

إتجاهات حديثة في

إدارة التغيير

الدكتور

سيد سالم عرفة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اتجاهات حديثة
في ادارة التغيير

اتجاهات حديثة في إدارة التغيير

الدكتور
سيد سالم عرفة



2012

المحتويات

الصفحة

الموضوع

13

- المقدمة

الفصل الأول: ماهية إدارة التغيير

17

- تعريف إدارة التغيير

17

- تعرف إدارة التغيير

17

- نظريات التغيير

19

- أنواع التغيير

19

- أنواع استراتيجيات إدارة التغيير

20

- المراحل التي يمر بها مجتمع التغيير

22

- أهمية التغيير

23

- أهداف إدارة التغيير

23

- خصائص إدارة التغيير

24

- إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير

الفصل الثاني: الدوافع والحوافز الأساسية للتغيير

31

- مفهوم الدوافع والحوافز

31

- نظريات الدوافع والحوافز

38

- خصائص النظام الجيد للحوافز

39

- دور الحوافز المعنوية في أحداث التغيير

41

- ماهية الإبداع

47

- دواعي التغيير

48

- الأسباب الأساسية في التغيير

48

- أسباب قبول التغيير

48

- أسباب مقاومة التغيير

52

- كيف نتعامل مع التغيير

53

- عوامل نجاح التغيير

53

- معوقات التغيير

الفصل الثالث: إدارة التغيير الاجتماعي

57

- مصطلح التغيير الاجتماعي

57

- مفهوم التغيير الاجتماعي

58

- أنماط التغيير الاجتماعي

- 59 - مصادر التغيير الاجتماعي
- 60 - نظريات التغيير الاجتماعي
- 62 - أشكال التغيير الاجتماعي
- 62 - ملامح التغيير الاجتماعي
- 63 - عوامل التغيير الاجتماعي
- 64 - آثار التغيير الاجتماعي في السلوك
- 65 - معوقات التغيير الاجتماعي

الفصل الرابع: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

- 69 * أولاً: التغيير التنظيمي
- 69 - تعريف التنظيم
- 69 - أهداف التنظيم
- 70 - التنظيم الرسمي بالمنظمات
- 72 - خصائص التنظيم الجيد
- 74 - إعداد البناء التنظيمي
- 74 - الخريطة التنظيمية
- 75 - الدليل التنظيمي
- 82 - نطاق الإشراف
- 83 * ثانياً: التطوير التنظيمي
- 83 - مفهوم التطوير
- 84 - عوامل تطوير مهمة العامل
- 85 - أهداف التطوير الإداري
- 85 - طرق التطوير الإداري
- 86 - أنشطة وفعاليات التطوير الإداري
- 90 * ثالثاً: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
- 90 - مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي
- 90 - خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
- 91 - أنواع التغيير والتطوير التنظيمي
- 92 - استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي
- 93 - أسباب التغيير والتطوير التنظيمي
- 94 - مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي
- 95 - الأساليب الشائعة لمقاومة التغيير
- 96 - عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي

الفصل الخامس: التغيير والتطور التكنولوجي في الأعمال

والمنظمات

* أولاً: التغيير والتطور التكنولوجيا في الأعمال

- 99 - تعريف التكنولوجيا
- 99 - تطور ادارة المعلومات
- 99 - مفهوم إدارة المعلومات
- 100 - البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات
- 100 - خصائص المعلومات
- 101 - تكنولوجيا المعلومات ودورها في برامج إعادة هندسة الأعمال
- 102 - أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات
- 103 - عناصر تكنولوجيا المعلومات
- 104 - أهم مساهمات شبكة الإتصالات العالمية
- 105 - مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات
- 105 - إدارة الاعمال الناجحة في العصر الحديث
- 106 - دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برنامج إعادة هندسة الأعمال
- 108

- 110 - الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- 110 - أسس إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات
- 111 - كيف يمكننا الحصول على معلومات ذات فاعلية كبيرة
- 111 - مساهمة تكنولوجيا المعلومات
- 111 - معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات
- 112 - تطوير نظام المعلومات
- 115 - أسلوب التحكم في نظم المعلومات واتخاذ القرار في الاعمال

* ثانياً: التغيير والتطور التكنولوجيا في المنظمات

- 121 - مفهوم المنظمة
- 121 - الصفات المشتركة والصفات المختلفة للمنظمات
- 123 - دور المديرين في المنظمة
- 125 - القوى التي تحث على التغيير في المنظمة
- 126 - أسباب التغيير في المنظمات
- 126 - أسباب التغيير التكنولوجي في المنظمات
- 127 - خطوات التغيير التكنولوجي
- 127 - مقاومة التغيير التكنولوجي في المنظمات
- 128 - مجالات التطوير والتغيير داخل المنظمات
- 130 - القيادة والتغيير
- 130 - مفهوم القيادة

130	- عناصر القيادة
131	- صفات القيادة
131	- مفهوم قيادة التغيير
131	- عملية قيادة التغيير
132	- أدوار قادة التغيير
132	- استراتيجيات أساسية يمكن لقادة التغيير استخدامها في إدارة التغيير
133	- التغييرات التي أحدثتها ثورة المعلومات في عناصر الإنتاج
	الفصل السادس: دور تقنيات المعرفة الحديثة في إدارة التغيير
141	- مفهوم المعرفة
141	- عناصر المعرفة
142	- أهداف المعرفة
144	- تغيرات العلوم المعرفية
145	- نظرية بياجيه للنماء المعرفي والتفكير والذكاء
147	- رؤية استشرافية لتطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية
148	- التقنيات المعرفية الحديثه لعام 2011
153	- البحث العلمي الحديث
157	- الذكاء الاصطناعي
161	- دور النظم الخبيره في ادارة التغيير
162	- رقمية المعلومات
	الفصل السابع: اللامركزية وادارة التغيير
169	- مفهوم اللامركزية
169	- الفرق بين المركزية واللامركزية
170	- إرشادات تطبيق لتطبيق المركزية واللامركزية
171	- مزايا اللامركزية
171	- عيوب اللامركزية
172	- أركان اللامركزية الإدارية
172	- أنواع اللامركزية
174	- أنماط ومستويات اللامركزية
176	- دور اللامركزية في تحقيق التنمية المحلية
179	- الصيغ التي تتخذها اللامركزية الإدارية
180	- أهمية التفويض
181	- مزايا التفويض
181	- أنواع التفويض

182	- مستويات التفويض
183	- المعوقات التي تواجه التفويض وأسباب فشله
184	- مقومات التفويض الفعال
	الفصل الثامن: ادارة الجودة والتغيرات والتطورات الحاصلة في مواصفات
	ISO
189	- مفهوم الجودة
190	- تطورات مراحل الجودة
190	- المفاهيم الخاطئة عن المواصفات القياسية الدولية
191	- نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
191	- مفهوم نظام إدارة الجودة
192	- مفهوم العملية
192	- مهام الإدارة العليا للمؤسسة تجاه نظام إدارة الجودة
192	- أهداف الجودة
193	- أهمية الجودة الشاملة
194	- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
195	- فوائد ومنافع إدارة الجودة الشاملة
197	- العوامل الفعالة في إدارة الجودة الشاملة
197	- مراحل عملية التغيير في ادارة الجودة الشاملة
198	- الأدوات المستخدمة في ادارة الجودة الشاملة
199	- اجراءات تطبيق إدارة التغيير في ادارة الجودة الشاملة
204	- الإيزو
204	- الإيزو تاريخياً
205	- مراحل الحصول على شهادة الأيزو
205	- الحصول على الشهادة
210	- أنواع المواصفات الدولية لنظم الجودة (أيزو 9000 ISO)
210	- مجالات تطبيق المواصفات القياسية
211	- التحسين المستمر
212	- مفهوم رضا العملاء
212	- طرق القياس والمراقبة في ادارة الجودة
215	- قائمة المراجع

يعد التغيير مسألة أساسية في كل منظمة أو دولة وفي مختلف مفاصلها الإدارية، وهو العنصر الحتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية نجاحه ارتباطاً وثيقاً بمواكبة الاحداث والتطورات التي تحصل حياله، وتخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة.

كما تلعب المعلومات دوراً أساسياً في صنع التغيير نظراً لما تقدمه من مساعده في معرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من حيث تزايدت موارد مصادر المعلومات في العصر الحالي، واشتركت مخرجات ثورة المعلومات والتقنية والاتصالات في تطوير أسلوب العمل الإداري الذي كان يعتمد على نهج التجربة والعشوائية في صنعه.

كما اننا يمكن ان نقيس اي تطور من خلال عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها، والتجديد وتطوير القوى الانتاجية القادرة على الانتاج والعمل، والتطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، وبالنهاية يجب التركيز على ان التكنولوجيا المتطورة والاساليب الحديثه توجد وتولد الاسباب والبواعث الطبيعية والذاتيه نحو التغيير.

سيتم طرح فصول هذا الكتاب من خلال ثمانية فصول، وعلى النحو التالي:

- ❖ الفصل الاول: ماهية إدارة التغيير
- ❖ الفصل الثاني: الدوافع والحوافز الأساسية للتغيير
- ❖ الفصل الثالث: ادارة التغير الاجتماعي
- ❖ الفصل الرابع: ادارة التغيير والتطوير التنظيمي
- ❖ الفصل الخامس: التغيير والتطور التكنولوجي في الاعمال والمنظمات
- ❖ الفصل السادس: دور تقنيات المعرفة الحديثة في ادارة التغيير
- ❖ الفصل السابع: اللامركزية وادارة التغيير
- ❖ الفصل الثامن: ادارة الجودة والتغيرات والتطورات الحاصلة في مواصفات ISO



ماهية إدارة التغيير

تعريف إدارة التغيير

هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما ان الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة .

ويعرفه رونبسون Robonson على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة.

أو هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.

أو هو الانتقال بأي تجمع بشري إلى الأمام، وبناء قدرته على الفعل، وبالتالي فإن انتقال المجتمع إلى وضع أكثر تحملاً أو ارتداده خطوة إلى الوراء لا يدخل في نطاق تعريفنا، لأنه لا يمكن أن تتلاقى إرادة المجتمع بعمومه على الانتقال لوضع متخلف.
أو هو انتقال المجتمع بإرادته من حالة اجتماعية محددة إلى حالة أخرى أكثر تطوراً.

نظريات التغيير

يوجد عدة نظريات للتغيير تتمثل فيما يلي:

● أولاً : نظرية Kurt Lewin 1940

إن أي تغيير يظهر لأي شيء في أي وقت فهو نتيجة قوة دافعة قوية، وهنا التغيير يتم من خلال مراحل هي:

- أ. سيولة (عدم تجميد) السلوك والظروف الحالية القديمة Unfreez.
- ب. تحويل السلوك والظروف إلى الحالة الجديدة Moving.
- ج. تجميد السلوك والظروف الجديدة Refreez.

وهناك بعضاً لاحتياجات التغيير تتمثل في:

1. معرفة وتحديد المشاكل والنظم وحلها.
2. تأسيس علاقة التغيير ومساعدة مندوب ومدير التغيير على الإدارة من الخارج والمساعدة على العلاقة بين كل منهم.
3. تطوير الاحتياج للتغيير.
4. تعميم واتزان التغيير.
5. التحويل من العزم على التغيير إلى التغيير الفعلي.
6. اختبار الطرق البديلة ومعرفة أهدافها وتأسيس أهداف أخرى بأعمال مميزة.
7. الوصول إلى علاقات وثيقة والتي توثق بين الطالب مع مديره بعلاقات طيبة وبين المدير ومرؤوسيه وبين المدير والمدرسين.

• ثانياً: نظرية Ralph Kilman:

تتكون هذا النظرية من خمس نقاط هي:

1. بداية برنامج التغيير .
2. معرفة برنامج التغيير.
3. جدولة خطة التغيير.
4. تفعيل وتنفيذ خطة التغيير .
5. تقدير النتيجة .

• ثالثاً : نظرية Jerry Porras:

تتكون هذا النظرية من خمس نقاط هي:

1. تحليل نظام العمل بأسلوب جرافيك .
2. وضع المشاكل على الرسم الجرافيكي .
3. اختبار العلاقات الداخلية داخل المشاكل .
4. معرفة المشاكل وأساس تكوينها .
5. حل المشاكل بالطريقة الجرافيكية بعمل خطة جرافيكية لها .

أنواع التغيير

يمكننا تقسيم أنواع التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره كما يلي:

1. **تغيير تكنولوجي:** وهي التغييرات التي تنطوي على تطبيق تكنولوجيا جديدة تسمى بالتغييرات التكنولوجية، مثال ذلك استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة أو استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلاً من الملفات والأوراق.
2. **تغيير في المنتجات أو الخدمات:** من فترة لآخره تقوم المؤسسات بتحسين المنتج، أو إضافة منتج جديد أو تطوير الخدمة أو تقديم خدمات جديدة، مثال ذلك بالنسبة لشركات السيارات إضافة تغييرات في شكل السيارة أو وظائفها مثل النقل الأوتوماتيكي أو استحداث سيارة جديدة تماماً.
3. **تغيير في الهيكل التنظيمي:** نتيجة لأسباب كثيرة فإن تغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات، فعند توسع المؤسسة فإن التغيير قد يكون بإضافة قطاعات جديدة، وقد يكون أكبر من ذلك فيتم التحول من هيكل وظيفي إلى جغرافي أو قطاعي، ونتيجة لوجود مشاكل بيروقراطية أو ضعف في الرقابة فقد يتم التحول جزئياً أو كلياً من هيكل وظيفي إلى قطاعي أو العكس.
4. **تغيير في الثقافة:** تغيير ثقافة العاملين تعني تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل، وهذه عملية ليست سهلة، ولكنها تحدث عند ظهور بوادر انهيار في الأداء أو عند تغيير الإدارة بإدارة من خارج المؤسسة.
5. **تغيير في الاستراتيجية:** الاستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمؤسسة، مثل التركيز على شرائح محددة من المستهلكين أو الأسواق وكذلك طريقة المنافسة، ان هذه الاستراتيجية قد تتغير أحياناً وهو ما يعني تغيير كبير في المؤسسة وأولوياتها.

أنواع استراتيجيات إدارة التغيير

- توجد عدة استراتيجيات لاعادة بناء إدارة التغيير وهي التي تتولى القوى المسؤولة عن التغيير تنفيذها من خلال ثلاثة مراحل، وهي:
1. مرحلة الهدم والازالة للقديم .

2. مرحلة التهيئة والاستعداد.

3. مرحلة اقامة البنيان الرئيسي .

ومن أهم هذا الاستراتيجيات ما يلي:

1. استراتيجية الارتقاء والنمو: وتتبنى فلسفة التغيير التدريجي وتستهدف اقامة المزيد من البنيلن والمزيد من التغيير والتطوير والتجديد، وهي عملية مرحلية ومتوالة من الاصلاح.
2. استراتيجية الهيمنة: وتقوم على اساس الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الاداري في مراحل السابقة والاستفادة منها في جذب مجموعة من المزايا الاخرى، بقصد تحقيق التفرد والتميز على كافة الاخرين في نفس المجال.
3. استراتيجية الإقناع والإفراء: وتقوم على اساس الاقناع بأهمية وضرورة التغيير، وتستخدم في ذلك اللقاء المباشر والحوار والناقشة وتوفير حوافز ااثابة لكل من يؤدي دوره في منظومة التغيير .
4. استراتيجية السلطة: وتتخذ من السلطة والقوانين واللوائح ادوات لفرض التغيير بالقوة القانونية وتأمين حركة سيره وتقدمه.
5. استراتيجية التجديد التنظيمي: وتقوم على اساس تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي وحده دون غيره من المجالات الاخرى مناجل تغيير فلسفته ومنظومته كلياً انطلاقاً من ان تجديد التنظيم هو الاساس.

المراحل التي يمر بها مجتمع التغيير

مر مجتمع التغيير بسبع مراحل متتالية ومترابطة، وهي:

المرحلة الأولى: (عدم الحراك)

يصاب افراد مجتمع التغيير في البداية بصدمة شديدة وعدم التصديق نتيجة المعلومات والمعارف الجديدة المقدمة لهم عن التغيير، وتتكون صورة اولية مشوهة عن مضمون هذه المعلومات .

المرحلة الثانية: (انكار التأثير)

حيث يتجه افراد مجتمع التغيير الى انكار فاعلية وتأثير التغييرات القادمة عليهم .

المرحلة الثالثة : (هدم الاكتاب)

يصاب افراد مجتمع التغيير بالاكتئاب عندما يصبح التغيير واقعاً ملموساً، ويشعرون بالتوتر المستمر وعدم الرضا أو السعادة .

المرحلة الرابعة: (الموافقة والاذعان)

حيث يقبل الافراد فى هذه المرحلة التغيير، ويوافقون عليه لأنه اصبح حقيقة واقعة، ولايمكن التراجع عنها .

المرحلة الخامسة: (الاختبار)

يبدأ افراد هنا فى اختبار مجربات عملية التغيير عن طريق الدخول مع المسؤولين عن التغيير فى حوارات ومناقشات، أو حتى بالقراءة عن التغيير المطلوب وفلسفاته، وهذا يساعدهم على السايرة المبدئية لعمليات التغيير والتوقف معه .

المرحلة السادسة: (البحث عن معنى)

عندما يستنفذ الافراد مناقشاتهم وحواراتهم وطرقهم المختلفة فى اختبار التغيير، تكون قد تكونت لديهم صوره نهائية وتامة عن التغيير وعن معناه الحقيقي، وبالتالي يتوافقون معه ويصبحون على اتم الاستعداد للمشاركة فيه .

المرحلة السابعة: (اضفاء الطابع الذاتى)

وختاماً تتكون لدى الافراد الثقة فى النفس وقدرة الذات على المشاركة الفاعلة والجادة فى عمليات التغيير، بحيث يضمنى كل فرد من ذاته على عمليات التغيير ليكتسب تقدير الآخرين وتقدير الذات فى نفس الوقت .

1. الحفاظ على الحيوية الفاعله: حيث تكمن اهمية التغيير في داخل مؤسسه او منظمه الى التجديد والحيويه وتظهر روح الانتعاش والمقترحات , كما تختفي روح اللامبالاة والسلبيه والروتين الذي يقتل الابداع والانتاج.
2. تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائما يحتاج الى جهد للتعامل معه على اساس ان هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير، ويكون التعامل بالايجاب ومنهم ما يتعامل بالمقاومة ذلك التغيير (التغيير يطلق كما هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان الميزات او المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات).
3. ازكاء الرغبة في التطوير: يحث التغيير على التحفيز وازكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل، وذلك من خلال عدة جوانب :
 - أ. عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
 - ب. عمليات التجديد وتطوير القوى الانتاجيه القادرة على الانتاج والعمل.
 - ج. التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديده ومتطوره، ان التكنولوجيا المتطورة والاساليب الحديثه توجد وتولد الاسباب والبواعث الطبيعة والذاتيه نحو التغيير.
4. التوافق مع المتغيرات: وينظر ايضاً الى اهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، فانه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامه مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه، فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي، وادارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة وكذلك التغيير في المؤسسات التعليم العالي، حيث نجد انه لا بد من التغيير لتوافق مع زخم التغيير المتواصل.
5. الوصول الى درجه اعلى من القوة والاداء.

أهداف إدارة التغيير

من أهداف إدارة التغيير ما يلي:

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

خصائص إدارة التغيير

1. الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
2. الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
3. التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4. **الفاعلية:** يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة، اي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسييل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6. **الشرعية:** يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد.

7. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى انها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

8. **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل؛ مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

9. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.

إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها، وفيما يلي مناقشة لكلا الجانبين:

1. **دور الموارد البشرية في التغيير:** إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، وإشراكه للعاملين، وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير، وفيما يلي استعراض لبعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير:

أ) الرؤية الواضحة والقيم والعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة:

- تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه، وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة .
- تعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جداً؛ لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ .

ب) الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي:

- لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية، تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة .
- لا بد كذلك من إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية، بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفرق معياراً للاختيار.

ج) العمل بروح الفريق: يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية، ويتصف هذا الفريق بما يلي:

- تتمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض، وتحليل المشكلات واتخاذ القرار.
- تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه .
- تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر.
- المهارات المتعددة للموظف، حيث يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض.

د) بناء القيادة الرائدة

- ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز القيادة.
- القدرة على بناء الثقة بين العاملين.
- القدرة والشعور بالانتماء.


- مفهوم الكل شريك.
- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.
- هـ) إدارة وتقييم الأداء: إن التغييرات المطلوبة في البنود السابقة تترجم جميعاً إلى مسؤوليات جديدة ومهارات جديدة، ونظام فعال لإدارة، وتقييم الأداء في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة.
- لذلك المطلوب تغيير مفاهيم نظام تقييم الأداء القديم الذي يعتمد على موعد سنوي محدد لتقييم أداء العاملين والذي يتم بواسطة المدير الذي يعمل معهم مباشرة، في ظل التغيير، حيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين وأعضاء فرق عمل مختلفة داخل وخارج المؤسسة، لا بد أن تتم عملية التقييم من خلال مختلف المصادر، ويلعب المدير في ظل هذا الوضع الجديد دوراً أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين، فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية تقييم الأداء.
- لا بد في ظل هذا المنهج أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة .

2. دور التغييرات في تعديل خلفيات الموارد البشرية:

- من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية، وتغيير الثقافات التنظيمية، وتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، وتطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على:
- تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب، مثل التعلم عن بعد.
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية.
- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي.

- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية، من حيث طرق العمل والإستراتيجيات المتبعة والممارسات.
- الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكلفة، وتحسين نتائج عملية التعلم.
- استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد الاتصالات الأخرى ومراكز التدريب.

الفصل الثاني:



الدوافع
والحوافز
الأساسية للتغيير

الدوافع والحوافز الأساسية للتغيير

مفهوم الدوافع والحوافز

إن الدافع هي عبارة عن حالة داخلية جسمية أو نفسية، تثير السلوك في ظروف معينة، وتواصله حتى ينتهي إلى غاية معينة، ولا يوجد سلوك دون غرض أو دافع معين يحرك هذا السلوك، والأفراد يقبلون على العمل بسبب غريزة كامنة فيهم تدفعهم إليه، أو بسبب الرغبة في الحصول على المال الذي يسد حاجاتهم الأساسية، أو بسبب محاولتهم الحصول على المحبة والقبول، أو بسبب محاولتهم تدعيم الثقة بأنفسهم كأفراد لهم قيمة في المجتمع.

أما الحافز أو الباعث، فموقف خارجي، مادي، أو اجتماعي، يستجيب له الدافع، فالدافع قوة في داخل الفرد والباعث أو الحافز قوة خارجه.

نظريات الدوافع والحوافز

هنالك مجموعة من النظريات للدوافع والحوافز، وفيما يلي تعريف لأهم هذه

النظريات:

أولاً: النظرية التقليدية (الكلاسيكية) **theory traditional**:

يعد صاحب هذه النظرية (فريدريك تايلور)، وقد نظر إلى العامل على أنه رجل اقتصادي، كل همه أن يزيد دخله المادي فقط، ومن ثم فإن زيادة إنتاجيته مرتبطة بنظام سليم للأجور التشجيعية، فزيادة الحافز على العمل والتحكم فيه تأتي عن طريق الأجور.

ثانياً: نظرية تغيير السلوك **Behavior Modification**:

إن أصحاب هذا الفكر هم من علماء النفس بالسلوكيين، وتستند وجهة نظر السلوكيين في تفسير السلوك على ما يسمى بقانون الأثر، فالسلوك الذي تترتب عليه نتائج سارة للفرد هو السلوك الذي سيقوم الفرد بعد ذلك بتكراره، أما السلوك الذي تترتب عليه نتائج غير سارة، فإن الفرد سيتوقف عنه.

ثالثاً: نظرية ذات العاملين لـ(فريدريك هيرزبرغ) Two factors Theory :

تركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام (هيرزبرغ) بدراسة استطلاعية لمتين من المحاسبين والمهندسين، لفهم شعورهم المتعلق بالأعمال التي يؤديونها، وقد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل، وسمى الفئة الأولى العوامل الدافعة، والفئة الثانية العوامل الوقائية.

العوامل الدافعة تشمل العوامل التالية :

1. الشعور بالإنجاز.
2. إدراك الشخص لقيمة عمله، نتيجة لإتقانه العمل.
3. أهمية العمل نفسه وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي.
4. المسؤولية، أي مدى تحكم الشخص في وظيفته، ومدى مسؤوليته عن الآخرين.
5. إمكانية التقدم في الوظيفة، أي مدى ما توفره الوظيفة من فرص الترقى في السلم الوظيفي.
6. التطور والنمو الشخصي.

الفئة الثانية، وهي العوامل الوقائية وتشمل:

1. سياسة المؤسسة وإدارتها.
2. نمط الإشراف السائد فيها.
3. العلاقات مع الرؤساء.
4. ظروف العمل وطبيعته.
5. الراتب أو الأجر.
6. المركز الاجتماعي.
7. الأمن الوظيفي.

رابعاً: نظرية الحاجات الإنسانية:

أشهر النظريات عن دوافع الإنسان قدمها إبراهيم ماسلو في عام 1943، وتقوم نظرية ماسلو على عدد من الافتراضات هي:

1. الحاجات الأساسية (فسيولوجية): المأكل - المشرب - المسكن - الملابس.
2. الحاجات الأمنية أو الحاجة للأمن: الحماية ضد الأخطار - الأمن الوظيفي - التأمينات.
3. الحاجات الاجتماعية: الصداقة والانتماء - العلاقات الاجتماعية.
4. حاجات تقدير الذات (المركز): احترام النفس - احترام الآخرين .
5. حاجات إثبات الذات أو تحقيق الذات: التقدم، الإبداع.

يتضح من من العناصر الخمس في (هرم ماسلو) طبعاً هي على شكل هرم قاعدته رقم واحد وقيمته رقم خمسة (تحقيق الذات) أن الإنسان مدفوع لإشباع سلسلة من خمس حاجات، تبدأ بإشباع الحاجات الأساسية أو ما يطلق عليها الحاجات الأولية ثم تندرج إلى الحاجات الأعلى أو الأرقى نوعاً

خامساً: نظرية التوقع

إن هذه النظرية التي نادى بها (فروم، وبورتر، ولولر) تقوم على افتراض أن سلوك الفرد مبني على عمليه إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين، وموازنة للكلفة والفائدة المتوقعين لكل بديل من تلك البدائل، ويسلك الفرد بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد بأقل التكاليف، ويجنبه أكثر ما يمكن من الصعوبات، واستمرارية الأداء والدافع تعتمدان على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه لدى العلاقة الإيجابية بين المكافأة التي يحصل عليها، وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه.

سادساً: نظرية مستوى الطموح

يرى دعاة هذه النظرية (ليفين Lewin) أن هدف الفرد وطموحه قد يشكل الدافع الرئيسي للقيام بالعمل، حيث يفسرون الدافعية بأنها محصلة التفاعل بين خبرات

الإجازات السابقة، والهدف الذي يسعى إليه الفرد من وراء تحقيق تلك الإجازات، وما يولده ذلك من مشاعر النجاح، فمستوى الطموح هو مستوى الإنجاز المرتقب، الذي يتوقع العامل أن يصل إليه في مهمة عادية، مع معرفته بمستوى إنجازه سابقاً، والفرق بين مستوى الإنجاز السابق ومستوى الطموح، يسمى (بفرق الهدف)، والفرق بين مستوى الطموح ومستوى الإنجاز الجديد هو (فرق الإنجاز)، وهو ما يحدد مشاعر النجاح أو الفشل لدى الإنسان.

سادساً: نظرية الاتجاهات الحديثة:

1. نظرية العدالة أو المساواة لأدمز: تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية، فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضاً، وتعتبر النظرية مهمة جداً لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته، وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده، مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته، مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته، وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازناً.

2. نظرية التوقع أو التضميل ل فيكتور فروم: إن هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ (فيكتور فروم) وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين، وكذلك اختلافها من فرد لآخر، وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلاً يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى، وهو يعرف وجود احتمال أن يراسب فيها، وبناء على ذلك يضع (فروم) عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

أ. يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

ب. اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم.

ج. يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.

د. تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بمخاف واحد؛ بل بالعديد من المخاوف في نفس الوقت يختار منها أي المخاوف أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية (فروم) الفارق بين قيمة المخاف واحتمال تحقيقه، ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطاً عاماً لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم، مما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عملياً.

3. نظرية تدهيم السلوك لفريدريك سكينر: تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس (سكينر) عام 1969، حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية، كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتباع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين، فسيحدث هذا تدعيماً وثباتاً لهذا الفعل أو السلوك، وبالتالي استمراره، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب، وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين، فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع، وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن المخاوف الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعيات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه المخاوف، أما المخاوف السلبية، فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.

4. نظرية Z لويليام أوشي: إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور (ويليام أوشي) بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، تقوم على العامل الإنساني وروح

الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة، وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص، ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z : الثقة، الدق والمهارة، الألفة والمودة:

- الثقة: من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً، فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

- الحدق والمهارة: عن الحاجة والثقة والحدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر، فالثقة والحدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال، ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً وسعة الحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية، لا تتم الا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

- الألفة والمودة: الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام، وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم (أوشي) بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.

- الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة، وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

- **التفويض والترقية:** إن إبطاء عملية التقييم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.
- **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات، ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات، ولكن ضمن منظمة واحدة.
- **عملية المراقبة الضمنية:** إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحدق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة، وهي في كنهها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.
- **اتخاذ القرارات:** عندما يراد اتخاذ قراراتهم في منظمة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعياً وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضاً المسؤولية جماعياً في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام، وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.
- **القيم المشتركة:** من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة، وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.
- **النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:** تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مسمولية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين، وبهذا بدلاً من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي، وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وترعرع.

- لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز، فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:
- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب، الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
 - أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها، وذلك عن طريق تعميم مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
 - أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
 - أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها.
 - أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
 - مرونة نظام الحوافز وعالته حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل، لاسيما وان دوافع ملين في تغير مستمر.
 - أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث انها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.
 - العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد، وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.

تعد الحوافز المعنوية في احداث التغيير النواحي المهمة في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية، وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، ومن أهم دور الحوافز المعنوية في احداث ما يلي:

1. إشراك العاملين في الإدارة: يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً، حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة.
2. الوظيفة المناسبة: يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز، وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه.
3. الإثراء الوظيفي: يعتبر هير زبرج هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل والذي يعني زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنوع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها، مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار الذي يوجد عنده.
4. المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل.
5. الترقية: تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت، أما صفته المادي للترقية فتوجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب، وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات، فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية، وهي تعد حافزاً للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم أو تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.

6. **نظم الاقتراحات:** يعتبر نظم الاقتراحات حافزاً يشبع حاجة التعبير عن النفس، وتقدير الآخرين، على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين، فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها، ويقدمون الجزء المناسب في مقابلها سواء كان مادياً أو معنوية وإعلام الإدارة العليا به.
7. **الشعور بالاستقرار:** وهو يعتبر من الحوافز المعنية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها وتوافر لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين.
8. **الدورات التدريبية:** يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته.
9. **التوافق الاجتماعي وحب الزملاء:** إن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا، وبالتالي العمل بروح الفريق.
10. **ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة، كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد.
11. **القيادة كحافز:** القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين، لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، فمنط (مدير الفريق) هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصلحة العاملين، ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين، لأنه يشعر المرؤوسين بمجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيده للأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنائه بمصالحهم، وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

ماهية الإبداع

وهو حالة خاصة من الابتكار، وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره، وهو النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالجدّة والأصالة والقيمة بالنسبة للمجتمع.

الموهوبون والمبدعون

هل الموهوبون هم المبدعون؟ ان الموهوبون نوهان:

1. نوع يتميز أفرادهم بقدرات إبداعية، ويغلب عليهم أسلوب التفكير التشعبي، أي القدرة على توجيه تفكيرهم في اتجاهات عدّة، وقد تتصادم نتائج تفكيرهم مع أعراف المجتمع وقيمه وأنظمتهم، وقد لا يكونون من المتفوقين في مقياس الذكاء العام أو مقياس التحصيل الدراسي، وقد يصعب التعامل معهم في المؤسسات المألوفة.

2. نوع يتميز بذكاء مرتفع، ويغلب عليه أسلوب التفكير اللامّ، أي التفكير المركز حول مناهج دراسية، وأساليب إدارية مقررة، وقواعد أخلاقية واجتماعية سائدة، وكلا النوعين، إذا اقترن بالذّاب والجدّة والثابرة، أو توافر فيه الدافع والمزاج، فإنه يؤدي إلى نتائج إيجابية رفيعة، إما في مجال الإبداع، وهو النوع الأول، أو مجال التفوق الدراسي وما يتبعه من النجاح في معظم المؤسسات الرسمية والخاصة، وهو النوع الثاني.

إن الارتباط بين الذكاء العام وبين الإبداع ارتباط ضعيف، لذلك يجب البحث عن الصفات الشخصية الأخرى للمبدعين، وإن مقياس الذكاء، والتفوق الدراسي، والشهادات الأكاديمية، لا تصلح لكشف القدرات الإبداعية.

عناصر الإبداع

إن تقويم أي عمل إبداعي أو شخصية مبدعة ينظر إلى توافر عناصر الإبداع الأساسية وهي:

- المرونة والطلاقة والأصالة: ان المرونة فتعني سيولة المعلومات المختزنة، وسهولة استدعائها وتنظيمها وإعادة بنائها والنظر إلى المسائل من زوايا عدة.
كما ان الطلاقة فهي غزارة الإنتاج، وسرعة توليد وحدات من المعلومات، كإعطاء كلمات تتفق مع معنى ما، أو تضاده، أو تربط جزءاً بكل، والطلاقة تقارب مفهوم التفكير المتشعب.

وأما الأصالة فتعني التفرد بالفكرة، ولا يقصد بذلك أن تكون الفكرة منقطعة عما قبلها ولكن صاحبها زاد فيها شيئاً، أو عرضها بطريقة جديدة، أو وصل إلى نظرية تنتظم أفكاراً متفرقة قال بها آخرون، فالخليل بن أحمد مبدع حين استنبط قواعد الشعر التي كان يمارسها الشعراء، والإمام الشافعي أبداع في استنباط قواعد أصول الفقه التي كانت مختزنة في عقول الفقهاء، وماندلييف أبداع في نظم جدول التصنيف الدوري للعناصر التي كانت معظم خواصها معروفة من قبله، وفتحي الدريني أبداع حين وضع نظرية التعسف في استعمال الحق، مع أن الفقهاء منذ القديم كانوا يحكمون هذه النظرية في كثير من الأحكام.

وتعني الأصالة في النهاية أن تكون الفكرة المبدعة جزءاً من شخصية المبدع، والمفكرون الذين يتميزون بالأصالة هم أكثر تفتحاً، عقلياً وانفعالياً، وبعض علماء النفس يزيد على عناصر الإبداع الثلاثة المذكورة، عناصر أخرى مثل الفائدة (بأن يكون الشيء الجديد مفيداً للمجتمع)، والقبول الاجتماعي بأن يكون موافقاً لقيم المجتمع.
لكن مثل هذين العنصرين يبقيان محل جدل، فقد لا تدرك فائدة الجديد إلا بعد حين، وقد يكون هذا الشيء مفيداً في مجال وضاراً في مجال، وقد يكون مرفوضاً من المجتمع اليوم، مقبولاً غداً، أو مرفوضاً في مجتمع مقبولاً في مجتمع آخر.

مجالات الابتكار

يكن الوصول إلى أن للابتكار والإبداع مجالات شتى كالأدب وفنونه، والفقه وأصوله، والاقتصاد، والكيمياء، والعسكرية، وعلوم اللغة، والرسم والموسيقا، ولكل مجال مقياسه وخصوصياته، وإن كانت المقاييس في الفنون والآداب أقل تحديداً، وأصعب ضبطاً.

إن المراد به إتاحة الفرصة للإنسان كي يفكر بعيداً عن أي ضغط أو مؤثر سلبي، ليُخرج كل ما عنده بطلاقة تامة، بل قد لا يكتفى بإتاحة الفرصة، فيزداد على ذلك إيجاد نوع من الإثارة التي تحفّز التفكير الطليق التشعبي التباعدي، ويكون الهدف من العملية هو كشف الإبداع الكامن، وإظهار الحل المبدع للمشكلة.

على سبيل المثال بيان لمعنى عناصر الإبداع : المرونة والطلاقة والأصالة ومعنى العصف الذهني الذي قد يأتي بنتائج باهرة لكنها غير متوقعة، وغير منسجمة مع الأساليب المألوفة، وهو مثال من عالم الفيزياء:

- الباروميتر وناطحة السحاب، والعصف الذهني: في امتحان الفيزياء في جامعة كوينهاجن بالدنمارك، جاء أحد أسئلة الامتحان كالتالي: كيف تحدد ارتفاع ناطحة سحاب باستخدام الباروميتر (جهاز قياس الضغط الجوي)، كانت الإجابة الصحيحة: هي بقياس الفرق بين الضغط الجوي على سطح الأرض و سطح ناطحة السحاب، وإحدى الإجابات استفزت أستاذ الفيزياء، وجعلته يقرر رسوب صاحب الإجابة بدون قراءة بقية إجاباته على الأسئلة الأخرى. وكانت الإجابة المستفزة هي نقوم بربط الباروميتر بمجمل طويل، وندلي الخيط من أعلى ناطحة السحاب حتى يمس الباروميتر الأرض . غضب أستاذ المادة لأن الطالب قاس له ارتفاع الناطحة بأسلوب بدائي ليس له علاقة بالباروميتر أو الفيزياء. تظلم الطالب مؤكداً أن إجابته صحيحة 100% وحسب قوانين الجامعة، فقد عُين خبير للبت في القضية.

أفاد تقرير الخبير أن إجابة الطالب صحيحة لكنها لا تدل على معرفته بمادة الفيزياء، وتقرر إعطاء الطالب فرصة أخرى لإثبات معرفته العلمية، فتم إحضار الطالب أمام الخبير، الذي أعاد طرح السؤال نفسه شفهاياً، فكّر الطالب قليلاً، وقال : لدي إجابات كثيرة لقياس ارتفاع الناطحة ولا أدري أيها أختار، فقال الحكم : هات كل ما عندك، فأجاب الطالب:

يمكن إلقاء الباروميتر من أعلى ناطحة السحاب على الأرض، ويُقاس الزمن الذي يستغرقه الباروميتر حتى يصل إلى الأرض، وبالتالي يمكن حساب ارتفاع الناطحة، باستخدام قانون الجاذبية الأرضية، وعندما تكون الشمس مشرقة، يمكن قياس طول ظل الباروميتر وطول ظل ناطحة السحاب، فنعرف ارتفاع الناطحة من قانون التناسب بين الطولين وبين الظلين، أو إذا أردنا حلاً سريعاً يريح عقولنا، فإن أفضل طريقة لقياس ارتفاع الناطحة باستخدام الباروميتر هي أن نقول لحارس الناطحة : سأعطيك هذا الباروميتر الجديد هدية إذا قلت لي كم يبلغ ارتفاع هذه الناطحة ؟.

