

المورد البشري وتحديات التغيير التنظيمي

The human resource and the challenges of organizational change

مصطفى حاج الله¹

جامعة يحي فارس المدية

hadjallahmustapha@gmail.com

عبد القادر جراد

جامعة يحي فارس المدية

azedinedjarad@gmail.com

تاريخ الوصول 2021/11/02 القبول 2021/12/22 النشر على الخط 2022/11/05

Received 02/11/2021 Accepted 22/12/2021 Published online 05/11/2022

ملخص:

تعتبر ظاهرة التغيير التنظيمي من أهم الظواهر السيسو- تنظيمية التي نالت حيزا وافرا من اهتمامات الخبراء والمختصين في الحقل السيسولوجي ، لذا يعتبر المورد البشري من أهم العوامل التي تأخذها القيادة الإدارية على محمل الجد في صياغة استراتيجيات التغيير والتطوير على مستوى المنظمة ، وفي كل المستويات التنظيمية التي تحتاج إلى مواكبة المتغيرات البيئية التي قد تفرض على المنظمة ، حيث تعتبر عوامل الاقناع والتحفيز من أهم الآليات المعتمدة لنجاح عمليات التغيير على مستوى المؤسسة وللحد من ظاهر المقاومة التي يمكن أن تنتج من جراء تجاهل الإدارة للدور المحوري المنوط بالموارد البشري في نجاح وكفاءة العملية المتعلقة بالتعديل أو التغيير.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري - التغيير التنظيمي - البيئة التنظيمية.

Abstract:

The phenomenon of organizational change is considered one of the most important socio-organizational phenomena that have gained a lot of attention from experts and specialists in the sociological field. Therefore, the human resource is considered one of the most important factors that the administrative leadership takes seriously in formulating change and development strategies at the level of the organization, and at all organizational levels that You need to keep pace with the environmental changes that may be imposed on the organization, as the factors of persuasion and preparation are among the most important mechanisms adopted for the success of change processes at the enterprise level and to reduce the apparent resistance that can result from management ignoring the pivotal role entrusted to human resources in the success and efficiency of the process related to modification or Change.

Keywords: Human Resource - Organizational Change -Organizational Environment.

¹ المؤلف المراسل : مصطفى حاج الله

البريد الإلكتروني: hadjallahmustapha@gmail.com

مقدمة:

تعمل منظمات الأعمال اليوم على اتخاذ جملة من التدابير الوقائية غير العلاجية التي تسعى من خلالها لتحقيق أكبر العوائد المالية بأقل التكاليف و الجهد، وللوصول إلى أكبر قدر من الفعالية والكفاءة التنظيمية وبإعداد برامج ومخططات عمل تأخذ بعين الاعتبار مجموعة المتغيرات الداخلية الخارجية ، المتمثلة في نقاط الضعف والقوة على المستوى الداخلي ، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات التي تمثلها البيئة الخارجية لها ، مع الاهتمام أكثر بانتظارات المورد البشري كونه المحرك الدينامي لعملية التغيير وضمان عدم مقاومته له من خلال استيعاب جميع هذه الاحتياجات وفق نموذج عمل متكامل ، يكون فيه معيار التوقع والتنبؤ مرتكز على مقومات موضوعية هادفة.

لذا فالحاجة لتطوير أداء المورد البشري في المنظمة تفرض مجموعة من المتطلبات التي ترافق التغيير التنظيمي المتوازن والهادف والذي يمكن يتلاءم ويتكيف معه الأتباع في المؤسسة باختلاف مستوياتهم المهنية والوظيفية ، مما يعطي المصدقية والثقة للقرارات التي تتخذها القيادة الإدارية في سبيل التقليل من الآثار المتعلقة بمقاومة التغيير.

ومما جاء في السياق يمكن طرح التساؤل التالي:

ما هو الدور المنوط بالمورد البشري بالنظر لتحديات التغيير التنظيمي؟

2. ماهية المورد البشري:

1.2 مفهوم المورد البشري:

«الموارد البشري بالدرجة الأولى يمثل مجموع الطاقة الذهنية ، والقدرات الفكرية والعقلية ، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات ، وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي».

كما تعتبر « تلك الجموع من الأفراد في المنظمة والتي تعمل على تحقيق الأعمال المسندة إليها عن طريق خبراتها وقدراتها ومهاراتها الفنية والعلمية المكتسبة»¹.

2.2 أهمية المورد البشري في المنظمة:

إن إدراك المنظمات لأهمية الموارد البشرية وإلى تعظيم دورها في العصر الحديث ، قد جاء مرتكزا على مجموعة من المتغيرات الأساسية التي أعطت بعدا استراتيجيا لأهمية دورها ، وأبرز هذه المتغيرات ، الاقتناع بمكانة الفرد ، تكنولوجيا المعلومات ، آثار العولمة وإدارة التغيير ، وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

الاقتناع بمكانة الفرد : مع زيادة الوعي لدى الفاعلين داخل التنظيم بأهمية إدارة الموارد البشرية واعتبارها من أهم الأصول التي يتوقف على فعاليتها وكفاءتها نجاح المنظمة وتميزها على باقي المنظمات ، من خلال هذا المنطلق تحتاج المؤسسات إلى إدارة للموارد البشرية تكون قادرة على الابتكار بهدف تعظيم مزاياها التنافسية والتنافسية ، كما تحتاج في نفس الوقت إلى إدارة متميزة لقيادة هذه الموارد في الاتجاهات التي تسعى إليها المؤسسات المعاصرة².

تكنولوجيا المعلومات: تحتاج المؤسسات باختلاف موضوعها وطبيعتها إلى إدارة الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية المختلفة خاصة فئة المديرين بغرض استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات و التعامل مع كمية معتبرة من المعلومات و كفاءات ترشيد مختلف القرارات الإدارية ، مع التطور الهائل للتكنولوجيا في الحاضر وفي المستقبل.

الحاجة إلى التخصص: بات من الضروري تضمن عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب وتكوين متخصصين في مختلف الجوانب لهذه الوظيفة الحيوية ، مثل تخطيط الموارد البشرية مع تصنيف الوظائف وصنع السياسات والأجور والاعتماد على البحوث ، من خلال التوسع الكبير في هذه الوظيفة وقد لم يكن بالإمكان شغل مثل هذه الوظائف من خلال الاستعانة بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

التكلفة: بحيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية الأجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها ولذا فهو أفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين³.

الدراسات والبحوث: فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.

الاستفادة من الموارد البشرية: يعد تزايد إدراك قادة المنظمات كون الأفراد موارد إنسانية كسائر الموارد التي تحرص المنظمات على استثمارها استثماراً أفضل مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ، لهذا لابد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجياتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات وتخطيط وتصميم البرامج لها ، والإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمة مرهون بتحقيق أهدافها وأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردها البشرية.

طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية: تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بعدما كان دورها تقليدي لتصبح ذات أدوار أكثر تركيب مما كانت عليه ، من حيث الاهتمام بحياة الأفراد المهنية ، مع محاولة الدفع بهذا المورد للعمل على تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم.

وتعد نشاطات الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة ، بحيث العنصر البشري يمثل الحلقة الأهم في العملية الانتاجية ومن خلال هذه الإدارة تستطيع المنظمة استقطاب الكفاءات من سوق العمالة مع ضمان تكوينها وتدريبها وتحفيزها، ونظراً لأهمية العنصر البشري في المنظمة بات من الضروري حسب (بلوط) بل من الواجب على المنظمة تزويدهم بكافة الوسائل التي تعمل على تمكينهم بالقيام بأعمالهم لما فيه مصلحتهم ومصالحهم ، لكن على الرغم من وجود مصلحة مختصة في المنظمة لممارسة نشاط الموارد البشرية ، غير أن كل مدير يقوم بممارسة نشاطات ذات صلة بالمورد البشري في التنظيم بشكل مباشر أو غير مباشر ، ومن بين هذه الأنشطة الشائعة التي يمارسها المدراء ، المشاركة في اختيار موظفيهم الجدد مع توجيههم وارشادهم وتزويدهم بالنصائح اللازمة مع ملاحظة سلوكياتهم وبالتالي العمل علو تقييمهم وتقويمهم.

كما أشارت الدراسات والبحوث في ميدان الإدارة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية ، بحيث يجب الاهتمام بها نظراً لدورها وفعاليتها ونجاحها يعتبر نجاحاً للمنظمة ، كما تجدر الإشارة إلى أن التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية من المصاريف العالية نسبياً وخاصة فيما تعلق بالنشاطات ذات الطبيعة الخدمية.

وليس من شيء أدق على الأهمية التي تكتسبها الموارد البشرية داخل المنظمة من الجوائز المخصصة لذلك من خلال الجودة الشاملة مع تضمين هذه الموارد لهذه المؤسسات العالمية اعتماداً على مجموعة من المعايير فمعيار الأفراد يفحص مثلاً جهود المنظمة في

الحفاظة على البناء المتعلق بيئة العمل وتشجيع الأداء المتميز على المستويين الفردي والتنظيمي ، مع مراعاته لتقييم المؤسسة في المجالات التالية :

الاعتماد على مجموعة من السياسات العادلة في مجال التوظيف وشفافية الاحتكام لنظام مكافآت محفز على رفع الأداء والتميز فيه .

الاعتماد على برامج وخطط لتوفير العمالة المناسبة لمواجهة الطلبات والعروض الحالية والمتوقعة مستقبلا .
العمل على تنفيذ برامج متعلقة بالتكوين والتدريب وتطوير أداء الموظفين بالشكل الذي يلبي متطلبات المنظمة
العمل على تصميم وتنفيذ برامج تعزز الرضى الوظيفي والاستمرار في الوظيفة ، كما يوضح الشكل التالي معيار الأفراد كأحد المعايير الخمسة لجائزة الجودة الشاملة⁴.

3. آليات التغير الثقافي للفاعلين في المنظمة:

من أهم الآليات المتعلقة بالتغير الثقافي للفاعلين داخل التنظيم نذكر ما يلي:

1.3 تسعى معظم منظمات الأعمال في الوقت الحاضر إلى العمل على الرفع من كفاءاتها وفعاليتها من خلال الاهتمام بزيادة كفاءة ومهارة مستخدميها ، وهذا بتمكينهم وتعليمهم مما يتيح الفرصة لهم لإنجاز الأعمال المخطط بها بجدية وفعالية بالاعتماد على مجموعة من البرامج والمخططات التكوينية التي تعد من ضمن المسائل ذات الأولوية والضرورة القصوى بغرض تقليص الثغرة والفجوة بين قابلية الأفراد للعمل والمتطلبات المتعلقة به ، ولهذا فإن المنظمات تلجأ للتكوين والتدريب بهدف الوصول إلى إحداث تغيرات على المستويات السلوكية لهم وخاصة ما يتعلق بتحسين معارفهم التقنية والتنظيمية بما يتلاءم والتغيرات التي قد تطرأ في البيئة العامة والخاصة لمنظمة الأعمال ، بحيث يمكن للعمال من اكتساب أفكار واتجاهات جديدة ومعلومات قيمة تؤدي إلى القوة و القدرة في الاعتماد على وسائل وتقنيات جديدة بأسلوب فعال ومنظم ، ففي إحدى الدراسات التي قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير سنة 1986 توصلت إلى أن المنظمات كانت تصرف ما مقداره 30 مليون دولار كتكاليف لعمليات التكوين ، كما تتنبأ بحجم هذه التكاليف سيصل إلى 15 بليون دولار في المستقبل ، وتحتاج الشركات الأمريكية إلى مبلغ 2 مليون دولار كنفقات خاصة بالتكوين سنويا من جدول الرواتب من أجل استعادة ميزتها التنافسية في الأسواق العالمية⁵.

2.3 اللغة والاتصال:

يمكن اعتبار الاتصال كإحدى الآليات الفعالة التي تعمل على إحداث التغير من خلال عملية تهيئة الجو العام داخل المنظمة لكي يتم تقبل هذا التغير المنشود مع العمل على تسهيل انتقال المعلومات بالشكل الصحيح لاكتشاف مختلف المشاكل التي قد تعترض المنظمة في وقت حصولها ، بحيث يكون هذا الشكل من الاتصال بين الفاعلين اعتمادا على الآليات والوسائل المتاحة سواء تعلق الأمر بالمكتوبة منها ، أو الاتصال المباشر أو على شكل استقلالات وغيرها... ، وإذا تم التطرق إلى عامل اللغة فهي من أهم الرموز الثقافية ذات الدلالة التي تسمح للمنظمة بالتميز والتفرد.

على باقي المنظمات الأخرى ، بحيث التحول في المنظمة سيؤدي بالضرورة على إدخال مفردات ومصطلحات تعتبر جديدة لأنها تحمل قيمة جديدة وهذا ما ينتج تغييرا في الثقافة التنظيمية ، بحيث نجد أن المنظمات التي لجأت إلى تطبيق الجودة الشاملة وجدت صعوبات جمة في عملية إيصال الفهم الصحيح للعملية لدى الفاعلين في التنظيم من خلال البدء بعملية التشخيص والانتقاء

بالتقليد لأفضل المنافسين ، و تم استبدال التقليد بالمقارنة المرجعية والغرض من وراء ذلك إنجاح هذه الطريقة وبالتالي نجاح عملية التغيير بصفة عامة.

