

إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي

Human resources management under orientation towards organizational change

عزالدين عبد الرؤوف*¹ تمار توفيق²، قروش عيسى³

¹جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، abdelraouf.azzeddine@univ-msila.dz

²جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، toufik.temar@univ-msila.dz

³جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، aissa.kerrouche@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/17

تاريخ الاستلام: 2021/06/04

ملخص:

لقد حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي من خلال عرض تطور العلاقة بينهما في الفكر الإداري وتحديد مستويات التكامل والتناقض بينهما، وأهم أبعاد بناء استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل توجه المؤسسات نحو التغيير.

توصلت هذه الدراسة الى أن لإدارة الموارد البشرية دورا أساسيا وحاسما في عمليات التغيير التي تتبناها المؤسسات، ولا يمكن أبدا الفصل بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير فيها، ويرجع هذا أساسا في كون عمليات واستراتيجيات التغيير الحديثة تركز بشكل كبير على الجانب البشري، كون الموارد البشرية تمثل محور أساسي لعملية التغيير وأهم وأصعب مجالاته. كما تمثل أهم مؤشر لنجاحه من جانب القبول والرفض لتلك التغييرات. كما أن عملية التغيير ترتبط أساسا بكفاءة وخبرة ومعرفة وولاء المورد البشري. حيث أن هذه العناصر تعتبر أهم محرك لعملية التغيير من حيث التخطيط والتنفيذ.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التغيير التنظيمي.

ترميز JEL : M12, M19

Abstract:

Through this research paper, we have tried to highlight the importance of human resources management in the process of organizational. This study concluded that human resources management was an essential and decisive role in the processes of institutions adopted by institutions and can never be separated from human resources management and change processes. This is mainly due to the fact that modern change and strategies are heavily based on the human side, Axis is essential for the process of change, most important and most difficult areas. It also represents the most important indicator of its success by admission and rejection of those changes. The change process is also primarily associated with efficient, experience, knowledge and human resource. These elements are the most important engine for the process of change in terms of planning and implementation

Keywords human resources management, change management

JEL Classification Codes: M12, M19

1. مقدمة:

تظهر الحاجة للتغيير بصفة عامة في المؤسسات كمواكبة للحركة الدؤوبة للتغيرات المختلفة التي تحصل في محيطها الخارجي والداخلي، ومن الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير وأن يكون للتغيير خطط مدروسة وأهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، تلك الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الأفراد العاملين سواء رؤساء أو مرؤوسين، فالتغيير مهما كانت طبيعته أو مجاله أو سرعته سيمس المورد البشري العامل بالمؤسسة، ونجاح أو فشل استراتيجية التغيير مرتبطة بمدى تفاعل وقبول الأفراد لعملية التغيير، وعلى مدى إعداد سياسات واستراتيجيات تسمح للأفراد والجماعات كما ونوعا بما يساهم في إنجاحه، الأمر الذي يعتمد على تصميم استراتيجيات من قبل إدارة الموارد البشرية تتوافق ومتطلبات التغيير.

مما سبق يبدو واضحا أن التغيير في المؤسسات ليس محايدا على سير عمل ووظائف إدارة الموارد البشرية، فالتغيير ساهم في تعديل وتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر إدارة الموارد البشرية المحرك الأساسي وأهم عامل من عوامل نجاح استراتيجيات تنفيذ التغيير. بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة بهدف تبيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي وهذا من خلال معالجة الإشكالية التالية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي في المؤسسات؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير من خلال نظريات الإدارة؟

- ما هي الممارسات الاستراتيجية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير؟

وبغرض الإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم وضع الفرضية التالية:

إن التطورات الحديثة للعلوم الإدارية وظهور استراتيجيات وتطبيقات تعتمدها المؤسسات لمواجهة مختلف التحديات. أدى إلى إعادة تموقع إدارة الموارد البشرية كإدارة في قلب عملية التغيير الذي تعيشه المؤسسات. ومن الواضح جدا أنه عند تبني المؤسسة التغيير كاستراتيجية، تصبح إدارة الموارد البشرية في لب تلك العملية وأحد أهم عناصر الذي تحدد نجاحه نظرا لموقعها الحساس ودورها الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة.

ونهدف من خلال هذا المقال إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية كمفهوم معاصر وعلى أهم ممارسات المعاصرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ والتعرف على علاقة كل ممارسة من الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في عملية التغيير؛

2. مفاهيم متعلقة بإدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة ذلك باعتبار أنها تعنتي بأحد أهم أصول المؤسسة والمتمثل في المورد البشري، الذي احتل مكانة هامة في مختلف البحوث والدراسات الحديثة التي أجمعت على كونه موردا استراتيجيا يجب إدارته للمحافظة عليه وتطويره من خلال مجموعة من الوظائف والممارسات. وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية خاصة في عمليات التغيير التي تتبناها المؤسسة باعتبار أنها المسؤولة المباشرة عن توفير ودعم والرقابة على المورد البشري في المؤسسة، كما أن دورها أيضا تغير وتجاوز ذلك الدور التقليدي والروتيني المقتصرة مهامها على توفير اليد العاملة اللازمة وتسييرها تسييرا إداريا، ولم تعد وظيفة الموارد البشرية تلك الوظيفة المساعدة للوظائف الأخرى، وإنما أصبحت أكثر استراتيجية وشمولا كما أصبح تسييرها أكثر اتساعا وتجديدا، حيث اتجه اهتمامها إلى كيفية خلق وتسيير المهارات والمعارف والعمل على تقاسمها وتنميتها.

