

التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في مجال التغيير

” دراسة تحليلية في الشركة العامة للمواد الغذائية ”

الباحث حسين وليد حسين

م.د. عبد الناصر علك حافظ

مدير قسم تقويم الاداء

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

طالب الماجستير الباحث فائق حمد عبد

المستخلص

الغرض من البحث الحالي هو التعرف على اهم التحديات التي من الممكن ان تواجه مدير الموارد البشرية في ادارة التغيير حيث يعتبر التغيير واحد من الاجراءات التي لا بد للمنظمة من القيام بها وذلك بهدف تعزيز موقعها التنافسي وتعزيز قدرتها على البقاء والاستمرار في العمل ، وقد اعتمدت الاستبانة كاداة للبحث وقد اختيرت الشركة العامة للمواد الغذائية ميدانيا للبحث ، وتم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (spss) في ادخال ومعالجة بيانات البحث واطهار نتائجها وقد اكدت معظم نتائج البحث بان هناك مجموعة متنوعة من التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في ادارة التغيير وعليه استنتج البحث بان قدرة الموارد البشرية على ادارة التغيير تتوقف على هذه التحديات وبالتالي اوصى البحث على ضرورة قيام الموارد بالاستفادة من التجارب السابقة والخبراء في معالجة اهم التحديات التي من الممكن ان يتعرض لها مدراء الموارد البشرية في ادارة التغيير .

المقدمة

إن كل إنسان خلقه الله تبارك وتعالى، وبداخله القوة والعزيمة التي يستطيع أن يغير بها نفسه ومن حوله، فإذا كنت تريد أن تحدث تغييراً في شركتك، فعليك أولاً أن تغير من نفسك، وتتحدى بصفات المدير الفعال؛ لأن الله تعالى يقول: {إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ} [الرعد: 11]. وقول جاينس روبنسون وجيمس روبنسون: (تبدأ شرارة التغيير من المدير نفسه، وهذا معناه أن المدير مطالب بالتفكير وتقييم قدراته ومهاراته ونقاط قوته وسلبياته، وأيضاً التفكير في القوى البشرية التي ستعمل معه وتوفر له الدعم وتشاركه في تجاربه وتقييم أفكاره المبدئية التي يطرحها عن التغيير المطلوب) ، وتعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم واستيعاب المتغيرات، ومواءمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات التنمية. وتواجه إدارة الموارد البشرية - شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى - تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه السريع نحو آفاق العولمة الرحبة. هنالك نظرة سائدة تبسيطية و تهميشية للموارد البشرية واداراتها وبخاصة في بلدان العالم الثالث ومنها بلدنا ، تلك النظرة نابعة من الدور التقليدي الذي كانت تقوم به، ولكن وبعد ان تقلصت ابعاد العالم في زمن العولمة وصار العالم قرية محدودة لمتصفح الانترنت والمتعامل مع المعلومات التقنية ومنظوماتها وبياناتها الرقمية ومعلوماتها الغنية ، وتطور مهام وامكانيات ادارات العاملين لتكون ادارات استراتيجية للموارد البشرية ذات امكانيات

علمية متخصصة وفنية ومهنية عالية بما يوازي ويكافئ مهامها التنافسية الدقيقة والحيوية ، اصبح لهذه الادارة دور ستراتيجي بارز يحتل مقعده الى جانب الادارات الاخرى في المنظمة المعاصرة ، والتغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة ، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد ، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة، ويهدف التغيير للتكيف مع البيئة الاجتماعية الخارجية بطريقة أفضل، وتطوير الأنماط السلوكية للعاملين ، وبذلك تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث تشكل هيكل البحث ككل ، حيث تناول المبحث الاول منهجية البحث. اما المبحث الثاني فسيوضح الجانب النظري لهذا البحث في حين يركز المبحث الثالث على الجانب العملي اما المبحث الرابع فسيهتم باهم التوصيات والاستنتاجات التي توصل اليها البحث .

المبحث الأول : منهجية البحث

أ: مشكلة البحث : تكمن مشكلة البحث من أن المنظمات تحتاج بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية، وفي كيفية أداء تلك الأعمال وهذا بطبيعته يؤدي الى التغيير، وبذلك، يواجه مدير الموارد البشرية مهمة ليست بالسهلة تجاه هذا التغيير، وهي مهمة التعامل مع هذا التغيير وإدارته بطريقة صحيحة لكي يحقق الهدف المنشود بدون ترك آثار سلبية على المنظمة أو العاملين فيها جراء هذا التغيير.

ب: هدف البحث : يهدف البحث إلى إبراز التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في مجال التغيير فأن للمدير دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات على التغيير من أهم مقومات وآليات نجاح المنظمة وبذلك يتسنا لنا معرفة لماذا التغيير؟ ، وكيف يحصل؟ ، وما هي ابرز التحديات التي تظهر مع التغيير؟ ، وكيف يواجهها مدير الموارد البشرية؟

ج: أهمية البحث : تتبع أهمية هذا البحث من أنه يعرض رؤيا لأهم التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على إدارة التغيير وما لها دور كبير في نجاح المنظمات وتأثير الدور المعرفي (الخبرة والمهارة) الذي يجب أن يتصف به المدير من ما سينعكس إيجابياً على نجاح المنظمة.

د: فرضية البحث : ينطلق البحث الحالي من فرضية اساسية تنص على وجودة علاقة بين التحديات التي من الممكن ان تواجه مدير الموارد البشرية وبين التغييرات المتنوعة التي من الممكن ان تحدث في المنظمة.

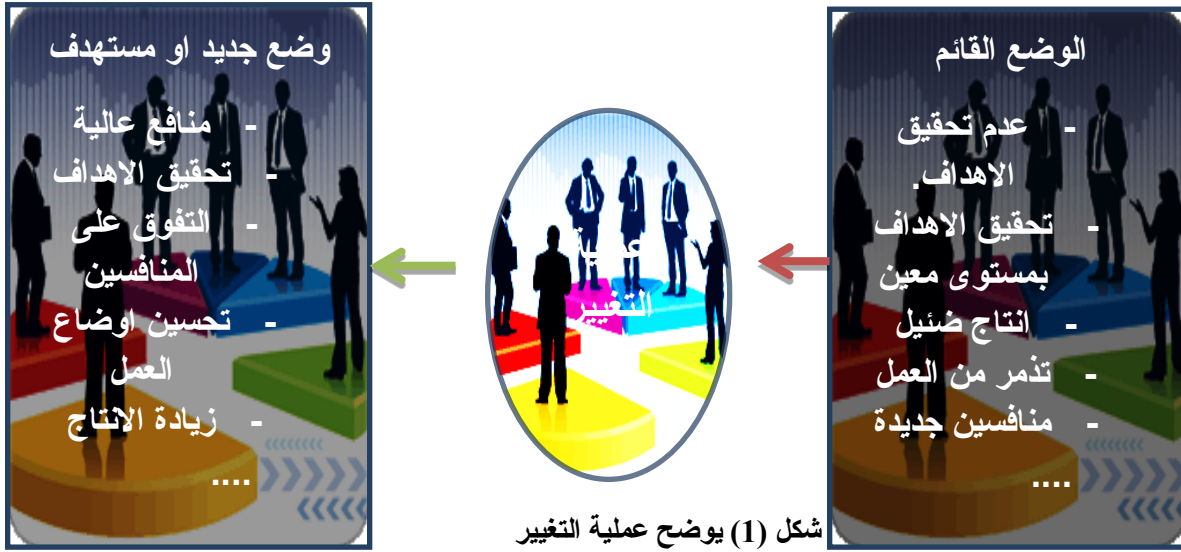
هـ : مجتمع وعينة البحث : تم اختيار الشركة العامة للمواد الغذائية ميدانيا للبحث الحالي وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الافراد العاملين في الشركة المذكورة وبالغ عددها (47) فرداً.

