

أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإستشفائية دراسة حالة: المركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس - الجزائر -

أ.يوسف بودلّة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس

ملخص:

تعمل المؤسسات العمومية الإستشفائية في ظل بيئة حركية سريعة التغيير، الأمر الذي يستدعي توفر إدارة عملية تتفق مع المتغيرات السكانية المتوقعة كما ونوعا، وتتلاءم مع المستجدات الإقتصادية والإجتماعية والصحية، بغرض مواجهة التحديات المنتظرة، مما يستوجب عليها تبني توجهات حديثة تعتبر كمدخل للتغيير كإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهذا بهدف تحسين الخدمات الصحية المقدمة. ويتطلب تحقيق فعالية إستراتيجية التغيير، ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم للتأكد من جودة عملية التغيير، ثم ربطها بتلك الأنشطة الإستراتيجية التي تساهم في تحقيقها؛ وبشكل عام، تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المسؤولة عن أهم هذه المؤشرات، بحكم أنها المشرفة على تسيير وتحفيز أهم عنصر حيوي بالمؤسسات الإستشفائية، ألا وهي مواردها البشرية. الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، التغيير التنظيمي، إستراتيجيات التغيير، الخدمات الصحية.

:Summary

The public hospital institution works under a rapidly changing and dynamic environment, which requires the availability management process consistent with the expected population variables quantity and quality, and fit with the economic and social developments in healthcare, in order to face the challenges ahead, which requires them to adopt modern trends are entry points for change, such as strategic

.management of human resources, in order to improve the health service provided
And requires the effective strategy change, the need to develop a set of objective
indicators that are used to ensure the quality of the process of change, and then
linked to those activities that contribute to the strategic achievement. And in general
show, the strategic management of human resources is responsible for most of these
indicators, by virtue of it supervising the conduct and stimulate the most vital element
.of the institution hospital, that is human resources

Key words: strategic management of human resources, organizational change,
.change strategies, health services

تمهيد:

تمثل الموارد البشرية أهم مورد إستراتيجي بالمؤسسات العمومية الإستشفائية،
وتكتسي أهمية بالغة في التغيير التنظيمي، فهي تعتبر الجوهر في عملية التغيير،
والمحدد الرئيسي لفعاليتها، حيث تتوقف نتائج هذه العملية على مدى تجاوب العاملين
ودعمهم؛ بحيث تطالب إدارة الموارد البشرية ببذل الجهد المناسب لتفهم وإدراك سلوك
الأفراد وشخصياتهم، والعمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار
المستشفى.

حيث فرضت تحديات البيئة الإستشفائية على المنظومة العمومية للصحة بالجزائر اللجوء
إلى إستراتيجيات التغيير، لجعل إدارة الموارد البشرية وأساليب البناء التنظيمي بها في
حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة؛ ويتمثل الهدف الجوهرى للتغيير في
تقريب الخدمات الصحية من المواطنين، وتحقيق أفضل تغطية للهيكل الإستشفائية
خاصة في المناطق الداخلية والجنوبية للوطن؛ وبناء على ذلك، سنقوم خلال هاته الورقة
البحثية بتناول ذلك مع دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس، وهذا بطرح
الإشكالية التالية:

كيف تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي

بالمركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس - الجزائر؟

الأسئلة الفرعية: لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد أنشطة ذات بعد إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمركز الإستشفائي
الجامعي، وهل يتم بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كباقي الإستراتيجيات الوظيفية
الأخرى الموجودة به؟

2. هل تعتبر دراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ضرورية بالمركز الإستشفائي
الجامعي، وهل ينبغي توفر متطلبات ودعائم من أجل دراستها؟

3. هل توجد مقاومة للتغيير من قبل العاملين في مختلف أقسام ومصالح المركز
الإستشفائي الجامعي، وهل تدرك إدارة الموارد البشرية أهمية التغيير التنظيمي
كحتمية ينبغي للمركز الإستشفائي الجامعي تفعيلها؟

4. هل يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تساهم في تفعيل التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي؟
فرضيات البحث: إن الإشكالية التي نطرحها في هذا البحث، تفرض علينا طرح الفرضيات التالية:

1. توجد أنشطة ذات بعد إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي، ويتم بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى الموجودة به؛

2. تعتبر دراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ضرورية بالمركز الإستشفائي الجامعي، وينبغي توفر متطلبات ودعائم من أجل دراستها؛

3. لا توجد مقاومة للتغيير من قبل العاملين في مختلف أقسام ومصالح المركز الإستشفائي الجامعي، ولا تدرك إدارة الموارد البشرية أهمية التغيير التنظيمي كحتمية ينبغي المركز الإستشفائي الجامعي تفعيلها؛

4. يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تساهم في تفعيل التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي.

تقسيمات البحث: سنحاول من خلال هاته الورقة البحثية تحليل هاته الإشكالية من خلال أربعة مباحث كمايلي:

1. إدارة التغيير وأنواعه في المؤسسات العمومية الإستشفائية؛
2. دور إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية التغيير التنظيمي؛
3. ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق فعالية التغيير التنظيمي؛
4. دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس - الجزائر.

1. إدارة التغيير وأنواعه في المؤسسات العمومية الإستشفائية:

سوف نتطرق في هذا المطلب لدوافع التغيير في المؤسسات العمومية الإستشفائية، ثم لضرورة التغيير بها، ثم ميادين التغيير التنظيمي وأنواعه في المؤسسات العمومية الإستشفائية، وهذا على النحو التالي:

1.1. دوافع التغيير في المؤسسات العمومية الإستشفائية: تشهد المؤسسات العمومية الإستشفائية الكثير من الإنتقاد وعدم الرضا من طرف العاملين والمرضى على حد سواء، من حيث نوعية الخدمة أو حتى في ظل الظروف التي يعمل فيها الموظفون، وتتمثل النقائص التي دفعت للمطالبة بالتغيير في:

1.1.1. التطورات التقنية والتكنولوجية: أدت زيادة البحوث والابتكارات إلى ظهور تقنيات تكنولوجية جديدة في الخدمات الطبية، مثل الجراحة بالمنظار، حيث تكون هاته التقنيات الجديدة بمثابة تهديد للمستشفيات التي لم تواكبها، وفرصا للمستشفيات

التي تتواجد بها، بالإضافة إلى ظهور الحاجة إلى كفاءات بشرية أكثر تدريباً ودافعية للعمل، وظهور أهمية إيجاد نظام اتصالات أكثر كفاءة وفعالية من السابق¹.

2.1.1. زيادة وتباين توقعات المرضى والجمهور: يؤدي زيادة الوعي واتساع الإدراك لدى الجمهور بطبيعة عمل المستشفيات، إلى زيادة توقعات الأفراد مصحوبة بالرغبة في الشكوى، فهم يريدون المشاركة في القرارات المتعلقة بكيفية علاجهم، ومعرفة الخيارات والبدائل المتاحة لخطوات العلاج، والمشاركة في وضع اللوائح الصحية، مما يؤدي إلى انتباه المستشفى أكثر للصورة التي تريد أن تكون عليها².

3.1.1. تقدم التعليم الطبي وتطور خدمات التمريض: أصبح التعليم والتدريب التمريضي يتم في إطار مؤسسي (مدارس التمريض)، بالإضافة إلى التقدم الكبير في التعليم الطبي، وهذا بوضع معايير موحدة تحكم التعليم الطبي في الجامعات والمستشفيات، وارتباط كليات ومدارس الطب مع الجامعات، وظهور نظريات وأسس علمية جديدة يستند إليها الطب، مثل نظرية الجرثومة والمرض Germ-Theory of Dis، ونظرية العوامل المتعددة للمرض Multiple Causation of Dis، مما أثر على عمل المستشفيات ودفعها إلى توسيع أنشطتها وأهدافها، لتشمل إلى جانب رعاية المرضى، أنشطة التعليم والتدريب والبحث العلمي³.

4.1.1. التغيير الديموغرافي والسكاني: وما ترتب عنه من زيادة عدد المعمرين وكبار السن، والذين يشكلون العبء الأكبر على نظم الرعاية الصحية، فعندما يعيش الأفراد أطول يصبحون أكثر تعرضاً للأمراض المزمنة ومضاعفاتها، وبالتالي يكلفون الكثير للحفاظ على بقائهم أحياء⁴.

5.1.1. الموازنة بين أهداف المستشفيات وتحقيق مشاركة فعالة لخدمة المجتمع: وتعني الموازنة بين الحصول على إيرادات مالية تمكن إدارة المنظمة الصحية من تقديم خدمات صحية ذات نوعية عالية، وتقديم تلك الخدمات لكافة شرائح المجتمع بغض النظر عن قابليتهم لدفع مصاريفها، على أن يتم ذلك ضمن رؤية من شأنها أن تقود التحول من الإكتفاء بعلاج المرضى على أساس الحاجة السريرية فحسب، إلى تبني رؤية وقيم شاملة نحو تحسين صحة أفراد المجتمع ككل⁵.

6.1.1. تدني المستوى الخدماتي للمنظومة الصحية الوطنية: يلاحظ أن مشاكل المؤسسات العمومية الإستشفائية جد متشعبة، من ناحية سوء الإستقبال الذي يؤثر سلباً على صورة المستشفى، وهذا ما يدفع بالمريض للتوجه إلى القطاع الخاص، بالإضافة إلى سوء التغطية الصحية من حيث الأكل، النظافة، تعطل الأجهزة الطبية، قلة الأطباء الأخصائيين الذين يغادرون إلى القطاع الخاص بسبب تدني مستوى الأجور⁶.

7.1.1. زيادة معدلات الإصابة والانتشار لأمراض معينة: أدت الزيادة في أشكال

الأمراض المزمنة Chronic Diseases، والمتزامنة مع التغير في التركيبة العمرية للسكان، وازدياد عادات صحية سيئة كالتدخين والكحول، إلى ظهور أشكال حادة من أمراض القلب والشرابين، وهذا ما يتطلب العمل بكفاءة أكثر من أجل مواجهة الزيادة في الطلب على الخدمة الصحية، فضلاً عن انتشار أمراض لم تكن موجودة من قبل كالإيدز، مما يشكل تحدي إضافي يتمثل في الفحص المخبري للدم، واتخاذ سلسلة من الإجراءات الوقائية عند إجراء التدخلات الجراحية⁷

2.1. حتمية التغيير في المؤسسات العمومية الإستشفائية: تواجه المؤسسات العمومية الإستشفائية عدة تحديات مع بيئتها الداخلية والخارجية، تجعلها ملزمة بتغيير نمط تسييرها حتى تسترجع مصداقيتها أولاً، وتواجه منافسيها ثانياً، وتكون قادرة على مسايرة الأوضاع لتجد لها مكاناً يؤهلها للبقاء والنمو.

