ملخص مقال: حول ادارة التغيير المنطلقات والاسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير

من اعداد الطلبة: ليلى سعادة،عبد الوهاب ايناس، اكرام عون، شمار صليحة

أولا:-مفهوم ادارة التغيير:

-هي العملية التي من خلالها يتم تبني فكرة القيام بمجموعة من القيم والمعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم او مبادئ وتقنيات أخرى.

02-مستويات ادارة التغيير:

أ-مستوى التبني:ويقصد به تبني قيم جديدة ترغب المؤسسة بإحداث تغيير اتجاهها وتحدث هذه العملية بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الى مستوى تعظيمها والالتزام به.

ب-مستوى التخلي:ويقصد به التخلي عن قيم التنظيم ويبدأ بإهمالها في البداية لهذه القيمة ثم اعادة توزيع هذه القيمة واعطائها وزن معين واخيرا انخفاض وضيق مجال هذه القيمة.

03-المحاور الأساسية للتغيير:

ويعتمد على 4 محاور اساسية تتمثل في النقاط التالية:

-التغيرات الهيكلية:تمس التغيرات الحاصلة في هيكل تنظيمي او علاقات والادوار وغيرها

-التغيرات الفنية:وتمس الابداع والابتكار.

-التغيرات الوظيفية:وتشمل توزيع الوظائف وعلاقات وغيرها.

-التغيرات السلوكية:سلوكيات الافراد داخل العمل ...الخ

معوقات التغيير والمعوقات المتوقعة لعملية التغيير:[[1]](#footnote-2)

-الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: قد يسود الاعتقاد أن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على اداري المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير.

-الشعور بالأمان او بالخوف: قد يتطلب الوضع الجديد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأالتزامات اتجاه معايير الجودة مثلا وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير.

-الخوف الاجتماعي: قد يفرض التغيير أن يفصل الفرد عن فريق العمل وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الأخرين.

-درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: ان الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل اليه في إطار التغيير ولكي يتقبل هذا الأخير التغيير ينبغي على قيادي التغيير أن تشرح الغايات والاهداف الحقيقية المبتغاة.

-الثقافة الفردية: قد تتعارض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وابعادها الحضارية وهذا ما لا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج.

ثانيا-ابراز اهم الاستراتيجيات المعتمدة في عملية التغيير:

01-إدارة الجودة الشاملة:

-تعريف 01: هي شكل من اشكال تسيير المنظمة يرتكز على الجودة ويعتمد على مشاركة كل فرد ويصبوا الي التفوق على المدى البعيد بصورة تمكن من تليبة احتياجات ومتطلبات محددة

-تعريف 02: جوزيف جابلوا" هي شكل تعاوني لأداء الاعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة فرق العمل" [[2]](#footnote-3)

-مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

-التركيز على المستهلك -الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

-التركيز على إدارة القوى البشرية -التحسين المستمر

-التركيز على العمليات -نظام المعلومات والتغذية العكسية

-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

01-المرحلة التحضيرية: يتم فيها تحديد مدى الاستفادة المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقارنة مع التكلفة المحتملة ثم عمليات التدريب المناسبة للمدريين التنفيذين الرئيسيين.

02-مرحلة التخطيط: يتم فيها وضع الخطة التفصيلية من خلال اعداد استراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة الى اختيار أعضاء اللس الاستشاري ومنسق الجودة:

أ-اللس الاستشاري: يقوم بمراجعة، تحليل وتحسين العمليات داخل المؤسسة (إزالة العقبات، تسهيل الاتصال، التغلب على المقاومة التي تواجهها فرق العمل

ب-منسق الجودة: شخص يتم انتقاؤه من الخريطة التنظيمية الحالية أو من خارج المؤسسة يجب أن تتوفر فيه سمات (قيادية، قدوة، مصداقية، له سجل حافل بالابتكارات والالتزام التنظيمي

-مرحلة التقويم والتقدير :ان عملية تقويم وتقدير التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق وفق هذا المنظور يجب إدارة الثقافة التنظيمية بحيث يمكن التوصل الى ثقافة مؤسسة دافعة لانجاح برنامج الجودة.

