

إستراتيجية الموارد البشرية و دورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال

أ. مصنوعة أحمد*

جامعة الشلف - الجزائر

Abstract :

In under of the current transformations defined by the business environment is widely believed that the primary task of the modern management is to understand and create change and adapt to its requirements, And viewing it as a primary tool to achieve competitive success of the organization, and in light of this perception, organizations need to look for the best ways to employ the various elements of the force has through the rationalization of the use of various resources and especially the human resource, Modern organizations rely more on human resources in accomplishing its objectives and to carry out its various activities, And for that they are required to apply the concepts of strategic management at the administrative practice relating to this element, And thus valuing its role in crystallizing and project management change, which should be nominally and requirements are clear and understandable and stimulating way that invites individuals to various positions to positive and effective participation.

مقدمة:

في ظل خصائص بيئة الأعمال الحديثة تواجه المنظمات تحولات و تغيرات سريعة ومعقدة في مختلف المجالات، و حتى تحقق هذه المنظمات البقاء و التطور أكدت الدراسات على أنه يتعين عليها أن تهتم بمتطلبات مشروع التغيير التنظيمي من خلال الاستفادة من المزايا التنافسية التي تتمتع بها، و في هذا إطار تطالب المنظمات بانتهاج فلسفة إدارية تقوم على التحليل و التشخيص البيئي الاستراتيجي الذي يوفر لها القدرة على بناء الرؤيا الواضحة والمحددة للمستقبل، و الاستفادة من مصادر القوة التي تتميز بها مواردها المتاحة بما يسمح لها بالقيام بالمبادرات

* أستاذ مساعد جامعة الشلف مايل: mesnoua.a@gmail.com

الإستراتيجية التي تمكنها من التجاوب مع تغيرات المحتملة للبيئة و من ثم بلوغ معدلات الأداء المرغوبة

تعد القوى العاملة أحد الموارد الأساسية الفاعلة في المنظمة، الأمر الذي يتطلب النظر إليها من حيث أنها موردا إستراتيجيا حيويا، وضمن هذا المعنى تبرز أهمية تصميم إستراتيجية للموارد البشرية ذات أبعاد و سياسات و أهداف منسجمة مع إستراتيجية المنظمة، تسمح بتحسين و تطوير مستوى كفاءة العنصر البشري و تساهم في تحقيق التأثير الإيجابي في باقي عناصر و موارد المنظمة.

إن تطبيق منظمات الأعمال لأسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -بما يتضمنه من ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحقيق التوجيه السليم لأنشطته و رسم السياسات الإدارية الكفيلة بتحقيق الاستخدام الأمثل لكل مهاراته- إنما يعتبر متطلبا إستراتيجيا و منطلقا ضروري لتحقيق مشروع التغيير التنظيمي و الذي يمكن المنظمة من بلوغ مستوى مقبول من التنافسية يؤمن بقاءها واستمرارها وكذا نموها وتطورها.

من خلال ما سبق يمكننا صياغة إشكالية هذه الورقة البحثية كما يلي: **ما مدى مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تدعيم مشروع التغيير التنظيمي بالمنظمة؟** و انطلاقا من الإشكالية المطروحة نستنتج المحاور الأساسية لهذه الورقة البحثية و المتمثلة فيما يلي:

- 1- مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و أهم مكوناتها.
- 2- مجالات التغيير التنظيمي و مراحلها.
- 3- مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تدعيم و تعزيز مشروع التغيير التنظيمي.

أولا - ماهية و مكونات إستراتيجية الموارد البشرية

يتمثل المنطق الأساسي لإستراتيجية للموارد البشرية في ضرورة إعطاء المورد البشري المكانة اللائقة والدور المناسب الذي يسمح باستثمار كل قدراته وطاقاته، وذلك من خلال اعتباره شريكا لا أجيرا، يساهم بما يتوفر عليه من مهارات معرفية و فنية و إدارية في إعداد و تنفيذ سياسات و برامج المنظمة، وبالتالي المشاركة في صنع مستقبلها.

1- ماهية إستراتيجية الموارد البشرية :

توفر إستراتيجية الموارد البشرية شكلا منظورا للطريقة التي يمكن بها ربط عوامل النجاح داخل المنظمة بالأفراد، حيث يكمن الهدف الأساسي لها في تفعيل مساهمة العنصر البشري عن طريق التأكد من امتلاك المنظمة للموظفين الماهرين و الملتزمين و المتحمسين الذين تحتاج إليهم

للوصول إلى تميز تنافسي مستمر. (1)

أ- تعريف إستراتيجية الموارد البشرية:

من بين التعاريف المقدمة لهذا المفهوم نجد ما يلي:

- «إستراتيجية الموارد البشرية هي اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة، فهي تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار النظم، العمليات، الموارد والبيئة المتاحة، فهي تمكن المنظمة من أن تبقى فعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة» (2).

- «تسمح إستراتيجية الموارد البشرية بتكليف الأفراد، الوسائل والنتائج، حيث يقتضي حل المشاكل التي تواجه تطور المنظمات الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنشطين للأعمال، الهياكل التنظيمية وكذا العادات المتضمنة داخل العمل التنظيمي، وفي إطار المدخل الإستراتيجي تقوم الإدارة بتسيير أفرادها في شكل استثمار وليس كتكلفة، حيث تبحث على تنمية هذه الموارد وذلك من خلال إدارة تعمل على تنشيط الأعمال والأداء الجماعي» (3)

- «إستراتيجية الموارد البشرية تركز الأفعال التي تميز المنظمة عن منافسيها حيث تتضمن أربع معاني هي:

* إستراتيجية الموارد البشرية تقوم على استخدام التخطيط.

* إستراتيجية الموارد البشرية مفهوم متماسك و مترابط لتصميم أنظمة العاملين اعتمادا على سياسة التوظيف و إستراتيجية قوى العمل التي يتم تدعيمها بالفلسفة.

* مطابقة أنشطة إدارة الموارد البشرية مع السياسات و استراتيجيات العمل المعتمدة من طرف المنظمة.

* النظر إلى الأفراد على أنهم مورد استراتيجي يتحقق به الوصول إلى التميز التنافسي. (4)

من التعاريف السابقة لإستراتيجية الموارد البشرية وغيرها نستنتج مجموعة من الملاحظات

ومنها ما يلي:

* هي نظام يهدف إلى تحقيق الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد سياسات ملائمة وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمنظمة.

* هي أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي و تنمية الثقافة المعززة لهذا الأداء.

* هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات

تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية لها، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي .

* تشير إستراتيجية الموارد البشرية إلى مجموعة الخطط و البرامج الموجهة لإدارة التغيير في نظم و سياسات الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

ب- أهمية إستراتيجية الموارد البشرية:

تبرز أهمية إستراتيجية الموارد البشرية من خلال التزامها بضرورة القيام بالعديد من الأدوار المؤثرة في حياة المنظمة ومن أهم هذه الأدوار نجد ما يلي:

- **الرصد و التشخيص البيئي**: يعتبر الرصد البيئي متطلباً أساسياً للتخطيط الإستراتيجي، حيث تشكل معرفة المنظمة لبعض المعلومات التي تتوفر في البيئة منطلقاً للتجاوب مع التهديدات التي يحتمل أن يشكّلها المنافسين وبغض النظر عن شكل الارتباط بين الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية، فإن التنبؤ بنوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المنظمة لدعم إستراتيجيتها يمثل أحد أهم المسؤوليات الملقة على عاتق إدارة الموارد البشرية.

- **كفاءة استغلال الموارد المتاحة**: فالمنظمات التي تتوفر على موارد مادية و تكنولوجية ومعلوماتية متطورة لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشري المناسب الذي يستطيع -بما يتوفر لديه من مهارة - أن يحقق الاستغلال الجيد لهذه الموارد و بالتالي إنتاج القيم المضافة المستهدفة، و أن تجاهل المنظمة للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى هدر كثير من الموارد مما يعني عجز المنظمة على ضمان البقاء و النمو⁽⁵⁾ .

- **المساهمة في مواجهة التحديات**: تواجه المنظمات عدداً من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية و الخارجية مما يزيد من حاجتها إلى المدخل الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، و من بين التحديات التي تعمل إستراتيجية إدارة الموارد على مواجهتها نجد ما يلي:

* التطور التكنولوجي السريع و ما صاحبه من ثورة في المعلومات.

* تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.

* زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على المستويين المحلي و العالمي.

* التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

2- مكونات إستراتيجية الموارد البشرية :

إن الأخذ بمفهوم الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأفراد بالمنظمة يؤدي إلى تحريك قضايا الموارد البشرية إلى نقطة مركزية و حيوية في الإستراتيجية العامة للمنظمة، و ذلك في ضوء الإجابة على التساؤلات التالية: (6)

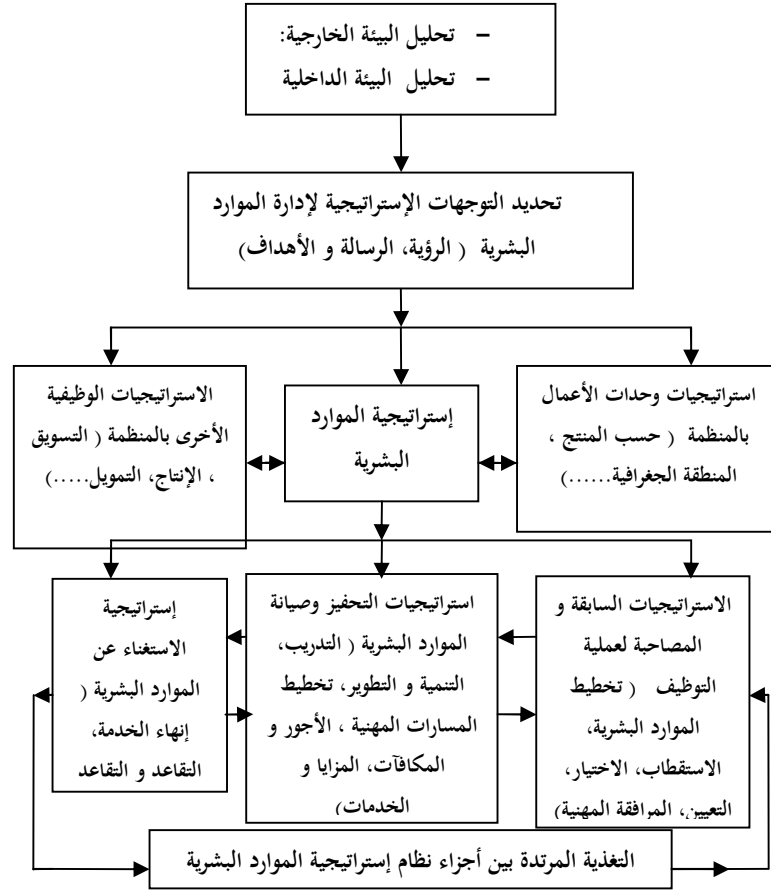
- * أين نحن؟ وأين نريد أن نصل؟ وكيف يمكننا الوصول إلى ما نريد؟
- * ما هي التخصصات و المهارات الإنسانية اللازمة لنشاط المنظمة و التي يجب الحفاظ عليها في المستقبل؟
- * ما هي برامج الموارد البشرية المطلوبة للتعامل مع التحديات و الضغوط الخارجية المؤثرة على المنظمة؟

يمكن توضيح عناصر ومكونات إستراتيجية الموارد البشرية و كذلك عمليات التكامل والتنسيق بين تلك الإستراتيجية وباقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى من خلال الشكل رقم: 01
تمثل إستراتيجية الموارد البشرية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف التي قامت المنظمة من أجلها، حيث يتطلب تطبيق هذه المنهجية وجود نظام متكامل يضم المكونات الأساسية التالية:

أ-دراسة و تحليل العوامل البيئية:

وفقاً لمفهوم النظم تقتضي ممارسة إدارة الموارد البشرية لمسئولياتها ضرورة التعرف على العوامل البيئية و تشخيصها و التنبؤ بها وبآثارها، وكذا التعرف على الفرص التي تتيحها هذه البيئة والتهديدات التي تفرضها، حيث تتضمن البيئي.
يقصد بالعوامل البيئية القوى و الكيانات التي تحيط بإدارة الموارد البشرية و التي تكون ذات تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاطها، حيث تنقسم إلى قسمين:

الشكل رقم 01: عناصر ومكونات إستراتيجية الموارد البشرية



المصدر: ممدوح زكي أحمد عويس " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باستخدام نموذج دورة حياة المنظمة و علاقتها بأداء شركات قطاع الغزل و النسيج" أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية التجارة و إدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، القاهرة، الجمهورية المصرية، 2004، ص 56

- **البيئة الخارجية:** تمثل العوامل التي تؤثر على نشاط إدارة الموارد البشرية و لا تخضع لسيطرتها، حيث يمثل الاهتمام بها لب العملية الإستراتيجية، لأن التغيير في عناصرها هو الذي يصنع الفرص و التهديدات، و تنقسم إلى:

* **البيئة الخارجية العامة:** تمثل الإطار العام الذي تعمل في نطاقه المنظمة و : تتألف هذه البيئة من القوى والمتغيرات التي تؤثر في حياة كل المنظمات بدون استثناء لكن بشكل مختلف وهذا يتوقف على ظروف وإمكانات واستعدادات كل منها ومن بين هذه القوى نذكر ما يلي: النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام التكنولوجي، النظام السياسي والتشريعي.... الخ.⁽⁷⁾

* **البيئة الخارجية الخاصة:** تشمل مجموعة النظم الفرعية التي تقع على حدود المنظمة، و هي تضم كل من العملاء، المنافسين، سوق العمل، الإدارة العليا و الإدارات التنفيذية ماعدا إدارة الموارد البشرية ، النقابات العمالية، الأجهزة الحكومية و غير الحكومية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية.... الخ.