1.2.1. ضرورة التغيير لدعم نمو وتحسين خدمات المؤسسات العمومية الإستشفائية: تعاني المؤسسات العمومية الإستشفائية من رداءة وضعف خدماتها الصحية، ولذا فإن التغيير من شأنه أن يخلق نمواً وتطوراً بها، وهذا من خلال⁸:

- تحسين كفاءة وفعالية وجودة الخدمات الصحية العمومية المقدمة؛
- تسهيل الإتصال بين المسؤولين والعاملين، وجعل العلاقة أكثر مرونة؛
- تعميم التدريب على كافة العاملين لمسايرة ما يجري في البيئة الإستشفائية الخارجية؛
- وضع إجراءات عمل سهلة ومفهومة من طرف الجميع، تساعد على تحسين العلاقات بين الموظفين (إداريين، تقنيين، أطباء، شبه أطباء) بحيث تكون هناك لغة مشتركة توضح أهداف المؤسسة؛
- إرساء ثقافة مؤسسية بالمستشفى شاملة لكل الأطراف دون إقصاء؛
- تحفيز العامل واستشارته عند اتخاذ القرارات، يجعله أكثر ثقة في مسؤوليه مما يدفعه للعمل أكثر.

2.2.1. التغيير كحتمية لمسايرة التطورات: أحدثت التطورات السريعة في العلوم والتكنولوجيا حقائق جديدة، في حين أن المؤسسات الإجتماعية لا تجاري هذا التطور، وبسبب جمود المؤسسة العمومية الإستشفائية من جهة، وتغير الأوضاع وأساليب العمل، وكذلك ظهور الخصوصية، كان لزاماً على المؤسسة الإستشفائية أن تدرك هذه الضرورة في تغيير مسارها الحالي، فأحسن طريقة للتفكير في تطوير ونمو القدرات، تتطلب العمل على تغيير المؤسسة نحو ما يسميه المختصون بالتنظيم المتمرن، أين تصبح فكرة التغيير ضرورية وهاجس للجميع، حيث تتمركز شيئاً فشيئاً في الفكر والسلوك والمعاملة، لتأخذ معها مراجعة دائمة للسياسات المعتمدة في تسيير المؤسسة؛ ففي معظم الأحيان، تتحد عدة أشكال للتغيير فيما بينها، لتكون برنامج تغيير جذري يهدف للإجابة على حالة أزمة، متبوع بسياسات إصلاحية متزامنة؛ وفي حالة أخرى مشروع

إداري يطبق بصفة منتظمة على المؤسسة، لتتبعه مراجعة عامة لنوع سياسة التسيير، وهكذا فالتغيير يجب أن يكون دوما مستمرا بتحسين برنامج العمل، ويدفع بالعاملين بعيدا نحو التغيير الأحسن.

3.1. ميادين التغيير التنظيمي وأنواعه في المؤسسات العمومية الإستشفائية:
للتغيير التنظيمي عدة أنواع وميادين بالمؤسسات الإستشفائية، نبينها على النحو التالي:

1.3.1. ميادين التغيير في المؤسسات العمومية الإستشفائية: يمكن أن يمس التغيير التنظيمي ميدانين هما: التغيير على مستوى الهياكل، والتغيير على مستوى العنصر البشري في حد ذاته.

أ. التغيير على مستوى الهياكل: فهو يحدد التغيرات الداخلية في التنظيم، من حيث إعادة تنظيم الأقسام الإدارية، مواقع اتخاذ القرارات، وإعادة تحديد السلطة والمسؤولية، والعلاقات بين الإدارات والأفراد وغيرها⁹.

ب. التغيير على مستوى الموارد البشرية: يعتبر العنصر البشري أساس نجاح أي مؤسسة، ولذا يمكن القول أن تطور الهياكل وتغييرها لا يأتي إلا بتغير وتطور العاملين الذين يتحكمون في الهياكل؛ وأول نقطة يمكن التركيز عليها في تغيير العنصر البشري، هي كيفية التأثير في تصرفات العاملين وإدخال عوامل جديدة تدفعهم إلى تقديم مساهمات أكثر؛ لكن الأمر يبدو صعبا، فكل يعلم أن من أصعب الأمور التي تتطلب جهودا أكبر وإقناعا أكثر هو تكوين ذهنيات جديدة، وتوجيه الأفراد وفق متطلبات المؤسسة، لأن الفرد أو العامل ينطلق من ثقافته وبيئته، ويستعمل الأساليب التي يعرفها والمتعود عليها، فليس من السهل إقناعه بالتخلي عن المبادئ التي رسخت في ذهنه وتعويضها بأفكار جديدة؛ ويمكن التغيير في سلوكيات العاملين عن طريق تغيير إجراءات التوظيف وطرق التدريب، وتحسين وسائل الإتصال بين الموظفين، لكن هذه الطريقة تعتبر من أصعب الطرق، باعتبار أن هناك اختلافا في الذهنيات ومستويات التكوين الثقافي؛ أما في حالة امتناع أي عامل عن تقبل الإجراءات الجديدة إراديا، فعلى الإدارة اللجوء إلى العقاب بصورة استثنائية؛ ومن الأمور التي تساعد العامل على تقبل الجو الجديد للعمل، هو جعله يحس فعلا أنه ينتمي إلى مؤسسته، وهذا بالنظر في مشاكله والإستماع إليه والتغلب على الخلافات الداخلية؛ وبهذا تصبح الأهداف مشتركة بين جميع الموظفين، بالإضافة إلى تحسيسهم بأهمية آرائهم والأخذ بها أحيانا، واعتبارهم الثروة الأولى والأخيرة لنجاح مؤسستهم؛ وبالنظر إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية، يمكن القول أن العنصر البشري مشتت الأفكار، فالطبيب يفكر لوحده، والشبه طبي والإدريون أيضا، فيلاحظ عدم تواجد اتحاد فكري منهجي، والأهداف تكاد غير واضحة ومشاركة¹⁰.

2.3.1. أنواع التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإستشفائية: يمكن تصنيف التغيير الذي تتبناه المؤسسات العمومية الإستشفائية إلى أنواع التالية¹¹:

أ. التغيير الفني: ينصب هذا التغيير على الوسائل وليس على الأهداف أو الغايات، ويختلف هذا التغيير في تكلفته وأثره على المؤسسة الإستشفائية، إضافة إلى تأثيره على الكثير من الأنشطة المختلفة، حيث سيحدث طلبا على أهم الأنشطة بالمستشفى كالتدريب والمختبر والأشعة، وصيانة التجهيزات الطبية وغيرها.

ب. التغيير التعديلي: وهو تغيير في أهداف وغايات المستشفى، وليس في الوسائل عكس التغيير الفني، فقرار المستشفى مثلا بإنشاء برنامج للرعاية الصحية الممتدة للمنازل لكبار السن وأصحاب الأمراض المزمنة، هو مثال للتغيير التعديلي، وأي قرار داخل المستشفى يعتمد على التكنولوجيا التي تكون موجودة أصلا فيه.

ت. التغيير التكيفي: ويتضمن تغيرا في كل من الوسائل والغايات في نفس الوقت، وهذا النوع لا يحدث في المؤسسة الإستشفائية بشكل متكرر؛ وعندما يحدث، فإنه يتضمن تعديلا جوهريا في توجه المؤسسة (الغايات والأهداف)، وبذلك ينطوي على تغييرات في الوسائل التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها المعدلة.

4.1. إدارة التغيير في المؤسسات العمومية الإستشفائية: تعتبر إدارة التغيير في المؤسسات العمومية الإستشفائية إحدى أهم المسؤوليات الإدارية للمدير الصحي، مما يستوجب عليه امتلاك مهارات أساسية لقيادة التغيير، والتي تساعده على اختيار الإستراتيجية الملائمة لتنفيذه، وكذا القدرة على مواجهة الصعوبات التي تحول دون تطبيق التغيير؛ ولكي ينجح قائد التغيير في الدور الذي يؤديه، يجب أن يملك مجموعة من المهارات التي تساعده في التأثير والاستمرار في توجيه سلوك الأفراد، وتصنف هذه المهارات في أربعة فئات رئيسية كمايلي:

1.4.1. المهارات الفنية: وتتضمن مجموعة المهارات المتعلقة بفهم جوانب العمل الإداري، وهي مهارات محددة ومألوفة، وسهلة في اكتسابها وتنميتها؛ ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد، نجد القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، والإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه¹².

2.4.1. المهارات الإنسانية: تتعلق هذه المهارات بقدرة القائد على تفهم حاجات ودوافع العاملين معه، ومقدرته على إشباعها، والتي تلعب دورا مهما في تحديد مدى رضا الفرد لعمله¹³؛ كما تؤدي القدرة على معرفة حاجات الأفراد ورغباتهم إلى فهم المشيرات والسلوك الصحيح الذي يؤدي إلى التعامل معها، ومعرفة ردود الأخرين اتجاهها، مما يؤدي إلى فعالية أكثر وإنتاجية أفضل¹⁴.

3.4.1. المهارات الفكرية والتنظيمية: وتشمل مهارات التحليل والتشخيص، وحل

المشكلات واتخاذ القرارات، والإبداع والإبتكار¹⁵؛ أما المهارات التنظيمية فتتضمن معرفة نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي، والاستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية، والتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية¹⁶.

2. دور إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية التغيير التنظيمي:

تعني إستراتيجية التغيير بذل جهود طويلة الأمد لإدخال تغييرات مخططة ومنضبطة داخل المؤسسة، بما في ذلك المظاهر المتعلقة بالتعامل مع عملية التغيير نفسها، وبما أن الأفراد داخل المؤسسة هم أهم عناصرها، فإن المورد البشري يعتبر جوهر عملية التغيير، بحيث تطالب إدارة الموارد البشرية ببذل الجهد المناسب لتفهم وإدراك سلوك الأفراد وشخصياتهم، والعمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المؤسسة¹⁷.

