

أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي- دراسة حالة مجمع صيدال-

الدكتور: عبد الرؤوف عزالدين - azzraouf@yahoo.fr

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

The Summary	المخلص
<p>The aim of this study is to investigate the impact of human resources management activities in the process of organizational change and economic organizations. It has been relying one questionnaire to gather information, where 112 questionnaires have been distributed and 88 have been recovered valid in the scientific analysis. The findings show that there are significant relationships between the various human resource management activities and the process of organizational change.</p> <p>Keywords: Human resources management, change, organizational change</p>	<p>هدف هذه الدراسة التعرف على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي بالمنظمات الاقتصادية. لقد تم الاعتماد على استبانة لجمع المعلومات حيث وزعت 112 استبانة، تم استرجاع 88 استبانة صالحة للتحليل العلمي، وقد تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير التنظيمي.</p> <p>الكلمات المفتاحية إدارة الموارد البشرية، التغيير، التغيير التنظيمي</p>

مقدمة

لقد نال موضوع التغيير التنظيمي اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين لدوره الفاعل في ديمومة المنظمة ونجاحها واستمرارها، إذ أصبح التغيير وإدارته أحد أهم الوسائل الفاعلة في مجابهة التغييرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية. وإدارة الموارد البشرية تبقى بالدرجة الأولى المتعامل الرئيسي مع الأفراد في عملية التغيير التي تتبناها المنظمة وهذا من خلال مختلف الأنشطة التي تقوم بها.

الإشكالية:

تكمن إشكالية بحثنا هذا في أن المنظمات تحتاج بين الحين والآخر لإجراء بعض التغييرات في مختلف أعمالها التنظيمية أو إجراءاتها التقنية وحتى ممارساتها الإدارية، وهذا بطبيعته يؤدي إلى عملية تغيير تنظيمي. وهو ما يلزمها إعداد وتوفير مجموعة من الوسائل لضمان نجاح تلك العمليات، وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات بالمنظمات المعاصرة لأنها تلعب دوراً كبيراً أثناء التغيير من خلال مختلف الأنشطة والوظائف التي تقوم بها على غرار تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية. والأنشطة المتعلقة باستقطاب القوى العاملة واختيارها وتدريبها وتحفيزها وإدارة الأداء. والإشكالية التي يمكن أن نطرحها هنا هي ما هو أثر الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي؟ تدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية: ما هي أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية المعاصرة؟ ما هو التغيير التنظيمي؟ ما هي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي؟ وللإجابة عن إشكالية البحث تم طرح مجموعة من الفرضيات هي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة تكوين الموارد البشرية وعملية التغيير التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية والتغيير التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التعويضات والتغيير التنظيمي
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة بناء علاقات العمل وعملية التغيير التنظيمي

أهمية البحث: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولناه، حيث يعتبر موضوع التغيير التنظيمي وربطه بأنشطة إدارة الموارد البشرية من المواضيع الحديثة التي لقيت اهتماماً واسع النطاق، فالتغيير في المنظمة سيمس بطريقة أو بأخرى جزء أو كل الأفراد العاملين. لهذا فإن إعداد العنصر البشري من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تقوم بها هو أساس نجاح أو فشل استراتيجية التغيير التنظيمي.

المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الدراسة الميدانية من خلال إستبانة تم إعدادها اعتماداً على دراسات سابقة بما يخدم بحثنا هذا. وقد قمنا بتوزيعها داخل المديرية العامة لمجمع صيدال للوقوف على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عمليات التغيير التنظيمي التي قامت بها.

هيكل البحث: تم تقسيم البحث إلى جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي، تناولنا في الجانب النظري المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وتلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومختلف الأنشطة والوظائف التي تقوم بها وأهميتها، أما في الجانب التطبيقي فقد حاولنا معرفة أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على عملية التغيير التنظيمي داخل مجمع صيدال وهذا بتحليل ما جاء في الاستبانة من محاور، ثم ختمنا الموضوع بخاتمة تضمنت مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: التغيير التنظيمي أساس استمرار المنظمات

يعتبر التغيير التنظيمي في المنظمات من أهم العمليات التي يبغى على الإدارة فهمها وإدراك أهميتها والاعتماد عليها، كما يجب عليها تبني سياسة التغيير من حين لآخر من أجل ضمان الاستمرارية والنمو وسط تلك الظروف المحيطة، وهو ما يتطلب معرفة واسعة حول أهم أساليب التغيير من خلال الإلمام بالمفاهيم المتعلقة به والاستراتيجيات المطبقة فيه وأهم المجالات التي يمكن أن تغيرها المنظمة وهو ما سنحاول التعرف إليه في هذا الجزء من البحث.

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

يعبر التغيير التنظيمي عن تلك العمليات المقصودة والمخطط لها لتحويل مكان أو مهام أو أجزاء من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة إلى حالة جديدة غير مألوفة. فهو الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً^١. ويشمل مختلف عمليات المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فاعلية المنظمة^٢.