- **البيئة الداخلية:** تقع مكونات البيئة الداخلية بدرجات مختلفة في نطاق سيطرة، أي أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في هذه العناصر وتوجيهها، حيث يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات المنظمة المستقبلية⁽⁸⁾، حيث يتضمن هذا التحليل الدراسة التفصيلية للعناصر الأساسية التالية:⁽⁹⁾

* تحليل هيكل الموارد البشرية من حيث أعداد العاملين حسب التقسيمات التنظيمية، التخصصات الوظيفية، القدرات و المهارات.... الخ.

* تحليل خصائص الموارد البشرية من حيث التأهيل العلمي، الخبرات المهنية، معدلات الكفاءة.... الخ.

* تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.

* تحليل نظم إدارة تدفق المعلومات ودور الموارد البشرية في تفعيلها واستثمارها.

◀ تحليل الثقافة التنظيمية التي تعكس درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة.

ب- تحديد التوجهات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

في إطار تحقيق التكامل الاستراتيجي بين الإستراتيجية العامة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تظهر أهمية وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الارتباط بين الإستراتيجيتين خاصة فيما يتعلق

بموضوع الرؤية و الرسالة و الأهداف التي تطمح إدارة الموارد البشرية تحقيقها. تعبر الرؤية عن الطموحات المطلوب تحقيقها، فهي أساس أي تغيير، و من المهم أن يشارك جميع العاملين في وضعها، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود و تعزيز القدرة على الإبداع و الإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر و المستقبل، أما الرسالة فتعبر عن المبرر لوجود إدارة الموارد البشرية من خلالها يتم الإعلان عن الأهداف و الأساليب المعتمدة لتطبيق نظم جديدة و محفزة أكثر للعاملين تعمل على حثهم على البقاء بالمنظمة و تقديم أفضل ما لديهم لدعم مشاريعها، أما فيما يخص الأهداف فانه يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تركز من خلال إستراتيجيتها المتبعة على الفرص و التهديدات معا وخاصة تلك المتعلقة بالعمالة والقوانين والثقافات، و أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره كي تكون تلك الأهداف هي المعبر الذي يتم في ضوءه متابعة التنفيذ و تقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي، لذلك تعد عملية تحديد أهداف الموارد البشرية عملية نشطة في تفاعلاتها و تعكس طبيعة النتائج التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها، حيث تمثل هذه الأهداف نقطة التحول تجاه المنظمة لرؤية الموارد البشرية، كما تشكل ترجمة لرؤية الموارد البشرية في شكل شروط محددة و قياسية، و من بين الأهداف المتصلة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي: (10)

- استقطاب و توظيف النوعية من الأفراد القادرين على تحقيق أهداف المنظمة.
- تعزيز مشاركة الموارد البشرية من خلال إشراكها بالقرارات المعبرة عن تحقيق الأهداف.
- توجيه جهود و حوافز الموارد البشرية باتجاه الأداء الفعال و توضيح هذه الأهداف و بالتالي معالجة القصور في أداء الأفراد سواء ما تعلق منها بقدراتهم و مهاراتهم أو بطرق و أساليب تدريبهم.
- المحافظة على استمرار رغبة الأفراد في العمل، و ذلك عن طريق ربط أهدافهم بأهداف المنظمة.

ت- صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

في إطار صياغة إستراتيجية الموارد البشرية يتعين على الإدارة أن توضح و تحدد السبل و المداخل التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة، و الاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المستهدفة، و بالتالي تصمم إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات و بأي أسلوب، و في أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن، و في هذا المجال يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، إلى جانب إبراز كيفية الحصول عليها و تسمح بتحديد المهام

وواجبات الموكلة إليهم وتنميتها و استخدامها الاستخدام الأمثل، ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

إن تصميم إستراتيجية الموارد البشرية يجب أن تتجاوب مع كل هذه الاحتياجات من خلال وضع خطة للعمل الإستراتيجي تحقق التنسيق بين كل الأنشطة داخل المنظمة، ولذلك يجب أن تؤخذ في الاعتبار عوامل محددة منها:

- العمل على تحسين الطاقة الإنتاجية للفرد من خلال تصميم برامج تدريب تراعي متطلبات العمل بالمنظمة.

- اعتماد منهجية الترقية الداخلية لتدعيم الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين رضا العميل الداخلي.

ث- تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية:

يعتبر تنفيذ الإستراتيجية من أكثر العناصر صعوبة لأن التنفيذ يتطلب التزاما لا مثيل له، فالموارد البشرية التي ينقصها التحفيز الكامل لا يمكن أن تلتزم وتصغي من أجل إنجاز عملية تنفيذ الإستراتيجية، فتنفيذ الإستراتيجية هو مطلب عمالي يتطلب تحفيز الأفراد لإنجاز النشاطات والأعمال اليومية والأسبوعية والشهرية وحتى السنوية، ومتابعة أعضاء المؤسسة لكافة العمليات بثبات وفعالية من جهة أخرى .

إن التنفيذ الجيد للإستراتيجية هو في حد ذاته إنجاز إداري ومن أبرز شروطه: (11)

* مدراء ناجحون بحيث يشارك كل منهم في إنجاز أجزاء الإستراتيجية العائدة لوحده أو قسمه أو إدارته.

* فرق و مجموعات عمل تحول الإمكانيات التي أعطيت ووزعت على الأفراد إلى نتائج ملموسة.

* خلق مناخ جيد للعمل وثقافة قوية لدعم الإستراتيجية.

* خلق سياسات و ممارسات داعمة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

* ربط المنافع والتعويضات لتحقيق أهداف إستراتيجية قابلة للقياس.

* تحديد الخطوات العملية الواجب إتباعها لبلوغ الأهداف على أن يكون المتميز هو القاعدة وليس الاستثناء.

ج- متابعة تنفيذ (تقييم) إستراتيجية الموارد البشرية: ضمن هذه المرحلة تقوم

الإدارة بعملية تدقيق شامل و منظم و دوري يشمل أهداف و سياسات و برامج و أنشطة إستراتيجية الموارد البشرية، و ذلك لتحديد نقاط الضعف و القوة في صياغة تلك الإستراتيجية

أو في تنفيذها، لوضع التوصيات اللازمة لتحسين أداء الموارد البشرية و من ثم الأداء الكلي. (12) يهدف هذا النشاط إلى التأكد من مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية للأهداف الإستراتيجية وهذا لا يعني أن التقييم ينصب على نتائج التنفيذ وإنما هناك تغذية مرتدة تسمح بالتأكد من مدى جدية صياغة إستراتيجية الموارد البشرية، فقد تكون الإستراتيجية نفسها سيئة، و هذا يعني أنه يمكن أن تفشل إستراتيجية جيدة نظراً لضعف تنفيذها، وقد تنجح إستراتيجية ضعيفة كنتاج لمهارة و تميز المديرين والأفراد.