أما إذا أردنا تعقيد الأمور، فسنحسب ارتفاع الناطحة بواسطة الفرق بين الضغط الجوي على سطح الأرض وأعلى ناطحة السحاب باستخدام الباروميتر.

كان الحكم ينتظر الإجابة الأخيرة التي تدل على فهم الطالب لمادة الفيزياء، بينما كان الطالب يعتقد أن هذه الإجابة هي أسوأ الإجابات لأنها الأصعب، والأكثر تعقيداً .
بقي أن نقول: إن اسم هذا الطالب هو نيلز بور، وهو لم ينجح فقط في مادة الفيزياء، بل إنه الدنمركي الوحيد الذي نال جائزة نوبل في الفيزياء.

الصفات الشخصية للمبدعين

من خلال الدراسة الإحصائية لشخصيات المبدعين تقوم على دراسة كل صفة عقلية أو نفسية من الصفات المتوقع تأثيرها، مقارنةً مع مجموعة ضابطة، بشرط أن يكون أفراد المجموعة الضابطة من المستوى العلمي أو التخصصي نفسه، كان تقاس تلك الصفات لدى كيميائي مبدع وآخر عادي، وكلاهما يحمل الشهادات الدراسية نفسها، والدرجة العلمية ذاتها، وكذا تقاس لدى كاتب للقصص الخيالي مع قصاص آخر، وهما يحملان الشهادة الدراسية ذاتها، ونتيجة الدراسة الإحصائية تلك تبين أن هناك زميرتين من الصفات الشخصية للمبدعين : الصفات العقلية، والصفات النفسية والمزاجية:

1. الصفات العقلية: إن أساس الإبداع هو التفكير التباعدي أو التشعبي، وعناصره الأساسية ثلاثة هي: المرونة والأصالة والطلاقة، وهنا نستعرض عوامل وجوده، فأهم عوامل وجوده العقلية هي:

- الذكاء: قد يبدو أن الذكاء الحاد والإبداع متلازمان، والحقيقة إن الارتباط بينهما ليس كما نتصور، والعلاقة بينهما تحتاج إلى توضيح وتفصيل .

إذا اعتبرنا الذكاء قدرة عقلية عامة فهو يختلف عن الإبداع، وإن كان يرتبط به، لأن الإبداع عملية أكثر تحديداً وأكثر خصوصية من الذكاء، كما أن الإبداع ليس جزءاً من الذكاء، وإن كان مرتبطاً به.

فقد تبين بالاستقراء والملاحظة والبحث العلمي أن الأذكيا جداً ليسوا مبدعين دائماً، وأن المبدعين ليسوا دائماً من الأذكيا جداً، فمن يحصل على علامات مرتفعة جداً في روائز الذكاء ليس دائماً من المبدعين، وكذلك لم يحصل المبدعون على الدرجات العالية جداً في روائز الذكاء.

مع هذا كله، وُجدت علاقة بين الذكاء والابتكار في المستويات العليا جداً، وعندئذ يجتمع الاتزان النفسي، والاستقامة السلوكية والنتائج العبقريّة، وهو ما كان عند أئمة وقادة عظام كأبي بكر وعمر، وخالد والمثنى، وأبي حنيفة والشافعي، وأبي الأسود الدؤلي والخليل، والشاطبي وابن خلدون، وحسن البنا وسيد قطب، ويبدو أنه عندما لا يكون للذكاء أهمية ظاهرة في عملية الابتكار فإن خصائص الشخصية الأخرى، النفسية والمزاجية، تتدخل بشكل حاسم.

الذكاء شرط للإبداع، فلا بد من حد أدنى مقبول لحدوث الإبداع، فإذا تحقق هذا الشرط فإن الإبداع يتوقف على عوامل أخرى عقلية ونفسية، ولا بد من ملاحظة اختلاف هذا الحد الأدنى للذكاء بين ميدان وآخر من ميادين الإبداع.

مثلاً: لوحظ أن درجة الذكاء المطلوبة في الإبداع التقني، كاختراع الأجهزة، درجة قليلة نسبياً بالقياس إلى الدرجة المطلوبة في العلوم الفيزيائية والرياضية، وكذلك فدرجة الذكاء المطلوبة في الإبداع الأدبي درجة عالية نسبياً أمام الدرجات المطلوبة في ميادين الإبداع التعبيري الأخرى، كالرسم والتمثيل، وأمام الدرجات المطلوبة في الإبداع العلمي والتقني.

- الحساسية للمشكلات: ان المراد منها حساسية الفرد لوجود مشكلة تثير التفكير تتطلب حلاً، وفي الإبداع العلمي خاصة يتوقف نجاح الفرد إلى حد كبير على قدرته في طرح الأسئلة، وعلى نوع هذه الأسئلة، وكثير من هذه المواقف لا يجد فيه الإنسان العادي مشكلة، بينما يرى فيه آخرون مشكلة، وذلك لاختلاف معايير كل إنسان وموازينه وطريقة تفكيره ومستوى هذا التفكير، واهتماماته ودوافعه.

- درجة التعقيد التي يمكن للفرد أن يتعامل معها: وهي قدرة الفرد على توجيه فكره في أكثر من اتجاه في الوقت نفسه (أي قدرته على التفكير التشعبي أو التباعدي)، وهو أمر تزداد صعوبته، كلما ازداد عدد العناصر التي يتعامل معها العقل أثناء التفكير.

- قدرة الفرد على التعرف المناسب للأفكار: يجب أن تكون الأفكار صالحة ومقبولة حتى تكون مفيدة، وإذا غاب التقويم كانت الأفكار محتوية على جزء كبير غير مناسب، وصرف الجهد العقلي في معالجة هذا الجزء تضيق للوقت، وتعويق للإبداع.

لكن درجة الضبط يجب ألا تكون كبيرة بحيث تؤثر على عناصر الإبداع الأساسية (المرونة والطلاقة والأصالة) وإلا كانت جموداً وعقْمَ تفكير، وقد تمنع الفرد من التفاعل مع العناصر بشكل أصيل، وإن مشكلة أن يكون التقويم سبباً في تعويق الدماغ، كانت عاملاً في ظهور طريقة خاصة في تدريب الإبداع سميت (العصف الذهني).

2. الصفات النفسية والمزاجية: من أبرز الصفات النفسية عند المبدعين صفة الاعتماد على النفس والثقة الزائدة بها، والتحفظ والعزلة ورقة القلب والحساسية والتفكير المستقل، والبصيرة النفسية، وضعف الأنا الأعلى (أي الانتساب إلى المجتمع).

إن الابتكار - بعكس الكفاءة في الأعمال التقليدية - ليس بالضرورة مرغوباً به في كثير من المهن والأعمال، لأن صاحبه واثق من نفسه جداً، ويتصرف بأسلوب مفاجئ، وقد لا يلتزم بالمعايير الخلقية والاجتماعية (وخاصة إذا كان الابتكار في ميادين الفنون والآداب).

ويتسم المبدعون من الأدباء إلى سمة يمكن تسميتها بالبصيرة النفسية أو التقمص الوجداني، وهي تعني قدرة الأديب أو الفنان على فهم شخصيات الآخرين، والشعور بمشاعرهم، والتوحد مع الموضوع، وهذه القدرة تختلف عن المشاركة الوجدانية التي تعني التعاطف .

إن الفنان المبدع إذا يحس بمشاعر الآخرين، وينظر إلى الأحداث من خلال عيونهم، ويدرك دوافع سلوكهم، وقد يدين في أثناء ذلك، أو في نتيجته، تلك الدوافع.

كما ينشأ عن البصيرة النفسية لدى المبدعين من الأدباء والفنانين: الاتجاه الجمالي الذي يعني الالتقاط الحساس لأي تناسق أو عنصر جمالي يقع في مركز الانتباه، واستقراء معان لا يدركها الإنسان العادي، لكن الإنسان العادي عندما يطلع عليها في أعمال الفنان أو الأديب يعجب بها، أو يستهجنها، ومثال ذلك رؤى الصوفيين.

ونتيجة لشعور المبدع بتميزه، واستقلال تفكيره، ومخالفته لرؤى أبناء مجتمعه في مجال رؤاه الخاصة، ينمو عنده الاعتداد بالنفس والاعتماد عليها، بمقابل ضعف شعوره بالانتماء إلى المجتمع الذي لا يقدم إليه - وفق اعتقاده - إلا القليل .

دواعي التغيير

إن الدواعي التي ينشأ منها التغيير عديدة وربما نلخص بعضها فيما يلي:

1. الضغوطات الخارجية.
2. المسؤولون والعاملون في مختلف الشؤون والمجالات، باعتبار أن التغيير والمواكبة للظروف وسيلة للحفاظ على المؤسسة، وضمان بقائها في مجتمع متغير ومتطور بشكل مستمر.
3. الضرورات والحاجات والتطلعات.
4. المجتمع سواء أكان أيديولوجياً أم اجتماعياً أم تكنولوجياً.

الأسباب الأساسية في التغيير

1. الخوف: وهو سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سيتبع عن التغيير، مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (المنخفض)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة، وقد ترجع إلى الخوف من عدم التعلم، أو من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفق في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف، فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يجوزها الفرد حالياً فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب.
2. قلة الفهم والثقة: قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، ونطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض، كما أن نقص ثقة الأفراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سبباً للمقاومة.

أسباب قبول التغيير

- مع ان هناك اعتقاداً سائداً وهو ان الناس لا يميلون الى تغيير الواقع من حولهم إلا إذا اضطروا لذلك، إلا أن الكثير من التغيير يحدث بهدف التطوير والتعديل دونما اضطراب واضح ذلك سوى التطلع نحو الجديد والحديث والأشياء الأكثر فعالية وملاءمة للظروف المحيطة ببيئة التغيير، ومع أن مقاومة التغيير سلوك غير طبيعي إلا أن قبوله بسرعة أمر غير طبيعي أيضاً، لهذا فمن الضروري ان يعرف المشرف او المسؤول أسباب رفض قبول التغيير قبل استقدامه، فأسباب القبول تتلخص في الجوانب التالية:
1. إذا اشترك معظم العاملين او جميعهم في التخطيط لإحداث التغيير.
 2. إذا تم إعطاء فكرة مسبقة عن التغيير الذي سيطر بحيث يجب على تساؤلات العاملين.
 3. إذا كان التغيير واضحاً للجميع بأنه نحو الأفضل وهناك شبه إجماع عليه من العاملين.

4. إذا كان التغيير مطلباً من الجميع ويلبي احتياجاتهم في العمل.
5. استفساراتهم في حينها، وهو جزء هام من مهارة الاتصال الفعال.

أسباب مقاومة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً ووضع النقاط على الحروف، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب، وتشتد الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدراً للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن ردّ الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله.

لذا تصعب مهمة المدراء هنا لأنها تتطلب منهم القيام بعمليات توجيه وتوعية وتطمين كافية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة، والعرقلة إلى دفع، وهذا لا يتم إلا إذا تمكنا من إقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية في نفع الجميع ويصبّ في خدمة العمل والمؤسسة؛ لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، لتكوين رأي عام جيد، وكتلة من العاملين تدعم المشروع وتبني لبناته.

ذلك أن عدم فهم الدوافع والغايات، وعدم إيجاد من يحمي الفكرة ويتبنى آلياتها، يوجد روح المقاومة له، وصياغة الأجواء المضادة للحؤول دونه، ومن هنا لعلّ من المناسب أن نذكر ببعض الأسباب التي تدعو الكثيرين لمقاومة التغيير، وهي كالتالي:

1. انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: وذلك لأن التغيير يتطلب تبديلات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

2. توقع الخسارة: غالباً ما يتوقع المعينون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة؛ الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى المحك والميزان، وخصوصاً أولئك الذين يشعرون بالتقصير في إنجاز الوظائف أو الإحباط في الإنجاز. أو قد يكون من أجل استبدال بعض المسؤوليات والوظائف، وتغيير في جدول الأولويات أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو إنزالهم من مراتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم. وغير ذلك من الدوافع والأسباب التي هي في المحصلة النهائية تعود عليهم بالخسارة، خصوصاً أولئك الذين يفترضون أن التغيير موجه ضد مصالحهم.
3. التخوفات الاقتصادية: فإن بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معادلات الدخل والصراف وميزانيات الأعمال؛ الأمر الذي قد لا يرتضيه أو يلتي طموحاته، خصوصاً وأنه تعود على مجارة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.
4. القلق الاجتماعي: فإن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فك بعض الأواصر والارتباطات وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر والمشارب والأمزجة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يجيئون التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يجذبون التعامل معها.
5. الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلّم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة ومختبرة، هذا فضلاً عما قد يسببه التغيير من تبدل في المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات؛ إذ قد يخشى الإعلامي الذي يجب هذا الدور وتطّبع مع مهاراته، أن يبذل التغيير دوره إلى إداري أو مدير مالي؛ الأمر الذي يجعله متعثراً في مسيرته ودوره، إلى غير ذلك من الأسباب والدواعي، وعلينا أن نعرف أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط. بل قد تكون جماعية وحيثيئذٍ

ستشكل خطورة كبيرة؛ لأنها في هذه الصورة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع؛ وعليه فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فإنه سيؤدي إلى الانقسامات الداخلية أو تحطيم المؤسسة بالكامل، كما ينبغي أن نلتفت أيضاً إلى أن التغيير غير المدروس قد يسبب تنظيم عمليات المقاومة من قبل العديد من المدراء وأصحاب النفوذ ويجعل الموانع حينئذٍ خططا مرسومة بشكل دقيق ومحمية بالقدرة والنفوذ تؤدي في محصلتها إلى فشل التطوير والتغيير بشكل كبير، ويبرز ذلك في مظاهر عديدة في المؤسسة نفسها التي منها ما يلي:

- تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط أو عرقلتها بذرائع مختلفة.
- كما قد تتخذ عمليات المقاومة بعض الأساليب الخفية والمبطنة بدلاً من أن تكون ظاهرة وعلنية ولعلّ هذا من أخطر الأمور تهديداً لمصالح المؤسسات والأنظمة لتشكّل المزيد من الضغط على المسؤولين أو التصعيد من مستوى الفشل.
- الجمود الهيكلي؛ أي يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية في التغيير لتحبيدها أو جرّها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المؤسسة إلى جماعات تمثّل كل جماعة تياراً يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر، والواضح أن هذا الشكل من العمل سيخرج من المنافسة إلى الصراع ثم يتبدل الصراع إلى حرب داخلية مستعرة تحرق الأخضر واليابس إذا لم تكن ماهرين في إدارته بالشكل المناسب.
- زيادة تمسك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانات وتشديد القبضة عليها، لكي لا تفلت من الزمام، وتعطيهم القدرة على التحكم بها متى شاءوا خوفاً من فقدانها أو عناداً للتغيرات الجديدة.
- اشتداد حالة التذمر وتوسيع نطاقها لجعلها حالة مستشرية، وهذا الأمر يستفيد منه غالباً الأفراد الذين لهم قدرة عالية على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة إلى رأي عام وبالتالي فتح جبهات متعدّدة على الإدارة بما يحول دون وصولها إلى أهدافها في التغيير.

ومن هنا فإن الحكمة تتطلب دائماً أن نتحلّى بقدرٍ كافٍ من الشجاعة والصبر والإرادة والتصميم، بالإضافة إلى التحلّي بالحكمة والحنكة والتهيئة الكافية للتغيير من حيث الدراسة والموضوعية ورسم الخطط الصحيحة، لتتم العملية بلا أضرار أو مع أضرارٍ أقل مع ضمان أكبر لقبول العاملين والأفراد وكسب تعاطفهم معها.

كيف نتعامل مع التغيير

1. إيجاد وهي التغيير والاختراع بضرورته؛ وأول خطوة في هذا المجال وقبل كل شيء علينا تجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية عن طريق إحاطة العاملين علماً مسبقاً بما يراد عمله وأهدافه ودواعيه، والأفضل من ذلك إذا جعلنا الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة في اتخاذ قراره حتى يستعدوا للنقلة وتقبل الجديد بل والدفاع عنه مع الحفاظ على مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة، ويمكن اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للأفراد بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير.

2. العمل على إفهام العاملين بمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه وأسبابه بحيث يدركون ويتفهمون الأسباب الحقيقية من وراءه؛ مما يقطع دابر الشكوك والقلق، ويقطع سبل الإشاعات والإرباكات التي قد يثيرها بعض المعارضين ليشوّشوا الأفهام ويقلقوا الخواطر.

3. ضرورة إشعار العاملين المعنيين بالأرباح والمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم من جراء التغيير على اعتبار أنه عمل يراد منه الوصول بالجميع أفراداً ومؤسسة إلى الأفضل؛ الأمر الذي يسهم مساهمة فاعلة في زيادة المكاسب المادية والمعنوية للعاملين، ومن الواضح أنه كلما اطمأن العاملون للإدارة وحسن تدبيرها، بل وكلّما كانت الإدارة تحتل موقعاً جيداً في نفوس العاملين معها، كلما كانت عملية النجاح أكبر.

وتزداد النجاحات إذا شعر الجميع بالإنصاف، وستزداد أكثر إذا اطمأن العاملون بأن الإدارة لا تتعامل فقط بالثواب والعقاب والحق والواجب بل تزيد على ذلك لمسة من الإحسان والفضل واللطف والحنّة.

4. الاستعانة بالأفراد والأطراف الذين لهم تأثير فاعل على الآخرين، ولو من خارج المؤسسة أو من غير المعنيين لشرح التغيير وبيان دوافعه وأسبابه وفوائده، فإن ذلك قد يكون في بعض الحالات أبعد للشكوك والظنون السيئة.
5. إشراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن، كما إن الإشراك في بعض الأصول والكليات من الضرورات التي لا يمكن الاستغناء عنها مجال من الأحوال؛ فإن الإنسان بطبيعته يتقبل أكثر ما يستشار فيه أو يوضع في صورته من أمور، فضلاً عما يشترك فيه من تخطيط وتنفيذ.

عوامل نجاح التغيير

- هناك العديد من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة، دور لمجّاح الجهود المبذولة في التطبيق:
- تحديد إدارة عملية التغيير دور المسؤول عن إحداث التغيير (الإدارة العليا).
 - بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين العلاقة بين المخططين والمنفذين.
 - المحافظة التدريب وتشجيع الأفكار الإبتكارية التطبيق على مراحل والإداريين.
 - التحفيز والمكافأة على استمرارية جهود التغيير، وتشجيع ودعم النتائج.

مفاهيم التغيير

1. الثقافة الفردية: إن بعض محاور التغيير قد تتعارض مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ملا يجعله مرتاحاً في عملية الانخراط في هذا النهج، ومن هذا المنظر ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقياديه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية.
- وتختلف ردود أفعال الأشخاص الناجمة عن التغييرات من حولهم، حيث تتدرج من القبول إلى المقاومة والرفض، لذا يجب أن نتعرف على أسباب مقاومة التغيير ومصادر هذه المقاومة وكيفية التعامل معها، حيث أن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير.

2. الشعور بالأمان أو بالخوف: قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلا، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير، وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي؛ بالمقابل إذا تمكن قيادي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي، من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التمييز.
3. الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين. وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دورا إيجابيا واقتنوا متقادهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.
4. درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات. ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح أبعاد، غايات والأهداف الحقيقية المتبتغة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.
5. الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير، وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر؛ أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المتقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.



إدارة
التغير الاجتماعي

إدارة التغيير الاجتماعي

مصطلح التغيير الاجتماعي

يستخدم هذا المصطلح في دراسة التاريخ، والاقتصاد، والسياسة، وتشمل موضوعات مثل نجاح او فشل مختلف النظم السياسية، والعولة، والتحول الديمقراطي، والتنمية والنمو الاقتصادي، مصطلح التغيير الاجتماعي يمكن ان يشمل مفاهيم واسعا بقدر ثورة ونقله نوعية، لتضييق تغييرات، مثل قضية معينة داخل الحكومة، كما ان مفهوم التغيير الاجتماعي ينطوي على قياس بعض خصائص هذه المجموعة من الافراد، وفي حين ان هذا المصطلح عادة إلى تطبيق التغييرات التي تعود بالفائدة على المجتمع، وانها قد تؤدي إلى آثار جانبية سلبية أو العواقب التي تؤدي إلى تقويض او الغاء اساليب الحياة القائمة التي تعتبر ايجابية.

مفهوم التغيير الاجتماعي

اهتم المفكرون والفلاسفة في مختلف العهود برصد التحولات التي تطرأ في مجال الحياة الاجتماعية، فكتب عن هذا فلاسفة اليونان، ومن بعدهم فلاسفة العرب المسلمين، ثم جاء دور مفكري عصر التنوير ومن أتى من بعدهم، ومثلت أعمال هؤلاء العلماء رصيلاً للمتخصصين في مجال العلوم الاجتماعية المعاصرين، وتطور النظر لأسباب وحجم الظاهرة ونتائجها عبر الزمان، ويظهر هذا بوضوح في استخدام المفاهيم التي تعبر عن الظاهرة في محاولة لدراستها مثل التقدم والتطور والارتقاء.

وتجدر الإشارة الى أن اصطلاح (التغيير الاجتماعي) قد استخدم أول مرة وبصورة عرضية في كتابات آدم سميث وعلى الأخص في كتابه المشهور (ثروة الأمم) الذي نشر في القرن الثامن عشر، لكن لم ينتشر ويصبح واسع التداول إلا بعد نشر عالم الاجتماع الأمريكي أوجبرن كتاباً يحمل هذا العنوان في عام 1922، رأي عالم الاجتماع هذا أن التغيير ظاهرة عامة ومستمرة ومتنوعة ولا لزوم لربطها بصفة معينة، لذلك وجد في اصطلاح التغيير الاجتماعي مفهوماً متحرراً من التقييم، ولا يرتبط بصفات موجبة أو صفات سالبة.

اتفق مع تعريف أوجبرن البعض وعارضه آخرون ولهذا، ومنذ ظهور هذا المفهوم أول مرة والعلماء يقدمون تعاريف وتحليلات متعددة ومختلفة له، ويرجع تعدد التعاريف إلى تعدد وجهات نظر العلماء، وتعدّد الظاهرة نفسها، بحيث سمحت لهؤلاء العلماء أن يركزوا اهتماماتهم إلى بعض أبعاد الظاهرة حسب اهتماماتهم.

يمكن ان اقول ان التغير الاجتماعي بمعناه العام يشمل التغيرات البنائية, اي التغيرات في جميع انواع العلاقات الاجتماعية و اطرافها, والتغيرات الثقافية بكل ما يشمله معنى الثقافة من معاني وافكار وقيم وادوات و مواضيع.

اذن يتضمن مفهوم التغير الاجتماعي جميع المستويات الاجتماعية والثقافية, وبذلك يمكن القول ان التغير يكون في:

- مستوى الفكر, بظهور الافكار أو اعادة تشكيلها, وظهور العقائد والأيدولوجيات.
- مستوى الفعل والسلوك وما ينتج عن هذا من عمليات تفاعل وعلاقات ووحدات اجتماعية وتنظيمية من حيث ظهورها واستمرارها.
- مستوى المصالح, حيث يظهر في تشكيل او اعادة توزيع الفرص والمصالح.
- مستوى التنظيم والنظم, ويظهر التغير الثقافي في تأكيد او رفض القيم والقواعد أو قيام النظم والانساق الاخلاقية والقانونية او محلها او تعديلها.

أنماط التغير الاجتماعي

تظهر انماط التغير الاجتماعي في جميع اوجه الحياة المعاشة, حيث يمكن ان يلاحظ الانسان تغيرات في الادوات ووسائل النقل والاتصال, وتغيرات تكنولوجية, وقد يلاحظ تغيرات في العلاقات الاجتماعية وفي الادوار والمكانات, وتغيرات في المعايير والقيم وفي الازواق والفنون, وفي الوقت نفسه يمكن ان يلاحظ ان هناك جوانب تتغير بسرعه بينما هناك جوانب تتغير ببطء غير ملحوظ, حيث ان المعاني والقيم تكاد تكون ثابتة, اما التغير في الجوانب المادية يكون ملحوظاً وسريعاً, و يؤدي هذا التفاوت في

السرعة وعدم الانتظام بين اوجه الحياة الاجتماعية الى ما اسماه وليام اوجبرن الهوة الثقافية).

ويمكن ان نلاحظ ان التغير يحدث في مستويات مختلفة:

1. مستوى شخصي: حيث يمكن ان نلاحظ ان كل شخص يمر بمراحل نمو حيوية وعقلية
2. هناك مستوى الوحدات الاجتماعية والتنظيمات والنظم مثل التغير في الاشكال العائلية والبناء الاسري وتغير النظام التعليمي والنظام السياسي.
3. هناك مستوى الجماعات المحلية، كتغير على مستوى الحي او القرية .
4. يمكن ان يضاف الى هذه المستويات نتيجة لتشابك المجتمعات الانسانية، المستوى العالمي.

مصادر التغير الاجتماعي

شهدت الفترة التاريخية تطورات ثقافية في الادوات ووسائل الانتاج والتنظيمات البشرية، وظهرت فيها اكتشافات كان لها الاثر الكبير في حياة الانسان كالكتابة مثلاً، كما شهدت البداية تغيرات سكانية وظهور الاشكال الاولى للتنظيمات التي ادت فيما بعد الى قيام الدولة.

واستمر تسارع الاكتشافات والتطور وارتباط هذه بزيادة قدرة الانسان على التحكم فيها، فبعد ان كان معظمها عفواً يحصل بالصدفة، تحولت الى افعال قصدية مدروسة، وعلى الرغم من التغيرات التاريخية التي حدثت في القرن العشرين، حيث انه كل ما حدث فيه من تغيرات يفوق كماً ونوعاً جميع ما حدث منذ وجود الانسان.

ويركز علماء الاجتماع المحدثون والمعاصرون على ان مصادر التغير الاجتماعي تكمن في التطور التكنولوجي والتحضر والتصنعو تطور ونمو المؤسسات الرسمية، ويرى هؤلاء العلماء ان عوامل التغير ومثيراته يمكن ان تكون نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية، حيث تزداد اهمية العوامل الخارجية بإزدياد التداخل و الترابط بين المجتمعات، وكل من هذه يحدث تغيرات اجتماعية وثقافية.

ويصبح للتغيرات الثقافية أهمية خاصة، حيث تلعب الثقافة دور مهم في كيفية الاستجابة للمؤثرات، فيمكن ان تهيئ الظروف المناسبة لتفتح القدرات الانسانية، كما يمكن ان تقوم بالدور المعاكس.

وبالرغم من أهمية العوامل التكنولوجية و الايكولوجية والديمقراطية في إحداث التغير، إلا ان هناك عوامل اخرى يمكن اعتبارها مثل التغيرات في نظام الحكم والتنظيمات السياسية والتغير في القيادات، وهذا ما ركز عليه ماكس فيبر في أهمية دور القيادة الكارزمية في احداث التغير الاجتماعي.

نظريات التغير الاجتماعي

تعد نظريات التغير الاجتماعي من اصعب جوانب دراسة التغير، لانها تختلف فيما بينها من حيث وحدة الدراسة والمفاهيم المستخدمة وغيرها من الامور، ولكنها تتفق جميعها على محاولة فهم عملية التغير وتفسيره، وللأسف لا يسعني هنا ان اقدم كل النظريات الاجتماعية التي فسرت عملية التغير الاجتماعي بالتفصيل، وسوف اكتفي واختصر على اكثرها انتشاراً، وهي:

نظرية ابن خلدون، ونظرية كارل ماركس، واخيراً نظرية ماكس فيبر.

ان التجديد والتغير الثقافي، هو ذلك الجهد الفكري، الذي يتجه إلى الإجابة عن تلك الأسئلة والتحديات الثقافية والفكرية. ولهذا نجد أن أقطاب التجديد الثقافي في العالم العربي والإسلامي في العصر الحديث، كانوا يواكبون تطورات العصر، ويمجيبون على تحدياتها إجابات تنطلق من واقع الخصوصية العربية والإسلامية، وتستهدف تحديد الرأي المطلوب تجاهها.

إذ حاول المجددون في الإطار العربي والإسلامي، أمام تحدي الأفكار والثقافات الغربية، التي حاولت المساس بالفكر العربي والإسلامي وثوابته العقدية ومنطلقاته النظرية، تأصيل ثوابت الأمة وإنضاج خياراتها الفكرية، وبلورة مشروعها النهضوي، ولعل ردود المجدد جمال الدين الأفغاني على المستشرق الفرنسي (رينان) والدهريين تحمل هذا المضمون، وتؤكد على هذه الحقيقة،

ومخلص في معنى التجديد الثقافي بالقول:

العمل على بعث الحياة الثقافية العربية والإسلامية من جديد، بعثاً يعيد صياغة منظومتها المعرفية، ويزيل عن مفاهيمها ثلثات التخلف والآثار السيئة لجهود الاستلاب الثقافي والمسح الفكري، فهو تجديد، يحمل أمل تأسيس خريطة ثقافية جديدة، يشترك الجميع على قاعدة الوطن والأمة في رسمها وتحديد أولوياتها، وبيان منطلقاتها وركائزها وخطوات عملها، متوسلين في سبيل تحقيق ذلك لغة الحوار والتفاهم والانفتاح وقبول الآخر وجوداً وفكراً.

إن الزخم المعرفي والمعلوماتي الهائل الذي تعيشه الإنسانية جمعاء، يحتم علينا جميعاً بلورة نظرية متكاملة للثقافة، حتى يتسنى لنا كأفراد ومؤسسات الاستفادة القصوى من هذا الزخم الضخم.

ومن الطبيعي أن بلورة نظرية للثقافة، لا تتأتى إلا بدعم وإسناد عملية التجديد الثقافي والفكري، لما توفر هذه العملية من آفاق ثقافية جديدة، ونظرات فكرية تجمع البعد التاريخي التأصيلي، وبعد العصر وتطورات.

هناك تداخلاً معقداً بين الاجتماعي والثقافي، ولا يمكن للنقاش حول مستقبل الاتجاهات الاجتماعية، والكونية، أن يتجاهل أبعادها الثقافية التغير هو إلى حالة أخرى، وعندما نقول التغير الاجتماعي (Social change) يعني الانتقال من نظام اجتماعي إلى آخر، من مجتمع تقليدي إلى مجتمع حديث، فالنظام الاجتماعي الموجود الآن يختلف عن النظام الاجتماعي المشاعي أو النظام الماقبل رأسمالي، أو المجتمع الماقبل صناعي، أي أن المجتمعات البشرية عرفت العديد من الأنظمة الاجتماعية قبل أن تصل هذه المرحلة من التطور، والدافع وراء تغير الأنظمة الاجتماعية، هو أن النظام الموجود لا يعبر عن إرادة الأفراد المكونون للمجتمع، فطالما أن هناك فجوة بين ما هو قائم، وما ينبغي أن يكون يحدث التغير للوصول إلى مجتمع يعبر عن إرادة أفراد.

ومن أهم نظريات التغير الاجتماعي ما يلي:

لا يوجد مجتمع لا يتغير ويبدو المجتمع مستقراً ساكناً سائراً في المجاز وظائفه في هدوء طوال اجيال متعاقبة، ولكنه حين يصل الى درجة من التجمع الحضاري يبدأ في التغير بسبب وجود قوى تعمل في اعماقه لتجديد الاتساق، او لتأسيس نظم جديدة ومن اهم ملامح التغير الاجتماعي:

- النمو الحضري والتغير العمراني المصاحب للتغير السكاني.
- تغير الاسرة من حيث حجمها ووظائفها والمراكز الاجتماعية لاركانها وعناصرها وعادات الزواج بها ووسائل تكوينها وعوامل استقرارها وتفككها.
- تغير الشكل الاسري من الاسرة الكبيرة الى الاسرة الصغيرة المستقلة اقتصادياً عن الاسرة الكبيرة.
- خروج المرأة من دائرة البيت الضيقة الى مجتمع العمل والانتاج، وما الى ذلك من دعم اقتصادي للأسرة والمجتمع.
- التغير في التركيب الاجتماعي الاقتصادي وزيادة تعقد الحياة الاجتماعية، ونظرة الناس الى العمل، وما يصاحب ذلك من تغير في السلوك.
- زيادة اعتماد الافراد والجماعات على بعضهم البعض.
- تغير بعض القيم الاجتماعية التقليدية التي كانت تسود المجتمع وتحكم سلوك افراده.

عوامل التغير الاجتماعي

تتعدد عوامل التغير الاجتماعي وتتفاعل، ومن أهمها:

1. البيئة: وخاصة العوامل المادية التي تشمل الاحداث الطبيعية، مثل الزلازل ونقص الموارد الاقتصادية والمناخ ويتفاعل الانسان مع طبيعته وما بها من موارد أولية ويلعب دوراً هاماً في احداث التغير.
2. الأفراد: يؤدي ظهور افراد مصلحين الى تغير اجتماعي ملحوظ مثل ظهور الانبياء والرسول والقادة الوطنيين.
3. العامل البيولوجي: وهذا يشير الى توالي الاجيال واختلاف بعض خصائصها جيلاً بعد جيل.

4. **الأفكار والمعتقدات:** وهي القوة الفكرية التي تعمل على تغيير النماذج الاجتماعية الواقعية، وفقاً لسياسة متكاملة تتخذ اساليب ووسائل هادفة وتساندها تبريرات اجتماعية.
5. **التقدم التكنولوجي:** ان للاختراعات والابتكارات والاكتشافات العلمية الجديدة المتجددة اثرها الكبير على التغيير الاجتماعي، مثل اكتشافات وسائط النقل المتطورة ووسائل الاتصالات والاعلام.
6. **الاتصال الثقافي:** ويشمل الاحتكاك والتبادل الثقافي بين جماعات مختلفة ثقافياً، وان الانتشار الثقافي الذي حدث عن طريق تقدم وسائل الاتصال قد ادى الى كثير من التغيرات الاجتماعية.
7. **عامل الزمن:** ان عامل الزمن له قيمته في تحديد دينامية الجماعة والمجتمع، ويجب ان ننظر الى الجماعة على انها تنظيم متحرك متغير.
8. **الثورات:** ان الثورات الوطنية تقوم من اجل احداث تغيرات جزئية او شاملة في بناء المجتمع ونظامه.
9. **الحروب:** تعد من العوامل المهمة في احداث التغيير الاجتماعي، اما بسبب ما يفرضه المنتصر حتى يدعم انتصاره، واما بسبب ما يفرضه على نفسه المهزوم حتى يزيل اثار الهزيمة ويحقق النصر.

أثار التغيير الاجتماعي في السلوك

أهم اسباب تغير السلوك:

1. **الهجرة:** وخاصة تلك التي تحدث بسبب الفقر، وقد تكون الهجرة اجبارية بين مصادر الثروة او النشاط الاقتصادي.
2. **التغير في بناء الاسرة:** يؤدي التغيير الاجتماعي خاصة في الظروف الاجتماعية والاقتصادية الى حدوث تغير في بناء الاسرة، مما يؤدي بدوره الى حجم الاسرة او تفكك الاسرة ومخاطر الشيخوخة والشعور بالوحدة.

3. التصنيع: ان التصنيع والتقدم التكنولوجي قد احدث اثاراً هائلة في تقدم البشرية والتغيير الاجتماعي الى افضل.

مواقف التغيير الاجتماعي

1. طبيعة التغيير ومصدره: اذا كان التغيير متضمناً جوانب تكنولوجية او اقتصادية تستهدف اجبار الجمهور على تغيير اوضاع تقليدية فان المقاومة تكون واضحة قوية.
2. الداهون للتغيير: اذا كان التغيير يجسد مصلحة طبقية او حماية مزايا اجتماعية معينة، او في حالة التغيير المفروض من قبل السلطة القائمة او وقوع المنفذين للتغيير في مزالق واخطاء والمحرفات خاصة فانه ياتي بنتائج عكسية.

إن المحافظين ذوي النظرة التقليدية يميلون الى تصوير الواقع والماضي على انه النموذج النرجسي للسلوك، واذا ما شعروا بالفرق الواضح وعدم التطابق بين النموذج المثالي وبين الواقع التطبيقي، فان ذلك يؤدي الى مقاومة التغيير وعدم تجانس التركيب العنصري والطبقي في المجتمع وتكوينه.

ضمانات نجاح عملية التغيير الاجتماعي

- التخطيط العلمي واحالة النموذج التصوري للتغيير الاجتماعي.
- الدراسة العلمية الشاملة للقيم والاتجاهات والمعايير السائدة ودراسة العوامل المؤثرة فيها وتقييمها تمهيداً لتقويمها وتغييرها في ضوء ما هو مرغوب فيه عن طريق الاجهزة التربوية والاعلامية.
- مراعاة الاطار التكاملي للتغيير الاجتماعي: حتى لا يحدث وهن ثم شرح ثم انهيار والمخلال مادي او معنوي نتيجة عدم المواكبة بين التغييرات التي تطرأ على مظهر دون آخر.
- تحقيق التكامل بين عنصري الثقافة: العنصر المادي الذي يشمل وسائل الانتاج والتكنولوجيا والعنصر المعنوي الذي يشمل النظم الدينية والسياسية والاقتصادية والأفكار والمعايير والقيم الاخلاقية.
- تحقيق الانسجام والتكامل في التنظيم الاجتماعي والتغلب على مصادر الشقاق والتعصب في المجتمع.

- تحقيق التوافق الاجتماعي: فعلى الافراد والجماعات ان يكتفوا سلوكهم في مواجهة ما يطرأ على المجتمع من تغير، فيغيروا بعض عاداتهم وتقاليدهم عن طريق عملية تعلم كل ما هو جديد.

الفصل الرابع

إدارة التغيير
والتطوير
التنظيمي

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

أولاً: التغيير التنظيمي:

تعريف التنظيم

هو ذلك الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق هدف، كما عرفه البعض الآخر على أنه عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الهدف وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات.

إن التنظيم ليس هدفاً بحد ذاته، ولكنه وسيلة لتحقيق الهدف بكفاءة، وبالنسبة للمنظمة يكون هدف التنظيم مساعدة جميع العاملين بها على العمل بكفاءة وفي انسجام وتنسيق تام، كما يجب أن ندرك أيضاً من البداية أنه لا يوجد تنظيم أمثل بمعنى أنه لا يوجد هيكل أو شكل تنظيمي نعتبره مثالياً يصلح للتطبيق في جميع المنظمات على اختلافها، حيث أن لكل منظمة ظروفها وطبيعتها أعمالها وحجمها وإمكانياتها وأهدافها الخاصة بالإضافة للضغوط البيئية المختلفة (داخلية وخارجية) والتي تؤثر في طريقة تصميم الهيكل التنظيمي وتحدد ملامحه الرئيسية.

