الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الاستشارات الإدارية ودورها في التحليل الاستراتيجي للتغيير في المشروع

دراسة حالات عملية لعدد من المشروعات ذات النشاط الاقتصادي في سورية

Management Consulting and its Role in Strategic Analysis of Change

Case Studies in the Syrian organizations

بحث علمي مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة : هـلا عدنان رزق

بإشراف الأستاذ الدكتور **عبد اللطيف عبد اللطيف**

العام الدراسي ٢٠٠٩ -٢٠١٠

الإهداء

إلى روح والدي .....رحمه الله

إلى والدتي العزيزة .....وشغفها بالعلم والتعلم

إلى زوجي الحبيب .....ودعمه وصبره وتفانيه

إلى أطفالي .....بشير وليلى

هـــلا

شكر وتقدير

بداية أرفع بالغ الشكر وعظيم الامتنان لله عز وجل، على فضله وتوفيقه في أداء هذا العمل المتواضع وإتمام هذا البحث .

ولا يسعني في إطار إنجاز هذه الرسالة إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور عبد اللطيف عبد اللطيف لقاء تفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي تعلمت منه الكثير علماً غزيراً، والذي لم يدخر جهداً في سبيل مساعدتي علمياً ، فقد منحني من وقته الكثير، وكان لتوجيهاته العلمية الأثر الكبير في إعداد هذه الدراسة في صيغتها النهائية فشكراً له.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لإدارة مركز المؤسسات والأعمال السورية على توجيهاتهم ودعهم لي وخاصة في بداية عملي المهني.

كما أشكرجميع زملاء الدراسة والمهنة ولإدارة شركة الصناعات النسيجية والعاملين في هيئة تخطيط الدولة ، ولكل من قدم جهداً أو استشارة في سبيل إتمام هذه الدراسة، فلكل منهم الشكر والتقدير.

ويطيب لي أن أعرب عن امتناني لكل من الجهات التالية:

- ❖ جامعة دمشق - كلية الاقتصاد
- ❖ مركز الأعمال والمؤسسات السورية
- ❖ هيئة تخطيط الدولة
- ❖ شركة الصناعات النسيجية
- ❖ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
- ❖ مشروع التحديث المؤسساتي وبناء القدرات – الإتحاد الأوروبي

لجنة الحكم

الأستاذ الدكتور عبد اللطيف عبد اللطيف	عضواً مشرفاً
الأستاذ الدكتور محمد خشروم	عضواً
الدكتور جمال اليوسف	عضواً
الدكتور فواز صالوم الحموي	عضواً
الدكتور غياث ترجمان	عضواً

محتويات البحث

فصل تمهيدي: منهجية البحث ١٣
أولاً : المقدمة: ١٤
ثانياً : مشكلة البحث: ١٥
ثالثاً : أهمية البحث: ١٧
رابعاً : أهداف البحث: ١٨
خامساً : فرضيات البحث: ١٩
سادساً : تحديد المفاهيم والتعاريف الأولية والإجرائية: ٢٠
سابعاً : منهجية البحث: ٢١
ثامناً : أسلوب البحث: ٢١
الفصل الأول: الاستشارات الإدارية في الفكر الإداري ٢٤
المبحث الأول: مفهوم الاستشارات الإدارية وماهيتها ٢٤
١-١ تمهيد ٢٥
١-٢ الاستشارة الإدارية ٢٥
١-٣ نشأة الاستشارة الإدارية وتطورها ٢٧
١-٤ عناصر الاستشارة ومقوماتها الأساسية ٢٩
١-٥ أسباب الاستعانة بالمستشارين ٣١
١-٦ أغراض الاستشارة الإدارية ٣٢
١-٧ العلاقة بين الاستشارات الإدارية والتدريب والبحث العلمي ٣٤
١-٧-١ الاستشارات والتدريب ٣٤
١-٧-٢ الاستشارات والبحث العلمي: ٣٥
المبحث الثاني: أنواع الاستشارات الإدارية ومجالاتها ٣٦
٢-١ تمهيد: ٣٧
٢-٢ نطاق الاستشارات الإدارية : ٣٧
٢-٣ أنواع الاستشارات الإدارية: ٣٨
٢-٣-١: تصنيف الاستشارات الإدارية بحسب طبيعتها: ٣٨
٢-٣-٢: تصنيف الاستشارات الإدارية بحسب أسلوب حل المشكلة ٣٩
٢-٣-٣: تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث المبادرة: ٤٠
٢-٣-٤ تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث أسلوب التفاعل مع الزبون وآليته: ٤١
٢-٣-٥: تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث طبيعة العمل الاستشاري: ٤٤
٢-٣-٦: تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث مصدر الاستشارة: ٤٤
٢-٣-٧: تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث شكل الاستشارة: ٤٨
٢-٤ مجالات الاستشارات الإدارية: ٥٠
المبحث الثالث: العناصر المؤثرة في كفاءة الاستشارات الإدارية وفعاليتها ٥١
٣-١ تمهيد: ٥٢
٣-٢ المستشار ومواصفات الاستشاري الناجح وكيفية انتقائه: ٥٢

٣-٢-١ الأنماط السلوكية للمستشار: ٥٣
٣-٣ اختيار الزبون /العميل ٥٥
٣-٣-١ الأنماط السلوكية للزبائن : ٥٥
٣-٤ العلاقة بين الزبون والمستشار ٥٦
٣-٤-١ مقومات نجاح العلاقة بين الزبون والمستشار ٥٩
٣-٤-٢ العوامل الأساسية لنجاح العلاقة بين الزبون والمستشار ٦٠
٣-٤ -٣ الصعوبات والمعوقات التي تواجهها العلاقة بين الزبون والمستشار ٦٣
المبحث الرابع: العملية الاستشارية وكيفية تطبيقها ٦٥
٤-١ تمهيد: ٦٦
٤-٢ مراحل العملية الاستشارية: ٦٧
٤-٢-١ المرحلة الأولى: مرحلة المسوحات الأولية والتشخيص الأولي للمشكلة: ٦٧
٤-٢-٢ المرحلة الثانية: تخطيط العملية الاستشارية وجمع البيانات والمعلومات : ٧٤
٤-٢-٣ المرحلة الثالثة: تطوير وتقويم البدائل وتقديم التوصيات والمقترحات للزبون: ٧٩
٤-٢-٤ المرحلة الرابعة: التنفيذ والمتابعة والتطوير ٨١
٤-٢-٥ المرحلة الخامسة: تقويم المهمة الاستشارية: ٨٢
٤-٢-٦ المرحلة السادسة: الانتهاء من المهمة الاستشارية: ٨٥
٤-٢-٧ المرحلة السابعة: التقارير النهائية للمهمة الاستشارية: ٨٦

الفصل الثاني: التحليل الاستراتيجي ودوره في إدارة التغيير التنظيمي ٨٨
المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي، مجالاته وأنواعه ٨٨
١-١ مقدمة: ٨٩
١-٢ ماهية التغيير التنظيمي: ٨٩
١-٢-١ مفهوم التغيير التنظيمي: ٩٠
١-٢-٢ أهمية التغيير التنظيمي: ٩٢
١-٢-٣ متطلبات التغيير التنظيمي الناجح: ٩٤
١-٣ أشكال التغيير التنظيمي: ٩٥
١-٤ مداخل التغيير التنظيمي: ٩٩
١-٥ الجانب الإنساني في عملية التغيير التنظيمي: ١٠٣
المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي وإدارة عملية التغيير ١١١
٢-١ مقدمة: ١١٢
٢-٢ الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي: ١١٢
٢-٢-١ *مفاهيم الاستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:* ١١٢
٢-٢-٢ *مفهوم إدارة التغيير* ١١٨
٢-٣ العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير: ١٢١
٢-٤ التحليل الاستراتيجي ودوره في إدارة التغيير: ١٢٢
٢-٥ استراتيجيات التغيير التنظيمي: ١٢٨

٢-٦ العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة: ١٣١
الفصل الثالث: الاستشارات الإداريةبوصفها أسلوباً في التغيير التنظيمي ١٣٣
المبحث الأول:الاستشاري بوصفه وكيلاً للتغيير وكيفية إدارته لعملية التغيير ١٣٤
١-١ المقدمة: ١٣٥
١-٢ ما المقصود بوكيل التغيير: ١٣٥
١-٣ سمات وكلاء التغيير الجيدون ١٣٨
١-٤ أطراف عملية التغيير التنظيمي: ١٤٢
١-٥ دور وكيل التغيير في إدارة التغيير التنظيمي ١٤٣
١-٦ مراحل عملية إدارة التغيير من قبل المستشار ١٤٥
١-٦-١ مرحلة إدراك الحاجة للتغيير وأهميته ١٤٦
١-٦-٢ مرحلة إعداد استراتيجية التغيير ١٤٦
١-٦-٣ استراتيجيات التغيير التنظيمي: ١٤٨
١-٦-٤ تنفيذ عملية التغيير التنظيمي: ١٥٣
١-٦-٥ المتابعة والتقويم: ١٥٣
١-٧ نماذج التغيير المعتمدة من قبل وكيل التغيير: ١٥٤
١-٧-١ النموذج الطبي: ١٥٤
١-٧-٢ النموذج الهندسي أو نموذج الشراء: ١٥٤
١-٧-٣ نموذج الطبيب – المريض: ١٥٥
١-٧-٤ نموذج العمليات: ١٥٦
١-٨ الطرائق التحليلية المستخدمة في إدارة عملية التغيير ١٥٧
١-٩ خاتمة ١٦٢

