ما المقصود بالبيئة الخارجية لمنظمة الأعمال، وما معنى المنظمة الملتزمة بخدمة الزبون، والملتزمة بالجودة، وثقافة المنظمة، ومحتواها، وكيف يمكن إدارة التنوع في منظمات الأعمال

January 9, 2024 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 7920

المقدمة:

إن منظمات الأعمال لا تعمل في فراغ وإنما تعتبر أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها الكثير من العناصر التي يمكن أن تشكل مؤثرات توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر. لذا فإن معرفة هذه البيئة ومكوناتها وطبيعة تفاعلاتها يصبح أمر ضروريًا لنجاح إدارة المنظمة خصوصًا في عالم اليوم الذي تتسارع فيه التطورات التكنولوجية والمعرفية. إن هناك بعدين أساسيين هما: فهم الزبائن والمستهلكين ومعرفة ما يريدون وما يرفضون، وهذه المعرفة الدقيقة تعني ضمان ولائهم وبالتالي الاحتفاظ بالحصة السوقية للمنظمة. والبعد الآخر هو قدرة المنظمة على الإنتاج بجودة عالية بما يضمن سمعة حسنة وبالتالي الاحتفاظ بالزبائن وإمكانية الحصول على زبائن جدد. إن الاستجابة للمؤثرات البيئة الخارجية تحددها قدرة المنظمة

وإمكاناتها ومكونات بيئتها الداخلية والتي تلعب فيها ثقافة المنظمة دورًا مهمًا باعتبارها ترتبط بالعاملين والإدارة. وإذا كانت البيئة الداخلية تتمثل بالثقافة والهيكل والموارد المتاحة فإننا سنركز في هذا الفصل على الثقافة التنظيمية وعرض مفهوم موارد المنظمة تاركين هيكل المنظمة للفصول اللاحقة.

أولًا: البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

External & Internal Environment

* بيئة المنظمة Organization Environment

تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه البيئة الخارجية External Environment والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية Internal Environment. فالبيئة الخارجية تعني كل ما موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر. أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المنظمة.

* البيئة الخارجية External Environment

تتبادل المنظمة التأثير وتستمد وجودها وتطورها وقوتها من مجموعة المتغيرات والأبعاد التي تحيط بها وتمثل مكونات لهذه البيئة الخارجية. ولكون البيئة الخارجية مفهوما واسعا فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع هذه المكونات الكثيرة وذلك لوضعها في تصنيفين استنادا إلى التأثير المباشر وغير المباشر لهذه المكونات وبذلك فإننا نتكلم عن البيئة الخارجية العامة General Environment والبيئة الخاصة Specific Environment.

> ** البيئة الخارجية External Environment كل ما موجود خارج حدود المنظمة وله تأثير مباشر أو غير مباشر عليها.*
>
> *البيئة الداخلية Internal Environment كل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المنظمة.*

- البيئة الخارجية العامة General Environment

وتسمى أيضًا بيئة التعامل غير المباشر أو البيئة المجتمعية أو البيئة الواسعة أو غيرها من المسميات. وتشير إلى مجمل المكونات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والثقافية وما يرتبط بها من متغيرات يكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات على منظمات الأعمال.

1- القوى الاقتصادية Economic forces

الاقتصادية المحيطة بالمنظمة مثل الوضع الاقتصادي العام والتضخم ومستويات الدخل وأسعار الفائدة والناتج المحلي الإجمالي ومستوى البطالة ومتوسط دخل الفرد وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية.

2- القوى الاجتماعية الثقافية Socio-Cultural forces: وتشتمل هذه على عناصر مثل الأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يجب مراعاتها والاتجاهات التربوية والتعليمية والمؤسسات الاجتماعية باختلاف أنواعها والمؤشرات الديموغرافية السكانية.

> ** البيئة الخارجية العامة General Environment هي مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة والتي تمثل*

المجتمع العام للمنظمة وتسمى بيئة التعامل غير المباشر.

** القوى الاقتصادية Economic Forces المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة ومدى صحة وحيوية النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظله المنظمة.*

** القوى الاجتماعية والثقافية Socio-Cultural Forces الأعراف والعادات والتقاليد والخصائص السكانية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.*

3- القوى القانونية والسياسية Political- Legal Forces: وتمثل التشريعات والقوانين التي تسنها الحكومة وأسلوب الحكم والفلسفة التي يستند إليها نظام الحكم.

4- القوى التكنولوجية Technological Forces: والمقصود بها تطور وميسورية الحصول على التكنولوجيا كما يشمل أيضًا التطور العلمي والمعرفي والبنية التحتية العلمية في المجتمع.

5- ظروف البيئة الطبيعية Natural Conditions: تتضمن ما يتعلق بمكونات البيئة الطبيعية من أرض وماء وهواء وكذلك السياسات البيئية والقوانين المرتبطة بها والجمعيات المتخصصة بحماية البيئة ورعايتها.

6- البعد الدولي International Dimension: ويقصد به المدى الذي تتأثر به منظمة الأعمال من قبل المنظمات الموجودة في دول أخرى أو بقوانين وتشريعات تلك الدول.

- البيئة الخاصة (بيئة المهمة) Specific (Task) Environment

وتسمى أيضًا بيئة التعامل المباشر وتتمثل بمتغيرات وأبعاد ومجموعات محددة تؤثر على منظمة الأعمال بشكر مباشر. ولكون تأثير البيئة الخارجية العامة غير مباشرة وغير محدد بوضوح فغالبًا ما تركز منظمة الأعمال انتباهها على متغيرات البيئة الخاصة أو البيئة المباشرة. وتشمل هذه البيئة المنافسون والزبائن والمجهزون والمشرعون (في ما يتعلق بالمنظمة وعملها) وكذلك التحالفات الاستراتيجية مع الآخرين. إن هذه البيئة معقدة وتتغير بسرعة لذلك يتطلب الأمر من إدارة المنظمة متابعتها من خلال البيانات والمعلومات وتحديث هذه البيانات والمعلومات باستمرار. ويشير البعض إلى عناصر بيئة المنظمة الخاصة باسم أصحاب المصالح (الخارجيون) Stakeholders باعتبارهم أكثر ارتباطا وتأثيرًا في منظمة الأعمال.

** القوى القانونية والسياسية Political-Leal Forces التشريعات الحكومية والقوانين وأسلوب الحكم وفلسفة في الدولة التي تعمل فيها المنظمة.*

** القوى التكنولوجية Technological Forces الطرق العلمية والفنية التي يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات بموجبها.*

** الظروف الطبيعية Natural Conditions ما يتعلق بالتربة والماء والهواء والسياسات البيئية.*

** البعد الدولي International Dimension مدى تأثر المنظمة بمنظمات وقوانين دول أخرى.*

** البيئة الخاصة (بيئة المهمة) Specific (Task) Environment مجموعة المتغيرات والأبعاد ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة.*

٦- المنافسون Competitors: جميع المنظمات التي تنافس منظمة معينة بشأن الحصول على الموارد أو الزبائن، مثال ذلك أن الجامعات الخاصة تتنافس في ما بينها في الحصول على الموارد مثل الأساتذة المتخصصين وكذلك على الزبائن الذين هم الطلاب.

