

دور مدير الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير لدى
المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

**The role of the human resources manager in enhancing change
management in Algerian economic institutions**

تاريخ الاستلام: 2021-06-19 تاريخ قبول النشر: 2021-11-03

سهام، لعشبة، جامعة البليدة 2، الجزائر
البريد الإلكتروني es.lacheb@univ-blida2.dz

سامية، نزالى، جامعة البليدة 2، الجزائر
البريد الإلكتروني nezalisamia@gmail.com

Abstract:

This study aims to apprehend the new theoretical roles of the human resources manager in change and their compatibility with the reality in the Algerian economic institutions to give a real view of the position of human resources manager in change management inside these institutions through contacting all the parties involved in change, so we can give solutions and proposals that would

* - المؤلف المراسل.

upgrade the role of the human resource manager from his traditional tasks to contribute into change management, and we use the descriptive and analytical approach using the interview in this study as a direct method by asking directed questions based on their points of view basing on the theoretical side, so the most important results that have been reached is that the Algerian human resources manager has not yet reached a stage where of an actual contribution to change as a change agent.

Keywords: Human Resources Manager, Change Management, Change Agent, Economic Institution

JEL Classification Codes: M5, M12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأدوار النظرية الجديدة لمدير الموارد البشرية في عملية التغيير ومدى تطابقها مع الواقع الموجود في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وإعطاء نظرة حقيقية لمكانة مدير الموارد البشرية في إدارة التغيير لدى هذه المؤسسات من خلال الاحتكاك بكل أطراف التغيير ومنه إعطاء حلول ومقترحات من شأنها نقل دور مدير الموارد البشرية من مهامه التقليدية إلى المساهمة في إدارة التغيير، وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي واعتماد المقابلة في دراسة الحالة كوسيلة مباشرة من خلال طرح أسئلة موجهة تستند إلى النقاط المعالجة في الجانب النظري، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن مدير الموارد البشرية الجزائري لم يصل بعد إلى مرحلة المساهمة الفعلية في إدارة التغيير كوكيل للتغيير.

الكلمات المفتاحية: مدير الموارد البشرية، إدارة التغيير، وكيل التغيير، المؤسسة الاقتصادية

تصنيف JEL: M5, M12

1. مقدمة:

يعتبر الفرد في المنظمة من أكثر الموارد أهمية مقارنة بالموارد المالية والمادية، وللوصول بهذا المورد إلى أقصى طاقاته يجب دراسته ومعرفة كيفية استخدامه وتطويره، وهي مهمة صعبة تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنذ بداية اعتبار الفرد رأسمال بشري يتم استثماره أصبحت هذه الوظيفة من أهم الوظائف الأساسية لها مما جعل دوره اليوم أكثر تعقيدا. وبما أن التغيير أصبح من سمات العصر كضرورة حتمية، أصبح على المنظمة الاعتماد على قادة ومدبرين للموارد البشرية ذو كفاءة وديناميكية مميزة يجعل من عملية التغيير عملية سلسلة لما يقدمونه من متطلبات وتحركات فعالة تزيد من ثقة المرؤوسين في صناعات التغيير وفي قراراتهم وكذا في جدوى التغيير، هذا لأن إدارة الموارد البشرية تعتبر همزة الوصل التي تربط بين الإدارة العليا في أي منظمة ومدبريها التنفيذيين وباقي الموارد البشرية.

وفي نفس السياق، فإن النظر إلى الفرد داخل المنظمة على أنه استثمار يمكن به تحقيق أو خلق قيمة فوجود هكذا إدارة تسمح له بمواكبة التغيير المفروض عليه وبالتالي زيادة مردوديته بمعرفة مواطن القوة لدية وتعزيز كفاءته، ولا يكفي هنا الاتكال على إدارة التغيير خاصة إذا كانت تلك التغييرات جد معقدة ومهمة طويلة الأمد، ومن هنا يمكن القول إن مع تزايد أهمية دور الموارد البشرية في عملية التغيير التي لها تأثير كبير على كيفية إدارة رأس المال البشري المتاح أصبح الاهتمام الأكبر بإعطاء مدير الموارد البشرية صلاحيات أكبر لإنجاح التغيير.

أ- الإشكالية:

من خلال ما سبق وجب طرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة مدير الموارد البشرية في إدارة التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إطار الأدوار الجديدة التي يقوم بها؟

ب- الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الأساسية تم وضع الفرضيات التالية:
أصبح لمدير الموارد البشرية دورا مهما في عملية التغيير كونه همزة الوصل بين القائمين على التغيير ومنتقليه.
تبقى مساهمة مدير الموارد البشرية في إدارة التغيير جد محتشمة مما يبقيه داخل قوقعة إدارة شؤون الموظفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
وللوصول إلى أجوبة من شأنها تبيان واقع مشاركة مدير الموارد البشرية في التغيير لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اقتضت معالجة العناصر التالية في هذه الورقة البحثية:
1. مدير الموارد البشرية بين الممارسات التقليدية والحديثة لمهامه.
2. مكانة مدير الموارد البشرية في إدارة التغيير .
3. دراسة ميدانية حول دور مدير الموارد البشرية في إدارة التغيير لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2. إدارة الموارد البشرية بين الممارسات التقليدية والحديثة:

تحتل إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لدى المهتمين، وتعود هذه الأهمية للمكانة التي أصبحت تعطيها في نجاح المنظمات، يشرف عليها مديرا يسهر على جعل المورد البشري أكثر فاعلية للمساهمة في تحقيق أهدافها وسنحاول تسليط الضوء عليهما من خلال ما يلي :

1.2 الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي من وجود إدارة للموارد البشرية يتمثل في تحسين أداء أفرادها وفعاليتهم وبالتالي زيادة إنتاجيتها، وما يجعل وظائفها تتمحور حولهم، هذه الوظائف التي يحددها في الأساس تعريف إدارة الموارد البشرية والذي تغير عبر الزمن نظرا للتغيرات

التي مست العالم ككل فكل حقبة وجد كان هناك مصطلح خاص بها وأدوار معينة لهذه الإدارة والدليل على ذلك مختلف المدارس التي واكبت تلك التغيرات ولكنها تنفق على أغلبية الأنشطة التي تقوم بها وتعتبر كلاسيكية في نظر الباحثين الجدد.

ولهذا فإن الرؤية التقليدية لإدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة، ومنه وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل¹.
تتمثل الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

-تخطيط الموارد البشرية: هو مقابلة بين العرض والطلب للموارد البشرية، يمثل العرض المتاح من الموارد البشرية حاليا واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط².
-استقطاب العاملين: هو عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، ولكي يكون الاستقطاب فعالا لابد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضا في البحث عن جذب واستقطاب الأفراد الأكفاء³.

-التدريب: هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تتقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته⁴.

-التحفيز: تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع القوى الكامنة لدى الموارد البشرية وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم⁵.

-تقييم الأداء: دراسة وتحليل لأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم مع عملائهم وزملائهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وكذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أكبر⁶.

من خلال ما سبق نجد أن الوظائف الأساسية الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية هي نفسها ووظائف أي إدارة أخرى بالرغم من وجود أنشطة لا تستطيع أي إدارة أخرى القيام بها إلا أنها لا تتوسع إلى حد يسمح بالانتقال بها من إدارة عادية تقوم بتسيير الحياة المهنية للأفراد إلى إدارة يمكنها المساهمة في إحداث نقلة تطويرية للمورد البشري بما يخدمه ويخدم مصلحة المنظمة.

2.2 الأدوار الحديثة لمدير الموارد البشرية حسب ديف أولريش:

يحاول مدير الموارد البشرية من خلال تسييره لشؤون الأفراد في المنظمة تحقيق أهداف اقتصادية تتمثل في زيادة إنتاجية العمل وخفض تكاليف العمال دون المساس بزيادة الأداء، كما يعمل على تحقيق أهداف اجتماعية تخص بالأساس جانب رضا العمال مثلا إعطائهم دورا وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات أو العمل على توفير متطلباتهم الاجتماعية وذلك لخلق توازن بين متطلبات المنظمة ومتطلبات الأفراد العاملين فيها.

ولتحقيق ذلك التوازن الذي يجعل من ذلك المدير أو من تلك الإدارة ناجحة تم حديثا توسيع مهام إدارة الموارد البشرية وإعطاء دور أكبر لمدير الموارد البشرية داخل المنظمة. وبالرغم من تعدد تلك الأدوار إلا أن الخبير في الموارد البشرية ديف أولريش وهو من

أبرز وأهم قادة الفكر الحديث في مجال الموارد البشرية قام بحصرها أين وضع نموذجاً به أربعة أدوار لمديري الموارد البشرية من شأنها إضافة قيمة للمنظمة وجعلها ذات ميزة تنافسية حقيقية وتمثل تلك الأدوار في: الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، نصير الموظفين وأخيراً وكيل التغيير.

إن كل دور من الأدوار السابقة الذكر يعبر عن نشاط معين ومهام محددة تختلف باختلاف ما ينتظر من المدير وطريقة العمل كما هو موضح في العناصر التالية⁷:

-الشريك الاستراتيجي: ويقصد به هنا التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أين يركز على تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة داخل المنظمة والوصول إلى نتائج ملموسة تزيد من فعاليتها أين تصبح من نشاطات مدير الموارد البشرية التشخيص التنظيمي الذي يسمح له بالوصول إلى موازنة الموارد البشرية المتوفرة مع استراتيجيات العمل .

-الخبير الإداري: ويعمل مدير الموارد البشرية في دوره هذا على إدارة البنية التحتية للمنظمة من خلال إعادة هندسة عملياتها مما يضمن فعالية أكبر للسياسات والإجراءات وقواعد ونظم العمل وتكون متوافرة للموظفين داخل المنظمة.

-نصير العمال: وهناك من يسميه ببطل العمال لأن من مهامه الأساسية إدارة مساهمة العاملين للوصول إلى زيادة التزامهم وقدراتهم فيقوم بالاستماع لهم لمعرفة احتياجاتهم والاستجابة السريعة لتلبيتها ويوفر لهم الموارد اللازمة من أجل تشجيعهم على الإبداع وإتاحة الفرصة لهم للمساهمة في تطوير العمل .

-وكيل التغيير: أي يلعب مدير الموارد البشرية دوراً مهماً واستراتيجياً في إدارة التغيير داخل المنظمة وإعدادها للمنافسة الشديدة في محيطها الخارجي وهو فحوى المحور التالي.