بالتالي يمكن أن نعرف التغيير التنظيمي بأنه تلك الجهود طويلة المدى الرامية لتحسين قدرات المنظمة على حل مختلف مشكلاتها التي تواجهها وذلك عن طريق إدخال تعديلات على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة.

2- دواعي التغيير التنظيمي

التغيير لا يحدث من الفراغ أو من العدم بل يجب أن يكون نتيجة قوة أو سبب ما ناشئ من داخل المنظمة ذاتها أو من خارجها. فالعوامل الداخلية تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية مثل تغيير الأهداف التنظيمية وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تقاوم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة^٣.

3- مجالات التغيير التنظيمي

التغيير هو الانتقال من نقطة معينة إلى نقطة أخرى في فترة زمنية معينة^٤، تلك النقطة التي ترغب المنظمة في تغييرها تحدد مجال أو مدخل عملية التغيير.

3-1 المدخل الوظيفي: من مجالات التغيير في المنظمات التغييرات الوظيفية، والتي تقوم بها عادة إدارة الموارد البشرية كونها تشمل وظائف متعلقة بها. ويتم ذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية، بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية^٥.

3-2 المدخل السلوكي: يهتم هذا المدخل بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، حيث أن سلوكيات الأفراد خاصة تلك المتعلقة بالروح المعنوية للعاملين ودوافعهم للعمل تؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه. وبالتالي فإن مدى مقدرة الجهاز الإداري في قيادة وتوجيه ودفع العاملين للعمل يعتبر ضمن أهم العوامل الحاسمة في ارتفاع مستوى أداء التنظيم.

3-3- تغييرات فنية: تقوم المنظمة بالتغييرات الفنية عندما لا تتلاءم مجمل معارفها أو ابتكاراتها أو التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات وتطورات المحيط. وتكمن أهمية التغييرات الفنية في أنها تمثل قوة نادرة على التغلغل في كافة أنماط العمل الإنساني، وهي بالنسبة للإدارة المعاصرة مصدرا للقوة، باعتبارها قادرة على تغيير أشكال وأساليب العمل العام بشكل جذري.^{vii}

3-4- تغييرات هيكلية: يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات^{viii}. وتعتبر التغييرات الهيكلية أكبر تغيير يمكن أن تحدثه المنظمة، حيث يشمل تغيير كل الأعمال والأنشطة التي تمارسها، ويتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير وتطوير أسلوب أداء العمل أو الأنشطة الحالية. وتقوم المنظمة بهذه التغييرات عندما لا تتماشى هيكلتها وتنظيمها التحولات العامة^{ix}. وهو ينصب على العلاقات الوظيفية و البناء الهيكلي للمنظمة و إدارتها وأقسامها ووحداتها^x.

4- البعد الاستراتيجي للتغيير التنظيمي

يترجم التغيير التنظيمي في المنظمة اختلافا بين وضعية المنظمة في اللحظة ز0 ووضعية نفس المنظمة في اللحظة ز1، كما يتخذ التغيير أبعادا متعددة، كون الجوانب التنظيمية والتقنية والاقتصادية التي يمسه غالبا ما تكون متداخلة فيما بينها، مما يجعل من التغيير يشبه المرض المعدي إذا أصاب جزءا انتقل إلى باقي أجزاء التنظيم^{xi}. أي يجب أن يكون هذا التغيير مسير بمعنى أن تكون عملية إدخال التغيير منظمة^{xii}، و لأجل ذلك يعتبر المدخل الاستراتيجي للتغيير ضرورة ملحة .

ثانيا: إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي

سنحاول في هذا الجزء من المقال توضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير من خلال النظريات الإدارية. كما سننتقل إلى أثر عملية التغيير على إدارة الموارد البشرية والبعد التناقضي بينهما.

1- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير في الفكر الإداري

عندما نربط نظريات إدارة الموارد البشرية من خلال مدارس الفكر الإداري بعملية التغيير، فإننا سنتحدث عن نظريات إدارة الموارد البشرية في المنظمات بصفة عامة وهذا راجع إلى أن المنظرين لم يتطرقوا إلى التغيير كعملية بصفة مباشرة.

1-1- تطور العلاقة ضمن الفكر الكلاسيكي للإدارة: لقد كانت أفكار هذا الفكر على قدر كبير من الأهمية في مجال التغيير، فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند على أسس علمية، حيث أسست هذه المدرسة لفكرة التطوير من خلال زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات. وهو ما يمكن اعتباره كمجال مقترح للتطوير والتغيير. ففكر هذه المدرسة يقوم على نظرة عقلانية للمنظمة تهدف إلى تحقيق التطوير وزيادة الإنتاجية وتقليل الخسائر. والأفراد باعتبارهم جزء أساسيا من هذه المعادلة الجامدة عبر قوة العمل التي يقدمونها يعتبرون أهم مجال في هذه العملية، وذلك من خلال محاولة دفعهم المزيد من الحوافز المادية التي تعتبر الطريقة الوحيدة لتعبئة الأفراد، إضافة إلى التصميم العلمي الدقيق لطرق وأساليب عمل جديدة تسمح بزيادة الإنتاج، وهذا يعني أن الأفراد يختصرون حسب هذا التوجه في أنهم قوة عمل قابلة للزيادة باستمرار.