** المنافسون Competitors منظمات تنافس بعضها على الموارد والزبائن*

2- الزبائن Customers: وهم من يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة فالمطاعم زبائنها في الغالب أفراد يدفعون من أجل الحصول على وجبات الطعام، وفي حالات أخرى قد يكون الزبائن منظمات أخرى. لذا لابد من معرفة الزبائن وشرائحهم ورغباتهم وسلوكهم في الشراء.

** الزبائن Customers أفراد ومنظمات تدفع للحصول على السلع والخدمات التي تنتجها منظمة ما.*

3- المجهزون Suppliers: مجمل المنظمات التي تزود منظمة ما بالموارد التي تحتاجها مثل المواد الأولية والأيدي العاملة والمعلومات والأموال. فالمصارف ومكاتب استقدام اليد العاملة ووكلاء استيراد بعض المواد الأولية وبعض الجهات المتخصصة بجمع وتحليل المعلومات كل هؤلاء هم مجهزون.

** المجهزون Suppliers منظمة أو فرد يقوم بتجهيز مواد أولية أو معلومات أو أموال أو قوة عاملة إلى منظمة ما.*

4- المشرعون Regulators: جميع عناصر البيئة الخاصة الذين لديهم قوة التشريع وإصدار القوانين والرقابة التي تؤثر في سياسات المنظمة وممارساتها. وفي الدولة عادة ما يوجد نوعان من المشرعين: الأول هو الدوائر الحكومية Regulatory Agencies وهي وحدات تنشئها الحكومة لغرض حماية الجمهور أو المنظمات من ممارسات بعض المنظمات وذلك عن طريق سن قوانين وإصدار ضوابط عمل. أما الثاني فهو ما يسمى مجاميع المصالح Interests Groups وهي عبارة عن تكتلات من مختلف الشرائح للضغط على المنظمات في سبيل حماية أعضاء هذه التكتلات من التصرفات والممارسات التي تقوم بها هذه المنظمات، مثال ذلك المنظمة الوطنية لحماية حقوق المرأة أو جمعيات حماية المتقاعدين.

** المشرعون Regulators وحدات تنظيمية لها قوة إصدار القوانين والتشريعات أو الرقابة على أعمال المنظمة.*

5- الشريك الاستراتيجي Strategic Partner: منظمتان أو أكثر تعمل مع بعض في مشاريع مشتركة وهذه الشركة الاستراتيجية توفر للشركة خبرة في مجالات معينة أو تسمح لها الدخول إلى أسواق ومجالات عمل جديدة بسرعة أكبر.

** الشريك الاستراتيجي Strategic Partner منظمات تعمل مع بعضها في مشاريع مشتركة أو لديها علاقات من نوع آخر.*

* البيئة الداخلية Internal Environment

أن بيئة المنظمة الداخلية تتمثل بالظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة، وبعبارة أخرى

يمكن القول أنها تشتمل على المالكين ومجلس الإدارة والعاملين والبيئة المادية للعمل مثل التجهيزات والمكائن والمباني وغيرها، كذلك تعتبر ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من مكونات البيئة الداخلية.

> ** البيئة الداخلية Internal Environment هي الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة.*

1- المالكون Owners

هم الأفراد أو الكيانات الذين لهم الملكة القانونية للأعمال أو المنظمات، حيث يمكن أن تكون ملكية فردية Individual كأن تكون أعمال صغيرة أو عائلية أو قد تكون مساهمة في شركة، وقد تكون الملكية جماعية مثل شركات التضامن أو التوصية أو الشركات المساهمة الكبيرة. يشكل المالكون عنصرا مهما في البيئة الداخلية للمنظمة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المنظمة وتطورها ونموها.

> ** المالكون Owners أفراد أو كيانات لهم حق الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات.*

2- مجلس الإدارة Board of Directors

ينتخب مجلس الإدارة من قبل المساهمين Stockholders للإشراف على الإدارة العامة (العليا) General Management للمنظمة ومراقبة عملها والحفاظ على مصلحة المساهمين. وقد يكون تأثير مجلس الإدارة قويًّا في رسم اتجاه ومسار المنظمة وعملها ويتدخل كثيرًا في عمل الإدارة أو قد يكون دورًا لا يتعدى المصادقة على ما تعرضه عليه الإدارة العليا من قرارات.

> ** مجلس الإدارة Board of Directors مجلس حاكم للمنظمة يشرف على عمل الإدارة العليا وينتخب من قبل المساهمين.*

3- العاملون Employees

عنصر أساسي ومهم في بيئة المنظمة الداخلية حيث يعتمد عليهم أداء المنظمة بشكل كبير. يشتمل هذا المصطلح على كافة الأفراد الذين يعملون في المنظمة سواء كانوا فنيين أو موظفين إداريين أو عاملين غير ماهرين. ويمكن أن يكونوا على الملاك الدائم Permanent أو بعقود مؤقتة Temporaryحيث هناك نزعة أو ميل للاعتماد أكثر فأكثر على العاملين المؤقتين في منظمات الأعمال لأن الأمر يعتبر أكثر مرونة لقد أثرت تكنولوجيا المعلومات بالذات على المسميات الوظيفية والمهارات المطلوبة من العاملين واستحدثت الكثير من الوظائف التي لم تكن معروفة سابقًا. وتولي الشركات الكبرى عناية خاصة بالعاملين وتهيئة مكان العمل لهم، فهذه شركة Sun Microsystems الأمريكية مثلًا، استحدثت وظيفة مدير فاعلية مكان العمل Workplace Effectiveness Manager محتواها الأساسي ينصب على التأكد من أن مكان العمل مناسب جدًّا للعاملين بحيث يستطيعون تقديم أفضل ما يمكن على مستوى تحقيق الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.

> ** العاملون Employees جميع الأفراد الذين يمارسون عملًا فنيا أو إداريا أو غيره من المنظمة.*

4- البيئة المادية Physical Work Environment

تتمثل هذه العناصر بمختلف ممتلكات المنظمة المادية مثل التجهيزات والمكائن والمباني والمعدات والمكاتب وغيرها.

> ** البيئة المادية Physical Work Environment ممتلكات المنظمة المادية من تجهيزات ومكائن ومباني وغيرها.*

* العلاقة بين المنظمة وبيئتها

Relationship Between the Organization and Its Environment

تستطيع المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدًا، أن تحصل على ميزات تنافسية Competitive Advantages أفضل من غيرها خاصة إذا ما تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. ونقصد بالميزة التنافسية هنا التفوق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات محورية Core Competencies تتجسد بمنتجات وأسعار وخدمة مستهلكين وكفاءة بالإنتاج تعطي للمنظمة قدرة للتفوق والتميز في السوق.