و : اداة البحث : تم الحصول على بيانات البحث من خلال تصميم استبانة بعد الاطلاع على عدد من الدراسات والتجارب السابقة .

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولا : مدير الموارد البشرية والتغيير

أن العالم اليوم هو عصرًا متطورًا، يتسم بالنمو الهائل في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والفنية والإدارية مما يمكن أن نطلق عليه عصر التغيير في جميع المجالات، ولا شك أن تعدد وتعقد الظروف البيئية الداخلية والخارجية يؤدي إلى ظهور العديد من التحديات التي تواجه الإدارة في المستقبل، لذلك نجد أن هناك حاجة ماسة إلى التغيير في أساليب العمل وأدواته في جميع أنواع المنظمات ومستوياتها حتى يمكنها مواكبة التطور السريع الذي يجتاح العالم اليوم، ولا شك أن التغيير في أساليب العمل وأدواته يحتم ضرورة التغيير في سلوك الأفراد في تلك المنظمات وضرورة تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتطوير أفكارهم وإمكانياتهم الذاتية حتى يمكنهم التكيف مع ظروف العمل الجديدة مما يتطلب في كثير من الأحيان تنمية وتطوير جدارات ومواهب الموارد البشرية في المنظمة وتغيير اتجاهاتهم وأفكارهم بإتجاه التطور والتحسين المستمر. ولتوضيح كيف أو لماذا عملية التغيير من خلال الشكل (1) التالي :



المصدر : اعداد الباحثين

أ- الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير

وهنا نتساءل عن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير فبعض المديرين لا يعلمون عن التغيير إلا القليل ولا يهتمون بهذا التغيير إلا إذا مسّ هذا التغيير جانب من جوانب التنظيم، ولكن المدير الحكيم هو الذي يبحث عن التغييرات المتوقعة والتي يمكن أن تحدث نتيجة الصراعات المختلفة، وفيما يلي نوضح بعض الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير (Decenzo, 1999; 120):-

1- البيئة : إن البيئة بالنسبة لمنظمات الأعمال تعني أكثر من الماء والهواء بالنسبة للإنسان ونقصد هنا بيئة العمل الخارجية والتي تشمل جميع ظروف العالم المتغيرة التي يجب أن تعمل فيها المنشأة، وتشمل العوامل البيئية القوانين واللوائح الحكومية، المنافسة، التقدم التكنولوجي، النمو السياسي القوانين المعقدة، نواحي القوة

ونواحي الضعف في رجال الأعمال.. الخ، مثل هذه التغييرات في بيئة العمل الخارجية تحتم على المسؤولين في منظمات الأعمال ضرورة مواكبتها والتكيف معها وإلا ما استطاعت أن تلحق بهذا التغيير السريع مما قد يتسبب لها في الفشل.

2- التغيير التدريجي في قيم المجتمع : ومن أمثلة ذلك التغيير في نظم المجتمع، والعادات والتقاليد، والاتجاهات، ومستوى التعليم وبالتالي فإن أهداف وقيم التنظيم التي تكون شعاره اليوم يمكن أن تكون أهداف ساذجة وغير حديثة في السنوات المقبلة وذلك نتيجة للتغيير في قيم واتجاهات الإنسان وفي الغالب يحدث من خلال الهجرة من بلد لآخر.

3- التقدم الفني : ومن هذه التطورات التغيير في الآلات والمعدات وأساليب العمل، وإدخال نظم المعلومات والحاسبات الآلية المتطورة.. الخ كل هذا يفرض على التنظيم ضرورة التطور والتغير إلى الأحدث والأكثر تقدماً، وتوفير الكوادر الفنية اللازمة للعمل على مثل هذه الآلات والمعدات المتطورة وكيفية استخدام نظم المعلومات والحاسب الآلي في اتخاذ القرارات وهكذا.

4- التغييرات التنظيمية : تلك التغييرات في التنظيم وأساليب الإنتاج التي حولت التنظيم الهرمي إلى تنظيم متشابه العلاقات وأصبح التنظيم أفقياً واتسعت قاعدته وليس رأسياً هرمياً كما كان في الماضي حيث تسلسل السلطة رأسياً بدءاً بالإدارة العليا ثم الوسطى ثم التشغيلية وهكذا، وقد يكون التنظيم مصفوفياً أو دائرياً (French, 1993; 67).

5- التغييرات الإدارية : وتُعتبر من أهم أنواع التغييرات، فالمديرين أنفسهم يكونون هم مصدر التغيير الذي تواجهه الإدارة وقد تكون هذه التغييرات عارضة (طارئة) مثال ذلك ما يقوم به المدير من تغيير لا ينعكس على العمل بصورة مرئية وقد تكون هذه التغييرات دولية كأن يستفيد المدير من جميع الخبرات التي تظهر على مستوى العالم والتي تكشف عن إتباع طريقة أفضل للعمل وتحقيق الكفاية الإنتاجية، والفعالية في الأداء، في هذه الحالة لا بد أن ينعكس هذا التغيير على مراحل العمل وأساليبه والتي مارسها العاملون لفترة طويلة مما يدفع المدير إلى محاولة الضغط على العاملين ليغيروا من هذه الأساليب والطرق القديمة وإتباع أخرى حديثة (French, 1993; 68).

ب: أهمية التغيير

يمكن تحديد أهمية التغيير من خلال الآتي (Hall, 1998; 59) :-

1. التغيير يُمكن من مجاراة المستحدثات التكنولوجية : بمعنى أنه في حقل الأعمال تتغير الأمور بسرعة مذهلة فتظهر أمور مستحدثة يجب مجاراتها لمسايرة التقدم التكنولوجي والمحافظة على المركز التنافسي للمنظمة.
2. التغيير يُمكن من نجاح خطط زيادة الإنتاجية : بمعنى أن أي برنامج لتحسين الإنتاجية قد يتطلب إدخال بعض التغييرات الأساسية سواء تغيير تكنولوجي أو إنساني أو علمي أو عقلي.. الخ.
3. التغيير يُمكن من مجاراة التغيرات البيئية والتي لو تخلفت المنظمات عن مجاراتها سوف يتم طردها من بيئة الأعمال : فعلى سبيل المثال تزايد عدد السكان يؤدي إلى زيادة حجم الطلب على المنتجات وبالتالي محاولة المنظمات الاستفادة من زيادة هذا الحجم لتحقيق معدلات أعلى من الأرباح.
4. التغيير يُعتبر وسيلة مساعدة على الإبداع والابتكار : فالأخير يعني عرض أفكار جديدة غير مألوفة لدى الغالبية ، الأمر الذي يتطلب معه لتنفيذ هذه الأفكار إحداث تغيير معين للوضع القائم فنجاح الإبداع مرتبط بنجاح عملية إحداث التغيير.

