

الفصل الخامس على مستوى المنظمة



أولاً: ماهى استراتيجية المنظمة ؟

يشير مصطلح استراتيجية المنظمة Organization Strategy إلى العلاقة بينها وبين بيئتها التنظيمية ، ونستطيع أن نميز بين نوعين من الاستراتيجيات :

الاستراتيجية القائمة : وتحدد شكل التفاعل الفعلى بين المنظمة وبيئتها التنظيمية .

والخطة الاستراتيجية : وتحدد شكل التفاعل المتوقع فى المستقبل بين المنظمة وبيئتها التنظيمية ، وتدخل استراتيجيات التغيير فى هذا الإطار .

* ومن أهم أبعاد استراتيجية التغيير :

البعد الأول : المبادئ العامة لإحداث التغيير .

البعد الثانى : تقديم التغيير التنظيمى .

ونتناول كلاً منها بشىء من الإيضاح .

البعد الأول : المبادئ العامة لإحداث التغيير التنظيمى

هناك العديد من المبادئ التنظيمية التى تخدم عملية التغيير وتزيد من فاعليتها .

ولكننا نسلط الأضواء على أهم أربعة من الناحية الاجتماعية :

أولاً : المشاركة .

ثانياً : الحساسية للحاجات الإنسانية .

ثالثاً: تأثير التوقعات المتبادلة بين الأعضاء .

رابعاً: المعرفة والبناء التنظيمى للمنظمة .

أولاً: المشاركة : *Participation*

قليلون هم الذين ينكرون الآن أهمية المشاركة كعنصر أساسى لتحقيق فعالية التغيير التنظيمى ، فقد أثبت كثير من الباحثين أن الأعضاء الذين يدلون بآرائهم فى عملية التغيير يكون لديهم استعداد أكبر فى مساندة كل إجراءاتها .

منذ قيام مدرسة العلاقات الإنسانية فى الأربعينيات وهناك تشكيك شبه دائم فى فعالية التصميم التقليدى للمنظمات الذى تحتكر الإدارة العليا فيه صلاحيات اتخاذ القرارات ، وخاصة فى مجالات التخطيط والتطبيق للعديد من موضوعات التغيير فى نظام المنظمة أو بعض أجزائه .

يتوافر الآن فى أدبيات الإدارة كم وفير من الدراسات البحثية والمقالات التى تنادى بالالتزام بمبدأ المشاركة فى اتخاذ القرارات وخاصة فى برامج تغيير المنظمات التى تتناول على الأخص :

١- جودة إجراءات اتخاذ القرارات .

٢- أغراض وأهداف الوحدة التنظيمية .

٣- أنماط وممارسات الإدارة .

٤- البناء التنظيمى *Organization Structure*

٥- نظم التحفيز والمكافآت .

٦- العلاقات بين الإدارة والاتحادات العمالية .

٧- تنمية المسار الوظيفى *Career Development*

٨- المشكلات التى تحتاج إلى مسح ميدانى .

يقوم مبدأ المشاركة فى إحداث التغيير المخطط على افتراض رئيسى وثلاثة افتراضات فرعية : الافتراض الرئيسى يقول :

عندما يتوافر للعاملين فى أى منظمة خاصة أو عامة فرصة حقيقية تم إعدادها من متخصصين للمساهمة فى تصميم وتطبيق أنشطة التغيير التنظيمى فسوف يتحقق للمنظمة بالقياس العملى تحسين فعاليتها وللعاملين حياة عملية جيدة.

أما الافتراضات الفرعية فهى تفرق بين المشاركة المباشرة وغير المباشرة وتحقق المشاركة المباشرة عن طريق العضوية الرسمية للأعضاء فى اللجان وفرق العمل التى تكون مهمتها تخطيط وتطبيق استراتيجية تغيير المنظمة أما باقى أعضاء المنظمة فتعتبر مشاركتهم غير مباشرة وهذه هى الافتراضات الثلاثة للمشاركة المباشرة :

الافتراض الأول : يتزايد التأثير الإيجابى للأعضاء المشاركين مباشرة عن غير المشاركين فى :

- ١- استخدام موارد المنظمة .
- ٢- أنشطة إحداث التغيير .
- ٣- أنشطة التكامل والتنسيق .
- ٤- عدد ساعات العمل .