ولكي تكون الميزة التنافسية مستدامة يفترض أن تبني على معرفة ضمنية ولا يستطيع المنافسون الآخرون تقليدها بسهولة وتتمكن المنظمة من الاستفادة منها لأطول فترة ممكنة. إن هذا الأمر يتطلب معرفة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المنظمة من ناحيتي تعقد البيئة Complexity والتغير البيئي Change. فدرجة التعقد البيئي تتمثل بعد مكونات البيئة وإمكانية تجزئتها فالبيئة البسيطة تكون عادة بعناصر قليلة وبتجزئة بسيطة في حين أن البيئة المعقدة عادة ما تكون بمكونات كثيرة وتجزئة عالية. أما درجة التغير فتعني مدى استقرار أو حركية هذه البيئة. ومن خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة يتشكل مستوى عدم التأكد Uncertainty والذي يمثل أكبر تحدي أمام إدارة منظمات الأعمال ومتخذي القرار فيها. ونستطيع أن توضح هذا الأمر من خلال الشكل التالي:

> ** الميزة التنافسية Competitive Advantage وجود قدرات محورية أساسية تسمح للمنظمة بالتفوق والتميز على المنافسين الآخرين.*
> ** التعقد البيئي Complexity كثرة مكونات وعناصر البيئة وإمكانية تجزئة عالية.*
> ** التغير البيئي Chang استقرار أو حركية في مكونات وعناصر البيئة.*
> ** عدم التأكد Uncertainty نقص المعلومات حول البيئة الذي ينتج عن التغير والتعقد البيئي.*

ثانيًا: المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن

Customers - Driven Organization

بعد الزبائن في عالم اليوم قوة جبارة تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على ولائهم. إن العامل الرئيسي في قوة الزبائن اليوم هو حريتهم الكاملة في الاختيار والميسورية العالية للسلع والخدمات الناتجة عن كثرة المنافسين وقدراتهم الكبيرة على توفير أنواع متعددة وكثيرة من المنتجات السلعية أو الخدمية. إن معرفة الشرائح المختلفة من الزبائن أصبحت بحد ذاتها عملًا قائمًا حيث نجد أن الكثير من محركات

البحث والمواقع المتخصصة على الإنترنت تقوم بإعداد قوائم الزبائن لكثير من الشركات مع كافة التفاصيل المتعلقة بأحوالهم الشخصية وسلوكياتهم في الشراء. وتجدر الإشارة إلى أن منظمات الأعمال تنظر إلى الزبائن بمنظور مختلف عن السابق فهي تميز بين نوعين من الزبائن: الزبون الخارجي External والزبون الداخلي Internal. فالأول قد يكون فردًا أو شركة تستهلك مباشرة السلعة أو الخدمة أو تكون وسيطا لمستهلك نهائي. أما الثاني، أي الزبون الداخلي فهو موجود داخل المنظمة وهو تعبير مجازي عن الأفراد والمجموعات العاملة في المنظمة والذين يعتمدون في عملهم على بعضهم حيث تنتج السلعة أو تقدم الخدمة بعمليات متتابعة يكون فيها كل عامل زبونا (مستلما) للعامل الآخر لذا يجب أن تكون العملية السابقة منجزة بأعلى المواصفات وتقدم للعامل التالي بأحسن صورة. وهكذا فإن مفهوم خدمة الزبون Customer Service تبدأ أولًا داخل المنظمة، والشكل التالي يوضح هذه الفكرة.

* ماذا يريد الزبائن؟ what Customers Need

إن اعتبار الزبائن من أهم المستفيدين أو أصحاب المصالح فإن ذلك يجعلهم يوضعون في مقدمة الجهات التي وجدت المنظمة من أجل خدمتها. واليوم يضع الزبائن منظمات الأعمال أمام اختيار ليس بالسهل من خلال العديد من المطالب والرغبات التي لا يمكن تحقيقها إذا لم تكن المنظمة متفهمة لطبيعة زبائنها وأساليب تلبية مثل هذه المتطلبات. ولكن غالبًا ما يركز الزبائن على ثلاث مطالب أساسية في السلعة أو الخدمة وهي: الجودة العالية والسعر المعقول والتسليم في الوقت المحدد. أن أي منظمة لا تستطيع الوفاء بهذه المتطلبات ستعاني من تبعات ذلك في السوق حيث تفقد ميزاتها التنافسية لصالح غيرها. على الشركات التأكد من منتجاتها عند إدخالها للسوق فوجود عيوب وإن كانت قليلة قد يفقد المستهلكين ثقتهم بالشركة وبالتالي فإن من الصعب بناء الثقة مرة أخرى وإن السمعة Reputation التي تبني بصعوبة كبيرة قد تفقد بسهولة وكذلك الزبائن، لذا ترى كبريات الشركات في عالم اليوم تعطي الزبون الحق دائمًا.

* إدارة العلاقات مع الزبائن Customer Relationship Management

أشارت العديد من الدراسات والبحوث في الولايات المتحدة الأمريكية على الخصوص إلى أن خدمة الزبون ونوعية المنتج تأتي في المرتبتين الأولى والثانية من حيث نجاح الأعمال وتحقيق أهدافها كذلك أشارت هذه الدراسات إلى أنهما السببان الأول والثاني في فشل الكثير من الأعمال وتخلي الزبائن عن منتجات هذه المنظمات.

إن إدارة الزبائن السليمة وتنمية العلاقة معهم هي التي توسع من قاعدة ولائهم وجعلهم يتحدثون إلى الآخرين عن السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة وبالتالي جلب زبائن جدد. كما أن مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن تستند اليوم إلى مبدأ بناء علاقة وطيدة من خلال مستوى عالي من خدمة الزبائن معتمدة على آخر ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات التي تتجسد باتصالات مكثفة ومستمرة حول خصائصهم ورغباتهم واحتياجاتهم. وهنا تبرز أهمية بناء قواعد المعلومات الخاصة بالزبائن في الفنادق والمصارف وغيرها حيث تقدم الخدمة التي يريدها الزبون بناءً على البيانات المتوفرة لدى إدارة علاقات الزبائن في الفندق أو المصرف دون الحاجة إلى طرح المزيد من الأسئلة والاستفسار عن بيانات أخرى.

> ** إدارة العلاقات مع الزبائن (Customer Relationship Management (CRM إدارة وتكثيف العلاقات مع الزبائن وبناء قواعد معلومات لزيادة فاعلية الخدمة المقدمة لهم.*

كذلك تحتاج منظمة الأعمال إدارة العلاقات مع المجهزين Suppliers من خلال ما يسمى إدارة سلسلة التوريد Supply Chain Management والتي تشمل الإدارة الاستراتيجية لكل العمليات المتعلقة بالموردين بما فيها استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين عمليات الشراء والتصنيع والنقل والتوزيع.

