

## استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في ظل التغيير التنظيمي

### دراسة ميدانية لمؤسسة الحضنة للتعدين

أ.أسينية محمد

جامعة البليدة 2

د. طبال لطيفة

جامعة البليدة 2

### ملخص

يعتبر التغيير أحد أوجه حياة المنظمة، حيث خلفت التغيرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين، ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتركت آثارها على كل جوانب الحياة في المؤسسة، بدءا من قيم الأفراد ووصولاً إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، وأصبحت تهدد حالة الاستقرار مما انعكس على سلوك الأفراد داخل المؤسسات لتبقى إشكالية التغيير تطرح نفسها لمواكبة تغير الظروف البيئية ومحيط المؤسسة. من هنا جاءت دراستنا لتسلط الضوء حول المنهج والطريقة الصحيحين في التغيير الذي ينتج أقل نسبة من الانعكاسات السلبية على العمال من جهة، ومن جهة أخرى ما أفرزته هذه الظاهرة من استراتيجيات جديدة في تخطيط وتسيير الموارد البشرية، ومعالجتها كواقع في المؤسسة الجزائرية باتخاذنا لمؤسسة الحضنة للتعدين لميدان لهذه الدراسة.

### Résumé :

Le changement est un aspect de la vie de l'organisation, les changements rapides qui ont eu lieu à la fin du XXe siècle ont laissé des pressions sur les institutions économiques algériens et ont laissé leurs marques sur tous les aspects de la vie de l'organisation, en commençant par les valeurs individuelles jusqu'à la technologie appliquée, et ils sont devenus une menace sur l'état de la stabilité, qui se reflète sur le comportement des individus au sein des institutions. le problème de la changement persiste à se présenter pour se maintenir avec le rythme de l'évolution des conditions écologiques et l'environnement de la fondation. De là, notre étude vient pour mettre en vedette le programme et la façon du changement correct, qui produit, d'une part, le pourcentage le plus faible des conséquences négatives sur les travailleurs, et d'autre part, les nouvelles stratégies de la planification et gestion des ressources humaines qui a été produit par ce phénomène et de les traiter comme une réalité dans l'institution algérienne En prenant comme un terrain pour cette étude l'institution Hodhna du minier.

## الاشكالية:

من المؤكد أن توجه المؤسسات لمسايرة تغيرات البيئة التي تعمل فيها سينجر عنه تغييرات في أنظمتها الإدارية وبالتالي على تسييرها لمواردها البشرية التي لها دور أساسي في إحداث التغيير. حيث ان التغيير التنظيمي لا يقصر على تغيير الجوانب المادية فقط بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة، فالتغيير يستلزم تنظيمها للجانب البشري لكي يتماشى معه و يعمل على نجاعته في الميدان و لذلك فإن كل تغيير يحدث في المؤسسة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري مما يؤثر على وضعية العمال بها.

من هنا جاءت دراساتنا لتسلط الضوء حول المنهج والطريقة الصحيحين في التغيير الذي ينتج أقل نسبة من الانعكاسات السلبية على العمال من جهة، ومن جهة أخرى ما أفرزته هذه الظاهرة من استراتيجيات جديدة في تخطيط وتسيير الموارد البشرية. وانطلاقا مما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي: ماهو واقع تخطيط الموارد البشرية في ظل التغيير التنظيمي؟

ومنه ينبثق التساؤلين التاليين:

- هل يتوافق تخطط الموارد البشرية مع متطلبات التغيير التنظيمي ؟

- هل التخطيط الجيد للموارد البشرية يقضي على مقاومة التغيير؟

## 2- الفرضيات:

**الفرضية 1:** هناك توافق بين تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات التغيير التنظيمي

**الفرضية 2:** التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد في القضاء على مقاومة التغيير

**3- أسباب اختيار الموضوع:** وتبرز في أسباب ذاتية أخرى موضوعية، فأما الذاتية فتكمن في :

- الرغبة في معالجة هذا الموضوع

- الرغبة في التعرف على سياسة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

وتتمثل الأسباب الموضوعية في:

- أهمية هذا الموضوع لأنه يعالج أهم عامل من عوامل التنظيمات وهو المورد البشري

- لأنه يطلعنا على إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية

- وكون يعطينا نظرة على سياسة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية

**4- الهدف من الدراسة:** إ تهدف الدراسة الراهنة إلى:

- التعرف على واقع سياسة تخطيط الموارد البشرية
- التعرف على كيفية التعامل مع التغيرات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
- محاولة إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية
- محاولة إبراز علاقة تخطيط الموارد البشرية بإنجاح التغيير

## 5- تحديد المفاهيم:

**1.5- التغيير التنظيمي:** التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد<sup>(1)</sup>. أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل، ولتطوير الأنماط السلوكية للعاملين ضمن تخطيط الموارد البشرية قصد الارتقاء بهم وتحقيق كفاءة عالية، مما يعني انه يمس الهيكل التنظيمي وهذا مجال من مجالات التغيير. أما الأستاذ عبد الرزاق جليبي فيرى التغيير بأنه "اختلاف حجم التنظيم مثلا من وقت لآخر و تباين بنائه عبر الزمن واستبدال أهدافه ووظائفه مع الوقت"<sup>(2)</sup>. ينظر هذا التعريف إلى التغيير التنظيمي من زوايا الآتية:

- تغير الهيكل التنظيمي وفقا لتغيير حجم التنظيم من جهة أو لتحقيق الفعالية من جهة أخرى
- اختلاف حجم التنظيم إبيزادة أو نقصان عدد المشاركين وذلك بفتح أوغلق ورشات إنتاجية.
- تغير الأهداف أي استبدال التنظيم لأهدافه بأخرى و التزامه بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئته .
- تغير الوظائف بعد إدخال آلات و تقنيات جديدة للعمل مما يستوجب إعادة تقسيم العمل.

كما يرى جرينس و بارنس أن " أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة أو عن طريق برامج تكوينية هي في القاعدة محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة و خلقية و قواعد تنظيم العلاقة بين بعضهم البعض"<sup>(3)</sup>، وهذا ما يهدف من خلاله إلى تجنب مقاومة التغيير وذلك بتوجيه أنماط سلوك الأفراد وتنظيم علاقات جديدة تخدم التنظيم بطبيعة الحال. نستخلص مما سبق أن التغيير هو عملية انتقال من مرحلة إلى أخرى بهدف التطوير وتحقيق الموازنة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز فهي بذلك تمس عدة مجالات كالهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، أو تكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها .

**2.5- مقاومة التغيير:** إن العامل البشري مهم جدا في دفع التغيير في المنظمات، كما له تأثير مهم أيضا في التصدي للتغيير، فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير يقاومون التغيير رغبة في الاستقرار والأمن، كما يسعى هؤلاء الأفراد للحفاظ على ما هو موروث من الماضي، ما

يجعلنا نتعرض إلى مفهوم وتعريف مقاومة التغيير والعبارات المترددة في المنظمات التي تعيش حالة التغيير.

يقول دريل كونر "إننا لا نقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات، والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة. وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقولة "مقاومة التغيير" مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائج السلبية وتأثيراته، إنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد"<sup>(4)</sup>.

منهنا نستنتج أن مقاومة التغيير سلوك ناتج عن خلفيات في تسيير الموارد البشرية والخوف من ماهو قادم، لذلك من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية، تغيير الثقافات التنظيمية، تلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، تطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية ملائمة.

### 3.5- تخطيط الموارد البشرية:

إن الغرض من تخطيط الموارد البشرية يتمثل في تحديد حاجة المنظمة من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات ووضع برنامج زمني لتوفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، وذلك لوجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلي شغل وظيفة ما، وضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة. وتوجد تعريفات متعددة لتخطيط الموارد البشرية نتعرف على بعض منها:

- تعريف راوية تخطيط الموارد البشرية، هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا(الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة"<sup>(5)</sup>.

هذا ما يعني أن تخطيط الموارد البشرية كوظيفة من وظائف الموارد البشرية حيث تطرق هذا التعريف إلى احتياجات الموارد البشرية، وهذا ما تتوافق به مع تعريف حبيب الصحاف إلا انه يربطه بوظائف الموارد البشرية الأخرى، حيث يقول: "تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة والمتوفرة، وربطها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب ومعلومات وتطوير وغيره"<sup>(6)</sup>.

ويعرفه لويس كادان وآخرون "تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة - الأنشطة التي تمكن المنظمة من تحديد والتعرف على الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وصياغة البرامج اللازمة لسد العجز في الموارد البشرية المتاحة أو التخلص من الفائض منها"<sup>(7)</sup>.

وعليه يمكننا القول: هو تلك العملية التي من خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق التغيرات الحاصلة، ومقارنة هذه الاحتياجات مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها

**6- منهجية البحث:** ارتأينا أن أنسب منهج يمكن تناول الدراسة من خلاله هو المنهج الوصفي الذي يساعد على التوصل إلى معرفة دقيقة لعناصر الظاهرة أو الحالة المدروسة سواء في وصفها الفيزيقي أو خصائصها المادية أو المعنوية، التي تعتمد المقاربة الكيفية في تحليلنا الظاهرة لأننا نريد وصفها ونوضح خصائصها.

كما اعتمدنا على المقابلة كأداة رسمية نظرا لما يقتضيه الموضوع وطبيعته، حيث أن كل من التخطيط للموارد البشرية وإدارة التغيير كلها أعمال إدارية لذلك كانت أسئلتها موجهة إلى المسؤولين المباشرين والذين لهم علاقة بالموضوع المدروس. وكانت مقابلة نصف مفتوحة تحتوي على ثلاث محاور تناولنا فيها:

- المحور الأول : التغيير التنظيمي

- المحور الثاني : التخطيط للموارد البشرية

- المحور الثالث : مقاومة التغيير

## 7 - التعريف بميدان الدراسة:

**حضانة للتعددين:** مؤسسة جزائرية فتيية ظهرت سنة 2006 تختص في صناعة الألواح العازلة للحرارة (sandwich panel) بطريقة متطورة تستجيب للقياسات العالمية الراقية كما تضمن لزبائنها عزل حراري ومقاومة ميكانيكية لتمنحهم منتج ذو جودة عالية، وتستعمل الألواح العازلة في: البيوت الصحراوية، غرف التبريد، المباني الصناعية، المراكز الصناعية، المخازن الزراعية والصناعية.

وهي مؤسسة خاصة مستقلة ذاتيا تعود ملكيتها لمجمع بن حمادي، وهي تختص في صناعة المنتجات التالية: ألواح عازلة للأسقف، ألواح عازلة للجدران خاصة بغرف التبريد، ألواح عازلة شفافة، الصفائح الحديدية، صناعة لوحات التبريد المعدنية والبلاستيكية، يديرها مسير له إدارة بها مدير إداري وعدة موظفين، كما تتكون من عدة مصالح منها مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المالية والحسابات، مصلحة التسويق، مصلحة الإنتاج وجودة المنتج.

**8- عرض وتحليل النتائج:** من خلال المقابلة التي أجريناها مع ثلاثة من المسؤولين وهم على التوالي المسير، المدير الإداري، رئيس مصلحة المستخدمين، الذين لهم علاقة مباشرة بتخطيط الموارد البشرية، وعلى دراية تامة بالتغيرات التي حصلت، تبين لنا أن كل الإجابات كانت تتشابه وهذا ما يعطي صفة المصدقية لهذه الإجابات، وعليه كانت قراءتنا لها كمايلي:

**المحور الأول:** بالنسبة للمحور الأول والخاص بالتغيير التنظيمي تبين لنا من خلال الإجابة على السؤال الأول أن هناك صعوبات اقتصادية تواجهها المؤسسة والمتمثلة في المنافسة الشرسة، غير الشريفة، وخاصة أن هناك على المستوى المحلي مصنع آخر يعمل في نفس المجال وعلى نفس المنتج، مما استدعى المؤسسة

محل الدراسة لاتخاذ إجراءات تنظيمية لمواجهة هذه التحديات وذلك للمحافظة على مكانتها في السوق. وقد تمثلت هذه الإجراءات في إحداث تغييرات تهدف من خلالها إلى الوصول إلى إنتاج ذات نوعية رفيعة وجودة عالية، تستطيع المؤسسة من خلالها المنافسة في السوق وبقوة.

وهذا ما اتضح لنا من خلال إجابات الأسئلة الموالية في هذا المحور حيث تبين أن المؤسسة قامت بإدخال تكنولوجيا جديدة تمثلت في آلات تمكّنها من الارتقاء بجودة المنتج بالإضافة إلى زيادة مستويات الإنتاج حيث تم زيادة أنواع جديدة من العوازل مثل الألواح العازلة الشفافة (تسمح بانتشار الضوء)، وصناعة لواح التبريد المعدنية والبلاستيكية، بالإضافة إلى رفع طاقة الإنتاج بعدما كانت 3000م<sup>2</sup> أصبحت تقارب 6000م<sup>2</sup>.

هذا ما يعني أن المؤسسة أحدثت تغيير تمثل في توسيع مجال العمل وإدخال تكنولوجيا جديدة من أجل تطويرها واستمراريتها، وهو أمر طبيعي بالنسبة لمؤسسة فتية تسعى للتوسع والتطور في سوق يحكمها عدم الاستقرار حيث تجد نفسها أمام منافسة قوية وخاصة في ظل ما يطلق عليه بالعملة وانفتاح السوق وما يتبعه من متطلبات الجودة الشاملة، بالإضافة زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك، والعمل على إرضائه، لذلك توجب الارتقاء بمستوى الجودة وزيادة رضا المستهلك.

#### المحور الثاني:

أما فيما يخص المحور الثاني والذي يتناول سياسة تخطيط الموارد البشرية، فإن الإجابة على السؤال الأول في هذا المحور تبين بأنه صاحب إدخال هذه التكنولوجيا تعديلات كثيرة فيا يخص الموارد البشرية، وخاصة العمال على مستوى الوحدات الإنتاجية والذين لهم علاقة مباشرة بهذا التغيير. هذا ما أثبتته التجارب والممارسات في كثير من المؤسسات والشركات وفي ظل بيئات متغيرة، حيث أن أي عملية تطوير أو تحسين تتم لا تشمل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، و أن التنمية الحقيقية ليست في تطوير المعدات والتقنية وإنما في الأساس العنصر البشري الذي يتعامل مع كل هذا، كما تؤكد معظم التوجهات الإدارية الحديثة على الرؤية الحقيقية من قبل الإدارة العليا على أن أهم الأصول لديها هو رأس المال البشري والمتمثل في الأصول المعرفية (الكفاءات، التأهيل) في المؤسسة.

وكانت متطلبات التغيير فيما يخص الموارد البشرية تمثلت في ضرورة تكوين أو جلب مختصين في مجال هذه التكنولوجيا المستعملة، وخلق مناصب عمل جديدة وهذا تبعه عمليات إدارية أخرى التوصيف والتخطيط والاستقطاب والاختيار والتوظيف، والتكوين وهي كلها تدخل ضمن سياسات تخطيط الموارد البشرية .

أما في كيفية التعامل مع هذه المتطلبات، فقد تم إرسال المهندسين المختصين إلى خارج الوطن لإجراء تكوين خاص على تلك الآلات قبل جلبها إلى المصنع، وبعد وصولها وتثبيتها في أماكنها من طرف المختصين تم إعداد مخطط للعمال حيث تم إحصاء مناصب عمل جديدة تستوجب فتحها الأمر الذي

تم تسجيل نقص في احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية استوجب تحديده وتحليل وتوصيف كل منصب حتى يستطيعوا التعامل مع هذه المناصب لسد الفراغ الحاصل، وهذه طرق علمية تستعمل في إدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارات الكبرى والحديثة.

وعن كيفية سد هذا العجز في عدد العمال، ونظرا لحدثة الآلات التي تستوجب مهارة أكثر كان لزام على الإدارة التوجه نحو نقل العمال من أماكن عملهم حيث تم نقل العمال القدامى والذين لهم مهارات أكثر إلى المناصب الجديدة وتم العمل على تكوينهم في هذا المجال من قبل المختصين، ومن جهة أخرى تم تعيين عمال جدد على الآلات السابقة التي بقيت تعمل نظرا لاحتياجات منتوجها. أي أن الإدارة لجأت إلى الاستقطاب الداخلي ومخزون المهارات لديها للاعتماد عليه في سد هذا العجز بالإضافة إلى سياسة تكوين داخلي تعمل على رفع المهارات لتتماشى والتغيرات، وتحفيز وترقية العمال، وتجنب تكاليف الاستقطاب الخارجي من جهة وعدم الرضوخ إلى ضغوطات السوق (سوق العمل) من جهة أخرى.