لذا فالفرد هنا ليس طرفا في تقرير عمليات التغيير أو حتى طرفا في التنفيذ بل هو مجال فقط للتطوير والتحسين الذي ينحصر فقط في قوة الإنتاج وليست لها أبعاد أخرى قد تكون في صالح الأفراد، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى خلق مقاومة شديدة لجهود التطوير والتحسين يمكن أن تتجلى في انخفاض كبير في مستويات الإنتاج عوض أن ترفع. كما أن عمليات التغيير في هذه المدرسة اقتصر على بعض الممارسات، حيث كان الأسلوب المستخدم للتغيير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار. وما يعاب على هذه المرحلة أيضا هو هدفها في جعل المؤسسة مستقرة ثابتة لا تتفاعل مع المحيط الخارجي.

1-2- أثر حركة العلاقات الإنسانية: استمرت جهود هذه المرحلة من 1927_ 1950 . حيث ساهم هذا التوجه في إبراز أهمية العنصر البشري في الإدارة والمنظمات ودوره في رفع وزيادة الكفاءة الإنتاجية. وتشير مختلف مدارس هذا التوجه إلى أن محور عملية التغيير هو الإنسان. حيث تبلورت مساهمات هذه المرحلة في أسلوبين وهما أسلوب التدريب المخبري

وأسلوب البحث الإجرائي. وهو ما لعب دورا في تغيير النظرة الكلاسيكية للمنظمات. حيث ركزت على جماعة العمل وتشخيص المعلومات واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات .

لقد ساهمت هذه الأفكار في تطوير النظر الى أهمية التغيير، فانقاداتها للمدرسة الأولى يعتبر لوحده نقطة أساسية للتغيير. هذا دون أن ننسى على تركيز هذا الاتجاه الفكري على العنصر البشري وأهميته في عملية التغيير حيث أشارت هذه المدرسة الى نقطة جوهرية ألا وهي أن العامل أو الإنسان داخل المنظمة هو الركيزة الأساسية لعملية التغيير الناجح.

2- البعد التناقضي بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير

تعتبر إدارة الموارد البشرية المعاصرة أحد أهم أسباب نجاح عملية التغيير، حيث تساهم في تعزيز دور المورد البشري في إنجاح استراتيجية التغيير، فالتغيير يتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر أي عملية التغيير في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها. فإدارة الموارد البشرية تتأثر بعملية التغيير وتؤثر فيه. وهو ما يقودنا للقول أن هذه الإدارة تصبح أمام تناقضات مختلفة مبنية على افتراض أساسي وهو الفصل بين عملية التغيير كإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية كوظيفة. وبالتالي يصبح قادة المنظمة وتحديدا قادة التغيير أما تحديين، الأول تحدي التغيير والثاني تحدي التغيير في إدارة الموارد البشرية بحيث تساهم في تحقيق أهداف التغيير، أي تصبح إدارة الموارد البشرية عاملا للتغيير ومجالا له. وهو ما يحتم على إدارة الموارد البشرية بالعمل في هذا التناقض. فإدارة الموارد البشرية في ظل عملية التغيير التي تتبناها المنظمة تبقى بالدرجة الأولى المتعامل الرئيسي مع الأفراد بغض النظر عن الإطار التنظيمي لذلك.

من المنطقي إذا أن يكون هناك نوع من الاستمرارية في إدارة المورد البشري داخل المنظمة أثناء التغيير، وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي التي لها كافة المعطيات عن الأفراد فهي الوحيدة التي تملك الخبرة اللازمة للتعامل معهم في مختلف الأوضاع. هذا طبعا بغض النظر عن اختلاف الأهداف والمجالات الزمنية المحددة، لكن من الضروري أن ندرك أن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تختلف بشكل كبير عن استراتيجية التغيير. وهو ما يتطلب تغييرها أو تعديلها تماشيا مع معطيات وأهداف جديدة وفي إطار دور المراقبة والمرافقة الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير، وبالتالي يمكننا أن نقول أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مجالا للتغيير أو عائقا للتغيير. ^{xiii}

3- ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير التنظيمي

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على مراعاة عدم حدوث تضارب بين الاستراتيجية العامة للمنظمة المتجهة نحو التغيير وإستراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية. أي يجب على إدارة الموارد البشرية أن توائم وظائفها المختلفة بما يخدم خطط التغيير التنظيمي.