> ** إدارة سلسلة التوريد Supply chain Management إدارة العمليات الخاصة بالموردين واستخدام تكنولوجيا لمعلومات لتحسين عمليات الشراء والتصنيع والنقل والتوزيع.*

ثالثًا: المنظمة الملتزمة بالجودة Quality-Driven Organization

إن تحقيق ميزات تنافسية وأداء عالي يرتبط اليوم إلى حد كبير بالاهتمام بالجودة Quality حيث يرغب المستهلكون بسلع وخدمات ذات نوعية عالية, كما أن النوعية تعتبر هدفًا لمجمل العمليات المرتبطة بالأداء المنظمي في الصناعة والخدمات على حد سواء. ولم تكتف الشركاء بالضبط الداخلي للجودة بل لجأت إلى اعتماد شهادات خارجية من جهات متخصصة أهمها منظمة التقييس العالمية (ISO) International Standardization Organization والتي مقرها سويسرا, حيث تمثل اعترافا بجودة السلع أو الخدمات ويشار لها مثلا بـ ISO 9000 أو ISO 14000. إن التركيز من قبل المنتجين للسلع والخدمات على الجودة يأتي لكونها العنصر الرئيسي الذي يعتمده الزبون في المقارنة مع المنتجات الأخرى.

* إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

يشير هذا المفهوم إلى تكريس المنظمة لكافة جهودها ومواردها للوصول إلى مستوى عالي من جودة الأداء وخدمة المستهلك ليس بما يحقق الرضا له بل بتقديم أكثر مما يتوقع وبما يحقق تحسينا مستمرًا في نوعية المنتجات. إن أهم مظاهر الجودة الشاملة هو التزام الإدارة العليا بدعم هذا البرنامج وضمان مشاركة جميع العاملين في تحقيق أهدافه وأن تكون الجودة من مسئولية جميع العاملين وليس قسم متخصص بالرقابة على الجودة، كذلك يجب تعزيز مفهوم الوقاية Prevention أي توقي العيب قبل حدوثه. ويعتبر Phillip Crosby من أشهر الباحثين في هذا المجال والذي أشار إلى أربعة مسلمات أساسية تعد كمتطلبات لإدارة ورقابة الجودة الشاملة وهي:

- الجودة تعني مطابقة للمواصفات Conformance to Standards
- الجودة تتحقق من خلال الوقاية وليس العلاج للعيوب. Defects Prevention. Not Defects Correction
- الجودة كمعيار للأداء تعني خلو العمل من الخطأ والعيوب Defect-free Work
- الجودة توفر الأموال Quality Saves Money

> ** شهادة الآيزو ISO Certifications اعتراف من قبل منظمة التقيس العالمية بمطابقة مواصفات السلعة والخدمة المنتجة للمعايير الدولية.*
>
> ** إدارة الجودة الشاملة Total Quality management إدارة المنظمة بالتزام تام ومستمر للارتقاء بمستوى جودة المنتجات وتحقيق تحسين مستمر فيها للوصول إلى أكثر من رضا الزبون.*
>
> ** التصحيح (العلاج) Correction اتخاذ إجراءات علاجية لإزالة الخطأ أو العيب بعد حدوثه.*

* الجودة والتحسين المستمر

Quality and Continuous Improvement

لقد كان لبعض العلماء في ميدان إدارة ورقابة الجودة إسهامات متميزة كان لها الأثر الأكبر في الارتقاء بجودة المنتجات اليابانية بالذات، حتى صارت اليابان مرادفة للجودة، ومن هؤلاء ادوارد ديمنغ Edward Deming الذي استدعى إلى اليابان لتوضيح أساليب ضبط الجودة وبالذات الإحصائية منها. وقد كرمت اليابان هذا العالم باستحداث جائزة ديمنغ Deming Prize للتميز والجودة. ويمكن تلخيص مبادئ ديمنغ للجودة والتي حث اليابانيين عليها كالآتي:

- احسب عدد العيوب أو الأخطاء.
- حلل هذه العيوب وانسبها إلى مصادرها.
- صحح هذه العيوب.
- وثق ما حصل للاستفادة منه في المستقبل.

كما صاغ ديمنغ أربعة عشر نقطة يؤكد فيها على الإبداع المستمر Constant Innovation واستخدام الأساليب الإحصائية والتكريس التام للتدريب في مجال أساسيات ضمان الجودة Quality Assurance. إن طلب التميز في مجال الجودة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالتحسين المستمر Continuous Improvement الذي يعني البحث الدائم عن أساليب جديدة ترتقي بمستوى الأداء الحالي. إن الأساس الذي يستند إليه مفهوم التحسين المستمر هو أن الزبون لن يرضى بشكل تام وبالتالي فإن هناك ما يتطلب تحسينه وهكذا يصبح التحسين المستمر أسلوب حياة متجددة. لقد طور اليابانيون فكرة اندماج العاملين مع فكرة التحسين المستمر من خلال استحداث مجاميع شهيرة عرفت بحلقات الجودة Quality Circles، والتي هي عبارة عن مجاميع صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام وبشكل دوري لمناقشة طرق تحسين الجودة للمنتجات من سلع أو خدمات وبهذا يمكن استثمار طاقات العاملين الذهنية إضافة إلى طاقاتهم العضلية، وبهذا تتحقق وفورات كبيرة مع تطوير لقابليات العاملين وزيادة تمكينهم ورفع معنوياتهم.

> ** حلقات الجودة Quality Circles مجاميع من العاملين تجتمع بشكل دوري ومنظم لمناقشة طرق تحسين الجودة للسلع والخدمات المنتجة.*

* الجودة والتكنولوجيا Quality and Technology

لقد ساعدت التكنولوجيا كثيرًا في الارتقاء بمستوى الجودة من خلال مساعدة العاملين في تحقيق تكامل العمليات مع تفضيلات الزبائن وإجراء تغييرات في المنتجات بسرعة وبكلفة واطئة. وقد ظهرت مصطلحات مثل الإنتاج الرشيق Lean Production الذي يعني استخدام التكنولوجيا لتحقيق انسيابية عالية في نظم الإنتاج تعتمد على مجاميع صغيرة من العاملين أما نظام الإنتاج المرن Flexible Manufacturing System فهو نظام إنتاج يستفيد من التكنولوجيا بشكل كبير للسماح بإجراء تغييرات سريعة وبكفاءة لإنتاج منتجات مختلفة أو إجراء تغييرات في المنتجات الموجودة حاليًا. كما ظهر بفضل التكنولوجيا مصطلح آخر وهو الإيصاء الواسع (الزبونة) Mass Custornization الذي يعني إنتاج منتجات بناء على الذوق الفردي للزبون لمنتجات كانت تنتج بشكل دفعات كبيرة. إن ما أشرنا إليه من أنماط جديدة يرتبط ارتباطا وثيقا بالجودة وحرص المنظمة على اقتناء التكنولوجيا المتطورة لتضمين هذه الجودة بمنتجاتها. ولعل مرحلة تصميم المنتج Product Design أصبحت سلاحا فعالا في المنافسة في ميدان الأعمال في عالم اليوم، حيث يسهل التصميم عملية التصنيع كما يعتبر

عامل جذب مهم للزبون.

