

مقياس: ادارة التغيير والتنظيم

السنة اولى ماستر-علوم سياسية

محتوى المادة:

- التغيير: مفهومه اهميته ومقوماته.
- التغيير التنظيمي: مفهومه اهميته ومقاومته.
- مراحل التغيير التنظيمي.
- ادارة التغيير التنظيمي .
- مفهوم التنظيم وانماط التنظيم.
- اهمية وفوائد التنظيم .
- التنظيم الرسمي وغير الرسمي ومدارس التنظيم.
- القيادة الادارية
- القرارات الادارية
- البيروقراطية والتنظيمات الحديثة وضرورة التغيير.
- التطوير التنظيمي : مفهومه -نشأته- أهدافه -واهم خصائصه -واقتراضاته.
- ادارة التطوير التنظيمي .
- الثقافة التنظيمية : مفهومها -وعلاقتها بالتطوير التنظيمي .
- تقييم استراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي.

-**مفهوم التغيير:** لفظ مشتق من الفعل غير اي بدل الشيء اة انتقل من حال الى حال اخر كما انه عملية تنتج عنها مجموعة من الاشياء او الاحداث والتي تستقر في مكان امور قديمة.

-**كذلك التغيير:** هو الاستجابة لمجموعة من العوامل المؤثرة والتي تؤدي الى التغيير من حال انية الى حالة اكثر تقدما .

-ترتبط فكرة التغيير بالعديد من المجالات في الحياة .

-**خصائصه:**

- الحتمية:** التغيير امر لا بد منه وضروري خلال فترة زمنية وتكون نحو الافضل.
- **التطور:** التغيير وسيلة من وسائل الارتقاء نحو الافضل والتحول نحو مرحلة اكثر تطورا
- الاستمرارية :** التغيير عملية مستمرة سواء اعتمدت على تخطيط مسبق او على التأثير بالظروف والعوامل المحيطة وهو من الظواهر الدائمة الحدوث.

المحاضرة رقم 02: التغيير التنظيمي: مفهوم –اهمية – مقاومته

- **مفهوم التغيير التنظيمي:**

- هي عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطور مع الاهداف التنظيمية باستخدام معارف واساليب من العلوم السياسية.
- التغيير التنظيمي هو تعديلات في اهداف وسياسات الادارة او في اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لتحقيق هدفين هما :

1- ملائمة اوضاع التنظيم.

2-استحداث اوضاع تنظيمية واساليب ادارية ووجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة اهدافها.

-اهمية التغيير التنظيمي:

تبرز اهمية التغيير التنظيمي كاهم انواع التغيير في المنظمات الادارية لانه يعترف بمختلف جوانب المنظمة الادارية (رسالتها -عملياتها-ومهامها -هيكلها -التنظيمية او من حيث سلوك الافراد العاملين واتجاهاتهم والاجراءات المنظمة).

- فالتغيير ضروري لحركة المنظمات كما ان التغيير وسيلة للوصول لافضل النتائج.

- مقاومة التغيير:

يشير هذا المصطلح الى رفض الموظفين العلني او السري للتغييرات التي تعلن عنها الادارة لاعتقادهم ان هذه التغييرات تتعارض مع مصالحهم الشخصية او المصلحة العامة وقد يعبر الموظفون الموظفون عن مقاومة التغيير بشكل فردي او جماعي سري او علني ومن خلال انشطة باردة او عدوانية او خجولة.

- كذلك مقاومة التغيير هو " ردة فعل طبيعي في البداية على التغيير بسبب ان الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة النظر المنطقية فالتغيير يهدد انماط علاقات واساليب ومصالح قائمة"

- يعتبر مقاومة التغيير من اكثر اساليب التعبير عن فشل اغلب استراتيجيات تطوير المنظمات الادارية لذلك ظهرت اساليب لادارة ومواجهة مقاومة التغيير لدى الموظفين.

-انواع مقاومة التغيير:

1- مقاومة الافراد للتغيير:

ان نجاح المنظمة في احداث التغيير يتوقف على موقف افراد وجماعات التنظيم من التغيير والانسان بطبعه يميل الى رفض التغيير باعتباره ان التغيير يتطلب التغيير في نمط ادائه ليتفاعل مع الاهداف والاجراءات الجديدة وقد تصل مقاومة التغيير الى ذروتها عند ما يحس بان مصالحه معرضة للخطر.

2-المقاومة التنظيمية :

ويعني ان هناك حدود او قيود معينة تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير لذلك فان ادارة المنظمة والعاملين فيها بوجه عام يقاومون التغيير حيث ان هناك ثلاث اسباب تؤدي الى التغيير هي:

1-المقاومة الشديدة من جانب المديرين الذين يعرفون الاحتياجات التنظيمية المطلوبة ويفضلون الاستقرار وعدم التجديد.

2- القيود الخاصة بالموارد المتاحة للمنظمة فقد تقاوم الادارة التجديد او الابتكار في اساليب وطرق الانتاج والعمل بسبب قلة الموارد.

3- الازدواج او التضارب التنظيمي في بعض المجالات اي ان اي التغيير يقوم على موافقة جميع اجزاء المنظمة .

-اسباب مقاومة التغيير :

-الخوف من الجديد الغير معروف.

-القلق من فقدان الخبرات السابقة خاصة الموظفين القدامى.

-الخوف من فقدان الوظيفة او فقدان المصلحة او بعض الامتيازات.

-عدم وجود المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الذي سوف يحدث.

-التوقع بان التغيير قد يحتاج جهد فكري وبدني اكثر من الطرق القديمة.

كيفية مقاومة التغيير:

هناك العديد من المنظمات الادارية التي تتسرع في التعامل مع الافراد الراضين للتغيير بشكل عنيف او تتجاهل سبب رفضهم والاستماع اليهم وهو ما يتسبب في استمرار المشكلة

لذا ينبغي الاشارة الى النقاط التالية:

1- عقد الاجتماعات للموظفين المقاومين للتغيير والاستماع الى اسبابهم من وراء هذا الرفض نظرا لاحتمال وصول المعلومة خطأ.

