

دور الموارد البشرية في إدارة التغيير - دراسة حالة مؤسسة ألدار بولاية معسكر

أ. لعلى نورية

طالبة دكتوراه - جامعة معسكر

البريد الإلكتروني: n_laala@yahoo.fr

ملخص:

إن لإدارة الموارد البشرية دور كبير في تفعيل وتجسيد عملية التغيير في المؤسسة، فعملية التغيير دور في غرس روح الابتكار والإبداع والتنمية بين الأفراد مما يحمل للجهاز التنظيمي المرن دور في مواكبة ومسايرة مختلف التغييرات الحاصلة بانتهاج سياسة تغيير تدعو من خلالها الأفراد العاملين إلى تقبل التغيير والتقليل من حدة مقاومته مع البحث في أهدافه ونتائجه. الأمر الذي يجعل من تحقيق هذه المعادلة درجة من التعقيد تختلف باختلاف قدرة المورد البشري على قيادة التغيير. الأمر الذي لمسنا افتقاره في مؤسسة ألدار محل الدراسة الميدانية.

فهدفنا من تقديم هذه الورقة البحثية ضبط لدور الموارد البشرية في عملية التغيير من خلال أربعة أبعاد أساسية: مبررات التغيير المقترح، أهمية التغيير، قدرة التغيير للوصول إلى الأهداف إضافة للخطر المرتبط بالتغيير.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة الميدانية فقد توصلنا إلى عدم وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (للجنس، المستوى الدراسي والأقدمية) على تبرير التغيير المقترح وأهميته مع إيجابية موقف غالبية العمال اتجاه التغيير، فتزايد الخطر أثناء وبعد عملية التغيير عامل أساسي للرفع من مستويات المقاومة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التغيير، إدارة التغيير، مؤسسة ألدار

Résumé

La GRH tient actuellement un rôle déterminant quand à l'actualisation et personification du changement au sein de l'entreprise, ainsi le changement permet de développer chez l'individu l'esprit créatif et innovateur et le développement entre les individus, par conséquent le

changement assigne au système organisationnel flexible un rôle crucial pour faire face aux divers variations qui en résultent tout en adaptant une politique de changement qui incite les individus actifs à intégrer cette notion de changement et réduire, par ailleurs sa répugnance de même, il est très important de chercher ses objectifs et ses résultats . C'est ainsi qu'il est difficile résoudre cette équation très complexe qui se différencie selon la capacité des ressources humaines à savoir conduire ce changement ; question dont nous avons constaté les insuffisances au niveau de l'entreprise ALDAR.

L'objectif de cet article est de mettre au point le rôle des RH dans le changement par quatre dimensions principales: justifications du changement proposé ; l'importance du changement ; les objectifs à atteindre par le changement et les risques liés au changement.

Résultats de l'étude empirique : Il n y a aucune influence des variables indépendantes (sexe, niveau d'éducation et ancienneté) sur la justification du changement proposé et leur importance, avec un avis positif du personnel vis-à-vis du changement. La majoration des risques pendant et après le changement est un facteur clé de l'augmentation de niveau de résistance.

Mots clés : GRH ; Changement ; conduite de changement ; ALDAR

مقدمة:

إن الإدارة من أعظم القوى المؤثرة في عالمنا اليوم لما لها من دور حيوي وفعال في كل المجالات، الأمر الذي تجلّى مع مدخل القرن الواحد والعشرين حيث أصبح التغيير وكيفية قيادته من أهم المواضيع التي تشغل اهتمامات القيادات الإدارية وذلك لاعتماد نجاح المنظمات على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، ، حيث أن إدارة اليوم هي إدارة التغيير ترتبط بالماضي لمعرفة الاتجاهات والدروس المستفادة، وكذا بالحاضر وتحدياته وما يطرأ عليه من نجاح وإخفاق بسبب الضغوط التي يعكسها التغيير كنتيجة لاستمرارية المزاولة.

فإدارة التغيير علم، له أصوله وقواعده الفكرية، بما تتضمنه من عملية البحث عن الأفضل في الخيارات والنتائج باعتبار أن العملية التعليمية يجب أن تظل في قلب التغيير الإداري، وذلك لما تتطلبه من ممارسة وظائف معينة لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه باستخدام الموارد البشرية للوصول إلى الأهداف المرجوة، فالقناعة الأساسية للإدارة الجديدة في العالم كله تعتمد على اعتبار المورد البشري دعامة إنتاج وتطوير في عصر المعلومات، وأن الإنسان مصدر للابتكار، الإبداع وأصل التطوير، من أجل ذلك يتعاضد الاهتمام في تطوير قدرات إدارة الموارد البشرية لإدارة تغيير فعالة في المؤسسات، مما حملنا على طرح إشكالية إسهام المورد البشري في مساندة التغيير وإدارته داخل المؤسسة، والبحث عن مدى تجسيد ذلك في مؤسسة ألدار بولاية معسكر.