رابعًا: ثقافة المنظمة Organizational Culture

تمثل ثقافة المنظمة جانب ذو أهمية كبيرة للأعمال في البيئة المعاصرة، وهي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي والمنظمي. ويتأثر بناء الثقافة التنظيمية عادة بثلاثة عناصر رئيسية:

1- بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة، فبعض المنظمات ذات البيئة المتحركة الديناميكية تصبح ثقافتها متفتحة وشفافة وسريعة التغير مثل منظمات الاتصالات أو المنظمات العاملة في مجال الحاسوب في حين تكون في منظمات تعمل في مجالات تقليدية أكثر استقرارًا وأقل عرضة للتغيير.

2- القادة الاستراتيجيون الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين.

3- الخبرة لدى القادة وممارستهم السابقة وكذلك التجارب التي مرت بها المنظمة سابقًا.

ويتحدث البعض عن الثقافة الشاملة Corporate Culture والتي تعني نفس إطار ثقافة المنظمة وتحوي عناصر كثيرة، فقد تكون قوية ومتماسكة بحيث تتميز بها المنظمة من غيرها أو قد تكون مجرد كونها ثقافة منظمية عادية.

> ** ثقافة المنظمة Organizational Culture هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها الأعضاء في المنظمة وتوجه سلوكهم.*

* أهمية ثقافة المنظمة

Organizational Culture Importance

تلعب الثقافة المنظمية دورًا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:

1- بناء إحساس بالتاريخ History: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيًا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

2- إيجاد شعور بالتوحد Oneness: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

3- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء Membership: وتتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارًا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4- زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

إن الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح والتعريف تتسم بالوضوح والتعريف المحدد ويتقاسم مفرداتها جميع أعضاء التنظيم وكذلك تشجع السلوك الإيجابي والمثابرة في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح العليا الرئيسية للمنظمة. وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات وعمل كما هو الحال في شركة هوندا Honda الذائعة الصيت حيث يطلق عليها The Honda Way وهذه تمثل مجموعة مبادئ تركز على الطموح Ambition واحترام الأفكار Respect Ideas والاتصالات المفتوحة Open Communication والمتعة في العمل Work Enjoyment والتناسق Hard Work.

** الثقافة التنظيمية القوية Strong Culture وهي الثقافة التنظيمية التي تتسم بالوضوح ويتقاسمها أعضاء التنظيم وتشجع السلوكيات الإيجابية.*

** أسلوب هوندا Way Honda ثقافة شركة هوندا التي تركز على الطموح واحترام الأفكار والاتصالات المفتوحة والعمل الجاد الممتع.*

* مستويات الثقافة التنظيمية Organizational Culture Levels

يمكن تحديد مستويين اثنين للثقافة التنظيمية يتمثل الأول بالثقافة المرئية Observable Culture وهذه تتجسد بما يمكن أن يرى أو يسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين والزبائن. بعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل وتنظيم المكاتب والعلاقات بين العاملين بعضهم بالبعض الآخر وأسلوب تعاملهم مع الزبائن ونوعية وطريقة اللبس والملابس.

كذلك يستطع الأعضاء الجدد في المنظمة اكتساب وتقاسم الثقافة التنظيمية من خلال العناصر التالية:

* القصص والحكايات Stories: التي يتم تناقلها بين أفراد المنظمة جيلًا بعد جيل والتي تحتوي على مواقف وأفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث يقتدي بها.

* الأبطال Heros: الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.

* الطقوس والشعائر Rites and Rituals: وهي مجمل الاحتفالات أو المناسبات التي تحييها المنظمة وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستذكار مناسبات الإنجاز المتميز.

* الرموز Symbols: استخدام لغة خاصة وتعبيرات وإشارات غير لفظية لبث وإيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة.

أما المستوى الثاني فيتمثل بما يسمى الثقافة الجوهرية Core Culture والتي نقصد بها القيم الجوهرية Core Values أو الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد وتساهم فعلًا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقًا. والثقافة المتأصلة القوية تمجد قيما جوهرية تدعو إلى الالتزام العالي حيث يتم تعظيم التميز بالأداء والإبداع والمسئولية الاجتماعية والنزاهة والاندماج بالعمل وخدمة الزبون والعمل ضمن فريق.

** الثقافة المرئية Observable Culture مجموعة العناصر المرئية أو المسموعة من قبل العاملين والزبائن والتي تتعزز من خلال القيم الجوهرية.*

** الثقافة الجوهرية Core Culture هي القيم الجوهرية أو الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد.*

* الإدارة الموجهة بالقيم Value-Based Management

لا يكفي أن تعلن المنظمة أنها تتمسك بالقيم والأخلاق في تعاملها من خلال رسالتها أو موقعها على الانترنت، بل يجب أن تمارس عمليًّا ويتم تقاسم هذه القيم ونشرها في جميع أرجاء المنظمة وأن تدعم بشكل حقيقي من قبل جميع المدراء وباختلاف مستوياتهم. وقد ظهر مصطلح الإدارة الموجهة بالقيم Value-

Based Management والذي يعني الإدارة التي تقوم بتطوير وبث وإيصال وسن وممارسة القيم ونشرها في المنظمة ولعل أهم مجالات هذا النمط هو التمسك بأخلاقيات الأعمال وتبني المسئولية الاجتماعية. إن جميع المدراء باختلاف مستوياتهم وجميع قادة فرق العمل في المنظمة يجب أن يمارسوا هذا النمط من الإدارة اتفق الفقهاء وإن كان هناك ثقافة منظمية فرعية لدى بعض فرق العمل بسبب طبيعة عملهم فإن الإدارة الموجهة يجب أن يمتد تأثيرها لهم وأن هذا التأثير يمكن التأكد من وجوده من خلال فحص الآتي:

* وثوق الصلة Relevance: يجب أن تكون القيم الجوهرية وثيقة الصلة وداعمة للأهداف الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

* النزاهة Integrity: يجب أن توفر القيمة الجوهرية دعائم أخلاقية واضحة ومستمرة لكل الأعمال والتصرفات في المنظمة.

* المثابرة Pervasiveness: إن القيم الجوهرية يجب أن تكون مفهومة من قبل جميع أعضاء المنظمة.

* القوة Strength: يجب أن تكون القيم الجوهرية مقبولة من قبل جميع أعضاء المنظمة.

* الإدارة الموجهة بالقيم Value-Based Management

الإدارة التي تقوم بتطوير وبث وإيصال وسن القيم ونشرها في أرجاء المنظمة.

