

التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال
**Organizational excellence and the strategies of
implement it in the business organizations
environment**



د. بن صويلح ليليا

(جامعة 8 ماي 1945 - قالمة)

Email : bensouilahlilia@yahoo.fr

الملخص

تركز هذه الدراسة على بحث ظاهرة التميز في تنظيمات العمل وسبل تحقيقه، والتي أصبحت ضرورة حتمية اقتضتها خصوصية بيئة الأعمال المعاصرة، فلا بقاء إلا للمنظمات المتميزة وإستراتيجيتها في المضي نحو الكفاءة والفعالية وتحقيق التفوق والتميز في ظل عولمة الجودة وسعيها نحو الارتقاء بمستوى نوعية ما يتم تداوله. وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد وجود علاقة تفاعلية بين مجموعة عوامل تعد بمثابة استراتيجيات أساسية تساهم في صنع التميز التنظيمي يتعلق الأمر بعقلانية تسيير الوقت وكفاءته في إنجاز المطلوب، فعالية دور التعلم التنظيمي في ترقية الوضع المؤسساتي، ثم القدرة على إدارة التغيير ودوره في تحقيق التكيف البيئي، الجودة المهنية وبناء ثقافة التميز التنظيمي. كل هذه العوامل تدعم فلسفة التميز الوظيفي والذي بدوره سوف يمهّد لتحقيق ميزة تنافسية لتلك المنظمات التي تطمح التميز في ادائها.

الكلمات المفتاحية: التميز التنظيمي، إدارة الوقت، التعلم التنظيمي، إدارة التغيير.

Abstract

This study focus on organizational excellence in the organizations which become very important in the current contemporary business. The existence of excellence will enhance continuity of the business organizations and achieve the quality. The study documented that there are dynamic relationship between those following factors: the rationality of management and efficient time, the effective organizational learning, the management of change, and the professional quality. All these factors will support the organizational excellence which will lead to achieved competitive advantage for those organizations which will apply.

Keywords : Organizational Excellence, time management, Organizational Learning, And Change Management

أولاً: اشكالية الموضوع وأهميته

لقد أصبح التميز التنظيمي وادارته مطلباً جوهرياً للتوافق مع خصوصية السياق العالمي لهذا العصر، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي انه لا بقاء للمنظمات الضعيفة، فإن فلسفة هذا الزمن تؤكد ان لا بقاء إلاّ للمنظمات المتميزة وسبل ادارتها المتطلعة على الدوام لمزيد من الكفاءة والفعالية والتفوق أمام جملة تحديات ومستجدات أملتها طبيعة المرحلة الراهنة، وذلك نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل المتعلقة بهيمنة النموذج الليبرالي ودعوته إلى تحرير التبادلات والعمل على تخفيض الحواجز والقيود، مما ساعد على تدفق السلع والخدمات والقوى العاملة، فزادت شدة المنافسة بين المنظمات، واستوجب منها ذلك مزيد من الاهتمام بنوعية منتجاتها وخدماتها في ظل عوامة الجودة، خصوصاً مع وجود التكتلات الاقتصادية العالمية والاقليمية وقدراتها المالية والبشرية الهائلة المتحكمة في نوعية ما تنتجه، بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي أصبحت تلعب دوراً محورياً في تشكيل نظام اقتصاد المعرفة، وهكذا صار الاهتمام برصد التغيرات البيئية الخارجية واستحداث تعديلات واستراتيجيات جديدة في اساليب العمل وتنظيماته على كافة المستويات التنظيمية على النحو الذي يتلاءم مع هذه المتطلبات أمر ضروري للبقاء، للاستمرارية، للتوازن التنظيمي، للتكيف البيئي والتميز التنظيمي في نوعية الأداء. وتنطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن لتنظيمات العمل ضمن هذا السياق العالمي للمنافسة أن تحقق التميز التنظيمي؟

وقد جاءت صياغة التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

1. كيف تؤثر عملية ادارة الوقت واسلوب تسييره في صنع الفعالية وتحقيق التميز التنظيمي؟
2. كيف يؤثر التعلم التنظيمي في تحسين الوضع المؤسساتي وتحقيق التميز التنظيمي؟
3. كيف تساهم ادارة التغيير في تنمية القدرة على التكيف البيئي وتحقيق التميز التنظيمي؟

تنطلق هذه الدراسة من افتراض وجود ثلاث عناصر اساسية تعد بمثابة آليات أساسية تتفاعل فيما بينها فتهياً لتنظيمات العمل الارضية المناسبة لتحقيق التميز التنظيمي، عبر قوتها الايجابية في التأثير على مختلف الجوانب البنائية والوظيفية للتنظيم، فتدفعه نحو التفوق وتنمي رغبته في التميز، الصدارة واكتساب ميزة تنافسية في سياق المنافسة الشديدة لعصر العولمة. وقد تمت صياغة فرضيات هذه الدراسة كما يلي:

1. تؤدي عقلانية إدارة الوقت إلى استثمار فعال في موارد المنظمة مما يمنحها التميز.
2. يساهم التعلم التنظيمي في تكريس جودة الأداء والارتقاء بنوعية المخرجات مما يخلق التميز.
3. تؤثر إدارة التغيير في التوافق الايجابي مع المستجدات المستحدثة، مما ينمي القدرة على التكيف وتحديث التنظيم لذاته.

وتكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوع استراتيجي يتعلق بالتميز التنظيمي، واعتباره رهان أساسي وهدف محوري تتنافس تنظيمات العمل وتسعى لبلوغه وتحقيقه في اساليب عملها، لتضمن من خلاله موقع الجدارة والبقاء في زمن العولمة بكل ما يميزه من تغيرات ومستجدات، فرص وتهديدات، تستدعي سرعة التكيف وقوة التواجد في

ساحة المنافسة، خصوصا مع الانتشار الواسع لثقافة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، والتغير المتسارع في كافة جوانب الحياة وهنا تكمن أهمية ادارة الوقت، التركيز على التعلم التنظيمي، واللجوء إلى إدارة التغيير، باعتبارهم ثلاث محاور لإستراتيجية فعالة تسعى لتحقيق التفوق التنظيمي واستدامته في مناخ بيئي شديد المنافسة.

ثانيا: منهج الدراسة

انطلاقا من القاعدة المنهجية التي تؤكد أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوعية المنهج المستخدم، ولأن موضوع هذا البحث يركز على الجانب التحليلي والتفسيري لظاهرة التميز التنظيمي وسبل تحقيقه على ارض الواقع، فقد اقتضت دواعي هذه الدراسة في سبيل تحقيق اهدافها المسطرة بكل دقة وموضوعية توظيف المنهج الوصفي لشرح هذه الظاهرة التنظيمية، تحليل ابعادها وتفسير شكل العلاقة القائمة بين ابعادها، ثم الوصول الى صياغة استنتاجات وقضايا عامة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الجانب النظري في جمع المادة العلمية من الكتب، والمجلات وتوظيفها بأسلوب علمي تحليلي على النحو المنهجي الذي يخدم اهداف هذا البحث.

ثالثا: التميز التنظيمي فلسفة بناء وثقافة ممارسة

لقد صيغت العديد من التعاريف حول مفهوم التميز التنظيمي، فعرفه البعض بالتركيز على فكرة الابداع الاداري، التفوق التنظيمي والقدرة على الابتكار التي تحقق مستويات عالية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والمالية والتسويقية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه بقية المنافسون، ويرضي العملاء وكافة الاطراف ذات الصلة بالمنظمة(علي السلمي، 2001، ص 80) فهو يشجع عمل اشياء جديدة لم يألّفها الآخرون ولكنها ستلقى استحسان ورضا كبير بين جميع الاطراف الفاعلة في المؤسسة سواء أكانوا مالكين أو عاملين أو مستفيدين أو شركاء

أو البيئة والمجتمع المحيط بالمنظمة، الامر الذي سيحقق لها اضافة ويجعل ادائها متميز عن باقي التنظيمات.