أهداف التنظيم

1. إظهار أهمية ومدى المساهمة التي تقدمها الوحدة التنظيمية، وبالتالي مكانتها بالهيكل التنظيمي.
2. تخفيض التضارب والإزدواجية والتداخل بين أهداف المستويات المختلفة وتخلصها من الغموض.
3. يساعد على تحديد نوعية ومدى النشاط الذي يعهد به المدير إلى كل وحدة وفرد بالتنظيم مهما كان حجمها ودرجة تخصصها.
4. يوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات وبالتالي يمكن من تحسين مستوى الأداء ووضع قواعد لضبطه والتحكم فيه.
5. يسهم في تحقيق التمايز بين الأهداف والغايات الوسائل.

مفهوم التغيير

هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع. يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشكلات.

التنظيم الرسمي بالمنظمات

يتحقق للتنظيم الرسمي بالمنظمات أهدافه فلا بد من توفر بعض المبادئ العامة، التي يمكن حصرها في:

1. مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف: ليكون الأداء ذا فعالية فإن على المنظمة توفير الإمكانيات والتسهيلات التي تضمن أداء الأعمال وتنفيذها بصورة فعالة تتطابق مع الأهداف المعلنة.

2. مبدأ الفعالية في الأداء: وكفي يكون البناء التنظيمي الرسمي أكثر فعالية يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، وبدون إسراف في الموارد المتاحة وبأقصى استغلال للقدرات الفردية الموجودة وتحديد واضح لخطوط السلطة والمسؤولية والمحاسبة، وتقديم الوسائل اللازمة لتطوير الأفراد.

3. مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة: وهذا يعني أن تقويم الإدارة بتجميع الوظائف المتشابهة تحت سقف إداري واحد، من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف، وهذا المبدأ هو الأساس الذي يقوم في إطاره إيجاد مراكز العمل، الوحدات، الأقسام، والإدارات.

4. مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية: نظراً لأن السلطة تعني الحق المكتسب من الوظيفة للممارسة العمل، ونظراً لأن المسؤولية تعني أن لا يُحاسب الشخص إلا على العمل المطلوب منه وفي إطار السلطة الممنوحة له.

5. مبدأ المحاسبة الفردية: على ضوء مفهوم السلطة والمسؤولية فإن محاسبة الفرد ومراجعة أعماله يجب أن تتم من قبل شخص واحد وهو رئيسه المباشر.

6. مبدأ وحدة الأمر والتوجيه: ويرتبط بالمبدأ السابق مبدأ وحدة الأمر تعني أن الفرد يجب أن يتلقى التوجيه والأوامر من شخص واحد فقط هو رئيسه المباشر، إن إحساس الفرد هنا بأنه مسؤول عن أداء عمل معين من قبل رئيسه المباشر يولد لديه

الشعور بالالتزام بهذه المسؤولية ومن ثم الرجوع لهذا الرئيس لاستقاء التوجيهات والأوامر، وعدم الالتفات إلى أي أوامر أخرى من جهة أخرى غير هذا الرئيس.

7. مبدأ النمو الظاهري: يعني كلما زاد حجم العمل بالمنظمة كلما تطلب ذلك توسيع قاعدة الوظائف من أدنى المهتم الوظيفي لأعلاه، وكلما تطلب الأمر للاستعانة بشكل أكبر بالاستشاريين Staff Personal

8. مبدأ نطاق الإشراف Span of Control يبنى مبدأ نطاق الإشراف ومفهومه حول فكرة أن قدرات المديرين محدودة ولا يستطيعون بالتالي الإشراف والمتابعة على عدد كبير من المرؤوسين لا حدود له، وفي العادة فإن نطاق الإشراف يتأثر بطبيعة العمليات ومدى تعقيدها أو سهولتها وأنواع المرؤوسين وقدراتهم التعليمية والتدريبية، ويلاحظ أنه كلما كانت طبيعة العمليات صعبة ودقيقة كلما تطلب ذلك إشرافاً ضيقاً، أي يشرف المدير على عدد محدود من الأفراد، وكلما كان العمل مبسطاً وروتينياً كلما كان بإمكان المدير الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.

9. مبدأ التوازن الوظيفي: أن توضح الحدود حيال توسيع الأعمال الوظيفية وحجم الوحدات أو الأقسام أو الإدارات بحيث يصبح الحد الأقصى لتوسيع العمل هو الحد الذي يترتب عليه تساوي التكلفة مع الفوائد المترتبة على العمل على الأقل.

10. مبدأ التوفيق بين أعمال الاستشاريين والتنفيذيين: يعني أن يخضع عمل الاستشاريين للمبادئ التالية:

- أن للاستشاريين الحق في تقديم النصح والاستشارة وليس فرضها.
- أن عملهم يجب أن لا حد من عم التنفيذيين.
- أن يستمع التنفيذيون لاستشارة ونصح الاستشاريين دون الالتزام أو الإكراه على الأخذ بهذه الاستشارة.
- أن يعبر الاستشاريون عن آرائهم ومقترحاتهم دون خوف أو تردد.

11. مبدأ مرونة التنظيم: ويتضمن هذا المبدأ ضرورة التغيير في التنظيم عند حدوث ظروف ملزمة للتغيير سواءً داخلية أو خارجية، وقد تصل حدود التغيير إلى إعادة النظر بشكل كامل في التنظيم وإعادة تشكيله مرة أخرى على ضوء هذه الظروف.

خصائص التنظيم الجيد

1. وحدة الأمر: بحيث يتلقى الرؤوس الأوامر مباشرة من رئيس واحد فقط هو رئيسه المباشر ولا يجوز له أن يرفع تقاريره إلا إليه.
2. التسلسل الرقابي: أو مبدأ التسلسل الهرمي كما أسماه فايول، ومعناه أن يتضمن التنظيم تسلسلاً وظيفياً يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويوضح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى لأسفل.
3. النطاق المناسب للإشراف: هو العدد الأمثل من المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف عليهم الرئيس بكفاءة، وقد اختلفت فيه الآراء، فهو يخضع لعوامل عدة:
 - طريقة العمل.
 - درجة تفويض السلطة.
 - مدى القرب المكاني بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - نوعية التقنية المستخدمة.
4. تفويض السلطة: أن يعهد الرئيس ببعض سلطاته إلى عدد من مرؤوسه وبهذا:
 - يخفف عبء العمل عن كاهله.
 - يتفرغ للمسائل الهامة وأهمها التخطيط.
 - يتيح الفرص لمساعديه للتدريب على القيادة.
 - تحقق السرعة في اتخاذ القرارات والبث في المشاكل اليومية.
5. الوضوح في تحديد المسؤوليات: إي لا بد أن تكون واجبات ومسؤوليات كافة أعضاء التنظيم واضحة ومحددة ومفهومة لكل منهم ومعلنة عليهم حتى يتمكن المدير من تجنب الفوضى والتضارب بين نواحي النشاط، وحتى تسهل مكافأة المجد ومعاقبة المقصر.

6. تكافؤ السلطة مع المسؤولية: تتمثل المسؤولية المترتبة على القيام بالواجبات، وعلى ذلك فليس من المعقول أن يتحمل شخص مسؤولية عمل معين دون أن يكون قادراً على مباشرة ذلك الواجب.

7. مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات: لا ينبغي أن يعمل الفرد بأكثر من طاقته، فالتنظيم عبارة عن تفاعل بين الواجبات والقدرات، لذه لا بد من دراسة قدرات كل فرد بالمنظمة، لكي يتم تكليفه بالواجبات التي يستطيع القيام بها وتناسب مع قدراته.

8. شبكة فعالة للاتصالات: حتى يتم تدفق المعلومات من أدنى المراتب لأعلى المستويات بسرعة ودون عوائق، يجب أن تكون هناك خطوط واضحة للسلطة تبين وضع كل أفراد المنظمة، والتنظيم الأمثل هو الذي يرسم الطرق لعلاقات التعاون بين العاملين في مستوى إداري واحد أو متقارب، حتى يقلل من احتمال ظهور تنظيمات وعلاقات غير رسمية.

9. تجنب الإزدواجية: يؤدي الإزدواج لإرباك العمل ويتيح الفرصة للتهرب من المسؤولية وضياع الجهد والمال، لهذا كان من خصائص التنظيم الفعال أن يجمع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في جهاز واحد، وقد يلجأ إليه أحياناً لتحقيق نوع من الرقابة الذاتية شريطة أن لا يكون مفهوماً منه أن قد وضع بسبب الشك في تصرفات العاملين وعدم الثقة بهم.

10. المرونة والبساطة: أن يقبل التنظيم التعديل وفقاً لمقتضيات التطور دون إحداث تغيير جذري في معاملة الأقلية، كذلك يجب أن يكون بسيطاً ولا تعقيد فيه كأن يشتمل عدد كبير من الأجهزة التي لا داعي لوجودها، أو أن يكثر عدد الرساء بالدرجة التي لا تناسب مع عدد الرؤوسين.

11. استقرار التنظيم: ألا تجري فيه تعديلات إلا إذا كانت هناك أسباب قوية، وإلا تبتكر واجبات وظيفية لكي تلائم شخص ما، أو أن تجزأ وظائف أخرى لمصلحة شخص آخر... الخ.

المنظمة من النشاطات والإدارات دون الدخول في أي تفاصيل.

2. الخرائط المساعدة: فهي تخص بعض الإدارات والأقسام وتظهر طبيعة العلاقات والواجبات، وحدود السُلطة في الإدارة أو القسم المختص.

الدليل التنظيمي

إضافة للخرائط التنظيمية فقد جرت العادة أن تقوم المنظمات بإصدار ما يسمى بالدليل التنظيمي أو الإداري، وهو يعكس الخريطة التنظيمية، ويتميز بالشمول والتفصيل وأهم محتوياته:

- الوظائف.
 - السُلطة والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة.
 - الواجبات المحددة لكل وظيفة والمؤهلات المطلوبة فيمن يشغلها.
 - العلاقات بين الإدارات الرئيسية في المنظمة.
- وعلى الرغم من اعترافنا بأهمية كل من الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي لأي منظمة، إلا أنه يجب التنويه على أن الشكل أو النمط الذي تتخذه الخريطة يختلف من طرف لآخر.

وبصفة عامة فإن العوامل التالية تعتبر من العوامل المؤثرة في اختيار نمط دون آخر:

- (أ) الطبيعة الفنية للعمليات الانتاجية التي تقوم بها المنظمة.
- (ب) طبيعة المنتجات نفسها من حيث بساطتها وتعقيدها.
- (ج) الوسائل التقنية المستخدمة في العمليات الانتاجية وتقديم الخدمة.
- (د) المزايا الاقتصادية الناجمة عن اتباع أو اختيار شكل تنظيمي معين دون آخر.
- (هـ) مدى سهولة الإشراف والتنسيق والرقابة الإدارية.
- (و) طبيعة السوق الاستهلاكية للمنتجات والخدمات ونوع المستهلكين.
- (ز) طبيعة ونوع العلاقات الداخلية والخارجية ومدى تأثيرها في اتخاذ القرارات.
- (ح) مدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة.

يجب أن لا يتبادر للذهن أن اختيار أحد هذه النماذج أو بعضها من قبل بعض المنظمات يعني تجاهل الأشكال التنظيمية الأخرى، وعلى ذلك فإن معظم النماذج المتوفرة حالياً والتي تتبناها معظم المنظمات ما هي إلا نماذج مركبة، وهنا سنتناول أهم هذه النماذج باختصار:

أ. التنظيم على أساس الوظيفة: يتضمن جميع الوظائف والعمليات المتشابهة في إدارة مركزية واحدة ومثال ذلك إدارة شؤون الموظفين، إدارة الإنتاج، إدارة المبيعات.. الخ، ويمكن القول عموماً بأن هذه النشاطات الوظيفية، توجد في معظم منظمات الأعمال الربحية وتأتي في قمة الهرم الإداري وتشكل في أغلب الأحوال الوظائف الرئيسية والتي يتفرع منها نشاطات فرعية متممة لها.

ويعتبر التنظيم على أساس الوظيفة طريقة منطقية لتجميع الأنشطة لأنه باعتماده على مبدأ التخصص الوظيفي فإنه يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية التي تعم جميع إدارات المنظمة.

ب. التنظيم على أساس السلعة أو الخدمة: إن هذه الطريقة تكتسب أهمية متزايدة بالنسبة للمنشآت الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة Assembly Lines وهنا يتم تجميع كل الأنشطة المتصلة اتصالاً مباشراً في مجموعة واحدة أي في إدارة واحدة والميزة الأساسية للتقسيم والتجميع بهذه الطريقة أنها تتيح الفرصة للتخصص لإلى أقصى درجة ممكنة خاصة إذا كانت المنظمة تقوم بإنتاج وبيع منتجات متنوعة بحيث يستدعي كفاءة الأداء أن يتخصص الشخص في منتج معين سواء من ناحية إنتاجية أو بيعية أو حتى شراء المواد الخام اللازمة لإنتاجه، والتنظيم الإدارة لشركة جنرال موتورز مثال جيد لهذا النوع من التقسيم فنجد مثلاً قسم الشفرولية، قسم البوتنياك... الخ، ويمكن اتباع نفس المفهوم إذا كانت الخدمة هي أساس أقسام المنظمات فمثلاً بالمستشفيات نجد قسم العظام، قسم الباطنية.... الخ.

ج. التنظيم على أساس العمليات: إن تجميع الأنشطة حول عمليات أو حول نوع معين من الآلات كثيراً ما يستخدم بواسطة المنشآت الصناعية وخاصة عند المستويات

التنظيمية السُفلى، وهذا النوع من التجميع يوفر وسائل منطقية عندما تكون الآلات أو التجهيزات المستخدمة تستلزم مهارة خاصة عند التشغيل، ذات طاقة كبيرة تمنح التقسيم التنظيمي أو تتطلب خدمات فنية تشجع على جعلها بموقع واحد، وتأتي اعتبارات التكلفة والتوفير الاقتصادي في مقدمة أسباب اتباع هذا الأسلوب.

د. **التنظيم على أساس العملاء:** فلسفة هذا التقسيم مبنية على أن المشروع أو المنظمة توجد من أجل تزويد العميل بمنتج معين يسد احتياجاته، ولذلك فإن أفضل طريقة للتقسيم هي حسب أنواع العملاء المختلفين، بحيث يتسنى لكل قطاع من قطاعات المشروع أن يتخصص في مجموعة معينة من العملاء، فيلمّ بحاجاتهم وأساليبهم الشرائية ويدرس حوافزهم على الشراء، ويعرف جيداً السلع التي تستطيع سد احتياجاتهم بأعلى كفاءة ويتعامل معهم بالطريقة والشروط التي يفضلونها، ولكي ينجح مثل هذا التنظيم، فلا بد أن يكون مؤسساً على اختلافات جوهرية بين العملاء وليس على اختلافات شكلية، فمثلاً بالمنشأة الصناعية التي تبيع لكل من تجار الجملة والمشتريين الصناعيين نلاحظ أن حاجات ورغبات هذين النوعين من العملاء مختلفة، كما قد يشعر المنتجون أن أفضل طريقة لترويج مبيعاتهم وزيادتها تتم عند تصنيف العملاء على أسس مثل السن، الجنس، مستوى الدخل، ومن أمثلة هذا النوع من التنظيم قيام بعض المتاجر الكبرى بالتجميع لمجموعات مثل أحذية رجالية، نسائية، أحذية أطفال.

هـ. **التنظيم على أساس المناطق الجغرافية:** عندما يكبر حجم المنشأة وتتسع عملياتها، يصبح من الضروري اتساع الرقعة الجغرافية لنشاطات المنظمة، وهي بهذا تنشيء إدارات أو فروع تعمل في تلك المناطق بحيث يكون لها استقلاليتها ولا يربطها بالمركز الرئيس إلا الالتزام بسياسات المنظمة، وتعتبر الشركات متعددة الجنسيات Multi National Corporations أوضح مثال لهذا النوع من التنظيم، ومن أهم مزايا هذا النوع تيسير أخذ العوامل البيئية بالاعتبار عند اتخاذ قرارات أو مزاولة نشاطات مختلفة، كما أن هذا التقسيم قد يتم لاعتبارات اقتصادية مثل ارتفاع

تكاليف النقل أو الانتقال، وقد يكون أساساً لتدريب بعض المديرين لاتخاذ بعض القرارات في بيئات ومناطق مختلفة، وبدلاً من أن يعطى المتدرب مهمة القيام بنشاط معين في كل المشروع، نعطيه مسؤولية هذا النشاط في منطقة واحدة فإذا اخطأ كانت آثار خطأه محدودة نسبياً، وإذا أثبت كفاءته أمكن إعطاؤه مسؤوليات أوسع نطاقاً.

و. التنظيم على أساس الوقت: يلجأ لهذا النوع من التنظيم عندما تزيد العمليات خلال اليوم أو الأسبوع عن فترة العمل العادي للفرد، فكثيراً وردية ثانية أو ثالثة وفي مثل هذه الحالات قد يتم تجميع الأنشطة على أساس الوقت وغالباً يتركز هذا النوع في المستويات الإدارية الدنيا.

ز. التجميع المركب: نقصد به تبنى المنظمات لأكثر من أساس واحد للتجميع أو التنظيم، وبالتالي يمكن القول أنه من النادر استخدام أساس لتجميع الأنشطة المختلفة، فغالباً يجد الإداري ضرورة التجميع حسب أساسي أو أكثر مما سبق، ويمكن تبرير هذا الإجراء على أساس منطقي نظراً لأن الغرض من التجميع ليس تكوين هيكل تنظيمي جامد بل هو تجميع الأنشطة بأفضل طريقة يمكنها المساهمة في تحقيق هد المنظمة.

وعلى الرغم من الاختلاف بين ظروف المنظمات التي قد تؤثر في اختيار أساس للتنظيم دون آخر، إلا أنه يمكن أن نورد بعض الاعتبارات التي لا بد من مراعاتها عند تجميع الأنشطة المختلفة مع اعترافنا بأن الأهمية النسبية لهذه الاعتبارات قد تختلف من منظمة لأخرى:

1. الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.
2. تسهيل عمليات الرقابة.
3. المساعدة على عمليات التنسيق.
4. ضمان الاهتمام اللازم لبعض الأنشطة المهمة بالتنظيم.
5. مراعاة الظروف البيئية المحلية.
6. الاقتصاد وتوفير النفقات.

ع. التنظيم، السُّلطة والمسؤولية: إن مصدر الحياة وقلبها النابض في أي تنظيم هو السُّلطة وبدونها لن تكون هناك علاقات ولن يكون هناك أي عمل، ولن تتحقق أهداف المنظمة، فهي التي تضع في يد صاحبها القوة التي تمكنه من اتخاذ القرارات وتوجيه سير العمليات.

وتعريف السُّلطة Authority على أنها الحق المُعطى للشخص بموجب وظيفته، والذي يضع في يده القوة التي تمكنه من اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات واجبة الاتباع من قبل مرؤوسيه، وبما أن الإدارة تعني تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين، فإن الإدارة تقوم على مفهوم السُّلطة، أي أنها تقوم على العلاقات التي تربط بين الرئيس والمرؤوس، فمدير المنطقة أو رئيس الإدارة أو الوحدة يُنح السُّلطة لإجبار الآخرين على الامتثال، سواءً كان ذلك بالإقناع أم بالضغط والإكراه، أم بالعقوبات المادية أو الاجتماعية.

ويعتمد منطق السُّلطة الإدارية على فلسفتين أحدهما تقول إن فرض السُّلطة يستند على الجانب التشريعي أي حق صاحبها في ممارستها استناداً على حقه الشرعي فيها، والآخر يقول أن فرضها يخضع لقبول المرؤوسين أنفسهم وناقش فيما يلي هذين المنطقين:

أ. السُّلطة التشريعية بموجب حق الملكية: حق الملكية حق تضمنه الأعراف الاجتماعية والقوانين والتشريعات الحكومية، وفي منظمات الأعمال الكبرى يفرض المالكون هذا الحق لمجلس الإدارة الذي يخوله اتخاذ من القرارات ما يضمن به حقوق المالكين من خلال اتخاذ إجراءات تضمنه تفويض بعض هذه الصلاحيات للمدير العام أو الذي يقوم بدوره بتفويض صلاحيات أخرى للمديرين الرئيسيين بالمنظمة الذين يقومون أيضاً بتفويض جزء من صلاحياتهم إلى مرؤوسيه، وهكذا إلى أن نصل لأدنى الهرم، فاتجاه السُّلطة يكون دائماً من الأعلى للأسفل بعكس المسؤولية التي يكون اتجاهها من أسفل إلى أعلى.

ب. قبول المرؤوسين للسلطة (السلطة الشخصية): يرى أصحاب هذه الفلسفة أن اكتساب السلطة يأتي من خلال اعتراف وقبول المرؤوسين بحق المدير في اتخاذ القرارات وفرض تنفيذها من قبلهم، أي أن المدير هنا لا يكتسب السلطة فعلاً، إلا بعد موافقة المرؤوسين والتزامهم بها.

وهذه الفلسفة تؤكد على الجانب القيادي للمدير ذلك أن تأثير المدير وقوة نفوذه تعتمد لحد كبير على قدرته وكفاءته في اكتساب تأييد مرؤوسيه، وهذه بدورها تعتمد على قدرته في الإقناع ومدى إدراكه لحاجات ورغبات مرؤوسيه؟

ويتفرع من السلطة السابقة ما يُعرف بالسلطة بالكفاءة أو المعرفة، حيث تتولد السلطة خصوصاً السلطة غير الرسمية لشخص ما نتيجة لما يتمتع به من معرفة وكفاءة شخصيتين، وهي تنمو من خلال (العلاقات غير الرسمية بين الأفراد) وتمثل السلطة التي يسندها الأشخاص الآخريين للفرد، وهم يسندون إليه السلطة طواعية وتسليماً بمكانته التي تنبني حول خصائص شخصيته وسلوكه وأهميته وظيفته ومهاراته ومعرفته التخصصية في حقل من حقول المعرفة، وحتى تتم الاستفادة من مساعدي المدير فيجب عليه القيام بتفويض جزء من صلاحياته وسلطاته لمرؤوسيه وهو ما يُعرف بتفويض السلطة. من خلال تفويض السلطة يمكن النظر إليه على أنه من أكثر العوامل تأثيراً في زيادة فعالية المدير، لأنه به يتخلص من بعض الأعمال التي قد تكون روتينية ويتفرغ بالتالي لوظيفته الأساسية وهي التخطيط الاستراتيجي، وينبغي ألا يُفهم هذا أن تفويض السلطة مقتصر على الإدارة العليا، وإنما تتم في مختلف المستويات من القمة حتى مستويات المديرين التنفيذيين للمساعدة في إنجاز الأعمال والاستفادة من المديرين المتخصصين كل في مجاله. وتفويض السلطة لا يعني بأي حال التخلي الدائم والتنازل عن السلطة من قبل المدير، ولكنه يعني منح الآخريين الحق في العمل داخل نطاق محدد ويتوجيه ومراقبة دائمتين ممن قام بعملية التفويض، والسبب في ذلك أن المدير حتى وإن فوّض السلطة لمرؤوسيه يبقى مسؤولاً عن النتائج في الجزء الذي تم فيه التفويض ذلك لأن المسؤولية لا يُمكن تفويضها.

يعتبر التفويض من الأمور الضرورية في عملية التنظيم والتي لا بد أن يقوم بها المدير لأسباب عديدة أهمها:

1. أن المهام المسنودة إليه تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصياً وحيث أن قدراته البدنية والذهنية محدودة كما رأينا سابقاً، أصبح لزاماً عليه الاستعانة بغيره، وتفويض بعض السلطات لهم لمساعدته في تحقيق الأهداف.
2. أن تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسي في أي برنامج لتنمية المرؤوسين، فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءً إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة.
3. أن كل منشأة تحتاج عمق في تنظيمها، ففي أي لحظة قد تحلوا بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو أي سبب، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب كي يستمر التنظيم، وتتوقف مقدرة هذا الشخص على مدى إشراكه في اتخاذ القرارات أي على مدى السلطة المفوضة إليه من قبل، فالمدير ما هو إلا فرد له سلف وعاجلاً أم آجلاً سيكون له خلف. ولكي تتحقق الاستفادة من تفويض السلطة فإن التفويض لا بد أن يكون واضحاً، وفي هذا السياق فإن السلطة المفوضة قد تكون شاملة وقد تكون محددة، وقد تكون مكتوبة أو شفوية، وأياً كانت السلطة فلا بد من وضوحها ليعرف المفوض حدود واجباته وصلاحيته بشكل لا يحتمل اللبس أو الغموض أو الزدواجية ويفضل أن يكون تفويض السلطة مكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند حدوث أي اختلاف بين المفوض والمفوض، وفي هذا السياق ومنعاً لحدوث أي تضارب أو ازدواجية بين الرئيس مفوض السلطة والمرؤوس المفوضة له السلطة فهناك بعض الشروط يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التفويض، ليصبح التفويض فعالاً، ويحقق أفضل النتائج:

- أن يكون من فوضت إليه السُّلطة قادراً على تحمل أعبائها، لذا يجدر بصاحب السُّلطة الأصلية أن يضع معاونه تحت الاختبار والتجربة ليتعرف على قدرات كل منهم.

- أن تتوفر ثقة صاحب السُّلطة الأصلية فيمن فوضت إليه السُّلطة وذلك لأن صاحب السُّلطة هو المسؤول في النهاية.

- أن يوجد نظام للرقابة يكفل أن يطمئن الرئيس على نتائج الأعمال أولاً بأول وأن يكون له القُدرة على التدخل السريع.

- أن يتم تدريب الأشخاص الذين سوف تفوض لهم السُّلطة قبل التفويض منعاً لحدوث الأخطاء.

- أن يكون التفويض في حدود تخصص من ستفوض إليه السُّلطة.

- أن يراعي التفويض مبدأ وحدة الأمر.

ومع اعترافنا بأهمية تفويض السُّلطة إلا أن هناك أموراً لا يجوز التفويض فيها ويفضل أن يحتفظ المدير المختص بها، ومنها:

أ. ما يتصل بالنظم المقررة خصوصاً تلك التي تختص بها الجمعية العمومية.

ب. التغييرات الأساسية في البرامج والإجراءات المقررة من سلطات عليا وحتى لا تخرج تلك البرامج والإجراءات عما يجيد بها عن الأهداف.

ج. إقرار التنظيم الأساسي أو تعديله بإضافة وحدات إدارية جديدة أو حذف وحدات سبق إقرارها واعتمادها.

د. الأمور المالية الهامة مثل إقرار الموازنة التخطيطية أو تعديلها تعديلاً أساسياً.

هـ. المسائل المتعلقة بالرقابة حيث أن سلطة الرقابة أصلية ولا يجوز التفويض فيها.

نطاق الإشراف

يرتبط هذا المفهوم باستخدام السُّلطة من حيث أن يحدد العدد الأمثل من الرؤوسين الذين يتمكن الرئيس من الإشراف عليهم بكفاءة، وقد اختلفت الآراء حول هذا العدد الأمثل، فبعضهم يقول أنه ست إدارات والآخر يقول اثنتي عشرة إدارة، وما

زالت مشكلة تحديد النطاق قائمة ولا توجد قاعدة عامة تمثل العدد الأمثل له، إنما هناك بعض العوامل التي تؤثر لحد كبير في تحديد هذا العدد:

أ. طبيعة العمل التي كلما كانت بسيطة وروتينية، تزايد عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف والمدير والعكس صحيح.

ب. قدرات المدير ومهارته الإدارية التي كلما ارتفعت، تزايد عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف والعكس صحيح.

ج. قدرات المرؤوسين التي كلما تزايدت قل العدد الذي يمكن أن يشرف عليه الرئيس والعكس صحيح.

د. درجة التشتت الجغرافي، أي كلما كانت مواقع العمل متباعدة جغرافياً كلما انخفض عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس الإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية، والعكس صحيح.

هـ. المستوى التنظيمي وشكل الهيكل، فالهياكل التنظيمية الطويلة تؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية وضيق نطاق الإشراف، أما الهياكل التنظيمية المبسطة فإنها تؤدي لقلة عدد المستويات الإدارية واتساع نطاق الإشراف، ويمكن القول أنه كلما ارتفعنا في الهيكل التنظيمي للمستويات الإدارية العليا كلما انخفض عدد المرؤوسين الذين يخضعون لإشراف المدير والعكس صحيح:

- هيكل تنظيمي طويل.

- هيكل تنظيمي مبسط.

ثانياً: التطوير التنظيمي:

مفهوم التطوير

هي تلك العملية الإدارية الهامة التي يمارسها رجل الإدارة في أي منظمة وعلى أي مستوى، فالإدارة تنقسم إلى عدة أنشطة مترابطة غير منفصلة في الواقع العملي، وكلها تُعنى بالنشاط التطويري، وهو العمل بأسلوب علمي يؤدي إلى التحسين المستمر في الإدارة.

أو هي عبارة عن تحسين أساليب العمل وتطوير سلوكيات العاملين بما ينعكس إيجابياً على المجتمع، من خلال تعامل العاملين في الأجهزة الحكومية مع المواطنين من منطلق أن الموظف خادم عام، وأن المواطن هو المخدوم دون الشعور بأي غضاضة في هذا السلوك.

ويعرف الأعرابي حالة التطوير الإداري بأنها درجة تناسب التغيرات النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية، التي تجسم الجهاز الإداري من جهة مع التغيرات النوعية والكمية في السلع والخدمات العامة المطلوب من الجهاز الإداري المقصود إنتاجها وتوزيعها من جهة أخرى ضمن فترة زمنية محدوده.

عوامل تطوير مهمة العامل

1. شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة: نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، المؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل والمدير فرد فيها.
2. اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة: فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه، بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنساناً ذا قيمة، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصراراً على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل، ولذا فالمدير الناجح هو الذي يشعر كل عامل معه مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المؤسسة وأن عمله هو أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المؤسسة فلن تعرف المدير من العامل، فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء، وكما كان سلفنا الصالح رضوان الله عليهم أجمعين لا تعرف القائد منهم من الجندي.

3. وجود مساحة للاختيار. لا بد للمدير الناجح أن يترك مساحة للاختيار للعاملين معه، فيطرح عليهم المشكلة، وي طرح مثلاً بدائل لحلها، ويستشير العاملين معه حتى

إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع المدير، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل. بعد أن علمنا العوامل التي تؤثر على التحفيز نستعرض معوقات التحفيز.

أهداف التطوير الإداري

1. تحسين أداء المنظمة وضمان نموها في المدى البعيد .
2. رفع مستويات أداء المديرين بالتأكيد على إلمامهم بمسؤولياتهم والاتفاق معهم على أهداف رئيسية محددته يتم على ضوءها تقويم أداءهم بصورة منتظمة.
3. تحديد المديرين الذين يتمتعون بمقدرات كافية والتأكيد من إتاحة الفرصة لهم للتطوير والتدريب.
4. اكتساب الخبرات لإعدادهم لوظائف أعلى في مواقعهم ووحداتهم داخل المنظمة
5. مساعدة المديرين العامين والمديرين التنفيذيين في المنظمة لتوفير الترتيب المناسب للتعاقب الإداري , وخلق نظام يراجع هذا الترتيب بصورة منتظمة.

طرق التطوير الإداري

إن التطوير الإداري يجب أن يعامل كسلسلة من الأنشطة المرتبطة ببعضها بدلاً من أن يكون برنامجاً واحداً، واستخدام كلمة برنامج لوصف عملية التطوير الإداري تأخذ أصولها من المنهج الميكانيكي للتطوير، وهذا بالطبع لا يعني انه ليس من الضروري عمل ترتيبات منتظمة لهذا الغرض، وذلك نسبة لان العديد من المديرين يعملون في وظائف روتينية ويجب تطويرهم حسب طبيعة هذه الوظائف لأنه لا يمكن للمنظمات النجاح والاستمرار برد الفعل على الأحداث التي تطرأ من وقت لآخر.

ويجب أن يتوفر فهم متكامل للمناهج أو الأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير المديرين الحاليين وتحديد مدى أن مقدراتهم وإعدادهم تفي باحتياجات المنشأة، كما يجب إعداد خطط لتطوير هؤلاء المديرين باختيار أنسب الوسائل المتوفرة، ولكن يجب عدم النظر إلى هذا الأمر على انه برنامج يحتوي على سلسلة من أساليب التدريب الإداري والتطوير الشاملة والمتكاملة والتي يتم تطبيقها بصورة جامدة .

فأنشطة الإداري المطلوبة تعتمد على طبيعة المنظمة: كالتكنولوجيا المستخدمة، البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فلسفتها ... الخ.

فالمنظمات البيروقراطية كالمصالح الحكومية أو شركات تصنيع كبيرة الحجم عادة ما تميل لتبني منهج روتيني مبرمج ومكتمل، بما في ذلك كورسات واحتياجات أخرى وخطط تدرج وظيفي ونظم مراجعة قائمة على الإدارة بالأهداف .

وبالمقابل فإن المنظمات الإبداعية قد لا تستخدم أي من هذه الطرق وبدلاً من ذلك فإنها تركز على توفير الفرص والتحدي والتوجيه لمديرها، والاعتماد بصورة أساسية على إعطاء الأفراد أكبر قدر ممكن من المسؤولية والتأكد بأنهم يتلقون التوجيه والتشجيع الذي يحتاجونه، وقد يكون هناك أي وسيلة رسمية للتقويم، ولكن الأفراد يدركون أين يقفون الآن وفي أي اتجاه يسرون وكيف يصلون إلى أهدافهم.

أنشطة وفعاليات التطوير الإداري

يمكن التحدث عن برنامج التطوير الإداري، حيث أن العملية تحتوي على:

* مراجعة التنظيم

يعد التنظيم وظيفة إدارية يتم بموجها، تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظيم وترتيب جهود جماعة من الأفراد، وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محدد، وهذا يستدعي تحديد عدد ونوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم تحديد الأهداف (رؤساء ومرؤوسين) المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة والقيام بها وتحديد العلاقات فيما بينهم من حيث المهام، والسلطات.

لهذا فعملية التطوير الإداري ترتبط بصورة أساسية بعملية التطوير التنظيمي والتي تركز الانتباه على الأفراد والنظام الاجتماعي الذي يعملون في إطاره الأفراد، وكذلك مجموعات العمل والعلاقات بينهم، وتستخدم أنشطة التوجيه المختلفة والتي قد تهدف بصورة رئيسية لتطوير روح الفريق في العمل، كما أنها توفر التدريب للأفراد بدلاً من المجموعات والعلاقات بينها، ولكن يجب أن يتم عمل ذلك في إطار الاحتياجات المستقبلية بالنسبة للاحتياجات الإدارية.

• مراجعة القوى العاملة

يمكن تعريف وظيفة القوى العاملة : بأنها النشاط الخاص بتوفير احتياجات المنشأة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنميتها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما يحقق أهداف المنشأة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

حيث بمجرد مراجعة التنظيم تقود بصورة طبيعية إلى مراجعة الموارد البشرية بالمنظمة، ويمثل هذا الجانب من التطوير الإداري تخطيط القوى العاملة، وعندما تسمح الظروف والاحتياجات المستقبلية من حيث الأعداد الأنواع والمعارف والمهارات المطلوبة . ويعتبر هذا بمثابة مراجعة عامة أما الاحتياجات المتعلقة بالتعاقب الإداري والاحتياجات الفردية وتحليل نقاط القوى والضعف التي تؤثر على الخطة الآلية، وقد يكون من غير الممكن إعداد تنبؤات دقيقة بالاحتياجات المستقبلية، ولكن ما يزال من المرغوب فيه التفكير في الاعتبارات العامة التي تؤثر على التوجيه والتدريب، تخطيط التدرج الوظيفي وتخطيط التعاقب.

• الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف احد الأنشطة الرئيسية في برنامج التطوير الإداري وربما يعتبر معالجة شاملة لمشاكل التطوير الإداري، ولكن هذا يمكن أن يلعب دوراً إيجابياً في إعداد برنامج متكامل للتطوير الإداري، وتعتبر فلسفته الأساسية ضرورية لأي متخصص يعمل في إدارة الآخرين، والإدارة بالأهداف هي في الأساس أسلوب يستخدم لإدارة المنظمات والأفراد وتحسين أداء المديرين.

• تقويم الأداء

يقصد بتقويم الأداء الحصول على حقائق أو بيانات محدده من شأنها أن تساعد إلى تحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محدده، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية بالنهوض بأعباء المستويات الواجبات المتعلقة بالحاضر والمستقبل.

وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في احتلال الوظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات وتفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستخدام الطاقة البشرية بالشكل أو الأسلوب اللذين يحققان أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل، ان أحد الأساليب المستخدمة لتقييم الأداء هو برنامج الإدارة بالأهداف، والذي يحتوي على عنصر مراجعة للأداء إضافة إلى بعض الجوانب الأخرى المتعلقة بالتطوير الإداري.

• التدريب

إن التطوير الإداري ينظر إليه في بعض الحالات كأمر يتعلق بتقديم مجموعة من المقررات المناسبة للمدير خلال تدرجه الوظيفي، إلا أن التدريب كما عرفه احد الخبراء فهو تعديل السلوك من خلال التجربة يعني أن الطريقة المثلى لتطوير المديرين هو تلقيهم التدريب في الواقع العملي، أي أثناء تادية أعمالهم عن طريق التوجيه.

الوسيلة الرئيسية التي يمكن تزويد المديرين بها لتطوير أنفسهم هي ضمان تمتعهم بتجربة واسعة ومتنوعة في الوقت الصحيح، أثناء تدرجهم الوظيفي هذه التجربة يجب دعمها وليس استبدالها بمقررات يتم توقيتها بصورة مناسبة وتعميمها للإيفاء باحتياجات محده.

يعتبر التدريب جزءاً هاماً من التطوير الإداري، لذي يجب أن لا يسمح لهذا التدريب أن يكون مجرد مجموعة من المقررات الرسمية حتى إذا كانت هذه المقررات قائمة على أنظمة دقيقة للوصف الوظيفي، التحليل الوظيفي وتقييم الأداء، حيث أن ذلك يؤدي إلى حالة من الجمود يجعل الأسلوب غير مناسباً للتطوير الإداري، مقررات التدريب الرسمية يجب استخدامها فقط عندما يكون من الضروري دعم ما يتعلمه المديرين أثناء تادية أعمالهم.

وعليه فان النشاط الرئيسي المرتبط بالتطوير الإداري هو ضمان أن المديرين تتاح لهم الفرصة للتعليم، هذا أمر يتطلب تشجيع التدريب أثناء العمل وتوفير فرص للتقدم الوظيفي لتوسيع خبرة وتجربة المدير.

* تخطيط التعاقب الإداري

إن الهدف الأساسي من تخطيط التعاقب الإداري هو ضمان توفير مديرين أيضاً لشغل الوظائف الإدارية التي قد تشغر مستقبلاً نتيجة للترقية، أو التقاعد، أو الموت، أو النقل الخ، إضافة إلى ضمان توفير المديرين لملا الوظائف الإدارية الجديدة التي قد تحتاج إليها المنظمة في المستقبل.

المعلومات المتعلقة بتخطيط التعاقب الإداري يمكن الحصول عليها من مراجعة التنظيم ومراجعة القوى العاملة، إضافة إلى مراجعة التقييم الخاص بالأداء والقدرات الكامنة وراء المديرين الحاليين.