1.2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

من الصعب جدا تحديد مفهوم شامل وواحد لإدارة الموارد البشرية، ومنشأ هذه الصعوبة هو الاختلاف بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظريا ومفهومها في الممارسة العملية، هذا من جهة. من جهة أخرى هناك اختلاف في تسميتها، فمنهم من سماها إدارة الأفراد، ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية، كما سميت إدارة الأشخاص، وأيضا إدارة شؤون العاملين والموظفين (رباعية، 2003، صفحة 19). ويرجع سبب اختلاف التسميات حسب رأينا لاختلاف وجهات النظر وأهمية تلك الإدارة داخل المؤسسة، حيث تطورت تسميتها بتطور الفكر الإداري فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المؤسسة. من جهة أخرى نجد أن بعض المراجع والأبحاث تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية بحيث تحصرها في أنشطة محددة، والبعض الآخر يتوسع فيها ويعدد أنشطة مختلفة لها. كما توجد مراجع أخرى تركز على الجانب القانوني والهيكلية بحيث تتحدث عن الإطار القانوني وحقوق وواجبات العمال والموظفين بالإضافة إلى تنظيم إدارة شؤون الموظفين وموقعها في المؤسسة. دون أن ننسى وجود بعض الكتاب اللذين يتبنون المدخل السلوكي في دراسة هذه الوحدة الإدارية، فتتحدث عن سلوك الأفراد داخل المؤسسة وحاجاتهم ودوافعهم وحوافزهم بالإضافة لتكامل أهدافهم مع أهداف المؤسسة ككل. ولكن مهما اختلفت التسميات والتوجهات الفكرية إلا أننا نجد أن الكل يتفق على أن محور نشاط هذه الإدارة هو العنصر البشري العامل فيها، فالملاحظ أن هذه الوحدة الإدارية تحتل مكانا عاليا بين هذه الإدارات، وتتغلغل في جميع نشاطاتها (شحادة و آخرون، 2018، صفحة 13).

إن إدارة الموارد البشرية اصطلاحاً عبارة عن تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالنسبة للموارد البشرية (فتحي، 2013، صفحة 236). يتفق مع هذا التعريف ايديوين فيليبو EDWIN FLIPPO ويضيف فيقول: " إدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة واجتذاب وتنمية وتفويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع" (Edwun B, 2014, p. 13). لقد أضاف هذا الكاتب وظائف أخرى على غرار عملية تنمية وصيانة وتفويض وفصل الموارد البشرية.

أما سيكيلا SIKULA فيعرفها بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد". (Andrew F, 1976, p. 6) ويتفق مع هذا التعريف خالد الهيثي ويضيف "هي مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية" (الهيثي، 2000، صفحة 28). وهو ما ذهبت إليه أيضاً وسيلة حمداوي في تعريفها لإدارة الموارد البشرية حيث تؤكد على أنها " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، أي أنها عملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة، الحصول عليهم وإعدادهم؛ تنشيطهم والإبقاء عليهم" (حمداوي، 2004، صفحة 28).

من مجمل التعاريف السابقة ومن التعاريف المتعددة التي لم نرد أن ندرجها نظراً لتشابه بعضها مع بعض ما تم تناوله، نلاحظ أن هناك بعض التباين في نظرة الباحثين والكتاب حول مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، ونرى أن سبب الاختلاف هو اختلاف المستوى الذي ينظر إليه عند تعريف هذه الإدارة، فمنهم من ينظر لإدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط ومهنة. ومنهم من ينظر إليها كحقل من حقول الدراسة ومنهم من ينظر إليها كوحدة إدارية في التنظيم. من الناحية العملية والوظيفية تجمع جل التعريفات على أن إدارة الموارد البشرية هي النشاط المتعلق بالعنصر البشري في المؤسسة بغض النظر عن المصطلح المستخدم لوصفه سواء كان إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية. وتجمع كل التعاريف أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة تعدها تلك الإدارة تهدف إلى الحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

أما من الناحية المنهجية فنرى وجود عدة أوجه لتحديد معنى إدارة الموارد البشرية. فقد ينظر إليها من ناحية المهام والوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة. وقد ينظر إليها من ناحية تجاوزها للمهام التقليدية المعروفة إلى قراءة جديدة ومعاصرة بعيدة عن القراءة التقنية والإدارية. والقراءة المعاصرة تدخل ضمن مفهوم البيئة المتغيرة أي اتصالها بالبيئة المفتوحة، وهنا يشار إلى البعد الاستراتيجي لهذه الإدارة.

2.2. مفاهيم متعلقة بالتغيير وإدارة التغيير:

لقد أخذ مصطلح التغيير حيز كبير من اهتمام الباحثين سواء فيما تعلق بتقديم مفهومه أو مسبباته أو طرق معالجته. وقد تعددت وتنوعت مفاهيم المقدمة له التغيير، فمن الباحثين من ركز علي المؤسسة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز علي الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل، بهدف التكيف وتحسين الأداء، ومنهم من ركز علي التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، لهذا سنقوم في هذا الفرع التعرض إلى مفهوم التغيير تدريجيا كمحاولة لتقديم تعريف شامل له.