1.2. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية: يشكل عدم استقرار بيئة المؤسسة من أن تصبح عملية التغيير عملية مستمرة، وبالتالي فإن كل مؤسسة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولات التوافق مع التغيير، وهذا الوضع يستوجب إستراتيجيا أن تتسم إدارة الموارد البشرية بالتغير والتطور المستمرين، وأهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في كسب قابلية الأفراد للتغيير، والعمل على إعادة التوازن وتكيف الأفراد والجماعات للتغيير المنشود.

1.1.2. مفهوم التغيير التنظيمي: تعمل المؤسسة اليوم في ظل متغيرات بيئية تتسم بالتغير المستمر، سواء كانت هذه المتغيرات البيئية اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية، وتخلق هذه المتغيرات البيئية في الغالب ضغوطا كثيرة على المؤسسات على اختلاف أحجامها أو طبيعة نشاطها أو ملكيتها، مما يحتم عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع مثل هذه التغيرات حتى تتمكن من البقاء والإستمرار، ولقد قدم العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة تعاريف مختلفة للتغيير التنظيمي.

- فقد عرف التغيير التنظيمي بأنه: «إحداث تعديلات في أهداف وسياسة الإدارة في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية في أوجه النشاط الجديدة التي تحقق للتنظيم الأسبقية على غيره من المنظمات¹⁸».

- ويعرف أيضا بأنه: «تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات¹⁹».

- والتغيير التنظيمي هو: «استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على المنظمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن للتغييرات التي تحدث في بيئة المؤسسة²⁰».

- كما عرف بأنه: « عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري ليتوافق مع متطلبات بيئة التنظيم، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته²¹».

- وقد عرف كارنزي Carnzi التغيير التنظيمي بأنه: « يعبر عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافها، أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل بها²²».

من خلال ما سبق، يمكن تعريف التغيير التنظيمي في هذه الدراسة بأنه عملية التحسين المستمرة على كافة أبعاد المؤسسة: البعد الإنساني، والهيكلية والتقني؛ وهذا بغرض تحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة التنظيمية، يضمن بقاء واستمرار المؤسسة في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

2.1.2. مكانة التغيير بالنسبة لإدارة الموارد البشرية: إن عمليات التغيير لا يجب أن تنفذ بطريقة مخططة ومنضبطة فحسب، ولكن يجب أيضا أن تعالج بشكل لائق حتى تحقق أهدافها المرسومة؛ وبالتالي يجب أن لا تشكل الموارد البشرية بالمؤسسة مشكلة بالنسبة للتغيير، بل يجب أن تكون عاملا مساعدا آخر، مما يؤخذ في الحسبان ويساهم في زيادة مميزات التغيير ويدعمه²³.

إن عدم الإستقرار البيئي يتطلب أن تصبح عملية التغيير عملية مستمرة، وبالتالي فإن كل مؤسسة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولات التوافق مع التغيير؛ وهذا الوضع يستوجب إستراتيجيا أن تتسم إدارة الموارد البشرية بالتغير والتطور المستمرين، بحيث تدور معايير الفعالية في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حول محورين أساسيين؛ يتمثل الأول في مدى ضمان الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويتمثل الثاني في ضمان القدرة على تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بحيث يكون أكثر استجابة للمتغيرات والتحديات البيئية²⁴.

إن الطريقة التي ستؤثر بها عملية التغيير على الموارد البشرية ستعتمد مباشرة على الدرجة التي ستغير بها الوضع القانوني للمؤسسة، والوضع التعاقدى لمواردها البشرية؛ لذلك يجب دائما التفكير بكل جدية في مدى جاهزة الكفاءات البشرية للتغيير، ومستوى استعدادها لدعمه.

مما سبق، تبرز أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في كسب موافقة الأفراد وتقبلهم للتغيير من ناحية، والعمل على إعادة التوازن وتكليف الأفراد والجماعات الذين تأثروا نتيجة التغيير من ناحية أخرى، فإدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إيجاد التوازن الديناميكي، والذي يتضمن أربعة أبعاد هي²⁵:

- الإستقرار الكافي بما يسهل ويساعد على تحقيق الأهداف الحالية للمؤسسة؛

- الإستمرارية الكافية لضمان إحداث التغيير المنظم في الأهداف والوسائل؛

- تكيفا كافيا للإستجابة الملائمة للفرص والمتطلبات الخارجية، وكذلك الظروف الداخلية المتغيرة؛

- الإبداع الكافي الذي يسمح للمؤسسة بالاستمرار في استباق الأحداث، والمبادرة قبل وقوعها.

كما تعتبر إدارة المورد البشرية من أكثر الإدارات تأثر بالتغيير، لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد تمتلكه المؤسسة، لذلك فهي مطالبة بأن تتبنى دورا مبادرا في التنبؤ لكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على تحقيق عملة التغيير بشكل ينسجم مع أهدافها الإستراتيجية.

2.2. معوقات تنفيذ التغيير بالمؤسسات الإستشفائية: تواجه المؤسسات الإستشفائية عدة صعوبات ومعوقات تتمحور في عدة عوامل منها²⁶:

1.2.2. طبيعة مهام الرعاية الطبية: يمتاز العمل داخل المؤسسة الإستشفائية بالدقة المتناهية والحذر الشديد في أداء الخدمة، حيث إن الأمر يتعلق بأثمن ما في الوجود وهو صحة الإنسان، وأي خطأ قد يؤدي بحياة المريض أو يؤدي إلى عجز دائم؛ وتحمل هذه الخصائص مضامين هامة بالنسبة لتنفيذ التغيير التعديلي والتكيفي، حيث ينظر إلى هذه التغييرات بأنها ذات أثر مباشر على الأفراد المعنيين بإنتاج وتقديم الخدمة الطبية؛ ومن جهة أخرى فإن المؤسسات الإستشفائية لديها الميل وبشكل مسبق لتقويم كفاءة التغيير المقترح مسبقا، فلا مجال للمخاطرة في الممارسة الطبية.

2.2.2. طبيعة العناصر البشرية العاملة بالمؤسسات الإستشفائية: يحكم أداء المهنيين الصحيين وخاصة الأطباء مبادئ وأخلاقيات قوية، كمبدأ عدم التسبب بأي أذى لمرضاهم؛ وعلى ذلك، فإن أي عمل يتضمن تحمل المخاطرة أو استعمال طرق جديدة غير مثبتة في الرعاية، يمكن أن ينتج عنه رفض أو انتقاد أعضاء المهنة.

3.2.2. طبيعة البناء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية: يتميز بناؤها التنظيمي بالتعقيد، وخاصة من حيث مفاهيم السلطة والقوة، وما يتصف به من تعدد الأقطاب، حيث لا بد من التركيز على الأفراد الرئيسيين في المؤسسة الإستشفائية في التغيير التعديلي والتكيفي؛ وحقيقة الأمر أن الكثير من الأفراد ممن هم خارج نقاط السلطة الرسمية يمتلكون قدرا كبيرا من القوة والقدرة على التأثير مثل الأطباء، حيث إن الفشل في استشارة هؤلاء منذ البداية يمكن أن يفشل أو يعرقل جهود التغيير.

4.2.2. طبيعة التعليم والتدريب للمهنيين الصحيين: تركز على الإستقلالية والفردية في اتخاذ القرارات، مما يجعل من الصعب عليهم التكيف مع الأساليب التعاونية والتي تقوم على مبدأ المشاركة، والتي تميز جهود التغيير المخططة؛ فالمؤسسات الصحية لا تتوفر لديها الخبرة الكافية فيما يتعلق بالتعاون والمشاركة في حل مشاكلها.

5.2.2. طبيعة العلاقة بين الأطباء و مرضاهم: أو ما يعرف بالنموذج الطبي، والذي يتعارض مع معظم التغييرات التعديلية والتكيفية، حيث لا يسمح هذا النموذج بالتدخل في العلاقة المباشرة والخاصة بين الأطباء ومرضاهم من أي طرف آخر؛ وهذا يتعارض بشكل كامل مع منهج التطوير التنظيمي الذي يتبعه مستشاروا التطوير التنظيمي، حيث يحاول العمل على حل المشاكل بالتشاور الكامل مع المعنيين الرئيسيين في المؤسسة؛ وبالتالي فإن فشل استشاري التطوير التنظيمي للاستجابة لخصوصية التطوير النموذج الطبي وتوقعاته، يقلل من مصداقية أخصائي التطوير التنظيمي من جهة نظر هؤلاء المهنيين الصحيين.

6.2.2. تعدد الجهات الخارجية ذات المصلحة بأنشطة وعمليات المؤسسات الإستشفائية: حيث تضع المؤسسات الإستشفائية أهمية واهتمام كبير لتمويل أنشطتها وضمان تدفق مالي لها من الخارج، مما يجعل من الصعب عليها تبني تغييرات لا تضمن استمرار التدفق المالي من الجهات الخارجية، وخاصة المستهلكة لخدمات المؤسسات الإستشفائية، مثل شركات التأمين والضمان الصحي.

بالإضافة للمعوقات السالفة الذكر، يعد مصدر التغير من أهم العوامل التي ترفع من مقاومة الفاعلين له، ذلك أن أي تغير مفروض يكون مثيرا للمعارضة، لأنه يهدد مراكزهم وسلطاتهم لاسيما إذا لم يكن بناء على طلبهم، لأنه يحمل في طياته معنى ضمنيا بالنقد الموجه لهم ولظروف عملهم ولسلوكلهم الذي تعودوا عليه، وبأنهم لا يؤدون أعمالهم على أكمل وجه، مما يرفع من درجة مقاومتهم له، وتنعدم مساعدتهم إلى القائمين به؛ أما إذا كان هذا التغير بناء على طلبهم، فإنهم ينظرون للقائمين به على أنهم يعملون لصالحهم؛ كما يؤدي التنظيم غير الرسمي دورا كبيرا في الرفع من درجة المقاومة للتغير، وقد أوضحت عدة دراسات أن إقناع قادة التنظيم غير الرسمي وجلب ثقتهم وانخراطهم في مشروع التغير قد يؤدي إلى نجاح سيرورة تنفيذه، الشيء الذي لم يكن ممكنا تحقيقه بالإعتماد على الأسلوب الرسمي؛ ويمكن أن نستخلص أن مقاومة جماعات العمل تكون أكبر من مقاومات الفاعلين مجتمعة، لأن سلوك الجماعة لا يمثل سلوكا مماثلاً ومطابقاً لسلوك الفاعل، فهو مضاعف من حيث القوة؛ كما يلاحظ أن أثر التغير المقترح في الجماعة غالباً ما يكون أكبر من أثره في الفاعل، وتكون المقاومة متطابقة مع حجمه؛ فإذا كان كبيراً فإن إمكانية ظهور مقاومة شديدة من جانب الجماعة تكون كبيرة، كما تكون الآثار المترتبة عنه على مراكز السلطة والإختصاصات ومسؤوليات الفاعلين الذين يتعلق بهم كبيرة أيضاً.

