

البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في إدارة التغيير

بومدين محمد

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

جامعة تلمسان / الجزائر



ملخص:

أصبحت إدارة عملية التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة ، فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط والاعتماد على فرضية أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير.

كذلك نجد إن منظمات الأعمال - سواء منها العامة أو الخاصة أي الحكومية وغير الحكومية - تحتاج بين حين وآخر إلى تطوير وتغيير إلى الأحسن ، لزيادة فاعليتها وأدائها وإنتاجيتها ويهدف هذا التطوير والتغيير في الدرجة الأولى إلى التأثير في دور الإدارة ، بغية تغيير طرق التفكير المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطات في المجال الإداري، والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعديد من السنوات.

إن التطور النوعي في مجال تسيير المؤسسة رافقه تطور نوعي كذلك في إدارة الموارد البشرية، فأصبح الحديث الآن منصبا على إدارة التغيير بواسطة المعارف والكفاءات، إذ أن المؤسسة الحديثة لم تعد تهتم بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء. هذا، فضلا على أن لواء التطوير و النمو إنما تصنعه وتحمله وتحسده الكفاءات، ولا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غياب الكفاءات التي تدرك المفهوم الاستراتيجي لإدارة التغيير في ظل مناخ صحي ومناسب و متكامل.

الكلمات المفتاحية: - إدارة التغيير - يتاء فريق التغيير - استراتيجية الموارد البشرية - الرسالة - الرؤية - ثقافة

المؤسسة - القيم.

مقدمة:

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة نتيجة التحولات الكبرى في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فمعظم دول العالم تبنت اقتصاديات السوق وأخذت تعمل على تحرير اقتصادها من كافة المعوقات الاقتصادية في مجال التجارة والاستثمار والإنتاج والخدمات، وأصبح الاعتماد المتبادل وثيقا بين الدول في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، هذا بالإضافة إلى الاتجاه الواضح والمتنامي نحو تعزيز دور التكتلات الاقتصادية العملاقة في صياغة وتحديد النظام العالمي الجديد.

ولعل أهم ما يميز التغييرات والتحوّلات العظمى التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطور الفكر التسييري ، من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة في بداية القرن العشرين إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع التي تمثل محور استراتيجي في عملية التطوير.

1- إدارة التغيير

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح وتعمل في مناخ يتميز بالتغيير المستمر وسواء كانت عوامل التغيير خارجية أو داخلية. وهذا النظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل و أوسع (اقتصادية، سياسية، اجتماعية)، و التغيير في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المؤسسة، حين تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات ، وتصارع وتتكيف و تتكامل ، ومن ثم فإن التغيير¹ يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة .

ان المؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه ، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص المفروضة في البيئة التي تنشط حولها وهي مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع ذلك ، والأكثر هي تنتج تغيرات في هذه البيئة المحيطة عن طريق تطوير وتقديم منتجات جديدة ، مواجهة تحديات التقنيات الحديثة، وذلك يتحقق شريطة وجود موارد بشرية تعي هذا البعد الاستراتيجي.

ان محيط المنافسة الخارجية الحادة خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق على بعضها، وشروط إنظام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة، و تطور مفاهيم و مقاربات حديثة تعد الأرضية التي تساعد على تحقيق هذا التحول لعل أهمها يكمن اختصارها في النقاط الآتية²:

- مقاييس و متطلبات الجودة الشاملة و الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة مستويات الرضا الخارجي - المستهلك. - و الداخلي - العمال -
- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
- التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.

¹ : د/عبد الرحمن توفيق : من كتاب التغيير ، إصدارات القاهرة ، 2001.

² : د/عبد الرحمن هيجان. نموذج الإستراتيجية في إدارة التغيير، Internet r , p1 , www.AL-jazirah.com

- تزايد تعقّد الأعمال بسبب التزايد في حجم المؤسسات، لا مركزية السلطة، تنوع خطوط الإنتاج، الدمج، وتزايد حساسية العمليات الداخلية لقوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها.
- متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصاً وتحديات عديدة، تفرض على المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.

2- تعريف التغيير:

تعريف التغيير: تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها ، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب ، والآخر يعرفه من زاوية النتائج ، وآخرين يعرفونه من زاوية المظاهر والأغراض ، ومن هنا فإن اختلاف الزوايا واختلاف التعريفات يؤدي إلى عدم وحدة المفاهيم ومن ثم اختلاف في الرؤية وفي الفهم وفي الإدراك وفي التعامل مع الظاهرة .

فالتغيير لا يزال غامضاً بعيداً عن الوضوح، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل ، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك ، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية ، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر . وهناك القابلية للتغيير من حيث مدى المرونة التي تتقبل التغيير.

يمكن سرد بعض التعاريف³:

يعرفه بيكارد **Bechard** على أنه : جهد مخطط ، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة ، من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

أما فرنش وبل **French & Bell** فإنهما يعرفان التغيير بأنه : جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم ، تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل ."

ويعرفه رونبسون **Robnson** على أنه " : التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية ، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة.

كما يمكن وحود مفاهيم كثيرة نلخصها في التقاط الآتية⁴:

- التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة ، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد.
- هو ذلك التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة في المستقبل.
- وهو أسلوب التكيف مع البيئة الاجتماعية الخارجية بطريقة أفضل ، وتطوير الأنماط السلوكية للعاملين .

