



تفريغ اللقاءات الحية

مقرر التغيير والتطوير التنظيمي

الترم الصيفي ١٤٣٩

د. رياض الشعيل

اعداد وتنسيق :

Laeder & مودي

• تعريف التغيير والتطوير التنظيمي :

- تعريف التغيير التنظيمي: تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين:
○ (اسماء العلماء غير مطلوبه)

| | |
|-----------------|---|
| تعريف بيكارد | جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية. |
| تعريف فرنش وبل | جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل. |
| تعريف روبنسون | التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية. |
| تعريف أحمد طاهر | خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية. |

• شرح لجوانب هذه التعاريف للتغيير:

- خطة طويلة الأجل فلا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات المنظمة بين يوم وليلة.
 - حيث يعتمد التغيير على (نفس طويل) للإداريين .
 - خطة التطوير والتغيير تحتاج إلى أكثر من سنة وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف التغيير.
- ب. التغيير أيضاً هو لحل المشاكل وتجديد الممارسات.
 - يهدف التغيير إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها،
 - هذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متميز للمنظمة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بالمنظمة.
- ت. مجهود تعاوني للإداريين: فالتغيير يحتاج إلى تعاون الإداريين والتنسيق بينهم. (التغيير عملية تعاونية).
- ث. التأثير بيئية المنظمة: فالتغيير يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة ويقصد ببيئة المنظمة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بنوعها (البيئة العامة والبيئة الخاصة).
- ج. التدخل الخارجي: ونعني به الأطراف الخارجية للمنظمة مثل مكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال، حيث يلزم الأمر أحياناً تدخلهم كعنصر محرك ودافع للتغيير في المنظمة.
- ح. التطبيق العلمي للعلوم السلوكية: يجب على المنظمة أن تستند في جهودها للتغيير على مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعليم وتقبل التغيير. وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض.
 - إذن التغيير التنظيمي هو تغيير موجه ومقصود وهادف وواعٍ يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

- فرق محمد حسن بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي :

| التغيير التنظيمي | التغير التنظيمي |
|--|--|
| تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. | ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فالتغير هو عملية تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. |

• تعريف التطوير التنظيمي: لا يوجد تعريف متفق عليه للتطوير التنظيمي

- **إذن التطوير التنظيمي:** هو مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة للتدخل، والمهارات والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة وفاعلية:

تعريف الدَّهان
عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشاكلها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية.

- **التطوير الإداري:** هو عبارة عن الأخذ بما هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط المنظمات.
 - يهدف هذا التطوير إلى تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية، ورفع مستوى الانتاجية في منتجاتها وخدماتها، ويعزز ثقة العملاء ويزيد ولائهم لهذه المنظمات، مما يساعد على تحقيق الأرباح.

تعريف Wendell French
نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف، إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".

• شرح لجوانب هذه التعاريف :

التطوير الإداري هو

| | | | | |
|------------------|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|--|
| خطوة طويلة الأجل | يساعد في حل المشكلات وتحدد الممارسات | مجهود تعاوني للداريين | يتأثر ببيئة المنظمة | يحتاج أحياناً للتدخل من أطراف خارج المنظمة |
|------------------|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|--|

- إذن نستطيع القول أن التطوير الإداري هو تحويل في سلوك المنظمة يتصل بالناحية التنظيمية أو الكوادر البشرية بهدف مواجهه مؤثرات بيئية خارجية أو داخلية تعرضت لها المنظمة ومما تقدم نستطيع القول أن كلاً من مقوم التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي يعطيان معاني متماثلة من نواحي الأهداف من حيث أنهما يهدفان إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي، ومواجهة متطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة.

- عرّف بيكارد (Bechard) التطوير التنظيمي بأنه:

جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله، ويُدار ويُدعم بواسطة الإدارة العليا، لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية. وقد حدد (بيكارد) من خلال هذا التعريف **أربع عناصر أساسية للتطوير التنظيمي وهي:**

أ. التطوير التنظيمي عملية مخططة، وطويلة الأجل، وعلى مستوى المنظمة، ويتضمن البرنامج التنظيمي على تشخيص دقيق للمنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات وتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف.

ب. تشمل أنشطة التطوير التنظيمي جميع أجزاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

ت. تتم إدارة ودعم التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين من داخل أو خارج المنظمة.

ث. يهدف التطوير لزيادة فعالية المنظمة بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة

• خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

| | |
|-------------|---|
| الاستهدافية | يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط باطار زمني معين. |
| الواقعية | يجب أن يرتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم ذلك ضمن مواردها وامكانياتها. |
| التوافقية | يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة. |
| الفاعلية | يجب أن تسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً، وتكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف. |
| المشاركة | تحتاج إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً، ويلتزم به كافة قوى التغيير. |
| الشرعية | يجب أن يتم ضمن القوانين والأنظمة والاخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. |
| الإصلاح | يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة أي اختلالات في المنظمة. |

| | |
|-------------------------------------|--|
| الرشد | أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير والتطوير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد والعوائد المترتبة على التطوير التنظيمي للمنظمة. |
| القدرة على التطوير والابتكار | يسعى إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة. ويحقق الإبداع والابتكار الإداري في المنظمة. |
| القدرة على التكيف السريع مع الأحداث | يسعى إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة. |

• اسباب التغيير والتطوير التنظيمي :

| | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------|
| ١- التطور التكنولوجي . | ٢- العولمة | ٣- ضعف الأداء | ٤- القوانين والأنظمة |
| ٥- العمالة | ٦- قصور العقل البشري | ٧- تغير احتياجات العملاء. | |
| ٨- تغير إدارة المنظمة | ٩- النمو | ١٠- المحافظة على الحيوية الفاعلة | |
| ١١- تنمية القدرة على الابتكار | ١٢- التوافق مع متغيرات الحياة | ١٣- زيادة مستوى الأداء | |

• انواع التغيير والتطوير التنظيمي : يتم تصنيفه وفقاً لعدة متغيرات

| | |
|--|---|
| أولاً: حسب الأسباب | <p>أ. تغيير استجابة لضغوط خارجية: قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانات حديثة متطورة.</p> <p>ب. تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.</p> <p>ت. تغيير يهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.</p> |
| ثانياً: حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط | <p>أ. تغيير مخطط: تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهة التغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.</p> <p>ب. تغيير دفاعي: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات.</p> <p>ج. تغيير هجومي: هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سياق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.</p> |
| ثالثاً: حسب مدة إحداث التغيير | <p>أ. التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليتها القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بكاملها.</p> <p>ب. التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.</p> |
| رابعاً: حسب موضوع التغيير والتطوير التنظيمي | <p>أ. التغيير المادي: والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا، والمعدات والأجهزة.</p> <p>ب. التغيير المعنوي: ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم.</p> |
| خامساً: حسب سرعة التغيير والتطوير | <p>أ. التغيير السريع: ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة.</p> <p>ب. التغيير البطيء: التغيير البطيء يكون أكثر رسوخاً من التغيير السريع.</p> |

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| ١ | التغيير والتطوير التنظيمي يعتمد على الخطط المتوسطة الاجل ؟ | | | | |
| أ- | صح | ب | <u>خطا</u> | | |
| ٢ | الخطط طويلة المدى هي التي نستخدمها في ادارة التغيير والتطوير ولكنها ليست الانسب ؟ | | | | |
| أ- | صح | ب | <u>خطا</u> | | |
| ٣ | التغيير التنظيمي هو تغيير موجه ومقصود وهادف يضمن ابقاء المشكلات في نفس المستوى ؟ | | | | |
| أ- | صح | ب | <u>خطا</u> | | |
| ٤ | التغير التنظيمي هو تغير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف مع عدم تاثير البيئة الداخليه والخارجيه عليه ؟ | | | | |
| أ | صح | ب | <u>خطا</u> | | |
| ٥ | التغير والتطوير التنظيمي لا يتاثر بالبيئة الداخليه والخارجيه في المنظمة ؟ | | | | |
| أ | صح | ب | <u>خطا</u> | | |
| ٦ | التغيير التنظيمي هو خطة طويلة الاجل تساعد على حل المشاكل وتجديد الممارسات ووجود تعاوني بين الادارين ويتاثر بيئة المنظمة بينما التطوير الاداري ليس كذلك ؟ | | | | |
| أ | صح | ب | <u>خطا</u> | | |
| ٧ | التغيير والتطوير عبارة عن عملية مستمره تنفذ من خلال خطط محدده بوقت ؟ | | | | |
| أ | <u>صح</u> | ب | خطا | | |
| ٨ | ايهما الاشمل ؟ | | | | |
| أ | <u>التطوير التنظيمي</u> | ب | التطوير الاداري | | |
| ٩ | من خصائص ادارة التغيير والتطوير: | | | | |
| أ | تحت على تبني الاهداف الخيالية | ب | تتبنى التغيير حتى لو كانت تكاليف أعلى من العوائد عليه | ج | تؤيد الوصول لإهداف المنظمة بكل الطرق حتى لو لم تكن مشروعه |
| د | <u>الفاعلية</u> | | | | |
| ١٠ | التغيير عملية ممكنة الحدوث وتحدث في وقت قصير نسبيا ؟ | | | | |
| أ | صح | ب | <u>خطا</u> | | |
| ١١ | تنقسم أنواع التغيير والتطوير التنظيمي حسب مدة أحداث التغيير الى : | | | | |
| أ | التغيير الهجومي | ب | التغيير المعنوي | ج | التغيير الدفاعي |
| د | <u>التغيير التدريجي</u> | | | | |
| ١٢ | التطوير الإداري نوع : | | | | |
| أ | من التغيير السريع | ب | <u>نسبي من التغيير</u> | ج | من الأفلاس |
| د | جوهري من التغيير | | | | |
| ١٣ | تميز برامج التغيير والتطوير التنظيمي من حيث المدة الزمنية بأنها | | | | |
| أ | <u>طويلة الاجل</u> | ب | قصيرة الاجل | ج | متوسطة الاجل |
| د | غير محددة بوقت | | | | |
| ١٤ | ليس من خصائص التغيير والتطوير: | | | | |
| أ | القدرة على التكيف | ب | الاصلاح | ج | التوافقية |
| د | <u>الكفاءة</u> | | | | |
| ١٥ | التغيير التنظيمي يتميز بأنه : | | | | |
| أ | غير محدده. | ب | ليس لها وقت نهايه | ج | <u>مدروسه</u> |
| د | عشوائيه | | | | |
| ١٦ | من انواع التغيير والتطوير التنظيمي حسب اسلوب مواجهة تغيرات المحيط | | | | |
| أ | التغيير المعنوي. | ب | <u>التغيير الدفاعي.</u> | ج | التغيير التدريجي |
| د | التغيير السريع. | | | | |
| ١٧ | حسب موضوع التغيير فان التغيير المادي لايشمل: | | | | |
| أ | المباني | ب | <u>الانسان</u> | ج | المعدات |
| د | الاجهزه | | | | |
| ١٨ | هناك عوامل واسباب تدعو المنظمه الى تبني برنامج التطوير التنظيمي وهي اسباب: | | | | |
| أ | خارجيه فقط | ب | مباشره فقط | ج | داخليه فقط . |
| د | <u>داخليه وخارجيه .</u> | | | | |

انتهاء ...