وعرفه البعض الآخر بأنه قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق على ادائها وحل مشاكلها وتحقيق اهدافها بصورة فعالة، بحيث تتميز عن باقي المنظمات، فهو عبارة عن أنشطة المنظمة التي تقوي الانجاز من خلال: استغلال الفرص، امتلاك الجرأة على التغيير، الحرص الدائم على اداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون، السعي للوصول الى اعلى المستويات بكل تفوق (صالح علي عودة الهلالات ، 2014، ص 227). وهذا التعريف فيه إشارة الى البعد الزمني لتحقيق الاستمرارية والاستدامة في التميز التنظيمي بطرح افكار جديدة ابداعية تعزز الشعور بالمسؤولية، وتشجع تطوير المهارات، ومن تم تحقق الاخلاص والالتقان في انجاز المطلوب من الاعمال لبلوغ مستويات التفوق في الاداء وتحقيق مستويات عالية من الرضا لدى جميع الاطراف المتفاعلة مع التنظيم أو المنظمة.

وعرفه المعهد الوطني للتدريب بأنه طريقة العمل التي تعتمد على المنظمة لتوازن نتائجها بين رضا اصحاب المصلحة، وزيادة احتمالية النجاح طويل الاجل للعمل، حتى تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من معايير الاداء الاستراتيجي المرتبطة مثلا بالابتكار، الجودة، التكلفة، الموثوقية، المرونة، وغيرها(المعهد الوطني للتدريب، 2011، ص 27)وقد وقف هذا التعريف عند فكرة زيادة احتمالية النجاح، ومعنى هذا أن التميز من حيث هو فلسفة عمل واستراتيجية انجاز "تدمج بين الوسائل والغايات، وأن مراميها لا تنحصر في تحقيق الارباح الآنية، بل انها مسؤولية اجتماعية وخلقية تلزم المؤسسة أن تفي ما وعدت به، وهذا هو الجانب الاخلاقي في اطار هذه الفلسفة" (مهدي السامرائي، 2007، ص 33) التي تركز على الاتقان والجودة

تحقيقاً لمستويات عالية من الرضا بين العملاء، وهذا الأمر لا يلغي من المنظومة التصورية لهذه الفلسفة فكرة الفشل أو الاخفاق، ولكنه يقول بضرورة تجاوزها واخذ العبر واستخلاص الدروس منها، وبهذا الطرح يصبح التميز عبارة عن سلسلة مترابطة من الاخفاقات والنجاحات، والمنظمة القوية هي التي لا تسقط في بؤر الفشل ولا تغتر بتواجدها في مصعد النجاح لأن آلية اشتغاله لا تعمل فقط نحو الاعلى.

وتذهب المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة إلى استعراض مفهوم آخر يتعلق بإدارة هذا التميز التنظيمي فتعتبره الممارسة الفعالة والباهرة في إدارة المنظمة، التي تعنى بأولى خطوات التخطيط للسياسة، الرقابة والتوجيه لكافة الموارد، الإشراف على عديد العمليات الداخلية ونظم المعلومات، التنسيق بين مختلف النشاطات التنظيمية، لتحقيق معدلات رضا عالية بين مختلف المتعاملين ذوي العلاقة بالمنظمة (Iribarne et autres, 2005, p 04). وهو ما يعني أن إدارة التميز التنظيمي هي إدارة لتطبيقات ثقافة الجودة الشاملة التي تعد بمثابة مدخل فكري وثقافي لتأمين جودة أداء المنظمة عبر كافة مراحل سيرورتها الانتاجية أو الخدماتية مما يؤدي الى تجاوز توقعات مستوى رضا العميل.

فالتميز هو أسلوب أو ممارسة ادارية حديثة أو ثقافة تنظيمية تسعى تنظيمات العمل لاعتمادها وتحقيقها، فتصبح تعبر عن الحصيلة الاجمالية العامة للمعرفة والمعتقدات والمعايير والاحلاقيات والاتجاهات الايجابية التي تنتشر في بيئة المنظمة، ويتحلى بها جميع العاملين وذلك على اختلاف مستوياتهم الادارية والوظيفية، فتطبع طرق تفكيرهم ونماذج سلوكياتهم، وأساليب انجازهم لمهامهم، وهي في مجملها تستند الى قيم الابداع، الابتكار، الاتقان، التمكين، التعاون، الالتزام، الانفتاح، ادارة المخاطر وتحديد الأولويات، الفعالية، التطوير المستمر، والتفوق، من اجل تحقيق الفاعلية والجودة الفائقة في المخرجات (منتجات مادية أو خدماتها معنوية)، وهو ما يؤدي الى تكريس مقومات الجودة المهنية باعتبارها " تتناول قدرة المنظمات على

الوفاء بخدماؤها المتنوعة من خلال الاستخدام الامثل لمواردها المتاحة" (قاسم نايف علوان المحياوي، 2006، ص 105) والوصول الى مستوى يفوق توقعات العملاء تزيد معه معدلات الرضا والولاء لدى جميع الاطراف. بهذا الطرح فالتميز التنظيمي لا يمكن أن يتحقق دون العمل المتقن، الجهد المتواصل، الزمن المستمر، والرغبة أو الارادة والطاقة الداخلية التي تولد النجاح لأن النجاح ليس كل شيء، إنما الرغبة في النجاح هي كل شيء وهي التي تصنع التميز والتطوير المستمر مع تصاعد المنافسة وتزايد المنافسين في زمن الانفتاح الاقتصادي للعوامة.

ويذهب "بورتر Porter" إلى التأكيد على أنه لا يمكن لأي منظمة أن تبذل وأن تتميز في كل المجالات، مما يوجب عليها تحديد مجال الميزة التنافسية، واتباع الاستراتيجية التي تساعد في الاستفادة من ذلك. ويحدد بورتر ثلاث استراتيجيات يمكن المفاضلة بينها في ضوء ما تتمتع به المنظمة من نقاط قوة، والشكل الموالي يوضح.

شكل(1): استراتيجيات التميز ومجالاتها حسب بورتر

استراتيجية التميز والتنوع Differentiation Strategy	استراتيجية ضبط التكاليف Cost Leadership
<p>استراتيجية التركيز Focus Strategy</p> <p>تعتمدها تنظيات تسعى للتركيز على جذب واستقطاب قطاع معين من المستهلكين وضمان التعامل معه لأطول زمن ممكن، ولا تركز هذه الإستراتيجية على التميز في الماركات العالمية مثل النوع الثاني بقدر ما تركز على ضمان ولاء فئة أو شريحة من المجتمع.</p>	<p>تركز هذه الاستراتيجية على تقليل التكاليف الانتاجية والحصول على مخزلات بأسعار تقضيلية، مما يساعدها على جذب الشريحة المتوسطة في المجتمع التي لا تطمح بالضرورة إلى الماركات العالمية الاصلية، فهي من النقطيد بأبسط مقبولة يحقق مستوى من الرضا لديها</p>

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماد على (محمد قاسم القريوتي، 2013)

