

دور إدارة الموارد البشرية في أحداث التغيير الاستراتيجي

د. علي عبد الله

د. علي عبد الله أستاذ محاضر بكلية العلوم
الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.

الملخص باللغة العربية :

التغيير هو الانتقال من وضع حالي إلى وضع أكثر توافقاً مع البيئة، كما أن كل أشكال التغيير تخلق مقاومة من الأفراد و الجماعات، و لا يمكن مواجهتها إلا بدعم إدارة الموارد البشرية التي يقع على مسؤوليتها وضع سلسلة من الاستراتيجيات لدعم و تعزيز التغيير.

الملخص باللغة الأجنبية :

Change involves moving from one condition to another; it will affect individuals, groups and the entire organization. Change agents must respond proactively to reduce resistance to change; in order to stay competitive.

خلق عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بيئة عمل تتسم بالتغير السريع، وتزايد متطلبات الأداء، فالتغيير لم يعد ترفاً أو اختياراً وإنما التزاماً لا بديل عنه، فالمنظمات التي لا تتغير تكون قد أخلت بأسباب وجودها الأساسية، وفقدت دواعي استمرارها، ومن ثم تزداد الحاجة إلى خلق منظمات مصممة على إدارة التغيير في ظل رؤية مشتركة. على الإدارة الحديثة التي لديها الوعي والإدراك لحتمية التغيير أن ترسم إستراتيجية للتغيير تجعل من المورد البشري الأساس في تنفيذ أيّ تغيير أو تطوير، مما يلقي مسؤولية أكثر على إدارة الموارد البشرية في توجيه وقيادة الموارد البشرية للتقليص من مقاومة التغيير.

هنا تبرز إشكالية بحثنا والمتمثلة فيما يلي:

فيما تكمن فعالية التغيير الاستراتيجي في المنظمة وإلى أي مدى يمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية في التخفيف من مقاومته؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما المقصود بالتغيير، ما هي أصوله وأنواعه؟
- 2- ما هي أسباب و أهداف و مجالات التغيير و مقاومته؟
- 3- فيما تكمن المعايير التي تصاغ على أساسها رؤية التغيير؟
- 4- ما هي أهم استراتيجيات التغيير وما هي إستراتيجية الموارد البشرية لمدخل التغيير؟

I- مفهوم التغيير : يعدّ التغيير أحد الملامح الحيوية للإدارة الفعالة، ولا تقتضي بيئة العمل المضطرب التي تعمل بها معظم المنظمات أن يصبح التغيير أمراً حتمياً، بل أن تصبح طبيعة التغيير طبيعة معقدة، وذلك لتزايد العوامل المسببة للتغيير والسرعة الفائقة التي يحدث بها، فلم يبق للمنظمات إلا انتهاج المرونة في تخطيطها، وأن تجعل من التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها.

والقدرة على التغيير السريع هي الميزة التنافسية الكبرى، لكي تستطيع تمكين المنظمة من التقدم على منافسيها واستيفاء معايير الأداء العالي المتزايد التي تفرضها بيئة العمل¹.

أصبح التغيير اليوم أكثر من أي وقت مضى ضرورة حتمية تتسارع وتتسابق نحوها المنظمات على اختلافها، فالمنظمات الأكثر نجاحاً في المستقبل هي تلك القادرة على إحداث التغيير السريع والفعال، الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تمتد طويلاً وتشمل النظام برمته، لذلك لا بد من تنمية المنظمة بصورة تتلاءم مع التغييرات التي تحدث أو المتوقع حدوثها في بيئتها الداخلية والخارجية، مما يتطلب زيادة الاهتمام بدراسة قضايا التغيير.

التغيير واحد من حقائق الحياة، وهو الثابت الوحيد في عالم اليوم، لأن التغيير هو سمة العصر ولأن كل شيء يتغير إلى الحد الذي تتلاشى فيه الفواصل بين ما هو قديم وما هو جديد، وبين ما هو كائن وما يولد أو يخلق بأشكال ومضامين كيفية جديدة، لذلك تقع على صانعي الإستراتيجية مواكبة هذا التغيير وليس مواجهته، لاكتساب المزيد من التعلم ومن الخبرة في إدارة التغيير بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية وإحداثه على مراحل، بالاستناد على مشاركة واعية واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

1. تعريف التغيير: يشكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والكتاب الذين تعرضوا لتعريفه، ومنهم:

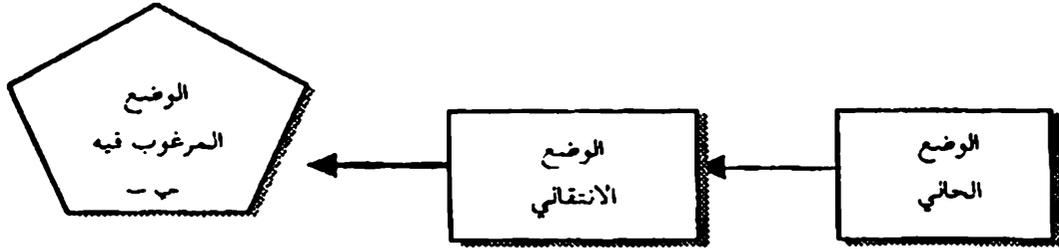
1 يعرف سعيد عامر التغيير بأنه " استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل التنظيمات للضغوط اليومية التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس و غير الملموس².