الافتراض الثانى : يتقبل الأعضاء المشاركون مباشرة السلوكيات والعلاقات الجديدة المطلوبة منهم باستعداد وروح معنوية أعلى من غير المشاركين .

الافتراض الثالث : يتحقق للأعضاء المشاركين مباشرة مشاعر وأحاسيس أعلى من غيرهم من حيث :

- ١- الرضاء عن العمل .
- ٢- الاندماج فى العمل .

٣- الاندماج فى المنظمة . ٤- الثقة فى النفس و الإدارة .

بالإضافة إلى رغبتهم الأقل فى ترك العمل بالمنظمة .

ثانيا : الحساسية للحاجات الإنسانية : *Sensitive To Human Needs*

من السهل ومن المعتاد أيضا أن تنغمس الإدارة فى تأثير التغييرات على المنظمة إلى الدرجة التى تنسى معها الأفراد الذين تقوم عليهم تلك المنظمة ، يتم ذلك فى كثير من المنظمات ومع كثير من القرارات ، ولكن من الصعب بالقطع أن تكون هناك فرصة لمشاركة كل الأعضاء المتأثرين بالتغيير ، كيف إذن سوف يتأثر الأعضاء ؟

يمكن أن تساعد إجابة هذا السؤال إدارة التغيير - رموز النظام ووكلاء التغيير - على توقع بعض المقاومة للتغيير *Resistance To The Change* .

وتساعد أيضا على تقديم التغيير بطريقة قادرة على إشباع حاجات الأعضاء المتأثرين به .

تعتبر العلاقات الطيبة مع الآخرين من الحاجات الرئيسية فى سلم أوليات الأفراد ، ولذلك فالعلاقات الشخصية التى تنشأ بين زملاء العمل لها أهمية خاصة من وجهة نظر العاملين ، ويؤدى تجاهل الإدارة لهذه العلاقات إلى مشكلات كبيرة أمام سياساتها لإحداث التغيير ، وهذا ما حدث بالضبط فى مصنع للتعددين . أرادت إدارة المصنع أن تعالج حالة تدهور الإنتاجية وارتفاع التكاليف ، ومن بين الحلول التى تم تطبيقها ميكنة عملية تجميع أطلق عليها تكنولوجيا الحائط الطويل ، يتم تشغيل هذه التكنولوجيا من خلال مجموعات عمل يتراوح عددها ما بين ٤٠-٥٠ عاملا ينتشرون على مسافة ٢٠٠ ياردة تقريبا ، كان النظام القائم قبل إدخال هذا التغيير يتكون من حوائط قصيرة يعمل عليها مجموعة عمل ما بين ٢ - ٨ أفراد يختارون أنفسهم بأنفسهم ودائما فى علاقات وتفاعل اجتماعى أثناء العمل ، أما

الطريقة الجديدة فقد زادت معها المسافات ، وانخفض تفاعل العلاقات بين أعضاء مجموعات العمل ، وزاد عدد المجموعات وأصبح الأعضاء أكثر تخصصا فى المهام المطلوبة منهم .

فى النظام السابق كانت المجموعات عبارة عن وحدات عمل مستقلة تحتاج إلى أقل قدر ممكن من الإشراف ، فى ظل التغيير الذى حدث أصبح تدخل الإدارة مطلوبا للتنسيق بين جماعات العمل وأعضائها .

وعلى عكس ما كان متوقعا من تطبيق الأسلوب الجديد فإن الإنتاجية لم تزد ، لقد انهارت معنويات العاملين ، حيث ارتفع عدد الشكاوى وزادت معدلات الغياب ، وأخيرا راجعت الإدارة موقفها ، واستبقت التكنولوجيا الجديدة ولكنها راعت الحاجات الإنسانية فأعادت مجموعات العمل الصغيرة وسمحت بالمجموعات المتماسكة والمتضامنة أن تعمل معا ، وعادت العلاقات إلى مجاريها السابقة وبالتالي تحسنت الإنتاجية وانخفضت معدلات الغياب .