ج : أنواع التغيير

القسم الأول أنواع التغيير من حيث الشمول والتخصص , إن عملية إحداث التغيير تتم بطريقتين هما :

- 1- **عملية شاملة** : ويُقصد بذلك أن يكون التغيير شامل لكل جزئيات المنظمة في الهيكل التنظيمي وفي الوظائف والتكنولوجيا ونظم ولوائح التشغيل... الخ، ويحدث هذا الإدخال الشامل عندما يكون الوضع القائم قد فشل فشلاً ذريعاً في تحقيق الأهداف والغايات.. أو عندما ترغب المنظمة في تغيير رؤيتها الإستراتيجية تغييراً جزئياً عند مستوى أعلى يتسم بالطموح (Mabey, 2000; 101).
- 2- **عملية تخصصية** : ويُقصد بذلك تركيز التغيير على جزئية معينة بها القصور والضعف والمتسببة في انخفاض معدلات الإنجاز كما لو حدث التغيير في الهيكل التنظيمي فقط أو في السلوكيات أو في النظم العلمية... الخ، ويحدث هذا الإدخال الجزئي إذا كان هناك ضعف معين في جهاز من أجهزة الوضع القائم وليس هناك انهيار تام له.

القسم الثاني: أنواع التغيير من حيث جوهر التغيير: للتغيير أبعاد متعددة وأنواع تختلف باختلاف حاجة

المنظمات للتغيير، والمهم أن إدخال التغيير يخلق حالات من عدم الاستقرار والتوازن.. فقد يكون التغيير بإحلال آلة معينة حديثة محل آلات قديمة أو إدخال تغيير جذري في طرق وأساليب العمل المستخدمة، أو قد يكون إدخال كمبيوتر محل الأفراد.. الخ، ولا شك أن مثل هذه الإدخالات لها ردود فعل متباينة عند العاملين،

تختلف هذه الردود باختلاف المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة و/أو طبيعة هؤلاء العاملين، وسوف نقوم بإظهار بعض أنواع التغيير من حيث جوهر عملية التغيير:

1- **التغيير التكنولوجي** : ويُقصد به التغيير الذي ينصب على تغيير الآلات والمعدات والعدد والأدوات بآلات أحدث مجاراةً للتطور التكنولوجي السائد في دنيا الأعمال، مثل هذا النوع من التغيير يُقابل عادةً بمقاومة من قبل العاملين ولاسيما لو كانت الآلات الأحدث ذات تعقيدات فنية تتطلب معها مهارات أعلى وقدرات أكبر قد لا تتوافر لدى هؤلاء العاملين ، الأمر الذي يشعرهم بعدم الاستقرار وإمكانية الاستغناء عنهم أو تعرضهم لحالات جديدة من التدريب والتعلم... فلا شك أن إدخال الحاسب الآلي وامتداد استخدامه في بعض الجوانب الإدارية قد يشعرهم بحالات عدم الاستقرار والأمان والخوف من المجهول الذي يقتحم ميدان أعمالهم ويؤدي إلى تغيير في بعض المناصب... الخ. (Hall, 1998; 80).

2- **التغيير الوظيفي** : ويُقصد به التغيير الذي ينصب على المراكز الوظيفية للعاملين، فمثلاً لو كانت العلاقة طيبة بين أحد الرؤساء ومرؤوسيه، فلو تم تغيير في المركز الوظيفي لهذا الرئيس بالانتقال لوظيفة أخرى وجاء رئيس آخر لهؤلاء المرؤوسين، مثل هذا التغيير بالتأكيد سوف يخلق نوعاً من المقاومة – ولو من النوع المستتر – للرئيس القادم، ونفس الشيء ينطبق لو تم نقل أحد المرؤوسين فإن هذا سوف يحتاج لوقت كبير حتى يستطيع هذا المرؤوس المنقول أن يتأقلم مع الرئيس الجديد وتأثيره على إشباع حاجاته المتنوعة. (Hall, 1998; 82)

3- **تغيير طرق العمل** : ويُقصد به التغيير الذي ينصب على الطرق والأساليب والنماذج والإجراءات التي تشكل حركة العمل وتسييره في المنظمة.. مثل هذا التغيير لا شك يخلق نوع من التوتر والقلق عند العاملين للتعامل مع الجديد من هذه الطرق، وتلك النماذج والأساليب كبديل للقديم الذي كان وصل إلى حكم المعتاد في الأداء والاستخدام والذي كان لا يشكل عقبة في التنفيذ والجهد.. فمما لا شك فيه أن التغيير في طريقة أداء عمل معين يخلق نوع من المقاومة والصراع من قبل العاملين لما يكتنف ذلك من شيء من الخوف على المهارة التي كانت تُمارس في أداء هذه العمل والمهارة الجديدة التي تحتاجها طريقة الأداء الجديدة والوقت والجهد المطلوب لتجهيزها (Mabey, 2000; 106).

4- **التغيير (التطوير) التنظيمي** : وهو التغيير الذي ينصب على هيكل التنظيم بكافة محتوياته من سلطات ومسئوليات وقنوات اتصال وعلاقات متداخلة.. وينقسم هذا التغيير إلى :

أ - **التغيير في التنظيم الرسمي** : ويُقصد بالتنظيم الرسمي، هو ذلك التنظيم الذي يحدد السلطات والمسئوليات للمراكز الوظيفية في المنظمة ونوعية العلاقات الرسمية بين هذه المراكز وقنوات الاتصال

الرسمية بينهم، وإذا حدث تغيير في هذا التنظيم فإن العاملين يتساءلون تجاه التغيير الجديد عن (Decenzo, 1999: 133):

1. طبيعة العلاقات الجديدة في الوضع الجديد.
2. التغييرات التي تحدث في السلطات والمسئوليات.
3. التغييرات التي تحدث في المناصب الوظيفية.
4. التغييرات التي تحدث في المكانة الاجتماعية والتقدير لكل شخص منهم في الوضع الجديد.
5. مدى تأثير هذا التغيير على إشباع الحاجات الإنسانية ولاسيما حاجات احترام الذات.

ونتيجة للعوامل السابقة تظهر مقاومة عنيفة من قبل العاملين تتطلب من القائمين على التغيير بعض العناصر منها (Noe R, 1994; 198):

1. التخطيط الجيد لعملية إدخال التغيير.
2. أن يكون التغيير تدريجياً.
3. أن يشارك العاملين في إحداث هذا التغيير.
4. استخدام أساليب الإقناع والتفسير والتفهم لهؤلاء العاملين.
5. عدم تجاهل مقاومة العاملين بل مواجهتها بدلاً من تجاهلها.

ب التغيير في التنظيم غير الرسمي : ويُقصد بالتنظيم غير الرسمي تلك العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين مجموعة من العاملين تربطهم اتجاهات واحتياجات خاصة وذو مطالب معينة... فلا شك أن إدخال تغيير ما على مثل هذه العلاقات يعرضها لأي نوع من أنواع التهديد وعدم الاستقرار يُقابل بمقاومة عنيفة من قبل هؤلاء العاملين، والأمر العقلاني في هذا الموضوع يتطلب من الإدارة عدة اعتبارات منها ما يلي (Mabey, 2000; 112):

1. الإيمان بوجود مثل هذا العلاقات غير الرسمية.
2. الإيمان بمطالب هذا التنظيم.
3. عدم التركيز على إضعاف هذا التنظيم أكثر من احتوائه.
4. التركيز على أسباب ظهور هذا التنظيم والعمل على تلمس أهدافه.
5. محاولة احتواء أهداف هذه التنظيمات داخل أهداف للتنظيم الرسمي بما يحقق التوازن والاستقرار في المنظمة وبما لا يؤثر على الأهداف المعلنة لهذه المنظمة.