3. مكانة مدير الموارد البشرية في عملية التغيير:

يتسم العالم اليوم بالسرعة والتطور مما يحتم على المنظمات مواكبة هذه التطورات وجعل القدرة على التغيير أحد همومها، هذه القدرة التي تركز على وجود متطلبات أفراد قادرين على النهوض بعجلة التغيير سواء من داخل أو من خارج المنظمة ليساهموا في وضع خطط ناجحة للانتقال بالمنظمة من الحالة التي كانت فيها إلى الحالة المراد بلوغها. من هذا المنطلق وجب تسليط الضوء على المساهمين في العملية للوصول إلى إبراز دور مدير الموارد البشرية فيها ومدى أهميته في تلك الدارة.

1.3 إدارة التغيير والمشاركين فيها:

مع الحاجة المستمرة للتغيير أضحي من اللازم إيجاد استراتيجيات تمنح للمؤسسة القدرة على التكيف والقدرة على تنفيذ الخطط الموضوعة لذلك، ولا شك أن تلك العملية تفرض عليها وجود إدارة تسهر على التكفل بكل جوانب التغيير ألا وهي إدارة التغيير من خلال العمل على توفير كل المهارات اللازمة والاستخدام الأمثل للموارد من جهة وكذا التنسيق بين مختلف أطراف التغيير من جهة أخرى.

1.1.3 ماهية إدارة التغيير:

تعددت التعاريف المتعلقة بإدارة التغيير باعتبارها مفهوم يتطور مع تطور الرؤية للإدارة ولكن من أهم التعاريف التي نجد لها علاقة بموضوع هذه الورقة البحثية نجد أن إدارة التغيير:

"هي عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر به، وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع مأزوم إلى واقع أفضل لضمان بقاء المنظمة ورفع مستوى أدائها. وفي هذه العملية تنصهر جهود القيادة والموظفين بتياراتهم ورغباتهم المختلفة لتشكيل جبهة تغيير مستخدمة في ذلك شتى الأساليب والموارد من أجل عملية

التطوير الشامل والمتكامل الذي يستند إلى وسائل إنتاج جديدة توظف فيها التكنولوجيا الحديثة والأفكار الخلاقة حتى تتكيف مع الأحداث السريعة وتواجهه التحديات القادمة⁸. بالتالي إدارة التغيير هي ذلك النظام الذي يعمل على التحضير للتغيير وتطبيقه باتخاذ اجراءات للتأثير على الأفراد داخل المنظمة وهذا من خلال دعمهم وتنسيق وتسهيل تدفق العمل بين مختلف المساهمين في العملية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة من عملية التغيير وتحقيق النجاح المنتظر.

2.1.3 الأطراف العاملة على التغيير:

تتطوي إدارة التغيير على عدة أدوار ومسؤوليات تساهم في تحديد خطة العمل وما تلتزم القيام به وعلى العموم هناك ثلاث أطراف للتغيير يعملون بطريقة متكاملة داخل تلك الإدارة وهم كالاتي⁹:

-قائد التغيير: يمثل الإدارة العليا بالمنظمة والتي تستشعر الحاجة للتغيير، وعلى هذا يكون قائد التغيير أول من يطلق فكرة التغيير داخل المنظمة، ويجب على قائد التغيير أن يؤمن بأهمية التغيير ويدعم كذلك العملية التغييرية التي تنظم المنظمة بكافة أشكال الدعم المعنوي والمادي.

-العاملين: هي تلك الفئة التي يناط بها تنفيذ التغيير مباشرة في واقعها العملي وهي تمثل الإدارة الوسطى وباقي العاملين وهذه الفئة هي التي يجب ضمان قبولها بالتغيير وقبول نتائجه.

-وكيل التغيير: أو منفذ التغيير هو الشخص أو الجهة (أو المجموعة الاستشارية)، والتي يوكل إليها القيام بجميع العمليات الفنية للتغيير التنظيمي من تشخيص حالة المنظمة وتحديد استراتيجيات (أو استراتيجيات) التغيير الملائمة، وهو في الغالب شخص من داخل أو من خارج المنظمة يمتلك المعرفة الكاملة بالجوانب السلوكية والتنظيمية الفنية التي تحيط بهذا العمل مع تمتعه بالخبرات والتجارب السابقة عن موضوع التغيير.

بالرغم من أهمية كل طرف على حدة في تنفيذ عملية التغيير إلا أن الكثير من الباحثين في هذا المجال يضع وكيل التغيير على رأس القائمة من ناحية الأهمية، لأنه يساهم في تسهيل عملية التغيير كما يلعب دور المستشار بالدرجة الأولى وخبير بخبايا المشاكل الحقيقية التي يمكن أن تعترض المنظمة في رحلتها نحو التغيير. هذا المستشار الذي يمكن أن يكون من خارج المنظمة له من الخبرة ما يجعله يقدم استراتيجيات ومعلومات ذات قيمة تخدم المنظمة في مسعاها.

ولكن يذهب الكثيرون إلى أن وكيل التغيير الداخلي هو الشخص المناسب لأداء هذه المهمة لما له من معرفة كبيرة حول مداخل المنظمة والعاملين فيها، والمنافذ الواجب اتخاذها لتحقيق أكبر فائدة من التغيير طبعاً إن تم توفير ما يلزم له من صلاحيات وموارد تساهم في تأدية عمله.