وقبل أن ننهي هذه الفقرة، لابد من الإشارة إلى أهمية القادة الإداريين في تعزيز القيم الجوهرية في المنظمة. لقد ظهر مصطلح آخر يتعلق بالقائد الرمزي Symbolic Leader الذي يعني القائد الإداري الذي يكثر من الاستخدام الجيد للرموز في الإدارة بحيث يرسخ ويبني ثقافة تنظيمية قوية معززة باستمرار. إن هؤلاء القادة يتكلمون ويمارسون العمل بلغة المنظمة الرمزية حيث قصص ومواقف الأبطال من المؤسسين وغيرهم من العاملين حاضرة في حديثهم توجيهاتهم للاستفادة منها وتوظيفها في توجيه سلوك الأفراد وتشكيل لغة مجازية رمزية تعزز العمل وتسند الولاء الوظيفي بحيث يشعر العاملون أنهم جزء أساسي من هذه المنظمة العريقة.

> ** القائد الرمزي Symbolic Leader القائد الإداري الذي يستخدم رموز المنظمة بفاعلية لبناء وترسيخ ثقافة منظمية قوية.*

وأخيرًا تجدر الإشارة إلى أن هناك وسيلة للتمييز أو قراءة الاختلافات الموجودة بين الثقافات التنظيمية في المنظمات المختلفة تختصر بالرموز (SCORE) والتي يعطي كل حرف منها دلالة مرتبطة بالإجابة على سؤال معين وكالآتي:

S	Structure	إلى أي مدى يكون هيكل المنظمة متماسكا أو رخوا؟
C	Change	هل أن القرارات موجهة لأحداث التغيير أو أنها أسيرة للواقع الراهن؟
O	Outcome	ما هي النتائج أو العوائد التي تقيم بشكل كبير؟

R	Risk Taking	ما هو المناخ السائد لتقبل المخاطرة والإبداع.
E	Empowerment	إلى أي مدى يتم نشر مبدأ التمكين واندماج العاملين في المنظمة؟
S	Style	ما هو الأسلوب التنافسي المعتمد داخليا وخارجيا؟

خامسًا: التنوع Diversity

عندما نتحدث عن ثقافة المنظمة لابد من الإشارة إلى التنوع بين أعضائها وعندما تبني المنظمات من قبل الأفراد فإن من الضروري المحافظة على نظرة مستقلة لكل من هؤلاء الأعضاء على حدة حيث أن واقع الحال في منظمات الأعمال اليوم يشير إلى أن مفتاح خلق ميزة تنافسية للمنظمة يستند مباشرة إلى احترام تنوع أعضائها والسماح لكل منهم بأن يستخدم قابلياته ومهاراته إلى أقصى الحدود. والتنوع Diversity هو مصطلح يدل على الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة من حيث العمر أو الجنس أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها. يرتبط التنوع بشكل مباشر بثقافة المنظمة خاصة وأن الأفراد العاملين يرغبون بأن يكونوا محترمين ومندمجين في العمل والمنظمة بدون تمييز وإذا ما كان هناك تمييز وإقصاء فإن هذا الأمر يرتبط بثقافة منظمية غير سليمة. إن التنوع مصدر مهم لنجاح الأعمال خاصة وأنه يؤطر ويمزج المهارات والمعارف لعدد كبير من الناس المتمايزين في قدراتهم وقابلياتهم وبالتالي يعطي هذا المزيج المنظمة قدرة في التعامل مع التعقيد وعدم التأكد في بيئة الأعمال في القرن الحالي.

> ** التنوع Diversity الاختلافات الموجودة بين أعضاء المنظمة من حيث خصائص عديدة مثل العمر والجنس والدين والعرق والانتماء السياسي والمناطقي وغيرها.*

* التنوع الثقافي في منظمات الأعمال
Organizational Multiculturalism

يفترض في ثقافة منظمات الأعمال أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الفروقات الموجودة بين المتقدمين للعمل وفي حدود احتياجاتها طالما كان لهؤلاء الأفراد القدرة على الأداء المتميز في الوظائف التي يشغلونها، لأن منظمات الأعمال وجدت أساسا لتحقيق أهداف أهمها الربح وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص. وإذا كانت المنظمات بهذا الشكل فإنها تحقق مبدأ التنوع الثقافي Multiculturalism والذي يعني قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل. وهكذا فإن المنظمة التي تحترم التنوع الثقافي تجد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المنظمة ذات الثقافات المتعددة Multicultural Organization حيث تمتزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الأداء. كما أن هذا التعدد في الثقافات يمكن أن ينعكس بمزايا إيجابية نلخصها في الآتي:

** التنوع الثقافي Multiculturalism قدرة المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في القوة العاملة.*

** المنظمة ذات الثقافات المتعددة. Multicultural Organization هي المنظمة التي تمتزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار واحترام التنوع لتعطي نتائج متميزة في الأداء.*

- التعددية Pluralism

في إطارها يساهم الجميع سواء كانوا أكثرية أم أقلية بوضع السياسات وتحديد القيم الرئيسية في العمل.

- تكامل هيكلي Structural Integration

تكون الأقليات ممثلة في كل الوظائف وبمختلف المستويات الإدارية ويتحملون جميع المسئوليات الوظيفية.

- تكامل شبكي غير رسمي Informal Network Integra

دعم من قبل مجاميع غير رسمية للمسار الوظيفي لأعضاء الأقليات في المنظمة.

- غياب الحكم المسبق والتمييز

Absence of Prejudice and Discrimination

توجيه أنشطة التدريب وفرق العمل باتجاه إزالة الفروقات والتحيز المرتبط بخصائص لا علاقة لها بالأداء والإنجاز.

- أقل ما يمكن من النزاعات بين المجاميع

Minimum Intergroup Conflict

إن وجود التنوع لا يؤدي إلى نزاعات هدامة بين مجاميع العمل أو بين الأقلية والأكثرية في المنظمة.

* الثقافات الفرعية في المنظمة

Organizational Subcultures

تشتمل منظمات الأعمال على مزيج من الثقافات الفرعية التي تمثل ثقافات لمجاميع من الناس ولديهم قيم ومعتقدات متشابهة قائمة على أساس تقاسم مسئوليات العمل والخصائص الفردية. وإذا كانت التعددية الثقافية تعتبر خاصية للمنظمات الحديثة فإنها تشير أيضًا إلى احترام الثقافات الفرعية الناشئة في المنظمات. وقد يظهر لدى بعض المجاميع ميل إلى العنصرية (الاثنية) Ethnocentrism والتي تشير إلى وجود اعتقادات لبعض أعضاء أو مجموعات من ثقافة فرعية بكونهم متفوقين عرقيا على غيرهم من بقية الأعراق. وقد لا تكون هذه السمة ملازمة للأكثرية بل إن بعض الأقليات يكون لديها مثل هذا الشعور. وفي منظمة الأعمال فإن الثقافات الفرعية تقوم على أساس الاهتمام المهني مثل المحامين أو الأطباء أو المهندسين وغيرهم أو قد تكون مرتبطة بالوظيفة فنرى مثلًا من يصفون أنفسهم بأنهم رجال التسويق أو المالية أو رجال التصنيع أو غيرهم. إن كلا النوعين المشار إليهما قد يتولد لديهما الشعور بالتفوق والأفضلية على غيرهم وبأنهم الأكثر أهمية للمنظمة. وفي العصر الحديث وبسبب العولمة والانفتاح الكبير على العالم غالبًا ما نجد في منظمات الأعمال مجموعات تمثل أكثرية أو أقلية وفق اعتبارات معينة، فالأكثرية Majority Group هي المجموعة التي تستحوذ على العدد الأكبر من المواقع الوظيفية التي تتحكم بصنع القرار وتسيطر على الموارد والمعلومات ولها القدرة على الاستفادة القصوى من نظام المكافآت والحوافز. أما الأقلية Minority Group فتشير إلى المجموعة التي تحظى بعدد قليل من المواقع الوظيفية والحقوق الأخرى والامتيازات ذات التأثير.