• خطوات التغيير والتطوير: (الترتيب غير مطلوب)

| | | |
|---|---|----------------------------------|
| أ | يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية: هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية | ١. معرفة مصادر التغيير |
| ب | وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال. | |
| ج | قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد: الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة. | |
| | من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه. | ٢. تقدير الحاجة إلى التغيير: |
| | المشاكل قد تتعلق ب: أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دور أن العمل وغيرها من المشاكل. | ٣. تشخيص مشكلات المنظمة: |
| | المقاومة لها أسباب منها: الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية. | ٤. التغلب على مقاومة التغيير: |
| | ي من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه. | ٥. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: |
| | يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة). القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين تنمية فرق العمل توظيف جديد). | ٦. وضع استراتيجية التغيير: |
| | ٧. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة. | |
| | ٨. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها. | |

• مراحل التغيير والتطوير التنظيمي:

ميز (Lawrence & Lorsch) أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي:

| المرحلة | ما تتضمنه |
|-------------------|---|
| ١. مرحلة التشخيص: | التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة. |
| ٢. مرحلة التخطيط: | رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف. |
| ٣. مرحلة التنفيذ: | ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة. |
| ٤. مرحلة التقييم: | مقارنة الأهداف الموضوعه بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف. |

س| من خطوات التغيير مصادر التغيير؟ خطأ (معرفة مصادر التغيير)

س| من خطوات التغيير تقدير الحاجة إلى التغيير؟ صح

س| هل من الامكان استخدام اكثر من استراتيجيه عند استخدام خطط التغيير والتطوير؟ نعم

س| من هو وسيط التغيير؟ هو المستشار

• خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي:

| | |
|---|--|
| الهدف الأساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير، حيث تركز على التقييم والاختيار الذاتي وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه | ١. الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتطوير: |
| البحث عن الأفراد الذين يمكن أن نثق فيهم ثقة كاملة، الأمر الأكثر أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة. | ٢. اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتطوير: |
| الهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب. | ٣. الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا |
| هي المسؤولة الآن عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية | ٤. التمديد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق: |
| يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التطوير ومتابعة النتائج. | ٥. التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتطوير |

• استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها:

| | |
|--|--|
| تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر (للتعليم والبحث العلمية والدراسات) على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية | ١. استراتيجية العقلانية الميدانية |
| تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن (طريق التوعية والتثقيف) وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، | ٢. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجبة |
| يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير والتطوير وذلك يفرضه على الجهات المعنية بالقوة. ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم. | ٣. استراتيجية القوة القسرية |

- اللقاء الخامس

• العوامل التي تحدد إختيار إستراتيجية التغيير

■ اهداف التغيير:

- أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير يواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف.
- التضارب والتعارض بين هذه الأهداف أمر محتمل جداً وهو ما يشكل تحدياً لوسيط التغيير وفي عملية تحديد الأهداف لابد لوسيط التغيير أو الجهة المبادرة للتغيير من الأخذ في الاعتبار بعدين هامين:
- مضمون الأهداف ، - كيفية تحديد الأهداف
- إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير، أو الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير. فلكل طريقة في تحديد الأهداف استراتيجية مناسبة.

■ الوحدة/ الجهة المستهدفة من التغيير:

- يمكن أن تكون الوحدة/الجهة التي يستهدفها التغيير المنظمي أحد الجهات الثلاث التالية (أو جهتين أو جميعها)، وهي: الفرد، والجماعة، والمنظمة، إذ أن التغيير سيتناول الوحدات/المجالات الثلاث، ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار استراتيجية التغيير والتطوير.

٣. الفرص المواتية والقيود :

- إن التعرف على الفرص، والقيود أمر في غاية الأهمية، والذي سيكون له أثر في اختيار أحد استراتيجيات التغيير والتطوير سابقة الذكر.
٤. وسيط التغيير

- وسيط التغيير هو مهي يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير (مستشار) ،
- قد يكون وسيط التغيير فرد أو جماعة أو منظمة وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير والتطوير. وبذلك فإن الاختيار الصائب لاستراتيجية التغيير يعتمد على وسيط التغيير.

• مجالات التغيير والتطوير التنظيمي

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير والتطوير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى عدة مجالات:-

■ أولاً: التغيير الاستراتيجي:

يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للاستراتيجية:

- الاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.
- انطلاقاً من تعريف الاستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

■ ثانياً: التغيير الهيكلي:

- يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف.
- يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة.

■ ثالثاً: التغيير التكنولوجي:

- تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتحفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج.
- يتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة.

■ رابعاً: التغيير الإنساني:

- يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:
- ١. تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
- ٢. التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

■ خامساً: الأنشطة والأعمال: أي إحداث أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى.

■ سادساً: الموارد المادية: كتغيير العدد والآلات.

■ سابعاً: السياسات: مثل تغييراً أو تعديل سياسات معمول بها، أو إلغاء سياسات قائمة، أو إدخال سياسات جديدة.

■ ثامناً: طرق واجراءات العمل: وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة

س | هل من الممكن اداريا او من وجهة نظر علم الادارة ان يتم تعديل او تغير الاهداف الاستراتيجية ؟ نعم

• مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

- تعني مقاومة التغيير امتناع الافراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.
- ليست كل المقاومات سلبية قد تكون ايجابية .
- تتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة.
- سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها كبيراً مقارنة بتكاليفها، وللمقاومة التغيير هناك أيضاً أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.

- ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير مايلي:

١. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لانهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
٢. العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً ومبرمجاً إلى حد ما.
٣. سوء الإدراك: أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على أدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
٤. المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياح نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.
٥. الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

• مزايا مقاومة التغيير:

- رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي ايجابية فتؤدي إلى ما يلي:
١. تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
 ٢. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
 ٣. إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
 ٤. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

| | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|--|---|---|
| ١ | | من أبرز مزايا مقاومة التغيير والتطوير | | | |
| أ- | اعتمادة على الرؤية الاستراتيجية والخطط الطويلة الأجل | ب | عدم توافر النقل للمعلومات | ج | <u>إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير</u> |
| د | دراسة تاريخية وتحليل النتائج | | | | |
| ٢ هناك عدة أنواع من إستراتيجيات التغيير من أهمها : | | | | | |
| أ- | الاستراتيجية التحليلية | ب | الاستراتيجية الهيكلية | ج | الاستراتيجية التوسعية |
| د | <u>استراتيجية العقلانية الميدانية</u> | | | | |
| ٣ من أهم خطوات التغيير التنظيمي مايلي | | | | | |
| أ- | الحاجة للتغيير | ب | <u>تشخيص المشكلات</u> | ج | مصادر التغيير |
| د | تجاهل التغيير | | | | |
| ٤ مجال التغيير والتطوير التنظيمي | | | | | |
| أ | التغيير الهيكلي | ب | التغيير الاستراتيجي | ج | <u>التغيير الاستراتيجي والهيكلية والانساني والتكنولوجي</u> |
| د | التغيير الانساني | | | | |
| ٥ يمكن الدمج بين عدة استراتيجيات لادارة التغيير | | | | | |
| أ | <u>صح</u> | ب | خطا | ج | |
| د | | | | | |
| ٦ لضمان نجاح برامج التغيير في المنظمات لابد ان يكون مدعوما من | | | | | |
| أ | المستويات الإدارية الدنيا | ب | <u>المستويات الإدارية العليا</u> | ج | المستويات الإدارية المتوسطة |
| د | | | | | |
| ٧ من العوامل التي تحدد اختيار استراتيجيات التغيير | | | | | |
| أ | الموردون | ب | <u>وسيط التغيير</u> | ج | عمولة العرض |
| د | | | | | |
| ٧ التغيير والتطوير التنظيمي يطبق من خلال مجموعة من الخطوات منها : | | | | | |
| أ | السياسات | ب | تقليل الخسائر | ج | <u>التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الأعداد الى التطبيق</u> |
| د | | | | | |
| ٧ يتضمن رسم خطط التطوير والتغيير وتحديد الاليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف : | | | | | |
| أ | التكيف | ب | <u>تحقيق الأهداف</u> | ج | <u>التخطيط</u> |
| د | | | | | |
| ٨ تعتبر عملية تحديد اهداف التغيير | | | | | |
| أ | عملية ذات طابع متكرر وبسيط | ب | عملية سهله نسبيا" | ج | <u>من اصعب واهم جوانب عملية التغيير.</u> |
| ٩ من الاسباب الشائعة لمقاومة التغيير | | | | | |
| أ | الانتماءات الداخليه | ب | <u>عدم المقدرة على ادراك نواحي الضعف</u> | ج | الحصول على الدعم من المستويات العليا |

انتهاء ...

• استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

هناك ستة استراتيجيات للتعامل مع مقاومة التغيير

| ١- التعليم والاتصال | |
|---|----------------|
| تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة. | هدفها |
| قد تتخذ عدة أشكال منها (المناقشة الفردية ، العرض للمجموعات ، أو مذكرات وتقارير) | اشكالها |
| في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتطوير. | يلجأ لها |
| عند اقناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير والتطوير | ابرز ايجابيتها |
| تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً. | يعاب عليها |
| ٢- المشاركة والاندماج | |
| الطاعة والالتزام بالتنفيذ | تؤدي الى |
| عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته | استخدامها |
| المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير | ابرز ايجابيتها |
| تستغرق وقتاً طويلاً | يعاب عليها |
| ٣- التسهيل والدعم | |
| تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير | تقوم |
| لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها | ابرز ايجابيتها |
| تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية. | يعاب عليها |
| ٤- التفاوض والاتفاق | |
| عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير ، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير ، | استخدامها |
| سهلة نسبياً لتجنب المقاومة | ابرز ايجابيتها |
| احتمال تكلفتها العالية. | يعاب عليها |
| ٥- الاستغلال واختيار الأعضاء | |
| يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير | بموجبها |
| أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة | ابرز ايجابيتها |
| تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذ يشعر العاملون أنهم قد أُستغلوا . | يعاب عليها |
| ٤- الإكراه الظاهر وغير الظاهر (الترهيب) | |
| يجبر العاملون على قبول التغيير فهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل | بموجبها |
| في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة | يلجأ اليها |
| سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت | ابرز ايجابيتها |
| خطورة استمرار استياء العاملين من منشي التغيير | يعاب عليها |

• عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي:

- (١) دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- (٢) توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- (٣) وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير. وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها.
- (٤) إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- (٥) شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
- (٦) بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
- (٧) عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- (٨) معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- (٩) تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- (١٠) توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- (١١) تحديد هدف التطوير: بأن يكون الهدف واضح ومحدد وقابل للقياس.
- (١٢) التجديد المستمر للتنظيم.
- (١٣) الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين بالمنظمة.