ولعل في الآونة الأخيرة أصبح الاهتمام الأكبر بإعطاء مدير الموارد البشرية صفة وكيل للتغيير إلا أنها تبقى محدودة لعدم وجود دراسات معمقة حول ذلك مع أن توزيع الأدوار أو تحديدها هو أمر بالغ الأهمية، فتقسيم الأطراف الفاعلة في عملية التغيير بين قادة للتغيير ووكلاء للتغيير والعاملون يعتبر جد صعب ويتأثر بنوعية الموارد البشرية الموجودة في المنظمة عامة يبقى كذلك كفاءة مدير الموارد البشرية والأفراد العاملين في إدارته هو العامل المحدد إلى أي مدى يقوم بدوره كوكيل للتغيير على أكمل وجه.

ولعل في الآونة الأخيرة أصبح الاهتمام الأكبر بإعطاء مدير الموارد البشرية صفة وكيل للتغيير إلا أنها تبقى محدودة لعدم وجود دراسات معمقة حول ذلك مع أن توزيع الأدوار أو تحديدها هو أمر بالغ الأهمية، فتقسيم الأطراف الفاعلة في عملية التغيير بين قادة للتغيير ووكلاء للتغيير والعاملون يعتبر جد صعب ويتأثر بنوعية الموارد البشرية الموجودة في المنظمة عامة يبقى كذلك كفاءة مدير الموارد البشرية والأفراد العاملين في إدارته هو العامل المحدد إلى أي مدى يقوم بدوره كوكيل للتغيير على أكمل وجه.

2.3 دور مدير الموارد البشرية كوكيل للتغيير:

- إن الأدوار الحديثة لمدير الموارد البشرية في المنظمة تجعل منه طرفاً مهماً في عملية التغيير وهو ما يسمح له بالقيام ب¹⁰:
- تشخيص المشكلات: أي فهم كل من محركات الأعمال والمنظمة جيداً بما يكفي لتحديد مشكلات الأداء وتحليل تأثيرها على نتائج الأعمال قصيرة وطويلة الأجل.
 - بناء علاقات: تكوين شراكات مع وجود مسؤوليات متبادلة ناتجة عن جهود التغيير، لأن الخطر أعلى مما هو عليه مع معظم أدوار الموارد البشرية الأخرى ومستوى الثقة المطلوبة أعلى من ذلك بكثير. غالباً ما يتكلم العميل ووكيل التغيير أحدهما على الآخر (الكفاءة أو العلاقة) خاصةً عندما تزداد المخاطر بينما يكون التحدي هو تحقيق التوازن بين الاثنين لتحقيق المستوى الضروري من الثقة.
 - التأكد من أن الرؤية واضحة: ترجمة آمال ودوافع القوى العاملة من خلال توضيح الرؤية.
 - وضع جدول أعمال للقيادة: تحديد الدور المستمر للقيادة، مثل الاتصالات، وتشكيل الأدوار، وتعزيز السلوكيات المرغوبة وما إلى ذلك، وهذا يتطلب من مدير الموارد البشرية أن يفهم عن كثب ديناميكيات وكفاءات فريق القيادة وأن يكون لديه المثابرة للإصرار على إنجاز جدول الأعمال.
 - حل المشاكل: أي اقتراح الحلول، توقع المشاكل الشائعة من قبل متخصصي الموارد البشرية يختلف عن حلها. عندما يتعلق الأمر بدور وكيل التغيير، غالباً ما تكون المشكلات التي يواجهها محملة بديناميكيات عاطفية وسياسية. يجب أن يمتلك وكيل التغيير البصيرة للتعرف على المشكلة، والحساسية الناتجة عنها لمعرفة أهميتها لأولئك المعنيين، والشجاعة لاتخاذ إجراءات صادقة وصعبة في كثير من الأحيان لحلها والمصادقية في الاستماع إلى كل الأطراف.
 - تنفيذ الخطط لتحقيق أهداف التغيير: يمكن أن ينسب التغيير التنظيمي الناجح على أي مستوى إلى الاستراتيجية الصحيحة والتغيير المناسب في ثقافة المنظمة. يعتمد تغيير

الثقافة بدوره بشكل كبير على السياسات والنظم للأشخاص الداعمين. وباختصار خطة التنفيذ هي خطة عمل لكل من وظيفة الموارد البشرية والإدارة.

3.3 دور مدير الموارد البشرية كوكيل للتغيير:

كما تم التطرق إليه سابقاً، إذا كان مدير الموارد البشرية همزة الوصل بين الموارد البشرية وقادتها، وإذا كان الدور الأساسي لوكيل التغيير هو تهيئة كل الظروف لجعل التغيير ممكناً فمدير الموارد البشرية كوكيل للتغيير يعتبر الواجهة لكلا الطرفين أثناء القيام بعملية التغيير، ولهذا يجب أن تتوفر فيه صفات تجعل منه كفواً لأداء هذه الأدوار.