فالتغيير حسب أحمد ماهر هو "خطة طويلة المدى، لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتمادا على مجهود تعاوني بين الإداريين، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة." (ماهر، 2000، صفحة 432) أما صلاح الدين عبد الباقي فيحدد ويقول: «مفهوم التغيير يجب أن يتضمن التغيير التلقائي والتغيير المخطط أو التغيير الإداري، والتغيير التلقائي هو الذي يتم دون تدخل الإنسان وإنما يرجع إلى تدخل ونقل مجموعة العوامل أو بعضها. أما التغيير المخطط فهو الذي يتحقق نتيجة لتدخل الإنسان فيحدد أهداف هذا التغيير وسرعته ومجالاته وطرائق تنفيذه." (محمد عبد الباقي، 2000، صفحة 21) مما سبق يمكن القول أن التغيير عبارة عن ظاهرة طبيعية وعملية حتمية وضرورية على المؤسسة، يتم من خلاله التحول من نقطة حالية إلى نقطة توازن أخرى من خلال تعديلات مختلفة، قد تشمل الهيكل التنظيمي أو وظائف وعمليات المؤسسة أو الإجراءات داخلها، وذلك بهدف التكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل للحفاظ على الميزات التنافسية لها وخلق ميزات جديدة تضمن للمؤسسة التطور على المدى المتوسط والطويل.

أما إدارة التغيير فهي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي؛ وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشود. وإدارة التغيير تهتم بمساعدة ثقافة المؤسسة على التكيف بنجاح مع التغيير، وإجراء التغييرات اللازمة في المؤسسة والتي تشمل النظم والإجراءات وأساليب إدارة العمل. (ميشيل، 2011، صفحة 105).

3. علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير من خلال نظريات الإدارة

رغم أن التغيير سنة من سنن الله في خلقه إلا أنه على مستوى الفكر الإداري ظل ولفترات طويلة من الزمن بعيدا عن اهتمامات الباحثين والعلماء، والتي انصبحت اتجاهاتهم على قضايا معينة كالتوازن والتكامل وغيرها. والسبب في ذلك يعود إلى نوع من الاستقرار الذي كان يميز تلك المؤسسات. غير أنه ومع مرور الوقت تحول اهتمام الباحثين نحو قضايا أخرى كالصراعات التنظيمية والتغيير التنظيمي نتيجة للتحولات والتغيرات الكبيرة والراديكالية التي شهدتها بيئة المؤسسات.

فبالرغم من أن التغيير هو السبب الرئيسي لظهور وتطور المدارس الإدارية إلا أن ما لاحظناه هو أن نظريات التغيير في بدايتها كانت جزءا من النظريات التنظيمية الكبرى ولم يتم التطرق إليها بصفة مباشرة كظاهرة منفصلة. ولم يحض التغيير بالأهمية الكبيرة التي نلاحظها اليوم إلا في الفكر الإداري الحديث الذي جعل منها ظاهرة تنظيمية ذات أهمية كبيرة وأساسية في بقاء وتطور ونمو المؤسسات.

وعندما نربط نظريات إدارة الموارد البشرية بعملية التغيير بصفة خاصة، فإننا دون شك سنتحدث عن نظريات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة، لأن هذه النظريات تقوم على مبادئ معينة خاصة وأنها تشمل كل جوانب وعمليات المؤسسة بما فيها التغيير. وسنحاول هنا أن نحصر حديثنا عن هذه النظريات في تصوراتها لإدارة الأفراد أثناء التغيير، سواء أكان ذلك بمفهوم التطور الطبيعي للمؤسسة أو عمليات التغيير المخططة، ومن الضروري الإشارة هنا إلى أن المنظرين التنظيميين خاصة الكلاسيكيين لم يتطرقوا إلى التغيير كعملية بصفة مباشرة، ولم يتم ذلك إلا مع تزايد أهمية هذه العملية.

1.3. تطور العلاقة ضمن الفكر الكلاسيكي للإدارة: إن المتبع للفترة الزمنية التي ظهرت فيها أفكار الفكر الكلاسيكي 1900-1927 يلاحظ أنها شهدت ممارسات وتطبيقات إدارية غير صحيحة ترتب عليها الكثير من المشكلات الإدارية، فقد شهدت تلك المرحلة نمو كبير وتطور سريع للمجتمعات الذي كان مصاحبا لبوادر النمو الاقتصادي، الأمر الذي تطلب وضع حلول جذرية للمشكلات الإدارية، وبالتالي ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسير المشكلات الإدارية بطرق علمية وكان التركيز هنا على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفاعلية. لقد كان تركيز تايلور على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحا، فقد قام بدراسة الوقت والحركة وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وإيجاد طريقة مثالية للقيام بالأعمال. أما نظرية المبادئ الإدارية لفايول فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري. (Laurent & MU, 1998, p. 41)

لقد كانت أفكار ومبادئ هذا الفكر على قدر كبير من الأهمية في مجال التغيير، فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند على أسس علمية، حيث أسست هذه المدرسة لفكرة التطوير من خلال زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات. وهو ما يمكن اعتباره كمجال مفترض للتطوير والتغيير. ففكر هذه المدرسة يقوم على نظرة عقلانية للمؤسسة تهدف على تحقيق التطوير وزيادة الإنتاجية وتقليل الخسائر. والأفراد باعتبارهم جزء أساسيا من هذه المعادلة الجامدة عبر قوة العمل التي يقدمونها يعتبرون أهم مجال في هذه العملية، وذلك من خلال محاولة دفعهم المزيد من الحوافز المادية التي تعتبر الطريقة الوحيدة لتعبئة الأفراد، إضافة إلى التصميم العلمي الدقيق لطرق وأساليب عمل جديدة تسمح بزيادة الإنتاج، وهذا يعني أن الأفراد يختصرون حسب هذا التوجه في أنهم قوة عمل قابلة للزيادة باستمرار.

