

المقاربة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ضمن نموذج كارت لوين لإدارة التغيير

أ.عبد الرؤوف عزالدين

جامعة المسيلة، الجزائر

الملخص:

إن عملية إحداث التغيير وتطبيقه ونجاحه يعتمد بالدرجة الأولى على اتباع مجموعة من المراحل. تلك المراحل وضحتها كارت لوين في 03 نقاط أساسية هي: إذابة الجليد، التغيير ومن بعدها إعادة التجميد. حيث تلعب إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الدور الأساسي في انجاح كل مرحلة من المراحل السابقة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي تتبناها عن طريق وظائفها المختلفة على غرار التوظيف والتكوين والترقية والتخلي.

الكلمات المفتاحية: التغيير، نموذج كارت لوين للتغيير، إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية

Résumé:

Le processus de changement, son application et son succès ; dépend principalement sur une série d'étapes. Elles ont été précisé par Kart Lewin en trois mots UNFREEZE / TRANSITION / FREEZE. Le 1er dégeler, puis Changer, puis recongelez. Ici la gestion stratégique des ressources humaines joue un rôle stratégique et un rôle-clé dans le succès de toutes les étapes précédentes, grâce à une variété des stratégies adoptées par les différentes fonctions comme le recrutement, la formation et la promotion

Mots clés : Le changement, model de Kurt Lewin du changement, GRH, stratégie

المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة وتيرة غير مسبوقة من عمليات التغيير. فأغلب المنظمات سواء تلك الكبيرة العملاقة والرائدة في مجال عملها أو تلك الصغيرة الناشئة تشترك في محاولة تبنيها استراتيجيات مختلفة قد تساهم في التأقلم مع المحيط المتغير. حيث ساهمت عمليات التغيير في إظهار أبعاد جديدة وإعادة تحديد أولويات المنظمات وتغيير وجهات النظر لبعض مكوناتها. كما شجعت هذه الظاهرة بما تحمله من تحديات الباحثين والدارسين والمؤسسات على دراستها، ولعل من أهم تلك المحاولات ما قدمه «كورت لوين» (Kurt Lewin) سنة 1950. حيث قسم مراحل التغيير إلى ثلاثة

مراحل أساسية، موضحا مفهوم التغيير قياسا بتغيير شكل كتلة من الجليد. واليوم نجد العديد من العلماء والممارسين قاموا باستخدام نموذج كمشاهدة منهم لتطويره لكي يتناسب وظروفهم.

ومن العناصر التي تلعب الدور الأساسي في التغيير بحيث تتأثر وتتأثر فيه هي الموارد البشرية في المنظمة. وإدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤول المباشر عن المورد البشري في المنظمات ارتقت من مجرد مجموعة من الأوامر يوجهها صاحب العمل إلى إدارة متكاملة لها مهام ووظائف جد معقدة تكتسي أهمية بالغة في تحقيق نجاح المنظمات المعاصرة. فهذا التطور لو ارتباط جد وثيق مع ظاهرة التغيير التي أصبحت اليوم تشكل عملية حقيقية تحمل أبعادا استراتيجية ترتبط بأهداف طويلة المدى. من هنا لا يمكننا الحديث عن عملية التغيير في المنظمات دون الربط بينه وبين إدارة الموارد البشرية. فإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تحولت من حاجة إدارية إلى خدمة استباقية تطلعية لتكون أحد عوامل نجاح التغيير. وهو ما يؤكد على ضرورة مشاركة إدارة الموارد البشرية في أنشطة التغيير التي تقوم بها المؤسسة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات تتبناها بما يتماشى ومتطلبات كل مرحلة من مراحل التغيير. والسؤال الذي يمكن أن يطرح هنا هو، ما هو دور إدارة الموارد البشرية في ظل مراحل التغيير التي طرحها كارت لوين باعتباره أهم النماذج وأكثرها استخداما في تحديد مراحل التغيير؟

لقد ارتأينا من خلال مقالتنا هذه أن نتطرق لمفهوم التغيير وعرض أهم أسبابه. كما سنحاول عرض النموذج الذي وضعه كارت لوين للمراحل الثالثة للتغيير. وباعتبار مقالتنا هذه تربط بين التغيير كمرحلة وإدارة الموارد البشرية كاستراتيجية سنتطرق أيضا للفلسفة والمقاربة الاستراتيجية للموارد البشرية. كما سنضع نموذج لأهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها تلك الإدارة في كل مرحلة من مراحل التغيير التي وضعها كارت لوين بحيث تساهم في تحقيق أهداف عملية التغيير وتهييم عملية إدارته.