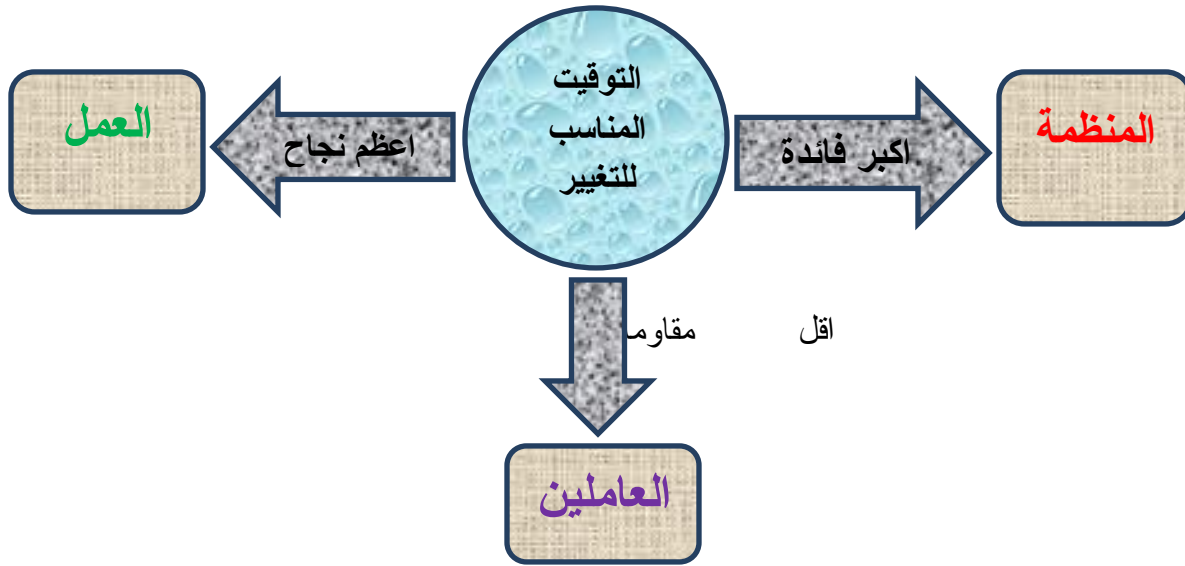
د : التوقيت المناسب للتغيير

بعدما يكون هناك استقرار بأن التغيير للوضع المستهدف هو الأفضل تظهر مشكلة على السطح وهي التوقيت المناسب لإدخال التغيير لأن هذا التوقيت يساهم في تحقيق أكبر لاقتصاديات العمل والتغيير ، قبول أفضل من جهة العاملين ، قبول أفضل من جهة ظروف العمل ، تقليل حدة المقاومة للتغيير ، المساهمة في إنجاز عملية التغيير.

وعلى ذلك فإن على المدير المسئول عن إدخال التغيير ضرورة الانتظار للوقت المناسب لإدخال التغيير، فهل يكون (ديسلر، 2009: 100):

1. عند أول عقبة تواجه الوضع القائم.
2. عند ذروة المشكلات الناشئة عن الوضع القائم.
3. عند منتصف المشكلات.
4. عند رغبة العاملين في التغيير.
5. رغبة الإدارة في التغيير.

هذه الأسلحة المرتبطة بالتوقيت المناسب لإدخال التغيير تعتبر مشكلة في حد ذاتها لتحقيق التوازن بين هذه الأطراف المتعارضة.. ويمكن إظهار ذلك في الشكل (2) التالي :



شكل (2)

المصدر: سعيد، مسلم علاوي، والغالي، ظاهر محسن، " السياسات الإدارية المفهوم والصياغة " ، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 2002.

ومن الأدوات والأساليب المستخدمة في تنمية مهارات وقدرات العاملين لمواجهة التغيير (ديسلر، 2009: 105):

- 1- أسلوب التدريب.
- 2- أسلوب التعلم.
- 3- أسلوب المحاكاة.
- 4- أسلوب تمثيل الأدوار.

ثانياً : التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في ضوء التغيير

التحديات تشتمل على جوانب عديدة وهي مشاكل غالباً ماتعيق تقدم المدراء او الاشخاص في اعمالهم وان المدير الجيد لا بد ان يتمتع بالخبرة والمعرفة وان يكون متكيف مع التحديات ومعالجتها , والتحديات التي سنبينها هي في جانب التغيير للعمل والتي تكون معضلة امام مدير الموارد البشرية , والاتي بيان لتلك التحديات وكيفية حلها :

ا : **التحديات الثقافية** : "هي مجموعة من الافتراضات (المعتقدات المتعلقة بكل بلد والكيفية التي يتم التعامل معها) الهامة التي يتقاسمها افراد مجتمع معين", (Noe,2010:631). وان الثقافة تعتبر واحده من اهم التحديات التي يواجه مدير الموارد البشرية وذلك من خلال تعارض ثقافة المنظمة او افراده مع العالمين الجدد والاتي توضيح لذلك :

- **ثقافة المنظمة** : هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير، التي يتبناها أفراد المنظمة ويشتركون في تطبيقها والسير على نهجها، وقد تكون الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة عقداً غير مكتوب، يتم الشعور به ويشترك كل فرد في تكوينه ويتم تعليمه للأفراد الجدد في المنظمة.
- **ثقافة العاملين** : هي مجموعة من الافكار والقيم والمعتقدات التي يتبناها شخص ما (ثقافة دينية , اخلاقية , علمية..) , تتباين الثقافات الإنسانية تبايناً واسعاً في الأرض بل ويصل الاختلاف إلى أبعد حد بفعل عوامل إقليمية وجغرافية ودينية وطبقية. هناك تباين كبير بين مجتمعات وثقافات العرب، وبين مجتمعات أخرى تتمتع بثقافات متحضرة بفعل التعليم مثل مجتمعات اوربية ، ثم هناك مجتمعات أكثر تعليماً وتقنية و تحضراً مثل الولايات المتحدة وكندا واستراليا واليابان.

وبذلك يرى (desslar,658:2011) ان الاختلافات الثقافية الواضحة بين الدول تؤدي إلى وجود اختلافات مماثلة في إدارة الموارد البشرية بين فروع الشركة العاملة بالخارج ، فمثلاً خطط الحوافز في اليابان مازالت تركز على حوافز العمل الجماعية ، بينما في الغرب مازال التركيز على نظم الحوافز الفردية بشكل كبير , هذا وتشير نتائج الدراسة التي أجريت على 330 مديراً يعملون في هونك كونك والصين وأمريكا إلى أن المدراء الأميركيين يركزون فقط على الأداء الوظيفي ، بينما يركز الصينيون على تحقيق التوافق البيئي ، أما مديري هونك كونك فيقعون موقعاً وسطاً بين الطرفين ، الأمريكي والصيني.