2- يعرف عمر وصفي التغيير بأنه: نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات وللأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع التغييرات البيئية³.

3- يعرف Bériot التغيير كسياق متحرك يخلق تباينا في النظام بين اللحظة (T) واللحظة (T+1)⁴، فالتغيير هو سباق بين حالة الانطلاق وحالة الوصول.

هناك مسار يتبع، إذن فمهما تكن المسببات والظروف التي يتولد فيها التغيير، فإنه يمكننا النظر إلى هذا الأخير كمسار تسعى من خلاله المنظمة للانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه كما يوضح ذلك الشكل التالي؟

الشكل رقم (1): سياق التغيير



المصدر:

Marcel Alain, prendre en main le changement stratégie personnelle et organisation, éd Nouvelle, Canada, 1996, p 72.

لقد تعددت وتنوعت تعاريف التغيير إلا أن معظمها تجمع على أنه ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة الكائنات الحية، وأن بقاءها مرهون بمدى استيعابها لمدى التحولات ومحاولة التأثير فيها والتكيف معها، فالمسير الفعال هو من يفهم جيدا مكونات البيئة ويحضر للتغيير عن طريق الانتقال والتحول المخطط لمستويات أفضل من الأداء التنظيمي المستهدف وتحقيق أكثر قدر من الفعالية.

I - حتمية التغيير:

التغيير ظاهرة تصاحب حياة الأشخاص والمنظمات، فحسب العديد من الدراسات الحديثة للعديد من مكاتب الدراسات والمنظمات⁵ (Kearney conference board le management centre Europe AI) بينت بوضوح أن عمليات التغيير أصبحت اليوم من الظواهر الأكثر تكرارا على مستوى المنظمات العالمية، فحسب P. Drucker⁶ فإن كل واحد الآن يدرك عدم إمكانية اجتناب التغيير.

II - أصول التغيير:

من المهم جدا أن نقف عند الخلفيات الأساسية لفلسفة التغيير من خلال التعرف على ثلاثة أنماط⁷:

1 - التغيير المفروض: في إطار هذه الرؤية تعتبر العوامل الخارجية المرتبطة بالمحيط هي المحرك الرئيسي للتغيير، فنظريات التكيف نظرية الاحتمال، نظرية إيكولوجيا السكان) تؤكد على وجود ارتباط مباشر بين المؤسسة والمحيط الخارجي الذي تنتمي إليه.

2 - التغيير المخطط: على عكس المقاربة السابقة للتغيير، فإن المقاربة الإدارية للتغيير تعتبر أن مسألة التغيير ترتبط بالفاعلين في المؤسسة، بمعنى أن أبواب التغيير تفتح من الداخل، فنظرية الخيارات الإستراتيجية تركز على ضرورة التدخل البشري باعتباره مورد فعال في الحركة الإدارية، فالتغيير يرتبط بالأفعال وبالخيارات الإستراتيجية أو بعمليات اتخاذ القرار المتعلقة بهذه الأفعال أو الخيارات.

يعرف Bennis التطوير التنظيمي: "كاستجابة للتغيير، فهو عبارة عن إستراتيجية معقدة مصاغة لتغيير الاعتقادات، القيم وهيكل المؤسسة بهدف التكيف الجيد مع التكنولوجيات، الأسواق والتحديات الجديدة، والتكيف مع سرعة التغيير ذاته".⁸

من جانبه Bechard يعتبر التطوير التنظيمي: "جهد مخطط شامل للمؤسسة ككل مسير من القمة، بهدف رفع فعالية المؤسسة وكذلك صحتها عن طريق تدخل مبرمج في عمليات

المؤسسة بالاعتماد على المعرفة المتعلقة بعلم السلوك⁹. إذن، ما يمكن استنتاجه مما تقدم يكمن في أن التطوير التنظيمي يهتم بالتغيير الذي يسمح للمؤسسة بتحسين قدرتها على إيجاد الحلول التي تواجهها في إطار مقاربة إرادية ترتبط بالمستويات العليا في الهرمية التنظيمية.

- التغيير التنظيمي: إن التغيير التنظيمي يكون أصله مخطط وغير مخطط، شامل وجزئي، مادي وغير مادي، سريع وبطيء، من القمة إلى القاعدة والعكس صحيح، بنيوي ومتدرج، يتم بمبادرة الإدارة العليا والدنيا، مما يعني أن التغيير التنظيمي أشمل من التطوير التنظيمي، بل إن هذا الأخير آلية من آليات التغيير التنظيمي، غير أنه غالبا ما يرمز مصطلح التغيير التنظيمي المخطط إلى التطوير التنظيمي، فنحن نطور من أجل أن نغير أو نغير من خلال المدخل السلوكي وهو التطوير التنظيمي الذي عرفه Wendell French بأنه نوع محدد مسبق من التغيير المخطط له¹⁰.