المبحث الثاني: الاستشاري ودوره في دعم التغيير التنظيمي وتفعيله..... ١٦٠

٢-١ مقدمة: ١٦٥
٢-٢ الاستشاري ودوره في إحداث التغيير ١٦٦
٢-٣ مقومات نجاح الاستشاري في إدارة عملية التغيير ١٦٧
٢-٤ اكتساب الالتزام بالتغيير أساس في دعم التغيير التنظيمي: ١٦٩
٢-٥ تنمية الكفاءات بوصفها أساساً للتغيير التنظيمي في المنظمة: ١٧٠
٢-٦ المشكلات التي تواجه المستشار عند تطبيق التغيير: ١٧١

الباب الثاني: الدراسة الميدانية..... ١٧٠
الفصل الأول: الدراسة التطبيقية للاستشارات الإدارية..... ١٧١
المبحث الأول: عرض كيفية جمع البيانات والمعلومات..... ١٧٤
١-١ مقدمة: ١٧٨
١-٢ المنهج المتبع في الدراسة: ١٧٨
١-٣ حدود الدراسة ١٧٩
١-٤ أدوات جمع المعلومات والبيانات: ١٧٩

١-٥ الإطار النظري المعتمد في التحليل: ١٨٤
١-٦ خطوات تطبيق الدراسة العملية: ١٨٥

المبحث الثاني: تحليل واقع المنظمتين ١٨٣
٢-١ تمهيد ١٨٧
٢-٢ الحالة الأولى: تقديم الخدمة الاستشارية في القطاع الخاص- شركة للصناعات النسيجية – تصنيع الملابس الداخلية ١٨٧
٢-٢-١ لمحة عن القطاع الخاص الصناعي في سورية: **١٨٧**
٢-٢-٢ لمحة عامة عن الشركة الخاصة للصناعات النسيجية- الحالة المدروسة: **١٩٠**
٢-٢-٣ مراحل وخطوات تنفيذ العملية الاستشارية وإدارة التغيير التنظيمي: **١٩١**
٢-٢-٣-١ المرحلة التمهيدية: **١٩١**
المرحلة التمهيدية- الخطوة الأولى: الاتصال الأولي بين المستشار والمنظمة طالبة الخدمة الاستشارية: **١٩١**
المرحلة التمهيدية- الخطوة الثانية: التعاقد **١٩٨**
٢-٢-٣-٢ المرحلة الثانية وضع الشركة قبل التغيير: **١٩٩**
المرحلة الثانية – الخطوة الثالثة: عملية جمع المعلومات – تشخيص الوضع الحالي في الشركة قبل التغيير: **١٩٩**
المرحلة الثانية - الخطوة الرابعة: تطوير وتقويم البدائل وتقديم التوصيات والمقترحات للشركة (سلم التغيير) **٢٣٠**
٢-٢-٣-٣ المرحلة الثالثة: تطبيق التغييرات المقترحة (الشركة بعد التغيير) **٢٣٣**
المرحلة الثالثة – الخطوة الخامسة: الموافقة على التوصيات المقترحة ووضع خطة لتطبيقها **٢٣٣**
المرحلة الثالثة - الخطوة السادسة: تطبيق التوصيات (التغيير) **٢٣٣**
المرحلة الثالثة - الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم **٢٤٢**
٢-٣ الحالة الثانية: تقديم الخدمة الاستشارية في القطاع العام- هيئة تخطيط الدولة ٢٤٣
٢-٣-١ تمهيد: ٢٤٣
٢-٣-٢ لمحة عامة عن هيئة تخطيط الدولة: ٢٤٤
٢-٣-٣ مهام وسمات هيئة تخطيط الدولة: ٢٤٥
٢-٣-٤ مراحل وخطوات تنفيذ العملية الاستشارية وإدارة التغيير التنظيمي..... ٢٤٥
٢-٣-٤-١ المرحلة التمهيدية: ٢٤٥
المرحلة التمهيدية- الخطوة الأولى: الاتصال الأولي بين المستشارة وهيئة تخطيط الدولة:... ٢٤٥
٢-٣-٤-٢ المرحلة التمهيدية- الخطوة الثانية: التعاقد ٢٤٦
المرحلة الثانية: وضع هيئة تخطيط الدولة قبل التغيير ٢٤٧
المرحلة الثانية- الخطوة الثالثة: عملية جمع المعلومات – الوضع الراهن لهيئة تخطيط الدولة/ إدارة الموارد البشرية قبل التغيير: ٢٤٧
المرحلة الثانية - الخطوة الرابعة:تقديم التوصيات والمقترحات لإدارة هئية تخطيط الدولة:.. ٢٦٨
٢-٣-٤-٣ المرحلة الثالثة: وضع الهيئة بعد التغيير ٢٧٠

المرحلة الثالثة- الخطوة الخامسة: الموافقة على التوصيات ووضع خطة لتطبيق التغييرات
المقترحة في هيئة تخطيط الدولة) ٢٧٠
المرحلة الثالثة - الخطوة السادسة : تطبيق التوصيات: ٢٧٤
المرحلة الثالثة - الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم:..... ٢٨٥
المرحلة الثالثة - الانتهاء من المهمة الاستشارية..... ٢٨٥
المبحث الثالث: مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها ٢٨٦
النتائج التي تم التوصل إليها: ٢٨٦
٢-١ مقدمة:..... ٢٩٢
٢-٢ هيكلية الاستشارات الإدارية في سورية ٢٩٢
٢-٣ الاتجاهات والتحديات لصناعة الاستشارات: ٢٩٥
٣-٤ توصيات عامة حول صناعة الاستشارات الإدارية في سوريا..... ٢٩٨
الملحق رقم ١: نموذج لطلب الخدمة الاستشارية ٣٠٢
الملحق رقم ٢: الاستمارة المخصص لشركة الصناعات النسيجية..... ٣٠٣
الملحق رقم :٣ المرسوم التشريعي رقم 86 لعام ١٩٦٨ ..... ٣١٠
الملحق رقم :٤ المرسوم التشريعي رقم / ٥/ ٣١٣
الملحق رقم ٥: الاستمارة المخصص لهيئة تخطيط الدولة..... ٣١٤
قائمة المراجع ٣١٧
المراجع المستخدمة باللغة العربية:..... ٣١٧
المراجع المستخدمة باللغة الأجنبية: ٣١٧

فهرس الجداول

الجدول رقم ١: المستشار الفنان والمستشار العلماني ٥٣
الجدول رقم ٢: السمات المميزة لمستويات العلاقة ٥٨
الجدول رقم ٣ : الغرض من المسوحات الأولية ٦٧
الجدول رقم ٤: استراتيجيات التغيير ١٣١
الجدول رقم ٥: مستويات وكيل التغيير ١٤٠
الجدول رقم ٦: مصفوفة أطراف عملية التغيير المخطط للوحدة التنظيمية ١٤٢
الجدول رقم ٧: مقارنة بين استراتيجيات التغيير ١٥٢
الجدول رقم ٨: رؤية الشركة ومهمتها ٢٠٠
الجدول رقم ٩: الأهداف الكلية والاستراتيجية العامة للشركة ٢٠١
الجدول رقم ١٠: توزع العاملين في الشركة ٢٠٢
الجدول رقم ١١: الإدارة والتنظيم ٢٠٣
الجدول رقم ١٢: عقد إجتماعات للموظفين ٢٠٤
الجدول رقم ١٣: الإدارة والتنظيم ٢٠٥
الجدول رقم ١٤: تدريب العاملين ٢٠٦
الجدول رقم ١٥: إجراءات التصنيع ٢١١
الجدول رقم ١٦: الرقابة على المخزون ٢١٣
الجدول رقم ١٧: علاقات الشركة مع الموردين ٢١٤
الجدول رقم ١٨: سياسة التوريد المتبعة في الشركة ٢١٥
الجدول رقم ١٩: سياسة الجودة في الشركة ٢١٦
الجدول رقم ٢٠: برنامج وعمليات صيانة الماكينات ٢١٨
الجدول رقم ٢١: الشريحة المستهدفة ٢١٩
الجدول رقم ٢٢: توزع مبيعات الشركة ٢١٩
الجدول رقم ٢٣: فعالية عملية البيع ٢٢١
الجدول رقم ٢٤: خطة الدعاية والإعلان ٢٢٢
الجدول رقم ٢٥: وسائل الإعلان المستخدمة ٢٢٣
الجدول رقم ٢٦: تقويم الجهود الترويجية ٢٢٤
الجدول رقم ٢٧: المنافسة ٢٢٤
الجدول رقم ٢٨: نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ٢٢٨
الجدول رقم ٢٩: المحتوى والتوصيف الوظيفي ٢٥٠
الجدول رقم ٣٠: إجراءات العمل ٢٥١
الجدول رقم ٣١: مشاركة العاملين ٢٥٢
الجدول رقم ٣٢: الكفاءات المهنية ٢٥٣
الجدول رقم ٣٣: الفاعلية ٢٥٦
الجدول رقم ٣٤: نظام تقويم الأداء ٢٥٧
الجدول رقم ٣٥: كيفية التعمل مع الأفراد ذو الأداء المنخفض ٢٥٨
الجدول رقم ٣٦: التواصل وتبادل المعلومات ٢٥٩
الجدول رقم ٣٧: خطة العمل المقترحة لتنفيذ التوصيات والتغييرات المقترحة في هيئة تخطيط الدولة ٢٧٣