إن هذه المعلومات يجب تسجيلها حتى يمكن على ضوءها اتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات والإحلال وعمل الترتيبان اللازمة لتوفير التدريب والخبرة الإضافية لأولئك المديرين الذين يظهر لديهم مقدرات كامنة أو أولئك المرشحين للترقية.

* تخطيط التدرج الوظيفي

يهدف تخطيط التدرج الوظيفي إلى أمرين هما:

1. ضمان أن الأفراد الواعدون تتاح لهم الفرصة لتوسيع خبراتهم لإعدادهم لمستويات المسؤولية التي يكون لديهم المقدرة على وصولها.
2. تزويد الأفراد ذوى القدرات الكامنة بالتوجيه والتشجيع اللازم لتمكينهم من استغلال إمكانياتهم والبقاء بالمنظمة.

إذا تخطيط التدرج الوظيفي يكون فعالاً عند ربطه بتخطيط التعاقب الإداري، بحيث يقود التدريب والخبرة التي يتم تقدمها للمدير في اتجاه وظيفة محده يجب ملاحظتها.

إلا أن مدى إمكانية تخطيط التدرج الوظيفي تكون محده إذا كان من الصعب التنبؤ باحتياجات الإحلال وتقويم القدرات الكامنة في المدى البعيد أو توفير التسلسل المناسب من الخبرات، ان هذه الصعوبات تواجه معظم المنظمات وعادة ما يكون ممكناً فقط التخطيط للخطوة التالية من اتجاه الترقية، وحتى ذلك يعتبر أفضل من ترك الأمور للمصادفة أو للزمن.

إن تخطيط التدرج الوظيفي قد يشمل على نضج الأفراد فيما يتعلق باتجاهات التدرج الوظيفي المتاحة لهم، وماذا يجب عليهم عمله للحصول على الترقية.

ثالثاً: ادارة التغيير والتطوير التنظيمي :

مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي

هو نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف الى مساعدة افراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة افضل، او هو على انه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على ان يتم ذلك من خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار او خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع اعضاء المنظمة بل لأفكار الجديدة .

خصائص ادارة التغيير والتطوير التنظيمي

1. الاستهدائية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوايا او ارتجاليا بل في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فان ادارة التغيير تتجه الى تحقيق هدف وتسمى الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
2. الواقعية: يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة، وان يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
3. التوافقية: يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
4. الفاعلية: يتعين ان تكون ادارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بجرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الاخرين وتوجيه قوى الفعل في الانظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها.
5. المشاركة: تحتاج ادارة التغيير الى التفاعل الايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والإطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6. الشرحية: يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فانه يتعين اولاً لا تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
7. الاصلاح: حتى تنجح ادارة التغيير يجب ان تتصف بالاصلاح، بمعنى انها يجب ان تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
8. الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل اداري وبصفة خاصة في ادارة التغيير.
9. القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير فالتغيير يتعين ان يعمل على ايجاد تطويرية افضل مما هو قائم او مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن ادارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الاحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها، وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الاحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

أنواع التغيير والتطوير التنظيمي

- يتطلب بنجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:
1. التغيير الشامل والتغيير الجزئي: اذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا ان نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد او قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة او معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج الى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

2. **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** اذا اخذنا موضوع التغيير اساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والإجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد ان بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن انماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

3. **التغيير السريع والتغيير التدريجي:** يوجد تقسيم اخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من ان التغيير التدريجي البطيء يكون عادة اكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، الا ان اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

*** إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة**

تفترض هذه الإستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات او عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص او المنظمات بضرورة التغيير او عدم رغبتهم فيه او خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص او تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.

ويحاول القائد الذي يرغب في احداث التغيير ان يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي احداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من ان يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف الى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

*** استراتيجية القوة القسرية**

وفقاً لهذه الإستراتيجية، فغنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في احداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون

3. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات، وتنمية الدوافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وتحسين وضع الافراد المادي والمعنوي من خلال الاتي:

- عمليات الاصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.

- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الانتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الانتاج أو العمل.

- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديد تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

4. التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة.

5. زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول الى اعلى درجه من الاداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال:

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي ادت الى انخفاض الاداء مثل: الاسراف، والفاقد والتالف والضائع الخ ومعالجتها.

- معرفة نقاط القوة وتأكيدھا مثل : عمليات الحفز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين.

مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

تعد مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي امتناع الأفراد عن التغيير او عدم الامثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا المساق يقول الأعرجي ان المقاومة قد تأخذ شكلا اخر، وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لأن تكون سلبية في اغلب الأحوال بل ايجابية، وتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى ان الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامثال له يصب في مصلحة الإدارة .

أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها، وللمقاومة التغيير أيضا ابعاد اخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية او الجماعية، وقد تكون شكل سري او ظاهري.

الأساليب الشائعة لمقاومة التغيير

1. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول

يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الأمور المألوفة، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من اوضاع جديدة غير مألوفة.

2. العادات

تدل نظريات التعلم المختلفة على ان الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه ليكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومبرجاً الى حد ما.

3. سوء الإدراك

إن عدم القدرة على أدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

4. المصالح المكتسبة

ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم، مما يجعله يقاوم أي تغيير او تعديل عليه لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه او مركزه او إلحاق خسارة مالية او معنوية به.

5. الانتماءات الخارجية

تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد او الجماعة ان تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية ووطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد الجماعات الصديقة ضرر. ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة

التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف

عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي

1. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
2. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
3. وجود خبراء او وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير.
4. اشراك الافراد والجماعات الذين سيتأثرون في رسم اهدافه، والتخطيط له وتنفيذه.
5. توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير، وتساعد على تنفيذه.
6. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزه.
7. عدم اغفال دور غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الفرد.
8. دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
9. بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للإفراد.
10. شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للإفراد العاملين.

الفصل الخامس

التغيير والتطور
التكنولوجيا
في الأعمال والمنظمات

التي تغطي قطاعات عريضة، ومن ثم يكون من الصعب متابعة كل التاج الفكري والإحاطة به من قبل الباحثين والدارسين.

• تنوع مصادر المعلومات وتعدد أشكالها:

تنوع مصادر المعلومات المثورة وتعدد لغاتها أيضاً، فبالإضافة إلى الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير العلمية وبراءات الاختراع والمعايير الموحدة والمواصفات القياسية، هناك المصغرات والمواد السمعية والبصرية وأوعية المعلومات الإلكترونية، كالأقراص المتراصة (CD-ROM) والوسائط المتعددة (Multi-Media) والأوعية الفائقة أو الهيرميديا (Hypermedia) وسواها.

مفهوم إدارة المعلومات

هي ببساطة، حقل علمي في طريقه إلى أن يصبح أكثر شيوعاً وتنظيماً، ويهتم هذا الفرع العلمي بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات، وتوفير الأمان و السرية للمعلومات، ونقل المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها، وخزن المعلومات واسترجاعها عند الطلب، وإدارة المعلومات هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع، أو المنظمة، أو الأفراد في تحقيق أهدافهم.

وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق، وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والصورية، وما إلى ذلك، ويتمركز إهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية المعلومات، وحدثتها، ودقتها، وسرعة تجهيزها، وكلفتها، وخزنها وإسترجاعها، في حين أن خلق المعلومات، ودراستها، وتعلمها، ومعناها، وفهمها هي ليست الموضوعات المركزية لهذا الفرع العلمي التطبيقي.

البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

1. أدوات وأجهزة المدخلات والمخرجات Input and Output Devices التي تستخدمها لإدخال المعلومات والأوامر وإستقبال نتائج طلباتك (عن طريق

بينما اتسمت العناصر المادية بالندرة وهو أساس اقتصادياتها، تتميز المعلومات بالوفرة، لذا يسمى منتجوها إلى وضع القيود على انسيابها لخلق نوع من (الندرة المصطنعة) حتى تصبح المعلومة سلعة تخضع لقوانين العرض والطلب، وهكذا ظهر للمعلومات أغنيائها وفقراؤها وأباطرتها وخدامها وسماستها ولصوصها.

خلافا للموارد المادية التي تنفذ مع الاستهلاك لا تتأثر موارد المعلومات بالاستهلاك بل على العكس، فهي عادة ما تنمو مع زيادة استهلاكها لهذا السبب، فهناك ارتباط وثيق بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها على توليد المعارف الجديدة.

4. سهولة النسخ، حيث يستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقاه من معلومات بوسائل يسيرة للغاية، ويشكل ذلك عقبة كبيرة أمام تشريعات الملكية الخاصة للمعلومات.

5. إمكان استنتاج معلومات صحيحة من معلومات غير صحيحة أو مشوشة، وذلك من خلال تتبع مسارات عدم الاتساق والتعويض عن نقص المعلومات غير المكتملة وتخليصها من الضوضاء .

يشوب معظم المعلومات درجة من عدم اليقين، إذ لا يمكن الحكم إلا على قدر ضئيل منها بأنه قاطع بصفة نهائية.

تكنولوجيا المعلومات ودورها في برامج إعادة هندسة الأعمال

لقد أدت التطورات الحاصلة والتسارعة في بيئات المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، كما أن ازدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة إذ انه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة فإن الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة آلاف سنة الماضية، كما أن 43% من المدراء في العالم مقتنعون بان القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات.

وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها الأدوات والأساليب والطرق المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، أو هي أداة فاعلة تساعد في توفير المعلومات وإيصالها إلى المنظمات لانجاز وتطوير العمليات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية، وتتضمن الأجهزة والمعدات والموارد البشرية والبرمجيات، ويعتقد الباحثون بأن توفر تكنولوجيا معلوماتية متطورة يساهم في تنفيذ خطط المنظمة وسياساتها خصوصاً بظهور ما يسمى بتوجهات (العولمة) وتغير احتياجات الزبائن وتنوعها ورغبة المنظمة في البقاء والاستمرار، مما يتطلب مواجهة تحديات البيئة الخارجية ومحاولة المواءمة بين المتغيرات المختلفة، ويمكن توضيح أهم المزايا التي يمكن تحقيقها عند استخدام تكنولوجيا المعلومات بالآتي :

1. تحسين خدمة الزبون من خلال إمكانية استلام طلباته بوساطة المحطات الطرفية ومحاولة التمسك به.
2. تقليص الكلف وذلك من خلال تحسين كفاءة العمليات، وتحقيق حالة من التعاون بين التشكيلات التنظيمية المختلفة.
3. تساهم تكنولوجيا المعلومات في إمكانية إيجاد منتجات جديدة.
4. تحسين قرارات إدارات التشكيلات المنظمة الأخرى من خلال توفير المطلوب من المعلومات وبالنوعية والوقت المناسبين.
5. إمكانية دعم الموقف التنافسي للمنظمة، وبناء مجموعة من العقبان التي تمنع دخول المنافسين إلى الأسواق.

أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات

- التوفير في وقت انجاز العمل والجهد اللازم للانجاز من خلال وجود نظام خزن واسترجاع المعلومات عند الحاجة.
 - المساعدة في كشف الانحرافات في وقت مبكر بهدف وضع المعالجات الدقيقة لها.
- كما انعكست البيئة التنافسية الدولية على تكنولوجيا المعلومات وجعلتها ضرورة تنافسية، إذ أصبح السبب الأساسي في عدم نجاح بعض المنظمات في إنجاز أهدافها هو

فشل إداراتها في تبني تقانة معلوماتية مناسبة، وهناك بعض العوامل المؤثرة في نجاح تبني تكنولوجيا المعلومات منها:

- الحصول على دعم الإدارة العليا.
- إيجاد بطل تكنولوجيا المعلومات.
- تطوير تصور عن تكنولوجيا المعلومات.
- تطوير مشاركة الأعمال والتكنولوجيا.

عناصر تكنولوجيا المعلومات

هناك أربع عناصر أساسية لتكنولوجيا المعلومات هي:

• أولاً: التجهيزات المادية للحاسوب، وتشمل الوحدات التالية:

- وحدات الإدخال.
- وحدات التخزين.
- وحدات الاخراج.

• ثانياً: البرامج وتتضمن الآتي:

- برمجيات النظام كنظام تشغيل.
- البرامج التطبيقية المستخدمة في ميكنة العمل.
- أدوات تطوير البرامج كملفات البرمجة .

• ثالثاً: نظام إدارة قواعد البيانات:

ويعمل كوسيط بين البيانات المخزنة في القاعدة وبين مستخدمي هذه البيانات، والتي تُساعدهم على استرجاع البيانات، ومعالجتها والحصول على المعلومات التي تدعمهم في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

• رابعاً : تكنولوجيا الاتصالات :

وتشمل مجموعة الشبكات المحلية والعالمية المستخدمة في توصيل البيانات والمعلومات، كالإنترنت، وما توفره من كفاءة وسهولة تبادل المعلومات من أي مكان.

تعريف نظام الإتصالات

هي النظام الذي يُحقق التبادلات الهادفة للأفكار والآراء والتعليمات، البيانات والمعلومات التي تتم إما بصورة شخصية أو غير شخصية، عن طريق استخدام الرموز والإشارات لبلوغ أهداف المنظمة، وذلك من خلال:

- التبادلات: التي تستلزم وجود أكثر من طرف واحد لتحقيق عملية الإتصال.
- الإتصال عملية هادفة: أي لابد من وجود هدف معين يتوخى تحقيقه عند القيام بالإتصال، فليس من المنطقي أن يتم الإتصال لأجل لا شيء.

أهم مساهمات شبكة الإتصالات العالمية

هي تحسين علاقة المنظمات الدولية بعملائها المحليين والدوليين من خلال إزالة الحواجز المكانية التي تحول دون سرعة إنجاز عمليات البيع والشراء، وعقد الصفقات دولياً في المساهمة في ربط العاملين في مختلف فروع الشركة المنتشرة في جميع دول العالم فيما بينهم من جهة، وفيما بينهم وبين المركز الرئيسي من جهة أخرى.

مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات

1. التكنولوجيا الناشئة (Emerging Technology): هذه التقنية تعتبر متقدمة و في مرحلة النمو، ولذلك ستكون نسبة المخاطرة فيها عالية في حال إستخدامها كونها لم تطبق من قبل، ولم تاخذ كفايتها من التجربة حيث يمكن ان يكون إستخدام هذه التقنية في المنشآت سبباً لتحقيق التقدم التقني التنافسي، وقد يكون العكس ويسبب الفشل، مثال على ذلك هو ظهور خدمة (Online Banking) حيث كان من الصعب وثوق عملاء البنوك في هذه الخدمة خوفاً من وجود أخطاء وقد اخذت هذه الخدمة وقتاً طويلاً حتى تم الوثوق بها.
2. التكنولوجيا السريعة (Pacing Technology): وهي التكنولوجيا التي تتقدم بسرعة في قبولها وكذلك في عدد مستخدميها كونها وصلت إلى مرحلة الوثوق المبدي، وتستخدم في المنشآت لتحقيق الريادة التقنية، مثال هذه التقنية هو ظهور خدمة

رسائل الجوال SMS لتداول الأسهم حيث بدأت هذه التقنية، وانتشرت سريعاً ولاقت رواجاً بين المستخدمين.

3. التكنولوجيا الرئيسية (Key Technology): هي التكنولوجيا التي أصبحت موثوقة بسبب سجلها التاريخي الأيمن حيث أصبحت أحد أهم أدوات تحقيق المنافسة بين المنشآت، مثال ذلك هو برامج أنظمة موارد الشركات (ERP) التي أصبحت موجودة في كل المنشآت التي تريد تحقيق التنافسية العالية، وذلك لكونها من أهم التقنيات التي تعالج وتدير البيانات اليومية للمنشآت وبكفاءة عالية.

4. التكنولوجيا الأساسية (Base Technology): هذه آخر مراحل تطور التقنية حيث تصبح التقنية في هذه المرحلة احد أساسات المنشأة وبدونها ستخسر مركزها التنافسي، مثال ذلك وجود خدمة الإنترنت في المنشآت والتي بدونها سيكون من الصعب الإستمرار، فبدون الإنترنت لن يكون هناك تعاملات عن طريق البريد الإلكتروني، ولن يكون هناك إتصال خارجي عن طريق موقع المنشأة بالجهات الخارجية.

إدارة الأعمال الناجحة في العصر الحديث

تزايد باستمرار أهمية إدارة الأعمال للمجتمع كلما ازداد التطور التكنولوجي، وتطورت الحياة بشكل عام، لأن الإدارة تشكل عصب الحياة بسبب الحاجة الماسة لاتخاذ قرارات واعية مدروسة لتحقيق الهدف المنشود، وحيث أن الإدارة مفتاح للتقدم، فإن التركيز على خصائص النجاح للإعمال وازدهارها ينعكس إيجابياً في ترسيخ قيم وتقاليده العمل، وبذل الجهد، واحترام الوقت، وتنمية التفكير الحر، وتحمل المسؤولية.

إن النجاح الذي تحققه مؤسسات الأعمال يعود بالأساس إلى وجود إدارات قديرة، وقوية، ومتفهمة لطبيعة مهامها وأعمالها، وواعية للبيئة المحيطة بها. لذلك، فإن المهمة الأساسية للإدارة تتمثل في جعل المؤسسة بكاملها تستهدف إلى الانجاز العالي من خلال أفضل تطويع للموارد كافة، وإذا أمعنا النظر في حياتنا اليومية، فإننا نجد أن الإدارة تُمارس أولاً على المستوى الشخصي من خلال إدارة الفرد لشؤون معيشته، ومن ناحية أخرى

سنجد أن الإدارة مطبقة على المستوى الجماعي من خلال ممارسة مختلف أنواع مؤسسات الأعمال للأنشطة الإدارية. أي أن للإدارة مكاناً في كافة أنشطة حياتنا اليومية. لأن الإدارة تعتبر من أكثر الأنشطة أهمية وتغلباً في جميع أوجه النشاط الإنساني، كان من الطبيعي وجود تفاوت ما بين الكتاب والباحثين حول تعريف الإدارة، ومن أهم هذه التعريفات وأشهرها ما يأتي:

- تعريف ستونز Stonez: إن الإدارة هي عملية التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تعريف دهل Dale: إن الإدارة هي عبارة عن إدارة الناس وليس الأشياء، والإدارة تشمل عملية اتخاذ القرارات، كما تشمل عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.
- تعريف سيرتو Certo: إن الإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى المتاحة.
- تعريف فوليت Follett: إن الإدارة هي فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين.
- تعريف كامست Kast وروزنيفيج Raswzweig: إن الإدارة هي عملية تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف.
- تعريف كونتز Koantz ودونل Donnell: إن الإدارة هي عملية توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية.
- تعريف مامس Missies ودوجلاس Douglas: إن الإدارة هي العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو الأهداف المشتركة.

أما المؤسسة فتعرف على أنها عبارة عن كيان مكوّن من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض، في إطار تقسيم واضح للعمل، من أجل الوصول إلى أهداف محددة تتسم بالاستمرارية. و المؤسسة كيان اجتماعي تحدد فيه الأدوار، والمهام، والعلاقات، بحيث يستطيع كل فرد العمل مع الآخرين لانجاز الأهداف المطلوبة، والإدارة هي قلب أي مؤسسة، لأنه من خلال الإدارة يكون تنفيذ الوظائف المؤسسية الآتية:

1. الوظيفة التشغيلية: تتمثل في تحويل المدخلات والموارد إلى سلع أو خدمات نهائية للجمهور.

2. الوظيفة التسويقية: تتمثل في بيع ونقل وتقديم الخدمات والسلع للجمهور.

3. وظيفة المخاطرة: تتمثل في ابتكار الخدمات والسلع، وكذلك ابتكار أساليب تسويقها للجمهور.

لقد نتج عن التطور الصناعي والتكنولوجي الهائل اتجاهات حديثة لتغيير أساليب إدارة الأعمال في المؤسسات، ومن أهم هذه الاتجاهات ما يأتي:

- الإيمان بأهمية رأس المال الفكري والمعرفي.
- الإيمان بأهمية التكنولوجيا بشكل كبير في دعم الإدارة.
- تغيير مفاهيم إصدار الأوامر المباشرة والرقابة على العمل.
- التركيز على بناء فرق العمل المنتجة.
- نشأة التطلعات الجديدة لقوى العمل الطموحة.
- الاهتمام بالموازنة بين حياة الأفراد وعملهم.
- التركيز على السرعة في الإنجاز.

إذن فجميعنا نحتاج إلى الإدارة، لأنها الضمان الوحيد لإنجاز الواجبات والحصول على النتائج المطلوبة وفق عملية مُتقنة، وبوجه عام، تُعرّف الإدارة في أبسط صورها على أنها العملية التي يتم من خلالها قيادة فريق العمل لتحقيق الأهداف المؤسسية المطلوبة، وتتضمن الإدارة مجموعة مختلفة من المهام كوضع الخطط، تطويع الموارد المتاحة، حل المشاكل، اتخاذ القرارات الهامة والإشراف على الموظفين في أدائهم لأعمالهم.

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برنامج إعادة هندسة الأعمال

- تصميم نماذج جديدة للعمليات المرشحة.
- معرفة إعادة الهندسة ومسار عملها.
- تحديد واختيار العمليات المرشحة لإعادة الهندسة.
- تحديد العوامل المساعدة على إعادة هندسة العمليات.

- تطبيق وتنفيذ الطرق الجديدة للعمليات والنظم المصاحبة لها.
- الإمكانيات المالية المتاحة التي شجعت على استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تطوير إستراتيجية العمل.
- انخفاض أسعار أدوات تكنولوجيا المعلومات وكلف تطبيقها.
- تزايد وعي الأفراد العاملين بضرورة التفاعل الايجابي معها وفي جميع مجالات العمل.
- تقويم أداء العمليات الحالية.

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور مهم في تمكين إعادة هندسة الأعمال من بلوغ أهدافها، إذ ازداد هذا الدور في الآونة الأخيرة للأسباب الآتية:

كما تبرز فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج إعادة الهندسة من خلال تحليل برنامج إعادة الهندسة، وتصميم عمليات إعادة الهندسة، والرسوم والبرامجيات، وأدوات الحالة، وبرامج الجدولة، وخرائط العملية، وقواعد البيانات التي تتابع رضا الزبائن، وشكواهم كما يسهل البريد الالكتروني الاتصال، والتنسيق عبر المسافات الجغرافية والتنظيمية.

كما أضافت اهتماماً جديداً في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات المنظمة وإيجاد حلول تمكن تكنولوجيا المعلومات من تعزيز أداء المنظمات، كذلك فإن تكنولوجيا المعلومات تعد من العوامل المساعدة لعملية إعادة هندسة الأعمال على الرغم من أنها تعد ضرورية لإعادة تصميم العملية إلا أنها تمثل عنصراً حساساً ودقيقاً للكثير من جهود إعادة تخطيط العملية .

إذ توصل احد البحوث التجريبية إلى أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بدور بارز في عملية إعادة الهيكلية في نحو نصف المنظمات عينة الدراسة، فقد اجمع المستجيبون في منظمات الخدمة المدنية أن تكنولوجيا المعلومات هي ذات تأثير حاسم في إعادة هيكلتها كذلك فإن نحو ثلاثة أرباع المصارف والمنظمات الاجتماعية ذكرت أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل كبير في هذا الجانب، ومن جانب آخر فإن تكنولوجيا المعلومات لا تعني البديل عن جهود إعادة هندسة الأعمال، إذ أن مكنته الطرق القديمة

للعمل يهدف إلى زيادة سرعته دون تغييرها جذرياً، لذلك فهي تؤدي دوراً تكميلياً يستند إلى بناء العمليات الأساسية وبشكل جديد ومختلف عن الشكل الحالي وهنا فان التكنولوجيا تكون عاملاً مساعداً في سرعة الانجاز وبما يوفر الكلفة والوقت وتحقيق الإنتاج المبذوع.

الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الإدارة هي ذلك العلم الديناميكي الذي يحرك العالم الذي يعيش كل يوم تطورات تقنية جديدة، فتطور الشعوب أصبح مقترن بتطور أساليب الإدارة ونجاحها في استخدام الموارد المالية والبشرية بفاعلية، ويمكن تلخيص الجوانب الأساسية لاستثمار تكنولوجيا المعلومات في تطور وقوة الإدارة في الآتي:

1. السرعة والفاعلية والمرونة في اتخاذ القرار بفعل تقنيات المعالجة السريعة والنقل السريع.
2. القوة الهائلة لتقنيات المعلومات في إعداد التقارير ومعالجة كم هائل في زمن قياسي مما يساعد في اتخاذ القرار.
3. بناء بنك للمعلومات الإدارية يعطي حياة وديناميكية لاستثمار هذه المعلومات في تطوير بنية الإدارة.
4. خروج الإدارة من واقع التشتت وبطء الحركة وعشوائية الكادر البشري الواسع إلى الديناميكية والمعرفة.
5. تقنيات المعلومات هي التي تسهل علينا قراءة مؤشرات ومؤثرات السوق العالمي اللحظية.

أسس إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات

إن إستراتيجية أسس المعلومات تكمن في أن اتخاذ القرارات وإعداد الأنظمة، يجب أن يكون مبني على معايير صحيحة حتى تكون النتائج مرضية وفعالة في جميع المجالات التي من أجلها تم إعداد البرامج المتخصصة لمعالجتها، وهذه الأسس هي:

- أسس التركيب للبنية التحتية للبيانات.

- وضع قاعدة بيانات.
- التحليل والمعالجة المعتمدة على قاعدة البيانات من جميع الجوانب.

كيف يمكننا الحصول على معلومات ذات فاعلية كبيرة

إن تجهيز البيانات ليس من السهل الوصول إليه أو تحليله إلا بوجود مبرمج تكنولوجيا المعلومات، ووجود مستخدم فعال وقادر على اتخاذ القرار المناسب لتطوير وتنمية الأعمال.

وعليه فإن تقنية المعلومات تكون المفتاح الرئيسي الذي يعتمد على مخزون البيانات واستخدام طرق ووسائل تكنولوجيا المعلومات، فمنفذوا التكنولوجيا أصبح لديهم الإمكانات للمضي قدماً في المشاركة في تنفيذ استراتيجيات تطوير الأعمال ونموها.

مساهمة تكنولوجيا المعلومات

- أداء عمليات متعددة بسرعة فائقة وبدقة متناهية.
- تخزين واسترجاع ونقل كميات من المعلومات بأسهل الطرق.
- توفير حاجة المستخدمين، حيث أنها تزيد من مقدار معدل الأعمال.
- دقة وتكامل الملفات وتنسيق المداخل المتعددة للبيانات وإعادة صياغتها.
- زيادة فاعلية القوى المهنية والإدارية، وترشيد عملية اتخاذ القرارات.

مواقف استخدام تكنولوجيا المعلومات

يصعب إلى حد كبير التنبؤ بمعدلات التغيير في خدمات المعلومات التي ستحدث بمراكز المعلومات والمكتبات نتيجة لإدخال تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، حيث يمكن تحديد بعض المواقف التي تؤثر على انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة، ومن بينها ما يلي:

- المحددات الفنية.
- المحددات الاقتصادية.
- القيود على حقوق التأليف والنشر .

- التشريعات الحكومية.
- الاتجاهات الشخصية التقليدية.
- التعليم والتدريب غير المنتشر.
- العولة وتشمل الإدارة والرقابة في السوق العالمية المنافسة في (الأسواق).

تطوير نظام المعلومات

من أهم المقترحات التي قد تفيد لعملية التطوير ما يلي:

• أولاً: العنصر البشري كأهم عنصر من عناصر الإنتاج:

يعتبر علماء الإدارة في العالم بأن العنصر البشري أصل ثابت، بالإضافة لكونه عنصر من عناصر الإنتاج، وحيث أن أي تطوير أو تغيير في المنظمة قد يقاومه الأفراد لعدة أسباب منها الخوف من المجهول، وما يترتب على التطوير من آثار تهدد الأمن الوظيفي للعاملين:

- الخوف من أعباء جديدة قد يحملها التطوير للعاملين.
 - إحساس الأفراد بأن مصالحهم لم تؤخذ بعين الاعتبار من جانب الإدارة.
 - عدم التوقيت السليم لعملية التطوير.
 - الاعتياد على طريقة عمل معينة و عدم الرغبة في تغييرها.
 - الخوف من فقد مصالح معينة (مادية - معنوية).
- وبعد عرض أسباب مقاومة الأفراد لأي تطوير أو تغيير يجب على الإدارة معالجة تلك الأسباب بحكمة من خلال الالتقاء بمجموعات من العاملين من كل إدارة على حده لتوضيح، وشرح وتبسيط النظام المزمع تطويره أو تغييره جذرياً مع التوضيح على مدى اهتمام الإدارة بالآليات التطوير والتركيز على نتائجه ومميزاته وسلبيات عدم القيام به:
- توفير الأمان والحماية للعاملين.
 - العمل على إشراك العاملين في عملية التطوير يزيد من تفهمهم للتطوير وجدواه.
 - ذكر نماذج لنجاح في منظمات أخرى.

- شكر العاملين على مدى التعاون مع الإدارة لتنفيذ التطوير التأكيد على مشاعر الانتماء والحماس. والأمل.

- زيادة عوامل التشجيع ومنح المميزات وإن صغرت.

وفي المرحلة التالية يتم إعداد برامج تدريبية بشكل مكثف للعاملين بالوحدات الإنتاجية أو الخدمية حسب نشاط المنظمة المطلوب تطويرها.

كما ضرورة الاهتمام بمظهر العاملين وخاصة المتعاملين مع جمهور المنظمة كإدارة البيع. التسويق، العلاقات العامة، الأمن، السائقين، بأن يكون لكل منهم زي (Uniform) معين لكل فئة يتناسب مع طبيعة عملهم، مع التشديد على حسن استخدام الزي والاهتمام بارتدائه بالمظهر اللائق.

● ثانياً: تطوير التكنولوجيا وكيفية استخدامها:

في ظل التطوير والمنافسة بين المنظمات هناك ضرورة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وتطوير الموجود منها، بحيث يتناسب ويساير العصر الحالي، مع إيفاد بعثات تدريبية للخارج وخاصة الدولة المنتجة والمصدرة للتكنولوجيا الحديثة، مع إعداد برامج تدريبية للعاملين يشرف عليها من تم إيفادهم للبعثات التدريبية بهدف نقل المعرفة والمهارة التي اكتسبوها للعاملين بالمنظمة، وذلك بهدف تحقيق المرجو من التطوير.

وعند القيام بتطوير التكنولوجيا المستخدمة يجب أن تكون متكاملة، بحيث إذا تم تطوير خط إنتاج لا يتم التطوير من ناحية القوى الكهربائية (Power) وعدم تطوير الميكانيكا (Mechanics) مما يؤدي إلى خلل واضح، كما يجب ان يقوم بتشغيل قطار فائق السرعة فوق قضبان سكك حديدية متهالكة، بالتالي تقع الحوادث.

● ثالثاً: تطوير النظام (System)

استكمالاً لعملية التطوير، يجب تطوير الهياكل التنظيمية، بحيث تتناسب وتلائم التطور في الجوانب والمجالات الأخرى بالمنظمة، فلا بد من عملية إعادة الهيكلة .

وبحيث لا يعقل أن يكون بأحد الأقسام خمسة أفراد للقيام بالمهام الإدارية التقليدية، وبعد التحديث والتطوير واختصار زمن أعمال هذا القسم أن نبقى على الخمسة أفراد، وفي

الوقت الذي يتطلب أحد الأقسام الأخرى عاملين من نفس المؤهل فيتم عملية تدريب تحويلي للفائض ونقله للمكان الشاغر مع مراعاة عدم المساس بأي ميزات وحوافز كان يحصل عليها

* رابعاً: تطوير أنظمة الحوافز

قبل تطوير نظام الحوافز يجب تحديد بعدين أساسيين وهما :

- البعد الأول: نظام الحوافر الجماعية وهو يتم عن طريق ربط الأجر بالإنتاج، وقد قامت بعض المنظمات بتطوير نظام الحوافر الجماعية بربط الحافز بالمبيعات، وليس بالإنتاج .
 - البعد الثاني: نظام الحوافر الفردية وهو نظام متبع في بعض الوحدات الإنتاجية في المنظمات وليست جميعها وهو مرتبط بعدد الوحدات التي يقوم بإنتاجها في الشهر، وعليه يتم احتساب الحافز المستحق له.
- وهناك مبدأ (الثواب - العقاب) فالثواب هنا يعتبر حافزاً والعقاب يعتبر حرمان من حافز إضافي كان من الممكن الحصول عليه بقدر أكبر من الجهد .
- وهنا يكمن السؤال هل بالضرورة أن يكون الحافز الإضافي (المكافأة) مادياً أم معنوياً، وكذلك العقاب ؟ أم يكون الثواب والعقاب مزيج بين المادي والمعنوي؟
- ومن أمثلة الحوافز الإضافية / الثواب:
- صرف مكافأة مالية تناسب مع أجادته وإبداعه لعمله وتطويره.
 - نشر خبر تقدير وتكريم العامل مع إضافة صورته بمجلة المنظمة أو الدوريات التي تصدر بها .
 - قيام أعلى القيادات بالمنظمة بتهنئته وتكريمه بما قام بإنجازه لصالح المنظمة .
 - إيفاد العامل بالمجتهد المبدع والمبتكر لبعثات تدريبية سواء خارج البلاد أو داخلها .
 - تعيين أحد أبناء العامل الذي يطور ويبتكر ويبدع في عمله .

ومن أمثلة الحرمان من الحوافز الإضافية / العقاب:

- خصم نسبة من الأجر الحافز الجماعي المستحق له
- خصم يوم أو أكثر من راتبه الشهر الأساسي، مما يؤثر مستقبلاً على ترقيته .
- التوبيخ بطريقة مهذبة وغير جارحة والتأنيب أم زملائه.
- حرمان العامل من الرحلات الترفيهية المجانية التي تقوم بها المنظمة من وقت لآخر.
- نقل العامل المقصر في عمله إلى إدارة أخرى يحتاج العمل بها إلى مهارات أقل.

أسلوب التحكم في نظم المعلومات واتخاذ القرار في الأعمال

مراحل اتخاذ القرار

1. تعريف المشكلة واكتشافها: تعرف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرار بأنها انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً، أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون.
2. تشخيص المشكلة: يعني التشخيص التعرف على أسباب المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها.
3. تحليل المشكلة: يقتضي تحليل المشكلة وتصنيفها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، ويعني تصنيف المشكلة وتحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها.
4. إيجاد البدائل لحل المشكلة: يعني الحل البديل وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة، أو هو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة، والتحليل حتى يتم اختيار أفضلها ويصبح القرار الأخير.
5. تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: بعد إن يتضح للمدير الحلول البديلة للمشكلة يجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل لها، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة، ذلك لأن عملية المقاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلاً، ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل.

6. اختيار الحل الملائم للمشكلة: تعتبر عملية الاختيار النهائي للبدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها المدبرون جل اهتمامهم.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

إن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، وإنما ركزوا على الجوانب المادية بينما رواد المدارس السلوكية، فقد ركزوا اهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في هذه العملية.

وبناءً على ذلك ركزت دراساتهم في تحليل عملية اتخاذ القرار على العوامل النفسية والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية ونظم سياسية واقتصادية، وعلى ضوء ذلك فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار هي:

1. العوامل الإنسانية: إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا ناتج لتفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية، إن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه ومستشاريه أو من الرؤوسين وغيرهم ممن يسهمون في القرار.
2. العوامل التنظيمية: بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التي تؤثر على اتخاذ القرار هناك أيضاً العوامل التنظيمية والمتمثلة في القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية، التفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكين.
3. العوامل البيئية: هناك مجموعة من العوامل والقيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن الظروف البيئية المحيطة بالقرار أهمها:
 - طبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد في الدولة.
 - انسجام القرار مع الصالح العام.
 - النصوص التشريعية.
 - التقدم التكنولوجي.

التحكم في نظم المعلومات واتخاذ القرار

تعريف نظم المعلومات الإدارية

هي نظم مبنية على الحاسب الآلي توفر المعلومات للمديرين ذوي الاحتياجات المشابهة في المنظمة، وتصف هذه المعلومات (أي طبيعة المعلومات) الأنشطة العامة للمنظمات أو تصف الأنشطة التي تمارس في إحدى المجالات الوظيفية كالتسويق، الإنتاج، التمويل بشأن ما حدث في الماضي، وما يحدث الآن وما هو متوقع حدوثه في المستقبل.

مفهوم نظم المعلومات الإدارية

لا يوجد حتى الآن تعريف جامع و شامل يحدد لنظم المعلومات الإدارية، لذلك سيتم استعراض عدد من مفاهيم نظم المعلومات بهدف الوصول إلى ملامح عامة لنظم المعلومات الإدارية.

عرف senn نظام المعلومات الإدارية : هي نظام متكامل لتوفير المعلومات اللازمة لوظائف التخطيط والرقابة والعمليات في الأنظمة.

فهو يساعد عمليات الإدارة واتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات تصف الماضي والحاضر وتنبأ بالمستقبل بشأن العمليات الداخلية، والمخبرات الخارجية للمنظمة، وهو بذلك يوفر معلومات موحدة في الوقت المناسب للمنظمة.

عرف scott نظام المعلومات الإدارية بأنها: مجموعة شاملة ومنسقة من نظم المعلومات الفرعية التي تتكامل معا بصورة رشيدة، لتحويل البيانات إلى معلومات بطرق متعددة لرفع الإنتاجية وبما يتفق مع أنماط خصائص المديرين، وعلى أساس معايير متفق عليها للجودة.

تعرف نظم المعلومات الإدارية على أنها : نظام مبني على الحاسب الآلي، يوفر المعلومات للمسؤولين عن وحدة تنظيمية، وتصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي، وما يحدث حالياً، وما هو محتمل حدوثه مستقبلاً، وتتوافر هذه المعلومات في شكل تقارير دورية، وتقارير خاصة، ومخرجات نماذج رياضية، وتستخدم هذه المعلومات في صنع القرارات وحل المشكلات.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر:

1. أنه نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي، وذلك في إدخال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تفيد متخذي القرارات في المنظمة.
2. أنه نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية مختلفة (تسويق، تصنيع، شراء، تمويل أفراد)، ويحقق التكامل بين نظم معلومات المجالات الوظيفية المختلفة لوصف عمليات المنظمة ككل.
3. أنه نظام يدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات، وهي الأنشطة المطلوبة في كل مجالات النشاط.
4. إنه نظام يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بعد حل المشكلات، سواء كانت متميزة غير مكررة أو مكررة وروتينية.
5. أنه نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل، فالمعلومات تصف وضع المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل.
6. تمثل مخرجات هذا النظام في تقارير دورية وتقارير خاصة يطلبها المديرون بشأن مشكلات محددة.
7. إنه نظام يقوم بدور المخابرات الخارجية، حيث يرصد الأحداث والفرص التي تظهر في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة أو على عملياتها الداخلية.

