

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة

ضمن عملية التغيير التنظيم

أ. عبد الرؤوف عزالدين

جامعة بالأغواط

الملخص: تعتبر إدارة الموارد البشرية المعاصرة من أكثر الوظائف فاعلية ضمن مختلف عمليات التغيير التي تتبناها المنظمات المعاصرة، وهذا باعتبار أنها العامل المشترك بين كل أقسام التنظيم والمسؤولة المباشرة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية فيها. فأي تغيير يمس جزء من المنظمة ستتفاعل معه هذه الوحدة الإدارية، مما سيحتم عليها اعتماد مجموعة من الممارسات سواء المتعلقة بتطوير المنظمة أو تلك المتعلقة بتكوين الموارد البشرية وتنميتها أو الحفاظ عليها إضافة للممارسات التي تدعم انتماء وولاء الأفراد وتلك الممارسات التي تسعى لتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية والهدف منها هو تعزيز دور المورد البشري في نجاح عملية التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التغيير ، التغيير التنظيمي، إدارة الموارد البشرية

The Summary: The contemporary human resource management is considered one of the most effective functions within the various processes of change adopted by contemporary organizations, as it is the common factor between all organization departments and the direct responsible of the various activities associated with human resources. Any change which affects the part of the organization will interact with this administrative unit, which will necessitate the adoption of a set of practices, both those related to the development of the institution or the formation, the development and the conservation of human resource. Adding to that, the practices that support the affiliation and loyalty of individuals and those practices that seek to achieve social and legal requirements within the framework of the philosophy of change management. All this so as to enhance the role of human resource in the success of the process of organizational change.

Key words: Change, organizational change, human resources management

المقدمة: لقد أصبح موضوع التغيير وإدارته من المواضيع التي تحظى باهتمام واهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين وقادة المنظمات، فالتغيير يمس كافة شؤون الحياة لاسيما

المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وهنا يبرز التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، نظرا لأنه يمس مختلف جوانب المنظمة سواء كانت رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها أو هيكلها التنظيمي أو سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم، وحتى إجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة. ومما لا شك فيه أن عملية وضع وتنفيذ استراتيجيات للتغيير التنظيمي يتطلب توفير موارد متنوعة واتباع ممارسات مختلفة تسمح بتحقيق أهدافه، من أهم تلك الموارد نجد المورد البشري الذي أصبح اليوم يحتل صدارة الاهتمام باعتباره مصدرا أساسيا لنجاح المنظمات المعاصرة بما يملكه من معارف ومهارات وتميزه بالإبداع، فحتى لو تفاعلت كل موارد وإمكانات المنظمة، فإنّ مواردنا البشرية هي التي تحرك هذه الموارد وهي التي تحدد الأهداف والسياسات وتضع الخطط والاستراتيجيات الأمر الذي أعطاه بعدا استراتيجيا في كيفية إدارتها.

من هذا فإن دور إدارة الموارد البشرية المعاصرة باعتبارها المسؤول المباشر على تنظيم الموارد البشرية في المنظمات تجاوز ذلك الدور التقليدي والروتيني المقصورة مهامها على توفير اليد العاملة اللازمة وتسييرها تسييرا إداريا أكثر منه عمليا. ولم تعد وظيفة الموارد البشرية تلك الوظيفة المساعدة والاستشارية للوظائف الأخرى، وإنما أصبحت أكثر استراتيجية وشمولا، وأصبح تسييرها أكثر اتساعا وتجديدا، لهذا لا يمكننا الحديث عن عملية التغيير في المنظمات دون الربط بينه وبين إدارة الموارد البشرية. فإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تحولت من حاجة إدارية إلى خدمة استباقية تطلعية لتكون أحد عوامل نجاح التغيير. وهو ما يؤكد على ضرورة مشاركة إدارة الموارد البشرية في أنشطة التغيير التي تقوم بها المنظمة من خلال مجموعة من الممارسات تتبناها بما يتماشى ومتطلبات عملية التغيير التنظيمي. والسؤال الذي يمكن أن يطرح هنا هو، ما هي الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيير التنظيمي؟

لقد ارتأينا من خلال مقالنا هذه أن نتطرق للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي، وباعتبار أن مقالنا يحاول الربط بين التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية سنتطرق أيضا لفلسفة إدارة الموارد البشرية ضمن عملية التغيير، كما سنتناول أهم ممارساتها الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق أهداف عملية التغيير التنظيمي.