(س) هل من الممكن ان تصل مقاومة التغيير الى درجة الصفر، أي لا يوجد مقاومة ابد؟؟ الاجابة لا

(س) هل من متطلبات نجاح برامج التغيير والتطوير موافقة جميع من في المنظمة ؟ لا يتطلب موافقة الجميع

• أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي:

- عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية ، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة. ومن أهدافها مايلي:
- (١) زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- (٢) زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- (٣) مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- (٤) تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- (٥) الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- (٦) بناء جومن الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- (٧) تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- (٨) مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- (٩) إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.
- (١٠) خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.
- (١١) تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- (١٢) زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
- (١٣) زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات.
- (١٤) زيادة درجة الإحساس بدناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.
- (١٥) زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.
- (١٦) زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.

(س) هل من اهداف التغيير والتطوير زيادة نسبة الملكية في الشركة ؟

الجواب: لا لان النسبة تختلف عن الاحساس النسبة شئ محسوس اما الاحساس معنوي

• القوى والعوامل الدافعة لحدوث التغيير والتطوير التنظيمي.

إن حتمية وضرورة التغيير في المنظمات تنجم عن عوامل مختلفة منها ما يمكن للمنظمة التحكم والسيطرة عليها ، منها ما لا يمكن السيطرة عليها إلا أن المنظمة وهي تستجيب لهذه القوى بإحداث التغييرات اللازمة تصطدم بعوامل من نوع آخروهي معوقات التغيير.يجدر بالمنظمة قبل احداث التغيير الأخذ في الحسبان هذه المعوقات حتى لا تتم مواجهتها فيما بعد أو على الأقل التخفيف من حدتها.

- دوافع التغيير المنظمي:

تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى عوامل داخلية، والثانية عوامل خارجية

(س) المنظمة لها القدرة على تغيير العوامل الخارجية : (ا) صحيح (ب) خطأ لأنها لا تملكها وليست تحت سيطرتها

(س) هل يجب على المنظمة حل جميع المشكلات التي تواجهها ؟ لا

١- العوامل الداخلية: (يمكن التحكم بها)

| | |
|---|-------------------|
| إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة ، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد ، الامكانيات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة. | أهداف جديدة |
| تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة | رسالة المنظمة |
| عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ، | عدم رضا العاملين |
| إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة ، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء. | تدني مستوى الأداء |

٢- العوامل الخارجية:

تنقسم العوامل الخارجية بدورها إلى قسمين : عوامل من البيئة المباشرة أو الخاصة وعوامل البيئة الغير مباشرة أو العامة.

٢- العوامل الخارجية: (عوامل من البيئة المباشرة أو الخاصة وعوامل البيئة الغير مباشرة أو العامة)

| | |
|--|-------------------------------|
| عوامل من البيئة المباشرة (البيئة الخاصة): أ-مجموع الزبائن والمستهلكين . ب-المنافسون . ج-الموردون | عوامل من البيئة الغير مباشرة: |
| أ-تغيرات اجتماعيه : (تغير أذواق وميولات المستهلكين ، التغير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات) | |
| ب-التغيرات الاقتصادية : (تحرير التجارة العالمية ، التحول الى السوق الحرة والخصصة ، التكتلات الاقتصادية) . | |
| ج-تغيرات سياسية : (تتعلق هذه التغيرات بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة، وهي : التشريعات الحكومية. مثال (فرص رسوم على العمالة الاجنبية) ، الضرائب . الخدمات التي تقدمها الحكومة. النظام القضائي ، النظام السياسي.) | |
| د- تغيرات تكنولوجية : (طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية ، وسائل الإعلام المرئية والمسموعة ، أدوات الدفع الالكترونية ، انتقال المعلومات والبريد وبرامج التعليم والتدريب بواسطة هذه الشبكة) . | |
| هـ- ظاهرة العولمة : تعرف ظاهرة العولمة بأنها ظاهرة متعددة الجوانب فهي ظاهرة ثقافية ، اجتماعية ، سياسية واقتصادية ، تعمل على تعميم نمط معين في هذه الجوانب ليصبح النمط الكوني السائد. | |
| - من مؤشرات انتشار ظاهرة العولمة نجد:: | |
| ١-عولمة الطلب: تظهر من خلال تجميع الطلب على المستويات المحلية لتشكيل الطلب على المستوى العالمي، اقتناء نفس السلعة لشرائح متباينة جغرافياً، وأيضاً تنميط المنتجات والخدمات على المستوى العالمي مثل: الملابس ، المشروبات.. | |
| ٢-عولمة العرض: تتجسد عولمة العرض في النظام الجديد لتقسيم العمل دولياً، التركيز الجغرافي لعملية البحوث والتطوير والتبادل الواسع للتكنولوجيا بين دول أمريكا، الاتحاد الأوروبي واليابان. | |
| ٣-عولمة المنافسة: تظهر من خلال التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية واتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية. | |
| ٤-عولمة الاستراتيجية: ويقصد بها تحول الأنشطة من مكان لآخر طبقاً للتغيرات في الأجور والخامات وغيرها ، وكذلك مساندة الشركات التابعة بعضها البعض وخاصة في طرح المنتجات والخدمات الجديدة وفي التغطية الكاملة للأسواق العالمية. | |

| | | | | |
|----|--|---|--------------------------------------|---|
| ١ | من أبرز عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي: | | | |
| أ- | تحديد هدف التطوير | ب | رسالة المنظمة | ج |
| ٢ | أهداف برنامج التغيير متعددة وليس منها : | | | |
| أ- | زيادة نسبة الملكية | ب | زيادة التعاون | ج |
| ٣ | مقاومة التغيير إحدى المشكلات التي تواجه المنظمات وهناك عدة استراتيجيات للتغلب عليها منها : | | | |
| أ- | عدم المشاركة والاندماج | ب | <u>التفاوض والاتفاق</u> | ج |
| ٤ | الإكراه أحد الأساليب المستخدمة في مواجهة مقاومة التغيير وهو إجبار العاملين على قبول التغيير ب: | | | |
| أ | المرونة | ب | الإقناع | ج |
| ٥ | من تصنيفات معوقات التغيير والتطوير المعوقات البيئية وتتعلق ب | | | |
| أ | <u>الإزمات الاقتصادية</u> | ب | نقص المؤهلات | ج |
| ٦ | من العوامل الدافعة للتغيير: العوامل الداخلية ، ومنها | | | |
| أ | رسالة المنظمة | ب | ارتفاع مستوى الأداء | ج |
| ٧ | تغير عادات وقيم وتقاليد المستهلكين مما يؤثر على تفضيلاتهم الاستهلاكية تتبع التغيير: | | | |
| أ | المادي | ب | <u>الاجتماعي</u> | ج |
| ٨ | هناك تغيرات لاتشملها بيئة المنظمه الخارجيه منها | | | |
| أ | التغيرات الاجتماعيه. | ب | <u>التغيرات في القيادات الاداريه</u> | ج |
| | | | <u>الداخليه للمنظمه.</u> | |
| ٩ | عندما تقوم المنظمه بشراء منظومه تقنية حديثه من أجهزة الحاسب الآلي يعد هذا تغييرا" | | | |
| أ | هيكليا" | ب | <u>تكنولوجيا"</u> | ج |
| ١٠ | يعتبر تعديل القوانين والانظمه في البيئه الخارجيه من اسباب التغيير في المنظمات | | | |
| أ | <u>صحيح</u> | ب | خطا | |
| ١١ | تعتبر قيادة عملية التغيير والتطوير أمرا إستراتيجيا ولايتطلب : | | | |
| أ | <u>موافقة الجميع</u> | ب | الرقابة والمتابعة العلمية | ج |
| | | | استخدام افضل الاساليب | |

انتهاء ..

• **معوقات التغيير والتطوير التنظيمي:**

- من الامور الطبيعية في أي منظمة او مكان للعمل أو أي موقع تعمل به ان كنت قائدا او تابعا او متبوعا دائما امامك معوقات للتغيير.
- التحدي دائما الذي يواجه القادة هو كيف استطيع تقليل وتجاوز هذه المعوقات بقدر الامكان لا يوجد صفر معوقات وهو مستحيل
- **يواجه التغيير المنظمي العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها:**

| | | | |
|----|--|----|--|
| ١ | جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي. | ٢ | سوء وسائل الاتصال |
| ٣ | الدرجة العالية من الرسمية. | ٤ | نقص الموارد لإحداث التغيير. |
| ٥ | التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها. | ٦ | ومن أهم المعوقات ، هناك مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة . |
| ٧ | الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة | ٨ | الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة. |
| ٩ | عدم وصول التطوير والتغيير التنظيمي إلى جذور ثقافة المنظمة. | ١٠ | الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة. |
| ١١ | سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتطوير. | | |

■ **إحداث التطوير وتطبيقه في أي المنظمة ليس مهمة سهلة ، بل تواجه معوقات وصعوبات. لذلك على قائد التطوير أن ينتبه إلى ما يلي:**

يجب إعداد العاملين معه للتعاطي مع التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار. مقاومة التغيير والتطوير رد فعل صحي ، ويجب التعامل معه بحذر. إن إبداء العاملين رأيهم في التغيير والتطوير يساهم في تقبلهم له.

■ يمكن أيضاً: تصنيف معوقات التغيير والتطوير التنظيمي إلى عدة أنواع أخرى وهي:

| | |
|---|--|
| <p>أولاً: المعوقات البشرية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ويندرج تحت هذا العامل ما يلي: - مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير يعود لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك. - النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا. (مهم جدا) | <p>ثانياً: المعوقات البيئية</p> <p>تتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية ، وظهور الأزمات الاقتصادية ، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.</p> <p>ثالثاً: المعوقات الفنية والمادية</p> <p>تشمل ضعف الامكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي مثال على ذلك</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم إدخال المكننة (المكنن والالات) . - عدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة. |
| <p>رابعاً: المعوقات الاجتماعية</p> <ul style="list-style-type: none"> - تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً - ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤسين في المنظمة. (العنصرية) | <p>خامساً: المعوقات التقنية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة. - تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة. |

(س) من هو اهم عنصر للتغيير والتطوير؟ (أ) الانسان (ب) التكنولوجيا (ج) نوكيا

(س) هل المعوقات الفنية والمادية تشمل الانسان؟ لا

• الفصل الثالث :

الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي

- البيئة متغيره لذا نحتاج الى التغيير

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات في منظمات الأعمال، وهذا الأمر سيساعد هذه المنظمات على اغتنام الفرص والتقليل والتكيف مع التهديدات في البيئة

- إدارة التغيير في عالم منظمات الأعمال يعني : **التحول أو التنقل والتعديل على مستوى كل من :**

| الأهداف | الهيكل التنظيمي | الوظائف | العمليات | الإجراءات | القواعد |
|---------|-----------------|---------|----------|-----------|---------|
|---------|-----------------|---------|----------|-----------|---------|

- وكل هذه التعديلات أعلاه لغرض تحقيق التفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة.