فهرس الأشكال

الشكل رقم ١: الفرق بين مفهومي المستشار الخبير والمستشار العملياتي ٤٠
الشكل رقم ٢: الفرق بين الخبير والعملياتي من حيث التفاعلية ٤١
الشكل رقم ٣: شبكة MCLENDON, KIEL, AND CHAMPION ٤٣
الشكل رقم ٤: وصف لسلوكيات المستشار ٥٤
الشكل رقم ٥: مراحل تطور العلاقة بين الزبون والمستشار ٥٦
الشكل رقم ٦ : أربعة أنماط من العلاقات ٥٨
الشكل رقم ٧: مراحل العملية الاستشارية ٦٦
الشكل رقم ٨ : خطوات المسح الإداري ٦٩
الشكل رقم ٩: مصادر جمع البيانات والمعلومات ٧٦
الشكل رقم ١٠ :أهمية التغيير ٩٢
الشكل رقم ١١: أنواع التغيير من وجهة نظر ACKERMAN ٩٨
الشكل رقم ١٢: الأجزاء المتداخلة للتغيير التنظيمي ١٠٠
الشكل رقم ١٣: مداخل التغيير الثلاثة ١٠١
الشكل رقم ١٤: مواقع تطبيق التغيير التنظيمي ١٠٢
الشكل رقم ١٥: عوامل صياغة الاستراتيجية التنافسية ١١٤
الشكل رقم ١٦ نموذج العوامل الأربعة للإدارة الإستراتيجية ١١٦
الشكل رقم ١٧: عمليات التحليل الإستراتيجي ١٢٣
الشكل رقم ١٨: عناصر الإدارة الإستراتيجية ١٢٤
الشكل رقم ١٩: البيئة التنافسية ١٢٧
الشكل رقم ٢٠: الإطار العام لاستراتيجية التغيير التنظيمي ١٤٥
الشكل رقم ٢١: مجالات التغيير التنظيمي ١٤٧
الشكل رقم ٢٢: عناصر مختارة تشكل دور وكيل التغيير ١٥٦
الشكل رقم ٢٣: أهم الطرائق المستخدمة في عملية التغيير ١٥٨
الشكل رقم ٢٤: تحليل التنظيم SIX- BOX ١٥٩
الشكل رقم ٢٥: طريقة 7S ١٦٠
الشكل رقم ٢٧: خطوات الدراسة التطبيقية ١٨٦
الشكل رقم ٢٨: تقنية 7Cs ١٩٢
الشكل رقم ٢٩ : ربط تقنية 7Cs بوظائف الإدارة ١٩٣
الشكل رقم ٣٠: تسعى الشركة لتحقيق أهدافها ٢٠١
الشكل رقم ٣١: تقديم المعلومات للمشرفين ٢٠٤
الشكل رقم ٣٢: تشجيع طرح الأفكار الجديدة ٢٠٥
الشكل رقم ٣٣: وصف العمل بدقة وتنفيذ ما هو مطلوب ٢٠٦
الشكل رقم ٣٤: التدريب الدائم ٢٠٧
الشكل رقم ٣٥: الهيكل التنظيمي للشركة ٢٠٨
الشكل رقم 36: مراحل العملية الإنتاجية ٢٠٩
الشكل رقم ٣٧: نقل المنتجات الجاهزة ٢١٢
الشكل رقم ٣٨: الرقابة على المخزون ٢١٢
الشكل رقم ٣٩: برنامج تشغيلي للعمليات الإنتاجية ٢١٤
الشكل رقم ٤٠: سياسة الجودة في الشركة ٢١٧
الشكل رقم ٤١: إجراءات رفض المواد الأولية ٢١٧
الشكل رقم ٤٢: تحديد الشريحة المستهدفة ٢١٩
الشكل رقم ٤٣: خطة المبيعات ٢٢٠
الشكل رقم ٤٤: كفاءة موظفي المبيعات ٢٢١
الشكل رقم ٤٥: بيانات الزبائن ٢٢٢
الشكل رقم ٤٦: وسائل الإعلان المستخدمة ٢٢٣
الشكل رقم ٤٧: أهمية المنافسة والأسعار ٢٢٥
الشكل رقم ٤٨: سلم التغيير ٢٣١
الشكل رقم ٤٩: الهيكل التنظيمي المقترح للشركة ٢٣٧

الشكل رقم ٥٠: توزع العاملين بحسب الفئات العمرية ٢٤٨
الشكل رقم ٥١: توزع العاملين بحسب الجنس ٢٤٩
الشكل رقم ٥٢: دليل إجراءات العمل ٢٥١
الشكل رقم ٥٣: مشاركة العاملين..... ٢٥٣
الشكل رقم ٥٤: الكفاءات المهنية ٢٥٣
الشكل رقم ٥٥: تدريب العاملين ٢٥٤
الشكل رقم ٥٦: الفاعلية ٢٥٧
الشكل رقم ٥٧: كيفية التعامل مع الأفراد ذو الأداء الجيد..... ٢٥٩
الشكل رقم ٥٨: تبادل المعلومات ٢٦٠
الشكل رقم ٥٩: الخطوات الانتقالية نحو التغيير التنظيمي ٢٧٠
الشكل رقم ٦٠: الهيكل التنظيمي الحالي لمديرية الموارد البشرية في هيئة تخطيط الدولة..... ٢٨٢
الشكل رقم ٦١: الهيكلية الجديدة المقترحة لإدارة الموارد البشرية في هيئة تخطيط الدولة..... ٢٨٤

فصل تمهيدي: منهجية البحث

أولاً : المقدمة

ثانيا: مشكلة البحث

ثالثاً : أهمية البحث

رابعاً : أهداف البحث

خامساً : فرضيات البحث

سادساً : تحديد المفاهيم والتعاريف الأولية والإجرائية

سابعاً : منهجية البحث

ثامناً : أسلوب البحث

أولاً : المقدمة:

يشهد العالم المعاصر حركة تغير وتطور هائلة و سريعة في كافة مجالات الحياة، مما يحتم على منظمات العمل على استيعابها و مواكبتها. وفي هذا الصدد يؤكد كثير من علماء الإدارة أن عملية التغيير الإداري أصبحت من أهم متطلبات تقدم و تطور المنظمات، وعليه يجب أن لا تكون عملية التغيير هذه أداة لمواجهة الأزمات فقط، بل لا بد أن تكون بشكل دائم و مستمر لكي تستطيع المنظمات مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة و فعالية عالية. ومما لا شك فيه أن من أهم متطلبات ذلك توفر الخبرات الإدارية التي تمكّن من مواجهة هذه المتغيرات و تكييفها لصالح المنظمة والسعي نحو الاستقرار والنمو. (Albraak,2008)

وتُعدُّ الاستشارات الإدارية من الأدوات المفيدة والمهمة لمساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات في مواجهة المشكلات والصعوبات اليومية، وذلك عن طريق إحداث تغيير في الوضع الراهن للفرد أو الجماعة أو المنظمة ومن ثم الانتقال بها إلى وضع أفضل، وقد احتلت الاستشارة كمهنة ذات أهداف تطويرية موقعاً مميزاً في عالمنا المعاصر، لأنها تمثل إحدى الركائز الثلاث التي تقوم عليها أنشطة تطوير التنمية الإدارية، وهي البحوث والاستشارات والتدريب.

وقد ازدادت أهمية الاستشارات بشقيها الإداري والفني نتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، إضافة إلى تعدد وتعقد المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة بوجه عام.

والاستشارة بمعناها العام قديمة قدم الحياة وتطور المجتمعات، وتراثنا الإسلامي زاخر بالأحكام التي تحث المسلمين على الاستشارة، فالقرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة يتضمنان الكثير من الآيات والأحاديث التي تحض وتشجع على الاستشارة، وقد قال سبحانه وتعالى في كتابه العزيز "وشاورهم في الأمر" و"أمرهم شورى بينهم" وقال رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم " ما خاب من استشار" و " من شاور الناس شاركهم في عقولهم".

وقد شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين اهتماماً كبيراً بالخبرة والاستشارة مما ساهم في تطوير مهنة الاستشارات وانتشار بيوت الخبرة والمستشارين الإداريين لاسيما في الدول المتقدمة. وبانتشار الاختراعات التكنولوجية المتسارعة وتهافت الإدارات على اقتنائها مسايرة للتغيير والتطوير في أنشطتها وبرامجها، أصبح هناك ضرورة ملحة إلى دراسة الاستشارات

الإدارية وخصوصاً في سورية وتوجهاتها الحالية نحو اقتصاد السوق الاجتماعي وما يتطلبه من تغيير على مستوى الاقتصاد الكلي والجزئي وعلى مستوى المنظمات العامة والخاصة.

على أساس ما تقدم فالاستشارة الإدارية يمكن وصفها، منهج يمثل استجابة مستمرة لغايات التطوير والتكيف مع متطلبات التغيير ومستجداته وبذلك فإنها (أي الاستشارة) تستند إلى حقيقتين ترتبطان بالإنسان وتكوينه، فالإنسان لا يرقى إلى الكمال لأنه من صفات الخالق الله عز وجل ، كما أنه بحاجة مستمرة إلى عون واستشارة الآخرين والتكافل معهم لمواجهة متطلبات استمرارية الحياة.(بريمه، ٢٠٠٠، ص٢٩)

والاستشارات الإدارية كغيرها من المفاهيم الإدارية يكتنفها الكثير من الغموض والخلط مع غيرها من المفاهيم وتواجه الكثير من المشكلات والصعوبات وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بتحديد دورها في إدارة التغيير وكيف يمكن للمستشار أن يكون وكيلاً للتغيير.