1. الموارد البشرية مكانة وتحدي

يعتبر الإنسان المحرك الأساسي لكل عملية إدارية وعماد نجاح أو فشل كل مؤسسة، إذن فهو المحرك الأساسي وشريانها لضمان السير الفاعل لإدارتها، بل العنصر الأهم للمؤسسة لذلك كان لزوما وجود إدارة تهتم بسيورة هذا العنصر البشري، فظهر ما يسمى بإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.¹

1.1 الأسس والمكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية دور وأهمية أكسبتها مكانة مميزة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة لتمنحها بعدا استراتيجيا، من خلال تجسيدها لميزة تنافسية حقيقية دائمة مع خلق تكامل واندماج بين أهداف المنظمة من جهة وأهداف مواردها البشرية من جهة أخرى.²

فتصميم التنظيم هو عملية تحقيق الجهد المنسق من خلال رسم وتحديد المهام، السلطة وانسياب العمل، بالارتكاز على المحاور الأساسية الممثلة في إستراتيجية الموارد البشرية والتي يمكن أن نذكر منها:

¹ Defélix C., Martin D., Retour D, « La gestion des compétences entre concepts et application », Revue de gestion des ressources humaines, Eska 2001, n° 39, p 73-74

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، طبعة 2008، ص-46.

- تضمن التصميم إدراك المؤسسة وقيادة إدارة الموارد البشرية لأهمية التفاعلات بين العلاقات مع بذل الجهد لتنميتها داخل التنظيم.
- أخذ عملية التصميم بالاعتبار العوامل التنظيمية المؤثرة كالقوى الداخلية والخارجية.
- تجميع المهام عن طريق التخصص الوظيفي وتقسيم الوحدات التنظيمية الداخلية
- إحداث وسائل الفعالية والكفاءة في تنسيق الجهود لكافة وحدات الهيكل التنظيمي.³

1.2 بيئة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

- يسمح تحليل بيئة الموارد البشرية بصياغة رؤية واقعية لكيفية التعاطي مع هذا المورد باعتباره حجر الزاوية لنمو المنظمة وتطورها، حيث تعتبر نتائج هذا التحليل كمدخل لصياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية⁴ لتضمينها عناصر ومكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. فالبيئة الخارجية ما هي إلا مجموعة العوامل الخارجية المؤثرة بشكل مباشر على الأهداف وإدارة الموارد البشرية من عوامل:
- ❖ اقتصادية: كالقدرة الشرائية، معدلات الاستهلاك، البطالة والانفتاح على الأسواق العالمية، هذه العوامل وأخرى تؤثر على حاضر ومستقبل إدارة الموارد البشرية لما لها من انعكاسات.
 - ❖ اجتماعية: والمتمثلة في سلوكيات وعادات المجتمعات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية.
 - ❖ تكنولوجية: وهي كل النظم المتقدمة والتطورات الحاصلة في مجال العلم والمعرفة والتي تنعكس على النظم والمفاهيم الإدارية وبالتحديد تلك المتعلقة بالموارد البشرية.⁵

³ - M. BAYAD, C. SCHMITT, « GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations ; cahier de Recherche sur les Processus Innovatifs, Nancy 2005, p 222-224

⁴ B. HENRIET (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », Revue Française de Gestion, T 3, 1999 ; p.82-93.

⁵ P. LOUART, Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines, Editions Liaisons France 1995, p. 38-39

أما فيما يخص البيئة الداخلية فهي الفلسفة التي تقوم على العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية، والمتتمثلة في ثلاث ركائز:

— طبيعة الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الذي تحدد بموجبه مواقع كافة الموارد البشرية والتي يجب أن تتسم بالوضوح في تصميم الهياكل التنظيمية مع تحديد نطاق القوة والضعف أثناء تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية.