عناصر نظم المعلومات الإدارية

لتحقق إنتاجية نظام المعلومات الإدارية فلا بد أن تكون مخرجاتها أكبر من المدخلات التي تتحصل عليها، حيث أن مخرجات النظام تأتي قيمتها من قدرتها على خدمة المستخدمين، لذلك فإن إنتاجية نظم المعلومات ترتبط بهؤلاء المستخدمين، ويمكن تحديد إنتاجية نظم المعلومات الإدارية من خلال العناصر التالية:

1. التخطيط الفعال: عنصر أساسي لنجاح أي مهمة في أي مستوى تنظيمي.
2. التوجيه الواضح: يعتبر التوجيه نتيجة التخطيط باعتباره يمد العاملين بالمعلومات اللازمة لتحديد ما هو مطلوب منه.
3. السبل والإجراءات: تمثل السبل والإجراءات إطار العمل الضروري لإنتاجية المستويات التنظيمية.
4. التدريب الملائم: إن الطريقة الصحيحة لأداء المهام وإنتاجية تلك المهام لن تتحقق إلا من خلال التدريب.
5. البيئة المادية للعمل: يجب أن يتم التدريب آخذاً في الاعتبار البيئة المادية للعمل من آلات ومعدات مثل مساحة المكان، درجة الإضاءة، التهوية، نوع الأثاث، الألوان.
6. الأدوات الملائمة: تهتم معظم المنظمات بالأدوات الملائمة في المستويات الدنيا من إدارة نظم المعلومات، مثل الوسائل الطرفية، الحاسبات الشخصية، لغات البرمجة من الجيل الرابع.
7. فعالية إدارة الوقت: يقل الفاقد في المستويات الدنيا؛ لأن المهام محددة بينما يزداد هذا الفاقد في المستويات العليا.
8. قياس الأداء: وهي خطوة ضرورية مرتبطة بالخطوة السابقة، حيث في هذه الخطوة يتم قياس طريقة أداء الفرد لعمله وأثرها في تحقيق الأهداف وقياس الأداء.
9. فعالية الاتصال: وهي الخطوة التي تربط الخطوات السابقة واللازمة للقيام بها، ويتم الاتصال من خلال قنوات الاتصال والمعلومات المرتدة.

أهمية نظم المعلومات الإدارية

لقد تزايدت أهمية وظيفة نظم المعلومات الإدارية لعدة أسباب:

1. تزايد المعرفة المتاحة للمديرين، والتي يمكن استخدامها في اتخاذ قراراتهم طبقاً للمعرفة العلمية المتقدمة.
2. نمو المنشآت في الحجم وتعقد أعمالها، مما يضطر المديرين إلى الاعتماد بطريقة متزايدة على المعلومات المكتوبة.

ثانياً: التغيير والتطور التكنولوجيا في المنظمات:

مفهوم المنظمة

هي تنظيم اجتماعي، رسمي، راسخ وثابت، يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة به، ثم يعالجها بغرض إنتاج نوع من المخرجات، ويركز هذا النوع من التعريف على ثلاثة عناصر هي:

1. رأس المال والعمالة Capital and Labor: والتي هي عناصر الإنتاج الرئيسية التي تجهز عادة من بيئة المنظمة المحيطة بها.
2. الإنتاج Production الذي يمثل نشاط المنظمة أو الشركة التي تحول المدخلات إلى منتجات وخدمات، وفق وظائف الإنتاج
3. المنتجات والخدمات Products and Services : التي تستهلك من قبل البيئات المحيطة بالمنظمة، كمرتجعات مقابل المدخلات من التجهيزات.

الصفات المشتركة والصفات المختلفة للمنظمات

إن للمنظمات عدد من الصفات والمعامل التي تشترك بها جميعاً، أي أنها صفات مشتركة، كذلك فإن لها، أي المنظمات، صفات ومعامل أخرى تختلف فيها، وهذا يشمل على:

1. الصفات المشتركة للمنظمات common features of organizations

والتي يمكن أن نوجزها بالآتي:

- أ) ينبغي أن يكون هنالك، ولجميع المنظمات، تقسيم واضح المعالم للعمالة وللتخصصات الموجودة فيها .
- ب) تعمل المنظمة، ضمن ترتيب التخصصات المتوفرة فيها، في سلطات هرمية Hierarchy، بحيث يكون لكل فرد من يكون مسؤولاً عنه، وإن سلطته محددة ضمن أعمال وواجبات معرفة له.
- ج) السلطات والصلاحيات، وأداء الأعمال، كلها محددة ومقيدة بقواعد وقوانين وإجراءات عمل واضحة، تكوم معيارية

- د) هذه القوانين والقواعد هي التي تؤمن نظام لأحكام نزيه، وصناعة قرارات شاملة، تجعل كل فرد يعامل على قدم المساواة.
- هـ) تحاول المنظمة أن توظف وتشمل العاملين على أسس من الكفاءة الفنية والمهنية.
- و) حد أعلى من الكفاءة التنظيمية، حيث تكون المنظمة مكرسة إلى مبادئ وكفاءات أساسها: حد أعلى من الإنتاج باستخدام مدخلات محدودة.
- ز) تقاليد عمل معيارية، من حيث القوانين والتطبيقات والإجراءات الدقيقة، والتي تمكن المنظمات من التعايش مع المواقف غير المتوقعة.
- ح) سياسات المنظمة، أو سياسات تنظيمية، وتشتمل على وجهات نظر متشعبة ومختلفة تقود إلى صراع سياسي، ومنافسات، ومنازعات. وقد تظهر تغييرات تنظيمية معوقة.
- ط) ثقافة المنظمة، أو تقاليد عمل، والتي هي عبارة عن مجموعة من الافتراضات الأساسية حول ما هي المنتجات التي ينبغي على المنظمة إنتاجها؟ وكيف؟ وأين ستقوم بإنتاجها؟ ولمن سيبتجون؟.

2. الصفات المختلفة (والفريدة) للمنظمات، والتي هي كالآتي:

- أ) نوع المنظمة organizational type: هنالك أنواع تنظيمية مختلفة، حيث تختلف كل منظمة في بنيتها وشكلها.
- ب) البيئة environment: أي المنظمات وبيئتها المحيطة بها، حيث يكون للمنظمات علاقات تبادلية مع بيئاتها، فهي أي المنظمات، منفتحة ومعتمدة بشكل واسع على البيئة الاجتماعية والمادية المحيطة بها.
- ج) الأهداف والسلطات goals and power: حيث تختلف المنظمات في أهدافها الأساسية ونوعية السلطات والصلاحيات المستخدمة لإنجاز الأهداف.

د) القيادة leadership: تختلف طبيعة القيادة الإدارية بشكل كبير بين منظمة وأخرى، فبعض المنظمات ربما تكون أكثر انفتاحاً وديمقراطية، أو تكون أكثر تسلطية من الأخرى .

ه) الوظائف tasks: تختلف المنظمات في الوظائف التي تؤديها، فبعض المنظمات قد تؤدي، بشكل رئيسي، وظائف وأعمال روتينية، بينما تؤدي منظمات أخرى، مثل المنظمات الاستشارية، أعمال ووظائف مبدعة، وغير روتينية.

و) التكنولوجيا technology: تختلف المنظمات في التكنولوجيا التي تستخدمها.

ز) اختلاف المجموعات واستمراريتها، ويقصد بها هنا المجموعات ذات الاهتمام والمصالح .

دور المديرين في المنظمة

يلعب المديرين دوراً أساسياً في المنظمة، فمسؤولياتهم تتراوح بين صناعة القرارات، وإلى كتابة التقارير، وإلى حضور الاجتماعات، وحتى إلى تنظيم حفلات أعياد الميلاد للعاملين، ويمكننا أن نفهم وظائف المديرين وأدوارهم عن طريق تفحص النماذج الكلاسيكية والنماذج المعاصرة للسلوك الإداري، أو سلوك المديرين، وهي:

1. النموذج الكلاسيكي للإدارة Classical model of management: وهو وصف تقليدي للإدارة، والذي يركز على الوظائف الرسمية في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتقرير، والسيطرة.

2. النماذج السلوكية Behavioral models: وصف الإدارة في هذا النوع من النموذج معتمد على ومستند إلى ملاحظات العلماء السلوكيين بما يقوم به المديرين فعلاً أثناء تأدية أعمالهم، فالدور الذي يقوم به النموذج السلوكي للمديرين هو الأداء الفعلي، وليس بالضرورة الأداء النظامي، فهو غير رسمي بشكل أوسع، وأقل من الناحية التأملية، كذلك فهو أكثر باتجاه التجاوب مع الأحداث وردود الفعل، وليس بالضرورة أن يكون شديد التنظيم، وأكثر عشية وطيشاً، مما يبدو عليه النموذج الكلاسيكي.

ومن أهم ادوار المديرين في المنظمة ما يلي:

1. الأدوار الإدارية **Managerial roles**: هي التوقعات للأنشطة التي ينبغي أن يؤديها المديرين في المنظمة، وهي تقع في ثلاثة أصناف: تداخل في الشخصية، يعتمد كثيراً على المعلومات، وصاحب قرار.
2. أدوار التداخلات الشخصية **Interpersonal roles**: هي تصنيف للأدوار الإدارية، حيث يقوم المديرون بتأدية دور الرؤوس الإدارية والقادة للمنظمة، وخاصة عندما يمثلون منظماتهم في العالم الخارجي، ويؤدون واجبات رمزية، مثل تقديم الجوائز للعاملين، كذلك فهم يلعبون دوراً في محاولة التشجيع، وتقديم المشورة، ودعم العاملين بمعيتهم، إضافة إلى لعب دور الارتباط والتواصل بين الفريق الإداري.
3. المديرون بالمعلومات **informational** : إن المديرين الذين يعتمدون ويركزون على المعلومات في تعاملهم الإداري، فيعتبرون العصب المركزي للمنظمة، فهم يستلمون المعلومات المهمة والأساسية والمحدثة، ومن ثم يوزعونها على العاملين الذين يحتاجون إلى مراجعتها والإطلاع عليها. فهم الناطقون باسم المنظمة.
4. مديرون أصحاب قرار **decisional**: وهم الذين يصنعون القرارات، ولهم دور كبير في إيجاد أنشطة جديدة للعاملين، وهم الذين يتعاملون مع مختلف أنواع الخلل والاضطرابات التي تحدث في المنظمة، وهم الذين يحددون الموارد المطلوبة للعاملين الذين يحتاجونها، ويتفاوضون على النزاعات، ويتوسطون بين المجموعات المتنازعة في المنظمة.

القوى التي تحدث على التغيير في المنظمة

يُمكن تصنيف القوى التي تحدث على التغيير في المنظمة من خلال:

* قوى التغيير الخارجية

ضغوط قوية من خارج المنظمة، والتي عادة لا تخضع لسيطرة أي منظمة أو يمارس عليها الحد الأدنى من السيطرة والمعروفة باسم القوى الخارجية للتغيير، القوى الخارجية التي تحدث تغييراً هي:

- التطور التكنولوجي: تستخدم حالياً معظم المنظمات وسائل تقنية لتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية في السوق، ومن ثم لصون وتعزيز مكانتها في سوق تنافسية، من المهم جداً بالنسبة للمؤسسات مواكبة العصر، وفقاً لأحدث التطورات التكنولوجية التي تحدث بمعدل سريع جداً.
- البيئة التنافسية: غير الاقتصاد العالمي يساعد أسلوب العمل التجاري، المنافسة في السوق حالياً ليست فقط من المنطقة المتاخمة، لكن من جميع أنحاء العالم، هذا يجبر كل مؤسسة تجارية للحفاظ على الجودة، انخفاض الأسعار، ورضا العملاء، وما إلى ذلك.
- الضغط الاجتماعي والسياسي: احتياجات، قيم وأولويات عملاء وأوضاع سياسية غير مستقرة، يحتاج المدراء إلى تعديل أساليب إدارتهم لتلبية هذه الاحتياجات والقيم.

* قوى التغيير الداخلية

ضغوط قوية من داخل المنظمة، (أساساً تحت سيطرة المنظمة) والمعروفة باسم القوى الداخلية للتغيير، القوى الداخلية التي تحدث تغييراً هي:

- العلاقات المتبادلة: لا تستطيع أي منظمة التقدّم من دون التزام و تفاني موظفيها، ولذلك يجب أن تؤخذ في الإعتبار تصوراتهم حول الاحتياجات الفردية والتنظيمية، استياء بين العاملين فيما يتعلق بظروف العمل والاحتياجات الفردية والتنظيمية

يمكن أن يؤدي إلى النزاع بين الإدارة والعاملين، الإفراط في المنازعات بين الأشخاص غالباً ما يكون مؤشراً واضحاً على أن هناك حاجة إلى التغيير.

أسباب التغيير في المنظمات

1. الأزمة (Risis): بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتغيير.
2. الرؤية (Vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
3. الفرصة (Opportunity): بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
4. التهديد (Threat) أي التنبؤ بحدوث شئ في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمراريتها.

أسباب التغيير التكنولوجي في المنظمات

- لقد حدد الباحثون عدة أسباب دفعت منظماتهم لأحداث التغيير التكنولوجي هي:
- أ. زيادة الطاقة المقررة لمقابلة الطلب إذ قامت الأسواق المركزية، مثلاً بنصب خزانات التقود الإلكترونية بدلاً من المكائن القديمة، فضلاً عن ذلك فقد سمحت السجلات الإلكترونية بخدمة سريعة والتي زادت من عدد الزبائن الذين تمكنوا من خدمتهم في الوقت المحدد والتسجيل الإلكتروني الذي خفض الكلف وزاد من الدقة.
 - ب. تستطيع التكنولوجيا أن تنقص الكلفة في عدة جوانب تقليل المواد، الشغل، توزيع الكلف كلف المواد يمكن أن تقلل بواسطة ترجيح أعلى كلفة مواد مستخدمة لصنع متوجات بكلفة منخفضة أو تقليل المواد المستخدمة لصنع المنتج في العموم، كما وتنقص التكنولوجيا كلف التشغيل بواسطة إنقاص وقت الشغل اللازم لصنع المنتجات.
 - ج. الجودة العديد من التكنولوجيا تحسن الجودة للمنتج أو الخدمة، وبالتالي زيادة حجم المبيعات.
 - د. تمييز المنتج عن المتوجات المنافسة.
 - هـ. تحقيق المرونة من خلال زيادة تنوع المنتجات، وزيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية فضلاً عن ذلك تقديم منتجات بدورة حياة إنتاجية قصيرة.

خطوات التغيير التكنولوجي

لقد حدثت التغييرات التكنولوجية بشكل واسع بسبب الطاقة التكنولوجية العالية لرفع الانتاج وتطوير النوعية وبالرغم من أن الكمبيوتر وتقنيات الروبوت لها تأثير على نصف أعمال الأمريكيين الفنية التنفيذية في منظمات الولايات المتحدة الأمريكية، فقط تناقصت كثيراً في بعض المشاريع، وذلك بسبب بعض التغييرات التكنولوجية، وعدم الحصول على نتائج موفقه والعديد من الملاحظين يؤمنون أن الأداء المخيب للأمال في هذا النوع من التغييرات التكنولوجية يعزى إلى الإهمال الإداري للتغييرات الهيكلية والسلوكية التي يجب أن تتبعها المنظمة .

وتساهم التغييرات التكنولوجية في تحسين صورة المنظمة في النهاية، وكذلك إجراء التغيير على المهن، وتأتي بفرص أكثر وتنمي الخبرات .
وهناك مجموعة من الخطوات التي يجب على المنظمات القيام بها عند إجراء التغيير التكنولوجي وهي:

* إعادة التصميم: أن تنفيذ خطة إعادة التصميم تأخذ تخطيط كفوء واستراتيجية متطورة للتدخل وتم عملية إعادة التصميم بأربع خطوات هي:

- يجب على المنظمة أن تقرر من سيعمم التغيير بالاعتماد على الظروف الخارجية.
- يجب تعيين الفريق الذي سوف يأخذ على عاتقه التصميم الحقيقي للتغيير المبني على نظرية تصميم العمل والاحتياجات والأهداف وظروف المنظمة.
- الفريق يقرر التوقيت للتنفيذ الذي من الممكن ان يتطلب فترة انتقال رسمي. المخطط الاستراتيجي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن تغيرات العمل تتطلب تعديل وتزويد التغيير بعناصر منظمة، مثل علاقات مسجلة ونظام التعويض

مقاومة التغيير التكنولوجي في المنظمات

يواجه العمال تغييرات في طبيعة الأعمال التي يقومون بها مع كل تطور تكنولوجي، وعند حدوث التغيير يشعر العمال بعدم الاستقرار أو الاطمئنان نتيجة المطالب الجديدة التي يتطلبها كل تغيير سواء بالنسبة لنوع المهارة، أو درجتها المطلوبة أو

ضرورة تكيفهم حسب ظروف علاقات العمل الجديدة، وقد أدخلت الآلية في حياة العمال ظروفًا جديدة فنية واجتماعية ونفسية وكان عليهم أن يتكيفوا عليها.

ويشعر أفراد القوى العاملة بالخوف والقلق من التقدم التكنولوجي، وذلك لأنه سيؤدي إلى فقدانهم لآعمالهم في يوم ما، وهذا بدوره يقود إلى التناقص في حجم القوى العاملة في بعض المجالات الإدارية التي أدخلت عليها التكنولوجيا مثل استخدام الحاسبات الآلية في بعض الوظائف الإدارية وقيامها بالأعمال المختلفة بدقة ومهارة عاليتين في وقت قليل جداً وبدرجة عالية من الكفاءة

في حين توصل برايت (Praite) إلى أن المكننة المتطورة تعني في جوهرها تقليص فرص العمل المتاحة للعاملين غير الماهرين، إذ أنه من السهل على العامل غير الماهر أن يقوم بتشغيل وإدارة ماكينة في مصنع يستخدم أنظمة آلية بدائية آلا أنه من الصعب كثيراً على هذا العامل أن يدير، ويشغل الماكائن في ظل نظام آلي متطور.

مجالات التطوير والتغيير داخل المنظمات

(الأفراد)

إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير والتغيير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق، ويكمن تغيير وتطوير أفراد المنظمة في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة، إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب .

على منظمات العمل والأجهزة الإدارية أن تراعى مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم إلى الأحسن، مثل : أنماط شخصياتهم، دوافعهم وقدراتهم، اتجاهاتهم ومواقفهم، فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات، إن إيجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم وقدراتهم وفرص المشاركة لهم، له دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها .

(جماعات العمل)

يأتي الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير والتغيير التنظيمي، بعد تطوير وتغيير الأفراد كأفراد، وهنا يكون التطوير والتغيير للأفراد كجماعات، وهو لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويراً وتغييراً فعالاً للأفراد أنفسهم .

وتتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل، والتطوير أو التغيير هنا يركز على : فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وكذلك على أسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها .

(التنظيم نفسه)

يأتي بعد ذلك الجانب الثالث من جوانب التطوير التنظيمي، وهو التنظيم ذاته، ويتمثل في بعدين، هما :

أ. الوحدات التنظيمية الرئيسية : وهذه الوحدات قد تكون أقساماً، مثل : قسم الإنتاج وقسم البحوث وقسم التسويق، أو إدارات مثل : الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة البرامج وإدارة الشؤون الإدارية أو شؤون الموظفين، وقد يكون التغيير والتطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الوظائف فيها، وهيكل الاتصال والمعلومات.

ب. العمليات التنظيمية المختلفة : مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، والعلاقة بين الجماعات، والعلاقة مع الجماعات، وعمليات التخطيط وتصميم الأهداف، علاقة السلطات وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكار أو التقنيات المختلفة.

القيادة والتغيير (مفهوم القيادة)

هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف. عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد، عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقاً في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد، أما في المنزل، عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد، النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو لا، ستمارس القيادة لمدى ما وبنوع ما.

عناصر القيادة

هنالك خمسة عناصر ينبغي على القادة حرسها في نفوس الأعضاء، وهي :

1. تحكم بمسار الوقت، وأمسك بزمام الأمور، ولا تدعها تتحكم بك، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل المهادف .
2. ركز على الإنجازات الحقيقية الملموسة. اهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى .
3. نمّ عوامل القوة ولا تنمّ عوامل الضعف، سواء فيما يتعلق بك شخصياً أو في ما يتعلق بغيرك.
4. تعرّف على نقاط القوة والضعف لديك، واقبل بها، وكن قادراً على تقبل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك .
5. تمحور في عملك حول مجالات رئيسية محدودة وقليلة، والتي من شأن العمل الجاد المتسق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة.
6. افعل ذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها .
7. ضع ثقتك الكاملة بالله، وكن طموحاً في ما تصبو إلى تحقيقه، ولا ترضَ بالسهل الممكن القليل.

أهم هذه الصفات ما يلي:

1. الشعور بأهمية الرسالة : الإيمان بقدرته الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد .
2. الشخصية القوية : القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام .
3. الإخلاص : ويكون للرؤساء والزعماء والمرؤسين والمنظمة والعائلة .
4. النضج والآراء الجيدة : شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم .
5. الطاقة والنشاط : الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة .
6. الحزم : الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها .
7. التضحية : يضحي برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام .
8. مهارات الاتصال والتخاطب : فصاحة اللسان وقوة التعبير .
9. القدرات الإدارية : القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء... الخ .

مفهوم قيادة التغيير

هي عملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة) إلى وضع جديد الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل.

عملية قيادة التغيير

تتطلب عملية قيادة التغيير إطار عمل يتمثل في إتباع مجموعة من الخطوات:

1. تشخيص وتحليل المشكلة.
2. تحديد الأهداف المنشودة.
3. تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف
4. وضع خطة مفصلة مبنية على رؤية معينة لعملية الانتقال من الوضع القديم إلى الحالة المرغوب فيها.

5. البحث عن البدائل الممكنة لإيجاد حلول مناسبة.

6. الحصول على دعم ومساندة لعملية التغيير والالتزام بها.

7. اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أفضل النتائج.

8. اتخاذ القرار المناسب.

9. مراقبة سير العمل وأدائه .

10. متابعة كيفية تحقق النتائج.

أدوار قادة التغيير

- يجب على قادة التغيير مساعدة الموظفين على الانتقال من الحالة القديمة إلى الوضع الجديد بكل ارتياح وثقة وتوضيح الأهداف المرجوة من عملية التغيير، بدقة وشفافية وطمأنتهم بان التغيير لن يكون ضد مصالحهم الشخصية، وذلك من خلال بناء علاقات جيدة معهم، الامر الذي يتطلب حرفة مهنية عالية المستوى في إدارة العلاقات.

- لا بد أيضاً لقادة التغيير أن يهتموا اهتماماً جلياً بتكوين فريق عمل متخصص لعبور مرحلة الانتقال بشكل امن وبذل كل جهد ممكن من اجل إنجاح عملية التغيير.

- لا بد من الذكر ان نجاح عمل الفريق إثناء المرحلة الانتقالية يتطلب التركيز على الضرورات الست التالية، وهي المعرفة الواسعة والرؤية الثابتة والإيمان الراسخ والمبادرة والتدريب والتطوير.

استراتيجيات أساسية يمكن لقادة التغيير استخدامها في إدارة التغيير

1. تفترض أن الأفراد يهتمون فقط بمصالحهم الشخصية، وان هذا الاهتمام نابع من كونهم أناس عقلانيين.

2. تجاهر بان الأفراد هم كائنات اجتماعية، وبناء عليه فهم يلتزمون بالأعراف الثقافية والقيم الاجتماعية.

3. تقول بان الأفراد هم ببساطة أناس متجاوبون أو متعاونون مع غيرهم، وبالتالي سوف يقومون بعمل ما يطلب منهم.

4. فهي تفترض بان الأفراد يرفضون الخسارة، ولكنهم بالرغم من ذلك قادرين على التكيف مع أية ظروف جديدة تفرضها حيثيات وقوى التغيير .

التغيرات التي أحدثتها ثورة المعلومات في عناصر الإنتاج

أحدثت ثورة المعلوماتية تغييرات جذرية في عناصر الإنتاج بما في ذلك الإنسان، ينبغي الانتباه إلى أن هذه التغييرات لم تتم بنفس القوة والإثارة في كل دول العالم، ونجد أن العالم مقسم إلى دول ذات سمة ريادية تقود هذه الثورة العلمية، والمتمثلة بالدول الرأسمالية الصناعية المتقدمة، وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، واليابان، والمانيا، وفرنسا، والمملكة المتحدة ودول أخرى تابعه لها، وتكاد تحتكر الجانب الأكبر من إنجازاتها، ويظهر عدم التكافؤ واضحاً بين الدول في هذه الصناعة، وهنا تتجلى ظاهرة التبعية التكنولوجية التي تمثل خطورة شديدة على هوية الدول النامية، وتزداد الصورة وضوحاً إذا علمنا أن ستة دول، والتي تم ذكرها آنفاً تحتكر حوالي 85% من مجموع الموارد المالية المخصصة للبحث والتطوير.

وسنشرح هنا عن ثورة المعلومات آثار ومتغيرات اقتصادية أثرت على هيكلية المنظمات وعناصر الإنتاج والموارد، ولأهمية هذه المتغيرات وآثارها سيتم تقسيم هذه الفرع إلى ما يأتي:

● التغيير في منظمات قوة العمل:

اخترقت ثورة المعلومات كافة الصناعات الحديثة وتغلغلت فيها، وتحولت من صناعات كثيفة العمالة إلى صناعات كثيفة العلم والتكنولوجيا، وتطفئ السيادة فيها للإنسان الآلي (Robot).

أصبح الروبوت الواحد يعمل محل 2.7 عامل، أي أن مئة ألف روبوت تكفي لإلغاء 270 ألف وظيفة عمل، بينما يتطلب انتاجها هي نفسها خمسين ألف من العمال، ويقوم باستخدامها حوالي خمسين ألف آخرين.

إن تشغيل مئة ألف روبوت كمحصلة نهائية، يعني تأهيل مائة ألف عامل وبطالة 170 ألف آخرين،

وأوضحت الاوتوماتية والتطور العلمي أهم مصادر البطالة، وأصبحت مرتبطة بالانتعاش بعدما كانت مرتبطة بالركود الاقتصادي، وبالرغم من السلبيات التي تنتج عن

هذه الثورة، فإن هناك مميزات إيجابية رئيسية في هذا المجال وكما يأتي:

- تخلق التكنولوجيا الحديثة فرصاً جديدة للعمل بسرعة تعادل سرعة تطور كفاءة العمل، وهي تحرر العمال من الأعمال المتكررة والحالية من الذكاء، لكنها تتطلب عمالاً أقل، وبمستوى كاف من التعليم يسمح بتشغيل الأجهزة والآلات الحديثة.
- انخفاض عدد ساعات العمل بالنسبة للعامل حيث وصلت إلى حوالي 1800 ساعة سنوياً، بعدما كانت 4000 ساعة في منتصف القرن التاسع عشر، وحوالي 3000 ساعة في بداية القرن العشرين.
- تخفيف الجهد البدني والعضلي للعامل، ولكن في المقابل زادت معدلات العمل ورقابته.

* التغيير في عناصر الإنتاج:

استطاعت الثورة العلمية والتكنولوجية أن تحقق تحولات شاملة في البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي والعسكري، في مواجهة مشكلات المجتمع والاستغلال الأمثل للطاقات والإمكانات القائمة حالياً ومستقبلياً لتحقيق التقدم والرفاهية للمجتمع، فقد غيرت في طبيعة عناصر الإنتاج كلها بشكل يجعلها أكثر تناسباً وتلائماً مع متطلبات هذه الثورة، وقد تبلور ذلك في عدة أمور أساسية:

1. أنتجت آلات وأدوات معقدة التركيب سهلة الاستعمال وغزيرة الإنتاج لتطوير العمل، مما أدى إلى زيادة إنتاجية رأس المال والتوصل إلى ملايين المنتجات الأقل تكلفة والأصغر حجماً والأخف وزناً.
2. ساهمت الثورة العلمية في استغلال الموارد الطبيعية بأفضل صورة ممكنة والتوصل إلى إعادة إنتاجها صناعياً، وهذا لا ينفي الآثار السلبية الخطيرة التي صاحبت تطورها، تحاول الدولة في الاقتصاد الرأسمالي حماية البيئة لاتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة تلك الآثار السلبية من خلال فكرة الدورة المتكاملة، والتي تعني إعادة تدوير الموارد (Recycle)، بحيث تقلل من استخدام الموارد الناضب من جهة، ومن توليد النفايات الملوثة من جهة أخرى.

3. إعادة هيكلة قطاعات الاقتصاد، وإعطاء الريادة لقطاع الخدمات وزيادة نصيبه من الناتج القومي والاجمالي، وزيادة نسبة العاملين به، ويشمل قطاع الخدمات: البنوك، التأمين، والتجارة، المعلوماتية.

4. زاد دور الصناعات كثيفة العلم (الالكترونيات، الحواسيب الآلية، صناعات الفضاء) على حساب الصناعات التقليدية (السيارات، المنسوجات). أصبحت الغلبة للصناعات الحربية التي تحصل على ثمار التقدم العلمي والتكنولوجي قبل أي صناعات مدنية أخرى، أصبح معيار السيطرة والسلطة في العالم يعتمد على مدى التقدم في الصناعات الحربية والتسليح.

5. ساعدت الثورة التكنولوجية القطاع الزراعي في استخدام العديد من المدخلات، كالأسمدة الكيماوية والبذور والمكننة وفقاً لأحدث التطورات التكنولوجية لإنتاج منتجات عالية الجودة لخدمة الاستهلاك المباشر والإنتاج.

6. إعادة هيكلة الاقتصاد الدولي لكن في إطار المنافسة غير المتكافئة، وأهم تحول يشهده الاقتصاد الدولي هو التحول من الخامات الطبيعية إلى الخامات الصناعية، وتطويع القدرة التكنولوجية وإحداث التغيير المطلوب بحيث تتناسب مع الظروف والإمكانات المحلية، وطبيعة القدرات الذاتية المتاحة في البيئة المحلية، ويتميز التبادل الدولي بالعمل الذهني مقابل التداول السلعي، ويحكم هذا التبادل قرارات الاستثمار الدولي التي تتخذها الشركات الدولية النشاط على وجه الخصوص، وتتمى عادة إلى الدول الصناعية المتقدمة التي تحتكر التكنولوجيا، وسيترتب على ذلك زيادة الفجوة بين الدول المتقدمة مالكة التكنولوجيا والدول المتخلفة متلقية التكنولوجيا مما يؤدي إلى المزيد من التبعية للدول المتقدمة.

• التغيير في هيكل الموارد:

أصبحت المعلومات هي المورد الرئيسي لثروة المجتمع، فهي عنصر لا غنى عنه في أي نشاط ممارسه، وهي مورد متجدد يتزايد ويتضاعف بصورة سريعة، وهو قادر على أن ينتج موارد جديدة لم تكن معروفة من قبل.

تحول المعلومات الموارد التي لم تكن نعرف قيمتها إلى موارد طبيعية جديدة، وبقدر ما يعتمد المجتمع على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة يتخلى عن الطاقة والخامات، أصبحت المعلومات هي الشكل الرئيسي لرأس المال المتعلق بالتراكم والاستثمار.

يرى كثير من المراقبين أن مجتمع المعلومات هو البديل الجديد لمجتمع الصناعي الذي عايشناه معظم القرن العشرين، ويعتمد اقتصاد المعلومات على نظام هائل ومعقد داخل الدول الصناعية وفيما بينها، وتكمن طاقه هذا النظام في القدرة على جمع البيانات وتصنيفها وتخزينها واسترجاعها وبثها بأكبر كميات ممكنة. تتجنب الدول الصناعية المتقدمة الاستثمارات طويلة الأجل التي تحتاج إلى تكنولوجيا دقيقة في القطاعات الإنتاجية خوفاً من سرعة تقادمها، ويمثل ذلك تناقضا خطيرا بين رأس المال والثورة العلمية والتكنولوجية، ونلاحظ أن جزءاً أساسياً من الاستثمارات في البلدان الرأسمالية تنجّه إلى العلم والتكنولوجيا.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بأن التقدم التكنولوجي والعلمي بدأ من عصر الثورة الصناعية، وكانت الآلة هي أساس الإنتاج لكافة القطاعات الاقتصادية وفي كافة أنظمة الإنتاج،. تزاوجت الثورة التكنولوجية مع ثورة المعلومات في عصرنا الحالي، وأعطت قوة جديدة للاقتصاد، وأصبح العلم قوة إنتاجية وأحد عناصر الإنتاج البشرية وأكثرها تحركاً وإبداعاً وتأثيراً.

إن التقدم الفني الذي جاءت به ثورة المعلومات زاد من الإنتاجية، وتحسن ظروف العمل ورفع كفاءة الإنتاج، وابتكرت طرق فنية جديدة لإنتاج السلع من خلال أدوات عمل شديدة التعقيد في تركيبها، وذات قدرة فائقة على أداء مهام متعددة وبسرعة مذهلة، ونتج عنه إنتاج سلع جديدة ذات وظائف متميزة وبتكلفه قليلة وبأحجام وأوزان صغيرة.

أثرت الثورة العلمية على العلاقات الاقتصادية الدولية وعلى وحدات النظام الدولي، شهد الاقتصاد الدولي التحول من الخامات الطبيعية المتوافرة في الدول النامية إلى الخامات الصناعية، وأصبح التبادل الدولي تسيطر عليه قرارات الاستثمار الدولي، كمؤسسة البنك الدولي، ومؤسسة التجارة العالمية اللتان تسيطران عليهما الشركات المتعددة الجنسيات وبعض الأفراد، وتنتمي كلها إلى الدول الصناعية المتقدمة المحتكرة لثورة

المعلومات، ومن المؤكد أن تتسع الهوة بين الدول الرأسمالية المتقدمة والدول النامية التابعة في ظل سيطرة الأولى، واحتكارها لمفاتيح وإمجازات ثورة المعلومات والتكنولوجيا، وتدويلها المستمر للنشاط الاقتصادي على المستوى الدولي بفضل انتشار وهيمنة الشركات المتعددة الجنسيات.

الفصل السادس

دور تقنيات المعرفة
الحديثة
في إدارة التغيير

دور تقنيات المعرفة الحديثة في ادارة التغيير

مفهوم المعرفة

يجب أن نميز مدلولات لفظ المعرفة في الحقل الثقافي الغربي؛ إذ لا يزال هناك نوع من الفوضى والاضطراب الاصطلاحي حول الترجمة الدقيقة لمستويات مفهوما، في أبحاثنا العلمية العربية، سواء المترجم منها أو الإنتاجي الصرف؛ حيث يفتقر مفهوم المعرفة عربياً المستويات الثلاث، نقصد (Savoir - Connaissance - Cognition) دون تنقيح منا طها بالمعنى الأصولي للعبارة مع أن التفرقة العلمية فيها واضحة وجلية؛ يصح معها قول ابن مالك في ألفيته وكلمة بها كلام قد يؤم.

أو كما وأن كل شيء في عالم المعرفة، معرفة؛ وهي قضية تتطلب المزيد من التحسيس بخطورتها باعتبارها تنعكس سلباً في الكشف عن أواصر الصلة بين راهن كشوفات العلوم المعرفية للكثير من المفاهيم (الكفاية، القدرة، التعبئة، التحويل،... الخ) في إطار جديد العلاقة بالمعرفة / rapport au savoir والتي تحتاج إلى تشریح تناظمي (معجمي، سوسولوجي،... الخ) لبسط حدودها المفهومية الدقيقة، وذلك لما تعرف راهنا من زعزعة لمفاهيمها وهولاتها الدلالية الخاصة من قبل ثورة هذا الاتجاه المعرفي / Cognitivisme عموماً، أي في ضرورة الأخذ بالحسبان التمييز والحذر في التعامل بين / مع مكونات هذا الحقل الدلالي للمعرفة المشار إليه.

أي تحديداً في حقلنا التداولي العربي، كما هو متداول بإلحاح في الحقل الثقافي الغربي (الفرانكفوني على الأقل)، والذي يجعلنا أمام تحديات حقيقية لهذه الكشوفات، تمثل / أو ينبغي أن تمثل بالنسبة لنا مشكلاً أساسياً يتطلب بالتالي ضرورة إعادة النظر إلى تلك المكونات المشار إليها، بلفظ أدق ما تتطلبه أبحاثنا العربية عاجلاً (المترجم أو الإنتاجي الصرف) هو ضرورة المواكبة الموازية للتمفصلات والوشائج المفهومية التي تحدثها نتائج ذلك الاتجاه أي أننا نكون إزاء معضلتين: الأولى تتعلق بتدبير تأسيسي، كوني، تشاركي لهذا الاتجاه الأخير؛ والثانية بتجديد تأسيسي لآليات تدبير حقلنا المعرفي (بالمعنى الواسع للكلمة).

نقصد بالمعرفة الوعي وفهم الحقائق أو اكتساب المعلومة عن طريق التجربة، أو من خلال تأمل النفس أو من خلال الإطلاع على تجارب الآخرين وقراءة استنتاجاتهم، المعرفة مرتبطة بالبديهية واكتشاف المجهول وتطوير الذات.

أو هي عملية منتظمة وفاعلة لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة.

أو هي الوسيلة والطرق التي من خلالها نستطيع استخراج المعلومات المخزنه، سواء في العقل البشري أو الحاسوب وتحويلها ونشرها للمساعدة في اتخاذ القرار.

عناصر المعرفة

• البيانات

البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

• المعلومات

المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش، فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد، وذلك لا مكانية استخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو معاداة مع طرف آخر.

• القدرات

المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات، ومن ثم التصرف بناءا على ما يتوفر من معلومات، إذا إذ لم يتوافر لدى الأفراد القدرات

والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

• الاتجاهات

إن المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، أنه في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة، وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع، وهذا بالتأكيد ينقص العديد من المنظمات؟.

أهداف المعرفة

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والاجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى ادارة وتطوير المعرفة، ونشره بين رجال الاعمال العرب بحيث تستخدمون بشكل اكبر مبادئ ادارة المعرفة، وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة باعمال ادارة المعرفة.
- دراسة الازواضع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والانظمة ذات العلاقة في البلدان العربية التي تؤثر على فاعلية مبادرات ادارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي يشجع الافراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- العمل على زيادة عدد الاشخاص الذين يمكنهم الوصول الى الحاسبات الالية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.
- وضع بيانات وادلة خاصة بالاعمال العربية ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- المساهمة من منظور الاعمال العربية في المنتديات المتعددة الاطراف المهمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.

- تمثيل مجتمع الاعمال العربي في الجامعة العربية والمؤسسات العربية، فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
- تطوير اسس ومعايير تأهيل عربية لادارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في ادارة المعرفة.

تغيرات العلوم المعرفية

نشأة وتغيير العلوم المعرفية

لقد عرف علم النفس في نهاية الخمسينيات من القرن العشرين تغيرات ثورية؛ حيث بعد سنوات من هيمنة الباراديغم البيهافوري برز فجأة تصور جديد لصالح المعرفة Cognition، كان ذلك بالتحديد في 11 سبتمبر 1956، هذا التاريخ الأخير يعد بمثابة ولادة العلوم المعرفية. إنه تاريخ انعقاد ندوة منظمة من طرف معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (IMT) جامعاً لأول مرة نخبة من الباحثين المعرفيين cognitivistes في المعلومات واللسانيات بالإضافة إلى علم النفس، والذين توصلوا بقاعة أن ما يجمعهم هو هم واحد: هم دراسة العقل البشري.