2- توضيح ماهية التغيير والهدف منه التطوير للمنظمة الادارية.

3- طرح التغييرات التي تنوي المؤسسة تطبيقها والاستماع الى ارائهم لانهم هم من سيتولون هذه المهام الجديدة.

4- التحفيز والترغيب في التغيير والتطوير وليس تخويفهم منه لان لديهم خوف من النظام الجديد.

5- شرح اسباب لجوء المؤسسة لهذا التغيير وفي ظل المنافسة بين المنظمات الادارية لابد من شرح اسباب التوجه نحو التغيير.

6- اعلام الموظفين بوجود امكانيات التغيير وان الوقت الحالي مناسب للتغيير.

وبعد اتباع هذه الخطوات لابد من التعامل بشكل جدي وحاسم مع من يرفضون التغيير ويفضلون بقاء الوضع القائم وهو ما يحطم المنظمة الادارية التي تحتاج دوما الى التجديد والحركة.

المحاضرة رقم 03: مراحل التغيير التنظيمي.

مراحل التغيير التنظيمي:

يمر التغيير التنظيمي بثلاث مراحل هي :

1-مرحلة اذابة الجليد:

تمتاز هذه المرحلة بتفكيك عوامل الجمود وتتمثل في محاولة اثارة ذهن الافراد والجماعات من العاملين في المؤسسة و المديرين بضرورة الحاجة الى التغيير وهي محاولة لجذب انتباههم الى تلك المشاكل التي تعيقهم في عملهم واثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وابداعية لهذه المشاكل اذ لايمكن للمؤسسة ان تقوم بالتغيير مالم تهيء الافراد والمديرين اي التهيئة الادارية.

2- مرحلة التغيير:

وهنا يتم التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الانظمة واساليب العمل والاجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة خلال فترة معينة وهنا يتم تحديد الاشياء المطلوب تغييرها او تعلمها وهنا يرى البعض انها مرحلة التغيير وليست مرحلة تدخل وانما مرحلة تعلم اي يكتسب فيها كل من الافراد والجماعات العمل والمؤسسة وانماط جديدة من التصرف والسلوك لمواجهة مشاكلهم.

3-مرحلة التثبيت: تهتم هذه المرحلة بصيانة وحماية التغيير المتوصل اليه والحفاظ على المكاسب والمزايا المتحصل عليها من جراء التغيير التنظيمي للحفاظ على عملية التغيير.

-ادارة التغيير التنظيمي: هي العملية التي تستخدم الموارد والادوات والاستراتيجيات لمساعدة الافراد على الاستعداد بشكل صحيح لفترة انتقالية في المنظمة الادارية .
- ادارة التغيير: هي خطة وضعتها المنظمة لمساعدة موظفيها على احتضان التغيير الذي حدث واعتماده والاستفادة منه بشكل صحيح والذي يعود بالفائدة على جميع المعنيين وتشمل
ادارة التغيير مايلي:

- وضع خطط الاتصال والتدريب المناسبة.
- ادارة المقاومة المحتملة للتغيير.
- توجيه الموظفين نحو انتقال ناجح في المنظمة.
- اهمية ادارة التغيير: تتمثل في مايلي:
 - زيادة انتاجية الموظفين.
 - تعزيز التواصل في جميع نواحي المنظمة .
 - تقليل عدم اليقين والتوتر بين الموظفين بشأن التغيير.
 - خفض التأثير على الارباح.
 - التخفيف من احتمالية تشتيت انتباه الموظفين عن عملهم.
 - زيادة الوضوح وتحسين دعم الموظفين
 - تعزيز الروح المعنوية للموظفين..
 - زيادة مشاركة الموظفين وزيادة الاحتفاظ بهم.
 - تحسين استخدام الموارد الموجودة.
 - تعزيز الابداع بين الادارة والموظفين.
 - تحسين عملية صنع القرار.

مبادئ ادارة التغيير: تتمثل في مايلي:

- 1-البدأ من الاعلى.
- 2-اشراك جميع المستويات التنظيمية.

- 3-معالجة الجانب الانساني للتغيير بشكل منتظم.
- 4-توضيح ضرورة التغيير.
- 5-تولي زمام الامور .
- 6-مراعاة ثقافة المنظمة.
- 7-بناء التحالفات.
- 8-اعطاء تعليمات واضحة.
- 9-التواصل بشفافية.
- 10-تقديم تدريب محدد.
- 11-ضمان المساءلة.
- 12-تقييم التقدم المحرز في التغيير.
- 13-استخدام التكنولوجيا الحديثة .
- 14-حساب التغييرات الثانوية.
- 15-تجنب كل التبعات الغير متوقعة.
- 16-تحديد الاسلوب.
- 17-معالجة كلا الجانبين العقلاني والعاطفي.

المحاضرة رقم 05: ادارة التغيير التنظيمي: النماذج والاساليب

- نماذج واساليب التغيير(كيفية التغيير):

هناك عدة أساليب وطرق لتحقيق عمليات التغيير ومن أهم النماذج التطبيقية في الميدان التي اعتمد عليها العديد من الخبراء مايلي:

1- نموذج كريت ليون "kurt lewin"

وهو أحسن نموذج يضمن الاستقرار للوضع الراهن وتجنب التدهور نحو الاسفل يعتمد على فكرة أن التغيير يمر بمراحل هي:

أ-اذابة الجليد:

اي الغاء القيم والمهارات المعتمدة في الاداء سابقا وكذا التخلي عن الاساليب والسلوكيات والتوجه نحو البديل والعمل على تهيئة الارضية ومناخ الاستعداد لتبني اساليب جديدة للوضع الجديد وهنا يتم البحث عن الدافعية والاستعداد لتبني التغيير واتباع طرق

جديدة وهنا لابد للقائد من كيفية لالغاء او اضعاف القيم والاتجاهات بطريقة عقلانية وواقعية وتحسيسهم بالحاجة الى التغيير.

ب-احداث التغيير المطلوب:

يتم هنا تحديد الخطة والتحليل المنطقي لكيفية اذابة الجليد والتهيء للجو الجديد وهنا يتم (التمكن – الاحاطة بالجوانب الخاصة بالمنظمة –تحديد المهام والواجبات الجديدة وعدم تغيير الامور بسرعة لانه يؤدي الى مقاومة التغيير.

ج-اعادة التجميد :

وهنا يتم تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة الادارية وتثبيت للمرحلة أ وب السابقين وهنا يتم الاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية –التكوين –الكفاءات –تحسين المهارات وهنا يتم تثبيت التغيير والاستقرار ومساعدة الافراد على التأقلم مع الوضع الجديد.

2- نظرية هوس : « huse »

تمر حسبه ادارة التغيير بسبعة مراحل وهي كمايلي:

1-الاستكشاف: يتم التعاون بين مسؤولي المنظمة ومستشار ادارة التغيير وتحديد مجال التغيير.

2- الدخول : يتم الاتفاق بين مسؤولي المنظمة ومستشار ادارة التغيير حول النقاط التي سيحدث فيها التغيير.

3-التشخيص: يقوم مستشار التغيير بالدخول بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة وتحديد ستراتيكية التغيير.

4-التخطيط: يتم التخطيط لكيفية العمل والجدول الزمني لعملية التغيير.

5-خطة العمل: يقوم مسؤولو المنظمة بتطبيق التخطيط وفقا للخطة المتفق عليها .

6-التثبيت والتقييم: تثبيت التغيير وتقييمه وهنا تكون المهام روتينية .

7-انهاء العمل : هنا ينهي مستشار التغيير مهامه في تجسيد العملية.

3- نموذج أفينسفش وزملائه:

يرى العالم انها عملية منظمة مترابطة فيما بينها وفق ترتيب عقلائي ومنطقي ولكل مرحلة لها مهمات محددة هي:

1-قوى التغيير: (المسؤولين و الموظفين).

2-الاعتراف بالحاجة الى التغيير : من خلال مؤشرات -تقارير -قوائم مالية -انخفاض الارباح او الاداء وكذا مناخ العمل غير الملائم لتبيان الحاجة الى ضرورة التغيير.

3- تشخيص المشكلة:

لابد من تحديد المشكلة من خلال :الاسباب -العواقب-النقائص التي حصلت بالمنظمة الادارية ولا بد من وضوح المشكلة .

4-تطوير البدائل والاستراتيجيات:

هناك ثلاث استراتيجيات في عملية التغيير هي:

أ- تغيير البناء التنظيمي: ويكون ذلك من خلال تكاثف الجهود من رفع الاداء -التحسين من مناخ العمل -علاقة السلطات).

ب- تغيير العاملين: من خلال توجيه سلوكهم- الرفع من دافعية كل الاعمال للقيام بالتغيير.

ج-تغيير التقنيات: الاساليب المستخدمة.

5-تقرير المحددات: تحديد المتغيرات المتحركة في عملية التغيير.

6-مقاومة التغيير: لابد من التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة ومعرفة المسببات وكيفية وطرق العلاج.

7-تنفيذ التغيير ومتابعته: وهنا نعتد على التوقيت والنطاق المناسبين لعملية التغيير كما يمكن الاشارة الى وجود نظريات اخرى تتبنى استراتيجيات هامة لعملية التغيير.

المحاضرة رقم 06: مفهوم التنظيم – أنماط التنظيم

يعد التنظيم من اهم اسس نجاح المنظمة الادارية اذ يمكن تعريفه على انه تحديد الانشطة الادارية لتحقيق الاهداف وتقسيمها حتى يسهل تنفيذها.

التنظيم : هو عملية ادارية تهتم بتجميع المهام والانشطة المراد القيام بها في وظائف واقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بينها (الاقسام والانشطة) لتحقيق الاهداف باقصى كفاءة.

-**يعرفه المفكر "وارين بلنكت" و" ريموند التير" في كتابهما "مقدمة في الادارة ":** على انه "عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين المهام والسلطات".
عموما التنظيم هو هيكلة النشاط الخاص بالجهاز الاداري سواء كان جهازا عاما او خاصا الى عدة قطاعات وادارات واقسام بهدف تسهيل النشاط وتيسيره وترتيبه لتحقيق اهداف الادارة .

كما يرتبط ايضا بتادية الواجبات وحماية الحقوق بما يتلائم مع القواعد الادارية الحديثة .
-**اهمية التنظيم:** تتمثل في مايلي:

- الاهتمام بتقسيم العمل والمهام بين الافراد .
- سهولة وانسيابية العمل جراء توضيح التنظيم للاجراءات الواجب اتباعها داخل كل قسم وكل مرحلة.
- يهيء التنظيم الكيفية التي يرسل بها وتستقبل القرارات الصادرة من مركز السلطة المختلفة.
- يهيئ سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف اجزاء الجوانب الادارية لتبادل المعلومات بين مختلف المستويات.
- تهيئة الجو الملائم لتدريب الاعضاء وتنمية مهاراتهم وتزويدهم باحتياجاتهم لرفع مستوى الانتاجية.

-**انواع التنظيم:** تبرز اهم انواع التنظيم كمايلي:

أولا: التنظيم الرسمي:

هو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات كما ورد في الوثيقة القانونية الخاصة بالمؤسسة وبذلك يشمل: القواعد والترتيبات التي تطبقها الادارة وتعبّر عن الصلات الرسمية بين الموظفين.

والتنظيم الرسمي ثلاثة انواع هي:

1-التنظيم الرأسي: من اقدم اساليب التنظيم اذ استخدم في التنظيم العسكري وفي ترتيب درجات الكهنوتية ويسمى ايضا بالتنظيم المباشر او التنفيذي والسلطة تتحرك من اعلى الى اسفل بشكل مباشر ومتصل ويتصف بالوضوح في العلاقات الادارية ووحدة القيادة في اتخاذ القرارات وهو ما يناسب المنظمات الصغيرة كما يقوم هذا النوع على تقسيم العمل والتخصص.

2-التنظيم الوظيفي:

يقوم على التخصص في النشاط والوظائف داخل المؤسسة وكل وحدة لها نشاط وظيفي محدد ويعتمد على الخبرة والمختصين والحصول على المعلومات من مصادرها كما يساعد على التنمية .

يمتاز هذا النوع من التنظيم بعدم وضوح السلطات بين الوحدات والمسؤولية نتيجة تداخل المسؤوليات والصلاحيات.

-التنظيم الراسي الوظيفي ويسمى ايضا بالتنظيم الراسي الاستشاري وهو تنظيم يجمع بين التنظيمين السابقين ويجمع هذا التنظيم بين السلطة الرسمية والسلطة التي تدير العمل والسلطة الاستشارية التي تقدم الراي بغير الزام.

ثانيا :التنظيم غير الرسمي:

يجمع هذا التنظيم كافة التنظيمات غير الرسمية وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائيا وقد بدأت المنظمات الادارية الاهتمام بهذا النوع من التنظيم نظرا لارتباطه باداء العاملين وقد ينشأ هذا التنظيم بين اعضاء مهنة واحدة وقد تكون علاقة العمل هي الرابط بينهم ويقدم هذا التنظيم خدمات للجماعة ويحاول الحفاظ على استمرارها.

كما يعتمد ايضا على الاشاعات مما يشكل خطرا على التنظيم الرسمي مما يتطلب ضرورة معرفة التنظيم غير الرسمي للتمكن من تسييره ويعمل هذا التنظيم على اشباع حاجات العمال والاتصال بينهم من خلال القنوات غير الرسمية كما يقضي على نقاط الضعف في التنظيم غير الرسمي وخلق الانسجام بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

هناك نوعين من مدارس التنظيم هما :

-المدرسة الكلاسيكية

-المدرسة الحديثة والمعاصرة.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية: وتشمل المدارس التالية في التنظيم الإداري كمايلي:

- مدرسة الإدارة العلمية (تايلور)

- مدرسة التقسيمات الإدارية (فايول)

- مدرسة البيروقراطية (ماكس فيبر)

1- مدرسة الإدارة العلمية فريدريك تايلور:

وهي النظرية التي ساهمت في نشأة الاتجاه النظري في دراسة التنظيم وتعرف بحركة الإدارة العلمية وكذا باسم "الحركة والزمن" كمبدأ تقوم عليه وقد ظهرت في الو.م.أ (1915-1920) كما جاءت في مرحلة تزايدت فيها التنظيمات الصناعية وكذا قلة الخبرة المهنية الصناعية والمنافسة الاقتصادية بين المنظمات الإدارية الصناعية تقوم على المبادئ اللاحقة من أجل التنظيم العلمي للعمل كمايلي:

1-التوصيف الدقيق للحركة وحذف الحركات غير اللازمة .

2-التوصيف الدقيق للزمن اللازم لكل حركة.

3-وجود الحوافز المادية للانتاج ضرورية (الاجر مقابل كمية العمل).

4-انخفاض الكفاءة الانتاجية يؤدي الى خسائر فادحة في المنظمة.

5-فصل مهام التخطيط (تتولاه الإدارة) عن مهام التنفيذ (يتولاها العمال).

6-الكفاءة الانتاجية تكون بالإدارة الرشيدة.

7-تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال لانجاز الاعمال المطلوبة.

8-استبدال الطرق التقليدية لاداء الاعمال بالطرق العلمية القائمة على البحث والتحليل (الاختيار العلمي للعمال -تدريبهم وفق الاسلوب العلمي.

2- نظرية مدرسة التقسيمات الادارية "هنري فايول":

تقوم على توجيه العمل الاداري بالمنظمة الادارية وهي مكملة لنظرية تايلور وقد اخترع

فايول 14 مبدأ للإدارة هي كمايلي:

- 1- تقسيم العمل.
- 2- السلطة (حق المدير في اصدار الاوامر)
- 3- الانضباط : (احترام القواعد)
- 4- وحدة الرئاسة :تلقى الرئاسة للاوامر والقواعد والتعليمات .
- 5- وحدة التوجيه: وجود مديريوجه مجهودات العاملين لتفادي ازدواجية السياسات.
- 6- الاولوية لمصلحة المنظمة: تفادي المصلحة الخاصة اي المصلحة العامة.
- 7- المركزية زيادة دور العاملين في اتخاذ القرارات المركزية وعكسه اللامركزية.
- 8- تدرج السلطة: المناصب من الاعلى الى الاسفل.
- 9- الترتيب: الرجل المناسب في المكان المناسب و(الافراد — مواد العمل) يجب ان يوجدوا في الزمان والمكان المناسبين.
- 10- الاستقرار: ارتفاع معدل دورات العمل يؤثر على كفاءة المنظمة .
- 11- المبادأة: تزويد الرؤساء بالحرية وضع وتنفيذ الخطط .
- 12- التعاون: روح التعاون بالمنظمة.
- 13- العدالة: وتكون في العدالة في المعاملة بين الموظفين لتحقيق الولاء.
- 14- النظام :حيث هناك نوعين من النظام:
 - نظام مادي: الآلات —المعدات —في مكانها المناسب.
 - نظام اجتماعي: تنسيق الجهود في التنظيم وتحقيق الانسجام.

3- نظرية ماسلو maslow(العلاقات الانسانية)

قسم في نظريته حاجات الانسان الى: -حاجات فزيولوجية —حاجات الامن والسلامة-

الحاجات الاجتماعية —حاجات التقدير والاحترام —حاجات ارضاء الذات.

تهدف الى رفع وتحسين الاداء والكفاءة الانتاجية عن طريق الحوافز واصبحت تستخدم الى يومنا هذا فاشباع الحاجات عملية متسلسلة تتماشى والحوافز.