والتميز كثقافة تنظيمية تمكن المنظمة من التعامل مع جميع الاطراف ذات الصلة بالطريقة التي تحقق رضاهم وتفوق مستوى توقعاتهم، يتم ترسيخها وبنائها ورعايتها بشكل مستدام في زمن شديد المنافسة لا يمكن أن تقتصر فقط على بعد واحد، وإنما تتعدد مجالاتها المتاحة أمام الافراد والتنظيمات، فهناك التميز في المظهر والمهارات، حيث يُقال دائما أن الانطباع الاول هو السيد الحكم في استمرارية العلاقة أو انقطاعها، لذا فالاهتمام بمظهر الموظف في التنظيم، ابتهامته، مستوى اناقته، طريقة معاملته، مهاراته في استقطاب الطرف المقابل، تعد من المتغيرات الاساسية التي تؤثر في سلوك العميل، فتجعله مرتاح، متفائل وفخور بالتعامل مع المنظمة أو يحدث العكس عندما يجهل الموظف طريقة جذب العميل ويفشل في اقناعه. لذا تسعى المنظمات دائما لاستقطاب نوعية الاشخاص التي تمتلك نوع من الكاريزما والمهارات المتميزة في جذب العملاء ومحاولة اقناعهم بمستوى خدمتها أو جودة منتوجها. وهناك التميز في إدارة الذات، ويقوم على الحضور والتركيز الذهني والعقلي الدائم، معرفة القدرات والمهارات والمقومات الذاتية، القدرة على تحديد الاولويات، التعليم والتدريب المستمر لتنمية القدرات الذاتية والتطلعات الايجابية الطموحة التي تجعل من الفرد ومنظّمته ذوات متميزة تحظى بقدرات عالية على الابتكار والابداع، لأن تميز نوعية النشاط الذي يمارسه الفرد او تمارسه المنظمة يستقطب اهتمام الاخرين، ويخلق لديهم نوع من الولاء اتجاه هذا المنتج الجديد، النادر والمتميز في السوق، خصوصا إذا واکب هذا البعد الابتكاري الخلاق تميز في اسلوب التعامل مع العملاء، وذلك بإشعارهم أنهم أكثر الاطراف اهمية بالنسبة للمنظمة التي تبذل كل ما في وسعها من اجل اسعادهم، كسب رضاهم وتحقيق رفاهيتهم، مما يعد نوع من الاستثمار الذكي الذي تمارسه المنظمة عندما تجعل عميلها يعمل سفير لديها، ويقوم بترويج صورتها الايجابية

لدى بقية الافراد، مما يحقق مزيد من الولاء لمنتجات/خدمات المنظمة فتتعاظم ارباحها وتتسع حصتها السوقية.

ومما لا شك فيه ان القيادة الادارية تلعب دورا محوريا في نشر وتزكية ثقافة التميز المؤسسي، من خلال أولا كسب ثقة مواردها البشرية، ثم توجيههم ودعمهم عبر كافة المستويات التنظيمية والادارية، تعليمهم، تدريبهم، تنمية وتطوير كفاءاتهم، وتوفير المناخ الملائم للعمل الذي يساعدهم أولا على ادارة ذواتهم والتحكم بمقوماتهم الشخصية، ثم القيام بالأداء التنظيمي المتميز، الايجابي والذي يصنع تفوقهم على بقية المنافسين، فالمورد البشري قيمة مضافة ينبغي على المنظمة أن تستثمره، وتعمل على تمكينه واشراكه في مختلف العمليات التنظيمية التي يتوقع أن تحقق مزيد من النجاح والقدرة على المنافسة وامتلاك حصة سوقية اكبر وبمعايير اكثر جودة.

رابعا: ادارة الوقت ودوره في بناء ثقافة التميز التنظيمي

نظرا لأهمية هذا المورد فقد أقسم به المولى عزّ وجلّى في مواضيع عدة، فقال سبحانه وتعالى " والليل إذا يغشى والنهار إذا تجلّى " سورة الليل الآية 1-2، وقوله تعالى " والفجر وليال عشر " سورة الفجر الآية 1-2. وورد كذلك قول الرسول (ص) " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما افناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه، وفيما انفقه، وعن علمه ماذا عمل به " وقوله كذلك (ص) " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ " فالوقت نعمة من المولى، ينبغي استثماره فيما يحقق المنفعة والصلاح، وهو من حيث مضى لا يعود، وقد عبر عن ذلك الحسن البصري بقوله " ما من يوم ينشق فجره إلاّ وينادي: يا ابن آدم أنا يوم جديد وعلى عملك شهيد فاعتصمني وتزود مني، فأنا لا أعود الى يوم القيامة ". كما جاء في قول حسن البصري كذلك " يا ابن آدم إنما أنت أيام

مجموعة كلما ذهب يوم ذهب بعضك" (يوسف القرضاوي، 1991، ص13) كما جاءت دعوة بعض العلماء إلى أن يكون تقسيم الزمان بحكمة وعقلانية، فتكون ساعة لمناجاة الله وساعة لأمر المعاش، وساعة لمعاشرة الاخوان، وساعة لذة في غير محرم يغضب الله.

إن كل ما ورد فيه دعوة الى ضرورة توزيع الوقت بشكل منهجي، متوازن، وهو ما اصطلح عليه في الفكر التنظيمي الحديث ادارة الوقت كمدخل علمي ينادي بالفعالية في استثمار الوقت، وادارته بشكل صحيح متوازن بين اوقات الراحة، العطل والترفيه، العبادة، والعمل الذي يعد مؤشر للإنجاز الحضاري والتقدم الانساني.

والوقت بخلاف جميع الموارد الأخرى يتميز بأنه يتحرك بموجب نظام معين من الصعب التحكم فيه أو استرجاعه، فسرعته ثابتة ومحددة دون توقف أو زيادة أو نقصان، ومساره دائما على شكل خط مستقيم الى الامام، " ولا شيء اطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا اقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريد الفرد، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت، فهو فضاء عام للكل" (احمد عبد السلام دياس، 1983، ص 57).

وهو موزع أو معطى بشكل متساوي بين جميع الافراد، المؤسسات، التنظيمات، ولأنه واحد ومطلق بالنسبة للجميع، فالإشكال يصبح يتعلق بكيفية ادارة الوقت وتسييره، لذلك يعتبره "بيتر داركر" انه " من أنذر الموارد، فإذا لم تتم ادارته لن تتم ادارة أي شيء آخر " وهو سريع الانقضاء لا يمكن أن يُجمع أو يُخزن أو أن يتم ادخاره، عملية ارجاعه أو تعويضه مستحيلة، وبالتالي فعملية ادارة هذا المورد الثمين هي العنصر الحاسم في نجاح أي نشاط أو تنظيم. لكن ما المقصود بعملية ادارته؟

عرف مارش March ادارة الوقت بأنها عملية تتضمن القيام بالتخطيط والتنظيم والرقابة للسيطرة على الوقت، استثماره وتجنب الهدر فيه (Josef Gonzalez , 1987,

73 p)، فالهدف من ادارة الوقت استخدامه بفعالية، وتجنب التأجيل أو المماطلة في اتخاذ القرارات وانجاز المهام.

كما عرفها بيبير Bieber بأنها إدارة الأمان Safety Management لأن التوظيف الفعال لعنصر الوقت يعد التنظيم عن المخاطر، ويجعله في وضع الاستعداد لأي طارئ طالما أن سيطرته ايجابية على عنصر الوقت.

ويعتبر إبراهيم الفقي إدارة الوقت هي ادارة للذات التي تجعلها في وضع التميز والنجاح، أو الفشل والتراجع، فهي ادارة تحقق امكانية ترويض الوقت والسيطرة عليه، مما يهيأ انجاز عديد الاعمال بأقل جهد ممكن واقصر وقت حتى يتبقى فائض من هذا الوقت للراحة، الترفيه، التفكير والتخطيط للمستقبل.

ويذهب محمد مصطفى الى القول بأن ادارة الوقت هي " تعبير عن احدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والاهداف التي تتمكنك من ان تكون فعالا في عملك" (محمد محمود مصطفى، 2012، 129).