³ : د/طارق السويدان كتاب منهجية التغيير في المنظمات شركة الإبداع الخليجي 2001

⁴ : د/محسن احمد الخضري كتاب إدارة التغيير (مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع مميزات الحاضر لتحقيق التفوق) دار الرضا للنشر 2003

- التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل
- التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل
- عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في إتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعه وتتضمن المجموعة المعاكسة قوى معوقة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليه الحالة الراهنة.
- هو تحول نحو وضع معين عما كان عليه من قبل ، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.
- التحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية معينة.
- هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل.
- هي الإدارة التدييرية التي تهتم بعملية الانتقال من حالة معينة :الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة إلى وضع جديد: الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل.
- أن عملية التغيير هي عملية تشترط متطلبات "ذكاء المسافر *traveller intelligence*⁵ - بمعنى إن تتخيل طبيعة الرحلة التي سوف يتم القيام بها وطبيعة المكان أو الغاية التي تود الوصول إليها، الأمر الذي يتطلب رؤية ثابتة وخيالاً خصباً وإبداعاً خلاقاً فالوصول إلى الحالة المرغوب فيها يتطلب .:
- * تحديد الأهداف المراد تحقيقها بشكل واضح.
- * وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.
- * تنفيذ هذه الاستراتيجيات تنفيذاً جيداً وسليماً .

3- أهداف التغيير:

- رغم أن الأهداف التفصيلية للتغيير تختلف تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة ، فإن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات ، هذه الأهداف تعكس مجموعة من المشكلات المشتركة في المنظمات بصفة عامة ، والتي تقف حائلاً أمام الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة ، فالتغيير المخطط والمدروس له أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي⁶:
- محاربة الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
 - التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري و تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان ، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.

⁵ : محسن احمد الخضري كتاب، إدارة التغيير (مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع مميزات الحاضر لتحقيق التفوق) دار الرضا للنشر 2003 الطبعة الأولى

⁶ : د/طارق السويدان، كتاب منهجية التغيير في المنظمات شركة الإبداع الخليجي، 2001

- تعزيز الولاء لأفراد المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة و زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.
- بناء محيط مدعم للتغيير والتطوير والإبداع و خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة ، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلافات الرأي بصراحة ووضوح سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها وبعض . ليحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين .
- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية و زيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين أفراد المؤسسة.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المؤسسة.
- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة .

4-دوافع التغيير:

يرجع روبنسون أسباب التغيير في المنظمات إل 7ى :

- الأزمة : (*Crisis*) بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتغيير .
 - الرؤية : (*Vision*) الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير .
 - الفرصة : (*Opportunity*) بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون نحو الأفضل وبالتالي لا يجب ضياع ترك هذه الفرصة .
 - التهديد : (*Threat*) أى التنبؤ بحدوث شئ في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمراريتها .
- و بصفة عامة هناك مجموعة من العوامل تلعب دوراً كبيراً في جعل المنظمات تسعى إلى أحداث ما يسمى بالتطوير والتغيير وهي:

4-1 عوامل البيئة التقنية :

تشمل البيئة التقنية تلك التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم ، حيث بدأت المعلومات منذ عام 1940 بالانفجار والزيادة في المكتشفات التقنية . وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه ، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو سلوك الأفراد ويتمثل هذا التغيير والتأثير في ثلاثة جوانب ، وهي :

أ . التطور العلمي و الفني : لاشك في أن هذا النوع من التطور قد يؤثر ويكون له رد فعل ، وقد يكون رد الفعل هذا في غير صالح المنظمة ، يسبب تخلف التنظيم البيروقراطي عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة .

ب. أن الإنتاج المصمم بواسطة النظريات العلمية هو إنتاج معقد ومتقدم ، ويتمثل ذلك بالأجهزة الإلكترونية الحديثة وأدوات المكاتب والآلات الحاسبة والحاسب الآلى ووسائل الاتصال الحديثة .

ج. العمليات الإنتاجية يجب أن تكون بمستوى أداء وتقدم الإنتاج نفسه ، وبأقل نسبة من الأخطاء حتى لا يترتب عليها آثار بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين .

2-4 عوامل البيئة الاجتماعية :

وتتمثل هذه العوامل في العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية ، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم ، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل ، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية ، وتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية .

3-4 العوامل الاقتصادية :

وتتمثل هذه العوامل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية ، مثل : رأس المال

والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج ، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة .

4-4 العوامل التنظيمية :

وتتمثل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها ، مثل : اتجاهات العاملين والموظفين ، متطلبات المشاركة في العمل ، التقنية الإدارية ، حجم منظمات العمل ، زيادة مهارات العاملين ، تغير القيم والمواقف لدى العاملين .

بالإضافة الى تطور مفاهيم عوامل خاصة بالبيئة الداخلية :

- توسيع مجال النشاط: زيادة في الانتاج او انشاء وحدات تابعة
- تغيير الرسالة ،
- تغيير الأهداف ،
- تغيير الهيكل ،
- تغييرات سلوكية ،
- تغييرات قيمية ثقافية .

5- أنواع التغيير: هناك عدة أنواع يكمن ذكر⁸:

التغيير الاستراتيجي: ذلك التحول والتغيير الذي يمس القضايا الرئيسة على المدى البعيد ويشمل الرؤية الوؤية

واهدف والرسالة والفلسفة التي تتبنى النمو والجودة والابتكار في محيط التنافس الشديد.

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة والثقافية والهيكل

والأنظمة ويرتكز هذا النوع مستوى عالي من التحليل والفهم لاعداد برامج التكوين والتخطيط.

التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والاجراءات والهيكل والتقنيات التي تؤثر مباشرة في

التنظيمات المعمول بها في المؤسسة

التغيير التلقائي: عادة مايكون نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة ، وضرورة التعامل مع نتائجها

⁸ : د/على شريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997

التغيير المخطط : استعداد المؤسسة من اجل مواجهة آثار التغيير وتحدياته .

التغيير المفروض : هذا النوع يلزم لتنفيذه على مستوى المؤسسة وعادة ما يتسبب في انتهاج نوع من الملل

والاحباط عند الموظفين وهذا مرتبط بشخص و يتلاشى بزوال هذا الشخص.

التغيير المشترك : نسجل في هذا النوع اشراك مختلف العمال و يتم بالاستمرارية .

ويمكن تقسيم المؤسسات في تعاملها مع التغيير من حيث النوع إلى ثلاثة أصناف .

- مؤسسة تعايش التغيير
- مؤسسة تتوقع التغيير و تستعد له
- مؤسسة تصنع التغيير

5- مستويات ومجالات التغيير :

1. مستويات التغيير⁹ :

- التغيير في المعرفة .
- التغيير في المواقف .
- التغيير في سلوك الأفراد .
- التغيير في سلوك المجموعات أو سلوك المؤسسة بشكل عام

2. مجالات التغيير:¹⁰

- التغيرات في طبيعة وأسس المؤسسة .
- التغيرات في التقنية المستخدمة .
- التغيرات في البيئة والعمليات .
- التغيرات في المهام والنشاطات .
- التغيرات في ثقافة وحضارة المؤسسة .
- التغيرات في الأفراد .
- التغيرات في الأداء .

6- الاجراءات العملية للتغيير:

تهدف المؤسسة الحديثة الى اجراء تحويلات جذرية من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات و البرامج كاعادة هندسة العمليات أو الاستحواذ أو تقليص حجم النشاط أو البحث عن تحقيق الجودة الشاملة ومتطلبات قوة المنافسة من جهة أخرى. وبالتالي مواكبة الحركة المستمرة للتغيرات الاقتصادية، و للوصول الى ذلك فمن الضروري أن يتوفر لدى

⁹ : د/عبد الرحمن توفيق : التغيير ، إصدارات القاهرة ، 2001

¹⁰ : د/عبد الرحمن توفيق : التغيير ، إصدارات القاهرة ، 2001 مرجع سابق ذكره

المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أفرادها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه، وتتولد الحاجة إلى التغيير حسب المراحل الآتية:

6-1 الشعور بالرفض للوضع السائد :

أسباب وجوده:

نتيجة وجود ما يسمى بالرضا الداخلي أو الذاتي وهو نوع من الأساليب التي تعمل من أجل ابقاء الوضع على حاله وعادة ما تكون المؤسسة مالكة لموارد متنوعة تجعلها لا تدرك التهديدات بشكل واضح بالإضافة إلى ضعف معايير ومقاييس أداء العمل و تباينها في مختلف المستويات مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و عدم التركيز على الأداء الكلي للمؤسسة و الاكتفاء بالاهتمام بالأداء الفردي مما يؤدي إلى المعالجة السلبية و انعدام المبادرات الإيجابية.

أساليب المعالجة:

في ظل الرضا والركون يجب البحث عن أساليب من أجل تضخيم الشعور بالحاجة إلى التغيير وذلك يتطلب أفعال واجراءات تثير المناقشة والجدل كاحداث أزمة واضحة تعكس خطورة الوضعية الحالية للمؤسسة في حالة بقائها على تلك الحالة مما ينشئ شعور لدى العمال بمحدودية النجاح المحقق الراهن. كما يمكن تسطير أهداف عالية يصعب إنجازها بمستوى الأداء الحالي ونشر معلومات للمؤسسات المنافسة قصد ادراك ووعي نقاط الضعف والقوة والتركيز على تحديات السوق...

وهكذا كلما زاد الشعور بالحاجة إلى التغيير أكبر أدى تعظيم استغلال فرص التغيير بالاستمرارية و التقدم نحو المستقبل.

6-2 بناء فريق التغيير:

ان بناء و تشكيل تحالف من الأفراد ضرورة كون الفرد مهما كان مستواه لا يستطيع القيام بما هو مطلوب وهذا الفريق لا بد أن يتوفر في مجموعة من الصفات لانجاز بنجاح ما هو مرغوب فيه أهمها:

• التعاون: تكون المساندة لبعضهم البعض أرضية للوصول إلى النجاح بدل الاتكال والتنافس الفردي السلي في بيئة اطمئنان.