المحاضرة رقم 08: مدارس التنظيم

ثانيا: النظريات المعاصرة:

وتتمثل في : نظرية الادارة الموقفية -نظرية الادارة بالاهداف -نظرية القيادة الادارية - نظرية الجودة الشاملة -نظرية ادارة الوقت -نظرية الادارة الاستراتيجية -نظرية اتخاذ القرار-نظرية ادارة التغيير -نظرية الادارة التشاركية.

1-الادارة الموقفية:

ظهرت في مرحلة السبعينات ساهم في ظهورها مخاطر وتهديدات فرضت معالجتها تقوم على فكرة نجاح القائد الاداري متوقف على عوامل خارجية كاختبار لصفاته الشخصية.

تقوم الادارة الموقفية على العناصر التالية :

-التخطيط للفاعل مع الموقف.

-التوجيه للفاعل مع الموقف.

-التنسيق للفاعل مع الموقف.

-التحفيز للفاعل مع الموقف.

-المتابعة للفاعل مع الموقف.

وهنا لابد من تسيير الموقف والقائد وليد الموقف وعلى القائد تكييف سلوكه ليتلائم مع المواقف المختلفة. وعلى القائد ان يحقق اهداف الادارة في ظل الظروف المحيطة في بيئة العمل (يستعمل الحافز المادي -والمعنوي -الدافعية -أو جميع الوسائل الخ).

تقوم على:

1-لا وجود للمبادئ الكلاسيكية

2- طبيعة الموقف وظروفه.

3- الوقت والزمن.

4-التكيف مع الموقف الذي يتعرض له.

2-نظرية الادارة بالأهداف: (ادوين لوك)

تنطلق من فكرة ان هناك علاقة بين الاهداف والاداء وكيف ان معرفة الموظف لأهداف المنظمة الادارية يزيد من الدافعية نحو الاداء والاهداف هي التي تنشط سلوك الموظف. الادارة بالاهداف هي اسلوب التخطيط في الادارة والتقييم يمكن بواسطته وضع اهداف معينة لفترة معينة حيث يتم قياس الاهداف العامة للمنظمة بالنتائج الفعلية المحققة والمتوقعة التحقيق ودرجة الانحراف لمعالجتها.

3- نظرية القيادة :

ترتبط القيادة بالتأثير على الآخرين من خلال القوة الشرعية الرسمية التي يستمدّها من اوضاعه الرسمية او من خلال قبول المرؤوسين والقيادة لها خصائص ومهارات يمتاز بها القائد (حسن المظهر –القدرة على اتخاذ القرار –حسن المعاملة –القدرة على التنسيق – التوفيق بين الاهدافالخ.

القيادة هي تأثير المدير على سلوك التابعين له في موقف معين وللقيادة اسس هي :

-الاهداف الادارية المراد تحقيقها.

- تنظيم وتوجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم.

-عملية التفاعل والتأثير بين القائد والمرؤوسين.

- السلطة والنفوذ والتأثير.

4-نظرية ادارة الجودة الشاملة:

ظهرت هذه النظرية بعد الحرب العالمية الثانية وبالضبط في السبعينات وترتبط بجودة الخدمات –جودة الاتصال-جودة المعلومات –جودة الافراد –جودة الاجراءات –جودة الاشراف والادارة –جودة المنظمة ككل.

الجودة: هي مدى قدرة المنظمة على انتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المنظمات الاخرى.

تشمل الجودة احداث الجودة والتطوير في ثلاث مكونات اساسية هي:

1-جودة التكنولوجيا المادية (الآلات والاساليب الفنية).

2- جودة التكنولوجيا البشرية (الارتقاء بالعنصر البشري).

3- جودة البيئة (صحة النظم الفرعية للنظام الرئيسي).

المحاضرة رقم 09

مبادئ الجودة : تتمثل في مايلي:

- رضا العميل الداخلي والخارجي.
- التركيز على جودة العمليات والنتائج.
- التركيز على تنمية الموارد البشرية .
- التركيز على نظم العمل والهيكل التنظيمي.
- تعزيز ثقة الموظف بعمله والذي يعتمد على: الرقابة الذاتية للموظف وليس الرقابة الجماعية ويتحقق ذلك بالاستقلالية الممنوحة للموظف اثناء اداءه لعمله.
- وجوب انعدام الوقوع في الاخطاء (صفيرية الاخطاء).
- التطوير والتحسين الدائم لمعايير الجودة .

1- نظرية ادارة الوقت:

الوقت له دور كبير في تطوير اداء وفعالية المنظمة الادارية حيث تركز تقنيات المعلومات والاتصالات على تبيان طرق واساليب التعامل معه واستراتيجيات الحفاظ عليه كورد استثماري هام سواء لدى المدير او لدى الموظفين حيث تتم عملية ادارة الوقت كمايلي:

1- عملية المراقبة للوقت وفق معايير محددة حيث هناك نوعين من الاحداث التي تهدر

الوقت وهي كمايلي:

- 1-النشاطات غير المتوقعة التي تعترض العمل في اطار متغيرات البيئة.
- 2-اولويات الناس كأطراف تتعامل مع المنظمة الادارية .
- 3-اعتماد نظم خاصة للعمل في المواقع الانتاجية ومراكز تقديم الخدمات.

4-اعتماد سيناريوهات خاصة بالوقت مخطط لها بدقة متناهية وضرورة التحكم في المتغيرات العشوائية وتطبيق السيناريو الاكثر احتمالا.

5-التخطيط المحكم لموارد المشروع مع مراعاة العلائق الارتباطية بين كافة عناصر الاداء والتغيرات الممكنة الحدوث .

6- تطوير التنظيم الهيكلي للمنظمة.

ومن خلال متغير الوقت يتم التحكم في :

-السرعة في توفير الخدمات والانتاج فورا.

-التكيف مع متغيرات المنظمة الادارية وهياكلها .

- الاستثمار في راس المال الفكري.

2-نظرية الادارة الاستراتيجية:

تقوم على تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد وصنع القرارات الاستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة .كما ترتبط ايضا بالطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية بما يتلائم مع التغيرات في البيئة بتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بين المنظمة الادارية والبيئة من خلال :الفرص-والمخاطر المحيطة بها-نقاط القوة والضعف بغية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى الطويل.

مخطط الادارة الاستراتيجية:

تحديد الرؤية والرسالة والغايات ← بناء الاهداف التنظيمية ← صياغة الاستراتيجية ←

تقويم ورقابة الاستراتيجية ← تطبيق الاستراتيجية.

3-نظرية اتخاذ القرارات:

وهنا يبرز دور المدير كصانع للقرار وفي هذا المجال هناك القرارات الروتينية -القرارات الابداعية -القرارات المبرمجة.

ان عملية اتخاذ القرار يخضع لمنهجية علمية دقيقة:

ان عملية اتخاذ القرار يخضع لمنهجية علمية دقيقة تتمثل في مايلي:

1-تحليل المشكلة:وتشمل تحديد المعايير ومراقبة انحراف الاداء عن المعيار -وصف الانحرافات بدقة -تحديد اسباب الانحرافات .

2-صنع القرار: وتشمل: تحديد اهداف القرار -تحديدالحلول البديلة -قياس البديل مقارنة بالهدف -اختيار افضل بديل.

3-تنفيذ القرار: وتشمل: تنفيذ الحل - المتابعة والمراقبة.

المحاضرة رقم:10

4- نظرية ادارة التغيير : لقد سبق دراستها في الدروس الاولى من البرنامج.

5-نظرية الادارة التشاركية:

وتعني ان المدراء ليسوا وحدهم من يؤثر على القرار الاداري بل ايضا الموظفين ولكل موظف نفس الوزن في عملية صنع القرار من خلال اغلبية التصويت -او الموافقة في الآراء وللإدارة التشاركية عدة فوائد منها:

-أنها تساهم في وضوح الرؤيا.

- تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المنظمة الادارية.

- حل الخلافات.

-القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة.

تعتمد الادارة التشاركية على الطرق التالية:

-اعتماد سبل لاجراء محادثات مع الموظفين.

-تقييم انجازات واخفاقات الموظفين.

-عقد اجتماعات دورية.

-ودورات استثنائية.

-وضع شعارات المشاركة.

-المراجعة السنوية في المشاريع والبرامج.

المحاضرة رقم:11-القيادة الادارية

6-نظرية القيادة الادارية:

يعرف تايلور: "القيادة بانها سلطة شرعية يمارسها القائد سلطة اعطاء الاوامر. كما تعرف بانها"القدرة على التأثير على سلوك الاخرين في تنفيذ التعليمات". وهناك التأثير عن طريق القوة الشرعية والرسمية المستمدة من الاوضاع الرسمية وحجم السلطة الممنوحة لهم في التنظيم والقوة غير الرسمية (الاقناع -الكاريزما).

ومن اهم خصائص القيادة مايلى:

-حسن المظهر -القدرة على اتخاذ القرار -حسن المعاملة -القدرة على التنسيق والتوفيق بين الاهداف.

اسس القيادة الادارية: منها مايلى:

-الاهداف الادارية المراد تحقيقها.

-تنظيم وتوجيه المرؤسين وتوجيه المرؤسين وتوحيد جهودهم.

-عملية تفاعل وتأثير بين القائد والمرؤسين.

-السلطة والنفوذ والتاثير .

-أنواع القيادة: تتمثل في مايلى:

-القيادة الديمقراطية (نظرية Y).

-القيادة القيادة الحرة المطلقة او التراسلية.

-القيادة السلطوية الديكتاتورية الاوتوقراطية.

ومن اهم نظريات القيادة نظرية السمات الشخصية:

تتطلب من فكرة وجود سمات طبيعية بالإنسان القائد وهذه الصفات لا توجد عند غيره من الأشخاص بحيث تمنحهم قوة التأثير على الآخرين ومن أهم هذه الصفات مايلي:

الثقة بالنفس - الذكاء - الايمان بالقيم - حسن الاداء - السرعة في اتخاذ القرار - القدرة على التكيف - الحزم - القدرة على اختيار البدائل - قدرة التفاوض والاقناع والتأثير على الغير - المسؤولية - المقدرة على توحيد الجهود - الامانة والاستقامة - القدرة على اقامة علاقات بين الموظفين - القدرة على التواصل - حب العمل والجدية -بالاضافة الى مهارات فنية منها:

1-مهارة ادارة الذات.

2-مهارة ادارة الوقت.

3-مهارة ادارة التغيير.

4-مهارة ادارة ضغوط العمل.

5-مهارة ادارة الصراعات والخلافات.

6-مهارة ادارة الاخفاق.

7-مهارة ادارة الاجتماعات.

كما هناك القائد الفعال والقائد غير الفعال من خلال الخصائص المرتبطة بالأداء بدلا من الخصائص الشخصية كمايلي:

-القدرة على الانجاز والجدارة في الاداء والقدرة على حل المشاكل.

-القدرة على الاشراف الفعال في المواقف

المحاضرة رقم12: القرار الاداري

يعرف بانه تصريح وحيد الطرف عن الارادة صادر عن سلطة ادارية مختصة بصيغة النفاذ بقصد احداث اثر قانوني كما يعرف بانه عمل حقوقي وحيد الطرف صادر عن رجل الادارة المختص وقابل ان يحدث اثرا قانونية.

عموما هو عمل صادر عن فرد او هيئة تابعة للإدارة اثناء اداء وظيفتها كما ان القرار الاداري هو افصاح الادارة في الشكل الذي يتطلبه القانون عن ارادتها الملزمة بما لها من سلطة عامة بمقتضى القوانين واللوائح بقصد احداث مركز قانوني متى كان ممكنا وجائزا قانونا.

-خصائص القرار الاداري: هناك عدة شروط يجب توافرها لتكون امام قرار اداري وهي:

- أن يصدر القرار من سلطة ادارية وطنية.

- أن يصدر من الارادة المنفردة للإدارة.

- ترتيب القرار لأثار قانونية.