هذا الاهتمام بالنسبة للمعرفة cognition تضاعف منذ عقد من الزمن على الأقل، لكن يضيف جورج ميلر أحد أبرز مؤسسي هذه العلوم للمرة الأولى التي نعي فيها أن كل هذه الأنظمة المعرفية Disciplines لا تمثل إلا جزء من ذلك الكل العريض رغم جهلنا لما سيكون علينا نعتة مستقبلاً .

ويمكن القول كذلك حسب ميلر أنه كانت هناك مجموعة من الظواهر التي جعلت الأبحاث العلمية تعرف محكاً وامتحاناً حقيقياً من خلال مجموعة مميزة من نتائج هذه الأخيرة؛ حيث الذين يدرسون العقل لم يتمكنوا من تفعيل التفسير في إطار مبادئ السلوكية، هذه الظواهر تتجلى من نواحي متعددة:

- اللسانيون مثلاً؛ توصلوا إلى أنه لا يمكن وصف البنية التركيبية لجملة نحوية كوصلة (مجموعة من الفاظ منتظمة) خطية لردود أفعال حسب خطاطة: مثير استجابة.

- برنير ورفاقه وجدوا أدلة واضحة وكافية، تتعلق بكون استراتيجيات حل المشاكل لا تتشابه قط وتلك المثيرات المراد استهدافها بإجابات أو تعزيزات.
 - سيمون ونوبل توصلوا بدورهما إلى برعجة حاسوب أولي primitif على شاكلة البشر بتزويده بمشاكل قصد حلها وليس على أساس إجراء أعمى من المحاولات والأخطاء.
 - ميلر (متحدثاً عن نفسه) توصل بدوره إلى استحالة إمكانية تفسير كيف يمكن التوفيق والنجاح في التمييز بشكل أفضل من بين مجموعة معطاة من المثيرات التفرعية دون تقديم تقرير عن التوقعات والرغبات الذاتية،...الخ.
- باختصار شديد، يمكن القول حسب ميلر أن توافد الأنظمة المعرفية (اللسانيات، علوم الأعصاب، الذكاء الاصطناعي والفلسفة) شكل دعماً أساسياً للتقدم العلمي عوض هدر الوقت في الاستغراق في سبب إخفاق السلوكية، هذا التعاضد العلمي اختزل الرغبة في منح اسم لهذا المشروع الجديد، ومنه كان لفظ العلوم المعرفية.

نظرية بياجيه للنماء المعرفي والتفكير والذكاء التطور التاريخي للنظرية

يعتبر بياجيه من أبرز علماء النفس النمو في القرن العشرين، عمل في معمل (بينيه) في باريس من أجل إعداد اختبار ذكاء للأطفال، فانصب اهتمامه على الإجابات الخاطئة التي وردت بنتائج هذه الاختبارات، فأمدنا بمعلومات مفادها أن إجابات الأطفال الخاطئة لم تحدث لأن قدرات الأطفال العقلية أقل من قدرة الكبار العقلية، بل حدثت لأنهم يفكرون بطريقة تختلف كلياً عن الطريقة التي يفكر بها الكبار، ولأن نظرتهم إلى العالم المحيط بهم تختلف عن نظرة الكبار إلى نفس المحيط . فأضححت تلك النظرة وذاك التفكير هما المشكلة التي تشد انتباه (بياجيه) فاسماها أصل المعرفة، أي ماذا يعرف الأطفال؟ وكيف يكتسبون المعارف؟ وماذا يعرف الكبار؟ وكيف استمدوا هذه المعرفة.

أما المدخل إلى النظرية فقد اختلف بياجيه في تناوله لموضوع الذكاء عند الأطفال، عن غيره من علماء النفس فكان اهتمام بياجيه منصب على الجانب الكيفي في الذكاء،

فالذكاء ليس هو السمة الغامضة التي لدى كل الناس بدرجات قليلة أو كثيرة، كما يبدو عند معظم علماء النفس بل الذكاء هو طريقة السلوك كما ينعكس في تكيف الفرد في الموقف، وقد انتهى بياجيه في هذا الصدد إلى مجموعة هامة من النتائج وهي أننا يجب أن لا نهتم بالكم أي بعدد ما يعرف الطفل أو كم مشكلة استطاع حلها، بل يجب أن نهتم بكيفية تفكير الطفل وطريقته لحل المشكلات، وكذلك نوع المنطق الذي استخدمه للمعلومات المماثلة، وهذا الكيف للتفكير يمكن الكشف عنه بصورة أفضل عن طريق استخدام أخطاء الأطفال، وليس استخدام الإجابات الصحيحة فالأطفال في أعمارهم المختلفة لديهم طرقاً مختلفة تماماً في معالجتهم لمشكلاتهم.

ومنذ عام 1960م أثرت أفكار بياجيه تأثيراً عظيماً في علم النفس في الولايات المتحدة الأمريكية، كما امتزجت آراءه ببعض النظريات الأخرى واتسعت عن طريق بعض العلماء الأمريكيين.

آراء بياجيه عن التطور المعرفي للفرد

ينظر بياجيه إلى التطور المعرفي من منظورين هما: البنية العقلية والوظائف العقلية، وتشير البنية العقلية إلى حالة التفكير التي توجد لدى الفرد في مرحلة من مراحل عمره، أما الوظائف العقلية فتشير إلى العمليات التي يلجأ إليها الفرد عند تفاعله مع مشيرات البيئة التي يتعامل معها .

ويرى بياجيه أن للتفكير وظيفتين هما:

التنظيم والتكيف، وتمثل وظيفة التكيف في نزعة الفرد إلى التلاؤم مع البيئة التي يعيش فيها.

وينظر (بياجيه) إلى التكيف على أساس أنه يتكون من عمليتين متكاملتين هما:

التمثل والملاءمة، فالتمثل عبارة عن نزعة الفرد لأن يدمج أموراً من البيئة المحيطة في بنيته العقلية في حين أن الملاءمة إذا نزعة الفرد، لأن يغير استجابته لتلاءم مع البيئة المحيطة وهذا يؤدي إلى حدوث عملية التوازن، فعندما يواجه الفرد موقفاً تعليمياً جديداً

يحدث لديه إعادة بناء التوازن بين بنية العقلية وعناصر البيئة المحيطة، وهنا لا بد من حدوث عملية التفاعل التي يتم بموجبها ما يلي:

- يضطر الفرد إلى تغيير بنيتة العقلية لكي يتكيف مع البيئة المحيطة (الملاءمة).
- يحاول الفرد التكيف مع البيئة مستخدماً ما لديه من البنى العقلية (التمثل).

وبعد التطور المعرفي من وجهة نظر (بياجيه) سلسلة من عمليات إعادة التوازن واستعادته في أثناء التعامل مع البيئة، باستعمال عملية التمثل والملاءمة بصورة متكاملة، لذلك يحدث اختلال التوازن عند الفرد عندما لا تسعفه البنى العقلية على إدراك البنية بشكل واضح، مما يؤدي إلى عملية الملاءمة التي تحدث التغير والتطور في البنى العقلية السائدة ليتمكن من إدراك البيئة، ويتم ذلك باكتساب وتعلم بنى عقلية جديدة تساعد على استعادة التوازن، ويحتفظ الفرد بهذا التوازن إلى أن يواجه مواقف جديدة أخرى، فيتمثل توازنه من جديد ويعمل على استعادته من جديد، وهكذا يتعلم ويكتسب ويرقى من مرحلة ثنائية إلى المرحلة التي تليها.

إن عملية التطور المعرفي تقوم على التباين بين الموقف والبنى العقلية في أثناء التعامل مع البيئة، ثم حدوث تلاؤم بينهما، أي بخفة حدة التباين بين الموقف والبنى العقلية، لذا ينبغي أن يشتمل المحتوى على معلومات مألوفة تيسر عملية الإستيعاب والتمثل ومعلومات حديثة تيسر عملية التلاؤم.

كما ينبغي أن تقدم المعلومات والمواقف الحديثة من خلال المحتوى بشكل يتحدى تفكير الطلاب والمستوى العقلي الذي هم فيه، ولكن مجد معقول لا يصل إلى درجة التعقيد، وينبغي أيضاً تنظيم المحتوى، بحيث يسمح بتفاعل الطلاب مع البيئة تفاعلاً مشمراً بناءً، وبهذا يكون قد تم إضافة تلك المعايير إلى ما ذكره (برونر).

رؤية استشرافية لتطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية

ان التخطيط يتطلب من بين اهم ما يتطلبه الإمام بأساليب إدارة المعرفة كأحد أهم مشاهد التطورات العصرية، وان تحقيق ذلك دون شك يعد غاية بالغة الأهمية، لما فيهم من أهمية لضمان حسن اداء النظم المؤسسية التي تتضمن إضافة إلى دعم القيادة وجود

بناءً تحمي بمعنى ثقافة تنظيمية وأدوات تقنية، وقياس وتقييم كل ما هو ضروري لمساندة تطبيق برامج وعمليات ادارة المعرفة، اذ لا شيء لوحده كافي لابد من توافر كافة الجوانب، حيث كشفت نتائج دراسة مسحية ان حوالي 90 ٪ من المستجيبين وافق بشدة على أن القيادة متغير مهم ومساعدة علي إدارة المعرفة، وتاليها العمليات ثم الثقافة والتقنية والقياس او التقييم.

وبمعنى أخرى اكثر وضوحا ان (العمليات) تلك تتضمن تنظيم المعرفة من تصميم وتوصيف للمعرفة المتوافرة واسترجاعها، من اجل التشارك فيها وتبادلها بين الأفراد داخل الاطار المؤسسي وخارجه. ومن طريق استخدام الأنظمة والبرامج كتقنيات التفتيح عن البيانات، مخازن البيانات، خرائط المعرفة، الإنترنت، المكتبات الإلكترونية، الحوار، ممارسات المجموعات...الخ، من شأنها المساعدة في إرساء أسس الثقافة التنظيمية بما يمكن قيادة المؤسسة من إدارة المعلومات والمعرفة وتوليد معرفة جديدة مؤثرة في سلوكيات الأداء لتحقيق التنافس والتميز من جهة، والتكمن من رعاية الصف الثاني من القيادات الادارية من جهة اخرى.

اذ ان للإدارة العليا مهمة رئيسة الا وهي دعم وتشجيع الموظفين على المشاركة بالمعرفة وتحفيزهم على المشاركة من طريق تعليم الموظفين لكيفية تطبيق ما تعلموه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة وكيف يمكن تفسير تلك المعرفة وترجمتها لمهارات وسلوكيات لتحسين الأداء، اذ إن تغيير الثقافة والسلوك (طبيعة البشر) ليست سهلة وتستغرق وقتاً ليس بالقصير، ويعتمد على أمور كثيرة منها ما يتعلق بطبيعة النسق المجتمعي، ومنها ما يتعلق بالأمور الشخصية، وما يتعلق بقوة النظام المؤسسي ذاته، ولكن العامل الأساسي والرئيسي الذي يساعدها على تغيير الثقافة هو عامل الحوافز، اذ انعدم التحفيز يؤدي الى طمس الإبداع دون شك.

من المفيد التنويه لأهم التطبيقات العملية لإدارة المعرفة من طريق توظيف الأنظمة الخبيرة واستحداث منتديات افتراضية للخبراء للتشارك في الأفكار وبلوغ التنافس، والتميز بالوصول لأفضل الممارسات من خلال سياسة تشجيع الإبداع في النظم المؤسسية

في الدولة، وتغطي العقبات والصعوبات الثقافية لإدارة المعرفة المتقدمة التي يلاحظ على معظمها ذات صلة بالممارسات البشرية وثقافتهم المعلوماتية التي تصل نسبتها إلى 95 ٪. بينما تبقى 5 ٪ فقط تتعلق بالجوانب التقنية، وهذا يؤكد انها مجرد اداة من ادواتها (ادارة المعرفة) كما سبق واشرنا، باعتبار ان الجانب البشري الثقافي جانب محوري مؤدي للتغيير الفعال على كافة المستويات المؤسسية، ويضاف الى ما تقدم اهمية وجود البرامج التدريبية المستمرة بالاضافة الى التركيز على التعليم التنظيمي كما سبق التنويه عنه، وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي الى ابداع منتجات جديدة وخدمات جديدة تزيد من كفاءة النظام المؤسسي، كما ان المؤسسات الناجحة في تحويل المعرفة الى فعل تعمل واحداً او اكثر من الاشياء التالية : اما ان تجمع الافراد بمن لديهم قدرة وتفهم وادراك على تطوير العمليات لكي يعملونها بانفسهم، او تبنى ثقافة تركز على القيم، او تعيد تشكيل اعتراضات العاملين الى تحديات للتغلب عليها.

ازاء ذلك يفترض ان تتولى ادارة المعرفة التركيز على العقل التنظيمي بمفهومه الشمولي الذي يضمن توزيع المعرفة من عقل لآخر، وتحويل الافكار والخبرات الى معرفة عملية وفق نشاط جماعي يؤسس الابداع، ولعل في هذا المنعطف الحرج يتعين على النظم المؤسسية تقليل الحيرة والارباك في مسألة التفريق بين الكلف التي تدفعها وبين القيمة المتأتية من الاستثمار فيها، بما يحقق لها اضافة القيمة لنجاحاتها، لان الابداع المعرفي حاضته الاساسية الراسمال البشري ، لذا كمطلب رئيسي اولي لتطبيق ادارة المعرفة في تنمية القيادات الادارية لا بد من مشاركة الصف الثاني للافكار لتجعلها جزءاً من الذاكرة التنظيمية، مع العمل على رعاية تلك الافكار وتنميتها بتشكيلها وتجسيدها لتكون بمثابة الراسمال الفكري للمؤسسة، وهذا لا يتسنى الا من خلال تدفق وانسياب المعلومات والمعرفة وتحويلها من ضمنية الى صريحة والعكس، من خلال عملية التجريب والتدريب مع نهضة المناخ التنظيمي الداعم لممارسات ادارة المعرفة، كما سبق ووضحنا على متن الورقة.

اذ يدرك المتأمل دون ريب وجليا القيمة الحقة للمعلومات التى تكمن فى مدى إمكانية تحويلها إلى معرفة، فقد تكون المعلومات لدينا بوفرة ولكن تبقى الحاجة ماسة للمعرفة إذ إن قيمة المعلومات منوطه بقيمة المعرفة التى تؤدي تلك المعلومات إليها، فكما تحسن وتطور الفهم والإدراك للمعلومات ازدادات القدرة على توظيفها وتحويلها إلى معرفة، ومن ثم استخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المؤسسية. ولن تكتمل الصورة وضوحاً إذ لم يكن هنالك فهماً وإدراكاً وافياً عن المعلومات والمعرفة التى ما هي إلا المعلومات الموضوعية قيد التطبيق أو تلك التى اكتست هيئة جعلتها قابلة مباشرة للتطبيق، وبالتالي فإن المعلومات تكون فى مرتبة وسط بين الحقائق أو البيانات من جهة والمعرفة من جهة أخرى وأنه بتوافر البيانات وتكاملها، بمعنى معالجتها تتحول إلى معلومات، وأن هذه الأخيرة من خلال توظيفها تتحول للمعرفة يفترض ادارتها لتحقيق القيمة والقيمة المضافة.

لاشك ان الرؤية الاستراتيجية الواضحة من شأنها صياغة أهداف واضحة الامر الذي يدفعها نحو التغيير المطلوب، يعنى ذلك ان نظام القيم يحدد انماط المعرفة المطلوبة المرتبطة بالاهداف التى تسمى المؤسسات لتحقيقها وتمثل كل من الثقة والشفافية اهم القيم التى تدعم التدفق الفعال للمعرفة كما سبق واوضحنا، وتعتبر الثقافة التنظيمية الحاضنة الاساسية للمعرفة وخلقها ونموها، فاذا توفرت المؤثرات الايجابية فى ثقافة النظام المؤسسي اتجه افرادها، اسفر بطبيعة الحال عن تقديم افكار مبدعة وخلقها والتي بدورها تؤدي الى نموها وتميزها، كما ان الهيكل التنظيمي يرتبط بعناصر اخرى مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها مما قد تدعم برامج ادارة المعرفة او ان تكون عقبة فى سبيلها.

لذا يعد مفهوم النظم المؤسسية المتعلمة المتدربة وغيره من المفاهيم، كالمؤسسة العارفة والمفكرة واحدة من اكثر المجالات الادارية حداثه واهتماما فى الاونة الاخيرة، فيقصد بها التى يعظم افرادها باستمرار قدراتهم على تحقيق النتائج التى يرغبونها حيث تسعى الى تطوير انماط تفكيرية جديدة، وحيث توضع فيها مجموعة من الاهداف

والطموحات الجماعية، حيث يتعلم افرادها باستمرار كيف يتعملون ويتعلمون بشكل جماعي، والتي تستوجب على المديرين التخلي عن انماط التفكير التقليدية بان يكون منفتحين مع غيرهم ويسعون لفهم الطريقة التي تعمل بها المؤسسة، ويشكلون الخطط التي يجمع عليها الافراد والعمل بشكل جماعي لتحقيق تلك الاهداف.

وفي هذا المنعطف الحرج تحوم المخاوف المتجسدة في انتقال المعلومات وتقسام المعرفة، بحكم إنها حديثة العهد في الاستخدام على الأقل في البيئة العربية، خصوصاً وان اسر او اكتشاف المعرفة وخزنها والمشاركة بها ونشرها يمكن ان يؤدي الى الإبداع وتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية، الا ان المدراء في القيادات العليا لم يتهيئوا بعد لاستثمار الجهد العالي نسبياً لأهداف إدارة المعرفة على المدى البعيد على اقل تقدير، لان عندهم صعوبة تأسيس القيمة المضافة، الأمر الذي يستدعي ضرورة التركيز على القضايا التنظيمية والعملية معا من اجل تقليص الفجوة بين المقترحات النظرية وحقيقة الممارسة. لذا يشترط كمطلب أساسي ثاني في التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة والمعلومات وضع إستراتيجية يراعى فيها ضرورة الاهتمام بالقضايا الثقافية والتنظيمية والسلوكية بالمؤسسة أولاً ومن ثم تولي الاهتمام بمعالجة القضايا التقنية ثانياً.

ومن اجل استشرف المشاهد المستقبلية يستوجب العمل على توافر إدارة ذكية كمطلب أساسي ثالث مبنية أساساً على جملة رأسميل لتحقيق القيمة الحضارية وامتلاك استراتيجية وطنية للمعلومات تستجيب لمتطلبات التنمية الشاملة وتواكب التطورات العالمية الجارية، ولدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال بناء راسمال بشري يعتمد ذلك على طرح مجموعة من البدائل والسيناريوهات ل يتم على أساسها اختيار وتقييم البدائل ل يتم على ضوءها الوصول للمعرفة واتخاذ القرار، ومن ثم التطبيق والحكمة وتحقيق القيمة. إضافة الى استثمار المعرفة التي ليست سهلة ل تتم بين عشية وضحاها، إذ انه من اجل تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة ومن صريحة إلى ضمنية، لابد من تفهم وإدراك أهداف وطموحات المؤسسة الآنية والمستقبلية .

كما يستوجب ان تتضمن الأساليب المستخدمة في الهيكلة الإدارية وجعلها متمشية مع عصر الافتراضية استقطاب الخبراء من اجل الحصول على أفكارهم المعرفية وأرائهم ليتم توليد أفكار جديدة منها والإفادة من مقترحاتهم كحلول للإشكاليات التي تواجهها النظم المؤسسية، وفي هذا السبيل تبرز أنشطة أساسية مثل التفسير والفهم والتحليل لتلعب دوراً كبيراً في توليد تلك الأفكار. ومع ذلك فان ما يتم الحصول عليه من معرفة جديدة هنا لا يمكن لإفراد المؤسسة عموماً الاشتراك بها ما لم يتم إقرارها وثبوتها رسمياً على مستوى المؤسسة، وعليه من اجل تثبيت المعلومات رسمياً لابد من تبريرها وإقرارها لكي تتحول الى معرفة صالحة للتطبيق في عمليات ومنتجات المؤسسة، وتكمن قدرة المؤسسة التنظيمية في كفاءتها على إدارة المعرفة الداخلية والخارجية ورفعها وتكاملها لأداء مهام إنتاجية مجد ذاتها بفاعلية وكفاءة، وتعني القدرة هنا دور الإدارة الاستراتيجية في التنبئ المناسب للمصادر والكفاءات والخبرات داخل وخارج المؤسسة، والعمل على تكاملها وإعادة صياغتها لمطابقتها مع متطلبات عصر الافتراضية.

التقنيات المعرفية الحديثه لعام 2011

1. الذاكرة الفلاشية المزدوجة: ذاكرة فلاش بطرفي تخزين مختلفة يمكن التمييز فيما بينها بالألوان، بحيث يمكن استخدام الطرف الأول لتخزين بيانات العمل والآخر لتخزين البيانات الشخصية.
2. الأفلام الضوئية على شكل ذاكرة فلاش: قام متجر (photojojo) بطرح فكرة ذكية للاستفادة من حاويات الأفلام الضوئية القديمة، وذلك بتحويلها إلى ذاكرة فلاش، فالمتجر يمنح ذكارات فلاشية بسعة تخزين تصل إلى 4 جيجابايت يمكنها من تخزين ألف صورة.
3. ختم (DNA): قام (Jamie Thoms) بطرح فكرة طابعة (DNA) وذلك بوضع الإصبع داخل ثقب، ليقوم بختم الأوراق بالشفرة الوراثية للشخص، وبهذه الطريقة لن يستطيع أحد انتحال توقيعك مهما بلغت درجة احترافيته.

مراحل وخطوات البحث العلمي

أولاً : مرحلة إعداد الخطة:

1. الشعور بالمشكلة: مصادر اختيار المشكلة، عنوان الدراسة.
2. تحديد المشكلة وتحديد أهميتها وأهدافها: إطار المشكلة، الأهمية (التطبيقية والنظرية)، تحديد الأهداف.
3. استطلاع الإطار النظري والدراسات السابقة: النظريات، الكتابات، الدراسات السابقة.
4. صياغة الفروض أو التساؤلات: المفاهيم، التساؤلات، الفرضيات.
5. تحديد الإجراءات المنهجية: المنهج، المجتمع، الحدود، المتغيرات، الأدوات، أساليب الإحصاء.

* ثانياً: مرحلة الدراسة الميدانية:

6. جمع البيانات: كيفية جمع البيانات وفق الأداة، إجراءات الصدق والثبات.
7. عرض وتحليل البيانات: البيانات الكمية، الكيفية، الإحصاء الوصفي، الاستدلالي.
8. تفسير البيانات: ربط نتائج الدراسة بالإطار النظري والدراسات السابقة.
9. الوصول للتوصيات: الحلول المستنبطة من النتائج، والموضوعات المقترحة لدراستها لاحقاً.

* ثالثاً: المرحلة النهائية :

10. كتابة تقرير البحث وتقديمه: تكون وفق قواعد التحرير، وقواعد التوثيق، والمتعارف عليها أكاديمياً.

اختيار موضوع البحث

عند اختيار موضوع معين يراعى الآتي :

* أولاً: الإلمام بالموضوع المراد بحثه أو المعرفة المسبقة بالموضوع:

فيسأل الباحث نفسه: هل عنده فكرة عن الموضوع (ولو كحد أدنى)؟

2. هل الموضوع حقيق بالبحث ولو من زاوية معينة، حتى نتجنب التكرار، وقبلها الرفض من الأقسام العلمية.
3. هل الموضوع يقدم جديداً في مجال البحث العلمي والحصيلة العلمية :
 - كأن يساعد على تجلية بعض الحقائق العلمية.
 - وكان يضيف معلومات ذات قيمة للقراء والباحثين.

• ثالثاً: الدافع والاهتمامات الشخصية

أي: هل الموضوع المراد بمجته يدخل في اهتمامات الباحث؟

فإذا كانت الإجابة بالإيجاب فإن لذلك فوائد جمة، منها:

- طرح التساؤلات وتولّد أفكار عند الباحث، وذلك لتلبية رغباته وحاجاته العلمية التي يريد الوصول إليها.
- إذا كان هذا الموضوع من اهتمامات شريحة من الباحثين؛ فهذا كله يساعد على حسن اختيار الموضوع وسهولته.

• رابعاً: توافر المصادر العلمية التوثيقية للموضوع

فيجب على الباحث التأكد من توافر المصادر لموضوعه، وأهم من ذلك سهولة

الوصول إليها، وهنا يطرح الباحث على نفسه عدة تساؤلات:

1. هل الموضوع المراد بمجته جديد جداً، بحيث لم يسبق طرقة ولا دراسته؟
2. هل توجد مصادر علمية تقدم مادة ملائمة للموضوع؟
3. ما هي أنواع المصادر، وما ترتيبها حسب أولويتها:
 - قواعد بيانات.
 - أرشيف.
 - كتب قديمة.
 - دراسات معاصرة.

4. هل هناك من الأساتذة والباحثين من يعتبر مصدرأ في هذا الموضوع، وذلك بالنظر إلى تخصصه الدقيق، وأبحاثه، ورسائله العلمية.

• خامساً: المدة الزمنية الممنوحة للباحث

- فالزمن الممنوح للباحث وحجم الباحث من أهم ما يؤثر في قرار اختيار الموضوع؛ فلا بدّ من الاهتمام بعنصر الوقت في الأمور التالية :
1. في مدة اختيار الموضوع. يتبّه على تقدير حجمه (طويلاً وقصراً).
 2. في البحث عن المصادر والمراجع وسائر التوثيقات.
 3. في وضع حدود البحث: الإشكالية، الافتراضات، المقدمات.
 4. في القراءة وجمع المادة.
 5. في الصياغة والتحرير والمراجعة النهائية للعمل.

الذكاء الاصطناعي

مفهوم الذكاء الاصطناعي

هو علم معرفي حديث، بدأ رسمياً في الخمسينات من القرن الماضي، أما قبل هذه الفترة، فنجد أن عدد من العلوم الأخرى عُنيت بشكل أو بآخر بالذكاء الاصطناعي، وبطريقة غير مباشرة. باستعراض علم الوراثة؛ نجد ما يرتبط بالذكاء في حقل دراسة جينات العلماء في محاولة لإعزاء ذكاهم للوراثة، في الفيزياء نجد أن جميع الطلاب بلا شك يشعروا بأن جميع الأفكار الجيدة أخذت من غاليليو وآينشتاين ونيوتن وبقية العلماء، ولا بد من الدراسة لأعوام عديدة حتى يتسنى لأحدهم تقديم اكتشاف جديد، في المقابل فإن الذكاء الاصطناعي لا يزال مفتوحاً ليشغل بدراسته آينشتاين جديد جميع أوقاته.

او هو فرع من فروع علوم الحاسوب يُعنى بميكنة السلوك الذكي عند الإنسان، وفيه محتاج إلى نظام بيانات يستخدم لتمثيل المعلومات والمعرفة، وخوارزميات لمحتاج إليها لرسم طريقة استخدام هذه المعلومات، ولغات البرمجة تستخدم لتمثيل كلاً من المعلومات والخوارزميات.

فروع علم الذكاء الاصطناعي

- (1) التعلم بالخبرة learning from experience .
- (2) منطق الذكاء الاصطناعي logical AI .
- (3) نظرية المعرفة epistemology .
- (4) التخطيط planning .
- (5) البحث search .
- (6) التعليل common sense knowledge and reasoning .
- (7) علم الوجود ontology .
- (8) التمييز النمطي والنموذجي pattern recognition .
- (9) الاستدلال والاستنتاج inference .
- (10) التمثيل representation .
- (11) الارشاد heuristics .
- (12) البرمجة الوراثية genetic programming .

الإمكانات الاساسيه للذكاء

لا أحد يعرف الحد الفاصل بين السلوك غير الذكي والسلوك الذكي، في الحقيقة ان اقتراح وجود حد فاصل دقيق، ربما يعتبر من غير الحكمة، ولكن القدرات الاساسيه للذكاء هي:

- (1) إنشاء أفكار جديده بطرق حديثه.
- (2) إدراك الجمل والعبارات الغامضه والمتضاربه.
- (3) الاستجاباه بشكل مرن.
- (4) استنباط العلامات المميزه بين الوضعيات رغم التشابه الذي يربطها.
- (5) تركيب مفاهيم جديده عن طريق أخذ المفاهيم القديمه ووضعها مع بعضها بطرق جديده.
- (6) استغلال الحالات المواتيه مصادفة.

- 7) تمييز الأهمية النسبية للعناصر المختلفة لوضع ما.
- 8) إيجاد أوجه التشابه بين الأوضاع رغم الفروقات التي قد تعزلها.

أهداف الذكاء الصناعي

- 1) التعلم والاستفادة من التجارب السابقة.
- 2) قدرة تحمل المواقف المعقدة.
- 3) حل مشكلات عند نقصان المعلومات الهامة.
- 4) تمييز المعلومات الهامة عن غيرها.
- 5) التصرف بشكل سريع وصائب.
- 6) فهم واستيعاب صور مرئية.
- 7) معالجة الرموز والحروف.
- 8) القدرة على الابداع والخيال.
- 9) الالتزام بالقوانين

خصائص الذكاء الاصطناعي

1. التمثيل الرمزي:

تمثيل المعلومات من خلال الرموز ، وهذا التمثيل يقترب من شكل تمثيل الإنسان لمعلوماته في حياته اليومية، هذه من أولى صفات برامج الذكاء الاصطناعي، إذ أنها تتعامل مع رموز غير عددية وهذا عكس ما هو معروف ومقبول في معظم حواسيب اليوم التي تتعامل مع الكميات العددية والأرقام، وبالطبع ليس هناك ما يمنع إن تقوم برامج الذكاء الاصطناعي بالعمليات الحسابية الاعتيادية، إذ تستخدم القيم المستخرجة في مستوى أعلى لاتخاذ القرار، أن هذه الصفة تمكن البرامج من التعامل مع المعرفة تعاملاً طبيعياً، مما يساعد على القيام بالمعالجة البرمجية التقديرية (Qualitative Processing) بدلاً عن المعالجة الرقمية الاعتيادية المعروفة في مجال الحواسيب.

2. البحث التجريبي:

توجه برامج الذكاء الاصطناعي نحو مشاكل لا تتوافر لها حلول يمكن إيجادها تبعاً لخطوات منطقية محددة . إذ يتبع فيها أسلوب البحث التجريبي، هذه البرامج تقتحم المسائل التي ليس لها طريقة حل عامة معروفة، وهذا يعني إن البرامج لا تستخدم خطوات متسلسلة تؤدي إلى الحل الصحيح، ولكنها تختار طريقة معينة للحل تبدو جيدة مع الاحتفاظ باحتمالية تغيير الطريقة إذا اتضح إن الخيار الأول لا يؤدي إلى الحل سريعاً، أي التركيز على الحلول الوافية (Sufficient Solutions) وعدم تأكيد الحلول المثلى أو الدقيقة، كما هو معمول به في البرامج التقليدية الحالية.

3. احتضان المعرفة وتمثيلها :

لما كان من الخصائص الهامة في برامج الذكاء الاصطناعي استخدام أسلوب التمثيل الرمزي في التعبير عن المعلومات، وإتباع طرق البحث التجريبي في إيجاد الحلول فإن برامج الذكاء الاصطناعي، يجب أن تمتلك في بنائها قاعدة كبيرة من المعرفة تحتوي على الربط بين الحالات والنتائج، أن برامج الذكاء الاصطناعي على عكس البرامج الإحصائية تحتوي على أسلوب لتمثيل المعلومات، إذ تستخدم هيكلية خاصة لوصف المعرفة، وهذه الهيكلية تتضمن الحقائق (Facts) والعلاقات بين هذه الحقائق (Relationship) والقواعد التي تربط هذه العلاقات (Rules) ... الخ.

4. البيانات غير المؤكدة أو غير المكتملة:

يجب على البرامج التي تصمم في مجال الذكاء الاصطناعي أن تتمكن من إعطاء حلول إذا كانت البيانات غير مؤكدة أو مكتملة، وليس معنى ذلك أن تقوم بإعطاء حلول مهما كانت الحلول خاطئة أم صحيحة، وإنما يجب لكي تقوم بأدائها الجيد أن تكون قادرة على إعطاء الحلول المقبولة، وإلا تصبح قاصرة، من الصفات الأخرى التي تستطيع برامج الذكاء الاصطناعي القيام بها قابليتها على إيجاد بعض الحلول حتى لو كانت المعلومات غير متوافرة بأكملها في الوقت الذي يتطلب فيه الحل، وإن تبعات عدم تكامل المعلومات يؤدي إلى استنتاجات أقل واقعية أو أقل جدارة.

5. القدرة على التعلم:

تعتبر القدرة على التعلم إحدى مميزات السلوك الذكي وسواء أكان التعلم في البشر يتم عن طريق الملاحظة أو الاستفادة من أخطاء الماضي، فإن برامج الذكاء الاصطناعي يجب أن تعتمد على استراتيجيات لتعلم الآلة، والقابلية على تحسين الأداء بالأخذ بنظر الاعتبار الأخطاء السابقة، هذه القابلية ترتبط بالقابلية على تعميم المعلومات واستنتاج حالات ماثلة وانتقائية وإهمال بعض المعلومات الزائدة.

6. قابلية الاستدلال Inferencing

وهي القدرة على استنباط الحلول الممكنة لمشكلة معينة ومن واقع المعطيات المعروفة والخبرات السابقة، ولاسيما للمشكلات التي لا يمكن معها استخدام الوسائل التقليدية المعروفة للحل، هذه القابلية تتحقق على الحاسوب بمخزن جميع الحلول الممكنة، إضافة إلى استخدام قوانين أو استراتيجيات الاستدلال وقوانين المنطق.

دور النظم الخبيرة في إدارة التغيير

تعريف النظم الخبيرة

هي نظام المعلومات المبني على الحاسبات الذي يعمل على ميكنة الدور الذي يقوم به الخبراء البشريين في مجال محدد بهذه الصفة، فإن النظام الخبير يعمل على دعم المستخدمين وإرشادهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات من أهم تطبيقات الاصطناعي في وضعة الراهن هي نظم معالجة اللغات الطبيعية، نظم أدراك السلوك أو الهيئة، نظم الإنسان الآلي، نظم الرؤية الذكية، النظم الخبيرة.

مزايا وحدود النظم الخبيرة

1. أن النظام يحتفظ بمعارف متراكمة ويجعلها جاهزة على الفور.
2. أن هذه النظم تساعد الموظفين الجدد وحديثي العهد بالمهنة في بلوغ مستويات عالية من الإنتاجية في وقت قصير.
3. أن وجود هذه النظم يقلل من مشكلات ارتفاع معدل أحوال العمالة الفنية والمهنية.
4. أن النظم الخبيرة تكون سهلة الاستخدام بواسطة غير المتخصصين.

نواحي القصور في النظم الخبيرة

1. الأرتفاع الكبير في تكاليف تصميم وتشغيل وصيانة النظام.
2. أن المعارف المشودة قد لا تكون متوافرة دائما أو يصعب استخدامها.
3. أن منهج حل المشكلة قد يختلف من خبير الي آخر رغم صحة في الحالتين.
4. احتمال تعارض القواعد الجديدة التي تضاف الى القاعدة مع القواعد السابقة.
5. أن بعض القواعد تفقد قيمتها عند وضعها في غير التطبيق الأصلي الذي نشأت في ظلها.
6. أن كفاءة النظام الخبير تتناقص بشدة عندما تخرج المشكلة ولو بشكل طفيف عن الحيز التي بنيت عليها القواعد المخزونة لديه.

خواص النظام الخبير، النكاء الاصطناعي

1. تستخدم أسلوب مقارن للأسلوب البشري في حل المشكلات المعقدة.
 2. تتعامل مع الفرضيات بشكل متزامن وبدقة وسرعة عالية.
 3. وجود حل متخصص لكل مشكلة ولكل فئة متجانسة من المشاكل.
 4. تعمل بمستوى علمي واستشاري ثابت لا تتذبذب.
 5. يتطلب بناؤها تمثيل كميات هائلة من المعارف الخاصة بمجال معين.
 6. تعالج البيانات الرمزية غير الرقمية من خلال عمليات التحليل والمقارنة المنطقية.
- الدوافع التي تدفع المنظمه أو الفرد (إدارة التغيير) إلى استخدام النظم الخبيرة، (الذكاء الاصطناعي)

1. لأنها تهدف لمحاكاة الإنسان فكراً وأسلوباً
2. لإثارة أفكار جديدة تؤدي إلى الابتكار.
3. لتخليد الخبرة البشرية.
4. توفير أكثر من نسخة من النظام تعوض عن الخبراء.
5. غياب الشعور بالتعب والملل.
6. تقليص الاعتماد على الخبراء البشر.

ولمعرفة طريقه بناء هذه النظم، وكيف يمكن أن يكون هيكلها المعماري يمكن أن نحدددها بالاتي :

(أ) قاعدة المعرفة غالباً ما يقاس مستوى أداء النظام بدلالة حجم، ونوعية قاعدة المعرفة التي يحتويها وتتضمن قاعدة المعرفة:

- الحقائق المطلقة: تصف العلاقة المنطقية بين العناصر والمفاهيم، ومجموعة الحقائق المستندة إلى الخبرة والممارسة للخبراء في النظام.
- طرق حل المشكلات وتقديم الاستشارة.
- القواعد المستندة على صيغ رياضية .

(ب) منظومة آلية الاستدلال، وهي إجراءات مبرمجة تقود إلى الحل المطلوب من خلال ربط القواعد والحقائق المعينة تكوين خط الاستنباط والاستدلال.

(ج) واجهة المستخدم، وهي الإجراءات التي تجهز المستخدم بأدوات مناسبة للتفاعل مع النظام خلال مرحلتي التطوير والاستخدام.

رقمية المعلومات

مفهوم الرقمنة

هي عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (كتب، دوريات، وتسجيلات صوتية، صور) إلى شكل مقروء بواسطة الحاسبات الآلية.

أهمية رقمنة المعلومات

تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها، كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط المكتبيين واختصاصيي المعلومات؛ حيث يستلزم تشييد مكتبة رقمية أن تكون محتوياتها من مصادر المعلومات متاحة في شكل الكتروني، وهناك الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم (الطريق السريع للمعلومات) والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى مجموعات متاحة على وسائط رقمية حديثة.

كما تتميز المجموعات الرقمية بسهولة الوصول إليها من جانب المستفيدين، وإمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستفيدين وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية.

أهداف الرقمنة

يحدد بيريف دوشومان الأهداف الأساسية من وراء الرقمنة، ومنها:

1. حماية المجموعات الأصلية والنادرة؛ حيث تمثل الرقمنة وسيلة فاعله لحفظ مصادر المعلومات النادرة والقيمة، أو تلك التي تكون حالتها المادية هشّة، وبالتالي لا يسمح للمستفيدين بالاطلاع عليها.
2. التشارك في المصادر والمجموعات، تمثل إمكانية استخدام المصدر الرقمي من جانب مستفيدين في الوقت نفسه.
3. تتيح الرقمنة قراءة أفضل في بعض الأحوال من تلك التي يتيحها النص الأصلي، كما توفر بعض الإمكانات والخدمات التي من شأنها تسهيل قراءه النص مثل إجراء تكبير النص وتصغيره.