ثانياً- مجالات التغيير التنظيمي ومراحله

إن إدراك التغيرات التي تميز البيئة و النظر إليها برؤية متكاملة يعد من الأمور المهمة والضرورية في حياة المنظمات خاصة وأن بقاؤها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق المواثمة مع بيئتها و التغيرات الحاصلة فيها، وعليه فان المنظمات الحديثة لا تستطيع أن تترك الأمور للظروف و الصدفة لتملي عليها نوع التغيير المطلوب و إنما يتوجب على مديرها السعي الدائم لإدارة هذه العملية من خلال بذل الجهود الواعية لترقب و رصد التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و من ثم تخطيط التغيرات اللازمة.

1- مفهوم التغيير التنظيمي و مجالاته:

التغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة .

أ- تعريف التغيير التنظيمي:

من التعارف التي تناولت هذا المفهوم نجد ما يلي:

- « التغيير التنظيمي هو تلك العملية الديناميكية للتطوير المستمر و الذي يشمل إعادة التنظيم للاستجابة للحاجات المرغوبة، فهو عملية تحول من حالة إلى أخرى تتم نتيجة لعوامل داخلية أو قوى خارجية و تشمل الأفراد و الجماعات والمنظمات و بالتالي تؤدي إلى إعادة تخطيط القيم و الممارسات و المخرجات » (13)

- « 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 إلى الوضع الجدي ». (14)

- « التغيير عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز»⁽¹⁵⁾.

انطلاقاً من التعاريف السابقة وغيرها يمكن أن نستنتج أن مفهوم التغيير التنظيمي يتضمن العناصر التالية :

* يتناول التغيير التنظيمي بعض عناصر المنظمة أو كلها، وغالبا ما يكون هذا التغيير مخططا مسبقا ، حيث تتفق فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة من قبل جميع الأطراف المشاركة فيه.

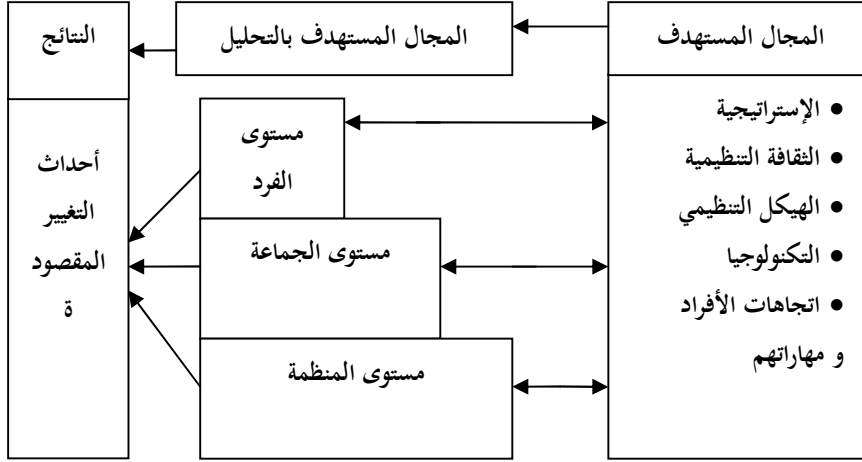
* التغيير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها و التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها.

* يجب أن يتضمن التغيير التنظيمي رصد وتوقع أي تغيرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.

ب- مجالات التغيير التنظيمي:

تستهدف مناهج التغيير التنظيمي تغطية و تحقيق الانسجام و التفاعل و الموائمة مجالين حيويين هما: المجال المستهدف بالتغيير و المجال المستهدف بالتحليل، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 02:

الشكل رقم 02: مجالات التغيير التنظيمي



المصدر: طاهر محسن ألعالي، أحمد علي صالح "التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي" دار وائل،

الأردن، 2010، ص 315.

يتضح من الشكل 02، أن برامج التغيير غالباً ما تركز على المجالات التالية:

- **الإستراتيجيات:** تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق الأهداف المرجحة استجابة للتغيرات البيئية، فمع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط حاول كثير من الباحثين تطوير استراتيجيات متنوعة لتحقيق متطلبات التغيير ، وذلك من خلال حشد الجهود وكسب الدعم و التأييد لمشروع التغيير التنظيمي .⁽¹⁶⁾

إن التغيير الاستراتيجي يعني تحريك المنظمة بعيداً عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه بغرض رفع و تعزيز ميزتها التنافسية، لذلك مارست الكثير من كبريات الشركات خلال العقد الأخير من القرن العشرين عمليات التطوير و التغيير الاستراتيجي و ذلك عندما حاول المديرون دعم و تقوية الكفاءات الأساسية لشركاتهم وبناء أخرى جديدة للمنافسة بشكل أكثر فاعلية.

- **الثقافة التنظيمية:** تعكس الثقافة التنظيمية المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة وهي تعبر عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني القيم و العادات و التقاليد و الأعراف و الأنماط السلوكية و المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات و الأنشطة الإنسانية الاقتصادية داخل المنظمة، حيث يأمل العاملون بأن يكون المناخ التنظيمي داعماً يسهل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية و الاقتصادية، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد. (17)

تعد مهمة تغيير الثقافة التنظيمية مسألة في غاية الأهمية و مجال حيوي في معادلة التطوير التنظيمي، فالتغيير الثقافي هو تلك العملية التغييرية الداخلية التي تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي وذلك بهدف بلوغ مجموعة من الأهداف أهمها إرضاء العاملين وتحسين خدمة العملاء و تعظيم ربحية وثروة المساهمين.

- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر مشروع التغيير التنظيمي إعادة تصميم وبناء الهيكل التنظيمي عملية مستمرة، لأن مجرد التغيير في أهداف المنظمة أو في حجمها أو في الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها، أو التغيير في التكنولوجيا السائدة فيها، من شأنه أن يؤثر على الهيكل التنظيمي مما يتطلب إعادة التنظيم.

يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس و معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغييرات الجديدة.

- **التكنولوجيا:** إن التغيير التكنولوجي يرتبط مباشرة بالعمليات الإنتاجية في المنظمة وإجراء التعديلات في نظم و أساليب العمل المتبعة عن طريق أفكار و مبادرات تأتي من :
* الإدارة العليا، و في الغالب تكون المبادرات التقنية الصادرة عنها قليلة، لأنها ليس لديها المهارات الفنية التي تمكنها من تحقيق هذا المطلب إلى جانب كونها بعيدة عن الخطوط الإنتاجية و ما فيها من ممارسات تقنية.