3-1- تكوين الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المنظمة قبل تطبيق استراتيجية التغيير، وتراعي في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتتبع ذلك ببناء برامج استقطابها واختيار الأحسن بينها، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه في عملية التغيير. ويمكن أن تجزئ استراتيجية تكوين الموارد البشرية حسب مراحل التغيير التي جاء بها كارت لوين .

تبرز أهمية استراتيجية تكوين الموارد البشرية في استقطاب عاملين جدد يتمتعون بكفاءات ومهارات عالية، حيث يساعدها ذلك في تحقيق هدفين هما: الأول يساهم الأفراد الجدد في تنفيذ استراتيجية التغيير دون مقاومة حيث غالبا ما يكون الأفراد المستقطبون حديثا ذوو فكر متفتح أكثر على. أما الهدف الثاني لعملية استقطاب أفراد جدد ذوو كفاءة وخبرة هو تحفيز الأفراد السابقين، حيث يتولد لدى هؤلاء نوع من التحدي والمنافسة والخوف من الإقصاء مما يحفزهم على تقبل عملية التغيير وبذل جهود إضافية لتنفيذه.

3-2- التدريب والتنمية: من المهام الرئيسة الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المنظمة لإستراتيجية التغيير وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها: استراتيجية للتعليم والتدريب المتواصل. واستراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها. استراتيجية لكيفية ومسار الترقية

داخل المنظمة، وأخرى لتقدير مستوى الأداء. فعلى إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التدريبية لتحضير الأفراد لعملية التغيير، ويتم من خلالها إطلاعهم على كل تغيير سيتم بمجال عملهم، كما يجب عليها تصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية، فضلا عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام ووظائف سيمسها التغيير.

3-3- نظام التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية بربط نظام الأجور والحوافز بمدى مساهمة الفرد في عملية التغيير من خلال اعتماد نظام تقييم أداء محدد ومتفق عليه. كما يمكنها اتباع أنظمة جديدة للتحفيز لم تكن موجودة قبل عملية التغيير.

3-4- علاقات العمل: لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تقوم ببناء العلاقات بين العاملين وإجراء المباحثات بين مجموعات الموظفين ومع ممثلي العاملين - النقابات-. كما يجب على إدارة الموارد البشرية اتباع جميع المتطلبات التنظيمية والقانونية المتعلقة بالموظفين والمحافظة على العاملين. ويعتبر هذا الهدف من أهم الأهداف الواجب أن تراعيه إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وهذا لارتباطه مباشرة مع المحيط الخارجي للمنظمة وهو مجمل القوانين والتشريعات والتي قد تكون السبب الأساسي لإجراء عمليات تغيير.

ثالثا: دراسة حالة مجمع صيدال

1- تقديم لمجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال أحد رواد الصناعة الدوائية في الجزائر، أول ما أنشئ كان ضمن ما يسمى الصيدلية المركزية الجزائرية في سنة 1969. مر المجمع بعدة عمليات تغيير منذ انشائه سواء تلك المتعلقة بحجم رأس المال أو التسمية التجارية أو الهيكل التنظيمي له أو التكنولوجيا المستخدمة أو أساليب وطرق التسير والتنظيم. اليوم مجمع صيدال عبارة عن شركة بالأسهم يقدر رأس ماله بـ 2500 مليون دج، يتكون 07 مديريات فرعية و ثلاثة وحدات تجارية وثلاث وحدات إنتاجية. مجمع صيدال لوحده ينتج ما يفوق 60% من الإنتاج المحلي الكلي للدواء ما يجعله رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر.

شهد المجمع تطورا كبيرا لعدد ونوع الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، نتيجة استراتيجية وسياسة إدارة الموارد البشرية المتبعة التي كان هدفها تطوير القدرات الإنتاجية البشرية من حيث الكمية والنوعية، وهو ما أدى به إلى اتباع طرق وسياسات جديدة في مجالات إدارة الموارد البشرية، إذ أصبح يعتمد كثيرا على الكفاءات العلمية المؤهلة، ويؤكد ذلك الإحصائيات المقدمة من المديرية العامة للموارد البشرية

2- تحليل بيانات الاستبيان

1-2- مجتمع الدراسة: يتضمن مجتمع الدراسة جميع الإداريين العاملين في المديرية العامة لمجمع صيدال الواقع مقرها بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة والبالغ عددهم 164 عامل. وتم تعريف المفردة لأجل ذلك على أنه أي شخص ينتمي ويسهم في النشاط الإداري داخل المديرية العامة.

2-2- عينة الدراسة: قمنا باختيار عينة من العاملين في الإدارة حيث تم توزيع 112 استمارة على مختلف المصالح، تم استرداد 95 استمارة منها، وبعد مراجعة وتدقيق الاستمارات المستردة وجدنا أن 88 منها فقط يصلح لغايات التحليل.

2-3- أداة الدراسة: قد قمنا بتطوير استمارة تتألف من قسمين:

- **القسم الأول:** معلومات ديموغرافية تتعلق بالمجيب وعددها أربعة (04)، وسؤال واحد يتعلق بالمنظمة وهو المستوى الوظيفي.