— الثقافة المؤسسية: والمتتمثلة في مجموعة المعتقدات والقيم التي تحدد سلوكا عاما يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها مع فهم ثقافة العمل.⁶

— نظم الموارد البشرية: هذه النظم التي لا بد أن تعكس احتياجات وأهداف الموارد البشرية لما لها من تأثير مباشر على إنتاجية المؤسسات.⁷

2. أسس عملية التغيير ودور الموارد البشرية فيها

يعيش العالم اليوم موجة تغيير مستمرة، تختلف درجتها وحدتها باختلاف البيئة ومدى تأثيرها وتأثرها، الأمر الذي صار لزاما على مختلف المنظمات أن تسايره وتتداركه. فجوهر عملية التغيير مهما كان نوعه عشوائيا أو مخطط له، استراتيجيا أو وظيفيا، على مستوى المنظمة أو التفاعل بين الفرد والتنظيم، كان يمس نمط العمل الفردي أو العلاقات الشخصية فإنه مرتبط بالدرجة الأولى بسلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون أداة تنفيذ التغيير تطوير القدرات والمهارات الإنسانية، وحل مشكلتها باستمرار وفقا لمتغيرات المحيط الاقتصادية الفنية أو التقنية والتي تهدف إلى اكتساب ميزة تنافسية وبالتالي الريادة في السوق.⁸

⁶ H. AMBLARD et al, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris, Seuil, 1997, p. 179-181

⁷ I. HUAULT, « Les nouvelles dimensions du management. La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations », Cahiers Français, Management et organisation des entreprises, n°287, 1998 ; p.75-76.

⁸ D. AUTISSIER , Wacheux F. Structuration et management des organisations,, L'Harmattan; Paris (2000). p 69.

1.2 أسس وخطوات عملية التغيير وإدارته

تعتمد عملية إدارة التغيير على صفات قائد التغيير بالدرجة الأولى والمتمثلة على سبيل المثال في الشجاعة (الجرأة على التغيير)، مواجهة الموظفين غير الأكفاء إضافة إلى القدرة على ممارسة مستويات التفكير العليا (التفكير الناقد، التفكير الإبداعي، التفكير التأملي، التفكير ما وراء المعرفي).⁹

وعليه فإن التغيير هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل وتشمل التحرك من حالة حاضرة إلى انتقالية للوصول إلى الحالة المنشودة في المستقبل، تبدأ العملية بإدراك الحاجة إلى التغيير وتحليل الحالة والعوامل التي أوجدتها إلى تشخيص الصفات المميزة لها ومنه التعرف على الطرق الممكنة للتصرفات وتقييمها واختيار التصرف الأمثل منها. مع بيان كيفية الانتقال من حالة إلى أخرى.

ومنه ستكون هناك مقاومة لعملية التغيير، والتي يجب بذل الجهد لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات لإدخال وظائف إدارة التغيير من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع ومنه مرحلة التطبيق للمنهجية الإدارية وما تتضمنه من سياسات علمية، إنسانية وتقنية ذات قيم عليا، والتي قد تتطلب أشواطاً طويلة وتصميم وإرادة صلبه.¹⁰

فتنفيذ التغيير هو عملية تنموية، تكرارية وتراكمية على مستوى القيم الروحية، المادية والموارد البشرية وإعادة هندستها وهيكلتها مع ما يتلاءم مع التطور الحديث وصياغة استخداماته في الحاضر والمستقبل وهذا مع الالتزام بالخطوات التالية وهي تهيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل وإيجاد الرؤية المشتركة للتنظيم مثل خلق روح المنافسة، توفير الإجماع على النظرة الجديدة، نشر الحيوية والعزم

⁹ - W. DIMITRI , « Ressources humaines » 2° édition, éditions d'Organisation, 2003, p543-545

¹⁰ M. BAYAD, DELOBEL B., «GRH et changement organisationnel discours et réalités», Colloque La métamorphose des organisations, Design organisationnel: créer, innover, relire, 23, 24, 25 octobre, Vittel.(2002), p8

الجديد وتأسيسها عن طريق السياسات والهياكل الرسمية الصحيحة مع مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقا للمشاكل الناجمة عن التغيير.¹¹

2.2 دور الموارد البشرية في عملية التغيير

إن عملية التغيير تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومدى قناعتها بعملية التغيير واستعدادها، كما أنها في نفس الوقت تؤثر هي الأخرى على تطوير مهارات المورد البشري كجزء من عملية التغيير ذاتها، فنجاح عملية التغيير لا يعتمد فقط على التصميم والتخطيط وإنما على الإسهام الفعال الجاد والمتقن للموارد البشرية القادرة على إدارة العملية بفعالية ومقدرة.¹²

فعندما تكون الأعمال والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية محددة ومفصلة وكل نشاط يقوم بالإجراءات المنوط إليه فهذا من شأنه أن يزيد ويرقي الكفاءات الجديدة، فمثلا النشاطات الخاصة بالتدريب والتنمية الإدارية من شأنها الرفع من الأداء ومنحه التمييز مما يسهل من عملية تجسيد التغيير، إضافة للدور الفعال الذي يجب أن تلعبه الأسس والمكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير عن طريق تسهيل عمليات إحداثه بواسطة الإرشاد، النصح، الاستشارة، الإشراف والحرص على فعالية الأداء.¹³

