

فنيات التخطيط من أجل نجاح إدارة التغيير.

د. فريد بكيس

د. ايمان عرابجي

جامعة يحي فارس المدية

جامعة يحي فارس المدية

ملخص: يعد التغيير ضرورة اجتماعية من أجل مواكبة التغيرات الاجتماعية الداخلية منها والخارجية، ومواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية، ويتطلب ذلك وضع خطط مدروسة، وفق آفاق مستقبلية، تحاول تحقيق الأهداف. ومن أهم المجالات التي تتطلب حتمية التغيير والتطوير، هي المؤسسات الاقتصادية مهما كان طابعها الانتاجي، ويتطلب ذلك فنيات وتقنيات دقيقة ومعقولة وإدراك الجوانب الحقيقة التي يشملها التغيير والتطوير.

يشمل التغيير العناصر الأساسية في المؤسسة ويتعلق الأمر بالمدير والافراد العاملين في المؤسسة، و بالتالي يجب مراعاة هذه الثنائية في التغيير، حتى يتم بطريقة فعالة تسمح بتوصل الى أهداف التغيير داخل المنظمة، بالإضافة الى مراعات البيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة، ويعد عد التغيير والتطوير كميكانيزم لتحسين اوضاع المنظمة ومن خلال تطبيقه يجب استعمال تقنيات وخطط فعالة، تراعي التسلسل و تراعي التعامل معها، لأنها عملية معقدة تحتاج التركيز والامام بكل ما يحيط بالتغيير. ويتعرض التغيير الى مشاكل او معوقات تعلق بعناصر عملية التغيير وحاول في هذا المقال، التركيز على فنيات التخطيط من أجل نجاح ادارة التغيير وتذكير باهم الصعوبات والمعوقات.

الكلمات المفتاحية: فنيات، الخطط، ادارة التغيير، المدير، الافراد و الجماعات.
مقدمة:

تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والحفاظة على موقعها التنافسي وتطويره. ولعل من أهم مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحقق هذا الرهان لهذا النوع من المؤسسات جودة المنتجات التي تقدمها للزبون، وهذا ما يستلزم على المشرفين عليها تبني مداخل إدارية تكون محورها الجودة، إلا أن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بنتائج تحقق لهذا النوع من المؤسسات الموقع التنافسي المستهدف، لذلك لا بد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة خاصة

منها تلك المرتبطة بالجودة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على إستراتيجية للتغيير تنبني على أساليب حديثة على غرار إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مفهوم إدارة التغيير وبيان أهم مرتكزاتها:

ستظل إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات في منظمات الأعمال، باعتبار ما تتطلبه عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات للتمكن من التفاعل الإيجابي مع التغيرات المستمرة على مستوى بيئي العمل الداخلية والخارجية، عن طريق اغتنام الفرص والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية، وترشيد استغلال نقاط القوة، وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف. من خلال ما سبق سنحاول من خلال هذا المبحث مناقشة بعض المفاهيم التي نراها ضرورية لفهم أبعاد مفهوم إدارة التغيير.

1. مفهوم التغيير التنظيمي:

يعرف بيكارد التطوير والتغيير التنظيمي بأنه "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تدخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية".

ويعرفه فرنش بأنه " جهد و نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل " .

وفي تعريف آخر لهما " هو سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة الفرقية واستيعاب الحضارة التنظيمية

. وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المنظمة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها " .

(الوزي، 2007، ص 08)

ويعرفه جيسون بأنه " الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها " .

ويعرفه ألدرفر بأنه " يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فعالية بعده التنظيمي " .

ويعرفه آخرون بأنه "عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصداً وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها قادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة " .
ويلاحظ من هذه التعريفات أن التطوير التنظيمي عند أحدهم هو (تغيير) وعند الآخر (تحسين) وعند ثالث هو (تجديد) وعند رابع هو (تحديث).

كما يلاحظ أن هذه التعريفات تتفق على أن : " جوهر عملية التغيير والتطوير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل في منظمات العمل سواء كانت حكومية أو غير حكومية . وتكون أداة تنفيذ التغيير عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلتها باستمرار وفقاً للمتغيرات البيئية الاقتصادية منها أو الفنية أو التقنية . (العجمي، 2010، ص 19)

2. مفهوم إدارة التغيير:

نعتبر تغييرا كل تحول من حال إلى أخرى، أما فيما يتعلق بالتغيير في عالم منظمات الأعمال فهو يعني: التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع

البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال وتنطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين هما التبنى والتخلي:

أ/ **مستوى التبنى:** ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبنى بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم. ويشمل التبنى مستويات متسلسلة مضمونها: التغير، التقبل، التفضيل، الالتزام، الإهمال، إعادة التقييم، الانحصر.

ب/ **مستوى التخلي:** ونعني به التخلي على قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطائها وزنا ضعيفا، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.

وتجدر الإشارة أنه لا يوجد تفاوت ترتبي زمني بين التبنى والتخلي، حيث أن تقبل القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة القديمة التي أصبحت لا تتماشى والأهداف المنظمة الحلية والإستراتيجية وهكذا.