3.2. مجالات التغيير المرتبطة بإدارة الموارد البشرية: يتمثل الهدف الرئيسي لعملية التغيير في مساعدة المؤسسة على تجديد المتطلبات التنظيمية والإدارية لزيادة فعالية الهيكل التنظيمي والوظيفي، مع تدعيم أداء العاملين لواجباتهم وممارسة صلاحياتهم

وفق توجيه استراتيجي تحدده إدارة المورد البشرية، حيث يمكن أن تشمل عملية التغيير كل أقسام التنظيم أو بعض المجالات الوظيفية، ومهما كان الأمر فإن هذه العملية تستدعي القيام ببعض الإجراءات نذكر منها²⁷:

- تعديل أهداف الأنشطة الرئيسية أو الفرعية للتنظيم؛
 - إلغاء بعض الوحدات التنظيمية القائمة أو استحداث وحدات جديدة؛
 - زيادة اختصاصات بعض الأنشطة أو الوحدات الإدارية أو تقليصها.
- وتعكس آثار التغيير الذي يمس الهيكل التنظيمي على الدليل التفصيلي للتوصيف الوظيفي، بحيث يترتب عليه ضرورة تدخل إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بدراسة وتقييم هيكل الوظائف، وإحداث التغييرات التي تنسجم مع الوضع الجديد، وينتج عن ذلك اعتمادا بعض الإجراءات نذكر منها:
- استحداث وظائف جديدة وإلغاء وظائف قائمة؛
 - تغيير بعض المسميات الوظيفية أو تعديلها؛
 - تغيير ارتباطات الوظائف وعلاقتها ببعضها البعض ومتطلبات شغلها الوظيفية.

إن تحقيق الفعالية المطلوبة في أنشطة إدارة الموارد البشرية المتوافقة مع عملية التغيير التنظيمي، يقتضي ترجمة التغييرات المشار إليها سابقا إلى إجراءات وقواعد تتضمن تهيئة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، على التعامل والتفاعل مع متطلبات التغيير، لذلك يجب القيام بمايلي²⁸:

- دراسة وتقييم الصلاحيات القائمة بالمؤسسة وتحديد مجالات تطورها وتحديثها؛
- إعداد نظام للإستقطاب والإختيار والتعيين، ليشمل مختلف البرامج الهادفة إلى الحصول على الكفاءات البشرية التي تحتاجها المؤسسة، حتى تتجاوز كل مشاكل العجز في الموارد التي تحتاجها عملية التغيير؛
- إعداد نظام تقييم الأداء ليشمل أسس متابعة وتقييم الأداء، والمعايير والأدوات المستخدمة في التقييم.

ويتطلب التغيير إحداث تغييرات وتعديلات في الجوانب التنظيمية وأساليب وإجراءات العمل، لذلك من الواجب تجنيد ودعم الكفاءات البشرية من خلال إيجاد نوع من التوفيق بين الأهداف المشتركة للمؤسسة، وأهداف الانجازات الفردية؛ وبمعنى آخر، يجب التعامل مع التغيير بطريقة تضمن استمالة وإعجاب العاملين، وتبقي النتائج المحققة متوافقة مع الأهداف الجديدة للمؤسسة؛ لذلك يجب التركيز على عوامل الجذب التي تدعم وتقوي عملية التغيير.

4.2. التغيير وطبيعة السلوك الإنساني المقاوم للتغيير: يعتبر الإنسان العنصر الرئيسي والموجه لفعالية عملية التغيير، حيث تتوقف نتائج هذه العملية على مدى تجاوب العاملين ودعمهم؛ وإذا ما نظرنا إلى الأفراد، فإننا نجد أن سلوكياتهم ما هي إلا محصلة تفاعل بين

ثلاثة عناصر أساسية هي: الرغبة، القدرة، والبيئة؛ وهذه العناصر تعتبر مكملة لبعضها البعض²⁹؛ ويشكل أهم تغيير يحدث في التنظيم هو تغيير سلوكيات العمال وتعديلها بشكل يتناسب مع أهداف التنظيم، فأساس التغيير هو دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة واعتماد قواعد عمل مختلفة، تسمح للتنظيم بالتطور والنمو³⁰.

ويعني مصطلح مقاومة التغيير ذلك السلوك الهادف إلى الإبقاء على الوضع القائم، وهذا يعني امتناع العاملين عن تحقيق الأعمال التي يستوجبها، أو عدم الامتثال للأوامر والقرارات الهادفة إلى تحقيق التغيير؛ فمقاومة التغيير إذن هي عملية رفض تقبل الجديد، ويكون الرفض من خلال القيام بأعمال مناقضة ومنافية لعمليات التغيير³¹؛ ويلاحظ أن أفراد التنظيم عادة ما يتمسكون بالأوضاع الإدارية والفنية السائدة، ويميلون إلى الإلتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، وبالتالي يحاولون بشدة مقاومة أي إستراتيجية للتغيير؛ حيث يلجئ بعض المديرين التعامل بسلبية مع الأفراد الذين يعبرون على هذا سلوك مقاوم للتغيير، بدون أن يجهدوا أنفسهم في معرفة الأسباب التي دفعت هؤلاء إلى تبني هذا السلوك³²؛ وتظهر مقاومة التغيير كنتيجة لعدة أسباب، تختلف باختلاف نوعية وشكل التغيير المراد تحقيقه، وكذلك باختلاف ثقافة الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومن أهم العوامل التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير نجد مايلي:

1.4.2. ارتباط العمال بالارتباط الذاتي: يقاوم العمال التغيير في حالة اعتقادهم أنهم سوف يفقدون الإعتبار، ونجد هنا غالبية الأفراد المعنيين بالأمر سيهتمون بأنفسهم فقط، ونادرا ما يفكرون في المنفعة العامة التي قد تترتب عن التغيير؛ فالعامل عندما يشعر بأن التغيير سيسبب له تهديدا مباشرا لمصالحه الشخصية والمهنية غالبا ما يلجأ إلى مقاومته، وتتمثل هذه المصالح في: القوة والمكانة، ودرجة الجهد المبذول، والمزايا المتحصل عليها³³.

2.4.2. قلّة الفهم والثقة: يميل الأفراد إلى المقاومة عند عدم فهمهم لهدف وآليات التغيير المستهدف، كما ينتج عن تشويه المعلومات تراجع مستوى الثقة واتساع الهوة بين الإدارة والعمال، مما يؤدي إلى أوهام كثيرة يتصور بموجبها الأفراد أن برامج التغيير والتطوير تهدف إلى الإساءة إليهم³⁴.

3.4.2. اختلاف التقييمات: تكون مقاومة التغيير عندما يختلف أفراد التنظيم حول تقييمهم لنتائج وانعكاسات التغيير عليهم وعلى المؤسسة، فالاستجابة لمحاولة التغيير تكون لها علاقة بوجهات نظر المجموعات المختلفة، وتوقعاتهم حول طبيعة هذه النتائج، ومدى مساهمتها في تحسين الوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة؛ وفي كثير من الأحيان، يكون تقييم الأوضاع من قبل العاملين مغايرا تماما لما يصرح به المديرون؛ وهنا يتفاعل المديرون مع هذا الاختلاف بشكل سلبي، ويعتبرون أنفسهم أنهم يملكون الرؤية الكافية والتحليل الشامل للواقع، وأن ما يراه العاملون بعيد عن

وضع المؤسسة، ومجالات وأهداف التغيير المراد تحقيقه غير دقيقة؛ وهنا يظهر الجانب الإيجابي لمقاومة التغيير لأنها تساعد على دفع المسؤولين للتحري عن المعلومات الكاملة والدقيقة، وإعادة الحسابات والتحليلات المصاحبة لعمليتي التقييم والتوقع.

4.4.2. **التخوف من عدم القدرة على تنمية المهارات والسلوك لمقابلة متطلبات التغيير:** من أهم عوامل مقاومة التغيير التي تميز أغلب المؤسسات، نجد تخوف العاملين من عدم قدرتهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لاستيعاب متطلبات عملية التغيير، إضافة إلى تخوفهم من عدم قدرتهم على تكييف سلوكياتهم بسرعة كافية تتلاءم من حاجيات التغيير؛ والسبب قد يعود إلى محدودية إمكانيات بعض العاملين، وعدم استطاعتهم مواكبة التطور الحاصل في المؤسسة³⁵.

3. ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق فاعلية التغيير التنظيمي:

تتطلب عملية التغيير تبني القائمين والمسؤولين عليها مبادئ وقواعد التحليل والبناء الإستراتيجي، نظرا لتأثير هذه العملية على وضع ومستقبل المؤسسة الإستراتيجي؛ وبما أن الأفراد داخل التنظيم هم الأكثر تأثرا بهذه العملية، فإن ذلك سيعني بالضرورة حتمية مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط وتنفيذ أنشطة التغيير، إلى جانب مسؤوليتها الإستراتيجية في تفعيل وتدعيم كل الجهود الرامية إلى تجاوز كل العوائق والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة خلال إنجازها لإستراتيجية التغيير؛ ويتطلب تحقيق فاعلية إستراتيجية التغيير، ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم للتأكد من جودة عملية التغيير، ثم ربطها بتلك الأنشطة الإستراتيجية التي تساهم في تحقيقها؛ وبشكل عام تظهر إدارة الموارد البشرية في صورة الإدارة المسؤولة عن أهم هذه المؤشرات، بحكم أنها المشرفة على إدارة وتحفيز أكثر العناصر الحيوية داخل المؤسسة.

1.3. **مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** إن اهتمام إدارة المؤسسة بقضايا الموارد البشرية، يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها؛ وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد؛ وأن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة، يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على هذا النوع من الموارد³⁶؛ ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب وتنمية الأفراد، الذين يمتلكون المواهب والكفاءة اللازمين للمؤسسة لكي تتنافس في بيئة معقدة ومتغيرة؛ وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية، يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية؛ مما يستوجب إدارتها بمنظور إستراتيجي، يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة من جهة وأهداف الأفراد العاملين بها من جهة أخرى³⁷؛ وتوجد مجموعة من التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تشير في مضمونها إلى نفس المعنى، نذكر منها:

- « هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية بالمؤسسة، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية»³⁸.

