

التطوير التنظيمي

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفي

2006

الناشر
دار الفكر الجامعي
٣٠ ش سوتير الازاريطة. الاسكندرية
ت: ٤٨٤٣١٣٢

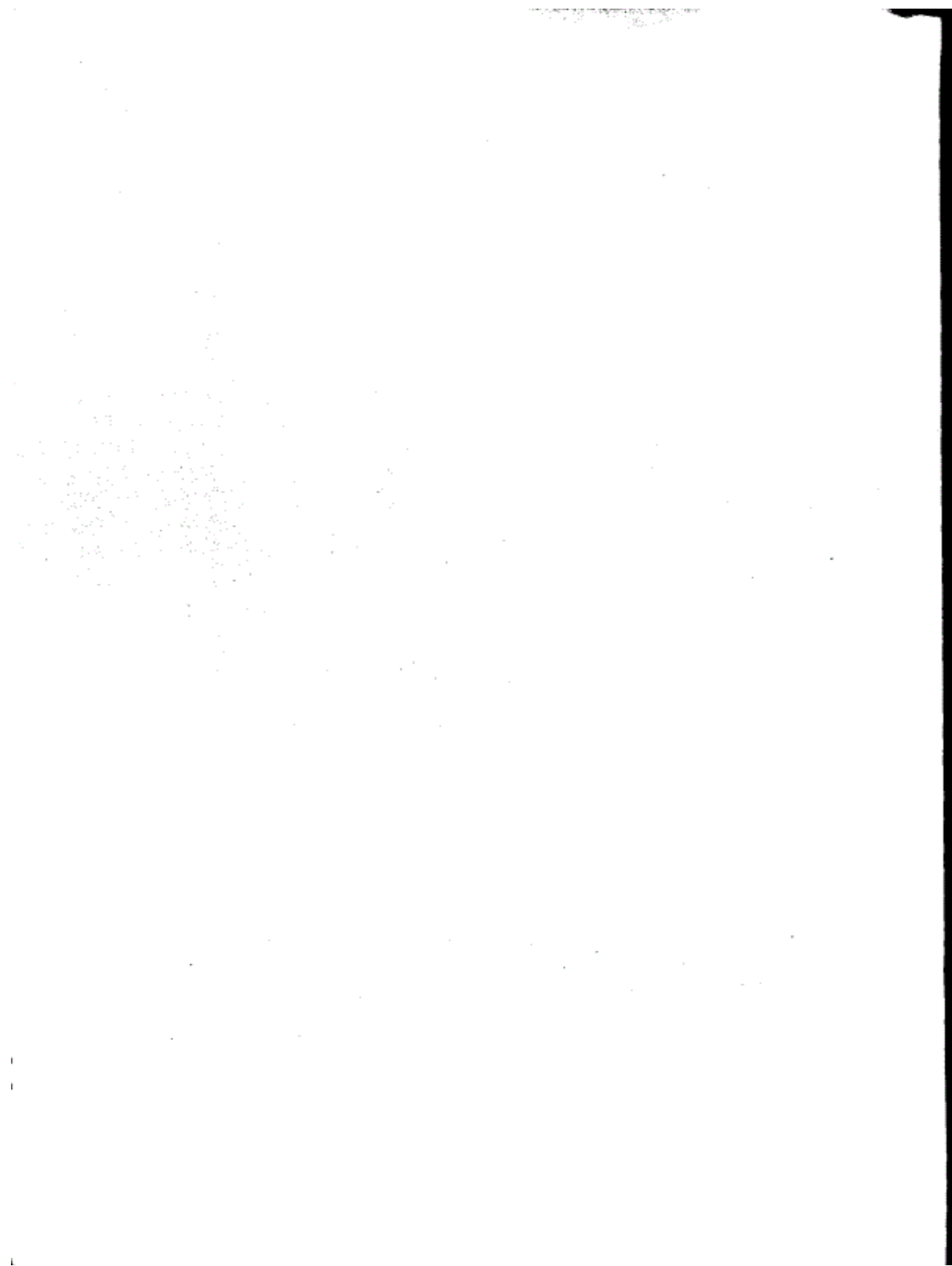
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

٥	- المقدمة
٧	- التطوير التنظيمي
٢٨	- أهداف التطوير
٣٢	- خصائص التطوير التنظيمي
١١٢	- مداخل التطوير التنظيمي
١١٢	- أولا : إعادة الهيكلة
١٢٨	- ثانيا : الشفافية الإدارية
١٤٥	- ثالثا : الهندرة الإدارية
١٦٩	- رابعا: التحليل الإداري
١٩٨	- خامسا: الخصخصة
٢١٩	- سادسا: الجودة الشاملة
٢٥٦	- سابعا : الثقافة التنظيمية
٢٦٧	- ثامنا : التفويض
٢٨٢	- تاسعا : تخطيط الوقت
٢٩٦	- مزايا وعيوب التطوير التنظيمي
٣٠٥	المراجع العربية والأجنبية



تقديم

يعتبر التطوير سمة من سمات العصر الحديث وعالم اليوم يعيش ثورة عارمة من التطوير المستمر، وتتسابق الدول النامية بهدف اللحاق بالدول المتقدمة ومواكبة التطوير فيها، وقد وصل هذا السبق ذروته إلى درجة أن بعض الدول عملت على نقل شرائح بأكملها من أشكال التطوير الإداري المعمول به في الدول المتقدمة بهدف مواكبة ذلك التقدم دون مراعاة لتأثير البيئة واختلاف العادات والتقاليد السائدة مما أوجد المواجهة المقرونة بمقاومة التطوير المنقول.

وكثيراً ما اتجهت الدول إلى عشوائية التخطيط لتطوير ذاتها واعتماد خطط سريعة للتغلب على مشاكلها الإدارية، إلا أن مثل هذه الخطط تواجه بالفشل لأن هدفها هو حل المشكلات وليس التعمق في جذورها للقضاء عليها. وظهر التخطيط للتطوير الإداري كأسلوب معالج لمتطلبات التطوير واحتياجات البيئة الإدارية مكان التطوير، وإحداث عملية التوازن بين ما تطلبه العادات السائدة وبين مواكبة معطيات العصر الحديث.

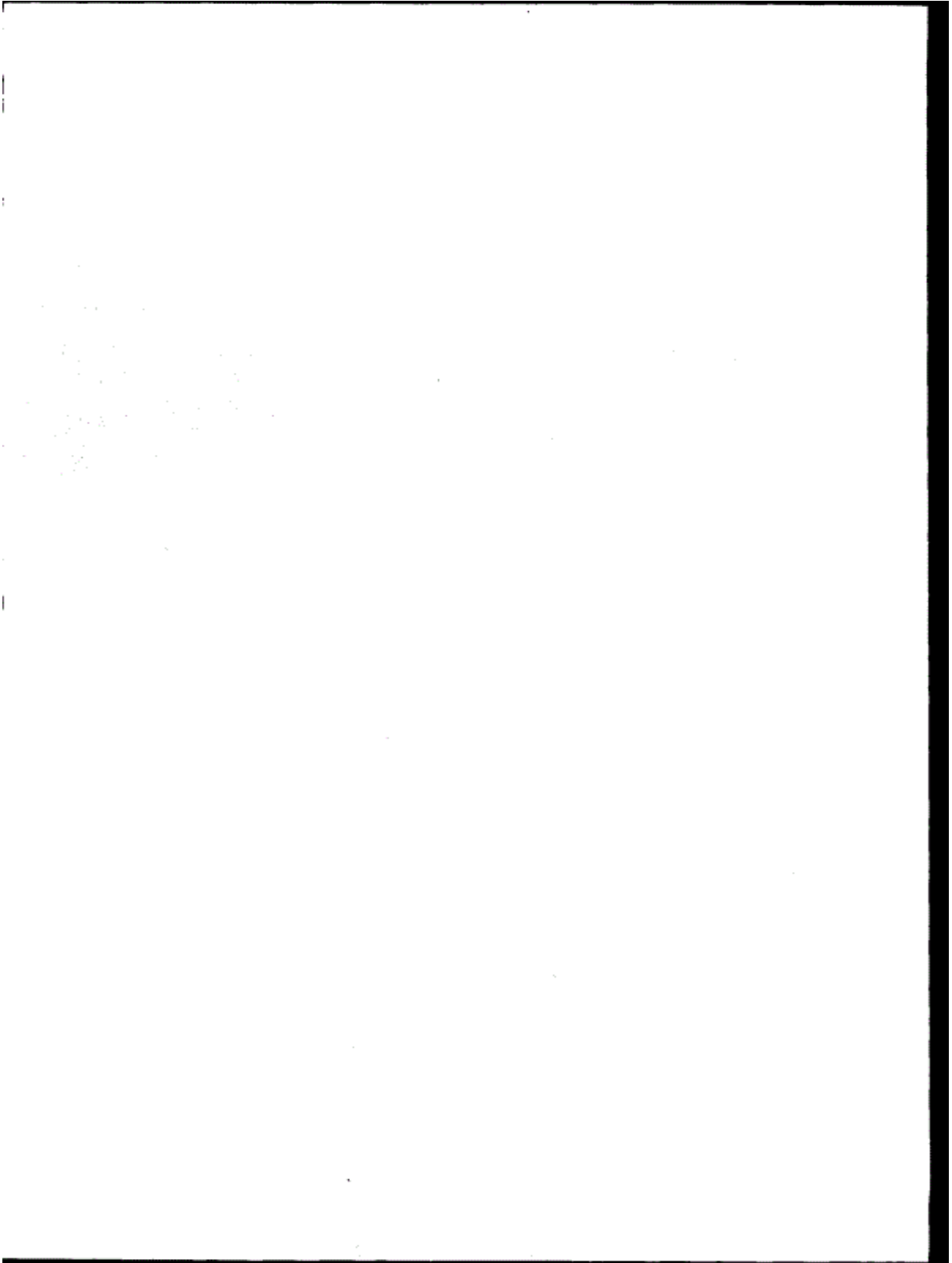
ومن خلال هذا البرنامج نبرز أسباب الاتجاه نحو التطوير التنظيمي من قبل المجتمعات، وكذلك إلقاء الضوء على مرتكزات خطة التطوير الإداري، والأطر المساندة لها، وإبراز مسار خطط التطوير بنوعيتها الارتجالي والمنهجي، وكذا الحديث عن مداخل التطوير.

كما يطيب لنا في مستهل هذا البرنامج أن نشير إلى أن العديد من الكتاب قد روى لهم عدم التفرقة بين عملية التطوير وعملية التغيير فنجد أن العديد منهم يستخدمون اللفظين وكأنهما مترادفين غير أننا هنا نتحدث فقط عن عملية التطوير التنظيمي تاركين عملية التغيير إلى برنامج آخر.

والله نسال أن نوفق فيما ذهبنا إليه

أ.د. محمد الصيرفي

٠١٢/٣٦٩٥٨٧١



ماهو التطوير التنظيمي.....؟

وردت مجموعة عديدة من التعاريف الخاصة من بالتطوير الإداري نذكر منها ما يلي:-

❖ هو الخطة الطويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات^(١)

❖ ويعرف وارن بينز Warren Bennis التطوير التنظيمي على أنه "الاستجابة للتغير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغير المتسارعة."^(٢)

❖ أما د. زكي هاشم فقد نظر إلى التطوير على أنه "إشارة إلى مختلف العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والصدق."^(٣)

(١) د. نبيل الصبيحي النجار - الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة - الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة.

(٢) د. عبدالله بن عبد الخفي الطهم وأخرون - السلوك التنظيمي دار التوزيع - الرياض ١٤١٧هـ.

(٣) د. زكي هاشم - دراسة بحثية في التطوير التنظيمي اجتماع للخبراء في التطوير التنظيمي - عمان الأردن

❖ أما دكتور عبد الباري درة فقد نظر إلى التطوير على أنه يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية^(١).

❖ وعرف ريتشارد بيكارد Richard Bechard التطوير التنظيمي "أي أنه مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية"^(٢).

❖ ويرى الكسندروين^(٣) أن اصطلاح التطوير التنظيمي يتضمن استراتيجية تستهدف التأثير على المعتقدات والقيم والاتجاهات داخل المنظمة وذلك بما يمكن من التكيف الفعال مع المعدلات السريعة والمتصاعدة للمتغير التكنولوجي في مجتمعنا المعاصر كما يضمن أيضاً إعادة بناء التنظيم الرسمي بالمبادأة من خلال إحداث التغييرات السلوكية .

(١) د. عبد الباري درة- مبادئ وأساليب التطوير التنظيمي في المنظمات العربية. ١٩٨٥ من ٣-٥

ندوة التطوير التنظيمي والإداري- عمان - الأردن سبتمبر ١٩٨٦

(2) R.Beckh and "anganisation Development: Strategies and Models "Aclisson - Westluy 1973 P.g

(3) Alexandan Winn "The Labosatory Appnaach to Olganisationl Development" Psychological Assoiacion, Septembes 1968 Ox Ford P. 13

عزيزي المدير

أنتبه

هذا ويلاحظ أن استعراضنا للتعريفات المختلفة للتطوير التنظيمي لا يعنى وجود تناقضات في الرأي حول هذا المفهوم والأختلاف الظاهري في المفاهيم السابقة ناجم عن اختلف المنطلقات الفكرية لأصحابها ولتعدد النظريات في الفكر التنظيمي ومن ثم فإنه يجب النظر إلي هذه التعريفات علي أنها مكملة لبعضها البعض الأخر فليس إحداها بديلاً للأخر.

هذا ومن خلال الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن القول بأن التطوير التنظيمي يهدف في حقيقته إلى إدخال تغيرات على كل أو بعض الأنماط السلوكية وإلغاء أنماط وضوابط سلوكية معينة أي أنه يحتوى على العناصر الأساسية التالية :

(١) نشاط تنموى مخطط: بمعنى أن التطوير التنظيمي هو أسلوب تحليلي وتشخيصي يحمل في طياته خطط واستراتيجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية وتطويرها لأداء أفضل.

(٢) جهد يشمل التنظيم ككل: إن أنشطة التطوير التنظيمي تتعلق بتنمية التنظيم ككل وليس جزء منه فقط، فالجهد التطويري ينصب على الجوانب التقنية والسلوكية والإجراءات.

(٣) إشراف الإدارة العليا: في أنشطة التطوير التنظيمي يكون للإدارة العليا مصلحة في البرنامج التطويري ونتائجه.. فالتطوير يحمل معه مقاومة التغيير .. لذلك فإشراف الإدارة العليا يوفر المعرفة والالتزام بأهداف برامج التنمية والتطوير.

(٤) زيادة الكفاءة التنظيمية: إن برامج التطوير التنظيمي تحاول أن تنقل المنظمة من ما هو كائن إلى ما يجب أن يكون .. أو ما يسمى بالوضع النموذجي.

(٥) التدخل المخطط: يعتمد السلوك التنظيمي على عدد من وسائل واستراتيجيات التدخل سواء في المجالات السلوكية أو التقنية أو البناء التنظيمي.

(٦) استخدام علوم السلوك: طالما أن الإنسان هو وسيلة التطوير وهو الغاية منه فهو يمثل عنصراً هاماً وأساسياً كمدخل للتطوير .. لذلك

تلجأ عمليات التطوير التنظيمي إلى علوم السلوك التطبيقي والاستفادة منها في المقام الأول.

(٧) الربط بين البحث العلمي وبين استراتيجيات البحث الموجه نحو العمل ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات عن مجريات التنظيم ومن ثم استخدامها في تخطيط استراتيجية التطوير.

(٨) التركيز على دور الجماعة: الأساسي في إحداث التطوير لما لدور الجماعات من تأثير يفوق دور الأفراد مهما كان مستوى تدريبهم.

عززي المدير

أنتبه

أن برنامج التطوير التنظيمي قد يشمل المنظمة ككل أو جزء منها فقط بشرط توافر درجة عالية من الاستقلال عن باقي أجزاء النظام الكلي كما أن الاستراتيجية الأساسية لأسلوب التطوير التنظيمي تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط والتي تمارسها المنظمة بطريقة تسمح بتطوير قدرات الجماعات التنظيمية علي حل المشكلات وتدعيم عملية التعلم والاختيار بين البدائل المتاحة بطريقة تساعد عملية التطوير و إستمراريتها .

والآن عزيزي الدارس

١. حدد لنا مفهومك الخاص عن التطوير التنظيمي

٢. من خلال أطلاعك عن مفاهيم التطوير السابقة.

هل ترى اختلافاً بين مفهوم التطوير ومفهوم التغيير

نعم () لا ()

٣. إذا كانت الإجابة (بنعم) حدد الاختلاف

٤. إذا كانت الإجابة (بلا) وضح الأسباب

• التطوير والمفاهيم المرتبطة به

■ التطوير الإداري

يعبر مفهوم التطوير الإداري عن "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال اتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية" ويتضح من هذا التعريف أن هناك افتراضاً ضمنياً أو صريحاً، بأن مقومات الإدارة أو أسسها تعتبر سليمة من حيث أسس انتقاء العاملين، ونظم العمل، وأنماط تقييم الأداء... الخ، وأن المشكلة تتمثل في ضرورة استحداث أمور بسبب مستجدات يجب مواكبتها بشكل جيد مما يستدعي التغيير الذي يكون جزئياً، وفي المجالات المستجدة، التي لم تكن محل اهتمام ، لأنه لم يكن لها دواع، ولكنها حاجات تظهر بالتدرج ومع التطورات.

■ الإصلاح الإداري

"هو كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة، بما في ذلك الأفراد، المعدات، والوسائل، إعداداً علمياً يجعل تحقيق الدور الإستراتيجي للجهاز أمراً ليس ممكناً فحسب، ولكن أمراً اقتصادياً كذلك".

وهو "يستهدف" أساساً تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية، ومن خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين وقيم العاملين، بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة العامة

كخدمة أولاً، ومن ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية، والتشريعية، لإحداث التغييرات السلوكية وتثبيتها، ويعطى الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، باعتبارها مقومات المناخ الضروري اللازم لنجاح تلك التغييرات.

ولا يعنى ذلك تقرير مبدأ أن التدرج فى جهود الإصلاح غير مفيد، ولكن التأكيد هنا هو على ضرورة وجود استراتيجية ورؤية شاملة تتناول مختلف الجوانب ولا تقتصر على جانب واحد، لأن التركيز على النواحي السهلة مثل إجراء التغييرات الهيكلية وإعادة التنظيم لن يكون فعالاً، بل قد يراكم التخلف الإداري، عن طريق استبدال التغيير اللازم بالتغيير السهل. ذلك لأن تكامل الجهود المتعلقة بالإصلاح مسألة ضرورية، وقد تؤدي تجزئتها إلى تعقيد جهود الإصلاح وتعثر فعاليتها، وإلى تحويل الأساليب إلى غايات.

■ إعادة الهيكلة

يشير مفهوم إعادة الهيكلة إلى العمليات والجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري، من خلال إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية، وذلك من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة، ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها، ونمط التبعية الإدارية، وذلك بهدف الحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الازدواجية فى العمل، وتحقيقاً لدرجة أكبر من التعاون والتجانس فيما بينها.

■ التحديث الإداري

يشير هذا المصطلح إلى الوسائل ، والأساليب، ونمط الثقافة التنظيمية التي تتبناها الدول النامية، والتي تماثل تلك الأساليب والوسائل الموجودة في الأنظمة الإدارية للدول المتقدمة. وتطلق هذه الجهود من افتراض ضمني، بأن هذه الوسائل والأساليب المنقولة حيادية، لا تحمل قيم الدول التي جاءت منها، ولا تتطلب بالضرورة نقل الخصائص السياسية والاجتماعية والثقافية لتلك الدول.

■ التنمية الإدارية

يشير هذا المفهوم إلى الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث أعداد القوى البشرية، وحجم الهياكل الإدارية.

■ التوريط الإداري

هو الأعمال والإجراءات والقرارات غير الموضوعية التي يتخذها بعض المسؤولين بمحض إرادتهم تحقيقاً لمصالح شخصية انطلاقاً من اعتبارات غير موضوعية مما يؤدي في النهاية إلى تقريط بالمصالح العامة أو إهدار للموارد المالية للشعب.

▪ الهندرة الإدارية

إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جنرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

▪ الجودة الشاملة

هو شكل جماعي لأداء الأعمال يركز على التحسينات فقط أي كان مجال هذه التحسينات سواء في الهياكل التنظيمية أو في الأساليب والإجراءات المستخدمة.

▪ التحليل الإداري

هو تلك الجهود المبذولة في مراجعة الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية للجهاز الإداري للتأكد من كونها تخدم الأغراض التي أنشئت من أجلها المنظمة.

والآن عزيزي الدارس

حدد من وجهة نظرك الفروق بين المصطلحات التالية:-

- الإصلاح الإداري وإعادة الهيكلة

- الإصلاح الإداري والتحديث الإداري

- الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية

- الإصلاح الإداري والتوريط الإداري

- الإصلاح الإداري والهندرة الإدارية

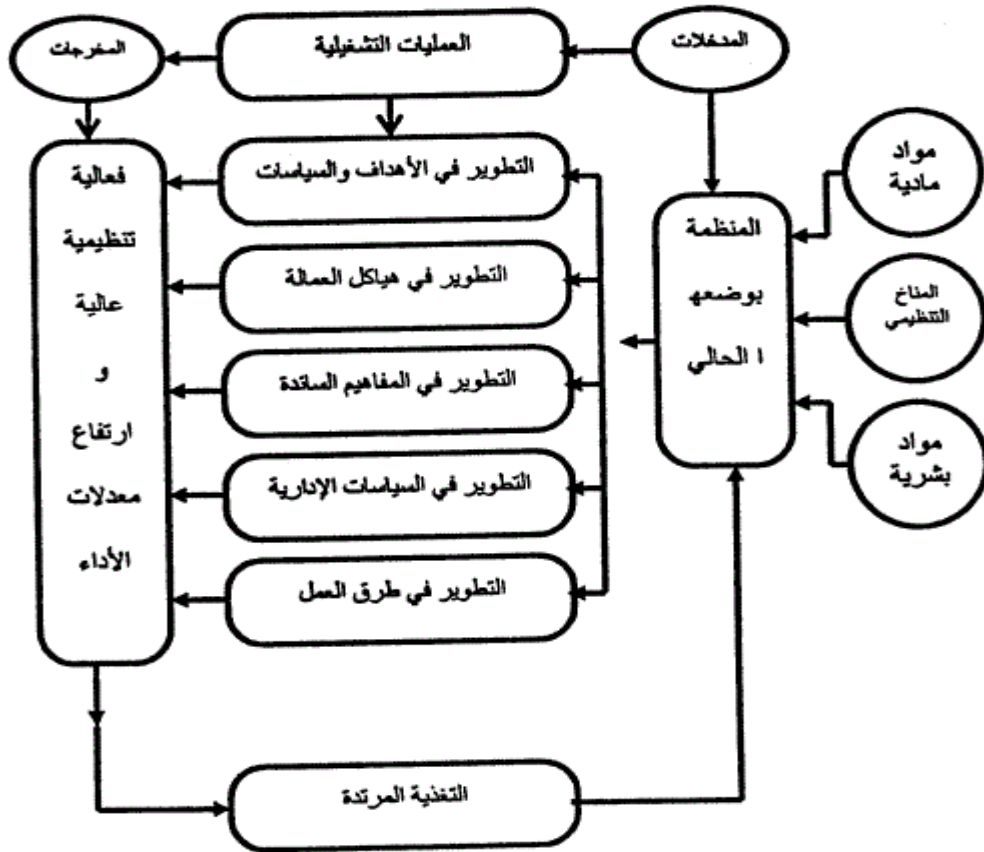
- الإصلاح الإداري والتحليل الإداري

- الفروق الأساسية بين المصطلحات السابقة والتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي كنظام متكامل (1)

يمكن النظر إلى التطوير التنظيمي كنظام متكامل على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

التطوير التنظيمي كنظام متكامل



(1) نبيل عبد الحافظ - أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة المدينة سلطنة عمان - مجلة الإداري - معهد الإدارة العامة - سلسلة البحوث الميدانية البحث الرابع.

ويوضح هذا الشكل أن عملية التطوير التنظيمي - لا تقتصر على جانب واحد فقط ولكنها تشمل كافة العناصر الأساسية، التي يتكون منها التنظيم، حتى يمكن تحقيق التوازن بين تلك العناصر من ناحية، والتقليل من الرغبة في معارضة التغيير - التي يتصف بها بعض العاملين، وبخاصة إذا مسهم التطوير بتغيرات في المهام أو المناصب الموكلة إليهم - من ناحية أخرى.

افتراضات عن النظم التنظيمية في المنظمة^(١)

- ١- إن معظم الأقسام والوحدات يعتمد بعضها على بعض.
- ٢- إن المنظمة ككل تؤثر على مجموعة العمل الصغيرة في المنظمة والعكس صحيح.
- ٣- ما يحدث في نظام فرعي سوف يؤثر ويتأثر بالنظم الفرعية الأخرى للمنظمة.
- ٤- إن مستوى الثقة والتعاون منخفض في معظم المنظمات عن المستوى المرغوب.
- ٥- إن إستراتيجية الكسب - والخسارة بين الأفراد أو مجموعات العمل ليست سليمة في الأجل الطويل.
- ٦- يمكن من خلال تعاون المجموعات أن يكون نتاجها أكثر من المجموع الحسابي لنتاج كل مجموعة على حدة.
- ٧- إن التغيير في نظام فرعي قد يستلزم تغيير في نظم فرعية أخرى.

(١) د. حامد أحمد رمضان بدر - السلوك التنظيمي - القاهرة ١٩٩٣ ص ٤٣٥

والآن عزيزي الدارس

هل يمكن لك أن تحدد لنا كل من المفاهيم التالية:

▪ مفهوم النظام

▪ مفهوم النظام المفتوح

▪ الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية

▪ ما هي خصائص النظام المفتوح.....؟

▪ ما هو المقصود بعملية التغذية المرتدة ؟

▪ هل تعتقد أن المنظمة هي نظام مفتوح ؟

▪ هل يمكنك تطبيق فكرة بنظام المفتوح علي التطوير التنظيمي؟

لماذا التطوير (١) التنظيمي (X)

يعتبر التطوير الإداري مزيج من العمليات المكملة لبعضها والتي تنحصر في العمليات الأساسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإدارية، ولا يمكن لهذه العمليات أن تسير دون استخدام واستثمار للطاقات والإمكانات البشرية والمادية المتاحة لها.

وعادة ما تقوم الدولة بتسيير هذه العمليات متمثلة في مؤسساتها وإداراتها وأجهزتها المختلفة وهو هدف ليس من السهل تحقيقه بكفاءة وفعالية دون جهد وعناء كبيرين، لا سيما إذا وضع في الحسبان أن المجتمع ينمو ويزداد حجمه ووعيه ويتبع ذلك النمو زيادة في الطلب على مختلف الخدمات والمطالبة بتحسينها وتطويرها وتنوع مصادرها. كما يزداد الطلب على الأجور المختلفة وتنوع فرص العمل وخلق وظائف متنوعة تفي باحتياجات ومتطلبات تزايد حجم المجتمع، وهذا بدوره يؤدي إلى البحث عن مصادر الثروة والمعرفة والثقافات المتجددة والاتجاه إلى الطرق الإدارية المتميزة بسهولة إجراءاتها. كل هذه المطالب تدعو إلى الاتجاه نحو التطوير الإداري علاوة على وجود عناصر أخرى ذات تأثير قوي ومحفز للاتجاه للتطوير وتبرز هذه العناصر في الآتي:

(١) طلال محمد سعيد طوله - التخطيط للتطوير الإداري - مجلة الإداري

(X) لاحظ أن التطوير الإداري يركز على مجموعة معينة من المديرين بغية تغير نمط الأداء وهو يعتبر جزءاً من نشاطات التطوير التنظيمي.

١. ظهور المنظمات الخدمية:

كنتيجة حتمية لزيادة أفراد المجتمع أصبح هناك اضطراب متزايد في رغبات وطموحات المجتمع نحو المزيد من الموارد المالية، حيث اقتضى ذلك تعدد أساليب الإنتاج والخدمات وقاد بالتالي إلى ظهور المنظمات ونموها من حيث النوع والكم. وأصبحت في أغلب الحالات تنظيماً معقداً يحتاج إلى تقييم مستمر لإعادة تنظيمها بهدف تطويرها أو تحسين أداءها، علاوة على ظهور الازدواجية في كثير من أنشطتها وخدماتها. وبذلك ظهرت الحاجة إلى تطويرها.

٢. تناقص الموارد الطبيعية:

من المعروف أن الطلب يتزايد على الموارد الطبيعية، وذلك بسبب إقبال المجتمعات الصناعية على استخدام هذه الموارد في منتجات صناعية متعددة لمواجهة الاستهلاك النهم الذي أصبح من مميزات العصر الحالي حيث أدى ذلك الاستهلاك إلى مواجهة المجتمع بحقيقة محدودة هذه الموارد والخوف من نفاذها، مما دعى المجتمعات إلى الاتجاه نحو طرق تطويرية لاستغلال هذه الموارد الطبيعية. كما أن هناك خوف من نوع آخر هو أن الكثير من الدول النامية تعاني من اختلال النظام الاقتصادي العالمي والضغط المتمثلة في سلبية التضخم وتساعد الأسعار وارتفاع المديونية إلى غير ذلك من المشكلات المتعددة التي كان لها الأثر في الاتجاه نحو التطوير لتفادي مثل هذه المشكلات أو التقليل منها.

٣. التقدم التقني (التكنولوجي):

الذي أدى إلى الاعتماد على الأساليب العلمية في طرق البحث العلمي حيث أدى ذلك أيضاً إلى الاتجاه نحو الدراسات الميدانية ودراسة المشكلات الإدارية بصورة تحليلية. كما أن هذا الاتجاه التقني أدى إلى خلق لأسلوب الجماعي في دراسة المشكلات الإدارية واقتراح الحلول التطويرية لها بعد أن كان الاعتماد منصب على الأسلوب الفردي بشكل كبير.

٤. تغيير النظرة السابقة إلى الإنسان:

كان ينظر للإنسان على أنه ترس في آلة يمكن التحكم فيه وفي موقعه في العمل. كما يمكن لرب العمل أن يسيطر سلوكه في أي وقت وفق رغبات ومتطلبات العمل دون النظر إلى رغبات ذلك الإنسان واحتياجاته وإمكاناته أو دوافعه. فأنحصر بذلك التطوير الإداري في إطار النموذج الآلي الذي لا يتميز بمرونة ويفتقر إليها ونتيجة لتطور وتقدم العلوم الاجتماعية والنفسية تغيرت النظرة السابقة إلى الإنسان. وهذا ما دعى إلى إدخال قيم جديدة لم يكن ينظر إليها سابقاً في العمليات التطويرية بحيث أعطى اهتماماً متزايداً للجوانب النفسية والاجتماعية ودورها المؤثر على الجهاز الإداري.

٥. التفاعل بين البيئة والنظام الإداري:

كنتيجة لظهور نظرية النظم وتأثيرها على الدراسات والعمليات الإدارية أدى ذلك إلى النظر إلى النظام الإداري على أنه مجموعة من الأنظمة المتفاعلة فيما بينها وتتفاعل مع البيئة المحيطة بها، وبذلك لا يعتبر النظام عنصراً منعزلاً عن البيئة. وهذا يفيد أن العمليات التطويرية يجب

أن لا تتم بمعزل عن البيئة، لأن هناك تفاعلات إيجابية وسلبية بين البيئة الإدارية والبيئة المحيطة بها. فالبيئة المحيطة بالعمل الإداري قد تدفع إلى إحداث التطوير كما أنها تعمل عكس ذلك عن طريق مقاومة التطوير. وتجدر الإشارة إلى أن لكل بيئة خصائصها المميزة لها فاللتطوير الذي يناسب بيئة ما قد لا يتناسب مع بيئة أخرى.

٦. حتمية التغيير: (١)

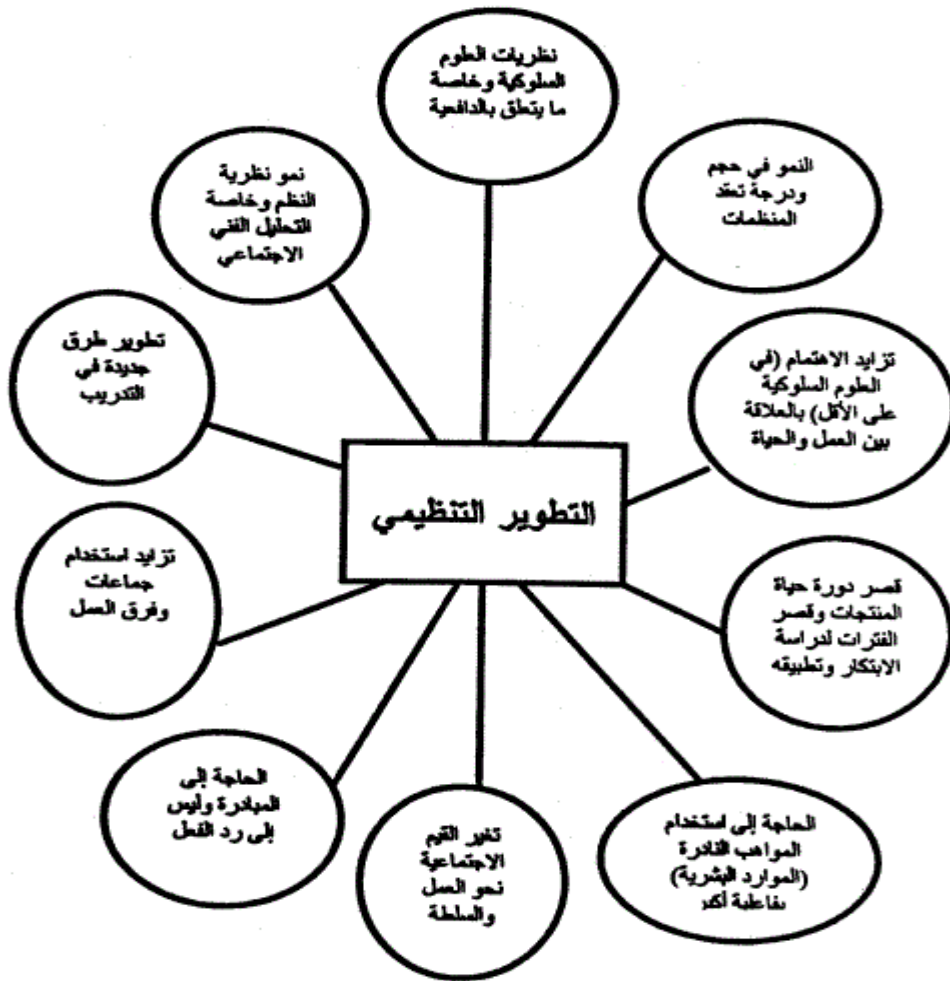
يواجه العالم تيارات متغيرة تتميز بالسرعة والديمومة والتنوع وهي تشمل نواحي الحياة التنظيمية المختلفة من اقتصادية وسياسية وعلمية وتقنية، كما أن أسلوب الحياة والقيم الاجتماعية تتغير بصورة سريعة مما يساعد ويدفع بالتغير الثقافي والاجتماعي ونستطيع أن نلمس هذا التغير في أنماط الاستهلاك وطرق العمل ووسائل الاتصالات وطرق التفكير والابتكار بحيث لا يمكن لأي مجتمع أن يعيش معزل عن تأثير هذه التيارات المتغيرة. من هنا تظهر أهمية المسايمة الإيجابية والمعاشية الحتمية لهذه التغيرات. وذلك عن طريق التهيئة الجيدة للتكيف معها بما يتمشى مع العادات والتقاليد المحلية، وكذلك الإعداد لإحداث تغييرات ذات سبق مفيد تمنح المجتمع فرصة الريادة بدلاً من التبعية لمتغيرات مستوردة وهذا يأتي عن طريق التخطيط وتشجيع روح الابتكار ونشر الفكر والعمل البناء.

وبالإضافة إلى هذه العوامل فإن هناك مجموعة أخرى من الأسباب تمثل ضغوطاً على المنظمة من داخلها وخارجها ويوضحها الشكل التالي:

(١) حسن بشر الطيب - فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته -
المجلة العربية للإدارة

مصادر الضغط على المنظمات

لإحداث التطوير التكنولوجي^(١)



(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم - الملوك الإسماعلي في المنظمات - الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة ١٩٩٤

انتبه

لإحداث التطوير لابد أن يكون

- ١- معظم الأفراد عندهم الحافز والرغبة في النمو والتطوير الشخص.
- ٢- معظم الأفراد يرغبون في بذل إسهامات معقولة للمنظمة أكثر من التي تسمح بها الظروف.
- ٣- معظم الأفراد يقبلون الاتصال التعاوني مع الأفراد في مجموعات المقارنة، ومجموعات عملهم، ومجموعات العائلة الخاصة بهم.
- ٤- أهم مجموعة لمعظم الأفراد هي مجموعة العمل.
- ٥- ومعظم الأفراد لديهم القدرة ولرغبة في زيادة كفايتهم في مساعدة مجموعة العمل والمجموعات الأخرى في حل المشاكل.

❖ أهداف التطوير

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج ولكن في الأغلب الأعم تكون هذه الأهداف كما يلي:-

١. توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر، وبدون تشويش.
٢. إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
٣. العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
٤. إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق، مما يزيد من فعالية الجماعات.
٥. زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة.
٦. مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية وديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة بالأزمات.
٧. تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وبالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
٨. إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتّم عليها وتحاشي مناقشتها.
٩. العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.

١٠. زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في
المسئولية الاجتماعية داخل المنظمة.

ومن هذه الأهداف تبين لنا أن معظم برامج التطوير التنظيمي
تركز على تغيير أو تحسين قيم ومعتقدات وثقة الأفراد بعضهم ببعض
وتحسين إتصال مجموعات العمل داخل المنظمة. مفترضين أن هذا التغيير
سوف يمكن الأفراد أو المجموعات المشتركة في برامج التطوير التنظيمي
بالقيام بالتغيير للأفضل بأنفسهم وليس معنى ذلك أن برامج التطوير
التنظيمي لا تشمل برامج موجهة لتغيير تصميم هيكل المنظمة أو سياسات
المنظمة.

العناصر المساعدة علي إحداث التطوير التنظيمي^(١)

١- تحديد هدف التطوير: أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير
يمكن تطبيقه وبسهولة استخدامه، علي ضوء حاجة المنظمة المراد
تطويرها وتغييرها.

٢- التجديد المستمر للتنظيم: وهو النظرة الإيجابية لنظم واعتبارها قادرة
علي تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير
وتحسين إنجازها لأهدافها. وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلي
حالة جيدة، وتطوير الإجراءات والأساليب وأي ظروف أخرى
محيطة، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمي
للتوصل إلي مرحلة جديدة للمنظمة ككل.

(١) د. صلاح الدين عبد الباقي . السلوك الإنساني في المنظمات . بدون ناشر ص ٢٤٤

٣- الأهتمام البعد الإنساني لمنظمة العمل: أي الأهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة والأهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية، وعدم التركيز علي النظام التقني أو الهيكل التنظيمي ومهام العمل فقط، والأهتمام أيضاً بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين وثقافتهم خلفياتهم الاجتماعية والبيئية والمعيشية وأنماط حياتهم قدر الإمكان، للتعرف علي حاجاتهم وتوقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم والتعامل معهم ببسر وسهولة.

٤- استخدام مفهوم النظم: ويعني ذلك النظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعي وتقني مركب. وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمنظمة، وأن هناك ترابطاً دينامياً لمكونات النظم الفرعية (كالنظام الفرعي الهيكلي والنظام الفرعي التقني)؛ أي تقييم كل جانب من جوانب المنظمة وأخذه بعين الاعتبار.

٥- تبني استراتيجية إدارية للتطوير: أي السعي إلي التجديد والأبتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالاته في سلوك الأفراد العاملين، وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة، وتفهم العاملين، وبمعنى أدق الأهتمام بذلك النسيج المعقد والمتداخل من المتغيرات التنظيمية الدينامية التي تؤثر في طريقة شعور الأفراد العاملين بأدوارهم في التنظيم، وفي الاتجاهات والقيم والتوقعات التي ينموها نحو زملائهم، وفي نوعية العلاقات بين الفرد وجماعات التنظيم.

٦- الأهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة: أي أن يكون التعلم والتدريب نابعاً من خبرات واقعية معايشة للأستفادة من هذه التجارب.

- ٧- التعامل مع قضايا حقيقية: أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقي، وأن تكون مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها و الاستفادة منها.
- ٨- الاستفادة من الخبرة في هذا المجال: أي الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في هذا المجال، وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.

❖ أهمية التطوير التنظيمي (١)

تتمثل أهمية التطوير في الجوانب التالية:

- ١- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ، ورفع الإنتاجية كما ونوعاً وتقليل هدر الموارد.
 - ٢- تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها، وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار، ومجارة قدرات المتفوقين.
 - ٣- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
 - ٤- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى .
 - ٥- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.
- أي أن التطوير التنظيمي يعتبر أسلوباً لحل المشكلات في المنظمة وإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية، ولتنشيط القدرة

(١) حسن بشر الطيب - فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته المحلية العربية للإدارة مجلد ١٢ ع ٢ ص ٧

على حل المشكلات، والتجديد المستمر في المنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية تواجه المنظمة.

خصائص التطوير التنظيمي^(١)

- ١- أنه برنامج مخطط للتغيير يشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية.
- ٢- أنه جهد بعيد المدى حيث لا تظهر نتائج التطوير التنظيمي في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثر .. وذلك نتيجة تعامله مع العديد من المتغيرات .. وتعتبر طول الفترة الزمنية التي يستغرقها البرنامج أحد المشاكل التي تواجه المديرين لأن المكافآت وقياس نجاح المدراء عادة ما تبني على تحقيق أهداف قصيرة المدى.
- ٣- يتعلق بمهمة التنظيم، فبرامج التطوير التنظيمي لا تعمل في فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.
- ٤- موجه إلى حل المشاكل حيث تطبق النظريات والبحوث من عدد من فروع العلم والمعرفة بما في ذلك العلوم السلوكية في محاولة لإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية.

(١) د. عبد الله بن عبد الغنى الطجم. السلوك التنظيمي - مرجع سبق ذكره.

- ٥- الطبيعة العملية لبرامج التطوير التنظيمي حيث تهدف إلى تغيير فعلى .. وهذا ما يفرقه عن كثير من مجهودات التدريب وحلقات المناقشة التي تهدف إلى زيادة المعلومات والمهارات المعرفية التي يفترض في الفرد تطبيقها .. فبرامج التطوير تبدأ بالتشخيص والتطبيق والمتابعة بصورة علمية.
- ٦- إن مجهودات التطوير التنظيمي موجهة أساساً نحو المجموعات فطالما أننا نعمل في مجموعات فيبقى الهدف هو إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية.
- ٧- تركز برامج التطوير التنظيمي أساساً على تغيير الاتجاهات والسلوك لأن من شأن ذلك أن ينعكس على حماس ورغبة الأشخاص في التطوير وتقبل التغيير والالتزام ببرامج التطوير.
- ٨- يركز التطوير التنظيمي على مفاهيم التجربة في التعلم لأن برامج التطوير التنظيمي تعتمد أساساً على برامج فعلية وعملية وقياس مدى نجاحها أو احتياجها للتعديل هذا إذا أريد للتغيير أن يأخذ مكانه في التنظيم.
- ٩- وأخيراً من خصائص التطوير التنظيمي الاستمرارية والمشاركة .. فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي .. ويشارك في مراحل المختلفة كافة أعضاء التنظيم أصحاب العلاقة الذين يصبحون المصدر الرئيسي لقوة الدفع للتطوير.
- ١٠- أنه يقوم على أساس النظرية والتطبيق السليمين فهو يستخدم المبادئ المتجمعة من عدد من العلوم ويطبقها للحصول على النتائج المرغوبة.

- ١١- أنه يركز على التحسين فالتطوير التنظيمي ليس قاصراً على المنظمات الضعيفة أو السليمة فقط بل أنه يمكن أن يفيد جميع المنظمات والسبب في ذلك أن التحسين أمر نسبي وليس مطلق.
- ١٢- أنه يعكس استخدام منهج النظم فالتطوير عملية منهجية ومنظمة فهو طريقة لتحقيق الترابط الوثيق بين الموارد البشرية للمنظمة والتكنولوجيا المستخدمة منها والهيكل التنظيمي والعمليات.
- ١٣- أنه جزء عضوي من عملية الإدارة فالتطوير التنظيمي ليس شيئاً يؤديه أفراد خارجيون للمنظمة بل أنه عملية إدارة التغيير التنظيمي.

انتبه

خصائص التنظيمات الفعالة

- ١- يلتزم التنظيم بأكمله بالأهداف والخطط الموضوعية.
- ٢- تصميم وإنشاء الوظائف بالهيكل علي ضوء الإحتياجات الحقيقية للعمل.
- ٣- تنظيم الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تميمتها وتحقيقها للأهداف المحددة.
- ٤- تطبيق نظام للثواب والعقاب في ضوء:
 - أ. الربح في الأجل القصير أو الأداء الإنتاجي.
 - ب. النمو والتطوير للمرؤوسين.
 - ج. خلق مجموعة عمل قادرة علي التطوير والنمو.
- ٥- يوجد نظام فعال للاتصالات الأفقية والرأسية، ويتصف الأفراد بالأنفتاح الذهني والقدرة علي مواجهة المشكلات والتحديات.

٦- هناك جهد دائم في كل المستويات الإدارية لعلاج الصراعات التي تنشأ بين الأفراد، ويتم التعامل مع مواقف الصراع كمشكلة يمكن حلها.

٧- يشتد الصراع الفكري حول كيفية تنفيذ المهام والمشروعات بينما تتضاءل الصراعات الشخصية بين الأفراد.

٨- تتفاعل أجزاء المنظمة مع بعضها البعض ومع البيئة الأكبر، أي أن المنظمة هي نظام مفتوح.

٩- تعمل المنظمة وكل عضو فيها بطريقة (البحث - التنفيذ) حيث يتم العمل علي. تدعيم وسائل التغذية المرتدة من أجل تمكين الأفراد والمجموعات من التعلم من خبراتهم.

١٠- يجب أن يتوافر للمنظمة الاستعداد المسبق للصراحة والنقد الذاتي.

١١- يجب أن تكون البيئة الداخلية مشجعة ومتحررة من التهديد، فالمناخ الذي يسوده التهديد يقلل من فعالية الاتصالات ومن مرونة التنظيم، ويحفز الأفراد للعمل علي حماية أنفسهم بدلاً من الاهتمام بالنظام بأكمله.

❖ من له سلطة التطوير (١) ..؟

دعنا نتفق من البداية على أن التطوير التنظيمي يعتبر أحد الأساليب الهامة للتغيير على مستوى المشروع ككل كما أن هناك طريقتان أساسيتان لتطوير المشروع هما التغيير العلاجي والتغيير الهيكلي ويقصد بالتغيير العلاجي محاولة تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات أعضاء المشروع أما التغيير الهيكلي فيتضمن برنامج إغناء الوظيفة وتعديل نظم الحوافز وبرنامج الإدارة بالالتزام وغيرها كما أن كافة الأبحاث قد ركزت على التطوير التنظيمي من زاوية التغيير العلاجي وذلك أكثر من تركيزها على التغيير الهيكلي.

والآن دعنا نتساءل من له سلطة التطوير ؟

أولاً: الإدارة العليا

ويستأثر هنا المديرين في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. ويقوم هؤلاء المديرين بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبرتهم الذاتية، أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤسيهم.

(١) د. أحمد ماهر - مرجع سبق ذكره.

ويمتد التطوير الذى يحدث بواسطة الإدارة العليا لى يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة، فعلى سبيل المثال تميل قرارات الإدارة العليا على اتخاذ التغييرات التالية فى المنظمة.

- ١- تغيير الأفراد. فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدى إلى تطوير مطلوب فى مهارات العاملين وسلوكياتهم، وأن التطوير مطلوب لمواجهة المشاكل.
- ٢- تغيير الجماعات . فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر فى تقوية (أو إضعاف) بعض أجزاء المنظمة بالشكل الذى ترغبه.
- ٣- تغيير هياكل التنظيم. ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل، والأدوات والآلات، والترتيب الداخلى للمكاتب وأماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية والوظيفية.

هذا ويلاحظ أن عملية التطوير التنظيمى تتطلب من رجال الإدارة العليا فى المنشآت ما يلى: (١)

- البدء فى تغيير الأهداف والخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق الموائمة بين المنشأة ككيان تنظيمى والتغييرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية والأنشطة الجديدة

(١) د. نبيل الحسينى النجار - الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة - الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة.

المزعم إدخالها وما يقترن بها من تطويرات فيها بما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى.

- التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنشأة لتقبل التغييرات المستحدثة وتتفادى مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال صقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم. بمعنى آخر تهيئتهم فنياً ومعنوياً ونفسياً لضمان مساندتهم ودعمهم ومؤازرتهم للتطوير الجديد. وهو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيحقق لهم مصالحهم ويزيد من قيمتهم في سوق العمل شريطة مواكبته بالارتقاء بمستوى معارفهم ومعلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم.

- وضع برنامج عمل لإدارة عملية التطوير التنظيمي التي تتضمن الأعمال والأنشطة الجديدة ، والأفراد المزعم قيامهم بها، وتحديد سبل تعظيم الموارد التي تتطلبها عملية التطوير التنظيمي، وتوضيح الرؤية للأفراد المنفذين للأنشطة الجديدة وكذا القائمين على إدارتها بالسياسات المزعم تطبيقها وفلسفتها وأهدافها واقناعهم بها لضمان الالتزام بتطبيقها.

- الإشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي لإحداث تعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي، أو لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التجديد الذاتي بالمنشأة.

- الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزعم اتباعها لإحداث التطوير.

ثانياً: كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار

النهائي

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقى المستويات التنظيمية والعاملين فى عملية التطوير. ويعتمد هذا المدخل فى التطوير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوى على مصير المنظمة بالقدر الذى يعطيها قوة وسلطان ولا يمكن إنكاره. وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة. وتتم مشاركة العاملين فى التطوير التنظيمى بأحد الشكلين الآتيين:

- ١- اتخاذ القرار الجماعى. وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضاً بتحديد بدائل الحلول. يلى ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار بديل (أى اتخاذ قرار) المناسب لها. وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم فى دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذى يناسبهم ويحل مشاكلهم.
- ٢- حل المشاكل الجماعى. وهذا الأسلوب فى المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

ثالثاً : كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ

القرار المناسب

وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التطوير المناسبة. وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم. ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتيين:

١- مناقشة الحالة وهنا يتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام

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

٢- تدريب الحساسية. ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات

صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات

التي يتعاملون معها حيث يهدف هذا التدريب إلى تحقيق الآتي:

أ- زيادة الفهم وبعد النظر وإدراك الفرر لسلوكه ومدى تأثيره على الآخرين.

ب- زيادة الفهم والحساسية لسلوك الآخرين من خلال تفسير

الرموز اللغوية والغير لغوية.

ج- زيادة فهم وإدراك سلوك المجموعة وعمليات التفاعل بين أعضائها.

د- زيادة القدرة على تحويل التعلم إلى أفعال.

هـ- تحسين قدرات الفرد على تحليل سلوكه الشخصي في علاقته مع الآخرين.

كما يتم التركيز أساساً على إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين. ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسى هو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال، يمكن تطوير العمال بشكل أفضل، أى أن التطوير التنظيمى يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

رابعاً: المستشارون الخارجيون

تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمى على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين). ويختلف دور الاستشارى فى تحريك ودفع عملية التطوير وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذى من أجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشارى الخارجى. وعلى كل من المنظمة والاستشارى. أن يحددا دورهما بدقة. وإذا نظرنا إلى الأدوار أو الوظائف التى يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشارى، فإننا

سنجدها عديدة، وهو يركز على واحدة أو أكثر من هذه الوظائف. ومن هذه الوظائف ما يلي:

١- المبادأة. وهنا يقوم الخبير الاستشاري بإشعال فكرة التطوير التنظيمي وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي وماهيته وأهميته وإمكانية إفادته للمنظمة.

٢- تشخيص المشاكل. وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشترك أجزاء المنظمة في جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتفرغ البيانات في جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها، وكيف يمكن تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

٣- وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل. ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها. هل يغطي التطوير الأفراد والجماعات والهيكل؟ أم جزء منها، وهل يكون التطوير شامل أم جزئي وبالتدرج؟، ويقوم أيضا الخبير الاستشاري بتقديم مجموعة من الأدوات التي سيستخدمها في التطوير، أي هل سيقوم بتعديل هيكل التنظيم؟، أم بإعادة تصميم الوظائف؟، أم تعديل الإجراءات وتبسيط العمل؟، أم تدريب العاملين؟، أم ببناء أنظمة جديدة للتسويق؟

٤- تقييم ومتابعة التطوير. ويقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى

الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة. كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح وإنجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية وسلوك العاملين والغياب والإصابات وترك الخدمة وغيرها من النتائج النهائية للمنظمات.

مزايا وعيوب الاعتماد على المستشار الخارجي

❖ المزايا

- ١- المستشار الخبير عنده نظريات حديثة وخبرة عميقة تجعله قادراً على تشخيص المشكلة بسرعة وبعثق كما أن لديه مجموعة من البدائل للتصميم الهيكلي تتناسب مع مختلف الظروف وغالباً ما تكون أكثر وأفضل مما لدى العاملين بالمنشأة.
- ٢- المستشار الخبير ملم بالمنهج العلمى للقيام بالدراسة ويطرق تجميع المعلومات وتحليلها ويمكنه إتمام ذلك بطريقة اقتصادية.
- ٣- إن الأشخاص فى المنظمة غالباً ما يكونون أكثر صراحة مع المستشار الخارجى عما لو كان القائم بالتنظيم من الداخل حيث يسهل عليهم الكلام عن مراكز القوى والصراعات والكفاءات لأنهم يعلمون أنه المستشار الخارجى لا يكون جزءاً من مراكز الصراع.
- ٤- إن الاستعانة بمستشار خارجى يكون أرخص من الأجل الطويل لأن المصروفات لا تستمر بعد القيام بالعملية التنظيمية. إن وجود خبير واحد للتنظيم تابع للمنظمة غالباً ما يودى إلى إنشاء وحدة للتنظيم تكبر على مر الزمن حتى تصبح إدارة عامة ولو قدرت

المصروفات الخاصة بإدارة التنظيم فى عام واحد لقدرت بأكثر من المبلغ الذى يتقاضاه مستشار فى عملية تنظيمية.

العيوب

ومن ناحية أخرى فإن من عيوب الاستعانة بمستشار خارجى فى التنظيم ما يأتى:

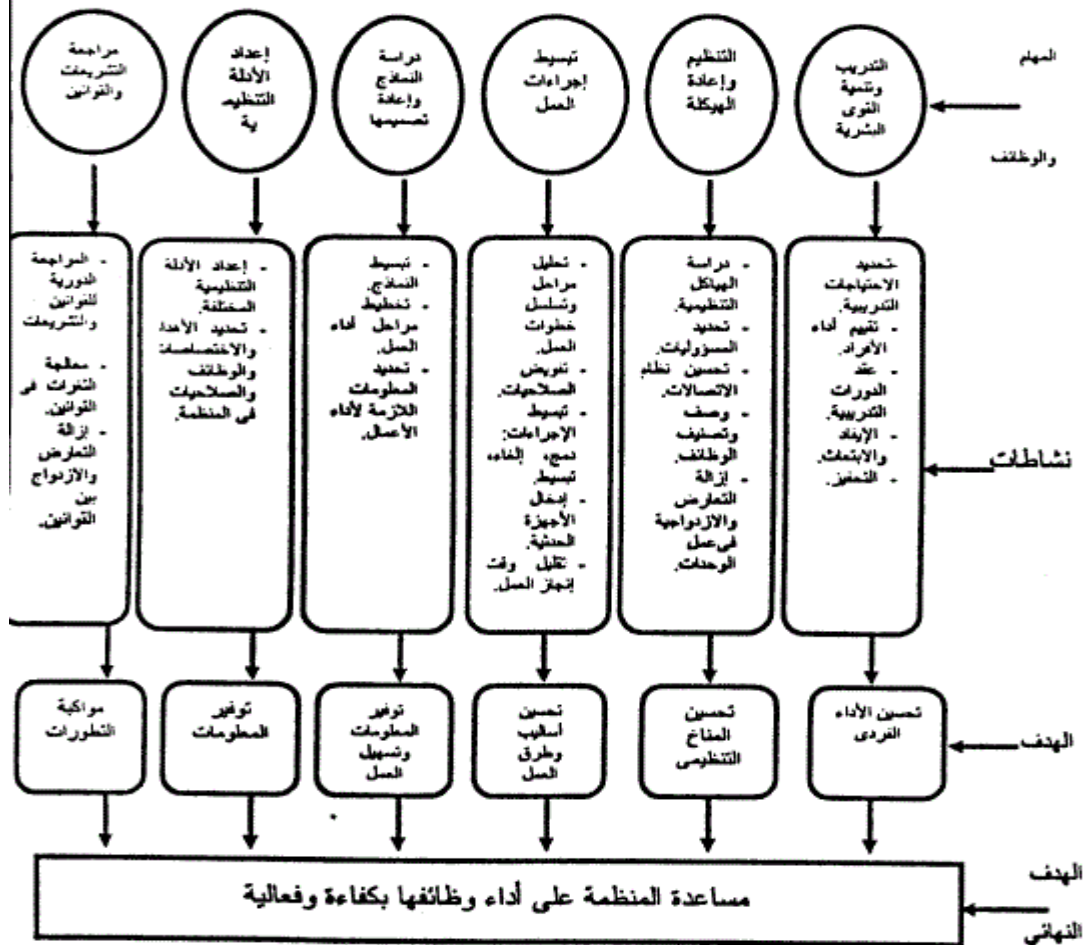
١- عدم المعرفة التامة بطبيعة العمل والأساليب التكنولوجية والعادات المتبعة فى المنظمة مما يجعل الاحتمال كبيراً فى تقديمه حلاً نظرياً.

٢- إذا لم تتوافر الأمانة التامة فى المستشار الخارجى فإنه ربما يقترح تنظيمياً يحقق مزيداً من الترقّيات لكل الأفراد الموجودين ولكنه يقلل من كفاءة العمل ويزيد من الصراعات فى الفترة التى تلى عملية إعادة التنظيم. ذلك بالإضافة بأنه من الممكن جداً أن ينقل أسرار المنظمات إلى بعضها وربما يكون ذلك فى غير صالحها.

مهام وحدات التطوير الإدارى والتدريب:

انيطت بوحديات التطوير الإدارى والتدريب القيام بالعديد من المهام والوظائف داخل التنظيم، وتهدف هذه الوظائف بمجملها إلى تطوير المنظمة والوصول بها إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة، والشكل التالى يوضح المهام والوظائف الرئيسية لوحدات التطوير الإدارى والتدريب والتي يمكن حصرها بما يلى:

نموذج لوظائف وأنشطة وحدات التطوير الإداري والتدريب وأهدافها*



* المصدر: نبيل عبد الحافظ، التطوير التنظيمي كمدخل لرفع مستوى الأداء في أجهزة الخدمة المدنية، مرجع سابق، ص ١٧، وذلك نقلاً عن خليل أحمد السعد الحسان - محددات أداء وحدات التطوير الإداري والتدريب في الأجهزة الحكومية - الأردنية - رسالة ماجستير غير منشورة - عن ١٩٩٩ ص ٥٠ وما بعدها.

وفيما يلي شرحاً موجزاً لأهم تلك المهام:-

(١) التنظيم وإعادة الهيكلة:

تقوم وحدات التطوير الإداري والتدريب بإجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم وإعادة الهيكلة للتنظيم الإداري وفقاً للمستجدات والتطورات في المنظمة وفي بيئتها^(١)، كما تدرس الهياكل التنظيمية الفرعية للإدارة والأقسام وتقدم المقترحات التي تساعد في عملية إعادة التنظيم، بهدف زيادة ورفع فعالية المنظمة^(٢).

وتستخدم الوحدة في سبيل ذلك مبادئ علمية وأسس موضوعية

أهمها^(٣):

- أ- نطاق إشراف متوازن مع عدد المستويات الإدارية.
- ب- تسلسل منطقي في العلاقات التنظيمية.
- ج- تحديد درجة مقبولة من الرقابة تسهل تحقيق المساءلة وفقاً للمسؤوليات.
- د- تصميم أنماط تنظيمية تلائم طبيعة العمل ونظام الإنتاج وبيئة المنظمة ومناخها.
- هـ- تقسيم العمل وفق أسس علمية، وبشكل يضمن التوزيع الموضوعي للأدوار الوظيفية.

(١) العوامل، تطوير المنظمات: المفاهيم والهياكل والأساليب، مرجع سابق، ص ٧٩.

(٢) نبيل عبد الحافظ، "التطوير التنظيمي كمدخل لرفع مستوى الأداء في أجهزة الخدمة المدنية"، مرجع سابق.

(٣) حسن، علم المنظمة: الأصول والتطور والتكامل، مرجع سابق.

والناتج النهائي لهذه الوظيفة يتمثل في: تحديث الهياكل التنظيمية للمنظمة وإدارتها الفرعية، تحديد المسؤوليات، تحسين نظام الاتصالات، تقسيم العمل وإزالة التعارض والازدواجية بين عمل الوحدات، تحديد نطاق الإشراف.

(٢) تبسيط إجراءات العمل:

تعتبر عملية تبسيط إجراءات العمل من أهم مهام وحدات التطوير الإداري والتدريب، لما للإجراءات من أهمية بالغة في تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الغايات التي وجدت من أجلها، والكيفية المستخدمة في ذلك.

وتُعرف إجراءات العمل على أنها: "مجموعة الخطوات أو المراحل المتسلسلة التي تمر بها معاملة ما من بدايتها حتى إنجازها، وتكون في النهاية حصيلة ما تقدمه المنظمة للمستفيدين على نحو مرتب ومتسلسل^(١)، وتتضمن إجراءات العمل العديد من النشاطات والأعمال المترابطة والمتسلسلة، والتي تؤدي عادة إلى تقديم الخدمة المطلوبة أو تحقيق الغرض المرسوم^(٢).

أما تبسيط إجراءات العمل فهي: "العملية التي يتم من خلالها إزالة مظاهر الخلل والتعقيد في الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة أثناء القيام بالأعمال والنشاطات المختلفة"^(٣)، فهناك العديد من الوسائل

(١) وزارة التنمية الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، مشروع خطة التطوير الإداري لعام ١٩٩٥، ص ١٠.

(٢) العولمة، تطوير المنظمات: المفاهيم والهياكل والأساليب، مرجع سابق، ص ١٧٩.

(٣) المرجع السابق، ص ١٨٦.

والإجراءات للقيام بنفس العمل، وأداء العمل بطريقة معينة لا يعنى أنها الطريقة الأفضل للأداء.

وتهدف هذه العملية باعتبارها أحد وسائل التطوير الإدارى إلى تحقيق العديد من الأهداف، أهمها^(١):

- تحسين الإجراءات وتطويرها وتحديثها بشكل يقلل عدد الخطوات المؤدية إلى الإنجاز.
- الحد من تعدد عمليات الرقابة والتدقيق، بهدف تقديم الخدمات للمستفيد بأسرع الأوقات وأسهل الطرق.
- الاستخدام الفعال لمعدات ووسائل العمل والإنتاج فى المنظمة.
- الاستخدام الأكثر فعالية للطاقات البشرية المتاحة للمنظمة.
- الحد من كلفة العمليات والأنشطة التى تقوم بها المنظمة.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

وحتى تحقق عملية تبسيط الإجراءات أهدافها لابد وأن تُبنى على أسس متينة ومعلومات دقيقة، وللوصول إلى ذلك فإن هذه العملية تتكون من عدة مراحل هي:

(أ) تحديد الإجراءات المراد دراستها وتبسيطها^(٢):

فقد يتم دراسة كافة الإجراءات فى المنظمة، أو يتم التركيز على بعض الإجراءات التى تستدعى الحاجة دراستها بهدف تحسينها

(١) سعد وآخرون، التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص ٥٨ - ٥٩.

(٢) مجدى زوياف، التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية، مكتبة المحاسب، عمان، ١٩٨٤، ص ١٤٧ - ١٤٨.

وتطويرها، ويتم تحديد هذه الإجراءات من خلال بعض المؤشرات مثل^(١): الأعمال المتراكمة والمتأخرة، وجود أعمال بسيطة يستغرق أداؤها وقتاً طويلاً، وجود قوى عاملة أو أدوات غير منتجة.

(ب) جمع المعلومات الكاملة عن الإجراءات التي تم تحديدها للدراسة^(٢) :

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية تبسيط الإجراءات، لأن دقة المعلومات ومدى صحتها حول الإجراءات التي سيتم دراستها ينعكس على مدى نجاح الوحدة في تطوير أساليب وإجراءات جديدة.

وهناك مصادر متعددة للحصول على المعلومات عن إجراءات العمل، مثل: أدلة الوصف الوظيفي التي تبين صلاحيات ومسؤوليات كل وظيفة من الوظائف ذات الصلة بتنفيذ الإجراءات المعنية، خرائط سير الإجراءات، الخرائط التنظيمية بما تتضمنه من تقسيم للعلاقات ولخطوط الاتصال وتدفق المعلومات، وأسلوب تقسيم وتوزيع العمل في الوحدات ومعلومات من الموظفين والمتعاملين حول إجراءات العمل من خلال المقابلات الشخصية أو الملاحظة أو الاستبيان^(٣).

(١) هاشم، تنظيم وطرق العمل، مرجع سابق.

(٢) قاتيش وآخرون، التنظيم والأساليب وإدارة المكاتب، مرجع سابق..

(٣) صفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق.

(ج) تحليل المعلومات المتعلقة بكل خطوة أو جزئية من خطوات

الإجراءات وجزئياتها:

وذلك لتحديد الهدف من كل خطوة وضرورتها وإمكانية استبعادها أو تعديلها^(١).

ويقوم المحلل الإدارى فى هذه المرحلة بإثارة أسئلة ذات ارتباط بكل ما يتعلق بخطوات الإجراء، وهذه الأسئلة هي^(٢):

- ما هو العمل الذى يؤدي وما هي المراحل المكونة له ؟

- أين تؤدي كل جزئية من جزئيات العمل ولماذا وأين يجب أن يتم أداؤها؟

- متى تؤدي كل جزئية من جزئيات العمل، وهل تؤدي فى وقتها، ومتى يجب أن تؤدي؟

- من الذى يقوم بأداء هذه الخطوة، ولماذا يؤديها هذا الشخص ومن يجب أن يؤديها؟

- كيف تؤدي هذه الخطوات، ولماذا تتم بهذه الصورة، وكيف يجب أن تؤدي؟

إن تحديد الإجابة على الأسئلة السابقة، تتيح للمحلل الإدارى التعرف عن كثب عن كل ما يتعلق بالإجراءات، ويمكنه من التعرف على جوانب الخلل والخطوات غير الضرورية، وهذا يساعد فى عملية تحديث وتطوير الإجراءات التى تمارس من خلالها المنظمة مختلف الوظائف والأنشطة.

^(١) قاقش وآخرون، التنظيم والأساليب وإدارة المكاتب، مرجع سابق، ص ١١٣.

(2) E. C. Eyre. Office Administration, Macmillan Education Ltd., London, 1989, PP. 322 - 324.

(د) وضع المقترحات والتوصيات من أجل تحسين الإجراءات:

فى المرحلة السابقة يتوصل المحلل الإدارى إلى تحديد جوانب الخلل والقصور فى الإجراءات المتبعة، والتعرف على فرص التحسين الممكنة فى أداء العمل وفقاً لإجراءات أفضل، ويضع جملة من المقترحات والتوصيات على هيئة استشارة - تتضمن مقترحات تحسين الإجراءات ومبررات ذلك - وقد تتضمن هذه المقترحات ما يلى (١) :

١- حذف الخطوات غير الضرورية من خطوات الإجراء.

٢- تغيير تسلسل الخطوات بالإضافة أو الدمج أو الإلغاء.

٣- إعادة ترتيب المكان الذى تتم فيه الإجراءات.

٤- إعادة تصميم النماذج المستخدمة فى تنفيذ الإجراء.

٥- اقتراح استعمال معدات وأدوات جديدة.

٦- اقتراح إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين.

(هـ) التنفيذ:

يقدم المحلل الإدارى استشارته على صورة تقرير يتضمن مقترحاته وتوصياته حول ما يجب أن تكون عليه الإجراءات مع تبريرات مقنعة لهذه التوصيات، للحصول على موافقة الإدارة على الأساليب والإجراءات الجديدة للعمل، وقد يتم اختبار هذه الإجراءات بشكل تجريبى للتأكد من فاعليتها، وتصحيح أى خلل فيها، وقد يتم الرجوع إلى المحلل الإدارى أثناء وبعد تبني الإدارة للمقترحات وتنفيذها (٢).

(١) وزارة التنمية الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، مشروع خطة التطوير الإدارى ١٩٩٥، ص ١٠.
(٢) لمزيد من التوسع حول الإجراءات يرجى الرجوع إلى مؤلفنا تبسيط الإجراءات مؤسسة حورس للنشر والتوزيع.

(و) المتابعة:

لابد من أن يقوم المحلل الإدارى بالتأكد من سلامة تنفيذ الأفراد للإجراءات التى تم تبنيها بين الحين والآخر، وأن يقترح الحلول المناسبة لأى مشكلة تظهر أثناء التنفيذ^(١).

(٣) دراسة النماذج المكتبية وإعادة تصميمها:

تمتاز أعمال ونشاطات الأجهزة الحكومية فى اعتمادها على نماذج ورقية معينة تستخدم لتسهيل عملياتها الداخلية، وتمييز مراحل وخطوات العمل، وتحديد المعلومات اللازمة لإنجاز المهام، بما يكفل القيام بالأعمال وإنجاز المعاملات بسرعة وإتقان، وتعكس هذه النماذج أوجه نشاط الوحدات التنظيمية التى تستخدمها، ومن هذه النماذج^(٢) : نموذج طلب الوظيفة، نموذج وصف الوظيفة، نموذج طلب الإجازة، إيصال استلام النقود، أمر اعتماد الصرف.

والنموذج عبارة عن ورقة مطبوعة أو مكتوبة باليد تحتوى على

نوعين من البيانات^(٣):

أ- بيانات ثابتة: والتى يتم من خلالها الحصول على البيانات المتغيرة اللازمة لأداء العمل، ويترك فراغ لمستخدم النموذج إزاء البيانات الثابتة ليقوم بتعبئته.

(١) عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص ٢٩٢.

(٢) عصفور ، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص ٤٨٨.

(٣) سعد وآخرون، التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص ١٠٠.

ب- البيانات المتغيرة: وهى البيانات التى يقوم مستخدم النموذج بتثبيتها بالمكان المحدد فى النموذج، وبالدرجة المطلوبة من التفصيل. وقد ازداد الاهتمام باستخدام نماذج العمل وتطويرها لكون هذه النماذج تحدد بدقة المعلومات المطلوبة لتحقيق هدف معين، وتضمن توفرها بطريقة تتيح عملية استخدام هذه المعلومات بسهولة ويسر^(١). وتهدف وظيفة دراسة النماذج المكتبية وإعادة تصميمها إلى تحقيق الضمانات للمنظمة^(٢):

- أ- ضمان استبعاد النماذج غير المطلوبة.
- ب- ضمان التصميم الجيد للنماذج بما يكفل تحقيقها للبساطة والتميط فى معالجة البيانات.
- ج- ضمان الاقتصاد فى إصدار وتوزيع النماذج.
- د- ضمان إجراء المراجعة الدورية للنماذج القديمة ودراسة مقترحات استحداث نماذج جديدة أو تطوير القائم منها بهدف اكتشاف وحل المشكلات التنظيمية.

وتصميم النموذج ليس بالعملية اليسيرة، وعند قيام المطل الإدارى بذلك، لابد وأن يقوم بتحديد أهمية النموذج واستعمالاته، وتحديد المعلومات التى سيتضمنها النموذج، وتحديد الحجم الأمثل للنموذج، ويتم ذلك من

(1) Eyre, Office Administration, OP. Cit., P. 342

(٢) هاشم، تنظيم وطرق العمل، مرجع سابق، ص ٣٨٠.

خلال إجراء دراسة لطبيعة الإجراءات والنشاطات التي يتم من خلالها استخدام بيانات النموذج المنوى إعدادها في أداء العمل أو الخدمة^(١).

ويجب أن يتصف النموذج المصمم ببعض الصفات، مثل:

- أ- أن يكون للنموذج اسم مختصر وواضح يبين غرضه واستعمالاته، مع إعطائه رقم خاص يميزه عن باقي النماذج المستخدمة في المنظمة.
- ب- أن يتضمن النموذج معلومات إرشادية عن كيفية تعبئته.
- ج- أن يكون هناك تناسق في ترتيب وتسلسل المعلومات في النموذج حسب الاستفادة التي ستحقق من تلك المعلومات.
- د- أن تكون المساحات المخصصة لتسجيل البيانات المتغيرة مناسبة.

(٤) إعداد الأدلة التنظيمية:

الأدلة التنظيمية عبارة عن وثائق تتضمن بيانات ومعلومات مفصلة عن وضع المنظمة من حيث أهدافها واختصاصاتها وتشكيلاتها الإدارية وأنواع ومستويات وظائفها وصلحياتها^(٢). وتبرز أهمية الأدلة التنظيمية في أنها توضح خطوط السلطة والمسؤولية والأعمال المطلوبة من الموظفين، وتساعد في اكتشاف التضارب والازدواجية ونقاط الضعف والمشكلات التنظيمية في المنظمة من خلال عملية جمع المعلومات لإعداد الأدلة، إضافة إلى أنها مرجع

(١) صفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص ٤٩٠ - ٤٩٢.

(٢) سعيد وآخرون، التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص ٨٢.

أساسى يمكن الرجوع إليه عند حدوث اختلالات ومشاكل أثناء القيام بالأعمال^(١).

ومن الأدلة التنظيمية التى يمكن أن تقوم وحدة التطوير الإدارى والتدريب بتطويرها:

- أ- الدليل التنظيمى: ويهدف إلى التعريف بالمنظمة وأهدافها وسياستها، والوحدات التنظيمية التى تتشكل منها المنظمة كما يتضمن معلومات عن تاريخ المنظمة وتطورها^(٢).
- ب- دليل القوى العاملة فى المنظمة: ويتضمن معلومات عن أعداد القوى العاملة فى المنظمة، ومؤهلاتهم وتصنيفاتهم وتخصصاتهم، وتوزيعهم داخل وحدات وأقسام التنظيم، ومستوياتهم الوظيفية^(٣).
- ج- دليل القوانين والنظم والعمليات^(٤): يوضح هذا الدليل القوانين التى تحكم سير العمل فى المنظمة، والتى يتم على أساسها تحديد الحقوق والواجبات والعقوبات والحوافز وغير ذلك من الأمور.
- د- دليل وصف الوظائف: يعطى هذا الدليل وصفاً للوظائف المختلفة فى المنظمة من حيث: اسم الوظيفة، وموقعها التنظيمى، والمسؤوليات الإشرافية وغير الإشرافية لشاغل الوظيفة،

^(١) عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق،

^(٢) حنا قاقوش وآخرون، التنظيم والأساليب وإدارة المكاتب، مرجع سابق،

^(٣) المرجع السابق

^(٤) حسن، علم المنظمة: الأصول والتطور والتكامل، مرجع سابق

والواجبات التفصيلية لشاغل الوظيفة مع إشارة إلى الأدوات والآلات والأجهزة والوسائل المستخدمة لأداء الوظيفة^(١).

(٥) دراسة القوانين واللوائح والتشريعات:

إن الإطار الذي تعمل من خلاله الأجهزة الحكومية يتضمن مجموعة من التشريعات والقوانين والتعليمات والتي تمثل القواعد والأسس التي تحكم مسيرة العمل الفنى والمالى والإدارى لإدارات ومؤسسات العمل فى الدولة^(٢).

ويبرز دور وحدات التطوير الإدارى والتدريب فى هذا المجال من خلال قيامها بدراسة القوانين والتشريعات التى تحكم وتنظم عمل إدارات ومؤسسات الدولة بهدف تحديثها وتطويرها لتتلاءم مع تطور المنظمة وأهدافها.

وقد حددت الخطوط العريضة لعمل هذه الوحدات فى هذا المجال بما يلى^(٣):

- أ- المراجعة الدورية للقوانين والتشريعات التى تنظم عمل الإدارة.
- ب- اقتراح التعديلات التى تكفل معالجة الثغرات والقصور فى هذه التشريعات.

(١) زكى هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٨٩، ص ١٢٠-١٢١.

(٢) وزارة التنمية الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، مشروع خطة التطوير الإدارى ١٩٩٥، ص ١٦.

(٣) (١) المرجع السابق، نفس الصفحة.

- ج- العمل على إزالة التعارض والازدواج بين التشريعات والقوانين المنظمة للعمل.
- د- العمل على توفير درجة أكبر من الحرية والمرونة للجهات التنفيذية.
- هـ- تجميع المراجع التشريعية التي تسير عمل الإدارة وفهرستها وحفظها على نحو يمكن المعنيين من استرجاعها بسهولة.

(٦) التدريب وتنمية القوى البشرية:

إن الوظائف التي سبق ذكرها لهذه الوحدات تركز بصورة أساسية على تنظيم وأساليب العمل، ولا تنظر للعامل البشري من حيث مهاراته وقدراته وكيفية تسخيرها لخدمة المنظمة. وتهدف عملية التدريب وتنمية القوى البشرية إلى إكساب الأفراد معارف ومهارات جديدة، وتنمية وتطوير ما لديهم من مهارات وخبرات ومعارف من أجل مسايرة التطورات المتلاحقة في ظروف العمل والأجهزة الحالية والمستقبلية^(١).

وتولى أجهزة الإدارة العامة أهمية كبيرة للتدريب باعتباره الوسيلة التي يمكن من خلالها إعداد جهاز بشري متكامل يسد أوجه العجز والقصور في الكفاءات الإدارية اللازمة لإحداث التطوير الإداري^(٢)، وحتى يحقق التدريب النتائج المتوقعة منه لا بد وأن يتم إعداد البرامج

(١) زكي هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٨٩.

(٢) وحيد الهندي، واقع التدريب في المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية استطلاعية)، الإدارة العامة، العدد (٧٩)، يولييه ١٩٩٣.

التدريبية بناءً على معلومات حقيقية واستناداً إلى احتياجات الأفراد والمنظمة في الحاضر والمستقبل، وينظر إلى التدريب على أنه عملية تتكون من عدة مراحل وهي:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية: وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد مهارات الأفراد التي يهدف التدريب إلى تطويرها، وعلى ضوء هذه الاحتياجات يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي^(١)، وهناك طرق مختلفة تستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية مثل: التقارير السنوية، دراسات تحسين الأداء، تحليل العمل، تقييم الأداء، دراسة كلفة الإنتاج والملاحظة المباشرة للموظفين^(٢).

ب- تصميم البرنامج التدريبي: ويراعى في تصميم البرنامج أن يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للأفراد والمنظمة، ويتم في هذه المرحلة تحديد أساليب التدريب المستخدمة (التدريب العملي، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية...)، وتحديد الأدوات المستخدمة في التدريب (الأجهزة، الأدوات والمعدات)، وتحديد الجهة التي ستقوم بتنفيذ البرنامج، إضافة إلى وضع نظام لتطبيق البرنامج وتقييمه^(٣).

(١) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ١٩٩٨،

(٢) نعمة الكحبي ومؤيد السامرائي، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، بغداد، ١٩٩٠.

(٣) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق

ج- تنفيذ البرنامج التدريبي: وذلك من خلال وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج التدريبي، وتحديد مكان التدريب سواء كان داخل المنظمة أو خارجها، وإجراء متابعة دورية لمراحل تنفيذ البرنامج التدريبي^(١).

د- تقييم فاعلية البرنامج التدريبي: وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه، ومدى قدرة منفذي البرنامج على تنفيذه، إضافة إلى تحديد مدى نجاح البرنامج في إكساب المتدربين المهارات اللازمة لتحسين أدائهم^(٢). وللقيام بوظيفة التدريب وتنمية القوى البشرية، تقوم وحدات التطوير الإداري والتدريب بالنشاطات التالية^(٣):

(١) زكي هاشم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق،

(٢) مهدي زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩٣

(٣) وزارة التنمية الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، مهام وحدات التطوير الإداري والتدريب، المطبعة العسكرية، عمان، ١٩٩٨.

- أ. المساهمة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين استناداً إلى ما تقوم به من دراسات.
- ب. المساهمة فى تطوير أساليب تقييم أداء الموظفين فى الإدارة، وفى تنفيذ عملية التقييم هذه.
- ج. المساهمة فى اختيار وترشيح الأفراد للدورات التدريبية والبعثات الدراسية ومتابعتهم أثناء وبعد الالتحاق بالدورة أو البعثة.
- د. العمل على التوفيق بين متطلبات الوظائف ومواصفات الأفراد لتحديد مسارهم التدرى والوظيفى.
- هـ. العمل على إيجاد نظام للحوافز يكرم المبدعين ويعترف بمجهوداتهم، ويسهم بتنمية روح الجماعة.
- و. المساهمة بإعداد برامج تدريبية وورش عمل تخصصية للموظفين فى المنظمة^(١).

ومن استعراضنا السابق لوظائف وحدات التطوير الإدارى والتدريب، يتبين لنا مدى أهمية هذه الوحدات من خلال أهمية الدور المناط بها، حيث أنها تتولى مسؤولية القيام بجميع النشاطات المتعلقة بالتطوير الإدارى على مستوى الإدارة التى توجد بها، وكون دورها استشارياً فإن ذلك لا يقلل من أهميتها، إذ يمكن من خلال تفعيل هذه الوحدات، تحسين فعالية وكفاءة التنظيم ككل، وتجاوز المشكلات والعقبات التى تحول دون ذلك.

(١) لمزيد من التوسع حول موضوع التدريب لارجع إلى مؤلفنا التدريب الإدارى - دار حورس للنشر والتوزيع.

خصائص ومواصفات موظفي وحدات التطوير الإداري والتدريب:
إن المهام والواجبات الموكلة لوحدات التطوير الإداري والتدريب
تستوجب توفر صفات ومؤهلات معينة في الأشخاص الذين يتولون القيام
بهذه المهام والواجبات، وتؤثر خصائص هؤلاء الأفراد بصورة مباشرة في
أداء هذه الوحدات، وفي مدى تعاون وتقبل الإدارات الأخرى والإدارة
العليا لمقترحات الوحدة، ومن أهم المؤهلات اللازمة للعاملين في هذه
الوحدات:

- ١- المؤهل الدراسي: تشير معظم الكتابات إلى ضرورة أن يحمل
المحلل الإداري (موظف وحدة التطوير الإداري والتدريب)
مؤهل جامعي (بكالوريوس) كحد أدنى^(١)، وذلك في أحد
التخصصات التالية: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، القانون،
العلوم السياسية، الاقتصاد، علم النفس، الهندسة الصناعية أو أي
تخصص آخر له علاقة بطبيعة نشاط المنظمة التي يعمل فيها^(٢)
- ٢- الخبرة العملية: تعتبر الخبرة العملية للمحلل الإداري ضرورة
لا بد منها، خاصة في مجال الاستشارات الإدارية والدراسات
التنظيمية وإجراءات العمل، إذ تسهم الخبرة العملية في قدرة
الشخص على دراسة وتحليل وتشخيص المشاكل واقتراح
الحلول اللازمة لها^(٣)، ولا يوجد تحديد لعدد سنوات الخبرة
العملية لموظف وحدة التطوير الإداري والتدريب، إذ أن كل

(١) زويلف، التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية، مرجع سابق، ص ١٧-١٨.

(٢) سعيد وآخرون، التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص ١٧-١٨.

(٣) Sherman, O and M in Local Government, Op. Cit., P. 40.

دولة تضع شروطاً محددة لذلك، ففي العراق مثلاً يشترط فيمن يرشح للعمل في هذا المجال أن يكون قد مضى على تعيينه في المنظمة التي يعمل فيها مدة لا تقل عن خمس سنوات (١) .

٣- التدريب: إن المؤهل العلمي والخبرة العملية لا تكفيان لقيام المحلل الإداري بالمهام الموكلة إليه، فلا بد أن يلتحق بدورات متخصصة في مجالات: دراسات العمل وتبسيط الإجراءات، إجراء الدراسات التنظيمية والعمل الاستشاري، وغير ذلك من الدورات التي تنمي مهارات وقدرات الموظف (٢) (٥) .

وبسبب الطبيعة الاستشارية لعمل هذه الوحدات، لا بد من توافر سمات شخصية معينة بمن يمارس هذا العمل، إذ أن توافر المؤهلات السابقة ليست كافية لوحدها لنجاح الشخص في عمله، ومن أهم هذه السمات:

١- الثقة بالنفس: بحيث يكون قادر على إقناع الإدارة العليا وباقي الإدارات بأرائه واستنتاجاته، حتى يستطيع أن يكسب ثقتهم وتعاونهم (٣) .

٢- القدرة على إنشاء علاقات تعاون مع الآخرين والتعامل معهم (٤): إذ أن نجاح العمل الاستشاري يتطلب تعاون مختلف الجهات مع المحلل الإداري، من خلال إعطاء المعلومات

(١) سعيد وآخرون، التنظيم والأساليب، مرجع سابق.

(٢) زويلف، التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية، مرجع سابق.

(٣) المرجع السابق.

(٤) قاتيش وآخرون، التنظيم والأساليب وإدارة المكاتب، مرجع سابق.

الدقيقة وعدم إخفاء بعضها، والمشاركة في مراحل الدراسة التنظيمية المختلفة.

٣- المهارات التحليلية: إن قدرة المحلل الإداري على التحليل الانتقادي، وجمع المعلومات حول مختلف العوامل المؤثرة في موضوع معين، يتيح له التحديد الدقيق للمشكلة والتعرف على أسبابها الحقيقية، وتقديم البدائل المختلفة لحل المشكلة والمساعدة في اختيار أنسبها^(١).

٤- الإخلاص الأمانة: إن طبيعة العمل الاستشاري لهذه الوحدات، يتطلب من المحلل الإداري أقصى درجات الإخلاص والأمانة، بحيث يقدم التوصيات بموضوعية وحيادية، لا يحابي أية جهة فيما توصل إليه من نتائج.

وهناك العديد من السمات الأخرى الضرورية للمحلل الإداري مثل: سرعة البديهة، الملاحظة الدقيقة، القدرة على التخيل، التواضع والاهتمام بالآخرين والتعاطف معهم^(٢).

الخصائص التنظيمية لوحدات التطوير الإداري والتدريب:

حتى تتمكن وحدات التطوير الإداري والتدريب من أداء دورها بكفاءة وفعالية فإنها تحتاج لدعم الإدارة العليا في التنظيم، ويُستدل على دعم الإدارة العليا لهذه الوحدات من خلال امداد هذه الوحدات بالكوادر البشرية الكفوة تعليماً وخبرة وتدريب، كما أن بعض الخصائص التنظيمية

(١) زويلف، التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية، مرجع سابق، ص ٢٨-٢٩.

(٢) سعد وآخرون، التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص ١٧.

لهذه الوحدات تشير لمدى دعم الإدارة العليا لها، ومن أبرز الخصائص التنظيمية لهذه الوحدات:

أ- وحدات التطوير الإداري والتدريب ذات طبيعة استشارية:

لا تمتلك وحدات التطوير الإدارية سلطة تتيح لها إلزام الوحدات الأخرى بتنفيذ مقترحاتها توصياتها، فوظيفة هذه الوحدات تقتصر على الاقتراح والإرشاد والمشورة للجهات التنفيذية، للمساهمة في رفع كفاءتها الإدارية ومستوى قراراتها في النواحي الفنية التي لا تستطيع أن تبت فيها السلطة التنفيذية وحدها^(١).

والفرق بين السلطة الاستشارية والتنفيذية، أن السلطة التنفيذية تتيح للشخص الكلمة الأخيرة فيما يتعلق بالتنفيذ، أما إذا كان الشخص يقدم اقتراح أو مشورة وكلمة الفصل في قبول ذلك وتنفيذه يعود إلى جهة أخرى فإن هذا الشخص يملك سلطة استشارية فقط^(٢).

ولا تقلل الصفة الاستشارية لهذه الوحدات من أهميتها، فالهيئات الاستشارية تمثل جزءاً هاماً في التنظيمات الحديثة، إذ أن تحقيق هذه التنظيمات لأهدافها يعتمد بصورة كبيرة على ما تقدمه هذه الوحدات من مقترحات وتوصيات للإدارة العليا وللوحدات التنفيذية الأخرى^(٣).

هذا لقد تناول الكثيرون دور هذه الوحدات الاستشارية وهل من الأفضل إعطاؤها سلطات تنفيذية أم يبقى دورها استشاري فقط، ومجمل الآراء تشير إلى أن الإبقاء على الصفة الاستشارية لهذه الوحدات أسلم

(١) وجيه وعية، "وحدات التنظيم والإدارة بين الاستشارة والتنفيذ"، مجلة الإدارة، العدد الثاني، أكتوبر ١٩٧٩.

(٢) المرجع السابق،

(٣) عبد الكريم السيد، "وحدات التنظيم والإدارة: أهميتها، دورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية"، مرجع سابق،

وأفضل لبقاء المنظمة واستمراريتها، فإعطاء هذه الوحدات الصفة التنفيذية تؤدي إلى التصادم بين الرؤساء التنفيذيين للإدارة وبين خبراء ومحلى هذه الوحدات، وتنتفى صفة وحدة الأمر والقيادة بالنسبة للتنظيم، إضافة إلى أن إعطاء توصيات ومقترحات هذه الوحدات صفة الإلزام، تقلل من تعاون وحماس الإدارات الأخرى فى تبنى هذه المقترحات كما أن المسؤولية تنتفى عن هذه الإدارات لأن التغيرات فرضت عليها من قبل طرف آخر، ولم تشارك فى عملية تبنيتها واختيار الأنسب منها^(٢).

ب- موقع الوحدة فى الهيكل التنظيمى وجهة ارتباطها:

لموقع الوحدة فى الهيكل التنظيمى والجهة التى ترتبط بها دور بارز فى قدرة الوحدة على ممارسة مهامها ووظائفها، كما أنها تدل على أهمية هذه الوحدة فى التنظيم، وعلى مدى دعم الإدارة العليا لها. وبسبب الطبيعة الاستشارية لهذه الوحدة وأهمية الدور الذى تقوم به، فمن المنطقى أن يكون موقعها التنظيمى أقرب ما يمكن للسلطة العليا فى المنظمة التى توجد بها الوحدة، وأن يتم ربط هذه الوحدة بأعلى مستوى إدارى (مكتب الوزير، الأمين العام، المدير العام) لإبراز أهمية دورها، وضمان زيادة تعاون باقى الإدارات معها، وزيادة إمكانية تبنى مقترحاتها وتوصياتها، كما أن ذلك يسهل عملية التواصل والتنسيق بين الوحدة وبين

١- صفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق

الجهاز المركزي للتطوير الإداري والتدريب الذي ترتبط به هذه الوحدة على صورة جهة استشارية فنية^(١).

ج- المستوى التنظيمي لوحدة التطوير الإداري والتدريب:

يشير المستوى التنظيمي لوحدة التطوير الإداري والتدريب لأهمية هذا النشاط ودعم الإدارة العليا له^(٢)، ويُفضل أن يكون المستوى التنظيمي لهذه الوحدات مماثل للمستوى التنظيمي للوحدات الرئيسية في المنظمة، لبيان أهميتها وتمكينها من ممارسة أعمالها.

د- حجم وحدة التطوير الإداري والتدريب:

ونقصد به عدد العاملين في الوحدة، ولا يوجد عدد محدد لعدد العاملين في الوحدة، إذ يرتبط ذلك بحجم المنظمة ككل، وفي المستوى التنظيمي للوحدة، وبالمهام والوظائف التي تقوم بها الوحدة^(٣).

ففي دراسة ميدانية لزكي هاشم في قطاع الأعمال الكويتي، أشارت الدراسة إلى أن متوسط عدد العاملين في هذه الوحدات يتراوح بين خمسة وثمانية من الأخصائيين والمحليين والإداريين^(٤)، فعدد العاملين في الوحدة

(١) نبيل عبد الحافظ، التطوير التنظيمي كمدخل لرفع مستوى الأداء في أجهزة الخدمة المدنية، مرجع سابق، ص ٢٠-٢١.

(٢) محمد طماننة، أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي المساعد في القطاع العام في الأردن، مرجع سابق، ص ١٠٣ - ١٠٤.

(٣) Sherman, O and M in Local Government, Op. Cit., P. 39

(٤) زكي هاشم، وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق (دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتي)، مرجع سابق، ص ٧٠.

يختلف من منظمة إلى أخرى ويترك تحديد ذلك لكل منظمة وفق ما تراه مناسب.

وخلاصة القول إن قيام وحدة التطوير الإدارى والتدريب بالمهام والنشاطات الموكلة إليها فى شتى مجالات التطوير الإدارى يسهم برفع كفاءة وفعالية أداء الإدارات الحكومية المختلفة، ويتوقف نجاح هذه الوحدات فى ذلك على الدعم المقدم لها من الإدارة العليا فى التنظيم، والذي يمكن أن نلمسه من خلال الخصائص التنظيمية للوحدات خصوصاً جهة ارتباط الوحدة وتبعيتها فى السلم الإدارى فى الإدارة التى توجد فيها، ومن خلال المستوى التنظيمى الملائم للوحدة، إضافة إلى دور الإدارة العليا فى امداد هذه الوحدات بالكفاءات المناسبة من حيث المؤهل العلمى والخبرة العملية، وإلحاق موظفى هذه الوحدات بالدورات التدريبية الكفيلة برفع مستواهم وإكسابهم المهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم

الأدوات التي يمكن استخدامها في إحداث التطوير التنظيمي^(١)

أولاً- على مستوى الفرد: وتهدف إلى تطوير كفاءة الفرد ورفع أدائه ..
يندرج تحت هذه المجموعة على سبيل المثال:

(١) تدريب الحساسية. وهي عبارة لقاءات غير مبرمجة للمجموعة حيث يتعلم المشاركون مهارات العلاقة بين الأشخاص وزيادة حساسيتهم نحو الآخرين.

(٢) التدريب الإداري. وهو عبارة عن لقاء تعليمي مبرمج يطور فيه المشارك قدراته ومهاراته الإدارية.

(٣) الدور التفاوضي. وهو تفاعل مبرمج بين الأفراد لتوضيح والتفاوض على الأدوار التي يمكن أن يقوم بها كل فرد من مجموعة العمل المشتركة.

(٤) التخطيط الوظيفي (المهني). وهو عبارة عن لقاء مبرمج لمساعدة الفرد للتخطيط لمساره الوظيفي ووضع برنامج يمكن أن يساعده على النمو والتطور وظيفياً.

(١) د. عبد الله الطغم وأخرون - مرجع سبق ذكره.

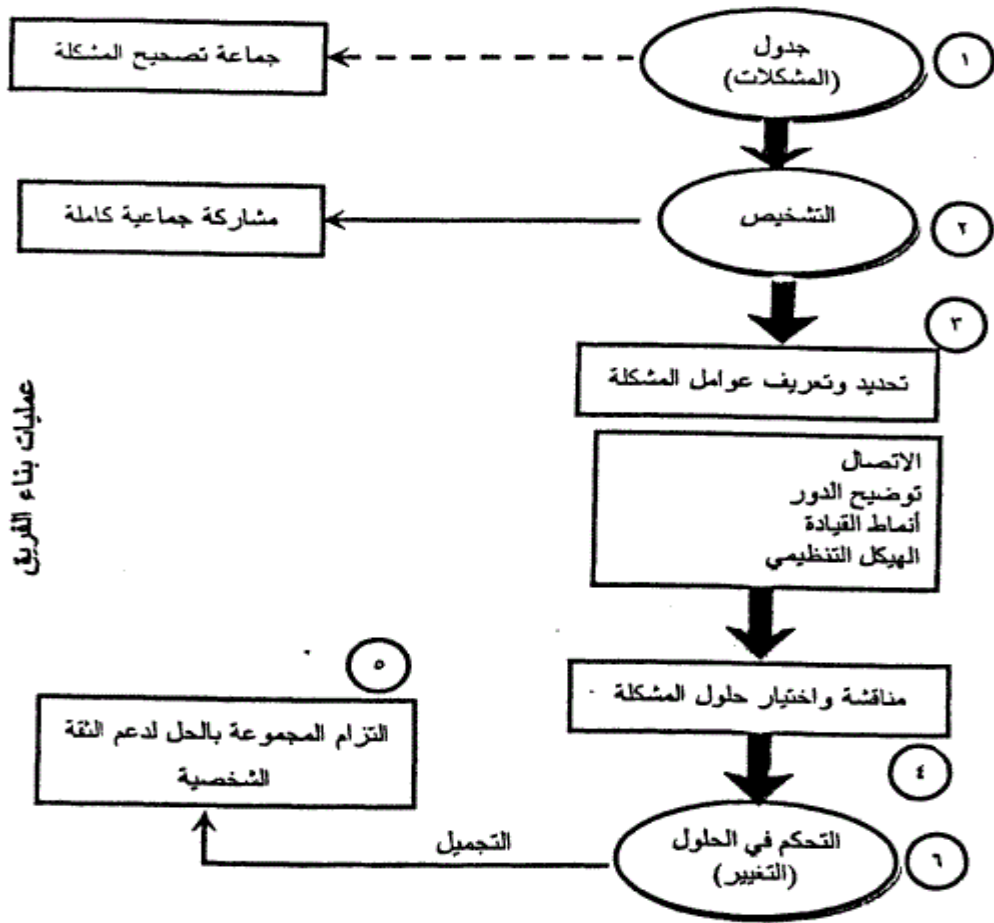
ثانيا - على مستوى المجموعة: تهدف هذه المجموعة إلى زيادة قدرة المجموعات على العمل الجماعي وزيادة فعالية الاتصال فيما بينها ويندرج تحت هذه المجموعة الأساليب التالية:-

(١) بناء الفريق. عبارة عن خبرات مبرمجة لمساعدة أعضاء الفريق على تحديد أهدافهم وتحسين سبل الاتصال فيما بينهم حتى يصبحوا مجموعة عمل متجانسة وفعالة.

هذا وتتحدد مراحل بناء الفريق فيمال يلي:-

١. تحديد المشكلة للتغير التنظيمي.
٢. المشاركات الكاملة في تشخيص المشكلة.
٣. تعريف وتحديد عوامل المشكلة.
٤. اختيار الحلول التي تم تحديدها للمشكلة.
٥. التعليق على الحلول المقترحة للتغير..
٦. التنفيذ الفعلي لحلول المشكلات وزيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية هذا ويوضح الشكل التالي عمليات بناء الفريق.

عمليات بناء الفريق



- (٢) العملية الاستشارية. وفي هذا النوع تتم ملاحظة التفاعلات التي تتم داخل المجموعة من عملية الاتصالات واتخاذ القرارات وأسلوب حل الخلافات حيث يقوم طرف ثالث بإعطاء النصائح حول أساليب تحسين تلك العمليات.
- (٣) بناء العلاقات بين المجموعات. عبارة عن مشاركة منظمة ومبرمجة للخبرات بين مجموعتين أو أكثر في سبيل وضع الأهداف المشتركة وتحسين العلاقة بين مجموعات العمل لتصبح أكثر تنسيقاً وفاعلية.

ثالثاً - وسائل التدخل على مستوى المنظمة : يصبح الهدف هنا هو تحسين وزيادة فاعلية التنظيم ككل وذلك من خلال:-

- (١) المعلومات المرتردة. وهي عبارة عن جمع منظم وشامل للمعلومات لتحديد الاحتياجات والاتجاهات وتحليل النتائج والتخطيط لتغيير وتطوير ما يتعارض مع مصلحة العمل. وتشمل عملية التقييم من خلال التغذية المرتردة على ثلاثة مراحل هي:
- الأولى: صياغة مجموعة من الأسئلة في شكل استقصاء يقدم للأفراد والمجموعات في التنظيم. وهذه الأسئلة تعكس الإجابة عليها مختلف الجوانب التي يراد التعرف عليها مثل الوظائف. والمشاكل والسلوك ودرجات الرضاء وغيرها.
- الثاني: توزيع هذا الاستقصاء على مختلف الأفراد والعاملين بالمنظمة، ثم بعد ملئ استمارات الاستقصاء يتم جمعها مرة أخرى.

الثالث: يتم تجميع البيانات وتحليلها للاستفادة منها والتعرف على مختلف المشاكل السائدة في التنظيم.

(٢) الإدارة بالأهداف. وهنا يتم بناء إطار عام على مستوى التنظيم بحيث تصبح الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية واضحة ومحددة وتصب مع الأهداف الأساسية للتنظيم ولا تتعارض معها.

هذا ويحدد هيئ الخطوط الهيكلية هنا على النحو التالي:-

١. مشاركة جماعة العمل.

٢. مشاركة المدير - المرؤوس.

٣. تحديد أهداف النمو.

٤. تحديد قياسات الأتجاز.

٥. المراجعة والتقييم.

(٣) الشبكة الإدارية. وهنا يتم بناء نموذج مثالي ومن ثم ومحاولة

تطبيقه على المنظمة ومعرفة الفجوات التنظيمية ومحاولة حلها

وفيما يلي هيكل سريع للتدريب على الشبكة الإدارية^(١)

المرحلة الأولى. تتضمن أسبوعاً من التدريب على الأسس العلمية

لشبكة الإدارة. ويحتوى هذا الأسبوع على مفاهيم القيادة، وأنماطها،

والاتصالات، وجماعات العمل، والصراع الجماعي، والإنتاجي، وغيرها

من الأمور المتصلة بالشبكة الإدارية.

(١) د. احمد مامر - مرجع سبق ذكره.

المرحلة الثانية. وتركز على بناء فرق عمل وجماعات (مثل الأقسام والإدارات) تتضافر فيها جهود مشرف جماعة العمل والعاملين لحل مشاكل الجماعة. وتتضمن هذه المرحلة مناقشات قائد الفريق مع العاملين حول مشاكلهم ومشاكل العمل وطرق حل هذه المشاكل.

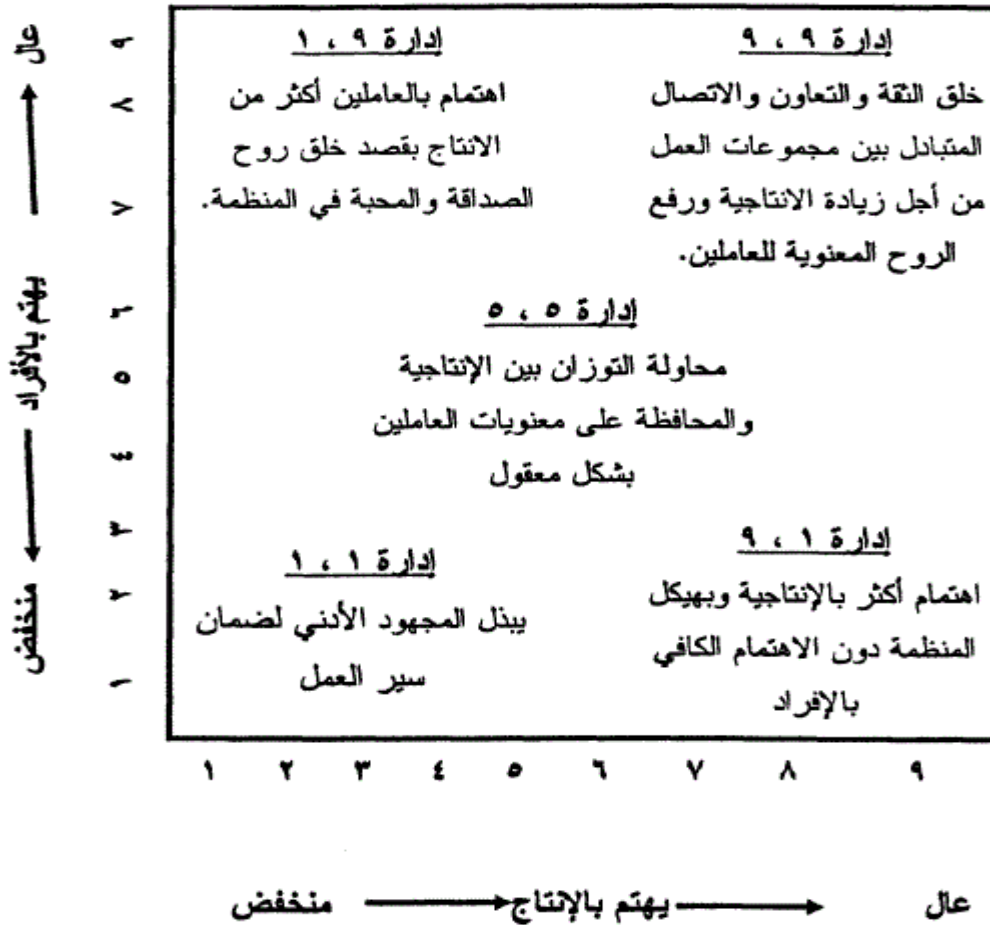
المرحلة الثالثة. وتسخر هذه المرحلة لحل المشاكل الموجودة بين جماعات العمل المعتمدة على بعضها البعض. والتركيز يكون على حل الصراعات والنزاعات الجماعية، وطرق زيادة التعاون والاتصال الجماعي.

المرحلة الرابعة. تتم مقابلات بين جماعات وفرق العمل وبين مديري الإدارة العليا، وذلك لمناقشة مشاكل المنظمة ككل، ومحاولة التوصل إلى حلول لهذه المشاكل.

المرحلة الخامسة. وفي هذه المرحلة يتم تحويل الحلول إلى خطط عمل تتضمن أدوات للتطوير التنظيمي، وأدوار المشاركين في هذه الخطة من عاملين ومشرفين ومديرين ومستشارين.

المرحلة السادسة. وهي مرحلة للمتابعة والتقييم، حيث يتم جمع بيانات عن نواتج الأداء التنظيمي، ومتابعة تنفيذ خطط التطوير، وعلاج أي مشاكل طارئة في التنفيذ. ويوضح الشكل التالي رسماً توضيحياً للشبكة الإدارية .

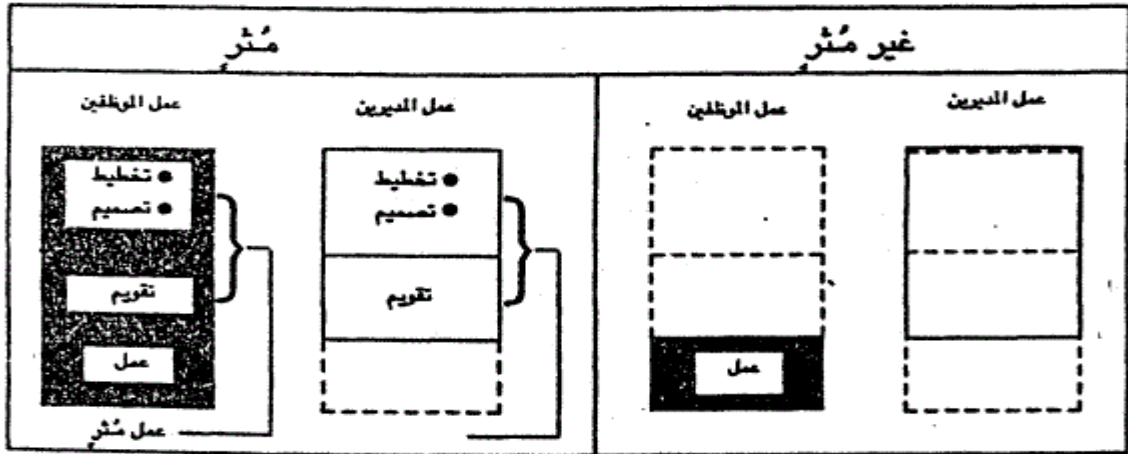
الشبكة الإدارية



الإثراء الوظيفي: وهو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات وإذا لم يكن الموظفين مستمتعين بعملهم فأنهم لن يستجيبوا للتغير الذي تعرض له المنظمة.

والإثراء الوظيفي يشتمل على إعادة تصميم مهام الموظفين لكي يكون لديهم مسئوليات لتخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل ولا شك في أن الإثراء الوظيفي يعني أن هناك مهام أشرفية أضيفت لعمل الموظفين وهذه الإضافات في التحديات والواجبات الممتعة تزيد غالباً دافعية الموظفين ويكون الموظفين أكثر احتراماً للتغيرات التي تصنع التحديات والشكل التالي يهتم في إيضاح ما سبق.

الإثراء الوظيفي



Hitt et al., Effective Management, 1979 p. 467.

المصدر :

❖ الدعائم التي يقوم عليها التطوير^(١)

ويعتمد التطوير التنظيمي بأساليبه المتنوعة على عدد من النشاطات

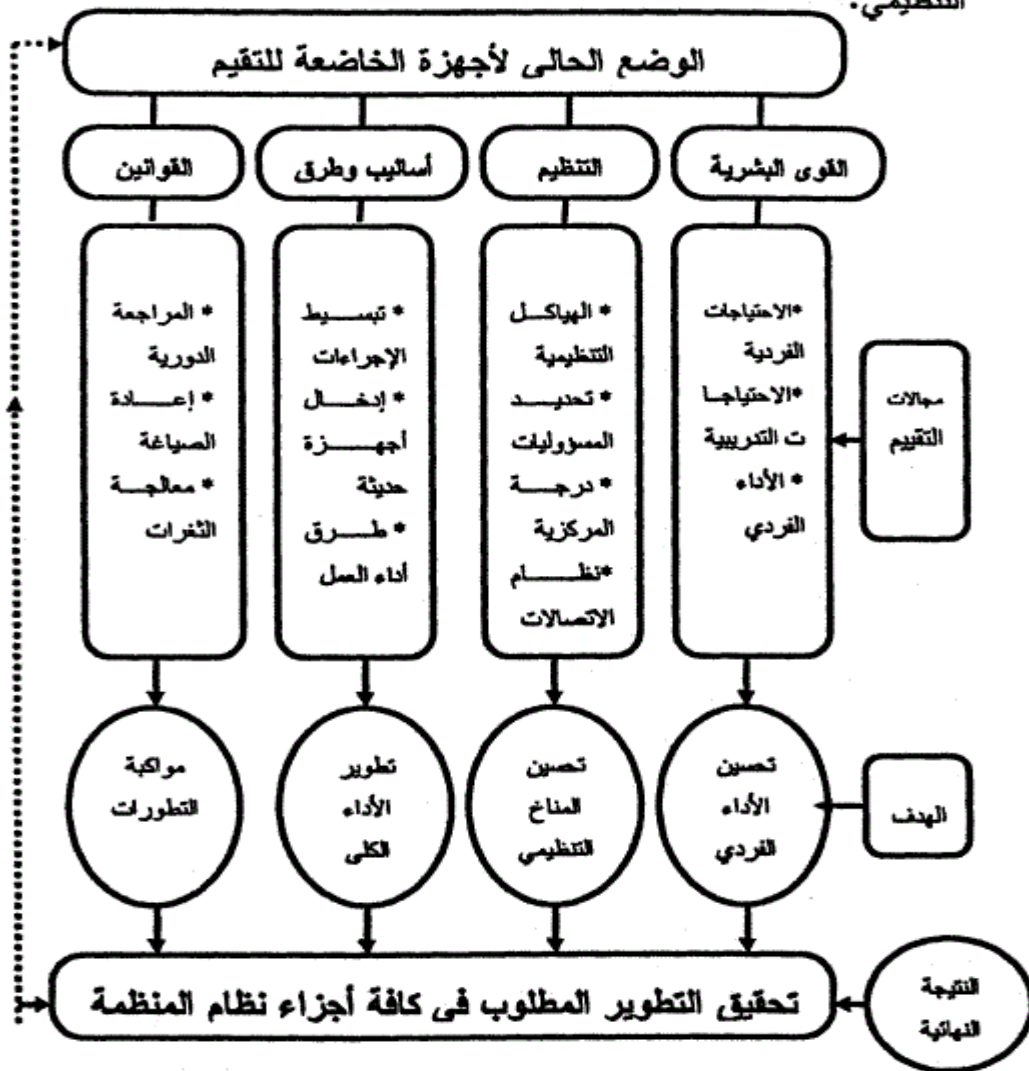
تتمثل فيما يلي:

- ١- بناء الفريق.
- ٢- حل المشكلات عن طريق تبادل الآراء والنقاش بين الجماعات التي يتداخل عملها وذلك لحل الصراعات.
- ٣- اجتماعات المواجهة، حيث نلتقي الأطراف المتنازعة وتعرض مشاكلها بصراحة في محاولة لاستكشاف الحلول المناسبة ووضع برنامج تنفيذي لتطبيقها.
- ٤- اتباع نمط الإدارة بالأهداف، حيث يشترك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف، ووضع مقاييس الأداء ووضع الخطط التفصيلية وبرامج العمل اللازمة للتنفيذ ومراجعة النتائج بشكل دوري.
- ٥- الاستعانة بالجهات الخارجية الاستشارية المتخصصة بإدارة الصراع بين الجماعات.

(١) د. إبراهيم الغمري - الأفراد والسلوك التنظيمي - دار الجامعات المصرية - الإسكندرية ١٩٧٩ ص ٣٩٢

المجالات التي يمكن إخضاعها للتطوير التنظيمي
 يظهر الشكل التالي المجالات التي إخضاعها لعمليات التطوير

التنظيمي:-



ومن الشكل يتضح أن المجالات التي يمكن إخضاعها للتطوير تشتمل على ما يلي:-

❖ مستوى الأفراد:

تحديد احتياجاتهم (التدريبية والشخصية) بشكل دقيق يمكن معه تقديم درجة مناسبة للإشباع والرضاء الوظيفي الذي يسهم في تحسين مستوى الأداء.

❖ مستوى التنظيم الداخلي:

لا بد أن تشتمل العملية التطويرية محاولة التعرف على مدى ملاءمة التنظيم الحالي لحاجات العمل، والتعرف على المعوقات التنظيمية بدقة من خلال تشخيص سليم، ومن ثم اقتراح التوصيات الملائمة، التي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي بوجه عام.

❖ دراسة أساليب العمل وطرقه:

بهدف تحديد الاختناقات التي يمكن أن تحدث (عق الزجاجة)، ودراسة النماذج والسجلات ونظم الحفظ والفهرسة المتبعة، والعمل على تطوير الأداء الكلي للعاملين بالمنظمة، سواء بزيادة كفاءتهم الفردية أو بإمدادهم بالأجهزة والوسائل الحديثة التي تساعد على أدائهم للعمل بشكل أفضل.

❖ دراسة القوانين واللوائح:

وذلك بقصد التعرف على أي صورة من صور التعارض، أو الغموض في مواد القوانين، واللوائح المفسرة لها. ولا شك أن هذا الأمر يحتاج - بالإضافة إلى المتخصصين - إلى ملاحظات القائمين بتطبيق مواد القوانين واللوائح وما يصادفهم من عقبات أثناء التطبيق.

انتبه

عند الرغبة في إحداث التطوير التنظيمي يجب

١. النظر إلي عملية اتخاذ القرارات علي أنها تشكل إحدى الدعامات الاستراتيجية الهامة في كيان الجهاز الإداري، حيث أنه يقوم علي تنفيذ أهداف السياسة العامة للدولة، ويتطلب ذلك إصدار قرارات علي نحو منمّر لإخراج السياسات من الحيز النظري إلي واقع التطبيق.

٢. يجب التأكيد علي أن هناك دوافع إنسانية تغذي سلوك العاملين بالجهاز الإداري مما يحتم ذلك دراسة هذه الاحتياجات والتطلعات النفسية لهؤلاء العاملين وإشباعها علي النحو الذي يشجعهم علي تقديم مشاركة فعالة وتساعد في تحقيق أهداف الجهاز الإداري.

٣. النظر إلي المراكز والأدوار داخل منظمات الجهاز الإداري بمرونة لأنها تعتبر شرط لتحقيق التلائم بين أوضاع الجهاز الإداري من جهة وبين التغيير الذي قد يطرأ علي وسائل العمل وأساليبه أو علي السياسات الإدارية المعمول بها من جهة أخرى.

المراحل الأساسية لعملية التطوير التنظيمي⁽¹⁾

أن جهود التطوير التنظيمي عملية طويلة الأجل تتطلب بصفة أساسية رغبة جادة من جانب المنظمة في إحداث التطوير بطريقة مخططة وعلى مدى طويل. بلفظ آخر، لا تصلح هذه الجهود للمنظمات الغير جادة التي تهدف إلى حلول سطحية سريعة للكثير من المشكلات العميقة التي تواجهها غالبية منظماتنا في العصر الحديث.

ومن ثم فإننا سوف نعرض فيما يلي مجموعة من المراحل الواجب اتباعها لإحداث عملية التطوير.

(1) مرحلة التشخيص الأولى:

تتم في هذه المرحلة مجموعة من اللقاءات الأولية مع رجال الإدارة العليا بالمنظمة لتحديد نوعية جهود التطوير التنظيمي المطلوبة وذلك بناءً على المعلومات الأولية التي يمكن تجميعها في هذه المرحلة. ويقوم المستشار في هذه المرحلة بتوضيح أبعاد العمل المطلوب إنجازه ونوعية الدور الخاص الذي يقوم به والأدوار المطلوبة - والمساندة اللازمة - من جانب الإدارة العليا. ونلخص فيما يلي الحد الأدنى من الشروط الواجب توافرها في القائم بالدراسة التشخيصية:

1- يجب أن يتصف المنظم بعقلية تحليلية من الدرجة الأولى تساعد على أن يدرك ما يجب عمله من وجهة نظر "منطق المنظمة"

(1) د. إبراهيم الغمري - تطوير المنظمات. مدخل التحسين المستمر للأداء - الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات "أبروماك"

التي يتناولها بالدراسة، بالإضافة إلى استيعاب حقيقي للاقتصاد الإداري. ومن ناحية أخرى يكون لديه حساسية كافية لفهم المواقف السائدة بسرعة، ومعرفة تامة بعلم النفس الإداري لفهم الحلول الممكنة للصراعات التنظيمية.^(١)

- ٢- يجب أن يكون ملماً وبشكل دقيق بكل تفاصيل عمل المنظمة. وبصفة خاصة الأساليب التكنولوجية المرتبطة بها، وكذلك بالعبادات والأساليب المتبعة بها.
- ٣- يجب أن يقف بعيداً عن أي صراعات أو مراكز قوى أو الدخول في مواقف حرب سائدة، ولكنه يجب أن يفهم جيداً المشكلات السائدة والأغراض الحقيقية لأولئك المشاركين في الصراعات.
- ٤- يجب أن تكون ذاكرته قوية فليس من الممكن دائماً وليس من المفضل أن يأخذ باستمرار مذكرات أمام الأشخاص الذين يقابلهم.
- ٥- يجب أن يكون رسمياً إلى حد ما ليستطيع أن يحصل على احترام الآخرين ولكنه في الوقت نفسه يجب أن يكون صديقاً ومريحاً في منهجه بحيث يشجع الآخرين على الكلام معه بصراحة.
- ٦- يجب أن يكون غير مرن بالنسبة للمبادئ الأساسية بمعنى ألا يقبل إلا المبادئ اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة والتي ليست بالضرورة مبادئ أشخاص معينين لأي مدرسة فكرية. ولكنه يجب في الوقت نفسه أن يكون مرناً في منهجه مدركاً أنه ربما يكون هناك أكثر من طريقة لتحقيق نفس الهدف.

(١) د. سيد الهوارى - التنظيم - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٢

٧- يجب أن يكون ملماً بالفكر التنظيمي في الموضوع ولكنه يجب في الوقت نفسه أن يكون عملياً إلى حد كبير.

٨- يجب أن يكون قادراً على الحركة ولكنه يجب ألا يظهر أنه متسرع.

(٢) تجميع البيانات:

يبدأ المستشار ومعاونوه في القيام بتجميع بيانات عن المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة والمشكلات السلوكية السائدة. ومن أمثلة البيانات التي يتم تجميعها في هذه المرحلة التالية:

أ- بيانات عن الظروف والعوامل المساندة للأداء الفعال.

ب- بيانات عن الظروف والعوامل المؤثرة سلباً على الأداء.

ج- بيانات عن الجوانب الأساسية المطلوب إدخال عنصر التغيير عليها في الأداء التنظيمي.

(٣) المواجهة:

بينما تتم المرحلتين السابقتين عن طريق إجراء المقابلات الفردية - وأحياناً الجماعية تتم هذه المرحلة عن طريق عقد ما يعرف بأسلوب المختبرات واصطلاح المختبر يعكس هنا تواجد مجموعة الإدارة العليا والوسطى (أو عينة ممثلة لهم) في تجمع واحد يتم فيه نوع من التفاعل والتداخل السلوكي بين الأفراد بطريقة إيجابية تهدف إلى مواجهة الواقع والاعتراف به من أجل توجيه كافة الطاقات المتاحة - بشكل جماعي موحد

- لاقتراح نوعية التطوير المرغوب فيه والتخطيط له، وتنفيذه عن طريق توزيع محدد للأدوار الخاصة بكل فرد في المجموع.

ومن هنا يتطلب تطبيق جهود التطوير التنظيمي نوعية خاصة من الخدمة الاستشارية تعرف باستشارات المحتوى ويطلق على هذا النوع من الخبراء بخبراء التطوير أو مستشاري التطوير وتنتهي مرحلة المواجهة بتغير سلوكي أولي إيجابي يبدأ في الظهور في علاقات الجماعة يتميز بدرجة أعلى من الوضوح والانفتاح في مواجهة المشاكل، إلى جانب درجة أعلى من فهم كل عضو لنفسه وللآخرين معه في المجموعة. ولفظ آخر، تبدأ مناقشة الكثير من الموضوعات التي كانت تتداول في الماضي في الطرقات وبطريقة سرية - بوضوح وصراحة وإيجابية.

ويلاحظ هنا أن عملية المواجهة تتم باستخدام البيانات التي تم تجميعها في المرحلة الثانية وبطريقة تؤدي إلى أن المواجهة التي تتم تحدث باستخدام بيانات واقعية ومعلومات يتم عرضها على المجموعة بشكل يبتعد عن حدوث أي حساسية أو مشكلات بينهم. لذا فإن عرض هذه البيانات يتطلب نوعاً خاصاً من المهارة في إعدادها وطريقة عرضها.

(٤) التخطيط للتغيير وحل المشكلات:

تستخدم عدة مداخل في هذه المرحلة، كذلك يمكن الجمع بين أكثر من مدخل. ومن بين المداخل المستخدمة مدخل الإدارة بالأهداف والقياس بالنتائج والذي يمر بالمراحل التالية^(١):

- أ- تحديد مجال النشاط - أو طبيعة العمل التي تمارس المنظمة عملها في إطاره.
- ب- تحديد الأهداف العامة والأهداف التفصيلية.
- ج- تحديد مؤشرات الأداء (والتي تستخدم في قياس مدى تحقيق الهدف).
- د- ترجمة المؤشرات في الوضع الحالي (درجة تحقيق الأهداف في الوقت الحاضر).
- هـ- وضع تصورات الأهداف المطلوب تحقيقها خلال العام.
- و- تحديد القوى المعوقة (المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف المحددة).
- ز- تحديد القوى الدافعة (العناصر والإمكانات المتوافرة والممكن استخدامها في تحقيق الأهداف المحددة).
- ح- وضع استراتيجيات وبرامج العمل اللازمة للتعامل مع القوى المعوقة والقوى الدافعة.
- ط- تشكيل فرق العمل اللازمة لتنفيذ برامج العمل ووضع التوقيتات الزمنية اللازمة للإنجاز والمنسقين (القادة) لكل فريق عمل.
- ي- تحديد مواعيد للقاء منسقي فرق العمل للتنسيق الكلي للعمل.

(١) د. سيد الهواري - مرجع سبق ذكره

(٥) بناء الفريق :

منذ بداية جهود التطوير التنظيمي - وخلال كافة مراحلها - توجه كافة الجهود تجاه ما يعرف ببناء الفريق ويقوم المستشار باستخدام مجموعة من الأدوات التي تعكس للمجموعة كمية من المهارات اللازمة لتحقيق مفهوم فريق العمل المتكامل، ويقوم بقياس الفريق بشكل متكرر في هذه المهارات ويعكس له النتائج بشكل مستمر بهدف صقل هذه المهارات وتطوير أسلوب عمل الفريق التقليدي وتحسين أداء العمل الجماعي.

ومن بين هذه المهارات يركز المستشار على عملية الاتصال المفتوح وإرجاع الأثر وتوجيه النقد والعلاقات المتداخلة بين الأفراد داخل الجماعات الصغرى. ويظهر المستشار مدى تأثير هذه المهارات على تحقيق درجة الثقة والانفتاح المطلوبين لتحقيق مستويات الأداء العالية. ويشجع المديرين على تطبيق تلك الأساليب مع جماعاتهم بأسلوب ينتقل بالمنظمة من تطبيق أساليب الإدارة المبنية على السلطة إلى أنماط الإدارة المبنية على المشاركة الجماعية.

(٦) حل مشاكل العلاقات المتداخلة بين الجماعات وبعضها البعض:

بعد صقل مهارات العمل الجماعي داخل الجماعات الصغرى، يبدأ المستشار في مساعدة المنظمة في حل المشاكل التي تنشأ بين جماعات العمل المتنوعة بها. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق عقد مجموعة من اللقاءات التي تجمع بعض تلك الجماعات معاً بهدف الإقلال من درجة الحساسية التي قد تكون موجودة بينها، وكذلك لحل الصراعات بينهم على

بعض الأمور مثل المسئوليات المتداخلة أو خطوط السلطة غير الواضحة. فأحياناً ما تنشأ بعض المشاكل بين بعض الجماعات التي يتداخل عملها مع بعضها البعض (مثل المبيعات والإنتاج، أو الإدارات الاستشارية والإدارات التنفيذية، أو التي تربطها علاقة ما)^(١).

(٧) مرحلة المتابعة :

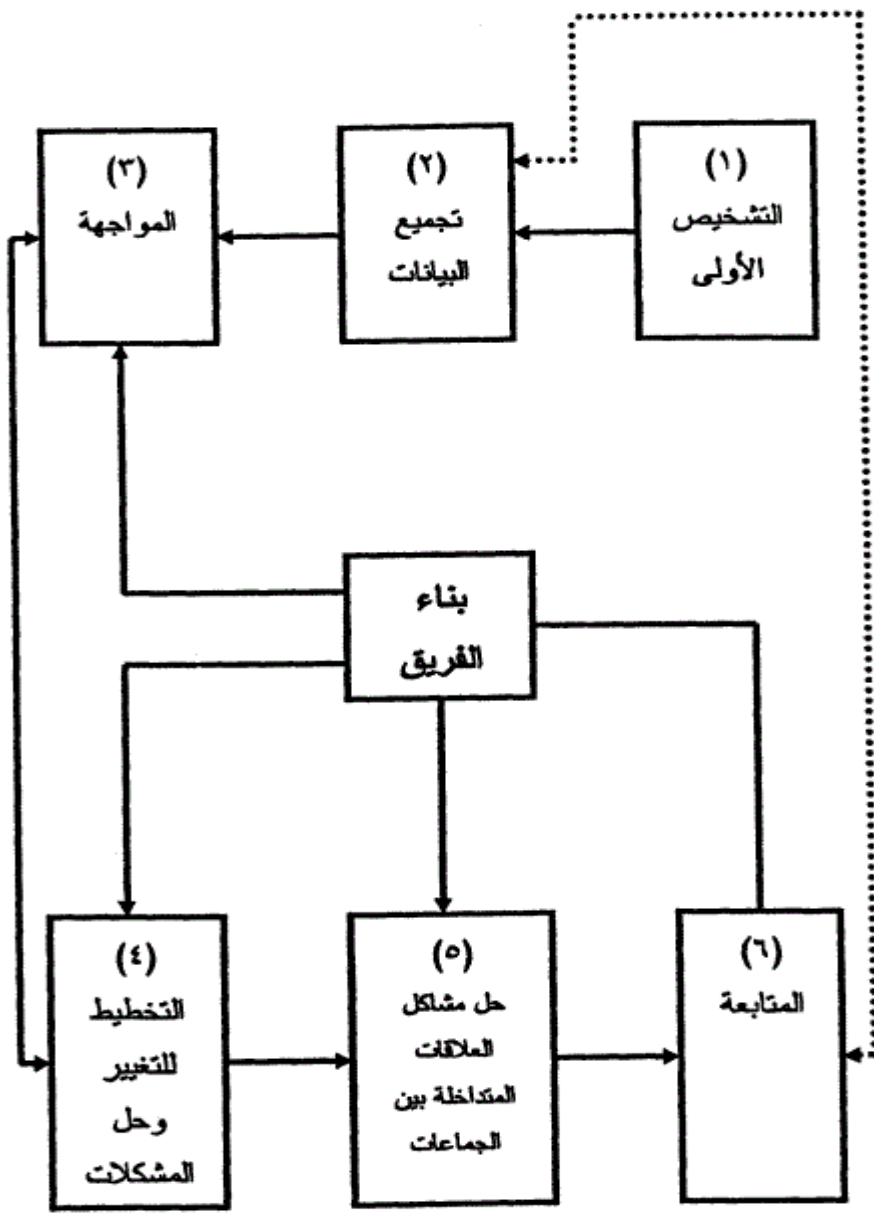
تمثل هذه المرحلة أهم المراحل اللازمة للتأكد من بداية جهود التطوير التنظيمي بطريقة جديدة، ولضمان استمرار نفس الحماس الذي يظهر في العادة عند بداية هذا النوع من الجهود المخططة.

ويتمثل دور المستشار هنا في مساعدة المنظمة على تقييم نتائج جهود التطوير بشكل مستمر وفي إعادة صياغة البعض من البرامج التي تحتاج إلى تعديل.

ويستمر دور المستشار في العادة لمدة عام (وفي بعض الأحيان لعامين أو أكثر) يبدأ في نهايتها التخطيط لبداية انسحابه من المنظمة بشكل منظم يضمن عنده أن التطوير أصبح جزءاً من كيان المنظمة ومنهجاً مستمراً لكيانها.

ويوضح الشكل التالي تخطيطاً كروكياً للمراحل الأساسية التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي حتى تأخذ المنظمة المستوى المطلوب للأداء والفعالية.

(١) دكتور / إبراهيم الفري - الأفراد والملوك التنظيمي - مرجع سابق ذكره ص ٣٦٣.



مراحل عملية التطوير التنظيمي

❖ خطة التطوير التنظيمي^(١)

يقصد بخطة التطوير عملية تحديد الأهداف المطلوبة بهدف تهيئة الجهاز الإداري ليكون قادراً على مواجهة متطلبات التغير الاقتصادي والاجتماعي وزيادة فعالية

وهذه الخطة تقوم على المرئزات التالية.^(٢)

١- التحديد المقنن لاحتياجات المجتمع مع القوى البشرية المدربة في جميع المجالات وطرق تأمينها. وذلك يتأتى عن طريق:

- وضع خطة مدروسة للتعليم بمختلف مجالاته المهني منه والعام.
- العدالة في توزيع القوى البشرية على جميع الأجهزة الإدارية.
- توحيد سياسة التدريب وتركيزها في جهاز تدريبي واحد يضم مختلف الاحتياجات التدريبية واتجاهاتها.

٢- الاهتمام بتطوير مدارك المجتمع بحيث تتماشى مع متطلبات الخدمة المدنية وذلك لتلافي ظهور النزاع في التعامل بين أفراد المجتمع.

٣- الاستغلال الأمثل للكوادر البشرية والمادية ومختلف الأجهزة الحكومية وذلك عن طريق اختيار وتعيين الموظفين الأكفاء والعمل على تدريبهم وتطوير قدراتهم ومفاهيمهم الإدارية والفنية، وتطبيق الأسس العلمية في مختلف العمليات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية.

(١) د. قاسم الفريوني - الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق - جمعة أعمال المطابع التعاونية - عمان ١٩٨٥

(٢) أحمد الطيب عبوش - التطوير الإداري أبعاده ومزاياه - مجلة الإدارة - مسقط - معهد الإدارة العامة ع ٣٦ ص ١١ أبريل ١٩٨٩

- ٤- العمل على تخطيط الاستثمار في المجالات العلمية والاجتماعية والثقافية بصفتها البيئة الأساسية اللازمة لإدارة وتنفيذ مختلف المشاريع.
- ٥- تحديث التشريعات المختلفة التي تحكم سير العمل في الأجهزة الحكومية المختلفة بما يتناسب مع التغيرات المستجدة في المجتمع.^(١)
- ٦- تعميق النظر إلى العمل الإداري باعتباره عملاً مهماً يحتاج إلى جهد فكري كبير.
- ٧- تعميق النظر إلى عملية التطوير الإداري بمنظور عام وشامل وعدم اعتباره مجرد عمل تدريبي فقط.
- ٨- دعم المستوى الفني والتخصصي في مجالات التطوير والتدريب.
- ٩- العمل على ترجمة المعارف المكتسبة إلى مهارات فعلية يمكن تطبيقها وتوظيفها من خلال خطة التطوير الإداري.
- ١٠- البعد عن تضخيم الأجهزة الإدارية بما يتعدى حدود المعقول.
- ١١- الاستمرار في تبنى ودعم خطط التطوير للوصول إلى أرقى وأفضل الأهداف.

هذا ويلاحظ أن هناك طريقتين أساسيتين لإعداد هذه الخطة هما:-
١. خطة تطوير ارتجالية:^(٢)

وهي الخطة التي تبنى على الارتجال والتغيير السريع بهدف تحقيق نتائج سريعة أو أبعاد الأضواء المسئلة على مشكلة ما في الجهاز

(١) طلال محمد سعيد طوله - التخطيط للتطوير الإداري - مرجع سبق ذكره.

(٢) أسامة عبد الرحمن - البيروقراطية النفطية - مدخل إلى إدارة التنمية في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط - مؤسسة بيروت للتجديد والطباعة - بيروت ١٩١٣

الإداري، وفائدة هذا النوع من التخطيط يظهر في سرعة الحل ولكن مع عدم استمرار بته فهو يعتبر كالمسكن الذي يعطى للمريض لتهدئة ثورات الألم وحالما يختفي مفعول هذا المسكن يعود الألم إلى الظهور بشكل أكثر استفحالاً. أما خطورة هذا النوع من التخطيط فيكمن في الاتجاه نحو حل المشكلة دون البحث عن أسبابها ومسبباتها، والتبصر في جوانبها المختلفة والدوافع وراء ظهورها والآثار المترتبة على استمرارها في الجهاز الإداري. لهذا ينشأ من جراء هذا الحل السريع قصور ومشكلات جانبية كثيرة، كل ذلك سببه يرجع إلى الارتجالية وعدم إدراك مفهوم التخطيط وأن القدرة على التخطيط والتنفيذ في هذه الحالة تكون قاصرة.

فتنشأ بذلك المشكلات في الأجهزة الإدارية كعدم إنجاز المشروع في الموعد المحدد، أو قصور الاعتمادات المقررة عن التكلفة الإجمالية أو بناء المرافق العامة دون تهيئة العدد الكافي من القوى البشرية الضرورية. وتظهر محاولات الترقيع المتكررة والإضافات الفورية لإصلاح ما يمكن إصلاحه.

ويعيب هذا النوع أيضاً عدم التزام الجدية في عملية التطوير فالأعمال والجهود التي تبذل للتطوير عادة ما تتجه نحو الاهتمام بالمظهر دون الجوهر في الإنجاز. حتى أن المحلل لمتل هذا الوضع يظن أن الهدف من التطوير هو الغاية أو كسب نفوذ شخصي أو مأرب سياسي. كما يظهر العيب أيضاً في سطحية المبادئ التي يعتمد عليها التطوير كالاكتفاء بالمبادئ وإظهارها وإعلانها وإقرارها في قوانين وأنظمة واجبة النفاذ من وجهة النظر التشريعي دون العناية بتنفيذها فعلاً مما يبقى على الوضع السيئ في الأجهزة الإدارية ويزيد من كثرة التذمر والمطالبة بالإصلاح.

٢. خطة التطوير المنهجي^(١)

تتسم خطة التطوير المنهجي باستخدام أسلوب البحث العلمي الذي تتمثل فيه القدرة على التصور الكلي لرؤية واستيعاب مجمل المشكلات الإدارية والتعمق في دراسة جوانبها المختلفة للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لتطوير العمل وتحسينه.

ويتميز التطوير المنهجي أيضاً بأنه لا يواجه مقاومة من قبل الأفراد، والسبب في ذلك يرجع إلى كونه ينبع من نفس الأفراد ولا يأتي بشكل مفاجئ من الخارج، ويؤكد هذه النظرة (KANTER) حيث يقول كلما كان التطوير يأتي من الخارج بشكل مفاجئ كلما كانت مقاومته أكبر من قبل الأفراد الذين يشملهم ذلك التغيير.

كما يساعد التطوير المنهجي على تنمية مهارات وقدرات المشاركين في عملية التطوير بطريقة غير مباشرة علاوة على تنمية مشاعرهم تجاه إنجاح عملية التطوير.

وتتلخص خطوات خطة التطوير المنهجي في الآتي:

أولاً: تحديد الظاهرة أو المهمة الإدارية المراد تطويرها على اعتبار أن هناك مشكلة. فتحدد تلك المشكلة تحديداً دقيقاً ويتم معرفة نطاقها وطبيعتها، وذلك بالاعتماد على مؤشرات معينة مثل ضعف الأداء وانخفاض مستوى الإنتاج أو الفشل المتكرر في تنفيذ البرامج أو الاستخدام السيئ للموارد المتاحة وغير ذلك من المؤشرات.

(١) محمد سعيد طوله - لساليب التخطيط الإداري - مجلة الإدارة العامة - الرياض معهد الإدارة العامة ع ٦٧
س ١٤١١ هـ

ثانياً: جمع وتحليل المعلومات الضرورية عن المشكلة وذلك عن طريق المسح الميداني لواقع الجهاز الإداري بحيث يحدد الواقع الفعلي ، الجوانب الإيجابية فيه وكذلك الصعوبات الحالية مع بيان أوجه القصور فيه ومدى تأثير هذه المعلومات على الجهاز الإداري داخلياً وخارجياً. ثم يتم بعد ذلك تحليل تلك المعلومات وتصنيفها وجدولتها بهدف تحديد العلاقات بينها وتسهيل عملية تفسيرها واستنباط النتائج حولها" بغرض استخدامها في صياغة الافتراضات المتعلقة بالمشكلة أو الظاهرة الإدارية المراد تطويرها.

ثالثاً: وضع الافتراضات وصياغتها على ضوء المعلومات المجمعة والمحللة عن الوضع المراد تطويره. وعادة ما يكون هناك أكثر من افتراض حوله. ويراعى في الافتراضات أن تتناول المؤثرات في الجهاز الإداري بجانبه الداخلي والخارجي كأن يفترض على سبيل المثال:

- أن سبب عدم إنجاز المعاملات يرجع إلى عدم التزام الجمهور في مراجعة الموظفين المختصين في الجهاز مما يترتب على ذلك ضياع الوقت وإعاقة العمل.
 - أن سبب عدم إنجاز المعاملات يرجع إلى أن عدد العاملين في الجهاز غير كاف بالنسبة لضخامة العمل اليومي.
- ولا يكفي بوضع صياغة الافتراضات بل يجب تحليل هذه الافتراضات وتصنيفها وتبويبها حسب أولويتها واستنباط النتيجة التي قد تكون أحد الاحتمالات المفترضة ثبوتاً أو نفياً للفرضية.

رابعاً: تحديد الإجراءات التطويرية والتي تأتي بعد التأكد من السبب الحقيقي للمشكلة. وقد تكون الإجراءات التطويرية علاجية لحل المشكلة فيؤخذ بذلك في الاعتبار ملائمة الحل للمشكلة وقلة تكاليفه والمدى الزمني لاستمراره والإمكانات البشرية ومعايير الكفاءة المناسبة لذلك.

كما أن الإجراءات التطويرية قد تكون وقائية كعمل احتياطات لمنع وقوع الجهاز في خطأ معين أو لمنع تكرار حدوث خطأ ثم تصحيحه.

خامساً: التنفيذ والمتابعة وهما أهم خطوات التطوير فلكي يتم تطبيق الإجراءات التطويرية لا بد من وضع جدول مبرمج واضح المعالم ومحدد التكاليف لتنفيذ تلك الإجراءات، والعمل أيضاً على وضع أسلوب مناسب لمتابعة التنفيذ بهدف معرفة الجوانب السلبية والإيجابية المحتملة من جراء تنفيذ التوصيات.

وأيضاً بغرض اتخاذ ما يلزم لإدخال التعديلات المناسبة على التوصيات خلال فترة التنفيذ لضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الإيجابية.

هذا وتأخذ خطة التطوير المنهجي الشكل التالي^(١)

(١) د. أحمد ماهر - مرجع سبق ذكره.

(١) التشخيص المبدئي: يتكون هذا التشخيص من ثلاث مراحل:

١- مجموعة من المقابلات الثنائية بين مدير المصانع وما يتبعه مباشرة من مديرين ورؤساء أقسام.

٢- مقابلات جماعية من المجموعة السابقة مجتمعة، وذلك لمعرفة رأيهم عن مشاكل العمل، وأولويات هذه المشاكل والإمكانات المتاحة للحل، والقيود والصعوبات المحيطة بالحل.

٣- مقابلات بين مستشارين الشركة في التطوير التنظيمي مع مدير المصانع والمديرين التابعين له، وذلك لوضع الخطة الأساسية للتطوير التنظيمي والمناسبة لمصانع الشركة.

(٢) تشكيل وتدريب فرق الدراسة: يتم تشكيل فرق عمل تضم حوالي ٢٥ فرداً من العاملين والمشرفين ورؤساء الأقسام كما يتم تعريض هذه الفرق إلى برامج تدريبية تستمر إلى ثلاثة أيام تقريباً، وتهدف إلى رفع المهارات الفردية والجماعية في الاتصال.

(٣) جمع البيانات. يطلب من رؤساء الأقسام ملء قائمتين للأسئلة. الأولى تركز على إنتاجية الأقسام وطريقة الأداء. والثانية تصف سلوك العمال والمشرفين عليهم. ويتم إعداد هذه البيانات وتبويبها وعرضها بشكل مفهوم تمهيداً للخطوة رقم ٤.

(٤) مناقشة البيانات. يتم مناقشة البيانات في اجتماعات مع العاملين والمشرفين ورؤساء الأقسام، وذلك لتحديد مجالات المشاكل، وتحديد أهم المشاكل، والتوصل إلى اقتراحات الحلول التي توصى بتغييرات محددة.

(٥) وضع خطة التغيير. بناء على المناقشات السابقة، يتم وضع خطة لتغييرات محددة تشمل: ما هي الأشياء الواجب تغييرها؟، وما هي أدوات التغيير؟، ومن المسئولين عن التغيير؟ وما هي الجداول الزمنية للتغيير؟.

(٦) بناء فرق العمل. يقوم العاملون والمشرفون ورؤساء الأقسام بالاجتماع لمناقشة خطط التغيير، ومشاكل التنفيذ، والصعوبات التي تواجه الأفراد والأقسام. ويتم ذلك داخل أقسام المصانع، وخطوط الإنتاج، والعنابر، والورديات كل على حدة.

(٧) تنمية العلاقات الجماعية. تقوم جماعات العمل ذات الصلات الاعتمادية على بعضها البعض بالاجتماع لمدة يومين، وذلك لمناقشة العلاقات بينها ولتحديد سبل الاتصال والتعاون المشترك.

(٨) التنفيذ. ويعنى هذا تطبيق التغيير، والاستخدام المستمر لأدوات التغيير، والاستمرار في خطوتي (٦) و (٧) لضمان سلامة التنفيذ.

(٩) المتابعة. وتضم هذه الخطوة جمع معلومات عن نواتج العمل، ويتم ذلك بعدة طرق.

١- ملء قائمة أسئلة عن رأى المشرفين والرؤساء عن مدى التطور في الإنجاز وفعالية الأداء.

٢- ملء قائمة أسئلة عن رأى المشرفين ورؤساء الأقسام والعاملين عن التطور في سلوك العمل والتصرفات اليومية والعلاقات الشخصية والجماعية.

٣- فحص بيانات وإحصاءات عن الأداء والإنتاجية وذلك من الحسابات الختامية وتقارير الأداء

وفيما يلي نموذجاً عملياً على تطبيق تلك الخطوة^(١)

فلو فرضنا أن هناك مشكلة يعاني منها الجهاز الإداري الخاص بإصدار رخص السير في المرور. وكثر حولها الشكاوى والملاحظات من قبل المراجعين والمسؤولين في الجهاز.

فالخطوة الأولى هي تحديد المشكلة أو المهمة المراد تطويرها وذلك بالاعتماد على المؤشرات الدالة على طبيعتها ونطاقها وليكن التحديد على النحو التالي:

* تأخر إنجاز معاملات رخص السير بالنسبة للمراجعين في إدارة المرور بمعدل (٢٠) رخصة سير يومياً.

وتتلخص الخطوة الثانية في جمع وتحليل المعلومات حول المشكلة وذلك بالقيام بمسح ميداني لدائرة المرور والبحث عن حقيقة المشكلة والوسائل المساعدة في ذلك كثيرة فقد يكون الاستعانة بالاستبيانات وتوزيعها على المراجعين مفيداً في إظهار صحة المعلومات وقد يكون للمقابلات الشخصية مع الموظفين والمراجعين معا أثر فعال في الوصول إلى دقة المعلومات. ويمكن أيضاً تتبع سير إجراءات إظهار رخصة السير والوقوف عن كثب في أخذ المعلومات. وعن طريق تجميع هذه المعلومات وتحليلها وتبويبها يمكن الاعتماد عليها في وضع الافتراضات.

(١) عاصم الأعرجي - نظريات التطوير والتنمية الإدارية - بغداد - جامعة بغداد ١٩٨٧

أما الخطوة الثالثة فهي صياغة فرضية أو أكثر في ضوء المعلومات المحللة .. فمثلاً:

فرضية (١) : أن سبب تأخر إنجاز رخص السير يرجع إلى عدم التزام المراجعين في مراجعة موظفي المرور مما يترتب على ذلك ضياع الوقت وإعاقة العمل.

فرضية (٢) : أن سبب تأخر إنجاز رخص السير يرجع إلى بطء ومحدودية ودقة عمل الموظفين قياساً بالطبيعة الفنية لرخص السير.

فرضية (٣) : أن سبب تأخر رخص السير يرجع إلى نقص عدد من الموظفين في الإدارة مقابل ضخامة العمل اليومي.

فرضية (٤) : أن سبب تأخر رخص السير يرجع إلى اثنين أو أكثر من الفرضيات الثلاثة السابقة.

ولا يكتفي بصياغة الفرضيات بل لابد من تصنيفها حسب أهميتها ودرجة مصداقية كل فرضية ومن ثم تحليلها، فقد تأخذ الفرضية الثانية المركز الأول في التصنيف ومن ثم تتبعها في المركز الثاني الفرضية الثالثة وتكون الفرضية الرابعة في المركز الثالث في التصنيف وأخيراً الفرضية الأولى في المركز الرابع في التصنيف.

وعلى ضوء المعلومات المجمع حول الفرضيات يمكن الاستدلال على النتيجة والتي يمكن أن تكون أحد الاحتمالات التالية:

أ- ثبوت صحة الفرضية: في حالة إذا تبين الآتي:

- أن عدد الموظفين في الدائرة (١٠) موظفين.

- أن عدد رخص السير المفروض إنجازها يومياً دون أخطاء من قبل الموظف الواحد حسب المعايير المعتمدة هو (١٥) رخصة سير.

- أن عدد رخص السير المنجزة فعلاً بدون أخطاء من قبل الموظف الواحد (١٥) رخصة سير.

- أن عدد رخص السير الواردة للموظف الواحد يومياً (١٧) رخصة سير.

ومن خلال المعطيات السابقة يمكننا الاستنتاج بأن هناك (٢٠) رخصة سير ترد على الإدارة تزيد عن طاقة الموظفين بعددهم الحالي (*) وحيث أن مجموع رخص السير غير المنجزة (٢٠) رخصة سير فإن السبب المطروح حول المشكلة يكون معقولاً.

ب- ثبوت عدم صحة الفرضية : في حالة إذا تبين أن:

- عدد الموظفين في الإدارة (١٠) موظفين.
- عدد رخص السير المفروض إنجازها دون أخطاء من قبل الموظف الواحد حسب المعايير المعتمدة هي (١٥) رخصة سير.
- عدد رخص السير المنجزة فعلاً من قبل الموظف الواحد هي (١٥) رخصة سير.

* - يتم حساب عدد الرخص الزائدة بالطريقة التالية:

$$\text{عدد الموظفين} \times \text{عدد رخص السير الواردة}$$

$$(10 \times 15 = 150)$$

$$(10 \times 17 = 170)$$

وعن طريق حساب الفرق يكون عدد الرخص الزائدة = 170 - 150 = 20.

- عدد رخص السير الواردة للموظف الواحد يومياً (١٥) رخصة سير.

ومن خلال المعطيات في الفقرة يتبين أن عدد الموظفين يعتبر مناسباً لعدد رخص السير الواردة للإدارة، وأن عدد الرخص المنجزة مطابق للمعايير المعتمدة. وتجدر الإشارة إلى أن المعطيات لم تشير إلى أن رخص السير المنجزة خالية من الأخطاء أم لا باعتبار أن القصد من المرحلة التحليلية هنا هو معرفة مدى ملائمة عدد الموظفين مع كمية وضخامة العمل اليومي.

ج- ثبوت صحة الفرضية جزئياً: في حالة إذا ما تبين الآتي:

- أن عدد الموظفين في الإدارة (١٠) موظفين.
- أن عدد رخص السير المقروض إنجازها دون أخطاء من قبل الموظف الواحد حسب المعيار المعتمد (١٥) رخصة سير.
- عدد رخص السير المنجزة فعلاً من قبل كل موظف يومياً (١٥) رخصة سير.
- عدد رخص السير الواردة للموظف الواحد يومياً (١٦) رخصة سير.

يظهر من المعطيات أعلاه أن هناك (١٠) رخص سير ترد يومياً زيادة عن طاقة الموظفين وعما هو مقرر للإنجاز. وقد يكون ذلك سبباً واقعياً لتأخر (١٠) رخص سير من مجموع (٢٠) رخصة سير غير منجزة يومياً (وهو يمثل مشكلة البحث) وهذا يدل على أن الفرضية صحيحة جزئياً.

يلى ذلك الخطوة الرابعة والتي عن طريقها يمكن تحديد الإجراءات التطويرية للظاهرة المدروسة، ولتطبيق هذه الخطوة نأخذ الاحتمال (أ) كمثال في استخدام الإجراءات التطويرية وعادة نأخذ في الاعتبار البديل الأكثر أمناً والأقل تكلفة وليكن البديل على النحو التالي:

عدد ساعات العمل اليومية لإنجاز ٢٠ رخصة قيادة سير إضافية يومياً بالجودة المطلوبة مع الأخذ في الاعتبار أن عدد ساعات العمل اليومي (٧) ساعات. ليكون بذلك عدد ساعات العمل الإضافية المطلوبة كإجراء تطويري وقائي لمنع تكرار تأخير إنجاز الرخص وتراكمها هو كالتالي $9.3 = \frac{20 \times 7}{15}$ ساعة.

أما عدد ساعات العمل الإضافية المطلوبة من كل موظف يومياً فهي $0.93 = \frac{9.3}{10}$ ساعة.

إن عدد ساعات العمل المطلوبة يومياً من كل موظف لتفادي حدوث حالات تأخير رخص السير هي ($7,93 = 0,93 + 7$) ساعة عمل. أما إذا كانت الظاهرة متكررة (خمسة مرات تقريباً) والهدف هو إزالة تكرارها فالإجراء التطويري العلاجي يكون على النحو التالي:

($100 = 20 \times 5$) رخصة سير متأخرة ومتراكمة.

ويكون بذلك ساعات العمل المطلوبة لإنجاز الرخص المتراكمة هي $46.7 = \frac{100 \times 7}{15}$ ساعة عمل.

ولحساب عدد الساعات الإضافية المطلوبة من كل موظف ولمدة يوم واحد للقضاء على هذه الظاهرة فإنه سيتم قسمة عدد ساعات العمل

المطلوبة لإنجاز الرخص المتراكمة على عدد من الموظفـين في الإدارة
 $4.67 = \frac{46.7}{10}$ ساعة عمل.

ويمكن أن تجتمع الإجراءات الوقائية والعلاجية مع بعضها البعض في عملية التطوير كما يمكن فصل كل منها على حدة، والشيء المهم هنا هو تحقيق التطوير الإداري بالنسبة للمنظمة ومن أمثلة التطوير الوقائي ما يلي:-

- تنمية مهارات الموظفين لزيادة أكبر عدد ممكن من المعاملات.
 - تشجيع الموظفين عن طريق المكافآت المادية والمعنوية.
 - تنويع أساليب الرقابة والتوجيه لمنع تكرار مثل هذه الظاهرة.
- وأخيراً تأتي مرحلة لتنفيذ والمتابعة، ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج يتناسب مع التطوير المقترح ويكون محدد التكاليف بحيث لا يسمح للارتجال في وضع التقديرات المادية لبرنامج التطوير. ويتم أيضاً في عملية التنفيذ والمتابعة فحص وتقييم كل من الهدف والمهمة، والإجراءات المتبعة في مرحلة التطوير.

وعادة ما تقارن نتائج الأداء الحالي عند التطبيق بالأهداف المرغوب تحقيقها فإذا كانت النتائج متقاربة أو تفوق الأهداف المرغوبة عندئذ قد يفترض المطور الإداري أن الأهداف بما تتضمنه من مهام وإجراءات ملائمة لما خطط لها.

إن إتباع الخطوات المشروحة أعلاه تقود إلى وضع خطة أخرى متكاملة تشمل جهاز المنظمة بأكمله بدل من قصرها على جزء أو وحدة في الجهاز الإداري، وهذا يتم بالتأكيد في ظل مراعاة طبيعة المهام المراد

تطويرها والوصل بها إلى رقم معين من الأداء. ولا تقتصر فائدة هذه الخطوات على تطوير الجهاز الإداري فحسب بل تتعداها إلى المشرفين والإداريين فهي تعمل على توسيع مداركهم وتطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم من خلال المشاركة في وضع الخطة وتنفيذها.

انتبه

تتمثل الأطراف المسئولة عن التطوير في فئتين:

الأول: الأطراف المسئولة عن تخطيط وتنفيذ عمليات التطوير ومتابعة التنفيذ.

الثانية: الأطراف المبادرة بالتطوير

أما عن الفئة الأولى فقد تسند عملية التطوير التنظيمي عادة إلى أشخاص اما من داخل المنظمة أو الى مكاتب متخصصة من الخارج وبصفة عامة هناك ثلاثة أطراف للتدخل يمكن أن تستخدم في التطوير التنظيمي.

* المكاتب أو الخبراء الخارجيين وينظر اليهم كافراد عاملين في المنظمة بصفة مؤقتة حيث أنهم يرتبطون فقط بفترة تطبيق عملية التطوير المطلوبة.

* خبراء التغيير الداخلي وهم عبارة عن أفراد يعملون أساسا في المنظمة ويكونون على دراية بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.

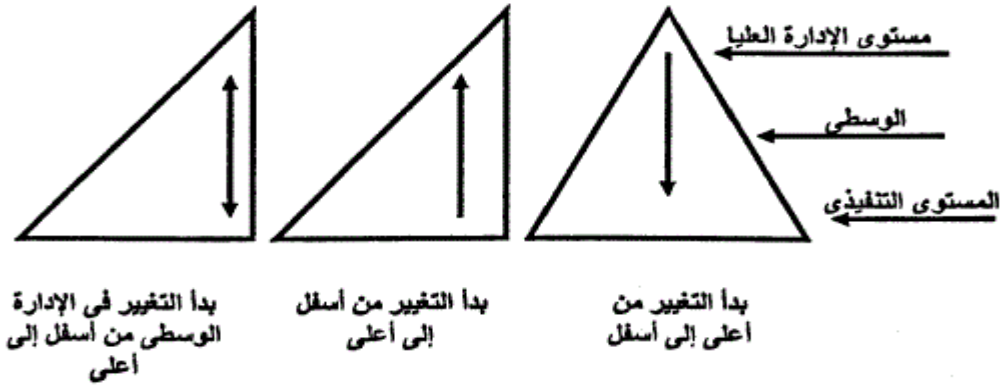
* الخبراء الخارجيين او الداخليين حيث يمكن استخدام مجموعة من الخبراء العاملين بالمنظمة أساسا بجانب الاستعانة ببعض الخبراء الخارجيين ومن ثم تكوين فريق جماعى لإعداد تنفيذ برامج التطوير التنظيمى ومتابعة تنفيذه وتحقيق هذا الأسلوب أكبر قدر من المزايا من كلا من الأسلوبين السابقين. ولكل شكل من الأشكال السابقة للتدخل مميزاته وعيوبه ويتم إختيار الشكل الذى يتلائم مع الظروف وإمكانيات كل منظمة.

اما عن الفئة الثانية فتتمثل فى الأطراف المسئولة عن المبادرة بالتغيير ومن ثم تحديد من أين يبدأ التغيير.

وإن ترجمة الباعث على التغيير الى تغيير فعلى يعتبر مهمة صعبة ومفيدة حيث يتطلب بعض الأفراد المتخصصين فى ذلك المجال وقد تبدأ بعض التغييرات من قمة التنظيم بينما يقع البعض الأخر فى نطاق مسئولية الأفراد فى المستوى الإدارى الأدنى.

ويوضح الشكل التالى نماذج المبادرة المتغيرة.

نماذج المبادرة المتغيرة



نماذج المبادرة بالتغيير من أعلى إلى أسفل:

من الطبيعي أن نجد بعض التغييرات التي تبدأ دائما من قمة التنظيم فالرؤساء في مستوى الأدارة العليا يركزون الكثير من اهتماماتهم على البيئة المحيطة بالتنظيم وبالتالي فإن التغييرات في ذلك المستوى تكون مرتبطة بالمشاكل والفرص البيئية وتتضمن تلك التغييرات التغيير في الإستراتيجية العامة للمنظمة أو التغيير في الهيكل التنظيمي للتكيف مع الحاجة البيئية.

نماذج المبادرة بالتغيير من الإدارة الوسطى:

تبدأ بعض التغييرات التنظيمية من خلال أعضاء مستوى الإدارة الوسطى وبصفة خاصة من خلال الموظفين الاستشاريين أو التنفيذيين فى ذلك المستوى وبينما يركز بعض الأعضاء فى هذا المستوى على التغيير المرتبط بالبيئة الخارجية فإن البعض الآخر يركز على التغيير المرتبط بالعمليات الداخلية.

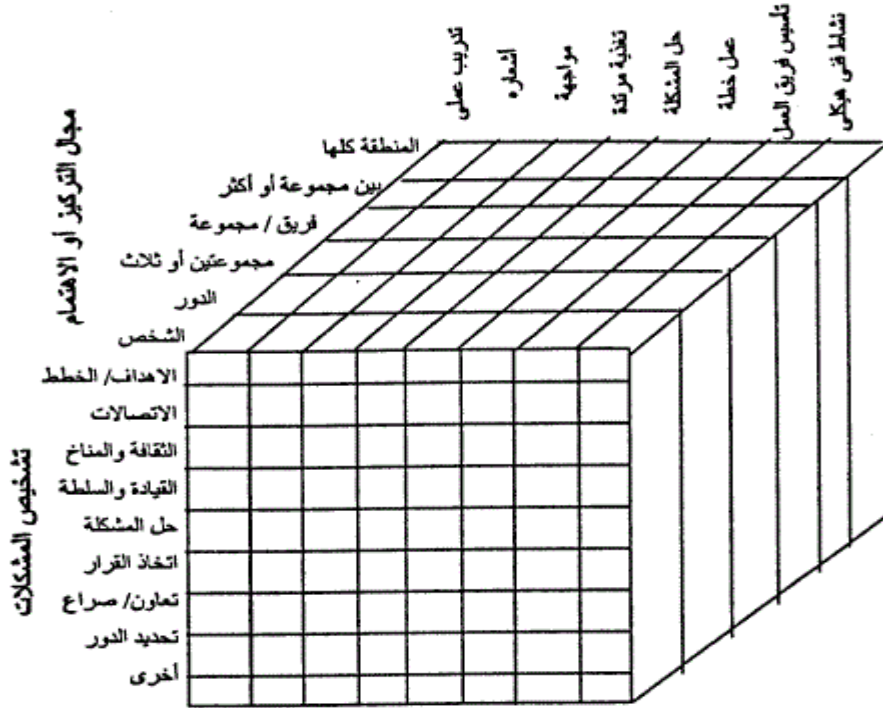
نماذج المبادرة بالتغيير من أسفل إلى أعلى:

قد يبدأ التغيير التنظيمى المخطط من خلال الإدارة فى المستوى التنفيذى حيث يكون العاملون أكثر دراية بالمشكلات الداخلية والفرص المختلفة. وقد تشجع الإدارة العليا بدء التغييرات من المستوى الفنى وربما لا تشجعها وقد تسمح الهياكل التنظيمية لأعضاء الإدارة الدنيا بتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للإدارة العليا وقد لا يستطيع العامل توصيل تلك الآراء الأمر الذى يجعلهم يلجئون لتقديم الشكاوى أو التباطؤ فى أداء العمل أو القيام بالإضطرابات وأعمال التخريب. وبصرف النظر عما كان التغيير يبدأ من قمة التنظيم أو من الإدارة الوسطى أو من المستوى التنفيذى فإن المبادر بالتغيير يجب أن يحصل على الإلتزام الأفراد فى المستويات الأخرى فالرؤساء فى الإدارة العليا لا يمكن ان يديروا عملية أحداث التغيير بفاعلية بواسطة فرضه فى العاملين وكذلك فإن المبادرين بالتغيير فى المستوى الأدنى فى حاجة الى إقناع المديرين فى قمة التنظيم بمقترحاتهم المختلفة.