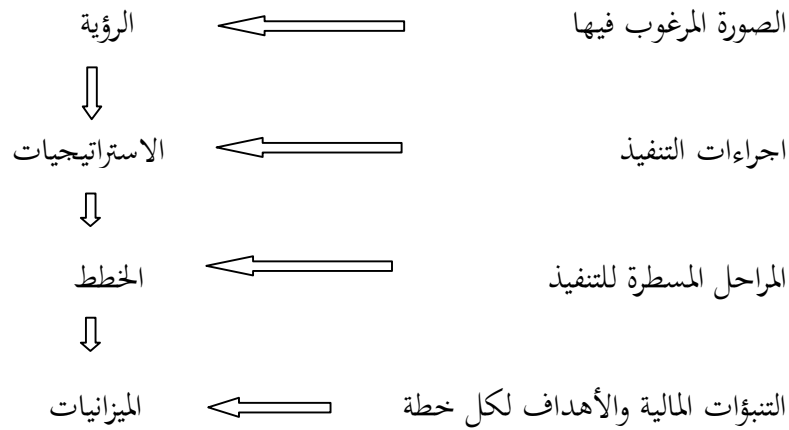
- نقل المعلومات بحرية في جميع المستويات مما يعطي فاعلية أكثر للتداول
- الاستخدام المثل للموارد والمواهب والقوى للحد من وجود الثغرات
- مشاركة الأفراد المناسبين الذين يمتلكون المهارات ويتمتعون بقدرات الأداء العالي
- مناخ تنافسي داخلي يتصف بالإيجابية ومؤسس على ثقة مشتركة لا تنطوي على أهداف خفية
- وحدة الهدف يجتمع حوله كل أفراد المجموعة يضمن الالتزام بالتفوق والارتقاء بمستوى الرغبة في الأداء
- كلما ازداد إشراك العامل في تحديد الأهداف التنظيمية ازداد التزاماً بالأهداف
- اتخاذ القرارات بطابعها الإجماعي و ابتعادها عن الفردية مما يخلق نوع من الالتزامات من طرف الجميع بالتنفيذ و تحقيق نوع من التزام نحو الفريق

ان شمولية المشاركة و اتساعها هي أساس الدفعة القوية اللازمة لبرنامج التغيير والتغلب على القصور الداخلي للمؤسسة.

3-6 صياغة الرؤية:

هي أحلام المؤسسة وطموحاته¹¹ التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل و هي تلك الصورة المغرية و المرغوبة في المستقبل و تتطلب ثلاثة ركائز :

- البساطة و الوضوح و تعكس التوجه العام المستقبلي
- دفع سلوك و تصرفات الأفراد في الاتجاه الصحيح
- توحيد و حشد الجهود لمختلف الأفراد



ان فاعلية الرؤية تتوقف على بعض الخصائص أهمها الوضوح والبساطة و ان تكون سلسلة يمكن ايصالها للغير وانها تتصف بالواقعية وممكنة التحقيق وبالمرونة كي تحتوي على الاختلافات الفردية وتبعد ظاهرة الانكماشات من قبل المشاركين كما يجب فتح نقاشات وتحليلات من قبل اخصائين مع مختلف الأفراد للتبسيط والتنقيح.

ان وجود رؤية عمل تفتقد الى كل المقومات الفاعلية و التأثير قد تكون اسوأ بكثير من من عدم وجود أي رؤية على الاطلاق. فالعمل على متابعة السير لتحقيق رؤية ضعيفة من الممكن ان يلقي بالمؤسسة الى الاندثار واستمرار العمل بدون التزام يخلق نوعا من الوهم الخطير. وهذه المشاكل تنجم عن انهاء عملية وضع الرؤية في وقت قصير و قبل اكتمال النضج مما يسبب نوع من الياس و الاستخفاف¹².

11 د /طارق السويديان كتاب منهجية التغيير في المنظمات شركة الإبداع الخليجي 2001 مرجع سابق ذكره

12 : جون كوتر - قيادة التغيير -.

- بناء الرؤية الواضحة كقوة دافعة:
- يجب على المديرين أن يتسموا بالفراسة التي تمثل النظرة الثاقبة لوضع المنظمة في المستقبل، لأن بناء الرؤية **Vision** يعمل على إمداد كل أعضاء المنظمة بالطاقة اللازمة للعمل وهي تدفع المرؤوسين وتحفزهم لغد أفضل وتوضح للآخرين كيف سيكون حال المنظمة في المستقبل.
- ومن بين سمات الرؤية الفعالة :
 - أن تدفع للعمل بكفاءة حتى إذا كانت الظروف صعبة.
 - خلق جو عمل يساعد على تحقيق غايات طموحه.
 - أن تحفز لتطوير وتنمية مهارات الأفراد بما يدعم النجاح في المستقبل.
 - الاستمرار على الدرب لتحقيق الغايات المطلوبة.

4-6 نشر الرؤية:

ان فاعلية وقوة تأثير الرؤية تتوقف على مستوى نشرها بطريقة صحيحة¹³ ليم مداولتها من طرف افراد المؤسسة. هذا يتطلب لغة بسيطة غير معقدة لتكون أكثر بلاغة و تستحوذ على مساحة اعلامية كبيرة لتفرض نفسها و تصبح حديث واسع الاستعمال في كافة التعاملات والاتصالات اليومية. مع العمل على تقليص طرق قراءتها المتباينة أحيانا لضمان مستوى عال من المصداقية وتمركز الجهود نحوها بدل تشتتها .

ان القوة لاي رؤية تبلغ أعلى المستويات عندما تصل الى غالبية الأفراد المشاركين في النشاط لانها تنتج شعور جماعي مشترك للرغبة في الوصول الى وضع مستقبلي معين.

5-6 تفويض الصلاحيات:

يجب ان تكون المشاركة موزعة بشكل واسع و تتصف بالفاعلية وتتماشى مع الرؤية المرسومة و لفتح المجال لتمكين الآخرين تتطلب العملية المعرفة الدقيقة للتوجه المرغوب فيه من قبل المؤسسة و تتم عملية تقسيم الصلاحيات وفق أهداف واضحة وقد يتطلب الأمر أحيانا إعادة هندسة وترتيب للهيكل التنظيمي لتقليص الحواجز التي تقف في وجه ازدهار الابتكار والابداع .

