

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى  
في ولاية سطيف

من إعداد الطالبة : رقام ليندة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف -1	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوعظم كمال
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف -2	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوعبد الله لحسن
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د موسي عبد الناصر
مناقشا	جامعة عنابة	أستاذ محاضر "أ"	د. بوقلقول الهادي
مناقشا	جامعة سطيف -1	أستاذ محاضر "أ"	د. بورغدة حسين
مناقشا	جامعة سطيف -1	أستاذ محاضر "أ"	د. يلمهدي عبد الوهاب

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة العامة والخاصة في ولاية سطيف. مع العلم أن هذا الدور كان محل نقاش لفترة طويلة بين الباحثين، أسفر عن انتشار فلسفتين مختلفتين توضحان تصور عمل هذه الإدارة في هذا المجال؛ وهما: إدارة موارد بشرية أداة في خدمة الإدارة العليا وبقية الإدارات التنفيذية بتقديمها الدعم والمساعدة في مجال تخصصها، ساهرة على تنفيذ مشاريع التغيير المقررة من قبل هؤلاء، مسيرة لنتائجه وآثاره على المورد البشري؛ في حين ترى الفلسفة الثانية أن إدارة الموارد البشرية مكون أساسي وفاعل استراتيجي يمكن أن يقوم مديرها بدور قيادي في تسيير عمليات التغيير. ورأينا أن قيادة إدارة الموارد البشرية لعمليات التغيير تتطلب من مديرها ممارسة مهام اقترحناها في دراستنا هذه، حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من توجيه النظام الاجتماعي للمؤسسة وتشجيعه على الاندماج في التغيير، ولتضمن لهذا الأخير النجاح.

وخلصت الدراسة وهذا بالاستعانة بأداتي البحث المقابلة والاستمارة لاختبار ممارسة مدير الموارد البشرية لهذه المهام المقترحة، إلى أنها تمارس بدرجة متوسطة إن لم نقل قليلة، ما يؤدي بنا إلى القول أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا إدارة مساندة وضرورة إدارية Administrative أكثر منها إدارة فاعلة تقود إشكالية التغيير .

**الكلمات المفتاح :** إدارة الموارد البشرية، التغيير التنظيمي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تسيير الكفاءات، التعبئة، الاستشارة، المفاوضة .

### Résumé :

Cette étude vise à faire connaître le rôle de la GRH dans la gestion des processus de changement dans les grandes entreprises économiques publiques et privées de la wilaya de Sétif. Ce rôle, longtemps objet de débat entre les chercheurs, a engendré deux conceptions différentes de cette gestion dans ce domaine :

- la GRH comme outil au service de la Direction et de ses instances exécutives en lui apportant l'appui et l'aide dans le domaine de sa spécialité, en veillant à l'exécution des projets de changement décidés par ces dernières et en gérant les résultats et les conséquences du changement sur les ressources humaines.

- la deuxième conception considère que la GRH est un composant essentiel et un acteur stratégique dont le responsable est capable de mener un rôle de leader dans la conduite des changements.

Nous considérons que le fait que ce soit la GRH qui mène les opérations de changement exige de ses responsables l'exercice de certaines tâches, que nous proposons dans la présente étude, pour pouvoir orienter l'organisme social de l'entreprise et l'encourager à s'intégrer dans le changement et assurer à ce dernier la réussite.

Cette étude a conclu, en s'appuyant sur les outils de recherche que sont l'entretien et le questionnaire pour tester l'exercice des responsables de la GRH des tâches proposées, qu'elles sont moyennement exercées pour ne pas dire peu. Ceci nous amène à dire que la GRH est plus une gestion d'appui et une nécessité administrative qu'une gestion agissante qui mène et conduit la problématique du changement.

**Les mots clés :** la gestion des ressources humaines, le changement organisationnel, la gestion stratégique des ressources humaines, la gestion des compétences, la mobilisation, la consultation, la négociation.

الإهداء

إلى :

زوجي

ابنتي " أميرة "

أختي و إخوتي

إلى كل هؤلاء أهدى هذا العمل المتواضع

من كل أعمامي ...

## شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل الذين ساهموا في تقديم المساعدة للباحثة طيلة فترة انجاز هذا العمل وأخص بالذكر :

- الأستاذ الدكتور بوعبد الله لحسن

الذي لم يبخل علينا بالتوجيه والنصح

- الأستاذ بلحمدي عبد الوهاب

والذي كان لنا نعم المعين

دون أن أنسى تقديم الشكر الجزيل إلى كل مديري الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية .

## فهرس المحتويات

الإهداء

كلمة شكر وتقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

1 ..... مقدمة

### الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته

2	1-1	مشكلة الدراسة
4	2-1	أهمية البحث
5	3-1	أهداف البحث
5	4-1	متغيرات البحث
6	5-1	منهج الدراسة
7	6-1	الدراسات السابقة
13	7-1	صعوبات البحث
13	8-1	المهكل العام للدراسة

### الفصل الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

15	1-2	مقدمات أساسية في إدارة الموارد البشرية
15	1-1-2	البعء المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
22	2-1-2	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
44	2-2	إدارة الموارد البشرية : الأدوار والوظائف والتنظيم
44	1-2-2	أدوار إدارة الموارد البشرية
48	2-2-2	وظائف إدارة الموارد البشرية
68	3-2-2	تنظيم إدارة الموارد البشرية
78	3-2	العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية
78	1-3-2	العوامل البيئية الخارجية
84	2-3-2	العوامل التنظيمية الداخلية

### الفصل الثالث: ماهية التغيير ومدخله

94	1-3 حقيقة التغيير ونظرياته .....
94	1-1-3 حقيقة التغيير والمفاهيم المرتبطة به .....
98	2-1-3 نظريات التغيير .....
110	2-3 التغيير: أسبابه، أشكاله وأنواعه ومجالات حدوثه التغيير .....
110	1-2-3 أسباب التغيير .....
112	2-2-3 أشكال التغيير وأنواعه ومجالات حدوثه .....
128	3-3 إدارة التغيير .....
130	1-3-3 المكونات الثلاثة للتغيير .....
132	2-3-3 الأطراف الفاعلة في التغيير .....
136	3-3-3 أساليب إدارة التغيير .....
140	4-3-3 أهمية المورد البشري في إحداث التغيير .....
150	4-3 مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير .....
151	1-4-3 التطور التاريخي لمسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير .....
153	2-4-3 إدارة الموارد البشرية: قائد أم تابع في سيرورة التغيير؟ .....
156	3-4-3 مهام إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير .....

### الفصل الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في التغييرات التي عرفتها المؤسسة الوطنية

172	1-4 المرحلة الأولى: سنوات الستينات .....
173	2-4 المرحلة الثانية: سنوات السبعينات .....
175	3-4 المرحلة الثالثة: سنوات الثمانينات .....
177	4-4 المرحلة الرابعة: سنوات التسعينات إلى يومنا .....

### الفصل الخامس: منهج الدراسة وإجراءاتها

182	1-5 منهج الدراسة .....
182	2-5 سياق الدراسة .....
184	3-5 مجتمع الدراسة وخصائصه .....
187	4-5 أدوات جمع البيانات .....
187	1-4-5 المقابلة .....

188	2-4-5 الاستمارة .....
191	5-5 أساليب التحليل الإحصائي.....

### الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة

193	1-6 عرض نتائج المقابلة .....
193	2-6 عرض نتائج الاستمارة .....
195	1-2-6 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى .....
200	2-2-6 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية .....
203	3-2-6 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة .....
210	4-2-6 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة .....
216	5-2-6 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة .....

### الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

220	1-7 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات .....
220	1-1-7 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى .....
225	2-1-7 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية .....
228	3-1-7 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة .....
232	4-1-7 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرابعة .....
235	5-1-7 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الخامسة .....
237	2-7 استنتاج عام لنتائج الدراسة .....
239	3-7 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة .....
240	4-7 توصيات الدراسة .....
244	5-7 الدراسات المقترحة .....
246	الخاتمة العامة .....
247	قائمة المراجع .....
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
124	أشكال التغيير للتمييز بين أنواعه	جدول رقم 1
185	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الملكية	جدول رقم 2
185	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس	جدول رقم 3
185	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير السن	جدول رقم 4
186	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي والتخصص	جدول رقم 5
186	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	جدول رقم 6
195	آراء أفراد الدراسة حول سلطتهم في اتخاذ قرار التغيير	جدول رقم (7، أ)
197	يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول سلطة مدير الموارد البشرية في اتخاذ قرار التغيير	جدول رقم (7، ب)
198	آراء أفراد الدراسة حول ممارسة بعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	جدول رقم (8، أ)
199	يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول ممارسة بعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	جدول رقم (8، ب)
201	آراء أفراد الدراسة حول تسيير العاملين وفق منطق الكفاءات	جدول رقم (9، أ)
202	يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول تسيير العاملين وفق منطق الكفاءات	جدول رقم (9، ب)
203	آراء أفراد الدراسة حول عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير	جدول رقم (10، أ)
204	يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير	جدول رقم (10، ب)
205	آراء أفراد الدراسة حول مدى ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير	جدول رقم (11، أ)
206	يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول مدى ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير	جدول رقم (11، ب)
207	آراء أفراد الدراسة حول حال نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير	جدول رقم (12، أ)
208	يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول حال نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير	جدول رقم (12، ب)
209	آراء أفراد الدراسة حول نمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات	جدول رقم (13، أ)
210	يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول نمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات	جدول رقم (13، ب)
211	آراء أفراد الدراسة حول الخدمات الاستشارية التي يقدموها للإدارة العليا وبقية الإدارات	جدول رقم (14، أ)
212	يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول الخدمات الاستشارية التي يقدموها للإدارة العليا وبقية الإدارات	جدول رقم (14، ب)
214	آراء أفراد الدراسة حول الأدوات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتقديم خدمات الاستشارة	جدول رقم (15، أ)
215	يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول الأدوات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتقديم خدمات الاستشارة	جدول رقم (15، ب)
216	آراء أفراد الدراسة حول مسؤولية التفاوض التي تتحملها إدارة الموارد البشرية	جدول رقم (16، أ)
218	يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول مسؤولية التفاوض التي تتحملها إدارة الموارد البشرية	جدول رقم (16، ب)



فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الأشكال
06	يوضح متغيرات الدراسة	شكل رقم: 1
14	يوضح الهيكل العام للدراسة	شكل رقم: 2
184	يوضح هيكل الدراسة الميدانية	شكل رقم: 3

# مقدمة

## المقدمة العامة:

إن التغيير ليس بظاهرة جديدة على الإنسان. فمنذ أن نظم علاقات العمل من أجل الإنتاج والتوزيع وهو دائما في حالة مقارنة بين تقنياته ومناهجه ونماذجه بمؤشرات الأداء في زمانه. فكل فترة تاريخية لها حصتها من التذبذب وعدم الاستقرار. والتغيير الذي يحدث اليوم هو شامل وعام بسبب عولمة الاقتصاد وانتشار تكنولوجيا المعلومات مما أحدث ثورة اقتصادية واجتماعية وسيكولوجية أثرت على سلوكيات العمل ونماذج التنظيم وأنظمة التسيير ومحتوى الأدوار في المؤسسات.

إذن حتمية التغيير تفرض نفسها على الجميع كشرط للبقاء، ففي الوقت الذي كان ينظر إليه كحدث غير طبيعي لأن الاستقرار هو مقياس النجاح، فقد أصبح التغيير مؤخرا دائم الحضور في حياة المؤسسات ويمثل المقياس المفضل للحكم على مستوى أدائها، وهذا ما يفسر تعدد أشكاله وأنواعه ومجالات حدوثه.

يرى كل من Dayan A. وباحثين آخرين و Delavallee E. أن مسألة التغيير لم تظهر كإشكالية مستقلة في الأبحاث حول المنظمة إلا مؤخرا. وأن هذه الاستقلالية جاءت نتيجة ارتباط موضوع التغيير بتسيير الموارد البشرية في المنظمات (Dayan A. et al.; 1998; P. 351) و (Delavallee E.; 1999). و كنتيجة لهذا التطور فإن المنظمات المضطربة انتقلت فيها إدارة الموارد البشرية من ضرورة إدارية Administrative إلى مصلحة تسبق الحدث، يجب عليها أن توجه التغيير ومطلوب منها المشاركة بجموية في التغييرات التي تحدث في المؤسسة (Henriet B ; 1999). ألا يصبح مطلوب من رجال إدارة الموارد البشرية القيام بمهام أخرى غير تلك المتعارف عليها ومنها بالذات قيادة عمليات التغيير؟

وعليه، يتغير دور إدارة الموارد البشرية، من دور المنفذ في سيرورة التغيير إلى دور القائد له، مع التغييرات التي حدثت للمؤسسة ككل. فهذه الإدارة هي نظام فرعي لنظام المنظمة، تتأثر بتغييراتها وتتفاعل مع مجرياتها. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فمن المفروض أن تجعل الأهمية المتزايدة للعنصر البشري في المؤسسة وضرورة مساندته واقتناعه بمشروعها، كسبيل وحيد لنجاحها، من الإدارة التي تُعنى بشؤونها عضوا فاعلا وبارزا في تسيير عمليات التغيير التي تعرفها.

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وكمثيلاتها في العالم، عدة تغييرات سميت تارة بالإصلاحات وأخرى بالتصحیحات، لكن الحقيقة الأكيدة أنها أثرت دون شك على دور إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات وهذا ما نحاول التعرف عليه خلال هذه الدراسة.

# الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته

1-1	مشكلة الدراسة
2-1	أهمية البحث
3-1	أهداف البحث
4-1	متغيرات البحث
5-1	منهج الدراسة
6-1	الدراسات السابقة
7-1	صعوبات البحث
8-1	المهيكل العام للدراسة

## الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته

### 1-1 مشكلة البحث:

تراكم الأزمات في نهاية الثمانينات ألغى نهائيا فكرة إمكانية العودة إلى الاستقرار، وأصبح التغيير هو الشيء الوحيد المتوقع الحدوث. فعولمة الأسواق والتطور التكنولوجي للمعلومات والمنافسة الشديدة أدت إلى تسريع الدورة الاقتصادية مما جعل التغيير ضروريا. كما أن الاضطرابات وصعوبة التنبؤ، التي تعيشها المؤسسات بصفة دائمة، تجعل من التغيير واقعا مستمر الوجود.

لكن، تواجه المؤسسات، عند قيامها بالتغيير، العديد من المشكلات؛ أهمها تلك الناجمة عن عدم استعداد العاملين لقبوله. وقد يتحول هذا الشعور إلى أفعال معرقله وموقفة له. صحيح أن مقاومة التغيير أمر حتمي مثلما التغيير أمر حتمي أيضا ولا يمكن تجنبه، لكن الإشكال هو اعتقاد الإدارة حصول القبول الضمني له من قبل العاملين وتكيفهم السريع مع واقعهم الجديد، إلا أن هذا غير صحيح في غالب الأحيان مما يؤدي إلى فشله. وهذا ما أكدته عدة باحثين، حيث أدركوا أن أغلب مشاريع التغيير تفشل لأسباب اجتماعية، أي أن المؤسسات تفشل في التسيير البشري لمشاريع تغييرها\*.

أمر مثل هذا يتطلب ملاحظة وتحليل دور الإدارة التي تعنى بشؤون هؤلاء العاملين في المؤسسة ومنه ضرورة صياغة وتحديد مهام جديدة تكلف بها. فنوعية ووتيرة التغييرات التي تعيشها المؤسسة تتوقف أكثر فأكثر على الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لتحقيق الاندماج الفعلي للمورد البشري في حركة المؤسسة.

إن الدور المطلوب من إدارة الموارد البشرية في تسيير مختلف مشاريع التغيير التي تعرفها المؤسسة كان محل نقاش لفترة طويلة أسفر عن انتشار فلسفتين مختلفتين توضحان تصور عمل هذه الإدارة في هذا المجال؛ وهما: إدارة موارد بشرية كأداة في خدمة الإدارة العليا وبقية الإدارات التنفيذية بتقديمها الدعم والمساعدة في مجال تخصصها، ساهرة على تنفيذ مشاريع التغيير المقررة من قبل هؤلاء، مسيرة لنتائجه وآثاره على المورد البشري؛ حيث يكون هنا هذا المورد مجرد عامل تصحيحي تابع.

في حين ترى الفلسفة الثانية أن إدارة الموارد البشرية مكون أساسي وفاعل استراتيجي يمكن أن يقوم مديرها بدور قيادي في تسيير عمليات التغيير. ومن ثم يصبح المورد البشرية عاملا محركا وفاعلا استراتيجيا في هذه العمليات.

\* أرجع في هذا الأمر إلى (Dayon A ; 1998 ; P319)، (Paillé P; 2003)، (Bayad M et Delobel B ; 2000).

قيادة إدارة الموارد البشرية لعمليات التغيير تتطلب منها امتلاك معارف جديدة وكفاءات جديدة أيضا، تمكنها من القيام بمهام جديدة. وهي مهام اقترحناها لأننا نرى أنه بفضلها يمكن الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير سواء أكانت منفذة تابعة للإدارة العليا في المؤسسة أم قائدة فاعلة في هذه العملية، وهذا للتمكن من توجيه النظام الاجتماعي للمؤسسة وتشجعه على الاندماج في التغيير، ولتضمن لهذا الأخير النجاح. وعلى ذلك يمكن حصر المهام التي تتدخل من خلالها إدارة الموارد البشرية عمليا في تسيير التغيير فيما يأتي: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تسيير الكفاءات، التعبئة، الاستشارة الإستراتيجية، المفاوضات.

والمؤسسة الاقتصادية الكبرى في الجزائر عرفت وتعرف عدة تغييرات سواء أكانت جزئية تدريجية أم جذرية شاملة، لكنها لم تحقق النتائج المرجوة منها. فهل مرد ذلك إلى تجاهل البعد الإنساني فيها ومن ثم الإدارة التي تهتم بشؤونها؟

وعلى هذا الأساس تتمحور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟

الأسئلة الفرعية:

- 1) هل تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟
- 2) هل تسيّر إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟
- 3) هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟
- 4) هل تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟
- 5) هل تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟

الفرضية العامة: تقوم إدارة الموارد البشرية بدور قيادي في عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تُعزى إلى نوع الملكية.

## الفرضيات الفرعية:

- 1) تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي لتكون قائدا لعمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية.
- 2) تسيير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تُعزى إلى نوع الملكية.
- 3) تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية.
- 4) تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية.
- 5) تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية.

## 1-2 أهمية البحث:

تتبع الأهمية العلمية لمثل هذه الأبحاث من الاهتمام المتزايد الذي تجده الموارد البشرية في المؤسسات اليوم، حيث تمثل عنصر الحسم والفرق وركيزة التفوق والتميز في عالم يتميز محيطه بشدة التغيرات والتقلبات. هذا المحيط الذي فرض التغيير، في وقت ما، على المؤسسة من أجل التكيف. أما اليوم، وأكثر من أي وقت مضى، فهو يفرض عليها استباق الأحداث أي التغيير قبل أن يتغير المحيط. ولن يتحقق لها ذلك دون إعطاء كل الأهمية لهذا المورد ومن ثم الإدارة التي تعنى بشؤونها لضمان نجاح هذه التغييرات. مع العلم أن كل فترات المؤسسة هي تغييرات متتالية سواء أكانت تدريجية جزئية أم راديكالية شاملة.

أما من الناحية العملية فهذه الدراسة تمثل إحدى المحاولات الهامة التي تتناول إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة وتبين دورها في مختلف التغييرات التي تعيشها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. فهل هي وحدة تابعة متلقية للتغيير ومسيرة فقط لآثاره أم هي وحدة ذات تأثير وفاعلة في قرار التغيير ومن ثم فائدة لسيرورة تجسيده؟ ومنه نكشف إن كان في المؤسسة الوطنية إدارة للأفراد أم إدارة للموارد البشرية، ويوضح لنا هذا درجة الأهمية التي يحظى بها المورد البشري في هذه المؤسسة. فهل هو عامل صحيحي أم عامل فاعل أم لا هذا ولا ذاك؟

## 1-3 أهداف البحث:

تتلخص أهداف البحث في النقاط الآتية:

\* محاولة توضيح نوع العلاقات الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومن ثم مجال السلطة الذي تتمتع به هذه الأخيرة وخاصة في فترات التغيير، مع العلم أن التغيير أصبح دائم الحضور في حياة المؤسسة.

\* التعرف على المهام الأكثر ممارسةً، ومن ثم الأكثر أهمية في نشاط إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

\* التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية ومن ثم العامل الجزائري في سيروورات التغيير التي تعرفها المؤسسات محل الدراسة.

\* الكشف عن درجة المقاومة التي تُواجه بها التغييرات المختلفة التي تعيشها المؤسسات والتعرف على سبل معالجتها من قبل الإدارات العليا لهذه المؤسسات محل الدراسة.

\* التوصل إلى نتائج تمكننا من تصحيح وتدعيم الممارسات التي تحقق نجاح مشاريع التغييرات.

\* تقديم اقتراحات تقوم أساساً على فكرة أن مشاريع التغيير قد تفضل وفي أغلب الأحيان يكون سبب ذلك غياب الاهتمام بالبعد الإنساني فيها. وإدارة الموارد البشرية هي وحدها قادرة على تدارك ذلك باعتبارها تمتلك التصور الأكثر غنى من غيرها من الإدارات، ما يمكنها من فهم كل الاتجاهات والسلوكيات التي تظهر خلال عمليات التغيير.

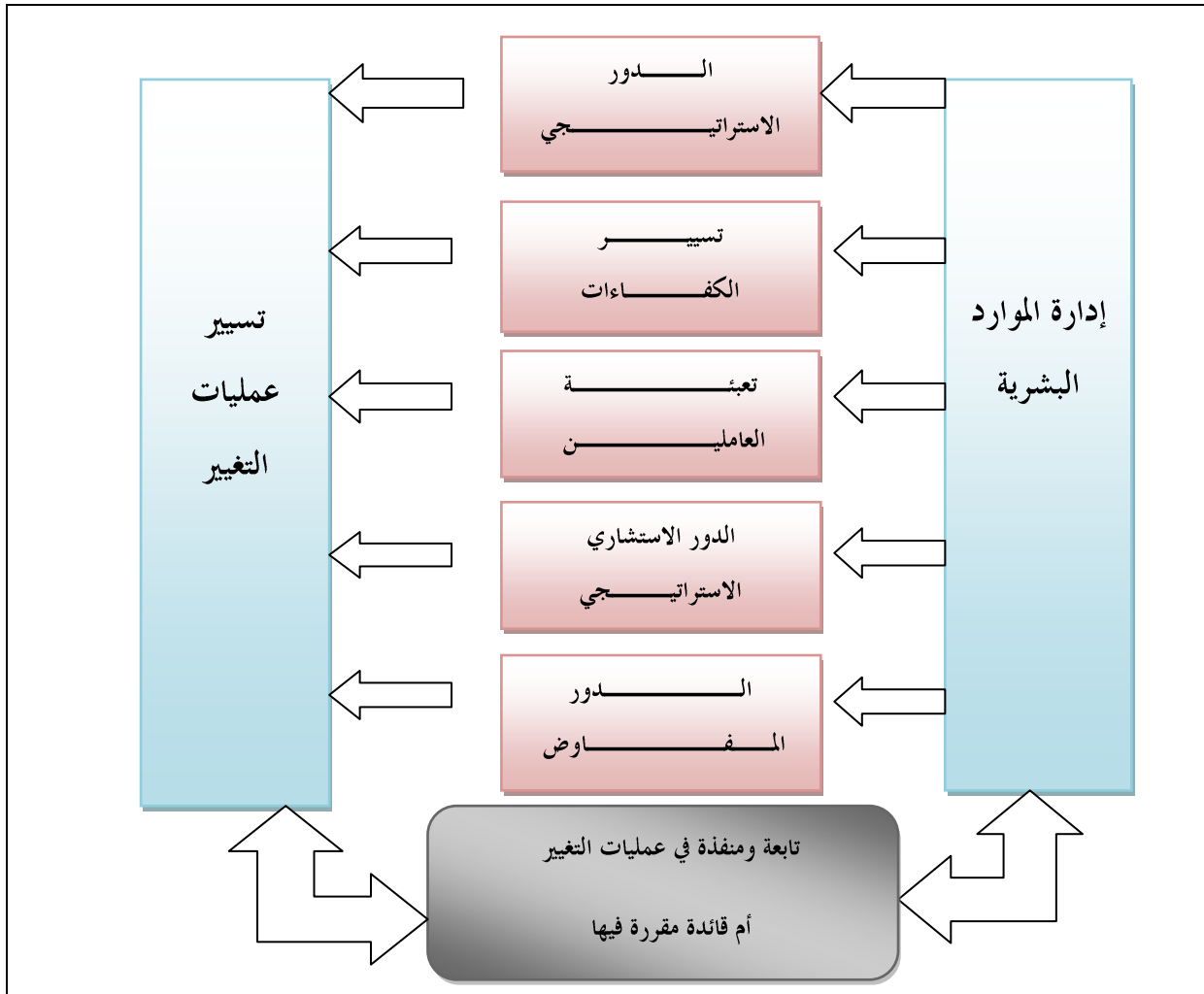
## 1-4 متغيرات البحث:

تمت الدراسة بمتغير واحد متمثل في دور إدارة الموارد البشرية وهو المتغير المستقل المستتر، والتغيير هو المتغير التابع. والمتغير المستقل والمتمثل في دور إدارة الموارد البشرية جاء مستتراً لأنه يستعمل آليات تكشف من خلالها عن دور هذه الإدارة في عمليات التغيير. هذه الآليات والتي تمثل مهام تتحمل، من المفروض، مسؤوليتها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والمتمثلة في: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، التسيير وفق منطق الكفاءات، تعبئة العاملين حول مشاريع التغيير، القيام بدور المستشار الاستراتيجي، التفاوض حول مشاريع التغيير.

وهناك أسباب أدت إلى استخدام دور إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل. ففي هذا البحث نريد الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير وهذا مهما تعددت وتنوعت أشكاله وأنواعه ومجالات حدوثه، لنعرف إن كانت تابعة منفذة في سيروورات أم قائدة فاعلة فيها. وكانت وسيلة الكشف هذه المهام (التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، التسيير بمنطق الكفاءات، تعبئة العاملين، الاستشارة، التفاوض) التي حددناها ورأينا أنها يمكن أن تكون عناصر اختبار لتحديد طبيعة الدور.



الشكل رقم (1) يوضح متغيرات الدراسة



### 5-1 منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة من قبل الباحثة. ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، حيث تسعى الدراسة المكتبية إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة به، وكذا الكتب والبحوث المرجعية والدوريات. والدوريات والكتب على شبكة الإنترنت باللغة العربية والأجنبية. أما عن الدراسة الميدانية فقد تم اختبار صحة فروض البحث باستعمال كل من أداتي البحث المقابلة والاستمارة لاستقصاء آراء مديري إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف موضع الدراسة، ومن ثم

الحصول على البيانات الأولية من مصادرها المدروسة . وهذا لتحقيق فهما أفضل للمشكلة موضوع البحث حتى تتمكن من المساهمة في معالجتها .

### 1-6 الدراسات السابقة:

تسمح مراجعة البحوث والدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بإمكانية تصنيفها إلى أربع مجموعات رئيسية، حيث ركزت المجموعة الأولى على دراسة مكانة هذه الإدارة في المؤسسة، في حين تناولت المجموعة الثانية أنشطة إدارة الموارد البشرية، واهتمت المجموعة الثالثة بالتغيير التنظيمي وكيفية التخفيف من مقاومته، وجاءت المجموعة الرابعة والتي تميزت بقلتها لتتناول دور مدير الموارد البشرية في تسيير التغيير. ونظرا لتشعب وتنوع هذه الدراسات فإننا اكتفينا بتناول تلك التي تنتمي إلى المجموعة الأخيرة أي الرابعة باعتبارها تقترب من إشكالية بحثنا وتوجه دراستنا وأهدافها، وهو ما سيتم استعراضه في ما يأتي :

#### 1) دراسات Ulrich D و Conner J (1996):

تهدف هذه الدراسة والمعنونة "أدوار الموارد البشرية: خلق القيمة ليس مجرد خطاب" إلى التعرف على أدوار محترفي الموارد البشرية في ظل ممارستهم لوظائفهم. يسمح هذا التشخيص بمساعدة محترفي الموارد البشرية على الفهم الجيد لكيفية خلق قيمة إضافية في منظماتهم، وكذا مساعدة المسيرين في تحديد أهداف واضحة وواقعية من مساهمة هؤلاء المحترفين. فقد تمحورت أسئلة الدراسة حول:

أ) منطلقين من نموذج الأربعة أدوار ل Ulrich (الشريك الاستراتيجي، وكيل التغيير، بطل الأفراد، الخبير الإداري) ما هي الأدوار التي يمارسها واقعيا محترفو الموارد البشرية داخل مؤسساتهم للوصول إلى فعالية أكبر وتحقيق ميزة تنافسية؟

ب) ما هي آثار هذه الأدوار على تطور وظيفة الموارد البشرية؟

للإجابة عن هذين السؤالين قاما الباحثان بدراسة ميدانية في عدة دول أوروبية، حيث وزعت استمارة أسئلة تحوي 40 سؤالاً على عينة مكونة من 256 فرداً (إطارات وسطى ومنفذين) في مؤسسات متوسطة وكبيرة. وكان محتوى أسئلة الاستمارة الأدوار الأربعة التي حددها Ulrich.

وكما توقع الباحثان، فقد كانت الإجابات تؤكد على أدوار "بطل الأفراد" و"الخبير الإداري" أكثر من تأكيدها على دوري "وكيل التغيير" و"الشريك الاستراتيجي". وعليه خلص الباحثان إلى استمرار الدور "التقليدي" لمحترف الموارد البشرية في ظل محيط يسيطر عليه التوجه الاستراتيجي في خطاب محترفي الميدان (Conner J et Ulrich D ; 1996).

## (2) دراسة COMMEIRAS N (1997):

قدمت هذه الباحثة دراسة بعنوان "إدارة التغيير مهمة جديدة لمدير الموارد البشرية: دراسة ميدانية في الصناعات الحديدية في فرنسا". حيث تمحورت الإشكالية العامة للبحث في: مدير الموارد البشرية مسهل وأكثر من ذلك ركيزة أساسية في التغيير. وللإجابة عن هذه الإشكالية قامت بدراسة ميدانية على مؤسسة للصناعة الحديدية مستعملة أدوات البحث الآتية: تحليل وثائق المؤسسة، المقابلة غير المباشرة، الملاحظة.

وعرفت هذه المؤسسة إعادة الهيكلة كنوع من أنواع التغيير شملت الجوانب التنظيمية والثقافية للمؤسسة لذلك كان هذا التغيير جذريا شاملا ومن نموذج(2). وخلال دراستها الميدانية لاحظت الباحثة أن إدارة الموارد البشرية كانت حاضرة بقوة في إدارة هذا النوع من التغيير. كانت بالفعل المحرك والمسهل لإحداث التغيير. ومارست هذه الإدارة سياسة الشفافية من خلال تبادل المعلومات، واقترحت هياكل للاستماع في جميع المستويات، كما وضعت برامج للتكوين. كانت إدارة الموارد البشرية متواجدة في الميدان لتشجع على قبول الأفراد للتغيير والانخراط فيه، ومن ناحية أخرى تمت علاقة ثقة بين المدير العام ومسؤول الموارد البشرية.

وخلصت الباحثة إلى أنه، بالرغم من هذه المشاركة، فإن التغيير الذي حدث في مؤسسة الصناعة الحديدية عرف فشلا نسبيا. وأرجعت الباحثة سبب ذلك إلى نقص استباق الفعل Proactivité لدى إدارة الموارد البشرية. فهي ترى أنه في ظل تغيير شامل وجذري مثل الذي عايشته هذه المؤسسة يجب أن لا يتوقف دور مدير الموارد البشرية عند تنفيذ الأنشطة المرافقة للتغيير (رد الفعل على المدى القصير) — وهذا ما حدث في هذه المؤسسة — لكن، وأيضا، يجب أن يكون له رؤية استباقية Proactive (في المدى طويل). بمعنى أن يخلق المناخ المناسب لإحداث تغيير مبنى على علاقات ثقة بين الفريق المسير والمتعاونين. والرؤية الاستباقية تعني أن علاقة الثقة التي يساهم مدير الموارد البشرية في خلقها لا تتواجد آنيا بسبب مشروع التغيير بل يجب أن تتواجد سواء في فترات الاستقرار أو التغيير، وهذا ما لم يكن متوفرا في هذه المؤسسة.

وبالرغم من ذلك تؤكد الباحثة على أن تسيير التغيير هو سيرورة معقدة تتطلب رؤية مشتركة وعرضية Transversal ألا يكون مدير الموارد البشرية الشخص الأحسن موقعا لتسييره ؟ (COMMEIRAS N; 1997).

## (3) دراسة Delavallée E (1999):

قدم الباحث مساهمة بعنوان "التغيير التنظيمي وتسيير الموارد البشرية" في كتاب "الموارد البشرية" لمجموعة من الباحثين تحت إشراف WEISS D. وتمحورت إشكالية المساهمة في تحديد دور وظيفة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي.

اعتمادا على دراسة قام بها مكتب استشارة Cabinet Andersen consulting لدى 200 مسير لمؤسسات كبرى في فرنسا تبين أن قيادة التغيير تفرض نفسها، وبالتدرج، كأحد الانشغالات الأساسية إن لم يكن أهمها لدى مديري الموارد البشرية لهذه المؤسسات.

وخلص الباحث إلى أن هناك علاقة بين أسلوب إدارة التغيير ودور إدارة الموارد البشرية. فإذا كان أسلوب إدارة التغيير مفروضا على العاملين دون استشارتهم في مشاريع التغيير، يكون دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة هو السهر على تحقيق معادلة احتياجات/ موارد بشرية. أما إذا كان أسلوب إدارة التغيير بالتفاوض مع العاملين حول هذه المشاريع فيتغير دور إدارة الموارد البشرية بحيث تشارك في كل مراحل التغيير من مرحلة اتخاذ قراره حتى تنفيذه وتقييم نتائجه. فهي ليست إدارة تابعة للخيارات التقنية كما في الأسلوب الأول بل فاعلة، لأن العنصر البشري ينظر إليه هنا كمحرك وفاعل للتغيير وليس موضوع Sujet.

وعليه يؤكد الباحث أن تطورات المحيط الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والثقافي للمنظمات تتطلب، أكثر فأكثر، إدارة التغيير حسب الأسلوب الثاني، وعلى هذا الأساس تصبح مكانة إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير مركزية وأساسية (Delavallée E ; 1999).

#### 4) دراسات Caldwell (2001):

تهدف هذه الدراسة، والتي جاءت بعنوان "الوكيل الجديد للتغيير مسير الموارد البشرية: البطل، المتكيف، المستشار، المتآزر"، إلى التعريف بمجموعة الصيغ المرتبطة بوكيل التغيير بهدف إعطاء معنى لهذا المصطلح. لذلك يطرح الباحث السؤال الآتي: ما هي الأدوار المنجزة فعلا من قبل محترفي الموارد البشرية في إطار جهودهم المتعلقة بالابتكار والتغيير التنظيمي والثقافي؟

للإجابة عن هذا السؤال اعتمد الباحث على كل من الاستمارة والمقابلة كوسائل بحث، ووجهتا إلى عينة من محترفي الموارد البشرية (مديري الموارد البشرية، منفذون يعملون في وظيفة الموارد البشرية) والإطارات الوسطى للموارد البشرية في 350 مؤسسة كبرى في بريطانيا تمثل الصناعات الأساسية فيها. وخضع المستجوبون إلى الإجابة عن الأدوار الأربعة التالية: المستشار، مقدم الخدمة، المعالج، وكيل التغيير.

وبينت النتائج التي توصل إليها الباحث العلاقة ذات الأهمية المتزايدة بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية، والأدوار الأكثر ممارسة في عمل مدير الموارد البشرية هي المستشار ووكيل التغيير. وانطلاقا من هذه النتيجة وبالاعتماد على أبحاث Ulrich صمم الباحث نموذجا خاصا بوكيل تغيير الموارد البشرية يسمح بتمثيل الأدوار الممنوحة لإدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير، فكانت كالآتي:

أ- بطل التغيير Le champion du changement: يقوم بهذا الدور كل من مديري الموارد البشرية وبقية التنفيذيين في الوظيفة، لهم السلطة ومن ثم يتمتعون بالمصداقية. لهم رؤية ويبدرون ويضعون استراتيجيات وسياسات للموارد البشرية مبدعة فيما يخص التغيير. فهم قادة تحويليون يملكون القدرة على دمج إستراتيجية الأعمال مع إستراتيجية الموارد البشرية وتسهيل حدوث التغيير. مكيف التغيير L'adapteur du changement: يمثل الإطارات الوسيطة للموارد البشرية الذين يطلعون على التغيير ويتحملونه في وحدات الأعمال وبقية وظائف المؤسسة. يقومون بترجمة رؤية التغيير التي وضعها أبطال التغيير لأفعال عملية وواقعية مما يسمح بتنفيذ أفعال للتغيير.

ب - مستشارو التغيير Les consultants du changement: هم إما محترفو الموارد البشرية أو المختصون في الموارد البشرية أو المستشارون الخارجيون الذين يملكون الخبرة والتجربة والمعارف التقنية في إحداث مشاريع التغيير.

ج- مؤازر التغيير Le synergiste du changement: يمثل الإطارات الوسطى للموارد البشرية أو مستشاري الموارد البشرية ذوي المستوى العالي، القادرين على التنسيق الاستراتيجي ودمج وتجسيد مشاريع تغيير كبرى على مستوى المنظمة ككل. يوجهون مستشاري التغيير أو لاعبين آخرين معينين بمشروع التغيير، يفعلون ذلك وهم يساعدون أيضا بطل التغيير (Caldwell ; 2001).

## 5) دراسة P. Pailé (2003):

في كتاب للباحثة معنون "التغيير التنظيمي وتعبئة الموارد البشرية" تناولت فيه الإشكالية الآتية: هل التزام العمال، كمتغير سيكولوجي، قابل للزوال في حالة التغيير التنظيمي؟ وركزت الباحثة في تناولها لموضوع التغيير التنظيمي على ثلاثة أنواع منه هي: إعادة التنظيم Reorganization، إعادة الهيكلة Restructuration، إعادة الهندسة Reengineering.

معتمدة في الإجابة عن تساؤلها على عدة دراسات قام بها باحثون آخرون وعلى دراسة ميدانية قامت بها هي في مستشفى في فرنسا، حيث درست نوعا واحدا من أنواع التغيير السابق الذكر والمتمثل في إعادة الهيكلة التنظيمية والثقافية وأثره على التزام العمال.

وترى الباحثة إلى أن إدراك تحول تنظيمي ما يختلف من فرد إلى آخر. فإدراك فرد ما أن هذا التحول هو تطور لمحيطه المهني وسيستفيد منه سينتج عنه زيادة روابطه الإيجابية مع منظمته — وهنا يمكن أن نفترض توافر الشروط المناسبة التي تشعره بالانتماء — في هذه الحالة فقط، وبالنسبة لهذه الفئة من العمال، يمكن أن يزداد التزامهم التنظيمي. أما بالنسبة للفئة الأخرى من العمال التي ترى أن التحول التنظيمي ومن ثم تطور محيطهم المهني هو تهديد لمستقبلهم الوظيفي، لذلك ستظهر هذه الفئة رفضا ومقاومة يمكن أن نشعر بها من خلال عدة

تصرفات تكون سببا في عدة مشاكل وعلى المنظمة إيجاد حلول لها. والحل هنا هو العودة إلى ممارسات التسيير التي تكون أهدافها موجهة وبوضوح نحو تعبئة مجموع الأفراد ومنهم بالخصوص أولئك الذين يظهرون مقاومة عنيفة للتحويلات التنظيمية.

وتخلص الباحثة إلى أن الالتزام التنظيمي هو رابط (عامل - مؤسسة) هش وضعيف، والعديد من العوامل يمكن أن تضعفه؛ والتغيير التنظيمي هو أحد هذه العوامل. وحتى الممارسات التعبوية للموارد البشرية لا تستطيع معالجة المشاكل الإنسانية التي تفرزها التغييرات التنظيمية. وعليه سيواجه الباحثون والممارسون أثناء تدخلهم هذه المفارقة الغريبة التي تبقى محل دراسة لأجل تحقيق فهمها أكثر لها (Paillé P.; 2003).

#### 6) دراسة Cornet A. و Rondeau A. و BARIEL C. و Luc D. (2004):

في هذه الدراسة والمعونة بـ " نماذج عمليات التحول وأداء إدارة الموارد البشرية " سعى الباحثين إلى الإجابة عن تساؤل هو: ما مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على مرافقة عمليات التحول (وهي أربع في هذه الدراسة) ومن ثم ما مدى قدرتها على الاستجابة لانشغالات المتلقين لهذه العمليات؟ وركزت الدراسة على مجموعة من المنظمات العمومية والخاصة ممثلة في مستشفيات وبنوك وقطاع الإعلام آلي.

مع العلم أن نماذج عمليات التحول المقترحة (والتي نسميها نحن أنواع التغيير) تمثلت فيما يلي: إعادة الهيكلة التنظيمية والاقتصادية Réalignement، التجديد Renouvellement، إعادة الانتشار Redéploiement، إعادة التأسيس Réaménagement.

ووجد الباحثون من خلال الدراسة الميدانية أن كل نموذج من هذه النماذج الأربع للتحول تتطلب أنشطة معينة تقوم بها إدارة الموارد البشرية. أيضا اختلفت انشغالات المتلقين مع اختلاف نماذج التحول، مما يفرض اختلاف استراتيجيات تصرف إدارة الموارد البشرية للاستجابة لانشغالات هؤلاء. ومن ثم فإن أنشطة هذه الإدارة ليست نفسها في نماذج التحول المقترحة نتيجة لاستجابتها لانشغالات المتلقين المختلفة مع اختلاف نماذج التحول

(Cornet A. et al.; 2004).

#### 7) دراسة ريم رمضان (2005):

تناولت الباحثة دراسة بعنوان "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي -دراسة لمنظمات سورية-"، سعت من خلالها إلى معرفة واقع عملية إدارة التغيير في هذه المنظمات وإن كانت تستند إلى نماذج علمية في إدارته سواء أكان ذلك في منظمات القطاع العام أم الخاص.

اعتمدت الباحثة على كل من الاستمارة والمقابلة للإجابة عن هذه الإشكالية، واختارت عينة بحث مكونة من 320 مدير، في القطاعين الخاص والعام (مديرين عامين، إدارات عليا، إدارات وسطى، مشرفين) في كل من دمشق وريفها وحمص وحماه، في قطاع الصناعات النسيجية والألبسة الجاهزة والصناعات الغذائية والكيميائية. وأظهرت النتائج أن هناك انخفاضا لنسبة تبني منظمات الأعمال في القطاع العام للنماذج العلمية في إدارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع الخاص. كما يوجد ضعف بصفة عامة في التخطيط للتغيير التنظيمي في المنظمات محل الدراسة ويتم الإقدام على التغيير بخطوات عشوائية تغيب عنها الأسس العلمية مما يؤدي إلى فشل هذه التغييرات (ريم رمضان، 2005).

### موقع دراستنا من هذه الدراسات:

تتفق دراستنا مع دراسة (COMMEIRAS N;1997) في اعتبار أن لمدير الموارد البشرية دورا في تسيير التغيير حيث يبقى التساؤل حول طبيعة هذا الدور وهل يقوم بدور المسهل المرافق في عملية التغيير أم يمثل ركيزة أساسية في هذه العملية؟ كما تتفق مع دراسة (Delavallée E;1999) التي تبحث هي أيضا في دور مدير الموارد البشرية كقائد للتغيير. وتتفق مع دراسة (Paillé P;2003) في تناولها لموضوع التعبئة لتحقيق الالتزام في حالة التغيير التنظيمي. وتتفق مع دراسة (ريم رمضان، 2005) في معالجتها للتغيير التنظيمي في القطاع العام والخاص. وتختلف عن دراسة كل من (Ulrich D et Conner J;1996) و (Caldwell; 2001) الذين حددوا أربعة أدوار منها دور وكيل التغيير، وأرادوا أن يتعرفوا على الدور الأكثر ممارسة من قبل مدير الموارد البشرية في المؤسسات. واختلفت مع دراسة (Cornet A;2004) و (Rondeau A. و BARRIER C. و Luc D. والتي تبحث في قدرة إدارة الموارد البشرية على مرافقة عمليات التحول التي تعرفها المؤسسات المختارة للدراسة. ومن ثم ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات كونها حددت مهام (التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تسيير العاملين وفق منطلق الكفاءات، التعبئة حول مشاريع التغيير، المستشار الاستراتيجي، المفاوضات حول مشاريع التغيير) يمارسها مدير الموارد البشرية ويتبين من خلالها فيما إذا كانت إدارة الموارد البشرية، ومن ثم مديرها، يقوم بدور القائد في عمليات التغيير أم هي التابع المنفذ في هذه العمليات، أي يتم اختبار دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير بطريقة غير مباشرة. وهذه المهام التي حددناها، والتي نعتقد أنها تمثل مؤشرات قوية توضح طبيعة دور مدير الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير، هي التي مثلت فرضيات بحثنا. في حين أن الدراسات السابقة اختبرت دور مدير الموارد البشرية سواء أكان في المؤسسة أم في تسيير التغيير بطريقة مباشرة أي لم تحدد له أنشطة يجب أن يقوم بها ليكون مسيرا للتغيير فهي بحثت فيما إذا كان يقوم بهذا الدور أو لا يقوم به، ومن ثم يسيطر على عمله أدوار أخرى.

## 1-7 صعوبات البحث:

هناك بعض الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء إجراء الدراسة الميدانية منها:

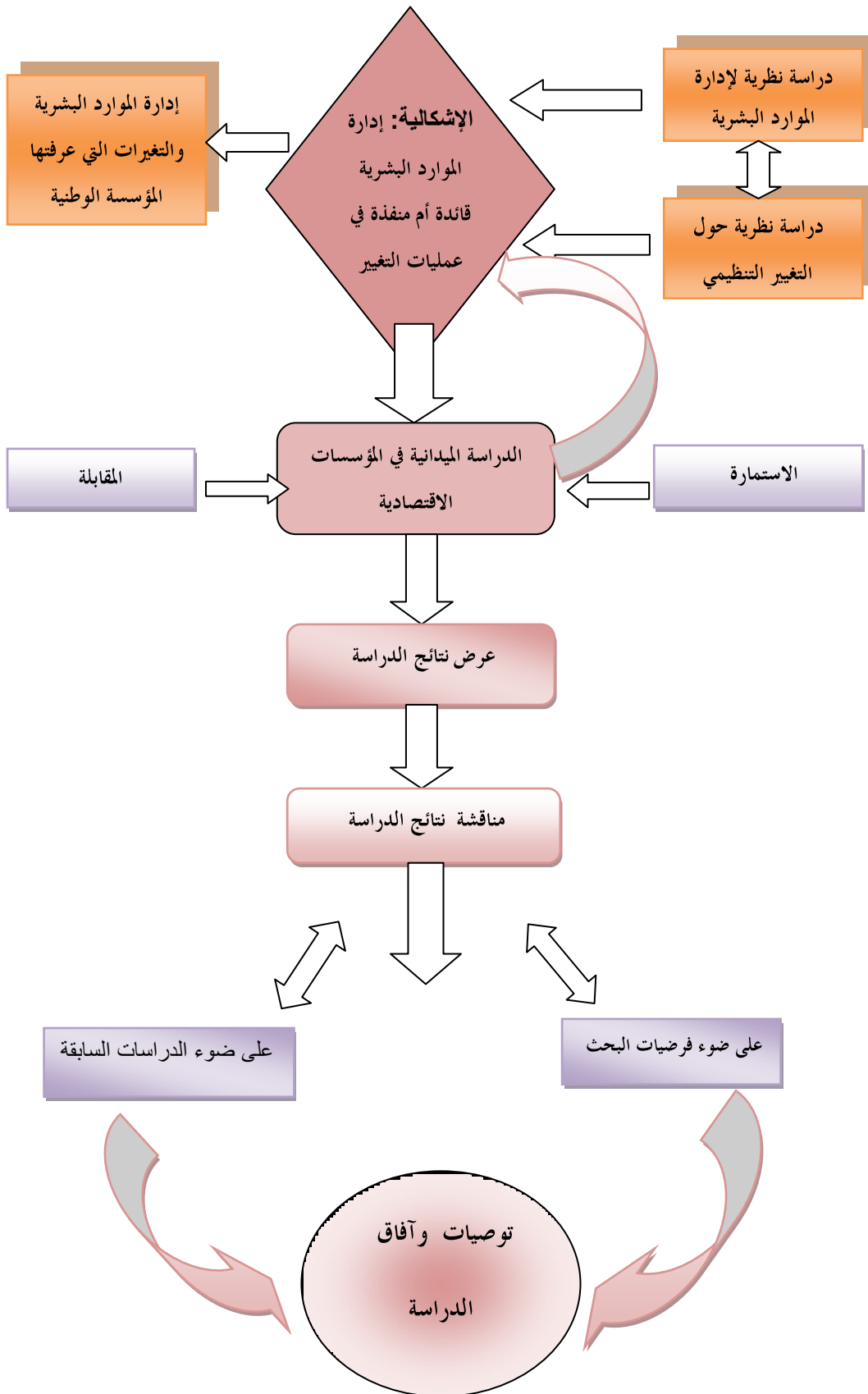
- 1) عدم جدية بعض مديري مديريات الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف للإجابة عن استمارة البحث مما خفض من عدد مؤسسات الدراسة.
- 2) استغرقت الإجابة على الاستمارة فترة طويلة وفي كل مرة نرجع لاستلامها يعطونا موعدا آخر وهكذا، وقد برر هؤلاء المديرون ذلك بكثرة مشاغلهم.
- 3) تردد، إن لم نقل تخوف، بعض مديري الموارد البشرية خاصة في المؤسسات الخاصة من الإجابة عن أسئلة الاستمارة.

## 1-8 الهيكل العام للدراسة:

شملت الدراسة سبعة فصول، تعرض الفصل الأول منها للتعريف بمشكلة البحث وفروضه وأهميته وأهدافه والدراسات السابقة، حيث جاء بناء هذا الفصل من المرجع النظري لكل من الفصلين الثاني المتعلق بماهية إدارة الموارد البشرية، والثالث الذي تناول ماهية التغيير ومدخله. أما الفصل الرابع فقد أردناه تحليلا يناقش دور إدارة الموارد البشرية في التغييرات التي عرفتها المؤسسة الوطنية. وجاء الفصل الخامس ليضع موضع الاختبار إشكالية بحثنا مستعينين بأدوات البحث العلمي (المقابلة والاستمارة). وبفضل المقابلة أعدنا النظر في الشق الثاني لدراستنا حيث لم تشمل فحسب المؤسسات العامة بل الخاصة أيضا كما أعدنا النظر في بعض بنود الاستمارة. وفي الفصل السادس تم عرض وتحليل نتائج الدراسة، في حين تمت مناقشة وتفسير نتائج هذه الدراسة على ضوء فرضيات البحث وبالاعتماد على المرجع النظري للدراسة، وكذا مناقشة هذه النتائج على ضوء الدراسات السابقة، مع استخلاص النتائج ومن ثم تقديم توصيات وآفاق الدراسة والتي نراها ذات فائدة تدعم دراستنا وتثريها وتم ذلك كله في الفصل السابع والأخير.



الشكل رقم (2): يوضح الهيكل العام للدراسة



## الفصل الثاني:

### ماهية إدارة الموارد البشرية

- 1-2 مقدمات أساسية في إدارة الموارد البشرية
- 1-1-2 البعد المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
- 2-1-2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- 2-2 إدارة الموارد البشرية : الأدوار والوظائف والتنظيم
- 1-2-2 أدوار إدارة الموارد البشرية
- 2-2-2 وظائف إدارة الموارد البشرية
- 3-2-2 تنظيم إدارة الموارد البشرية
- 3-2 العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية
- 1-3-2 العوامل البيئية الخارجية
- 2-3-2 العوامل التنظيمية الداخلية

## الفصل الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

### 1-2 مقدمات أساسية في إدارة الموارد البشرية:

حظيت إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين وكذلك الممارسين نظرا لكونها إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة وهو المورد البشري. فقد تم تناولها من جوانب متعددة ومتنوعة مما أدى إلى ثراء محتواها.

### 1-1-2 البعد المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة الموارد البشرية إحدى وظائف المؤسسة. وهي وظيفة حديثة النشأة مقارنة بالوظائف الأخرى للمؤسسة. فهي تاريخيا ظهرت بعد وظيفة الإنتاج والبيع والمحاسبة. لذلك يطرح التساؤل عن ركائزها العلمية، وعن طبيعة علاقتها بإدارة الموارد البشرية، ومن المسؤول عن ممارسة الوظيفة والإدارة. ومن ثم نخرج على مختلف تعاريف هذه الأخيرة باعتبارها محور دراستنا، دون أن نهمّل ذكر أهميتها وأهدافها وبالذات تلك المرتبطة بدورها في التغييرات التي تعيشها المؤسسة.

### أولاً: الطابع العلمي لوظيفة الموارد البشرية :

تعددت وتنوعت الأبحاث والدراسات التي تناولت هذه الوظيفة بالدراسة والتحليل مما مكنها من تكوين ثروة معرفية وقد تم هذا بالاستعانة بالعلوم الإنسانية وعلوم التسيير. ويؤكد كل من Roman B. و Brochier D. أن هناك الكثير من التجارب التي توضح أنّ تعقّد وتنوّع مجالات التدخل فرضت وجود نظرية لتسيير الموارد البشرية متعددة التخصصات وشاملة قادرة على الإلمام والتنسيق بين أبعاد كل المشاكل المطروحة: البعد الإنساني، التنظيمي، المالي، التسييري، الاقتصادي. لذلك يجب أن يكون هناك علم لتسيير الموارد البشرية متعدد التخصصات ولا يمكن حصره في تخصص واحد فقط (Brochier D. et Roman B.; 1991).

فمن الناحية النظرية تتمثل مهمة وظيفة الموارد البشرية في خلق وتجميع المعارف المختلفة والضرورية للفاعلين حتى يتمكنوا من تشخيص وفهم ومعالجة المشاكل المرتبطة بالعامل والعمل في المؤسسة. أما من الناحية العملية وكما يؤكد Yanat Z. فإن ممارسات هذه الوظيفة هي ظرفية وخاصة بكل مؤسسة، حيث لا يمكن تعميمها على كل المؤسسات وفي كل الأوقات (Yanat Z.; 1998). ومن ثم فهذه الوظيفة تتميز بتعدد مصادرها العلمية وظرفيتها.

خصائصها هذه تجعلها متميزة وغير متجانسة لكن لا تمنعها أن تكون مادة علمية قائمة بحد ذاتها في إطار علوم التسيير (Amadiou J.F. et al.; 1999).

ثانيا: وظيفة الموارد البشرية أم إدارة الموارد البشرية؟

يعرف فايول Fayol H. مصطلح الوظيفة على أنها عبارة عن مجموعة نشاطات ذات طبيعة واحدة ولها دور خاص تلعبه في إطار المهمة العامة للمؤسسة\*.

أما الإدارة فالمقصود بها الوحدة التنظيمية التي تجمع عاملين يمتلكون موارد وأدوات عمل مشتركة ويخضعون لنفس سلطة الأمر. وحسب محمد عثمان إسماعيل وحمد مصطفى المعاز فإن وظيفة الموارد البشرية تضم مختلف الأنشطة التي لها علاقة بتسيير النظام الاجتماعي للمؤسسة. أما إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية فهي الجهاز المتخصص المشرف على شؤون الأفراد من خلال السياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تعمل بها المؤسسة لتكفل الاستخدام الفعال للموارد البشرية (محمد عثمان إسماعيل وحمد مصطفى المعاز؛ 1999؛ ص33).

إن مصطلح وظيفة الموارد البشرية لا يمكن فهمه في وضعية تنظيمية ما إلا من خلال سياسات تسيير الموارد البشرية المحسدة عمليا في وحدة تنظيمية كالإدارة أو القسم أو المصلحة... فهذه السياسات تمثل الصورة الملموسة التي تظهر من خلالها وظيفة الموارد البشرية (Nizet J. et Pichault F.; 1998).

لكن غياب هياكل لتسيير الموارد البشرية لا يعني غياب الوظيفة التي تعنى بشؤونهم. فهذه الهياكل في رأي Citeau J.-P. تشهد على أسلوب ودرجة رسمية هذه الوظيفة (Citeau J.P.; 2000; p. 33).

بالنسبة لـ Bélanger L. من الضروري التمييز بين مصطلح "وظيفة الموارد البشرية" و"مصلحة الموارد البشرية"، فوظيفة الموارد البشرية تعني مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار مسؤول في سلم السلطة، وموضوعها الاستعمال الفعال والمعاملة العادلة للعاملين في العمل. أما مصلحة الموارد البشرية فهي الوحدة التنظيمية التي تضم مختلف أخصائيي الموارد البشرية، والتي تتمثل مهامها في العمل الإداري والإرشاد والمساعدة فيما يتعلق بالحصول والتطوير والحفاظ على المورد البشري (Bélanger L; 1993).

وخلافا للوظائف الأخرى للمؤسسة، فإن وظيفة الموارد البشرية تعني كل أعضاء المؤسسة، وموضوعها هو موضوع التسيير. فحيثما يتواجد المسير تتواجد الوظيفة. فهي الوظيفة الوحيدة المشتركة والممتدة Transversal بين مختلف الرؤساء من مختصين في المجال إلى تنفيذيين.

لذلك نجد إدارة الموارد البشرية تضع آليات لتسيير الموارد البشرية، تسعى من خلالها إلى تحقيق التجانس في الممارسات وتجنب الأخطاء التي يمكن أن تحدث من قبل مهندسين أو رؤساء يقع تحت إشرافهم مجموعة من الأفراد (Godelier E; 1998).

\* لم يتعرض فايول لوظيفة الموارد البشرية، فبالنسبة إليه، وظائف المؤسسة ستة هي: الفنية، التجارية، المالية، التأمين، الحاسبة، الإدارة.

إن كانت في صورة وظيفة أم وحدة تنظيمية (إدارة، مديرية، مصلحة، قسم...) فلها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة. وأهم ما يميزها عن بقية وظائف المؤسسة تمتعها بخاصية الاشتراك والامتداد Transversalité والتي تعني أن أخصائي هذه الوظيفة لا يمكنهم ممارستها بفعالية إلا إذا عملوا بالتنسيق مع بقية رؤساء الوظائف الأخرى وجعلهم مسؤولين هم أيضا على مجموع نشاطاتها في المؤسسة.

وقد استعملنا في هذا البحث مصطلح الإدارة وليس مصطلح الوظيفة للتعبير عن الوحدة التنظيمية التي تتواجد في المؤسسات وتمارس وظيفة الموارد البشرية وتنسق بين مجموع الأعضاء الذين يشتركون معها في ممارسة الوظيفة.

### ثالثا: تعريف إدارة الموارد البشرية:

الإنسان هو جوهر الأداء الجيد في المؤسسة، وهو عنصر حياة فيها، لذلك كان تسييره محل اهتمام كبير سواء من قبل الباحثين أو الممارسين. تجسد هذا الاهتمام في إدارة تطورت فلسفتها ونظرتها وحتى مسمياتها مع مرور الزمن\*.

فمن "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة شؤون الموظفين" ثم أخيرا إلى "إدارة الموارد البشرية"، ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم وحتى مع مسمى "إدارة الأفراد". ولم تختلف النظرة كثيرا مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل شؤون العاملين أو الموظفين. لكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية اختلف الأمر، أي اختلفت الفلسفة والنظرة من مجرد فرد أحير إلى رأس مال عقلي، وأصبحت هذه الإدارة شريكة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة (أحمد سيد مصطفى؛ 2000؛ ص 22).

ويؤكد عدة باحثين أن تسمية "إدارة الموارد البشرية" تعتبر نسبيا حديثة وجاءت لتعوض تسمية "إدارة الأفراد" (Cadin L. et Guérin F.; 1999; p. 11). ويضيف باحثون آخرون أن تسيير الإنسان في المؤسسة يتخذ دائما، دون شك، رؤى جديدة وأسماء جديدة، لذلك يُطرح دوما مشكل تحديد مجاله. كذلك فإن الحدود بين إدارة الموارد البشرية وتسيير الأشخاص والتسيير غامضة عموما. (Bournois F. et Brabet J.; 1993).

وبالعودة إلى مختلف الأدبيات والأبحاث التي تناولت إدارة الموارد البشرية، نلاحظ أنها عموما إما تتجنب تعريفها أو تعرفها من خلال الأنشطة التي تقوم بها لتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

نجد Sekiou L. وباحثين آخرين يرون أن تسيير الموارد البشرية عبارة عن مجموعة إجراءات (سياسات، طرق عمل، ...) وأنشطة (تعيين، اختيار، ترقية، ...) يكون فيها المورد البشري عنصرا مهما لتعظيم فعالية أداء كل من الفرد والمنظمة على حد سواء (Sekiou L. et al.; 1993; p. 8).

\* سيتم توضيح هذه الفكرة أكثر في عنصر التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ص: 22

كذلك يعرف Bélanger L. إدارة الموارد البشرية على أنها: "مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة ومستقرة وراضية" (Bélanger L.; 1993).

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عبارة عن مجموعة أنشطة تهدف إلى تسيير المواهب والقدرات للمساهمة في تحقيق الرسالة والرؤية والإستراتيجية والأهداف التنظيمية (Dolan S.L. et al.; 2002; p. 5).

في حين يضيف Citeau J.-P. بعداً آخر لنشاط إدارة الموارد البشرية: فهي تسعى إلى تحقيق أفضل توافق ممكن بين الفرد والمؤسسة. وتعمل ذلك من خلال مجموعة برامج وأنشطة وهياكل. فهي تشارك في تحقيق نوع من "المصالحة" بين الجانبين الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة (Citeau J.P.; 2000; p. 32).

ومن يؤكد أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية والحفاظة عليها وتطويرها من خلال: تخطيط واقعي للموارد البشرية، توظيف ملائم لها، تدريب دقيق، متابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية لتحقيق المواءمات الداخلية والخارجية (خالد عبد الرحمان الهبي؛ 2003؛ ص20).

إن كل التعاريف السابقة تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال الأنشطة التي تقوم بها والأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها باعتبارها تمثل جزءاً هاماً من الأهداف الكلية للمؤسسة. لذلك يمكن أن نخلص إلى تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية كما يأتي:

هي نشاط من أنشطة التسيير، وتمثل أحد فروع إدارة الأعمال. وإذا نظرنا إليها من حيث الوظيفة فهي وظيفة كل رئيس في المؤسسة أيّاً كان مركزه التنظيمي. وهي كوحدة تنظيمية ذات طبيعة استشارية تقدم خدماتها ومساعداتها واقتراحاتها لكل المديرين والعاملين. ويعتبر الاستخدام الفعال للمورد البشري أولى وأهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفيرها للموارد ذات الكفاءات والحفاظة عليها وتطوير قدرتها ورغبتها في العمل، حتى تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأحسن فاعلية ممكنة.

هذا بالإضافة إلى تأكيد عدة باحثين ومختصين، ومنذ السبعينات، على الطابع الظرفي لنشاط إدارة الموارد البشرية. فهي تتواجد وتعمل ارتباطاً بخصوصيات وظروف كل مؤسسة، لذلك لا يوجد تسيير جيد للموارد البشرية وإنما يوجد أنماط من التسيير تتلاءم مع مختلف الظروف والمواقف. كذلك المعارف التي تنتجها هذه الإدارة والمستخلصة من تجاربها هي أيضاً ظرفية وخاصة ومحدودة الزمان والمكان.\*

\* أنظر حول هذه الفكرة: (Dayon A. ;1998 ;p. 326)،(Peretti J.-M. ; 1998 ; p. 7)، (Citeau J.-P. ; 2000 ; )

(Louart P. ; 1991)،(p. 32) (Pichault et Nizet J. ; 2000 ; p. 26)...

## رابعاً: من يسير الموارد البشرية ؟

من البديهي أن يطرح سؤال كهذا في الوقت الذي تؤكد فيه كل الأبحاث وحتى الممارسات على أن المورد البشري هو أساس تفوق المؤسسة ومصدر نجاحها. لهذا كان من الضروري معرفة هوية المسؤول عن تسيير هذه الطاقة المنتجة والمبدعة والخلاقة المتواجدة يوميا في المؤسسة.

كما سبق وأن ذكرنا فإن وظيفة الموارد البشرية تمثل جزءا من العمل اليومي لكل مسير ومهما اختلفت مكانته في التنظيم أو الوظيفة التي يشغلها لأن عملية التسيير في الأساس محورها العنصر البشري. والمسير مسؤول عن هذه العملية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة على الاستخدام الفعال للموارد البشرية المتاحة في المؤسسة.

منذ عدة سنوات وفي أغلبية المؤسسات نشهد تقسيما جديدا للوظيفة بين محترفي الموارد البشرية Les professionnels des RH من جهة، والرؤساء التنظيميين من جهة أخرى، وأصبح هؤلاء منشغلين بتسيير الموارد البشرية أكثر من انشغالهم بتخصصهم الوظيفي الأصلي... فقد دخلنا في عصر "الكل مسيرون للموارد البشرية" (Allouche J. et Sire B.; 1998).

ولم يتوقف الأمر عند هؤلاء المحترفين وبقية المسيرين فهناك من يضيف (Dolan S.L. et al.; 2002; p. 37) أن كل عامل، وليس كل مسير فقط، يجب أن يكون مسؤولا عن تسيير الموارد البشري.

فالوظيفة تنفجر لتنتشر وتتوزع في كل أنحاء المؤسسة، وتشغل بالتالي جزءا هاما من العمل اليومي لكل مسؤول تنظيمي. وفي هذه الحالة فهي تتطلب مهارات أكثر فأكثر (Charron J.L. et Sépari S.; 2001; p. 230).

يرى عدة باحثين أن تطور الوظيفة نحو الانتشار لا يجب أن يفهم كذوبان وانحلال لها، أو أن هناك خطرا يهدد بالرجوع بها إلى البدايات الأولى لتسيير الأفراد، حيث تختزل في التسيير الإداري، لكن يجب فهمه كإعادة تموقع للوظيفة التي أصبحت في قلب الانشغالات التنظيمية. ويؤكد (Loubés A.; 1998) أن الهدف من تقاسم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية ومن ثم لامركزيتها يأتي أساسا للتخفيف من أعبائها، ولتكيفها مع المتغيرات، وبالتالي، تحقيق هدف المرونة، وتخفيض الاختلال الوظيفي بين مختلف المستويات التنظيمية. فاللامركزية والمسؤولية المشتركة تصب في منطق عقلانية الوظائف المساندة بهدف معالجة المشاكل والصعوبات الاقتصادية التي تواجهها المؤسسة.

إن التسيير الفعال للموارد البشرية يفرض التفاعل الدائم والمستمر بين مسؤولي إدارة الموارد البشرية، الذين يملكون المعرفة والتكوين في هذا المجال، وبقية المسيرين، رغم عدم تخصصهم، فهم مسؤولون عن التطبيق العملي لهذا التخصص. وفي هذا المستوى تظهر أهمية دعم الإدارة العليا الذي يتجسد، وبالخصوص، في منح إدارة الموارد البشرية ومديرها حرية التصرف في تسيير أنشطتها. كذلك العاملون مدعوون للعب دور حيوي في هذا

التسيير من خلال ممارستهم لبعض أنشطة وظيفة الموارد البشرية كتنظيم أدايتهم وأداء زملائهم، وتوصيف وظائفهم، وتحديد أهدافهم الإنتاجية، والمساهمة في تسيير حياتهم الوظيفية بإشراف من إدارة الموارد البشرية لضمان توافق الخطط الفردية لهؤلاء مع الأهداف التنظيمية.

فالمسؤولية الأولى والرئيسية في تسيير الموارد البشرية تقع على إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة، باقتراحها لسياسات ومساعدات وخدمات تتعلق بالموارد البشري تقدمها لبقية المسيرين. لذا يفرض على العاملين بها ومديرها بالذات التمتع بصفة الاحترافية Professionnalisme خاصة بعد التغيرات الكثيرة والمتسارعة التي يشهدها محيط العمل والظروف الخارجية للمؤسسة.

فلم يعد يكفي للعمل بهذه الإدارة مجرد الإلمام بتنفيذ بعض الإجراءات المتعلقة بشؤون العاملين. لقد تحولت، ومنذ التسعينات، إلى مهمة احترافية، بل وقد تكون أولى المهمات التي خصصت لها شهادات احتراف دولية (اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين؛ 2004؛ ص136).

كما يؤكد هؤلاء الخبراء والاستشاريون الدوليون على أن هذه الاحترافية تتطلب من القائم بالإدارة توفر جدارات (كفاءات)، تختصرها في النقاط الآتية:

- جدارة معرفة طبيعة العمل، بفهمه كيفية تنفيذ الأنشطة المختلفة حتى يتمكن من تدعيم تلك التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- أن يكون خبير في تخصصه قادر على مساندة التغيرات وسرعة تطبيقها في مواقع العمل المختلفة.
- إدارة التغيير باعتباره اليوم في أفضل وضع لقيادته، وهذا يتطلب منه الإعداد الجيد للقيام بهذا الدور. وتعتبر هذه الجدارة عن الدور الواسع لإدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في العمل.
- نظم إدارة الموارد البشرية تشكل النسيج الرئيسي لثقافة المؤسسة، لذلك فإن إستراتيجية قوية لهذه الإدارة تعتبر مؤشر ثقافة قوية راسخة في الأذهان.
- التمتع بالمصداقية والتي تمثل أساس الجدارات السابقة، كالصدق، والإخلاص، والثقة، وتشجيع تبادل الآراء...
- جدارة إدارة الأداء الاستراتيجي والتي تعني القدرة على التنسيق والربط وتطبيق إستراتيجية المنظمة (اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين؛ 2004؛ ص137).

إن وظيفة الموارد البشرية وظيفة مشتركة ومتقاسمة وممتدة لكل الرؤساء المتواجدين بالمؤسسة ولم يتوقف الأمر عند هؤلاء بل العاملين أيضا بتحملهم مسؤولية تسيير أنفسهم بأنفسهم، وهنا قد يقول القائل وما هي مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة؟ ونقول: ألا يمكن أن تنفرغ هذه الإدارة ومنه مديرها لمهام ومسؤوليات أكثر تعقيدا كقيادة عمليات التغيير مثلا؟



خامسا: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في النتائج التي تحققها للمؤسسة. فحسب (Grisé J. et al.; 1997) يكون من العملي أن تشكل ممارسات تسيير الموارد البشرية وليست الموارد البشرية مصدر التفوق والميزة التنافسية المستدامة. من بين هذه الممارسات: توظيف انتقائي، أجور مرتفعة، تكوين نموذجي، ترقية عادلة...إلخ.

لذلك نجد أن أهمية إدارة الموارد البشرية تزايدت في العصر الحالي؛ لا لأنها تسيير أهم وأعلى أصول المؤسسة فحسب، بل لأنها يجب أن تعمل أيضا بكفاءة للاستفادة من هذه الأصول. ويمكن أن نلمس هذه الأهمية من خلال الآتي:

- تراجع تدريجي في مكانة بعض وظائف المؤسسة، والتي كانت تعتبر في الماضي رئيسية، لصالح البعض الآخر منها وبالخصوص إدارة الموارد البشرية. وهذا راجع إلى مهارات مختصي الموارد البشرية في مواجهة الأزمات، واتجاهات التغيير الجديدة التي تميز المجتمع بصفة عامة ومحيط العمل بصفة خاصة (Dolan S.L. et al.; 2002; p. 4).
- ضرورة حصول المؤسسة، وفي الوقت المناسب، على عاملين أكفاء ومحفزين حتى تستطيع الاستجابة لضغوطات المحيط وتضمن نجاح استراتيجياتها؛ وإدارة الموارد البشرية وحدها تتمكن من تحقيق هذا المسعى.
- لا يمكن لأي تغيير في المؤسسة أن ينجح إن لم يأخذ في الحسبان دوافع واحتياجات "الأفراد المتلقين" له. وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل ومن ثم الاستجابة لهذين المتغيرين (دوافع واحتياجات). والإخلال بهذا الدور يؤدي إلى غياب الرضا الوظيفي والذي ينجم عنه مشاكل عديدة منها: ارتفاع معدل دوران العمل، الغياب، الإحساس بعدم الانتماء... (Dayon A.; 1998; p. 319).
- العلاقة التكاملية التي تجمع إدارة الموارد البشرية مع بقية الإدارات والتي تسمح لهذه الأخيرة من الاستفادة بخدمات ومساعدات وآراء الأولى حتى تنجز أعمالها. وأي تقصير يؤدي إلى عجز تلك الإدارات ومنه عجز المؤسسة ككل.
- محور اهتمام إدارة الموارد البشرية هو الإنسان الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، كذلك الجهد الذي يبذله يقدم مخرجات تفوق في قيمتها التكاليف التي أنفقت في مدخلاته. فأهميتها تأتي من أهمية هذا الإنسان الذي يمثل المصدر الحقيقي للتميز والتفوق.

أما إذا عدنا إلى أهداف إدارة الموارد البشرية فنجدها متعددة ومتنوعة وتصب في نفس الغرض ألا وهو الهدف العام للمؤسسة بالإضافة إلى أهداف الفرد أيضا. حيث يرى Louart P. أن تسيير الموارد البشرية يجب

أن يهتم بالفرد وليس بالنتائج التنظيمية فقط، لأن المؤسسة لا تحقق الفعالية إلا من خلال تحقيق العدالة واحترام كل فرد في استقلالته النسبية وحرية اختياره (Louart P.; 1997).

كذلك يضيف (Auriac J.M. et Bougault H.; 1998; p. 133) أنه يسود، اليوم، منطق أساسي في تسيير الموارد البشرية وهو ضرورة تحقيق المرونة الاجتماعية حتى تتكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط، والتحفيز حتى تتحقق التعبئة. هذان الهدفان لا يمكن الوصول إليهما إلا من خلال إدارة للموارد البشرية تجيد ممارسة أنشطتها وأدوارها.

وعليه تقوم إدارة الموارد البشرية بأنشطة ووظائف تحقق من خلالها أهداف كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء. ويتحقق هذا من خلال:

- جذب واختيار العاملين الأكفاء التي تحتاجهم المؤسسة والحفاظ عليهم.
- تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية لتكوين قوة عمل منتجة وكفؤة ومبدعة ومستعدة لأي تغيير يمكن أن يحدث.
- ضمان تحقيق الولاء والانتماء من الموارد البشرية للمؤسسة (علي السلمي؛ 1997؛ ص135).
- الاهتمام بالآمال الفردية مع توفير القدر المناسب من الاستقرار في العمل خاصة في ظل تعدد وتنوع مشاريع التغيير التي قد تتطلب التسريح .
- حل مشاكل الأفراد؛ وإن كانت غير مرتبطة مباشرة بنشاط الإنتاج.
- تحسين نوعية الحياة في العمل مع ضمان احترام الإطار القانوني للعمل (Dolan S.L. et al.; 2002 ; p 27).
- العمل على زيادة إنتاجية وجودة العمل.
- العمل على تنمية الالتزام، خاصة في حالات التغييرات التي تعيشها المؤسسة (Louart T P.; 1997).

كل الأهداف السابقة الذكر تطمح إلى تحقيق فعالية أكثر لكل من العامل والمؤسسة. والفعالية حسب بعض الباحثين تتطلب عناصر منها: الحصول على موارد بشرية مؤهلة والحفاظ عليها، والوصول إلى مستوى عال من الأداء والجودة، التحكم في تكلفة العمل ودوران العمل والغياب، توفير نوعية حياة في العمل تحقق للعاملين الرضا واحترام القوانين والنظم التي تجعل العمل عادلا ومحيطه آمنا ( Sekiou L. et al.; 1993; p. 8).

## 2-1-2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية، متأثرا ومستجيبا للتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسات وتركيبية الموارد البشرية فيها. حتى مسميات هذه الإدارة عرفت تغييرات تعبر عن

الاختلافات الفكرية والظروف التاريخية التي ظهرت فيها. فمبادئ هذه الإدارة استمدت من خصائص كل مرحلة زمنية مرت بها.

ونحاول هنا التعريف بثلاث مراحل تاريخية كبرى، نعتبرها هامة في تاريخ إدارة الموارد البشرية هي: مرحلة "إدارة الأفراد"، مرحلة "إدارة الموارد البشرية"، ثم مرحلة "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية". مع ضرورة التأكيد أن هذه المسميات غير محايدة ولها دلالتها الفكرية، وهذا ما يتم التعرف عليه في ما يأتي:

### المرحلة الأولى: ظهور إدارة خاصة بالأفراد

تميزت فترة ما قبل التصنيع بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة. وبالرغم من ذلك فقد وجهت جهودا معتبرة، أثمرت بناء حضارات عريقة (البابلية، وادي النيل، الصين القديمة...)، قائمة أساسا على تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها يومئذٍ.

ويؤكد Bouchez G.P. على ذلك بقوله: "تعود ممارسات ونماذج تسيير الأشخاص إلى قديم الزمان، من خلال مختلف الحضارات التي عرفتها الإنسانية. وهي، بدون شك، تمثل أقدم مهنة في العالم. فكل تجمع بشري يضع قوانينه التنظيمية والإدارية الضمنية منها والعلنية، الأنظمة العقابية كالفصل والطرْد أو التشجيعية التحفيزية كالأجور والمكافآت" (Bouchez G.P.; 1999).

خلال هذه الفترة لا توجد إدارة للأفراد؛ ورب العمل، وهو صاحب المصنع الصغير، يتحمل مسؤولية التوظيف والفصل وقد يساعده محاسب للأجور.

أما فترة ما بعد الثورة الصناعية فقد تميزت بكبر حجم المصانع، التي أصبحت بحاجة إلى أعداد كبيرة من اليد العاملة. واحتلَّت تسيير الأفراد مع تسيير الإنتاج، واقتصرت المشاكل الكبرى للمؤسسات على تنظيم الإنتاج. حيث ساءت الظروف التي تؤدي فيها الأعمال مع انخفاض كبير في الأجور. وحرص المشرفين على العملية الإنتاجية على ضمان الالتزام بالنظام والرقابة الصارمة وتطبيق العقوبات على العاملين المنفذين .

وقد أدى الاهتمام بالجانب الإنتاجي وإهمال الجانب البشري في العملية الإنتاجية إلى مواجهة أرباب العمل مشاكل اجتماعية كثيرة، أجبرتهم على خلق منصب لوظيفة السكرتير الاجتماعي أو ما يسمى بسكرتير الرفاهة والسعادة *Secrétaire de bien-être*. والذي تمحورت مهامه في:

- مساعدة العمال على معالجة مشاكلهم الخاصة.
- السهر على تحقيق السعادة لهؤلاء حتى يتجنب تكوينهم لنقابات.

مع ضرورة الملاحظة أن وظيفة الأفراد، حتى الآن، ليست مهيكلة واقعا. وتواجهها مر بفترتين متميزتين عايشتهما الوظيفة بعد الثورة الصناعية وعرفت فيهما تطورات عميقة تحددت من خلالها مستقبلها التنظيمي والتسييري وهما:

أولاً: ولادة وظيفة الأفراد 1914-1945: الظروف التي أدت إلى ظهور وظيفة الأفراد ودفعت إلى التفكير بها كمادة علمية مستقلة ترجع إلى ما بعد الحرب العالمية الأولى.

ويرى باحثون آخرون تحول منصب السكرتير الاجتماعي، في هذه الأثناء، إلى مصلحة للأفراد. وتعتبر سنة 1912 التاريخ المرجح لولادة "مصلحة الأفراد"، والتي كانت من مهامها: العلاقة مع النقابات، إدارة حقوق العاملين، التدريب، التقييم، الاتصال، الأجور (Sekiou L. et al.; 1993; p. 5)

مع العلم أن وجود هذه الوظيفة اعتمد على مجموعة أسس منها ما هو نظري ومنها ما هو قانوني.

أ) الأسس النظرية لوظيفة الأفراد: في تلك الأثناء عرف المحيط تعقيدات كبيرة بسبب التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي الذي تميز بولادة الرأسمال الحديث.

ومن المفارقات أن يكون تايلور Taylor F.W. هو أول من اهتم بعامل الإنتاج الإنساني، مبينا الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من خلال تنظيم أحسن للعمل (Charron J.L. et Sépari S.; 2001; p. 227).

فقد جاء تايلور Taylor F.W. بما يسمى التنظيم العلمي للعمل من خلال دراساته وتجاربه حول الحركة والزمن في ورش العمل. فقد قسم الأعمال إلى مهام بسيطة مقاسة زمنيا ليجد الطريقة المثلى لأدائها للقضاء على التبذير وتغيير الطرق السيئة في أداء الأعمال، التي جلبت التعب للعاملين والمردود القليل للمؤسسة. ودرب العاملين عليها ليحقق الكفاءة الإنتاجية، والتي تمثل أهم هدف تسعى إلى تحقيقه المؤسسة في تلك الفترة. كما اعتمد نظام الأجر بالقطعة لتحفيز العاملين على زيادة الإنتاج. وكان لأعمال تايلور أثر كبير على تسيير الموارد البشرية تجسد في:

— سمحت أعماله بصياغة تنظيم للعمل قائم على "عنصر الزمن" الضروري لإنجاز المهمة وهو بالفعل يمثل معيارا موضوعيا.

— ربط نظام تصنيف الأعمال بدرجة تعقيدها ومستوى التأهيل المطلوب لدى العاملين. مما نتج عنه مصطلحات مثل: العامل المتخصص (OS)، أو العامل المؤهل (OQ)، أو عامل التحكم (AM).

— التحليل العلمي للعمل أدى إلى تخصص أكثر للمنفذين الذين يؤدون أعمال معروفة ومحددة. هذا التنميط والتقنين للعمل نتج عنه التطبيق التدريجي لوصف منصب العمل. والذي فرض كوسيلة أساسية لتسيير الموارد البشرية (Lacono G.; 2002; p. 18).

وعليه فقد سمح انتشار النموذج العقلاني في تنظيم المؤسسة بالتطور السريع للمجتمع الصناعي، وكان الباعث الحقيقي لعملية هيكلية المؤسسة. أثرت فيما بعد أعمال تايلور من قبل العديد من الباحثين من بينهم فايول Fayol H.، حيث تسجل أعماله في نفس منطلق أعمال تايلور.

نتج عن التطبيق الفعلي لتعاليم الإدارة العلمية استغلال أقصى لقوة العمل وتدهور الظروف المادية للعمال، كما تدهورت الروح المعنوية لديهم، مما خلق صعوبات خطيرة كارتفاع نسبة الغياب ودوران العمل، وتعهد العمال تقييد الإنتاج، والإتلاف، والإضراب وانتشار العمل النقابي. هذه الصعوبات كان لا بد أن تواجهها وتتغلب عليها إدارة المؤسسة. لذلك أشار علماء الاجتماع، في بداية الثلاثينات، إلى الطابع الدقيق والمعاد للعمل وأثره على رضا العاملين. وكان أول اتجاه في البحث حول مكانة الفرد في نظام الإنتاج جاء مع أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية ورائدها مايو Mayo E.

اهتمت هذه المدرسة بدراسة أثر المحيط المادي للعمل على إنتاجية العامل. وكانت السبابة في إدراج بعد ظروف العمل كمتغير رئيسي في تسيير المؤسسات، وتنظيم العمل القائم على أساس جماعي، والانتباه إلى العلاقات غير الرسمية ودورها في زيادة الكفاءة الإنتاجية. كما أعادت النظر في طرق التحفيز، وطورت برامج للتدريب. وكان لكل هذه الأفكار أثر كبير على تسيير الأفراد.

ومن ثم أدخلت عدة مصالِح للأفراد تغييرات على ممارسات تسيير الأفراد في مؤسساتها بالاعتماد على دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية. ولم يتوقف الأمر عند الممارسات بل حتى التسميات مسها التغيير، لأن تسمية مصلحة الأفراد تدل على أن هذه الإدارة متأثرة بالفكر التايلوري. لذلك يجب تغييرها بتسميات أخرى كإدارة العلاقات الإنسانية أو العلاقات الاجتماعية.

ويشير (Godelier E.; 1998) أن هناك وعي بضرورة تجاوز علاقات العمل المتأثرة بالنموذج التايلوري، والمعتمدة على ميكانيزمات تحفيزية أساسها الأجور، لأن تسيير الأفراد هو أكثر تعقيدا من ذلك بكثير.

من الضروري الإشارة إلى أن دراسات كل من تايلور و مايو رائد مدرسة العلاقات الإنسانية زادت في الحاجة إلى ضرورة وجود وظيفة متخصصة في تسيير الأفراد تتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها في المؤسسات. إلا أن ولادة هذه الوظيفة لم يؤثر عليها الجانب النظري فقط بل كان للجانب القانوني تأثير كبير على نشأتها.

**ب) الأسس القانونية لوظيفة الأفراد:** كان للجانب القانوني أثر كبير على ولادة الوظيفة وعلى تكوين محتواها. فقد تطورت القوانين الاجتماعية تدريجيا. وكان لهذا التطور علاقة بالأوضاع الاقتصادية والسياسية. حيث زاد، بعد الحرب العالمية الأولى، تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية -والتي لم تتدخل نهائيا من قبل- بسبب الأزمة التي يعيشها الاقتصاد لتلبية الاحتياجات الاجتماعية، بسنها قوانين وتشريعات تنظم علاقات العمل.

مع العلم أن القوانين الأولى للعمل تم سنّها خلال القرن التاسع عشر، كقانون 1841 الذي يمنع عمل الأطفال، ثم قانون 1884 الذي يعترف بالنقابات، وأخيرا 1898 المتعلق بحوادث العمل ( Lacono G.; 2002; p. ).

وفي بداية العشرينات عرفت التشريعات الاجتماعية انطلاقتها الحقيقية، ومن بين النصوص الأكثر أهمية، والتي خلقت ديناميكية حقيقية لوظيفة الأفراد: قوانين العطلة الأسبوعية (1906)، وتحديد ساعات العمل والمفاوضات الجماعية (1919)، والضمان الاجتماعي (1928)، وزيادة قوة النقابات بفضل القوانين الخاصة بالعمل النقابي (1936)، وغيرها من القوانين التي أثرت على وجود ومكانة ودور إدارة الأفراد آن ذاك.

ساهمت كل من الأسس النظرية والقانونية في تكوين مادة علمية وعملية تصلح لولادة وظيفة تعنى بشؤون الأفراد. ولم تكتفِ بهذا الوضع بل تطورت وبدأت تأخذ استقلاليتها شيئاً فشيئاً عن باقي وظائف وأنشطة المؤسسة. كما سعت إلى احتلال مكانة هامة فيها.

ثانياً: تطور وظيفة الأفراد 1945-1975: عرفت مصالح الأفراد، بعد الحرب العالمية الثانية، تطوراً ملحوظاً. ومن العوامل التي ساعدت على ذلك:

- انتشار الصناعات الضخمة ومنه تعقد العملية التسييرية.
- ضرورة تحسين ظروف العمل.
- زيادة التخصص وما يتطلبه من تكوين للعمال.
- زيادة صدور تشريعات وقوانين اجتماعية وتعقدها وضرورة العمل والتأقلم معها من قبل المؤسسات.
- زيادة قوة الحركة النقابية.
- التطورات التكنولوجية.

فترة النمو التي عاشها الاقتصاد آن ذاك والتي يسميها Fourastié J. "الثلاثين المجيدة Les trente glorieuses"، سمحت بانطلاقة حقيقية لوظيفة الأفراد وكذلك باقي وظائف المؤسسة.

كما اعتمد تطور وظيفة الأفراد خلال هذه الفترة أيضاً على مساهمات فكرية منها أعمال فورد Ford المتأثر بمبادئ التنظيم العلمي للعمل الذي جاء به تايلور، حيث اقترح نموذجاً عملياً يحقق وفورات الإنتاج La production de masse بفضل نظام العمل المتسلسل Le travail à la chaîne. وتطلب هذا التنظيم الجديد للإنتاج توفير يد عاملة مؤهلة وبأعداد كثيرة؛ مما أدى إلى تحقيق أرباح إنتاجية عالية، وزيادة الاستهلاك بفضل عملية توزيع الأرباح المحققة على العمال. ويرى عدة باحثون أن فورد مجد العقلانية لكن تايلور هو الذي كان له الفضل في هيكلة تسيير الأفراد (Cadin L. et Guerin F.; 1999; p. 21).

وفي نهاية الخمسينات تواصلت أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية مع ماسلو Maslow وهارزبرغ Herzberg فأكد هؤلاء على أهمية التحفيز في العمل، وضرورة دراسة الظروف الداخلية المتعلقة بالعمل وما يحيط به والذي يمكن أن تكون مصدر رضا للعامل، والاعتراف بالعامل في العمل لتحقيق ذاته وتشجيعه على التطور.

وبفضل مساهمات ماسلو وهارزبارغ أُثِرَتِ مصالح الأفراد في المؤسسات بأفكار جديدة تؤمن بضرورة التحفيز، وتلبية حاجات الأفراد، وتحقيق رضا الفرد في العمل، والصحة النفسية للعامل، والاتصالات، ومشاركة العاملين في حياة المؤسسة، وتصميم برامج الرفاه والسعادة (bien-être، والتقاعد، والعطل. ( Sekiou ) L. et al.; 1993; p. 6).

إذن أفكار هؤلاء زادت في أعباء إدارة الأفراد، كما فرضت مؤهلات جديدة مطلوب توافرها لدى مسؤولي الأفراد.

### تطور مهام إدارة الأفراد:

من الضروري التذكير أنه خلال سنوات الحرب العالمية الثانية، تعمقت مهام وأعباء مصالح الأفراد بتحملها مهام تنظيم ورش العمل، كما تم التأكيد على تحسين طرق الاختيار والتدريب، والعودة القوية للنساء في المصانع.

أما بعد الحرب العالمية الثانية فقد انتشرت ظاهرة العمل النقابي بقوة، مما أدى إلى أخذ أخصائي العلاقات الاجتماعية مكانة مرموقة في داخل مصالح الأفراد التي أصبحت متواجدة في عدد كبير من المؤسسات. وسمي مسؤول الوظيفة على العموم مدير الأفراد، لكن ظهرت تسميات أخرى له وهي: مدير العلاقات الإنسانية، مدير العلاقات الصناعية، مدير العلاقات الاجتماعية، مدير علاقات العمل.

رافق هذا التطور زيادة وتعقد القوانين الاجتماعية وقوانين العمل. وكان على المؤسسات أن تعمل وتتأقلم مع هذه القوانين، لذلك كان يتم توظيف مديري مصالح الأفراد من القانونيين لأن مهامهم تتمثل في بناء علاقات عمل تحكمها هذه القوانين، كعقود العمل، وتحديد الأجور، والتسيير الإداري لملفات العاملين، وحل النزاعات التي تقع ليس بين الإدارة والعاملين فحسب، بل حتى بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتحديد العقوبات وغيرها من المهام التي أُلقيت على عاتق هؤلاء المديرين وإدارتهم.

كما أنشئت في فرنسا سنة 1947 أول جمعية وطنية تضم رؤساء ومديري الأفراد لتبادل المعلومات والتجارب حول مسألة الأفراد. حيث يرى Fombonne J. أن هذا مؤشر على اهتمام العالم الصناعي الغربي بمسائل الأفراد بعد الخروج من الحرب. هناك مؤهلات جديدة مطلوب توافرها عند مسؤولي الأفراد، حيث يعرف هؤلاء، وبصفة واضحة، على أنهم تقنيون عليهم مسؤولية التعلم والتحكم في مجالات متنوعة (نقلا عن Peretti G.M.; 1994; p. 9).

فكانت الحاجة إلى الاحتراف (professionnalisation) مطلوبة عند مسؤولي الأفراد في مجالات متعددة منها: التدريب، تحديد الأجور، التأهيل، تسيير الحياة الوظيفية، المفاوضات مع ممثلي العمال.

يرى Godelier E. بالرغم من أن ممارسات تسيير الأفراد تركزت أساسا في إجراءات إدارية منمطة تهدف إلى تحسين معالجة ملفات الأفراد، إلا أن هذا دليل على بداية سيطرتها في المؤسسات (Godelier E.; 1998).

### خصائص إدارة الأفراد خلال هذه المرحلة:

عرفت هذه المرحلة ولادة وظيفة الأفراد ونموها لذلك نجدتها تتميز بخصائص معينة يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- تدل تسمية إدارة الأفراد على سيطرة الرؤية القانونية للإنسان في العمل. فالعامل له حقوق وعليه التزامات ومعرض أيضا للممنوعات.
- أسلوب عمل هذه الإدارة يوصف بالتقليدي، فهو مرتبط تاريخيا ونظريا بالنموذج التaylorي في التسيير.
- دور إدارة الأفراد هو السهر على تطبيق تقسيم العمل والرقابة الشديدة على أداء الأفراد.
- سيطر على نشاطها البعد الإداري والمكتبي في تسيير الأفراد في المؤسسات.
- تسيير الأفراد يظهر هنا أنه يهتم بغير الإطارات.
- وظيفة الأفراد هي وظيفة مساندة تساعد الوظائف الأخرى في أداء مهامها حتى تحقق العقلانية في استعمال عامل العمل في المؤسسة.
- تأثرت هذه الإدارة بظهور وزيادة قوة النقابات العمالية وتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية.
- تمحورت أنشطة إدارة الأفراد والتي غاب عنها التنسيق في: الاختيار، التوظيف، التدريب، تحديد الأجور والتعويضات حسب القوانين، محاولة تحسين ظروف العمل وتلبية الحاجات لتحقيق الرضا، معالجة الصراعات، الطرد، تسيير عقود العمل، تحديد المؤهلات، المفاوضات مع النقابات وإبرام عقود الاتفاق.
- مارس إدارة هذه الوظيفة كل من المهندسين والقانونيين والأخصائيين الاجتماعيين.
- يظهر مسؤول الأفراد أنه هو المختص الوحيد المتمكن من تطبيق تقنيات خاصة لمعالجة مشاكل الأفراد اليومية.
- اهتمت بالقوة العضلية للإنسان لذلك ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت، ومكان وبيئة العمل المادية، وعلى التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.
- يمثل الأفراد تكلفة من تكاليف الإنتاج لذلك يجب تخفيضها. فهم أقل أهمية من الوسائل التقنية للإنتاج. كما يمكن استبدالهم. ويمثلون كلا متجانسا حيث تغيب شخصية individualisation المعاملة. والتركيز على أعدادهم وليس أنواعهم.



- يجب أن تضمن هذه الوظيفة استمرار تدفق الأجور، وتسيير الملفات الفردية للعاملين، وكثيرا ما تسند مهامها للمديرية الإدارية والمالية وهذا يبين المكانة البسيطة التي كانت تحتلها هذه الإدارة.
  - لوحظ زيادة عدد جمعيات ممتهني هذه الإدارة (كندا، فرنسا...) للتنبيه إلى ضرورة التكوين الدائم لمسؤوليها وتبادل التجارب والمعارف فيما بينهم. مؤكداً بذلك على أهمية هذه الإدارة في المؤسسة.
- مع العلم أن إدارة الأفراد لم تكتف بهذه التسمية ولا بفلسفتها وبالذور الذي قامت به في هذه المرحلة، بل واصلت تطورها وغيّرت في تسميتها وفي المبادئ التي تعمل على أساسها، وزاد بالتالي مجال تدخلها ومنه أهميتها في المؤسسات.

### المرحلة الثانية: لماذا إدارة الموارد البشرية ؟

نتناول خلال هذه المرحلة والتي تشمل نهاية السبعينات وسنوات الثمانينات البعد النظري والفلسفي لتسمية إدارة الموارد البشرية ومكانتها التنظيمية، والعوامل التي أدت إلى نموها وتطورها، والأنشطة الموكلة لها، ونستخلص في النهاية خصائص هذه الإدارة خلال هذه المرحلة.

### 1) اختلاف في التسمية أم في الفلسفة؟

خلال سنوات تحولت الوظيفة من وظيفة للأفراد إلى وظيفة للموارد البشرية. هذا التغيير في الاسم، هل له أولاً دلالة فعلية في حياة الفرد داخل المؤسسة؟ وثانياً هل له أيضاً مدلوله العلمي؟

للإجابة عن السؤال الأول نستعرض آراء بعض الباحثين:

يرى بعض الباحثين أن هناك تشابهاً كبيراً بين تسيير الأفراد وتسيير الموارد البشرية، يتجسد هذا التشابه في القضايا الآتية:

— مازال للرؤساء المباشرين دوراً يلعبونه في تسيير العنصر البشري في المؤسسات.

— مازال الإلحاح على تحسين قدرات العاملين.

— نفس القرارات تتخذ (كوضع الفرد المناسب في المكان المناسب...).

لذلك يتساءل هؤلاء الباحثون عن مغزى المظهر الجديد لإدارة الموارد البشرية، فالاختلافات شكلية أكثر

منها جوهرية (Bournois F. et Brabet J.; 1993).

في حين يرى Peretti J.M. أن التغيير في الاسم يدل على التغيير في النظرة والممارسة أيضا. لأن المفهوم التقليدي للأفراد، والذي يرى أنهم مصدر تكلفة يجب تخفيضها، يترك المكان إلى الفرد كمورد يجب تعظيمه (Peretti G.M. ; 1994; p. 16).

ويؤكد باحثون آخرون على أن الفرد في إدارة الأفراد يمكن استبداله. والمسؤول عن وظيفة الأفراد هو رئيس الأفراد فقط، في حين أن الفرد، في إدارة الموارد البشرية، عنصر فاعل وفريد. ومدير إدارة الموارد البشرية عضو بارز في مجلس إدارة المؤسسة (Cadin L. et al.; 2002; p. 11).

وفي نفس الاتجاه يرى أحمد سيد مصطفى أن الإدارة العليا تنظر للعاملين كراسمال عقلي ومورد أو أصل يفوق في قيمته قيمة الأصول الأخرى في المنظمة كالأرض والمباني والآلات والحوامات والأموال. وظهر مسمى إدارة الموارد البشرية لينسجم مع هذه النظرة (أحمد سيد مصطفى؛ 2000؛ ص 24).