انطلاقاً مما تقدم وبهدف الوصول إلى فهم أكثر للاستشارة الإدارية وكونها الأداة الفعالة لمواكبة هذا التغير والتوافق معه ،تبرز أهمية هذا البحث لمعالجة مفهوم الاستشارات الإدارية ومكوناتها وأنواعها – بمنهج وصفي تحليلي – وما هي مراحل العملية الاستشارية، وما دور المستشار الإداري في التحليل الاستراتيجي للتغيير الذي يسعى إلى تطوير العمل الإداري أو حل المشكلات.

ثانياً : مشكلة البحث:

برزت أهمية الاستشارات الإدارية في وقتنا الحاضر نتيجة للتطور السريع الذي تشهده جميع مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية، ولا سيما أن المنظمات تواجه في ظل هذه التطورات المتلاحقة ضرورة ملحة للتغيير لتحقيق قدر من التكيف اللازم لضمان بقائها واستمرارها، وهو ما يطرح التساؤل عن مدى قدرة المدراء في المنظمات العامة منها والخاصة على التعامل مع هذا التطور المتلاحق (العطيات، ٢٠٠٦، ص٣٣)

وهنا يرى جونز Johns أن المنظمات الإدارية أصبحت بعيدة كل البعد عن الثبات والاستقرار، وهو ما يجعل الإداري أمام موقف يتطلب إجراء عملية التغيير إما لأسباب خارجية تفرضها بيئة المنظمة، أو لأسباب داخلية تتطلبها مصلحة العمل ، كصدور أنظمة وتعليمات جديدة، والتغييرات

في القوى العاملة، والتطورات التقنية وغيرها، وهي أمور تواجهها المنظمات بصورة دورية في وقتنا الحاضر وتتطلب إجراء قدر من التوازن والتغيير (الفوزان، ١٩٩٨، ص٣)، وهذا ما يتطلب الاستعانة بالخبرات والمستشارين الإداريين نتيجة لتنامي وتطور المعارف وتنامي التخصصات إلى الحد الذي يتعذر فيه على المدير أن يحيط علماً بها جميعاً، إضافة إلى أهمية الحصول على رأي محايد ومستقل في المشكلات المواجهة وزيادة فرص الاستقلال والنزاهة في الرأي.

إن موضوع الاستشارات الإدارية، كوسيلة مساعدة لإدارة المنظمات في مواجهة التغييرات من المواضيع المهمة التي تحتاج إلى دراسة، وذلك لدورها في تنمية القدرات الإدارية وتطويرها والنهوض بمستوى كفاءة الأجهزة الإدارية في المنظمات، عن طريق تطوير أساليب تؤدي إلى تحسين النظم والعمل على مواجهة المشكلات والصعوبات اليومية.

ولكن هل الدعوة إلى الأخذ بهذا المفهوم وتطبيقه يؤدي إلى تحقيق المبتغى؟

إن المشكلة الأساسية التي تظهر بوضوح وتحتاج إلى سعي حثيث لحلها تكمن في إظهار مدى أهمية الاستشارة الإدارية وضرورة تنمية الوعي بها، وذلك بهدف معرفة آلية وكيفية التحليل الاستراتيجي لإدارة التغيير لتكون المنطلق الأساسي لتقديم الاستشارات الإدارية الهادفة إلى مناقشة خطط وسياسات العمل الاستشاري في مجال الإدارة والوقوف على الجوانب النظرية للموضوع، وكذلك مناقشة سبل تطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين في مجال الاستشارات الإدارية.

أضف إلى ذلك إزالة الغموض في العلاقة بين المستشير والمستشار، ومسؤولية المستشار عن الاستشارة التي يقوم بها، وعن النتائج المحتملة من الآراء والمقترحات التي يقدمها، ولا يضع أية مسؤولية على الجهة المستشيرة لا في وضوح الفكرة التي يطلب معالجتها، ولا في تحمل مسؤولية الآراء التي يقدمها المستشار والبدائل التي يعرضها عليها.

إنعَدَّ المستشار الإداري بوصفهوكيلاً للتغيير في المنظمات التي تسعى لتحسين الأداء وتطويره وزيادة الإنتاجية هو حجر الزاوية في العمل الاستشاري وإدخال الاستشارات الإدارية في عملية

التحليل الاستراتيجي للتغيير التي أصبحت ضرورة حتمية، قد يحقق نقلة نوعية وفعالة على مستوى العملية الإنتاجية والإدارية للمؤسسات والمنظمات خاصة والاقتصاد الوطني عامة.

ولما كان الأمر على هذا الجانب من الأهمية والذي يشير إليه ويؤكده العديد من الدراسات والبحوث العلمية الأجنبية منها بشكل خاص، أصبح من المناسب تناول هذا الموضوع والتطرق إليه في بيئة الأعمال السورية ومعرفة كيف تتم الاستشارة الإدارية فيها وما هي إشكالاتها، وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة وصوغها من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

"كيف تتم الاستشارة الإدارية في المنظمات الاقتصادية؟ وما هو دور المستشار في عملية التغيير التنظيمي في هذه المنظمات"

ثالثاً: أهمية البحث:

تمثل الاستشارة الإدارية أحد ثلاثة أركان أساسية تقوم عليها عملية التنمية الإدارية وهي (البحوث، والتدريب، والاستشارات)، فهي تكمل ركني البحوث والتدريب وتفيد منهما وتتكامل معهما ، وهي نظام فرعي من نظام أكبر يهدف إلى رفع الكفاءة وتحسين وتطوير المنظمة والعمل على تغيير قيمها واتجاهاتها بما يكفل تحسين أدائها وزيادة فعاليتها.

كما أن الاستشارة الإدارية هي مفتاح الاستفادة من البحث العلمي، إنها أداة التطبيق في المجال العلمي وهي السبيل إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية، سواء عن طريق المسح المباشر لتلك الاحتياجات أو عن طريق إبراز جوانب القصور في سير العمل والأداء الفردي والجماعي في المنشآت والمنظمات المختلفة.

وعليه يمكن تلمس أهمية هذا البحث من جانبين:

الجانب الأول: الأهمية العلمية:

تظهر أهمية البحث من الناحية العلمية من خلال متابعة ما انتهى إليه الباحثون والمفكرون العرب والأجانب في هذا المجال وتقديم نماذج وصفية لتوضيح مفهوم الاستشارات الإدارية ومراحل هذه العملية، إلا أن هناك جوانب لم تحظ بالاهتمام الكافي ولم تلحظها هذه الدراسات، فقد ذهبت بحوث الاستشارات إلى التقليل من أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه المستشار الإداري في إدارة وتوجيه عملية التغيير التنظيمي، ومعالجة ذلك من الناحية التنظيمية وارتباطاته بالعملية الإدارية،

وإجراءاتها اليومية، وكيفية تنفيذ التغيير من قبل المستشار الإداري، وهو الأمر الذي يبين أهمية هذا البحث لكونه يتناول دور المستشار بوصفهوكيلاً للتغيير في المنظمات الاقتصادية.

يضاف إلى ذلك التراكمية العلمية في مجال إدارة التغيير التنظيمي وتقديم الإطار النظري الشامل للاستشارات الإدارية وخصوصاً في البيئة السورية، والآليات المساعدة المناسبة لتطبيق ذلك، وهو ما يساعد في تأسيس قواعد فكرية تسهم في بناء إدارات وخبرات متعلمة ومؤهلة لمواكبة التغيرات وحسن التعاطي معها، واختيار الأسس والأساليب والاستراتيجيات المناسبة لتطبيقها.

كما يقدم هذا البحث للمكتبة العربية مساهمة متواضعة في مجال العلوم الإدارية، حيث أنه سيتعرض لمفهوم إداري له بناء فلسفي مميز، إلا أنه لم يلق الاهتمام العربي الكافي من جانب الكتّاب والممارسين، وهو بذلك يحاول أن يقدم ركائز أساسية لمفهوم إدارة الاستشارات، وأطرها الفكرية والفلسفية، وآلياتها بوصفها أسلوباً جديداً في التحليل الاستراتيجي للتغيير.

الجانب الثاني: الأهمية العملية:

وتنبثق من أهمية موضوع قدرة الإدارات في المنظمات الاقتصادية على إدارة التغيير والتعامل معه، وضرورة توافر مدراء قادرين على الانتقال بمنظماتهم العامة منها والخاصة من مصاف المنظمات التقليدية إلى مصاف المنظمات الحديثة والمتطورة، من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين الذين يعملون على نقل معرفتهم وخبرتهم المتراكمة في مجال إدارة التغيير لتضع هذه المنظمات في ركب التطور العلمي المتسارع، لاحقة بمثيلاتها في الدول المتقدمة، وقادرة على استشراف المستقبل ومستفيدة من خبرات الماضي وملبية لمتطلبات الواقع.

هذا بالإضافة إلى نقل المعرفة والخبرة التي اكتسبتها الباحثة من خلال الخبرة العملية في مجال العمل الاستشاري في عدد من المشاريع الأوروبية وأهمها مركز الأعمال السوري الأوروبي ومشروع التحديث المؤسساتي وبناء القدرات، حيث أتيح للباحثة الإطلاع على واقع العديد من المنظمات السورية الخاصة وتكوين فكرة جيدة عن آلية العمل الاستشاري في سورية وأهم العقبات التي تواجهه وكيفية الارتقاء به.