الغزو الرقمي

أطلقوا على المجتمع الرقمي الجديد عدد من المسميات:

- مجتمع المعرفة: حيث تصبح المعرفة أهم مصادر التنمية، ويصبح إنتاج المعرفة من أهم مصادر الدخل القومي.
- مجتمع المعلومات: حيث توفر كم هائل من المعلومات، مع محاولات لتوظيفها لصالح المجتمع. - مجتمع التعلم: حيث راجت فكرة التعلم الذاتي بواسطة شبكة الانترنت.

إلا أن السؤال: هل متطلبات المجتمع المعلوماتي الذي نسعى لتحقيقه (في عالمنا العربي)، هو كل ما يمكن أن ينسخ عن المعلومات والثقافة الغربية/ الأمريكية؟ لا شك أن المجتمعات الرقمية الآن وفرت قدر هائل من المعلومات، إما عن طريق هيئات علمية أو مدنية أو أيديولوجية، عن عمد أو غير عمد، خصوصاً بعد تقدم التقنيات

التكنولوجية الفائقة التقدم، أو عن طريق وسائط المعلوماتية التي يمكن حملها ونقلها من بلد المصدر إلى أي مكان آخر في العالم، وفي كلتا الأحوال ليست كل تلك الهيئات أو الوسائط فوق مستوى الشبهات، كما أن هناك جانب معرفي، لا يمكن الوصول إليه البتة، وهو ما يمكن أن نطلق عليه المنابع الأصيلة للمعرفة، سواء في المعلومات أو تطبيقاتها، وغير مسموح لنا بذلك (نحن المجتمع الأقل تقدماً). ليتجدد السؤال: ماذا علينا أن نفعل الآن في بلدان العالم العربي؟

أما وقد انتهت مرحلة الدهشة، وأصبح في العالم العربي عدد غير قليل من المتخصصين، والعارفين للكثير من أسرار ملامح المجتمع الجديد، فلا حيلة إلا بالوقوف مع النفس وإعادة تقييم الحالة، قد تعد الفوارق المعلوماتية الآن، أو ما يعرف بالفجوة الرقمية الآن ومستقبلاً، مقارنة بيننا وبين المجتمعات الرقمية، من هنا تبدأ المنطلقات الواجب وضعها في عين الاعتبار.

كما أن المزيد من الخصوصية للشعوب والبلدان، مع مزيد من الانفتاح على المعطيات الرقمية الجديدة، دون إغفال أحدهما، أو غلبة أحدهما على الآخر، أصبح التعبير الحفاظ على خصوصية ولامح المجتمعات، لتصبح القضية: مزيد من الانفتاح على العالم، مع المزيد من رعاية خصوصية الجماعات.

مظاهر الفجوة الرقمية

المقصود بالفجوة الرقمية، الهوة الفاصلة بين الدول المتقدمة والنامية في الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة والقدرة على استغلالها، وبذلك تبدو الفجوة الرقمية مرتبطة بعدد من الملامح يمكن بها قياس مدى قوة وقدرة العطاء الرقمي وتوظيفه في المجالات المختلفة، الاقتصادية التجارية/ المعلوماتية العلمية والمعرفية/ وغيرها.

بالتالي تتبدى القدرة على امتلاك تلك القوة الجديدة في عدد المستخدمين، وعدد أجهزة الكمبيوتر، وغيرها، وبداية تؤكد الإحصاءات أن عدد أجهزة الكمبيوتر في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها يفوق عدد الأجهزة المتاحة في دول العالم أجمع، يمكن الإشارة إلى أن نسبة عدد من لدية جهاز كمبيوتر في الدول المتقدمة هو 315 جهاز لكل

ألف فرد في المجتمع، بينما عدد من لدبة جهاز كمبيوتر في أفريقيا (الجزء جنوب الصحراء الكبرى) هو 75, أي أقل من الواحد الصحيح لكل ألف فرد في المجتمع. أما عن عدد المستخدمين: نمت الانترنت منذ عام 1995 إلى 2005م، من 400 مليون مستخدم إلى مليار مستخدم، وفي بحث مستقبلي أشار إلى أن الدول الثمانية الكبرى سوف تحتكر 80% من نسبة المستخدمين لأغراض المختلفة، بينما ستظل أفريقيا في القاع ولا يزيد نصيبها عن 1% من مستخدمي العالم.



اللامركزية
وإدارة التغيير

اللامركزية وإدارة التغيير

مفهوم اللامركزية Decentralization

هي تفويض الإدارة المركزية السلطات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافياً للقيام بمهام عهدت بها إليهم.

ويصفها هويت كمفهوم شامل: (نقل السلطة، تشريعية كانت أو اقتصادية أو تنفيذية من المستويات الحكومية المركزية إلى مستويات الدنيا).

ويرى هنري ماديك (Henry Maddik) إن اللامركزية تتكون من مصطلحين:

- الأول اللامركزية (Deconstruction): ويقصد بها (تفويض الإدارة المركزية السلطات المناسبة الى الادارات البعيدة عنها جغرافياً للقيام بمهام معينة عهدت بها إليهم).

- الثاني التفويض (Devolution): ويقصد به (تحويل السلطات الدستورية المحلية الصلاحيات اللازمة للقيام بوظائف أو مهام معينة أوكلت إليهم).

الفرق بين المركزية واللامركزية

من المفاهيم المرتبطة بموضوع تفويض السلطة مسألة المركزية واللامركزية، حيث تعتبر مركزية السلطة مظهراً من المظاهر الجوهرية للتفويض، ولا بد أن يوجد قدر من لامركزية السلطة في كل هيكل تنظيمي وإلا لما وجد هذا الهيكل أصلاً، ونذكر أنه لا يوجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة فالمسألة نسبية تعبر عن مدى أو درجة تفويض السلطة.

والمركزية تعني أن سلطة اتخاذ القرارات من الناحية النظامية مركزة في أعلى المستويات الإدارية أو بالمركز الرئيسي إن كان للمنظمة فروع، أما اللامركزية فتعني تشتت السلطة وتوزيعها على إدارات الهيكل التنظيمي أو على فروع المنظمة.

إرشادات تطبيق لتطبيق المركزية واللامركزية

وبما أنه ليس هناك قاعدة عامة لتطبيق المركزية واللامركزية فهنا إرشادات تطبيقهما:

- أ) مقتضيات الرقابة المركزية: فإذا كانت المنظمة ترغب في أن تكون الرقابة مركزة في جميع الأمور لأنه يفضل اتباع المركزية.
- ب) الرغبة في توحيد السياسات: فإذا كانت المنظمة ترغب في أن تكون السياسات موحدة لأنها تتبع المركزية.
- ج) مدى توفر الأساليب الرقابية: فإذا توفر للمدير منها ما يجعله مطمئناً على نتائج القرارات لأنه يفضل هنا اللامركزية.
- د) مدى أهمية القرار ومقدار تكلفته: فإذا كان الموضوع المراد اتخاذ قرار فيه مهماً واستراتيجياً وذو تكلفة عالية، يفضل اتباع المركزية.
- هـ) حجم المنظمة: كلما كبرت المنظمة كلما زاد عدد القرارات والمواقع التي تخضع لها هذه القرارات وضماناً للسرعة يفضل اتباع اللامركزية.
- و) فلسفة الإدارة والأيدولوجية السائدة فيها: فهناك من يعتقد بأن اللامركزية ما هي الا طريقة للحياة تسمح للأفراد بالنمو والتطور، وهناك من يعتمد عكس ذلك ويحتفظ بالسلطة لمجرد الرغبة في الاحتفاظ بقوته ومكانته.
- ز) مدى توفر المديرين الأكفاء: إذا توفر للمدير العدد الكافي من المساعدين الأكفاء في إدارات المنظمة وفروعها، يفضل اللامركزية في هذه الحالة ضماناً للمشاركة وسرعة اتخاذ القرار.
- ح) العوامل والبيئة والظروف التي تعمل فيها المنظمة قد تجبر مديريها على اتباع الأسلوبين معاً حسب الظروف والأحوال.

مزايا اللامركزية

من خلال (الكاتب) بيتر دراكار في تحليله للأمركزية بمؤسسة جنرال موتور الأمريكية، إن اللامركزية أدت إلى اتخاذ قرارات أسرع وأكثر ملائمة وفاعلية للاستجابة للأمور التالية:

- التحسن في تطوير الأداء.
- زيادة معنويات المديرين لأداء مهامهم.
- توسيع نطاق الوظائف بمختلف الأجهزة.

ويمكن إضافة:

- تقريب الإدارة من المواطنين.
- اشتراك الشعب بالسلطة.
- أسلوب حضاري وديمقراطي.
- الإهتمام بمشاكل الأفراد.
- سرعة اتخاذ القرار وتنفيذه.

فاللامركزية من الممكن أن تكون مؤثرة وفاعلة عن طريق إعطاء المرؤوسين سلطات واسعة، بينما في نفس الوقت تفرض الرقابة المركزية على أنشطة معينة، تساعد على تأكيد نظام قابل للتطبيق وأكثر استجابة، وعموماً فإن مزايا اللامركزية تعتبر عيوب المركزية.

عيوب اللامركزية

أ. إن التمادي أو المبالغة في تطبيقها بشكل مطلق، يمكن أن يؤدي إلى المساس بوحدة الدولة وقوة وسلطة الإدارة المركزية عندما تعطى الأولوية للمصالح المحلية وتأثير على مصلحة الدولة، وهذا ما يؤدي إلى زرع النزعة الجهوية وخلق الفرق في البلد الواحد.

ب. تتكون الهيئات الإقليمية من مجالس منتخبة، منها ما ينجح بفعل تأثير الدعاية الحزبية، دون وجود برنامج تسيير ناجح، مما يؤدي إلى ضعف مردودية الجهاز الإداري بسبب عدم الدراية بأساليب العمل الإداري وقواعده.

- ج. إنشار البيروقراطية والمحسوبة.
- د. تؤدي إلى إنشار الإدارات الجهوية.
- هـ. تعدد القرارات وعدم استقرار البلاد.
- و. العيش المالي الذي يكلف الدولة.

أركان اللامركزية الادارية

- مفهوم جديد يستجيب لحاجات ورغبات الشعوب.
- الاعتراف بوجود مصالح عملية مستقلة عن المصالح القومية يقتضي الاعتراف لها بالشخصية المعنوية المستقلة.
- وجود هيئات محلية منتخبة تتولى إدارة امورها الوحدات المحلية.
- خضوع الهيئات اللامركزية لرقابة السلطة المركزية.
- تتضمن الرقابة عدة اشكال منها رقابة البرلمان ورقابة القضاء ورقابة الحكومة المركزية.
- الرقابة على الهيئات اللامركزية وموظفيها.
- الرقابة على اعمال الهيئات اللامركزية.
- رقابة الجهاز المركزي للرقابة المالية.
- رقابة المصارف ووزارة المالية من خلال الموازنة وحسابات هذه الهيئات.

أنواع اللامركزية

● اللامركزية الإدارية:

تعني لامركزية الإدارة توزيع الوظائف الإدارية للدولة بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية أو مصلحة لها شخصية معنوية مستقلة، ولكنها تعمل بإشراف ورقابة من الحكومة المركزية، حيث ان المركزية هي الأساس والأصل واللامركزية هي الفرع، فإذا كانت المركزية هي تجميع كافة الصلاحيات في يد هيئة واحدة في جميع أنحاء الدولة، فإن اللامركزية الإدارية هي نقل بعض الصلاحيات إلى هيئات مستقلة لتمارسها بالحدود التي

- **البعد المؤسسي:** إذا توفر للوحدات الإدارية المحلية البناء المؤسسي المعتاد للحكومات من برلمان وقضاء مستقل فتكون اللامركزية قوية، وإذا توفرت جميع المؤسسات باستثناء القضاء، وبعض المؤسسات الأخرى فتكون اللامركزية متوسطة، أما إذا كانت الإدارات المحلية مجرد سلطة إدارية عندئذ تكون اللامركزية ضعيفة.
- **تعيين المسؤولين:** إذا كان تعيين المسؤولين في الوحدات الإدارية المحلية يتم بواسطة الانتخاب من قبل السكان تكون اللامركزية قوية، وإذا تم تعيين المسؤولين في هذه الإدارات بموافقة السلطة المركزية فتكون اللامركزية عندئذ متوسطة، وفي حالة تعيين المسؤولين من قبل الحكومة المركزية تكون اللامركزية ضعيفة.
- **تهدد الصلاحيات:** إذا حُددت صلاحيات الوحدات الإدارية المحلية بموجب الدستور تكون اللامركزية قوية، وإذا كان ذلك عن طريق قانون تكون اللامركزية متوسطة، أما إذا كان هذا التحديد قائم على أساس قرار إداري فتكون اللامركزية ضعيفة.
- **صلاحية التشريع:** إذا تمتعت الوحدات الإدارية المحلية بصلاحيات تشريع كاملة في جوانب معينة تكون اللامركزية قوية، وإذا كانت صلاحية التشريع في جوانب معينة موزعة ما بين الإدارة المحلية والسلطة المركزية فتكون اللامركزية متوسطة، وفي حالة عدم امتلاك الوحدات الإدارية المحلية لأي سلطة تشريعية تكون اللامركزية ضعيفة.
- **فرض وجمع الضرائب:** إذا كان من صلاحيات الوحدات الإدارية المحلية استيفاء ضرائب الدولة المختلفة في المناطق التي تمارس فيها صلاحياتها تكون اللامركزية قوية، أما إذا اقتصر صلاحياتها في هذا المجال على استيفاء الضرائب المحلية فتكون اللامركزية متوسطة، وإذا لم تمتلك هذه الوحدات أي صلاحياتها في استيفاء الضرائب تكون اللامركزية ضعيفة.
- **صلاحية الإنفاق:** إذا تمتعت الوحدات الإدارية المحلية باستقلالية في الصرف وبدون شروط تكون اللامركزية قوية، وإذا كان الصرف وفق شروط تحددها السلطة

المجموعات المستهدفة في عمليات إعداد وتنفيذ خطط التنمية المحلية، وهذا ما يعرف بأسلوب التخطيط من أسفل، فالتخطيط والبناء من أسفل يعمل على تحقيق مبدأ رئيس من مبادئ التنمية الناجحة كما يراها إيمانويل صن وهذا المبدأ يتمثل في تعزيز الحرية، ولكن ليس بمفهومها السياسي فقط، وإنما بمفهومها الإنساني الشامل الذي يسمح ويعظم من قدرة الإنسان على الاختيار.

كما أن التخطيط من أسفل يساعد في تحديد أهداف التنمية الإقليمية التي تعكس خصوصية الإقليم قيد التخطيط، ودائماً هناك فرق كبير بين أهداف التنمية الإقليمية التي تضعها هيئات ومؤسسات تخطيط إقليمية، وأهداف التنمية الإقليمية التي تضعها هيئات التخطيط المركزي، وإن كانت الأولى يجب أن تكون مكتملة ومنسجمة مع الثانية وغير متناقضة معها.

إن تطبيق الإدارة اللامركزية بفاعلية في مجال التخطيط والتنمية المحلية، يعمل على تطويع برامج التنمية بسهولة إزاء حاجات السكان المحليين ومتطلباتهم، نظراً لأنها تسمح بمشاركة سكان الوحدات الإدارية المختلفة في عملية إعداد وتنفيذ الخطط التنموية لمناطقهم، كما أنها توفر دعماً ضرورياً لحشد الطاقات وتعبئة الموارد، وهذا يهيئ فرص النجاح لخطط التنمية الوطنية في تحقيق أهدافها بشكل متوازن يضمن توفير حياة ملائمة لجميع السكان في جميع المناطق داخل الدولة، ويسهم هذا النجاح في تحقيق التوازن الإقليمي وتقليل الفوارق الاقتصادية والاجتماعية الإقليمية، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على توزيع سلطة صنع القرار بين هيئات التنمية والتخطيط المركزية ونظيرتها المحلية، وذلك على اعتبار أن توزيع الاستثمارات والموارد ورصدها في مجتمع ما له علاقة وثيقة بتوزيع سلطة صنع القرار فيه.

2. اللامركزية وتوسيع خيار المشاركة والديمقراطية المحلية: يعتبر الكثير من فقهاء القانون الإداري أن اللامركزية ليست أسلوباً إدارياً صرفاً وإنما شكل من أشكال وجود السلطة، باعتبارها وثيقة الصلة بنمط الحكم القائم ودرجة تركيز السلطة ونمط العلاقات القائمة بين الدولة والمجتمع.

ويساعد تبني خيار اللامركزية على تحسين إدارة الحكم عبر تعزيز المساءلة والمشاركة والشفافية، لذلك اعتمدته العديد من الدول النامية في مختلف أنحاء العالم بهدف بناء قدرتها الإدارية والمؤسسية، ويؤكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أن إدارة الحكم الرشيد تتطلب مشاركة الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، فمن دون المشاركة من أدنى إلى أعلى لن تتمكن أجهزة الحكم المحلي من هيكلة أو إدارة الخدمات العامة وتحقيق التنمية المحلية.

وكلما صغر النطاق الجغرافي للمجتمع، زادت قدرة الناس على المشاركة الفعالة في نسق للحكم الرشيد وقل احتمال إهمال (الأطراف) نتيجة لسيطرة (المركز) على المجتمع كله، وهي من آفات الحكم في البلدان النامية، إذ تخلق إدارة الحكم اللامركزي فرصاً أكثر لمشاركة الناس وإسهامهم.

وفي أنظمة الحكم الديمقراطي يكون الحكم المحلي ميداناً لتبلور قدرات المساهمة في مجالات الحكم المختلفة، وبروز العناصر القادرة على المساهمة في الحكم المركزي، كما ينظر إلى عملية صنع القرار على المستوى المحلي كأحد أوجه المشاركة الشعبية يعبر عنه بالبعد المحلي للديمقراطية، أو (الديمقراطية المحلية) التي تعد إحدى المؤشرات الأساسية لنموذج الحكم الرشيد الذي يراد له اليوم أن يمثل الإطار المرجعي للإصلاح السياسي والمؤسسي في الدول النامية، وفي هذا الصدد يعتبر ألكسيس دي توكفيل أن الهياكل البلدية هي بالنسبة للديمقراطية بمثابة المدارس الابتدائية بالنسبة للعلم.

وتكمن الفكرة الأساسية للامركزية في أن القرارات العامة يجب اتخاذها إذا أمكن على مستوى السلطة الأقرب إلى الناس، إذ يملك قاطنو منطقة معينة الحق والمسؤولية في اتخاذ قرارات بشأن المسائل التي تؤثر فيهم مباشرة والتي يستطيعون اتخاذ قرارات في شأنها. وفي مقدور أجهزة الحكم المحلي أن تكون أكثر تجاوباً وتكيفاً مع الأوضاع المحلية الأمر الذي يؤدي إلى فاعلية أكبر، فالإداريين المحليين يوفرون مجالاً أفضل وأكثر راحة، ويضعون المؤسسات الحكومية مباشرة في متناول السكان الذين تخدمهم.

وتمثل البلديات مسرحاً لتجسيد التعاون والتضامن، بدءاً بالاتصال المباشر بالناس، وكذلك مع المنظمات والجمعيات الأهلية والأحزاب السياسية، عبر أطر تضمن الديمقراطية والمشاركة في آن واحد، فالمشاركة الشعبية ضرورية لإيجاد المساءلة داخل المؤسسات المحلية والتجاوب مع حاجات المجتمع المحلي.

الصيغ التي تتخذها اللامركزية الإدارية

إن اللامركزية هو أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، ووسيلة لدعم المواطن ومشاركته في عمليات الإدارة وفي الوقت نفسه اللامركزية وسيلة فعالة لتحقيق قنوات اتصال سريعة بين المواطن من ناحية، ومؤسسات وضع وتنفيذ السياسة العامة من ناحية أخرى ولها عدة صيغ وكما يلي:

- **التخصيص:** وهي صيغة جديدة من اللامركزية ظهرت في السنوات الأخيرة، ويهدف هذا الأسلوب في الأساس إلى حفز الأداء والإنتاجية في القطاعات الاقتصادية المختلفة، وبموجب هذه الطريقة تتخلص الحكومة من بعض مسؤولياتها، وتحول هذه المسؤوليات إما إلى مؤسسات وجمعيات تطوعية في حالة المشروعات التي لا تهدف إلى الربح، أو إلى القطاع الخاص في حالة المشاريع الهادفة إلى الربح.
- **تخفيف تركيز صنع القرار ونقله إلى مستويات محلية (Deconcentration):** بموجب هذا الشكل تنتقل السلطة الإدارية من أجهزة الحكم المركزية إلى مكاتب إقليمية أو محلية إدارية، ويكون هناك فرص أوسع لاتخاذ القرار بشكل قريب من المستويات المحلية، وهذا الشكل يعمل على تحسين عمليات الحكم المركزية.
- **التفويض (Delegation):** وهي مسؤوليات وخدمات محددة للسلطات المحلية التمثيلية، ولكن تحت إشراف صارم نسبياً من الحكومة المركزية، وتمنح أحياناً مسؤوليات جمع الضرائب الرسوم أيضاً تحت الإشراف المركزي، وتمثل الحكومة المركزية في هذا الشكل إلى معاملة السلطات المحلية باعتبارها امتداد للسلطة المركزية.
- **نقل الصلاحيات (Devolution):** وبموجب هذا الشكل تنتقل السلطات والصلاحيات الخاصة بالحكم فعلياً بإجراء كلي أو جزئي إلى وحدات سياسية أو

فرعية كالأقاليم والمدن والبلديات، وتعطي هذه سلطة في اتخاذ القرارات دون الرجوع إل السلطات المركزية، باستثناء بعض الأمور المتفق عليها مسبقاً، وهذا الشكل يميل إلى الديمقراطية اللامركزية.

أهمية التفويض

لعل التطور الذي صاحب الدولة الحديثة قد وضع عليها كثيراً من الالتزامات والمتطلبات بحيث أصبح الرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته وأصبح مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة، وظهور هذه الأعباء ألقى حملاً ثقيلاً على الرؤساء، بحيث شغلتهم عن أعمال مهمة كالتخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى، كما أنها أدت إلى تأخير في إنجاز الأعمال، الأمر الذي يحدث ضرراً للتنظيم والمتعاملين معه، وإزاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة، وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها.

ويخفف التفويض عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصلي، فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه وسلطة التقرير بشأنه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة.

وبذلك تتضمن عملية التفويض للسلطة ثلاث خطوات رئيسة :

- تكليف المرؤوس بواجبات معينة.
- إعطاء المرؤوس السلطة الكافية لأداء هذه الواجبات.
- جعل المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه عن هذا الأداء.

مزايا التفويض

تلجأ الإدارة العليا في المنظمة إلى ممارسة عملية تفويض السلطة للمستويات التنظيمية الأدنى، وذلك للمزايا التي يمكن أن تتحقق من هذه العملية، والتي يمكن ذكرها كالآتي:

- السرعة في اتخاذ القرارات: إذا كان للسرعة أهمية في نشاط المنظمة وخاصة في الحالات التي يكون فيها أصحاب السلطة الأصلية متغيين عن مقار عملهم.
- تحقيق الديمقراطية في الإدارة: حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات.
- تدريب عدد من المساعدين ليكونوا مديرين في المستقبل (تكون صف ثاني من القيادات).
- تحقيق التقارب بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الأخرى: الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون والانسجام بينها.
- التركيز على القرارات الأساسية بواسطة المديرين، وترك القرارات الفرعية للمساعدين.
- خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية في أداء الأعمال.
- التفويض يعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة الشعور بالثقة والمسؤولية لديهم.
- التفويض يمنع التعددية في المستويات الإدارية والتي من شأنها أن تعيق الاتصالات وتدريب وتنمية المدراء.

أنواع التفويض

يمكن تصنيف التفويض الإداري استناداً إلى أساس موضوعي، يأخذ بعين الاعتبار محل التفويض ذاته، وينقسم التفويض تبعاً لذلك إلى:

- أ) تفويض الاختصاص.
- ب) تفويض التوقيع.

ويترتب على هذا التقسيم عدة نتائج أهمها:

أن تفويض الاختصاص يؤدي إلى نقل الاختصاص إلى المفوض إليه، بما يمنع المفوض من ممارسة اختصاصه أثناء سريان التفويض، أما تفويض التوقيع فلا يتضمن نقلاً للاختصاص، ولا يمنع الرئيس المفوض ممارسة ذات الاختصاص رغم التفويض. ومن ناحية ثانية، فإن تفويض الاختصاص يوجه إلى الموظف بصفته لا شخصه، هذا بينما تفويض التوقيع يراعى فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه، فهو ينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه، ومن ثم فهو ينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه. وهناك مبادئ أخرى للتفويض منها:

- قيام الإدارة مسبقاً بتقييم درجة كفاءة الفرد الذي ستفوض له السلطات: ومدى قدرته على استخدام هذه السلطات بشكل صحيح، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التفويض.
- ضرورة أن يكون التفويض مكتوباً: والابتعاد على التفويض الشفهي للسلطات لأنه يحمل في طياتها الكثير من المشكلات.

مستويات التفويض

توجد ثلاثة مستويات للتفويض، وكالاتي:

- **المستوى الأول:** تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل، وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة، ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبياً، ويقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء، ومستويات الجودة المقبولة.
- **المستوى الثاني:** التفويض على أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا المستوى يوفر مزيداً من الحرية والفرص للموظف، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبياً.
- **المستوى الثالث:** التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، وترك الحرية للموظفين في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة

التي يتم بها العمل، وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض، وبلائم هذا المستوى من التفويض الموظفين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي، حيث يمنح الموظف جانباً من المسؤولية والحرية لصنع القرارات.

المعوقات التي تواجه التفويض وأسباب فشلها

- حب السيطرة والاستئثار بالسلطة من جانب الرؤساء.
- سيطرة روح الأنانية وزيادة الاعتداد بالنفس عن الحدود المعقولة عند بعض الرؤساء.
- المعوقات التي ترجع إلى الرؤساء.
- انعدام الثقة في المرؤوسين وعدم الاطمئنان إلى قيامهم بالعمل الموكل إليهم على خير وجه.
- الخوف من تمرس المرؤوسين على العمل وتدريبهم على إصدار القرارات.
- عدم الإلمام الكامل بطبيعة التفويض في السلطات الإدارية، وقلة معلومات الرئيس التي يجب أن يكون محيطاً بها.
- عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين تمكنهم من استخدام السلطة.
- عدم وجود وسائل رقابية دقيقة لضبط السلطة المفوضة وقياسها.
- عدم الرغبة في تحمل الأخطار المحسوبة لتفويض السلطة حتى مع وجود رقابة كافية وتعليمات واضحة؛ لأن هناك باستمرار احتمال حدوث أشياء غير متوقعة، ذلك أن التفويض دائماً ينطوي على نسبة من الخطر.
- كثيراً ما يفشل التفويض في تحقيق المزيد من الكفاءة الإدارية، وغالباً ما يرجع ذلك إلى العوامل الآتية:
- أن يفوض الرئيس أحد معاونيه، دون أن يكون ذلك المعاون على قدر ملائم من الكفاءة الإدارية.

- أن يتوسع الرئيس المختص في عملية التفويض، وأن يتحرى الدقة في اختيار المهام التي يحسن التفويض بشأنها.
- نقص الدراية الكافية بالأصول الواجب إتباعها في التفويض، من تحديد الواجبات للمرؤوس بدقة، ثم منحه السلطة اللازمة لمباشرة هذه الواجبات وأخيراً جعله مسؤولاً أمام رئيسه عن تلك الواجبات.

مقومات التفويض الفعال

- لكي يكون تفويض السلطة فعالاً ويؤتي ثماره يشترط، أن تتوافر فيه العوامل الآتية:
- أن يكون الشخص الذي تفوض إليه السلطة قادراً على ممارستها، وتتوفر فيه الدراية الفنية بالعمل الذي يوكل إليه.
- أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس؛ لأنه يتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها هذا المفوض إليه.
- توفر نظام فعال للاتصالات والمتابعة والرقابة، بحيث يمكن التأكد دوماً من حسن استخدام السلطة المفوضة.
- ينبغي أن يدرّب المرؤوس على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائياً، وذلك بتنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين تدريجياً.
- يجب أن يكون التفويض في حدود تخصص المفوض إليه وامتشياً مع إمكاناته وخبراته ومعلوماته.
- تحديد واجبات المرؤوس وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولاً أمام الرئيس عن تحقيق هذه الواجبات.
- يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه.
- توفير ظروف عمل خالية من الخوف ومن مصادر القلق وتثبيط الهمم، والعمل على إشاعة جو من الثقة والموضوعية في التعامل.
- تشجيع الاعتقاد بأهمية التفويض لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية.

- قيام المدير، مفوض السلطة، بمساعدة المفوض إليه لضمان صحة استخدامه للسلطة، وعدم اتخاذه لقرارات لا تخدم تحقيق الأهداف المكلف ببلوغها.

إدارة الجودة
والتغيرات
والتطورات الحاصلة
في مواصفات ISO

مفهوم الجودة

إن كلمة الجودة قديمة إلى حد ما فهي معروفة منذ خمسون عاماً في جميع أنحاء العالم، وقد كانت الحاجة إلى الحصول على الجودة مطلب ضروري منذ مئات السنين، وإن كانت أغلب معانيها تعنى في النهاية أن نحصل علي المنتج/ الخدمة الجيدة من أول مرة Getting it, right first time، ولهذا مرت الجودة بمراحل كثيرة طبقاً للحاجة، وما زال التقدم العلمي يبحث عن طريق جديدة لتطوير مفهوم الجودة بل وأصبحت أسلوب عمل لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية، ولكي تكون المؤسسة ناجحة فإن عليها أن تقدم خدمة أو منتج يتميز بالتالي:

- يوفي بالغرض في استخداماته.
 - يلي توقعات العملاء والمستخدمين طبقاً للمتطلبات التعاقدية.
 - يتطابق مع المواصفات الفنية والقياسية.
 - يتطابق مع القوانين المحلية والعالمية والشروط البيئية.
 - يمكن تقديمه بالسعر المناسب.
- ولذلك يمكن أن نقول أن الجودة تعنى في النهاية المنتج أو الخدمة التي تفي كاملاً من الغرض منها.

إن لفظ الجودة يمكن أن يستخدم مع صفة مثل جودة رديئة ، جودة جيدة ، جودة ممتازة، وكلمة ذاتية وهي عكس كلمة موضوع (Assigned) وتعني أنه موجود في الشيء كخاصية دائمة، و هي درجة، او مستوى تحقيق مجموعة من الخواص الذاتية للمتطلبات.

تعريف الجودة كما ذكر بالمواصفات القياسية العالمية ISO 9001:2000

المدى (الدرجة) التي يمكن لمجموعة من الخصائص المتأصلة أن تفي بالمتطلبات، والمقصود بالخصائص المتأصلة هي : الخصائص المستديمة للخدمة او المنتج.

تطورات مراحل الجودة

1. مرحلة التفتيش INSPECTION (من 1920 وحتى 1940):

- تفتيش نهائي.

- تفتيش مراحل.

- تفتيش واردات.

2. مرحلة مراقبة الجودة: (من 1940 وحتى أواخر الستينات) QUALITY

CONTROL، وكانت هدف إلى تقليل نسبة المعيبات مستخدمة بالإضافة للمرحلة

الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية لضبط الجودة

3. مرحلة ضمان وتوكيد الجودة QUALITY ASSURANCE

وكان الهدف منها المحافظة على المستويات التي تم تحقيقها وضمان ثباتها

واستخدمت في ذلك التخطيط، وإدارة نظم الجودة بالإضافة إلى ما سبق تحقيقه بالمرحل

السابقة (من 1970 وحتى 1985).

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة TOTAL QUALITY MANAGEMENT

وتهدف إلى التطوير الشامل والمستمر لنظم الجودة والعمل كفريق واتساع المفهوم

التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر التنظيم، وكان من ابرز أدوات هذه المرحلة

استخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة (من 1986 وحتى الان).

المفاهيم الخاطئة عن المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 Series

1. الحصول على الشهادة هو جواز مرور للأسواق الدولية متناسين قدرة المنتج على

المنافسة وتلبية مطالب ورغبات العملاء.

2. طالما أن المنتج يحقق رواجاً (محلياً/ دولياً) فإنه لا حاجة للمؤسسة لتطبيق نظام

جودة أو الحصول على الشهادة.

3. يتطلب الحصول على شهادة نظام الجودة مجرد إنشاء كم من الوثائق والسجلات

فقط، وأن مجرد تواجد هذه الوثائق يعنى اجتياز مطالب المواصفة دون التطبيق

الفعال لها.

4. تطبيق المواصفة القياسية ISO 9000 هو تطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

5. تطبيق نظام الجودة ISO 9000 تكلفة عالية دون عائد حقيقي .

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العملاء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره، ففي عام 1931 بدأ W. Edwards Deining وهو مهندس تصنيع) والذي تعلم على يد Shewhart بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين، وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات علمية في اليابان، أما Joseph Juran فقد نشر أول كتاب له عن ضبط، حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة.

مفهوم نظام إدارة الجودة

- إن مفهوم تطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة يتكون من عدة نقاط هي :
- تحديد احتياجات وتوقعات العملاء والجهات المعنية الأخرى.
 - إصدار سياسة وأهداف الجودة للمؤسسة.
 - تحديد العمليات والمسئوليات اللازمة لتحقيق أهداف الجودة.
 - تحديد وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الجودة.
 - إصدار طرق قياس فعالية وكفاءة كل عملية.
 - تطبيق هذه القياسات لتحقيق فعالية وكفاءة كل عملية.
 - تحديد وسائل منع حالات عدم المطابقة وإزالة أسباب حدوثها.
 - إصدار وتطبيق عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

مفهوم العملية Process Approach

يمكن تعريف العملية بأنها كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تقوم باستخدام الموارد لتحويل المدخلات الى مخرجات، وكل مؤسسة أو نشاط يمكنها تحديد عملياتها الرئيسية والمدعمة، وكل مخرجات أي عملية داخلية يمكن اعتبارها كمدخلات للعملية التالية.

مهام الإدارة العليا للمؤسسة تجاه نظام إدارة الجودة

- إصدار وتنفيذ سياسة وأهداف الجودة للمؤسسة.
- التأكد من إعلام سياسة وأهداف الجودة لكافة العاملين بالمؤسسة، وذلك لزيادة الوعي والتحفيز ومشاركة العاملين.
- التأكد من فهم مطالب العملاء على كافة مستويات المؤسسة.
- التأكد من أن العمليات اللازمة التي يتم تطبيقها قادرة علي تحويل مطالب العملاء والجهات المرتبطة المعنية وتحقيق الأهداف.
- التأكد من فعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة الموثق لتحقيق أهداف الجودة.
- التأكد من توافر الموارد اللازمة للمؤسسة.
- المراجعة الدورية لنظام إدارة الجودة.
- اتخاذ القرارات المناسبة المرتبطة بسياسة الجودة.
- اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين نظام إدارة الجودة.

أهداف الجودة

1. التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه، وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها.
2. تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي، وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشآت.

3. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم، أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.
4. تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين.
5. الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات- العمليات- المخرجات).
6. اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي.

أهمية الجودة الشاملة

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

- تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.
- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.
- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل .

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم، فإن على إدارة المنظمة العمل على ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد، ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة:

1. دعم الإدارة العليا: من الضروري إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لـ التغييرات التي ستحدث في المنظمة.
2. التركيز على العميل : إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة رضا العميل وإسعاده، وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العاملين متطلب أساسي، وبالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وأن تفعل من نظام التغذية العكسية.
3. التعاون وروح الفريق : ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة، وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل.
4. ممارسة النمط القيادي المناسب : إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة، ويقول (ريتشارد ويليامز) في هذا المجال أنه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساساً بفكرة تفويض السلطة للعاملين فرمما يكون الوقت غير مناسباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. وجود نظام للقياس: من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

6. فعالية نظام الاتصالات: من الضروري أن يكون هنالك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها، وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مؤوسهم بمضمونها في أقرب وقت.

فوائد ومنافع إدارة الجودة الشاملة

1. تحسين الربحية والمنافسة: إن تحسين جودة الخدمة أو المنتج يؤدي بلا ريب إلى تحسين الأداء والمنافسة المشتركة، ومن الدراسات الكثيرة التي قامت بع العديد من المؤسسات الشهيرة في هذا المجال، مثل معهد التخطيط الاستراتيجي والعديد من نتائج بحث المعهد قد سجلت في التقارير الدورية.

فعلى سبيل المثال:

- إن منافع الجودة العالية للخدمة تتضمن إمكانية طلب أسعار أعلى، وتسويق منخفض وسهم سوق أعلى.
- جودة المنتج هي تحميم أكيد لربحية العمل فالجودة العالية والعائد المرتفع من الاستثمارات أمران مترافقان عادةً.
- إن التوجه الاستراتيجي إلى العميل يمكن أن يقود غالباً ليس فقط إلى ولاء العميل، بل أيضاً يمكن أن تقود إلى زيادة سهم السوق وإلى تكاليف أقل .
- إن إدارة الجودة الشاملة تتيح للشركة أن تنتج أكثر من مواردها الحالية من خلال تحسين عملياتها (المردود) كما تتيح للشركة أن تقوم بالأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى من خلال الوعي المتزايد لاحتياجات العميل (الفاعلية)، وإن تحسين هذا المردود، وهذه الفعالية يمكن أن يساعد في :
 - (أ) تخفيض التكاليف الكلية .
 - (ب) تقليل تحول وانقلاب العميل .
 - (ج) زيادة المبيعات .
 - (د) جذب عملاء جدد بتكاليف تسويق أقل .

2. **الفاعلية التنظيمية** : إن فوائد الفاعلية التنظيمية الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة

الشاملة يمكن تلخيصها بما يلي:

- تحسين فرق العمل والتعاون الداخلي وهذا يسهل بشكل كبير التكامل القوي والفعال بين مجموعات العمل المختلفة.
- تحسين لغة الاتصال من خلال اللغة المشتركة والتركيز على العميل.
- زيادة مشاركة العاملين فكلما ازدادت المشاركة كلما ازداد النمو الشخصي للعاملين، وكلما ازداد احتمال نجاح خطة العمل أيضاً.
- تقليل تحول وانقلاب العاملين فحالما يجد الموظفين الفرص أكبر ليقدموا ما لديهم للشركة فإن رضاهم سوف يزداد وتقل، بالتالي الاستقالات الغير مرغوب فيها.
- تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى بناء فريق مشترك شامل أكثر فاعلية.
- تحسين التركيز على الأهداف الرئيسية : إن إدارة الجودة الشاملة تقود المؤسسة إلى تحديد بعض الأولويات الرئيسية بشكل أفضل، كما تقودها إلى إيصال هذه الأولويات إلى جميع العاملين بفعالية أكبر.
- وبالنتيجة فإن كل شخص في الشركة سوف يمر بالمجاديف الصحيحة في نفس الوقت مع بقية العاملين وفي نفس الاتجاه.