ثالثا : تأثير التوقعات المتبادلة بين الأعضاء .

Interpersonal Expectancy Effects

يقوم هذا المبدأ على فكرة أن توقعاتنا عن سلوك الآخرين ، يكون لها من التأثير ما يجعل السلوك العقلى للآخرين يتفق مع توقعاتنا ، أساسا نحن نرسل إشاراتنا خلال لغة الكلام ، أو لغة الحركة عن هذه التوقعات ، وتأتى استجابة الآخرين وفقا لما نتوقعه منهم ، فإذا توقع المدير أن أعضاء منظمته كسالى ، وأنهم يحتاجون إلى إشراف لصيق ، فمن المحتمل أنهم يتصرفون بما يؤكد هذا التوقع ، والأكثر احتمالا أن يكون سلوك الأعضاء كرد فعل للاتجاهات السلبية التى يحملها المدير عنهم ، ولكن المدير يفسر ذلك على أنه يؤكد وجهة نظره فيهم .

يعنى ذلك بالنسبة للمدير ، أو وكيل التغيير أن أى جهود مطلوبة لإحداث التغيير لابد أن تستند إلى توقعات إيجابية ، فإذا تم استدعاء وكيل تغيير - استشارى تنمية تنظيمية - وتوقع أن أعضاء المنظمة جميعهم سوف يقاومون جهود التغيير فسوف يتحقق توقعه بطريقة أو بأخرى ، والعكس صحيح أيضا فإذا كان وكيل التغيير متفائلا ويتوقع أن أعضاء المنظمة سوف يبدون اهتماما وتعاوناً لإحداث التغيير الذى يرون فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة فسوف يتحقق توقعه أيضا .

رابعاً: المعرفة بالبناء التنظيمى للمنظمة .

Knowledgeable About The Structure Of The Organization

المنظمة نظام اجتماعى ، وعندما يحدث تغيير فى أحد أجزاء النظام فالاحتمال المتوقع أن ينتقل تأثير التغيير إلى الأجزاء الأخرى من النظام أو أن تؤثر الأجزاء الأخرى على درجة التغيير فى هذا الجزء ، ولذلك فإنك عندما تسعى لإحداث تغيير فى وحدة تنظيمية معينة ، فعليك أن تضع فى اعتبارك تأثير الأقسام أو الوحدات التنظيمية الأخرى المتبادل مع الوحدة التنظيمية هدف التغيير .

أرادت شركة التليفونات الأمريكية A . T . & . T . تبني فلسفة تسويقية جديدة بدلا من خدماتها التقليدية القائمة ، أقامت الشركة معهدا لتدريب المديرين بها على مهارات خلق منتجات لمقابلة احتياجات فئات معينة من العملاء ، اكتشف المديرون بعد ذلك أنهم يعملون فى نظام لا يدعم جهودهم الابتكارية ، فلا زال حجم المبيعات للمنتجات التقليدية يمثل حجر الزاوية فى نشاط الشركة ، وأن نظام الحوافز والمكافآت فى الشركة لا يشجع المديرين على بذل جهودهم ووقتهم مع المنتجات حسب طلب وحاجات العملاء والأفراد ، وفى النهاية أغلقت الشركة المعهد وترك المديرون الذين تلقوا التدريب بالمعهد الخدمة بالشركة .

والدرس المستفاد هنا أن المسؤولين عن مبادرة التغيير قد تجاهلوا البناء التنظيمى للمنظمة .

أحد الأجزاء المهمة فى البناء التنظيمى هو بناء القوة Power Structure ، ولقد اكتشف أحد وكلاء التغيير المهرة كلا من البناءات الرسمية وغير الرسمية للقوة وكان تصرفه طبقا لذلك كالاتى :

إذا كانت إحدى المنظمات سياسية وتتكون من مجموعات مختلفة ، تتنافس جميعها من أجل السلطة ، لذلك فإن تأكيد وتنمية المجموعات ذات القوة والسلطة يصبح الخطوة الأكثر وضوحا فى كل الإجراءات ، ولكى يتم إحداث التغيير بنجاح وفعالية فلا بد من حشد مجموعات القوة وتعبئتها لتأييد وتدعيم التغيير ، أما المجموعات المعارضة لعملية التغيير فيجب إذا تعذر تخييدها أن يتم تعويضها ماديا أو معنويا بطريقة أو بأخرى .