(عياصرة، 2008، ص 45)

3. المحاور الأساسية للتغيير:

لتفعيل عمليات التغيير ينبغي منذ البداية تصنيف طبيعة التغييرات التي ستجرىها قيادة المؤسسة، وطبيعة الكيانات والعلاقات التي ستتمسها العملية - المعارف Savoir، الطرق الإجرائية Méthodes opératoires، الأدوار والتصرفات Rôles et comportements، القيم Valeurs - ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف

عمليات التغيير وفق أربع محاور أساسية وهي: تغييرات هيكلية، تغييرات، وظيفية
تغييرات سلوكية تغييرات فنية

__تغيير النشاط، العلاقات، الأدوار، إجراءات اتخاذ القرارات.

__المعارف، ابتكارات المنتج أو الاتصالات، طرق جديدة في المانجمنت.

__توزيع الوظائف، أدوارها، العلاقات الوظيفية.

__الظروف البسيكوجتماعية للعمل، الأدوار، السلوكيات.

ولا يغيب عن الذهن أن التغيير على مستوى أي محور من المحاور السابقة سينتج تغييرات في المحاور الأخرى باعتبار أن العلاقة تفاعلية بينها، لأن منظمة الألفية الثالثة ما هي في الحقيقة إلا نظام مفتوح مشكل من أنظمة فرعية بعضها مفتوح، والبعض الآخر مغلق. تشكل هذا النظام من كيانات تترابط بعلاقات وظيفية تخدم أهداف وغايات المنظمة. (حنفي، 2000، ص 68)

4.المعوقات التغيير والمعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي:

- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير. وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر؛ أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويبتعدون في عملية التغيير.

- الشعور بالأمان أو بالخوف: قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلا، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي؛ بالمقابل إذا تمكن قياديي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز.

(عوجة وفريد، 2005، ص78)

5. الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية:

. قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين. وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دورا إيجابيا واقنعوا منقادهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.

- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير ، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات. ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح أبعد، غايات و الأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

- الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ملا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج. ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقياديه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية. (حنفي، 2000، ص 69)

ثانيا: إبراز أهم الاستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي:

سنحاول من خلا هذا المبحث إبراز أهم الاستراتيجيات الحديثة المستخدمة في عملية التغيير التنظيمي، وسنركز على منهجين رئيسيين هما: إدارة الجودة الشاملة (Total quality management، وإعادة البناء التنظيمي (Re-engineering).

1. إدارة الجودة الشاملة TQM

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مدى العصور، فبعد أن كانت تعني جودة المنتج النهائي في البداية، أصبحنا اليوم نتحدث عن نظام إداري متكامل يمس كافة مناحي نشاط المؤسسة ألا وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة. فما المقصود بهذا المفهوم؟ وما هي مرتكزات هذا النظام الإداري؟

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يعتبرها المعيار العالمي iso 9000/8402 لسنة 1994 بأنها: " شكل من أشكال تسيير المنظمة يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل فرد، ويصبوا إلى التفوق على المدى البعيد (الطويل) بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة. (ابو شيخة ، 2011، ص 185)

2- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة: يبني نظام إدارة الجودة الشاملة علة المرتكزات الآتية:

__ التركيز على المستهلك: يختلف مفهوم المستهلك بالنسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة عنه بالنسبة للتسويق، حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة الجمهور الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة) مستهلكا أيضا يجب تلبية حاجاته ورغباته بالجودة نفسها التي تلي بها حاجات ورغبات المستهلك الخارجي. وفق هذا المنظور يمكن القول أن كل من يتلق خدمة أو تؤدي له مهمة فهو مستهلك، وكل من يؤدي خدمة فهو مورد.

__ شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة: إن شحن وتعبئة خبرات الموارد البشرية العاملة بالمنظمة يعتبر أحد أهم مرتكزات ، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها يعتبر من أهم الركائز التي تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها.

__ التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج: بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإن مستوى جودة المنتج النهائي ما هي إلا رمز ومؤشر يعكس جودة العمليات، إذ أن هذا المنتج ما هو في الواقع إلا نتاج سلسلة حلقات، وكل حلقة من حلقاتها سوف يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على جودة ما تقدمه المنظمة من منتجات وعلى هذا فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة.

— الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إن نظام إدارة الجودة الشاملة ليس نموذجاً لإدارة الأزمات، بل إن تطبيق مبادئه يحول دون وقوع مشاكل الجودة، ويجنب المنظمة الكثير من التكاليف التي تنفق لاكتشاف مشاكل الجودة وتصحيحها.

— التحسين المستمر: يهدف منهج إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستمر على مستوى الجودة، مستوى الاستثمار البشري، على مستوى التنظيم.

— القرارات تبني على الحقائق: أي يجب أن تتخذ القرارات ليس فقط اعتماداً على الخبرة، أو على التخمين أو الحدس، ولكن صواب القرارات لا يتأتى إلا من خلال اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية وهذا ما يتطلب توفير نظام معلومات كفاء يعتمد بالأساس على الأفراد أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق.

— نظام المعلومات والتغذية العكسية: يعتبر توفر المنظمة على نظام معلومات قوي وتغذية عكسية (feed back)، باعتبار أن هذا المركز من شأنه أن يتيح للمركزات الستة سلفة الذكر بتحقيق النتائج المطلوبة منها.

(يوسف، 2004، ص 80-83)

3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: حدد جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablaonski) خمس مراحل ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في أي منظمة، وهذه المراحل هي:

1: المرحلة التحضيرية: تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكمن أهمية هذه المرحلة بالأساس في تحديد مدى الاستفادة المتوقعة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة مع التكلفة المحتملة ثم عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التدريب خارج المؤسسة وجماعياً وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لمؤسستهم إضافة إلى التفاعل بينهم أثناء التدريب. في هذه المرحلة نجد أن المديرين التنفيذيين يقومون بإعادة صياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى بمنهج الجودة والتحسين المستمر، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة.