وهنا تجدر الإشارة إلى أن إشراك الموارد البشرية في عملية التغيير ومنحها صلاحيات واسعة لإدارة التغيير والتعامل معه وكذا التواصل مع الموظفين وتهيئتهم للتغيير وإطلاق المبادرات الملائمة (تدريب، حوافز، فعاليات اجتماعية)، التي تتيح للعاملين استيعاب المتغيرات والتأقلم مع الأوضاع الجديدة داخل المؤسسة. فإدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في اتخاذ القرار وإدارة التغيير وكل هذا سوف يكسبها مكانة مميزة في الهيكل التنظيمي لتجسيد البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ومنه اكتسابها لميزة الشريك الاستراتيجي

¹¹ - سلمان زيدان، إستراتيجية إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة 2010، بالتصرف، ص182-185.

¹² T. WILS, C. LABELLE, G. GUERIN, « Le repositionnement des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation », Gestion, Volume 24, numéro 4, 2000 ; p 21-23.

¹³ M. BAYAD, B. DELOBEL, op. cit, p 9-11

لإدارة المؤسسة في إحداث التغيير الفعال الذي يقود إلى تطور المؤسسة وإكسابها مكانة تعززيه وقوية في السوق والذي من شأنه تعزيز المكانة التأثيرية للموارد البشرية داخل المؤسسة.¹⁴

3.2 مقومات تعزيز دور الموارد البشرية لإنجاح عملية التغيير

إن الموارد البشرية من أكثر المجالات تأثرا وتأثرا ومن بين أهم الأمور هو تحليل البيئة الذي ينشط فيها هذا المورد، فنتائج التحليل تعتبر مفتاحا لصياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد على إدارة عملية التغيير فالوضوح في تصميم الهياكل التنظيمية سوف يؤدي إلى تحديد أهداف المواد البشرية بصورة واضحة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي لتنفيذ التغيير.¹⁵

فالعامل في ظل وجود وتشجيع بناء للمسؤولية في تحليل المشكلات واتخاذ القرار من شأنه أن يزيد من إنجاح عملية التغيير كما أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة مهمة نحو عملية التغيير، لذلك لا بد من تعزيز القيادة عن طريق التحلي بصفات قائد التغيير من مسؤوليات ومهارات تقاس عن طريق إدارة تقييم الأداء بحيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين داخل وخارج المؤسسة مع وجود فهم وممارسة لماهية تقييم الأداء،¹⁶ بحيث أن المورد البشري سيلعب دورا محورا في إنجاح عملية الانتقال من مرحلة سابقة التغيير مرورا بمرحلة حدوث التغيير وصولا إلى المرحلة تالية التغيير.¹⁷

3. الدراسة الميدانية

لقد قمنا بتوزيع 40 نسخة من استمارة استبيان على مستوى مؤسسة ألدار ALDAR مع استرجاعنا لنفس العدد ، حيث تعتبر هذه المؤسسة الانتاجية الوحيدة من نوعها على مستوى الولاية حيث تقوم بإنتاج البخاخات العطرية والمبيدات دون التسويق على كامل الولاية.

¹⁴ W. DIMITRI , op.cit., p549-553

¹⁵ F. PICHAULT, G. NIZET, Les pratiques de gestion des ressources humaines, Paris, Seuil, 2000, p 26

¹⁶ LÉVY-LEBOYER CL., LOUCHE CL. et alii (Dir.) RH : les apports de la psychologie du travail, Paris, éd. d'Organisation, 2001.

¹⁷ D. AUTISSIER: « Méthodes de conduite du changement: diagnostic, accompagnement, pilotage » éd. Dunod, 200, p 111- 113

1.3 تقديم الدراسة الميدانية

أ. التعريف بمؤسسة ألدار

فمؤسسة ألدار مؤسسة عمومية اقتصادية، تم إطلاق مشروع إنجازها سنة 1977 لتكون سنة 1978 بداية الإنتاج تحت تسمية صنونطراك (وحدة بخاخات معسكر) كان النشاط الرئيسي لها آنذاك هو إنتاج المبيد.