المحور الاول: نموذج لوين لإدارة التغيير

قبل أن نتعرض لنموذج لوين لإدارة التغيير. ارتأينا أن نبين بعض المفاهيم والمصطلحات التي لها صلة بموضوع التغيير كمفهومه ومسبباته من اجل توضيح أشمل وأدق للنموذج.

أولا: مفهوم التغيير:

يمس التغيير اليوم حياة الجميع سواء أكانوا أفرادا أو مؤسسات أو منظمات أو دول على اختلاف أنواعها وتنوع أحجامها، فالحاجة إليه أصبحت أمرا لا مفر منه. كما أن مفهومه يختلف من مجال إلى آخر. غير أننا لو ركزنا على مفهوم التغيير على مستوى المنظمات بالمعنى العام له سنجد أنه هو " التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"¹.

والتغيير نوعان التغيير التلقائي والتغيير المخطط أو التغيير الإداري. التغيير 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.²

إذا التغيير عبارة عن عملية حتمية وضرورية، 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. ويتضمن مفهوم التغيير، التغيير التلقائي والتغيير المخطط وهو الوسيلة الفعالة لتطور المؤسسات وتحقيق أهدافها.

ثانيا: أسباب التغيير:

لا يمكن أبدا حصر جميع دوافع التغيير فهي تختلف من منظمة لأخرى ومن محيط لآخر، فالتغيير يتولد من الاختلاف بين الحالة القائمة والحالة المرجوة للمنظمة، وهو ما يخلق نوعا من القلق التنظيمي يدفع بها إلى تبني عملية التغيير³. فالمنظمة اليوم توجد أمام تصورين في معالجة التغيير الأول تصور حتمي والثاني تصور إداري.

1-التصور الحتمي: أول من طرح هذا التصور لدوافع التغيير هما فريمان وهانان Freeman et Hannan وهذا في نظريتهما التي تعرف ب « علم البيئة السكاني »⁴. حيث يرجعان أسباب التغيير في المنظمات إلى دوافع خارج عن نطاقها. وبالتحديد الضغوط والعوامل المتعلقة بالمحيط الخارجي لها.

2-التصور الإداري: طرح هذا التصور كل من أندرو وشيلد Andro et Schild اللذان ركزا في نظريتهما « الاختيارات الاستراتيجية» على ضرورة التدخل الانساني، حيث يؤكدان على دوره الهام في ديناميكية المنظمة. ويرجعان أسباب التغيير في المنظمات الى الأفعال والخيارات الاستراتيجية لها⁵. يركز هذا التصور على الدور الرئيسي للاختيارات الاستراتيجية التي يتبناها الفاعلون الرئيسيون في المنظمة، وهذا باعتبارها العامل الأهم والأساسي في دفع المنظمة نحو التغيير. فالأفعال القصدية في المنظمة تلعب دورا رئيسيا في تحديد مدى قدرتها على التأقلم مع محيطها الخارجي⁶.

هناك تصور ثالث يربط بين النموذجين وهو الذي نراه أقرب الى الواقع، حيث طرح من طرف كوين وكامرون Quin et Cameron اللذان انتقدا محاولة الفصل بين العوامل الداخلية والخارجية لأسباب التغيير. حيث قدما نموذج سميها « شبكة الاستقلال» تعتبر كعامل رئيسي ومشارك بين التصور الحتمي والتصور الإداري⁷. وهو التصور الذي نسانده فدوافع التغيير تنشأ من خلال تفاعل التصورين السابقين ومن خلال تفاعل الدوافع الداخلية والخارجية نحو التغيير. حيث أن تفاعل المؤسسة مع محيطها يولد مجموعة من التحديات تأتي بها الى تبني استراتيجية التغيير.

ثالثا: إدارة التغيير:

يقول PATRICK KRASENSKY في كتابه SURTOUT, NE CHANGEZ RIEN. «التغيير لا يمكن تجنبه بل يجب قيادته وإدارته»⁸. فالتغيير ظاهرة؛ وإدارة التغيير تعبر عن منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول. لهذا واعتمادا على مفهومي التغيير والإدارة يمكننا القول بأن إدارة

التغيير عبارة عن فلسفة إدارية تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه؛ بقصد بلوغ الأهداف.