ان هذه التحولات تستلزم تغييرات في السلوكات و الأساليب السائدة والموروثة منذ القدم و عملية التعديل تتطلب وقتا في معرفة التجارب الأخرى وتسطير نماذج فعالة للعمليات التعليمية والتدريبية بعد تحليل كل المعطيات البيانية و المعلومات المؤثرة في الادارة والموارد المالية و نظام العمل. لكي نضمن مستوى معين من التنسيق والتوازن.

ان الأفراد الذين يفتقدون للتشجيع والصلاحيات اللازمة للعمل و التحرك يتعذر نجاحهم في ظل عولمة الاقتصاد يوما بعد يوم ولكن في ظل وجود الهيكل التنظيمي المناسب والتدريب والأنظمة والمشرفين للعمل على بناء وتحقيق رؤية جيدة يدركها الجميع، يكتشف عدد متزايد من الشركات قدرتهم على استغلال مصدر هائل من الطاقة لتحسين الأداء التنظيمي ويستطيعون حشد الآف من الفراد للمساعدة في تقديم القيادة لاحداث التغييرات اللازمة.

¹³ : جون كوتر -قيادة التغيير-مرجع سابق ذكره.

6-6 تحقيق أهداف على المدى القصير: النجاح يولد النجاح:

عادة ما تكون الفترة الزمنية للتغيير على المدى الطويل ولبقاء مستوى الاندفاع و المتابعة الحية من طرف المشاركين لا بد من البحث لتحويل الاهداف المرتبطة بالخطة الى انجازات على المدى القريب تعتبر دليلا قويا للنجاح المستهدف من جهة وتجعل الأفراد يستوعبون أهمية ومصداقية التخطيط ويستطلعون بشغف وحماس الى اكمال المشروع من جهة أخرى. وهذا ما يؤدي بشكل كبير الى تقليص أشكال المقاومة .

6-7 تحويل المكاسب الى قوة دافعة:

للمحافظة على وتيرة الانجازات لا بد من من الحذر في فح السقوط في وضع الاستمتاع بما أُنجز و تم تحقيقه و التالي تتعثر عملية السير وينمو معدل الركود، لذلك يستلزم البحث عن خلق القوة الدافعة و المستمرة في وتيرة الانجاز بصفة شاملة و توفير الموارد اللازمة لضمان مزيد من القدرات والطاقات . ان عملية تحويل هذه المكاسب تتطلب موارد بشرية وقيادة مميزة يقول جون كوتر بدون القدر الكافي من القيادة يتوقف التغيير ويصبح التفوق في عالم سريع التحول مشكلة صعبة¹⁴.

6-8 التغيير وثقافة المؤسسة:

ان الاجراءات العملية لعملية التغيير تخلق مكاسب يجب على المؤسسة احتواءها وتحويلها كمنط السلوكيات و القيم المشتركة المعمول بها والتي تمثل ثقافة المؤسسة . ان عملية تثبيت وترسيخ الأفكار الجديدة بشكل دائم هو الدافع الاساسي لاستمرارية التغيير . وعادة ماتكون هذه العملية في المراحل الأخيرة وألا تفرض منذ البداية على الأفراد، ان الاتجاهات والسلوكيات الجديدة بعد اثبات فاعليتها وتفوقها مقارنة مع الطرق التقليدية ، تكون سهلة الذوبان في ثقافة المؤسسة، لتصبح هذه الخيرة راقية وقادرة على منافسة احتواء بشكل كبير القديمة.

كما يمكن في مجال التحفيز والترقية لكل الافراد الذين يعلنون الولاء والانتماء للثقافة الجديدة.

ان عملية التغيير تتوقف على مستوى وطريقة مسح مراحل عملية التغيير والعوامل الفنية التي تضمن نجاحه وعلى مدى درجة المقاومة داخل المنظمة وخارجها وتحديد أنواعها ومصادرها وتحديد مدى رغبة العاملين في المشاركة مع تحديد الفترة الزمنية من طرف قيادة ذات خبرة وكفاءة.¹⁵

¹⁴ :جون كوتر - قيادة التغيير، مرجع سابق ذكره.

¹⁵ : د/محسن احمد الخضري كتاب . إدارة التغيير (مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الادارية للتعامل مع مميزات الحاضر لتحقيق التفوق) دار الرضا للنشر 2003

7- مقاومة التغيير :

مقاومة التغيير تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه¹⁶.

7-1. أسباب مقاومة التغيير :

(أ) أسباب مرتبطة بالشخصية :

- ضياع الوظيفة
- الخوف من المجهول و عدم المجازفة
- تفضيل الاستقرار للبقاء على المكاسب
- فهم سطحي لما سيحدث
- القلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات

(ب) أسباب مرتبطة بطريقة أحداث التغيير :

- الوقت والموارد المتوفرة للتكيف
- احترام الأفراد والمهارات
- مصداقية قيادة التغيير

(ج) أسباب مرتبطة بالنظام الاجتماعي :

- الانسجام مع المبادئ (القناعات)
- تماسك النظام
- الفوائد والحقوق
- الطبيعة المقدسة لأشياء معينة
- رفض الجديد

7-2 حلول مقاومة التغيير:

يجب تحليل المعلومات المتعلقة بأسباب مقاومة التغيير¹⁷، فشدة المقاومة مثلاً تعكس درجة ومستوى تقبل التغيير من طرف الأفراد ومعرفة الأشياء ذات التأثير على حساسيتهم المختلفة وبصفة عامة يمكن التغلب على أسباب مقاومة التغيير بما يلي :

- اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة .
- بناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا .
- توسيع قاعدة المشاركة لأحداث التغيير .