3- التغيير الاستراتيجي: يعتبر المختصون في التغيير «Demers et Hafsi», Ledford, Tuchman et Nadler» أن التغيير الاستراتيجي يتطلب تغييرات نوعية وليس مجرد تغييرات معتادة ومستمرة، فهو تغيير يشمل المؤسسة ككل، لذلك يمكن تعريفه بمصطلح الرؤية الإستراتيجية ويتعلق ب:

1- التصميم التنظيمي: يرتبط مفهوم التصميم التنظيمي بالاستراتيجيات، بالهيكل والتكنولوجيات المعتمدة، الأنظمة الرسمية للمعلومات واتخاذ القرار، كما يرتبط بنظام الموارد البشرية.؟

2- سيرورة المؤسسة: تتعلق بتدفق المعلومات، الطاقات، كما تتعلق بالسلوك التنظيمي للمؤسسة، فهي تدمج العملية الاتصالية، المشاركة، التعاون إلى جانب العوامل السياسية كالسلطة والمسؤولية.

من جهتهما¹¹ Altamer et Calori يعتبران بأن التغيير يكون ذا بعد استراتيجي إذا حقق أحد من الشروط التالية:

*صعب الرجوع عليه (Irreversible) : بمعنى أن مباشرة تغيير استراتيجي يستوجب مواصلة العمل إلى غاية التجسيد الكامل له، وهذا باعتبار أن العودة إلى الوراء تعني خسارة استثمارات مادية وغير مادية هامة قد ترهن مستقبل المؤسسة، كما يمكن لذلك أن يؤثر على مصداقية وشرعية قرارات المؤسسة مستقبلا.

*أهمية الرهان: تتبنى المؤسسة عادة التغيير الاستراتيجي في حالة مواجهتها لأزمة ما أو أن حدة المنافسة والاضطرابات التي تميز المحيط تستدعي ذلك، وبالتالي فالرهان في هذه الحالة هام وهام جدا باعتبار ارتباطه باستمرارية وبقاء المؤسسة.

*أثره ملموس على النظام: يتعلق التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة ككل، فهو يمتد ليشمل مختلف الأنظمة الفرعية فيها.

علاوة على التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، هناك تصنيفات عديدة منها التغيير المتدرج والتغيير البنيوي حيث أن¹²:

أ. التغيير المتدرج: هو تغيير يغطي مئات المواقف التي يواجهها المديرون عبر حياتهم الوظيفية. فهو يتضمن تغييرات خاصة بالطرق و العمليات الخاصة بالعمل، و بطرح منتجات جديدة في السوق، ترتيب العمال و الماكينات، وكذا مواقف أخرى يرى فيها معظم الأفراد انه ليس هناك اختلاف بين حالة المنظمة الجديدة وحالتها القديمة. و على الرغم من ذلك إلا أن هذا لا يوحي بان هذه التغييرات سهلة و سوف لن تواجه مقاومة؟

ب. التغيير البنيوي: هو ذلك التغيير الذي يؤثر تأثيرا جوهريا على المنظمة ، أو الجزء الذي يحدث به التغيير. وفي حالة نجاح التغيير فسيكون من السهل ملاحظة الاختلاف داخل وخارج المنظمة.

وتؤثر مثل هذه التغييرات على العمليات المستقبلية الخاصة بالمنظمة بشكل فعال وكثيرا ما تتضمن انقلاب كبير داخل المنظمة .ومن أمثلة هذه التغييرات إعادة هيكلة المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تغيير الطريقة التي يدار بها العمل بأكملها، أو الاندماج مع منظمة أخرى، مما يعني تصغير حجم المنظمة ووزنها في السوق، أو اتجاه المنظمة إلى أنشطة مختلفة تماما عن أنشطتها السابقة. ورغم مزايا هذا النوع من التغيير ، إلا انه يواجه

مشاكل كبيرة و هناك أيضا احتمالية كبيرة في إلحاق الضرر بالمنظمة، إذا لم تكن هناك إستراتيجية واضحة للتعامل مع هذا التغيير.

III . أسباب التغيير:

يعتبر التغيير حتميا وهو المتغير الثابت وثمة تزايد في العوامل المسببة للتغيير بها وفي السرعة التي يجب أن تستجيب لها المنظمات من أجل البقاء. ومن ضمن العوامل المسببة للتغيير نجد:

1- استمرار التغيير التكنولوجي في التصاعد ومن النادر أن يحل تطور حديث محل تطور قديم دون أن تنجم عنه تغييرات في المهارات والمهام والهيكل وحتى الثقافة الخاصة بالمنظمة.

2- تزايد حدة المنافسة، حتى أصبحت منافسة على مستوى العالم، حيث لم يعد من المنطقي أن نفكر في نطاق محدود خاص بقطر واحد فقط، وقد ازدادت أهمية هذا الاتجاه خصوصا مع ظهور الإنترنت والتجارة الإلكترونية.

3- تطلع العملاء إلى الشيء الأفضل، فلم يعودوا يتقبلون الجودة المنخفضة، فالارتقاء بالجودة لم يعد ترفا بل إلزاما.

4- تغير الخصائص الديمغرافية في بعض الدول، مما يملئ زيادة الاهتمام بالرعاية الصحية ووسائل المعيشة، كما أن دخول المرأة سوق العمل أملى ضرورة إيجاد نظام مرن للعمل.

5- خصخصة المؤسسات الحكومية.

6- تصغير حجم نشاط المؤسسات.

7- تزايد التوظيف من الباطن.