* الإدارة الإشرافية أو المستويات التنظيمية الدنيا، حيث تكتشف خلال ممارستها للعمل الكثير من الابتكارات و التحسينات التقنية المفيدة للمنظمة، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين دورها في إنتاج الأفكار المبتكرة .

- إن المبررات الرئيسية للتغيير و التطوير التكنولوجي تتلخص في الآتي: (18)
- * إيجاد منتجات جديدة.
 - * تقصير دورة حياة المنتجات.
 - * تكييف المنظمة مع التغييرات الحاصلة في الأسواق.

- **اتجاهات الأفراد و مهاراتهم** : يمكن أن يؤدي التغيير في بيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية، إما بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم، و من أهم مجالات التغيير التي تستهدف الأفراد مباشرة نجد مجال الاتجاهات، حيث تنبع أهمية هذا المجال من ضرورة مواكبة سلوك الأفراد مع متطلبات العملية التغييرية، و لعل أهم هذه المتطلبات هو التحلل الكامل من السلوكيات السابقة و التي كانت سببا أساسيا لمشكلة المنظمة الحالية و التي استوجبت التغيير.

2- **مراحل و استراتيجيات التغيير التنظيمي:**

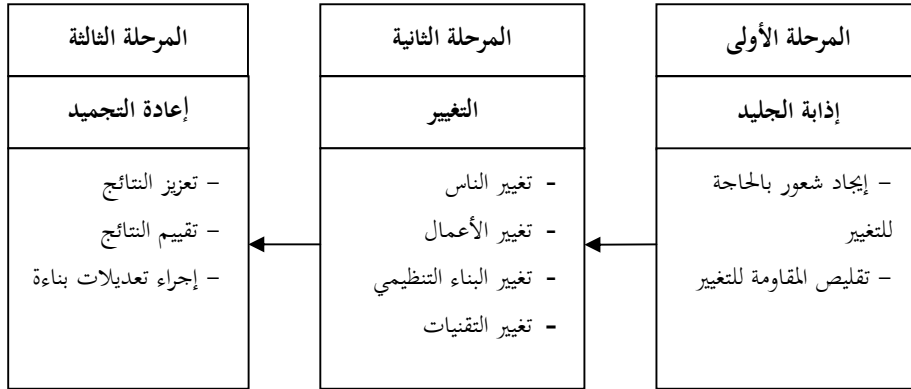
يتطلب نجاح مشروع التغيير التنظيمي قدرا من المعارف و القدرات و الخبرات، حيث يتعين على قادة المنظمة التفكير في مراحل و كيفية إدارة التغيير و كيف يمكن للمنظمة أن تعالج المشاكل التي تلازم تحقيق هذه العملية الإستراتيجية .

أ- **مراحل التغيير التنظيمي:**

يرى كيرت ليوين (Kurt Lewin) أن عملية التغيير التنظيمي تتم وفق سلسلة عمليات إدارية متسلسلة.

يعتقد كثير من الباحثين بأن النموذج الذي قدمه ليوين و المراحل التي يحددها تساعد كثيرا على إحداث التغيير التنظيمي بنجاح، إذا ما طبق النموذج و مراحل بصورة سليمة، فالتغيير حسب ليوين هو عملية تتضمن ثلاثة مراحل هي تلك الموضحة في الشكل رقم 03 وهي كالتالي:

الشكل رقم 03: مراحل التغيير التنظيمي



المصدر: حسين حريم " السلوك التنظيمي " دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 377.

- **مرحلة إذابة الجليد (مرحلة التهيئة للتغيير)** : تتمثل في محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات من العاملين في المنظمة بضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل وإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لهذه المشاكل، إذ لا يمكن للمنظمة أن تقوم بالتغيير ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين ويطلق على عملية التهيئة الإذابة، ومن ضمن أساليب إذابة الموقف ما يلي: (19)
 - * منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تسبب مشاكل يجب تغييرها لأنها غير مرغوب فيها.
 - * انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل.
 - * إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات ويتم ذلك بإزالة مسببات المقاومة.
 - * نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل و التصرفات غير المرغوبة.

- **مرحلة التغيير**: تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وتتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبياً، حيث تهتم هذه المرحلة بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها ولهذا يرى البعض أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم، أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك

التي تساعدهم على مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.

- **مرحلة إعادة التجميد مرحلة تثبيت التغيير:** تمثل الخطوة الأخيرة ضمن برنامج التغيير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار و المحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب و خلق الظروف المناسبة لذلك، وأي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التحلي عما تم تحقيقه من تغيير. (20)

يمكننا القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وكذا الحفاظ على المكاسب والمزايا المتحصل عليها من جراء التغيير ، ولضمان استمرارية عملية التغيير يمكن أن تتبع عدة الطرق من بينها :

* المتابعة المستمرة لنتائج تنفيذ التغيير التنظيمي، و مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومن ثم مناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

* الاستمرار في تدريب العاملين و المشاركين في عملية التغيير التنظيمي.

* توفير سبل الاتصالات بين المشاركين مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

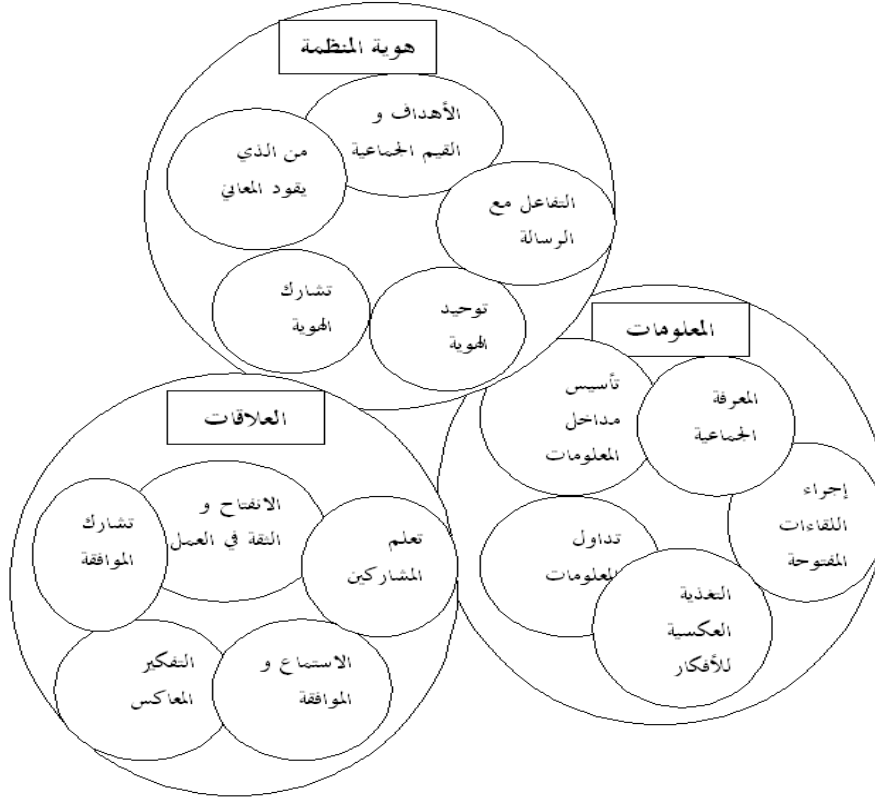
* بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام و الأفراد الناجحين.