رابعا: نموذج كارت لوين لإدارة التغيير:

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر بها التغيير. كما طرحت العديد من النماذج لعملية التغيير في المنظمات وأهم المراحل التي تمر عبرها على غرار النموذج الذي يستند إلى المعايير الكمية HSMC و نموذج البحث التجريبي ونموذج Lippitt, Watson & Westly . غير أن أهم وأكثر النماذج استخداما والذي يعتبر حجر الزاوية لفهم عملية التغيير تم تطويره من طرف كارت لوين عام 1950. وهو فيزيائي وعالم اجتماعي. وعلى أساسه تم تطوير النماذج الحديثة ولا يخرج أي نموذج من الإطار العام الذي وضعه لوين، فنموذجه لا يزال مستخدما إلى غاية يومنا هذا.

من أجل توضيح بسيط لنموذج لوين نفترض أنه لدينا مكعب كبير من الجليد وندرك أن ما نريده هو شكل مثلث، فماذا نفعل؟ يجب علينا أولا إذابة الجليد لجعله قابل للتغيير (إذابة الجليد)، ثم يجب وضع الثلج المذاب في الشكل الذي تريده (التغيير) وأخيرا، يجب إعادة عملية التجميد مرة أخرى في الشكل الجديد (تثبيت التغيير).

1-مرحلة إذابة الجليد: تتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، وتشمل الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة 9 والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم لقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، وتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق¹⁰.

2-مرحلة التغيير: في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف

جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب.

3-مرحلة إعادة التجميد (التثبيت): كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه. في هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لقد اعتبرت إدارة الموارد البشرية ولزمن طويل أداة بسيطة لخدمة الاستراتيجية وذلك على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى المؤسسة. غير أنه ولعهد غير بعيد أصبح ينظر إليها من طرف الكثيرين على وجوب أخذها بعين الاعتبار بصفة أكثر أهمية منذ الشروع في أول مرحلة لإعداد الاستراتيجية.

أولاً: فلسفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: إن المنتجع لتطور الفكر الإداري للموارد البشرية يجد أن البعد الاستراتيجي لها ظهر مع ظهور الفلسفة التنظيمية اليابانية في سبعينيات القرن الماضي. حيث وجهت أهمية كبيرة للمورد البشري الذي كان العنصر الأساسي في بناء عدة أنظمة إنتاجية مثل نظام الوقت المحدد «الكايزن» وأنظمة الجودة التي من أهم مبادئها تعدد المهارات ومرونة قوة العمل ولا مركزية التنظيم. ومع نجاح الفكر التنظيمي الياباني أدى ذلك إلى تطوير فلسفة جديدة في إدارة الموارد البشرية وذلك بإعطائها بعداً استراتيجياً. وقد تعزز هذا الاتجاه مع ظهور نظرية الموارد الداخلية لـ «براها لادا وهامل» التي تربط نجاح المؤسسة بكفاءة موردها البشري ومطت تسييره على اعتبارهما عنصراً مهماً في بناء استراتيجية المؤسسة. ويقول براتن قولد على أنه « لو هناك موارد غير بشرية متماثلة ومتوفرة لدى المؤسسات المتنافسة متمثلة بالمواد الأولية والمصانع والتكنولوجيا والعدد والآلات، فإن الاختلاف فيما بين هذه المؤسسات يجب أن ينسب إلى اختلافات الأداء بين الأشخاص»¹¹

ولعل هذا الدور الذي احتلته فلسفة الموارد البشرية، يستند أساساً إلى مكونات فكرية لها فلسفة خاصة، فالجوهر الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية، يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورته العامة، ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة لإنجاز أهداف العمل. فالإدارة العليا تبذل جهدها في سبيل خلق حالة المعيارية والتلاؤم، بين ثقافة العاملين الخاصة وثقافة المنظمة، حتى إذا ما كان هناك تعارض بين هاتين الثقافتين، فإن إستراتيجية المعيارية الاجتماعية التنظيمية لابد لها أن تستخدم ضغطها الثقافي المؤسسي، لكي تذوب فيه ثقافات العاملين ولاسيما الداخلين الجدد. وهذا معروف عنه

بأنه مدخل تقليدي، يجري في ضوئه تحديد السياسات والإجراءات الشخصية التي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية، بهدف تقوية السلوك المساند للأهداف التنظيمية²¹

ثانياً: المقاربة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: لقد ظهر مذهبان اتفقا على أهمية العلاقة الارتباطية والمنهجية التأثيرية بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، إلا أنهما اختلفا في جزئيات هذه العلاقة و تباينا في تفاصيل هذه المنهجية³¹. فالمذهب الأول يقوم بحصر وظيفة إدارة الموارد البشرية في رسم السياسات المرتبطة بها فقط و المساعدة في وضع عمومية الإستراتيجية في المؤسسة دون مشاركة مسئولها في إعداد الإستراتيجية، كمقاربة أولى و التي توصف بالارتجاعية.