إذا كان وكيل التغيير يسعى فى المجتمعات الريفية إلى المعرفة والاستفادة بقيادة الرأى فى إحداث التغيير فى القرى فإن وكيل التغيير فى المنظمات يهتم بالدرجة الأولى كسب مراكز القوة ، سواء كانت رسمية (مراكز تنظيمية) أو غير رسمية (تأثير تنظيمى) .

البعد الثانى :

(تقديم التغيير التنظيمى Introducing Organizational Change) .

تمر عملية تقديم التغيير التنظيمى بمجموعة من الخطوات تشبه إلى حد كبير عملية اتخاذ القرارات من حيث : التسليم بوجود مشكلة ، ومحاولة اكتشاف سبب أو أسباب المشكلة ثم الوصول إلى حل وتطبيق التغييرات المطلوبة ، وأخيرا تقييم نتائج التطبيق ، ونناقش كل هذه المراحل فيما يلى :

* التسليم بوجود مشكلة : Problem Recognition

هناك مؤشرات يمكن استخلاصها من عملية جمع البيانات الروتينية التي تتم داخل المنظمة تنم عن احتمالات وجود المشكلات التنظيمية ، نجد أن إحصائيات دوران العمل ومعدلات الغياب والشكاوى ، والمنازعات العمالية كمقاييس من نظام الرقابة الداخلية تعكس مستوى صحة المنظمة عندما تتزايد حالات ترك الخدمة أو يأخذ الحضور إلى العمل متأخرا شكل الظاهرة ، أو أن يكون هناك تراخ وتباطؤ في الأداء ، وعندئذ يصبح وكيل التغيير شبه متأكد أن :

(١) هناك شيئا ما خطأ . (٢) هناك شيئا ما يجب عمله .

يوجد أيضا بعض المؤشرات الدقيقة بالإضافة إلى المجموعة السابقة تعبر عن الظواهر المرضية في المنظمة :

- هل هناك خلافات بين زملاء العمل ؟
- هل توجد حالة من القلق والتوتر في المناخ التنظيمي ؟
- هل يسود بيئة العمل إحساس بعدم المبالاة وعدم الالتزام ؟
- ومع أن هذه المؤشرات أقل موضوعية ودقة في القياس إلا أنها تعكس أيضا وجود مشكلات تنظيمية بل أحيانا قد تفوق هذه المؤشرات في أهميتها المؤشرات الروتينية .

* اكتشاف الأسباب : أساليب التشخيص . Identify Causes

عندما يتم التحقق من وجود المشكلة فالخطوة المنطقية التالية هي البحث عن أسبابها ، ومن الأساليب الأكثر شيوعا في هذا الصدد أن يسأل وكيل التغيير أعضاء المنظمة عن أسباب عدم رضائهم أو قلقهم أو حيرتهم ، وهناك العديد من أساليب جمع المعلومات تحت مظلة توجيه الأسئلة مثل :

الأحداث غير الرسمية والمقابلات الرسمية واستمارات الاستقصاء وأخيرا الملاحظة الشخصية ، وتعتبر استمارات الاستقصاء أحد الأساليب الرئيسية فى أدبيات استراتيجيات التغيير ، وعلى الجانب الآخر فإن طبيعة ونوع الأسئلة تختلف اختلافا جوهريا بحسب نوع المشكلة واتجاهات وخلفية وكيل التغيير .