- عدم طلب المستحيل (التأكد أن التغييرات المستهدفة معقولة وممكنة) .
- تقديم الحوافز من أجل التغيير .
- استخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الإنجاز والتفوق والانتماء من أجل التغيير .
- اختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير .
- توضيح أهمية التغيير للرأي الداخلي للمؤسسة و للمتعاملين الخارجيين و إشراكهم في كافة مراحل عملية التغيير وذلك يجعلهم شركاء فاعلين في هذه العملية .
- إن تفعيل عملية التغيير وجعلها عملية ناجحة بكل المقاييس والمعايير يتطلب وضع استراتيجيات مدروسة ومحكمة جيداً بحيث تؤخذ في الاعتبار جميع ردود الفعل المحتملة

8- عوامل نجاح التغيير:

هناك العديد من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان نجاح الجهود المبذولة في مختلف مراحل

التطبيق:¹⁸

- فعالية الإدارة العليا في توضيح الرؤية
- تحيد وتوزيع المهام بين مختلف المسؤولين
- مرونة العلاقة بين المخططين والمنفذين
- بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين
- تقييم مراحل التنفيذ
- التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية
- المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج
- التحفيز والمكافأة

9- استراتيجية إدارة التغيير و الموارد البشرية:

9-1 البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير:

يظهر¹⁹ هذا البعد من خلال:

- تمكين قيادات المنظمات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل من دون انتظار أن يدهمهم التغيير أو يفرض عليهم،
- تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في الاعتبار مجمل العوامل والمؤثرات الفاعلة في الموقف (محركات التغيير)،
- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام الأفراد في المنظمات المعاصرة،

¹⁸ : ألبوم إستراتيجية التغيير الفعال للدكتور صلاح الراشد.

¹⁹ : تركي إبراهيم : هندسة التغيير ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 1996م

▪ تمكين القيادة من تنمية و تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكاناتها.

▪ تأكيد التوجه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم على ثلاثية مهمة:

▪ التحليل — *Analysis* التفكير — *Thinking* التغيير *Change*

2-9 المتطلبات الاستراتيجية لإدارة التغيير

- معرفة أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية،
- معرفة الرصيد المتوفر من موارد المنظمة ومقوماتها المادية والبشرية والتقنية ومدى استغلالها،
- معرفة عمليات المنظمة والأنشطة الجارية بها وكفاءة و فعالية تلك العمليات،
- معرفة الظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة في مجالات ودوائر المناخ الخارجي المتعددة،
- معرفة كل ما يجري أو يحتمل من متغيرات وتحولات في الظروف والأوضاع الداخلية للمنظمة والظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بها،
- معرفة آليات وتقنيات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات، واختيار بدائل الفعل للتعامل مع المتغيرات أو محركات التغيير،

▪ معرفة أسس وتقنيات ومتطلبات اتخاذ القرارات وتنفيذ مبادرات التغيير.

▪ إدارة التغيير عملية إدارية مخططة وهادفة ومستمرة، تعتمد المعلومات وتسعى إلى استثمار المعرفة

المترابطة والمتجددة في تحقيق التوافق مع المناخ المتغير وتمكين التوازن الذاتي للمنظمات

3-9 التغيير الاستراتيجي و دور الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عليها أن تتعامل مع المتغيرات وأخذها بعين الاعتبار، حيث يجب أن

تقوم إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- تشخيص ورصد ومعرفة دقيقة للمتغيرات.
- استقراء الآثار والنتائج المحتملة واستشراف المستقبل
- معرفة الفرص في البيئة والإعداد لاستثمارها بمصادر قوة العوامل الداخلية
- تحديد نقاط القوة في المؤسسة وتطويرها وتنميتها
- تقليص المعوقات في البيئة لاجتنابها أو تحييد آثارها.
- تحديد احسن الأساليب التي تضمن أحسن نتائج
- دراسة استعادة التوازن ومدى القدرة على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ونوعية الاستراتيجية المنتهجة والتي قد تأخذ الأشكال الآتية:

▪ إستراتيجية دفاعية تعمل على الحفاظ على مكتسبات المؤسسة مثلاً: تلجأ إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى البحث لتطبيق نظم جديدة ومحفزة أكثر للعاملين وهذا من أجل حثهم على البقاء و عدم تنقلهم الى مؤسسات أخرى ذات عروض عالية.

▪ إستراتيجية هجومية لتذليل الصعوبات والقيود ومقاومتها والتخلص منها.

▪ إستراتيجية انهماجية ناتجة من نقاط الضعف الذاتية، حيث نجد أن الإدارة في هذه الحالة لا تستطيع المقاومة.

▪ إستراتيجية وسيطية وهذا بالمساومة على المكاسب وتقديم بعض التنازلات ولعل أهم مثال لهذه الإستراتيجية، عند ما نجد أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تلجأ إلى التفاوض مع نقابات العمال مثلاً في مسألة أجور، علاقات العمل، وتكون النتيجة التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

▪ وتتحدد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في كل موقف بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية.

▪ أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها مادياً أو معنوياً نتيجة لإتباع إستراتيجية معينة، والمبدأ هنا هو أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الهجومية وبالعكس إذا انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت هذه الإدارة إلى الاستراتيجيات الدفاعية أو التوفيقية(20).

10- البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في عملية التغيير:

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها .

10-1- قوة دور الموارد البشرية في التغيير:

إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية عالية ، وقيام هذا الفريق بعملية أساليب التقويم الذاتي ، وإشراكه للعاملين ، وشرح الرؤية المتوقعة من عملية التغيير .