لذا فالفرد هنا ليس طرفا في تقرير عمليات التغيير أو حتى طرفا في التنفيذ بل هو مجال فقط للتطوير والتحسين الذي ينحصر فقط في قوة الإنتاج وليست لها أبعاد أخرى قد تكون في صالح الأفراد، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى خلق مقاومة شديدة لجهود التطوير والتحسين يمكن أن تتجلى في انخفاض كبير في مستويات الإنتاج عوض أن ترفع. كما أن عمليات التغيير في هذه المدرسة اقتصر على بعض الممارسات، حيث كان الأسلوب المستخدم للتغيير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار. ما يعاب على هذه المرحلة أيضا هو هدفها في جعل المؤسسة مستقرة ثابتة لا تتفاعل مع المحيط الخارجي. (Laurent & MU, 1998, p. 43)

2.3. أثر حركة العلاقات الإنسانية: استمرت جهود هذه المرحلة من سنة 1927 إلى غاية 1950. حيث ساهم هذا التوجه في إبراز أهمية العنصر البشري في الإدارة والمؤسسات ودوره في رفع وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتشير مختلف مدارس هذا التوجه إلى أن محور عملية التغيير هو الإنسان. حيث تبلورت مساهمات هذه المرحلة في أسلوبين وهما أسلوب التدريب المخبري وأسلوب البحث الإجرائي، وهو ما لعب دوراً في تغيير النظرة الكلاسيكية للمؤسسات. حيث ركزت على جماعة العمل وتشخيص المعلومات واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات. (Lucas، 1993، صفحة 82)

فأسلوب التدريب المخبري كان له أثر واضح على عملية التغيير والتطوير التنظيمي. حيث كان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم. أما الأسلوب الثاني وهو البحث الإجرائي فكان له الأثر الأكبر في تطور الفكر الإداري للتغيير التنظيمي. فقد كانت جامعة متشيعان مركزاً له وقد تم تطوير هذا الأسلوب بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية.

لقد ساهمت هذه الأفكار في تطوير النظر إلى أهمية التغيير، فانقاداتها للمدرسة الأولى واعتمادها على الأسلوبين السابقين يعتبران لوحدهما نقطة أساسية للتغيير. هذا دون أن ننسى على تركيز هذا الاتجاه الفكري على العنصر البشري وأهميته في عملية التغيير حيث أشارت هذه المدرسة إلى نقطة جوهرية ألا وهي أن العامل أو الإنسان داخل المؤسسة هو الركيزة الأساسية لعملية التغيير الناجح.

ومن أهم المزايا التي تحملها مبادئ هذا التوجه هي دون شك التحديد الكبير لتأثير مقاومة الأفراد على عملية التغيير في المؤسسة، وهذا ما يسمح بتعبئة جيدة للأفراد، لذا يعتبر الكثيرون أن نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية والتحليل النفسي تشكل القاعدة لما يمكن أن نسميه "نظرية المقاومة" بالرغم من أنها لم تهتم أو تعالج مباشرة عمليات التغيير في المؤسسات، ومثال ذلك هرم "ماسلو" الذي بالرغم من أنه لم يوضع في إطار تصور مباشر للتغيير لكنه يسمح لنا بفهم لماذا تحدث التحولات في أطر العمل توترت في المؤسسة، أو لماذا لا تحدث هذه التعديلات التغيير المرغوب فيه. (Laurent و MU، 1998، صفحة 52)

3.3. التحول من العلاقات الإنسانية إلى المقاربات الحديثة للإدارة: نتج عن التطورات والقفزات التي شهدتها ولا يزال يشهدها المحيط الخارجي وما له أثر على المحيط الداخلي للمؤسسات، ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين السلوكي والكلاسيكي. فظهرت مداخل مختلفة كمحاولة لمساعدة المسيرين في المؤسسات المعاصرة على عملية اتخاذ القرارات المناسبة. فقد جاءت مدرسة اتخاذ القرارات كنتيجة حتمية لعدم قدره الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية. خصوصاً بعد ظهور المنظمات الكبيرة التي أصبحت عملية اتخاذ القرارات فيها من الأمور الجوهرية في حياة التنظيم. وأصبحت الحاجة ضرورية لوضع عدة بدائل واختيار بديل جيد. في هذه المرحلة نشطت الجهود ومنها جهود سايمون الذي اعتبر أن الإدارة هي اتخاذ قرارات. وقد ركز رواد الفكر السلوكي في أن المنظمة هي وحدة متكاملة وجزء فرعي من

أجزاء أخرى تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقات تبادلية تعتبر ضرورية لبقاء واستمرار البناء التنظيمي. وركزوا على أهمية البيئة في حياة المنظمات واثرت هذه البيئة سواء داخلية أم خارجية على عمليات اتخاذ القرارات. نلاحظ أن هذا التوجه الفكري اقترح رؤى ذات أهمية كبيرة في بلورة ماهية التغيير وربطها بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات وذلك من خلال تركيزها عملية اختيار بين مجموعة من البدائل. وتحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار.