أما المقاربة الثانية والتي تعرف بسابقة التأثير فتوصي بإقحام إدارة الموارد البشرية منذ أولى خطوات وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة. ومنه يرى أصحاب هذا المذهب تطور العلاقات بين الاستراتيجية والموارد البشرية من مفهوم إرتجاعي إلى مفهوم سابق التأثير.

أما المذهب الثاني والذي يقول بأهمية معرفة التناسبات وهو ما يعرف بالربط بين أنساق الاستراتيجية وانساق سياسات إدارة الموارد البشرية على اعتبار أن الإستراتيجية هي المسار الذي يتم اختياره لتحقيق هدف معين، أما السياسة يقصد بها مجموع المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع برامج وإجراءات تسيير الموارد البشرية. وعليه يرى أصحاب هذا المذهب ضرورة إيجاد العلاقة التناغمية بين سياسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة ومنه تنسق حركة وسلوك الكفاءات البشرية مع الإستراتيجية الموضوعية للمؤسسة، وأي تغيير في هذه الأخيرة -الاستراتيجية- يجب أن يصاحبه تغيير في ذهنيات وسلوكيات وتصرفات الكفاءات البشرية فيما يعرف بالإستراتيجية الخاصة⁴¹.

لقد تجاوزت المقاربة الإستراتيجية كثيرا الحديث عن مدى أهمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعبرت عن تغير جذري في النظر إليها باعتبارهم شركاء داخل التنظيم ورأس مال إستراتيجي، وركزت على الدور الاستراتيجي في التنظيم وهذا كحصيلة منطقية لتراكم نظريات وأفكار المدارس والمقاربات التي سبقتها في مراحل مختلفة. وقد انعكس هذا من خلال توسيع أدوار ومهام إدارة الموارد البشرية وأصبحت تحمل أبعادا استراتيجية جعل الفاعلين الرئيسيين فيها لا يقتصر على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية فقط بل امتدت إلى المسيرين والإداريين في المستويات العليا للمؤسسة والنقابات العمالية إضافة إلى استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة التي نرى أنها ستلعب دورا جديا هام في تحديد المعالم المستقبلية لتطور هذه الوظيفة.

المحور الثالث: متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ضمن نموذج

لوين

أولا: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التغيير: يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية المعاصرة باتت اليوم تلعب دورا أساسيا وحاسما في عمليات التغيير التي تحدثها المؤسسات المعاصرة، فلا يمكن

أبدا الفصل بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير في المؤسسات. ويرجع هذا أساسا لكون كل 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. 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.

ثانيا: أبعاد إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير: تتأثر إدارة الموارد البشرية 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 في المؤسسة ككل والثاني تحدي التغيير في إدارة الموارد البشرية بحيث تساهم في تحقيق أهداف التغيير، أي تصبح إدارة الموارد البشرية عاملا للتغيير ومجالا له. وهو ما يحتم على إدارة الموارد البشرية بالعمل في هذا التناقض. فإدارة الموارد البشرية في ظل عملية التغيير التي تتبناها 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 أثناء التغيير وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي التي لها كافة المعطيات عن الأفراد فهي الوحيدة التي تملك الخبرة اللازمة للتعامل معهم في مختلف الأوضاع. هذا طبعا بغض النظر عن اختلاف الأهداف والمجالات الزمنية المحددة، لكن من الضروري أن ندرك أن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تختلف بشكل كبير عن 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 وهو ما سنحاول توضيحه من خلال النقطة الموالية لمقالتنا هذه.