وفيما يلي استعراض لبعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير

10-1- تطور مفهوم رسالة المؤسسة:

هي تعبير عن رؤية الإدارة العليا فيما ينبغي التركيز عليه والاهتمام به والسعي إليه بكل جدية واهتمام ، وهي وثيقة تحدد الطريق إلى النجاح والفوز في السوق، ولا بد أن يقتنع بها العاملون ويتفاعلوا معها ويلتزموا بها بعد فهمها بدقة والتعرف على دورهم فيها بوضوح.

وهي تُعبر عن النظرة طويلة الأمد الخاصة بالمؤسسة من حيث الذي ترغب في تحقيقه والذين ترغب في خدمتهم، ولكل مؤسسة غرض من وراء قيامها حتى إذا لم يترجمها الاستراتيجيون إلى رسالة مكتوبة؛ فالرسالة السليمة والمعدة بعناية هي الخطوة الأولى في الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر كل أفراد المؤسسة.

و هي تعتبر أساس الأولويات والاستراتيجيات والخطط²¹؛ فهي نقطة البداية لتخطيط المهام الإدارية وتخطيط الهياكل الإدارية، وقد يبدو للوهلة الأولى أن معرفة طبيعة عمل أي مؤسسة أمر بسيط وواضح للغاية، فمثلاً، مصنع الصلب ينتج صلباً، وهيئة السكك الحديدية تنقل الركاب والبضائع، وشركة التأمين تتحمل مخاطر الحريق، والبنوك تُموّل المشاريع وهكذا.

وقد تتمكن من فهم رسالة مؤسسة ما بشكل أفضل من خلال التركيز على المشروع في بداياته، حيث يكون المشروع الجديد عبارة عن تجميع أفكار، ويقوم على مجموعة معتقدات بأن المؤسسة الجديدة تستطيع أن تقدم سلعة أو خدمة لبعض العملاء في مناطق جغرافية معينة باستخدام نوعاً ما من التكنولوجيا بسعر مناسب، وعادة ما يعتقد صاحب المشروع الجديد بأن فلسفة الإدارة للمؤسسة الجديدة سترتب عليها صورة إيجابية من خارج المحيط.

وكثيراً ما تنصدر رسالة المؤسسة الأعمال و الكتابات الادارية²²، وتعلق في كافة أرجاء المؤسسة، وتوزع مع باقي المعلومات الخاصة بها، وهي جزء أيضاً من التقارير الداخلية، مثل طلب الاتفاقيات مع الموردين، والعقود مع النقابات العمالية، وخطط المؤسسة، واتفاقيات خدمة العملاء.

باختصار فإن رسالة المؤسسة هي وثيقة تُوضح الغرض من قيام المؤسسة، ومن هم عملائها ومنتجاتها أو خدماتها، وأسواقها وفلسفتها والتكنولوجيا التي تقوم عليها، ولذا يرى بعضهم أن الرسالة ينبغي أن:

1. تعرف ماهية المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.
2. أن يكون ذلك التعريف مُحدّد بحيث يستبعد بعض المشروعات، ومنتسب بدرجة كافية بحيث يتيح الفرصة للنمو الخلاق.
3. أن يُميز مؤسسة ما عن المؤسسات الأخرى.
4. أن يتعامل مع الخدمة كإطار تقييمي لكل من الأنشطة الحالية والمتوقعة.
5. أن تكون مكتوبة بأسلوب واضح بحيث يفهمها كافة العاملين في المؤسسة.

10- 2 أهمية الرسالة لإدارة الموارد البشرية:

وتلخص أهمية وجود الرسالة باعتبارها أحد المكونات الاستراتيجية فيما يلي:

1. ضمان الإجماع بين العمال على غايات وأغراض المؤسسة.
2. تقديم أساس أو معايير واضحة لتخفيض موارد المؤسسة.
3. إيجاد مناخ مؤسسي موحد.

21 : كيف تصبح قائداً استراتيجياً . دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ريتشارد هيوز وكاترين كولاريللي.

4. تحديد قيم و معتقدات واتجاهات سلوكية داخل المؤسسة.
 5. توفير إطار موحد لخدمة أغراض المؤسسة والحد من السلوكيات السلبية و التي تسير في الاتجاه المعاكس
 6. تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسئوليات.
 7. تحديد أغراض المؤسسة وترجمة أهداف تفصيلية وفقاً لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يُسهل من عمليات التقييم والرقابة.
 8. الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.
 9. ان واقع المؤسسات الحديثة يُنبئ عن ضعف في الاهتمام بالرسالة، حيث تكتفي الادارة الاستراتيجية بالجوانب الإدارية والتكتيكية، بينما البعض الآخر يُسارع لوضع الأهداف وتطبيق الاستراتيجيات، ولا يُوجهون الاهتمام الكافي لصياغة الرسالة.
- ان هذ القصور موجود حتى بين الشركات الكبرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية هناك ما يقارب 40% من الشركات الكبرى لا يُوجد عندهم بعد رسالة رسمية للمؤسسة، ومنها شركتي والت ديزني، وعملاق متاجر التجزئة ووال مارت "Walmart"²³.

ان استفادة المؤسسة من وجود رسالة لا تكون إلا إذا عمل كل أفرادها على تحقيق هذا الاختلاف النظري والمكتوب في الوثيقة وتحويله إلى واقع فعلي ملموس يراه العملاء والعاملون والموردون وكل من استهدفتهم الرسالة، فهي تمثل رسمًا هندسيًا لمنزل جميل لا يعني شيئًا إلا إذا وجد المنزل فعليًا، فهي إطار عام يحتاج إلى جهد كبير حتى يتحول إلى واقع عملي.