* تغيير الوظائف : *Changing Jobs*

إذا تم الاتفاق على أن الوظائف هى المشكلة فلا بد من اللجوء إلى بعض الأساليب الوصفية ، فهناك ما يطلق عليه استقصاءات تحليل الوظائف Position - Analysis Questionnaire ، تقيس النواحي التالية :

- ١ - كمية المعلومات التى تمثل مدخلات الوظيفة (مرئية أو مدركة) .
 - ٢ - عمليات التشغيل الوسيطة (تشغيل معلومات اتخاذ القرارات) .
 - ٣ - العوامل التى تتضمنها مخرجات الوظيفة (الآلات والجهود العضلية أو الذهنية) .
 - ٤ - أنشطة العلاقات الشخصية (الاتصالات / التعامل مع الآخرين) .
 - ٥ - البيئة التنظيمية للوظيفة (الخطر / الضوضاء / عدم الارتياح) .
- يؤدى التقييم السليم لهذه العوامل إلى إمكانية الكشف عن أسباب مشكلات الوظائف ، التى قد تكون عدم جودة تصميم الوظيفة أو أن أصحابها ينظرون إليها على أنها خطرة أو ضارة أو كريهة .
- يوجد أيضا استمارات استقصاء خاصة بوظائف الإدارة . تركز هذه الاستمارات على مدى انغماس المدير فى أنشطة الوظيفة الإدارية مثل : التخطيط ، والتنسيق ، والرقابة ، وعلاقات العميل / الاستشارات ، واعتمادات الالتزامات المالية ، والإشراف المباشر .

من المأمول أن يحصل وكيل التغيير عند تحليل بيانات استثمارات الاستقصاء على بعض الظواهر فى الوظيفة الإدارية التى تسبب المشكلة، ويجب ألا يغيب عن ذهن القارئ هنا أن الأساليب المذكورة سابقا تهتم أساسا بمكونات الوظيفة من حيث الوقت والمهارة والجهود والأنشطة بالإضافة إلى وصف للظروف البيئية التى تعمل الوظيفة فى إطارها .

يتوافر الآن فى أدبيات الإدارة بعض مناهج لقياس الوظيفة ذات توجه للتقييم أو للعملية Evaluative or Process - Oriented . أشهرها استمارة قياس الرضا الوظيفى Questionnaires Job - Satisfaction .

تقيس هذه الاستمارات خمسة أبعاد رئيسية :

١- أنواع الأنشطة والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة .

٢- مدى التوافق بين الفرد والوظيفة .

٣- كيف يرى العضو أهمية أو قيمة الوظيفة .

٤- مدى استقلالية الوظيفة .

٥- كمية التغذية المرتدة عن تقييم أداء الوظيفة .

وأىضا هناك خمسة عوامل مرتبطة أيضا بتغيير الوظيفة : العمل ذاته / الأجور / الترقية / الزملاء / الإشراف ، بينما هذه العوامل تعكس الاهتمام الشخصى أكثر من الوظيفة ذاتها ، ولكن درجات القياس تساعد كثيرا فى كشف أسباب مشكلات الوظيفة .

تغيير العلاقات الشخصية: Changing Interpersonal Relations

هناك عدد من الأساليب التى تقيس تفاعل العلاقات الشخصية فى العمل أو العلاقات داخل ومع جماعات العمل والوحدات التنظيمية المختلفة وتحاول بعض هذه الوسائل تقييم أنماط الاتصالات ، والصدقات بين أعضاء المنظمة .

من يتحدث مع من وعن أى موضوع ؟ ، ومن يحب من ولا يحب من ؟
قد تكشف هذه المعلومات عن مشكلات خطيرة فى تدفق المعلومات ،
وفى طبيعة العلاقات الشخصية داخل المجموعة الواحدة وبين الوحدات
التنظيمية المختلفة فى المنظمة .

تتضمن معظم القياسات بعض الأسئلة عن مدى جودة علاقة العضو
بزملائه وأيضاً برؤسائه . تظهر هذه العوامل فى بعض الحالات وجود
مشكلات فى موضوع عدم الرضاء عن العمل بدرجة عالية أو منخفضة .
ولكن تأتى أعظم مصادر البيانات عن هذه العلاقات من استراتيجية عامة
لجمع المعلومات يطلق عليها مسح التغذية المرتدة Survey Feedback .

ومن الاسم نجد أنها استراتيجية مزدوجة الغرض ، أسلوب للتشخيص فى
كلمة " مسح " ومدخل لحل المشكلات فى كلمة "تغذية مرتدة" .
ولذلك نجد الكثيرين من وكلاء التغيير والممارسين بصفة عامة فى عملية
التغيير التنظيمى يستخدمون أسلوب مسح التغذية المرتدة .

