

## واقع تعبئة الموارد البشرية حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

### The Reality of Human Resources Mobilization Around Change Projects In Algerian Economic Institutions: A Case Study of Some Economic Institutions in Sétif province

د. رقام ليندة

جامعة سطيف1 – الجزائر

[lynda.ragguem@univ-setif.dz](mailto:lynda.ragguem@univ-setif.dz)

تاريخ النشر: 2019/12/31

تاريخ القبول: 2019/05/28

تاريخ الإرسال: 2018/02/09

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تعبئة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة في ظل معاشتها لمشاريع تغيير متعددة ومتنوعة. ومسؤولية التعبئة يتحملها مدير الموارد البشرية في هذه المؤسسات ليخفف من حدة المقاومة للتغيير ويحقق نجاحه. وللتعبئة أدوات تتمثل في: وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت، التكوين والتطوير والتوظيفية L'employabilité، تنظيم عمل قائم على الفرق، الاتصال وتقاسم المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى أن مديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات يستعملون أدوات التعبئة لكنها تبقى شكلية لا ترقى لمستوى التأثير الفعال لتحقيق نجاح مشاريع التغيير. كما بينت الدراسة وجود تطابقا وتشابها في الممارسات التعبوية لكل من المؤسسات العامة والخاصة في ولاية سطيف.

• الكلمات المفتاحية: التعبئة، التغيير، نظام الحوافز، التكوين والتطوير والتوظيفية، تنظيم العمل، الاتصال وتقاسم المعلومات.

• تصنيف jel: O31, E24, D83

#### Abstract:

This study aims at identifying the reality of human resource mobilization in public and private economic institutions in light of their experience of numerous and varied change projects. Responsibility for mobilization is borne by the human resources manager in these institutions to reduce change resistance and achieve its success. The mobilization has many tools like: a fair system of incentives and rewards, training, development, and employability, team-based work organization, communication and information sharing.

The study found that the human resource managers in these institutions use mobilization tools, but they remain informal and do not reach the level of effective impact to achieve the success of the change projects.

• **Key words:** mobilization, change, incentive system, training, development and employability, work organization, communication and information sharing.

• **Jel Classification Codes :** O31, E24, D83

<sup>1</sup>المؤلف المراسل: رقام ليندة، بريد التواصل: [ragguem\\_lynda@yahoo.fr](mailto:ragguem_lynda@yahoo.fr)

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 وواقعا مستمر الوجود بالنسبة للمؤسسات.

لكن، تواجه هذه 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 الإنساني لمشاريع تغييرها. أمر مثل هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية إيجاد الحلول المناسبة لهذا الفشل. فهي وحدها قادرة على معالجته باعتبارها تمتلك المعارف والآليات الضرورية ومنها بالذات التعبئة التي تمكنها من تحقيق الاندماج الفعلي للمورد البشري في حركية المؤسسة.

### الإشكالية:

كمثيلاهما في العالم عرفت وتعرف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عدة تغييرات سواء أكانت جزئية تدريجية أم جذرية شاملة، لكنها لم تحقق النتائج المرجوة منها. فهل مرد ذلك إلى تجاهل البعد الإنساني في مختلف مشاريع التغيير هذه ومن ثم غياب التعبئة الضرورية لتحقيق نجاح هذه المشاريع.

خلال السنوات الأخيرة شغل موضوع التعبئة أهمية كبرى سواء لدى الممارسين أو 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.

وإدارة الموارد البشرية بإمكانها القيام بدور المحرك القادر على تعبئة مختلف فاعلي المؤسسة حتى وإن تم ذلك بالتعاون مع بقية إدارات المؤسسة. وهذا ما يؤكد الطبيعة المشتركة والممتدة Transversal لأنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يحتاجها تسيير تغيير فعال. فهي مع غيرها من الإدارات يمكنها أن تقوم بعدة ممارسات تعبوية نذكر منها: صياغة نظام عادل للحوافز والمكافآت، التكوين وتطوير الكفاءات والتوظيفية L'employabilité، تنظيم عمل قائم على الفرق، الاتصال وتقاسم المعلومات.