- « هي اتجاه طويل الأجل لوظيفة إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على تحديد أنسب المسارات لكي تنجح المؤسسة في إدارة هذه الموارد، بما لا يتعارض مع النظم والعمليات والموارد البيئية المتاحة لها»³⁹.

- « هي تلك المنهجية الفكرية، التي تركز على اتخاذ القرارات المرتبطة بمنظومة الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق التفاعل بين هاته المنظومة بأبعادها وعناصرها المختلفة، مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبالتالي العمل على تحقيق الأهداف المستقبلية لها»⁴⁰.

- « هي ممارسات جديدة و معاصرة، ترسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بالشؤون التي تخص حياته الوظيفية، وتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وظروفها ورسالتها المستقبلية، التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعاشها، وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم»⁴¹.

- « هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة، والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية، المؤسسة، الأفراد والأنظمة، وهذا كله يتضمن ضرورة المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل»⁴².

فإستراتيجية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من أن تبقى فعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة، حيث تعتبر مدخل شامل لمعالجة المسائل الجوهرية مثل: إدارة التغيير، الثقافة التنظيمية، الخ»⁴³.

وسوف نأخذ بتعريف « راندال شولر Randal Schuler ” من رواد الحقل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية كتعريف إجرائي، حيث عرفها بأنها: « في الأساس خطط وبرامج لتحديد وحل القضايا الإستراتيجية الأساسية، المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وتركز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحالف كل من ممارسات وبرامج الموارد البشرية للمؤسسة، مع الخطط على المستوى الاستراتيجي ووحدات الأعمال الإستراتيجية، فاتباع ممارسات الموارد البشرية، يعد من الاهتمامات الرئيسية الهامة لكل من المديرين العموميين ووظيفة إدارة الموارد البشرية»؛ كما أكد على كونها كل الأنشطة المؤثرة على تصرفات الأفراد الساعين نحو التعرف على الاحتياجات الإستراتيجية اللازمة، لتنفيذ وبلورة كل الأنشطة المطلوبة داخل المؤسسة»⁴⁴؛ ومن خلال التعاريف السابقة،

يتبين لنا مايلي:

- تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل، مكونة من مجموعة من الأنشطة على شكل برامج وإستراتيجيات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة؛ حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل فعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة؛

- كما تشير إلى مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة، لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية⁴⁵.

2.3. إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة مقاومة التغيير: ينبغي على إدارة الموارد البشرية التفكير في مظاهر المقاومة التي قد يبذلها الأفراد عند القيام بأي برنامج للتغيير؛ ومن هذا المنطلق، فإن الواجب الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو العمل على التقليل من حدة هذه المقاومة أو احتوائها، من خلال وضع إستراتيجيات مناسبة للتغلب على مختلف أشكال المقاومة المحتملة أو المفاجئة، ومن هذا الإستراتيجيات نجد:

1.2.3. الإستراتيجية الإحتوائية: يقصد بها ما تتخذه إدارة الموارد البشرية من تدابير لمنع ظهور المقاومة، أو العمل للتقليل من أسباب ظهورها؛ وتتمثل مهمة هذه الإستراتيجية في العمل على إضعاف أسباب المقاومة، أو حصرها في أقل عدد ممكن من الأفراد أو الجماعات؛ وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى قسمين، يتعلق القسم الأول بقيام إدارة الموارد البشرية بالاتصال مع الأفراد بهدف تثقيفهم وإعلامهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها، وإقناعهم بأن الهدف الأساسي من التغيير هو خدمة مصالح المؤسسة والعاملين معا، كما يهدف هذا النوع إلى توحيد التصور من خلال نشر المعلومات وتسهيل المناقشات وتقبل الاستفسارات وشرح الغموض، وكل ذلك من شأنه أن يساهم في تقارب الأفكار وتوضيح حسن النوايا وإعادة الثقة في نفوس العمال المعنيين بالتغيير⁴⁶؛ أما القسم الثاني فيتمثل في اعتماد نظام للمكافآت والحوافز يهدف إلى ترغيب العمال في التغيير، ويكون ذلك من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بشرح المزايا التي يحصل عليها الأفراد عند إنجاح عملية التغيير؛ كما تقوم بمنح حوافز وامتيازات إلى الأشخاص المحتمل مقاومتهم لأنشطة التغيير، أو تعويض الأفراد المتضررين منه⁴⁷.

2.2.3. إستراتيجية المشاركة: إن أحسن طريقة لإزاحة أي التباس أو غموض هو إشراك العمال في الإعداد لعملية التغيير، والسماح لهم بإبداء آرائهم وتساؤلاتهم واقتراحاتهم، وهو ما يشعرهم بمسؤوليتهم في تحقيق التغيير؛ وعند مشاركة العاملين في المراحل

المختلفة التي تمر بها عملية التغيير، فإن ذلك يساعد في تسيير عملية التغيير ويزيد من إلتزامهم بها، فهم سيكونون مجتهدين لإنجاحها لأنها من صنعهم؛ وتناسب إستراتيجية المشاركة بعض الحالات التنظيمية، فهي ملائمة إذا كانت عملية التغيير تتسم بالبطء، وتحتاج إلى وقت طويل مع غياب خطة واضحة للتنفيذ، وهنا تكون المشاركة مهمة وفعالة لأنها تسمح بتدنية مظاهر المقاومة⁴⁸.

3.2.3. إستراتيجية التمويه والمراوغة: تلجأ إدارة الموارد البشرية عند وجود مقاومة للتغيير معارضة شديدة إلى استخدام بعض الإستراتيجيات السلبية للحد من مظاهر المقاومة العنيفة، ويكون ذلك بالدخول في مفاوضات وتبادل الآراء حول مجالات التغيير؛ والإتفاق على ما يمكن قبوله وما يمكن تعديله من طرق وإجراءات؛ وعند فشل مثل هذه المفاوضات، يلجأ بعض المسؤولين إلى طرق ملتوية من أجل تمرير مشاريع التغيير، مثل ترغيب بعض الأفراد في دعم التغيير مقابل الحصول على عروض استثنائية مثل الترقيات أو مكافآت معتبرة⁴⁹.

4.2.3. اختيار الإستراتيجية الملائمة: بغض النظر عن أي إستراتيجية تنوي إدارة الموارد البشرية استخدامها، فإن المعايير التي يحدد على أساسها ملائمة إستراتيجية معينة لموقف معين تشمل كل من: التكاليف المتوقعة، مواطن القوة والضعف في الإستراتيجية، التحليل الواقعي لكل حالة مقاومة، مقدار السلطة الممنوحة للنظام المسؤول عن عملية التغيير.

3.3. مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تدعيم إستراتيجية التغيير: تشارك إدارة المواد البشرية بمختلف أنشطتها في تدعيم إستراتيجية التغيير، حيث تكون لديها مسؤولية إستراتيجية في توفير الموارد البشرية القادرة والراغبة في تحقيق التغيير المطلوب، بالإضافة إلى تحديد معدلات الأداء لكل وظيفة، وتحديد نوعية وحجم العمالة لإنجاز خطة وبرنامج التغيير المستهدف، وإعداد خطة التوظيف بما يتفق وتطور حجم العمل؛ وهذا عبر المراحل التالية:

1.3.3. إعداد الجدول الزمني للتعيينات ونظام الرواتب والحوافز: وذلك من خلال:
تحديد أرمنة التعيين؛

وضع وتنفيذ برنامج الإستقطاب؛

إجراء الإختبارات اللازمة وإجراء التعيينات المناسبة.

كما يتضمن إعداد نظام الرواتب والحوافز القيام بـ:

دراسة وتحليل مستويات الأجور السائدة وفرض تغييرها، بالشكل الذي ينسجم مع متطلبات التغيير وظروف المؤسسة.

إعداد نظم الحوافز والمنح، والتي تأخذ أشكال مختلفة (حوافز فردية أو جماعية، حوافز مادية أو معنوية).

ويجب أن تراعي في عملية تصميم نظام الحوافز وتحديد أنواعها تحقيق الأهداف التالية:
ربط التحفيز بالأداء والسلوك المنسجم مع التغيير؛
دعم دور المديرين والمشرفين في التوصية والإشراف وتقييم الأداء؛
دعم الولاء والانتماء وتحقيق الرضا الوظيفي⁵⁰.

2.3.3. إعداد نظم و أدلة العمل: تعد نظم وأدلة العمل الترجمة والتوظيف الحركي الجيد للهيكل التنظيمية، وبدون هات النظم والأدلة لا يكون هناك ثمة جدوى من تلك الهياكل؛ حيث يتضمن دليل العمل مختلف الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها بواسطة النشاط في إطار برنامج التغيير، والإجراءات التفصيلية لأداء مهام النشاط، ومختلف النماذج والمستندات اللازمة لأداء النشاط، إضافة إلى خريطة تدفق الإجراءات.

3.3.3. إعداد خطة و موازنة التدريب: ويتضمن ذلك القيام بما يلي:
تحديد احتياجات الأفراد من التدريب، من خلال التعرف على أنواع المهارات والسلوكيات الواجب اكتسابها لتحقيق التغيير المستهدف؛
تحديد أنواع البرامج التدريبية اللازمة لتحسين وتطوير المهارات والقدرات والسلوكيات الوظيفية للأفراد؛

تحديد المحتوى الفني للبرامج التدريبية، وهو يمثل الموضوعات التي يجب أن تغطيها البرامج التدريبية لتنمية المهارات والقدرات المطلوبة، والتي يعتمد عليها في عملة التقاعد والتفاوض مع مراكز التدريب المتخصصة.
إعداد خطة التدريب، ويتم ذلك من خلال تحديد الفئة المخططة لكل برنامج، وأوقات وأماكن تنفيذ البرامج، والمتطلبات الفنية والمادية اللازمة لتلك البرامج.

إعداد الموازنة التقديرية للتدريب، وذلك من خلال تحديد بنود الإنفاق لكافة البرامج التدريبية، وتوقيت استحقاق هذا الإنفاق؛ ووضع ضوابط قياس كفاءة البرنامج التدريبي، ويتم ذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب لرصد وتحليل مهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد، للتأكد من مدى تماشيها مع أهداف التغيير⁵¹.