تتشترك هذه التعاريف جميعها في الاشارة الى عنصر اساسي بعضها يعبر عنه بصريح العبارة والبعض الآخر يشير له بشكل ضمني، يتعلق الامر بعنصر الفعالية فهي الوجه المقابل لحسن ادارة الوقت، لذلك فهذه الدراسة في تعريفها الاجرائي لإدارة الوقت تعتبره ادرة للفعالية التنظيمية التي تمكن المنظمة من انجاز المهمة المخططة في المدى الزمني الذي يشعره بالتفوق التنظيمي ويبيدها عن صور الاستعجال والخطأ والهدر، لأن ادارة الوقت هي ادارة للفضاء الذي يتم فيه انجاز الاهداف أو تحقيق المطلوب، هذا الفضاء المطلق في ابعاده القياسية بين جميع الافراد، والتنظيمات.

وقد احتل الوقت وعملية ادارته اهمية بالغة في الفكر التنظيمي الاداري سواء في فكر المؤسسين الاوائل الذين اتفقوا جميعهم على أن جودة ادارة الوقت وبرمجته بطريقة

عقلانية ستعمل بصورة آلية الى زيادة الفعالية وتحسين الانتاجية، وقد كان " فريديريك تايلور" رائد حركة الادارة أول من ساهم في الدراسة العلمية للوقت، حيث دعا الى التوظيف العقلاني لعنصر الوقت بعيدا عن صور الهدر والتبذير فيه، مما يساعد على انجاز الاعمال، وتنفيذ المهام بكثير من الفعالية والكفاءة. ولهذا يمكن القول ان هذا المدخل الكلاسيكي قد تأثر بالتوجه البراغماتي فركز في إدارته للوقت على العنصر المخصص للعمل فقط أي أنه استبعد من حقل دراسته العلمية الوقت المخصص للراحة أو النشاطات الابداعية التي كثيرا ما تستقطب الافراد العاملين بالمنظمة، فهو اعتبر ذلك زمن ضائع لأن فيه لا تتحقق عناصر الانتاج، المردودية والربح.

أما بالنسبة للمدخل السلوكي في دراسة التنظيمات وتحديدًا مدرسة العلاقات الانسانية فقد تعاملت مع ادارة الوقت بكثير من الموازنة العقلية، وذلك بتخصيص اوقات محددة للعمل، دون تجاوز فترات الراحة وما تسمح به من توطيد للأبعاد الاجتماعية ولصور العلاقات الانسانية بين الافراد العاملين، وبالتالي الرفع من معنوياتهم وتعزيز صور الرضا والاداء الوظيفي لديهم، وهو ما ينعكس بشكل ايجابي على تحسين مردوديتهم في العمل وتطوير مستوى الانتاج وجودته مما يعزز فرص التميز التنظيمي للمنظمة. لكن كيف يمكن تفعيل عنصر الوقت لتحقيق التميز في ادارة تنظيمات العمل؟

من دون شك أن عملية ادارة الوقت والتحكم في توزيعه تخضع لتأثير مجموعة عوامل تتعلق بطبيعة المهام، بيئة العمل، الوسائل المادية المتوفرة وكل ما يعبر عن النواحي البنائية في التنظيم، اضافة الى صور العمليات التنظيمية المرتبطة مثلا بأساليب القيادة، محاور العملية الاتصالية، انماط الاشراف، والتي تترجم جميعها وعبر آلية اشتغالها مدى توفر أو وجود عنصر الوعي لدى كافة المستويات التنظيمية بأهمية ادارة الوقت، والتي ينبغي أن تخضع لمبدأ التخطيط، ترتيب الاولويات ومعرفة الامور الأكثر

استعمال، ثم متابعة الجدول الزمني لمعرفة ما تم إنجازه، وقياس درجة الانحراف الواقع بين الزمن المخطط له لإنجاز عمل ما، والزمن المستغرق فعلياً، للوقوف على جملة الصعوبات أو العراقيل التي تحول دون الانجاز الدقيق لوقت المهمة. ويتفق جمهور الباحثين على أن فعالية ادارة الوقت تستدعي توزيعه وتقسيمه بطريقة عقلانية الى اربع انواع اساسية كما يبرزه الشكل الموالي:

شكل(2): اشكال التقسيمات الفرعية لعنصر الوقت



إن تحقيق التميز التنظيمي بترشيد استهلاك الوقت يقتضي بالضرورة اعتماد منطق الموازنة في عملية تقسيمه، والانتباه الى بعض الجزئيات التي قد تهدر عنصر استغلاله وبالتالي يضيع الوقت، لذلك اجتهد عديد الباحثين في صياغة قوانين علمية متضمنة صيغ منطقية تحدد الاطار البنائي، وتعرض آليات عملية لترشيد طرق استخدام عنصر الوقت وتوظيفه في صنع التفوق التنظيمي للمؤسسة. ويمكن عرض اشهر هذه المساهمات كما يبرزها الشكل الموالي:

شكل (3): قوانين علمية لترشيده استخدام الوقت وفعالية ادارته



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا علمرجع (فتحي قابيل متولي، 1990)

إن اجتهاد العديد من العلماء في صياغة قوانين علمية – كما هو موضح اعلاه- لترشيده سياسة المنظمات وتوجيه اساليب عملها نحو الاستفادة القصوى من هذا المورد الثمين، وتحسين مستوى الجودة وتطوير مؤشرات التميز لديها، يعد تأكيد واضح على أهمية عنصر الوقت في صنع التميز فهو العامل الجوهرية والعنصر الاساسي الذي يتحكم في مصير المنظمة، كما انه القاسم المشترك بين جميع نشاطاتها

يتدخل في ادارة أي نشاط أو عمل مؤسساتي ، فإذا احسن استخدامه بفعالية وادارته بطريقة عقلانية، فالتميز سيكون النتيجة الحتمية، لكن إذا وقع سوء تخطيط في ادارة هذا الوقت وهدره نتيجة عدم الوعي بقيمته فلا شك أن تكاليف الخسارة ستكون باهضة ولا يمكن تداركها.

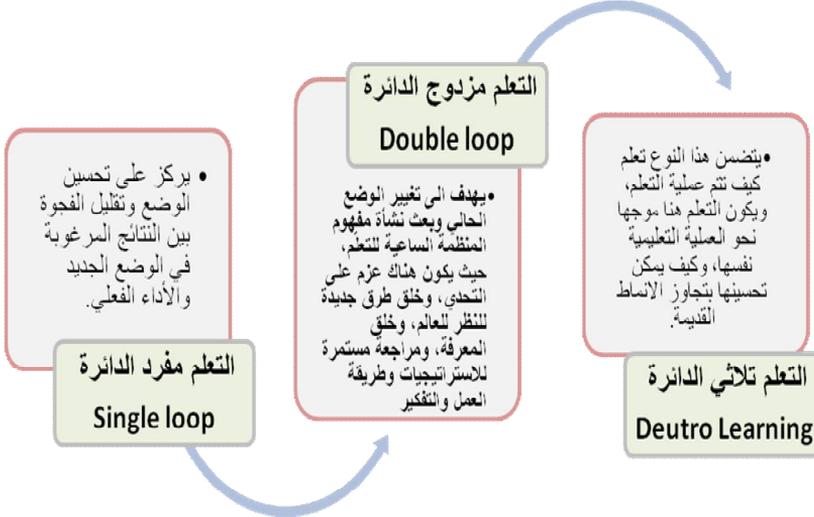
خامسا: دور التعلم التنظيمي في صنع تميز تنظيمات العمل

لقد اصبح التعلم التنظيمي في السنوات الاخيرة ضرورة استراتيجية لاستدامة نشاط المنظمات وضمان تميزها في بيئة شديدة المنافسة وسريعة التغيير، ويؤكد جمهور الباحثين أن الاهتمام بالتعلم التنظيمي قد زاد في عشرية التسعينات من القرن العشرين، بسبب موجة التغيير المتسارع في بيئة المنظمة الذي فرضته العولمة والثورة التكنولوجية حيث اصبحت المعرفة ورأس المال الفكري عامل محوري متحكم في صنع الميزة التنافسية، اضافة الى الانتشار الواسع لمفاهيم الجودة، توقعات العميل ورضاه، الامر الذي جعل المنظمات الواعية تتسابق للعمل وفق ادارة متميزة مطالبة بالتركيز وبشكل كبير على نواحي التعلم والمعرفة، والتكيف مع كل التطورات العلمية والتكنولوجية التي تمكن مواردها البشرية من التعلم والتطور.