** الثقافة المنظمية الفرعية Organizational Sub-Cultures الثقافة السائدة بين مجموعة من الأعضاء في المنظمة الذين لديهم قيم وعادات متشابهة ويتقاسمون خصائص ومسئوليات محددة.*
** العنصرية Ethnocentrism اعتقاد لدى أعضاء أو مجموعة أو ثقافة فرعية بكونهم متفوقين على الآخرين عرقيا.*
** الأكثرية Majority Group هي المجموعة التي تسيطر على المواقع الوظيفية الرئيسية والموارد والمعلومات وأنظمة المكافآت والحوافز.*
** الأقلية Minority Group يقصد بها المجموعة التي لها مواقع وظيفية قليلة كما أن حقوقها وامتيازاتها منخفضة وقليلة التأثير قياسًا بالأكثرية.*

* التحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة

إن التنوع بطبيعته هو تجسيد لوجود الاختلافات والفوارق بين الأفراد والمجموعات والثقافات، لذا فإن منظمات الأعمال تواجه صعوبات للتعامل معه واستثماره لأداء أفضل فغالبًا ما تظهر تحديات عديدة أمام المنظمة تستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية استجابة لهذه التحديات وتقليلا لآثارها السلبية وأهم هذه التحديات:

- التمييز Discrimination: الذي قد يكون بسبب الجنس أو المعتقد أو القومية أو الدين أو المذهب أو أي فارق آخر. ويتجسد التمييز في المنظمة بأشكال عديدة منها التمييز بالأجور والرواتب Pay Discrimination أو التمييز الوظيفي Job Discrimination.
- الحكم المسبق Prejudice: هو إصدار أحكام مسبقة على أفراد أو مجموعات أو سلوك أو قضية معينة، وفي أغلب الأحيان يكون هذا الحكم سلبيًّا.
- السقف الزجاجي Glass Ceiling: هو حاجز غير مرئي يحد من تقدر المسار الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمات الأعمال ويمنعهم من الوصول إلى المناصب العليا الإدارية ويحرم المنظمة من الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم التي تكون متميزة في أحيان كثيرة.
- الجدران الزجاجية Glass Walls: وهي حواجز غير مرئية أفقية على عكس السقوف الزجاجية التي تكون رأسية، والمقصود هنا أن هناك منع للأشخاص من الأقليات أو النساء من الاستفادة من المزايا المتاحة في نفس الموقع الوظيفي والتي يستفيد منها الآخرون بسبب التمييز على أسس مختلفة.

** التمييز Discrimination التفرقة بين العاملين بناء على جنسهم أو دينهم أو معتقدهم أو غير ذلك.*
** الحكم المسبق Prejudice إصدار الأحكام المسبقة على قضية معينة أو سلوك أو أفراد أو مجموعات وغالبًا ما يكون حكم سلبي.*
السقف الزجاجي Glass Ceiling حاجز غير مرئي يمنع النساء أو الأقليات من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.
** الجدران الزجاجية Glass Walls حواجز غير مرئية تمنع الأقليات أو النساء من الاستفادة من الامتيازات المتاحة في نفس الموقع الوظيفي.*

- حكم ضمن القوالب الجاهزة Stereotype

هو تقييم لأعضاء مجموعة معينة سواء كانت أقلية أو نساء أو ذوي احتياجات خاصة سواء بشكل سلبي أو إيجابي بناء على قناعات جاهزة مسبقًا ومبنية على أسس غير موضوعية مثل افتراض جدية اليابانيين في العمل بشكل مطلق أو إن بعض الشعوب ذكية بشكل مطلق أو أن عنصر أو عرق معين كسول بشكل مطلق.

> ** حكم ضمن القوالب الجاهزة Stereotype تقييم إيجابي أو سلبي لأعضاء مجموعة معينة أو لخصائصهم بشكل غير موضوعي بناء على قناعة مسبقة.*

- الفردانية Tokenism

تشير هذه الحالة إلى كون الفرد عضوا من مجموعة قليلة جدًّا داخل المنظمة بحيث يكون مهما جدًّا أو غير مهم على الإطلاق.

> *الفردانية Tokenism حالة كون الفرد من مجموعة صغيرة جدًّا في المنظمة بحيث يكون مهما جدًّا أو عكس ذلك.*

- الثقافة الثنائية Biculturalism

حالة تحصل عندما يتقمص أعضاء الأقلية خصائص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح وينشأ عنها ضغوط ثنائية الثقافية Bicultural Stress والتي يمكن تعريفها بأنها الضغوط النفسية الناجمة عن اضطرار الفرد لتقمص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح وما يرتبط بهذا التقمص من تعارض مع بعض قيم وعناصر ثقافته الأصلية.

> **الثقافة الثنائية Biculturalism تقمص أعضاء الأقلية لخصائص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح.*

- صراع الأدوار Role Conflict

يحصل هذا الأمر عندما يشغل الفرد موقعًا يقوم فيه بدورين متنافسين أو متناقضين كون هذين الدورين ينتميان لثقافتين مختلفتين.

- تضخيم الأدوار Role Overload

مطالبة الفرد بإنجازات أو أداء يفوق بكثير ما يقع ضمن مسئولياته أو محتوى وظيفته بسبب انتمائه إلى أقلية معينة، حيث يطالب ويتوقع منه أداء أعمال لا تطلب عادة من العاملين الآخرين المنتمين للثقافة المهيمنة أو ثقافة الأكثرية ويؤدي هذا إلى حصول ضغوط ثنائية الثقافة في كثير من الأحيان.

- التحرش الجنسي في مكان العمل Sexual Harassment

نوع خاص من التحديات الشائعة والمسكوت عنها حيث أنها تتضمن أي تجاوز أو تطاول لفظي أو سلوكي ذو طابع جنسي موجه بشكل خاص للموظفات أو العاملات في المنظمة. ويعد هذا النمط من التحديات في البيئة العربية شائعا ولكنه غالبًا ما يتكتم عليه بسبب الثقافة السائدة وطبيعة المجتمعات المحافظة حيث الخوف من الفضيحة وكون المجتمع ذو صفة ذكورية يتحامل على المرأة في أغلب الأحيان.