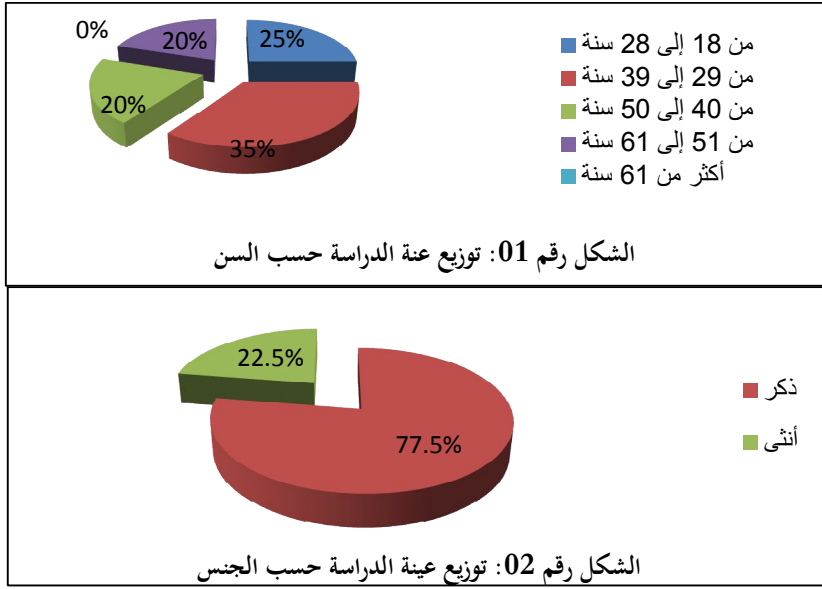
من المؤسسة الأم صنونطراك تفرعت وأنشأت مؤسسة أسمدال، هاته الأخيرة التي كان لديها فرع تحت تسمية موبيدال والذي يملك فرعين فرع "ألفيت" الذي يقوم بإنتاج الأسمدة الفلاحية أما الفرع الثاني والذي نحن بصدد الدراسة عنه فهو فرع "ألدار" (ALDAR)

ب . تقديم خصائص العينة

من خلال الشكل الموالي نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي ما بين (29 و39 سنة) أي بنسبة 35% وفي المرتبة الثانية مباشرة نجد الفئة العمرية ما بين (18 و28 سنة) بنسبة 25% فغالبية العمال هم من الشباب ويتقلدون وظائف ورتب مختلفة ما بين الوسطى والتنفيذية، مع وجود إطار أو إطارين فيما يخص رؤساء المصالح أي أن مازال لديهم طريق واعد نحو المستقبل من شأنهم أن يحققوا فيه طموحاتهم ويحسنوا فيه من كفاءاتهم وأدائهم العام على مستوى المؤسسة بإتباع أساليب إدارية حديثة والتقلد بمهارات التغيير وكيفية تجسيده في الواقع لا بل إلى خلق التغيير.

في حين أن أغلبها من الذكور بنسبة بلغت 77.5%، فالتواجد الضعيف للمرأة في المؤسسة راجع لطبيعته وخصائصه حيث أنها تتقلد مناصب إدارية من السكرتارية وملحقي وأعوان الإدارة على مستوى المصالح مع تواجد مهندسين على مستوى مصلحة المخبر.

أما المستوى الدراسي الغالب في عينة الدراسة هو أقل من الثالثة الثانوي حيث بلغت نسبة حامليه 47.5%، تليه شهادة الليسانس أو الشهادات المعادلة لها بنسبة 27.5% وفي المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي، التأهيل المهني ما نسبته 15% و شهادة البكالوريا بنسبة 10%.



المصدر: مستخرج من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 19

وقد مثلت نسبة الأقدمية في العينة للفئة ما بين 06 سنوات إلى 10 بنسبة 37.5% ، تليها فئة من سنة إلى 05 سنوات بنسبة 27.5% ، في حين مثلت فئة (أقل من سنة) و(من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 12.5% ، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 10%.

2.3 تحليل نتائج الدراسة

أ. تحليل أبعاد قابلية التغيير

نهدف من خلال هذا إلى إعطاء تصور عام عن رؤية موظفي مؤسسة ألدان لقابلية التغيير من خلال أربعة أبعاد أساسية: مبررات التغيير المقترح، أهمية التغيير، قدرة التغيير للوصول إلى الهدف والاستفادة أو عدم الاستفادة منه، وهذا من اجل معرفة ماذا تمثل عملية إدارة التغيير بالنسبة إلى المورد البشري على مستوى العينة المدروسة.

1/ تبرير التغيير المقترح وأهميته:

الجدول رقم 01: اختبار التجانس بتحليل التباين لتبرير التغيير المقترح وأهميته

الاختبار الإحصائي	درجات الحرية 01	درجات الحرية 02	الاحتمال SIG
1.164	03	36	0.337

المصدر: مستخرج من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 19

بدراسة شرط الاختبار المعلمي المتمثل في اختبار التجانس بتحليل التباين نلاحظ أن قيمة الاحتمال SIG تساوي 0.337 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأنه يرى العمال أن التغيير المقترح مهم وبالتالي يكون مبرر أي هناك تجانس، وهذا راجع إلى أن العمال فعلا على مستوى مؤسسة أدار بحاجة إلى تغيير نظرا للحالة التي تعيشها المؤسسة، فأثناء المقابلات التي قمنا بها لاحظنا رغبة كبيرة اتجاه التغيير ولم يكن هناك أي عزوف في ذلك أو مقاومة أو تخرب من التغيير.