رابعاً : أهداف البحث:

١-دراسة العملية الاستشارية بدءاً من اختيار المستشارين ومروراً بالإعداد والتخطيط والتنفيذ للمهمة الاستشارية ، و انتهاءً بتطبيق نتائجها والرقابة عليها.

٢- دراسة واقع الاستشارات الإدارية في سوريا ودراسة حالتين عمليتن للاستشارات الإدارية في منظمتين تعمل الأولى في القطاع العام والأخرى في القطاع الخاص، واستخدام نتائج معطيات التطبيق العملي في التوجه بأهم الاعتبارات التي يجب أخذها بالحسبان أثناء تطبيق الاستشارات الإدارية في المنظمات مع مراعاة لخصوصيتها ومجال العمل الذي تقوم به.

٣- التأكيد على دور الاستشاري في عملية التحليل الاستراتيجي للتغيير التنظيمي من خلال التعرف على القوى والعوامل الدافعة للتغيير والمعوقة له.

٤- وضع إطار فكري وعلمي أساسي لمفهوم الاستشارات الإدارية يسعى للنهوض بمستوى كفاءة الأجهزة الإدارية وذلك باستخدام أساليب تؤدي إلى تحسين الأداء القائم أو تصحيح الوضع عن طريق الاستعانة بأساليب وإجراءات ابتكاريه جديدة.

٥- المساهمة مع جهود المهتمين بالتطوير الإداري في سوريا من خلال تقديم التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تعظم الفائدة من الاستشارات الإدارية.

خامساً : فرضيات البحث:

انطلاقا من التساؤل الأساسي لهذا البحث :

"كيف تتم الاستشارة الإدارية في المنظمات الاقتصادية؟ وما هو دور المستشار في عملية التغيير التنظيمي في هذه المنظمات"

يمكن وضع الفرضيات الفرعية التالية:

١- توجد علاقة ارتباط بين الاستعانة بالمستشارين الإداريين ورفع فعالية المنظمات في إدارة التغيير التنظيمي من أجل بقائها و استمراريتها وتطورها

٢- توجد علاقة ارتباط بين قدرة الإدارة في المنظمات الاقتصادية لتحديد المشكلات التي تعترض منظماتهم وعملية الاستعانة بالخبرة الخارجية.

٣- توجد علاقة ارتباط بين استقلالية الاستشاري في الرأي والتوصيات التي يقدمها للجهة طالبة الاستشارة وبين قبول تنفيذ هذه التوصيات بهدف تغيير الوضع القائم في هذه المنظمات وحل المشكلات التي تواجهها.

٤- توجد علاقة ارتباط بين نجاح المهمة الاستشارية والتعاون الدائم بين الجهة المستشيرة والمستشار للوصول للنتائج المرجوة من الاستشارة.

علماً بأن هدف الباحثة لا يقتصر على إثبات صحة الفرضيات السابقة أو نفيها، وإنما تعمل على تنفيذ التوصيات المقترحة من أجل القيام بالتغيير الفعلي في المنظمات المدروسة والعمل على معرفة مدى النجاح في إدارة عملية التغيير والعملية الاستشارية ككل.

سادساً: تحديد المفاهيم والتعاريف الأولية والإجرائية:

يستلزم تحديد موضوع البحث تحديد المفاهيم والتعاريف الأولية التي تتعلق بميدان البحث، ويقصد بتحديد المفاهيم والتعاريف الأولية وضع تعريف يتلمس الخصائص الأولية الظاهرة دون أن يتعمق في فهم مكنوناتها.واستناداً لما سبق فقد حددنا هذه المفاهيم والتعاريف كما يلي:

- **الاستشارة الإدارية:** عرف معهد الإدارة بالمملكة المتحدة الاستشارة الإدارية بأنها خدمة مقدمة من شخص أو عدة أشخاص مؤهلين ومستقلين لتحديد وبحث المشكلات المتعلقة بالسياسات العامة ، والتنظيم والإجراءات والأساليب ووضع التوصيات العملية المناسبة والمساعدة في تنفيذ هذه التوصيات. (Kubr, et al, 2002;10)

- **الاستشاري أو المستشار:** هو شخص معنوي أو غير معنوي يتمتع بالاستقلالية في الرأي والعمل والخبرة والتأهيل التخصصي الذي يمكنه من تقديم الاستشارة. كما يعرف كممارس لخدمة إيلاز إذ يُحلّلُ النشاطاتَ الإداريةَ والمشكلاتوالعملياتَ في المنظمة؛ ويقدم توصيات من أجل التحسيناتَ والحلولَ للمشاكل التي تواجه المنظمة وقد يساعد في تَطبيق هذه التوصياتِ. (Prokopenko,2000)

- **العميل أو المستشير:** هو الجهة التي تُقدم لها الخدمة الاستشارية من قبل المستشار. (Cope,2003)

- **التحليل الإستراتيجي:** وهو المرحلة الأولى من الإدارة الاستراتيجية ويعرف بأنه عملية تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة، بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيها، ومعرفة قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتقليل آثار المخاطر ذات المصادر الخارجية التي تهدد عملية استفادة المنظمة من تلك الفرص.(مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٣)

- **التغيير:** هو عملية تتم بموجبها إحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية ومتبادلة بين المنظمة وأجزائها وعناصرها بحيث ينجم عنها دافع جديد يختلف عما قبله. وعادة ما يتضمن التغيير تقديم إجراءات جديدة أو أساليب عمل جديدة أو مفاهيم وطرائق جديدة أو حتى أفراد جدد . وقد يصطدم التغيير مع العديد من القيود والمحددات القائمة والتي قد تحد من تأثيره مما يستلزم العمل على إزالتها

والتأثير عليها من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لعملية التغيير وبهذا يتم إرساء نظم وأشكال جديدة من العلاقات. (كنعان،٢٠٠٧)

- **التغيير التنظيمي** : هو تطبيق للإجراءات الجديدة أوالتقنيات الجديدة والتي من شأنها أن تعمل على مواءمة المنظمة مع متطلبات التغيير في بيئة الأعمال أو من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة وغالبا ما يتضمن التغيير تقديم تقنيات جديدة أو تغيير للأفراد أو طرائق العمل المؤثرة بشكل مباشر في المنظمة. (النجار،٢٠٠٧)

سابعاً : منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الشكل الأكثر ملاءمة لوصف الحالة المدروسة حيث تعتمد البحوث الوصفية على القيام بجمع المعلومات حول مشكلة معينة بهدف معالجتها عن طريق توصيفها من جميع جوانبها وأبعادها. وبموجب هذا النوع من البحوث تجمع المعلومات والبيانات المطلوبة عن طريق توصيف موضوع البحث.

كما تبنّينَا بعض أفكار (Yin, 1994) باستخدام أسلوب دراسة الحالة مما يتيح لنا التركيز على موضوع واحد وهو المنظمة موضوع الدراسة وهذا يتلاءم وطبيعة الاستشارات الإدارية حيث تعد كل مهمة استشارية حالة بحد ذاتها لا يمكن أن تعمم نتائجها على المنظمات الأخرى. آخذين بالاعتبار تحديد المشكلة الحقيقة والتمييز بينها وبين الأعراض المصاحبة لها فانخفاض حجم المبيعات لسلعة معينة مثلاً ليس هو المشكلة الحقيقية للشركة بل من الأعراض المصاحبة للمشكلة. وإذا قمنا بتشخيص الحالة فإننا قد نجد أن المشكلة الحقيقة تكمن في عدم كفاءة رجال البيع أو ارتفاع أسعار بيع السلعة أو انخفاض مستوى جودتها أو عدم وجود نظام حوافز مجدي لرجال البيع.وقد يكون من المفيد أيضاً إشراك فريق من المتخصصين للوصول إلى فهم أوضح وأعمق للمشكلة المواجهة. (جودة، ٢٠٠٤)

ثامناً : أسلوب البحث:

لتحقيق الأهداف المنشودة من هذا البحث فقد تم تقسيمه على مرحلتين:

المرحلة الأولى: تختص بدراسة الجانب النظري والفكري لموضوع الاستشارات الإدارية والتغيير التنظيمي والتي تعتبر القاعدة النظرية الأساسية التي سيعتمد عليها في دراسة

الاستشارات الإدارية وكيفية تطبيقها في المنظمات (العامة منها والخاصة) ودور المستشار كوكيل للتغيير في العملية الاستشارية.

أما المرحلة الثانية: فتختص بالجوانب التطبيقية لهذا الموضوع والتي تتحدد من خلال الخطوات التالية:

- بداية تم اختيار حالتين استشاريتين مختلفين لمنظمتين تعمل الأولى في القطاع الخاص والأخرى في القطاع العام ، وذلك بهدف توضيح كيفية وآلية تطبيق وتنفيذ العمل الاستشاري في هاتين المنظمتين و إمكانية تنفيذ التغييرات المقترحة في كل منهما.
- تحديد منهجية البحث بتوضيح الطرائق المتبعة في جمع البيانات ووصف المنظمات التي تم اختيارها، وأدوات الدراسة وتحليل المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها، ومن ثم عرض النتائج ومناقشتها.
- وكخاتمة للبحث سوف يتم تقديم بعض التوصيات والمقترحات للنهوض بالعمل الاستشاري في سورية.