1- أن يصدر من سلطة وطنية ادارية سواء داخل حدود الدولة او خارجها دون النظر الى مركزية السلطة ويكون من شخص عام له الصفة الادارية وقت اصداره ولا عبرة بتغير صفته بعد ذلك.

2- صدور القرار بالإرادة المنفردة للإدارة:

يجب ان يصدر من الادارة وحدها لا باتفاق ارادتين (لأشخاص القانون العام أو الخاص أو كلاهما).

3- ان يترك اثارا قانونية: (تعديل -الغاء- اتمام -....الخ).

ومنه المذكرات التي تسبق صدور القرار الاداري لا تعد قرارات ادارية (كالرغبات -التحقيقات -الاستفسارات) تعتبر تمهيدا لاصدار قرار اداري وليس لها اثار قانونية ولا يجوز الطعن فيها بالالغاء وتسمى بالأعمال التمهيدية او التحضيرية).

2-المنشورات والوامر المصلحية: وتشمل: التعليمات -التوجيهات الخاصة بتفسير

القوانين او اللوائح وكيفية تطبيقها وتنفيذها .

3-الاعمال اللاحقة لصدور القرار:

وهذه كلها ليست لها اثار قانونية بل (اجراءات تنفيذية لقرارات سابقة لا تقبل الطعن

بالالغاء لانها تنصب على تسهيل تنفيذ القرار الاداري السابق ولا تشير الى قرارات مستقبلية وليس لها اثار حاليا.

4-الاجراءات الداخلية: كإجراءات التنظيم للمرافق العامة الخاصة بحسن التسيير (تقسيم العمل في المرفق العام -تبصير الموظفين بالطرق الامثل لممارسة الوظائف .

المحاضرة رقم13: البيروقراطية والتنظيمات الحديثة وضرورة التغيير

-نظام البيروقراطية وضرورة التغيير:

-البيروقراطية: لفظ مشتق من كلمتين bureau:المكتب

Cratie: قراطية

بمعنى الحكم او السلطة ومنه فهي سلطة المكتب وقد استخدم اول مرة عام 1745بفرنسا ونموذج ماكس قيبر الشائع رائد في هذا المجال وعموما هي التوجه نحو التفكير العقلاني الرشيد خاصة فيما يتعلق بالتنظيم الرسمي ويتضح من خلال القواعد القانونية ومختلف المراسيم والتعليمات وهنا يتم التركيز على التنظيم الرسمي اكثر من التنظيم غير الرسمي.

حصر ماكس قيبر خصائص وسمات البيروقراطية في مايلي:

- يتم اختيار الموظف بالتنظيم البيروقراطي بناءا على ما لديها من مؤهلات.
- يتم تعيين الموظفين وتخصص لهم رواتب حسب مكانتهم الوظيفية .
- ترتبط السلطة داخل التنظيمات البيروقراطية بالمكاتب وليس بشاغل الوظيفة.
- يخضع الموظف لسلطة المنظمة خاصة في الجانب الرسمي.
- يفصل التنظيم البيروقراطي بين: الجوانب الشخصية في حياة الموظف وكل من حقوقه الرسمية وممتلكات المنظمة.
- اعتماد نظام يحكم الانظمة العامة للموظفين.
- تقسيم العمل يتم عن طريق قواعد قانونية رسمية .
- تعتمد الادارة في التنظيمات البيروقراطية على الوثائق المكتوبة ونظرا لسلبيات هذا النظام من: الاهمال الاداري -الفساد-الانحراف الاداري .فبرزت انظمة حديثة ومعاصرة من ابرزها:

الادارة الالكترونية (الالكترونية) كنظام اداري يجمع بين الجانب البيروقراطي والالكتروني في الادارة والاعتماد على :الرقمنة في التسيير الاداري .وهنا يتم الاعتماد على عامل التقنية الالكترونية في تحقيق الجودة والتميز وامن المعلومات كما يتطلب هذا التحول نحو الالكتروقراطية الى ماييلي:

- ضرورة اعداد الموارد البشرية اللازمة لذلك عن طريق التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- تفعيل التواصل الالكتروني بين الموظفين والمسؤولين وبين الموظفين وفئة العمال بالمنظمة الادارية.
- احداث تغيرات في الهيكل التنظيمي والتقسيم الاداري .
- اسباب ضرورة التغيير: يمكن ابرازها كمايلي:
- اعتماد المنظمات الحديثة على التكنولوجيا ولا بد من مواكبتها انطلاقا من ان التنظيمات البيروقراطية تقاوم التغيير كثيرا وسعيها في التوجه نحو الاستقرار.
- التخفيف من الصراعات والظواهر والشوائب التي تمس المنظمات الادارية (كثرة الغيابات
- الاهمال الاداري -التهرب من الرقابةالخ).
- اللاحاق بوتيرة التقدم التكنولوجي في الدول المتقدمة.
- الحاجة الى نظام متطور في ادارة البيانات وزيادة التواصل بين النظام الرسمي وغير الرسمي.
- زيادة تحقيق خدمات افضل للموظفين والزبائن باسرع وقت.
- ظهور وتطور مواقع التواصل الاجتماعي التي ادت الى حدوث تغيرات في البناء الاجتماعي وفي الرؤى والتصورات حول مختلف التنظيمات المختلفة والخدمات التي تقدمها.

ان عالم اليوم يمتاز بالتغير المستمر مما يجعل المنظمة بحاجة الى التطوير التنظيمي المستمر لزيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها.

1- مفهوم التطوير التنظيمي: هو الخطة الطويلة الاجل والهادفة الى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها لتحقيق الفعالية في اداء هذه المنظمات.

" يعرف وارن بنيس "werren bennis" التطوير التنظيمي على انه "الاستجابة للتغير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف الى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغير المتسارعة.

كما يعرف ريتشارد بيشار "التطوير التنظيمي هو مجموعة من الانشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الادارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية.

يعتبر التطوير التنظيمي احدى وظائف احدى وظائف الموارد البشرية باعتبار المنظمة **تركز على:** -الموارد البشرية (الموظفين).