وفي معرض حديثه عن الجودة يذهب " ادوارد ديمينج" لمناقشة المبادئ الاربعة عشر ويعتبرها ضرورة ملزمة لكل منظمة وعبر كافة مستوياتها الوظيفية، بدءا بالإدارة العليا وحتى المستويات التنفيذية، فتكلم عن مجموعة عناصر أهمها القيادة الفعالة، تفعيل فرق العمل، الاهتمام بالتدريب، وتشجيع التعلم والتطوير الذاتي، كما ذهب "جوران" عند مناقشته للخطوات العشر لتحسين الجودة الى التأكيد على ضرورة تقديم التدريب المناسب للقوى العاملة بالمنظمة واعتبره نوع من الاستثمار العقلاني

على المدى المتوسط والبعيد. والتعلم على المستوى التنظيمي يمكن أن يتخذ ثلاث انماط رئيسية كما يبرزه الشكل الموالي:

شكل (4): أنماط التعلم التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مرجع (حسين احمد طراونة وآخرون، 2012)

ويتفق عديد الباحثين على أن التعلم التنظيمي يمكن أن يتم على مستويين، الاول فردي يعبر عن السلوك التنظيمي الذي يتبناه الفرد ازاء عملية التعلم، فيصبح يعبر عن عملية صياغة او تصحيح سلوك فرد من خلال ملاحظة وتقليد الآخرين، فهو عملية تغيير نسبي يحدث في السلوك كنتيجة للممارسة والخبرة التي تشكلت لدى الفرد، مما يمكنه من تقويم اخطاء سلوكه بناء على ما توفر لديه من معارف وخبرات ومهارات، تدريبات، كما تساهم هذه العملية التعليمية من تحرير الفرد العامل من الشعور بالاغتراب، خاصة إذا كان مستوى الروتينية في الوظائف مبالغ فيها ولا تعطي للعامل المعرفة الكافية والشعور اللازم لإدراك قيمة ما يصنعه.

أما المستوى الثاني فيتعلق بالمنظمة ومسألة تعلمها، وقد اختلف الباحثين حول هذه الجزئية، فانقسموا الى فريقين، انطلق الاول من اعتبار الفرد وحدة التحليل الاساسية في دراسة المنظمات، وبالتالي فتوظيف مصطلح التعلم التنظيمي واقتراحه بالمنظمة إنما هو شكلي وصورى فقط، فأفرادها هم الذين يتعلمون، ولذلك يؤكد "سيمون Simon" على ان المنظمات لا تتعلم من تلقاء ذاتها وإنما تتعلم من خلال ما يتعلمه أعضاؤها، فتعلم الفرد شرط اساسي للتعلم التنظيمي، فليس بمقدور المنظمة خلق المعرفة من دون الافراد" (عادل البغدادي وهاشم العبادي ، 2010، ص52) أما الفريق الثاني فقد تجاوز مستوى التحليل الجزئي المتعلق بالفرد، واعتمد التنظيم كوحدة للتحليل، فقال بإمكانية تعلم المنظمات من خلال أنساقها التفاعلية القائمة بين اعضائها وسلسلة اجراءاتها التنظيمية التي تركز التعلم كجزء اساسي ومحوري ضمن ثقافتها التنظيمية.

وبمقاربة توليفية تجمع بين الطرحين تعتبر هذه الدراسة أن تعلم المنظمة إنما هو حصيلة تجميع عملية التعليم الفردي لأعضائها في اطار جماعي، حيث لا يمكن فصل تعلم الافراد عن تعلم المنظمة التي ينتمون اليها، ويتعلمهم تضمن المنظمة جودة ادائها في العمل. وبهذا الطرح يعد التعلم التنظيمي "المصدر الاساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة والهادفة الى ايجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها... من اجل استمرارية التفاعل بينها وبين البيئة المحيطة بما لغرض فهمها والتكيف معها" (عادل البغدادي وهاشم العبادي ، 2010، ص26)

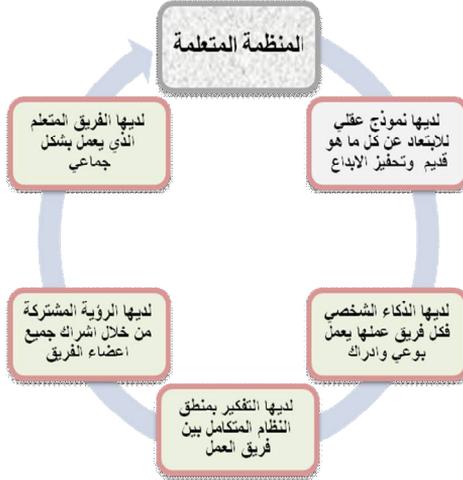
فعملية التعلم تلعب دورا مهما في عملية بناء المنظمة، تعزيز اسلوب عملها المتقن، ومن تم تميزها ووصولها نحو الافضل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هل كل المنظمات متعلمة أو يمكن لها ان تكون كذلك؟

بالتأكيد الاجابة بالنفي، فقط المنظمات التي ترغب في تحقيق درجة من التناغم والتفاعل الايجابي مع المتغيرات البيئية سريعة التغيير، وبالتالي تتزايد قدرتها على التنبؤ وعلى انتهاز الفرص وتجنب التهديدات مما يزيد من درجة قوتها وتميزها عن البقية.

لذلك يذهب فريق من الباحثين في تعريفهم المنظمة المتعلمة أو الساعية للتعلم الى ربطها بفكرة القابلية والقدرة على التغيير، فيعرفها كل من "دافيد روبنس وكولتر Robbins & Coulter" بأنها " المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع اعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل" (عادل البغدادي وهاشم العبادي ، 2010، ص51). يربط هذا التعريف القدرة على التكيف البيئي للمنظمة بعملية تعلمها المستمرة التي تزيد من قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي تطمح اليه.

كما يعرفها "ماك جيل Mc Gill وزملاؤه بأنها المنظمة التي يوجد لديها القدرة للتأمل في فهم الخبرات التي تمر بها من خلال التجريب والملاحظة والتحليل والرغبة في استكشاف النجاح والفشل الذي تمر به المنظمة. ويعتبرها " بيتر سينجي Peter Senge " بأنها المنظمة التي لا يمكن لها إلا أن تتعلم، لأن التعلم جزء من الحياة اليومية في المؤسسة، فهي منظمة تتعلم جماعيا، وتتجه باستمرار نحو تحسين كفاءتها في توظيف المعرفة، وتمكين أفرادها من خلال التعلم داخل وخارج منظماتهم، والتعلم هو مصدرها الوحيد والدائم للتنافسية(حسين احمد طراونة وآخرون، 2012، ص198) ثم أضاف "سينجي" لمفهوم المنظمة المتعلمة معنى واسع وثري من خلال مؤلفة " Biscipline The Fifth والذي شخص فيه خمس عناصر أساسية للمنظمة المتعلمة كما يبرزه الشكل الموالي:

شكل(5): العناصر المحددة للمنظمة المتعلمة في مقارنة بيتر سينجي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مرجع (عادل البغدادي وهاشم العبادي، 2010)