4. مستويات تكامل إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير

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

أما في الجانب الثاني لضرورة عدم الفصل بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير في المؤسسات فيظهر في كل مرة تغير فيها المؤسسة من استراتيجياتها. حيث سيؤثر ذلك على كافة وحدات المؤسسة ويوجب عليها أن تتغير، وهو ما يؤدي إلى نشوء الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة، من هنا فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تمتلك الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح. كل هذه العوامل تساهم في تقوية دور إدارة الموارد البشرية في استراتيجية التغيير باعتبارها المسؤول الأول والمالكة لقدرة كافي من المعلومات الخاصة بكافة الأفراد العاملين في المؤسسة. (GUNIA، 2002، صفحة 77).

لدى فإن اشتراط تدخل مباشر من إدارة الموارد البشرية في تخطيط ووضع وممارسة تطبيق عملية التغيير أصبح أكثر من ضرورة. كما يجب التحول من المنطق الذي يقول بوجود التقليل من تأثير الأفراد على الأداء في حالة التغيير إلى منطق جديد تسعى الإدارة من خلاله لدمج المورد البشري في استراتيجية التغيير لتحسين أداء المؤسسة ككل. وتتوقف سهولة هذه العملية حسب ما إذا كان موضوع التغيير ماديا أو معنويا. فعادة ما يكون تغيير العادات التنظيمية والقيم والأفكار أصعب بكثير من تقبل صور الابتكار والإبداع الملموس. (عايدة، 2006، صفحة 124)

فالمؤسسة عند تبنيها التغيير كاستراتيجية للتطور أو التأقلم تواجه مقاومة شديدة وخلافات كبيرة من طرف الأطراف المعنية به، ولا يمكن تجنب تلك الخلافات لأن أهداف وقيم واحتياجات الجماعات والأفراد لا تتوافق دائما. فبالخلاف سمة من سمات التنظيم السليم وقد يكون الاتفاق التلقائي على كل شيء سمة غير طبيعية. وهنا يأتي دور إدارة

الموارد البشرية في عملية التغيير حيث تسعى لإيجاد حل حقيقي للخلافات وتفسير الغموض في عملية التغيير، و يقول في ذلك "جيمس وبيير" و"لويس بارنيس" (مركز التميز للمنظمات الغير حكومية و إدارة الصراع، 2020) : إن القدرة على حل الخلاف بطريقة بناءة، تمثل تحديا كبيرا للنجاح الإداري. وتزداد حدة الخلافات بين الأفراد بتزايد حدة الخلافات داخل المؤسسة وكل المؤسسات لها نصيبها أيضا من الخلافات البسيطة التي تضاعف المشاكل الرئيسية، من هنا تكون مشكلة المدير هي الاعتماد على الاختلاف في آراء الأفراد دون أن يجعله يعرض الأداء الكلي والتطور للخطر).

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

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

وما نؤكد هنا هو أن دور إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية التغيير يختلف من مؤسسة لأخرى وهذا تبعا لدوافع ونوع التغيير المستهدف والاستراتيجية المتبعة في تنفيذه. كما تختلف أدوار إدارة الموارد البشرية خلال مختلف المراحل التي يمر بها التغيير من إذابة جليد وتغيير وإعادة تجميد. وكذلك نقطة بداية عملية التغيير من أعلى إلى أسفل أو من الأسفل إلى الأعلى. غير أن النقطة الأساسية التي يجب أن يركز عليها المسيرين هو ضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها في عملية وضع وتنفيذ استراتيجية التغيير .

5. البعد التناقضي بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير

تتأثر عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسات بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها وقبولها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر، أي عملية التغيير في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها. حيث أن عملية التغيير تتجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة؛ على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة عملية التغيير بفعالية عالية. فإدارة الموارد البشرية تتأثر بعملية التغيير وتؤثر فيه. وهو ما يقودنا للقول أن هذه الإدارة تصبح أمام تناقضات مختلفة مبنية على افتراض أساسي وهو الفصل بين عملية التغيير كاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية كوظيفة. وبالتالي يصبح قادة المؤسسة أما تحديين، الأول تحدي التغيير والثاني تحدي التغيير في إدارة الموارد البشرية بحيث تساهم في تحقيق أهداف التغيير، أي تصبح إدارة الموارد البشرية عاملا للتغيير ومجالا له. وهو ما يحتم على إدارة الموارد البشرية بالعمل في هذا التناقض. فإدارة الموارد البشرية في ظل عملية التغيير التي تتبناها المؤسسة تبقى بالدرجة الأولى المتعامل الرئيسي مع الأفراد بغض النظر عن الإطار التنظيمي لذلك.

