

## ملخص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

### الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

#### تمهيد:

- منذ الأزل والبشرية والعالم كله في حركة تغيير وتطوير دائمة، فهناك تغيرات وتطورات في النظم، في العلاقات الإنسانية، وفي الفكر الإنساني، وفي أنماط الحياة، وفي أشكال الحكم، وفي السلوك والعادات والتقاليد، وكافة مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية.
- ومن هنا أصبحت قضية التغيير والتطوير من القضايا الهامة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، حيث العولمة والمنافسة والتطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي.
- ولأجل استمرار المنظمات في ظل كل هذه المتغيرات كان من الطبيعي على مديري هذه المنظمات العمل على التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار وبالتالي تبني منهج إدارة التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار للاستفادة من الفرص التي تلوح في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والتكيف مع التهديدات والمخاطر التي تقف أمام التطوير والتغيير، وكذلك لغرض دراسة عوامل القوة والضعف الداخلي لهذه المنظمات

#### تعريف التغيير والتطوير التنظيمي:

- أولاً:** تعريف التغيير التنظيمي: تعددت مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، نورد منها ما يلي:
- يعرف «بيكارد» التغيير بأنه: (جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغرض زيادة فاعلية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية).
  - أما «روبسون» فيعرف التغيير بأنه: (التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه الي وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية).
  - ويعرف «أحمد ماهر» التغيير بأنه: (خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية).

#### أولاً: تعريف التغيير التنظيمي:

١. التغيير خطة طويلة الأجل.
  ٢. التغيير هو لحل المشاكل وتجديد الممارسات.
  ٣. هو مجهود تعاوني للإداريين.
  ٤. التغيير يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
  ٥. قد يستدعى التغيير التدخل الخارجي، مثل مكاتب الاستشارات الإدارية والمتخصصين.
  ٦. لا بد من التطبيق العلمي للعلوم السلوكية لمعرفة الإتجاهات النفسية للعاملين.
- ينبغي التفريق بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي:
- فالتغير التنظيمي هو: ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات، وتحدث دون تخطيط مسبق، فالتغير هو عملية تلقائية وعفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها.
  - أما التغيير التنظيمي هو: تغير موجه وهاذف يسعى الي تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول الي حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.

#### ثانياً: تعريف التطوير التنظيمي:

- لا يوجد تعريف متفق عليه للتطوير التنظيمي شأنه شأن التغيير التنظيمي، وفي هذه المساحة نورد أكثر التعريفات شيوعاً:
- التطوير التنظيمي هو: (مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة للتدخل، والمهارات والنشاطات والأدوات أو الاساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة وفاعلية).

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

١. التطوير التنظيمي عملية مخططة.
٢. تشمل أنشطة التطوير التنظيمي جميع أجزاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
٣. تتم ادارة ودعم التطوير التنظيمي من قبل الادارة العليا والاستعانة بمستشارين.
٤. يهدف التطوير التنظيمي لزيادة كفاءة وفاعلية التنظيم.

### خصائص ادارة التغيير والتطوير التنظيمي:

١. الاستهدافية: التغيير والتطوير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين.
٢. الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير والتطوير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم ذلك ضمن مواردها وإمكاناتها.
٣. التوافقية: أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
٤. الفاعلية: أي أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يجب أن تسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق . وتكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف ، أهداف المنظمة المحددة مسبقا
٥. المشاركة: تحتاج إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل . ويلتزم به كافة قوى التغيير ، جماعيا
٦. الشرعية: يجب أن يتم التغيير والتطوير التنظيمي ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
٧. الإصلاح: إن التغيير والتطوير التنظيمي يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة أي اختلالات في المنظمة.
٨. 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.
٩. 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.
١٠. 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.

### اسباب التغيير والتطوير التنظيمي:

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

١. التطور التكنولوجي.
٢. العولمة.
٣. ضعف الأداء.
٤. القوانين والأنظمة.
٥. العمالة.
٦. قصور العقل البشري.
٧. تغير احتياجات العملاء.
٨. تغير ادارة المنظمة.
٩. النمو.
١٠. المحافظة على الحيوية الفاعلة.
١١. تنمية القدرة على الابتكار.

١٢. التوافق مع متغيرات الحياة.

١٣. زيادة مستوى الأداء

### أنواع التغيير والتطوير التنظيمي:

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

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

### مراحل التغيير والتطوير التنظيمي:

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

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

### خطوات التغيير والتطوير التنظيمي:

تتمثل خطوات التغيير والتطوير التنظيمي في:

١. معرفة مصادر التغيير (هيكل السوق، التكنولوجيا، القوانين ...).
٢. تقدير الحاجة للتغيير (معرفة الفجوة الحاصلة بين الواقع والمأمول).
٣. تشخيص مشكلات المنظمة.
٤. التغلب على مقاومة التغيير.
٥. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.
٦. وضع إستراتيجية التغيير ( الانتباه لأجزاء التي يمكن أن تتأثر مثل الهيكل، والإنتاج)
٧. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.
٨. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها.

## خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي:

- خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي:
- الخطوة الأولى: الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتطوير.
  - الخطوة الثانية: اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتطوير.
  - الخطوة الثالثة: الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا.
  - الخطوة الرابعة: التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد الى التطبيق.
  - الخطوة الخامسة: التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتطوير.

## استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي:

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه، من أهمها:

١. استراتيجية العقلانية الميدانية:  
وهي تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، وذلك عن طرق التدريب.
٢. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:  
تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، فقد يكون التغيير فيه تهديد لمصالحهم.
٣. استراتيجية القوة القسرية:  
وفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير والتطوير وذلك بفرضه على الجهات المعنية بالقوة.

## العوامل التي تحدد استراتيجيات التغيير:

أهم العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير المناسبة هي:

١. أهداف التغيير: وفي عملية تحديد الأهداف لا بد لوسيط التغيير أو الجهة المبادرة للتغيير من الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما:
  - مضمون الاهداف.
  - كيفية تحديد الاهداف.
٢. الوحدة أو الجهة المستهدفة من التغيير: والتغيير داخل المنظمات لا يخرج من ثلاث جهات (الفرد، الجماعة، المنظمة).
٣. الفرص المواتية والقيود: ان التعرف على الفرص والقيود أمر غاية الأهمية، والذي سيكون له اثر في اختيار أحد استراتيجيات التغيير والتطوير السابقة الذكر.
٤. وسيط التغيير: وسيط التغيير هو مهني (فرد أو جماعة)، يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير، وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير.

## مجالات التغيير والتطوير التنظيمي:

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

١. التغيير الاستراتيجي: والمقصود به التغيير في الإستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية.
٢. التغيير الهيكلي: يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وايضاً هيكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، بالإضافة للأنظمة المتبعة في المنظمة.
٣. التغيير التكنولوجي: تقوم المنظمة بتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

٤. التغيير الانساني: يعني تغيير الافراد العاملين، ويأخذ شكلين: أما تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم، أو التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم.
٥. الأنشطة والأعمال: أي استحداث أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أخرى.
٦. الموارد المادية: كتغيير العدد والألات.
٧. السياسات: مثل تغيير أو تعديل سياسات معمول بها أو ادخال سياسات جديدة.
٨. طرق واجراءات العمل: وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة.

### مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

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

من الاسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

١. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
٢. العادات (عادات وانماط السلوك تحدد طريقة تصرف الفرد واستجابته للموقف).
٣. سوء الإدراك.
٤. المصالح المكتسبة.
٥. الانتماءات الخارجية.

تتمثل مزايا مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي في أنها:

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

### استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

هنالك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير وهي:

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

### عوامل نجاح برنامج التغيير والتطوير التنظيمي:

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

١. دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير.
٢. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.

٣. وجود خبراء أو وكلاء تغيير مهارات فكرية و انسانية و فنية ترتبط بالتغيير.
٤. اشراك الأفراد و الجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير.
٥. شرح و توضيح دوافع و أسباب التغيير للأفراد العاملين.
٦. بيان الفوائد المادية و المعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
٧. عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية.
٨. معرفة مصادر التغيير و تشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
٩. تشخيص عوامل مقاومة التغيير و مراكزه.
١٠. توفر الموارد البشرية و المادية و الفنية التي تهيئ للتغيير و تساعد على تنفيذه.
١١. تحديد هدف التطوير.
١٢. التجديد المستمر للتنظيم.
١٣. الإهتمام بالبعد الإنساني للعاملين بالمنظمة.

### أهداف برنامج التغيير و التطوير التنظيمي:

تتمثل أهداف برنامج التغيير و التطوير التنظيمي فيما يلي:

١. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو.
٢. زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.
٣. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و حفزهم لأحداث التغيير و التطوير المطلوب.
٤. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
٥. الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة.
٦. بناء جو من الثقة و الإنفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المنظمة.
٧. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
٨. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العمليات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها.
٩. ارساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات و بين الجماعات الأخرى بالمنظمة.
١٠. خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.
١١. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات و حل المشكلات.
١٢. زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
١٣. زيادة درجة التعاون بين الأفراد و الجماعات.
١٤. زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة و نتائجها المحتملة على الأداء.
١٥. زيادة إحساس العاملين بالملكية و الأهداف التنظيمية.
١٦. زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية و التوجيه الذاتي داخل اطار المنظمة.

### معوقات التغيير و التطوير التنظيمي:

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

١. جمود القواعد و الاجراءات و الهيكل التنظيمي.
٢. سوء وسائل الاتصال.
٣. الدرجة العالية من الرسمية.
٤. نقص الموارد لإحداث التغيير.
٥. التكنولوجيا المتاحة و مدي إمكانية المنظمة الحصول عليها.
٦. مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة.
٧. الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة.

٨. الافتقار الي وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.
  ٩. الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.
  ١٠. سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتطوير.
- وبما أن احداث التطوير في أي منظمة ليس مهمه سهلة، لذلك على قائد الطوير أن ينتبه الي ما يلي:
١. يجب اعداد العاملين للتعاطي مع التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار.
  ٢. ان مقاومة التغيير والتطوير رد فعل صحي، يجب التعامل معه بحذر.
  ٣. ان ابداء العاملين رأيهم في التغيير والتطوير يساهم في تقبلهم له.
- ويمكن أيضاً تصنيف معوقات التغيير والتطوير التنظيمي الي عدة أنواع أخرى، منها:

١. المعوقات البشرية.
٢. المعوقات البيئية.
٣. المعوقات الفنية والمادية.
٤. المعوقات الإجتماعية.
٥. المعوقات التقنية.

### الوحدة الثالثة: الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي

#### تمهيد:

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

#### مفهوم الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

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

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

## التخطيط لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

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

## الحاجة الي التخطيط في التغيير والتطوير التنظيمي:

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

## التخطيط لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

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

## خطوات عملية التخطيط للتغيير والتطوير التنظيمي:

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

## التخطيط لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

### خطوات تطبيق الخطة المحددة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

#### تمر عملية تطبيق الخطة المحددة للتغيير والتطوير التنظيمي بالخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد الحاجة لعملية التغيير: جمع المعلومات ودراسة المشكلات وتحديد الهدف من التغيير.
- الخطوة الثانية: اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي المؤهل والمدعم بالخبرة والمصداقية والثقة من قبل الادارة العليا.
- الخطوة الثالثة: الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا في المنظمة على عملية التغيير والتطوير التنظيمي.

- الخطوة الرابعة: التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد للتغيير الي مرحلة التطبيق لهذا التغيير: وعلى الإدارة اقناع العاملين بأهمية التغيير والفوائد المترتبة عليه.
- الخطوة الخامسة: التطبيق والتنفيذ الكامل لعملية التغيير.
- الخطوة السادسة: متابعة عملية التغيير والتطوير التنظيمي وبيان الإنحرافات إن وجدت، واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لهذه الإنحرافات.

### التنظيم لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

- الخطوة الثانية من وظائف إدارة التغيير والتطوير في المنظمة هي عملية وظيفة التنظيم لهذا التغيير.
- ويمكن تعريف التنظيم بأنه: "الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها للقيام بعملية التغيير والتطوير، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة لهذا التغيير".
- ويتطلب هذا الأمر تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.

### عناصر التنظيم الإداري لعملية التغيير والتطوير:

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

### فوائد العملية التنظيمية لعملية التغيير والتطوير:

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

### التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

- الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية هي وظيفة التوجيه والقيادة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.
- ازدادت أهمية التوجيه والقيادة في إدارة التغيير والتطوير في المنظمة لأنها تتناول إدارة ورعاية العنصر البشري في المنظمات.
- فالأفراد العاملين في المنظمة يختلفون من حيث القدرات والأدوار التي يؤديونها وهذا ينعكس على درجة تجاوبهم وردود فعلهم لاستراتيجيات المنظمة وسياساتها المختلفة.
- وتتضمن وظيفة التوجيه والقيادة الكيفية التي تتمكن بها الإدارة الحديثة من قيادة العاملين في المنظمة، بشأن التغيير والتطوير في المنظمة.

## تعريف القيادة:

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

## صفات القائد الفعال:

القائد الفعال يتميز بالصفات التالية:

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

## دور القيادات الإدارية في التطوير والتغيير التنظيمي:

- إن التطوير هو مسؤولية القيادات الإدارية الذين هم بمثابة وكلاء التطوير والتغيير والداعمين لذلك.
- كذلك تعد القيادات الإدارية الجهة المطالبة بتوفير المعلومات وخلق جو إيجابي للتعاطف مع الخطط التطويرية.
- وكذلك القيادات الإدارية هي الجهة الأقدر على تقديم الاقتراحات وطرح البدائل الممكنة، والسعي لتوفير الموارد اللازمة للتطوير.

## خصائص قائد التغيير والتطوير:

- تتطلب قيادة التطوير والتغيير توافر عدة خصائص لا بد أن يتسم بها قائد التطوير والتغيير الفعال، وهي:
١. توافر إرادة جادة وقادرة تسعى إلى إحداث التغيير والتطوير، من منطلق استيعابها لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
  ٢. امتلاك القدرة على المبادرة والمبادرة والإبداع والابتكار، لإحداث التحسين والتغيير والتطوير في عناصر المنظمة وفي فعاليتها جميعاً.
  ٣. توفير المناخ المناسب للتغيير، ووضع الإستراتيجيات الفاعلة لإحداثه وتطبيقها ومتابعتها وتنفيذها، من خلال الإستثمار الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية والفنية المتوفرة بهدف الارتقاء بأداء المنظمة.
  ٤. الارتقاء بقدرات المنظمة لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها.

## قيادة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

- السؤال الذي يفرض نفسه هنا: من الذي يقوم بالتغيير والتطوير في المنظمة؟
- هناك ثلاث جهات أو بدائل في هذا الصدد، وهي:
- ١. إما أن تقوم الإدارة بنفسها بعملية التغيير والتطوير.
- ٢. أن تعتمد الإدارة على مستشار خارجي يحرك ويدير التغيير والتطوير في المنظمة.
- ٣. الإعتماد على البديلين السابقين، وهنا على المنظمة أن تحدد دورها في التغيير والتطوير، وتحدد أيضاً مدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التغيير والتطوير في المنظمة.

## أولاً: تقوم الإدارة بعملية التغيير والتطوير:

في هذا البديل تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير داخل المنظمة، وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد وهي: مستوي الإدارة العليا، المشاركة، التفويض.

١. مستوي الإدارة العليا: حيث يستأثر هنا المديرين بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير والتطوير في المنظمة، حيث:

- هم الذين يخططون وينظمون عمليات التغيير والتطوير.
  - هم الذين يصدرون كل القرارات المتعلقة بالتغيير.
  - هم الذين يقومون بالتعرف على المشاكل اليومية.
  - هم الذين يفسرون ظروف التغيير والتطوير، وما هي المزايا أو الحوافز التي تلحق بمروؤوسيتهم.
- وتميل قرارات مستوي الإدارة العليا بشأن التغيير والتطوير إلى اتخاذ التغييرات التالية:
- تغيير الأفراد: من خلال سياسة النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين.
  - تغيير الجماعات: من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات واللجان، وإعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف المنظمة.
  - تغيير هياكل التنظيم: ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة، إجراءات العمل، الآلات والأدوات، الترتيب الداخلي للمكاتب، وهذه التغييرات مؤثرة للغاية في مصير التنظيم.
٢. المشاركة: تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين بها في عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، وبالتالي تتم عملية إشراك العاملين في المنظمة بأحد الشكلين التاليين:
- اتخاذ القرار الجماعي: حيث تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها وتحديد بدائل الحلول، ومن ثم إعطاء توجيهات للمستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واختيار البديل الأنسب.
  - حل المشاكل الجماعي: وهذا الإسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل وإختيار أنسبها، بل يمتد الأمر لدراسة المشكلة وجمع المعلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل الحل والتصرف.
٣. التفويض: تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة في المنظمة، حيث يتم التفويض للمستويات التنظيمية في المنظمة والعاملين بأحد الأسلوبين التاليين:
- مناقشة الحالة: حيث توضع المشكلة كحالة واجبة النقاش، حيث يقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم.
  - تدريب الحساسية: ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، حيث يتم التركيز أساساً على إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم والتأهب والحساسية لمشاعر الآخرين.
- ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو ضرورة إكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال.

### ثانياً: الاستشاريون من خارج المنظمة:

- هنا تعتمد كل محاولات التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة على على المساعدات الخارجية من أحد الاستشاريين مثل: المكاتب الاستشارية الإدارية، أو أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين، ومن الوظائف التي يجب التركيز عليها في عمل الاستشاري ما يلي:
١. المبادرة: حيث يقوم الخبير الاستشاري بإشعال فكرة التغيير والتطوير التنظيمي وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومة عملية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي، ومدي إفادة المنظمة منها.
  ٢. تشخيص المشاكل: يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات وما هي البيانات المطلوبة وكيف يمكن التعامل معها.
  ٣. وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: يقوم الخبير الاستشاري هنا بالإتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، وهل يغطي التغيير الأفراد والجماعات والهياكل التنظيمية للمنظمة.
  ٤. تقييم ومتابعة التطوير: يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى الإستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة.

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

### متطلبات قيادة التطوير والتغيير التنظيمي:

1. هناك مجموعة من المتطلبات لقيادة عملية التغيير والتطوير في المنظمات، وهي:
  1. إقتناع قائد التغيير والتطوير في المنظمة بعملية التغيير والتطوير الهادف.
  2. إقناع العاملين في المنظمة بأهمية التغيير الإيجابي وضرورته لمواكبة متطلبات الإنفجار المعرفي والتكنولوجي، وبث روح الرغبة والتجديد والإبداع في فريق التطوير والتغيير التنظيمي.
  3. إشراك أفراد المنظمة في عملية التغيير والتطوير، وكل من له علاقة بالتغيير حتي تتحقق أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي.
  4. إختيار النمط القيادي المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.
  5. إعتداع التغيير والتطوير المخطط له في قيادة المنظمة لمواجهة تحديات العولمة.
  6. إستخدام أفضل الأساليب والطرق بصورة أكثر فعالية لإحداث التغيير والتطوير المنشود من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الإستثمار الأفضل لكافة الموارد المتاحة في المنظمة.

### الرقابة والمتابعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

#### مفهوم الرقابة:

- الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية هي وظيفة الرقابة والمتابعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.
- وتقوم الرقابة كعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الإدارية، على أساس فحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها أولاً بأول مع الأهداف المتوخاة من عملية التغيير والتطوير التي حددتها المنظمة بالخطة المعمول بها.
- وتستوجب عملية رقابة التغيير والتطوير التنظيمي أن تكون هناك معايير معينة ومحددة ليتم مقارنة النتائج بها.
- وجوهر العملية الرقابية للتغيير والتطوير يكمن في قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة وتصحيحه إذا أثبت أنه ينحرف عن الخطة الموضوعة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.
- فالرقابة هي عملية شاملة، بمعنى أنها تصب على جميع النشاطات في المنظمة، وأهمها: الأفراد والجماعات، والموارد، وكيفية أداء العمل، والأموال، والهيكل التنظيمي.
- ويمكن القول أن الرقابة كما عرفها (هنري فايول) هي: الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى، بقصد معرفة كيفية سير الأعمال، والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة.-
- معني هذا التعريف أن الرقابة على عملية التغيير والتطوير التنظيمي تعبير يشمل ما يلي:

1. الإشراف.
2. المتابعة.
3. تحديد المعايير أو المؤشرات الملائمة لقياس عليها.
4. قياس الأداء.
5. تحديد مدى إنحراف الأداء عن المعيار.
6. معرفة الأسباب التي أدت إلي الإنحراف.
7. إتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم.
8. متابعة مدى فاعلية الإجراء المتخذ في منع حدوث الإنحراف.

### مراحل الرقابة على التغيير والتطوير التنظيمي:

1. مرحلة قياس الإنجاز الفعلي للتغيير والتطوير التنظيمي.
2. مرحلة مقارنة الإنجاز الفعلي للتغيير والتطوير التنظيمي مع المعايير والمؤشرات الخاصة بالتغيير والتطوير.

٣. مرحلة إتخاذ القرار التصحيحي اللازم لإزالة أسباب الإنحرافات إن وجدت.

### أهداف الرقابة على التغيير والتطوير في المنظمة:

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

### نماذج إدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي:

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

تتضمن حلقات عملية التغيير ثلاث أسباب أساسية وهي:

١. نموذج إذابة الثلج: وتشمل إضعاف القيم والاتجاهات وأنماط السلوك القديمة لأنها لم تعد فاعلة أو مناسبة للمواقف الجديدة، ومثل هذا التبديل ضروري قبل أن يصبح الأفراد على إستعداد لتقبل التغيير.
٢. نموذج التغيير: تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والإتجاهات الجديدة وأنماط السلوك.
٣. نموذج التجميد مجدداً: أي تحقيق الإستقرار النسبي في المنظمة بعد أن إستوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة.

شكل ١-٣ : يوضح نماذج التغيير كعملية



ثانياً: نماذج التغيير كمراحل:

يمكن تلخيص مراحل التغيير وفقاً لهذا النموذج كما يلي:

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

## العوامل الواجب مراعاتها لنجاح التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة:

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

## الوحدة الرابعة: مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة

### - مداخل التغيير التنظيمي:

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

### - مداخل التطوير التنظيمي:

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

### - أساليب التغيير والتطوير التنظيمي

### - كيف الاختيار بين مداخل التغيير والتطوير التنظيمي

### تمهيد:

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

٢. مدخل التطوير والتغيير للجوانب التكنولوجية

٣. مدخل التغيير والتطوير للجوانب السلوكية

### أولاً: مداخل التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي عدة مداخل وأهم هذه المداخل ما يلي:

#### ١. مدخل رفض الماضي:

- يعني هذا المدخل رفض الماضي بكل تفاصيل أخطائه وإنحرافاته.
- فإذا كان هناك نظام معين في المنظمة أو في المجتمع غير عادل، ويحتوي على أخطاء لا يمكن الإستمرار فيها، فهنا لا بد من التحول والتعديل عن هذا النظام ورفضه لعدم عدالته ووقوع العديد من الإنحرافات به.
- ولتطبيق هذا المدخل لا بد من إتباع الخطوات التالية:
- تجسيم أو إظهار ظلم وأخطاء النظام الماضي، وكذلك عدم عدالته وكفاءته وإظهار نقاط ضعفه، وأن الإستمرار فيه غير ممكن، ولا يمكن تجاهل هذه الأخطاء.
- إظهار أخطاء النظام الماضي التي أدت إلى ظلم الأفراد والأقسام والدوائر والجماعات في المنظمة أو المجتمع.
- إعلان أسرار الماضي الظالمة، والإتفاقيات والعقود المجحفة التي ألحقت الضرر بكافة الأطراف في المنظمة أو المجتمع.
- محاسبة ومحاكمة رموز الماضي والمسؤولين السابقين عن النظام وعن الأعمال غير العادلة السابقة.
- تعويض الأفراد أو الجماعات المتضررين من ظلم الماضي، والسماح لهم برفع دعاوى وشكاوى بحق المسؤولين عن النظام الماضي الذي تسبب في إلحاق الظلم والأذى بهم من جراء إجراءاتهم وتصرفاتهم الظالمة وغير العادلة بحقهم.
- ويمكن توضيح هذه النقاط والمراحل من خلال الشكل (٤-١) التالي:

#### ٢. مدخل الانسلاخ عن الحاضر:

- يتضمن هذا المدخل ضرورة الإنسلاخ عن الواقع الراهن بكافة جوانبه وأبعاده، وإظهار عدم كفاءة وفاعلية الأوضاع الحاضرة وعدم جدوى إستمرارها.
- وبالتالي يستدعي الأمر إلى إحداث التغيير في الواقع الحاضر إلي وضع مستقبلي أفضل.
- ولتطبيق هذا المدخل لا بد من إتباع المراحل التالية:
- مرحلة البعث من الحاضر (أمل جديد): ويعني أن تغيير الواقع الحاضر والخروج إلى وضع مستقبلي مريح، وهذا المدخل يعتمد على الحركة والتفاعل والتعديل على المظاهر الجامدة في الوقت الحاضر، سواء كان هذا التعديل أو التغيير أو التحسين يشمل الهياكل التنظيمية أو الأفراد أو الجماعات في المنظمة.
- مرحلة اليقظة والصحة الحاضرة: ويعني ذلك إنكفاء الرغبة في التغيير، والتطوير، والتجديد، وإثارة اليقظة عند الغافلين وتنبههم لخطورة الإستمرار في الوقت الحاضر، وعليهم ترك اللامبالاة والإهتمام بإقتناص الفرص والتأقلم مع المخاطر والتهديدات التي تواجه المنظمة.
- مرحلة النهضة نحو التغيير: يتم التركيز في هذه المرحلة على إتخاذ الإجراءات الفعلية ووضع الأسس الإرتكازية للنهوض بكفاءة وفاعلية المنظمة ورفع الإنتاجية لديها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، وهنا لا بد من إحداث تغيير وتطوير وتجديد في الأمور التالية:
- تحسين الهياكل التنظيمية للمنظمة، حتى تستطيع مساعدتها في تحقيق أهدافها.
- تحسين وضع الأفراد في المنظمة، وتحفيزهم وكذلك تطوير عمل الجماعات في المنظمة.
- اختيار قيادات فعالة وإستراتيجية ومبدعة وقادرة على التجديد والإبتكار وإقتناص الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

#### ٣. مدخل أحلام المستقبل:

- يجب أن تكون لكل منظمة رؤية إستراتيجية، وهي التي تمثل حلم ووجهة نظرها المستقبلية، أو الغاية أو الهدف الذي تسعى المنظمة للوصول إليه في المستقبل.
  - ولتطبيق هذا المدخل لا بد من إتباع المراحل التالية:
  - مرحلة الحلم المستقبلي الأول: وتعني هذه المرحلة بداية عملية التغيير والتحول من الوضع الحالي إلي وضع مستقبلي، فهو حلم لإزالة القيود والخروج لآفاق مستقبلية أفضل، ويتطلب الأمر في هذه المرحلة ما يلي:
    - أن يكون هنالك قبول عام لدى الأفراد والجماعات لهذا الحلم المستقبلي والتغيير الآتي.
    - أن تكون هناك رغبة وإرادة قوية لتحقيق هذا التغيير والتطوير والعمل على إنجازه.
    - الإدراك التام من قبل الأفراد والجماعات في المنظمة بأن هذا الحلم سيساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بالبقاء والإستمرار والنمو، وبالتالي تحقيق أهدافهم الشخصية.
  - مرحلة الحلم التكميلي لإحداث التغيير: أن التغيير والتطوير الذي تحقق في مرحلة الحلم المستقبلي الأول، هو الأساس المتين لتحقيق مرحلة الحلم التكميلي لإحداث التغيير والتطوير بشكل أوسع، وأن الحلم في هذه المرحلة يتصف بما يلي:
    - البنائية: ويعني ذلك أن كل حلم يجب أن لا يعتمد على الحلم الذي تحقق في المرحلة السابقة له.
    - المرحلية: ويعني تناسب تحقيق أحلام التغيير والتطوير مع طموحات المرحلة الخاصة بها.
    - التدريجية: ويعني ذلك أن يتم تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي والتجديد على مراحل وخطوات.
  - مرحلة الحلم الهيكلي من أجل التغيير والتطوير التنظيمي:
 

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

    - أسلوب المكاشفة الصريحة: يعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب في إحداث التغيير بشكل جزري، حيث يستطيع الأفراد والجماعات في المنظمة التعبير بصراحة وتوجيه النقد إلي رموز ومسئولي المنظمة.
    - أسلوب الأزمة الطاحنة: يستخدم هذا الأسلوب في إيجاد أو إفتعال أزمات ذات طابع خاص تؤكد على مدى فداحة الأخطاء، ومن خلال هذه الأزمات يزداد التأكيد على أهمية التغيير الجزري في المنظمة.
  - مرحلة الحلم الإرتقائي من أجل التغيير التنظيمي:
  - وتهتم هذه المرحلة بضرورة الإرتقاء والتكامل لنقل المنظمة والأفراد الي مرحلة متقدمة من التغيير والتطوير التنظيمي.
  - وتحتاج هذه المرحلة إلي قيادة ورموز قادرين على القيام بمهام هذه المرحلة، عن طريق إثارة وشحن إهتمامات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وحثهم على ضرورة التقدم والتطوير والتجديد في كافة مجالات المنظمة، لتحقيق ميزة تنافسية لها ولتحقيق أهدافها النهائية بكفاءة وفاعلية كبيرة.
٤. مدخل صناعة المستقبل:
- يتم في هذا المدخل الانتقال من مرحلة الإنتظار والتوقع لما يمكن أن يحدث في المستقبل إلى مرحلة صناعة المستقبل.
  - ويستخدم مدخل صناعة المستقبل بهدف زيادة العائد، وخفض التكاليف، وتخفيض الوقت، وتحقيق كفاءة وفاعلية الجهد من أجل التغيير والتطوير التنظيمي الهادف إلى تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة.
  - وهناك عدة عناصر وعوامل وقوي لصنع التغيير والتطوير في المستقبل، وتتمثل في:
  - أ- تخطيط برامج صنع المستقبل: وعملية التخطيط لبرامج صنع المستقبل تقوم على عدة عوامل وهي:
  - إيجاد مجموعة من البدائل للتطورات المستقبلية ليتم إختيار البديل المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة..

- حشد الموارد والإمكانيات اللازمة والمتاحة للمنظمة.
- إيجاد مجموعة البرامج والسياسات وقواعد العمل والتعليمات التي تساعد في عملية تنفيذ الهام والوظائف والأعمال المطلوبة للتغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.
- ب- تنظيم قوى وعوامل صنع المستقبل: وعملية وظيفة التنظيم مهمة في تنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، ويتضمن تنظيم قوى صنع المستقبل عنصرين مهمين هما:
  - الهيكل التنظيمي.
  - النظام الإداري.
- ج- توجيه عناصر صنع المستقبل: حيث يحتاج صنع المستقبل إلى يقظة دائمة وبشكل مستمر لمتابعة ما يحدث أثناء تنفيذ التغيير والتطوير أول بأول، وذلك لمعرفة الإنحرافات وأوجه القصور التي تتم خلال عملية تنفيذ التغيير والتطوير التنظيمي، وتشمل توجيه عناصر صنع المستقبل ما يلي:
  - الرصد والتتبع للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
  - التدخل وبيان ما هو مطلوب تنفيذه لضمان دقة وحسن تنفيذ عملية التغيير.
  - التصحيح للإنحرافات إن وجدت.
  - تعديل البرامج والخطط لمواكبة التغيرات.
- د- متابعة عملية صنع المستقبل: حيث تمثل المتابعة الوظيفية الإدارية الأخيرة في تنفيذ برنامج صنع المستقبل للتغيير والتطوير التنظيمي، وعملية المتابعة تأخذ شكلين هما:
  - المتابعة الوقائية.
  - المتابعة العلاجية.

#### ثانياً: مداخل برنامج التطوير التنظيمي:

- هناك ثلاث مداخل لبرنامج التطوير التنظيمي، وهي:
  ١. مدخل التغيير والتطوير للهيكل التنظيمي:
  ٢. يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يربط عناصر المنظمة المختلفة ببعضها البعض.
  ٣. تركز عملية التطوير والتغيير في هذا المدخل على إعادة توزيع السلطات والإختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الإتصالات، وتشمل هذه العملية كذلك إلغاء وحدات تنظيمية كانت قائمة وإستحداث وحدات تنظيمية جديدة.
  ٤. مدخل التطوير والتغيير للجوانب التكنولوجية:
  ٥. يهتم هذا المدخل بالجانب التقني، كالألات والمعدات أو المهام وأساليب العمل.
  ٦. وتشكل التكنولوجيا أحد أهم المصادر الهامة والمؤثرة على أي منظمة، وذلك بسبب سرعة تغيير هذه التكنولوجيا وتطورات تطبيقها.
  ٧. مدخل التغيير والتطوير للجوانب السلوكية:
- يهتم هذا المدخل السلوكي بتغيير وتطوير أنماط السلوك وإتجاهات وقيم الأفراد والجماعات داخل التنظيم، وللمدخل السلوكي دور مؤثر في تطوير المنظمات من خلال ما يلي:
  - تطور الفرد وتغير مستوي دوافعه.
  - تطور العلاقات بين الأفراد وزيادة قدراتهم ومهاراتهم القيادية.
  - تطور العمل الجماعي، وتطور التفاعل بين المجموعات.

#### أساليب التغيير والتطوير التنظيمي:

- من أهم الأساليب والمداخل للتطوير والتغيير التنظيمي ما يلي:
  ١. التأهيل والتدريب.
  ٢. الإختيار والتعيين.
  ٣. الأجور والمكافآت.

٤. مدخل النظم الشاملة (دراسة مشكلات العاملين ونظم العمل)
٥. توصيف وتصنيف الوظائف.
٦. تبسيط الإجراءات.
٧. القوانين والأنظمة (إصدار قوانين جديدة أو تعديل القديمة)
٨. الأبحاث.

### إختيار مداخل التغيير والتطوير التنظيمي:

- تتوقف عملية إختيار مداخل التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال على عاملين أساسيين هما:
١. نوع قائد التغيير: حيث تؤثر شخصية القائد ونمط قيادته على عملية التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال.
  ٢. أسلوب التغيير: فهناك عدة أساليب للتغيير، وعلى ضوء هذه الأساليب يتم مدخل التغيير المناسب، ومن أساليب التغيير ما يلي:
    - التدرج.
    - الصدمة أو المفاجئة.
    - المكاشفة أو المصارحة أو العلاجية.
    - المشاركة والتعاون والعمل المشترك.

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

#### أولاً: الصراع التنظيمي:

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

#### ثانياً: التوتر التنظيمي:

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

#### أولاً: الصراع التنظيمي:

##### طبيعة ومفهوم الصراع التنظيمي:

- يعتبر الصراع التنظيمي إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفراداً وجماعات ومؤسسات، وهو أمر حتمي وضروري، لأن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة يكاد يكون من الأمور المستحيلة.
- إن أي منظمة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والإستقرار في حالة السكون الدائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها، فهناك تفاعلات بين المنظمات وبين بيئاتها الداخلية والخارجية الأمر الذي يترتب عليه تغييرات مختلفة.
- وبناءً عليه نستطيع أن نعرف الصراع التنظيمي بأنه: "أحد الأشكال الرئيسة للتفاعل، طالما إستهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع".
- ولمفهوم الصراع التنظيمي في العلوم السلوكية معان عديدة تتمثل فيما يلي:
  ١. هناك إشارة إلى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين ظروف البيئة وعناصرها وبين المنظمات.

٢. هناك إفتراض بأن الصراع داخل المنظمات يتكون بسبب مواقف مؤثرة وظواهر محددة في المنظمة، كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر والقلق والتعب والخصومة.
٣. إن الإختلاف في المستويات الإدارية لدى الأفراد يؤدي إلى ظهور الصراع في المواقف.
٤. إن التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل وما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى مقاومة منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية.
- واستخلاصاً من هذه المعاني يمكن تعريف الصراع بأنه: "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل إتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى المفاضلة والإختيار بين البدائل".

### مستويات الصراع التنظيمي:

- ميز الباحثون بين عدة مستويات للصراع التنظيمي وهي:

#### ١. الصراع التنظيمي على المستوى الفردي:

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

#### ٢. الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي:

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

#### ٣. الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي:

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

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

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

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

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

## استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي:

- هناك خمسة نماذج لإدارة الصراع التنظيمي قام بتطويرها العالم (توماس) عام ١٩٦٧م، وهي تتراوح ما بين التعاون والتشدد.
  - تستطيع الإدارة وكذلك المدير الاستعانة بها لممارسة أنماط وأساليب إدارية تظهر براعة كبيرة في عملية إدارة الصراع التنظيمي، وهذه الأنماط الخمسة تتضمن: التنافس، والتساهل، والتجنب، والتضامن، والتسوية.
- أولاً: التنافس (متشدد – غير متعاون):
- وفي هذا النموذج يحاول كل طرف تحقيق مصلحته الخاصة على حساب الطرف الآخر، ويكون الموقف ربح/خسارة.
  - فالنموذج التنافسي في حل الصراعات التنظيمية يتناسب استخدامه مع المواقف التالية:
    ١. عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع وذلك لأمر مهم.
    ٢. في حالة إحداث تغييرات.
    ٣. في حالة فشل النماذج الأخرى.
    ٤. عند تدني مستوى الثقة التنظيمية.
- ثانياً: التساهل (غير متشدد – متعاون):
- وهو على النقيض من التنافس، حيث يحاول كل طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته، ويكون الموقف خسارة/ربح.
- فنموذج التساهل في حل الصراعات التنظيمية يتناسب استخدامه مع المواقف التالية:
١. إذا توفرت لدى الإدارة الرغبة الأكيدة في المحافظة على العلاقات داخل المنظمة.
  ٢. في حالة رغبة المنظمة في حل الصراعات.
  ٣. عند الرغبة في معرفة آراء العاملين.
  ٤. في حالة الرغبة في تنمية مهارات الأفراد العاملين.
- ثالثاً: التجنب (غير متشدد – غير متعاون):
- في هذا النموذج يتجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الطرف الآخر، ويكون الموقف هنا (خسارة/ خسارة).
  - ونموذج التجنب في حل الصراعات التنظيمية يتناسب استخدامه مع المواقف التالية:
    ١. إذا توصل أطراف الصراع إلى أن الصراع ليس بذي أهمية.
    ٢. إذا كان الصراع يحتاج لوقت طويل.
    ٣. إذا رغب كل طرف في تهدئة الموضوع.
- رابعاً: التضامن (متعاون – متعاون):
- وفقاً لهذا النموذج يحاول كل طرف تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر، ويكون الموقف هنا (ربح/ ربح).
  - ونموذج التضامن في حل الصراعات التنظيمية يتناسب استخدامه مع المواقف التالية:
    ١. لإيجاد الحلول للمشكلات المزمدة.
    ٢. للحصول على الإجهادات في حل المشكلات.
    ٣. لتبادل الخبرات والمشاعر.
- خامساً: التسوية (الحل الوسط):
- وفقاً لهذا النموذج يكون الحل الوسط أي التعاون والحزم من كل الطرفين، حيث كل منهما يحقق الربح في جزء والخسارة في جزء، ويكون الموقف ربح/ خسارة، وربح/ وخسارة.
  - ونموذج التسوية في حل الصراعات التنظيمية يتناسب استخدامه مع المواقف التالية:
    ١. إذا كان الهدف التوصل إلى إتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي.
    ٢. لإيجاد حلول مرضية للطرفين ومؤقتة.

## ثانياً: التوتر التنظيمي:

### مفهوم التوتر التنظيمي:

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

### خصائص التوتر التنظيمي:

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

### أنواع التوتر:

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

### المراحل التي يمر بها الافراد في حالات التوتر التنظيمي:

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

### مصادر التوتر التنظيمي في بيئات الأعمال:

تمثل مصادر التوتر التنظيمي في بيئات الأعمال فيما يلي:

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

- صراع الدور، أي قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه.
- زيادة المسؤولية.
- طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل، مثل: العلاقة مع الرئيس المباشر أو العلاقة مع زملاء العمل أو العلاقة مع المرؤوسين.
- عدم تطور الوظيفة.
- ٢. عدم فاعلية وكفاءة الهيكل التنظيمي وعدم وجود المناخ التنظيمي الجيد: ينعكس هذا البعد على نفسية العاملين نتيجة لبعض الممارسات الإدارية الخاطئة.
- ٣. مشكلات الأفراد الذاتية: يحمل الفرد داخل نفسه بعض المشكلات النفسية والإقتصادية والإجتماعية كون هذا الفرد يعيش في بيئة تتفاعل فيها عناصر مختلفة تشكل في النهاية مصدراً للتوتر والقلق.
- ٤. العوامل البيئية: البيئة تؤثر على درجة التوتر ومستواه داخل المنظمة الإدارية، وتشمل عوامل البيئة ما يلي:
  - عدم الاستقرار الإقتصادي يؤثر على أداء المنظمات.
  - الغموض والتقلبات وعدم الاستقرار في السياسات والإجراءات والمواقف والأنظمة.
  - التكنولوجيا والإختراعات الجديدة التي تشكل مصدر تهديد للفرد والمنظمات.

### نتائج التوتر التنظيمي:

- تأتي نتائج التوتر التنظيمي على مستويين:
- أولاً: نتائج التوتر التنظيمي على المستوى الفردي:
١. تأثيرات شخصية: كالقلق والتعب وسرعة الإثارة وعدم الإحساس وتدني إحترام الذات.
  ٢. تأثيرات سلوكية: كالسلوك المتهور أو المنفع، وعدم الراحة والإفعال.
  ٣. تأثيرات إدراكية: كالضعف في عملية إدراك المعلومات، وفقدان الذاكرة، وعدم القدرة على التركيز.
  ٤. تأثيرات جسمية: كزيادة ضغط الدم، زيادة ضربات القلب، وصعوبة التنفس.
- ثانياً: نتائج التوتر التنظيمي على مستوى المنظمة:
- مثلاً يؤثر التوتر التنظيمي سلباً على المستوى الفردي، يؤثر أيضاً على المستوى التنظيمي، حيث دلت الدراسات إلى زيادة معدلات الدوران الوظيفي، وكثرة الغيابات، والحوادث وإصابات العمل، ثم تراجع البناء التنظيمي.
- الوحدة الخامسة: الصراع التنظيمي والتوتر التنظيمي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير التنظيمي:
- استراتيجية ادارة التوتر التنظيمي:

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

تعتبر هذه الإستراتيجيات إستراتيجيات علاجية في معالجة قضايا التوتر التنظيمي، ويكون التركيز فيها على تطبيق القواعد التالية:

    - تنظيم العاملين وتدريبهم في المستويات الإدارية العليا على تنمية مهارات في مواجهة التوتر، والتفكير بإسلوب موضوعي يعتمد على إستخدام المنهجية العلمية.
    - إستخدام المنهج العلمي في إختيار وتعين الأفراد العاملين.
    - تطوير الوظائف وتوضيح الأهداف لكل أفراد المنظمة الإدارية.
  ٢. الإستراتيجيات طويلة المدى:

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

### الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير

- مفهوم الالتزام التنظيمي
  - صور الالتزام التنظيمي
  - مكونات الالتزام التنظيمي
  - العوامل التي تؤثر على تكوين الالتزام التنظيمي
  - تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين
  - العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية الأخرى
- الوحدة السادسة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعلاقتهما بالتغيير والتطوير:

#### تمهيد:

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

#### مفهوم الإلتزام التنظيمي:

- يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه: «الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها وبالأهداف التي يتخذها وبتصورات الوصول الي هذه الأهداف، وهو الإستعداد الكامل للإلتزام الي التنظيم وفقاً لهذا الإيمان، وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك».
- ويعرف الإلتزام التنظيمي أيضاً بأنه: «الإقتران الفعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل».
- ويعرف كذلك الإلتزام التنظيمي بأنه: «الإرتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها مما يدفعه الي الإندماج في العمل وتبنى قيم هذه المنظمة».
- إذاً الإلتزام التنظيمي هو عملية تقوم على تبادل المنافع بين الفرد والمنظمة:
- فالأفراد لهم حاجات أساسية ورغبات متنوعة ويقدمون مهارات مختلفة.
- والمنظمة توفر البيئة السليمة والصحيحة والمناخ التنظيمي الجيد لأفرادها لممارسة مهاراتهم وقدراتهم وإشباع حاجاتهم.

- والنتيجة الطبيعية لذلك التبادل والتفاهم بين الأفراد والمنظمة هو زيادة الثقة بينهم، وهذا بدوره يؤدي الي زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد تجاه منظماتهم.

- ويتصف الأفراد الذين لديهم التزم وظيفي بصفات متعددة منها

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

### صور الإلتزام التنظيمي:

يأخذ الإلتزام التنظيمي عدة صور، وهي:

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

### مكونات الإلتزام التنظيمي:

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

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

### العوامل التي تؤثر على تكوين الإلتزام التنظيمي:

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

٣. العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: مجال الوظيفة، الإستقلالية والتحدي، التغذية الراجعة، الشعور بالأهمية، الشعور بالمسئولية.

٤. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: أنظمة الأجور والحوافز، جماعة العمل، التجهيزات اللازمة للعمل.

٥. العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: المستويات الإدارية، الإتصالات الإدارية، إجراءات تنظيم العمل.

٦. ملكية الأفراد للمنظمة: إن إمتلاك العاملين للمنظمة أو جزء منها يساعد على شعور الأفراد بالإلتزام التنظيمي نحوها.

٧. الرضا الوظيفي: إن الرضا عن العمل يسبق الإلتزام التنظيمي.

ويمكن توضيح الأمور التالية التي تزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لدى افراد المنظمة وهي:

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

### تطوير الإلتزام التنظيمي لدى العاملين:

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

١. أن تقوم المنظمة بإيجاد روح التعاون بين أعضاء المنظمة
  ٢. أن تعمل المنظمة جاهدة على اقناع الأفراد والجماعات بالامتثال لقيم المنظمة
  ٣. أن تعمل المنظمة على ادماج العاملين في المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
  ٤. العمل على تنمية الأفراد العاملين وتدريبهم وتعليمهم بإستمرار وتطوير معارفهم.
  ٥. العمل على تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة بإستمرار مادياً أو معنوياً.
  ٦. أن تتعامل المنظمة بوضوح مع الأفراد العاملين وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة.
  ٧. منح العاملين في المنظمة الفرصة في تحمل مسؤولية العمل بروح الفريق.
  ٨. أن تكون القيادة لدى المنظمة قيادة فعالة وقيادة إستراتيجية وقادرة على التفاعل مع العاملين.
- ويترتب على تطوير الإلتزام الوظيفي لدى أعضاء المنظمة المخرجات التالية:
- سهولة إستجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية.
  - سلوك إيجابي من الأفراد وجماعات العمل تجاه المنظمة.
  - تدني نسبة الغياب وإرتفاع نسبة الحضور في العمل.
  - تقليل نسبة الدوران الوظيفي، وزيادة الشعور بالإستقرار الوظيفي.
  - ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد، وإرتفاع معدلات الأداء والإنجاز في المنظمة.
  - تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

## قياس الالتزام التنظيمي :

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

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

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

### الفوائد الخاصة بقياس الالتزام التنظيمي ما يلي:

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

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

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

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

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

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

### العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية الأخرى:

هناك علاقة واضحة بين الإلتزام التنظيمي والمتغيرات التالية:

#### ١. العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

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

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

- أ. مستوى الدخل المدفوع مقابل العمل.
- ب. نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد العامل في المنظمة.
- ج. مدى ارتياح الفرد للعمل نفسه.

## ٢. العلاقة بين الالتزام التنظيمي والروح المعنوية.

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

## ٣. العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء المتميز والإنتاجية.

يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات مرتفعة من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم، بالأداء الوظيفي والإنتاجية المرتفعة الناتجة عن حب الأفراد ورضاهم، و حماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف المنظمة. تشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي من أهم عوامل ومقومات الإبداع الوظيفي. وإن الإبداع الوظيفي يقود إلى تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها. إذاً هناك علاقة طردية بين درجة الالتزام التنظيمي وبين الأداء المتميز والإنتاجية للأفراد العاملين في حتما سيقود إلى الإبداع .

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

### Six Sigma ➤

### ثانياً Six Sigma :

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

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

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

وتمكننت هذه الشركة من توفير (١٦) بليون دولار وهي قيمة ونسبة الإهدار قبل إتباع منهجية six sigma .

ومنذ ذلك التاريخ سارت على دربها الكثير من المنظمات الصناعية والخدمية أو المنظمات الحكومية أو المنظمات الخاصة.

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

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

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

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

يعتبر six sigma أحد طرق الوصول إلى مستوى متقدم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وأن (6) يتضمن

يتضمن تقليل التغيير عن المواصفات المطلوبة ، وتقليل العيوب في المخرجات ليصل إلى (3.4) وحدة معيب لكل (مليون) وحدة إنتاج. ووفقاً لما أورده (cygi,etal,2005) و (revell,2004) (tentont,2003) و (Besterfiel,etal,2003) و (David stanlgy,2006) فإن ستة سيجما هي إحدى عمليات إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم تحليل القدرة (cp) كطريقة لقياس التقدم ، كما نلاحظ في الشكل رقم (7) الذي يمثل التوزيع الطبيعي للبيانات التي تنحصر بين الحد الأعلى للمواصفات (USL) والحد الأدنى للمواصفات (LSL). فعند ستة انحرافات معيارية عن الوسط الحسابي للبيانات (6) فإن ٩٩,٩٩٩٩٩٨% من المنتجات المصنعة أو الخدمة المقدمة تكون في حدود الخصائص والمواصفات المطلوبة، ويكون الجزء غير المطابق للمواصفات هو 0.002 وحدة لكل مليون وحدة مخرجات، وهذا الوضع يكون عند معامل استطاعة (cp=2) وحسب فلسفة ستة سيجما (6)

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

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

بالرغم من أن هدف الـ Six Sigma هو الوصول نسبة ٩٩,٩٩٩٧% خلو من العيوب (Defect Free) أو 3.4 معدل للخطأ في المليون فرصة لحدوثه، فإنه ليس المطلوب أن تصل كل عمليات المنظمة لهذا الهدف لذلك تقوم الشركات التي تطبق مفاهيم الـ Six Sigma بتحديد وتعريف أي العمليات التي تستفيد من تطبيق مفاهيم الـ Six Sigma وتركز على هذه العمليات بجهود التحسين.

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

#### الاحتياجات لنجاح تطبيق مفاهيم ومبادئ الـ Six Sigma:

إن نجاح تطبيق مفاهيم الـ Six Sigma في المشروعات داخل المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على البيئة المتاحة التي تقوم بالدعم المستمر (Support) لجهود التحسين وأخيراً على المثابرة لتنفيذ هذه المشروعات. لتحقيق ذلك يجب على المنظمة أن تقوم بما يلي:

- أن تقوم بالدعم المستمر للتركيز على اسعاد العميل Delighting the Customer.
- توفير الأفراد ذوي الخبرة اللازمة لإعطاء الإرشاد والقيادة اللازمة أثناء المشروع وبعده.
- تشجيع الأفراد على الا يخافوا من الإشارة للأخطاء الموجودة حتى يتم معالجة هذه الأخطاء.
- تقوم بتقييم واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء تنفيذ المشروعات.
- مساعدة كل العاملين على العمل بطريقة فعالة وتوفير كل الاحتياجات وكذلك التشجيع المستمر.

#### منهجيات الـ Six Sigma:

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

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

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

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

### المرحلة الأولى: التعريف Define:

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

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

مثال: الأهداف تختلف بحسب المستوى الإداري.

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

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

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

- زيادة الإنتاجية للقسم Throughput
- تقليل الهالك Minimize Waste

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

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

اسئلة تساعد على إنجاز هذه المرحلة بنجاح:

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

مخرجات مرحلة التعريف:

تعريف جيد للمشكلة وتصور لكيفية الحل.

قائمة بالعملاء المتوقعين.

وضع العلاقة بين المدخلات والمخرجات في صورة بيانية مبسطة.

اتجاه عام يظهر تطور أداء العملية محل الدراسة.  
خريطة للعملية وإجراءاتها- بدون الدخول في تفاصيل شديدة- المشمولة للمشروع.  
وثيقة المشروع Project Charter .

خطة المشروع Project Plan .

### المرحلة الثانية: القياس Measure:

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

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

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

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

### المرحلة الثالثة: التحليل Analyze:

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

- التحديد الأفضل والأدق للمشروع عن طريق جمع المزيد من البيانات التي تعكس حقيقية الوضع.
- الكشف عن المصادر الحقيقية للتباين Variation عن طريق فهم أفضل للعلاقات السببية بين المتغيرات.
- تقليل عدد المتغيرات التي ستعامل معها مرحلة التحسين.

• تحديد وإدارة المدخلات ذات الخطورة العالية.  
موضوعات أسئلة عديدة يجب التطرق لها في هذه الخطوة:

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

مخرجات هذه المرحلة:

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

### المرحلة الرابعة: التحسين Improve:

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

الغرض من هذه المرحلة هو:

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

موضوعات وأسئلة عديدة يجب التطرق لها في هذه الخطوة:

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

مثال : دور الإدارة العليا في الدعم للمشروع.

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

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

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

### مخرجات هذه المرحلة:

تحليل احصائي للبيانات محل الدراسة.

قائمة بطول مقترحة نتاج العصف الفكري Brain Storming.

خريطة للعمليات والإجراءات الجديدة Process Map.

مراجعة حدود السماح في إنتاج السلع والخدمات Tolerance Limits .

نتاج تحسين الإجراءات.

مراجعة أسباب المشكلات Failure Modes .

تحليل نهائي لعلاقة التكلفة بالفائدة Cost - Benefit Analysis.

مستوى جديد لإمكانات الإنتاج Process Capabilities .

### المرحلة الخامسة: رقابة Control:

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

### الغرض من هذه المرحلة:

ضمان أن ما تحقق سيستمر على المدى الطويل.

توثيق كل جهود التحسين والإجراءات الجديدة للعمل.

### موضوعات وأسئلة يجب التطرق إليها في هذه الخطوة الحرجة؟

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

### مخرجات هذه المرحلة؟

- التوثيق الرسمي للعمليات والإجراءات.
- خطة للتعامل مع ما يستجد Reaction Plan
- خطة مراقبة جودة وتعليمات وإجراءات العمل.

- خرائط لمراقبة الجودة وحدوده الدينا والعليا.
- خريطة للاتجاه العام Trend Chart لتحديد مستوى الأداء كل ثلاثة أشهر.
- أنواع التقارير التي يجب تصميمها.

### **المتطلبات الرئيسية لتطبيق Six Sigma:**

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

#### أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:

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

#### ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج:

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

#### ثالثاً: التعليم والتدريب:

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

#### تابع المتطلبات الرئيسية لتطبيق Six Sigma:

#### تابع التعليم والتدريب:

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

#### رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين:

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

#### خامساً: تشكيل فرق العمل:

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

#### سادساً: التشجيع والحفز:

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

### سابعاً: الإشراف والمتابعة:

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

### مراحل تطبيق Six Sigma:

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

### هيكلية تنفيذ ستة سيجما Six Sigma Structure:

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

#### 1. القيادة التنفيذية Executive Leadership :

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

#### الأبطال Champions :

#### 2. الأبطال Champions:

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

#### 3. أصحاب الحزام الأسود الرئيسي Master Black Belts :

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

#### ٤. أصحاب الأحزمة السوداء **Black Belts** :

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

#### ٥. أصحاب الأحزمة الخضراء **Green Belts** :

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

#### ٦. أصحاب الأحزمة الصفراء **Yellow Belts** :

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

### أهداف Six Sigma:

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

١. تحسين الجودة في المنتج والعمليات وفي كل عنصر من عناصر الجودة الخاصة بالمنظمة، فهي توجه يستهدف تحسين فاعلية عمليات الأعمال المختلفة والتقليل من التفاوت في العمليات المختلفة.
٢. التقليل من كافة أنواع الهدر (الوقت، والمجهود، والأموال) عن طريق القضاء على الخلل أو الفشل في أي من خطوات العمل . حيث أن مبدأ Six Sigma هو أن المنظمة عليها تقديم خدمات او سلع خالية من العيوب تقريباً، لأن نسبة العيوب في Six Sigma حوالي (3.4) عيب لكل مليون فرصة، أي أن نسبة كفاءة وفاعلية العمليات هو (٩٩,٩٩٩٦٦%) .
٣. إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية Six Sigma هو إتباع استراتيجية لتحسين مقدرة العاملين، ورفع مهاراتهم على حل المشكلات في المنظمة، وذلك من خلال التركيز على تحسين العمليات، والحد من التباين في أسلوب وزمن أدائها، لتثبيت مستوى الأداء ، ثم التحسين المستمر للعمليات. ولذلك تتبع منهجية Six Sigma أسلوب يعرف اختصاراً بمسمى ديماك ( DMAIC ) أي (تحديد الفرص، وقياس الأداء، وتحليل الفرص، وتحسين الأداء والرقابة على الأداء). لذلك تعمل Six Sigma على توفير أدوات وأساليب لتحسين القدرات وتقليل الأخطاء في أية عملية.
٤. المجاهدة في الوصول إلى الكمال، لأنه كما ذكرنا سابقاً لا تسمح بحيود سوى في حدود (3.4) خطأ لكل مليون فرصة خطأ.
٥. تحسين مستويات رضا العملاء ومن ثم تحسين مستوى الربحية.
٦. تقييم أداء العمليات، وتقليل التباين، والحفاظ على ثبات جودة المنتج، والاعتماد بشكل كبير على الأساليب الاحصائية، لتقليل الأخطاء، وقياس الجودة.

### ثالثاً علاقة Six Sigma بإدارة الجودة الشاملة:

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

١. إن ظهور Six Sigma ما هو إلا امتداد طبيعي لجهود الجودة الشاملة. لذلك تعد مبادرة لتطوير الجودة، حيث تعمل على الربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف للإنتاج.

٢. إن Six Sigma عبارة عن هدف يتم تطبيقه على كل عنصر من عناصر الجودة، وليس على المنتج فقط، ومعنى ذلك أن الجودة تركز على جودة المنتج النهائي ولها تكلفة، أما Six Sigma تركز على العملية لتحقيق جودة المنتج بأقل تكلفة.
٣. لا يمكن أن تعمل Six Sigma بمعزل عن الجودة، حيث توفر إدارة الجودة لـ Six Sigma الأدوات والتقنيات اللازمة لإحداث التغييرات الثقافية وتطور العمليات داخل الإدارة.
٤. الخطوة الأولى في حساب Six Sigma هي تحديد توقعات ومتطلبات العملاء، وهي ما تعرف بالخصائص الحرجة للجودة أو شجرة ضرورات الجودة Critical - to - Quality Tree .
٥. إن Six Sigma ليست موضوعاً يدور حول الجودة من أجل الجودة ذاتها، وإنما تدور حول تقديم قيمة أفضل للعملاء، والموظفين، والمستثمرين.
٦. من خلال Six Sigma تستطيع الشركات تحديد جودة المشروع المطروح للعرض، حيث أن Six Sigma هو مقياس للجودة في المشاريع. ويجب العلم أنه يستحيل الوصول إلى الرقم (6) في الجودة حيث يمثل النسبة (100%) ومع ذلك تسعى معظم الشركات الكبيرة والرائدة إلى الوصول لهذا الرقم.
٧. إن Six Sigma لم تنشأ في يوم وليلة وإنما هي امتداد لتطوير علم الإدارة وممارساته في الغرب وفي اليابان منذ السبعينات والثمانينيات من القرن الماضي، حيث ظهرت إدارة الجودة الشاملة، التي أدت إلى تطوير الأدوات العملية والاحصائية في سبيل الكشف عن المشكلات، والعمل على حل هذه المشكلات، بهدف تحسين الأداء لدى المنظمة.

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

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

١. إن كل من إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma تسعى إلى تحقيق رضا العاملين والجماعات داخل المنظمة. وهذا الهدف أيضاً من المرتكزات والأهداف الذي تسعى إليه إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة. لكون الموارد البشرية في المنظمة، المؤهلة والكفوة وذات المهارات والقدرات العالية هي الأساس في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها النهائية، وتحقيق الأهداف الأخرى المحركة وهي تحسين العمليات الداخلية في المنظمة، وتحقيق رضا العملاء، وتحقيق أقصى أرباح ممكنة في المنظمة. لذلك يمكن القول أن كلاً من إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma يهدفان إلى زيادة إنتاجية العاملين، وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.
٢. إن إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma يهدفان إلى تحسين جودة المنتجات في المنظمة (سلع أو خدمات) وتقديم منتجات متميزة وذات مواصفات عالية، قادرة على إشباع حاجات ورغبات عملاء المنظمة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها تجاه المنافسين الآخرين، وهذا الأمر أيضاً من الأهداف التي تسعى إليها إدارة التغيير والتطوير في المنظمة حيث تهدف هذه الإدارة إلى تطوير منتجات متميزة لتعزيز الموقف التنافسي للمنظمة.
٣. إن إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma يهدفان إلى تقليل الأخطاء في العمل العلمي والإداري، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف المالية والمادية في المنظمة، وإن إدارة التطوير والتغيير في المنظمة تهدف إلى ترشيد الانفاق وتخفيض التكاليف وحل مشكلات المنظمة وإدخال أي تحسينات جديدة إليها.
٤. إن إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma يركزان على تحقيق الرضا للعملاء، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، بل تقديم منتجات (سلع أو خدمات) تفوق توقعاتهم بهدف إسعادهم وجعلهم مسرورين دائماً، وكل هذا لغرض تحقيق أهداف المنظمة ككل وهذا ما تسعى إليه أيضاً إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ويساعدها في ذلك تطبيق المنظمة لإدارة الجودة الشاملة ومنهجية Six Sigma .
٥. تساهم إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma في تحقيق أهداف التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمة من خلال عدة أبعاد والتي تتضمن التركيز على ثلاثة محاور أساسية وهي المالكيين، والعملاء، والموظفين. لأن

تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الامكانات البيئية المتاحة سواء أكانت تكنولوجية، أو بشرية، أو مادية، يؤدي إلى تطوير مستوى الخدمة أو السلعة التي تنتجها المنظمة.

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

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

### الوحدة التاسعة: تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المنظمات

#### موضوعات الوحدة :

الهندسة.

الخصخصة.

اقتصاد المعرفة.

#### أولاً: الهندرة:

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

تعد الهندرة من أحدث التطبيقات في عالم الإدارة اليوم، بعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج مثالية في عملية التطور والتحسين المستمر جراء تطبيق عملية الهندرة، وسارعت العديد من الشركات في مختلف أنحاء العالم إلى إعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد.

فالهندرة هي أداء لتطوير الشركات التي تطبقها وذلك من خلال التغيير الجزري لطرق أدائها لأعمالها وأنشطتها. ولكي تنجح الهندرة في مهمتها على إدارة الشركة أن تمتلك تصوراً واضحاً لأهداف التغيير والقدرة على تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجزري من اجل التطوير حتى لا تؤول التجربة إلي الفشل.

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

ويشير الباحثان في تعريف آخر لمفهوم 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».

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

- إعادة التفكير الاساسي.
- العمليات.
- تغييرات جذرية.
- طفرات فائقة أو هائلة.

#### المنظمات التي تحتاج للهندرة:

## المنظمات التي تحتاج إلى هندرة تشمل على عدة أنواع من هذه التنظيمات وهي:

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

## الجهات التي تتولى الهندرة:

١. **قائد العملية:** هو المؤسس الذي يتولى ذمام المبادرة، كونه يتمتع بصلاحيات كبيرة وقادر على إقناع الأعضاء بقبول هذه التغييرات الجذرية التي تحدثها الهندرة.
٢. **صاحب العملية:** وهو المدير والمشرف المباشر على تنفيذ عملية الهندرة.
٣. **فريق الهندرة:** وهم مجموعة من الأفراد المتخصصين بهندرة عملية محددة.
٤. **الجهة الموجهة:** لجنة من كبار المسؤولين يختصون بتطوير سياسة وإستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبتها وتطبيقها.
٥. **القيصر (منسق الهندرة):** يتمثل دور المنسق في العمل كمساعد رئيسي لقائد العملية فيما يتعلق بمشروعات الهندرة.
- ٦.

## خصائص نظم العمل بعد الهندرة:

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

## فوائد الهندرة:

يحقق تطبيق الهندرة الإدارية فوائد عديدة كثيرة وهي كالتالي:

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

## متطلبات تطبيق الهندرة:

يمكن النظر الي مفهوم الهندرة الإدارية كعملية نظام فتوح، يتكون من (العمليات الإدارية – الوظائف والهيكل التنظيمية – الإدارة ونظم قياس الأداء – القيم والمعتقدات).

فإن مفهوم الهندرة يتطلب تجميع كل العمليات الضرورية واللازمة لإنجاز الخدمة في مكان واحد يسهل على المراجع الحصول عليها مما يؤدي الي توفير الوقت وتقليل الجهد وتوفير التكاليف وتحقيق رضا الجميع، هذا هو الهدف الذي تسعى إليه الهندرة.

ولا بد من توفر مجموعه من العناصر التي تسهل تطبيق هذا المفهوم الإداري الحديث، وهي:

أولاً: أن تكون التنظيمات قد طبقت مفهوم الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات

ثانياً: أن تكون هنالك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الادارة بالعمل عل تطبيق الهندرة.

ثالثاً: ضرورة دعم الادارة العليا.

رابعاً: ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.

خامساً: ضرورة التركيز على العمليات وليس الادارات.

سادساً: التركيز على توعية وتركيبة فرق العمل.

سابعاً: التركيز على الابتكار، والابداع في العمليات التنظيمية.

ثامناً: ضرورة اتباع التخطيط العلمي.

تاسعاً: محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير الي مفهوم الهندرة.

علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي:

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

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

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

ثانياً: الخصخصة – تعريف الخصخصة:

تستحوذ عبارة الخصخصة أو التخصص أو الخوصصة أو التخاصية على إهتمام معظم دول العالم سواء كانت متقدمة أو نامية، وهي جميعها تسميات لمصطلح إقتصادي باللغة الإنجليزية أو الفرنسية لكلمة (Privatization). لا يوجد مفهوم دولي منفق عليه لكلمة الخصخصة، حيث يتفاوت مفهوم هذه الكلمة من مكان لآخر ومن دولة لأخرى، ولكن لو أردنا تعريف هذه الظاهرة التي أصبحت موضوعاً رئيسياً يتم استخدامه في معظم الدول فإنها

«فلسفة إقتصادية حديثة ذات إستراتيجية لتحويل عدد كبير من القطاعات الإقتصادية والخدمات الإجتماعية التي لا ترتبط بالسياسات العليا للدولة من القطاع العام إلي القطاع الخاص».

كما يمكن تعريف الخصخصة بأنها «نقل ملكية أو إدارة نشاط إقتصادي ما، إما جزئياً أو كلياً من القطاع العام إلي القطاع الخاص».

### وللخصخصة منظورين إقتصادي وسياسي:

- من المنظور الإقتصادي تهدف عملية الخصخصة لإستغلال المصادر الطبيعية والبشرية بكفاءة وإنتاجية أعلى، وذلك بتحرير السوق وعدم تدخل الدولة إلا في حالات الضرورة القصوى.
- أما من المنظور السياسي فالتخصيص يدعو إلي إختزال دور الدولة ليقتصر على مجالات أساسية تخص هبة وسيادة الدولة، مثل الأمن والدفاع والقضاء والخدمات الإجتماعية.

### الخصخصة – المفهوم والأهمية:

- نال مفهوم التخاصية أهمية كبيرة خلال العقدين الماضيين، خاصة بعد زيادة الأعباء المالية على الحكومات بخصوص زيادة حجم الإنفاق وتقديم الخدمات، الأمر الذي دعا الي ضرورة البحث عن مفاهيم إقتصادية أخرى تساعد على التخفيف من حدة الأعباء على الحكومات.
- وتعرف التخاصية بأنها تحويل ملكية مؤسسات القطاع العام إلى شركات تدار على أسس تجارية، أو بيع الأسهم المملوكة للحكومة في بعض شركات المساهمة العامة كلياً أو جزئياً الي القطاع الخاص.
- فالتخاصية بناءً على ما سبق يمكن النظر إليها على أنها تعني تقليل وتخفيض القيود القانونية والإدارية والرقابية على ممارسة النشاطات الإقتصادية، وإعطاء فرصة للقطاع الخاص للقيام بذلك، شريطة أن تتعدد الوحدات الإنتاجية حتى تعمل على خلق مناخ تنافسي يعكس على نوعية وجودة السلع والخدمات المقدمة.
- ويعتمد مفهوم التخاصية على فلسفة إقتصادية نابعة من الفكر الإقتصادي الرأسمالي، تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ تتمثل في:

١. أن يترك الأمر لقوى السوق من حيث العرض والطلب دون تدخل من الدولة.
٢. أن تعمل مؤسسات القطاع العام والخاص في مزاولة أنشطتها التجارية دون أي دور رقابي للقطاع العام، بالإضافة لخروج الحكومة من النشاط الإقتصادي كمنتج أو مستورد.

### الخصخصة – أسباب الإهتمام بالتخاصية:

- هناك العديد من الأسباب الداعية إلى ضرورة الإهتمام بتبني مفهوم التخاصية أو الخصخصة ليشمل جميع الأنشطة الإقتصادية والإدارية والخدمية، ومن هذه الأسباب ما يلي:
- ١. الأسباب السياسية: وتتمثل في التأكيد على حرية الفرد على إعتبار أن الإنسان يجب أن يعطي كل الإحترام والحرية في مزاولة نشاطاته الإقتصادية والإدارية والإجتماعية.
- ٢. تحسين الانتاجية وزيادة الفرص الاستثمارية: وذلك على إعتبار أن القطاع الخاص لديه قدرات ومهارات ومرونة أكثر من القطاع العام في تحسين الإنتاجية.
- ٣. أسباب مالية: حيث أن زيادة مساهمة القطاع الخاص في تقديم الخدمات والسلع والقيام بالإنشطة الإقتصادية يؤدي الي توفير فائض في خزينة الدولة.
- ٤. أسباب ادارية: وهذا يؤدي الي ضرورة تبني أسس علمية في اختيار الأفراد العاملين والعمل على تنمية مهاراتهم بهدف مواصلة القدرة على التنافس والمحافظة على الإستمرار.

### الخصخصة – أهداف التخاصية:

- هناك مجموعة من الأهداف الرئيسة التي تسعى التخاصية إلى تحقيقها بالإضافة الي تلك الأهداف التي يتضمنها أي برنامج من برامج الخصخصة.
- وتتمثل أهداف برنامج الخصخصة في:
- ١. تخليص الدولة من أعباء النشاط الإقتصادي لتتفرغ لدورها الأساسي في حفظ الأمن والقضاء وحماية البيئة ... الخ.

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

٣. تقليص حجم الأعباء المالية على الحكومات.

• أما الأهداف الرئيسية التي تسعى الخصخصة الي تحقيقها هي:

١. الأهداف الإقتصادية للتخاصية هي:

زيادة وتحسين الإنتاجية.

✚ العمل على إعادة تحديد دور الدولة في النشاطات الإنتاجية.

✚ تخفيض الأعباء المالية وتقليل المديونية.

✚ المساهمة في زيادة حجم المشاريع التنموية.

✚ زيادة قاعدة وحجم الملكية الخاصة.

٢. الأهداف الإجتماعية هي:

٣. تحقيق الرفاه العام عن طريق زيادة حجم النمو الإقتصادي.

٤. العمل على إعادة توزيع الدخل وتحقيق العدالة الإجتماعية.

### الخصخصة – أساليب تحقيق التخاصية:

١. عقود الإدارة: تتمثل هذه الطريقة في تخلي الحكومة عن ادارة بعض المؤسسات العائدة ملكيتها لها للقطاع

الخاص لإدارتها، دون تخلي الحكومة عن الملكية بصورة مطلقة.

٢. عقود التأجير: وهي عبارة عن اعداد العقود الرامية الى تشجيع المستثمرين للعمل على استغلال الموارد

المتوفرة للقطاع العام مقابل رسوم محددة للحكومة.

٣. عقود الامتياز: يلتزم القطاع الخاص بتقديم خدمة معينة مقابل مبلغ ثابت تدفعه الحكومة على ان يؤدي هذا

الأسلوب الى تخفيض الأعباء المالية عن الحكومة.

٤. تأسيس شركة شبه حكومية: وتدار بواسطة مجالس ادارية مستقلة مع بقاء ملكية الحكومة للمؤسسات التي

تعمل على إدارتها شركات وفقاً لهذا الأسلوب.

٥. البيع للقطاع الخاص: وفقاً لهذا الأسلوب تقوم بعض الحكومات ببيع بعض مؤسساتها وبكامل موجوداتها

والتزاماتها للقطاع الخاص، عن طريق العطاءات (تقديم العروض)، أو البيع من خلال المزاد، أو البيع من

خلال سوق رأس المال.

٦. مقايضة الديون: وهو أسلوب يعتمد على مقايضة جزء من الديون الخارجية أو الداخلية للدولة بالمساهمة في

امتلاك جزء من أسهم المؤسسات العامة.

٧. اعادة ملكية شركات القطاع العام إلي القطاع الخاص.

٨. انشاء شركات مساهمة عامة: أي العمل على تحويل المؤسسات العامة إلى شركات مساهمة عامة.

٩. أسلوب التصفية: ويتم ذلك في حالة التدهور المالي، أو عدم الجدوى الإقتصادية، أو عدم القدرة على

المنافسة.

• لكي تنجح عملية تحويل مؤسسات القطاع العام إلى الخاص لا بد من توافر عدة شروط تساعد على إتمام

وإنجاح هذه العملية، منها:

١. ضرورة توافر الإرادة السياسية الواعية والقادرة على القيام بعملية التحديد الواضح لأبعاد ومجالات عملية

الخصخصة.

٢. وضع برامج ومنهجية فعالة وواضحة تتميز بالموضوعية والحيادية.

٣. العمل على إعادة هيكلة الصناعات المعتمدة بصورة شاملة بهدف تحقيق مستوي تنافسي حقيقي.

٤. ضرورة العمل على تحقيق الإستقرار في العملة المحلية.

٥. العمل على إعداد آلية تنظيمية وإشرافية تضمن سلامة وصحة السوق التنافسية، وتكفل وجود منافسة فعالة.

### ثالثاً: اقتصاد المعرفة:

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

### تعريف الإقتصاد المعرفي:

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

### اقتصاد المعرفة - ظواهر الإقتصاد المبني على المعرفة:

من أبرز ظواهر الإقتصاد المبني على المعرفة ما يلي:

١. سرعة توليد ونشر وإستثمار المعرفة.
٢. زيادة في البيئة التنافسية العالمية.
٣. زيادة أهمية ودور المعرفة والابتكار والإبداع في الأداء الإقتصادي وفي تراكم الثروة.
٤. تحرير التجارة وتزايد نسبة التكنولوجيا في الصادرات.
٥. عولمة الانتاج.
٦. زيادة دور التعليم والتدريب.

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

### الوحدة العاشرة: واقع التطوير والإصلاح التنظيمي في الدول النامية:

#### تمهيد:

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

## أبعاد التطوير التنظيمي في الدول النامية:

- يشتمل التطوير التنظيمي على ثلاثة أبعاد رئيسة كما ذكرنا في الشريحة السابقة، وهي: (تنمية المعلومات والمعارف الإدارية، تنمية الأفراد، تطوير المناخ التنظيمي).
- فالتطوير التنظيمي هو الوظيفة الإدارية المخطط لها مسبقاً والمستمرة والمتكاملة مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى، والهادفة إلى إحداث زيادة الكفاءة التنظيمية.
- وفيما يلي تفصيل للجوانب الثلاثة للتطوير التنظيمي في الدول النامية:
- أولاً: تنمية المعلومات والمعارف الإدارية:** ويتم ذلك عن طريق:

- تشجيع تيار من البحث العلمي الجاد لتوصيف وتحليل الأوضاع والأساليب والإنجازات الادارية السائدة وتقييمها.
- توفير تيار متدفق من المعلومات عن النشاط الاداري وظروف الادارة ومعوقاته التنظيمية والمناخية.
- تطوير نظم وأساليب تعليم الادارة لتوفير الإمكانيات الضرورية لإعداد أجيال متجددة من المديرين الأكفاء.
- ثانياً: تنمية الأفراد (العلاقات الإنسانية):** ويتم ذلك عن طريق:
- العمل على تخطيط عملية التنمية المتكاملة للأفراد الإداريين، وذلك بالإختيار العلمي السليم والإشراف والتوجيه والتدريب المنظم والتقييم الموضوعي ... الخ.
- العمل على رفع مستوى التطبيق الاداري بتقديم خدمات البحوث والإستشارات الإدارية بشكل منظم ودقيق.
- تخطيط عمليات التدريب والإعداد للمديرين على المستويات التنظيمية المختلفة بدرجات مناسبة.
- تنمية تيار مستمر من البحوث العلمية الجادة والهادفة إلى مساعدة الإدارة على إكتشاف الأنماط التنظيمية الأكثر تناسباً مع ظروف العمل وطبائع الأفراد.
- دمج المعلومات النظرية بالممارسة العملية والاستشارة.

- ثالثاً: تطوير المناخ التنظيمي:** وذلك عن طريق: اعادة تشكيل التنظيم العام للجهاز الانتاجي على أساس أن وحدة الإنتاج الرئيسة لها شخصية مستقلة وحرية في العمل والتصرف تحت إشراف ومتابعة من مركز التنظيم العام.
- المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي في الدول النامية:**

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

١. **التخلف الإقتصادي:** وأهم مظاهر التخلف الاقتصادي تتمثل في:
  - انخفاض مستوى الدخل للفرد العربي مما يترتب عليه سوء التغذية وإنتشار الأمراض وإرتفاع نسبة الأمية وتدهور حالة الإسكان وغيره.
  - إنشغال الغالبية العظمي من السكان بأنواع النشاط الأقل انتاجية مما يؤدي إلي البطالة.
  - ارتفاع معدلات المواليد والزيادة المستمرة في الحجوم السكانية.
  - تأثير العادات والتقاليد الإجتماعية المقيدة للإنتلاق والابتكار.
  - الميل الى ازدياد معدلات الاستهلاك وضعف مستوى الادخار والاستثمار الانتاجي.
  - تخلف الإنتاج من السلع والخدمات من حيث الكم والنوع.
  - إنخفاض جودة الإنتاج الحقيقية نتيجة لإستخدام أساليب عمل غير متقدمة.
  - الاسراف في استخدام الموارد المادية والبشرية بدون تحقيق عوائد تتناسب مع ذلك.
٢. **المشكلات الإجتماعية:** وتتمثل هذه المشكلات الاجتماعية في الآتي:
  - انقسام المجتمع الى طبقات تتناقض مصالحها الإقتصادية، فهناك مالكي رؤوس الأموال من ناحية وطبقة العاملين من جهة أخرى.
  - تفاقم الفجوة في مستويات المعيشة بين طبقات المجتمع لسوء توزيع الدخل وإنعدام العدالة التامة في هذا التوزيع.
  - السيطرة السياسية لأصحاب رأس المال وإستغلالهم لتلك القوة فيؤدي ذلك لإرتفاع التكلفة الإجتماعية للإنتاج.