بالعودة إلى وقائع هذه المرحلة وفي ظل تغير طبيعة العمل ووسائله واعتماد تكنولوجيا الأتمتة في تنفيذه وشدة المنافسة القائمة على الإبداع، فمن غير المعقول أن ينحصر مفهوم الفرد في قوته العضلية بل يجب النظر والاهتمام بعقله باعتباره مصدر الإبداع. إلا أن هذا لا يتحقق إلا من خلال إدارة واعية ومدركة بهذه الحقيقة. لا تغير اسمها فحسب، بل فلسفتها ومنه رؤيتها لهذا الإنسان الموجود يوميا في المؤسسة.

**الإجابة عن السؤال الثاني:** التحول في التسمية والنظرة للموارد البشرية له مدلوله النظري العلمي، لأن الانتشار الواسع لعلوم الأحياء والسيرنيتيك جعل من مصطلح النظام المرجع الأساسي لتحقيق رؤية شاملة ومتكاملة عن المؤسسات والأفراد الذين يكونونها.

والملاحظ على إدارة الأفراد أن أنشطتها غير مترابطة ومتناسقة. وصفة الترابط هذه لم ينتبه لها لا المنظرون ولا حتى الممارسون قبل هذه المرحلة. غياب هذا الترابط والتنسيق بين مختلف أنشطتها جعل من الصعب تحقيق الاستعمال الفعال للعنصر البشري في المؤسسة، ومن ثم تحقيق أهدافها. في حين، وبفضل تأثير مدخل النظم، استطاعت إدارة الموارد البشرية تجاوز النظرة القديمة المركزة على الطابع المشتت لأنشطتها لصالح نظرة تؤكد على الطابع الاعتمادي والمتفاعل والترابط فيما بينها.

أيضا وحتى يبقى نظام تسيير الموارد البشرية ديناميكيا و يسمح بالقيام بالتصحیحات الضرورية يجب أن يكون حساسا للتغيرات التي تحدث في المحيط.

إن الأخذ بفكرة الترابط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتأثير المحيط عليها يسمح، وبسهولة، بترك تسمية "إدارة الأفراد" لصالح "إدارة الموارد البشرية". ليكون الطابع الديناميكي للوظيفة والعلاقات العضوية التي تتميزها، مع أهداف الوظائف الأخرى وأهداف المنظمة ككل، صفات بديهية فيها (Bélanger L.; 1993).

أيضا ساهمت عدة تيارات فكرية، وخاصة تلك المتخصصة في علم اجتماع المنظمات، في تطوير إدارة الموارد البشرية وجعلها تأخذ مكانة تنظيمية وتسييرية هامة في المؤسسات، كما غيرت النظرة للإنسان في المؤسسة؛ من بينها مدخل الهوية والثقافة الذي أعطى دفعة قوية لتسيير الموارد البشرية من خلال:

— فتح الباب للنقاش حول البعد الإنساني للمؤسسة متناولا كل مكونات هذا البعد: الجنس، العرق، العادات، التقاليد، الدين، اللغة وغيرها.

— بحث هذا المدخل في علاقات تسيير الموارد البشرية بالقيم، وبظواهر تعدد الثقافات، وبذاكرة المؤسسة، وتاريخها.

## 2) العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

خلال هذه المرحلة زادت أهمية إدارة الموارد البشرية، حيث أخذ نشاط "العلاقات الصناعية" الذي كان مسيطرا، من قبل، مكانة أقل أهمية في مصالح الأفراد، والنتيجة أن أخصائيي العلاقات الصناعية فقدوا جزئيا تأثيرهم لحساب أخصائيي الموارد البشرية وترجع أسباب ذلك إلى:

- زيادة كبر حجم المؤسسات. قوانين المنافسة الجديدة والتطورات التكنولوجية، مع تغيير في سلطات مختلف الفاعلين (الدولة، المساهمين، ممثلي العمال...) هذه العوامل نبهت إلى فشل النموذج التaylorي الفوردي في تسيير الموارد البشرية (Cadin L. et Guerin F.; 1999; p. 22).
- تطور أساليب الإنتاج وتعقدتها.
- تغيير طبيعة وتركيب القوى العاملة مع زيادة تطلعات العاملين.
- ارتفاع تكلفة العمل.
- زيادة قوة الحركة النقابية.
- زيادة القوانين والتشريعات الحكومية التي تجبر المؤسسات على جمع البيانات والمعلومات حول عمالها (مثل حوادث العمل).
- تطور العلوم السلوكية والاجتماعية واختبار تقنيات جديدة في تسيير الموارد البشرية.
- تطور علوم التسيير وتأثير مدخل النظم.

هذه وغيرها من العوامل دفعت إلى ضرورة تغيير، ليس التسمية فحسب، بل أيضا النظرة والممارسات ومنه المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

## 3) المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

تتميز هذه المرحلة بنضج إدارة الموارد البشرية وانتشارها في كل أنواع المنظمات، مما سمح لها باحتلال مكانة تنظيمية أعلى مثلها مثل باقي وظائف المؤسسة (إنتاج، تسويق...)، بعدما كانت تمثل دور وظيفة المساندة

والتدعيم. إذ أصبح أخصائي الموارد البشرية عضواً في المجالس الإدارية مثله مثل باقي مديري الوحدات التنظيمية التي تعتبر هامة واستراتيجية في المؤسسة.

تواجه مدير الموارد البشرية على مستوى مجلس الإدارة يعني مشاركته في اتخاذ القرارات، مما يؤكد على أن سياسات الموارد البشرية تساعد في تحقيق استراتيجية التنظيم ككل ومن ثم المهمة التي قامت لأجلها المنظمة (مصطفى مصطفى كامل؛ 1994؛ ص 202).

هذا التحول في المكانة التنظيمية يعني من جهة تحمل إدارة الموارد البشرية أعباء تسييرية جديدة، أي العمل على ربط أهداف وسياسات وخطط الموارد البشرية بالأهداف والسياسات العامة للمؤسسة، ومن جهة أخرى زيادة في نطاق سلطتها بمشاركتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة. حيث يرى (Pichault F et Nizet J.; 2000; p. 28) أن بهذا تؤكد إدارة الموارد البشرية على نزعتها التسييرية من خلال مشاركة أكثر في تحمل المسؤولية مع الإدارة العليا.

وفي هذه الحالة تتغير طبيعة عمل إدارة الموارد البشرية. فبعد ما كانت ذات طبيعة إدارية Administrative مكتبية، أصبحت ذات طبيعة تسييرية بحتة باعتبارها مشاركا نشطا في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة. وهذا التغير جاء كنتيجة لتغير أهم وأعمق وهو تغيير النظرة لموضوع عمل الإدارة، أي الإنسان في العمل. فهو هنا مورد وثروة يجب الحصول والحفاظ عليه وتنميته باعتباره مصدر الإبداع والتفوق، في ظل محيط المنافسة فيه عمادها الإبداع.

إذن التغير في طبيعة عمل إدارة الموارد البشرية وموضوعه يفرض تغير في مؤهلات وأعداد ممارسيه. فالمطلوب هنا أخصائيون لا تتوقف معارفهم في تسيير العلاقات الصناعية والشؤون الإدارية فقط، بل امتلاكهم لمهارات تسييرية أيضا وهنا تطرح بشكل ملح مسألة تكوينهم. كذلك ضرورة الزيادة في أعداد هؤلاء الأخصائيين، نظرا لزيادة أعباء إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة.

#### 4) أنشطة إدارة الموارد البشرية:

خلال هذه المرحلة تطورت أنشطة إدارة الموارد البشرية، وصنفت ضمن أربع فئات كبيرة هي:

1) التخطيط للموارد البشرية: ويتضمن تحليل العمل والمؤهلات المطلوبة في العامل، وتحليل محيط العمل الداخلي والخارجي للمؤسسة لتحديد الاحتياجات من اليد العاملة، ووضع أهداف وسياسات فيما يخص التوظيف والاستعمال الفعال للموارد البشرية.

2) الحصول على الموارد البشرية: وتمثل في الاستقطاب والاختيار والاستقبال والتعيين.

3) تنمية وتطوير الموارد البشرية: ويتم من خلال تقييم أداء وقدرات الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات من التكوين، مع تصميم برامج التكوين وتنفيذها تماشيا مع تصميم برنامج تنمية المؤسسة ككل.

4) الاحتفاظ بالموارد البشرية: وتعني تحديد قيمة منصب العمل، ووضع هياكل للأجور، وتسيير الخدمات الاجتماعية، وتسيير المفاوضات والاتفاقات الجماعية، وتسيير الصحة والأمن في العمل، وتطبيق برامج مساعدة العاملين.

ويرى Bélanger L. أنه يمكن أن تضاف إلى هذه الأنشطة مهام أخرى تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف توفير محيط عمل يشجع على التطور الفردي للعاملين وإنجاز العمل، كالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم من خلال حلقات الجودة، أو مجموعات العمل... (Bélanger L.; 1993).

### 5) خصائص إدارة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة:

تتميز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

\* بلغت وظيفة الموارد البشرية نضجا كبيرا.

\* هناك بعض الأنشطة التي تتشابه فيها مع إدارة الأفراد مثل الاهتمام بالاختيار والتعيين والتدريب وحفز العاملين، لكن هناك عناصر أساسية تميزها عن إدارة الأفراد. ولم يأت هذا نتيجة الصدفة، لكنه جاء نتيجة عوامل داخلية مرتبطة بالمؤسسة وأخرى خارجية عنها شجعت على اختلاف الرؤية والمعاملة للمورد البشري في المؤسسة.

\* تأخذ إدارة الموارد البشرية في الحسبان بعد المحيط الخارجي وأثره على أنشطتها وأثر ذلك على المؤسسة ككل.

\* تراجع سلطة نشاط العلاقات الصناعية وظهور أخصائي الموارد البشرية كمحترف لمهنة التسيير.

\* الإلحاح المستمر لمسيير إدارة الموارد البشرية على التكوين ليكونوا عناصر نشطة وقوى اقتراح فاعلة في مجالس الإدارات مثلهم مثل بقية مديري الإدارات الهامة في المؤسسة.

\* التأكيد على النزعة التسييرية لإدارة الموارد البشرية من خلال مشاركتها في تحمل المسؤوليات التنظيمية. فهي تترقى من المستوى التشغيلي إلى مستوى الإدارة العليا.

\* تطور الإعلام الآلي والاستفادة منه في مجال التسيير الإداري للموارد البشرية: معالجة الأجور، حفظ المعلومات عن العاملين، تسيير الحياة الوظيفية...

\* تأثير العلوم السلوكية ومدخل النظم في تحسين العلاقات الإنسانية، والاعتراف بالتفاعل الموجود بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية وبينها وبقية إدارات المؤسسة.

\* محاولة التقريب بين مصالح وأهداف العاملين ومصالح وأهداف الإدارة.

\* أصبح المورد البشري استثمارا يجب تعظيم الاستفادة منه، فهو عنصر فاعل ونشط وليس بتكلفة يجب تخفيضها والتحكم فيها.

\* الاهتمام بالمورد البشري باعتباره عقل مفكر يمكنه المساهمة في حل مشاكل المؤسسة وتطويرها.

\* زيادة قوانين العمل التي تبين حقوق وواجبات العامل في المؤسسة.

ولم يتوقف التطور عند مرحلة إدارة الموارد البشرية بل مس أيضا المرحلة اللاحقة والتي تعتبر تكملة لهذه المرحلة. فإذا اعتبرنا إدارة الموارد البشرية أحدثت ثورة في بعض مفاهيم وممارسات إدارة الأفراد، فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل المرحلة الأعلى التي بلغت إدارة الموارد البشرية. فهي تكملة واستمرار بشكل أكثر تطورا وتقدما.

### المرحلة الثالثة : إدارة إستراتيجية للموارد البشرية

عرفت سنوات الثمانينات الانتقال من مفهوم تقليدي إلى مفهوم حديث لتسيير الموارد البشرية. وتعمق هذا الانتقال حينما ربط مصطلح "الاستراتيجية" بمصطلح "الموارد البشرية".

إن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية جاء ليكمل النموذج السابق والمتمثل في تسيير الموارد البشرية. ومن الواضح أن البشر في هذا النموذج يمثلون موردا بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المنظمة أن تضمن تعاونهم الطوعي وولاءهم (Amadiou J.F. et al.; 1999).

يشير هذا التحول، من ناحية، إلى أهمية توفر نظرة عامة للمنظمة ومواردها البشرية، ومن ناحية أخرى، ضرورة دمج هذه الموارد بالرهانات التنظيمية الكبرى مما يفرض ضرورة العناية بالمورد البشري في مستوى آخر للتسيير غير المستوى التشغيلي، أي المستوى الاستراتيجي.

ويرجع الاستراتيجيون التنظيميون سبب هذا التحول والاهتمام المتزايد بالموارد البشرية إلى شدة وعمق التغيرات وزيادة درجة عدم التأكد والتعقيد الذي يعرفه المحيط الحالي للمنظمات، مما يتطلب إيجاد حلول استراتيجية جديدة تسمح للمنظمة بالتغلب على منافسيها أو حتى التكيف مع ما يحدث في المحيط.

التغيير، إذن، يوجد دائما وفي غيابه فإن الاستراتيجية لا معنى لها (Dolan L.S. et al.; 2002; p. 75)

والمحيط الجديد للأعمال يفرض، أكثر من أي وقت مضى، على المؤسسات أن تجد عاملا يسمح بتمييزها عن منافسيها. أن تكون قادرة على إيجاد ميزة تنافسية مستدامة. والميزة لا تكون تنافسية إلا حينما لا تكون قابلة للنقل Copiage والتقليد Imitable سواء في المدى القصير أو الطويل (Arcand M. et al.; 2004).

لذلك على المؤسسة أن تعتمد على قوى داخلية أو قدرات تنظيمية خاصة كرأس المال والتكنولوجية والمعلومات أو الموارد البشرية. إذا كان رأس المال والتكنولوجية قد سيطرا في سنوات 80/70، فإنه يظهر اليوم أن كل من المعلومات والموارد البشرية يلعبان دورا أساسيا في نجاح الاستراتيجيات التنافسية.

فحسب النظريات الحديثة على المنظمة أن تراهن استراتيجيا على مواردها البشرية وعلى أنشطة إدارتهم وبالذات تلك التي تضمن الولاء التنظيمي، إذا أرادت أن تمتلك ميزة تنافسية مستدامة.

### 1) تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يُعرّف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على أنه الوسيلة التي تستعملها المنظمة لضمان الاستعمال الأفضل لكل من الهياكل، والكفاءات، والعمليات، والموارد التي يجوزتها بهدف استغلال الفرص التي يمنحها إياها المحيط، محفّضة، بأكبر قدر ممكن، من أثر القيود الخارجية التي يمكن أن تعيق تحقيق أهدافها (Dolan L.S 2002; p. 56).

إن المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي موضوع بحث ونقاش من قبل العديد من الباحثين والممارسين، حيث يشير Weiss D. إلى "أن نظام تسيير الموارد البشرية يغطي مجموع الأنشطة والمهام والعمليات التي تهدف إلى جذب وتنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها. والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يربط بوضوح تسيير الموارد البشرية بالسيرورة الاستراتيجية للمنظمة مع التأكيد على ضرورة التنسيق بين مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية (Weiss D. et al.; 1999).

في حين يرى بعض الباحثين أن الطبيعة الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية تجعل، من الصعب، التمييز بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي لها. غير أنه، بالتقرب والتمعن أكثر في تعاريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، نلاحظ أنها، من جهة، تبين الحاجة إلى الترابط الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها، ومن جهة أخرى، تفرض ضرورة الترابط الخارجي مع استراتيجية المنظمة. وهذا يشكل معيار تفرقة قويا لدى العديد من الباحثين (Dayan A. et al.; 1998; p. 333).

فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يضع في مركز اهتمامه ضرورة دمج استراتيجية الموارد البشرية كسيرورة وربطها بالاستراتيجية العامة للمنظمة.

كذلك يؤكد Besseyre Des Horts أن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ليس له تصور واضح وثابت لدى العديد من الباحثين والممارسين، لكن رغم ذلك فإننا يمكن أن ندافع عن فكرة أساسية وهي: أن مصطلح "الاستراتيجية" في إدارة الموارد البشرية يتكون من ترابطين: ترابط خارجي لإدارة الموارد البشرية مع الضغوطات التنظيمية، وترابط داخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها، ويتم ذلك في المدى المتوسط

والبعيد. وهذان التصوران مختلفان لكن مكملان لما يمثل مصطلح "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية" (Besseyre Des Horts C.H.; 1991).

إن أول تحول عرفه تسيير الموارد البشرية كان في بداية الثمانينات والذي يعرف من خلال التغيير في التسمية من "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" حيث يبين هذا التحول الوعي بأهمية الإنسان في العمل باعتباره مورداً في المنظمة، ما يفرض ضرورة تسييره حسب منهج النظم، أي ضرورة التنسيق بين مجموع الأنشطة والممارسات التقليدية لتسيير الأفراد لتحقيق نفس الهدف. ثم التحول الثاني نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يسرع ويعمق التحول الذي بدأ. وهنا فإن إدارة الموارد البشرية لا تنسق فقط بين أنشطتها وممارساتها، بل أيضاً مع الاحتياجات والأهداف الأساسية للمنظمة أي مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

## 2) من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية لذلك نجده هو التيار المسيطر في التسيير الاستراتيجي للموارد. وهو الأكثر غنى وخصوصية في ميدان البحث والتطبيق مما يؤدي في بعض الأحيان إلى رفعه إلى مقام النموذج الكلاسيكي في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. وقد عرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تطوراً تم في مرحلتين:

أ) المرحلة الأولى: انصبت جهود الباحثين والممارسين خلال سنوات 70/60 على مدخل التخطيط للموارد البشرية والذي كثيراً ما يوصف بالتسيير التنبئي للموارد البشرية. تطبيق هذا النموذج بين عدة نقائص؛ منها انشغاله بالاستراتيجية الخارجية للمنظمة وإهماله البعد الداخلي لها، والذي يمثل العنصر البشري أحد أهم مكوناته.

ب) المرحلة الثانية: النقائص التي ظهرت في نموذج التخطيط للموارد البشرية فرضت ظهور نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع ظهور إدارة للموارد البشرية. وتم ذلك في بداية الثمانينات بتأثير كل من مدرسة هارفارد HARVARD ومدرسة ميتشغان MICHIGAN.

وهنا ظهرت الرغبة في التجديد والدمج الاستراتيجي للموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمنظمة، ويتحقق ذلك من خلال الربط بين الاستراتيجية الخارجية والداخلية للمنظمة في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي. أي إدماج تخطيط الموارد البشرية مع خطط المنظمة بهدف تحقيق مهمتها والوصول إلى أهدافها.

في هذه الحالة على تسيير الموارد البشرية أن يتكيف مع القرارات الهامة المتخذة مسبقاً من قبل الإدارة العليا، ويدخل التصحيحات الضرورية المفروضة عليه (Bélanger L.; 1993).



في حين يرى Dayan A. وباحثون آخرون أن استراتيجي الموارد البشرية يجب أن لا يأتي كرد فعل بل كمساهم رئيسي، ومنذ البداية، في وضع الاستراتيجية التنظيمية سواء من خلال الثقافة التنظيمية أو من خلال تأثيره على الخطط المرجعية التي يضعها متخذو القرار (Dayan A. et al.; 1998; p. 341).

يرى مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أن الموارد البشرية هي عناصر دعم للقرارات الاستراتيجية، فهي ضرورية في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية. ويؤكد على ذلك Porter M. على أن "تسيير الموارد البشرية كوظيفة تدعيمية يمكن أن تساعد المنظمة في تطوير الكفاءات التقنية والتسويقية والإنتاجية، واللوجستية يجب أن (نقلا عن Besseyre Des Horts C.H.; 2004). في حين يدافع عدد متزايد من الباحثين والممارسين في بداية التسعينات على فكرة أن الموارد البشرية كما هو الحال بالنسبة للعوامل المالية والتجارية والتسويقية والإنتاجية، واللوجستية يجب أن تدمج، ومنذ البداية، في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومن ثم تشارك الإدارة التي تعنى بها في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة.

يتصدى تيار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ابتداء من 1990 إلى رهانين رئيسيين حول كون وظيفة الموارد البشرية تساهم في استراتيجية المنظمة: فهي أولا تلعب دورا أساسيا سواء في صياغة الاستراتيجية أم في تنفيذها. ثانيا يمثل الرأس المال البشري (الكفاءات الفردية والجماعية العاملة في المنظمة) ميزة تنافسية قوية، ويصبح بالتالي موردا استراتيجيا هاما في المنظمة (Autier F. et Picq T.H.; 2002).

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يقوم على فكرة أساسية وهي أن الأفراد يمثلون موارد استراتيجية في المنظمة ودعمت هذه الفكرة بظهور نظرية الكفاءات المحورية "compétences clés"، و تسييرهم بهذا المفهوم يسمح بصياغة وتنفيذ استراتيجيات تخلق القيمة وتحقق الميزة التنافسية. وفي هذه الحالة لا ينظر إلى إدارة الموارد البشرية كوسيلة (هي في خدمة استراتيجية المنظمة)، ولكن ينظر إليها على أنها المشارك الأول والمتمن في الاستراتيجية مثلها مثل باقي إدارات المنظمة. أي لا يجب التفكير في تسيير الموارد البشرية بمفهوم التبعية بل بمفهوم الارتباط العضوي التفاعلي.

### 3) الأسس النظرية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

نهاية سنوات الثمانينات تعتبر نقطة انعطاف تاريخية في نماذج ووسائل التحليل الاستراتيجي. والتي اهتمت، ولحد اليوم، بالتحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق لتتجه شيئا فشيئا نحو تحليل المنظمة من الداخل. وحسب (Duran T.H.; 2000) تطور المنظمة لا يتوقف عند موقعها الخارجي وتأثير القوى التي تخضع لها هناك، لكن قسط كبير من نجاحها يتوقف أيضا على الموارد التي تحت تصرفها.

هذا الانتقال، في التحليل من السوق إلى المنظمة، يمثل قطيعة نظرية ذات أهمية كبيرة. مدخل الموارد يعبر عن هذا الاتجاه الجديد في التحليل. فهو ناتج عن أعمال PENROSE (1959) وتناوله بالدراسة والتطوير كل من:

(RUMELT(1984) , WERNEFELT(1984) , BARNEY(1986 a/b) , COLLIS(1991) حيث يؤكد هؤلاء الباحثون أن استعمال الميزات التقليدية مثل التكنولوجيا ورأس المال والأسواق لا يكفي لوحده لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. فهذه الميزات التقليدية هي ميزات نسبية ولا تكون ملائمة إلا في المدى القصير، لذلك على المنظمة أن تراهن استراتيجيا على هيكلتها الاجتماعية إذا أرادت امتلاك ميزة تنافسية مستدامة (نقلا عن Arcand M. et al.; 2004).

يقترح هذا المدخل رؤية بديلة للمنظمة، ويضع في مركز التحليل الاستراتيجي البعد الداخلي للمنظمة. فهو يرى أن مصدر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن يكون بداخلها، ولا يعني بالضرورة الاختيار بين البعد الداخلي والخارجي لها ولكن بالتوفيق بينهما وإعطاء البعد الداخلي كل الأهمية التي يستحقها (Geniaux I.; 1999).

يرى كل من WERNEFELT و BARNEY أن الموارد الداخلية للمنظمة قد تكون مادية وغير مادية. فهي ثلاث فئات: الرأسمال المادي، الرأسمال البشري، الرأسمال التنظيمي (نقلا عن Grise J. et al.; 1997).

يحدد Barney خصائص المورد الذي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة، و هي أنه:

1) قادر على خلق القيمة، 2) وحيد أو نادر، 3) من الصعب تقليده، 4) لا يمكن استبداله.

فإذا تفحصنا هذه الخصائص تبين لنا أنها يمكن أن تتوفر وبسهولة في الموارد البشرية (نقلا عن Besseyre Des Horts C.H.; 2004).

إذن يسعى هذا المدخل إلى وضع البعد الداخلي أي الموارد الداخلية للمنظمة في قلب التفكير الاستراتيجي دون إهمال البعد الخارجي لها، ويراهن بالذات على مواردها البشرية كمصدر فعلي وحقيقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كذلك يشير BARNEY و WRIGHT إلى أهمية وظيفة الموارد البشرية في خلق ميزة استراتيجية سواء بالرقابة المباشرة أو بالتأثير الكبير على الموارد البشرية. فهي تلعب دورا هاما في تطوير الميزة التنافسية والتحكم فيها (نقلا عن Arcand M. et al.; 2004).

أُثِرِيَّ فيما بعد مدخل الموارد بمدخل قائم على المعرفة ومن رواده: CONNER, PARAHALAD (1996) KOGUT, ZANDER (1996) حيث يرى هؤلاء أن التحدي الحقيقي للسنوات المقبلة يكمن في كيفية تسيير رأس المال الفكري. فهم يدافعون عن مكانة مركزية للموارد البشرية في استراتيجية المنظمة، لأن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من التحكم باللامادي أي اللاملموس كالمعرفة ورأس المال الفكري.

بالإضافة إلى ذلك لم يجد مدخل الموارد نجاحه الحقيقي إلا مع ظهور مصطلح الكفاءات المحورية les compétences clés القائم على نظرية المعرفة. فهذا المصطلح جعل من نظرية الموارد عملية أكثر ومفهومة من قبل المسيرين (Duran T.H.; 2000).

وتعرف المعرفة على أنها الكفاءات المحورية التي تمكن الشركات من إنشاء قيمة أعلى وتحقيق ميزة تنافسية من أجل التفوق في السوق (نجم عبود نجم, 2004, ص 15).

نظرية الكفاءات الجوهرية لكل من HAMEL و PRAHALAD (1990) تضع القطيعة مع النموذج التقليدي للتسيير الاستراتيجي (والذي يوصف بالتكيفي). فهي تعرف المنظمة كمجموعة مركبة من الموارد الملموسة وغير الملموسة (قدرات إبداعية، علامة تجارية...) (Arnaud G. et Lauriol J.; 2002).

الموارد والكفاءات مفهومان مختلفان لكن مترابطان ومتكاملان، الموارد هي أصول ملموسة وغير ملموسة والكفاءات هي التي تسمح بتعبئة هذه الأصول. فالكفاءات تعرف على أنها القدرة على إبراز الموارد لتحقيق الهدف المرجو (Geniaux I.; 1999).

يجمع مصطلح الكفاءات الأصول والموارد أي مختلف أشكال المعارف والخبرات التي تعتبر مقوما أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية. وعلى هذا الأساس يعتبر العنصر البشري، كمورد ممثل في الكفاءات، أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة ميزة تنافسية. وهذا يفرض ضرورة دمج الموارد البشرية في استراتيجية المنظمة. كذلك الطبيعة التعددية لمصطلح الكفاءات تعطي دورا أساسيا لتسيير وتنمية الموارد البشرية وتتطلب نظرة عامة واستراتيجية لهؤلاء.

يتفق الباحثون على ثلاث خصائص رئيسية للكفاءات وهي أن:

أ) الكفاءات مصطلح معقد وهو موضوع يخضع للتجزئة والتقسيم أكثر فأكثر وبالتالي فهو مضلل يعبر عن ثلاثية المعرفة le savoir والمهارة le savoir-faire و معرفة الذات أو الاستعدادات أو السمات الشخصية le savoir-être.

ب) الكفاءات صفة خاصة بالعامل ولا يمكن فصلها عن وضعيات العمل الفعلية سواء في مرحلة إعداده أو تنفيذه. أي الفرد أن ليس كفؤا في المطلق بل هناك حالات معينة تساعد على ظهور كفاءاته لتستعملها وهيئة للاختبار الحقيقي.

ج) الكفاءات قد تكون فردية أو جماعية. فهي فردية ولا يكون لها معنى إلا من خلال جماعة العمل والتي يجب أن تسمح لها بالتعبير عن وجودها وتطورها (Castro J.L.; et al.; 1998).

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية لذلك يتوجب على المدير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فالنظرية الاستراتيجية المبنية على الموارد تضع الكفاءات في مركز اهتمامها. فهذه الكفاءات لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

#### 4) خصائص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يتمتع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بخصائص تجعله يختلف عن باقي أساليب تسيير العنصر البشري في المنظمة، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط الآتية:

- تعيش المنظمة في محيط متغير لذلك فهي تحتاج إلى الاستراتيجية حتى تتكيف معه أو أكثر من ذلك تسبق أحداثه. ونجاح استراتيجية المنظمة اليوم يعتمد وبالدرجة الأولى على مواردها الداخلية وبالذات المورد البشري.
- المنطلق الأساسي هو النظرة الجديدة للإنسان في المنظمة. فهو مورد وكفاءة ومن ثم أصل من أصول المنظمة لا يمكن، استراتيجيا، التحلي عنه أو الاستهانة بقدراته. فهو مصدر تغلبها وتفوقها على منافسيها.
- يأتي التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية برؤية جديدة للمنظمة. فهو يعيد النظر في الموقع الاستراتيجي للوظيفة التي تهتم بالعنصر البشري في التنظيم.
- حيث يؤكد Sekiou L. و باحثون آخرون أن وظيفة الموارد البشرية تتمتع بنفس المكانة التي تُمنح لبقية وظائف المؤسسة، لأن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعيد هيكلة الوظيفة ويغير في أدوارها ( Sekiou L. et al.; 1993; P. 11).
- في ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تصبح إدارة الموارد البشرية مكونا فاعلا ومشاركا نشطا في حياة المنظمة مثلها مثل باقي إدارات المنظمة. فعلاقتها بالمنظمة عضوية تفاعلية وليست تابعة منفذة للأوامر.
- لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بل تشمل أيضا مراحل الإعداد والصياغة.
- ضرورة دمج استراتيجية الموارد البشرية كصيرورة باستراتيجية المنظمة في المدى المتوسط والطويل، فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد الترابط الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، ويؤكد على ضرورة ربطها بالاستراتيجية العامة للمنظمة من جهة أخرى.

- البعد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية يزيد في مهامها معبرا عن زيادة أهميتها، مما يطرح ضرورة تقاسم أعبائها مع بقية وظائف المنظمة. فمبدأ الامتداد و الاشتراك transversalité هو مكونها الأساسي في هذه المرحلة.
- مهام إدارة الموارد البشرية تمتد أفقيا se transverse مثلها مثل المنظمة التي تتطور فيها. فهي بعيدة كل البعد عن فكرة الزوال. إلا أن هذا يدعو إلى التفكير في دور المسؤولين المعنيين بهذه الإدارة (Huault I.; 1998).
- كل رؤساء المنظمة مدعوون إلى ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبكل جوانبها سواء تعلق الأمر بالجانب القانوني أو الاجتماعي أو التسييري... إلخ.
- الهدف من التمدد والتقاسم في مهام إدارة الموارد البشرية هو تحقيق سرعة التكيف، وسبق الحدث proactif، وشخصنة individualisation قرارات تسيير الموارد البشرية، وتعبئة العاملين. فهذه الغايات تمثل المكونات الأساسية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. كذلك يرى Peretti J.-M أن تحقيق نوع من اللامركزية للمهام التنفيذية لوظيفة الموارد البشرية يمكن مديري الموارد البشرية من لعب دورهم الاستراتيجي وبكفاءة (Peretti G.M. ; 1994; p. 16).
- الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يحقق للمنظمة الميزة التنافسية المستدامة. فهو يمكن المنظمة من الاستفادة بأهم أصل فيها وبكل ما يملكه هذا الأصل من معارف وقدرات ومؤهلات ومهارات وسمات. فهو يسخره لخدمتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## 5) أدوار مديري الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

في ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تطورت وظيفة الموارد البشرية والدليل على ذلك هو تغير تسمية مدير الموارد البشرية، فقد أصبح يسمى "متعامل استراتيجي" أو "عضو اللجنة الاستراتيجية". تستعمل هذه المسميات بكثرة حاليا معبرة عن الدور الجديد الذي يجب أن يلعبه مدير الموارد البشرية.

مديرو الموارد البشرية لهم دور يلعبونه في تحديد استراتيجية المنظمة، ويتم ذلك من خلال المشاركة في لجان الإدارة. فصياغة الاستراتيجية هي من مهام فريق الإدارة العليا. بمن فيها مديرو الموارد البشرية ويفعلون ذلك مستعينين بتجارهم ومهاراتهم الاجتماعية ليكونوا أقوياء في اقتراحاتهم وآرائهم (Amadiou J.F. et al.; 1999).

العديد من الباحثين يرون أنه، لكي نتكلم عن إدارة استراتيجية للموارد البشرية، يجب أن يكون مديرها عضوا في مجلس أو لجنة الإدارة العليا. في حين يرى آخرون أن التعرف على مسؤول وظيفة الموارد البشرية في مجلس الإدارة هو معيار إحصائي ضروري لكن غير كافٍ، لأن مشاركته قد تكون سلبية أو هامشية وفي هذه الحالة لن يكون لها معنى؛ وكثيرا ما تكون غير منتجة. لذلك يجب أن تعمق بمعيار آخر أكثر نوعية وأكثر واقعية وهو

ملاحظة فيما إذا كان هذا المسؤول يستثمر ويقود الإشكالية الاستراتيجية للوظيفة، وبالخصوص تلك التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة\*.

يعترف كل من MC WILLIAMS و MC MAHAN و WRIGHT أن الموارد البشرية لا تنتج قيمة للمنظمة ولا تكون مصدر ميزة تنافسية لها إلا إذا اعتمد العمل بممارسات تسمح بتسييرهم بفعالية. وهذه الممارسات هي أنشطة تنظيمية تسمح بتسيير مخزون رأس المال البشري وتمثل في: الاختيار، التقييم، التكوين، الأجور والحوافز. فهذه الممارسات تستعمل لجذب عاملين ذوي كفاءات عالية والتعرف واختيارهم وتطويرهم والحفاظ عليهم وتشجيعهم على السلوك الذي يحقق للمنظمة أهدافها. فهي تقوم بتعبئة الموارد البشرية حول أهداف المنظمة (نقلا عن Grise G. et al.; 1997).

وعليه يهتم مدير الموارد البشرية بالكفاءات باعتبارها صفة من صفات الأفراد ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية، فمن مهامه التعرف عليها وتقييمها وتكوينها وأهم من ذلك تمييزها (Dayan A. et al.; 1998; P 347). ويعني تمييز الموارد البشرية قدرة مديري إدارة الموارد البشرية على بناء الكفاءات من خلال جذب ودمج الأفراد ذوي النوعية وتطوير الخبرات وتسهيل بروز المهارات الجديدة، وكذلك قدرتهم على التسيير المناسب لها في منظمة لها تاريخ وثقافة. وأيضا قدرتهم على بناء نظام للعلاقات قائم على التعاون وتقاسم الخبرات والمعلومات بهدف تكوين رؤية جماعية مشتركة عن المنظمة ومستقبلها.

في حين يعرف PFEFFER J. — 13 ممارسة لتسيير الموارد البشرية تميز المنظمات المالكة لميزة تنافسية مستدامة بفضل مواردها البشرية وهي: ضمان استمرارية العامل في العمل، توظيف اختياري، أجور مرتفعة، المشاركة في ملكية المنظمة، توزيع ونشر المعلومات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، المشاركة في الأرباح، تنظيم عمل قائم على مجموعات أو فرق العمل، التكوين، إثراء الأعمال، تقليص الفجوات بين الأجور، عدالة و تشجيع للترقية الداخلية، مساواتية رمزية *égalité symbolique* (نقلا عن Grise G. et al.; 1997).

هذه الممارسات مرتبطة بقوة ببعضها البعض. ويمارسها كل من مدير إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع بقية مديري الإدارات، باعتبار أن وظيفة الموارد البشرية قائمة على مبدأ التقاسم والاشتراك transversal. ويكمن دور هذه الممارسات في التأثير على رأسمال الكفاءات من كفاءات فردية وجماعية ومن ثم تنظيمية، من خلال الحفاظ عليها وتنميتها وتعبئتها. وهي مثال عن المكانة الهامة الممنوحة للمورد البشري في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية.

\* أنظر حول هذه الفكرة: (Citteau G.P.; 2000; p. 49); (Bouchez J.P.; 1999); (Bélanger L.; 1993); (Guerin G. et Wills T.R.; 1992)

في حين يرى بعض الباحثين أنه، في ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تضاف مهام أخرى لمديري الموارد البشرية تزيد في أهمية إدارتهم في التنظيم وفي عملية التسيير، من هذه المهام: قائد التغيير والمستشار الاستراتيجي. حيث يؤكد (Besseyre Des Horts C.H.; 2004) أن مدير الموارد البشرية يقوم بأدوار هي: قيادة عمليات التغيير، الاستماع إلى المتعاونين، المستشار الاستراتيجي أمام الإدارة العليا. وقد سهلت له أنظمة الإعلام في الموارد البشرية مهمة القيام بهذه الأدوار، حيث سمحت له بالتركيز على الأنشطة الاستراتيجية الفعلية في المنظمة

كذلك يؤكد GUERIN G.. على أن مسؤولي إدارة الموارد البشرية يقومون بدور المستشار الداخلي أو وكيل التغيير في ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (نقلا عن Dolan L.S. et al.; 2002; P. 78).

أيضا يمكن القول اليوم أن تسيير الموارد البشرية يتجه أكثر فأكثر لأن يكون في قلب القرارات الاستراتيجية للمنظمة. يترجم هذا التزايد و بقوة إلى مساهمة إدارة الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة بتنوع مهامها التي تتطور أكثر فأكثر نحو وظيفة استشارية وإدارة يجب أن ترافق التغيير. فهي تلعب دور الساهر للمحافظة على رأسمال الكفاءات الفردية والجماعية وإدارة يجب أن توضح أكثر نظامها القيمي (Lacono G.; 2002; p. 36).

يسعى مدير الموارد البشرية من خلال أدواره إلى التقرب أكثر فأكثر إلى الإجراءات الاستراتيجية. فهو يقوم بدور المستشار، والقائد للتغيير، والمسير لثقافة المنظمة، والمسير للكفاءات مستعملا في ذلك آليات الجذب والاختيار والتعيين والتطوير والتحفيز والتثمين وتمهئة مناخ العمل وتعبئة العقول المفكرة والمبدعة والتي تمثل مصدر الميزة التنافسية المستدامة التي يسعى إلى بلوغها التسيير الاستراتيجي بمفهومه العام.

## 6 صعوبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يؤكد أغلب الباحثين والمنظرين على البعد الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية، إلا أن الممارسين يجزمون على أن الموقع الاستراتيجي للوظيفة ليس إلا حقيقة جزئية وشكلية. وهم يعيشون هذا الواقع يوميا.

ففي بعض الأحيان يغيب عن استراتيجية المنظمة الاهتمام بالتوجهات الكبرى المتعلقة بالموارد البشرية، ويجد أخصائيو إدارة الموارد البشرية أنفسهم يعيدون صياغة، أو استنتاج عناصر استراتيجية للموارد البشرية، من استراتيجية تنظيمية غير تامة، لتوجيه نشاطاتهم.

لذلك يرى GUERIN G.. أنه لا يكفي بالمناداة بأهمية وظيفة الموارد البشرية، وأنها تسير موردا استراتيجيا، وله مكانة هامة في المنظمة ولكن يجب أيضا البرهنة على ذلك واقعا (نقلا عن Dolan L.S. et al.; 2002; p. 78).

أيضا تتوجه اليوم العديد من المنظمات، و تطبيقا لبرامج إعادة الهيكلة، إلى سياسات في تسيير الموارد البشرية تهدف إلى التقليل من حجم العمالة أكثر منها تطوير رأس المال البشري. فهذه السياسات لا تشجع إطلاقا على التفاوض. بمركز استراتيجي لإدارة الموارد البشرية. رغم أن نفس هذه السياسات مفروض عليها أن تجد

أفضل الاستراتيجيات لجذب المهارات والمعارف المكونة لرأس مال يتميز بالندرة أكثر فأكثر مستقبلا والحفاظ عليها. وهو وحده مصدر التفوق والتميز.

فإذا كنا نعيش اليوم "ثورة القدرات والأحلام" فإن موقع وظيفة الموارد البشرية يكون بالفعل استراتيجيا، لأن الميزة التنافسية المستدامة مبنية على الشكل الوحيد لرأس المال النادر وغير القابل للتقليد، ألا وهو الرأسمال البشري وما تبقى يمكن أخذه أو شراؤه أو نقله (Besseyre Des Horts C.H.; 2004).

المورد البشري هو عنصر استراتيجي هام في عملية إعادة إحياء وبعث المنظمة والاقتصاد ككل. ويعني هذا ضرورة إقامة روابط عضوية تفاعلية بين نظرة استراتيجية عامة للمنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. كذلك البعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية يطرح، وبشكل ملح، مسألة تحمل مدير الموارد البشرية مسؤولية قيادة التغيير.

## 2-2 إدارة الموارد البشرية: الأدوار والوظائف والتنظيم

في ظل المنافسة الشديدة واقتصاد العولمة يُنتظر من إدارة الموارد البشرية، اليوم أكثر من أي وقت مضى، المشاركة الفعالة والحيوية في حياة المؤسسة، لتساعدها على رفع التحديات المفروضة عليها. ويمكن أن تحقق ذلك إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة بفضل الأدوار المسؤولة عنها والوظائف المسنودة لها، مع العلم أن كل من هذه الأدوار والوظائف ليست ثابتة بل هي ذات طبيعة متعددة ومتغيرة ومتطورة عبر الزمن.

### 2-2-1 أدوار إدارة الموارد البشرية:

إن الانتقال من المفهوم التقليدي لإدارة الأفراد إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يبين أن عالم الأعمال اليوم واعٍ بأهمية الدور الحيوي لهذه الإدارة في حياة المؤسسة، وكذلك بتعدد هذا الدور مما يتطلب من القائمين به امتلاك مستوى معين من المعارف وضرورة احترافيتهم Professionnalisation.

يرجع Dolan L.S. وباحثون آخرون الأهمية المتزايدة لأدوار إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة إلى عدة أسباب نذكر منها (Dolan L.S. et al.; 2002; p. 30):

- اقتناع المنظمات بالآثار الإيجابية للتسيير الفعال لأفرادها وما تخلفه من زيادة المردود ونموها وحتى بقائها.
- تعترف المنظمات أكثر فأكثر بأن مصلحة الموارد البشرية وحدها تمتلك الخبرة الضرورية لتنفيذ البرامج والسياسات محققة بذلك تسييرا أكثر فاعلية.
- ترى المنظمات أن مجال تسيير الموارد البشرية هو مهنة تتطلب تكوين وكفاءات متخصصة.

وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص أهم الأدوار التي تلعبها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات كما يأتي:



### 1) المشاركة في استراتيجية المؤسسة:

تقليدياً، لم تشارك إدارة الموارد البشرية إلا قليلاً في التسيير الكلي للمنظمة، حيث انحصرت مسؤولياتها في أنشطة محدودة كالتوظيف والاختيار وبرامج التكوين، أو حتى برامج التقييم، أي لم تكن معنية إلا بالتسيير على المدى القصير للموارد البشرية. أما اليوم فالحال يتغير، فقد أظهرت الدراسات الحديثة التأثير القوي لمسيري الموارد البشرية على كل ما يتعلق بصياغة وإعداد الاستراتيجيات التنظيمية.

إدارة الموارد البشرية تشارك وبجوية في تحقيق نجاح المؤسسة، فهي تساهم في تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة من خلال قيامها بمسؤوليات عديدة. كما أنها لا تسعى فقط إلى تحقيق أهداف قصيرة الأجل مثل ما كان حالها سابقاً، بل أهداف متوسطة وطويلة الأمد. فهي تمارس أنشطتها على ثلاثة مستويات: التسييري، التشغيلي، الاستراتيجي.

لكن المشاركة في تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة يفترض توفر شرطين أساسيين وهما:

1) عضوية مدير إدارة الموارد البشرية في مجلس الإدارة، أي يكون مندجاً في الإدارة العامة، وقد ينتج عن ذلك تغير في تسميته ويحمل اسم مساعد المدير العام ويكون في هذه الحالة في علاقة مباشرة ويومية مع أصحاب القرار في المؤسسة.

2) المكانة الهامة التي يحتلها المورد البشري في الخيارات الاستراتيجية مثله مثل موارد المؤسسة الأخرى إن لم يكن أهمها.

والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يفرض عليها القيام بالمسؤوليات الآتية:

- مساعدة المؤسسة على التكيف بل وأكثر من ذلك سبب الحدث بدل من رد الفعل على الظروف الخارجية مثل التطور النوعي والكمي لسوق العمل وتطور وتغير الإطار القانوني والتشريعي للعمل وغيرها من العوامل. وهذا يفسر دورها التحليلي والتنبئي للمحيط.

- صياغة وإعداد استراتيجيتها الخاصة، أي أن تكون لإدارة الموارد البشرية رؤية وفلسفة خاصة تحدد فيها كيفية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وعليها أن تقنع بقية المديرين بها وتحقق تفاعلهم معها.

- إدارة الموارد البشرية مدعوة إلى تطوير برامج لتسيير الموارد البشرية مدعمة لاستراتيجية تسيير المؤسسة.

- على إدارة الموارد البشرية المساهمة في تصور ثقافة تنظيمية تشجع على العمل وتضمن الولاء للمؤسسة وتحقق أهداف كل من المؤسسة والعامل على حد سواء.

- ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب تصرف إدارة الموارد البشرية باعتبارها وكيل التغيير Agent de changement سواء أمام الإطارات أم العاملين. وفي هذه الحالة ينظر لمسؤولي الموارد البشرية كفاعلين مؤثرين من قبل مختلف أعضاء منظماتهم (Foucher R.; 1993).

بفضل المسؤوليات المخولة لها والآليات التي تربطها بالإدارة العليا ومصداقيتها الوظيفية تستطيع إدارة الموارد البشرية التأثير استراتيجيا على مسار وحياة المؤسسة ككل.

## 2) المشاركة في إعداد وصياغة السياسات:

تشارك إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة سياسات المؤسسة من خلال تزويد الإدارة العليا وبقية الإدارات بمعلومات وبيانات ومعطيات تتناول الموارد البشرية والمشاكل التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال مثل معدل الغياب ودوران العمل، أو أثر المحيط الخارجي على المؤسسة أو تحتوي مجرد اقتراحات يمكن أن تزيد من تنافسية المؤسسة. فهذه المشاركة تسمح لإدارة الموارد البشرية بلعب دور هام في تحديد التوجه العام للمؤسسة.

والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تصممها إدارة الموارد البشرية يقوم بمراجعتها أعضاء الإدارة العليا بمن فيهم مدير هذه الإدارة لأنه عضو فيها. ويشترط فيها قبولها من قبل الإدارة العليا ليتم تنفيذها.

يرى بعض الباحثين أن مستقبل هذا الدور، أي مشاركة إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة السياسات سيتطور أكثر حينما يتولى مسؤولو هذه الإدارة مهمة تنمية وتطوير وتنفيذ البرامج والسياسات بالاتفاق مع بقية رؤساء التنظيم في مجالات أكثر تنوعا مثل: أنسنة العمل، ساعات عمل مرنة، مخططات الحياة الوظيفية... حيث يهدف هؤلاء المسؤولون إلى تحقيق فعالية أكثر من قبل مجموع العاملين من خلال وضعهم لمثل هذه السياسات القائمة على منطق إدماجي أكثر للموارد البشرية (Sekiou L. et al.; 1993; p. 17).

من الصعب المرور مباشرة من السياسة إلى الممارسة، لأنه لا يكفي أن نقول الأشياء حتى تحدث، لذلك اقتضى العمل بسياسات الموارد البشرية القيام بممارسات تعبر عمليا وفعليا عن هذه النية السياسية. ومشاركة إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة السياسات جاء نتيجة ممارستها لوظيفة ذات طبيعة استشارية، لكن السؤال المطروح هنا: هل سيمكنها هذا النوع من الوظائف من المشاركة في اتخاذ القرارات حتى تتحول السياسة إلى ممارسة بالفعل؟

## 3) دور الاستشارة:

من بين الأدوار، التي يقوم بها مسؤولو إدارة الموارد البشرية، الاستشارة، أي تقديم النصح والمساعدة للمديرين التنفيذيين. فقد يواجه هؤلاء بعض المشاكل أثناء قيامهم بتسيير مرؤوسيههم أو الإشراف عليهم، الأمر الذي يحتاج إلى استشارة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وتتخذ هذه الاستشارة عدة صور، كأن توفر إدارة الموارد البشرية المعلومات والبيانات والإحصاءات لمديري الإدارة التنفيذية والتي على ضوءها يستطيع هؤلاء اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية المتاحة لدى كل منهم. أو تقدم لهم الخدمة من خلال جمع وتفسير مختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بالعمل والعمالة والتي تتميز بالتعقيد والتعدد أكثر فأكثر. أو تقديم المساعدة التقنية والإدارية والتي تمتد إلى عدة نشاطات كتطبيق برامج التكوين أو برامج الوقاية الصحية والأمن الصناعي، وتوفر لهم مرشحين مؤهلين يمكن الرجوع إليهم لتغطية الاحتياجات من اليد العاملة وغيرها.

أصبح أخصائي الموارد البشرية محترفا وشريكا استراتيجيا للمدير التنفيذي. وهذه المكانة التي اكتسبها مؤخرا تفرض عليه توطيد علاقاته مع هذا المدير حتى ينفذ برامجه كما يجب، لأن نجاح برامج تسيير الموارد البشرية يتوقف، إلى حد كبير، على التعاون الذي يبديه المسيرون المسؤولون عن تنفيذها (Gosselin L.; 1995).

إدارة الموارد البشرية تحاول مساعدة هؤلاء المديرين التنفيذيين لتضمن السير الحسن لأنشطتها ونشاط المؤسسة ككل، وتنتظر من هؤلاء التعاون والافتناع ومن ثم التنفيذ لآرائها ومقترحاتها.

يرى بعض الباحثين أن الدور الاستشاري لإدارة الموارد البشرية في تزايد، بسبب تعاضم مساهماتها في استراتيجية المؤسسة. فزيادة الضغوطات على وظيفة الموارد البشرية ساهمت في منحها بعدا جديدا موجهها، أكثر فأكثر، نحو منطلق المستشار الداخلي والخارجي للمؤسسة مما مكنها من المشاركة في تحديد الاتجاهات الكبرى لتطور المؤسسة (LACONO G.; 2002; P. 36).

بعد التسيير البيروقراطي للمؤسسات اعترفت الإدارة العليا لمديري إدارة الموارد البشرية بسلطة استشارية في المؤسسة، إلا أن هذا النوع من السلطات لا يمكنها من اتخاذ القرارات، لكن هذا لم يمنعها من المحاولة المستمرة للحصول على سلطة تنظيمية أكبر فيما يخص تسيير الموارد البشرية. وفي السنوات الأخيرة اعترفت لها بسلطة أكبر تمكنها من أخذ مكانة حيوية في اتخاذ القرارات وأصبح لها ما يسمى بالسلطة الوظيفية التي تسمح لها بالتصرف ليس على مستواها فحسب بل أيضا على مستوى كل الإدارات الأخرى المعنية بسياسات الموارد البشرية وهذا دون الرجوع إلى المديرين التنفيذيين.

## 5) دور المسير للتغيير \*

تحتاج المؤسسات إلى التكيف الدائم والمستمر مع التطورات التنظيمية والتكنولوجية والثقافية والاقتصادية. وبفضل قدرة التكيف والمرونة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية نجد أن أغلبية هذه المؤسسات تؤكد على أهمية هذه الإدارة في تسيير التغيير. فقد أصبحت هذه الإدارة تقوم بدور وكيل التغيير Agent de changement والذي يتطلب منها الوعي واليقظة المستمرة حتى تستطيع فهم معنى هذه التطورات التي من الممكن أن تؤثر

\* سوف نعالج هذه الفكرة لاحقا بتفصيل أكثر في ص: 150

على سير التنظيم. كما تقع على عاتقها مسؤولية توفير الكفاءات الضرورية والحصول عليها لتسهيل تنفيذ التغييرات اللازمة في المؤسسة.

التطلع، إلى المشاركة في إحداث التغيير لجعل المنظمة أكثر فاعلية، يبين وبوضوح أن رجال الموارد البشرية ليسوا

بمجرد مساعدين "وظيفة مساعدة أو تدعيمية" لكنهم مثلهم مثل باقي المسيرين لهم دور يلعبونه في تسيير التغيير (Lelarge G.; 2003; p. 263).

إن إدارات الموارد البشرية في المؤسسات يتعرضون لنفس الضغوطات التي يتعرض لها التنظيم ككل. لذلك فهم مطالبون بالتسيير العقلاني لمهامها وتحكمها وإعلامها بكل ما يجري، سواء في المحيط الداخلي أم الخارجي للمؤسسة، وضرورة الربط بين مختلف المعطيات والمعلومات التي تتوفر لها لبناء رؤية متكاملة تساعد على إحداث التغيير المطلوب وبنجاح.

الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية والمتمثل في وكيل التغيير يفرض عليها التحكم في المحيط الداخلي للمؤسسة من حيث الصعوبات التي تواجهها الورش والمكاتب وظروف العمل ومشاكل العاملين. عليها أن تتعلم الاستماع إلى

مختلف الفاعلين وتلاحظ بجدية المحيط وتتابع تغيراته مما يمكنها من توقع التطورات واصطياد الفرص الإيجابية لمصلحتها (Lacono G.; 2002; p. 43).

إن مجال تسيير التغيير ليس مخصصا فقط للإدارات التنفيذية، فكل الإدارات بما فيها إدارة الموارد البشرية مطلوب منها رفع هذا التحدي وهذا بالتأكيد سينعكس على وظائف هذه الإدارة وستزداد تعقيدا وتنوعا.

## 2-2-2 وظائف إدارة الموارد البشرية:

اختلف الباحثون في التعريف بوظائف إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة. فمنهم من يقسمها إلى نوعين من الوظائف وهما: وظائف إدارية ويقصد بها وظائف التسيير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. ووظائف تخصصية والتي يُعنى بها التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، وتحليل مناصب العمل ووصفها وتوصيفها، والتخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية، وتقييم الأداء، والتعويضات بكافة أشكالها... في حين لا يتعرض باحثون آخرون (وهم الغالبية) للوظائف الإدارية أو التسييرية لإدارة الموارد البشرية ويتناولون مباشرة وظائفها التخصصية بالتفصيل.

وفي بحثنا هذا سنتبع أصحاب التعريف الثاني لوظائف إدارة الموارد البشرية، منطلقين، في هذا الاختيار، من حقيقة علمية وهي أن كل إدارات المؤسسة ومن ثم مديريها يمارسون وظائف التسيير. لذلك سنتعرف هنا على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية التخصصية والتي تشكل في الأصل محتوى وظائفها التسييرية. مع العلم أن عدد الوظائف التخصصية تختلف حسب فلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة العاملين في هذه الإدارة ومستويات مهارتهم (مؤيد سعيد السالم؛ 2002؛ ص27).

وقد صنفنا الوظائف التخصصية إلى ثلاث مجموعات كبرى. وجاء هذا التصنيف ليعبر عن التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ومن ثم وظائفها سواء من حيث محتواها أو عددها. وتتمحور هذه المجموعات الثلاث من الوظائف في:

- 1) وظيفة التسيير الإداري للموارد البشرية.
- 2) وظيفة تسيير الموارد البشرية.
- 3) وظيفة التنمية الاجتماعية.

#### أولاً: وظيفة التسيير الإداري للموارد البشرية:

تعتبر هذه الوظيفة أول وأقدم وظيفة عرفتها إدارة الموارد البشرية، معتمدة في وجودها في المؤسسات وممارستها هناك على فكرة أساسية وهي: أن كل منظمة تشغل مجموعة من الأفراد عليها أن تمارس عددا معينا من المهام الإدارية حتى تضمن المتابعة الفردية وتجميع المعلومات عنهم وضمان حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.

ويؤكد Citeau J.P. على مهمة هذه الوظيفة، والتي تشكل قسما كبيرا من العمل اليومي لمصالح الأفراد، تكمن أساسا في تحقيق التطبيق الرسمي للنصوص القانونية المتعلقة بكل عامل في المؤسسة، لذلك فهي تتطلب كفاءات متخصصة في هذا الجانب (Citeau J.P.; 2000; p. 36).

ويضيف باحثون آخرون أن مهام وظيفة التسيير الإداري للموارد البشرية هي ذات طبيعة قانونية ومحاسبية ومكتبية، حيث يعالج عدد كبير منها بالحاسوب. ورغم أن هذه المعالجة تسمح بالحصول على معلومات حديثة وآنية وموثوق فيها إلا أن التسيير الإداري يبقى جامدا نسبيا (Charron J.L. et Sépari S.; 2001; p. 331).

مهما اختلف الباحثون حول طبيعة مهام التسيير الإداري للموارد البشرية فإن المتفق حوله هو الطابع التقليدي لهذه الوظيفة والتي تتمثل مهامها في ما يأتي:

- تسجيل ومتابعة البيانات والمعطيات الفردية والجماعية للأفراد ك: مسك الملفات وسجلات ووثائق الأفراد، تسجيل حركة التنقلات والتحويلات، إحصاء العاملين...
- إدارة الأجور والمستحقات.

- السهر على تطبيق النصوص والقوانين المتعلقة بحقوق وواجبات العامل المتفق والمتعاقد حولها.
- مراقبة مدى الامتثال لإجراءات إدارة العاملين.
- تسجيل حركة دخول وخروج الأفراد اليومي من وإلى المؤسسة.
- تحديد تواريخ العطل السنوية وعطل الأمومة وحوادث العمل والبطالة الجزئية.
- معالجة وصيانة مختلف السجلات بالحاسوب (سجل الأفراد، سجل الأجور، المواقع الوظيفية...) التي تشكل قاعدة بيانات عن الموارد البشرية في المؤسسة.
- تسيير ظروف العمل والشروط المتعلقة بالمكانة الوظيفية للأفراد.
- جمع المعلومات حول الغياب ودوران العمل وحساب معدلاتها.
- العلاقة مع الهيئات الممثلة للعاملين ومتابعة كيفية العمل بها (انتخاب ممثلي العمال، عمل اللجان، اجتماعات مع ممثلي الأفراد والنقائين).
- العلاقة مع المنظمات الحكومية للعمل وغيرها: مفتشية العمل، مصالح الإعلام، مصالح التوثيق الخارجي، الضمان الاجتماعي...

هذه المهام تشكل حجما كبيرا من الأعمال خاصة إذا كان عدد العاملين كبيرا وساعات العمل متنوعة. لهذا غيّر إدخال الإعلام الآلي على عمل إدارة الموارد البشرية، وفي العمق، وظيفة التسيير الإداري، لأن سرعة وفعالية الخدمة التي تقدمها هذه الإدارة للإدارات الأخرى والعاملين تمثل معياراً حكماً قوياً على حسن أدائها.

يلاحظ (Romelaer P.; 1993; p. 310) أن التسيير الإداري للموارد البشرية هو الوظيفة المسيطرة على عمل إدارة الموارد البشرية. ويأسف (Besseyer Des Horts C.-H.; 2004) على ذلك، فقد وجد أن إدارات الموارد البشرية في أغلب المؤسسات الكبيرة لا تزال وظيفة إدارية، تراقب تكلفة العمل وتقوم بالأنشطة الإدارية، وكثيراً ما هي غائبة عن التحديات التنظيمية الكبرى. لكن هذا الواقع المحزن لإدارة الموارد البشرية لن يدوم بفعل التطور التكنولوجي والعولمة، والذي سيدفع بإدارة الموارد البشرية إلى البرهنة على قدراتها في خلق القيمة من خلال أفراد يمثلون المورد الاستراتيجي المفتاح في المؤسسة.

التسيير الإداري ووظيفة هامة وضرورية في نشاط إدارة الموارد البشرية، لكن لا يجب أن تسيطر أنشطتها على عمل هذه الإدارة وتأخذ منها كل الاهتمام، وإلا لن نتكلم عن دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير، ولا عن تسيير حديث للموارد البشرية حتى وأن استعملت الإعلام الآلي في عملياتها. فحتى يكون هناك دور لإدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير يجب أن تهتم أكثر بباقي وظائف هذه الإدارة (تسيير الموارد البشرية، التنمية الاجتماعية).

ثانيا: وظيفة تسيير الموارد البشرية:

بالإضافة إلى وظيفة التسيير الإداري للموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية بوظيفة تسيير الموارد البشرية، والتي تعني الحصول على الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم والحفاظ عليهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء. فالاهتمام يركز هنا على الجوانب المتعلقة بدناميكية الموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحقيق التزامهم وضمنان ولائهم وانتمائهم لها، والذي يمثل مطلباً أساسياً لتحقيق أهدافها التنظيمية ونجاح مشاريع تغييرها .

تسعى وظيفة تسيير الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين الاحتياجات من اليد العاملة والموارد المتاحة في المؤسسة. ومن جهة أخرى نجدها منشغلة بتحقيق العدالة بين مساهمة هؤلاء ومكافأهم. فهي لا تعتمد كثيراً على القوانين وتشريعات العمل كما هو الحال بالنسبة لسابقتها (وظيفة التسيير الإداري للموارد البشرية) في إدارة شؤون العاملين بل تعالج المشاكل المرتبطة بالموارد البشرية في حينها معتمدة على الإرث النظري لمختلف الباحثين.

حيث يرى (Dayan A. ; et al.; 1998; p. 318) أن وظيفة تسيير الموارد البشرية نظام يتكون من مجموعة من الوظائف الفرعية أو الأنشطة المتفاعلة والمتمثلة في الحصول على الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها. الطريقة التي تؤدي بها هذه الأنشطة تطورت تاريخياً، وارتبط هذا التطور بتطور نظريات المنظمة وتلك التي تتناول السلوك الإنساني في المنظمات.

وما يميز وظيفة تسيير الموارد البشرية هو أنها لا تمارس فقط من قبل مختصين في الموارد البشرية بل يمارسها أكثر فأكثر المسكرون المباشرون للموارد البشرية، ويبقى على هؤلاء المختصين مهمة تقديم الاستشارة والمساعدة والتطوير والتنسيق وضمان الترابط والانسجام بين مجمل أنشطتها. ويؤكد على هذا مصطفى مصطفى كامل بقوله بـ: "أن أنشطة تسيير الموارد البشرية من الممكن أن تكون من مسؤولية الإدارة المتخصصة أو المديرين التنفيذيين أو كلاهما معا" (مصطفى مصطفى كامل؛ 1994؛ ص208).

أيضا كيفية ممارسة أنشطة تسيير الموارد البشرية تختلف من منظمة إلى أخرى، وفي نفس المنظمة من وقت لآخر، إلا أنها تتفاعل وتصب كلها في تحقيق أهداف المنظمة (جمال الدين محمد مرسى؛ 2003؛ ص28).

إذن لا توجد طريقة واحدة موحدة لممارسة مكونات وظيفة تسيير الموارد البشرية سواء أكان ذلك عبر الزمن أم في مختلف المؤسسات.

تعرض بالتفصيل لهذه الأنشطة الفرعية المكونة لنظام تسيير الموارد البشرية على النحو الآتي:

## 1) نشاط الحصول على الموارد البشرية:

هناك من يرى من الباحثين (Dayan A. ; et al.; 1998; p. 318) أن نشاط الحصول يتمثل في عملية واحدة هي جذب واختيار العاملين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ممن يستجيبون للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة. في حين يرى آخرون أن عملية الاستقطاب والجذب تمثل الخطوة الأولى في ممارسة وظيفة الحصول (جمال الدين محمد مرسى؛ 2003؛ ص31).

ويؤكد أغلب الباحثين في السنوات الأخيرة على أن نشاط الحصول لا يتكون فقط من عملية الاستقطاب ولا يبدأ منها، رغم أنها تشكل عملية محورية فيه، بل يتضمن أيضا التخطيط للموارد البشرية أو ما يسمى بالتسيير التنبئي للموارد البشرية، وتحليل ووصف وتوصيف مناصب العمل، والاختيار والتعيين. وممارسة هذا النشاط يتطلب بالضرورة العودة والاعتماد على الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية. والتي بدورها مرتبطة ومتفاعلة بالخيارات الاستراتيجية للمؤسسة والمحيط سواء أكان الداخلي أم الخارجي لها\*.

## محتويات نشاط الحصول:

لم يعد مسؤول إدارة الموارد البشرية يمارس نشاط الحصول بطريقة عشوائية ومعزل عما يجري سواء في الأنشطة الأخرى للتنظيم أم حتى داخل وحدته التنظيمية. فعملية الحصول تمثل تكلفة مرتفعة بالنسبة للمؤسسة، لذلك كان لابد أن يكون هناك مبرر قوي للحصول على أعداد ونوعيات معينة من العاملين تتناسب مع شروط واحتياجات وظائف التنظيم.

يقوم مسؤول الموارد البشرية بمراجعة خطة الموارد البشرية، والمنبثقة من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالأعداد والخصائص والمهارات التي تتناسب مع طبيعة وحجم

الأعمال لتحقيق الأهداف المستقبلية في ظل بيئة سريعة التغيير، وضرورة الاستباق أو حتى التكيف معها تطرح نفسها دوما كرهان حقيقي على المؤسسة.

فالتخطيط للموارد البشرية التي تقوم به إدارة الموارد البشرية يمثل الخطوة الأولى في عملية الاستقطاب والاختيار (جاري دسلر؛ 2003؛ ص148). والاختيار لا يكون فعالا إلا إذا تم التخطيط للاحتياجات من القوى العاملة مسبقا (سنان الموسوي؛ 2004؛ ص28).

\* راجع في هذا الأمر: (جمال الدين محمد مرسى؛ 2003؛ ص31)، (Mathevet G. et De Saint-Germain H.; 1999)، (Foucher R.; 1993)، (جاري دسلر؛ 2003؛ ص149).



بالإضافة إلى اعتماده على خطة الموارد البشرية المتأثرة بالتغيرات المستقبلية سواء أكان ما تعلق بسوق العمل أم بالسوق ككل لتقدير العدد اللازم من الموارد البشرية بالنوعيات المناسبة للقيام بالأعمال. يحتاج مسؤول إدارة الموارد

البشرية أيضا أثناء ممارسته نشاط الحصول إلى معلومات عن مناصب العمل الشاغرة، وهذا ما توفره عمليات تحليل ووصف وتوصيف مناصب العمل.

تحليل مناصب العمل هو إجراء مستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها. ويعتمد على هذا التحليل في إعداد وصف لمنصب العمل وكذا توصيفه له. ووصف المنصب هو عبارة عن قائمة بالواجبات والمسؤوليات والسلطات والعلاقات الوظيفية وظروف العمل وأدواته... أما توصيف مناصب العمل فهي العملية التي تحدد فيها المواصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة من مستوى تعليمي ومؤهلات ومهارات ونوع الشخصية... فعلى ضوء ما يتضمنه وصف مناصب العمل، الذي يكون مدونا في وثيقة أو ما يسمى ببطاقة الوصف، تتخذ قرارات الاستقطاب والاختيار.

مع ضرورة الملاحظة أن الاتجاهات الحديثة في توصيف مناصب العمل تتحدث عن توصيف مرن أي محتوى أن منصب العمل متغير يتأثر برغبات العملاء المتغيرة ودرجة تقسيم العمل. كذلك ضرورة أن يتنبأ التحليل بالتغيرات التي تحدث لمناصب العمل ليحدد المناصب الباقية وتلك الزائلة في المستقبل. والتخلي عن مصطلح منصب العمل لصالح الكفاءات، حيث يكون التأكيد على معارف العاملين ومهاراتهم وخبراتهم وصفاتهم، بدل التأكيد على المهام المطلوبة للمنصب (Dolan L.S. et al.; 2002; p. 154). فهذه النظرة في تحليل مناصب العمل تعيد النظر في ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية باعتبارها أنشطة مستقرة وثابتة إلى أنشطة يسيطر عليها بعد التغير المستمر في ممارستها. ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية القيام بدورها في هذه التغيرات.

وعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين أي تدبير الموارد البشرية تمثل مطلبا أساسيا لقيام ونجاح واستمرار المنظمات. وهي تعني ترغيب العناصر المناسبة في التقدم للالتحاق بالوظائف الشاغرة بالمنظمة (أحمد سيد مصطفى؛ 2000؛ ص161). حيث تضع المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية سياسة تسويقية للموارد البشرية تسعى من خلالها إلى جذب واختيار أفضل الكفاءات وإغرائهم بالقبول للانضمام إليها (Segrétain E.; 1998; p. 52).

إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توفير اليد العاملة التي يحتاجها التنظيم. وأي نقص أو تغيير في الهياكل التنظيمية أو التكنولوجيا أو طرق العمل وأساليبه يؤدي بالضرورة إلى تغييرات في محتويات مناصب العمل وأعدادها، وعلى هذه الإدارة مسؤولية تتبع هذه التغييرات واتخاذ الإجراءات المناسبة لشغلها بالنوعيات والأعداد الملائمة من الكفاءات البشرية.

إن نشاط الحصول هو سيرورة تقوم على عدة خطوات تمثل مهام. حيث يمثل الاستقطاب خطوة في هذا النشاط والذي يسعى إلى جذب أفضل العناصر لشغل المناصب الشاغرة بالمؤسسة معتمدا على مهام التخطيط للموارد البشرية وتحليل ووصف وتوصيف مناصب العمل. ثم يتم اختيار أفضل هذه العناصر كخطوة تالية لعملية الاستقطاب باستعمال إجراءات وأساليب تمكن من التقييم السليم لهؤلاء المتقدمين، ثم يأتي التعيين ليعطي الصبغة الرسمية لعملية التوظيف ككل، وفي الأخير تأتي مهمة التشجيع على الاندماج كآخر خطوة من خطوات نشاط الحصول الذي يمثل سيرورة متفاعلة ذات تغذية عكسية. ولا تتوقف أنشطة تسيير الموارد البشرية هنا بل تواصل مهامها من خلال نشاط التكوين والتطوير.

## 2) نشاط التكوين والتطوير:

يحاول مسؤولو إدارة الموارد البشرية، من خلال نشاط الحصول، البحث واستقطاب أفضل العناصر الممكنة لشغل المناصب الشاغرة. إلا أن نسبة قليلة من هؤلاء العاملين سواء الجدد منهم أم القدامى ممن تستطيع تحقيق الأداء المتوقع منها سواء لأسباب مرتبطة بها أو متعلقة بالمؤسسة كإدخال تغييرات بصفة مستمرة على طرق العمل أو أساليبه أو وسائله. لهذا تلجأ هذه المؤسسات إلى عملية التكوين لتغطية هذا النقص. وتسد مهمة إدارة عملية التكوين هذه إلى إدارة الموارد البشرية. فالتكوين هو مجال خاص بتسيير الموارد البشرية، وأصبح يحتل مكانة هامة في الأنشطة اليومية لتسيير الموارد البشرية وله تأثير على باقي أنشطة المؤسسة، وفي علاقة تكاملية مع مشاريع التغيير التي تحدث فيها .

لذلك من الخطأ النظر إلى نشاط التكوين بمعزل عن بقية أنشطة إدارة الموارد البشرية، بل على العكس من ذلك يجب أن يكون مندمجا في مختلف مجالات تسيير الموارد البشرية (Parlier M.; 1999).

إن تكوين وتطوير الموارد البشرية من الموضوعات الأكثر تناولا حينما نعالج مسألة التغيير التنظيمي لذلك شغل حيزا كبيرا في هذا البحث. فنتيجة كثرة التغييرات التي تعيشها المؤسسة أصبح التكوين دائم الحضور لمواكبة هذه التغييرات كوسيلة تعبئة وتهيئة - في آن واحد - لقبول التغيير والاستعداد له.

## تعريف التكوين والتطوير والفرق بينهما:

عرف نشاط التكوين تطورا ملحوظا مع بداية السبعينات بسبب ظهور قوانين جديدة تحث على تكوين العاملين في المؤسسات. وفي نهاية الثمانينات أصبح التكوين، ومن جديد، متغيرا أساسيا في تسيير الموارد البشرية، والاستثمار فيه يمثل الانشغال الرئيسي والأولي لدى كل المؤسسات.

يسعى التكوين إلى الحصول على معارف جديدة ومهارات يحتاجها العاملون، من جهة، بهدف تنفيذ المهام الوظيفية الحالية بأعلى كفاءة ممكنة، ومن جهة أخرى، تمكين هؤلاء من استعمال وسائل العمل الجديدة الناتجة عن التطور التكنولوجي (Sekiou L. et al.; 1993; p. 364).

فالتكوين هو عملية مستمرة تهدف إلى إجراء تغيير دائم في قدرات العامل مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أحسن. وهي أيضا عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة، تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات والمواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة ومن تحقيق أهدافها الفعالية فيها. وتتخذ عدة أشكال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف (حمداوي وسييلة؛ 2004؛ ص99).

التكوين هو عملية دائمة ومخططة ومتغيرة المحتوى حسب تغير محتوى مناصب العمل، وتهدف إلى مساعدة العاملين على التكيف مع التغيرات وأداء أعمالهم بأحسن مستوى ممكن. كما أنها لا تتوقف عند الجانب الوظيفي بل تمس أيضا الجانب السلوكي للعامل في المؤسسة لضمان انتمائه والتزامه. وتقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة هذا النشاط من خلال تحديد الاحتياجات وتصميم خطط التكوين وتنفيذها ومتابعتها وتقييم نتائجها. في حين يعني تطوير الموارد البشرية، وحسب (مصطفى مصطفى كامل؛ 1994؛ ص304)، تكوين العاملين للقيام بأعمال ووظائف مستقبلية.

كذلك يرى باحثون آخرون أن التطوير يتحقق حينما تكتشف المؤسسة أن عمالها لهم قدرات للعمل بمناصب أعلى غير تلك التي يعملون بها حاليا، فتعطيهم فرصة تحقيق ذلك من خلال التكوين لتطوير قدراتهم ( Sekiou L. et al.; 1993; p. 364 ).

ويضيف Dayan A. وباحثون آخرون: "إذا كان التكوين هو وسيلة هامة من أجل تطوير الموارد البشرية، فإننا لا يمكن أن نختصر هذا التطوير في ذلك التكوين. لأن التكوين لا يسعى دائما إلى التطوير، فالتكوين يمكن أن يعني فقط تدريب المنفذ على إعادة إنتاج نفس الحركات والمواقف الذهنية الضرورية لمنصب وظيفي معين. في حين أن التطوير يأخذ مسارات متنوعة ومكملة لبعضها البعض منها: هل إن نظام التسيير يشجع أم لا على التعلم؟ وهل سياسة الموارد البشرية تثنى أو لا زيادة الكفاءات؟ وهل تنظيم العمل يقدم أو لا فرصة العلم؟ (Dayan A. ; et al.; 1998; P. 320).

فالتكوين ناتج عن رغبة المؤسسة للوصول إلى أهدافها القصيرة الأجل، في حين أن تطوير القدرات له بعد طويل الأجل ومرتبطة من جهة برغبة النمو وتطوير المسار الوظيفي لدى الفرد. ومن جهة أخرى ثقافة التسيير السائدة في المؤسسة والتي تشجع أو لا تشجع على العلم، خاصة في ظل محيط شديد التغير يفرض، أكثر فأكثر، ضرورة التعلم كشرط أساسي للبقاء.

### أهمية نشاط التكوين والتطوير:

إن نشاط التكوين والتطوير لهما أهمية بالغة سواء أكان بالنسبة للمؤسسة أم للعاملين بها. وقد تم اكتشاف هذه الأهمية في بداية السبعينات. لقد بين عدة مختصين في مجال التغيير أن مستقبل المؤسسات وحتى المجتمع ككل

يجب أن يمر عبر تكوين العمال. فهو وسيلة للتنمية الاقتصادية والتقدم وضمان ضد البطالة. لذلك تم سن قوانين تنظم هذا النشاط.

حيث يؤكد (Sekiou L. et al.; 1993; p. 364) أنه، للتكيف مع التطورات الاقتصادية الجديدة، وبسبب التغيرات المتكررة، يتوجه 88% من أرباب العمل نحو التكوين بدلا عن التوظيف الجديد. بالإضافة إلى ذلك فإن هذه التغيرات لا تتوقف عند المنتج النهائي ولكنها تشمل أيضا كل العمليات من تسيير وتنسيق وظروف عمل وإعلام واتصال...

فالتكوين اليوم هو حقيقة واقعية بالنسبة للمؤسسات المتغيرة ويسعى إلى تحقيق أهداف أخرى غير تلك المتمثلة في احترام القوانين (Auriac J.-M. et Bougault H.; 1994; p. 148).

وبسبب التغيرات والتطورات الكثيرة لم يعد التكوين، كعملية آنية، والتطوير، كعملية مستمرة، يحدث تطبيقا للقوانين والتشريعات، بل أصبح اليوم يشكل ضرورة حتمية في المؤسسات. وهو أحد أهم الاستراتيجيات التي تسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها والتكيف مع محيط دائم الحركة. فهو إذن يلعب دور المسهل لإحداث التغيير. وهذا ما يبرر الأهمية الكبرى التي تعطيها إدارات الموارد البشرية لأنشطة التكوين والتطوير.

نشاط التكوين والتطوير يوفر للمؤسسات يداً عاملة تتميز بخصائص المهارة المتجددة والمعارف الحديثة والسلوكيات والتصرفات المناسبة، قادرة دائما على تحقيق أداء ناجح وفعال. فإذا ما تحقق هذا توجه إدارة الموارد البشرية اهتمامها إلى البحث عن أفضل الوسائل لتحفيز هؤلاء العاملين ليبذلوا أقصى طاقاتهم ومعارفهم في العمل. وهذا ما يدفعنا إلى البحث في نشاط ثالث لإدارة الموارد البشرية.

### 3) نشاط الاحتفاظ والصيانة:

يسجل هذا النشاط، مثله مثل النشاطين السابقين (الحصول، التكوين والتطوير) ضمن الأنشطة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، والذي يسند إلى إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع بقية إدارات المؤسسة. فهو نشاط مشترك ذو طابع مشترك وممتد Transversal.

ويحتوي نشاط الاحتفاظ على مجموعة من المهام التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، ويسعى لضمان انخراطهم في ثقافة المؤسسة من خلال تنمية الولاء والانتماء لديهم. إلا أن الاحتفاظ بالكفاءات والإبقاء عليها في المؤسسة يتطلب وضع نظام رسمي عادل للمعاملات (Bélanger L.; 1993).

وعليه فمن المفروض أن نشاط الاحتفاظ لا يتوقف عند تحقيق أهداف المؤسسة فحسب بل يحقق أهداف العاملين أيضا. وهو يفعل ذلك معتمدا على ممارسة مجموعة من الأنشطة المكونة له، هي: تقييم الموارد البشرية

— تطوير المسار الوظيفي — ضمان توظيفية L'employabilité المورد البشري — التعويضات والمكافآت — تحسين ظروف العمل.

#### أ) تقييم الموارد البشرية:

هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية ووظيفة من وظائف المديرين التنفيذيين. واليوم، لا يتناول التقييم بالدراسة والتحليل الأداء فقط، بل القدرات والكفاءات التي يتمتع بها العامل أيضا، لذلك نتكلم عن تقييم العاملين. كما يختلف تقييم العاملين عن تقييم مناصب العمل، والذي يعني تحديد الأهمية النسبية لكل منصب لتحديد قيمته وبالتالي الأجر المعادل له.

وتقييم العاملين ليس إجراء فحسب، بل هو عملية مندمجة ضمن نظام تسيير الموارد البشرية يؤثر ويتأثر بباقي الأنظمة الفرعية المكونة له. كما يفترض فيه ضرورة انسجامه مع نظام تسيير المؤسسة وارتباطه باستراتيجيتها ليكون فعالا. حيث يرى (Mathevet G. et De Saint-Germain H.; 1999) أن نظام تقييم الكفاءات يجب أن ينسجم مع نظام التكوين وأيضا مع نظام الترقيّة والنقل، ومع إجراءات تحقيق التكيف مع التغيير...

عملية التقييم هي عملية منظمة ومستمرة وتنطوي على سلسلة من الخطوات المصممة للتمكن من القياس الموضوعي لكفاءة وقدرات العاملين في المؤسسة. كما تتوفر عدة أنظمة لتقييم الموارد البشرية، إلا أنه من المفروض أن تستعمل المؤسسة تلك التي تحقق لها الفعالية والعدالة بالنسبة للعاملين لديها، لتحافظ على الأكفاء منهم وتضمن ولاءهم والتزامهم بأهدافها. لذلك يسعى عدة باحثين وممارسين إلى البحث عن النظام المثالي الذي يحقق أهداف التقييم من عدالة وفعالية. في حين يؤكد (Grima F. et Trepo G.; 1999) أن القليل من أنظمة التقييم تحقق هذين الهدفين.

أساس عملية التقييم هو الحكم الموضوعي حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الكفاءات والقدرات المتوفرة لديها، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة في شأنها.

يسمح التقييم لإدارات الموارد البشرية بإعداد وتصميم مختلف برامج التكوين واتخاذ القرارات السليمة حول الترقيّة والنقل والمكافآت وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين باعتبارها أنظمة فرعية لنظام الاحتفاظ. فالتقييم يسهل اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي مثلا.

#### أ) تطوير المسار الوظيفي:

الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي كظاهرة تنظيمية ليس لها تاريخ طويل. لكن التطورات التكنولوجية الحديثة أحدثت تغييرات عميقة في سوق العمل، مما أجبر القوى العاملة على تسيير حياتها الوظيفية وعدم تركها للصدفة والحظ. كما أدرك أرباب عمل المؤسسات، خاصة الكبيرة منها، أهمية كشف وتكوين وتطوير قدرات العاملين فيها.

والمسار الوظيفي هو عبارة عن سلسلة التجارب الوظيفية لفرد ما (Cadin L. et Guerin F.; 1999; p. 91). فهو لا يشمل المراكز الوظيفية التي يتدرج فيها الفرد خلال حياته العملية فحسب، بل يحتوي أيضا الخبرات المتراكمة في مختلف المنظمات والتي قد تصل به إلى تأسيس مؤسسته الخاصة.

لذلك يقترح بعض الباحثين (Bailly A.F. et al.; 1998) مصطلح "مسار وظيفي متنقل Carrière nomade" والذي يعلنون به نهاية المسار الوظيفي التقليدي القائم على تقلد وظائف في نفس المنظمة.

وغالبا ما يرتبط تسيير المسار الوظيفي بإجراءات حركة التنقلات La mobilité في المؤسسة. فهذه الإجراءات تسجل في إطار التسيير الشامل لأعداد العاملين، وتسمح بتحقيق التوازن في هرم السن وهيكل المهارات للمؤسسة (Gavini C.H.; 1997; p. 52). أما تطوير المسار الوظيفي فهو مفهوم أشمل من تسيير المسار الوظيفي. ويعني به بذل جهود رسمية ونظامية لمساعدة العاملين على بلوغ أهدافهم الوظيفية. فتطوير المسار عبارة عن برامج تمنح الفرصة للعاملين للترقية إلى مواقع أعلى، أو إثراء وظائفهم الحالية.

ويؤكد Dolan L.S. وباحثون آخرون أن برامج تطوير المسار الوظيفي يجب أن تنسجم مع احتياجات التغيير في بيئة المنظمة ومع التحولات التي تحدث في تركيبة اليد العاملة (Dolan L.S. et al.; 2002; p. 372).

إن الفرد هو المسؤول الأول عن مساره الوظيفي وكيفية تطويره. لذلك عليه تقييم مهاراته، ومعارفه، واهتماماته، واستعداداته، وقيمه، وأخذ كل هذه المكونات بعين الاعتبار حين اختياره للمسار الوظيفي الذي يشبع حاجاته وطموحاته ويتفق مع قيمه وما يملكه من مهارات. لكن حتى يتحقق له هذا التطوير لمساره الوظيفي يحتاج إلى مساعدة المؤسسة من خلال توفيرها للأدوات والمحيط المشجع على تطوير خبراته. وهي تفعل ذلك حتى تحافظ على أفضل الكفاءات الموجودة لديها وتستقطب الأخرى الموجودة في سوق العمل. فالمصلحة متقاطعة، فالفرد يقدم مستوى عاليا من الأداء، لا ليضمن بقاءه في المؤسسة فقط، مثلما كان سائدا في السابق، بل ليحتل مكانة مميزة في سوق العمل. والمؤسسة من مصلحتها تشجيعه على تطوير مساره الوظيفي لتحسن من مرونتها من خلال توفير الكفاءات المميزة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية المحتملة.

إذا كانت المؤسسة، ومن خلال تطوير المسار الوظيفي، تهدف إلى الحفاظ على الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية والمميزة الموجودة لديها لمواجهة التغيرات الحاصلة، فإن تطوير المسار الوظيفي بالنسبة للفرد يمثل ضمنا لتحقيق توظيفيته L'employabilité باعتبار أن مستقبله المهني لا يكون بالضرورة في المؤسسة التي يعمل بها اليوم.

**ج) ضمان توظيفية L'employabilité المورد البشري:** إن هذا المصطلح لم يظهر إلا مع ظهور واقع جديد تعيشه المؤسسة ألا وهو ديمومة التغيير. أي أن هذا الأخير أصبح دائم الحضور في حياة المؤسسات لذلك وجب على الموارد البشرية التكيف معه من حيث امتلاكها لكفاءات متعددة تسمح لها بالحصول على عمل في أي

لحظة. لذلك تعتبر التوظيفية من الأنشطة الحديثة لإدارة الموارد البشرية تمارسها مع بقية الإدارات لتحافظ على الكفاءات المتوفرة في المؤسسة.

يعرّف Lelarge G. التوظيفية على أنها: "قدرة المتعاون على الحفاظ على عمله أو إيجاد عمل آخر وبسهولة في المؤسسة التي يعمل بها أو في مؤسسات أخرى" (Lelarge G.; 2003; p. 140). ويستعمل الباحث في كتابه مصطلح "المتعاون" بدلا من "العامل" للدلالة على المكانة التي وصل إليها، فهو شريك كامل الحقوق في المؤسسة، مما يؤثر حتما على مكانة الإدارة التي تهتم بشؤونه.

كما تعرف (Martin D.; 2006) التوظيفية على أنها التكيف الدائم للمؤهلات الفردية مع سوق العمل. وأنها تمثل حماية للعامل من الخسارة المفاجئة نتيجة الطرد من العمل. فهي تسبق تغيرات سوق العمل بدلا من الخضوع لها.

ويعتبرها بعض الباحثين وسيلة قياس، فهي تقيس قدرة العامل على إيجاد عمل وبسرعة، وبالتالي تقيس قيمة هذا العامل في سوق العمل (Barjou B.; 1997). في حين يراها باحثون آخرون على أنها مجموعة الشروط الواجب توافرها — ولو بحد أدنى — لدى الفرد العامل ليتمكن من إيجاد منصب عمل أو الحفاظ عليه (Duboi A.; 1991).

إذا كانت المرونة تشكل القاعدة الأساسية والحيوية في عالمنا المهني اليوم فإن التوظيفية يمكن أن تتحول إلى أسلوب حياة، وما على العامل إلا البحث المستمر عن كيفية تحقيق تأقلم كفاءاته مع سوق العمل. فمطلوب منه معرفة مهاراته واستعداداته ومحاولة تحسينها وتطويرها بصورة مستمرة.

ويؤكد (Guscetti; 2003) على أن التوظيفية تفرض على العامل ضرورة تطوير معارفه وقدراته بصفة مستمرة، إلا أن هذا لن يتحقق له دون مساعدة مؤسسته وبالذات إدارة الموارد البشرية فيها، من خلال برامج التكوين التي تضعها وتسهر على تنفيذها حتى تحافظ على مستوى معين من المعرفة والمهارة والقابلية لعمالها وإطاراتها. فالتكوين هو أحد المداخل الهامة التي تسمح للتوظيفية بالمرور من الخيال إلى الواقع.

وعليه فإن مسؤوليتها مشتركة يتحملها كل من العامل والمؤسسة على حد سواء. وأهميتها أيضا مشتركة فهي حسب (Weinert P. et Baukens M. et al.; 2001) وسيلة العامل للنضال ضد البطالة والإقصاء الاجتماعي. كما هي بالنسبة للمؤسسة وسيلة تسمح بإعادة توجيه الموارد البشرية الموجودة لديها في حالة إعادة هيكلة الوظائف، وبالتالي تتجنب مصاريف توظيف جديدة.

إن التوظيفية نشاط تستطيع المؤسسة من خلاله الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءات العالية والتميزة لمواجهة التغيرات، لكن هذا النشاط غير كاف لوحده لتحقيق ذلك مما يستوجب تدعيمه بنظام عادل للتعويضات والمكافآت.

#### د) نظام التعويضات والمكافآت :Le système de rémunération

إن أحد أهم أنشطة الاحتفاظ بالموارد البشرية وضع نظام فعال للتعويضات والمكافآت، لما له من تأثير على تعبئة العاملين حول مشاريع التغيير التي تعيشها المؤسسات. فإن كان محفزاً فعالاً يمكنه أن يخفف من حدة المقاومة للتغيرات التي يبدونها العاملون إزاء أي تغيير تبادر به هذه المؤسسات.

وقد استعملنا هنا مصطلح التعويضات والمكافآت بدلا من مصطلح الأجر لأن الأول أكثر شمولاً، ويجمع مختلف أشكال التعويضات المقدمة كمقابل عن العمل المنجز بما فيها الأجر. ويؤكد (جاري دسلر؛ 2003؛ ص378) بقوله أن تعويض ومكافأة العاملين يشير إلى كافة أنواع الأجر أو العوائد التي يحصل عليها العامل نظير اشتغاله بوظيفة معينة. وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما المدفوعات المالية المباشرة والتي تأخذ شكل الأجر والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات مدفوعة الأجر. في حين يتحدث باحثون آخرون عما يسمى بالتعويضات الكلية والتي تمثل مجموع العوائد الناتجة عن علاقة العمل. فإذا كانت العوائد نفسية نتحدث عن تعويضات باطنية Rémunération intrinsèque، وإن كانت مادية وتتطلب إنفاق من قبل رب العمل نتحدث عن تعويضات ظاهرية Rémunération extrinsèque (Petti A.; 1993).

يمثل التعويض كل ما يتحصل عليه العامل لقاء مساهمته في المؤسسة. فهو يلعب دوراً هاماً في كل علاقة تعاقدية، حيث يلتزم العامل بتخصيص الجهد والوقت والقدرات والمعارف لمؤسسته، وتلتزم هي في المقابل بالدفع والتعويض باستخدام مختلف أشكاله من أجر ومزايا مالية إضافية ومكافآت مالية ومكافآت إضافية غير مالية، وإجازات مدفوعة الأجر، أو المساهمة في التأمينات الاجتماعية، أو شهادات الاعتراف والتقدير وغيرها...

نجد نظام التعويضات يأخذ حيزاً هاماً في انشغالات كل رؤساء المؤسسة بمن فيهم وأهمهم مدير الموارد البشرية. كما يمثل أحد أهم مطالب النقابات العمالية. حيث يشير (Auriac J.-M. et Bougault H.; 1994; p. 144) أن نظام التعويضات والمكافآت هو أحد المواضيع الشائكة في المؤسسات نظراً للاختلاف والتناقض الذي ينشأ بسببه بين الإدارة والعاملين، لذلك تتدخل النقابات وتجعل منه أهم مواضيعها، كما يجلعه المسكرون، من جهتهم، أحد أهم الميكانيزمات المحددة للتوازن الاقتصادي لمؤسساتهم.



ويرى Citeau J.-P. أن نظام التعويضات يجب أن يكون متكاملًا ومتطورًا ويعتمد على إجراءات تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: التوازن المالي للمؤسسة، الارتباط والتماسك الخارجي، الدالة الداخلية (Citeau J.-P.; 2000; p. 123). في حين يعتبر آخرون أن الأمر أكبر من تحقيق العدالة الاجتماعية وتوزيع عادل لأرباح الإنتاجية للمساهمة في النمو الاقتصادي والحفاظ على السلم الاجتماعي. فإن الأمر يتعلق هنا بالمساهمة في الوصول إلى أهداف التسيير الفعال للموارد البشرية من خلال: تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية، تطوير الكفاءات العالية والاحتفاظ بها، تحفيز وأداء جيد... (Donnadieu G.; 1999).

لا يكفي لتحقيق تعبئة العاملين حول أهداف المؤسسة وحول مشاريع تغييرها، وضع نظام عادل للتعويضات والأجور، بل، بالفعل، يجب أن يتحقق التسيير الفعال لهؤلاء العاملين ومن بين أدواته أيضا تحسين ظروف العمل. لهذا فهذا الموضوع هو أحد انشغالات إدارة الموارد البشرية والذي تتقاسمه مع بقية الإدارات.

#### هـ) تحسين ظروف العمل:

نشاط آخر من أنشطة إدارة الموارد البشرية تسعى من خلاله للاحتفاظ باليد العاملة ذات الكفاءات ألا وهو السهر على توفير ظروف عمل ملائمة تحقق التفوق للمؤسسة والرضا والانتماء للعاملين. حيث يقول Livian Y.F.: "إن الكيفية التي تعمل بها المؤسسة والتي يعيش فيها أولئك الذين يعملون فيها، تمثل اليوم متغيرا أساسيا معترفا به في تحقيق الأداء الاقتصادي والاجتماعي لها (Livian Y.F.; 1999).

لذلك كان الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والنفسية في دراسة المنظمة وظروف العمل فيها مرتبطين بمواضيع عديدة وهامة في تسيير الموارد البشرية كالرضا الوظيفي، والتحفيز، والإرهاق، والغياب، والاستقالة، وتنظيم العمل، وتأمين الكفاءات، وغيرها (Neveu J.-P.; 1999). إذن على أحصائي الموارد البشرية تحمل مسؤولية تحسين ظروف العمل. إلا أن Peretti J.-M. يؤكد أن رجال الموارد البشرية لا يمكنهم أن يتصرفوا إلا بالتعاون المباشر مع الإدارة العليا وكمستشارين في هذا الموضوع (Peretti J.-M.; 1998; p. 211).

إن لظروف العمل تأثيرات بالغة على نوعية الحياة وصحة وسلامة العاملين في المؤسسة، لهذا كانت مسؤولية المحافظة عليهم مشتركة، تتحملها كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية باعتبارها أول المعنيين بهم.

كثيرا ما اهتمت تعريفات ظروف العمل بالطابع الفيزيولوجي الصعب والمتعب للعمل، وبمواقع العمل غير المرحة، وبوتيرة العمل المجهدة، وبالطابع الكئيب لأماكن العمل. أما اليوم فهي تهتم أكثر فأكثر بالإرهاق الذي تسبب فيه التكنولوجيا المتطورة، والنماذج التنظيمية الحديثة للعمل، والتغيرات الإجبارية، وغياب تطبيق المشاركة والإعلام، وعدم ديمومة الوظيفة (Romelaer P.; 1993; p. 229).

كذلك الكيفية التي يتم بها تحسين ظروف العمل تطورت مع الزمن، مثلما تطورت وتغيرت محتويات هذه الظروف. فقد أكدت قبل سنوات الستينات على تقليص حجم الأضرار الناجمة عن العمل، وبعد هذه الفترة

اهتمت بالديمقراطية الصناعية وضرورة تحقيق المشاركة والإعلام. وفي سنوات التسعينات أصبحت تهدف بالخصوص إلى ضرورة مرافقة التغييرات المفروضة على المؤسسة.

حيث يؤكد (Citeau J.-P.; 2000; p. 155) أن تحسين ظروف العمل اليوم لا يمثل هدفا في حد ذاته، بل هو إجراء مرافق في حالة إعادة الهيكلة أو إدخال تكنولوجيا جديدة. والغاية من ذلك هو تحقيق مرونة أكثر للجهاز الإنتاجي وتحقيق راحة العاملين.

إن محتوى ظروف العمل تغير وسيطر عليه تعدد وتنوع مشاريع التغيير التي تعيشها المؤسسات والتي أصبحت هي الأخرى مصدر إزعاج للعاملين، لهذا كان على إدارة الموارد البشرية وبالالتفاق مع الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسينها. من خلال إعلام العاملين بما قبل اتخاذ القرار النهائي حولها، ومشاركة العاملين في إدارتها. فتحسين ظروف العمل، في هذه الحالة، سيخفف من حدة مقاومة العاملين لهذه التغييرات دون شك.

### ثالثا: وظيفة التنمية الاجتماعية:

وظيفة التنمية الاجتماعية هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية تمارسها بالتعاون مع بقية إدارات المؤسسة، ووجودها لا يؤكد على البعد الاقتصادي للمؤسسة فحسب بل على بعدها الاجتماعي أيضا.

وظيفة التنمية الاجتماعية تهتم بالجوانب الأكثر استراتيجية والأكثر حداثة لوظيفة الموارد البشرية (Citeau J.-P.; 2000; p. 39). ويلعب مديرو الموارد البشرية دورا في تحديد استراتيجية المؤسسة، لذلك عليهم أن يساهموا بخبرتهم الاجتماعية في هذا المجال لأن القرارات الصناعية تؤثر عليها الانشغالات والاهتمامات الاجتماعية أيضا (Bouquet-Nadaud P.H. et Laumonier P.; 2003).

هذه الوظيفة تؤكد على التعارض الفعلي القائم بين فلسفة إدارة الأفراد بالمفهوم التقليدي، وفلسفة إدارة الموارد البشرية. وهذا ما يؤكد Peretti J.-M. بقوله: إن وظيفة التنمية الاجتماعية تمثل الوجه الجديد والمبدع لإدارة الأفراد (Peretti J.-M.; 1994; p. 28).

وظيفة التنمية الاجتماعية تفرض الانتقال من قطب تقليدي في تسيير الموارد البشرية إلى قطب حديث يتطلب إعطاء الأهمية إلى قضايا مثل: الاتصال والإعلام، المشاركة بكل أنواعها، التعلم المستمر، تحسين المحيط الاجتماعي للعمل وغيرها من القضايا ذات البعد الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة، والتي تمثل أيضا آليات لتحقيق التعبئة حول مشاريع التغيير مما يخفف من حدة المقاومة للتغيير.

## 1) الاتصال والإعلام كأحد آليات تحقيق التنمية الاجتماعية:

في مجتمع أساسه المعرفة يصبح الجهل فيه مرفوضاً، مما يفرض ضرورة تقاسم المعرفة ويبرر تبادل المعلومة. هذه الأخيرة هامة وحيوية للتشغيل الفعال للمؤسسات المطلوب منها اليوم التغيير والإبداع بصورة مستمرة.

والاتصالات هي وسيلة هامة لتبادل المعلومات والتأثير في سلوك الأفراد. فهي تساعد في تطوير سلوك الفرد بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة. فهي وسيلة لتنمية الموارد البشرية (علي السلمي، 1997، ص 358).