عزیزی الدارس

انتبه

وصف Schmuck and Miles⁽¹⁾ عملية التدخل لبرنامج التطور التنظيمي في ضوء ثلاثة أبعاد وهي المشكلة، مجال الاهتمام، وشكل التدخل ويوضح الشكل التالي هذه الأبعاد.
شكل التدخل

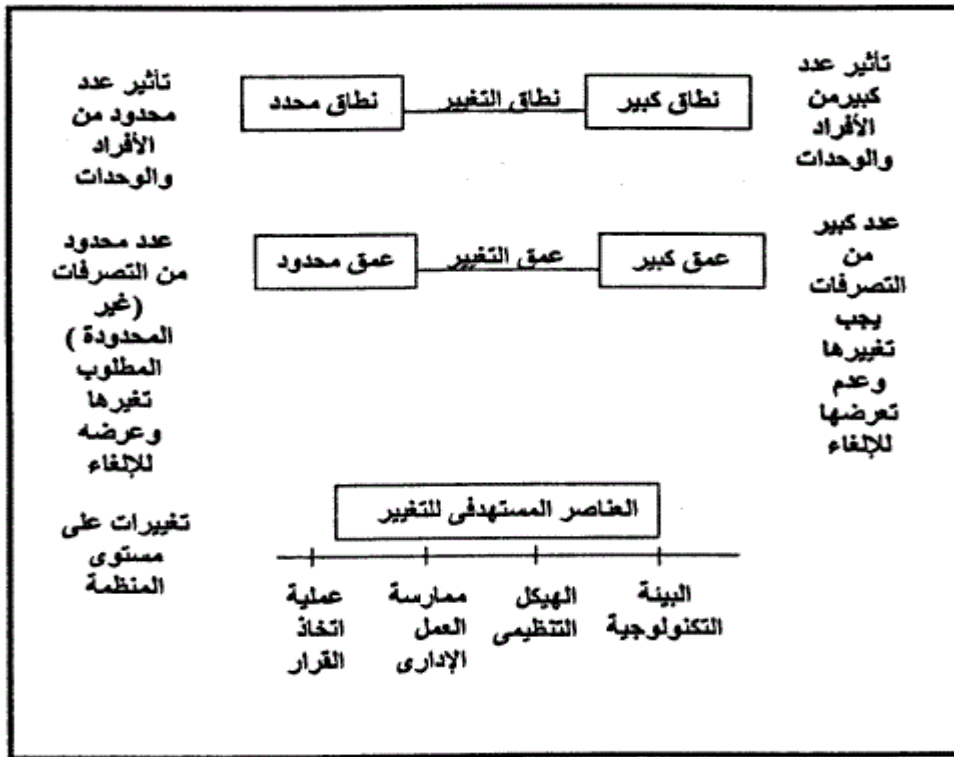


(1) Richard A.O. Schmuck and Matten B.O. Miles, "Organizational Development in Schools", Lajolla, CA. University Associates, 1971

ويتضح من الشكل السابق التداخلات في برنامج التوير التنظيمي
فنرى على يسار المكعب المشكلات التي تم تشخيصها وقد تتضمن تلك
المشكلات الصعوبات التي تواجه المنظمة في وضع الأهداف الخطط،
الإتصالات، المناخ التنظيمي وغيرها وقد تنشأ المشكلات نتيجة لإنشاء
وحدة عمل جديدة بالمنظمة أو اندماج بعض الشركات أو إعادة تنظيم إحدى
الشركات.

انتبه

يمكن تلخيص ابعاد التطوير التنظيمي في الجدول التالي



بيان ببعض بدائل التغيير التنظيمي المخطط وفقا لنطاق وعمق العناصر المستهدفة للتطوير ويمكن تطوير القول بان تحديد مجالات التطوير المطلوبة انما يتوقف على نطاق التغيير والعمق المطلوب في عملية التطوير وأيضا العناصر التي يستهدفها التطوير.

مداخل التطوير التنظيمي أولاً: إعادة الهيكلة

❖ يقصد بإعادة الهيكلة مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء ... أي أن إعادة الهيكلة تشتمل على^(١):-

أ- هدف تخفيض التكاليف بصفة عامة بما فيها تكلفة عنصر العمل.

ب- تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة.

ج- وضع السياسات التي تساعد على حسن استخدام الموارد المتاحة وزيادة الإنتاجية بما يحقق كفاءة الأداء .

❖ المؤشرات الدالة على الحاجة إلى إعادة الهيكلة:

١. عدم التحديد القاطع للمسئولية مما يخلق ثغرات تسهل الانحراف.
٢. فقدان التوازن بين جانبي السلطة والمسئولية نتيجة تضخم الأولى على حساب الثانية مما يؤدي إلى ديكتاتورية ممارسة السلطة والانحراف بها.
٣. قصور الأدوات والإجراءات الرقابية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.

(١) د. عابدة زين خطاب - استراتيجيات إعادة الهيكلة في ظل ظروف المنظمة - المؤتمر الخامس - الإدارة وسرعة التغيير - مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

٤. عدم شفافية إجراءات اتخاذ القرارات مما يرفع من احتمال سوء استعمالها.
٥. ضعف الاتصال أو تعثر قنواته وتعقد إجراءاته.
٦. تخلف القيادات الإدارية وضعف تأثيرها على العاملين والمرؤوسين.
٧. سوء التربية الاجتماعية والقومية وتخلف المناخ الاجتماعي العام السوي.
٨. ضعف المستوى المادي للوظيفة الحكومية.
٩. عدم كفاية نظم الحوافز المادية والأدبية المعمول بها.
١٠. سيطرة الشعور بالقلق النفسي وعدم الأمان لدى العاملين بالمنظمة.
١١. إحساس العاملين في الأجهزة البيروقراطية بأن هذه الأجهزة أداة للسيطرة والتسلط، وليست أداة لخدمة المجتمع.
١٢. التضخم في عدد العاملين في وظائف معينة والنقص الواضح فيهم في وظائف أخرى.
١٣. رجحان المعايير الشخصية غير الموضوعية في العمل الإداري.
١٤. قلة المدربين من ناحية، وعدم الاستفادة الكاملة من هذه القلة من ناحية أخرى.
١٥. التوسع في القيود الإجرائية التي تتحكم في أداء العمل الإداري.
١٦. التمسك بحرفية القوانين واللوائح بما يعطل تحقيق الأهداف المرجوة منها.
١٧. عدم التقدير الكافي لقيمة الوقت كعنصر حيوي من عناصر العمل الإداري.

١٨. شيوع المناخ الإحباطي الذي يهبط بالروح المعنوية.
١٩. تفشى الفساد في الأجهزة الحكومية وضعف الحافز المادي وغموض الأهداف.
٢٠. صعوبة التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية وبطء الاستجابة للمستجدات والمتغيرات.
٢١. الإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة أو الإنتاج.
٢٢. الجنوح نحو النمطية بين الأجهزة الإدارية المختلفة.
٢٣. عدم الاعتماد على الأساليب العلمية والاكتفاء بالتقليد والارتجال الشخصي.
٢٤. إضفاء طابع السرية الشديدة على الأعمال الإدارية مهما كانت بسيطة.
٢٥. الافتقار إلى الروح الديمقراطية واحترام الحقوق والحريات العائدة للأفراد.

❖ الأتماط التي يمكن أن تتخذها إعادة الهيكلة⁽¹⁾

أ. تغير شكل الهيكل العام للتنظيم

الأعراض التنظيمية التي تشير إلى وجود خلل تنظيمي

(1) اختلاف التنظيم الفعلي عن التنظيم الرسمي.

وهذا يعنى وجود تنظيم غير رسمي قائم يختلف عن التنظيم الرسمي. والمشكلة الأساسية التي عادة ما تظهر في صورة تنظيم غير رسمي هي عدم الالتزام بالتسلسل الرئاسي الموجود في المنظمة. مثال ذلك قيام المدير العام بإصدار أوامر مباشرة إلى مرؤوسين في أقسام معينة بدون الرجوع إلى الرؤساء المباشرين في هذه الأقسام وهذا يشكل مشاكل كثيرة منها التعارض في إعطاء أوامر وعدم تساوى السلطة مع المسئولية وخلافه. ويلاحظ أن هذه المشكلة ظاهرة متفاقمة في الدول النامية بصفة عامة نظراً للمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات في هذه الدول.

يمكن الاستدلال على هذه المشكلة بالطريقة الآتية،

- يستدل على التنظيم الرسمي من الخرائط التنظيمية المقامة.
- يستدل على التنظيم غير الرسمي بالاطلاع على المراسلات بين الإدارات والمستويات المختلفة التي قد تشير إلى وجود هذه المشكلة. يمكن أيضاً سؤال رؤساء الأقسام المختصة عن مدى تواجد هذه المشكلة، أي عن ماهية التبعية الفعلية لأقسامهم. وأحد الحلول الممكنة

(1) د. سمير محمد يوسف - إدارة المنظمات - مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.

في مثل هذه الحالة هو إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي بحيث تخلق تبعية فعلية تماثل التبعية غير الرسمية القائمة طالما كان هذا الحل يتناسب مع ظروف المنظمة.

(٢) مدى تناسب التنظيم القائم مع ظروف المنظمة:

يتطلب هذا دراسة التغييرات التي طرأت على نشاط المنظمة من حيث حجم أعمالها وتنوعها وانتشارها جغرافياً ومدى تناسب التنظيم القائم مع هذه الظروف الجديدة. يمكن القول بصفة عامة أن إتباع مبدأ اللامركزية في التنظيم يكون مناسب وذلك في مثل حالات انتشار المنظمة جغرافياً وإمكانية تخصيص المصروفات والإيرادات الخاصة بكل منطقة جغرافية أو وحدة تنظيمية وذلك حتى يمكن خلق مراكز تكلفة مستقلة، أيضاً كلما كبر حجم المنظمة كلما ظهرت الحاجة إلى مزيد من اللامركزية. يلاحظ بصفة عامة أن المنظمات في بدء عمرها تتميز بشيء من المركزية ثم يمكن بعد ذلك الاتجاه نحو اللامركزية عندما تستقر الأمور بها. فالمنظمة في دور التكوين وإعداد السياسات والاتجاهات تحتاج إلى شيء من المركزية.

القرارات اللازم اتخاذها:

- يلاحظ أنه عند إعادة التنظيم يلزم اتخاذ قرار أو أكثر من الآتي:
- (١) تطبيق مبدأ اللامركزية من عدمه عن طريق خلق وحدات شبيهة مستقلة مالياً.
 - (٢) تغيير المستوى التنظيمي لوحدات معينة عن طريق رفعها أو خفضها - ومع ملاحظة أنه عادة ما يفضل مركزية الوحدات الرقابية والتخطيطية على مستوى المنظمة ككل.
 - (٣) خلق مستويات إدارية إضافية، عادة ما يكون ذلك في صورة خلق نواب للمدير العام للمنظمة كل منهم يتولى الإشراف على منطقة جغرافية معينة أو على نشاط أساسي من أنشطة الشركة ويتبعه الأقسام المتعلقة بهذا النشاط ومثال ذلك في حالة إتباع التنظيم السلعي عندما يوكل لكل نائب الإشراف على مجموعة سلعية معينة.

- ب. تحديد انتماء نشاط معين إلى قسم أو إدارة معينة:
يدخل في هذا المجال الموضوعات الآتية:
▪ إلغاء أو إضافة أنشطة معينة.
▪ فصل أنشطة من أقسام وضمها إلى أقسام أخرى.

الأعراض التشخيصية:

حتى يمكن اتخاذ قرار بشأن تحديد الانتماء الوظيفي لنشاط معين لا بد من تشخيص الوضع القائم لتبين مدى وجود خلل معين .. والآتي بعض الأعراض المحتمل وجودها :

- (١) عدم قيام الأقسام المختلفة بمسئوليات ضرورية تتعلق بأنشطتها - قد يكون ذلك في صورة تغيب بعض عناصر العملية الإدارية وعلى وجه الخصوص عمليات التخطيط والمتابعة. يلاحظ وجود ذلك بصفة خاصة في منظمات الدول النامية. فمن المتوقع دائماً أن تنغمس الأقسام المختلفة في القيام بالأعمال التنفيذية بدون وجود وظيفتي التخطيط والرقابة. مثال ذلك عدم قيام قسم المشتريات بأعمال التخطيط والمتابعة. وقد يأخذ ذلك صورة أخرى مثل عدم قيام قسم معين بأنشطة أساسية تدخل في صميم اختصاصه مثل عدم قيام قسم الأفراد بوظيفة التدريب.

يمكن الاستدلال على وجود هذه المشكلة بالطريقة الآتية:

- الحصول على وصف للأنشطة التي تقوم بها الأقسام المختلفة.
- مقارنة هذه الأنشطة بقائمة استرشادية للأنشطة المفروض أن تتولاها هذه الأقسام والاستعانة أيضاً بمراجعة لائحة نظام العمل بالمنظمة لمعرفة مدى النص على أنشطة معينة.
- دراسة طبيعة نشاط المنظمة وما إذا كان يستلزم وجود أنشطة معينة.

(٢) تبعية أنشطة معينة لأقسام ذات تخصص تختلف من الناحية

الوظيفية. العنصر الحاسم هنا في تحديد التبعية الوظيفية لنشاط معين هو عامل التخصص الوظيفي بالإضافة إلى مكان اتخاذ القرار النهائي. فمثلاً تبعية إعداد الرواتب قد تكون لشئون الموظفين بدلاً من الحسابات. وقد يكون هذا مفضلاً إذا كان تحديد الرواتب يتم بناءً على جداول ثابتة محفوظة في شئون الموظفين وعلاوات تمنح بصفة دورية تتوقف على مدة الخدمة وتقييم الأداء - وأريد أن أؤكد هنا ضرورة التمعن في طبيعة النشاط وعدم التقيد بصورة مطلقة بالتبعية التقليدية لنشاط معين. فلنفترض مثلاً على سبيل الجدل أن العنصر المتغير في الأجور والمرتبات يمثل جانباً جوهرياً - يمكن أن يكون هذا في صورة إعطاء أوفرتايم وبدلات متفاوتة ومصاريف انتقال وخلافه - تحديد الجانب المتغير من المرتبات والأجور سيعتمد أساساً على بيانات متوفرة لدى قسم الحسابات. قد يفضل في هذه الحالة

الأخيرة إعطاء إدارة الحسابات دور أكبر في تحديد الأجور والمرتببات الشهرية.

(٣) وجود أنشطة متشابهة في أقسام مختلفة . مثال ذلك تعدد وجود أنشطة السكرتارية في إدارات متعددة. قد يؤدي هذا إلى عدم الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة.

(٤) عبء العمل على الأقسام المختلفة. المفروض من حيث المبدأ أن يكون عبء العمل متساوي بين الأقسام المختلفة المكونة لإدارة واحدة. وفي حالة عدم تساوى العبء فلا بد أن يكون هناك توازن بين العبء الملقى على قسم معين وعدد العاملين بهذا القسم. بل أنه في داخل كل قسم المفروض أن يكون توزيع الأعباء متوازناً مع مؤهلات وخبرة والأجر الذي يحصل عليه فرد معين. وفي واقع الأمر أن هدف أساسي من إعداد الأوصاف الوظيفية هو التأكد من وجود هذا التوازن. ولكن في الحقيقة كثيراً ما نلاحظ في منظماتنا المصرية ومثيلاتها في الدول النامية وجود عدم توازن في هذه النواحي مما يخلق آثاراً ضارة في المدى الطويل على معنويات العاملين بالقسم وإمكانية تنمية مقدراتهم المختلفة.

العناصر المحددة:

حتى يمكن تحديد الانتماء الوظيفي لنشاط معين هناك عناصر معينة لا بد من دراستها قبل اتخاذ القرار.

(١) مبدأ التخصص الوظيفي:

المفروض من حيث المبدأ أن الأنشطة التي يحتويها قسم معين تكون متجانسة من حيث التخصص الوظيفي. مثال ذلك نقل نشاط المشتريات والمستودعات من الشؤون المالية إلى تنظيم مستقل خاص بالتمويل.

(٢) أهمية النشاط:

هل هو نشاط جديد يرغب في إعطائه اهتمام معين فيفضل عدم دمج مع وحدة أخرى حتى لا يطغى عليه النشاط الأصلي.

(٣) حجم النشاط:

كلما صغر حجم النشاط كلما كان من الأفضل دمج مع أنشطة أخرى وكلما كبر حجم النشاط كلما أمكن فصله في قسم مستقل.

(٤) استمرارية النشاط:

إذا كان النشاط مؤقت فيمكن دمج مع نشاط قائم فعلاً ولا داعي لإنشاء قسم مستقل وذلك بعكس الحال إذا كان النشاط نشاط مستمراً في نشاط طبيعته.

(٥) هل النشاط يخدم قسم واحد أو أقسام عديدة:

فمثلاً بعض الخدمات (مثل الكومبيوتر) إذا كانت تخدم قسم واحد فيفضل تبويبها لهذا القسم بعكس الحال إذا كانت تخدم أقساماً عديدة. في الحالة الأخيرة ويفضل فصلها في قسم مستقل.

(٦) توفر القيادات اللازمة لقسم مزعم (تشاؤه).
عدم توفر هذه القيادات قد ترغم إدارة المنظمة على إبقاء نشاط
معين تحت إشراف قسم قائم وعدم فصله في قسم مستقل.

(٧) احتياجات الرقابة.

من حيث المبدأ المفروض أن تفصل تنظيمياً الوحدات التي تتولى
الرقابة عن الوحدات التنفيذية التي تتولى تنفيذ العمل. ومن الأفضل هنا
التمييز بين ثلاث أنواع من الرقابة: الرقابة المانعة والرقابة المرحلية
والرقابة. عادة ما تكون الرقابة المرحلية جزءاً يصعب فصله عن العمل
التنفيذي ذاته وذلك مثل المراجعة الداخلية في القسم نفسه فهي تتم بصورة
تلقائية أثناء أداء العمل. أما الرقابة المانعة (مثل فحص جودة المواد للتأكد
من جودتها قبل بدء النشاط الإنتاجي) أو الرقابة اللاحقة (مثل فحص جودة
المنتج النهائي) فيكون لهما شئ من الانفصال عن العمل ذاته. فبصفة
عامة يمكن فصل أنشطة الرقابة المانعة واللاحقة عن الأداء نفسه ولكن
يصعب ذلك في حالة الرقابة المرحلية. والتمييز هنا يكون بناءً على موقع
نشاط الرقابة نفسه والترابط الزمني بينه وبين الأداء. فمثلاً الرقابة على
الجودة يمكن أن تكون رقابة لاحقة بعد الانتهاء من نشاط معين أو رقابة
مرحلية أثناء أداء النشاط منعاً لتراكم الأخطاء. في الحالة الثانية سينتمي
نشاط الرقابة من الناحية التنظيمية إلى القسم الذي يتولى الأداء ذاته.

(٨) منع التضارب والتناحر بين الأقسام التي تعتمد على موارد مشتركة
حيث يحاول كل منها الاستحواذ على أكبر قدر من هذه الموارد.

يمكن تقليل هذه التضاربات عن طريق إعطاء كل قسم موارد مستقلة به وذلك مثل خلق مخازن فرعية تخدم إدارات مختلفة.

(ج) المدخل التسويقي في إعادة هيكلة العمالة:

يركز المدخل التسويقي علي تحسين المركز التنافسي للشركة لاستيعاب العمالة الفائضة وتعدد البدائل لتحقيق ذلك منها:-

- تقديم منتجات جديدة.
- تحسين نوعية وجودة المنتج.
- تحسين الخدمات الخاصة بالبيع.
- الإهتمام بأبحاث السوق.
- فتح فروع جديدة وأسواق جديدة.
- حسن استغلال الطاقة المتاحة إلخ

(د) أساليب ترك العمل الإختياري:

- الإبقاء علي العمالة الفائضة
- إستخدام وسائل التناقص الطبيعي (الإحالة إلي المعاش، الوفاة، الإستقالة).
- تجميد التعيينات.
- حوافز التعاقد المبكر.
- مكافآت مجزية لترك العمل.
- إعادة توزيع العمالة.
- التدريب وإعادة التدريب. - النقل
- تجميد الأجور. - تخفيض الأجور

- مشاركة العمل.
- إنهاء عقود العمل المؤقتة.
- إنهاء عقود الخدمات أو تخفيضها.
- إنهاء الخدمة مؤقتاً مع مساعدات خارجية.
- إنهاء الخدمة مؤقتاً بدون مساعدات.
- التحول ضمن للعمالة من خلال الصناعة.

(هـ) الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين:

عندما لا تحقق الحوافز المقدمة من جانب الإدارة تخفيض قوة العمل بالقدر المطلوب فإن المنظمة تلجأ إلى الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين. ويتطلب ذلك مراعاة القوانين، والنظم النقابية وربط خطة الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين بإحتياجات المنظمة واحتياجات التدريب في المستقبل، مع وضع السياسات التي تساعد علي المحافظة علي الروح المعنوية وروح الإنتماء للعاملين المتبقين.

وقد تبين من الدراسات أن تبني الإدارة لوسائل ترك العمل الإختياري أفضل من الإنهاء الإجباري للخدمة لما لذلك من تأثير علي فعالية التكلفة والصورة الذهنية العامة للمنظمة في المجتمع، وتجنب مقاومة قرارات الإدارة في إعادة هيكلة العمالة، وتحقيق زيادة قدرة الإدارة علي إدارة برنامج إعادة هيكلة بمراعاة الحاجات والمستقبلية من العمالة، والأستجابة السريعة من جانب العاملين، والسرعة في تنفيذ البرنامج

ويتطلب اتخاذ القرار الخاص باستخدام وسيلة أو أكثر من الوسائل السابقة دراسة التكلفة والعائد والمنافع المرتقبة، وأعتبر إدارة العمالة الفائضة بفاعلية استثماراً يسهم في تحقيق أهداف المنشأة.

(٤) التخصصية:-

تبين من دراسة خبراء البنك الدولي (Svejnar & Terrell, 1991) أن سياسة التخصصية ببيع بعض الوحدات الإنتاجية أو الشركات للعاملين يسهم إلى حد كبير في حل مشكلة العمالة الفائضة.

يمكن أيضاً في سياسة التخصصية أن يعهد ببعض الأنشطة إلى القطاع الخاص بإدارتها كما في حالة الصيانة، مما يسهم في معالج مشكلة العمالة الفائضة.

ونظراً لأن التطوير سيتبعه عملية تصحيح إجتماعية يتأثر بها محدودي الدخل والعاملين بالشركات التي سيتم خصصتها وإعادة هيكلتها فقد وضعت مؤسستي الصندوق والبنك الدوليين "برامج للطوارئ" تمثل شبكات أمان من أجل التخفيف من آثار الإصلاح الإقتصادي والتكيف الهيكلي على شرائح المجتمع ومساعدة الأفراد علي تحمل أعباء إعادة الهيكلة علي المدى القصير.

وتقوم شبكات الأمان بتنفيذ مهامها من خلال نوعين من

الإجراءات.^(١)

^(١) حسين الجمال - برامج الإصلاح الاقتصادي وإعادة الهيكلة الصندوق الاجتماعي للكمية - التجربة المصرية لشبكات الأمان.

ورقة عمل في اجتماع الخبراء حول التحدي الهيكلي والتشغيل في البداية النامية - منظمة العمل العربية - القاهرة - مايو ١٩٩٤

- الإجراءات التنشيطية:

وتشمل إعداد برامج ومشاريع لتوليد الدخل ودعم الأنشطة

الإجتماعية وتشمل:-

١. إعانة البطالة.
٢. إعانة إجتماعية.
٣. توفير فرص عمل مؤقتة.
٤. تحفيز العاملين علي التقاعد المبكر.
٥. التأمين الصحي.

- الإجراءات الإيجابية:

وتهدف إلي إيجاد فرص عمل جديدة ودائمة وإضافة قيم مضافة للموارد البشرية من خلال تنمية مهارات جديدة ومن ثم تسهيل إستثمارات وإعادة توزيع العمالة في وظائف جديدة، وتشمل هذه الإجراءات الإيجابية.

١. مساعدة الشركات التي تقوم بإعادة هيكلتها كتقديم قروض لبدء مشروعات التدريب والتدريب التحويلي، إيجاد فرص عمل جديدة في سوق العمل.
٢. تقديم الإستشارات بخصوص فرص العمل المتاحة بالسوق بعد حصرها وتسجيلها.

٣. دعم أنتقال العمالة عن طريق مساعدة العمال للقيام بالهجرة
الداخلية والأنتقال للمناطق التي تتوافر بها فرص عمل
جديدة .
٤. التدريب والتدريب التحويلي.
٥. برامج دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً الشفافية الإدارية^(١)

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهماتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف على المعوقات التي تواجه التطوير الإداري كالروتين، والملل، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية، من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة العامة.

٦- مفهوم الشفافية

ونتيجة لهذه الأهمية للشفافية الإدارية، فقد تناولها العديد من الباحثين والكتاب رغبة في الوصول إلى تحديد معنى واضح ومفهوم ومحدد لها، وفي هذا يقول نزيه برقأوى في تعريفه للشفافية بأنها: "الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم صياغتها وسهولة فهمها،

(١) المرجع الأساسي لهذا الجزء: د. موسى اللوزي - التنمية الإدارية - مكتبة وائل للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٢ .

هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها والسماح بالالتفاف عليها وإطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها".^(١)

أما عبد خرابشة، فيقول في تعريفه لها. "إنها تعنى وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها واتسجامها مع بعضها، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع".^(٢)

ويقول على الشيخ في تعريفه للشفافية: "إنها الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة".^(٣)

يستنتج من هذه التعريفات أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات وأتباع تعليمات وممارسات إدارية

^(١) نزيه برقأوى - الشفافية في عمليات التخصصية - مجلة أخبار التخصصية مجلد رقم (١) العدد (٥) ١٩٨٨.

^(٢) عبد خرابشة، الشفافية في الخدم المدنية تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، ١٩٩٧.

^(٣) على الشيخ، الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة وزارة التنمية الإدارية، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية، ١٩٩٧.

واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح، وبناءاً على ذلك فإن مفهوم الشفافية الإدارية يتضمن :

- ١- سهولة وفهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها، مما يسهل على الأفراد للمراجعين إنجاز أعمالهم ببسر وسهولة.
- ٢- تعزيز الشفافية الرقابة الإدارية وتزويد من كفاءتها وفعاليتها، من خلال دقتها ووضوحها للإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.
- ٣- تساعد على تبسيط الإجراءات فى أجهزة الإدارة وسرعة الإنجاز وتعزيز مفهوم الثقة والولاء بين جمهور المراجعين.
- ٤- تعزيز من قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة المتغيرات والمستجدات المحيطة من السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- ٥- تساهم بشكل كبير فى مكافحة الفساد الإدارى بأشكاله المختلفة، والممارسات الإدارية الخاطئة والعمل على دعم المسيرة لتحقيق التطوير الناجح.

من هذا يتضح أهمية الدور الذى تلعبه الشفافية كمفهوم إدارى حيث تساعد على تحقيق التطوير التنظيمى، الأمر الذى يعنى أن توافر الشفافية أصبح شرطاً أساسياً فى العمليات الإدارية والتنظيمية، إذا رغبنا بالارتقاء بمستوى إدارتنا وأدائنا، وكذلك تنظيماتنا، رغبة منا فى الوصول إلى مستوى حضارى يساهم فى تحسين المستويات المعيشية للأفراد، ويساعد على تحقيق حياة كريمة لهم.

أهمية الشفافية

تظهر أهمية الشفافية من خلال مساهمتها فيما يلي^(١)

١. تحقيق المصلحة العامة، لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات والأنظمة، يعتبر سببا رئيسيا للاجتهادات الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة.
٢. توفير النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله، وخاصة أن وجود الأنظمة يعتبر من الأشياء المهمة، غير أن عدم وضوح أحكام وبنود هذه الأنظمة يؤدي إلى ظهور بعض أشكال الفساد الإداري، ولذلك، فإنه من أجل مكافحة الفساد، لابد من وجود الشفافية الإدارية.

٣. المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، ذلك أن عدم المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة بشكل واضح وبشكل يواكب المستجدات العصرية في بيئات الأعمال، يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة ولا تستند إلى المرجعية العلمية، الأمر الذي يعرقل عمليات التنمية الإدارية والشاملة، لذلك، فلا بد من وجود الشفافية داخل التنظيمات الإدارية.

٤. تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها، ذلك أن انعدام الشفافية في الأنظمة والقوانين وفي الممارسات الإدارية، له آثار سلبية على

(١) عبد الله عليان، أمانى جرار، الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية، ديوان الخدمة المدنية، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، للمجلد (٢)، ١٩٩٧

الاستثمارات من حيث إعاقة وعرقلة المشاريع الاستثمارية، فتعقيد الإجراءات وعدم وضوح الأنظمة والتشريعات، يترتب عليه تراجع الاستثمارات بدلاً من تشجيعها، لأنها أداة رئيسية في تحقيق التنمية الشاملة والتنمية الإدارية، لذلك لابد من الشفافية لتسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها.

إعاش السوق المالي^(١)

إن مفهوم الشفافية في الأنظمة والقوانين المتعلقة بالسوق المالي والجوانب المالية والسياسات الاستثمارية، يؤدي إلى المصداقية، من حيث توافر البيانات والمعلومات المتعلقة بالشؤون المالية، بوضوح ومصداقية، الأمر الذي يترتب عليه تشجيع الاستثمار وتحسين المناخ الاستثماري وزيادة حركة رأس المال.

فوائد تطبيق الشفافية الإدارية في بيئات العمل

يترتب على تطبيق مفهوم الشفافية العديد من الآثار الإيجابية، على الأفراد وعلى التنظيمات الإدارية، وهذه الفوائد تبدو لنا مما يلي:

١- أن استخدام هذا المفهوم في العمليات الإدارية، يترتب عليه توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال. كما يؤدي هذا المفهوم إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة، إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل

(١) عبد خرابشة، الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي

الخامس، المجلد (٢)، ١٩٩٧

وأوضح وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.

٢- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يكون أداء الأعمال جماعياً كذلك تكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.

٣- يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لهذا المفهوم باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية، فهذا المفهوم يعطى الحرية للتنظيمات الإدارية باستقدام الكفاءات البشرية اللازمة، إضافة إلى تشجيع المبادرات والإبداعات الفردية، والرقى بالتنظيم إلى مستوى جيد يساعد على تحقيق الأهداف.

٤- يساعد هذا المفهوم على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات بدلاً من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية، ولكن ما يلاحظ هنا أن تنظيمات الأعمال الحديثة تتبع التعليم والتدريب، لزيادة مهارات الأفراد العاملين وتوسيع مداركهم بشكل أكثر شفافية وترسيخها في أذهان العاملين.

٥- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح وبفاعلية ومن ثم العمل على مكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات، فحتى يلتحق الأفراد بالعمل، عليه الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء الشفاف، وبناء على هذا المعيار تتم مكافأة الأفراد مادياً. هذه المعايير المتبعة تشجع روح

المنافسة بين العاملين الأمر الذي يترتب عليه انتشار مبدأ الشفافية الذي يؤدي إلى آثار إيجابية تنعكس على الأداء الوظيفي.

٦- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا يتطلب ضرورة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، حيث يتكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات إيجابية، تشير إلى أن أهم ما في التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية خالية من العقد والروتين.

٧- تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرار، وذلك لتخفيف درجة المركزية، كما ويجب العمل على تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل، وأنظمتها، وذلك لإعطاء الفرصة لكل باذرة نافعة أن تأخذ دورها في التطبيق العملي، والعمل على ضرورة توفير الفرص لتنمية المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين.

٨- العمل على اختيار القيادات الإدارية، ذات النزاهة والأمانة والموضوعية، والانتماء والولاء للمنظمة وللصالح العام، كما ويجب إعداد الدراسات بصورة دورية لتحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد الانحرافات والممارسات الخاطئة والعمل على تصحيحها، إضافة إلى ضرورة التأكد من خلال الدراسات الاستطلاعية حول تحديد مستويات الأجور لمعرفة مدى توافقها مع المستويات المعيشية، لأغراض تعديلها، حتى يتحقق الرضا الوظيفي، الأمر الذي يعنى المزيد من الشفافية في بيانات العمل.

شروط تطبيق الشفافية

- أن تطبق الشفافية يتطلب بالضرورة توافر شروط مسبقة لكي تستطيع تحقيق أهدافها وهذه الشروط تتمثل فيما يلي: (١)
- ١- الإعلان الوظيفي الملزم، بأن أجهزة الوظيفة العامة والرقابة على الأداء الإداري والمالي ومكافحة الفساد، هي أجهزة فنية مركزية مستقلة، وقادتها والعاملون بها هم خارج دائرة التسييس.
 - ٢- ضرورة أن يتم احترام مهام وقرارات مجالس الإدارة ولجان التنسيق الوارد النص عليها وعلى تشكيلها تشريعياً، وهي أمور لا يجوز المساس بها كما أن تعطيلها يجب أن يكون موضع مساءلة.
 - ٣- أن يتم تأكيد مبدأ إشهار الذمة المالية لكل من يشغل وظيفة قيادية أو وظائف محدودة تتصل بالمال العام.
 - ٤- ضرورة إلزام كل دائرة بوضع برنامج سنوي للتطوير الإداري خاص بها، بما في ذلك إجراءات العمل وخدمة الجمهور ومراقبة الالتزام بذلك ومساءلة المعنيين والإعلان عن ذلك.
 - ٥- العمل على تعديل نظام الخدمة المدنية على نحو يتضمن الحدود الدنيا التالية:
- أ. شمول تقييم الأداء والمساءلة ليشمل جميع فئات الموظفين بمن فيهم الفئة العليا.

(١) نزيه برقلوى - مرجع سبق ذكره - ص ٣٢-٣٣.

- ب. التأكيد على مراعاة مبدأ الكفاءة فقط في اختيار القيادات الإدارية وتحديد الآلية المناسبة لضمان أمنها الوظيفي وتحفيزها ومساعدتها وتقييم أدائها والحيلولة دون تسييسها أو تخريبها.
- ج. اعتماد الموظف على الكفاءة فقط ووفق آليات تعتمد على الإعلان المفتوح والخضوع للمراجعة والرقابة والالتزام بالشفافية.
- د. تحديد دقيق ومباشر للحقوق والواجبات والمحظورات على الموظف وتوفير آلية واضحة وسهلة للشكوى والظلم.
- ٦- إن تقييم الأداء التنظيمي للقيادات العليا يجب أن يتصل مباشرة بأهداف الشفافية، ولا بد من أن يتحقق دورياً وبشكل منتظم، وأن تتطور آلياته ومعاييرته وتشارك فيه أجهزة الخدمة المدنية والرقابة المالية والإدارية وأن تخضع نتائجه للحوار والنقاش وتعلن نتائجه للرأي العام ضمن آلية يتفق عليها.
- ٧- إعطاء فصل خاص للحوافز لحالات التميز والإبداع والأمانة لدى الموظفين وعلى كافة المستويات.
- ٨- إعادة النظر في ظروف وأوضاع العاملين في القطاع الحكومي.
- ٩- إعادة هيكلة الأجهزة التنظيمية، حتى تستجيب بصورة أفضل للاحتياجات المحلية في جميع أنحاء الدولة.
- ١٠- مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري ومعالجة النصوص والفقرات الغير واضحة، إضافة إلى ضرورة معرفة آثار هذه القوانين والأنظمة ومدى مواكبتها للمستجدات الحديثة.

❖ مستويات الشفافية الإدارية

لابد من توضيح وتحديد مجالات عمل الشفافية الإدارية، بشكل يسهل تنفيذها لأهدافها، ولابد من البحث بهذه المجالات، والتي تتمثل في المستويات التالية:⁽¹⁾

أولاً: المستوى الذاتي

وفي هذا المستوى فإن شفافية الإجراءات الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

- أ- ضرورة العمل على توعية وزيادة إدراك كل من الموظف والمواطن من خلال تكثيف برامج التوعية حول طبيعة ومهام الإدارة ، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
- ب- تثبيت جميع مراحل إنجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.
- ج- تعميم وإعلان كل حالات التميز والنجاح وحالات التجاوز والفشل.
- د- إلزام الإدارات بإدخال مفهوم وحدة خدمة الجمهور في مداخل الإدارات كافة.
- هـ- العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والملصقات اللازمة لإيضاح الإجراءات.

(1) عبد الله علوان، أماني جرار، الشفافية في الخدمة المدنية، مفاهيمها، ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية، ديوان الخدمة المدنية، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، ١٩٩٧، ص ٣٥٤.

أما شفافية التشريعات والقوانين فإنها تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

- أ. أن تكون الأنظمة والقوانين المعمول بها معلنة ومعلومة لجميع المواطنين والموظفين في كل إدارة يعملون بها.
- ب. ضرورة تقييم الأداء لجميع العاملين في الوحدات الإدارية وعلى كافة المستويات.
- ج. يجب أن يكون اختيار العاملين مبنيًا على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
- د. اعتماد الكفاءة في الترقيات.
- هـ. ضرورة التحديد بشكل واضح لحقوق وواجبات العاملين وكذلك تحديد المحظورات على العاملين في أي وحدة إدارية حكومية.
- و. تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.
- ز. توفير الآلية الواضحة والسهلة للموظف للشكوى والتظلم.

ثانياً: المستوى الشمولى

وفى هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة الأبعاد التالية:

- ١- التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المنظمات والقانون.
- ٢- ضرورة إجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة بين الأجهزة المركزية فى الإدارة العامة، وأجهزة الرقابة، وهذه اللقاءات يجب أن يتوفر فيها الحد الأعلى من الشفافية، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات والابتعاد عن المخالفات والفساد الإدارى بأشكاله.

- ٣- تعميم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة لإدارة كل قطاع بمشاركة الفعاليات الخاصة والتي تتضمن التعليم والصحة والمواصلات والنقل والصناعة والطاقة والسياحة والمال والاقتصاد.
- ٤- إنشاء وتطوير مراكز المعلومات وثائق لتشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص.
- ٥- تفعيل دور الرقابة والمحاسبة والإدارات المالية والموازنات وتقييم الأداء للقيادات الإدارية العليا.
- ٦- ضرورة تأكيد مبدأ إشهار الذمة لكل من شغل وظيفة عامة.

ويلاحظ بناء على ذلك أن شفافية القرارات والتشريعات والقوانين والأنظمة والإجراءات، تعمل ضمن إطار شامل على مستوى الدولة وعلى مستوى يتطلب ضرورة توافر معلومات فعالة، كذلك تتضمن ضرورة إلزام الإدارات العليا على تطبيق مفهوم الشفافية.

سياسات تطبيق الشفافية الإدارية^(١)

هناك مجموعة من السياسات والإجراءات الواجب مراعاتها عند تطبيق الشفافية الإدارية، وهذه السياسات تتمثل في:

- برامج تثقيفية للعاملين الجدد، حيث تركز هذه البرامج على ضرورة توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية

(١) سهيل أبو طه، الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن، المجلد (٢) ١٩٩٧

مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صورة واضحة وصادقة عن المنظمة وعن أهدافها وبرامجها والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي والأدلة التنظيمية.

• العمل على إعداد أدلة للمنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لغايات الاستخدام عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المنظمة التي يعملون بها، إضافة إلى ما يجب أن تقدمه المنظمة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، مع مراعاة تجديد وتحديث هذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة.

• البلاغات والتعاميم يتم إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسات العاملين، أو سياسات وإجراءات العمل، وذلك لغايات التعديل أو الإلغاء أو الإيقاف، كذلك يتم إصدار هذه البلاغات في حالة إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المنظمة.

❖ الركائز التي تقوم عليها الشفافية الإدارية^(١)

أولاً: إعادة تنظيم الجهاز الحكومي من خلال تطبيق مفهوم الهندرة الإدارية

تلعب التنمية الإدارية دوراً بارزاً في تعزيز مفهوم الشفافية، لأن الشفافية متطلب أساسي لتطبيق الهندرة الإدارية، حيث تعتبر الهندرة ضرورية لتعزيز مفهوم الشفافية، فكل منهما مكمل للآخرى، ولا يمكن تطبيق إحداهما دون الأخرى فالهندرة الإدارية تعنى البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل غيرها، وهذه العمليات يجب أن تكون على درجة عالية من الشفافية والوضوح حتى نستطيع وضع حدود للانحرافات الإدارية، فالشفافية الإدارية تعنى مساعدة الهندرة الإدارية على تحقيق أهدافها، دون أى معوقات. وتعتبر الشفافية أحد المتطلبات الهامة في تحقيق الهندرة الإدارية، فالهندرة هي التغيير الشامل في مجالات التكنولوجيا وأساليب العمل والهيكل التنظيمية ولا بد أن تتصف بدرجة عالية من الشفافية. إن الهندرة تعنى ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة.

وبناء على ذلك تشير الهندرة الإدارية إلى العمل على تغيير الإجراءات والقوانين والأنظمة والتشريعات وأساليب العمل، وكل ما يتعلق

(١) د. موسى اللوزي - التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - ط١ - دار

وائل للنشر ١٩٩٨

بعمل المنظمة، وهذا المفهوم بدوره يعمل على تعزيز مفهوم الشفافية فى الإجراءات والقوانين والأنظمة والحد من الفساد الإدارى، فالهندرة الإدارية تعمل على تعزيز الثقة بين المواطنين وأجهزة الإدارة العامة من خلال شفافية الإجراءات المتبعة بعد إتمام عملية الهندرة الإدارية وتطبيقها الفعلى، الأمر الذى يساعد فى النهاية على تحقيق التنمية الإدارية.

ثانياً: تطوير القوانين والأنظمة

إن عدم تطوير الأنظمة والقوانين والإجراءات المعمول بها داخل التنظيمات الإدارية، يعتبر من معوقات التنمية الإدارية، فتعقيد الإجراءات، وقدم الأنظمة والقوانين وغموضها، وعدم توفر الشفافية بها، كل ذلك يجعل من الصعب تحقيق تطور إدارى وتنمية إدارية.

ثالثاً: تنمية وتطوير الموظفين

إن العمل على تطوير وتنمية الموارد البشرية، يعتبر من أهم عناصر التنمية الإدارية، لاعتمادها على ما يتوافر لدى الموظفين من خبرات ومهارات وكفاءات، وهناك العديد من وسائل تطوير الموارد البشرية نذكر منها ما يلى:

- ١- تطبيق المعايير العلمية فى سياسات الاختيار والتعيين.
- ٢- تكثيف برامج التعليم الشاملة.
- ٣- تطبيق أنظمة حوافز على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.
- ٤- العمل على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.
- ٥- الاستمرار فى تقييم أداء العاملين وفقاً لمعايير علمية.

رابعاً: تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل
إن تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية يعتبر من مقومات تحقيق التنمية
الإدارية، فلا بد من العمل على تطوير الهياكل، وضرورة توافر درجة
عالية من المرونة بها، وهذا التطوير يتضمن تطوير الإجراءات والعاملين
لكي تتماشى مع العملية الإدارية ويتحقق ما يعرف بالتوازن التنظيمي،
إضافة إلى ذلك، فإنه لا بد من تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات
للعاملين في التنظيم، كما يجب الاهتمام بوجود خرائط تنظيمية، وأدلة
تنظيمية واضحة وخرائط سير الإجراءات، كل ذلك يساعد على توفير
المناخ المناسب للتنمية الإدارية من خلال تنفيذ هذه التعليمات، الأمر الذي
يعنى توافر الشفافية الإدارية في التنظيم.

❖ الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الشفافية

- ١- إجراء الدراسات المسحية لأجهزة الإدارة العامة، للتعرف على
احتياجات هذه الأجهزة، ثم التعرف على العوامل المؤثرة على أداء
وعمل هذه الأجهزة.
- ٢- تحديد الأهداف بصورة واضحة ومستقرة، وذلك بعد الدراسات
التحليلية وتحديد الأولويات في الأهداف، خاصة الأهداف ذات العلاقة
بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مع ضرورة مراعاة مدى
واقعية هذه الأهداف.
- ٣- التركيز على ضرورة تنمية الجوانب السلوكية، للوصول إلى تحقيق
سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى أفراد التنظيم.

٤- ضرورة إفساح المجال أمام القطاعات والإدارات المختلفة للمشاركة في تحقيق التنمية الإدارية، والعمل على توفير كل الدعم والمؤازرة للجهود المبذولة في هذا المجال.

❖ المشاكل التي تواجه الشفافية الإدارية^(١)

هناك مشاكل عدة تعيق تحقيق جهود الشفافية الإدارية وتمثل هذه المشاكل فيما يلي:

أولاً: أن الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها، يجعل من الصعب جداً وضع أولويات التنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.

ثانياً: أن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.

ثالثاً: إن الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة.

(١) على الشيخ - الشفافية في الخدمة المدنية - تجربة وزارة التنمية الإدارية - الأسبوع العلمي الإداري الخامس - الجمعية العلمية الملكية ١٩٩٧

ثالثاً: الهندرة الإدارية^(*)

المفهوم:

تعنى الهندرة بصفة عامة التخلص التام من كل ما هو قديم ... أي تجاهل كل ما هو كائن والتركيز على ما ينبغي أن يكون ... أي أن تبدأ مرة أخرى من الصفر ولكن في هذه المرة علينا أن نبدأ من مخرجات النظام.

والهندرة على النطاق الأصغر تعنى:

إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية وكذا الشبكات الآتية.

وتعنى الهندرة على النطاق الأكبر:

إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه.

ومن ثم يمكن القول بأن الهندرة في أبسط معانيها تتمثل في:

١- التخلص الجذري من العمل الورقي وذلك من خلال استخدام أنظمة وبرامج الحاسب الأعلى وكذا التخلص من:

(*) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجى الرجوع إلى مؤلفنا هندرة الموارد البشرية - مؤسسة حورس الدولية - الإسكندرية ٢٠٠٤.

أ- الهياكل التنظيمية المعقدة.

ب- الأساليب والإجراءات الإدارية المتماثلة فيما يلي:

- المفاضلة بين المركزية واللامركزية.
- المراجعة الدورية للخطط.
- المهام الوظيفية البسيطة.
- الإدارات الوظيفية التخصصية
- معايير الأداء المرتكزة على الأداء.
- الثقافات التنظيمية المرتكزة على القيم الحمائية.
- البدائل الثنائية المرتكزة على إطار من افتراضات التأكد وعدم التأكد.

٢- تحليل انسياب الأعمال الخاصة بالمنتجات والخدمات ذات القيمة الإستراتيجية وذلك بهدف التخلص من الخطوات الغير ضرورية

وخلاصة القول فإن الهندرة هي:

إعادة التفكير المبني والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة السريعة. وتتطلب الهندرة في تطبيقها الخطوات التالية^(١):-

(١) د. موسى اللوزي - التطوير التنظيمي - مرجع سبق ذكره

- أ- التخطيط العلمي لتطبيق مفهوم الهندرة، أي توافر درجة عالية من الشفافية في اجراءات العمل والعمليات الإدارية.
- ب- تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي السلع والخدمات المنتجة.
- ج- تقديم الدعم للإدارة العليا.
- د- ابتكار أساليب عمل جديدة.
- هـ- التركيز علي العمليات وليس علي الإدارات.
- و- بناء فرق العمل الجيدة وتقديم الدعم الكامل لها مع إعطاء درجة عالية من الاستقلالية لهذه الفرق.
- ز- التخفيف من حدة مقاومة العاملين عند الرغبة في إدخال تغييرات علي إجراءات وأساليب العمل داخل التنظيم.

والآن كيف يمكن تحديد العمليات التي تحتاج إلى الهندرة:

من البداية تجدر الإشارة إلى انه من غير الممكن أن تقوم المنظمة بهندرة جميع عملياتها الثلاثة في أن واحد وإنما يجب أن يتم إخضاع تلك العمليات الثلاثة معايير من أجل تحديد أولويات إخضاعها لمشاريع الهندرة وهذه المعايير هي:

أ- معيار الخلل:

وهو معيار يستخدم فى تحديد أى العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي وهنا يمكن الاستفادة بمجموعة من الظواهر التى تدل على وجود خلل وظيفي.

١. الإفراط فى تبادل المعلومات.

٢. وجود معلومات زائدة عن الاحتياج.

٣. قيام الموظفين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب ألى إلى حاسب ألى آخر.

٤. نقص فى المخزون السلمى أو تكديسه وارتفاع نسبة التقادم.

٥. التزايد المستمر فى الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية.

٦. تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.

ب- معيار الأهمية:

وهو معيار يستخدم فى تحديد أى المعلومات أكثر تأثيرا على العملاء وهنا يمكن للمنظمة تحديد المعايير التى تهتم العملاء أكثر من غيرها مثل موعد التسليم، مواصفات المنتج، السعر ... ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على العملاء وذلك بهدف إعادة قائمة بأولويات العمليات التى يجب هندرتها.

ج- معيار الجدوى:

هو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم وهنا يتم أخذ مجموعة من العوامل في الحسبان من أهمها:

١. كبر حجم العملية فكلما كان حجم العملية كبير كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاق تلك العملية غير أن احتمال النجاح هنا يكون قليلا لأنه يعنى الحاجة إلى مشاركة عدد أكبر من المديرين وكذا ضبط عدد كبير من النظم.
٢. ارتفاع تكاليف الهندرة حيث أن مشاريع الهندرة تتطلب استثمارات ضخمة ولا سيما في مجال نظم المعلومات.
٣. مدى كفاءة فريق العمل الموكل إليه تنفيذ مشاريع الهندرة.

مبادئ الهندرة:

تقوم فكرة الهندرة على المبادئ التالية:

١. دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
٢. إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها وحتى نهايتها.
٣. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل في أن واحد.
٤. تبنى أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي.

٥. الاستعانة بنظام معلومات حديث مع تبنى فكرة اللامركزية فى استخدامه.
٦. تقليل عدد مرات المراجعة والتدقيق لتوفير السرعة فى الأداء.
٧. إعطاء الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.

أهداف الهندرة:

تتمثل أهداف الهندرة فيما يلى:-

١. التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتبية.
٢. السرعة والتميز فى أداء الخدمات.
٣. استخدام نظم المعلومات فى عمليات التحليل والرقابة والاتصالات ودعم القرارات.
٤. خفض عدد المستويات التنظيمية .. إدارات أقل .. وظائف أقل .. رقابة أقل.
٥. تحويل المديرين إلى معلمين ومديرين فى أن واحد مع حتمية توافر مهارات عالية فى أساليب التعامل مع الآخرين.
٦. تحويل التنظيم من هرمى إلى أفقى.
٧. تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة العاملين.
٨. الحد من دور الإدارة الوسطى حيث لم يعد هناك حاجة إلى وسيط بين العمال والقائد فى إطار فرق العمل.

٩. إجراءات تحسينات جوهرية وفائقة لخدمة العميل.
١٠. التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة في المنظمة.

فريق الهندرة:

يشكل فريق الهندرة على النحو التالي:

١. لجنة التوجيه:

وتضم مسئولين تنفيذيين بالإدارات العامة وتتمثل واجباتها فيما يلي:

- توجيه المشروع ليتوافق مع استراتيجية المنظمة.
- الإطلاع على تقدم العمل.
- إقرار توصيات فريق المشروع.
- إقرار خطة التنفيذ.

هذا مع ملاحظة أن هناك لجنة توجيه للمشروع: لجنة مصغرة تضم (٨) مسئولين وتجتمع دوريا وأخرى موسعة يرأسها السيد نائب المدير العام وتضم جميع مدراء الأقسام والإدارة العامة وعدد من مدراء الفروع وتجميع عند الحاجة .

٢. مدير المشروع:

وتتمثل واجباته فيما يلي:

- اختيار أعضاء الفريق وتحفيزهم.

- تأمين الموارد اللازمة لمراحل المشروع (مفصلة لاحقا).
- التعاقد مع الإستشاري والتنسيق معه.
- التنسيق مع الفروع والإدارات.
- متابعة المشروع وميزانياته.
- رئاسة لجنة التوجيه المصغرة.

٣. الإستشارى:

وتتمثل واجباته فيما يلي:

- تقييم خطة المشروع واقتراح تحسينات.
- تدريب الفريق على التقنيات والمهارات والأدوات.
- تقديم النصائح بخصوص تصميم العماليات وابتكار أفكار جديدة.
- مراجعة سير العمل من وقت لآخر وتقديم التوصيات.
- المساعدة فى اختيار المنظمات المتقدمة والرائدة لترتيب زيارات لها.
- تزويد فرق المشروع بالمواد اللازمة.
- إجراء دراستين مركزيتين على أنظمة المعلومات والموارد البشرية.

٤. فريق هندسة عمليات الخدمات:

وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

- دراسة تجزئة السوق والتعرف على حاجات ورغبات العميل.
- تحليل حصص السوق.
- الإطلاع على أفضل الأساليب في خدمة العميل.
- إعادة تصميم عمليات العميل التالية:
 - تحليل السوق.
 - تطوير المنتجات والخدمات.
 - خلق اهتمام ووعي العميل.
 - تنمية وتطوير العلاقة مع العميل.
 - مفاوضة العميل وإبرام اتفاق معه.
 - تقييم الخدمة للعميل.
 - التأكد من رضي العميل.

٥. فريق التحسينات والمنتجات:

وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

- إجراء تحسينات على عمليات المنتجات

- دراسة اقتراحات التحسينات الواردة لمدير المشروع من الأقسام والإدارات العانة والفروع المختلفة من الجهات المعنية وإحالة الموافق عليه منها للتنفيذ.

٦. فريق الدعم:

- وتتمثل واجباتهم فيما يلي:
- تطوير المجالات التالية:
- الموارد البشرية - الأنظمة - التنظيم - العقارات اللازمة
- دراسة اقتراحات التحسينات على مجالات الدعم الواردة لمدير المشروع من الأقسام والإدارة العامة والفروع.
- وضع خطة الاتصالات وبرنامج إدارة التغيير ومتابعتها.

٧. مختص هندسة العمليات (في بداية المشروع)

- وتتمثل واجباته فيما يلي:
- وضع منهجية العمل ومتابعتها.
- تقديم الدعم للفريق فيما يخص مبادئ وتقنيات وأدوات هندسية العمليات.
- الإطلاع على تجارب الآخرين في هندسة العمليات.

٨. إدارية وسكرتاريا:

وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

- أعمال سكرتاريا لمدير المشروع.
- أعمال إدارية للفريق.
- المراسلات والتقارير المختلفة.

٩. المساندون (موظفون غير متفرغون ذوو خبرات متخصصة):

وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

- إبداء الرأي حول التصاميم الجديدة.
- إعطاء أفكار واقتراح بدائل.
- الإجابة على أسئلة تفصيلية.

١٠. منسقو المشروع في الفروع والإدارات العامة:

وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

- استلام المواد والتقارير والطلبات من فريق المشروع.
- تعميم ما هو مطلوب على الموظفين والتأكد من ذلك.
- تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات باستعمال نموذج الاقتراح تحسينات حسب إرشاداته.

- الإجابة على استفسارات الموظفين حول المشروع.
- تزويد المشروع بالبيانات المطلوبة.
- المساهمة في برنامج إدارة التغيير عند بدء التنفيذ.

القدرات الأساسية اللازمة لإجراء الهندرة:

أولاً: القدرة على حساب التكاليف على أساس النشاط:

التكاليف هي أحد معايير القيمة المهمة إذ تعتبر وسيلة رئيسية لقياس القيمة بالتالي إجراء لمقارنة الموضوعية لغرض المفاضلة بين البدائل المختلفة الناتجة عن الأفكار والمقترحات على أسس اقتصادية نظراً لأن خفض التكاليف يعتبر أهم أهداف دراسات الهندرة.

هذا ويلاحظ إن إعداد التكاليف وتقديرها بصورة دقيقة وواقعية استناداً على الخبرة والممارسة واستخدام الطرق العلمية والمراجع المتخصصة يعتبر عنصراً مهماً جداً في دراسات الهندرة إذ إنها تتيح التحقيق من جدوى الفكرة أو المقترح أو التوصية وبالتالي تشكل معياراً مهماً للتقويم وعامل حسم في مسألة المضي قدماً في مرحلة التطوير ومن ثم التطبيق كذلك مسألة ترجيح فكرة أو مقترح على آخر كلاًهما يحقق

الجدور وأيضا تحديد مقدار الفورات بإجراء تقديرات للتكاليف المقارنة بين التصميم قبل الدراسة الإدارية وبعدها.

ثانيا: تحليل القيمة:

نحن نقصد بالقيمة هنا القيمة المادية حيث يجب تحليل هذه القيمة إلى ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ. تكلفة الأخطاء:

وهي تتمثل في التصرف أو الإجراء الواجب اتخاذه لإنهاء العمل وغالبا ما يشار إليها على أنها أداء لنفس العمل مرة أخرى فمثلا:

- ما مقدار الوقت الذي ينفق أسبوعيا في تصحيح الأخطاء التي كنت أنت السبب فيها؟

- كم مرة تضطر لإعادة كتابة تقرير كتبتّه من قبل؟

- كم عدد المرات التي تكتب فيها طلبا وترسله إلى قسم النسخ وأنت تعرف أن به العديد من الأخطاء التي تحتاج إلى تصحيح.

ب. تكلفة الفحص:

عادة ما تتعلق هذه التكلفة بالمجالات الإدارية فالقائمون بالفحص ينفقون وقتا طويلا في التحقق من الأشياء.

ج. تكلفة الوقاية:

وهي تشمل كافة الأنشطة المرتبطة بالوقاية بشكل عام مثل تكلفة التدريب والتخطيط والتنسيق والمقابلات.

ثالثا: القدرة على تحليل انسياب العمل:

وهنا يلاحظ أنه قبل القيام بإجراء عمليات تحليل لانسياب العمل يجب القيام بإجراء عملية تحليل للوظائف في حد ذاتها وذلك للتعرف على مجموعة الوظائف الأساسية- وهي السبب من وراء إقامة المشروع - والوظائف الثانوية - المسندة للوظيفة الأساسية - ثم مجموعة الوظائف الغير مرغوبة.

بعد أن يتم تحليل الوظائف يتم تحليل انسياب العمل وذلك وفقا للخطوات التالية:

١- تحديد خطوات العمل المطلوب هندرتها:

ويشمل ذلك المعايير التالية:

- الدرجة العالية من التأثير على العملاء وكذلك شكاوى العملاء (مثلا العملية الرئيسية قد لا تعنى احتياجات عملائك).
- الدرجة العالية من التأثير على العمل: عندما يتم إنجاز خطوات العمل خاصة في الأعمال ذات الحجم الكبير فإنها تستغرق الكثير من وقت العمل وكذلك تكلف الكثير.

• القصور التام: تتضمن خطوات العمل العديد من الخطوات عديمة القيمة مثل إعادة إدخال البيانات والملفات المزدوجة والنسخ الفائضة عن الحاجة.

• مشاركة عد كبير جدا من الموظفين في خطوات العمل يدل في أغلب الأحيان على قصور في تصميم العمل وتجزئته إضافي إلى الازدواجية

• الجرد الإحتياطي: الاحتفاظ بركام من الأوراق تحسبا للحاجة إليها مستقبلا.

• وجود العديد من مستويات الموافقة والمراجعة والمراقبة.

• الدورات الإنتاجية غير المقبولة (أو غير المنافسة)

٢- حث الموظفين الذين يقومون بالعمل على التعاون:

أسلوب المشاركة في الهندرة يعنى تعليم أساليب الهندرة للعاملين على أن يطلب منهم تحليل خطوات عملهم بأنفسهم بدلا من الاستعانة بخبراء خارجيون للقيام بتلك المهمة بنيابة عنهم ويفترض أسلوب المشاركة أن الموظفين المختصين بإنجاز الأعمال.

- يلمون الماما تاما بوظائفهم ومجالات تحسين خطوات أعمالهم.

- يرفضون طبيعياً التقشير والانتقاد الضمنى لأعمالهم من قبل الخبراء الخارجين.

- يميلون أكثر لتنفيذ التغييرات التي يشاركون في اقتراحها.

لكن قد يحتاج الموظفون الذين يطلب منهم المشاركة في الجهود إلى تطمينهم بشأن استقرارهم الوظيفية حيث أن الهندرة تعنى لدى الكثيرون خفض الإستغناء عن العاملين وبالتالي فإنه من غير المستغرب أن الموظفين لا يحبذون اقتراح التحسينات التي ستؤدي إلى إنهاء خدماتهم.

٣- وضع جميع خطوات العمل على خريطة بيانية:

بما ذلك الخطوات الأدنى أهمية ويمكنك استخدام ما يلي:

- أوراق تحليل خطوات العمل.
- اللوحات السوداء أو البيضاء.
- الملصقات الصفراء على الجدران.

خصائص نظم العمل المهندرة:

تتميز نظم العمل المهندرة بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:

١. دمج عدة وظائف في وظيفة أخرى.
٢. تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها والتخلي عن أسلوب خطوط العمل الأمر الذي يؤدي إلى إنجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد.
٣. الموظفون يتخذون القرارات: حيث أنه يلاحظ أن المنظمات التي تتبنى الهندرة تقوم بإسناد العمليات أفقياً ورأسياً إلى الموظفين ومن

ثم يستدعى الأمر منح هؤلاء الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات بعد أن كان ذلك حكرا على المديرين فقط.

٤. تعدد خصائص العمليات: فالعمليات التقليدية المصممة بطريقة واحدة لمعالجة جميع الحالات في غاية التعقيد نظرا لإشتمالها على إجراءات واستثناءات خاصة لمعالجة نطاق واسع من الحالات بينما تكون العمليات ذات المواصفات المتعددة على النقيض من ذلك نظرا لأن كل من مواصفاتها يتم تقييمها لمعالجة الحالات المناسبة فقط وبالتالي تنتفى الحاجة إلى الإجراءات الاستثنائية الخاصة.

٥. اتجاز العمل في مكاته: بمعنى أن العلاقة بين العمليات وتنظيمات العمل بعد هندرتهأ تبدو مختلفة عن السابق حيث يؤدي نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة الى تحسين الأداء العام نظرا لأن معظم العمل في السابق كان مستهلكا في ضم إجراء العمليات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المستقلة بينما يؤدي الأسلوب الجديد المتمثل في توحيد ومناقلة العمل إلى الجهات الأكثر فعالية لإنجازه الى الإستغناء عن الحاجة إلى ضم أجزاء العمل المشتته.

٦. خفض مستويات الرقابة والمراجعة: حيث تستهدف الهندرة إلى إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية بمعنى النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية.

٧. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: حيث تحد الهندرة من عدد جهات الإتصال الخارجية لكل عملية مما يقلل من فرص إختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.

٨. مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة: حيث يقوم مدير الخدمة بالعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء ويظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها وإن كلن ذلك يستلزم أن يتوافر لدى مدير العمليات نظام معلومات كامل مع إمكانية الإتصال مع كافة المسئولين عن العملية.

٩. الجميع بين المركزية واللامركزية: حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة التي تتطلبها الهندرة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكن الشركة ككل من الإستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

دعائم الهندرة:

١- تقنية المعلومات:

تغيير تقنية المعلومات جزءا لا يتجزأ من أى جهود الهندرة انطلاقا من كونها عامل أساسى ومساند لكن هذا لا يعنى أن مجرد إدخال الحاسبات الآلية فى معالجة مشكلة قائمة سيؤدى إلى هندرة أساليب معالجتها ففى كثير من الأحيان قد نجد أن تطبيق النظم الآلية قد يؤدى إلى

تحسين الأداء بنسبة ١٠% فقط بالمقارنة بنسبة تحسين الأداء التي تتجاوز الـ ٩٠% نتيجة الهندرة وسنتعرض فيما يلي لبعض الأمثلة للقواعد الإضافية حول تنظيم العمل والتي يمكن تغييرها بواسطة مختلف أساليب تقنية المعلومات.

- أ. إظهار المعلومات في عدة مواقع في نفس الوقت وذلك من خلال قواعد المعلومات المشتركة.
- ب. قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء وذلك من خلال النظم الخبيرة
- ج. إمكانية الجمع بكفاءة بين المركزية واللامركزية وذلك من خلال شبكات الإيصال.
- د. اتخاذ قرارات مهمة للجميع وذلك من خلال الاستعانة بنظم دعم القرار.
- هـ. يمكن للموظفين الميدانيين استقبال وإختران وإرسال المعلومات في كافة المواقع التي يتواجد بها من خلال الحاسبات النقالة.
- و. مراجعة الخطط في كل لحظة من خلال تقنية الحاسبات الألية المتقدمة.
- ز. الكشف التلقائي عن جميع الموارد المستخدمة في العمل وذلك من خلال تقنية تحديد ومتابعة مواقع وحركة موارد العمل أليا.

وهكذا نجد ان تقنية المعلومات تعتبر من العوامل المساندة الأساسية للهندرة غير أنها لا تعتبر العنصر الاساسى الوحيد لها بل إن هنتاك عناصر أخرى وذلك على النحو الموضح بعد

٢- الموارد :

لا تلقى الموارد البشرية الإهتمام الكافى عند إعداد مشاريع الهندرة وذلك نظرا لأن معظم القائمين على تلك المشاريع من أخصائى نظم المعلومات ولكن ذلك لا ينفى أو يقلل من أهمية العنصر البشرى عند تنفيذ مشاريع الهندرة حيث أن إجراءات وخطوات العمل لا يمكن تنفيذها دون توافر موظفين من ذوى الكفاءات... هذا ولقد كشفت الدراسات أن الكفاءات الفردية التى تؤدى إلى نجاح جهود الهندرة تتمثل فيما يلى:

أ. التوجيه إلى الإنجاز:

أى التفكير فى الوصول إلى مستوى أداء أفضل من المستوى المحدد للتفوق بما يعنى زيادة معدلات الأداء على النحو التالى:

- (١٩ %) زيادة فى الإنتاجية فى الأعمال البسيطة.
- (٣٢ %) زيادة فى الإنتاجية فى الوظائف متوسطة التعقيد.
- (٤٨ %) زيادة فى الإنتاجية فى الوظائف بالغة التعقيد.
- (٤٨-١٢٠ %) زيادة فى الإنتاجية فى وظائف المبيعات.

ب. التفكير التحليلي:

أى القدرة على تحليل المشكلات المعقدة على:

- أساس هرمى ← أى تحديد الأوليات.
- أساس زمنى ← أى المقدره التركيبية على أساس الزمن.
- التحليل المنطقى للنتائج ← أى المقدره على إدراك العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

ج. التأثير والإقتناع:

وتعنى القدرة على إبراز الفوائد والمزايا المترتبة على تطبيق مشاريع الهندرة وذلك بالطريقة التى تؤدى إلى إيجاد تصورات ملموسة إلى تحفيز فريق العمل.

د. التوجه نحو خدمة العملاء:

حيث يتطلب الأمر هنا الذهاب إلى العملاء فى مواقعهم للوقوف على احتياجاتهم الفعلية وكيفية مساعدتهم وما الذى يريدونه فى حل المشكلات التى تواجههم وكذلك تحديد ما الذى سيفعلونه بالمنتجات ومن ثم تطوير الخدمات أو المنتجات المقدمة اليهم مع ملاحظة أنه عادة ما تفشل مشاريع الهندرة إذا اقتصر دور القياديين على مجرد الإستجابة للطلبات المقدمة من العملاء للحصول على منتجات أو خدمات أفضل ولا سيما أن العميل سوف تنحصر إجاباته فيما يعتقد أنه يريد فقط.

٣ - العمليات:

يتميز مبدأ الهندرة بتركيز على نظم العمل أما وما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمنظمات المختلفة وليست الإدارات إذ يتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

ونحن نقصد بالعملية: سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لنتنتج شيئاً جديداً ذا قيمة للعميل.

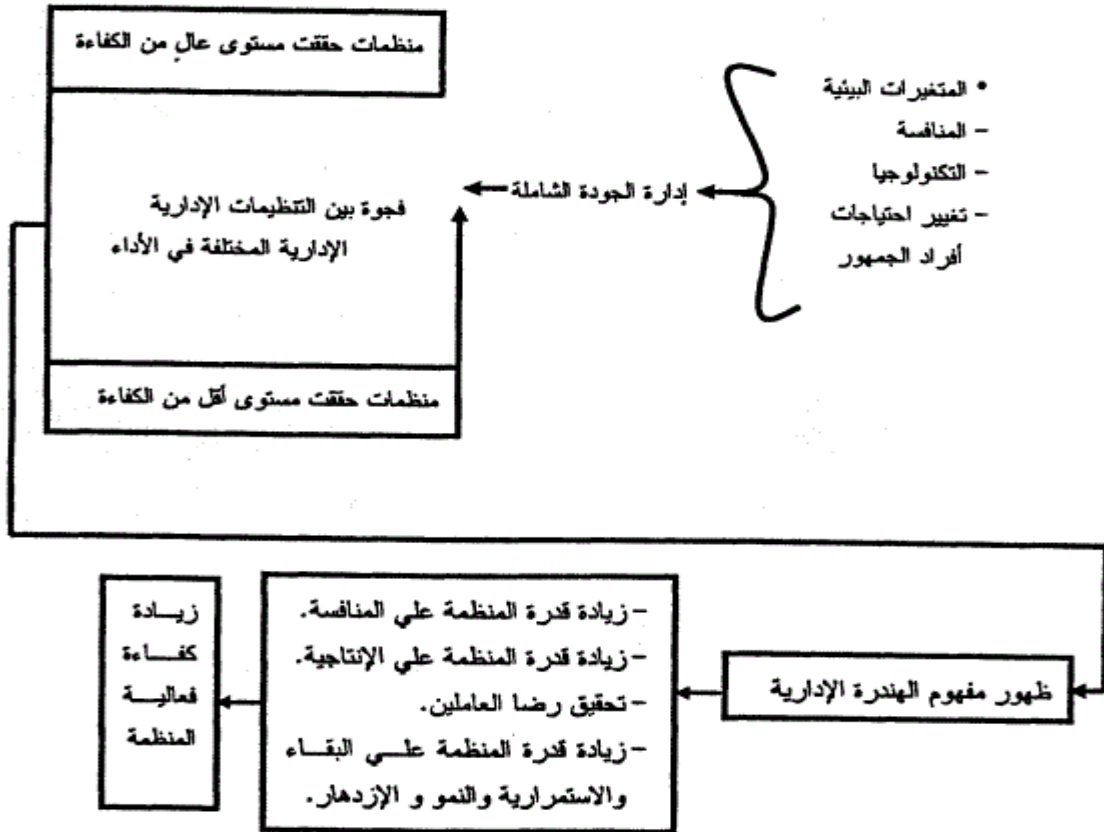
علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي:^(١)

تعيش التنظيمات الإدارية في بيئات مختلفة، وتتفاعل معطياتها مع بعضها بشكل يجعل البقاء والاستمرار هدفاً لها، وتتنافس هذه التنظيمات ومن بينها كبريات الشركات العالمية في المحافظة على بقائها واستمراريتها من خلال تقديم الأفضل من السلع والخدمات. وقد أتجهت الدول والتنظيمات الإدارية في ظل هذه المتغيرات إلى استخدام مفهوم الهندرة الإدارية الذي يحقق مجموعة من المزايا التالية:-

(١) د. موسى اللوزي - التطوير التنظيمي - دار وائل للنشر - عمان ١٩٩٩

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

ويمكن - بناءً علي ما سبق - توضيح العلاقات بين الهندرة والتطوير التنظيمي كما في الشكل التالي:-



رابعاً: التحليل الإداري^(١)

إن المنظمة سواء أكانت تجارية أو صناعية خاصة أم عامة تظهر إلى حيز الوجود لكي تخدم أغراضاً محددة غير أن ما يحدث هو أن الأهداف تكون ظاهرة وجليّة أثناء التأسيس ولكن بمرور الزمن فإن أهداف المنظمة تأخذ موقعها في المؤخرة وتتغلب الأهداف الفردية على أهداف المنظمة ومن ثم فإن المنظمة تفقد عنصراً مهماً من عناصر وجودها إلا وهو التوجه إلى تحقيق أهدافها الأساسية.

ومراجعة الأهداف والتنسيق فيما بين أعمال المنظمة المختلفة ضرورة بين فترة وأخرى وهذا ما يقدمه التحليل الإداري.

ومن هنا يمكن تعريف التحليل الإداري بالتحليل الإداري هو "القيام بمراجعة

١. الأهداف الأساسية للمنظمة.

٢. مراجعة وتحليل الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية للأجهزة والتأكد من أن التنظيمات والأساليب المتبعة تخدم الأغراض التي من أجلها أنشئت المنظمة".

(١) د. عبد الرحمن أحمد الجعفرى - التحليل الإداري - بحث مقدم للمؤشر المبلغ لمنظمة المدن العربية المنعقد في الجزائر في ٣٠ إبريل ١٩٨٣

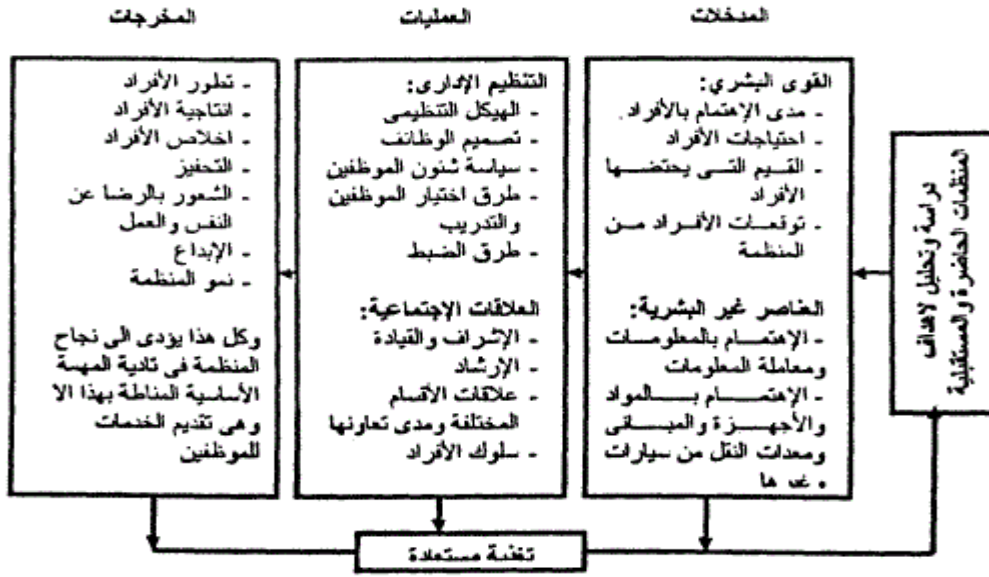
نظرية النظم والتحليل الإداري:

إن من الأساليب الحديثة فى الإدارة تحليل المنظمة على أنها نظام متكامل متداخل كل جزء فيه يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فى الأجزاء الأخرى و المنظمات الحديثة فى أمس الحاجة لأن ينظر اليها المشرع على أنها نظام متكامل مترابط الأجزاء وكل ما يتطلبه هذا التنظيم من أجهزة لابد وأن يكون فى أيدي المشرفين على خدمة هذا النظام. و خلاصة القول هنا ان تفكيرنا يجب أن ينصب على الإستفادة من استخدام نظرية النظم فى التفكير ولكن ما هى مقومات هذه النظرية؟ إن النظرية الأساسية تقول بأننا يمكن أن ننظر إلى أي نظام على أنه مكون من مدخلات، عمليات، مخرجات وتغذية مستعادة ويمكن تمثيله بالشكل التالي:



وإذا ما أخضعنا الشكل السابق للتحليل بالنسبة لأي جهاز إداري فنحصل على الشكل التالي:-

مقترحات لتحليل الجهاز الإداري



هذا مع ملاحظة ان العناصر التي يمكن أن يشملها التحليل في جزء من أجزاء النموذج الموضح بالشكل السابق متعددة ومتشعبة ونختار العناصر المدرجة في الشكل لتكون نواة لتحليل الأجهزة الإدارية كما أن استخدام مثل هذا الهيكل التحليلي يمكن أن يكون نقطة الانطلاق لتطوير الجهاز الإداري هذا اذا ما اقترن التحليل الواعي بالعمل على تصحيح الجهاز وتطويره ما نود الإشارة اليه هو ان التحليل يمثل الخطوة الأولى

نحو التطوير والتحديث ولكنه في حد ذاته ليس حلا لمشكلات الإدارة في المنظمات.

وحسب نظرية النظم توجد أربعة أجزاء في كل تنظيم وهي: المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية المستعادة غير انه بالإضافة الى هذه الأجزاء فإنه عند إجراء التحليل الإداري لابد من إضافة جزء آخر الا وهو أهداف المنظمة لأن التحليل لن يكون كاملاً بدون دراسة الأهداف الأساسية وتجدر الإشارة الى ان الأهداف تتطور وتتغير مع مرور الزمن ومن ثم فإن المراجعة ضرورية لتحديثها والآن لناخذ الأجزاء الأساسية للجهاز الإداري ونحاول القاء الضوء عليها.

المدخلات

يوجد في كل تنظيم عنصران أساسيان هما: العنصر البشري والعنصر غير البشري وكلاهما مهم في تمكين النظام من أداء مهامه الأساسية ويرى علماء الإدارة أن هناك تفاعلات بين التقنية والتنظيم البشري في المنظمة فالتقنية والتي هي جزء من العنصر غير البشري لها تأثير على سياسات الإدارة ومنها وصف الوظائف وتصنيفها وطرق الإتصال وحتى عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس واحد وهذه النظرية هي ما يسمى بالنظرة التقنية الإجتماعية ونتناول فيما يلي هذين العنصرين الأساسيين للمدخلات.

أولاً : العنصر البشري:

العنصر البشرى هو أهم العناصر فى أى تنظيم أذ بدون هذا العنصر لا يمكن لأى تنظيم أن يحقق أهدافه المرجوة فالمعدات والآلات وكل وسائل التقنية الحديثة ما هى الا عناصر خاملة بدون العنصر البشرى ويخطئ بعضهم فى الإشارة باهمية التقنية الحديثة أذ يعتقدون انها الملاذ الأخير للخلاص من التخلف الإقتصادى والإجتماعى فتطوير العنصر البشرى لا بد وأن يكون جنباً إلى جنب مع تطوير وسائل الإنتاج المختلفة وبدون ذلك فإن الآلات والمعدات الحديثة لن تجدى فى حل المشكلات التى تواجهها المنظمات وهنا نلقت النظر إلى النقاط التالية.

• مدى الإهتمام بالأفراد:

إن إهتمام المنظمة بالأفراد يمكن قياسه بعدة مقاييس منها: تحسين وتطوير وضع العمل والبيئة المحيطة والإهتمام بمصالح الأفراد والعمل على إسعادهم وتنظيم العمل بطريقة لا تؤدى الى إرهاق الأفراد.

• احتياجات الأفراد:

المحلل هنا يمكن أن ينظر الى مدى تفاعل المنظمة مع الأحداث والتغيرات التى يطرأ على احتياجات الأفراد مثل الاحتياجات الصحية والإجتماعية والسكنية ومدى تلبية المنظمة لهذه الاحتياجات.

• القيم التي يحتضنها الأفراد:

إن القيم التي يحتضنها الأفراد مهمة جدا حيث أنها تؤثر في تصرفاتهم مع زملائهم ومع الآخرين خارج نطاق التنظيم.

إن من القيم الأساسية التي يجب أن تتوفر في جهاز مثل الجهاز الإداري للدولة هي:

الصدق والأمانة والإخلاص وفوق كل هذا وذاك مفهوم الخدمة.

إن ما يجب التركيز عليه هو الخدمة حيث يجهل الكثيرون في القطاعات العامة أو يتجاهلون معنى وجودهم في هذه الأجهزة ويعتبرون الصلاحيات المخولة لهم من قبيل السلطة فيتسلطون على الجماهير ويستغلونها لمأربهم الخاصة.

ولذلك فلا بد من بلورة فكرة (الخدمة للمواطنين) في أذهان العاملين في هذه المنظمة ويجب ان يبدأ ذلك من المديرين فهم أولئك الذين سوف يكون لهم التأثير الأكبر على بقية الأجهزة

إن الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة هو خدمة المواطنين والعمل على راحتهم إذا ثبت التحليل الإداري غياب هذا المفهوم من الجهاز فلا بد من التأكيد على ذلك بالتوعية عن طريق المحاضرات والدورات المخصصة لذلك ولا بد من إدراك أن الأمر ليس بالسهل ولكن الأسوء هو عدم معالجة هذه المشكلة.

وهنا يلاحظ ان من المشكلات التى تواجهها المنظمات هي وجود فجوة بين توقعات الأفراد من المنظمة وما تقدمه المنظمة لهم سواء كان ذلك من الناحية المادية أم الناحية المعنوية ولكي نتضح هذه الفكرة أكثر لابد من التعرض الى السلوك البشرى .

فتصرف الفرد الى حد كبير موجه الى غاية يود تحقيقها أو بما معناه أننا نتصرف لكي نحقق غاية ما وفي بعض الأحيان لا نعرف بالضبط ماذا نريد.

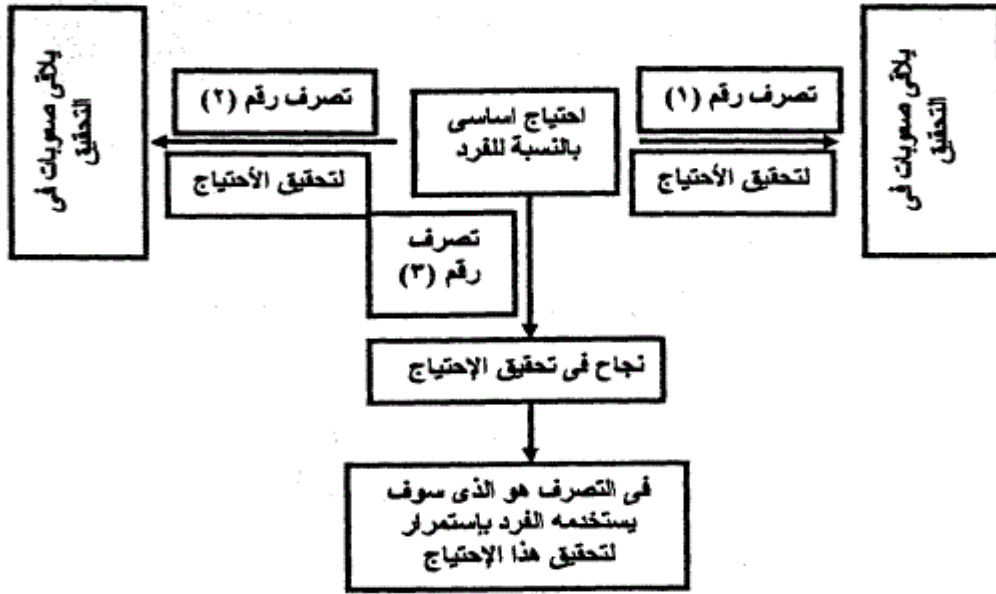
والهدف مما نقوم به من تصرفات ليس دائما واضحا للعقل الواعى حيث أن الدوافع التى تضطرنا للقيام بتصرف معين متصلة الى حد كبير بالعقل الباطن ويختلف الأفراد فى قدرتهم الطبيعية على العمل وكذلك فى مدى رغبتهم فى العمل وما اعنيه بالرغبة هو ما يسميه بعضهم الدوافع لأنه الرغبة فى العمل تعتمد على الحوافز وتعرف الدوافع فى بعض الأحيان على انها رغبات أو احتياجات تكمن فى الإنسان نفسه.

والدافع عادة مواجهة الى هدف أو اهداف قد تكون ظاهرة للعقل الظاهر أو مختبأة فى العقل الباطن والدوافع أو الحاجة هى التى تدفع الإنسان لان يقوم بعمل معين.

والأهداف بطبيعة الأمر خارج الإنسان ويطلق عليها علماء النفس الحوافز وهى أشياء يأمل الفرد الحصول عليها ويخطىء بعضهم فى إعتبار الحوافز المادية الملموسة وحدها الأهداف التى يسعى الإنسان اليها لأن للإنسان تطلعات غير مادية يسعى اليها ويعتبرها اهدافا تستحق الجرى

وراءها أكثر من الجرى وراء المادة ولذلك فإنه يضحى بالمادة فإنه من أجلها كالشهرة ونيل الثناء والثواب عند الله وغير ذلك.

عندما ينضم فرد لمنظمة ما فإنه قدر مسبقا ان هذه المنظمة أن هذه المنظمة سوف تقوم بتلبية رغباته وخاصة الأساسية منها. وتصرفاته تكون موجهة لتحقيق الأهداف الأساسية التي يعتقد أن المنظمة سوف توفرها ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:-



السلوك البشرى لتحقيق الأهداف

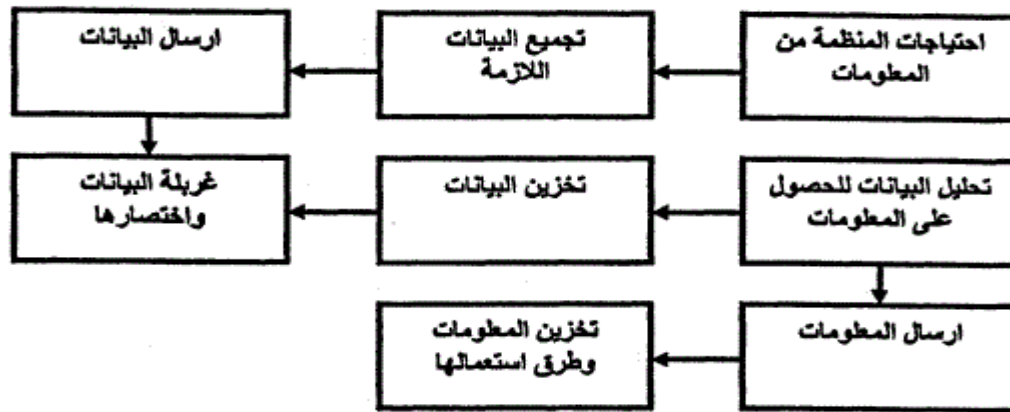
من هذا الشكل نجد أن هذا الفرد حاول ثلاث محاولات لتحقيق احتياج معين لأن هناك حاجة ملحة لتحقيقه وكان التصرف الثالث هو الذى حقق هذا الاحتياج ومن ثم فإن الفرد سوف يتعود على سلوك التصرف الثالث كلما كان تحقيق هذا الاحتياج ضرورياً ولنتصور ماذا يحدث لو أن هذا الفرد لم يتمكن من تحقيق هذا الاحتياج الأساسي هو تثبيط للعزم وعند حدوث ذلك يتصرف الأفراد حسب التركيب المختلف لشخصياتهم فبعضهم يتصرف بطريقة هوجائية وبعضهم الآخر يبحث عن طريقة جديدة لتحقيق الهدف. وقد كتب نورمان ماير عن نتائج تثبيط العزم " إن السلوك العدواني ما هو الا أحد مظاهر تثبيط العزم اما المظاهر الأخرى فهى: التبريروالنزعة الى أنماط السلوك الطفلى وإعادة نفس السلوك غير المجدى (FIXATION). واللامبالاة .

المهارات والقدرات:

لكى تقوم المنظمة بتقديم خدماتها بأفضل الطرق وأرخصها فلا بد من أن تكون المهارات المتوفرة وقدرات الأفراد العملية بمستوى المهام المناطة بمعنى أنه لا يمكن لإدارة مديرية من المديرية أن تضع من أهدافها بناء أفضل الحدائق العامة التى تحتوى على اجمل الورود والزهور ما لم يكن لديها أعداد كافية من الأخصائيين فى فن زراعة السورود والزهور والذين لديهم الرغبة فى تقديم أفضل الحدائق للجمهور لان وجود أفضل الأخصائيين لا يعنى أنهم سوف يقدمون أمثل الخدمات ولكن لابد

من ان يكونوا مستعدين لتقديم الأفضل والإدارة المثلى هي التي تحصل على الجهد الأفضل من جميع موظفيها.

إن التحليل الإداري للمهام والقدرات لا بد وان ينطلق من الإحتياجات الفعلية للمنظمة وفي بعض الأحيان يكون الموظفون أو العمال غير أكفاء للعمل المناط بهم ولكن لديهم القدرات والأستعداد للتدريب والتعلم لتطوير مهاراتهم. ولذلك فإن إحد نتائج تحليل المهارات والقدرات الموجودة في المنظمة هو وضع مقترحات للتدريب والتعليم لسد الفجوة بين الإحتياجات الفعلية للمنظمة وبين ما هو متوقرين أفراد القوة العاملة.



طريقة تحليلية لمعالجة المعلومات

ثانياً : العناصر غير البشرية:

تحدثنا فيما سبق عن أهمية العنصر البشرى وذكرنا انه المحرك الأساسى فى كل تنظيم. وهذا بالطبع لا يعنى ان عناصر الإنتاج الأخرى ليست ذات أهمية بل إن كلا منها له دور يوديه وكلها تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف المنظمة وعلى سبيل المثال لا الحصر فإن الإهتمام بالمعلومات وطرق معاملتها والإهتمام بالمواد وطرق تخزينها الأجهزة و المبانى ومعدات النقل وصيانتها تعتبر كلها أساسية فى تقديم خدمات أفضل للجمهور وبتكاليف معقولة نسبياً.

الإهتمام بالمعلومات ومعاملتها:

المعلومات أداة من ادوات الإدارة الحديثة فهى ضرورية لاجزاء الأتصال والتنسيق والضبط والمشاركة فى المعلومات مهمة لإتخاذ القرارات. والمعلومات تأتى نتيجة عن البيانات المجمعة وعندما تجمع المعلومات وتوضع فى صيغ مفيدة تصبح نواة للمعرفة والحقائق الذكاء هو القدرة على التعليم واسترجاع أو استنكار وتمثيل المعرفة فقد نجد إن شخصا ما يمكن أن يعرف حقائق كثيرة ولكن مدى سرعته على استنكار هذه الحقائق من الذاكرة ودقة ذلك هو الذى يؤيد قدرته على التعامل مع المعرفة لذلك فإن تحليل المعلومات يتطلب فهما للعلاقة الطبيعية من البيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء ويشترك الإنسان والألة الحاسبة الإلكترونية فى هذه العناصر الأربعة الا أن للألة ذكاء صناعيا (DATABANKS) وقواعد البيانات (DATABASIS) ويغذى القدرة

و عند دراسة طرق معاملة المعلومات ومدى اهتمام المنظمة بها يمكن استخدام الطريقة التحليلية الموضحة بالشكل السابق ونلاحظ من هذا الرسم أنه لا يمكننا تحديد البيانات المطلوبة مالم نكن قد حددنا احتياجات المعلومات وكل خطوة من الخطوات الموضحة بالرسم يمكن تحليلها ومراجعة ما إذا كانت المنظمة قد عالجتها بدقة وبطريقة علمية ولا بد من ملاحظة أن المعلومات الكثيرة لها جوانب سلبية كما وان نقص المعلومات له جوانب السلبية أيضا ولذا فإن العمل الإدارى لا بد من أن يقوم بتحديد احتياجات الأقسام المختلفة ومن ثم ينطلق لتحديد الاحتياجات الكلية للمنظمة عامة.

ولقد تطورت في عصرنا هذا وسائل معالجة المعلومات وطرق جمعها وتحليلها وكثيرا من المنظمات التجارية والصناعية الخاصة والعامة تستفيد في كثير من بلدان العالم من نظم معلومات متطورة حيث ان التقدم الذى حققه العلم فى مجال الآلات الحاسبة الألكترونية قد ساهم فى دفع عجلة التقدم فى هذا المجال.

كما أن التفكير فى بناء نظم المعلومات فى المنظمات ضرورة لا بد منها وإذا لم يكن بعضهم قد فكر فى ذلك فإن الوقت قد حان للإستفادة من الطرق الحديثة فى هذا المجال ولتطوير نظم المعلومات فإن هناك عدة خطوات يمكن اتباعها وهى:

١. لا بد من إجراء دراسة لجدوى تحديث نظام المعلومات القائم الآن ومعرفة النتائج المترتبة على تحديث الجهاز الحاضر.
٢. يجب تحليل احتياجات المنظمة من المعلومات بفروعها المختلفة

٣. بعد ثبوت الجدوى وتحديد الإحتياجات تحدد خصائص نظام المعلومات المطلوب.
٤. تصميم نظام المعلومات بحيث يتناسب مع خصائص النظام المطلوب.
٥. الترميز خطوة ضرورية عند بناء نظام المعلومات حيث يتم تحديد الطريقة التى تعنون وتبويب بها البيانات.
٦. وضع الطريقة التى يتم بها اختبار النظام والتأكد من استكمالها للخصائص المطلوبة.
٧. التوثيق وهنا تحدد الطرق التى بموجبها تقدم المعلومات والنتائج للجهات ذات الإختصاص.
٨. التنفيذ شرح كيفية وضع النظام فى حيز التنفيذ ويشمل الإحتياجات البشرية وغير البشرية والتوقيت وما الى ذلك.

الإهتمام بالمواد والأجهزة والمباني والمعدات:

تمثل هذه العناصر جزءا لا يستهان به من رأس مال المنظمة وعدم العناية أو سوء الإستعمال يؤدى الى التلف أو الإضرار ومن ثم فإن هذا يزيد تكاليف المنظمة وقدراتها على تقديم خدماتها بتكاليف معقولة إن الإدارة الحديثة تستخدم طرقا متقدمة فى التخزين ومعاملة المواد.

العمليات

وتتمثل فيما يلي

التنظيم الإداري:

يشمل التنظيم الإداري تحديد وتقسيم العمل المراد القيام به وكذلك تعريف وتحديد الصلاحيات والمسئوليات وتحديد الاتصال بين الأفراد والأقسام ولا بد وأن يكون من أهداف التنظيم الإداري تادية العمل بأبسط الطرق وأفضلها من حيث دقة التنفيذ وسرعة الإنجاز ويبين الشكل السابق أننا أدرجنا بالتحديد بناء الهيكل الإداري وتصميم الوظائف ووضع سياسة شئون الموظفين وطرق اختبار الموظفين وتدريبهم وكذلك طرق الضبط كلها ضمن التنظيم أداري.

الهيكل الإداري:

هو عبارة عن رسم توضيحي يبين الوظائف المختلفة في المنظمة والعلاقات وقنوات الإتصال الرسمية التي تربط بينها والعلاقات الأفقية تمثل العلاقة بين وظائف متساوية من حيث التسلسل الهرمي اما العلاقات الرأسية فإنها تمثل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لكن العلاقات الرسمية الموجودة في الهيكل الإداري لا تمثل الاجزاء مما يدور في المنظمات فهناك ما يسمى بالتنظيم غير المنظور والذي توجد القنوات الخاصة به وفي بعض الأحيان يكون متضاربا مع التنظيم الرسمي. وفي مثل هذه الحالات لا بد من إيجاد حلول لمثل هذا التضارب.

تصميم الوظائف:

لكي نصل الى نتائج أفضل بالنسبة لإستغلال الأفراد فلا بد من توزيع العمل الى مهمات يمكن للموظف أن يؤديها ببساطة ويسر فأصغر وحدة عمل في أى تنظيم تجمع فيها المهمات هي الوظيفة ولا بد من ان تكون الوظيفة محددة المعالم وتختلف عن بقية الوظائف الاخرى في التنظيم حيث ان ذلك يساعد الموظفين على تحديد أعمالهم والتخصص ضمن حدود معقولة يؤدي الى اتقان العمل. كما اننا لا بد من أن نضع فى الحسابان خصائص البشر وقدراتهم وما يريدونه من اعمالهم حيث أن التجارب العملية تدل على أن هناك علاقة بين هذه الأمور وتحقيق الفعالية فى العمل كما وأن تحديد واجبات العمل وصلاحيات الموظف ومسئوليته ضرورة فى كل تنظيم ولا يكفى أن تكون الوظائف محدودة وموصوفة ومحفوظة فى الأدرج بل يجب أن يكون كل فرد على علم تام بواجباته ومسئوليته وصلاحياته وممارسا لذلك كله.

سياسة شئون الموظفين:

إن ما تعنيه كلمة السياسة هنا هو خطة العمل وسياسة شئون الموظفين تعنى رسم خطة تلتزم بها الإدارة عند تعاملها مع أى جانب من جوانب القوة العاملة بها. فعندما تصدر إدارة المنظمة سياسة بشأن جانب من جوانب تنظيمها فإنها بذلك تحدد فلسفة التنظيم لهذا الجانب ويفرق علماء الإدارة بين سياسات التنظيم ومبادئ التنظيم حيث أن السياسات تلتزم إدارة المنظمة بسلوك مسالك معينة ولو أنها لا تحدد التفاصيل والكيفية لذلك فعند دراسة التنظيم لا بد من البحث عما إذا كانت هناك سياسات

مكتوبة تحدد اتجاه المنظمة وكذلك عما إذا كانت السياسات الموجودة مطورة وتتنشى مع التغييرات الجديدة ومعروفة من قبل أعضاء الجهاز بكامله حيث أن وجود سياسات لشئون الموظفين ضرورية للأسباب التالية:

١. كتابة السياسات المختلفة تعطى القائمين على إدارة التنظيم الوقت للتفكير فى احتياجات المنظمة والأفراد ومن ثم فإن ذلك قد يؤدي الى بلورة الأفكار واتضاح الرؤية بالنسبة للعاملين.

٢. وجود سياسات مكتوبة يؤدي فى غالب الأحيان الى معاملة أفراد التنظيم بدون تحيز وبذلك يزيل أو يقلل من المعاملة غير المتزنة بين الأفراد.

٣. وجود سياسات مكتوبة يؤيد استمرارية التنظيم ويحافظ عليه من الهزات عند تغيير الأفراد.

٤. تعتبر السياسات مقياساً للتقويم حيث ان نتائج العمل يمكن أن تقارن مع السياسات المرسومة للتحقق من ان العاملين يسايرون الهدف المرسوم.

٥. سياسات شئون الموظفين العادلة تساعد على نمو الأخلص عند الموظفين وخاصة إذا كانت تساعد فى تنمية قدرات الأفراد وتتجاوب مع طموحاتهم.

هذا مع ضرورة إعادة النظر فى هذه السياسات بين الحين والآخر للتأكد من صلاحيتها وتحقيقها للمصلحة وللقضاء على تحجرها وجمودها

وقد يتساءل بعضهم عن كيفية وضع سياسات معينة بالنسبة لشئون الموظفين والوسائل التي يجب أتباعها لوضع مثل هذه السياسة ومن ثم فإنه تجدر الإشارة إلي أن هناك مصادر رئيسية لتحديد مضمون ومعنى السياسات وهي:-

١. التجارب السابقة فى المنظمة وهذا يعنى دراسة ما مرت به المنظمة خلال السنوات الماضية والرجوع الى العاملين فيها ودارسة الموضوع معهم والإستفادة من الحوار مع المشرفين على هذه المنظمات.

٢. الممارسات الجارية فى المنظمات المشابهة المحلية والعالمية وهذا يعنى إجراء دراسات ميدانية لعدد مختار من المنظمات ومراجعة الطرق المتبعة والإستفادة من الحوار مع المشرفين على هذه المنظمات.

٣. اتجاهات وفلسفة الأجهزة التشريعية فى الدولة.

٤. اتجاهات وفلسفة الإدارة العليا فى المنظمة.

٥. التجارب اليومية والمشكلات التى يمر بها المسئولون فى جهاز شئون الموظفين.

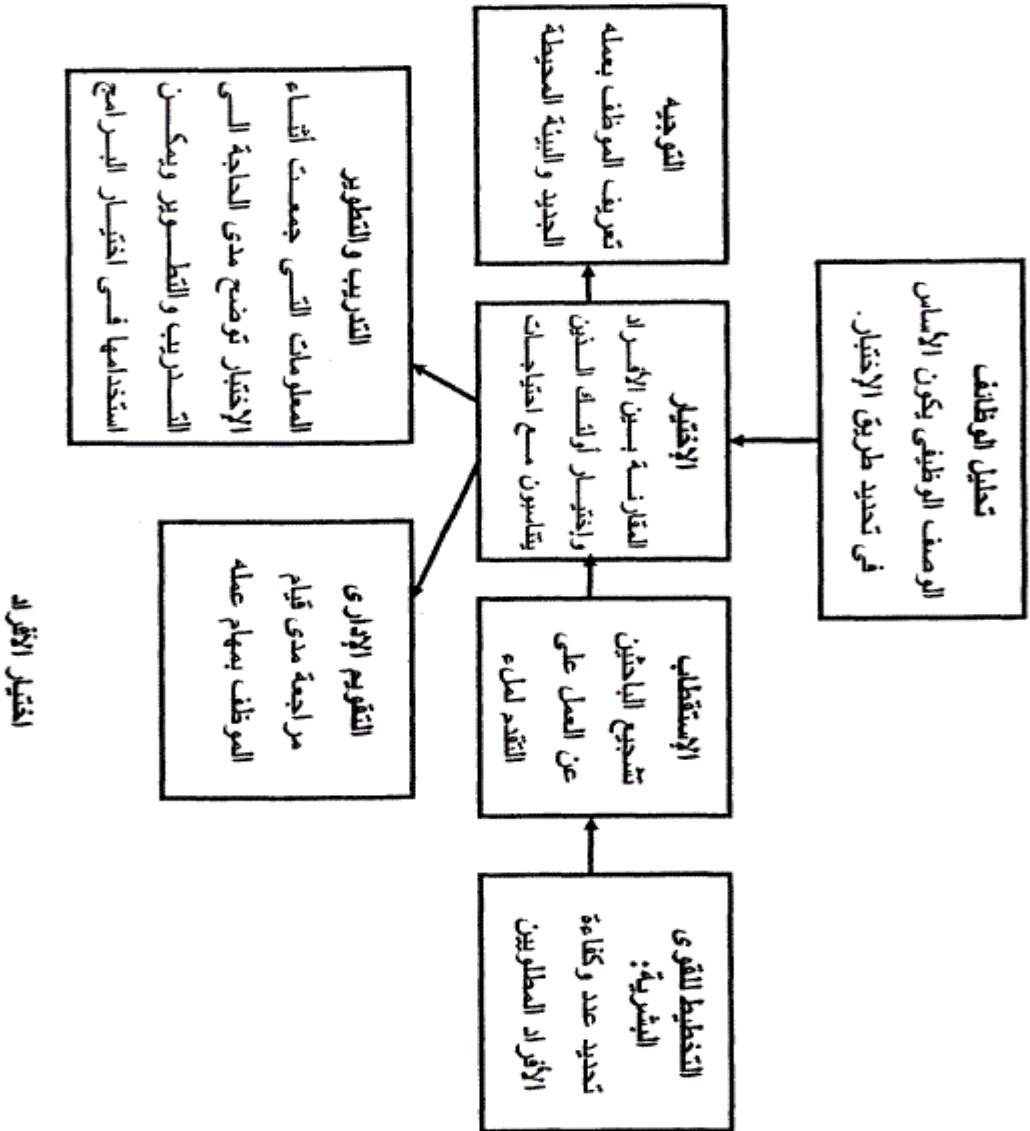
هذا ولا بد من التأكيد هنا على أن السياسات المنمقة المكتوبة المحفوظة فى الإدراج لا أثر لها إلا إذا كانت معروفة من قبل جميع أعضاء التنظيم وعند أحداث سياسات جديدة. نقوم بعض المنظمات بعقد ندوات لتدارسها ويفضل علماء الإدارة الحديثة مشاركة أفراد الجهاز فى

وضع السياسات المختلفة ويعتبر ذلك جزءاً لا يتجزأ من تقبل ونجاح السياسات المختلفة لأن ذلك يولد اقتناعاً بها في نفس العاملين ويجعلهم يندفعون لتنفيذها بكل همة ونشاط فعلماء الغرب يدرسون الإدارة اليابانية التي تمكنت من إغراق الأسواق العالمية بمنتجاتها وبأسعار أرخص ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على ذلك هو زيادة إنتاجية العامل الياباني وتفانيه لخدمة المنظمة وقد وجد ان مشاركة الفرد في رسم السياسات المختلفة عنصر أساسي في الإدارة اليابانية وهو عامل مساعد في زيادة إنتاجية الفرد. وهذا الأمر جدير بتفكير القائمين على رسم السياسات وإدارة الحكومات في المدن العربية.