وتعتمد المنظمة المتعلمة على استراتيجيات ادارية معاصرة لتحقيق رفاهية العميل وكسب مزيد من توقعات الرضا لديه بالجودة المطلوبة، فتوظف مثلا الإدارة الالكترونية التي تسمح لها " بالانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية الى الشكل الالكتروني من اجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد" (خالد المشهداني ورائد العبيدي، 2013، ص 100). وهو ما من شأنه أن يوفر للعملاء الكثير من الوقت والجهد ويعفيهم عناء التنقل الشخصي لإنجاز معاملاتهم، أو اقتناء اغراضهم. ويعد مثل هذا التصرف من طرف المنظمة بمثابة مسؤولية أخلاقية واجتماعية تساهم في تحقيق النجاح، التميز واستدامته، لأنها تترجم مدى التزام التنظيم بالأبعاد القيمية في بعث مفهوم "المنظمة الأخلاقية" ذات

الاستقامة العالية، وقد أشار "باستين Pstin" إلى المبادئ الأربعة الأساسية كمواصفات للمنظمة الأخلاقية، والشكل الموالي يوضح:

شكل (6): مواصفات المنظمة الأخلاقية حسب "باستين"



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مرجع (خالد المشهداني ورائد العبيدي 2013)

إن تجسيد نموذج المنظمة الأخلاقية وبنائه على أرض الواقع الفعلي يستدعي حسب كل من "هل وجونز" سعي المنظمة إلى تهيئة المناخ الأخلاقي الملائم، وهذا أمر مرهون باتخاذ ثلاث إجراءات أساسية تتعلق ب: توظيف الإدارة العليا واستخدام موقعها القيادي لتجسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي تركز عليها في رسالة المنظمة، تفعيل ومباشرة القيم الأخلاقية بصورة عملية فيما يتعلق مثلا بعمليات التعيين، الترقية والحوافز والمكافآت، والتفكير الواعي بين جميع المستويات الوظيفية، خصوصا منها القيادة العليا في تجسيد أهداف أخلاقية وإدارة العمل من منطلق الفعل التنظيمي الأخلاقي (علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة، 2013، ص 385)

وبالتالي يحدث تجسيد البعد الاخلاقي والقيمي في اطار الثقافة التنظيمية داخل العمل المؤسسي ما يمنحه مزيد من الموثوقية، الاعتمادية، الجودة ويرفع درجات الاطمئنان والرضا لدى المتعاملين والعملاء.

ولعل واحد من اهم القيم الاخلاقية التي تهيأ السبيل نحو التميز ما يتعلق بقيمة التعلم، فهو سبيل المنظمة لتحقيق التطوير التنظيمي، إذ يستوجب تحقيق متطلبات التحول الى منظمة متطورة استيفاء شرطها نحو التعلم والسعي لتحصيله، لذلك يذهب كل من "بيردويلوغلايدون" إلى تأكيد العلاقة ما بين التعلم والتطوير التنظيمي كمتلازمة، فالتعلم يعد "الحلقة الاقوى من حلقات التغذية الراجعة، لأن زيادة حجم الانشطة والافعال تعني زيادة حجم التغذية الراجعة، ما يؤدي الى اتخاذ قرارات ناضجة وبالتالي فعالية اكبر في الاداء" (حسين احمد طراونة وآخرون، 2012، ص211). هذه الفعالية في الاداء تتطور مستوياتها بفعل تزويد الافراد بالتغذية العكسية حول أدائهم، ومستويات التعليم والمعارف المحققة والتي تعتبر بمثابة قاعدة ارضية لبقاء المنظمة وتطورها التنظيمي.

وبهذا فالتعلم التنظيمي يعد من أهم سبل التميز، فهو يجعل المنظمات مبدعة، توظف المعرفة في أساليب عملها، في حلها للمشاكل والأزمات، مما يعزز قوة أدائها التنظيمي، ويمنحها القدرة على التعامل مع كل المواقف، والتفاعل مع البيئات الديناميكية واكتساب صفة التنظيمات العضوية OrganicOrganizations الحيوية التي تستطيع التفاعل مع الظروف البيئية بكل ما تطرحه من مخاطر وتهديدات بكل ايجابية وموثوقية، حتى في حالات التغيير والزامية التعامل معها- التي غالبا ما تكون مزعجة- تنمو لديها القدرة على مقارنتها والنظر إليها كحالة طبيعية وممارسة مستمرة لتوسيع القدرات التنظيمية، تطوير جوانب المرونة والحيوية لديها وإكسابها اتجاهات

إيجابية نحو التجديد، الابتكار، للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية شديدة التغيير وقليلة الاستقرار، والخروج من دائرة القديم المستهلك بحثاً عن التميز والتفوق، والذي من دون شك تحقيقه يستدعي ضمان تعليم العاملين عبر كافة المستويات الوظيفية لأن فيه ضمان ميزة إضافية للمنظمة واستثمار في مواردها البشرية، وتعبير عن احترام ذوات أفرادها وتقدير مجهوداتهم، كما أنه يحقق لهم إضافة ويجعلهم أكثر استقلالية، أكثر مسؤولية وأقل تهديد في مستقبلهم الوظيفي، وهو ما يشعروهم بكثير من الرضا والولاء، هذا الأمر لا يمكن أن يتحقق في ظل غياب قيادة ديمقراطية تؤمن بقدرات أعضائها في المشاركة التطويرية، التي تعزز مستويات الثقة، فتسود الايجابية في الاتجاهات إزاء التنظيمات وتصبح علاقات التعاون والتفاهم تطبع شكل المناخ التنظيمي السائد مما يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية.

سادساً: ادارة التغيير ودورها في تحقيق التميز التنظيمي

إدارة التغيير هو مصطلح اداري شهد تعريفات عدة، فعرفه "روبنسون" على أنه فعل التحرك من وضع الى وضع مستقبلي يكون أكثر كفاءة وفعالية، وعرفه سيد عرفة بأنه " اجراء تغيير في طريقة العمل أو ادارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة" (سيد سالم عرفة، 2012، ص 17).

واعتبره كل من " تشمان واندرسون" بأنه الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية، وهو مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وعرفه "فرنش" بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حلّ مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم(حضر مصباح الطيطي، 2011، ص 29-31).

واعتبره "ريتشارد" بأنه " جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية" (محمد محمود مصطفى، 2012، ص 83) فأفضل استراتيجية لإدارة التغيير هي التعلم لخلق مهارات جديدة وتنمية قدرات وتطوير كفاءات.

فإدارة التغيير تعبر عن أسلوب، عملية أو استراتيجية مخططة، منتظمة، وهي ليست عملية عرضية أو استثنائية أو طارئة بل حقيقة ثابتة في عالم الأعمال المعاصرة، تلجأ إليها المنظمة عندما تلاحظ مستجدات جديدة تستدعي سرعة التكيف والاستجابة، أو عندما تشعر نوع من عدم الرضا قائم في بيئة المنظمة، وهناك حالة من الوعي والادراك لهذا الوضع غير المقبول ولدت رغبة واردة في التغيير واحداث تحسين للانتقال بالمنظمة الى وضع افضل، أكثر ايجابية واصلاح جوانب القصور والضعف لديها، ومع مرور الوقت تصبح ادارة التغيير بمثابة ثقافة في المنظمة تلعب دورا مهما في تكريس مشاعر الاتحاد والتضامن بين الافراد العاملين بالمنظمة من خلال مشاركتهم وتقاسمهم القيم والمعايير نفسها، وتوجيههم نحو هدف مشترك وهو مواكبة سرعة التطورات الحاصلة والتفاعل معها بشكل ايجابي، فيخلق بينهم ذلك " نوع من التعاون والتلاحم ويمنحهم هوية تنظيمية مشتركة تطمح الى تعزيز مشاعر الانتماء وصور الولاء التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى العامل، بالإضافة الى تكريس ثقافة التميز في الاداء التنظيمي، من خلال تنمية القيم الايجابية المحفزة على نماذج سلوكية تشجع المثابرة في العمل والابداع والمشاركة وجودة الاداء (Jean Caune, 2006, p67-69). ليس هذا فقط بل تثن صور انتاجه في المنظمة عبر كافة المستويات الادارية، التخطيطية وحتى التنفيذية، مما يساهم في انجاز المهام وتنفيذ