ثالثا: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير: ان الحديث عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير وأساسا ضمن مراحل نموذج لوين، يقودنا أساسا للحديث عن أهم استراتيجيات تلك الإدارة وكيف يمكن من خلال تلك الإستراتيجيات أن تساهم في إنجاح عملية التغيير. فقد رأينا أن لكل مرحلة من مراحل التغيير التي وضعها كارت لوين لها خصوصياتها وأساليب مختلفة للتعامل معها، لدى ينبغي على مسؤولي إدارة الموارد البشرية وضع مجموعة من الاستراتيجيات بحيث تتناسب مع كل مرحلة من تلك المراحل التي يمر بها التغيير الاستراتيجي داخل المنظمة

1- استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المرحلة الأولى لتفيد التغيير "إذابة الجليد": تسمى هذه المرحلة أيضا مرحلة فك الجمود عن الوضع الحالي بهدف التغيير. وتهدف المؤسسة من خلال هذه

المرحلة زيادة إدراك الأفراد بأن الظروف الحالية حولهم لم تعد مرضية ومجدية من جهة، وإلى تخفيف مقاومتهم للتغيير من أجل الوصول إلى الحالة المرغوبة من جهة أخرى. ويأتي دور إدارة الموارد البشرية في بناء استراتيجيات تساهم في التخفيف من قوى تلك الجماعات التي تحاول إبقاء المؤسسة على حالها الراهن. ويتطلب منها ذلك مجموعة من العمليات تأخذ أشكالاً عدة للتعامل معها، مثل إجراء اجتماعات مع الأفراد لتوضيح وبيان ضرورة التغيير والحاجة إليه والهدف منه، وذلك عن طريق القيام بالآتي:

- التعليم والاتصال: يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدماً (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه¹⁵.
- المشاركة: يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيقها لإستراتيجية التغيير أن تعمل على إشراك العاملين في عملية التغيير. حيث سيساهم ذلك في التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار جديدة إلى جانب الشعور «بالمملكية» الذي يمكن أن يكتسبه الموظف¹⁶.
- التسهيل والدعم: هي طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في إعداد الأفراد للتغيير، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم¹⁷.

تعتبر مرحلة إذابة الثلج أهم مرحلة وليست أصعبها في عملية التغيير. وعادة ما تحتاج المؤسسة هنا إلى تدعيم ثقافة المخاطرة والرغبة في التجديد والتطوير حتى تتجاوز فترة التردد والخوف من المستقبل التي تنعكس فيما يسمى بمقاومة التغيير. هنا يجب على إدارة الموارد البشرية إضافة لما سبق أن تراعي خصوصية هذه المرحلة بحيث يجب عليها أن توجه وظائفها المعروفة في إنجاح عملية التغيير والتي يمكن أن نبينها كالآتي:

1-1- استراتيجيات تكوين الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المؤسسة قبل تطبيق استراتيجيات التغيير، وتراعي في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتتبع ذلك بناء برامج استقطابها، واختيار الأحسن بينها، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه في عملية التغيير. ويمكننا أن نجزي استراتيجيات تكوين الموارد البشرية أثناء المرحلة الأولى لتنفيذ استراتيجيات التغيير إلى استراتيجيات تصميم وتحليل النشاطات والأعمال والوظائف داخل المؤسسة في ضوء استراتيجيات التغيير، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، واستراتيجيات الاستقطاب واستراتيجيات الاختيار والتوظيف.

وتبرز أهمية استراتيجيات تكوين الموارد البشرية في المرحلة الأولى لتنفيذ عملية التغيير. أنه من خلالها يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقوم باستقطاب عاملين جدد يتمتعون بكفاءات ومهارات عالية. حيث يساعدها ذلك في تحقيق هدفين هما. الأول يساهم الأفراد الجدد في تنفيذ استراتيجيات التغيير دون مقاومة حيث غالباً ما يكون الأفراد المستقطبون حديثاً ذوو فكر متفتح أكثر على التغيير فليس لهؤلاء ما يخسرونه بل هم أمام موقف يحتم عليهم إظهار ولائهم للمؤسسة وهو ما يسهل

عليهم تبني الثقافة الجديدة للمؤسسة. هذا دون أن ننسى مساهمة كفاءتهم وخبرتهم في نجاح عملية التغيير من خلال قدرتهم على التجديد.

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

1-2- استراتيجيات التعلم والتدريب والتنمية أثناء مرحلة إذابة الجليد: من المهام الرئيسة للمقاة

على عاتق إدارة الموارد البشرية في أولى مراحل عملية التغيير عملية وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها: استراتيجية للتعلم والتدريب المتواصل واستراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها. استراتيجية لكيفية ومسار الترقية داخل المؤسسة. وأخرى لتقدير مستوى الأداء.