** صراع الأدوار Role Conflict حالة تحصل عندما يضطر الفرد لشغل موقع معين يتضمن دورين متنافسين أو متعارضين بسبب انتمائهما لثقافتين مختلفتين.*
** تضخيم الأدوار Role Overload مطالبة الفرد بإنجازات أو أداء يفوق بكثير ما يقع ضمن مسئولياته أو محتوى وظيفته لكونه منتميا إلى أقلية معينة.*

** التحرش الجنسي في مكان العمل Sexual Harassment التجاوز أي التطاول اللفظي أو السلوكي ذي الطابع الجنسي الذي يوجه بشكل خاص للنساء العاملات في المنظمة.*

* مراحل إدارة التنوع

Diversity Management and Stages

إن اهتمام منظمة الأعمال بقضايا تنوع قوة العمل يندرج وفق مستويات متعددة بدأت في فترات معينة بحالات من الرفض بقبول التنوع الكبير بل على العكس كان هناك توجهات لجعل المنظمات ذات ثقافة موحدة لا تتقبل الاختلاف أو الثقافات الفرعية. أما في عالم الأعمال اليوم فإن التنوع حالة إيجابية تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قدراتها التنافسية وبذلك أصبح هناك وعي عالي بإيجاد أساليب وطرق مختلفة لغرض تكامل ثقافات متعددة تنتهي مندمجة بثقافة موحدة للمنظمة.
إن إدارة التنوع تعني بناء ثقافة تنظيمية تسمح لجميع أعضاء التنظيم وبضمنهم النساء والأقليات في الوصول إلى أقصى استخدام ممكن لطاقاتهم وقابلياتهم. وبذلك فإن إدارات المنظمات يمكن أن تستخدم مداخل مختلفة للتعامل مع التنوع في المنظمة هدفها النهائي هو الاستفادة من الطاقات الذهنية والمهارات الفنية لجميع العاملين من خلال مناخ يستطيع فيه الجميع أن يعطي أفضل ما عنده.

** إدارة التنوع Diversity Management بناء ثقافة تنظيمية تسمح لجميع أعضاء التنظيم وبضمنهم النساء والأقليات بالوصول إلى أقصى استخدام ممكن لطاقاتهم وقابلياتهم.*

* استراتيجية تطوير الوعي بالتنوع Diversity Strategies

إن عملية تطوير الوعي بالتنوع والتكيف معه يمكن أن تنطلق بالاعتماد على العنصرين الرئيسين وهما الأفراد والمنظمة. ففي إطار الاستراتيجيات الفردية فإن قبول التنوع والتعدد الثقافي يتم وفق أربعة سلوكيات متسلسلة وكما يلي:
* الفهم Understanding: يعتبر الفهم سلوك أولي تجاه التنوع والتعدد الثقافي ويندرج في إطاره ممارسة المدراء أولًا لمبدأ تكافؤ الفرص وعدم التطرف أو التحيز وهي أمور ينص عليها القانون ولكن يجب أن تتولد القناعة بها عند هؤلاء المدراء ومن ثم ترجمتها في مكان العمل عن طريق الإيحاء للعاملين بفهم هذه الأمور ومعاملة الآخرين باحترام واعتراف بالاختلافات الثقافية.
* الصبر والمطاولة Empathy: تحمل الآخرين من الأقليات أو النساء وإشعارهم بأهميتهم في فرق العمل والتأكد من مشاعرهم على المدى البعيد ومدى تقبلهم لوظيفتهم ودورهم في موقعهم الوظيفي وعدم رد الفعل السريع والسلبي تجاه أخطائهم أو تصرفاتهم.
* التسامح Tolerance: إن حسن النية وعدم تحميل الأمور أو تصرفات الآخرين أكثر مما تحتمل وكذلك الثقة

المتبادلة هي أمر مهم وحيوي مرتبط بالتعدد الثقافي والتنوع، فالتسامح يجعل العمل أكثر سلاسة وكذلك يساعد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم مع تطوير قابلياتهم الإبداعية.

* الرغبة في الاتصال والحوار :Willingness to Communicate: عدم التحرج من مناقشة التنوع الثقافي والعرقي والديني وغيره من الآخرين لأن هذا يساعد على مزيد من الفهم المتبادل ويحل الكثير من الإشكالات ويزيل العديد من الأحكام المسبقة والظنون السيئة وسوء الفهم.

أما في إطار استراتيجيات المنظمة فإن منظمة الأعمال تستطيع أن تلعب دورًا مهما في إدارة التنوع وفهمه من خلال سياساتها وممارساتها التي يمكن أن نجملها في الآتي:

* السياسات policies: يمكن للمنظمة أن ترسم سياسات أو طريقًا واضحًا لإدارة التنوع والتعدد الثقافي من خلال سياساتها التنظيمية المعتمدة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في بناء علاقات الأفراد بعضهم بالبعض الآخر.

* الممارسات : Practices: إن إجراءات معينة يمكن أن تتخذها المنظمة بطريقة مرنة تساهم بفاعلية في فهم وإدارة التنوع وتعدد الثقافات وتجعل الأقليات أكثر انسجاما. فمثلًا، ساعات العمل المرنة واحترام خصوصية المرأة وإجازات الأمومة وحرية العبادة للأقليات الدينية واحترام المناسبات الخاصة والمساهمة في دعمها كذلك تسهيل أمور الموظفين أو العاملين الذين يدرسون مساءً، تجعل من الجميع داعمين للتنوع. كذلك السماح بتمثيل المرأة والأقليات أو المعوقين باللجان المهمة أو فرق العمل تساهم بخلق ثقافة متعددة.

- التدريب على التعدد الثقافي والتنوع

Multiculturalism and Diversity Training

يقصد هنا بالتدريب على التعدد الثقافي والتنوع هو تلك البرامج التدريبية الموجهة لجعل أعضاء المنظمة أكثر تقبلا للعمل في بيئة متعددة الثقافات ومتنوعة ويمكن أن يأخذ هذا النمط من التدريب أشكالا مختلفة مثل السماح للأفراد بالتعرف على الاختلافات والتشابه الموجود في ما بينهم والتدريب الخاص بمساعدة النساء والرجال على العمل مع بعض، أو تعليم العاملين الأجانب لغة البلد الذي يعملون فيه ومساعدتهم عن طريق كتيبات إرشادية مترجمة.

> ** التدريب على التنوع والتنوع الثقافي Multiculturalism and Diversity Training إعداد برامج تدريبية موجهة لجعل أعضاء المنظمة أكثر تقبلا للعمل في بيئة متعددة الثقافات.*

- ثقافة المنظمة Organizational Culture

إن ثقافة المنظمة التي يتقاسمها جميع الأفراد العاملين في المنظمة يجب أن تركز على القواسم المشتركة بين الثقافات الفرعية المتعددة وتقوم بإعطائها نوعًا من التكامل الذي يؤدي إلى التزام من قبل الجميع باحترام الاختلافات والتنوع مهما كان مصدره.

المرجع: العامري، صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الغالبي، (2011م)، (كتاب : الإدارة والأعمال)،

الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة