

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

المصدر: كتاب

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

أ.د. أحمد يوسف دودين 2013

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

موضوعات الوحدة :

- تعريف التغيير والتطوير التنظيمي
- خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
- أسباب التغيير والتطوير التنظيمي
- أنواع التغيير والتطوير التنظيمي
- خطوات التغيير والتطوير التنظيمي
- مراحل التغيير والتطوير التنظيمي
- خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي
- استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي
- العوامل التي تحدد استراتيجيات التغيير
- مجالات التغيير والتطوير التنظيمي
- مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي
- مزايا مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي
- استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير
- عوامل نجاح برنامج التغيير والتطوير التنظيمي.
- أهداف برنامج التغيير والتطوير التنظيمي.
- معوقات التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

تمهيد:

- أصبحت قضية التغيير والتطوير من القضايا الهامة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، حيث العولمة والمنافسة والتطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي.

- ولأجل استمرار المنظمات في ظل كل هذه المتغيرات كان من الطبيعي على مديري هذه المنظمات العمل على التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار وبالتالي تبني منهج إدارة التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار للاستفادة من الفرص التي تلوح في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والتكيف مع التهديدات والمخاطر التي تقف أمام التطوير والتغيير.

تعريف التغيير والتطوير التنظيمي:-

- ويعرف «أحمد ماهر» التغيير بأنه: (خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية).

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع تعريف التغيير والتطوير التنظيمي:

أولاً: تعريف التغيير التنظيمي:

1. التغيير خطة طويلة الأجل.
2. التغيير هو حل المشاكل وتجديد الممارسات.
3. هو مجهود تعاوني للإداريين.
4. التغيير يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
5. قد يستدعي التغيير التدخل الخارجي، مثل مكاتب الاستشارات الإدارية والمتخصصين.
6. لا بد من التطبيق العلمي للعلوم السلوكية لمعرفة الإتجاهات النفسية للعاملين.

ينبغي التفريق بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

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

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع تعريف التغيير والتطوير التنظيمي:

ثانياً: تعريف التطوير التنظيمي:

- عرف «بيكارد» التطوير التنظيمي بأنه: (جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله، ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا، لزيادة فاعلية المنظمة من خلال تدخل خطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة السلوكية)، ومن هذا التعريف يتضح:

1. التطوير التنظيمي عملية مخططة.
2. تشمل أنشطة التطوير التنظيمي جميع أجزاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
3. تتم إدارة ودعم التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا والاستعانة بمستشارين.
4. يهدف التطوير التنظيمي لزيادة كفاءة وفاعلية التنظيم.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

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

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

8. **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.
9. **القدرة على التطوير والابتكار:** أي أن يسعى التغيير والتطوير التنظيمي للمنظمة إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة، ويحقق الإبداع والابتكار الإداري في المنظمة.
10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** أي أن التغيير والتطوير التنظيمي يسعى إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

اسباب التغيير والتطوير التنظيمي:

هناك عدة أسباب لإجراء التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات، منها ما يلي:

1. التطور التكنولوجي.
2. العولمة.
3. ضعف الأداء.
4. القوانين والأنظمة.
5. العمالة.
6. قصور العقل البشري.
7. تغير احتياجات العملاء.
8. تغير إدارة المنظمة.
9. النمو.
10. المحافظة على الحيوية الفاعلة.
11. تنمية القدرة على الابتكار.
12. التوافق مع متغيرات الحياة.
13. زيادة مستوي الأداء.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

أنواع التغيير والتطوير التنظيمي:

يأخذ التغيير والتطوير التنظيمي عدة أشكال وأنماط، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

1. **حسب الأسباب،** وأنواعه هي:
 - تغيير استجابة لضغوط خارجية (المنافسة).
 - تغيير هادف لحل مشاكل داخلية (تدني المستوي).
 - تغيير بهدف السيطرة على المحيط (دون ضغوط خارجية).
2. **حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط،** وأنواعه هي:
 - تغيير مخطط (القراءة المستقبلية).
 - تغيير دفاعي (حدوث تغيرات في محيط المنظمة)
 - تغيير هجومي (التحكم والسيطرة في المحيط)
3. **حسب مدة إحداث التغيير،** وأنواعه هي:
 - التغيير التدريجي.
 - التغيير الجزري.
4. **حسب موضوع التغيير والتطوير التنظيمي،** وأنواعه هي:
 - التغيير المادي (الأجهزة والمعدات).
 - التغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي للعاملين).
5. **حسب سرعة التغيير والتطوير،** وأنواعه هي:
 - التغيير السريع.
 - التغيير البطيء.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

مراحل التغيير والتطوير التنظيمي:

تعتبر عملية التغيير والتطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة وليس برنامجاً محدداً بـمدة زمنية معينة، وأي عملية للتغيير تمر بأربعة مراحل، وهي:

- 1. مرحلة التشخيص:** وفيها يتم التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة فيها.
- 2. مرحلة التخطيط:** ويتم فيها رسم خطط التغيير والتطوير المأمول تحقيقه، وتحديد الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.
- 3. مرحلة التنفيذ:** وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة الي سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.
- 4. مرحلة التقييم:** ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعه بالنتائج الفعلية التي يتم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الإنحراف إن وجد.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

خطوات التغيير والتطوير التنظيمي:

تتمثل خطوات التغيير والتطوير التنظيمي في:

1. معرفة مصادر التغيير (هيكل السوق، التكنولوجيا، القوانين ...).
2. تقدير الحاجة للتغيير (معرفة الفجوة الحاصلة بين الواقع والمأمول).
3. تشخيص مشكلات المنظمة.
4. التغلب على مقاومة التغيير.
5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.
6. وضع إستراتيجية التغيير (الانتباه للأجزاء التي يمكن أن تتأثر مثل الهيكل، والإنتاج)
7. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.
8. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي:

خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- الخطوة الأولى: الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتطوير
- الخطوة الثانية: اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتطوير.
- الخطوة الثالثة: الحصول على دعم وموافقة وتأيد الإدارة العليا.
- الخطوة الرابعة: التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد الي التطبيق.
- الخطوة الخامسة: التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتطوير.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي:

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه، من أهمها:

1. استراتيجية العقلانية الميدانية:

وهي تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، وذلك عن طرق التدريب.

2. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، فقد يكون التغيير فيه تهديد لمصالحهم.

3. استراتيجية القوة القسرية:

وفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في أحداث التغيير والتطوير وذلك بفرضه على الجهات المعنية بالقوة.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

العوامل التي تحدد استراتيجيات التغيير:

أهم العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير المناسبة هي:

1. أهداف التغيير: وفي عملية تحديد الأهداف لا بد لوسيط التغيير أو الجهة المبادرة للتغيير من الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما:

- مضمون الاهداف.

- كيفية تحديد الاهداف.

2. الوحدة أو الجهة المستهدفة من التغيير: والتغيير داخل المنظمات لا يخرج من ثلاث جهات (الفرد، الجماعة، المنظمة).

3. الفرص المواتية والقيود: ان التعرف على الفرص والقيود أمر غاية الأهمية، والذي سيكون له اثر في اختيار أحد استراتيجيات التغيير والتطوير السابقة الذكر.

4. وسيط التغيير: وسيط التغيير هو مهني (فرد أو جماعة)، يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير، وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

مجالات التغيير والتطوير التنظيمي:

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير والتطوير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلية، والتي يمكن تصنيفها الي ثمانية مجالات، هي:

- 1. التغيير الاستراتيجي:** والمقصود به التغيير في الإستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية
- 2. التغيير الهيكلي:** يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وايضاً هيكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، بالإضافة للأنظمة المتبعة في المنظمة.
- 3. التغيير التكنولوجي:** تقوم المنظمة بتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف وتحسين الجودة.
- 4. التغيير الانساني:** يعني تغيير الافراد العاملين، ويأخذ شكلين: أما تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم، أو التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم.
- 5. الانشطة والأعمال:** أي استحداث أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أخرى.
- 6. الموارد المادية:** كتغيير العدد والآلات.
- 7. السياسات:** مثل تغيير أو تعديل سياسات معمول بها أو ادخال سياسات جديدة.
- 8. طرق واجراءات العمل:** وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو امتناع الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الي المحافظة على الوضع القائم.

من الاسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

1. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
2. العادات (عادات وانماط السلوك تحدد طريقة تصرف الفرد واستجابته للموقف).
3. سوء الإدراك.
4. المصالح المكتسبة.
5. الانتماءات الخارجية.

تتمثل مزايا مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي في أنها:

1. تؤدي مقاومة التغيير الي اجبار ادارة المنظمة على توضيح أسباب التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل
2. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم النقل الجيد للمعلومات.
3. حالة الخوف ومشاعر القلق من التغيير التي يعاني منها الافراد العاملين تدفع ادارة المنظمة الي تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
4. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير وهي:

- 1. التعليم والاتصال:** هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف مع المنظمة، وتأتي في عدة أشكال منها المناقشات الفردية أو الجماعية.
- 2. المشاركة والاندماج:** أكدت الدراسات والأبحاث أن المشاركة في برنامج التغيير من قبل الأفراد يؤدي الي الطاعة والإلتزام بالتنفيذ.
- 3. التسهيل والدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير.
- 4. التفاوض والاتفاق:** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة ستضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وفي نفس الوقت تمتلك هذه الجهة قدرة على مقاومة التغيير.
- 5. الاستغلال واختيار الاعضاء:** وبموجب هذه الطريقة بوضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.
- 6. الإكراه الظاهر وغير الظاهر:** بموجب هذه الطريقة يجبر العاملين على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو حرمانهم من المخصصات، مثل الترقية.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

عوامل نجاح برنامج التغيير والتطوير التنظيمي:

ينبغي توفر عوامل معينة تتيح للقائمين على برنامج التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم، وأهم هذه العوامل ما يلي:

1. دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير.
2. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
3. وجود خبراء أو وكلاء تغيير مهارات فكرية وانسانية وفنية ترتبط بالتغيير.
4. اشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير.
5. شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
6. بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
7. عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية.
8. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
9. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
10. توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.
11. تحديد هدف التطوير.
12. التجديد المستمر للتنظيم.
13. الإهتمام بالبعد الإنساني للعاملين بالمنظمة.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

أهداف برنامج التغيير والتطوير التنظيمي:

تتمثل أهداف برنامج التغيير والتطوير التنظيمي فيما يلي:

1. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
2. زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
7. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
8. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العمليات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
9. ارساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات الأخرى بالمنظمة.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع أهداف برنامج التغيير والتطوير التنظيمي:

تتمثل أهداف برنامج التغيير والتطوير التنظيمي فيما يلي:

10. خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.

11. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

12. زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.

13. زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات

14. زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.

15. زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.

16. زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

معوقات التغيير والتطوير التنظيمي:

يواجه التغيير المنظمي العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة، أهمها:

1. جمود القواعد والاجراءات والهيكل التنظيمي.
 2. سوء وسائل الاتصال.
 3. الدرجة العالية من الرسمية.
 4. نقص الموارد لإحداث التغيير.
 5. التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها.
 6. مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة.
 7. الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة.
 8. الافتقار الي وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.
 9. الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.
 10. سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتطوير.
- وبما أن احداث التطوير في أي منظمة ليس مهمه سهله، لذلك على قائد الطوير أن ينتبه الي ما يلي:
1. يجب اعداد العاملين للتعاطي مع التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار.
 2. ان مقاومة التغيير والتطوير رد فعل صحي، يجب التعامل معه بحذر.

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع معوقات التغيير والتطوير التنظيمي:

3. ان ابداء العاملين رأيهم في التغيير والتطوير يساهم في تقبلهم له.

ويمكن أيضاً تصنيف معوقات التغيير والتطوير التنظيمي الي عدة أنواع أخرى، منها:

1. المعوقات البشرية.
2. المعوقات البيئية.
3. المعوقات الفنية والمادية.
4. المعوقات الإجتماعية.
5. المعوقات التقنية.

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة الثانية: مساهمات الفكر الإداري في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

المصدر: كتاب

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

أ.د. أحمد يوسف دودين 2013

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

تمهيد :

- يشكل التغيير والتطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، وأصبحت فيما بعد نقطة تحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية.
- وبالتالي فإن جميع تعريفات الكتاب انصبت على نقطة أساسية تدور حول عملية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، فقد عرف التطوير التنظيمي "بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

تمهيد:

- بدأ اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، مما أدى ذلك الاهتمام إلى ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية. وهنا لا بد من الإشارة لكل من أصحاب الفكر الإداري التقليدي والسلوكي، حيث شهدت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في منتصف القرن التاسع عشر زيادة في حجم النمو الاقتصادي أدت إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة، التي صاحبها محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حدة هذه المشكلات التي تواجهها الإدارة.

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في إدارة

التغيير والتطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي :

- وبالرغم من إمكانية النظر إلى هذا المفهوم كتركيز للمدارس السلوكية، إلا أن ذلك لا يعني عدم ظهور بؤادر في هذا الاتجاه قبل هذه المدارس، ففي ظل المدرسة التقليدية، (نظرية الإدارة العلمية)، انصب التركيز في **التطوير التنظيمي** إلى جهة واحدة ألا وهي الإنتاجية دون إعطاء أهمية لمفهوم البعد الإنساني، لأن لكل مرحلة ظروفها الخاصة بها وبيئتها المختلفة. وقد استمرت جهود هذه المدرسة بالتركيز على الإنتاجية كأحد **عناصر التطوير التنظيمي الرئيسية**، فالمدرسة الكلاسيكية البيروقراطية " حاربت التغيير والتطوير والتحديث والعمل التنموي وذلك بحجة أنها دائما تقدم كل ما هو جديد ونموذجي ومثالي Original Type إلى أن أدخلت متغيرات جديدة، بالتحديد ما أدخلته المدرسة الإنسانية والتي شجعت التغيير والتطوير مما أدى إلى أحداث تغيير في الفكر الإداري الذي كان مسيطرا على المرحلة وتمثلت في الاهتمام بالجانب الإنساني والاهتمام كذلك في العمليات الإنتاجية، وتضمنت هذه المرحلة محاولات عديدة منها تجارب ال هوثورن التي تناولت العمل الجماعي. وقد أثبتت هذه المحاولات أن الاهتمام بالعنصر البشري سلبا أم إيجابا وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي ما هو إلا تركيز لهذا المفهوم .

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في إدارة التغيير والتطوير

التنظيمي:

- وللدراسة تتبع مساهمات تلك النظريات في مجال التطور التنظيمي لابد من إتباع منهج يقوم على أساس تقسيم تلك الفترة التي ساهمت بها النظريات إلى المراحل التالية:

1- المرحلة الكلاسيكية .

2- المرحلة السلوكية.

3- المرحلة الحديثة .

أولا : مرحلة الفكر الكلاسيكي :

تمتد هذه المرحلة من 1900-1927 وقد سميت بالكلاسيكية نظرا لما قدمته من أفكار مثالية في الإدارة . وبالرغم من المشكلات الكثيرة التي واجهتها نتيجة لعدم واقعيتها إلا أنها شهدت العديد من المساهمات الفكرية لدعم وتطوير الموضوعات الإدارية .

فقد ظهرت نظريات كلاسيكية في فترات زمنية متأخرة تزامنت مع بعض الأفكار السلوكية كما ذكر كتاب الإدارة امتدت حتى أواخر 1960 إذ يرى فريدريك تايلور (مؤسس الفكر الكلاسيكي) إن البيروقراطية ونظرية اتخاذ القرارات ظهرت بعد عام 1930 وسوف يتم توضيح كل من نظرية الإدارة العلمية ونظرية المبادئ الإدارية كون هاتين المرحلتين من تاريخ الفكر الكلاسيكي كان لهما الأثر الكبير في تطور علم الإدارة بكل أبعاده ومنها البدايات الأولى لظهور ما يسمى بالتطوير التنظيمي.

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في إدارة

التغيير والتطوير التنظيمي:

أولا : مرحلة الفكر الكلاسيكي :

- وقد كان لجهود تيلور دور مهم في تطوير نظرية الإدارة العلمية التي عرفها كل من كرينترو كينكي بأنها ذلك النوع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلال معايير مهمة بناء علي حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المنظمة والتجربة. وكان تركيز تيلور على استخدام الملاحظة فقد قام بدراسة الوقت ، وقد كان تركيز تيلور في استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحا والحركة، وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل والتخصص وإيجاد طريقة مثالية للقيام بالأعمال. أما نظرية المبادئ الإدارية. فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري ومن روادها هنري فايول وآخرون .

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:

1. الإدارة العلمية .
 2. البيروقراطية .
 3. التقسيمات الإدارية .
- أولا : الإدارة العلمية :** ومن أبرز روادها الأمريكي فريدريك تايلور، وهنري فايول .
- مرتكزات الإدارة العلمية :
- أ- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: أي النسبة بين كمية الإنتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه.
 - ب- اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الآراء التقليدية القديمة.
 - ج- القواعد والأصول. لقد نادي (تايلور) بأن الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها وإحلالها محل التخمين.
 - د- تقسيم العمل والتخصص به: يجب أن يقسم العمل بين الإدارة والعمال فيجب منح الإدارة سلطات أكبر للتخطيط والإشراف .

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي : المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

هذا ولقد قدمت العديد من الانتقادات لهذه المدرسة وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية إلا أن لهذه المدرسة قدر كبير في الأهمية حيث كانت الإدارة قبل هذه المرحلة عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند إلى الأسس العلمية، وكان لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل وقد قدم هؤلاء الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي.

2- البيروقراطية: هي كلمة فرنسية Bureau تعني حكم المكاتب وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر البيروقراطية وطورها بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاية الإنتاجية.

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: البيروقراطية :

من خصائص البيروقراطية المثالية ما يلي :

- 1- التمييز
- 2- تقسيم الأعمال وتبسيطها .
- 3- تدرج الوظائف في مستويات السلطة .
- 4- التفريق : بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية
- 5- السرية : يجب إن يراعى أكثر ما يمكن من السرية والالتزام بها في جميع أعمال المنشأة.

ومن الانتقادات لهذه النظرية إن الوسائل تصبح غايات، والجمود وعدم المرونة والروتين، والمظاهر والرموز، ومقاومة التغيير، والمرض البيروقراطي، والانفراد بالسلطة أي حصر السلطة واتخاذ القرار بالمستويات العليا من التنظيم، وعدم التمييز بين الوظيفة والإنسان وخط سيرها من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات.

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:
جهود المرحلة الكلاسيكية في التطوير التنظيمي:

- تمهيد: كانت الأفكار والمبادئ التي سبق ذكرها على قدر كبير من الأهمية، فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند إلى أسس علمية، وهنا تجدر الإشارة إلى أن أفكار هذه المرحلة كان لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي. إلا أن ما يؤخذ عليهم الإهمال للجوانب الإنسانية حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية فالتطوير التنظيمي في هذه المرحلة يتضمن مفاهيم منها :
- أن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة لأن الأسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار.

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

مرحلة الفكر السلوكي

- **تمهيد :** ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المنظمات الإدارية وقد سعى الفكر السلوكي لحل المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن إيجاد الحلول الملائمة لها فقد سارع العديد من رواد هذه المرحلة إلى البحث والدراسة وتقديم الحلول والتركيز على الجانب . 1927-1951 الإنساني خاصة العلاقات الإنسانية في بيئات العمل واستمرت جهود هذه المرحلة من وكان جوهر هذه الجهود ما قام به هوثورن من تجارب في هذا المجال، ولكن ما يهم هنا هو:

- الفكر السلوكي المتمثل في العلاقات الإنسانية، وما قدمته من أفكار للتطوير التنظيمي، فقد توصلت هذه المرحلة إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة إنتاجهم نتيجة لمشاركتهم في التجارب التي قامت بها الإدارة، وظهر ذلك بعد فترة من إجراء التجارب بسبب التركيز في بداية الأمر على دور العوامل المادية في الإنتاج.

- ومن هنا استخلصت هذه المرحلة مفاهيم جديدة حول الإنسان وطورتها. وخالصة هذه المفاهيم أن الإنسان معقد يتكون من مجموعة من المشاعر والأحاسيس ولا بد من الارتقاء وتطوير المرحلة ونتيجة أساليب التعامل مع هؤلاء الأفراد إذا كان هدفها هو زيادة الإنتاجية.

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: المدرسة السلوكية (حركة العلاقات الإنسانية):

- اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل من أجل زيادة الإنتاجية. وقد كان لهذه المدرسة ثلاثة مداخل لدراسة السلوك:

- 1- مدخل علم النفس.
- 2- مدخل علم الاجتماع.
- 3- مدخل دراسة علم الإنسان الذي يدرس أنماط السلوك البشري المكتسبة السائدة في مجتمع معين.

- ومن رواد هذه المدرسة هو ما قدمه هوثورن من دراسات وتجارب في هذا المجال حيث يستند هذا الفكر على عدد من المفاهيم منها إن المنشأة نظام اجتماعي وأنه يحدد أدوار ومعايير سلوك للفرد، وأن للحوافز المعنوية لها دور في إثارة دوافع الأفراد، والتركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة، وربطت بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته، وطورت نظام اتصال فعال ربط بين مستويات المنشأة المختلفة لتبادل المعلومات بين العاملين في المنشأة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي:

- تبلورت مساهمات هذه المرحلة في العديد من جوانب التطوير التنظيمي، التي كان وما يزال لها انعكاسات ايجابية على الإنتاج و الأفراد. وقد تمثلت هذه الجهود في الجوانب التالية:
- لقد أظهرت هذه المرحلة أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات، وأبرزت دوره في الإنتاجية، وقد أشارت هذه المرحلة ونبهت إلى نقطة جوهرية **هي أن التطوير يجب أن يشمل الأفراد.** كما أن الدراسات والأبحاث التي قدمتها دعت الإدارة إلى ضرورة استخدامها في محاولات لتهديب السلوك الإنساني، وتوجيهه في الاتجاه الصحيح، حيث قدم علماء السلوك وعلماء الاجتماع العديد من الأفكار في هذه المرحلة. ويمكن القول أن بدايات التطوير كان نتيجة لكل من التدريب المخبري، والبحث الإجرائي. حيث يمكن التأكيد. على أن لهذين الأسلوبين دورا كبيرا في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي .

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

المدرسة السلوكية و التغيير والتطوير التنظيمي:

ما نادت به المدرسة السلوكية ما يلي :

1. تشجيع الفرد على المبادرة والاختيار.
2. إعطاء الفرد الحرية.
3. أن يمارس النظام غير الرسمي الحرية في المنظمة.
4. تطبيق اللامركزية .
5. أن تكون القيادة ديمقراطية.
6. اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات.
7. التشجيع على التغيير والتطوير والإصلاح.

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير والتغيير التنظيمي:

- نجم عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحلة من المراحل السابقة في تطوير الفكر الإداري للتطوير التنظيمي. ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين الكلاسيكي والسلوكي فظهرت، **مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، مدرسة الإدارة بالأهداف، اتخاذ القرارات، نظرية التوازن التنظيمي، نظرية النظم الموقفية، إدارة الجودة الشاملة، مدرسة النظام الاجتماعي، نظرية الإدارة الإسلامية.** جهود المدخل الموقفي في التطوير التنظيمي:

أكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم المستمر إلى إحداث التغيير التنظيمي، فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى. فحاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التغيير بصورة مستمرة يدعو إلى ضرورة إحداث التغيير في الجوانب التنظيمية، كما أن التغييرات البيئية تدعو إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة، إضافة إلى تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي سواء في النشاطات أم الوظائف أم في العلاقات التنظيمية من خوف حدوث الإرباك واختلال التوازن.

تابع الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير والتغيير التنظيمي:

إن ما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية وهذا المدخل كما أشار الباحثون هو بمثابة السلوك التنظيمي وفقا المرحلة التمهيدية للتطوير التنظيمي.

الإدارة بالأهداف ومساهماتها في التطوير التنظيمي:

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف، بالإضافة إلى استخدام النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي. ويرى الباحثون إن لهذا الأسلوب دورا كبيرا في نجاح جهود التطوير التنظيمي .

تابع الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير والتغيير التنظيمي:

نظرية z وجهودها في التطوير التنظيمي:

تمارس الإدارة في اليابان أساليب متشددة حيث يتبع الأفراد فيها خطوط رسمية من الأوامر الصادرة بصورة دقيقة، الأمر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من القدرة على **خلق الولاء والانتماء للمنظمة**، كون التوظيف يستمر طوال الحياة، وكذلك يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة. أن الأخذ بمفهوم الإدارة اليابانية من شأنه أن يساهم في جهود التطوير التنظيمي للمنظمات الإدارية.

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير والتغيير التنظيمي:

مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي:

إن المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الأعمال هو عمليات اتخاذ القرار الإداري، وذلك لأن المنظمة الإدارية الناجحة تعني النجاح في عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق الكفاءة والمهارة حيث أن التوقيت المناسب لاتخاذ القرار أو عدم اتخاذه أو تأجيله كل ذلك يقود إلى القرار الناجح.

علاقة إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل **التطوير التنظيمي** عن طريق تحقيق الولاء فتغيير الثقافة التنظيمية يعتبر عنصرا ، واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بالثقافة التنظيمية الحالية ، والرضا من عناصر التطوير التنظيمي، وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم إدارة الجودة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات، واتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى زيادة في الولاء والانتماء والمسؤولية، وهنا تستطيع المنظمة الإدارية المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار، ومن ثم النجاح وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة من خلال الشرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل.

الوحدة الثانية: مساهمة رواد الفكر الإداري في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:
تابع الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير والتغيير التنظيمي:

نحو نظرية إدارية إسلامية متكاملة:

إن النظرية الإدارية في الإسلام تتميز عن جميع النظريات الإدارية لأنها من وضع العزيز الحكيم بعكس النظريات السابقة التي وضعها البشر، والتي مهما كانت دقيقة فلا بد من وجود عيب فيها وتركز نظرية الإدارة في الإسلام على جميع المتغيرات التي تؤثر في العملية الإدارية داخل المنظمة وخارجها وربط سلوك الفرد العامل بالموثرات الاجتماعية وهي تتسم بالسير ومرونة التطبيق وتصلح لكل زمان ومكان.

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة الثانية: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي

المصدر: كتاب

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

أ.د. أحمد يوسف دودين ٢٠١٣

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

محتويات الوحدة :

- مفهوم الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي
- التخطيط لعملية التغيير والتطوير التنظيمي
- التنظيم لعملية التغيير والتطوير التنظيمي
- التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي
- الرقابة والمتابعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي
- نماذج ادارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي
- العوامل الواجب مراعاتها لنجاح التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تمهيد:

- تتعامل المنظمات في وقتنا الحاضر مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير في العوامل البيئية المحيطة بهذه المنظمات.
- وازاء هذه البيئة المتغيرة يجب على القائمين على ادارة هذه المنظمات تبني استراتيجيات تساعد على مواجهة هذه التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره.
- ولعل أهم مصادر الميزة التنافسية هو جودة المنتجات التي تقدمها هذه المنظمات لعملائها، وهذا يستلزم من ادارة هذه المنظمات أن تتبنى مداخل ادارية يكون محورها الجودة.
- ستظل ادارة التغيير والتطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه في منظمات الأعمال، وتتطلب عملية التخطيط لها حشد الموارد المتنوعة.
- وادارة التغيير في المنظمات تعني 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.
- وفي ضوء كل ما تقدم يمكن تعريف ادارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي بأنها: «العملية الادارية التي من خلالها يتم تبني قيادة هذه المنظمات مجموعة من القيم والمعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف أو تقنيات اخري، بغرض بلوغ الأهداف الخاصة بالمنظمة بكفاءة وفاعلية».

الوحدة الثالثة : الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

مفهوم الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

- يعني المفهوم الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي بأنه: «مجموعة من الأنشطة والفعاليات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، التي تعمل مع بعضها البعض لغرض الاستخدام الأمثل لموارد وامكانيات المنظمة، بقصد الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع الأخذ في الاعتبار البيئة المحيطة بالمنظمة».

- مما تقدم يتضح أن العملية الإدارية للتغيير والتطوير التنظيمي تتضمن العناصر التالية:

١. التخطيط لعملية التغيير والتطوير التنظيمي
٢. التنظيم لعملية التغيير والتطوير التنظيمي
٣. التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي
٤. الرقابة والمتابعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

التخطيط لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

- التخطيط هو أحد الوظائف الرئيسة في الإدارة، فالإداري في الأصل هو مخطط، لأنه يتخذ قرارات تؤثر على مستقبل المنظمة التي ينتمي إليها.
- ويمكن تعريف التخطيط بأنه: «التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل».
- ان التخطيط للتغيير والتطوير يسبق أي عمل آخر في عملية التغيير، والتخطيط يحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها.

الحاجة الى التخطيط في التغيير والتطوير التنظيمي:

- ان الحاجة للتخطيط نشأت لأن المنظمات تعمل في ظروف متغيرة، ويتمثل التغيير في: (٧)
- التغيير في النشاط الإقتصادي العام.
- التغيير التكنولوجي.
- التغيير في السياسات الحكومية.
- التغيير في سلوك المنافسين.
- التغيير في المعايير والاتجاهات الإجتماعية والثقافية.
- التغيير في الموارد البشرية والموارد المادية.
- التغيير في أذواق المستهلكين.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

التخطيط لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

- كل هذه المتغيرات في الشريحة السابقة تظهر أهمية التخطيط كوظيفة ادارية في عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.
- فالتخطيط: يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات المنسجمة مع الأهداف والخطط لعملية التغيير والتطوير.
- والتخطيط: يعتبر مرشد للعمل للموظفين وفريق العمل في المنظمة الي النهايات والأهداف التي يجب الوصول اليها في عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.
- والتخطيط: هو مصدر للتحفيز والولاء للعاملين في المنظمة.
- والتخطيط يعبر عن معايير الأداء: من خلال التخطيط يمكن الحكم على نتائج التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

خطوات عملية التخطيط للتغيير والتطوير التنظيمي:

١. وضع أهداف التغيير والتطوير التنظيمي.
٢. دراسة التغيرات 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.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

التخطيط لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

خطوات تطبيق الخطة المحددة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تمر عملية تطبيق الخطة المحددة للتغيير والتطوير التنظيمي بالخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد الحاجة لعملية التغيير: جمع المعلومات ودراسة المشكلات وتحديد الهدف من التغيير.
- الخطوة الثانية: اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي المؤهل والمدعم بالخبرة والمصداقية والثقة من قبل الإدارة العليا.
- الخطوة الثالثة: الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا في المنظمة على عملية التغيير والتطوير التنظيمي.
- الخطوة الرابعة: التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد للتغيير الي مرحلة التطبيق لهذا التغيير: وعلى الإدارة اقتناع العاملين بأهمية التغيير والفوائد المترتبة عليه.
- الخطوة الخامسة: التطبيق والتنفيذ الكامل لعملية التغيير.
- الخطوة السادسة: متابعة عملية التغيير والتطوير التنظيمي وبيان الإنحرافات إن وجدت، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لهذه الإنحرافات.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

التنظيم لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

- الخطوة الثانية من وظائف إدارة التغيير والتطوير في المنظمة هي عملية وظيفة التنظيم لهذا التغيير.
- ويمكن تعريف التنظيم 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.