فعلى إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة أن تصمم البرامج والنظم التدريبية لتحضير الأفراد لعملية التغيير، ويتم من خلالها إطلاعهم على كل تغيير سيتم بمجال عملهم، كما يجب عليها تصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية، فضلا عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام ووظائف سيمسها التغيير.

1-3- استراتيجيات التعويضات: في هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية بربط نظام الأجور والحوافز بمدى مساهمة الفرد في عملية التغيير من خلال اعتماد نظام تقييم أداء محدد ومتفق عليه. كما يمكنها اتباع أنظمة جديدة للتحفيز لم تكن موجودة قبل عملية التغيير

2- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التغيير: وهي مرحلة الانتقال إلى المستوى الجديد المطلوب. وتتضمن هذه المرحلة التصرف وفقا لنتائج المرحلة أو الخطوة الأولى، أي أنه بعد أن تم تحليل الوضع الراهن، وتحديد البدائل، وتم اختيار أفضل طريقة للتنفيذ، يصبح من الضروري الانتقال إلى الحالة التي نرغب في الوصول إليها. وهذه تتطلب تطوير سلوكيات جديدة للأفراد وتغيير الميول والاتجاهات والقيم عندهم، عن طريق إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي وفي عمليات المؤسسة. والمهمة الرئيسية هنا هي التأكد من أن هذه المرحلة تتم بطريقة مناسبة وفعالة، بحيث لا يعود الأفراد بعد فترة قصيرة إلى الطرائق القديمة للعمل بعد ما سيتم التخلي عنها. وكما رأينا في الفصل الثاني تستعين المؤسسة في هذه المرحلة بمدخلات التطوير التنظيمي.

إن أكبر تحدي يمكن أن تواجهه المؤسسة في هذه المرحلة هي مقاومة التغيير التي تعكس رغبة بعض الأفراد الحفاظ على الوضع السابق للمؤسسة بالإضافة إلى كثرة الخلافات بين الأفراد والإدارة والمسيرين. فالقدرة على حل الخلاف بطريقة بناءة، تمثل تحديا كبيرا لنجاح استراتيجية التغيير. هنا تصبح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مطالبة أكثر بتحقيق أهداف التغيير من خلال استراتيجياتها التالية:

2-1- مجال استراتيجية تكوين الموارد البشرية: في هذه المرحلة من مراحل التغيير لا بد من وجود عملية متطورة لتجديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.

في ظل هذه المرحلة أيضا تكون إدارة الموارد البشرية مطالبة باعتماد برنامج للاستقطاب يركز على الأفراد ذوو الكفاءة العالية فقط، والقادرين على شغل وظائف محددة ودقيقة، أي تلك الوظائف التي تخدم استراتيجية التغيير وتعاني المؤسسة على مستواها من بعض العجز⁸¹. كما أن استراتيجية التوظيف والترقية لإدارة الموارد البشرية لها علاقة مباشرة وأساسية بهذه المرحلة من التغيير.

2-2- استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية أثناء مرحلة التغيير: تهدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في هذه المرحلة من التغيير إلى تنمية قدرات العاملين لتحقيق متطلبات التغيير. فباستخدام الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط أثناء التغيير، بل يمكن أن تنقلوا بين عدة وظائف وفقا لمتطلبات استراتيجية التغيير، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.

2-3- استراتيجيات التعويضات: في هذه المرحلة من التغيير يتم وضع سياسة للأجور والمكافآت اعتمادا على مساهمة الفرد في تنفيذ ما طلب منه من عمليات خاصة باستراتيجية التغيير. وينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار مدى تأقلم الفرد مع العمل الجماعي. ويجب ربط التعويضات سواء المادية أو المعنوية بدرجة الصعوبة التي يواجهها العامل مع التغيير. ويجب أن يركز نظام التعويضات على معيار الأقدمية في المؤسسة لكونها تجسد درجة ولاء الأفراد لمنظمتهم ومدى تحملهم للأعباء والمشاكل والمخاطر المصاحبة لعملية التغيير⁹¹. وتعتبر عملية تقييم الأداء أهم وسيلة تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتحقيق ذلك في هذه المرحلة من التغيير.

3- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة إعادة التجميد: وهي مرحلة تثبيت الوضع الجديد أو المراد الوصول إليه. وهو الخطوة أو المرحلة الأخيرة في النموذج ذي الخطوات الثلاث، ويهدف إلى استقرار المؤسسة في حالة جديدة من التوازن، تصبح فيها الطرائق الجديدة في العمل هي السائدة، ومن الصعب تعديلها

3-1- مجال استراتيجية تكوين الموارد البشرية: في المرحلة الأخيرة من التغيير تميل هذه الاستراتيجية 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.⁰²

3-2- مجال استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية: إن أهم ما يجب أن تركز عليه استراتيجية إدارة الموارد في هذا المجال وفي هذه المرحلة من التغيير هو تطوير المسار الوظيفي خاصة لأولئك الأفراد

الذين تم تغيير عملهم أو مهامهم أو أدوارهم. ويتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المؤسسة المستقبلية.

3-3- استراتيجيات التعويضات: يجب ربط الممارسات الاستراتيجية المتعلقة بنظام التعويضات في هذه المرحلة بين النتائج المحققة على المدى القصير سواء من طرف الفرد أو من طرف الجماعة. هذا بالإضافة لضرورة استخدام الحوافز المعنوية في هذه المرحلة من أجل زيادة اقتناع الأفراد ودمجهم أكثر في العملية التغييرية.

الخاتمة:

تشكل عملية التغيير في المنظمات المعاصرة المحور الأساسي في مسار التطوير وإعادة تشكيل الممارسات التنظيمية فيها، وهذا بما يتماشى مع المتغيرات سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي لها. وإدارة الموارد البشرية باعتبارها من أهم الإدارات الاستراتيجية داخل المنظمات المعاصرة تمثل أهم عامل في تنفيذ وإنجاح برامج واستراتيجيات التغيير. فالتغيير كعملية وضحا كارت لوين في ثلاث مراحل تتطلب وضع استراتيجيات بحيث تتماشى كل استراتيجية وفقاً للمرحلة التي تمر بها المنظمة من التغيير. وهو ما يمكن أن تقدمه إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها الاستراتيجية على غرار استراتيجية التكوين واستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية واستراتيجية التعويضات. حيث تساهم هذه الاستراتيجيات إن تم وضعها وفقاً لإستراتيجية التغيير في إنجاح عملية التغيير بأقل الأضرار الممكنة.

المراجع:

1. عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000، ص 9
2. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص ص 20-21
3. Ann Laure Baseetti, Gestion du changement, Gestion de projet : Convergence-Divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement, Thèse doctorat école nationale supérieur d'arts et métiers, genie industriel, centre de paris, 2002, P 41
4. Abdelhalim BEDRANE, Leadership et changement stratégique : le style de leader dans la démarche de transformation, Stratégies et ressources humaines. Institut international de l'audit social, Algérie 19 et 20 mai 2001, p16
5. Véronique PERRT, La Gestion du Changement Organisationnel , Article présenté à la 5^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, le 13, 14 et 15 Mai 1996 – Lille, p16
6. IBID, p16
7. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework, Jossey Bass, San Francisco, 2006, P79
8. Patrick Krasensky – Pierre Zimmer, SURTOUT NE CHANGEZ RIEN, Editions d'Organisation, 2006, p 27
9. Raymond – Alain Triétart, Le management « Que sais-je ? », 11^{ème} ed; puf, Paris, 2003, p 95
10. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 351
11. Bratton J. & Gold J, Human Resource Management: Theory and Practice, 3 ed :Great Britain, Bath Press m Bath, 2003, P 122
12. سعد العنزي، مؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مقالة منشورة بمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، جامعة بغداد، ص 2
13. عبد الطيف بلغرسة، من أجل استراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 125
14. المرجع نفسه، ص 125

15. أندرو دي سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 563
16. مجلة الإداري، دار الصياد للنشر بيروت، لبنان، أيلول سبتمبر، المجلد 27، العدد التاسع، 2001، ص 83
17. أندرو ديجب على الي سيزولاقي وجي والاس، مرجع سابق، ص 563
18. أحمد مصنوعة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق متطلبات التغيير بالمؤسسة الصناعية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 08-2010/11/09
19. محمد بن يوسف العطيات، استراتيجية التغيير والتطوير، الدار الجامعية مصر، 2002، ص 181
20. المرجع نفسه، ص 184