أولا- التغيير التنظيمي : المفهوم والمسببات

لقد أصبحت كلمة التغيير متداول كثيرا في مجالات عدة سواء في السياسية أو الاقتصاد أو العلوم التنظيمية، كما أصبحت هذه الكلمة محورية في أغلب الأبحاث والدراسات. وباعتبار ان مقالنا هذا يربط بين إدارة الموارد البشرية والتغيير كعملية تنظيمية سنحاول إبراز أهم الجوانب التي تتعلق بالتغيير التنظيمي.

1- مفهوم التغيير التنظيمي: لقد أخذ مصطلح التغيير حيز كبير من اهتمام الباحثين ، فمنهم من ركز في تحديد مفهومه على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز علي الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء،

ومنهم من ركز علي التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير. غير أننا لو ركزنا على مفهوم التغيير على مستوى المنظمات بالمعنى العام له سنجده هو " التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، أي الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"³⁷⁵. فالتغيير التنظيمي يعبر عن تلك الجهود المخطط لها للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

2- دواعي التغيير التنظيمي

لا تتغير المنظمات من أجل التغيير فقط، كما أن 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. فالحاجة للتغيير تظهر في المنظمات على الأقل كمواكبة للحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة³⁷⁶، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاءها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

عموما يمكن أن نقسم أهم دواعي التغيير إلى عوامل من البيئة الداخلية وأخرى من البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، وفي المنظمات المعاصرة فإن كثيرا من عمليات التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا يتضمن تعديلا في الإستراتيجية، مما يؤدي إلى تأثير التنظيم بأكمله وهو ما يتسبب في مواجهة تحديات للقيم المتعارف عليها للأفراد³⁷⁷، 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، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الايديولوجية الثقافية³⁷⁸.

³⁷⁵ عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط 1، مصر، 2000، ص 9

³⁷⁶ Perret Véronique, **La gestion du changement organisationnel, articulation de représentations ambivalentes**, 5^{ème} conference international de management stratégique, Lille, France , 13-15 mai 1996.

³⁷⁷ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 346

³⁷⁸ Abdurrahman, **Organizational change and innovation, unpublished scientific research**, Riyadh, 2008, P2.

ما يلاحظ أن البيئة الداخلية والخارجية تختلف في درجة ديناميكيتهما وتغيرها، وكاستجابة لذلك فإن المنظمات تختلف في مقدار التغيير الذي تمارسه وذلك حسب درجة الديناميكية، حيث أن معدل التغيير يجب أن يكون حسب درجة تغير البيئة من أجل ضمان فعاليتها، فالمنظمات التي تعمل في البيئة الديناميكية تمارس تغييرات أكبر لضمان فعاليتها وذلك بدرجة أكبر من تلك المنظمات التي تعمل في بيئة أكثر استقراراً.

3- إدارة التغيير

يقول PATRICK KRASENSKY في كتابه SURTOUT, NE CHANGEZ RIEN. " التغيير لا يمكن تجنبه بل يجب قيادته وإدارته"³⁷⁹. فالتغيير في المنظمات المعاصرة لا يتم بطريقة عشوائية بل هو عملية منظمة تقوم على مجموعة من القواعد والإجراءات العلمية الاستراتيجية لضمان نجاحها، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الواعية لعملية التغيير في المنظمة. لهذا واعتماداً على مفهومي التغيير والإدارة يمكننا القول بأن إدارة التغيير عبارة عن فلسفة إدارية تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه؛ بقصد بلوغ الأهداف المسطرة مسبقاً.

4- مداخل التغيير التنظيمي

قد يمس التغيير التنظيمي عدة مجالات في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض أهم مجالات التغيير في النقاط التالية:

4-1- المدخل الوظيفي: يهتم هذا المدخل بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها³⁸⁰. إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضرورياً إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيدها استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف³⁸¹.

³⁷⁹ Patrick Krasensky – Pierre Zimmer, SURTOUT NE CHANGEZ RIEN, Editions d'Organisation, France, 2006, p 27

³⁸⁰ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 239

³⁸¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 472-480 بالتصرف

4-2- المدخل الإنساني: ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما **التغيير المادي** للأفراد وذلك من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم. والثاني يتمثل في **التغيير النوعي** للأفراد وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية³⁸².