8- التغييرات المستمرة في سوق العمل سواء من ناحية العدد (الكمية) أو الترتيب النوعي وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتدريب.

بالإضافة إلى ذلك هناك مواقع التغيير العادية للتوسع في أسواق مختلفة وطرح منتجات جديدة، والتغيرات المتزايدة العديدة الملازمة لذلك، مثل التعديلات التي يقوم بها المدبرون وفقا لاحتياجات العملاء في الخارج والداخل لجعلها أكثر رضا وسعادة وأكثر راحة وأكثر يسرا، ومن هنا فإنه على المنظمات أن تعمل على إزكاء الدافع للتغيير، وأن تحفزه باستمرار وأن تمنح وتفصح له المجال للتعبير عن ذاته، فالتغيير هو العنصر الحيوي وصمام الأمان ضد الضعف وهو الذي يدفع إلى الأمام قوى التغيير الإيجابية.

IV- أهداف التغيير التنظيمي:

- توجد العديد من الأهداف التي نحققها من خلال عمليات التغيير التنظيمي المخطط، والتي تختلف من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر، ومن أهمها¹³:
- 1- تنمية منظومة مرنة تحقق التجديد والتطوير الذاتي باستمرار.
 - 2- ربط المنظمة ببيئتها بغرض استحداث أوضاع تصميمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم المسبق عن غيره من المنظمات.
 - 3- العمل على زيادة نطاق التعاون والتكامل مع القضاء على التنافسية والصراع بين العاملين.
 - 4- إيجاد ثقافة إيجابية تساعد على خلق مناخ يحابي المشاركة العمالية في أنشطة التحسين المستمر ويكسب العاملين في كل المستويات معارف ومهارات جديدة ويحقق مبدأ التعلم المستمر.
 - 5- المساهمة في زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة مما يحقق التكامل مع مصالح الأفراد وأهداف المنظمة.
 - 6- إحداث التوافق بين الأفراد والمجموعات والوظائف وتشجيع العمل بروح الفريق.
 - 7- الارتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية وأداء الفريق من خلال الربط بينهما وبين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.

8- تتطلب تلك المجموعة من الأهداف وجود منظور متكامل للتطوير والتغيير التنظيمي المخطط، يشمل على تأييد واقتناع الإدارة العليا، وعدد من الاستراتيجيات القائمة على قراءة صحيحة للبيئة، مع ضرورة التخطيط الجيد: الرؤية- التحفيز- التنفيذ- المراجعة

V- مجالات التغيير:

إن التغيير التنظيمي الفعال لا يمكن أن يخرج عن المجالات التالية:

1 - تغيير الإستراتيجية: يمكن أن يمتد التغيير ليشمل رسالة المنظمة وأهدافها والاستراتيجيات التي تستخدمها كنتيجة للحاجة إلى إنتاج منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة¹⁴.

2 - الهيكل التنظيمي: يمكن أن يكون التغيير منصبا على الأبعاد الهيكلية أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يفضي إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد بعضها، وما يترتب على ذلك من تغيير في المناشط والأدوار والإجراءات واللوائح.

3 - التكنولوجيا: تتراوح التغييرات التكنولوجية من بسطة كتغيير الآلات والمعدات والتجهيزات إلى تغييرات أساسية كنظم التشغيل والتحميل ونظم المعلومات والمعرفة الأداة.

4- الأفراد: ويتمثل هذا النوع من التغييرات في ناحيتين:

- التغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- التغيير غير المادي وذلك بتجديد الحيوية وزيادة الفعالية،
- تنمية القدرة على الابتكار وإزكاء الرغبة في التحسين والارتقاء لتنمية المبادرات الفردية والجماعية.

وذلك من خلال تفعيل نظم الاختبار والتعيين والأجور والحوافز والتدريب والاتصال ونظم الأداء وسياسات النقل والترقية.

إن هذه العناصر في حالة تفاعل وتأثير متبادل من خلال الخطط والبرامج وما تتخذه الإدارة من قرارات على مختلف المستويات، وكل من هذه العناصر له خصائص مختلفة، ولا شك أن التغيير التنظيمي الفعال يبدأ بالدراسة التحليلية التشخيصية للبيئة، ويستند إلى قوى معينة تعمل على إحداثه وعلى إنجازه وعلى حماية مكاسبه، والمحافظة على استمراره واستمرار هذه المكاسب.

VI - مقاومة التغيير:

كل تغيير في الحياة الشخصية للأفراد أو المنظمات يخلق جملة من المواقف والأحاسيس المتناقضة، فحسب Kurt Lewin فإن مقاومة التغيير تنبع من تقييد الأفراد بمعايير المجموعة، ويمكن اعتبارها أكبر تهديد يمكن أن يؤثر على نجاح عملية التغيير، قد تكون المقاومة ظاهرة كالإضرابات، تعطيل جماعي للعمل أو مستتر في شكل تخريب أو تعطيل لبعض المعدات والتجهيزات، أو غيابات أو تمارض أو عدم الرغبة في التعاون، أو عدم الإكتراث واللامبالاة، ويمكن أن نقول أنها ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه، قد تكون أسبابه:

- الخوف من المجهول: فقد يتولد لدى العاملين مخاوف من عدم التأقلم مع التغيير، فالتغيير يجعل الأفراد يعتقدون أنهم لا يملكون القدرة على التأقلم مع التغيير، مما يضعف ثقتهم في ذواتهم والتغلب على المشكلات التي تترافق مع عمليات التغيير، مما يزيد الشعور بعدم الرضا الوظيفي الذي يؤثر سلبا على التزامات العاملين اتجاه التنظيم.