يهمنا أن نشير هنا إلى أن نماذج استثمار الاستقصاء سابقة الإعداد من
الخبراء أو الأكاديميين فى عملية جمع البيانات ولا تمنع من التصميمات
الخاصة للحالات الخاصة ، وهناك العديد من الاستثمارات التى تم تصميمها
من أفراد فى عمليات إحداث التغيير وحققت نتائج جيدة .

تستخدم أيضاً المناقشات الجماعية Group Discussions للحصول على
البيانات اللازمة لاكتشاف وتوضيح وتحديد مناطق المشكلات بالمنظمة .

يتم تصنيف وجدولة البيانات التى جمعت بأسلوب أو بآخر ، ويقوم بهذه
المهمة وكيل التغيير ولكنه لايتولى تفسيرها أو تقييمها فهذا من حق
الجماعة التنظيمية ، تعقد الاجتماعات هنا وهناك فى المنظمة لمناقشة ما تم

الوصول إليه من معلومات ، تسمى هذه الاجتماعات : جلسات التغذية المرتدة وتصدر قرارات إحداث التغيير استنادا إلى نتائج هذه الجلسات .

تغيير كل المنظمة : Changing The Whole Organization

تقيس بعض استمارات الاستقصاء ليس فقط مسائل العلاقات الشخصية على مستوى جماعة عمل ، أو وحدة تنظيمية معينة ، ولكنها تستخدم لقياس مسائل تنظيمية على مستوى المنظمة ككل . يأتي قياس نمط القيادة على رأس هذه المسائل القابلة للمسح في علاقات جماعات العمل الصغيرة وفي نفس الوقت على مستوى المنظمة كلها .

أحد أدوات القياس المشهورة في هذا الصدد ، تلك التي وضعها العالم الاجتماعي المشهور "رينس ليكرت Rensis Likert" لقياس أنماط الإدارة المختلفة بالمنظمات ، فقد طلب ليكرت من المديرين أن يضعوا أفضل وأسوأ الوحدات التنظيمية التي عملوا معها وذلك من وجهة نظرهم ، ولقد وجد ليكرت أنه يمكن تصنيف القيادة إلى أربعة أنماط :

- ١- **المتسلط المستغل** : يتصف بعدم الثقة وعدم المشاركة .
 - ٢- **المتسلط الخيّر** : يتصف بقليل من الثقة وقليل من المشاركة .
 - ٣- **المشارك** : يتصف بكثير من الثقة ، وكثير من المشاركة . ولكنه يحتفظ بسلطة الرقابة واتخاذ القرارات .
 - ٤- **الديمقراطي** : يتصف بكل الثقة وديمقراطية اتخاذ القرارات .
- من وصف الأنماط السابقة يبدو واضحا أن النمط الرابع يأتي في مقدمة الأنماط الإيجابية وأن النمط الأول يعتبر أسوأ أنواع القيادة ، ولكن لا يجب أن يؤخذ هذا الاستنتاج على إطلاقه في كل الحالات ومع كل المواقف .

ويستطيع وكيل التغيير التعرف على المناطق التي تحتاج إلى علاج ليتفق نمط القيادة مع طبيعة عمل وحدته التنظيمية .

يدور المفهوم أوسع حول ما يسمى بالثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بمعنى الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها ومع بيئتها الخارجية . إنها انعكاس للمناخ العام الذي تعمل المنظمة من خلاله ويعامل على أساسه الأفراد بعضهم بعضا ، والافتراض العام أن هناك أنماط سلوك تنظيمي للقيادة يرضى عنه أعضاء المنظمة ، ومع أن بعض الباحثين يشككون في أهميه المناخ التنظيمي إلا أن العديد من أساليب قياس المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية^(١) قد تم تصميمها وتطبق الآن في منظمات كثيرة .