يمكن القول بأن هناك عدد متزايد من المؤسسات يتجه نحو صياغة الرسالة في شكل رسمي، وتقوم بعض المؤسسات بوضع رسالة؛ لأنهم يشعرون بأنها "موضة" أكثر منها التزام في حين تعتبر الأرضية التي تنشط وتساعد ادارة الموارد البشرية لتحويل نشاطها من الطابع التقليدي الى الاستراتيجي.

10-3 - وضوح الرؤية و القيم :

تعدد الزوايا التي تتأثر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالواقع المحيط، و من ثم تتكون لديها صورة أوضح و اشمل لما يجري حولها و تتكون من صياغة توجهات استراتيجية اقرب إلى الصحة و الدقة و احتمالات التحقق مما افتقدت اليه تلك الرؤية الشاملة و و قد تنحصر فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها ، و تتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات و ظروف الواقع المحلي احد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الإلتفات إليها و على سبيل المثال لا تستطيع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات مثلا إن تتجاهل مستويات الرواتب والمزايا العينية و النقدية التي تقدمها الشركات المنافسة و التي ستواجه بانسحاب أعداد متزايدة من أحسن العناصر بها للعمل في تلك الشركات. بالإضافة الى التطورات التقنية العالمية وانفتاح اقتصادي وممارسات تسويقية بالغة الحداثة وتأثير ذلك كله على وظيفة استقطاب وتكوين الموارد البشرية المتميزة ومن جانب أخرىستوجب مفهوم الرؤية الشاملة إلى

ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل على مختلف نشاطات القطاعات والأقسام الأخرى داخل المؤسسة كذلك المختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعاً⁽²⁴⁾.

ولكي تصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة، يجب ان تكون هذه الرؤية محددة و واضحة ومفهومة للجميع و توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه، في اطار أخذها بعين الاعتبار مجموعة القيم التي تؤمن بها لأن هذه القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ .

10-4 - التقدم الوظيفي :

لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة . واعتماد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معياراً للاختيار²⁵.

10-5 - بناء فريق العمل :

يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية ، ويتصف هذا الفريق بما يلي :

- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرار
- توضيح مع تحديد دور كل عضو في الفريق بين افراد المجموعة
- تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر .
- معرفة المهارات المتعددة للموظف و تعيينه في نشاط الاقسام المناسبة.
- أسلوب إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض .

10-6 - القيادة :

- ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة ، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيزها و ترقيتها .
- القدرة على بناء الثقة بين العاملين .
- القدرة والشعور بالانتماء
- مفهوم الكل شريك
- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم .

(24) : علي السلمي كتاب البعد الاستراتيجي للموارد البشرية - مطبوعات القاهرة 2004

²⁵ : محمد قاسم القريوي : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، ب ، د ، 1997.

10-7- إدارة وتقييم الأداء :

يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة ويكون ذلك بوجود نظام فعال لتقييم الأداء في المؤسسة.

ومن الضرورة في ظل هذا المنهج أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة .

10-8 تغيير سلوك الموارد البشرية²⁶ :

تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية

- تغيير الثقافات التنظيمية
- تلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة ،
- وتطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم ،
- تصميم خطط واضحة وجديدة
- تطوير برامج تدريبية مطورة:
- تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد .
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية .
- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي .
- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق العمل والإستراتيجيات المتبعة والممارسات والأنظمة الإدارية .
- الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب ، وزيادة الإنتاجية ، وتقليل التكلفة ، وتحسين نتائج عملية التعلم .
- استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد الاتصالات الأخرى ومراكز التدريب .
- الاستفادة من الادارة الالكترونية و خلق نظام آلى بين مختلف الأقسام و المصالح.

خلاصة:

من خلال توضيح المفهوم الديناميكي لإدارة التغيير و البعد الاستراتيجي التكاملي و المترابط بصفة مباشرة مع ادارة الموارد البشرية، فالإبقاء على أداء متميز لأفراد المؤسسة على المدى البعيد لم يتحقق ما لم تكن لديها ادارة تشجع على ثقافة التأقلم أو التكيف مع بيئة عمل متغيرة .

قائمة المراجع المعتمدة:

1. علي السلمي كتاب البعد الاستراتيجي للموارد البشرية - مطبوعات القاهرة 2004
2. إبراهيم الغمري : التطوير التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995 .
3. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مركز الكتاب للنشر ، ط 6 ، القاهرة ، 1997 م .
4. تركي إبراهيم : هندسة التغيير ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 م .
5. حامد أحمد رمضان : إدارة المنظمات ، دار النهضة ، القاهرة ، 1998 م .
6. سعيد يس عامر : استراتيجية التغيير وتطوير المنظمات ، القاهرة ، 1991 .
7. علي السلمي : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، القاهرة ، 1994 .
8. عبد الرحمن توفيق، التغيير ، إصدارات القاهرة ، 2001 .
9. على شريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 .
10. محمد أحمد الخضيرى : إدارة التغيير ، الدار الفنية ، القاهرة ، 1993 .
11. محمد قاسم القريونى : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، ب ، د ، 1997 .
12. الصفار فاضل: التغيير الإداري كيف و لماذا، مجلة النبأ، العدد 57، 2004 .
13. طارق السويدان: كتاب منهجية التغيير في المنظمات شركة الإبداع الخليجي 2001