2: **مرحلة التخطيط:** يتم في هذه المرحلة وضع الخطة التفصيلية من خلال إعداد إستراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم في هذه المرحلة اختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة، يقوم المجلس بمراجعة، تحليل، وتحسين العمليات داخل المؤسسة وتمثل مسؤوليته الأساسية في إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية داخل المؤسسة، وتسهيل الاتصال لإظهار التأييد والتغلب على المقاومة التي ستواجهها حتما فرق العمل.

أما فيم يتعلق بمنسق الجودة فهو شخص يتم انتقاؤه سواء من الخريطة التنظيمية الحالية للمؤسسة أو من خارجها بحيث يجب أن تتوفر فيه سمات قيادية كأن يكون قدوة، ذا مصداقية، له سجل حافل بالابتكارات والالتزام التنظيم.

(نجم، 2006، ص 134)

3: **مرحلة التقويم والتقدير:** إن تقدير وتقويم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق، وفق هذا المنظور يجب إدارة الثقافة التنظيمية بحيث يمكن التوصل إلى ثقافة مؤسسة دافعة لإنجاح برنامج الجودة، وإحداث فريق عمل (مزيج بشري) متجانس.

4: **مرحلة التطبيق:** في هذه المرحلة تكون المؤسسة مهيأة لبداية التحسين المستمر، من خلال انتقاء المدربين وتدريبهم على أبجديات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، ليتولوا بدورهم تدريب قوة العمل في المؤسسة، من إداريين وعاملين، وخلق الإدراك والوعي لديهم بإدارة الجودة الشاملة.

5: **مرحلة تبادل وتسيير الخبرات:** تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين – المتعاملين مع المؤسسة – للمشاركة في مشروع التحسين المستمر، وتشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة، فروعها، مورديها... وبالتالي يجب أن تسعى على نشر فكرة الجودة الشاملة في محيط العمل. (فرج ، 2007، ص 95)

4. إعادة البناء التنظيمي (Re-engineering)

1.4 مفهوم إعادة البناء التنظيمي (Re-engineering)

يعبر مفهوم إعادة البناء التنظيمي عن منهج راديكالي للتطوير والتحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم جذري للعمليات ، بحيث تعظم من قيمة العميل. ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر (Michel Hammer) بأنها: " عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة

2.4 متركزات إعادة البناء التنظيمي:

ترتكز إستراتيجية إعادة البناء التنظيمي في إحداث التغيير على جملة من المتركزات نوجزها في ما يلي:

أ. التفكير بطريقة جديدة: حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقيادي المؤسسة ويرتكز هذا النسق التفكيرى الجديد على جملة من المبادئ:

- التحلي على الافتراضات المسبقة.

- طرح الطرق والأساليب القديمة في التفكير.

- التحلي عن الأفكار الحالية.

- التطلع إلى ما يجب أن يكون.

- وضع الفضل في الاعتبار.

ب- إعادة تصميم العمليات: يجري التركيز في إعادة البناء التنظيمي على العملية. والمقصود بالمعملية وفق هذا المنظور هي جملة الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا أو عددا من المدخلات للحصول على مخرجات محددة؛ نلاحظ أنها تركز على عنصر مهم يختلف عن المداخل الأخرى في التغيير، والتي تركز بشكل خاص على تغيير وظيفي وإعادة توزيع للموارد والمهام أو تغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية تركز على برامج التدريب والتنمية الإدارية.

ج- الابتكار والتجديد: تركز المداخل الأخرى على التحسين والتعديل الجزئي على مستوى الكيانات أو العلاقات أو إضافة شيء أو حذف آخر، دون تغييرات كبيرة؛

أما منهج إعادة الهندسة الإدارية فيتضمن ترك الوضع الحالي تماما، وإتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة.

د- اعتماد تكنولوجيا وتنظيما متقدمين: يعتمد التغيير المعتمد على إستراتيجية إعادة البناء التنظيمي استخدام آلات جديدة ، تطوير أساليب إنتاج جديدة، تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة، وبالتالي تقديم خدمات متجددة للزبون.

هـ- التركيز على تكنولوجيا المعلومات: وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الحفظ والاسترجاع، اعتماد إجراءات أفضل لاتخاذ القرارات، اعتماد شبكات اتصال كثيفة، تحسين التفاعل بين الإنسان والآلة، تشكيل قاعدة بيانات (Database) ، والإدارة الفعالة للمعلومة. (عثمان، 2006، ص 66.65)

5.إعادة البناء التنظيمي يمكن القول أن كل المنظمات تقريبا يمكن أن تنتهج منهج إعادة الهندسة الإدارية، إلا أن الاختلاف يكمن بالأساس في الهدف المحدد للعملية.

ثالثا: عرض بعض التجارب المعتمدة على الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والفوائد التي حققتها من الناحية النظرية هناك العديد من الفوائد المتولدة عن تبني منهج إدارة التغيير اعتماد على التطبيق الناجح للاستراتيجيات الحديثة للتغيير، خاصة مدخلي: إدارة الجودة الشاملة وإعادة البناء التنظيمي في المؤسسات، والتي يصعب إحصاؤها؛ غير أننا من خلال هذا المحور سنعتمد على تجارب واقعية وفوائد ملموسة -لا مستهدفة- حققتها بعض المؤسسات التي اعتمدت هذين المدخلين في التغيير لتحسين الإنتاجية، الجودة، والمركز التنافسي. (ابو شيخة (2011)، ص 89)

1.5. بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة : يمكن الرجوع في هذا الصدد إلى تجارب أنجح الشركات التي تبنت هذا المدخل وبالأخص: شركة كزيروكس (Xerox)، الخطوط الجوية البريطانية (Airways British) ، شركة (IBM)، شركة بول ريفر للتأمين (Paul Rever Insurance)، البريد الملكي (royal Mail)، ولقد تم رصد أهم الفوائد المحققة من تجارب تلك الشركات والتي تتلخص في:

- انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
 - تخفيض التكاليف، ففي دراسة أجريت بفرنسا في بداية التسعينات من قبل هيئات رسمية قدر أن ما قيمته 200 مليار فرنك فرنسي هي تكلفة ناتجة عن عدم الجودة للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات الفرنسية، وقد اعتبر بعض الخبراء الفرنسيين أن هذا التقدير كان أقل بكثير من الحقيقة .
 - زيادة الحصة السوقية.