تطبيق التغيير : Implementing Change

عندما يتم تحديد المشكلة والتعرف على أسبابها ، ويتم الاتفاق على حل مناسب لعلاجها ، فلا بد من إحداث تغيير مخطط في حقل أو آخر من حقول المنظمة ، وربما على مستوى المنظمة ككل ، فإذا بدأنا بتغيير الوظائف فقد يأتي العلاج في هيكل الوظائف ، مثل تصميم العمل أو عدد أيام العمل في الأسبوع : أربع أو خمس أيام ، أما إذا أخذنا مدخل العملية فهذا يعني توسيع العمل Enlarging The Job (بمعنى إضافة أنشطة جديدة) أو إثراء العمل Enriching The Job (بمعنى أن نجعله أكثر معنى وأكثر إشباعا) .

أما في استراتيجيات تغيير العلاقات الشخصية ، فقد يكون التدخل عن طريق تغيير بناء جماعات أو وحدات التنظيم ، فإذا أثبت تحليل البيانات أن الأعضاء ليسوا على وفاق في علاقاتهم فإن العلاج يتطلب تغيير الأعضاء أنفسهم أو بعضهم بإعادة تشكيل الجماعات أو الوحدات التنظيمية أو تعديل

(١) انظر الفصل السادس : الصدمة الثقافية لعضو المنظمة . والفصل التاسع : إدارة الثقافة التنظيمية .

نمط الاتصالات القائم : من يتعامل مع من ؟ ومن مسئول أمام من ؟
يعمل مدخل العملية هنا على محاولة تحسين التفاعل الاجتماعى بين الأعضاء وذلك بتطبيق أساليب تدريب الحساسية Sensitivity Training .
إذا كانت المشكلة تتناول الجماعة ككل فالحلول المقترحة قد تشمل أساليب بناء فرق العمل Team - Building أو حل الصراعات أو استراتيجيات التوسط .

نأتى بعد ذلك إلى المنظمة فى سياساتها ونظمها ، وهنا نجد أن رجال الفكر الإدارى والممارسين يحاولون جاهدين الوصول إلى النظريات والنماذج التى يرون أنها تحسن الأداء والإنتاجية والفعالية للمنظمة ، فى بنائها وفى عملياتها على حد سواء ، وقد ظهر العديد من هذه المناهج الإدارية فى السنوات العشر الأخيرة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

- | | |
|----------------------------------|------------------------|
| Total Quality Management (T Q M) | - إدارة الجودة الشاملة |
| Reengineering | - إعادة هندسة العمل |
| Organization Development (OD) | - تنمية المنظمة |
| Management By Objectives (M B O) | - الإدارة بالنتائج |
| Just In Time(J I T) | - فى الوقت المناسب |
| Open Book Mangement(O B M) | - الإدارة بفتح السجلات |

وقد تناولت الكتب والدوريات المتخصصة فى موضوع الإدارة هذه المناهج بالشرح والتحليل ، الكثير منها باللغة الانجليزية والقليل باللغة العربية .

ولكن يهمنى أن نشير هنا إلى أن هذه المناهج حققت للمنظمات التى طبقتها الريادة فى حقل إنتاجها وأكسبتها ميزة تنافسية قوية ، ولذلك ندعو منظماتنا العربية إلى اللحاق بركب الثورة الإدارية ، فهى السبيل الوحيد لسد فجوات الأداء القائمة ، والسبيل إلى ذلك : إحداث التغيير المخطط .

يظهر الشكل التالي تلخيصا لاستراتيجيات التغيير فى المنظمة :

شكل رقم (٧)

مصفوفة استراتيجيات التغيير

أهداف التغيير

البناء أو الإجراء	الوظائف	العلاقات الشخصية	علاقات المجموعات	سياسات المنظمة
	مدخل			
العملية أو المحتوى	التغيير			

تعتبر الخطوط المنقطة على أن الحدود بين أهداف التغيير ليست فاصلة وأنها غير محددة كحواجز وسدود ، وأن ما يصلح للوظائف يمكن أن يطبق أيضا على العلاقات الشخصية وعلاقات المجموعات وسياسات المنظمة أو أن سياسة المنظمة ذات تأثير على باقى أهداف التغيير^(١) .

(١) انظر الملاحق : نماذج من التغييرات التى تتعرض لها المنظمة ، وعلى المديرين أن يسارعوا إلى التكيف معها .