- العادة: إن العامل بشر يُخلق ويكتسب عادات وتقاليد، ويتعامل مع محيطه بناء على هذه المكتسبات، وإن إدخال أي تغيير سيؤدي بالطبع إلى زعزعة نمط العمل والأسس التي أدت إلى استقراره.

- الأمان: خوفا من فقدان الوظيفة أو المكاسب أو المنصب أو زيادة عبء العمل أو مهارات جديدة يتساوى فيها الموظف القديم و الجديد.

وقد تكون المقاومة بسبب فقدان الثقة في القائمين بالتغيير بقدراتهم وهو ما يعني ضمناً إخفاق القيادة.

VII - صياغة رؤية التغيير الاستراتيجي:

إن الإدارة الفعالة للتغيير تتطلب الاهتمام بالتفكير في جميع ملامح متضمنات التغيير، وكذا تحديد الإجراءات المطلوب اتخاذها من أجل ضمان تنفيذ التغيير، وبذلك لا بد من التأكيد على ضرورة التفكير التام في جميع جوانب التغيير. كما أن استيعاب متضمنات التغيير يساعد في توضيح بعض الأمور، فقد يؤدي إلى إستراتيجية تنفيذ مختلفة وسوف يوضح دائماً أنه يوجد العديد من ملامح التغيير التي لا بد أن لا يتم إغفالها، وسنتناول فيما يلي بعض الأدوات المساعدة في التخطيط والتنظيم للتغيير.

يؤكد كل من (Starberck, Kimberly, Beaker) أنه عندما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة التنظيم في الإستراتيجية أو الهيكل التنظيمي أو النظم التكنولوجية... فهذا من شأنه أن يسهم بصفة أو بأخرى في مقاومة التغيير.

ولكي تجعل الأفراد يتقبلون التغيير لا بد من القيام بما يلي¹⁵:

أ. التحضير الجيد للأرضية: فكلما كانت الأرضية ملائمة كان سياق التغيير سهل

التجسيد عملياً. وإن الأرضية الملائمة هي:

1- جوّ يبعث على الثقة.

2- مصداقية المسيرين.

3- روح التعاون.

4- زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التي تعاني

منها المنظمة كي يجد كل شخص في المنظمة إجابة واضحة عن السؤال؟: لماذا تغير؟

ب. خلق الرؤية: أين نريد الوصول؟ وكيف سيكون النظام الجديد؟ إلى أي مدى

ستستجيب الحالة الجديدة للانفعالات الأولية؟

وبالتالي فمن المهم أن تكون الدقة في تحديد وخلق هذه الرؤية وذلك من خلال محاولة إعطاء صورة مستقبلية واضحة لمضمونها إلى جميع الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة. ولكي يسهل نشر هذه الرؤية والتعريف بها ينبغي أن تتوافر بها الشروط التالية¹⁶:

1 أن تكون بسيطة وسهلة الفهم.

2 استخدام وسائل متعددة لنشر الرؤية سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

ج . تشكيل فريق من الأفراد المؤثرين والقادرين على قيادة التغيير والعمل سويا بروح الفريق بمعنى اجتناب إسناد قيادة التغيير لشخص واحد.

د . تمكين العاملين : لتسهيل إحداث التغيير، فالأمر لا يقتصر على مجرد فهم العاملين لرؤية المنظمة أو حتى توافر رغبة قوية لجعلها حقيقة واقعة، ولكن يمتد الأمر ليشمل ضرورة التغلب على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح التغيير مثل السياسات والإجراءات وتداخل الهياكل التنظيمية.

ولا شك أن التغلب على تلك المعوقات إنما يتطلب دعم إدارة الموارد البشرية والذي يتمثل في تجويد حياة العمل والتدريب وتغيير الثقافة، كما سيتضح في استراتيجيات الموارد البشرية لاكتساب العاملين مهارات التعامل مع الوضع الجديد.

VIII - استراتيجية التغيير :

تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططاً له مسبقاً أو فرضته ظروف طارئة. وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، ورغبة العاملين بالمشاركة، وثقافة المنظمة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كالتالي¹⁷:

إستراتيجية التغيير التدريجي

استراتيجية التغيير التدريجي	
+	مشاركة واسعة النطاق
-	مشاركة مركز
	الاقناع
	الاجبار

درجة الإلحاح

- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة و ضرورة التغيير منخفضة أيضا. إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير.

- إستراتيجية المشاركة المركزة: هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشارك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على إتصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة. و يتم اختيار الافراد الأساسيين على اساس قدرتهم على تقديم معلومات تساعد في تحديد التغيير وكيفية تنفيذه.

- إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية): ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، يتم الإقناع بضرورة التغيير وكفاءة الحلول. وقد يكون من أكثر الأساليب إقناعا خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة التي سوف تنجم عن التغيير. على اعتبار أنها تشكل حافزا للالتزام بضرورة التغيير، التغيير نفسه و كذا تنفيذه فيما بعد.