3.3 الموضة والمناهج:

تعرف الموضة في الوقت الراهن امتدادا واسعا لتصل إلى الأفكار والتسيير الإداري ، بحيث يمكن الاستعانة بهذه الظاهرة لتطبيق مجموعة من التعديلات والتغييرات بالمنظمة ، من خلال تسخير الفاعلين للقيام بهذه التغييرات بمقارنة الأساليب والوسائل والمنتجات التي تم ابتكارها في المنظمات المبدعة ، فمثلا نرى أن شركة تويوتا ابتكرت أسلوب الانتاج في الزمن المحدد⁶، ومؤسسة كزبروكس ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية بالإضافة إلى عملية إعادة الهندسة الإدارية سنة 1993 التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها وما يتعلق بالنماذج فهي في حقيقة الأمر آليات للتغيير الثقافي ، بحيث ندرك أن النموذج هو الذي يستهوي العمال مما ينتج عملية التقليد وينتج في نهاية المطاف قيما وسلوكيات جديدة ، كأصحاب المناصب العليا في المنظمات الذين يتم تقليدهم بأخذهم كنماذج خاصة في المؤسسات الأمريكية ممن يتصرفون كونهم أبطالاً من خلال نماذج معينة كالإصغاء الجيد للزبون واحترام الوقت ، ويمكن ترسيخ هذه القيم على كل الفاعلين داخل المنظمة وخاصة ما تعلق بالمنظمات الحاصلة على الجودة كجائزة (EPKM) وجائزة (Deming) وجائزة (Malcom Baldrige) ونماذج الأفراد كفرق ومجموعات العمل⁷.

4.3 الرؤية والتوقع المعياري:

يتم الحكم على المنظمات الرائدة والناجحة من خلا الخاصية التي يتميز بها قادتها ومدراءها من حيث التوقعات والرؤى المستقبلية التي يتصف بها هؤلاء القادة والمديرين ، كتبني القائد فكرة معينة تمثل توقعات للمنظمة وطوحا لها من خلال تلبية رغبات العملاء بالجودة والسعر المناسبين.

4.4 ماهية التغيير التنظيمي:

1.4 مفهوم التغيير التنظيمي:

«خطة طويلة المدى من أجل تحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية ، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين ، وعلى الأخذ بعين الاعتبار وفي الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية».

2.4 أسباب التغيير التنظيمي:

تدرك المؤسسات بضرورة التغيير وهذا يرجع إلى العديد من الأسباب والدوافع ، والتي تكون ناتجة عن القوى المكونة لبيئتها الخارجية والداخلية ، كالمتغيرات المرتبطة بالجمال السياسي ، الاقتصادي ، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية بالإضافة إلى المتغيرات التكنولوجية ، بحيث تعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أحدث مفرزات التطور العلمي والتكنولوجي ، المتغيرات الدولية خاصة التحول التدريجي إلى عهد اقتصادي جديد يسمى باقتصاد المعرفة ، وهو الاقتصاد الذي يكون أساسه المعلومة (المعرفة) ، أي أن المعرفة أو المعلومة هي العنصر الوحيد والأوحد في العملية الإنتاجية ، وتعد إذا المنتج الوحيد في هذه العملية ، حيث يمكن تحديد أساليب الإنتاج والفرص المتوقعة في التسويق ومجالاته ، إذا هذا الاقتصاد هو المسؤول على تحويل مراكز الثقل من المواد الخام والأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ، ومراكز التكوين والتعليم والتدريب والبحث العلمي ، البيئة التنافسية ، عمليات التغيير في

العمالة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي... ويمكن له أن يشمل جميع المجالات داخل المنظمة كالرسالة، التكنولوجيا المستخدمة الهيكل المالي الثقافة التنظيمية، المورد البشري، المعارف المطلوبة والمرجوة... ويحدث التغيير نتيجة أسباب داخلية وأسباب خارجية:

3.4 الأسباب الداخلية لعملية التغيير التنظيمي:

يكون تأثير الأسباب الداخلية أقل حدة من الأسباب الخارجية وتتمثل فيما يلي:

وعي إدراك المديرين لعملية التغيير يعتبر هذا العامل من أهم العناصر الداخلية ، بحكم أن الإدارة العليا تتحكم بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في إحداث التغيير بمبادرة ذاتية قائمة من الأفراد القائمين على قيادة المنظمة ، بحيث يمكن للإدارة أن تقرر مبدأ تحسين الجودة ، وإدخال العنصر التكنولوجي في العملية الإنتاجية ، أو الاعتماد على إنتاج منتج جديد.

زيادة طموحات وانتظارات وحاجات العمال:

بحيث في العادة تلتجئ المنظمات إلى اعتماد التغيير كنتيجة لزيادة متطلبات وحاجات العاملين ، وبالتالي تغيير الأوضاع الراهنة إلى أوضاع أفضل وأحسن⁸.

تطور المنظمة ونموها:

بحيث عادة ما تلجأ المنظمات إلى تغيير وتعديل على مستوى استراتيجياتها وأساليبها بغرض تحقيق مستوى معين من النمو والتطور ، وبالتالي يمكنها من التأقلم والاندماج مع التطورات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي لها

4.4 الأسباب الخارجية:

وهي الأسباب التي تظهر من خلال عملية التفاعل الدينامي المستمر بين المنظمة وما يتعلق ببيئتها الخارجية ويمكن إدراجها فيما يلي:

التطورات التكنولوجية:

تعد استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي من الأسباب الأساسية والرئيسية التي تؤدي إلى عملية التغيير وهذا من خلال استخدام الكثير من الوسائل المتعلقة بالتطوير والتحديث التقني، الأمر الذي ينتج ارتفاع في مستوى الكفاءة التشغيلية ويزيد من معدل الإنتاجية ويحسن من الوقت و الفعالية والتنوعية.

التغيرات والتطورات الحاصلة في الظروف المتعلقة بالسوق :

يعد النمو الخاص بالاستهلاك من حيث الرغبة الدائمة في الحصول على طرق وصيغ متنوعة من شأنها تلبية جميع حاجات ورغبات المستهلكين وأذواقهم ، كل هذا يعتبر مؤشرا مهما في استمرار المنظمة واستقرارها ومن ثم بقاءها بالأسواق ، خاصة في الوقت الذي تعتمد فيه على تطوير وتغيير مجالات نشاطاتها بإتباع الأساليب الفعالة التي تستطيع من خلالها جذب المستهلكين من جهة و تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم المتسارعة والمتنامية⁹.

اتساع وزيادة حجم المنافسة:

يعد هذا العنصر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير ، بحيث لم يعد يخفى على الجميع أن جدية المنافسة القائمة على الأسس التقليدية والمتمثلة بشكل أساسي في الأسعار ، بل بات الأمر أكبر من ذلك من خلال رسم أسس جديدة كإدخال العامل التكنولوجي ، و اعتماد قنوات موازية للتوزيع وإنتاج منتج جديد ، هذا ما أدى بالمنظمات الأخرى إلى

ضرورة البحث على بدائل تمكنها من تحسين قدراتها التنافسية وفعاليتها التنظيمية والإنتاجية وهذا ما يتجسد في المنتوجات ذات الطابع الإلكتروني والكهربائي والتي كانت في الماضي القريب مقتصرة على بعض المنظمات والدول، غير أنه في الوقت الحاضر باتت هذه المنتوجات علامة مميزة وصناعة منتشرة في كل دول العالم تقريبا ، بحيث باتت الشركات الكورية في هذا المجال من أشد المنظمات منافسة للشركات الأمريكية ، مثلما ما تجد هذه المنافسة في أنشطة النقل الجوي وصناعة الحواسيب الشخصية وحتى صناعة السيارات.

5.4 أدوات التغيير التنظيمي:

تتعدد الأدوات التي تستخدم لإحداث التغيير داخل المنظمات ومن أهمها نذكر:

التغيير بأسلوب الواءات الستة:

حيث يعتمد هذا الأسلوب في التغيير على الإجابة على الأسئلة الستة التالية: * ماذا سيتغير؟ وما هو موضوع التغيير؟

- لماذا سيتغير؟ أو ماهي مبررات وأسباب التغيير؟
- من الذي سيقوم بالتغيير ؟ أهو الفرد أم الجماعة؟
- من هو المتغير؟ أو من هو المستهدف من العملية التغييرية؟
- أين ستبدأ العملية التغييرية؟
- متى ستبدأ العملية التغييرية؟

ثقافة المنظمة:

تتمثل في ذلك المزيج الذي يشمل القيم المعتقدات الرموز والشعارات و نماذج الإدارة والقيادة الطقوس والأساطير والحكايات والعادات السائدة والموجودة داخل المنظمة ، وحسب كل من (بديرسون، سرينزن) من أهم وظائف الثقافة التنظيمية أنها تستخدم كأداة للتغيير وكوسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي ، ذلك أنه لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجرائه في المعايير والإجراءات بنصوص دون إحداث تعديل للسلوكيات السياسية ، ونظام التربية والتعليم بمراجعته المختلفة واستيعاب واتقان ما لدى الآخرين من رصيد المعارف وفنون الإنتاج ، فالأمر يحتاج إلى تغيير نمط ونظام الإدارة وتعديل ذهنيات وقيم المسؤولين على كافة الأجهزة والمستويات ، كما يوفر اتجاهات إيجابية تقدر الإنتاجية والكفاءة والتميز، مع بيئة تؤكد على أن البقاء لمن يعمل أفضل وليس من يتحایل أكثر.

فالتغيير يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل على خلق جيل جديد وقيم وثقافة جديدة في إدارة المنظمات جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة، جيل يملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والابتكار والمبادرة ، جيل له الاستقلالية وروح المنظمة ، والاعتماد على النفس ، الحاجة العالية للإنجاز ، الميل إلى المخاطرة ، متحرر الفكر، ولا بد لهذه القيم أن تنعكس على أدائه وعلى سياسة المنظمة التي يعمل بها كمسؤول أو مدير أو منظم.

• التغيير بأسلوب ماكنزي :

حيث اعتمد في التغيير على سبعة محاور أساسية كلها تبدأ بالحرف أس: • الاستراتيجية ، الهيكل ، النظم ، نمط و أسلوب القيادة المهارات ، العاملين ، القيم المشتركة.

6.4 نماذج التغيير التنظيمي:

تعددت واختلفت نماذج التغيير التنظيمي باختلاف المقاربات التي تناولتها ، كما أنه لا يوجد نموذج معين يتم الاعتماد عليه في كل الأحوال ولدى كل المنظمات ، بحيث لا يمكن أن نعتبر نجاح نموذج معين في منظمة معينة أنه يصلح في باقي المنظمات الأخرى ، وفيما يلي مجموعة من النماذج المتعلقة بعملية التغيير¹⁰:

نموذج كورت لوين:

لقي هذا النموذج صدى واسعاً وإقبالاً معتبراً من الخبراء والمختصين في ميدان التنظيميات ، بحيث يركز هذا النموذج على فكرة مؤداها أن التغيير التنظيمي كظاهرة تنظيمية تتماشى مع المنظمات في ضوء الاستجابة لمجموعة التحولات والظروف المرتبطة بالبيئة الخاصة ، بحيث يمكن تشبيهه بالتحولات الكيميائية التي تحدث من الوضع الجاهل إلى الوضع السائل ، ومن ثم الرجوع إلى الوضع المتجمد مرة أخرى وهذا بوضع متغير ، وعليه فالتغيير التنظيمي حسب كيرت لوين يمكن أن يمر بمراحل ثلاثة مختلفة ومتباينة ومتصلة أول مرحلة تسمى مرحلة إذابة الجليد أو إذابة الوضع القائم ، أما المرحلة الثانية إدخال التعديلات والتغييرات التي يراها صاحب العملية مناسبة لذلك وفي المرحلة الثالثة والأخيرة العمل على المحافظة على الوضع الجديد أو النظام القائم الجديد وهذا من خلال ما يلي: **تتمحور هذه المرحلة** من خلال خلق الانطباع لدى العامة من العمال بضرورة تغيير الوضع القائم وحتمية التخلي على مجموعة الممارسات القائمة ويرتكز هذا البديل بإدخال التغييرات التي يرونها مناسبة لمثل هذا الأمر بغرض محاولة التقليل من شدة المقاومة ، من خلال إيصال رسائل سلبية من طرف القائد على الوضع القائم خاصة على مستوى البيئة الداخلية للتنظيم. الأمر الذي من شأنه التأثير بصورة إيجابية على التابعين باتباع أساليب جديدة تساهم في استمرارية المنظمة في بيئتها العامة كما تسعى هذه المرحلة إلى توفير ما يسمى القابلية للتغيير وقبوله في أذهان التابع من خلال دفعهم لذلك ، إما بتعليمهم أو تكوينهم وإعطائهم معارف وتقنيات ومهارات مختلفة على السابقة لكي يتم إلغاء والتخلي على تلك المعارف القديمة التي لم تعد تنفعهم¹¹.

مرحلة التغيير:

وصول العاملين إلى مرحلة الاقتناع بضرورة التغيير يعجل بمرحلة جديدة تقضي بضرورة إحداث عملية التغيير وهذا على كافة المستويات التنظيمية والهيكلية للمنظمة ، بالإضافة إلى التغيير في أساليب العمل ومتطلباته ومستلزماته وحتى في السلوك التنظيمي ، كما يقوم كيرت لوين بالتحذير من مخاطر الإقدام على التسرع في الدخول في مرحلة التغيير ما من شأنه خلق صعوبات أخرى تتمثل خاصة في المقاومة الشديدة لكل ما هو جديد هذا ما قد يحدث الارتباك والشك وعدم الشفافية ، وبالتالي العدول على تحقيق ما هو مطلوب من عملية التغيير.

مرحلة التجميد (التثبيت):

تتمحور حيثيات هذه المرحلة المهمة على ضرورة المحافظة على المكتسبات التي تم التوصل إليها من المراحل السابقة وحماية ذلك من الضياع والانحيار ، بحيث يتحتم على الإدارة أن تعطي الفرصة كاملة للعاملين والفاعلين لتجريب تصرفاتهم وسلوكياتهم المفترض أن تكون جديدة ، والعمل بالضرورة على إيجاد مجموعة من السلوكيات الإيجابية والفعالة لضمان الاستمرارية والمتابعة على نفس السلوك وبنفس المستوى من الرضى والرغبة في الاستمرارية.

4-7 أبعاد التغيير التنظيمي:

تتوفر عملية التغيير التنظيمي على ستة (6) أبعاد أساسية يجب العمل على إدراكها وكيفية التعامل معها ، وتمثل هذه العناصر المتعلقة بالأبعاد فيما يلي:

المغير:

وهو الشخص أو الجهة التي تطالب بضرورة التغيير والمسؤولة على العملية ككل من خلال البدء في ممارستها ومحاولة تطويرها وتثبيتها في الواقع التنظيمي ، بحيث تعتبر الجهة المطالبة بالتغيير القاعدة الأساسية التي يقوم عليها التغيير ، ومما يلاحظ أنه في العادة يتم التعامل مع أربعة (04) أنماط من المتغيرات تتمثل فيما يلي¹²:

المغير المتأمل:

وهو في العادة يقوم بعملية البحث على المعنى الحقيقي للعملية ، كما يمكن أن يحتاج إلى ضرورة الاندماج الشخصي فيما يتم عرضه من أفكار تغييرية ، ويميل إلى الإصغاء المستمر مع مشاركة الآخرين في أفكارهم واتجاهاتهم ، ويتميز بالإدراك الحسي والمعالجة التأملية لمختلف المواقف والظروف التنظيمية ، كما يهتم كثيرا بطرح الأسئلة على صيغة ، لماذا... لماذا لا...؟

المغير العقلاني:

وهو في العادة يقوم بالبحث على الحقائق مما يؤدي به إلى امكانية معرفة طريقة تفكير الآخرين للوصول إلى عملية تحليل واستقراء آرائهم ومواقفهم المختلفة ، وهو الذي يتم إدراكه للأشياء المحيطة به تدريجيا ويعالجها بكيفية تأملية ، وعادة ما يولي اهتمامه بالأسئلة المتضمنة لتركيب الأشياء معتمدا على أدوات استفسارية مثل ماذا...؟

المغير المنفذ:

وهو في العادة يقوم بالبحث على العوامل ذات الصلة بين ما يتم عرضه عليه من أفكار واتجاهات تدعوا إلى التغيير وبين ما هو كائن ، بحيث الأمر الذي يلزمه هو معرفته لكيفية عمل الأشياء ، كما يتجه إلى قياس الأشياء واختبارها انطلاقا من الأساليب والأدوات ذات الصلة بعالمه الخاص ، ويمكن له ادراك الأشياء بطريقة تجريدية ويتم معالجتها بطرق عملية أي تنفيذية، ويستعمل في الغالب الأسئلة مثل كيف...¹³؟

المغير المادي:

وهو في العادة الذي يبحث على المقومات التنفيذية لما قد يتعلمه ، بحيث يود ادراك المغزى والهدف الذي يمكن تطبيقه على الأشياء في المقام الأول قبل التطرق ومحاولة فهمها من الجانب النظري، ويمكن أن يتعلم على أساس التجربة والخطأ بحيث يسعى دائما إلى الفهم الذاتي للأشياء واكتشافها.

المحايد: وهي الجهة التي لم تشكل رأيا نهائيا حول العملية ولا تتبناه مطلقا وهذا ما يتأكد من خلال مواقفها اتجاه العملية.

الموضوع: وهو لب عملية التغيير وما يمكنه أن يتغير والذي تدور حوله العملية ككل والذي يشكل القاعد الخاصة بالتغيير

المقاوم للتغيير: وهي الجهة أو الشخص الذي يقوم برفض العملية التغييرية وبالتالي عدم تبنيها ، ويسعى بمختلف الطرق والوسائل المتاحة لديه لإفشالها والقضاء عليها ، أو حتى تأخيرها والتشويش عليها.

مقاومة التغيير:

وتشير هذه الفرضية إلى مجموعة السلوكيات والممارسات المتبعة التي يمكن لقادة التغيير الاعتماد عليها وتطبيقها لإمكانية ترويض المقاومة أو إفشالها ومحاولة القضاء عليها.

5. استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي ومداخل خفضها:

5-7 استراتيجيات المنظمات للتعامل مع مقاومة التغيير

التعليم والاتصال:

تساعد هذه الاستراتيجية عموماً العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على منطقته ، ويمكن لها اتخاذ العديد من الأشكال ، كالمناقشة الفردية ، العرض الجماعي ، وعلى شكل مذكرات وتقارير ، ويمكن الاعتماد على هذه الطريقة في حالة عدم توفر المعلومات المتعلقة بالتغيير أو التحليل الناقص والمشوه أو الخاطئ لطبيعة المعلومات المحددة لعملية التغيير ، ومن أبرز إيجابيات هذه الاستراتيجية في حالة اقتناع الأفراد بالمعلومات المتوفرة على التغيير فسيساهمون في عملية تطبيقه وبالتالي تحقيقه ، لكن ما يعاب على هذه الطريقة استغراقها لوقت طويل ، خاصة إذا ما تعلق الأمر بعدد كبير من الأفراد في المنظمة¹⁴.

المشاركة والاندماج:

لقد أكدت الأبحاث والدراسات في مجال التغيير التنظيمي من قبل الأفراد تأكيده على الالتزام والطاعة في التنفيذ ويتم الاستنجاد بهذه الطريقة في حال ما كان الأفراد المعنّين بالتغيير على درجة عالية من المقاومة والرفض ، وما يحسب لهذه الطريقة الالتزام الكبير للأفراد بالتغيير حال اقتناعهم به ، لكن ما يعاب عليها استغراقها وقتاً طويلاً للتنفيذ.

التسهيل والدعم:

تتمثل هذه الطريقة في التركيز على تكوين العاملين وتدريبهم على مهارات وتقنيات جديدة وإعانتهم بالدعم المناسب وراحتهم بعد حصول عملية التغيير ، ومن إيجابيات هذه الطريقة عدم وجود طريقة أفضل منها ، ومن سلبياتها بقاءها لوقت طويل في التنفيذ وتكلفتها العالية.

التفاوض والاتفاق:

يتم الاعتماد على هذه الطريقة في حالة وجود طرف يتضرر أكثر من غيره أثناء تنفيذ عملية التغيير ، وفي نفس الوقت لها القدرة على مقاومتها ، مثلاً إعطاء أجراً أعلى لأعضاء النقابة أكبر من باقي الأفراد الآخرين مع الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وهي سهلة نسبياً لتجنب المقاومة ولكن من سلبياتها احتمال تكاليفها العالية.

الاستغلال واختيار الأعضاء:

تمثل هذه الطريقة وسيلة إيجابية لوضع الأفراد العاملين في موقع هام في عملية التصميم للتغيير من أجل ضمان موافقتهم على العملية التغييرية ، ومن إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة ، أما من سلبياتها التسبب بمشاكل في المستقبل إذا ما أحس العمال أنه تم استغلالهم لإجراء التغيير على حسابهم فقط¹⁵.

الاكراه الظاهر وغير الظاهر:

بموجب هذه الطريقة يلتزم العاملون بالمصادقة وقبول التغيير فيهددون بطريقة سرية أو علنية بفقدان مناصب عملهم أو حرمانهم من المزايا المرتبطة بمناصبهم... ويتم الاعتماد على هذه الطريقة في حال اذا اشترطت السرعة في التنفيذ وأيضا امتلاك صاحب التغيير القدرة الكبيرة على ذلك ، ومن إيجابياتها السرعة والقدرة على التغيير والتغلب على أي مقاومة للتغيير وفي نفس الوقت لا تخلوا هذه الطريقة من السلبيات أهمها استمرار استياء العمل من صاحب قرار التغيير داخل المنظمة.

5-8 مداخل خفض مقاومة التغيير التنظيمي:

يوجد العديد من الأساليب والأدوات التي يمكن الاعتماد عليها للتخفيف من حدة مقاومة التغيير التنظيمي مع التأكيد على ضرورة الانتباه إلى أن عملية التغلب على مقاومة التغيير لا يمكن لها أن تعتمد على أسلوب واحد بحيث للتغيير نفسه عمليات مركبة ومعقدة، لذا يمكن اتباع مجموعة من الأساليب ومن أهمها نذكر ما يلي¹⁶:

المشاركة في التغيير:

وهي إحدى الطرق المعتمدة للتغلب والتخفيف من حدة مقاومة التغيير، والتي من خلالها يتم إشراك الموظفين الذين يتأثرون بالتغيير أثناء تنفيذهم له، بحيث من يجلس معك في القارب لا يمكنه إحداث ثقب فيه لذا المشاركة في التغيير تنتج الإدراك والمعرفة بتفاصيل العملية التغييرية وبالتأكيد تكون لهم الفرصة للتأثير في العملية من خلال أفكارهم واتجاهاتهم وهذه المشاركة يمكن من خلالها أن تنقص درجة القلق المسجل على البعض ، كما يعطى لهؤلاء المشتركين الانطباع بدورهم في العملية بشكل ايجابي الشيء الذي سيزيد من التزامهم بالعمل والتغيير وهذا ما يسهل من التنفيذ الحقيقي له.

ولكن هذه المشاركة لا يمكن لها أن تخلوا من العيوب والشوائب والمشكلات ، ففي حالة إشراك الموظفين لا بد من قبول أفكارهم فإذا استعمل الاشتراك من أجل الاشتراك فقط مع سيطرة المدير وتحكمه في العملية فلن يقبل الموظفون بهذا التصرف وتعود الأمور معكوسة عليه مما يخلق جو من الغضب والكراهية في المناخ العام للعمل لذا لا بد أن تكون مشاركة الموظفين في التغيير فاعلة، وغالبا ما تكون المشاركة في التغيير غير مهمة بالنسبة للمستخدمين إلا في حالة منحهم الفرصة لذلك ، بحيث إذا منحوا الفرصة اللازمة سيخفف عنهم حدة القلق والخوف الذي يصاحب العملية في العادة ويكونوا قادرين ولديهم الرغبة في استمرار العملية ، ولكن ما قد يشكل عائقا هو اعتقاد المدير بعدم جدوى مشاركة المرؤوسين في العملية فلا يعطيهم الفرصة مستقبلا.

تقديم الحوافز من أجل التغيير:

العملية التغييرية في المنظمة عادة ما تدعوا وتخطط لها الإدارة العليا ، لكن هذا التغيير تشعر به المستويات الدنيا في المنظمة، غير أن فوائده تعود في المقام الأول على المخططين أنفسهم لا على المنفذين ، وتكون مقاومة التغيير من طرف المرؤوسين باعتبار عدم حاجاتهم له فهم يرون أن عملية التغيير تشكل قلقا لهم وليس لها أي داع ، بحيث لا توجد فائدة مرجوة منه. ولكي تكون التغييرات في المنظمات ناجحة يجب أن تحتوي على حوافز لكل شخص، فغالب التغييرات في المنظمات تصمم على ضوء أهداف مثالية دون إعطاء الأهمية بمن سيتأثرون بها ، لكن إذا تم توسيع الأهداف لتشتمل احتياجات المستخدمين لا بد أن يتضمن في داخله حوافز ايجابية لهم.

ومن ضمن أسباب تقديم التعويض هو نوعية الخدمات المقدمة ليست في الغالب متساوية القيمة عند تبادلها أشياء مختلفة هذا ما من شأنه خلق صعوبات بالنسبة للمؤوسين حول مدى استفادتهم من هذه العملية وإحداث التغييرات من شأنه إدخال تحسينات بالنسبة للموظفين ، لكن ما يجدر الإشارة إليه هو تلك العوائد المقدمة للموظفين تمثل فوائد لهم ويمكن الوصول لذلك من خلال مشاركتهم في العملية التغييرية.

تغيير ما هو مألوف: من الأسباب التي يقاوم فيها الموظفون عملية التغيير هو أنهم لم يعتادوا عليها ، إذ أن شيئا مختلفا يمكن أن يكون فيه نوع من التهديد لنا لأننا لم نتعود عليه ، وإذا حدثت تغييرات كثيرة سرعان ما يصبح الشيء غير العادي غير مقبولا وعاديا جدا ، لكن هذا لا يعطي للمديرين حق صنع التغييرات فقط بل أن التوجه للمحافظة على وحدة العمل ومنعها بأن تكون ممة بالنسبة للموظفين سوف يساعد على تخفيف مقدار مقاومة التغييرات التي تنفذها الإدارة.

استخدام الاتصال: لفهم كيفية عمل هذه الاستراتيجية لتخفيف عملية المقاومة ، يجب أولا إدراك أن الأمور السرية في أي منظمة قليلة جدا ، فالمعلومات خاصة المهمة منها تنتقل بسرعة ، وعليه أي تغيير تفكر فيه الإدارة لا يمكن أن يبقى سرا ، فالمعلومات المنتشرة المتعلقة بالتغيير سوف تزيد من مقاومة التغيير في مراحله الأولى من مراحل التخطيط (أوائل عملية التخطيط) يجب معرفة الموظفين لأمر التغيير القادم ويسمح لهم بالمشاركة فيه إذا أمكن.

إدخال تغييرات متعددة: والدليل على إدخال التغييرات هو مواجهة مقاومة التغيير التي تفرض أن منطق المقاومة ذي الأبعاد المتعددة المقترح سيكون أقل حدة وقوة من إدخال تعديلات جديدة بشكل منفصل وهذا يعود إلى أن جزء من كل مقاومة يعود أساسا إلى القلق الناتج عن حقيقة التغيير المقترح ، ولهذا فإذا أدخلت عدة تغييرات مرة واحدة فإن المقاومة المبدئية ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد.

والسبب الآخر في فائدة هذه الاستراتيجية هو اعطاءها فرصا أكثر لوجود حوافز إيجابية لعملية التغيير كلها بينما يقدم التغيير الواحد فرصا محدودة لوجود الحوافز، وبالتالي يزيد من فرصة ازدياد مقدار مقاومة التغيير .

العمل من خلال القادة غير الرسميين: بحيث إذا تمكن المدير من تحقيق التعاون والالتزام بين القادة غير الرسميين، فإن مقاومة التغيير من قبل مجموعة يمكن أن تقلل المقاومة كثيرا، والسؤال هنا كيف نحصل على تعاون هؤلاء القادة غير الرسميين¹⁷ .

والطريقة المفضلة في إشراكهم في عملية تخطيط التغيير، فإذا اشترك القائد غير الرسمي فيها سيكون التزامه اتجاه التغيير أكبر ، ويمكن للقائد المذكور أن يتوقع حدوث مشكلات أثناء التنفيذ ، وبالتالي تعدل الخطط كما يقتضي الموقف قبل أن تظهر أي مقاومة ، فإذا تمت الاستعانة بالقائد غير الرسمي بشكل مناسب يمكن أن يلعب دورا هاما في إحداث التغيير بشكل ناجح.

غير أن استخدام القادة غير الرسميين يمكن أن يكون خطيرا، خاصة في حال شعور هذا القائد بأن المدير يحاول استغلاله لأغراض خاصة هذا ما من شأنه زيادة مقاومة التغيير الجديد ، وللحلول دون ذلك وجب على المدير أن يتعامل مع القائد الغير الرسمي على كونه شخصا قادرا على العطاء والبذل من أجل الحصول على التزامه اتجاه التغيير واستخدامه كقوة تأثير على أتباعه، هذا ونقدم فيما يلي ملخصا لأكثر المداخل شيوعا في خفض مقاومة التغيير.

6. البيئة التنظيمية كأهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي:

1.6 مفهوم البيئة التنظيمية:

«هي مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسة الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية ، وتتطلب من الإدارة فهم طبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل الصيغ للتعامل معها وبشكل متوازن وحركي ، ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار مع إمكانية الوصول والحصول على أفضل النتائج من جراء هذا الفهم».

2.6 تحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية العامة والخاصة:

قد يبدو وجود بعض الاختلاف بين المختصين حول عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها وما يتعلق به التحليل كما يلاحظ الاعتماد على خطوات محددة وأدوات معينة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بحيث يرى (بورتير) مثلا أن العوامل والمكونات التي من المفروض أن تتعلق بها التحليل في البيئة الداخلية هي مختلف الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة ، الموارد البشرية ، المتطلبات المادية مع التحسين والتطوير التكنولوجي ، في حين يركز كل من (ناريا نان و ناث) على أن البيئة الداخلية للمنظمة تتألف من مجموعة أنظمة يركز بعضها في إطار مادي ملموس.

وتعتبر البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال معقدة وشائكة، لذلك تم تطوير مجموعة من المناهج والسبل بغية التعامل معها بالكيفية السليمة والسوية ، ومن بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أكدت على وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة ، بحيث يشتمل الأول منها على البيئة الخارجية العامة وتسمى كذلك البيئة الكلية غير المباشرة فيما تتمثل البيئة الثانية بالبيئة الخارجية للصناعة وتسمى كذلك بالبيئة الخارجية الخاصة أي بيئة الأعمال ، المباشرة¹⁸.

3.6 التحليل التقني لبيئة المنظمة (نموذج سووفت)

يعتبر التحليل البيئي من أهم العمليات التي تعتمد عليها المنظمات المتفوقة ، والتي تعمل من خلال ذلك على التقييم والتقويم الضروري الذي تحتاجه المؤسسة في سبيل بقاءها لأطول فترة ممكنة في المحيط ، ولعل أهم هذه النقاط ما يتعلق بالبيئة الداخلية لها من خلال دراسة وعرض وتحليل ما يلي

نقاط الضعف الداخلية:

وهي أهم النقاط والمسائل التي تعتقد فيها الإدارة العليا أنها لا تتوفر على القدرة اللازمة لمواجهتها خاصة في ظل الظرف الحاضر ، وهذه النقاط تشمل شبكة الاتصال الداخلي ، المورد البشري والتوقعات المنتظرة منه ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، السلوك التنظيمي ، ومن خلال الاعتماد على نموذج التحليل الرباعي سووفت تستطيع الإدارة العليا للمؤسسة تشخيص مجموع نقاط الضعف الداخلي للتعامل معها باستيعابها أو تغييرها أو تطويرها وفق الظروف التي تقتضيها المصلحة العامة لها.

نقاط القوة الداخلية:

وتشمل كل العناصر والعوامل التي تمثل القوة الضاربة للمؤسسة ولاقي لا بد على الإدارة العليا الاهتمام بها مثلا المورد البشري ، حيث يحتاج هذا المورد إلى الرعاية والمتابعة والتكوين وتوفير وسائل وشروط العمل المريح للوصول إلى الأبداع والتميز ومن ثم الريادة في سوق العمل.

وفيما يتعلق بالبيئة الخارجية ، فالأهميتها هي كذلك تشتمل على عنصرين هامين ، اهتم بهما نموذج سووفت ويتمثلان فيما يلي:

الفرص:

وهي كل النقاط الايجابية التي يجب على الإدارة العليا للمؤسسة استغلالها بشكل عقلائي وبراعماتي لتحقيق أكبر قدر من العوائد والفوائد ، من خلال اقتناص الفرص التي يمكن أن تكون غير واضحة للمنافسين ، لكن في مرمى المؤسسة ، وهذا ما يساعد على تعظيم هامش الأرباح للمؤسسة ، وتزويد من خلق وانتاج مساحة أكبر لتكريس هذه القدرات وفق ما تخطط له المؤسسة وتسعى إلى صياغته وتنفيذه في واقعها التنظيمي.

التحديات:

وتشمل جميع العوامل والعناصر السلبية التي يمكن أن تشكل تهديدا مباشرا وغير مباشر على مستقبل وحاضر المؤسسة ، خاصة ما يتعلق بالبيئة الكلية لها ، وفق التشريعات والقوانين الحكومية وما تشكله من عائق وتهديد حقيقي على نشاط المؤسسة ، يضاف لها ما يشكله المنافسون المباشرون على قدرات المؤسسة السوقية¹⁹.

7. الثقافة التنظيمية وتنوع المورد البشري:

يمكن هذا التنوع في المورد البشري من توفير خبرات إضافية داخل المنظمة ويشكل إلى حد كبير ثقافتها بحيث تعكس هذه الثقافة نظاما من المعايير والرموز المشتركة التي يحملها العاملون والتي تتميز بها المنظمة على غيرها وقد نوه "لوزير" إلى أن التنوع في المورد البشري قد يكون بأشكال عديدة وهي:

1-7 التنوع في الأعراف :

أن العامل الياباني يهتم أكثر بجانب العلاقات الانسانية في العمل في اطار الجماعة وداخل المنظمات التي يعمل بها.

2-7 التنوع في النظرة لعامل الوقت:

فالعامل الأمريكي لا يعطي أهمية للعلاقات الاجتماعية والجماعة فالمناسبات الاجتماعية تعتبر لديه مضيعة للوقت وهدر اقتصاديا.

3-7 التنوع في أخلاقيات العمل :

يعتبر العامل الياباني مقارنة بنظيره الأمريكي أو الأوربي أكثر التزاما بالجانب الأخلاقي وفي الاتجاه ذاته أشار (براون) في وصف السلوك الانتهازي المستخدم من طرف العاملين الذين يعتمدون أساليب المراوغة غير الشرعية لكسب دخل دون أدنى جهد منهم وأطلق عليه مصطلح اللاأخلاقية وفي دراسة قام بها (مساو) على الحوافز النقدية والأهداف الموضوعة ذاتيا، توقع إيجاد اللاأخلاقية في أعلى مستوياتها بين الرجال مع عدم وجود فرق في السلوكيات الأخلاقية بين الرجال والنساء.

4-7 التنوع في دفع الأجر:

لم يبق الموظف الأمريكي وحده الأكثر جدية بل لحق به كل من الموظف الأوربي والياباني ، فضلا على ترسانة اللوائح والقواعد القانونية التي تهتم بها الشركات المتعددة الجنسيات وتنوعها الأخلاقي فالعاملون في الدول النامية أكبر حاجة إلى برامج التكوين والتدريب أكثر من غيرهم²⁰.

وشدد كل من (دالف و نوي) على الأبعاد الرئيسية للتنوع والتي تتعلق بالاختلافات الأساسية منذ فترة الولادة والظروف التي تؤثر في حياة الفرد كلها ، وهذه الأبعاد الرئيسية تشمل جميع العناصر التي يستعين بها في نظرتة الخاصة لكل ما يدور حوله كالجنس

والسن والأصل... أما الأبعاد الغير أساسية يمكن الحصول عليها أو تغييرها خلال مرحلة عمرية معينة وهي أقل تأثيرا من الأبعاد الرئيسة الأولية.

ثقافة المنظمة بمنظور فكر الموارد البشرية تكون متعلقة بفلسفة التنوع وهي على النحو التالي:

- سلوكيات الأفراد العادية المتعلقة بالتفاعل مع الزملاء في العمل .
- العناصر والمعايير المشتركة بين الجماعات في المنظمة والتي تعبر على العلاقات السائدة
- القيم المهنية السائدة في المنظمة والتي تعبر في النهاية على هويتها التنظيمية.
- فلسفة المنظمة التي من خلالها يتم توجيه سياسات المنظمة اتجاه متعديها والمتعاملين معها.
- تأثير المناخ التنظيمي المرتفع في تنوع إدارة الموارد البشرية في المنظمات ذات نطاق الإشراف الموسع²¹.

8. خاتمة

يعتبر المورد البشري من خلال تأكيد العديد من الدراسات المختصة في الحقل السييسيو-تنظيمي على أنه محور العمليات المهمة والاستراتيجية التي يمكن لأي منظمة القيام بها باختلاف موضوعات نشاطها والرسالة التي تؤديها في إطار الرؤية التي ترسمها لنفسها، وباعتبار عملية التغيير التنظيمي إحدى أهم هذه العمليات التي يمكن أن تتمثل في إعادة الهيكلة العضوية والمالية ، متطلبات الجودة الشاملة ، إعادة هندسة العمليات الإدارية ، كل هذه العمليات المتعلقة بالتغيير يلعب فيها المورد البشري الدور المحوري الذي يفصل في نجاح هذه العمليات ، لذا تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل الداخلية التي تنتج القيم والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تجعل موردها البشري في أريحية نفسية وعقلية واجتماعية ووظيفية تمكنهم من قبول التغييرات والاستعداد لها ، بل وحتى المساهمة الفعلية فيها من خلال تقديم القيمة المضافة التي تساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة والتي تكون في إطار التوقعات التي تنتظرها القيادة الإدارية من موردا البشري ، بالعمل على تحسين مستويات الأداء الجماعي والرفع من كفاءة المنظمة.

9. قائمة المراجع:

- المؤلفات:
- العربي بلقاسم فرحاتي، 2012، تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا ، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عمر وصفي عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ط1، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- Sékou(L) Et Autre, 1993, Gestion Des Ressources Humaines, Edition de Boeck Université, canada.
- Driverez (J) ,1978 Appréciation du Personnel, Collection L'entreprise et Les Hommes, Paris.
- حنا نصر الله 2002، إدارة الموارد البشرية ، الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع.
- خالد عبد الرحمن مطر الهيثي ، 1994، إدارة الموارد البشرية ، مصر ، دار المكتبة للنشر والتوزيع .
- بلال خلف السكارنة، 2002، الإبداع الإداري، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- بشير الخضر وآخرون، 1995، السلوك التنظيمي ط1 ، القدس فلسطين ، منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- سعيد يس عامر، 1976، الإدارة في ظلال التغيير ، مصر ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري .
- موسى اللوزي ، 1999، التطوير التنظيمي، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع.
- بديع محمد القاسم ، 2001 ، نماذج استراتيجيات التغيير والتحديث ، الأردن ، مؤسسة الوراق للنشر .
- عبد الرحمن توفيق، 1999 ، التطوير التنظيمي ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية والإدارية ، بمبيك.
- سعيد ياسين عمر ، 2002 ، الإدارة وتحديات التغيير ، القاهرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- عبد المعطي محمد عساف، 1999 ، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان دار زهران للتوزيع والنشر.
- عبوي منير زيد، 2007 إدارة التغيير والتطوير ط1، الأردن ، دار كنوز المعرفة .
- THOMAS, HORTON, 1984, **Shaping Organizational ‘value Telephone Engineer and Management.**
- Emery, Fred E, Trist, Eric L, 1965, **The Casuals Texture of Organizational Environments**, human Relation, Feb.
- Mintzberg, M, & Quinn, J.B, 1996, “**The Strategy Process: Concept, Context, and Cases** “U.S.A, Prentiss Hall International, Inc.
- السيد اسماعيل محمد ، 1990 الإدارة الاستراتيجية — مفاهيم والات تطبيقية ، مصر ، مطبعة الاشعاع جامعة الإسكندرية الفنية.
- الدوري زكريا مطلق ، 2005 الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، الأردن ، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، 1988 ، الإدارة الاستراتيجية لمواهة تحديات القرن القادم ، مصر دار أم القرى ، المنصورة .