عناصر التنظيم الإداري لعملية التغيير والتطوير:

يمكن القول وبشكل عام أن التنظيم الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة يضم العناصر التالية:

١. الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهداف التغيير وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل.
٢. الأفراد أو العاملين في المنظمة أو فريق العمل الذي سيقوم بعملية التغيير والتطوير.
٣. الإمكانيات أو الموارد المتاحة للمنظمة للقيام بعملية التغيير والتطوير.
٤. النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء عملية التغيير والتطوير، وأعمالها ونشاطاتها المختلفة.
٥. الهيكل أو الأسلوب الذي يتم بموجبه توزيع الأفراد العاملين لعملية التغيير والتطوير بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال بينهم.
٦. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد أو لكل مركز وظيفي داخل المنظمة.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع التنظيم لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

فوائد العملية التنظيمية لعملية التغيير والتطوير:

تحقق الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة الوظائف التالية:

١. التوزيع العلمي لأعمال ووظائف التغيير بحيث يتم تفادي الازدواجية في أعمال التغيير.
٢. تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في عملية التغيير والتطوير.
٣. ن التنسيق بين النشاطات المختلفة لعملية التغيير.
٤. الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة سواء في أعمالها أو الأفراد العاملين أو العناصر البيئية التي تحيط بالمنظمة مما يساعد على التكيف مع الظروف المتغيرة \
٥. وضع اجراءات العمل في عملية التغيير.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

- الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية هي وظيفة 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.
- فالأفراد العاملين في المنظمة يختلفون من حيث القدرات والأدوار التي يؤديونها وهذا ينعكس على درجة تجاوبهم وردود فعلهم لاستراتيجيات المنظمة وسياساتها المختلفة.
- وتتضمن وظيفة التوجيه والقيادة الكيفية التي تتمكن بها الإدارة الحديثة من قيادة العاملين في المنظمة، بشأن التغيير والتطوير في المنظمة.

تعريف القيادة:

يمكن تعريف القيادة بأنها: "العملية التي يتم بموجبها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق الأهداف المحددة، بما في ذلك هدف التغيير والتطوير في المنظمة".

الوحدة الثالثة : الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

صفات القائد الفعال:

القائد الفعال يتميز بالصفات التالية:

١. أن عمله إبداعي.
٢. أنه يغير ما هو موجود.
٣. أنه يميل إلى الإثارة وتحريك دوافع الأفراد والجماعات في المنظمة.
٤. أن تفكيره طويل الأجل.
٥. أنه مجدد ومطور.
٦. له شخصية قوية.
٧. له رؤية ثابتة ورؤية إستراتيجية.
٨. إعطاء مرؤوسيه الحرية في التصرف بالإضافة إلى قدرات الذكاء وتكامل الشخصية.
٩. إن القائد الفعال يستطيع أن ينقل مرؤوسيه إلى مستويات أعلى في الأداء والعطاء.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

دور القيادات الإدارية في التطوير والتغيير التنظيمي:

- إن التطوير هو مسؤولية القيادات الإدارية الذين هم بمثابة وكلاء التطوير والتغيير والداعمين لذلك.
- كذلك تعد القيادات الإدارية الجهة المطالبة بتوفير المعلومات وخلق جو إيجابي للتعاطف 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 الفعال، وهي:
١. توافر إرادة جادة وقادرة تسعى إلى إحداث التغيير والتطوير، من منطق 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 الإستراتيجيات الفاعلة لإحداثه وتطبيقها ومتابعتها وتنفيذها، من خلال الإستثمار الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية والفنية المتوفرة بهدف الارتقاء بأداء المنظمة.
 ٤. الارتقاء بقدرات المنظمة لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

قيادة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

- السؤال الذي يفرض نفسه هنا: من الذي يقوم بالتغيير والتطوير في المنظمة؟

- هناك ثلاث جهات أو بدائل في هذا الصدد، وهي:

١. إما أن تقوم الإدارة بنفسها بعملية التغيير والتطوير.

٢. أن تعتمد الإدارة على مستشار خارجي يحرك ويدير التغيير والتطوير في المنظمة.

٣. الإعتماد 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.

أولاً: تقوم الإدارة بعملية التغيير والتطوير:

في هذا البديل تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير داخل المنظمة، وهناك

ثلاث بدائل في هذا الصدد وهي: مستوي الإدارة العليا، المشاركة، التفويض.

١. **مستوي الإدارة العليا:** حيث يستأثر هنا المديرين بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير

والتطوير في المنظمة، حيث:

- هم الذين يخططون وينظمون عمليات التغيير والتطوير.

- هم الذين يصدرون كل القرارات المتعلقة بالتغيير.

- هم الذين يقومون بالتعرف على المشاكل اليومية.

- هم الذين يفسرون ظروف التغيير والتطوير، وما هي المزايا أو الحوافز التي تلحق بمرؤوسيتهم.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع قيادة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

تابع أولاً: تقوم الإدارة بعملية التغيير والتطوير:

وتميل قرارات مستوي الإدارة العليا بشأن التغيير والتطوير إلى اتخاذ التغييرات التالية:

- تغيير الأفراد: من خلال سياسة النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين.
- تغيير الجماعات: من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات واللجان، وإعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف المنظمة.
- تغيير هياكل التنظيم: ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة، إجراءات العمل، الآلات والأدوات، الترتيب الداخلي للمكاتب، وهذه 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 تتم عملية إشراك العاملين في المنظمة بأحد الشكليين التاليين:

- اتخاذ القرار الجماعي: حيث تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها وتحديد بدائل الحلول، ومن ثم إعطاء توجيهات للمستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واختيار البديل الأنسب.
- حل المشاكل الجماعي: وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل وإختيار أنسبها، بل يمتد الأمر لدراسة المشكلة وجمع المعلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل الحل والتصرف.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع قيادة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

تابع أولاً: تقوم الإدارة بعملية التغيير والتطوير:

٣. **التفويض:** تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة في المنظمة، حيث يتم التفويض للمستويات التنظيمية في المنظمة والعاملين بأحد الأسلوبين التاليين:

- **مناقشة الحالة:** حيث توضع المشكلة كحالة واجبة النقاش، حيث يقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم.

- **تدريب الحساسية:** ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، حيث يتم التركيز أساساً على إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم والتأهب والحساسية لمشاعر الآخرين.

ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو ضرورة إكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال.

الوحدة الثالثة : الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع قيادة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

ثانياً: الاستشاريون من خارج المنظمة:

هنا تعتمد كل محاولات التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة على على المساعدات الخارجية من أحد الاستشاريين مثل: المكاتب الاستشارية الإدارية، أو أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين، ومن الوظائف التي يجب التركيز عليها في عمل الاستشاري ما يلي:

١. المبادأة: حيث يقوم الخبير الاستشاري بإشعال فكرة التغيير والتطوير التنظيمي وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومة عملية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي، ومدى إفادة المنظمة منها.
٢. تشخيص المشاكل: يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات وما هي البيانات المطلوبة وكيف يمكن التعامل معها.
٣. وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: يقوم الخبير الاستشاري هنا بالإتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، وهل يغطي التغيير الأفراد والجماعات والهياكل التنظيمية للمنظمة.
٤. تقييم ومتابعة التطوير: يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى الإستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة.

ثالثاً: الإعتماد على البديلين معاً:

إن الإعتماد على البديلين السابقين يحتم على المنظمة أن تحدد دورها في التغيير والتطوير، وذلك تحديد مدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في عملية التغيير والتطوير في المنظمة.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

متطلبات قيادة التطوير والتغيير التنظيمي:

هناك مجموعة من المتطلبات لقيادة عملية التغيير والتطوير في المنظمات، وهي:

١. إقناع قائد التغيير والتطوير في المنظمة بعملية التغيير والتطوير الهادف.
٢. إقناع العاملين في المنظمة بأهمية التغيير الإيجابي وضرورته لمواكبة متطلبات الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وبث روح الرغبة والتجديد والإبداع في فريق التطوير والتغيير التنظيمي.
٣. إشراك أفراد المنظمة في عملية التغيير والتطوير، وكل من له علاقة بالتغيير حتي تتحقق أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي.
٤. إختيار النمط القيادي المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.
٥. إعتداد التغيير والتطوير المخطط له في قيادة المنظمة لمواجهة تحديات العولمة.
٦. إستخدام أفضل الأساليب والطرق بصورة أكثر فعالية لإحداث التغيير والتطوير المنشود من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الإستثمار الأفضل لكافة الموارد المتاحة في المنظمة.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

الرقابة والمتابعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

مفهوم الرقابة:

- الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية هي وظيفة الرقابة والمتابعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.
- وتقوم الرقابة كعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الإدارية، على أساس فحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها أولاً بأول مع الأهداف المتوخاة من عملية التغيير والتطوير التي حددتها المنظمة بالخطة المعمول بها.
- وتستوجب عملية رقابة التغيير والتطوير التنظيمي أن تكون هناك معايير معينة ومحددة ليتم مقارنة النتائج بها.
- وجوهر العملية الرقابية للتغيير والتطوير يكمن في قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطة المرسومة وتصحيحه إذا أثبت أنه ينحرف عن الخطة الموضوعية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.
- فالرقابة هي عملية شاملة، بمعنى أنها تصب على جميع النشاطات في المنظمة، وأهمها: الأفراد والجماعات، والموارد، وكيفية أداء العمل، والأموال، والهيكل التنظيمي.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع الرقابة والمتابعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

- ويمكن القول أن الرقابة كما عرفها (هنري فايول) هي: الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى، بقصد معرفة كيفية سير الأعمال، والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة.
- معني هذا التعريف أن الرقابة على عملية التغيير والتطوير التنظيمي تعبير يشمل ما يلي:

١. الإشراف.
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 إلي الانحراف.
٧. إتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم.
٨. متابعة مدى فاعلية الإجراء المتخذ في منع حدوث الانحراف.

مراحل الرقابة على التغيير والتطوير التنظيمي:

١. مرحلة قياس الإنجاز الفعلي للتغيير والتطوير التنظيمي.
٢. مرحلة مقارنة الإنجاز الفعلي للتغيير والتطوير التنظيمي مع المعايير والمؤشرات الخاصة بالتغيير والتطوير.
٣. مرحلة إتخاذ القرار التصحيحي اللازم لإزالة أسباب الانحرافات إن وجدت.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

أهداف الرقابة على التغيير والتطوير في المنظمة:

- إن الرقابة على التغيير والتطوير في المنظمة هي ليست وسيلة، وليست غاية في حد ذاتها، فهي وسيلة لتحقيق أهداف التغيير والتطوير وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل.
- فالرقابة على التغيير والتطوير هي لتحقيق الأهداف التالية:
 ١. إكتشاف الإنحراف عن المعيار ثم تصحيحه بعد تحديد أسبابه الفعلية.
 ٢. تستعمل نتائج الرقابة كتغذية عكسية لتعديل الخطط وتطويرها بحيث تكون أكثر واقعية وأكثر دقة.
 ٣. تقييم الإنجاز أو الأداء في ناحية ما، لغايات المكافآت ووضع الحوافز لتشجيع الأفراد العاملين في المنظمة.
 ٤. تقييم كفاءة المنظمة بشكل عام للحكم على مدى نجاح أساليب إدارتها وسياستها.
 ٥. والهدف العام من الرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه (الرقابة الوقائية).
 ٦. والهدف المهم من الرقابة على التغيير والتطوير التنظيمي هو تقويم النتائج.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

نماذج إدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي:

هناك نماذج لإدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي المخطط في المنظمة، وتركز هذه النماذج على المجالات الرئيسية التالية للتغيير والتطوير، وهي:

أولاً: نماذج التغيير كعملية:

تتضمن حلقات عملية التغيير ثلاث أسباب أساسية وهي:

١. نموذج إذابة الثلج: وتشمل إضعاف القيم والاتجاهات وأنماط السلوك القديمة لأنها لم تعد فاعلة أو مناسبة للمواقف الجديدة، ومثل هذا التبديل ضروري قبل أن يصبح الأفراد على استعداد لتقبل التغيير.

٢. نموذج التغيير: تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة وأنماط السلوك.

٣. نموذج التجميد مجدداً: أي تحقيق الإستقرار النسبي في المنظمة بعد أن إستوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة.

شكل ١-٣ : يوضح نماذج التغيير كعملية



الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تابع نماذج إدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي:

ثانياً: نماذج التغيير كمراحل:

يمكن تلخيص مراحل التغيير وفقاً لهذا النموذج كما يلي:

١. مرحلة تشخيص المشكلات وإتجاهات التغيير: وفقاً على طبيعة المعلومات والبيانات المرتبطة بأداء المنظمة المراد إجراء التغيير فيها.
٢. مرحلة التخطيط للتغيير: وهنا لا بد من دراسة الإمكانيات المتاحة للتغيير، والسبل المتعلقة بوضع إستراتيجية هادفة للتغيير.
٣. مرحلة التنفيذ الفعلي: وذلك عن طريق إعتداد الوسائل القادرة على تكييف المقاومة للتغيير بإتجاه نجاح العملية في المنظمة.
٤. مرحلة التقييم النهائي للنتائج المحققة بفعل التغيير والتأكد من فاعلية التغيير: أي ما إذا تم التغيير حسب الخطة الموضوعية وما هي الإنحرافات الحاصلة عن الخطة الموضوعية.
٥. تصحيح الإنحرافات الحاصلة أثناء عملية التنفيذ للتغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة: وقد يكون ذلك بإجراء التعديلات اللازمة في خطة التغيير أو عمليات التغيير.

الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

العوامل الواجب مراعاتها لنجاح التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

هناك مجموعة من العوامل الواجب إتباعها ومراعاتها لنجاح التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، وهي:

١. مراعاة أن يتم التغيير والتطوير على هيئة مراحل وأن لا يتم بصورة كاملة دفعة واحدة، وبشرط أن يتم التخطيط للتغيير والتطوير كلياً بينما التنفيذ يكون على مراحل.
٢. تدريب القائمين على التغيير والتطوير ومدتهم بكافة وسائل الدعم والمعاونة ليتمكنوا من تسيير أعمال التغيير والتطوير المطلوبة بكفاءة وفاعلية.
٣. يجب أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة وقابلة للقياس ولها آثار ونتائج ملموسة وتكون ضمن إطار زمني محدد، ويجب أن تتناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة.
٤. إستمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير والتطوير للتأكد من تحركه وتنفيذه بصورة ناجحة.
٥. عدم الإعتماد على الخبير الإستشاري الخاص بالتغيير والتطوير التنظيمي بصورة كاملة.
٦. الإهتمام بتحفيز الأفراد والجماعات والإهتمام أيضاً بالنواحي التكنولوجية عند تنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، مع ضرورة إشراك العاملين في عملية التغيير.
٧. الأخذ بعين الإعتبار العوامل البيئية المتغيرة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية.
٨. التركيز على العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة، وتحقيق رضائهم بل وإسعادهم وتحقيق أكثر مما يتوقعون، وذلك سيؤثر إيجاباً على نجاح المنظمة وبقائها ونموها.

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة الرابعة: مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة

المصدر: كتاب

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

أ.د. أحمد يوسف دودين ٢٠١٣

الوحدة الرابعة: مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

- مداخل التغيير التنظيمي:

١. مدخل رفض الماضي
٢. مدخل الانسلاخ عن الحاضر
٣. مدخل أحلام المستقبل
٤. مدخل صناعة المستقبل

- مداخل التطوير التنظيمي:

١. مدخل التغيير والتطوير للهيكل التنظيمي
٢. مدخل التطوير والتغيير للجوانب التكنولوجية
٣. مدخل التغيير والتطوير للجوانب السلوكية

- أساليب التغيير والتطوير التنظيمي

- كيف الاختيار بين مداخل التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

تمهيد:

- التغيير والتطوير في عالم المنظمات يعني: التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، والهيكل التنظيمي والوظائف، والعمليات، والإجراءات والقواعد، وذلك للتكيف والتأقلم مع العناصر الإستراتيجية في كل من البيئة الداخلية أو الخارجية، وذلك بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره.
- والتغيير والتطوير يعني أيضاً التحول من الوضع الحالي إلي وضع مستقبلي يفوقه قيمة وقدرة على الإنجاز.
- وللتغيير التنظيمي عدة مداخل، وأهم هذه المداخل ما يلي:
 ١. مدخل رفض الماضي
 ٢. مدخل الانسلاخ عن الحاضر
 ٣. مدخل أحلام المستقبل
 ٤. مدخل صناعة المستقبل
- كذلك للتطوير التنظيمي عدة مداخل أيضاً، أهمها ما يلي:
 ١. مدخل التغيير والتطوير للهيكل التنظيمي
 ٢. مدخل التطوير والتغيير للجوانب التكنولوجية
 ٣. مدخل التغيير والتطوير للجوانب السلوكية

الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

أولاً: مداخل التغيير التنظيمي:

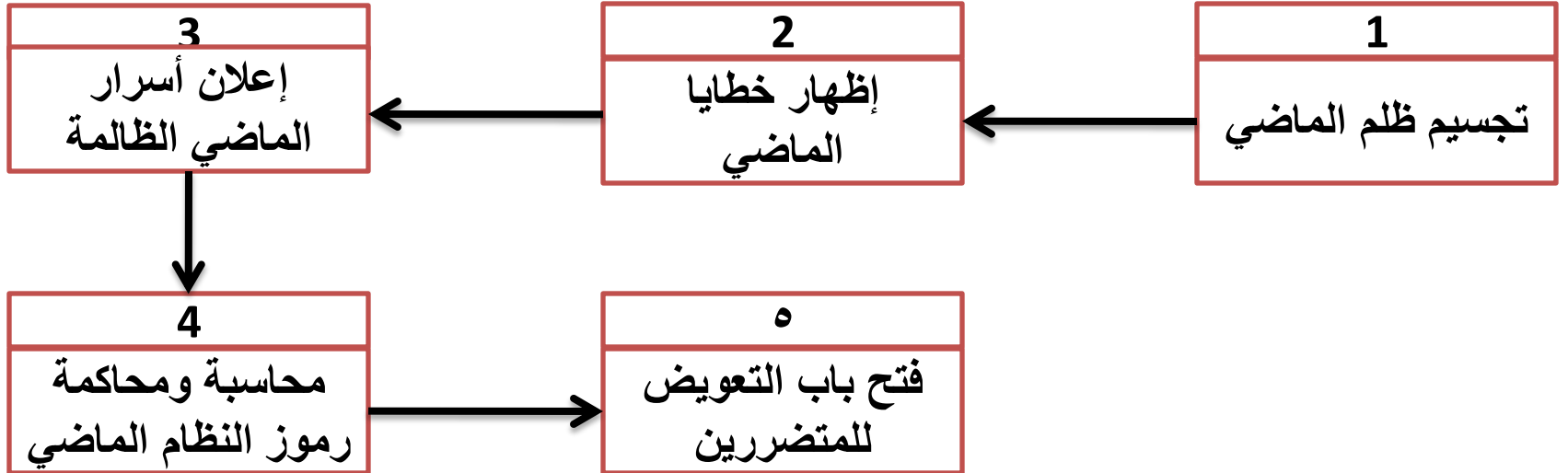
للتغيير التنظيمي عدة مداخل وأهم هذه المداخل ما يلي:

١. مدخل رفض الماضي:

- يعني هذا المدخل رفض الماضي بكل تفاصيل أخطائه وإنحرافاته.
- فإذا كان هناك نظام معين في المنظمة أو في المجتمع غير عادل، ويحتوي على أخطاء لا يمكن الإستمرار فيها، فهنا لا بد من التحول والتعديل عن هذا النظام ورفضه لعدم عدالته ووقوع العديد من الإنحرافات به.
- ولتطبيق هذا المدخل لا بد من إتباع الخطوات التالية:
- تجسيم أو إظهار ظلم وأخطاء النظام الماضي، وكذلك عدم عدالته وكفاءته وإظهار نقاط ضعفه، وأن الإستمرار فيه غير ممكن، ولا يمكن تجاهل هذه الأخطاء.
- إظهار أخطاء النظام الماضي التي أدت إلى ظلم الأفراد والأقسام والدوائر والجماعات في المنظمة أو المجتمع.
- إعلان أسرار الماضي الظالمة، والإتفاقيات والعقود المجحفة التي ألحقت الضرر بكافة الأطراف في المنظمة أو المجتمع.
- محاسبة ومحاكمة رموز الماضي والمسؤولين السابقين عن النظام وعن الأعمال غير العادلة السابقة.

الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة: تابع مدخل رفض الماضي:

- تعويض الأفراد أو الجماعات المتضررين من ظلم الماضي، والسماح لهم برفع دعاوى وشكاوى بحق المسؤولين عن النظام الماضي الذي تسبب في إلحاق الظلم والأذى بهم من جراء إجراءاتهم وتصرفاتهم الظالمة وغير العادلة بحقهم.
- ويمكن توضيح هذه النقاط والمراحل من خلال الشكل (٤-١) التالي:



الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

٢. مدخل الانسلاخ عن الحاضر:

- يتضمن هذا المدخل ضرورة الإنسلاخ عن الواقع الراهن بكافة جوانبه وأبعاده، وإظهار عدم كفاءة وفاعلية الأوضاع الحاضرة وعدم جدوى إستمرارها.
- وبالتالي يستدعي الأمر إلى إحداث التغيير في الواقع الحاضر إلي وضع مستقبلي أفضل.
- ولتطبيق هذا المدخل لا بد من إتباع المراحل التالية:
- **مرحلة البعث من الحاضر (أمل جديد):** ويعني أن تغيير الواقع الحاضر والخروج إلى وضع مستقبلي مريح، وهذا المدخل يعتمد على الحركة والتفاعل والتعديل على المظاهر الجامدة في الوقت الحاضر، سواء كان هذا التعديل أو التغيير أو التحسين يشمل الهياكل التنظيمية أو الأفراد أو الجماعات في المنظمة.
- **مرحلة اليقظة والصحو الحاضرة:** ويعني ذلك إنكاء الرغبة في التغيير، والتطوير، والتجديد، وإثارة اليقظة عند الغافلين وتنبههم لخطورة الإستمرار في الوقت الحاضر، وعليهم ترك اللامبالاة والإهتمام بإقتناص الفرص والتأقلم مع المخاطر والتهديدات التي تواجه المنظمة.

الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

تابع مدخل الانسلاخ عن الحاضر:

- **مرحلة النهضة نحو التغيير:** يتم التركيز في هذه المرحلة على إتخاذ الإجراءات الفعلية ووضع الأسس الإرتكازية للنهوض بكفاءة وفاعلية المنظمة ورفع الإنتاجية لديها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، وهنا لا بد من إحداث تغيير وتطوير وتجديد في الأمور التالية:

- تحسين الهياكل التنظيمية للمنظمة، حتى تستطيع مساعدتها في تحقيق أهدافها.
- تحسين وضع الأفراد في المنظمة، وتحفيزهم وكذلك تطوير عمل الجماعات في المنظمة.
- اختيار قيادات فعالة وإستراتيجية ومبدعة وقادرة على التجديد والإبتكار وإقتناص الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

٣. مدخل أحلام المستقبل:

- يجب أن تكون لكل منظمة رؤية إستراتيجية، وهي التي تمثل حلم ووجهة نظرها المستقبلية، أو الغاية أو الهدف الذي تسعى المنظمة للوصول إليه في المستقبل.

- ولتطبيق هذا المدخل لا بد من إتباع المراحل التالية:

- **مرحلة الحلم المستقبلي الأول:** وتعني هذه المرحلة بداية عملية التغيير والتحول من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي، فهو حلم لإزالة القيود والخروج لآفاق مستقبلية أفضل، ويتطلب الأمر في هذه المرحلة ما يلي:

• أن يكون هنالك قبول عام لدى الأفراد والجماعات لهذا الحلم المستقبلي والتغيير الآتي.

• أن تكون هناك رغبة وإرادة قوية لتحقيق هذا التغيير والتطوير والعمل على إنجازه.

• الإدراك التام من قبل الأفراد والجماعات في المنظمة بأن هذا الحلم سيساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بالبقاء والإستمرار والنمو، وبالتالي تحقيق أهدافهم الشخصية.

- **مرحلة الحلم التكميلي لإحداث التغيير:** أن التغيير والتطوير الذي تحقق في مرحلة الحلم المستقبلي الأول، هو الأساس المتين لتحقيق مرحلة الحلم التكميلي لإحداث التغيير والتطوير بشكل أوسع، وأن الحلم في هذه المرحلة يتصف بما يلي:

• البنائية: ويعني ذلك أن كل حلم يجب أن لا يعتمد على الحلم الذي تحقق في المرحلة السابقة له.

• المرحلية: ويعني تناسب تحقيق أحلام التغيير والتطوير مع طموحات المرحلة الخاصة بها.

• التدريجية: ويعني ذلك أن يتم تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي والتجديد على مراحل وخطوات.

الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

٣. مدخل أحلام المستقبل:

- **مرحلة الحلم الهيكلي من أجل التغيير والتطوير التنظيمي:**

في هذه المرحلة يمثل الحلم إنقلاباً وتغييراً جذرياً، خاصاً إذا كان الواقع غير كفاء وغير مقبول من الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وفي نفس الوقت لا يستطيع هؤلاء الأفراد التعبير عن هذا الواقع السيئ بصراحة بسبب وجود قيود وقوانين وضوابط تعسفية، **وهناك عدة أساليب لتحقيق الحلم في هذه المرحلة:**

- أسلوب المكاشفة الصريحة: يعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب في إحداث التغيير بشكل جزري، حيث يستطيع الأفراد والجماعات في المنظمة التعبير بصراحة وتوجيه النقد إلي رموز ومسئولي المنظمة.

- أسلوب الأزمة الطاحنة: يستخدم هذا الأسلوب في إيجاد أو إفتعال أزمات ذات طابع خاص تؤكد على مدى فداحة الأخطاء، ومن خلال هذه الأزمات يزداد التأكيد على أهمية التغيير الجزري في المنظمة.

- **مرحلة الحلم الإرتقائي من أجل التغيير التنظيمي:**

- وتهتم هذه المرحلة بضرورة الإرتقاء والتكامل لنقل المنظمة والأفراد الي مرحلة متقدمة من التغيير والتطوير التنظيمي.

- وتحتاج هذه المرحلة إلي قيادة ورموز قادرين على القيام بمهام هذه المرحلة، عن طريق إثارة وشحن إهتمامات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وحثهم على ضرورة التقدم والتطوير والتجديد في كافة مجالات المنظمة، لتحقيق ميزة تنافسية لها ولتحقيق أهدافها النهائية بكفاءة وفاعلية كبيرة.

الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

٤. مدخل صناعة المستقبل:

- يتم في هذا المدخل الانتقال من مرحلة الإنتظار والتوقع لما يمكن أن يحدث في المستقبل إلى مرحلة صناعة المستقبل.
- ويستخدم مدخل صناعة المستقبل بهدف زيادة العائد، وخفض التكاليف، وتخفيض الوقت، وتحقيق كفاءة وفاعلية الجهد من أجل التغيير والتطوير التنظيمي الهادف إلى تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة.
- وهناك عدة عناصر وعوامل وقوى لصنع التغيير والتطوير في المستقبل، وتمثل هذه القوى والعناصر في الآتي:-

- أ- **تخطيط برامج صنع المستقبل:** والتخطيط لبرامج صنع المستقبل لها علاقة بعنصرين مهمين وهما **كوضع الأهداف المستقبلية، ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.** وقبل أن يتم التخطيط لابد من عمل التحليل اللازم لكل من العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية والعناصر الإستراتيجية للبيئة الخارجية، وتتناول عناصر البيئة الداخلية كل من الهيكل التنظيمي للمنظمة، وثقافة المنظمة، والموارد في المنظمة، وإن تحليل هذه العناصر يساعدنا في التعرف على نقاط القوة في هذه العناصر المذكورة أعلاه، وكذلك على نقاط الضعف فيها. وكذلك لابد من تحليل العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة فعناصر البيئة الخارجية العامة تتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والقانونية، أما عناصر البيئة الخارجية الخاصة فتتمثل في العملاء ، والمنافسين والموردين .

الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

تابع مدخل صناعة المستقبل:

تخطيط برامج صنع المستقبل:

والموزعين، والممولين، والمجتمع المحلي. حيث أن تحليل العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية يساعدنا على اقتناص الفرص في هذه البيئة، وكذلك يساعد على التعرف على المخاطر والتهديدات في هذه البيئة لغرض التأقلم والتكيف مع هذه التهديدات التي أمام اقتناص الفرص في البيئة الخارجية. وبعد عملية التحليل هذه تأتي مهمة ّ تقف حائلًا للتخطيط لبرامج صنع المستقبل، فالتخطيط هو الوظيفة والعملية الإدارية التي تساعد على كيفية التعامل مع هذه المتغيرات المذكورة في كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. **وعملية التخطيط لبرامج صنع المستقبل تقوم على عدة عوامل وهي:**

- إيجاد مجموعة من البدائل للتطورات المستقبلية ليتم اختيار البديل المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة..
- حشد الموارد والإمكانيات اللازمة والمتاحة للمنظمة.
- إيجاد مجموعة البرامج والسياسات وقواعد العمل والتعليمات التي تساعد في عملية تنفيذ الهام والوظائف والأعمال المطلوبة للتغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

تابع مدخل صناعة المستقبل:

تنظيم صناعة المستقبل :

- ب - تنظيم قوى وعوامل صنع المستقبل: وعملية وظيفة التنظيم مهمة في تنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، ويتضمن تنظيم قوى صنع المستقبل عنصرين مهمين هما:
- الهيكل التنظيمي والمؤسسي للمنظمة : هذا الهيكل يشرف وينفذ ويراقب ويتابع عملية التغيير لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- النظام الإداري: وتكون مهمته تحليل الوظائف، وتوصيف الوظائف والأعمال والمهام التي يتعين القيام بها لتحقيق أهداف التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

تابع مدخل صناعة المستقبل:

ج- توجيه عناصر صنع المستقبل: حيث يحتاج صنع المستقبل إلى يقظة دائمة وبشكل مستمر لمتابعة ما يحدث أثناء تنفيذ التغيير والتطوير أول بأول، وذلك لمعرفة الانحرافات وأوجه القصور التي تتم خلال عملية تنفيذ التغيير والتطوير التنظيمي، وتشمل توجيه عناصر صنع المستقبل ما يلي:

- **الرصد والتتبع للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية:** للوقوف عليها ومعرفة اتجاهاتها والإحاطة بها والتأقلم والتكيف معها، لتجنب ولتفادي تأثيرها على عملية تنفيذ التغيير والتطوير.

- التدخل وبيان ما هو مطلوب تنفيذه لضمان دقة وحسن تنفيذ عملية التغيير.

- التصحيح للانحرافات إن وجدت.

- تعديل البرامج والخطط لمواكبة التغيرات: عند دراسة سبب الانحرافات فقد يكون السبب في عدم واقعية الخطط والبرامج الخاصة بالتغيير والتطوير التنظيمي لذلك يحتاج الأمر إلى إعادة تعديل هذه البرامج والخطط لتكون واقعية وقابلة للتطبيق وتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

د- متابعة عملية صنع المستقبل: حيث تمثل المتابعة الوظيفية الإدارية الأخيرة في تنفيذ برنامج صنع المستقبل للتغيير والتطوير التنظيمي، وعملية المتابعة تأخذ شكلين هما:

- **المتابعة الوقائية:** وهذه المتابعة هي متابعة ايجابية حيث تتنبأ بالخطأ قبل حدوثه وتقوم بالمبادأة لعلاج وإصلاح هذا الخطأ قبل وقوعه، وحماية المنظمة من مغبة وخطرة وقوعه.

- **المتابعة العلاجية:** وهي المتابعة السلبية، والتي تقوم على أساس معالجة الخطأ بعد وقوعه، وبالتالي القيام بإصلاحه لتفادي اتساعه واستفحاله في المنظمة.

الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

ثانياً: مداخل برنامج التطوير التنظيمي:

- هناك ثلاث مداخل لبرنامج التطوير التنظيمي، وهي:

١. مدخل التغيير والتطوير للهيكل التنظيمي:

- يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يربط عناصر المنظمة المختلفة ببعضها البعض.

- تركز عملية التطوير والتغيير في هذا المدخل على إعادة توزيع السلطات والإختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الإتصالات، وتشمل هذه العملية كذلك إلغاء وحدات تنظيمية كانت قائمة وإستحداث وحدات تنظيمية جديدة.

٢. مدخل التطوير والتغيير للجوانب التكنولوجية:

- يهتم هذا المدخل بالجانب التقني، كالألات والمعدات أو المهام وأساليب العمل.

- وتشكل التكنولوجيا أحد أهم المصادر الهامة والمؤثرة على أي منظمة، وذلك بسبب سرعة تغيير هذه التكنولوجيا وتطورات تطبيقها.