لهذا نحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الآتي:

هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

- توسيع المعارف حول موضوع التعبئة الذي يعتبر من الموضوعات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والذي جاء ليطور موضوع الحوافز في المؤسسة.

- التعرف على أدوات التعبئة ودورها في التقليل من حدة المقاومة لمشاريع التغيير الدائمة والمستمرة في حياة المؤسسة.

- الكشف عن وجود اختلافات في الممارسات التعبوية في كل من المؤسسات العامة والخاصة إن وجدت.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة المقاومة التي تُواجه بها التغييرات المختلفة التي تعيشها المؤسسات محل الدراسة.

- التعرف على واقع استعمال إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية سواء كانت عامة أو خاصة لأدوات تعبئة الموارد البشرية للتخفيف من حدة المقاومة للتغيير.

منهج الدراسة: وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن للإجابة على تساؤل الدراسة. وتم هذا من خلال الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، والمقارنة بين الظواهر واستخلاص أوجه الشبه وأوجه الاختلاف من خلال المنهج المقارن، وهذا ما قمنا به من خلال دراسة ظاهرة تعبئة الموارد البشرية حول مشاريع التغيير في كل من المؤسسات الاقتصادية الكبيرة العامة والخاصة، حيث كان متغير الملكية هو أساس المقارنة.

وعليه فقد تم تقسيم الدراسة إلى محورين أساسيين هما:

## أولاً: الدراسة النظرية

سنتناول في هذا المحور ما يأتي:

### 1. التغيير التنظيمي:

إن موضوع الدراسة هو التغيير الذي يحدث في المنظمات أي التغيير التنظيمي وكل المجالات التي يمسها داخل المنظمة. يعرف التغيير على أنه المرور من واقع حالي إلى واقع مرغوب فيه، من وضعية أصلية محكوم عليها أنها غير ملائمة إلى أخرى أكثر ملائمة وتستجيب أحسن لشروط الواقع الجديد أو الآمال الجديدة للأفراد المعنيين. فهو يقضي على التوازن الموجود حالياً: 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, 1997). في حين يتناول باحثون آخرون مجالات حدوثه ليقدموا تعريفاً له، فيرون أنه كل تحول يمس أحد الأبعاد (الهيكلية، الثقافة، الأشخاص، النظام التقني، النظام الإعلامي، نظام التسيير...)، فالمنظمة هي نظام والتأثير في أحد مكوناتها سوف ينعكس على الباقي بالضرورة (A.F. & Bourgeois D., 2003).

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

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 (P.D., 1999).

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.
- التغيير ليس يحدث بل هو سيرة.
- 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 يمكن أن يمس كل مكونات المنظمة: الهياكل، الأشخاص، الثقافة، التكنولوجيا... إلخ.
- 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.

### 2. 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" (Lejeune, 2007).

وعموماً يقاوم الإنسان لأنه يخاف من المجهول مما يجعله يتعلق ويحتني 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 لوتيرة التغيرات وتتكيف معها لا يجب عليها فقط التغلب على المقاومات الفردية فحسب، بل وبدل من ذلك ينبغي عليها استثارة الدعم والحماس للتغييرات المقترحة لدى العاملين، لأنه دون الحصول على القبول العام، فكل تغيير حتى الأكثر عقلانية يكون مآله الفشل (D. & Rolland, 2006).

لكن السؤال المطروح هنا هو كيف يدعم ويتحمس العاملون للتغيير الذي يحدث في منظماتهم؟ وهذا ما نحاول الإجابة عنه من خلال هذه الدراسة.

### 3. تعريف تعبئة الموارد البشرية:

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 وحدائته كان من الصعب وضع تعريف محدد له.

نجد بعض الباحثين يعرفون التعبئة على أنها قرارات وأفعال لها أهداف تسعى إليها متمثلة في تنمية تعلق العامل بمؤسسته وفريق عمله لتحقيق الأهداف الجماعية وجعل التنظيم أحسن أداء (Guerrero & Barrant, 2001). في حين يعني الالتزام التنظيمي القبول والافتناع العميق للأفراد بقيم وأهداف المؤسسة، وبذل جهود معتبرة لأجلها والرغبة الكبيرة في الحفاظ على الانتماء إليها. (Fabib, Martin, & Valois, 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 (P.Paillé, 2003).