- انخفاض شكاوى العاملين ونسب حوادث العمل.
 - زيادة الفعالية، تخفيض المخزون، تقليل الخطاء، تقليص آجال التسليم. ففيما يتعلق مثلاً بتخفيض تكلفة المخزون فقد أشارت ظهرت بفرنسا أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يسمح بتخفيض ما قيمته 1 % من رقم الأعمال كخسارة .
 - زيادة الأرباح والإنتاجية.

- تحين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
 - زيادة الابتكارات.
 - زيادة العائد على الاستثمار.
 بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح بزيادة الاعتمادية، أي إمكانية أداء الأعمال بشكل صحيح من البداية - والثقة بمنهج المنظمة وهذا ما يؤدي الفوائد سالفة الذكر. (العجمي، 2010، ص153)

2.5. بالنسبة لإعادة البناء التنظيمي:

تبنت شركة IBM نموذج إعادة البناء التنظيمي، حيث طورت عملياتها بالشكل الذي سمح لها:

- تسهيل انتقال المعلومات بين الأقسام والعاملين.
- قيام العامل الواحد يقوم بعمليات متكاملة بأكثر فعالية، وسرعة.

- تفعيل نظام المعلومات بفضل مدخل الهندسة جنب الشركة تكاليف التجهيز بآلات الربط لنقل الأوراق بسرعة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الكتابات في هذا المجال تشير إلى أن تبني منهج إعادة الهندسة الإدارية من شأنه أن يحقق أكثر من عشرين ميزة لمنظمات الأعمال نورد بعضها في الآتي :

§ تنفيذ العمل حسب طبيعة كل نشاط، وفق تفعيل العمليات، لا وفق ترتيب الخطوات المتتالية النمطي للعمل على غرار المدخل التقليدي في الإدارة.

§ تقليل المركزية في إنجاز الأعمال، فوفق هذا المدخل يفترض إنجاز العمال في مكائهم.

§ تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي، حيث تتجمع عدة أعمال مركزية في الوظيفة الواحدة بدلا من مهام بسيطة أو روتينية.

§ تحول الاهتمام من الأنشطة إلى النتائج بدلا من الحديث عن الكفاءة جب التركيز أكثر على الفعالية.

§ تحول ولاء الموظف نحو العمل، لا نحو رئيسه، وانتقال اهتمام الموظف من رضا رئيسه إلى رضا العملاء.

§ التحول من قبل المديرين إلى منهج الإدارة التعليمية والاهتمام بالإبداع والابتكار. ومن خلال تطبيق مدخل إعادة البناء التنظيمي على مؤسسة شركة تأمين (Aetna Casualty & Life)، فإن أجل انتظار الزبون لتعويض عن الحوادث قد تقلصت من أسابيع إلى مدة أقل، واقتصاد في تكاليف العملية بحوالي 30 % إلى 40 % (زيدان، 2010، ص 75).

6. أهمية التغيير:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعله حيث تكمن اهمية التغيير في داخل مؤسسه او منظمه الى التجديد والحوية وتظهر روح الانتعاش و المقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة و السلبيه والروتين الذي يقتل الابداع والانتاج.

2. تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير دائما يحتاج الى جهد للتعامل معه على اساس ان هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما

يتعامل بالمقاومة ذلك التغيير كما ذكر د/طارق السويديان (التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات او المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات)

3. دعم الرغبة في التطوير يعمل التغيير على التحفيز ودعم الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:

أ-عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات و معالجتها ب-عمليات التجديد وتطويرا لقوى الانتاجية القادرة على الانتاج والعمل ج-التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة كما 4. التوافق مع المتغيرات وينظر ايضا الى اهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة و التي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها فانه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي.ادارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة وكذلك التغيير في المؤسسات التعليم العالي حيث نجد انه لا بد من التغيير لتوافق مع زخم التغيير المتواصل.

5. الوصول الى درجه اعلى من القوة والاداء. (الصيرفي، 2008 ،ص 39)

1.6 حتمية التطوير والتغيير يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع الادارات إلى إحداث وتغيير في أجزاءها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها ، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة مالم تحدث بعض التغييرات في أجزاء الادارة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها. ويمكن تحويلها على اهداف مثل:

1. فحص مستمر لنمو أو تدهور الادارة والفرص المحيطة بها.
2. تطوير أساليب الادارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
3. زيادة الثقة والإحترام والتفاعل بين أفراد الادارة.
4. زيادة حماس ومقدرة أفراد الادارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.

5. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

6. زيادة قدرة الادارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وانتاج الادارة.

7. بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع.