- **القسم الثاني:** مكون من 30 عبارة تم تقسيمها إلى 05 محاور وهي: تكوين الموارد البشرية- التدريب والتنمية- نظام التعويضات -علاقات العمل -إدارة التغيير التنظيمي، وقد تم اعتماد عدة إجابات مؤلفة من خمس خيارات بحسب مقياس ليكرت.

3-3 صدق وثبات الاستبيان: تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها. فقد تم عرض الاستبيان على 05 محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة، وقد تم إجراء تعديلات في ضوء مقترحات المحكمين.

ومن أجل اختبار صدق المحك تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها من اختبار الثبات لمعامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): صدق المحك لأداة الدراسة

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	قيمة مؤشر صدق المحك
الأول	ممارسات إ.م.ب المتعلقة بتكوين م. البشرية	05	0.954
الثاني	ممارسات إ.م.ب المتعلقة بالتدريب والتنمية	05	0.926
الثالث	ممارسات إ.م.ب المتعلقة بنظام التعويضات	04	0.970
الرابع	ممارسات إ.م.ب المتعلقة ببناء علاقات العمل	04	0.966
الخامس	التغيير التنظيمي بمجمع صيدال	12	0.968

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم مؤشر صدق المحك مرتفعة حيث تتراوح بين (0.926 و 0.970) وهي أكبر من 0.60، مما يدل على أن كل عبارات الاستبيان تقيس فعلا المحور المقابلة له، وبالتالي فإن كل محور من محاور الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة. كما أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) كمعامل للثبات الكلي وارتباط الفقرات، والجدول رقم (02) يبين معاملات (ألفا كرونباخ) للمحاور.

الجدول (02): معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	الممارسات المتعلقة بتكوين الموارد البشرية	05	0.911
الثاني	الممارسات المتعلقة بالتدريب والتنمية	05	0.859
الثالث	الممارسات المتعلقة بنظام التعويضات	04	0.941
الرابع	الممارسات المتعلقة ببناء علاقات العمل	04	0.934
الخامس	التغيير التنظيمي بمجمع صيدال	12	0.938

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS)

بلغ معامل الثبات الكلي (0.979)، وهو أكبر من (0.70) مما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما طمأننا على تطبيقها .

4- وصف خصائص عينة الدراسة

4-1- العمر: بينت نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (37-46 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (39) بنسبة مئوية بلغت (44.32%)، ثم تلتها الفئة (47 سنة فأكثر) و تبرير وجود فئات عمرية كبيرة في السن بالنسبة لأفراد عينة يعود إلى لأن تلك الفئات العمرية تملك الخبرة والمهارة التي تم اكتسابها مع مرور الوقت، لذلك تسعى المنظمة للحفاظ عليهم في مناصبهم، وتوضح النتائج أيضا أن الفئات العمرية (26-36 سنة) جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها (21) وبنسبة مئوية بلغت (23.86%)، أما الفئة العمرية (18-25 سنة) فقد حلت في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية بلغت (05.68%) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (05) فقط، وهذا ما يدل على أن المنظمة لا تسعى إلى التشبيب. وتدل النتائج السابقة على التنوع في مستوى أعمار أفراد مجتمع الدراسة، مما يعكس وجود خبرات متنوعة، ويخدم أهداف الدراسة.

4-2- المؤهل العلمي: من خلال تحليل الاستمارات تبين أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كان كالتالي، 63% أفراد العينة لهم مستوى جامعي، وجاءت فئة مستوى الثانوي في المرتبة الثانية حيث بلغ عدد الأفراد

ضمن هذه الفئة (26) وبنسبة مئوية بلغت 29.54% ، وجاءت فئة الحاصلين على أما فئة الحاصلين على شهادات التكوين المهني فقد بلغ عدد أفرادها 07.64% .

4-3- المستوى الوظيفي: تبين من خلال تحليل الاستثمارات المسترجعة أن أعلى نسبة تمثل فئة التقنيين (أعوان التحكم) بنسبة مئوية بلغت (40.90%) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (36)، ثم تلتها فئة المنفذين بنسبة (34.10%) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (30)، وجاءت فئة الإطارات في المرتبة الأخيرة بنسبة (25%) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (22) إطارا، ويمكننا أن نستنتج أن فئة التقنيين أو أعوان التحكم تمثل أكبر نسبة مما يلزم المنظمة تأهيل هذه الفئة باعتبارها حلقة الوصل بين المنفذين والإطارات.

4-4- مدة الخدمة بالمجمع: دلت نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الخدمة داخل المنظمة الى توفر عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة حول موضوع بحثنا.