وعلى هذا الأساس يرى IGALENS أن تعبئة الموارد البشرية تفرض ضرورة طرح مشكل مجموع ممارسات تسيير الموارد البشرية، انطلاقا من أن النجاح يتوقف على القدرة على القيام بعدد كبير من الأنشطة والاهتمام بمجموع أفراد المؤسسة في الوقت نفسه (P.Paillé, 2003).

ومن ثم فإن تعبئة المورد البشري في المؤسسة وبالخصوص حول مشاريع التغيير تعني:

- أنها قرار وممارسة تنظيمية، تتحمل مسؤولية أداء مهامها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- ممارسة تهدف إلى تحقيق الالتزام وليست هي نفسه، بل من المفروض أن يمثل الالتزام أحد نواتجها.
- تتكون التعبئة من مجموعة من الأدوات تمثل مهامها بالنسبة لإدارة الموارد البشرية تشجع من خلالها على قبول التغيير والتخفيض من حدة مقاومته لكونه دائم الحضور في حياة المؤسسات.

### 4. أدوات التعبئة:

نحتاج أثناء التغيير إلى التعبئة لتشجيع القبول به وتخفيض حدة المقاومة له. وإدارة الموارد البشرية مع غيرها من إدارات المؤسسة تمارس عدة مهام تعبوية تمثل أدوات تؤثر من خلالها على اتجاهات ومواقف العاملين حول مشاريع التغيير. نذكر منها تلك الأكثر تداولاً في الأدبيات المرتبطة بهذا الموضوع: صياغة نظام عادل للحوافز والمكافآت، التكوين والتطوير وضمان التوظيفية L'employabilité، تنظيم العمل قائم على الفرق، الاتصال وتقاسم المعلومات.

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 متوقفة على مدى عدالة هذا النظام.

ب. التكوين والتطوير والتوظيفية L'employabilité: تعود مهمة إدارة عمليات التكوين إلى إدارة الموارد البشرية التي أضحت تحتل مكانة هامة في الأنشطة اليومية لتسيير الموارد البشرية. وبسبب التغييرات والتطورات العديدة التي تعيشها المؤسسة لم يعد التكوين وكذلك التطوير عملية أنية 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 إنجازها. 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. الاتصال 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 تنقل 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 (P.Paillé, 2003).

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 (Giroux & Giordano, 1998).

من الأفضل أن يستعمل الاتصال كقاعدة أساسية في بناء التغيير وما يعني ذلك من مشاركة مختلف فاعلي المؤسسة في مشروع التغيير وفي كل مراحلها على أن يستعمل كوسيلة. لأنه، في هذه الحالة، لن يقوم بالدور المنتظر منه وهو التعبئة. فالهدف من تنشيط حركة تدفق المعلومات ليس توزيع المعلومة فحسب 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، وبقيس كبير، في تحملها إدارة الموارد البشرية، حيث يؤكد ROMELAER P بقوله: "تجد إدارة الموارد البشرية نفسها تتحمل مسؤولية الاتصال باعتبارها دائمة الاحتكاك بالعاملين" (Romelaer, 1993).

كل الأدبيات تؤكد على تحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التعبئة أثناء التغيير ويتم هذا بالتعاون مع بقية الإدارات التنفيذية في المؤسسة. وتقوم بهذه المسؤولية لترافق عملية إحداث التغيير. بقي السؤال الآن هل تتحمل إدارات الموارد البشرية في بعض مؤسسات ولاية سطيف هذه المسؤولية. وهذا ما سنتعرف عليه من خلال الدراسة الميدانية والتي قمنا فيها باختبار بعض أدوات التعبئة.