4.3. مضامين التغيير في الأنشطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: يتطلب الوضع المنشود من طرف إدارة الموارد البشرية ضمن إنجازها لإستراتيجية التغيير دعماً واضحاً من عدة أنشطة، مثل: التخطيط، التدريب والتطوير والحوافز.. إلخ، حيث يجب أن تتم صياغة إستراتيجية الموارد البشرية في ظل احترام متطلبات كل مرحلة من مراحل التغيير، بحيث تظهر برامج وسياسات الموارد البشرية في شكل عملية ديناميكية متغيرة ومتطورة تعتمد على القراءة الدقيقة والفهم العميق لإستراتيجية التغيير المعتمدة؛ وعلى هذا الأساس، يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل للتغيير، وما يقابلها من أنشطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية⁵².

1.4.3. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة إنطلاق عملية التغيير: تعتبر مرحلة الإنطلاق أهم مراحل عملية التغيير، لأنها تتعلق بمدى جاهزية النظام وبمدى استعداده لممارسة التطوير والتغيير؛ وعادة ما تحتاج المؤسسة إلى تدعيم ثقافة المخاطرة والرغبة في التجديد والتطوير حتى تستطيع أن تدخل إلى وضع التغيير، وبالتالي تتجاوز فترة التردد والخوف من المستقبل، ولإنجاح هذه المرحلة يجب على إدارة الموارد البشرية أن تراعي خصوصية هذه المرحلة في كل أنشطتها، وذلك كمايلي:

أ. أنشطة الإستقطاب والتوظيف: حتى تعطي إدارة الموارد البشرية الدعم الحقيقي لمرحلة الإنطلاق، ينبغي عليها العمل على استقطاب عمالة شابة تتميز بقدرات تأهيلية عالية، حتى يكون لها هامش تطور في الكفاءة والتأهيل، كما تمتلك القدرة على التجديد والتفتح على التغيرات والتطورات؛ حيث أن استقطاب وتعيين مثل هذه الكفاءات سيكون له أثر كبير على تحفيز الأفراد السابقين بالمؤسسة، بسبب المنافسة التي قد تنشأ بينها، أو بسبب الخوف من الإقصاء؛ لذلك يمكن اعتبار التعيينات الجديدة مؤثر خارجي للأفراد من أجل دعم عمليات التغيير⁵³.

ب. نظام الأجور والمكافآت: يجب أن تكون أنظمة الأجور محفزة ومرنة، وأن تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في عملية التغيير؛ أما تقييم الأداء، فيجب أن يكون على أساس شخصي ووفق متطلبات النجاعة الفردية، أما المكافآت التشجيعية فتتميز بالشكل الفجائي من حيث قيمتها وشكلها؛ وعلى العموم، يجب أن تعمل سياسة الحوافز في مرحلة الإنطلاق على ضمان أكبر مستوى من المشاركة العمالية⁵⁴.

ت. أنشطة التدريب والتنمية المهنية والاجتماعية: إن الآفاق المهنية بالنسبة للعمال في هذه المرحلة كبير، لأن المؤسسة مقبلتة على التطور والنمو؛ وعليه، فإن إستراتيجية التدريب والتنمية يجب أن تربط بين المشروع الشخصي للفرد ومشروع المؤسسة، وذلك بواسطة إعداد مخططات تسيير المسارات المهنية وترقية وتطوير الكفاءات، خاصة تلك الكفاءات الإستراتيجية التي تخدم وتدعم إستراتيجية التغيير في كل مراحلها.

2.4.3. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التحول وتنفيذ عملية التغيير: في ظل هذه المرحلة تعيش المؤسسة نوع من التردد، فهي من جهة متأثرة بمظاهر التغيير التي تعبر عن النتائج المصاحبة لعملية التحول، ومن جهة أخرى متأثرة بمظاهر المقاومة التي تعكس رغبة بعض الأطراف في المحافظة على الوضع السابق حفاظا على بعض المكاسب أو خوفا من بعض التهديدات؛ ونظرا لأن التوجه نحو التغيير والتجديد أصبح يشكل هاجس الإدارة والأفراد، فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ستكون مطالبة بالعمل الأكثر في سبيل تحقيق أهداف التغيير، وذلك من خلال مختلف أنشطتها الإستراتيجية المتمثلة في:

أ. أنشطة الإستقطاب والتوظيف: في ظل هذه المرحلة، تطالب إدارة الموارد البشرية باعتماد برنامج للإستقطاب، حيث يركز على الأفراد الذين يتميزون بالكفاءة العالية فقط، والقادرين على شغل وظائف محددة ودقيقة، أي تلك الوظائف والمهام التي تخدم مباشرة مشروع التغيير؛ وتعاني المؤسسة على مستواها من بعض العجز، ومن خلال هذا المنطلق لا بد أن تكون إجراءات التوظيف واختيار المرشحين صارمة ودقيقة، بحيث توفر مجال للحصول على الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة، والتي تتميز بالمهارة العالية والقدرة الفائقة على التجديد، بالإضافة إلى استعادتها التام مع مختلف موارد المؤسسة وبرامجها التغييرية⁵⁵.

ب. نظام الأجور والمكافآت: تقوم سياسة الأجور والمكافآت في هذا الوضع على اعتماد نظام للأجور يأخذ بعين الإعتبار النجاعة الفردية بالدرجة الأولى، وكذا المساهمة في إنجاز الأهداف الجماعية؛ وعليه، فإن آليات تقييم الأداء لا تعتمد فقط على النتائج الفردية فحسب، ولكن كذلك على مدى تأقلم الفرد مع العمل الجماعي تدعيما لعملية التغيير التي تركز على معيار الأقدمية داخل المؤسسة، لكونها تجسد درجة وفاء الأفراد لمؤسستهم، ومدى تحملهم للأعباء والمشاكل والمخاطر المصاحبة لعملية التغيير⁵⁶.

ت. أنشطة التدريب والتنمية المهنية والإجتماعية: يلعب التدريب الدور المحوري في هذه المرحلة، حيث أن الأفراد القائمين على إنجاز المهام الحالية قد لا يكونون قادرين على القيام بها في مستقبل إذا ما تغيرت متطلبات العمل، وفشلوا هم في تطوير مهاراتهم؛ وبالتالي فإن وضع إستراتيجية للتدريب والتطوير للكفاءات في الوقت المناسب تدعيما لعملية التغيير، ستسمح باحتواء عدد كافي من الأفراد الذي تنسجم خصائصهم وأهدافهم مع خصائص وأهداف التغيير الذي تعمل المؤسسة على إتمامه.

إن قدرة المؤسسة على التغيير يمكن أن تعتمد على قدرة أعضائها على الثقة في بعضهم البعض، وهذا ما يهدف إلى تدريب الحساسية في تحقيقه؛ حيث يعتبر تدريب الحساسية الطريقة الأفضل لتنمية العلاقات الداخلية التي تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين ومدركين لأنفسهم، ولتأثير الآخرين فيهم. حيث يقوم هذا التدريب إلى زيادة الوعي بأهمية مواصلة عمليات التغيير، وتنمية القدرة على التعاون من أجل تحقيقه⁵⁷.

3.4.3. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال تثبيت عملية التغيير: هي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت التغيير المرغوب فيه، وفي ظل هذه المرحلة تسعى المؤسسة إلى اختبار مدى كفاءة إستراتيجيات التغيير المتبعة، ومدى التزام العاملين بكل البرامج المرتبطة بهذه العملية، ومستوى رغبتهم في مواصلة ذلك حتى تحقيق الأهداف المبرمجة؛ ويتم هذا من خلال متابعة مختلف أنشطة الموارد البشرية.

أ. أنشطة الإستقطاب والتوظيف: تميل المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى تدعيم سياسة

التوظيف الداخلي، وذلك رغبة منها في تدعيم وتنمية الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وبالتالي تشجيع الأفراد أكثر على التمسك بعملية التغيير والعمل على مواصلتها، وهذا لا يعني إلغاء تام لكل أنشطة التوظيف الخارجي، حيث تمارسه إدارة الموارد البشرية بهدف معالجة بعض حالات الإختلال التي تنشأ بسبب العجز في بعض الإختصاصات الضرورية لاستمرار أنشطة المؤسسة⁵⁸.

ب. نظام الأجور والمكافآت : إن الممارسات الإستراتيجية المرتبطة بنظام الحوافز، يجب أن تكون تحقق الربط بين المقابل النقدي والنتائج المحققة على المدى القصير من طرف الأفراد وفرق العمل؛ وتقييم الأداء من خلال النتائج والسلوك، بالإضافة إلى مستوى امتثال الأفراد إلى القواعد والإجراءات التنظيمية؛ وإلى جانب التحفيز المادي الهادف إلى تدعيم الولاء والرضا الوظيفي، تجد إدارة الوارد البشرية حلول معنوية تدعم العملية التغييرية، كتنويع أساليب الإتصال، وتدعيم دور العمال في اتخاذ قرارات التغيير والمحافظة عليه⁵⁹.

ت. أنشطة التدريب والترقية المهنية والإجتماعية: إن تثبيت عملية التغيير تتطلب دور كبير من إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتدريب، خاصة إذ أثبتت نتائج تقييم الأداء تراجع الرغبة أو القدرة لدى بعض الموارد البشرية التي لها تأثير في عملية التغيير؛ وليس كافيا من الواجهة الإستراتيجية أن نعرف ما نحتاج إليه في مجال الموارد البشرية وأن يدرّب الأفراد إتباعا لذلك، بل يجب أن نجعل العاملين يشعرون بالسعادة نتيجة للتغيير، وأن يدركوا محاسنه من خلال فرض التنمية الداخلية التي يوفرها التنظيم خلال هذه المرحلة⁶⁰.

4. دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس - الجزائر:

يهدف هذا المبحث إلى تقديم عرض لنتائج الدراسة الميدانية، وهذا من خلال توضيح إجراءات البحث وأدواته، ووصف خصائص مجتمع البحث، وبيان الجوانب المتعلقة بمتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها في تفعيل التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس، باعتباره من أهم التحديات التي تواجه بيئته الإستشفائية.