ب- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

في محاولة لوضع إطار جامع لاستراتيجيات التغيير التنظيمي، نجد أن التغيير التنظيمي يقوم على أساس مجموعة من الاستراتيجيات و المداخل التالية:

- **إستراتيجية النظم الحية للتغيير:** يمكن توضيح أبعاد هذه الإستراتيجية من خلال الشكل رقم 04:

الشكل رقم 04: تفعيل حقول إستراتيجية النظم الحية للتغيير



المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار" إدارة التغيير التنظيمي، المصادر و الاستراتيجيات" الشركة العربية للتسويق، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2009 ص113 .

يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ رئيسي هو أن عملية التغيير عملية مستمرة و لا تنتهي إلا بنهاية حياة المنظمة، و هو يتركز على قاعدة أساسية تتمثل في ضرورة تنمية مبدأ مشاركة جميع الأفراد بالمنظمة في المساهمة لتنفيذ التغيير من خلال التفاعل المستمر مع ثلاثة حقول رئيسية هي: هوية المنظمة، المعلومات و العلاقات، و ما على قائد التغيير إلا أن يكون على دراية تامة حول كيف تعمل المنظمة و المجموعات التي تنتمي إليها في ظل هذه الحقول الثلاثة.

- **إستراتيجية التغيير المخطط:** هو تغيير يتم وفق خطط موضوعة مسبقاً، وهذا التغيير يكون فعالاً عندما يكون في الإمكان التنبؤ بمستقبل بيئة العمل بصورة أسهل مما يعطي بعض المؤشرات للتغيرات التي سوف تحدث ، ومن ثمّ تتهيأ المنظمة للتغيرات هذه البيئة بوضع الخطط التي تمكن المنظمة من مواكبة التحولات المحتملة، حيث تنقسم المداخل التي ترتبط بهذه الإستراتيجية إلى نوعين هما: (21)

* **مدخل التغيير التدريجي:** يعتمد هذا المدخل على إدخال التغيير بجرعات صغيرة ومتدرجة وفق خطوات منطقية، وذلك بتجميع المعلومات البيئية المرتبطة بالمنظمة بتمحيص وتدبر شديدين، و قد تأخذ هذه العملية قدراً كبيراً من الزمن، وهذا لا يتأتى إلا للمنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بالاستقرار و الثبات النسبي، وهو ما يكسب العاملين قدراً من الثقة في منظماتهم .

* **مدخل التحول الجذري:** في عصرنا الحالي ازدادت وتيرة التغيير البيئي و تعقدت ديناميكياته و ازدادت حدة التنافس بين منظمات الأعمال، وإزاء هذه الوضعية تجذ معظم المنظمات نفسها في مواجهة حزمة من القرارات يتطلب تنفيذها إجراء تغييرات جذرية بالمنظمة، وهذا النوع من التغييرات يشمل المنظمة بكاملها ، ابتداءً من الهيكل التنظيمي ومروراً بالسياسات و النظم الإنتاجية و العلاقات و حتى الثقافة التنظيمية للمنظمة.

- **إستراتيجية التغيير الطارئ:** يعبر على مجموعة التغييرات التي تشمل المنظمة دون تخطيط مسبق، و اعتماداً على هذا المدخل يكون التغيير وفق الحاجة الفعلية بحيث تعمل المنظمة على تغيير سلوكها و عملياتها بصورة مستمرة كلما طرأ ما يستوجب ذلك.

ثالثاً: مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تجسيد و دعم مشروع التغيير التنظيمي

يتطلب الوضع المنشود من طرف إدارة المنظمة ضمن إنجازها لإستراتيجية التغيير دعماً واضحاً من عدة أنشطة من إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط، التدريب و التطوير والحوافز.. الخ، حيث يجب أن تتم صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل احترام متطلبات كل مرحلة من مراحل التغيير .

1- أنشطة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لإنجاح التدخل التمهيدي للتغيير التنظيمي:

يمثل التدخل التمهيدي للتغيير بداية العمل الفعلي لعملية التغيير التنظيمي عن طريق مجموعة من الأنشطة المرسومة بعناية، و التي تخضع لها المنظمات و المجموعات والأفراد وفق تسلسل منطقي تساهم إستراتيجية الموارد البشرية في تصميمه و تنفيذه من خلال أنشطة متعددة منها ما يلي:

أ- أنشطة إثراء العمل:

يتمثل إثراء العمل في إضافة مجموعة من الأنشطة في الاتجاه الرأسي حتى يتاح للفرد العامل الحرية الكاملة لأداء العمل المطلوب، وإثراء العمل يبعد الفرد عن تكرار عمل نمطي مع إعطائه الفرصة لتحمل مسؤولية القرارات التي تتعلق بميدان عمله مما يرفع من روحه المعنوية و ذلك لإحساسه بأهميته كشريك في المنظمة، و تتمثل المحصلة النهائية لعملية إثراء العمل في تحقيق الرضا الوظيفي و تقليل معدل الغياب و دوران العمل مما ينعكس إيجاباً على أداء الفرد و أداء المنظمة.

ب- أنشطة بناء فرق العمل:

نظراً لأن العمل وفق مجموعات تتحقق معه المنفعة المتبادلة بين المنظمة و أفرادها بتناغم تام، فان أنشطة بناء فرق العمل تمثل مزيج من نظم التغذية العكسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بهدف تحسين فاعلية العمل الجماعي الإنتاجي و السلوكي.

ت- أنشطة التدريب:

تفرض ضغوط المنافسة الحالية التي تواجهها المنظمات هذا اليوم وجود عاملين من أصحاب الكفاءات و الأفكار الحديثة، حيث يكون لمهاراتهم و قدراتهم تأثير واضح على نتائج المنظمة و قدرتها التنافسية.