5- تحليل فقرات الاستبيان

5-1- تحليل عبارات المحور الأول: الممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتكوين الموارد البشرية
الجدول رقم 03: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة
1	تقوم المنظمة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً	3.89	0.81	1
2	تعتمد المنظمة بشكل محدود على المصادر الداخلية لسد احتياجاتها من الموارد البشرية	4.06	0.85	1
3	تعطي المنظمة أهمية كبيرة لاختيار الأفراد	3.89	0.74	3
4	تهتم المنظمة بمواصفات الوظيفة عند شغل الوظائف	3.89	1.00	4
-	المتوسط الكلي	3.93	0.85	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (03) بعد إجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات المحور الأول أن الفقرة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.85، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن من المنظمة في توسع مستمر نتيجة دعم الدولة لأنشطة الصناعة الدوائية المحلية. حيث تلجأ صيدال للمصادر الخارجية لسد احتياجاتها من الموارد البشرية لشغل المناصب الجديدة. كما جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثانية ويمكن تفسير ذلك من خلال أن هناك ربط بين استراتيجية المنظمة ككل للتوسع واستراتيجية المنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية. فمدبر إدارة الموارد البشرية يشارك دوماً في الاجتماعات التي تقوم بها الإدارة العليا لتحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط المستقبلية للمجمع.

مما تقدم يتضح ان ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال والمتعلقة بتكوين الموارد البشرية تعد واضحة بالنسبة لأفراد العينة من وجهة نظرهم الشخصية، ويعزى السبب الى ارتفاع مستوى ادراكهم وامتلاكهم رؤية واضحة حول فقرات هذه الاستراتيجية.

5-2- تحليل عبارات المحور الثاني: الممارسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية

يتضح من الجدول الموالي رقم 04 أن كل فقرات المحور الثاني كانت متوسطاتها مرتفعة أي أن غالبية أفراد العينة يوافقون على محتواها. أي أن مجمع صيدال ومن خلال إدارة الموارد البشرية فيه لديه استراتيجية واضحة في تديب وتنمية الموارد البشرية فيه. ويمكن تفسير ذلك لطبيعة نشاط المنظمة التي تعتمد أساساً على البحث والتطوير في مجال الأدوية وهو ما يتطلب إعداد أفراد وموارد بشرية من خلال برامج تدريبية معدة مسبقاً بما يتوافق واستراتيجية المنظمة المستقبلية.

الجدول رقم 04: المتوسطات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور 01

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة
5	تعتمد المنظمة على خطط سنوية لتدريب الموارد	3.72	0.80	02
6	يتم وضع البرامج التدريبية بما يتلاءم مع متطلبات المنظمة	3.94	1.00	01
7	تخصص المنظمة موازنة مالية لتدريب العاملين لديها.	3.61	0.83	05
8	تقوم المنظمة بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم	3.72	0.93	03
9	هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية	3.67	0.88	04
-	المتوسط الكلي	3.69	0.86	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS)

3-5- تحليل عبارات المحور الثالث: الممارسات المتعلقة بنظام التعويضات الجدول رقم 05: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور 02

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة
10	لدى المنظمة سياسة تعويض مرنة	3.91	1.03	1
11	تعتمد سياسة التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور	3.42	1.06	2
12	تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين	2.99	0.94	4
13	تتبع المنظمة أساليب عديدة للتحفيز	3.10	0.97	3
	المتوسط الكلي	3.35	0.98	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS)

يتضح من الجدول رقم 05 بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن درجة الاستجابة كانت مرتفعاً للفقرتين العاشرة و 11. حيث وافق غالبية المبحوثين على أن لمجمع صيدال سياسة تعويض مرنة كما أن المجمع يعتمد سياسة التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور. وهي نقطة ايجابية في صالح استراتيجية المجمع في مجال التعويضات. لكن ما يبينه الجدول أيضاً أن هناك خلل في اعتماد الحوافز سواء المالية والمعنوية في التحفيز وهو ما يجب إعادة النظر فيه.

3-5- تحليل عبارات المحور الرابع:

الجدول رقم 06: المتوسطات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور 03

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة
14	هناك إجراءات تتبعها مديريتكم لتسوية كافة التطلعات التي قد تنشأ داخل المنظمة	3.82	0.783	04
15	تسعى مديريتكم على بناء العلاقات بين العاملين	3.96	1.128	02
16	تقوم مؤسستكم من خلال مديريتكم بإجراء المباحثات مع ممثلي العاملين - كالتقائبات مثلاً-	4.14	0.941	01
17	تعمل مديريتكم على مسايرة القوانين والتنظيمات التي لها صلة بالموارد البشرية داخل المنظمة.	3.81	0.788	03
	المتوسط الكلي	3.35	3.93	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS)

جاءت العبارة العبارة (16) في الترتيب الأول من حيث بوسط حسابي 4.14 بانحراف معياري 0.941. ما يعني أن المبحوثين يؤكدون على أنه هناك عملية تواصل بين مسؤولي المنظمة وممثلي المستخدمين وهو أمر إيجابي يفعل من عملية الاتصال والتواصل بين لمستويات الادارية وبين القادة والمستخدمين وهو أحد أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي عملية تغيير. أما العبارة رقم (15) والتي محتواها كان: "هل تسعى وتشجع إدارة الموارد البشرية عملية بناء العلاقات بين العاملين؟"، فكان جواب عينة الدراسة بالموافقة على هذه العبارة مما يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن إدارة الموارد البشرية تهتم بعلاقات العمل داخل المجمع.