طرق اختيار الموظفين والتدريب:

أنه لا يكفي أن نبني هيكلًا تنظيميًا منمقا وأن تصف الوظائف وصفا جيدا ونرسم سياسة لشؤون الموظفين بل لابد من محاولة ملء الوظائف المختلفة في التنظيم بطريقة ذات كفاية وفعالية وإن وجود نظام مدروس لإختيار الأفراد ضروري والا فالبنيات المذكورة لا فائدة لها لذلك فعند التحليل الإداري لابد من دراسة طرق وممارسات الجهاز المستخدمة لإختيار الأفراد وكذلك طرق التدريب عليها وأود أن أبرز أن مشكلة الإختيار ليست بالأمر الهين وإنما أمر حساس لابد من مراجعته إذا أردنا بناء أجهزة الإدارة في الحكومات العربية والتي يمكن أن تواكب التطورات الجارية في عصرنا الحاضر ويمكن الإستعانة بالشكل التالي في معرفة الجوانب التي لابد من التطرق لها عند دراسة هذا الموضوع وإن كل

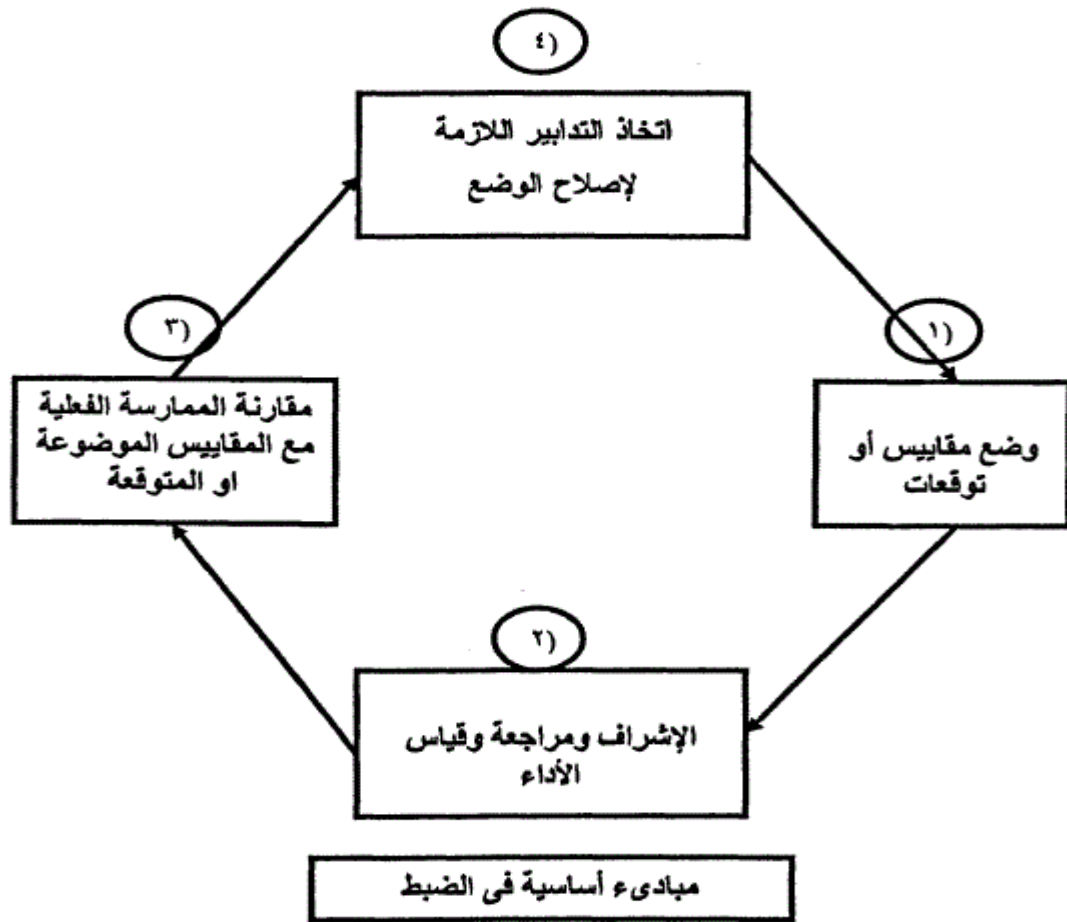
عناصر هذا الشكل له جوانب متعددة يضيق المجال عن الحديث.



طرق الضبط:

إن الحديث يكون مبنوا إذا تحدثنا عن تنظيم جهاز أو وضع خطط دون أن نذكر أو ندرس طرق الضبط. إن مفهوم الضبط لا يعنى التعقيد أو التغيير وإنما يعنى استعمال المعلومات لقياس وتقويم مدى تحقيق التنظيم لأهدافه المرسومة.

وهذا يعنى بالطبع وجود مقاييس موضوعة مسبقا ويمكننا توضيح المبادئ الأساسية للضبط كما فى الشكل التالى ولذلك فإن التحليل الإدارى يشمل من هذه الناحية النظر فيما إذا كانت هناك مقاييس معينة وما إذا كانت هذه المقاييس معقولة وكذلك النظر فيما إذا كانت هناك مراجعة وقياسات للداء وطرق المقارنة المتبعة فى المنظمة وطرق التصحيح.



العلاقات الإجتماعية:

يؤثر التنظيـم الإداري الى حد كبير على العلاقات الإجتماعية فى المنظمة ولتصرفات مديري الإدارات العليا تأثير على تصرفات المديرين فى بقية أجزاء الجهاز فمركزية الإدارة العليا فى اتخاذ القرارات تنعكس على تصرفات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية وإذا كانت طرق الإتصال محددة من اعلى الى أسفل فإن الإدارة المتوسطة سوف تمارس نفس الأسلوب وغالبا ما يضاف ذلك جوا من التزمـت والروتين الأهوج.

لقد أثبتت التجارب العلمية فى حقل الإدارة أن ديناميكية وأرتفاع مستوى التعليم بين أفراد القوى العاملة يتطلب نوعا من الإدارة الواعية المتفتحة على الأساليب الحديثة والقابلة لتطوير برامجها وتحديث أساليبها دون الخوف من هذا التغيير وأن القوى البشرية ثروة وليست فقط أدوات للإنتاج لذلك لابد من الإستفادة منها فى اتخاذ القرارات وهذا بالطبع يستلزم تبادل المعلومات وعدم احتكارها من قبل فئة قليلة فى الجهاز الإداري.

كما أن لدى المحللين الإداريين أدوات استفتاء مطورة ومختصرة علميا يمكن استخدامها لتحليل الجهاز الإداري ومعرفة مدى تمشيـه مع الاصول العلمية الحديثة فى مجالات الإشراف والقيادة والإتصال وعلاقات الأقسام مع بعضها وسلوك الأفراد وعلى أساس هذه الدراسة يمكن تقديم المشورة للمسؤولين عن كيفية تطوير الجهاز لكي يتمشى متطلبات العصر.

المخرجات

تحقيق الأهداف:

إن تحقيق الأهداف المرسومة لأي تنظيم هي الغاية التي يرنو إليها العاملون على بناء المنظمات فقد يكون من أهداف الحكومات بناء الميادين الفسيحة وتشجير الشوارع ونظافة المدينة والإهتمام بالصحة العامة وقد يكون لها خطة مرسومة لتنفيذها ولكن تنفيذ هذه الأعمال يستدعي بالتالى بروز مهمات أخرى لصيانة هذه الحدائق وإدامة نظافة الشوارع وغيرها وهذا يتطلب يدا عاملة وإدارة متطورة لذلك فإن التركيز على المخرجات فى هذا المقترح التحليلى هو على الجهاز الإدارى وليس على مدى تحقيق الجهاز لأهداف النظافة وأهداف بناء الميادين فهذه تأتى نتيجة لبناء جهاز إدارى متطور متفاعل مع الواقع وقادر على التجديد.

تطوير الأفراد

إذا كان هناك تجديد لمعلومات القوى البشرية وتطوير لكفائتها وتحسين فى طرق التدريب والحصول على مزيد من الخبرة فيمكن القول أن الجهاز مستعد لتتلافى المشكلات الناجمة عن التطورات المستجدة.

إنتاجية الأفراد:

لقياس إنتاجية الفرد فى المنظمة لابد من مقارنتها بإنتاجية فرد يودى نفس العمل فى منظمة مماثلة ونتيجة لهذه المقارنة يمكن القول بأنه لابد من اتخاذ إجراء ما فى حالة مستوى الإنتاجية للفرد فى المنظمة.

إخلاص الفرد:

إخلاص الفرد للمنظمة ضرورة وهناك علاقة طردية بين الإنتاجية والأخلاص. والإخلاص لا يأتي إلا بإيمان الأفراد بالمنظمة وأنظمتها وهذا تستطيع الإدارة الحكيمة غرسه في نفوس العاملين.

التحفيز:

وهذا يعنى مدى استعداد الفرد لتأدية عمله بروح عالية واستعداد للقيام بأكثر من العمل للمقرر.

الشعور بالرضا عن النفس:

ويعكس هذا العنصر مدى رضا الفرد عن عمله وارتياحه فى مواصلة العمل بالمنظمة دون البحث عن منظمات أخرى للعمل فيها.

الإبداع:

ليس المطلوب هو القيام بالعمل فحسب بل المطلوب أيضا هو التفاعل وتقديم المقترحات التى من شأنها تحسين كل ما يتعلق بالعمل وهناك كثير من التنظيمات التى تقتل روح الإبداع والخلق فى الأفراد وهذه الأجهزة بدون شك تنقصها البنية الإدارية الحكيمة.

إن دراسة لهذه العناصر أثناء التحليل الإداري جديرة بان تدلل على مدى صلاحية الجهاز الإداري ليواكب العصر ومتطلبات المدينة الحديثة فالتحليل الإداري يجب أن يكون نقطة انطلاق لبناء منظمات حديثة تخدم المدن العربية وإذا بنى الجهاز الإداري ونصب الأكفيااء للقيام بالعمل فيه

فإن التغييرات سوف تحدث والمستفيد من ذلك هو المواطن المصري الذي مازال حتى يومنا هذا بحاجة الى كثير من الخدمات التي ترفعه آلة مستوى يستطيع له أن يؤدي خدمات أكبر لهذا الوطن الكبير.

التحليل والتطوير التنظيمي:

أى عملية تغيير بهدف الإصلاح والتطوير والتكيف مع المتغيرات البيئية لابد من أن يسبقها عمل تحليلي للحالة الراهنة (المجال أو المجالات التي يراد إدخال تغيير عليها) حيث أنه فى ضوء نتائج التحليل توضع خطة التغيير ومن ثم التطوير والتحسين فعملية التحليل تفيدنا فى إنها تجبر المديرين التنفيذيين الرئيسيين على التفكير الإنتقادي حيث توجههم نحو المشاكل التنظيمية داخل المنظمة فهذه العملية تقودهم الى إعادة دراسة وفحص الهيكل التنظيمي الحالي ووظائفه وأساليب العمل وطرقه وإجراءاته....الخ

فالتحليل هو أساس وقاعدة ترتكز عليها عملية التطوير التنظيمي التي تعتبر تخطيطا لمستقبل المنظمة نحو الأفضل والأحسن وعليه يمكن أن نقول بأن هناك حقيقة متفق عليها هي أن على المنظمة أن تتغير من أجل أن تحافظ على بقائها فالتغيير والتطوير سمة العصر الذي نعيشه الآن وبوجه عام تمر عملية التحليل بأعمال أو إجراءات تشكل في مجموعها الأسلوب العلمي فى تطبيقه وهذه الإجراءات مايلي:

١. تعيين (تحديد) المسؤولية:

هناك ثلاثة أسئلة يجب الإجابة عنها عند تحديد مسؤولية التحليل

التنظيمي

السؤال الأول: من سيبادر بالدراسة؟

السؤال الثاني: من سيقوم بجمع البيانات والمعلومات ويحللها ويطور ويوصى بالتغييرات؟

السؤال الثالث: من الذى سيضع التغييرات الموصى بها موضع التنفيذ؟

ففيما يخص الموافقة النهائية على التغيير التنظيمي فيجب أن تكون من أعلى سلطة في المنظمة وهو الرئيس التنفيذي الذى يكون عادة مدير المنظمة الذى من سلطته أن يوافق على أى تغيير ومن أجل التنسيق وقبول التغيير من قبل باقى الرؤساء التنفيذيين فى المستويات الإدارية الأدنى يجب أخذ رأيهم بالتغيير المنوى أدخله والذى سيشمل أدارتهم بشكل أو بآخر.

٢. جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتقييمها:

بعد أن يتم تحديد المسؤولية يكون من الضرورى جمع كل المعلومات اللازمة لعملية التحليل وذلك من أجل أن يكون كل تغيير مقدم أو مقترح قائما على أساس حقائق ليس على أساس افتراض إن مدى وفرة المعلومات ونوعها التى يبحث عنها تختلف من حالة لأخرى وفى عملية الجمع تكون سجلات المنظمة عن نشاطها فى السابق مهمة ويتم جمع المعلومات عن أمور شتى مثل:

- أهداف المنظمة.
- وظائفها (الإنتاج، التسويق.....الخ)
- النمط القيادي السائد.
- الهيكل التنظيمي ونطاق الإدارة.
- علاقات السلطة.
- المركزية واللامركزية وعملية تفويض السلطة
- وحدة الأمر والتوجيه
- معدل نمو المنظمة
- إنتاجية المنظمة والفرد

ويستخدم عادة في جمع المعلومات قائمة استقصاء تنظيمية لخدمة هذا الغرض التي تتضمن استفسارات توجه للعاملين في المنظمة للإجابة عنها وهناك أسلوبان يمكن عن طريق أحدهما توفير المعلومات المطلوبة في قائمة الاستقصاء الأول يعتمد على إعطاء الإستمارة أو القائمة للموظف نفسه شاغل الوظيفة حيث يقوم بإستيفاء المعلومات ويعيدها للشخص المكلف بعملية الجمع الثاني أن يتم إستيفاء المعلومات عن طريق المقابلة وبينما يعتبر الأسلوب الثاني أعلى تكلفة ويستغرق وقتاً أكثر إلا أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلاله تكون أكثر دقة وفهما ووفرة وبمجرد استيفاء المعلومات المطلوبة في الاستقصاء من قبل المختص تتم في العادة مراجعة هذه المعلومات وذلك للتأكد من صحتها وبعد ذلك تدرس هذه المعلومات وتحلل وتستخلص النتائج التي في ضوءها سيتم اقتراح

خطة التغيير المناسبة وهذه النتائج تدعى بتقييم الفاعلية التنظيمية التي تعتبر مرحلة أساسية من أجل انجاز المرحلة اللاحقة وهي إعداد خطط التغيير والتطوير وعملية تقييم الفاعلية تشمل على جوانب كثيرة منها على سبيل المثال وليس الحصر ما يلي:

- مدى واقعية أهداف المنظمة.
- مدى التوافق بين الهيكل التنظيمي الحالي ومتطلبات العمل في المنظمة
- مدى سهولة الإتصالات
- مدى فاعلية الرقابة الإدارية والمالية
- سهولة التنسيق
- الإزدواجية والتداخل في الأعمال والمهام والسلطات.
- تفويض السلطة وتكافؤ السلطة والمسؤولية
- مدى تطبيق مبدأ نطاق الأشراف أو الإدارة المناسب وعلاقته بعدد المستويات الإدارية.
- سهولة وتبسيط طرق وإجراءات العمل.
- مدى كفاءة عمليات التدريب
- مستوى الروح المعنوية السائدة بين العاملين.

و عملية تقييم الفاعلية التنظيمية فى الواقع تحتاج الى وجود معايير للمقارنة بينها وتحديد نقاط الضغط التى تعاني منها المنظمة وتحتاج الى تغيير وتطوير

٣. أعداد خطط بديلة

بعد عملية جمع المعلومات وتحليلها يقوم المعنيون والمسئولون عن عملية التغيير بوضع عدة خطط بديلة على شكل مقترحات من اجل أحداث التغيير المناسب والمطلوب ولاشك أن وضع هذه الخطط لا يكون إلا بعد دراسة وتحليل المعلومات التى تم جمعها والخروج بنتائج محددة تكون أساسا ومنطلقا لوضع الخطط.

٤. إختبار أفضل خطة ومتابعة تنفيذها:

فى هذه المرحلة تتم المفاضلة بين الخطط المقترحة من اجل إختبار أنسبها وذلك فى ضوء عدة معايير أهمها:

- التكلفة والربح
- ظروف بيئة المنظمة الداخلية.

خامسا : الخصخصة

أولا: المفهوم :

ظهرت العديد من المصطلحات التي تعبر عن عملية تحويل المنشآت الإنتاجية من نطاق القطاع العام إلى نطاق القطاع الخاص ومن أبرزها الخصخصة والتخصيصية، وتوسيع قاعدة الملكية ونزع الملكية العامة وغيرها ولكن مصطلح الخصخصة أكثرها شيوعا وهناك العديد من التعريفات للخصخصة أهمها ما يلي:

" تحويل ملكية المنشآت إلى أطراف أخرى تقوم بإدارتها وفقا لمبادئ قطاع الأعمال الخاص "

وقد تعني الخصخصة

" زيادة كفاءة إدارة وتشغيل المشروعات العامة من خلال الاعتماد على آليات السوق والتخلص من الترتيبات البيروقراطية "

وغير ذلك من التعريفات والتي يمكن أن نخلص منها بأن الخصخصة تتمثل في زيادة الدور الذي يقوم به القطاع الخاص في ملكية وتشغيل وإدارة الوحدات الإنتاجية في المجتمع بغرض تحسين الكفاءة الإنتاجية لهذه الوحدات بما يخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومما سبق يمكن استنتاج أن الخصخصة تتضمن العناصر التالية :

١. تغيير أسلوب تشغيل وإدارة المشروعات العامة لينفق مع مبادئ القطاع الخاص، وأهمها اتخاذ الربح أو الإنتاجية أساس تقييم الأداء والاعتماد على الأسعار الاقتصادية في حساب المنافع والتكاليف.
٢. إفساح المجال أمام القطاع الخاص ليتحمل نسبة أكبر من الاستثمار الكلي والعمالة الكلية والنواتج الكلية من خلال مبدأ النمو الطبيعي والذاتي ولذلك عن طريق زيادة دور القطاع الخاص في خطط التنمية من خلال حوافز الاستثمار المقدمة له.
٣. تغيير البيئة الاقتصادية بحيث تصبح معتمدة على آليات السوق وذلك لان البيئة التي كان في ظلها يعمل القطاع العام بما تحتويه من قوانين وإجراءات روتينية وتدخلات واحتكارات حكومية لا تصلح للقطاع الخاص وذلك يعني تبني سياسات تكيف وتأهيل للاقتصاد ليلائم القطاع الخاص وقد يكون ذلك عن طريق أسلوب الخطوة حيث تتم عملية تحرير الاقتصاد بالتدرج عبر فترة طويلة نسبيا وفيما يلي بعض الخطوات اللازمة التهيئة للخصخصة:
 - أ. إزالة القيود المفروضة على أسعار السلع والخدمات وأسعار الفائدة وأسعار الصرف.
 - ب. إلغاء جميع المزايا والإعانات الممنوحة للمشروعات العامة وتخفيف درجة الحماية التي تتمتع بها.

ج. وجود سوق مال قادر على تسهيل عملية نقل الملكية العامة إلى الملكية خاصة من خلال تداول الأسهم.

د. إيجاد نظام تشريعي يتصف بالسهولة والمرونة ويساعد على إيجاز الأعمال بسرعة ويعمل على حماية الحقوق وتحديد الالتزامات بوضوح.

هـ. وجود جهاز مصرفي يعمل على تسهيل عملية تدفق الأموال اللازمة لإتمام نقل الملكية والناجمة عنها.

٤. إعادة تأهيل المشروعات العامة التي تعاني من وجود خسائر مزمنة وذلك بإصلاح الخلل الإداري أو الفني أو التمويلي وتحويلها من وحدات خاسرة إلى وحدات مربحة يقبل المشترون عليها إذا ما طرحت للبيع.

٥. الخصخصة لا تعني التصفية الكاملة لجميع وحدات القطاع العام، حيث لكل مجتمع ظروفه الخاصة التي تقتضي بيع جزء من المنشآت العامة والاحتفاظ بالباقي الأخر دون وجود معايير موضوعية متفق عليها من قبل الجميع في تحديد ما يجب أن يخضع للخصخصة وما لا يجب.

وخلص القول

إن كافة التعريفات التي أعطيت للخصخصة تدور حول ثلاثة محاور هي^(١):

المحور الأول: الخصخصة تعنى زيادة في الملكية الخاصة، مع دعم القطاع الخاص للقيام بدور إيجابي في التنمية، عن طريق بيع معظم القطاعات الإنتاجية العامة كلياً أو جزئياً للقطاع الخاص.

المحور الثاني: تعتبر الخصخصة الطريقة الوحيدة للخلاص من الوحدات الإدارية الخاسرة في القطاع العام.

المحور الثالث: هي الوسيلة الملائمة للخلاص من بقايا النظام الاقتصادي الاشتراكي، وتسهيل عملية الانتقال للاقتصاد الرأسمالي.

ثانياً: دوافع الخصخصة^(٢)

هناك العديد من الأمور المشجعة التي تدفع الحكومات إلى ضرورة تبني مفهوم الخصخصة في قطاعاتها الإنتاجية، إلا أن هذه الدوافع والأسباب تتفاوت من مجتمع إلى آخر، وهذه الدوافع يمكن إجمالها كما يلي:

(١) ماهر أحمد - دليل المديرين في الخصخصة - الدار الجامعية - الإسكندرية ١٩٩٧
(٢) موسى اللوزي. التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. ١٩٩٨، مرجع سبق ذكره.

١ - الدافع السياسي:

حيث يشير هذا الدافع إلى مفهوم الحرية الإنسانية، وتشجيع احترام الفرد وتقديره، وإعطائه الحرية الكاملة في مزاولة نشاطاته الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، كما تهدف بعض الحكومات إلى تحسين المستويات المعيشية من خلال إيجاد فرص عمل وتحقيق الرضا الاجتماعي بين المواطنين.

٢ - الدافع الاقتصادي:

يشير هذا الدافع إلى ما يتمتع به القطاع الخاص من مرونة وقدرات ومهارات، بشكل يساعد أكثر على تشجيع الاستثمار وزيادة التراكمات الرأسمالية وتحسين فرص العمل.

٣ - الدافع المالي:

إن العجز المتواصل في الموازنة العامة، لدى الدول والحكومات النامية، قد شكل عبئاً كبيراً على هذه الحكومات، الأمر الذي دفعها إلى البحث عن أساليب أخرى، للتخفيف من هذه الأعباء، فالخصخصة هي الطريقة الوحيدة، للتخفيف من هذه الأعباء وكذلك للمساعدة في التخلص من طلب القروض والمساعدات.

٤ - الدافع الإداري:

تعتمد الخصخصة على روح المنافسة الحرة، وهذا يعنى ضرورة البحث عن موارد بشرية متميزة وماهرة، وخاصة في سياسات التعيين

والتشغيل، والعمل على تنمية مهارات وقدرات هؤلاء الأفراد، إضافة إلى التركيز على ضرورة توافر أبنية تنظيمية من حيث الهياكل، والإجراءات وطرق وأساليب العمل.

أهداف الخصخصة^(١)

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الخصخصة إلى تحقيقها،

وهذه الأهداف هي :

أولاً: الأهداف الاقتصادية

- ١- العمل على زيادة وتحسين الإنتاجية.
- ٢- إعادة تحديد وتوضيح دور الدولة في النشاطات الإنتاجية.
- ٣- التقليل من الأعباء المالية.
- ٤- المساهمة في زيادة حجم المشاريع التنموية.
- ٥- زيادة حجم الملكية الخاصة.
- ٦- جذب الاستثمارات الخارجية.
- ٧- المحاولات المستمرة للحصول على التكنولوجيا.

ثانياً: الأهداف الاجتماعية

إن تحقيق النجاح في تطبيق الخصخصة سوف يعود على المجتمع

بالأهداف والفوائد التالية:

(١) أنظر - موسى اللوزي. التطوير التنظيمي: أساليب ومفاهيم حديثة. مرجع سابق، - أخبار التخصصية، الوحدة التنفيذية للتخصصية، مجلد (١) عدد (٤) ، آذار ١٩٩٨.

- ١- تحسين المستويات المعيشية للناس من خلال زيادة معدل النمو الاقتصادي، وزيادة حجم المشاريع الإنمائية حيث يترتب على ذلك توفير فرص العمل للناس.
- ٢- العمل على إعادة توزيع الدخل وتحقيق العدالة الاجتماعية.
- ٣- العمل على إعادة توزيع رأس المال للمستثمر.
- ٤- دعم الديمقراطية وتشجيع اللامركزية.
- ٥- تقديم خدمات اجتماعية ذات جودة عالية.

أساليب الخصخصة

تمارس بعض الدول نماذج وأساليب معينة لتطبيق الخصخصة، وهناك العديد من الطرق، إذ لا يوجد طريقة واحدة للقيام بهذه المهمة، فبعض الدول تتبع أسلوباً أو أكثر والبعض الآخر يحاول المزج بين أكثر من أسلوب، كل ذلك يتوقف على عدة اعتبارات، منها رغبة وقناعة الدول بالتحول إلى القطاع الخاص، إضافة إلى بعض المتغيرات الأخرى مثل الرغبة في الانتقال دفعة واحدة أم بشكل تدريجي، كذلك مدى تأثير الجماعات الضاغطة، ورجال الأعمال، ودور المنظمات العالمية في ذلك.

ولكن على الرغم من هذا التفاوت في الأساليب أو الطرق فإنه يمكن الجزم بأنه يوجد ثلاث طرق يمكن إتباعها للقيام بذلك، وهذه الطرق هي:

١- إنهاء ملكية الدولة: وفي ظل هذه الطريقة، فإن نية ورغبة الحكومة موجودة وواضحة، فالحكومة هنا ترغب في إنهاء ملكيتها للمشروعات أو الممتلكات العامة، فالنية بالتحول واضحة ومباشرة وإيجابية^(١).

٢- التفويض: في هذه المرحلة تقوم الحكومة بإعطاء وكالة لبعض وحدات القطاع الخاص، لتقوم بتقديم خدمات بدلاً منها، ويشترط في هذه المرحلة، أن تكون تدريجية.

ولكن تشترط الدولة هنا، ضرورة مراعاتها في نسبة التحول وكذلك سرعة الإنجاز وفقاً للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهنا تقوم الدولة في ظل هذه المرحلة، بمواصلة مرحلة الإشراف والرقابة، والمسائلة حول النتائج، ويأخذ التفويض أما شكل عقود الامتياز، أو المنح، الكوبونات، أو الإلزام^(٢).

٣- الإحلال: وفي هذه المرحلة تقوم الحكومة بإحلال القطاع الخاص مكانها لأداء النشاطات والعمال، أي قيام الحكومات بإعطاء فرص للقطاع الخاص لكي يظهر وينمو طبيعياً، وسعى الحكومة في هذه المرحلة ليس مباشراً^(٣).

(١) ماهر أحمد. دليل المديرين في التخصصة. مرجع سابق.

(٢) مشهور عبد اللطيف، "سياسة تمويل القطاع العام إلى القطاع الخاص"، مجلة الإدارة، العدد الأول، المجلد (٢٥)، يوليو ١٩٩٢، ص ٨٤.

(3) Madsen Pirie. Privatization. London: Wild Wood House, 1988

ثالثاً: صور الخصخصة

يوجد العديد من الصور التي يمكن الأخذ بها عند تطبيق سياسة الخصخصة إلا أنه يمكن أن تتدرج هذه الصور فيما يلي:

١. البيع الكلي أو الجزئي لوحدات القطاع العام وفي هذه الحالة تقوم الدولة ببيع ملكية المنشآت العامة عن طريق بيع كل أو جزء من الأسهم إلى القطاع الخاص.
 ٢. خصخصة الإدارة وذلك عن طريق نقل إدارة المنشآت العامة إلى القطاع الخاص مع بقاء حق الملكية في يد الدولة لاسيما فيما يتعلق بمشروعات الخدمات العامة، وفي هذه الحالة يقوم القطاع الخاص بإنشاء مشروعات المنافع العامة والبنية الأساسية واستغلالها لفترة زمنية محددة تؤول ملكيتها بعد ذلك إلى الدولة.
 ٣. التأجير وذلك من خلال القيام بتأجير المنشأة أو تأجير بعض خطوط الإنتاج بها مقابل إيجار سنوي.
 ٤. إزالة القيود على الاستثمارات الخاصة وذلك بتحرير النشاط الإقتصادي من القيود التي تنتقص من حق الملكية الفردية وإزالة بعض القيود التي تفرضها الدولة على تلك الملكية.
- مع ملاحظة تعدد الأساليب التي يتم من خلالها عملية البيع لتشمل ما يلي:

١ . البيع المباشر بالكامل للقطاع الخاص:

في هذه الحالة يتم البيع عن طريق المزايحة أو الممارسة أو التفاوض المباشر وذلك لكافة أصول ومقومات المشروع مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الطريقة تتطلب دراسة جادة للسوق.

٢ . البيع الجزئي:

وفي هذه الطريقة يتم بيع أحد خطوط الإنتاج للقطاع الخاص.

٣ . طرح أسهم الشركات العامة للاكتتاب العام:

وفي هذه الطريقة يتم طرح أسهم الشركات العامة للاكتتاب من خلال سوق الأوراق المالية سواء للأفراد أو لصناديق الاستثمار.

٤ . البيع للعاملين:

وفي هذه الحالة يتم البيع للعاملين بشروط ميسرة، على أن يتم السداد على فترات طويلة وذلك لزيادة انتماء العاملين لشركاتهم والحد من مقاومة بعض العاملين لعمليات البيع.

٥ . البيع لمستثمر رئيسي:

في هذه الحالة يتم البيع لمستثمر رئيسي ذو خبرة، تساعد هذه الطريقة في تطوير الأداء، وانتقال العملية الإدارية بدون حدوث هزات على أوضاع الشركة المبيعة.

رابعاً: خطوات تطبيق الخصخصة

عادة ما تمر عملية تطبيق الخصخصة بمجموعة من الخطوات نذكر منها ما يلي:-

(١) تصنيف المنظمات العامة وذلك أما لطبيعة النشاط حيث يتم التصنيف إلي:

- الشركات والوحدات الاقتصادية التي تعمل في مجالات الإنتاج السلعي والخدمات وتمتلكها الدولة .
- المنظمات الاقتصادية والتي تقوم بأنشطة لها طبيعة خاصة في علاقتها بالمجتمع مثل مؤسسات توليد الكهرباء والمياه.
- مؤسسات الخدمة العامة مثل السكك الحديدية والبريد والتليفونات.

كما قد تصنف المنظمات العامة حسب الأداء المالي وذلك علي النحو التالي:-

١. شركات ناجحة، وهي تلك الشركات التي تحقق أرباحاً أي أنها جيدة من الناحية الفنية والمالية.
٢. شركات تواجه مجموعة من المشاكل الفنية والمالية ولكنها قابلة لأن تصبح جيدة.
٣. شركات خاسرة وهي تلك التي تواجه مشاكل غير قابلة للحل وحتى لو تم التغلب علي هذه المشاكل فإن هذه الشركات لا تمثل استثماراً جيداً.

وبناء على هذا التصنيف يتم اتخاذ الخطوات التنفيذية التالية:

١. إعداد المجموعة الأولى لبرنامج الخصخصة.
٢. وضع برنامج التأهيل الفني والمالي للمجموعة الثانية.
٣. دراسة خطوات واحتمالات التصفية للمجموعة الثالثة.

(٢) وبعد تصنيف المشروعات العامة من أجل خصخصتها، فإن الخطوة التالية هي تقييمها حيث تمثل عملية التقييم خطوة متقدمة خلال عملية التحول وهي تكتسب تلك الأهمية نظرا لارتباطها بتقييم أصول وثروة المجتمع والتي تكون دائما محل انتقاد خاصة في الدول النامية ولذلك تكتنف عملية تقييم المشروعات صعوبات كثيرة سواء في تقدير قيمة الوحدات المباعة أو في تحديد شكل الملكية المطلوب.

وتمر عملية التقييم بالعديد من المراحل والحسابات الدقيقة حتى يتم الوصول إلى السعر العادل من جهة ولدرء شبه التساهل في عملية التقييم من جهة أخرى. ويمكن تمثيل أهم خطوات تلك المراحل فيما يلي:

أ. مرحلة التحليل والدراسة المتعمقة للشركة:

ويتم ذلك من خلال إعداد الدراسات التفصيلية عن موقف الشركة المالي والمحاسبي والسوقي مع التقييم الفني للأصول وكذا لكفاءة الإدارة مع الوضع في الاعتبار دراسة أساليب البيع والتسويق وتحديد استراتيجيات تطوير نشاط الشركة المستقبلي.

ب. عملية تقييم الأسهم:

تمثل تلك العملية تحديد القيمة العادلة للسهم ويوجد العديد من طرق التقييم والتي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

• طريقة القيم الدفترية:

يتم احتساب هذه القيمة بقسمة إجمالي حقوق الملكية على عدد الأسهم الممثلة لرأس المال المدفوع.

• طريقة القيمة الدفترية المعدلة:

تستند هذه الطريقة إلى إعادة تقييم كافة بنود الأصول والخصوم للوصول إلى القيم الحقيقية لها وتعديلها سواء بالزيادة أو النقص مع إيضاح المبررات التي تم الاستناد إليها عند إجراء أية تعديلات.

• طريقة التدفقات النقدية المخصومة:

ويعتبر التقييم وفقا لهذه الطريقة من أكثر الطرق انتشارا حيث يتم الاعتماد أساسا على التدفقات النقدية المتوقعة للمنشأة خلال فترة مستقبلية في تحديد القيمة العادلة للسهم وتستخدم معدلات الخصم المناسبة لاحتساب القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية.

• القيمة الحالية:

يتضمن هذا الأسلوب تقدير قيمة الأصول على أساس القيمة الشرائية التي يمكن دفعها حاليا لشراء أصول مماثلة في مواصفاتها الفنية وطاقاتها الإنتاجية لنفس الأصول المطلوب تقييمها على أن يؤخذ في هذه

الإعتبار نسبة الصلاحية للأصول القائمة (نسبة الكفاءة) والتي يتم تقديرها بواسطة الخبراء.

• طريقة مضاعف سعر السهم:

حيث يعتبر مؤشر مضاعف سعر السهم من أهم المؤشرات العالمية لمعرفة قيمة الحقيقة للسهم في التداول وهو يربط بين قيمته السوقية في تاريخ معين وربحيته السنوية ويعتبر هذا المؤشر معيارا ملائما ما إذا كان السهم قد حدثت مغالاة في قيمته السوقية أو العكس.

• القيمة السوقية:

وهو السعر الذي يتلاقى عند العرض والطلب أي النقطة التي يتلاقى عندها رغبة البائع ورغبة المشتراة في البورصة.

(٣) وبعد تقييم الشركات المراد خصصتها يتم التنفيذ حيث تمثل عملية التنفيذ ونقل الملكية الخطوة الأخيرة في عملية التحول إلى الملكية الخاصة، ويتم ذلك - بشكل أساسي - من خلال بورصة الأوراق المالية وذلك وفقا للقواعد المنظمة لتلك العملية.

خامسا: آثار الخصخصة:

١ - الآثار الاقتصادية للخصخصة

تؤثر الخصخصة على كل من الكفاءة الإنتاجية والنمو الإقتصادي وفيما يلي بيان ذلك:

(أ) الأثر على الكفاءة الإنتاجية:

يترتب على الخصخصة زيادة درجة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية مما يؤدي إلى التخلص من عناصر عدم الكفاءة التي عادة ما تنمو في ظل البيئات المتخلفة اقتصاديا. كما تؤدي إلى توليد الحافز على التجديد ونساعد على ظهور منظمين وإداريين أكثر كفاءة على إدارة النشاط الإقتصادي.

وعادة ما يأخذ تحسن الكفاءة واحد أو أكثر من الصور التالية:-

- زيادة الناتج الكلي باستخدام نفس القدر من الموارد.
- تقليل كمية المدخلات اللازمة للحصول على نفس حجم الناتج.
- تحسين نوعية الإنتاج.

(ب) أثر الخصخصة على النمو الإقتصادي:

تؤدي الخصخصة إلى زيادة النمو الإقتصادي أما عن طريق زيادة الكفاءة الإنتاجية للوحدات الإنتاجية الخاضعة للخصخصة أو عن طريق

أقامة مشروعات جديدة بتمويل من الأموال الناتجة من بيع وحدات القطاع العام.

كما أن زيادة النمو الإقتصادي قد تكون بسبب زيادة حجم الاستثمار التي ترجع إلى التحسن في المناخ الإستثماري العام السائد في الدولة. إن إتباع الدولة لسياسة الخصخصة وتنفيذها بدقة والإصرار على النجاح يهيئ المناخ الإستثماري وبالتالي يعمل على زيادة حجم الاستثمارات الخاصة. ذلك أن سياسة الإصلاح الاقتصادية تعمل على إنعاش أو رواج النشاط الإقتصادي حيث يتسم الطلب بالتزايد ومن المتوقع في هذه الحالة أن يتجه القطاع الخاص إلى زيادة استثماراته وسوف تكون الاستجابة فورية في الأجل القصير إذا كانت هناك طاقات عاطلة كما هو الحال في معظم المشروعات العامة والخاصة في الدول النامية.

(ج) الاحتكار:

من المشكلات الرئيسية التي قد تواجه المشروعات بعد الخصخصة ظهور الاحتكارات حيث أن عدد لا بأس به من الشركات المبيعة قد يأخذ شكل الاحتكار الطبيعي وأنها تستأثر بالسوق المحلية في الوقت الذي لا يوجد فيه قوانين لمنع الاحتكار وحماية المستهلكين.

ومن المعروف أن الاحتكار يلحق الضرر بالمستهلك من خلال إهمال عاملي الجودة والإنتاجية لذلك لابد من تنظيم السوق عن طريق منع الاحتكارات وسن القوانين المناسبة لمكافحة الاحتكار.

٢- الآثار التمويلية للخصخصة

- تتمثل أهم الآثار التمويلية لسياسة الخصخصة وفيما يلي:
١. تخفيض الطلب على الموازنة العامة للدولة لتمويل الاتفاقيات على الإستثمارات العامة وتمويل خسائر شركات القطاع العام.
 ٢. تشجيع الاستثمار عن طريق جذب المدخرات الوطنية ورؤوس الأموال العربية والأجنبية من الخارج .
 ٣. القضاء على مشكلة السحب على المكشوف من الجهاز المصرفي نظرا لتطبيق القواعد المصرفية والاقتصادية السليمة على قروض المشروعات بعد خصصتها.
 ٤. الحد من الاقتراض الخارجي وذلك لإنهاء سلطة القطاع العام في عقد مثل هذا النوع من القروض بضمان الحكومة.
 ٥. خفض التضخم عن طريق زيادة الإنتاج كما ونوعا ورفع مستوى الإنتاجية وذلك لإحلال القطاع الخاص محل القطاع العام في القيام بالنشاط الإقتصادي.
 ٦. زيادة الصادرات وخفض الواردات وتقليص العجز في الميزان التجاري مما يساعد على خفض المديونية الخارجية.

٣- الآثار الاجتماعية للخصخصة

تؤدي سياسة الخصخصة إلى العديد من الآثار الاجتماعية منها آثار إيجابية وأخرى سلبية ولعل أهم تلك الآثار ما يلي:

(أ) حقوق المستهلكين:

تؤدي سياسة الخصخصة إلى خفض تكلفة الإنتاج وتحسين نوعيته وكذلك تحسين مستوى الخدمات وذلك عن طريق رفع الكفاءة الاقتصادية. كذلك تؤدي الخصخصة إلى زيادة المنافسة والمعروض من السلع مما يزيد من فرص الاختيار أمام المستهلكين وبالتالي ارتفاع مستوى رفاهيتهم.

إلا أنه قد يحدث بعض الآثار السلبية للخصخصة مثل الاحتكارات حيث يؤدي ذلك إلى نقص الكفاءة ورفع الأسعار ومن ثم تقليص فرص الاختيار الحر المتاحة للمستهلك.

وتتلخص أهم الوسائل الممكنة إتباعها لحماية المستهلك فيما يلي :

١. منع الاحتكارات.
٢. إصدار التشريعات اللازمة لحماية المستهلك.
٣. إصدار مواصفات فنية مناسبة لجميع السلع المنتجة محليا والمستوردة من الخارج.
٤. أن يتم الإعلان عن مختلف السلع والخدمات بأساليب متعددة ومطابقة لحقيقة السلعة أو الخدمة المعلن عنها.

٥. إنشاء أجهزة متخصصة في متابعة موضوعات حماية المستهلك وتزويدها بكافة الخبرات الفنية اللازمة.

٦. تشجيع وتيسير إجراءات تأسيس جمعيات المستهلكين.

(ب) العمالة:

للخصخصة آثار إيجابية وأخرى سلبية على العمالة وتتمثل الآثار الإيجابية في إن الخصخصة تؤدي إلى اشتراك العاملين في المشروعات الخصخصة، عن طريق تحويلهم إلى مساهمين يتمتعون بنفس الحقوق المقررة لأصحاب رأس المال ومن ثم تكفل لهم تلك المساهمة قدرا من المشاركة في إدارة المشروع وفي أرباحه وتخفف شعورهم بالتبعية والخضوع لأصحاب رأس المال كما تحفزهم على العمل وتؤدي إلى رفع مستواهم وتنمية إحساسهم بالمسؤولية مما يعود على الاقتصاد القومي بالازدهار، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية في تلك المشروعات ورفع الكفاءة ومستوى الجودة مما ينتج عنه زيادة في مكافآت وأجور العاملين بها.

أما الجوانب السلبية للخصخصة على العمالة فإنها تتمثل في أن الخصخصة تؤدي فقدان بعض الأفراد لوظائفهم والاستغناء عن العمال وخاصة الذين كانوا من قبل في المشروعات العامة يمثلون بطالة مقنعة فصاحب العمل الخاص لن يقبل وجود بطالة مقنعة حيث أنه يبحث عن أعلى عائد ممكن وفي ظل هذا الوضع فإنه لا محالة من الاستغناء عن بعض العمالة الزائدة عن الحاجة في المشروعات الخصخصة وهذا يؤدي إلى خلق معارضة من جانب العمال للخصخصة.

- على أن هناك عدة خيارات متاحة لضمان عدم وقوع عبء
الخصخصة على العاملين من المنشآت العامة وتتمثل هذه الخيارات في:
١. إعداد برنامج موازى لبرنامج الخصخصة لمساعدة العمالة الزائدة
على وجود وظائف بديلة وفي حالة تقدر ذلك يتم تعويض العمالة
الفائضة برأس مال مناسب لبدء مشروعات فردية.
 ٢. اقتصار الخصخصة في مراحلها الأولى على الأقل على المنشآت
العامة ذات العمالة المحدودة.
 ٣. إعداد برنامج تدريب تحويل العمالة الفائضة لاكتساب مهارات
مطلوبة في أعمال بديلة.
 ٤. منح تعويض للذين لا يمكن توجيههم إلى وظائف أو مشروعات
بديلة وتشجيعهم على التقاعد المبكر على أساس شروط تفصيلية.

٤ - الآثار البيئية للخصخصة

ما من شك في أهمية البيئة بالنسبة للإنسان حيث تمثل مصدرا للعطاء المتصل بحياته واستمراره ولها تأثيرها الواضح في حياة البشر وقد يختل التوازن البيئي أما بفعل الظروف الطبيعية أو بسبب تدخل الإنسان في اتجاه زيادة أو نقص بعض مكونات البيئة الطبيعية وهو ما يعرف بتلوث البيئة.

فمن الملاحظ هنا أن المشروع العام بوصفه تحت سيطرة الحكومة يراعى غالبا الآثار الضارة بالبيئة المباشرة منها وغير المباشرة هذا بعكس المشروع الخاص الذي قد لا يراعى ذلك إما بسبب التكلفة التي ترتب على ذلك وإما بسبب عدم اكترائه وضياع وقته في أعمال قد يعتبرها أعمالا جانبية لا تعود عليه بنفع خاص.

وهذا يتطلب منا التنبيه إلى أهمية قيام الحكومات باتخاذ التدابير اللازمة والملائمة التي تكفل تحقيق عمليات المحافظة على البيئة والإقلال من أخطار التلوث والقضاء عليها بشأن المشروعات التي يتم خصخصتها وقد يتم ذلك من خلال حث المشروعات الصناعية على إجراء عمليات الإحلال والتجديد لخطوط الإنتاج المتقادمة فنيا التي قد تسبب تلوثا للبيئة مع تشجيعها على التعاقد مع بيوت الخبرة المحلية والأجنبية لتنفيذ مشروعات حماية البيئة.

سادسا: الجودة الشاملة^(*)

* المفهوم

قدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفاً للجودة الشاملة علي أنها: "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد علي تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء"^(١).
كما عرفها ستيفن كوهن ورونالد براند: "إنها التطوير والمحافظة علي إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستهلكين وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف علي احتياجات المستهلك وأنتهاءً بمعرفة مدى رضا المستهلك عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"^(٢).

وخلاصة القول أنه:

يمكن النظر إلي الجودة الشاملة علي أنها نهج متكامل لخدمة العميل فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلي تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف علي شكل سلسلة بحيث أن أي خلل في أي حلقة منها يعتبر

^(*) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجى الرجوع إلي مؤلفنا إدارة الجودة الشاملة مؤسسة حورس الدولية ٢٠٠٦ .

^(١) سالم سعيد القحطاني - إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي - مجلة التنمية الإدارية - العدد ٧٨ إبريل ١٩٩٣ ص ١٧ .

^(٢) عبد الرحمن الهيجان - منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية - مجلة الإدارة العاملة - المجلد الرابع والثلاثون - العدد الثالث - ديسمبر ١٩٩٤ ص ٤١٢ .

نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية. (١) وذلك بهدف إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة فجوهر الجودة الشاملة هو: (٢)

- ١- تأسيس فكرة التحسين المستمر.
 - ٢- العمل علي جعل عملية التحسين داخلية وليست نتيجة الشكاوى.
 - ٣- إشراك جميع العناصر في المنظمة.
 - ٤- جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية.
 - ٥- استخدام أساليب مناسبة لضبط العملية.
 - ٦- جعل عملية الجودة مصممة وليست تفتيش علي المعيب.
 - ٧- وضع أهداف محددة للوصول إليها.
 - ٨- العمل علي استيعاب أثر الاختلاف علي العمليات.
 - ٩- العمل علي إشراك المزودين بالعملية.
 - ١٠- التأكد من التكلفة المثلى.
- فالهدف من الجودة الشاملة إنن هو توسيع مفهوم الجودة.

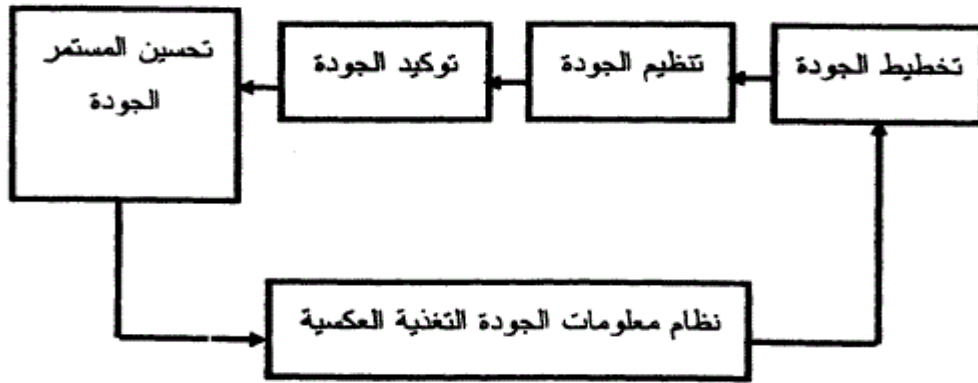
إلى	من
أساليب وقائية لمنع ذلك.	- الفحص ومتابعة المعيب.
تصميم وبناء الجودة.	- فحص الجودة.
تحسين مستمر للعمليات.	- مستويات مقبولة من المعيب.

(١) د. عمر وصفي عقيلي - مرجع سبق ذكره ص ٣١.

(٢) م. مجد جلال عيسى - الأيزو ٩٠٠٠ مرجع سبق ذكره ص ٨٠.

الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة

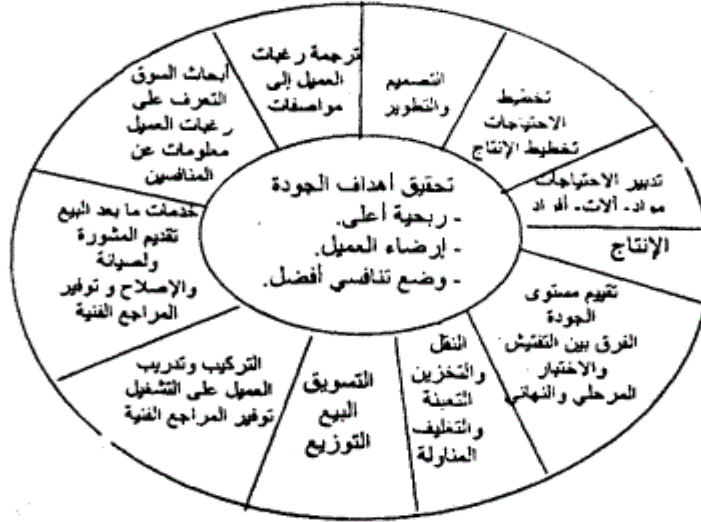
يقصد بذلك أن الإدارة تنشأ نطاقاً متكاملًا للسيطرة علي كافة العناصر التي تؤثر علي جودة المنتج وهذا النظام يوضحه الشكل التالي:



هذا وسوف نتناول فيما يلي عرض موجز لمفردات هذه الدورة.

أولاً : تخطيط الجودة الشاملة

من المعروف أنه كلما تعددت الأنشطة وتوزعت علي مختلف المستويات الإدارية فإن الأمر يحتاج إلي توجيهها وهذا التوجيه في حد ذاته يحتاج إلي تخطيط ولما كانت إدارة الجودة الشاملة بدورها تتكون من العديد من الأنشطة التي يوضحها الشكل التالي:-



مكونات الجودة الشاملة

فإن الجودة الشاملة تحتاج أيضاً لضمان نجاحها إلى التخطيط غير أن التخطيط هنا يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مكونات أساسية هي: (١)

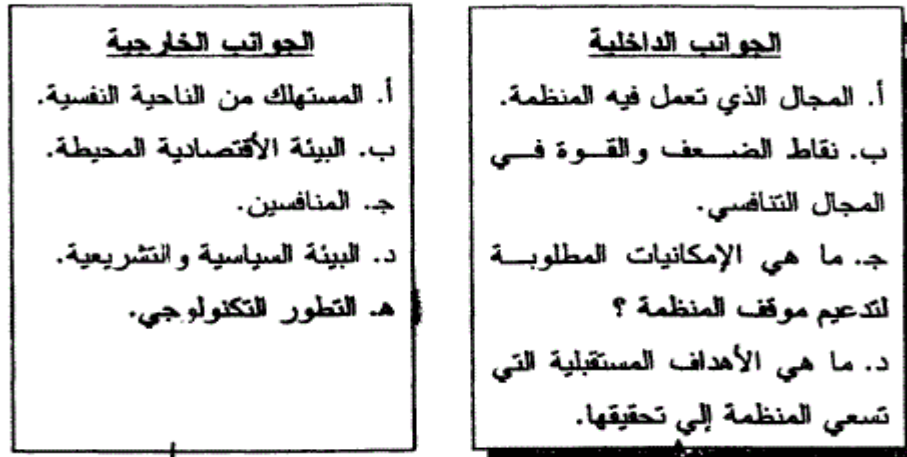
أ- التخطيط الإستراتيجي:

الاستراتيجية في حد ذاتها مفهوم يعنى تحديد الطريق الموصل إلى الأهداف أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يعنى:
أ - تحديد الأهداف الرئيسية.

(١) د. عادل الشيراي - الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة - الشركة العربية للإعلام العلمي - القاهرة - ١٩٩٥ ص ١٠.

- ب- تحديد الخطوات التي يجب أن تتبع لتحقيق تلك الأهداف.
- ج- وضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء.
- وعادة ما يركز التخطيط الإستراتيجي في مجال الجودة علي جانبيين رئيسيين يوضحهما الشكل التالي:-

الجوانب الداخلية والخارجية للتخطيط الإستراتيجي للجودة



- من خلال التركيز على الجوانب الداخلية والخارجية يتم تحديد:
1. الأسلوب الذي يتم من خلاله دعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
 2. العوامل الداعمة في تحقيق الأهداف.
 3. كيفية القضاء على الفجوة بين الإمكانيات المتاحة وما هو مرغوب .
 4. مصادر تمويل الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الخطة.
 5. الأهداف قصيرة المدى الواجب تحقيقها حتى نتيج لنا تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 6. الخطة البديلة التي يمكن اللجوء إليها في حالة الطوارئ.
 7. المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم الأداء الذي تحققه.

وبعد تحديد نقاط التركيز للتخطيط الإستراتيجي يصبح أمامنا محورين أساسيين:-

أ- تحديد الإجراءات الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف والتي غالباً ما تتعلق بتحسين عملية الإدارة الشاملة للجودة .

ب- وضع مجموعة من المؤشرات التي يستعان بها لمعرفة مدى نجاح الإدارة الشاملة للجودة.

وبعد أن يتم اختيار عدد مناسب من الأهداف بإعتبارها الأكثر أهمية واستطلاع رأي الإدارات والأقسام في الإجراءات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف يتم وضع خطة الجودة

ب- تخطيط جودة المنتج:

تبدأ هذه المرحلة بعد قيام المستهلك بتحديد المواصفات العامة التي يرغب توافرها في المنتج حيث يقوم القسم بترجمة تلك المواصفات إلى مواصفات فنية ثم يتم تحديد المقاييس والمعايير التي نتعرف من خلالها على مدى النجاح في تحقيق التطابق بين المواصفات العامة والمواصفات الفنية وبعد ذلك تبدأ العمليات الصناعية اللازمة للوصول إلى كل مواصفة من مواصفات المنتج (السلعة أو الخدمة).

هذا ومما تجدر ملاحظته أنه من المفيد أن يشترك أكبر عدد ممكن من العاملين في التخصصات المختلفة في عملية تخطيط جودة المنتج أو على الأقل يحاطون علماً بهذه المواصفات خاصة أولئك العاملين في مجال التسويق وخدمة ما بعد البيع أي أن عملية التخطيط لجودة المنتج يجب أن تكون عملية جماعية.

ج) تخطيط جودة العمليات:

نحن نقصد بالعمليات هنا تلك الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات والخصائص التي يريها العميل في المنتج ولعل ذلك يبدو واضحاً في خدمات ما بعد البيع حيث لا يقتنع العميل فقط بمستوى جودة السلعة بل أنه يسعى للحصول على خدمات ما بعد البيع كما أنه لا يقتنع بمستوى الخدمة التي تلقها بل يجب أن يقتنع أيضاً بخدمات ما بعد البيع.

ثانياً: تنظيم إدارة الجودة الشاملة

إن التنظيم للجودة الشاملة يجب أن يتم على ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى:

وهي تستمر من (٤ - ٦ أشهر) وتنقسم إلى شقين:

- أ- إنشاء مجلس الجودة برئاسة رئيس مجلس إدارة المنظمة أو نائبة وعضوية جميع المدراء العموم في مختلف التخصصات ويمثل هذا المجلس أعلى مستوى قيادي يمكنه إتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.
- ب- يعين مديراً للجودة يؤلف بدوره فريق تصميم الجودة ويتكون ذلك الفريق من (٦-٨) أفراد من مستوى الإدارة الوسطى ومن أهم واجبات هذا الفريق ما يلي:
 - ١- الدراسة النظرية لمفاهيم الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها عملياً.
 - ٢- إعطاء التوصيات والمقترحات اللازمة لتطبيق مفاهيم الجودة عملياً.