4-3- المدخل الهيكلي: وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه مكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"³⁸³، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية.

ويرى "علي السلمي" أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات³⁸⁴.

4-4- المدخل التكنولوجي: وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة. ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية³⁸⁵.

بعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

- أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.
- رغم أننا حاولنا حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعني انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من المجالات الأخرى.

³⁸² علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر، ص 257-258.

³⁸³ علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 329.

³⁸⁴ علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، مرجع سابق، ص ص 258-259.

³⁸⁵ علي الشريف، مرجع سابق، ص 330.

- يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناء على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.
- رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد.

ثانيا - ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير التنظيمي

1- إدارة الموارد البشرية المعاصرة

مع التغيير في مجال الاهتمام بالموارد البشرية أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة، فقد باتت هي الجهة المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، وأصبح ينظر إلى دورها وممارساتها على أنها وسيلة لتفجير طاقات التفكير والإبداع لدى هذا المورد الهام، وعليه أصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمات المعاصرة هو الإدارة العليا³⁸⁶. فإدارة الموارد البشرية المعاصرة تعرف على أنها: " تلك الإدارة والوظيفة الأساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها"³⁸⁷. ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية المعاصرة عبارة عن تخصص مفتوح في بيئة شديدة التغيير. ففي جوهرها تهتم بتنمية وبناء قدرات الأفراد بقصد رفع مستواهم المهني وتمكينهم من القيام بمبادرات وإنجاز المهام المسندة إليهم بكفاءة عالية، لأن الأفراد هم رأس مال أي منظمة أو مجتمع، ونجاح أية منظمة يتوقف على مهارات وخبرات ومؤهلات الأفراد العاملين بها. كما نرى أن الإدارة المعاصر للموارد البشرية ليست تلك الإدارة المساهمة في مختلف عمليات وأنشطة المنظمة فقط، بل ينبغي لها أن تتعدى ذلك وتعمل على أن تصبح شريكا مع المدراء في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة للتنظيم. وهذا من خلال الاستثمار الأمثل في ممارسات الموارد البشرية الإبداعية من منطلق جديد لها والمتمثل في احترام الإنسان وقدراته الفعلية ومحاولة تنميتها بحيث تضمن للمنظمة الكفاءات، وهذا عن طريق وضع تنبؤات لاحتياجات المنظمة في ظل ضغوطات المحيط المتسم بشدة التغيير.

2- علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي

لقد أدت الأشكال التنظيمية الجديدة للمنظمات المعاصرة إلى إثارة العديد من القضايا ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية، فاستراتيجيات التغيير التي صاحبت تلك الأشكال

³⁸⁶ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،

2005، ص 48

³⁸⁷ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 14

التنظيمية تدمج منطقاً مرتكزا على مقاربات جديدة تعتبر أن إدارة الموارد البشرية هي أساس نجاح عملية التغيير. ويبدو واضحا أن التغيير في المنظمات ليس محايدا على سير عمل ووظائف إدارة الموارد البشرية. فالتغيير ساهم في تعديل خلفيات إدارة الموارد البشرية التي تعتبر هي العنصر الأساسي في نجاح خطته واستراتيجيات تنفيذه.

هنا يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية تتأثر بعملية التغيير وتؤثر فيه، وهو ما يقودنا للقول أيضا 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 أما تحديين الأول تحدي التغيير في المنظمة ككل 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 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 إستراتيجية التغيير. وهو ما يتطلب تغييرها أو تعديلها تماشيا مع معطيات وأهداف جديدة وفي إطار دور المراقبة والمرافقة الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير.

يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية المعاصرة باتت تلعب دورا أساسيا وحاسما في عمليات التغيير التي تحدثها المنظمات المعاصرة، ولا يمكن أبدا الفصل بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير. ويرجع هذا أساسا إلى جانبين، الجانب الأول يتمثل في كون عمليات واستراتيجيات التغيير الحديثة تركز بشكل كبير على الجانب البشري وذلك على مستويين. المستوى الأول يتمثل في كون الموارد البشرية تمثل محور أساسي لعملية التغيير وأهم وأصعب مجالاته. كما تمثل أهم مؤشر لنجاحه من جانب القبول والرفض لتلك التغييرات. أما المستوى الثاني فعملية التغيير ترتبط أساسا بكفاءة وخبرة ومعرفة وولاء المورد البشري. حيث أن هذه العناصر تعتبر أهم محرك لعملية التغيير من حيث التخطيط والتنفيذ.