٣. مدخل التغيير والتطوير للجوانب السلوكية:

يهتم هذا المدخل السلوكي بتغيير وتطوير أنماط السلوك وإتجاهات وقيم الأفراد والجماعات داخل التنظيم، وللمدخل السلوكي دور مؤثر في تطوير المنظمات من خلال ما يلي:

- تطور الفرد وتغير مستوي دوافعه.

- تطور العلاقات بين الأفراد وزيادة قدراتهم ومهاراتهم القيادية.

- تطور العمل الجماعي، وتطور التفاعل بين المجموعات.

الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

إختيار مداخل التغيير والتطوير التنظيمي:

تتوقف عملية إختيار مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال على عاملين أساسيين هما:

١. **نوع قائد التغيير:** حيث تؤثر شخصية القائد ونمط قيادته على عملية التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال.

٢. **أسلوب التغيير:** فهناك عدة أساليب للتغيير، وعلى ضوء هذه الأساليب يتم مدخل التغيير المناسب، ومن أساليب التغيير ما يلي:

- التدرج.

- الصدمة أو الفجائية.

- المكاشفة أو المصارحة أو العلاجية.

- المشاركة والتعاون والعمل المشترك.

الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

تابع مداخل برنامج التطوير التنظيمي:

• أساليب التغيير والتطوير التنظيمي:

- من أهم الأساليب والمداخل للتطوير والتغيير التنظيمي ما يلي:

١. التاهيل والتدريب: وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه، ليواكب التطورات التي تحدث، ويتطلب الأمر كذلك إعادة النظر في السلوك ليتفق مع اتجاهات العمل.
٢. الاختيار والتعيين: وهو مدخل يهتم باختيار أفضل المؤهلات والخبرات، و استقطاب الكفاءات التي لديها قدرات تطويرية للعمل في المنظمة.
٣. الأجور والمكافآت: ويتم هنا تطوير أنظمة الأجور والحوافز لزيادة إنتاجية العنصر البشري، وتحسين نوعيتها.
٤. مدخل النظم الشاملة: ويتم هذا المدخل بدراسة المشكلات العمالية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل لغايات التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمة .

الوحدة الرابعة : مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

تابع أساليب التغيير والتطوير التنظيمي:

- ٤ . **توصيف وتصنيف الوظائف:** ويتم هذا المدخل من خلال تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحقة بكل وظيفة، وهذا الأمر يساعد على اختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية.
- ٥ . **تبسيط الإجراءات:** ويتم ذلك لغرض التأكد من سلامة الإجراءات وتطابقها مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع التطورات في البيئة المحيطة بالمنظمة، واختصار الوقت الذي تحتاجه، والتخلص من الخطوات غير الضرورية فيها.
- ٦ . **القوانين والأنظمة :** ويهتم هذا المدخل بإصدار قوانين جديدة، أو تعديل القوانين القديمة لتدعم حركة التطوير والتغيير التنظيمي.
- ٧ . **الأبحاث:** وتتخذ الأسلوب العلمي منهاجاً لها وتعتمد على الدراسات الميدانية، وتقوم بها عادة وحدات مختصة بالتطوير والتغيير والاستشارات. وهو مدخل بدأ بالاعتماد على خبرات أجنبية ثم محلية قصد بهذا المدخل دفع عمليات التطوير والتغيير للاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم.

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي

المصدر: كتاب

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

أ.د. أحمد يوسف دودين ٢٠١٣

الوحدة الخامسة : الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي:

أولاً: الصراع التنظيمي:

- طبيعة ومفهوم الصراع التنظيمي
- مستويات الصراع التنظيمي
- استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

ثانياً: التوتر التنظيمي:

- مفهوم التوتر التنظيمي
- خصائص التوتر التنظيمي
- أنواع التوتر التنظيمي
- المراحل التي يمر بها الافراد في حالات التوتر التنظيمي
- مصادر التوتر التنظيمي في بيئات الأعمال
- نتائج التوتر التنظيمي
- استراتيجيات ادارة التوتر التنظيمي

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير

التنظيمي:

أولاً: الصراع التنظيمي:

طبيعة ومفهوم الصراع التنظيمي:

- يعتبر الصراع التنظيمي إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفراداً وجماعات ومؤسسات، وهو أمر حتمي وضروري، لأن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة يكاد يكون من الأمور المستحيلة.
- إن أي منظمة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستقرار في حالة السكون الدائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها، فهناك تفاعلات بين المنظمات وبين بيئاتها الداخلية والخارجية الأمر الذي يترتب عليه تغييرات مختلفة.

- وبناءً عليه نستطيع أن نعرف الصراع التنظيمي بأنه: **”أحد الأشكال الرئيسة للتفاعل، طالما إستهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع”**.

- ولمفهوم الصراع التنظيمي في العلوم السلوكية معان عديدة تتمثل فيما يلي:

١. هناك إشارة إلى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين ظروف البيئة وعناصرها وبين المنظمات.
٢. هناك إفتراض بأن الصراع داخل المنظمات يتكون بسبب مواقف مؤثرة وظواهر محددة في المنظمة، كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر والقلق والتعب والخصومة.
٣. إن الإختلاف في المستويات الإدارية لدى الأفراد يؤدي إلى ظهور الصراع في المواقف.
٤. إن التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل وما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى مقاومة منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية.

- واستخلاصاً من هذه المعاني يمكن تعريف الصراع بأنه: **”إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل إتخاذ القرارات**

بشكل يؤدي إلى المفاضلة والاختيار بين البدائل”.

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي:

مستويات الصراع التنظيمي:

- لقد ميز الباحثون بين عدة مستويات للصراع التنظيمي وهي:

١. الصراع التنظيمي على المستوى الفردي:

- يتكون هذا الصراع عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى إتفاق حول هدف أو موضوع ما.
- ويلجأ معظم الأفراد الذين يواجهون مثل هذا الصراع إلى استخدام الوسائل الإيجابية التالية:
 - السمو: حيث يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية.
 - التعويض: وهنا يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته بالتحول إلى مجال آخر.
- وقد يلجأ الأفراد في حالة الصراع على المستوى الفردي إلى استخدام بعض الوسائل السلبية والتي تتمثل في:
 - الإنسحاب: أي تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.
 - التبرير: إي إعطاء تبريرات مقبولة إجتماعياً.
 - الإسقاط: إي إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

٢. الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي:

- يحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يتطلب منه إختيار بديل من عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.
- وهو عبارة عن صراع بين الأفراد والآخرين.

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي:

تابع مستويات الصراع التنظيمي:

٣. الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي:

- يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة إختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى إستنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية.
- وينقسم الصراع على المستوي التنظيمي إلي قسمين هما:

- صراع مؤسسي: ويظهر عند محاولة أحد الأقسام أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى، مثل إقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية.
- صراع طارئ: يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للإفتقار للمعايير الموضوعية.

٤. الصراع بين الجماعات: يظهر هذا النوع من الصراعات عندما يكون هناك إختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو آليات العمل.

٥. الصراع على مستوى المنظمة: يأخذ هذا النوع من الصراعات أحد الأشكال التالية:

- الصراع الأفقي.
- الصراع العمودي.
- الصراع بين الموظفين والاستشاريين.
- صراع الدور (أدوار متعددة للفرد)
- الصراع بين المنظمات.

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي:

استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي:

- هناك خمسة نماذج لإدارة الصراع التنظيمي قام بتطويرها العالم (توماس) عام ١٩٦٧م، وهي تتراوح ما بين التعاون والتشدد.
- تستطيع الإدارة وكذلك المدير الاستعانة بها لممارسة أنماط وأساليب إدارية تظهر براعة كبيرة في عملية إدارة الصراع التنظيمي، وهذه الأنماط الخمسة تتضمن: التنافس، والتساهل، والتجنب، والتضامن، والتسوية.

أولاً: التنافس (متشدد - غير متعاون):

- وفي هذا النموذج يحاول كل طرف تحقيق مصلحته الخاصة على حساب الطرف الآخر، ويكون الموقف ربح/ خسارة.
- فالنموذج التنافسي في حل الصراعات التنظيمية يتناسب استخدامه مع المواقف التالية:
 ١. عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع وذلك لأمر مهم.
 ٢. في حالة إحداث تغييرات.
 ٣. في حالة فشل النماذج الأخرى.
 ٤. عند تدني مستوى الثقة التنظيمية.

ثانياً: التساهل (غير متشدد - متعاون):

- وهو على النقيض من التنافس، حيث يحاول كل طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته، ويكون الموقف خسارة/ ربح.

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير التنظيمي:

تابع استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي:

فنموذج التساهل في حل الصراعات التنظيمية يتناسب استخدامه مع المواقف التالية:

١. إذا توفرت لدى الإدارة الرغبة الأكيدة في المحافظة على العلاقات داخل المنظمة.
٢. في حالة رغبة المنظمة في حل الصراعات.
٣. عند الرغبة في معرفة آراء العاملين.
٤. في حالة الرغبة في تنمية مهارات الأفراد العاملين.

ثالثاً: التجنب (غير متشدد - غير متعاون):

- في هذا النموذج يتجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الطرف الآخر، ويكون الموقف هنا (خسارة/ خسارة).
- ونموذج التجنب في حل الصراعات التنظيمية يتناسب استخدامه مع المواقف التالية:
 ١. إذا توصل أطراف الصراع إلى أن الصراع ليس بذي أهمية.
 ٢. إذا كان الصراع يحتاج لوقت طويل.
 ٣. إذا رغب كل طرف في تهدئة الموضوع.

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير التنظيمي:

تابع استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي:

رابعاً: التضامن (متعاون – متعاون):

- وفقاً لهذا النموذج يحاول كل طرف تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر، ويكون الموقف هنا (ربح/ربح).
- ونموذج التضامن في حل الصراعات التنظيمية يتناسب استخدامه مع المواقف التالية:
 ١. لإيجاد الحلول للمشكلات المزمنة.
 ٢. للحصول على الإجهادات في حل المشكلات.
 ٣. لتبادل الخبرات والمشاعر.

خامساً: التسوية (الحل الوسط):

- وفقاً لهذا النموذج يكون الحل الوسط أي التعاون والحزم من كل الطرفين، حيث كل منهما يحقق الربح في جزء والخسارة في جزء، ويكون الموقف ربح/ خسارة، وربح/ وخسارة.
- ونموذج التسوية في حل الصراعات التنظيمية يتناسب استخدامه مع المواقف التالية:
 ١. إذا كان الهدف التوصل إلى إتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي.
 ٢. لإيجاد حلول مرضية للطرفين وموقفة.

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير

التنظيمي:

ثانياً: التوتر التنظيمي:

مفهوم التوتر التنظيمي:

- يعتبر التوتر التنظيمي من أبرز الموضوعات التي لقيت إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في موضوع السلوك التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في مجال التنظيم والأداء.
- وبالرغم من الكتابات الكثيرة في هذا الموضوع إلا أن تعريفاً محدداً وواضحاً لمفهوم التوتر التنظيمي لم يتم التوصل إليه.
- وأشار الأدب التنظيمي إلى أن عمليات البحث والدراسة لم تستطع لم تحديد معظم العناصر التي تساهم في تكوين التوتر التنظيمي.
- حيث يتضمن مفهوم التوتر التنظيمي جانبين مهمين هما: الظروف البيئية التي يوجد فيها الفرد والتي تشكل تفاعلاتها وعناصرها مصدر الضيق والتوتر للفرد، أما الجانب الثاني يتمثل في ردود الفعل النفسية بما تحمله من مشاعر داخل نفسية الفرد.
- ويمكن تعريف التوتر التنظيمي بأنه: «عبارة عن ردود الأفعال التي يبديها الأفراد نتيجة تعرضهم لعوامل بيئية أو ذاتية تجعلهم جميعاً أو تجعل بعضهم عاجزين عن التكيف معها أو مع البيئة الموجودة بها».

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي:

خصائص التوتر التنظيمي:

١. أن التوتر عملية إدراكية.
٢. أن التوتر المدرك يربط بين وجهة نظر الفرد وما يمتلكه من قدرات وبين متطلبات الموقف.
٣. التوتر محصلة لمدى أهمية الموقف وفقاً للإدراكات الذاتية للفرد.
٤. أن التوتر هو عملية تكيف قدرات الفرد مع متطلبات موقف معين.

أنواع التوتر:

١. **التوتر المرتفع:** يتضمن هذا النوع حالات متتابة قد تستمر من أسبوع إلى شهور أو سنين.
٢. **التوتر المعتدل:** تستمر أثاره لمدة ساعات أو أيام، كعدم الاتفاق مع الرئيس المباشر في العمل.
٣. **التوتر المنخفض:** كحدوث نزاعات بين المدير وأحد الأفراد العاملين.

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي:

المراحل التي يمر بها الافراد في حالات التوتر التنظيمي:

- يمر التوتر التنظيمي بعدة مراحل تساعد دراستها وفهمها في التعرف على التوتر التنظيمي والنظر إليه على أنه عبارة عن ردود الفعل التي يمر بها الفرد إستجابة لتأثير بعض العوامل في البيئة المحيطة به.
- والمراحل التي يمر بها الافراد في حالات التوتر التنظيمي ثلاث وهي:
 ١. **المرحلة الأولى: الإنذار:** تبدأ في هذه المرحلة ردود فعل في شكل إنذارات أو منبهات تكون بمثابة إشارة كي يستعد الجسم فيها لمواجهة التهديد، وتأخذ شكل زيادة ضربات القلب أو إفراز هرمونات، صعوبة في التنفس، أو تشنج في العضلات.
 ٢. **المرحلة الثانية: المقاومة:** وهنا وبعد حصول الصدمة الأولى يحاول الجسم بإستخدام وسائله الدفاعية مراجعة الموقف وإصلاح الأضرار، حيث يكون الشعور والإحساس على شكل تعب أو قلق أو توتر.
 ٣. **المرحلة الثالثة: الإنهاك:** تظهر هذه المرحلة في حالة فشل الفرد في السيطرة على أسباب التوتر، وتستمر المعاناة منها لفترة طويلة فتتأثر قدرة الجسم على التكيف وتصبح طاقته منهكة ومجهدة، وقد يتعرض الفرد لأعراض وأمراض في شكل الصداع والأزمات القلبية وبعض الأمراض الجلدية.

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير التنظيمي:

مصادر التوتر التنظيمي في بيئات الأعمال:

تمثل مصادر التوتر التنظيمي في بيئات الأعمال فيما يلي:

١. **الدور الوظيفي:** يوجد لكل فرد داخل التنظيم مسار وظيفي بشكل في النهاية دوره وسلوكه الوظيفي، ويعتبر الدور من المصادر الرئيسة لحدوث التوتر عند الأفراد العاملين داخل منظمات الأعمال خاصة إذا غلب على الدور الوظيفي أحد الأشكال التالية:

- عدم وضوح الدور الوظيفي للفرد العامل.
- صراع الدور، أي قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه.
- زيادة المسؤولية.
- طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل، مثل: العلاقة مع الرئيس المباشر أو العلاقة مع زملاء العمل أو العلاقة مع المرؤوسين.
- عدم تطور الوظيفة.

٢. **عدم فاعلية وكفاءة الهيكل التنظيمي وعدم وجود المناخ التنظيمي الجيد:** ينعكس هذا البعد على نفسية العاملين نتيجة لبعض الممارسات الإدارية الخاطئة.

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي:

تابع مصادر التوتر التنظيمي في بيئات الأعمال:

تتمثل مصادر التوتر التنظيمي في بيئات الأعمال فيما يلي:

٣. **مشكلات الأفراد الذاتية:** يحمل الفرد داخل نفسه بعض المشكلات النفسية والإقتصادية والإجتماعية كون هذا الفرد يعيش في بيئة تتفاعل فيها عناصر مختلفة تشكل في النهاية مصدراً للتوتر والقلق.

٤. **العوامل البيئية:** البيئة تؤثر على درجة التوتر ومستواه داخل المنظمة الإدارية، وتشمل عوامل البيئة ما يلي:

- عدم الإستقرار الإقتصادي يؤثر على أداء المنظمات.
- الغموض والتقلبات وعدم الإستقرار في السياسات والإجراءات والمواقف والأنظمة.
- التكنولوجيا والإختراعات الجديدة التي تشكل مصدر تهديد للفرد والمنظمات.

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير

التنظيمي:

نتائج التوتر التنظيمي:

تأتي نتائج التوتر التنظيمي على مستويين:

أولاً: نتائج التوتر التنظيمي على المستوى الفردي:

1. تأثيرات شخصية: كالقلق والتعب وسرعة الإثارة وعدم الإحساس وتدني إحترام الذات.
2. تأثيرات سلوكية: كالسلوك المتهور أو المندفع، وعدم الراحة والإنفعال.
3. تأثيرات إدراكية: كالضعف في عملية إدراك المعلومات، وفقدان الذاكرة، وعدم القدرة على التركيز.
4. تأثيرات جسمية: كزيادة ضغط الدم، زيادة ضربات القلب، وصعوبة التنفس.

ثانياً: نتائج التوتر التنظيمي على مستوى المنظمة:

مثلما يؤثر التوتر التنظيمي سلباً على المستوى الفردي، يؤثر أيضاً على المستوى التنظيمي، حيث دلت الدراسات إلى زيادة معدلات الدوران الوظيفي، وكثرة الغيابات، والحوادث وإصابات العمل، ثم تراجع البناء التنظيمي.

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي:

استراتيجية ادارة التوتر التنظيمي:

- بالرغم من تعدد إستراتيجيات إدارة التوتر التنظيمي إلا أن غالبيتها تركز على جانبين: الجانب الوقائي والجانب العلاجي.
- فالجانب العلاجي يركز على إستراتيجيات قصيرة المدى أما الجانب الوقائي فيركز على إستراتيجيات طويلة المدى.
- وكن يمكن تقليص الآثار السلبية للتوتر داخل المنظمة الإدارية، حيث تتطلب معالجة هذه الآثار الوقوف على الأسباب الحقيقية التي ادت الي ظهور التوتر، ومن الإستراتيجيات المستخدمة في هذا المجال الآتي:

١. الإستراتيجيات القصيرة المدى:

- تعتبر هذه الإستراتيجيات إستراتيجيات علاجية في معالجة قضايا التوتر التنظيمي، ويكون التركيز فيها على تطبيق القواعد التالية:
- تنظيم العاملين وتدريبهم في المستويات الإدارية العليا على تنمية مهارات في مواجهة التوتر، والتفكير بأسلوب موضوعي يعتمد على إستخدام المنهجية العلمية.
- إستخدام المنهج العلمي في إختيار وتعين الأفراد العاملين.
- تطوير الوظائف وتوضيح الأهداف لكل أفراد المنظمة الإدارية.

الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي:

تابع استراتيجية ادارة التوتر التنظيمي:

٢. الإستراتيجيات طويلة المدى:

- تعتبر هذه الإستراتيجيات إستراتيجيات وقائية في معالجة قضايا التوتر التنظيمي، فهي تركز في معالجتها على الجوانب الإنسانية أكثر من تركيزها على الجوانب التنظيمي.
- وتلجأ هذه الإستراتيجيات بهدف تخفيف آثار التوتر التنظيمي إلى إستخدام القواعد التالية:
- إستخدام منهج علمي جديد في تقويم الأداء يعتمد على الحوار المباشر بين الرئيس والمرؤوس وبصورة شفوية لا يترتب عليها إعتقاد السرية في تقييم الأداء.
- إستخدام وحدة إستشارية في التنظيم تكون على مستوى على من التخصص، وذلك لدراسة حالات التوتر وأسبابه.
- قيام الإدارة العليا بالعمل على تنمية مستوى الثقة بين الأفراد أنفسهم وبين المنظمة.
- إستخدام النهج الإداري المناسب الذي يتماشى مع الوقت الحالي.
- تكثيف البرامج التدريبية المناسبة.

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير

المصدر: كتاب

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

أ.د. أحمد يوسف دودين ٢٠١٣

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير:

- مفهوم الالتزام التنظيمي
- صور الالتزام التنظيمي
- مكونات الالتزام التنظيمي
- العوامل التي تؤثر على تكوين الالتزام التنظيمي
- تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين
- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية الأخرى

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتها بالتغيير والتطوير:

تمهيد:

- إن المنظمات المعاصرة تعتمد في تحقيق أهدافها على الموارد البشرية التي تعمل لديها بشكل كبير، كون العنصر البشري يمثل راس المال المعرفي في المنظمة.
- هذا الأمر جعل المنظمات تبذل المزيد من الإهتمام بالأفراد والجماعات داخل هذه المنظمات، عن طريق وضع أنظمة اجور عادلة وتقديم كل أنواع التحفيز لهم.
- لذلك من مصلحة أي منظمة إتباع المنهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية في تبني سياسات وأنظمة اجور وحوافز وترقيات نموذجية إتجاه الأفراد العاملين لديها لخلق الولاء والالتزام التنظيمي لديهم.
- أن الإهتمام بالأفراد العاملين يساعد المنظمة على الإحتفاظ بهؤلاء العاملين ويرفع من معنوياتهم وبالتالي تزيد إنتاجيتهم، وينعكس في النهاية على رفع كفاءة وفاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها النهائية.

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير:

مفهوم الالتزام التنظيمي:

- **يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه:** «الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها وبالأهداف التي يتخذها وبتصورات الوصول الي هذه الأهداف، وهو الإستعداد الكامل للإنضمام الي التنظيم وفقاً لهذا الإيمان، وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك».
- **ويعرف الإلتزام التنظيمي أيضاً بأنه:** «الإقتران الفعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفين رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل».
- **ويعرف كذلك الإلتزام التنظيمي بأنه:** «الإرتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها مما يدفعه الي الإندماج في العمل وتبنى قيم هذه المنظمة».

إذا الإلتزام التنظيمي هو عملية تقوم على تبادل المنافع بين الفرد والمنظمة:

- فالأفراد لهم حاجات أساسية ورغبات متنوعة ويقدمون مهارات مختلفة.
- والمنظمة توفر البيئة السليمة والصحيحة والمناخ التنظيمي الجيد لأفرادها لممارسة مهاراتهم وقدراتهم وإشباع حاجاتهم.
- والنتيجة الطبيعية لذلك التبادل والتفاهم بين الأفراد والمنظمة هو زيادة الثقة بينهم، وهذا بدوره يؤدي الي زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد تجاه منظماتهم.

ويتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بصفات متعددة منها

١. قبول أهداف المنظمة الأساسية وقيمها.
٢. بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
٣. وجود مستوي عالٍ من الإنخراط في المنظمة والولاء لها.
٤. وجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لفترة طويلة.
٥. الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتها بالتغيير والتطوير:

صور الالتزام التنظيمي:

يأخذ الإلتزام التنظيمي عدة صور، وهي:

١. الإلتزام وسيلة لتحقيق هدف معين: فالعضوية في المنظمة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة.
٢. الإلتزام التنظيمي قيمة في حد ذاته: وتتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمها هي أهداف أعضائها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.
٣. الإلتزام التنظيمي هو إمتثالاً لما يتوقعه الآخريين: وهذا الإلتزام هو نتيجة الضغط.
٤. الإلتزام الإجتماعي: فهو الإلتزام الذي يمارس على الأعضاء بسبب العادات والتقاليد الإجتماعية، والتي لها دوراً مؤثراً في الأفراد في إظهار إلتزامهم نحو المنظمات التي ينتمون لها.

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير:

مكونات الالتزام التنظيمي:

يتكون الإلتزام التنظيمي من مجموعة من المكونات الرئيسية، وهي كما يلي: (٣)

١. **المكون العاطفي:** يشير هذا المكون إلى درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الإستقلالية التي يتمتع بها الفرد في عمله، وكذلك درجة أهمية العمل الذي يؤديه.
٢. **المكون المعياري:** ويشير هذا المكون إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالإلتزام نحو عمله، وبالبقاء في المنظمة التي يعمل بها، أي ما هي المعايير التي يستند إليها الفرد في إستمراره في العمل.
٣. **المكون المستمر:** ويقصد بهذا المكون ما هي قيمة المنافع والقيم الإستثمارية التي من الممكن أن يحصل عليها الفرد فيما لو إستمر الفرد في المنظمة التي يعمل لديها مقابل ما سيخسره هذا الفرد فيما إتخذ قراراً لتترك العمل أو التحول لجهة عمل أخرى، فالإلتزام الوظيفي يعبر عن إستثمار متبادل بين المنظمة والفرد بإستمرار العلاقة التعاقدية بينهم.

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير:

العوامل التي تؤثر على تكوين الالتزام التنظيمي:

- هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الإلتزام التنظيمي، وهذه العوامل هي:
- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: وتتمثل فيما يلي:
- ظروف سوق العمل.
- فرص الإختيار لدى الفرد.
- الظروف الإقتصادية.
- إرتفاع مستوى البطالة.
- الكساد.
- انخفاض الفرص الوظيفية.
- المعلومات المتاحة عن الوظيفة.
- ٢. العوامل المتعلقة بخصائص الفرد: مثل السن، وطول مدة الخدمة، ومستوي التعليم، والجنس، ومستوي المهارات.

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتها بالتغيير والتطوير:

تابع العوامل التي تؤثر على تكوين الالتزام التنظيمي:

٣. العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: مجال الوظيفة، الإستقلالية والتحدي، التغذية الراجعة، الشعور بالأهمية، الشعور بالمسئولية.
 ٤. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: أنظمة الأجور والحوافز، جماعة العمل، التجهيزات اللازمة للعمل.
 ٥. العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: المستويات الإدارية، الإتصالات الإدارية، إجراءات تنظيم العمل.
 ٦. ملكية الأفراد للمنظمة: إن إمتلاك العاملين للمنظمة أو جزء منها يساعد على شعور الأفراد بالالتزام التنظيمي نحوها.
 ٧. الرضا الوظيفي: إن الرضا عن العمل يسبق الإلتزام التنظيمي.
- ويمكن توضيح الأمور التالية التي تزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لدى افراد المنظمة وهي:

- وضوح أهداف المنظمة.
- تحديد أدوار العاملين في المنظمة.

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير:

تابع العوامل التي تؤثر على تكوين الالتزام التنظيمي:

- شعور الفرد بالهبة والنفوذ والمكانة داخل المنظمة.
- الإستقلال في العمل.
- الرضا عن العمل.
- درجة التماسك والتلاحم بين العاملين.
- أسلوب القيادة الديمقراطي.
- المناخ الوظيفي المشجع على الإنجاز والعطاء والإبداع.
- وجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق الإنجاز والشعور به.
- الخدمة الطويلة في المنظمة.
- المشاركة في تحقيق أهدافها.
- وجود نظام حوافز جيد.
- فرص الترقية المتاحة.

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير: تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين:

يمكن تطوير الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة من خلال ما يلي:

١. أن تقوم المنظمة بإيجاد روح التعاون بين أعضاء المنظمة
٢. أن تعمل المنظمة جاهدة على اقناع الأفراد والجماعات بالامتثال لقيم المنظمة
٣. أن تعمل المنظمة على ادماج العاملين في المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
٤. العمل على تنمية الأفراد العاملين وتدريبهم وتعليمهم بإستمرار وتطوير معارفهم.
٥. العمل على تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة بإستمرار مادياً أو معنوياً.
٦. أن تتعامل المنظمة بوضوح مع الأفراد العاملين وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة.
٧. منح العاملين في المنظمة الفرصة في تحمل مسؤولية العمل بروح الفريق.
٨. أن تكون القيادة لدى المنظمة قيادة فعالة و قيادة استراتيجية وقادرة على التفاعل مع العاملين.

ويترتب على تطوير الإلتزام الوظيفي لدى أعضاء المنظمة المخرجات التالية:

- سهولة إستجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية.
- سلوك إيجابي من الأفراد وجماعات العمل تجاه المنظمة.
- تدني نسبة الغياب وإرتفاع نسبة الحضور في العمل.
- تقليل نسبة الدوران الوظيفي، وزيادة الشعور بالإستقرار الوظيفي.
- ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد، وإرتفاع معدلات الأداء والإنجاز في المنظمة.
- تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير:

قياس الالتزام التنظيمي :

بالرغم من أن قياس الالتزام التنظيمي لدى الأفراد وجماعات العمل في المنظمة، يعمل على تحميل المنظمة تكاليف وجهود شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كثيرة للمنظمة، تساعد على تصحيح الانحرافات، والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك الكثير من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام أو ككل .

وبذلك يجب على القيادة الحكيمة والإستراتيجية للمنظمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الالتزام التنظيمي بين العاملين لديها، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤثرات واتجاهات ومحددات الالتزام التنظيمي.

فعملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني منها المنظمة والعاملين بها و من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد الخاصة بقياس الالتزام التنظيمي ما يلي:

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي

وعلاقتها بالتغيير والتطوير:

قياس الالتزام التنظيمي :

الفوائد الخاصة بقياس الالتزام التنظيمي ما يلي:

أولاً: يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترات سابقة من الزمن أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

ثانياً: عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء. لذلك يترتب على الإدارة الجيدة والإستراتيجية التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من التزام تنظيمي لهذه المنظمة.

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير:

قياس الالتزام التنظيمي :

الفوائد الخاصة بقياس الالتزام التنظيمي ما يلي:

ثالثا: إن قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد الإدارة والقيادة الفعالة في المنظمة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

رابعا: إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع والفائدة على المنظمة كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد.

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير:

قياس الالتزام التنظيمي :

الفوائد الخاصة بقياس الالتزام التنظيمي ما يلي:

وهذه الآثار الايجابية تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصداقية، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.

خامسا: تحقق هذه القياسات والأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث المقدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل حيث يعتبر قياس الالتزام التنظيمي أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة.

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير:

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية الأخرى:

هناك علاقة واضحة بين الإلتزام التنظيمي والمتغيرات التالية:

١. العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

يذكر أن الرضا هو تعبير عن الحالة التي تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه فيصبح إنسانا ، يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية بمعنى أن الفرد يوجد بينه وبين وظيفته ارتباط وتفاعل لتحقيق أهداف مهنية واجتماعية بحيث يتطلع لمراكز أعلى أو لتحقيق استقلالته وحريته في العمل تمكنه من القيام بمسؤولياته على النحو الذي يميزه عن الآخرين. إذا درجة الرضا الوظيفي تمثل الفرق ما بين ما يحققه الفرد مع ما يطمح في تحقيقه.

وهناك دراسة للرضا الوظيفي أجريت من قبل بعض الباحثين في الولايات المتحدة الأمريكية، كان من نتائجها أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي لدى الفرد **وعمله ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية:**

أ. مستوى الدخل المدفوع مقابل العمل.

ب. نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد العامل في المنظمة.

ج. مدى ارتياح الفرد للعمل نفسه.

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير:
العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية الأخرى:

٢. العلاقة بين الالتزام التنظيمي والروح المعنوية.

يمكن تعريف الروح المعنوية كما تناولها الباحثون بأنها ((اتجاهات الأفراد وجماعات العمل نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية. والروح المعنوية)) هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة والإجبار. وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، عكس الروح المعنوية المنخفضة، نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو العيوب في بيئة العمل الداخلية، فإنه يترتب عليها انخفاض وتدني درجة الالتزام التنظيمي للأفراد وتدني الإنتاجية في المنظمة.

الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتها بالتغيير والتطوير:
العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية الأخرى:

٣. العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء المتميز والإنتاجية.
يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات مرتفعة من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم، بالأداء الوظيفي والإنتاجية المرتفعة الناتجة عن حب الأفراد ورضاهم، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف المنظمة.

تشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي من أهم عوامل ومقومات الإبداع الوظيفي. وإن الإبداع الوظيفي يقود إلى تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها.

إذاً هناك علاقة طردية بين درجة الالتزام التنظيمي وبين الأداء المتميز والإنتاجية للأفراد العاملين في حتما سيقود إلى الإبداع .

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتهاما بالتطوير والتغيير التنظيمي

المصدر: كتاب

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

أ.د. أحمد يوسف دودين ٢٠١٣

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير
والتغيير التنظيمي:

موضوعات الوحدة:

• إدارة الجودة الشاملة TQM

• Six Sigma

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة ، والتي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال الحديثة ، ويتم تطبيقها في العديد من المنظمات ، من أجل تطوير وتحسين منتجاتها ، والمساعدة في مواجهة التحديات ، وكسب رضا العملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة .

وتعد اليابان من الدول الأولى والسباقة في تطبيقها ، وقد تبعتها كل من الولايات المتحدة الأمريكية ، وبريطانيا ، والدول الأوروبية الأخرى ، ومعظم الدول في العالم .

فقد أضحت تطبيق هذه الفلسفة أمر ضروري في كافة المنظمات وليس خياراً نظراً للأهمية الكبيرة لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات، وبالتالي تحقيق أهداف هذه المنظمات ككل .

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) وكذلك Six Sigma من الإفرازات المهمة للفكر الإداري المعاصر، ومن الأساليب والطرق التي تؤدي إلى التطوير التنظيمي في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإنها تؤدي إلى زيادة جودة منتجاتها، وعملياتها، وكذلك زيادة فعالية الأداء لديها ، لكونهما يركزان على التحسين المستمر ، والفهم الجيد لمتطلبات واحتياجات الأعمال في المنظمة وكل هذا بهدف تحقيق متطلبات واحتياجات عملاء المنظمة ، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل .

و نستطيع القول أن كلاً من إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma لهما علاقة واضحة بالتغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة ، لأنهما يعتبران مطلب سابق لا بد من وجودهما وتطبيقهما في المنظمة ، ولأنهما يعززان إحداث التغيير والتطوير التنظيمي في هذه المنظمة .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة TQM (Total Quality Management)

ماهية إدارة الجودة الشاملة التطور التاريخي لفكرة الجودة الشاملة يعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة في إدارات المصانع وفي التربية إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين ، من أمثال : إدوارد ديمينج ، جوزيف جوران ، فيليب كروسبي وايشيكاوا .

أولاً : إدوارد ديمينج EDWARD DEMING :

هو مهندس أمريكي ويعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة ، وقد أدرك ديمينج أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج وابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج : خطط ، نفذ ، افحص ، تصرف ، وتحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات ولكن أمريكا تجاهلته، ومن ثم قام اشيكاوا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة ديمينج لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة TQM

أولاً : إدوارد ديمينج EDWARD DEMING :

المبادئ الأربعة عشر لنظرية ديمينج: ركزت على الأدوات والتقنيات والتدريب وفلسفة إدارية متميزة وهي :

١. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين جودة الإنتاج والخدمات أي: التركيز على الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة .
٢. وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات (استمر في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل) : هنالك تغير مستمر، وبالتالي ما كان مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غداً فليس هناك معايير ثابتة.
٣. إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة : اجعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول . لا تتوقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم بل يجب أن تهتم الإدارة العليا باستراتيجية (TQM) ككل وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها (الاستراتيجية) لأنه هنالك احتمال بأن أقلية من الموظفين ستفشل في تطبيقها .
٤. إنشاء مراكز للتدريب الفعال (واصل التدريب) : على أداء الأعمال ، على الرقابة الإحصائية بعمله درب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة TQM

أولاً : إدوارد ديمينج EDWARD DEMING :

٥. إنتاج فلسفة جديدة (TQM) : يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في الشركة (وليس فقط اللجنة التنفيذية أو رئيس مجلس الإدارة).
٦. التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس وهي المرتكز.
٧. إزالة الحواجز بين الإدارات : وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام (الاتصال الأفقي) والجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء .
٨. إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط (التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط) لا يمكن أن تتجاهل العمل المربح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب أن لا تكون الاهتمام الأول والأخير .
٩. وجود قيادة فعالة: تتبنى فلسفة TQM وتقوم بتطبيقها وتدعمها، ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة TQM

أولاً : إدوارد ديمينج EDWARD DEMING :

١٠ . إزالة الخوف: تلتزم TQM بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل الشركة.

١١ . التخلص من الشعارات والنصائح : (التوضيح) انتقد الطريقة التحضيرية إذ أنها تدمر الجودة لأنها تركز على الاهتمام على (الرغبة في عمل شيء) أكثر من (كيفية عمل هذا الشيء) . مثلاً الشعارات تعطي الموقف فكرة عامة عن المكان الذي ينبغي أن يتواجد فيه، ولكن لا تعطي الخريطة التي توضح كيفية الوصول إلى المكان.

١٢ . إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم : إذ يفترض ديمينج ، أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد وأن لا يتعرضوا لنقد ظالم وأن يعاملوا بطريقة عادلة وأن لا يستخدم أسلوب الترهيب من أجل إذعان الموظفين؛ بل تشجيعهم على إنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم.

١٣ . استبعاد الحصص العددية : تخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة ، لأن الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها وليس على مدى الجودة أو مدى الفعالية، يصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكارية لزيادة الإنتاج بدلاً من زيادة الجودة.

١٤ . إعداد برنامج قوى للتعلم والتحسين : أي برنامج قوي للتعليم والتنمية الذاتي لكل فرد إذ يعتقد ديمينج أن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساساً قوياً عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة وهي لغة الجودة أي الطريقة التي نتصل بها والأخرى التي تتحسن من خلالها ولكن لا بد من أن يقترح الموظفين سبل جديدة للعمل الجماعي والمشاركة .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة TQM

ثانياً: جوزيف جوران :

لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) ، وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها ، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ، ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين، وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب ، ويرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي :

- تحديد من هم المستهلكين .
- تحديد احتياجاتهم .
- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين .
- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة .
- نقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى العاملة .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة TQM

ثانياً: جوزيف جوران :

أما بالنسبة للرقابة على الجودة ، فإن جوران يرى أن الرقابة على الجودة عملية مهمة وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود العيوب ، فالرقابة على الجودة تتضمن :

- ١ . تقييم الأداء الفعلي للعمل .
 - ٢ . مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعية .
 - ٣ . معالجة الانحرافات أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات السليمة .
- ويرى جوران أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة ، وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي .

وإن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين :

- ١ . المستهلك الخارجي External Consumer ويمثل العميل الذي يشتري ، السلع (الزبون) ، ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية .

- ١ . المستهلك الداخلي Internal Consumer ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة TQM

ثالثاً: فيليب كروسبي Philip Grosby :

لقد جاء بما يعرف بلا وجود للمعيبات Zero Defect أو أن المعيبات تساوي صفراً في إطار العمليات الإنتاجية .

يرى كروسبي أن الجودة ما هي إلى الانعكاس لمدى معيارية القيادة ، وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة . ويرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمدة منها :
(أ) إن المستهلكين ذوي وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات .

(ب) إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة حصة المنظمة في السوق .

(ج) يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية وظرفية .
إن الوصول الى الجودة في المنشأة أو الشركة أو المنظمة أمر ضروري ؛ بل يجب أن يكرم كل من للتنافس نظراً ، ولكن الوصول إلى منتج ذي جودة عالية لا يكفي في زمن العولمة ، شارك في هذا الجهد الكبير بين المنشآت المقدمة للنشاطات المتشابهة .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة TQM

ثالثاً: فيليب كروسبي Philip Crosby :

فمثلاً لو نظرنا إلى وضع بعض الجامعات في بلادنا، التي بدأت في وضع رسوم دراسية لقبول الطلاب للدراسة في بعض البرامج المقدمة (بصرف النظر مع أو ضد أخذ الرسوم من الطلاب)، نجدها تهتم بمسألة نوع المنهج الذي سيقدم للطلاب ، مقدار الرسوم الدراسية ، نوعية البرامج التي ستقدم بما يخدم المجتمع مع التركيز على البرامج ذات الإقبال الكبير ، إضافة إلى مقارنة ما يقدم من الجامعات المختلفة نظير ما تقدمه الجامعة مكان المقارنة ، من هنا نجد أن المستفيد أو العملاء في هذه الحالة هم شريحة الطلاب ، من حيث المادة العلمية التي سيحصلون عليها ومدى ملائمتها لسوق العمل حين التخرج ، وغير ذلك.

وحتى يتم ضمان استمرارية الجودة في المنشأة أو الشركة وغيره ، يتطلب العمل على تطوير جودة المنتج ، لأن المنتج اذا توقف عند مستوى جودة معينة ولم يطور ، عندها سوف يأتي منتج آخر يصل إلى مستوى المنتج الأول ومن ثم يتفوق عليه ، ويبقى المنتج الأول على ذكرى كنا أصحاب جودة ، ومن هنا نرى بأنه من المناسب العمل على تطوير جودة المنتج ، وهو ما يعرف بمصطلح تطوير الجودة Quality Improvement .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة TQM

ثالثاً: فيليب كروسبي Philip Grosby :

تطوير الجودة هو العمل على تقليل الاختلافات بين المشاهدات أو الإجراءات المختلفة عن القيم أو الإجراءات المثالية ، وهذا التعريف يقودنا إلى البحث في تعريف المشكلة ، وهو الفرق أو الاختلاف بين بمعنى نستطيع أن نعرف ، الشيء المفروض أن يكون (الشيء أو الهدف المثالي) والشيء الواقع فعلا المشكلة بلغة علم الرياضيات بأنها :

المشكلة = الشيء المفروض أن يكون - الشيء الواقع فعلاً.

نستطيع أن نجزم أن الإجراءات والأعمال تسير على الشكل المطلوب ،

فكلما كان الفرق ضئيل جداً نستطيع أن نجزم أن الإجراءات والأعمال تسير على الشكل المطلوب، وخاصة إذا لم يكن هناك فرق، بمعنى أن الشيء المفروض أن يكون يساوي الشيء الواقع فعلاً، وكلما كان الفرق بين الشيء المفروض أن يكون والشيء الواقع فعلاً كبير، عندها نستطيع أن نجزم بوجود مشكلة تحتاج الى علاج ، ويكون ذلك باستخدام طرق تطبيق أساليب الجودة المختلفة ومن ثم تطويرها .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة TQM

ثالثاً: فيليب كروسبي Philip Grosby :

إذاً عند البدء في القيام بإجراء أي تطوير للعمل وليكن إجراءات إدارية أو تنظيمية في المنشأة أو المنظمة، يجب أولاً التعرف على حجم المشكلة، ويكون ذلك من خلال قياس متوسط الأداء أو الإجراء مكان الدراسة، ثم تعمل خطة معينة لتطوير الأداء، ثم يتبع ذلك قياس مستوى الأداء مرة أخرى بعد فترة زمنية محددة مسبقاً، للتعرف على مقدار التقدم والتطوير الذي حدث من خلال الخطة الموضوعية سلفاً ومن ثم نستطيع أن نقرر ما إذا كانت إجراءات التطوير تسير بالشكل المناسب أم لا.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

مبادئ وأسس الجودة الشاملة:

١. **التخطيط الاستراتيجي للجودة (Strategic Planning for Quality) :** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى ، وذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين ، وتتم هذه العملية بوجود خطة استراتيجية تنسق الجهود وتوحيدها .
٢. **ثقافة المنظمة (Organizational Culture) :** يعتمد نجاح الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها .
٣. **التركيز العملاء (Focus on Culture) :** إن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها، لذلك العملاء يعد المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة .
٤. **التدريب (Training) :** يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة حتى تستطيع مواكبة المفاهيم والأساليب والمستجدات التي تكون في مجال العمل ، لتمكين العاملين من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفعالية .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

مبادئ وأسس الجودة الشاملة:

٤. **المشاركة والتمكين (Participation and Empowerment) :** ويتم ذلك مشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز ، والعمل على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها .

٥. **التحسين المستمر (Continuous Improvement) :** يعد برنامج إدارة الجودة الشاملة جهوداً للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف فهي تقوم على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين مستمرين ولا ينتهيا أبداً، وأن رغبات المستفيدين متغيرة وليست ثابتة.

٦. **التزام الإدارة العليا بالجودة (Top Level Management Commitment to Quality) :** تمارس الإدارة العليا دوراً قيادياً في بيئة إدارة الجودة الشاملة لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

٧. **تحفيز العاملين (Motivating the Employees) :** لا بد للمنظمة من تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات وإعطائهم فرص للإبداع وضمان العمل الجماعي ومشاركة الجميع .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير
والتغيير التنظيمي:

مبادئ وأسس الجودة الشاملة:

٨. **القياس والتحليل (Measurement and Analysis)** : لكي يتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون انحرافات، يجب أن تتم وفقاً لبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

٩. **منع الأخطاء قبل وقوعها (Prevent Errors Before Happening)** : من أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة دائماً هو تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية، ومن أهم وسائلها الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال والإهدار، وذلك بالوقاية منها قبل حدوثها عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل وإيجاد الحلول.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

مفهوم الجودة:

هي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما ، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد .

مفاهيم متعددة الجودة:

إدارة الجودة (quality management):

وتشمل إدارة الجودة هذا الجانب من الوظائف الإدارية الذي يختص بوضع وتنفيذ سياسة الجودة، ويلاحظ أن تحقيق المستوى المنشود للجودة يتطلب الالتزام والمشاركة من جميع أعضاء المؤسسة بينما تقع مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا، وتتضمن إدارة الجودة التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد، وتحقق إدارة الجودة عن طريق تخطيط الجودة quality planning، وضبط الجودة quality Control ، وتحسين الجودة Quality Improvement .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع مفاهيم متعددة للجودة:

وجهات نظر للجودة :

التفوق: الجودة تعني التميز ، بحيث تستطيع تمييزها بمجرد رؤيتها .

الاعتماد على المنتج : يجب أن تتعامل الجودة مع الفروقات في كميات بعض المكونات أو الصفات فالمنتج ذو الجودة المتميزة يكون أصلب أو انعم أو أقوى من المنتج ذو الخبرة الرديئة .

الاعتماد على المستخدم : الجودة هي ملائمة الاستخدام ، قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات واختيارات الزبائن .

الاعتماد على التصنيع : الجودة هي التطابق مع المتطلبات ، درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم .

الاعتماد على القيمة : أفضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما دفعه ، تلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع مفاهيم متعددة للجودة: وجهات نظر للجودة :

نظام الجودة quality System : ويقصد به الهيكل التنظيمي والواجبات والمسئوليات والإجراءات وأساليب العمل اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة ويجب أن تكون نظام إدارة الجودة شاملاً لكل العناصر التي تؤثر على الجودة.

ضبط الجودة Quality Control: يقصد به الأساليب الفنية والتنفيذية والأنشطة التي تستخدم لتحقيق متطلبات الجودة ، وتهدف هذه الأساليب إلى متابعة العمليات ومراقبتها، وتهدف إلى إزالة أساليب الداء الغير مرضي في مختلف المراحل.

تأكيد الجودة Quality Assurance : يقصد بها الإجراءات اللازمة لتوفير درجات مناسبة من الثقة بحيث أن صفات المنتج سوف تتطابق مع متطلبات الجودة التي ترضي العميل ويتطلب ذلك التقييم المستمر للأداء والمراجعات على عمليات الإنتاج والتركيب والفحص .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر ريتشارد وليامز : أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات ، وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة ، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها ، وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة ؛ لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل مستمراً وقد أثبتت مبادئها نجاحاً ، للمنظمة الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة .

وعرفها (West) : فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة ، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل.

وعرفها (Schuster and Zingheim) : بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدير والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل بشكل صحيح، منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

المفهوم الشامل لإدارة الجودة الشاملة :

إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسناً مستمراً في العمليات داخل الشركة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.

تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات :

إدارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة .

الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .

الشاملة : تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة ، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

مرتكزات هادفة يعتمد عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

- تحقيق رضا المستهلك .
- مساهمة العاملين في المنظمة .
- استمرار التحسن والتطوير في الجودة (السلعة أو الخدمة) .

البنية الداعمة للجودة:

تطوير ثقافة الجودة : لقد أكد مؤسسو علم الجودة ، " ديمينغ وكروسبي " في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لا بد منه، كي تنجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة، ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطويرها.

ما معنى ثقافة الجودة ؟ بينما توجد عدة تعاريف للثقافة ، فإنه يمكن استخدام التعريف الآتي لثقافة الجودة : ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية ، هناك تمييز بين الثقافة العامة في المجتمع والثقافة داخل المؤسسة ومع أن الأخيرة يمكن أن تتأثر بالثقافة العامة إلا أنه يمكن بناؤها داخل المؤسسة.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع معنى ثقافة الجودة:

من الأمثلة عن القيم العامة للجودة ما يلي :

أ. قيم الإدارة:

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة .
- اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة
- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم.
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة.
- الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم ؛ لأن إرضاء الزبون هو نتيجة لإرضاء العاملين فيها .

ب. قيم العاملين:

- كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه .
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى .
- هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب .
- مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع معنى ثقافة الجودة:

١. حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن تكون القاعدة للعمل ، وللوصول إلى هذه القيم لا بد من تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة للجودة والقيم السائدة في المؤسسة وإيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة ، ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة .
٢. ضرورة توفير البنية التحتية الفنية الداعمة للجودة : لقد أصبح لتوفير البنية التحتية الداعمة للجودة أهميته الكبيرة في الوقت الحاضر لتحقيق جودة المنتج ولإزالة العوائق الفنية التي تحول دون دخوله الأسواق الخارجية ، ومع أن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة لإحدى المواصفات القياسية ISO 9000 هو أمر هام لزيادة فرص التصدير وتحسين الجودة إلا أنه غير كاف ، ذلك لأن الدول تضع ضمن أولوياتها في الاستيراد ، الصحة والسلامة وحماية البيئة وتتطلب تحقق شروط فنية فيما يتعلق بالمواصفات والاختبارات وغيرها ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالاهتمام الجدي في دعم وتطوير البنى التحتية المتعلقة بالقياس والمعايرة والمواصفات والتحليل والاختبار .
٣. لقيام العديد من الجهات بالنشاطات ذات الصلة تأسيس هيئات وطنية لتنسيق أنشطة الجودة : نظرا بالجودة ولضعف التنسيق فيما بينها ولعدم وجود إدارة تهتم بتنظيم أعمالها وتطويرها بما يحقق السياسة العامة المطلوبة للجودة وأهدافها ، فإن الحاجة تستدعي ضرورة تأسيس هيئات وطنية لإدارة هذه الأنشطة وتوجيهها .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير

والتغيير التنظيمي:

أهداف الجودة:

١. التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة ، والأخذ به واجب ديني ووطني ، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه ، وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها .
٢. تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشآت .
٣. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم ، أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة .
٤. تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين .
٥. الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة ، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد ، مع تركيز المخرجات) .
٦. اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين - العمليات - الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات - اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين ، وفي ٦ في موقعها والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما ، مستوى الجودة التي حققتها المنظمة الحقيقي.
٧. الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

عناصر إدارة الجودة:

حددها (Ciampa) بأربعة عناصر هي :

١. التخطيط الاستراتيجي للجودة .
٢. أساليب تشجيع فرق العمل وخلق بيئة عمل ترضي العاملين .
٣. التركيز على المستهلك .
٤. الأساليب والأدوات الإحصائية.

وحدد (Logothetis) عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تشمل:

١. مشاركة العاملين .
٢. التحسين المستمر .
٣. تعهد الإدارة العليا والتزامها .
٤. المعرفة العلمية.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

عناصر إدارة الجودة:

ويرى (Render & Heizer) أن لإدارة الجودة الشاملة ستة عناصر هي:

١. التحسين المستمر .
٢. مفاهيم تاكوشا .
٣. تمكين العاملين .
٤. المعرفة بأدوات إدارة الجودة الشاملة .
٥. المرجعية (Benchmarkin).
٦. مفاهيم نظام (JIT) .

ويرى (Wadsworth, et al) أن المفاهيم الأساسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة هي:

١. تحسين الجودة .
٢. تخطيط الجودة .
٣. التحسين المستمر .
٤. قيمة كل العاملين .
٥. السيطرة على الجودة .
٦. السيطرة على المستهلك .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

أشكال الجودة:

١. الجودة التي يمكن قياسها وهي :

- الجودة التي تتطابق مع المعايير .
- هذه المعايير هي التي تأخذ شكل أدلة العمل الإكلينيكية .
- التوصل إلى معايير مقبولة لمخرجات الخدمة المتوقعة التي تقدمها الوحدة للمنتفع .
- المعايير هي الأدلة على التفوق .

٢. الجودة التي يمكن تقديرها وهي :

- إدراك وتقدير التفوق فيما وراء الحد الأدنى للمعايير والمقاييس .
- تتطلب الحكم من ذوي المهارات والخبرات من الأطباء الممارسين للمهنة والأشخاص ذوي الحساسية والاهتمام .
- أن نعتمد على مجالس مراجعة الأنداد في الحكم من خلال الفنيين من نفس التخصص ؛ لتحديد إذا كان التدخل العلاجي للطبيب مع المريض قد تم بصورة جيدة أم لا .

٣. الجودة التي يمكن إدراكها وهي :

- درجة التفوق التي يمكن أن يدركها متلقي الخدمة أو المراقب للرعاية الصحية .
- مبنية أكثر على درجة العناية والرعاية التي يوليها الأطباء والممرضات وباقي العاملين أكثر من توفير بيئة مناسبة أو المنافسة التي تعتمد على التكنولوجيا .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

أهمية الجودة الشاملة:

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المنظمة المنتجة ، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي :

- أ- تقليص شكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها .
- ب- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة .
- ت- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم .
- ث- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل .
- ج- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل .
- د- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة .
- هـ- زيادة الحصة السوقية ، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

معادلة الجودة:

الجودة : مستوى ما يتوقعه المستفيد عن الخدمة مستوى الخدمة التي تلقاها فعلا ما هو المقصود بالفجوة .. ومتى تحدث ؟
إنها الفجوة بين توقعات المستفيد من الخدمة وإدراكه للخدمة التي تلقاها بالفعل وتحدث عندما :

تقل خصائص الخدمة المقدمة فعلا عن الخصائص التي توقعها المستفيد .
يمكن التعبير عن مقياس جودة الخدمة وفقا للنموذج الرياضي المبسط التالي :
جودة الخدمة = الخدمة كما أدت أو قدمت فعلاً - توقعات المستفيد .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

وظائف إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من الوظائف لإدارة الجودة الشاملة ومنها :

١. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الإدارة والإنتاجية .

٢. اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو الوطنية أو القياسية العالمية (ISO) كمعايير في قياس كفاءة الأداء وفاعليته.

٣. التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وتصعيد دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرتقبين .

٤. إنها المفتاح الأساس في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة خاصة في ظل المنافسة الشديدة وبروز العولمة في المجتمع الإنساني.

٥. المساهمة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي:

- تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع .
- نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة .
- تطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في إنجازها .
- زيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع وظائف إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من الوظائف لإدارة الجودة الشاملة ومنها :

٦. التركيز على الدور الرئيس الذي يلعبه دور الوقاية بدلاً من العلاج.
٧. استخدام الوسائل الإحصائية ، وبشكل خاص خرائط المراقبة ، ومخططات السبب والنتيجة وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية.
٨. الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير .
٩. تعد الجودة مدخلاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والتفاعلي مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق رغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

فوائد إدارة الجودة الشاملة:

١. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة :

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى من دون أحدث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس، إن شعار إدارة الجودة الشاملة، هو أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة **Do The Right things Right, First Time** الذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاية والفعالية.

٢. زيادة الفعالية التنظيمية **Organizational Effectiveness** :

إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات ، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين ، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع فوائد إدارة الجودة الشاملة:

٣. كسب رضا المجتمع:

فإدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها ، الذين هم جزء من المجتمع ، وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة ، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد ، وكل مرورا ، من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك جماعة في هذا المجال بدءا التركيب وخدمات ما وأخيرا ، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع ، ومرحلة الإنتاج ، بمرحلة التصميم بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:

- أ- الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن .
- ب- تصميم منتجات وخدمات تساير التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.
- ج- تقليل تكاليف الفشل بنوعيه الداخلي والخارجي، ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتالف وتكاليف المسألة القانونية وشكاوي الزبائن.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع فوائد إدارة الجودة الشاملة:

٤. تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه ، والذي يترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية وعلى وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وفي الوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر تميزا من المنافسين ومن ثم تحصل على أكبر حصة سوقية.

٥. المحافظة على حيوية المنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل على وفق هذا الشعار يتطلب منها عدم الوقوف عند محطة معينة بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها، إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو بإنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية، وكذلك عليها أن تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

مميزات تنظيم الجودة:

- أ- إرضاء أكبر لحاجات ورغبات الزبائن المتزايدة باستمرار .
- ب- الاستغلال الأمثل للموارد الوطنية على أكمل وجه .
- ت- تحسين الإنتاج كماً ونوعاً.
- ث- خفض التكاليف.
- ج- ملائمة العرض للطلب ورفع وتيرة التسويق .
- ح- الإقلال من الخصومات التجارية .
- خ- تحسين بيئة العمل.
- د- زيادة الأمان في العمل .
- ذ- زيادة فرص التصدير.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

مميزات إدارة الجودة الشاملة:

١. تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة .
٢. تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات .
٣. الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنشأة .
٤. تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى .
٥. زيادة رضا المستفيدين .
٦. زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المنشأة .
٧. تقليل الاجتماعات واللجان غير الضرورية .
٨. تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين عند حدوث أي أمر غير مبرر .
٩. تقوية الولاء للعمل والمؤسسة والمنشأة .
١٠. بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية .
١١. تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات .
١٢. تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة .
١٣. تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

معوقات إدارة الجودة الشاملة :

١. ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام .
٢. نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين .
٣. عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار .
٤. ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة .
٥. عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب .
٦. عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية .
٧. عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنشأة .
٨. عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي، ولتكن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة:

- ١) مخطط ايشيكاوا (Ishikawa Diagram) أو مخطط الأسباب ، لتحليل المشكلات ، ويرسم بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب .
- ٢) ورقة المراقبة (Control Sheet) وهو نموذج لجمع المعلومات.
- ٣) مخطط المراقبة (Control Graph) ويحتوي على ثلاثة خطوط أساسية : واحد للمتوسط الحسابي واثنان للقيم العظمى والدنيا ، ويمكن برسم هذا المخطط الحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة أم لا ؟
- ٤) مخطط التشتت (Dispersion Diagram)، ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين ، مثل الطول والوزن، بحيث يمثل أحد المحاور الطول ويمثل المحور الآخر الوزن، ويرسم النقاط التي تمثل الطول والوزن لمجموعة من الأهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول والوزن .
- ٥) مخطط التدفق (Flow Chart) ، مخطط يمثل خطوات العملية ونقاط اتخاذ القرار ، وتوضيح المسار بعد كل خطوة .
- ٦) رسم المستطيلات البياني (Histogram)، ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات ويساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات .
- ٧) مخطط باريتو (Pareto Graph) رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمة حسب تكرار حدوثها .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

١. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
٢. إشراك جميع العاملين في التطوير .
٣. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .
٤. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .
٥. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
٦. تحسين نوعية المخرجات .
٧. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
٨. تحسين الربحية والإنتاجية .
٩. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها .
١٠. تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر .
١١. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .
١٢. تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر .
١٣. زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم .
١٤. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
١٥. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنطقة.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

معوقات نظام إدارة الجودة الشاملة:

١. مقاومة التغيير.
٢. استعجال النتائج.
٣. بدايات خاطئة.
٤. التقليد والمحاكاة لتجارب الجهات الأخرى.
٥. نقص متطلبات التطبيق .
٦. سوء فهم لدى البعض بأن نظام الجودة لا يمكن تطبيقه في الجمعيات الخيرية.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير

والتغيير التنظيمي:

ثانياً Six Sigma :

يعد مفهوم six sigma أحد أشهر المفاهيم الإدارية في إدارة الجودة الشاملة، حيث عملت الشركات العالمية على تبنيه وتطبيقه في إجراءاتها الإدارية المختلفة.

ويرجع تاريخ منهجية six sigma كنظام قياسي إلى عام ١٩٧٩، عندما أعلن المدير التنفيذي لشركة موتورولا (motorola) أن المشكلة الحقيقية في تدني أرباح الشركة هي في رداءة الجودة. ومن هنا شرعت شركة موتورولا رحلتها الطموحة من أجل الوصول بالعيوب في العملية الإنتاجية إلى الصفر .

وكان معدل الأخطاء يقاس بالنسبة إلى الألف (١٠٠٠) وفي منتصف الثمانينات (عام ١٩٨٦) قرر مهندسو شركة موتورولا أن قياس معدلات الأخطاء إلى (الألف) لم يعد كافياً كعمق في معلومات القياس، وبالتالي قرروا أن يكون القياس إلى المليون (١٠٠٠٠٠٠) . فنتج عن ذلك المنهجية التي غيرت مجرى ثقافة الجودة.

وتمكنت هذه الشركة من توفير (١٦) بليون دولار وهي قيمة ونسبة الإهدار قبل إتباع منهجية six sigma . ومنذ ذلك التاريخ سارت على دربها الكثير من المنظمات الصناعية والخدمية أو المنظمات الحكومية أو المنظمات الخاصة.

وقد تبينت منهجية six sigma أيضا الكثير من الشركات العالمية منها شركة جنرال الكتريك ، وشركة جونسون أند جونسون ، وبنك أوف أمريكا.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

مفهوم Six Sigma:

تعتبر كلمة sigma عن حرف ينتمي إلى اللغة اليونانية ، وتم استخدامها إحصائيا للتعبير عن قياس مدى الحيود أو الانحراف في تنفيذ إحدى العمليات عن معيار الكمال في الأداء.

إن sigma هو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية ورمزه (σ) وقد استخدم الإحصائيون هذا الرمز للدلالة على الانحراف المعياري.

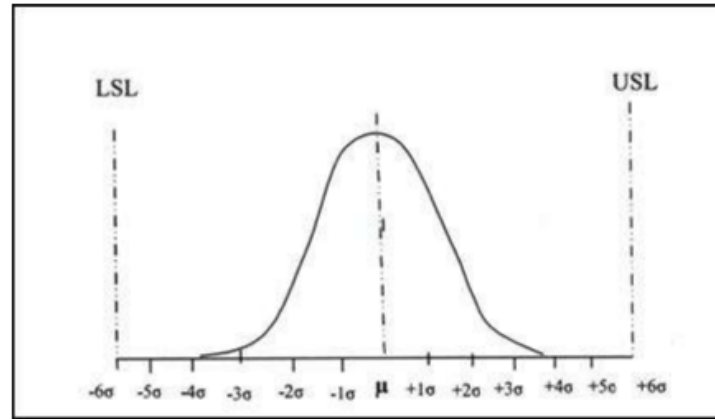
والانحراف المعياري طريقة إحصائية ومؤشر لوصف الانحراف أو التباين أو التشتت أو عدم التناسق في عملية معينة بالنسبة للأهداف المنشودة .

يعتبر six sigma أحد طرق الوصول إلى مستوى متقدم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وأن (6) يتضمن يتضمن تقليل التغير عن المواصفات المطلوبة ، وتقليل العيوب في المخرجات ليصل إلى (3.4) وحدة معيب لكل (مليون) وحدة إنتاج. ووفقا لما أورده (cygi,etal,2005) و (revell,2004) (tentont,2003) و (Besterfiel,etal,2003) و (David stanlgy,2006) فإن ستة سيigma هي إحدى عمليات إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم تحليل القدرة (cp) كطريقة لقياس التقدم ، كما نلاحظ في الشكل رقم (7) الذي يمثل التوزيع الطبيعي للبيانات التي تنحصر بين الحد الأعلى للمواصفات (USL) والحد الأدنى للمواصفات (LSL). فعند ستة انحرافات معيارية عن الوسط الحسابي للبيانات (6) فإن 99.999998% من المنتجات المصنعة أو الخدمة المقدمة تكون في حدود الخصائص والمواصفات المطلوبة، ويكون الجزء غير المطابق للمواصفات هو 0.002 وحدة لكل مليون وحدة مخرجات، وهذا الوضع يكون عند معامل استطاعة (cp=2) وحسب فلسفة ستة سيigma (6)

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع مفهوم Six Sigma:

فان البيانات نادرا ما تستمر مركزة وتميل للانتقال (shift) حول الوسط الحسابي للمجتمع (m) وباعتماد إزاحة 1.5 حول الوسط الحسابي فإن نسبة المنتجات والخدمات تكون ضمن المواصفات المطلوبة ، وعند معامل استطاعة 1.5 تصبح كما هي موضحة في الجدول رقم (٧-١)



Nonconformanc Rate When Process is centered .USI.Lower specification limits. LSL: Upper specification limits

This Figure has been extracted from Goetch and Davis, 2006,Quality .management, Fifth Edition

جدول (٧-١) | المفهوم الإحصائي لستة سيجما

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع مفهوم Six Sigma:

إن مفهوم أو منهجية الـ Six Sigma يعتمد على التركيز على التحسين المستمر وذلك عن طريق الفهم الجيد لمتطلبات واحتياجات العمل كذلك فهم وتحليل العمليات (Business Processing) وعمل المقاييس المناسبة والسعي لتحسين العمليات ومراقبتها المستمرة.