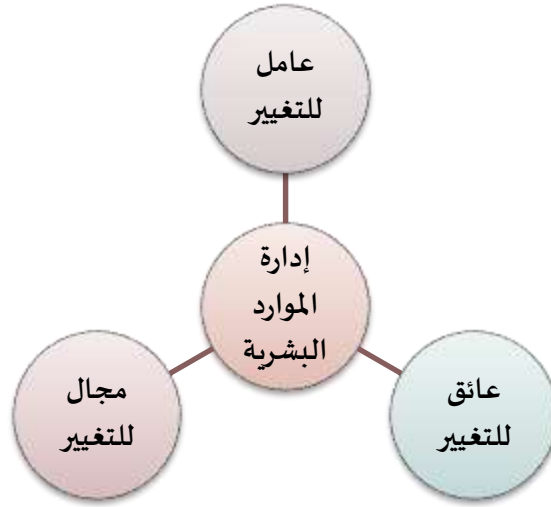
من المنطقي إذا أن يكون هناك نوع من الاستمرارية في إدارة المورد البشري داخل المؤسسة أثناء التغيير، وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي التي لها كافة المعطيات عن الأفراد فهي الوحيدة التي تملك الخبرة اللازمة للتعامل معهم في مختلف الأوضاع. هذا طبعا بغض النظر عن اختلاف الأهداف والمجالات الزمنية المحددة، لكن من الضروري أن ندرك أن الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تختلف بشكل كبير عن استراتيجية التغيير. وهو ما يتطلب تغييرها أو تعديلها تماشيا مع معطيات وأهداف جديدة وفي إطار دور المراقبة والمرافقة الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير، وبالتالي يمكننا أن نقول أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون (GUNIA, 2002، الصفحات 77-79) :

- ❖ **مجالا للتغيير:** باعتبار أن الموارد البشرية هي المشترك الأساسي بين مختلف مكونات المؤسسة، فستكون مجالا لأي تغيير سواء أكان جزئيا أو جذريا. فبالإمكان التغيير والتطوير في أنظمة إدارة الموارد البشرية على غرار نظام تنمية المسار الوظيفي ونظام معلومات الأفراد ونظام الاختيار والتعيين ونظام الأجور والحوافز والدورة المستندية للإجازات وقواعد صرف الأجور الإضافية وسياسة الحوافز للعاملين وسياسة تصويب العمالة وتحديث الوصف الوظيفي وإجراءات الترشيح للتدريب ونظام تقويم أداء العاملين
- ❖ **عائقا للتغيير:** باعتبارها أيضا محور مشترك في المؤسسة، فهي المتأثر الكبير والمباشر من التغيير، وبالتالي ستكون مصدرا لخلق المقاومة للتغيير التي تشكل أهم عائق لهذه العملية.
- ❖ **عاملا للتغيير:** باعتبارها أهم مكونات المؤسسة ورأسمالها الاستراتيجي والتنافسي، والمكون الرئيسي المشترك لمختلف عناصر المؤسسة، فهي تمثل عمل رئيسي للتغيير بما تحمله من معارف وخبرات تشكل قيمة مضافة في المؤسسة.
- ❖ **طرف رئيسي في البناء الاجتماعي:** يشكل البناء الاجتماعي للمؤسسة أولوية للمسيرين أثناء عملية التغيير، وبما أن الموارد البشرية من أهم مكوناته، وذلك من خلال العلاقات الغير رسمية الواسعة بينها وارتباطها الطبيعي بالمناخ الاجتماعي الخارجي للمؤسسة، فهي تشكل محورا رئيسيا لأي استراتيجية أو سياسية اجتماعية في المؤسسة.

6. أبعاد بناء استراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيير

عند تبني المؤسسة استراتيجية التغيير تتشكل ثلاث أبعاد وتوجهات لإدارة الموارد البشرية. فبالإمكان أن تكون مجالا للتغيير كما يمكن أن تكون عائقا للتغيير، ويمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية عاملا للتغيير.

الشكل رقم 01: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير



المصدر: من إعداد الباحث

يبين الشكل رقم 01 أهم الأبعاد التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تشكلها أثناء عملية التغيير، ومن خلالها يمكن تحديد مدى إسهام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في عملية التغيير. فإدارة الموارد البشرية قد تكون (GUNIA، 2002، صفحة 89):

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

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

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

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

فيها في سياق تحقيق الأهداف المشتركة. فإدارة الموارد البشرية يجب أن تكون منسجمة مع محيطها لكن يجب أيضا أن تهتم بالتناسق بين النشاطات وبين التوازن في أنظمة إدارة الموارد البشرية.

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

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

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

7. تحديد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيير

إن عملية تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير يعتبر أمرا أساسيا وهاما لتكوين أي استراتيجية لها. وما يؤكد الباحث هنا هو أن المؤسسة قد تتبنى أكثر من ممارسة في سبيل تحقيق نجاح التغيير وأن تلك الممارسات تختلف باختلاف مجال التغيير نفسه (تغييرات هيكلية، تغييرات فنية، تغييرات سلوكية، تغييرات وظيفية) وتختلف أيضا حسب حجم ومستوى تنفيذ التغيير، وهو ما يفودنا للتأكيد على وجوب وضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بما يتوافق والأهداف الاستراتيجية للتغيير. ويرى الباحث أيضا أن مجال عمل إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير هو ما يحدد الأهداف الاستراتيجية لها. وهذا بالتأكيد باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تمثل عاملا من عوامل نجاح التغيير. فقد تتبنى إدارة الموارد البشرية أكثر من ممارسة في سبيل تحقيق متطلبات التغيير، تلك الممارسات لا يمكن أن تخرج من مجمل ما حددناه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ما وضعه الباحثون من ممارسات إدارة الموارد البشرية

يبين لنا الشكل 02 ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير والتي حددها في ستة (06) مجالات. إن تحقيق تلك الممارسات يتطلب من إدارة الموارد البشرية توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. سنحاول فيما يلي توضيح الهدف من الممارسات الاستراتيجية السابقة وما هي أهم النتائج التي يمكن أن تحققها في ظل التغيير.