- إستراتيجية أسلوب الإجبار: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتا طويلا، بالتالي يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير .

- استراتيجية التغيير البنيوي: يعتبر إحداث التغيير البنيوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة

شيئا مختلفا تماما، ولنجاح إستراتيجية التغيير البنيوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

← + درجة المقاومة -

براعة ادارية	اجباري
اقناعي	ديكتاتوري

- إستراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القيايين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

- إستراتيجية الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملين في المنظمة يدركون هذه الأزمة، مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون فكرا عقلانيا، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله، هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستنجر من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة للأفراد الذين هو بصدد إقناعهم، وهو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها.

- إستراتيجية الإلزام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بإتباع أسلوب الإلزام، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه من تغيير.

- الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية): ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية، وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية.

IX - إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لدعم التغيير:

بالرغم من تعدد الآراء واختلاف المداخل المقترحة لتمكين المنظمات من البقاء والاستقرار، فقد اتفق الجميع¹⁸ على أهمية عنصر معين، يعتبر الأساس في نجاح التغيير، فالأفكار الحديثة والتطوير والإبتكار يأتي من الأفراد العاملين بالمنظمة، وتتزايد معنوية ودافعية العاملين، إذا تم الاعتراف بدعمهم للتغيير والمشاركة في إدارته، فالعنصر الأساسي في نجاح أو فشل أي تخطيط أو تنفيذ هو المورد البشري، فالعنصر البشري هو القاسم المشترك في مجالات التغيير بالمنظمة وهو ما أكده T. Peters & H. Waterman في مؤلفهم «In search of excellence»، أن المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العناصر الصلبة، بقدر ما يتمثل في العناصر اللينة مثل القيم المشتركة، والأسلوب والموظفين (Shared values, style, staff)، غير أن المدى الذي يساهم به الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية إنما يتوقف في المقام الأول على مقدرة وكفاءة مديري إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات.

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها إحدى الوظائف الرئيسية والأساسية في كافة المنظمات، بغض النظر عن مجال نشاطها أو حجمها، فمحور عملها هو تقدير احتياجاتها من العاملين، واستقطابهم واختيارهم وتهيئتهم وصيانتهم، وصقل وتطوير مهاراتهم وقيمهم وفق احتياجاتها الإستراتيجية، وذلك كله قصد الارتقاء بجودة حياة العمل، فالعمل هو مركز اهتمام حياة العديد من العاملين، يجب إدراك أن هؤلاء الأفراد لديهم

حاجات يجب إشباعها، ويجب أن تكون المنظمة موضع فخر بالنسبة للعاملين بها.¹⁹

إن تطوير جودة حياة العاملين بالتصرف بإيجابية اتجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية، بالتأكيد على قيمة معينة وهي " أننا جميعا مركب واحد وعلى عدم اعتبار العاملين مجرد عناصر إنتاج".²⁰

إن إستراتيجية الموارد البشرية تعتبر أداة قوية في التغيير الثقافي وفي تعزيز ودعم التغيير عند حدوثه، كما يجب أن يكون لاستراتيجيات الموارد البشرية دور رئيسي في ترسيخ ثقافة تنظيمية متطورة.

إن الاستعداد للتغيير يتطلب دعم إدارة الموارد البشرية التي يقع على مسؤولياتها دفع التغيير بأرجاء التنظيم ووضع الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بدعم التغيير وتعزيزه عند حدوثه،

كما يجب أن يكون لاستراتيجيات الموارد البشرية دور في إعداد خطط التغيير وتنفيذها.

تضطلع إدارة الموارد البشرية بدور هام في تهيئة العاملين للمشاركة الإيجابية في التغيير من خلال:

أ. إستراتيجية التغيير الثقافي: إن بناء منظمات مهيأة للتغيير لا يكمن في أي نظام فردي أو أي فرد وحده، وإنما في الثقافة بإحداث تغييرات في القيم المشتركة والتغيير المادي واللامادي للعاملين وبإقناعهم أن الممارسات الحالية تقل فعاليتها عن الممارسات الجديدة المقترحة، مع التأكيد على العمل بروح الفريق، التوجه بالجودة الشاملة وسرعة التكيف. ويرى بعض الكتاب أن أخصائيي الموارد البشرية يمكن أن يؤديوا ثلاثة أدوار حيوية في تغيير ثقافة المنظمة²¹:

* الدور الأول:

تغيير الثقافة الخاصة بإدارة أو قسم الموارد البشرية في المنظمة بحيث تكون نموذجا للمنظمة ككل لتطبيق خبراته العلمية.

* الدور الثاني:

تسهيل التغيير الثقافي في باقي المنظمة حيث يجب أن تساعد إدارة الموارد البشرية في إثارة التفكير الثقافي وفهم أهمية التغيير ومزاياه ومتطلباته، ولذا يمكن القول بأن لإدارة الموارد البشرية الدور الحيوي، إن لم نقل الجوهري في التخطيط لمراحل التغيير المختلفة.