جدول رقم (٧-٢)

| استطاعة العملية Cp | نسبة عدم المطابقة nonconformance | معدل المطابقة (ppm) conformance | حدود المواصفة Specification |
|-----------------------|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| 0.167 | 30.23 | 697700 | $\pm 1 \sigma$ |
| 0.167 | 69.13 | 308700 | $\pm 2 \sigma$ |
| 0.50 | 93.32 | 66810 | $\pm 3 \sigma$ |
| 0.834 | 99.3790 | 6210 | $\pm 4 \sigma$ |
| 1.167 | 99.97670 | 2330 | $\pm 5 \sigma$ |
| 1.5 | 99.9996600 | 3.4 | $\pm 6 \sigma$ |

بالرغم من أن هدف الـ Six Sigma هو الوصول نسبة ٩٩.٩٩٩٧% خلو من العيوب (Defect Free) أو 3.4 معدل للخطأ في المليون فرصة لحدوثه، فإنه ليس المطلوب أن تصل كل عمليات المنظمة لهذا الهدف لذلك تقوم الشركات التي تطبق مفاهيم الـ Six Sigma بتحديد وتعريف أي العمليات التي تستفيد من تطبيق مفاهيم الـ Six Sigma وتركز على هذه العمليات بجهود التحسين.

نستخدم كلمة Sigma لنشير إلى المقدرة الحالية للعمليات الإنتاجية (Current Capability of a Process) ومقدار إنجاز العملية لتحقيق متطلبات واحتياجات العميل.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

الاحتياجات لنجاح تطبيق مفاهيم ومبادئ الـ Six Sigma:

- إن نجاح تطبيق مفاهيم الـ Six Sigma في المشروعات داخل المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على البيئة المتاحة التي تقوم بالدعم المستمر (Support) لجهود التحسين وأخيراً على المثابرة لتنفيذ هذه المشروعات. لتحقيق ذلك يجب على المنظمة أن تقوم بما يلي:
- أن تقوم بالدعم المستمر للتركيز على اسعاد العميل **Delighting the Customer**.
- توفير الأفراد ذوي الخبرة اللازمة لإعطاء الإرشاد والقيادة اللازمة أثناء المشروع وبعده.
- تشجيع الأفراد على الا يخافوا من الإشارة للأخطاء الموجودة حتى يتم معالجة هذه الأخطاء.
- تقوم بتقييم واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء تنفيذ المشروعات.
- مساعدة كل العاملين على العمل بطريقة فعالة وتوفير كل الاحتياجات وكذلك التشجيع المستمر.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

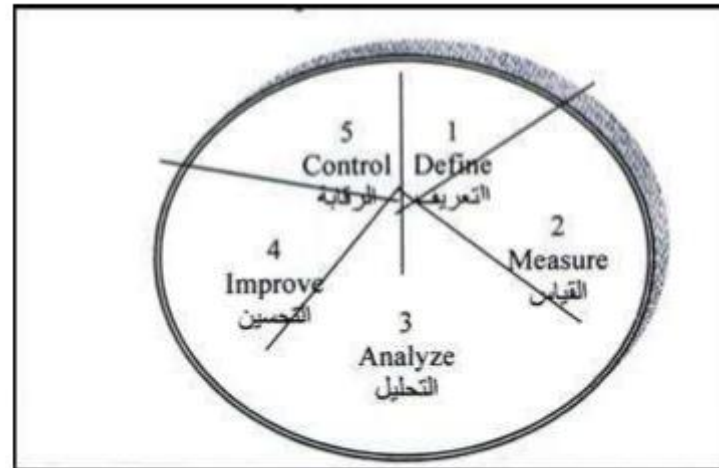
منهجيات الـ Six Sigma:

إن هناك منهجان أساسيان لـ Six Sigma يتم اتباعهما عند تطبيق مفاهيم Six Sigma في المنظمات المختلفة وهم معروفان باختصارات التالية:

Define – Measure – Analyze – Improve – Control (DMAIC)

Define – Measure – Analyze – Design – Verify (DMADV)

سيتم التركيز على النوع الأول DMAIC وهي من أكثر الطرق أو المناهج المعروفة والمستخدمه في Six Sigma وهي عبارة عن خمس خطوات عملية للتحسين المستمر. تستخدم لتحسين القدرة الحالية للإجراءات والعمليات في منظمة الأعمال.



شكل رقم (٧-١)

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

المرحلة الأولى: التعريف Define:

تهتم هذه المرحلة بتحديد الهدف من التحسين ومجاله، وتقدر حدود Boundaries كل عملية ستخضع للتحسين مع مراعاة متطلبات العملاء. يساعد في ذلك التواصل مع العملاء المساهمين والموظفين وكل المعنيين.

الغرض من هذه المرحلة هو:

- الفهم الجيد للمشكلة محل الدراسة.
 - تحديد المدخلات والمخرجات.
 - تحديد المسؤوليات، مراحل العمل، الأهداف والنقاط الأساسية للمتابعة Milestones.
 - تحديد وتجهيز فريق العمل.
 - فهم الفوائد المتوقعة من المشروع Project Merits.
- مثال: الأهداف تختلف بحسب المستوى الإداري.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

تابع المرحلة الأولى: التعريف Define:

تكون أهداف مستويات العليا (Top Level) بمثابة استراتيجية للمنظمة مثل:

- عائد أكبر على الاستثمار Maximize Return of Investment
- زيادة نصيب المنظمة من السوق Increase Market Share
- ارتفاع نسبة رضا العميل Increase Customer Satisfaction

تكون أهداف المستويات الإدارية الوسطى (Operations Level) اقرب للأغراض التنفيذية ، على النحو التالي:

- زيادة الإنتاجية للقسم Throughput
- تقليل الهالك Minimize Waste

تكون الأهداف على مستوى المشروع (Project Level) على النحو التالي:

- تقليل نسبة الأخطاء لزيادة الإنتاجية لعملية معينة.
- تقليل زمن بعض الخطوات الإنتاجية.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

تابع المرحلة الأولى: التعريف Define:

اسئلة تساعد على إنجاز هذه المرحلة بنجاح:

- ما هي المشكلة التي يجب التركيز عليها؟
- ما أهمية المشروع؟
- ما هو الهدف من هذه المشروع؟ وما مجاله Scope؟
- ما هي حدود المشروع؟
- من هو العميل المستهدف بهذه العملية وما هو تأثير المشكلة عليه؟
- ما هي العملية التي يجب تحليلها؟ وما هي النقاط الأساسية للمتابعة Milestones
- ما هي مؤشرات الأداء الأساسية؟ كيف ستقاس؟ وما وضعها الحالي؟
- ما هي خريطة التدفق للعملية الحالية؟ من هم الموردون؟ وما هي المدخلات والمخرجات؟
- ما هي أهم القياسات من وجهة نظر العميل؟
- ما هي خريطة التدفق للعملية المستقبلية بعد انتهاء المشروع؟
- ما هي المخرجات Deliverables؟
- موعد التسليم Due Date؟

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

تابع المرحلة الأولى: التعريف Define:

مخرجات مرحلة التعريف:

تعريف جيد للمشكلة وتصور لكيفية الحل.
قائمة بالعملاء المتوقعين.

وضع العلاقة بين المدخلات والمخرجات في صورة بيانية مبسطة.
اتجاه عام يظهر تطور أداء العملية محل الدراسة.

خريطة للعملية وإجراءاتها- بدون الدخول في تفاصيل شديدة- المشمولة للمشروع.

وثيقة المشروع Project Charter .

خطة المشروع Project Plan .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

المرحلة الثانية: القياس Measure:

الغرض من هذه المرحلة هو قياس النظام القائم فعلياً وعملياته وبناء مقاييس صالحة يعتمد عليها للمساعدة في مراقبة الأهداف التي سبق تعريفها في الخطوة الأولى.

الغرض من هذه المرحلة هو:

- توثيق الإجراءات الفعلية للعملية محل الدراسة.
- الاستعانة بأساليب جمع البيانات.
- التأكد من أن نظام القياس ملائم .
- جمع البيانات.
- تحديد أساس Baseline عن قدرة العملية على أن تلبي احتياجات العميل، ومراعاة الاعتبارات المالية.
- عرض البيانات تمهيداً لتحديد فرص التحسين.
- تركيز جهود التحسين بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات المساعدة.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

تابع المرحلة الثانية: القياس Measure:

اسئلة تساعد على إنجاز هذه المرحلة بنجاح:

- ما هو الوضع القائم فعليا.
- ما هي المشكلة بالتحديد؟ متى تحدث؟ وما تكرار حدوثها؟
- ما هي البيانات التي ستجمع؟ ما هي طريقة الجمع؟ كيفية التأكد من دقة وصحة البيانات؟
- ماذا تعكس البيانات؟
- كيف عرفت العيب Defect ووحدته Unit وفرصة حدوث العيب Opportunity؟
- ما هي الإمكانيات الحالية للعملية؟
- هل اكتشفت فرص تحسن مميزة Quick hits؟
- هل انتهيت من رسم متكامل للعملية محل الدراسة؟ من شارك في إعداده؟

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

تابع المرحلة الثانية: القياس Measure:

مخرجات هذه المرحلة:

- تعريف أكثر دقة للمشكلة محل الدراسة Problem Statement
- رسم تفصيلي لإجراءات العمل.
- مصفوفة العلاقات والتأثيرات Effect Diagram & Cause
- خطة لجمع بيانات كافية للتحليل.
- تحليل لشكل البيانات باستعمال (Pareto , histogram, trend, Scatter , Box Plot)
- تحديد الأساس Baseline وقياس المستوى Sigma Level

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

المرحلة الثالثة: التحليل Analyze:

الهدف من هذه الخطوة هو تحليل النظام أو العمليات لتعريف طرق مختلفة لإزالة الفجوة بين الإنجاز الحالي للنظام أو العملية والهدف المراد الوصول إليه. في هذه الخطوة أيضاً يجب إنشاء علاقة بين رضا العميل والعمليات الداخلية Interval Process التي نستخدمها. أيضاً يجب تعريف الأسباب الجذرية Root Causes وكيفية التأكد من أنها فعلاً الأسباب الجذرية وليست أعراض.

الغرض من هذه المرحلة هو:

- التحديد الأفضل والأدق للمشروع عن طريق جمع المزيد من البيانات التي تعكس حقيقة الوضع.
- الكشف عن المصادر الحقيقية للتباين Variation عن طريق فهم أفضل للعلاقات السببية بين المتغيرات.
- تقليل عدد المتغيرات التي ستتعامل معها مرحلة التحسين.
- تحديد وإدارة المدخلات ذات الخطورة العالية.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

تابع المرحلة الثالثة: التحليل Analyze:

موضوعات أسئلة عديدة يجب التطرق لها في هذه الخطوة:

- هل يمكن الاعتماد على البيانات؟
- كيف عرفت الأسباب المحتملة؟
- ما هي الأسباب البالغة الأهمية
- كيف عرفت الأسباب الجذرية للمشكلة Root Causes وما هي الأسباب البالغة الأهمية Vital Few؟
- هل يعبر رأيك عن الفريق؟ وهل يعكس الحالة محل الدراسة؟
- هل صادفت أية فرص تحسين مميزة؟
- ما هي العوائق التي سوف نقابلها لتنفيذ وإكمال المشروع؟
- ما هي الأسباب التي ممكن أن توقف هذا المشروع
- ما هي العوامل التي تقوم بفحصها مستقبليا كيف قمت باختيارها؟
- ما هي الوسائل التي ساعدت على الاختيار؟ يجب تحديد الإنجاز الأمثل ومقارنته Best-in-Class .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

تابع المرحلة الثالثة: التحليل Analyze:

مخرجات هذه المرحلة:

- تحليل احصائي للبيانات محل الدراسة (المتغيرات الأساسية والفرعية).
- رسم للعلاقات السببية بين المتغيرات Effect Diagram & Cause.
- السبب الجذري للمشكلة.
- إطار عام لمجال التحسين المتوقع.
- فهم لطبيعة العملية Process Distribution.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات ال Six Sigma:

المرحلة الرابعة: التحسين Improve:

إن الدور الأساسي في هذه المرحلة هو محاولة سد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف للعمليات . الطرق المستخدمة في هذه الخطوة يجب أن نكون قد حددت بدقة Verified للتأكد من أن الهدف المرغوب فيه قد أنجز تماماً ويملك صفة الاستمرارية.

الغرض من هذه المرحلة هو:

- التأكد من العلاقة بين المتغيرات .
- تحديد واختبار وتطبيق الحلول للمشكلة الأساسية.
- التأكد من فعالية الحلول.
- توثيق العلاقة بين التكلفة والفائدة Cost - Benefit Analysis.
- التأكد من مرونة الحل.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

تابع المرحلة الرابعة: التحسين Improve:

موضوعات وأسئلة عديدة يجب التطرق لها في هذه الخطوة:

- كيف تم تطوير الحل للمشكلة؟
- كيف تمت المفاضلة بين الحلول المقترحة؟ وما دور المؤشرات الأساسية للأداء؟
- ما هي المشكلات التي واجهها الفريق Failure modes ؟
- ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف المرغوبة؟
- كيف يمكن دمج المشروع مع المشروعات المختلفة الأخرى؟
- من هم الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير وما مدى هذا التأثير؟ كيف يمكن إدارة التغيير في المنظمة؟
- ما مدى تأثير تنفيذ المشروع على العميل المستهدف؟

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

تابع المرحلة الرابعة: التحسين Improve:

مثال : دور الإدارة العليا في الدعم للمشروع.

فعلى مستوى الإدارة الوسطى Business level نجد التقييم يكون في السياسة العامة أو تنفيذ وعمل

تغذية استرجاعية للعميل Customer Feedback Mechanism أو الاتجاه إلى نظام محاسبي لمراقبة تكلفة الجودة والمنفعة من التحسين أو تطبيق نظام حاسب آلي Computer System لتنفيذ الأوامر أو لتقليل دورة الوقت Reduce Cycle time .

أما على المستوى العمليات: يجب تحديد العوامل المؤثرة في كل العمليات التي تؤدي إلى تحسين إمكانات العملية Process Capability ويؤدي إلى تقليل العيوب وزيادة الموارد Throughput yields في بعض الأحيان قد نحتاج إلى إعادة تصميم للعملية.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

تابع المرحلة الرابعة: التحسين Improve:

مخرجات هذه المرحلة:

- تحليل احصائي للبيانات محل الدراسة.
- قائمة بطول مقترحة نتاج العصف الفكري Brain Storming.
- خريطة للعمليات والإجراءات الجديدة Process Map.
- مراجعة حدود السماح في انتاج السلع والخدمات Tolerance Limits .
- نتاج تحسين الإجراءات.
- مراجعة أسباب المشكلات Failure Modes .
- تحليل نهائي لعلاقة التكلفة بالفائدة Cost - Benefit Analysis .
- مستوى جديد لإمكانات الانتاج Process Capabilities .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

المرحلة الخامسة: رقابة Control:

إن العمل لا ينتهي عند التحسين فقط ولكن لابد من عمل الرقابة حتى نضمن نجاح هذا التحسين واستمراره. بدون هذه الخطوة الحرجة والأخيرة من الـ DMAIC فإن العادات والطرق القديمة سوف تعود بسرعة وبذلك نكون قد فشلنا وكلفنا المنظمة بدون فائدة. لذلك يجب أن نضع الأسس لضمان العمل بالمنهج الجديد Standardize لاستمرارية عملية التحسين. يجب أيضاً توثيق الطرق الجديدة والعمليات لضمان استمرارها وعمل خطة جديدة للرقابة وتعليمات جديدة يجب اتباعها Standard Operating Procedure (SOP) ويجب استعمال خرائط مراقبة الجودة Control chart وخاصة المتعلقة بالاتجاه العام Trend chart للتحقيق من مطابقة الإنجاز من الهدف المحدد له مسبقاً.

الغرض من هذه المرحلة:

ضمان أن ما تحقق سيستمر على المدى الطويل.
توثيق كل جهود التحسين والإجراءات الجديدة للعمل.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

تابع المرحلة الخامسة: رقابة Control:

موضوعات وأسئلة يجب التطرق إليها في هذه الخطوة الحرجة؟

- كيف نتأكد أن تقليل العيوب Reduction in defects سيستمر؟
- كيف نتأكد أن التحسين أصبح ضمن إجراءات العمل المتبعة فعلياً Standardized.
- ماذا أتخذ من إجراءات لضمان الاستمرارية في حالة تغير الظروف أو التقنية المستعملة؟
- ما هو النظام الجديد المتبع؟ وكيف تم تطويره؟
- كيف تم توثيق النظام الجديد؟ أين تم حفظ هذا التوثيق؟
- هل من السهل للموظفين الحصول على المستندات الجديدة؟
- من المسئول عن العمليات المحدثة؟ ومن له حق تحديث Update المستندات؟
- من له حق الرقابة للتأكد من أن النظم الجديدة طبقت؟ وما عدد مرات المراقبة؟ وكيف؟
- من له حق اتخاذ القرار في حالة النتائج الغير مرغوب فيها؟

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع منهجيات الـ Six Sigma:

تابع المرحلة الخامسة: رقابة Control:

مخرجات هذه المرحلة؟

- التوثيق الرسمي للعمليات والإجراءات.
- خطة للتعامل مع ما يستجد Reaction Plan
- خطة مراقبة جودة وتعليمات وإجراءات العمل.
- خرائط لمراقبة الجودة وحدوده الدنيا والعليا.
- خريطة للاتجاه العام Trend Chart لتحديد مستوى الأداء كل ثلاثة أشهر.
- أنواع التقارير التي يجب تصميمها.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

المتطلبات الرئيسية لتطبيق Six Sigma:

أن تطبيق مفهوم Six Sigma لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق.

أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المنظمة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة. إن (ثقافة الجودة) تخ عن جذرياً تلف اختلافاً (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع المتطلبات الرئيسية لتطبيق Six Sigma:

ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

ثالثاً: التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع المتطلبات الرئيسية لتطبيق Six Sigma:

تابع التعليم والتدريب:

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير . وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص للهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجيات التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات. وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع المتطلبات الرئيسية لتطبيق Six Sigma:

خامساً: تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية بالعمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث أن هذا الفرق مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية لمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

سادساً: التشجيع والحفز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة واستمراريته. وحيث أن استمرارية البرنامج في المنظمة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي. والخلاصة أن على المنظمة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمنظمة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع المتطلبات الرئيسية لتطبيق Six Sigma:

سابعاً: الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة انجازاتهم وتقويمها اذا تطلب الأمر وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المنظمة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

مراحل تطبيق Six Sigma:

١. تحديد واختيار المشروعات التي سيطبق فيها أسلوب سيجماس ستة وهنا لا بد من اختيار مشروعات مهمة لتحقيق فائدة حقيقية للمنظمة والعملاء الداخليين والخارجيين ولها الأولوية ويفضل أن يكون المشروع صغيراً.
٢. تكوين فريق من موظفي المنظمة للقيام بأعمال التحسين ممن يتوفر لديهم الحماس والرغبة ويتمتعون بخبرات جيدة.
٣. تكوين الميثاق يعد الميثاق وثيقة مكتوبة للمشروع تتضمن كل ما يتعلق به من أسباب اختياره وأهدافه وحدوده ومجاله ومراحله وأعضاء الفريق وأدوارهم.
٤. تدريب الفريق حيث يركز التدريب على الكفايات المرتبطة بسيجماس مثل القياس، والتحليل، وإعادة تصميم العمليات، والتخطيط، وحل المشكلات.
٥. تنفيذ العملية حيث يقوم الفريق بالإشراف على المشروع وتقديم الحلول العملية وتطبيقها.
٦. تسليم الحلول والنتائج إلى المالك الرسمي الذي يتعهد بالمحافظة على المكاسب التي حققها الفريق.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

هيكل تنفيذ ستة سيجما Six Sigma Structure:

إن أحد مفاتيح الابتكار في ستة سيجما هو شموله على المهنية (Professionalism) في تطبيق إدارة الجودة (2000) Harry And Richard ، وعليه فإن أحد متطلبات نجاح تطبيق ستة سيجما هو توفير طاقم مهني مدرب جيداً على استخدام الأدوات الإحصائية، وعلى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة حتى يكون قادراً على تطبيق نجاح لستة سيجما. وحسب (بنت الشامان، 2005) و (ابن سعيد، 2004) ، و (Munro,2000) و (Montgomery, 2009) فإن المسؤوليات توزع على هذا الطاقم المدرب على هيئة هرم وظيفي يتضمن المواقع التالية:

١. القيادة التنفيذية Executive Leadership :

وتشمل المدير التنفيذي للشركة وأعضاء آخرون من الإدارة العليا، وتكون المهمة الرئيسية لهم تحديد الرؤية (Vision) لتطبيق ستة سيجما، إضافة إلى تحديد الأهداف النهائية وتمكين المستويات الأخرى من الحصول على الموارد اللازمة التي تساعدهم على النجاح في تنفيذ أدوارهم في تطبيق ستة سيجما.

الأبطال Champions :

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع هيكل تنفيذ ستة سيجما Six Sigma Structure:

٢. الأبطال Champions:

ويطلق عليهم أيضاً لقب الرعاة، ويحمل هؤلاء مسؤولية الإشراف على التطبيق الميداني لستة سيجما في المنظمة، واحداث التكامل بين مختلف الأطراف لضمان إنجاح عملية التطبيق كما أنهم يعملون كمرشدين ومعلمين (Mentors) لأصحاب الحزام الأسود الرئيسي (Master Black Belts) ويشكلون حلقة وصل بين القيادة التنفيذية والمستويات الإدارية الأخرى في الهيكلية الموازية.

٣. أصحاب الحزام الأسود الرئيسي Master Black Belts :

ويتم اختيارهم من قبل الأبطال Champions ويعملون كمدرسين داخليين (in-house) ويخصصون وقتهم بالكامل لتطبيق ستة سيجما ويساعدون الأبطال في إرشاد وتوجيه أصحاب الأحزمة السوداء وأصحاب الأحزمة الخضراء في تنفيذ واجباتهم. كما أنهم يكلفون ببعض العمليات الاحصائية في التطبيق.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع هيكل تنفيذ ستة سيجما Six Sigma Structure:

٤. أصحاب الأحزمة السوداء Black Belts :

ويعمل هؤلاء تحت مسؤولية أصحاب الأحزمة السوداء الرئيسي ويخصصون وقتهم بالكامل لمتابعة تنفيذ برنامج ستة سيجما بعد أن يتم تدريبهم للقيام بذلك (يتلقون تدريب حوالي 200 ساعة لإعدادهم لهذا الغرض). ويركز هؤلاء في عملهم على تنفيذ إجراءات وبرامج ستة سيجما ميدانياً واستخدام الأدوات الاحصائية في تحديد وتحليل المشكلات التي تواجه العمل وسبل حلها.

٥. أصحاب الأحزمة الخضراء Green Belts :

وهم الموظفون الذين يساهمون في تطبيق برامج ستة سيجما، بالإضافة للقيام بمسؤولياتهم الأخرى، أي أنهم غير متفرغين للعمل ويقضون 40% من وقتهم في تطبيق برامج ستة سيجما ميدانياً، ويعملون تحت إشراف أصحاب الأحزمة السوداء.

٦. أصحاب الأحزمة الصفراء Yellow Belts :

ويعمل هؤلاء جزئياً في تطبيق ستة سيجما بما لا يزيد عن 25% من وقت عملهم الأصلي وتحت إشراف اصحاب الأحزمة السوداء، ويمارس هؤلاء مهمات تنفيذية مباشرة حيث يكونون الأقرب إلى العمل المباشر في تنفيذ الإجراءات اللازمة لستة سيجما.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

أهداف Six Sigma:

هناك عدة أهداف متعددة لـ Six Sigma وأهم هذه الأهداف ما يلي:

١. تحسين الجودة في المنتج والعمليات وفي كل عنصر من عناصر الجودة الخاصة بالمنظمة، فهي توجه يستهدف تحسين فاعلية عمليات الأعمال المختلفة والتقليل من التفاوت في العمليات المختلفة.
٢. التقليل من كافة أنواع الهدر (الوقت، والمجهود، والأموال) عن طريق القضاء على الخلل أو الفشل في أي من خطوات العمل . حيث أن مبدأ Six Sigma هو أن المنظمة عليها تقديم خدمات او سلع خالية من العيوب تقريباً، لأن نسبة العيوب في Six Sigma حوالي (3.4) عيب لكل مليون فرصة، أي أن نسبة كفاءة وفاعلية العمليات هو (٩٩.٩٩٩٦٦%) .
٣. إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية Six Sigma هو إتباع استراتيجية لتحسين مقدرة العاملين، ورفع مهاراتهم على حل المشكلات في المنظمة، وذلك من خلال التركيز على تحسين العمليات، والحد من التباين في أسلوب وزمن أدائها، لتثبيت مستوى الأداء ، ثم التحسين المستمر للعمليات. ولذلك تتبع منهجية Six Sigma أسلوب يعرف اختصاراً بمسمى ديماك (DMAIC) أي (تحديد الفرص، وقياس الأداء، وتحليل الفرص، وتحسين الأداء والرقابة على الأداء). لذلك تعمل Six Sigma على توفير أدوات وأساليب لتحسين القدرات وتقليل الأخطاء في أية عملية.
٤. المجاهدة في الوصول إلى الكمال، لأنه كما ذكرنا سابقاً لا تسمح بحيود سوى في حدود (3.4) خطأ لكل مليون فرصة خطأ.
٥. تحسين مستويات رضا العملاء ومن ثم تحسين مستوى الربحية.
٦. تقييم أداء العمليات، وتقليل التباين، والحفاظ على ثبات جودة المنتج، والاعتماد بشكل كبير على الأساليب الاحصائية، لتقليل الأخطاء، وقياس الجودة.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

ثالثاً علاقة Six Sigma بإدارة الجودة الشاملة:

هناك علاقة وطيدة بين كل من Six sigma وإدارة الجودة الشاملة وتتمثل هذه العلاقة في الآتي:

١. إن ظهور Six Sigma ما هو إلا امتداد طبيعي لجهود الجودة الشاملة. لذلك تعد مبادرة لتطوير الجودة، حيث تعمل على الربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف للإنتاج.
٢. إن Six Sigma عبارة عن هدف يتم تطبيقه على كل عنصر من عناصر الجودة، وليس على المنتج فقط، ومعنى ذلك أن الجودة تركز على جودة المنتج النهائي ولها تكلفة، أما Six Sigma تركز على العملية لتحقيق جودة المنتج بأقل تكلفة.
٣. لا يمكن أن تعمل Six Sigma بمعزل عن الجودة، حيث توفر إدارة الجودة لـ Six Sigma الأدوات والتقنيات اللازمة لإحداث التغييرات الثقافية وتطور العمليات داخل الإدارة.
٤. الخطوة الأولى في حساب Six Sigma هي تحديد توقعات ومتطلبات العملاء، وهي ما تعرف بالخصائص الحرجة للجودة أو شجرة ضرورات الجودة - Critical - to - Quality Tree .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع علاقة Six Sigma بإدارة الجودة الشاملة:

٥. إن Six Sigma ليست موضوعاً يدور حول الجودة من أجل الجودة ذاتها، وإنما تدور حول تقديم قيمة أفضل للعملاء، والموظفين، والمستثمرين.
٦. من خلال Six Sigma تستطيع الشركات تحديد جودة المشروع المطروح للعرض، حيث أن Six Sigma هو مقياس للجودة في المشاريع. ويجب العلم أنه يستحيل الوصول إلى الرقم (6) في الجودة حيث يمثل النسبة (100%) ومع ذلك تسعى معظم الشركات الكبيرة والرائدة إلى الوصول لهذا الرقم.
٧. إن Six Sigma لم تنشأ في يوم وليلة وإنما هي امتداد لتطوير علم الإدارة وممارساته في الغرب وفي اليابان منذ السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، حيث ظهرت إدارة الجودة الشاملة، التي أدت إلى تطوير الأدوات العملية والاحصائية في سبيل الكشف عن المشكلات، والعمل على حل هذه المشكلات، بهدف تحسين الأداء لدى المنظمة.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

علاقة إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma بالتطوير والتغيير التنظيمي في المنظمة:

هناك علاقة وطيدة وارتباطية بين كل من إدارة الجودة الشاملة، و التغيير والتطوير التنظيمي من جهة أخرى، ويمكن إيضاح هذه العلاقة بالآتي:

١. إن كل من إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma تسعى إلى تحقيق رضا العاملين والجماعات داخل المنظمة. وهذا الهدف أيضاً من المرتكزات والأهداف الذي تسعى إليه إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة. لكون الموارد البشرية في المنظمة، المؤهلة والكفوة وذات المهارات والقدرات العالية هي الأساس في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها النهائية، وتحقيق الأهداف الأخرى المحركة وهي تحسين العمليات الداخلية في المنظمة، وتحقيق رضا العملاء، وتحقيق أقصى أرباح ممكنة في المنظمة. لذلك يمكن القول أن كلاً من إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma يهدفان إلى زيادة إنتاجية العاملين، وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.

٢. إن إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma يهدفان إلى تحسين جودة المنتجات في المنظمة (سلع أو خدمات) وتقديم منتجات متميزة وذات مواصفات عالية، قادرة على إشباع حاجات ورغبات عملاء المنظمة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها تجاه المنافسين الآخرين، وهذا الأمر أيضاً من الأهداف التي تسعى إليها إدارة التغيير والتطوير في المنظمة حيث تهدف هذه الإدارة إلى تطوير منتجات متميزة لتعزيز الموقف التنافسي للمنظمة.

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع علاقة إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma بالتطوير والتغيير التنظيمي في المنظمة :

٣. إن إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma يهدفان إلى تقليل الأخطاء في العمل العلمي والإداري، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف المالية والمادية في المنظمة، وإن إدارة التطوير والتغيير في المنظمة تهدف إلى ترشيد الانفاق وتخفيض التكاليف وحل مشكلات المنظمة وإدخال أي تحسينات جديدة إليها.

٤. إن إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma يركزان على تحقيق الرضا للعملاء، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، بل تقديم منتجات (سلع أو خدمات) تفوق توقعاتهم بهدف إسعادهم وجعلهم مسرورين دائماً، وكل هذا لغرض تحقيق أهداف المنظمة ككل وهذا ما تسعى إليه أيضاً إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ويساعدها في ذلك تطبيق المنظمة لإدارة الجودة الشاملة ومنهجية Six Sigma .

الوحدة السابعة: إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي:

تابع علاقة إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma بالتطوير والتغيير التنظيمي في المنظمة :

٥. تساهم إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma في تحقيق أهداف التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمة من خلال عدة أبعاد والتي تتضمن التركيز على ثلاثة محاور أساسية وهي المالكين، والعملاء، والموظفين. لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الامكانيات البيئية المتاحة سواء أكانت تكنولوجية، أو بشرية، أو مادية، يؤدي إلى تطوير مستوى الخدمة أو السلعة التي تنتجها المنظمة.

٦. إن إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma هما وسيلتان من وسائل التطوير والتغيير التنظيمي من خلال النظر إلى بعدي الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة واستبدالها بثقافة تنظيمية جديدة لها .

حيث يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير من خلال نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات التنظيمية.