فمن خلال قيمة الاحتمال SIG بالنسبة لمدى تأثير تبرير التغيير المقترح بالجنس والمستوى الدراسي هي على التوالي (0.648، 0.175) أي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم، ومنه فإنه لا يوجد أي تأثير لا للجنس ولا للمستوى الدراسي على تبرير التغيير المقترح، ونفس الشيء بالنسبة لتأثير الجنس والمستوى الدراسي على أهمية التغيير بحيث النتائج الخاصة بقيمة SIG هي على الترتيب (0.403، 0.558)، أي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي لا وجود لأي تأثير لا للجنس ولا للمستوى الدراسي على أهمية التغيير، استنادا إلى القاعدة القائلة في حالة الدلالة المعنوية أي حالة قيمة الاحتمال SIG أقل أو مساوية ل 0.05 لأي متغير من المتغيرات المستقلة فهذا يعني أن هذا المتغير المستقل لا بد وأن يكون له تأثير معنوي في واحد أو أكثر من المتغيرات التابعة وهذه القاعدة التي لم تنطبق على النموذج الذي نحن بصدد دراسته، تأثير الجنس والمستوى الدراسي (متغيرين مستقلين) على تبرير التغيير المقترح

وأهمية التغيير (متغيرين تابعين). أي العينة محل الدراسة عند الإجابة على الاقتراحات لم تتأثر ولم تأخذ بعين الاعتبار لا الجنس ولا المستوى الدراسي الذي تملكه.

* تأثير الأقدمية والمستوى الدراسي على التغيير:

باستخدام تحليل التباين المتعدد أي متغيرين مستقلين (الأقدمية والمستوى الدراسي) ومتغيرين تابعين (تبرير التغيير المقترح وأهمية التغيير)، نود معرفة تأثر كل من المتغيرين المستقلين على المتغيرين التابعين.

الجدول رقم 02: نتائج اختبارات المعنوية عن طريق اختبار wilks lambda تأثير الأقدمية

والمستوى الدراسي على تبرير التغيير المقترح وأهمية التغيير

المتغيرات التابعة	إحصائي الاختبار wilks lambda	قيمة ف المحسوبة	الاحتمال SIG
تبرير التغيير المقترح	0.780	1.024	0.428
أهمية التغيير	0.797	1.240	0.298

المصدر: مستخرج من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 19

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا تأثير لا للأقدمية ولا للمستوى الدراسي على تبرير التغيير المقترح وأهمية التغيير نظرا لأن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 بحيث أن تأثير الأقدمية والمستوى الدراسي على تبرير التغيير المقترح بقيمة 0.428 أي قيمة غير معنوية، وأيضا مستوى المعنوية لتأثير الأقدمية والمستوى الدراسي على أهمية التغيير مساوية ل 0.298 أي غير معنوية.

* تحليل الارتباط ما بين تبرير التغيير المقترح وموقع العمال اتجاه التغيير:

هناك ارتباط طردي ما بين تبرير التغيير المقترح والموقع اتجاه التغيير، أي موقع العمال يكون إيجابيا كلما كان التغيير المقترح مبرر مع مستوى معنوية 0.043 أي أقل من 0.05 هذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية التي تؤكد على أن علاقة الارتباط ما بين المتغيرين هي معنوية بمعنى انه كلما كان التغيير المقترح مبرر هناك موافقة اتجاه التغيير، فلمبررات تدعم قرارات مجلس الإدارة لكسب رضا العمال.

أما فيما يخص تحليل الارتباط ما بين تبرير التغيير المقترح وباقي المتغيرات فبالرجوع إلى الجدول نلاحظ قيمة الاحتمال **SIG** أكبر من مستوى المعنوية **0.05** مع معاملات ارتباط سالبة وأخرى تؤول إلى الصفر ، إذن فمعامل الارتباط الخطي ما بين تبرير التغيير المقترح وباقي المتغيرات غير معنوية، أي لا يوجد أي تأثير أو تأثير ما بين تبرير التغيير المقترح وباقي المتغيرات.