أما في الجانب الثاني لضرورة عدم الفصل بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير في المنظمات فيظهر في كل مرة تغير فيها المنظمة من استراتيجياتها. حيث سيؤثر ذلك على كافة وحدات المنظمة ويوجب عليها أن تتغير، وهو ما يؤدي إلى نشوء الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة، من هنا فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تمتلك الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح. كل هذه العوامل تساهم في تقوية دور إدارة الموارد البشرية في

استراتيجية التغيير باعتبارها المسؤول الأول والمالكة لقدرة كافي من المعلومات الخاصة بكافة الأفراد العاملين في المنظمة .

لذى فإن اشتراط تدخل مباشر من إدارة الموارد البشرية في تخطيط ووضع وممارسة تطبيق عملية التغيير أصبح أكثر من ضرورة. كما يجب التحول من المنطق الذي يقول بوجود التقليل من تأثير الأفراد على الأداء في حالة التغيير إلى منطق جديد تسعى الإدارة من خلاله لدمج المورد البشري في استراتيجية التغيير لتحسين أداء المنظمة ككل. وتتوقف سهولة هذه العملية حسب ما إذا كان موضوع التغيير ماديا أو معنويا. فعادة ما يكون تغيير العادات التنظيمية والقيم والأفكار أصعب بكثير من تقبل صور الابتكار والإبداع الملموس.

إن دور إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير لا يقتصر فقط على إيجاد الحلول للخلافات وتفسير عملية التغيير فقط. بل يجب عليها أن تضع استراتيجية فرعية لها بما تخدم استراتيجية التغيير التي تبنتها المنظمة ككل والتي شاركت في إعدادها، حيث يجب تحديد الأهداف الاستراتيجية لها في ظل التغيير. كما يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار أن وظائفها هي أيضا قد تتأثر بالتغيير من ناحية:

- زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة وهي التقليل من درجة التخصص الدقيق فيها. بعبارة أخرى تغيير ملامح الوظيفة.
- زيادة عدد المهام المسندة إلى وظيفة الموارد البشرية.
- التغيير في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى

3- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير

أصبحت عملية التنسيق بين استراتيجية المنظمة في التغيير وإدارة الموارد البشرية أكثر من ضرورة، بل أصبح واجبا على المسيرين الربط مباشرة بين استراتيجية التغيير واستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وسنحاول هنا أن نوضح أهم أبعاد بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير، موضحين أهم الأبعاد التي يجب أخذها بعين الاعتبار في وضع الخطط الاستراتيجية مع توضيح لأهم الممارسات التي تقوم بها خلال كل مرحلة من مراحل التغيير.

3-1- أبعاد بناء استراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيير

عند تبني المنظمة استراتيجية التغيير تتشكل ثلاث أبعاد وتوجهات لإدارة الموارد البشرية. فبالإمكان أن تكون مجالا للتغيير باعتبار أن الموارد البشرية هي المشترك الأساسي لكل مكونات المنظمة. كما يمكن أن تكون عائقا للتغيير باعتبارها المتأثر الكبير والمباشر من التغيير، ويمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية عاملا للتغيير باعتبارها أهم مكونات المنظمة.

الشكل رقم 01: توجهات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيير



المصدر: من إعداد الباحث

هذه الأبعاد الثلاثة التي يبينها الشكل أعلاه تشكل أساس تكوين أي إستراتيجية لعملية التغيير في المنظمة، ومن خلالها يمكن تحديد مدى إسهام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في عملية التغيير، فإدارة الموارد البشرية قد تكون:

أ- **مجالاً للتغيير:** أي أن التغيير يمس إدارة الموارد البشرية مباشرة بصفة جزئية أو كلية سواء في هيكلها أو وظائفها. وهذا باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تشترك في جميع مكونات المنظمة ولها علاقة مباشرة بالموارد البشرية العاملين بها .