الاهداف بكل اتقان وجودة، ومتعة في العمل، فيؤدي ذلك الى زيادة مستويات الطموح والرغبة في الانجاز لدى الفرد العامل، خصوصا في ظل تواجده ضمن مناخ ديمقراطي يشجع حرية الابداع والابتكار والمبادرة. وغالبا ما تتخذ إدارة التغيير أسلوبين أساسيين هما(خضرمصباح الطيطي، 2011، ص58-59):

1. اسلوب دفاعي:

يتخذ هذا الاسلوب شكل رد فعل عن فعل التغيير الذي حدث، والادارة في هذه الحالة تصبح مطالبة بالتفاعل مع الاوضاع الجديدة والتغيرات الطارئة، فهي لم تباشر عملية التغيير وإنما استقبلته، تأثرت به وتفاعلت معه من اجل رفع مستوى كفاءتها التنظيمية وجعلها في وضع افضل مما هي عليه.

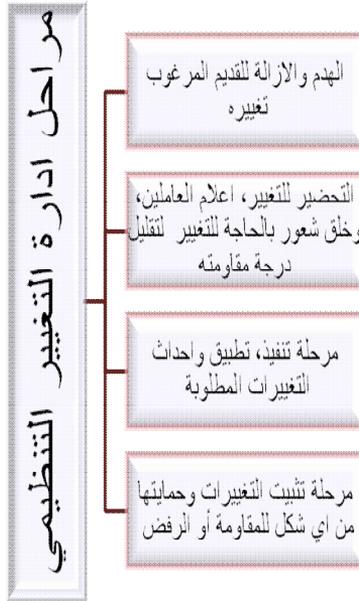
2. اسلوب الاحتواء:

يعد اسلوب هجومي، يتطلب من المدراء توقع التغيير بل والتنبؤ به، ليتم التعامل معه بكل ايجابية وتخطيط مسبق، فهذا الاسلوب يتيح للإدارة فرصة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير وضبطه اذا كان في صورته الايجابية، واتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوثه أو تجنبه إذا كان يعبر عن الابعاد السلبية.

ولما كان التغيير واقعا مفروضا لا يمكن تجاهله أو تجاوزه، وهو لا يكون على وجه واحد، اما يتخذ عدة صور، قد يكون التغيير تطويري وهذا يعد من ابسط الانواع التي قد تحدث في المنظمة، لا يتطلب تغيير عميق بل مجرد تحسين أو تطوير في المنظمة لتساير الظروف البيئية المحيطة بها، وقد يكون التغيير استراتيجي يرتبط بالقضايا الرئيسية، حيث تستدعي مسايرة هذا النوع من التغيير اللجوء الى التعلم مزدوج الدائرة Double loop، وقد يكون التغيير وظيفي يرتبط بالأنظمة الجديدة والاجراءات وبناء المنظمة، والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيم العمل. ومع كل هذه الانواع الثلاث من التغيير لا بد من استراتيجية لإدارة التغيير، وتحقيق تفاعل ايجابي مع البيئة والتكيف

مع تطوراتها المتسارعة. غير أن ادارة هذا التغيير لا تتم دفعة واحدة وإنما عبر مراحل متتابعة كما يبرزه الشكل الموالي:

الشكل (7): مراحل ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مراجع الجزء السابق في إدارة التغيير

وقد ذهب "كيرت ليون Kurt Lewin" الى اعتبار أن أي إدارة تغيير مخطط وواعي يتطلب المرور عبر ثلاث محطات أو مراحل اساسية(ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص 351) تتعلق الاولى بمرحلة اذابة الجليد واسالته وتتضمن زعزعة واستبعاد والغاء لكل ما هو قديم سواء على مستوى القيم، المعارف، الاتجاهات، السلوكيات، فتنشأ حالة من الفراغ تسمح بتعلم اشياء ومعارف جديدة، وهنا تحدث المرحلة الثانية للتغيير وتعلق اساسا بعملية التعلم، ويحذر "لويون Lewin" من التسرع في الاقدام على هذه المرحلة وتغيير الامور بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي الى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي مصاحبة ببعض مظاهر الارباك، التشويش والقلق، طبعاً

كل هذا يحدث إذا لم يتم اذابة الجليد بشكل سليم. ثم تأتي المرحلة الثالثة وتعلق اساسا بإعادة التجميد وهي تهدف الى تثبيت ما تم تعلمه من افكار ومهارات واتجاهات وانماط سلوكية جديدة تحتاج تدعيمها بشكل ايجابي لتعزيز استقرار التغيير. في آخر هذا الجزء نقول أن إدارة التغيير قد أصبحت سمة من سمات الحياة العصرية ومطلب اساسي لها، خصوصا وان التغيير هو الشيء الوحيد الثابت في هذا الوجود يلقي بضلاله على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويفرض عليها سرعة الاستجابة لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي/الخارجي) بما يضمن الانتقال من حالة التنظيمات ذات الطبيعة الميكانيكية التي تتميز بالتعقيد والرقمية والمركزية وبعض من الجمود الى تنظيمات عضوية أكثر مرونة لديها الاستعداد والقبالية للتكيف مع التطورات والتغيرات التي تتم بطريقة مستمرة متوقعة أحيانا وفجائية غامضة لم يقع التنبؤ بها أحيانا اخرى، الامر الذي يجعل المنظمة في حالة من التغيير التنظيمي، ويفرض عليها "استراتيجية معقدة تتناول المعتقدات التنظيمية، والاتجاهات، والثقافة، والقيم، والهيكلة التنظيمي من أجل اعدادها لمواجهة التحديات البيئية المتسارعة" (حسين احمد طراونة وآخرون، 2012، ص 175). وغالبا ما تؤدي عملية ادارة هذا التغيير الى التخلص من مشاعر الروتين والملل لدى الافراد، مما يشعرهم بنوع من النشاط والحياة والمشاركة الايجابية نحو الابتكار والتقدم بما يعود عليهم وعلى المنظمة بالفائدة ويحقق نوع من الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي تضمن مستوى عالي من الجودة المهنية والتميز التنظيمي.