■ **يمكن تعريف إدارة عملية التغيير بأنها:**

العملية الإدارية التي من خلالها يتم تبني قيادة هذه المنظمات مجموعة من القيم والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم ، ومعارف ، أو تقنيات أخرى. بقصد بلوغ الأهداف الخاصة بالمنظمة بكفاءة وفاعلية.

مثال للسؤال الخاص بالتعريف : تعرف ادارة التغيير :

(أ) خصائص الادارة العليا (ب) انها تشمل اهداف (ج) انها عملية تغيير جذري (د) انها عملية تايثير فقط

- إن إدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلالها إلى بعث الحداثة ومنع التراجع، وإزالة الصدا،

■ **المفهوم الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي بأنه :**

- مجموعة الأنشطة ، والفعاليات من (تخطيط ، وتنظيم، وتوجيه وقيادة، ورقابة) التي تعمل مع بعضها البعض ،

- لغرض الاستخدام الأمثل لموارد وإمكانيات المنظمة ،

- بقصد الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ، ومع الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمنظمة.

- مما تقدم فإنه يجب على الإدارة الاستراتيجية للمنظمة أن تهتم كثيراً بإدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، أن لا تترك المنظمة في مواجهة التأثيرات

الداخلية ، والخارجية دون التدخل وذلك بإحداث تغييرات قادرة على الوصول إلى التوافق والتكيف مع هذه التأثيرات البيئة ، بأسلوب علمي

وإداري منظم يعتمد على التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة والتوجيه ، والرقابة.

➤ **اللقاء التاسع :**

• **وظائف وعناصر العملية الإدارية للتغيير والتطوير التنظيمي:**

تتضمن العملية الإدارية للتغيير والتطوير التنظيمي الوظائف والعناصر التالية وهي:

■ **أولاً: التخطيط لعملية التغيير والتطوير:**

- **التخطيط** هو أحد الوظائف الرئيسية في الإدارة فالإداري هو في الأصل مخطط ، لأنه يتخذ قرارات تؤثر على مستقبل المنظمة التي ينتمي إليها.

- **التخطيط** للتغيير والتطوير يسبق أي عمل تنفيذي ، ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها.

- انطلاقاً من هذا المفهوم للتخطيط فإن التخطيط له علاقة **مباشرة بعنصرين رئيسيين:**

الأول: هو المستقبل ، **والثاني:** هو العلاقة بين الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

■ **الحاجة إلى التخطيط للتغيير والتطوير التنظيمي:**

إن الحاجة للتخطيط نشأت لأن المنظمات تعمل في ظروف متغيرة تتمثل في الآتي:

| | | |
|---|--------------------------------------|---------------------|
| التغيير في النشاط الاقتصادي العام. | التغيير في أذواق المستهلكين. | التغيير التكنولوجي. |
| التغيير في السياسات الحكومية | التغيير في سلوك المنافسين | |
| التغيير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية والثقافية | التغيير في الموارد البشرية والمادية. | |

- كل هذه المتغيرات أعلاه تطهر أهمية التخطيط كوظيفة إدارية في عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

- **التخطيط:** يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات المنسجمة مع الأهداف والخطط لعملية التغيير والتطوير.
- **التخطيط:** يعتبر مرشد للعمل للموظفين وفريق العمل في المنظمة إلى النهايات والأهداف التي يجب الوصول إليها في عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.
- **التخطيط:** هو مصدر للتحفيز والولاء للعاملين في المنظمة.
- **التخطيط:** يُعتبر معايير للأداء: فمن خلال التخطيط يمكن الحكم على نتائج عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

▪ **خطوات عملية التخطيط للتغيير والتطوير التنظيمي.**

تمر عملية التخطيط بالخطوات التالية:

| | | |
|--|--|---------------------------------------|
| ١. وضع أهداف التغيير والتطوير التنظيمي . | ٢. دراسة التغييرات في العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وتحليلها. | ٣. وضع خطة التغيير والتطوير التنظيمي. |
| ٤. إقرار الخطة واعتمادها من الإدارة العليا في المنظمة. | ٥. تنفيذ خطة التغيير والتطوير التنظيمي. | ٦. متابعة الخطة وتقييمها. |

▪ **التخطيط الاستراتيجي للتغيير والتطوير التنظيمي:**

- إن تصميم استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، واعتمادها في المنظمة يتم نتيجة القيام بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
- الحاجة للتخطيط الاستراتيجي للتغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، تملها ظروف المناسبة القوية التي تواجهها المنظمة في السوق الداخلي والخارجي على حد سواء بعد أن تزايد انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض
 - **يركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة طويلة الأجل ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها،** فهو عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك، والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية، والتكنولوجية، ومدى توافر العناصر الانتاجية التي تؤدي إلى استغلال فرص محددة، ومجابهة تحديات معينة من قبل المنظمة.

▪ **خطوات التخطيط والتطبيق المحددة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي**

تمر عملية التخطيط والتطبيق للتغيير والتطوير التنظيمي بشكل محدد، بالخطوات التالية:

| | |
|---|--|
| ١ | تحديد الحاجة إلى عملية التغيير . وذلك بالتعرف على مشاكل المنظمة، كما تتضمن كذلك الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية لعملية التغيير والتطوير، وتتضمن كذلك التشخيص للمشاكل، وجمع المعلومات عن هذه المشاكل، ومشاركة أفراد المنظمة في جمع هذه المعلومات، وبالتالي يتم تحديد الهدف من عملية التغيير والتطوير. |
| ٢ | اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي الذي سيقوم بعملية التغيير، لأجل ايجاد بيئة آمنة ومناسبة لعملية التغيير والتطوير. |
| ٣ | الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا في المنظمة على عملية التغيير والتطوير التنظيمي. لأنه لا بد من اقتناع الإدارة العليا ودعمها، وبيان الهدف الأساسي من عملية التغيير، وتحديد الصورة الكاملة لعملية التغيير على مستوى المنظمة ككل |
| ٤ | التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الاعداد لعملية التغيير إلى مرحلة التطبيق لهذا التغيير، وتقوم الإدارة العليا بإقناع العاملين لديها بأهمية والفوائد المترتبة على عملية التغيير، كما يتم أيضاً تحديد طرق التغلب على عملية مقاومة التغيير وكذلك بيان الوسائل والطرق للتغلب على الضغوطات والتوترات المحيطة بعملية التغيير. |
| ٥ | التطبيق والتنفيذ الكامل لعملية التغيير، وتحديد مراحل عملية التغيير، مع تحديد الإطار الزمني لتنفيذ كل مرحلة من هذه المراحل. |
| ٦ | متابعة وتقييم عملية التغيير والتطوير، وبيان الانحرافات إن وجدت، وكذلك القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتعديل هذه الانحرافات، وذلك بهدف تحقيق أهداف عملية التغيير والتطوير في المنظمة |

انتهاء اللقاء ،،

■ **ثانياً: التنظيم لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.**

الخطوة الثانية من وظائف إدارة التغيير والتطوير في المنظمة هي عملية ووظيفة التنظيم لهذا التغيير.

- **تعريف التنظيم للتغيير بأنه:** الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها للقيام بعملية التغيير والتطوير، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة لهذا التغيير، ويتطلب هذا الأمر تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.
- فتنظيم التغيير هو الوظيفة الإدارية الثانية بعد التخطيط ويعتمد عليه، وهو يتضمن تقسيم عملية التغيير، وتصحيحه والتنسيق بين أجزائه لتحقيق الأهداف التي حددتها خطة التغيير.

■ **عناصر التنظيم الإداري لعملية التغيير والتطوير:**

| | |
|---|--|
| ١ | الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهداف التغيير وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل |
| ٢ | الأفراد أو العاملون في المنظمة أو فريق العمل الذي سيقوم بعملية التغيير والتطوير، على مختلف مستوياتهم العلمية والعملية والفنية. |
| ٣ | الامكانيات أو الموارد المتاحة للمنظمة للقيام بعملية التغيير والتطوير. والتي تشمل المواد، والطاقة، والمال والمعلومات، والتكنولوجيا |
| ٤ | النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء عملية التغيير والتطوير، ونشاطاتها وأعمالها المختلفة |
| ٥ | الهيكل أو الأسلوب الذي يتم بموجبه توزيع الأفراد العاملين بعملية التغيير والتطوير، بين الأعمال والنشاطات المختلفة، وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال بينهم |
| ٦ | تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد أو لكل مركز وظيفي لغايات محاسبة المسؤولية وحتى يتم تسيير عملية تنفيذ التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة |

■ **فوائد الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير والتطوير:**

| | |
|---|--|
| ١ | تمكن من التوزيع العلمي لأعمال ووظائف التغيير، بحيث يتم تفادي الازدواجية في أعمال التغيير |
| ٢ | تمكن من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في عملية التغيير والتطوير |
| ٣ | تمكن، من التنسيق بين النشاطات المختلفة لعملية التغيير |
| ٤ | تمكن من الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة سواء في أعمالها أو الأفراد العاملين أو العناصر البيئية التي تحيط بالمنظمة مما يساعد على التكيف مع الظروف المتغيرة أثناء القيام بعملية التغيير والتطوير في المنظمة |
| ٥ | تُنشئ الوظيفة التنظيمية للتغيير إجراءات قياسية، وذلك عن طريق وضع إجراءات العمل في عملية التغيير |

■ **الخلاصة لعملية ووظيفة تنظيم التغيير والتطوير:**

نستطيع القول أن تنظيم وظيفة التغيير والتطوير، يقصد بها: من يقوم بعملية التغيير؟ ومتى تتم عملية التغيير والتطوير؟

أما من يقوم بعملية التغيير: فتعني المستويات التنظيمية أو الإدارية التي ستشارك في جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول لعملية التغيير والتطوير.

كما تعني أيضاً من هم الأفراد داخل هذه المستويات الذين سيشاركون في هذه الخطوات، وما هي درجة المشاركة.

- ويمكن التمييز هنا بين ثلاثة حالات وهي:

الأولى: أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير والتطوير في المنظمة.

الثانية: وهي على طرف النقيض من الحالة الأولى، وهي أن تقوم الإدارة الدنيا بسلطة التغيير وذلك من خلال تفويضها من الإدارة العليا.

الثالثة: هي حالة وسط بين الحالتين السابقتين، حيث تشارك كل من الإدارة العليا والوسطى والدنيا في عملية التغيير والتطوير في نظام واحد.

- أما من حيث متى تتم عملية التغيير والتطوير: فيجب على المشتركين في عملية تنظيم التغيير ان يضعوا ما يُشابه الجدول أو الخطة الزمنية لتنفيذ عملية التغيير والتطوير ، والتي يتم في ضوءها تحديد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التغيير والتطوير بشكل زمني. بحيث يكون ذلك مرشداً للتنفيذ وملزماً للمنفذين باتباعه.