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم

المصدر: كتاب

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

أ.د. أحمد يوسف دودين ٢٠١٣

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

موضوعات الوحدة :

- تعريف القيادة.
- نظريات القيادة.
- اختيار النمط الفعال في القيادة.
- السلوك القيادي الأمثل.
- أثر الأنماط القيادية على التطوير والتغيير التنظيمي.
- مفهوم القيادة.
- الحاجة إلى القائد الإداري.
- أنماط القادة الإداريين.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها الكتاب منذ التاريخ القديم، واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا. ومع أن القيادة ظاهرة اهتم بها الإنسان لفترة تاريخية طويلة، إلا أن مشكلة القيادة أضحت ذات أهمية بالغة الحيوية والحساسية في القرن الحادي والعشرين، الذي يشهد تطورات وتغييرات متسارعة في شتى المجالات، وفي ظل التنافس الحاد، وتزايد المشكلات التنظيمية وتعقيدها.

وما يشير بوضوح إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات هو استبدال القيادات في المنظمات حينما تواجه المنظمات اخفاقات وأزمات و تدهورات بقيادات أخرى، وكذلك الحالات المتكررة التي نسمع البعض يردد أن هذه المنظمة أو تلك تفتقر إلى القيادة، وذلك كله هو اعتراف بأن نجاح المنظمة يتوقف على دور القائد الناجح والفعال في المنظمة.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تعريف القيادة:

بانها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

نظريات القيادة:

هناك العديد من الدراسات والنظريات التي تناولت تحليل السلوك الذي يقوم به القائد، إذ ركزت على القادة أنفسهم بحثاً عن الخصائص التي تجعل من شخص معين قائداً يمكنه تبني النهج التطويري في المنظمة.

أولاً نظريات السمات: تتشكل مهارات القيادة وفق عدة من التصورات الفسيولوجية والنفسية والعقلية والفنية والإنسانية وغيرها، وفيما يلي عرض لأهم هذه المهارات التي ينبغي أن تتوفر في القائد بناء على كل من المعطيات التالية:

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

أ. المهارات الذاتية:

١. **السمات الفسيولوجية:** وتشمل كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية عند القائد، كالقامة والهيئة والاستعدادات الفسيولوجية، فنجاح القائد في جانب هام من جوانبه يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية وعصبية عالية، وقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية (القيوتي، 2000).
٢. **السمات العقلية:** وتعني مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف الأفراد والمجتمع والبيئة المحيطة، ولعل الذكاء هو أكثر أنواع القدرات العقلية أهمية، وقد أكدت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة أن هنالك صلة واضحة بين الذكاء والقائد الناجح.
٣. **المبادأة والابتكار:** تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى العمل، وابداء الرأي والمشورة، وهي سمة هامة جداً للقائد الناجح وتتعلق بميول فطرية، والقائد الذي لا يتسم بسمة المبادأة يكون سريع الغضب، متسلطاً، يضجر من النقاش مع مرؤوسيه.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ب. المهارات الفنية: وتتعلق المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يضمن إنجاز العمل وتحقيق الهدف، ومن أهم السمات التي ترتبط بالمهارات الفنية بما يلي:

١. القدرة على تحمل المسؤولية.
٢. الفهم العميق والشامل للأمور.
٣. الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.

ج. المهارات الإنسانية:

تتعلق المهارة الإنسانية بقدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وتخلق روح العمل الجماعي بينهم، ما يتطلب وجود درجة من التفاهم بينه وبينهم، ومعرفة لآرائهم وميولهم ورغباتهم، فالمهارة الإنسانية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد.

د. المهارات الذهنية: وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في تلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات. ومن ثم على الدور القيادي الذي يؤديه القائد.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ثانياً النظريات السلوكية:

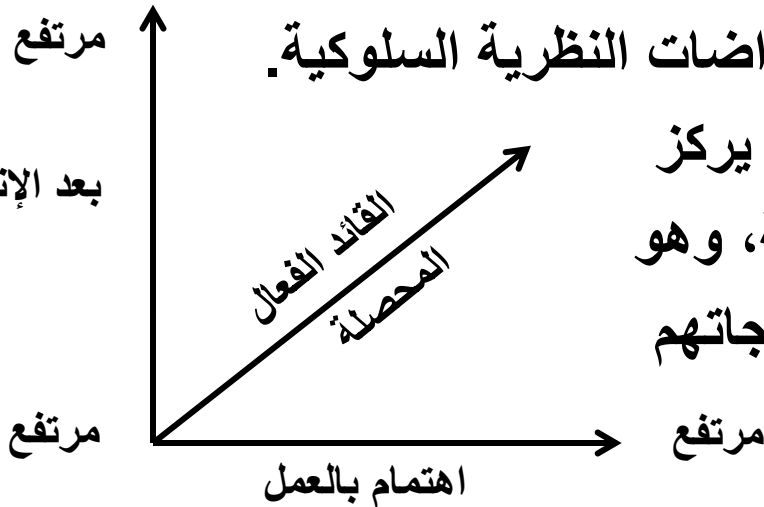
١. نظرية البعدين Two Dimension Theory of Leadership

صاحب هذه النظرية اندرو هالين (Andrew Hal pin) ويطلق عليها كما أشار إلى ذلك اسم (دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة) حيث قام مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة بإجراء أبحاث مكثفة في القيادة وتوصلوا إلى تحديد بعدين لسلوك القائد خلال إدارته المؤسسة وهما:

١. بعد الإنتاجية: وهذا البعد يمثل افتراضات كلاسيكي.

٢. بعد العلاقات الإنسانية: وهذا البعد يمثل افتراضات النظرية السلوكية.

فالقائد الفعال هو محصلة هذين البعدين؛ أي الذي يركز على الجانبين (العاملين والإنتاج) وبدرجة مرتفعة، وهو الذي يحقق الرضا للعاملين ويعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم مع إنتاجية عالية للمنظمة.



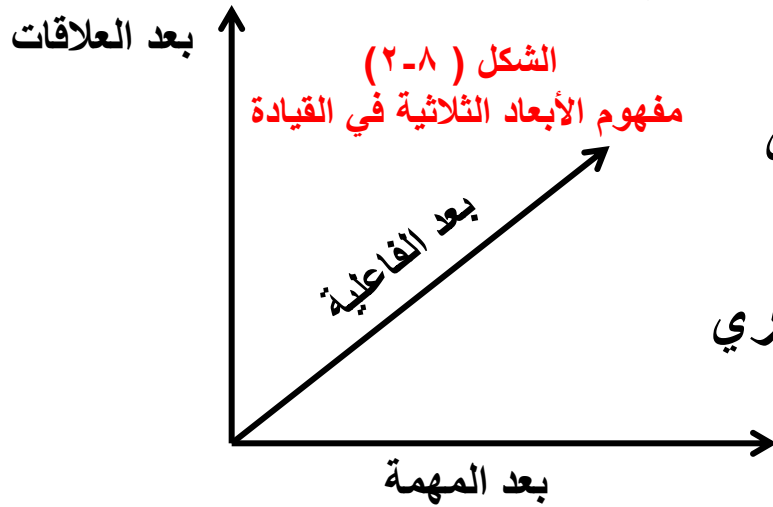
الشكل (٨-١)

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ثانياً النظريات السلوكية:

٢. نظرية الأبعاد الثلاثية (الفاعلية) Three Dimension Theory of Leadership

طور هذه النظرية (ردن) كما أشار إلى ذلك (الطويل 1998) حيث أضاف ردن بعد جديد إلى نظرية البعدين وهو بعد الفاعلية، وحل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة وأطلق عليها مسميات جديدة وهي:



أ. بعد المهمة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود التابعين معه لتحقيق الهدف.
ب. بعد العلاقات: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء العاملين وأفكارهم ومشاعرهم.

ت. بعد الفاعلية: أي المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسؤولاً عنها وبعد الفاعلية شأنه شأن البعدين السابقين لا يتم التعامل معه من خلال علاقة، بمعنى إما أن تكون هناك فاعلية أو أن لا تكون (Either-or).

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ثانياً النظريات السلوكية:

٢. نظرية الأبعاد الثلاثية (الفاعلية) Three Dimension Theory of Leadership

حيث يتم التعامل مع أبعاد (ردن) Readdin الثلاث على أساس مقياس متصل. ويضيف (الطويل، 1998 ، ص 258) من خلال نموذج (ردن) الثلاثي الأبعاد، ثم تحديد أربعة أساليب أساسية في القيادة، وهي:

أ. الأول ويتميز باهتمام قليل بالمهمة: واهتمام قليل بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن) مصطلح منفصل Separated

ب. والثاني يتميز باهتمام قليل بالمهمة، واهتمام عالٍ بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن) مصطلح Related

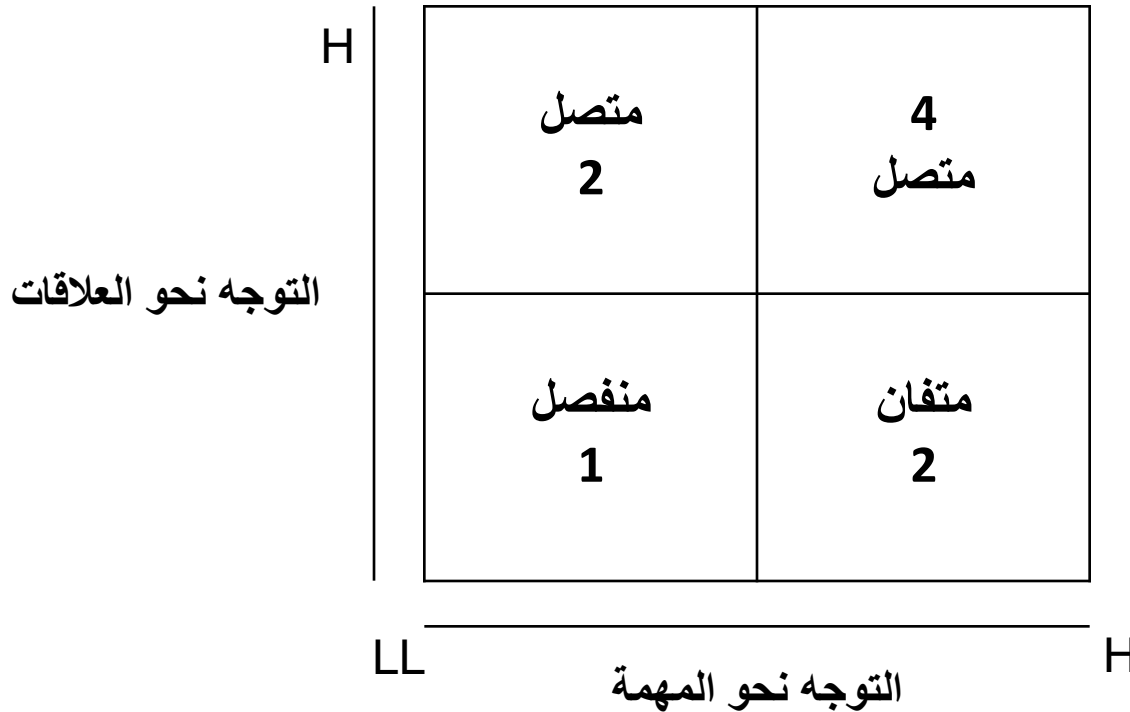
ت. والثالث يتميز باهتمام عالٍ بالمهمة، واهتمام قليل بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن) مصطلح متفان Dedicated

ث. والرابع يتميز باهتمام عالٍ بالمهمة، واهتمام عالٍ بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن) مصطلح متكامل Integrated

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ثانياً النظريات السلوكية:

٢. نظرية الأبعاد الثلاثية (الفاعلية) Three Dimension Theory of Leadership



الشكل (٨-٣):

أساليب القيادة حسب نظرية ردن

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ثانياً النظريات السلوكية:

٣. نظرية الشبكة الإدارية **Managerial Grid of Leadership**

طور هذه النظرية كل من (بلاك وموتون) حيث أشاروا إلى ذلك ضمن إطار بعدي السلوك القيادي، حيث تم تحديد سلوكين للقائد على شكل شبكة ذات محورين هما:

١. الاهتمام بالفرد.

٢. الاهتمام بالإنتاج.

| | | |
|--|---|--|
| H | (9.1) قيادة الإنسانية: اهتمام عال بالأفراد وضعيف بالإنتاج | (9.9) قيادة الفريق: اهتمام عال بالإنتاج والأفراد |
| (5.5) القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد وبالإنتاج | | |
| L | (1.1) القيادة الضعيفة: اهتمام ضعيف بالأفراد وبالإنتاج | (1.9) القيادة المتسلطة: اهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالأفراد |

L

العناية بالإنتاج

H

الشكل (٨-٤)

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ثانياً النظريات السلوكية:

٣. نظرية الشبكة الإدارية:

ويظهر من الشبكة الإدارية خمسة أنماط أساسية للقيادة:

(1.1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل والعاملين.

(9.1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل ومرتفع بالعاملين.

(5.5) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متوسط بالعمل والعاملين.

(1.9) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعاملين ومرتفع بالعمل.

(9.9) يعبر عن اهتمام القائد المرتفع بالعمل والعاملين وهذا النمط القيادي أكثر فعالية ولأنه يهتم على الواقع بالعلاقات الإنسانية والإنتاجية وقد لا يوجد هذا النمط القيادي (9.9) على الواقع.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ثانياً النظريات السلوكية:

٤. نظرية ليكرت في القيادة

Likert Theory of leadership (Organization Leader Ship)

استطاع (ليكرت Likert) وزملاءه نتيجة للأبحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة من التمييز أربعة أنظمة للقيادة وهي كما أشار إلى ذلك (النعي، 1992):

أ. النظام التسلطي الاستغلالي: في هذا النوع يتصف القادة بالمركزية العالية، وثقتهم قليلة بمرووسيتهم، ويحفزونهم بالخوف والإكراه.

ب. النظام المركزي النفعي: يتصف هذا النظام بأنه أقل مركزية ويسمح القائد أحياناً بمشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابته.

ت. النظام الاستشاري: يتميز القادة هنا بتوافر ثقة بينهم وبين مرووسيتهم ويستفيدون من أفكار مرووسيتهم وآرائهم.

ث. النظام الجماعي المشارك: وهو أفضل نظام في نظر(ليكرت) حيث يتوافر للقائد ثقة مطلقة بمرووسيته، يستفيد من أفكارهم ويتبادل المعلومات بينه وبينهم.

يشير (الطويل، 1999) إلى أن نظريات الاحتمال تركز على السلوك العقلاني وعلى التنبؤ بالأحداث المحتملة ولنتائجها، وهذه النظريات تقول بأن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يطور الاحتمال أو البديل الأنسب للموقف المعين، على أن يكون سلوكه هذا منطلقاً من رؤى محددة وبعد فلسفي ومن مسلمات نظرية متناغمة .

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ثانياً النظريات السلوكية:

٥. نظريتي (x) و (y) ريدو غلاس ماكجروجر:

يعتبر البعض من المهتمين بمجال السلوك التنظيمي أن نظريتي «x» و «y» حول الإنسان التي قدمهما الكاتب دوغلاس ماكجروجر Douglas McGregor حقاً بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة.

لقد تضمن كتابه المشهور الجانب الإنساني للمنظمة The Human Side of Enterprise الذي نشره في عام 1996 ما اعتبره البعض "قاعدة فلسفية هامة للنظرة الحديثة للناس في العمل. فاعتماداً على خبرته وممارساته في الاستشارات الإدارية طور نظرتين متباينتين حول طبيعة الإنسان هما نظرية «X» و نظرية «Y» أما أهم افتراضات كل نظرية فهي على النحو التالي:

الجدول رقم (٨-١): يوضح نظرية X&Y

| افتراضات النظرية y (الحديثة) حول الناس أثناء العمل | افتراضات النظرية x (المتقدمة) حول الناس أثناء العمل |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - الإنسان العادي يحب العمل بالفطرة، كما يحب اللهو واللعب. - في ظل الظروف الطبيعية، وتوفر الحرية والمرونة والاحترام في العمل، الإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها، ويكون لديه طموح. - العقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل، إذ يجب الاعتماد على أسلوب الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، وأحداث نوع من الرقابة الذاتية والاحساس بالمسؤولية لدى الفرد. - يجب الاعتماد على أسلوب التحفيز المادي والمعنوي معاً. - عندما لا يقدم الفرد كل ما لديه من طاقات وإمكانات، فاللوم يقع على رئيسه وعلى المنظمة اللذين لم يعرفا استغلال وتفجير هذه الطاقات. - أن مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم قدراً من الحرية في العمل.. سيؤدي في النهاية إلى شعور الفرد بالانتماء للمنظمة والولاء لها. | <ul style="list-style-type: none"> - الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته، ويحاول تجنبه قدر المستطاع، وبالتالي يجب إجباره على عليه. - لإجبار الفرد على العمل يجب استخدام أسلوب الإثابة من خلال الحوافز المادية، وعلى جانبها العقاب. - الإنسان العادي يحب أن يقاد ولا يحب تحمل المسؤولية وبالتالي فدرجة طموحه قليلة، ويهمه قبل كل شيء الأمان و الطمأنينة والاستقرار في عمله وعدم فصله. - الإدارة الضعيفة هي توفر الفرص لإشباع حاجات الفرد، دون ربطها بالإداء. |

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ثانياً النظريات السلوكية:

٥. نظريتي (x) و (y) ردو غلاس ماكجروجر:

وقد اعتقد ماكجروجر أن باستطاعة المدير تحقيق مزيد من الإنجاز بوساطة الآخرين (مرووسيهم) إذا ما نظر لهؤلاء المرؤوسين بأنهم أناس ذوو إمكانيات، وملتزمون ومسؤولون وبأنهم مبدعون، وقد مثلت النظرية (y) الحديثة تحدياً نحو الأفراد.

تموياً للعلماء والباحثين والممارسين لكي يتبنوا مدخلا التي طوره

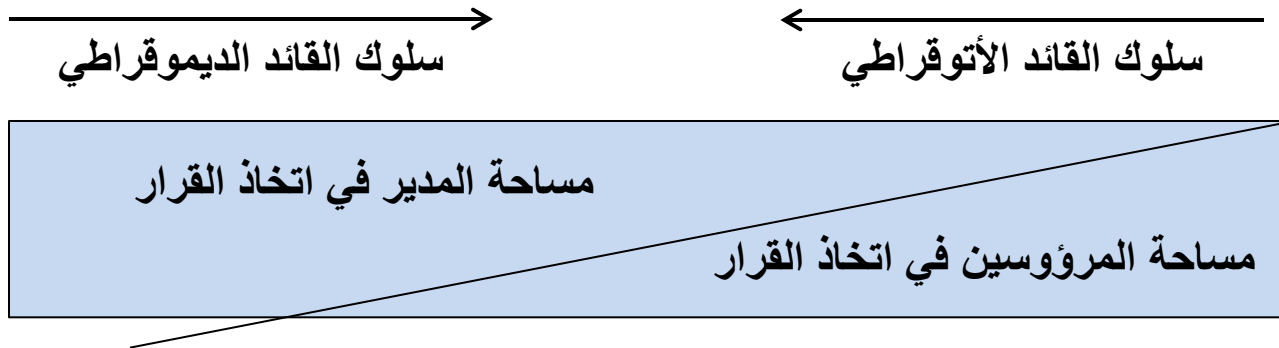
وسرعان ما انتشرت نظرية (y) التي طورها ماكجروجر، ونالت قبولاً واسعاً لدى أوساط الكتاب والباحثين، وتنبى الكثير من المديرين الفلسفة التي تضمنتها. وأوها البعض بداية ملهمة في ظل التغيرات السريعة والتعقيد المتزايد في السنوات الأخيرة.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ثانياً النظريات السلوكية:

٦. نظرية الخط المستمر في القيادة A Continuum of Leadership:

أشار شميدت تاننبوم Schmidt Tannenbaum في هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد ومروؤسيه على أساس خط متواصل كما يظهر في الشكل (٨-٥) التالي:



حيث يبين نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد المركزي الاتوقراطي، بينما في نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي، وبين نهايتي الخط هناك أساليب مختلفة للقيادة يحددها مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمروؤسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات. ولكن سلوك، يستخدم بنجاح في كل الأوقات واحداً قيادياً إن هذه النظرية تشير إلى أنه ليس هناك سلوكا القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد وقدرات مروؤسيه والهدف المراد تحقيقه، بمعنى أن بدرجة كافية كي يتلاءم وإنما يجب أن يكون مرناً أو ديمقراطياً ديكتاتورياً القائد يجب أن لا يختار أسلوباً مع الموقف القيادي.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ثالثاً : النظريات الشرطية أو النظريات الموقفية:

يلاحظ تعدد النظريات حول أنماط السلوك القيادي نتيجة للأبحاث والدراسات المكثفة التي امتدت سنواتٍ واحداً قيادياً أو أسلوباً طويلة. ومع تزايد النظريات ازداد الاعتقاد بأن هنالك نظرية واحدة تقدم نمطا قياداً أو سلوكاً يحدد فاعلية القيادة. وأوضحت كثير من الدراسات أن نمطا يرتبط بعلاقة واضحة معينة يا لثغرات النظريات السلوكية السابق ذكرها فقد بدأً مع فاعلية القيادة في مواقف وظروف معينة. ونظرا الباحثون والكتاب في البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد هي نتائج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد والمرووسين، والمتغيرات الموقفية والبيئية. ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة، سنتطرق إلى أهمها.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ثالثاً النظريات الشرطية أو النظريات الموقفية :

أ. النظرية الموقفية لفيدلر: تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى فريدريك فيدلر Frederik Fiedler من أحد جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد. وقد تبني فيدلر نمطي، بعدي القيادة الذين استخدما في دراسات ميشتيغان وأوهايو وهما:

١. نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (مشارك).

٢. نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (موجه).

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة:

١. طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها (مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس وولائهم له).

٢. مدى السلطة والقوة التي تمنحها إياه وظيفته.

٣. درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره (الذي يقوم به المرؤوسون).

وقام بإجراء الدراسات التي توضح علاقة أسلوب القيادة بمحصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ويبين الجدول رقم (٨-٢): المتغيرات الموقفية والنمط القيادي المفضل لكل منها:

| رقم الحالة | درجة الموقف ظروف الموقف | علاقة القائد بالمرؤوسين | درجة تصميم وضوح العمل | قوة مركز القائد | نمط القيادة الأكثر إنتاجية |
|------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|----------------------------------|
| ١ | | | واضح | قوي | يهتم بالعمل (موجه) |
| ٢ | | جيدة | واضح | ضعيف | يهتم بالعمل (موجه) |
| ٣ | | جيدة | غامض | قوي | يهتم بالعمل (موجه) |
| ٤ | | جيدة | غامض | ضعيف | يهتم بالعلاقات الإنسانية (مشارك) |
| ٥ | | جيدة | واضح | ضعيف | يهتم بالعلاقات الإنسانية (مشارك) |
| ٦ | | سيئة | واضح | قوي | لا توجد معلومات |
| ٧ | | سيئة | غامض | قوي | لم تكشف أي علاقة |
| ٨ | | صعب جداً | سيئة | غامض | ضعيف |

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

ثالثاً النظريات الشرطية أو النظريات الموقفية :

أ. النظرية الموقفية لفيدلر:

يرى فيدلر أن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج الأكثر فاعلية وكفاية، وكذلك في الظروف غير المفضلة أطلقاً يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية. أما القائد الموجه الأكثر فاعلية. أما في الظروف غير المفضلة أطلقاً في الظروف المفضلة العادية المتوسطة فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل. وهكذا يرى فيدلر بأنه اكتشف أن ملائمة نمط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف على مدى يسر، سهولة ظروف عمل الجماعة، ويعتقد أنه في الظروف المفضلة أو غير المفضلة للقائد (علاقة القائد) يكون الأسلوب أو منخفضة جداً وقوة أو مركز القائد جميعها عالية جداً، وتصميم العمل، بالمرووسين الأنسب هو الأسلوب الذي يهتم بالعمل. ويعزي سبب ذلك إلى أن المرووسين يكونون على استعداد للعمل تحت إشراف قيادة القائد الموجه في حالة الظروف المفضلة، وفي حالة الظروف غير المفضلة، يستلزم الأمر التوجيه الدقيق وتدخل القائد، وبخلاف ذلك سينشأ الإرباك والفوضى في العمل. أما بالنسبة، والعلاقة سيئة، العادية أو حيث أن هذه المتغيرات مختلطة العمل) ليس واضحاً، للظروف المتوسطة والقوة ضعيفة) فالأسلوب الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، ومنح الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تابع النظريات الشرطية أو النظريات الموقفية :

ب. نظرية المسار - الهدف Path - Goal Leadership :

تنسب هذه النظرية للكاتبين روبرت هواس Robert House ومارتن ايفانز Martin Evans

والفكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وأهدافهم الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف. إن القائد الناجح الفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم ومؤازرتهم بما ييسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة) حيث يترتب على ذلك رضا العاملين، ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة إنتاجيتهم. إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم ويتمثل دوراً تسعى النظرية أساساً القائد في :

١. توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظر الأفراد.

٢. ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة.

٣. يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم، وتحقيق هذه الأهداف بسبب لهم الرضا، وتحقيق الأهداف الشخصية سيكون عن طريق تحقيق أداء مهام معينة.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تابع النظريات الشرطية أو النظريات الموقفية :

ب. نظرية المسار - الهدف Path - Goal Leadership :

تستخدم النظرية أربعة أنماط قيادية هي:

أو ما يشابه نمط القيادة الأوتوقراطية.

١. نمط القيادة الموجه Directive أو ما يشابه نمط القيادة الأوتوقراطية.

٢. نمط القيادة المساند Supportive القائد ودود يبدي اهتمامه الحقيقي بالناس..

٣. نمط القيادة المشارك Participative يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها، ولكنه يتخذ القرار بنفسه.

٤. نمط القيادة المهتم Achievement- Oriented بالإيجاز يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد ويبدي ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف ويقومون بعملهم على خير ما يرام.

وما يميز هذه النظرية عن غيرها أن القائد نفسه يمكن أن يستخدم فعلياً هذه الأنماط في مواقف مختلفة.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تابع النظريات الشرطية أو النظريات الموقفية :

ب. نظرية المسار - الهدف Path - Goal Leadership :

أما المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية فهي:

١. الخصائص الشخصية للمرؤوسين.

٢. الضغوط والمتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين (خصائص تتعلق بظروف العمل).

وتتركز خصائص المرؤوسين في المقدرة، والانغلاق الذهني، والجمود والانطواء. أما خصائص العمل فتتضمن طبيعة أعمال المرؤوسين (واضحة ومتكررة) ونظام السلطة الرسمية، وجماعة العمل الأولية.

واستناداً لهذه النظرية فإن جوهر العملية القيادية يتمثل في التأثير في إدراك المرؤوسين ودافعيتهم من خلال جعل الطريق لتحقيق أهداف المرؤوسين ميسراً وسهلاً قدر الإمكان. من أجل تحقيق ذلك ، (تيسير وتسهيل المسار لتحقيق الأهداف الشخصية) على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع تغيرات الموقف.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تابع النظريات الشرطية أو النظريات الموقفية :

ب. نظرية المسار - الهدف Path - Goal Leadership :

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها النظرية والتنبؤات التي تقدمها فهي كما يلي:

١. الأسلوب الموجه يرتبط بعلاقة ايجابية برضى العاملين وتوقعاتهم حينما يؤدون أعمالاً غامضة، ويرتبط بعلاقة سلبية بالرضى والتوقعات إذا كان المرؤوسون يقومون بأعمال واضحة .
٢. يتوقع أن يؤدي الأسلوب المؤازر Supportive إلى زيادة رضا العاملين الذين يقومون بأعمال روتينية منطقية جداً أو أعمال تعتبر غير مرضية أو تتضمن ضغوطاً و احباطات. وكشفت الدراسات أن الأسلوب المؤازر سيكون له أفضل الأثر الايجابي على رضا المرؤوسين الذين يقومون بأعمال محبطة أو تسبب التوتر أو أنها غير مرضية.
٣. فيما يتعلق بالأسلوب المشارك Participative يتوقع أن يزيد رضا العاملين في الأعمال غير الروتينية التي تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين. وفي الأعمال الروتينية فإن الأسلوب المشارك سيزيد من رضا الأفراد المنفتحين ذهنياً والغير متسلطين .
٤. الأسلوب الذي يؤكد على الإنجاز يتوقع أن يجعل الأفراد يسعون لمقاييس أداء عالية وأن تزداد ثقتهم في قدراتهم على مواجهة التحديات. وبالنسبة للمرؤوسين الذي يعملون بوظائف غير روتينية وغامضة أن يؤدي الأسلوب القيادي الذي يؤكد كشف الدراسات عن صحة هذه التنبؤات

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تابع النظريات الشرطية أو النظريات الموقفية :

ج. نظرية هيرسي- بلانشارد الموقفية:

تم تطوير هذه النظرية من قبل الكاتبين Kenneth Blanchard, Paul Hersey وهي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة. وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هنالك نمط قيادي واحد وهو الأفضل، وأنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف.

وحددت النظرية المتغير الموقفى على أنه نضج المرؤوسين Maturity ويطلق البعض عليه استعداد المرؤوسين Readiness لإنجاز العمل، وتعتمد النظرية على تفاعل:

١. مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد.

٢. مقدار الدعم العاطفي، الاجتماعي (الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد.

٣. مستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين.

بالنسبة لسلوك القائد (النمط القيادي) فقد استعانت النظرية بما قدمته الدراسات والنظريات الأخرى. وأما بالنسبة لنضج (استعداد) الفرد فقد استندت النظرية إلى كتابات ارجابرس Chris Argyris ، ويقاس النضج (الاستعداد) بقدرة المرؤوس على تحديد أهداف عالية قابلة للتحقيق والاستعداد والرغبة على تحمل المسؤولية، وتوظيف التعليم والخبرة.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تابع النظريات الشرطية أو النظريات الموقفية :

ج. نظرية هيرسي- بلانشادر الموقفية:

تحدد النظرية أربعة أساليب قيادية هي:

١. **الإخبار، الأعلام Telling**: سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل والعلاقات بصورة متدنية.
٢. **الإقناع Selling**: يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية.
٣. **المشارك Participative**: يهتم بدرجة عالية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل.
٤. **التفويض Delegation**: يهتم بدرجة متدنية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل.

وتقترح النظرية أن أفضل أساليب القيادة تلك التي تناسب المواقف التالية:

١. أسلوب الإخبار (المهتم بالعمل) يناسب الأفراد ذوي النضج والاستعداد المنخفض، وهنا يقوم القائد بتحديد أدوار الناس غير القادرين وغير المستعدين لتحمل المسؤولية.
٢. الأسلوب المقنع (الاهتمام بالعلاقات والعمل) هو الأفضل في حالة الأفراد ذوي الدرجة المنخفضة إلى المتوسط من النضج والاستعداد. ويقوم القائد هنا بتوفير التوجيه في العمل والدعم للناس غير القادرين ولكنهم مستعدين لتحمل المسؤولية. ويتضمن دمج أسلوب التوجيه بالتفسير والتعزيز للحفاظ على حماس الأفراد.
٣. أما أسلوب المشاركة فهو الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج والاستعداد. فالأفراد القادرون على العمل ولكنهم غير مستعدين لتحمل المسؤولية يتطلبون أسلوباً مسانداً لزيادة دافعيتهم. فمن خلال المشاركة في اتخاذ القرارات يتم تعزيز رغبتهم لإنجاز العمل.
٤. الأسلوب التفويضي يعتبر الأنسب في حال الأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج والاستعداد. فالقائد هنا يقدم القليل في مجال التوجيه والدعم ويسمح للأفراد القادرين والمستعدين لتحمل المسؤولية عما يجب عمله.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

اختيار النمط الفعال في القيادة:

يعرف سيد هواري النمط القيادي بأنه: " السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل " ويعرفه على السلمي بأنه سلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته واقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم. أما Robert Oens فيعرفه بأنه " السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المنظمة".