1.4. إستراتيجيات التغيير الممكن إتباعها بالمركز الإستشفائي الجامعي: توجد العديد من الإستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن يستعملها المدراء الصحيون لتنفيذ التغيير في مستشفياتهم، من بين أهمها نجد⁶¹:

1.1.4. إستراتيجيات إعادة التعليم: تعتمد هذه الإستراتيجيات على تقديم الحقائق والمعلومات بشكل موضوعي، حيث أنها لا تقرر خطة مسبقة، بل تستعمل في الأصل كمصدر لتوليد النقاش والأفكار حول معالجة الفجوة بين ما تفعله المؤسسة حاليا وما يتوجب عليها عمله، ومن بين هاته الإستراتيجيات نجد:

أ. إستراتيجية التعليم المستمر: تستعمل هذه الإستراتيجية بشكل خاص في السلك الطبي، حيث يستدعي تسارع التغيير في التكنولوجيا والمعارف في العلوم الطبية، التركيز على التعليم المستمر كمدخل لتفعيل عملية التغيير.

ب. إستراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية: تتمثل الفكرة الأساسية في هذه الإستراتيجية في البدء بعملية التغيير التنظيمي من خلال جمع البيانات حول أنشطة التنظيم، وهذا بتوزيع استقصاءات؛ ومن ثم يتم تغذية النتائج لمجموعة من الأفراد لإعطائهم فرصة لاستكشاف معاني ومضامين هذه النتائج، والوصول إلى إجراءات تصحيحية؛ ثم جمع البيانات مرة أخرى بعد تطبيق الإجراء التصحيحي، ويعاد تقويمها لمعرفة أثر الإجراء التصحيحي المراد تغييره؛ وتتمثل الوظيفة الأساسية لعملية التغذية العكسية في إظهار التناقض بين ما تفعله المؤسسة الصحية وما يتوجب عليها فعله، وجعل هذا التعارض واضحا للمشاركين، حيث تؤثر التغذية العكسية على السلوك عن طريق توليد الطاقة عند الأفراد، وتحفيزهم للبدء باتخاذ إجراء تصحيحي، لأنها تقدم للأفراد والجماعات معلومات تتعارض مع إدراكهم ومعتقداتهم؛ فقد تعتقد قيادة الهيئة الطبية بأن الأطباء يقدموا لمرضاهم خدمات رعاية طبية جيدة، إلا أنه بعد جمع البيانات عن مؤشرات جودة الرعاية الصحية المقدمة، نجد أن هاته المعدلات مرتفعة قياسا بالمعايير المقبولة، مما يحفز القيادة على التفكير باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2.1.4. إستراتيجيات الإقناع: على عكس إستراتيجيات إعادة التعليم، تحاول إستراتيجيات الإقناع إحداث التغيير من خلال التحيز المقصود في تصميم وتقديم البيانات والمعلومات للأفراد، فالتركيز هنا هو على بيع الفكرة المراد تبينها، والتي قد تركز على معلومات أساسية أو على معلومات مفبركة، إضافة إلى التلاعب بالأفراد والتأثير على مواقفهم من خلال المناورة والسياسة؛ هذه الإستراتيجيات شأنها شأن إستراتيجيات إعادة التعليم أكثر ما تكون أهمية في المراحل الأولى لعملية التغيير، أي مرحلة إدراك المشكلة ومرحلة تحديد ما يجب عمله، أو في المرحلة الأخيرة أي مرحلة القبول بالتغيير؛ ففي المراحل المبكرة لعملية التغيير، تركز معظم إستراتيجيات الإقناع على مواقف الأفراد بهدف إقناعهم بالتغيير، وهناك أساليب مختلفة للإقناع منها التقريب المتتابع، أسلوب التشابه، أسلوب تشتيت الذهن.

3.1.4. إستراتيجيات التيسير: وتمثل هذه الإستراتيجيات التدخلات التي يتم القيام بها لتسهيل تنفيذ التغيير المطلوب، ويقوم استعمال هذه الإستراتيجيات على افتراض أن المؤسسة الصحية قد أدركت المشكلة وحددت خطة العلاج، وأنها منفتحة للمساعدة الخارجية ولديها الرغبة في الإعتماد على الجهود الذاتية للتغيير؛ ومن بين أهم الإستراتيجيات المستعملة نجد أسلوب بناء الفريق، حيث أن المؤسسات الصحية تعتمد إلى حد كبير على فرق العمل في أداء مهامها، والتي يجب أن تعمل بتناغم وتعاون

لضمان تقديم خدمات رعاية طبية جيدة؛ ورغم ذلك، توجد درجة عالية من النزاع والخلاف والغموض بين مجموعات العمل داخل هذه المؤسسات الصحية، مما ينعكس سلباً على فاعلية المجموعات وعلى قدرتها على المشاركة الفعالة في عملية التغيير؛ ويعتبر أسلوب بناء الفريق مدخلاً لدعم الأداء الكلي لمجموعة العمل، وقدرتها على تسهيل عملية التغيير ومشاركتها الفاعلة فيها.

4.1.4. إستراتيجيات القوة: تقوم هذه الإستراتيجيات على استعمال العقوبات والردع لضمان تنفيذ التغيير، وإذعان الفرد له؛ وتستعمل إستراتيجيات القوة بشكل خاص عندما تفشل المؤسسة الصحية أو إحدى الوحدات والأقسام فيها إدراك الفجوة الأدائية، حيث تفشل في البدء بعملية التغيير المطلوب؛ إلا أنه يعاب على هذه الإستراتيجيات وبشكل واضح أنها وإن كانت تضمن تنفيذ التغيير، إلا أنها لا تضمن تقبل بالتغيير.

2.4. إجراءات البحث الميداني: إن إسقاط الإطار النظري لموضوع البحث على أرض الواقع يتطلب توفير إطار منهجي واضح، يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي يجرى من خلالها البحث الميداني، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم من هدفها وظروفها من جهة، وتكون مفهومة ومرغوب فيها من قبل المستقصى منهم من جهة أخرى، حيث أن اختيار أداة البحث لا يجب أن يكون عشوائياً أو خاضعاً للذاتية، بل يجب أن يبنى على أسس متينة للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

1.2.4. الأدوات المستخدمة في البحث: قمنا بتقديم قائمة الاستبيان المتكونة من مجموعة من الأسئلة، والتي تم إعدادها مسبقاً بالرجوع إلى ردود قائمة المحكمين، وهم عبارة عن أساتذة ومهنيين من داخل الوطن ومن خارجه ساهموا في تحسين الاستبيان، وقد تم توجيهه إلى الأفراد داخل مجتمع البحث من أجل إبداء رأيهم فيها، وقمنا بتحليل الاستبيان بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences المعروف تجارياً بـ S.P.S.S لمعالجة البيانات، الإصدار 19، والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، ووفقاً لمقياس « ليكرت Likert » ذو 5 درجات والذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات.

2.2.4. مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع المفردات التي تشكل مشكلة البحث، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها؛ وبالنسبة لدراستنا يتكون مجتمع البحث من كافة العاملين في المناصب العليا بالمركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس ذات العلاقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والمقدر عددهم بـ: 291، باستثناء المستخدمين المهنيين المقدر عددهم بـ: 36 لكونهم خارج إطار الدراسة، وهم موزعين كمايلي: المستخدمين الإداريين والإطارات: 45؛ المستخدمين شبه الطبيين: 203؛ مستخدمو التكوّن شبه الطبي: 7؛ والمستخدمين الإداريين المقدر عددهم بـ: 279، وهم موزعين كمايلي: الإطارات المستخدمين الإداريين: 39؛

المستخدمين الإداريين المنفذين: 240؛ بالإضافة إلى المستخدمين الطبيين العاملين في الصحة العمومية، والمقدر عددهم ب: 74.

3.2.4. عينة البحث: قدر العدد الإجمالي لمجتمع البحث ب: 608 فردا، وتمثل عينة البحث مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثله في الدراسة، وقد قمنا باختيار عينة 50% من مجتمع البحث، والتي قدرت ب: 304 فرد، وهي مقسمة على مختلف المصالح والأقسام الموجودة بالمركز الإستشفائي الجامعي؛ ثم قمنا بتوزيع أداة البحث عليهم (40 نسخة عربية و 264 نسخة فرنسية)، وبعد متابعتهم وجمع الإستبيانات منهم، تم استرداد 247 استبيان، تمثل 81,25 % من إجمالي الإستبيانات الموزعة، وبناء على ذلك فقد خضعت الإستبيانات للتحليل الإحصائي.

3.4. حوصلة نتائج الإستبيان:

كانت نتائج البحث المتعلقة بمتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي وأهميتها في تفعيل التغيير التنظيمي به كما يلي:

1.3.4. هل توجد أنشطة ذات بعد إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (1-4): الإجابة عن السؤال رقم 1

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
27	68	84	49	19

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الإستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 38.4% من المبحوثين غير موافق تماما وغير موافق، و 34.0% محايد، المتوسط الحسابي = 2.86، الإنحراف المعياري = 1.097، وهذا يبين غياب أنشطة ذات بعد إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي.

2.3.4. هل يتم بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى الموجودة بالمركز الإستشفائي الجامعي؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (2-4): الإجابة عن السؤال رقم 2

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
55	116	43	24	09

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الإستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 69.3% من المبحوثين غير موافق تماما وغير موافق، و 17.4% محايد، المتوسط الحسابي = 2.26، الانحراف المعياري = 1.026، وهذا يبين عدم بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى الموجودة بالمركز الإستشفائي الجامعي.

3.3.4. هل تعتبر دراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ضرورية بالمركز الإستشفائي الجامعي؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (3-4): الإجابة عن السؤال رقم 3

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
17	24	33	29	144

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 70.0% من المبحوثين موافق تماما وموافق، و 13.3% محايد، المتوسط الحسابي = 4.05، الانحراف المعياري = 1.315، وهذا ما يبين أن دراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعتبر ضرورية بالمركز الإستشفائي الجامعي.

4.3.4. هل ينبغي توفير متطلبات من أجل إرساء الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (4-4): الإجابة عن السؤال رقم 4

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
02	17	26	77	125

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 81.8% من المبحوثين موافق تماما وموافق، و 10.5% محايد، المتوسط الحسابي = 4.24، الانحراف المعياري = 0.952، وهذا ما يبين أهمية توفير متطلبات ودعائم من أجل إرساء الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي.