الباب الأول: الدراسة النظرية

إن موضوع الاستشارات الإدارية كوسيلة مساعدة في إحداث التنمية الإدارية بجميع أشكالها وأنواعها، من أهم الموضوعات التي تحتاج إلى عناية خاصة ودفعة كبيرة من الجهات المعنية سواء كانت حكومية أو غير ذلك لدورها الكبير والبارز في إحداث التنمية والتطوير للقدرات الإدارية من أجل تحقيق التنمية الشاملة.

وبناء عليه سأقوم في هذا بالباب بتقديم الإطار النظري للدراسة متضمناً ثلاثة فصول هي: الفصل الأول: الاستشارات الإدارية في الفكر الإداري المعاصر. ونتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الأدبيات المتعلقة بالاستشارات الإدارية وتقديم مفهوم الاستشارات الإدارية وماهيتها بالإضافة إلى أنواع الاستشارات الإدارية ومجالاتها وما هي العناصر المؤثرة في كفاءة وفعالية الاستشارات الإدارية وأخيرا سيتم شرح آلية العملية الاستشارية وكيفية تطبيقها.

وتناول الفصل الثاني من الدراسة النظرية التحليل الاستراتيجي ودوره في إدارة التغيير التنظيمي وتم تقسيم الفصل إلى عدة مباحث تناولت مفهوم التغيير التنظيمي ومجالاته وأنواعه وكيفية استخدام التحليل الاستراتيجي في إدارة عملية التغيير التنظيمي.

وعمدت في الفصل الثالث إلى الربط بين موضوعي الاستشارات الإدارية و التغيير التنظيمي وكيفية تنفيذ التغيير من قبل الاستشاري باعتباره كوكيل للتغيير ودور الاستشارات الإدارية في دعم التغيير التنظيمي وتفعيله.

الفصل الأول: الاستشارات الإدارية في الفكر الإداري

المبحث الأول: مفهوم الاستشارات الإدارية وماهيتها

1-1تمهيد
١- 2 الاستشارة الإدارية
١-٣ عناصر الاستشارة ومقوماتها الأساسية
١-٤ نشأة الاستشارة الإدارية وتطورها
١-٥ أسباب الاستعانة بالمستشارين
١-٦ أغراض الاستشارات الإدارية
١-٧ العلاقة بين الاستشارات الإدارية والتدريب والبحث العلمي
١-٧-١ الاستشارات والتدريب
١-٧-٢ الاستشارات والبحث العلمي

١-١ تمهيد

إن موضوع الإستشارات الإدارية، كوسيلة مساعدة في إحداث التنمية الإدارية بجميع اشكالها وأنواعها، من أهم الموضوعات التي تحتاج إلى عناية خاصة ودفعة كبيرة من الجهات المعنية سواء كانت حكومية أو غير ذلك لدورها الكبير والبارز في إحداث التنمية والتطوير للقدرات الإدارية من أجل تحقيق التنمية الشاملة. ويعتمد العمل الإستشاريإساساً على توجيه الجهود نحو دراسة مشكلة قائمة أو متوقعة وتقديم الحلول التي تساهم بشكل فعال في معالجة تلك المشكلة.

ولمعرفة الاستشارات الإدارية بشكل تفصيلي لابد من التعرف ما المقصود بالاستشارات الإدارية وكيفية نشأتها وتطورها، وأسباب الاستعانة بالمستشارين وعلاقة الاستشارات الإدارية بعمليتي التدريب والأبحاث.

١-٢ الاستشارة الإدارية

إن كلمة الاستشارة في اللغة العربية مشتقة من كلمة "شور" والمشورة تعني ما ينصح به من رأي وغيره . وفي المثل: (أول الحزم المشورة). وأشار عليه بأمر: أمره به أو نصحه أن يفعله ومنها استشار فلاناً أي طلب إليه المشورة. والمستشار هو العليم الذي يؤخذ رأيه في أمر هام. (أبو حرب، ١٩٨٥: ٥٧٣)

أما معهد المستشارين الإداريين في بريطانيا فقد عرف الاستشارة الإدارية بأنها:

"خدمة يقدمها شخص أو أشخاص لهم من الاستقلال والتأهيل ما يمكنهم من تعريف وبحث المشكلات المرتبطة بسياسات المنظمة ، وبتنظيمها، وبطرق وإجراءات عملها، ومن ثم وضع التوصيات العملية المناسبة ، والمساعدة في تنفيذ هذه التوصيات" (www.icmci.org)

في حين ينظر Fritz Steele إلى الاستشارات من منظار عملي واسع حيث يعرفها بأنها عملية تتضمن أي شكل من أشكال تقديم المساعدة في المحتوى ، أو العملية أو بنية المهمة أو المهام التي يقوم بها المستشار والموكلة إلية من الآخرين ولا يتحمل مسؤولياتها. (Steele: 1975)

وعرفها " روبرت بليك وجين موتون " بأنها علاقة طوعية ومؤقتة تقوم بين شخص مؤهل وهو المستشار الذي يقدم هذه الخدمة وبين من يحتاج إلى تلك الخدمة. وتكون خدمة المستشار موجهة لحل مشكلة قائمة تؤرق المستشير، أو قد تكون مشكلة يتوقع حدوثها. (Blake & Mouton,1976)

وقد ورد في كتاب هنت تعريف لـ"الاستشارة الإدارية" كما يلي:
" جهد منظم يقوم به أشخاص خبراء بهدف مساعدة الإدارة في حل المشكلات وتحسين العمليات من خلال تطبيق الحكم الموضوعي القائم على المعرفة المتخصصة وعلى المهارة والتحليل النظامي للحقائق" (أبو شيخة، ١٩٨٥)

أما " عبد الله دحلان " فعرف الاستشارات الإدارية بأنها نشاط يقوم به فرد أو هيئة أو منظمة تقوم أساساً لدارسة مشكلة وتقديم حلول لها، بهدف تحقيق التطوير أو التنمية. ويضيف " دحلان " إلى ذلك قوله: إن جوهر العمل الاستشاري هو الفكر ، فهو عملية تفكير موجهة نحو التأكد من أن جهازاً ما أو عملا يؤدي بأكبر قدر من الفعالية ليحصل على أحسن النتائج كمحصلة لهذا العمل أو جهد هذا الجهاز.

وعرف "عبد المعطي عساف" الاستشارة الإدارية بأنها تلك الخدمات التي يقوم بها شخص مؤهل أو جهة متخصصة، وتتمتع باستقلال ملموس وتأهيل كاف في مجال الخدمة ذاتها" (عساف،١٩٨١)

وعرف جوردن وليبت الاستشارات الإدارية في كتابهما " العملية الاستشارية في الواقع" بأنها عملية ذات طرفين: فهي عملية للبحث وأخذ وتقديم المساعدة وتهدف إلى الاستشارات إلى تقديم المساعدة لشخص أو مجموعة أو منظمة وذلك لاستخدام الموارد الداخلية والخارجية لمعالجة المشكلات المواجهة وتعزيز جهود التغيير.(Gordon and Lipptti,1994)

وقد عرفت شركة Pricewaterhouse والتي تعد من أهم الشركات الاستشارية العالمية بأنها عملية جمع المعلومات المناسبة وتحليلها وتقديمها للزبون في الإطار الذي يمكنه من :

١- اتخاذ قرار حول كيفية استجابته تجاه المشكلة المواجهة أو الفرصة المحتملة،

٢- دعم فعل قائم تجاه مشكلة مواجهة أو فرصة محتملة بناء على توصية المستشار.

(Rose, 1998)

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك من ينظر إلى الاستشارات الإدارية بوصفها خدمة متخصصة، ومنهم من ينظر إليها بوصفها طريقة لتقديم نصيحة ومساعدة عملية، تطبق من قبل أشخاص متخصصين ليس في الاستشارات فقط وإنما في التعليم، والتدريب، أو البحث أو تطوير الأنظمة ولكن من أجل فعالية وكفاءة العملية لا بد من أن يتعرف هؤلاء على الأدوات والمهارات الاستشارية وعلى السلوك والقواعد الأساسية في العملية الاستشارية.

وسأعتمد في بحثي التعريف التالي للاستشارات الإدارية: خدمة إرشادية وإحترافية ومستقلة، يؤديها أشخاص مدربون، ذوو خبرة لمساعدة المدراء والمنظمات لتحقيق أهدافها وغاياتها في حل مشكلاتها الإدارية ، وتحسين عملياتها، من خلال تحديد وتطوير الفرص الجديدة المتاحة للمنظمة ودعم عمليات التعلم وتنفيذ التغييرات المقترحة .

١-٣ نشأة الاستشارة الإدارية وتطورها

إن الاستشارات الإدارية ليست حلاً آنياً وليست حدثاً عالمياً جديداً، فهي البوصلة المراد الاهتداء بها لحل معضلة أو تحقيق هدف ما، والاستشارة بمعناها العام قديمة قدم الحياة وتطور المجتمعات، ولقد رسخ الدين الإسلامي منهجاً لبني البشر يبين مدى ضرورة وأهمية الأبعاد الاستشارية، فقد وردت في سورة آل عمران الآية ١٥٩ تنص على هذا المنهج " وشاورهم في الأمر" وكذلك في سورة الشورى الآية رقم ٣٨: " وأمرهم شورى بينهم" وقوله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم " المستشار مؤتمن" (**المنيف**،١٩٨١)

وقد برزت الحاجة للاستشارات الإدارية مع بروز التقدم التكنولوجي والذي تزامن مع بروز جهود الرواد الأوائل لعلم الإدارة في الدول الصناعية مثل تايلور الملقب بأبي الإدارة العملية، الذي عمل مع العديد من الإداريين خلال الفترة الممتدة عامي ١٨٨٠-١٨٩٩ في تطوير الاستشارات . فقد وظف فريدريك تايلور الاستشارة الإدارية في الإدارة العلمية ودراسة الوقت والحركة وربط العمل بالحافز المادي وتطبيقاتها على العمليات الإنتاجية في المصنع.