ب- **عائقاً للتغيير:** قد تكون إدارة الموارد البشرية أحد أهم عوائق عدم نجاح عملية التغيير، خاصة لو لم يأخذ قادة التغيير أهميتها ودورها في وضع استراتيجية التغيير. وباعتبار أنها المشترك الأساسي في كل الإدارات فقد تكون مصدراً لخلق مقاومة اتجاه التغيير، كما يمكن أن تكون استراتيجياتها تختلف تماماً مع احتياجات استراتيجية التغيير وهو ما يشكل عائقاً لنجاح التغيير.

ت- **عاملاً للتغيير:** إن الأساس الذي تتشكل حوله استراتيجية التغيير هو اعتبار إدارة الموارد البشرية أحد عوامل نجاح التغيير. فمن خلال وظائفها الاستراتيجية تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في خلق نوع من التوازن بين رغبة المنظمة في تطبيق التغيير وبين المحافظة على البناء الاجتماعي للمنظمة بحيث لا يكون هناك تناقض بينهما. إن الأبعاد الثلاثة السابقة هي أساس لتحديد موقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير، وهذا من خلال قيامها بالعمليات التالية:

✓ وضع إستراتيجية الموارد البشرية يتضمن اختيار التطبيقات المناسبة لدعم التوجهات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية الموجهة نحو التغيير، وفي وضعية التغيير لا يكفي فقط وضع أنظمة، لكن من الضروري ضمان أن تكون هذه الأنظمة متناسقة مع

متطلبات المنظمة، وأن تندمج مع الأنظمة الأخرى فيها في سياق تحقيق الأهداف المشتركة. فإدارة الموارد البشرية يجب أن تكون منسجمة مع محيطها لكن يجب أيضا أن تهتم بالتنسيق بين النشاطات وبين التوازن في أنظمة إدارة الموارد البشرية.

✓ تسيير البناء أو المناخ الاجتماعي للمنظمة أثناء عملية التغيير هو أحد أهم الأدوار التي تلعبها وهو دور ليس جديد بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، لكنه يكتسي أهمية كبرى أثناء عمليات التغيير، حيث أن مختلف الفاعلين يتصرفون بمنهجية في مواجهة التحولات والتغيرات التي يواجهونها، لذا قد تحدث صراعات وتوترات بين أعضاء المنظمة بسبب تغيير طريقة التسيير السابقة، كما أن التغيير يحدث تعديل وتغيير على ثقافة المنظمة حتى لو كانت مندمجة كليا في البيئة التنظيمية السابقة للتغيير، لذا يعتبر المناخ الاجتماعي من الأولويات، حيث أنه يتطلب حلول للمواكبة الاجتماعية ومتابعة الأفراد كلما كان ذلك ممكنا، ومن هنا فإدارة الموارد البشرية تلعب دور الوسيط الاجتماعي من خلال مرافقة ودعم مختلف الفاعلين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة.

✓ كل استراتيجيات التغيير خاصة تلك التي تعدل أساليب العمل وتعيد تحديد المهام والمسؤوليات، لا يمكن أن تنجح دون أن تحدد علاقات القوة الموجودة ومناطق التأثير لكل منها، وإدارة الموارد البشرية يمكن أن تندمج كمحفز ومحرك للتغيير من أجل أن تخفض من مخاطر فشل العمليات.

هذه الأبعاد ليست جديدة أو استثنائية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فهي تمثل امتداد لأدوارها التقليدية، لكنها أثناء عملية التغيير تقوم على أسس خاصة ومختلفة أهمها المدى الزمني وعملية اتخاذ القرارات في ما يخص إدارة المورد البشري أثناء التغيير، وهذا ما يتطلب منها أن تعيد النظر في طريقة عملها وفي بنائها الهيكلي بحيث تراعي تحديد من يتولى تنفيذ النشاطات، وكيف يمكن أن تسيير بطريقة فعالة مختلف هذه الجوانب بالتزامن مع التزامها بالاختصاصات الأصلية لها.

3-2 - تحديد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيير التنظيمي

إن عملية تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير يعتبر أمرا أساسيا وهاما لتكوين أي استراتيجية لها، وما يؤكد الباحث هنا هو أن المنظمة قد تتبنى أكثر من ممارسة في سبيل تحقيق نجاح التغيير وأن تلك الممارسات تختلف باختلاف مجال التغيير نفسه (تغييرات هيكلية، تغييرات فنية، تغييرات سلوكية، تغييرات وظيفية) وتختلف أيضا حسب حجم و مستوى تنفيذ التغيير، وهو ما يقودنا للتأكيد على وجوب وضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بما يتوافق والأهداف الاستراتيجية للتغيير.