لقد جعلت التغيرات الكبيرة التي شهدتها العمال خلال السنوات الخيرة تدريب الأفراد لتحقيق التوافق بينهم و بين متطلبات الجديدة لأعمالهم أكثر أهمية، فالتدريب يمكن العاملين من الحصول على معارف ومهارات محددة يمكنهم استخدامها في أداء أعمالهم الحالية، وهو بذلك لا يقتصر على إكساب العامل مهارات جديدة و إنما يشتمل أيضاً على مساعدته على تلافي جوانب القصور في أدائه . (22)

تبرز أهمية التدريب في ما يحققه هذا النشاط من تطوير لمهارات العاملين بالإضافة إلى تحسين سلوكياتهم في العمل عند تعاملهم مع كل من: الزملاء، الرؤساء، المرؤوسين و جمهور المنظمة، فهو نشاط يعمل على ترشيد الأنماط السلوكية و تطوير القيم و الاتجاهات النفسية للعاملين و يكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي. (23)

ث- أنشطة التحفيز:

تتمثل أنشطة التحفيز في مختلف مكونات نظام الأجور و المكافآت و الذي يشكل متغيرا مهما ضمن السياسات التي تتبناها المنظمات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية التي تدفعها الإدارة للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار مشاريع المنظمات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المنظمات و المحفز الأهم لتطوير مهاراتهم، و حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين و من ثم المساهمة في تدعيم مشروع التغيير بالمنظمة، يتعين عليها استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين و من ثم القيام باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها.

2- أبعاد إستراتيجية الموارد البشرية خلال مراحل التغيير التنظيمي

تظهر برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية في شكل عملية ديناميكية متغيرة و متطورة، تعتمد على القراءة الدقيقة و الفهم العميق لإستراتيجية التغيير المعتمدة من طرف المنظمة، و على هذا الأساس يمكن أن نميز بين ثلاثة مراحل للتغيير و ما يقابلها من أنشطة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. (24)

أ- إستراتيجية الموارد البشرية خلال مرحلة انطلاق عملية التغيير:

عادة ما تحتاج المنظمة إلى تدعيم ثقافة المخاطرة و الرغبة في التجديد و التطوير حتى تستطيع أن تدخل إلى وضع التغيير و بالتالي تتجاوز فترة التردد و الخوف من المستقبل، و لإنجاح هذه المرحلة يجب على إدارة الموارد البشرية أن تراعي خصوصية هذه المرحلة في كل أنشطتها و ذلك كما يلي:

- **مجال التوظيف:** حتى تعطي إدارة الموارد البشرية دعما حقيقيا لمرحلة الانطلاق يجب عليها العمل على استقطاب عمالة شابة و جديدة تتميز بقدرات تأهيلية عالية حتى يكون لها هامش تطور في الكفاءة و التأهيل كما تمتلك القدرة على التجديد لأنها متفتحة على التغيرات و التطورات التي هي مقبلة عليها في إطار نشاطها داخل المنظمة، حيث أن استقطاب و تعيين مثل

هذه الكفاءات سيكون له اثر كبير على تحفيز الأفراد السابقين بالمنظمة بسبب المنافسة التي قد تنشأ بينها، أو بسبب الخوف من الإقصاء، لذلك يمكن اعتبار التعيينات الجديدة مؤثر خارجي للأفراد من اجل دعم عمليات التغيير. (25)

- **مجال نظام الأجور و المكافآت:** يجب أن تكون أنظمة الأجور محفزة و مرنة، و هذا يعني أنها تتغير بتغير درجة المساهمة و المشاركة الشخصية في عملية التغيير، أما تقييم الأداء فيجب أن يكون وفق متطلبات النجاح الفردية، أما المكافآت التشجيعية فتتميز بالشكل الفحائي من حيث قيمتها و شكلها.

- **مجال التدريب و التنمية المهنية و الاجتماعية:** إن الآفاق المهنية بالنسبة للعمال في هذه المرحلة كبيرة لان المنظمة مقبلة على تطور ونمو، وعليه فإستراتيجية التدريب و التنمية يجب أن تربط بين المشروع الشخصي للفرد و مشروع المنظمة ، وذلك بواسطة إعداد مخططات تسيير المسارات المهنية من تسيير و ترقية و تطوير للكفاءات و خاصة تلك الكفاءات الإستراتيجية التي تخدم و تدعم إستراتيجية التغيير في كل مراحلها.

ب- إستراتيجية الموارد البشرية خلال مرحلة تنفيذ عملية التغيير (مرحلة التحول):

نظرا لان التوجه نحو التغيير و التحديد أصبح يشكل هاجس الإدارة و الأفراد، فان إدارة الموارد البشرية ستكون مطالبة بالعمل الأكثر في سبيل تحقيق أهداف التغيير وذلك من خلال مختلف أنشطتها الإستراتيجية المتمثلة في: (26)

- **مجال توظيف العمال:** في ظل هذه المرحلة تطالب إدارة الموارد البشرية باعتماد برنامج للاستقطاب يركز على الأفراد الذين يتميزون بالكفاءة العالية ، والقادرين على شغل وظائف محددة و دقيقة، أي تلك الوظائف و المهام التي تخدم مباشرة مشروع التغيير و تعاني المؤسسة على مستواها من بعض العجز.

- **مجال سياسة الأجور و المكافآت:** تقوم هذه سياسة في هذا الوضع على اعتماد نظام للأجور يأخذ بعين الاعتبار النجاح الفردية بالدرجة الأولى، و كذا المساهمة في انجاز الأهداف الجماعية، و عليه فان آليات تقييم الأداء لا تعتمد فقط على النتائج الفردية و لكن كذلك على مدى تأقلم الفرد مع العمل الجماعي.

- **مجال التدريب و التنمية المهنية و الاجتماعية:** يلعب التدريب الدور المحوري في هذه المرحلة حيث أن الأفراد القائمين على انجاز المهام الحالية قد لا يكونون قادرين

على القيام بها في المستقبل إذا ما تغيرت متطلبات العمل و فشلوا هم في تطوير مهارتهم، وبالتالي فان وضع إستراتيجية لتطوير للكفاءات في الوقت المناسب تدعيما لعملية التغيير ستسمح باحتواء عدد كافي من الأفراد الذين تنسجم خصائصهم وأهدافهم مع خصائص وأهداف التغيير الذي تعمل المنظمة على إتمامه.

ت- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال تثبيت عملية التغيير :

هي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت التغيير المرغوب فيه، وفي ظل هذه المرحلة تسعى المنظمة إلى اختبار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة ومدى التزام العاملين بكل البرامج المرتبطة بهذه العملية ومستوى رغبتهم في مواصلة ذلك حتى تحقيق الأهداف المرجحة، ويتم هذا من خلال متابعة مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- **مجال الاستقطاب و التوظيف:** تميل المنظمة 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 الاختلال التي تنشأ بسبب العجز في بعض الاختصاصات الضرورية لاستمرار أنشطة المؤسسة.

- **مجال نظام الأجور والمكافآت:** إلى جانب التحفيز المادي الهادف إلى تدعيم الرضا الوظيفي، تجدد إدارة الموارد البشرية حلول أخرى مناسبة للتحفيز المعنوي من اجل إقناع العمال ودمجهم أكثر في العملية التغييرية، ومن أمثلة ذلك تنويع أساليب الاتصال وتدعيم دور العمال في اتخاذ قرارات التغيير والمحافظة عليه.