2.6. التغيير وردود أفعاله :تختلف ردود أفعال الناس الناجمة عن التغييرات المفاجئة من حولهم. ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وهذه المراحل هي:

- الصدمة: وهي تشير الى شعور حاد بعدم الإتزان وعدم القدرة على التصرف.
- عدم التصديق.: وهو شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.
- الذنب: وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث .
- الإسقاط: وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- التبرير: وهو قيام الفرد بوضع أسباب التغيير.
- التكامل: وهو قيام الفرد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
- القبول: وهو عبارة عن خضوع تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

(طه فرج، 1980، ص23.23)

3.6. أسباب مقاومة التغيير:إن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغيير ، والأساليب المستخدمة في ذلك ، والظروف المحيطة بهذا التغيير . ونذكر بعض الأسباب:

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأماط ومعايير العمل.
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.

- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير ، أو تحديد للمصالح الشخصية.
- عندما يكون هناك فشل التغيير.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.
- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- عندما يكون التغيير سريعاً جداً.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.

(عسكر و حمدي، 1999، ص 118.119)

إدارة التغيير: يجب أن يؤخذ الجانب الإنساني في الحسبان ، فدراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التغيير والتطوير تلزمننا بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ، بالشكل الذي يقلل من مقاومة التغيير وبالشكل الذي يزيد من احتمال تقبله له . ولذا نسوق بعض النصائح السلوكية في إدارة التغيير وهي فيما يلي:

• إشراك الافراد في التغيير: إن تخفيض مقاومة الأفراد للتغيير يمكن أن تتم لو أنهم اشتروا بفاعلية في ذلك التغيير الذي يمسه واشتراكهم يجب أن يتم يجعلهم يتعرفون على متى، ولماذا ، وأين، وكيف يتم التغيير. وإن إشراك الأفراد يجعلهم يحسون بأنهم جزء من النظام ، وإن الإدارة لا تخفي شيئاً عنهم ، كما أن المشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الجيدة من أفراد قد يعانون من مشاكل تحتاج الى مثل هذا التغيير، وقد يكون أنسب طرق المشاركة هي في تشخيص المشاكل ومناقشة أمراض العمل وأعراضها وعواقبها الوخيمة . فإن كان من السهل على الأفراد أن يقومون بالتشخيص، فسيكون من السهل عليهم إقتراح أو تقبل العلاج.

(حنفي، 2000، ص 154)

—تزويد الافراد بمعلومات مستمرة: إن حجب الأفراد في ظلام عدم المعرفة بما يحدث، وإعطائهم معلومات محدودة ، أو معلومات غير سليمة، أو معلومات غير كاملة هو

مؤشر لبدء قلق العاملين وتغامسهم بما يحدث وسرعان ما تبدأ الإشاعات، ويخلق ذلك الوضع جواً من عدم الثقة. إن تزويد العاملين بالمعلومات ولو كانت سيئة، أفضل لأنها تعطى فرصة للعاملين التفاعل مع المعلومات. أما نقص المعلومات فإنها تؤدي إلى الشعور بقلّة الحيلة.

__الأخذ في الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل: على من يقوم بالتخطيط والتنظيم لعملية التغيير أن يأخذ في الحسبان ألا يفسد أو يؤذي عادات العاملين وقيمهم والتي قد تمس عادات تناول الطعام وتبادل الحديث والإجازات وتماسك جماعات وأقسام وإدارات العمل وصداقات العاملين ومواعيد الحضور والإنصراف وما شابهه من عادات راسخة في سلوك العاملين ، على الأخص لو أنها غير مؤذية وغير ضارة بطبيعتها.

__إشعال حماس العاملين..إن إثارة حماس العاملين يؤدي إلى رفع رغبة الفرد في المشاركة والالتزام بالتغيير كما يجب. فعلى سبيل المثال إتاحة الفرصة للتعبير عن النفس، وتحقيق الذات، والإحساس بأن الفرد نافع، والرغبة في الحصول على معلومات ، والرغبة في التعرف والعمل مع زملاء جدد، والإحساس بالإنتماء إلى عمل خلاق ومكان عمل منتج ، والرغبة في النمو والتطور من خلال الإبداع والتطوير ، وغيرها من مثيرات الحماس والدافعية.

__إستخدام أسلوب حل المشاكل.. يقال أن عملية التطوير والتغيير هي عملية مستمرة، إلى الدرجة التي تزرع سلوك محدد في نفوس العاملين وهو إمكانية تقبل أي تطوير في المستقبل، وزرع الرغبة في مناقشة الأمور التي تحتاج إلى تغيير ، وتنمية الوعي والحساسية بوجود مشاكل محيطية. ويحدث ذلك عادة عندما يمكن إقناع المديرين والعاملين بضرورة استخدام المنطق العلمي في حل المشاكل وإتخاذ القرار. وهو الذي يبدأ بالتعرف على وتحديد المشاكل ، ثم يتطرق إلى تحديد بدائل الحل، وتقييم البدائل

، وإتخاذ القرار أو الوصول إلى أفضل بديل من بين الحلول، وأخيراً تطبيق ومتابعة الحل. كما يمكن تشجيع إتخاذ القرارات الجماعية.

هناك بدائل عديدة للإجابة وأبسط هذه الإجابات هي إما أن تقوم الادارة بنفسها بالتطوير ، وأن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير. وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعدد الاحتمالات والطرق . ويبقى بديل ثالث هو الإعتماد على البديلين في نفس الوقت ، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير ، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.(عثمان ، 2006، ص 33)

7. سلطة التغيير والتطوير و الإدارة العليا في المنظمة: وترتكز على ثلاث بدائل في هذا الصدد:

1.7. الإدارة العليا: ويستأثر هنا المديرين في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير ، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. ويقوم المديرون بالتعرف على المشاكل اليومية إما بالإعتماد على خبراتهم الذاتية أو الإسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيهـم. وقد يصحب ذلك تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الخوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتناعهم أو عدم تمشيهم مع هذا التغيير. وتميل قرارات الإدارة العليا الى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة: **أ.تغيير الأفراد:** فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين ، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي الى التغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم ، وإن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.