3. **رضا العميل وإبهار العميل**: لا توجد شركة بدون عملاء وبدون عملاء سوف لن

يكون لديها تحصيلات وأسهم سوق ولا عائد من الاستثمارات وطبعاً لن يكون لديها ربح وإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى كسب العملاء والحفاظ عليهم وإبقائهم سعداء، ولقد أظهرت دراسات عديدة أن المحافظة على عميل واحد كسبته من قبل يكلف أربعة أو خمسة أضعاف من كسب عملاء جدد (الفرق بين رضا العميل وولائه).

إن إدارة الجودة الشاملة تطلب معرفة المؤسسة لعملائها كي تعرف احتياجاتهم وتعرف ما

سوف تفعله لتلبية هذه الاحتياجات، وأيضاً أن نساعدنا في تحقيق نجاحات وتقديمات فيما يلي:

- إبهار عملائنا الحاليين والمحافظة عليهم .
- جذب عملاء أكثر وأكثر من خلال إستراتيجية تسويق أكثر فعالية من حيث التكلفة.
- تصميم منتجات تلبي الاحتياجات الجديدة للعملاء وتقابل التغير الحاصل فيها .
- تقليل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العملاء من خلال الاستجابة للشكاوي ومعالجة مطالب الكفالة مثلاً .

العوامل الفعالة في إدارة الجودة الشاملة

للحصول على إدارة شاملة للجودة لا بد من وجود مجموعة من العوامل المساعدة، وهي:

1. المنظومات Systems، إذ يجب تطبيق الأساليب والنظم والإجراءات تطبيقاً صارماً، للتأكد من أن الجودة تتحسن باستمرار، مثلما يفعل اليابانيون.
2. القيادة والالتزام Leadership and Commitment، إذ يترتب على القيادة دور كبير في تحديد أداء الآخرين من أجل تقليل العيوب والقضاء على أوجه القصور.
3. التدريب Training، وهو إجراء مستمر ومتواصل وليس حدثاً عارضاً.
4. التغيير عن طريق الأفراد Change Through People، ويُعد الأفراد أهم موارد المنظمات، فرغم أن معظم وحدات الإنتاج تعمل من خلال الآلات والماكينات ومن خلال نظم تحكم آلية، إلا أنها نتجت من خلال أفكار الأفراد وتصميماتهم.

مراحل عملية التغيير في إدارة الجودة الشاملة

1. تحديد المشاكل الحقيقية.
2. تشخيص الوضع الحالي.
3. تخطيط برامج التغيير مع الأخذ بعين الاعتبار للتغيرات السابقة، والمتأثرون بالتغيير، والمقاومة المتوقعة، تأييد الإدارة العليا للتغيير.
4. إختيار الإستراتيجية المناسبة، إستراتيجية القوة مكافئة وعقاب، إستراتيجية الإقناع المنطقي المناقشة، إستراتيجية المشاركة بوضع الأهداف مع المتأثرين من التغيير، وهذه الإستراتيجية أكثر إستراتيجية فعالية.
5. تنفيذ التغيير.

6. المتابعة والتقييم: إجراء متابعة مرحلية.

7. التعامل مع مقاومة التغيير، وأشكالها :

- عدم الموافقة.
- المعارضة الكلامية.
- التباطؤ في العمل.
- رفض التنفيذ.
- التخريب والعنف.
- إضراب العاملين.

الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة

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

- مخطط باريتو (Pareto Graph)، رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمه حسب تكرار حدوثها.

اجراءات تطبيق ادارة التغيير في ادارة الجودة الشاملة

1. تحديد نطاق التغيير في المؤسسة: قبل البدء بعملية إدارة التغيير، يقوم ضابط إدارة التغيير بتقييم مدى التغييرات المطلوب إحداثها ومدى جاهزية المؤسسة لتطبيق وتقبل الخدمات الإلكترونية ودعم استمرارية تقديم وتطوير هذه الخدمات، وذلك باتباع إجراء تحديد نطاق ومدى التغييرات، حيث يتم من خلال هذا الإجراء تحديد مدى جاهزية كل من المؤسسة، والإدارة الوسطى والموظفين لتقبل التغيير المرافق للمشروع، يقوم ضابط إدارة التغيير بتعبئة استبيان الاستعداد للتغيير، وتقييم حجم إدارة التغيير في المؤسسة، ومن ثم تتم عملية تحليل، وتحديد مدى حاجة المؤسسة وجاهزيتها لإحداث التغييرات وإدارتها.

كما يتم العمل أيضاً على تحديد مدى استعداد المؤسسة والأفراد المعنيين داخلها لتطبيق التغيير من النواحي التالية:

- العمل على قياس مدى إنتاجية الموظف في وضعه الحالي قبل تطبيق النظام الجديد، وذلك لقياس مدى فاعلية الخدمات الإلكترونية والقيمة المضافة في تطبيقها، ويتم ذلك كم خلال تعبئة نموذج الاستعداد للتغيير قبل تطبيق الخدمات من قبل الموظفين المعنيين بالتغيير.

- الوعي بالتغيير الحاصل.

- تقييم المهام والمسؤوليات.

- تقييم التدريب.

يتم العمل على تعبئة نموذج تحديد الشركاء بالتعاون مع مدير المشروع في المؤسسة، ونقوم بعد ذلك بالعمل على تحديد موقف الشركاء من التغيير من خلال استبيانات الاستعداد للتغيير، والتي سيتم البناء عليها في عملية التواصل، التوعية، والتدريب لرفع المهارات لتقبل التغييرات.

بناء على نتائج المسوحات أعلاه يقوم ضابط إدارة التغيير بالعمل على وضع خطة وإستراتيجية لإدارة عملية التغيير في المؤسسة، يتم العمل على تحديد نطاق إدارة التغيير من خلال تقييم مجال المشروع والتغيرات المتوقعة ومدى تأثيرها على القطاعات والشركاء، يتم ذلك من خلال إتباع إجراء تحديد مجال ومدى التغيرات والذي يحدد التغيير من خلال مجالين وهما: ما الذي تغير، ومن الأشخاص المتأثرين بالتغيير.

2. تشكيل فريق التغيير في المؤسسة: يتم العمل على تشكيل فريق التغيير في المؤسسة بناءً على مسؤوليات محددة وشروط يوضحها إجراء تشكيل فريق التغيير، والذي ينتج عنه نموذج تحديد الأدوار المهمات في عملية التغيير والذي يتم تحديده من قبل المؤسسة بالتعاون مع إدارة التغيير في قسم الحكومة الإلكترونية، ووحدة إدارة التغيير في برنامج الحكومة الإلكترونية (إذا دعت الحاجة للاستعانة بفريق العمل من برنامج الحكومة الإلكترونية).

من أهم عوامل نجاح تطبيق التغيرات والخدمات الإلكترونية في المؤسسات والدوائر الحكومية، كسب تأييد ودعم الإدارة العليا في المؤسسة للمشروع، والعمل على التأكيد بأن هذه التغيرات ضرورية لقيادة التغيير داخل المؤسسة، من خلال الاستعداد التنظيمي للمؤسسة تتم عملية تقييم وتوجيه المؤسسة لمعرفة دور وجاهزية الإدارة للقيام بدورها في عملية التغيير.

3. دراسة تحديد الفروقات في المؤسسة: ل يتم معرفة حجم إدارة التغيير في المؤسسة تتم عملية تقييم الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة من خلال إجراء دراسة تحديد الفروقات، والذي يهدف إلى تحديد وضع المؤسسة من خلال المجالات التالية:

- الهيكل التنظيمي.
- الثقافة العامة داخل المؤسسة.
- الموظفين والإدارة.
- سير الإجراءات داخل المؤسسة.

يتم استخدام نموذج تقييم الوضع الحالي، ونموذج تقييم الوضع المستقبلي، والذي ينتج عنهما تحديد الفجوات بين النظام القديم والجديد وتتم عملية تعبئة نموذج تحديد الفروقات في هذه المرحلة للعمل على تحديد الفروقات بدقة.

4. تشكيل الإستراتيجيات والرؤيا والأهداف المحددة للفريق: يقوم فريق إدارة التغيير بالعمل ضمن إستراتيجية وخطوات محددة تحكمها إستراتيجية مشروع الحكومة الإلكترونية، بحيث يقوم بالعمل على وضع رؤيا وأهداف محددة للتغيير داخل المؤسسة، وذلك حسب إجراء إجراء تخطيط التغيير والإستراتيجيات، وتقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية التي ستبناها في عملية التخطيط:

- من الأعلى للأسفل؛ وهذا يتطلب تدخل والتزام عالي من الإدارة العليا، ويكون التغيير على شكل تغيير كامل لطريقة العمل أو الإجراءات أو السياسات، يكون التغيير في هذه الحالة تغييراً شاملاً.

- من الأسفل للأعلى؛ وهذا يتطلب أن يتم تدخل ومشاركة الإدارة الوسطى والموظفين في تحديد الحاجة إلى التغيير، وما سيتم تغييره والمساهمة في قيادة عملية التغيير، يكون التغيير في هذه الحالة بشكل مستمر وتدرجي.

5. عملية إعادة هيكلة المؤسسة: عند تشكيل فريق التغيير يقوم الفريق بدراسة إجراءات العمل ذات العلاقة بالخدمة ضمن نطاق المشروع، والتأكد من تحديث/ تغيير الإجراءات بما يتناسب مع التطورات المرافقة للخدمة، وذلك تبعاً لإجراء تحديث/ تغيير العمليات في المؤسسة.

6. عملية التقييم والتعليم والتدريب: عند تشكيل فريق التغيير تتم عملية متابعة مهارات الموظفين المعنيين بالتغيير العاملين داخل المؤسسة للعمل على كسب المؤهلات الضرورية لعملية تطبيق الخدمات الإلكترونية، من خلال إجراء التقييم والتدريب للموظفين تتم عملية تحديد المؤهلات والدورات التدريبية الضرورية للموظفين، وذلك من خلال استخدام وتحليل نموذج تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين.

وتتم عملية تقييم الموظفين من ناحية مهاراتهم في التعامل مع الخدمات الإلكترونية وليس فقط من ناحية مهارات استخدام الحاسوب، بحيث أن عملية تقديم الخدمات الإلكترونية تحتاج إلى مساعدة هاتفية للمواطنين والتعامل بدقة، تفهم طريقة العمل الجديدة، نظام التقارير، ونقل المعلومات.

7. عملية التواصل والترويج للمشروع:

أ. إجراءات التوعية والترويج: يقوم ضابط إدارة التغيير بالتنسيق مع قسم العلاقات العامة بالعمل على توفير حملات ترويج، وتوعية لمستخدمي الخدمات الإلكترونية للتعريف على:

- ما هو مشروع الحكومة الإلكترونية والخدمات الإلكترونية.
- كيف تم تطبيق المشروع.
- أهداف المشروع والفوائد العائدة على متلقي الخدمة.

تم عملية تحديد إستراتيجيات الترويج في المؤسسة، وذلك من خلال تطبيق نموذج تخطيط الترويج، ومن خلال تطبيق إجراء التوعية والترويج في المؤسسة، والعمل على تحديد الجمهور المستخدم للخدمات وتحديد وسائل الترويج والرسائل التي سيتم ترويجها لكسب التأييد والدعم.

ب. إجراءات التواصل وبرنامج إسأل: خلال عملية تأهيل الكوادر المختلفة في المؤسسة من قبل فريق التغيير، يجب أن يكون هنالك تواصل مستمر مع الموظفين والمستخدمين، وذلك لتسهيل عملية تطبيق الخدمات الإلكترونية، فعملية التواصل مع الجمهور تعتبر من الأركان الرئيسية في عملية إدارة التغيير لكسب التأييد والمساندة والتحفيز لتطبيق التغييرات.

للمساعدة على ذلك تقوم الحكومة الإلكترونية، مختصة بمركز الاتصال بالعمل على عقد جلسات توعية لضباط الارتباط ومدراء المحتوى في الدوائر والمؤسسة الحكومية، للتعريف عن طرق الاتصال لإبداء الآراء وتقديم المساندة ودعم المشروعات، يتم ذلك من خلال إجراء مركز الاتصال والتواصل إسأل.

8. عمليات تقييم الأداء في عملية التغيير: خلال المراحل المختلفة من عملية التغيير في تطبيق الخدمات الإلكترونية ونقل المعرفة الجديدة، تتم عملية تقييم للأفراد والدوائر والمؤسسات المختلفة وذلك للتأكد من فعالية عملية التغيير ومجاهاة أية مواجهات أو معارضة لتطبيق التغيير، والعمل على بيان مواطن الضعف والخلل والعمل على حلها.

يوضح إجراء تقييم الأداء النقاط والمواطن المختلفة لتقييم الأداء بالنسبة للأفراد والأقسام والدوائر المختلفة، توضح عملية إدارة تقييم الأداء للمؤسسة الأطراف المختلفة الداخلة في عملية التقييم وتداخلها، بحيث تتم عملية تقييم الأداء في المؤسسة بشكل مستمر وذلك من خلال تطبيق دورة عملية التقييم، عند تطبيق المقاييس المختلفة لقياس الأداء تتم عملية تداخل مقاييس الأداء وذلك للحصول على أفضل النتائج لمعرفة الأداء. تتم عملية تقييم الموظفين من ناحية مهاراتهم في التعامل مع الخدمات الإلكترونية وليس فقط من ناحية مهارات استخدام الحاسوب، بحيث أن عملية تقديم الخدمات الإلكترونية تحتاج إلى مساعدة هاتفية للمواطنين والتعامل بدقة، وطريقة العمل الجديدة، ونظام التقارير ونقل المعلومات.

9. عمليات التحفيز والمكافئة على الأداء: لضمان عملية تطبيق التغييرات في المؤسسات الحكومية المختلفة، تتم عملية وضع خطة محددة لعملية تحفيز الموظفين والمستخدمين للخدمات الإلكترونية لعملية تطبيق التغييرات والعمل على دعمها وتأييدها.

من العوامل المهمة في عملية تحفيز المستخدمين للخدمات الجديدة، عملية مشاركة المستخدمين في عملية التغيير، وإطلاعهم على مجمل التغييرات ودورهم في هذه التغييرات والفوائد العائدة عليهم، ومن خلال أخذ آراء الموظفين واقتراحاتهم، حيث أن المشارك في التغيير يدعم عملية تطبيق التغييرات ومساندتها.

10. الالتزام وثبات التغييرات: لضمان عملية تطبيق وثبات التغييرات، تتم عملية كسب الالتزام والتأييد من كافة الأطراف المشاركة والمؤثرة في عملية التغيير، حيث يشمل المساهمين والمؤثرين في المشروع الصفات التالية:
- القدرة على إعاقة عملية التغيير وعرقلتها.
 - الدرجة المطلوبة من الالتزام والدعم.
 - القيام بعمليات وإجراءات تؤثر على عملية التغيير.
 - التحكم بالموافقة على نقاط وجوانب تُعنى بعملية التغيير.
 - التحكم بالموارد الضرورية في عملية التغيير.
 - من هم الفئات المؤثرة والمتأثرة بعملية التغيير.
 - درجة التزامهم ودعمهم للمشروع.

الإيزو

الإيزو تاريخياً

قامت الهيئة العالمية للمواصفات القياسية Standard Organization International بإعداد الإيزو، أي المواصفة القياسية الأوربية في عام 1994، بوساطة مفهومي إدارة الجودة وتأكيد الجودة (ISO ITC 167).

وتنقسم هذه المواصفة أيضاً إلى ثلاث مواصفات قياسية عالمية تتعلق بمتطلبات نظم الجودة، وهذه النماذج الثلاثة واضحة المعالم وتحدد متطلبات نظام الجودة بما يتناسب مع نشاط المورد:

1. ISO 9001، وهي نموذج لتأكيد الجودة في مجال التصميمات والتطوير والإنتاج والتركيبات والخدمة.
 2. ISO 9002، وهي نموذج لتأكيد الجودة في مجال تطوير الإنتاج والتركيبات والخدمة.
 3. ISO 9003، وهي نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والاختبار النهائيين.
- ورغم أن هذه المواصفة قد أقرت للتطبيق بشكلها الحالي، إلا أنها تحتاج لتكييفها ومواءمتها وفقاً للحاجة، بإضافة بعض المتطلبات الخاصة بنظام الجودة أو بحذفها.

وتقدم المواصفة القياسية (ISO) خطوطاً إرشادية لمثل هذا التكيف، وتعطي كذلك مجالاً لاختيار نموذج المواصفة المناسب من بين المواصفات الثلاث طبقاً لنشاط المنظمة.

مراحل الحصول على شهادة الأيزو

يتطلب حصول أي منظمة أو مؤسسة على شهادة الأيزو بداية الالتزام بالمواصفة نفسها وتفرعاتها على أساس أن الجودة في الإنتاج عبارة عن حلقة متكاملة تضم كل أنشطة المنظمة وكافة الأمور والأساليب المستخدمة في الإدارة والإنتاج، كما أن الجهة التي تمنح الشهادة هي هيئات التسجيل المعتمدة والمرتبطة مع الهيئات الرسمية كلا في بلده، ومن خلال أجهزة المواصفات والمقاييس.

الحصول على الشهادة

- يبدأ العمل للحصول على الشهادة بداية من خلال تطبيق المنظمة داخلياً لمتطلبات الأيزو 9000 لفترة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر.
- ثم تطلب من المسجل الدولي زيارتها و منح الشهادة.
- ويقوم المسجل الدولي:
- بتدوين ملاحظاته لوضع المنظمة.
- وتحديد مدى التزامها بالمواصفات المعتمدة العالمية.
- يحدد طبيعة النواقص إن وجدت، ثم يحدد فترة زمنية لتحديد الإصلاحات.
- يقوم بزيارات ميدانية لمواقع الإنتاج والإدارة ثم يقرر منح الشهادة أو حجبتها، ويجب المرور بثلاث مراحل هي:

1. مرحلة ما قبل التسجيل.
2. مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة.
3. مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة.

أولاً: مرحلة ما قبل التسجيل:

وهي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات شهادة الأيزو 9000 وتشمل هذه المرحلة على:

1. اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا النظام والفوائد التي تعود من ذلك.
2. أن تقوم الإدارة العليا أن تنقل هذا الإقناع إلى جميع المستويات الإدارية ولكل العاملين والموظفين على اختلاف مستوياتهم، وذلك بطرق متعددة كالاتماعات والنشرات ولدورات التدريبية.
3. تفهم طبيعة وفلسفة نظام الأيزو.
4. الاستفادة من خبرات الآخرين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الأيزو.
5. تعيين مدير مسؤول عن عملية تأهيل الشركة للحصول على شهادة الأيزو.
6. يشكل فريق عمل يضم التخصصات والدوائر المختلفة التي تتكون منها الشركة.
7. حضور الفريق لدورات تدريبية و تعريفية لنظام الأيزو.
8. وضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذها، ومن ينفذ ماذا؟ .
9. اختيار مكتب استشاري أو خبير في الحصول على شهادة الأيزو في حال رغبت الشركة بتسريع الوقت اللازم للحصول على الشهادة.
10. إجراء التقييم المبني لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة والضعف.
11. تطوير وتوثيق طرق العمل للعمليات الرئيسية التي تحقق متطلبات نظام الجودة، كما وردت في مواصفة الأيزو.
12. التغلب على العقبات ومقاومة التغيير، فتطبيق الأيزو تطبيقه إلى تغيرات في الهيكل التنظيمي وفي الإجراءات والعمليات وقد يصاحب التغيير بعض المقاومة خاصة إذا تعرضت مصالح بعض الموظفين للخطر أو توقعوا ذلك، لذا يجب التغلب على هذه المشكلة عن طريق محاولات الإقناع وإشراك الموظفين واطلاعهم على العملية بشفافية، وكذلك شرح الفوائد المتحققة من الأيزو.
13. تطبيق نظام الجودة كما هو موثق، والذي يستجيب بدوره لمتطلبات المواصفات القياسية الدولية أيزو.

14. مراجعة نظام الجودة الأيزو بواسطة استشاري أو إجراء تقييم أولى من قبل المقيم، ويعني ذلك التدقيق من طرف خارجي.

ثانياً: مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة:

1. اختيار المسجل: أي اختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من اجل منح الشهادة على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك، ويمكن التعرف على هذه الشركات من خلال قائمة دولية.

2. ملء نموذج طلب التسجيل والهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن الشركة التي تطلب التسجيل ومن هذه المعلومات:

أ. اسم الشركة وشكلها القانوني.

ب. نوع النشاط وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة.

ج. خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب الشركة الشهادة بشأنها، حيث يمكن أن تقتصر المراجعة والتقييم على أحد أنشطة الشركة دون الأخرى.

د. مواقع الوحدات الإنتاجية أو الخدمية للشركة.

هـ. عدد ورديات العمل.

و. عدد الموظفين.

ز. مساحة الأرض التي تشغلها منشآت الشركة.

3. قبول عملية التقييم بناء على بيانات بطاقة الاستقصاء يقرر المسجل قبول عملية

المراجعة والتقييم أو عدم قبولها، ويتوقف ذلك على مدى توفر الخبراء لدى

المسجل، فقد يستعين المسجل ببعض الخبراء ممن تتوفر لديهم شروط ممارسة عملية

التقييم و المراجعة، وقد يتعذر المسجل عن القيام بعملية التقييم ويوصي بمسجل

آخر متخصص، إلا انه من النادر أن يكون نشاط الشركة غريباً أو مفرطاً في

التخصص، مما يجعل المسجل يعتذر عن القيام بالتقييم، إذ انه ينصب على نظام

الجودة ولا يدخل في تفاصيل العمل الفني التخصصي.

4. التخطيط والإعداد للمراجعة : يجب على المراجع الذي سيقوم بالتقييم من قبل المسجل أن يدرس جيداً نظام الجودة العمليات والإجراءات في الشركة التي ستم مراجعتها، وذلك بدراسة الوثائق المستندات وكتيب العمل، وبناء على ذلك يضع المراجع خطة العمل قبل الانتقال لمقر الشركة بشأن هذه الخطة والحصول على موافقتها على كل أجزاءها

5. وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة : ويعنى ذلك الاتفاق على يوم محدد وساعة محددة لكل قسم من أقسام الشركة سيتم تقييمه، بحيث لا يتعطل العمل وحتى يجهز كل قسم الأوراق والمستندات والوثائق الخاصة والمعدات التي يطلب فريق المراجعة عليها، كما يتم تحديد الشخص الذي سيرافق الفريق من كل قسم وترتيب مواعيد وأماكن الاجتماعات النهائية للمراجعة.

6. التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة، إذ يجب أن تسجل الشركة تعليقات وملاحظات ونصائح فريق المراجعة، خاصة فيما يتصل بنقاط الضعف حالات عدم المطابقة لمتطلبات المواصفات الأيزو 9000، وقد تكون ملاحظات أساسية تتطلب مزيد من العمل ويمرر فريق المراجعة بشأن تلك الملاحظات طلب إجراء تصحيحي وفي حالة تنفيذ هذه التعديلات يتم منح الشهادة.

ثالثاً: مرحلة ما بعد التسجيل/الحصول على الشهادة:

بعد الحصول على شهادة الأيزو 9000 ودخول الشركة في سجل الشركات التي حصلت على أي من شهادات الأيزو 9001/9002/9003، لا ينبغي ولا يمكن التوقف عن العمل المستمر والمتواصل من اجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت له الشركة والذي منحت الشهادة بموجبه، ومن المهم الحصول على الشهادة، ولكن الأهم هو المحافظة عليها حتى لا نفقد ثقة المتعاملين معنا والزبائن.

طلب تجديد الشهادة: بعد مرور ثلاث سنوات على الحصول على الشهادة يتحتم على الشركة أن تطلب من المسجل إعادة التقييم والمراجعة من اجل منح شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد واكبر أو أشمل، لأنه يشتمل على أنشطة و

منتجات جديدة، علماً أن عملية إعداده التقييم تكون اسهل بكثير من عملية التقييم لأول مرة، حيث تكون قد توفرت معلومات كافية عن الشركة تسهل عملية المراجعة وإعادة التقييم.

أنواع المواصفات الدولية لنظم الجودة (أيزو 9000)

فيما يلي تفصيلاً للأنواع المختلفة لهذه المواصفات :

1. المواصفة الدولية 9001: تمثل هذه المواصفة الدولية واحدة من ثلاثة مواصفات تختص بنظم الجودة التي يمكن إستخدامها لأغراض تأكيد الجودة خارج المنشأة، وتستخدم عندما تكون المطابقة مطلوب تأكيدها في مراحل تتضمن الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وخدمة ما بعد البيع، ويقصد بها أساساً منع عدم المطابقة في جميع المراحل بدءاً من التصميم وإنهاءً بالخدمة.
2. المواصفات الدولية 9002: وهي إحد المواصفات الدولية الثلاثة التي تختص بنظم الجودة وتأكيدها خارج المنشأة، وتستخدم عندما تكون المطابقة مطلوب تأكيدها خلال مراحل الإنتاج، ويتضح في هذه المواصفة مدى إمكانية المنشأة في مراقبة عملية الإنتاج، والإحتياجات المحددة لتلك المواصفة، ويقصد بها أساساً منع عدم المطابقة وإكتشافها خلال مراحل الإنتاج والتركيب مع تنفيذ الوسائل الكفيلة بمنع معاودة الخطأ.
3. المواصفة الدولية 9003: وهي ثالث المواصفات الدولية التي تستخدم عندما تكون المطابقة مطلوب تأكيدها عند التفتيش والإختبار النهائي، ويتضح في هذه المواصفة مدى إمكانية المنشأة لإجراء التفتيش والإختبار على المنتج بصورة مرضية عند إتمام الإنتاج، وكذلك إكتشاف ومراقبة التخلص من أي منتج غير مطابق خلال التفتيش النهائي والإختبار.
4. المواصفة الدولية 9004: وتستخدم هذه المواصفة لإرشاد جميع المنشآت في شأن نظام إدارة الجودة داخلياً، وتعتبر هذه المواصفة أساسية للنواحي الفنية والإدارية التي تؤثر على جودة المنتج بدءاً من التحديد المبديء إلى الإشباع التام لإحتياجات

- العنصر البشري هو المدخل الأساسي لتنفيذ العمليات، وبالتالي تحقيق الأهداف للمؤسسة.
- تمحيس العنصر البشري وجعله يشارك بإيجابية هو مدخل النجاح .
- 4. مفهوم العملية: النتائج المأمول تحقيقها تتحقق بشكل أكثر فاعلية عندما تدار الأنشطة بمفهوم العملية Process .
- 5. مدخل النظام كوسيلة للإدارة:
- تحديد وإدارة مجموعة من العمليات المتفاعلة والمترابطة (النظام) هو المدخل الرئيسي للمنظمة أن تحقق أهدافها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة .
- 6. التحسين المستمر: زيادة الفاعلية والكفاءة في تنفيذ الأعمال لابد وأن يكون هدف دائم للمؤسسة .
- 7. الحقائق أمام صانع القرار.
- 8. علاقات الكسب المتبادل بين أطراف العمل.

التحسين المستمر

- إن الهدف من التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة هو زيادة احتمالية تحسين رضا العملاء، وكذلك الجهات المعنية الأخرى.
- وعلى ذلك فإن جميع أعمال التحسين تشتمل على:
- تحليل وتقييم الوضع الحالي، وذلك لتحديد مكان التحسين.
 - تحديد وإصدار أهداف التحسين.
 - البحث عن أفضل السبل (الحلول) الممكنة لتحقيق أهداف التحسين.
 - تقييم الحلول واختيار أفضلها.
 - تنفيذ الحل الذي تم اختياره.
 - القياس والتحقق وتحليل وتقييم نتائج تنفيذ هذا الحل والتأكد من ان الأهداف قد تم تحقيقها.
 - تعميم الحل / التحسين.

هو رأي العميل عن درجة تحقيق متطلباته، حيث ان شكاوي العملاء (العميل) هي مؤشر معروف شائع لرضاء العميل عن التعامل الذي تم معه، إلا أن غياب الشكاوي لا يفهم منه ضمناً أن العميل راضي، وحتى لو أن متطلبات العميل والتي وافق عليها.

طرق القياس والمراقبة في ادارة الجودة

1. رضا العميل: يجب على المؤسسة أن تقوم بالتحكم في المعلومات عن رضا / أو عدم رضا العميل كواحد من قياسات أداء نظام إدارة الجودة، ويجب تحديد أساليب الحصول واستعمال هذه المعلومات.
2. المراجعة الداخلية: يجب على المؤسسة أن تقوم بإجراء مراجعات داخلية دورية لتحديد ما إذا كان نظام إدارة الجودة:
 - أ. يطابق متطلبات هذه المواصفة القياسية العالمية.
 - ب. قد تم تطبيقه وصيانته بفاعلية، من خلال.
- يجب على المؤسسة أن تخطط برنامج المراجعة مع الأخذ في الاعتبار موقف وأهمية الأنشطة والمناطق المطلوب مراجعتها بالإضافة إلى نتائج المراجعات السابقة، ويجب تعريف مجال ومعدل وأساليب المراجعة.
- يجب أن يتم تنفيذ جميع المراجعات بواسطة أشخاص خلاف أولئك الذين يقومون بتنفيذ الأنشطة التي تتم مراجعتها.
- يجب توافر إجراء موثق يشتمل على المسؤوليات والمتطلبات لتنفيذ المراجعات وضمان استقلاليتها وتسجيل نتائجها ورفع تقارير عنها للإدارة.
- يجب على الإدارة أن تتخذ أفعال تصحيحية موقوتة ل نقاط الضعف التي وجدت أثناء المراجعة.
- يجب أن تشمل إجراءات المتابعة التحقق من تطبيق الأفعال التصحيحية ورفع التقارير عن نتائج التحقق.

3. قياس ومراقبة العمليات: تقوم المؤسسة بتطبيق طرق مناسبة لقياس ومراقبة عمليات إدراك المنتج اللازمة لتحقيق متطلبات العميل، وهل هذه الطرق تؤكد القدرة المتواصلة لكل عملية على استيفاء الغرض المرجو منها.

4. قياس ومراقبة المنتج: يجب على المؤسسة قياس ومراقبة خصائص المنتج للتحقق من استيفاء متطلبات المنتج. يتم تنفيذ ذلك عند المراحل المناسبة من عملية إدراك المنتج، ويتم توثيق دليل المطابقة ومعايير القبول. وهل تشير التسجيلات إلى السلطة المسئولة عن الإفراج عن المنتج.
ولا يتم الإفراج عن المنتج أو تسليم الخدمة حتى اكتمال جميع الأنشطة المحددة بنجاح، ما لم يتم اعتماد خلاف ذلك بواسطة العميل.

5. مراقبة هدم المطابقة: يجب على المؤسسة أن تضمن أن المنتجات، الغير مطابقة للمتطلبات، يتم تمييزها ومراقبتها لمنع الاستعمال الغير مقصود أو التسليم. يتم تعريف هذه الأنشطة في إجراء موثق، ان المنتج الغير مطابق يتم تصحيحه ويتعرض لإعادة التحقق بعد التصحيح للتأكد من المطابقة؟
وعندما يتم اكتشاف المنتج الغير مطابق بعد التسليم أو يكون الاستعمال قد بدء، تتخذ المؤسسة إجراء ملائم بخصوص التبعات المترتبة على عدم المطابقة، ورفع تقرير للتجاوز، عند اقتراح إصلاح ملائم لمنتج غير مطابق، إلى العميل أو المستخدم النهائي أو جهة رقابية أو أي جهة أخرى.

6. تحليل البيانات: يجب على المؤسسة أن تقوم بجمع وتحليل البيانات لتحديد وملاءمة وفعالية نظام إدارة الجودة ولتحديد التحسينات التي يمكن عملها متضمنة البيانات التي تنتج من أنشطة القياس والمراقبة والمصادر الأخرى ذات الارتباط، ويجب على المؤسسة أن تحلل هذه البيانات لتوفير معلومات عن:

- أ. رضاء/ أو عدم رضاء العميل.
- ب. المطابقة لمتطلبات العميل.
- ج. خصائص العمليات والمنتج واتجاهاتها.
- د. الموردون

7. التحسين: إن التخطيط للتحسين المتواصل يجب على المؤسسة أن تخطط وتدير العمليات المناسبة للتحسين المتواصل لنظام إدارة الجودة، ويجب على المؤسسة أن تسهل التحسين المتواصل لنظام إدارة الجودة من خلال استعمال سياسة الجودة والأهداف ونتائج المراجعة وتحليل البيانات والأفعال التصحيحية والوقائية ومراجعة الإدارة.

قائمة المراجع

1. المراجع العربية:

- عبد الرحمن توفيق، التغيير. إصدارات بيمك، القاهرة، 2001.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر، ط2، عمان- الأردن، 2003.
- هاني يوسف خاجقجي، التنظيم الإداري - الأسس والمفاهيم. مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2001
- محسن احمد الخضري، إدارة التغيير (مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الاداريه للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق). دار الرضا للنشر، 2003.
- طيطي، خضر مصباح، ادارة التغيير - التحديات والاسراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان- الأردن، 2010.
- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان- الأردن، 1999.
- كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، ط2. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
- دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير - مفاهيم ومناظرات في إدارة الأعمال، ط1. ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1999 .
- مؤيد السالم، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى. عالم الكتب الجديد للنشر والتوزيع، اربد - الأردن، 2002.
- جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الأسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
- رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2005.
- فوزية عبيد أحمد مبروك وآخران، نظم تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في إدارة الاعمال. 2002.

- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية: الدارالجامعية للنشر والتوزيع، 2006.
- محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية. الطبعة الأولى، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007 .
- علاء السلمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع عمان- الاردن، 2009 .
- محمد بلال الزعبي، الحاسوب والبرمجيات الجاهزة مهارات الحاسوب، ط8. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2007.
- خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2000.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2005.
- أشرف حسين محروس، قاعة بحث: دراسة تطبيقية، كلية الآداب - جامعة المنوفية، شبين الكوم، 2008.
- ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس، كايد عبد الحق. البحث العلمي مفهومة وأدواته وأساليبه الطبعة التاسعة 2005م دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. سلسلة بحوث ودراسات، القاهرة، 2005.
- العلي، د. عبدالستار وآخرون، المدخل إلى الإدارة المعرفية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- مطيران المطيران، إدارة المعرفة ودعم القرار. في المؤتمر الثالث للتوثيق والأرشفة الالكترونية: إدارة واستثمار المعرفة لدعم اتخاذ القرار، بلدية دبي بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدولة الإمارات، دبي، 2005.

- حنان الصادق بيزان، تطبيق ادارة المعرفة والمعلومات: تحديات ومخاطر، مقدمة للندوة الدولية الثانية حول نمذجة وتطوير نظم المعلومات، تنظيم أكاديمية الدراسات العليا بالمشاركة الجمعية الليبية للذكاء الاصطناعي، الجمعية العربية للحاسبات بيروت، المنعقدة بطرابلس، 2007.
- خضر مصباح طيطي، ادارة المعرفة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2009.
- محمد طه، علم المعرفة: آفاق جديدة لدراسة العقل، مجلة عالم الفكر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - الكويت، المجلد 1. العدد 35، 2006.
- محمد جعفر عارف، حسن عواد السريحي، الإنترنت والبحث العلمي: قسم المكتبات والمعلومات - كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الملك عبد العزيز، ط2. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع جدة، 2007.
- علي خطار شطناوي، الادارة المحلية وتطبيقاتها في الاردن وفرنسا، ط5. مركز العربي للخدمات الطلابية. عمان - الاردن، 2001.
- صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الاعمال. مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية 1999.
- عبد القادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية. دار مجدلاوي، عمان، 2006.
- محمد بن عطية الحربي، تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية. (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية، 2007.
- مجدولين عبد الله نعييرات، التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين، (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2006.

ب. المراجع الاجنبية:

- Berch Berberoglu, *Class Structure and Social Transformation*, Praeger Publishers, Westport, CT, 1994.

- *Richar, Daft, Organization theory & Desion, thED. USA, 2004.*
- *Robbins, p. Stephen, Organizational Behavior, Reed. Preutice-Hall, Inc New Jersey, 2003.*
- *Westelius, A. and P. Mårtensson, The midas touch in knowledge management projects – beware, your wish could come true. Electronic journal of project management, 2004 .*
- *Liebowitz, J., Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer, Florida, USA: CRC Press, 2000.*
- *French, W. & Bell, : Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement 2nd ed Englewood cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1982.*
- *GIORDANO YONNE, Communication et organisationnelle reconsidération par la théorie de la structuration revue de gestion des ressources humaines,n 26-27,France,maj juin,1998.*
- *Hamlin, Bob, Keep, Jane & Ash, Ken, Organizational Change and Development, Prentice Hall, 2001.*
- *Currie, W. L., Organizational Structure and The Use of Information Technology: Preliminary Findings of A survey in The Private and Public Sector, International Journal of Information Management, 1995.*
- *Paul, A. & Cespedes, S, Reengineering is Just Acatalyst in Bank Culture Change, The Bankers Magazine, May-June, 1995.*
- *A Brief History of ISO 9000: Where did we go wrong?". John Seddon. Chapter one of "The Case Against ISO 9000", 2nd ed., Oak Tree Press. November, 2000.*
- *KAMIL,M.I,INTRATOR,S.M.& KIM , H.S, The effects of other technologies on literacy and literacy learning. In M. Kamil, p. Mosenthal, P, 2000.*

- D.pearson, & R. Barr (Eds) *Handbook of reading research (Vol. 3,pp.771-788)* . Mahwah, NJ: Erlbaum , 2000.
- Quintas, P., *The Nature and Dimensions of Knowledge Management, in Knowledge Management in Construction, C.J. Anumba, C. Egbu, and P. Carrillo, Editors, Blackwell Publishing: Oxford, UK, 2005.*
- Leu ,D.JR.& Kinzer ,C.K, *The Convergence of literacy Instruction with networked technologies Information and Communication. Reading Research quarterly, 2000.*
- Miguel Baptista Nunes, *Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs, Author(s): Miguel Baptista Nunes, Fenio Annansingh, Barry Eaglestone, and Richard Wakefield. - Journal of Documentation: Emerald Group Publishing Limited, Vol: 62, 2006.*
- Gazzaniga.Ivry.Mangun., *Neurosciences cognitives. La biologie de l'esprit, Traduction de la 1^{re} édition américaine par Jean-Marie Coquery avec la collaboration de Françoise Macar, De Boeck Université, 2001.*
- Salim, Wilmar, *Policy making and implementation in a decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below University of Hawai'i at Manoa , United States – Hawaii, 2009.*
- White, Leonard D, *Decentralization, The Encyclopedia of the Social Science, U.S.A, 2003.*
- Boddy, D., boonstra, A., & Kennedy, G.,. *Management Information Systems: An Organization perspective,1/ d., Prentice- Hall, Inc., U. K, 2002.*

ج. المراجع والمواقع الالكترونية:

- kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/.../250670
- www.drhusseintrawneh.com.
- www.9alam.com/forums/attachment.php?attachmentid...d.
- www.yzd.cc/2010/09/24/technology-phases.
- www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc.
- www.drhusseintrawneh.com/wp-content.
- www.bdr130.net/vb/t271328.html.