4-5- تحليل عبارات المحور الخامس: الممارسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

الجدول رقم 07: استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور 04

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة
18	تهتم المنظمة بالتغيير في أساليب وطرق العمل	3.88	0.979	09
19	يتم دراسة القرارات المرتبطة بالتغيير مع كافة المعنيين في المنظمة قبل تطبيقها	4.11	0.930	02
20	توفر إدارة المجمع قيادة فعالة لإنجاح عملية التغيير	4.05	1.032	04
21	يتم مراجعة خطط التغيير دورياً	3.96	1.128	06
22	الوظائف التي يتم تعديلها تغطي كافة مهام المجمع	3.81	0.788	12
23	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير التي تنتهجها إدارة المنظمة	3.88	0.979	09
24	الكفاءات التي توظف تستجيب لمتطلبات عملية التغيير	4.11	0.930	02
25	يتكيف العاملون الجدد بسرعة مع بيئة العمل في المنظمة	4.05	1.032	04
26	ساهمت البرامج التدريبية في إكساب العاملين المهارة والقدرة	3.96	1.128	06

			اللازمة لإنجاح التغيير
12	0.788	3.81	تساهم نتائج تقييم أداء المستخدمين في تعديل استراتيجية التغيير
09	0.979	3.88	عمليات الاتصال بالموظفين ساهمت في التخفيض من مقاومة التغيير وأدت لكسب ولاء المستخدمين
06	1.128	3.96	المحفزات المنتهجة من قبل مؤسستكم خلال التغيير تساهم في نجاحه والحد من مقاومته
01	0.948	4.24	الإجراءات التي يتم تبنيها خلال عملية التغيير والمتعلقة بالموارد البشرية لا تتعارض مع القوانين
	0.479	3.977	المتوسط الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS)

وافق معظم أفراد العينة محتوى العبارة الأولى من المحور الأخير في الاستبيان، وأكدوا بأن المنظمة تقوم بإحداث التغيير باستمرار على اعتبار أنه عملية دائمة تستهدف تطوير العمل في مختلف أقسامها. حيث تقوم بعملية تقييم حاجتها للتغيير. ويؤكد ما مجموعه 59 فرداً من أفراد العينة أن إدارة المجمع ومن خلال مسؤوليها تقوم بتشكيل وحدات ومجموعات متخصصة لتنفيذ عمليات التغيير. فقد أشار (39.5%) من مفردات العينة على موافقتها بشدة على هذه العبارة، وما نسبته (40.5%) على موافقتها على نفس العبارة. كما وافق (43.20%) من أفراد العينة تماماً على العبارة الثالثة من المحور الأخير والتي تؤكد أن إدارة المجمع تقوم بتحديد مدى توافر الموارد المادية والبشرية قبل إحداث أي تغيير. وتؤكد اتجاهات إجابات أفراد العينة على العبارات السابقة أن صيدال تعتمد على التخطيط في عملية إحداث التغيير. ويرى (66.20%) من أفراد العينة المدروسة أنه يتم الوصول إلى القرار النهائي حول التغيير بالتعاون بين المدراء والعاملين. فقد بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة 3.81 بانحراف معياري 0.788 وهو انحراف جد بسيط مما يؤكد موافقة المبحوثين على محتوى هذه الفقرة

السؤال الآخر الذي طرح على أفراد العينة كان حول البرامج التدريبية والتي تضعها إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق متطلبات التغيير المبرمج. حيث أجابت الفقرة السؤال التالي: هل تساهم البرامج التدريبية في إكساب العاملين المهارة والقدرة اللازمة لإنجاح التغيير؟ من خلال جدول نتائج المحور الأخير من الاستبيان نجد أن هذه العبارة وافق عليها (70.30%) من المبحوثين ووسط حسابي يساوي (3.96) وانحراف معياري بسيط (1.128). أي أن البرامج التدريبية التي تضعها إدارة الموارد البشرية غالباً ما تستجيب لما تتطلبه عمليات التغيير في المجمع. بصفة عامة يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأخير والمتعلق بالتغيير التنظيمي في مجمع صيدال قد ساوى (3.977) بانحراف معياري بسيط قدره (0.479) وهو ما يؤكد موافقة أفراد العينة على محتوى فقرات المحور الخامس.