وعليه فإن القائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل والإنتاج وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو الذي يبدي اهتماماً عالياً بالإنتاج وبالأفراد على حد سواء، لأن الاهتمام بالعمل والإنتاج على حساب العاملين وجني الثمار على المدى القصير يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل كالإعراب عن التذمر والشكوى والتأخير عن العمل والغياب وعدم الرضى الوظيفي ودوران العمل. كما أن الاهتمام بالأفراد على حساب العمل والإنتاج قد يفقد المنظمة صفتها المؤسسية.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تابع اختيار النمط الفعال في القيادة:

وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف ويعتبر أسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية من الأساليب الأخرى لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف، فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره مثل:

- الوقوف على قدرات وخبرات العاملين

- تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها.

- تحليل العوامل في الموقف التي بالإمكان تغييرها ايجابيا لتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز).

- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

السلوك القيادي الأمثل:

مع تعدد النظريات وتبيانها في تحديد ماهية القيادة الفعالة نجد أنه لا يوجد نمط مثالي وفعال بنفس الدرجة في جميع الظروف، وإن أكثر أنماط القيادة فعالية هو الذي يلبي حاجات معينة، ويتطلب ذلك بجميع القوى البشرية المتوفرة في شخص القائد والاتباع والموقف، حيث أن هناك علاقةً كبيرةً اهتماماً تبادليةً بين قوى القائد والاتباع والموقف والقوة المتاحة للقائد نفسه وهي التي يدورها تحدد أسلوب القيادة الفعال وسيتم التعرض لهذا العنصر كل على حده.

أ. قوى القائد: حيث يمتلك الأفراد مزيجاً مختلفاً من القدرات والتجارب تمكنهم من التقييم الشخصي للظروف مثل قوة شعوره بأن الأفراد يجب أن يشاركوا في اتخاذ القرارات، ومقدار اقتناعه بأن المرؤوس يمكنه أن يتحمل شخصياً عبء اتخاذ قرار، ومدى اقتناعه بأن مثل هذه الأمور سوف تجعله يميل إلى أحد النماذج القيادية. وسلوك المدير بمدى ثقته بمعاونيه فالمديرون يختلفون كثيراً يتأثر كثيراً في مقدار ثقتهم في غيرهم بصفة عامة ومن ثم معاونيتهم. وفي هذا المجال يأخذ المدير في اعتباره مدى معلومات معاونيه وخبراتهم وقدراتهم الإدارية فيما يتعلق بالمشكلة المعروضة وتلعب اتجاهات القائد القيادية دوراً في تحديد النموذج القيادي فهناك مديرون يتصرفون بفاعلية في النموذج القيادي مهماً را الديمقراطي وآخرون يتصرفون بفاعلية في ضوء النموذج القيادي غير الموجه وآخرون في ضوء النموذج القيادي التسلسلي. فالقائد يجب أن تتوفر فيه القدرة القيادية الشخصية المطلوب فيها أداء دور قيادي، وكذلك أن تكون لديه قدرة على معرفة المرؤوسين من حيث قدراتهم وسلوكياتهم وميولهم واتجاهاتهم. فالقائد يجب أن يكون قادر على تحديد الأعمال التي تساعد أكثر من غيرها على تحقيق أهداف الجماعة وكذلك فإن متطلبات القيادة تتطلب من القائد الوضوح والموضوعية والأمانة والعدالة والعلم والخبرة والقدرة البدنية والعقلية.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تابع السلوك القيادي الأمثل:

ب. قوى المروسين: أي القوى التي تؤثر في سلوكهم، فكل مروسين يتأثر بعوامل شخصية وفي نفس الوقت لديه توقعات عن كيفية تصرف المدير حيال أي السلوك المتوقع للمدير. وكلما فهم المدير هذه القوى جيداً كلما أمكنه أن يحدد بفاعلية نوع التصرف الإداري الأنسب. وبمعنى أوضح فإن احتياجات المروسين وقيمهم وشعورهم ومواقفهم كلها تحدد أنواع المؤثرات والدوافع التي يستخدمها القائد بحيث يستجيب لها تابعوه.

ج. قوى الموقف: وهي القوى النابعة من التنظيمات، باعتبار أن المنظمات لها تقاليد وقيم مثل الأفراد وهي تؤثر بطريقة لا يمكن تجنبها في سلوك الأفراد الذي يعملون داخل هذا التنظيم، إلى جانب ذلك فهناك عوامل أخرى مؤثرة مثل حجم الوحدات العاملة وتوزيعها الجغرافي بالإضافة إلى القوى النابعة من المجموعة التي يتم قيادتها بمعنى مدى استعداد المجموعة للعمل مع بعضها البعض كوحدة واحدة والتحامها ووحدة أهدافها وغيرها. وهناك قوى نابعة من طبيعة المشكلة ذاتها فهي تحدد إلى أي درجة تؤثر المشكلة على تفويض السلطة للمروسين في ضوء خبراتهم ومعلوماتهم عن المشكلة. ويعتبر عامل الوقت إحدى القوى المؤثر على الموقف فقد يحتاج الأمر لإصدار قرار عاجل لا يسمح باشتراك المجموعة في اتخاذ القرار. وهذا هو الأسلوب الشائع في المشروعات التي تعيش في حالة دائمة من الأزمات ومواجهة المشكلات الحادة إذ تجد الإدارة العليا نفسها مضطرة إلى اتخاذ كافة القرارات دون اشراك معاونيها في ذلك.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تابع السلوك القيادي الأمثل:

د. القوة المتاحة للقائد: وهي القوى التي يستند إليها القائد وتعطي وزناً خارجياً للنفوذ الذي يمارسه. فهي تمثل القوة والسلطة التي يمتلكها. فالسلطة الممنوحة للمدير لترقية العاملين وتنزيل درجاتهم وفصلهم، إنما تمد المدير قوى هامة. وهذه القوى المتاحة للقائد لا تؤثر بالضرورة على سلوكه القيادي. ولكن مما لذلك. وحتى إذا لمَّ شكل سلوكه بعناية تبعاً وي ، لا شك فيه أن التابع يدرك عادة طبيعة قوى وسلطة القائد فإن وعي وإدراك التابع للقوى غير المعلنة للقائد سوف ، في اظهر قوته وسلطته للتابع يمكن القائد راغبا تؤثر على العلاقة بينها.

وهناك عوامل أخرى تؤثر على اختيار أفضل أسلوب قيادي ولكن ليس بدرجة تأثير القوى السابقة ومن أهمها العامل التكنولوجي، حيث أن العامل التكنولوجي يؤثر على تصميم العمل، والذي بدوره يحدد أفضل أسلوب قيادي مناسب. وكذلك الأهداف تؤثر على أسلوب القيادة حيث يمكن أن يؤدي التغيير في أهداف المنظمة إلى ضرورة تغيير أسلوب القيادة.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تابع السلوك القيادي الأمثل:

د. القوة المتاحة للقائد:

وأخيراً فإن البيئة الخارجية وما تتضمنه من عوامل . مؤثر على تحديد أكثر أساليب القيادة فعاليةً الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية تعتبر عاملاً يمكن القول بأنه ليس هناك نموذج قيادي أمثل، فالقائد الإداري الناجح ليس هو بالضرورة القائد الديمقراطي أو الاتوقراطي وإنما هو الذي يقدر بفاعلية القوى التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين، وهو الذي يقدر على التصرف بنجاح في ضوء تصوره لنفسه وللمجموعة التي يقودها والموقف الذي يمارس فيه وظيفة القيادة وظروف البيئة الاجتماعية التي يعمل بها المشروع. هذا الرأي بقوله إن القادة الأكفاء هم الذين يقدرون على التصرف في نماذج قيادية حسب مرونة الموقف عديدة ومختلفة معتمدين في ذلك على المطالب الفعلية للموقف الإداري.

إن نجاح المنظمات الإدارية يقوم على مدى اهتمامها بالعنصر البشري فيها، لما له من دور بارز في تحقيق أهدافها وتقديمها. ولذا، كان لا بد من زيادة قوة التماسك والتلاحم بين المنظمة الإدارية والأفراد العاملين، بالعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين، في المشاركة، وبالاهتمام بإشباع حاجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل مشتركة، واعطائهم دوراً وزيادة في الانتماء إليها. وهذا ما تميزت به الإدارة اليابانية، تجاه منظماتهم ليشكل ذلك لديهم التزاماً التي استطاعت أن توجد قوة هائلة من التماسك بين الفرد العامل ومنظمتها.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

أثر الأنماط القيادية على التطوير والتغيير التنظيمي:

تهدف القيادة إلى التأثير التوجيهي الإيجابي في سلوك العاملين، أفراداً وجماعات، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات، بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة. هذا وقد تأكدت ابعاد القيادة من خلال افتراض أن المجموعة العامة تشترك في العديد من الاحتياجات أهمها:

١. حاجاتهم إلى أعمال يؤدونها، وهو افتراضياً السبب في تشكيل المجموعة، وافراد هذه المجموعة سوف يكونون غير راضين إذا لم يتمكنوا من أداء هذه الأعمال .
٢. حاجاتهم إلى أن يعملوا مع بعضهم كفريق وأن يتم تحفيزهم كفريق وبمعنى آخر في حاجة إلى التماسك والتلاحم الاجتماعي.
٣. أن كل فرد من أفراد المجموعة له احتياجات شخصية يجب اشباعها من خلال العمل(الخطيب، 2001).

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تابع أثر الأنماط القيادية على التطوير والتغيير التنظيمي:

لقد أصبح مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم شيوعاً في المؤسسات الحديثة. وعلى الرغم من هذا الشيوع إلا أن هذا المفهوم ما زال يكتنفه الغموض، ويفتقر إلى الدقة في استخدامه في الأوساط الإدارية. إذ يخلط بعض الباحثين أو الدارسين بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة. ويتم استخدامهما بالتبادل في معظم الأحيان هذا مع العلم أن المفهومين يختلفان اختلافاً جوهرياً عن بعضهما البعض. فالقائد يمكن أن يكون فعالاً مديراً، ولكن ليس بالضرورة أن يكون المدير قائداً. ولعل هذا ما يفسر الدعوة إلى حاجة المؤسسات الإدارية الحديثة إلى قادة وليس إلى إداريين.

ونظراً لهذا الدور الحاسم للقيادي في التأثير على مروضيه وعلى العمل الإداري برمته، فقد استحوذت القيادة التربوية على اهتمام الكثير من الباحثين في الفكر الإداري التربوي، بحيث أصبح النمط القيادي مجالاً خصباً للعديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم القيادة وأساليبها.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تابع أثر الأنماط القيادية على التطوير والتغيير التنظيمي:

أن جوهر القيادة الإدارية يقوم على توجيه الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام. والعمل على تنسيق جهود الأفراد لتنمية القوى البشرية وتطوير قدراتها بشكل خاص بما يتلاءم ومصصلحة العمل. والقيادة عملية هامة لكل منظمة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة، كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات، وتسعى لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال نشاطاتها المتعددة. ومن هنا فإن الحاجة إلى قائد تعد من الضرورات القصوى لكل عمل ناجح، لأن القائد يقوم بتفاعل مع الآخرين، ويعمل معهم لبلوغ أهداف العمل، والحفاظ على تماسك أفرادهم واندفاعهم وحماسهم. وهي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها للحفاظ على المنظمة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها.

ولما كانت عملية ممارسة القيادة الإدارية جزء من عملية اجتماعية في مجتمع إنساني فقد كان شأنها شأن باقي العلوم الاجتماعية، حيث كانت مثار جدل ونقاش بين العلماء والكتاب الذين كانت لهم وجهات نظر مختلفة في تعريفها. ومن هذه التعاريف ما يرى أن القيادة هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

من خلال التعريفات السابقة يتضح بأن عملية القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته. ومصطلح القيادة يتضمن ثلاثة مجالات تتعلق بالقوة والتأثير والسلطة. أما القوة فهي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، وهي بشكل عام تشير إلى السيطرة على الموارد القيمة أو النادرة. أما التأثير فيظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على سلوك واتجاهات شخص آخر. وأما السلطة فهي القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل المنظمة. وقد جاءت جميع تعريفات القيادة لتؤكد على عناصر مهمة يجب توافرها في القيادة وهذه العناصر هي: قائد ، وأتباع، واتصال ، وموقف.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة من أهم العوامل (خصائص) في هيكلية الجماعة. إلا أنه لا بد من الإشارة إلى ورود نوعين من القيادة: القيادة الرسمية هي التي تحددها سياسات التنظيم وتعطي الفرد حق التدخل في شؤون مروضيه وتوجيههم ومكافأتهم وعقابهم وتقييمهم. أما القيادة غير الرسمية وهي الدلالة على الشخص الذي يعطي السلطة من قبل أفراد الجماعة أنفسهم لأنه يمثل قيمهم ويساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة والتوصل إلى حلول مرضية لمشاكلهم وعادة ما يكون الممثل للجماعة في مواجهة الإدارة أو أي مجموعة أخرى.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

الحاجة إلى القائد الإداري:

- لقد دعت كثير من الدراسات إلى ضرورة خلق جيل من القياديين الإداريين، الذين يمكن أن يجمعوا بين الأساليب العلمية، والمهارات الفردية من أجل إنجاز عملهم كقادة لمؤسسات تربوية، ولعل أهم الأسباب الداعية لمثل هذه الحاجة يمكن اختصارها بالنقاط الآتية:
١. ظهور ما يدعى بالديمقراطية التنظيمية من حيث رغبة العاملين، مع ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، في المشاركة في كل ما له علاقة بعملهم وبالمنظمة التي ينتمون إليها.
 ٢. تزايد أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالعمل الفردي، من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه.
 ٣. التأثير الإيجابي لهذا النمط الإداري (القائد) من حيث تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز.
 ٤. توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.
 ٥. قدرة القائد الإداري بما لديه من رغبة حثيثة في التغيير نحو الأفضل أن يطبق ما يؤمن به من أفكار وأساليب عمل جديدة، مما قد يوتي ثماره في النهاية على شكل إنجازات. بدون شك يتم هذا من خلال اقتناع وجهود العاملين لمساعدة القائد الإداري.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

أنماط القادة الإداريين:

إن الدراسات الخاصة بالقيادة، والتي قامت على ملاحظة سلوك القادة الإداريين قد لاحظت أن ثمة أنماط عدة تميز سلوكيات هؤلاء القياديين، ولعل أهم هذه الأنماط يمكن توضيحها على النحو التالي:

١. **النمط الديمقراطي Democratic leadership** تقوم القيادة الديمقراطية على أساس من الاحترام المتبادل بين المدير ومجموعته، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها، ففتح الفرص أمام الجميع للإبداع والابتكار في رسم السياسة واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتنفيذها.

ومن ابرز مظاهر سلوك المدير الديمقراطي ما يلي:

- احترام خصوصية الأفراد ما دام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين.
- اتباع مبدأ المساواة في الحقوق والامتيازات لنفسه وللمجموعته.
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لدى أفراد المجموعة لأفراد المجموعة.
- اتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه بخلق روح الثقة بينهم.
- التحلي بالحكمة والذكاء والعقلانية في تصرفاته.

• تفويض من يليه بالرئاسة في مباشرة جزء من سلطاته متى شعر بأهليته لهذا التفويض.

• إقامة العلاقات الإنسانية القائمة على الفهم والإدراك للعوامل التي تحفز العاملين وتزيد من دافعيتهم للإنجاز.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تابع أنماط القادة الإداريين:

٢. **النمط التسلطي (الديكتاتوري) Dictatorial leadership** تقوم القيادة التسلطية على الاستبداد بالرأي والتعصب واتباع أساليب الإكراه والقسر وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات والتدخل في تفاصيل عمل الآخرين مما يخلق جو مشحوناً بالمشكلات والتعقيدات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط ، وفي هذا النمط يكون التطوير التنظيمي غير متبني نهائياً.

ومن أبرز مظاهر سلوك المدير المتسلط ما يلي:

- تركيز السلطة في يده وعدم التنازل عنها مهما كانت الأحوال.
- الالتزام بالقواعد واللوائح والإجراءات مع عدم المرونة في التنفيذ.
- العزلة وعدم الاتصال مع المجتمع المحيط بالمؤسسة.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

تابع أنماط القادة الإداريين:

٣. النمط الترسلّي (الفوضوي - المتساهل) Laired - fair leadership

القيادة الترسلية هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو اقرار أساليبها وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف، ولا تلعب دوراً يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات.

وقد يفهم البعض تبعاً لهذه التصنيفات، أن المدير أو المدير المساعد لابد ان يكون ديمقراطياً أو متسلطاً، أو متساهلاً في إدارته للمؤسسة في جميع الأحوال، غير أن الواقع يشير إلى أن هناك مدير يغلب على تصرفاته السلوك الديمقراطي في حين أنه قد يتصرف بطريقة تسلطية في موقف آخر، وقد يكون متساهلاً في موقف ثالث .

فمثلاً: مدير المؤسسة الديمقراطي الذي يواجه رفض أحد العاملين لكثير من الأعمال التي توكل عليه، وفي مثل هذا الموقف وبدون اقتناع المدير بأسباب الرفض المتكرر يتبع المدير الأسلوب التسلطي مع هذا الشخص لإرغامه على القبول.

الوحدة الثامنة: نظريات القيادة وأثر الأنماط القيادية على التغيير والتطوير التنظيم:

أنماط القادة الإداريين:

٣. النمط الترسلّي (الفوضوي - المتساهل) Laired - fair leadership

وقد دلت التجارب والأبحاث المتعلقة بالأنماط السابقة على أن:

- القيادة التسلطية تترتب عليها روح معنوية منخفضة وإنتاج عالٍ.
- القيادة الديمقراطية تترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج عالٍ.
- القيادة الترسلية تترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض.

ويرجع ذلك إلى أن الجماعة الديمقراطية قد يبدو في أول الأمر أن إنتاجها أقل من الجماعة التسلطية غير أنه لا يلبث أن يزيد ويتفوق عليه نتيجة التعاون بين أفراد المجموعة حتى في حالة غياب القائد، أما الإنتاج في الجماعة الترسلية فيتسم بالضعف والاضطراب، وفي الجماعة التسلطية يسود عدم التعاون بين الأفراد عادة.

والقيادة لا تحدد بالصفات الشخصية بصورة كاملة، إذ تلعب الظروف والمواقف دوراً فاعلاً في التأثير على نوع وكفاءة السلوك القيادي، حيث أن هناك وظائف تتطلب نمطاً من القيادة يختلف عما تتطلبه وظائف وظروف أخرى.

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات

المصدر: كتاب

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

أ.د. أحمد يوسف دودين ٢٠١٣

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

➤ **موضوعات الوحدة :**

➤ **الهندسة.**

➤ **الخصخصة.**

➤ **اقتصاد المعرفة.**

الوحدة التاسعة : تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

أولاً: الهندرة:

- قد تبدو كلمة «الهندرة» غريبة على أسماع الكثير منا، فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة، وإدارة) وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business Reengineering).
- وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في العام ١٩٩٢م، عندما أطلقها الكاتبان الأمريكيان «مايكل هامر، وجميس شامبي»، كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث.
- تعد الهندرة من أحدث التطبيقات في عالم الإدارة اليوم، بعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج مثالية في عملية التطور والتحسين المستمر جراء تطبيق عملية الهندرة، وسارعت العديد من الشركات في مختلف أنحاء العالم إلى إعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد.
- فالهندرة هي أداء لتطوير الشركات التي تطبقها وذلك من خلال التغيير الجزري لطرق أدائها لأعمالها وأنشطتها.
- ولكي تتجح الهندرة في مهمتها على إدارة الشركة أن تمتلك تصوراً واضحاً لأهداف التغيير والقدرة على تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجزري من أجل التطوير حتى لا تؤول التجربة إلى الفشل.

الوحدة التاسعة : تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

تابع الهدرة - مفهوم الهدرة:

- قد عرف كل من (مايكل هامر، وجيمس شامبي) الهدرة على أنها: «البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه كما لا يمكن ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء».

- ويشير الباحثان في تعريف آخر لمفهوم الهدرة الإدارية بأنها: «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».

➤ وتشمل هذه التعريفات أربع عناصر أساسية تعتبر المفاتيح في عملية الهدرة، وهي:

١. إعادة التفكير الاساسي.

٢. العمليات.

٣. تغييرات جذرية.

٤. طفرات فائقة أو هائلة.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

تابع الهدرة - المنظمات التي تحتاج للهدرة:

➤ المنظمات التي تحتاج إلى هدرة تشمل على عدة أنواع من هذه التنظيمات وهي:

١. شركات ذات الوضع المتدهور: النوع الأول أصيب بالإحباط من جراء اصطدامها بالحواجز والعوائق.
٢. الشركات التي لم تصل إلى التدهور: تسير إلى الطريق بسرعة عالية ولكن ترى مؤشرات تظهر أمامها وتتوقع أن يكون ذلك حاجزا.
٣. الشركات التي بلغت قمة التقدم والنجاح: هذا النوع يسير بطريقة عالية ومبدعة دون وجود حاجز ولكن يرى هذا النوع فرص مناسبة أكثر ولديه متسع للوصول إلى هذه الفرص.

الجهات التي تتولى الهدرة:

١. قائد العملية: هو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة، كونه يتمتع بصلاحيات كبيرة وقادر على إقناع الأعضاء بقبول هذه التغيرات الجذرية التي تحدثها الهدرة.
٢. صاحب العملية: وهو المدير والمشرف المباشر على تنفيذ عملية الهدرة.
٣. فريق الهدرة: وهم مجموعة من الأفراد المتخصصين بهندرة عملية محددة.
٤. الجهة الموجهة: لجنة من كبار المسؤولين يختصون بتطوير سياسة وإستراتيجية الهدرة الكلية ومراقبتها وتطبيقها.
٥. القيصر (منسق الهدرة): يتمثل دور المنسق في العمل كمساعد رئيسي لقائد العملية فيما يتعلق بمشروعات الهدرة.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

تابع الهدرة – خصائص نظم العمل بعد الهدرة:

١. دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة: اختفاء خط التجميع، أي دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.
٢. الموظفون يتخذون القرارات: بدلاً من اللجوء للرئيس يصبح الأمر في يد الموظف.
٣. تنفيذ خطوات العمليات بسبب طبيعتها: تنفذ كل عملية على حسب طبيعتها.
٤. تعدد خصائص العمليات: مواصفات مختلفة للعمليات لكي تتناسب مع السوق.
٥. انجاز العمل في مكانه: أي كل عملية تتم في موقعها وليس بالضرورة النقل.
٦. خفض مستويات الرقابة والمراجعة: أنشطة منعدمة القيمة أي خفض التكاليف.
٧. تقليل الحاجة الى مطابقة المعلومات: تقليل عدد جهات الاتصال الخارجي لكل عملية.
٨. مفهوم مدير العملية يوفر جهة إتصالات موحدة: توحيد جهة الاتصال.
٩. الجمع بين المركزية واللامركزية: التقنيات تساعد في ذلك.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

تابع الهندرة – فوائد الهندرة:

- يحقق تطبيق الهندرة الادارية فوائد عديدة كثيرة وهي كالتالي:
١. لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمختصة.
 ٢. تتحول الوظائف من مهام بسيطة الى أعمال مركبة بعد تكوين فرق العمل التخصصية في اداء العمل في أماكن محددة وسهلة الوصول وبسيطة الاجراءات.
 ٣. يتحول دور الموظفين من العمل المراقب الى العمل المستقل.
 ٤. يتحول الاعداد الوظيفي من التدريب الى التعلم.
 ٥. يتحول التركيز من معايير الاداء والمكافاة من الأنشطة الى النتائج.
 ٦. تتحول معايير الترقية في الاداء الى المقدرة.
 ٧. العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.
 ٨. يتحول التنظيم من هرمي الى أفقي بتكوين فرق العمل.
 ٩. يتحول المسؤولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين الى قيادين
 ١٠. يتحول المديرون من مشرفين الى موجهين لفرق العمل.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

تابع الهدرة – متطلبات تطبيق الهدرة:

- يمكن النظر الي مفهوم الهدرة الإدارية كعملية نظام فتوح، يتكون من (العمليات الإدارية – الوظائف والهيكل التنظيمية – الإدارة ونظم قياس الأداء – القيم والمعتقدات).
- فإن مفهوم الهدرة يتطلب جميع كل العمليات الضرورية واللازمة لإنجاز الخدمة في مكان واحد يسهل على المراجع الحصول عليها مما يؤدي الي توفير الوقت وتقليل الجهد وتوفير التكاليف وتحقيق رضا الجميع، هذا هو الهدف الذي تسعى إليه الهدرة.
- ولا بد من توفر مجموعه من العناصر التي تسهل تطبيق هذا المفهوم الإداري الحديث، وهي:
 - أولا: أن تكون التنظيمات قد طبقت مفهوم الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات
 - ثانيا: أن تكون هنالك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الادارة بالعمل عل تطبيق الهدرة.
 - ثالثا: ضرورة دعم الادارة العليا.
 - رابعا: ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.
 - خامسا: ضرورة التركيز على العمليات وليس الادارات.
 - سادسا: التركيز على توعية وتركيبة فرق العمل.
 - سابعا: التركيز على الابتكار، والابداع في العمليات التنظيمية.
 - ثامنا: ضرورة اتباع التخطيط العلمي.
 - تاسعا: محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير الي مفهوم الهدرة.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

تابع الهندرة – علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي:

• علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي:

- تعيش المنظمات الإدارية في بيئات مختلفة، وتتفاعل مع بعضها بشكل يجعل البقاء والاستمرار هدفًا لها، وتتنافس هذه المنظمات ومن بينها كبريات الشركات العالمية في المحافظة على بقائها واستمراريتها من خلال تقديم الأفضل من السلع والخدمات. وقد اتجهت الدول والمنظمات الإدارية في ظل هذه المتغيرات إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والالتزام بسلسلة مواصفات ISO 9000 من أجل تحسين مستوى الخدمات والسلع المقدمة للعملاء، ومن ثم زيادة رضا الجمهور، واستخدام الهندرة الإدارية التي تعمل على زيادة قدرات المنظمة الإدارية في مواجهة حالات التنافس الشديدة، ومن ثم زيادة قدرتها على تقديم سلع وخدمات ذات مواصفات عالمية. وأبرز مثال على ذلك نجاح الشركات اليابانية والأمريكية نتيجة تطبيقهما إدارة الجودة الشاملة والهندرة الإدارية. ولكن وبالرغم من وضوح هذه المعطيات فأننا لا نستطيع الجزم بأن كل المنظمات تحقق نجاحات كبيرة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة والهندرة، الأمر الذي قد يرغب عليه وجود فجوات كبيرة بين المنظمات الإدارية.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات: تابع الهندرة – علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي :

إن تطبيق الهندرة الإدارية يمد التنظيمات الإدارية بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي، وهذه المزايا تتمثل في:

- ١- إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.
- ٢- اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز ٢ على المنتج النهائي بناء لفرق العمل.
- ٣- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار لغايات المحافظة على التنظيمات في حالة صحية جيدة ووضع تنافسي جيد، ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات.
- ٤- طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي، والتي يعتبر من التنظيمات التي يتم ٤ تصميمها من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

ثانياً: الخصخصة – تعريف الخصخصة:

- تستحوذ عبارة الخصخصة أو التخصص أو الخوصصة أو التخاصية على إهتمام معظم دول العالم سواء كانت متقدمة أو نامية، وهي جميعها تسميات لمصطلح إقتصادي باللغة الإنجليزية أو الفرنسية لكلمة (Privatization).
- لا يوجد مفهوم دولي منفق عليه لكلمة الخصخصة، حيث يتفاوت مفهوم هذه الكلمة من مكان لآخر ومن دولة لأخرى، ولكن لو أردنا تعريف هذه الظاهرة التي أصبحت موضوعاً رئيسياً يتم استخدامه في معظم الدول فإنها «فلسفة إقتصادية حديثة ذات إستراتيجية لتحويل عدد كبير من القطاعات الإقتصادية والخدمات الإجتماعية التي لا ترتبط بالسياسات العليا للدولة من القطاع العام إلى القطاع الخاص».
- كما يمكن تعريف الخصخصة بأنها «نقل ملكية أو إدارة نشاط إقتصادي ما، إما جزئياً أو كلياً من القطاع العام إلى القطاع الخاص».
- وللخصخصة منظورين إقتصادي وسياسي:
 - من المنظور الإقتصادي تهدف عملية الخصخصة لإستغلال المصادر الطبيعية والبشرية بكفاءة وإنتاجية أعلى، وذلك بتحرير السوق وعدم تدخل الدولة إلا في حالات الضرورة القصوى.
 - أما من المنظور السياسي فالتخصيص يدعو إلى إختزال دور الدولة ليقصر على مجالات أساسية تخص هيبة وسيادة الدولة، مثل الأمن والدفاع والقضاء والخدمات الإجتماعية.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

تابع الخصخصة – المفهوم والأهمية:

- نال مفهوم التخصخصة أهمية كبيرة خلال العقدين الماضيين، خاصة بعد زيادة الأعباء المالية على الحكومات بخصوص زيادة حجم الإنفاق وتقديم الخدمات، الأمر الذي دعا الي ضرورة البحث عن مفاهيم إقتصادية أخرى تساعد على التخفيف من حدة الأعباء على الحكومات.
- وتعرف التخصخصة بأنها تحويل ملكية مؤسسات القطاع العام إلى شركات تدار على أسس تجارية، أو بيع الأسهم المملوكة للحكومة في بعض شركات المساهمة العامة كلياً أو جزئياً الي القطاع الخاص.
- فالتخصخصة بناءً على ما سبق يمكن النظر إليها على أنها تعني تقليل وتخفيض القيود القانونية والإدارية والرقابية على ممارسة النشاطات الإقتصادية، وإعطاء فرصة للقطاع الخاص للقيام بذلك، شريطة أن تتعدد الوحدات الإنتاجية حتى تعمل على خلق مناخ تنافسي ينعكس على نوعية وجودة السلع والخدمات المقدمة.
- ويعتمد مفهوم التخصخصة على فلسفة إقتصادية نابغة من الفكر الإقتصادي الرأسمالي، تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ تتمثل في:
 ١. أن يترك الأمر لقوى السوق من حيث العرض والطلب دون تدخل من الدولة.
 ٢. أن تعمل مؤسسات القطاع العام والخاص في مزاولة أنشطتها التجارية دون أي دور رقابي للقطاع العام، بالإضافة لخروج الحكومة من النشاط الإقتصادي كمنتج أو مستورد.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

تابع الخصخصة – أسباب الإهتمام بالخاصية:

➤ هناك العديد من الأسباب الداعية إلى ضرورة الإهتمام بتبني مفهوم الخاصية أو الخصخصة ليشمل جميع الأنشطة الإقتصادية والإدارية والخدمية، ومن هذه الأسباب ما يلي:

١. الأسباب السياسية: وتتمثل في التأكيد على حرية الفرد على إعتبار أن الإنسان يجب أن يعطي كل الإحترام والحرية في مزاولة نشاطاته الإقتصادية والإدارية والإجتماعية.
٢. تحسين الانتاجية وزيادة الفرص الاستثمارية: وذلك على إعتبار أن القطاع الخاص لديه قدرات ومهارات ومرونة أكثر من القطاع العام في تحسين الإنتاجية.
٣. أسباب مالية: حيث أن زيادة مساهمة القطاع الخاص في تقديم الخدمات والسلع والقيام بالأنشطة الإقتصادية يؤدي الي توفير فائض في خزينة الدولة.
٤. أسباب ادارية: وهذا يؤدي الي ضرورة تبني أسس علمية في اختيار الأفراد العاملين والعمل على تنمية مهاراتهم بهدف مواصلة القدرة على التنافس والمحافظة على الإستمرار.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

تابع الخصخصة – أهداف التخصية:

➤ هناك مجموعة من الأهداف الرئيسة التي تسعى التخصية إلى تحقيقها بالإضافة الي تلك الأهداف التي يتضمنها أي برنامج من برامج الخصخصة. وتتمثل أهداف برنامج الخصخصة في:

١. تخليص الدولة من أعباء النشاط الإقتصادي لتتفرغ لدورها الأساسي في حفظ الأمن والقضاء وحماية البيئة ... الخ.

٢. تحسين كفاءة استخدام الموارد المادية وتوزيعها وفقاً لمنهجية علمية.