#### ثانيا: الدراسة الميدانية

تمت الدراسة الميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في ولاية سطيف، والذي قدر عددها ب 30 مؤسسة، منها 17 مؤسسة اقتصادية عمومية و13 مؤسسة اقتصادية خاصة. وجاء اختيارنا لهذا النوع من المؤسسات، أي الكبيرة الحجم، لأن مدير الموارد البشرية فيها يمكنه ممارسة السلطة ليس الاستشارية فحسب بل الوظيفية أيضا والتي تخول له الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، أي، نظريا، يمكن أن يتخذ القرارات ويختار أدوات التعبئة الضرورية والمناسبة لظروف مؤسسته ليحقق التزام عمالها بمشاريع تغييرها ومن ثم يخفض من حدة المقاومة.

تعمل هذه المؤسسات في قطاعات مختلفة (إنتاجية، خدمية، تجارية). وعاشت 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.

وتم هذا بالاستعانة بالاستمارة كوسيلة بحث علمي. فقد تم توزيع 30 استمارة استبيان على مديري الموارد البشرية لهذه المؤسسات هادفين من خلال ذلك الإجابة عن التساؤل الآتي: هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في ولاية سطيف مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية؟

معتمدين في الإجابة عن هذا السؤال على أدوات التعبئة التي اخترنا منها بالخصوص: عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير، مدى ارتباط برامج التكوين والتطوير بمشاريع التغيير، نظام الإعلام والاتصال، نمط التنظيم السائد.

#### 1. عرض نتائج الاستمارة:

للإجابة على التساؤل "هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في ولاية سطيف مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية؟"، نقوم بتحليل بنود محاور الاستمارة والتي تمثل المكونات الأساسية لتعبئة الموارد البشرية في المؤسسات وهي: عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير، مدى 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 العمومية والخاصة بهدف الكشف عن الفروق، إن وجدت، بين هذه المؤسسات فيما يخص هذه المحاور.

أ. عرض النتائج المتعلقة بمحور عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير

سيتم عرض نتائج هذا المحور ولأخباره فقد تم الاعتماد على ك<sup>2</sup> كما هو موضح في الجدول الآتي:

## جدول رقم (1، أ) يوضح آراء أفراد الدراسة حول عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير

ترتيب العبارات	القرار	مستوى الدلالة	قيمة t	غير موافق		متوسطة بدرجة موافق		موافق		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	
2	دالة	0.00	21.60	13.3	4	13.3	4	73.3	22	1. 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	2. تسهر على تحقيق العدالة في منح المكافآت
4	غير دالة	0.15	3.80	16.7	5	40.0	12	43.3	13	3. 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	4. 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 ب30 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 المبحوثين 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 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 (1، 2) عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

ب. 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 العامة ومديري الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الكبيرة الخاصة.

جدول رقم (1، ب): يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول عدالة نظام الحوافز وتشجيعه على التغيير

العبارات	المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
1. 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			
2. 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			
3. 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			
4. 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 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 هذه المؤسسات 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)، وللعبارة على التوالي (0.27، 0.58، 0.21، 0.49)، ما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة سواء أكانت عامة أم خاصة حول عدالة نظام الحوافز ودوره في تعبئة العاملين وتحقيق التزامهم بمشاريع التغيير.

### ج. عرض النتائج المتعلقة بمحور مدى ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير

سيتم عرض نتائج هذا المحور، المتعلق بمدى ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير إن تمت في المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة، ولاختباره فقد تم الاعتماد على  $\chi^2$  كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2، أ) يوضح آراء أفراد الدراسة حول مدى ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير

العبارة	ترتيب العبارات	القرار	الدالة مستوى	قيمة $\chi^2$	مواقف غير		مواقف بدرجة متوسطة		مواقف		التعليق
					%	ت	%	ت	%	ت	
5. أنت على دراية بطبيعة كل الأعمال الموجودة بمؤسستك	2	دالة	0.02	4.80	00	00	30.0	9	70.0	21	
6. برامج التكوين تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات	2	دالة	0.00	19.40	6.7	2	23.3	7	70.0	21	
7. برامج التكوين لها علاقة بمشاريع التغيير التي تحدث بمؤسستك	1	دالة	0.00	34.20	3.3	1	13.3	4	83.3	25	
8. برامج التكوين تسمح للعامل بالحصول على عمل آخر في حالة تسريحه	4	غير دالة	0.12	4.20	16.7	5	36.7	11	46.7	14	
9. تعمل على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر	3	دالة	0.00	22.40	6.7	2	20.0	6	73.3	22	
المجموع	/	دالة	0.00	19.40	6.7	2	23.3	7	70.0	21	

\* يقدر حجم أفراد الدراسة ب30 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 مؤسساتهم.

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 بمؤسساتهم. ما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية للمحور ككل وكذا في البنود (5، 6، 7، 9) عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

### د. عرض النتائج المتعلقة بمحور مدى ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير بالاعتماد على فروق الملكية

فيما يلي نقارن بين نفس الأسئلة السابقة التي تم عرضها في محور مدى 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 العامة ومديري الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الخاصة.

جدول رقم (2، ب): يوضح الفروق بين المستجوبين من المؤسسات العامة والخاصة حول مدى ارتباط برامج التكوين

#### بمشاريع التغيير

العبارة	المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة $t$	مستوى الدالة	القرار
5. 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			

غير دالة	0.47	-0.73	0.47	2.70	عامة ن=17	6. برامج التكوين تسمح للعاملين بالتكيف مع التغييرات
			0.77	2.53	خاصة ن=13	
غير دالة	0.76	-0.30	0.39	2.82	عامة ن=17	7. برامج التكوين لها علاقة بمشاريع التغيير التي تحدث بمؤسستك
			0.59	2.76	خاصة ن=13	
غير دالة	0.13	1.56	0.69	2.11	عامة ن=17	8. برامج التكوين تسمح للعامل بالحصول على عمل آخر في حالة تسريحه
			0.77	2.53	خاصة ن=13	
غير دالة	0.42	0.80	0.61	2.58	عامة ن=17	9. تعمل على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر
			0.59	2.76	خاصة ن=13	
غير دالة	0.60	-0.53	1.48	12.94	عامة ن=17	المجموع
			2.29	13.31	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 سواء كانت عامة أو خاصة حول ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير.

وعليه جاءت قيم t المحسوبة لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة بمحور مدى ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير تقدر ب(-0.53) للمحور ككل، وب(0.07، -0.73، -0.30، 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 سواء كانت عامة أو خاصة حول ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير.

هـ. عرض النتائج المتعلقة بمحور نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير

سيتم عرض نتائج هذا المحور والخاص بحال نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير، ولاختباره فقد تم الاعتماد على كا<sup>2</sup> كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3، 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	10. تشرح للعاملين أسباب التغيير
1	دالة	0.00	13.40	10.0	3	26.7	8	63.3	19	11. توضح للعاملين أهداف مشاريع التغيير
3	دالة	0.01	8.60	10.0	3	36.7	11	53.3	16	12. تقوم بشرح مراحل عملية التغيير للعاملين
4	دالة	0.04	6.20	13.3	4	36.7	11	50.0	15	13. تقوم بإقناع العاملين بضرورة التغيير
5	غير دالة	0.67	0.80	26.7	8	40.0	12	33.3	10	14. 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 لمؤسساتهم 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، ما يشرح أيضا (53.3%) من أفراد الدراسة للعاملين مراحل عملية التغيير، ويقوم (50%) من مديري الموارد البشرية بإقناع العاملين بضرورة التغيير في مؤسساتهم. ما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية للمحور ككل وكذا في البنود (10، 11، 12، 13) عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).



و. 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 حال 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 العامة ومديري الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الخاصة.

جدول رقم (3، 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	10. تشرح للعاملين أسباب التغيير
			0.66	2.46	خاصة ن=13	
غير دالة	0.57	0.57	0.71	2.47	عامة ن=17	11. 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	12. 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	13. 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	14. تولي 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 تقارباً للمتوسطات الحسابية لرأي مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية 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 العامة والخاصة بمحور حال نظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير تقدر بـ (-0.32) للمحور ككل وب (0.03، -0.03، 0.57، 0.19، 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 سواء كانت عامة أو خاصة حول حال نظام الإعلام والاتصال في هذه المؤسسات إذا ما حدثت تغييرات فيها، أي أن هناك تشابهاً في سياسة الإعلام والاتصال كوسيلة لتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في كلا النوعين من المؤسسات (عامة وخاصة).

ز. عرض النتائج المتعلقة بمحور نمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات الاقتصادية

سيتم عرض نتائج هذا المحور والمتعلق بنمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات كوسيلة لتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير، ولاختباره فقد تم الاعتماد على كاي<sup>2</sup> كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4، أ) يوضح آراء أفراد الدراسة حول نمط تنظيم العمل

ترتيب العبارات	القرار	مستوى الدلالة	قيمة كاي <sup>2</sup>	مؤسسية		مؤسسية		مؤسسية		العبارات
				غير مؤسسية	مؤسسية	غير مؤسسية	مؤسسية	غير مؤسسية	مؤسسية	
				%	ت	%	ت	%	ت	
1	دالة	0.00	16.80	6.7	2	26.7	8	66.7	20	15. يتم العمل في فرق عمل في مؤسستك
2	دالة	0.02	7.20	13.3	4	33.3	10	53.3	16	16. لفريق العمل دور في تسيير مشاريع التغيير
2	دالة	0.00	10.40	6.7	2	40.0	12	53.3	16	17. 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 بـ 30 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 العامة والخاصة يؤكدون أن العمل في مؤسساتهم يتم في فرق، ويرى (53.3%) من المستجوبين أن لفريق العمل دورا في تسيير مشاريع التغيير، كما يوضح أيضا (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 (15، 16، 17) عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

#### 8) عرض النتائج المتعلقة بمحور نمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات الاقتصادية 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 العامة ومديري الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الخاصة في ولاية سطيف.

#### جدول رقم (4، 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	15. 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	16. 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	17. 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 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 سواء أكانت عامة أم خاصة حول نمط تنظيم العمل السائد فيهما، أي للمؤسسات الخاصة نفس نمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات العامة.

#### 2. مناقشة نتائج الدراسة:

للإجابة على تساؤل الدراسة المتمثل في: هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة 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 من المحسوبة كانت أكبر من كلاً من الجدولة وهذا بالنسبة للمحور ككل وكذا بعض بنوده (2 مقابل 2) (انظر الجدول رقم (1، أ)). وهو ما يعني أن مديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات يحرصون على وضع نظام للحوافز يشجع العاملين على الالتزام بأهداف مؤسساتهم، كما يسهرون على تحقيق العدالة في منح المكافآت.

إن انشغال مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في ولاية سطيف 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 تلقى قبولا 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 حتما 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 مدى ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير فقد جاءت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من ك<sup>2</sup> الجدولة للمحور ككل ولأغلب بنوده (4 مقابل 1) (انظر الجدول رقم 2، أ). وهو ما يعني أن مديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات ملمين بطبيعة الأعمال الموجودة بها. 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 نجدنا نسمح 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 أيضا كل العمليات من تسيير وتنظيم وظروف عمل ونظام الإعلام والاتصال وغيرها (Blondin & Sekiou, 1993).

فنظام التكوين في هذه المؤسسات وحسب آراء مديري الموارد البشرية بها يواكب التغييرات التي تعيشها مؤسساتهم. لكن برامج التكوين لا تهدف إلى تحقيق توظيفية L'employabilité للعاملين، 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 أيضا لتحضير العامل إلى عمل آخر في حالة تطبيق مخططات تفرض ضرورة تسريحه. فالتغييرات التي تعيشها المؤسسات تعيد النظر عموما في مسألة ضمان منصب العمل مدى الحياة الوظيفية في نفس المؤسسة. لهذا ومن المفروض، وحتى يلتف العاملون حول مشاريع التغيير، أن تولي هذه المؤسسات أهمية أكبر لمحتوى برامج التكوين لتحقيق ليس مصلحة المؤسسة بضمان تكيفها مع التغييرات، ولكن أيضا مصلحة العاملين بتحقيقها توظيفيتهم وبالتالي تضمن ولاهم والتزامهم 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" (W, C, G, & Tremblay, 1997).

وعن المحور المتعلق بنظام الإعلام والاتصال في ظل التغيير فقد جاءت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من ك<sup>2</sup> الجدولة للمحور ككل ولأغلب بنوده (4 مقابل 1) (انظر الجدول رقم 3، أ). وهو ما يعني أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية 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 استعمالا هي الملصقات ونشرات المصالح Les notes de services، ويتم هذا بعد اتخاذ قرار التغيير ويقبل في غالب الأحيان الاتصال المباشر الشفوي.

فالإتصال هنا هو وسيلة في خدمة التغيير في حين كان من المفروض أن يؤسس للتغيير من خلال الإتصال، أي نتصل حتى نغير. 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 قسطا كبيرا منها إدارة الموارد البشرية.

يرى حسين محمود حريم أن إدارة الموارد البشرية تتحمل جزءا هاما 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 (محمود، 2000).

أما عن المحور المتعلق بنمط تنظيم العمل السائد في المؤسسات الاقتصادية فقد جاءت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من ك<sup>2</sup> الجدولة للمحور ككل وكذا لبنوده (انظر الجدول رقم 4، أ). وهو ما يعني أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية يؤكدون أن العمل في مؤسساتهم 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 تنظيمياً 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 كما يرى كل من Arcand M. و Bayad M. لكن كيف يكون تنظيم العمل قائماً على فرق العمل ولا يهتم برأي العاملين في مشاريع التغيير؟ (انظر جدول رقم 3، أ). إن فرق العمل تمكن العاملين من المشاركة في تسيير التغيير وحتى المبادرة به. لذلك فإننا ندرك تناقضاً في إجابات المستجوبين وهذه الحالة ليس لها إلا مبرر واحد وهو وجود الهيكلة (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 (1، 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 مدى ارتباط برامج التكوين بمشاريع التغيير فلا يوجد اختلاف أيضاً بينهما (انظر جدول رقم (2، ب)). أيضاً بالنسبة لمحور حال 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 (3، ب)). ولم يختلف محور نمط تنظيم العمل عن بقية المحاور السابقة، بحيث جاءت إجابات المستجوبين عنه وعن بنوده غير دالة (انظر جدول رقم (4، 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 معاشتها للتغييرات. وكذا هو الحال بالنسبة لمكانة المورد البشري ودوره في المؤسسة ومن ثم مشاريع تغييرها.

مما سبق تبين لنا أن (12 بندا) من بنود الإجابة عن هذا التساؤل (والذي قيس بـ 17 بندا) تمت الموافقة عليها بنسبة (تفوق 50%) من أفراد الدراسة، أما الـ (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 (التوظيف، آراء العاملين في مشاريع التغيير، مبلغ المكافأة غير المشجع لقبول التغيير وطريقة توزيعها) فهذه آليات ضرورية لتحقيق التعبئة وقبول التغيير وتخفيض حدة المقاومة. أما بالنسبة للفروق بين المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة فقد بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لنوع الملكية، حيث وجدنا تطابقاً في الممارسات التعبوية حول مشاريع التغيير المعتمدة من قبل مديري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة في ولاية سطيف.

### 3. نتائج ومقترحات الدراسة:

إجابة على التساؤل الآتي: هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف مع وجود فروق تُعزى لنوع الملكية؟ فقد توصلت نتائج الدراسة ومن ثم مقترحاتها، وهذا بعد اختبار وجود أو غياب بعض الممارسات التعبوية (صياغة نظام عادل للحوافز والمكافآت، التكوين وتطوير الكفاءات والتوظيفية L'employabilité، تنظيم عمل قائم على الفرق، الاتصال وتقسيم المعلومات) في مؤسسات اقتصادية كبيرة عامة وخاصة في ولاية سطيف إلى ما يأتي:

نتائج الدراسة: وهي:

- معظم العاملين غير راضين عن المكافآت سواء من حيث مبلغها أو طريقة توزيعها في المؤسسات محل الدراسة مما يؤثر على عملية تعبئة العاملين المطلوبة لنجاح مشاريع التغيير.
- يؤكد مديري الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة أن برامج التكوين لها علاقة بمشاريع التغيير التي تحدث في مؤسساتهم. فهي ترافق هذه المشاريع، إلا أنها لا تضمن توظيفية العامل في حالة تطبيق مخططات اجتماعية تسرح العاملين نتيجة مشروع التغيير هذا.
- بالنسبة لسياسة الاتصال في حالة التغيير، فقد تبين أن مديري الموارد البشرية يوضحون أسباب التغيير وأهدافه وكيفية إحداثه دون إعطاء أهمية لرأي العاملين فيه. فالالاتصال هدفه الإعلام وليس المشاركة. وهو وسيلة في خدمة التغيير فيحين من المفروض أن التغيير يبني من خلال الاتصال.
- يؤكد مديري الموارد البشرية على وجود هيكلة الفرق وغياب ممارسات العمل الفرقي لئلا تسنى المشاركة الفعلية من قبل العاملين، في مشاريع التغيير منذ مرحلة التصميم للمشروع.

- بالنسبة للفروق بين المؤسسات العامة والخاصة حول دور إدارة الموارد البشرية في تعبئة العاملين حول مشاريع التغيير فقد تبين لنا أنه لا توجد فروق في إجابات مديري الموارد البشرية لهذه الإدارات أو المديرات (وجدناها تسمى مديرية) حول أغلب بنود الاستمارة.  
وعليه تكون المقترحات كالآتي:
- 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 للمؤسسة ككل.
- على مسيري المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة أن يدركوا التغير 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.
- من أهم آليات التعبئة حول مشاريع التغيير عدالة نظام الحوافز والمكافآت المعمول به وما يحققه من مستويات الرضا، 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 فهم 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.
- إعادة النظر في التنظيم بحيث يفعل عمل الفريق، واقعياً، 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.

#### الخاتمة:

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 واقع تعبئة الموارد البشرية حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. حاولنا البحث في هذه الإشكالية بالاعتماد على إطار نظري الذي حددنا بفضل أدوات التعبئة التي قمنا بالكشف عن وجودها من عدمه في دراسة ميدانية. وكشفت الدراسة الميدانية عن الاستعمال الشكلي لأدوات التعبئة مما يفقدها أثر تحقيق الالتزام بالشكل المطلوب خاصة في ظل التغيير حيث تكون علاقة العامل بعمله أكثر هشاشة.

#### المراجع:

1. A.F., B., & Bourgeois D. . (2003). Comportements humains et management. Pearson Education.
2. Blondin, & Sekiou. (1993). Gestion des ressources humaines. Ed° De Boeck Université.
3. Commeiras, N. (1997). La conduite Changement organisationnel; Une nouvelle mission pour le directeur des ressources humaines: Une illustration dans l'industrie métallurgique. Cahier de recherche L'AREGO, N° 29.
4. D., F. S., & Rolland. (2006). Comment réussir l'introduction de changement: Les apports de la justice organisationnelle. Dans RH, les apports de la psychologie du travail (pp. 53-69). Ed° D'organisation.

5. Fabib, B. P., Martin, Y., & Valois. (1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisation en transformation. *Revue De Gestion*, 24(3), 102-113.
6. Giroux, N. Y., & Giordano. (1998). Les deux conceptions de la communication du changement. *Revue Française de gestion*, 120, 139-151.
7. Guerrero, S. D., & Barrand. (2001). L'étude de la mobilisation des salaries. *Revue Gestion 2000*, 71-81.
8. Lejeune, C. V. (2007). La gestion du changement à l'université, une approche interpretativiste. Récupéré sur [www.CRECIS.be/warking paper 02](http://www.CRECIS.be/warking paper 02)
9. P, D. (1999). *L'avenir du management*. Paris : Village Mondial.
10. P.Paillé. (2003). *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines*. Ed°L' Harmattan .
11. Romelaer, P. (1993). *Gestion des ressources humaines*. Ed° Armand colin .
12. W, M. T., C, I., G, G., & Tremblay. (1997, 4-5 septembre). Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? le point de vue des professionnels en RH. le 8eme congrès de l'AGRH.

13. القريوتي, م. ق. (2000). *نظرية المنظمة والتنظيم*. عمان, الأردن: دار وائل للنشر.

14. محمود, ر. ح. (2000). *تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل*. عمان: الحامد للنشر.