-مرحلة التطبيق: في هذه المرحلة تكون المؤسسة مهيئة لبداية التحسين المستمر وذلك من خلال انتقاء المدربين وتدريبهم على ابجديات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة ليتولها بدورهم تدريب قوة العمل في المؤسسة من اداريين وعاملين وخلق الادراك والوعي لديهم بإدارة الجودة الشاملة.

-مرحلة تبادل وتسيير الخبرات:

تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة المتعاملين مع المؤسسة للمشاركة في مشروع التحسين المستمر.

02-تعريف اعادة البناء التنظيمي:

يعرف على انه: "عملية التفكير بشكل جذري واعادة تصميم العمليات في مجال الاعمال معين بغرض احداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل التكلفة، جودة، الخدمة والسرعة"

1-2-مرتكزات اعادة البناء التنظيمي:

أ-التفكير بطرق جديدة:وذلك بتغيير نسق التفكير ومنهجية فيادي المؤسسة من خلال تخلي عن الافتراضات المسبقة، طرح الطرق والاساليب القديمة في التفكير، تخلي عن الافكار الحالية، تطلع الى ما يجب ان يكون.

ب-اعادة تصميم العمليات:اي تركيز على التغيير الوظيفي واعادة توزيع للموارد والمهام او تغيرات في الهياكل او تغيرات سلوكية (تدريب،تنمية....الخ)

ج-الابتكار والتجديد:ترك الوضع الحالي تماما واتباع اسلوب جديد ومبتكر يتوقع منه ان يحدث طفرة واسعة وشاملة.

د-الاعتماد على تكنولوجيا وتنظيم متقدمين: بمعنى استخدام آلات جديدة وتطوير أساليب انتاج جديدة، تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة وبالتالي تقديم خدمات متجددة للزبون.

ه-التركيز على تكنولوجيا المعلومات:وذلك بتركيز على تطوير أساليب حفظ واسترجاع والاعتماد على شبكات اتصال كثيفة وتشكيل قاعدة بيانات

2-2-المؤسسات التي يمكن ان تتبع اعادة البناء التنظيمي في التغيير:

تتبع استراتيجية إعادة البناء التنظيمي ثلاث مجموعات اساسية من المؤسسات هي:

-المؤسسات الطموحة التي تريد الحفاظ على التفوق والامتياز.

- المؤسسات الغير الناجحة التي تريد الإنقاذ العاجل للتخلص من المشكلات المتوقعة.

-المؤسسات المتعثرة التي تريد العلاج الحاسم للمشكلات الحالية والمتوقعة.

ثالثا: -بعض أهم التجارب المعتمدة على الاستراتيجيات الحديثة للتغيير وفوائدها:

01-بالنسبةلإدارة الجودة الشاملة:

لقد تبنت بعض الشركات مدخل ادارة الجودة الشاملة واهم هذه الشركات:

كزيروكس وشركة، والخطوط الجوية البريطانية وشركة بول ريفر للتامين واهم الفوائد التي حققتها هذه الشركات: ibm

-انخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة لهم

-تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية

-انخفاض نسبة حوادث العمل وزيادة الإنتاجية

-زيادة الفعالية وتخفيض المخزون

وفيما يخص تخفيض تكلفة المنتوج قامت فرنسا بتطبيق منهج ادج ش يسمح بتخفيض ما قيمته 1% من رقم الاعمال كخسارة

02-بالنسبة لمنهج إعادة البناء التنظيمي:

تبنت شركةنموذج اعادة البناء التنظيمي حيث طورت عملياتها بالشكل الذي سمح لها ب :

:IBM

-تسهيل انتقال المعلومات بين الاقسام والعاملين

-قيام العامل الواحد بعمليات متكاملة وأكثر فعالية

والميزات التي حققها هذا المنهج لهذه الشركة:

-تقليل المركزية في انجاز الاعمال

-تطبيق اسلوب الاثراء الوظيفي حيث تتجمع عدة اعمال مركزية في الوظيفة الواحدة بدلا من المهام البسيطة والمرؤوسية

-تحول الاهتمام من الانشطة الى النتائج بدلا من الحديث عن الكفاءة

-تحول ولاء الموظف نحو العميل لانحو رئيسه

1. [↑](#footnote-ref-2)
2. [↑](#footnote-ref-3)