- انخفاض مستوى الكفاية الانتاجية بسبب عدم تكافؤ نوعية العمل الإداري مع التطور التقني الهائل في المؤسسات.
- نقص موارد الثروة الطبيعية بسبب تدني مستوى الإكتفاء الذاتي وبالتالي إنتشار الفقر والبطالة مما يسبب إنهاك في القوى الإقتصادية للدول النامية.
- تقشي ظاهرة الاقتصاد المزدوج في الغالبية العظمي في الدول النامية والتي تعني وجود قطاعين منفصلين تماماً في المجتمع، أحدهما قطاع متقدم وآخر متخلف.
- ٣- **المشكلات السياسية:** وتتمثل هذه المشكلات الاجتماعية في الآتي:
  - المجتمعات العربية أو النامية مجتمعات قبلية أو قريية من اطار القبيلية ونظام الأسرة الممتدة، مما يجعل الإدارة العربية أو النامية تبدو مشدودة كذلك إلى قيم القبيلية.
  - النمو الذي تنموه الأجهزة والمؤسسات الحكومية يأتي متأثراً بما هو موجود في الدول المستعمرة لها في السابق، وهو محاكاة لما هو موجود فيها، وذلك تعبيره الدول النامية معياراً للتحديث والتطوير التنظيمي.
  - ضعف الكوادر المنوط بها القيام بالتخطيط وإحداث التطوير التنظيمي في الدول النامية.
  - العلاقات الشخصية والأسرية يجعل الأجهزة الإدارية غير مؤهلة للقيام بدورها في بناء المجتمع الحديث.
  - الضعف الملحوظ لأجهزة الخدمة المدنية المعنية بشؤون الأفراد والموظفين وقلة تدريب القائمين عليها، وافتقارها الى استراتيجيات وخطط واضحة.
  - الاعتماد الرئيسي على الخبرة الأجنبية والموافقة العمياء على كل ما تأتي به من نظم ومقترحات وتكنولوجيا للتطوير والتنمية بدون تدقيق أو مراجعة.
  - في الدول النامية ينظر لعمليات الإصلاح والتنمية الإدارية من منظور وظيفي بحت، وبالتالي لا ترتبط ببرنامج سياسي وإجتماعي واضح، مما يفقدها دعم وتأييد القيادات السياسية.

### **مقترحات لتشجيع الاستثمار في الدول النامية:**

- من المقترحات التي تساعد على تشجيع الإستثمارات في الدول النامية هي إزالة وتخفيف بعض معوقات الإستثمار، وذلك من خلال إلزام الدول بتطبيق معظم الأحكام الواردة في قوانين الإستثمار.
- بالإضافة لذلك يمكن إدراج المقترحات والتوصيات التالية لتشجيع الاستثمارات الاجنبية في البلدان النامية:
  ١. الحاجة لإعادة النظر في تشريعات وقوانين الإستثمار بعد كل فترة بغرض تطويرها.
  ٢. تحديد أشكال دخول الإستثمار الأجنبي وذلك من خلال مشروعات جديدة أو قائمة وتحديد القطاعات المطلوب فيها الإستثمار.
  ٣. توجيه أنشطة الشركات الأجنبية من خلال الحوافز الضريبية والتصديرية وحوافز تأهيل الموارد البشرية.
  ٤. وضع أسس المنافسة ومنع الإحتكار.
  ٥. تطوير البيئة التكنولوجية وتحقيق الترابط بين المؤسسات الأكاديمية و وحدات البحث والتطوير والصناعة.
  ٦. مساندة الموردين المحليين والمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
  ٧. وجود أجهزة مشرفة على الإستثمار في الدول النامية.
  ٨. ضرورة توفير الرعاية اللازمة للمشروعات الإستثمارية في كافة مراحلها.
  ٩. أهمية تحقيق الإنسجام في معاملة المستثمر من الناحية القانونية والمؤسسية.
  ١٠. توفير الحماية المناسبة لمنتجات المشاريع الإستثمارية في البلدان النامية من منافسة المنتجات المثيلة المستوردة، خاصة خلال السنوات الأولى من عمرها.
  ١١. منح الجهاز المشرف على الإستثمار صلاحيات وسلطات كافية من أجل أن يكون أكثر فاعلية.
  ١٢. التأكيد على مسئولية المستثمر تجاه تهيئة الظروف المواتية لنجاح استثماره من خلال حسن اختيار الفرص الإستثمارية.

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

## تمهيد:

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة نتيجة لتحولات كبرى في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

فمعظم دول العالم تبنت إقتصاديات السوق وأخذت تعمل على تحرير إقتصادها من كافة المعوقات الإقتصادية في مجال التجارة والإستثمار والإنتاج والخدمات.

ولعل أهم ما يميز التغييرات والتحويلات العظمي التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطور الفكر الإداري العالمي من النظر للعنصر البشري مجرد أيدي عاملة إلى الإهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر للمعرفة والإبداع.

إن التطور النوعي في مجال إدارة الأعمال رافقه تطور نوعي كذلك في إدارة الموارد البشرية، فأصبح الحديث الآن مصباً على إدارة المعارف والكفاءات.

إذ أن المؤسسات الحديثة الآن أصبحت لم تعد تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، بإعتبار أنه لا يمكن تحقيق النجاح في غياب الكفاءات.

لقد أثبتت التجارب والممارسات في كثير من المنظمات أن أي عملية تطوير أو تحسين تتم لا تشمل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل.

## دواعي التغيير وأهميته بالنسبة للمنظمة:

- إن دواعي التغيير وأهميته بالنسبة للمنظمة تظهر من خلال بندين هما: الحاجة للتغيير، وأهداف التغيير:

### أولاً الحاجة للتغيير: وتتولد الحاجة للتغيير نتيجة للعوامل التالية:

١. زيادة حدة المنافسة.
٢. متطلبات الجودة الشاملة.
٣. إحترام المستهلك والعمل على رضائه.
٤. التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.
٥. الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
٦. تعقد بيئة الأعمال.
٧. إرتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية الأخرى.
٨. متطلبات التجارة الدولية.

**ثانياً: أهداف التغيير:** لا بد أن يكون للتغيير المخطط والمدرّس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

### دواعي التغيير وأهميته بالنسبة للمنظمة:

١. إحياء الركنود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء وتحسين الفعالية.
٢. التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
٣. خلق إتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
٤. تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفاعلية الأداء وحسن إستخدام الموارد.
٥. زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
٦. بناء محيط إيجابي للتغيير والتطوير والإبداع.
٧. تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
٨. تحسين الإنطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.

### مجالات التغيير:

- مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير وذلك لأهميتها.  
- ويشمل التغيير في المنظمة عدة مداخل، منها: المدخل الوظيفي، المدخل الانساني، المدخل الهيكلي، المدخل التكنولوجي، الا أن التركيز يتم على المدخل الانساني باعتبار أن الانسان هو العنصر الموجه لحركة المنظمة، ويلعب السلوك الانساني دوراً بارزاً في عملية التغيير، حيث يتوقف التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد وتعاونهم في انجازه.

وإنطلاقاً من ذلك فقد ركز الكثير من الكتاب والباحثين على إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل،

**ويتمثل ذلك في ناحيتين هما:**

١. التغيير المادي للأفراد: ويكون ذلك من خلال الإستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
٢. التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

**تقنيات التطوير التنظيمي:**

- يعني التطوير التنظيمي في أبسط معانيه التغيير الملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جزري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

- وهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن إستخدامها في التطوير التنظيمي، منها:

١. **تدريب الحساسية:** هو شكل من أشكال التدريب الذي يجعل الأفراد أكثر وعياً بتحيزاتهم، وأكثر حساسية تجاه الآخرين ، حيث يهدف إلي:

- زيادة معرفة الفرد بنفسه وسلوكه في محتوى بيئته الإجتماعية.
- ان يعرف أنواع العمليات التي تسهل أو تمنع تعامله مع الجماعات الأخرى والعمل معها
- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي.
- زيادة قدرة الشخص على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فاعلية النواتج.

٢. **بناء الفريق:** ويستهدف ذلك زيادة فاعلية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين:

- الافتراض الأول: لزيادة انتاج الجماعة، لا بد من تعاون أفرادها وتنسيق جهودهم في العمل نحو انجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

- الافتراض الثاني: لزيادة انتاجية الجماعة لا بد من اشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

٤. **شبكة التطوير التنظيمي:** لقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين «روبرت بليك و جين موتون، ١٩٨٥»، ويقوم أسلوب الشبكة الإدارية على إفتراض جمع المديرين بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية والإهتمام بالقيم الإنسانية من الناحية الأخرى، دون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض.

٥. **الاثراء الوظيفي:** ويقصد بالاثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوى لطاقاته ومهاراته.

٦. **الدراسات الميدانية وبحوث العمل:** ويستخدم هذا الأسلوب لمعرفة وتحديد المشكلات وصياغة البدائل وإختيار أنسبها، فضلاً عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.

٧. **الإدارة بالأهداف:** بموجب هذا الأسلوب يجتمع مسئولو الوحدات الإدارية للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية ويحددون الوقت المناسب لإنجازها، دون تدخل مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية.

٨. **التدريب المخبري:** يهدف هذا النمط من التدريب إلي زيادة فاعلية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات.

٩. **ادارة الجودة الشاملة:** وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة من العاملين من(٤-١٠) يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الاساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الاحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق.

**تنمية الكفاءات كأساس للتغيير في المنظمة:**

- تعرف الكفاءة بأنها «مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن».
- تطوير الكفاءات البشرية هو جهد إستثماري يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع العاملين، وهذا لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية.

- وعادة ما تنبثق إستراتيجية تنمية الكفاءات من إستراتيجية عامة لتنمية الموارد البشرية في المنظمة.  
- وهناك العديد من التصنيفات لأنواع الكفاءات، إلا أننا سنركز على التصنيف الذي يقسمها إلى كفاءات فردية، وكفاءات جماعية.

**أولاً: الكفاءات الفردية:** أهم الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد هي:

- القدرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة والعمل بطريقة مرنة.
- التعلم للتحكم السريع في تقنيات العمل.
- لديه روح إتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- القدرة على توفير المناخ المناسب لعمل المرؤوسين.

**ثانياً: الكفاءات الجماعية:**

- تعتبر الكفاءات الجماعية من أكبر هموم المنظمات المعاصرة، وتتشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية.  
- ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الإتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات اللازمة للجميع.  
وبصورة عامة لابد من التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بإنتقال المهارات والمعارف ومعالجة الصراعات إن وجدت.

**التطوير التنظيمي كاستثمار في الكفاءات:**

- تطوير الكفاءات ليس عملية تقنية جديدة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة فقط، انما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المنظمة لزيادة كفاءتها التنظيمية والمرتبطة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.  
- إذ يتم وضع نظام للإجور والترقيات على أساس الكفاءة لكونها المعيار الوحيد الذي ينبغي إعتماده عند زيادة الإجور أو الترقيات.

- ونأكد مره أخرى أن التغيير في المنظمة عملية مرتبطة بصورة مباشرة بالمحيط، ولكن في مجال إعداد وتنفيذ إستراتيجيات هذا التغيير نشير إلى أن هناك ثلاث أنظمة مباشرة للتغيير في المنظمة وهي:

١. النظام الوطني للمعلومات

٢. النظام الوطني للتجديد أو الابتكار

٣. النظام الوطني للتعليم و التدريب

**زاويا الاستفادة من برنامج التطوير التنظيمي عند احداث التغيير تتمثل في:**

١. زاوية ادارة المنظمة: يستفيد مديرو المنظمات من بحوث وممارسات التطوير التنظيمي فيما يتعلق بثقافة المنظمة وكيفية إدارتها وتغييرها، وتغيير الادراك وهو ما يحقق اندماج الثقافة في السلوكيات.
٢. زاوية تكوين منظمات متجددة ومتكيفة: التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة.
٣. زاوية الموارد البشرية: يسعى التطوير التنظيمي إلي تطوير أنظمة انتماء العاملين، مما يساعد على إبقاء عاملين متميزين في أداهم يمتلكون قدرات واستعدادات ومعارف واتجاهات وقيم جيدة.