ب. تغيير الجماعات: فمن خلال انظمة الإتصالات الجماعية كالمقابلات واللجان ومن خلال إعادة تشكيل القسم والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء الادارة .

ج. تغيير هياكل التنظيم: ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والدوات والآلات والترتيب الداخلي للمكاتب ومثل هذه التغييرات مؤثرة للغاية في مصير التنظيم.

2.7 المشاركة : تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على إفتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير الإدارة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره . وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة. وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتين:

أ: **إتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم ايضاً بتحديد بدائل الحلول. يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل ، واختيار البديل الأنسب لها. وهنا يقوم العاملين ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

ب: **حل المشاكل الجماعي:** وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لان العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة ، وجمع معلومات عنها ، وتعريف المشكلة بدقة ، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل. (دويدار، 2004، ص 64.65)

3.7 التفويض: تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة . وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم. ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوب الآتين:

أ. مناقشة الحالة : ويتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين ، ويتم ذلك بغرض إكتساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم ، وبفرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة . وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بفرض حلول معينة ، وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

ب . تدريب الحساسية : ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الفرد والجماعات التي يتعاملون معها. كما يتم التركيز أساساً لسلوك الفرد والجماعات التي يتعاملون معها. كما يتم التركيز أساساً على إكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين. ويعتمد هذا المدخل على إفتراض أساسي هو أنه بإكتساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين. والسؤال هنا .. كيف يمكن لنا أن نحكم على أفضلية الطرق المتبعة؟ ولكن لن تتم الإجابة على هذا السؤال الا وفقاً لمعايير معينة مثل:

- رضا العاملين المتأثرين بالتغيير. • سرعة التغيير.
- النتائج المباشرة والقصيرة المدى.
- النتائج طويلة المدى.
- مقاومة التغيير.
- الإلتزام بالتغيير.
- التجديد والإبداع المستمر. (الصيرفي، 2008، ص. 185. 186)

8. محددات و عناصر التغير و التطوير:

8.1. الأفراد: يدور المنطق حول ضرورة تغيير وتطوير الأفراد بالشكل التالي.. أن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظمتهم يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد (أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم و آمالهم) من ناحية، وبين الإدارة ، اعمال ووظائف وأهداف وتكنولوجيا وإجراءات من ناحية أخرى، إلا أن دوام الحال من المحال ، فكل من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة. ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع الإدارة مما يسبب مشاكل الأداء السيء وإنخفاض الرضا عن العمل . وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والإتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى.

جوانب التغير في الفرد: إن التغير الذي يحدث في الأفراد يترتب ضرورة التدخل باستخدام أساليب التطوير التنظيمي، ويمكن التركيز على مايلي:

- إهتمام متزايد بالنقود والأجور.

- زيادة ثقة الرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.

- الإرتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية.

- الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيء.

المشاركة في اتخاذ القرارات.

- الإحساس بأهمية الكسب الوقي السريع.

2,8 جماعات العمل: ويجب التركيز على مايلي:

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر .

- تغير قيم ومعايير الجماعة.. أي أن الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة

قد يحدث فيها تغيير ، مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي.

- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف.

- الأساليب المستخدمة في علاج وحل المشاكل.

- أساليب الإتصال الجماعي قد تتغير أنماطها.

• أساليب المشاركة في التصرف. (مسلم ، (2013)، ص 154)

ولا بد من التوضيح أن هناك فرقاً كبيراً بين التغيير والتطوير على اعتبار أن التطوير وظيفة إدارية، أما التغيير فهو أداة من أدوات الإدارة، وأن الجمع بينهما قد لا يكون صواباً! حيث إن العنوان يوحي بالمساواة بين التغيير والتطوير وكأن التغيير مرادف للتطوير وذلك لوجود حرف العطف بينهما. وحرف الواو - كما قال علماء اللغة - هو من الأحرف التي تشرك المعطوف مع المعطوف عليه مطلقاً أي لفظاً ومعنى. وأن أعتقد أن التطوير هو هدف نهائي لأي منظمة، أما التغيير فهو وسيلة أو أداة من أدوات التطوير مثله مثل إدارة الجودة الشاملة أو الهندرة عندما تستخدم كوسائل في المنظمات لإحداث التطوير الإداري المطلوب. ولعلي من خلال استعراضني للشائبة الحادثة بين التغيير والتطوير أحدد المقصود بالمفهوم أولاً وأهمية هذا التحديد ثانياً، لأن المفاهيم هي التي تساعدنا على التمييز وتسهيل التعامل بها من قبل المستخدمين دون تناقض أو سوء فهم في التناول أو في الاستخدام.

9. تطور المنظمات: إن تطوير المنظمات عبارة عن عملية نظامية مخططة تستخدم مبادئ علم السلوك التطبيقي بهدف رفع فاعلية الفرد والمنظمة، والتركيز على ثقافة المنظمة أول خطوات تطوير المنظمات. هدف تطوير المنظمات:

هو الجانب الإنساني في المنظمات، وتطوير المنظمات عن طريق التغيير المخطط والذي يُقصد به جعل الأفراد والفرق والمنظمات يعملون بشكل أفضل. * يقوم قادة وممارسو تطوير المنظمات معاً بعمل برامج متعددة لتطوير المنظمات، وهؤلاء إما أن يكونوا مستشارين داخليين أو خارجيين.