1.7. تطوير المؤسسة: إن الهدف الأساسي من أي عملية تغيير تأسيس بنية تنظيمية متكيفة ومتوافقة مع أهداف واحتياجات المؤسسة وضمان استمراريتها. فإذا كانت المؤسسات المعاصرة تحتاج لتحسين أسلوبها الإداري من خلال عملية التغيير وكان القادة يعتقدون بأن الوضع الحالي غير مرضي وأنه يمكن تحسين دافع وإنتاجية العامل، فسيكون هناك بالتأكيد حاجة لتنظيم بعض طرق وأساليب العمل ومن ثم تعديل البنية التنظيمية وهيكل الأعمال والوظائف للمؤسسة، وهذا ما يرمي إليه مجال عمل إدارة الموارد البشرية وهو تطوير المؤسسة. فمن خلاله يتحدد الهدف الاستراتيجي لها والمتمثل في خلق أو المحافظة على بقاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة متنسقا مع احتياجاتها وأهدافها، والمحافظة على العمليات التنظيمية التي تستجيب إلى التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية داخل المؤسسة. ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال مشاركة إدارة الموارد البشرية في بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمشاركة كافة الإدارات الأخرى سواء المالية أو الفنية

2.7. جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية: عندما تتبنى المؤسسة استراتيجية للتغيير يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى استراتيجية تحقق من خلالها توازن مقبول بين العمليات والمهارات. وذلك من خلال توفير المهارات المطلوبة والاحتفاظ بالأشخاص ذوي الكفاءة العالية على جميع المستويات. ولا يتم ذلك إلا بقيام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لها بالمطابقة بين تخطيط الأفراد والتخطيط لعملية التغيير ومتطلباته من ناحية العدد والكفاءات المطلوبة. ولتحقيق هذا يجب إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط وذلك من خلال الاستخدام المشترك للمؤشرات الإستراتيجية في عملية التخطيط الفني للتغيير وتخطيط الموارد البشرية. والمطابقة بين متطلبات التغيير وتطوير المهنة، بحيث لا يمكن فصل بين التخطيط للتغيير وتخطيط إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتسيير الحياة المهنية للموظفين. ولا يتم ذلك إلا عبر وجود دليل واضح للتقييم والترقية في الوظائف المختلفة للمؤسسة.

3.7. تنمية الموارد البشرية: يقصد بمجال العمل هذا تنمية وتجديد واستثمار الموارد البشرية التي تزود بها المؤسسة ضمن متطلبات استراتيجية التغيير، فقد تتطلب عملية التغيير ضرورة توظيف أفراد جدد. هنا لا يتوقف عمل إدارة الموارد البشرية في توفيرهم فقط بل يجب عليها تكيف الموظفين الجدد مع المؤسسة لمواءمة سلوك واتجاهاتهم مع احتياجاتها ضمن متطلبات عملية التغيير المنشودة.

ولتحقيق الغرض من هذه الممارسة توجد مجموعتان من الوظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إحداها تتعلق بتنمية وتخطيط المهنة، والأخرى تتعلق بالتعليم والتدريب. حيث تتركب المجموعة التي تتعلق بتنمية وتخطيط المهنة من جميع الوظائف التي يُحتاج إليها لتنمية المهن لكي تكون احتياجات المؤسسة المتوقعة ضمن عملية التغيير منسجمة مع طموحات العاملين. أما مجموعة الوظائف التي تتعلق بالتعليم والتدريب فهي تغطي جميع أنشطة التعلم المباشرة والمخططة داخل وخارج المؤسسة. وتمثل هذه الأنشطة جزءاً من عملية التدريب. ويتضمن هذا النظام وجود إستراتيجية للتدريب تتوافق واستراتيجية المؤسسة ككل، وهذه الاستراتيجية تحتوي على سياسات واحتياجات عملية التدريب.

4.7. استخدام الموارد البشرية: نقصد بهذا المجال من عمل إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير بضرورة تحقيق أقصى مساهمة للموظفين لإنجاز أهداف استراتيجية التغيير. ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي إلا من خلال تقييم أداء مجموعات العمل والأداء الفردي والتي تتطلب وجود خطط لتقييم الأداء وتحليله وبرامج التقييم .

5.7. دعم إنتماء وولاء الموارد البشرية: يقصد بمجال العمل هذا ضمن استراتيجية التغيير ضرورة تأكد إدارة الموارد البشرية من أن قوة العمل تعمل في تناسق مع فلسفة إدارة المؤسسة وأهدافها. ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال الفهم الكامل للموظفين لأسباب التغيير ومداه الزمني. وتحقيق مستويات عالية من الرضا والإنجاز واهتمام العمال والموظفين بأهداف المؤسسة. وبناء نظام وإجراءات كافية لتسوية التظلمات ومدى مشاركة الأجزاء المختلفة المتضمنة في تخطيط واتخاذ قرارات في الأمور التي تخصهم. ولتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي ومجال عمله يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تقوم بـ :

- بناء العلاقات بين العاملين .
- المباحثات بين مجموعات الموظفين .
- المباحثات مع ممثلي العاملين - النقابات-.
- تفسير الاتفاقيات التي أبرمت بين ممثلي العمال والموظفين والإدارة .
- إشراك الموظفين في تعريف البرامج والأهداف. وبناء الاستراتيجيات.
- تكثيف عملية الاتصال بالموظفين .
- ضرورة الدعم الإداري للموارد البشرية من خلال تنفيذ سياسات الموارد البشرية (سياسات الأجور- سياسات الترقية- سياسات النقل....الخ). والتوسط لإيجاد التسويات للمشاكل.

