



تفريغ ادارة التغيير والتطوير التنظيمي

د/ رياض الشعيل

اعداد/ سوسن الحاج (أم ريتاج)

[/http://www.easyel.net](http://www.easyel.net)

مقدمة

- يمرُّ العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والثقافية ودائمة التغيير. وفي ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأنه اقتصاد المعرفة، واقتصاد المعلومات، والاقتصاد الرقمي، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال والقطاع العام، كل هذه الأمور تستدعي دائماً التغيير والتطوير في المنظمات، لغرض بقائها واستمرارها ونموها.
- إن المنظمات لكونها نظم مفتوحة فإنها تتأثر بالبيئة المحيطة، هذه البيئة المليئة بالمتغيرات والعوامل البيئية المختلفة، ودائمة التغيير باستمرار، لذلك يستوجب الأمر على تلك المنظمات التغيير والتطوير استجابة للتغيرات البيئية المستمرة.
- كما أن المنظمات تشهد تغييرات بسبب تغييرات في عوامل البيئة الداخلية الخاصة بها، وتتفاوت درجة التغيير من منظمة إلى أخرى بتفاوت مدى التغيير في بيئتها من ناحية، ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير من ناحية أخرى، ولكنها جميعاً تعيش في حالة التغيير وقد يكون هذا التغيير تلقائياً وقد يكون نتيجة جهد واعٍ ومخطط.
- منذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير وتطور دائمة، فهناك تطورات وتغييرات في النظم، وفي العلاقات، وفي الفكر الإنساني، وفي أنماط الحياة، وفي أشكال الحكم، وفي السلوك والعادات والتقاليد، وكافة مناحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية.
- هناك سلبيات وإيجابيات للتغيير، فالسلبيات التغيير نتعايش معها ولا نستطيع تغييرها والإيجابيات نستطيع التحكم فيها .
- عندما نتحدث عن ادارة التغيير والتطوير التنظيمي نعني (المنظمات) قطاع خاص أو عام .
- ولعل أهم ما يميز التغييرات والتحولات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطور الفكر الإداري العالمي .
- يجب أن يكون للمنظمة قيادة استراتيجية فعّالة، وتعتمد على أسلوب التخطيط والإدارة الاستراتيجية لمجابهة التغييرات والتطورات في بيئة الأعمال الحديثة.
- من أدوات التغيير الاستراتيجي والخطط على ثلاثة أنواع 1- خطة قصيرة المدى (ساعة , يوم , اسبوع ...)
- خطة متوسطة الأجل (سنه – 3 سنوات) خطة طويلة الأجل (أكثر من 5 سنوات) .
- التغيير والتطوير يحتاج إلى خطة طويلة الأجل (خطة استراتيجية) تتخلها خطة قصيرة الأجل ومتوسطة .
- وهناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على المنظمة :
- الداخلية (داخل المنظمة) : مثل الموظفين – المدراء – الانتاج – الموارد- التكنولوجيا داخل الشركة – الأموال – المستودعات.....
- الخارجية (خارج المنظمة) :مثل العملاء – المنافسين – الموردين – العوامل السياسية – الحكومات
- جوهر التغيير والتطوير التنظيمي :
- ✓ أن تكون واقعي في التعامل مع قراءة الواقع .
- ✓ أن تكون واقعي في جمع البيانات .
- ✓ أن تكون صادق في جمع البيانات .
- ✓ أن تعتمد خططك على البيانات المطلوبة لكي تنجو وتستمر .
- في بداية أي تغيير يكون هناك صعوبات وخطا ولكن تطبيق الخطة بعد تحليل بياناتها وترسمها بالطريقة الصحيحة فأنت تحاول إنجاح الخطة بأقل قدر من الخسائر .
- ذكر الدكتور عدة امثلة للتغيير للاستفادة اكثر سماع اللقاء الثاني .

مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

أي منظمة تعتبر من النظم المفتوحة والتي يجب أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنمو، فإنه من الطبيعي على مديري هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار، وتعمل على تبني منهج إدارة التغيير والتطوير باستمرار لغرض اقتناص الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والتكيف مع التهديدات والمخاطر التي تقف أمام التطوير والتغيير واقتناص مثل هذه الفرص، وكذلك لغرض دراسة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية لهذه المنظمات لتعمل على تعظيم عناصر القوة لديها، وكذلك معالجة نقاط الضعف لديها باستمرار

تعريف التغيير والتطوير التنظيمي:

أولاً: التغيير التنظيمي "Organization Change"

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يُعرّف التغيير من زاوية أسباب التغيير، والآخر يُعرفه من زاوية نتائج التغيير. إذن مفهوم التغيير لا يزال غير واضحاً، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر، وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير.

تعريفات التغيير التنظيمي

| | | |
|---|-------------------------------------|---|
| 1 | ويعرف بيكارد (Bechard) التغيير بأنه | جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، |
| 2 | فرنش وبل (French & Bell) فيعرفان | التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل |
| 3 | أما روبنسون (Robonson) فيعرف | التغيير بأنه: التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية. |
| 4 | ويعرف (أحمد طاهر) التغيير بأنه | خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية. |

شرح لجوانب هذه التعريفات للتغيير

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

وقد فرّق (محمد حسن) بين التغيّر التنظيمي والتغيير التنظيمي:

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

ثانياً: تعريف التطوير التنظيمي Organization Development:

لا يوجد تعريف متفق عليه للتطوير التنظيمي (شأنه شأن تعريف التغيير التنظيمي). ومن خلال قراءتي للعديد من تعريفات التطوير التنظيمي فهي لا تتبنى مضموماً موحداً ولا تطرح منهجية محددة ولا تركز على مدخل بعينه، وإنما تجمع هذه التعريفات بين الأهداف والأدوات وبين الغاية والوسيلة وبين الكفاءة والفاعلية وبين المنظمة والعاملين

فالتطوير هو **تغيير** Change عند أحدهم. والتطوير هو **تحسين** Improving عند بعضهم.

-والتطوير هو **تجديد** Renewal عند البعض - وهو **تحديث** Moderation عند البعض الآخر.

| فالتطوير الإداري | التطوير التنظيمي |
|---|---|
| هو عبارة عن الأخذ بما هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط المنظمات. ويهدف هذا التطوير إلى تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية، ورفع مستوى الانتاجية في منتجاتها وخدماتها، ويعزز ثقة العملاء ويزيد ولائهم لهذه المنظمات، مما يساعد على تحقيق الارباح. | هو مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة للتدخل، والمهارات والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة وفاعلية: |
| والتطوير الإداري كما يعرفه "Wendell French" بأنه : " نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف، إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل. " | ويعرف الدّهان: عملية التطوير التنظيمي بأنها: عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشاكلها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية. |

شرح لجوانب هذا التعريف التطوير الإداري

| | | | | | | | | | |
|---|-----------------|---|---------------------------------------|---|---------------------------|---|---------------------|---|---|
| 1 | خطة طويل الأجل. | 2 | يساعد على حل المشاكل وتجديد الممارسات | 3 | هو مجهود تعاوني للإداريين | 4 | يتأثر بيئة المنظمة. | 5 | يحتاج أحياناً للتدخل من أطراف خارج المنظمة. |
|---|-----------------|---|---------------------------------------|---|---------------------------|---|---------------------|---|---|

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

وأخيراً فقد عرّف بيكارد (Bechard) التطوير التنظيمي بأنه:

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

**عناصر
أساسية
للتطوير
التنظيمي**

- (1) التطوير **التنظيمي عملية مخططة، وطويلة الأجل**، وعلى مستوى المنظمة، ويتضمن البرنامج التنظيمي على تشخيص دقيق للمنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات وتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف
- (2) تشمل **أنشطة التطوير التنظيمي جميع أجزاء التنظيم** الرسمي وغير الرسمي.
- (3) تتم إدارة **و دعم التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا** بالاستعانة بمستشارين من داخل أو خارج المنظمة
- (4) يهدف **التطوير لزيادة فعالية المنظمة** بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة.

خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

| | | |
|----|-------------------------------------|---|
| 1 | الاستهدافية | التغيير والتطوير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بآطار زمني معين. |
| 2 | الواقعية | يجب أن يرتبط التغيير والتطوير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم ذلك ضمن مواردها وامكانياتها. |
| 3 | التوافقية | أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة. |
| 4 | الفاعلية | أي أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يجب أن تسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً، وتكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف. |
| 5 | المشاركة | تحتاج إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً، ويلتزم به كافة قوى التغيير. |
| 6 | الشرعية | يجب أن يتم التغيير والتطوير التنظيمي ضمن القوانين والأنظمة والاخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. |
| 7 | الإصلاح | إن التغيير والتطوير التنظيمي يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة أي اختلالات في المنظمة. |
| 8 | الرشد | أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير والتطوير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد والعوائد المترتبة على التطوير التنظيمي للمنظمة. بمعنى (أي أن يكون ثمن التغيير أقل من ثمن العائد |
| 9 | القدرة على التطوير والابتكار | أي أن يسعى التغيير والتطوير التنظيمي للمنظمة إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة، ويحقق الإبداع والابتكار الإداري في المنظمة |
| 10 | القدرة على التكيف السريع مع الأحداث | أي أن التغيير والتطوير التنظيمي يسعى إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة. |

أسباب التغيير والتطوير التنظيمي**1. التطور التكنولوجي:**

لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعاً جداً فمنذ ثلاثين عاماً كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسعينيات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واخفت الآلة الكاتبة ، منذ عشر سنوات كان الانترنت (الشبكة الدولية) محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزءاً من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات. وهكذا في كل مجال تجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم (الأتمتة) ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك. ما الذي يحدث إن تجاهلنا هذه التغييرات وتمسكنا بأسلوب العمل الحالي؟ إننا لن نقدر على المنافسة لأن منافسينا في الداخل والخارج سيكون لهم مزايا تنافسية لأنهم يستخدمون هذه التكنولوجيا الحديثة. إن ما نقوم به في يوم سيقوم به غيرنا في بضع دقائق وإن جودة منتجاتنا لن تصل إلى جودتهم وتكلفة إنتاجنا ستكون أكثر من تكلفتهم وهكذا، لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير

2. العولمة Globalization:

في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات. فقد أصبحت وسائل عديدة، وتجد مطعماً صغيراً يفاجأ بأنه يتنافس مع ماكدونالدز وكنتاكي. هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسب فأنها تنهار تماماً ولا يصبح لها وجود. هذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى، فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة. النقل متاح وميسرة وقلت الجمارك وفتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد. ولذلك فإن الشركة المحلية تقاوم بين عشية وضحاها بأنها تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل

3. ضعف الأداء: يحدث أحيانا أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيراً عن الشركة الأخرى فيبدوون في التفكير في التغيير. وأحيانا يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل. في هذه الحالات فإن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير.

4. القوانين والأنظمة: التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة. على سبيل المثال فإن تغييرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثاً نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة وتم تغيير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.

5. العمالة: تغير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثيراً فالعمالة الشابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين في منتصف العمر. وفي بعض البلدان يتم استقدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية. كل هذا يحدث تغييراً في هذه المؤسسات ويستلزم تغييرات أخرى.

6. قصور العقل البشري: مهما قمنا بتحسين العمل فإننا بعد وقت نكتشف أن هناك أشياء أخرى يمكن تحسينها أو أن نفس الأمور التي عالجنها يمكن معالجتها بطرق أفضل. هذا يجعل عملية التغيير لا تتوقف لأن هناك دائماً مجالاً للتحسين وكل تحسين يعني تغييراً.

7. تغير احتياجات العملاء: إن احتياجات العملاء تختلف من آن لآخر وما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد القريب. فالذوق الذي يحبه الناس في ملابسهم يختلف من وقت لآخر والسيارات التي يرغبون في اقتنائها تختلف. ولذلك فإن المنظمات يجب أن تقوم بتغييرات لكي توائم هذا التغيير في احتياجات العملاء وإلا فأنها تخسر هؤلاء العملاء.

8. تغير إدارة المنظمة: قد تتغير الإدارة بسبب تغير الملاك أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة وتولي إدارة جديدة بفكر جديد.

9. النمو Growth: نمو المنظمة يعني تحولها من منظمة صغيرة إلى منظمة كبيرة أو من مركز واحد إلى مراكز متعددة أو من شركة محلية إلى شركة متعددة الجنسيات. هذا النمو يستتبعه الكثير من التغيير في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأسلوب العمل والأولويات

10. المحافظة على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المنظمة، وسيادة روح التفاؤل والتعاون بين العاملين في المنظمة.

11. تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على القدرة والابتكار في الأساليب والإجراءات في المنظمة في الشكل والمضمون

12. التوافق مع متغيرات الحياة: فالتغيير والتطوير التنظيمي يساعد التكيف المنظمة على والتأقلم مع العوامل البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة، وتساعد المنظمة على اقتناص الفرص في هذه البيئة

13. زيادة مستوى الأداء: وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، فيساعد هذا الأمر على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة.

أنواع وأشكال وأنماط، التغيير والتطوير التنظيمي يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية

| | |
|--|---|
| 1/ حسب الأسباب | أ. تغيير استجابة لضغوط خارجية ب. تغيير هادف لحل مشاكل داخلية ج. تغيير بهدف السيطرة على المحيط |
| 2/ حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط | أ/ تغيير مخطط ب/ تغيير دفاعي ج/ تغيير هجومي |
| 3/ حسب مدة إحداث التغيير | أ. التغيير التدريجي ب. التغيير الجذري |
| 4/ حسب موضوع التغيير والتطوير التنظيمي | أ. التغيير المادي ب. التغيير المعنوي |
| 5/ حسب سرعة التغيير والتطوير | أ. التغيير السريع ب. التغيير البطيء |

الشرح :

أولاً: حسب الأسباب

تنقسم أنواع التغيير والتطوير التنظيمي حسب أسبابه إلى الأنواع والأصناف التالية:

أ. تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانات حديثة متطورة.

ب. تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

ت. تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

ثانياً: حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط

وفق هذا المعيار بأخذ التغيير والتطوير التنظيمي ثلاث أشكال هي :

| | | |
|---|-------------|---|
| أ | تغيير مخطط | تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها. ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى. |
| ب | تغيير دفاعي | تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات. |
| ج | تغيير هجومي | هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سياق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة. (تتحم السوق بهدف السيطرة). |

ثالثاً: حسب مدة إحداث التغيير

يصنف التغيير والتطوير التنظيمي إلى نوعين:

أ. التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بكاملها. (تطوير العنصر البشري)

ب. التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

رابعاً: حسب موضوع التغيير والتطوير التنظيمي

ويصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى :

أ. التغيير المادي: والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا، والمعدات والأجهزة.

ب. التغيير المعنوي: ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم.

خامساً: حسب سرعة التغيير والتطوير:

يصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما:

أ. التغيير السريع: ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة.

ب. التغيير البطيء: التغيير البطيء يكون أكثر رسوخاً من التغيير السريع.

خطوات التغيير والتطوير التنظيمي

يقترح (عبد الباري الدرة) نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية للتغيير والتطوير التنظيمي وهي كالتالي:

1. معرفة مصادر التغيير: وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال. وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

2. تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

3. تشخيص مشكلات المنظمة: والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دور أن العمل وغيرها من المشاكل.

4. التغلب على مقاومة التغيير: والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

6. وضع استراتيجية التغيير: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة).

القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين تنمية فرق العمل توظيف جديد).

7. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.

8. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها (أهم نقطه هي المراجعة لان اكتشاف الاخطاء يظهر في متابعة الخطة الاستراتيجية لتعزيز نقاط القوة وتعديل نقاط الضعف).

مراحل التغيير والتطوير التنظيمي:

تعتبر عملية التغيير والتطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلاً أن تكون برنامجاً محدداً بمدة زمنية محدودة.

س/ عملية التغيير والتطوير عملية غير مستمرة أو جهد غير مدروس أو فوضوي:

أ/ صح ب/ خطأ

(عملية التغيير والتطوير عملية مستمرة فيجب على أن تأخذها الشركة باستمرار وتراجع خطتها باستمرار كل سنة او سنتين... ولكن الخطط التي تشكل خطط التغيير محدد بزمان والتغيير والتطوير هي ثقافة عامه يجب أن تكون مستمرة, ولكن خطه التنفيذ محدد بوقت وأهداف وجهود) الشركة وقد تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير والتغيير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة للتطوير والتغيير التنظيمي. فقد ميز (Lorsch & Lawrence) أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي:

1. مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

2. مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.

3. مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.

4. مرحلة التقييم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعه بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي:

إن خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي تتمثل في الآتي :

الخطوة الأولى الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتطوير هذه النقطة مهمة جدا وتعني (هل أنت مستعد وجاهز للتغيير) في بداية التطوير تبدو الأمور غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها والهدف الأساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير، حيث تركز على التقييم والاختيار الذاتي وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه.

الخطوة الثانية اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتطوير: حتى تتمكن من خلق بيئة آمنة للتغيير، يجب البحث عن الأفراد الذين يمكن أن نشق فيهم ثقة كاملة ومنهم سينكون الفريق الداخلي للتغيير، كما إن الأمر الأكثر أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة.

الخطوة الثالثة الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا: للحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا بالتغيير لابد من إقناعها بهذا التطوير، ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة، والهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب.

الخطوة الرابعة التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق: بمجرد الحصول على دعم، وتأييد الإدارة العليا للتطوير، تبدأ الخطوة التالية وهي التوجه إلى المنظمة بأكملها تمهيداً لإحداث التغيير حيث ستقوم الإدارة بدعم التغيير وإقناع العاملين بها، فهي المسؤولة الآن عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية.

س/لماذا علينا اقناع العاملين هنا ؟ لمحاولة تقليل المقاومة قدر الامكان

الخطوة الخامسة التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتطوير: في هذه المرحلة يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التطوير ومتابعة النتائج .

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها:

1. استراتيجية العقلانية الميدانية Empirical- Rational

وهذه تقوم على افتراض أن **العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل** وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر (للتعليم والبحوث العلمية والدراسات) على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

2. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة Normative –Reeducative

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل **عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه**، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه ، يحاول القائد الذي يرغب في احداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن (طريق التوعية والتثقيف) وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له.

3. استراتيجية القوة القسرية Power Coercive

وفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير والتطوير وذلك **بفرضه على الجهات المعنية بالقوة**. ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يُخالف أو يقاوم.

س/ نظام ساهر من أي نوع الاستراتيجيات ؟ استراتيجية قسرية للحل ازمات ومساعدته على الالتزام بالنظام

العوامل التي تحدد إختيار إستراتيجية التغيير**1. اهداف التغيير Change Objectives:**

يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير يواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف. نعم أن الهدف النهائي للتغيير المنظمي هو المساعدة على ايجاد منظمة حيوية، ومتجددة، ومبدعة، ومتكيفة، ولكن التضارب والتعارض بين هذه الأهداف أمر محتمل جداً وهو ما يشكل تحدياً لوسيط التغيير.

وفي عملية تحديد الأهداف لابد لوسيط للتغيير أو الجهة المبادرة للتغيير من الأخذ في الاعتبار بعدين هامين:

- مضمون الأهداف
- كيفية تحديد الأهداف

إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير، أو الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير. فكل طريقة في تحديد الأهداف استراتيجية مناسبة.

2.الوحدة/ الجهة المستهدفة من التغييرTarget of Change:

يمكن أن تكون الوحدة/الجهة التي يستهدفها التغيير المنظمي أحد الجهات الثلاث التالية(أو جهتين أو جميعها)، وهي: الفرد، والجماعة، والمنظمة، وهذا الموضوع- تحديد الجهة المستهدفة من التغيير- قد نال اهتمام العديد من الباحثين والكتاب والممارسين، ولا يزال محور نقاش مستمر فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة، وفئة ثالثة تركز على تغيير المنظمة. ولكن من منظور المدى البعيد لا تكون المسألة هذا أو ذاك، إذ أن التغيير سيتناول الوحدات/المجالات الثلاث، ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار استراتيجية التغيير والتطور.

3.الفرص المواتية والقيود: Limitations&Opportunities

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

4.وسيط التغيير Change Agent

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

مجالات التغيير والتطوير التنظيمي:

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

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

الاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.

انطلاقاً من تعريف الاستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية **تخصيص الموارد**، وأيضاً **تغيير الأهداف المقررة**، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

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

ثالثاً: التغيير التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتحفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج.

رابعاً: التغيير الإنساني

يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل **ويأخذ شكلين:**

1. تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.

2. التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

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

سادساً: الموارد المادية: كتغيير العدد والآلات.

سابعاً: السياسات: مثل تغييراً أو تعديل سياسات معمول بها، أو الغاء سياسات قائمة، أو ادخال سياسات جديدة.

ثامناً: طرق واجراءات العمل: وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة

اختصار لما سبق (لتسهيل حفظ التعداد)

| خطوات التغيير والتطوير التنظيمي | مراحل التغيير والتطوير التنظيمي | خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي | استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي | العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير | مجالات التغيير والتطوير التنظيمي |
|---|--|--|---|---|---|
| 8 | 4 | 5 | 3 | 4 | 8 |
| 1. معرفة مصادر التغيير 2. تقدير الحاجة إلى التغيير 3. تشخيص مشكلات المنظمة 4. التغلب على مقاومة التغيير 5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير 6. وضع استراتيجية التغيير 7. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة. 8. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها. | 1. مرحلة التشخيص 2. مرحلة التخطيط 3. مرحلة التنفيذ 4. مرحلة التقييم | 1. الاستعداد النفسي والتهنية الذاتية للتطوير 2. اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتطوير 3. الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا 4. التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق 5. التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتطوير | 1. استراتيجية المبدئية 2. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة 3. استراتيجية القوة القسرية | 1. اهداف التغيير (بعدين) 2. الوحدة/ الجهة المستهدفة من التغيير 3. الفرص المواتية والقيود 4. وسيط التغيير | 1. التغيير الاستراتيجي 2. التغيير الهيكلي 3. التغيير التكنولوجي 4. التغيير الإنساني وهو شكلين 5. الأنشطة والأعمال 6. الموارد المادية 7. السياسات 8. طرق واجراءات العمل |

مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

تعني مقاومة التغيير / امتناع الافراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم .

وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1995) إن المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير،

وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة.

أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبيراً مقارنة بتكاليفها،

ولمقاومة التغيير هناك أيضاً أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سرّي أو ظاهري.

الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير مايلي

| | |
|--|---------------------------------------|
| يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لانهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة. | 1. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول |
| تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً ومبرمجاً إلى حد ما. | 2. العادات |
| أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على أدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير. | 3. سوء الإدراك |
| ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به. | 4. المصالح المكتسبة |
| تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف. | 5. الانتماءات الخارجية |

مزايا مقاومة التغيير (الايجابيات):

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية إلا أن لها **نواحي ايجابية** فتؤدي إلى ما يلي:

1. تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل.
2. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
3. إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
4. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير وهي:

| | | | | | |
|--------------------|----------------------|------------------|--------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1/التعليم والاتصال | 2/المشاركة والاندماج | 3/التسهيل والدعم | 4/التفاوض والاتفاق | 5/الاستغلال واختيار الأعضاء | 6/الإكراه الظاهر وغير الظاهر |
|--------------------|----------------------|------------------|--------------------|-----------------------------|------------------------------|

1. التعليم والاتصال & Communication & Function:

هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتطوير.

ومن أبرز ايجابيات هذه الطريقة أنه عند اقناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير والتطوير. بينما يُعاب عنها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

2. المشاركة والاندماج & Involvement & Participation:

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته.

ومن أبرز ايجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

3. التسهيل والدعم & Support & Facilitation:

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وأعطائهم فترة راحة بعد التغيير

وايجابيات هذه الطريقة أنها لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

4. التفاوض والاتفاق Negotiation Agreement :

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، إعطاء النقابة معدل اجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وايجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

5. الاستغلال واختيار الأعضاء Co- optation&Manipulation

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم ايجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذ شعر العاملون أنهم قد أُستغلوا.

6. الإكراه الظاهر وغير الظاهر Implicit Coercion&Explicit

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة وأهم ايجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من مشني التغيير .

عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي:

1. دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
2. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
3. وجود خبراء أو وكلاء تغيير Change Agents يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير. وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها.
4. اشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
5. شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
6. بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين .
7. عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
8. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
9. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
10. توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه.
11. تحديد هدف التطوير: بأن يكون الهدف واضح ومحدد وقابل للقياس.
12. التجديد المستمر للتنظيم.
13. الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين بالمنظمة.

أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي:

إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة.

ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي مايلي:

1. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
2. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
7. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
8. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
9. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.
10. خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.
11. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
12. زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
13. زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات.
14. زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.
15. زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.
16. زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.

القوى والعوامل الدافعة لحدوث التغيير والتطوير التنظيمي.

تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير إلى مجموعتين رئيسيتين:

- الأولى عوامل داخلية، والثانية عوامل خارجية، أي المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة.
- تتميز **العوامل الداخلية** بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما، **عكس العوامل الخارجية** التي تخرج عن سيطرتها.
- أولاً: العوامل الداخلية :** وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

| | |
|---|--------------------------|
| إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الامكانيات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة. | أهداف جديدة |
| تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة ، فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها. إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة. | رسالة المنظمة |
| إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين. وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي يبذلون ولاءاً للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها. | عدم رضا العاملين |
| إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء | تدني مستوى الأداء |

ثانياً : العوامل الخارجية : تنقسم العوامل الخارجية بدورها إلى قسمين: **عوامل من البيئة المباشرة (الخاصة)** و **عوامل البيئة الغير مباشرة (العامة)**

أ. عوامل من البيئة المباشرة (البيئة الخاصة)

- مجموع الزبائن والمستهلكين:

إذا ما انقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما، أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى فهذا دليل على أن منتجات المنظمة الأولى لا تفي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تفي بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكتفي بالتحسين مرة واحدة، وإنما سيظل دائماً يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يقتنيها أو يستهلكها.

- المنافسون:

على المنظمة أن تبقى متفطنة وبقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواء على المنتجات، وطرق وأساليب أو وسائل الإنتاج، الخدمات المقدمة.. إلخ. وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها لإستبقاء الزبائن الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من الزبائن الجدد.

- الموردون:

للموردين أيضاً دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها.

ب. عوامل من البيئة الغير مباشرة (البيئة العامة)**• تغييرات اجتماعية:**

تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغير معدلات الأعمار، تغير أذواق وميولات المستهلكين خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، فأصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات من مختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل جهوداتها لتحسين منتجاتها لجذب زبائنها والحفاظ على حصتها السوقية. ومن التغييرات الاجتماعية الأخرى، التغيير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات.

• التغييرات الاقتصادية: شهدت الظروف الاقتصادية مؤخراً موجة من التغييرات الهامة نذكر منها:**- تحرير التجارة العالمية. - التحول إلى السوق الحرة والخصخصة.**

- التكتلات الاقتصادية التي نجد من بينها: السوق الأوروبية الموحدة واتفاقية منطقة التجارة الحرة بين أمريكا وكندا والمكسيك.

- انتشار وتوسيع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات والفروع الأجنبية للمنظمات غير الوطنية كل هذه العوامل تهدد المنظمات الحالية من خلال ازدياد حدة المنافسة المحلية واشتداد المنافسة الدولية.

• تغييرات سياسية: تتعلق هذه التغييرات بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة، وهي:**- التشريعات الحكومية - الضرائب - الخدمات التي تقدمها الحكومة.****- النظام القضائي - النظام السياسي.****• تغييرات تكنولوجية:**

كان التحدث عن التغييرات والتطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المنظمة لكسب الوقت وتفادي الأخطاء البشرية.. إلخ. إلا أن الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك، فأصبحت الأخبار والمعلومات تصل وتعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً عبر شبكة الانترنت، بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. كذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الالكترونية، كما أصبحت معظم الصفقات التجارية تتم عبر الانترنت، هذا عدا انتقال المعلومات والبريد وبرامج التعليم والتدريب بواسطة هذه الشبكة.

• ظاهرة العولمة:

بعد التطرق إلى التغييرات في المجالات المختلفة التي تدفع المنظمات إلى أحداث التغيير، تلاحظ أن ظاهرة العولمة لها دور وقد ساعدت على ظهور وانتشار هذه التغييرات دولياً ولهذا تجدر الإشارة إليها.

تعرف ظاهرة العولمة بأنها ظاهرة متعددة الجوانب فهي ظاهرة ثقافية، اجتماعية، سياسية واقتصادية، تعمل على تعميم نمط معين في هذه الجوانب ليصبح النمط الكوني السائد.

وتحظى هذه الظاهرة باهتمام إداري عالمي، فهي التي أدت بالمنظمات الحالية لتتبع ومعايشة ليس فقط متغيرات البيئة المحلية، بل وأيضاً المتغيرات الدولية. كما تتطلب منها ضرورة استيعاب التوجهات الإدارية الحديثة وتعزيز التزامها نحو الخدمة المقدمة للزبون، هذا حتى تكون منتجات المنظمة في المستوى المطلوب من طرف الزبائن، وفي نفس مستوى المنظمات المنافسة، وذلك لغرض البقاء والاستمرار. **ومن مؤشرات انتشار ظاهرة العولمة نجد:**

- **عولمة الطلب:** والتي تظهر من خلال تجميع الطلب على المستويات المحلية لتشكيل الطلب على المستوى العالمي، اقتناء نفس السلعة لشرائح متباينة جغرافياً، وأيضاً تنميط المنتجات والخدمات على المستوى العالمي مثل: الملابس، المشروبات..

- **عولمة العرض:** تتجسد عولمة العرض في النظام الجديد لتقسيم العمل دولياً، التركيز الجغرافي لعملية البحوث والتطوير والتبادل الواسع للتكنولوجيا بين دول أمريكا، الاتحاد الأوروبي واليابان.

- **عولمة المنافسة:** تظهر من خلال التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية واتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية.

- **عولمة الاستراتيجية:** ويقصد بها تحول الأنشطة من مكان لآخر طبقاً للتغيرات في الأجور والخامات وغيرها، وكذلك مساندة الشركات التابعة بعضها البعض وخاصة في طرح المنتجات والخدمات الجديدة وفي التغطية الكاملة للأسواق العالمية.

معوقات التغيير والتطوير التنظيمي:

- يواجه التغيير المنظمي العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها:
- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
- سوء وسائل الاتصال
- الدرجة العالية من الرسمية.
- نقص الموارد لإحداث التغيير.
- التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها.
- ومن أهم معوقات التغيير المنظمي، هناك مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة.
- الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة .
- الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.
- عدم وصول التطوير والتغيير التنظيمي إلى جذور ثقافة المنظمة.
- الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.
- سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتطوير.

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

- أ. يجب إعداد العاملين معه للتعاظم مع التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار.
- ب. إن مقاومة التغيير والتطوير رد فعل صحي، ويجب التعامل معه بحذر.
- ج. إن إبداء العاملين رأيهم في التغيير والتطوير يساهم في تقبلهم به.

تصنيف معوقات التغيير والتطوير التنظيمي إلى عدة أنواع أخرى وهي:

أولاً: المعوقات البشرية: ويندرج تحت هذا العامل ما يلي:

- أ. مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير يعود لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك.
- ب. النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

ثانياً: المعوقات البيئية: وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

ثالثاً: المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي مثال على ذلك عدم إدخال المكننة، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

رابعاً: المعوقات الاجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السائدة سلباً ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرووسين في المنظمة.

خامساً: المعوقات التقنية: وتشمل الآتي:

- أ. عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.
- ب. تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

ملاحظة / الفصل الثاني مساهمات الفكر الإداري في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي من الكتاب للاطلاع والفايدة

اختصار لما سبق لتسهيل مراجعة التعداد

تعني مقاومة التغيير / امتناع الافراد عن التغيير

| أسباب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي | مزايا مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي | استراتيجية مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي | عوامل نجاح برنامج التغيير والتطوير التنظيمي | اهداف برنامج التغيير والتطوير التنظيمي | القوى والعوامل الدافعة لحدوث التغيير والتطوير التنظيمي | معوقات التغيير والتطوير التنظيمي | تصنيف معوقات التغيير والتطوير التنظيمي | على قائد التطوير أن ينتبه إلى مايلي |
|--|--|---|---|--|--|---|---|---|
| 5 | 4 | 6 | 13 | 16 | 2 | 11 | 5 | 3 |
| 1. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول | 1. اجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير | 1/ التعليم والاتصال 2/ المشاركة والاندماج 3/ التسهيل والدعم 4/ التفاوض والاتفاق 5/ الاستغلال واختيار الأعضاء 6/ الإكراه الظاهر وغير الظاهر | 1/ عم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير 2/ توافر المناخ العام 3/ وجود خبراء أو وكلاء 4/ اشراك الأفراد والجماعات المعنيين بالتغيير 5/ شرح وتوضيح دوافع التغيير 6/ بيان الفوائد المادية والمعنوية من التغيير 7/ عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية 8/ معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل بأسلوب علمي 9/ تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه 10/ توفر الموارد 11/ تحديد هدف التطوير 12/ التجديد المستمر للتنظيم 13/ الاهتمام بالبعد الانساني للعاملين بالمنظمة | 1/ زيادة مقدرة المنظمة على التكيف 2/ زيادة مقدرة المنظمة على التعاون مختلف الجماعات 3/ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم 4/ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية 5/ لكشف عن الصراع بهدف ادارته 6/ بناء جو من الثقة بين الأطراف 7/ تمكين المديرين من اتباع أسلوب الادارة بالاهداف 8/ مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها 9/ ارساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات على جميع المستويات التنظيمية 10/ خلق مناخ مفتوح لحل المشاكل في المنظمة 11/ تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات 12/ زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها 13/ زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات 14/ زيادة درجة الاحساس بديناميكية الجماعة 15/ زيادة درجة العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية 16/ زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية | تنقسم الى قسمين 1/ عوامل داخلية (أهداف جديدة/ رسالة المنظمة/ عدم رضا العامل/ تدني مستوى الاداء) 2/ عوامل خارجية تنقسم الى قسمين : أ/ عوامل من البيئة المباشرة أو الخاصة (مجموع الزبائن والمستهلكين/ المنافسون /الموردون) ب/ عوامل البيئة الغير مباشرة أو العامة (تغييرات اجتماعية:/ التغييرات الاقتصادية/ تغييرات سياسية/ تغيرات تكنولوجية/ ظاهرة العولمة) | 1/ جمود القواعد والاجراءات والهيكل التنظيمي 2/ سوء الاتصال 3/ الدرجة العالية من الرسمية 4/ نقص الموارد 5/ التكنولوجيا المتاحة ومدى امكانية المنظمة الحصول عليها 6/ مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة 7/ الرضا عن الوضع الحالي 8/ الافتقار لرؤية واضحة ومحددة 9/ طبيعة ثقافة المنظمة المتجذرة 10/ الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة 11/ سوء فهم العاملين | 1. المعوقات البشرية 2. المعوقات البنائية 3. المعوقات الفنية والمادية 4. المعوقات الاجتماعية 5. المعوقات التقنية | 1/ يجب إعداد العاملين معه للتعاطي مع التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار. 2/ إن مقاومة التغيير والتطوير رد ويجب التعامل معه بحذر. 3/ إن إبداء العاملين رأيهم في التغيير والتطوير يساهم في تقبلهم به. |

الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي

مقدمة:

- تتعامل المنظمات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير في العوامل البيئية المحيطة بهذه المنظمات.
- وإزاء هذه البيئة المتغيرة يجب على القائمين على إدارة هذه المنظمات تبني استراتيجيات تساعد بمواجهة هذه التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره.
- ولعل من أهم مصادر الميزة التنافسية (ميزه تميزها عن غيرها) هو جودة المنتجات التي تقدمها هذه المنظمات لعملائها. وهذا يستلزم من إدارة هذه المنظمات ان تتبنى مداخل إدارية يكون محورها الجودة.
- ستظل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات في منظمات الأعمال، وتتطلب عملية التخطيط لها حشد الموارد المتنوعة، لتنفيذ هذه المخططات لتتمكن من التفاعل الإيجابي مع التغيرات المستمرة في كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بهذه المنظمات.
- وهذا الأمر سيساعد هذه المنظمات على اغتنام الفرص (الفرص الجيدة تحتاج إلى عقول مستعدة) والتقليل والتكيف مع التهديدات في البيئة الخارجية، وترشيد استغلال نقاط القوة، وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لمعالجة نقاط الضعف فيها.

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

- الأهداف

- الهيكل التنظيمي

- الوظائف.

- العمليات.

- الإجراءات.

- والقواعد.

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

تعريفات إدارة عملية التغيير بأنها

| | |
|---|---|
| 1 | العملية الإدارية التي من خلالها يتم تبني قيادة هذه المنظمات مجموعة من القيم والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم ، ومعارف ، أو تقنيات أخرى. بقصد بلوغ الأهداف الخاصة بالمنظمة بكفاءة وفاعلية. |
| 2 | هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلالها إلى بعث الحداثة ومنع التراجع، وإزالة الصدا، وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات، لتظل المنظمة محافظة على حيوتها، وشبابها، ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة التي قد تواجهها هذه المنظمات. |

المفهوم الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي بأنه: مجموعة الأنشطة، والفعاليات من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه وقيادة، ورقابة) التي تعمل مع بعضها البعض، لغرض الاستخدام الأمثل لموارد وامكانيات المنظمة، بقصد الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ومع الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمنظمة

وظائف وعناصر العملية الإدارية للتغيير والتطوير التنظيمي:

تتضمن العملية الإدارية للتغيير والتطوير التنظيمي الوظائف والعناصر التالية وهي:

أولاً: التخطيط لعملية التغيير والتطوير:

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

إن التخطيط للتغيير والتطوير يسبق أي عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملانمين

وانطلاقاً من هذا المفهوم للتخطيط فإن التخطيط له علاقة مباشرة بعنصرين رئيسيين:

الأول: هو المستقبل

الثاني: هو العلاقة بين الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف .

الحاجة إلى التخطيط للتغيير والتطوير التنظيمي: (قراءه الدكتور على السريع)

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

- التغيير في النشاط الاقتصادي العام . - التغيير التكنولوجي . - التغيير في السياسات الحكومية . - التغيير في سلوك المنافسين .
 - التغيير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية والثقافية . - التغيير في الموارد البشرية والمادية . - التغيير: في أذواق المستهلكين .
- كل هذه المتغيرات أعلاه تظهر أهمية التخطيط كوظيفة إدارية في عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

فالتخطيط: يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات المنسجمة مع الأهداف والخطط لعملية التغيير والتطوير.

والتخطيط: يعتبر مرشد للعمل للموظفين وفريق العمل في المنظمة إلى النهايات والأهداف التي يجب الوصول إليها في عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.

والتخطيط: هو مصدر للتحفيز والولاء للعاملين في المنظمة.

والتخطيط: يُعتبر معايير للأداء:

فمن خلال التخطيط يمكن الحكم على نتائج عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

خطوات عملية التخطيط للتغيير والتطوير التنظيمي:

تمر عملية التخطيط بالخطوات التالية:

1. وضع أهداف التغيير والتطوير التنظيمي .
2. دراسة التغييرات في العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وتحليلها.
3. وضع خطة التغيير والتطوير التنظيمي.
4. إقرار الخطة واعتمادها من الإدارة العليا في المنظمة.
5. تنفيذ خطة التغيير والتطوير التنظيمي.
6. متابعة الخطة وتقييمها

التخطيط الاستراتيجي للتغيير والتطوير التنظيمي:

إن تصميم استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، واعتمادها في المنظمة يتم نتيجة القيام بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وإن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي للتغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، تملئها ظروف المناسبة القوية التي تواجهها المنظمة في السوق الداخلي والخارجي على حد سواء بعد أن تزايد انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض.

ويركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة طويلة الأجل ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها،

فهو عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك، والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية، والتكنولوجية، ومدى توافر العناصر الانتاجية التي تؤدي إلى استغلال فرص محددة، ومجابهة تحديات معينة من قبل المنظمة.

خطوات التخطيط والتطبيق المحددة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي.

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

1. تحديد الحاجة إلى عملية التغيير، وذلك بالتعرف على مشاكل المنظمة، كما تتضمن كذلك الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية لعملية التغيير والتطوير، وتتضمن كذلك التشخيص للمشاكل، وجمع المعلومات عن هذه المشاكل، ومشاركة أفراد المنظمة في جمع هذه المعلومات، وبالتالي يتم تحديد الهدف من عملية التغيير والتطوير.

2. اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي الذي سيقوم بعملية التغيير، لأجل ايجاد بيئة آمنة ومناسبة لعملية التغيير والتطوير.

لذلك يجب البحث عن فريق العمل المؤهل والمدعم بالمعرفة والخبرة والمصداقية والثقة من قبل الإدارة العليا.

3. الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا في المنظمة على عملية التغيير والتطوير التنظيمي.

لأنه لا بد من اقتناع الإدارة العليا ودعمها، وبيان الهدف الأساسي من عملية التغيير، وتحديد الصورة الكاملة لعملية التغيير على مستوى المنظمة ككل.

4. التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد لعملية التغيير إلى مرحلة التطبيق لهذا التغيير، وتقوم الإدارة العليا بإقناع العاملين لديها بأهمية والفوائد المترتبة على عملية التغيير، كما يتم أيضاً تحديد طرق التغلب على عملية مقاومة التغيير وكذلك بيان الوسائل والطرق للتغلب على الضغوطات والتوترات المحيطة بعملية التغيير.

5. التطبيق والتنفيذ الكامل لعملية التغيير، وتحديد مراحل عملية التغيير، مع تحديد الإطار الزمني لتنفيذ كل مرحلة من هذه المراحل.

6. هي متابعة وتقييم عملية التغيير والتطوير، وبيان الانحرافات إن وجدت، وكذلك القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لهذه الانحرافات، وذلك بهدف تحقيق أهداف عملية التغيير والتطوير في المنظمة.

ثانياً: التنظيم لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.

تعريف التنظيم للتغيير بأنه: الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها للقيام بعملية التغيير والتطوير، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة لهذا التغيير، ويتطلب هذا الأمر تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.

فتنظيم التغيير هو الوظيفة الإدارية الثانية بعد التخطيط ويعتمد عليه، وهو يتضمن تقسيم عملية التغيير، وتصحيحه والتنسيق بين أجزائه لتحقيق الأهداف التي حددتها خطة التغيير.

| عناصر التنظيم الإداري لعملية التغيير والتطوير | فوائد الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير والتطوير |
|--|--|
| يمكن القول وبشكل عام أن التنظيم الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة يضم العناصر التالية وهي: | تحقق الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة الوظائف التالية: |
| 1. الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهداف التغيير وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل. | 1. يمكن الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير والتطوير، من التوزيع العلمي لأعمال ووظائف التغيير، بحيث يتم تفادي الازدواجية في أعمال التغيير. |
| 2. الأفراد أو العاملون في المنظمة أو فريق العمل الذي سيقوم بعملية التغيير والتطوير، على مختلف مستوياتهم العلمية والعملية والفنية اللازمة لعملية التغيير والتطوير. | 2. تمكن الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في عملية التغيير والتطوير. |
| 3. الامكانيات أو الموارد المتاحة للمنظمة للقيام بعملية التغيير والتطوير. والتي تشمل المواد، والطاقة، والمال والمعلومات، والتكنولوجيا. | 3. تمكن الوظيفة التنظيمية للتغيير، من التنسيق بين النشاطات المختلفة لعملية التغيير. |
| 4. النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء عملية التغيير والتطوير، ونشاطاتها وأعمالها المختلفة. | 4. تمكن الوظيفة التنظيمية للتغيير من الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة سواء في أعمالها أو الأفراد العاملين أو العناصر البيئية التي تحيط بالمنظمة مما يساعد على التكيف مع الظروف المتغيرة أثناء القيام بعملية التغيير والتطوير في المنظمة. |
| 5. الهيكل أو الأسلوب الذي يتم بموجبه توزيع الأفراد العاملين بعملية التغيير والتطوير، بين الأعمال والنشاطات المختلفة، وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال بينهم. | 5. تُنشئ الوظيفة التنظيمية للتغيير إجراءات قياسية، وذلك عن طريق وضع إجراءات العمل في عملية التغيير. |
| 6. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد أو لكل مركز وظيفي لغايات محاسبة المسؤولية وحتى يتم تسيير عملية تنفيذ التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة. | |

ويمكن التمييز هنا بين ثلاثة حالات وهي:

- **الأولى:** أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير والتطوير في المنظمة.
- **الثانية:** وهي أن تقوم الإدارة الدنيا بسلطة التغيير وذلك من خلال تفويضها من الإدارة العليا.
- **الثالثة:** هي حالة وسط بين الحالتين السابقتين، حيث تشترك كل من الإدارة العليا والوسطى والدنيا في عملية التغيير والتطوير في نظام واحد. (وهي الأفضل)

♣ متى تتم عملية التغيير والتطوير :

فيجب على المشتركين في عملية تنظيم التغيير ان يضعوا ما يُشابه **الجدول أو الخطة الزمنية** لتنفيذ عملية التغيير والتطوير، والتي يتم في ضوئها تحديد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التغيير والتطوير بشكل زمني، بحيث يكون ذلك مرشداً للتنفيذ وملزماً للمنفذين باتباعه.

♣ كيف يتم تنظيم عملية التغيير:

يعني ذلك **تحديد الأدوات والآليات** التي ستستخدم لإجراء عملية التغيير والتطوير، ويتحدد ذلك بحسب طبيعة مشكلة التغيير، وبحسب المناخ المتاح لعملية التغيير، وبحسب الشيء الذي سيخضع لعملية التغيير والتطوير التنظيمي (الأفراد، أم جماعات العمل أم الهيكل التنظيمي).

مجالات التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمات:

1/ الأفراد 2/ جماعات العمل 3/ التنظيم نفسه

1/الأفراد

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

ويمكن تغيير وتطوير الأفراد في المنظمة عن طريق تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلائم مع متطلبات وأدوار المنظمة، ومتغيرات البيئة.

إن تغيير وتطوير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وأداء مهامها على الوجه المطلوب.

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

1) الأنماط الشخصية للأفراد.

2) دوافع الأفراد وقدراتهم.

3) اتجاهات الأفراد ومواقفهم.

4) فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشاكل.

إن إيجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، وفرص المشاركة لهم، له دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها.

الآن دوام الحال من المحال، فكل من الأفراد والمنظمات بتغيرات بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع الإدارة مما يسبب مشاكل الأداء السيء وانخفاض الرضا عن العمل.

وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي تعيد التوافق والاتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى.

وهنا يتطلب الأمر أيضاً استخدام أساليب التطوير والتغيير التنظيمي المناسبة مثل:

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

2/جماعات العمل

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

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

وتتمثل جماعات العمل بالأقسام، والإدارات، واللجان، والمجالس، وفرق العمل.

والتطوير والتغيير لجماعات العمل يركز على: -

- فعالية الجماعة.
- الاهتمام بقيمتها ومعاييرها.
- تطوير أهدافها .
- وتماسك الجماعة.
- ما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات.
- الأساليب المناسبة لحل المشاكل واتخاذ القرارات،
- أسلوب الاتصال بين جماعات العمل.
- العلاقات الداخلية البينية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق آدائها.

3/ التنظيم نفسه

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

ويتمثل هذا التغيير والتطوير لهذا الجانب في بعدين هما:-

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

ثالثاً: التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي

الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية هي عملية **وظيفة التوجيه** والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة. إزدادت أهمية التوجيه والقيادة في إدارة التغيير والتطوير في المنظمة، لأنها تتناول إدارة ورعاية **العنصر البشري** في المنظمات.

فالأفراد العاملون في المنظمة يختلفون من حيث القدرات والأدوار التي يؤديونها فيها. وهذا ينعكس على درجة تجاوبهم، وردود فعلهم لاستراتيجيات المنظمة وسياساتها ونشاطاتها المختلفة. فالأسلوب الذي ينجح في قيادة مجموعة معينة قد يفشل في قيادة مجموعة مختلفة، وما يحفز أفراد معينين لتحسين أدائهم قد يفشل في حفز أفراد آخرين.

اسئلة خلال اللقاء :

س/ التوجيه والقيادة في ادارة التغيير عملية ثابتة تتناول جميع افراد العنصر البشري بالمنظمة :

أ- صح ب- خطأ التصحيح عملية متغيرة

س/ تتناول عملية التوجيه والقيادة في المنظمات :

أ- الموارد المالية ب- الموارد الاقتصادية ج- العاملون في المنظمة د- العناصر الانتاجية المادية

س/ يستهدف التخطيط لعملية التغيير التنظيمي الخطط الخاصة بالعنصر البشري :

أ- صح ب- خطأ

وتتضمن وظيفة التوجيه والقيادة الكيفية التي تتمكن بها الإدارة الحديثة من قيادة العاملين في المنظمة، بشأن التغيير والتطوير في المنظمة وتحقيق التعاون بينهم، وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم، وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم. وتمارس الإدارة الناجحة التوجيه والقيادة من خلال معرفة وإدارة وظائف القيادة والحفز والاتصال، اللازمة لإدارة التغيير والتطوير في المنظمة.

ويتزايد اهتمام منظمات الأعمال بالعنصر البشري نظراً للدور الهام الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقائها. إنَّ الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة، ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد على سلوك الأفراد الآخرين، ودفعهم للعمل باتجاه معين. وإن فعالية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني وطرق حفزه.

تعريف القيادة:

هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهدافها المحددة، بما في ذلك تحقيق أهداف التغيير والتطوير في المنظمة.

ويلاحظ من هذا التعريف أن عملية القيادة تشمل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف المنظمة.

س/ القيادة تستهدف :

أ- الآلات ب- الحاجات المالية ج- البشر

س/ القيادة هي التأثير على البشر بالقوة :

أ- صح ب- خطأ (بالرغبة)

صفات القائد الفعال:

1. أن عمله إبداعي
2. أنه يغير ما هو موجود (ليس دايماً يغير الموجود فإن كان الموجود جيد – علق الدكتور انها كلمة ليست دقيقة)
س/ القائد الفعال هو رجل :
- أ- عمله إبداعي ب- يغير ما هو موجود ج- رجل يحب الروتين
س/ القائد الفعال بعمله هو :
- أ- جاد وعمله إبداعي ب- يغير ما هو موجود
- ملاحظة / هنا اختار الدكتور الاصح والاقوى فاعلية .
3. أنه يميل إلى الإثارة وتحريك دوافع الأفراد والجماعات في المنظمة. (علق الدكتور انها ليست دقيقة ركيبه)
4. أن تفكيره طويل الأجل.
5. أنه مجدد ومطور.
6. أن له قوة شخصية.
7. أنه له رؤية ثابتة ورؤية استراتيجية .
8. إعطاء مرؤسيه الحرية في التصرف بالإضافة إلى قدرات الذكاء وتكامل الشخصية.
9. ان القائد الفعال يستطيع نقل مرؤسيه إلى مستويات أعلى في الأداء والعباء.

دور القيادات الإدارية في التطوير والتغيير التنظيمي

مقدمة

(تواجد شخص ضمن افراد القيادة فهو مطلع على جميع التقارير التي ترفع لك من كل الجهات الوظيفية ,فأنت على اطلاع بما يحصل فيها فتستطيع أن تدرك هل المنظمة حققت جميع اهدافها او لا اذا اكثر من الاهداف المطلوبة فقد تميزت , وان اقل يدل ان هناك مشكلة تحتاج إلى حل فالقائد 1/ يطالع على كل شي 2/ فان كان في تغيير فإن الادارة العليا تمتلك السلطة المطلقة في التغيير والتطوير)إن التطوير هي مسؤولية القيادات الإدارية الذين هم بمثابة وكلاء التطوير والتغيير، والداعمين لذلك .

كذلك تُعد القيادات الإدارية الجهة المطالبة بتوفير المعلومات، وخلق جو ايجابي للتعاطف مع الخطط التطويرية. وكذلك القيادات الإدارية هي الجهة الأقدر على تقديم الاقتراحات وطرح البدائل الممكنة، والسعي لتوفير الموارد اللازمة للتطوير .

خصائص قائد التغيير والتطوير:

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

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

قيادة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة :

السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: من الذي يقوم بالتغيير والتطوير في المنظمة؟ هناك بدائل عديدة للإجابة، وأبسط هذه الإجابات هي:

أولاً: إما أن تقوم الإدارة بنفسها بعملية التغيير والتطوير .

ثانياً: أن تعتمد الإدارة على **مستشار خارجي** يحرك ويدير التغيير والتطوير في المنظمة.

ثالثاً: البديل الثالث هو **الاعتماد على الجمع بين البديلين السابقين** وهنا على المنظمة أن تحدد دورها في التغيير والتطوير، وتحدد أيضاً مدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التغيير والتطوير في المنظمة.

س/ هل من الممكن أن تتم خطة التغيير والتطوير التنظيمي بدون اصدار قرارات من الادارة العليا :

أ- صح ب- خطأ

من له سلطة التغيير والتطوير داخل المنظمة؟

أولاً: تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير داخل المنظمة: وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد وهي:

1. مستوى الإدارة العليا في المنظمة.
2. المشاركة.
3. التفويض.

1/ مستوى الإدارة العليا

. ويستأثر هنا المديرون في مستوى الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير والتطوير في المنظمة.

- فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التغيير والتطوير .

- وهم الذين يصدرون كل القرارات المتعلقة بالتغيير .

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

- وهم الذين يفكرون ظروف التغيير والتطوير، وما هي المزايا أو الحوافز التي تلحق بمرؤوسيه.

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

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

2. المشاركة

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين بها في عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة. وبالتالي يكون هناك وجود تفاعل أفضل بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة في تحريك وإدارة عملية التغيير والتطوير في المنظمة،

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

| | |
|--|--|
| ب. حل المشاكل الجماعية | اتخاذ القرار الجماعي. |
| وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق ، وذلك لأن العاملين في المنظمة لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يمتد الأمر إلى دراسة المشكلة، وجمع المعلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل الحل والتصرف | أوتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضاً بتحديد بدائل الحل ، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا باعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، ومن ثم اختيار البديل الأنسب. وهنا يقوم العاملون ببذل أقصى جهدهم في دراسة البديل واختيار البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم. |

3/ التفويض

تقوم الإدارة العليا هنا باعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة في المنظمة.

وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير والتطوير من تحديد للمشاكل، وبدائل الحل، واختيار الحل المناسب، واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم.

ويتم التفويض للمستويات التنظيمية في المنظمة والعاملين بأحد الأسلوبين التاليين:

| أ. مناقشة الحالة | ب. تدريب الحساسية |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ ويتم اخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ■ ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ■ ويتم ذلك بغرض اكتساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة، ■ وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بفرض حلول معينة، وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم. | <ul style="list-style-type: none"> ■ ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة، لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الفرد والجماعات التي يتعاملون معها. ■ كما يتم التركيز أساساً لسلوك الفرد أو الجماعات التي يتعاملون معها، ■ كما يتم التركيز أساساً على اكتساب العاملين مهارة التصبر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين. ■ ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه باكتساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال، ■ يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين. |

ثانياً: الاستشاريون من خارج المنظمة:

تعتمد كل محاولات التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، في ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين مثل: المكاتب الاستشارية الإدارية، أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين، ويختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التغيير والتطوير وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة بالاستعانة بخبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل منظمة ورجل استشاري أن يحددوا دورهم بدقة.

ومن الوظائف التي يجب التركيز عليها في عمل الاستشاري مايلي:

أ. المبادأة

حيث يقوم الخبير الاستشاري باشغال فكرة التغيير والتطوير التنظيمي وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومة علمية وتطبيقه عن التطوير التنظيمي، وماهية وامكانية إفادة المنظمة منها.

ب. تشخيص المشاكل

يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشارك أجزاء المنظمة في جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتفريغ البيانات في جداول واشكال بيانية يسهل فهمها، لفرض تحديد المشكلة وتشخيصها.

ج. وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل

يقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، وهل يغطي التغيير والتطوير للأفراد والجماعات والهيكل التنظيمية للمنظمة.

د. تقييم ومتابعة التطوير

يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة.

ثالثاً: البديل الثالث في قيادة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة هو: الاعتماد على البديلين السابقين المذكورين أعلاه في قيادة التغيير والتطوير في المنظمة.

وهنا على المنظمة أن تحدد دورها في التغيير والتطوير التنظيمي، وكذلك عليها أن تحدد أيضاً مدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التغيير والتطوير في المنظمة.

رابعاً: الرقابة والمتابعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة: (اضافة جديدة بالصيفي)

تقوم الرقابة كوظيفة مهمة وعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الإدارية، على أساس فحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها أولاً بأول مع الأهداف المتوخاة من عملية التغيير والتطوير، والتي حددتها المنظمة بالخطة المعمول بها.

وتستوجب عملية رقابة التغيير والتطوير التنظيمي أن يكون هناك معايير معينة ومحددة، ليتم مقارنة النتائج بها.

وتكون الأهداف من التغيير (كمية أو نوعية) المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها في أحيان كثيرة،

الرقابة هي عملية شاملة بمعنى أنها تنصب على جميع النشاطات في المنظمة، وأهمها الأفراد والجماعات، والمواد، وكيفية أداء العمل، والأموال، والهيكل التنظيمي

وانطلاقاً من هذا فقد عرف هنري فايول

الرقابة بمفهوم الاشراف الدائم كما يلي:

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

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

1. الاشراف.
2. المتابعة.
3. تحديد المعايير أو المؤشرات الملائمة للقياس عليها .
4. قياس الأداء.
5. تحديد مدى انحراف الأداء عن المعيار.
6. معرفة الأسباب التي أدت إلى الانحراف.
7. اتخاذ الأجراء التصحيحي اللازم.
8. متابعة مدى فاعلية الإجراء المتخذ في منع حدوث الانحراف.

إدارة الجودة الشاملة و six sigma وعلاقتها بالتطوير والتغيير التنظيمي

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) وكذلك Six Sigma من الإفرزات المهمة للفكر الإداري المعاصر، ومن الأساليب والطرق التي تؤدي إلى التطوير التنظيمي في المنظمة،

بالإضافة إلى ذلك **فإنها تؤدي** إلى زيادة جودة منتجاتها، وعملياتها، وكذلك زيادة فعالية الأداء لديها ،

لكونهما يركزان على التحسين المستمر ، والفهم الجيد لمتطلبات واحتياجات الأعمال في المنظمة وكل هذا بهدف تحقيق متطلبات واحتياجات عملاء المنظمة ، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل

ماهية إدارة الجودة الشاملة

التطور التاريخي لفكرة الجودة الشاملة

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

أولاً : إدوارد ديمينج EDWARD DEMING

هو مهندس أمريكي ويعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة ، وقد أدرك ديمينج أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج وابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج : **خطط ، نفذ ، افحص ، تصرف**

وتحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات ولكن أمريكا تجاهلته، ومن ثم قام اشيكوا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة ديمينج لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي .

المبادئ الأربعة عشر لنظرية ديمينج :

ركزت على الأدوات والتقنيات والتدريب وفلسفة إدارية متميزة وهي :

1. وضع هدف دائم

يتمثل في تحسين جودة الإنتاج والخدمات أي : التركيز على الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة .

2. وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات

(استمر في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل) : هنالك تغير مستمر ، وبالتالي ما كان مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غداً فليس هنالك معايير ثابتة .

3. إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة :

اجعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول . لا تتوقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم بل يجب أن تهتم الإدارة العليا باستراتيجية (TQM) ككل وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها (الإستراتيجية) لأنه هنالك احتمال بأن أقلية من الموظفين ستفشل في تطبيقها .

4. إنشاء مراكز للتدريب الفعال (واصل التدريب) :

على أداء الأعمال ، على الرقابة الإحصائية للجودة ، درب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله .

5. إنتاج فلسفة جديدة (TQM) :

يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في الشركة (وليس فقط اللجنة التنفيذية أو رئيس مجلس الإدارة) .

6. التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل:

لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس وهي المرتكز .

7. إزالة الحواجز بين الإدارات :

وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام (الاتصال الأفقي) والجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء .

8. إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط :

(التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط) لا يمكن أن تتجاهل العمل المربح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب أن لا تكون الاهتمام الأول والأخير .

9. وجود قيادة فعالة :

تتبنى فلسفة TQM وتقوم بتطبيقها وتدعمها ، ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية .

10. إزالة الخوف :

تلتزم TQM بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل الشركة .

11. التخلص من الشعارات والنصائح :

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

12. إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم :

إذ يفترض ديمينج ، أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد وأن لا يتعرضوا لنقد ظالم وأن يعاملوا بطريقة عادلة وأن لا يستخدم أسلوب التهريب من أجل إذعان الموظفين ؛ بل تشجيعهم على إنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم .

13. استبعاد الحصص العددية :

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

14. إعداد برنامج قوى للتعليم والتحسين :

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

ثانياً : جوزيف جوران :

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

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

أما بالنسبة للرقابة على الجودة :

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

- (1) تقييم الأداء الفعلي للعمل .
- (2) مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعه .
- (3) معالجة الانحرافات أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات السليمة .

ويرى جوران أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة ، وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي

وإن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين :

1. المستهلك الخارجي ويمثل العميل الذي يشتري ، السلع (الزبون) ، ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية .
2. المستهلك الداخلي ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة

ثالثاً : فيليب كروسبي Philip Grosby :

لقد جاء بما يُعرف بلا وجود للمعييبات Zero Defect أو أن المعيبات تساوي صفراً في إطار العمليات الإنتاجية . يرى كروسبي أن الجودة ما هي إلى الانعكاس لمدى معيارية القيادة ، وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة .

ويرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمدة منها :

- (أ) إن المستهلكين ذوي وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات .
- (ب) إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة حصة المنظمة في السوق .
- (ج) يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية وظرفية

مبادئ وأسس الجودة الشاملة:**1- التخطيط الاستراتيجي للجودة :**

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى ، وذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين ، وتتم هذه العملية بوجود خطة استراتيجية تنسق الجهود وتوحيدها .

2- ثقافة المنظمة :

يعتمد نجاح الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها

3- التركيز على العملاء:

إن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها ، لذلك رضا العملاء يُعد المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة .

4- التدريب:

يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة حتى تستطيع مواكبة المفاهيم والأساليب والمستجدات التي تكون في مجال العمل ، لتمكين العاملين من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفعالية .

5- المشاركة والتمكين:

ويتم ذلك مشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز ، والعمل على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها .

6- التحسين المستمر:

يُعد برنامج إدارة الجودة الشاملة جهوداً للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف فهي تقوم على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين مستمرين ولا ينتهيان أبداً ، وأن رغبات المستفيدين متغيرة وليست ثابتة.

7- التزام الإدارة العليا بالجودة:

تمارس الإدارة العليا دوراً قيادياً في بيئة إدارة الجودة الشاملة لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة .

8- تحفيز العاملين:

لا بد للمنظمة من تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات وإعطائهم فرص للإبداع وضمان العمل الجماعي ومشاركة الجميع .

9- القياس والتحليل :

لكي يتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون انحرافات ، يجب أن تتم وفقاً لبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري .

10- منع الأخطاء قبل وقوعها:

من أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة دائماً هو تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية ، ومن أهم وسائلها الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال والإهدار ، وذلك بالوقاية منها قبل حدوثها عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل وإيجاد الحلول .

مفاهيم متعددة للجودة**إدارة الجودة quality management :**

وتشمل إدارة الجودة هذا الجانب من الوظائف الإدارية الذي يختص بوضع وتنفيذ سياسة الجودة ، ويلاحظ أن تحقيق المستوى المنشود للجودة يتطلب الالتزام والمشاركة من جميع أعضاء المؤسسة بينما تقع مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا ، وتتضمن إدارة الجودة التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد ،

وتتحقق إدارة الجودة عن طريق :

- تخطيط الجودة quality planning
- ضبط الجودة quality Control
- تحسين الجودة Quality Improvement

وجهات نظر لمعنى الجودة

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

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

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

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

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

نظام الجودة quality System :

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

ضبط الجودة Quality Control :

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

تأكيد الجودة Quality Assurance :

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

مفهوم إدارة الجودة الشاملة**❖ مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر ريتشارد وليامز :**

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

❖ وعرفها (Schuster and Zingheim) بأنها :

خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدير والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل بشكل صحيح ، منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت .

المفهوم الشامل لإدارة الجودة الشاملة

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

تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات :

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

الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .

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

مرتكزات هادفة يعتمد عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة

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

تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات

(الهندرة - الخصخصة - الاقتصاد المعرفي)

أولاً: الهندرة

تنجح الهندرة في مهمتها، على إدارة الشركة أن تملك تصورا واضحا لأهداف التغيير والقدرة على تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجذري من أجل التطوير

الهندرة Reengineering

. من الناحية النظرية البحتة فإن الهندرة اداة لتطوير الشركات التي تطبقها وذلك خلال التغيير الجذري لطرق ادائها لأعمالها. لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الهندرة في ظل المتغيرات التي تجعل كل شركة عالماً قائماً بذاته ومختلفة تماماً عن غيرها.

قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على اسماع الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة (مركبة من كلمتي هندسة وإدارة) وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business reengineering)، وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث.

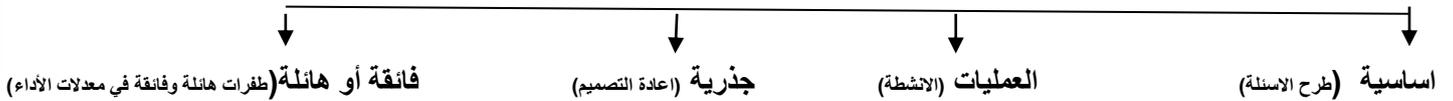
مفهوم الهندرة الإدارية:

وقد عرف مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة بأنها " البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس اصلاح وترميم الوضع القائم أو اجراء تغييرات تجميلية، تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترفيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء".

❖ تتفق الهندرة مع التغيير والتطوير التنظيمي لأنها اعادة تصميم العمليات .

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

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



1. اساسية Fundamental Rethinking :

عند تطبيق الهندرة يجب طرح اسئلة اساسية عن المنظمة وكيفية ادارتها وتشغيلها مثل لماذا نقوم بهذا العمل؟ أو لما نتبع اسلوباً معيناً في أدائه؟ ومن خلال طرح هذه الأسئلة الأساسية يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وقد يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن.

لذلك فإن الهندرة تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة فإنها تركز على ما يجب أن يكون وتتجاهل ما هو كائن.

2. العمليات Processes

تمثل العمليات من أهم عناصر هذا التعريف حيث أن العمليات تعني مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحد أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء. وعلى سبيل المثال اذا اعتبرنا طلب الشراء مدخلاً ويكون تسليم البضائع المطلوبة إلى العميل هو المنتج الذي يرمز للقيمة الناتجة عن عملية الشراء فالتركيز يجب أن يكون أكثر واساسي لعملية الشراء المتمثل في تسليم البضاعة إلى العميل أي بمعنى يجب التركيز على العملية والتي تتمثل في الإجراءات وليس المهام أو الأفراد.

3. جذرية Radical Redesign

اعادة التصميم الجذري تعني التغيير من الجذور وليس تغيرات سطحية أو تجميلية ظاهرية للوضع القائم أي بمعنى التخلص من القديم نهائياً والتخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وإيجاد الأساليب الجديدة والمستحدثة لأداء العمل فانها تعني التجديد والابتكار وليس تحسين وتعديل أساليب العمل القائمة.

4. فائقة أو هائلة Dramatic Results

الهندرة تهدف إلى طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. وتستخدم الهندرة عن ضرورة والحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء حيث أنها لا تنظر إلى التحسينات البسيطة، فإنها تتطلب التغيير الكلي ونسف القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديد المبتكر.

المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة:

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

1. شركات ذات الوضع المتدهور:

هي الشركات التي تواجه ارتفاعاً مضطرباً في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة أو التي تزدت خدماتها إلى مستوى يدفع عملائها إلى المجاهرة بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق.

2. الشركات التي لم تصل إلى التدهور:

تتوقع إدارة هذه الشركات إلى بلوغ التدهور في المستقبل القريب فعلى سبيل المثال قد تكون الأوضاع المالية للشركة في وضع لا بأس به ولكن هناك مؤشرات تظهر في الوصول إلى حالة التدهور ومنها ظهور منافسين جدد أو التغيير في أذواق العملاء أو في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء الشركة ونجاحها في المستقبل فلا بد للإدارة أن يكون لها النظرة المستقبلية من أجل تجاوز هذه المخاطر وذلك عن طريق الهندرة في الأساليب من أجل المواكبة في المستقبل والتخلص من هذه المخاطر.

3. الشركات التي بلغت قمة التقدم والنجاح:

مثل الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تظهر مؤشرات التدهور

لأنها أثبتت الكفاءة والفاعلية في الأداء ولكن يميز هذه الشركات بالطموح والإبداع والتطلع إلى المزيد في المستقبل للتفوق وعدم اقتناعها بمستوى أدائها الحالي مما يدفع التخلي عن الأساليب السابقة الناجحة وابتكار أساليب أكثر نجاحاً.

الاختلاف بين الأنواع الثلاثة من الشركات :

هو أن **النوع الأول** أصيبت بالاحباط من جراء إصطدامها بالحوازج والعوائق

النوع الثاني تسير إلى الطريق بسرعة عالية ولكن ترى مؤشرات تظهر أمامها وتتوقع أن يكون ذلك حاجزاً.

النوع الثالث فهو يسير بطريقة عالية ومبدعة دون وجود حواجز أو عوائق ولكن يرى هذا النوع هناك فرص مناسبة أكثر ولديه متسع للوصول إلى هذه الفرص لذلك تقوم في عملية الهندرة من أجل اغتنام هذه الفرص وتحقيق الأداء بكل فعالية وكفاية أكثر.

الجهات التي تتولى الهندرة:

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

1. قائد العملية
2. صاحب العملية
3. فريق الهندرة
4. اللجنة الموجهة
5. القيصر (منسق الهندرة)

1. قائد العملية

قائد عملية الهندرة هو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة انطلاق من كونه احد كبار المسؤولين التنفيذيين ذوي الصلاحيات الكافية لأحداث التغيير اللازم بالتنظيم واقتناع الأعضاء بقبول هذه التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية الهندرة.

تقوم الإدارة العليا بعملية الهندرة , المسؤول الكبير يتولى عملية الهندرة واعادة الهيكل التنظيمي للمنظمة , يكون لديه رغبة وحماس وقدرة للقيام بعملية الهندرة.

وفي العادة لا يتم تكليف مسؤول تنفيذي معين بمهام قيادة عمليات الهندرة وإنما هي مبادرة ودور ذاتي يقوم به أي مسؤول تنفيذي لديه الصلاحيات لتنفيذ تلك المهمة. بشرط أن تتوفر لديه الرغبة والحماس لتطوير وتجديد العمل بالشركة وتحسين وضعها الحالي والدور الأساسي له كملهم ومحفز للقيام بهذه العملية وكذلك يقوم بإعطاء إشارة البداية.

2. صاحب العملية

يجب أن يتولى مسؤولية توجيه الهندرة احد المديرين في مستوى ادارى عالي وذوي مسؤوليات إدارية ميدانية كما يجب أن يتمتع بشخصية مرموقة ونافذة داخل المنظمة.

إذا كان دور القائد (قد يكون صاحب الحلال) يتمثل في تنفيذ الهندرة على نطاق واسع

فإن دور المدير (مسؤول اداري تنفيذي وصاحب منصب مرموق) يتمثل في توجيه الهندرة في نطاق أقل ومستوى محدد.

3. فريق الهندرة

مجموعة الأفراد المختصين بهندرة عملية محددة والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية واعادة تصميمها وتنفيذها. ولا يستطيع أعضاء أي فريق القيام بالهندرة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة مما يعني أنه عند الرغبة في الهندرة لأكثر من مجال يجب وجود أكثر من فريق عمل ويكون أعضاء الفرق بسيطاً ويتكون من خمسة إلى عشرة أفراد من داخل ومن الخارج.

4. اللجنة الموجهة

لجنة من كبار المديرين الذين يختصون بتطوير سياسة واستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبتها وتطبيقها (تعنى الجهة الاستشارية للهندرة).

5. القيصر (منسق الهندرة)

يتمثل دور المنسق في العمل كمساعد رئيسي لقائد العملية فيما يتعلق بمشروعات الهندرة ويجب أن يكون مرتبطاً إدارياً من حيث المبدأ بالقائد وهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة بالمنظمة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة (يعنى حلقة وصل بين قائد العملية وبين بقية الجهات)

اختيار العمليات للهندرة:

المنظمات تستخدم ثلاثة معايير لتحديد العمليات التي تتطلب هندرة نظم العمل وهذه المعايير هي:

1. الخلل الوظيفي: ما هي العمليات التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي؟

2. الأهمية: ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من التأثير على العملاء.

3. الجدوى: ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم؟

خصائص نظم العمل بعد هندرتها:

1. دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة:

الخاصية المشتركة بين نظم العمل المهندرة هو اختفاء خط التجميع أي دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة (بعد الهندرة (اعادة الهيكلة) دمج الوظائف وذلك لرفع الكفاءة – تقليل التكاليف – تحديد المسؤوليات – امكانية المحاسبة ...)

2. الموظفون يتخذون القرارات:

بدلاً من لجوء الموظف في أحد مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل فإنه أصبح الأمر في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه فأصبح اتخاذ القرارات جزء من العمل يقوم به الموظفون أنفسهم بعد أن كان حكراً على المدراء فقط.

3. تنفيذ خطوات العمليات بسبب طبيعتها:

يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل واخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها .

4. تعدد خصائص العمليات :

نتيجة إلى عصر الأسواق المتنوع والمتغير فإنه يستدعي إلى تنويع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق والحالات والمدخلات الانتاجية المختلفة.

5. انجاز العمل في مكانه :

في المنظمات التقليدية يعتمد نظام العمل على التخصص الكامل في حين أن الهندرة تؤدي نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة مما يؤدي إلى تحسين أداء العام.

6. خفض مستويات الرقابة والمراجعة :

تعتبر أنشطة الرقابة والمراجعة من الأعمال عديمة القيمة والتي تؤدي الهدرة إلى تقليبها بمعنى أن الهدرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط. فقد كانت العمليات التقليدية محاطة بمستويات مفرطة من الرقابة والمراجعة وليس لها أي قيمة مضافة للعمل. لذلك فالهدرة تهدف إلى اتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة.

7. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات :

يتم تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية وهذا التقليص يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى المطابقة.

8. مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة: مسؤولة عن العملية بأكملها.

9. الجمع بين المركزية واللامركزية :

تتمكن المنظمات التي تطبق الهدرة من جمع بين ميزات المركزية واللامركزية في عملياتها حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات موحدة. (المركزية / تكون السلطة تحت اشراف شخص واحد – اللامركزية / القدرة على ايجاز عمله بجزء من التفويض)

فوائد الهدرة :

يحقق تطبيق الهدرة الإدارية فوائد عديدة كثيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على البقاء في استمرار المنظمات في مواجهة التحديات الجديدة ومن أهم هذه الفوائد وهي كالتالي:

1. لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمختصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال. وتوفير الوقت للجمهور والتكاليف وتجنب الغموض في تقديم الأعمال وتحويل هذه الوحدات إلى فريق العمليات.
2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بعد تكوين فرق العمل التخصصية في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات. فالمسؤولية تكون مشتركة بين الأعضاء وليست فردية. وبالتالي تؤدي إلى تعاون الأفراد وتظافر الجمهور وتنمية الروح الجماعية.
3. يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل: في المنظمات التقليدية ذات التوجه بالاهتمام بالمهام التخصصية تقوم بتعيين الأفراد وتتوقع منهم اتباع قواعد العمل بها أما الهدرة تطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة. حيث أن الإدارة تكلف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة وتفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.
4. يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين وزيادة قدرتهم..
5. يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج حيث يتم تعويض الموظفين في المنظمات التقليدية على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل أي يتم التعويض على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج وأما الهدرة فإنها تعتمد المكافآت والتعويض على أساس الناتج النهائي للعمل وبشكل جماعي.
6. تتحول معايير الترقية في الأداء إلى المقدرة حيث أنه في الهدرة تتم الترقية إلى وظيفة أعلى بناءً على قدرات الموظف وليس أدائه حيث أن الترقيات تعتبر تغير في الوضع الوظيفي وليس مكافأة أي أنه يتم مكافأة العاملين مقابل الأداء لأعمالهم في حين المكافأة على قدراتهم الوظيفية بالترقيات.
7. العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة فالهدرة تعمل على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة وذلك من خلال الترسخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس الرؤساء كما هو في المفهوم التقليدي. حيث أنه في الهدرة يتم ادخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى.
8. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي عندما يتم تكوين فريق العمل للقيام بالواجبات والمهام فإن عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلاً من الإدارات.
9. يتحول المسؤولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين حيث أن التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وانجازه بدلاً من التركيز على أساليب القيادة التقليدية وعلى الأفراد العاملين في التنظيم.
10. يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلاً من التعقيد. ومن خلال هذا فإن دور المدراء المشرفين يتحولون إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

ثانياً: الخصخصة :

تدخلت الدولة في البلاد المتقدمة بشكل واسع في المجال الاقتصادي واتخذ هذا التدخل بشكل خاص تأميم المشروعات الاقتصادية الخاصة. أما في البلاد المستعمرة سابقاً فقد اتسع نطاق تدخل الدولة في إدارة الاقتصاد الوطني خلال عقدي الستينات والسبعينات في العديد من الدول النامية بصفة عامة.