* الدور الثالث:

تقديم الخبرة من خلال عرض النماذج والنصائح المختلفة لتأمين النجاح. ويجب أن تقود إدارة الموارد البشرية عملية التغيير وتلعب دور الخبير وقت الحاجة. يرى Greang Kalhan Son مدير الجودة بقسم خدمات شبكات الكمبيوتر بشركة Intel Gorp بكاليفورنيا، أن إدارة الموارد البشرية عليها أن تقابل الاحتياجات المتغيرة للموظفين أثناء التغيير التنظيمي إذا أرادت أن تبقى، ولكي يتحقق هدف الاستمرارية عليها أن تستخدم الأساليب والطرق التالية²²:

الأولى: تخص البيئة القيادية للمنظمة وذلك للتعرف على؟

1 شكل ثقافة المنظمة وتطبيقها.

2 أسلوب وطريقة الحياة في المنظمة.

3 مضمون صورة ورسالة المنظمة.

4 الكيفية التي يتم بها دفع العاملين نحو المشاركة في بناء الصورة الجيدة للمنظمة

وفي تحقيق رسالتها، وذلك باستخدام استراتيجيات: التوظيف والتدريب والأجور وتقييم الأداء لتحقيق مشاركة ومساهمة العاملين في بناء قيم ومعتقدات المنظمة.

5 تحديد إلى أين تذهب المنظمة، وما هي مشاكلها الحالية والمستقبلية، وما هي

جوانب التميز لدى المنظمة التي يجب الاستثمار فيها.

الثانية: يجب أن تصبح إدارة الموارد البشرية جزء من فريق التخطيط في المنظمة وقد

يكون ذلك من خلال:

- 1- جمع البيانات الخاصة بأحكام وانطباع وشعور العاملين إزاء أبعاد المناخ التنظيمي.
- 2- تحديد نقاط الضعف والتميز في المنظمة باستخدام المعايير.
- 3- القيام بأبحاث ودراسات مقارنة خلال فترات زمنية متتالية حول:
 - 1- كفاءة وفعالية برامج التدريب.

2- معدل دوران العمل و الغيابات و الحوادث.

3- تكلفة الموارد البشرية كنسبة مئوية من التكلفة الكلية.

الثالثة: المشاركة في تصميم استراتيجيات تحسين العمل من خلال:

- 1- تحسين استراتيجيات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء.
- 2- استخدام أسلوب حل المشاكل لتدعيم مهارات تحسين الأداء الفردي والجماعي.
- 3- استخدام طرق جديدة في التفكير و الابتكار وتحسين الجودة.

ب. إستراتيجية التوظيف: إن نجاح التغيير يستدعي نظاما لاتخاذ قرارات التوظيف (الإستقطاب + الاختيار + التعيين + التهيئة) وذلك من خلال التعرف على القيم والاتجاهات الشخصية للمرشح والتأكد بأن هناك تطابقا وانسجاما بين ثقافة المرشح وثقافة المنظمة.

كلما قامت قرارات التوظيف على أساس المطابقة والمواءمة بين خصائص المرشح وأهداف التغيير زادت ممارسة المرشح لسلوكيات المواطنة التنظيمية. لذا يقول أحد المديرين ~ نستطيع تدبير عدد كبير من الأفراد المؤهلين لكن المشكلة تكمن في إيجاد من له القدرة على التكيف في العمل معنا²³، أو بمعنى يملك القيم والنتائج، بينما من يملك القيم ولا يملك النتائج تعمل المنظمة على تنمية وتطوير مهاراته وملكاته لمساعدته على تعظيم نتائجه، بينما من يملك النتائج ولا يملك القيم تستغني عنه المنظمة.

على أن لا يكون التوظيف لا على فكرة أمن الوظيفة والتوظيف مدى الحياة، بل على أداء العمل بصورة جيدة والتعلم والتغيير بهدف الحفاظ على وظائفهم، نظام يوفر للعاملين فرصة التعلم بدلا من توجيههم نحو مسارات وفرص عمل محددة، ولا شك أن هذا يعتبر من قبيل التغيير الإستراتيجي.

ج. إستراتيجية التدريب: إن التغييرات لها متطلبات ومواصفات في التكنولوجيا، في السوق، في المنتج... وكل هذا يتطلب برامج تدريبية توفر فرص اكتساب العاملين للمهارات والسلوكات والدوافع، والمعارف المطلوب توافرها في العاملين ليس فقط في الظروف الحالية، وإنما في المستقبل ليجعلهم في النهاية مستعدين لمواكبة جميع المتغيرات التي تؤثر على الوضع التنافسي.

د. إستراتيجية المكافآت: إن مفتاح التعامل مع أسباب مقاومة التغيير يرجع إلى البراعة في تصميم أنظمة مكافآت تسهم في تحقيق جوٍّ من الرضا عن المساهمة الفعالة في إحداث التغيير.

تعد المكافآت من أهم دعائم التغيير لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر.

هـ. إستراتيجية الاتصال: القيام بعملية اتصالية موافقة لشروط التغيير والتي يجب أن

تتمحور حول الأسئلة التالية:

1- أين تذهب ولماذا؟

2- المسار المتبع والحواجز التي يجب تخطيها.

يساعد الاتصال الجيد في توصيل الرسالة الموجهة إلى العاملين بشكل واضح يظهر الحقائق ويزيل المخاوف من الأذهان، الأمر الذي يجنب المنظمة السلوكات والتصرفات الخاطئة والسيئة.

الخاتمة :

إن التغيير التنظيمي حتمي وضروري، وليس اختياراً، إنه عملية مستمرة ومنتظمة ومخططة في إطار رؤية واضحة ومفهومة من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة تستند على قراءة صحيحة للبيئة، مع ضرورة التفكير في بدائل إستراتيجية للتغلب على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح التغيير.

ولا شك أن ذلك يتطلب إعادة النظر في إدارة الموارد البشرية، من كونها مجموعة أعمال إجرائية روتينية إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية بحيث يكون لاستراتيجيات الموارد البشرية دور في إعداد خطط التغيير والتنفيذ.

المراجع و الهوامش :

1. ادوارد لولر الثالث، إدارة التغيير المؤسسي في عصر المعلومات، القيادة و الإدارة في عصر المعلومات، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، 2001.
2. سعيد يس عامر، الإدارة و تحديات التغيير، مركز وايد سرقيس للاستثمار و التطوير الاداري، مصر، 2001.
3. عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول و أسس و مفاهيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2000
4. أبو بكر صيتي، الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2009.
5. Jean Brilman; les meilleures pratiques de management†; 3emeedition; éd organisation; paris.
6. P. Drucke l'avenir du management selon Drucker; éd village Mondial; Pris; 1999.
7. Abdhalim Badrane; leadership et changement stratégique†: le style du leader dans la démarche de transformation document de travail N°606†; institut d'administration des entreprises; université de droit; d'économie et des sciences d'AXE Marseille; Avril 2001.
8. Mohamed Bayad; bernard Delobel; «GRH et changement organisationnel: discours et réalité» .
9. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004.
10. دي اي هوتسي، كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية، نحو النجاح، دار الفاروق للنشر و التوزيع؟
11. أحمد عبد العالي محمد أحمد، التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الأداء.
12. رواية حسن، السلوك التنظيمي و المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999.
13. Alain reed; c'est.... Management et stratégie pour renforcer l'adhésion présenté aux participants du 5^{eme} congrés de la fédération des cegeps.?
14. جازي ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
15. علي السلمي، إدارة السلوك الانساني، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، دون سنة نشر.
16. ماجي سمير جرجس، دور إدارة الأفراد في تنمية القدرات التنافسية للصناعات المصرية، مذكرة درجة الزمالة، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، 2001.
17. سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية في بناء و دعم الثقافة التنظيمية، دار وائل للنشر، القاهرة، 2005.
18. who a friend of I.B.M business week; june 29-2006.

الهوامش :

- 1 - ادوارد لولر الثالث، إدارة التغيير المؤسسي في عصر المعلومات، القيادة و الإدارة في عصر المعلومات، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، 2001، ص:262.
- 2 - سعيد يس عامر، الإدارة و تحديات التغيير، مركز وايد سركيس للاستثمار و التطوير الإداري، مصر، 2001، ص:255.2
- 3 - عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول و أسس و مفاهيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2000، ص:21.
- 4 - أبو بكر صيتي، الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2009، ص:166.
- 5- Jean Brilman; les meilleures pratiques de management; 3^{ème} edition; éd organisation; paris; p:361.
- 6 - P. Drucker l'avenir du management selon Drucker; éd village Mondial; Pris; 1999; P:75.
- 7- Abdhlim Badrane; leadership et changement stratégique: le style du leader dans la démarche de transformation document de travail N°606; institut d'administration des entreprises; université de droit; économie et des sciences d'AXE Marseille; Avril 2001;P:6.
- 8 - Mohamed Bayad; bernard Delobel; «GRH et changement organisationnel: discours et réalité» (S.D); (<http://www.univ-nancy2.fr/colloques/metaphose/communication2/bayad-delobl.pdf>); (consulté le: 22/07/2007); 208ko; p:11-13.
- 9 - Abdhlim Badrane; Ibid.p:10.
- 10- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004، ص:344.
- 11- Abdhlim Badrane; op cit p 7.
- 12- دي اي هوتسي، كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية، نحو النجاح، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ص ص:14-15.
- 13 - أحمد عبد العالي محمد أحمد، التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الأداء.
- 14 - رواية حسن، السلوك التنظيمي و المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص:313.
- 15 - Alain reed; c'est.... Management et stratégie pour renforcer l'adhésion présenté aux participants du 5 eme congrès de la fédération des cegeps; 20/10/2004; site: www.spd.com; pp: 5-8.
- جازي ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص:301.16
- 17- دي اي هوتسي، مرجع سابق، ص ص:18-21.
- 18- علي السلمي، إدارة السلوك الانساني، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، دون سنة نشر، ص:10.

- 19 - ماجي سمير جرجس، دور ادارة الأفراد في تنمية القدرات التنافسية للصناعات المصرية، مذكرة درجة الزمالة، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، 2001، ص:38.
- 20 - جازي ديسلر، مرجع سابق، ص:299.
- 21 - سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية في بناء و دعم الثقافة التنظيمية، دار وائل للنشر، القاهرة، 2005، ص:156.

22- jean brilman; op; cit; p:68.

23 - who a friend of I.B.M business week; june 29-2006; p:72.