١ في حالة الموافقة على تطبيق الجودة الشاملة من قبل مجلس الجودة يقوم هذا الفريق باقتراح الخطة المبدئية للتنفيذ .

المرحلة الثانية:

بعد أن يتم الموافقة على نظام الجودة الشاملة من قبل مجلس الجودة تكلف جميع إدارات المنظمة بتشكيل فرق للجودة من داخلها لها نفس مهام مجلس الجودة ولكن على مستوى الإدارة ويقود هذا المجلس مدير تلك الإدارة ويكلف هذا المجلس بتطبيق الجودة الشاملة داخل الإدارة التابعة له مع ضرورة الربط بين مجالس الجودة الفرعية لهذه من خلال تعيين منسق لهذه الفرق وتكليف إحدى الإدارات بالتطبيق التجريبي للجودة الشاملة بها.

المرحلة الثالثة:

في حالة نجاح التجربة التي كلف بها إحدى إدارات المنظمة وإقناع الإدارة العليا بذلك النجاح يطلب من جميع الإدارات والأقسام التابعة لها تطبيق الجودة الشاملة بها مع ضرورة تعيين منسق للجودة بكل إدارة يكون على اتصال بالمنسق العام على مستوى المنظمة.

ثالثاً: توكيد الجودة OAS

توكيد الجودة تعنى منع حدوث الأخطاء وليس تصحيحها.
وتعنى أن يتم الإنتاج بدون أى أخطاء من أول مرة.
وتوكيد الجودة تدرك أن الأخطاء نوعان:

- خطأ بشري — وهنا يتم حذف هذا الخطأ أو تصحيحه.
 - خطأ كنتيجة لتقادم طريقة الصنع — وهنا يتم تعديل هذه الطريقة.
- إن توكيد الجودة هي :

- طريقة لتصحيح الأخطاء.
- طريقة لتعديل النظام إذا ما أصبح بالياً.
- طريقة لمعرفة مدى الالتزام بالنظام.

أما نظام توكيد الجودة: فيعنى مجموعة الأدوات الواجب استخدامها
لإنشاء أنظمة لتوكيد الجودة ولإدارتها وهذه الأدوات هي: (١)

أ- سياسة الجودة:

وهذه السياسة يجب أن تغطى النقاط التالية:

- ❖ من هو الشخص المسئول عن إقامة نظام الجودة وإدارته؟
- ❖ الكيفية التى يتم بها مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة؟
- ❖ المهام التى يتم صياغة إجراءات محددة لها؟

(١) د. ريتشارد فرحان - توكيد الجودة فى التدريب والتنظيم - ترجمة سانى حسن الفرس
وأخرون - دار أفق الإبداع العالمية - السعودية - ١٩٩٥ ص ٢٦.

- ❖ كيفية مراقبة تنفيذ تلك الإجراءات ؟
- ❖ كيفية تصحيح الفشل فى الالتزام بالإجراءات ؟

ب- الإجراءات:

الإجراء هنا يعنى الطريقة الواضحة والمنظمة التى تظهر كيفية تنفيذ إحدى المهام ومن هو المسئول عن كل جزء منها فمثلاً إذا تم تحديد المهام الرئيسية لإحدى المنظمات على النحو التالى:

- ❖ تطوير العاملين .
- ❖ اختيار وتعيين العاملين.
- ❖ التقييم.

فإنه يمكننا بعد ذلك أن نكتب الإجراءات الخاصة بكل واحدة من تلك النقاط .

ج- تعليمات العمل:

إذا ما كان العمل فى احتياج إلى مزيد من التفاصيل فإننا نلجأ إلى تعليمات العمل. أى أن التعليمات:

- ❖ تشير إلى مهمة واحدة فقط.
- ❖ توفر إرشاد تفصيلى عن كيفية إكمال المهمة.

د- المراجعة:

وهى الوسيلة الدورية التى يمكن بها للمنظمة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات وتتم عادة من خلال إجراء مقابلات شخصية مع العاملين القائمين بالعمل وذلك بغرض الفهم وجمع المعلومات وليس بهدف إخضاعهم للرقابة.

هـ- الإجراءات التصحيحية:

إذا أظهرت المراجعة أن هناك جانباً ما من جوانب العمل قد تم إهماله فإن الأمر يستلزم الإجراءات التصحيحية الذي يسفر عن واحد من إجراءات:

- ❖ قد تكتشف المراجعة أن أحد الإجراءات قد أصبح بالياً في هذه الحالة يعدل الإجراء.
- ❖ قد يكون الإجراء سليماً ومع ذلك قد حدث الخطأ في هذه الحالة يجب تصحيح الخطأ وتركيز الانتباه على منع حدوثه مستقبلاً.

و- استعراض الإدارة:

- وهنا يجب على الإدارة عقد اجتماعات منتظمة للإطلاع على التقارير الخاصة بتقييم مدى جودة تلبية نظام توكيد الجودة لاحتياجات المنظمة والعملاء ومن أمثلة المجالات التي تغطيها تلك التقارير:
- ❖ الالتزام بجدول المراجعة.. هل المراجعة تتم فى الأوقات المحددة لها ؟
 - ❖ تنفيذ الإجراءات التصحيحية.. هل يتم تصحيح المشكلات التى تكشف عنها المراجعة بالشكل المتفق عليه وفى الحال.
 - ❖ استعراض العملية.. هل يتم استعراض العمليات بشكل منتظم وبعدها يتم التعديل إذا لزم الأمر.
 - ❖ المهمة.. هل بيان المهمة لازال ملائماً.

التغيرات التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة

١ - الثقافة التنظيمية

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة.

وتساعد الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك الإنساني داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع وذلك بشرط أن تكون تلك الثقافة مفهومة لدى جميع العاملين بالمنظمة وأن يكون جميع العاملين قادرين على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم.

والثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل في:

- ١- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- ٢- الإيمان بضرورة المكاشفة والصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجرى داخل المنظمة.
- ٣- الإيمان بضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة.
- ٤- الإيمان بأهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.
- ٥- الإيمان بأن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.
- ٦- الإيمان بضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.

- ٧- الإيمان الكامل بضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتلافيها بدلاً من معاقبة المخطأ.
- ٨- الإيمان بضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.
- ٩- الإيمان بضرورة أن تعمل كافة إدارات المنظمة فى تناسق وتتسق من أجل إرضاء المستهلك فلا مجال للمناقضة بين تلك الإدارات فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للأفراد.
- ١٠- الإيمان بأن الفضل ليس هو نهاية المطاف بل إنه تجربة يجب تجاوزها ولنبدأ من جديد مع الاستفادة من أخطاؤنا.
- ١١- الإيمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- ١٢- الإيمان بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.

• وأخيراً تذكر أن:

الثقافة التنظيمية يجب أن تساعد كل من يعمل فى المنظمة على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية الأمر الذى يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

٢ - الهيكل التنظيمي

لقد أثبت التطبيق العملي للهيكل التنظيمية التقليدية "العمودية" والتي يطلق عليها لفظ الهيدراكية ذو المسئوليات الإدارية المتعددة فشله لما يسببه من مشاكل معروفة أهمها:

- أ- ضعف التنسيق.
- ب- البطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.
- ج- طول خط الاتصالات بالشكل الذي يتسبب في ضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.
- د- المبالغة في تقسيم العمل الأمر الذي تسبب في وضع حواجز بين الوحدات الإدارية.
- هـ- النظرة الجزئية للإدارات المختلفة كنتيجة للتخصص الدقيق وانحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدة.

ولهذا:

جاعت الجودة الشاملة لتحطم تلك الهياكل التنظيمية التقليدية وتنادى بهياكل تنظيمية أفقية:

- ١- تنظر إلى المنظمة على أنها فرق عمل متكاملة يناسب العمل بينها بشكل أفقي وبشكل عمودي في آن واحد.
- ٢- يحول أسلوب النشاط، من أسلوب الأعمال - عمل واحد يجرى تنفيذه من بدايته إلى نهايته من قبل شخص واحد أو مجموعة واحدة - إلى أسلوب العمليات - ويعنى أن العمل يجرى تقسيمه إلى سلسلة كل مرحلة ينفذها فرداً أو مجموعة عمل

واحدة وبحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة الذى يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة.

٣- تعيد تصميم الأدوار داخل المنظمة عبر جميع المستويات الإدارية وذلك من خلال تنفيذ سليم لإعادة تصميم وتحليل الوظائف فالعاملون يجب أن يعرفوا فى ظل هذا التحول ما هو مطلوب منهم بشكل واضح دقيق بما يسهم فى تحقيق الانسجام فيما بينهم ويمنع حدوث الصراعات.

٤- تمكن المنظمات كبيرة الحجم من اللجوء إلى المصفوفة التنظيمية التى تقوم على أساس لا مركزية الأداء والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة وإشراف عام مركزى.

٥- تخضع العاملين لمزيد من عمليات التعلم والتدريب المستمرين الأمر الذى يسهل من عمليات الإشراف عليهم وتوجيههم وذلك بغية التغلب على اتساع نطاق إشراف الرؤساء المترتب على اللجوء إلى هذه التنظيمات الأفقية.

٣- إعادة تصميم العمليات

إذا كان التصميم القديم يعتمد أساساً على التحديد السابق لرغبات المستهلكين وإدخال التغييرات والتعديلات التي قد تطرأ في رغبات المستهلكين على هذا التصميم... فإن ذلك الأمر لم يعد متناسياً مع منهجية الجودة الشاملة والتي تتطلب إحداث تغييرات جوهرية في كل شيء فالتصميم يجب أن يكون جيداً ليحقق درجة عالية من التطابق بين المتطلبات الفنية ورغبات المستهلكين.

أى أن الجودة الشاملة تتطلب إعادة هندسة العمليات

بمعنى:

- ١- الجودة العالية فى الأداء.
- ٢- الخدمة السريعة المتطورة.
- ٣- تخفيض تكلفة الأداء.
- ٤- التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الذاتية.
- ٥- البعد عن البيروقراطية والتمسك الأعمى باللوائح والقوانين.

أى أنه يجب علينا أن نبدأ من جديد

- ١- نبدأ من الصفر.
- ٢- لا مجال للترميم أو الإصلاح.
- ٣- ضرورة دمج المهام الفرعية المتكاملة فى مهمة واحدة.

- ٤- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل.
- ٥- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
- ٦- تبني أسلوب حلقات الجودة.
- في كل ما سبق نجد أن الهندرة تستهدف "العمليات" وليس "الهيكل التنظيمية"

٤- الأنظمة والسياسات

- أ- الأنظمة: يقصد هنا تلك القوانين الداخلية التي يجب الالتزام بها من قبل جميع العاملين بالمنظمة ومن أمثلة تلك الأنظمة النظام الإنتاجي والنظام المالي ونظام التخزين. وما تتطلبه الجودة الشاملة هنا هو ضرورة جعل النظام أكثر تحديداً وتفصيلاً في عملية التطبيق وذلك من خلال تفريع النظام الواحد إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية عند الحاجة.
- ب- السياسات: يقصد بالسياسة هنا تلك القواعد العامة التي تسهم في توجيه التفكير في مجالات اتخاذ القرارات وأداء الواجبات وممارسة السلطات.
- وما تتطلبه الجودة الشاملة هنا هو ضرورة توفير صفة المرونة في هذه السياسات كي لا تصبح عائقاً يحد من حرية من يطبقها ويعمل

بموجبها ولكن مع ضرورة الحذر من أن المبالغة في تحقيق المرونة قد يؤدي إلى الإخلال بالنظام.

٥ - النمط القيادي

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة الجواله أو المرئية بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل أى يقضون معظم أوقاتهم بجانب مرؤوسيههم خلال تنفيذهم لمهامهم حيث يكونوا قريبين من المشاكل التفصيلية التى تصادفهم ومن موقع الحدث.

ويحقق ذلك النوع من الإدارة الفوائد التالية:

- ١- تطبق عملية الرقابة اللاصقة والوقائية فى آن واحد حيث تكشف الخطأ قبل وقوعه أو عند حدوثه.
- ٢- كسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين ليأتوا إلى مكاتب الرؤساء ذلك من خلال تواجد المدير لمعظم الوقت لدى المرؤوسين.
- ٣- تخرج المديرين من مكاتبهم وتضعهم على أرض الواقع ومن ثم تصبح نظرتهم للأمور نظرة موضوعية واقعية.
- ٤- تخفف من الروتين إلى أدنى حد ممكن وذلك من خلال تبنى الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمى الذى يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم.

- ٥- تؤدي إلى الالتحام الكامل بين الإدارة بمفهومها النظري والتنفيذى الأمر الذى يضع العملية الإدارية موضع التطبيق العملى.
- ٦- تؤدي على تحقيق درجة عالية من التفاعل والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين بما يسهم فى زرع الولاء والانتماء للمنظمة.

٦- أسلوب تنفيذ العمل

(١) إن تحقيق منهجية الجودة الشاملة لا يكون إلا من خلال عمل الفريق وروح التعاون وتحلى الجميع بروح المسئولية والرقابة الذاتية ويتجسد أسلوب العمل الجماعى من ثلاث تشكيلات تنظيمية هى:

أ- فرق العمل:

وهنا يتم النظر إلى الهيكل التنظيمى على أنه مكون من فرق عمل فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل يجب أن تتفاعل مع بعضها الأمر الذى يستلزم كسر الحواجز الإدارية بينها كى تعمل بحرية ومرونة دون عائق.

ب- حلقات الجودة:

وهي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن يضم إليها بعض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها. ولا يقتصر عملها على مجال معين.

ج- جماعات العمل

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسئولون عن إنتاج السلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية كما أن طبيعة عملها متحركاً وليس ثابتاً.

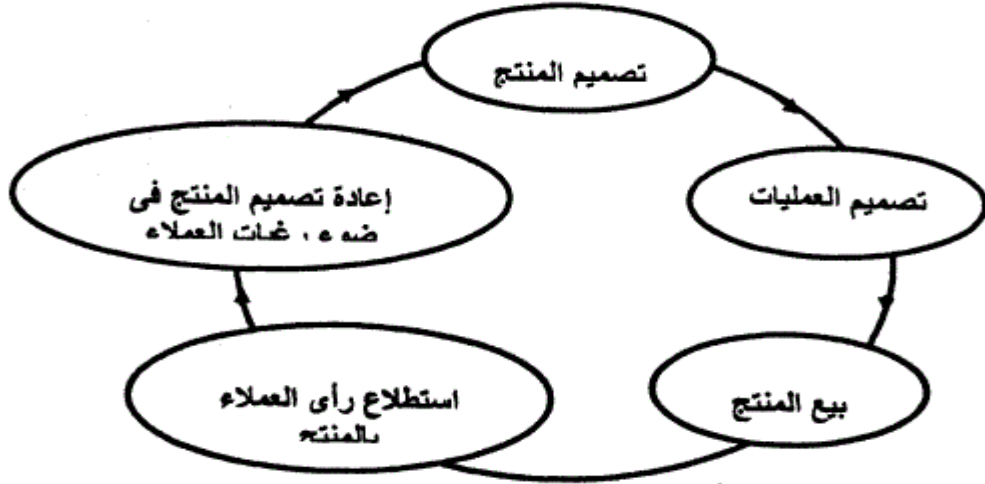
نماذج إدارة الجودة الشاملة

١ - نموذج إدوارد ديمينج

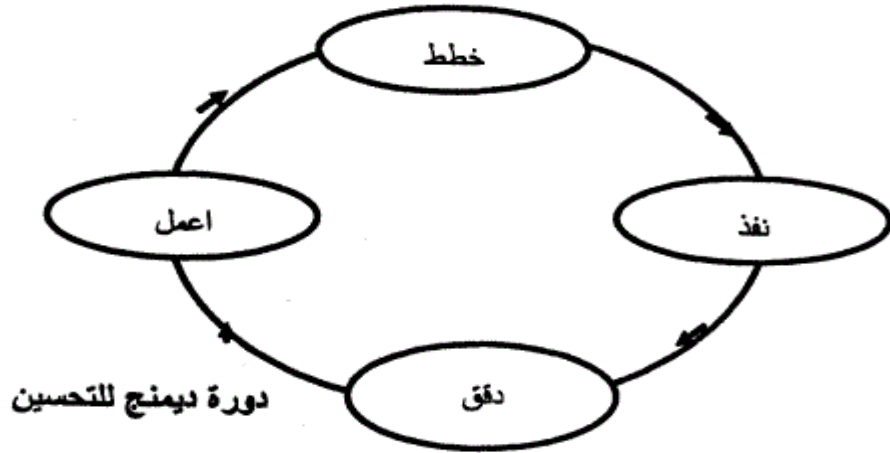
يشمل هذا النموذج على (١٤) مبدأ تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة بها من أجل وضع نموذج خاص بها وهذه المبادئ هي:

- ١- تبنى المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها.
- ٢- شدة المنافسة تدعو المنظمة إلى تبنى سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها.
- ٣- تغيير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الخطأ.
- ٤- توطيد العلاقة بين الموردین.
- ٥- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين.
- ٦- التوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة الصناعية.
- ٧- تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هو مدرب وليس قاض عليه يقع عبء تحديد الانحرافات والتعرف على أسبابها.
- ٨- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأى وسيلة كانت.
- ٩- إزالة كل العوائق والحوافز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم.
- ١٠- السعى نحو حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين.
- ١١- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتى لدى العاملين.

- ١٢- توفير عنصر الاستقرار الوظيفى للعاملين.
- ١٣- إحداث تغيير جذرى فى الهيكل التنظيمى للمنظمة.
- ١٤- ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة السابقة لدى العاملين وحثهم على الالتزام بها بشكل دائم ومستمر.
- والشكلين التاليين يوضحان هذا النموذج



دائرة الجودة عند ديمنج



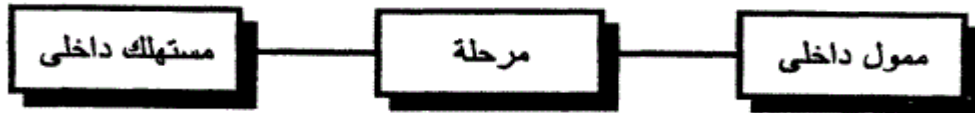
دورة ديمنج للتحسين

٢ - نموذج جوزيف جوران

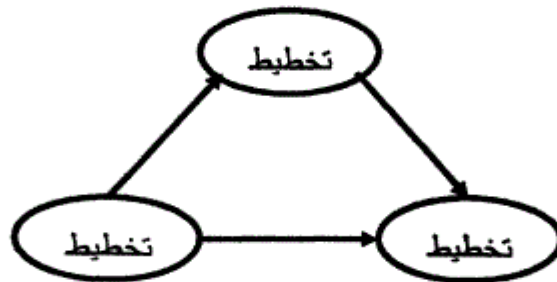
يقوم هذا النموذج على تسع مبادئ هي:

- ١- العلاقة المباشرة بين مستوى الجودة ورضا المستهلك حيث يزداد درجة الرضا مع ارتفاع مستوى الجودة ودرجة أداء السلعة.
- ٢- تحقيق رضا العميل من خلال:
 - أ- تحديد احتياجات ومتطلبات العميل بشكل دقيق.
 - ب- ترجمة تلك الاحتياجات على شكل مواصفات فنية تأتي بجودة تحقق الرضا لدى العميل.
- ٣- تتألف الجودة من شقين:
 - أ- الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم الزبون الداخلي.
 - ب- الجودة الخارجية وتتعلق بالعميل الخارجي.
- ٤- ضرورة التركيز على التحسين المستمر للجودة.
- ٥- تنقسم تكاليف الجودة إلى ثلاث فئات:
 - أ- تكاليف الفشل.
 - ب- تكاليف القياس.
 - ج- تكاليف الحماية أو المنع.
- ٦- تحقيق الجودة لا يأتي بالصدفة ولكن يستلزم:
 - أ- تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالي من الجودة.
 - ب- رقابة فعالة على الجودة.

- ج - تحسين مستمر للجودة.
- ٧- ضرورة تكوين مجلس للجودة يقوم بالمهام الآتية:
- أ- تحديد أهداف التحسين.
- ب- تحديد احتياجات التحسين.
- ج- وضع برامج التدريب والتنمية.
- د- التنسيق بين مشاريع التحسين.
- ٨- ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على المبادأة والإبداع.
- ٩- ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي.
- ويوضح الشكل التالي هذا النموذج :-



سلسلة الجودة عند جوردان



ثلاثية إدارة الجودة عند جوردان

٣- نموذج مالكوم بالدريج

يرى بالدريج أن الجودة الشاملة هي ثورة على القديم وتغير شامل لكل مكونات المنظمة وذلك بهدف:

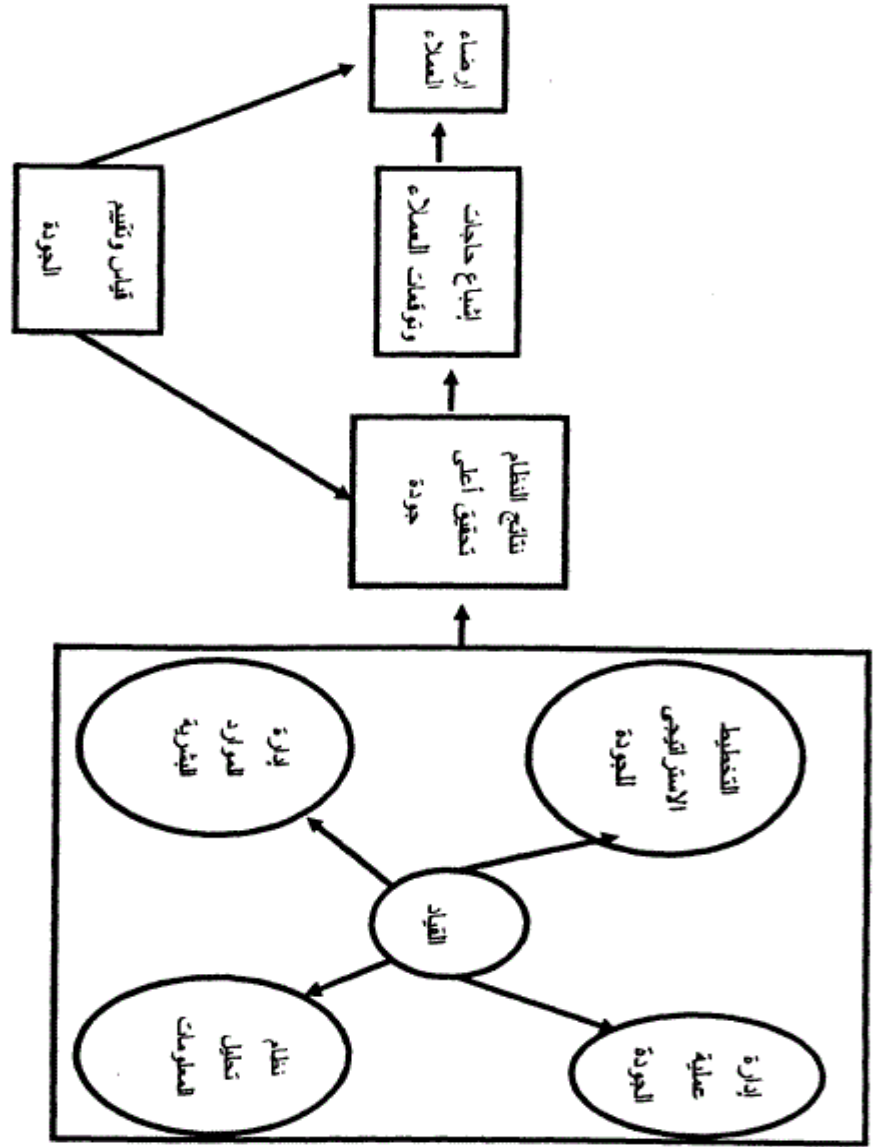
- أ- إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر.
- ب- تقديم المنفعة والخير للبيئة والبعد عن أى تصرف يضر بها.

ويقوم هذا النموذج على سبع مبادئ هي:

- ١- ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجدوى وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على أهمية الدور الذى تقوم به الإدارة الوسطى والمباشرة.
- ٢- ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اشتغالها على العناصر الآتية:
 - أ- أهداف إستراتيجية بعيدة المدى.
 - ب- ثقافة تنظيمية جديدة.
 - ج- تغييرات جذرية على الأداء التنظيمى.
- ٣- وضع نظام للمعلومات يمكن من توفيرها فى الوقت المناسب مع التحديث المستمر لها.
- ٤- إعادة تصميم العمليات بما يضمن:
 - أ- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة فى العمل.
 - ب- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات.

- ج - استخدام سجلات ومستندات لأغراض الرقابة والنظم.
- د - تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية رغبات وحاجات العملاء.
- هـ - التأكيد على وجوب منع حدوث الأخطاء في العمليات.
- ٥- إدارة وتنمية الموارد البشرية بما يضمن:
- أ- مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة.
- ب- تبنى أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.
- ج- العناية بصحة وسلامة العاملين.
- د- تبنى سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين.
- ٦- وضع نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات يضمن مقارنة سليمة بين مستوى جودة المنظمة ومستوى الجودة الذي يحققه المنافسون.
- ٧- إن تحقيق رضا المستهلك يتطلب:
- أ- التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به.
- ب- قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة.
- ج- تحديد ودراسة حاجات ومتطلبات العملاء.
- د- ضرورة المقارنة بين مستوى رضا عملاء المنظمة مع رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج



نموذج مالكوم بالدورج

٤- نموذج همبير

ويقوم هذا النموذج علي ثمان مبادئ هي:-

- ١- إن هدف الجودة الشاملة هو خلق الرضا لدى العميل.
- ٢- ضرورة أن يتوافر لدى القيادة الإدارية ما يلي:
 - ب. القناعة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة.
 - ج. الحماسة والجودة والالتزام.
 - د. الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة.
- ٣- ضرورة أن يشمل تصميم الجودة علي:
 - أ. حاجات ورغبات العملاء.
 - ب. تصميم العمليات بشكل يلبي تلك الاحتياجات.
- ٤- ضرورة أن يشتمل الهيكل التنظيمي علي:
 - أ. مجلس استشاري للجودة.
 - ب. مجلس تنفيذي للجودة.
 - ج. منسق عام للجودة.
 - د. فرق من أجل التدريب والإشراف.
- ٥- ضرورة توافر نظام جيد للإتصال وجمع المعلومات.
- ٦- ضرورة تشكيل فرق للعمل علي تحسين الجودة.
- ٧- ضرورة تهيئة وإعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة لفهم برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- ٨- التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال:
 - أ. متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار.
 - ب. دراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها في الإعتبار عند إجراء التحسينات.

٥- نموذج بيتر دركر

ويقوم هذا النموذج علي ثماني مبادئ هي:

- ١- أن يكون لكل منظمة إستراتيجية خاصة بها تسعى من خلالها إلي تحقيق أهدافها.
- ٢- إن إرضاء العملاء هو الغاية الأساسية لأي منظمة.
- ٣- إن تنظيم العمل يجب أن يكون قائماً ومصمماً بشكل يساعد علي تحقيق الأهداف.
- ٤- إن الإسلوب الإداري الذي يخدم تحقيق الجودة هو أسلوب الإدارة بالأهداف.
- ٥- يجب توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب للعنصر البشري.
- ٦- ضرورة تحديد معايير محددة من أجل قياس مستوى الجودة.
- ٧- يعتبر الاتصال أداة فعالة من أجل الاحتكاك والتواصل بين العاملين في كافة المستويات.
- ٨- إن نجاح المنظمة واستمراريتها يعتمد إلي حد كبير علي الإدارة المباشرة "المنفذين".

٦- نموذج باركون ومارسون "النموذج الحكومي"

حيث تمكن كل من باركون ومارسون من إعداد نموذج يمكن تطبيقه على القطاع الحكومي وتطبيق هذا النموذج يمر بالخطوات التالية:-

١. ضرورة تحديد الجمهور المستفيد من خدمات القطاع الحكومي.
٢. التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات هذا الجمهور.
٣. تصميم كافة السياسات والإجراءات وطرق أداء الخدمة بشكل يؤدي إلى تلبية مطالب هذا الجمهور وتوقعاته.
٤. تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة للجمهور .
٥. إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة من أجل شرح الفلسفة التي تقوم عليها الجودة الشاملة.
٦. تبني سياسة لا مركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لا مركزية أداء الخدمة من أجل تسهيل تقديمها للجمهور.
٧. القيام بعمليات مستمرة لاستطلاع آراء الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف على آراء ومقترحاته.
٨. المقارنة المستمرة بين مستوى الخدمة المقدمة من وحدات الجهاز الحكومي لتشجيع الوحدات ذات الجودة العالية وحفز الوحدات الأخرى لتحذو حذوها.
٩. التحفيز المادي المستمر لموظفي الوحدات ذات الخدمات عالية الجودة.

٧- نموذج الـ ISO (*)

هذا المصطلح ISO يمثل اختصاراً لأسم المنظمة الدولية للمواصفات وهي International Organization of Standardization ومقر هذه المنظمة الدولية في جنيف في سويسرا وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم في شتى صنوف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء.

ما المقصود بـ ISO 9000

يعني هذا اللفظ أن المنتج سيتوافق تماماً مع الخصائص التي يتوقعها العميل.

ما فائدة هذا التوافق الذي تحققه ISO 9000 .

- ١- وجود نقطة لتلاقي المفاوضات التجارية التي يمكن الرجوع إليها.
- ٢- توفير لغة ومصطلحات مشتركة.
- ٣- ينمي ثقة العملاء ويقلل من الحاجة لزيارتهم للمواقع الإنتاجية.
- ٤- تحسين علاقات ومعنويات العاملين.

(*) ISO هي كلمة يونانية تعني تعادل أي عدم الاختلاف الممكن عندما تتواجد المواصفات القياسية.

- ٥- خفض نفاد والتالف خلال التشغيل.
- ٦- يعكس الالتزام بالجودة.
- ٧- يمكن من التوسع في الأسواق أو المنتجات أو المصنوعات الجديدة.
- ٨- تحسين علاقات العميل / المورد.
- ٩- تساعد المنظمة علي الاحتفاظ بمستوى جودة مستقر.

ما هو المقصود بالرمز 9000

ويرمز الرمز (9000) لسلسلة المواصفات المكتوبة التي تختص بإعادة الجودة في الصناعة والخدمات وهو أكثر شهرة بسبب ارتباطه بالتعامل التجاري الدولي^(*) كما أنها تهيئ المعلومات الأساسية لتحويل سياسة توكيد الجودة إلي الواقع الإنتاجي العملي. هذا ويتضمن التطابق أو التوافق مع الأيزو الآتي:-

- ١- تحديد عمليات التشغيل تحديداً دقيقاً وكذلك العلاقات فيما بينها.
- ٢- توثيق العمليات بكفاءة.
- ٣- تنفيذ العمليات طبقاً للإجراءات الموثقة.
- ٤- تسجيل وتتبع وفحص الإجراءات التصحيحية.
- ٥- مراجعة العمليات بصفة دورية للتأكد من مدى التطابق.

مرادفات مصطلح ISO 9000

هناك عدة مصطلحات تطلق على ISO 9000

(*) يلاحظ أن هناك سلاسل أخرى للمواصفات لفروع أخرى من النشاط الاقتصادي سيأتي ذكرها في حينه.

ففي بريطانيا يطلق عليها BD 5750
وفي دول الاتحاد الأوربي يطلق عليها EM 29000
وفي استراليا يطلق عليها AS 3900
وفي الصين يطلق عليها GB / T 10300 1- SS
وفي بلجيكا يطلق عليها NBNX 5000 - 21 - 1

مجال تطبيق ISO 9000

تلك المواصفات يمكن أن تطبق علي كل من وظائف التصنيع
والخدمات وحتى الأفراد يمكنهم أن يطبقوها علي وظائفهم أي أنها
تتطبق علي المنظمة ككل.
وذلك وفقاً لما يوضحه الشكل التالي:-

ISO 9000

هي شهادة دولية للعودة لمنع العنقبات التي حثت إنجازاً ملموساً في تطوير عملها بما يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة العالمية ويعمل المنظمات الأساسية لها حجر الأساس الذي يتم على أساسه تقييم نظام العمل الداخلي للمنشأة والحكم على مدى مطابقتها لمعايير المواصفات الدولية وهي تنقسم إلى الأنواع التالية:

ISO 9004

وهي تتضمن التقييمات الإرشادية التي يجب تباعها للمصنوع على إحدى شهادات ISO 9001/9002/90003

ISO 9003

وهي تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات وذلك في مجال الفحص النهائي للسلعة المنتجة واختيار جودتها وهي تشمل ١٢ عنصراً فقط هم:

١. مسؤولية الإدارة.
٢. نظام الجودة.
٣. ضبط الوثائق والمستندات.
٤. تمييز المنتج وتقبليه.
٥. التفويض والفحص.
٦. ضبط معدات الفحص.
٧. بيان نتيجة الفحص.
٨. ضبط المنتجات غير المطابقة.

ISO 9002

وهي تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات اعتباراً من مرحلة الإنتاج وحتى مرحلة البيع أي أنها لا تتضمن مرحلة التصميم الهندسي ولا مرحلة خدمة ما بعد البيع وتتمتع هذه الشهادة بعد توافر الشايفة عشر عنصراً بالاقتران من المواصفات:

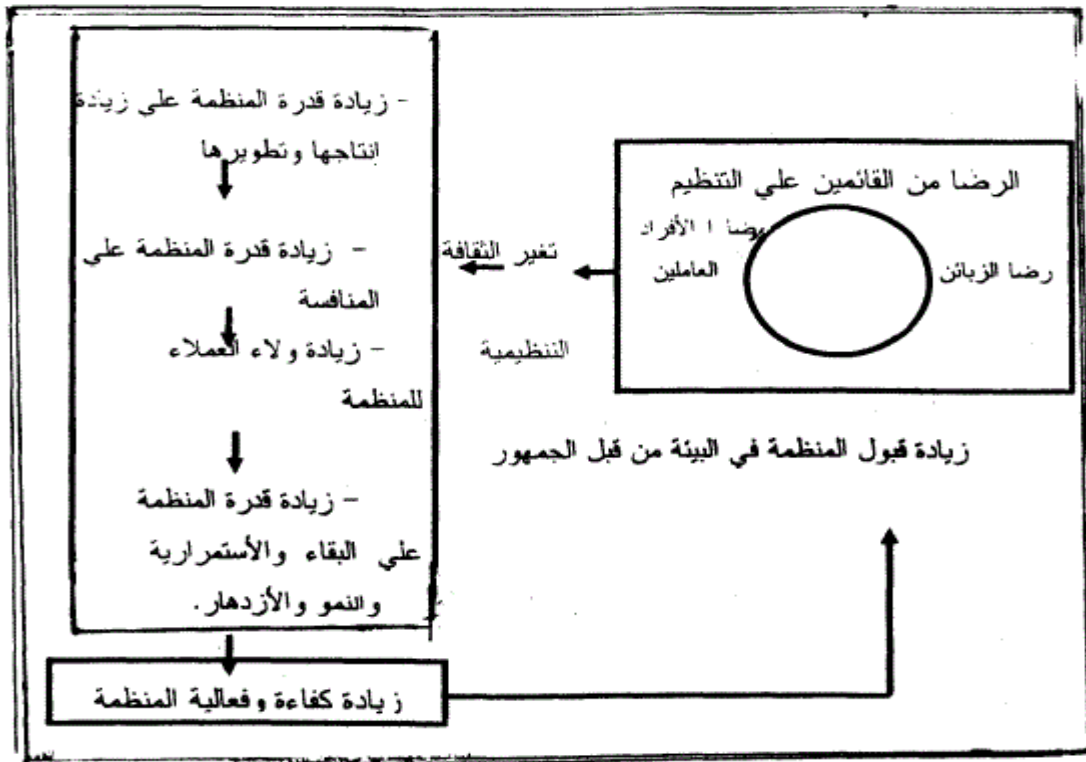
ISO 9001

وهي تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات اعتباراً من مرحلة التصميم الهندسي للمنتج إلى مرحلة ما بعد بيعه للمستهلك وشروط منح الشهادة لسواقر الشرط عنصراً (٢١).

(٢١) تتعرف على هذه العناصر راجع مؤلفنا الجودة الشاملة

دور إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي:

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال عدة أبعاد، ويمكن ملاحظة هذه العلاقة في الشكل التالي



من الشكل السابق يمكن استنتاج أن التركيز هنا يكون علي ثلاث محاور

أساسية هي:-

١ - المالكين.

٢ - العملاء.

٣ - الموظفين.

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الإمكانيات البيئية المتاحة سواء التكنولوجية والبشرية والمادية، يؤدي إلي تطوير مستوى الخدمة أو السلعة المنتجة، الأمر الذي يؤدي إلي تحقيق رضا الجمهور خاصة إذا كانت أسعار السلع والخدمات معتدلة ومناسبة للأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية، مما يترتب عليه زيادة في الولاء والرضا والانتماء للمنظمة الإدارية، وزيادة الطلب علي الخدمة أو المنتج، ومن ثم زيادة الأرباح والمنافسة.

ويمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة ومن وسائل التطوير التنظيمي من خلال النظر إلي بعدى الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلي تغيير الثقافة التنظيمية القائمة واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بها، حيث يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير من خلال نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التركيز علي مشاركة العاملين من كل المستويات.

ويعني تركيز إدارة الجودة علي الابتكار والإبداع بأن يتمنع العاملون بمهارات عالية وكفاءات لكي تحافظ علي استمرار وجودهم في المنظمة، وتدفع بهؤلاء الأفراد إلي بذل المزيد من الجهود الرامية إلي تحقيق الأهداف بشكل يؤدي إلي زيادة قدرات المنظمة الإدارية علي المنافسة من خلال إتباع أساليب عمل جديدة للإرتقاء بمستوى الخدمة أو السلعة المنتجة، بهدف زيادة التسويق والأرباح والمبيعات، وتحسين أوضاع العاملين، وزياد ولائهم وانتمائهم لمنظماتهم.

سابعاً : الثقافة التنظيمية^(١)

• مفهوم الثقافة التنظيمية :

ظهرت تعريفات كثيرة لمفهوم الثقافة التنظيمية منذ بدأ الاهتمام بها بشكل كبير في منتصف الثمانينات من هذا القرن ومن ذلك " أنها الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم (فهم موحد بينهم) يميز التنظيم عن غيره"^(٢) .

- كما تم ذكرها في موقع آخر بأنها " القيم المشتركة وطرق التفكير والمعتقدات التي يعمل بها التنظيم سواء داخل التنظيم او مع من حوله والتي تنبثق من محيط العمل "^(٣) .

- كما يعرفها Robbins^(٤) في كتاب آخر بأنها " القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك " .

- ويعرفها Joh W. New stowm and Keith davis^(٥) بأنها "مجموعة الاشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين افراد التنظيم " .

(١) شارك في اعداد هذا الفصل طلاب البكالوريوس بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزينونة الأردنية .

(٢) Robbins, Stepen . P. "Organization Theory, Structure Design and Applications" . Second Edition (1998), Prentice-Hell, Inc.

(٣) Thompson Strick Land, "strategic Management"

(٤) Robbins, Stepen. P. "Organization Theory, Structure Design and Applications" . Second Edition (1998), Prentice-Hall, Inc.

(٥) John W.New Storm and Keith Davies "Organization Behavior" 1989.

- وفي موقع اخر عرفها الكاتبان المذكوران بأنها "السلوك الانساني المتشابه نحو المواقف المختلفة التي يتعرض لها الافراد والجماعات داخل التنظيم".

- كما يتحدث عنها^(١) Edger H. Schein بأنها "المستويات العميقة من القيم والمعتقدات والتي يتشارك بها أعضاء التنظيم" كما يعرفها أيضا بأنها مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة .

ونحن نميل إلى اعتبار ان الثقافة التنظيمية هي "القيم المشتركة بين جميع مكونات التنظيم".

* خصائص الثقافة التنظيمية:

ذكر^(٢) Robbins بأن للثقافة التنظيمية (٧) خصائص رئيسية تمكننا من فهم جوهر هذه الثقافة وهي :

١. التجديد والمخاطرة .
٢. الاهتمام بالتفاصيل .
٣. التوجه نحو النتائج .

^(١) Edger H. Schnn, "Organizational culture and leadership", Sanfrancisco: Jossey- Boss 1991).

^(٢) Robbins, Stephen, P. "Organization Theory, structure Design and Applications", Second Edition (1998), Prentice-Hell, Inc

- ٤ . الاهتمام بالموظفين .
- ٥ . التوجه بالنسبة لفرق العمل .
- ٦ . الروح الهجومية والتنافسية .
- ٧ . الاستقرار النسبي مقابل التغيير .

*** الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية :**

يمكن تلخيص ذلك بعدة أسباب منها ما يلي :

- ١ . القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمات المختلفة والاختلاف في تقدير حجم أثر الثقافة في ذلك .
- ٢ . زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة .
- ٣ . توسع نطاق الإشراف والتنظيمات الأفقية وتشكيل فرق العمل .
- ٤ . طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات وأهمية عملية الاتصال داخل التنظيم او بين التنظيم والتنظيمات الأخرى .
- ٥ . إعادة الحيوية وتحفيز الاعضاء لتحقيق الانجازات العالية وغير ذلك .

• مكونات الثقافة التنظيمية :

تحدث عن ذلك الكثير من المؤلفين الذين كتبوا حول هذا الموضوع ،
ويكاد يكون هناك الكثير من الحديث المشترك حول هذه المكونات :
فقد صنف⁽¹⁾ Davied L مكونات ومحتويات الثقافة التنظيمية إلى
محتويات رسمية وأخرى غير رسمية ، وهذا يتفاوت بين أولئك الذين
ينظرون إليها بمنظور واسع و أولئك الذين ينظرون إليها بمنظور ضيق
والمكونات الرسمية هي :

- المهمة .
- الاجراءات .
- السياسات .
- القواعد والقوانين .

• أما المكونات غير الرسمية فهي :

- القصص .
- الذكريات .
- الاساطير .
- الرموز .
- الطقوس .

• الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية :

التنظيمات الضخمة تمتلك ثقافة مهيمنة تعبر عن القيم التي يؤمن
بها غالبية الاعضاء مع عدم إغفال وجود الثقافات الفرعية المختلفة وهي
التي تتحدد حسب الإدارات والتقسيمات الجغرافية او العرقية او الدينية او
القومية او غير ذلك .

⁽¹⁾John W. New Storm and Keith Davies "Organization Behavior"
1989.

حيث ان لهذه الثقافات الفرعية تأثيرا ايجابيا في معظم الاحيان وذلك من خلال إثراء الثقافة التنظيمية بهذا الكم الواسع من التنوع والثراء القيمي والسلوكي وهي تعمل كروافد النهر الكبير تغذيه بالكثير .

ومن جهة اخرى تشكل هذه الثقافات جسدا يتواصل مع الثقافات الفرعية الاخرى داخل التنظيمات الاخرى المميزة والتي تمتلك ثقافات فرعية مشابهة ، إلا انه احيانا اخرى يكون هناك شكل من أشكال الصراع والاصطدام بين هذه الثقافة الفرعية والثقافة التنظيمية للتنظيم و هنا يبرز دور القيادات للتخفيف من أثر ذلك و التركيز على ما هو مشترك و ايجابي و نافع لمصلحة التنظيم .

والثقافة الفرعية يتحدث عنها Edger⁽¹⁾ بأنها تلك الثقافة التي تخص مجموعة الاعضاء الذين يتشاركون في العقيدة وطريقة التفكير وغير ذلك ولهم سمة مميزة عن ثقافة التنظيم التي يتعاملون معها او بها وهذا له ايجابية احيانا في طرح حلول مختلفة لمشاكل معينة ، وأحيانا اخرى تشكل صراعا مع الثقافة التنظيمية للتنظيم .

(1) Thompson Strick land, " Strategic management "

• دور الثقافة في التنظيم :

إن دور الثقافة في كل ما يخص التنظيم هو جوهر عمل وشرعية وجود التنظيم أصلاً ولقد تحدث عن ذلك Robbins^(٢) بأن أهمية الثقافة في التنظيم تتضح من خلال ما يلي :

- ترسيم الحدود بين التنظيم وسواه .
- توحيد هوية الاعضاء .
- تسهيل الانتماء والولاء للتنظيم (مقابل الولاء للذات فقط) .
- تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي .
- أداة رقابية وتوجيهية للمواقف والسلوك .

ومن ذلك أيضا انها تخفف من الغموض وتوضح الرؤية للمهمة و الاهداف لأعضاء التنظيم .

ولكن بعد ان تحدثنا عن الدور الايجابي الذي تقوم به ثقافة التنظيم او الثقافة التنظيمية ، سوف نتحدث الان عن السلبيات التي يمكن أن تؤديه تلك الثقافة كما ذكرها Robbins^(٣) وهي :

- عائق امام التغير احيانا : خاصة إذا كان التنظيم في لا بيئة صغيرة ولم يبلغ لنضج بعد .

(١) Edger H. Schenn, " Organizational Culture and leadership " (Sanfrancisco: Jossey-Bass) 1991.

(٢) Robbins, Stephen, P. " Organization Theory, Structure Design and Applications"

عائق إمام التنوع : حيث إن الثقافة تشكل ضغطا على العاملين الجدد لكي يتوافقوا مع ثقافة التنظيم و إلا فأنها ستستبعدهم ، وهذا أحيانا يحرم التنظيم من مزايا التنوع .

- عائق إمام الاندماج والاستيلاء : حيث إن للثقافة التنظيمية دورا رئيسيا في نجاح ذلك أو فشل ذلك بسبب تناقص أو توافق الثقافات داخل التنظيمات المختلفة .

• إمكانية تغير الثقافة التنظيمية :

لا بد للثقافة التنظيمية من التغير النسبي مع مرور الوقت دون أن يؤثر ذلك على السمات الأساسية التي تتشكل منها هذه الثقافة ، فهذا التغير المرغوب و المدروس يضيف المرونة وروح التحديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية ويكسبها نضجا هي بأمر الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء والنمو والتأثير.

ويتحدث عن ذلك John W. New Storm and Keith Davies⁽¹⁾ بأن هذا التغير يعتمد على مدى عمق الثقافة ودرجة انتشارها بما تمثله من قيم بين أعضاء التنظيم ومحتويات هذه الثقافة التي تشكلها وإذا كانت المجموعة التي شكلت ثقافة التنظيم متجانسة أصلا والتغير يكون أسهل عندما يكون هناك تعدد ثقافي كذلك يعتمد إحداث مثل هذا التغير على عدد أعضاء التنظيم و مستويات التنظيم أي المرحلة التي بلغها التنظيم ونوعية التغير أصلا .

⁽¹⁾ John W. New Storm and Keith Davies " Organization Behavior" 1989

• معايير عامة للثقافة التنظيمية المناسبة :

فيما يلي بعض المعايير العامة للثقافة التنظيمية المناسبة :

١. ان الثقافة التنظيمية الجيدة والقوية هي التي تكون قيمتها معتمده على عند كبير من الافراد وبقوة وجدانية كبيرة ويكون لها تاثير كبير على السلوك بحيث تكون ردود أفعال التنظيم متشابهة إلى حد كبير وذلك للتوافق الكبير بين أعضاء التنظيم .
٢. ان الثقافة التنظيمية الجيدة هي تلك الثقافة التي تزيد من ثبات السلوك والقدرة على التنبؤ والانضباط .
٣. هي تلك الثقافة التي تلهم العاملين روح الانجاز العالي والمزيد من الولاء والانتماء.
٤. هي التي تركز على النمو الوظيفي والمهني للعاملين وذلك من خلال نظام حوافز جيد لمقابلة العمل الجيد .
٥. هي تلك الثقافة التي تحتوي على نظام مناسب وعادل لانضمام الأفراد المؤهلين والأكثر ذكاء للتنظيم .
٦. إنها تلك الثقافة التي تخلق القيم الايجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة.
٧. إن الثقافة التنظيمية المناسبة هي تلك الثقافة التي تكون ملائمة للموقف الذي وضعت من أجله .
٨. إن الثقافة التنظيمية المناسبة هي تلك الثقافة التي تحفز أعضائها على الإبداع والتجديد واستخدام تقنيات عالية والعاملين ضمن إطارها يملكون الحرية الكافية والمرونة لإنجاز العمل .
٩. هي تلك الثقافة التي تشجع أعضائها على الأيمان بالإنتاج الجيد والخدمة الجيدة .

١٠. هي تلك الثقافة التي تحرص على الأيمان بأهمية التفاصيل التنفيذية لعمل الأشياء بصورة جيدة كالدقة والسرعة .
١١. هي تلك الثقافة التي تهتم بالعاملين لديها كأفراد والأيمان بقدرتهم على تحقيق الإنجازات المختلفة .
١٢. هي تلك الثقافة التي تساعد على تبني سياسة التغيير المطلوب والمرغوب إحدائه لكي يوفر الثقافة التنظيمية بكل ما هو خلاق وجديد وإيجابي .
١٣. هي تلك الثقافة التي تساعد على بناء الالتزام العاطفي نحو التنظيم وسياسته واستراتيجياته المختلفة لتكون هناك ملائمة بين كل ذلك .
١٤. هي تلك الثقافة التنظيمية التي تدافع عن حدود التنظيم وتميزه وتبني في نفس الوقت جسور التواصل والتفاعل مع الثقافات الأخرى .
١٥. هي تلك الثقافة التنظيمية التي تملك القدرة على استيعاب كل ما هو جديد وإيجابي لهذه الثقافة ولإبتعاد وبالتالي عن الجمود والقدرة الكبيرة لها على التجديد وإعادة الحيوية .
١٦. هي تلك الثقافة التنظيمية التي تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات وعلى جميع المستويات التنظيمية .

الثقافة والتطوير التنظيمي

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها. فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة. وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية، والتي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها. هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف، والتي لا تزال تتلمس طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاءً تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة. ولعل الإدارة في اليابان هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل. إذ أن الإدارة اليابانية أثبتت أنها أقدر من غيرها على كسب ولاء الموظفين وانتمائهم للعمل. واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصادياً، حتى أصبحت دولة اقتصادية عظمى إن لم تكن الدولة الأعظم.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجية، والبيئة والتكنولوجيا. فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل

العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية. وعلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة. وتنتج هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة، وعدم قبول الاختلافات. أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً: فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية. أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتنتج في ثقافات تؤكد على القيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

ثامناً: التفويض(*)

المفهوم :-

• هو

توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة.

• هو

توزيع حق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ضمن نطاق يحدد مداه المدير العام حسب مستويات الإدارة.

• هو

العملية التي يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال أو التصرفات من فرد إلى فرد آخر أو من مجموعة أخرى والتي تؤدي إلى اتخاذ قرار معين.

• هو

إعطاء جزء من السلطة إلى المرؤوس حتى يمكنهم أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة.

• هو

دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس.

(*) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجى الرجوع إلى مؤلفنا إدارة الذات - مؤسسة

حورس ٢٠٠٦

• هو

توزيع حق التصرف واتخاذ القرار من مستوى تنظيمي أعلى إلى مستوى تنظيمي أدنى وضمن نطاق محدد يضعه صاحب السلطة وبالقدر اللازم لإنجاز مهام أو مهمة معينة.

أنواع التفويض^(١)

- (١) التفويض إلى أسفل : ويقصد به أن يفوض الرئيس الأعلى لمن هو أدنى منه بعض اختصاصاته.
- (٢) التفويض إلى أعلى : وذلك كما هو الحال في تفويض المساهمين لمجلس إدارة المنظمة لأداء أدوار معينة.
- (٣) التفويض الجانبي : ويتم بين الرؤساء المختصين وسلطاتهم المركزية المختصة.
- (٤) التفويض المباشر وغير المباشر : يعتبر التفويض مباشراً عندما لا يتدخل طرف آخر في العملية التفويضية ويعتبر غير مباشرة في حالة وجود وسيط.
- (٥) التفويض الرسمي وغير الرسمي : يعتبر التفويض رسمياً عندما يكون عن طريق قواعد مكتوبة تتضمنها قوانين أو أوامر

(١) د. مهدي حسن زويلف وآخرون - التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٩ ص ٧٩ وما بعدها.

كما قد يكون غير رسمي إذا كان يستند إلى العادات والاتفاقات والتفاهم.

- (٦) التفويض المشروط والغير مشروط : يكون التفويض مشروطاً عندما يتطلب عمل التابع قبل إجراء الحصول على موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى ويكون غير مشروط عندما يكون المفوض إليه حراً في أداء العمل المفوض إليه دون تحفظات.
- (٧) التفويض الصريح^(١) والتفويض الضمني : يكون التفويض صريحاً عندما يبلغ به الشخص المفوض إليه وكذا كفاءة العاملين في التنظيم وفي بعض الأحيان يكون التفويض بطريقة ضمنية نتيجة لتوزيع العمل أو احترام التقاليد.
- (٨) التفويض الجزئي الكامل والتفويض الجزئي البعوض : يبقى التفويض جزئياً لأن التفويض الكامل يعتبر نزولاً عن الاختصاصات من جانب الرئيس وهذا أمر غير مشروع.
- (٩) التفويض العام^(١) والتفويض الخاص : يقصد بالتفويض العام أن يعهد الرئيس إلى المرؤوس بمجموعة من الاختصاصات لا اختصاص معين أما التفويض الخاص فيكون من أجل مهمة معينة.