- التطوير التنظيمي على المنظمة ككل اي شامل والهدف من التطوير التنظيمي هو تحريك الافراد بشكل منهجي نحو التغيير لتحقيق نتائج افضل.

-أهداف التطوير التنظيمي: وتتمثل في مايلي:

1-تحسين انتاجية الموظف وكفاءته.

2-خلق ثقافة تتبنى وتدعم الابتكار.

3-تعزيز الولاء والالتزام.

4-ضمان التواصل في اطار العمل.

5-توفير التحسين المستمر.

6-تحسن عملية التوظيف.

7-خلق بيئة ودية في المنظمة الادارية.

8-تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية التخطيط.

-خصائصه: وتتمثل في مايلي:

1-ان التطوير التنظيمي ذات طابع علمي: فالجهود المبذولة لإحداث التغيير تبنى على

منطلقات نظريات علمية كما تعتمد على المعلومات الحية والدقيقة والاساليب الاحصائية والكمية والمناهج البحثية.

2-الاعتماد على التطبيق العلمي: تعتمد المنظمة الادارية على الخبراء التنظيميين الذين يتدخلون لمساعدة الادارة والعاملين لفهم واقعهم ومعرفة معوقات التطوير وتحديد مشاكله وكيفية معالجته وتعديله وذلك من خلال -عقد البرامج التدريبية للجماعات الديناميكية بالورشات والمخابر .

3-برامج مخطط وطويل الاجل: اعتماد متغيرات كلية وليس جزئية حتى يكون العمل متواصل ودائم وليس مؤقت.

4- يهتم بالماضي لطرح استراتيجيات المستقبل وذلك للتوفيق بين الامكانيات والطموحات والتوقعات.

5-يقوم على القيم الانسانية: الاهتمام بالعلاقات الغير رسمية والمتغيرات الخارجية.

المحاضرة رقم15: ادارة التطوير التنظيمي

يتضمن برنامج ادارة التطوير التنظيمي الخطوات التالية:

1-وضع استراتيجية واضحة المعالم تعكس الهدف من التطوير والنتائج المتوقعة منه.

2-الحصول على دعم وموافقة الادارة .

- 3-تحديد المسؤول عن تطبيق برنامج التطوير التنظيمي وقد يكون من داخل المنظمة او من جهة خارجية (خبير للتطوير التنظيمي).
 - 4-التوافق بين البرنامج وثقافة المنظمة اي وضع برنامج يتلائم مع النظم والثقافة الحالية لتفادي التصادم بين البرنامج والقيم والافتراضات الاساسية لتجنب المقاومة الشديدة من العاملين.
 - 5-تحديد العمليات والانشطة المتداخلة لان التطوير في حالة العمليات والانشطة المتداخلة او المعتمدة على بعضها البعض يكون اصعب مما يفرض ضرورة تحديد تلك العمليات والانشطة بدقة قبل اجراء عملية التطوير.
 - 6-تطوير نظم التحفيز لتقبل التطوير بحيث يجب ان تكون واضحة للأفراد.
 - 7-خلق النماذج السلوكية سواء من الرؤساء المباشرين او غيرهم حيث يكونوا قدوة للآخرين في تقبل التطوير.
 - 8-تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للتطوير (كرفع مستوى المهارة والمعرفة ضروري قبل التطوير الفعلي) وذلك من خلال التدريب المخطط جيدا والمبني على تحديد دقيق وسليم للاحتياجات التدريبية .
 - 9-تحديد المعلومات المرتدة في عملية التطوير التنظيمي ويجب ان تكون في كل مرحلة من مراحل التطوير لمعرفة متى يجب التدخل لتعديله.
 - 10-تقييم عملية التطوير ضروري لاي عملية ادارية فعلى ضوءه يتم تحسين وتجويد عملية وضع البرنامج للتطوير التنظيمي مستقبلا.
- عموما عملية ادارة التطوير التنظيمي تتوقف بدرجة كبيرة على وجود قيادات ذات رؤية مستقبلية وقادرة على الابداع والابتكار وقادر على تهيئة المناخ الملائم لتقبل التطوير وتدعيمه.

المحاضرة رقم 16: الثقافة التنظيمية: مفهومها-وعلاقتها بالتطوير التنظيمي

-**الثقافة التنظيمية:** هي اطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة الادارية وتتصل اي ثقافة على مجموعة من الخصائص الاساسية التي يثمنها العاملون بالمنظمة الادارية.

-**الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة السلوكيات المتسقة والحقيقة والتي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة عمل منظمة ما كما انها تؤثر على كل من تفاعل العاملين نحو تنفيذ السياسات الادارية وتحقيق الاستراتيجية وتحسين كفاءة الاداء. عموما **الثقافة التنظيمية:** هي نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم سلوك الافراد في المنظمات وتتضمن: خبرات-وتوقعات -وفلسفة والقيم التي تربطها ببعضها البعض ويتم التعبير عنها في صورتها الذاتية واعمالها الداخلية وتفاعلاتها مع العالم الخارجي وتوقعاتها المستقبلية.

-**علاقة الثقافة التنظيمية بالتطوير التنظيمي:** وتبرز من خلال:

- 1- تطوير اداء المنظمات الادارية.
- 2- الثقافة التنظيمية عنصر اساسي الى جانب مكونات التنظيم الاداري الى جنب من:
الافراد-التكنولوجيا -الهياكل التنظيمية.
- 3- تساهم الثقافة التنظيمية في حل المشكلات الادارية المعاصرة خاصة في مجال: -
*اتخاذ القرارات.
- *توجيه لسلوك الموظفين.
- *تحسين مستوى التزامهم بالقوانين.
- 4- تساهم في خلق مناخ تنظيمي يسود القيم المشتركة والالتفاف حول الاهداف ومستوى الرضى الوظيفي -والتعاون بين الموظفين.

5-تساهم في تطوير الكفاءات -الهيكل التنظيمي -اسلوب الادارة بالمنظمة الادارية.

6-زيادة قدرة المنظمة على مواجهة مختلف مشاكلها الادارية.

-