* تهدف برامج تطوير المنظمات إلى:

- تحسين أداء الأفراد والمنظمة .

- منح أعضاء التنظيم المهارات اللازمة على تحسين آدائهم بصفة مستمرة.

(منقريوس، 2012، ص 29)

التعريف الأشمل لتطوير المنظمات:

هو عبارة عن جهد طويل المدى يُدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وعمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار التسهيلي ونظريات وتقنيات علم السلوك بما في ذلك البحث العملي.

تمثل جماعة العمل عنصراً هاماً من عناصر استقرار المؤسسات، وأسرار نجاحها، وبلوغها غاياتها، وأداء رسالتها، لأنها تشكل بوتقة للجهود الفردية، وتمازجاً لآراء الأفراد، ومن ثم تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف منظمة العمل. وتسهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والأسس والإرشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره، وتلمس النجاح من خلال انتهاز هذا النمط من وسائل العمل.

إن المهام التي تقوم بها أي منظمة للعمل، والتي لا تستطيع أن تستمر وتنهض وتنمو إلا بأدائها، لا تتم بشكل فردي ولكن في إطار جماعي، فلا يمكن تخيل إدارة للمبيعات أو التسويق أو الشؤون المالية في أي من منظمات الأعمال يكون قوامها فرداً واحداً، بل من المعتاد أن تتكون أي إدارة من مجموعة أفراد يتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها وأداء رسالتها، وهذه الأهداف تختلف بالطبع من جماعة لأخرى داخل نفس المنظمة، حسب طبيعة عمل كل إدارة ووفقاً للمهام المنوطة بها. (خلف، 2010، ص 149)

10. المهام والآليات: والعمل الجماعي على أهميته، يثير إشكاليتين رئيسيتين، تتصل أولاهما بطبيعة المهمة المنوطة بالجماعة، وتتصل الثانية بالآليات التي يتعين إتباعها من أجل إنجاز هذه المهمة، وكيفية تسيير العمل داخل الجماعة بحيث تبدو كوحدة متجانسة. وعلى الرغم من أن عملية تشكيل الجماعات وتحقيق التجانس بين أعضائها تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين، إلا أن الأثر الإيجابي المتحقق من إتمام هذه

الخطوة على نحو جيد يستحق الوقت والجهد المبذولين فيه، حيث ان التشكيل الجيد للجماعات هو الخطوة الأولى نحو نجاح أهداف المنظمة. والمقولة التي ينطلق منها هذا المقال هي أن الجماعة لا بد أن ينظر إليها باعتبارها موردا هاما ضمن موارد المنظمة، وبالتالي يتعين على المنظمة أن توالي هذا المورد مثل غيره من الموارد الأخرى المتاحة لديها بالعناية والرعاية، لأنها هي إحدى المهام الرئيسية التي يتعين على المنظمات القيام بها بحيث تصير من المهام المعتادة التي تؤديها المنظمات.

11. الحاجة إلى العمل الجماعي : إن العمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة، لا بشكل فردي ولكن بصورة جماعية تسهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل، بفضل التمكين لمهارات وخبرات العاملين من أن تبرز وتتكامل مع بعضها البعض، حيث يمثل العمل الجماعي فرصة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة بشكل أمثل. ولا يقتصر دور العمل الجماعي عند هذا الحد، بل إن تطوير هذا العمل الجماعي في أي منظمة لا بد أن يؤدي على المدى البعيد إلى تطوير قدرة الفرد عضو الجماعة نفسه على تحقيق أهداف المنظمة، والتصرف على نحو إيجابي وبما يتفق وأهداف المنظمة في المواقف ذات الطابع المفاجئ. بما يجعل الفرد نفسه متلقياً جيداً لتفويض المسؤولية.

مراحل تطوير العمل الجماعي: تمر عملية تطوير العمل الجماعي (وليس تشكيل الجماعات) بأربع مراحل أساسية، تبدأ بتشكيل الجماعات وتنتهي بالاتفاق على أسس ومعايير محددة لسير العمل وتوزيع الأعباء والمهام والواجبات بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة وتمثل المرحلة الأولى مرحلة تشكيل الاجتماعات الأولى، حيث يكون كل فرد حريصا على التعرف على الآخرين، وتعريفهم بنفسه على نحو إيجابي، ولذا فتكون الأصوات هادئة والاختلافات محدودة.

في المرحلة الثانية: مرحلة العصف الذهني، يبدأ كل فرد في التعبير عن رأيه بصوت مرتفع، حيث تبدأ تتضح ملامح شخصية وآراء كل فرد داخل الجماعة وتعلو الأصوات خلال الاجتماعات، لا أحد ينصت للآخر، الاتصال مفقود بين أعضاء الجماعة. ثم تأتي المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التوافق: حيث تبرز روح التعاون بين أعضاء الجماعة الذين يكتشفون في هذه المرحلة مزايا العمل الجماعي، فيبدؤون في نبذ الخلافات فيما بينهم، ويعبر كل منهم عن رأيه بكل حرية، ذلك الرأي الذي تتم مناقشته في إطار الجماعة، ويصبح الإنصات إلى آراء الآخرين السمة الغالبة على أفراد الجماعة. وأخيرا تأتي مرحلة الاتفاق: وهي المرحلة التي ينتهي فيها أفراد الجماعة إلى الاتفاق على أطر محددة لتسيير العمل داخل منظومتهم، وعلى الآليات التي سيتم بها تبادل الرأي بين أفراد الجماعة. (السكانه، 2001، ص 167 168)

مهارات العمل الجماعي: لضمان حسن سير العمل داخل الجماعة، يتطلب الأمر توافر مجموعتين أساسيتين متلازمتين الأولى تتضمن المهارات الإدارية اللازمة لتسيير عمل الجماعة (تنظيم الاجتماعات، توزيع المهام،، تقديرات الميزانية، والتخطيط الاستراتيجي)، والمجموعة الثانية تشمل المهارات المتصلة بإدارة العلاقات بين الأفراد داخل الجماعة (تحديد القواعد التي تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل الجماعة).