أما عن الاستقطاب الخارجي فالمؤسسة لديها عقد مع وكالة تشغيل الشباب بالمسيلة التي تزود المؤسسة باحتياجاتها من العمال ضمن المواصفات المطلوبة، وهذا ما كانت إجابة السؤال المتعلق بكيفيات التوظيف، حيث أن هذا الأسلوب أسلوب حديث تعمل به معظم المؤسسات لما له من فوائد تعود على المؤسسة حيث نقص تكاليف الإعلانات بالإضافة إلى توفير الوقت في البحث على المطلوب، بالإضافة إلى ذلك وعند إجرائنا لزيارة مختلف قطاعات المؤسسة لاحظنا انه هناك موظفين من فئة الإطارات تعمل هناك سبق لها وان عملت في مؤسسات عمومية أخرى ولدى سؤالنا عن ذلك تم استقطابهم من تلك المؤسسات، هذا ما يفسر المؤسسة تعمل على استقطاب الكفاءات من اجل الاستفادة من خبراتهم، مما يوفر للمؤسسة جهدا في تكوينهم، ونفقات زائدة.

### المحور الثالث:

يتعلق المحور الثالث بمقاومة التغيير ولدى الإجابة على أسئلة هذا المحور تبين أن العمال كان لديهم علم بعملية التغيير التي سوف تحصل على مستوى ورشات العمل وان هذا كان عن غير قصد إلا انه كان ايجابيا للمؤسسة لأنه يقلل عنصر المفاجئة ويزيد للعمال عنصر الانتماء حيث يحس أن ما يجري في المؤسسة هو به على دراية وبالتالي يعزز روح الفريق.

وحسب تفسيرنا لهذا كان ناتج أولا صغر المؤسسة وبالتالي سرعة انتشار الخبر، والثاني طريقة الاتصالات حيث لا توجد هناك حواجز بين العمال ومسؤوليهم بالإضافة إلى جو العمل الجماعي الذي أحسنه خلال تواجدنا في المؤسسة، وهذا كله يزيد من تعزيز الروح المعنوية، الرضا والانتماء والعمل الجماعي مما يضعف مقاومة التغيير، بالإضافة إلى أن الإدارة اجتمعت الرؤساء التنفيذيين وأعلمتهم بمخطط هذه التغييرات مما أثار ارتياح لدى العمال لما علموا أن هذا التغيير لا يهدد أماكن عملهم، وينمي قدراتهم ويقلل من الجهود ويعطي راحة أكثر في العمل . هذا ما انعكس على جوابهم لسؤالنا عن كيفية تعامل العمال مع هذه التغييرات؟ وما كانت ردة فعلهم لذلك؟ فأجابوا أن العمال كانوا سعداء

لهذا التغيير وكانوا متجاوبين معنا في كل الإجراءات، ولم نجد أية عوائق. بالإضافة إلى أن الظروف الاجتماعية للعمال وتوفر اليد العاملة بكثرة في السوق، وخوفاً من الطرد لا يبدي العامل أي مقاومة للتغييرات الحاصلة حتى ولو لم تكن في صالحه.

### 10- النتائج في ظل الفرضيات:

**الفرضية الأول:** لقد تبين لنا من خلال المقابلات التي أجريناها أن المؤسسة مرت بضغوطات خارجية تمثلت في ظهور منافس قوي على المستوى المحلي مما استدعى إحداث تغيير لمواجهة الضغوطات وكان ذلك في مجال التكنولوجيا حيث تم إدخال آلات جديدة تمكن المؤسسة من التميز والمنافسة.

بالإضافة إلى أنه هناك تغيير على مستوى الموارد البشرية تزامن مع التغيير في المجال التكنولوجي وكان مخطط له وهذا ما لاحظناه على مستوى كل من:

\*التخطيط: انجز مخطط للعمال أحصى احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ظل التغيير.