يوجد دائماً في المؤسسات نظام للاتصالات الداخلية حتى وإن كان نادراً ما يهيكل إلا في حالة المؤسسات الكبيرة الحجم. لذلك تجد إدارة الموارد البشرية نفسها تتحمل مسؤولية الاتصال باعتبارها دائمة الاحتكاك بالعاملين. كما تسند لها تقليدياً مهمة تحرير جريدة المؤسسة حينما يكون لها جريدة ( Romelaer P.; 1993; p. ) (245).

إدارة الموارد البشرية تتحمل جزءاً هاماً من مسؤولية تصميم وتنفيذ سياسة الاتصال والإعلام في المؤسسة، وحتى تكون فعالة وتحقق هدف التنمية يجب أن تشمل كل العاملين بما فيهم النقابات، وتصب في كل الاتجاهات وأن تكون دورية تبين تطور الأوضاع وتنبه إلى الحاجة للنقاش والتشاور الداخلي خاصة في حالات التغيير.

وتستعمل إدارة الموارد البشرية لتنفيذ سياسة الاتصال والإعلام وسائل منها جريدة المؤسسة، والإعلانات، واستعمال أجهزة سمعية وبصرية، والاجتماعات حيث تتدخل كمستشار ومنشط، وبحوث الموارد البشرية، والرسائل الإلكترونية. وتتناول الاتصالات مواضيع عديدة حول المؤسسة والعاملين والتطورات التكنولوجية والتغيرات المتوقعة وغيرها.

إن النظر إلى العامل ليس باعتباره أجيراً بل إنساناً يرغب ويستطيع أن يفهم ويقترح ويقدم حلولاً للمشاكل المطروحة هو الرهان الاجتماعي لسياسات الإعلام والاتصال لمؤسسة مهتمة بتفعيل روح الفريق وتنمية روح الحماس لدى مواردها البشرية.

## أهمية الإعلام و الاتصال:

يمكن أن نلخص أهمية الاتصال والإعلام في تحقيق التنمية الاجتماعية من خلال:

\* تنمية روح الولاء لدى العاملين لمنظمتهم (جاري دسلر، 2003، ص 52).

\* الاتصال وظيفة تحفيزية وعلائقية وتعبيرية حيث تخلق لغة مشتركة وثقافة قوية وإطار مرجعي يوفر مكانة للاختلاف والتبادل والتعايش (Benabou C.H.; 1993).

\* معرفة العاملين وإطلاعهم على ما يحدث داخل المؤسسة يزيد في معارفهم كما يقوي رغبة التجديد والإبداع لديهم، وهذا ما تحتاجه المؤسسة اليوم.

\* نظام الاتصالات الداخلي يعنى ويشرك الأفراد في مشروع المؤسسة. فهو يحملهم مسؤولية تحقيق التفوق والتميز لمؤسستهم.

\* يعرف نظام الاتصالات بهوية المؤسسة وهو بذلك يقوي من الإحساس بالانتماء والولاء لأعضائها ( Laurent P. et Bouard F.; 1997; P. 111).

\* يوفر محيط عمل ديناميكي يشجع على التعلم والتطور الشخصي للفرد.

\* يحقق التماسك بين مكونات المنظمة ويوجه ويغير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.

\* يقلص الاتصال من حدة المقاومة للتغيير من خلال الإعلام به مسبقا ومناقشته مع العاملين وشرح مبرراته وأهدافه (حسين محمود حريم، 2000، ص360).

ليس الهدف من تنشيط حركة تدفق وانتشار المعلومات وبالتالي وضع نظام فعال للاتصالات توزيع المعلومة فقط، بل الأمر أعقد من ذلك لأنه يحتوي على رهانات حساسة ترتبط بتوحيد هوية وهدف كل أعضاء التنظيم من جهة، وتحقيق التطور والتنمية لهؤلاء من جهة أخرى. فالمسؤولية ثقيلة تشارك وبقسط كبير في تحملها إدارة الموارد البشرية.

## 2) المشاركة كأحد آليات التنمية الاجتماعية:

يتفق أغلبية الباحثين على أن المشاركة بكل أنواعها سواء كانت في التسيير أو المالية تساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية، حيث تعيد للعامل الثقة في نفسه، والقدرة على التحكم في مصيره، مما يحقق تطوره اجتماعيا.

ينشغل مديرو إدارة الموارد البشرية مع غيرهم من المديرين في المؤسسة بإشكالية المشاركة لما لها من تأثير على تطوير وتنمية العامل وما يمكن أن تحققه من نتائج إيجابية للمؤسسة، باعتبار أن المشاركة فلسفة قوامها التقريب بين مصالح كل من العاملين والإدارة على حد سواء.

وتعرف المشاركة على أنها مجموعة الوسائل الرسمية التي تسمح بالتقاسم الشرعي للسلطة في المؤسسة للوصول إلى أهداف اجتماعية واقتصادية. وهي أنواع، منها المشاركة المالية، أي المشاركة في النتائج و/أو في الملكية حينما يتقاسم العمال النتائج و/أو رأس المال مع المالكين. وهذا النوع من المشاركة يمثل البعد القانوني والاجتماعي للمشاركة في المؤسسة. أما المشاركة في التسيير فتتحقق حينما يشارك العمال بصفة مباشرة من خلال فرق العمل أو بصفة غير مباشرة من خلال ممثليهم في هيئات اتخاذ القرارات. وهذا النوع من المشاركة له بعد اقتصادي واجتماعي أيضا.

تعيد المشاركة في التسيير النظر في تنظيم العمل بحيث يصبح قائما أكثر على العمل الجماعي من خلال فرق العمل (نوادي الجودة، مجموعات شبه مستقلة...)، أو يعطى للعامل المزيد من المسؤولية داخل الهياكل الموجودة كإثراء العمل مثلا. ويتمتع العامل هنا بدرجة معتبرة من الاستقلالية والمسؤولية في مجال تنظيم ورقابة عمله.

حيث يرى (D'arcimoles C.H. et Huauily I.; 1998) أنه في ظل المشاركة في التسيير تتراجع الرقابة المباشرة لصالح الرقابة الذاتية التي تمارسها مجموعات شبه مستقلة، والتي كثيرا ما تستعمل لتضمن التنمية الشخصية للعامل.

فالمشاركة في التسيير تعتمد على تنظيم مرن للعمل للاستجابة لتغيرات المحيط وتحقيق الاندماج وتنمية الطاقات البشرية. فهي تقوي من سلطة المنفذ دون أن تهمل ضرورة مساندته للنموذج الثقافي للمؤسسة وسعيه لتحقيق أهدافها.

### أهمية المشاركة:

تعددت الأسباب التي استدعت العمل بالمشاركة، مما يبين تعدد مزاياها سواء بالنسبة للمؤسسة أو العامل. لذلك نجد اليوم كل الهيئات الدولية المهتمة بالإنسان تعترف بأهمية المشاركة في تنمية العنصر البشري وتؤكد عليها (مكتب العمل العربي، 1997).

فالمشاركة بكل أنواعها في المؤسسات يمكن أن تحقق ما يلي:

- \* تربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- \* أنسنة محيط العمل ودفع العامل إلى تحقيق ذاته من خلال عمله.
- \* التشجيع على التعلم والمبادرة والإبداع والاندماج في ثقافة المؤسسة.
- \* تشعر العامل بالانتماء في مؤسسة يقضي فيها أغلب أوقاته.
- \* يصبح العمل في ظلها وسيلة للتعبير والتنمية الشخصية.
- \* تسمح ببناء علاقات عمل قوامها النقاش والحوار والتفاوض. ويتم ذلك بكل حرية.
- \* ما هي إلا وسيلة لتنشيط وتسيير التغيير بطريقة اقتصادية أكثر ومقبولة أكثر مقارنة بالوسائل الأخرى (Delavallee E.; 1999).

كل من المشاركة والاتصال والإعلام تسمح بتوفير جو عمل يشجع على التعلم وبصورة مستمرة، وهذا ما تسعى إليه منظمات اليوم حتى توفر كفاءات متميزة تمكنها من الاستمرار في محيط متغير تشتد فيه المنافسة القائمة على المعرفة. وحتى بالنسبة للفرد فإن التعلم المستمر يطور ويجدد معارفه ويكسبه توظيفية Employabilité هو بحاجة إليها في ظل ظروف تهدد استقراره في الوظيفة أو المنظمة الحالية.

### 3) التعلم المستمر كأحد آليات التنمية الاجتماعية:

كثيرا ما يتم ربط مفهوم التنمية الاجتماعية بفكرة التكوين، وإذا كان التكوين وسيلة هامة في عملية تنمية الموارد البشرية، إلا أنه لا يمكن اختصار هذه العملية في تلك الفكرة. فالتنمية الاجتماعية تعتمد، بالإضافة إلى الآليات التي تم ذكرها، بشكل كبير على سيورة التعلم المستمر وتحويل محيط العمل إلى محيط تعليمي دائم.

أهمية التطورات التكنولوجية وزيادة حدة التغييرات التي تعيشها المؤسسة، فرضت ضرورة العودة في كل مرة إلى إعادة التكوين، مما أدى إلى تجديد التفكير حول التكوين من حيث منهجيته ومحتوياته وأوقاته والمعنى به.

كما لم يعد التكوين وسيلة للوصول إلى مستوى تأهيلي معين فحسب، بل أصبح يمثل وسيلة لخلق الكفاءات وتطويرها و تنميتها. فهو القدرة على حل المشاكل في أي محيط وظرف تنظيمي معين ( Charron J.-L. et al., 2001; p. 238).

فالتعلم المستمر، وليس التكوين الآني، هو مصدر القدرة على الاستمرار والبقاء والتغلب على المعضلات. كما أن التعلم المستهدف ليس التعلم الفردي، رغم كونه شرطاً يجب توفره ولكن غير كاف لمعالجة المشاكل والتغييرات المطلوبة من المؤسسة، لذلك فالحديث هنا يدور عن التعلم التنظيمي الذي يشمل الجميع وفي كل لحظة في حياة المؤسسة.

لذلك يسعى مطورو الموارد البشرية وبمنهجية إلى زيادة القدرة التعليمية للتنظيمات ليجعلوا منها مؤسسات متعلمة، تتعلم بصفة دائمة، من خلال تسهيلهم تعلم كل أعضائها. بحيث تجد هذه المؤسسات نفسها منجذبة نحو عملية التحول الدائم (Weiss D.; 1999).

إن المنظمة التي تعتمد على كفاءات أفرادها، وليس على مؤهلاتهم، وعلى القيم المشتركة التي يتقاسمها هؤلاء وتعطي معنى لنشاطهم هي التي تستطيع التغلب على معوقات التغيير وتسمى في هذه الحالة منظمة متعلمة.

إن التعلم المستمر ضروري بالنسبة لمؤسسات اليوم حتى تتغير وتبدع وتبقى في محيط متميز بسرعة التغييرات وشدة المنافسة، كما أنه ضروري بالنسبة للمورد البشري فهو أحد أهم وسائل تنميته، مما يجعله موضع جذب وطلب من قبل هذه المؤسسات. فأهمية التعلم متقاسمة ومشتركة بين كل من العامل والمؤسسة. لكن حتى يتحقق التعلم الدائم يجب توفير محيط اجتماعي وجو عمل يسوده التعاون والنقاش والتفاهم، لأن العلاقات الاجتماعية يمكن أن تعمل على تشجيع عملية التعلم أو تعيقها باعتبار التعلم يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين.

#### 4) تحسين المحيط الاجتماعي كآلية لتحقيق التنمية الاجتماعية:

التنمية الاجتماعية لا يمكن أن تتحقق إلا في ظل محيط تنظيمي يشجع على بناء علاقات اجتماعية مستقرة نوعاً ما، يسودها الاحترام المتبادل والاعتراف بالآخر وبحقوقه.

على كل مؤسسة أن تحدد سياستها في مجال العلاقات الاجتماعية وهذا في إطار احترام القوانين مع تحديدها للدور المطلوب من مختلف الأطراف المتواجدين بها بما فيها النقابات. مع تفهمها لأسباب انضمام عاملها إلى هذه النقابات. لذلك فمن الضروري أن يعلم المسيرون بالقوانين التي تحمي حقوق العاملين وإدارة الموارد البشرية أنها هي المسؤولة الأولى عن هذه العملية.

كما أن العلاقة مع ممثلي العمال تأخذ مكانة هامة في انشغالات مديري الموارد البشرية باعتبارهم ممثلين للإدارة العليا وهم يقومون بمساعدة الرؤساء في محاولة لتحسين العلاقات الاجتماعية ( Peretti J.-M.; 1998; p. 252).

مع العلم أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لا يقتصر على مدير إدارة الموارد البشرية. فهو مطالب بتعميق هذا الاهتمام عند كل مدير وفي أي موقع من مواقع العمل بالمنشأة (محمد عثمان إسماعيل وحدي مصطفى المعاز، 1999، ص426)

وعلى الإدارة العليا وبالتشاور مع مديري الموارد البشرية أن تحدد ما إذا كانت تريد التفاوض والتعاون أو العكس تكتفي بتطبيق ما هو مفروض عليها قانونيا. في حين يؤكد Citeau J.-P. أن التفاوض مع مختلف الأطراف ومنها النقابات هو أحسن أسلوب للمعالجة الاجتماعية. فهو يحقق الاستيعاب والتكيف الدائم مع التحولات (Citeau J.-P.; 2000; p. 193).

أهمية تحسين المحيط الاجتماعي في تحقيق التنمية: الفرد في المؤسسة لا يستطيع أن يعيش معزولا عن زملائه كما أنه في علاقة متواصلة مع الإدارة. وفي هذه الأجواء يبحث الفرد، وفي آن واحد، عن الانتماء والتفرد. فهو بحاجة إلى الانتماء ليكون ضمن مجموعة عمل ناجحة والتفرد ليكون هو نجمها الوحيد.

لذلك تشغل أغلبية المؤسسات اليوم بتحقيق الاستقرار الاجتماعي لما له من تأثير على نجاح مشاريع تغييرها. فهي تهتم بتنمية علاقات اجتماعية إيجابية تهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي:

- \* رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم عن العمل والمؤسسة.
- \* الاعتراف بحقوق العاملين والسهر على تحقيقها وبعدها يعزز من شعورهم بالانتماء
- \* توفير جو من الثقة يسهل قبول التغييرات التي تنوي إحداثها ويقلل من حدة مقاومتها
- \* فتح المجال للتعبير عن الآراء والكشف عن الأفكار المبدعة التي هي بحاجة إليها.
- \* الاهتمام بالنقابات و اعتبارها شريكا في تحقيق أهدافها وأهداف التنمية الاجتماعية.

إن تحسين المحيط الاجتماعي للعمل ومنه العلاقات الاجتماعية في المؤسسة يتحقق من خلال وضع نظام فعال وعادل وديناميكي للاتصالات، وتطبيق المشاركة بمختلف أنواعها. وفي هذه الحالة يمكن لهذه العلاقات أن توفر جوا يسمح بتشجيع وتسهيل عملية التعلم. فآليات تحقيق التنمية الاجتماعية كما نرى هي متشابكة ومتفاعلة. فهي، أحيانا، تكون وسائل وفي أحيان أخرى تصبح أهدافا في حد ذاتها تسعى إلى تحقيقها وظيفة التنمية الاجتماعية كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية.

تمارس إدارة الموارد البشرية سواء كانت بمفردها أو بالتعاون مع بقية الإدارات التنفيذية في المؤسسة ثلاث وظائف رئيسية (التسيير الإداري للموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، التنمية الاجتماعية) تشمل بدورها وظائف فرعية تهدف من خلالها إلى ضمان استمرار نظام المنظمة وقدرته من خلال مجموع موارد البشرية على مواكبة التغيير بكل أنواعه وتحقيق نجاحه ومن ثم التفوق والتميز للمؤسسة، والرضا والتنمية والازدهار وإثبات الذات بالنسبة للمورد البشري.

### 2-2-3 تنظيم إدارة الموارد البشرية:

يمثل التنظيم أداة من أدوات الإدارة لتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب تنظيم العلاقات بين العاملين وتحقيق الاستقرار في العمل. إن تنظيم إدارة الموارد البشرية يهدف إلى تحديد وتسهيل مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة. ويتم تناول تنظيم إدارة الموارد البشرية هنا من حيث السلطة التي تتمتع بها، وهيكلتها في المؤسسة، والأفراد العاملين فيها.

#### 1) سلطة إدارة الموارد البشرية:

تعرف السلطة على العموم بأنها الحق في التصرف أي اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات لتوجيه تصرفات الغير لتحقيق أهداف المؤسسة. والمقصود هنا هو السلطة الرسمية والتي يكون مصدرها الوظيفة وليس الفرد الذي يشغلها. وغالبا ما نميز في المؤسسة، خاصة الكبيرة الحجم منها، بين ثلاثة أنواع من السلطات وهي: السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية. وتتمتع إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسات كبيرة الحجم بالأنواع الثلاثة للسلطات أي تنفيذية واستشارية ووظيفية بفضل طبيعة وأهمية نشاطاتها التي تعتنى بالعنصر البشري أينما وجد.

أ) السلطة التنفيذية: مصدرها السلطة الشرعية أو الرسمية. تعطي مدير الموارد البشرية الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للمرؤوسين التابعين لإدارته. لأن مدير الموارد البشرية لا يملك الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين في الإدارات الأخرى، لكنه يملك هذه السلطة داخل إدارته.

يقول Morin P. إن "مدير الموارد البشرية لا يسير إلا مصالح تسيير الموارد البشرية التي تقع تحت سلطته. فهو لا يسير العاملين والموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة" (Morin P.; 1999). فهذه من صلاحيات المديرين التنفيذيين نظرا لمسؤوليات التسيير التي تقع على عاتقهم (Foucher R.; 1993).

إن السلطة التنفيذية تعطي صاحبها الحق في اتخاذ القرارات والمساهمة المباشرة في تحقيق أهداف التنظيم ككل. في حين لا يمارس، هذه السلطة نفسها، مدير الموارد البشرية، إلا في إطار وحدته التنظيمية. كما لا تسمح له لا باتخاذ القرارات ولا بالمساهمة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة. بل يفعل ذلك بطريقة غير مباشرة من خلال تمتعه بنوع ثان من السلطة ألا وهو السلطة الاستشارية.



ب) السلطة الاستشارية: إدارة الموارد البشرية لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على خط السلطة في المؤسسة، بل لها الحق فقط في تقديم المشورة والنصح لهذه الإدارات عندما تطلب منها ذلك. و يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بمهمة الاستشارة بفضل المعارف والمهارات التي يمتلكها. فهي مبنية أساسا على الكفاءة في التخصص. ويرى (Foucher R.; 1993) أنها شكل السلطة المسيطر على عمل إدارة الموارد البشرية سواء أمام الإدارة العامة أو بقية الإدارات.

علاقة مدير إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا أو بقية الإدارات التنفيذية الأخرى هي علاقة استشارية في طبيعتها. ويقوم صاحب هذه السلطة بالبحث والاستقصاء في قضايا تخص الموارد البشرية ومنها مواضيع التغيير التنظيمي وقياس درجة المقاومة بفضل التقنيات التي يمتلكها في هذا الغرض. ومن ثم يقدم المساعدة والنصح والاقتراحات في هذا المجال. والإدارة العليا وبقية الإدارات التنفيذية هي حرة في قبول أو رفض مقترحاته. فهو يملك سلطة بيع أفكاره وإقناع الوحدات الأخرى بقبولها.

يقترح مدير الموارد البشرية سياسات في مجال تخصصه، من خلالها يساعد ويقدم المشورة لبقية المسيرين فيما يخص الاستعمال الأفضل للموارد البشرية التي تقع تحت سلطتهم. فهو يدرس المحيط، و يقيم الموارد البشرية، ويتنبأ بالاحتياجات المستقبلية ويضع مخططات قابلة للتنفيذ. إلا أن هذه السياسات لا تطبق إلا بعد قرار من الإدارة العليا (Morin P.; 1999).

السلطة الاستشارية، ونظرا لكونها تمثل سلطة العقل المفكر والمخطط في المؤسسة، هي مع مرور الزمن ومع كبر حجم المؤسسة وتعقد وكثرة مشاكل العاملين وزيادة المعرفة المتخصصة لدى مسؤولي إدارة هؤلاء، وكثرة مسؤوليات بقية المسؤولين التنفيذيين، ستحظى بالنفوذ وتتدخل في عملية اتخاذ القرارات. ويتم ذلك بتفويض مدير إدارة الموارد البشرية سلطة تنفيذية في مجال تخصصه يطلق عليها السلطة الوظيفية.

ج) السلطة الوظيفية: يؤمن اليوم كل من الباحثين والممارسين بأهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ككل، كما يؤمنون بعدم جدوى الفصل القاطع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية خاصة في المنظمات الحديثة الضخمة والمعقدة (مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح؛ 2002؛ ص28). مما وجب تفويض سلطة إصدار القرارات لمدير الموارد البشرية في العديد من القضايا المتعلقة بتسيير الموارد البشرية. وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمارس نوعا ثالثا من السلطة.

وتستمد إدارة الموارد البشرية السلطة الوظيفية من خلال الخدمة التي تقدمها لبقية الوحدات التنظيمية، كأن تضع أنظمة للتقييم والتوظيف والنقل والتحفيز وجمع المعلومات عن العاملين وتحليل وتوصيف الوظائف... إلخ.

وتعطي مديرها، باعتباره متخصصا، الحق في إصدار الأوامر في هذه المسائل وغيرها إلى الوحدات التنظيمية الأخرى ومراقبة التنفيذ، لكن بشرط أن يتوقف في حدود مجال تخصصه وأن يعتمد على سياسات متفق عليها مع الإدارة العليا.

إن الدور الرئيسي اليوم لمدير الموارد البشرية هو دور وظيفي وكذلك دور المسير لإدارة الموارد البشرية. فهو يقوم بدور مزدوج كمسير لوحدة تنظيمية وعضو فاعل في الهيئة الإدارية للمؤسسة.

تقول Segretain E. أنه "في السنوات الأخيرة استطاعت وظيفة الموارد البشرية أن تحتل مواقع عمل جديدة. فهي تقترب أكثر من مراكز اتخاذ القرارات، وهذه السلطة المتزايدة لها مقابل. فكلما اشتركت في تحقيق نجاح المؤسسة وتحقيق تنافسيتها، كلما طُلب منها أن تساهم أكثر في هذه التنافسية" (Segretain E. 1998; p. 27).

مدير إدارة الموارد البشرية يتمتع بسلطة تنفيذية يمارسها في حدود وحدته التنظيمية. كما يقدم المساعدة والنصح لبقية المديرين، باعتباره متخصصا، دون أن يتمكن من اتخاذ القرارات وفرض تنفيذها على الآخرين ممارسا بذلك سلطة استشارية. لكن ها هو في ظل السلطة الوظيفية يتمكن من تقديم الخدمات ومنه اتخاذ القرارات، في حدود صلاحياته، فارضا تنفيذها على بقية المديرين التنفيذيين.

في حين يرى بعض الباحثين أن السلطة الحقيقية لإدارة الموارد البشرية تتوقف على مدى قوتها أو ضعفها هي، فلا توجد مؤسستان تكون فيهما العلاقة متشابهة بين إدارة الموارد البشرية وبقية الإدارات. إدارة موارد بشرية ضعيفة تعني (Romelaer P.; 1993; p. 285):

- اقتصار الدور على التسيير الإداري للموارد البشرية.
- كل إدارة تتخذ القرارات التي تريدها دون الاهتمام بآثارها على العاملين.
- غياب التنسيق بين مختلف الإدارات في القضايا المرتبطة بالعنصر البشري.
- ضمان تقديم الدعم لتحقيق المتابعة لكي لا تحدث مشاكل يكون سببها المورد البشري.

أما بالنسبة للمؤسسات التي تكون فيها إدارة الموارد البشرية قوية فإن:

- \* التسيير الإداري للموارد البشرية يؤدي على العموم من قبل كل الرؤساء.
- \* تتحمل مسؤولية تسيير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- \* تضمن المساعدة والاستشارة والخدمة والاتصال في الاتجاهين.
- \* التذكير المستمر للإدارة العليا وبقية الإدارات بمتطلبات وظيفة الموارد البشرية.
- \* التنبيه إلى الآثار المترتبة عن قرارات الاستثمار أو التغيير التنظيمي أو الاستراتيجي أو التكنولوجي على الموارد البشرية.

إلا أن قوة أو ضعف إدارة الموارد البشرية تتوقف على:

- كفاءة وعدد أخصائيي هذه الوظيفة.
- قدرتهم على إقناع بقية المسؤولين بقيمة وأهمية مساهمتهم.
- الظروف البيئية التي تتواجد فيها المؤسسة، ففي حالة الأزمات تتمركز القرارات.
- سياسات الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة المعلنة منها والضمنية.

سلطة إدارة الموارد البشرية والمهام التي تؤديها تؤثر على موقعها في الهياكل التنظيمية للمؤسسات ومدى مساهمتها في استراتيجية التنظيم ككل وعلى درجة تأثيرها على قرارات التغيير فيها.

## 2) مكانة إدارة الموارد البشرية في تنظيم المؤسسة :

إن وظيفة الموارد البشرية ذات طبيعة مشتركة وممتدة Transversal أي يمارسها كل من اختصاصي الموارد البشرية وبقية المسيرين. أما عند وضع وحدة تنظيمية مختصة بتسيير الموارد البشرية فإن المؤسسات تختار بين هيكلية مركزية أو لامركزية لهذه الإدارة. لكن هناك مقاييس عامة مطلوب احترامها، من قبل المؤسسات، أثناء تصميم هيكلية إدارة الموارد البشرية ومنها (Dolan S. L. et al.; 2002; p. 38):

- \* منح مديري الموارد البشرية الوسائل التي تمكنهم من القيام بمختلف الأدوار المطلوبة منهم.
- \* تسهيل عمل اختصاصيي الموارد البشرية وتزويدهم بالمعلومات حول ظروف المؤسسة ومشاكلها.
- \* تشجيع التطبيق المنسجم والعادل لسياسات اليد العاملة، وهذا مهما يكن حجم المؤسسة وتنوع أنشطتها.
- \* ضرورة دمج الاتجاه العام لهذه الإدارة بالسياسات المعمول بها واقعياً.
- \* ضمان السلطة وقوة التأثير لإدارة الموارد البشرية حتى تنفذ سياساتها، وتجنب كل تمييز بينها وبين الإدارات الأخرى للمؤسسة، واحترام القوانين التشريعية المطبقة في هذه الحالة.
- \* تصميم هذه الإدارة بطريقة لا تسمح بأن تكون مورداً تنفيذياً فقط، بل وتساهم بطريقة فعالة ونشطة ومبدعة في تسيير الموارد البشرية.

قد لا تلتزم المؤسسات بكل هذه المقاييس أثناء تصميمها لهيكل إدارة الموارد البشرية، لكن ما هو متفق عليه أن هذه الإدارة كوحدة تنظيمية، قد تكون مركزية في بعض المؤسسات وقد لا تكون كذلك في مؤسسات أخرى. ويرجع الباحثون السبب الرئيسي في مركزيتها أو لامركزيتها إلى حجم المؤسسة، كما يضيف باحثون آخرون أسباباً أخرى لوضعيتها هذه منها: فلسفة التسيير السائدة، الظروف البيئية المتغيرة، الحاجة إلى التخصص وغيرها من الأسباب التي تكون فيها إدارة الموارد البشرية مركزية أو لامركزية.

الإدارة المركزية للموارد البشرية تعني إنشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية ترتبط على العموم بالإدارة العليا، وتتواجد على مستوى المقر الاجتماعي للمؤسسة، وتقوم هذه الإدارة بخدمة جميع إدارات أو فروع المؤسسة. ويضيف (Foucher R.; 1993) بـ: "أن المؤسسات التي تلجأ إلى مركزية إدارة الموارد البشرية هي

تلك التي لها على العموم أقل من 10000 عامل، وتستعمل التنظيم الوظيفي أو المختلط (وظيفي وبالأقسام).  
فتنظيم إدارة الموارد البشرية يتوقف على النمط التنظيمي العام للمؤسسة". أما إدارة لامركزية للموارد البشرية فتعني وجود وحدات تنظيمية متخصصة في تسيير الموارد البشرية على مستوى المقر الاجتماعي للمؤسسة وملحقة بالإدارة العليا، ووحدات فرعية لشؤون الموارد البشرية ملحقة بفروع المؤسسة. وفي هذه الحالة تمثل الأولى الوحدة التنظيمية المركزية ويكون لها حق الإشراف الفني على وحدات شؤون الموارد البشرية الفرعية التابعة.

ويرى (Dolan S. L. et al.; 2002; p. 40) أن التنظيم اللامركزي يسمح لإدارة الموارد البشرية في حالة التغيير التنظيمي بفهم الثقافة المحلية التي تمثل معطيات إستراتيجية يجب استغلالها، وتقع على مديري الإدارات الأخرى المسؤولية الكاملة عن التسيير الحسن للموارد البشرية.

### 3) الأفراد العاملون في إدارة الموارد البشرية:

مثل ما هو الحال في باقي وظائف المؤسسة الإنتاجية (التسويق، الإنتاج، المالية...)، فإن وظيفة الموارد البشرية يجب أن يكون لها أيضا متخصصون يتمتعون بكفاءات عالية، خاصة في ظل الظروف الحالية، يقومون بمهام الإشراف والتنسيق والاستشارة والخدمة في مجال تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

إلا أن (Louart P. et Le Grhep; 1993) يرى أنه من الخطورة أن تكون هناك مصلحة معينة بالأشخاص والديناميكية الاجتماعية، بدون أن يكون للإدارة العامة والإطارات التنفيذية المسؤولية في ذلك، لأن شدة التفاعلات الموجودة بين تسيير الموارد البشرية والاستراتيجية والعمل الجماعي لا تشجع على هذا الفصل.

فكل مدير هو مدير للموارد البشرية أي يمارس وظيفة الموارد البشرية. لكن الطبيعة المشتركة والممتدة Transversal وهناك من يسميها من الباحثين بلامركزية الوظيفة، لا تنفي ضرورة أن تكون هناك إدارة قائمة بحد ذاتها تحتوي مناصب عمل تسند إلى ما يطلق عليهم بالعموميين Les généralistes، والمتخصصين Les spécialistes، وقد يكون هناك محترفون Les professionnels يمارسون مهنة إدارة الموارد البشرية.

أ) العموميون Les généralistes: يتمثل هؤلاء العموميون في شخص مسؤول إدارة الموارد البشرية الذي تختلف تسميته من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن أن نسميه مدير الموارد البشرية إذا كان على مستوى المركز ورئيس الموارد البشرية على مستوى الفرع إذا كانت المؤسسة كبيرة الحجم ولديها فروع. ونسميه مديرا للمواد البشرية إذا كانت المؤسسة صغيرة أو متوسطة وتمتلك وحدة تنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

ويتمتع هؤلاء العموميون بالخصائص الآتية:

- يتواجدون في مناصب وظيفية عليا تتطلب منهم ممارسة مختلف الوظائف التي يستأثر بها أي مسير في المؤسسة.
- لديهم معارف عامة في مجال تسيير الموارد البشرية. حيث يرى (Sekiou L. et al.; 1993; p. 39) أن مسؤول الموارد البشرية لا يمكن أن يكون أحادي الثقافة والمعارف (سواء القانونية أم النفسية...)، بل يجب عليه أن يكون أكثر فأكثر متعدد الثقافات والمعارف، أي متفهما للظروف ويتحدث بلغة المسيرين ومختلف جماعات العمال والنقابات.
- ويؤكد عدة باحثين آخرين على أن على هؤلاء العموميين أن يمتلكوا مستوى متوسطا من المعارف، ويجب أن يكونوا مستعدين في الوقت نفسه للتعلم أكثر عند الحاجة (Dolan S. L. et al.; 2002; p. 45).
- يكون مصدر تعيينهم على العموم من داخل المؤسسة، ويكونون قد مارسوا وظائف رئاسية من قبل في المؤسسة، كما يمكن أن تشغل إدارة الموارد البشرية أفرادا لم يتحملوا مسؤوليات رئاسية من قبل.
- وعليه يمتلك هؤلاء العموميون خبرة في مجال تسيير الموارد البشرية لكنها لا تساوي خبرة المتخصصين في ذلك المجال. فهم يمتلكون خبرة مهنية واسعة ولا تتحدد في مجال واحد لتسيير الموارد البشرية. في حين مطلوب من المختصين معرفة متخصصة وتعمق أكثر في مجالات أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ب) **المختصون Les spécialistes**: يتمثل هؤلاء المتخصصون في العاملين القائمين على معالجة قضايا علاقات العمل، يسهرون على تطبيق القوانين والتشريعات والاتفاقات في هذا الشأن، يقومون بتسيير الحياة الوظيفية للموارد البشرية، ووضع برامج التكوين، وتسيير التوظيف، يقومون ببحوث حول الموارد البشرية للمؤسسة، والتسيير التنبئي للعمل، وغيرها من أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تتطلب متخصصين في كل منها.
- ويعمل هؤلاء المتخصصون في مناصب متخصصة لمدة معينة قبل أن يتوجهوا إلى مراكز وظيفية أكثر عمومية كمدير الأفراد لمصنع مثلا وهذا خوفا من أن يفقدوا الرؤية الشاملة والضرورية للمؤسسة (Romelaer P.; 1993; p. 322).
- وحفاظا على هذه النظرة العامة لأنشطة إدارة الموارد البشرية وللمؤسسة التي يجب أن يمتلكها هؤلاء المتخصصون. يؤكد عدة باحثين على ضرورة امتلاكهم معارف عميقة ودقيقة في مجال إدارة الأفراد دون أن يهملوا علاقات الترابط الموجودة بين تخصصاتهم ونشاطاتهم أثناء تسييرهم لشؤون الأفراد، مع ضرورة اطلاعهم على هيكلية المنظمة والمكانة التي تحتلها إدارتهم فيها.
- ومصادر الإمداد هؤلاء المتخصصين هو عموما الجامعات والمعاهد المتخصصة عكس العموميين الذين توظفهم المؤسسة من الداخل. ويأتون من تخصصات علمية عديدة منها: تسيير الموارد البشرية، الحقوق، علم النفس

الصناعي والتنظيمي، العلوم السياسية، علوم التسيير، وغيرها من التخصصات التي تسمح لهم بالعمل في مناصب وظيفية متخصصة في إدارة الموارد البشرية.

تفتح مصلحة الموارد البشرية باب التوظيف لشغل مناصبها التخصصية كما توفر إمكانية جذابة للتقدم والتطور الوظيفي مثلها مثل باقي مصالح المؤسسة، وقد تكون مناصبها أكثر جذبا من مناصب وظيفية لهذه المصالح. كما تعطي أجور جدهامة وتنافسية (Dolan S. L. et al.; 2002; p. 45).

لكن إذا كان هؤلاء المختصون يحتلون هذه المكانة الهامة في المؤسسة، لماذا حينما تبادر المؤسسة إلى إعادة الهيكلة والتخفيض من المناصب الوظيفية تلجأ وفي كثير من الأحيان، مثلما يؤكد على ذلك عدة باحثين، إلى التقليل من مناصب العمل في إدارة الموارد البشرية؟ كما أن هناك تشكيك لدى الباحثين حول احترافية وظيفة الموارد البشرية ومنه العاملون في الإدارة المعنية بهذه الوظيفة.

### إشكالية احترافية الأفراد العاملين La professionnalisation في إدارة الموارد البشرية:

إن الاعتراف بطابع الاحتراف لتسيير الموارد البشرية كان موضوع نقاش لدى عدة باحثين وممارسين. وقبل التطرق إلى مختلف الآراء حول هذا الموضوع من الضروري تعريف الاحترافية.

**تعريف الاحترافي أو المهني Le professionnel:** هو الحاصل على شهادة جامعية أو شهادة من مراكز مهنية أو من معاهد ومدارس متخصصة في مجال الاحتراف، والانضمام إلى نظام مهني معين يوضح حقوق وواجبات المحترف أمام جمهور المتعاملين، مثلما هو الحال مثلا مع الأطباء والمحامين، مع وجود قانون يحدد آداب وأخلاقيات المهنة. أو الانضمام إلى جمعية تضم هؤلاء المحترفين.

### مختلف الآراء التي تناولت موضوع احترافية وظيفة الموارد البشرية:

يتساءل بعض الباحثين عن احترافية وظيفة الموارد البشرية، ويرون أنه، خلال سنوات الثمانينات، كانت هناك موجة تؤكد على هذه الاحترافية، إلا أن تأكيد، في سنوات التسعينات، عكس ذلك وتبين أن احترافيتها هذه ما هي إلا جزئية، رغم التطور الكبير الذي عرفته، والدليل على ذلك هو الاستعانة بأشخاص من داخل المؤسسة لتعيينهم في وظائفها بدلا من مختصين يأتون من جامعات ومعاهد متخصصة. وهذا هو الاتجاه العام السائد خاصة في المؤسسات الكبرى مما يقلص حظوظ حرفيتها.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الوظيفة لم تستطع امتلاك خصائص الاحتراف التي سبق ذكرها. حيث يقول Ameignant: "وظيفة الموارد البشرية هي بطبيعتها سُسيولوجية، وعدة حركات تحاول احترافيتها دون كلل أو ملل لكن لن تكون كذلك أبدا" (نقلا عن Cadin L. et Guerin F.; 1999; p. 46).

كما يؤكد باحثون آخرون على الفكرة السابقة، بقولهم: "إن محترفي وظيفة الموارد البشرية يتمتعون بكفاءات مشتركة Transversal في المجالات الاستراتيجية والمالية وخاصة التنظيمية. يتعاونون أكثر وأحسن مع المسيرين التنفيذيين، الذين يرون أن سلطاتهم ومسؤولياتهم تتزايد خلال السنوات الأخيرة، وستزيد مستقبلاً. أي أن الحدود بين "التنفيذيين" و"الوظيفيين" ستتقلص لدرجة تجعل مصطلح "الاحتراف" البحث لوظيفة الموارد البشرية نسبياً" (Bouchez J.-P.; 1999).

في حين يؤكد باحثون آخرون على عكس الآراء السابقة، ومن بينهم اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين الذين يرون أن العمل اليوم في أنشطة الموارد البشرية يتطلب مستوى عالياً من الاحتراف والفهم لطبيعة هذه الأنشطة الاستراتيجية. فقد تحولت وظيفة الموارد البشرية منذ التسعينات إلى مهمة احترافية بل وقد تكون من أول المهمات التي خصصت لها شهادات احترافية دولية (اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين INTEC ؛ 2004 ؛ ص136).

كما أن هناك بحثاً أُجري من قبل مكتب ALEXANDER TIC يعطينا صورة عن مديري الموارد البشرية: فهم محترفون متحمسون "مبادرون بالأفكار"، مولعون بدورهم الاستشاري أمام الإطارات والإدارة العامة. لكنهم محترفون يعلمون أن أساس الوظيفة يبقى، قبل كل شيء، التسيير: تسيير الحياة الوظيفية، التنبؤ بالصراع، الأجور، الاتصالات. فهذه الاحترافية جعلتهم يتمتعون بمصداقية أمام باقي المسيرين والإطارات والمتعاملين الاجتماعيين (نقلا عن Romelaer P.; 1993; p. 321).

لو رجعنا إلى تعريف الاحترافية وبالذات إلى الخصائص التي تشكلها، يمكن أن نستخلص النقاط الآتية:

- بالنسبة للشهادات المتخصصة، فإن كثير من الجامعات اليوم والمعاهد بما تخصص تسيير الموارد البشرية قائم بجد ذاته. وتمنح شهادات للخريجين في هذا التخصص. والذين، من المفروض، أن يتوجهوا للعمل بإدارات الموارد البشرية في المؤسسات والهيئات مختلفة.
- ينتظم في كثير من الدول المتطورة رجال وإطارات إدارة الموارد البشرية في جمعيات مهنية، مثل تلك الموجودة في فرنسا "الجمعية الوطنية لمديري وإطارات الأفراد L'ANDCP" و"مجلس المستشارين والعلاقات الصناعية" في كندا.
- الجمعيات المهنية لوظيفة الموارد البشرية لها نظم وقوانين تحدد أخلاقيات المهنة وتحكم ممارسات الحرفة.

إن إطارات الموارد البشرية وجمعياتهم قد تبنوا المعايير العامة التي تحكم وتنظم ممارسة الحرف الأخرى، والتبني الإرادي لقانون أخلاقيات المهنة والانضمام إلى جمعيات مسيري وظيفة الموارد البشرية تسجل ضمن خصائص الاحتراف (Dolan S.-L. et al. 2002; p. 46).

لو لم تكن وظيفة الموارد البشرية احترافية لما وجدت مكاتب خارجية استشارية تبحث وتحلل وتساعد وتقترح في مجال تسيير الموارد البشرية، كما تقدم الخدمة في هذا المجال، مما أدى إلى الاستعانة بها من قبل بعض المؤسسات. فاليوم هناك حركة لإخراج L'externalisation بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي تؤكد على احترافية هذه الوظيفة.

### الإخراج L'externalisation:

عرفنا أن تسيير الموارد البشرية ليس مجالاً متخصصاً لفاعل واحد في المؤسسة. فهو مشترك ومتقاسم أكثر فأكثر بين نوعين أساسيين من الفاعلين، مما يؤدي إلى لامركزية بعض الوظائف التي تمارس تقليدياً من قبل محترفي إدارة الموارد البشرية ليؤديها التنفيذيون أيضاً، وهناك من الباحثين من يشرك العاملين في هذه العملية.

أكثر من ذلك تأتي فكرة إخراج L'externalisation أنشطة هذه الإدارة ليمارسها محترفون مستقلون متواجدون خارج المؤسسة أو ما يطلق عليهم بالمقاولين من الباطن Les sous-traitants.

لذلك يطرح التساؤل حول الوجود الفعلي لإدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة تظهر على هيكلها التنظيمي ولها سلطات تتمتع بها وأفراد متخصصون يمتنونها.

يرى كل من Sire و Guerin: أنه "إذا كنا اليوم أمام حركة لامركزية وإخراج L'externalisation لتسيير الموارد البشرية (الوظيفة التي ليس ببعيد لم يجرؤ أحداً على التفكير أنها يمكن أن تسند يوماً ما إلى مقاولين من الباطن (Sous-traitants) هل يمكن أن يكون هناك مكان لوجود إدارة للموارد البشرية في داخل المؤسسة؟ (نقلاً عن Cadin L. et Guerin F.; 1999; p. 39). في حين يؤكد باحثون آخرون أن هناك فقط إعادة هندسة réingénierie المصلحة البشرية، والتي تعني إعادة تقييم العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المصلحة (Dolan S.-L. et al.; 2002; p. 41).

ويلاحظ Peretti J.-M. أنه حدثت عملية تخفيض في عدد الأفراد العاملين والوسائل المستخدمة في وظيفة الموارد البشرية، رافقتها حركة إخراج L'externalisation ومقاولة باطنية Sous-traitance. لهد تستعين إدارة الموارد البشرية بمستشارين من الخارج (Peretti J.M.; 1998; p. 282).

ويتفق بعض الباحثين من بينهم (Dolan S.L. et al.; 2002; P. 41) و (Foucher R.; 1993) على أن الهدف من إعادة تنظيم الوظيفة هو إعادة مراجعة مجموع الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بتلك التي تحقق قيمة إضافية للمؤسسة، وإخراج تلك التي تعتبر عمليات مكلفة يمكن أن تُحمّل إلى المقاولين من الباطن Les Sous-traitants.



دراسات أجريت في 1998 لـ 90 مؤسسة في كندا اختارت الإخراج لبعض أنشطة تسيير الموارد البشرية بينت أن أهم سبب يدفع المؤسسات إلى الاستعانة كلياً أو جزئياً إلى إخراج بعض أنشطة تسيير الموارد البشرية هي: أولاً: اهتمامها بالحصول على خدمات من خبراء متخصصين.

ثانياً: رغبتها في التركيز على الكفاءات التي تمثل قيمة مضافة (Dolan S.L. et al.; 2002; p. 41).

ويرر Peretti J.M. عملية الإخراج بقوله: نظرياً، كل نشاط يمكن إخراجها، لكن هذه العملية غير مستحبة فيما يتعلق بتسيير القدرات العالية وسياسة تعويض الإطارات وتسيير الكفاءات المحورية، أو أيضاً تكوين مسيرين حسب قيم المؤسسة. فالأنشطة التي تمس قلب سياسة الموارد البشرية لا يمكن إخراجها بدون تحمل خطر ذلك (Peretti J.M.; 1998; p. 284).

إن الدوافع التي تجعل المؤسسات تلجأ إلى المقاولين من الباطن Sous-traitants هي:

(أ) تخفيض تكاليف خلق مناصب وظيفية إضافية في إدارة الموارد البشرية أو لتقليل عددها.

(ب) انشغالها بتحسين جودة خدمات تسيير الموارد البشرية من قبل خبراء محترفين.

(ج) رغبتها في الاهتمام والتركيز على الكفاءات الموجودة لديها.

أما الأنشطة التي ترجع فيها المؤسسات إلى مقاولين من الباطن فتتمثل في: أنشطة التكوين، التعويض والمكافآت، الحصول على الموارد البشرية، تسيير صحة وسلامة العاملين. أما الأنشطة المتعلقة بعلاقات العمل فهي أقل إسناداً إلى المقاولين من الباطن، والاتجاه الغالب لدى المؤسسات هو الرجوع إلى هؤلاء في أنشطة التكوين والأجور والتوظيف.

إن وجود إدارة للموارد البشرية وظهورها على الهيكل التنظيمي للمؤسسات ضروري ولا يمكن الاستغناء عنها. فالأنشطة التي تقوم بها ليست آليات مبهمة ميكانيكية. فهي على العكس من ذلك حيوية تتطلب التقرب أكثر من الإنسان في المؤسسة باعتباره مورداً استراتيجياً فيها. كما تعبر عن الملامح الثقافية للمؤسسة التي تؤثر على مدى التزام العامل ومشاركته في تحقيق أهداف مؤسسة يقضي فيها معظم أوقاته. حتى وإن وجدت هناك أنشطة لهذه الإدارة يمكن إخراجها واللجوء لأجلها إلى مقاولين خبراء، فهذا لا يعني غياب هذه الإدارة من الداخل المؤسسة.

حيث يؤكد Ulrich D على أهمية إدارة الموارد البشرية بقوله: هي شريك استراتيجي وخبير إداري والعامل البطل L'employée champion ووكيل التغيير الذي يدفع إلى التحول الثقافي الضروري من أجل تكيف المؤسسة مع الظروف المتغيرة للمحيط. فالأمر يتعلق بما تقدمه هذه الإدارة من قيمة إضافية للمؤسسة (نقلا عن WEISS D.; 1999).

## 2-3 العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية:

تتأثر إدارة الموارد البشرية أثناء ممارستها لمهامها وأنشطتها بعدة عوامل مثلها مثل المؤسسة ككل باعتبارها نظاما فرعيا لها. هذه العوامل تعتبر بمثابة ضغوط تحدث سواء من داخل المؤسسة أم من خارجها تفرض عليها ضرورة أن تكون الأفضل والأقوى والأسرع. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى: عوامل بيئية خارجية، عوامل تنظيمية داخلية. ونستعين بهذا التقسيم للتوضيح فقط، لأن هذه العوامل متفاعلة فيما بينها علميا وواقعا ولا يمكن فصل أثرها عن الأخرى. فهي كلها عوامل ظرفية تؤخذ بعين الاعتبار لتحليل أثرها على عمل وتطور إدارة الموارد البشرية.

## 2-3-1 العوامل البيئية الخارجية:

المؤسسة نظام مفتوح في علاقة مستمرة مع المحيط الخارجي، لذلك تؤثر التطورات والتغيرات الخارجية على مختلف عملياتها الداخلية وعلى كيفية تسييرها لمواردها البشرية.

ومن ثم كان على مديري إدارات الموارد البشرية مراقبة وتتبع عوامل المحيط التي من الممكن أن يكون لها أثر على مهام وممارسات وظيفتهم. وعليهم تحليله والانتباه إليه خاصة في ظل العولمة التي فرضت تحديات ليس لها حدود (Peretti J.-M.; 1994; p. 17).

يمكن تلخيص العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية في: عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية ثقافية، عوامل سياسية قانونية، عوامل تكنولوجية.

## 1) العوامل الاقتصادية:

من أهم العوامل الاقتصادية، التي تغيرت وبتغيرها أثرت وبشدة على المؤسسات بكل أنواعها وأحجامها ومن ثم على وظيفة الموارد البشرية بها: زيادة حدة المنافسة بسبب عولمة الأسواق، تغير القطاعات الاقتصادية، القيود المالية.

العولمة زادت من حدة المنافسة الدولية بحيث لم تعد هناك قطاعات محمية، لذلك مهما كان نشاط المؤسسة عليها أن تواجه وتتغلب على المنافسة العالمية التي تتطلب منها تنافسية لا على مستوى السعر فقط، مثلما كان سائدا في السابق، بل تطالبها بأحسن نوعية وسرعة الاستجابة لمؤشرات السوق وتلبية رغبات الزبائن وبالقضاء على التكاليف الزائدة والتبذير.

أمام هذه الضغوط كيف تتصرف إدارة الموارد البشرية؟

يرى بعض الباحثين أنه، في ظل العولمة:

- \* تضطرب إجراءات تنظيم الأفراد في العمل، لأن ضرورة توفير إنتاج ذي جودة عالية وبدون عيوب يتطلب مشاركة قوية من قبل العمال أي وضع صيغ تحفيزية فعالة (Auriac J.-M. et Bougault H.; 1994; p. 134).
- \* يؤكد دسلر على نفس الفكرة السابقة وهي: ضرورة صياغة مجموعة من سياسات المكافآت لزيادة إنتاجية قوة العمل الدولية، فإدارة العولمة وآثارها التنافسية سوف يظل يمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية خلال السنوات القليلة القادمة (جاري دسلر؛ 2003؛ ص45).
- \* على إدارة الموارد البشرية أن تضمن توافر المزيج المناسب من الأفراد فيما يتعلق بالمعرفة، والمهارات، والتكيف الثقافي حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم في ظل العولمة (راوية حسن؛ 2003؛ ص16).
- \* تفضل عولمة الأسواق المؤسسات التي تدخل البعد العالمي في تسيير الموارد البشرية: التوظيف، تسيير الحياة الوظيفية، الحراك (Peretti J M.; 1994; p. 22).
- \* تفرض ارتفاع إنتاجية الموارد البشرية لذلك فإن خيارات هامة يجب أن تتخذ فيما يتعلق بالاستعمال الفعال وتطوير الموارد البشرية متابعة لسرعة المنافسة (Belanger L.; 1993).

مما سبق يتبين أنه، في ظل العولمة الاقتصادية، على إدارة الموارد البشرية التركيز على الأنشطة الآتية:

- \* صياغة سياسة توظيف تجذب الكفاءات حيثما كانت في العالم.
- \* وضع سياسات تحفيزية جذابة.
- \* التكوين والتطوير المستمران للعاملين لضمان مسايرة تطورات المنافسة.
- \* تسهيل عملية التكيف الثقافي للعاملين لكونهم متعددي الثقافات يأتون من مناطق عديدة من العالم.
- \* وجوب تطبيق إدارات الموارد البشرية في مختلف المؤسسات للممارسات العالمية في تسيير الموارد البشرية.

التغير في القطاعات الاقتصادية، حيث نشهد اليوم تراجع الاهتمام بالقطاع الصناعي، الذي ميز الحقبة الماضية، ليحل محله قطاع التكنولوجيا العالية "الصناعات الدقيقة Industrie de Pointe" أو قطاع الخدمات الذي يشغل أكبر نسبة من اليد العاملة النشطة. إن رأس المال النقدي الذي كان يشكل المورد الاستراتيجي للمؤسسات يترك مكانه للمعرفة.

مثل هذا التحول يعيد النظر في مفهوم المؤهلات Les qualifications وديمومة التوظيف. كما يحل عمال المعرفة محل العمال اليدويين، حيث يجب على هؤلاء البرهنة على قدراتهم على الإبداع في حين ينسحب أولئك من السباق لأنه ليس لديهم القدرة أو الإمكانية على التعلم (Belanger L.; 1993).

كما يتطلب هذا التحول سياسات مرنة وسريعة للتقليل من تكاليف اليد العاملة وعدم فاعلية استثمارها من خلال سياسات التشغيل الوقي أو الآني، والاحتفاظ بقائمة للكفاءات يرجع إليها عند الحاجة (سهيلة محمد عباس؛ 2003؛ ص31).

تزايد القيود المالية على مجموع المؤسسة وتظهر إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثراً بذلك. فهي من جهة مرغمة على وضع سياسة تعويضية يكون هامش رفع الأجر فيها محدوداً، وتنفيذ سياسة تخفيض حجم العمالة في حالة إعادة الهيكلة. ومن جهة أخرى هي مطالبة بتحقيق ولاء والتزام العاملين للمؤسسة. فهي أمام معادلة من الصعب تحقيقها وتحمل عبئاً يثقل كاهلها.

يرى بعض الباحثين أنه، خلال سنوات التسعينات، دفعت الصعوبات الاقتصادية التي كانت تواجهها أغلبية المؤسسات ببعض منها، وخاصة تلك النموذجية فيما يتعلق بالتسيير الفعال للموارد البشرية في الفترة السابقة، إلى تقليص حجم العمالة وبنسب كبيرة. حيث تحمل مسيرو الموارد البشرية مسؤولية تسيير الأعداد مننفذين بذلك الخطط الاجتماعية Les plans sociaux الناتجة عن إعادة الهيكلة، والقيام بتسريح العمال وإعادة تعيين البقية، حينما يكون ذلك ممكناً، والتراجع عن سياسات التكوين والتحفيز أو المشاركة. و بهذا تتخذ إدارة الموارد البشرية مظهرها سلبياً أمام العمال (Amadie J.F.; 1999).

إن إدارة الموارد البشرية، سواء في حالة الانتعاش الاقتصادي أم الأزمة، تتأثر بذلك لا محالة. فإذا كانت الحالة الأولى تعود على سمعتها بالإيجاب فمن المؤكد أن تكون الحالة الثانية سلبية دون شك. هذا بالإضافة إلى مجمل التغييرات التي تحدث في المحيط الاقتصادي التي تعمل به باعتبارها جزءاً هاماً من نظام المؤسسة. فهي تتأثر به مما يجعلها تعيد النظر في محتويات وكيفية ممارسة أنشطتها، وتؤثر عليه من خلال سياسات الموارد البشرية التي تضعها، فالعلاقة تبادلية تفاعلية يتحدد على أساسها مصير العنصر البشري على المستوى الكلي ومن ثم مكانته، حيث تطرح مسألة دوره، هل هو تابع أم مقرر في الأحداث التي تعيشها المؤسسة.

## 2) عوامل اجتماعية ثقافية:

إن التغييرات التي طرأت على المجتمعات من حيث التطورات الديموغرافية، وزيادة المستوى التعليمي، وتغير القيم الثقافية، كان لها أثر كبير على فلسفة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

فيما يتعلق بالتطورات الديموغرافية يؤكد عدة باحثين على اتجاه سكان الدول المتقدمة نحو الشيخوخة، مما يخفض من عدد السكان النشطين هناك، ويجعلها تفتح المجال لاستقبال المهاجرين من مختلف الدول النامية ذات الكثافة السكانية العالية والتي تغلب عليها فئة الشباب، هذا من جهة. ومن جهة أخرى يلاحظ هؤلاء الباحثون العودة القوية للنساء إلى العمل مما يتطلب اتخاذ الإجراءات المناسبة لتسيير هذا التنوع في قوة العمل.

حيث يرى (جاري دسلر؛ 2003؛ ص48) أن هناك تبايناً في تركيبة اليد العاملة والتي تمثل أحد الاتجاهات الأخرى في مجال العمل، حيث أصبحت قوة العمل في معظمها أكثر تنوعاً، فهناك موظفون من رجال ونساء وأقليات وكبار السن. وإدارة الموارد البشرية تواجه مسألة التمايز والتنوع في قوة العمل وضرورة تحقيق اندماجها في مجموعات العمل (Huault I.; 1998).

إذا كانت الدول المتقدمة تعاني من مشكلة شيخوخة شعوبها، فإن الأمر يختلف في الدول النامية ومنها الجزائر التي تتميز بسوق عمل فيه فائض من القوى العاملة الشابة. لذلك فإن سياسات وممارسات إدارات الموارد البشرية فيها سيختلف عن تلك المعمول بها في الدول المتقدمة، وهذا ما سنتعرف عليه لاحقاً.

تتمثل الإجراءات التي يجب أن تتخذها إدارة الموارد البشرية، فيما يتعلق بشيخوخة السكان، وزيادة نسبة النساء في قوة العمل، واختلاف الأعراق فيما يلي:

— إن ظاهرة الشيخوخة في الدول المتقدمة تتطلب تحديد اليد العاملة التي يجب توظيفها وتلك التي يجب الاستغناء عنها خلال السنوات القادمة، كما قد تؤدي إلى مراجعة سياسات وممارسات التسيير التنبئي للموارد البشرية فيما يخص الأعداد، والاختيار، والتكوين، والتحصير للتقاعد (Belanger L.; 1993).

— التحاق النساء بقوة إلى حقل العمل يفرض إدخال نظام العمل بنصف الوقت، ووضع جداول العمل المرنة، وتوفير دور لرعاية الأطفال (راوية حسن؛ 2003؛ ص20).

— مهمة إدارة الموارد البشرية هي جعل مختلف الأجناس والأعراق تتبنى الثقافة الرئيسية للمنظمة لذلك تقوم بتنمية القيم والسلوكيات التي تجعل هؤلاء يتصرفون في الاتجاه المرغوب فيه، مستعملة في ذلك كل من أنشطة الاختيار والتكوين والتقييم والاتصال والإعلام (Guerin G.. et Wills T.R.; 1992).

إن التنوع والتباين في تركيبة اليد العاملة يفرض تحديات أخرى على إدارة الموارد البشرية تتمثل في تحقيق الانسجام بين أفراد قوة العمل، بتطوير سياسات موارد بشرية تتفق مع طبيعة هذا التباين، نظراً لصعوبة تحقيق التماثل في قوة العمل في الوقت الحالي (جاري دسلر؛ 2003؛ ص48).

شيخوخة اليد العاملة وأنوثنيتها وتعدد أعراقها يبين مدى تنوعها ويفرض تجديداً في ممارسات تسييرها، والرهان الحقيقي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية لا يتمثل في وضع ممارسات خاصة بكل فئة، ولكن يتمثل في السماح لكل عامل في المؤسسة، مهما يكن جنسه أو عرقه أو سنه، بأن يتحصل على نفس الموارد والإمكانيات مثله مثل باقي العمال. فتسيير هذا التنوع يعيد النظر في نظم الموارد البشرية حتى تتناسب مع الصفات الخاصة بكل عامل.

√ أما فيما يخص زيادة المستوى التعليمي للقوى العاملة، فقد لاحظ الباحثون تزايد نسبة الذين يواصلون دراساتهم لمدة أطول، لذلك يطرح على إدارات الموارد البشرية في مختلف المؤسسات مشكل استعمال هذا

المنتج المتعلم أكثر فأكثر من جهة، وتعددية أهداف ورغبات هذا المنتج (إثبات الذات، استعمال كفاءاته، التطور، المشاركة، الاعتراف...) من جهة أخرى.

في هذه الحالة يصبح تسيير الموارد البشرية أكثر تعقيدا، حيث يتطلب معالجة فردية لكل حالة، فقد أصبح أكثر شخصية Personnalisée فيما يتعلق بالاختيار، وتخطيط المسارات الوظيفية، والتعويضات، والمساعدة الفردية للعمال، وبرامج إعادة التفكير في العمل وإعادة تنظيمه لجعله أكثر تحقيقا لرغبات وتطلعات القوى العاملة (Belanger L.; 1993).

√ تغير القيم الثقافية بسبب تأثير قوى العولمة التي تتطلب تطوير ثقافة عامة تتناسب مع قيم الموارد البشرية المحلية والأجنبية. هذه القيم التي تحتوي تطلعات وآمالا جديدة ومختلفة لدى الأفراد في العمل، دون إهمال أهمية الأجر والاستمرارية في العمل التي تبقى الانشغال الأول لدى القوى العاملة. فالقيم المرتبطة بامتلاك السلع المادية تترك مكانها لقيم أخرى كاحترام الاختلاف والاعتراف بالكفاءات ونوعية حياة أفضل سواء داخل العمل أم خارجه.

لذلك وحسب Peretti J.M. فإن تجزئة سياسات الأفراد وشخصنة Personnalisation العديد من أوجه الحياة الوظيفية للعامل تفرض نفسها على إدارة الموارد البشرية اليوم (Peretti J.M.; 1998; p. 12).

تتأثر إدارة الموارد البشرية بكل هذه العوامل المحيطة (تطورات ديموغرافية، زيادة المستوى التعليمي، تغير القيم الثقافية) مما يجعلها تضع سياسات خاصة حتى تستجيب، أحيانا، لهذه العوامل وتتغلب عليها، في أحيان أخرى. مع العلم أن هذه العوامل مثل ما هو الحال في تأثير العوامل الاقتصادية، و كما هو الحال في العوامل السياسية والقانونية تزيد، و بدون شك، من أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

### 3) عوامل سياسية وقانونية:

تعتبر سياسة الدولة والقوانين التي تسنها فيما يتعلق بحماية حقوق المواطنين وحتى المقيمين من العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية. فهي قد تقيد حرية أرباب العمل والمديرين من خلال سنها لقوانين تدعو إلى المساواة في المعاملة بين العاملين للحد من التمييز بينهم على أساس عرقي أو جنسي أو العمر أو اللون أو العقيدة. كما تطالب بالعدالة في الأجور مما يؤدي إلى إعادة النظر في ممارسات الاختيار وسياسة التعويض والتقييم وتسيير المسار الوظيفي للعاملين، مما يتطلب نوعا من شخصنة Individualisation الحقوق المرتبطة بنشاط العمل، ويجعل إدارة الموارد البشرية أكثر حرصا ومتابعة يومية للعمال (Belanger L.; 1993). كما تعد القوانين المتعلقة بالأمن والسلامة المهنية والرعاية الصحية والعلاقات النقابية من بين القيود القانونية التي يجب أن يتعامل معها المديرون بمساعدة إدارة الموارد البشرية (جاري دسلر؛ 2003؛ ص49).

تتأثر إدارة الموارد البشرية بمختلف القوانين الاجتماعية التي تسنها الدول والحكومات لحماية القوى العاملة وضمان أمنها وسلامتها في العمل. إلا أن بعض الباحثين يرى أن هناك تراجعاً لتدخل الدولة في هذا الموضوع، حيث تُرك الأمر كمسألة داخلية في كل مؤسسة تخضع لاتفاقياتها مع الجهات الممثلة للعمال هناك ( Pichault F. ) (et Nizet J.; 2000; p. 173).

#### 4) عوامل تكنولوجية:

إن التطورات التكنولوجية الحديثة لم تؤثر على محتوى العمل ونوعية العمالة فحسب بل أثرت أيضاً وبشكل كبير على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

√ من حيث محتوى العمل: فقد غيرت التكنولوجيات من طبيعة العمل بالشكل الآتي:

- سيطر الطابع الفكري للعمل على الطابع اليدوي له.
- سهلت تكنولوجيا الاتصال والإعلام من قيام الفرد بتنفيذ العمل أينما كان وحيثما وجد.
- توسع استخدام الحاسوب في العمليات الإنتاجية والتصميم من خلال أنظمة CAD/CAM.
- اختفاء بعض الأعمال والوظائف وظهور وظائف أخرى تتسم بالعمل لبعض الوقت أو أعمال افتراضية.
- التخفيض من الحجم الساعي للعمل.
- الاستعانة بالإنسان الآلي أدى إلى تخفيض عدد المهام المعادة والتي تكون مملة (Belanger L.; 1993).
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والتراجع عن الهياكل الهرمية لصالح أشكال أخرى تتجه نحو التوسع الأفقي والشبكي.

√ أما فيما يتعلق بنوعية العمالة: فيرى أحد الباحثين أن التطورات التكنولوجية التي بدأت في السبعينات أعادت تكوين وتشكيل وتنظيم مكونات اليد العاملة سواء تعلق الأمر بحجمها، أم كفاءتها، أم تكلفتها، أم هيكلها، أم سلوكياتها (Bouchez J.-P.; 1999). وتم ذلك على النحو الآتي:

- التخفيض من أعداد العاملين بتطبيق المخططات الاجتماعية (Peretti J.-M.; 1998; p. 9).
- ظهور كفاءات جديدة تعتمد على المعرفة أكثر من اعتمادها على القوة الجسمية.
- زاد الاختلاف بين أصحاب الياقات الزرقاء والبيضاء أي بين عمال المعرفة والعمال اليدويين، مما يؤدي إلى وجود راجحين وخاسرين في العملية.
- تزداد تكاليف اليد العاملة ذات الكفاءات المميزة بسبب طلبها لأجور أكبر والاستثمار المستمر في تكوينها حتى تستجيب لسرعة التطورات والتغيرات التكنولوجية.
- يقاوم عمال المعرفة الأوامر والرقابة الشديدة مفضلين سيادة روح التعاون والتعبئة والتحفيز.

تتأثر إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية بهذه التغيرات وتعيد النظر في سياساتها وممارستها بالشكل الآتي:

- وضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز وسياسات جديدة للاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء (جاري دسلر؛ 2003؛ ص46).

- ضرورة متابعة توظيفية L'employabilité كل عامل وتطوير الحراك.

- ضمان التكوين وإعادة التكوين المستمر.

- توظيف أساسه جذب واصطياد الكفاءات.

- إعادة تعديل دوري لشبكة الأجور مع إعادة النظر في معايير التقييم والتوظيف وتحديثها الدائم.

- التسيير المسبق للعمل والبحث الدائم عن سبل التكيف الفعال، مما يتطلب وجود مرصد Observatoire للوظائف ومعرفة جيدة للكفاءات الحالية وقدرات التطور لدى كل عامل (Peretti J.M.; 1998; p. 9).

عوامل بيئية خارجية تتخذ عدة مظاهر وأشكال لتؤثر على المؤسسة ومن خلالها على عمل إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاما فرعيا لها، لذلك يُطرح التساؤل عن دورها القيادي أمام هذه التغيرات. ولا يتوقف الأمر عند هذه العوامل بل هناك ما هو أكثر تأثيرا عليها ويتمثل في ما يحدث داخل المؤسسة. فالإدارة المعنية بالموارد البشرية تتأثر بصورة مباشرة به ونجدها أكثر حساسية لتلك العوامل وهذا ما سنتعرف عليه.

## 2-3-2 العوامل التنظيمية الداخلية:

هي عوامل داخلية تؤثر بصورة مباشرة على عمل إدارة الموارد البشرية، كما تلعب إدارة المؤسسة وسياساتها دورا كبيرا في توجيهها، نذكر أهمها: استراتيجيات المؤسسة، الهياكل التنظيمية، ثقافة المؤسسة.

### 1) استراتيجيات المؤسسة:

تسعى المؤسسات اليوم إلى الحصول على ميزة تنافسية في كل مجال عمل من الأعمال التي تقوم بها. وتوجد العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة الاختيار من بينها وفقا لإمكاناتها وظروفها. والعمل بأي استراتيجية من الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة سيؤثر لا محالة على المورد البشري فيها ومنه الإدارة التي تهتم بشؤونها.

يرى أحد الباحثين أنه لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تبقى بعيدة عن المسار الاستراتيجي للمؤسسة. إذ ليس المطلوب منها دراسة المحيط الخارجي فحسب بل عليها أيضا أن تسلك اتجاهات سبق الحدث Proactif بإعداد سيناريوهات تضمن التناسق والانسجام بين استراتيجية المؤسسة واستخدام الموارد البشرية (Belanger L.; 1993).

سنسلط الضوء على بعض الأعمال التي تعرضت لمختلف استراتيجيات المؤسسة وأثرها على تسيير الموارد البشرية. نذكر منها أعمال كل من MILLER و YOUNDT و AL في 1996، حيث اعتمد هؤلاء الباحثون على



نماذج MILES و SNOW و PORTER في التمييز بين أنواع استراتيجيات الأعمال للبحث عن تأثير كل منها على تسيير الموارد البشري في المؤسسة (نقلا عن Pichault F. et Nizet J.; 2000; P. 187):

أ) استراتيجية التمييز **différenciation**: هي إحدى استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تسعى المؤسسة إلى التخصص في إنتاج سلع مميزة بجودة عالية، واختيار تصميمات مبدعة وماركات ذات صورة خاصة بها تختلف عما يقدمه منافسوها.

عندما تختار المؤسسة استراتيجية التمييز فإن تسيير الموارد البشرية يتأثر بالشكل الآتي:

- تسيير تنبئي للكفاءات مع منح أهمية خاصة لعملية الاختيار.
- توصيف وظيفي عام أي وصف الوظائف لا يكون بشكل مفصل ودقيق لتشجيع الإبداع.
- تكوين متتال يغلب عليه التقويم، مركزا بالخصوص على القابلية والاستعدادات savoir- être.
- التقييم يعتمد على نظام التقييم بالأهداف مع وضع موازنة الكفاءات.
- الترقية تتم حسب الاستحقاق.
- الأجر متغير ومحدد لاحقا مع مجازات الجهود الفردي لتشجيع الإبداع والابتكار.
- مسارات وظيفية عامة معتمدة على مخططات الحراك لتقويم الكفاءات.
- اتصالات مفتوحة مع توزيع المعلومات في كل الاتجاهات.
- إمكانية المشاركة في القرارات على المستوى التنفيذي.
- علاقات عمل قائمة على التعبير المباشر.

ب) استراتيجية الجودة **La qualité**: تهدف إلى زيادة رضا الزبائن من خلال تحسين سيرورة الإنتاج. تؤثر استراتيجية الجودة على ممارسات إدارة الموارد البشرية فتجعل أداء الأفراد العاملين يتحسن أكثر فأكثر، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- استعمال نظام تقييمي يركز على تقييم السلوك ومصمم بهدف تحقيق التنمية الفردية.
- نظام التعويضات قائم على نموذج الكفاءة.
- برامج تكوينية موجهة نحو تنمية روح الفريق والمساواة.
- الاختيار يركز على مطابقة المواصفات مع المهمة.
- يعبر الأفراد عن آرائهم واقتراحاتهم مباشرة وبدون وسيط.
- سياسة نشطة لتنمية الحياة الوظيفية.
- اتصالات جماعية وغير رسمية يغلب عليها عامل الإقناع.

ج) استراتيجية الريادة في التكلفة **Le leadership des coûts**: والتي تسعى إلى التخفيض من التكاليف بكل أنواعها لتحقيق وفورات الحجم، مركزة أساسا على أرباح الإنتاجية وتقليص دورة الإنتاج. وبالتالي يتحقق تعظيم الأداء المالي من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية والتي تحتوي في هذه الحالة على الخصائص الآتية:

\* الوصف الدقيق للوظائف.

\* التخطيط العددي للأفراد بإعطاء الأولوية للتوظيف.

\* تقييم قائم على وصف الوظائف بتطبيق معايير متماثلة.

\* برامج تكوين متخصصة تركز على المعرفة والمهارة.

\* الترقية تقوم على الأقدمية أو من خلال المسابقات.

\* الأجر محدد مسبقا.

\* اتصالات مركزية ورسمية.

\* علاقات عمل قائمة على التمثيلية والتفويض.

د) استراتيجية المرونة **La flexibilité**: يركز الجهود التنظيمي هنا على تحقيق التكيف والتأقلم مع احتياجات السوق بالاعتماد على الإبداع في إجراءات العمل. وهناك نوعان من إستراتيجية المرونة وهما: المرونة الكمية **La flexibilité numérique**، المرونة التنظيمية **La flexibilité organisationnelle**.

√ المرونة الكمية: والتي تفرض ضرورة التغيير في أعداد العاملين حسب أعباء العمل مما يؤدي إلى ظهور عمال مؤقتين. تسيير الموارد البشرية هنا له خصائص التسيير الإداري للأفراد، حيث تتشابه ممارساته مع تلك الموجودة في حالة استراتيجية الريادة في التكاليف.

√ المرونة التنظيمية: والتي تعني ضرورة تغيير تنظيم العمل وأوقاته لجعله يتماشى مع تغيرات الطلب المتنوع. حيث تقترب ممارسات تسيير الموارد البشرية هنا من تلك الموجودة في استراتيجية التمييز.

إن حاجة المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية تجعلها تختار الاستراتيجية التي تحقق لها ذلك، حتى وإن تطلب الأمر العمل بنوعين من الاستراتيجيات مثلا (استراتيجية الجودة واستراتيجية الريادة في التكلفة)، حيث تتناقض فيهما ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تحاول اللجوء إلى التوفيق فيما بينها. لكن منطق الفاعلية يتغلب ولا يترك المجال واسعا أمام ممارسات الاندماج، التي تميز خصائص تسيير الموارد البشرية في إستراتيجية الجودة، فمنها ما يعتبر تكاليف زائدة تعرقل تحقيق التنافسية.

وعليه مهما تنوعت وتعددت استراتيجية المؤسسة فلها تأثير كبير على ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها. فهي الموجه والمغير لمسار ومحتوى هذه الممارسات.

## 2) الهياكل التنظيمية:

إن شدة المنافسة التي تواجهها المؤسسات في السوق العالمي، وسرعة التغيرات التي يعيشها محيطها الحالي، أدى بها إلى إعادة النظر في هيكلتها. فقد انتقلت من هيكلية جامدة آلية إلى هيكلية مرنة عضوية لتكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة.

يرى دسلر أن "معظم المؤسسات لا ترضى بديلا عن أن تكون قادرة على المنافسة، مما دفع العديد منها نحو تغيير الأساس التنظيمي الذي بنيت عليه. فمثلا نجد أن التنظيم الهرمي لم يعد ملائما في الوقت الحالي لذلك هناك زيادة في الاعتماد على التنظيم الشبكي المرن" (جاري دسلر؛ 2003؛ ص49).

كما أن التطورات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC قضت على شبكة الاتصالات العمودية المتسلطة والتي تمثل أحد خصائص الهيكلية الآلية، لتحل محلها شبكة اتصالات أفقية معبرة عن تنظيم يتميز بالمرونة وسرعة تبادل المعلومة وتقاسمها من قبل العديد من أعضاء المؤسسة. فتعدد المستويات الرئاسية كان الهدف منه نقل المعلومة، لكن اليوم لم يعد هناك داع لوجوده بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تؤكد (Huault I.; 1998) أن الانتقال من بيروقراطيات أو تنظيمات تعمل حسب المبادئ التaylorية إلى تنظيمات منبسطة، يؤدي إلى تغييرات هامة في تسيير الموارد البشرية، حيث يصبح موقع الموارد البشرية وتسييرها في قلب المؤسسة.

وعليه فإن اختيار المؤسسات الكبرى للهيكلية البيروقراطية الآلية أو للهيكلية المنبسطة العضوية يؤثر دون شك على عمل إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها. لذلك نتساءل عن ماهية ومحتوى هذا التأثير؟

أ) الهيكلية الآلية: تؤثر الهيكلية الآلية على مكانة العنصر البشري ومن ثم الإدارة التي تعنى بشؤونها فتجعلها تعمل بالسياسات والممارسات الآتية:

- رسمية عالية في عملية الاختيار، ويتم التعيين من خلال معايير محددة من قبل لجان تعتمد عليها الإدارة لهذا الغرض (سهيلة محمد عباس؛ 2003؛ ص41).
- برامج تدريبية محددة وغير متنوعة تركز على المعارف والمهارات فقط.
- تخطط أنظمة تسيير المسارات الوظيفية تطور الحياة الوظيفية والحراك العمودي بين مختلف المناصب لنفس الوظيفة (Dolan S.L. et al.; 2002; p. 98).
- يركز التخطيط على الجانب العددي للعاملين مع منح الأولوية للتوظيف.
- يتحدد تسريح العاملين من خلال الاتفاقيات الجماعية.
- يعتمد التقييم على وصف الوظائف مع تطبيق معايير موحدة.
- تتحقق الترقية بالأقدمية أو بالمسابقات.

- يرتبط الأجر بزمن العمل وهو محدد من قبل.
- اتصالات مركزية ورسمية (Pichault F. et Nizet J.; 2000; P. 127).

يتبين مما سبق أن الهيكلة البيروقراطية الآلية تعتمد على خصائص إدارة الأفراد التقليدية في تسييرها للعنصر البشري في المؤسسة وليس إدارة للموارد البشرية ذات الرؤية الحديثة له. ويقتصر دورها على السهر على تطبيق مبادئ هذا التنظيم. فهي وظيفة إدارية تستجيب لأوامر الإدارة العليا وتنفذها. كما أنها وظيفة مساندة لبقية وظائف المؤسسة تسعى لتحقيق العقلانية في استعمال عنصر العمل. وبالتالي يغيب عنها الدور الاستراتيجي الذي لا يتحقق لها إلا في ظل النموذج العضوي للتنظيم.

**ب) الهيكلة العضوية:** يحتوي هذا النوع من الهياكل المرنة والتي تتخذ أشكالا متعددة (مثلا: هياكل على شكل مصفوفة، الشبكية Réseau، المنبسطة transversal) على عدة مميزات منها وبالذات قدرتها على الصمود في محيط شديد التغيير. لهذا يتفق أغلب الباحثين على أن هناك ميلا كبيرا اليوم لدى المؤسسات للعمل بأحد أشكال الهياكل العضوية لكونها تتمتع بالمرونة مما يمكنها من سرعة رد الفعل، ومنه التغلب على التحديات التي تواجهها من محيط يتميز بشدة التعقيد والتغيير. كما تؤثر هذه الهياكل على مختلف أوجه العلاقات الموجودة بين المسيرين والعمال مما يؤدي إلى إعادة النظر فيها. لذلك يمكن أن نتصور تأثير هذا النوع من الهياكل على عمل إدارة الموارد البشرية بالشكل الآتي:

- تسيير تنبئي للكفاءات مع منح أهمية خاصة لعملية الاختيار. ويتم التعيين من خارج المؤسسة (سهلة محمد عباس؛ 2003؛ ص41).
- توصيف وظيفي عام من أجل تشجيع الإبداع. حسب (Saglietto L. et Thomas C.; 1998) فإن تنظيم العمل فيها قائم على أساس فرق العمل المسيرة ذاتيا، حيث تغيب فيها مفاهيم مثل المنصب الوظيفي المتخصص أو المهنة .
- تنقل مصدر القيمة المضافة نحو الاتصالات والمهارة في بناء العلاقات وأنظمة المعارف أي نحو الأشخاص (Huault I.; 1998).
- تتطلب يدا عاملة متعددة المهام تمتلك مجموعة كبيرة من القدرات حتى تتمكن من الانتقال من وظيفة إلى أخرى داخل فرقة العمل (Belanger L.; 1993).
- التقييم يعتمد على كل من نظام التقييم بالنتائج كما يكون ذاتيا.
- برامج تكوينية مرنة ومنتالية، ويغلب عليها التقويم، مركزة بالخصوص على القابلية والاستعدادات savoir- être. مع ضرورة التحكم في تكنولوجيا المعلومات.

- يتطلب من العمال اكتساب كفاءات جديدة تفوق المعارف التقنية أي تنويع معارفهم ( Dolan S.L. et al. 2002; P. 98).
- الأجر متغير ومحدد لاحقا مع مجازات الجهود الفردي لتشجيع الإبداع والابتكار.
- مسارات وظيفية عامة معتمدة على مخططات الحراك لتثمين الكفاءات.
- تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات والعمل مع فريق وقبول القيام بتنقلات وظيفية.
- أنظمة حوافز متنوعة.
- علاقات عمل قائمة على التعبير المباشر دون وسيط بين الإدارة والعمال.

تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الهيكلة العضوية تعقيدات متزايدة بسبب الظروف الصعبة التي تواجهها، والتي تفرض عليها التغيير والتطور المستمر في العمق. لذلك تطرح تساؤلات حول مكانتها في هذا التنظيم. وضرورة استعمالها لمنطق وأساليب جديدة في معاملة العنصر البشري. فهي هنا تسيير المورد البشري حسب نموذج الكفاءة وليس بمنطق اليد المنفذة مثل ما هو الحال في ظل الهيكلة الآلية. كما تأخذ بعدا استراتيجيا ويكون لها دور في إدارة التغيير. بما أنها موجودة في تنظيم أحد أهم ركائزه المرونة. هذا بالإضافة إلى الأهمية التي تعطى للعنصر البشري الذي تسييره وتهتم بشؤونه.

### 3) الثقافة التنظيمية:

أصبحت الثقافة السائدة في المؤسسة من العوامل المحددة لنجاحها أو فشلها. فهي من العوامل الداخلية الهامة التي تلعب دورا في تسهيل المهمة التي أنشئت لأجلها المؤسسة أو حتى عرقلة تحقيقها. وهذا ما أكد، عليه خلال سنوات الثمانينات، كل من WATERMAN و PETERS وغيرهما. حيث بين هؤلاء الباحثون أن المؤسسات التي تريد تحقيق الريادة L'excellence هي أفضل أداء من أخرى، لأنها تحمل ثقافة قوية توجه بها سلوكيات الأفراد والجماعات دون الرجوع الدائم إلى القواعد والإجراءات (نقل عن Belanger L.; 1993).

رغم أهمية القيم المعلنة في المؤسسات إلا أن الممارسات تبقى هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. لذلك تسهر الإدارة العليا على تحديد نوع الثقافة التنظيمية التي تريد سيادتها وتحدد السياسات الضرورية لتنفيذها. حيث ستتناول هذه الأخيرة، دون شك، مكانة العنصر البشري والإدارة التي تهتم بشؤونه في المؤسسة.

إن العنصر البشري هو صانع السمات والخصائص الثقافية وهو المتأثر بها في المؤسسة. وتتفاوت درجة تواجد هذه السمات والالتزام بها من مؤسسة إلى أخرى. ولتحديد السمات الثقافية لأي تنظيم يقترح THEVENET " دليل التدقيق الثقافي Un audit de la culture " والذي يُعدُّ بعد جمع البيانات حول السمات الثقافية الآتية (نقل عن Belanger L.; 1993):

- الصفات والقيم الخاصة بمؤسس المؤسسة.
- أحداث هامة مرت وأثرت وكونت تاريخ المؤسسة.
- المنتج أو المنتجات التي تسمح بالتعريف المناسب بالمؤسسة.
- القيم، سواء أكانت تلك التي تظهر من خلال قرارات الإدارة العليا أم سلوكيات أعضاء المؤسسة أو الخفية منها، التي تسيطر على الخطابات أو التصورات التي نكوّنها عن التنظيم (جامد، بيروقراطي، مرن، أبوي، مفتوح...).

— المؤشرات والرموز التي تميز منظمة ما عن أخرى والتي تمنحها الهوية (مثلا العلامة التجارية).

ومن الملاحظ أن هناك عدة تصنيفات يقدمها الباحثون لأنواع الثقافات السائدة في المؤسسة. فمنهم من يصنفها على أساس قوة التأثير، فيرى أن هناك ثقافة تنظيمية قوية وأخرى ضعيفة. في حين يصنفها آخرون على حسب الجهة التي تضعها، وهي نوعان: رئيسية تضعها الإدارة العامة للمؤسسة وأخرى فرعية تتواجد لدى جماعاتها. في حين نقوم نحن بتصنيفها على أساس درجة اهتمامها بالعنصر البشري في المؤسسة وهي نوعان: ثقافة تهتم بالفرد، ثقافة تركز على تحقيق أهداف المؤسسة.

أ) ثقافة تهتم بالعنصر البشري وتعتبره موردا استراتيجيا: تتلخص خصائصها في المبادئ الآتية:

- \* الإنسان في المؤسسة هو استثمار يجب تعظيم الاستفادة من قدراته.
- \* الفرد هو مصدر الأفكار والتطوير والإبداع في المؤسسة فهو رأس مالها المتجدد.
- \* التخفيض من القواعد والإجراءات في أداء العمل للقضاء على الروتين والملل الذي يولده التقنين الكبير للعمل.
- \* تشجيع العاملين على المبادرة والمخاطرة وتحمل المسؤولية وحرية التصرف.
- \* الاستماع لآراء واقتراحات العمال وأخذها بعين الاعتبار حين اتخاذ القرارات.
- \* الشفافية في التسيير بحيث يعلم كل العاملين ما يحدث في مؤسستهم.
- \* تشجيع العامل على الانتماء والولاء لثقافة مؤسسته دون إهمال هويته وقيمه (Belanger L.; 1993).
- \* قبول الاختلاف وتعددية الآراء باعتبارها مصدر الإبداع والتجديد.
- \* الأخذ في الحسبان بخصوصية كل فرد عامل والعمل على دمجهم في مشروع المؤسسة (Pichault F. et Nizet J.; 2000; P. 128).
- \* وضع نظام للتعويضات يأخذ بعين الاعتبار مساهمات كل فرد وهو لوحده وأيضا وهو مع الجماعة.

سيادة هذا النوع من الثقافة التي تؤكد على الأهمية البالغة للعنصر البشري في المؤسسة يؤثر على عمل إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤولة المباشرة عن توفير المناخ المناسب لعمل الأفراد وتطوير مستوى أدائهم. بحيث

يفرض هذا النوع من الثقافة على إدارة الموارد البشرية تسيير العنصر البشري حسب نموذج الكفاءة، مما يجعلها هي في مكانة المحترف الخبير ذي الأهمية الاستراتيجية في المؤسسة.

(ب) **ثقافة تركز على تحقيق أهداف المؤسسة:** تستخدم الفرد كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن خصائصها:

- \* اعتبار الفرد تكلفة يجب العمل على تخفيضها، كما يمكن استبداله في أي لحظة.
- \* درجة كبيرة في تقنين قواعد وإجراءات العمل، حيث تغيب الحرية والاستقلالية في أدائه.
- \* الرقابة الصارمة وإحكام الإشراف بهدف اصطيد الأخطاء.
- \* نمط تنظيمي مركزي حيث تغيب فيه المبادرة والتقليل من المخاطرة وعدم قبول الاختلاف.
- \* سيطرة قنوات الاتصال العمودية، التي تقسم المؤسسة إلى فئتين من الأفراد، فئة الإطارات والفئة الثانية التي لا تعلم بما يحدث في المؤسسة وما عليها إلا التنفيذ.
- \* من الضروري احترام التسلسل الرئاسي وتطبيق القوانين.
- \* القليل من الجهود يبذل لإدماج العاملين، فهؤلاء عليهم واجب الخضوع وفي المقابل يحافظون على مناصبهم كما يتمتعون بالسلامة الأمنية مع مسار وظيفي خطي (Pichault F. et Nizet J.; 2000; P. 121).
- \* معايير عامة وموحدة وغير شخصية تتحكم في تحديد الحقوق والواجبات وتطبق على أغلبية الأعضاء.

إن انشغال إدارة المؤسسة بتحقيق أهدافها دون الاهتمام بالموارد البشري واعتباره أداة للتنفيذ فقط يؤثر دون شك على مكانة ونشاطات إدارة الموارد البشرية فيها، ويجعلها منشغلة بقضايا ضمان استمرارية تدفق الرواتب والأجور، وتسيير الملفات الفردية للعاملين، وتسيير عقود العمل والمفاوضات مع النقابات... فهي إدارة مساندة تساعد الإدارات الأخرى في المؤسسة على أداء مهامها حتى تحقق أهدافها. ويغيب عنها الدور الاستراتيجي واتخاذ قرارات التغيير عند الضرورة، باعتبار أن العنصر البشري التي تُعنى به لا يسير كمورد وكفاءات.

الحقيقة البديهية التي لا تغيب عن الإدراك هي أنه: كيفما تغيرت مكانة وأهمية العنصر البشري في المؤسسة تغير معه وبالضرورة مكانة وأهمية إدارة الموارد البشرية هناك. والقيم الثقافية مثلها مثل الاستراتيجية، ونمط التنظيم باعتبارها عوامل داخلية وظرفية تؤثر مباشرة على مكانة المورد البشري وتحدد أهميته ومن ثم الإدارة التي تعنى بشئونه وعلى أنشطتها ووظائفها.

سواء كانت عوامل تنظيمية داخلية تؤثر مباشرة على عمل إدارة الموارد البشرية، أو عوامل بيئية خارجية تلعب دورا غير مباشر في التأثير على هذه الإدارة فتعيد النظر في محتوى نشاطها وكيفية تعاملها مع العنصر البشري. إن إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاما فرعيا لنظام المؤسسة مفروض عليها الاستجابة لأي تغيير يطرأ على هذه العوامل. فهي مثلها مثل المؤسسة ككل تخضع لضغوطات متنوعة ومتعددة خاصة في الظروف

الحالية، حيث تبين أن مصدر التفوق والتميز للمؤسسة لا يكمن في مواردها المادية والمالية إنما في مواردها البشرية. لهذا على الإدارة العليا منح مدير الموارد البشرية فرصة المشاركة في السلطة في اتخاذ القرارات ومنها بالذات تلك المتعلقة بمشاريع التغيير حتى تحقق النجاح المطلوب.



## خلاصة الفصل الثاني:

قبل أن تتجسد إدارة الموارد البشرية في وحدة تنظيمية في المؤسسة، فهي وظيفة يمارسها كل مسؤول مسير في المؤسسة. أما كونها إدارة (مديرية، مصلحة، قسم...) فيمارسها مختصون معتمدون على خلفياتهم النظرية العلمية والقانونية في ممارستها. مع العلم أن لهذه الإدارة أهمية تطورت تاريخيا من إدارة للعنصر البشري كقوة عضلية إلى إدارة استراتيجية ترى في العنصر البشري فاعلا مؤثرا على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة. أيضا لهذه الإدارة أهداف تسعى لتحقيقها وهي تمثل نظاما فرعيا لنظام أهداف المؤسسة ككل، وحتى تحقق هذه الأهداف فهي تقوم بأدوار ووظائف جعلتها تحتل مكانة تنظيمية مميزة في العصر الحديث وتنشغل بقضايا إستراتيجية منها إدارة التغيير مثلا. فإدارة الموارد البشرية تعيش هذا التغيير يوميا نتيجة التأثيرات العديدة سواء كانت داخلية أم خارجية التي تواجهها المؤسسة لذلك يطرح التساؤل عن مسؤوليتها في تسيير هذا التغيير.

# الفصل الثالث:

## ماهية التغيير ومدخله

- 1-3 حقيقة التغيير ونظرياته
- 1-1-3 حقيقة التغيير والمفاهيم المرتبطة به
- 2-1-3 نظريات التغيير
- 2-3 التغيير: أسبابه، أشكاله وأنواعه ومجالات حدوثه التغيير
- 1-2-3 أسباب التغيير
- 2-2-3 أشكال التغيير وأنواعه ومجالات حدوثه
- 3-3 إدارة التغيير
- 1-3-3 المكونات الثلاثة للتغيير
- 2-3-3 الأطراف الفاعلة في التغيير
- 3-3-3 أساليب إدارة التغيير
- 4-3-3 أهمية المورد البشري في إحداث التغيير
- 4-3 مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير
- 1-4-3 التطور التاريخي لمسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير
- 2-4-3 إدارة الموارد البشرية: قائد أم تابع في سيورة التغيير؟
- 3-4-3 مهام إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير

### الفصل الثالث: ماهية التغيير ومدخله

يعد التغيير من أهم ملامح العصر الحديث ويتم هذا في مختلف مجالات الحياة، فهو حقيقة تبرز على مختلف الأصعدة. والمؤسسات المعاصرة ليست بعيدة عن هذا الواقع، فهي تعمل في ظل متغيرات بيئية تتسم بالتغيير المستمر سواء أكانت هذه التغيرات اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية أم تكنولوجية وسواء أكانت محلية أم عالمية. وغالبا ما تمارس هذه التغيرات البيئية ضغوطا كبيرة على المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعتها نشاطها وملكيته مما يحتم عليها ضرورة التغيير حتى تستطيع البقاء. مع العلم أن هذا التغيير قد يكون كبيرا أو صغيرا في مده وهدفه، ويمكن أن يركز على الأفراد أو المجموعات أو على قسم معين أو عدة أقسام داخل المؤسسة أو المؤسسة ككل.

#### 1-3 حقيقة التغيير ونظرياته :

تعددت المصطلحات التي تحمل معان التغيير، كما حاول الباحثين والمختصين تعريفه ووصف مظاهره، في حين عمل آخرون على تحليله وتفسيره بهدف استخلاص حقائق عنه من خلال نظريات نحاول التعريف بها لاحقا .

#### 1-1-3 حقيقة التغيير والمفاهيم المرتبطة به :

تعددت المفاهيم والمصطلحات التي تتداخل مع مفهوم التغيير موضوع البحث، لذا كان من الضروري توضيح هذه المصطلحات بهدف التعرف على الاختلاف الموجود بينها:

**التغيير:** يصيب المنظمات كما يصيب المجتمعات، فتحدث تحولات في موظفيها، ومهامها، والأساليب التكنولوجية المستخدمة فيها وأوضاعها الاقتصادية، وعلاقتها بغيرها من المنظمات والمجتمع (محمد العزاسي؛ 2002؛ ص246). فهو الاستجابة الإرادية للأحداث الجارية، فإذا كانت الاستجابة إيجابية يصبح التغيير تطوريا، أما إذا كانت الاستجابة سلبية فحينئذ يصبح التغيير تطورا، ويتحكم، في المؤثرات الإيجابية والسلبية، التقييم الموضوعي لإحداث التغيير والتطور (سعيد يس عامر؛ 2003؛ ص65). فالتغيير واقع حتمي يمس الفرد والجماعة والمنظمة ومن الضروري الاستجابة والاستعداد له.

**التحديث Modernisation:** يعني الاعتماد على أساليب وطرق متطورة في تحديث الدولة أو المنظمة، أي مواكبة المستجدات واتباع المعايير والقيم والأساليب السائدة في مراحل زمنية آنية ويستعمل هذا المصطلح أحيانا كمرادف للتنمية (معجم المصطلحات الإدارية؛ 2007). في حين يراه (سعيد يس عامر؛ 2003؛ ص65) على أنه عملية هجر النماذج الإدارية التقليدية والبعد عن الإدارة الورقية والاتجاه نحو الفعالية باستخدام أقصر الطرق اقتصادا. فالتحديث يتطلب مواكبة العصر واستعمال مخرجاته لخدمة أهداف المنظمة والمجتمع ككل.

**التطور L'évolution:** وهو ما يمر به الإنسان والمجتمع من مراحل انتقالية حتمية بمرور الزمن سواء بصورة عشوائية أو غير عشوائية دون دراسة وتخطيط أو استعداد (سعيد يس عامر؛ 2003؛ ص65). هو واقع مفروض وإجباري وليس للإنسان أو المجتمع حرية الخيار في إحداثه، فهو سيحدث عاجلاً أم آجلاً، كمرور الإنسان من مرحلة الطفولة إلى النضج.

**التطوير Le développement:** يعرفه سعيد يس عامر على أنه: "ترشيد الإمكانيات الحالية مادياً ومعنوياً وتسخيرها لخدمة أهداف التنمية بفعالية في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية مع التخطيط العلمي والاستعداد التنظيمي لهذا التطوير" (سعيد يس عامر؛ 2003؛ ص65). في حين يرى باحثون آخرون أن التطوير التنظيمي، والذي يعبر عن التغيير التنظيمي المخطط، هو استجابة للتغيير ويهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم وهياكل المؤسسة (درويش عبد الرحمن يوسف؛ 2000).

فالتطوير التنظيمي ليس مرادفاً للتغيير التنظيمي، فهو يقدم نماذج تبين كيفية وجوب إحداث التغيير التنظيمي. إنه التغيير الذي تخطط له إدارة المؤسسة معتمدة على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية.

**التغيير Le changement:** هو استجابة الأفراد والجماعات والمؤسسات لردود الأفعال التي يتركها التقدم العلمي والتطبيقي بين لحظة وأخرى مادياً ومعنوياً (سعيد يس عامر؛ 2003؛ ص65). كما أنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل (محمد العزازي؛ 2002؛ ص246). ويدخل في مفهوم التغيير مفاهيم أخرى مثل التجديد؛ والذي يعبر عن التطوير وقبول تطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة (درويش عبد الرحمن يوسف؛ 2000). ويحتاج التغيير الفعال إلى تضافر كل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق نتائجه. مع ضرورة الإشارة إلى أن موضوع هذا البحث هو التغيير الذي تعيشه المنظمات أي التغيير التنظيمي وكل المجالات التي يمسها داخل المنظمة ودور إدارة الموارد البشرية في سيرورته.

#### تعريف التغيير التنظيمي Le changement organisationnel:

المؤسسة وبمختلف أنواعها وأحجامها وطبقاً لنظرية النظم هي نظام مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي، لذلك فهي ليست في حالة سكون أو ثبات، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق هدف البقاء والاستمرارية.

أما اليوم، وفي ظل الظروف الراهنة، فلم يعد لا التأقلم ولا سرعة رد الفعل كافيين لوحديهما، وإنما سبق الأحداث بواسطة الفعل المسبق Proactif والتغيير بسرعة هما الشرطان الضروريان لاستمرارية المؤسسة وبقائها (Gallois P.M.; 1998; P. 527). فالتغيير هو عامل دائم الحضور في حياة المؤسسة. لذلك فالمسير اليوم لا يملك إلا حقيقة واحدة ثابتة هي: التغيير (Charron J.L. et Separi S.; 2001; P. 445).

ويعرف التغيير على أنه عبارة عن حركة الانتقال الجذري، أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة، و قد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة العمل أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود؛ 2000؛ ص367).

كما يعرف على أنه عملية تحولات جذرية أو جزئية للهياكل والمهارات التي تتوقف عليها سيرورة تطور المنظمات، إنه مقرر ومعاش في ظرف تنظيمي معين من قبل العاملين، وهو نتيجة الفرق بين واقع معاش وواقع مرغوب فيه (Guilhon A.; 1998). في حين يرى لوين LEWIN أن التغيير ليس يحدث بل هو توازن حيوي لقوى تتصرف في اتجاهات متعارضة (نقلا عن Hellriegel et al.; 2001; P. 596).

إنه المرور من واقع حالي إلى واقع مرغوب فيه، من وضعية أصلية محكوم عليها أنما غير ملائمة إلى أخرى أكثر ملائمة وتستجيب أحسن لشروط الواقع الجديد أو الآمال الجديدة للأفراد المعنيين. فهو يقضي على التوازن الموجود حاليا: الروتين، يعيد النظر في توزيع السلطة وبالتالي إسناد المسؤوليات، يغير في تنظيم العمل، يقلص من اليد العاملة، يفرض قواعد جديدة ويشترط توفر كفاءات وسلوكيات وتصرفات مختلفة. بالإضافة إلى كونه يؤدي إلى المقاومة (Commeiras N.; 1997).