٣. تقليل حجم الأعباء المالية على الحكومات.

➤ أما الأهداف الرئيسة التي تسعى الخصخصة الي تحقيقها هي:

١. الأهداف الإقتصادية للتخصية هي:

- زيادة وتحسين الإنتاجية.

- العمل على إعادة تحديد دور الدولة في النشاطات الإنتاجية.

- تخفيض الأعباء المالية وتقليل المديونية.

- المساهمة في زيادة حجم المشاريع التنموية.

- زيادة قاعدة وحجم الملكية الخاصة.

٢. الأهداف الإجتماعية هي:

- تحقيق الرفاه العام عن طريق زيادة حجم النمو الإقتصادي.

- العمل على إعادة توزيع الدخل وتحقيق العدالة الإجتماعية.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

تابع الخصخصة – أساليب تحقيق التخاصية:

١. عقود الإدارة: تتمثل هذه الطريقة في تخلي الحكومة عن إدارة بعض المؤسسات العائدة ملكيتها لها للقطاع الخاص لإدارتها، دون تخلي الحكومة عن الملكية بصورة مطلقة.
٢. عقود التأجير: وهي عبارة عن اعداد العقود الرامية الى تشجيع المستثمرين للعمل على استغلال الموارد المتوفرة للقطاع العام مقابل رسوم محددة للحكومة.
٣. عقود الامتياز: يلتزم القطاع الخاص بتقديم خدمة معينة مقابل مبلغ ثابت تدفعه الحكومة على ان يؤدي هذا الأسلوب الى تخفيض الأعباء المالية عن الحكومة.
٤. تأسيس شركة شبه حكومية: وتدار بواسطة مجالس ادارية مستقلة مع بقاء ملكية الحكومة للمؤسسات التي تعمل على إدارتها شركات وفقاً لهذا الأسلوب.
٥. البيع للقطاع الخاص: وفقاً لهذا الأسلوب تقوم بعض الحكومات ببيع بعض مؤسساتها وبكامل موجوداتها والتزاماتها للقطاع الخاص، عن طريق العطاءات (تقديم العروض)، أو البيع من خلال المزاد، أو البيع من خلال سوق رأس المال.
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. انشاء شركات مساهمة عامة: أي العمل على تحويل المؤسسات العامة إلى شركات مساهمة عامة.
٩. أسلوب التصفية: ويتم ذلك في حالة التدهور المالي، أو عدم الجدوى الاقتصادية، أو عدم القدرة على المنافسة.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

تابع الخصخصة – أساليب تحقيق التخاصية:

- لكي تنجح عملية تحويل مؤسسات القطاع العام إلى الخاص لا بد من توافر عدة شروط تساعد على إتمام وإنجاح هذه العملية، منها:
- ١. ضرورة توافر الإرادة السياسية الواعية والقادرة على القيام بعملية التحديد الواضح لأبعاد ومجالات عملية الخصخصة.
- ٢. وضع برامج ومنهجية فعالة وواضحة تتميز بالموضوعية والحيادية.
- ٣. العمل على إعادة هيكلة الصناعات المعتمدة بصورة شاملة بهدف تحقيق مستوي تنافسي حقيقي.
- ٤. ضرورة العمل على تحقيق الإستقرار في العملة المحلية.
- ٥. العمل على إعداد آلية تنظيمية وإشرافية تضمن سلامة وصحة السوق التنافسية، وتكفل وجود منافسة فعالة.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

ثالثاً: اقتصاد المعرفة:

- من المظاهر الحديثة للتطوير التنظيمي هو الإقتصاد المعرفي لما يمتلكه من خصائص رائدة في تنمية وتطوير المنظمات مع إطلالة القرن الحادي والعشرين.
- إتجه الإقتصاد العالمي بشكل متسارع نحو إقتصاد المعرفة وأصبح العالم يشهد إزدياداً مضطرباً لدور المعرفة والمعلومات في الإقتصاد.
- فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الإقتصادي، كما أصبح مبدأ التركيز على المعلومات والتقنية عاملاً من العوامل الأساسية في الإقتصاد.

تعريف الإقتصاد المعرفي:

- ما هو الإقتصاد المبني على المعرفة؟
- الإقتصاد المعرفي هو الذي يلعب فيه توليد المعرفة وإستثمارها الدور الأكبر في إيجاد الثروة.
- هو انتشار المعرفة في كل مركبات وتفصيل المجتمع.
- هو الإقتصاد الرقمي: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

تابع اقتصاد المعرفة - ظواهر الإقتصاد المبني على المعرفة:

- من أبرز ظواهر الإقتصاد المبني على المعرفة ما يلي:
١. سرعة توليد ونشر واستثمار المعرفة.
 ٢. زيادة في البيئة التنافسية العالمية.
 ٣. زيادة أهمية ودور المعرفة والابتكار والإبداع في الأداء الإقتصادي وفي تراكم الثروة.
 ٤. تحرير التجارة وتزايد نسبة التكنولوجيا في الصادرات.
 ٥. عولمة الانتاج.
 ٦. زيادة دور التعليم والتدريب.

الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات:

الخلاصة: فرصة ثمينة للإسراع بجهود التنمية - لو أحسن استغلالها - تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المجتمعية الشاملة والمستدامة بالوطن العربي والذي لا ينقصه الموارد التي تؤهله لتبوء موقع متميز له على الخريطة الجيو-معلوماتية ورأب الفجوة الرقمية التي تفصل بين العالم العربي والعالم المتقدم وما - بين البلدان العربية وفي داخلها ويتطلب ذلك أول ما يتطلب سواء على مستوى فعالاً إقليمياً تكاملاً إقامة البنية التحتية أو نشر تطبيقات المعلوماتية المختلفة وكذلك قيام الحكومات العربية بالترويج لمجتمع المعلومات وبتوفير البيئة المناسبة من السياسات والتشريعات لزيادة مساهمة القطاع الخاص وتنمية القدرات الذاتية وتشجيع مبادرات الأفراد في إنشاء الشركات الوليدة التي يمثل الإبداع الفكري أهم عناصرها. ويتعين على الدول العربية كذلك تحقيق التوازن المطلوب للجمع بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد المعرفي وتنمية البنية التحتية وإقامة صناعة قوية للمحتوى العربي لبناء مجتمع المعلومات والمعرفة.

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة العاشرة: واقع التطوير والإصلاح التنظيمي في الدول النامية

المصدر: كتاب

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

أ.د. أحمد يوسف دودين ٢٠١٣

الوحدة العاشرة: واقع التطوير والإصلاح التنظيمي في الدول النامية:

موضوعات الوحدة :

- أبعاد التطوير التنظيمي في الدول النامية
- المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي في الدول النامية
- مقترحات لتشجيع الاستثمار في الدول النامية

الوحدة العاشرة: واقع التطوير والإصلاح التنظيمي في الدول النامية:

تمهيد:

- تقوم العديد من دول العالم المتقدمة والنامية بتنفيذ خطط إصلاح إداري، بهدف تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين وضبط أعداد العاملين لديها.
- فقد قامت العديد من الدول المتقدمة بتنفيذ خطط إصلاح إداري شمولية أو جزئية بدرجات متفاوتة من النجاح .
- إن التطوير التنظيمي هو عملية مخططة لتغيير المناخ التنظيمي حتي يواكب أو يؤثر في البيئة المحيطة سعياً وراء مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية.
- وإن عملية التطوير الإداري (التنظيمي) عملية يتم تناولها لثلاث محاور رئيسة هي:
 - ١- تنمية المعلومات والمعارف الإدارية.
 - ٢- تنمية الأفراد (العلاقات الإنسانية).
 - ٣- تطوير المناخ التنظيمي.

الوحدة العاشرة: واقع التطوير والإصلاح التنظيمي في الدول النامية:

أبعاد التطوير التنظيمي في الدول النامية:

- يشتمل التطوير التنظيمي على ثلاثة أبعاد رئيسة كما ذكرنا في الشريحة السابقة، وهي: (تنمية المعلومات والمعارف الإدارية، تنمية الأفراد، تطوير المناخ التنظيمي).
- فالتطوير التنظيمي هو الوظيفة الإدارية المخطط لها مسبقاً والمستمرة والمتكاملة مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى، والهادفة إلى إحداث زيادة الكفاءة التنظيمية.
- وفيما يلي تفصيل للجوانب الثلاثة للتطوير التنظيمي في الدول النامية:
أولاً: تنمية المعلومات والمعارف الإدارية: ويتم ذلك عن طريق:
 - تشجيع تيار من البحث العلمي الجاد لتوصيف وتحليل الأوضاع والأساليب والإنجازات الإدارية السائدة وتقييمها.
 - توفير تيار متدفق من المعلومات عن النشاط الإداري وظروف الإدارة ومعوقاته التنظيمية والمناخية.
 - تطوير نظم وأساليب تعليم الإدارة لتوفير الإمكانيات الضرورية لإعداد أجيال متجددة من المديرين الأكفاء.

الوحدة العاشرة: واقع التطوير والإصلاح التنظيمي في الدول النامية:

تابع ابعاد التطوير التنظيمي في الدول النامية:

ثانياً: تنمية الأفراد (العلاقات الإنسانية): ويتم ذلك عن طريق:

- العمل على تخطيط عملية التنمية المتكاملة للأفراد الإداريين، وذلك بالإختيار العلمي السليم والإشراف والتوجيه والتدريب المنظم والتقييم الموضوعي ... الخ.
 - العمل على رفع مستوى التطبيق الاداري بتقديم خدمات البحوث والإستشارات الإدارية بشكل منظم ودقيق.
 - تخطيط عمليات التدريب والإعداد للمديرين على المستويات التنظيمية المختلفة بدرجات مناسبة.
 - تنمية تيار مستمر من البحوث العلمية الجادة والهادفة إلى مساعدة الإدارة على إكتشاف الأنماط التنظيمية الأكثر تناسباً مع ظروف العمل وطبائع الأفراد.
 - دمج المعلومات النظرية بالممارسة العملية والاستشارة.
- ثالثاً: تطوير المناخ التنظيمي:** وذلك عن طريق: اعادة تشكيل التنظيم العام للجهاز الانتاجي على أساس أن وحدة الإنتاج الرئيسة لها شخصية مستقلة وحرية في العمل والتصرف تحت إشراف ومتابعة من مركز التنظيم العام.

الوحدة العاشرة: واقع التطوير والإصلاح التنظيمي في الدول النامية:

المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي في الدول النامية:

تواجه الدول النامية وخاصة الدول العربية مشكلات التخلف الإقتصادي وما يصاحبها من أمراض إجتماعية وسياسية، حيث تتمثل المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي في هذه الدول في (التخلف الإقتصادي، المشكلات الإجتماعية، والمشكلات السياسية):

١. **التخلف الإقتصادي:** وأهم مظاهر التخلف الإقتصادي تتمثل في:

- انخفاض مستوى الدخل للفرد العربي مما يترتب عليه سوء التغذية وإنتشار الأمراض وإرتفاع نسبة الأمية وتدهور حالة الإسكان وغيره.
- إشغال الغالبية العظمي من السكان بأنواع النشاط الأقل إنتاجية مما يؤدي إلي البطالة.
- ارتفاع معدلات المواليد والزيادة المستمرة في الحجوم السكانية.
- تأثير العادات والتقاليد الإجتماعية المقيدة للإنطلاق والابتكار.
- الميل الى ازدياد معدلات الاستهلاك وضعف مستوى الادخار والاستثمار الانتاجي.
- تخلف الإنتاج من السلع والخدمات من حيث الكم والنوع.
- إنخفاض جودة الإنتاج الحقيقية نتيجة لإستخدام أساليب عمل غير متقدمة.
- الاسراف في استخدام الموارد المادية والبشرية بدون تحقيق عوائد تتناسب مع ذلك.

الوحدة العاشرة: واقع التطوير والإصلاح التنظيمي في الدول النامية:

تابع المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي في الدول النامية:

٢. **المشكلات الإجتماعية:** وتتمثل هذه المشكلات الاجتماعية في الآتي:

- انقسام المجتمع الى طبقات تتناقض مصالحها الإقتصادية، فهناك مالكي رؤوس الأموال من ناحية وطبقة العاملين من جهة أخرى.
- تفاقم الفجوة في مستويات المعيشة بين طبقات المجتمع لسوء توزيع الدخل وإنعدام العدالة التامة في هذا التوزيع.
- السيطرة السياسية لأصحاب رأس المال وإستغلالهم لتلك القوة فيؤدي ذلك لإرتفاع التكلفة الإجتماعية للإنتاج.
- انخفاض مستوى الكفاية الانتاجية بسبب عدم تكافؤ نوعية العمل الإداري مع التطور التقني الهائل في المؤسسات.
- نقص موارد الثروة الطبيعية بسبب تدني مستوى الإكتفاء الذاتي وبالتالي إنتشار الفقر والبطالة مما يسبب إنهاك في القوى الإقتصادية للدول النامية.
- تفشي ظاهرة الاقتصاد المزدوج في الغالبية العظمى في الدول النامية والتي تعني وجود قطاعين منفصلين تماماً في المجتمع، أحدهما قطاع متقدم وآخر متخلف.

الوحدة العاشرة: واقع التطوير والإصلاح التنظيمي في الدول النامية:

تابع المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي في الدول النامية:

٢. **المشكلات السياسية:** وتتمثل هذه المشكلات الاجتماعية في الآتي:
 - المجتمعات العربية أو النامية مجتمعات قبلية أو قريبة من اطار القبلية ونظام الأسرة الممتدة، مما يجعل الإدارة العربية أو النامية تبدو مشدودة كذلك إلى قيم القبلية.
 - النمو الذي تتموه الأجهزة والمؤسسات الحكومية يأتي متأثراً بما هو موجود في الدول المستعمرة لها في السابق، وهو محاكاة لما هو موجود فيها، وذلك تعتبره الدول النامية معياراً للتحديث والتطوير التنظيمي.
 - ضعف الكوادر المنوط بها القيام بالتخطيط وإحداث التطوير التنظيمي في الدول النامية.
 - العلاقات الشخصية والأسرية يجعل الأجهزة الإدارية غير مؤهلة للقيام بدورها في بناء المجتمع الحديث.
 - الضعف الملحوظ لأجهزة الخدمة المدنية المعنية بشؤون الأفراد والموظفين وقلة تدريب القائمين عليها، وافتقارها الى استراتيجيات وخطط واضحة.
 - الاعتماد الرئيسي على الخبرة الأجنبية والموافقة العمياء على كل ما تأتي به من نظم ومقترحات وتكنولوجيا للتطوير والتنمية بدون تدقيق أو مراجعة.
 - في الدول النامية ينظر لعمليات الإصلاح والتنمية الإدارية من منظور وظيفي بحت، وبالتالي لا ترتبط ببرنامج سياسي وإجتماعي واضح، مما يفقدها دعم وتأييد القيادات السياسية.

الوحدة العاشرة: واقع التطوير والإصلاح التنظيمي في الدول النامية:

مقترحات لتشجيع الاستثمار في الدول النامية:

- من المقترحات التي تساعد على تشجيع الإستثمارات في الدول النامية هي إزالة وتخفيف بعض معوقات الإستثمار، وذلك من خلال إتزام الدول بتطبيق معظم الأحكام الواردة في قوانين الإستثمار.

- بالإضافة لذلك يمكن إدراج المقترحات والتوصيات التالية لتشجيع الاستثمارات الأجنبية في البلدان النامية:

١. الحاجة لإعادة النظر في تشريعات وقوانين الإستثمار بعد كل فترة بغرض تطويرها.
٢. تحديد أشكال دخول الإستثمار الأجنبي وذلك من خلال مشروعات جديدة أو قائمة وتحديد القطاعات المطلوب فيها الإستثمار.
٣. توجيه أنشطة الشركات الأجنبية من خلال الحوافز الضريبية والتصديرية وحوافز تأهيل الموارد البشرية.
٤. وضع أسس المنافسة ومنع الإحتكار.
٥. تطوير البيئة التكنولوجية وتحقيق الترابط بين المؤسسات الأكاديمية و وحدات البحث والتطوير والصناعة.
٦. مساندة الموردين المحليين والمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

الوحدة العاشرة: واقع التطوير والإصلاح التنظيمي في الدول النامية: تابع مقترحات لتشجيع الاستثمار في الدول النامية:

٧. وجود أجهزة مشرفة على الإستثمار في الدول النامية.
٨. ضرورة توفير الرعاية اللازمة للمشروعات الإستثمارية في كافة مراحلها.
٩. أهمية تحقيق الإنسجام في معاملة المستثمر من الناحية القانونية والمؤسسية.
١٠. توفير الحماية المناسبة لمنتجات المشاريع الإستثمارية في البلدان النامية من منافسة المنتجات المثلثة المستوردة، خاصة خلال السنوات الأولى من عمرها.
١١. منح الجهاز المشرف على الإستثمار صلاحيات وسلطات كافية من أجل أن يكون أكثر فاعلية.
١٢. التأكيد على مسئولية المستثمر تجاه تهيئة الظروف المواتية لنجاح استثماره من خلال حسن اختيار الفرص الإستثمارية.

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

الوحدة الحادية عشر: التطوير والتغيير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمنظمات

المصدر: كتاب

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

أ.د. أحمد يوسف دودين ٢٠١٣

الوحدة الحادية عشر: التطوير والتغيير والتنظيمي والاستثمار ففي الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمنظمات

موضوعات الوحدة :

- دواعي التغيير .
- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة.
- مجالات التغيير.
- أساليب و تقنيات التطوير التنظيمي.
- تنمية الكفاءات كأساس للتغيير في المنظمة.
- التطوير التنظيمي كاستثمار في الكفاءات.
- زوايا الاستفادة من برامج التطوير التنظيمي عند إحداث التغيير بالمنظمة.

التطوير والتغيير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمنظمات

• مقدمة:

• يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة نتيجة لتحويلات كبرى في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فمعظم دول العالم تبنت اقتصاديات السوق واخذت تعمل على تحرير اقتصادها من كافة المعوقات الاقتصادية في مجال التجارة والاستثمار والإنتاج والخدمات، وأصبح الاعتماد المتبادل وثيقاً بين الدول في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، هذا بالإضافة إلى الاتجاه الواضح والمتنامي نحو تعزيز دور التكتلات الاقتصادية العملاقة في صياغة وتحديد النظام العالمي الجديد.

ت. المقدمة

• ولعل أهم ما يميز التغيرات والتحوّلات العظمى التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطوير الفكر الإداري العالمي، من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة في بداية القرن العشرين إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع التي تمثل محور ارتكاز أي عمل تطويري.

• إن التطور النوعي في مجال إدارة الأعمال رافقة تطور نوعي كذلك في إدارة الموارد البشرية، فأصبح الحديث الآن منصّباً على إدارة (أو تسيير) المعارف والكفاءات، إذ أن المؤسسة الحديثة لم تعد تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء. هذا، فضلاً على أن لواء التغيير إنما تصنعه وتجسده الكفاءات، ولا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غياب الكفاءات.

أولاً: دواعي التغيير وأهميته بالنسبة للمنظمة:

• ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة، أي باعتبارها نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدروه من أنظمة فرعية اخرى أشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية)، فإن التغيير في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة.

• دواعي التغيير :

• **الحاجة للتغيير:** بصفة عامة الحاجة للتغيير في المنظمات تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوة المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لأحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضائها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق اهدافه. وتتولد الحاجة إلى التغيير نتيجة العوامل التالية:

الحاجة إلى التغيير

- **أ. زيادة حدة المنافسة الخارجية** خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة.
- **ب. متطلبات الجودة الشاملة TOM.**
- **ج. زيادة القوة التي تتمتع بها العملاء والمستهلكون** وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.
- **د. التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.**
- **هـ. الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.**
- **و. تزايد تعقد الأعمال بسبب التزايد في حجم المنظمات،** لا مركزية السلطة، تنوع خطوط الإنتاج، الدمج، وتزايد حساسية العمليات الداخلية لقوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها.
- **ز. ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.**
- **ح. متطلبات التجارة الدولية،** حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصاً ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المنظمات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل واجراءاته.

أهداف التغيير:

- لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:
- أ. إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- ب. التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- ج. خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
- د. تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- هـ. زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- و. بناء محيط محابى للتغيير والتطوير والإبداع.
- ح. تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- ط. خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- ي. تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.

ثانياً: مجالات التغيير

• إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير وذلك لأهميتها، ويشمل التغيير في المنظمة عدة مداخل (المدخل الوظيفي، المدخل الإنساني، المدخل الهيكلي، المدخل التكنولوجي)، إلا أنه سيتم التركيز في هذا الفصل بالدراسة والتحليل على المدخل الإنساني باعتبار أن الإنسان هو العنصر الموجه لحركة المنظمة ويلعب السلوك الإنساني دوراً بارزاً في عملية التغيير، حيث يتوقف التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وتعاونهم في انجازه، وانطلاقاً من ذلك فقد ركز الكثير من الكتاب والباحثين على إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل، ويتمثل ذلك في ناحيتين هما:

- **التغيير المادي للأفراد:** من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- **التغيير النوعي للأفراد:** وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.

•

ثالثاً: أساليب وتقنيات التطوير التنظيمي:

- إن أساس مدخل التطوير التنظيمي الذي يعني في أبسط معانيه " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي " للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته"، هو تأكيد أن السبب الذي يعوق ويجعل التغيير مستحيل التحقيق هو ضعف العلاقات الشخصية في المنظمة وهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة، ومن بين هذه الطرق والأساليب يتطرق الباحثين إلى ما يلي:

أساليب التطوير التنظيمي

- ١- **تدريب الحساسية** (ماهر، ١٩٩٤) : في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية نجد المدرب (لمدة ساعتين من الفترة التدريبية) لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومات، في هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويعرف الجماعة بنفسه ويبيدي شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين ابداء رأيهم في أحد الأعضاء، وليكن العنصر (أ) مثلاً، فيسمع الفرد (أ) آراء الآخرين فيه، ثم تنتقل المجموعة إلى ابداء رأيها في الفرد (ب)، ثم الفرد (ج) ثم هكذا إلى آخر فرد في المجموعة، الغرض من ذلك هو أن تتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة، وأخيراً يعرض كل متدرب الخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيف يستطيع التعامل مع المشكلات والموافق التي تقابله في حياته اليومية ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي:

تابع: تحليل الحساسية

- أ. زيادة معرفة الفرد بنفسه وسلوكه في محتوى بيئته الاجتماعية.
- ب. التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.
- ج. زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.
- د. زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية النواتج.
- إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المرافق المتعلقة بالعلاقات العامة ومن ثم تعميق ادراك الفرد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك.

• ٢- **بناء الفريق:** ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلاً من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل، وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين:

• الافتراض الأول: لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

• الافتراض الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة لابد من اشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

• إن الاستراتيجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء الفريق بمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعوراً بالإحباط لدى الأفراد والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل.

• كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس ايجابياً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية.

ت.أساليب التطوير التنظيمي

٣- شبكة التطوير التنظيمي(الشبكة الإدارية)

يقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض امكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين وهما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض، ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك الإداري، مؤسسة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل، الاهتمام بالعاملين، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات، ومن خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها.

أسلوب الشبكة الإدارية

| | | | | | | | | | |
|-------------------|---|--------------------------------------|---|---|---------------------------------------|---|---|---|-----------------------------------|
| الاهتمام بالافراد | ٩ | (٩،١) قيادة اجتماعية | | | | | | | (٩،٩) قيادة فعالة او مثالية |
| | ٨ | | | | | | | | |
| | ٧ | | | | | | | | |
| | ٦ | | | | | | | | |
| | ٥ | | | | (٥،٥) قيادة معتدلة تتصف بالطريق | | | | |
| | ٤ | | | | | | | | |
| | ٣ | | | | | | | | |
| | ٢ | | | | | | | | |
| | ١ | (١،١) غياب القائد الفاعل ضعفية | | | | | | | (١،٩) قيادة مستبدة |
| | | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ |
| | | الاهتمام بالإنتاج | | | | | | | |

• وقد طور " بليك وموتون " أسلوب الشبكة الإدارية الذي بمقتضاه يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري من المديرين ومساعدتهم اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم أو لدى المشاركين معهم ليقاربوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها، ويختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط الأفضل الذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاجية وأعلى رضا للعاملين، من خلال اختيار النمط الملائم من بين الأنماط الخمسة التالية:

- – نمط المدير المنسحب الذي لا يهتم لا بالعمل ولا بالعاملين.
- – نمط المدير الاجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.
- – نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين.
- – نمط المدير المنتج الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا.
- – نمط المدير المفضل الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا.

ت.أساليب التطوير التنظيمي

- **الإثراء الوظيفي:** يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به، ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، والتصميم، وتقويم الأداء، أي اسناد مهام اشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب اشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم اتجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب احداثها.

ت.أساليب التطوير التنظيمي

• ٥- الدراسات الميدانية وبحوث العمل: تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيداً من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، فضلاً عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.

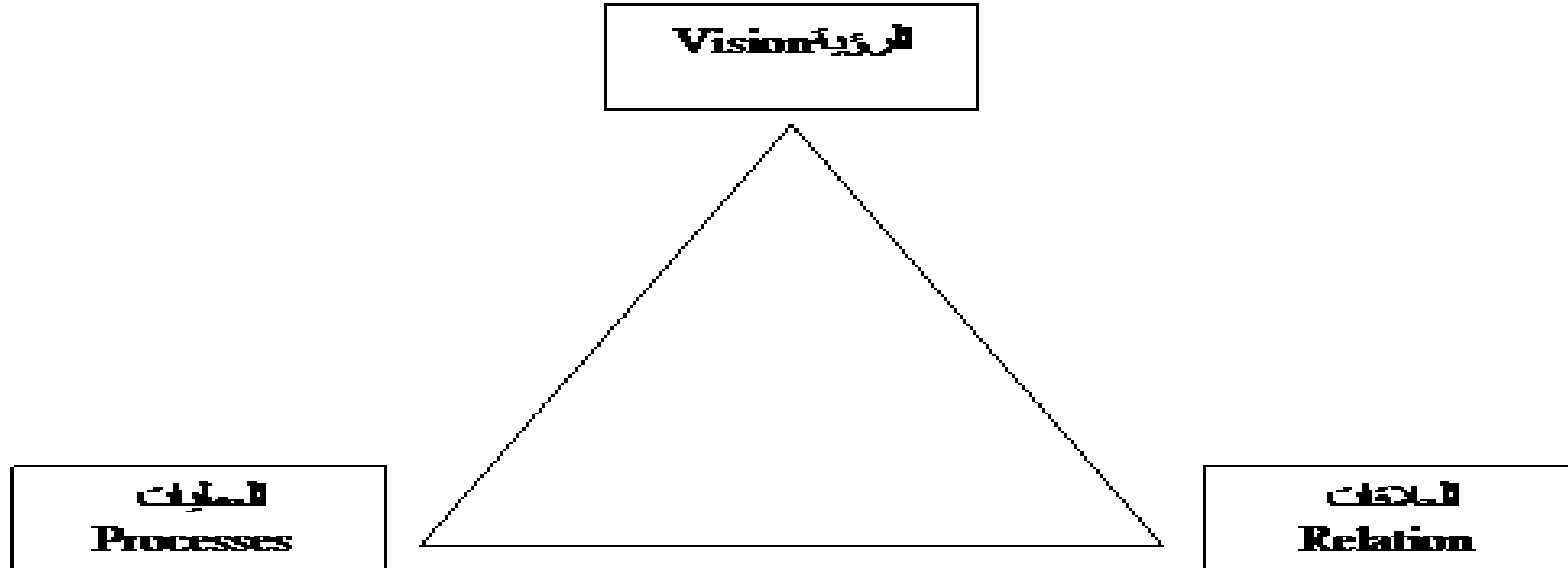
• ٦- الإدارة بالأهداف: الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير التنظيمي، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهي من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم، وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولوا الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحداتهم ويحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتياً لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومي.

ت.أساليب التطوير التنظيمي

- ٧.- **التدريب المخبري**: يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجيهاتها الإيجابية والسلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب
- ٨. **إدارة الجودة الشاملة**: وقد تم شرح هذا الموضوع بالتفصيل في الفصل السابع من هذا الكتاب.

رابعاً: تنمية الكفاءات كأساس للتغيير في المنظمة

يتجسد تفعيل دور المورد البشري عموماً في العملية التغييرية من خلال اشراكه في التصور وصيانة العلاقة معه واقحامه في العملية بفعالية، ويمكن تمثيل هذه الأبعاد الثلاثة رؤية Vision، عمليات Processes وعلاقات Relation في شكل التالي



- **تعرف الكفاءة** كذلك بأنها: "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن"، ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسماً ما بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع الفرق، وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المنظمات.
- أما **تسيير الكفاءات** فيعني: "التأثير في المعارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط".

أنواع الكفاءات

أ. الكفاءات الفردية : مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي أهم الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد.

- أن يكون شخصاً يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة ويعمل بطريقة مرنة.

- التعلم للتحكم السريع في التقنيات العملية.

- لديه روح اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

- إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.

ت. أنواع الكفاءات

ب. الكفاءات الجماعية: تعتبر الكفاءات الجماعية أهم انشغال المنظمات المعاصرة، وتنشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعّال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.

وتطوير الكفاءات البشرية باعتباره جهداً استثمارياً، يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين وهذا لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعّالة للفرد في إدارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور جميع العناصر السابقة".

خامساً: التطوير التنظيمي كاستثمار في الكفاءات

• تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة فقط، إنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المنظمة لزيادة كفاءتها التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، إذ يتم وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة لكونها المعيار الوحيد الذي نعتمده عند الزيادة في الأجور، وتفتح المجال أيضاً لترقية الفرد، والتطوير التنظيمي يلعب دوراً هاماً في عملية تطوير الكفاءات.

أن التغيير في المنظمة عملية مرتبطة بصورة مباشرة بالمحيط، وهذا ليضمن جانب الاستجابة للتغيرات، ولكن أيضاً في مجال إعداد وتنفيذ استراتيجيات هذا التغيير وفي هذا الصدد نشير إلى أنظمة كلية ثلاثة ذات علاقة مباشرة بالتغيير في المنظمة.

النظام الوطني للمعلومات.

النظام الوطني للتجديد.

النظام الوطني للتعليم والتكوين.

سادساً: زوايا الاستفادة من برامج التطوير التنظيمي عند إحداث التغيير بالمنظمة

يمكن أن يستفيد الباحثون في إنجاح التغيير بالمنظمة من التطوير التنظيمي من الزوايا التالية:

١. زاوية إدارة المنظمة:

يستفيد مديرو المنظمات من بحوث وممارسات التطوير التنظيمي فيما يتعلق بثقافة المنظمة وكيفية إدارتها وتغييرها ذلك أن ثقافة المنظمة هي عبارة عن المبادئ والمفاهيم والأدوات والقيم والافتراضات التي تحدد هوية المنظمة وتدعم الأداء في المنظمة بتهيئة المناخ الداعم له، ويمكن أن تعيق الأداء بوضع العقبات أمام المخاطرة والتغيير والنمو، وطبيعة تدخل التطوير التنظيمي تتمثل في تغيير الإدراك الذي يرتبط بالتعلم والفهم، وهو ما يحقق اندماج الثقافة في السلوكيات.

٢. زاوية تكوين منظمات متجددة ومتكيفة:

إن من مجالات اهتمام التطوير التنظيمي إعادة تنظيم المنظمات، فالهيكل التنظيمية المرنة يمكن أن تدعم أداء العاملين، ومن ثم فإن أدائهم يمكن أن يساعد في إيجاد منظمات متجددة متكيفة، والمنظمات التي تتمتع بالمرونة والتكيف هي أقدر من غيرها على الاستجابة للتغيرات المحيطة، والمنظمات غير المرنة المتحجرة تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء.

٣. زاوية الموارد البشرية:

ونعني بها جميع الأفراد العاملين في المنظمة ويمثل ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين، الفنيين، المستخدمين، والموظفين الدائمين وغير الدائمين، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموعة طاقات أولئك الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، وقيمهم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تطوير أنظمة انتماء العاملين مما يساعد على إبقاء عاملين متميزين في أدائهم.