وإثر إحداث أول مدرسة للمحاسبة والمالية في جامعة نيويورك وجامعة هارفرد للأعمال في عام ١٩٠٠، وقيام كل من فرانك وليليان جلبرت بإصدار كتابهما (Bricklaying System) نتج

عنها تطور كبير في الأعمال الإدارية وكان بداية لظهور منهجية جديدة في العمل الاستشاري والتي طبقت بشكل واسع خلال العقود التي تلتها.

وخلال العشرينيات من القرن الماضي قدم التون مايو جهوداً واضحة في مجال البحث والاستشارات في نطاق العلاقات الإنسانية ونتيجة لمحصلة الجهود التي تلته نشأت العديد من الشركات الاستشارية والتي كانت قادرة على تحليل وضع ومشكلات زبائنها من عدة جوانب إنتاجية ومالية .... وتحديد فرص النمو واقتراح آليات وأساليب التطور والتوسع.

وخلال الأعوام ١٩٢٠- ١٩٣٠ بدأت الاستشارات الإدارية تثبت وجودها ليس فقط في الولايات المتحدة وإنما في بريطانيا أيضاً. وتعد حقبة الحرب العالمية من حقب ازدهار هذه المهنة وانتشارها فقد أضحى التخصص النوعي في الخدمات هو الأساس في رفع كفاءة الأداء وتطوير العمل وتحسين الوسائل والأساليب. وأمام هذا الواقع وجد الإداريون أنفسهم بحاجة إلى الاستعانة بالخبراء والمستشارين لتقديم النصح والمشورة المتخصصة لهم.

كذلك فإن التطور التكنولوجي الذي حدث في القرن الماضي قد زاد من أهمية التخصص في العمل وأسهم في توسيع حجم عمل المنظمات، الأمر الذي أدى إلى الاعتماد على خبرات المستشارين.

ومن العوامل الأخرى التي ساعدت على نمو الاستشارة الإدارية ازدياد وعي العمال والموظفين بحقوقهم، الأمر الذي أدى إلى وجود نوع من التكتل، تمثل في نشوء الاتحادات والنقابات التي أخذت تفاوض باسمهم وتطالب بحقوقهم. وانعكس هذا الوضع على إدارة المنظمات بخاصة الكبيرة منها، فأخذت تعطي من وقتها وجهدها لمناقشة مشكلات الأجور وشروط الخدمة والتأمينات الاجتماعية والصحية مع نقابات العمال، وبالتالي أخذت تعتمد المشورة الفنية المتخصصة في هذا المجال.(Toppin and Czerniawska, 2005: 107)

إن العوامل سابقة الذكر كافة وما نتج عنها من زيادة حجم المنظمات وتعدد تخصصات العمل قد قلبت الأوضاع تماما فقد أصبح الإداري يفكر ويتساءل عن كيفية تدعيم قدرات القائد الإداري وتوسيع نطاق شخصيته بزيادة قدراته على المعرفة والتصرف. فنشأ بذلك عنصر المشورة ودور المستشار الذي يعمل على تقديم الدعم المطلوب للإداري ويعمل على تقديم الحلول البديلة واتخاذ

القرارات العلمية وتلافي مواجهة المشكلات والتغلب عليها، دون التدخل في سلطات المدير وعلاقاته الرسمية بينه وبين مرؤوسيه.

إن مجال العمل الإداري في الآونة الأخيرة قد زاد من الأعباء الملقاة على عاتق القائد الإداري حيث أصبحت المنظمات أكبر وأكثر تعقيداً، سواء بالنسبة للعلاقات بين الرؤساء والعاملين ، أو بين فئات العاملين أنفسهم، أو بين المنظمات المختلفة وازدياد حدة المنافسة فيما بينها مما يدفعها إلى استخدام جميع الوسائل والإمكانيات المتاحة للتغلب على منافسيها. وأصبحت المنظمات لا ترضى نتيجة - لتزايد الطلب على سلعها ومنتجاتها- بوجود مركز رئيسي واحد لها بل قامت بإنشاء العديد من الفروع في مناطق جغرافية مختلفة.

لقد أدت كل هذه العوامل إلى زيادة الضغط الذهني على القائد لإداري ، وجعلته يسعى سعياً حثيثاً إلى البحث عمن يعاونه ويقتسم معه المسؤولية وضغوطها ، فبرزت الوظيفة الاستشارية تمشياً مع مقتضيات التخصص وتقسيم العمل، والاعتبارات العملية التي يقتضيها سير الأعمال. لقد أصبح من الصعب على المدير اليوم أن يتخذ قراراً في موضوع معين ويطمئن إلى صحة هذا القرار استناداً إلى معرفته وخبراته وحدها. فهو يشعر أنه في حاجة متزايدة إلى نصيحة المتخصصين واستشاراتهم في مجالات تخصصاتهم المختلفة، والتي تكمل عمله وتعطيه من المقترحات والبدائل ما تجعله مطمئناً إلى اتخاذ القرار ثم التفرغ لتقويم النتائج بدلا من أن يقوم بعملية جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها وتحديد البدائل والتفكير في مزايا وعيوب كل بديل والاختيار والتجريب.(Curnow and Reuvid, 2003)

١-٤ عناصر الاستشارة ومقوماتها الأساسية

من خلال استعراض التعاريف السابقة الذكر للاستشارات الإدارية يتبين لنا أن أهم عناصر الاستشارة ومقوماتها الأساسية تتلخص في النقاط التالية:

- **خدمة إرشادية:**

الاستشارة الإدارية هي خدمة إرشادية أو نصيحة (Advisory Service) : وهذا يعني أن لا تتم الاستعانة بالمستشارين لإدارة المنظمات أو اتخاذ القرارات نيابة عن المديرين في المنظمة فهم مستشارون يقدمون النصيحة وليس لهم أية سلطة مباشرة لتحديد التغييرات وتنفيذها.

- **عملية اختيارية:**

وفي هذا المجال يجب أن نوضح أهمية النصيحة التي يقدمها المستشار ليس فقط من حيث صحتها وإنما أيضاً من حيث الأسلوب الذي تقدم به وللأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب. ويجب من الجهة التي تطلب الاستشارة بالمقابل أن تتمتع بالمؤهلات التي تمكنها من قبول هذه الاستشارة واستخدامها. أي أن الاستشارة هي عملية اختيارية غير ملزمة تقوم على أساس رغبة الجهة التي تطلب الاستشارة في إحداث تغيير أو تطوير في المنظمة ولهذا تلجأ إلى طلب المساعدة.

- **علاقة مؤقتة:**

إن الاستشارة هي علاقة مؤقتة بين الاستشاري والجهة التي تسعى إلى التغيير أو التطوير ، حيث تنتهي هذه العلاقة بتحقيق الأهداف التي نشأت هذه العلاقة لتحقيقها ووصول الإدارات في المنظمة إلى المستوى الذي يساعدها على مواجهة مشكلاتها والعمل على حلها. (راشد،١٩٨٢: ص٩٩)

- **خدمة مستقلة:**

يجب أن يكون المستشار في موضع يستطيع من خلاله تقويم الوضع أو المشكلة المواجهة ويقدم رأيه بصراحة وصدق وبشكل موضوعي حول احتياجات المنظمة دون أن يفكر بمصالحه الخاصة، وبهذا يسعى إلى التجرد والاستقلالية في الرأي.

- **المعرفة المتراكمة:**

تتصف الاستشارة الإدارية بالمعرفة المتراكمة وذلك نتيجة تعامل المستشارين مع العديد من المنظمات ومما يمكنهم من تعلم كيفية استخدام الخبرة المكتسبة من المهام السابقة لمعالجة مهام جديدة بمهارة، إضافة إلى ذلك فإن المستشارين الإداريين يسعون ويبحثون دلماً عن أساليب جديدة لتطوير الإدارة وطرقها، ويطلعون على كل جديد في الجامعات ومعاهد البحوث، ويجعلون الجهات المستشيرة على علم بها ويساعدونها في عملية التطبيق ولذلك يمكن تصور وظيفتهم على أنها الربط بين النظريات والتطبيقات الإدارية. (أبو شيخة ،١٩٨٥،ص: ١٧)

أخيراً بقي أن أشير إلى أن الاستشارات الإدارية لا توفر المعجزات لحل المشكلات المواجهة ولا تقدم الحلول السحرية لها، و لا تمثل بلسماً شافياً لكل ما استعصى من مشكلات، بل هي مهمة

صعبة تتطلب جهداً كبيراً ومنظماً يعتمد على دراسة الحقائق وتحليلها والبحث من خلالها لاستنباط حلول معقولة ومقبولة. وهي عملية تعاونية، فالتعاون بين الجهة المستشيرة، والاستشاري له من الأهمية في تحقيق النتائج المرغوبة ما يعادل أهمية جودة الاستشارة المقدمة، على أقل تقدير.