(اختصار شرح الدكتور الخصخصة تعنى / تحول أو نقل أي نشاط أو تنظيم من القطاع الاعمال العام (الحكومة) الى النشاط الاقتصادي الخاص(الشركات))

مفهوم الخصخصة :

تستحوذ عبارة الخصخصة أو التخصيص أو الخوصصة على اهتمام معظم الدول العالم سواء كانت متقدمة أو نامية وهي جميعها تسميات لمصطلح اقتصادي باللغة الانجليزية أو الفرنسية لكلمة Privatization(الأمم المتحدة،1994). لا يوجد مفهوم دولي متفق عليه لكلمة الخصخصة، حيث يتفاوت مفهوم هذه الكلمة من مكان إلى آخر ومن دولة إلى أخرى. ولكن لو أردنا تعريف هذه الظاهرة التي أصبحت موضوعاً رئيسياً يتم استخدامه في معظم الدول،

فإنها فلسفة اقتصادية حديثة ذات استراتيجيات، لتحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية التي لا ترتبط بالسياسة العليا للدولة، من القطاع العام إلى القطاع الخاص. فالدولة، في المفهوم الاقتصادي الحديث، يجب أن تهتم بالأمور الكبيرة كالأمر السياسي والإدارية والأمنية والاجتماعية التي ترتبط بسياساتها العليا، أما سائر الأمور الأخرى فيمكن تأمينها من قبل القطاع الخاص وذلك في إطار القوانين والأنظمة التي تضعها الدولة وتنظم من خلالها عمل هذا القطاع.

ولا تعتبر الخصخصة غاية بحد ذاتها إنما هي عادة ما تكون وسيلة أو أداة لتفعيل برنامج اصلاح اقتصادي شامل ذي محاور متعددة يهدف إلى اصلاح الأوضاع الاقتصادية في دولة ما

وللخصخصة منظورين:

| 1/ المنظور الاقتصادي | 2/ المنظور السياسي |
|---|--|
| تهدف عملية الخصخصة إلى استغلال المصادر الطبيعية والبشرية بكفاءة وإنتاجية أعلى، وذلك بتحرير السوق وعدم تدخل الدولة إلا في حالات الضرورة القصوى، وعبر أدوات محددة لضمان استقرار السوق والحد من تقلباته. | فالتخصيص يدعو إلى اختزال دور الدولة ليقصر على مجالات أساسية مثل الدفاع والفضاء والأمن الداخلي والخدمات الاجتماعية، لذا فإن التخصيص يتجاوز مفهومه الضيق المقتصر على عملية بيع أصول أو نقل ملكية ليكون بمثابة نقله اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة وفلسفة جديدة لدور الدولة. أثار ونتائج تطبيقات الخصخصة. |

تطبيقات عملية للخصخصة:

تعريف الخصخصة : في التعبير الاقتصادي نقل الملكية العامة أو اسناد إدارتها إلى القطاع الخاص. تأخذ الخصخصة أسلوبيين،

الأول: هو بيع أصول مملوكة للدولة إلى القطاع الخاص.

الثاني: هو أن تتوقف الدولة عن تقديم خدمات كانت تضطلع بها في السابق مباشرة وتعتمد على القطاع الخاص في تقديم تلك الخدمات.

وتوصف عملية الخصخصة اليوم بأنها ظاهرة عالمية، ويرجع تاريخ أول عملية للخصخصة في العالم، بمعنى قيام شركة خاصة بخدمة عامة كانت تضطلع بها مؤسسة حكومية، يرجع إلى سماح بلدية نيويورك لشركة خاصة بأن تقوم بأعمال نظافة شوارع المدينة عام 1666 ،

المفهوم والأهمية:

نال مفهوم التخاصية أهمية كبيرة في العقدين الماضيين، خاصة بعد زيادة الأعباء المادية على الحكومات بخصوص زيادة حجم الإنفاق وتقديم الخدمات، الأمر الذي دعا إلى ضرورة البحث عن مفاهيم اقتصادية أخرى قد تساعد على التخفيف من حدة الأعباء الملقة على الحكومات مثل التخاصية التي تعتبر من المفاهيم الاقتصادية الحديثة.

ويمكن البحث في مفهوم التخاصية على أنها انتقال النشاط الاقتصادي من القطاع العام إلى القطاع الخاص مع ضمان استقلالية القطاع الخاص في أداء هذا النشاط.

تعريفات أخرى للتخصائية

بأنها تحويل ملكية مؤسسات القطاع العام إلى شركات تدار على أسس تجارية، أو بيع الأسهم المملوكة للحكومة في بعض الشركات المساهمة العامة كلياً أو جزئياً إلى القطاع الخاص

أنها العملية التي يتم خلالها تقليل دور الحكومة وزيادة دور القطاع الخاص في إدارة أو امتلاك الممتلكات

تعني تقليل وتخفيض القيود القانونية والإدارية والرقابية على ممارسة النشاطات الاقتصادية، وإعطاء الفرصة للقطاع الخاص للقيام بذلك، شريطة أن تتعدد الوحدات الإنتاجية حتى تعمل على خلق مناخ تنافسي ينعكس على نوعية وجودة السلعة أو الخدمة المقدمة، مما يعني العمل على خلق مناخ استثماري جيد، وإعادة توزيع الأدوار بين القطاعين الحكومي والخاص.

فالتخصائية تعني الانتفاع وتقليل القيود، وإيجاد سوق مالي نشيط، وتقليل الروتين وتخفيض حدة البيروقراطية، وإعادة التدريب، وتخفيض حجم دور القطاع الحكومي. الذي يترتب على استمراره في تقديم الخدمات عدة مشكلات .

ويعتمد مفهوم التخصائية على فلسفة اقتصادية نابعة من الفكر الاقتصادي الرأسمالي.

تقوم التخصائية على مجموعة من المبادئ والأسس تتمثل فيما يلي:

1. أن يترك الأمر لقوى السوق من حيث العرض والطلب دون تدخل من الدولة.
2. أن تعمل المؤسسات القطاع الخاص في مزاولة الأنشطة التجارية دون أي دور رقابي للقطاع العام، بالإضافة إلى خروج الحكومة من النشاط الاقتصادي كمنتج أو مستورد

أسباب الاهتمام بالتخصائية:

هناك العديد من الأسباب الداعية إلى ضرورة الاهتمام بتبني مفهوم التخصائية، ليشمل جميع الأنشطة الاقتصادية والإدارية والخدمية، وهذه الأسباب هي:

أولاً: الأسباب السياسية: وتتمثل في التأكيد على حرية الفرد على اعتبار أن الإنسان يجب أن يعطي كل الاحترام والحرية في مزاولة نشاطاته الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، أضف إلى ذلك الرغبة في الحصول على دعم شعبي لبعض السياسات الحكومية

ثانياً: تحسين الإنتاجية وزيادة الفرص الاستثمارية، وذلك على اعتبار أن القطاع الخاص لديه قدرات ومهارات ومرونة أكثر من تحسين الإنتاجية

ثالثاً: أسباب مالية، حيث أن زيادة مساهمة القطاع الخاص في تقديم الخدمات والسلع والقيام بالأنشطة الاقتصادية يؤدي إلى توفير فائض في خزينة الدولة

رابعاً: أسباب إدارية، وهذا يؤدي إلى ضرورة تبني أسس علمية في اختيار الأفراد العاملين والعمل على تنمية مهاراتهم.

أهداف التخصائية :

هناك مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تسعى التخصائية إلى تحقيقها بالإضافة إلى تلك الأهداف التي يتضمنها أي برنامج من برامج التخصائية، وتتمثل هذه الأهداف كما قدمها مفلح عقل عام 1997 في:

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

أما الأهداف الرئيسية والتي تسعى التخاصية إلى تحقيقها فهي:

| ثانياً: الأهداف الاجتماعية للتخاصية | أولاً: الأهداف الاقتصادية للتخاصية |
|---|---|
| <p>تتعرض فوائد التخاصية على المجتمع من خلال تحقيق الأهداف التالية:</p> <p>1. تحقيق الرفاء العام عن طريق زيادة حجم النمو الاقتصادي، وزيادة حجم المشروعات، وزيادة حجم التوظيف، وتحسين مستوى الدخل لتوفير حياة كريمة للناس.</p> <p>2. العمل على إعادة توزيع الدخل وتحقيق العدالة الاجتماعية من حيث تقليل التفاوت بين مختلف فئات المجتمع. كما التخاصية إلى :</p> <p>ا- توسيع قاعدة ملكية الأسهم وزيادة حجم رأس المال المستثمر.</p> <p>ب- دعم الديمقراطية وترسيخها والعمل على تشجيع اللامركزية.</p> <p>ج- تقديم خدمات اجتماعية ذات مستوى عالٍ قادرة على المساهمة في اعداد قوة عمل فعلية.</p> | <p>تسعى التخاصية إلى تحسين الإنتاجية وزيادة حجم الاستثمارات وتخفيف حدة المشكلات الاقتصادية لتحقيق المزيد من النمو الاقتصادي.</p> <p>ويمكن تحديد الأهداف الاقتصادية بما يلي:</p> <p>1. زيادة وتحسين الإنتاجية.</p> <p>2. العمل على إعادة تحديد دور الدولة في النشاطات الإنتاجية.</p> <p>3. تخفيض الأعباء المالية وتقليل المديونية.</p> <p>4. المساهمة في زيادة حجم المشاريع التنموية.</p> <p>5. زيادة قاعدة وحجم الملكية الخاصة.</p> |

أساليب تحقيق التخاصية:

هناك العديد من الأساليب والإجراءات التي يمكن عن طريقها تطبيق التخاصية وتحويل مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص ومن هذه الأساليب ما يلي:

1. عقود الإدارة: تتمثل هذه الطريقة في تخلي الحكومة عن إدارة بعض المؤسسات العائدة ملكيتها لها إلى القطاع الخاص لإدارتها، دون تخلي الحكومة عن الملكية بصورة مطلقة، وإنما يتم ذلك من خلال إعطاء الفرصة للقطاع الخاص كي يتولى عمليات الإدارة لهذه المؤسسات، ويتم استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

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

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

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

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

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

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

5. البيع للقطاع الخاص: ووفقاً لهذا الأسلوب تقوم بعض الحكومات ببيع بعض مؤسساتها وبكامل موجوداتها والتزاماتها إلى القطاع الخاص

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

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

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

- 6. مقايضة الديون:** وهو أسلوب يعتمد على مقايضة جزء من الديون الخارجية أو الداخلية للدولة بالمساهمة في امتلاك جزء من أسهم المؤسسات العامة.
- 7. إعادة ملكية** شركات القطاع العام إلى القطاع الخاص.

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

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

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

شروط نجاح عملية التخصيص:

لكي تنجح عملية تحويل مؤسسات القطاع العام إلى الخاص، لا بد من توافر عدة شروط تساعد على اتمام وإنجاح هذه العملية منها:
أولاً: ضرورة توافر الإرادة السياسية الواعية والقادرة على القيام بعملية التحديد الواضح لإبعاد ومجالات عملية التخصيص، كما يجب توافر الإدارة الكفوة الحكيمة القادرة على مزج عناصر الإنتاج المتوافرة من خلال تبني سياسات مالية واقتصادية كفوءة.

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

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

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

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

ختاماً لايسعني الا ان اقول ان هذا التفريغ جهد شخصي فما كان من صواب فمن الله وحده وماكان فيه من خطأ فمن نفسي والشيطان

وشكرا لك من دعمني ودعا لي بالغيب

من أراد النجاح في هذا العالم عليه أن يتغلب على أسس الفقر الستة: النوم.. التراخي.. الخوف.. الغضب.. الكسل.. المماطلة. لكي تنجح يجب أن تكون رغبتك في النجاح تفوق خوفك من الفشل. السير نحو النجاح رحلة لا نهاية لها، توقف قليلاً عن السير وارجع ما قطعته في رحلتك وصحح أخطائك و طور مهاراتك واشحذ همتك وانظر للحياة بتفائل وسعادة ثم أكمل مسيرتك نحو النجاح

أختكم / سوسن الحاج (أم ريتاج)