3-2-1- استراتيجية 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. ويمكننا أن نجزي 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 التغيير فليس لهؤلاء ما يخسرونه بل هم أمام موقف يحتم عليهم إظهار ولائهم للمنظمة وهو ما يسهل عليهم تبني الثقافة الجديدة للمنظمة. هذا دون أن ننسى مساهمة كفاءتهم وخبرتهم في نجاح عملية التغيير من خلال قدرتهم على التجديد.

أما الهدف الثاني لعملية استقطاب أفراد جدد ذوو كفاءة وخبرة هو تحفيز الأفراد السابقين العاملين بالمنظمة. حيث يتولد لدى هؤلاء نوع من التحدي والمنافسة والخوف من الإقصاء مما يحفزهم على تقبل عملية التغيير وبذل جهود إضافية لتنفيذه.

3-2-2- استراتيجية التدريب والتنمية: من المهام الرئيسية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المنظمة لاستراتيجية التغيير وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها: استراتيجية للتعليم والتدريب المتواصل. و استراتيجية 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.

3-2-3- استراتيجية 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. وينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار مدى تأقلم الفرد مع العمل الجماعي. ويجب ربط التعويضات سواء المادية أو المعنوية بدرجة الصعوبة التي يواجهها العامل مع التغيير. ويجب أن يركز نظام التعويضات على معيار الأقدمية في المنظمة لكونها تجسد درجة وفاء الأفراد لمنظمتهم ومدى تحملهم للأعباء والمشاكل والمخاطر المصاحبة لعملية التغيير³⁸⁸. وتعتبر عملية تقييم الأداء أهم وسيلة تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتحقيق ذلك في هذه المرحلة من التغيير.

الخاتمة تناولنا في ورقتنا هذه للعلاقة بين التغيير وإدارة الموارد البشرية المعاصرة ووضحنا ذلك البعد التناقضي بين إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير في المنظمات، ورأينا أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مجالا للتغيير باعتبار أن الموارد البشرية هي المشترك الأساسي بين مختلف مكونات المنظمة. كما يمكن أن تكون عائقا للتغيير وهذا باعتبارها محور مشترك في المنظمة، فهي المتأثر الكبير والمباشر من التغيير، وبالتالي ستكون مصدرا لخلق المقاومة للتغيير التي تشكل أهم عائق لهذه العملية. كما يمكن أن تكون هذه الإدارة عاملا للتغيير باعتبارها أهم مكونات المنظمة ورأس مالها الاستراتيجي والتنافسي

³⁸⁸ محمد بن يوسف العطيات، استراتيجية التغيير والتطوير، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص

والمكون الرئيسي المشترك لمختلف عناصر المنظمة، فهي تمثل عامل رئيسي للتغيير بما تحمله من معارف وخبرات تشكل قيمة مضافة في المنظمات. كما وضحنا أهم العناصر التي يجب أن تركز عليها إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجيتها أثناء تبني استراتيجية التغيير .

وجدنا أنه من الضروري أيضا التنسيق والربط بين استراتيجية التغيير واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث يتحتم إشراك مسؤولي إدارة الموارد البشرية في إعداد خطط التغيير باعتبار أن هذه الإدارة هي التي تلعب الدور المحوري في تنفيذ التغيير عبر مختلف المراحل التي يمر بها من خلال الممارسات الاستراتيجية لها سواء تلك المتعلقة بتطوير المنظمة أو تلك المرتبطة بجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية و تنمية الموارد البشرية. كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة باستخدام الموارد البشرية و دعم إنتماء وولاء الموارد البشرية وتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية تؤثر في عملية التغيير

قائمة المراجع:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999
- عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط 1، المنصورة، مصر، 2000
- علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر
- علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2002
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005
- محمد بن يوسف العطيات، استراتيجية التغيير والتطوير، الدار الجامعية، مصر، 2002
- Albraak Abdurrahman, **Organizational change and innovation, unpublished scientific research**, Riyadh, 2008
- Perret Véronique, **La gestion du changement organisationnel, articulation de représentations ambivalences**, 5^{ème} conférence internationale de management stratégique, Lille, France , 13-15 mai 1996.
- Patrick Krasensky – Pierre Zimmer, **SURTOUT NE CHANGEZ RIEN**, Editions d'Organisation, France,2006