- أما من حيث كيف يتم تنظيم عملية التغيير: فيعني ذلك تحديد الأدوات والآليات التي ستستخدم لإجراء عملية التغيير والتطوير، ويتحدد ذلك بحسب طبيعة مشكلة التغيير، وبحسب المناخ المتاح لعملية التغيير، وبحسب الشيء الذي سيخضع لعملية التغيير والتطوير التنظيمي (هل هو الأفراد، أم جماعات العمل أم الهيكل التنظيمي).

■ مجالات التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمات:

يحرص الباحثون والمختصون في مجال التغيير والتطوير التنظيمي على طرح مثل هذا السؤال وهو: ما الذي يتم تطويره وتغييره؟ وتأتي الإجابة لهذا السؤال من نتائج البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال لتوضيح

- أهم جوانب التغيير والتطوير داخل المنظمات وتتمثل في المجالات التالية:

(س) ما هو أهم عنصر في عملية التغيير والتطوير؟ العنصر البشري

١. الأفراد:

- إن الأفراد هم أهم عناصر التغيير والتطوير التنظيمي: لأن العنصر البشري هو جوهر منظمات الأعمال، بل هو أهم عناصرها على الإطلاق.

- على منظمات الأعمال والأجهزة الإدارية أن تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم إلى الأحسن، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

| | | | |
|-------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| الأنماط الشخصية للأفراد | دوافع الأفراد وقدراتهم | اتجاهات الأفراد ومواقفهم | فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشاكل |
|-------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------------|

- إيجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، وفرص المشاركة لهم، له دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها
- الآن دوام الحال من المحال، فكل من الأفراد والمنظمات بتغيرات بصورة دائمة. ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع الإدارة مما يسبب مشاكل الأداء السيء وانخفاض الرضا عن العمل.
- وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي تعيد التوافق والالتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى.

■ هنا يتطلب الأمر أيضاً استخدام أساليب التطوير والتغيير التنظيمي المناسبة مثل:

| | |
|--|--|
| اهتمام الإدارة بموضوع التحفيز باستمرار سواء أكان مادياً أم معنوياً | زيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم. |
| المشاركة في اتخاذ القرارات | الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز امكانيات الوظائف الحالية |
| الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيء وبين المجتهد والكسلان | |

٢. جماعات العمل:

هو المجال الثاني من مجالات التطوير والتغيير التنظيمي بعد تطوير وتغيير الأفراد في المنظمة كأفراد.

أما تغيير وتطوير جماعات العمل فيكون للأفراد كجماعات وهذا التغيير لا يقل أهمية عن تغيير الأفراد كأفراد غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تغيير وتطوير فعال للأفراد أنفسهم.

وتتمثل جماعات العمل بالأقسام، والإدارات، واللجان، والمجالس، وفرق العمل. والتطوير والتغيير لجماعات العمل يركز على:-

| | | | |
|---|----------------------------|--------------------------------|---|
| فعالية الجماعة | الاهتمام بقيمتها ومعاييرها | تطوير أهدافها | وتماسك الجماعة |
| ما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات | اتخاذ القرارات | أسلوب الاتصال بين جماعات العمل | العلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها |

الجانب الثالث من مجالات التغيير والتطوير في المنظمة، هو التنظيم ذاته.

■ ويتمثل هذا التغيير والتطوير لهذا الجانب في بعدين هما:-

| أ. الوحدات التنظيمية الرئيسية: | ب. العمليات التنظيمية المختلفة: |
|--|--|
| وهذه الوحدات قد تكون أقساماً مثل: قسم الإنتاج، وقسم البحوث، وقسم التسويق. أو قد تكون كإدارات مثل: الإدارة المالية، وإدارة التخطيط والمتابعة، وإدارة البرامج، وإدارة الشؤون الإدارية، وإدارة الموارد البشرية. | مثل عمليات اتخاذ القرارات، وأنماط الاتصالات، والعلاقة بين الجماعات، والعلاقة مع الجماعات، وعمليات التخطيط وتصميم الأهداف، وعلاقة السلطات، وكذلك الإجراءات، أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكار. |

■ ثالثاً: التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي

الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية هي عملية ووظيفة التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

- ازدادت أهمية التوجيه والقيادة في إدارة التغيير والتطوير في المنظمة، لأنها تتناول إدارة ورعاية العنصر البشري في المنظمات.
- الأفراد العاملون في المنظمة يختلفون من حيث القدرات والأدوار التي يؤديها فيها. فالأسلوب القيادي يختلف من مجموعته إلى مجموعته الأخرى.
- تتضمن وظيفة التوجيه والقيادة الكيفية التي تتمكن بها الإدارة الحديثة من قيادة العاملين في المنظمة، بشأن التغيير والتطوير في المنظمة.
- تمارس الإدارة الناجحة التوجيه والقيادة من خلال معرفة وإدارة وظائف القيادة والحفز والاتصال، اللازمة لإدارة التغيير والتطوير في المنظمة.
- يتزايد اهتمام منظمات الأعمال بالعنصر البشري نظراً للدور الهام الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقائها.
- الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمؤسسه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة، ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد على سلوك الأفراد الآخرين، ودفعهم للعمل باتجاه معين. وإن فعالية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً لسلوك الإنساني وطرق حفزه.

■ تعريف القيادة:

هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهدافها المحددة.

(س) تعرف القيادة بأنها: العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل بالقوة؟ أ-صح ب-خطأ

■ عملية القيادة تشمل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف المنظمة.

(س) يتطلب موافقة جميع العاملين في المنظمة لعملية التغيير والتطوير: (أ) صحيح (ب) خطأ

■ صفات القائد الفعال:

| | | | |
|---|--|---|--|
| ١ | عمله إبداعي | ٢ | يغير ما هو موجود للأفضل |
| ٣ | له رؤية ثاقبة ورؤية استراتيجية. | ٤ | تفكيره طويل الأجل |
| ٥ | مجدد ومطور | ٦ | له شخصية قوية |
| ٧ | يميل إلى الإثارة وتحريك دوافع الأفراد والجماعات في المنظمة لتحفيزهم للعمل | ٨ | ان القائد الفعال يستطيع نقل مؤسسه إلى مستويات أعلى في الأداء والعطاء |
| ٩ | إعطاء مؤسسه الحرية في التصرف بالإضافة إلى قدرات الذكاء وتكامل الشخصية. (الحرية حرية بحدود ممكنة وليست مطلقة) | | |

■ اللقاء ١١

● دور القيادات الإدارية في التطوير والتغيير التنظيمي.

إن التطويري هي مسؤولية القيادات الإدارية الذين هم بمثابة وكلاء التطوير والتغيير، والداعمين لذلك. كذلك تُعد القيادات الإدارية الجهة المطالبة بتوفير المعلومات، وخلق جو إيجابي للتعاظم مع الخطط التطويرية.

■ وكذلك القيادات الإدارية هي الجهة الأقدر على تقديم الاقتراحات وطرح البدائل الممكنة، والسعي لتوفير الموارد اللازمة للتطوير.

• خصائص قائد التغيير والتطوير:

- تتطلب قيادة التطوير والتغيير توافر عدة خصائص لا بد أن يتسم بها قائد التطوير والتغيير الفعّال وهي:

| | |
|---|---|
| ١ | توافر إرادة جادة وقادرة تسعى إلى أحداث التغيير والتطوير من منطلق استيعابها لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته |
| ٢ | امتلاك القدرة على المبادرة والمبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التحسين والتغيير والتطوير في عناصر المنظمة وفي فعاليتها جميعاً |
| ٣ | توفير المناخ المناسب للتغيير، ووضع الاستراتيجيات الفاعلة لإحداثه وتطبيقها، ومتابعة تنفيذها، من خلال الاستثمار الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية والفنية المتوافرة بهدف الارتقاء بأداء المنظمة |
| ٤ | الارتقاء بقدرات المنظمة لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية |

• قيادة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

■ من الذي يقوم بالتغيير والتطوير في المنظمة؟ هناك بدائل عديدة للإجابة، وأبسط هذه الإجابات هي:

| | | |
|--|--|--|
| أولاً: إما أن تقوم الإدارة بنفسها بعملية التغيير والتطوير. | ثانياً: أن تعتمد الإدارة على مستشار خارجي يحرك ويدبر التغيير والتطوير في المنظمة | ثالثاً: البديل الثالث هو الاعتماد على البديلين السابقين. وهنا على المنظمة أن تحدد دورها في التغيير والتطوير، وتحدد أيضاً مدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التغيير والتطوير في المنظمة. |
|--|--|--|

■ من له سلطة التغيير والتطوير داخل المنظمة؟

■ أولاً: تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير داخل المنظمة:

وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد وهي:

١. مستوى الإدارة العليا في المنظمة. ٢. المشاركة. ٣. التفويض.

■ ١- مستوى الإدارة العليا:

ويستأثرنا المدبرون في مستوى الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير والتطوير في المنظمة.

- هم الذين يخططون وينظمون عمليات التغيير والتطوير، وهم الذين يصدرون كل القرارات المتعلقة بالتغيير.

- وهم الذين يقومون بالتعرف على المشاكل اليومية. إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو بالاسترشاد بالمعلومات والتقارير الواردة المهم من رؤوسهم.

- وهم الذين يُفسرون ظروف التغيير والتطوير، وما هي المزايا أو الحوافز التي تلحق بمروؤوسهم.

■ وتميل قرارات مستوى الإدارة العليا بشأن التغيير والتطوير إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة وهي:

| | |
|--------------------|---|
| تغيير الأفراد | من خلال سياسات النقل والتدب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى التغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وإن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل |
| تغيير الجماعات | من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات، واللجان ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء الإدارة بشكل ترغبه هي في ذلك. |
| تغيير هيكل التنظيم | يضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط، والرقابة، وإجراءات العمل، والأدوات، والآلات، والترتيب الداخلي للمكاتب، ومثل هذه التغييرات مؤثرة للغاية في مصير التنظيم. |

■ ٢. المشاركة:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين بها في عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة. وبالتالي يكون هناك

وجود تفاعل أفضل بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة في تحريك وإدارة عملية التغيير والتطوير في المنظمة.

■ تتم مشاركة العاملين في المنظمة بالتغيير والتطوير التنظيمي بأحد الشكلين التاليين:

| | |
|----------------------|---|
| اتخاذ القرار الجماعي | تقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضاً بتحديد بدائل الحلول. يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا باعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، ومن ثم اختيار البديل الأنسب. وهنا يقوم العاملون ببذل أقصى جهدهم في دراسة البديل واختيار البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم. |
|----------------------|---|

هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين في المنظمة لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يمتد الأمر إلى دراسة المشكلة، وجمع المعلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل الحل والتصرف.

■ ٣. التفويض :

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة في المنظمة. وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يوظفوا بمعظمهم مهام التغيير والتطوير من تحديد للمشاكل، وبدائل الحلول، واختيار الحل المناسب، واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم.