1.3.3 السمات العامة:

إن لعب دور وكيل للتغيير لا يعتبر هينا أو سهلاً بل يستلزم وجود مهارات عالية وصفات معينة لدى مدير الموارد البشرية لها علاقة أولاً بشخصيته ومهاراته الإدارية، وتتمثل هذه الصفات في أن¹¹:

- يكون قادراً على الإلمام بمتطلبات إنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية فهي أول مهمات المدير هو معرفة أقسام إدارته ووظائفها؛

- يكون له القدرة على تصميم وإدارة خطة الحوافز والمكافآت، والتي تعمل على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة وتحفيزهم على العمل؛

- تكون له القدرة على امتلاك مهارات حسية لتقدير تأثير المتغيرات البيئية على المنظمة؛

- يكون له القدرة المعرفية على تحليل البيانات ومن ثم تصميم الخطط المناسبة لها؛

- تكون له القدرة على امتلاك مهارات يمكنه من خلالها تقدير احتياجات المنظمة بشكل دقيق يقترب من الحقيقة؛

- يكون ملماً بأسس إدارة الأعمال والاطلاع على كل التغييرات التي تطرأ على الأعمال المشابهة لعمل المنظمة أو غيرها؛

-يكون مواكبا لتطور المعرفة العلمية وخصوصا في مجال عمل المنظمة لغرض تطوير مهاراته الفكرية والتخطيطية؛
-تكون له خبرة في كيفية التعامل وقيادة الآخرين إضافة إلى امتلاك فن مناقشة أوامر الإدارة العليا عند اكتشافه نسبة سلبية فيها؛
-تكون له مهارات متعددة تتواكب مع التطور الجاري في علم إدارة الأعمال.

2.3.3 سمات ذات العلاقة بالتغيير:

- إن مجمل الصفات الواجب توفرها في مدير الموارد البشرية كوكيل للتغيير تتمثل في قدرته على¹²:
- جذب أفضل الموارد البشرية والحفاظ عليها؛
 - الاتصال ورفع الروح المعنوية في المنظمة؛
 - معرفة الأعمال: المنتجات / الخدمات الأساسية وإجراءات العمل؛
 - الحفاظ على السياسة العامة للمنظمة على الصعيد الكلي (المهمة / الرؤية) والجزئي (ما يتعامل معه المديرون المباشرون)؛
 - التخطيط وإدارة المشاريع؛
 - تحمل الغموض؛
 - إدارة المقاومة والصراع؛
 - المخاطرة.

4. دراسة ميدانية حول دور مدير الموارد البشرية في إدارة التغيير لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: 1.4 عينة الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الورقة البحثية تم الاتصال بجملة من الفاعلين من أجل إجراء مقابلات حصرية يتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها فيما بعد للوصول إلى نتائج تخدم الموضوع وتجيب على الإشكالية العامة له. تكونت عينة الدراسة من 36 فرد مقسمين كالاتي: ممارسين في مؤسسات اقتصادية جزائرية عمومية وخاصة من جهة ويتمثلون في: 5 مدراء للموارد البشرية، 6 مدراء تنفيذيون، 20 عامل، ومن جهة أخرى تم مقابلة خبراء في مجال الموارد البشرية مهنيون وأكاديميون وعددهم 5. وتتمثل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تم إجراء المقابلات في:

-الوكالة الوطنية لتطوير السياحة

-ديوان المطبوعات الجامعية

-المؤسسة الوطنية للمصاعد

-مؤسسة كوندور

-الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط

2.4 أسئلة المقابلة:

من هذا المنطلق وضعت جملة من الأسئلة مقسمة حسب الفئات المقدمة في النقطة السابقة، تم تقديم 14 سؤال يعبر عن رؤيتهم وواقع دور مدير الموارد البشرية أثناء القيام بالتغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي كالاتي:

الجدول 1: أسئلة المقابلة حسب الفئة

الفئة	أسئلة المقابلة
مدراء الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - ما هي مؤهلاتكم العلمية والمهنية؟ - ما هي المهام التي تقومون بها في مؤسستكم؟ - كيف هي علاقتكم بالعمالين وباقي المديرين عند تنفيذ التغيير؟ - ما هي العوامل المؤثرة على دوركم إبان تخطيط وتنفيذ التغيير؟
مدراء تنفيذيون	<ul style="list-style-type: none"> - كيف هي علاقتكم بمدير الموارد البشرية في مؤسستكم؟ - في نظركم ما هي المهام التي يجب أن يقوم بها مدير الموارد البشرية أثناء تنفيذكم لخطة التغيير؟ - هل يتمتع مدير الموارد البشرية في مؤسستكم بمؤهلات ومهارات تجعل منه فردا فاعلا في عملية التغيير؟ - في حالة الإجابة بلا كيف تفسرون ذلك؟
عمال	<ul style="list-style-type: none"> - كيف هي علاقتكم بمدير الموارد البشرية في مؤسستكم؟ - ما هو دور مدير الموارد البشرية عند قيام مؤسستكم بأي تغيير؟
خبراء مهنيون وأكاديميون	<ul style="list-style-type: none"> - كيف يرى الخبراء الأدوار الجديدة لمدير الموارد البشرية؟ - في نظركم وانطلاقا من خبرتكم هل يقوم مدير الموارد البشرية بهذه الأدوار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أم بقي محصورا في أدواره التقليدية؟ - إذا كانت الإجابة لا فما هي الأسباب التي حالت دون ذلك. - ما هو الدور الذي يجب أن يلعبه مدير الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في حالة قيامها بالتغيير مهما كان نوعه؟