- **مجال التدريب والترقية المهنية والاجتماعية:** تهدف برامج التدريب إلى تحقيق الإثراء الوظيفي، وذلك من خلال إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، مع العمل على تنمية الثقة والتبصر وتدعيم تناسق أفراد الفريق أثناء قيامهم بمختلف الأنشطة داخل المؤسسة.

الخاتمة

النتائج :

لقد توصلنا من خلال هذه الوثيقة البحثية إلى العديد من النتائج ومن أهمها نذكر:

« إن أهم تلك القوى وأعظمها أثراً في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد و الجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح.

« تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للتنظيم، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المنظمة مكاناً جذاباً ومحفزاً للعمل، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن التنظيم يكون في مركز قوي يمكنه مواجهة متغيرات البيئة وقيودها .

« حتى تمارس إدارة الموارد البشرية مهامها ومسئولياتها المنوطة بها يجب أن تنخرط كل أنشطتها في عمليات الإدارة الإستراتيجية، وهذا يعني انه يجب على مديري الموارد البشرية أن يساهموا في تصميم مختلف الأنشطة الإستراتيجية التي تتحقق داخل المنظمة وذلك من خلال القيام بما يلي :

• المساهمة في صياغة إستراتيجية المنظمة خاصة ما تعلق منها بالقضايا ذات الارتباط بالموارد البشري.

• العمل على تصميم الأهداف الإستراتيجية ذات العلاقة بالموارد البشرية.

• القيام بالأنشطة الضرورية لتوفير المهارات و الكفاءات المناسبة لتحقيق الدعم والنجاح للخطة الإستراتيجية المختارة .

• تنمية البرامج والسياسات الكفيلة بضمان امتلاك العاملين للمهارات، السلوك والاتجاهات المرغوبة والتي تتوافق مع متطلبات إستراتيجية المنظمة.

« إن عدم الاستقرار البيئي، يتطلب أن تصبح عملية التغيير عملية مستمرة وبالتالي، فإن كل منظمة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولات التوافق مع التغيير، وهذا الوضع يستوجب استراتيجياً أن تنسم إدارة الموارد البشرية بالتغيير والتطور المستمرين، بحيث تدور معايير الفعالية في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حول محورين أساسيين، يتمثل الأول في مدى ضمان الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة، ويتمثل الثاني في ضمان القدرة على تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بحيث يكون أكثر استجابة للمتغيرات والتحديات البيئية، فإدارة الموارد البشرية أكثر الإدارات تأثر بالتغيير لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد تمتلكه المنظمة، لذلك فهي مطالبة بان تتبنى دوراً مبادراً في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها

البشرية بفاعلية، وتساهم بما تتخذه من إجراءات وقرارات في تدعيم قدرة المنظمة على تحقيق عملية التغيير بشكل ينسجم مع أهدافها الإستراتيجية.

« يتطلب الوضع المنشود من طرف إدارة المنظمة ضمن إنجازها لإستراتيجية التغيير دعماً واضحاً من عدة أنشطة محددة من إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط، التدريب و التطوير و الحوافز... الخ ، حيث يجب أن تتم صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل احترام متطلبات كل مرحلة من مراحل التغيير ، بحيث تظهر برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية في شكل عملية ديناميكية متغيرة و متطورة ، تعتمد على القراءة الدقيقة و الفهم العميق لإستراتيجية التغيير المعتمدة من طرف المنظمة.

التوصيات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

« يجب على المنظمة أن تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تضمن إنجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، وتحقق التعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء في المنظمة بدل وضعهم كأجراء.

« ضرورة مسايرة المؤسسة الجزائرية لمتطلبات التغيير التي تفرضها بيئة الأعمال الحالية أو المستقبلية، و بما أن الأفراد داخل التنظيم هم الأكثر تأثراً بعملية التغيير فإن ذلك سيعني بالضرورة حتمية مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط وتنفيذ أنشطة التغيير، إلى جانب مسؤولياتها الإستراتيجية في تفعيل وتدعيم كل الجهود الرامية إلى تجاوز كل العوائق والمشاكل التي تعترض المؤسسة خلال إنجازها لإستراتيجية التغيير.

المراجع

1- مايكل آرمسترونج " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل ، مصر، 2008 ، ص 51.

- 2- أشوك شاندا، شلباكورا، "إستراتيجية الموارد البشرية" ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر، مصر 2002 ص35.
- 3- Pierre Louart "Gestion des Ressources Humaines" édition Eyrolly, 1994, P 24
- 4- Hendry & Pettigrew "The Practice of Human Resource Management" édition Kogen Page London, 1986, P 8.
- 5- مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " عالم الكتب الحديث، 2002، ص13.
- 6- محمد سمير أحمد " الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية " دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 33.
- 7- Nankervis, A .J. and Others "Strategic Human Resource Management" 4th Edition, Nelson Thomson learning Inc, 2001, P 87-90.
- 8- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" دار وائل، الأردن، 2005، ص84
- 9- Mabey C, Saluman G "Human Resource Management: strategic introduction" edition Black Publishing, London, 2000, P 107.
- 10- سارة نبي التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية " www.hrdiscussion.com/hr51023.htm ، تاريخ التصفح 2009/05/22.
- 11- ممدوح زكي أحمد عويس "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باستخدام نموذج دورة حياة المنظمة و علاقتها بأداء شركات قطاع الغزل و النسيج" رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية التجارة و إدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2004 ص 77.
- 12- محمد الصيرفي " إدارة التغيير " دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، مصر 2007 ص 10.
- 13- عادل عياض "إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 09-10 مارس، 2004.
- 14- Gresse Carole "Les entreprises en difficulté" Edition. Economica, Paris, 1994, P 88.
- 15- بلال خلف السكارنة " التطوير التنظيمي و الإداري " دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2009 ص 68.
- 16- محمد سلمان العميان" السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005 ، ص 305.
- 17- صالح العامري ، طاهر محسن الغالي، " الإدارة و الأعمال " دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 429.
- 18- ماهر أحمد " السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات " الدار الجامعية، القاهرة، مصر 2000، ص 466.
- 19- فؤاد القاضي " تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي " دار صفاء للنشر القاهرة، مصر، 1998 ص 81.
- 20- حسن محمد أحمد محمد مختار " إدارة التغيير التنظيمي ، المصادر و الاستراتيجيات " الشركة العربية للتسويق، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر 2009 ص 120 .

21- روبرت ماتيز ، جون جاكسون " إدارة الموارد البشرية" ترجمة محمود فتوح شعاع للنشر و العلوم، حلب، سوريا ، الطبعة الأولى، 2009 ص 358.

22- B gazier " les stratégies des ressources humaines " édition : Dunod
2001 p 158.

23- بن عيسى محمد المهدي "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية يوم 9 و 10 مارس 2004 جامعة ورقلة، الجزائر.

24- محمد بن يوسف العطيات " إستراتيجية التغيير و التطوير " الدار الجامعية، 2002، ص 179.

25- محمد بن يوسف العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 184.