عندما تفوض السلطة ليعني أنك تخلصت من المسؤولية بل تتحمل معه جميع أخطائه

■ يتم التفويض للمستويات التنظيمية في المنظمة والعاملين بأحد الأسلوبين التاليين:

مناقشة

الحالة

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

تدريب

الحساسية

يتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة، لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الفرد والجماعات التي يتعاملون معها.

- يتم التركيز أساساً لسلوك الفرد أو الجماعات التي يتعاملون معها،
- يتم التركيز أساساً على اكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين.
- يعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه باكتساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ومشاكل العمال، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين

- السؤال هنا..كيف يمكن لنا أن نحكم على أفضلية الطرق المتبعة؟ لن تتم الإجابة على هذا السؤال الا وفقاً لمعايير معينة مثل:

| الناتج المباشرة والقصيرة المدى | سرعة التغيير | رضا العاملين المتأثرين بالتغيير. |
|--------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| التجديد والإبداع المستمر | الالتزام بالتغيير | مقاومة التغيير |
| | | الناتج طويلة المدى |

● رابعاً: الرقابة والمتابعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية هي وظيفة الرقابة والمتابعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

تقوم الرقابة كوظيفة مهمة وعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الإدارية، على أساس فحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها أولاً بأول مع الأهداف المتوخاة من عملية التغيير والتطوير، والتي حددها المنظمة بالخطة المعمول بها. وتستوجب عملية رقابة التغيير والتطوير التنظيمي أن يكون هناك معايير معينة ومحددة، ليتم مقارنة النتائج بها.

- تكون الأهداف من التغيير (كمية ونوعية)

■ انطلاقاً من هذا فقد عرف هنري فايول الرقابة بمفهوم الاشراف الدائم كما يلي:

الرقابة هي الاشراف والمراجعة من سلطة أعلى، بقصد معرفة كيفية سير الأعمال، والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة.

- معنى هذا التعريف هو أن الرقابة على التغيير والتطوير التنظيمي تعبير يشمل ما يلي:

| | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|
| ١. الاشراف. | ٢. المتابعة | ٣. تحديد المعايير أو المؤشرات الملائمة للقياس عليها | ٤. قياس الأداء |
| ٥. تحديد مدى انحراف الأداء عن المعيار | ٦. معرفة الأسباب التي أدت إلى الانحراف. | ٧. اتخاذ الأجراء التصحيحي اللازم. | ٨. متابعة مدى فاعلية الإجراء المتخذ في منع حدوث الانحراف. |

أولاً: الهندرة

- الهندرة أداة لتطوير الشركات التي تطبقها وذلك خلال التغيير الجذري لطرق اداؤها لأعمالها.
- الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الهندرة في ظل المتغيرات التي تجعل كل شركة عالماً قائماً بذاته ومختلفة تماماً عن غيرها.
- لكي تنجح الهندرة في مهمتها، على إدارة الشركة أن تملك تصوراً واضحاً لأهداف التغيير والقدرة على تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجذري من أجل التطوير حتى لا تؤول التجربة إلى الفشل، الذي يرجع في الكثير من الحالات القليلة إما لسوء فهم الهندرة نفسها وإما لتطبيقها بطريقة خاطئة هذا يعني أن الهندرة استخدمت من قبل الكثيرين في غير سياقها، لذا يجب أن لا تفتأ إذا كانت معظم برامج التغيير تفشل في تحقيق أهدافها.

■ الهندرة:

قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على اسماع الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business reengineering)، وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام ١٩٩٢ م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث.

- هل الهندرة تغيير بسيط ام جذري ؟ تغير جذري

• مفهوم الهندرة الإدارية:

- عرف مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة:

" البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس اصلاح وترميم الوضع القائم أو اجراء تغييرات تجميلية، تترك البنى الأساسية كما كانت عليه،

كما لا يعني ترقيع الثغوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة الراسخة،

- التفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء".

ويشير الباحثان في تعريف آخر لمفهوم الهندرة الإدارية،

إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

- يشمل هذا التعريف أربع عناصر أساسية وتعتبر المفاتيح في عملية الهندرة وهي:

| | |
|-------------------|--|
| ١. أساسية: | عند تطبيق الهندرة يجب طرح اسئلة اساسية عن المنظمة وكيفية ادارتها وتشغيلها مثل لماذا نقوم بهذا العمل؟ أو لما نتبع اسلوباً معيناً في أدائه؟ |
| ٢. العمليات | - الهندرة تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة فإنها تركز على ما يجب أن يكون وتتجاهل ما هو كائن. تمثل العمليات من أهم عناصر هذا التعريف حيث أن العمليات تعني مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحد أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء. (بمعنى يجب التركيز على العملية والتي تتمثل في الإجراءات وليس المهام أو الأفراد.) |
| ٣. جذرية | اعادة التصميم الجذري تعني التغيير من الجذور وليس تغيرات سطحية أو تجميلية ظاهرية للوضع القائم أي بمعنى التخلص من القديم نهائياً والتخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة - تعني التجديد والابتكار وليس تحسين وتعديل أساليب العمل القائمة |
| ٤. فائقة أو هائلة | الهندرة تهدف إلى طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. وتستخدم الهندرة عند ضرورة والحاجة إلى اجراء تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء حيث أنها لا تنظر إلى التحسينات البسيطة، - تتطلب التغيير الكلي ونسف القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديد المبتكر |

• المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة:

المنظمات التي تحتاج إلى هندرة وتشمل على عدة أنواع من هذه التنظيمات وهي كالتالي:

| | |
|---|---|
| الشركات التي تواجه ارتفاعاً مضطرباً في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع عملائها إلى المجاهرة بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق. | ١. شركات ذات الوضع المتدهور |
| تتوقع إدارة هذه الشركات إلى بلوغ التدهور في المستقبل القريب ، هناك مؤشرات تظهر في الوصول إلى حالة التدهور ومنها ظهور منافسين جدد أو التغيير في اذواق العملاء أو في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء الشركة ونجاحها في المستقبل فلا بد للإدارة أن يكون لها النظرة المستقبلية من أجل تجاوز هذه المخاطر | ٢. الشركات التي لم تصل إلى التدهور: |
| مثل الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تظهر مؤشرات التدهور. ولكن تتميز إدارة هذه الشركات بالطموح والابداع التحقيقي المزيد من التفوق على المنافسين. فإن عملية الهندرة في هذا النوع تتمثل في توسيع الفرق بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء. لكن عملية الهندرة في هذا النوع أمر صعب لأنها اثبتت الكفاءة والفاعلية في الأداء ولكن يميز هذه الشركات بالطموح والابداع والتطلع إلى المزيد في المستقبل للتفوق وعدم اقتناعها بمستوى أدائها الحالي مما يدفع التخلي عن الأساليب السابقة الناجحة وابتكار أساليب أكثر نجاحاً. | ٣. الشركات التي بلغت قمة التقدم والنجاح |

■ تمارين على اللقاء ٨+٩+١٠+١١

| | | | | |
|----|---|---|--------------------------|---|
| ١ | من تصنيفات معوقات التغيير والتطوير المعوقات البيئية وتتعلق ب | | | |
| أ- | الازمات الاقتصادية | ب | نقص المؤهلات | ج |
| ٢ | من معوقات التغيير والتطوير المعوقات البشرية ويندرج تحتها : | | | |
| أ- | نقص الكفاءات | ب | المستوى التعليمي المرتفع | ج |
| ٣ | يتركز التخطيط الاستراتيجي على مايلي : | | | |
| أ- | البعد التنفيذي | ب | البعد طويل المدى | ج |
| ٤ | تتعلق معوقات التغيير المادية والفنية ب : | | | |
| أ | الافكار | ب | الاساليب | ج |
| ٥ | برنامج التخطيط للتغيير يشمل الخطوات التالية ماعدا : | | | |
| أ | موافقة الجموع | ب | تكوين الفريق. | ج |
| ٦ | من عناصر التنظيم الإداري لعملية التغيير والتطوير | | | |
| أ | تحديد السلطات والمسؤوليات | ب | المنافسون | ج |
| ٧ | من أبرز التطبيقات الحديثة في التغيير والتطوير: | | | |
| أ | التغيير السريع | ب | التغيير السريع | ج |
| ٨ | (ليس من صفات القائد الناجح أنه : | | | |
| | ليس له رؤية | ب | قوي الشخصية | ج |
| ٩ | العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهدافها المحددة بما في ذلك تحقيق أهداف التغيير والتطوير في المنظمة : | | | |
| أ | القيادة | ب | الخصخصة | ج |
| ١٠ | من خصائص قائد التطوير والتغيير الفعال | | | |
| أ | المبادرة | ب | محدودية التفكير | ج |

انتهاء ..

• الجهات التي تتولى الهندرة:

- الأفراد هم الذين يقومون بالهندرة وليس التنظيمات فلا بد من تحديد هؤلاء الأفراد الذين يقومون بالهندرة والمسؤولين عن هذه العملية فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق الهندرة هو اساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية ويمكن تحديد الجهات التي تتولى هذه العملية وأن تكون هذه الجهات مجتمعة أو منفردة وهي كالتالي:

| | |
|--------------------------|--|
| ١. قائد العملية | قائد عملية الهندرة هو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة انطلاقاً من كونه احد كبار المسؤولين التنفيذيين ذوي الصلاحيات الكافية لأحداث التغيير اللازم بالتنظيم واقناع الأعضاء بقبول هذه التغيرات الجذرية التي تحدثها عملية الهندرة. في العادة لا يتم تكليف مسؤول تنفيذي معين بمهام قيادة عمليات الهندرة وإنما هي مبادرة ودور ذاتي . بشرط أن تتوفر لديه الرغبة والحماس لتطوير وتجديد . |
| ٢. صاحب العملية: | يجب أن يتولى مسؤولية توجيه الهندرة احد المديرين في مستوى اداري عالي وذوي مسؤوليات إدارية ميدانية كما يجب أن يتمتع بشخصية مرموقة ونافذة داخل المنظمة. إذا كان دور القائد يتمثل في تنفيذ الهندرة على نطاق واسع - دور هذا المدير (صاحب العملية) يتمثل في توجيه الهندرة في نطاق أقل ومستوى محدد. |
| ٣. فريق الهندرة: | مجموعة الأفراد المختصين بهندرة عملية محددة والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية واعادة تصميمها وتنفيذها. ولا يستطيع أعضاء أي فريق القيام بالهندرة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة . - عند الرغبة في الهندرة لأكثر من مجال يجب وجود أكثر من فريق عمل ويكون أعضاء الفرق بسيطاً ويتكون من خمسة إلى عشرة أفراد من داخل ومن الخارج. |
| ٤. اللجنة الموجهة: | (س) لماذا لا يستطيع أعضاء أي فريق القيام بالهندرة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة؟ لكي لا يحدث تداخل ولخبطه لجنة من كبار المديرين الذين يختصون بتطوير سياسة واستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبتها وتطبيقها. |
| ٥. القيصر (منسق الهندرة) | يتمثل دور المنسق في العمل كمساعد رئيسي لقائد العملية فيما يتعلق بمشروعات الهندرة ويجب أن يكون مرتبطاً إدارياً من حيث المبدأ بالقائد وهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة بالمنظمة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة . |

• اختيار العمليات للهندرة:

- عند الانتهاء من تحديد وأعداد خرائط العمليات يتجه التفكير بعد ذلك إلى اختيار العمليات التي تتطلب الهندرة وأولية كل منها حيث يمكن لاي نظمة القيام بالهندرة لعملياتها الأساسية في وقت واحد.
ومن الناحية العامة فان المنظمات تستخدم ثلاثة معايير لتحديد العمليات التي تتطلب هندرة نظم العمل وهذه المعايير هي:

| | |
|-------------------|---|
| ١. الخلل الوظيفي: | ما هي العمليات التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي؟ |
| ٢. الأهمية: | ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من التأثير على العملاء. |
| ٣. الجدوى: | ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم؟ |

• خصائص نظم العمل بعد هندرتها:

| | |
|-------------------------------------|--|
| ١. دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة: | الخاصية المشتركة بين نظم العمل المهندرة هو اختفاء خط التجميع أي دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة (س) لماذا من الخصائص يتم الدمج؟ لأقل تكاليف واسرع انجاز واعلى تركيز |
| ٢. الموظفون يتخذون القرارات: | أصبح الأمر في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه فأصبح اتخاذ القرارات جزء من العمل يقوم به الموظفون أنفسهم |
| ٣. تنفيذ خطوات العمليات سبب طبيعتها | يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل واخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها |
| ٤. تعدد خصائص العمليات | نتيجة إلى عصر الأسواق المتنوع والمتغير فانه يستدعي إلى تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق والحالات والمدخلات الانتاجية المختلفة. |

| | |
|---|---|
| ٥. انجاز العمل في مكانه | في المنظمات التقليدية يعتمد نظام العمل على التخصص الكامل في حين أن الهندرة تؤدي نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة مما يؤدي إلى تحسين أداء العام. |
| ٦. خفض مستويات الرقابة والمراجعة : نقطة مهمة | تعتبر أنشطة الرقابة والمراجعة من الأعمال عديمة القيمة والتي تؤدي الهندرة إلى تقليلها ب - الهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط. الهندرة تهدف إلى اتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة. |
| ٧. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: | يتم تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية وهذا التقليل يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى المطابقة. |
| ٨. مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة: | مسؤولة عن العملية بأكملها. |
| ٩. الجمع بين المركزية واللامركزية | تتمكن التنظيمات التي تطبق الهندرة من جمع بين ميزات المركزية واللامركزية في عملياتها حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات موحدة. |

• فوائد الهندرة :

يحقق تطبيق الهندرة الإدارية فوائد عديدة كثيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفعالية عالية....من أهم هذه الفوائد وهي كالتالي:

| | |
|----|---|
| ١ | تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة ، بشكل يؤدي الى توفير الوقت المستغرق في تقديم الاعمال . |
| ٢ | تتحول الوظائف من مهام بسيطة الى اعمال مركبة بعد تكوين فرق العمل ، تكون المسؤولية مشتركة بين الاعضاء وليست فرديه |
| ٣ | يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل ، في المنظمات التقليدية : تقوم بتعيين الافراد وتتوقع اتباع قواعد العمل ، في الهندرة : تطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد بانفسهم. |
| ٤ | يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم |
| ٥ | يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج . في المنظمات التقليدية : يتم تعويض الموظفين على اساس الوقت الذي يقضيه في العمل اي على اساس ادائهم للأنشطة . في الهندرة : تعتمد المكافآت والتعويض على اساس الناتج النهائي للعمل وبشكل جماعي . |
| ٦ | تتحول معايير الترقية في الأداء إلى المقدرة : (في الهندرة تتم الترقية بناء على قدرات الموظف وليس ادائه) مهمه |
| ٧ | الهندرة تعمل على إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية ، في الهندرة يتم ادخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى. |
| ٨ | يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي ، فالهندرة تقوم في الغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المنبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وافقياً لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية واستقلالية كاملة. |
| ٩ | يتحول المسؤولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين ، |
| ١٠ | يتحول المديرين من مشرفين إلى موجهين (دور المدراء المشرفين يتحولون إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها) |

• ثانياً: الخصخصة

- أصبحت الخصخصة منهجاً وأسلوباً اعتمد عليه العديد من الدول النامية والمتقدمة للتخلص من الحجم الزائد للقطاع العام وتحقيق الكفاءة الاقتصادية بصفة عامة والكفاءة الإنتاجية في وحدات القطاع العام بصفة خاصة.

■ مفهوم الخصخصة:

تستحوذ عبارة الخصخصة أو التخصيص أو الخصخصة على اهتمام معظم الدول العالم سواء كانت متقدمة أو نامية وهي جميعها تسميات لمصطلح اقتصادي باللغة الانجليزية أو الفرنسية

- لا يوجد مفهوم دولي متفق عليه لكلمة **الخصخصة**. حيث يتفاوت مفهوم هذه الكلمة من مكان إلى آخر ومن دولة إلى أخرى. ولكن لو أردنا تعريف هذه الظاهرة التي أصبحت موضوعاً رئيسياً يتم استخدامه في معظم الدول،
- فأنها فلسفة اقتصادية حديثة ذات استراتيجية، لتحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية التي لا ترتبط بالسياسة العليا للدولة، من القطاع العام إلى القطاع الخاص. فالدولة،
- في المفهوم الاقتصادي الحديث، يجب أن تهتم بالأمور الكبيرة كالأمر السياسية والإدارية والأمنية والاجتماعية التي ترتبط بسياساتها العليا، أما سائر الأمور الأخرى فيمكن تأمينها من قبل القطاع الخاص وذلك في أطار القوانين والأنظمة التي تضعها الدولة وتنظم من خلالها عمل هذا القطاع.

- (س) هل تعتبر الخصخصة غاية ؟

- لا تعتبر الخصخصة غاية بحد ذاتها إنما هي عادة ما تكون وسيلة أو أداة لتفعيل برنامج إصلاح اقتصادي شامل .
- ومن هذا المنطلق عادة ما يتزامن مع تنفيذ برامج الخصخصة تنفيذ برامج أخرى موازية ومتناسقة تعمل كل منها في الاتجاه العام نفسه الداعي إلى تحرير كافة الأنشطة الاقتصادية في القطاع العام تجاه القطاع الخاص،
- الخصخصة يجب أن تواكبها تغييرات جذرية لمفهوم أو فلسفة مسؤولية الدولة من إدارة الاقتصاد ودورها السياسي والاقتصادي والاجتماعي تجاه المزيد من المشاركة للقطاع الخاص.

■ للخصخصة منظورين اقتصادي وسياسي:

| | |
|-------------------|---|
| المنظور الاقتصادي | تهدف عملية الخصخصة إلى استغلال المصادر الطبيعية والبشرية بكفاءة وإنتاجية أعلى، وذلك بتحرير السوق وعدم تدخل الدولة إلا في حالات الضرورة القصوى، وعبّر أدوات محددة لضمان استقرار السوق والحد من تقلباته |
| المنظور السياسي | التخصيص يدعو إلى اختزال دور الدولة ليقصر على مجالات أساسية مثل الدفاع والقضاء والأمن الداخلي والخدمات الاجتماعية |

- التخصيص يتجاوز مفهومه الضيق المقصر على عملية بيع أصول أو نقل ملكية ليكون بمثابة نقله اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة وفلسفة جديدة لدور الدولة. أثار ونتائج تطبيقات الخصخصة.

| | |
|----------|---|
| الخصخصة | - تعني الخصخصة في التعبير الاقتصادي نقل الملكية العامة أو اسناد إدارتها إلى القطاع الخاص. - تأخذ الخصخصة أسلوبين : الأول: بيع أصول مملوكة للدولة إلى القطاع الخاص. الثاني: أن تتوقف الدولة عن تقديم خدمات كانت تضطلع بها في السابق مباشرة وتعتمد على القطاع الخاص في تقديم تلك الخدمات. - توصف عملية الخصخصة اليوم بأنها ظاهرة عالمية |
| التخاصية | - هي تحويل ملكية مؤسسات القطاع العام إلى شركات تدار على أسس تجارية، أو بيع الأسهم المملوكة للحكومة في بعض الشركات المساهمة العامة كلياً أو جزئياً إلى القطاع الخاص - فالتخاصية بناءً على ما سبق ، يمكن النظر إليها على أنها تعني تقليل وتخفيض القيود القانونية والإدارية والرقابية على ممارسة النشاطات الاقتصادية، واعطاء الفرصة للقطاع الخاص للقيام بذلك، شريطة أن تتعدد الوحدات الإنتاجية حتى تعمل على خلق مناخ تنافسي ينعكس على نوعية وجودة السلعة أو الخدمة المقدمة، مما يعني العمل على خلق مناخ استثماري جيد، وإعادة توزيع الأدوار بين القطاعين الحكومي والخاص. ■ التخاصية تعني الانتفاع وتقليل القيود، وإيجاد سوق مالي نشيط، وتقليل الروتين وتخفيض حدة البيروقراطية، وإعادة التدريب، وتخفيض حجم دور القطاع الحكومي. الذي يترتب على استمراره في تقديم الخدمات عدة مشكلات منها |

- يعتمد مفهوم التخاصية على فلسفة اقتصادية نابذة من الفكر الاقتصادي الرأسمالي، تقوم على مجموعة من المبادئ والأسس تتمثل فيما يلي:
 - أن يترك الأمر لقوى السوق من حيث العرض والطلب دون تدخل من الدولة.
 - أن تعمل المؤسسات القطاع الخاص في مزاولة الأنشطة التجارية دون أي دور رقابي للقطاع العام، بالإضافة إلى خروج الحكومة من النشاط الاقتصادي كمنتج أو مستورد

■ أسباب الاهتمام بالتخاصية:

هناك العديد من الأسباب الداعية إلى ضرورة الاهتمام بتبني مفهوم التخاصية، ليشمل جميع الأنشطة الاقتصادية والإدارية والخدمية، منها:

| | |
|--|---|
| وتتمثل في التأكيد على حرية الفرد على اعتبار أن الإنسان يجب أن يعطي كل الاحترام والحرية في مزاولة نشاطاته الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، أضف إلى ذلك الرغبة في الحصول على دعم شعبي لبعض السياسات الحكومية خاصة فيما يتعلق بالأنشطة الانتخابية، وكذلك رغبة الحكومة في تحسين المستويات المعيشية وتحسين نوعية الحياة للأفراد. | أولاً: الأسباب السياسية: |
| وذلك على اعتبار أن القطاع الخاص لديه قدرات ومهارات ومرونة أكثر من تحسين الإنتاجية، وهذا دليل على خلق فرص استثمارية وجلب العملة الصعبة ودعم الاقتصاد المحلي. | ثانياً: تحسين الإنتاجية وزيادة الفرص الاستثمارية |
| حيث أن زيادة مساهمة القطاع الخاص في تقديم الخدمات والسلع والقيام بالأنشطة الاقتصادية يؤدي إلى توفير فائض في خزينة الدولة، ويعمل بالإضافة إلى ذلك على تقليل الاعتماد على مصادر مالية خارجية، مما يترتب عليه تخفيض العجز في الميزانية. | ثالثاً: أسباب مالية |
| وهذا يؤدي إلى ضرورة تبني أسس علمية في اختيار الأفراد العاملين والعمل على تنمية مهاراتهم بهدف مواصلة القدرة على التنافس والمحافظة على الاستثمار | رابعاً: أسباب إدارية، |

■ أهداف التخاصية:

هناك مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تسعى التخاصية إلى تحقيقها بالإضافة إلى تلك الأهداف التي يتضمنها أي برنامج من برامج التخاصية، وتتمثل هذه الأهداف كما قدمها مفلح عقل عام ١٩٩٧ في:

- تخليص الدول من أعباء النشاط الاقتصادي لتتفرغ لدورها الأساسي في الحفاظ على الأمن والقضاء، وحماية البيئة.. الخ.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد المادية وتوزيعها وفقاً لمنهجية علمية.
- تقليص حجم الأعباء المالية على الحكومات.