5.3.4. هل يوجد مقاومة للتغيير من قبل العاملين في مختلف أقسام ومصالح المركز الإستشفائي الجامعي؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (5-4): الإجابة عن السؤال رقم 5

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
06	13	38	114	76

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 30.8% من المبحوثين موافق تماما، و 46.2% موافق، المتوسط الحسابي = 3.98، الانحراف المعياري = 0.945، وهذا يبين وجود مقاومة للتغيير من قبل العاملين في مختلف أقسام ومصالح المركز الإستشفائي الجامعي. 6.3.4. هل تدرك إدارة الموارد البشرية أهمية التغيير التنظيمي كحتمية ينبغي على المركز الإستشفائي الجامعي تفعيلها؟
يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (6-4): الإجابة عن السؤال رقم 6

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
13	20	79	87	48

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 54.6% من المبحوثين موافق تماما وموافق، و 32.0% محايد، المتوسط الحسابي = 3.55، الانحراف المعياري = 1.057، وهذا يبين أن إدارة الموارد البشرية تدرك أهمية التغيير التنظيمي كحتمية ينبغي المركز الإستشفائي الجامعي تفعيلها.

7.3.4. هل يوجد توجه استراتيجي من طرف إدارة الموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي لدفع العاملين إلى تفعيل التغيير التنظيمي وتحسين سلوكياتهم؟
يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (7-4): الإجابة عن السؤال رقم 7

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
15	46	79	83	24

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 43.7% من المبحوثين موافق تماما وموافق، و 31.6% محايد، المتوسط الحسابي = 3.23، الانحراف المعياري = 1.054، وهذا يبين وجود توجه استراتيجي من طرف إدارة الموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي لدفع العاملين إلى تفعيل التغيير التنظيمي وتحسين سلوكياتهم.

8.3.4. هل يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تساهم في مواجهة تحدي التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي؟
يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (8-4): الإجابة عن السؤال رقم 8

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
09	18	31	73	116

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 76.6% من المبحوثين موافق تماما وموافق، و 12.6% محايد، المتوسط الحسابي = 4.09، الانحراف المعياري = 1.101، وهذا يبين أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يمكن أن تساهم في مواجهة تحدي التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي.

خاتمة:

تعتبر إدارة المورد البشرية من أكثر الإدارات داخل المؤسسة تأثرا بالتغيير التنظيمي، لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد تمتلكه المستشفى ألا وهو العنصر البشري، لذلك فهي مطالبة بأن تتبنى دورا مبادرا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات في البيئة الإستشفائية التي تؤثر على تحقيق عملية التغيير بشكل ينسجم مع أهدافها الإستراتيجية؛ فالأساس في عملية التغيير هو دفع العمال لتبني أنماط سلوكية واعتماد قواعد عمل مختلفة، تسمح للمستشفى من تغيير سلوكيات العمال وتعديلها بشكل يتناسب مع أهداف التنظيم؛ كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية التفكير في مظاهر المقاومة التي قد يبذلها الأفراد عند القيام بأي برنامج للتغيير، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي؛ ومن هذا المنطلق، فإن الواجب الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو العمل على التقليل من حدة هذه المقاومة أو احتوائها، وذلك من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة للتغلب على مختلف أشكال المقاومة المحتملة أو المفاجئة.

النتائج:

غياب أنشطة ذات بعد إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس، وأكد 69.3% من المبحوثين أنه لا يتم بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى الموجودة بالمركز الإستشفائي الجامعي، أي عدم صحة الفرضية الأولى؛

تعتبر دراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ضرورية بالمركز الإستشفائي الجامعي، وأكد 81.8% من المبحوثين أنه ينبغي توفير متطلبات ودعائم من أجل إرسائها ودراستها، أي صحة الفرضية الثانية؛

أكد 77% من المبحوثين أنه توجد مقاومة للتغيير من قبل العاملين في مختلف أقسام

ومصالح المركز الإستشفائي الجامعي، كما تدرك إدارة الموارد البشرية أهمية التغيير التنظيمي كحتمية ينبغي المركز الإستشفائي الجامعي تفعيلها، أي عدم صحة الفرضية الثانية؛

يوجد توجه استراتيجي من طرف إدارة الموارد البشرية لدفع العاملين إلى تفعيل التغيير التنظيمي وتحسين سلوكياتهم؛ وأكد 76.6% من المبحوثين أنه يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تساهم في تفعيل التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي، أي صحة الفرضية الرابعة.

التوصيات:

العمل على إيجاد نوع من التوافق بين الأهداف الإستراتيجية بالمركز الإستشفائي الجامعي، والأهداف الفردية للعاملين؛ مع الدعم المتواصل من خلال إحداث تغييرات وتعديلات في الجوانب التنظيمية وأساليب وإجراءات العمل؛ إشراك العاملين بالمركز الإستشفائي الجامعي في الإعداد لعملية التغيير، والسماح لهم بإبداء آرائهم وتساؤلاتهم واقتراحاتهم ومناقشاتهم، وهو ما يشعرهم بمسؤوليتهم في تحقيق التغيير؛

ربط إستراتيجية التغيير بالمركز الإستشفائي الجامعي ببرنامج تدريبي ونظام تحفيز ملائم مع المتطلبات التي تقتضيها الأنشطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛ ضرورة مساندة المؤسسات العمومية الإستشفائية لمتطلبات التغيير والتحديات التي تفرضها البيئة الإستشفائية، مع حتمية مشاركة إدارة الموارد البشرية ومسؤوليتها الإستراتيجية في تخطيط وتنفيذ أنشطة التغيير بالمستشفى.

الهوامش والمراجع:

- 1 طلال بن عايد الأحمد، التنظيم في المنظمات الصحية، دون طبعة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011، ص: 394.
- 2 ثامر ياسر البكري وغسان عبد الرزاق العبيدي، التسويق الصحي في ظل المتغيرات المعاصرة، المؤتمر العلمي الأول لكلية الإقتصاد والإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، الأردن، ص: 4.
- 3 فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، مكتبة الجامعة الشارقة، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص: 26-25.
- 4 طلال بن عايد الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 394.
- 5 فريد كورتل وآخرون، تسويق الخدمات الصحية، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص: 10.
- 6 مريزق عدمان ومحمد عدمان، التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالجزائر نموذجا، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي

- 12-13 ماي 2010، جامعة البليدة، ص: 4.
- 7 ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، 2008، ص: 326-325.
- 8 Sylvie LUCAS et Jisette HART, Management Hospitalier: Stratégie nouvelle des cadres, Edition Lamane, 1ere édition, Paris, 2002, p: 51.
- 9 سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص: 642.
- 10 مريزق عدمان ومحمد عدمان، مرجع سبق ذكره، ص: 6.
- 11 فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص: 314-313.
- 12 محمد براق وعمر حوتية، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عنابة، يومي 30 نوفمبر و1 ديسمبر 2004، ص: 9.
- 13 عبد العزيز مخيمر ومحمد الطعامنة، الإتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، القاهرة، 2008، ص: 61.
- 14 فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، مرجع سبق ذكره، ص: 290.
- 15 سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص: 8.
- 16 محمد براق وعمر حوتية، مرجع سبق ذكره، ص: 11.
- 17 أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، 2003، ص: 363.
- 18 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، الإسكندرية، 2000، ص: 432.
- 19 راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1999، ص: 290.
- 20 J.P. Amassasse Poulot, Stratigor: Politique Générale - Stratégie - Structure et Décision, DUNOD, 3eme édition, Paris, 1997, p: 340.
- 21 حسين رحيم وعبد الفتاح علاوي، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 12 و 13 ماي 2010، جامعة البليدة، ص: 3.
- 22 عبد الرحمن يوسف درويش، العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة

- ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد رقم: 13، العدد الأول، 2000، ص: 236.
- 23 عبد الباقي محمد صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2002، ص: 243.
- 24 on_line], [21.03.2013], Available from internet : URL :< http://www.itwarabic.> 24
< org/course6.htw
- 25 محمد جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، 2003، ص: 243.
- 26 بتصرف الطالب نقلا عن: مريزق عدمان ومحمد عدمان، مرجع سبق ذكره، ص: 10-11. وفريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، مرجع سبق ذكره، ص: 326-328.
- 27 محمد جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 366.
- 28 محمد جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 369.
- 29 أحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشلف، 2005/2006، ص: 170.
- Dimitri WEISS, Ressources Humaines, Editions D'Organisation, 3eme édition, 30
.Paris, 2005, p: 544
- 31 عبد الباقي محمد صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 244.
- 32 أحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 171.
- .Dimitri WEISS, Op.Cit, p: 546 33
- 34 محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، 2004، ص: 327.
- 35 عاصم الأرصي، دراسات معاصرة في التطور الإداري: منظور تطبيقي، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، 1987، ص: 61.
- 36 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2001، ص: 41.
- 37 يوسف بودلت، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية: حالة مجمع صيدال - فرع أنتيبوتيكال، مذكرة الماجستير في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2009/2008، ص: 53.
- 38 سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص: 83.

Lynda CRATTION & Others, Strategic Human Resource Management: 39 Corroborate Rhetoric & Humanity Reability , Oxford Publishing Co., without .edition, London, 2003, p:14

40 عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة - الاندماج - مشاركة المخاطر)، مكتبة عين شمس، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2003، ص: 8.

41 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص: 71.

42 يوسف بودلة، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

43 أشوك شاندا وشلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: الخزامي عبد الحكم أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002، ص: 35.

44 رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، 2005، ص: 167.

45 عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، القاهرة، 2005، ص: 240.

46 أحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

47 on_line], [27.03.2013], Available from internet : URL :<http://www.nauss.edu.> .<sa

48 محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 354.

49 أحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

50 أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 398-399.

51 أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 401.

B. Gazier, Les Stratégies Des Ressources Humaines, Editions Dunod, 1ère édition, 52 .Paris, 2001, p: 158

53 بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق رأس المال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص: 6.

54 محمد بن يوسف العطيات، إستراتيجية التغيير و التطوير، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،

- الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2002، ص: 179.
- 55 أحمد مصنوعة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق متطلبات التغيير بالمؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 8 و 9 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص: 10.
- 56 محمد بن يوسف العطيات، مرجع سبق ذكره، ص: 181.
- 57 .B. Gazier, Op.Cit, p: 163
- 58 أحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 179-180.
- 59 أحمد مصنوعة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق متطلبات التغيير بالمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص: 11.
- 60 محمد بن يوسف العطيات، مرجع سبق ذكره، ص: 186.
- 61 فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، مرجع سبق ذكره، ص: 320-324.