خاتمة:

في الأخير نقول بأن التميز التنظيمي من حيث هو فلسفة عمل متكاملة وثقافة ممارسة واستراتيجية أنجاز يتم ترسيخها وبنائها ورعايتها بشكل مستدام في زمن شديد المنافسة، رغبة في النجاح والاستمرارية في التفوق، لا يمكن أن تركز على الابعاد المادية الربحية فحسب، بل أنها تعبر عن مسؤولية اجتماعية وخلقية تُلزم المؤسسة بفلسفة الجودة، الاتقان، التحسين المستمر لتحقيق تفوق في مستوى توقعات جميع الاطراف، والاجتهاد في كسب رضاهم بشكل مستدام، مما يعني أن التميز لا يمكن ان يعبر عن مرحلة ظرفية تعيشها المؤسسة فترة من الزمن، ولكنه ثقافة عمل واسلوب ممارسة تسيير مستدام، تخلقه المنظمة وتحاول أن تبناه في شتى اوجه نشاطها للبحث عن الافضل الذي يتضمن مختلف العوامل، الموارد والمدخلات الواجب تسمينها باعتماد ادارة متميزة تسعى لتحقيق نتائج متفوقة تفوق توقعات الاطراف المستهدفة، ويعد من اهم مرتكزات هذا التميز وسبل تحقيقه ما يتعلق ب:

-الصدق والاخلاص في استعمال الوقت باعتباره من أكثر الموارد خصوصية، فهو لا يُجمع، لا يُخزن، لا يُدخر، لا يُباع، ولا يُهدى، لذلك فهو محدد اساسي لثقافة التميز والتفوق، فعالية ادارته ترتبط ببعدين أساسيين، احدهما ينفي ويستبعد مجمل الافكار السلبية التي لا ترتبط بالأداء وتشتت عملية الاشتغال على المدخلات، وثانيهما ايجابي يركز وبقوة على استحضار وتكريس مبدأ الاولوية في تحديد الاهداف، النشاطات، التخطيط لها، توزيعها ثم الشروع في انجازها، لأن الافتقار الى الاهداف وعدم تحديد الاولويات، وعدم الالتزام بمواعيد محددة لإنهاء الاعمال تعد من اهم مبددات الوقت التي تعرقل سبل التميز التنظيمي.

- الاهتمام بالموارد البشرية، تطوير مهاراتهم، تنمية قدراتهم من خلال الاهتمام بعملية التعليم وجعلها عملية مستمرة تسمح بتوسيع حدود تفكير العامل، واكتسابه الخبرات وتنمية وتطوير قدراته ومجمل مهاراته التي تمكنه من الاتقان والابداع، وترفع معدلات الالتزام لديه (الالتزام بالتحسين والتطوير، الالتزام بالتعليم والتدريب عالي الجودة، الالتزام بحسن استعمال الوقت وعدم اضاعته، الالتزام بالعقلانية في استغلال الفرص المتاحة وتجاوز التهديدات المحتملة) على النحو الذي يؤثر في تميز ادائه التنظيمي، مع التركيز على التغذية الراجعة البناءة وقدرتها على تعزيز نقاط القوة في الاداء، والتحكم الفعال في مواطن الضعف المستهدفة لمواجهة الانحرافات المحتملة، وتعزيز التعامل الايجابي مع المستجدات البيئية مما يكسب التنظيم مزيد من المرونة والقدرة على التغيير، فكلما كان مستوى التكيف عاليا داخل اطار التنظيم مع تزايد التحديات البيئية، وكلما كانت الاجراءات التنظيمية والمؤسسية تحظى بنوع من المرونة، أدى ذلك الى ارتفاع مستويات الجودة في قيام التنظيم بأدواره الوظيفية، ومن ثم ترتفع درجة تطوره المؤسسي.

-إدارة التغيير وسعيها الى زيادة فعالية المنظمة، تطوير أدائها التنظيمي، تحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية من خلال تشجيع عملية التفاعل الإيجابي بين النواحي التنظيمية، المستويات الادارية والتدفق السريع لمعطيات البيئة ومستجداها، فتحدث مراجعة واعادة هيكلة للجوانب الرسمية والابعاد الوظيفية التي تتعلق بأنماط السلطة، قنوات الاتصال، انماط الاشراف والقيادة، نوعية التكنولوجيا المستخدمة، مما يضمن مستوى عالي من الجودة المهنية يتماشى مع المقاييس العالمية، وهو أمر مرهون بتنفيذ الجوانب السلوكية والابعاد الانسانية التي تهتم برفع درجة التزام العاملين وتحفيزهم نحو تبني السلوك التعليمي، من خلال الاهتمام بنوعية بيئة العمل، الحوافز المتوفرة، انواع الاتصالات، القيادة السائدة وغيرها من الابعاد التي تساعد على رفع مستويات الرضا

لدى الافراد العاملين، ومن تم فهي تساعد على تحويل المؤسسة الى منظمة متعلمة أو ساعية للتعلم.

ومن اجل الوصول الى تحقيق مستويات عالية من التكامل بين المتطلبات، الاهداف، الدوافع، الحاجات الشخصية للأفراد العاملين، والاهداف التنظيمية للمنظمة على النحو الذي يحقق رفع مستوى كفاءتها وتحقيق تميزها التنظيمي، ينبغي تهيئة المناخ التنظيمي المفتوح لتقبل افكار التغيير وتوضيح مبرراته، مما يقلص اساليب مقاومته، وبالتالي تعزيز المسؤولية لدى العاملين بتمكينهم وتحفيزهم للمساهمة في عملية التغيير، حتى تتضح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والعوائد المنتظرة من عملية التغيير بشكل موضوعي وعملي. وهو أمر مرهون بخلق منظمة متعلمة تكون مفتوحة على بيئتها، تدرك أن صنع التميز ومواكبة سرعة التطورات لا يمكن أن يتم إلا بإتاحة التعلم وتشجيعه عبر كافة مستوياتها التنظيمية ولكافة اعضائها، مما يوسع قدراتهم ومداركهم على توليد انماط جديدة من التفكير، الخلق، الابداع وانتاج المعرفة التي تنعكس بشكل ايجابي على محيط المنظمة وعلى درجة تفاعلها مع البيئة الديناميكية، مما يعزز من قدراتها التنافسية ودرجة تطورها، خصوصا وأن هذه البيئة متشعبة الاختلاف وكثيرة التعقيد في مختلف جوانبها، فهي بيئة ليست محلية وانما عالمية بثقافات متعددة، انماط تفكير مختلفة، امكانيات مادية وانتاجية متفاوتة، مفتوحة على الجميع، تطرح فرص متكافئة لجميع الاطراف لكنها في الوقت نفسه تستثني الاطراف الضعيفة غير المؤهلة، غير الراغبة أو التي لا تبدي استعداد كبير لمباشرة عملية التعلم، وحتى تلك التي لا تبدي مرونة كافية في التوافق مع متطلبات بيئتها، وبالتالي فهي تقوم بإقصاء تواجدها من السياق التنظيمي العالمي عن غير وعي.

المراجع:

1. احمد عبد السلام دياس: آراء ونظريات في الادارة، اضاء على المسألة الادارية، دار طلاس، دمشق، 1983.
2. حسين احمد طراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط1، عمان، 2012
3. خالد المشهداني ورائد العبيدي: مبادئ ادارة الاعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الايام، عمان، 2013
4. خضر مصباح الطيطي: ادارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، ط1، عمان، 2011
5. سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الراية، عمان، 2012.
6. صالح علي عودة الهلالات: ادارة التميز -الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2014.
7. عادل البغدادي وهاشم العبادي: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة، دار الوراق، ط1، عمان، 2010.
8. علي السلمي: خواطر في الادارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001.
9. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الادارة، الاصول والاساليب العلمية، دار المناهج، ط1، عمان، 2013.
10. فتحي قايل متولي: التوجيه الاسلامي في التدريب الاداري، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1990
11. قاسم نايف علوان الخجاوي: ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، ط1، عمان، 2006.
12. ماجد عبد المهدي مساعدة: ادارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013
13. محمد محمود مصطفى: الادارة العامة، دار البداية، ط1، عمان، 2012.
14. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط 4، عمان، 2013.
15. معهد وطني للتدريب: ادارة التميز، عمان، 2011.
16. مهدي السامرائي: ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير، ط1، عمان، 2007.
17. يوسف القرضاوي: الوقت في حياة المسلم، دار الصحوة، ط2، القاهرة، 1991.
- 18-Iribarne et autres, auto-évaluation des performances a travers le modèle EFQM, guide de terrain pour reussir, Afnor, France, 2005.
- 19- Jean Caune : Culture et Communication-Convergences théoriques et lieux de médiation, 2edition, presses universitaire de Grenoble, France,2006.
- 20-Josef Gonzalez : Time management, management journal, New York, 1987