غير أن LOUART P. يؤكد أنه: حتى تتم عملية التغيير يجب أن يعتمد على تشخيص الحاضر لتحديد الأهداف المستقبلية مع حصر للإمكانيات المتاحة. وهذا لكي يتحقق التحول من الحاضر المعاش إلى المستقبل المرغوب فيه. فهذا التغيير يعني، وفي الوقت نفسه، الأفراد (معارفهم، سلوكياتهم) والمنظمة (علاقاتها بالحيط، التكنولوجيا التي تستعملها، أساليب عملها) (Louart P.; 1997).

كما تتراوح برامج التغيير ما بين التدريجية الجزئية إلى برامج جذرية شاملة، وقد يكون بمبادرة ذاتية من الإدارة أو رد فعل للضغوط المفروضة عليها (محمد قاسم القريوتي؛ 2000؛ ص 256).

في حين يتناول باحثون آخرون مجالاته ليقدموا تعريفا له، فيرون أنه كل تحول يمس أحد الأبعاد (الهيكلة، الثقافة، الأشخاص، النظام التقني، النظام الإعلامي، نظام التسيير...)، فالمنظمة هي نظام والتأثير في أحد مكوناتها سوف ينعكس على الباقي بالضرورة (Bailly F.A. et al.; 2003; P. 271).

ويذهب آخرون إلى اعتباره طريقة حديثة في تسيير المؤسسة مبنية على الحركة المستمرة للبناء والهدم. ويجب أن تكون نتيجة هذا التسيير زيادة حصص مختلف أطراف المؤسسة بداية بالمساهمين... فالتغيير لا يبرر وجوده في حد ذاته بل يجب أن يساهم في زيادة القيمة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة (CHavel T.H.; 2000; P. 7). فهو وسيلة للتسيير حتى تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها (Paille P.; 2003; P. 96).

كما يمكن أن يحدث التغيير تلقائياً أو بصورة مخططة. والتغيير المخطط ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن توقعاً ورسداً أي تغييرات بيئية متوقعة الحدوث، والعمل على التغيير المنظمي المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعلاً، وليس هدفه حل مشكلة معينة فحسب بل يشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانيات معينة والاستفادة منها لتحقيق النجاح (حسين محمود رحيم؛ 2000؛ ص342).

ويؤكد DRUCKER P. على حقيقة أساسية وهي: أن الكل فهم اليوم أن "التغيير لا يمكن تجنبه" لأنه أصبح يمثل المقياس الفعلي للنجاح، صحيح هو مؤلم ومليء بالأخطار ويتطلب كثيراً من العمل الصعب لكن إذا لم تبادر به المنظمة فستعرض للزوال (Druker P.; 1999; P. 75).

إن حتمية التغيير تفرض نفسها على الجميع كشرط للبقاء. ففي الوقت الذي كان ينظر إليه كحدث غير طبيعي لأن الاستقرار هو مقياس النجاح. أصبح اليوم التغيير المقياس الذي يجب تفضيله وتبجيله في الحكم على مستوى أداء المنظمات.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص الحقائق التالية عن التغيير التنظيمي:

- التغيير هو ظاهرة تتعرض لها كل المنظمات ويحدث هذا باستمرار أكثر فأكثر.
- العالم يتغير والمنظمة يجب أن تكون واعية لهذه الحقيقة وعليها أن تتصرف وبسرعة وبصفة مستمرة إذا كانت تبحث عن البقاء.
- التغيير ليس يحدث بل هو سيرورة.
- يعتبر التغيير أسلوباً من أساليب التسيير الحديثة وصفة الاستمرارية التي أصبح يتمتع بها هي التي جعلته يتحول إلى نموذج تسييري.
- المنظمات التي لا تتغير محكوم عليها بالزوال.
- التغيير يمكن أن يكون جذرياً أو تدريجياً أو يكون جزئياً أو شاملاً.
- التغيير قد يكون بمبادرة ذاتية من الإدارة أو رد فعل للضغوط المفروضة عليها.
- التغيير في أحد أنظمة المنظمة ستأثر به باقي أنظمتها لا محالة باعتبار أن المنظمة نظام متكامل متفاعل الأجزاء.
- التغيير يهدف إلى الحفاظ على حيوية وفاعلية المنظمة، ذلك أن بقاءها مرهون بقدرتها على التكيف من ناحية وإحداث التغيير المطلوب من ناحية أخرى.
- التغيير أصبح فرصة تبحث المنظمة عنها وعن كيفية الاستفادة منها.
- التغيير يمكن أن يمس كل مكونات المنظمة: الهياكل، الأشخاص، الثقافة، التكنولوجيا... إلخ.
- يتحقق التغيير من خلال سلسلة من النشاطات والإجراءات.
- لا يمثل التغيير هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لزيادة القيمة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة.

- يصاحب كل تغيير مقاومة، فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا يمكن تجنبه.

ونظرا للمكانة التي تحتلها عملية التغيير في حياة المؤسسات فإنها كانت ولا زالت محل اهتمام كبير من قبل عدة باحثين ومختصين وممارسين خاصة في الفترة الحالية وهذا ما سنتعرض له.

### 3-1-2 نظريات التغيير:

إن مسألة التغيير لم تظهر كإشكالية مستقلة في الأبحاث حول المنظمة إلا مؤخرا. ويرى بعض الباحثين أن الحصول على هذه الاستقلالية جاء نتيجة ارتباط موضوع التغيير بتسيير الموارد البشرية في المنظمات ( Dayan A. 1998; P. 351 et al.; و (Delavallee E.; 1999).

كما أن التغيير لم يعد حدثا عابرا تعرفه المنظمة، بل هو حالة مستمرة أي سيرورة تعيشها المنظمات يوميا بسبب تغيرات خارجية مؤثرة بشكل كبير وأخرى داخلية تحت على ضرورة التغيير المستمر، كما سبق وأن أشرنا، لهذا طرحت وبشكل ملح مسألة تحليله ودراسته وظهور نظريات تحاول تفسيره كل حسب الوقائع التاريخية التي وجدت فيها.

ومحاولة تفسير ظاهرة التغيير في المنظمات عرفت ثلاث مراحل تاريخية أساسية ظهرت خلالها عدة نظريات وهي:

\_\_ المرحلة الأولى: النمو والتكيف.

\_\_ المرحلة الثانية: الزوال والتحول.

\_\_ المرحلة الثالثة: التعلم والتطور.

#### ➤ المرحلة الأولى: النمو والتكيف

وتمثل فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث عرف الاقتصاد خلالها ازدهارا كبيرا، وتميز بمعدلات نمو عالية واستقرار استمر حتى منتصف السبعينات. وتؤكد (Demers C.H.; 1999) أنه خلال هذه المرحلة يعرف التغيير التنظيمي بمفهوم التطور التنظيمي والنمو والتكيف. فهو مرادف للتقدم.

النظريات التي ظهرت خلال تلك الحقبة التاريخية والتي تفسر ظاهرة التغيير هي: نظريات النمو، نظرية دورة حياة المنظمات، النظرية الظرفية، التطوير التنظيمي.

#### 1) نظريات النمو Les théories de la croissance:

من أهم روادها Haire و Penrose 1959. ويرى هؤلاء أن النمو هو حالة طبيعية في حياة المؤسسات. وهو ناتج عن انشغال المسيرين الدائم بتعظيم الأرباح.

ويتوقف النمو على مدى توفير موارد التسيير. كما أنه يترجم من خلال الزيادة التدريجية في حجم المنظمة، وما يمكن أن تدخله هذه الزيادة من تعديلات في الهيكل التنظيمي. وفي هذه الحالة يبرز لدى الأفراد اتجاهان أساسيان هما:

- 1) أفراد تتبلور لديهم صورة إيجابية عن النمو، فيرون أنه سيحقق لهم فرصا جديدة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتزيد مساهماتهم لتدعيم التغيير الذي حقق أهدافهم وطموحاتهم.
- 2) أفراد يرون أن التغيير الناتج عن عمليات النمو يهدد أمنهم واستقرارهم ولذلك يتجهون إلى مقاومته بطرق متعددة (خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود؛ 2000؛ ص364).

يرى عدة باحثين أن هذه النظريات ترى أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى تعقيد تشغيل التنظيم، لكن لم تحل السيرورة التي تؤدي إلى هذه النتيجة. مما ينتج عنه تجاهل دراسة سلوك الأفراد والجماعات وضرورة التنبؤ به قبل وخلال عمليات النمو لتقليل مقاومة التغيير والحد منها.

## 2) نظرية دورة حياة المنظمات :La théorie du cycle de vie des organisations

ومن أهم روادها Moore 1959 و Whyte 1961، اهتمت هذه النظرية بتطور الهيكل التنظيمي معتبرة إياه كائنا حيا. فهي ترى أن المنظمة كائن حي والنمو كظاهرة طبيعية يلائم منطقتها الداخلي (Demers C.H.; 1999).

فالمنظمة تتميز وتتعدد بالتدرج. فهي تمر من مرحلة المقاتلة (منظمة صغيرة) حيث تكون بسيطة ومركزية إلى مرحلة النضج أين تتميز بالتنوع واللامركزية. ويرى حسين محمود رحيم أن الأفراد يلعبون دورا يختلف من مرحلة إلى أخرى، ويزدهر دورهم خلال مرحلة النمو حيث تتحقق اللامركزية وتفرض ضرورة تفويض السلطة (حسين محمود رحيم؛ 2000؛ ص370).

في حين يرى (Demers C.H.; 1999) و (Louart P.; 1999) أن هذه النظرية تعاني من عدة نقائص منها:

- فهي تؤكد على التغيير التدريجي حتى وإن كان انتقال المنظمة من مرحلة إلى أخرى يمكن أن يكون صعبا عليها. لذلك ينتظر من المسير هنا أن يلعب دورا ملحوظا في تسهيل عملية الانتقال هذه. مع العلم أن هذه العملية لم تكن محل دراسة وتحليل من قبل منظري هذه النظرية.
- اعتمادها على فرضية وجود قوانين تحكم تطور المنظمة وأن هذه القوانين تؤدي إلى تجزئة آنية لمراحل التطور لم يبرهن على صحتها.
- لم تأخذ بعين الاعتبار مرحلتي النحدر وموت المنظمة في دورة حياتها نظرا لكون الواقع الاقتصادي آن ذاك يوفر فرص الازدهار والنمو للمؤسسات. لكن مع نهاية السبعينات أخذت في الحسبان هاتين المرحلتين في حياة المنظمات.



- منحها صبغة بيولوجية بحتة للمنظمات وكأنها تملك "قانونا وراثيا" له قدرات حتمية. فهي لا تحترم تنوع سيناريوهات تطور كل منظمة، أي قد يكون لكل منظمة سيناريو خاص بتطورها.

### 3) النظريات الطرفية Les théories de la contingence:

ومن أهم روادها Burns و Stalker و 1961 و Thompson 1967 وغيرهم. ظهرت في الستينات وعرفت تطورا ملحوظا في سنوات السبعينات وهي نظريات للتكيف Adaptation.

حسب هذه النظرية فالمنظمة نظام مفتوح، والبقاء وتحقيق الأداء التنظيمي يتوقف على مدى الانسجام بين خصائص المؤسسة وخصائص المحيط الذي تتعامل معه.

فالإطار العام الذي تعتمده النظرية هو العلاقة القائمة بين المنظمة والمحيط ولذا فإن درجة نجاح المنظمة يقترن بمدى تكيفها هيكلها وسلوكها مع المتغيرات أو المؤثرات البيئية (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود؛ 2000؛ ص364). فهي تضع في المقدمة أثر المحيط على سيرورة التغيير (Commeiras N.; 1997).

والمسير هو المسؤول عن تحقيق تكيف المؤسسة (استراتيجيتها، هيكلها، أنظمتها) مع ضغوطات المحيط. فمثلا محيط مستقر يتطلب هيكله مركزية وبيروقراطية حتى تتحقق الفعالية، في حين يتطلب المحيط غير المستقر هيكله لامركزية ومرنة تشجع المبادرة والإبداع. فحسب تغيرات المحيط يجب على المسير، تدريجيا وباستمرار، تصحيح مسار منظمته (Demers C.H.; 1999).

في حين ترى (Guilhon A.; 1998) أن هذه النظرية لم تعالج سيرورة التغيير بوضوح، حيث إنها لم تتناول طبيعة العلاقات التنظيمية السائدة داخل المنظمة، وأكدت فقط على ظاهرة التغيير وعدم الثبات وظرفية الموقف. أيضا إيمانها الجزئي بالحتمية، أي تعطي دورا كبيرا للمحيط الخارجي لتبرير ما يحدث داخل المنظمة، وبهذا فهي تعطي حرية ضئيلة للمسيرين في التصرف.

### 4) التطوير التنظيمي Le développement organisationnel:

ومن أهم رواده Bennis و Chin و 1969 و Benne 1990 حيث لم يختلف اتجاه التطوير التنظيمي عن الاتجاهات التي كانت سائدة خلال سنوات الستينات، لذلك نجده يقدم تصورا لتطور التنظيمات معتمدا على قيم المشاركة والتفاهم التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية.

يتصور العديد من المهتمين أن التطوير التنظيمي مرادف للتغيير التنظيمي، إلا أن هذا المدخل يقترح نماذج للتدخل بدل من إعطائه نظريات للتغيير. ففي الوقت الذي تحاول فيه هذه النظريات فهم سبب وكيفية حدوث التغيير التنظيمي، نجد أن التطوير التنظيمي (التغيير المخطط) يهتم بتطوير نماذج تفسر سبب وكيفية وجوب حدوث التغيير التنظيمي. فالتطوير التنظيمي يعتبر أول طريقة ظهرت لتسيير التغيير التنظيمي (Dayan A. et al.; 1998; P. 355).

حسب هذا النموذج يجب العمل بالتسيير بالمشاركة حتى نقلل من مقاومة التغيير. وعليه يتحدد دور المسير في "تسهيل" عملية التغيير بوضع إجراءات مساعدة كسياسة الإعلام والاتصال، ونظام الحوافز، ووضع هياكل للتشاور والاتفاق (Commeiras N.; 1997).

إن نموذج التطوير التنظيمي حسب (Demers C.H.; 1999) يركز على ضرورة تنمية المحيط الداخلي للمنظمة المتكون من مجموعات بشرية وما يرتبط بها من تفاعلات وعلاقات. ويهدف إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية لهذه المجموعات دون إهمال المحيط الخارجي للمنظمة. فالتطوير التنظيمي يضع الإنسان في قلب عملية التغيير، هادفاً إلى زيادة قدراته ومعارفه. والذي يسهر على تحقيق ذلك وكلاء للتغيير.

فالتغيير حسب نموذج التطوير التنظيمي هو نشاط و سيرورة. نشاط يقوم بتنفيذه وكلاء، وسيرورة لأنه يغير المحيط الحالي إلى محيط مختلف. وهدف الإدارة من وراء ذلك تحسين نوعية الحياة تدريجياً، وتحقيق رضا العاملين، وبالتالي تحقيق أحسن أداء تنظيمي.

يجب الإشارة إلى أنه لا توجد إلا القليل من الدراسات المنهجية التي تناولت مبادرات التغيير هذه ونتائجها، كما أن التغييرات التي يقترحها التطوير التنظيمي هي بسيطة نسبياً في بعدها وتمس جماعة العمل مع اهتمام خاص بالإطارات العليا (Demers C.H.; 1999).

### خلاصة المرحلة الأولى:

يمكن استخلاص الأفكار الآتية من نظريات مرحلة النمو والتكيف التي عرفتتها المؤسسة:

- تصور إيجابي عن التغيير، فهو مرادف للتقدم والنجاح والنمو وتطور المنظمة.
- يعرف التغيير بالأساس على أنه الاختلاف، كالاختلاف بين الهيكل الميكانيكي والعضوي.
- سيرورة التغيير تتم بالتدرج.
- يحدث التغيير برغبة من الإدارة للاستجابة لضغوطات داخلية أو/ وخارجية عن المنظمة. فالمنظمة هي أداة طيعة بين أيدي المسيرين ويمكن تشكيلها بإضافة أو تحويل عناصرها.
- التغيير هو وسيلة يتحكم فيها المسيرون، حيث يمكن لهؤلاء تصحيح الاستراتيجية والهيكل والأنظمة التي تعمل بها المنظمة، ويتم ذلك بالتدرج حتى يكيفوها مع محيط معروف نسبياً ليحققوا النمو.
- الاهتمام بـ "ماذا" غير (الهياكل، الاستراتيجية، الأنظمة) أكثر من "كيف" أي البحث في ديناميكية التغيير. باستثناء نموذج التطوير التنظيمي والذي يبحث في "كيف".
- لا يوجد إلا القليل من المساهمات التي تفسر صيرورة التغيير في حد ذاتها.
- تكمن أهمية هذه النظريات على مستوى الوصف، فهي تساعد على الإجابة عن تساؤل: ماذا نغير حتى ننجح؟

من حيث الوقائع التاريخية فإن هذه المرحلة عرفت انطلاقة حقيقية لإدارة الأفراد لكن سيطر الطابع الإداري والمكتبي على طبيعة أنشطتها، وانحصار دورها في تدعيم ومساندة بقية وظائف المؤسسة في أداء مهامهم لتحقيق التطور والنمو. وحسب (Demers C.H.; 1999) لم يُمنَح لها دور هام في إحداث التغيير بل اختصر دورها في ضمان تحقيق الاستعمال العقلاني لعنصر العمل لتساير وتستجيب لمتطلبات بقية الوظائف التي تعتبر رئيسية ومعنية بإحداث التغييرات الهادفة إلى تحقيق التطور والنمو.

### ➤ المرحلة الثانية: الزوال والتحول

عرفت هذه المرحلة أزمات متتالية منها أزمة النفط في سنوات السبعينات. كما تميزت بنجاح النموذج الياباني. هذه الظروف دفعت إلى ظهور نظريات تفسر التغيير كسيرورة منفصلة أي غير مستمرة وثورية. وهو حدث مأساوي وأزمة تعيشها المنظمة. النظريات الممثلة لهذه المرحلة التاريخية هي: علم بيئة الشعوب، المدخل الهيكلية، النظريات الثقافية والإدارية، نظرية التوازن المنتظم أو الدقيق.

#### 1) نظرية علم بيئة الشعوب *La théorie de l'écologie des populations*

وأهم رواد هذه النظرية Hannan و Freeman 1984. حيث تؤكد هذه النظرية على أن السبب الرئيسي للتغيير ليس لإعادة تجديد التنظيمات الموجودة، ولكن لاستبدالها بتنظيمات جديدة تتكيف أفضل مع تغيرات المحيط (Demers C.H.; 1999). فالتغيير الجذري بالنسبة لهؤلاء يؤدي دوماً إلى موت المنظمات أكثر من تحولها.

ترى هذه النظرية ضرورة الاهتمام بمجموع المنظمات لفهم عوامل بقائها، كما تؤكد على الدور المقيد والحتمي للمحيط. فالمنظمات مرتبطة بالمحيط ويجب أن تماثل خصائصها خصائصه، ولهذا فالقليل منها والتي تسمى بـ "المنظمات المنتخبة" يمكن أن تكبر وتتطور، ولا يحدث ذلك إلا إذا تأقلمت مع ضغوطات هذا المحيط (Guilhon A.; 1998). فالمحيط يلعب هنا دور المسيطر الكلي على المنظمة (Rojot J.; 2005; P. 377).

وحسب هذه النظرية تتميز المنظمات في مجموعها بالجمود، مما يجد كثيراً من تصرفات المسيرين، لذلك تكون عملية الانتقاء التي يقوم بها المحيط الآلية الأساسية والوحيدة للتغيير. فمهما تكن جهود هذه المنظمات للتكيف فهي غير مجدية لأن المحيط يختار بالصدفة الأحسن تكيفاً. ويؤكد ROJOT J. على أفكار هذه النظرية بقوله: "إن مسؤولي منظمة ما ليس لهم أي تأثير مباشر على وضعها وبقائها في أي حال من الأحوال ومهما كانت جهودهم، لأن المحيط هو الذي يقرر وهو السيد ويحدث ذلك بالصدفة" (Rojot J.; 1999).

كما أن اهتمام النظرية بمجموع المنظمات جعلها لا تتناول بعض المنظمات، رغم قلة عددها، التي استطاعت إحداث التحول ونجحت فيه (Demers C.H.; 1999).

بما أنه حتى مسؤولي المنظمات لا تأثير لهم على حياة واستمرار المنظمة، وبما أن الحكم الرئيسي في الأمر هو المحيط واختياره بالصدفة، فإنه لا مجال هنا إطلاقاً للحديث، لا على المورد البشري وأهميته ولا على الإدارة التي تهتم بشؤونه في سيرورة التغيير التنظيمي.

## 2) المدخل الهيكلي أو التصميمي L'approche configurationnelle:

ومن أهم رواده 1988 Friesen , Miller , Greenwood , Hinings . ويهتم هؤلاء بالتغيير الاستراتيجي. كما يعيدون النظر في اتجاه التكيف التدريجي لأصحاب نظريات مرحلة النمو والتكيف.

بالنسبة للمدخل الهيكلي، فالتغيير الجذري هو التغيير الشامل والسريع (بدل التدريجي الجزئي) وهو ضروري للقضاء على الجمود، وتخفيض أخطار عدم التناسق والانسجام، وتخفيض التكاليف المرتبطة بالانتقال من هيكلية إلى أخرى. إلا أن الخطر الذي يلازمه يجعله نادراً، ولا يحدث إلا في حالة الأزمات، ولا يبادر به إلا المسيرون الاستراتيجيون. وتتمحور مهام هؤلاء في هذه الحالة في اتخاذ قرارات واضحة على المستوى الاستراتيجي (توسع واندماج، تنوع) و/أو التنظيمي (إعادة تنظيم Réorganisation، التحجيم Downsizing، مراجعة أنظمة الترقية والتعويضات...) (Demers C.H.; 1999).

فالتغيير التنظيمي يهدف إلى تحقيق الانسجام بين الهيكل التنظيمي وتحولات الأهداف الاستراتيجية، ويوضح بدقة كيف يتغير التنظيم من نمط تنظيمي إلى آخر حسب تغير الاستراتيجية.

ويرى بعض الباحثين أن هذه النظرية تفتح آفاقاً جديدة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لأنها لا تحاول فهم العلاقات الموجودة بين المحيط والتنظيم والظروف فحسب بل يتعدى حقلها إلى مستويات أخرى غير التنظيمية. بحيث تأخذ بعين الاعتبار الفرد والجماعة (Rojot J.; 2005; P. 156).

## 3) النظريات الثقافية والإدراكية Les théories culturelles & Cognitives:

إن المؤسسة مثلها مثل بقية الوحدات الاجتماعية لها ثقافة تميزها عن غيرها. كما يمكن أن تخضع هذه الثقافة لعملية التغيير. لأنه، حسب (Rojot J.; 2005; P. 478) من المؤكد أن الفكرة التي تقول إن الثقافة لا يمكن أن تعدل وتبقى جامدة وتميز بالديمومة أمام محيط متغير هي فكرة متناقضة مع الواقع... فالقيم تتغير والثقافة تتغير أيضاً.

يدعم رواد النظريات الثقافية ومن أهمهم 1984 Bartunek و 1985 Schein التغيير الجذري، ويقترحون رؤية أكثر شمولاً وثناء لمفهوم التغيير التنظيمي. حيث لا يكون التغيير في هذه الحالة استراتيجياً وهيكلية فحسب بل يكون ثقافياً وإدراكياً أيضاً.

هناك بُعدٌ رمزي يضاف لنشاط المسيرين، فهؤلاء هم مهندسو الرؤية الاستراتيجية، والقادة الكارزماتيون الذين يعطون معنى لهذه الرؤية حتى تصبح حقيقة واقعية.

حسب هؤلاء المنظرين، كل تحول هام، في القيم والمعتقدات، يؤدي إلى معايشة الفرد لفترة من الانقطاع غير آمنة تماما ومؤلمة، مما يجعل التغيير الأساسي يعرف على أنه جذري. ويمثل التغيير الثقافي والإدراكي هنا تحولا جذريا نحو نظرة جديدة للعالم، وتكون القطيعة حتمية ولا يمكن تجنبها (Demers C.H.; 1999).

ويمكن أن يسهل الأفراد حدوث التغيير في ثقافة المنظمة أو يقاوموه. يسهل التغيير حينما تكون القيم متقاسمة ومشاركة تحمل معاني تضامنية، أو يقاوموه بسبب عوامل (عدم وضوح الرؤية، أو مقاومة إيديولوجية، أو بتبرير الماضي والإعجاب به) (Louart P. et Sire B.; 1999).

في حين يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في الثقافة السائدة أمر يستلزم وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة، لاسيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية متأصلة وراسخة في أذهان العاملين وكان هناك ارتياح ورضا تام عنها (محمد قاسم القويطي؛ 2000؛ ص 296).

من الضروري التنبيه أن عملية التغيير الثقافي عملية أصعب من التغيير في باقي مكونات المؤسسة، لأنها تتعامل مع الجانب السلوكي والإدراكي للعنصر البشري، الذي تعود على نمط حياة وأسلوب تفكير في مؤسسة يقضي فيها أغلب أوقاته، وإذا به يطلب منه تغييره. لذلك تأخذ عملية التغيير هذه وقتا طويلا نسبيا.

#### 4) نظرية التوازن الدقيق أو المنتظم La théorie de l'équilibre Ponctué:

ومن أهم روادها Tushman و Romanelli 1985 لهم رؤية حول تطور التنظيمات تجمع النظرتين اللتين سادتتا المرحلتين (النمو والتكيف / الزوال والتحول) حول التغيير التنظيمي، حيث يرى هؤلاء أن التغيير يمكن أن يكون جذريا أو تدريجيا.

حسب هذه النظرية فإن التطور التنظيمي يتميز بفترات طويلة من الاستقرار خلالها يكون التغيير تدريجيا، ويتوافق مع الاتجاه الإداري القائم. وفترات التوافق هذه ستحللها فترات قصيرة من الأزمة، يرجع سببها، على العموم، إلى تغييرات حدثت في المحيط، يقوم فريق إداري جديد، أثناءها، بإحداث تغييرات صعبة جذرية ومختلفة تؤدي إلى توجه جديد للمنظمة (Demers C.H.; 1999).

#### خلاصة المرحلة الثانية:

يمكن تلخيص أفكار مرحلة الزوال والتحول في النقاط الآتية:

— مفهوم متشائم وسليبي عن التغيير التنظيمي، فهو مرتبط بالأزمة وزوال المنظمة.

- التأكيد على التغيير الجذري الذي يكون هنا حلا مقصودا ومختارا من قبل المسيرين الشجعان لمعالجة أزمة معيشة أو متوقعة.
- هذا النوع من التغيير ذو تكلفة مرتفعة وصعب التحقيق.
- على عكس الليونة التي عرفها التغيير في المرحلة السابقة، فإن التنظيم هنا قوي ومتأسس وله قوة كبيرة لمقاومة التغيير الجذري المفروض.
- التغيير هو حدث له بداية يقوم خلالها المسكرون الجدد بتصرفات غير مستحبة لكنها ضرورية وله نهاية تشير إلى العودة إلى حالة التوازن.
- المسكرون أصحاب النظرة المستقبلية يمكنهم تصميم وتنفيذ التنظيم الجديد. باستثناء منظري علم البيئة الذين يرون أن المنظمات الكبيرة ذات التموقع الجيد تكون جامدة لدرجة يصعب على مسيرها تحويلها وبسرعة حتى تستجيب لضغوطات المحيط المضطرب.
- لا تتوقف عند التسيير الرسمي للهيكلة والاستراتيجية ولكن تنبه أيضا إلى الأبعاد الثقافية والإدراكية للمنظمة.
- تحث المسيرين على الاهتمام بتسيير الإحساس، لأن نجاح أي تحول جذري لا يتطلب تسيير عقلايا فقط بل ورمزيا أيضا، أي الدعوة إلى الاهتمام بكل من المشاعر والعقلانية على حد سواء.
- تهتم هذه المرحلة بالإجابة عن تساؤل "كيف نحدث التغيير؟"، حيث تتم مراجعة الرهانات الكبرى المطروحة على المؤسسة كإعادة الهيكلة والتوجه الاستراتيجي الجديد ودور المورد البشري، لهذا يمكن الاستفادة منها في الواقع العملي.

شهدت هذه المرحلة تأكيدا على النزعة التسييرية لإدارة الموارد البشرية، فبعد ما كانت إدارة مساندة لبقية إدارات المؤسسة أصبحت هنا عضوا في المجالس الإدارية مثلها مثل بقية الوحدات التنظيمية ذات الأهمية الاستراتيجية في المؤسسة. وهذا يعني مشاركتها في اتخاذ القرارات وربط أهداف وخطط الموارد البشرية بالأهداف والسياسات العامة للمؤسسة. حيث يؤكد (Demers C.H.; 1999) مشاركتها في الإجابة عن تساؤل "كيف نغير؟" ليأخذ البعد الإنساني بكل مكوناته (الجنس، العرق، العادات، التقاليد...) للمنظمة بعين الاعتبار. فوظيفة الموارد البشرية لها طابع ديناميكي وعلاقات عضوية تنميتها مع الأهداف والوظائف الأخرى للمنظمة ككل.

### ➤ المرحلة الثالثة: التعلم والتطور

تراكم الأزمات في نهاية الثمانينات ألغى نهائيا فكرة إمكانية العودة إلى الاستقرار، وأصبح التغيير هو الشيء الوحيد المتوقع الحدوث. فعولمة الأسواق والتطور التكنولوجي للمعلومات والمنافسة الشديدة أدت إلى تسريع الدورة الاقتصادية مما جعل التغيير ضروريا. كما أن الاضطرابات وصعوبة التنبؤ التي تعيشها المنظمة بصفة دائمة تجعل التغيير واقعا مستمر الوجود وباقيا أيضا.

أهم النظريات الممثلة لهذه المرحلة هي: نظريات التعلم التنظيمي، نظريات التطور، نظرية الفوضى أو الاضمحلال، المدخل البيوي.

### 1) نظريات التعلم التنظيمي Les théories de l'apprentissage organisationnel:

من أهم روادها Nonaka و Glynn و Lant و Milliken 1994 يحتل التعلم بالنسبة لهؤلاء المكانة المركزية في المنظمة، حيث ينتشر مفهوم المنظمة المتعلمة، والذي يعني أن المنظمة تتكيف وتتغير وتكتسب وتطور وتعمق المعارف وطرق التفكير وحل المشكلات بفضل قدرتها على التعلم.

تعتبر هذه النظريات، بداهة، أن التغيير له طابع استمراري. وهو رد فعل طبيعي لتحقيق التكيف، كما أنه ظاهرة تحدث لسبق الحدث proactif. فالمنظمات تتغير حتى تستجيب لمخيطها، وقد يحدث ذلك أيضا — وبصورة غير منتظرة — من خلال سيرورة التجربة التي تولد إبداعات (Demers C.H.; 1999).

ينظر إلى التعلم وفي الوقت نفسه على أنه نتيجة للتغيير الإدراكي Cognitif (نتعلم من خلال التفكير) وأيضا كنتيجة للفعل والممارسة (نتعلم من خلال الفعل). في الوقت الذي يكون فيه المفهوم الأول ذهنيا مجتبا ويؤكد على التخطيط والتكوين، يكون المفهوم الثاني سلوكيا أكثر يوضع في المقدمة التجربة في الممارسة بفضل سيرورة المحولة والخطأ. تكامل هذين الاتجاهين حول التعلم ينبه إلى العلاقة الموجودة بين الإدراك والفعل وبين النظرية والتطبيق.

حيث تؤكد Guilhon A. أن التعلم التنظيمي ينتج عن التفاعل المستمر بين النظرية والتطبيق. وهو يمثل ميزة تنافسية للمنظمات، لذلك عليها أن تتكيف وتتعلم من خلال التعاون والاتفاق وتبادل المعلومات (Guilhon A.; 1998).

سيرورة التغيير تؤكد، حسب نظريات التعلم، على:

- \* أهمية انتقال المعارف (سواء الصريحة منها أو الضمنية) بين الأفراد والمجموعات.
- \* التغيير هو سيرورة يومية لخلق المعارف التي تتطلب حركة الذهاب والإياب بين الفرد والجماعة.
- \* دور الإدارة هو تسهيل وتسريع حركة الانتقال هذه بين مختلف أطراف خلق المعارف.
- \* أنه من المستحيل تحقيق الرقابة التامة على هذه السيرورة بفعل تعقدها الشديد، كما أنها لا تنتج فقط تغييرات رد الفعل ولكن تنتج أيضا إبداعات الأفعال المسبقة.

### 2) المدخل التطوري L'approche Evolutionniste:

وأحد أهم مفكريه Burgelman 1996، وأعمال Weick و Nelson و Winter 1982. يقوم هذا المدخل على النموذج البيولوجي وعلى مبادئ الانتقاء الطبيعي. فهو يبين أن المنظمة تتطور وتتحوّل للاستجابة لتغيرات

وتحولات داخلية وخارجية. فهي تتصرف حسب محيطها وتكيف بفضل كفاءاتها وقدراتها على التعلم (Charron JL . et Separi S.; 2001; P. 37).

ويؤكد هذا المدخل على الأفكار الآتية (Demers C.H.; 1999):

- \* في المنظمات هناك تعايش لنوعين من الآليات، إحداها تتمسك بالاستقرار التنظيمي (الثبات) وأخرى تأتي بالجديد (التغيير). فالاستقرار والتغيير هما تياران متوازيان في حياة المنظمة.
- \* ينظر للتغيير كديناميكية فهو، و في الوقت نفسه، مبرمج وعفوي. مبرمج نتيجة توقع حدوث تغييرات (داخلية أو خارجية) تستعد لها المنظمة من قبل، وعفوي نتيجة حدوثه بالصدفة.
- \* ضرورة مساهمة مختلف أعضاء المنظمة في التغيير سواء كانوا مسيرين في قمة التنظيم، أو مسيرين أواسط بما فيها مسؤول إدارة الموارد البشرية، أو أفراد قريبين من الميدان.

### 3) نظرية الفوضى أو الاهتزاز La théorie du Chaos:

نظرية حديثة تعتبر امتدادا لنظرية النظم، أهم روادها Stacey 1995 و Thièart 1993 مثلها مثل نظرية التطور التي تشير إلى تعايش الاستقرار والتغيير في المنظمة فإن هذه النظرية ترى أن المنظمة تتأرجح بين النظام والفوضى.

حسب هذه النظرية فإن المنظمات، شأنها شأن الظواهر الجوية، هي أنظمة ديناميكية لا خطية. محكومة بعلاقات بين متغيرات مترابط وتسلسل عبر الزمن وتتفاعل الواحدة مع الأخرى. هذه التفاعلات تنتج حلقات ذات أثر رجعي سلبى تقذف بالنظام بعيدا عن التوازن وأثر رجعي إيجابى تؤدي به إلى التوازن. هذه التفاعلات تجعل من تغييرات صغيرة تغييرات يمكن أن يكون لها أثر يتزايد مع الوقت (Demers C.H.; 1999). فالتغيير الجزئي البسيط يمكن أن يكون له أثر كبير وغير متوقع وهذا هو السلوك الذي يسمى مضطربا Chaotique (Rojot J.; 2005; p. 133).

أخذاً بعين الاعتبار هذه الحلقات ذات الأثر الرجعي نجد أن نظاماً ما يظهر بسيطا بين سلوكيات معقدة ومن المستحيل التنبؤ بها في المدى الطويل. لذلك ففهم العلاقة بين السبب والنتيجة لا يمكن أن يكون إلا بالنسبة للتغيرات الصغيرة الجزئية وعلى المدى القصير فقط.

إن التمييز بين التغيير الجذري والتدريجي في هذه النظرية خاص جدا، حيث ترى أن التغييرات الكبيرة يمكن أن تقلص حلقات الأثر الرجعي في حجمها لنتج آثارا صغيرة، في حين يمكن لتغييرات صغيرة أن تحول النظام ككل مع الوقت.



مثل هذا النموذج يساعد على فهم سبب كون بعض التغييرات الكبيرة مثل برامج إعادة الهندسة Rengineering لا تعطي النتائج المتوقعة، في حين هناك تغييرات لها تطلعات بسيطة مثل تغيير موقع العمل يمكن أن يكون لها آثار هامة.

في المداخل التقليدية للتغيير يكون النظام أو العودة إلى التوازن هدف كل تغيير تنظيمي، والفوضى والاضطراب حالة يجب تجنبها. في حين ترى نظرية الفوضى أن النظام المبالغ فيه والفوضى الكبيرة يؤديان إلى موت المنظمة، إما بفعل الجمود أو بفعل القصور الحراري Entropie (Demers C.H.; 1999).

تعايش جيوب الاستقرار والفوضى في نظام ديناميكي لا خطي يسمح بالتجديد بفضل التنظيم الذاتي. فالتغيير هو ظاهرة طبيعية، وتعايش النظام والفوضى في المنظمة لا يعبر عن مرض لا يمكن تجنبه بل هو مصدر الإبداع والتطور، فالفوضى تسمح بالاكشاف والاختراع.

#### 4) المدخل البنائي L'approche Constructiviste:

ومن أهم رواده Boland و Tenkasi و Orlikowski 1993 و 1996، يرى هؤلاء، معتمدين على المقاربات البنوية Structurationnisme، أن التغيير ملازم للنشاط الإنساني. والمنظمة ليست عبارة عن وحدة جامدة، بل هي في حالة ديناميكية مستمرة وسيرورة من التفاعلات التي تعيد إنتاج أو تعديل الخصائص التنظيمية وممارسات الفاعلين فيها.

هذه الخصائص التنظيمية التي ساهم أعضاء المنظمة جماعيا في خلقها، تجبرهم على الخضوع لها كما تمنحهم هامشا محدودا من المناورة. ومن ناحية أخرى، لا يمكن لهذه الخصائص أن تستمر في الوجود إلا إذا كانت ممارسة: فالميكلية التي لا تتواجد إلا على الورق ستزول ولن تستمر، لذلك فكل تفاعل هو فرصة لأعضاء المنظمة لإحداث التغيير سواء رغبوا فيه أم لا (Demers C.H.; 1999).

مثل هذا النموذج للتغيير يوضح التفاعلات الموجودة بين ممارسات الأفراد والجماعات والخصائص التنظيمية. وهو لا يفضل نوعا معينا من التغيير (مخطط، مفروض، جذري، تدريجي) ولكن يسمح بتفهم كل طرف (أفراد، جماعات، خصائص تنظيمية) باعتباره مشاركا في ديناميكية تنظيمية معينة.

فهذا النموذج يضع سيرورة التجسيد والترجمة، إلى الواقع، في قلب التغيير التنظيمي، كضرورة تجسيد أي رؤية استراتيجية. بمفاهيم ملموسة إذا أريد لها أن تتحقق عمليا. أيضا يجب أن تترجم كل مبادرة خاصة بمفاهيم أكثر عمومية حتى تتمكن من الانتشار على مستوى التنظيم ككل.

تبين الدراسة أيضا عملية الترجمة والتجسيد هذه والدور الذي تلعبه مختلف أنواع النقاشات الدائرة حول التغيير. وهي تشير أيضا إلى تعدد وكلاء التغيير، واختلاف ممارسات الفاعلين حسب وضعيتهم التي يحددها انتمائهم، ومكانتهم في السلم الرئاسي، ومدى وصولهم إلى السلطة وموارد المنظمة.

### خلاصة المرحلة الثالثة:

تتميز هذه المرحلة بتصوير متكامل عن التغيير التنظيمي:

- هو جزء من الحياة اليومية للمنظمات.
- لا يهم إن كان تدريجيا أو جذريا، كذلك ليس المهم هو توفر خاصية رد الفعل، التي تمكن المنظمة من التكيف مع محيطها فحسب، بل المهم توفر خاصية الفعل المسبق التي تبتكر المستقبل بفضل الإبداع الذي يسمح بالتجديد التنظيمي.
- يؤخذ التغيير دائما بعين الاعتبار أثناء تطور المنظمة وفي المدى الطويل. فهو ليس حدثا نادرا ومقلقا ولكنه حقيقة يومية ذات أبعاد إيجابية فهو مصدر الإبداع.
- التغيير سيرورة مستمرة وحيوية. فهو معرف بالدرجة الأولى كديناميكية خاصة بكل منظمة مرتبط بتاريخها وثقافتها، والأفراد الذين يكونونها...
- التغيير مقصود و مفروض في آن واحد.
- ينظر للتغيير من داخل المنظمة لا من خارجها أو من الأعلى.
- يمكن التخطيط للتغيير لكن تحقيقه على أرض الواقع لا يمكن مراقبته كليا من قبل الإدارة.
- نظام المنظمة يتأرجح بين الجمود والفوضى أي الاضطراب.
- المسيرين بمن فيهم مسؤولو إدارة الموارد البشرية هم أطراف فاعلة مثلهم مثل أطراف أخرى في المؤسسة، يساهمون في استقرار وتغيير المنظمة كل حسب مشاريعه الخاصة وقدراته وموارده.
- يعيد هذا المفهوم الجديد للتغيير الاعتبار لدور كل أعضاء التنظيم، والذين لا ينظر لهم كمقاومين له فحسب، بل هم المبادرون ولهم مشاريع يمكن أن تستفيد منها المنظمة.
- تؤكد هذه المداخل على الدور الحيوي للنشاط الجماعي في هذه السيرورة فهي تفترض ضرورة مشاركة جميع الفاعلين فيها.
- التنظيم مصمم بطريقة مختلفة هنا. فهو لا يمثل صورة جامدة ومستقرة لكنه اتفاق مستمر ومتجدد حسب المشاريع والاحتياجات والضرورات.

تتم أفكار هذه المرحلة، وفي آن واحد، بـ "ماذا" و "كيف" و "لماذا" التغيير. فهي تعالج تطور المنظمة عبر الزمن، كما تعتمد على نظرة ظرفية للتغيير، لذلك فهي تسمح لاحقا بالفهم ما الذي حدث وما فائدته عمليا. يرى عدة باحثين من بينهم (Besseyre Des Horts C.H.; 2004) و (Guerin G.) نقلا عن (Dolan S.H.L. et AL.; 2002; P. 78) و (Lacono G.; 2002; P. 36) أن المطلوب من مديري إدارة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة

هو القيام بمهام أخرى غير تلك المتعارف عليها منها: قيادة عمليات التغيير، الاستماع إلى المتعاونين، المستشار الاستراتيجي أمام الإدارة العليا.

وعليه فمن دور المساند والمنفذ لسياسات التغيير مروراً بدور المرافق للتغيير وصولاً إلى دور القائد له يتغير دور إدارة الموارد البشرية مع التغيرات التي حدثت للمنظمة ككل. فهذه الإدارة هي نظام فرعي لنظام المنظمة، تتأثر بتغيراتها وتتفاعل مع مجرياتها. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فالأهمية المتزايدة للعنصر البشري في المؤسسة وضرورة مساندته واقتناعه بمشروعها كسبيل وحيد لنجاحها في ظل منافسة أساس التفوق فيها للفكر الخلاق المبدع، من المفروض، أن يجعل الإدارة التي تعنى بشؤونها عضواً فاعلاً وبارزاً في إدارة سيرورة التغيير.

### 3-2 التغيير: أسبابه، أشكاله وأنواعه ومجالات حدوثه

للتغيير أسباب متعددة ومتنوعة، والتي تختلف في تصنيفها من باحثين إلى آخريين، لكن الأكد أن لهذا التغيير أشكالاً يتخذها وأنواعاً يتجسد من خلالها ومجالات يمسه، وهذا ما نحاول معرفته فيما يأتي :

#### 3-2-1 أسباب التغيير:

إن التغيير ليس بظاهرة جديدة على الإنسان. فمنذ أن نظم الإنسان علاقات العمل من أجل الإنتاج والتوزيع وهو دائماً في حالة مقارنة بين تقنياته وطرقه ونماذجه في العمل بمؤشرات الفعالية في زمانه.

فكل فترة تاريخية لها حصتها من التذبذب وعدم الاستقرار، والتغيير هو حالة ثابتة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية (Paille P.; 2003; P. 96). إلا أن التغيير الذي يحدث حالياً ونحن على مشارف القرن الواحد والعشرين هو شامل وعام، فعولمة التبادلات وانتشار تكنولوجيا المعلومات أديا إلى ثورة اجتماعية وسيكولوجية تجسدت في سلوكيات العمل ونماذج التنظيم (Dayan A. et al.; 1998; P. 363).

فقد أصبح التغيير ظاهرة عادية وطبيعية في حياة المؤسسات بسبب وجود قوى داخلية فيها وقوى خارجية عنها تضغط وتفرض عليها ضرورة التغيير.

اختلفت الأبحاث حول أسباب التغيير، فمنها ما تؤكد على دور القوى الخارجية Exogènes الموجودة في المحيط وأثرها على المؤسسة. وأن هذه المؤسسات، في هذه الحالة، لا تخضع إلا لقوانين الانتقاء الطبيعي التي يفرضها المحيط باعتباره هو السيد، حيث يختار الفعالة منها وليس القادرة على التكيف. ويهتم اتجاه ثان في الأبحاث بالقوى الداخلية Endogènes ويضع في المقدمة دور التفاعلات بين مكونات المنظمة في التغيير. أما الاتجاه الثالث حسب Quinn و Cameron فهو يعارض فكرة التمييز بين (الداخل / الخارج) ويتساءل عن مفهوم حدود المنظمة وعن عمليات التحديد وإعادة التحديد وبناء المنظمة وتغييراتها. فالعنصر المهم في التحليل يصبح شبكة الارتباطات والاعتماد المتبادل وليس الوحدة أو المنظمة (نقلا عن Ben Kahla K.; 1999).

رغم صعوبة الفصل التام بين الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية الدافعة للتغيير في المؤسسات بسبب شبكة الارتباطات المتبادلة الموجودة بين مكوناتها الداخلية والعوامل الخارجية، فإننا نجد عدة باحثين يسردون قوائم طويلة لكل من هذين النوعين من الأسباب الدافعة للتغيير يمكن أن نذكر أهمها:

### • العوامل الخارجية الدافعة للتغيير:

يحدث التغيير وفي حالات كثيرة نتيجة ضغوط خارجية يضعها النظام الاقتصادي العالمي. ولهذا يجب على أعضاء التنظيم قبوله حتى وإن لم يستطيعوا التحكم في كثرة تردده. لذلك يرى عدة باحثين أن في مثل هذه الظروف لا يوجد حل آخر إلا التكيف الذي يضمن بقاء المنظمات.

فهذه الصدمة (التغيير) المستمرة ليست إلا تعبيراً عن أربعة تحولات رئيسية في قوانين الاقتصاد العالمي: ظهور مناطق تجارية جديدة، حضارة صناعية جديدة، تكنولوجيا جديدة، أهداف مع رهانات جديدة ( Ouimet G. et Dufour Y.; 1997).

وعلى هذا الأساس فإن المصادر الخارجية الدافعة للتغيير متنوعة نذكر منها:

- زيادة حدة المنافسة والقائمة أساساً على التنوع والجودة والسعر وسرعة التدخل في الأسواق.
- تنوع وتعدد أذواق المستهلكين مما يجعل التغيير سيرورة وليس حدثاً عابراً.
- التغيير السريع في أساليب التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل.
- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية.
- التغييرات في القيم الاجتماعية.
- الاندماج Fusion والتملك Acquisition لمنظمات أخرى.

### • العوامل الداخلية الدافعة إلى التغيير:

لا تنحصر أسباب التغيير في عوامل خارجية فحسب بل هناك أيضاً عوامل وأسباب داخلية مرتبطة بمكونات المؤسسة تدفعها إلى ضرورة إحداث التغييرات المطلوبة حتى تحقق أهدافها، والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- إدخال تكنولوجيا جديدة يفرض تغييرات في أساليب وإجراءات العمل وفي الوظائف وعلاقات العمل وحتى السلطة والمسؤولية.
- إعادة تحديد أو تعديل في الاستراتيجية المتبعة.
- اليد العاملة نادراً ما تكون عنصراً ثابتاً وتركيبها تتغير باستمرار سواء من حيث العمر أو المستوى التعليمي أو النوع أو الجنس... (Robbins S. et al.; 2006; P. 192).
- نمو المؤسسة وزيادة حجم نشاطها مما يخلق مشاكل جديدة تفرض التغيير.

- رغبة المسيرين في التطوير أو تقليد منظمات أخرى ناجحة تنشط في نفس القطاع، فيحاولون العمل بمعارف جديدة أو طرق حديثة (مثلا نظام إعلام جديد) أو تطوير ثقافة متعاونة ومركزة أكثر على العميل... إلخ (Bailly F.A. et al.; 2003; P. 267).

- ارتفاع معدلات دوران العمل والغياب وظروف العمل الصعبة، حيث تظهر في هذه الحالة (على العموم) رغبة كبيرة لدى العاملين للتغيير. ويتحول هذا الأخير إلى عامل تحفيز وتعبئة لهم في المؤسسة.  
- الفشل في تحقيق الأهداف.  
- الروتين وضعف مستوى الإبداع.

وسواء أكانت أسباب داخلية مرتبطة بالمؤسسة أم خارجية عنها، فهي مفروض عليها التصرف في الاتجاه الصحيح الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، لأنها إن لم تفعل ذلك ستواجه مشاكل عديدة يمكن أن تهدد حتى وجودها. والمهم هو الاعتراف أن التغييرات التي تعيشها المنظمات خلال دورة حياتها بسبب هذه العوامل هي عادية وطبيعية وحتى صحية.

### 3-2-2 أشكال وأنواع ومجالات التغيير:

نشهد منذ عدة سنوات تزايدا في وتيرة التغيير الذي تعيشه المؤسسات، فقد أصبح جزءا لا يتجزأ في دنيا الأعمال، وهذا ما يفسر تعدد أشكاله وأنواعه ومجالات حدوثه.

#### أولا: أشكال التغيير:

إن تعدد أشكال وصيغ التغيير جعلت منه موضوعا غامضا ومتناقضا في مجال علوم التسيير: فقد يكون شاملا أو جزئيا هامشيا، وجذريا عنيفا أو تدريجيا، ويحدث إراديا برغبة من إدارة المؤسسات أو إجباريا مفروضا عليها. فلا يوجد شكل متفق حوله باستثناء التمييز الواضح بين التغيير الإرادي والإجباري، رغم إمكانية تواجد كل هذه الأشكال في المؤسسة الواحدة.

#### 1) التغيير الإرادي *Volontaire* والتغيير الإجباري *Imposé*:

هناك اتفاق واضح بين مختلف الباحثين حول التمييز بين التغيير الإرادي، والذي يسميه البعض المخطط، والتغيير الإجباري أو المفروض، واللذان يصنفهما البعض من حيث القصد *Intentionnalité*.

أ) التغيير الإرادي *Volontaire*: يعرف هذا النوع من التغيير على أنه: "الأسلوب الإرادي الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة (محمد الصيرفي؛ 2007؛ ص26). كما يحدث التغيير الإرادي بمبادرة من إدارة المؤسسة. فهو يمثل خيارا استراتيجيا معلنا عنه وواضحا، يحدث حسب روزنامة محددة ويعبر عن صورة إيجابية عن حال المؤسسة (Chavel T.H.; 2000; P. 59).

فهذا الشكل من التغيير يحدث برغبة من الإدارة ويقرر على مستواها مستخدمة في ذلك استراتيجية الفعل المسبق Proactif. لذلك فهو يتطلب من المسيرين فهما وإدراكا كاملين بمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى الإلمام الكافي بظواهرها والمشاكل التي تواجهها ثم اتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير. فالمنظمة هنا هي أداة طيعة بين أيدي المسيرين يمكن تشكيلها بإضافة أو تحويل مكوناتها.

أمثلة عن هذا الشكل من التغيير: البحث عن تحقيق التفوق التنافسي من خلال السرعة في الإنجاز وتخفيض التكاليف، أو إعادة تموقع تشكيلة الخدمات أو المنتجات المقدمة للزبائن، أو الدخول إلى سوق جديدة، أو تخريج أحد وظائف المؤسسة (الإنتاج)، أو الاندماج مع مؤسسات أخرى...

شاع هذا الشكل من التغيير الإرادي خلال مرحلة النمو والتكيف التي عرفتتها المؤسسات خلال فترة ما بعد الحرب العالمية الثاني، مثل نموذج التطوير التنظيمي (DO). فهو يتناسب مع محيط معروف نسبيا، لكن هذا لا يعني عدم حدوثه حاليا في حالة استراتيجية الفعل المسبق Proactif، أي القيام بالتغيير المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعليا.

بالإضافة إلى هذا الشكل من التغيير الذي تكون فيه المؤسسة هي صاحبة القرار في حدوثه، هناك شكل آخر من التغيير تكون فيه مجبرة وليس لها حرية الاختيار، وإن لم تفعل ذلك فقد تتعرض لمشاكل كثيرة من شأنها أن تهدد وجودها.

**ب) التغيير الإجباري Imposé:** التغيير لا يحدث إراديا، لكن بضغط من المحيط، فهو إذن إجباري ومفروض على المؤسسة. وفي هذا الشكل من التغيير يلعب المحيط الخارجي دورا كبيرا في إحداثه.

يفرض المحيط ضغوطات متتالية على المؤسسة. والتغيير الإجباري ما هو إلا استجابة لتلك الضغوطات، لذلك يكون تكيفيا أو تدريجيا حتى لا يقلق الروتين (Guilhon A.; 1998). في حين يرى (Chavel T.H.; 2000; P. 59) أن هذا الشكل من التغيير يتطلب ضرورة تطوير الهياكل والسلوكيات المهنية والعمل باستراتيجية رد الفعل Réactif. والعامل الحاسم في إجباره هو التطور السريع لتكنولوجيا الأعمال. كما يتطلب تسيره سرعة التصرف. وله أثر على صورة المؤسسة التي من الصعب التحكم فيها في هذه الحالة.

حينما يكون التغيير إجباريا تتحول المؤسسة استجابة لتطورات محيطها، حيث يأخذ التغيير عدة صور منها (Vadangeon-Derumez I.; 1998):

- يكون تكيفيا تدريجيا حينما يتطور المحيط بصفة يمكن التنبؤ بها. ويترجم هذا التكيف بضبط متتالٍ يؤثر على زيادة التلاؤم بين عناصر المنظمة لتحقيق فاعلية أكبر.

- يحدث التعديل Redressement أو إعادة الإحياء Revitalisation حينما لا تستطيع المؤسسة لا التكيف مع ظروفها الحالية ولا المستقبلية. فهذه الحالة تفرض عليها واجب التغيير حتى لا تعاني من الآثار السلبية لوضعية تكون قد قررت فيها عدم التصرف.

أمثلة عديدة يمكن أن نجدها عن هذا الشكل من التغيير أهمها حاليا ضرورة عمل المؤسسات بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

يناقش العديد من الباحثين هذا الشكل من التغيير ويرى البعض أن الواقع لا يمكن اعتباره متغيرا مستقلا، وأن المؤسسة لا تتكيف مع هذا الواقع لكن مع رؤية الفاعلين فيها (قادة، مسيرين، عاملين، مستشاري التغيير الخارجيين). فهي تتأثر بآراء وأفكار ومواقف وسلوكيات كل هؤلاء في إحداث التغيير من عدمه، وفي هذه الحالة فإن خيار القيام بالتغيير يصبح إراديا وليس إجباريا.

بالإضافة إلى تصنيف أشكال التغيير من حيث قصديته (إيرادي، إجباري)، هناك تصنيف آخر وهو من حيث طبيعته، والذي يؤكد على حدوثه عدة باحثين في المنظمات. حيث يرى أحدهم أن التمييز بين أشكال التغيير حسب طبيعتها هو أمر ضروري حتى تسهل عملية قيادتها وتسييرها، لأن مشاكل ذات طبيعة مختلفة تتطلب حلولاً مختلفة الطبيعة أيضا، وأي حل خاطئ لا يعالج أي مسألة وأكثر من ذلك سيزيد من حدة المشكل (Delavallee E.; 1999).

## 2) تغيير من نموذج (1) و (2):

إن التمييز بين التغيير من نموذج (1) ونموذج (2) يجد أساسه لدى مدرسة PALO- ALTO بقيادة WATZLAWICK P. في 1975. فالتغيير من نموذج (1) يجد مكانه في داخل نظام معين مع بقاء هذا الأخير غير متغير، أما التغيير من نموذج (2) فهو ذلك الذي يغير النظام نفسه.

يرى Teneau G. أن عدة باحثين في مجال التنظيمات يميزون بين تغيير من نموذج (1) وهو يعيد إنتاج النظام أو تطوري، وتغيير من نموذج (2) وهو محول Transformateur أو ثوري (Teneau G.; 2005; P. 31).

أ) التغيير من نموذج (1): التغيير من نموذج (1) هو تغيير هامشي ومحدود ومحلي (Dayan A. ; 1998; P. 360). يأخذ مكانا داخل نظام معين دون أن يغيره. فهو نوع من التغييرات التدريجية Incrementaux (Delavallee E.; 1999) و (Paille P.; 2003; P. 115). فهو تغيير تصحيحي Correctif، وبسيط يسمح للمؤسسة بالحفاظ على توازنها (Commeiras N.; 1997).

حينما تكون ظروف التغيير غير مواتية يمكن للتغيير من نموذج (1) أن ينتج آليات الضبط الذاتي حتى يضمن بقاء النظام في ظل محيط يتطور بطريقة يمكن التنبؤ بها (Philibert De Divonne; 2005).

هذا الشكل من التغيير يغير بعض العناصر الداخلية لنظام المنظمة، حيث يبقى هذا الأخير نسبياً ثابتاً. فهو يفرض نفسه على هذا النظام حتى يصلحه ليضمن له نوعاً من الاستمرارية في ظل محيط يمكن التنبؤ بتغييراته وتطوراته. مثال على التغيير من نموذج (1) الزيادة في مردودية المؤسسة دون التغيير في ثقافتها.

يرى (Delavallee E.; 1999) أن التغيير من نموذج (1) يؤثر بالأساس على كفاءات الفاعلين في المنظمة ويطلب منهم امتلاك كفاءات جديدة. كما يؤكد أحد الباحثين أن هناك خطورة في هذا الشكل من التغيير فقد يكون مقبولاً من قبل المتعاونين دون أن يحقق التزامهم الفعلي (Serrano Archimi C; 2006).

في بعض الحالات لا يستطيع التغيير من نموذج (1) معالجة مشاكل المؤسسة، والقيام به يمكن أن يؤدي إلى تأزم الوضع أكثر، وحينما تحدث الأزمة يصبح التغيير الجذري ضرورة ملحة.

(ب) التغيير من نموذج (2): يسجل هذا الشكل من التغيير ضمن القطيعة مع ما هو موجود حالياً. فهو من التغييرات الأساسية والجذرية التي تغير النظام ذاته، أي يحول المعايير الأساسية التي يقوم عليها النظام، كما يحدث من خارجه لأنه لا يوجد نظام يستطيع أن يخلق من داخله شروط تغييره. فهو لا يمكن أن ينتج القوانين التي تسمح بتغيير قواعده (Delavallee E.; 1999).

يصنف من قبل أغلب الباحثين بالثوري أو الجذري أو تغيير التغيير. فهو يتمثل في القيام بتحويلات جذرية في المؤسسة. يتعلق الأمر هنا بإعادة تأسيس Refonte المؤسسة.

مثال عن هذا النموذج من التغيير: التخلي عن التنظيم المركزي لصالح تنظيم لامركزي أو أيضاً الانتقال من صناعة يدوية إلى صناعة آلية متطورة.

هناك ثلاث حالات أساسية يظهر أنها تدفع إلى هذا النوع من التغيير بالإضافة إلى حالة الأزمة وهي (Teneau G.; 2005; P. 31):

- 1- شيخوخة النظام.
- 2- قدوم شخصية قوية من خارج التنظيم مثل مدير جديد أو مستشار جديد. حيث تأتي هذه الشخصية برؤية جديدة للأشياء وبشحنة بسلوكية وبمشاعر ممكن أن تواسي أعضاء التنظيم الذي يعيش الأزمة ويسهل قبول التغيير العميق.
- 3- بلوغ النظام نهايته وضرورة تقديمه لحوصلة يوضح فيها ما قام به وما بقي عليه أن يفعل.

يمكن أيضاً أن يحدث التغيير الجذري نتيجةً لتصحيحات متتالية تحدث للنظام مع الوقت تؤدي إلى تحولات راديكالية فيه (Vadangeon-Derumez I.; 1998).



هذا الشكل من التغيير هو إذن خاص بالمؤسسات التي تعيش أزمة، حيث يكون تشغيلها لا يتماشى مع تطور محيطها. فهي تعيش تراجعاً وضعفاً عامين وهي مهددة بالزوال. كما يمكن أن يحدث نتيجة التراكم المتدرج للتغييرات الجزئية.

في تحليله للتغيير الجذري في حالة الأزمة يؤكد CROZIER M.: "حتى يكون هناك تغيير يجب أن يتحول نظام الأفعال القائم بالمؤسسة، أي على الأشخاص أن يضعوا موضع التطبيق علاقات إنسانية جديدة، وأشكالاً جديدة للرقابة الاجتماعية" (Crozier M.; 1977; P 383). فالتغيير من نموذج (2)، بالإضافة إلى تأثيره على كفاءات الفاعلين، يؤثر أيضاً على طريقتهم في رؤية العالم، وفهم المشاكل وتقديم الحلول لها، لذلك تكون المقاومة لهذا النوع من التغيير أكثر أهمية من النموذج (1) (Delavallee E.; 1999).

فالأمر لا يتعلق بتحسين ما هو موجود، لكن وبكل تأكيد إدخال تغييرات عميقة سواء في العلاقات الإنسانية أو في القيم أو القوانين أو السلوكيات، أو نظام التسيير أو تنظيم المؤسسة. كما يتميز التغيير الجذري من نموذج (2) بتعددية أبعاده فهو يمثل تحول Transformation، وإعادة انتعاش Revitalisation، وإعادة توجيه Réorientation، إعادة تأهيل Redressement. كما يُقرّر من القمة أي من قبل الرئيس المسير (Commeiras N.; 1997).

مع ضرورة الملاحظة أن هذا الشكل من التغيير قليل الحدوث رغم أنه كثيراً ما اعتبره الباحثون صحيحاً وإن لم يحدث في بعض الحالات سيؤدي إلى زوال المنظمة.

بالإضافة إلى تصنيف التغيير من حيث قصديته (إرادي / إجباري)، ومن حيث طبيعته (نموذج (1) / نموذج (2))، فهناك تصنيف آخر للتغيير يعتمد على بعض الباحثين وهو مبني على أساس درجة شموليته.

### 3) التغيير الجزئي والتغيير الشامل:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً للتمييز، فإننا نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل على النحو الآتي:

أ) التغيير الجزئي: لا يمس هذا التغيير إلا جزءاً من أجزاء المنظمة، كالتغيير الذي يحدث لأحد الوحدات الفرعية التابعة للمنظمة دون أن يؤدي إلى تغيير في باقي وحداتها، حيث تبقى الهيكلة الأساسية للمنظمة على حالها، كما لا يعاد النظر لا في الممارسات ولا في السلوكيات الحالية (Vadangeon-Derumez I.; 1998).

ويعرفه Chavel T.H. بأنه يقرر في مكان حدوثه، ولا يؤثر على باقي تشغيل المؤسسة، كما لا يتطلب تنسيقاً هاماً، لكنه يطرح بعض القضايا الإنسانية، مثله مثل أي تغيير، منها: مدى قبوله، مدى تعبئة الموارد لإحداثه، العمل بسلوكيات جديدة... (Chavel T.H.; 2000; P. 59).

فالتغيير الجزئي يتعلق فقط بجزء من أجزاء المنظمة أو فرع من فروعها، لذلك فهو محدود بمحدود لا يتجاوزها، وعادة ما يتم استيعاب التغييرات الجزئية إذا ما أحسن إدارتها (محسن أحمد الحضيري؛ 2003؛ ص34).

يرى بعض الباحثين أن هناك خطورة في التغيير الجزئي لأنه قد ينشأ نوع من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك (محمد الصيرفي؛ 2007؛ ص27).

التغيير الجزئي يمكن أن يكون أداة اختبار لمعرفة مدى قبول واستعداد العاملين للتغيير في سلوكياتهم وطرق ممارساتهم، لأنه قد يكون مقدمة لتغيير شامل قادم، كما قد يكون أساساً لبناء تغييرات جزئية أخرى متكامل حتى تحقق التغيير الشامل.

**ب) التغيير الشامل:** يعكس التغيير الجزئي، فالتغيير الشامل هو تحول كلي للمنظمة بحيث تصبح منظمة أخرى غير تلك التي نعرفها وتأخذ شكلاً آخر. يمس هذا التغيير كافة المكونات الأساسية للمنظمة كالهيكلة، والاستراتيجية، والأنشطة أو العمليات الأساسية، ونظام القيادة والتسيير، والثقافة التي يعاد هيكلتها كلياً (Brassard A; 2003).

يهدف التغيير الشامل إلى تغيير كلي لكيفية تشغيل المؤسسة: قيمها، قوانينها، ومورفولوجيا سلوكيات الأفراد فيها (Commeiras N.; 1997). والتغيير الشامل لا يمكن التراجع عنه لذلك يتطلب إعداداً دقيقاً، خاصة وأنه يرهن مستقبل المنظمة (Chavel T.H.; 2000; P. 59).

مع ضرورة الملاحظة أن العديد من الباحثين يعتبرون التغيير الشامل نفسه هو التحول (Brassard A; 2003)، وهو نفسه التغيير الجذري (Vadangeon-Derumez I.; 1998) و (Hafsi T et Demers C.H., 1989, P. 12)، وهو نفسه التغيير من النموذج (2) (Commeiras N.; 1997) و (Delavallee E.; 1999) فالتغيير الشامل هو في الوقت نفسه تحول عام وعميق وكلي وأساسي. بمعنى يضع القطيعة النهائية مع الماضي. ويستهدف كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة دفعة واحدة وبطريقة حاسمة للوصول إلى النتائج المرغوب فيها. يواجه، عموماً، مقاومة عنيفة إذا لم يتم تسييره بطريقة فعالة. ويمكن للتغييرات المتتالية الجزئية التي تستهدفه أن تقلل من حدة المقاومة له.

يرى بعض الباحثين أن أشكال التغيير ومهما كان تصنيفها لا تفسر واقع التنظيمات حالياً والتي تتميز بتغييرات من نموذج دائم ومستمر Endémique. فهي في الوقت نفسه سريعة، ومتكررة، وشديدة (Vas A.; 2005). والبحوث الحالية تتميز بمفهومها ورؤيتها الاندماجية والمتكاملة للتغيير التنظيمي. فالتغيير هو جزء من

الحياة اليومية للمنظمات، لا يهم إن كان تدريجياً جزئياً أو جذرياً شاملاً، فهو دائم الحضور وعلى المدى الطويل في سياق التطور التنظيمي (Demers C.H.; 1999).

كما تؤكد نظريات التعلم والتطور الحديثة على حقيقة أساسية وهي أن التغيير هو واقع دائم الحضور في حياة المنظمات، ولا يهم إن كان تدريجياً أو جذرياً فالمهم هو توفر خاصية الفعل المسبق Proactif أو رد الفعل Réactif. فالأمر لا يتعلق بالتكيف مع المحيط أو التصرف أمام حالة أزمة فحسب بل يكمن في ابتكار المستقبل بفضل الإبداع الذي يسمح بالتطوير والتجديد التنظيمي.

فقد أصبح ينظر للتغيير كعملية مستمرة وحيوية تسمح بالتعلم وخلق المعارف ومن ثم الابتكار، لذلك يسجل اليوم ضمن سيرورة التشغيل الكلي للمؤسسة. ترى Guilhon A. أن "آليات التغيير تعكس عمليات التعلم التنظيمي، حيث تكون فترات التغيير فترات للتعلم وأوقات الاستقرار هي مراحل لفهم آليات التغيير" (Guilhon A.; 1998).

مهما تعددت أشكال التغيير فإنها تبقى هي المعيار الذي نميز على أساسه بين أنواع التغيير المختلفة وهذا ما سنتعرف عليه لاحقاً.

### ثانياً: أنواع التغيير:

هناك عدة أنواع للتغيير منها ما يعتبره البعض تقليدياً ومنها ما هو حديث، لكن نحن سنذكرها على أساس درجة التغيير الذي تحدثه في المؤسسات، وهي كالاتي:

**1) الضبط Le réglage ou l'ajustement:** هذا النوع من التغيير هو الأكثر شهرة وكثيراً ما تلجأ إليه المؤسسات. فهو العملية التي تتدخل لتحديث تغييراً على آلية موجودة فعلاً بهدف الحصول على أداء جيد يعتبر في الوقت الحالي ضعيفاً أو غير مناسب مقارنة بمعيار معين (Baman S; 2008).

يتعلق الأمر هنا بالقيام بضبط الآليات الموجودة والتي تعاني من مشاكل، بهدف تقليص الانحرافات. فالتغيير هنا محدود وبسيط ولا يمس جوهر العملية التشغيلية. ويهدف إلى البحث عن حل للمشاكل المطروح في حوار أعراضه. فهو يمس الهياكل الضعيفة فقط. كما يبادر به مسؤول الهيكلة التي تعاني من خلل باعتباره المعنى المباشر به.

هو تغيير يأتي كرد فعل Réactif عن مشكل مطروح. ويتطلب تسييره سرعة التصرف، والليونة، وسرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن الداخليين والخارجيين. فهو من التغييرات الجزئية التي تظهر دون قيمة لكن يمكن أن تلمس عمق ثقافة المؤسسة، كما يمكن أن تؤثر على الجو الاجتماعي فيها (Chavel T.H.; 2000; P. 60).

يؤكد عدة باحثين أن الضبط هو عملية مستمرة. فهو إذن من التغييرات الجزئية التدريجية لأنه يتطلب دوماً ضبطاً متتالياً. كما يؤخر موعد الإصلاح.

2) الإصلاح La réforme: الإصلاح يفرض نفسه حينما لا يتحقق تطور للأداء أو هناك خطورة متزايدة في عدم تحقيقه في بعض قطاعات المؤسسة. فهو لا يبحث عن تحقيق الأداء فقط بل يهدف أيضا إلى تحسينه مع المحافظة على "النظام القائم" أي عدم "تكسير" الأنظمة المعيبة (Baman S; 2008).

الإصلاح هو نوع من الضبط العام، حيث يشمل مجموع الأنظمة والممارسات ضعيفة الأداء. فهو يبحث عن تحسين الأداء في إطار النظام القائم. كما يندرج تحت شكل التغيير المقصود أي الإرادي، حيث تبادر به على العموم الإدارة العامة إذا عرفت المؤسسة تراجعاً هاماً في أدائها. ويؤكد (Chavel T.H.; 2000; P. 60) أنه، في هذه الحالة، تكون لهذه الإدارة رؤية واضحة حول آفاق التغيير مما يسمح لها بالتأثير عليه بسهولة مقارنة بالتغيير الجذري العميق.

وعليه فالإصلاح له طموحات أكثر من الضبط باعتباره لا يبحث عن تحقيق الأداء فقط بل يسعى إلى أكثر من ذلك، وهو تحسينه. كما أنه من الممكن أن يكون مؤقتاً أو يستمر لمدة طويلة حسب الحالات المراد إصلاحها.

3) إعادة الهيكلة La restructuration: تعتبر إعادة الهيكلة أحد أنواع التغيير الأكثر انتشاراً في عالم الأعمال، وكثيراً ما يختصر مفهومها على المخططات الاجتماعية Les plans sociaux أي تخفيض حجم العمالة. وإعادة الهيكلة هي التغيير الأكثر أهمية الذي تعرفه المؤسسة (Chavel T.H.; 2000; P. 61). وهي تعطي "شكلاً" جديداً للمؤسسة، حيث لا تستبدل كل قطاعات التنظيم بل البعض منها والتي تعتبر غير فعالة. ولا يبادر بها إلا المستوى الأعلى في التنظيم إذا لاحظ أن هناك تراجعاً وضعفاً اقتصاديين واجتماعيين في عدة قطاعات (Baman S; 2008).

إن إعادة الهيكلة لا تستغني عما هو موجود ويحمل مؤشرات الفاعلية بل تقوم بتغيير ما يعاني من خلل لتتوجه بحزم نحو المستقبل. وهي بذلك أكثر أهمية من نوعي التغيير: الضبط والإصلاح.

يرى Louart P. أن هناك ثلاثة عوامل تتحكم في الحاجة إلى إعادة الهيكلة هي:

- 1- العولمة وضغوط المنافسة التي تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة التكيف معها.
- 2- سرعة المبادلات الاقتصادية بين المؤسسات، تفرض عليها أن تكون مرنة وسبابة.
- 3- الزيادة النوعية والكمية للموارد سواء أكانت إنسانية، معلوماتية أم تكنولوجية، والتي من خلالها تتطور المؤسسات، وتفرض عليها التكيف المستمر (نقلاً عن Paille P.; 2003; P. 108).

وتقوم إعادة الهيكلة على الركائز الآتية:

- تقوية القدرة التنافسية للمؤسسات.
- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- إعادة تنظيم مجموع فروع المؤسسة كأن تمتص أو تدمج بعض الفروع.

- إعادة النظر في تنظيم العمل.
- تخفيض في عدد اليد العاملة من خلال إجراءات التسريح بصيغ مختلفة.

تقول Paille P. مؤكدة مثل غيرها من الباحثين على سيطرة عملية التسريح على برامج إعادة الهيكلة ما يلي: "في ظل إعادة الهيكلة يتم تسيير الأفراد على حساب البعد الإنساني للمؤسسات" (Paille P.; 2003; P. 108) كما أن إعادة الهيكلة أنواع منها الاقتصادية وهو الأسلوب الأكثر انتشارا لتحقيق أهداف اقتصادية. لكن هناك نوعان آخران من إعادة الهيكلة وهما:

- إعادة الهيكلة التنظيمية Structurelle والتي تهدف من خلالها المؤسسة إلى إعادة تحديد وتعريف كل مفاهيم العمل السائدة لديها أو لجزء منها، والتي أصبحت غير ملائمة اليوم (مثل: الدمج بين بعض الوحدات أو وضع نظام لتدفق المعلومات بين مختلف الوظائف التنظيمية...).
- إعادة الهيكلة الثقافية التي تبحث عن تحول لكل أنظمة المؤسسة، والذي يتحقق من خلال إعادة تصميم عام لها بهدف تطوير نظامها الثقافي.

وعلى هذا الأساس يمكن أن تكون إعادة الهيكلة من نموذج (1) ونموذج (2)، أي قد تكون جزئية حينما تمس البعد الاقتصادي فقط، أو جذرية شاملة حينما تمس كل من البعد الاقتصادي والهيكلية والثقافية للمؤسسات في آن واحد.

مصطلح آخر يشبه إلى حد كبير مصطلح إعادة الهيكلة في إجراءاته وهو **التقليص أو التحجيم Downsizing** والذي يعتبر حديث النشأة مقارنة بإعادة الهيكلة.

حيث يعرفه كل من Cameron و Freeman على أنه عملية تحتوي على الأقل ثلاثة عناصر هي: رغبة إدارة المؤسسة في التغيير، متبوعة بمنهج رد الفعل Réactive أو سبق الحدث Proactive لتحسين الأداء التنظيمي، وتخفيض حجم العمالة وإعادة تصميم تنظيم العمل (نقلا عن Commeiras N.; 1997).

كما نرى، فإن عناصر التحجيم تلتقي إلى حد كبير مع ركائز إعادة الهيكلة. وبالفعل فإن التحجيم الذي يبحث في تحقيق الأداء الاقتصادي من خلال تسريح العمال هو نفسه إعادة الهيكلة الاقتصادية، ويوجد أيضا ما يسمى بـ "التحجيم التنظيمي" والذي يعني إعادة تصميم الهيكلة من خلال إعادة النظر في محتويات الوظائف والمسؤوليات... كما هو الحال في ظل إعادة الهيكلة التنظيمية، كما يوجد "التحجيم الثقافي" والذي يهدف إلى تغيير القيم السائدة في المؤسسة مثلما هو موجود في إعادة الهيكلة الثقافية.

يرى Jenkins أن التحجيم أو إعادة الهيكلة لا يعني: "زوال المنظمة وتراجع معدل النمو والتسريح فقط... بل إنه يمكن أن يخفي أشكال عديدة من التغيير التنظيمي" بمعنى التغيير الهيكلية والتغيير الثقافي (نقلا عن Paille P.; 2003; P. 112). لذلك ففي كثير من الأحيان يستعمل التحجيم Downsizing كمرادف لإعادة الهيكلة.

4) إعادة التأسيس **La refondation**: هذا النوع هو الأكثر راديكالية من الأنواع الأخرى للتغيير، فدرجة قطيعة النظام الجديد مع القديم تامة، بحيث لا يوجد مكان لأي عنصر للنظام القديم في ظل النظام الجديد. تقوم به المؤسسات التي تخسر مكانتها في الأسواق وتعيش أزمة. فهو يعبر صراحة عن إفلاس كل أنظمتها وعملياتها ونظام القيم فيها وخاصة أسلوب تسييرها الذي أصبح غير قادر على القيام بإعادة التوجيه الضرورية لبقائها.

مع العلم أن إعادة التأسيس هذه لا تأتي إلا بمبادرة ورغبة سلطة خارجية (مساهمون، مجلس الرقابة، الدولة إن كانت المؤسسة عمومية...)، حيث يقوم أشخاص مسيروون جدد بهدم المؤسسة. ولا يكون مبالغا فيه إن تكلمنا عن "ثورة ثقافية" (Baman S; 2008).

أحد الأنواع الأكثر شهرة في عمليات إعادة التأسيس: إعادة الهندسة **Le reengineering**.

**تعريف إعادة الهندسة:** تسمى أيضا إعادة البناء الشاملة أو إعادة هندسة العمليات (الأنظمة) أو الهندرة. ويرجع الفضل في اكتشاف هذا النوع من التغيير إلى HAMMER و CHAMPY، واللذين هدفا من خلاله إلى إحداث التغيير الجذري الشامل وليس الجزئي الترفيحي.

حيث يعرفانها بأنها: "البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه. كما لا تعني ترقيع ثقب النظم السارية لكي تعمل أفضل، وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء (نقلا عن علي الحمادي؛ 1999؛ ص123).

كما تُعرّف على أنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، لا هامشية تدريجية، في معايير الأداء الحاكمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (جاري دسلر؛ 2003؛ ص313).

من الملاحظ أن إعادة الهندسة تستهدف العمليات وليس الوحدات التنظيمية. فهي تتخلى عن التفكير بمنطق مناصب العمل والمهام وكذلك الهياكل التقليدية، والذي لم يعد قادر على الوفاء باحتياجات العملاء، لصالح التفكير والعمل بمنطق العمليات، الذي يسمح بخلق قيم بتركيزه على العميل.

والمقصود بالعمليات **Processus** هي مجموع الأنشطة والموارد المرتبطة ببعضها البعض بطريقة متسلسلة ومتعاقبة. منها مثلا عملية التصنيع (التي تبدأ من الشراء إلى التخزين)، عملية تطوير المنتجات (من الفكرة إلى تصميم النموذج)، عملية المبيعات (من رصد العميل إلى تلقي طلبات الشراء)، عملية الخدمة (من طلب المعلومات إلى تقديم الحلول)... إلخ.

بالنسبة لكل من HAMMER و CHAMPY فإن هذا الأسلوب تتوافر فيه ثلاثة عناصر أساسية هي:

- 1- الزبائن هم أصحاب السلطة.
- 2- تكون المنافسة أكثر شراسة ومتعددة الأشكال.
- 3- يصبح التغيير دائما ومستمرًا وعلى المؤسسات تسييره ودجمه (Charron J.-L. et Separi S.; 2001; P. 105)

من المنتظر من عملية الهندرة أنها تغير بعمق وبجدية تشغيل المؤسسة، وأنها تقدم تحسينات مذهلة للأداء، إلا أنها لم تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي للمؤسسة (Bayad M. et Delobel B.; 2000). كما يعترف المبادرون بها بنسبة فشل مرتفعة حققها هذا الأسلوب من التغيير (Paille P.; 2003; P. 113).

فقد لاحظ عدة باحثين أن عدة مشاريع لإعادة الهندسة فشلت لأن البعد الإنساني لم يعالج إلا من وجهة نظر "مقاومة التغيير". ومثلها مثل إعادة الهيكلة فقد أدت إلى التقليل من حجم العمالة... وأن الانتقال إلى تنظيم قائم على العمليات يتوقف على الطريقة التي يلتزم بها العاملون بإعادة الهندسة (Defelix C.H.; 2000).

إن العاملين سيتأثرون دون شك عند تطبيق هذا الأسلوب لذلك فإن تحقيقه لنتائج إيجابية يتوقف أيضا على مدى التزامهم هم به واهتمامه هو بهم، لأن السعي لتحقيق إعادة الهندسة دون التغيير في أنظمة التحفيز والتعويضات والتقييم والمشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين فرق العمل قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنتظرة من تبني هذا الأسلوب.

**إعادة الهندسة والتحجيم و إعادة الهيكلة والفرق بينهم:** بالنسبة لبعض الباحثين فإن إعادة الهندسة هي على العموم غير مفهومة وتشبه التحجيم وإعادة الهيكلة، وأما مجرد تسمية أخرى لا غير. في حين يؤكد كل من HAMMER و CHAMPY أن: "إعادة الهندسة لا هي إعادة الهيكلة ولا هي التحجيم... لأن التحجيم وإعادة الهيكلة تعنيان فقط القيام بإنتاج أقل بتكاليف أقل، في حين تعني إعادة الهندسة عكس ذلك أي الإنتاج أكثر بتكاليف أقل" (نقلا عن Paille P.; 2003; P. 113).

كل من إعادة الهيكلة والتحجيم يمثان على تحقيق الفعالية، في حين تخلق إعادة الهندسة الفاعلية فهي تسعى إلى الإنتاج أكبر بطاقة أقل. كما تختلف معهما في درجة التغيير فهي جذرية شاملة وهما من نموذج التغيير الجزئي التدريجي، وهذا اختلاف أساسي لا يستهان به.

يرى بعض الباحثين أنه حتى ينجح أسلوب إعادة الهندسة أو التحجيم يمكن الاستعانة بأسلوب الجودة الشاملة لدعمهما سياسيا باعتبارها تهدف إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي، كما تمدهما بالوسائل الضرورية للنجاح.

**5 إدارة الجودة الشاملة:** تعتبر من الأنواع الحديثة في التغيير، حيث تنظر إليه من منظور شمولي، لذلك يرى بعض الباحثين أنها تمثل أكثر من مجرد نوع من أنواع التغيير أو السياسة فهي ديانة جديدة رسمية للمؤسسة.

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل" (جمال الدين محمد المرسي؛ 2003؛ ص65).

كما تعرف على أنها مجموعة برامج تنظيمية تستهدف تعظيم مستوى الإشباع لدى العميل من خلال الالتزام بمبادئ التحسين المستمر للعمليات. ويعرف هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية تحت اسم "التحسين المستمر والأخطاء الصفرية"، ويعرف في اليابان باسم كايزن Kaizen (جاري دسلر؛ 2003؛ ص306).

يعمل نظام الجودة الشاملة في إطار العمليات القائمة، ومجال تغييرها يتمثل في التحسينات المستمرة والمتوالية التي تدخلها على مجموع مكونات المؤسسة، فتكون نيتها هو أداء ما نقوم به بطريقة أفضل، أي القيام بتطوير العمليات القائمة، وليس إجراء تغييرات جذرية.

سياسات الجودة، بالإضافة إلى سعيها لتحقيق الجودة، تهدف إلى تقليص الدور الذي يلعبه الرؤساء في تنظيم علاقات العمل، وتتمن كما تعمم عملية التنظيم هذه لتشمل ثنائية (مورد بشري — عميل)... إنه نوع من التسويق الممتد إلى العلاقات الداخلية. إنها تبني فلسفة جديدة لعلاقات العمل ( Bayad M. et Delobel ;2000; B).

ورغم تعدد مداخل الجودة الشاملة إلا أنها تتفق في مبادئها العامة وهي: التركيز على المستهلك، التركيز على العمليات والنتائج، الوقاية بدلا من الفحص أو المراجعة، مشاركة العاملين والعمل الجماعي، التحسين والتطوير الدائمين في الجودة، أهمية المعلومات المرتدة (جمال الدين محمد المرسي؛ 2003؛ ص65).

إدارة الجودة تعمل كمنهجية عامة لأحداث التغيير التدريجي في الهياكل والسلوكيات لتحقيق التحسين المستمر، ومثلها مثل إعادة الهندسة أو التحجيم، فهي تدرك أهمية التنظيم على أساس العمليات والاهتمام بمتطلبات العميل واعتبارها نقطة بدء لأي عملية، إلا أنها تختلف معهما في شكل التغيير الذي تحدثه وأهمية العنصر البشري الذي تعطيه الدور الأساسي في تحقيقها. لذلك يمكن أن تستعمل كفلسفة دعم لكل من أسلوب إعادة الهندسة والتحجيم حتى تقلص من حالات المقاومة للتغيير.

أشكال التغيير كمعايير للتمييز بين أنواعه: باستخدام أشكال التغيير نميز بين مختلف أنواعه لتصنيف كل نوع من أنواع التغيير إن كان: مقصودا ومن حيث طبيعته ودرجة التغيير التي يحدثها في المؤسسة، ويتم هذا من خلال الجدول الآتي:



جدول (رقم 1): أشكال التغيير للتمييز بين أنواعه

من حيث الشمولية		من حيث الطبيعة		من حيث القصد		الأشكال الأنواع
شامل	جزئي	نموذج (2)	نموذج (1)	إجباري	إرادي	
	X		X	X		الضبط
	X		X		X	الإصلاح
	X		X		X	إعادة الهيكلة*
	X		X		X	التحجيم*
X		X		X		إعادة الهندسة
	X		X		X	الجودة الشاملة

من إعداد الباحثة.

\* كل من إعادة الهيكلة والتحجيم، واللذين يعتبرهما بعض الباحثين يعينان الشيء نفسه، يمكن أن يكونا من نموذج التغيير (1) أو (2) و جزئي أو شامل. يكونان من نموذج (1) و جزئي إذا لم يمس التغيير الذي حدث البعد الهيكلي والثقافي للمؤسسة واقتصر على جانبها الاقتصادي فقط. لكن إذا حدث التغيير في هذين البعدين بالإضافة إلى البعد الاقتصادي فيكون التغيير في هذه الحالة من نموذج (2) وشاملاً.

كل المؤسسات معرضة لكل أنواع التغيير هذه، والتي يمكن أن تكمل بعضها البعض. كما يمكن للأنواع ذات الأشكال من التغييرات الجزئية والتدرجية أن تتحول مع الوقت ونتيجة التراكمات إلى شاملة. دون أن ننسى الفكرة الأساسية والتي يتميز بها التغيير اليوم ألا وهي كونه دائم الحضور في حياة المؤسسات.

### ثالثاً: مجالات التغيير:

هناك عدة أعمال تناولت مسألة التغيير: "على ماذا وعلى من يتم التغيير"، فمنها ما تؤكد على الحاجة إلى التغيير في الاستراتيجية والهيكلة والمناخ التنظيمي ونظام المعلومات، وأخرى تركز على الجانب السلوكي للعاملين وضرورة تغييره تماشياً مع التغيير التكنولوجي. في حين ترى بعض الأعمال أن تحسين وتطوير الأداء

الفردى والمؤسسى من القوى الدافعة للتغيير التنظيمى ويضيف آخرون التغيير فى أسلوب التسيير والثقافة التنظيمية والمهام والوظائف...

من هنا ندرك أن عملية التغيير فى المنظمة هى عملية متشابهة متعددة الأبعاد، فلو تم إحداث تغيير ما فى أحد مكوناتها فإن هذا التغيير سيؤثر حتما على باقى أجزاء المنظمة، وهذا ما يؤكده ( Bailly F.A. et al.; 2003; P. 268) فالأبحاث الأولى حول التغيير التنظيمى وضعت فى أولوية اهتماماتها الطابع النظامى للمنظمة، بحيث إذا مس أحد عناصرها بالتغيير سيؤثر بالضرورة على باقى عناصرها الأساسية.

لذلك يعد تحديد مجالات التغيير من المواضيع التى تمثل تحديا كبيرا يواجه إدارات المؤسسات باعتبارها تعيش فى بيئة تفرض عليها الاستجابة من خلال التغيير بهدف تحقيق التكيف أو السيطرة عليها أو على جزء منها. يمكن أن يحدث التغيير فى كل أجزاء المنظمة، لكن وبصفة عامة فإن المجالات الشائعة فى عمليات التغيير، والتى سنركز عليها هنا، هى: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمى، التكنولوجيا المستخدمة، الثقافة التنظيمية.

**1) التغيير فى الاستراتيجية:** تشير الاستراتيجية إلى الوضع الذى ترغب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا، من خلال مقابلة نشاطاتها ومواردها المتاحة مع البيئة التى تعمل بها بهدف التقليل من التهديدات وتعظيم الفرص المتاحة. وقد أدركت منظمات اليوم أن أداءها سيكون ناجحا إذا ركزت على تحديد اتجاهاتها بشكل واضح ليس فقط على المدى القصير والمتوسط بل أكثر من ذلك وأهم على المدى البعيد. يرى العديد من الباحثين "أن كل استراتيجية هى تغيير إلا أن كل تغيير ليس بالضرورة استراتيجية" (Claveau N et al.; 1998). فالنغيير يلازم الخيارات الاستراتيجية ومندمج مع كل أنواعها، كما أن دوافع التغيير تنتج عموما سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من انشغالات استراتيجية.

تغيير الإستراتيجية هو محاولة لخلق توازن مع البيئة التى تعمل بها المنظمة. ويمكن أن يحدث التغيير فى أى جانب من الجوانب الاستراتيجية، فقد تغير المنظمة فى أهدافها الاستراتيجية أو تغير استراتيجياتها العامة للمنافسة أو حتى تغير استراتيجيتها التوسعية أو غيرها. حيث يرى كل من WESTLEY و MINTZBERG أن تغيير الاستراتيجية يمكن أن يمس: الرؤية، محفظة الأنشطة، الموقع الاستراتيجى، البرامج و/أو الموارد (نقلا عن Ben Kahla K.; 1999).

ويؤكد دسلر أنه عادة ما يبدأ التغيير التنظيمى بإعادة النظر فى استراتيجية المنظمة ورسالتها. وعلى هذا الأساس فإن التغيير الاستراتيجى عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى نذكر منها تغييرات فى سياسات المنظمة، وأنشطة ومهام العمل، والأساليب التكنولوجية المستخدمة، والهيكل التنظيمى، والثقافة (جاري دسلر؛ 2003، ص298).

فالتغيير الاستراتيجي هو تغيير في اتجاه المنظمة أي فعل شيء آخر جديد أو بطريقة أخرى للحفاظ على نجاح المنظمة أو لزيادته. لكن عموماً هذا النوع من التغيير يتطلب تغييرات أخرى تمثل عناصر مكونة لنظام المنظمة ألا وهي التغيير في هيكلها التنظيمي. حسب PETTIGREW فإن كل من الاستراتيجية والهيكل مرتبطان ببعضهما البعض لدرجة أنه لا يمكن الفصل بينهما.

**2) التغيير في الهيكل التنظيمي:** تضم الهيكل أنظمة الاتصال والسلم الرئاسي وتوزيع السلطة والمسؤولية في المنظمة. وتعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية عرضة للتغيير، حيث إن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغيرات في الهياكل التنظيمية ونظام العلاقات الوظيفية فيها. كما أن التغيير في الهيكل يؤدي عموماً إلى تغيير التنظيم ككل حتى وإن كان في بدايته يمس فقط الهيئات، فهذا الفعل له تأثير مباشر على العلاقات بين الفاعلين في المنظمة، بحيث يجب: إعادة تنظيم الأقسام، العلاقات الرئاسية، تغيير زملاء العمل وغيرها (Bailly F.A. et al.; 2003; P. 268).

ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو استحداث وحدات جديدة أو تغيير تبعية بعضها بما يحقق المرونة للتنظيم القائم. هذا وقد تغير المنظمة تصميم وظائفها أو الأساس الذي تستخدمه في تجميع الأنشطة، أو علاقات السلطة ونظام السلطات والمسؤوليات فيها، ونظم تدفق العمل والإجراءات، ودرجة المركزية واللامركزية. وعلى نطاق واسع فقد تغير المنظمات التصميم الكلي لتنظيمها، فعلى سبيل المثال قد تترك التصميم الوظيفي لصالح التنظيم المصفوفي.

يرى CROZIER M. أن بعض الهياكل مثل الهيكل البيروقراطية غير قادرة على التطور ويمكن أن تكون الأزمة فقط هي السبب والوسيلة الوحيدة لتغييرها (نقلاً عن Charron J.L. et Separi S.; 2001; P. 103).

وعليه تتجه بعض الهياكل التنظيمية نحو الجمود ورفض التغيير، إلا أنه أصبح هذا التغيير اليوم أمراً ضرورياً ولا مفر منه للاستجابة للتغيرات سواء تلك التي تحدث داخلياً في المنظمة (الاستراتيجية، الثقافة، التكنولوجية المستعملة...) أو خارجياً أي ضغوطات المحيط الخارجي، لذلك يجب من البداية تصميم تنظيم مرناً قادر على التكيف وقابل للتغيير متى استدعت الحاجة لذلك حتى تحقق المنظمة بقاءها واستمرار تقدمها.

**3) التغيير في التكنولوجية المستعملة:** بسبب المعدل السريع للتغير التكنولوجي وظهور ابتكارات تكنولوجية متعددة فإن التغييرات العائدة إلى التغير التكنولوجي أصبحت ذات أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، مما أدى بالكثير من الباحثين ومن بينهم محسن أحمد الخضيرى إلى اعتبار أن التكنولوجية المتطورة وأساليب الإنتاج الحديثة هي السبب الرئيسي والطبيعي نحو التغيير (محسن أحمد الخضيرى؛ 2003 ؛ ص28).

يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المنظمات، حيث يكون التغيير التكنولوجي على العموم تغييرا تدريجيا وليس جذريا. وتعتمد المنظمات الناجحة على التطورات التكنولوجية التي ترتبط برؤيتها واستراتيجيتها والتي تمكنها من الحصول على عائد يزيد في إنتاجها ويحسن في إنتاجيتها ويزيد بالتالي من الحماس للتغيير ويقلل من مقاومته، باعتبار أن هذه التطورات التكنولوجية أدت إلى زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات.

عادة ما يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالا عدة كإدخال آلات ومعدات جديدة، أو استخدام فنون وأساليب حديثة، أو تحسين في طرق تدفق العمل، أو إدخال نظم إلكترونية مستحدثة، أو استخدام نظم معلومات متطورة. وهذه التغييرات أثرت على العمل وغيرت من الطابع المكاني والزمني له وجعلت العامل مرتبط وبصفة مستمرة بالمؤسسة، مما استدعى الأمر تحمّل الإدارة التي تعنى بشؤونه مسؤوليات أكثر ومواجهة رهانات أكبر.

(2) التغيير في الثقافة التنظيمية: يطلق مصطلح الثقافة التنظيمية على السلوكيات والأعمال التي يقوم بها الأفراد معتمدين على معتقداتهم وقيمهم واتجاهاتهم لذلك فإن الطريقة المثلى لتغيير الثقافة التنظيمية تأتي عن طريق مراقبة الكيفية التي تؤدي بها الأعمال حتى تستطيع المنظمة غرس قيم ومعتقدات جديدة.

حسب THEVENET هناك العديد من العوامل التي تشجع على التغيير الثقافي، وعلى وكيل التغيير أن يستفيد من توفرها، كما لديه وسائل وآليات يؤثر بها لإحداثه. وفي كل الحالات يجب ضمان أن الخصائص الثقافية المرغوب التغيير إليها ليست فقط مرئية ومحفوظة ومفهومة من قبل العاملين بل مندمجة ومحتواة أيضا في نشاطهم وأعمالهم (نقلا عن Laurent P. et Bouard F.; 1997; P. 252).

غير أن العديد من الباحثين يرون أن المسيرين بإمكانهم التنبؤ وتنفيذ تغييرات مادية لكن تغيير السلوكيات هو الأصعب تنفيذا، لذلك وحتى ينجح هذا النوع من التغيير يجب عليهم خلق الظروف المناسبة من تحفيز وإشراك للعاملين من خلال قيادة فعالة تحدد وبدقة حظوظ النجاح لمشروعها هذا (Heller T R; 2002; P. 201).

فالتغيير الثقافي هو من أصعب المهام التي قد تقوم بها المنظمات خاصة إذا كانت الثقافة قوية راسخة في الأذهان إذ يكون الأمر أصعب. لهذا فإن كثيرا من محاولات التغيير الثقافي تلجأ إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي والتنظيمي دون المساس بالمبادئ والقيم الراسخة، أو إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة لدى المؤسسة. حيث يرى Bailly F.A. وباحثون آخرون أنه من النادر أن يكون التغيير في الثقافة التنظيمية جذريا وهو عموما تدريجيا. وتزداد فيه أهمية دور الإدارة وقدرتها على تعبئة العاملين وقبول رسالتها في هذه العملية (Bailly F.A. et AL.; 2003; P. 274).

إن عملية التغيير في الثقافة السائدة تتطلب وقتاً طويلاً، وتواجه عموماً بمقاومة عنيفة خاصة إذا كان هناك ارتياح ورضا عام عنها. لذلك تلعب كل من قوة دوافع التغيير الثقافي ومدى قبول العاملين به ودرجة التغيير (تدريجي) دوراً كبيراً في زيادة فرص نجاحه.

إن مجالات التغيير التي تم تناولها (الاستراتيجية، الهيكلية، التكنولوجية، الثقافة) ليست منعزلة عن بعضها البعض وإنما تمثل أجزاء متكاملة ومتراصة، بحيث إن كل تغيير يحدث في أحدها يؤدي إلى التغيير في الآخر أو لبقيتها. فالتغيير الاستراتيجي يمكن أن يفرض تعديلاً هيكلياً يهدف إلى تحقيق لامركزية القرار، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تعيينات جديدة للأفراد في مهام تنظيمية جديدة. وفي نفس الوقت فإن اللامركزية تتطلب تكنولوجيا جديدة غير تلك المستعملة حالياً مما يؤثر على مواقف وسلوكيات العاملين أي ثقافتهم، وهكذا.

فكل المجالات حاضرة في سيرورة التغيير لأن منطق النظم الذي تعمل به المؤسسة لا يسمح أبداً بتغيير الجزء دون أن يمس الكل. وما يمكن أن يقوم به المسيرين هو التغيير بالتناوب وبالتدرج إذا كان السياق يسمح لهم بذلك.

### 3-3 إدارة التغيير:

أصبح التغيير من المتغيرات الثابتة في إدارة الأعمال، لذلك يواجه المسيرين تحديات إشكالية تسييره بصورة دائمة ومستمرة. يقول DRUCKER P.: "على كل منظمة أن تدمج تسيير التغيير في هيكلتها... فقد أصبح التغيير يمثل انشغالا يوميا لدى المسيرين" (نقلا عن Vandangeon-Derumez I.; 1998).

ويؤكد عدة باحثين على فكرة أساسية مفادها أنه لا توجد وصفة صالحة وفعالة لكل المنظمات، أي لا توجد طريقة مثلى لتسيير التغيير، فما هو صالح لمنظمة ما، ليس بالضرورة نافعا لآخرى ويرجع ذلك للظروف والسياق الذي تتواجد فيه كل منظمة.

في حين يذهب بعض الباحثين إلى التحدث عن تسيير القدرة على التغيير بدل من تسيير التغيير. حيث يرى Clemer "أن التغيير لا يمكن تسييره، يمكن تجاهله، مقاومته، خلقه، أو الاستفادة منه، لكن لا يمكن أن نسيه أو ندفعه إلى الأمام بواسطة أي عملية منظمة" (نقلا عن Mintzberg H. et al.; 1999).

إن اختلاف المنظرين حول إمكانية تسيير التغيير واضحة أثناء دراسة وتحليل أعمالهم. فمن جهة نجد نظريات تؤكد على أن التغيير يمكن تسييره وقيادته، ومن جهة أخرى نجد نظريات ترى أنه يمكن، وفي أحسن الأحوال، التحضير له. هذا التباين يوضح عدم الاتفاق النظري الذي يميز نظريات التغيير التنظيمي، كما يؤكد على تعقيد الظاهرة وصعوبات تسييرها (Soparnot R.; 2004).

والنظريات التقليدية للتغيير التنظيمي هي التي وضعت تسيير التغيير في مقدمة انشغالها، حيث حاولت الإجابة عن سؤال: ما هو التغيير الذي سنقوم به وكيف؟ في حين تركز النظريات الحديثة على قدرة المنظمة على التغيير وتبحث في الإجابة عن سؤال: هل يمكن تسيير القدرة على التغيير في المنظمات؟

تتطلب القدرة على التغيير حسب ما ترى (Demers C.H.; 1999) ما يلي:

- معرفة، وبدقة، المنظمة التي سيحدث فيها التغيير. وهذا أمر ليس بالسهل بسبب التعقيد الكبير وصعوبة التنبؤ التي تتميز بها المنظمات.

- ملاحظة المنظمة من الداخل وليس من الأعلى فقط أو من وجهة نظر واحدة. يجب أن يكون المسير قادرا على أن يضع نفسه في مكان الأعضاء الآخرين للمنظمة، لأن ما يراه هؤلاء ويفهمه يتوقف أيضا على رأيهم. ويؤكد على ذلك (Livian Y.F.; 2003) بقوله إنه: "كثيرا ما يُنسى أثناء تسيير التغيير المعنى الذي يعطيه الفاعلون المعنيون به".

وعليه فإن تسيير القدرة على التغيير تضيف إلى الأدوات التقليدية للمسيرين (الاستراتيجية، الهيكلة، الأنظمة) أدوات أخرى أكثر دقة وغير رسمية وهي: الملاحظة، الحوار، الاستماع.

هذه الأدوات ورغم كونها معروفة دوما، فقد أصبحت اليوم أكثر أهمية لأنها تسمح بإعادة تعريف دور المسير. فلا نتظر منه أن يكون بطلا لا مثيل له، لكن وبدل من ذلك أن يكون الموجه والمرشد أو المسهل. فهو الذي يوفر الظروف والشروط التي تسمح لأعضاء المنظمة بأن يقوموا بالتغيير، مع العلم أن هذه الظروف والشروط هي خاصة بكل منظمة وحسب السياق الذي تتواجد فيه (Demers C.H.; 1999).

إن القدرة على التغيير تحوي بعدين، في آن واحد، هما: القدرة على تسيير التغيير، ما يسمى بـ "بُعد تحريك الأمور"، والقدرة التنظيمية على التغيير "بعد سياقي وهيكلية". وهذان البعدان اللذان يميزان قدرات التغيير يفسران حقيقة قدرات المؤسسات على نجاح عمليات التغيير التنظيمي بها. ففي فترات الاستقرار تسيير المؤسسة القدرة على التغيير المستقبلي بالتحضير له من خلال عمليات التعلم التي تسمح لها بتوفير ظروف حدوثه، وفترة حدوثه تتطلب تسييره أيضا. لأنه لا يمكن أن يكون هناك مستقبل دون ماض وحاضر، وبالتالي يصبح تسيير التغيير عملية دائمة ومستمرة سواء أثناء التحضير له أم أثناء حدوثه (Soparnot R.; 2004).

يؤكد عدة باحثين من بينهم Soparnot R. على فكرة التكامل بين تسيير القدرة على التغيير وتسيير التغيير، حيث تسيير ظروف حدوثه ويسير حدوثه الفعلي. وعلى ذلك فإن عملية تسيير التغيير هي عملية مستمرة، فالمؤسسات اليوم تسيير بالتغيير. لكن الأسئلة التي تطرح هنا: هل يحدث التغيير بنفس الكيفية في جميع المنظمات؟ ومن المعنى بتسييره؟ وما هو الأسلوب الأفضل في قيادته؟ وما دور المورد البشري في إحداثه، فهل هو عنصر مقاوم أم محرك له؟

## 3-3-1 المكونات الثلاثة للتغيير:

إن التغيير ظاهرة ديناميكية متعددة الأبعاد لذلك من الصعب حصرها في منطق واحد نموذجي. فالتغيير يتوقف على السياق الذي يحدث فيه وواقعه غير المتجانس، لهذا تتم الاستعانة في تحليله حسب السياقية Le contextualisme، والذي يهتم بالمكونات الثلاثة للتغيير وهي: محتوى التغيير، سياقه، سيرورته. حيث علاقات الترابط فيما بين هذه المكونات تسمح بتفسير وفهم ديناميكية التغيير في زمنها (Brouwers et AL.; 1997; P. 28).

مدخل السياقية Le contextualisme يؤكد على السياق الذي يبرز فيه التغيير والأحداث السابقة التي تعطيه معنى، وهذا بتسطير الطريقة التي من خلالها يبقى ويتحول ويزول مع الزمن.

يهتم مدخل السياقية في تحليل التغيير بثلاث مصطلحات أساسية هي: المحتوى، السياق، السيرورة. حيث تسمح التفاعلات والعلاقات فيما بين هذه المصطلحات بفهم ديناميكية التغيير. لذلك نجد هذا التحليل يركز على العناصر الآتية:

(أ) دراسة التغيير باعتباره سيرورة وليس سلسلة من الحلقات التي يمكن الفصل بينها.

(ب) الفرضية التي ترى أن سببية التغيير ليست دائما وحيدة، فالتغيير يأخذ مسارات متنوعة ومتعددة.

(ج) دراسة للتغيير تتوقف دائما على السياق الذي يحدث فيه.

(د) تسجل دراسة التغيير عبر الزمن من خلال الأخذ بعين الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل (Brouwers et AL.; 1997; P.30).

وعليه فإن السياقية Le contextualisme تدخل رؤية ديناميكية للتغيير وتهتم بالأفعال وردود الأفعال والتفاعلات بين مختلف الأطراف الحاضرة في سيرورة التغيير. لذلك فالإعداد للتغيير وقيادته يتطلب الإلمام والاهتمام بمكوناته الثلاثة وهي: السياق Le contexte الذي يحدث فيه التغيير. المحتوى Le contenu (جزئي، جذري، تدريجي، شامل...)، السيرورة أو العملية التي تحدث نتيجة تصميمه وتنفيذه.

## 1) سياق التغيير:

يرى عدة باحثين أن المنظمة تعيش في ظل نوعين من السياق (خارجي وداخلي)، وهناك تمييز واضح بينهما، مما ينتج عنه مستويات تحليل مختلفة لكل منها خصوصيتها. فالسياق الخارجي يقصد به المحيط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي تعيش وتتطور فيه المنظمة، أما السياق الداخلي فيعني خصوصا الهيكلة والثقافة والتكنولوجية وأسلوب الإدارة واتخاذ القرارات التي تؤسس لسياسة المنظمة (Brouwers et al.; 1997; P. 30).

وبما أن التغيير الذي نتحدث عنه يحدث في المنظمة فهو سيتأثر دون شك بسياقها. فهو لا يحدث في المطلق بل ينشأ في ظرف ووضعية معينة، أي في ظل سياق داخلي وخارجي معينين متأثرا بكل أحداث ومجريات هذا

السياق بنوعيه، كما يؤكد على ذلك Livian Y.F.: "إن التغيير يحدث في سياق معين سواء في ظل فرصه أم قيوده وصعوباته" (Livian Y.F.; 2003).

وعليه فإن كل تغيير إنما يحدث في ظل عوامل داخلية (سياق داخلي) وأخرى خارجية (سياق خارجي) غير ثابتة ومتغيرة عبر الزمن. وكتيجة لذلك تشكل هذه العوامل أحد المكونات الهامة للتغيير، مع العلم أن جملة هذه العوامل المكونة لسياق التغيير تؤثر على محتوى التغيير وسيورته ومنه كيفية إدارته.

## 2) محتوى التغيير:

أي ماذا سيتناول التغيير؟ وما هو موضوعه؟ فهنا يتم البحث عن دراسة "ماذا؟" بمعنى "ما الذي يتغير؟". يرى عدة باحثين أن توضيح محتوى التغييرات، في غالب الأحيان، يسهل مهمة القيام بها، ويمكن من تحضير واستعداد العاملين لها وهذا حسب موضوع التغيير مثلا:

- التغيير الذي يركز على الهيكلة سوف يمس أساسا طرق العمل، وأنواع العلاقات والأدوار، وعملية اتخاذ القرارات.
  - التغيير الذي يحدث للتكنولوجيا سيركز على المعارف والمهارات كما يمكن أن يغير في أساليب الاتصال وطرقه والأدوار والسلطات.
  - التغيير الذي يمس الأفراد سيؤثر خاصة على الأدوار والسلوكيات والقيم والجوانب النفسية في العمل.
- وعليه فإن محتوى التغيير يشكل أحد المكونات الأساسية له لهذا كان من الضروري توضيح مواضيعه ومجالاته. وتحديدها بدقة يساهم في تحقيق نجاح عملية التغيير.

## 3) سيورة التغيير:

تحليل التغيير من وجهة نظر السياقية Le contextualisme يبين أن مفهوم السيورة يهدف إلى وضع قوى الفاعلين ونشاطهم وتفاعلاتهم في خدمة تطوير التنظيم خلال فترة زمنية معينة. وهو يترجم الطريقة التي من خلالها يبذل هؤلاء الفاعلون، وفي كل فترة زمنية، جهودا أكثر لتطوير المنظمة من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية (Brouwers et al.; 1997; P. 30).

ويؤكد Vas A. أن: "سيورة التغيير ترمز إلى أنشطة وردود أفعال وتفاعلات مختلف الأطراف المعنية والمنشغلة بنقل المنظمة من الحالة الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوب فيها... وتحليل هذه السيورة يسمح بوصف كيفية تغير الأشياء عبر الزمن" (Vas A.; 2004).



فالسيرة كأحد مكونات التغيير تعبر عن جملة التفاعلات التي تحدث نتيجة تصميم وتنفيذ التغييرات. فهي تربط سياق التغيير ومحتواه باستراتيجية الفاعلين.

كل محاولة للتغيير تفترض الأخذ بعين الاعتبار مكوناته الثلاثة وضرورة توضيح خصائصها مثلا: هل السياق يعبر عن حالة أزمة؟ هل تفرض قيود وفرص المحيط مواعيد معينة للتغيير؟ محتوى التغيير هل هو شامل واسع أم محدود جزئي؟ سيرة التغيير هل تشرك الفاعلين الأساسيين؟ وهل هناك أمل يُرتجى من إشراكهم؟ مع العلم أن نجاح التغيير يتوقف كثيرا على عملية الربط بين هذه المكونات، أي أن التغيير هو هذا الكل ولا يمكن أن يكون هناك نجاح جزئي لأحد المكونات دون أخرى.

يرى أحد الباحثين أنه لا يمكن أن نتكلم عن "مشاريع جيدة" ويصعب تنفيذها، كما لا يمكن لأحد من الفاعلين أن يتكلم عن تطبيق صحيح للتغيير، والمشكل هو في محتوى التغيير الذي يظهر غير فعال، لذلك لا يمكن الفصل بين مكونات التغيير، سواء في حالة النجاح أم في حالة الفشل (Livian Y.F.; 2003).

### 3-3-2 الأطراف الفاعلة في التغيير التنظيمي:

سواء كان التغيير إراديا ومقصودا في إطار خيار استراتيجي أم مفروضا بفعل تأثيرات المحيط، فهو يحدث على أرضية اجتماعية تتكون من أفراد ومجموعات لهم تصورات وسلوكيات وحتى ألفاظ مختلفة. كما يؤكد أحد الباحثين على أن كل هؤلاء الفاعلين (أفرادا ومجموعات) ليس لهم نفس الوسائل ولا نفس الرهانات ولا نفس نمط الحياة. ليس لهم نفس العلاقة مع التغيير (Perrenoud P.H.; 1993).

ونتيجة لهذا الاختلاف يصنف الباحثون الأطراف الفاعلة في التغيير إلى نوعين:

(1) أطراف تتأثر بالتغيير.

(2) أطراف مسيرة وقائدة لعملية التغيير.

**1) أطراف تتأثر بالتغيير:** تمثل عموما ضحايا التغيير والذين قد يكونون أفرادا أو/ و منظمات يخضعون إلى التغيير (Teneau G.; 2005; P. 29).

**2) أطراف مسيرة لعملية التغيير:** لا شيء يحدث في المنظمة دون قائد مستعد للقيام به. فهو المبادر به والحرص عليه والمشجع له. حيث تؤكد كل الاتجاهات الحديثة في الإدارة على دور القائد في إحداث التغيير. وجاء هذا التأكيد ليبيّن أن المسؤولين في المنظمة يجب أن لا يكونوا مجرد مسيرين، بل قادة للتغيير قادرين على التنبؤ بالمستقبل وإلهام المتعاونين وتعبئة الموارد البشرية لتحقيق مشروع التغيير (Thiebaud M.; 2001).

كما يؤكد Brouwers وباحثون آخرون على مسؤولية المسيرين بالمبادرة وتنظيم وقيادة التغيير وذلك باقتراحهم لنظام تمثيلي، يتمكن من خلاله المنفذون من ترجمة تجاربهم الخاصة وضبط سلوكياتهم... وبهذا يتحصل هؤلاء المسيرون على تغيير يحمل ابتكاراً أكبر (Brouwers et al.; 1997; P. 128).

هذا ويشير باحثون آخرون (Soparnot R.; 2004) و Nonaka (نقلا عن Barabel et Meier; 2010; P. 360) إلى دور المسيرين الأواسط في مشاريع التغيير، فهم الذين يجعلون التغيير حالة معاشة يوميا. مع العلم أن إدارة الموارد البشرية تعتبر عموما من الإدارات الوسطى، وعليه يمكنها أن تقوم بهذا الدور.

والفكرة الأساسية هنا مفادها أن كل مسير يجب أن يكون قائدا للتغيير ويقوم بالتالي بدور وكيل التغيير Un agent de changement يتحمل مسؤولية إدارة عملية التغيير، حتى وإن كان يمكن أن يلعب هذا الدور شخصاً آخر، كأن يكون مستشاراً متخصصاً موجوداً داخل المنظمة أو مستشاراً خبيراً في هذا الشأن يوجد بخارجها.

ويعرف وكيل التغيير على أنه يمكن أن يكون فرداً أو مجموعة أفراد يبادرون إلى التغيير ويتحملون مسؤولية تعديل وتحويل العمليات والسلوكيات، ويقبلون مسؤولية تسيير سيرورة التغيير (Robbins S. et AL.; 2006; P. 192). فوكيل التغيير يقدم مساهمة حيوية في التغييرات التي تعيشها المنظمات، حيث يتدخل منذ البداية ومن قبل إدخال التغيير ليتأكد من إمكانية حدوثه ومن ثم التعرف على عوامل نجاحه (من خلال عملية التشخيص)، ويحضر له

(بواسطة برامج التكوين، والاتصال) وأثناءه لتشجيع حدوثه وتقاسمه (Gilbert P. et Charpentier M.; 2005).

ولكل من المستشار الداخلي والخارجي كوكيل للتغيير مزايا وعيوب تؤثر على عملية إحداثه هي:

- بالنسبة للمستشار الخارجي، فهو يُستدعى عموماً في حالة قيام المنظمة بتغييرات شاملة بهدف الحصول على آراء ونصائح ومساعدات من هؤلاء تحمل وجهة نظر موضوعية. لكن هناك عيوب يمكن أن تكون لهذا المستشار وهي إمكانية الفهم والتفسير الخاطئ لتاريخ المنظمة وثقافتها والإجراءات التنفيذية بها وسلوكيات أفرادها. كما يمكن أن يقوم بتغييرات أكثر جذرية باعتباره لا يتحمل آثارها في النهاية.
- يكون المستشارون الداخليون والمسؤولون عن التغيير أكثر عقلانية وحذراً حينما يقومون بالتغيير لكونهم يعايشون فيما بعد آثاره ونتائجه. لكنهم، وفي غالب الأحيان، يفتقدون إلى النظرة الموضوعية التي يتمتع بها المستشارون والخبراء الخارجيون.

نخلص إلى أن كل المسيرين ومهما كان موقعهم التنظيمي. بمن فيهم، إذن، مدير إدارة الموارد البشرية معنيون بإحداث وقيادة التغيير. فهم كلهم يمكن أن يتحملوا مسؤولية وكيل التغيير هذا، بالإضافة إلى توفر مختصين وخبراء في هذا الشأن خارج المؤسسة.

لكن هؤلاء القادة الموجودين داخل المنظمة والمبادرين بالتغيير يجب أن تتوفر فيهم صفات تمنحهم شرعية إحداثه، حيث يؤكد كل من PETTIGREW و QUINN على ضرورة شرعية المحدثين للتغيير حتى يتحقق نجاحه (نقلا عن Vas A.; 2004).

ويؤكد Livian Y.F.: أن "مشروع التغيير لا يستمد مبررات حدوثه من قوته التقنية فقط، بل هو بحاجة إلى قائمين بالتغيير يتمتعون بالشرعية. هذه الشرعية التي قد تكون تقنية/علمية (القائم بالتغيير شخص كفء في المجال)، أو سياسية (هو صاحب السلطة)، أو أخلاقية وتاريخية (هو أحد مؤسسي المؤسسة). وكلما كان التغيير معقدا كلما كانت هناك حاجة لتعبئة مختلف أنواع الشرعية لإحداثه" (Livian Y.F.; 2003).

وعلى هذا الأساس يمكن لأشخاص يتمتعون بشرعية قوية أن يجعلوا مشاريع التغيير مقبولة من قبل كل أعضاء التنظيم رغم عدم اقتناعهم بها في بعض الأحيان. ويمكن لمشاريع تغيير مفيدة أن تجد صعوبات أثناء تحقيقها بسبب فقدان الأفراد القائمين بها للشرعية.

وأصحاب الشرعية يجب أن تتوفر فيهم صفات تجعل منهم قادة فعليين لتغيير ناجح، يمكن ذكر البعض منها (Soparnot R.; 2004):

- يعرفون بأنفسهم على أنهم وكلاء التغيير... ومهندسون اجتماعيون باستطاعتهم خلق الرغبة والحاجة للتغيير عند مجموعة أفراد.
- إنهم شجعان، فهم في الوقت نفسه عقلانيون ووجدانيون: قادرون على قول الحقيقة ومقاومة ضغوط المجموعات الداخلية.
- يؤمنون بقدرة الأفراد على تحمل المسؤوليات ويعرفون كيف ينشطون المنظمة حتى تتعلم أن تقوم بذلك.
- يفكرون بمنطق القيم وقادرون، أولا، على ربط هذه القيم في نظام ثم يتقاسمونه مع المتعاونين معهم.
- يعرفون أخطاءهم ويستخلصون منها دروسا. يعلمون أن لا شيء يمكن الحصول عليه دائما وأن الكل، فيما يتعلق بالمجموعات البشرية (أو الثقافة)، يعاد دائما من جديد.
- يعرفون كيفية تسيير التعقيد، والغموض، وعدم التأكد.
- يتمتعون ببعده النظر، قادرون على التحدث عن المستقبل وجعله صورة أمامهم.

إنَّ تَمَتُّعَ القائمين بالتغيير بالصفات السابقة الذكر وبالشرعية أمام الأطراف الخاضعة للتغيير يمثل أحد الركائز الأساسية لنجاح عملية التغيير. لذلك فالسؤال المطروح: هل يمكن أن يتمتع مدير الموارد البشرية بهذه الصفات وهل شرعيته كافية لأن يقود عمليات التغيير في المؤسسات؟

### مدير الموارد البشرية كوكيل للتغيير:

يؤكد العديد من الباحثين أن نجاح أي مشروع تغيير يتوقف على مدى تكيف ممارسات إدارة الموارد البشرية مع القيم والطرق الجديدة للتشغيل التي يفرضها هذا التغيير، مما يطرح مسألة إمكانية تحمل مسؤولية إدارة التغيير من قبل مدير الموارد البشرية ومن ثم قيامه بمهمة وكيل التغيير.

تناول Ulrich D. عام 1996، في كتابه "Human resources champions"، هذه المسألة منطلقاً من إشكالية تحسين فعالية أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية ومن ثم خلق قيمة مضافة لها. فقد حدد أربعة أدوار أساسية جديدة لمدير الموارد البشرية وهي:

- 1- الشريك الاستراتيجي، والذي يرافق تصميم وتنفيذ الاستراتيجية.
- 2- الخبير الإداري، والذي يسهر على تحسين عملية التسيير الإداري.
- 3- بطل الموارد البشرية، فهو يشجع ويحفز العاملين في المؤسسة.
- 4- وكيل التغيير، الذي يضمن إحداث التغيير التنظيمي.

من بين هذه الأدوار يهمننا دور وكيل التغيير والذي يعتبر بالنسبة لـ Ulrich من الكفاءات الأكثر أهمية لدى محترفي الموارد البشرية والتي يجب تطويرها. فحسب رأيه، على محترف الموارد البشرية الذي يتصرف بوصفه وكيل التغيير أن يبادر بالتغيير ويعمل على تنفيذه على أرض الواقع، وأكثر من ذلك، عليه تطوير قدرة المنظمة على التغيير المستقبلي. وحتى يتحقق ذلك فهو يشير إلى بعض الصفات التي يجب أن تتوفر في محترف الموارد البشرية وهي أن يكون: محفزا، راعيا، مسهلا، مصمما، مروجاً للتغيير. وبفضل تدخله يصبح محترف الموارد البشرية وكيلاً للتغيير، يلعب دور الفاعل الأساسي والنشط البارح في مشروع التغيير (Ulrich D.; 1996; P. 31).

ينبه كل من (Gilbert P.; 2004) و (Charpentier M. و Cornet A.; 1999) وحتى Ulrich D. إلى ضعف فعالية محترفي الموارد البشرية في ممارسة دورهم كوكلاء للتغيير. فهم لا يتمتعون بالكفاءات اللازمة ولا حتى الشرعية الضرورية وأدوارهم في هذا المجال تبقى نظرية ومن الصعب ترجمتها على أرض الواقع. فهم في الواقع العملي غير معترف بهم كفاعلين محوريين في سيرورة التغيير حتى وإن كان وكيل تغيير الموارد البشرية هو اليوم على أفواه الكل. ويرجع سبب ذلك إلى غموض مساهمتهم كوكلاء للتغيير.

وفي دراسة ميدانية قاما بها Conner و Ulrich في 1996، وجدا أن الدور التقليدي لمخترفي الموارد البشرية مازال هو المسيطر في المؤسسات محل الدراسة، رغم أن الخطاب السائد يلح على ضرورة سيادة التوجه الاستراتيجي في عملهم. في حين جاءت دراسة Cadwell في 2001 لتكشف عن العلاقة ذات الأهمية المتزايدة بين تسيير التغيير وإدارة الموارد البشرية. فقد أظهر الباحث أن تسيير التغيير يمثل رهانا أساسيا في عمل إدارة الموارد البشرية مترجما ذلك في نموذج خاص بوكيل تغيير الموارد البشرية ليكشف عن موقعه الحقيقي في المنظمة، محمدا أدواره في مشاريع التغيير والتي لخصها في أربعة هي: بطل التغيير، المتكيف، المستشار، المؤازر. ويُؤخذ أيضا على هذا النموذج أنه لم يحدد سلوكيات ومهام هذه الأدوار التي يقوم بها محترف الموارد البشرية.

غموض مساهمة مخترفي الموارد البشرية كوكلاء للتغيير، وغياب التوضيح الدقيق لسلوكياتهم ومهامهم يجعل أدوارهم في مشاريع التغيير غير واقعية وذات تأثير على نجاح هذه المشاريع. كما تبقى عبارة عن خطابات لا وجود لها عمليا، لذلك حاولنا اقتراح مهام محددة (فرضيات البحث) يقوم بها مدير الموارد البشرية كمحترف لهذه المهنة نختبر بها مدى مساهمته في تسيير مشاريع التغيير\*.

### 3-3-3 أساليب إدارة التغيير:

وتتعلق بالطريقة التي تتم بها قيادة التغيير، حيث يرى Chavel T.H.: "أنه لا توجد وصفة صالحة وفعالة في قيادة التغيير لكل المؤسسات وفي كل المواقف، فما هو صالح وجيد لـ FORD و TOYOTA ليس بالضرورة جيدا لبقية المؤسسات... لذلك ليس من الجدية التحدث عن طريقة مثلى The one best way فيما يخص تسيير التغيير (Chavel T.H. 2000; P. 42).

وكتنتيجة لذلك يقترح الباحثون عددا متنوعا من أساليب إدارة التغيير. فمنهم من يفصلها في أساليب التفويض والتعاون والمشاركة والتوجيه واستعمال القوة والإلزام، في حين يختصرها باحثون آخرون في أسلوبين إما الإلزام أو التفاوض.

أولا: بالنسبة لأصحاب الرأي الذي يفصل أساليب التغيير والذي يعتبر أن مجال الاختيار يمتد من التفويض إلى استعمال القوة والإكراه، حيث يكون التغيير مفروضا ولا مجال لمناقشته، مروراً بمستويات وسيطة من التعاون والمشاركة والتوجيه، فهو يعرف بهذه الأساليب كالاتي (Balogun J. et Hope Hailey V. et AL.; 2005; P 33

و(Dayan A. et AL.; 1998; P. 353) و (Commeiras N.; 1997):

\* أنظر الدراسة الميدانية للبحث.

1) أسلوب التفويض **Délégation**: ويتمثل في إقناع العاملين بالحاجة للتغيير من خلال الاجتماع بهم في مجموعات صغيرة لمناقشته وشرح ضرورته. والهدف هنا هو الحصول على دعمهم والتزامهم وتفهمهم، ومن ثم تفويضهم مهمة إحداث التغيير.

يرى Fabi B. وباحثون آخرون أن: "التغييرات التي حققت نجاحات كبرى هي تلك التي اعتمدت على فرقة إدارية قامت بشرح أسباب وطبيعة التغيير والأهداف الأساسية له" (Fabi B. et al.; 1999).

ولهذا الأسلوب فوائد تتمثل في تنمية الدعم للتغيير وضمان تفهم عام له. ومن سلبياته أنه يتطلب وقتا طويلا. وفي حالة الحاجة للتغيير الجذري يمكن للمنطق والمبررات الواقعية ألا تكفي لإقناع الآخرين بضرورة التغيير. كما يمكن أن يصرح العاملون بدعمهم للتغيير لكن دون أن يقوموا بأي شيء لأجل تحقيقه.

2) أسلوب التعاون **Collaboration**: ويعني إشراك تام وعام للعامل في تحديد ما يجب تغييره والطريقة اللازمة للتغيير. نطلب من الأفراد المساهمة في اختيار أهداف التغيير والوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف. ويمكن أن يتحقق هذا الأسلوب من خلال اجتماعات جماعية مثل ورش أو مجموعات التوضيح.

المبدأ الذي يحكم التعاون هو أنه كلما كان عدد العاملين المساهمين في عملية التغيير كبيرا كلما كان هناك إمكانية للتزامهم بالتغييرات التي ساعدوا في تصميمها، وكلما، أيضا، كانت هناك إمكانية لإقناع البقية بضرورة التغيير. ومن جهة أخرى يمكن للتعاون أن يكون سببا في إثارة الوعي بضرورة التغيير بإعادة النظر في كل ما هو عادٍ في المنظمة. كما يمكن للتعاون أن يتجنب المقاومة للتغيير.

ليس من فوائد التعاون كأسلوب لقيادة التغيير تنمية الدعم فحسب بل ينبغي أيضا تملك L' appropriation التغيير بزيادته لدرجات الإشراف والمساهمة. ومن عيوبه أنه: يستغرق وقتا طويلا، غياب الرقابة على القرارات المتخذة، يمكن أن يكون سببا في إثارة تغيير داخل الأسلوب.

3) أسلوب المشاركة **Participation**: هو استشارة أو تعاون محدود للعاملين في بعض أوجه التغيير لتحقيق التزامهم. فالمشاركة هنا هي إشراك العاملين في الطريقة التي تحقق التغيير المرغوب وليس في محتوى التغيير. كأن نقدم لهم مثلا رؤية عامة وأهداف برامج التغيير ثم نطلب منهم التفكير حول ما يجب عليهم أن يغيروا للمشاركة في تحقيق هذه الرؤية.

من إيجابيات هذا الأسلوب تنمية التملك L' appropriation والدعم للتغيير، لكن في ظل رقابة أكثر. ومن السهل هنا التأثير على القرارات. ومن عيوب المشاركة كأسلوب للتغيير، إمكانية النظر إليها كوسيلة للتلاعب بالعاملين، وإمكانية أن تأخذ وقتا طويلا أيضا، لكن أقل من التعاون.

4) أسلوب التوجيه Direction: يتخذ قائد التغيير هنا أغلبية القرارات المتعلقة بمحتوى التغيير والطريقة التي يتم بها. يستعمل سلطته لإدارة وتوجيه التغيير. هذا الأسلوب يضع حداً فاصلاً بين مصممي التغيير والمنفذين له. حيث تضع الأطراف الأولى خطط التغيير و"تبيعها" لمنفذيها. وحتى يتحقق التنفيذ فإن جهودات كبرى تبذل في عمليات الاتصال والإعلام التي تتم في الورش أو المنتديات، حيث يناقش العاملون التغيير على مستواهم دون أن يساهموا لا في وضع أهداف التغيير ولا في اختيار الطريقة التي يتم بها، وإن حدث ذلك ففي شكل محدود جداً.

من إيجابياته، أنه الأسلوب المفضل في حالة قيام المؤسسة بالتعديل الهيكلي Redressement. فهو يحقق سهولة أكثر في رقابة معنى ومحتوى التغيير من غيره من الأساليب السابقة الذكر. يتميز بالسرعة في اتخاذ القرارات. التغيير هنا له توجه وهدف واضحان. ومن سلبياته، أنه يُواجه بمقاومة عنيفة بسبب غياب الاستشارة والمشاركة. كما يتميز بمستوى منخفض من الدعم والالتزام من قبل العاملين وقد يصل الأمر إلى معارضتهم التامة للتغييرات المقترحة.

5) أسلوب القوة والإكراه Coercition: هو أكثر تشدداً من الأسلوب السابق. وعملية إعداد وقيادة التغيير هي بين أيدي فرد واحد أو مجموعة صغيرة حيث تغيب أي استشارة أو مشاركة للفاعلين الآخرين والذين يُنتظر منهم قبوله، في حين ينتظرون، هم، خصوصاً أجوبة عن الأثر الفعلي لهذا التغيير عليهم. فالتغيير هنا مفروض وغير قابل للنقاش، وتُستعمل السلطة لفرضه.

من إيجابيات هذا الأسلوب، أنه يتميز بالسرعة الكبيرة في تنفيذ التغيير، أهدافه واضحة بصفة عامة. ومن عيوبه، خطر مواجهته بمقاومة عنيفة مثل ما هو الحال في الأسلوب السابق. كما أن غياب جهود شرح وإقناع الأفراد بضرورته قد يولد خطر عدم تحقيقه على أرض الواقع. لكن في حالة مواجهة المؤسسة لأزمة حقيقية ويشعر بها أغلبية العاملين يمكن أن يتم تنفيذ التغيير عموماً دون مشاكل.

ثانياً: بالنسبة للباحثين الذين يختصرون أساليب قيادة التغيير في أسلوبين: ملزم أو مفروض Imposé ومتفاوض عليه Négocié. وهم كثيرون نذكر منهم (Morin P.; 2000; P. 240) و (Delavallee E.; 1999) و (Bailly F.A. et al.; 2003; P. 299):

### 1) التغيير المفروض Le changement imposé:

في التغيير المفروض تقل، إن لم نقل تنعدم، المفاوضة والنقاش المسبق حوله مع أعضاء التنظيم، حيث يظهر الوضع الحالي للمنظمة غير مرض بالنسبة لشخص أو مجموعة صغيرة من الأفراد وهم عموماً المسيرين المخاطرون. فيبادرون إلى التغيير باستعمالهم سلطتهم الشرعية ومواقعهم كرؤساء لفرض التغيير، حيث يحدد

هؤلاء وبدقة الغاية التنظيمية التي يريدون بلوغها من عملية التغيير ومسار تحقيقه. ويتم تنفيذ التغيير المرغوب بتكوين الأفراد المعنيين به وباستعمال أدوات الجزاء والعقاب لفرضه.

يقول Morin P. أن فرض التغيير يتطلب توفر شرطين أساسيين: أن يمتلك مقاول L'entrepreneur التغيير كل المعلومات والمعارف والكفاءات الضرورية لتحديد الهدف التنظيمي. كما يتمتع بالسلطة الكافية للتعبير عن خياراته والأمر بتنفيذ التغيير. وحينما يتوفر هذان الشرطان يكون هذا الأسلوب وبدون شك الأكثر فاعلية (Morin P. et Delavallee E.; 2000; P. 240)

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 من وظائف وكفاءات والموارد البشرية المتوفرة (Delavallee E.; 1999).

إحدى نتائج تطبيق هذا الأسلوب في التغيير هو الإحساس الذي سيشعر به البعض والمتمثل في الإقصاء من العملية مما يمكن أن يتسبب في معارضة شديدة من قبلهم (Bailly F.A. et al.; 2003; P. 299). في حين يرى (Delavallee E.; 1999) أن مشكل تحفيز الفاعلين المعنيين بالتغيير ومن ثم مقاومتهم له غير مطروح أساسا بما أن وكيل التغيير له السلطة في فرضه.

يعبر أسلوب التغيير المفروض في الحقيقة عن أسلوب القوة والإكراه الذي تكلم عنه الباحثون الذين سبق ذكرهم وهو يحمل نفس عيوب هذا الأسلوب. ورغم ذلك يرى العديد من الباحثين أن هذا الأسلوب في إدارة التغيير هو الأكثر فاعلية، فقد كان له نجاح في وقت من الأوقات وما زال لحد اليوم مغروسا في ثقافة عدد لا بأس به من المنظمات، لكن يعاد فيه النظر، اليوم، لأن الفرضيات التي يقوم عليها أصبحت غير صالحة وخاصة مع تطور المحيط الحالي للمنظمات والذي تزايد فيه، أكثر فأكثر، سلطة العمال، بعد أن أصبحوا هم فاعلي التغيير ومن يقول سلطة فهو يتكلم عن مفاوضة.

## (2) التغيير المفاوض Le changement négocié:

عدة باحثين يؤمنون بهذا الأسلوب في التغيير، حيث يعاد النظر في سوء التشغيل الحالي للمؤسسة وتكون هذه الفكرة مشتركة بين كل أعضاء التنظيم. وبهذا تكون عمليات التغيير أقل فرضا وإلزاما وأكثر تفاوضية بالتركيز على سلطة مختلف الفاعلين وعلاقات السلطة داخل المنظمة مما يؤدي إلى تناول موضوع التغيير بشكل مختلف.

فبدل من أن يركز مقاول التغيير على تحقيق الغاية التنظيمية من التغيير فهو هنا يبحث عن خلق ديناميكية من خلال قيادته لعدة عمليات تفاوضية بهدف إبراز تنظيم جديد، محاولا بالتدرج الاستفادة من تنوع دوافع وكفاءات العمال المعنيين بالتغيير، وهم الأطراف الفاعلة في التغيير، بتقديمه لحلين: إما الإقصاء أو الاندماج (Morin P. et Delavallee E.; 2000; P. 240).



وكيل التغيير لا يحدد بدقة الغاية التنظيمية التي يأمل الوصول إليها بل الأهداف التي يجب الوصول إليها و/ أو المسار الذي يجب أن يسلكه التغيير فحسب. لذلك يظهر التغيير كسيرورة للتفاوض المستمر والمفتوح على كيفية وطريقة تنفيذه. حيث توجد، من جهة، الأشياء غير القابلة للتفاوض (مسار وأهداف التغيير)، ومن جهة أخرى الأشياء القابلة للتفاوض (كيفية وطرق التنفيذ) (Delavallee E.; 1999).

كما يرى Livian أن التغيير يمكن أن يتم التفاوض بشأنه بهدف الوصول إلى تسوية واتفاق حول الوسائل التنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة منه (نقلا عن Paille P.; 2003; P. 186).

الأسلوب الثاني في إدارة التغيير يظهر منظمة مختلفة متميزة بالديناميكية والنقاش والتفاوض المستمر للوصول إلى تسويات جديدة في كل مرة، مما يسمح للفاعلين بتعلم قدرات جماعية جديدة، والحفاظة على قدرتهم التأثيرية على عملية التغيير ومنه المشاركة في بناء توازن جديد للسلطات. وهو يحمل إلى، حدا، نفس خصائص أسلوب المشاركة الذي تم التحدث عنه من قبل الباحثين في التصنيف الأول لأساليب إدارة التغيير، وبالتالي له نفس إيجابيات وسلبيات هذا الأسلوب، حيث يؤكد Bailly F.A. وباحثون آخرون: "الخطر في هذا الأسلوب أنه قد يظهر كاستراتيجية تلاعب. فالرئيس يبحث عن القبول بالتغيير وبأي ثمن حتى إن تطلب الأمر تقاسمه مراكز السلطة وقبوله تعديلات في بعض الأهداف. ويشعر العاملون بهذا التلاعب غير أنه من الصعب أحيانا القيام بشيء آخر غيره" (Bailly F.A. et al.; 2003; P. 299).

حسب ظروف الموقف التنظيمي يقرر وكيل التغيير ويختار الأسلوب الإداري في قيادة التغيير. ففي حالة توفر علاقات رئاسية جيدة يمكن لوكيل التغيير أن يفرض التغيير ويكون الأسلوب الأول هو الأكثر فاعلية دون شك، أما إذا كانت هذه العلاقات سيئة فعليه أن يفوض التغيير، ويكون هذا الأسلوب هو الأكثر فاعلية من الأول. مع العلم أن المحيط الحالي للمنظمات يعطي السلطة، أكثر فأكثر، للأفراد العاملين للمشاركة في سيرورة التغيير وعلى وكيل التغيير أن يوفق بين سلبيات وإيجابيات مشاركة هؤلاء.

### 3-3-4 أهمية المورد البشري في إحداث التغيير:

يؤكد عدة باحثين على أن أغلب مشاريع التغيير تفشل لأسباب اجتماعية، أي أن المؤسسات تفشل في التسيير البشري لمشاريع تغييرها. فالسلوك الفردي يمثل مؤشرا لنجاح التغيير المراد القيام به، فإذا كان مسهلا للتغيير سيساهم دون شك في نجاحه أما إذا كان معرقلا ومقاوما له ولتنفيذه فهناك خطورة لفشله، فأهمية المورد البشري في إحداث التغيير لا يمكن تجاهلها. وهذا ما يفسر الاهتمام الكبير الذي يولييه رؤساء المؤسسات لظاهرة "المقاومة" التي يمكن أن يبديها هذا المورد أثناء القيام بعملية التغيير.

أولاً: المورد البشري: مقاوم للتغيير

مقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا يمكن تجنبه. فهي ظاهرة طبيعية لدى الإنسان الذي يميل بطبعه إلى الاستقرار، وكل محاولة للتغيير يعتقد أنها تضر بمصالحه وآماله لذلك يكون في موقع دفاعي ليحافظ على الوضع الراهن. فهذه المقاومة يمكن أن تعطل أو، أكثر من ذلك، أن تمنع حدوث التغيير.

1) تعريف مقاومة التغيير:

رغم الطابع المتغير والمتعدد الأشكال لمفهوم مقاومة التغيير إلا أنه يفرض نفسه كموضوع رئيسي وهام في الأدبيات التي تهتم بالتغيير التنظيمي. وهذا التغير والتعدد أي التعقيد الذي يميز ظاهرة المقاومة جعل الباحثين لا يجدون تعريفاً موحداً لها.

حيث يعرف Morin P. المقاومة على أنها: "قوى تقيد كل محاولة تحوّل للتصرفات في مواقع العمل والحصول على كفاءات جديدة" (نقلا عن Vas A. et Lejeune CH.; 2007).

كما يعرفها ZANDER بأنها: "ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغيرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم" (نقلا عن خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود؛ 2000؛ ص385).

ويعرف حسين محمود حريم المقاومة على أنها: "استجابة عاطفية / سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي" (حسين محمود حريم؛ 2000؛ ص 356).

في حين تعرف المقاومة من حيث أبعادها على أنها، وفي آن واحد، ظاهرة ثقافية (تربوية، بيداغوجية، تعليمية) وإدراكية (فكرية، تحليلية، استراتيجية) وعاطفية (خوف، حزن، فرح، هروب، غضب) وسلوكية (فعل، ركود، رد فعل، المبادرة، الاستجابة) (Teneau G.; 2005; P 52).

وعموماً يقاوم الإنسان لأنه يخاف من الجهول مما يجعله يتعلق ويحتمي بما هو معروف لديه. فالمقاومة هي تعبير عقلائي للفاعل التنظيمي رغم أنها توصف بأنها غير رشيدة ومعاكسة للسلوك الإنتاجي وتؤدي بالإضرار بالمؤسسة وفي الأجل الطويل في غير صالح هؤلاء المقاومين أنفسهم.

لذلك يرى بعض الباحثين أنه حتى تستجيب المؤسسة لتوتيرة التغيرات وتنكيف معها لا يجب عليها فقط التغلب على المقاومات الفردية فحسب، بل وبدل من ذلك ينبغي عليها استشارة الدعم والحماس للتغييرات المقترحة لدى العاملين، لأنه دون الحصول على القبول العام، فكل تغيير حتى الأكثر عقلانية يكون مآله الفشل (Steiner R D. et Rolland F.; 2006).

لكن السؤال المطروح هنا هو كيف يدعم ويتحمس العاملون للتغيير الذي يحدث في منظماتهم؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عنه لاحقا.

## 2) أسباب مقاومة التغيير:

تتعدد وتتوسع أسباب مقاومة التغيير كما ترتبط بمستويات تحليل مختلفة ونتيجة لذلك يصنفها الباحثون إلى عدة تصنيفات. ومن قراءتنا ارتأينا أن نصنف هذه الأسباب حسب طبيعتها ومنطلقاتها الفعلية كما يلي: أسباب مرتبطة بالتغيير ذاته، أسباب متعلقة بأسلوب إدارة التغيير، أسباب مرتبطة بالفرد نفسه، أسباب تنظيمية.

### أ) أسباب مرتبطة بالتغيير:

يرى Guy R. أن: "أول مصدر من مصادر مقاومة التغيير هو عدم اقتناع الأفراد بضرورة التغيير، فهم لا يرونه يناسب التوجهات والأهداف الكبرى للمنظمة أو يمكنه الاستجابة لرهاناتها" (Guy R.; 2000). كما يضيف أحد الباحثين أن الأفراد مقتنعين أن الوضع الحالي هو الأفضل وأن التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة (درويش عبد الرحمن يوسف؛ 2000).

وتؤكد (Bareil C.; 2004) أن الأفراد يقاومون التغيير لأنهم يجدونه معقدا ويتعارض مع قيم المحيط التنظيمي وغير شرعي، فالتغيير في هذه الحالة ليس له معنى بالنسبة لهم. وقد لوحظ أن هذا السلوك يتكرر أكثر في حالة التغييرات الجذرية والمتكررة والتي تثير ردود أفعال غالبا ما تكون متطرفة.

فهناك سوء إدراك لأهمية التغيير من قبل الأفراد وهذا من شأنه أن يعمق من شدة مقاومته. بالنسبة لـ HAFSI وDEMERS فإن عدم تهيئة الأفراد للتغيير هو سبب مقاومته في هذه الحالة (نقلا عن Desrochers L.; 2005). إذن عدم فهم الأفراد لأسباب وأهداف التغيير يجعلهم يقاومونه. حيث يؤكد بعض الباحثين أن حسن فهم أهداف التغيير أو التطوير من شأنه أن يقلص حدة مقاومته سيما إذا أدرك الأفراد أو الجماعات أهمية التغيير ووسائله وأهدافه وآثاره، فإذا كانت تلك سلبية فإن المقاومة تزداد عنفا أما إذا كانت إيجابية فإنها تقل وقد يشارك الأفراد في تعزيز التغيير (خليل محمد حسن الشماع وحضير كاظم حمود؛ 2000؛ ص387).

إن التغيير في حد ذاته يمكن أن يكون مصدر مقاومة خاصة إذا كان جذريا ومتكررا مما يسبب القلق والتذمر والاحتقان من قبل الأفراد. فهم لا يفهمون لماذا التغيير ولماذا تكرر حدوثه، وعلى هذا الأساس يقاومونه.

### ب) أسباب مرتبطة بأسلوب إدارة التغيير:

يقال إن الناس لا يقاومون التغيير بل الطريقة التي يحدث بها. فقد يكون أسلوب إدارة التغيير سببا في مقاومته، كالتشكيك في شرعية وكيل التغيير أو الجهة القائمة بعملية التغيير وانعدام الثقة فيهما.

كذلك تحضير الفرد للتغيير، فإذا كان غير محضر جيدا للتغيير سيقاومه. ونعني بالتحضير التكوين اللازم في الوقت المناسب والإشراف الملائم وتوفير الموارد والسلطة الضرورية (Bareil C.; 2004).

أيضا طريقة تسيير منهجية التغيير والتي يلاحظ أنها لا تحترم الأفراد (Guy R.; 2000). فالأفراد يقاومون التغيير لأنهم يشعرون بالإهانة، ويعبرون عن ذلك من خلال رفضهم لغياب الاستشارة والمشاركة وحتى المعلومة، فالتغيير هنا هو واقع جديد فرض عليهم. حيث يرى (درويش عبد الرحمن يوسف؛ 2000) أن ضعف الاتصال والتنسيق بين المسؤولين عن التغيير والموظفين وغموض الأمور الفنية والإجرائية لكيفية تنفيذه تتسبب في مقاومته وبعنف.

وحسب عدة باحثين فإن توقيت إحداث التغيير قد يفاجئ الأفراد الذين ينظرون إليه في هذه الحالة على أنه سيئ وغير مناسب ويكون سببا في مقاومته. ويرى الأفراد هنا أن الإدارة لم تعلمهم ولم تستشرهم بشأنه. فهي لا تثق بهم ولا بقدراتهم.

وعليه فإن أسلوب إدارة التغيير يكون سببا لمقاومات عنيفة إذا لم يوفر ما يلي: شرعية وكيال التغيير، التحضير الجيد، احترام الأفراد والكفاءات، الاستشارة والمشاركة والإعلام.

### ج) أسباب خاصة بالفرد:

عدة باحثين يؤكدون أن الفرد نفسه متهم بمقاومته للتغيير وتكون الأسباب في هذه الحالة بوعي منه أو بدون وعي. فهي أسباب بسيكولوجية كالخوف من المجهول أو فقدان ما يمتلكه (مكانة، أمان، تعويضات) (Steiner D. et Rolland F.; 2006). أو اجتماعية كما يرى LAWRENCE في 1945، حيث لاحظ أن أغلب مقاومات التغيير ناتجة عن آثار اجتماعية تمس الفرد بالدرجة الأولى (نقلا عن Desrochers L.; 2005).

فاعتقاد العاملين أنه سترتب عن عملية التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف أو زيادة عبء العمل أو تغيير جماعات العمل مما يؤدي بالإخلال بالعلاقات الاجتماعية الموجودة حاليا، ويفرض عليهم التكيف وبناء علاقات جديدة ما يثير قلقهم، وهم الذين بطبيعتهم ميالون نحو الاستقرار.

ويمكن أن يؤدي التغيير إلى إعادة النظر في محتوى الوظائف مما يفرض ضرورة تعلم الأفراد لمهارات جديدة، وقد يخاف البعض منهم من عدم قدرته على تطويرها لإنجاز الأعمال الجديدة أو المعدلة، كما قد يشعر البعض الآخر منهم بفقدان هيئته نتيجة هذا التغيير فيقاومه.

بالإضافة إلى أن الخوف من فقدان مكسب شخصي أو قيمة ما أو قوة ونفوذ أو إمكانيات وموارد أو حرية في اتخاذ القرارات قد يجعل الأفراد يقاومون التغيير.

كما أن ميل الأفراد نحو الاستقرار وطبيعة شخصيتهم (مستوى معارفهم، تربيتهم، درجة الانفتاح لديهم) وطرق تفكيرهم قد يجعلهم يقاومون التغيير.

ومن المؤكد أن تكون المقاومات ناتجة عن الرؤية التي يكوّنها الأفراد عن المكاسب والخسائر التي يحققها لهم التغيير (Guy R.; 2000). قد يعتقد العاملون أن التغيير يضعف قدرتهم على إشباع حاجاتهم وأن المخاطر المترتبة عنه تفوق منافعه لذلك نجدهم يقاومونه.

أسباب مقاومة التغيير التي ترجع إلى عوامل نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية مرتبطة بالفرد ذاته سواء كانت تنتج فعليا عن التغيير أو يتوقعها ويتهيأ له حدوثها في المنظمة وقد تؤثر على نجاح عملية التغيير فيها.

#### (د) أسباب تنظيمية:

مقاومة التغيير يمكن أن تأتي أيضا من التنظيم الذي يكون جامدا وقليل الاستجابة للتغيير. والفرد يلاحظ هذا الجمود وصعوبات التنظيم على التأقلم مما يولد المقاومة لديه.

نظرية علم بيئة الشعوب هي أحد الاتجاهات التي تدافع عن جمود الهياكل التنظيمية منطلقا من فكرة أن مختلف جماعات المصالح الداخلية والخارجية تفضل تنظيمات موثوق فيها تعترف بأفعالهم العقلانية، كما تؤكد على أهمية الروتين المنظم ومأسسة الأهداف من أجل ضمان بقاء واستمرار التنظيمات. وفي رأي Vas A. و Vende Velde B. هذه الظواهر هي التي تؤدي إلى مقاومة التغيير (Vas A. et Vende Velde B.; 2000).

فمقاومة التغيير تأتي نتيجة وجود هياكل تنظيمية بيروقراطية جامدة تخلق التعود على سلوكيات معينة في العمل وروتين معين والسعي لتحقيق نفس الأهداف الاستراتيجية، لذلك فأبي محاولة للتغيير تعتبر تهديدا للعادات والقيم والسلوكيات السائدة. التغيير في ظل التنظيمات الجامدة يربك التقاليد الثقافية السائدة أي المعتقدات والقيم والممارسات وكل ما تعود عليه الفرد (حسين محمود حريم؛ 2000؛ ص358).

يظهر أن كل من الهياكل التنظيمية والثقافة والاستراتيجية تساهم وبدرجة معينة في مقاومة التغيير. فالقيم والمعايير الاجتماعية والمرجعيات التي تقوم عليها المنظمة يمكن أن تتناقض مع التغيير وبالتالي ينظر إليه كمهدد للوضع الراهن ولا استقرار المنظمة فيقاوم.

مما سبق يتبين أن أسباب مقاومة التغيير كثيرة ومتعددة الأبعاد والطبيعة، وعموما لا يمكن للمسير السيطرة عليها مباشرة إلا بالاستعانة بسياسات الموارد البشرية كأدوات التعبئة مثلا والتي تمثل إحدى كفاءات مدير الموارد البشرية. كما ينتج عن هذه الأسباب تصرفات ومواقف تتمثل في الأشكال التي تتخذها مقاومة التغيير في المنظمات.

#### (3) أشكال مقاومة التغيير:

تتخذ مقاومة التغيير العديد من الأشكال ويمكن أن تكون مدمرة للمنظمة. ويؤكد على ذلك HAFSI و DEMERS بقولهما: "يمكن أن تؤدي المقاومة إلى تدمير المنظمة ويحدث هذا دون أن تكون هذه الأخيرة قادرة

على إعادة البناء مرة أخرى" (نقلا عن Bareil C.; 2004). والمقاومة يمكن أن تعرقل نجاح التغيير، وتوقف حتى فكرة حدوثه سواء بصفة مؤقتة أو دائمة.

يسرد الباحثون الكثير من أشكال المقاومة، والتي منها ما هو مباشر وعلني، ومنها ما هو غير مباشر وخفي، ويمكن إجمالها في النقاط الآتية:

- يقلل الفرد من أهمية الحاجة للتغيير محاولا التأثير على الآخرين وإقناعهم بأن الوضع الحالي أفضل.
  - كثرة الشكاوى والتذمر التي يصر من خلالها الفرد على أن التغيير ليس عادلا.
  - مهاجمة الأفكار والاقتراحات الجديدة وكثرة النقد السلبي.
  - يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بكلمة.
  - انتشار الإشاعات.
  - عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.
  - انخفاض الإنتاجية مع ارتفاع نسب الغياب ودوران العمل.
  - زيادة الصراعات التنظيمية وسوء علاقات العمل وتدهور محيط العمل مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية.
  - شعور الفرد بالقلق وضعف أدائه والتزامه المهني مما يعرضه أكثر للإصابة بحوادث العمل.
- وخلاصة لهذه المظاهر فإن الأشكال التي تتخذها المقاومة للتغيير هي مدمرة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى التنظيم، وحدوث التغيير وضمنا نجاحه يبقى مرهونا بكيفية معالجة هذه المقاومة.

#### 4) معالجة مقاومة التغيير:

لا يمكن تجاهل ظاهرة مقاومة التغيير وعلى هذا الأساس فإن مختلف الأبحاث تؤكد أنها تبدأ مع مشروع التغيير وتستمر خلال سيرورة إحداثه وأحيانا حتى بعد الانتهاء من تنفيذه.

وترى كل من Bariel C. و Savoie A. أن سلوك المسيرين أمام هذه المقاومات يتأرجح بين الاحترام الكامل والتجاهل التام لها (Bariel C. et Savoie A.; 1999).

مع العلم أن سلوك المسير وكيفية معالجته هذه المقاومة كان محل دراسات نظرية ساهم بها عدة منظرين منهم الكلاسيكيون والجدد.

أ) الرؤى الكلاسيكية في معالجة مقاومة التغيير: ومن أهم دراسات هذه الرؤى، دراسات كل من COCH و FRENCH في 1948، ودراسات LEWIN في 1951، ودراسات LAWRENCE في 1969، ودراسات كل من KOTTER و SCHLESINGER في 1979.

النظريات التقليدية في مقاومة التغيير ترى أن المقاومة ظاهرة سلبية بالدرجة الأولى يجب تجنبها وعلى هذا الأساس يجب البحث عن الوسائل للتغلب عليها وتقليل أخطار ظهورها.

دراسات كل من COCH و FRENCH هي أولى الدراسات التي نادى بضرورة التدخل على مستوى الجماعة للتغلب على المقاومة، فقد شجعت المديرين على استخدام طرائق تقوم على مشاركة الجماعة في عمليات التغيير (نيجل كنج ونيل أندرسون؛ 2002؛ ص300). وتضيف (Bareil C.; 2004) أن هذين الباحثين وجدوا أن الطريقة الأكثر فاعلية لتقليل مقاومة الجماعات أو القضاء عليها نهائيا هي الاجتماع بهم وإعلامهم بضرورة التغيير وتشجيع مشاركتهم في التخطيط له.

إذن يبحث هذان الباحثان المسيرين على استعمال وسيلتي الإعلام والمشاركة للتغلب على مقاومة التغيير من قبل جماعات العمل أو الحد منها.

دراسات LEWIN التي خلصت إلى أنه، أثناء عملية التغيير، تتولد في المنظمة قوتان: قوة المقاومة التي تمثل عاملا مباشرا موازنا ومضادا لقوة أخرى وهي قوة التغيير أو القوة الدافعة. وفي رأيه ينبغي دراسة قوة المقاومة وتقليلها إلى الحد الأدنى وهذا قبل زيادة القوة الدافعة إلى المستوى المطلوب لإحداث التغيير المنشود.

ويقترح LEWIN ثلاثة حلول للتقليل من مقاومة التغيير وحتى التغلب عليها، مع تفضيله للحل الثاني، وهي: القضاء على المقاومات بزيادة القوة الدافعة (زيادة في الأجور، منح المكافآت، تقديم مختلف الفوائد)، تخفيض شدة القوة المقيدة (خلق المناخ الملائم للتفاهم، المناقشات وتبادل الآراء...)، أو استعمال القوتان معا (Bareil C.; 2004).

يفضل هذا الباحث استعمال الحوافز المعنوية من فتح باب الحوار والنقاش وتبادل الآراء قبل وأثناء عملية التغيير، أي خلق محيط ديناميكي مسهل لإحداث التغيير، وهذا حتى يتمكن المسير من التغلب على مقاومة التغيير.

دراسات LAWRENCE، الذي من الممكن أن يكون أول من ساهم فعليا في نظرية المقاومة للتغيير وحدد المشكل الأساسي فيها، والذي يتمثل في معرفة ماذا يقاوم الناس. حيث يقول: "المقاومة مثل الألم لا نعرف ما الذي يؤلمنا ولكن من المؤكد أن شيئا ما يؤلمنا" (نقلا عن Bayad M.. et Delobel B.; 2000).

فهو يرى أن المشاركة ليست هي الجواب الوحيد لمعالجة المقاومة، لأن العاملين لا يقاومون فقط الجانب الفني للتغييرات بل أكثر من ذلك الجانب الاجتماعي له والطريقة التي يحدث بها. فهو يخلص إلى أن الجانب الفني لا يحدد حضور المقاومة أو غيابها مثل الجانب الاجتماعي، أي أثر التغيير على العلاقات الاجتماعية في العمل.

ويقترح LAWRENCE التأثير على اتجاهات العاملين من خلال الاستماع إلى ردود أفعالهم، واستعمال لغة مفهومة لشرح التغيير، وأخيرا توقع وجود مقاومة في كل تغيير مقترح (Bariel C.; 2004).

فهو يؤكد على ضرورة احترام العاملين مع اتخاذ التدابير الضرورية للحفاظ على حسن العلاقات الاجتماعية دون إهمال المشاركة.

دراسات KOTTER و SCHLESINGER وتمثل أوج موضوع كيفية التغلب على المقاومة، حيث تقترح ست استراتيجيات متاحة أمام المسيرين للقيام بذلك، مبينة كيفية استخدام كل استراتيجية في ظل ظروف معينة. وتعرض هذه الاستراتيجيات على النحو الآتي: الاتصال، المشاركة، التيسير، التفاوض، التلاعب، القصر (نيجل كنج ونيل أندرسون؛ 2002؛ ص305).

كما يؤكد هذان الباحثان أن استعمال كل واحدة من هذه الاستراتيجيات يتوقف على ثلاثة عوامل هي: وتيرة إحداث التغيير، وضعية الفاعل (وكيل التغيير) بالنسبة للفرد المقاوم، وعدد الأفراد المنخرطين والمعنيين بالتغيير (Bariel C.; 2004).

ب) الرؤى الحديثة في معالجة مقاومة التغيير: تفترض الرؤية الكلاسيكية أنه إذا كانت الأسباب التي تبرر وجود المقاومة معروفة وإذا استعمل الأسلوب المناسب في معالجتها فإن هذه المقاومات سيتم تجنبها أو التغلب عليها دون شك، لذلك فهي تشجع المسيرين على الاعتقاد بوجود طريقة واحدة لتسيير التغيير والتغلب نهائيا على المقاومة باعتبارها حالة مرضية تعبر عن سوء تشغيل المنظمة.

وعلى هذا الأساس ينتقد العديد من الباحثين في العصر الحديث الرؤى الكلاسيكية في مقاومة التغيير آخذين عليها جمودها ومحدوديتها ونظرتها السلبية للمقاومة، منشغلين بإعادة تقييم نتائج دراساتها وهذا بالاعتماد على مقاييس عملية أكثر.

حيث يشير البعض منهم ومن خلال معالجة حالة واقعية إلى الطابع المضطرب للظاهرة مؤكدين على أن المقاومة هي التعبير العقلاني عن سلوك الفاعلين في ظل ظروف معينة. كما يدعم آخرون فكرة أن المقاومات هي ضرورة حتمية يتحقق من خلالها التكيف. ويرى آخرون أن الفرد لا يقاوم التغيير بانتظام بل يفعل ذلك إذا كان مجبوراً ومرغماً (Bariel C. et Savoie A.; 1999).

تنطلق الأبحاث الحديثة من فكرة أساسية مفادها أن المقاومة هي الرفيق النقيض لوكيل التغيير. وعلى هذا الأخير أن يتوقع التعامل معها دوماً مادام يقوم بالتغيير. كما أن المقاومة ظاهرة ذات بعد ديناميكي لأن الفرد يقاوم في لحظة معينة ولأسباب معينة والتي يجب على وكيل التغيير بذل الجهود للكشف عنها ومعالجتها في كل مرة، فالمعالجة هنا تكون ظرفية والحل يكون ظرفياً ولا توجد طريقة واحدة للحل.



كما تؤكد أغلبية الأبحاث الحديثة على أن المقاومة ليست دائما بظاهرة سلبية بل هي قد تكون ظاهرة إيجابية مثل ما جاء عند (نيجل كنج ونيل أندرسون؛ 2002؛ ص325) على أن مقاومة التغيير لا تكون أمرا سيئا بالضرورة، حيث يمكنها أن تقوم بدور التوازن البناء المضاد للتغيير السيئ، والتنفيذ السيئ، أو ببساطة التغيير الذي يضر بالكفاءة الإنتاجية... فالمقاومة آلية دفاعية في مواجهة جراثيم التغيير.

كما يسرد محمد الصيرفي الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير على النحو الآتي (محمد الصيرفي؛ 2007؛ ص108):

- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية أكثر للتأكد أنها مناسبة.
- يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات أو الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير.
- تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم.
- يمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يفهموه أفضل.

وتقترح الأبحاث الحديثة في علم نفس العمل نظرية العدالة التنظيمية لتسهيل قبول قرارات التغيير وتجنب مواجهة ردود أفعال سلبية عليه. حيث يؤكد كل من VAN DEN BOS و LIND (2002) أن الإحساس بالعدالة له دور هام في التقليل من حالة عدم التأكد والخوف اللذين ينشآن لدى العاملين. والتغيير يحدث حالة عدم التأكد مما يؤدي بالعاملين إلى مقاومته، لذلك وضع إجراءات عادلة للتغيير ستخفف بالضرورة من الخوف من المجهول ومنه مقاومته.

وتقترح نظرية العدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ التي هي بمثابة إجراءات عملية لتشجيع قبول التغيير منها: تشجيع مشاركة العاملين في إحداث التغيير، منحهم إمكانية تعديل القرار، ممارسة نفس الإجراءات بالنسبة للجميع، الاتصال وتوزيع المعلومات الصحيحة بطريقة حساسة يمكن أن تسهل قبول قرارات التغيير (نقلا عن Steiner D. et Rolland F.; 2006).

إن المقاومة ظاهرة ملازمة لعملية التغيير وقد تكون معرقله لنجاحه، وهي كذلك حسب آراء أغلب الباحثين، وقد تكون ذات بعد إيجابي تكشف عن مساوئ وأخطاء التغيير المقترح، وفي كلتا الحالتين هي موجودة ومن الضروري التعامل معها، ومحاولة تحويل سلوكيات هؤلاء المقاومين نحو تسهيل وتدعيم عملية التغيير إن لم نقل قيادتها. وعلى هذا الأساس نحاول الإجابة عن السؤال المطروح سابقا: كيف يدعم ويتحمس العاملون للتغيير الذي يحدث في منظماتهم؟

## ثانيا: المورد البشري: محرك للتغيير؟

الإنسان الذي ينظر له عموما كمرقل ومقاوم للتغيير، ألا يمكن أن يصبح أحد ركائزه؟

يؤكد عدة باحثين على أنه لا يمكن القيام بأي عملية تغيير بعيدا عن أعضاء التنظيم، بل أكثر من ذلك يجب منحهم كل الأهمية التي يستحقونها، لأنه من الشرعي، وفي كل الحالات، بالنسبة للفاعل أن يرهن عن وجوده في التنظيم ويعد استراتيجيات فردية أو جماعية تسمح بالتوفيق بين مصالحه الخاصة ولكن أيضا تحقيق أهداف التنظيم. هذا التوفيق يتطلب امتلاك مناطق نفوذ أي سلطة داخل التنظيم الرسمي.

حيث يرى Brabet أنه ليس أساس الفعل البشري البحث عن تحقيق مصالح اقتصادية فحسب بل البحث أيضا عن مناطق نفوذ (Brabet;1993). لذلك تبين بعض الدراسات كيف يبادر العاملون أنفسهم إلى التغيير في منظماتهم، فقد يجدونه الوسيلة المثالية لتحقيق مصالحهم، أي حصولهم على مناطق جديدة للنفوذ تؤدي بهم إلى السيطرة على بعض الموارد (PAILLE P.; 2003; P. 181).

والتنظيمات الحديثة القائمة على هياكل عضوية والتي تتميز بمرونة شديدة ولا مركزية القرار ومنح الاستقلالية وتشجيع المبادرة هي التي توسع في مناطق نفوذ المورد البشري مما يعطيه دور المحرك للتغيير. وفي هذه الحالة يقول Henriet B: "إنه حمل جديد يقع على العامل، فهو لا خاضع ولا مرؤوس بل مستقل، عليه أن يفكر في مستقبله وأن يقرر إذا كان يلتزم أم لا في التنظيم. وهنا تتحمل المؤسسة مسؤولية مساعدته في تحقيق هذا الالتزام وتشجيع التمكين Empowerment" (Henriet B.; 1999).

إذن حسب آراء مختلف الباحثين، وحتى يصبح المورد البشري محركا للتغيير، يجب أن يعمل في ظل تنظيمات عضوية منبسطة وليست آلية هرمية، وأسلوب تسييري يسمح له بالحصول على مناطق نفوذ جديدة يمارس من خلالها سلطة التأثير على كل ما يحدث بالمنظمة بما فيها التغيير، مما ينتج عنه تحقيق التزامه وولائه. والتمكين Empowerment سواء أكان وسيلة إدارية أم فلسفة أم استراتيجية يمنح العامل هذا النفوذ ويشجعه على أن يتحول من موقع المقاوم إلى موقع المحرك للتغيير!!

ويرى عدة باحثين أن تمكين العاملين لا يعني فقط المشاركة في السلطة ولكن توزيع السلطة أيضا، حيث يُنح العاملون سلطة أو تحكما بشأن بعض أو كل نواحي المهمة. ويعبر عن ذلك KINLAW بقوله: "إن فكرة تمكين الموظفين ليست عملية للتشارك في قدر معين من السلطة، ولكنها عملية تزداد من خلالها السلطة والقوة النسبية لكل فرد، وتخلق من خلالها قوة جديدة للمنظمة" (نقلا عن محمود محمد السيد؛ 2006). وعلى هذا الأساس تكون المشاركة في أقصى درجاتها عند الأخذ بمبدأ التمكين. وهو أعم وأشمل من المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويرى عطية حسين أفندي أن الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على مواجهة المواقف الصعبة، وتفسح هذه القدرة في نهاية المجال للرجبة في الاضطلاع بكم أكبر من المسؤوليات بما فيها المبادرة بإحداث التغيير (عطية حسين أفندي؛ 2003).

كما بينت دراسات قام بها KAPPET MANN L. A. و PRYBUTOK V. R. أجريت على 100 موظف في أحد البنوك الأمريكية لمعرفة مدى فعالية سياسة التمكين أثناء التغيير التنظيمي. فقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين هو مكون حيوي في استراتيجية إدارة التغيير الناجحة، ومهما كانت درجة التمكين محدودة إلا أنها قادرة على تحقيق ثمار هائلة، وأنها تضمن الحفاظ على معنويات العاملين وانتمائهم أثناء التغيير (نقلا عن نوال أحمد العوضي؛ 2005).

يحقق التمكين استعدادا كبيرا لقبول التغيير، فالتغييرات المفروضة والتي تأتي بشكل تعسفي تؤدي إلى مقاومة العاملين لها، ولكن حينما يشارك هؤلاء في عملية التغيير ويبدرون بها، وتتضح لديهم الرؤية بشأن هذه التغييرات حين ذاك يحسون بالأمان وتأتي رغبتهم طوعية في التغيير.

فالأفراد الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على التحدي ومواجهة المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية، ويزداد شعورهم بالالتزام والولاء لمنظمتهم.

ويتساءل عدة باحثين حول التزام الأفراد الذين يواجهون تغييرات تفرض عليهم في بعض الأحيان مخططات اجتماعية Les plans sociaux، وبالرغم من ذلك يؤكد هؤلاء على ضرورة تحميل العاملين المسؤولية وجعلهم فاعلين لأن بهم ينجح التغيير والمنظمة على منافسيها (Brasseur M. et Mzabi H.J.; 2003).

التمكين سواء أكان فلسفة أم أسلوبا إداريا أم وسيلة أم استراتيجية تستعملها إدارات المنظمات، يسمح بزيادة سلطة العامل في المنظمة ويجعل منه فاعلا استراتيجيا ومتعاوننا لا يمكن الاستهانة لا بدوره ولا بقدراته في دفع عملية التغيير. هذا، بالإضافة إلى تأثيره على التزام وولاء هذا العامل وماله ذلك من أثر على التخفيف من حدة المقاومة للتغيير.

### 3-4 مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي:

لتوضيح مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير يجب التذكير أن التغيير لم يعد موضوع نقاش نظري إلا مؤخرا، وخصوصا بمناسبة تحديد الدور الذي يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في مستقبل المؤسسات وتطورها.

## 3-4-1 التطور التاريخي لمسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي:

يمكن أن نكشف عن تطور مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير من خلال المكانة التي أخذها التغيير في التسيير وهذا عبر مرحلتين تاريخيتين مرت بهما المؤسسة وهما:

## أولاً: مرحلة التغيير لأجل التكيف:

منذ منتصف السبعينات واجه الاستراتيجيون ظروفًا ومواقف مضطربة ومنافسة شديدة، مما دفعهم إلى المناداة بأكثر مرونة وأكثر سرعة للاستجابة لمحيط متغير. إذ أصبح التغيير مفروضاً على المؤسسات بإعادة الهيكلة وتقليص حجم العمالة معتبرين إياها زائدة عن الحاجة وغير منتجة. وقد كانت إدارة الموارد البشرية في هذه الأثناء مرافقة Accompagnatrice للتغيرات الجذرية المقررة من قبل السلطة التنفيذية (Dayan A. et AL.; 1998; P. 351).

فالتغيير التنظيمي مقرر ومنفذ فعلياً من قبل المسيرين التنفيذيين ماعدا بعض الاستثناءات. وفي ظل هذا السياق وجدت المصالح التي تسمى إدارة الموارد البشرية ومديروها أنفسهم يقومون بمسؤولية المرافق لتمرير مشاريع إعادة الهيكلة، والإعداد لوفاء نوع من المؤسسة والثقافة. فقد لعبت الدور البيداغوجي، وفي بعض الأحيان أدوار طبيب الاستعجال والمرشد الاجتماعي (Delavallee E.; 1999).

نشهد إذن تقسيماً للعمل خاصة في المؤسسات الكبرى بين الرؤساء التنفيذيين الذين يقررون التغيير وبين إدارات الموارد البشرية الذين يسيرون تنفيذه ونتائجه. وهم بهذا يقومون بدور صعب في مجال العلاقات الإنسانية وتحسين المناخ الاجتماعي للعمل. فهم نادراً ما يطلب منهم اتخاذ القرارات أو المشاركة في قرار التغيير، وفي المقابل هم مطالبون بلعب دور المسهل والمعبي للقدرات ومفاوض ووسيط 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 ومديري الموارد البشرية.

عاش مدير الموارد البشرية تناقضات المرحلة ما بين دور الفاعل للتغيير، والذي يثمن مكانته، والدور الأداتي أي اعتباره أداة لتمرير مشروع التغيير، والذي يمنحه إياه المقررين. وللخروج من هذه الحالة تمت الدعوة إلى تجديد ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يفترض إعادة صياغة علاقات السلطة بين الرؤساء التنفيذيين واختصاصي الموارد البشرية والذين يجب الاعتراف لهم باحترافيتهم (Dayan A. et al.; 1998; P. 351).

إدارة التغيير في هذه الفترة تعكس حالة التفكير في نظرية المنظمات والتي لا تزال تحلل فيها مسألة التغيير باعتبارها ظاهرة محصورة في ضرورة تكيف الأفراد والهياكل مع ضغوطات المحيط، وانحصر دور إدارة الموارد البشرية في مرافقة ومساعدة ودعم الإدارات التنفيذية والإدارة العليا لإحداث التغييرات المطلوبة.

ثانيا: مرحلة التغيير لسبق الحدث:

منذ بداية التسعينات إلى يومنا، يؤكد الاستراتيجيون أن بناء ميزة تنافسية تقوم أولا وأخيرا على تحليل الكفاءات الداخلية والخارجية والقابلة للتعبئة بأقل تكلفة للمؤسسة والخالقة للقيمة بالنسبة للزبون. في هذه الحالة لا يحدث التغيير نتيجة التكيف مع شروط المنافسة فحسب بل أكثر من ذلك فهو يحدث ليسبق الحدث و يتطلب ثورة ثقافية وهيكلية فعلية في المؤسسات. وعلى هذا الأساس تصبح وظيفة الموارد البشرية استراتيجية وتبحث عن هويتها في ظل التطورات الأخيرة.

تجد وظيفة الموارد البشرية نفسها مسؤولة عن مهمة بناء الكفاءات الجماعية التي هي أساس تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا الرهان يضع الوظيفة في مكانة استراتيجية ومثممة، حيث يكون الإنسان والكفاءات الجماعية في قلب الانشغالات، ويتحمل محترفو هذه الوظيفة مسؤولية توفير الظروف التي تشجع العلاقات الإنسانية القائمة على تقاسم التجارب وتبادل المعارف لتحقيق التفوق (Bayad M.. et Delobel B.; 2000).

ويؤكد باحثون آخرون أنه، في ظل المحيط الحالي، من المنطقي أن يأخذ تسيير الموارد البشرية مكانة استراتيجية في المؤسسات المفروض عليها والتي ترغب في التغيير... وفي هذا الواقع تجد وظيفة الموارد البشرية نفسها مسؤولة عن تحدي طموح واستراتيجيا، لكن يظهر أن هذه المهمة ذات أهمية كبيرة لتعطى فقط إلى قسم الموارد البشرية أو تُترك لمبادرة ومسؤولية مدير الموارد البشرية (Dayan A. et al.; 1998; P. 363).

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

كما أن التطورات الأخيرة في علم التسيير (نظريات تسيير الكفاءات، التعلم التنظيمي، تسيير التغيير) تعيد تموقع وظيفة الموارد البشرية وتجعلها في قلب التغييرات التي تعيشها المؤسسات. فالمنظمات المضطربة انتقلت فيها إدارة الموارد البشرية من ضرورة إدارية إلى مصلحة تسبق الحدث يجب عليها أن توجه التغيير ومطلوب منها المشاركة بحسبوية في التغييرات التي تحدث في المؤسسة (Henriet B ; 1999).

فمسؤولو هذه الوظيفة كان عليهم تقليديا تقديم خدمات (إدارية، وظيفية) ويكتفون بوضع إجراءات رد الفعل على المدى القصير. في حين، وفي الوقت الحالي، يميل هؤلاء أكثر فأكثر إلى القيام بدور الاستراتيجيين إذ يسبقون الحدث مبادرين. فهم وكلاء محركون دافعون للتغيير. فهناك إعادة هندسة تعيشها هذه الوظيفة في ممارساتها وتنظيمها ومهامها داخل المؤسسة.

### 3-4-2 إدارة الموارد البشرية: قائد أم تابع في سيرورة التغيير؟

يؤكد عدة باحثين أن القيام بالتغييرات التنظيمية تعتبر من المهام الأساسية التي تسند اليوم لإدارة الموارد البشرية. ويذكر (Delavallee E.; 1999) ثلاثة مؤشرات ذات طبيعة مختلفة تؤكد على ذلك منها:

أ) قيادة التغيير تفرض نفسها وبالتدرج كأحد أهم انشغالات مدير الموارد البشرية وذلك على الأقل في المؤسسات الكبرى.

ب) أصبحت تخصص فصول بأكملها لمسألة التغيير التنظيمي في مراجع إدارة الموارد البشرية بعدما كانت حكرًا على المخططين والمنظمين.

ج) خصص عدد لا بأس به من المكاتب الاستشارية الكبرى المتخصصة في الاستراتيجية والتنظيم قسما خاصا فقط لقيادة التغيير، كما طورت مناهج تقوم على منطق إدارة التغيير باعتبارها عملية منظمة لتسيير البعد الإنساني بدل من استعمال المنطق الحدسي في إدارته.

تحليل الأدبيات المتخصصة تبين أن مسؤولي الموارد البشرية مدعوون إلى أن يكونوا أطرافا فاعلة في مشاريع التغيير لكن يبقى دورهم يحتاج إلى توضيح أكثر.

ويشير (Livian Y. F.; 2003) إلى ما هو مطلوب من هذا الدور بقوله: "يرى مسؤولو الإنتاج أن التغيير ذو أصل تكنولوجي، ويتكلم مراقبو التسيير عن التوازن المالي، وينظر طبيب العمل إلى آثار التغيير على صحة العامل وهكذا... لكن نحن ننتظر من فاعلي إدارة الموارد البشرية أن تكون لهم رؤية أشمل لمختلف أبعاد التغيير، لأن تسيير الوجه الإنساني والاجتماعي للتغيير يتطلب التصور الأكثر ثراء، ووظيفة الموارد البشرية وحدها قادرة على هذا التصور غير المجرد من الاتجاهات التي يمكن أن تظهر خلال تنفيذ التغيير".

ويتساءل Louart P. عن أهمية إدارة التغيير من قبل مدير الموارد البشرية بقوله: "إن تسيير التغيير سيرورة معقدة لذلك يفرض رؤية مشتركة وممتدة Transversal: ألا يكون مدير الموارد البشرية الشخص الأنسب والأحسن موقعا في المؤسسة لتسييره؟" (Louart P.; 1994).

النظرة المتكاملة والملمة والتي من المفروض أن يمتاز بها مدير الموارد البشرية تجعله الأفدر والأكفا لتسيير التغيير. باعتبار أن هذا الأخير عملية معقدة ومتشعبة، ونجاحها أو فشلها متوقف على من ينفذها بفعالية. لذلك كان على هذا المدير مهمة تقليص ردود الأفعال السلبية على مشروع التغيير من قبل هؤلاء المنفذين له والذين يتواجدون في كل أرجاء المؤسسة، وتشجيعهم على قبوله وحتى تملكه، وخلق المناخ المناسب لإحداثه.

ولتوضيح طبيعة الدور المنتظر من إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير يتفق عدة باحثين (Delavallee E.; 1999) و (Louart P.; 1994) و (Bayad M.. et Delobel B.; 2000) على انتشار فلسفتين في تصور عملها في المؤسسات وهما:

1) إدارة الموارد البشرية هي أداة في خدمة تسيير التغيير، لذلك توضع سياسات تسيير الموارد البشرية بطريقة تسمح بتسهيل وتدعيم ومساعدة بقية الإدارات التنفيذية في المؤسسة. فهي عضو ضبط خاضع للاستراتيجية معفى من المشاركة في صنع الخيارات الاستراتيجية. ويسهر على تحقيق توازن احتياجات/عمالة من خلال تطبيقه للمخططات الاجتماعية وتسريح العمالة الزائدة كنتيجة للتغيير المقرر من قبل الإدارات التنفيذية.

2) في حين ترى الفلسفة الثانية والتي توضح طبيعة دور إدارة الموارد البشرية على أنها مكون أساسي واستراتيجي ومحرك هام وقائد في تسيير التغيير، ويقتضى عليها إيجاد الصيغة التي تسمح بتفاعل سياساتها مع بقية سياسات المؤسسة.

وحسب رأي Louart P.: من الأحسن أن نعيش في ظل إدارة موارد بشرية كمكون، منه كأداة، فإذا كانت أداة فهي ستتجيب إلى الواقع بإقصائها ما لا تستطيع تبسيطه. وإذا كانت مكونا فهي ستتغذى من الاختلافات الموجودة، وتبحث عن تحقيق الانسجام والاندماج في التسيير العام، وتصبح أنشطتها أكثر تعقيدا وأقل تخصصا وأكثر تداولا في المؤسسة (Louart P.; 1994).

ويتساءل Henriet B. عن دور سياسات تسيير الموارد البشرية في التغييرات التنظيمية، مركزا على كيفية النظر للمورد البشري، وهل هو عامل تصحيحي أو عامل محرك ضروري حينما تواجه المؤسسات خيارات تنظيمية جديدة؟ (Henriet B.; 1999).

من هنا نخلص إلى أن النظرة للمورد البشري باعتباره عاملا تصحيحيا تؤثر على الإدارة التي تهتم بشؤونه وفي هذه الحالة، يكون دورها في التغيير ذا طابع وسائلي(أداة) وتابع، في حين تؤدي النظرة إليه كمحرك إلى قيام هذه الإدارة بدور المكون الفاعل والقائد للتغيير. وعلى هذا الأساس يكون دور المورد البشري في المؤسسة وأهميته هما اللذان يحددان طبيعة الدور المنتظر من إدارة الموارد البشرية. مع العلم أن كل المنظرين في علم التسيير اليوم وحتى الممارسين يؤكدون على أهمية دور المورد البشري واعتباره عاملا محركا وفاعلا استراتيجيا، يمثل أحد أهم أصول المؤسسة بفضل القدرات والكفاءات التي يمتلكها، وعلى ذلك تكون قيادة إدارة الموارد البشرية للتغيير عملية لا جدال فيها.

وإذا ربطنا بين النظرة للمورد البشري وطبيعة دور إدارة الموارد البشرية وأسلوب إدارة التغيير في المؤسسات مثل ما تم توضيحه سابقا في (عنصر أساليب إدارة التغيير) وحسب تقسيم كل من (Morin P.; 2000; P. 240) و (Delavalee E; 1999) و (Bailly F.A. et AL.; 2003; P. 299) فإننا نخلص إلى ما يلي:

- إذا كان أسلوب إدارة التغيير بالفرض والإجبار تكون النظرة للمورد البشري هنا عاملا تصحيحيا ويعامل كموضوع Sujet وبالتالي يتلخص دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق معادلة احتياجات/موارد

بشرية ويكون ذا طبيعة أدائية (أداة). فهي إدارة تابعة تسهل عمل الإدارة العليا وبقية الإدارات التنفيذية.

- أما أسلوب إدارة التغيير بالتفاوض فهو يكشف عن مورد بشري يُنظر إليه كمحرك وفاعل Acteur في التغيير، ومن ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المكون الاستراتيجي، تشارك في اتخاذ قرارات التغيير وتقود عملياته وليست أداة تستعمل للضبط فقط.

وعليه يكون هناك دائما دور لإدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير ويبقى التساؤل مطروحا فقط حول درجة أهمية هذا الدور. فهي حينما تقوم بدور المسهل والمساعد للإدارات الأخرى المقررة للتغيير، فهي في هذه الحالة أداة لتنفيذ التغيير، وتكون بالتالي درجة أهميتها منخفضة. أما إذا قامت بدور المحرك الرئيسي والفاعل الاستراتيجي، فهي مكون أساسي في سيرورة التغيير، فهي تتحمل مسؤولية قيادته، حينها تكون درجة أهمية الدور الممنوح لها عالية. ففي كلتا الحالتين يكون لها دور تقوم به ويبقى الأمر متوقفا على درجة أهمية هذا الدور في تسيير التغيير. مع العلم أن عدة باحثين اليوم يؤكدون على زيادة أهمية دورها في المؤسسات. ألا يكون هذا مؤشرا على زيادة أهمية دورها في تسيير التغيير لتكون قائدا لعملياته لإنجاح مشاريع التغيير المتعددة الأشكال والأنواع، والتي أصبحت حاضرة الوجود بشكل دائم في حياة المؤسسات؟

ويرى (Delavallee E.; 1999) أن تسيير الموارد البشرية ليس حكرا على إدارة الموارد البشرية فالمسؤولون التنفيذيون لهم أيضا دور هام يلعبونه في هذا المجال، لكن لهذه الإدارة دور هام تلعبه في قيادة التغيير، حيث يكون هذا الدور مزدوجا:

أ) يمكن لها أن تشارك في انطلاق عملية التغيير مثلها مثل بقية الإدارات الأخرى في المؤسسة. فهي في أحسن موقع من غيرها من الوظائف لتفعل ذلك، لأنها الأكثر تحررا من نظم التشغيل التقليدية، والأكثر قدرة على فهم العقليات المختلفة، ويمكن أن تشكل القاسم المشترك بين مختلف الأطراف المعنية بالتغيير.

ب) ومن جهة أخرى عليها أن تشارك في قيادة التغيير وتنشط العملية التي تنظم كل مسعى نحوه. وحتى تكون قوية في اقتراحاتها يجب عليها أن تواصل حركتها التي بدأتها والمتمثلة في اللاتخصص.

يشرح WEISS D. حركة اللاتخصص لوظيفة الموارد البشرية على أنها تتميز بجدتين هامين؛ فمن جهة لا ينحصر تسيير الموارد البشرية على الكفاءات المحتركة من قبل رجال الأفراد فحسب بل يتواجد في كل مراكز المسؤولية. ومن جهة أخرى، الأفراد يجب أن يمتلكوا قدرات فهم الوظائف الأخرى والقمة الاستراتيجية، وهذا مطلوب منهم في مجال قيادة التغيير التنظيمي أكثر من غيره من المجالات (نقلا عن Delavallee E.; 1999).



وفكرة اللاتخصص هذه تعيدنا إلى فكرة أساسية تكلمنا عنها في الفصل الثاني من البحث والمتمثلة في الطابع المشترك والمتقاسم Transversal لوظيفة الموارد البشرية، والتي تعني أن مسؤولي إدارة الموارد البشرية لا يمكنهم ممارسة أنشطتها بفعالية إلا إذا عملوا بالتنسيق مع بقية رؤساء الإدارات وجعلهم مسؤولين هم أيضا على مجموع نشاطاتها في المؤسسة. ومن ناحية أخرى يُطلب من مسؤوليها أيضا، إذا أرادوا أن يكون لهم دور في اتخاذ القرارات وقيادة التغيير، أن يتميزوا باحترافية أكثر. وهذا يحقق فكرة إعادة تموقع إدارة الموارد البشرية في التنظيم، وتوسيع مجالات تدخلها.

### 3-4-3 مهام إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير:

إدارة الموارد البشرية، كفاعل رئيسي في التحولات التي تعيشها المؤسسة، تكشف عن مجالات جديدة للتدخل تتطلب منها القيام بمهام جديدة وامتلاك معارف جديدة وكفاءات جديدة أيضا.

يقول أحد الباحثين بأن تحقيقا عاما أُجْرِي من قبل L'INSEAD حول مجالات عمل إدارة الموارد البشرية في الشركات المتعددة الجنسيات بينت أنه "منذ 15 سنة كان أغلب المواضيع التي يعالجها مديرو الموارد البشرية مشاكل تقليدية في تسيير الأفراد، أما اليوم فإن 90 ٪ من بينها تتناول بالخصوص التغييرات التنظيمية للاستجابة إلى رهانات تسويقية وتنافسية" (Segretain E.; 1998; P. 22).

قيادة إدارة الموارد البشرية لعمليات التغيير تفرض عليها إذن ضرورة القيام بمهام اقترحناها لتتمكن من خلالها من توجيه النظام الاجتماعي للمؤسسة لتشجعه على دمج التغيير، ولتضمن لهذا النجاح الأخير. وعلى ذلك يمكن حصر المهام التي تتدخل من خلالها إدارة الموارد البشرية عمليا في إدارة التغيير فيما يلي: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تسيير الكفاءات، التعبئة، الاستشارة، المفاوضات.

#### 1) التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية GSRH:

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعني دمج وظيفة الموارد البشرية في الاستراتيجيات التنظيمية، أي اقتراب إدارة الموارد البشرية من الإدارة العليا للمنظمة. ففي ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تساهم إدارة الموارد البشرية في تحديد التوجهات الكبرى للموارد البشرية من خلال قيامها بإعداد وصياغة الاستراتيجيات التنظيمية وتنفيذها وحتى تقييمها. فهي مدعوة إلى القيام بتطوير برامج لتسيير الموارد البشرية مدعمة لاستراتيجية المؤسسة.

ثلاثة مبادئ أساسية يقوم عليها التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هي:

1- الحاجة للترابط الداخلي لممارسات إدارة الموارد البشرية فيما بينها، والضرورة الملحة للترابط الخارجي مع استراتيجية المنظمة. بكلمة أخرى يتعلق الأمر بترابط أنظمة الموارد البشرية مع الاستراتيجية وترابط

هذه الأخيرة المندمج في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع العلم أن هذا يحدث في كل المستويات التنظيمية.

2- تصمم استراتيجية الموارد البشرية بعد القيام بتحليل الرهانات الاستراتيجية سواء تلك المتعلقة بالأعمال أو بالموارد البشرية. يشكل التحليل الثنائي والمتمثل في أثر الأعمال على الموارد البشرية من جهة وأثر الموارد البشرية على الأعمال من جهة أخرى، هدفاً أو عدة أهداف استراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للأعمال.

3- يكون للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية معنىً، فقط، حينما يساهم في تحسين مختلف المؤشرات المرتبطة بتحقيق فعالية المنظمة. (Manon B.; 2009).

وفكرة الترابط هذه يلح عليها العديد من الباحثين المهتمين بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يرى Le Louarn J.Y. أن هناك نوعين من الترابط الاستراتيجي للموارد البشرية. يتمثل الأول في اختيار الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية بالتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للأعمال وهذا ما يسمى عموماً بالترابط الخارجي، لأنه يهتم بربط وظيفة الموارد البشرية مع شيء يعتبر خارجياً بالنسبة لها. أما الثاني فيتعلق بانسجام عمليات تسيير الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية، وهذا ما نسميه الترابط الداخلي لأنه يتم داخل وظيفة الموارد البشرية (Le Louarn J.Y.; 2010; P. 107). فالترابط الداخلي يعني أن كل عمليات وبرامج الموارد البشرية تمارس بالتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية. وعلى هذا الأساس نجد مدير إدارة الموارد البشرية يسعى من خلال أدواره للتقرب أكثر فأكثر إلى الإجراءات الاستراتيجية ليحقق الترابط المزدوج (داخلي/خارجي) لاستراتيجية الموارد البشرية. حيث تشكل الأهداف الاستراتيجية العلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية والأنشطة الملموسة التي يجب أن يمارسها مدير الموارد البشرية وفريقه حتى تطبق هذه الاستراتيجية واقعياً.

في 1989 اقترح Ulrich وزملاؤه أربعة أدوار رئيسية يقوم بها مدير الموارد البشرية من بينها الشريك الاستراتيجي. هذا الدور، بالنسبة لهؤلاء، يسمح له، وبالدرجة الأولى، أن يكون شريك الأعمال، ما يعني المكانة الهامة التي تمنحها الإدارة العليا لمدير الموارد البشرية. لكن هذا الأخير لا يصبح بين عشية وضحاها شريكاً استراتيجياً. ولكي يقوم بهذا الدور وبطريقة سليمة يجب أن تتوفر فيه خمسة شروط أساسية هي (Le Louarn J.Y.; 2010; P. 217):

1) أن يكون ملماً بالواقع الداخلي والخارجي للمنظمة من حيث: مكانتها التنافسية، رهاناتها الاستراتيجية، منتجاتها أو خدماتها، محيطها الخارجي وتغييراته في جميع المجالات (تكنولوجية، سكانية، قانونية...)، رقم أعمالها وغير ذلك من المعلومات.

- (2) أن يكون في خدمة الأطراف المعنية سواء داخلية أم خارجية عن المنظمة، كرئيس المؤسسة وبقيّة الرؤساء وحتى الأفراد العاملين بصفة عامة.
- (3) يقوم بتقييم تسييره للموارد البشرية في المؤسسة، فهو يقيم أنشطته وأثرها على المنظمة ومواردها البشرية. مثلاً التكوين، حيث يقيم نتائج برامج إن أحدثت زيادة في رأسمال الكفاءات للمنظمة. فهذا يمثل انشغالاً حقيقياً للشريك الاستراتيجي وليس تنفيذاً للأوامر فحسب.
- (4) أن يفكر استراتيجياً أي يفكر على المدى المتوسط في مدى ارتباط أفعاله مع الاحتياجات التنظيمية بدل أن يفكر في الأفراد التابعين له فقط. ويفكر في نتائج أفعاله بدل من الفعل في حد ذاته. ويفكر في "الأعمال" بدلا من الموارد البشرية. فالمرور من دور المنفذ إلى دور الشريك الاستراتيجي يفرض على مدير الموارد البشرية أن يغير في طريقته في التفكير ثم يتصرف.
- (5) يزيد في قيادة الموارد البشرية، حيث يجب أن يقوم بدور المحامي عن الموارد البشرية، كما يقدم للمنظمة الأنظمة والوسائل التي ترفع من القدرات الفردية والتنظيمية. يجب عليه أن يكون القائد المسلّم به لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة.
- تمنح هذه الشروط الخمسة لمدير الموارد البشرية إطاراً تحليلياً يسمح له أن يجدد الطريق التي يمر بها من نقطة (أ) منفذ إلى نقطة (ب) استراتيجي.

وعلى هذا الأساس يفرض الدور الاستراتيجي على مدير الموارد البشرية القيام بالمهام الآتية:

- يضع أهدافاً استراتيجية للموارد البشرية تتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها (Dolan L.S. et al.; 2002; P. 59).
- يصمم مخططات نشاط تسيير الموارد البشرية مشتقة من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار: الإجراءات والوسائل المعدة من قبل كل وظيفة تنظيمية وهذا لضمان نزاهة وظيفة الموارد البشرية وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
- يعد سياسات خاصة بتغطية الاحتياجات من اليد العاملة على المستويين النوعي والكمي مع ضمان السلوكيات الضرورية من قبل الأفراد بتوفيره ظروف عمل محفزة (Dolan L.S. et al.; 2002; P. 61).
- يؤثر على سلوكيات العاملين حسب الأهداف المراد الوصول إليها مع ضمانه حصولهم على المعارف والمهارات الضرورية حتى يمارسوا وظائفهم بفعالية.
- يتحمل مدير الموارد البشرية مسؤولية تقوية الثقافة التنظيمية وتشجيع تقاسمها، كما يسعى لتحقيق الانسجام بين ممارسات تسيير الموارد البشرية. فهو بهذا يلعب دوراً أساسياً في نجاح أو فشل الاستراتيجيات التنظيمية.
- يقدم معارفه وخبراته لفريق الإدارة العليا.

- يشارك ومنذ البداية في القرارات الاستراتيجية سواء تلك المتعلقة بالأعمال أم الموارد البشرية.
  - يصمم مع الإدارة العليا ويضع استراتيجيات الموارد البشرية مرتبطة باستراتيجية الأعمال للمنظمة.
  - بفضل هذه العملية يمكن لمدير الموارد البشرية فهم الأهداف والغايات التي تريد المؤسسة الوصول إليها ومن ثم تحديد الدور المطلوب منه وبشكل أفضل (Le Louarn J.Y.; 2010; P. 218).
  - ينصح مديري بقية الوحدات التنظيمية في كل ما يتعلق بالموارد البشرية.
  - عليه أن يكون مطلعاً وعارفاً بالأعمال ويتابع تطورها محافظاً بذلك على تواصل مستمر مع فريق الإدارة.
  - يقضي وقته في النقاش مع مسؤولي بقية الوحدات حول رهانات الأعمال ورهانات الموارد البشرية وإيجاد الحلول لمشاكلهم فيما يتعلق بالموارد البشرية.
  - يقوم بتحليل رهانات الأعمال ورهانات الأفراد، في آن واحد. لأن الحل المطلوب يجب أن لا يبجل مصالح المنظمة على حساب مصالح الأفراد.
  - يشارك في إيجاد حلول لمشاكل الأعمال على أن لا تكون على حساب العمال فهو يقترح حلولاً تحمي مصالح المنظمة وتلك الخاصة بالأفراد، في آن واحد.
  - يحذر من آثار إمكانية التخفيض من عدد العاملين، فهو يؤمن بالرأي الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يرى أن القيمة الاقتصادية نادراً ما تُخلق من خلال القضاء على القيمة الاجتماعية.
- هذه المهام وغيرها تمثل مسؤوليات تقع على عاتق مدير الموارد البشرية ومن ثم الإدارة التي هو مسؤول عنها. وفي النهاية تكون الاستراتيجية المختارة للعمل بها هي تلك الناتجة عن كل فريق الإدارة بما فيها مدير الموارد البشرية.

## 2) تسيير الموارد البشرية باعتبارها كفاءات:

تسيير الموارد البشرية باعتبارها كفاءات تعبر عن الاستجابة لإشكالية التغيير الذي تقوم به المؤسسات لتحافظ على تنافسيتها. فالتغيير يحتاج إلى كفاءات حتى ينجح. حيث تقول Lacono G. إن: "الكفاءات تدمج كلياً في مقاربتها المعطيات الهيكلية لمحيط متغير ومتذبذب والذي من الصعب التحكم فيه" (Lacono G.; 2002; P. 33) فالكفاءات وحدها تمكن من الاستجابة للمرونة وسرعة رد الفعل التي تحتاجها المؤسسات التي تتغير.

يقترح ZARIFIAN تعريفاً للكفاءات بقوله: "الكفاءات هي مصدر القدرة على مواجهة التحديات الثلاثة التي تميز مجتمع ما بعد الصناعة: إننا في مجتمع الأحداث والوقائع المتغيرة، في مجتمع الخدمات التي تأخذ الأولوية على الإنتاج، في مجتمع الاتصالات. والكفاءات تدرج ضمن هذه الثلاثية، فالقدرة على مواجهة الأحداث غير المتوقعة والمتغيرة هي التي تسمح بوصف شخص ما بالكفاءة" (نقلا عن Lacono G.; 2002; P. 136).

أما تسيير الكفاءات فهو يتعلق بالمبادئ والوسائل والممارسات المعبأة من قبل المؤسسة للحصول على الكفاءات الفردية والجماعية التي هي بحاجة إليها اليوم وغدا. (Defelix C. et Dubois M. et al.; 1999).

نموذج الكفاءات له تأثير ذو معنى عميق على تسيير الموارد البشرية، فالكفاءات تمثل تحولا حاسما في طريقة تصور تسيير الموارد البشرية. ويؤكد Leboyer C.L. على ذلك بقوله: "العمل بمفهوم الكفاءات طور بالتأكيد من تسيير الموارد البشرية، فأصبح مطلوبا من إدارة الموارد البشرية أن تحلل سلوك كل فرد والمقارنة بينه وبين ما تتطلبه المنظمة من كفاءات والتي ستكون هي رأس مالها في المستقبل القريب". (Leboyer C.L.; 2009; P. 134).

وعليه فإن مفهوم الكفاءات يعتبر من القضايا المرتبطة بإدارة الموارد البشرية لذلك على المدير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Dayan A. et AL.; 1998; P. 347). وفي هذه الحالة لا يسيّر مدير الموارد البشرية عقود العمل أو العلاقات بل يسيّر المعارف والمهارات والاستعدادات الفردية والجماعية ويسخرها لمصلحة المنظمة وأهدافها تحت تأثير محيط معقد وشديد التغيير.

في ظل مختلف التغييرات التي تعيشها المؤسسة فإن إدارة الموارد البشرية مفروض عليها أن تسيّر مواردها البشرية حسب مدخل الكفاءات باعتباره يدمج فكرة التغيير كواقع دائم الحضور في حياة المؤسسة ويضع سياسات لتسيير هذه الموارد قائمة أساسا على فكرة رفض الجمود والاستعداد لأي تغيير يمكن أن يحدث.

وعلى هذا الأساس يمكن حصر خصائص نموذج تسيير الكفاءات كالاتي:

- يعيد النظر في مفاهيم مناصب العمل والمؤهلات معتبرا إياها جامدة لصالح مفهوم الكفاءات ذي البعد الديناميكي المرن والذي يناسب واقع المؤسسات التي تعيش التغيير المستمر.
- تغيير كل النظم القائمة والمبنية على الوظائف لصالح نظم معتمدة على الموارد البشرية وكفاءاتها.
- تسيّر إدارة الموارد البشرية النوعيات من الموارد البشرية وليس الأعداد فقط وتقارنها مع تلك الموجودة لدى منافسيها. كما تُعدّ قوائم للكفاءات المرجعية Les référentiels des compétences والتي تساعد في التعرف على مواردها الحالية والمحتملة.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل وتحديد الاحتياجات من خلال تسيير تنبئي للوظائف والكفاءات مما يتطلب وضوح الرؤية الاستراتيجية حتى تتمكن من ترجمتها إلى احتياجات من كفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة.
- لا يتم التوظيف على أساس أن منصب العمل لا يتغير ومن ثم تهتم فقط بخصائصه الحالية وضرورة مطابقتها مع مواصفات القادم الجديد، بل ننظر إليه على أساس أنه قابل للتغيير (دون شك)، لذلك يجب أن نشغل بمستقبله أثناء هذه العملية.

- عملية التقييم تتم بصورة مستمرة معتمدة على أساليب وأنظمة فعالة تسمح بالكشف عن الكفاءات الكامنة وتحدد طرق تسييرها والحفاظ عليها وكيفية نقلها وتصحيح الانحرافات إن وجدت من خلال عمليات التكوين.
- تصميم برامج التكوين على أساس فردي وجماعي ومستقبلي أيضا باعتبار أن محتوى الوظائف في تغير مستمر أو في حالة خلق وظائف مستقبلية، مع توفير جو يشجع على التعلم المستمر وتبادل المعارف بين مختلف أفراد المنظمة.
- تحديد الأجر يتم على أساس الكفاءات المملوكة من قبل العامل وهي التي تحدد مُعامله التصنيفي وليس منصبه الوظيفي، باعتبار هذا الأخير لا يمثل مرجعا لنموذج الكفاءات.
- تصميم مخططات الحراك Mobilité الوظيفي (تغيير المهنة، الوظيفة، مجال النشاط) أو الحراك الجغرافي (تغيير المصلحة، القسم، الوحدة) في مسعى لتحقيق المرونة وسرعة رد الفعل، وتحقيق التوازن في هرم السن وهيكل الكفاءات.

تقول Farastier D.A. أن: "حراك الموارد البشرية، بصفة عامة، يتوقف أساسا على قدرتها على التكيف مع التغيرات، مما يعني أن تكيف كفاءات فرد ما يمكن أن تلاحظ وتُقيّم من خلال، إما درجة تعدد مهاراته (مجموع الكفاءات المتحكم فيها من قبل فرد ما خلال فترة معينة)، أو من خلال حراكه الفكري أي قدرته على مواجهة وضعيات جديدة مستعملا كل مكتسباته الفكرية لتحقيق أهداف إبداعية. وعندما تختار المؤسسة تطوير الحراك لتحقيق تكيف كفاءاتها فإنها تحاول تقليص ضعفها في مواجهة التغيرات المحتملة" (Farastier D.A.; 1995). وعلى ذلك فإن إجراءات الحراك تسمح باستعداد موارد المؤسسة البشرية على مواجهة أية تغييرات يمكن أن تحدث وبنجاح.

تسيير الموارد البشرية باعتبارها كفاءات يسمح تحضيرها قبول التغيير، بل وأكثر من ذلك المبادرة به، وهذه المهمة تتحملها إدارة الموارد البشرية باعتبارها الموجهة الأولى للنظام الاجتماعي للمؤسسة، وتقوم بذلك خصوصا إن مارست مسؤولية قيادة التغيير.

### 3) تعبئة الموارد البشرية:

خلال السنوات الأخيرة شغل موضوع التعبئة أهمية كبرى سواء لدى الممارسين أم الباحثين، مما يبين، دون شك، أهمية هذا المصطلح بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن تجديد تسيير مواردها البشرية حتى تنجح في استمالتهم نحو مشاريع التغيير العديدة التي تعيشها.

يستعمل مصطلح التعبئة La Mobilisation في كل من فرنسا وكندا، في حين يتم الحديث أكثر في الولايات المتحدة عن "الإدارة بالالتزام العالي" أو عن "إدارة الأفراد بالالتزام". وأمام غموض المصطلح وحدائه كان من الصعب وضع تعريف محدد له.

نجد بعض الباحثين يعرفون التعبئة على أنها قرارات وأفعال لها أهداف تسعى إليها متمثلة في تنمية تَعَلُّق العامل بمؤسسته وفريق عمله لتحقيق الأهداف الجماعية وجعل التنظيم أحسن أداء (Guerrero S. et Barraud D.V.; 2001). في حين يعني الالتزام التنظيمي القبول والافتناع العميق للأفراد بقيم وأهداف المؤسسة، وبذل جهود معتبرة لأجلها والرغبة الكبيرة في الحفاظ على الانتماء إليها (Fabi B. et AL.; 1999).

وترى Paille P. أن التعبئة، على عكس الالتزام التنظيمي، لا تشكل بعدا بسلوكيا لشخصية الفرد. فالتعبئة لها بعد تنظيمي أكثر، والذي يقع قبل الالتزام باعتبارها حزمة من الممارسات. إذ ما هي إلا أداة في خدمة إدارة الموارد البشرية ومن ثم وسيلة لمرافقة التغيير، بمعنى أن تعبئة الموارد البشرية لا تؤدي بالضرورة إلى التزامهم نحو المؤسسة (Paille P.; 2003; P. 181).

وعلى هذا الأساس يرى IGALENS أن تعبئة الموارد البشرية تفرض ضرورة طرح مشكل مجموع ممارسات تسيير الموارد البشرية، انطلاقاً من أن النجاح يتوقف على القدرة على القيام بعدد كبير من الأنشطة والاهتمام بمجموع أفراد المؤسسة في الوقت نفسه (نقلا عن Paille P.; 2003; P. 181).

نحتاج أثناء التغيير إلى التعبئة لتشجيع القبول به وتخفيض حدة المقاومة له. وإدارة الموارد البشرية تلعب دور المحرك القادر على تعبئة مختلف فاعلي المؤسسة حتى وإن تم ذلك بالتعاون مع بقية إدارات المؤسسة — وهذا ما يؤكد الطبيعة المتقاسمة والممتدة Transversal لوظائف إدارة الموارد البشرية والذي يحتاجها تسيير تغيير فعال — فهي مع غيرها من الإدارات تقوم بعدة ممارسات تعبوية نذكر منها: صياغة نظام عادل للحوافز والمكافآت، التكوين وتنمية الكفاءات وضمان التوظيفية، تنظيم العمل قائم على أساس الفرق، الإدارة بالمشاريع، الاتصالات وتقاسم المعلومات، ضمان منصب العمل.

أ) نظام عادل للحوافز والمكافآت: والذي يعتبر من أصعب مهام إدارة الموارد البشرية ومن أكثرها تأثيراً على درجة تعبئة الموارد البشرية على قبول التغيير وتبنيه. فهو قد يساعد ويسهل عملية قبول التغييرات مشجعا على السلوكيات والتصرفات المرغوبة ليخفف من حدة المقاومة، أو يزيد من حدة الاختلاف والرفض ومنه المقاومة لأي تغيير تقوم به المؤسسة. وردود الأفعال هذه متوقعة على مدى عدالة هذا النظام.

ب) التكوين والتطوير والتوظيفية: تعود مهمة إدارة عمليات التكوين إلى إدارة الموارد البشرية التي أوضحت تحتل مكانة هامة في الأنشطة اليومية لتسيير الموارد البشرية. وبسبب التغييرات والتطورات العديدة التي تعيشها المؤسسة لم يعد التكوين وكذلك التطوير عملية آنية بل يمثلان عملية مستمرة في سيرورة نشاط المؤسسة ليسمح لها بالتكيف والمبادرة. فهما يمكنان المؤسسة من توفير يد عاملة تمتلك أحدث المهارات والمعارف وأفضل السلوكيات مستعدة وفي كل الأوقات لمواجهة التغييرات وتحقيق نجاحها. كذلك يضمن التكوين والتطوير توظيفية العاملين في حالة تطبيق مخططات الحراك (التنقلات) أو المخططات الاجتماعية مما يسمح لهم

مرة أخرى بإيجاد عمل. فالتوظيفية التي يضمنها التكوين وتطوير القدرات تعتبر أداة تعبئة هامة جدا في ظل التغييرات التي تعيشها المؤسسة والتي تعيد النظر عموما في مسألة ضمان منصب العمل مدى الحياة الوظيفية في نفس المؤسسة.

ج) إعادة النظر في تنظيم العمل ليقوم على فرق العمل: يعني تنظيم مرن للعمل للاستجابة لتغيرات المحيط. مع العلم أن هذه الفرق المندمجة في الهياكل الرسمية للتنظيم تمكن العاملين من المشاركة في تسيير التغيير وحتى المبادرة به، مما يقلل من المقاومة له وتحقيق فعالية إنجازه. وينشغل مدير إدارة الموارد البشرية مع غيره من المديرين بمسألة تنظيم عمل قائم على المشاركة بهدف تحقيق التعبئة حول مشاريع المؤسسة ومنها مشاريع التغيير.

د) الإدارة بالمشاريع: من أهم الممارسات التعبوية وطريقة فعالة لمرافقة التغيير. تنطلق إدارة المشاريع من مبدأ أن لكل تغيير مقاومة، ولا يمكن الحصول على الإبداع والابتكار دون تسيير صارم للتغيير ومدخل شامل وممتد Transversale للمشروع في المؤسسة. فالإدارة بالمشاريع هي طريقة لإدارة التغيير من نوع أفقي ومنبسط، بمعنى بدلا من تمرير الإبداع من على السلم الرئاسي نحمل الإدارة مباشرة لمجموعة مستقلة ومسؤولة عن تحقيق المشروع من مرحلة تصميمه حتى تنفيذه، متدخلة بذلك في كل المستويات: مؤسسة، موردين، عملاء، مكوّنين، بنوك، خدمات، هيئات، ورش... (Allègre C.B. et Andréassian A. E.; 2008; P. 187).

ه) الاتصالات وتقاسم المعلومات: الاتصال والتغيير مصطلحان يتواجدان بصفة مستمرة في خطابات تسيير التغيير. فالاتصال هو وسيلة لتعبئة كل فاعلي المؤسسة لتحقيق الانخراط في التغيير وضمان نجاحه أثناء التنفيذ.

وتؤكد Paille P. على أن الاتصال يشكل أحد أهم وسائل التعبئة حول أهداف التغيير، لذلك نجد عدة مساهمات تناولت مختلف الطرق المستعملة في الاتصال: الاتصال بهدف الإعلام أو بهدف المشاركة. ففي الحالة الأولى ننقل المعلومات دون الاهتمام بطبيعة ونوعية ردود الأفعال، أما في الحالة الثانية فإننا نبحث عن مشاركة الأفراد وإثارة النقاش والحوار حول مشروع التغيير... والرهان في الاتصال هو بسيط يتمثل في: تشجيع قبول وانضمام أكبر عدد من العاملين للتغيير حتى يتحقق في ظل اتفاق تام ومصالحة (Paille P.; 2003; P. 192).

ويرى PETTIGREW أن الاتصال ليس وسيلة في خدمة التغيير بل يتأسس التغيير ويُبنى من خلال الاتصال، أي نتصل حتى نغير. ففي حالة استعمال الاتصال كوسيلة لخدمة التغيير يكون التغيير هنا مفروضا، لا يتم التفاوض حوله وغير قابل للنقاش. فالتغيير يمثل للفاعلين في هذه الحالة تهديدا ويمكن أن يؤدي إلى آثار غير مستحبة: مقاومة وغياب التعبئة (نقلا عن Giroux N. et Giordano Y.; 1998).

من الأفضل أن يستعمل الاتصال كقاعدة أساسية في بناء التغيير وما يعني ذلك من مشاركة مختلف فاعلي المؤسسة في مشروع التغيير وفي كل مراحله على أن يستعمل كوسيلة. لأنه، في هذه الحالة، لن يقوم بالدور المنتظر منه وهو التعبئة. فالهدف من تنشيط حركة تدفق المعلومات ليس توزيع المعلومة فقط بل الأمر أعقد من



ذلك لأنه يحتوي رهانات حساسة ترتبط بتوحيد هوية وهدف كل أعضاء التنظيم لتحقيق نجاح التغييرات. كما نرى، فإن المسؤولية ثقيلة تشارك، وبمقسط كبير، في تحملها إدارة الموارد البشرية، حيث يؤكد (Romelaer P.; 1993; P. 245) بقوله: "تجد إدارة الموارد البشرية نفسها تتحمل مسؤولية الاتصال باعتبارها دائمة الاحتكاك بالعاملين".

(و) ضمان منصب العمل عامل معبى، فهو إذن معجب بالممارسات التسييرية التي تتماشى وقيمه وتلي حاجاته ومن أهمها ضمان منصب عمله. لكن نجد كل من Arcand M وباحثين آخرين يرون أنه، على عكس أغلب ممارسات تسيير الموارد البشرية "التعبوية" والتي هي في الحقيقة ممارسات رسمية، فهذه الممارسة ما هي إلا التزام معنوي وأخلاقي من قبل الإدارة نحو عمالها (Arcand M. et AL.; 2004).

في ظل المحيط الحالي المتميز بمنافسة شديدة، فإن مفاهيم مثل ضمان منصب العمل تذهب في مهب الريح وتعتبر تقليدية وتزعزع ثقة العاملين في منظماتهم. لذلك يجد المسيرون اليوم أنفسهم أمام مأزق ثنائي الأبعاد؛ فمن جهة يمنحهم المحيط فرصا أو قيودا تفرض عليهم ضرورة التغيير وإعادة هيكلة منظماتهم، وهذا ما يؤدي عموما إلى التخفيض من حجم العمالة بهدف الاقتصاد في التكاليف وتحسين فاعلية التنظيم. ومن جهة أخرى، فإن التزام هذه العمالة نفسها، أو على الأقل تلك التي تبقى منها، يمثل مكسبا استراتيجيا هاما لمواجهة المنافسين الذين يتطورون في نفس النشاط.

لذلك ينتقد عدة باحثين التغييرات التي تؤدي إلى التخفيض من حجم العمالة بقولهم: "العديد من التغييرات التنظيمية لها تكاليف خفية وتقضي على الأرباح المباشرة للإنتاجية، ويرجع سبب ذلك إلى أن العديد من المقررين يركزون أكثر على إمكانية التحقيق المالي والتقني على حساب التحقيق التنظيمي والاجتماعي، ويرجع سبب ذلك أن الكثير من لجان قيادة التغيير تعاني من نقص الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية" (Fabi B. et AL.; 1999).

ويؤكد باحثون آخرون على أن التعبئة هنا مازالت ممكنة من خلال مقايضة ضمان منصب العمل بالاستثمار في التكوين باعتباره يضمن التوظيفية. وهنا تكمن مهمة إدارة الموارد البشرية (Thiery W. et AL.; 1997).

كل الأدبيات تؤكد على تحمل إدارة الموارد البشري مسؤولية التعبئة أثناء التغيير ويتم هذا بالتعاون مع بقية الإدارات التنفيذية في المؤسسة. وتقوم بهذه المسؤولية لترافق عملية إحداث التغيير أي يُنظر لها على أنها مجرد أداة في خدمة الإدارات التنفيذية، وتعمق أكثر هذه المسؤولية إذا كان يُنظر إليها كفاعل استراتيجي في قيادة التغيير من خلال مشاركتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الممارسات التعبوية.

## 4) الاستشارة:

يرى بعض الباحثين أن الدور الاستشاري لإدارة الموارد البشرية قد تزايد مؤخرًا بسبب تعاضم مساهمتها في استراتيجية المؤسسة. فهي تشارك بفضل هذا الدور وغيره في تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة ومن ثم المساعدة في تحقيق نجاح التغييرات التي تعيشها.

فبعد مساعدتهم الاستشارية للمديرين التنفيذيين من خلال تزويدهم بالقوانين والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية حان الوقت اليوم لمديري إدارات الموارد البشرية للعمل على ألا تقتصر هذه المساعدة على الجانب القانوني فحسب، بل تتعداها إلى مجالات أخرى فرضها الواقع الجديد لمؤسسة اليوم. هذه المؤسسة التي لم يعد فيها التغيير حدثًا عابرًا بل هو واقع دائم الحضور يمس بكل مكوناتها ومنها بالذات المورد البشري. لذلك على الإدارة التي تُعنى بشؤون هذا المورد أن تكون يقظةً ومُلمّةً بقضاياها وأن تمتلك الأدوات الضرورية والمهارة اللازمة لتحقيق هذه المساعدة لتكون أفضل شريك للإدارات التنفيذية.

يقول Dolan S.L. وباحثون آخرون: "ترى أغلب المؤسسات أن مصلحة الموارد البشرية هي وكيل التغيير. فهي تمتلك الكفاءات الضرورية لتسهيل تنفيذ التغييرات في المؤسسة والحفاظ على المرونة وقدرة التكيف لهذه المؤسسة" (Dolan S.L. et AL.; 2002; P. 34). ومن بين هذه الكفاءات القدرة على تقديم الاستشارة والمساعدة العلمية والتقنية باستعمال أدوات خاصة لا تمتلكها ولا تحسن (من المفروض) استعمالها إلا إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مما يمكنها من المشاركة في إحداث التغييرات المطلوبة ونجاح.

إذن وظيفتها الاستشارية تتطلب منها أن تمتلك أدوات تسمح لها بتشخيص واقع المؤسسة أولاً؛ وللمساعدة في مرحلة تالية على اتخاذ القرارات اللازمة.

## أولاً: أدوات التشخيص:

حتى تقدم إدارة الموارد البشرية أفضل تشخيص عن واقع الموارد البشرية في المؤسسة يجب أن تعتمد أدوات علمية منها ما هو مأخوذ من علوم التسيير وأخرى من علم الديموغرافية، وأخيرة من العلوم الاجتماعية وهذا حسب كل من (Lacono G.; 2002; p. 38) و (Citeau J.-P.; 2000; p. 200).

1) أدوات مأخوذة من علوم التسيير: نذكر منها المؤشرات Les indicateurs، لوحة القيادة Le tableau de bord، دراسة الأحداث الحرجة وسوء التشغيل، الملاحظة والتشخيص القائم على دراسة المحيط.  $\sqrt{\text{المؤشرات}}$ : تسمح بتقديم صورة ذات دلالة للظاهرة الملحوظة. يمكن أن تعبر عن المؤشر بالنسب المئوية أو المعدلات أو الصور، كما تسهل قراءة الظاهرة المدروسة. فهي تسمح بفهم ديناميكية تنظيم ما، كما تتبع تطور هذا التنظيم إذا أُعد لفترات طويلة.

✓ لوحة القيادة: هي عبارة عن مجموعة مؤشرات تقدم تقارير عن حالة معينة. فهي وسيلة لاتخاذ القرارات والرقابة والمقارنة في المدى الزمني والمكاني. كل الوظائف الكبرى في المؤسسة يمكن أن تكون مواضيع لبناء لوحة القيادة ومن بينها وظيفة الموارد البشرية التي يمكن أن تنجز عدة لوحات للقيادة وهذا على أساس معلومات مأخوذة من الحصيلة الاجتماعية Le bilan social: لوحة قيادة متابعة أعداد العاملين، لمتابعة الأجور، نشاطات التكوين، حوادث العمل...

✓ لدراسة الأحداث الحرجة وسوء التشغيل: سوء التشغيل ما هو إلا عرض مرضي لذلك يجب الربط بين عدة مؤشرات لبناء تشخيص عن حالة ما تعيشها المؤسسة. ومن هذه المؤشرات:

مؤشرات السلوكيات: الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، التأخر عن العمل. وهي مؤشرات غير منفصلة.

مؤشرات الأداء: تغيرات في كمية الإنتاج، الأعطاب...

مؤشرات الصراع الضمني والظاهري: حوادث الإنتاج، الإشاعات، الاحتجاجات والمطالبات.

يجب أن تأخذ إدارة الموارد البشرية هذه المؤشرات الثلاثة بعين الاعتبار والتي تظهر أيضا خلال مقاومة التغيير، كما تعبر عن سوء التشغيل، وإذا تم تجاهلها ستتسبب في تكاليف خفية يكون لها آثار وخيمة على مستقبل المؤسسة.

✓ لطريقة الملاحظة والتشخيص القائم على دراسة المحيط: يقترح التحليل الاستراتيجي هذه الطريقة وهي قائمة على منهج النظم. تعتمد على المعلومات الخام التي يوفرها المحيط الخارجي عن مجموع أنظمتها الفرعية من بيانات: ديموغرافية، اجتماعية، تكنولوجية، اقتصادية، ثقافية، سياسية، قانونية، عالمية... إلخ.

الفرضية الأولى التي تقوم عليها هذه الطريقة هي أن مجموع المتغيرات تتفاعل فيما بينها من جهة، ومن جهة ثانية أن كل المتغيرات ليس لها نفس الوزن عند كل منظمة وفي نفس الوقت. ومنطق النظم يفترض الوصول إلى بناء ممارسة خاصة قائمة على الحدس ولكن أيضا على التجربة، وفي آن واحد، للتعرف على المحيط وأخذ المتغيرات الأكثر تأثير بالنسبة لكل منظمة.

أيضا أثناء الإعداد للتغيير أو/وخلال حدوثه يتم جمع معلومات وبناء مؤشرات تعطي فكرة عن حالة الموارد البشرية في المؤسسة تسمح لمدير إدارة الموارد البشرية باقتراح إجراءات عملية للتقليل من ردود الأفعال السلبية تجاه التغييرات المقترحة واستمالة العاملين نحوه. فمدير الموارد البشرية يمكن أن يجيب عن تساؤلات عديدة بفضل هذه الأدوات تفيد في إحداث التغيير؛ منها: متى يحدث التغيير؟ ومن هم المعنيون به من حيث العدد والمؤهل والجنس؟ وما هو سبب قلة الإنتاجية وتدهور جودتها؟ ما هي المتغيرات الخارجية المؤثرة والدافعة للتغيير؟ ما نوع الصراع الموجود وما هي أسبابه وهل للتغيير المقترح أثر على التزام العاملين؟

2) أدوات مأخوذة من الديموغرافية: هذه التقنية هي تطبيق مباشر للمعلومات المجمعة في الحصيلة الاجتماعية الخاصة بأعداد العاملين. انطلاقاً من هذه البيانات الخام الثابتة والخطية من الممكن وضع عدد معين من الإسقاطات حول التطور الاجتماعي والديموغرافي للمؤسسة. ومن ثم يتم صياغة عدة أهرامات منها: هرم السن، الأقدمية، الجنس، المؤهلات... وإعداد هذه الأهرامات يساعد في تحديد استراتيجية المنظمة وكذلك إعداد المخططات الاجتماعية الخاصة بتسريح العاملين، في حالة ما إذا تطلب التغيير ذلك، أي تحديد أعدادهم، ولسنهم، ومؤهلاتهم...

3) أدوات نوعية مأخوذة من العلوم الاجتماعية: مساهمة العلوم الاجتماعية في تطوير تسيير الموارد البشرية ذات أهمية بالغة. فهي تركز على ضرورة تحقيق توازن الإنسان في العمل. والأدوات الأساسية المأخوذة من العلوم الاجتماعية والتي تكمل حزمة أدوات إدارة الموارد البشرية، مع العلم أنها ذات فائدة كبيرة خلال الاستعداد للقيام بالتغييرات سواء أكانت المفروضة أم المقصودة، وهي: تقنيات المقابلة، الاستبيان، التشخيص الاجتماعي.

تقنيات المقابلة: الرجوع إلى هذه التقنية دائم في المنظمات التي تريد الاطلاع على تطلعات وانشغالات أو آراء العاملين. تستعمل هذه الأداة في كل سياسة اتصالية، وفي تسيير الحياة الوظيفية أو التعرف على أسباب سوء التشغيل وكذلك في عمليات التغيير. والمقابلة نوعان منها المباشرة وغير المباشرة، حيث تسمح هذه الأخيرة للشخص الخاضع لها أن يعبر عن آرائه بكل حرية، في حين تكون المقابلة المباشرة ذات أسئلة دقيقة ومحددة وبالتالي تكون أجوبتها تتماشى مع الأهداف المرجوة من المقابلة.

تقنيات الاستبيان: يستعمل بكثرة، فهو ذو إيجابيات عديدة منها البساطة والمعالجة السريعة بفضل برامج معلوماتية خاصة. لكن يجب أن يجيب الاستبيان عن أسئلة واضحة ودقيقة حتى يمكن الاعتماد عليه. ومن جهة أخرى استعمال الاستبيان يضمن سرية اسم المستجوب، وهو الشيء الذي ليس من السهل الحصول عليه دائماً في المؤسسة. والخيار بين الاستبيان المفتوح والمغلق يتوقف على الموضوع المطلوب تعميقه.

التشخيص الاجتماعي: ويتم من خلال العرض، بالصورة، لحياة العاملين في المؤسسة. ويسمى البيان الاجتماعي Le sociogramme. حيث تكشف هذه الوسيلة عن طبيعة العلاقات الاجتماعية بين مختلف أعضاء الجماعة، وطرق الاتصال الرسمية وغير الرسمية ومختلف استراتيجيات الفاعلين. وهو أداة تكمل مختلف أدوات التشخيص السابقة الذكر الذي يمكن أن تستعملها إدارة الموارد البشرية لتقديم أفضل تشخيص عن الحياة اليومية للعاملين في العمل.

كل من المقابلة والاستبيان يمكن استعمالهما كأدوات تكشف عن آراء العاملين أثناء الإعداد لعملية التغيير. فهما يساعدان في تزويد الإدارة بمعلومات وكذلك درجة قبول التغيير الذي لا يزال مجرد فكرة ومن ثم يمكن

حتى التشجيع على تبنيه وقبوله وبالتالي تخف درجة المقاومة له أثناء حدوثه فعليا. كذلك التشخيص الاجتماعي يفيد أثناء مرحلة القيام بالتغييرات، فهو يساعد مدير إدارة الموارد البشرية في الإجابة عن سؤال أساسي لتحقيق نجاح التغيير منها: الحالة المعنوية للعاملين؟ ومن ثم يقترح إجراءات للتسويق في سبيل تغييرها.

#### ثانيا: أدوات تساعد في اتخاذ القرارات: L'audit.

التدقيق هو مدخل خاص لمعرفة المؤسسة وخصوصا تسيير مواردها البشرية. فهو يتمثل في بناء مؤشرات عديدة وملائمة ويمكن تحليلها، كما أنه مبني على منهجية لها تقنياتها ووسائلها الخاصة. من الضروري معرفة أبعاد التدقيق الأساسية لأنه طريقة جد مستعملة في تسيير الموارد البشرية. فهو يعتمد على معالجة المؤشرات المبينة أولا في لوحة القيادة. هذه المؤشرات يمكن أن تكون نسبا عن الإنتاجية، أو حصة سوقية، أو هامش ربح، أو القيمة المضافة... أو الوسائل المستعملة من (اليد العاملة، الاستثمارات، كتلة الأجر) أو هياكل (هيكل رأس المال الدائم، هرم المؤهلات، الهيكل التنظيمي)، أو المحيط الاجتماعي (مؤشر التنبيه).

كل ملاحظٍ حرٌّ في بناء نظام المؤشرات لديه، مع العلم أن خيار المؤشر يتوقف على الهدف المرجو في الزمان والمكان من الدراسة والتشخيص.

بالاعتماد على كل هذه الأدوات، سواء منها تلك المأخوذة من علوم التسيير أم الديموغرافية أم العلوم الاجتماعية وصولا إلى المرحلة التالية المتمثلة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تتنبأ بما يمكن أن يحدث وتعد سيناريوهات مستقبلية عن الموارد البشرية. فهذه الأدوات هي الدعائم المنهجية لإدارة الموارد البشرية حينما تقوم بدورها الاستشاري. فهي تسمح لها بالإلمام، وبطريقة علمية، بكل ما يحدث في المؤسسة ويؤثر على مواردها البشرية وردة فعل هذه الموارد تجاهه ودرجة مقاومتهم أو قبولهم لكل تغيير مبرمج، ومن ثم الخروج بقرارات في صيغة اقتراحات تقدمها للإدارة العليا. فالمشاركة في الخيارات السياسية للإدارة العليا واحتلال مكانة وثقل في تحديد التوجهات الكبرى يعتبر رهانا استراتيجيا لإدارة موارد بشرية قائمة للتغيير.

#### 5) المفاوضات:

إن وضعيات العمل تتطلب دوما علاقات تفاوضية... فالمفاوضة يجب أن تكون أسلوب تسيير واضح يجعل السلطة وعلاقتها هي محرك قدرات الفعل للفاعلين الذين عليهم أن يعالجوا بأنفسهم المشاكل التي يواجهونها أثناء تنفيذ العمل (Morin P. et Delavallée E; 2000; P. 200). وهذه الوضعيات تشمل، دون شك، مشاريع التغيير كونها دائمة الحضور في حياة المؤسسة.

كما يؤكد عدة باحثين أن أحد شروط نجاح مشاريع التغيير هو منح العمال إمكانية تطوير كفاءاتهم وإثراء عملهم، والذي يحققها لهم كل من: الإعلام، الاستشارة، المشاركة، المفاوضات (Allègre C.B. et Andréassian )

(A. E.; 2008; P. 218). وبهذا تكون المفاوضات هي أحد شروط نجاح كل عملية تغيير. وهو ما جعلنا نعتد المفاوضات كأسلوب لإدارة التغيير بدلا من أسلوب الإلزام والإجبار كما سبق وأن ذكرنا. وإذا كان الأسلوب المعمول به بالتفاوض فإن المدير الأقدر على القيام بذلك هو مدير الموارد البشرية، وهذا ما أكده Louart P. حينما قال إنه الشخص الأنسب والأحسن موقعا في المؤسسة لتسيير التغيير باعتباره يملك الرؤية المتكاملة والمشاركة والغنية عن المؤسسة وظروفها.

وعليه تقوم إدارة الموارد البشرية حينما تتواجد كوحدة تنظيمية في المؤسسة بدور المفاوض ممثلة بذلك الإدارة العليا. حيث تتفاوض مع ممثلي العمال (النقابات، اللجان التمثيلية...) حول قضايا تمس المؤسسة ويتأثر بها العمال بما فيها مشاريع التغيير التي تواجه بمقاومة وتكون عنيفة إذا كانت ستتسبب في تسريحهم. ولكي تكون أفضل مفاوض حول هذه المشاريع فمن المفروض أن تكون مشاركة في صناعة قرار التغيير ومن ثم قائدا وفاعلا استراتيجيا فيه وليس مجرد مرافق له. وفي هذه الحالة فقط تكون مقتنعة به وتتبناه وتدافع عنه بقوة.

كما تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية تنبيه الإدارة العليا إلى السلبيات والعيوب التي يراها العاملون في التغيير بعد مناقشته مع ممثليهم، وهذا ما يصححه ويوجهه نحو المسار الملائم للجميع، عموما، ويضمن نجاحه.

مهمة إدارة الموارد البشرية التفاوضية حول مشاريع التغيير تتطلب منها:

- 1) التحكم في قوانين العمل التي تبين حقوق وواجبات العاملين في حالة التغييرات التنظيمية (التسريح الجماعي، التدريب وإعادة الدمج، تخفيض الأجور...). والقيام بالدراسات النفسية والسلوكية للعمال لتحديد أسلوب الحوار معهم.
- 2) إعلام وإشراك المنظمات النقابية والعاملين والإطارات وتعبئتهم حول مشروع التغيير.
- 3) استشارة العاملين وتحسيسهم بأهمية التغيير وإقناعهم بضرورته مع توضيح أهدافه، وهذا من خلال الاجتماع بهم ومع ممثليهم والاستماع لهم مع الأخذ بالخيارات المتفق حولها.
- 4) من جهة أخرى فتح باب المفاوضات مع النقابات، مع الاستعداد التام لها من خلال التزود بالبيانات والأرقام ووضع السيناريوهات الواقعية، ومن ثم إبرام العقود وإعلام العاملين حول ما تم الاتفاق حوله.
- 5) احترام وجهة نظر العاملين أو ممثليهم النقابيين واعتماد أسلوب المنطق والإقناع في التفاوض.
- 7) اقتراح برامج تكوينية تزيل بها شبح التسريح الجماعي للعمال الذي قد ينتج عن التغيير.

نجاح التغيير يتحقق من خلال المفاوضات، سواء أكان مع المنظمات الممثلة للعمال أم مع العمال أنفسهم مباشرة أو حتى الإطارات، لأن رأيهم مهم ويجب أن يدمج في بناء مشروع التغيير. ويؤكد كل من Allègre C.B. و Andréassian A. E. على أهمية إشراك مجموع الأفراد في المفاوضات حول مشاريع التغيير من خلال

مجموعات عمل، وهذا للاستجابة لآمالهم في بناء المشروع مما يؤدي إلى تبنيهم له ويصبحوا هم الفاعلين الأساسيين فيه (Allègre C.B. et Andréassian A. E.; 2008; P. 219).

## خلاصة الفصل:

تعددت المفاهيم والمصطلحات التي تتداخل مع مفهوم التغيير. ولكن الأکید أنه لا يمثل حدثا بل سيرورة. وله عدة أسباب منها ما هي داخلية مرتبط بالمؤسسة وأخرى خارجية عنها، وفي كلتا الحالتين مفروض عليها التصرف في الاتجاه الصحيح لتضمن البقاء والاستمرار.

كان التغيير ولا زال محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة في الفترة الأخيرة حيث تعددت أشكاله، فمنها ما يحدث بمبادرة من إدارة المؤسسة أو يأتي كرد فعل للضغوط المفروضة عليها. كما يمكن أن يكون من نموذج (1) أو (2) أي تدريجيا أو جذريا ويكون جزئيا أو شاملا. ويمكن أن يمس كل مكونات المنظمة كالهيكلة، الاستراتيجية، التكنولوجيا، الثقافة... وهو عدة أنواع (الضبط، الإصلاح، إعادة الهيكلة، التحجيم، إعادة الهندسة...).

مع العلم أنه لا توجد طريقة مثلى لتسيير التغيير، ولكن الأکید أننا نسير ظروف حدوثه ونسير حدوثه الفعلي أي نسير القدرة على التغيير، ومن ثم فإن عملية تسيير التغيير هي عملية مستمرة؛ فالمؤسسات اليوم تسيير بالتغيير. وتعدد أساليب إدارته من أسلوب التفاوض حوله إلى فرضه، وذلك متوقف على ظروف حدوثه وفلسفة الإدارة العليا ونظرتها للمورد البشري في المؤسسة. هذا الأخير الذي يؤثر بشكل كبير على التغيير. فقد يكون سببا لنجاحه حينما يسهل حدوثه، كما يمكن أن يؤدي إلى فشله إذا كان مقاوما عنيفا له. فأهمية المورد البشرية في إحداث التغيير لا يمكن تجاهلها، لذلك يؤكد الباحثون المهتمون بالموضوع ضرورة الاهتمام الجدي بهذا المورد وبالإدارة التي تهتم بشؤونه أثناء التفكير في إحداث التغيير. ويرى بعض الباحثين ضرورة تحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية إدارته. مع العلم أن طبيعة هذه المسؤولية هي محل نقاش عند العديد منهم والتي يراها البعض قيادية. لكن بالنسبة للمؤسسة الجزائرية يبقى التساؤل مطروح حول دور إدارة الموارد البشرية ومن ثم مسؤوليتها في التغييرات التي عرفتها وهذا ما نحاول توضيحه في الفصل الموالي.



## الفصل الرابع:

# دور إدارة الموارد البشرية في التغييرات التي

## عرفتها المؤسسة الوطنية

1-4 المرحلة الأولى: سنوات الستينات

2-4 المرحلة الثانية: سنوات السبعينات

3-4 المرحلة الثالثة: سنوات الثمانينات

4-4 المرحلة الرابعة: سنوات التسعينات إلى يومنا

## **الفصل الرابع: مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغييرات التي عرفتها المؤسسة الوطنية**

إن أي تحول اقتصادي من المفروض أن يتم القيام به تزامنا مع التغيير في الرؤية وممارسات تسيير الموارد البشرية. والاقتصاد الجزائري، ومنه المؤسسة الوطنية، عرف عدة تغييرات سميت تارة بإصلاحات وأخرى بالتصحّيات، ولكن الحقيقة الأكيدة أنها أثرت، دون شك، على دور ومكانة الإدارة التي تُعنى بشؤون العاملين في هذه المؤسسة.

لكن السؤال المطروح هنا: هل كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بدور التابع لعمليات الإصلاح والتصحّح أم قامت بدور المحرك ومن ثم القائد في هذه العمليات؟

نحاول الإجابة عن هذا السؤال من خلال التطرق إلى مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الوطنية. فكل مرحلة من هذه المراحل تعبر عن فترة زمنية عرفت فيها هذه المؤسسة تغييرات انعكست على كيفية تسيير مواردها البشرية.

### **1-4 المرحلة الأولى: سنوات الستينات**

انشغلت الجزائر خلال هذه المرحلة ببناء الدولة ومؤسساتها، فقد كان كل همها هو الجانب السياسي لتحافظ على وجودها بعد الاستقلال. أما الحالة الاقتصادية فقد تميزت بضعف القطاع الصناعي، ومعدلات بطالة مرتفعة مع نسبة أمية عالية، وقطاع خاص هش وضعيف.

في تلك الأثناء خرج العمال إلى المصانع والإدارات المهملة لتسييرها من خلال خلايا ومجموعات مما سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسة. وكان هذا النموذج هو الجواب والحل للمشاكل المطروحة آن ذاك ما دفع بالسلطة إلى تقنينه بمرسوم 22 مارس 1963.

يعتبر التسيير الذاتي هو أول شكل من أشكال التغيير تعرفه المؤسسة الوطنية، حيث مس طبيعة الملكية وأسلوب التسيير. فهو من التغييرات الجذرية الشاملة، وحسب تصنيف مدرسة Palo-Alto هو من نموذج (2) أي تحويلي ثوري يسجل ضمن القطيعة النهائية مع الماضي، ويغير المعايير الأساسية التي يقوم عليها النظام كالقيم والقوانين والسلوكيات والأهداف والهيكلة ونظام القيادة والتسيير.

وعلى نقيض ما عُرف عن هذا الشكل من التغيير ومواجهته لمقاومة عنيفة، ففي حالة المؤسسة المسيرة ذاتيا لم يحدث ذلك إطلاقا، بل قوبل بترحيب والتزام كبير باعتباره يلبس ثوب الوطنية ورمزا من رموز الاستقلال. كذلك جعل التسيير الذاتي من العامل مالكا ومسيرا، في آن واحد. إذن لماذا تحدث المقاومة؟

أما عن تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة وفي ظل التسيير الذاتي فقد تميزت بالخصائص الآتية كما يذكرها (Dali A.; 2005):

- أ) هدفه الأساسي توظيف الأعداد الهائلة من اليد العاملة لتغطية العجز دون الاهتمام بالكفاءة.
- ب) ضمان السير الأفضل لوظيفة الإدارة والحفاظ على جهاز التكوين.
- ج) بلوغ التحفيز أقصاه بما أنه يرتدي ثوب الوطنية.

تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة من تاريخ المؤسسة الاقتصادية سيطر عليه البعد الوطني والحماسي معبرا عن الواقع الجديد الذي وُجدت فيه الجزائر ككل.

مع العلم أن المؤسسات التي طبقت التسيير الذاتي تميزت بصغر حجمها (يتراوح عدد العاملين بها بين 10 و 50 عاملا). وبينت الأبحاث أن المؤسسات الصغيرة لا تتواجد بها وحدة تنظيمية خاصة لإدارة الموارد البشرية — رغم وجود الوظيفة — وتسند هذه المهمة للمدير، وفي حالة المؤسسات المسيرة ذاتيا قامت لجان التسيير (المثلة للعمال) بهذه المهمة بالإضافة إلى قيامها بمهام تسيير الإنتاج والتوزيع والتمويل.

عانت المؤسسات المسيرة ذاتيا من مشاكل وصعوبات عديدة مما أدى إلى فشل تجربتها. ففي الوقت الذي كانت هذه المؤسسات بحاجة إلى مساعدات مالية وبرامج تكوينية لعمالها لتحقيق الفعالية الاقتصادية، كانت الدولة تعمل على امتصاصها وهذا ما حدث في بداية 1964 ليتعمم ابتداء من سنة 1966.

## 4-2 المرحلة الثانية: سنوات السبعينات

انتقلت المؤسسات المسيرة ذاتيا وبفضل عمليات التأميم إلى شركات وطنية ملك للدولة تقوم هي بتسييرها من خلال أعوان تعيينهم بمقتضى مرسوم وزارى.

مرة ثانية تعيش المؤسسة الوطنية التغيير الجذري الشامل، فهناك تحول في نوع الملكية ونموذج التسيير. فمن مؤسسة ملك للعمال يقومون بتسييرها عبر لجان ومجالس إلى مؤسسة ملك للدولة تقوم هي بتسييرها، حيث كان يتم تحديد وظائفها وأهدافها حسب الخطة الاقتصادية الموضوعة من قبل الوصاية.

إلا أنه، وعلى عكس ما حدث في التغيير الأول، فإن هذا التغيير قوبل بمقاومة عنيفة من قبل العمال ونقاباتهم ورأوا أن نظام الشركات الوطنية يشكل خطرا على مكاسبهم وتراجعا عن توجهات الجزائر الاشتراكية. وبالرغم من تزايد حدة الاحتجاجات إلا أنها لم تمنع حركة التوسع نحو القطاع العام على حساب كل من قطاع التسيير الذاتي و القطاع الخاص. ففي الفترة الممتدة بين (1965-1970) تزايد عدد المؤسسات التي وضعت تحت سيطرة الدولة كما تزايد عدد العاملين بها.

لكن، ونتيجة لطريقة التسيير، فقد عانت هذه الشركات مشاكل عدة جعلتها لم تدم طويلا، منها:

أ) بيروقراطية مبالغ فيها جمدت التنظيم وأصبح غير قادر على التطور.

ب) مشاكل تشغيلية عديدة.

ج) تدهور ظروف العمل.

مما أدى إلى صدور قانون وميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات أي العودة من جديد للمشاركة العمالية في التسيير.

تغيير جذري آخر تعرفه المؤسسة الوطنية مع تطبيق أسلوب التسيير الاشتراكي، حيث اتخذ العامل، من جديد، صفة المالك المسير لوسائل الإنتاج التي انتزعت منه خلال مرحلة الشركات الوطنية. ومن الطبيعي أن هذا التغيير لن يجد مقاومة بل على العكس من ذلك فقد وجد ترحيبا كبيرا من قبل العمال ونقاباتهم.

ويؤكد أحمية سليمان على ذلك حينما يقول: "تسيير المؤسسة وفق أسلوب التسيير الاشتراكي ليس مجرد إصلاح، بل هو مرحلة جديدة لثورة اقتصادية واجتماعية تقتضي إقامة علاقات إنتاج جديدة تتمثل في اتخاذ العامل صفة "منتج - مسير" (أحمية سليمان، 1994، ص235).

إن الفترة الممتدة بين (1971-1980) تمثل فترة الاستثمارات الضخمة والمشروعات الاشتراكية الكبرى التي نتج عنها انخفاض كبير في نسبة البطالة. لكن ما يلاحظ على تركيبة اليد العاملة آن ذاك هو بساطة تكوينها، لذلك فُتحت أبواب التكوين في مجال التسيير وغيره من التخصصات الاقتصادية في الجامعات والمعاهد، كما نُظمت برامج تكوينية في هذا المجال خارج الوطن.

أما تسيير الموارد البشرية خلال فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات فقد تميز بالخصائص الآتية:

\* سادت علاقات العمل مشاركة العمال في التسيير، فهؤلاء حسب الشعارات السياسية هم المالكون لمؤسساتهم.

\* أجور مرتفعة يتقاضاها العاملون بكل مستوياتهم الوظيفية مما حقق لهم نوعا من الثراء.

\* درجة الالتزام كانت عالية جدا سواء لدى العمال أم الإطارات نتج عنها انسجام وتوافق ملحوظ حول أهداف مؤسساتهم.

\* يُنظر لوظيفة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة اجتماعية بحتة، تحتوي أبعادا مهنية (توظيف، أجور، ترقية، مشاركة) واجتماعية (سكن، نقل، طب، عطل...).

\* بدأ الاهتمام بالتسيير التنبئي للأفراد نتيجة التخطيط لمشروعات جديدة مستقبلية لذلك كان من الضروري التنبؤ بأعداد ومؤهلات القادمين الجدد وضرورة تكوينهم، خاصة وهم في غالبيتهم قادمون من الأرياف. هذه المشاكل والقيود دفعت نحو عصرنه تسيير الموارد البشرية آن ذاك (Dali A.; 2005).

\*تشابه مهام مسؤولي هياكل الأفراد مع تلك المسندة لـ "المحافظ السياسي" والمكلف "بتعبئة جموع الكادحين". فهذا الشكل من التدخل يجعل هذا المسؤول بعيدا كل البعد عن كونه مسيرا (Hadj M.; 2005).

\*يستفيد القطاع الخاص (المحدود) من الثراء الذي تمتع به القطاع العام بسبب الربح النفطي ويتقوى. وتبقى مستويات الأجور لديه متدنية مقارنة بالقطاع العام، كما تسوده علاقات عمل متخلفة مع غياب إدارة الموارد البشرية (Dali A.; 2005).

في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان دور إدارة الموارد البشرية اجتماعيا بحتا. بالإضافة إلى كونه إيديولوجيا أيضا، رغم أنها طورت بعض الآليات والتقنيات الإدارية، لكنها تبقى تعبر عن الواقع الذي وجدت فيه وهو واقع الشعارات والخطب، موهمة العامل أنه هو المالك والمسير الوحيد. فقد ابتعدت عن دورها الفعلي والأصلي وهو المسير، حتى وإن أرادت، في نهاية الفترة، أن تستقل وتمارس هذا الدور إلا أن صدور قانون جديد في بداية 1980 منعها من ممارسة هذا الحق.

وهذا ما أكدته عدة باحثين بقولهم إن القطاع العام خلال هذه الفترة بدأ يكون مهارات في تسيير الموارد البشرية، لكن في بداية الثمانينات فرضت التشريعات القانونية على المؤسسة العمومية القانون العام للعامل SGT كإطار قانوني تسيير على أساسه مواردها البشرية. وكان من نتائجه تجسيد ممارسات تسيير الموارد البشرية (Elghers N. et al.; 2005).

### **3-4 المرحلة الثالثة: سنوات الثمانينات**

إنها مرحلة البحث والانشغال بتحقيق المردود الاقتصادي مما فرض، حسب الحكام السياسيين، القيام بتصحيحات هيكلية على الشركات الوطنية. حيث تم تغيير أسماء هذه الشركات إلى مؤسسات عمومية، وكخطوة موائية تمت إعادة الهيكلة المالية لتتمكن من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية.

فاعتبرت هذه المرحلة حسب (ساهر سيدي سعيد؛ 1995) بمثابة مرحلة "الفعالية والعقلنة" نظرا للصيغة الجديدة التي بدت على الخطط الاقتصادية والاجتماعية آن ذاك. ويضيف (Hadj M.; 2005) مؤكدا على أن هذه الفترة ركزت على إحياء العقلانية الاقتصادية والتي تفرض، حسب المسؤولين السياسيين، عدة تصحيحات وتعديلات دون مراجعة أسس النظام القائم.

وعليه فإن إعادة الهيكلة التي مست الشركات الوطنية هي تغيير من النوع التصحيحي لا يضع القطيعة مع النظام السابق، على عكس التغيير الجذري. قامت الدولة بإحداثه باعتبارها المسؤولة عن عملية التسيير دون مشاركة أو استشارة الأطراف الموجودة داخل هذه الشركات سواء الإدارة العامة أم إدارة الموارد البشرية، دون الحديث عن العمال. ويحدث هذا التغيير حين لوحظ أن هناك تراجعاً في الأداء الاقتصادي. وهذا ما قاله المسؤولون السياسيون، آن ذاك.

حسب تعريف الباحثين لإعادة الهيكلة فإنها لا تستغني عمّا هو موجود ويحمل مؤشرات الفعالية. وهي تقوم بتغيير ما يعاني من خلل لتتوجه بحزم نحو المستقبل. ومن ركائزها القيام بإعادة تنظيم فروع المؤسسة كأن تمتص أو تدمج البعض منها بهدف التخفيض من التكاليف. وفي حالة إعادة الهيكلة التي حدثت للمؤسسة الوطنية فإن الهدف هو نفسه، أي ما تسعى إليه كل إعادة هيكلة في العالم، لكن وسيلة تحقيق ذلك تختلف فبدلاً من الامتصاص والدمج حدث انقسام وتعدد أكثر فأكثر. فقد تم المرور من 60 شركة كبيرة إلى 600 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لهذا فإن هذا الهدف لن يتحقق، لا نظرياً ولا عملياً، على أرض الواقع. لذلك يؤكد عدة باحثين جزائريين أن السبب الحقيقي وراء هذه العملية هو صعوبة تحكم الإدارة المركزية (الدولة) في هذه الشركات التي أصبحت، إنسانياً، صعبة التسيير. لذلك بادرت إلى تفتيتها لتمكن من تحقيق هدفها الفعلي المتمثل في السيطرة عليها.

أما عن دور العاملين في عملية التصحيح هذه فقد تمت بعيدة عنهم وعكس آرائهم سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، كما أنهم فقدوا عدة مكاسب حققها لهم نموذج التسيير الاشتراكي. فقد أضحي العامل بمجرد أجير خاضع للقانون العام للعامل. و لم يؤخذ برأيه في عملية التغيير هذه مما تسبب في حدوث عدة إضرابات ومنه مقاومة هذا التغيير الذي حدث بالرغم من ذلك.

أما عن تسيير هؤلاء العاملين خلال هذه الفترة فقد تميز بما يلي (Dali A.; 2005):

- تم توقيف المبادرات البسيطة التي كانت موجودة في الفترة السابقة بصدور القانون العام للعامل الذي ينظم ويقنن عمل وظيفة الأفراد.
- ينص القانون العام للعامل على أن الدولة هي المالكة الوحيدة للمؤسسات العمومية وهي أول مستخدم في البلاد، ويحدد أحر كل وظيفة، ونظام التعويضات، ونظام الحماية الاجتماعية، ونظام التكوين، وطرق وإجراءات التوظيف، وكيفية وضع وعمل لجان التأديب...إلخ.
- القانون العام للعامل حسم العديد من القضايا المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، لكن شل الكثير منها وهذا ما شعر به مسؤولو الموارد البشرية الذين انخرفت الكثير من مهامهم عن مسارها الحقيقي والمتمثل في التسيير. فقد أصبح هؤلاء مجرد وسيلة لنقل المعلومات بين الإدارة المركزية والعمال.
- قلص القانون العام للعامل هامش الحرية الذي كان أصلاً محدوداً، من قبل، لوظيفة الموارد البشرية. فهذه الوظيفة مطلوب منها أن تسهر على التطبيق الصارم لهذا القانون، لذلك فإننا لا يمكن أن نتكلم هنا عن وجود أنشطة متنوعة لهذه الوظيفة في المؤسسات العمومية.
- تغير سلوكيات العمال من الوفاء والالتزام والآمال التي عبروا عنها خلال المرحلة السابقة إلى خيبة أمل متزايدة بسبب التراجع المستمر لظروف معيشتهم.

إن القانون العام للعامل جاء ليعيد للعمل قيمته وهذا ما هدف إليه مصمموه. فقد، من المفروض، أن يشجع على العمل باعتباره المصدر الوحيد للقيمة، لكن للأسف زاد من اللامبالاة وجعل تنظيم العمل أكثر ضعفا. ويؤكد Hadj M. أن هذه التصحيحات جعلت إدارة الموارد البشرية أكثر انغلاقا داخل منطوق وسائلها (مثلها مثل المؤسسة ككل) مما جعلها إدارة غير ذات أهمية وأكثر هامشية (Hadj M.; 2005). فهي لم تمارس، بحرية، حتى الأنشطة المخولة لها علميا بل سهرت على تطبيق القانون فقط. فأين هي من قيادة التغيير؟ نحن هنا بعيدون كل البعد عن هذا المنطق.

#### **4-4 المرحلة الرابعة: سنوات التسعينات إلى يومنا...**

التصحيحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية مع بداية الثمانينات لم تحقق الأهداف المرجوة منها كتحسين المردود بل زادت من فوضى التسيير، بالإضافة إلى العجز المالي الذي عانت منه هذه المؤسسات بالرغم من تعدد عمليات التطهير. كذلك الانخفاض المريع لأسعار البترول 1986 دفع إلى ضرورة التفكير في إصلاحات جديدة تتحصل من خلالها المؤسسة العمومية الوطنية على استقلاليتها في إدارة شؤونها مع بقائها ملكا للدولة. ويؤكد Hadj M. أن هذا الانخفاض هو السبب الفعلي الذي جعل السياسيين يعترفون أن النظام الحالي غير قادر على معالجة "أزمة الإنتاجية" (Hadj M.; 2005).

ورأى بعض الباحثين أن الاستقلالية سوف تسمح للمؤسسة العمومية أن تعمل مثل مثيلاتها في العالم. فهي تقضي على الممارسات البيروقراطية، وعلى الرقابة المركزية، وتدخل الوصاية في العلاقات التجارية الداخلية والخارجية، وتعيد إليها مهمة تسيير مواردها البشرية (Goumeri M.; 1994).

ومع إقرار العمل بقانون 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية تخلت الدولة عن كل من التسيير، والتشغيل، وتحمل نفقات هذه المؤسسات، ما عدا تلك المتعلقة بتمويلها عن طريق الاستيراد فقد خصصت لها ميزانية خاصة. وكان الهدف من ذلك هو زيادة فاعلية وسائل الإنتاج وإنتاجية العمل. أما فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فإن قانون 90-11 وضع نهاية للتشريع القديم والمتمثل في القانون العام للعامل SGT، حيث ظهرت مصطلحات جديدة في هذا المجال كحرية نظام التعويضات والأجور (نظام جديد للمكافآت الفردية والجماعية، مكافأة الأداء، المفاوضات، الاتفاقيات الجماعية، إبرام عقود علاقات العمل، مكافأة الإنتاجية... (Madoui M. et Gillet A.; 2005).

فقد أصبحت المؤسسة العمومية مستقلة رسميا وبمكناها نظريا أن تقوم بما يأتي:

- تختار وتصمم الهيكل التنظيمي الذي يناسبها.
- تحدد أسعار منتجاتها.
- تختار أو تنظم قنوات توزيع منتجاتها.

- تتفاوض حول نظام التعويضات مع ممثلي العمال والتي ينتج عنها ما يسمى بالاتفاقيات الجماعية.
- تختار استثماراتها بكل حرية وحسب إمكانياتها (Boutaleb K.; 2007).

مرة أخرى تخضع المؤسسات العمومية للتغيير من خلال عملية الاستقلالية، والتي سميت آن ذاك بالإصلاح، دون أن يحدث هذا من داخلها بل جاء من خلال قانون فرضته الدولة، باحثاً من وراء ذلك عن تحسين الأداء في ظل النظام القائم. إنه تغيير لا يضع القطيعة مع ما هو موجود، كما أنه إجباري، حدث بسبب ضغوط المحيط الخارجي (انخفاض أسعار البترول) وتكفي. كما حدث دون مشاركة أو استشارة لا للإطارات العليا لهذه المؤسسات ولا لرؤساء إدارات الموارد البشرية فيها. ويقول Lamiri A. في هذا الشأن بأن: "أماكن العمل لوحدها تستطيع أن تعكس عمق وصرامة وجدية مخطط الإصلاح هذا. فالبرنامج العملي الذي لا يغير السلوكيات والممارسات إلا على مستوى الإدارة العامة والإدارة المركزية لا يمكن إلا أن يكون ضعيف الفاعلية. كل سياسة إصلاحية تمر من خلال الموارد البشرية، وكل الأخطار والرهانات توجد في هذا العنصر والنجاح أو الفشل يتحقق من خلال وظيفة الموارد البشرية (Lamiri A.; 1993; P. 48).

إن استقلالية المؤسسات لم تدخل إلا القليل من التغييرات على مستوى الأقسام والمصالح المنتجة في هذه المؤسسات، إننا نجد أن نفس السلوكيات والممارسات القديمة مازالت سائدة في هذه الوحدات التنظيمية، وهذا ما يبين ضعف فاعلية هذا البرنامج.

إلا أن حركة التغيير لم تتوقف عند الاستقلالية بل تقرر إصلاحات أخرى خلال سنة 1994/1995 بالاتفاق مع صندوق النقد الدولي FMI والبنك العالمي BM ترجمت بما يسمى مخطط التعديل الهيكلي Plan d'ajustement structurel والذي تقوم الدولة، من خلاله، بتطبيق إجراءات معينة لتعديل هيكلها الاقتصادي. وعادة ما يتم ذلك مقابل تمويل من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي مشروط بتطبيق تلك الإجراءات، التي غالباً ما تتضمن تحرير الأسواق وتحرير التجارة وتخفيض قيمة العملة وتقليص دور الدولة (حودة عبد الخالق؛ 2007). لذلك نجد Bouyacoub A. يرى أن استقلالية التسيير تمثل نقطة البداية لبرامج التكييف الهيكلي، مع العلم أن الجزائر ما زالت لم تبدأ، في هذه الأثناء، المفاوضات مع صندوق النقد والبنك العالمي (Bouyacoub A.; 1997).

برنامج التعديل الهيكلي هذا ترجم عملياً بتصفية بعض المؤسسات التي لم تحقق المردود وتخفيض في حجم العمالة للمؤسسات العمومية الكبرى. ففي 2002 وصل عدد العاملين المسرحين 500000 شخص. هذه التحولات العميقة للمؤسسات الجزائرية حدثت على حساب العمال بزيادة رهيبية لمعدل البطالة (Besseyre Des Horts C.H.; 2005).

كما أنشئت، في هذه الأثناء، ما يسمى شركات تسيير المساهمات SGP التي حلت محل شركة الشركات العمومية القابضة Les holdings. والتي تُعتبر الدولة هي المساهم الوحيد فيها، ومن ثم هي التي تحدد التوجهات



## الفصل الرابع: مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغييرات التي عرفتها المؤسسة الوطنية

الاستراتيجية لهذه المؤسسات العمومية. كما تقرر كل مشروع تغيير فيها لذلك فإن كل تغيير مس المؤسسة الاقتصادية العمومية فقد تم اتخاذ القرار بشأنه بعيدا عن المسيرين المتواجدين في داخل هذه المؤسسات. بمن فيهم مدير الموارد البشرية. وهذا ما تبرزه المهام التي أسندت إلى شركات تسيير المساهمات هذه:

- تصميم وتنفيذ مخططات التأهيل والإحياء والتنمية وبرامج إعادة الهيكلة وخصوصة المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- ضمان التسيير التشغيلي والاستراتيجي لمحفظة النشاطات والقيم الأخرى المنقولة بهدف تحقيق الفاعلية والمردود الاقتصادي (Boutaleb K.; 2007).

أحدثت برامج التعديل الهيكلي هذه تغييرات جذرية وإجبارية على المؤسسات العمومية، بحيث كان هناك ما تمت خصوصتها (كليا أو جزئيا)، وأخرى خضعت لإعادة تنظيمها. هذا التغيير وضع القطيعة مع الماضي خاصة في المؤسسات التي تخلت الدولة عن ملكيتها سواء كليا أم جزئيا، أما تلك التي عاشت إعادة التنظيم وبقيت ملكا للدولة فقد عاشت فترات من حالة الصراع بين الممارسات والقيم السابقة وما فرضته الظروف والتغيرات الداخلية والخارجية والعالمية من ضرورة التغيير الجذري، وفي جميع المجالات، بما فيها وخاصة القيم والسلوكيات. حيث يقول Chabou M.S. أن "التغيير الذي عرفته المؤسسة الجزائرية يفرض تغيير "البرمجة الذهنية للأشخاص" مثل ما يسميها Hofstéde. وهذا النوع من التغيير يفترض دورا أساسيا ومقررا لوظيفة الموارد البشرية" (Chabou M.S.; 2003).

أما عن تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة فقد تميزت بما يلي (Dali A.; 2005):

- تمت الاستعانة بخبراء مختصين ومكاتب استشارية، نظرا لنقص خبرة مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، لصياغة قوانين تنظم علاقات العمل ونظام التعويضات، وكذا توقيف العمل بالقانون العام للعامل الذي لم يعد صالحا مع التطورات الحديثة واقتصاد السوق.
- زيادة الاهتمام بضرورة التكوين في ميدان تسيير الموارد البشرية سواء لدى المؤسسات العمومية أم الخاصة، وتم وضع عدة برامج لهذا الغرض.
- أنشطة جديدة أسندت لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية كتسيير الحياة الوظيفية، والاتصالات الداخلية، ونظام تعويضي فعال، وخطط للتكوين... لقد فهم المسيرون الجزائريون أهمية تسيير جيد للموارد البشرية.
- بعض المؤسسات تتجه أكثر فأكثر إلى العمل بأنظمة تعويض مرتبطة بالكفاءة مع كل ما يتطلب ذلك من تقييم للعاملين، وتكوين المقيمين، وتكوين العاملين، والحراك الوظيفي، وتسيير المسار الوظيفي... إلخ.

● تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة مازال في مرحلة إدارة الأفراد إن لم يكن، وفي كثير من الحالات، من مسؤولية صاحب المؤسسة باستثناء بعضها التي تضع بعض الوسائل المحتشمة للتكوين. أما المؤسسات الخاصة الأجنبية فهي تعمل بأنظمة تسيير موارد بشرية عصرية. في حين ما زالت الجزائر متأخرة في وضع نظام معلومات تسيير الموارد البشرية SIRH سواء في المؤسسات العامة أم الخاصة.

يتفق أغلب الباحثين المختصين (Dali A.; 2005) و(Hadj M.; 2005) بقضايا التسيير في المؤسسات الجزائرية على أن مدير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، ورغم الأهمية التي حظي بها مؤخرا، مازال دوره بعيدا عن دور الفاعل الاستراتيجي، لكن الأمور في تطور. ونجده اليوم وفي كثير من المؤسسات يضمن نيابة المدير العام في حالة غيابه. وبما أن دور الفاعل الاستراتيجي ما زال بعيدا عنه فإننا نتساءل عن دوره في قيادة التغيير!!؟.

### خلاصة الفصل:

أظهرت مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية العمومية أن التغييرات التي عرفتها، ابتداءً من تجربة الشركات الوطنية مرورا بالتسيير الاشتراكي ثم إعادة الهيكلة ومنه الاستقلالية وأخيرا برامج التعديل الهيكلي ومن خلالها الخوصصة، تمت بعيدا كل البعد عن المسيرين المتواجدين في هذه المؤسسات. بمن فيهم مديرو الموارد البشرية، وكان المبادر والقائد لها هو الدولة بإصدار قوانين ومراسيم لهذا الغرض. لهذا اقتصر دور إدارة الموارد البشرية في هذه التغييرات، سواء كانت إصلاحية تصحيحية أم جذرية شاملة، على مهمة التنفيذ مثلها مثل بقية الإدارات الأخرى للمؤسسة.

وعليه فإن مسيري هذه المؤسسات ومهما اختلف موقعهم في التنظيم أو مجال تخصصهم خضعوا كلهم للخطط والبرامج المعدة من قبل الدولة ولا مجال للمشاركة والمبادرة. ألا يعتبر هذا سببا كافيا لفشل التغييرات التي عرفتها المؤسسة والتي لم تفتح المجال للقدرات لتشارك وتتعلم إحداث التغيير الضروري والمناسب وتضمن قيادته ومن ثم نجاحه؟ مع العلم أن العديد من الباحثين يؤكدون على أن الكثير من برامج التغيير فشلت لأسباب اجتماعية، أي لم يؤخذ بعين الاعتبار العنصر البشري ومن ثم الإدارة التي تهتم بشؤونه قبل وأثناء عمليات التغيير.

# الفصل الخامس: منهج الدراسة وإجراءاتها

- 1-5 منهج الدراسة
- 2-5 سياق الدراسة
- 3-5 مجتمع الدراسة وخصائصه
- 4-5 أدوات جمع البيانات
- 1-4-5 المقابلة
- 2-4-5 الاستمارة
- 5-5 أساليب التحليل الإحصائي

## الفصل الخامس: منهج الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة والمؤسسات التي تناولتها والسياق العام لها، وأدوات جمع البيانات (مقابلة واستمارة). وأساليب التحليل الإحصائي المستعملة في هذه الدراسة الميدانية.

ويتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الميدانية في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة في تسيير التغيير الذي عرفته وتعرفه كل من المؤسسات الكبيرة العمومية والخاصة على مستوى ولاية سطيف، من خلال مهام حددتها الباحثة لهذه الإدارة متمثلة في أنهما: تمارس التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية وفق منطق الكفاءات، تقوم بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير، تقوم بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا، تتحمل مسؤولية المفاوضة حول مشاريع التغيير.

هذه المهام توضح أهمية دورها في عمليات التغيير التي تعيشها كل من المؤسسات العامة والخاصة بالولاية، مبينة بذلك إن كانت تابعة منفذة في عمليات التغيير أم فائدة محركة لهذه العمليات.

### 5-1 منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، حيث تسعى الدراسة المكتبية إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على الكتب والبحوث الجامعية وكذا الدوريات والكتب على شبكة الإنترنت باللغة العربية والأجنبية. بالإضافة إلى استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالبحث. أما من الجانب العملي فتسعى الدراسة الميدانية إلى اختبار مدى صحة فروض البحث من خلال مقابلة واستقصاء مديري إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة في ولاية سطيف موضع الدراسة، ومن ثم الحصول على البيانات الأولية من مصادرها المدروسة ميدانيا. وهذا لتحقيق فهما أفضل للمشكلة موضوع البحث حتى تتمكن من المساهمة في معالجتها .

### 5-2 السياق العام للدراسة :

في هذا الشق من الدراسة سوف نتعرض للظروف الخاصة للدراسة الميدانية التي نعتبرها دعامة بنائنا النظري. والتي مرت بالمراحل الآتية:

**أولاً:** بدأت الدراسة الميدانية خلال شهر مارس 2013 بعد اختيارنا ميدان الدراسة المتمثل في المؤسسات كبيرة الحجم عامة وخاصة في ولاية سطيف والتي تحصلنا على أسمائها وعدد العاملين بها وعناوينها في شكل قوائم من كل من مديرية الضمان الاجتماعي ومفتشية العمل بالولاية والتي بلغ عددها 39 مؤسسة.

السؤال المطروح هنا هو: لماذا المؤسسات الكبرى دون غيرها كميدان للدراسة؟ من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها وبالرجوع إلى الدراسات السابقة تبين لنا أنها في أغلبها تتناول موضوع دور أو مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في مؤسسات كبرى من بينها دراسات: (Dayan A. et al.; 1998; p. 351)، (Charron J.L. et Sépari S.; 2001; p. 230)، (Segretain E.; 1998; p. 22)، (Conner J. et Ulrich; 1996)، (Caldwell; 2001)، بالإضافة إلى دراسة (Delavallée; 1999) حيث يشير هذا الباحث إلى ثلاثة مؤشرات أساسية تؤكد على ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بالتغييرات التنظيمية من بينها تلك المتعلقة بقيادة التغيير والتي تفرض نفسها، وبالتدرج، كأحد أهم انشغالات مدير الموارد البشرية وذلك على الأقل في المؤسسات الكبرى. كذلك إذا رجعنا إلى أنواع السلطة التي يتمتع بها مدير الموارد البشرية في المؤسسات الكبرى نجده يمارس السلطة الوظيفية والتي تخول له الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، أي، نظريا، يمكن أن يتخذ القرارات المتعلقة بعمليات التغيير في هذه المؤسسات أكثر من غيرها. لذلك، ولكل هذه الأسباب، وقع اختيارنا على هذا النوع من المؤسسات دون غيره (صغيرة ومتوسطة).

ثانيا: شملت هذه الدراسة مؤسسات عامة وخاصة كبيرة في ولاية سطيف عاشت التغيير سواء من خلال إعادة الهيكلة أم/و إعادة التأهيل أم تغيير ملكيتها أم/و أدخلت تكنولوجيا حديثة في طرق العمل وأساليبه أم/و تبنت استراتيجيات جديدة، أم/و تنظيم جديد للعمل أم نظم عمل جديدة (مثلا النظام المحاسبي الوطني)، الحصول على الإيزو.... وعرفت التغيير سواء إجباريا أم إراديا، من نموذج (1) أو (2)، جذريا أم تدريجيا، شاملا أم جزئيا. فهي إذن تتوفر على مرتكزات بحثنا.

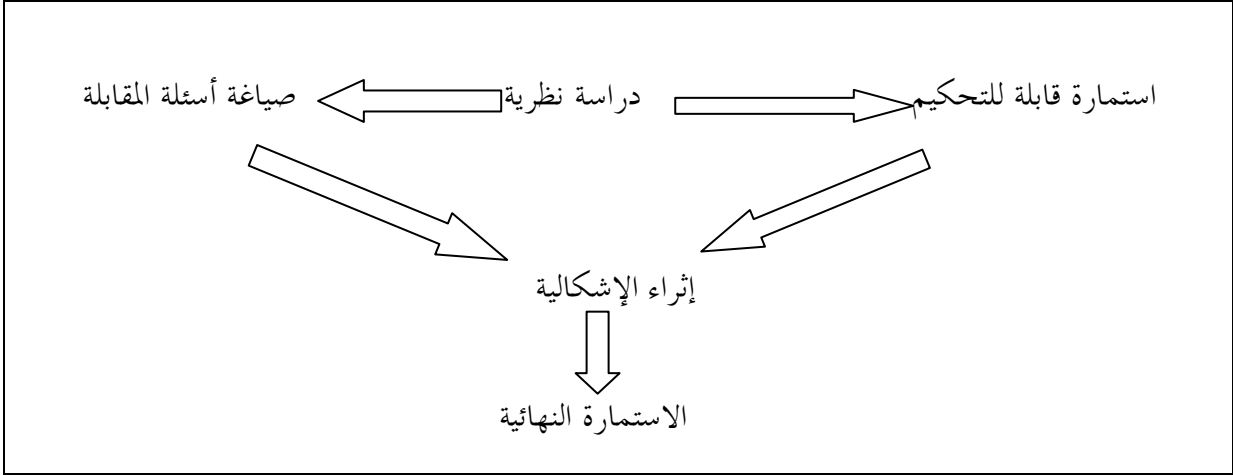
ثالثا: بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة قمنا بصياغة الاستمارة الأولية والقابلة للتحكيم وتم عرضها على مجموعة من الأساتذة (علوم التسيير، علم الاجتماع) وممارسين ومستشار في تسيير الموارد البشرية.

رابعا: وفي مرحلة موائية وبالاعتماد أيضا على الجانب النظري للبحث قمنا بصياغة أسئلة المقابلة التي كانت مزيجا بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة. ومن ثم قمنا بمقابلات لـ 10 مديريين لمديريات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة. هذه المقابلات نبهتنا إلى إمكانية وجود فروق بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة فيما يخص دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير.

خامسا: وفي الأخير تمكنا من الصياغة النهائية لفروض البحث والتصميم النهائي للاستمارة التي تمثل أساس بحثنا الميداني وأهم ركائزه.

ولتوضيح هذه السيرورة نقدم هذا الشكل الذي يبين هيكل الدراسة الميدانية .

الشكل رقم (3): هيكل الدراسة الميدانية



3-5 مجتمع الدراسة وخصائصه :

كما سبق وأن ذكرنا فإن المؤسسات التي شملتها دراستنا هي المؤسسات الاقتصادية كبيرة الحجم العامة والخاصة في ولاية سطيف وخصت بالذات مديري مواردها البشرية. فكان عدد المؤسسات العامة 17، أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة فكان عددها 13 مؤسسة. حيث وزعت على هؤلاء المديرين — 30 استمارة\* لإجراء الدراسة. وعليه فقد تميزت خصائص مؤسسات الدراسة والخصائص الشخصية لمديري مواردها البشرية بما يأتي :

تحليل خصائص مؤسسات الدراسة والخصائص الشخصية لمديري مواردها البشرية:

لقد شملت الدراسة مؤسسات كبرى عامة وخاصة في ولاية سطيف ، وعلى هذا الأساس سيتم تحليل البيانات المتعلقة بهذه المؤسسات وأخرى متعلقة بالموصفات الرئيسية التي شكلت خصائص مديري الموارد البشرية لهذه المؤسسات كما هو موضح في الجداول الآتية:

أولاً: من حيث الملكية

نتناول مؤسسات الدراسة حسب نوع الملكية كما يأتي:

\* أنظر ملحق رقم:1

الجدول رقم (2): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الملكية

نوع الملكية	التكرارات	النسب (%)
عامة	17	56.7
خاصة	13	43.3
المجموع	30	100

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن عدد المؤسسات العامة الكبيرة في ولاية سطيف يفوق نوعاً ما عدد المؤسسات الخاصة بها، حيث بلغ عدد المؤسسات العامة 17 بينما بلغ عدد المؤسسات الخاصة 13، وبذلك تكون نسبة المؤسسات العامة من إجمالي مفردات الدراسة (56.7%)، ونسبة المؤسسات الخاصة (43.3%).

ثانياً: من حيث جنس مدير الموارد البشرية

سيتم التطرق إلى جنس مديري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (3): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس لمديري الموارد البشرية

الجنس	التكرارات	النسب (%)
ذكر	23	76.7
أنثى	7	23.3
المجموع	30	100

يتضح من الجدول السابق أن أغلب مديري الموارد البشرية في المؤسسات الكبرى سواء كانت عامة أو خاصة ذكور (23) مقابل (7) إناث، أي أن نسبة الذكور من إجمالي مفردات الدراسة (76.7%) ونسبة الإناث من إجمالي مفردات الدراسة (23.3%).

ثالثاً: من حيث السن

سيتم تناول سن مديري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (4): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير سن مديري الموارد البشرية

السن	التكرارات	النسب (%)
من 20 إلى 35 سنة	3	10
من 36 إلى 50 سنة	15	50
من 51 وما فوق	12	40
المجموع	30	100

من بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن (15) مديراً للموارد بشرية تتراوح أعمارهم بين (36 إلى 50 سنة) ممثلة بنسبة (50%) من إجمالي مفردات الدراسة، و(12) مديراً للموارد البشرية يفوق سنهم (51 سنة) وذلك



بنسبة تقدر بـ (40%)، في حين لا تمثل الفئة الشابة والتي تتراوح أعمارها بين (20 إلى 35 سنة) إلا بـ (3) مديرين ما يمثل (10%) من إجمالي مفردات الدراسة.

رابعاً: من حيث المستوى التعليمي والتخصصات الجامعية

سيتم التعرف على المستوى التعليمي لهؤلاء المديرين الذين يسيرون إدارة الموارد البشرية في المؤسسات موضوع الدراسة وكذا تخصصاتهم الجامعية إن كانوا جامعيين.

جدول رقم (5): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي والتخصصات لمديري الموارد البشرية

التكرارات		دون البكالوريا		المستوى التعليمي
6	النسب (%)			
10	التكرارات	علوم اقتصادية	جامعي وحسب التخصصات	
33	النسب (%)			
4	التكرارات	علم الاجتماع		
13	النسب (%)			
5	التكرارات	حقوق		
17	النسب (%)			
5	التكرارات	تخصصات أخرى		
17	النسب (%)			

من الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد الدراسة (24) حاصلين على شهادات جامعية أي بنسبة (80%)، في حين لا يمثل الذين مستواهم التعليمي دون البكالوريا إلا (6) أفراد من إجمالي مفردات الدراسة ممثلة بنسبة (20%) أيضاً وفيما يخص التخصصات الجامعية، فقد أظهرت البيانات أن (33%) من أفراد الدراسة حاصلين على شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، و(17%) على شهادة الليسانس في الحقوق و(17%) على شهادات جامعية في تخصصات أخرى، و(13%) على شهادة الليسانس في علم اجتماع.

خامساً: من حيث سنوات الخدمة

سنتطرق إلى سنوات خدمة مديري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (6): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة لمديري الموارد البشرية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات الخدمة	12.96	9.71

الجدول أعلاه يبين أن المتوسط الحسابي لسنوات الخدمة 12.96 سنة وهذه قيمة مرتفعة تبين أن مديري الموارد البشرية يجب أن تكون لديهم أقدامية ليمارسوا هذه الوظيفة، كما أكد على ذلك الانحراف المعياري المقدر بـ 9.71 سنة.

#### 5-4 أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة على إشكالية بحثنا والمتمثلة، في توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الكبرى في ولاية سطيف فقد وقع اختيارنا على أداتين للبحث العلمي هما: المقابلة والاستمارة. معتمدين في ذلك على رأي كل من Igalens J. و Roussel P. حيث يرى هذان الباحثان أن في علم تسيير الموارد البشرية إنتاج البيانات يعتمد على تقنيتين اثنتين هما: الاستمارة والمقابلة. فالتقنية الأولى (الاستمارة) تسمح بالحصول وفي وقت قليل على عدة آراء والقيام بإجراءات معينة انطلاقاً من سلم الاتجاهات، أما الثانية (المقابلة) فتستعمل خصوصاً في مواضيع غير معروفة أو حينما يفرض الجانب النظري ضرورة توضيح الفاعلين تصوراتهم حول الظاهرة المدروسة (Igalens J. et Roussel P.; 1998; p. 71). وهذا الهدف الأخير هو الذي كان وراء اختيارنا لهذه التقنية والمتمثلة في المقابلة أي حتى نتعرف على آراء الباحثين حول موضوع الدراسة ومتغيراته.

ويضيف Igalens J. و Roussel P. أنه، باستعمال الاستمارة والمقابلة، فقد قمنا ببحث متكامل، كوننا استعملنا تقنية نوعية Qualitative في البحث متمثلة في أداة المقابلة، وتقنية كمية Quantitative متمثلة في الاستمارة التي بينت التجربة أنهما المناسبتان في علم تسيير الموارد البشرية (Igalens J. et Roussel P.; 1998; p. 72).

استعملنا كأدوات للبحث، مقتنعين بماذين الرأيين، في هذا الموضوع وبالترتيب المقابلة ثم الاستمارة كما يلي:

#### 5-4-1 المقابلة:

في نهاية مارس 2013 قامت الباحثة بإعداد دليل للمقابلة\* بغية تطبيقه على مجموعة من مديري الموارد البشرية والذي كان عددهم 10، من بينهم 8 مديريين موارد بشرية لمؤسسات اقتصادية كبرى عمومية (الوحدة الولائية لبريد الجزائر، اتصالات الجزائر، مجمع الرياض، مؤسسة نفضال الوحدة التجارية، مجمع BCR، الجزائرية للمياه، المؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهرو كيميائية، مجمع البلاستيك والمطاط) ومديران اثنان من مؤسسات اقتصادية كبرى خاصة (مجموعة MAMI، مؤسسة SAF CER). وهذا قصد جمع بيانات عن دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير التي عاشتها وتعيشها هذه المؤسسات.

تناولت أسئلة المقابلة ما يلي:

\* أنظر ملحق رقم: 2

- ما هو اسم إدارة الموارد البشرية في مؤسستكم؟
- كم عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية؟
- أنواع التغييرات التي عرفتتها وتعرفها مؤسستكم؟
- ما هي السنوات التي عرفت فيها مؤسستكم التغيير؟ وهل تعيشوا تغييرات في الفترة الحالية؟
- هل يشارك مدير الموارد البشرية في قرار التغيير؟
- هل تعيش مؤسستكم حالات من مقاومة العاملين لمشاريع التغيير؟
- كيف يتم التعامل مع مقاومة التغيير في مؤسستكم؟

بالإضافة إلى ترك المستجوب يعبر عن آرائه متناولا بذلك مواضيع خاصة بإدارة الموارد البشرية بكل حرية مزودا إيانا ببيانات إضافية. هذه المقابلة سمحت لنا بإعادة النظر في فروض البحث بسبب ما ظهر لنا أنه اختلاف في دور مدير الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية عنه في الخاصة، مما فرض علينا إدراج متغير آخر ألا وهو الفروق في نوع الملكية.

مع العلم أن معظم المقابلات أجريت في الفترة الصباحية بعد تنظيم موعد مسبق مع المستجوب. كما بلغ زمن كل مقابلة حوالي ساعتين أي ما مجموعه 20 ساعة تقريبا.

#### 5-4-2 الاستثمار:

لجمع البيانات اللازمة لإجراء البحث الميداني وقع اختيارنا على الاستثمار\* كأداة رئيسية لهذا البحث بهدف الكشف عن مواقف مديري الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة العامة والخاصة حول دورهم في تسيير التغيير؛ ولتحديد أبعاد هذه الظاهرة وضبط محاورها فقد تم الاعتماد في تصميم هذه الاستثمارة على التراث النظري لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها وإدارة التغيير، وكذا على مجموعة الدراسات السابقة منها دراسات (Ulrich D .Conner J ; 1996) ودراسة (Paillé P ; 2003) ودراسة (ريم رمضان، 2005) ودراسة (أشرف عبد الرحمن محمد، 2005). مع ضرورة الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الثلاثي (موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق) لمعرفة طبيعة دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير من خلال كل مهمة من المهام التي حددناها لها في هذه الدراسة . واحتوت أداة الاستثمار (65) بندا موزعة على عشرة (10) محاور هي :

1. محور سلطة مدير الموارد البشرية في اتخاذ قرار التغيير، والذي قيس بالأسئلة من (1 إلى 10).
2. محور ممارسة مدير الموارد البشرية لبعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي قيس بالأسئلة من (11 إلى 19).

\* أنظر ملحق رقم: 3

3. محور ممارسة مدير الموارد البشرية لبعض الأنشطة الدالة على تسيير الموارد البشرية وفق منطق الكفاءات، والذي قيس بالأسئلة من (20 إلى 29).
  4. محور عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير، وقد قيس بالأسئلة من (30 إلى 33).
  5. محور ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير، وقد قيس بالأسئلة من (34 إلى 38).
  6. محور نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير، وقد قيس بالأسئلة من (39 إلى 43).
  7. محور نمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات موضع الدراسة، وقد قيس بالأسئلة من (44 إلى 46).
  8. محور الخدمات الاستشارية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا وبقية الإدارات لتساعدها على إحداث التغيير، وقد قيس بالأسئلة من (47 إلى 53).
  9. محور أدوات الاستشارة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتقديم هذه الخدمات، وقد قيس بالأسئلة من (54 إلى 58).
  10. محور مسؤوليات مدير الموارد البشرية باعتباره مفاوضا حول مشاريع التغيير، وقد قيس بالأسئلة من (59 إلى 65).
- كما تضمنت الاستمارة بيانات حول المؤسسات محل الدراسة وأخرى حول مديري إدارات الموارد البشرية بها وقد احتوت اسم المؤسسة ونوعها (عامة، خاصة)، وعدد العاملين بها، وجنس مدير الموارد البشرية وعمره ومستواه التعليمي وتخصصه إن كان جامعيًا، وعدد سنوات خدمته في إدارة الموارد البشرية.
- وقد تم توزيع 39 استمارة على مديري مديريات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة العامة والخاصة دون تدخل منا في ملئها سواء بالشرح أو التفسير إلا في حالات نادرة، كما طُلب منا الرجوع إلى استلامها بعد فترة، نظرا لكثرة مشاغل هؤلاء، لكن في النهاية لم نستعمل إلا 30 منها فقط. فقد وجدنا 6 منها غير صالحة (حيث لمسنا في 4 منها عدم الجدية في الإجابة أما الـ 2 الآخرين فقد كانت غير كاملة)، ولم نسترجع الـ 3 الباقية من الاستمارات بسبب المماطلة والتأجيل في كل مرة ما أشعرنا بعدم الجدية لذلك اكتفينا بـ 30 استمارة\* لإجراء الدراسة.

مع العلم أن الشكل النهائي للاستمارة مر بعدة مراحل نذكرها كالآتي:

#### 1) مرحلة تصميم الاستمارة:

تمت صياغة أسئلة الاستمارة بما يتوافق وإشكالية وفرضيات البحث، لذلك تم تقسيمها إلى محاور ومن ثم إلى بنود. لكن بعدما قمنا بالمقابلة أعدنا النظر في بعض بنود الاستمارة من حيث المصطلحات المستعملة.

\* أنظر ملحق رقم: 3

## 2) مرحلة تجريب الاستثمار:

التصميم الأولي للاستثمار اعتمد بشكل كبير على إشكالية الدراسة وفرضياتها، كما اعتمد على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالإضافة إلى ما جاء في المقابلات مع 10 مديرين للموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة. وللتأكد من صدق الاستثمار وثباتها فقد اعتمدنا الإجراءات الآتية:

## أ) صدق الاستثمار:

قبل الاستعمال النهائي لاستثمار البحث تم عرضها في شكلها الأولي على مجموعة من المحكمين منهم 3 أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية وأستاذ من علم الاجتماع و4 مديرين لإدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، بالإضافة إلى مستشار خارجي متخصص في تسيير الموارد البشرية، ومراجعة المشرف\* وهذا بغية التحقق من صدقها. حيث طلب من هؤلاء المحكمين الحكم وإبداء الرأي في الاستثمار بشكل عام من حيث الصياغة ومستوى الوضوح ودرجة مناسبة البنود مع إشكالية البحث. وبناء على الملاحظات والآراء والاقتراحات المقدمة من قبل هؤلاء (أساتذة، ممارسين) أجرت الباحثة التعديلات الضرورية، حيث تم ذلك كما يلي:

- 1) تمت مناقشة مجتمع الدراسة، مع الممارسين من المؤسسات العمومية، واقتروا ضم الدراسة لمؤسسات اقتصادية كبرى خاصة، نظرا لتوفرها على بعض الخصائص وأهمها حرية القرار دون الرجوع إلى الوزارة الوصية مثلما هو الحال عندهم. وقد أخذنا بهذا الرأي وعلى هذا الأساس تمت إضافة اسم المؤسسة ونوعها (عامية أم خاصة)، في البيانات الشخصية للاستثمار.
- 2) إضافة بنود جديدة خاصة بممارسة إدارة الموارد البشرية للتسيير الاستراتيجي تتناول سلطة مدير الموارد البشرية في اتخاذ قرار التغيير وبعض أنشطة إدارة الموارد البشرية الدالة على ممارستها للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فعليا.
- 3) في المحور الخاص بالتعبئة تم حذف بعض البنود وضم بنود كانت في محور المفاوضة (بنود حول الإعلام عن مشاريع التغيير)، كما أجريت تعديلات في صياغة بعض البنود.
- 4) في المحور الذي يتناول إدارة الموارد البشرية كمفاوض على مشاريع التغيير تم توضيح بعض البنود (القوانين المقصودة هي قوانين العمل).
- 5) تمت إعادة ترتيب بعض البنود في الاستثمار وذلك حسب ملاحظات الأساتذة.

وعموما يمكن القول بأن المحكمين أكدوا صدق الاستثمار وإمكانية استخدامها كأداة للبحث وعلى توافيقها مع الإشكالية المطروحة والفرضيات المراد التأكد من صحتها.

\* أنظر ملحق رقم: 4

## ب) ثبات الاستمارة\*:

يقصد بثبات المقياس درجة الاتساق الداخلي بين عباراته، ولثبات المقياس جانبان: الأول استقرار المقياس كأن يتم الحصول على النتائج نفسها إذا ما تم قياس المتغير مرات متتالية بالمقياس نفسه، أما الجانب الآخر لثبات المقياس فهو الموضوعية وهو كأن يتم الحصول على نفس الدرجة بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصممه.

وتوجد عدة تقنيات لحساب ثبات المقياس واخترنا واحدة منها هي معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach، والذي بلغ  $\alpha = 0.96$  في الدراسة الاستطلاعية، و  $\alpha = 0.94$  للدراسة الميدانية وهي نسب عالية ما يبين أن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتسم بالاتساق الداخلي لعباراتها أي بالثبات.

## 5-5 أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفروض على حزمة البرامج الإحصائية المعروفة اختصاراً SPSS version 17.0. وقد استخدمنا في تحليل البيانات التي قمنا بجمعها عدداً من الأدوات الإحصائية والمتمثلة في: التكرارات، النسب المئوية، قيمة  $\chi^2$ ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار t ستودنت.

\* أنظر ملحق رقم:5

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم توضيح مكان إجراء الدراسة الميدانية أي المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة الكبرى في ولاية سطيف، وأسباب اختيار هذا المجال المكاني. وحددنا المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الهدف المراد. ومن ثم تم استعمال كل من المقابلة والاستمارة كوسيلة أساسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، ولم يُفْتُنَّا اختبار صدقها وثباتها لتتأكد من إمكانية الاعتماد عليها في الإجابة عن إشكالية بحثنا. واعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS.

# الفصل السادس:

## عرض نتائج الدراسة

1-6 عرض نتائج المقابلة

2-6 عرض نتائج الاستمارة

1-2-6 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

2-2-6 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

3-2-6 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

4-2-6 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

5-2-6 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة



## الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة

تبحث هذه الدراسة في الإجابة عن الإشكالية المتمثلة في: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟ وللإجابة عن هذا التساؤل اعتمدنا بالدرجة الأولى على الاستمارة دون أن نهمّل تدعيمها بأداة المقابلة التي زودتنا بمعلومات عن واقع إدارة الموارد البشرية في على الأقل مجموعة قليلة من المؤسسات محل الدراسة. هذه المعلومات ستسمح لنا بإثراء مناقشة نتائج استمارة الدراسة .

### 1-6 عرض نتائج المقابلة :

فيما يلي نعرض كل من أسئلة المقابلة وإجابات مديري الموارد البشرية العشرة (8 من مؤسسات اقتصادية عامة كبيرة و2 من مؤسسات اقتصادية خاصة كبيرة) الذين تم إجراء المقابلة معهم، حيث ساعدتنا إجاباتهم هذه في تفسير نتائج الاستمارة .

أسئلة المقابلة	أجوبة مديري الموارد البشرية
1) اسم إدارة الموارد البشرية في مؤسستكم؟	تسمى مديرية أو مصلحة أو دائرة الموارد البشرية في مجمل المؤسسات.
2) عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية ؟	يتراوح عدد العاملين من 4 إلى 20 موظفا خاصة إن كانت للمؤسسة فروع .
3) أنواع التغييرات التي عرفتها وتعريفها مؤسستكم ؟	بمجملة هذه المؤسسات عاشت التغيير سواء من حيث تغيير الطبيعة القانونية، أو إعادة التنظيم (إعادة الهيكلة)، أو إدخال تكنولوجيا حديثة على العمل الإداري أو الإنتاجي، الحصول على شهادة الأيزو وما تتطلبه من تغييرات، إستراتيجي من خلال نمو المؤسسات في الحجم أو التنوع في المنتجات، العمل بالنظام المحاسبي الجديد ...
4) سنوات التغيير ؟	ازدادت وتيرة التغييرات ابتداء من سنوات التسعينات إلى يومنا
5) مشاركة مديري الموارد البشرية في قرار التغيير ؟	بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية فقد أكد مديري الموارد البشرية بما أن قرارات التغيير تأتي من المركز أي الدولة، سواء من الوزارات الوصية أم صناديق المساهمة أم شركات تسيير المساهمات SGP مؤخرا، حيث تعتبر الدولة هي المساهم الوحيد فيها وقرار التغيير يتخذ ضمن ما يسمى بمخططات التنمية. أما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الخاصة فقد أكد المديران أنهما يستشاران في مشاريع التغيير ويمكن لهما أن يقترحا هذه المشاريع. وأن آرائهما تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة العليا .
6) مقاومة العاملين للتغيير ؟	إن كان نوع التغيير لا يؤدي إلى تسريح العاملين فإنه لا تحدث مقاومة من قبل العاملين لهذا المشروع. أما إذا حدث العكس فإنه يواجه بمقاومة عنيفة. ففي حالة أن التغيير يؤدي إلى تغيير مناصب العمل أو يفرض ضرورة التكوين فهذا لن يتسبب في مقاومة شديدة. وعليه فإن المهم بالنسبة للعامل هو البقاء في مؤسسته .
7) التعامل مع مقاومة التغيير؟	باستعمال وسيلة الإعلام (منشورات مصلحة Notes de service ) والاتصال، كعقد جمعيات عامة لشرح للعاملين قرار التغيير وأسبابه وأهدافه، أو اللقاء بممثلي العمال النقابيين أو غير النقابيين. مع ضرورة التذكير أن وسيلة الإعلام والاتصال لم تستعمل لدى كل المؤسسات، بل هناك البعض منها وقع عليها التغيير دون شرح أو تفسير أو سابق إنذار وبقي عمالها وحتى مديري الموارد البشرية بما في حيرة وعاجزين عن التصرف.

### 2-6 عرض نتائج الاستمارة:

نقوم هنا بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة لنتمكن من اختبار فروضها، وهذا بالاعتماد على ك<sup>2</sup> و t ستودنت للدلالة على الفروق، إن كانت موجودة، بين المؤسسات العامة والخاصة حول هذا الدور. فهذا الجزء من الدراسة يجيبنا عن التساؤلات الآتية :

- 1) هل تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟ وقد جاءت الإجابة عنه في استمارة البحث من خلال:
- \* سلطة مدير الموارد البشرية في اتخاذ قرار التغيير، والذي قيس بالأسئلة (1 - 10).
- \* ممارسة مدير الموارد البشرية لبعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي قيس بالأسئلة (11 - 19)
- 2) هل تسيير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟ وقد جاءت الإجابة عنه في استمارة البحث من خلال:
- \* ممارسة مدير الموارد البشرية لبعض الأنشطة الدالة على تسيير الموارد البشرية وفق منطق الكفاءات، والذي قيس بالأسئلة (20 - 29) .
- 3) هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟ وقد جاءت الإجابة عنه في استمارة البحث من خلال:
- \* عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير، وقد قيس بالأسئلة (30 - 33).
- \* ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير، وقد قيس بالأسئلة (34 - 38).
- \* نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير، وقد قيس بالأسئلة (39 - 43).
- \* نمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات موضع الدراسة، وقد قيس بالأسئلة (44 - 46).
- 4) هل تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟ وقد جاءت الإجابة عنه في استمارة البحث من خلال:
- \* الخدمات الاستشارية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا وبقية الإدارات لتساعدها على إحداث التغيير، وقد قيس بالأسئلة (47 - 53).
- \* الأدوات الاستشارية التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتقديم هذه الخدمات، وقد قيس بالأسئلة من رقم 54 إلى رقم 58.
- 5) هل تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟ وقد جاءت الإجابة عنه في استمارة البحث من خلال:
- \* مسؤوليات مدير الموارد البشرية باعتباره مفاوضا حول مشاريع التغيير، وقد قيس بالأسئلة (59 - 65).

## 6-2-1 عرض النتائج المتعلقة بممارسة إدارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي لقيادة عمليات

التغيير :

بهدف تأكيد أو نفي فرضية البحث المتمثلة في: "تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي لتكون قائدا لعمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية"، نقوم بتحليل بنود محاورها والمتمثلة في محورين هما: سلطة مدير الموارد البشرية في اتخاذ قرار التغيير، ممارسة بعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. وفي خطوة موالية نقوم بالمقارنة فيما يخص هذان المحوران لدى كل من المؤسسات الاقتصادية الكبرى العمومية والخاصة بهدف الكشف عن الفروق إن وجدت بين هذه المؤسسات.

أولاً: عرض نتائج البنود المتعلقة بمحور سلطة مدير إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قرار التغيير.

سيتم عرض نتائج هذا المحور، ولاختباره فقد تم الاعتماد على ك<sup>2</sup> كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (7، أ): آراء مديري الموارد البشرية حول سلطتهم في اتخاذ قرار التغيير

ترتيب العبارات	القرار	مستوى الدلالة	قيمة ك <sup>2</sup>	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	
7	غير دالة	0.20	3.20	20	06	46.7	14	33.3	10	1. تتخذ الإدارة العليا قرار التغيير بعد استشارتك
4	دالة	0.00	19.40	06.7	02	23.3	7	70	21	2. تقترح على الإدارة العليا مشاريع للتغيير
2	دالة	0.00	25.80	16.6	05	06.7	02	76.7	23	3. تدرس إمكانية إحداث التغيير واقعيًا
1	دالة	0.00	34.20	03.4	01	13.3	04	83.3	25	4. تعمل على تسهيل عملية تكيف مؤسستك مع تغيرات المحيط
5	دالة	0.002	12.60	13.3	4	23.3	7	63.3	19	5. تحضر العاملين من خلال الإعلام لإحداث التغيير
3	دالة	0.00	22.40	6.7	2	20.0	6	73.3	22	6. تحضر العاملين من خلال التكوين لإحداث التغيير
6	دالة	0.025	7.40	20.0	6	23.3	7	56.7	17	7. تشجع العاملين على إحداث التغيير
9	دالة	0.002	12.20	16.7	5	63.3	19	20.0	6	8. تغطي معظم أوقاتك في معالجة المشاكل الناتجة عن عمليات التغيير
8	غير دالة	0.49	1.40	43.3	13	30.0	9	26.7	8	9. تنفذ إجراءات تسريح العاملين التي قد تتطلبها بعض مشاريع التغيير
2	دالة	0.00	26.60	3.3	1	20.0	6	76.7	23	10. تنقل العاملين إلى الوظائف المناسبة بعد عمليات التغيير
/	دالة	0.02	7.80	16.6	5	26.7	8	56.7	17	المجموع

\* يقدر حجم أفراد الدراسة بـ 30 مؤسسة\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (56.7%) من المبحوثين (مديري الموارد البشرية) يؤكّدون على امتلاكهم التام لسلطة اتخاذ قرار التغيير داخل المؤسسة، في حين أكدت نسبة (26.7%) منهم على امتلاكهم النسبي لسلطة اتخاذ القرار، أما نسبة (7.80%) من المبحوثين فيؤكّدون على عدم امتلاكهم لسلطة اتخاذ قرار التغيير بالمؤسسة.

وعليه يمكن القول أن معظم المدراء يمتلكون سلطة قرار التغيير غير أنها تختلف من عبارة لأخرى. فنجد نسبة (83.3%) من مديري الموارد البشرية الممثلين لأفراد الدراسة يعملون على تسهيل تكيف مؤسساتهم مع تغيرات المحيط، ويدرس (76.6%) من مديري الموارد البشرية إمكانية إحداث التغيير واقعياً، كما أكد (76.7%) من أفراد الدراسة على أنهم يقومون بنقل العاملين إلى الوظائف المناسبة بعد عمليات التغيير، ويحضر (73.3%) منهم العاملين بمؤسساتهم من خلال التكوين لإحداث التغيير، ويقترح (70%) من مديري الموارد البشرية مشاريع للتغيير على الإدارة العليا، ويحضر (63.3%) من أفراد الدراسة العاملين لأحداث التغيير مستعملين في ذلك وسيلة الإعلام، ويشجع (56.7%) من المستجوبين العاملين على إحداث التغيير. ما يؤكّد ذلك هو وجود دلالة إحصائية للمحور ككل وكذا في البنود (2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 10) عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بمحور سلطة مدير إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قرار التغيير بالاعتماد على فروق الملكية.

نخضع نفس الأسئلة السابقة التي تم عرضها في محور سلطة مدير الموارد البشرية في اتخاذ قرار التغيير للمقارنة بين مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة ومديري الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة، باعتماد قيمة t لمعرفة إن كان هناك تشابه أو اختلاف في هذا المحور بين هذين النوعين من المؤسسات.

جدول رقم (7، ب): يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول سلطة مدير الموارد البشرية في اتخاذ قرار التغيير

القرار	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	العبارات
غير دالة	0.99	01.7	0.74	1.94	عامة ن=17	1. تتخذ الإدارة العليا قرار التغيير بعد استشارتك
			0.65	2.38	خاصة ن=13	
غير دالة	0.29	01.06	0.71	2.52	عامة ن=17	2. تقترح على الإدارة العليا مشاريع للتغيير
			0.43	2.76	خاصة ن=13	
غير دالة	0.71	-0.37	0.78	2.65	عامة ن=17	3. تدرس إمكانية إحداث التغيير واقعيًا
			0.77	2.54	خاصة ن=13	
غير دالة	0.23	1.23	0.59	2.70	عامة ن=17	4. تعمل على تسهيل عملية تكيف مؤسستك مع تغيرات المحيط
			0.27	2.92	خاصة ن=13	
غير دالة	0.21	1.27	0.78	2.35	عامة ن=17	5. تحضر العاملين من خلال الإعلام لإحداث التغيير
			0.63	2.69	خاصة ن=13	
غير دالة	0.69	-0.40	0.58	2.70	عامة ن=17	6. تحضر العاملين من خلال التكوين لإحداث التغيير
			0.65	2.61	خاصة ن=13	
غير دالة	0.32	1.09	0.83	2.23	عامة ن=17	7. تشجع العاملين على إحداث التغيير
			0.77	2.54	خاصة ن=13	
غير دالة	0.80	-0.25	0.66	2.06	عامة ن=17	8. تمضي معظم أوقاتك في معالجة المشاكل الناتجة عن عمليات التغيير
			0.57	2.00	خاصة ن=13	
غير دالة	0.43	-0.80	0.82	1.94	عامة ن=17	9. تنفذ إجراءات تسريح العاملين التي قد تتطلبها بعض مشاريع التغيير
			0.85	1.70	خاصة ن=13	
غير دالة	0.31	1.04	0.49	2.64	عامة ن=17	10. تنقل العاملين إلى الوظائف المناسبة بعد عمليات التغيير
			0.55	2.84	خاصة ن=13	
غير دالة	0.36	-0.92	3.78	23.76	عامة ن=17	المجموع
			3.41	25.00	خاصة ن=13	

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول تقارب المتوسطات الحسابية لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة حول سلطتهم في اتخاذ قرار التغيير لكافة بنود المحور .

وعليه جاءت قيم t المحسوبة لرأي مديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات حول سلطتهم في اتخاذ قرار التغيير تقدر بـ (-0.92) للمحور ككل وب (1.7، 1.06، -0.37، 1.23، 1.27، -0.40، 1.09، -0.25، -0.80، 1.04) للعبارات على التوالي، وهي غير دالة عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05). بمستويات دلالة قدرها للمحور ككل (0.36) وللعبارات على التوالي (0.99، 0.29، 0.71، 0.23، 0.21، 0.69، 0.32، 0.80، 0.43، 0.31). ما يعني أنه لا توجد فروق في رأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى حول سلطتهم في اتخاذ قرار التغيير حسب نوع الملكية.

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بممارسة مدير الموارد البشرية لبعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

سنعرض ونحلل نتائج البنود الخاصة بمقياس ممارسة مدير الموارد البشرية لبعض أنشطة التسيير الاستراتيجي الدالة على الدور الاستراتيجي لإدارته في قيادة عمليات التغيير، وقد تم الاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لإثبات أو نفي ممارستها لهذا الدور كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (8، أ): آراء أفراد الدراسة حول ممارسة بعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

ترتيب العبارات	القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	
6	دالة	0.02	7.80	40.0	12	10.0	3	50.0	15	11. تشارك في اجتماعات مجلس الإدارة
7	غير دالة	0.49	1.40	26.7	8	30.0	9	43.3	13	12. تشارك في تحديد رؤية مؤسستك
2	دالة	0.00	30.20	3.3	1	16.7	5	80.0	24	13. تدرس المحيط الداخلي لتتعرف على نقاط قوة وضعف الموارد البشرية المتوفرة لديكم
7	غير دالة	0.40	1.80	33.3	10	23.3	7	43.3	13	14. تتابع تغيرات مستويات الأجور السائدة في المحيط الخارجي
1	دالة	0.00	26.13	00	00	3.3	1	96.7	29	15. تتابع تغيرات قوانين العمل
5	غير دالة	0.06	5.60	20.0	6	26.7	8	53.3	16	16. تدرس سوق العمل لتتعرف على نوعية العمالة المتوفرة به
4	دالة	0.00	12.20	16.7	5	20.0	6	63.3	19	17. تشارك في وضع الأهداف العامة لمؤسستك
4	دالة	0.00	14.60	6.7	2	30.0	9	63.3	19	18. تترجم الأهداف العامة لمؤسستك إلى أهداف خاصة بالعمالين
3	دالة	0.00	25.80	6.7	2	16.7	5	76.7	23	19. للعنصر البشري تأثير كبير على الخيارات الاستراتيجية لمؤسستك
/	دالة	0.00	12.20	16.7	5	20.00	6	63.3	19	المجموع

\* يقدر حجم أفراد الدراسة بـ 30 مؤسسة\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

يتبين من الجدول السابق أن (63.3%) من مديري الموارد البشرية يمارسون بعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، في حين أكد (20%) من المستجوبين على ممارستهم النسبية لبعض من هذه الأنشطة، أما نسبة (16.7%) من المبحوثين فقد أكدوا عدم ممارستهم لبعض أنشطة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية .

ومن ثم يمكن القول أن معظم مديري الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة يمارسون بعض أنشطة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، غير أنها تختلف من عبارة لأخرى فنجد أغلبية مديري الموارد البشرية (96.7%) يتابعون تغيرات قوانين العمل، كما يدرس (80%) من أفراد الدراسة المحيط الداخلي لتتعرف على نقاط قوة وضعف الموارد البشرية المتوفرة في مؤسساتهم، ويؤكد (76.7%) من مديري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة أن للعنصر البشري تأثيرا كبيرا على الخيارات الاستراتيجية فيها، ويشارك (63.3%) من أفراد الدراسة

في وضع الأهداف العامة لمؤسساتهم، كما يترجم (63.3%) من المستجوبين الأهداف العامة لمؤسساتهم إلى أهداف خاصة بالعاملين، وأظهرت النتائج أن (50%) من مديري المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة يشاركون في اجتماعات مجلس الإدارة والتي يسميها البعض اللجنة الإدارية. ما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية للمحور ككل وكذا في البنود (11، 13، 15، 17، 18، 19) عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بمحور ممارسة مدير الموارد البشرية لبعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالاعتماد على فروق الملكية.

في هذه الخطوة نقارن بين نفس الأسئلة السابقة التي تم عرضها في محور ممارسة مدير الموارد البشرية لبعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باعتماد قيمة t لمعرفة إن كان هناك تشابه أو اختلاف في ممارسة بنود هذا المحور بين مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة ومديري الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة.

جدول رقم (8، ب): يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول ممارسة بعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

القرارات	المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
11. تشارك في اجتماعات مجلس الإدارة	عامة ن=17	2.00	1.00	0.64	0.52	غير دالة
	خاصة ن=13	2.23	0.92			
12. تشارك في تحديد رؤية مؤسستك	عامة ن=17	2.17	0.81	-0.072	0.94	غير دالة
	خاصة ن=13	2.15	0.89			
13. تدرس الخيط الداخلي للتعرف على نقاط قوة وضعف الموارد البشرية المتوفرة لديكم	عامة ن=17	2.64	0.60	1.52	0.14	غير الدالة
	خاصة ن=13	2.92	0.27			
14. تتابع تغيرات مستويات الأجور السائدة في الخيط الخارجي	عامة ن=17	1.94	0.89	1.13	0.27	غير دالة
	خاصة ن=13	2.30	0.85			
15. تتابع تغيرات قوانين العمل	عامة ن=17	2.94	0.24	0.87	0.39	غير دالة
	خاصة ن=13	3.00	0.00			
16. تدرس سوق العمل للتعرف على نوعية العمالة المتوفرة به	عامة ن=17	2.00	0.86	2.92	0.00	دالة
	خاصة ن=13	2.77	0.44			
17. تشارك في وضع الأهداف العامة لمؤسستك	عامة ن=17	2.54	0.66	0.43	0.66	غير دالة
	خاصة ن=13	2.41	0.87			
18. تترجم الأهداف العامة لمؤسستك إلى أهداف خاصة بالعاملين	عامة ن=17	2.47	0.62	0.96	0.34	غير دالة
	خاصة ن=13	2.69	0.63			
19. للعنصر البشري تأثير كبير على الخيارات الإستراتيجية لمؤسستك	عامة ن=17	2.70	0.58	-0.06	-0.06	غير دالة
	خاصة ن=13	2.69	0.63			
المجموع	عامة ن=17	21.29	3.70	-1.56	0.13	غير دالة
	خاصة ن=13	23.31	3.20			

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05).

يظهر من الجدول أعلاه تقارب المتوسطات الحسابية لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى حول ممارسة بعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لكافة البنود بين المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة.

وعليه جاءت قيم  $t$  المحسوبة لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة حول ممارستهم لبعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تقدر بـ (1.56-) للمحور ككل وبـ (0.64، -0.072، 1.52، 1.13، 0.87، 0.43، 0.96، -0.06) للعبارات على التوالي، وهي غير دالة عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05). بمستويات دلالة قدرها للمحور ككل (0.13) وللعبارات على التوالي (0.52، 0.94، 0.14، 0.27، 0.39، 0.66، 0.34، 0.95). ما يعني أنه لا توجد فروق في رأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى حول ممارسة بعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية حسب نوع الملكية، ما عدا البند (16) حيث جاء مستوى الدلالة مقدر بـ (0.00) وقيمة  $t$  (2.92) وهي موجبة ما يظهر أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة هم الأكثر موافقة على هذا البند. أي أن هؤلاء المديرين يقومون بدراسة سوق العمل ليتعرفوا على نوعية العمالة المتوفرة في هذا السوق. ولكن في العموم نلمس عدم وجود فروق في أجوبة المستجوبين من مديري الموارد البشرية لكلا النوعان من المؤسسات حول ممارسة بعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

## 6-2-2 عرض النتائج المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وفق منطوق الكفاءات :

لتأكيد أو نفي فرضية البحث المتمثلة في: "تسيير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطوق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تُعزى إلى نوع الملكية"، نقوم بتحليل بنودها التي تناولت بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية الدالة على التسيير بالكفاءات. وفي خطوة موائية نقوم بمقارنة هذه البنود لدى كل من المؤسسات الاقتصادية الكبرى العمومية والخاصة بهدف الكشف عن الفروق إن وجدت بين هذه المؤسسات فيما يخص كيفية ممارسة هذه الأنشطة والمتمثلة في: التوظيف، التسيير التنبؤي، التقييم، تسيير الحياة الوظيفية.

## أولاً: عرض نتائج البنود الخاصة بتسيير الموارد البشرية وفق منطوق الكفاءات

سيتم عرض نتائج بنود هذه الفرضية، ولاختبارها فقد تم الاعتماد على  $\chi^2$  كما هو موضح في الجدول الآتي:



جدول رقم (9، أ): آراء أفراد الدراسة حول تسيير الموارد البشرية وفق منطق الكفاءات.

ترتيب العبارات	القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	
3	دالة	0.00	18.20	3.3	1	30.0	9	66.7	20	20. مرجعك الأساسي في ممارسة أنشطتك هو ما يتطلبه منصب العمل من شروط
4	دالة	0.002	12.20	16.7	5	20.0	6	63.3	19	21. تقوم بإعداد مرجعية الكفاءات
2	دالة	0.00	21.80	10.0	3	16.7	5	73.3	22	22. تهدف من عملية تقييم أداء العاملين الكشف عن الكفاءات الموجودة في مؤسستك
5	دالة	0.001	14.60	3.3	1	36.7	11	60.0	18	23. تتنبأ بالكفاءات التي تحتاجها مؤسستك مستقبلاً
6	غير دالة	0.15	3.80	26.7	8	23.3	7	50.0	15	24. تقارن بين الكفاءات المتوفرة في مؤسستك وتلك الموجودة لدى منافسيكم
2	دالة	0.00	22.40	6.7	2	20.0	6	73.3	22	25. توظف العاملين على أساس الشهادة العلمية
1	دالة	0.00	16.13	00	00	13.3	4	86.7	26	26. توظف العاملين على أساس المهارة
9	غير دالة	0.06	5.60	53.3	16	26.7	8	20.0	6	27. توظف العاملين على أساس السمات الشخصية
8	غير دالة	0.49	1.40	23.3	7	36.7	11	40.0	12	28. توظف على أساس أن منصب العمل قابل للتغيير في محتواه مستقبلاً
7	دالة	0.02	7.40	10.0	3	43.3	13	46.7	14	29. تقوم بوضع مخططات لحركة التنقلات الوظيفية
/	دالة	0.02	7.80	16.6	5	26.7	8	56.7	17	المجموع

\* يقدر حجم أفراد الدراسة ب30 مؤسسة\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (56.7%) من المستجوبين (مديري الموارد البشرية) يؤكدون على أهم يسيرون العاملين في مؤسساتهم وفق منطق الكفاءات، في حين أكدت نسبة (26.7%) منهم على أنهم يمارسون نسبياً تسيير العاملين وفق منطق الكفاءات، أما نسبة (16.6%) من المبحوثين فيؤكدون عدم تسييرهم لمواردهم البشرية وفق هذا المنطق.

وعليه يمكن القول أن معظم المبحوثين من مديري الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة يسيرون عاملهم وفق منطق الكفاءات غير أن هذا التسيير يختلف من نشاط (أي عبارة لأخرى)، حيث نجد (86.7%) من مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى يوظفون طالبي العمل على أساس المهارة، ويوظف (73.3%) من المستجوبين على أساس الشهادة العلمية، ويهدف (73.3%) من أفراد الدراسة من خلال عملية تقييم أداء العاملين الكشف عن الكفاءات الموجودة بمؤسستهم، ويؤكد (66.7%) من أفراد الدراسة أن مرجعهم الأساسي في ممارسة أنشطتهم هو ما يتطلبه منصب العمل من شروط، ويقوم (63.3%) من مديري الموارد البشرية بإعداد مرجعيات الكفاءات، ويتنبأ (60%) منهم بالكفاءات التي تحتاجها مؤسستهم مستقبلاً، ويقوم (43.3%) بوضع مخططات لحركة التنقلات الوظيفية للعاملين. وما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية للمحور ككل وكذا في البنود (20، 21، 22، 23، 25، 26، 29) عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

ثانياً: عرض نتائج البنود الخاصة بتسيير الموارد البشرية وفق منطق الكفاءات بالاعتماد على فروق الملكية

خلال هذه الخطوة نقارن بين نفس الأسئلة السابقة التي تم عرضها حول تسيير الموارد البشرية وفق منطق الكفاءات لدى كل من المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة بهدف الكشف عن فروق بين هذه المؤسسات وذلك باعتماد قيمة t لمعرفة إن كان هناك تشابه أو اختلاف في ممارسة بنود هذه الفرضية بين مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة ومديري الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة.

جدول رقم (9، ب): يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول تسيير الموارد البشرية وفق منطق الكفاءات

القرار	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	العبارات
غير دالة	0.42	-0.81	0.47	2.70	عامة ن=17	20. مرجعك الأساسي في ممارسة أنشطتك هو ما يتطلبه منصب العمل من شروط
			0.66	2.54	خاصة ن=13	
غير دالة	0.36	0.91	0.78	2.35	عامة ن=17	21. تقوم بإعداد مرجعية الكفاءات
			0.76	2.61	خاصة ن=13	
غير دالة	0.68	0.41	0.62	2.59	عامة ن=17	22. تهدف من عملية تقييم أداء العاملين الكشف عن الكفاءات الموجودة في مؤسستك
			0.75	2.69	خاصة ن=13	
غير دالة	0.88	1.76	0.62	2.41	عامة ن=17	23. تتنبأ بالكفاءات التي تحتاجها مؤسستك مستقبلاً
			0.43	2.76	خاصة ن=13	
غير دالة	0.08	1.76	0.93	2.00	عامة ن=17	24. تقارن بين الكفاءات المتوفرة في مؤسستك وتلك الموجودة لدى منافسيك
			0.66	2.54	خاصة ن=13	
غير دالة	0.32	-1.01	0.56	2.76	عامة ن=17	25. توظف العاملين على أساس الشهادة العلمية
			0.66	2.54	خاصة ن=13	
غير دالة	0.78	-0.28	0.33	2.88	عامة ن=17	26. توظف العاملين على أساس المهارة
			0.37	2.84	خاصة ن=13	
غير دالة	0.55	0.60	0.79	1.59	عامة ن=17	27. توظف العاملين على أساس السمات الشخصية
			0.83	1.77	خاصة ن=13	
غير دالة	0.07	1.85	0.89	1.94	عامة ن=17	28. توظف على أساس أن منصب العمل قابل للتغيير في محتواه مستقبلاً
			0.51	2.46	خاصة ن=13	
غير دالة	0.22	1.24	0.66	2.23	عامة ن=17	29. تقوم بوضع مخططات لحركة التنقلات الوظيفية
			0.66	2.54	خاصة ن=13	
غير دالة	0.16	-1.45	4.09	23.47	عامة ن=17	المجموع
			2.29	31.25	خاصة ن=13	

\*يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05).

بالنظر إلى الجدول أعلاه نقرأ تقارب المتوسطات الحسابية لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء كانت العامة أو الخاصة حول تسيير الموارد البشرية وفق منطق الكفاءات.

وعليه جاءت قيم t المحسوبة لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة حول تسيير العاملين وفق منطلق الكفاءات تقدر بـ (-1.45) للمحور ككل وب (0.91، 0.41، 1.76، 1.76، -1.01، -0.28، 0.60، 1.85، 1.24) للعبارات على التوالي، وهي غير دالة عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05). بمستويات دلالة قدرها للمحور ككل (0.16)، وللعبارات على التوالي (0.42، 0.36، 0.68، 0.88، 0.08، 0.32، 0.78، 0.55، 0.07، 0.22). ما يدل على أنه لا توجد فروق في رأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء كانت عامة أو خاصة حول تسيير الموارد البشرية وفق منطلق الكفاءات. فهناك تطابق تام لكيفية تسييرهم للموارد البشرية في مؤسساتهم (عامة وخاصة).

### 6-2-3 عرض النتائج المتعلقة بتعبئة إدارة الموارد البشرية العاملين حول مشاريع التغيير

للتأكيد أو نفي فرضية البحث المتمثلة في: "تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية"، نقوم بتحليل بنود محاورها والتي تمثل المكونات الأساسية لتعبئة الموارد البشرية في المؤسسات وهي: عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير، ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير، نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير، نمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات موضع الدراسة. وفي خطوة موالية نقوم بمقارنة بنود هذه المحاور لدى كل من المؤسسات الاقتصادية الكبرى العمومية والخاصة بهدف الكشف عن الفروق، إن وجدت، بين هذه المؤسسات فيما يخص هذه المحاور.

#### أولاً: عرض النتائج المتعلقة بمحور عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير

سيتم عرض نتائج هذا المحور واختباره فقد تم الاعتماد على كا<sup>2</sup> كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (10، أ) يوضح آراء أفراد الدراسة حول عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير

ترتيب العبارات	القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	
2	دالة	0.00	21.60	13.3	4	13.3	4	73.3	22	30. تساهم في وضع نظام للحوافز يهدف إلى تشجيع العاملين على الالتزام بأهداف المؤسسة
1	دالة	0.00	25.80	6.7	2	16.7	5	76.7	23	31. تسهر على تحقيق العدالة في منح المكافآت
4	غير دالة	0.15	3.80	16.7	5	40.0	12	43.3	13	32. المكافأة الممنوحة تشجع على قبول التغيير من قبل العاملين
3	غير دالة	0.06	5.60	13.3	4	40.0	12	46.7	14	33. طريقة توزيع المكافآت تلقى قبولا من قبل العاملين
/	دالة	0.00	10.40	13.3	4	26.7	8	60.0	18	المجموع

\* يقدر حجم أفراد الدراسة بـ 30 مؤسسة\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

من الجدول السابق يتبين أن (60%) من مديري الموارد البشرية للمؤسسات العامة والخاصة محل الدراسة يؤكدون على عدالة نظام الحوافز وتشجيعه للتغيير، ويؤكد (26.7%) منهم على عدالته النسبية، أما (13.3%) من الباحثين هؤلاء فقد أكدوا على عدم عدالة هذا النظام ومن ثم عدم تشجيعه على التغيير .

ومن ثم يمكن القول أن أغلب أفراد الدراسة وهم من مديري الموارد البشرية يؤكدون على عدالة نظام الحوافز وعلى تشجيعه على التغيير، غير أن هذا يختلف من عبارة إلى أخرى فنجد (76.7%) من أفراد الدراسة الممثلة لمديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة يسهرون على تحقيق العدالة في منح المكافآت، ويساهم (73.3%) في وضع نظام للحوافز يهدف إلى تشجيع العاملين على الالتزام بأهداف المؤسسة. ما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية للمحور ككل وكذا في البنود (30، 31) عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بمحور عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير بالاعتماد على فروق الملكية في هذه الخطوة نقارن بين نفس الأسئلة السابقة التي تم عرضها في محور عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير، باعتماد قيمة t لمعرفة إن كان هناك تشابه أو اختلاف في ممارسة بنود هذا المحور بين مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة ومديري الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة.

جدول رقم (10، ب): يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير

القرارات	المؤسسة	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
30. تساهم في وضع نظام للحوافز يهدف إلى تشجيع العاملين على الالتزام بأهداف المؤسسة	عامة ن=17	2.47	0.79	1.12	0.27	غير دالة
	خاصة ن=13	2.77	0.59			
31. تسهر على تحقيق العدالة في منح المكافآت	عامة ن=17	2.64	0.60	0.55	0.58	غير دالة
	خاصة ن=13	2.77	0.59			
32. المكافأة الممنوحة تشجع على قبول التغيير من قبل العاملين	عامة ن=17	2.11	0.78	1.27	0.21	غير دالة
	خاصة ن=13	2.46	0.66			
33. طريقة توزيع المكافآت تلقى قبولا من قبل العاملين	عامة ن=17	2.41	0.71	-0.68	0.49	غير دالة
	خاصة ن=13	2.23	0.72			
المجموع	عامة ن=17	9.65	1.83	-0.88	0.38	غير دالة
	خاصة ن=13	10.23	1.74			

\*يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05).

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك تقارباً للمتوسطات الحسابية لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء أكانت عامة أم خاصة حول عدالة نظام الحوافز كأحد آليات التعبئة حول مشاريع التغيير.

وعليه جاءت قيم  $t$  المحسوبة لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة بمحور عدالة نظام الحوافز تقدر ب  $(-0.88)$  للمحور ككل وب  $(1.12, 0.55, 1.27, -0.68)$  على التوالي، وهي غير دالة عند درجات الحرية  $(28)$  ومستوى الخطأ  $(0.05)$ . بمستويات دلالة قدرها للمحور ككل  $(0.38)$ ، وللعبارات على التوالي  $(0.27, 0.58, 0.21, 0.49)$ ، ما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء أكانت عامة أم خاصة حول عدالة نظام الحوافز ودوره في تعبئة العاملين وتحقيق التزامهم بمشاريع التغيير.

### ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بمحور ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير

سيتم عرض نتائج هذا المحور، المتعلق بارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير إن تمت في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة، ولاختباره فقد تم الاعتماد على  $\chi^2$  كما هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول رقم (11، أ) يوضح آراء أفراد الدراسة حول ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير

ترتيب العبارات	القرار	مستوى الدلالة	قيمة $\chi^2$	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	
2	دالة	0,02	4,80	00	00	30,0	9	70,0	21	34. أنت على دراية بطبيعة كل الأعمال الموجودة بمؤسستك
2	دالة	0,00	19,40	6,7	2	23,3	7	70,0	21	35. برامج التكوين تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات
1	دالة	0,00	34,20	3,3	1	13,3	4	83,3	25	36. برامج التكوين لها علاقة بمشاريع التغيير التي تحدث بمؤسستك
4	غير دالة	0,12	4,20	16,7	5	36,7	11	46,7	14	37. برامج التكوين تسمح للعامل بالحصول على عمل آخر في حالة تسريحه
3	دالة	0,00	22,40	6,7	2	20,0	6	73,3	22	38. تعمل على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر
/	دالة	0,00	19,40	6,7	2	23,3	7	70,0	21	المجموع

\*يقدر حجم أفراد الدراسة ب 30 مؤسسة\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن (70%) من المبحوثين (مديري الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة) يؤكدون ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير، في حين أكد (23.3%) منهم على ارتباطها النسبي

بهذه المشاريع، ولم يرى (19.4%) من المستجوبين أن هناك ارتباط بين مشاريع التغيير وبرامج التكوين في مؤسستهم.

وعليه يمكن القول أن أغلب مديري الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة يؤكدون على ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير. فقد بين (83.3%) منهم أن برامج التكوين لها علاقة بمشاريع التغيير التي تحدث في المؤسسة، ويعمل (73%) من هؤلاء المديرين على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم، كما يؤكد (70%) من أفراد الدراسة أن برامج التكوين تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات، وأن (70%) من المستجوبين على دراية وملمين بطبيعة كل الأعمال الموجودة بمؤسستهم. ما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية للمحور ككل وكذا في البنود (34، 35، 36، 38) عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

#### رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بمحور ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير بالاعتماد على فروق الملكية

فيما يلي نقارن بين نفس الأسئلة السابقة التي تم عرضها في محور ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير، باعتماد قيمة t لمعرفة إن كان هناك تشابه أو اختلاف في ممارسة بنود هذا المحور بين مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة ومديري الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة.

#### جدول رقم (11، ب): يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير

العبارة	المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
34. أنت على دراية بطبيعة كل الأعمال الموجودة بمؤسستك	عامة ن=17	2.70	0.46	-0.07	0.93	غير دالة
	خاصة ن=13	2.69	0.48			
35. برامج التكوين تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات	عامة ن=17	2.70	0.47	-0.73	0.47	غير دالة
	خاصة ن=13	2.53	0.77			
36. برامج التكوين لها علاقة بمشاريع التغيير التي تحدث بمؤسستك	عامة ن=17	2.82	0.39	-0.30	0.76	غير دالة
	خاصة ن=13	2.76	0.59			
37. برامج التكوين تسمح للعامل بالحصول على عمل آخر في حالة تسريحه	عامة ن=17	2.11	0.69	1.56	0.13	غير دالة
	خاصة ن=13	2.53	0.77			
38. تعمل على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر	عامة ن=17	2.58	0.61	0.80	0.42	غير دالة
	خاصة ن=13	2.76	0.59			
المجموع	عامة ن=17	12.94	1.48	-0.53	0.60	غير دالة
	خاصة ن=13	13.31	2.29			

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05).

يتبين من الجدول السابق أن هناك تقارباً للمتوسطات الحسابية لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء كانت عامة أو خاصة حول ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير.

وعليه جاءت قيم t المحسوبة لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة بمحور ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير تقدر ب(-0.53) للمحور ككل، وب (-0.07، -0.73، -0.30)، و(1.56، 0.80) للعبارات على التوالي، وهي غير دالة عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05). بمستويات دلالة قدرها للمحور ككل (0.60)، وللعبارات على التوالي (0.93، 0.47، 0.76، 0.13، 0.42). ما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء كانت عامة أو خاصة حول ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير.

#### خامسا: عرض النتائج المتعلقة بمحور نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير

سيتم عرض نتائج هذا المحور والخاص بنظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير، واختباره فقد تم الاعتماد على كا<sup>2</sup> كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (12، أ) يوضح آراء أفراد الدراسة حول نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير

ترتيب العبارات	القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	
2	دالة	0.00	9.80	10.0	3	33.3	10	56.7	17	39. تشرح للعاملين أسباب التغيير
1	دالة	0.00	13.40	10.0	3	26.7	8	63.3	19	40. توضح للعاملين أهداف مشاريع التغيير
3	دالة	0.01	8.60	10.0	3	36.7	11	53.3	16	41. تقوم بشرح مراحل عملية التغيير للعاملين
4	دالة	0.04	6.20	13.3	4	36.7	11	50.0	15	42. تقوم بإقناع العاملين بضرورة التغيير
5	غير دالة	0.67	0.80	26.7	8	40.0	12	33.3	10	43. تولي الإدارة أهمية لرأي العاملين في مشاريع التغيير
/	دالة	0.04	6.20	13.3	4	36.7	11	50.0	15	المجموع

\* يقدر حجم أفراد الدراسة ب30 مؤسسة\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

يتضح من الجدول السابق أن (50%) من المبحوثين الذين يمثلون مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة يؤكدون أنهم يقومون بإعلام العاملين حول مشاريع التغيير والاتصال بهم، في حين يؤكد (36.7%) منهم أن العملية تتم بشكل نسبي، ولا يرى (6.20%) من المبحوثين أن هناك سياسة للإعلام والاتصال لمؤسستهم في حالة التغيير .

وعليه يمكن القول أن هناك سياسة للإعلام والاتصال حينما تعيش هذه المؤسسات التغيير إلا أنها تختلف في أهميتها بالنسبة لكل مؤسسة. ونجد (63.3%) من أفراد الدراسة يوضحون للعاملين أهداف مشاريع التغيير، ويشرح (56.7%) من المستجوبين للعاملين أسباب التغيير، كما يشرح أيضا (53.3%) من أفراد الدراسة للعاملين مراحل عملية التغيير، ويقوم (50%) من مديري الموارد البشرية بإقناع العاملين بضرورة التغيير في مؤسستهم. ما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية للمحور ككل وكذا في البنود (39، 40، 41، 42) عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

سادسا: عرض النتائج المتعلقة بمحور نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير بالاعتماد على فروق الملكية في هذه الخطوة نقارن بين نفس الأسئلة السابقة التي تم عرضها في محور نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير، باعتماد قيمة t لمعرفة إن كان هناك تشابه أو اختلاف في ممارسة بنود هذا المحور بين مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة ومديري الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة.

جدول رقم (12، ب): يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير

القرار	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	العبارات
غير دالة	0.97	-0.03	0.71	2.47	عامة ن=17	39. تشرح للعاملين أسباب التغيير
			0.66	2.46	خاصة ن=13	
غير دالة	0.57	0.57	0.71	2.47	عامة ن=17	40. توضح للعاملين أهداف مشاريع التغيير
			0.65	2.61	خاصة ن=13	
غير دالة	0.84	0.19	0.71	2.41	عامة ن=17	41. تقوم بشرح مراحل عملية التغيير للعاملين
			0.66	2.46	خاصة ن=13	
غير دالة	0.90	0.11	0.78	2.35	عامة ن=17	42. تقوم بإقناع العاملين بضرورة التغيير
			0.65	2.38	خاصة ن=13	
غير دالة	0.60	0.52	0.79	2.00	عامة ن=17	43. تولى الإدارة أهمية لرأي العاملين في مشاريع التغيير
			0.80	2.15	خاصة ن=13	
غير دالة	0.75	-0.32	3.18	11.71	عامة ن=17	المجموع
			3.07	12.08	خاصة ن=13	

\*يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05).

يتبين من الجدول السابق أن هناك تقاربا للمتوسطات الحسابية لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء كانت عامة أو خاصة حول سياسة الإعلام والاتصال المتبعة في ظل التغييرات التي تعيشها وعاشتها هذه المؤسسات.

وعليه جاءت قيم t المحسوبة لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة بمحور نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير تقدر بـ (-0.32) للمحور ككل وب (0.19، 0.57، -0.03)، (0.11، 0.52) على التوالي، وهي غير دالة عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05). بمستويات دلالة قدرها للمحور ككل (0.75)، وللعبارات على التوالي (0.97، 0.57، 0.84، 0.90، 0.60). ما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء كانت عامة أو خاصة حول نظام الإعلام والاتصال في هذه المؤسسات إذا ما حدثت تغييرات فيها، أي أن هناك تشابها في سياسة الإعلام والاتصال كوسيلة لتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في كلا النوعين من المؤسسات (عامة وخاصة).



سابعاً: عرض النتائج المتعلقة بمحور نمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات الاقتصادية الكبرى

سيتم عرض نتائج هذا المحور والمتعلق بنمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات كوسيلة تعبئة العاملين حول مشاريع التغيير، ولاختباره فقد تم الاعتماد على ك<sup>2</sup> كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (13، أ) يوضح آراء أفراد الدراسة حول نمط تنظيم العمل

ترتيب العبارات	القرار	مستوى الدلالة	قيمة ك <sup>2</sup>	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	
1	دالة	0.00	16.80	6.7	2	26.7	8	66.7	20	44. يتم العمل في فرق عمل في مؤسستك
2	دالة	0.02	7.20	13.3	4	33.3	10	53.3	16	45. لفريق العمل دور في تسيير مشاريع التغيير
2	دالة	0.00	10.40	6.7	2	40.0	12	53.3	16	46. تنظيم العمل السائد في مؤسستك يسمح بتبادل الخبرات
/	دالة	0.00	9.80	10.0	3	33.3	10	56.7	17	المجموع

\* يقدر حجم أفراد الدراسة ب30 مؤسسة\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

من ملاحظة الجدول السابق يتبين أن (56.7%) من مديري الموارد البشرية المستجوبين يؤكدون أن تنظيم العمل السائد في مؤسساتهم قائم على فرق العمل، في حين يوافق (33.3%) منهم على ذلك بنسبة متوسطة، أما نسبة (10%) من المستجوبين فيؤكدون على عكس ذلك أي أن تنظيم العمل لديهم لا يتم على أساس فرق العمل .

ومن ثم يمكن القول أن معظم مدراء الموارد البشرية يؤكدون على أن تنظيم العمل يتم على أساس فرق العمل. فنجد نسبة (66.7%) من أفراد الدراسة الممثلة لمديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة يؤكدون أن العمل في مؤسساتهم يتم في فرق، ويرى (53.3%) من المستجوبين أن لفريق العمل دوراً في تسيير مشاريع التغيير، كما يوضح أيضاً (53.3%) من أفراد الدراسة أن تنظيم العمل السائد في مؤسساتهم يسمح بتبادل الخبرات. ما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية للمحور ككل وكذا في البنود (44، 45، 46) عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

ثامناً: عرض النتائج المتعلقة بمحور نمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات الاقتصادية الكبرى بالاعتماد على فروق الملكية

نقارن في هذه الخطوة بين نفس الأسئلة السابقة التي تم عرضها في محور نمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات، بالاعتماد على قيمة t لمعرفة إن كان هناك تشابه أو اختلاف في ممارسة بنود هذا المحور بين مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة ومديري الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة.

جدول رقم (13، ب): يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول نمط تنظيم العمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	العبارات
غير دالة	0.90	0.11	0.61	2.58	عامة ن=17	44. يتم العمل في فرق عمل في مؤسستك
			0.65	2.61	خاصة ن=13	
غير دالة	0.36	0.91	0.77	2.29	عامة ن=17	45. لفريق العمل دور في تسيير مشاريع التغيير
			0.66	2.53	خاصة ن=13	
غير دالة	0.59	0.54	0.61	2.41	عامة ن=17	46. تنظيم العمل السائد في مؤسستك يسمح بتبادل الخبرات
			0.66	2.53	خاصة ن=13	
غير دالة	0.51	-0.67	1.69	7.29	عامة ن=17	المجموع
			1.49	7.69	خاصة ن=13	

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05).

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تقاربا للمتوسطات الحسابية لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى حول محور نمط التنظيم سواء كانت عامة أو خاصة.

وعليه جاءت قيم t المحسوبة لرأي مديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات حول هذا المحور تقدر ب (-0.67) للمحور ككل وب (0.11، 0.91، 0.54) للعبارات على التوالي، وهي غير دالة عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05). بمستويات دلالة قدرها للمحور ككل (0.51) وللعبارات على التوالي (0.90، 0.36، 0.59). ما يدل على عدم وجود فروق في إجابات مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء أكانت عامة أم خاصة حول نمط تنظيم العمل السائد فيهما، أي للمؤسسات الخاصة نفس نمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات العامة.

4-2-6 عرض النتائج المتعلقة بقيام إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا :

بهدف تأكيد أو نفي فرضية البحث المتمثلة في: "تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية"، نقوم بتحليل بنود محاورها والمتمثلة في محورين هما: الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا وبقية الإدارات لتساعد على إحداث التغيير، الأدوات التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتقديم هذه الخدمات. وفي خطوة موائية نقوم بالمقارنة فيما يخص هذين المحورين لدى كل من المؤسسات الاقتصادية الكبرى العمومية والخاصة بهدف الكشف عن الفروق إن وجدت بين هذه المؤسسات حول هذين المحورين.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بمحور الخدمات الاستشارية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا وبقية الإدارات لتساعدها على إحداث التغيير

يتم عرض نتائج هذا المحور والمتعلق بالخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا وبقية الإدارات لتساعدها على إحداث التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، ولاختباره فقد تم الاعتماد على كاس 2 كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (14، أ) يوضح آراء أفراد الدراسة حول الخدمات الاستشارية التي يقدمونها للإدارة العليا وبقية الإدارات

ترتيب العبارات	القرار	مستوى الدلالة	قيمة كاس 2	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	
2	دالة	0.00	34.20	3.3	1	13.3	4	83.3	25	47. تزود بقية المديرين بقوانين العمل
1	دالة	0.00	19.20	00	00	10.0	3	90.0	27	48. تقدم خدمات إدارية للإدارة العليا (مسك ملفات العاملين، تسجيل الدخول والخروج، إدارة العطل والغياب...)
3	دالة	0.00	29.40	10.0	3	10.0	3	80.0	24	49. توفر معلومات للإدارة العليا حول نقاط قوة وضعف الموارد البشرية في مؤسستك
6	غير دالة	0.12	4.20	20.0	6	30.0	9	50.0	15	50. توفر معلومات للإدارة العليا عن حالة سوق العمل
5	دالة	0.00	9.80	16.7	5	23.3	7	60.0	18	51. تعالج المشكلات الناتجة عن مقاومة العاملين للتغيير
7	دالة	0.00	10.40	6.7	2	53.3	16	40.0	12	52. تحظى آراؤك بالقبول من طرف الإدارة العليا
4	دالة	0.00	8.53	00	00	23.3	7	76.7	23	53. هناك تعاون يميز علاقتك ببقية زملائك المديرين
/	دالة	0.00	19.40	6.7	2	23.3	7	70.0	21	المجموع

\*يقدر حجم أفراد الدراسة بـ 30 مؤسسة\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن نسبة (70%) من المبحوثين (مديري الموارد البشرية) يؤكدون على أهم يقدمون خدمات استشارية للإدارة العليا وبقية الإدارات، في حين أكدت نسبة (23.3%) منهم على تقديمهم للخدمات الاستشارية نسبياً، أما نسبة (6.7%) فقد أكدوا عدم تقديمهم لأي خدمة استشارية لكل من الإدارة العليا وبقية الإدارات .

وعليه يمكن القول أن أغلب مدراء الموارد البشرية يقدمون الخدمات الاستشارية لكل من إدارتهم العليا وبقية المديرين في مؤسساتهم، إلا أن هذه المساعدة تختلف من عبارة إلى أخرى، حيث نجد (90%) من أفراد الدراسة في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة يقدمون خدمات إدارية للإدارة العليا، ويزود (83.3%) من المستجوبين بقية المديرين بقوانين العمل، ويوفر (80%) من أفراد الدراسة معلومات للإدارة العليا حول نقاط

قوة وضعف الموارد البشرية الموجودين في مؤسساتهم، ويؤكد (76.7%) من مديري الموارد البشرية أن هناك تعاوناً يميز علاقاتهم ببقية زملائهم المديرين، ويعالج (60%) من المستجوبين المشكلات الناتجة عن مقاومة العاملين للتغيير، ويرى (40%) أن آرائهم تحظى بالقبول من طرف الإدارة العليا. ما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية للمحور ككل وكذا في البنود (47، 48، 49، 51، 52، 53) عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بمحور الخدمات الاستشارية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا وبقية الإدارات لتساعدها على إحداث التغيير بالاعتماد على فروق الملكية:

تقارن في هذه الخطوة بين نفس الأسئلة السابقة التي تم عرضها في محور الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا وبقية الإدارات لتساعدها على إحداث التغيير، بالاعتماد على قيمة t لمعرفة إن كان هناك تشابه أو اختلاف في ممارسة بنود هذا المحور بين مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة ومديري الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة.

جدول رقم (14، ب): يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول الخدمات الاستشارية التي يقدمونها للإدارة العليا وبقية الإدارات

البيانات	المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
47. تزود بقية المديرين بقوانين العمل	عامة ن=17	2.64	0.60	2.09	0.04	دالة
	خاصة ن=13	3.00	0.00			
48. تقدم خدمات إدارية للإدارة العليا	عامة ن=17	2.64	0.78	1.61	0.11	غير دالة
	خاصة ن=13	3.00	0.00			
49. توفر معلومات للإدارة العليا حول نقاط قوة وضعف الموارد البشرية في مؤسستك	عامة ن=17	2.58	0.71	1.07	0.29	غير دالة
	خاصة ن=13	2.84	0.55			
50. توفر معلومات للإدارة العليا عن حالة سوق العمل	عامة ن=17	2.05	0.82	1.99	0.05	دالة
	خاصة ن=13	2.61	0.65			
51. تعالج المشكلات الناتجة عن مقاومة العاملين للتغيير	عامة ن=17	2.11	0.78	2.85	0.00	دالة
	خاصة ن=13	2.84	0.55			
52. تحظى آراؤك بالقبول من طرف الإدارة العليا	عامة ن=17	2.17	0.63	1.66	0.10	غير دالة
	خاصة ن=13	2.53	0.51			
53. هناك تعاون يميز علاقتك ببقية زملائك المديرين	عامة ن=17	2.76	0.43	0.02	0.97	غير دالة
	خاصة ن=13	2.76	0.43			
المجموع	عامة ن=17	17.00	2.55	-3.08	0.00	دالة
	خاصة ن=13	19.61	1.94			

\*يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05).

بقراءة الجدول أعلاه يتبين أن هناك نوعاً من الاختلاف بين المتوسطات الحسابية لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة حول محور الخدمات التي يقدمونها للإدارة العليا وبقية الإدارات في البنود (48، 49، 52، 53) مقابل (47، 50، 51).

وعليه جاءت قيم  $t$  المحسوبة لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة في هذا المحور تقدر بـ (-3.08) للمحور ككل وبـ (2.09، 1.99، 2.85) للعبارات على التوالي، وهي دالة عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05). بمستويات دلالة قدرها للمحور ككل (0.00)؛ ما يعني أن المؤسسات الخاصة هي الأكثر موافقة على هذه البنود، في حين جاءت قيم  $t$  المحسوبة لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة في بنود أخرى من هذا المحور مقدرة بـ (1.61، 1.07، 1.66، 0.02) على التوالي وهي غير دالة عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05). بمستويات دلالة قدرها على التوالي (0.11، 0.29، 0.10، 0.97) ما يدل على عدم وجد فروق في إجابات مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء أكانت عامة أم خاصة حول هذه البنود. فمديرو الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة هم الذين أظهروا موافقة أكبر على البنود المتمثلة في (تزود بقية المديرين بقوانين العمل، توفر معلومات للإدارة العليا عن حالة سوق العمل، تعالج المشكلات الناتجة عن مقاومة العاملين للتغيير) والدليل على ذلك هو قيمة  $t$  الموجبة في حين اختلف رأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات العامة في نفس هذه البنود، أما بقية البنود فلا توجد فروق بينها فيها.

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بمحور الأدوات التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتقديم خدماتها الاستشارية يتم عرض نتائج هذا المحور والمتعلق بالأدوات التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتقديم خدماتها للإدارة العليا وبقية الإدارات لتساعدها على إحداث التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، ولاختباره فقد تم الاعتماد على كا<sup>2</sup> كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (15، أ) يوضح آراء أفراد الدراسة حول محور الأدوات التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتقديم خدماتها الاستشارية

العبارة	القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		العبارة
				%	ت	%	ت	%	ت	
3	غير دالة	0.15	3.80	16.7	5	43.3	13	40.0	12	54. تستعمل المقابلة للكشف عن آراء العاملين أثناء الإعداد للتغيير
4	غير دالة	0.15	3.80	23.3	7	50.0	15	26.7	8	55. تستعمل استمارة الاستبيان لتتعرف على آراء العاملين في التغييرات المقترحة
1	دالة	0.00	43.40	6.7	2	3.3	1	90.0	27	56. تصمم لوحة قيادة خاص بالموارد البشرية
3	غير دالة	0.74	0.60	30.0	9	30.0	9	40.0	12	57. تستعمل البيان الاجتماعي لمعرفة أثر التغيير على علاقات العمل
2	دالة	0.00	9.80	16.7	5	23.3	7	60.0	18	58. تقوم بالتدقيق الاجتماعي لتساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين
/	غير دالة	0.12	4.20	20.0	6	30.0	9	50.0	15	المجموع

\*يقدر حجم أفراد الدراسة ب30 مؤسسة\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

عند قراءة الجدول السابق يتبين أن (50%) من أفراد الدراسة الممثلة لمديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة يؤكدون على استعمالهم لأدوات الاستشارة بهدف تقديم خدماتهم للإدارة العليا وبقية الإدارات، في حين يستعمل (30%) من هؤلاء المديرين هذه الأدوات بدرجة متوسطة، ولا يستعين (20%) منهم بهذه الأدوات .

وعليه يمكن القول أن معظم مديري الموارد البشرية يستعمل هذه الأدوات حتى يتمكن من تقديم الخدمات الاستشارية لكن بنسب مختلفة من عبارة إلى أخرى، حيث نجد (90%) منهم يصممون لوحة قيادة خاصة بالموارد البشرية في مؤسساتهم، كما يقوم (60%) من أفراد الدراسة بالتدقيق الاجتماعي ليساعدهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين. ما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية في البنود (56، 58) عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05)، في حين لا يستعملون لا المقابلة ولا الاستمارة ولا البيان الاجتماعي كأدوات لتقديم الاستشارة لأن بنودها لم تكن دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) وكذا بالنسبة للمحور ككل .

رابعا: عرض النتائج المتعلقة بمحور الأدوات التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتقديم خدماتها الاستشارية بالاعتماد على فروق الملكية:

نقارن في هذه الخطوة بين نفس الأسئلة السابقة التي تم عرضها في محور الأدوات التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتقديم خدماتها، بالاعتماد على قيمة t لمعرفة إن كان هناك تشابه أو اختلاف في ممارسة بنود هذا المحور

بين مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة ومديري الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة.

جدول رقم (15، ب): يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول محور الأدوات التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتقديم خدماتها الاستشارية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	المؤسسة	العبارات
غير دالة	0.13	1.53	0.74	2.05	عامة ن=17	54. تستعمل المقابلة للكشف عن آراء العاملين أثناء الإعداد للتغيير
			0.66	2.46	خاصة ن=13	
غير دالة	0.43	0.79	0.74	1.94	عامة ن=17	55. تستعمل استمارة الاستبيان لتتعرف على آراء العاملين في التغييرات المقترحة
			0.68	2.15	خاصة ن=13	
غير دالة	0.20	-1.28	0.24	2.94	عامة ن=17	56. تصمم لوحة قيادة خاص بالموارد البشرية
			0.75	2.69	خاصة ن=13	
غير دالة	0.24	1.18	0.89	1.94	عامة ن=17	57. تستعمل البيان الاجتماعي لمعرفة أثر التغيير على علاقات العمل
			0.75	2.30	خاصة ن=13	
غير دالة	0.86	0.17	0.79	2.41	عامة ن=17	58. تقوم بالتدقيق الاجتماعي لتساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين
			0.77	2.46	خاصة ن=13	
غير دالة	0.45	-0.76	2.64	11.29	عامة ن=17	المجموع
			2.96	12.08	خاصة ن=13	

\*يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05).

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تقارباً للمتوسطات الحسابية لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء أكانت عامة أم خاصة حول محور الأدوات التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتقديم خدماتها للإدارة العليا وبقية الإدارات.

وعليه جاءت قيم t المحسوبة لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة في هذا المحور تقدر بـ (-0.76) للمحور ككل وب (1.53، 0.79، -1.28، 1.18، 0.17) للعبارات على التوالي، وهي غير دالة عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05). بمستويات دلالة قدرها للمحور ككل (0.45) وللعبارات على التوالي (0.13، 0.43، 0.20، 0.24، 0.86) ما يدل على عدم وجود فروق في إجابات مديري الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة حول الأدوات المستعملة في تقديم الاستشارة، فهم يستعملون نفس الأدوات (لوحة القيادة والتدقيق الاجتماعي) لتقديم الاستشارة للإدارات العليا وبقية الإدارات في مؤسساتهم (عامة وخاصة).

## 6-2-5 عرض النتائج المتعلقة بتحمل إدارة الموارد البشرية لمسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير

بهدف تأكيد أو نفي فرضية البحث المتمثلة في: "تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية"، نقوم بتحليل بنودها والتي تتناول مسؤوليات مدير الموارد البشرية باعتباره مفاوضا حول مشاريع التغيير ممثلا بذلك الإدارة العليا أمام العمال أو ممثليهم. وفي خطوة مولية نقوم بمقارنة هذه البنود لدى كل من المؤسسات الاقتصادية الكبرى العمومية والخاصة بهدف الكشف عن الفروق إن وجدت بين هذه المؤسسات فيما يخص مسؤولية التفاوض التي يتحملها مدير الموارد البشرية حول مشاريع التغيير فيها.

### أولاً: عرض النتائج المتعلقة بتحمل إدارة الموارد البشرية لمسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير

سيتم عرض نتائج بنود هذه الفرضية ولاختبارها فقد تم الاعتماد على كا<sup>2</sup> كما هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول رقم (16، أ) يوضح آراء أفراد الدراسة حول مسؤولية التفاوض التي تتحملها إدارة الموارد البشرية

العبارة	موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار	ترتيب العبارة
	ت	%	ت	%	ت	%				
59. تكلفك الإدارة العليا للتفاوض حول مشاريع التغيير مع ممثلي العاملين	20	66.7	7	23.3	3	10.0	15.80	0.00	دالة	2
60. تسعى لمعرفة قوانين العمل لتكون أفضل ممثل للإدارة العليا	29	96.7	1	3.3	00	00	26.13	0.00	دالة	1
61. تقوم بالدراسات النفسية لتحديد الأسلوب الأفضل للتفاوض	13	43.3	12	40.0	5	16.7	3.80	0.15	غير دالة	4
62. تتفاوض مع ممثلي العاملين عن كيفية تنفيذ التغيير	18	60.0	9	30.0	3	10.0	11.40	0.00	دالة	3
63. تفضل المفاوضة مع كل العاملين	5	16.7	12	40.0	13	43.3	3.80	0.15	غير دالة	6
64. تنبه الإدارة العليا لنقائص التغيير التي تكشف عنها المفاوضة	20	66.7	7	23.3	3	10.0	15.80	0.00	دالة	2
65. تأخذ عملية المفاوضة حيزا كبيرا في عملك	8	26.7	17	56.7	5	16.7	7.80	0.02	دالة	5
المجموع	16	53.3	9	30.0	5	16.7	6.20	0.04	دالة	/

\* يقدر حجم أفراد الدراسة بـ 30 مؤسسة\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

يتضح من قراءة الجدول السابق أن (53.3%) من أفراد الدراسة الممثلة لمديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة يتحملون مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير التي تعيشها مؤسساتهم،



ويؤكد (30%) منهم أنهم يتحملون نسبيا ذلك، في حين لا يؤكد (16.7%) من أفراد الدراسة تحمله لهذه المسؤولية.

ومن ثم يمكن القول أن معظم مديري الموارد البشرية يتحملون مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير غير أنها تختلف من عبارة لأخرى، حيث نجد (96.7%) يسعون لمعرفة قوانين العمل ليكونوا أفضل ممثل للإدارة العليا أمام العاملين، باعتبار أن الإدارة العليا تكلف (66.7%) من المستجوبين للتفاوض حول مشاريع التغيير مع ممثلي العاملين، وبنه (66.7%) من أفراد الدراسة الإدارة العليا لنقائص التغيير التي تكشف عنها المفاوضة، ويتفاوض (60%) من مديري الموارد البشرية مع ممثلي العاملين حول كيفية تنفيذ التغيير، في حين يؤكد (26.7%) من المستجوبين أن عملية التفاوض تأخذ حيزا كبيرا في عملهم. ما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية للمحور ككل وكذا في البنود (59، 60، 62، 64، 65) عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بتحمل إدارة الموارد البشرية لمسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير بالاعتماد على فروق الملكية:

نقارن في هذه الخطوة بين نفس الأسئلة السابقة التي تم عرضها في البنود الخاصة بتحمل إدارة الموارد البشرية لمسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير، بالاعتماد على قيمة t لمعرفة إن كان هناك تشابه أو اختلاف في ممارسة هذه البنود بين مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة ومديري الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة.

جدول رقم (16، ب): يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول مسؤولية التفاوض الذي تتحملها إدارة الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	العبارات
غير دالة	0.84	-0.19	0.71	2.58	عامة ن=17	59. تكلفك الإدارة العليا للتفاوض حول مشاريع التغيير مع ممثلي العاملين
			0.66	2.53	خاصة ن=13	
غير دالة	0.26	-1.15	0.00	3.00	عامة ن=17	60. تسعى لمعرفة قوانين العمل لتكون أفضل ممثل للإدارة العليا
			0.55	2.84	خاصة ن=13	
غير دالة	0.21	2.44	0.70	2.00	عامة ن=17	61. تقوم بالدراسات النفسية لتحديد الأسلوب الأفضل للتفاوض
			0.65	2.61	خاصة ن=13	
غير دالة	0.42	0.80	0.71	2.41	عامة ن=17	62. تتفاوض مع ممثلي العاملين عن كيفية تنفيذ التغيير
			0.65	2.61	خاصة ن=13	
غير دالة	0.82	0.22	0.77	1.70	عامة ن=17	63. تفضل المفاوضة مع كل العاملين
			0.72	1.76	خاصة ن=13	
غير دالة	0.73	0.33	0.71	2.52	عامة ن=17	64. تنبه الإدارة العليا لنقاط التغيير التي تكشف عنها المفاوضة
			0.65	2.61	خاصة ن=13	
غير دالة	0.87	-0.16	0.69	2.11	عامة ن=17	65. تأخذ عملية المفاوضة حيزاً كبيراً في عملك
			0.64	2.07	خاصة ن=13	
غير دالة	0.53	-0.64	2.94	16.35	عامة ن=17	المجموع
			3.28	17.08	خاصة ن=13	

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05).

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتبين أن هناك تقارباً للمتوسطات الحسابية لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء أكانت عامة أم خاصة حول بنود تحمّل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير.

وعليه جاءت قيم t المحسوبة لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة في هذا المحور تقدر ب (-0.64) للمحور ككل وب (-0.19، -1.15، 2.44، 0.80، 0.22، 0.33، -0.16) للعبارات على التوالي، وهي غير دالة عند درجات الحرية (28) ومستوى الخطأ (0.05). بمستويات دلالة قدرها للمحور ككل (0.53) وللعبارات على التوالي (0.84، 0.26، 0.21، 0.42، 0.82، 0.73، 0.87). ما يدل على عدم وجود فروق في إجابات مديري الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة حول تحمل إدارة الموارد البشرية، من خلال مديريها، مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير ممثلة بذلك الإدارة العليا أمام ممثلي العمال.

## خلاصة الفصل :

تم خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة سواء كانت تلك المتعلقة بالمقابلة كأداة مساندة للأداة الرئيسية والمتمثلة في الاستمارة، التي قمنا بعرض نتائجها وفق محاور فرضيات البحث. بهدف التوصل إلى معلومات عن إن كان لإدارة الموارد البشرية دورا، وذلك من خلال مديريها، في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة في ولاية سطيف. وفي الفصل الموالي نحاول مناقشة هذه النتائج بالنسبة لهذه الفرضيات أيضا.

# الفصل السابع:

## مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

- 1-7 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
- 1-1-7 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى
- 2-1-7 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية
- 3-1-7 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة
- 4-1-7 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرابعة
- 5-1-7 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الخامسة
- 2-7 استنتاج عام لنتائج الدراسة
- 3-7 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة
- 4-7 توصيات الدراسة
- 5-7 الدراسات المقترحة

## الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

يبحث موضوع الأطروحة في دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء أكانت عامة أم خاصة في ولاية سطيف، وقد اعتمدنا على كل من المقابلة والاستمارة التي تمثل الأداة الرئيسية في بحثنا لتحديد طبيعة هذا الدور. حيث وجهت هذه الاستمارة إلى مديري مديريات الموارد البشرية في هذه المؤسسات بهدف الوصول إلى نتائج واقعية قدر الإمكان ويمكن الاعتماد عليها. وقد احتوى هذا الفصل من العمل على ما يلي:

- 1) مناقشة نتائج الدراسة على ضوء فرضيات البحث وبالمقارنة مع المرجع النظري في الأطروحة.
- 2) استنتاج عام لنتائج الدراسة .
- 3) مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.

### 7-1 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

في هذا العرض نحاول تفسير نتائج الدراسة الميدانية على ضوء فرضيات البحث الخمس والتي نريد من خلالها إثبات أو نفي صحة الفرضية العامة للدراسة والمتمثلة في "تقوم إدارة الموارد البشرية بدور قيادي في عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تُعزى إلى نوع الملكية".

### 7-1-1 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على: تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي لتكون قائدا لعمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية.

لقد تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بمحور سلطة مدير الموارد البشرية في اتخاذ قرار التغيير، أن كات<sup>2</sup> المحسوبة كانت أكبر من كات<sup>2</sup> الجدولة وهذا بالنسبة للمحور ككل وكذا لأغلب بنوده (8 مقابل 2) (انظر الجدول رقم (7، أ)).

ما يعني أن لمديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى المتواجدة في ولاية سطيف جزء من سلطة اتخاذ قرار التغيير ولكنها يغلب عليها جوانب التحضير لحدوث التغيير من خلال تسهيل عملية تكيف مؤسساتهم مع تغيرات المحيط، ودراسة إمكانية حدوثه واقعا. كما يقترح هؤلاء المديرين على الإدارة العليا مشاريع للتغيير، ويشجعون العاملين على إحداث التغيير، حيث يقومون بتحضيرهم من خلال عمليات الإعلام والتكوين، ويقومون بنقلهم إلى الوظائف المناسبة إن تطلبت مشاريع التغيير ذلك. إلا أن مديري الموارد البشرية

في هذه المؤسسات لا يستشارون عند اتخاذ قرار التغيير فقد جاءت نسبة الاستشارة كآلية من آليات المشاركة في قرار التغيير منخفضة 33.3% وغير دالة. ومن ثم فهم لا يمكنهم المبادرة إلى التغيير في مؤسساتهم أي لا يتخذون قرار التغيير. في حين يؤكد أغلب الباحثين (Ulrich D.; 1996; P. 31) و (Robbins S. et AL.; 2006; P. 192) و (Gilbert P. et Charpentier M.; 2005) على مسؤولية المبادرة للتغيير كأحد أهم أدوار وكيل التغيير الذي يسميه البعض قائد التغيير .

فحسب رأي Ulrich D. على محترف الموارد البشرية الذي يتصرف بوصفه وكيل التغيير أن يبادر للتغيير ويعمل على تنفيذه على أرض الواقع، وأكثر من ذلك، عليه تطوير قدرة المنظمة على التغيير المستقبلي. وكذلك يؤكد Robbins S. وباحثون آخرون بقولهم عن قائد التغيير: "يكون فردا أو مجموعة أفراد يبادرون إلى التغيير ويتحملون مسؤولية تعديل وتحويل العمليات والسلوكيات، ويقبلون مسؤولية تسيير سيرورة التغيير". ويؤكد أيضا كل من Gilbert P. و Charpentier M. على أن وكيل التغيير يقدم مساهمة حيوية في التغييرات التي تعيشها المنظمات، حيث يتدخل منذ البداية وقبل إدخال التغيير ليتأكد من إمكانية حدوثه ومن ثم التعرف على عوامل نجاحه (من خلال عملية التشخيص)، ويحضر له (بواسطة برامج التكوين، والاتصال) وأثناءه، لتشجيع حدوثه وتقاسمه.

إن مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية موضع الدراسة، ومن الأدوار المختلفة التي يحددها هؤلاء الباحثين لوكلاء التغيير، لا يمارسون الدور ذا المرتبة الأولى والمتمثل في المبادرة، ونجدهم يقومون بدور التحضير للتغيير (تسهيل عملية التكيف، دراسة إمكانية حدوثه، الإعلام، التكوين، التشجيع على حدوثه) فمهمتهم تبدأ بعد اتخاذ القرار بشأنه.

مع العلم أن دور المبادرة للتغيير كان محل نقاش في المقابلات التي أجريناها مع مجموعة من مديري الموارد البشرية لـ (10 مؤسسات) حيث كان 8 منهم من المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة و2 من المؤسسات الخاصة، وتبين لنا من سؤال طرحناه أثناء المقابلة عن الجهة التي اتخذت قرارات التغيير التي عاشتها مؤسساتهم، وهل شاركوا هم كمديري موارد بشرية في اتخاذ هذا القرار. فقد علمنا أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات العمومية لا يتخذون قرار التغيير ولا يشاركون في اتخاذه، وأنه، حتى المدير العام للمؤسسة، لا يتخذ هذا القرار، فما بالنا بمدير الموارد البشرية. وأن قرار التغيير يتخذ في الإدارة المركزية للمؤسسة على مستوى العاصمة والتي تخضع بدورها في اتخاذه للدولة، من خلال الهيئات المختلفة التي أنشأها و الممثلة فيها (صناديق المساهمة Les fonds de participation ثم شركات الأسهم العمومية Les Holdings publics وأخيرا شركات التسيير والمساهمة Les Sociétés de Gestion et de Participation).

أما بالنسبة لمديري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة التي أجرينا معها المقابلة فقد أكدوا أنهما يقومان بدور المستشارين للمدير العام وأنها قد يقترحان التغيير، لكن حتى يتحقق يجب أن يوافق عليه المالكون للمؤسسة.

وعليه فإننا نستخلص أن المبادرة غائبة في كلتا الحالتين (مؤسسات عامة أو خاصة) ويبقى الاقتراح موجودا لكن يمكن أن يتحقق أو لا يتحقق. وحينما يتعلق الأمر بضرورة التغيير فإنه لا يتم استشارتهم بل يجب أن يباشروا في التحضير لهذا التغيير وتنفيذه من خلال نقل العاملين إلى الوظائف المناسبة، إن تطلب مشروع التغيير ذلك.

أما بالنسبة لمحور ممارسة بعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من قبل المستجوبين فقد جاءت قيمة كاس<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كاس<sup>2</sup> الجدولة بالنسبة للمحور ككل ولأغلب بنوده (6 مقابل 3) (انظر الجدول رقم 8، أ)). وهو ما يعني أن مديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات يمارسون بعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهم يتابعون تغيرات قوانين العمل، ويدرسون المحيط الداخلي لمؤسساتهم للتعرف على نقاط قوة وضعف الموارد البشرية المتوفرة لديهم، ويشاركون في وضع الأهداف العامة لمؤسساتهم، كما يترجمون هذه الأهداف إلى أهداف خاصة بالعاملين، ويؤكدون أن للعنصر البشري تأثيرا كبيرا على الخيارات الاستراتيجية لمؤسساتهم. إلا أنه تبقى بعض الأنشطة (تشارك في تحديد رؤية مؤسستك، وتتابع تغيرات مستويات الأجور السائدة في المحيط الخارجي، وتدرس سوق العمل للتعرف على نوعية العمالة المتوفرة به) ذات الأهمية في ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لا يمارسها إلا عدد قليل من مديري الموارد البشرية وليست دالة.

في حين يؤكد Dolan L.S. وباحثون آخرون على أن الدور الاستراتيجي لمدير الموارد البشرية يفرض عليه وضع أهداف استراتيجية للموارد البشرية تتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها (Dolan L.S. et al.; 2002; P. 372). وفي حالة المؤسسة الاقتصادية في ولاية سطيف، فالسؤال المطروح هو كيف يشارك مدير الموارد البشرية في وضع الأهداف العامة للمؤسسة ويترجمها إلى أهداف متعلقة بالموارد البشرية دون أن يشارك في تحديد رؤية مؤسسته!!

ويضيف باحث آخر أن مدير الموارد البشرية يصمم مع الإدارة العليا ويضع استراتيجيات الموارد البشرية مرتبطة باستراتيجية الأعمال للمنظمة (Le Louarn J.Y.; 2010; P. 218)، إذن حتى يضع مدير الموارد البشرية استراتيجيات للموارد البشرية يجب أن يدرس رهانات الموارد البشرية من خلال دراسة سوق العمل (مثلا تغيرات مستويات الأجور، نوعية العمالة...) ليتعرف على الفرص والتهديدات التي تتميزه ولا يكفي فقط بدراسة نقاط قوة وضعف العاملين المتوفرين في مؤسسته كما هو الحال بالنسبة لمديري الموارد البشرية المستجوبين.

ويؤكد (50%) من المديرين المستجوبين أنهم يشاركون في اجتماعات مجلس الإدارة أو، حسبما يسميها البعض منهم، اللجنة الإدارية Le comité d'administration. ويعتبر هذا دليل على الدور الاستراتيجي الذي يتمتع به نصف عدد أفراد الدراسة من مديري الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد (Amadiou J.F. et al.; 1999) على أن مديري الموارد البشرية لهم دور يلعبونه في تحديد استراتيجية المنظمة، ويتم ذلك من خلال المشاركة في لجان الإدارة. فصياغة الاستراتيجية هي من مهام فريق الإدارة العليا بما فيها مديرو الموارد البشرية ويفعلون ذلك مستعينين بتجارهم ومهاراتهم الاجتماعية ليكونوا أقوياء في اقتراحاتهم. في حين يرى آخرون (Bélanger L.; 1993) و (Bouchez J.-P.; 1999) و (Citteau G.P.; 2000; P. 49) و (Guerin G. et Wills T.R.; 1992) أن التعرف على مسؤول وظيفة الموارد البشرية في مجلس الإدارة هو معيار إحصائي ضروري لكن غير كافٍ، لأن مشاركته قد تكون سلبية أو هامشية وفي هذه الحالة لن يكون لها معنى وكثيرا ما تكون غير منتجة. لذلك يجب أن تعمق بمعيار آخر أكثر نوعية وأكثر واقعية وهو ملاحظة فيما إذا كان هذا المسؤول يستثمر ويقود الإشكالية الاستراتيجية للوظيفة، وبالخصوص تلك التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

وإذا رجعنا إلى المقابلات التي أجريناها مع 10 مديريين للموارد البشرية يتضح لنا الأمر أكثر. فبالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية فإن الخطط الاستراتيجية أو ما يسمى بمخططات التنمية Les plans de développement، يتم صياغتها من قبل الدولة باعتبارها المساهم الوحيد والرئيسي في شركات التسيير والمساهمة SGP، حيث يتم من خلالها تمويل المؤسسات العمومية وتحديد التوجهات الكبرى لها، لهذا فالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية العمومية لا يتم داخل هذه المؤسسة بل خارجها، ومن خلال هذه الهيئة الممثلة للدولة، وما على مسيري هذه المؤسسات. فمن فيهم مدير الموارد البشرية إلا تنفيذ هذه الخطط. أما مديرو الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة ممن تمت مقابلتهم فقد تبين لنا أن مشاركة مدير الموارد البشرية في تحديد الأهداف الاستراتيجية وممارسة التسيير الاستراتيجي تتوقف على كفاءة مدير الموارد البشرية وهذا ما يؤكد Romelaer P. حيث يقول:

" أن قوة أو ضعف إدارة الموارد البشرية تتوقف على كفاءة أخصائي هذه الوظيفة" (Romelaer P.; 1993; P. 285).

ومن جهة أخرى نلاحظ أن الاتجاه العام في اختيارات المستجوبين لأستلة هذا الحور يسيطر عليه نشاط متابعة تغيرات قوانين العمل (96.7%) حتى يكونوا على دراية آنية بهذه القوانين ويلتزموا بتطبيقها، ومحاولة معرفة نقاط قوة وضعف الموارد البشرية الموجودة في داخل المؤسسة (80%). وهذا يبين سيطرة البعد القانوني على عمل إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، واهتمامها بما هو موجود في داخل المؤسسة وإهمال الجانب الخارجي. رغم أن التشغيل الاستراتيجي للمؤسسة يهتم ببعدها الداخلي والخارجي في تفاعل بينهما دون تفضيل لهذا البعد على ذلك.



أيضا إذا رجعنا للمقابلة التي أجريناها فإننا نؤكد أن مؤسسات الدراسة تحمل إدارات الموارد البشرية بها تسمية مديريةية الموارد البشرية، فهذه التسمية من المفروض أنها تدل على تبني فلسفة تعطي مكانة إستراتيجية لهذه الإدارة وأنشطتها المتفاعلة فيما بينها والمتفاعلة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ككل. حيث يرى (Bélanger L.; 1993) أن الأخذ بفكرة الترابط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتأثير المحيط الخارجي عليها يسمح، وبسهولة، بترك تسمية "إدارة الأفراد" لصالح "إدارة البشرية". ليكون الطابع الديناميكي للوظيفة والعلاقات العضوية التي تنميها، مع أهداف الوظائف الأخرى وأهداف المنظمة ككل، صفات بديهية فيها. في حين أن في مؤسسات الدراسة التسمية موجودة والممارسة تكاد تكون غائبة بالنظر إلى سيطرت البعد القانوني على أنشطتها والنظرة للمؤسسة من الداخل فحسب .

ما يمكن استخلاصه من آراء المستجوبين في هذا المحور يؤكد التسيير الهجين للموارد البشرية بين التقليدي (البعد القانوني، النظرة إلى داخل المؤسسة) والحديث (للعنصر البشري تأثير على الخيارات الاستراتيجية، المشاركة في اجتماعات مجلس الإدارة). .

أما بالنسبة للفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول محور سلطة مدير الموارد البشرية في اتخاذ قرار التغيير فقد تبين من الجدول رقم (7، ب) أن قيمة t غير دالة أي لا توجد فروق بين المستجوبين سواء من المؤسسات العامة أو الخاصة للمحور ككل وحول كل بنوده. كذلك فيما يخص محور ممارسة بعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فلا يوجد اختلاف أيضا بينهما (1 مقابل 8) (انظر جدول رقم (8، ب))

فالاختلاف مس فقط بندا واحدا متمثلا في دراسة سوق العمل من قبل مديري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة ليتعرفوا على نوعية العمالة المتوفرة به، وهو ما يُفسَّر برغبة المؤسسات الخاصة في استقطاب الكفاءات من سوق العمل. هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن أغلب هذه المؤسسات الخاصة محل الدراسة تعمل في مجال البناء وصناعة الخزف والسيراميك وهو مجال نشاط يرتفع فيه معدل دوران العمل لذلك نجد مديريها منشغلا دوما بدراسة هذه السوق ويتعامل معها باستمرار ليغطي الاحتياجات من العمالة ولا يترك مناصب العمل شاغرة لمدة طويلة.

أما عن التشابه والتطابق في الإجابة عن بقية بنود الفرضية والمتمثلة في المحورين (سلطة مدير الموارد البشرية في اتخاذ قرار التغيير، ممارسة مدير الموارد البشرية لبعض أنشطة التسيير الاستراتيجي) فهذا دليل على وجود ثقافة واحدة وهي السائدة في تسيير الموارد البشرية سواء في القطاع العام أم الخاص إلا بعض الاستثناءات (السابقة الذكر). كذلك مديرو الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة هم من خرجي المؤسسات العمومية في أغلبهم، وقد تم توظيفهم في هذه المؤسسات على أساس تجاربهم في هذا المجال لهذا نجد نفس الإجراءات

والأساليب والممارسات تركز في المؤسسات الخاصة التي يعملون بها حالياً، ومن ثم جاءت إجاباتهم مشابهة لإجابات مديري الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.

لأجل قبول أو رفض الفرضية المتمثلة في: تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي لتكون قائدا لعمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية.

فقد تبين لنا وهذا من حيث الكم أن (14 بندا) من بنود الإجابة عن هذه الفرضية (التي قيست بـ 19 بندا) تمت الموافقة عليها بنسبة (فوق 50%) من أفراد الدراسة، أما الـ (5 بنود) المتبقية فلم يوافق عليها إلا بنسبة (أقل من 50%) من المستجوبين. وإذا تمعنا في مضمون هذه البنود الأخيرة تبين لنا أنها ذات أهمية كبيرة لممارسة التسيير الاستراتيجي ومن ثم قيادة التغيير في المؤسسات، لذلك نقول إننا نقبل الفرضية بدرجة متوسطة في شقها الأول والمتمثل في ممارسة التسيير الاستراتيجي من قبل إدارة الموارد البشرية لتكون قائدا في عمليات التغيير. أما بالنسبة للفروق بين المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة فقد بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لنوع الملكية ومن ثم نرفض الفرضية في شقها الثاني (مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية) حيث وجدنا تطابقا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة في ولاية سطيف.

### 2-1-7 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية:

تتمحور الفرضية الثانية في: "تسيير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في ولاية سطيف مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية".

تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية الخاصة ببنود هذه الفرضية والتي تناولت بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية الدالة على التسيير بالكفاءات، أن كاس<sup>2</sup> المحسوبة كانت أكبر من كاس<sup>2</sup> الجدولة وهذا بالنسبة للمحور ككل ولأغلب بنوده (7 مقابل 3) (انظر الجدول رقم (9، أ)).

وقد أكد مديرو الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة على أنهم يوظفون على أساس المهارة ثم الشهادة العلمية، ويبقى مرجعهم الأساسي في ممارسة أنشطتهم هو ما يتطلبه منصب العمل من شروط (الشهادة العلمية والمهارة). لكن مفهوم الكفاءات حسب آراء عدة باحثين (Defelix C. et Dubois M. et al.; 1999) يعيد النظر في مفاهيم مناصب العمل والمؤهلات معتبرا إياها جامدة لصالح مفهوم الكفاءات ذي البعد الديناميكي المرن والذي يناسب واقع المؤسسات التي تعيش التغيير المستمر. وهذه المؤسسات عاشت وتعيش التغيير بصفة مستمرة (حصول البعض منها على شهادة الإيزو، تغيير في تنظيمها، تغيير في استراتيجياتها...) مما يفرض عليها ضرورة تبنيها لتسيير الموارد البشرية وفق منطق الكفاءات.

أيضا نجد أن (20%) من مديري الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة فقط يولون أهمية للسمات الشخصية أثناء عملية التوظيف، في حين يمثل هذا المكون أحد أهم المكونات الثلاثة لمفهوم الكفاءات (المعرفة، المهارة، السمات الشخصية)، حيث يؤكد Bernard A. وباحثون آخرون أن الكفاءات تعرف من حيث مكوناتها على أنها التنفيذ المتكامل للسمات الشخصية Savoir- être وكذلك المعارف المكتسبة من أجل القيام بمهمة معقدة بنجاح (Bernard A. et al.; 1998).

ومن ناحية أخرى نجد عملية التوظيف في هذه المؤسسات تتميز بالجمود أي لا تتكيف مع التغييرات التي تعيشها مؤسساتهم حيث أكد (40%) من مديري الموارد البشرية فقط أنهم يوظفون على أساس أن منصب العمل قابلا للتغيير مستقبلا، في حين يرى Leboyer C.L. أنه حسب منطق الكفاءات لا يتم التوظيف على أساس أن منصب العمل لا يتغير ومن ثم تهتم فقط بخصائصه الحالية وضرورة مطابقتها مع مواصفات القادم الجديد، بل ننظر إليه على أساس أنه قابل للتغير لذلك يجب أن ننشغل بمستقبله أثناء هذه العملية (Leboyer C.L.; 2009; P. 134).

ولا يقارن إلا (50%) من مديري الموارد البشرية بين الكفاءات المتوفرة في مؤسساتهم وتلك الموجودة لدى منافسيهم. إلا أنه وفي ظل محيط شديد المنافسة ومضطرب، يكون من المفروض أن تسير إدارة الموارد البشرية النوعيات من الموارد البشرية وليس الأعداد فقط وتقارنها مع تلك الموجودة لدى منافسيها لتتمكن من تحديد نقاط قوة وضعف مواردها البشرية بدقة، باعتبارها تمثل رأس مالها الحالي والمستقبلي.

ولا يصمم إلا (46.7%) من مديري الموارد البشرية مخططات لحركة تنقلات Les plans de mobilités العاملين، ما يدل أن عملية نقل العاملين إلى الوظائف المناسبة بعد عمليات التغيير (انظر جدول رقم (7، أ)) تتم بطريقة عشوائية دون تخطيط مسبق لها وهذا في أغلب المؤسسات موضع الدراسة. مع العلم أن الهدف من وضع مخططات لحركة تنقلات العاملين حسب رأي FARASTIER D.A. هو تحقيق المرونة وسرعة رد الفعل وتحقيق التوازن في هرم السن وهيكل الكفاءات. وعندما تختار المؤسسة تطوير الحراك لتحقيق تكيف كفاءاتها فإنها تحاول تقليص ضعفها في مواجهة التغييرات المحتملة (Farastier D.A.; 1995). وهذا ما تفعله القليل من المؤسسات الاقتصادية سواء أكانت عامة أم خاصة. لذلك نتساءل عن قيامها بالتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وما فائدته إلا إذا تعلق الأمر بالتنبؤ في الأجل القصير. خاصة وأن التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية (طويلة الأجل) من الكفاءات تتطلب وضوح الرؤية الاستراتيجية لمديري الموارد البشرية حتى يتمكنوا من ترجمتها إلى احتياجات من كفاءات وهذا ما لا يتوفر لهم حسب ما دل عليه رأيهم حول مشاركتهم في تحديد رؤية مؤسساتهم (انظر جدول رقم (8، أ)).

في حين أكد (63.3%) أنهم يقومون بإعداد مرجعيات الكفاءات les référentiels des compétences، والتي تساعد المؤسسة على التعرف على مواردها الحالية والمحتملة. لكن السؤال المطروح هنا هو كيف يعد هؤلاء

مرجعيات الكفاءات وهم يعترفون أن مرجعهم الأساسي في ممارسة أنشطتهم هو ما يتطلبه منصب العمل من شروط (انظر جدول رقم (9، أ). لأن مرجعيات الكفاءات تقوم على المهمة وليس المنصب الذي يشكل مكونا من مكوناتها. فمرجعيات الكفاءات تضم الممارسات المهنية والمعارف والقدرات والسمات الشخصية واحتمال تغيرها مستقبلا وليست جامدة وثابتة، وهذا ما لا نلمسه في آراء معظم المستجوبين (غياب الاعتماد على السمات الشخصية في التوظيف، محتوى العمل جامد). ويبقى هدفهم من عملية تقييم الأداء، رغم ذلك، الكشف عن الكفاءات الموجودة في مؤسساتهم.

أما بالنسبة للفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول بنود الفرضية فقد تبين من الجدول رقم (9، ب) أن قيمة t غير دالة أي لا توجد فروق بين المستجوبين سواء من المؤسسات العامة أم الخاصة حول كل بنود هذه الفرضية، أي هناك تشابه تام في كيفية تسيير مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة لمواردها البشرية. إننا نجد الممارسات ذاتها في كلا النوعين من المؤسسات. و ما دام منطلقها الأساسي في ممارسة أنشطتهما، في أغلب هذه المؤسسات (عامة وخاصة)، هو ما يتطلبه منصب العمل من شروط فإن تسيير الموارد البشرية ما زال بعيدا عن التسيير حسب منطق الكفاءات.

ومن المقابلات التي أجريناها مع 10 مديرين للموارد البشرية لهذه المؤسسات لمسنا عدم معرفة كيفية التسيير بالكفاءات رغم أن الجميع يتحدث عن ضرورة توفرها في المؤسسة، لكن كيفية تسييرها، والتي تفترض إعادة النظر في تنظيم العمل، ومن ثم إجراءات توظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) هذه الكفاءات وتقييمها وتكوينها وتطويرها والحفاظ عليها هو ما يجله هؤلاء المسيرين. وهذا ما عبر عنه الكثير ممن تقابلنا معهم، حيث اشتكوا من عدم معرفتهم لكيفية وضع مرجعيات الكفاءات والتي تمثل أحد الركائز الأساسية في نموذج التسيير بالكفاءات.

إن هذه المؤسسات تعيش التغيير يوميا، سواء رغبة في ذلك أم لم ترغب، لأنه دائم الحضور في حياتها ويمثل شرط بقائها، لهذا يقتضي من مديريات الموارد البشرية أن تسيير مواردها البشرية حسب منطق الكفاءات باعتباره يدمج فكرة التغيير كواقع دائم الحضور في حياة المؤسسة ويضع سياسات لتسيير هذه الموارد قائمة أساسا على رفض الجمود والاستعداد لأي تغيير يمكن أن يحدث. فالكفاءات وحدها حسب رأي (Lacono G.; 2002; p. 33) تمكن من الاستجابة للمرونة وسرعة رد الفعل التي تحتاجها المؤسسات التي تتغير.

من أجل قبول أو رفض الفرضية المتمثلة في: تسير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية.

فقد تبين لنا، وهذا من حيث الكم، أن (6 بنود) من بنود الإجابة عن هذه الفرضية (التي قيست بـ 10 بنود) تمت الموافقة عليها بنسبة (تفوق 50%) من أفراد الدراسة، أما الـ (4 بنود) المتبقية فلم يُوافق عليها إلا بنسبة (أقل من 50%) من المستجوبين. وإذا تمعنا في مضمون هذه البنود الأخيرة فإننا نجد أنها من أهم مرتكزات التسيير وفق منطق الكفاءات الذي اعتبرناه في دراستنا أحد دلائل قيام مدير الموارد البشرية بدور قيادي في عمليات التغيير إذا مارس هذا التسيير آخذا بعين الاعتبار كل أبعاده، وهذا ما لم يتحقق كلياً في المؤسسات محل الدراسة. لذلك نقول إننا نقبل الفرضية بدرجة متوسطة في شقها الأول والمتمثل في تسير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات. أما بالنسبة للفروق بين المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة فقد بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لنوع الملكية ومن ثم نرفض الفرضية في شقها الثاني (مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية) حيث وجدنا تطابقاً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة في ولاية سطيف في تسييرها للموارد البشرية.

### 7-1-3 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

تناول الفرضية الثالثة ما يأتي: "تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية".

فقد تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بمحور عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير، أن كلاً<sup>2</sup> المحسوبة كانت أكبر من كلاً<sup>2</sup> الجدولة وهذا بالنسبة للمحور ككل وكذا بعض بنوده (2 مقابل 2) (انظر الجدول رقم (10، أ)).

وهو ما يعني أن مديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات يحرصون على وضع نظام للحوافز يشجع العاملين على الالتزام بأهداف مؤسستهم، كما يسهرون على تحقيق العدالة في منح المكافآت.

إن انشغال مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى بضرورة توفير نظام عادل للحوافز والمكافآت، والذي يعتبر من أصعب مهام إدارة الموارد البشرية وأكثرها تأثيراً على تعبئة العاملين على قبول التغيير وتبنيه، يؤكد وعيهم بأهمية دور العاملين في نجاح مشاريع التغيير. فوجود نظام عادل للحوافز يساعد ويسهل قبول التغيير مشجعاً بذلك على السلوكيات والتصرفات المرغوبة ويخفف من حدة المقاومة للتغيير. في حين نجد أن أقل من (50%) من مديري الموارد البشرية لهذه المؤسسات يرون أن المكافأة الممنوحة للعاملين تشجع على قبول التغيير. هذا من جهة، ومن جهة أخرى، وبنفس النسبة، يرون أن طريقة توزيع المكافآت

تلقي قبولاً من قبل العاملين، أي أن معظم العاملين غير راضين عن هذه المكافآت سواء من حيث مبلغها أم طريقة توزيعها. وهذه الوضعية تعبر عن اختلاف في المواقف بين الطرفين (مديري الموارد البشرية والعاملين) مما يؤثر حتماً على عملية التعبئة المطلوبة وبالذات على نجاح مشاريع التغيير. لهذا تُطرح، وبشكل ملح، ضرورة إعادة النظر في مبلغ المكافأة وطريقة توزيعها، أي تحديد معايير الاستفادة منها حتى يكون لها الأثر المتوقع.

أما بالنسبة لمحور ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير فقد جاءت قيمة كاس<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كاس<sup>2</sup> الجدولة للمحور ككل ولأغلب بنوده (4 مقابل 1) (انظر الجدول رقم (11، أ)). وهو ما يعني أن مديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات ملمين بطبيعة الأعمال الموجودة بها، وهو يُعتبر ضرورياً بالنسبة لمديري موارد بشرية مطلوب منهم أن يكونوا قادة في عمليات التغيير. ويشجعون على التعلم المستمر من خلال سعيهم لتوفير المناخ المناسب له. كما يؤكدون على أن برامج التكوين لها علاقة بمشاريع التغيير التي تحدث في مؤسساتهم لهذا نجد أنها تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات التي تعيشها مؤسساتهم. ويؤكد Sekiou L. وباحثون آخرون على أهمية التكوين كوسيلة للتكيف مع التغييرات المتكررة التي لا تتوقف عند المنتج النهائي ولكنها تشمل أيضاً كل العمليات من تسيير وتنظيم وظروف عمل ونظام الإعلام والاتصال وغيرها (Sekiou L. et al.; 1993; P. 364).

فنظام التكوين في هذه المؤسسات وحسب آراء مديري الموارد البشرية بما يواكب التغييرات التي تعيشها مؤسساتهم. لكن برامج التكوين لا تهدف إلى تحقيق توظيفية L'employabilité العاملين، حيث عبر أقل من (50%) من المستجوبين على أن هذه البرامج تسمح للعامل بالحصول على عمل آخر في حالة تسريحه.

مع العلم أن التعبئة حول مشاريع التغيير من قبل العاملين تتوقف على مدى إدراك العامل أن المؤسسة تفكر في مستقبله الوظيفي حتى وهو خارجها. وهذا ما لا يتحقق عند معظم العاملين في هذه المؤسسات باعتبار أن برامج التكوين لا تسعى أيضاً لتحضير العامل إلى عمل آخر في حالة تطبيق مخططات تفرض ضرورة تسريحه. فالتغييرات التي تعيشها المؤسسات تعيد النظر عموماً في مسألة ضمان منصب العمل مدى الحياة الوظيفية في نفس المؤسسة، لهذا من المفروض، وحتى يلتفت العاملون حول مشاريع التغيير، أن تولى هذه المؤسسات أهمية أكبر لمحتوى برامج التكوين لتحقيق ليس مصلحة المؤسسة بضمن تكيفها مع التغييرات، ولكن أيضاً مصلحة العاملين بتحقيقها توظيفيتهم وبالتالي تضمن ولاءهم والتزامهم وتعبئتهم حول مشاريع التغيير التي تعيشها.

يؤكد باحثون آخرون على الفكرة ذاتها بقولهم: "إن التعبئة ممكنة حتى في حالة تخفيض عدد العاملين التي قد تتطلبها مشاريع التغيير، ويتم ذلك من خلال مقايضة ضمان منصب العمل بالاستثمار في التكوين باعتباره يضمن التوظيفية. وهنا تكمن مهمة إدارة الموارد البشرية" (Thierry W. et AL.; 1997).

أما بالنسبة للمحور المتعلق بنظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير فقد جاءت قيمة كاس<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كاس<sup>2</sup> الجدولة للمحور ككل ولأغلب بنوده (4 مقابل 1) (انظر الجدول رقم (12، أ)). وهو ما يعني أن مديري

الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى يقومون بتوضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين كما يشرحون لهؤلاء مراحل عملية حدوثه، ويعملون على إقناع العاملين بضرورته. في حين نجد أن إدارات المؤسسات موضع الدراسة لا تولي أهمية لرأي العاملين في مشاريع التغيير إلا بنسبة (33.3%) من مديري الموارد البشرية، مما يدل على أن الاتصال في أغلب هذه المؤسسات يهدف إلى الإعلام وليس المشاركة، حيث يقتصر الأمر هنا على نقل المعلومات دون الاهتمام بردود الأفعال أي إثارة النقاش والحوار حول هذه المشاريع، فالإتصال هنا هو وسيلة في خدمة التغيير. وهذا ما تؤكدته المقابلات التي أجريناها مع بعض مديري الموارد البشرية لهذه المؤسسات، حيث تبين لنا أن وسيلة الإعلام الأكثر استعمالاً هي الملصقات ونشرات المصالح Les notes de services، ويتم هذا بعد اتخاذ قرار التغيير ويقل في غالب الأحيان الإتصال المباشر الشفوي.

ويرى PETTIGREW أن الإتصال ليس وسيلة في خدمة التغيير بل يتأسس التغيير ويُبنى من خلال الإتصال، أي نتصل حتى نغير (نقلا عن Giroux N. et Giordano Y.; 1998). والرهان في الإتصال هو بسيط يتمثل في تشجيع قبول وانضمام أكبر عدد من العاملين للتغيير. لهذا من الأفضل أن يستعمل الإتصال كقاعدة أساسية في بناء التغيير وما يعني ذلك من مشاركة مختلف فاعلي المؤسسة بأرائهم وأفكارهم في مشروع التغيير وفي كل مرحله كوسيلة، لأنه في هذه الحالة لن يقوم بالدور المنتظر منه وهو التعبئة. فالهدف من تنشيط حركة تدفق المعلومات ليس توزيع المعلومة فقط بل الأمر أعقد من ذلك، لأنه يحتوي رهانات حساسة ترتبط بتوحيد هوية وهدف كل أعضاء التنظيم لتحقيق نجاح التغييرات. كما نرى، فالمسؤولية ثقيلة تتحمل قسطاً كبيراً منها إدارة الموارد البشرية.

يرى (حسين محمود حريم؛ 2000؛ ص360) أن إدارة الموارد البشرية تتحمل جزءاً هاماً من مسؤولية تصميم وتنفيذ سياسة الإتصال والإعلام في المؤسسة، وحتى تكون فعالة وتحقق هدف التعبئة يجب أن تشمل كل العاملين. بمن فيهم النقابات، وتصب في كل الاتجاهات وأن تكون دورية تبين تطور الأوضاع وتنبه إلى الحاجة للنقاش والتشاور الداخلي خاصة في حالات التغيير.

أما عن المحور المتعلق بنمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات الاقتصادية الكبرى فقد جاءت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة للمحور ككل وكذا لبنوده (انظر الجدول رقم (13، أ)). وهو ما يعني أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى يؤكدون أن العمل في مؤسستهم يتم على شكل فريق، وأن هذا الفريق له دور في تسيير مشاريع التغيير. كما أن تنظيم العمل — السائد في أغلب هذه المؤسسات — يسمح بتبادل الخبرات. إن تنظيماً للعمل قائماً على أساس الفرق يدل على مرونة المؤسسة مما يسمح لها بالاستجابة لتغيرات المحيط، هو تنظيم يسمح لها بتسيير التغيير بطريقة اقتصادية ومقبولة من قبل العاملين مثلما يرى كل من Arcand M. و Arcand G. و Bayad M. (2004). لكن كيف يكون تنظيم العمل قائماً على فرق العمل ولا يهتم برأي العاملين في مشاريع التغيير؟ (انظر جدول رقم (12، أ)). إن فرق العمل تمكن العاملين

من المشاركة في تسيير التغيير وحتى المبادرة به. لذلك فإننا ندرك تناقضا في إجابات المستجوبين وهذه الحالة ليس لها إلا مبرر واحد وهو وجود الهيكلية (فرق العمل) ولكنها غير فعالة بالشكل الذي يسمح بمشاركة العاملين الفعلية في مشروع التغيير.

أما بالنسبة للفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول محور عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير فقد تبين من الجدول رقم (10، ب) أن قيمة t غير دالة أي لا توجد فروق بين المستجوبين سواء من المؤسسات العامة أم الخاصة حول المحور ككل وكذا بنوده. كذلك فيما يخص محور ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير فلا يوجد اختلاف أيضا بينهما (انظر جدول رقم (11، ب)). أيضا بالنسبة لمحور نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير، فقد بينت النتائج أنه لا توجد فروق بين المؤسسات (عامة وخاصة) محل الدراسة حول هذا المحور (انظر جدول رقم (12، ب)). ولم يختلف محور نمط تنظيم العمل عن بقية المحاور السابقة والمتعلقة بالفرضية الثالثة، بحيث جاءت إجابات المستجوبين عنه وعن بنوده غير دالة (انظر جدول رقم (13، ب))، أي لا توجد فروق بين إجابات مديري الموارد البشرية سواء من المؤسسات العامة أم الخاصة حول نمط تنظيم العمل السائد فيها.

إن هذا التشابه والتجانس في إجابات المستجوبين سواء من المؤسسات العمومية أم الخاصة دليل على سيادة الممارسات التعبوية نفسها والمتعلقة بنظام الحوافز ونظام التكوين ونظام الاتصال ونمط تنظيم العمل في كل المؤسسات في ظل معاشيتها للتغييرات. وكذا هو الحال بالنسبة لمكانة المورد البشري ودوره في المؤسسة ومن ثم مشاريع تغييرها. مع العلم أن درجة أهمية دوره كمدير موارد بشرية مشتقة من أهمية مكانة المورد البشري الذي يعنى به.

لأجل قبول أو رفض الفرضية الممثلة في: تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية. فقد تبين لنا أن (12 بندا) من بنود الإجابة عن هذه الفرضية (التي قيست بـ 17 بندا) تمت الموافقة عليها بنسبة (تفوق 50%) من أفراد الدراسة، أما ألس (5 بنود) المتبقية فلم يوافق عليها إلا بنسبة (أقل من 50%) من المستجوبين.

ما يؤكد على وجود ممارسات لتعبئة الموارد البشرية حول مشاريع التغيير وغياب بعضها، وهي هامة بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسات فقد لاحظنا أن بعض هذه الممارسات التي تحقق التعبئة لم يعط لها الأهمية التي تستحقها (التوظيفية، آراء العاملين في مشاريع التغيير، مبلغ المكافأة غير المشجع لقبول التغيير وطريقة توزيعها) فهذه آليات ضرورية لتحقيق التعبئة وقبول التغيير وتخفيض حدة المقاومة للتغيير. ومع ذلك فإن هذه الفرضية مقبولة بدرجة متوسطة في شقها الأول والمتمثل في "تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى. أما بالنسبة للفروق بين المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة فقد



بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لنوع الملكية". ومن ثم نرفض الفرضية في شقها الثاني، حيث وجدنا تطابقاً في الممارسات التعبوية حول مشاريع التغيير المعتمدة من قبل مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة في ولاية سطيف في تسييرها للموارد البشرية.

#### 7-1-4 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على: "تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية".

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمحور الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا وبقية الإدارات لتساعدها على إحداث التغيير، أن كلاً المحسوبة كانت أكبر من كلاً المجدولة وهذا بالنسبة للمحور ككل وكذا لأغلب بنوده (6 مقابل 1) (انظر الجدول رقم (14، أ)). وهو ما يعني أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى يمارسون دورهم كمستشارين للإدارة العليا من خلال تقديم أغلبهم (90%) للخدمة الإدارية من مسك ملفات العاملين وتسجيل حركة الدخول والخروج من وإلى المؤسسة وإدارة العطل والغياب. مع العلم أن العديد من الباحثين يتفقون على الطابع التقليدي الذي يميز هذه المهمة، لهذا يأسف Besseyer Des Horts C.H. (2004) على هذه الوضعية، فقد وجد هو أيضاً أن إدارات الموارد البشرية في أغلب المؤسسات الكبيرة لا تزال وظيفة إدارية، تراقب تكلفة العمل وتقوم بالأنشطة الإدارية، وكثيراً ما هي غائبة عن التحديات التنظيمية الكبرى.

وفي نفس الاتجاه، الذي يتماشى مع الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية، يقوم عدد كبير من هؤلاء المديرين بتزويد بقية المديرين بقوانين العمل المنظمة لعلاقات العمل داخل مؤسساتهم. وهذه المهمة أيضاً تعتبر تقليدية، وقد حان الوقت لهؤلاء المديرين أن يعملوا على ألا تقتصر هذه المساعدة على الجانب القانوني فحسب بل تتعداها إلى مجالات أخرى فرضها الواقع الجديد لمؤسسة اليوم. هذه الخدمات ضرورية في نشاط إدارة الموارد البشرية، لكن لا يجب أن تسيطر على عمل هذه الإدارة وتأخذ منها كل الاهتمام، وإلا لن نتكلم عن دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير، ولا عن تسيير حديث للموارد البشرية.

وما هو أكيد أن مديري الموارد البشرية لهذه المؤسسات يقومون بدراسة المحيط الداخلي ليتعرفوا على نقاط قوة وضعف الموارد البشرية المتوفرة لديهم (انظر جدول رقم (8، أ)) ويوفرون معلومات عن نقاط قوة وضعف موارد الإدارة العليا هذه (انظر جدول رقم (14، أ))، في حين لا يوفر إلا (50%) من مديري الموارد البشرية معلومات للإدارة العليا عن حالة سوق العمل، وكانت غير دالة، ما يعني أن كل اهتمام هؤلاء المديرين مركز على الداخل أي في حدود جدران مؤسساتهم، في حين يرى عدة باحثين أن إدارة الموارد البشرية تأخذ بعين الاعتبار بُعد المحيط الخارجي وأثره على أنشطتها وأثر ذلك على المؤسسة ككل.

ويؤكد هؤلاء المديرون وبنسبة (أقل من 50%) أن آراءهم تجد قبولا من قبل الإدارة العليا، ما يبين المكانة التي يحتلها هذا المدير في المؤسسة، والتي يظهر، في كثير من المؤسسات الاقتصادية، أنه مجرد ساهر وحارس على تطبيق قوانين العمل. في حين يرى أغلب مديري الموارد البشرية أن علاقاتهم تتميز بالتعاون مع بقية زملائهم المديرين، ما يبين حاجة هؤلاء لمديري الموارد البشرية حتى يمارسوا مهام تسيير العاملين الموجودين تحت إشرافهم، باعتبار أن مدير الموارد البشرية يمتلك المعرفة المتخصصة في مجال تسيير الموارد البشرية ويتحمل بقية المديرين مسؤولية التطبيق العملي لهذه المعرفة. وهنا تظهر أهمية دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية بمنحها حرية التصرف في تسيير أنشطتها والاستماع إلى اقتراحاتها.

كما يتحمل مديرو الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى مسؤولية معالجة المشكلات الناتجة عن مقاومة التغيير. فهم هنا يسيرون نتائج التغيير وما يخلفه من مشكلات. و يقول Dayan A. وباحثون آخرون في هذا الوضع: "نشهد تقسيم للعمل خاصة في المؤسسات الكبرى بين الرؤساء التنفيذيين الذين يقررون التغيير وبين إدارات الموارد البشرية التي تسيير تنفيذه ونتائجه، وهم بهذا يقومون بدور صعب في مجال العلاقات الإنسانية وتحسين المناخ الاجتماعي للعمل" (Dayan A. ; et al.; 1998; P. 363). وهذه الوضعية تنطبق على المؤسسات التي تلجأ للتغيير لأجل التكيف وليس لاستباق الحدث، لأنه، في الواقع الأخير، تصبح إدارة الموارد البشرية استراتيجية وتساهم في تصميم وتنفيذ وتقييم مشاريع التغيير، ولا تأتي في مراحلها الأخيرة مثل ما هو الحال في المؤسسات محل الدراسة لتعالج المشاكل الناتجة عنه وكأنها تلعب دور طبيب الاستعجال كما يسميها Livian Y.F. (2003).

أما عن المحور المتعلق بالأدوات التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتقديم خدماتها الاستشارية فقد جاء غير دال، وجاءت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من  $\chi^2$  الجدولة بالنسبة لبعض بنود المحور (2 مقابل 3) (انظر الجدول رقم (15، أ)). وهو ما يعني أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى يمتلكون لوحة قيادة خاصة بالموارد البشرية ويستعملون التدقيق الاجتماعي للاستفادة منه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين، في حين جاءت الإجابات عن استعمال المقابلة والاستبيان والبيان الاجتماعي باعتبارها أدوات تساعد هؤلاء المديرين في تقديم مشورة غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

مع العلم أن هذه الأدوات الثلاث كانت نسب الموافقة عليها (أقل من 50%) أي أن معظم مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى لا يستعملون هذه الأدوات الثلاث (مقابلة، استمارة، بيان اجتماعي)، والتي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتشخيص واقع الموارد البشرية في المؤسسة. فهذه الأدوات مأخوذة من العلوم الاجتماعية وهي تركز على واقع الإنسان في العمل من حيث سلوكه وكيفية تحفيزه وعلاقاته مع غيره داخل المؤسسة. فهي ضرورية خلال الاستعداد للقيام بالتغييرات وأثناءها.

فكل من المقابلة والاستمارة تكشف عن آراء العاملين أثناء الإعداد لمشاريع التغيير، ويستعمل البيان الاجتماعي لقياس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة وحو العمل أثناء التغيير. وانحصار استعمال هذه الأدوات من قبل عدد قليل من مديري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يؤكد عدم اهتمام أغلبها بآراء العاملين حول مشاريع التغيير وما على هؤلاء إلا التنفيذ في حالة إقراره. كما لا يولون أهمية لطبيعة العلاقات السائدة أثناء تنفيذ التغيير سواء أكانت حسنة أم سيئة ومشحونة، كونهم لا يستعملون البيان الاجتماعي. في حين نجدهم يستعملون لوحة القيادة كأداة تشخيص والتدقيق كأداة لالتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. وهم بهذا لا يستعينون، في أغلبهم، إلا بالأدوات المأخوذة من علوم التسيير، أي الجانب التقني في تسيير الموارد البشرية، متجاهلين أدوات العلوم الاجتماعية التي تهتم بالموارد البشري في عمله وفي علاقته ببقية الأطراف ومن ثم في موقفه من كل تغيير يحدث في مؤسسة يقضي فيها أغلب أوقاته. وعدم استعمالهم لهذه الأدوات جعلهم لا يتجنبون المقاومة التي قد تظهر مع عمليات التغيير أو حتى التخفيف من حدتها.

أما عن الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول محور الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا وبقية الإدارات لتساعدها على إحداث التغيير فقد تبين من الجدول رقم (14، ب) أن قيمة  $t$  دالة في المحور ككل وكذا بعض بنوده، وجاءت الدلالة لصالح المؤسسات الخاصة أي أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة هم الأكثر موافقة على هذه البنود، ومن ثم توجد فروق بين المستجوبين سواء من المؤسسات العامة أو الخاصة حول هذه البنود. في حين جاءت قيم  $t$  المحسوبة لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة في بنود أخرى من هذا المحور غير دالة. ما يدل على عدم وجود فروق في إجابات مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء أكانت عامة أم خاصة حول هذه البنود. أما فيما يخص محور الأدوات التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتقديم خدماتها الاستشارية فلا يوجد اختلاف بين آراء مديري الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة (انظر جدول رقم (15، ب)).

إن الفروق الموجودة في بعض بنود محور الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا وبقية الإدارات لتساعدها على إحداث التغيير بين مديري الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة، والذي أظهر أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة هم الأكثر ممارسة لهذه البنود والمتمثلة في: تزود بقية المديرين بقوانين العمل، توفر معلومات للإدارة العليا عن حالة سوق العمل، تعالج المشكلات الناتجة عن مقاومة العاملين للتغيير. وما تبين لنا من جدول سابق (رقم (8، ب)) أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة يقومون بدراسة سوق العمل لهذا نجدهم يوفرون المعلومات عن حالة هذه السوق للإدارة العليا. وهم بذلك يمارسون دورهم كمستشارين استراتيجيين لها ولا يتوقفوا عند المساعدة القانونية فحسب بل يأخذون بعين الاعتبار بُعد المحيط الخارجي وأثره على مؤسساتهم.

لأجل قبول أو رفض الفرضية المتمثلة في "تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية" فقد تبين لنا أن (7 بنود) من بنود الإجابة عن هذه الفرضية (التي قيست بـ 12 بنوداً) تمت الموافقة عليها بنسبة (تفوق 50%) من أفراد الدراسة، أما (5 بنود) المتبقية فلم يُوافق عليها إلا بنسبة (أقل من 50%) من المستجوبين.

ما يؤكد على ممارسة مدير الموارد البشرية بهذه المؤسسات الدور الاستشاري، لكن يبقى مقتصرًا على التزويد بقوانين العمل وتقديم الخدمات الإدارية، في حين يمكن، ومن اختبار الفروق، القول أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة يقترّبون من دور المستشار الاستراتيجي من خلال دراستهم وتوفيرهم للمعلومات عن حالة سوق العمل. مع العلم أن أدوات الاستشارة المأخوذة من العلوم الاجتماعية مازال استعمالها قليلاً في كلتا المؤسسات.

ومع ذلك فإن هذه الفرضية مقبولة بدرجة متوسطة في شقها الأول والمتمثل في "تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى". أما بالنسبة للفروق بين المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة فقد بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة تعزى لنوع الملكية في بعض بنود الفرضية ومن ثم نقبل الفرضية جزئياً في شقها الثاني، حيث وجدنا اختلافاً في بعض المهام الاستشارية حول مشاريع التغيير جاءت لصالح المؤسسات الاقتصادية الخاصة في ولاية سطيف.

#### 7-1-5 تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الخامسة:

تتناول الفرضية الخامسة ما يأتي: "تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية".

تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية الخاصة ببنود هذه الفرضية والتي تناولت مسؤولية مديري الموارد البشرية التفاوضية حول مشاريع التغيير، أن كلاً من المحسوبة كانت أكبر من كلاً من الجدولة وهذا بالنسبة للفرضية ككل ولأغلب بنودها (5 مقابل 2) (انظر الجدول رقم (16)، أ).

وهو ما يعني أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى يتحملون مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير كممثلين عن الإدارة العليا أمام العمال، لذلك نجدهم يسعون لمعرفة قوانين العمل ليكونوا أفضل ممثلين لها ويمثل هذا أحد شروط نجاح المفاوضات، بالإضافة إلى قيام (أقل من 50%) من مديري الموارد البشرية بالدراسات النفسية والسلوكية للعمال لتحديد أسلوب التفاوض الملائم، مما يدل إما على غياب اهتمام

معظمهم بالطرف الآخر ألا وهو العامل واعتباره تابعا منفذا دون مراعاة لضرورة التزامه بهذه المشاريع ومن ثم التقليل من حدة مقاومته لها وتحقيق نجاحها، أو على عدم تكوين هؤلاء المديرين في هذا الجانب.

كما يفاوض هؤلاء المدبرون مع ممثلي العمال وليس كل العمال حول كيفية تنفيذ التغيير. في حين ينصح عدة باحثين بضرورة إشراك كل العاملين في المفاوضة حول مشاريع التغيير من خلال فرق العمل ليكونوا هم الفاعلين الأساسيين فيها مما يحقق تبنيمها لها (Allégre C.B. et Andréassian A.E.; 2008; P. 219). خاصة وأن هذه المؤسسات محل الدراسة تؤكد بنسبة (تفوق 50%) أن تنظيم العمل بما يتم في فرق عمل (انظر جدول رقم (13، أ)) لذلك فإمكانية المفاوضة مع جميع العاملين تنظيميا ممكنة وتكون دائمة وليست آنية حيث يؤكد كل من Delavallée E و Morin P. أن وضعيات العمل تتطلب دوما علاقات تفاوضية... فالمفاوضة يجب أن تكون أسلوب تسيير في المؤسسات (Morin P. et Delavallée E.; 2000; P. 200) وتشمل دون شك هذه الوضعيات حالات تغيير، كونه دائم الحضور في حياة المؤسسة.

وموضوع المفاوضة حول مشاريع التغيير في المؤسسات محل الدراسة يتناول كيفية تنفيذها. وهذا ما يؤكد عليه العديد من الباحثين، فالمفاوضات لا تناقش أهداف التغيير ولا أسبابه بل تناقش خطواته ومراحله وكيفية تجسيده واقعا. وكنتيحة لهذه العملية يقومون بتنبية الإدارة العليا لنقائص التغيير التي تكشف عنها المفاوضة وهذا ما يصححه ويوجهه نحو المسار الملائم للجميع عموما ويضمن نجاحه.

أما بالنسبة للفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول الفرضية وبنودها فقد تبين من الجدول رقم (16، ب) أن قيمة t غير دالة أي لا توجد فروق بين المستجوبين سواء من المؤسسات العامة أو الخاصة حول كل بنود هذه الفرضية، أي هناك تشابه تام حول مسؤولية التفاوض التي تتحملها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة. إننا نجد نفس الواجبات يتحملها مديري هذه الإدارات في كلتا النوعين من المؤسسات.

لأجل قبول أو رفض الفرضية المتمثلة في: "تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية"

فقد تبين لنا وهذا من حيث الكم أن (4 بنود) من بنود الإجابة عن هذه الفرضية (التي قيست بـ 7 بنود) تمت الموافقة عليها بنسبة (تفوق 50%) من أفراد الدراسة، أما (3 بنود) المتبقية فلم يوافق عليها إلا بنسبة (أقل من 50%) من المستجوبين. وإذا تمعنا في مضمون هذه البنود الأخيرة فإننا نجد ذات أهمية بالغة في ممارسة مسؤولية المفاوضة بالنسبة لمدير الموارد البشرية وعلاقة المؤسسة ببقية عمالها ومكانتهم في مشاريع التغيير التي

تعيشها. ما يؤكد سيطرة الواجبات التقليدية (التحكم في قوانين العمل، المفاوضة مع ممثلي العمال) على مسؤولية المفاوضة التي يتحملها كل مديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات سواء أكانت عامة أم خاصة.

وعليه نقبل الفرضية، بدرجة متوسطة، في شقها الأول والمتمثل في تحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير. أما بالنسبة للفروق بين المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة فقد بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لنوع الملكية ومن ثم نرفض الفرضية في شقها الثاني، حيث وجدنا تطابقاً في ممارسة واجبات التفاوض بين مديري مديريات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة في ولاية سطيف.

## 2-7 استنتاج عام لنتائج الدراسة :

من خلال مناقشة نتائج الدراسة الميدانية على ضوء فرضيات البحث تظهر لنا الحقائق الآتية عن دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية:

(1) إن أغلبية مديري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة جامعيون متخصصون في العلوم الاقتصادية والعلوم القانونية والعلوم الاجتماعية، ما يبين غياب تام لمتخصصين في إدارة الأعمال وهذا الفراغ أدى إلى سيطرت البعد الإداري ومن ثم التقليدي في تسيير المورد البشري.

(2) تبين لنا أن مديري هذه الإدارات في المؤسسات محل الدراسة لا يتخذون قرار التغيير وإنما يقومون في مرحلة تالية في سيرورة التغيير بالتحضير له ويسيرونها نتائجها على الموارد البشرية. فهم لا يبادرون به ومهمتهم تبدأ بعد اتخاذ القرار بشأنه. كما يمكن لمعظمهم اقتراح مشاريع التغيير على الإدارة العليا.

(3) يشارك بعض مديري الموارد البشرية لهذه المؤسسات في اجتماعات اللجان الإدارية لمؤسساتهم مع الإدارة العليا وبقية الإدارات التنفيذية.

(4) يسيطر نشاط متابعة تغيرات قوانين العمل ومعرفة نقاط قوة وضعف الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسات على عمل مديري الموارد البشرية.

(5) المرجع الأساسي في ممارسة أنشطة مديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات هو منصب العمل دون أخذهم بعين الاعتبار إمكانية تغير محتواه مستقبلاً، فهناك غياب لتسيير العاملين باعتبارهم كفاءات تحتاجها هذه المؤسسات لتحقيق نجاح مشاريع تغييرها.

6) من أجل تحقيق تعبئة للعاملين حول مشاريع التغيير يلجأ مديرو الموارد البشرية في هذه المؤسسات إلى استعمال أدوات منها: المكافآت، والتي يبين هؤلاء المديرين عدم رضا العاملين عنها سواء من حيث مبلغها أم طريقة توزيعها، والتكوين لتحقيق تكيف العاملين مع مشاريع التغيير، والاتصال الذي يكتفي بنقل المعلومة دون الاهتمام برأي العاملين حول هذه المشاريع. والعمل على شكل فريق لكنه غير فعال ليسمح للعاملين بالمشاركة الفعلية في مشاريع التغيير.

7) يتمحور الدور الاستشاري لمديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في تقديم الخدمات الإدارية أي التسيير اليومي للعاملين، وتزويد بقية المديرين بقوانين العمل، حيث سيطر هذا النشاط على أنشطة التسيير الاستراتيجي لهؤلاء المديرين، كما يوفر معلومات عن نقاط قوة وضعف الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة بعدما قاموا بدراساتها. وهذا لا يدل على تسيير استراتيجي للموارد البشرية في هذه المؤسسات .

8) لا تجد آراء معظم هؤلاء المديرين قبولا من قبل الإدارة العليا مما يؤكد أنه حتى اقتراحهم لمشاريع التغيير لا تجد قبولا أيضا لدى معظم إدارتهم العليا. لذلك تنحصر مسؤوليتهم في معالجة المشكلات الناتجة عن مقاومة العاملين لعمليات التغيير.

9) تستعمل إدارات الموارد البشرية والتي تسمى بمديريات الموارد البشرية، حتى تقدم الخدمات الاستشارية، لوحة القيادة والتدقيق الاجتماعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين، ولا يستعمل معظمهم أدوات (الاستمارة، المقابلة، البيان الاجتماعي) لتشخيص موقف العاملين خلال الاستعداد للقيام بالتغييرات وأثناء حدوثها.

10) يتحمل مديرو الموارد البشرية في هذه المؤسسات مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير كممثلين للإدارة العليا أمام ممثلي العمال معتمدين في ذلك على قوانين العمل. مع العلم أن موضوع هذه المفاوضات يتناول كيفية تنفيذ مشاريع التغيير.

11) من خلال هذه المعطيات يتبين أن العاملين في هذه المؤسسات سواء كانت عامة أم خاصة هم مجرد تابعين منفذين في عمليات التغيير وليسوا فاعلين محركين لها، باعتبار أن الإدارة التي تهتم بشؤونهم ينحصر دورها في المنفذ التابع في هذه العمليات.

12) أما بالنسبة للفروق بين المؤسسات العامة والخاصة حول دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير فقد تبين لنا أنه لا توجد فروق في إجابات مديري الموارد البشرية لهذه الإدارات أو المديرين حول أغلب بنود الاستمارة إلا بعض الاستثناءات والتي تميل فيها لصالح المؤسسات الخاصة منها: دراسة سوق

العمل من قبل مديري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة وتوفيرهم معلومات للإدارة العليا عن حالة هذه السوق بهدف التعرف على نوعية العمالة المتوفرة به، تزويد بقية المديرين بقوانين العمل، معالجة المشكلات الناتجة عن مقاومة العاملين للتغيير.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن أغلب إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء العامة أم الخاصة والتي تسمى بمديريات الموارد البشرية هناك، يقوم مديروها بدور المنفذ للتغيير في غالب الأحيان وليس القائد له، مسيرين بذلك كلا من مرحلة إنجازها واقعياً ونتائجها، أي آثاره على العاملين في هذه المؤسسات.

### 3-7 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

باستعراض النتائج المتوصل إليها من قبل الدراسات السابقة بالمقارنة مع ما توصلنا إليه نحن فإننا نجد ما يأتي:

- تتفق دراستنا مع نتائج الدراسة التي توصلت إليها Commeiras N (1997) حيث وجدت أن مدير الموارد البشرية يقوم بدور المنفذ لأنشطة مرافقة التغيير، فهو يقوم برد الفعل على المدى القصير ولا يمتلك رؤية استباقية على المدى الطويل وهذا ما يتفق مع نتائج بحثنا. كما يتفق مع النتائج التي توصل إليها Ulrich D. و Conner J. (1996)، واللذان وجدوا أن الدور الأكثر ممارسة في عمل مدير الموارد البشرية هو "الخبير الإداري" و"بطل الأفراد" على حساب الدورين الآخرين اللذين حددهما الباحثان وهما "الشريك الاستراتيجي ووكيل التغيير" ومن ثم خلص الباحثان إلى استمرار الدور التقليدي لمحترف الموارد البشرية. أي سيطرة التسيير الإداري على عمل مدير الموارد البشرية كما هو الحال في المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة في ولاية سطيف.
- بالرغم من أن دراستنا لم تبحث في علاقة دور إدارة الموارد البشرية بأسلوب تسيير التغيير بل هدفت إلى الكشف عن دور مدير الموارد البشرية في عمليات التغيير التي عرفتها وتعرفها المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة، إلا أنها تتفق مع دراسة Delavallée E. (1999) الذي خلص إلى العلاقة الموجودة بين أسلوب تسيير التغيير ودور إدارة الموارد البشرية حيث وجد أنه إن كان أسلوب تسيير التغيير بالفرض يكون دور مدير الموارد منفذاً في عمليات التغيير، أما إذا كان أسلوب تسيير التغيير بالتفاوض فيكون دور مدير الموارد البشرية قائداً لعمليات التغيير. والتغيير في المؤسسات العامة مفروض من قبل جهات خارج المؤسسة على الجميع بما فيها المدير العام وبقية المديرين، كما هو الحال في المؤسسات الخاصة وليس لمدير الموارد البشرية في هذه المؤسسات



سلطة التأثير في القرار وسيطر على عمله الجانب الإجرائي الإداري والقانوني أكثر منه التسييري. ومن ثم نستطيع التحدث عن تسيير تغيير بالفرض ولذلك كان دور إدارة الموارد البشرية منفذا.

● وتختلف عن دراسة Cornet A. و Rondeau A. و Bariel C. و Luc D. (2004) الذين خلصوا إلى أن كل نوع من التغيير يتطلب استراتيجيات للتصرف من قبل إدارة الموارد البشرية للاستجابة لانشغالات المتلقين للتغيير. في حين أن دراستنا لا تهتم بأنواع التغيير بل تبحث في دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير مهما كان شكل ونوع ومجال التغيير.

● وتختلف عن نتائج الدراسة التي توصل إليها Caldwell (2001) والذي خلص إلى أربعة أدوار يقوم بها مسير الموارد البشرية منه بطل التغيير، المكيف، المستشار، المؤازر. ووجد أن مدير الموارد البشرية هو الذي يقوم بدور بطل التغيير والمبادر به في المؤسسات، وأن بقية الأدوار يقوم بها أخصائي الموارد البشرية سواء الموجودون داخل التنظيم أم مستشارون خارجيون وبقية المنفذين في إدارة الموارد البشرية.

● وتختلف عن نتائج الدراسة ريم رمضان، حيث توصلت إلى أن التغيير يتم بخطوات عشوائية تغيب عنها الأسس العلمية مما يؤدي إلى فشل هذه التغييرات، في حين نحن لم نبحت في كيفية تسيير التغيير بل في طبيعة الدور الممنوح لإدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير والذي وجدناه لا يزال تنفيذيا ومن ثم تقليديا في أغلبه.

● وخلصت دراسة Paillé P. (2003) إلى تأكيدها على ضرورة الاعتماد على ممارسات التسيير التي تكون أهدافها موجهة نحو تعبئة مجموع الأفراد ومنهم بالخصوص أولئك الذين يُظهرون مقاومة عنيفة للتحويلات التنظيمية، في حين بينت دراستنا أن الممارسات التعبوية في حد ذاتها تعاني العديد من النقائص بحيث لا تحقق رضا العاملين عن نظام الحوافز ولا يضمن نظام التكوين توظيفيتهم، ولا يزال الاتصال تقليديا (يبلغ فحسب)، ولا يعطى أهمية لرأي العاملين في مشاريع التغيير....

#### 4-7 توصيات الدراسة:

يعد التغيير من أهم ملامح العصر الحديث ويتم هذا في مختلف مجالات الحياة، فهو حقيقة تبرز على مختلف الأصعدة. والمؤسسة الجزائرية ليست بعيده عن هذا الواقع، فهي تعمل في ظل متغيرات بيئية تتسم بالتغيير المستمر سواء أكانت هذه التغيرات محلية أم عالمية. فقد أصبح التغيير دائم الحضور في حياة المؤسسة والمسير

اليوم لا يملك إلا حقيقة واحدة ثابتة هي: التغيير. ومن ثم تتمحور مقترحاتنا في محورين. حيث يحتوي المحور الأول مقترحات تتعلق بالمؤسسة الاقتصادية الكبرى سواء أكانت عامة أم خاصة، ويتضمن المحور الثاني مقترحات ترتبط بدور مديريات الموارد البشرية في هذه المؤسسات. دون أن يعني هذا التقسيم إلغاء فكرة التفاعل الموجود بين هذين المحورين باعتبار أن نظام إدارة الموارد البشرية ما هو إلا نظام فرعي لنظام المؤسسة، وما يحدث في هذه المؤسسة تتأثر به دون شك هذه الإدارة والعكس صحيح.

### 1) محور مقترحات تتعلق بالمؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة: ويحتوي ما يأتي:

- على المؤسسات الاقتصادية العامة أن تقوم بصياغة استراتيجياتها بداخلها وليس خارجها، لأن المسيرين المتواجدين بها هم الأكثر معرفة واطلاعا بالمحيط الداخلي فيها من حيث نقاط قوته وضعفه، وكذلك المحيط الخارجي ومنه بالذات المحلي ليحددوا الفرص والتهديدات التي يمنحها إياهم هذا المحيط. وهذا من أجل القيام بأفضل الخيارات الاستراتيجية التي تحقق لهذه المؤسسات التفوق وتقضي من ثم على الجمود وحالة الانتظار التي تعيشها.
- على المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة الانتقال من استراتيجيات تكيفية إلى أخرى استباقية، ما يفرض عليها ضرورة امتلاك معارف حديثة في التسيير وبالذات تلك الخاصة بالتسيير الاستراتيجي، لأن هذا ما يحقق لها الاستمرارية والبقاء.
- تطوير نظام إعلام واتصال باستعمال تكنولوجيا الاتصال (أنترانت Intranet) لتحقيق سرعة التواصل وانتشار المعلومات في كل أرجاء المؤسسة، وفتح المجال للنقاش والحوار حول مشاريع التغيير في بدايتها ليسهل تبنيها وتحقيق الالتزام بها.
- معاملة العاملين باعتبارهم شركاء متعاونين مع وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتجسيد هذا عمليا، فلا يوجد مكان لفكرة منفذ تابع ولا رئيس مقرر فالكل مسؤول عن نجاح هذه المؤسسات ومشاريع تغييرها.
- إعادة النظر في التنظيم بحيث يفعل عمل الفريق، واقعيا، وليس مجرد تجميع أفراد في جماعات. فالفريق القائم على فكرة التآزر La synergie والمتفاعل مع محيطه سواء الداخلي أم الخارجي، وحده قادر على اقتراح التغيير والتخطيط له وتنفيذه وتسيير نتائجه مقتنعا به وبضرورته ضامنا بذلك نجاحه.
- على مسيري المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة أن يدركوا التغيير في تركيبة اليد العاملة والتي أصبحت متعلمة أكثر تطمح لتحمل المسؤولية والمشاركة في حياة المؤسسة، لذلك عليهم الانتقال من

نظرة تقليدية في تسيير العاملين التي تعتبرهم مجرد منفذين إلى نظرة حديثة تنظر لهم كفاعلين مؤثرين يتمتعون بمناطق نفوذ تمكنهم إما من عرقلة مشاريع التغيير أو تحقيق نجاحها.

## 2) محور يتضمن دور مديريات الموارد البشرية: ويشمل ما يلي:

- ضرورة تخصص مدير الموارد البشرية في مجال إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأعمال لأن هذا يمكنه من امتلاك معارف متخصصة حول المورد البشرية وكيفية الاستفادة منه ومن قدراته وطرق تحفيزه في إطار نظرة متكاملة متفاعلة لأنشطة إدارة الموارد البشرية مع بقية أنشطة المؤسسة ككل.
- يجب أن يكون مدير الموارد البشرية عضواً في مجلس الإدارة أو اللجنة الإدارية مثله مثل باقي مديري الإدارات الهامة في المؤسسة، ولا يتوقف الأمر عند الحضور الشكلي بل يجب أن يطرح قضايا وظيفة الموارد البشرية ويجد حلولاً لمشاكلها، ويربط أهداف وخطط الموارد البشرية بالأهداف والسياسات العامة للمؤسسة، مما يؤكد على أن سياسات الموارد البشرية تساعد في تحقيق استراتيجية التنظيم ككل ومن ثم المهمة التي قامت لأجلها المؤسسة.
- يمكن لمدير الموارد البشرية في المؤسسات أن يبادر للتغيير كما عليه أن يطور قدرة المؤسسة على التغيير باعتباره الوحيد الذي يملك النظرة الملمة والمتكاملة عنها. هذا من جهة، ومن جهة ثانية، فإن إدارات الموارد البشرية في المؤسسات يتعرضون لنفس الضغوطات التي يتعرض لها التنظيم ككل. لذلك فهي مطالبة بالتسيير العقلاني لمهامها وتحكمها وعلمها بكل ما يجري سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، وضرورة الربط بين مختلف المعطيات والمعلومات التي تتوفر لها لبناء رؤية متكاملة تساعد على إحداث التغيير المطلوب ونجاح.
- إن تسيير التغيير عملية معقدة فهي تفرض رؤية مشتركة وممتدة Transversal لذلك يكون مدير الموارد البشرية هو الشخص الأنسب والأحسن موقعا في المؤسسة لتسييره، باعتباره الوحيد في المؤسسة الذي يمتلك تلك الرؤية بفضل طبيعة وظيفته المتميزة بالاشتراك والامتداد.
- يستطيع مدير الموارد البشرية أن يجيب عن تساؤل "كيف نغير؟" ليأخذ البعد الإنساني بكل مكوناته بعين الاعتبار. فوظيفة الموارد البشرية لها طابع ديناميكي وعلاقات عضوية تنميتها مع الأهداف والوظائف الأخرى للمنظمة ككل.
- يجب على مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التحلي عن التركيز على دورهم التقليدي والمتمثل في تقديم الخدمات الإدارية لأن هذه العملية يمكن القيام بها وبسهولة وسرعة أكثر من خلال نظم معلومات الموارد البشرية. وفي المقابل عليهم أن يباشروا بتحمل مسؤولية قيادة عمليات

- التغيير ما يجعلهم محركين دافعين للتغيير. يقومون بهذا لأنهم يسيرون المورد البشري الذي وحده يرجع له الفضل في نجاح أي مشروع تريد المؤسسة تنفيذه بما فيها، وبالذات، مشاريع التغيير.
- إن التغييرات التي تعيشها هذه المؤسسات تفرض عليها ضرورة تسيير مواردها البشرية حسب مدخل الكفاءات، حيث ينتقل اهتمامها من التركيز على منصب العمل إلى العامل، لأن نجاحها في مختلف مشاريعها ورغبتها في التفوق لن يتحققا إلا بفضل معارف ومهارات وسمات هذا العامل، لهذا كان من الضروري وضع وتنفيذ سياسات للموارد البشرية موضوعة لهذا الغرض ومنطلقة منه.
- من أهم آليات التعبئة حول مشاريع التغيير هو عدالة نظام الحوافز والمكافآت المعمول به وما يحققه من التزام. مما يطرح، وبشكل ملح، مسألة عدالة هذا النظام، أي ممارسة نفس الإجراءات بالنسبة للجميع والخضوع لنفس المعايير وطرق الاستفادة منه. والهدف من ذلك هو التخفيف من حدة المقاومة للتغييرات التي يبديها العاملون إزاء أي تغيير تبادر به هذه المؤسسات. لهذا على هذه المؤسسات أن تبادر إلى وضع نظام شفاف بمعايير عادلة ومتفق حولها مع العاملين حتى يحقق الأهداف المرجوة منه.
- يجب أن تضع برامج للتكوين لا لأن القانون فرضها فحسب، ولا لأنها تهدف إلى تحسين الأداء الحالي للعاملين بل، وأكثر من ذلك، حتى تضمن توظيفيتهم، خاصة في ظل ظروف أصبح منصب العمل فيها غير مضمون بصفة دائمة. وهذا ليتحقق التزامهم بنجاح مشاريع تغييرها.
- على مديريات الموارد البشرية في هذه المؤسسات تحمل مسؤولية تصميم وتنفيذ سياسة الاتصال والإعلام والذي يجب أن يشمل كل العاملين بما فيهم النقابات، وتصب في كل الاتجاهات وتفتح باب النقاش والتشاور خاصة في حالات التغيير. كما يجب أن تستعمل هذه المديريات وسائل لتنفيذ هذه السياسة منها جريدة المؤسسة، والإعلانات، واستعمال أجهزة سمعية وبصرية، والاجتماعات، حيث تتدخل فيها كمستشار ومنشط، وبحوث الموارد البشرية، والرسائل الإلكترونية. وتتناول مواضيع عديدة منها بالذات التغييرات المتوقعة وأسبابها وأهدافها وكيفية تجسيدها.
- إن أساس التفوق والنجاح اليوم هو الفكر الخلاق المبدع، لذلك على مديرية الموارد البشرية أن تعمل على إقناع الإدارة العليا بضرورة إعطاء الفرصة للعامل للتعبير عن آرائه وتشجيعه على المبادرة، مقترحةً، لتجسيد هذا، هياكل متمثلة في فرق العمل، ويأتي هذا نتيجة الأهمية المتزايدة للعنصر البشري في المؤسسة وضرورة مساندته واقتناعه بمشاريعها كسبيل وحيد لنجاحها.
- ضرورة استعمال أدوات الاستشارة والتحكم فيها (المقابلة، الاستثمار، البيان الاجتماعي) لأجل دراسة وتحليل دوافع واحتياجات الأفراد المتلقين للتغيير. لأنه لا يمكن لأي تغيير في المؤسسة أن ينجح

إن لم يأخذ في الحسبان دوافع واحتياجات هؤلاء، والإخلال بهذا الدور يؤدي إلى غياب الرضا الوظيفي والذي ينجم عنه مشاكل عديدة منها: ارتفاع معدل دوران العمل، الغياب، الإحساس بعدم الانتماء...

- يجب أن لا يعتمد مدير الموارد البشرية في تحمله لمسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير، فقط، على قوانين العمل بل عليه أن يقوم بالدراسات النفسية والسلوكية ليحدد أسلوب المفاوضة الملائم ليبرهن على اهتمامه بالطرف المقابل له والمتمثل في ممثلي العمال، مما يطرح، وبشكل ملح، مسألة تكوينه في هذا المجال. كما يجب أن يشرك كل العاملين في عملية المفاوضة، وهذا من خلال فرق العمل المقترحة ما يحقق تبني هذه المشاريع. فالمفاوضة يجب أن تكون أسلوب تسيير في المؤسسات ليكون مدير الموارد البشرية قائدا لها.

- ضرورة العمل على تحقيق العدالة التنظيمية التي تتطلب مجموعة من الإجراءات تهدف إلى تشجيع قبول التغيير والتخفيض من مقاومته منها: تشجيع مشاركة العاملين على إحداث التغيير، منحهم إمكانية تعديل قرار التغيير، ممارسة نفس الإجراءات بالنسبة للجميع، الاتصال وتوزيع المعلومات الصحيحة بطريقة متوازنة.

## 5-7 الدراسات المقترحة:

من الدراسة التي قمنا بها في عدة مؤسسات اقتصادية كبرى عامة وخاصة في ولاية سطيف والتي تبحت فيما إذا كانت إدارة الموارد البشرية، كوحدة تنظيمية في هذه المؤسسات، تقوم بدور قيادي في عمليات التغيير أم تقوم بدور آخر غير ذلك، حيث تم الاختبار باستعمال مهام حددتها الباحثة لهذه الإدارة، فقد تبين لنا ميدانيا أن هذه المهام في حد ذاتها يمكن أن تكون مواضيع لبحوث مستقبلية بالإضافة إلى مواضيع أخرى تطرح أهميتها على مستوى الممارسة أيضا نذكر أهمها:

1) تعميم موضوع الدراسة ليمس أيضا المؤسسات المتوسطة الحجم باعتبارها تمتلك وحدة تنظيمية لإدارة الموارد البشرية وهذا للكشف عن مكانتها في تسيير مشاريع التغيير حيث يمكن التوصل إلى نتائج مخالفة لما توصلنا إليه.

2) من دراستنا الميدانية تبين لنا ضرورة البحث في فلسفة إدارة الموارد البشرية في التنظيم، حيث يطرح التساؤل فيما إذا كانت إدارة للأفراد أم إدارة للموارد البشرية. لأن هذه الفلسفة ستعكس على مكانة العامل في مؤسسة الدراسة، فهل هو مجرد عامل منفذ للمهام أم عقل مفكر وفاعل استراتيجي في المؤسسة أو لا هذا ولا ذاك؟

- (3) عدم تركيزنا الكبير على موضوع تسيير الموارد البشرية باعتبارها كفاءات وتبنيها من قبل رجال الميدان لأهمية هذا الموضوع، جعلنا نقترح أن يكون موضوعا قائما بحد ذاته مع ضرورة ربطه بموضوع الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة.
- (4) ارتأينا أيضا ضرورة تناول موضوع التعبئة لتحقيق الالتزام خاصة في فترات التغيير التي تعيشها المؤسسات، باعتبار العلاقة بين العامل والعمل تصبح هشة أكثر خلال هذه الفترات.
- (5) من الدراسة النظرية وحسب آراء عدة باحثين متخصصين في مجال تسيير الموارد البشرية فإن كل مسير في المؤسسة هو مسير للموارد البشرية، لذلك فالتساؤل المطروح هنا هو هل: يمكن الاستغناء عن الوحدة التنظيمية المتخصصة في تسيير هذا المورد في المؤسسات الجزائرية؟ وبهذا نحاول المساهمة مع بقية الباحثين في الإجابة عن هذه الإشكالية انطلاقا من واقع مؤسساتنا الجزائرية.
- (6) تفتح هذه الدراسة المجال للتوسع أكثر في دراسة العلاقة بين نظام الإعلام والاتصال والتغيير التنظيمي، خاصة مع التطور في استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- (7) يفرض قانون العمل الجزائري ضرورة تخصيص المؤسسات مخصصات مالية للتكوين، كل سنة. لذلك يطرح التساؤل عما إذا كانت هذه البرامج مرتبطة بمجالات التغيير التي تعيشها المؤسسات أم أنها مجرد تطبيق للقانون.
- (8) من الدراسة الميدانية والدراسات الميدانية العالمية التي تعرفنا عليها خلال دراستنا النظرية تبين لنا ضرورة معايشة الباحث واقع التغيير في مؤسسة ما لمعرفة العوامل التي تحركه وتدفع به نحو النجاح وتلك التي تعرقه وتؤدي به إلى الفشل وهذا بنظرة كلية شاملة. ومن ثم نقترح الإشكالية الآتية: ما هي العوامل المساعدة على نجاح مشروع تغيير ما؟

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

المؤسسة وبمختلف أنواعها وأحجامها وطبقا لنظرية النظم هي نظام مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي، لذلك فهي ليست في حالة سكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق شرط البقاء والاستمرارية. فالتغيير أصبح جزءا لا يتجزأ في دنيا الأعمال وهذا ما يفسر تعدد أشكاله وأنواعه ومجالات حدوثه. وعلى هذا الأساس أردنا، ومن خلال دراستنا هذه، الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة في مختلف عمليات التغيير التي تعيشها هذه المؤسسة. حاولنا البحث في هذه الإشكالية بالاعتماد على إطار نظري حددنا بفضل آليات أسمينها "مهام" تتدخل من خلالها هذه الإدارة لتسير عمليات التغيير.

ومن ثم وبالاعتماد على هذا الإطار النظري قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى العامة والخاصة في ولاية سطيف لتتعرف على طبيعة الدور الذي تقوم به هذه الإدارة سواء أكانت قائدة لعمليات التغيير التي تعيشها هذه المؤسسات أم تابعة منفذة فيها.

ووجدنا ومن خلال الدراسة الميدانية أن إدارات الموارد البشرية والتي تسمى مديريات في هذه المؤسسات لا يزال يسيطر على مهامها، وفي أغلبها، البعد الإداري والقانوني في تسيير العاملين. فوظيفة الموارد البشرية ما هي إلا وظيفة مساندة وضرورة إدارية Administrative أكثر منها إدارة استراتيجية تقود إشكالية التغيير. فمديروها لا يشاركون في اتخاذ قرار التغيير كما سيطرت على أنشطتهم المهام الإدارية عوض الاستراتيجية. ولا يزال مرجع هؤلاء المديرين في ممارسة عملهم منصب العمل، فهم بعيدون كل البعد عن مفهوم الكفاءات. كما تميزت أدوات التعبئة بضعفها، فهي لا تحقق الالتزام بالشكل المطلوب خاصة في ظل التغيير حيث تكون علاقة العامل بعمله أكثر هشاشة. وتوقف دور هؤلاء المديرين الاستشاري على الإعلام بقوانين العمل، مع أدوات استشارة ينقصها الاهتمام بآراء العنصر البشري الذي يقضي أغلب أوقاته في المؤسسة ويتعرض لما يتعرض له. ومن ثم لا يزال هذا العنصر مجرد عنصر تابع منفذ لمشاريع التغيير. وانحصر دور مدير الموارد البشرية، ومن خلال إدارته، في معالجة نتائج وآثار التغيير على العاملين، دون أن يقوم بتقييم هذا المشروع كونه لم يشارك في تصميمه، لأن من صممه هو الذي يضع ويمتلك معايير تقييمه. إن مدير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية يلعب دور طبيب الاستعجال.

إلا أننا نعتقد أن وضعية مثل هذه لن تستمر طويلا وضرورة التغيير تفرض نفسها على المؤسسات العامة والخاصة إن أرادت البقاء. ضغوط المحيط العالمي تفرض ضرورة العمل باستراتيجيات استباقية أساسها التميز. وهذا لن يتحقق دون إعطاء كل الأهمية للمورد البشري ومن ثم الإدارة التي تهتم بشؤونهم، حيث تصبح استراتيجية دون شك وتأخذ دورها في قيادة مشاريع التغيير. فأهمية مكانة هذه الإدارة تأتي من أهمية مكانة المورد البشري الذي تسيره.



# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين (INTEC). - عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين؛ إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع؛ القاهرة، 2004.
2. أحمد سيد مصطفى. - إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين؛ دار الكتب؛ القاهرة؛ 2000.
3. أحمية سليمان. - التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري - علاقات العمل الفردية. - الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
4. أشرف عبد الرحمن؛ دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة؛ رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال؛ جامعة القاهرة؛ 2005.
5. جاري دسلر؛ ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن حودة. - إدارة الموارد البشرية. - الرياض: دار المريخ للنشر، 2003.
6. جمال الدين محمد. - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. - الدار الجامعية، 2003.
7. جودة عبد الخالق. - سياسات التكيف الهيكلي، في الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة؛ المجلد الرابع. - الدار العربية للعلوم، 2007.
8. حسين محمود رحيم. - تصميم المنظمة؛ الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. - عمان: الحامد للنشر، 2000.
9. حمداوي وسيلة. - إدارة الموارد البشرية. - قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
10. خالد عبد الرحيم المهيتي. - إدارة الموارد البشرية. - عمان: دار وائل للنشر، 2003.
11. درويش عبد الرحمن يوسف. - العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسات عامة بدولة الإمارات العربية المتحدة. - في مجلة جامعة الملك سعود؛ م 13؛ العلوم الإدارية(1)، 2000.
12. رجاء وحيد دويدري. - البحث العلمي، أساسياته النظرية وممارسته العملية. 6 دمشق: دار الفكر، 2000.
13. ريم رمضان. - إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة لمنظمات سورية؛ رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال؛ جامعة دمشق؛ قسم إدارة الأعمال، 2005.
14. سنان الموسوي (2004): إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها؛ دار الجدل لوي للنشر والتوزيع؛ القاهرة.
15. خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود (2000): نظرية المنظمة؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة؛ الأردن.
16. راوية حسن (2003): إدارة الموارد البشرية؛ رؤية مستقبلية؛ الدار الجامعية؛ القاهرة.
17. ساهل سيدي سعيد (1995): تساؤلات حول ظروف خصوصية المؤسسة العمومية الاقتصادية؛ في Réflexion sur la transition de l'économie algérienne vers l'économie de marché; UNIV .Tlemcen
18. سعيد يس عامر (2003): الإدارة العربية وحتمية التحديث والتغيير الفعال؛ مركز وايد سيرفيس؛ الجزء الثاني؛ القاهرة؛ مصر.

19. سهيلة محمد عباس (2003): إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ؛ دار وائل للنشر؛ عمان؛ الأردن.
20. عبد الرحمن توفيق (1998): التغيير، أدوات تحليل الأفكار إلى نتائج؛ سلسلة إصدارات بميك، القاهرة؛ مصر.
21. عطية حسين أفندي (2003): تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر؛ بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
22. علي الحامدي (1999): الطريق إلى لا (15 طريقة للتغيير)؛ مركز التفكير الإبداعي، دبي.
23. علي السلمي (1997): إدارة الموارد البشرية ؛ دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
24. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح (2002): إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
25. محسن أحمد الخضري (2003): إدارة التغيير؛ دار الرضا للنشر؛ دمشق؛ سوريا.
26. محمد العزازي أحمد أبو إدريس (2002): المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير المعاصر؛ التكامل للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ مصر.
27. محمد عثمان إسماعيل وحمد مصطفي المعاز (1999): إدارة القوى البشرية في منشآت الأعمال؛ دار النهضة العربية؛ القاهرة؛ مصر.
28. محمد الصيرفي (2007): إدارة التغيير؛ دار الفكر الجامعي؛ الإسكندرية؛ مصر.
29. محمد قاسم القريوتي (2000): نظرية المنظمة والتنظيم؛ دار وائل للنشر؛ عمان؛ الأردن.
30. مصطفى مصطفى كامل (1994): إدارة الموارد البشرية ؛ الشركة العربية للنشر والتوزيع؛ القاهرة، مصر.
31. محمود محمد السيد (2006): تمكين الموظفين؛ المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة؛ جامعة عين شمس؛ القاهرة؛ العدد 1 يناير؛ ربع سنوية؛ ص ص 225-261.
32. مكتب العمل العربي (1997): الموارد البشرية ودورها في الحياة الاقتصادية ؛ في مجلة العمل العربية؛ العدد 68 ؛ ص ص 117-142.
33. معجم المصطلحات الإدارية (2007): المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ القاهرة؛ مصر.
34. نجم عبود نجم (2004): إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات؛ الوراقة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن.
35. نوال أحمد العويضي (2005): نموذج مقترح، الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال؛ كلية التجارة جامعة عين شمس.
36. نيجل كنج و نيل أندرسون ترجمة محمود حسن حسني (2002): إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات؛ دار المريخ للنشر؛ الرياض؛ المملكة العربية السعودية.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Allégre CB et Andréassian AE (2008) : Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel ; Ed° De Boeck ; Bruxelles
2. Allouche J et Sire B(1998) : La GRH éclatée ; Dans un Ouvrage collectif « Ressources humaines une gestion éclatée »; Ed° Economica; pp5-10 ; Paris .
3. Amadiou JF et Igalens J et Autres(1999) : Gestion des ressources humaines ; Dans Encyclopédie de gestion ; PP644-659 ; Ed° Dalloz ; Paris.

4. Amadiou JF(1999) : ressources humaines ; Dans Encyclopédie de gestion ; PP1086-1092 ; Ed° Dalloz ; Paris.
5. Arcand M et Arcand G et Bayad M (2004) : Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines ; Dans Gestion2000 ; Juillet- Aout ; pp121-135 .
6. Arnaud G et Laurioe J ( 2002) : L'avènement du modèle de la compétence : Quelles évolutions pour la GRH ? Dans revue des sciences de gestion ; N° 194 ;pp11-20 .
7. Auriac JM et Bougault H (1994) : Economie de l'entreprise ; Ed° Casteilla ;Paris .
8. Autier F et Picq TH (2002) : Gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur du jeu vidéo : Une situation paradoxale ; Dans revue « gestion des ressources humaines » ; N°45 ; pp6-18 .
9. Bailly AF et Cadin L et De saint giniez V (1998) : Les « carrières nomades » : Recherche empirique et apports pour la GRH éclatée ; Dans un Ouvrage collectif « Ressources humaines une gestion éclatée » ; Ed° Economica ; pp109-133 ; Paris .
10. Bailly AF et Bourgeois D et Autres (2003) : Comportements humains et management ; Ed° Pearson Education ; Paris .
11. Balogun J et Hope Hailey V et Viardot E (2005) : Stratégies du changement ; Ed° Pearson Education ; Paris .
12. Baman S (2008) : Conduite du changement ;  
Dans :[bamanse.monsite.com/pages/education/la-gestion-du-changement.html](http://bamanse.monsite.com/pages/education/la-gestion-du-changement.html).
13. Barabel M et Meier O (2010) : Manageor : Les meilleures pratiques du management ; Ed° Dunod ; Paris .
14. Bareil C (2004) : La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits ; Dans Cahier N°04-10-Aout ; [web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04\\_10pdf](http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10pdf)
15. Bareil C et Savoie A (1999) : Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel : Dans Revue Gestion ; Vol24 ; N°3 ; Automne ; pp86-95 .
16. Barjou D (1997) : A connaitre « L'employabilité » ; Dans :  
[www.lexpansion.com/art/6.0./21302.0.html](http://www.lexpansion.com/art/6.0./21302.0.html) .
17. Bayad M et Delobel B (2000) : GRH et changement organisationnel : Discours et réalités ; Dans [www.fractale-formation.net/dmdocuments/Management-théorie.pdf](http://www.fractale-formation.net/dmdocuments/Management-théorie.pdf)
18. Bélanger L(1993) : La nature et l'évolution de la gestion des ressources humaines; Dans un Ouvrage collectif « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » ; Ed° Gaëtan Morin ; pp5-28 ; Canada .
19. Bélanger L(1993) : Les effets de l'environnement externe et interne sur les RH ; Dans un Ouvrage collectif « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » ; Ed° Gaëtan Morin ; pp29-46 ; Canada .
20. Benabou CH (1993) : La communication interne : Fonction stratégique ; Dans un Ouvrage collectif « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » ; Ed° Gaëtan Morin ; pp482-515; Canada .
21. Ben Kahla K (1999) : Les analyses du changement organisationnel , quelques questions théoriques , méthodologiques et épistémologiques ; Dans Colloque organiser par L'ISCAE « La flexibilité : Conditions de survie ? » ; Tunis 10-11 mars .
22. Besseyre des horts CH (1991) : L'intégration stratégie-ressources humaines : De la théorie a la pratique ; Dans le 2eme congrès de l'AGRH « Pour une vision de la GRH » ,14-15 Novembre .
23. Besseyre des horts CH (2004) : La fonction RH une fonction stratégique : Discours ou réalité ? ; Dans un Ouvrage collectif « Gestion des ressources humaines : regards croisés » ; Ed° Economica ; pp39-49; Paris .
24. Besseyre des horts CH ; Responsabilité sociale et restructurations : Les réalités et l'utopie en France et en Algérie ;Ed°Vuibert 2005 ; PP65-71; Paris .

25. Bouchez JP(1999) : La gestion des ressources humaines : Son histoire et son devenir ; Dans un Ouvrage collectif « Les ressources humaines » sous la direction de Weiss D ; Ed° d'organisation ; pp7-51; Paris .
26. Bouquet-Nadaud PH et Laumonier P (2003) : La fonction RH contribue à la définition de la stratégie de l'entreprise ; Dans revue Personnel ; N° 436 ; pp51-5
27. Bournois F et Brabet J(1993) : Les connaissances en gestion des ressources humaines : Réflexion sur leurs modes de production et sur leurs caractéristiques essentielles ; Dans un Ouvrage collectif « Repenser la gestion des ressources humaines ?; Ed° Economica ; pp15-38; Paris .
28. Bouyacoub A ; L'entreprise publique et économie de marché (1988-1993) ; Dans les cahiers du CREAD ; N°39 ;Trimestre1997 ; PP23-34 .
29. Brabet J (1993) : La gestion des ressources humaines en trois modèles ; Dans un Ouvrage collectif « Repenser la gestion des ressources humaines ?; Ed° Economica; pp69-140 ; Paris .
30. Brassart A (2003) : Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement ; Dans Revue Des Sciences de l'éducation ; Vol29 ;N°2 ; pp253-276
31. Brasseur M et Mzabi (2003) : implication des salaires clef de réussite du changement ? Dans : [www.usenghor-francophonie.org/enseig/Managementsenghor.pdf](http://www.usenghor-francophonie.org/enseig/Managementsenghor.pdf) .
32. Brochier D et Roman B(1991): Fonction personnel et Changement dans l'entreprise : Nouveaux rôles, nouveaux outils, nouveau savoirs ; Dans le 2 congrès de l'AGRH ,14-15 Novembre ; PP464-469.
33. Brouwer et Cornet et Guetierrez et autres (1997) : Management humain et contexte de changement ; Ed° De Boeck Université ; Bruxelles.
34. Cadin L et Guérin F(1999) : La gestion des ressources humaines ; Ed° Dunod; Paris .
35. Cadin L et Guérin Fet Pigeyre F (2002) : gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie ; Ed° Dunod; Paris .
36. Caldwell R (2001) : Champions, adapters, consultants and synergists, the new change agent in HRM; In Human resource management journal; London; Vol 11; Issue3; PP39-52 .
37. Castro JL et Guérin F et Lauriol J (1998) : Management stratégique et Gestion des ressources humaines : Le « modèle des 3C » en Question ; Dans revue Française de gestion ; Mars-Avril-Mai ; pp75-89 .
38. Chabou MS (2003) ; L'entreprise algérienne face au changement ; Dans Journal El watan 18/06/2003 .
39. Charron J L et Sépari S(2001) : Organisation et gestion de l'entreprise ; Ed° Dunod ; Paris .
40. Chavel TH (2000) : La conduite humaine du changement Comment la réussir : de la parole aux actes ; Ed° Dunod ; Paris .
41. Citeau JP(2000): Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques ; Ed° ARMAND COLIN ; Paris .
42. Claveau N et Martin et A-CH et Tannery F (1998) : Forme et ingénierie du changement stratégique ; Dans revue Française de gestion ; N°120 ; Septembre-Octobre ; pp70-87 .
43. Commeiras N (1997) : La conduite Changement organisationnel ; Une nouvelle mission pour le directeur des ressources humaines : Une illustration dans l'industrie métallurgique ; Dans Cahier de recherche L'AREGO ; N° 29 .
44. Conner J et Ulrich D (1996) : Human resource roles : creating value, not rhetoric ; In Human resource planning; New York ; Vol 19; Issue3; pp38-48 .
45. Cornet A (1999) : Reengineering : Un défi pour les professionnels des ressources humaines ?Dans Gestion 2000 ; Mai-Juin ; pp53-76 .

46. Cornet A et Rondeau A et autres (2004) : Typologies des processus de transformation et performance de la GRH ; Dans : [www.agrh2004-exy.uquam.ca/pdf/tome1](http://www.agrh2004-exy.uquam.ca/pdf/tome1).
45. Crozier M et Friedberg E (1977) : L'acteur et le système : Ed° Seuil; Paris .
46. Dali A (2005) :La gestion des ressources humaines en Algérie ;Ed° Vuibert ; PP13- 20 ; Paris .
47. D'arcimoles CH et huault I (1998) : Enjeux et déterminants d'une contextualisation des relations sociales ; Dans un Ouvrage collectif « Ressources humaines une gestion éclatée » ; Ed° Economica ; pp235-254 ; Paris .
48. Dayan A(1998) : Manuel de gestion ; Volume 2 ; Ed° Ellipses ; Paris .
49. De Divonne PH (2005) : Conduire et accompagner les changements ; Dans [www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/FT33](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/FT33).
50. Defélix CH (2000) : Engineering : La confiance introuvable ?; Dans la Revue Direction et gestion ; N°182-183 .
51. Defélix CH et Dubois M et Retour D (1999) : la gestion des compétences en PME : Configurations et modalité de pilotage ; Dans Le 10eme congrès de l'AGRH« La GRH : Contrôle et autonomie » ; 9-10 septembre .
52. Delavallée E (1999) : Changement organisationnel et gestion des RH ; Dans un Ouvrage collectif « Les ressources humaines » sous la direction de Weiss D ; Ed° d'organisation ; pp527-554; Paris .
53. Demers CH (1999) : de la gestion du changement à la capacité de changer ; Dans Revue Gestion ; Vol24 ; N°3 ; pp131-139 .
54. Desrochers L (2005) : L'évolution d'un changement organisationnel à la fonction publique québécoise : Analyse du récit de survivants ; Dans [www.uqtr.ca/revue\\_travail/articles/2005vol3num2pp934-972pdf](http://www.uqtr.ca/revue_travail/articles/2005vol3num2pp934-972pdf) .
55. Dolan SH L et Saba T et Autres(2002) : La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles ; Ed° Pearson Education ; Paris .
56. Donnadiou G(1999) : Stratégies et politiques de rémunération ; Dans un Ouvrage collectif « Les ressources humaines » sous la direction de Weiss D ; Ed° d'organisation ; pp315-375; Paris .
57. Druker P (1999) : L'avenir du management ; Ed° Village Mondial ; Paris .  
[www.med.univ-rennes1.fr/sisrai/art/employabilite.html](http://www.med.univ-rennes1.fr/sisrai/art/employabilite.html)
58. Durand TH (2000) : L'alchimie de la compétence ; Dans revue Française de gestion ; Janvier-Février ; pp84-102 .
59. Elghers N et AL , La GRH en Algérie : Une étude réalisée par l'INPED ;Ed° Vuibert 2005 ; PP21-42; Paris .
60. Fabi B et Martin Y et Valois P (1999) : Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisation en transformation ; Dans Revue De Gestion; Vol24 ; N°3; Automne ; pp102-113
61. Farastier DA (1995) : La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise ; Dans Revue Française de gestion ; Mars-Avril-Mai ; N°103 ; pp43-98
62. Foucher R (1993) : Les directions de ressources humaines ; Dans un Ouvrage collectif « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » ; Ed° Gaëtan Morin ; pp47-114; Canada .
63. Gallois PM (1998) : Manuel de gestion ; Ed° Ellipses ; Paris.
64. Gavin CH (1997) : La gestion de l'emploi ; Ed° Economica; Paris .
65. Geniaux I (1999) : L'approche par les compétences : Pour une gestion dynamique par les processus ; Dans Le 10eme congrès de l'AGRH « La GRH : Contrôle et autonomie » ; 9-10 septembre .

66. Gilbert P (1999) :Système d'information et Ressources humaines ; Dans un Ouvrage collectif « Les ressources humaines » sous la direction de Weiss D Ed° d'organisation ; pp705-739; Paris .
67. Gilbert P et charpentier M (2004) : Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, repenses contingentes ; Dans : [www.reims-ms.fr/actes-agrh/pdf](http://www.reims-ms.fr/actes-agrh/pdf) .
68. Giroux N et Giordano YV (1998) : Les deux conceptions de la communication du changement ; Dans Revue Française de gestion ; Septembre-Octobre ;N°120 ; pp139-151.
69. Godelier E(1998) : La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ? Dans un Ouvrage collectif « Ressources humaines une gestion éclatée » ; Ed° Economica ; pp47-64 ; Paris .
70. Gosselin L (1995) : La fonction RH en contexte québécois, perception et évolution ; Dans revue Relations industrielles ; Vol 5 N° 1 ; pp 186-209 .
71. Goumeri M ; La problématique de la privatisation ; Dans séminaire sur la privatisation dans les réponses économiques ; L'école supérieure du commerce 24/25 mais 1994
72. Grima F et Trepo G (1999) : L'appréciation du personnel : Retour sur une pratique critiquée ; Dans Le 10eme congrès de l'AGRH « La GRH : Contrôle et autonomie » ; 9-10 septembre .
73. Grisé J et Asselin J Y et Autres(1997) : Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable ; Dans Le 8eme Congrès de l'AGRH« GRH face à la crise : GRH en crise ? » ; 4-5 septembre .
74. Guerin G et Wills TR (1992) : Les sept tendances clés de la nouvelle GRH : Dans Document 09 septembre ; PP1-29 .
75. Guerrero S et Barrand DV (2001) : L'étude de la mobilisation des salaires ; Dans Revue Gestion 2000 ; Juillet-Aout ; pp71-81 .
76. Guilhon A (1998) : Une vision du changement en terme d'apprentissage ; organisationnel : Quelles leçons tirons nous de la théorie des organisations ? Dans un Actes des 14emes journée nationales des IAE ; Nantes.
77. Guilhon A (1998) : Le changement organisationnel est un apprentissage; Dans revue Française de gestion ; N°120 ; Septembre-Octobre ; pp98-109 .
78. Guimet G et Dufour Y (1997) : Vivre et gérer le changement ensemble ; Dans revue Française de gestion ; N°113 ; Mars-avril-Mai ; pp23-39 .
79. Guscetti JM (2003) : La formation continue , clé de l'employabilité ; Dans : [www.jmg-formation.ch](http://www.jmg-formation.ch) .
80. Guy R (2000) : Bien préparer les changements organisationnels ; Dans [http1//oraprdnt.uqtl.quebec.ca/pls/public/rqpw001.afficher\\_revue](http://oraprdnt.uqtl.quebec.ca/pls/public/rqpw001.afficher_revue) .
81. Hadj M ; Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie ; Ed°Vuibert 2005 ; PP45-64 ; Paris .
82. Hafsi T et Demers C (1989) : Le changement radical dans les organisations complexe ; Ed° Gaétan Morin ; Canada .
83. Hellert R (2002) : Le Guide du nouveau manager ; Ed° Amazon ; Paris . .
84. Hellriegel et Slocum et Woodman (2001) : Management des organisations ; Ed° De Boeck Université ; Bruxelles .
85. Henriet B (1999) : La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles ; Dans Revue Française de gestion ; Juin-Juillet-Aout ; pp82-93 .
86. Huault I (1998) : Les nouvelles dimensions du management ; La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations ; Dans Cahier Français ; N°287 ; pp73-78 .
87. Igalens J et Roussel P (1998) : Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines ; Ed°Economica ; Paris .

88. Lacono G (2002) : Gestion des ressources humaines :Défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité, défi de la responsabilité ; Ed° Gualino; Paris .
89. Lamiri A ; Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché ; Ed° Prest comm Alger ; 1993
90. Laurent P et Bouard F(1997) : Economie d'entreprise ; Tome2 ; Ed° d'organisation; Paris .
91. Leboyer CL (2009) : La gestion des compétences ; Ed° D'organisation ; Paris .
92. Lécivain G (2008) :Les nouvelles formes d'organisation : Intégrer le changement pour une meilleure mobilité organisationnelle ; Dans : [www.managmarket.com/management-des-organisations-cours-et-diaporamas.html](http://www.managmarket.com/management-des-organisations-cours-et-diaporamas.html) .
93. Lelarge G (2003) : La gestion des ressources humaines ; Ed°SEFI; Paris .
94. Le Louarn JY ( 2010) : Gestion stratégique des ressources humaines ; Ed° Liaisons ; Paris .
95. Livian YF (1999) : Organisation et condition de travail ; Dans un Ouvrage collectif « Les ressources humaines » sous la direction de Weiss D ; Ed° d'organisation ; pp476-523 ; Paris .
96. Livian YF (2003) : Changement et gestion des ressources humaines ; Dans un Ouvrage collectif «ressources humaines » sous la direction de Weiss D ; Ed° d'organisation ; pp543-558 ; Paris .
97. Louart P et Le GRHEP (1993) : Les champs de tensions en gestion des ressources humaines ; Dans un Ouvrage collectif « Repenser la gestion des ressources humaines ?; Ed° Economica ; pp165-212 ; Paris .
98. Louart P(1999) : Cycle ; Dans Encyclopédie de gestion ;pp240-241 ; Ed° Dalloz ; Paris.
99. Louart P et Sire B (1999): Culture; Dans Encyclopédie de gestion ; pp236-237 ; Ed° Dalloz ; Paris.
100. Louart P (1994) : La GRH à l'heure des segmentations et des particularisme ; Dans Revue Française de gestion ; Mars-Avril-Mai ;N°99 ; pp79-94 .
101. Louart P (1997) : Gestion des ressources humaines ; Dans Cédérom interactif ; Edusoft .
102. Loubès A(1998) : Partage de la GRH et recomposition du rôle de la maîtrise : Repérage et effets ; Dans un Ouvrage collectif « Ressources humaines une gestion éclatée » ; Ed° Economica ;pp65-88 ; Paris .
103. Madoui M et Gillet A ; Crise et mutations du modèle de développement algérien ; Dans Travail et emploi ; N° 101 ; 2005 ;PP71-84 .
104. Manon B (2009) : L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale ; Dans [scd-these.u-strasbourg.fr/1696/01/Bernart-Manon-2009r.pdf](http://scd-these.u-strasbourg.fr/1696/01/Bernart-Manon-2009r.pdf) .
105. Martin D (2006) : Propositions pour améliorer l'employabilité ; Dans : [www.mediasetdemocratie.net/economie/employabilite.htm](http://www.mediasetdemocratie.net/economie/employabilite.htm).
106. Mathevet G et De saint GH (1999) : La gestion fondamentale des ressources humaines : Recruter, sélectionner, évaluer, orienter ; Dans un Ouvrage collectif « Les ressources humaines » sous la direction de Weiss D ; Ed° d'organisation ; pp55-95; Paris .
107. Mintzberg H et Ahlstand B et Lampel J (1999) : Transformer l'entreprise ; Dans Revue De Gestion ; Vol24 ; N°3 ; pp122-130 .
108. Morin P (1999) : Gestion du personnel : Sciences humaines et management; Dans un Ouvrage collectif « Les ressources humaines » sous la direction de Weiss D ; Ed° d'organisation ; pp559-580 ; Paris .
109. Morin P et Delavallée E (2000): Le manager à l'écoute du sociologue ; Ed° D'organisation ; Paris .
110. Neveu JP(1999) : Ergonomie ; Dans Encyclopédie de gestion ; pp365-366 ; Ed° Dalloz ; Paris.



111. Nizet J et Pichault F(1998) : L'éclatement des modèles en GRH : L'explication par la contingence son intérêt et ses limites ; Dans un Ouvrage collectif « Ressources humaines une gestion éclatée » ; Ed° Economica ; pp13-45 ; Paris .
112. Ouimet G et Dufour Y (1997) : Vivre et gérer le changement ensemble ? Dans Revue Française de gestion ; Mars-Avril ; N°113 ; pp23-39 .
113. Paillé P(2003) : Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines ; Ed°L' Harmattan ; Paris .
114. Parlier M (1999) :Stratégie de formation et de développement des compétences dans l'entreprise ; Dans un Ouvrage collectif « Les ressources humaines » sous la direction de Weiss D ; Ed° d'organisation ; pp413-461; Paris .
115. Peretti JM(1994) : Ressources humaines ; Ed° Vuibert ; Paris .
116. Peretti JM (1998) : Gestion des ressources humaines ; Ed° Vuibert ; Paris.
117. Perrenoud PH (1993) : L'organisation, l'efficacité et le changement, réalité construites par les acteurs ; Dans Revue Education et Recherche ; N°2 ; pp197-217 .
118. Petit A (1993) : La gestion stratégique de la rémunération ; ; Dans un Ouvrage collectif « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » ; Ed° Gaëtan Morin ; pp517-576 ; Canada .
119. Pichault F et Nizet J(2000) : Les pratiques de Gestion des ressources humaines ; Ed° Du Seuil ; Paris .
120. Robbins S et Decenzo D et Gabilliet PH (2006) : Management, l'essentiel des concepts et des pratiques ; Ed° Pearson Education ; Paris .
121. Rojot J (2005) : Théorie des organisations ; Ed° ESKA ; Paris.
122. Rojot J (1999) : Théorie des organisations ; ; Dans Encyclopédie de gestion ;pp879-881 ; Ed° Dalloz ; Paris.
123. Romelaer P (1993) : Gestion des ressources humaines ; Ed° Armand colin ; Paris .
124. Saglietto C et Thomas C (1998) : Gestion des ressources humaines et enjeux de l'économie post-industrielle :L'histoire d'une reconquête de la performance fondée sur la responsabilisation et la confiance ; Ed° ESKA ; Paris .
125. Segrétain E (1998) : Le marketing des ressources humaines ; Ed° Maxima; Paris .
126. Sekiou et Blondin et Autres(1993) : Gestion des ressources humaines ; Ed° De Boeck Université ; Bruxelles .
127. Serrano Archimic C (2006) : Changement(s) et transition : Implications managériales ; Dans Actes de la journée d'étude et de rencontres « Les relation interpersonnelles dans les organisations : Problèmes ou ressources ? » ; 23Juin ; Aix-en-Provence .
128. Sire B (1999) : Fonction ressources humaines ; Dans Encyclopédie de gestion ; PP1094-1096 ; Ed° Dalloz ; Paris.
129. Soparnot R (2004) : A quoi correspondent les capacités de changement des organisations ? Dans [www.Stratégie-aims.com/events/13emeconférence/pdf](http://www.Stratégie-aims.com/events/13emeconférence/pdf).
130. Steiner D et Rolland F (2006) : Comment réussir l'introduction de changement : Les apports de la justice organisationnelle ; Dans un Ouvrage collectif « RH, les apports de la psychologie du travail » ; Ed° D'organisation ; pp53-69; Paris
131. Teneau G (2005) : La résistance au changement organisationnel, perspectives sociocognitives ; Ed° l'Harmattan ; Paris .
132. Thierry W et labelle C et Guérin G et Tremblay M (1997) : Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en RH ; Dans Le 8eme Congrès de l'AGRH « GRH face à la crise : GRH en crise ? » ; 4-5 septembre .
133. Tiébaud M (2001) : Facteurs de succès et d'échec dans la conduite de changement ; Dans [www.f-d.org/chang.htm](http://www.f-d.org/chang.htm).
134. Ulrich D (1997) : Human resource champion , the next agenda for adding value and delivering results ; Ed° Harvard Business School Press; Boston .

135. Vandangeon-Derumez I (1998) : La dynamique des processus de changement; Dans revue Française de gestion ; N°120 ; Septembre-Octobre ; pp120-137 .
136. Vas A (2005) : La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations ; Dans revue Française de gestion ; N°155 ; Mars-Avril ;pp135-151.
137. Vas A(2004) : Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits: Une approche multi paradigmatique ; Dans [www.Stratégie-aims.com/events/13conférence/pdf](http://www.Stratégie-aims.com/events/13conférence/pdf).
138. Vas A(2004) : Dynamique organisationnelle et diffusion du changement : Analyse par modèle de survie de l'introduction d'un système de gestion intègre du travail ; Dans [www.Stratégie-aims.com/events/13conférence/pdf](http://www.Stratégie-aims.com/events/13conférence/pdf).
139. Vas A et Lejeune CH (2007) : La gestion du changement à l'université, une approche interprétativiste ; Dans [www.CRECIS.be/ warking paper 02](http://www.CRECIS.be/warking%20paper%2002) .
140. Vas A et Vande velde B (2000) : La résistance au changement revisitée du top management a la base : Une étude exploratoire ;11eme conférence internationale de management stratégique ;AIMS2000 ; Montpellier24/25/Mai ; dans le site : [www.stratégie-aims.com](http://www.stratégie-aims.com) .
141. Weinert P et Baukens M et Bollerot P et autres (2001) : L'employabilité : De la théorie à la pratique ; Dans : [www.issa.int/pdf/publ/summary/1weinert.htm](http://www.issa.int/pdf/publ/summary/1weinert.htm) .
142. Weiss D (1999) :Les ressources humaines ; Ed° d'organisation ; Paris .
143. Weiss D (1999) : Vers une responsabilité étendue de la mesure d'une fonction RH partenaire ; Dans un Ouvrage collectif « Les ressources humaines » sous la direction de Weiss D ; Ed° d'organisation ; pp771-781; Paris .
144. Yanat Z (1998) : Fonction GRH, fonction stratégique de l'entreprise aujourd'hui et demain ; Dans Congrès de l'AGRH les 24-25-26 octobre .

## قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): جدول يوضح أسماء المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة

نوع الملكية	عدد العاملين	اسم المؤسسة
عامة	360	1) المؤسسة الجزائرية للمنسوجات
خاصة	363	2) مجموعة توائي
عامة	317	3) المؤسسة العمومية لأشغال طرق الجنوب
عامة	441	4) اتصالات الجزائر
عامة	908	5) الجزائرية للمياه
خاصة	269	6) الجزائرية للاستثمار والبناء
خاصة	290	7) صرموك وأبناؤه
عامة	1351	8) مجمع البلاستيك والمطاط
عامة	746	9) المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة
خاصة	670	10) المؤسسة الجزائرية لإنتاج الخزف والمواد الحمراء
عامة	465	11) ديوان الترقية والتسيير العقاري
خاصة	450	12) المجمع الصناعي بريكتري الآفاق ستيفيس
خاصة	970	13) مؤسسة إنتاج المنتجات الإلكترونية والكهرو منزلية
خاصة	500	14) مؤسسة تحويل البلاستيك K.plast
خاصة	350	15) أقرو فيلم
عامة	397	16) شركة القلد وصنع منتجات التلحيم
عامة	670	17) المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهرو كيميائية
عامة	410	18) المؤسسة العامة لأشغال المنشآت والبناء
عامة	1283	19) مؤسسة الاستصلاح والتهيئة الريفية
خاصة	351	20) شركة توزيع مواد الدهن
عامة	400	21) شركة الاسمنت لعين الكبيرة
عامة	394	22) مديرية توزيع الكهرباء والغاز للشرق
عامة	1072	23) مجمع BCR
عامة	398	24) نفطال المقاطعة التجارية الجهوية
عامة	969	25) مجمع الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها الرياض
خاصة	365	26) ستيفيس بوتلينغ كيمباني
خاصة	756	27) مجمع حداد للخزف
خاصة	297	28) شركة مامي
خاصة	1870	29) مؤسسة ساحا
عامة	734	30) مؤسسة بريد الجزائر



### ملحق رقم (3) : الاستمارة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة في تسيير عمليات التغيير التي عرفتها وتعرفها المؤسسة. وهذه الدراسة لها غاية علمية، لا غير. لذا نطلب من مديري إدارات الموارد البشرية الإجابة بكل موضوعية ووضوح عن أسئلة هذه الاستمارة، شاكرين تعاونكم، وسوف نعمل على تزويدكم بالنتائج والتوصيات التي نصل إليها إذا ما رغبتم في ذلك.

#### بيانات شخصية في الاستمارة

اسم المؤسسة: .....

المؤسسة: عامة ( ) خاصة ( )

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

العمر: 20 — 35 ( ) 36-50 ( ) 51 فما فوق

المستوى التعليمي: دون البكالوريا ( ) جامعي ( ) تخصص جامعي: .....

عدد سنوات الخدمة في إدارة الموارد البشرية: .....

عدد العاملين بالمؤسسة: .....

ضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك.

العبارات	موافق	موافق متوسطة	بدرجة	غير موافق
<b>سلطة مدير الموارد البشرية في اتخاذ قرار التغيير</b>				
1. تتخذ الإدارة العليا قرار التغيير بعد استشارتك				
2. تقترح على الإدارة العليا مشاريع للتغيير				
3. تدرس إمكانية إحداث التغيير واقعيًا				
4. تعمل على تسهيل عملية تكيف مؤسستك مع تغيرات المحيط				
5. تحضر العاملين من خلال الإعلام لإحداث التغيير				
6. تحضر العاملين من خلال التكوين لإحداث التغيير				
7. تشجع العاملين على إحداث التغيير				
8. تمضي معظم أوقاتك في معالجة المشاكل الناجمة عن عمليات التغيير				
9. تنفذ إجراءات تسريح العاملين التي قد تتطلبها بعض مشاريع التغيير				
10. تنقل العاملين إلى الوظائف المناسبة بعد عمليات التغيير				
<b>ممارسة مدير الموارد البشرية لبعض أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية</b>				
11. تشارك في اجتماعات مجلس الإدارة				
12. تشارك في تحديد رؤية مؤسستك				
13. تدرس المحيط الداخلي لتتعرف على نقاط قوة وضعف الموارد البشرية المتوفرة لديكم				
14. تتابع تغيرات مستويات الأجور السائدة في المحيط الخارجي				
15. تتابع تغيرات قوانين العمل				
16. تدرس سوق العمل لتتعرف على نوعية العمالة المتوفرة به				
17. تشارك في وضع الأهداف العامة لمؤسستك				
18. تترجم الأهداف العامة لمؤسستك إلى أهداف خاصة بالعاملين				
19. للعنصر البشري تأثير كبير على الخيارات الاستراتيجية Les choix stratégiques لمؤسستك				

## تسيير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطقتي الكفاءات

			20. مرجعك الأساسي في ممارسة أنشطتك هو ما يتطلبه منصب العمل من شروط
			21. Le référentiel des compétences تقوم بإعداد مرجعية الكفاءات
			22. تهدف من عملية تقييم أداء العاملين الكشف عن الكفاءات الموجودة في مؤسستك
			23. تتنبأ بالكفاءات التي تحتاجها مؤسستك مستقبلاً
			24. تقارن بين الكفاءات المتوفرة في مؤسستك وتلك الموجودة لدى منافسيك
			25. توظف العاملين على أساس الشهادة العلمية
			26. توظف العاملين على أساس المهارة
			27. توظف العاملين على أساس السمات الشخصية
			28. توظف على أساس أن منصب العمل قابل للتغيير في محتواه مستقبلاً
			29. تقوم بوضع مخططات لحركة التنقلات الوظيفية
<b>عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير</b>			
			30. تساهم في وضع نظام للحوافز يهدف إلى تشجيع العاملين على الالتزام بأهداف المؤسسة
			31. تسهر على تحقيق العدالة في منح المكافآت
			32. المكافأة الممنوحة تشجع على قبول التغيير من قبل العاملين
			33. طريقة توزيع المكافآت تلقى قبولا من قبل العاملين
<b>ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير</b>			
			34. أنت على دراية بطبيعة كل الأعمال الموجودة بمؤسستك
			35. برامج التكوين تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات
			36. برامج التكوين لها علاقة بمشاريع التغيير التي تحدث بمؤسستك
			37. برامج التكوين تسمح للعامل بالحصول على عمل آخر في حالة تسريحه
			38. تعمل على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر



## نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير

			39. تشرح للعاملين أسباب التغيير
			40. توضح أهداف مشاريع التغيير
			41. تقوم بشرح مراحل عملية التغيير للعاملين
			42. تقوم بإقناع العاملين بضرورة التغيير
			43. تولي الإدارة أهمية لرأي العاملين في مشاريع التغيير

## نمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات

			44. يتم العمل في فرق عمل في مؤسستك
			45. لفريق العمل دور في تسيير مشاريع التغيير
			46. تنظيم العمل السائد في مؤسستك يسمح بتبادل الخبرات

## الخدمات الاستشارية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا وبقية الإدارات لتساعدها على إحداث التغيير

			47. تزود بقية المديرين بقوانين العمل
			48. تقدم خدمات إدارية للإدارة العليا (مسك ملفات العاملين، تسجيل الدخول والخروج، إدارة العطل والغياب...)
			49. توفر معلومات للإدارة العليا حول نقاط قوة وضعف الموارد البشرية في مؤسستك
			50. توفر معلومات للإدارة العليا عن حالة سوق العمل
			51. تعالج المشكلات الناتجة عن مقاومة العاملين للتغيير
			52. تحظى آرائك بالقبول من طرف الإدارة العليا
			53. هناك تعاون يميز علاقتك ببقية زملائك المديرين

## الأدوات التي تستعملها إدارة الموارد البشرية في تقديم الخدمات الاستشارية

			54. تستعمل المقابلة للكشف عن آراء العاملين أثناء الإعداد للتغيير
			55. تستعمل استمارة الاستبيان لتتعرف على آراء العاملين في التغييرات المقترحة
			56. تصمم لوحة قيادة Tableau de bord خاص بالموارد البشرية
			57. تستعمل البيان الاجتماعي Le socio gramme لمعرفة أثر التغيير على علاقات العمل
			58. تقوم بالتدقيق الاجتماعي لتساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين

مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التفاوض حول مشاريع التغيير

			59. تكلفك الإدارة العليا للتفاوض حول مشاريع التغيير مع ممثلي العاملين
			60. تسعى لمعرفة قوانين العمل لتكون أفضل ممثل للإدارة العليا
			61. تقوم بالدراسات النفسية لتحديد الأسلوب الأفضل للتفاوض
			62. تتفاوض مع ممثلي العاملين عن كيفية تنفيذ التغيير
			63. تفضل المفاوضة مع كل العاملين
			64. تنبه الإدارة العليا لنقائص التغيير التي تكشف عنها المفاوضة
			65. تأخذ عملية المفاوضة حيزا كبيرا في عملك

ملحق رقم(4): استمارة المحكمين

جامعة فرحات عباس

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

استمارة استطلاع آراء المحكمين على اختبار دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير

الأستاذ المختص:.....

أرجو من سيادتكم التحكيم وإبداء الرأي حول محاور وفقرات الاختبار المقدم، فالباحثة تقوم باختبار دور إدارة الموارد البشرية في عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى بولاية سطيف.

معلومات متعلقة بالبيانات شخصية في الاستمارة:

اسم المؤسسة:.....

المؤسسة: عامة ( ) خاصة ( )

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

العمر: 20 \_ 35 ( ) 36 - 50 ( ) 51 فما فوق

المستوى التعليمي: دون البكالوريا ( ) جامعي ( ) تخصص جامعي:.....

عدد سنوات الخدمة في إدارة الموارد البشرية:.....

عدد العاملين بالمؤسسة:.....

## ملحق رقم (5) : ثبات المقياس في الدراسة الاستطلاعية

### Echelle: TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	65

#### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00001	150,8000	736,400	,633	,966
VAR00002	150,0000	734,222	,545	,966
VAR00003	150,1000	711,433	,925	,965
VAR00004	150,0000	727,111	,851	,965
VAR00005	150,2000	742,178	,383	,966
VAR00006	150,2000	743,511	,353	,966
VAR00007	150,3000	746,233	,306	,967
VAR00008	150,5000	746,500	,518	,966
VAR00009	151,0000	738,889	,538	,966
VAR00010	149,8000	745,511	,543	,966
VAR00011	150,4000	729,378	,553	,966
VAR00012	150,7000	735,344	,563	,966
VAR00013	149,8000	735,733	,652	,966
VAR00014	150,4000	733,600	,542	,966
VAR00015	149,6000	755,156	,276	,966
VAR00016	150,5000	732,722	,603	,966

VAR00017	150,4000	718,044	,770	,965
VAR00018	150,1000	732,100	,726	,965
VAR00019	150,1000	753,211	,133	,967
VAR00020	149,9000	763,878	-,143	,967
VAR00021	150,4000	718,489	,869	,965
VAR00022	150,1000	716,322	,953	,965
VAR00023	149,9000	735,878	,624	,966
VAR00024	150,4000	712,933	,869	,965
VAR00025	149,7000	764,900	-,215	,967
VAR00026	149,7000	760,900	-,044	,967
VAR00027	150,8000	767,067	-,169	,968
VAR00028	150,4000	744,267	,314	,967
VAR00029	150,1000	741,656	,470	,966
VAR00030	150,0000	729,111	,797	,965
VAR00031	150,1000	728,322	,682	,965
VAR00032	150,2000	738,400	,469	,966
VAR00033	150,2000	771,289	-,312	,968
VAR00034	149,8000	761,067	-,047	,967
VAR00035	149,8000	740,844	,510	,966
VAR00036	149,8000	735,733	,652	,966
VAR00037	150,5000	729,833	,670	,966
VAR00038	150,2000	719,511	,903	,965
VAR00039	150,1000	717,433	,928	,965
VAR00040	150,1000	717,433	,928	,965
VAR00041	150,0000	727,111	,851	,965
VAR00042	150,1000	722,322	,817	,965
VAR00043	150,3000	715,344	,892	,965
VAR00044	149,8000	767,511	-,287	,967
VAR00045	150,1000	746,989	,268	,967
VAR00046	149,9000	735,878	,624	,966
VAR00047	149,9000	752,100	,195	,967
VAR00048	149,7000	768,233	-,245	,968
VAR00049	150,0000	716,222	,948	,965
VAR00050	150,3000	715,789	,883	,965
VAR00051	150,3000	723,567	,845	,965
VAR00052	150,4000	759,378	,011	,967
VAR00053	149,7000	761,567	-,073	,967
VAR00054	150,1000	747,656	,312	,966

VAR00055	150,4000	735,156	,609	,966
VAR00056	149,8000	730,844	,788	,965
VAR00057	150,5000	728,944	,691	,965
VAR00058	150,4000	727,600	,802	,965
VAR00059	149,8000	735,733	,652	,966
VAR00060	149,7000	740,678	,551	,966
VAR00061	150,3000	726,233	,781	,965
VAR00062	150,1000	727,211	,858	,965
VAR00063	150,7000	744,900	,338	,966
VAR00064	150,1000	721,878	,827	,965
VAR00065	150,5000	728,944	,691	,965

### ثبات المقياس في الدراسة الميدانية

#### Échelle: TOUTES LES VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	65

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00001	157,3667	421,413	,429	,945
VAR00002	156,8667	422,326	,479	,945
VAR00003	156,9000	414,714	,622	,944
VAR00004	156,7000	420,148	,727	,944
VAR00005	157,0000	419,931	,479	,945
VAR00006	156,8333	424,006	,418	,945
VAR00007	157,1333	426,533	,228	,946
VAR00008	157,4667	428,878	,218	,946
VAR00009	157,6667	429,195	,142	,947
VAR00010	156,7667	427,220	,340	,945
VAR00011	157,4000	419,421	,368	,946
VAR00012	157,3333	422,230	,347	,945
VAR00013	156,7333	422,271	,593	,944
VAR00014	157,4000	414,869	,532	,944
VAR00015	156,5333	432,809	,259	,946
VAR00016	157,1667	411,799	,687	,944
VAR00017	157,0333	413,482	,657	,944
VAR00018	156,9333	425,099	,361	,945
VAR00019	156,8000	427,545	,280	,946
VAR00020	156,8667	435,085	-,025	,947
VAR00021	157,0333	414,585	,621	,944
VAR00022	156,8667	415,844	,679	,944
VAR00023	156,9333	418,823	,673	,944
VAR00024	157,2667	405,582	,824	,943
VAR00025	156,8333	432,489	,077	,946
VAR00026	156,6333	433,275	,098	,946
VAR00027	157,8333	438,144	-,118	,948
VAR00028	157,3333	423,471	,329	,945
VAR00029	157,1333	419,706	,535	,944
VAR00030	156,9000	415,472	,637	,944
VAR00031	156,8000	420,579	,568	,944
VAR00032	157,2333	421,840	,409	,945

VAR00033	157,1667	437,385	-,104	,947
VAR00034	156,8000	432,372	,115	,946
VAR00035	156,8667	429,292	,202	,946
VAR00036	156,7000	423,321	,565	,945
VAR00037	157,2000	415,890	,600	,944
VAR00038	156,8333	417,316	,691	,944
VAR00039	157,0333	416,171	,654	,944
VAR00040	156,9667	413,964	,735	,943
VAR00041	157,0667	415,857	,668	,944
VAR00042	157,1333	417,016	,589	,944
VAR00043	157,4333	411,151	,724	,943
VAR00044	156,9000	434,093	,013	,947
VAR00045	157,1000	426,162	,272	,946
VAR00046	157,0333	420,861	,525	,944
VAR00047	156,7000	426,838	,387	,945
VAR00048	156,7000	434,010	,017	,947
VAR00049	156,8000	415,200	,723	,944
VAR00050	157,2000	410,097	,749	,943
VAR00051	157,0667	411,168	,734	,943
VAR00052	157,1667	426,626	,312	,945
VAR00053	156,7333	433,306	,074	,946
VAR00054	157,2667	421,720	,420	,945
VAR00055	157,4667	416,878	,594	,944
VAR00056	156,6667	426,299	,376	,945
VAR00057	157,4000	412,248	,637	,944
VAR00058	157,0667	418,064	,510	,945
VAR00059	156,9333	418,271	,579	,944
VAR00060	156,5667	427,840	,453	,945
VAR00061	157,2333	412,875	,712	,943
VAR00062	157,0000	415,862	,664	,944
VAR00063	157,7667	426,323	,260	,946
VAR00064	156,9333	417,306	,614	,944
VAR00065	157,4000	422,455	,438	,945



فقرات الاختبار	قرار التحكيم	
	الفقرة المناسبة	الفقرة غير مناسبة
<b>تسيير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات</b>		
1) يتم الوصول إلى قرار التغيير بمشاركتك		
2) تتخذ الإدارة العليا قرار التغيير دون استشارة		
3) تنفذ إجراءات تسريح العاملين الناتج عن تطبيق التغيير		
4) تنقل العاملين إلى الوظائف المناسبة بعد التغيير		
5) تشارك في المرحلة الأولى لإعداد الخطة العامة للمؤسسة		
6) تشغل أولاً وقبل كل شيء بتطبيق قوانين العمل		
7) مرجعك الأساسي في ممارسة أنشطتك هو ما يتطلبه منصب العمل من شروط		
8) تتنبأ بالكفاءات التي تحتاجها المؤسسة مستقبلاً		
9) توظف العاملين على أساس الشهادة العلمية		
10) توظف على أساس المهارة		
11) توظف على أساس السمات الشخصية		
12) توظف على أساس أن منصب العمل قابل للتغيير مستقبلاً		
13) تقارن بين الكفاءات المتوفرة في مؤسستك مع تلك الموجودة لدى منافسيك		
14) تعد قوائم لمرجعيات الكفاءات		
15) تهدف من وراء عملية التقييم الكشف عن الكفاءات الموجودة في المؤسسة		
16) تضع مخططات للحراك الوظيفي Les plans de mobilités		

يتكون هذا المحور من 16 سؤالاً تريد الكشف إن كان تسيير الموارد البشرية السائد في هذه المؤسسات يقوم على منطق الكفاءات ومن ثم سيتخذ مدير الموارد البشرية دور القائد في تسيير مشاريع التغيير:

- تهدف الأسئلة من 1 إلى 6 التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية في التنظيم من حيث مشاركة مديرها في قرار التغيير .

- وتهدف الأسئلة من 7 إلى 16 والتي تتناول بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية التأكيد إن كانت هذه الأنشطة تمارس حسب منطق الكفاءات .

### قواعد التحكيم :

\* يرجى وضع إشارة √ في خانة قرار التحكيم إذا كانت الفقرة مناسبة أو غير مناسبة .

\* كتابة ما يراه المحكم مناسباً كبديل للفقرة غير المناسبة .

تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير

			1) محيط العمل يساهم في تهيئة المناخ الإيجابي للتغيير
			2) تشارك الإدارة العليا في وضع نظام الحوافز
			3) ترى أن طريقة توزيع المكافآت تجذب قبول من طرف العاملين
			4) تهتم الإدارة العليا برأي العاملين في مشاريع التغيير
			5) تشعر بالتزام العاملين الذين لم تمسهم عملية التسريح
			6) ملم بطبيعة الأعمال الموجودة بالمؤسسة
			7) برامج التكوين تسمح للعامل بالتكيف مع التغييرات
			8) برامج التكوين لا علاقة لها بمشاريع التغيير التي تحدث
			9) برامج التكوين تسمح للعامل بالحصول على عمل آخر في حالة تسريحه
			10) تعمل على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر
			11) تحرص على أن يتم العمل بشكل فردي
			12) يعمل العاملون في المؤسسة على شكل فرق عمل
			13) تسند لفريق العمل مهمة تسيير مشاريع التغيير
			14) تنظم العمل السائد في المؤسسة يسمح بتبادل الخبرات
			15) تقوم بإعلام العاملين بمشاريع التغيير المقترحة
			16) تناقش مشاريع التغيير المقترحة مع العاملين
			17) تستمع إلى وجهات نظر العاملين حول مشاريع التغيير
			18) تقنع العاملين بضرورة التغيير
			19) تتابع سلوكيات العاملين أثناء عملية التغيير
			20) تنقل انشغالات العاملين حول مشاريع التغيير للإدارة العليا

يتكون هذا المحور من 20 سؤالاً تتناول بعض الممارسات التعبوية التي يمارسها مديرو إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع بقية المديرين لتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير :

- تهدف الأسئلة من 1 إلى 5 إلى التعرف على عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على قبول التغيير .
- وتقيس الأسئلة من 6 إلى 10 ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير المقترحة وضمانها للمستقبل المهني للعامل .
- وتهدف الأسئلة من 11 إلى 14 إلى الكشف عن نمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات .
- وتهدف الأسئلة من 15 إلى 20 إلى التعرف على الكيفية التي تتم بها عملية الإعلام والاتصال حول مشاريع التغيير.

#### قواعد التحكيم :

\* يرجى وضع إشارة √ في خانة قرار التحكيم إذا كانت الفقرة مناسبة أو غير مناسبة .

\* كتابة ما يراه المحكم مناسباً كبديل للفقرة غير المناسبة .

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الإستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير			
			1) تزود المديرين بالقوانين والتشريعات المتعلقة بالعمل
			2) تقدم خدمات إدارية للإدارة العليا (مسك ملفات العاملين، تسجيل الدخول والخروج، إدارة العطل والغياب ...)
			3) توفر معلومات للإدارة العليا عن نقاط قوة وضعف العاملين
			4) تدرس سوق العمل
			5) تعالج المشاكل الناتجة عن مقاومة العاملين للتغيير
			6) تجد آراءك قبول من طرف الإدارة العليا
			7) تشعر أن هناك تعاون يميز علاقتك مع بقية المديرين
			8) تدرس أسباب سوء التشغيل الذي قد يظهر خلال عملية التغيير
			9) تستعمل المقابلة لتكشف عن آراء العاملين أثناء الإعداد للتغيير
			10) تستعمل استمارة استبيان لتتعرف على آراء العاملين في التغييرات المقترحة
			11) تضع لوح قيادة خاص بالموارد البشرية
			12) تستعمل البيان الاجتماعي لمعرفة أثر التغيير على علاقات العمل
			13) تقوم بالتدقيق الاجتماعي لتساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين

يتكون هذا المحور من 13 سؤالاً تتمحور حول مهام مدير إدارة الموارد البشرية وهو يقوم بدور المستشار الاستراتيجي أمام الإدارة العليا حول مشاريع التغيير .

– تهدف الأسئلة من 1 إلى 7 إلى التعرف على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا المدير للإدارة العليا وبقية الإدارات لإحداث التغيير المطلوب .

– في حين ومن خلال الأسئلة 8 إلى 13 يتم تحديد بالضبط الأدوات التي يستعملها في تقديمه لهذه الخدمات .

#### قواعد التحكيم :

\* يرجى وضع إشارة √ في خانة قرار التحكيم إذا كانت الفقرة مناسبة أو غير مناسبة .

\* كتابة ما يراه المحكم مناسباً كبديل للفقرة غير المناسبة .

تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير

1) تكلفك الإدارة العليا لتفاوض حول مشاريع التغيير		
2) تنبه الإدارة العليا لعيوب التغيير التي تكشف عنها المفاوضات		
3) تسعى للتحكم في قوانين لتكون أفضل ممثل للإدارة العليا		
4) أظهرت لك التجربة أن المفاوضات هي أفضل طريقة للتقليل من مقاومة التغيير		
5) تبين للعاملين الأهداف الأساسية لمشاريع التغيير		
6) تشرح للعاملين أسباب التغيير		
7) تقوم بالدراسات النفسية لتحديد أسلوب التفاوض		
8) تقوم بالتفاوض بصفة مستمرة مع العاملين		
9) تتفاوض مع العاملين عن كيفية تنفيذ التغيير		
10) تتفاوض مع فرق العمل حول مشاريع التغيير		

يتكون هذا المحور من 10 أسئلة تتناول مسؤولية مدير إدارة الموارد البشرية في التفاوض حول مشاريع التغيير كمثل للإدارة العليا .

– تمهد الأسئلة من 1 إلى 4 إلى الكشف عن المهام التي يقوم بها مدير الموارد البشرية باعتباره مفاوضا حول مشاريع التغيير .

– في حين تسعى الأسئلة من 5 إلى 10 إلى التعرف عن مسؤوليات هذا المدير كمفاوض أمام العاملين .

**قواعد التحكيم :**

\* يرجى وضع إشارة √ في خانة قرار التحكيم إذا كانت الفقرة مناسبة أو غير مناسبة .

\* كتابة ما يراه المحكم مناسباً كبديل للفقرة غير المناسبة .