3.4 تحليل النتائج:

كنتيجة أولية نجد أن كل المشاركين في هذه المقابلة قدموا أجوبة تعبر عن رأيهم الحقيقي بدون أي ضغوط وذلك بعد الموافقة على إجراء المقابلة التي تساعد على تفادي تجميل الأجوبة والوصول إلى دراسة واقعية تعنى بالمشاكل الحقيقية الموجودة في إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة أثناء القيام بالتخطيط للتغيير وتنفيذه. أما عن تجميع وتحليل الإجابات فكانت النتائج كالتالي:

1.3.4 بالنسبة لفئة مدراء الموارد البشرية:

- تحليل أجوبة السؤال الأول: كانت الإجابة نفسها أي أن 100% من مدراء العينة متحصلين على شهادات جامعية أقلها شهادة الليسانس إلا أن التخصصات المعنية ليست في تسيير الموارد البشرية إنما في تخصصات العلوم القانونية أو العلوم المالية، أشار كذلك 60% منهم إلى استفادتهم من التكوين خلال مسارهم المهني في تسيير الموارد البشرية وهذا في إطار مخطط تطوير الكفاءات الموضوع من قبل مؤسساتهم، و 10% تحصلوا على تكوين في الموارد البشرية خارج على حسابهم الخاص.

- تحليل أجوبة السؤال الثاني: اتفق المديرين جملة وتفصيلا على أن مهمتهم الألية تتمثل في تسيير المسار المهني للعاملين داخل المؤسسة، كما أنهم يقومون بكل الواجبات المتعلقة بعملية التوظيف لأفراد جدد، إعداد مخططات التكوين والتدريب، القيام بالإحصائيات اللازمة الخاصة بالموارد البشرية والتي من شأنها مساعدة الإدارة العليا في معرفة ما يتوفر لديها من كفاءات، القيام بعمليات التقييم الدورية للموارد البشرية، متابعة الأجور.... الخ، والملاحظ هنا أثناء تلقي الإجابات أنه لم يتم التطرق من قبل المديرين إلى مهامهم في حالة اتخاذ قرار التغيير داخل المؤسسة.

- تحليل أجوبة السؤال الثالث: ذهب أغلبية المديرين أي بنسبة 60% إلى القول بأن العلاقة بينهم وبين العمال تتسم بالتوتر كونهم المسؤولين عن حياتهم المهنية وأن أغلب القرارات التي يتخذونها في إطار التغيير التنظيمي تلقى مقاومة كبيرة خاصة إن لم تخدم

مصالحهم أو ولم تعطهم مميزات تتماشى وتغيير ظروف العمل. أما بالنسبة لباقي المديرين فأكد الكل أن العلاقة مرسومة في النظام الداخلي للمؤسسة فهي على الأرجح أقل توترا إلا إذا تم إشراك مديرو الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية ذات العلاقة بالتغيير فهنا يتم التشكيك في قدراته من قبل باقي المديرين كما تريد لديهم المقاومة بداعي فقدان التخصص ونقص الدراية الكافية بالعملية.

- تحليل أجوبة السؤال الرابع: أعطى المديرين جملة من العوامل التي من شأنها خلق محدودية لمساهماتهم في عمية التغيير، على سبيل المثال نجد الضغوطات التي يتعرض لها المدير عند إثارته لنقطة غياب التوازن بين متطلبات التغيير ومتطلبات العاملين، هناك أيضا تضيق الصلاحيات المقدمة لهم وعدم إشراكهم في القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتغيير والتي لها علاقة مباشرة بالموارد البشرية كتغيير الهيكل التنظيمي أو إجراءات العمل، أشار البعض كذلك إلى عدم توافق الغطاء المالي الموضوع سواء لتكوين الموارد البشرية في العمليات التي تتمخض عن التغيير أو بالبحث عن كفاءات جديدة خارج المؤسسة مما يجعل من مهمته صعبة التحقيق، عدم تفهم الإدارة العليا للآثار الاجتماعية المترتبة عن التغيير مما يخلق صراعات بين العمال ومدير الموارد البشرية كونه الواجهة.

2.3.4 بالنسبة لفئة المديرين التنفيذيون:

-تحليل أجوبة السؤال الخامس: اعتبر المديرين التنفيذيون أن العلاقة بينهم وبين مدير الموارد البشرية محدودة يحكمها هيكل تنظيمي محدد ونظام داخلي للمؤسسة كما أنها لا تتعدى إطارها التنظيمي ولكن في بعض الأحيان تكون فيه صدمات ناتجة عن عدم تماشي ما يراه المديرين مناسبا للعاملين تحت إمرتهم وما يطبقه مدير الموارد البشرية عليهم أو أن يتبع سياسة اجتماعية لإرضاء العمال على حساب المؤسسة.

- تحليل أجوبة السؤال السادس: قدم المديرون جملة من المهام التي يجب على مدير الموارد البشرية القيام بها عند تبني التغيير منها اقتراح المؤهلات والتخصصات اللازم توفرها في الموارد البشرية الموجودة أو المزمع اكتسابها من أجل تطبيق أفضل للتغيير، توفير الحلول اللازمة للتقليل من مقاومة التغيير، وضع مخططات التكوين التي تتماشى مع إجراءات العمل الجديدة، توفير المعلومات المتعلقة برؤية الإدارة العليا حول حتمية التغيير للعمال.