(١) د. سليمان الطماوي - الوجيز في القانون الإداري - دار الفكر - القاهرة ١٩٧٨ - ص ٣٩.

(١) د. محمد إبراهيم الوالي - نظرية التفويض الإدارية - دار الفكر - القاهرة ١٩٧٩ -

(١٠) التفويض المؤقت والتفويض الدائم :يكون التفويض مؤقتاً لظروف طارئة ولفترة زمنية معينة أما التفويض الدائم فلا ينتهي سريانه إلا بصدور قرار من الرئيس أو الشخص المفوض بإنهائه.

(١١) تفويض السلطة وتفويض التوقيع :هذا النوع من التفويض يكون من حيث الطبيعة القانونية فتفويض السلطة يعنى نقلها من جهة أعلى إلى جهة أدنى. أما تفويض التوقيع فيعنى أن تفويض سلطة عليا سلطة أدنى منها في التوقيع علي بعض القرارات الإدارية نيابة عنها.

(١٢) التفويض المبسط والتفويض المركب : يقصد بالتفويض المبسط أن تفوض سلطة عليا جزء بسيطاً من اختصاصاتها إلى سلطة أدنى أما التفويض المركب فنقصد به أن يتم تفويض جزء كبيراً من اختصاصات السلطة العليا إلى عدد من السلطات الأدنى.

مبادئ التفويض

- يتوجب مراعاة المبادئ التالية لدى تفويض الاختصاصات والصلاحيات الإدارية:
١. جزئية التفويض: (أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات، والصلاحيات).
 ٢. علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض، ولكافة العاملين في المنظمة، وأن يكون صريحاً لا ضمناً.
 ٣. يجب أن يكون التفويض مكتوباً، وأن تكون السلطة والأعمال المفوضة واضحة المعالم، ويرى بعض الفقهاء أن التفويض يمكن أن يكون ضمناً نتيجة لتوزيع العمل، أو احتراماً للتقاليد المستمرة.
 ٤. تتناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض، ومركزه الوظيفي.
 ٥. يجب أن يصدر التفويض للمفوض بصفته الوظيفية لا الشخصية، أي أن لا يتأثر أو يتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه، وذلك تلافياً للتداخلات في العمل.
 ٦. إنسانية التفويض: يكون التفويض في معظم الأحيان تنازلياً ينساب من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى.
 ٧. لا يجوز - برأي معظم الكتاب في مجال التفويض - تفويض الصلاحيات التي أعطيت بموجب الدستور «إلا إذا أذن الدستور نفسه بذلك، كذلك الصلاحيات المفوضة».
 ٨. مبدأ المسؤولية المطلقة: حيث أن كل رئيس لا يستطيع أن يتهرب من مسؤوليته عن الأعمال التي يقوم بها مساعده إذا فوض هذا الرئيس

سلطته إليهم وكون المسئولية لا يمكن أن تفوض، إلا أن المرؤوس الذي يقبل التفويض يصبح مسئولاً أمام رئيسه عن أداء هذه الواجبات.

مستويات التفويض

هناك ثلاثة مستويات للتفويض هي:

المستوى الأول:

يقنصر التفويض هنا علي إصدار القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة حيث يعلن المرؤوس بما يجب أداءه من أعمال وكيفية هذا الأداء، ثم يتم التحرك التدريجي نحو السماح للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم عن كيفية الأداء ومناقشتهم فيما يبدون من آراء وبعد فترة من الزمن تظهر قدرات ورغبات المسئولين في تحمل المزيد من المسئولية ومن ثم يكون من المناسب الانتقال إلي المستوى الثاني للتفويض.

المستوى الثاني:

يسمح هذا المستوى من التفويض للموظف في أن يقرر كيفية أداء العمل وبأي معدل يجب أن يتم العمل للالتزام بالمواعيد المحددة وإلبي أي مدى يتطابق العمل مع مستويات الجودة الموضوعه. وبعد فترة من الزمن يتم التأكد من مدى مقدرة ورغبة المرؤوس في الأداء بالمستوى المطلوب يكون من المناسب الأنتقال إلي المستوى الثالث من التفويض.

المستوى الثالث:

يصبح هذا المستوى ملائماً عندما يحقق المرؤوسين مستوى عالياً من النضج الوظيفي حيث يمنح المرؤوس جانباً من المستوى والحرية في صنع القرارات ويقرر ما يجب عمله وكيف يتم الأداء ؟ وهنا يجب مساندة المرؤوسين في القرارات التي يتخذونها مع التنوع في درجة التأثير.

شروط التفويض^(١)

١. وجود استناد التفويض إلى نص يأتى به حيث يتطابق مع القوانين والأنظمة والتعليمات التي تجيز ذلك وأن يكون في جزء من الاختصاصات وليس كلياً.
٢. صدور قرار كتابي بالتفويض.
٣. تحديد موضوع التفويض وزمنه وأن يكون صريحاً.
٤. أن يكون التفويض ضمن اختصاصات المفوض إليه.
٥. أن يكون التفويض على أساس متطلبات العمل وظروفه وهل هو في حالة حضور المفوض أم غيابه.

(١) كيث كيتان - أصول تفويض الصلاحيات - ترجمة مركز التعريب والبرمجة - عمان - ١٩٩٦ ص ١٧.

خطوات عملية التفويض^(١)

- تمر عملية تفويض الصلاحيات بعدة مراحل لا بد من وجودها لضمان سير التفويض الفعال، وتتضمن هذه المراحل ما يلي:-
- أولاً - تحليل العمل (الوظيفية):
- على المدير عندما يحاول تحليل عمله أن يجيب على الأسئلة التالية:
- ١- ما أهداف المدير ؟
 - ٢- ما النتائج المتوقعة من المدير ؟
 - ٣- ما الذي يفعله المدير ؟
 - ٤- هل يستطيع إنسان آخر أن يقوم بما يقوم به المدير ؟
 - ٥- هل يمكن تدريب إنسان آخر ليقوم بما قام به المدير ؟
 - ٦- هل بحث المدير تحليل عمله مع رؤسائه ليأخذ موافقتهم عليه ؟

ثانياً - تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين :

ومن جوانب عمل المدير التي يمكن أن يفوضها لمرؤوسيه ما يلي:

- ١- القرارات التي تتعلق بمهام تتكرر في العمل.
- ٢- المهام التي تجعل المدير متخصصاً تخصيصاً دقيقاً وتبعده عن تكوين صورة عامة عن العمل.
- ٣- المجالات التي يكون فيها المرؤوسين مبدعين ومؤهلين.
- ٤- جوانب من العمل غير محببة إلي نفس المدير.

(١) د. مهدي حسن زويلف وآخرون - مرجع سبق ذكره، ص ٨٨ وما بعدها.

- ٥- مجالات يحتاج فيها المرؤوسين إلى تنمية وتطوير.
- ٦- جوانب تضيف تنوعاً علي عمل المرؤوسين.

ثالثاً - تخطيط تفويض الصلاحيات:

عندما يخطط المدير لتفويض الصلاحيات لمرؤوسيه عليه أن يأخذ الأمور التالية بعين الاعتبار :

- ١- تكوين فكرة كلية شاملة عن العمل.
- ٢- استعراض جميع التفاصيل الأساسية والقرارات المتعلقة بالعمل.
- ٣- توضيح حدود معايير أداء واضحة ؟
- ٤- تحديد معايير أداء واضحة.
- ٥- تحديد وسائل رقابية فاعلة مثل تحديد المعلومات المطلوبة ومرات تكرارها وشكل تقديمها.

رابعاً - اختيار الأشخاص المناسبين الذين ستفوض إليهم الصلاحيات:
علي المدير أن يراعي الأمور التالية عندما يقع اختياره علي أشخاص معينين يفوض إليهم صلاحياته:

- ١- القدرات والاستعدادات والاهتمامات.
- ٢- مدى ما ينطوي عليه التفويض من تحد للشخص المفوض إليه.
- ٣- مدى حاجة الشخص إلي تفويض الصلاحيات.

خامساً - القيام بعملية التفويض نفسها:

وتراعى في عملية التفويض النقاط التالية:

- ١- تحديد النتائج المتوقعة والأولويات من الأشخاص الذين تفوض إليهم الصلاحيات.
- ٢- تحديد مدى السلطات.
- ٣- تأكيد أهمية العمل المفوض للشخص وللمنظمة.
- ٤- الاهتمام بعملية الاتصال بين المفوض والمفوض إليه.

سادساً - المتابعة:

تراعى النقاط التالية لكي تكون المتابعة عملية فعالة:

- ١- وجوب وصول المعلومات اللازمة للرقابة إلى المدير في الوقت المحدد.
- ٢- التصرف علي وجه السرعة عندما يتطلب الأمر اتخاذ إجراء تصحيحي.
- ٣- الإهتمام بالنتائج.
- ٤- تشجيع المرؤوسين علي الاستقلال في الحكم وأخذ القرارات.
- ٥- تنمية الأستعداد لكي يقبل المدير الأختلاف في الآراء مع المرؤوسين.
- ٦- التروى قبل سحب الصلاحيات المفوضة عند وقوع أخطاء من المرؤوسين.
- ٧- مكافأة من يقوم بأداء ممتاز^(١).

(١) د. أروى المطر - الأساليب الحديثة في تبسيط الإجراءات وتفويض الصلاحيات، (عمان): منشورات بنك الأئماء الصناعي - معهد الإدارة الأردني - ١٩٩٥، ص ٢٩ - ٣٤.

أطراف التفويض



يجب أن يكون راغباً في التفويض

- (١) أن يثق في مرؤوسيه.
- (٢) أن يتقبل مخاطرة حدوث الأخطاء من جاب المفوضين.
- (٣) أن يثق بنفسه ولا يجد حرجاً في أن يؤدي آخرون عمله.

يجب أن يكون قادراً على التفويض

- (١) أن تتضح المهمة المطلوبة تفويضها في ذهنه.
- (٢) أن يحتفظ بعلاقات مبنية على الثقة المتبادلة مع مرؤوسيه.
- (٣) أن يعرف كيف يستخدم التفويض في تحفيز وتنمية قدرات مرؤوسيه.
- (٤) أن يكون مدركاً لقدرات وحاجات واهتمامات مرؤوسيه.

ويحتاج المدير في كل ذلك إلى بعض الوقت لاكتساب الثقة (تعنى الثقة الاعتقاد بأنه لا بأس من أن تكون صريحاً وصادقاً) في رغبة ومقدرة المفوض إليه على تحمل المسؤولية لأداء الأعمال الموكلة إليه حسب المعايير المناسبة.

- ومن أجل بناء الثقة مع المرؤوسين يمكن استخدام الخطوات التالية:
- (١) تحليل العمل من أجل إيجاد فرص متعادلة أمام الجميع.
 - (٢) تدريب المرؤوسين علي تحمل المسؤولية.
 - (٣) التركيز علي ما يتم إنجازه من أعمال وتجنب السياسات و الإجراءات المقيدة بقدر الإمكان.
 - (٤) تجنب القوة القسرية.
 - (٥) التركيز علي حل المشكلات بدلاً من إضاعة الوقت في العقاب.
 - (٦) تجنب البحث عن صاحب الخطأ ومحاولة التأكد من أن الأمور ستسير علي ما يرام في المرة القادمة.
 - (٧) ساند المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم وإعدادهم إعداداً جيداً وتشجيعهم علي النجاح.

تحديد ما يجب تفويضه

إن القرار بالتفويض ينتج عادة عن إدراك عميق وحاد من قبل الرئيس بأن لديه الكثير من الأعمال، وأكثر مما يمكنه أن يعطيه الانتباه الذي يستحق، أو أنه لن يكون قادراً علي قبول المزيد من العمل إلا إذا فوض بعض مسؤولياته إلي شخص آخر وبغض النظر عن السبب الذي يحثه علي التفويض، فعندما يقرر منح ذلك التفويض فإنه يحتاج لأتباع نظام منطقي.

اختيار المهمة التي يجب القيام بها:

من الخطأ علي الرئيس التفكير أنه يمكن تفويض القيام بأي مهمة تخطر علي باله، إما لأنه لا يجب هذه المهمة، أو هذا العمل، أو لأنه يرغب في إبقاء شخص آخر منشغلاً في العمل. وتحديد ما يجب تفويضه، يتطلب من الرئيس أن يفكر في كل أعماله، وكل ما يفعله، ووضع لائحة بالمهام التي تقوم بالمهام التي تقوم بها تحت أربعة عناوين:-

١- المهام التي يجب تفويض القيام بها إلي الآخرين:

هذه هي عبارة من الأعمال التي لا يجب عليه كمسؤول، أو رب عمل، أو مدير القيام بها علي الإطلاق. وغالباً ما تكون هذه من نوع الأعمال التي مارسها كثيراً في الماضي أو أعمالاً يستمتع بالقيام بها، وليس مستعداً لجعل أي شخص آخر يقوم بها. وتفويض القيام بهذه الأعمال إلي أي شخص آخر فإن الرئيس يمكنه من استغلال أفضل لوقته، والحد من المخاطر التي ممكن أن تحصل في حال عهد القيام بها إلي شخص كان غير مفوض.

٢- مهام أخرى "يتوجب" عليه تفويض الآخرين بها:

هذه عبارة عن الأعمال الروتينية التي لم تدخل سابقاً في إعتبار الرئيس كمهام يمكن تفويض القيام بها للآخرين، ولكنها مهام يمكن للآخرين القيام بها بسهولة.

٣- مهام "يمكنه" تفويض الآخرين بها:

هذه عبارة عن الأعمال التي يمكن للآخرين القيام بها إذا كانوا قادرين كلياً على ذلك. وتفويض الآخرين بهذه المهام يوفر لهم الفرصة بتطوير مهاراتهم، طالما بإمكان الرئيس التأكد من توفير التدريب اللازم لتمكينهم من حيازة المهارة المطلوبة للمهمة.

٤- مهام "يجب" أن يحتفظ بها لنفسه:

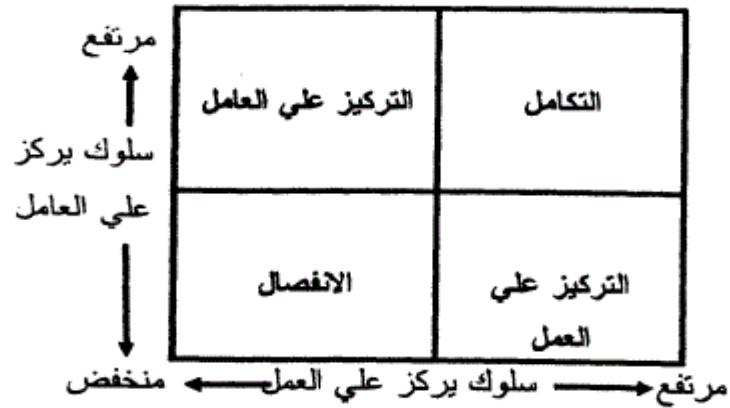
هذه الأعمال هي التي تقع في صلب مسؤولياته، مثل "مهام التخطيط المسبق للأعمال المستقبلية، أو اختيار الموظفين الجدد أو مراقبة أداء وجهد الموظفين، تقييم عمل الآخرين ودعمهم، وتقديم المكافأة إليهم. وفي حال أعاقت هذه المهام سير أعماله مباشرة من الأفضل أن يقوم بها بنفسه إلا إذا كان لديه نائب قادر عنه.



وهم يحتاجون بعض الوقت لاكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لأداء على المستوى المطلوب من التفويض.

وهنا نجد أننا أمام أربعة أنماط من المرووسين وهو ما يوضحه

الشكل التالي:



النمط الأول

(١) غير قادر علي العمل وغير راغب فيه وهذا النمط يفضل الإشراف علي أدائه من خلال أتباع أسلوب التركيز علي العمل.

النمط الثاني

(٢) راغب في العمل وغير قادر علي أدائه وهذا النمط يفضل الإشراف علي أدائه بالأسلوب التكاملي.

النمط الثالث

(٣) قادر علي العمل وغير راغب فيه وهذا النمط يحتاج إلي تشجيع ودعم لتحمل المزيد من المسؤولية ومن ثم يستخدم أسلوب التركيز علي العاملين.

النمط الرابع

(٤) قادر علي العمل وراغب في أدائه أي تتوافر لديه الرغبة والمقدرة علي العمل هذا النمط يجب أن تفوض إليه السلطة وأن يمنح بعض الحريات في الأداء ومن ثم يستخدم الأسلوب الانفصالي في القيادة.

تاسعا: تخطيط الوقت^(*)

تختلف حساسية المديرين عن بعضهم البعض بالنسبة للتخطيط فمنهم من يتقبل التخطيط عامة بقبول حسن ويخطط أو يستطيع أن يخطط وقته بدرجة كبيرة من الفعالية ومنهم من لا يستطيع ذلك ومنهم بين هذا وذلك وسوف نتناول موضوع التخطيط من خلال النقاط التالية:

١ - أهمية التخطيط للوقت:

لا يقتصر التخطيط على جدولة ساعات العمل اليومي فذلك على المستوي القريب بإعتبار اليوم وساعات العمل فيه الوحدات القريبة أما سنوات العمر فهي الوحدات الاستراتيجية وبين هذا وذاك تقف الأسابيع والشهور كوحدات للتخطيط المتوسط الأجل أو الدوري. ويختلف التخطيط في حالة المدى القصير حيث ساعات اليوم وأيام الأسبوع عنه في حالة المدى الطويل. وإذا كان التخطيط على المستوي الطويل الذي يكفي فيه التحديد العام كعلامات على الطريق تقود التخطيط القصير الأجل وتحدد ما قد يكون ملقى عليه من قيود. لذلك يصبح من الضروري كل فترة أن يراجع الفرد تخطيطه الخاص في أهدافه وتخطيطه الطويل الأجل ليضمن على سير أموره في إتجاهها الصحيح.

(*) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجى الرجوع إلى مؤلفنا إدارة الوقت - مؤسسة حورس الدولية

و عندما يتم تخطيط وجدولة العمل اليومي يجب علي الفرد أن يلتزم بما وضعه من تخطيط وجدولة. مع ملاحظة توضيح أن الجدونة ثم العدول عنها وإعادة الجدولة ليست إلا طريقة لتضييع الوقت يجب التخلص منها تماماً بالالتزام بما يتم تخطيطه وحتى يكون الالتزام في محله لا بد من أن يكون التخطيط سليماً وواقعياً وفعالاً. فهو سليم من حيث التزامه بأسس التخطيط وبعده أقصى من حيث الالتزام بالظروف الفعلية والعوامل المحيطة بحيث يأخذها في الاعتبار بعيداً عن التمني وأحلام اليقظة وفعالاً من حيث تحقيقه لأهدافه فما التخطيط إلا وسيلة لتحقيق الأهداف تتوقف فاعليته علي قدر ما يحققه منها.

٢- تحليل الوقت اليومي:

يعتبر تخطيط الوقت عملية إختيار بين بدائل متاحة لكيفية استخدام الوقت في تحديد الأهداف المطلوبة. وحتى يمكن الوصول إلي ما يجب أن يكون، يلزم أولاً التعرف علي ما هو قائم أو بعبارة أخرى تحليل الوقت. فالكثير من الأفراد لا يعرف كيف ينقضي به الوقت أو يقضيه. ويمكن للمدير أن يقوم بنفسه بهذا التسجيل أو يكلف به السكرتارية الخاصة به. ويكفي تسجيل ما يتم عمله كل ربع أو نصف ساعة علي مدار اليوم الكامل لمدة أسبوعين أو أكثر حسبما يترائي للمدير أن الفترة المناسبة كعينة ممثلة لوقته يستطيع أن يعمم من نتائج تحليلها موسمياً فلا يصح أن يعمل التحليل مرة واحدة ويعمم منها علي مدار السنة فربما كانت هناك أعمال دورية وموسمية تظهر أن دون آخر. ومن الناحية الأخرى إستمرار

القيام بعملية تحليل الوقت يصبح عمله مستهلكه للوقت والجهد بدون داع. لذلك فمن الأفضل والمناسب أن يتم التحليل مرة كل ٤-٦ شهور.

٣- تصنيف الأعمال: (١)

يتطلب تنظيم الوقت تصنيف الأنشطة التي يقوم بها المديرين من حيث نوعيتها. فالأنشطة المشابهة فيما بينها والمختلفة عن غيرها تجمع في فئة واحدة حيث تتطلب طرق معالجة وموارد وبيئة إنجاز تتشابه مما يختصر وقت معالجتها عما لو كانت متناثرة وسط غيرها مما يختلف عنها في متطلبات إنجازها فيضيع وقت كثير في الانتقال من تهيؤ معين إلي تهيؤ آخر وبالعكس.....

وقد لوحظ أن عمل المدير يضم نوعيات مختلفة من الأعمال يمكن تصنيفها وفقاً لأسس متعددة منها:-

• التصنيف الأول:

- أعمال روتينية متعلقة بالمهنة ولا يصح أن تستغرق من وقته أكثر من ١٠% - ٢٠% معيارياً.
- أعمال عادية (العمل الإداري) ولا يصح أن تستغرق من وقته أكثر من ٥٠% - ٧٠%.
- أعمال خاصة (النمو المهني) ولا يصح أن تستغرق من وقته أكثر من ١٠%.

(١) د. محمد الصيرفي - الإدارة الرائدة - دار صفاء للنشر والتوزيع عمان - ٢٠٠٣ .

بحيث لا تغطي إحداها على الأخرى علي ألا يخطط المدير كل وقته بل يترك نصفه بدون تخطيط مخصصاً للطوارئ فإن لم تحدث فيمكن أن يقوم فيها بالأعمال الإبتكارية.

• التصنيف الثاني:

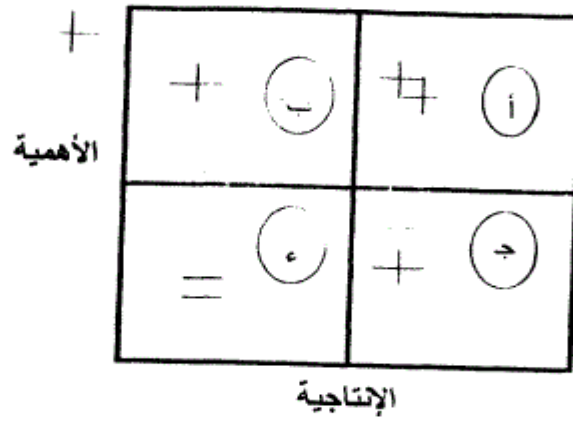
- إبداعية : ويخصص فيها الوقت للحلول المبتكرة والتفكير في أنشطة مستقبلية.
- تحضيرية : ويخصص فيها الوقت لأنشطة جمع المعلومات اللازمة.
- إنتاجية : ويخصص فيها الوقت للقيام بالعمل.
- عامة : ويخصص فيها الوقت للقيام بالأنشطة الإدارية العامة كالمراسلات.

• التصنيف الثالث:

- أ. أهمية كبيرة وإنتاجية كبيرة فهي أعمال جوهرية.
- ب. أهمية كبيرة و إنتاجية قليلة أولاً إنتاجية لها مثل المواصلات.
- ج. أهمية قليلة وإنتاجية كبيرة كأعمال ورقية أو روتينية.
- د. لا أهمية لها ولا إنتاجية لها مثل المعوقات ومضيعات وقت المدير وهذه تستبعد وينظر فيها عداها.

والشكل التالي يسهم في إيضاح هذا التصنيف

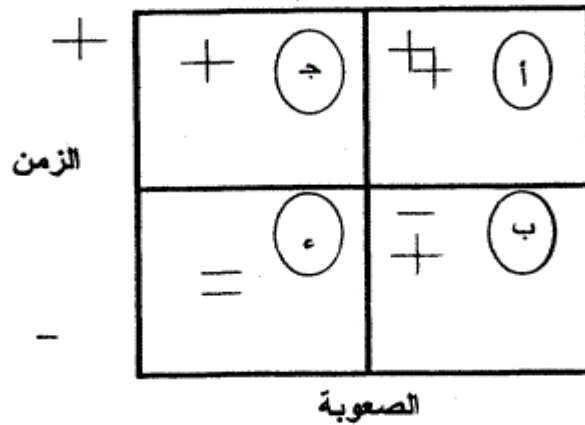
تصنيف الوقت حسب بعدي الأهمية والإنتاجية



• التصنيف الرابع:

يمكن أيضاً تصنيف المهام من حيث صعوبة انجازها والزمن الذي تستغرقه للإنجاز. وذلك وفقاً لما يظهره الشكل التالي:-

تصنيف الوقت حسب بعدي الزمن والصعوبة



فهناك :

- أ. أعمال صعبة معقدة وتحتاج وقتاً طويلاً لإنجازها فهي معقدة طويلة الأجل.
- ب. أعمال صعبة ولا تأخذ وقتاً طويلاً لإنجازها فهي معقدة وقصيرة الأجل.
- ج. أعمال سهلة وتحتاج لوقت طويل لإنجازها فهي سهلة طويلة الأجل.
- د. أعمال سهلة ولا تأخذ وقتاً طويلاً لإنجازها فهي سهلة قصيرة الأجل.

• التصنيف الخامس:

كذلك يمكن التصنيف على أساس الأهمية بالنسبة لتحقيق الهدف وذلك على النحو التالي:-

- أ. أساسي جداً بالنسبة لتحقيق الهدف له تأثير مباشر وقوى على إنجاز الهدف و بدونه يتعطل الإنجاز ولا يتم ولا يتحقق الهدف.
 - ب. مهم لكن آثار إنجازة ليست بنفس الخطورة السابقة على تحقيق الأهداف إذا أهمل.
 - ج. أعمال ليست ذات أهمية كبيرة ونتائجها غير ضرورية يمكن الإستغناء عنها ولن تؤثر على إنجاز الأهداف بدرجة عالية وإن كانت لها هوى في نفسك ومن وجهة نظرك الشخصية فيها.
 - د. أعمال غير هامة وغير مؤثرة.
- يمكن التصنيف على أسس أخرى مختلفة مثل: داخل مكتبه ٠.١% - خارج مكتبه ٤٩% - منفرد ٣٤% - مع الغير ٦٠%.

داخل المنظمة ٧٠% خارج المنظمة ٢٥%، أعمال ورقية ٣٥%،
مناقشات ٤٢%، تليفون ٦%، مقابلات خاصة ٤%، زيارات مفاجئة ٦%.

٤- تحديد مواعيد واقعية لإنجاز الأعمال:

حتى يمكن تحديد مواعيد واقعية لإنجاز الأعمال قبل الارتباط بها يتطلب الأمر أكثر من مجرد التمنيات والوعود المريحة حتى لا تشكل هذه الوعود الطيبة عبئاً علي وقت المدير والمنظمة وضغطاً عليه ولذلك يجب علي المدير حتى يحدد هذا الوقت بطريقة مناسبة أن يتبع الخطوات التالية:-

أ- طرح التساؤلات التالية:-

❖ بأي سرعة يجب إنجاز هذا العمل وما هو أقرب وأبعد موعد مطلوب لذلك ؟

❖ في إطار الإمكانيات المتاحة هل هذا الموعد ممكن فعلاً ؟
❖ إن لم تكون الإمكانيات متوفرة ما هي الإمكانيات البديلة وهل يمكن توفيرها.

ب- الأخذ في الاعتبار القيود المحتملة التالية :

❖ هل توجد تغيرات موسمية أو خلافها يمكن أن تؤثر علي تسارع أو تباطؤ الأحداث أثناء الإنجاز ؟

❖ هل ما وصلت إليه من نتائج يقوم علي أسس ودراسة كافية أم مجرد قفز إلي النتائج من مقدمات غير كافية أو بناء علي بيانات ومعلومات ليس لها دلالة حقيقية ؟

❖ هل هذا الالتزام الجديد لا يتعارض مع ما لديك من التزامات أصلية سابقة؟.

ج - القيام بالمراجعة المناسب:

- في الأمور التي لها تتابع محتم عليك بإعداد قائمة مراجعة ولا سيما في الحالات التالية:

❖ عندما تكون الإجراءات متتابعة بالضرورة فيجب إعداد دليل إجراءات.

❖ بالنسبة للمستندات التي لها دورة مستندية أو دليل عمل أو خرائط تدفق عمل.

❖ وعندما يكون هناك نقاط لها أهميتها يمكن تسجيلها للرجوع إليها.

❖ عندما يكون هناك اعتماد علي الغير في تنفيذ ما تتعهد به من أعمال فلتحدد مدى مصداقية هؤلاء وإمكانية الاعتماد عليهم فهناك قدر من المخاطر أكبر في الاعتماد علي الغير عن الاعتماد علي النفس:

وأخيراً يجب أن يكون لديك هامش أمان بالنسبة لتقديرات الوقت اللازم لإجراز مختلف الأعمال والالتزامات وليكن هذا الهامش بين ١٠- ٣٠% وفقاً لتقديراتك السابقة.

٥- تحديد الأولويات:

يمكن تحديد الأولويات وفقاً لأي أولوية حسب تصنيفاتها السابقة وإلي أي مدى تفيد هذه الأعمال أو الأنشطة الأساسية لتحقيق الهدف. فإذا نظرنا لتحديد الأولويات علي أساس بعدين هما الاستعجال والأهمية لأمكن أن نخرج بالمصفوفة التالية ومنها يتضح لنا أربع فئات للأولوية :

- كذلك يجب في تحديد الأولويات الأخذ في الإعتبار مبدأ ٨٠% - ٢٠% ومؤداه أن العادة جرت علي صرف ٨٠% من الوقت فيما له ٢٠% من الأهمية بينما ٢٠% من الوقت تصرف علي ماله ٨٠% أهمية ويتطلب الأمر عكس ذلك حيث يصرف ٨٠% من الوقت علي الأعمال التي لها ٨٠% أهمية وإن كانت نسبتها لا تتجاوز ٢٠% ويبلغ حجمها ٨٠% من حجم الأنشطة والأعمال.

- الأعمال المهمة والمعقدة وطويلة الأمد يحدد لها وقت علي مدار الأسبوع مع تجزئتها لأجزاء صغيرة يسهل تناولها وتحديدها مواعيد انتهاء مرحليه وعامة علي متابعة التقدم الأسبوعي واليومي ويمكن حساب مدي الفاعلية و بحساب النسبة المئوية لما تم من عمل إلي ما كان يجب أن يتم العمل في نفس الوقت.

٦- إمكانية التفويض:

ليس من الضروري أن يقوم المدير بكل الأعمال بل من الضروري أن يقوم بالتفويض لمروسيه. والواقع أن التفويض للمروسين وهو إضافة لوقت الرئيس من وقت مروسيه بما يتيح له التفرغ التام لما هو أهم من الأعمال لديه.

هذا وترجع الأسباب الرئيسية لعدم التفويض إلي أسباب في المدير نفسه تتضمن التردد والخوف والغرور والمهام غير المسارة التي لا يجب أن يعملها ويلقيها علي مروسيه أو المهام التي يخالف عواقبها بجانب المفهوم السلبي عن الذات وعن الآخرين.

٧- الأتصالات:

تستهلك الأتصالات أن لم تكن منظمة ومرتبته كثيرا من وقت المدير لذلك يجب أن ترتب العمال حسب متطلباتها من الأتصالات مع من بأي درجة من الكثافة فهناك أشخاص يجب أن تلقاهم يوميا لدرجة مكثفة له أولوية أولى.

وهناك أشخاص قد تراهم دورياً وليس يوميا ولكن بصورة مكثفة درجة ثانية.

وهناك أشخاص أتصالك بهم دوري وغير مكثف درجة ثالثة.

وهناك أشخاص أتصالك بهم محدود درجة رابعة.

٨- في ضوء كل ما سبق يمكن تحديد أولوية الأنشطة وجدولتها

بمراعاة الآتي:

- ❖ حدد درجة الأهمية لكل منها.
 - ❖ حدد درجة الأستعجال.
 - ❖ حدد إمكانية التفويض - ومن الذي يفوض.
 - ❖ حدد نوعية الأتصالات.
 - ❖ حدد أطراف الأتصال.
 - ❖ حدد الأولوية.
 - ❖ اعد ترتيب الجدول حسب الأهمية.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن إعداد خطة المواعيد الشهرية. وكذا المخطط السنوي للمواعيد .

٩- الجدولة اليومية:

- ❖ عند أنتهاء عمل اليوم نقوم بإستعراض ما تم إنجازهُ وما لم يتم ومن الضروري الأنتهاء منه مع مراعاة الآتي :
- ❖ ابدأ بنقل ذلك إلي جدول اليوم مع ترتيب أولوياته.
- ❖ الوقت الأطول (المدة)، التوقيت الأفضل (الساعة البيولوجية) والحماية الأكثر (البعد عن المعوقات أو الوقت الممنوع علي التداخلات) تكون للأعمال ذات الأولوية الأكثر.
- ❖ لا تخطط لكل ساعات اليوم، تحرر المرونة لتخصيص وقت للطوارئ فإن لم تحدث تستخدمه في الأعمال الأبتكارية.
- ❖ تعامل مع كل ورقة مرة واحدة وأحذر مصيدة محاولة الكمال.
- ❖ خذ قراراتك بسرعة في الأمور الصغيرة والتي يمكن أن ترجع فيها والعكس في الأمور الكبيرة التي يصعب الرجوع فيها.
- ❖ تابع التنفيذ والتطوير.

أثر ترتيب المواعيد علي وقت المدير :

- ترتيب مواعيد المدير يعد من الأنشطة الأساسية لأعمال السكرتارية وإدارة المكاتب، ويعول عليه كثيراً في نجاح المديرين وقيامهم بأعمالهم بشكل منظم ومرتب، وأثر الترتيب علي وقت المدير يتخلص فيما يلي:-
- ❖ استغلال الوقت المتاح للمدير بفاعلية.
- ❖ أداء مزيد من النشاطات للمنظمة الإدارية.
- ❖ التخطيط لأعمال المنظمة بكفاءة.

❖ اتخاذ القرارات السليمة.

❖ الانطباع الحسن عن الإدارة وعلاقتها مع المستفيدين منها.

- علاقة تخطيط الوقت بالتطوير التنظيمي:-

تعمل قواعد تطبيق إدارة الوقت علي تحسين الأداء وتقليل التكاليف وتطوير التنظيم بشقيه الإنساني والتنظيمي، فالعلاقة بين التطوير التنظيمي وإدارة الوقت هي علاقة وثيقة تتضح من خلال ما يلي :-
أولاً : ارتكاز التطوير التنظيمي علي جوانب مختلفة منها الجانب السلوكي، حيث تعتبر وسائل إدارة الوقت واستراتيجيتها من الأمثلة علي التدريب السلوكي للأفراد الذي يتضمن الإدارة الذاتية والإدارة بالأهداف وتخطيط الوقت وتنظيمه، وبالتركيز علي هذه الأبعاد نكون قد استخدمنا الجانب السلوكي في التطوير التنظيمي.

ثانياً: من بين الأهداف العديدة التي يسعى إليها التطوير التنظيمي: تحقيق الكفاءة والفعالية في كيفية استخدام الموارد الإقتصادية بما فيها الوقت عن طريق تحليله وتسجيله. ويهدف التطوير التنظيمي كذلك إلي دراسة وظائف الإدارة مع التركيز علي الأسلوب الأمثل في إدارة هذه الوظائف، وإدارة الوقت هي إحدى العمليات الموجودة ضمن التخطيط والتنظيم والرقابة، فالتخطيط يترافق مع الزمن في كل عملياته، حيث أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، والقيام بتوزيع الوقت توزيعاً يتناسب مع الأنشطة. ومن هنا يمكن تحديد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف

محددة، كي يعرف الفرد العامل الطريق الصحيح للسير فيه، وكذلك الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، فإدارة الوقت ترتبط بالتنظيم في عدة جوانب منها: تحديد مهام وواجبات واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل، وتحديث وتبسيط الإجراءات، وتطبيق التفويض الفعال بشكل يؤدي إلى توزيع الوقت بشكل سليم يساعد على إحداث التطوير. وفي عملية اتخاذ القرارات يلاحظ استخدام إدارة الوقت بشكل سليم وموضوعي يعتمد على الدراسة والتحصيل والاختيار لتجنب ضياع الوقت وتقليل التكاليف.

مزايا وعيوب التطور التنظيمي⁽¹⁾

يعتبر التطوير التنظيمي وسيلة ناجحة للتعامل مع المحيط المتغير لمنظمات اليوم ولمواجهة الاحتياجات والمتغيرات الداخلية للتنظيم نفسه من عوامل تقنية أو سلوكية أو أساليب تشغيلية .. فمن مزايا التطوير التنظيمي أنه يتعامل مع التغيير بفعالية ويساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها المتغيرة ويمكن المنظمة من إحداث تحسينات وسد الثغرات التي تحدث نتيجة التطور الهائل في التقنية أو التغيير في الاحتياجات الإنسانية .. فالتطوير التنظيمي كمدخل سلوكي يسعى إلى تحسين الدوافع والإنتاجية ونوعية العمل والرضا الوظيفي وبناء فريق العمل وطرق حل الخلافات والتقليل من الصراعات .. كما يعمل على التخفيف من العوامل السلبية كالغياب وترك العمل .. كما أن التطوير التنظيمي يعمل على خلق أجواء مناسبة في التنظيم وزيادة الثقة بين العاملين والالتزام.

والتطوير التنظيمي كنظام معقد لاشك أن له عيوبه ومحدودياته فهو يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً كما أنه باهظ التكاليف مقارنة بالبرامج الخفيفة كالتدريب وغيره .. كما يعاب على التطوير التنظيمي أنه يتطلب الصراحة والانفتاح على الآخرين مما يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على السطح كما أنه يطوع السلوك الفردي ليستجيب للسلوك الجماعي .. كما يعاب على التطوير التنظيمي أنه يركز كثيراً على الجوانب السلوكية بدلاً من الأداء الوظيفي .. وفي الدول النامية يعاني التطوير التنظيمي من

(1) د. عبد الله الطجم وآخرون - السلوك التنظيمي - مرجع سبق ذكره.

نقص شديد فى المعلومات وتبادلها .. كما أن كثيراً من المحسوبين على هذا الحقل لا ينتمون له أصلاً مما ينتج عنه برامج تغيير ضعيفة أو فاشلة. والجدول التالى يلخص تلك المزايا والعيوب.

مزايا وعيوب التطوير التنظيمى

مزايا	عيوب
• التطوير المتكامل فى التنظيم.	• يستغرق وقتاً طويلاً.
• زيادة الأداء.	• باهظ التكاليف.
• زيادة الرضا الوظيفى.	• احتمالات الفشل عالية.
• تحسين العمل الجماعى.	• بطئ العائد.
• زيادة الدوافع.	• التعدى على الخصوصيات.
• حل الخلافات والصراعات.	• نتائج سلوكية عكسية.
• الالتزام.	• الخضوع لرأى المجموعة.
• تقليل الغياب وترك العمل.	• صعوبة التقييم.
• فرص التعلم للفرد والجماعة.	• شح المعلومات لدى بعض الثقافات.

والآن راجع معلوماتك عن موضوع "التطوير التنظيمي"
ضع علامة ✓ أمام الإجابة الصحيحة: (*)

(١) ما هي مراحل تطور الفكر والتطبيق الإداري
أ - تطور الفكر والتطبيق الإداري مر بمرحلتين أساسيتين هما المدخل الكلاسيكي والمدخل السلوكي.

ب - مراحل تطور الفكر والتطبيق الإداري ثلاثة: المدخل الكلاسيكي والمدخل السلوكي ومدخل النظم.

(٢) يركز المدخل الكلاسيكي على:

- أ الجوانب المادية للأداء.
ب الجوانب البشرية.
ج كلا من الجوانب المادية والبشرية.

(٣) يركز المدخل السلوكي على:

- أ - أهمية دراسة الإنسان كعنصر بشري له مجموعة من الحاجات تشبعها من خلال العمل.
ب - أهمية دراسة الإنسان كعنصر بشري دون ارتباط ذلك ببيئة العمل.
ج - أهمية استخدام الدوافع السلوكية للعاملين في تحقيق أهداف المديرين حتى ولو تم ذلك بطريقة سطحية

(*) مقبس من ليرومل - نشرة التطوير الإداري

(٤) مدخل النظم هو:

أ - النظر إلى المنظمة كنظام مغلق يستخدم فى إحكام الرقابة على العاملين.

ب- النظر إلى المنظمة كنظام كلى يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتداخلة وبطريقة يفتح فيها هذا النظام الكلى على بيئة خارجية تتضمن العديد من المتغيرات التى تؤثر وتتأثر بهذه المنظمة.

(٥) مدخل النظم يحقق التالى:

أ - أعلى درجة من الإنجاز لأهداف المنظمة على حساب أهداف العاملين.

ب- أعلى درجة من الإنجاز لأهداف العاملين على حساب أهداف المنظمة.

ج - نوع من التكامل الفعال فى تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين.

(٦) التطوير التنظيمى هو :

أ نوع من الجهود قصيرة المدى المحققة لنتائج سريعة فى معالجة مشاكل المنظمات المعاصرة.

ب نوع من الجهود طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة وبشكل مستمر تواجه فيه المشاكل بشكل جماعى.

(٧) التطوير التنظيمي يخاطب :

- أ المنظمة كوحدة متكاملة فقط.
- ب أجزاء (أو وحدات) المنظمة كوحدات منفصلة.
- ج المنظمة ككل أو أى من وحداتها.

(٨) المنظمة كنوع من النظام تتكون من :

- أ أنظمة ثلاثة أساسية ومستقلة هي :
- النظام البشرى / الاجتماعى.
 - النظام الاقتصادى / التكنولوجى.
 - النظام الإدارى / الهيكلى.
 - نظام المعلومات / اتخاذ القرارات.
- ب نظامين أساسيين هما:
- النظام البشرى.
 - النظام المادى.
- ج أنظمة أربعة أساسية متداخلة هي:
- النظام البشرى / الاجتماعى.
 - النظام الاقتصادى / التكنولوجى.
 - النظام الإدارى / الهيكلى.
 - نظام المعلومات / اتخاذ القرارات.

(٩) تحقق برامج التطوير التنظيمي التالي :
(يمكن وضع علامة (✓) أمام أكثر من عبارة واحدة)

- أ خلق فريق العمل المتكامل.
- ب نظام رقابي لمحاسبة المقصرين.
- ج نظام يضمن الرقابة الذاتية لجميع العاملين.
- د انتقال من نظم الإدارة الفردية إلى نظم الإدارة الجماعية.
- هـ زيادة درجة التنافس بين الجماعات المنفصلة.
- و زيادة درجة التعاون بين الوحدات المتنافسة على الموارد.
- ز تنمية المهارات السلوكية للقادة والمرؤوسين.
- ح زيادة درجة الثقة والانفتاح بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ت القضاء على المشاكل بإخفائها.
- ث تطبيق نظم الإدارة الحديثة مثل الإدارة بالأهداف والقياس بالنتائج.
- ك خلق مناخ مفتوح تحل فيه المشكلات علانية.

(١٠) عملية التطوير التنظيمي تمر بالمراحل التالية :

- أولاً أ التشخيص الأولي للمشكلات.
- ب اقتراح الحلول.
- ج تطبيق الحلول.
- ثانياً أ مواجهة المشكلات.
- ب بناء الفريق.

- ج اقتراح الحلول.
د تطبيق الحلول.
هـ متابعة التطبيق.
ثالثاً أ التشخيص الأولي.
ب تجميع البيانات.
ج المواجهة.
د التخطيط للتغيير وحل المشكلات.
هـ بناء الفريق (في كافة المراحل)
و حل مشاكل العلاقات المتداخلة.
ز المتابعة.

(١١) مستشار التطوير التنظيمي :

- أ - مستشار متخصص في إدارة الأعمال.
 ب- مستشار متخصص في المحتوى السلوكي Process وفي مساعدة المنظمات على إحداث التغيير بطريقة ذاتية ويجمع بين مهارات العمل التدريبي والاستشاري.
 ج - مستشار تدريبي يدرّب الإدارة والعاملين على إدارة الاجتماعات بكفاءة.

(١٢) التطوير التنظيمى عملية:

(يمكن وضع علامة (✓) أمام أكثر من عبارة واحدة)

- أ - يجب أن تتبع من رغبة ذاتية لدى المنظمة فى إحداث التطوير.
- ب - يمكن فرضها على المنظمات من سلطات أعلى (الوزارة - الدولة - المالك).
- ج - لا تتطلب دعم الإدارة العليا.
- د - تشترط دعم الإدارة العليا وجماعات التأثير (النقابة مثلاً) فى المنظمة.
- هـ - تركز على الجوانب المادية للعمل.
- و - تركز على الجوانب السلوكية من أداء العمل لتحسين المهارة فقط.
- ز - تركز على الجوانب السلوكية والمادية بشكل متكامل وبطريقة يتم فيها التطوير اعتماداً على القدرات الذاتية - المطورة للإدارة والعاملين معاً.
- ح - عملية قصيرة المدى.
- ل - تحقق نتائج سريعة فور التطبيق.
- ي - تحقق نتائج سريعة إلا أن هدفها الأساسى طويل المدى.
- ك - تتطلب نوعاً من الاستقرار الوظيفى للقيادات الإدارية خاصة فى المراحل الأولى من التطبيق.

مفتاح الإجابات الصحيحة

- (١) ب
- (٢) أ
- (٣) أ
- (٤) ب
- (٥) ج
- (٦) ب
- (٧) ج
- (٨) ج
- (٩) أ، ج، د، و، ز، ح، ي، ك
- (١٠) ثالثاً
- (١١) ب
- (١٢) أ، د، ز، ي، ك

المراجع العربية

- أحمد الطيب غبوش - التطوير الإداري أبعاده ومزاياه - مجلة الإدارة
- مسقط - معهد الإدارة العامة ع ٣٦ س ١١ أبريل ١٩٨٩
- د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية،
الإسكندرية، ١٩٩٨،
- أسامة عبد الرحمن - البيروقراطية النفطية - مدخل إلى إدارة التنمية
في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط - مؤسسة بيروت للتجليد
والطباعة - بيروت ١٩١٣
- حسن بشر الطيب - فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في
تحقيق فعاليته - المجلة العربية للإدارة
- حسين الجمال - برامج الإصلاح الاقتصادي وإعادة الهيكلة الصندوق
الاجتماعي للكمية - التجربة المصرية لشبكات الأمان.
- د. إبراهيم الغمري - الأفراد والسلوك التنظيمي - دار الجامعات
المصرية - الإسكندرية ١٩٧٩
- د. إبراهيم الغمري - تطوير المنظمات. مدخل التحسين المستمر للأداء
- الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات "أبروماك"
- د. أروى المطفر - الأساليب الحديثة في تبسيط الإجراءات وتفويض
الصلاحيات، (عمان): منشورات بنك الأثماء الصناعي - معهد الإدارة
الأرني - ١٩٩٥.
- د. حامد أحمد رمضان بدر - السلوك التنظيمي - القاهرة

- د. ريتشارد فرحان - توكيد الجودة في التدريب والتنظيم - ترجمة
 ساني حسن الفرس وآخرون - دار آفاق الإبداع العالمية - السعودية -
 ١٩٩٥.
- د. زكي هاشم - دراسة بحثية في التطوير التنظيمي اجتماع للخبراء في
 التطوير التنظيمي - عمان الأردن .
- د. سليمان الطماوي - الوجيز في القانون الإداري - دار الفكر -
 القاهرة ١٩٧٨ .
- د. سمير محمد يوسف - إدارة المنظمات - مؤسسة شباب الجماعة
 الإسكندرية.
- د. سيد الهواري - التنظيم - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٢
- د. صلاح الدين عبد الباقي - السلوك الإنساني في المنظمات . بدون
 ناشر
- د. عادل الشيرازي - الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة -
 الشركة العربية للإعلام العلمي - القاهرة - ١٩٩٥ .
- د. عبد الرحمن أحمد الجعفري - التحليل الإداري - بحث مقدم للمؤشر
 السابع لمنظمة المدن العربية المنعقد في الجزائر في ٣٠ إبريل ١٩٨٣
- د. قاسم القريوني - الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق - جمصة
 أعمال المطابع التعاونية - عمان ١٩٨٥
- د. محمد إبراهيم الوالي - نظرية التفويض الإدارية - دار الفكر -
 القاهرة ١٩٧٩ .
- د. محمد الصيرفي - الإدارة الرائدة - دار صفاء للنشر والتوزيع عمان -
 ٢٠٠٣ .

- د. محمد الصيرفي - إدارة الجودة الشاملة - مؤسسة حورس الدولية
٢٠٠٦ .
- د. محمد الصيرفي - إدارة الوقت - مؤسسة حورس الدولية.
- د. محمد الصيرفي - هندرة الموارد البشرية - مؤسسة حورس الدولية
- الإسكندرية ٢٠٠٤ .
- د. محمد الصيرفي - إدارة الذات - مؤسسة حورس ٢٠٠٦ دار
التوزيع - الرياض ١٤١٧ هـ.
- د. محمد عبد الله عبد الرحيم - السلوك الإنساني في المنظمات -
الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة ١٩٩٤
- د. مهدي حسن زويلف وآخرون - التنظيم والأساليب والاستشارات
الإدارية - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٩ .
- ماهر أحمد - دليل المديرين في التخصصة - الدار الجامعية -
الإسكندرية ١٩٩٧
- محمد سعيد طوله - أساليب التخطيط الإداري - مجلة الإدارة العامة -
الرياض معهد الإدارة العامة ع ٦٧ س ٣٠ ١٤١١ هـ
- محمد طعمانة، "أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد
في القطاع العام في الأردن"،
- مشهور عبد اللطيف، "سياسة تمويل القطاع العام إلى القطاع الخاص"،
مجلة الإدارة، العدد الأول، المجلد (٢٥)، يوليو ١٩٩٢ .
- مهدي زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار
مجدلاوي، عمان، ١٩٩٣

- د. موسى اللوزي - التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - ط ١ - دار وائل للنشر ١٩٩٨
- د. نبيل الحسيني النجار - الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة - الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة.
- زكي هاشم، "وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق (دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتي)".
- زكي هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٨٩.
- سالم سعيد القحطاني - إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي - مجلة التنمية الإدارية - العدد ٧٨ إبريل ١٩٩٣ ص ١٧.
- سهيل أبو طه، الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن، المجلد (٢) ١٩٩٧
- طلال محمد سعيد طوله - التخطيط للتطوير الإداري - مجلة الإداري
- عاصم الأعرجي - نظريات التطوير والتنمية الإدارية - بغداد - جامعة بغداد ١٩٨٧
- عبد الرحمن الهيجان - منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية - مجلة الإدارة العاملة - المجلد الرابع والثلاثون - العدد الثالث - ديسمبر ١٩٩٤.
- عبد الله عليان، أمانى جرار، الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية، ديوان الخدمة المدنية، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد (٢)، ١٩٩٧
- عبد خرايشة، الشفافية في الخدم المدنية تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، ١٩٩٧

- نبيل عبد الحافظ - أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة المدينة سلطنة عمان - مجلة الإداري - معهد الإدارة العامة - سلسلة البحوث الميدانية البحث الرابع.
- نبيل عبد الحافظ، "التطوير التنظيمي كمدخل لرفع مستوى الأداء في أجهزة الخدمة المدنية".
- نزيه برقأوى - الشفافية في عمليات التخصصية - مجلة أخبار التخصصية مجلد رقم (1) العدد (5) 1988.
- نعمة الكعبي ومؤيد السامرائي، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1990.
- وجيه وهبة، "وحدات التنظيم والإدارة بين الاستشارة والتنفيذ"، مجلة الإدارة، العدد الثاني، أكتوبر 1979،
- وحيد الهندي، "واقع التدريب في المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية استطلاعية)"، الإدارة العامة، العدد (79) 1993.
- وزارة التنمية الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، "مهام وحدات التطوير الإداري والتدريب"، المطبعة العسكرية، عمان، 1998.
- على الشيخ - الشفافية في الخدمة المدنية - تجربة وزارة التنمية الإدارية - الأسبوع العلمي الإداري الخامس - الجمعية العلمية الملكية 1997
- عبد الباري درة- مبادئ وأساليب التطوير التنظيمي في المنظمات العربية. 1985
- كيث كيتان - أصول تفويض الصلاحيات - ترجمة مركز التعريب والبرمجة - عمان - 1996 .

المراجع الأجنبية

- R.Beckh and "anganisation Development: Stnategies and Models "Aclisson – Wesluy 1973
- Alexander Winn "The Labosatony Appnaach to Olganisationl Development" Psycological Assoication, Septembes 1968 Ox Ford
- E. C. Eyre, Office Administration, Macmillan Education Ltd., London, 1989.
- Edger H. Schnn, "Organiztional culture and leadership", Sanfrancisco: Jossey- Boss 1991).
- Edger H. Schenn, " Organizationl Culture and leadership " (Sanfrancisco: Jossey-Bass) 1991.
- Eyre, Office Administration, OP. Cit.
- John W . New Storm and Keith Davies "Organization Behavior" 1989.
- John W. New Storm and Keith Davies " Organization Behavior" 1989
- John W.New Storm and Keith Davies "Organization Behavior" 1989.
- Madsen Pirie. Privatization. London: Wild Wood House, 1988.
- Richard A.O. Schmuck and Matten B.O. Miles, "Organizational Development in Schools " , Iajolla, CA. university Associaties,1971.

- Robbins, Stephen, P. "Organization Theory, Structure Design and Applications", Second Edition (1998), Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, Stephen, P. " Organization Theory, Structure Design and Applications"
- Robbins, Stephen, P. "Organization Theory, Structure Design and Applications", Second Edition (1998), Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, Stephen, P. "Organization Theory, structure Design and Applications", Second Edition (1998), Prentice-Hall, Inc
- Sherman, O and M in Local Government, Op. Cit
- Thompson Strick land, " Strategic management "
- Thompson Strick Land, "strategic Management"