2/ قدرة التغيير إلى الوصول إلى الهدف والاستفادة أو عدم الاستفادة منه:

من خلال الجدول الموالي يتضح لنا أن قيمة **SIG** أكبر من مستوى المعنوية **0.05** وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه فإنه فعلا يرى العمال أن التغيير يحقق هدف وبالتالي فهم يستفيدون منه.

الجدول رقم **03**: اختبار التجانس بتحليل التباين لقدرة التغيير إلى الوصول إلى الهدف والاستفادة منه

إحصائي الاختبار	درجات الحرية 01	درجات الحرية 02	الاحتمال SIG
0.983	3	35	0.412

المصدر: مستخرج من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 19

تحليل الارتباط ما بين الاستفادة من التغيير وقدرته للوصول إلى الهدف وموقع العمال اتجاه التغيير:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الاحتمال **SIG** بتقريب مستوى المعنوية **0.05** فنقبل الفرض البديل المتمثل في أن علاقة الارتباط ما بين الاستفادة من التغيير وقدرته للوصول إلى الهدف معنوية، أي أن العمال يرون أن التغيير قادر إلى الوصول إلى الهدف وبالتالي فهم لديهم موافقة تامة إلى غالبية العمال اتجاه التغيير، فأكثر من **50%** من العمال كان لديهم موقع اتجاه التغيير بالموافقة مع قدرة التغيير إلى الوصول إلى الهدف وبما أن الارتباط موجب فهذا يعني أنه كلما كان هناك موقع اتجاه التغيير بالموافقة كلما كان هناك يقين بقدرة التغيير إلى الوصول إلى الهدف، وهذا راجع إلى المبادرة التي يبديها العمال بإحداث التغيير على مستوى مؤسساتهم.

تحليل الارتباط ما بين الاستفادة من التغيير وقدرته للوصول إلى الهدف وما يجعله التغيير:

إن قيمة الاحتمال **SIG 0.056** مساوية بالتقريب لمستوى المعنوية **0.05**، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة على أن العلاقة خطية معنوية ما بين قدرة التغيير إلى الوصول إلى الهدف والاستفادة منه وما يجعله التغيير، أي أن يقين العمال بقدرة التغيير إلى الوصول إلى الهدف أدى بهم إلى تصور أن ما يجعله من وراء وصوله إلى الهدف هو الدعم لهم، ومنه فإن العمال متفائلين من ما يمكن أن يجعله التغيير في حالة وصوله إلى الهدف المسطر.

ب. تحليل أبعاد القدرة على تجسيد التغيير

نهدف من خلال هذا إلى معرفة ما مدى قدرة العمال على تجسيد التغيير وتنفيذه من خلال الأبعاد الأساسية التالية: القدرة على تنفيذ التغيير، الجهد الذي يبذل في تحقيقه وموقع العمال اتجاه التغيير. كانت قيمة الاحتمال **SIG** تؤول إلى الصفر أي أقل من **0.05** مستوى المعنوية ومنه فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن العمال لا يرون على أنهم يمتلكون قدرة كبيرة على تنفيذ التغيير بنسبة **50%** من مجمل العينة، أما النسبة الأخرى فهم يمتلكون قدرة نوعا ما على تنفيذ التغيير، وهذا ما تؤكده نتائج اختبار تحليل التباين **ANOVA**.

يتضح من خلال الجدول الموالي أن قيمة الاحتمال **SIG 0.037** أي أقل من مستوى المعنوية **0.05** ومنه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة على أن العمال لا يمتلكون قدرة كبيرة على تنفيذ التغيير وبالتالي فقدرتهم قد تكون متوسطة أو دون ذلك، وهذا راجع إلى المستوى الدراسي فأكثر من **50%** من مجموع العينة يمتلكون مستوى أقل من الثالثة ثانوي إلى تأهيل مهني هذا ما يؤكد عدم ثقتهم في قدرتهم على تنفيذ التغيير.

فمن خلال مصفوفة الارتباط وجدنا أن قيمة الاحتمال مساوي ل **0.044** أي أقل من مستوى المعنوية ومنه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن العلاقة الخطية ما بين المستوى

الدراسي وقدرة العمال على تنفيذ التغيير معنوية إذن للمستوى الدراسي تأثير على قدرة العمال على تنفيذ التغيير.

الجدول رقم 04: نتائج اختبار تحليل التباين لقدرة العمال على تنفيذ التغيير

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الاحتمال SIG
بين المجموعات	22.183	4	5.546	2.863	0.037
داخل المجموعات	67.792	35	1.937		
الإجمالي	89.975	39			

المصدر: مستخرج من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 19

تحليل الارتباط ما بين قدرة العمال على تنفيذ التغيير والمخاطر التي تواجهه إن لم ينجح التغيير:

من خلال الدراسة وجدنا أن قيمة الاحتمال تساوي **0.032** أي أقل من مستوى المعنوي **0.05**

ومنه فإن العلاقة معنوية بين المتغيرين، مع معامل ارتباط موجب أي العلاقة طردية، فكلما كانت هناك قدرة على تنفيذ التغيير كانت هناك قدرة على مواجهة المخاطر في حالة عدم نجاحه.