■ أما الأهداف الرئيسية والتي تسعى التخاصية إلى تحقيقها فهي:

| ثانياً: الأهداف الاجتماعية: | أولاً: الأهداف الاقتصادية للتخاصية. |
|--|--|
| ١. تحقيق الرفاء العام عن طريق زيادة حجم النمو الاقتصادي، وزيادة حجم المشروعات، وزيادة حجم التوظيف، وتحسين مستوى الدخل لتوفير حياة كريمة للناس. | ١. زيادة وتحسين الإنتاجية. |
| ٢. العمل على إعادة توزيع الدخل وتحقيق العدالة الاجتماعية من حيث تقليل التفاوت بين مختلف فئات المجتمع. كما التخاصية إلى: | ٢. العمل على إعادة تحديد دور الدولة في النشاطات الإنتاجية. |
| ✓ توسيع قاعدة ملكية الأسهم وزيادة حجم رأس المال المستثمر. | ٣. تخفيض الأعباء المالية وتقليل المديونية. |
| ✓ دعم الديمقراطية وترسيخها والعمل على تشجيع اللامركزية. | ٤. المساهمة في زيادة حجم المشاريع التنموية. |
| ✓ تقديم خدمات اجتماعية ذات مستوى عال قادرة على المساهمة في اعداد قوة عمل فعلية. | ٥. زيادة قاعدة وحجم الملكية الخاصة |

• أساليب تحقيق التخاصية:

هناك العديد من الأساليب والإجراءات التي يمكن عن طريقها تطبيق التخاصية وتحويل مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص، لكن لا يمكن الجزم بوجود أساليب موحدة لتحقيق ذلك، بل قد تختلف إجراءات تحقيقها من دولة إلى دولة ومن مجتمع إلى مجتمع، تبعاً لتركيبها الاجتماعية والاقتصادية وكذلك السياسية، ومن هذه الأساليب ما يلي:

١. عقود الإدارة:

تتمثل هذه الطريقة في تخلي الحكومة عن إدارة بعض المؤسسات العائدة ملكيتها لها إلى القطاع الخاص لإدارتها، دون تخلي الحكومة عن الملكية بصورة مطلقة، وإنما يتم ذلك من خلال إعطاء الفرصة للقطاع الخاص كي يتولى عمليات الإدارة لهذه المؤسسات

ويتم استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

أ. اعتباره مرحلة أولى للتخصيص الكلي للمؤسسة حتى تتوافر الظروف المناسبة.

ب. إذا كان حجم السوق المحلي صغيراً لا يسمح ببيع بعض المؤسسات الحكومية للقطاع الخاص.

ج. ممارسة بعض المؤسسات لأشطة لا يمكن نقل ملكيتها للقطاع الخاص.

- أن تطبيق هذا الأسلوب يتطلب اعداد العقود اللازمة لهذه العملية بشكل يساعد الإدارة الجديدة من القطاع الخاص على تحسين الأداء والحفاظ على قيمة الموجودات، مع ضمان عدم التدخل الحكومي في نشاط الإدارة الجديد إلا في حدود معينة. وهذا الأسلوب من أكثر أساليب التخاصية مناسبة للدولة النامية، خاصة تلك الدول غير القادرة على إدارة المؤسسات الحكومية نتيجة للنقص الشديد في المهارات والكفاءات والموارد المادية.

٢. عقود التأجير:

وهي عبارة عن إعداد العقود الرامية إلى تشجيع المستثمرين للعمل على استغلال الموارد المتوافرة للقطاع العام مقابل دفع رسوم محددة للحكومة، ويتحمل المستثمر كل ما يحيط بهذه العملية من مخاطر بما في ذلك البحث عن أساليب عمل جديدة تعمل على تخفيض التكاليف وزيادة حجم الإنتاج وتحسين نوعيته.

٣. عقود الامتياز:

وفي هذه الأسلوب يلتزم القطاع الخاص بتقديم خدمة معينة مقابل مبلغ ثابت تدفعه الحكومة على أن يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الأعباء المالية عن الحكومة.

٤. تأسيس شركات شبه حكومية:

حيث تتم إدارة هذه الشركات بوساطة مجالس إدارية مستقلة، مع بقاء ملكية الحكومة للمؤسسات التي تعمل على إدارتها شركات وفقاً لهذا الأسلوب.

٥. البيع للقطاع الخاص:

ووفقاً لهذا الأسلوب تقوم بعض الحكومات ببيع بعض مؤسساتها وبكامل موجوداتها والتزاماتها إلى القطاع الخاص، ويتخذ هذا الأسلوب الأشكال التالية:

أ. العطاءات: أي دعوة جهات معينة من القطاع الخاص لشراء بعض المؤسسات الحكومية عن طريق تقديم العروض، ويتم البيع لمن تتوافرهم الشروط المناسبة والقدرة على قدرة المشتري على إدارة وتحسين وتقديم خدمات جيدة.

ب. البيع من خلال المزاد: ويعتمد هذا الأسلوب على عرض المؤسسة التي ترغب الحكومة بتحويلها للقطاع الخاص بالمزاد العلني، ويحقق هذا الأسلوب أرباحاً كثيرة للحكومات.

ج. البيع من خلال سوق رأس المال: ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على وجود أسواق مالية كبيرة ونشيطة وقادرة على استيعاب الحجم الكبير من أسهم المؤسسة المنوي تحويلها للقطاع الخاص، ويساعد هذا الأسلوب على رفع كفاءة المؤسسة نتيجة لإعطاء العاملين الفرصة لتملك جزء من أسهم هذه المؤسسات.

٦. مقايضة الديون:

وهو أسلوب يعتمد على مقايضة جزء من الديون الخارجية أو الداخلية للدولة بالمساهمة في امتلاك جزء من أسهم المؤسسات العامة.

٧. إعادة ملكية شركات القطاع العام إلى القطاع الخاص.

٨. إنشاء شركات مساهمة عامة:

أي العمل على تحويل المؤسسات العامة ذات الاستقلالية إلى شركات مساهمة عامة تمتلك الحكومة كامل أسهمها، ومن ثم تبدأ عملية التحويل التدريجي للقطاع الخاص من خلال طرح أسهم هذه الشركات في السوق المالي لكي يتم الاكتتاب بها من قبل رؤوس الأموال الخاصة.

٩. أسلوب التصفية:

عملية الأصول بعد صدور التشريع بتصفية المؤسسة، وتتم التصفية بعد توافر الشروط التالية:

أ. تدني وتدهور الوضع المالي. ب. ثبات عدم وجود جدوى اقتصادية لاستمرار المؤسسة. ج. عدم قدرة المؤسسة على تحقيق التكيّف والنجاح.

• شروط نجاح عملية التصفية:

لكي تنجح عملية تحويل مؤسسات القطاع العام إلى الخاص، لابد من توافر عدة شروط تساعد على اتمام وإنجاح هذه العملية منها:

أولاً: ضرورة توافر الإرادة السياسية الواعية والقادرة على القيام بعملية التحديد الواضح لإبعاد ومجالات عملية التصفية. كما يجب توافر الإدارة الكفوة والحكيمة القادرة على مزج عناصر الإنتاج المتوافرة من خلال تبني سياسات مالية واقتصادية كفوءة.

ثانياً: وضع برامج ومنهجية فعالة وواضحة تتميز بالموضوعية والحيادية، لأي مراعاة التدرج والانتقائية وأن تدرس الأمور مثل الخصخصة، لأن ذلك يساهم في تكوين قاعدة اتفاق اجتماعي حول العملية بكل مدخلاتها ومخرجاتها. وهذه الخطة تكون وسيلة فعالة دون أن تحول عملية التصفية من وسيلة لخدمة السياسة الاقتصادية إلى مجرد أداة تنفذ عن طريقها الحكومات أهدافها وطموحاتها.

ثالثاً: العمل على إعادة هيكلة الصناعات المعتمدة بصورة شاملة بهدف تحقيق مستوى تنافسي حقيقي عن طريق زيادة الإنتاجية وتعظيم الفعالية وتعميق وتحسين كفاءة الأداء المتمثل بإنتاج سلعة وخدمة بأقل كلفة وأفضل جودة وفقاً للمواصفات المقررة عالمياً.

رابعاً: ضرورة العمل على تحقيق الاستقرار في العملة المحلية من حيث قيمة الاحتياط ومن حيث قيمتها الشرائية.

خامساً: العمل على إعداد آلية تنظيمية وإشرافية تضمن سلامة وصحة السوق التنافسية، وتكفل وجود منافسة فعالة، وعلى أن تعمل هذه الآلية على إزالة كل المعوقات والقيود لدخول المؤسسات الجديدة للسوق.

■ تمارين على اللقاء ١٢

| | | | | | |
|----|--|---|---------------------------------|---|---------------------|
| ١ | من اساليب الخصخصة | ب | عقود التاجير | ج | الانتاج |
| أ- | التوافقيه | ب | عقود التاجير | ج | الانتاج |
| ٢ | من شروط نجاح عملية تحويل المؤسسات من القطاع العام للقطاع الخاص | ب | وضع برامج منهجية تتصف بالحيادية | ج | التصفية |
| أ- | إعادة الهيكلة بصورة جزئية | ب | وضع برامج منهجية تتصف بالحيادية | ج | التصفية |
| ٣ | من الاهداف الاقتصادية للخصخصة | ب | تدني الانتاجية | ج | زيادة المديونية |
| أ- | تخفيض الاعباء المالية | ب | تدني الانتاجية | ج | زيادة المديونية |
| ٤ | من خصائص نظم العمل بعد هندرته | ب | عدم دمج الوظائف في وظيفة وحده | ج | تعدد خصائص العمليات |
| أ | ارتفاع مستويات الرقابة | ب | عدم دمج الوظائف في وظيفة وحده | ج | تعدد خصائص العمليات |
| ٥ | من اساليب تحقيق الخصخصة | ب | رسالة المنظمة | ج | عدم وجود خبراء |
| أ | مقايضة الديون | ب | رسالة المنظمة | ج | عدم وجود خبراء |

انتهاء ...