6.7. تحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية: يقصد بمجال العمل هذا وجوب إطاعة جميع المتطلبات التنظيمية والقانونية المتعلقة بالموظفين والمحافظ على العاملين. ويعتبر هذا الهدف من أهم الأهداف الواجب أن تراعيها إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وهذا لارتباطه مباشرة مع المحيط الخارجي للمؤسسة وهو مجمل القوانين والتشريعات والتي قد تكون السبب الأساسي لإجراء عمليات تغيير عميقة في عمليات هذه المؤسسات. هذا دون أن ننسى ضرورة التأكد من أن القيم والأخلاقيات يتم تعزيزها وتوحيدها داخل المؤسسة في ظل التغيير. ويتطلب من إدارة الموارد البشرية إعداد برامج تساعد على أداء أنشطة تقوم أساسا على مبادئ إدارة الصراع والنزاعات والتي تهدف إلى منع النزاعات والصراعات الكامنة وتحديد مقاييس الضبط والتأديب وتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة. بعد تحديد الى أي حد يمكن أن تصل إليه المؤسسة في تحمل القرارات الخطرة على مستوى الفرد أو الجماعة. يتطلب تحقيق هذا الهدف مساندة القوانين والتنظيمات والإذعان الكامل لروح ورسالة القوانين والتنظيمات التي لها صلة بالمؤسسة. كما أن عملية المحافظة على العاملين تتطلب بيئة تشغيل آمنة . بيئة تشغيل اجتماعية وطبيعية تقلل المخاطر لصالح صحة وسلامة الموظفين . إضافة للتأكد من أن آثار الأفعال التي يتطلبها نجاح التغيير والتي هي بصدد التنفيذ معروفة. ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال اعتماد وسائل للاتصال مباشرة بين هؤلاء الذين يضعون أوامر التغيير وبين الذين ينفذونها.

8. خاتمة:

بعد تناولنا للعلاقة بين التغيير وإدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري توصلنا الى أنه هناك بعد تناقضي بين إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير في المؤسسات، حيث يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية مجالاً للتغيير باعتبار أن الموارد البشرية هي المشترك الأساسي بين مختلف مكونات المؤسسة. كما يمكن أن تكون عائقاً للتغيير وهذا باعتبارها محور مشترك في المؤسسة، فهي المتأثر الكبير والمباشر من التغيير، وبالتالي ستكون مصدراً لخلق المقاومة للتغيير التي تشكل أهم عائق لهذه العملية. كما يمكن أن تكون هذه الإدارة عاملاً للتغيير باعتبارها أهم مكونات المؤسسة ورأس مالها الاستراتيجي والتنافسي والمكون الرئيسي المشترك لمختلف عناصر المؤسسة، فهي تمثل عامل رئيسي للتغيير بما تحمله من معارف وخبرات تشكل قيمة مضافة في المؤسسة.

من أهم التوصيات التي يمكن أن نقدمها هو ضرورة اشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي، باعتبار أن هذه الإدارة هي التي تلعب الدور المحوري في تنفيذ التغيير عبر مختلف المراحل التي يمر بها من خلال الممارسات الاستراتيجية لها سواء تلك المتعلقة بتطوير المؤسسة أو تلك المرتبطة بجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية. كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة باستخدام الموارد البشرية ودعم انتماء وولاء الموارد البشرية وتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية تؤثر في عملية التغيير

9. المراجع

- 1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. قالمة، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005
- 3- خالد الهيثي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان، الأردن: دار حامد نعمان. 2000
- 4- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000
- 5- علي ربايعه، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003
- 6- فتحي محمد، 766 مصطلح إداري، درا الإسلامية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013
- 7- ميشيل أرمسترونج، إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001
- 8- مركز التميز للمنظمات الغير حكومية & إدارة الصراع www.ngoce.org. sur (2020, 02 22).
- 9- نظمي شحادة، محمد الجيوشي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005

- 1- Andrew F, S. (1976). *Personnel Administration and human ressources management*. Santa Barbar: John Wiley & Sons.
- 2- Edwun B, F. (2014). *Personnel Management*. New york: Mc Graw-Hill Book Company.
- 3- GUNIA, N. (2002). La Fonction Ressources Humaines face aux Transformations Organisationnelles des Entreprises, Impacts des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication. *La Fonction Ressources Humaines face aux Transformations Organisationnelles des Entreprises, Impacts des Nouvelles Technologies d'Information et de Communicatio*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I, 2002.
- 4- Laurent, M., & MU. (1998). *Maîtrise du processus de changement dans un environnement incertain*. Paris: Edition d'organisation.
- 5- Lucas, F. (1993). *Au Coeur du changement*. paris: edition dunod.