ج. تحليل أبعاد نتائج التغيير

مخاطر أثناء وبعد التغيير: باستخدام اختبارات (ت) توصلنا إلى نتيجة انه فعلا للتغيير مخاطر أثناءه وبعده، ويمكن القول أن الخطر الكبير هو في حالة عدم نجاحه فهذا ما سوف يؤدي إلى تهديد مصالحهم داخل المؤسسة.

* تم التوصل أيضا إلى معنوية العلاقة ما بين ما يمكن أن يجلبه التغيير من دعم وقدرته إلى الوصول إلى الهدف والاستفادة منه، وهذا يعود إلى يقين العمال بذلك، وأيضا إلى العلاقة المعنوية ما بين ما يجلبه التغيير وموقع العمال اتجاه هذا التغيير.

فيما يخص تحليل الارتباط ما بين المخاطر التي يمكن مواجهتها في حالة عدم نجاح التغيير وتبرير التغيير المقترح استنادا إلى ارتباط **PEARSON**، كانت النتيجة هي معنوية العلاقة الخطية بين هذين الأخيرين.

* كذلك إلى معنوية العلاقة الخطية بين المخاطر التي يمكن مواجهتها في حالة عدم نجاح التغيير وقدرة العمال على تنفيذ التغيير، بحيث قدرة العمال على تنفيذ التغيير تؤدي بهم إلى مواجهة المخاطر في حالة عدم نجاح التغيير.

خاتمة:

يعتبر موضوع إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمسيرين على حد سواء، لما له من تأثير مهم على الأفراد والهيكل والاستراتيجيات والأنظمة الداخلية للمنظمات، فالتحولات الحالية المعاصرة التي حدثت على المستوى العالمي، تفرض على المؤسسات الجزائرية مثلها مثل الدول الأخرى تبني إجراءات جديدة للارتقاء بمستوى مؤسساتها، وهذا من خلال تبني إستراتيجية متميزة لإدارة الموارد البشرية، كون هذا الأخير هو الذي يقود عملية التغيير في المؤسسة، والمحور والحجر الأساس الذي تدور حوله مستقبل المؤسسة.

من خلال الدراسة أيضا يمكن القول أن الأسباب التي أدت إلى تخلف إدارة المؤسسات وعدم قدرتها على الالتحاق بركب المؤسسات العصرية، رغم امتلاكها لكل أسباب النجاح وتوفير العقول والثروة المادية، الأساليب التي تعالج بها مشاكلها بالإضافة إلى سيطرة العقل الفردي وافتقادها لروح التغيير والمغامرة رغم ما تراه من تحولات في الظروف والأحوال من حولها.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، طبعة 2008.

2. سلمان زيدان، إستراتيجية إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة 2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. AMBLARD H., BERNOUX PH., HERREROS G., LIVIAN Y. Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris, Seuil, 1997.
2. AUTISSIER D., WACHEUX F. Structuration et management des organisations,, L'Harmattan; Paris, 2000.
3. BAYAD Mohamed, SCHMITT CHRISTOPHE, « GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations ; cahier de Recherche sur les Processus Innovatifs, Nancy, 2005.
4. DAVID Autissier : « *Méthodes de conduite du changement: diagnostic, accompagnement, pilotage* » Editions Dunod, 2007.
5. DEFELIX C., Martin D., Retour D, « La gestion des compétences entre concepts et application », Revue de gestion des ressources humaines, Eska 2001, n° 39.
6. DIMITRI W, « Ressources humaines » 2° édition, éditions d'Organisation, 2003.
7. HENRIET B. (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », Revue Française de Gestion, T 3, 1999.
8. HUAULT I, « Les nouvelles dimensions du management. La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations », Cahiers Français, Management et organisation des entreprises, n°287, 1998.
9. LÉVY-LEBOYER CL., LOUCHE CL. et Ali (Dir.) RH : les apports de la psychologie du travail, Paris, éd. d'Organisation, 2001.
10. LOUART P, Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines, Editions Liaisons France 1995.
11. PICHAULT F., NIZET G. Les pratiques de gestion des ressources humaines, Paris, Seuil, 2000.

12. WILS T., LABELLE C. et GUERIN G., « Le repositionnement des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation », Gestion, Volume 24, numéro 4, 2000.