\*استعمال مخزون المهارات: تم نقل العمال الذين لديهم اقدمية ومهارات إلى المناصب الجديدة والمستحدثة.

\*التوظيف: استعملت المؤسسة طرق حديثة في التوظيف حيث قامت بتوصيف الوظائف الجديدة وحددت شروط ملتحقيها ثم قامت بعملية الاستقطاب عن طريق وكالة تشغيل الشباب.

\*التكوين: تم تكوين المختصين في الخارج والعمال التنفيذيين في داخل المصنع مما يعني أنها تنتهج سياسة تكوينية تخدم مرحلة التغيير.

وعليه يمكننا القول أن سياسة تخطيط الموارد البشرية تتوافق مع متطلبات التغيير التنظيمي في المؤسسة ميدان الدراسة.

**الفرضية الثانية:** بما أن التغيير التنظيمي لا يقصر على تغيير الجوانب المادية فقط بل يتعدى إلى النسق

الاجتماعي للمؤسسة، فالتغيير يستلزم تنظيمها للجانب البشري لكي يتماشى معه و يعمل على نجاعته في الميدان، لذلك فإن كل تغيير يحدث في المؤسسة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري مما يؤثر على وضعية العمال بها. فقد تتعرض التنظيمات لبعض الهزات التي تفقدها توازنها، لأنه كثيرا ما تجد هذه التغييرات صدى ومقاومة من طرف العمال إذ ما أحسوا أنها تهدد علاقاتهم و مناصب عملهم و تدفعهم لتبني أنماط سلوكية لا تخدم كلها المنظمة .

هذا ما نستخلصه في هذه المؤسسة حيث لم تكن هناك مقاومة من قبل العمال للتغييرات التي حصلت نظرا للعمل الجماعي الذي تتميز به المؤسسة بالإضافة إلى صغرها مما يضعف التكتلات العمالية، كما يرجع أيضا

إلى الخوف من فقدان العامل لعمله خصوصا ان المؤسسة خاصة، مع توفر اليد العاملة في السوق. ومنه نقول أن تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة ميدان الدراسة قد ساهم في القضاء على مقاومة التغيير.

### خاتمة:

من خلال ما تعرضنا له في هذه المدخلة يتضح لنا دور وأهمية التغيير بالنسبة للمنظمات، ومدى تأثير التوافق بين التغييرات الداخلية للمنظمة والتغييرات في المحيط الخارجي على حياة المنظمة، لأن المنظمات التي لا تستطيع تقديم سلع وخدمات أكثر تنافسية تزول بكل سهولة من السوق.

كما يعتبر موضوع التغيير من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمسيرين على حد سواء لما له من أثر مهم على الأفراد والهيكل والاستراتيجيات والأنظمة الداخلية للمنظمات والتكنولوجيات المطبقة.

إضافة إلى ذلك يمكن القول أنه ورغم اعتبار التغيير حالة طبيعية وضرورية لكل المنظمات من جهة، ورغم تعقد وصعوبة عملية التغيير من جهة أخرى، خاصة من خلال إبداء مقاومة صريحة أو ضمنية لمبادرات التغيير التي لا تحافظ على المصالح والمنافع الفردية فإنه و في ظل التحولات الاقتصادية التي تعيشها السوق الجزائرية إلا أن المؤسسات الصناعية وخاصة منها الخاصة استطاعت أن تتكيف مع هذه الضغوطات المفروضة عليها، وذلك بتركيزها على رأس المال البشري الذي يعتبر من أهم موارد المؤسسات لذلك ينبغي الاستثمار فيه قد المستطاع

### قائمة المراجع:

- 1- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1981، ص.138
- 2- عبد الرزاق الجليبي: علم اجتماع التنظيم، النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، مصر، 1978، ص.14
- 3- يوفلجة غياث: علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص.60
- 4- طارق السويديان: منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، بيروت، 2001، ص.33
- 5- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية،الدارالجامعية،الإسكندرية،مصر،2004،ص.75 :
- 6- جمالالدينمحمدالمرسى:الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.148 :
- 7-Loice CADIN et autres, Gestion des ressources humaines: Pratique et éléments des théories, 2éme édition, Dunod,, Paris, France, 2002, P: 97.