- تحليل أجوبة السؤال السابع: يرى كذلك جل المديرون التنفيذيون أن مدير الموارد البشرية في مؤسستهم برغم توفره على المؤهلات اللازمة لا يزال بعيدا عن تقديم المساهمات اللازمة التي تجعل منه شريكا فعالا واستراتيجيا في التغيير.

-تحليل أجوبة السؤال الثامن: تم تفسير أجوبة السؤال السابق ببقاء مديرو الموارد البشرية في حدود القيام بالوظائف التقليدية كالتوظيف والتكوين والتسيير المهني للعمال وعدم توسعهم كتقديم اقتراحات أو إعطاء حلول لتطوير الموارد البشرية، وفي حالة القيام بالتغيير فيستوجب على هؤلاء المديرين مرافقة مدير الموارد البشرية في القرارات المتعلقة بذلك في بعض الأحيان لوجود مركزية عالية في اتخاذ القرارات ومحدودية قدراته القيادية للتغيير كما أن غياب التخصص لديهم في مؤهلاتهم الأولية تجعل منهم غير قادرين على القيام بالمشاركة الاستراتيجية في عملية التغيير مع قادة أو صناعات التغيير، كما أضاف البعض إلى عدم وضع شروط انتقائية عند توظيف مدير الموارد البشرية والتي لازالت تخضع للمحسوبية لا يزال السبب الأول الذي يجعل منه الحلقة الضعيفة في حلقة إدارة التغيير.

3.4.3 بالنسبة لفئة العمال:

- تحليل أجوبة السؤال التاسع: كانت النتيجة متساوية، فیری 50 % من العمال أن علاقتهم مع مدير الموارد البشرية يسودها التوتر وعدم الرضا عن قراراته التي تمس

حياتهم المهنية وتؤثر على مصالحهم الاجتماعية كما أنهم في صراع دائم معه حول مخططات رسم مساره المهني، أما النصف الآخر فيرى أنها علاقة عادية تتسم بالاحترام المتبادل مادام العامل يمثل للنظام الداخلي للمؤسسة ويحترم التنظيمات والإجراءات التي تسيير يومه داخل المؤسسة.

- تحليل أجوبة السؤال العاشر: كذلك انقسم العمال إلى نصفين حيث اعتبر النصف الأول أن مدير الموارد البشرية ليس لديه أي علاقة بالتغيير إلا إذا مس هذا الأخير الحياة المهنية للموارد البشرية كما أنه لا يوجد أي اتصال في الواقع بينهم وبينه في حالة التخطيط للتغيير وتبقى علاقتهم محدودة في مسؤولهم المباشر، وذهب النصف الآخر إلى إعطاء أهمية أكبر لمدير الموارد البشرية كونه الأقرب إلى معرفة الجانب الإنساني والاجتماعي للعمال وهو القادر على ترجمة تلك الجوانب إلى قرارات واقتراحات يقدمها إلى الإدارة العليا من أجل تلبية متطلباتهم وبالمقابل إنجاز التغيير.

4.4.3 بالنسبة لفئة الخبراء المهنيين والأكاديميون:

- تحليل أجوبة السؤال الحادي عشر: اتفق الخبراء على أن الأدوار الجديدة لمدير الموارد البشرية هي أساسية وجوهرية من أجل تطوير هذه الوظيفة وإخراجها من إدارتها التقليدية، كما أن هذه الأدوار تسمح بإعطاء نظرة شاملة للإدارة العليا أثناء وضع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتجعلها أقرب إلى تحقيق الأهداف الرئيسية المسطرة وكذا معرفة مواطن القوة والضعف لدى الأفراد العاملين فيها واحتياجاتها من الموارد البشرية، كما أنها تساعد على ربط تلك الموارد بإدارة التغيير وتعزيز التوافق بين رغبات القادة والعمال.

- تحليل الإجابة على السؤال الثاني عشر: يرى الخبراء أن الإجابة تختلف من مؤسسة إلى أخرى مثلا المؤسسات الاقتصادية العمومية ذات الحجم الكبير تعتبر مدير الموارد البشرية شريكا استراتيجيا مهما يتم اشراكه في أغلب القرارات المتخذة بالمقابل فهناك

مؤسسات أخرى في نفس القطاع لا تزال تعامل مدير الموارد البشرية على أنه مجرد مسير لشؤون الموظفين، أما بالنسبة للقطاع الخاص فتباينت الآراء لعدم وجود دراسات ميدانية ذات الصلة إلا أنهم اتفقوا على وجود هذه الأدوار في المؤسسات التي نجحت في السوق وحافظت على تميزها وميزتها التنافسية.

- تحليل الإجابة على السؤال الثالث عشر: أرجع كل الخبراء السبب في هذا التباين إلى نوعية الكفاءات الموجودة في صناعات القرار وكذا في نظرة وتعامل الإدارة العليا مع هذا المدير فيمكنها أن تعطي صلاحيات أكبر لمدير الموارد البشرية ليصبح شريكا فعالا خاصة في التغيير كما يمكنها أن تقلل من أهميته فتحد من صلاحياته وتهمل دوره ولكن تم ترجيح الكفة إلى قلة المؤسسات الاقتصادية سواء العمومية أو الخاصة التي تعتبر مدير الموارد البشرية جزءا هاما في اتخاذ القرارات وأن أغلبية المؤسسات لازالت بعيدة عن الإدارة الحديثة للموارد البشرية سواء اعتبارها كشريك استراتيجي أو كوكيل للتغيير.