موجهات العمل الجماعي: وتعتمد عملية تطوير العمل الجماعي بشكل كبير على الآتي:

. **التركيز:** أعضاء الجماعة في حاجة دائمة أثناء مرحلة التشكيل لأن يضعوا نصب أعينهم الجماعة والمهمة التي تشكلت من أجلها، فإن كان هناك قرارا بد من اتخاذه، فإن الجماعة هي التي تتخذه.

الوضوح: منذ بدء العمل الجماعي لا بد أن تكون المهمة التي تشكلت الجماعة من أجل القيام بها واضحة في أذهان الجميع، فيما يمكن أن يطلق عليه بيان المهمة. هذه المهمة سوف تكون محورا لعملهم، ومن الممكن أن تطرأ عليها أية تعديلات، لكن من المهم أن يكون الجميع على دراية بهذه التعديلات.

المشاركة الجماعية في العمل واتخاذ القرار: لضمان مشاركة ومساهمة كل فرد يتعين على الجماعة أن تحفز كل عضو فيها على المشاركة في المناقشات وفي اتخاذ القرار، كما أن عليها من الجانب الآخر أن تحد من تسلط البعض واستحواذه على جانب كبير من المناقشات.

توثيق القرارات: إن أي أمر تتفق عليه الجماعة أو قرار تتخذه سوف يضيع سدى إذا ما لم يتم تعريف كل أفراد الجماعة وتذكيرهم به، ولذا من الممكن أن يتم وضع لوحة كبيرة ظاهرة لكل أعضاء الجماعة تسجل عليها القرارات التي تم اتخاذها.

التقييم الإيجابي: إن عملية تقييم الأعمال التي يتم القيام بها من جانب أي فرد من أفراد الجماعة أمر هام للغاية، فسواء كان التقييم بالسلب أو بالإيجاب لا بد أن يأخذ التقييم نفسه شكلا إيجابيا بحيث يساهم في دعم العمل داخل الجماعة لا في تقويضه. لذا يجب أن ينصب التقييم على المهمة ذاتها لا على الفرد الذي قام بها.

التعامل مع الفشل: من الوارد أن تفشل الجماعة في تحقيق أي من أهدافها أو في أداء أي من المهام الموكلة إليها، ومن الخطورة تجاوز عن الفشل والمروء عليه مرور الكرام كأن شيئا لم يكن.

المعالم الرئيسية: في كل عمل جماعي يكون من بين عناصر التحفيز لفريق العمل أن يتم تحديد معالم رئيسية يقاس بها تقدم سير العمل في المشروع.

(منقريوس، 2012، 78.77)

قائمة المراجع

1 الوزى موسى، (2007)، " التنظيم و إجراءات العمل"، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن.

- 2 ابو شيخة نادر أحمد، (2011)، التنظيم و أساليب العمل"، دار صفاء للطباعة و النشر ، عمان.
- 3 قربولوف يوري، (دون سنة)، " العمل و المخ و تعاليم بافلوف و مشاكل التنظيم العلمي للشغل، القاهرة.
- 4 دويدار عبد الفتاح محمد، (2004)، " أصول علم النفس المهني و التنظيمي و تطبيقاته"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 5 ريحيو رونالدي، (1999)، " المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي"، دار الشروق للطباعة و النشر، عمان.
- 6 علي عسكر و ياسين حمدي، (1999)، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق"، دار الكتاب الحديث، الجزائر الكويت.
- 7 عثمان سعيد محمد، (2006)، " دراسات في علم النفس الصناعي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 8 عبد القادر طه فرج، (1980)، " سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج دراسة نظرية و ميدانية في التوافق المهني و الصحة النفسية"، مكتبة الخاجي ، القاهرة.
- 9 السكارنه بلال خلف، (2001)، " أخلاقيات العمل"، دار المسيرة ، عمان.
- 10 زيدان سلمان، (2010)، "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل"، دار المناهج، عمان.
- 11 الصيرفي محمد، (2008)، " إدارة العمل الجماعي"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
- 12 فرج ياسر أحمد، (2007)، "إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل"، دار الحامد ، عمان.
- 13 يوسف جمعة السيد، (2004)، " إدارة ضغوط العمل نموذج التدريب و الممارسة"، إتراك، القاهرة.
- 14 منقريوس نصيف فهمي، (2012)، "أساسيات و ديناميات التدخل المهني في العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 15 نجم نجم عبود، (2006)، " أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوراق ، عمان.
- 16 عجوة علي و فريد كريم، (2005)، " إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة.

- 17 حنفي عبد الغفار، (2000)، " أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية.
- 18 بلال خلف، (2010)، "القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة ، عمان.
- 20 عياصرة معن محمود، (2008)، " القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري"، دار الحامد، عمان.
- العجمي محمد، (2010)، " الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية"، دار المسيرة عمان.
- 21 مسلم علي عبد الهادي، (2013)، " السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجماعي، الإسكندرية.
- 22 علي محمد عبد الوهاب: إعادة هندسة الإدارة، مداخله ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، ج م العربية، 1998.