وضمن اطار الثقافة فان اللغة تعتبر عائقا امام مدير الموارد البشرية وقد اوضح (Goodall & other,2007:9) ان اختلاف اللغة كان عائقا امام مدير الموارد البشرية في الصين وظهر ذلك من خلال المجتمعات مع العاملين والتوجهات لهم ، و يرى الباحثين عند حصول استقطاب او دمج للشركات ستكون هناك مفارقات بين ثقافة المنظمة وثقافة اولئك المستقطبين وهذا بحد ذاته يشكل تحديا امام مدير الموارد

البشرية . ولمعالجه هذه المشكلة يمكن للمدير ان يستخدم برنامج التدريب متعدد الثقافات وذلك بغية تاقلم الشخص مع المنظمة ومع افرادها وفروعها , وكذلك توفير دورات لتعليم اللغة:

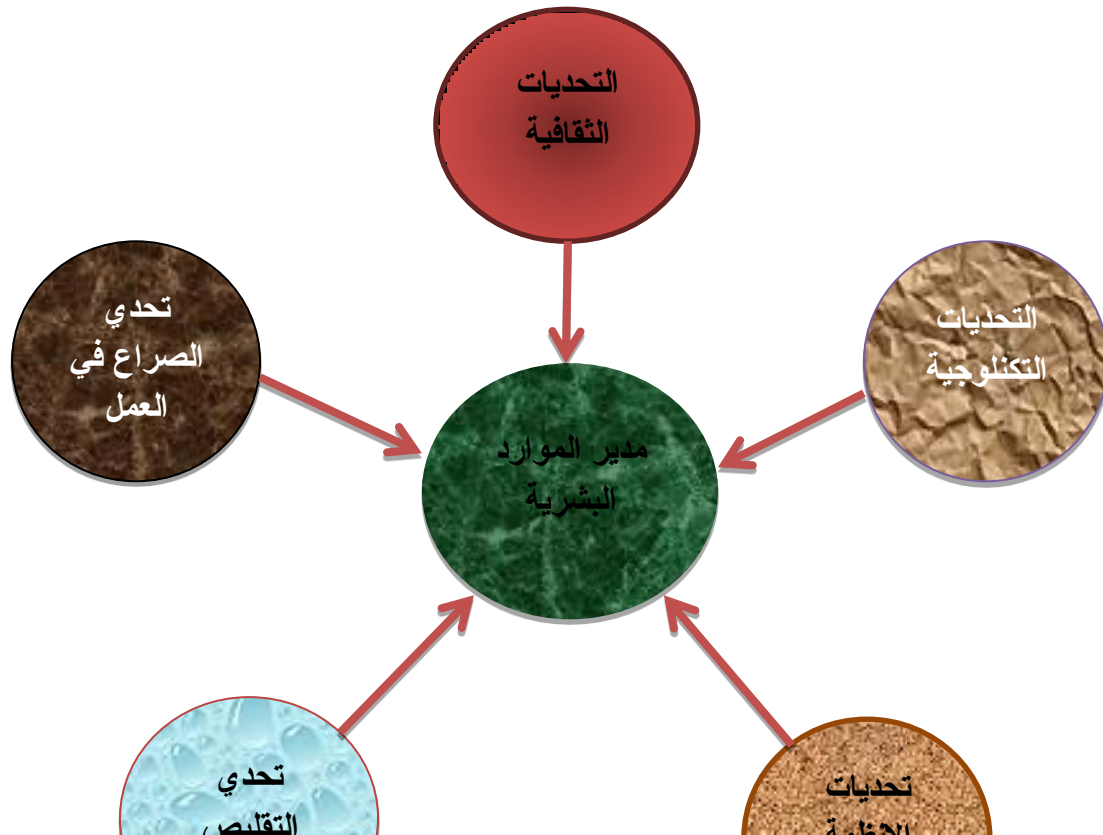
❖ برنامج التدريب متعدد الثقافات : هو برنامج لتدريب وتطوير العاملين لفهم الاختلافات الثقافية من خلال قيام بعض الشركات بارسال عامليها الى مواقع دولية مختلفة ومتعددة وذلك بغية تعلم العاملين عادات وثقافات مختلفة من اجل التاقلم عند دمجمهم او ارسالهم للعمل باماكن او شركات مختلفة (Noe,2010: 34).

❖ اللغة : ان اللغة هي مشكلة يواجهها المدراء مع عامليهم الجدد او بالعكس, ومن اجل تقليل عوائق اللغة يتم اعداد وتهيئة برامج ودورات تدريبية لتعليم اللغة ان تطلب الامر لذلك (في حال كون العاملين من بلدان اخرى او المدراء من بلدان اخرى), وذلك لتسهيل العمل وزرع روح التفاهم والاستيعاب للارشادات والتعليمات داخل الشركة.

ويرى الباحثين ايضا ان هذه البرامج من شأنها ان تحقق درجة عالية من الكفاءة وذلك من خلال التوافق بين ثقافة الشخص والمنظمة ونلاحظ أهمية التوافق :

1. تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.
2. زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.
3. يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات، ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم.
4. زيادة فعالية البرامج التدريبية.
5. تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها يؤدي إلى تفكك المنظمة وانهارها.
6. زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.
7. تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات.
8. زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء.
9. المساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

ولتوضيح التحديات التي نناقشها في هذا المبحث تم جدولتها في الشكل رقم (3) التالي :



شكل (3) انواع التحديات

المصدر: اعداد الباحثين

2 : التكنولوجيا وظهور عامل المعرفة : منذ فترة التسعينات فان التحول يحدث فيما يتعلق بالميزة التنافسية مع التاكيد على نشر المعرفة والقدرات المعقدة داخل الشركة (Sara,2009:14). والتحديات الناتجة من التكنولوجيا هي من خلال الاختلاف بين البلدان او الشركات او الافراد مثلا اندماج شركة ماليزية واخرى يابانية هنا الاختلاف قد يظهر من خلال المعرفة التكنولوجية التي يمتلكها عمال الشركة اليابانية بالمقابل مع الشركة الماليزية هنا سيواجه مدير الموارد البشرية اختلاف بين عمال المعرفة من خلال امتلاكهم خبرات تكنولوجية متباينة مع الشركة الام (الشركة الماليزية). وكذلك ظهور التجارة الالكترونية، والادوات التقنية التي من شأنها ان يتم الاستغناء عن اعداد كبيرة من العاملين. عمال المعرفة "هم العمال الذين يمتلكون وسائل انتاج الفكري للمنتج او الخدمة" (Noe,2010 :16). بالاضافة الى ذلك فان عمال المعرفة يساهمون بالمعرفة الخاصة التي قد لا يعرفها العاملين ولا حتى المدراء لذا يعتمد عليهم المدراء في تقاسم المعلومات. ولغرض الانتفاع من عمال المعرفة فان ذلك يتكلم من المدير ان يركز على تطوير وتخويل عمال المعرفة "التخويل" هو منح العاملين السلطة في اتخاذ القرارات المرتبطة بكل نواحي تطوير المنتج او الخدمة.

اما بخصوص تحدي العاملين الاقل معرفة فيتم مواجهته من خلال :

- انشاء منظمة تعلم التي تمكن العاملين من اكتساب ومشاركة المعرفة بشكل مستمر
- منحهم التجارب لزيادة معرفتهم.
- منحهم الموارد المالية والزمنية
- واخر حل تلجا اليه الشركة هو الاستغناء عن اولئك العاملين لظهور التكنولوجيا، ولا بد ان يكون الاستغناء مرضي للطرفين مثلا اعطاء العامل المستبعد بعض الاسهم او اعطائه ضمانات عائلية.

3: الانظمة الاقتصادية : تؤثر الاختلافات الاقتصادية بين الدول في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ففي المكسيك تبلغ تكلفة ساعة العمل للعمالة الانتاجية 1,51 دولار ، وفي تايبوان 5,82 دولار ، وانجلترا 13,17 دولاراً ، وأمريكا 17,20 دولار وأخيراً في المانيا 31,88 دولار . وبالإضافة إلى التكاليف السابقة فهناك نوعية أخرى من التكاليف يجب أخذها في الاعتبار وهو اختلاف عدد ساعات العمل السنوية من دولة لأخرى ، ففي البرتغال يبلغ إجمالي عدد ساعات العمل السنوية حوالي 1980 ساعة في حين تصل في المانيا إلى 1648 ساعة (desslar,660:2011). وكذلك فان الاختلافات الاقتصادية من شأنها ان تؤثر على العاملين الذين تم استقطابهم من بلدان مختلفة او الذين تم استقطابهم عن طريق الدمج (والذين هم اصلا من ثقافات اخرى حيث الانظمة الاقتصادية تتاثر ايضا بثقافة البلد) بين الشركات فهذا سيؤدي الى مشاكل

تواجه اصحاب العمل اومدير الموارد البشرية فعلى مدير الموارد البشرية تحقيق العدالة لاولئك العاملين .
واوضح (Noe,2010:640) بان المشاكل في الانظمة الاقتصادية تتفاوت بين الدول حسب سياسة كل دولة
فالنظم الاقتصادية الاشتراكية توفر القليل من الحوافز وترتكز على مجانية التعليم, وبعكسها النظم الاقتصادية
الراسمالية تركز على فرص ضئيلة للتطور وتوفر حوافز عالية للافراد.

ويرى الباحثين ان الشركات التي تفتح فروع لها او ترسل مدرائها او عاملها عليها ان:

- تعرف ماهي شروط النظم الاقتصادية للمقابل.
- اجراء مقارنة بين الانظمة الحالية والانظمة للشركة المقابلة (في الدولة الاخرى) قبل اجراء الدمج
او الاستقطاب او النقل.
- تحديد اي نظام يلائمها مثلا الانظمة الاشتراكية تفرض ضرائب على التعويضات وهذا يؤثر بشكل
مباشر على الادارة, والنظم الراسمالية فهي عكس ذلك حيث تكافئ الافراد نظرا لجهودهم المبذولة.

4 : التقليل : ان التقليل هو "عملية تخفيض العرض من العاملين" (Jutta,2010:56) هو القضاء
المخططة لأعداد كبيرة من الموظفين تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية التنظيمية. ووضح
(Noe,2010:184) عدد من الاسباب الرئيسية التي تستخدمها المنظمات في التقليل والاثار السلبية له من
خلال التالي :

❖ هناك أربعة أسباب رئيسية أن المنظمات تعمل في التقليل :

- تخفيض التكلفة من خلال تقليل العمل .
- إغلاق المصانع القديمة أو إدخال التغير التكنولوجي لتقليل الحاجة للعاملين.
- انخفاض الاندماجات والاكتمالات على ضرورة البيروقراطيات الكبيرة.
- لأسباب اقتصادية حيث انتقلت عدد كبير من الشركات لمناطق اخرى. على الرغم من أن هيئة
المحلفين لا تزال لدينا حول ما إذا كانت هذه الجهود قد أدت إلى تقليل حجم الفعالية التنظيمية
المعززة ، بعض التقارير الأولية تشير إلى ان النتائج لم تتحقق التوقعات.

❖ على الرغم من ان التقليل له تأثير مباشر على التكاليف ، والكثير من الأدلة تشير إلى ذلك لآكن ايضا له
آثار سلبية على فاعلية المنظمات في الامد الطويل وانخفاض أرباحها الأسباب ما يلي :

- فعلى الرغم من وفورات في التكاليف الأولية نقطة إيجابية على المدى القصير، يمكن للتأثيرات الطويلة
الأجل ان تدار بشكل غير صحيح وبذلك تكون سلبية.

- وفي قطاع الخدمات تأثيرات التقليل يزداد حجمها.

- عندما يؤثر التقليل فهذا يعني انها غير مكتملة الجهود بالتغيرات التي تطرأ على طبيعة دورهم في
العمل، يمكن أن تعاني من ضعف الأداء أيضا.

- يؤدي التقليل الى ضعف دافع العاملين نحو الاحسن لان هذا قد اثر على مستويات ادائهم من خلال استبعاد
اصدقائهم في العمل الامر الذي ادى الى تدهور ادائهم.

وبذلك يرى الباحثين ان التقليل يؤدي الى ضعف دافع العاملين نحو الاحسن , والى انعدام الثقة للعاملين مع
المنظمة وادارتها نظرا لاستبعاد زملائهم مما يؤدي الى الاحباط في العمل , وكذلك يؤدي التقليل الى
استبعاد كفاءات لايمكن تعويضها . ولمعاجة ذلك فعلى المدير :

- ان يعمل على اعداد برامج حول كيفية التقليل ومن سوف يستبعد.
- ارضاء المستبعدين مثلا اعطائهم اسهم او مكافآت .
- مراجعة المستبعدين كل فترة ,لربما يتطلب الامر ارجاعهم.

5 : الصراع في العمل : عند تغيير العمل لربما يحدث صراع داخل الشركة ولربما يكون على الوظيفة او يكون ناتج عن كراهيه او صراعات من اجل المناقسة هذا بدوره غالبا مايقود الى عنف في العمل بين العاملين فكيف سيواجه مدير الموارد البشرية هذا العنف؟

وللاجابة على هكذا سؤال يرى (desslar,637:2011) بانه يجب :

خفض أحداث العنف في مكان العمل: هناك خطوات عديدة وهامة يجب أن تتخذ لخفض معدل العنف في مكان العمل , ويمكن توضيحها من خلال :

- ❖ توفير مقاييس الأمن عالية المستوى: إنها أول خط دفاعي لصاحب العمل ضد العنف في مكان العمل وسواء كان العنف صادراً من الزملاء أو العملاء أو الغرباء.
- ❖ تحسين عملية انتقاء الموظفين: وهو ثاني خط دفاعي لأصحاب الأعمال . وهذه الجزئية تشكل على الأقل إشرافاً دقيقاً على عملية ما قبل التوظيف . قم بالحصول على بيان مفصل بالوظيفة وتاريخ المتقدم الوظيفي والخلفية التعليمية والأشخاص المرجعيين . كما سيتضمن هذا مقابلة شخصية واختبار شخصي ومراجعة وتصنيف للمعلومات المقدمة.
- ❖ التدريب لمواجهة العنف في مكان العمل: يجب استكمال الأمن المدعم بالتدريب على العنف في موقع العمل . وهناك شركات عديدة تقدم برامج تدريب تليفزيونية توضح ما هو العنف في مكان العمل وتحدد أسبابه وعلاقاته وتقدم أفكاراً حول كيفية منعه وما الذي يجب فعله عند وقوعه . ويمكن تدريب المشرفين أيضاً على تحديد حلول تنهى أحداث العنف بالشكل المطلوب وتشمل (desslar,637:2011) :

- الأفعال البدنية : وقد يحاول الموظفون المضطربون تخويف غيرهم والدخول لأماكن لا ينتمون إليها أو يشهرون السلاح في أماكن العمل لاختبار ردود الأفعال .
- التهديدات الشفوية: فغالبا ما يتحدث الأفراد عما قد يمكنهم فعله تجاه العاملين الآخرين.
- الاحباط : معظم الحالات لا تتضمن فردا مزعورا ؛ فقد تتضمن الأحداث المتوقعة شخصاً أو موظفاً لديه شعور بالاحباط من عمليات الترقية مثلا .
- الهاجس : قد يحمل أحد الموظفين حقدا أو ضغينة ضد زميل له أو ضد المشرف وبعض الحالات تنشأ من الاهتمام الرومانسي .

ماذا يجب على مدير الموارد البشرية ان يفعل عندما يواجه موظف غاضب و مندفع ؟ الاتي بعض المقترحات (desslar,638:2011):

- كن على اتصال معه بالأعين .
- توف عما تفعله واعطه جل اهتمامك .
- تكلم بصوت هادئ ووفر بيئة هادئة مسترخية .
- كن صريحا وأميناً .
- دع الشخص يتحدث .
- اسأل عن أمثلة معينة عما يجعل الشخص قلقا .
- كن حذرا عند تحديد المشكلة .

- اطرح أسئلة غير محددة النهايات واستكشف كل جوانب القضية .

المبحث الثالث : الجانب العملي

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البحث واختبار الفرضية الرئيسية لهذا البحث وكما يأتي :-

اولا : مستوى اجابة العينة المبحوثة عن متغير التغيير

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة	المتغيرات
1.24	3.81	اعادة تقسيم الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات التنظيمية المختلفة .	التغيير التنظيمي
0.97	3.75	اعادة التوصيف الوظيفي في المنظمة ؟	
1.13	3.53	انشاء وحدات وفرق العمل جديدة في المنظمة ؟	
1.11	3.69	الاجمالي	
1.21	3.56	ادخال تحسينات تكنولوجيا جديدة الى المنظمة ؟	التغيير التكنولوجي
1.27	3.61	اتمته العديد من العمليات الخاصة بالمنظمة ؟	
1.21	3.44	استبدال الحاسوب بدلا من الافراد في اتمام العديد من العمليات ؟	
1.22	3.54	الاجمالي	
1.06	3.89	الاعتماد على العمال المؤقتين في اتمام العديد من عمليات المنظمة ؟	تغير الموارد البشرية
1.29	3.61	اعتماد سياسة التقليل للتخلص من العديد من الادبي العاملة ؟	
0.99	3.67	تشجيع العمل كجماعات بدلا من افراد ؟	
1.12	3.72	الاجمالي	

1. التغيير التنظيمي : يبين الجدول (1) بان الوسط الحسابي لاجمال التغيير التنظيمي قد بلغ (3.69) وبانحراف معياري (1.11) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي ، اما على ضعيف الفقرات فقد كانت الفقرة (1) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.81) وبانحراف معياري (1.24) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (3) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.13) وهي كلها اعلى من الوسط الافتراضي وهد النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على اهمية التغيير التنظيمي في المنظمة .

2. التغيير التكنولوجي : يبين الجدول (1) بان الوسط الحسابي لاجمال التغيير التكنولوجي قد بلغ (3.54) وبانحراف معياري (1.22) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي ، اما على ضعيف الفقرات فقد كانت الفقرة (5) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.61) وبانحراف معياري (1.27) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (6) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.21) وهي كلها اعلى من الوسط

الافتراضي وهد النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على اهمية التغيير التكنولوجي في المنظمة .

3. تغيير الموارد البشرية : نلاحظ من خلال الجدول (1) بان الوسط الحسابي لاجمال التغيير للموارد البشرية قد بلغ (3.72) وبانحراف معياري (1.12) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي ، اما على ضعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (7) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.86) وبانحراف معياري (1.06) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (8) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.26) وهي كلها اعلى من الوسط الافتراضي وهد النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على اهمية التغيير المواد البشرية في المنظمة .

ثانيا : مستوى اجابة العينة المبحوثة عن متغير التحديات

المتغيرات	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحديات التنظيمية	هناك تهديد على ارباح المنظمة وقدرتها على البقاء في العمل ؟	4.06	1.07
	هناك تهديدات على الموقع التنافسي للمنظمة في السوق ؟	2.97	1.23
	حدوث تعارض بين اهداف الادارة العيا واهداف المستويات الادنى؟	3.78	0.76
التحديات موارد البشرية	الاجمالي	3.60	1.13
	حدوث صراعات بين الافراد العاملين في المنظمة ؟	3.33	1.45
	هناك مقاومة كبيرة لاستخدام التكنولوجيا في العمل ؟	3.56	1.16
	حدوث صراعات في الافراد العاملين وبين رؤسائهم ؟	3.42	1.25
	الاجمالي	3.44	1.28

1. التحديات التنظيمية : نلاحظ من خلال الجدول (2) بان الوسط الحسابي لاجمال التحديات التنظيمية قد بلغ (3.60) وبانحراف معياري (1.13) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي ، اما على ضعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (10) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.06) وبانحراف معياري (1.07) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (11) اذ بلغ الوسط الحسابي (2.97) وبانحراف معياري (1.23) ، وهد النتائج تؤكد بان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على وجود مجموعة متنوعة من التحديات التنظيمية التي من الممكن ان تواجه المنظمة عند حدوث التغييرات المتنوعة في المنظمة .

2. التحديات للموارد البشرية : نلاحظ من خلال الجدول (2) بان الوسط الحسابي لاجمال التحديات التنظيمية قد بلغ (3.44) وبانحراف معياري (1.28) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي ، اما على ضعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (14) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.56) وبانحراف معياري (1.16) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (14) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.33) وبانحراف معياري (1.16)

(1.47) وهي كلها اعلى من الوسط الافتراضي وهذا النتائج تؤكد بان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على وجود مجموعة متنوعة من التحديات المرتبطة بالموارد البشرية التي من الممكن ان تواجه المنظمة عند حدوث التغييرات المتنوعة في المنظمة .

ثالثا : تحليل علاقة الارتباط بين التحديات و التغيير

يظهر الجدول (3) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين التحديات والتغيير :-

جدول (3) قيم الارتباط لمعامل (spearman) بين التحديات والتغيير

بشرية	تنظيمية	التحديات	التغييرات
		**0.576	**0.693
**0.647	**0.874	تكنولوجي	
**0.632	**0.488	بشري	

الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.000

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بان معظم علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الفرعية كانت علاقة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية في نفس الوقت حيث كانت اقوى علاقة ارتباط بين التغيير التكنولوجي و بين التحديات التنظيمية اذ بلغت قيمة الارتباط ($8*0.874$) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.000) اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين التغييرات البشرية وبين التحديات التنظيمية ايضا اذ بلغت قيمة الارتباط ($8*0.488$) وهي ايضا ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.000) ، وتؤكد هذه النتائج بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغييرات التي تحدث في المنظمة وبين التحديات التي يوجها المدراء وتؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للبحث وتعطي مبرر لعدم رفضها في الوقت نفسه.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

1. هناك حاجة ماسة إلى التغيير في أساليب العمل وأدواته في جميع أنواع المنظمات ومستوياتها حتى يمكنها مواكبة التطور السريع الذي يجتاح العالم اليوم، ولا شك أن التغيير في أساليب العمل وأدواته يحتم ضرورة التغيير في سلوك الأفراد في تلك المنظمات وضرورة تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتطوير أفكارهم وإمكانياتهم الذاتية حتى يمكنهم التكيف مع ظروف العمل الجديدة مما يتطلب في كثير من الأحيان تنمية وتطوير جدارات ومواهب الموارد البشرية في المنظمة وتغيير اتجاهاتهم و أفكارهم باتجاه التطور والتحسين المستمر.
2. ان الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير هي كثيرة فبعض المديرين لا يعلمون عن التغيير إلا القليل ولا يهتمون بهذا التغيير إلا إذا مسّ هذا التغيير جانب من جوانب التنظيم، ولكن المدير الحكيم هو الذي يبحث عن التغييرات المتوقعة والتي يمكن أن تحدث نتيجة الصراعات المختلفة ومن الأسباب التي تناولناها هي: التغييرات الإدارية، البيئة، التغيير التدريجي في قيم المجتمع، التقدم الفني، التغييرات التنظيمية .
3. نلاحظ ان التغيير يسفر عن عدة مزايا منها: التغيير يُمكن من مجارة المستحدثات التكنولوجية , التغيير يُمكن من نجاح خطط زيادة الإنتاجية , التغيير يُمكن من مجارة التغيرات البيئية والتي لو تخلفت المنظمات عن مجاراتها سوف يتم طردها من بيئة الأعمال , والتغيير يُعتبر وسيلة مساعدة على الإبداع والابتكار.
4. أنواع التغيير تنقسم الى نوعين من حيث الشمول والتخصص وتشمل (عملية شاملة , عملية تخصصية) وأنواع التغيير من حيث جوهر التغيير (التغيير التكنولوجي , التغيير (التطوير) التنظيمي , والتغيير الوظيفي) .
5. بعدما يكون هناك استقرار بأن التغيير للوضع المستهدف هو الأفضل تظهر مشكلة على السطح وهي التوقيت المناسب لإدخال التغيير لأن هذا التوقيت يساهم في (تحقيق أكبر لاقتصاديات العمل والتغيير , قبول أفضل من جهة العاملين , قبول أفضل من جهة ظروف العمل , تقليل حدة المقاومة للتغيير , والمساهمة في إنجاح عملية التغيير).
6. وفي ضوء التغيير تظهر عدة تحديات تواجه المدير بصفة خاصة والذي يكون هو محرك زمام الشركة فالتغيير لايشتمل على مميزات فقط بل يشتمل تحديات التي ولا بد ان يكون المدير كفوء في مواجهتها ومن التحديات (التحديات الثقافية , التحدي التكنولوجي , الانظمة الاقتصادية , التقليل والصراع في العمل).

التوصيات

1. إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems MIS) مهمتها متابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الهامة للمدراء في الوقت المناسب كي يتمكنوا من إدارة منظماتهم على أفضل وجه.

2. من خلال استنتاجنا ان التغيير لا يتم عبثا فلا بد من تحديد الوقت المناسب لإدخال التغيير , وعلى ذلك فإن على المدير المسؤول عن إدخال التغيير ضرورة الانتظار للوقت المناسب لإدخال التغيير، فهل يكون عند أول عقبة تواجه الوضع القائم , عند ذروة المشكلات الناشئة عن الوضع القائم , عند منتصف المشكلات , عند رغبة العاملين في التغيير , او رغبة الإدارة في التغيير وذلك بغية تحقيق منافع للجهة التي عملت التغيير (منظمة او شركة او ...).
3. عند احداث التغيير قد تظهر تحديات تواجه مدير الموارد البشرية فالمطلوب من هذا المدير تشخيص ما هو التحدي ودراسة الحلول له والمدير الناجح عليه ان يكون مرن وحساس وقوي وذكي لمعالجة التحديات التي ذكرناها.
4. من الحلول التي اوضحناها استخدام برامج (برامج التدريب المتعدد الثقافات ودورات تعليم اللغة) في جانب التحديات الثقافية.
5. استخدام طرق او وسائل فيما يخص التحدي التكنولوجي منها (انشاء منظمة تعلم , منح العاملين الاقل معرفة التجارب لزيادة معرفتهم , ومنحهم الموارد المالية والزمنية , او الاستغناء عن اولئك العاملين الفائضين).
6. وفي جانب التحديات التي تظهر من خلال الانظمة الاقتصادية هناك بعض الحلول لها منها (معرفة ماهي شروط النظم الاقتصادية للمقابل , اجراء مقارنة بين الانظمة الحالية والانظمة للشركة , تحديد اي نظام يلائمها مثلا هل نظام اشتراكي ام رأسمالي يلائمها وتعديل الممارسات في ضوءها).
7. اعداد برامج حول كيفية التقليل ومن سوف يستبعد , او ارضاء المستبعدين مثلا اعطائهم اسهم او مكافآت , و مراجعة المستبعدين كل فترة , لربما يتطلب الامر ارجاعهم. كل هذا فيما يخص تحدي التقليل الذي يتبعه مدير الموارد البشرية.
8. واخيرا فيما يخص جانب الصراع في العمل فعلى مدير الموارد البشرية ان (يوفر مقاييس الأمن تكون عالية المستوى للحفاض على امن وسلامة العاملين , تحسين عملية انتقاء الموظفين بحيث لا تتم اعتبارا وانما تتم على معايير موضوعة سابقا , او التدريب لمواجهة العنف في مكان العمل.

المصادر

- 1- ديسلر، جاري، " إدارة الموارد البشرية "، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
- 2- سعيد، مسلم علاوي، والغالبي، طاهر محسن، " السياسات الإدارية المفهوم والصياغة "، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 2002.
- 3- Decenzo D. & Robbins S., (1999) "Human Resources Management", 6 /e ؛ New York, John Wiley & Sons.

- 4- French W., (1993)" Human Resources Management", 3 / e ' Boston, Houghton Mifflin.
- 5- Hall L. & Torrington. (1998)"Human Resource Management", 4/e, London, Prentice Hall Europe.
- 6- Mabey C, Saluman G & Story J., (2000)"Human Resource Management: A Strategic Introduction" ,2/ e, Great Britain, Blackwell Publishing, Ltd.
- 7- Noe R. A, Hollenbeck J. R., Gerhard B & Patrick M. R., (1994)"Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage", Illinois: Richard D. Irwin.
- 8- Dessler ,Gary,(2011) "Human Resources Management" ,twelfth edition, Prentice Hall, New jersey .
- 9- Noe ,r ,H ,John, G ,barhart , and M ,Patrick (2010),"Human Resource Management", fifth edition, McGraw-Hill Irwin.
- 10- Sarah,Gilmore ,and Steve, Williams (2009),"Human Resource Management", first published, New York.
- 11- Jutta, Rump (2010),"Human Resource management" <http://web.fhludwigshafen.depdf>
- 12- Goodall , K., Li, N. and Warner, M (2007),"Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management", Research Support Manager, Judge Business School.
- 13- www.aofp.ca,(2010) "under Workforce Development".