- تحليل إجابة السؤال الرابع عشر: اتفق الخبراء على إعطاء دور وكيل التغيير لمدير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أين يتوجب عليه إزالة كل الارتباك والغموض الذي يصاحب عملية التغيير بتسهيل فهم العملية على العمال، وبما أنه الأقرب للعمال فعليه توفير البيانات اللازمة لإدارة التغيير من أجل توقع كل مقاومة ممكنة علنية كانت أو ضمنية، وضع مخططات تكوين لتسهيل عملية الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المرجوة، تقديم مخطط التوظيف المصاحب لمتطلبات التغيير من الكفاءات، فتح قنوات الاتصال بين العمال والقائمين على التغيير لإنجاحه، اقتراح الحلول المتعلقة بمشاكل العمال التي يمكن أن يخلقها التغيير.

5. خاتمة:

إن الحاجة إلى التغيير جعلت من دور وكيل التغيير دورا أساسيا لدعم قادة التغيير ولأنه يتعلق غالبا بتهيئة الأفراد داخل المنظمة وتسهيل عملية تقبلهم وتفهمهم للتغيير جعل من هذا الدور يقع ضمن وظيفة مدير الموارد البشرية، ووفقا للدراسة الميدانية التي تم تأكيد الفرضية الموضوعية أين توصلنا للنتائج التالية:

-أغلب المديرين الشاغلين لوظيفة مدير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالخصوص الوطنية منها ليس لديهم مؤهلات علمية أو عملية تسبق توظيفهم إنما يتحصلون عليها أثناء مساره المهني وهذا لغياب معايير انتقائية عند عرض فرص العمل.

-أغلب الصعوبات التي يتلقاها مدير الموارد البشرية في الجزائر تتلخص في غياب الكفاءات التي يتطلبها التغيير مما يجعل مهمة التوظيف لديه سواء من الداخل أو الخارج مهمة صعبة، كذلك ما يتلقاه من ضغوطات ناتجة عن مقاومة العمال للتغيير من جهة وعدم إشراكه في العملية منذ البداية، أيضا من الصعوبات التي يجدها هو إيجاد التوازن بين أولا ما لديه من غلاف مالي مخصص لعملية التغيير وما يتطلبه من تكوين ومقابل يقدم للعمال.

-المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا خاصة عند القيام بالتغيير وتجاهل إشراكه فيها.

-عم إعطاء الأهمية اللازمة لمقاومة التغيير في إدارة التغيير لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

-رغم وجود تطور ملحوظ في دور مدير الموارد البشرية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلا أنه يبقى بعيدا عن دوره كوكيل للتغيير.

وبالتالي يمكن اقتراح التوصيات التالية من أجل النهوض بهذه الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وجعلها تخرج عن إطارها الكلاسيكي وتجعل من شاغلها شريكا استراتيجيا خاصة أثناء عملية التغيير:

- وضع معايير انتقائية عند توظيف مدير الموارد البشرية أولها مؤهلات علمية في تخصص الموارد البشرية.

- إشراك مدير الموارد البشرية في وضع الأهداف ورسم الاستراتيجيات الجديدة عند بداية مرحلة التخطيط للتغيير وليس عند تنفيذها.

- جعل مدير الموارد البشرية مستشارا بالدرجة الأولى في كل ما يتعلق بالموارد البشرية وتوقع ردة فعلها إزاء التغيير وكيفية معالجتها.

- جعل مهام إدارة التغيير جزء لا يتجزأ من وظائف مدير الموارد البشرية.

- توفير الأغذية المالية اللازمة ذات العلاقة بالموارد البشرية كتلك المتعلقة بالتكوين أو المكافآت المقدمة للمساهمين في إنجاح التغيير.

- إعطاء مجال أكبر لمدير الموارد البشرية وصلاحيات أكثر تساعده على المساهمة بفعالية في إدارة التغيير.

6. المراجع:

- ¹ أسعيد بن يمينة، (2015)، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص13.
- ² حسن إبراهيم بلوط، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص123.
- ³ نوري منير، (2015)، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص47.
- ⁴ نوري منير، (2014)، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص241.
- ⁵ طلحة عبد القادر، يزيد قاده، (2019)، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة بشار، الجزائر، ص1013.
- ⁶ أيتن محمود المرجوشي، (2008)، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص75.
- ⁷ D.ULRICH, (1996), **Human resources champions**, Harvard Business School Press, Boston, USA, p 25.
- ⁸ الحيايلى إنعام، بهاء الدين العسكري، (2015)، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:30.
- ⁹ مختار محمد، (2014)، إدارة التغيير التنظيمي، ط 3، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص 211-225.
- ¹⁰ RAGHAVI, K,(2013), **Role of human resources as change agent in enabling equal opportunity practices**, Journal of economics business and management, 01(03), P300.
- ¹¹ محمد هاني محمد، (2014)، إدارة الموارد البشرية، المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 28.
- ¹² RAGHAVI, K, (2013), op cit.