6- اختبار الفرضيات:

يبين الجدول الموالي أن المتغيرات المستقلة تبين وجود علاقة ما بالمتغير التابع، حيث أن كل نسب معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي أكثر من (0.30):

جدول رقم (08): معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المحور	المتغيرات المستقلة	التغيير التنظيمي معامل الارتباط بيرسون
الأول	ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتكوين الموارد البشرية	0.478
الثاني	ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب	0.528
الثالث	ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بنظام التعويضات	0.618
الرابع	ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة ببناء علاقات العمل	0.559

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss)

1-6- اختبار الفرضية الأولى: لاختبار صحة الفرضية ولتوضيح العلاقة بين وظيفة تكوين الموارد البشرية وعملية التغيير التنظيمي في مجمع صيدال تم استخدام كاء لإيجاد العلاقة بين الصفتين، حيث كانت قيمة كا 2 مرتفعة وتتراوح بين 15.84 و 69.22 والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة تكوين الموارد البشرية وعملية التغيير التنظيمي في مجمع صيدال وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- 6-2- اختبار الفرضية الثانية:** حيث كانت قيمة كا 2 مرتفعة وتتراوح بين 18.22 و 26.84 والقيمة الاحتمالية (0.000) ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية والتغيير التنظيمي في مجمع صيدال وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- 6-3- اختبار الفرضية الثالثة:** كانت قيمة كا 2 مرتفعة وتتراوح بين 12.48 و 37.54 والقيمة الاحتمالية (0.000) ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التعويضات والتغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي في مجمع صيدال وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- 6-4- اختبار الفرضية الرابعة:** كانت قيمة كا 2 مرتفعة وتتراوح بين 14.52 و 29.62 والقيمة الاحتمالية (0.000) ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة بناء علاقات العمل وعملية التغيير التنظيمي في مجمع صيدال وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

الخاتمة:

يمكن القول أن نجاح التغيير التنظيمي يتطلب أساساً مشاركة مباشرة وفعالة من طرف إدارة الموارد البشرية إضافة لقيادة فعالة تتحكم في كل جوانبه بشكل يسمح بدعم المنظمة، ومن خلال بحثنا هذا توصلنا الى وجود علاقة بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير التنظيمي في المنظمات. فالتغيير التنظيمي قد يتطلب خلق وظائف وأعمال جديدة مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية خلق توازن مقبول بين المطلوب من الموارد البشرية وما هو متوفر لديها (العرض والطلب) من جهة وبين العمليات والمهارات من جهة أخرى. كما أن هناك علاقة جد قوية بين التغيير التنظيمي وعملية تنمية المورد البشري داخل المنظمة. فعملية التغيير تتطلب توفر مهارات جديدة غير تلك التي كانت متوفرة سابقاً وهو ما يتطلب إعداد برامج تدريبية تنموية للعاملين سواء الجدد أو المتوفرين سابقاً.

كما أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين وظيفة التعويضات في دعم انتماء وولاء الأفراد. فعدم رضا المورد البشري بنظام التعويضات ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل وانتمائه للمنظمة ويضعف ولاءه لها، هنا تسعى إدارة الموارد البشرية الى تفعيل الاتصال بين مكونات التنظيم. فعملية الاتصال دور مهم في عملية تبادل المعلومات المرتبطة بالتغيير ونقلها بين العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية مما يؤدي إلى تغيير سلوكهم نحو الأداء الجيد، حيث يسهم الاتصال في تحفيز العاملين والتنسيق بين جهودهم، كما يسهم في تحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية ويحقق التفاهم بين العاملين والإدارة العليا، مما ينعكس بالإيجاب على تقبل التغيير.

الهوامش:

ⁱ George Li Gang, Rojagopalan , **process Improvement Qualit and learnin effect , Management Science Journal , Vol 44,N°11, Catonsville, USA , 1996, P 59**

ⁱⁱ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود، **نظرية المؤسسة**، ط 2؛ عمان، دار المسيرة للنشر، 2005، ص 103

ⁱⁱⁱ حسن محمد أحمد مختار، **ادارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1،

القاهرة، مصر، 2010، ص49

^{iv} Albraak Abdurrahman: **Organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh,** 2008, P2.

^v علي الحمادي، **التغيير الذكي**، مركز التفكير الإبداعي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1999، ص 24

^{vi} مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 379

^{vii} علي محمد منصور، **مبادئ الإدارة- أسس ومفاهيم -**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 1999، ص 351

^{viii} Jean Brilman, **les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance**, édition d'organisation, France, 3^{ème} tirage, 2000, P 363.

^{ix} Patrick Krasensky, Pierre Zimmer, **SURTOU NE CHANGEZ RIEN**, Éditions d'Organisation, France, 2006, P 29

^x علي محمد عبد الوهاب، **التغيير مناهجه- مقوماته- خطواته- مقاومته**، المؤتمر السنوي الأول لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات "الإدارة في ظلال التغيير"، دار الإرادة للطباعة، السعودية، 1996، ص 205

^{xi} Annie Bartoli, Philippe hermel, Op.cit, 24-27

^{xii} Petit et autres, **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, édition Gaetan Morin, Québec, 2000, p 87.

^{xiii} لمقابلة حمزة، **إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2010/2009، ص 151