١-٥ أسباب الاستعانة بالمستشارين

تهدف الاستشارات الإدارية إلى النهوض بمستوى كفاءة الأجهزة الإدارية وتحسين أساليب العمل وبالتالي تحقيق الأهداف والطموحات ومن الطبيعي أن يختلف دور الاستشاري باختلاف المشكلات التي تسعى المنظمات إلى حلها، وكذلك باختلاف مجالات الاهتمام أو التطوير التي تتضمنها خطة التغيير المقترحة من قبل المستشار أو المنظمة على حد سواء. وعموماً فإن الاستعانة بالمستشارين ضرورة ساعدت في تكوينها العوامل الآتية:

- الحاجة إلى المعرفة والمهارات المتخصصة: عادة ما يتم طلب المستشارين من أجل حل مشكلة معينة أو تحقيق أهداف وطموحات معينة لا يمكن حلها أو تحقيقها بالقدرات البشرية المتاحة في المنظمة والتي قد تتطلب مهارات وخبرات فنية متميزة تتوفر في المستشار الذي يعمل على تقديم معرفته وخبرته في هذا المجال.

  إن مثل هذه الظاهرة ليست غريبة في الوقت الحالي الذي نعيشه حيث التغييرات السريعة في بيئة وتقنيات العمل وما تتطلبه من أشكال مختلفة من المنظمات والتي تعجز الأشكال الحالية عن توفيرها ومعالجته بإمكانياتها المتوفرة لديها مما يضطرها إلى الاستعانة بالمستشارين لحل ومعالجة مشكلاتها.(Kubar, 2002, P.p:7)
- قد تتوفر في المنظمة المعرفة والمهارات المطلوبة لحل المشكلات المواجهة ولكنها تحتاج إلى تفرغ المدراء للعمل على تحليلها والوصول إلى نتائج وحلول لها مما يدفع القائمين على المنظمات وبهدف الإسراع في معالجة الأوضاع القائمة إلى الاستعانة بالمستشارين المختصين الذين يقدمون خدماتهم بشكل مؤقت ويعملون على إنهائه خلال فترة زمنية قصيرة مما يساعد الإدارات على التفرغ لأعمالها التنفيذية اليومية.
- الحاجة إلى خدمة خاصة من جهة مستقلة خارجية حيادية فقد تتوفر في المنظمات الكوادر البشرية المؤهلة ولكنها قد تتأثر بعلاقاتها الشخصية والثقافة والحضارة التنظيمية للمنظمة التي يعملون بها مما تعيقهم من رؤية المشكلة بشكلها المجرد ووضع الحلول

المجدية لها.ونظراً لكون المستشارين لا ينتمون إلى المنظمة، و لا يؤيدون وجهة نظر معينة فإن من شأنها أن ترفع من فعالية وكفاءة الأجهزة الإدارية وتنميتها وتطورها.

- إعطاء الإدارة العليا في المنظمات تأكيداً لوجهات نظرها أو للقرارات التي يجب أن تتخذها. إن هذا الإجراء يُعدُّعاملاً مساعداً للمدراء لتأكيد قراراتهم لمجالس إداراتهم وأنه مبني على توصية من المكتب الاستشاري الذي نصح باتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين الأوضاع قبل أن تصل إلى مرحلة الأزمات.
- نقل المعرفة والمهارات والخبرة: لعل من أهم الأسباب للاستعانة بالمستشارين تكمن في كونها تساهم في تعميم السبل لنقل المعرفة والأنظمة الإدارية المؤدية إلى تصحيح الأوضاع القائمة أو التطوير لها أو الإتيان بأساليب وإجراءات ابتكارية جديدة حيث قال يلندون " إن العمل الحقيقي الذي يتوجب القيام به كمستشار هو التعليم – أي تعليم الزبائن وكوادرهم أسلوب الإدارة الأفضل"..(Sadler, 2001)

وبهذا فقد أصبحت المهام الاستشارية بمثابة مهام تعليمية تدريبية تهدف إلى إدخال مفاهيم جديدة في المنظمات ومساعدة المدراء على التعليم من خبراتهم.

ومهما تعددت أسباب الاستعانة بالمستشارين فإن للجانب المادي أهمية كبيرة تؤثر على عملية طلب الخبرة والاستشارة. فبالإضافة إلى أهمية الاستشارات كأداة لنقل المعرفة والخبرة في اختصاص معين فإن الخدمات التي يقدمها المستشارون غالباً ما تكون مأجورة مما يدفع المنظمات أو الأفراد إلى المقارنة بين المنافع المتوقعة من طلب الاستشارة وبين الأجر الواجب دفعه للمستشار.

١-٦ أغراض الاستشارة الإدارية

يتماشى مفهوم الاستشارة مع مفهوم العلاقة الاستشارية والتي تكون علاقة اختيارية تقوم على أساس رغبة الفرد أو المنظمة في إحداث تغيير أو تطوير لوضع حالي يدفعه إلى طلب المساعدة من شخص أو منظمة تعمل في المجال الاستشاري.

ويكمن الغرض الأساسي في هذه العلاقة في تقديم المساعدة لجهة طالبة الاستشارة لتحقيق :

١- الإدراك بالمشكلة المواجهة والتي تتطلب إحداث تغيير من قبل المنظمة.

٢- إثارة الرغبة لدى قيادة المنظمة في الحاجة إلى التطوير
٣- مساعدة المنظمة وزيادة قدرتها على حل هذه المشكلات التي لا تقتصر على المشكلات القائمة وإنما المشكلات المتوقعة في المستقبل.

إن الإداري في منظمة اليوم ليس مطلوباً منه أن يكون خبيراً في جميع أنشطة ومهام المنظمة، ولن يتأتى له ذلك، بسبب تنوع الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمات، ومن ثم المعارف والمهارات المطلوبة لتغطية هذه التخصصات. غير أن عدم مطالبة مدير اليوم بالإحاطة بخصوصية جميع أنشطة منظمته لا يعفيه من ممارسة دور الموجه المستفيد من خبرات وتجارب الآخرين بما يمكن الإدارة من تجنب أسلوب المحاولة والخطأ في الإدارة، الذي قد يعرض منظمته لأزمات إدارية ومالية هو في غنى عنها.

ويحتم عليه هذا الدور التوجيهي الاستعانة بتجارب وآراء بيوت الخبرة الاستشارية التي ستمده بالمساعدة لحل مشكلة تواجهها الإدارة. ونطاق المشكلات التي يعهد بها إلى المستشارين هو نطاق في غاية الاتساع فهناك المشكلات التصحيحية Corrective Problem وهنا يطلب المستشار الإداري أن يتقدم بمعالجة سريعة لموقف متأزم أو وضع إداري متدهور ، حيث تحدد المشكلة بشكل واضح ويعمل المستشار على حلها من خلال تتبع جذور المشكلة ويعمل على إصلاح الأخطاء التي تسببت بها وبالتالي تنتقل المنظمة إلى وضع أفضل مما هو عليهحالياً . ويطلق على المستشار الإداري في هذه الحالة حلال المشكلات Troubleshooter حيث يركز على تشخيص المشكلات الرئيسية والتي تسبب تراجع في أداء المنظمة ويعمل على مساعدة المنظمة في حل هذه المشكلات أو التقليل من الآثار السلبية لها.(Prokopenko & Cooper, 2000)

وهناك المشكلات المتنامية Progressive problems التي يقوم المستشار الإداري بتطوير وتحسين الوضع الحالي في المنظمة بغرض تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية ومثال ذلك تطوير الأساليب المحاسبية وتحسين الإجراءات الإدارية وتحسين نظام التكاليف.

وقد لا تكون لدى المنظمة أية مشكلة إلا أنها تشعر أن لديها إمكانيات أكبر وأعظم للتقدم والعطاء وهنا تظهر أهمية البحث والتطوير ويأتي دور المستشار لمعالجة المشكلات الابتكارية Creative problems . وعلى المستشار أنيبذل قدراً كبيراً من التفكير الابتكاري وإيجاد

طرق غير تقليدية لوضع حلول لهذه المشكلات التي تتطلب النظر في الكيفية التي يمكن بها استغلال إمكانيات المنظمة بصورة مثلى لتحقيق آفاق جديدة في الإنتاج وتتطلب بالتالي من المستشار أن يكرس الجهد والوقت في إجراء البحوث العلمية والعملية لحل هذه المشكلات وتقديم هذه الخدمة للمنظمة. (Curnow and Downs, 2003: 184)

ومما سبق يتبين لنا أن هذه المشكلات مترابطة فيما بينها ومن الصعب الفصل فيما بينها فقد يكتشف المستشار أثناء معالجة مشكلة تطوير أن هناك العديد من الإجراءات التصحيحية الواجب تنفيذها، أو على العكس قد تتطلب مشكلة تصحيحية مدخلاً ابتكارياً جديداً . مما يتوجب على المستشار أن ينظر دائما إلى المشكلات المواجهة بتجرد ليعمل على تحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها من وجهة نظر المستقبل والفرص الملاءمة.

١-٧ العلاقة بين الاستشارات الإدارية والتدريب والبحث العلمي

إن الاستشارات الإدارية هي حلقة الوصل بين البحث العلمي والتدريب فهي مفتاح الاستفادة من البحث العلمي، لأنها أداة التطبيق في المجال العلمي. كما أنها السبيل إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية، سواء عن طريق المسح المباشر لتلك الاحتياجات، أو عن طريق إبراز جوانب القصور في سير العمل و الأداء الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة.

١-٧-١ الاستشارات والتدريب

إن عمليتي الاستشارات والتدريب عمليتان متكاملتان متداخلتان مع بعضهما البعض، فالعملية الاستشارية تتضمن عملية تدريب وتعليم باتجاهين، حيث يتعلم المستشير من المستشار وفي ذات الوقت يتعلم المستشار من الجهة المستشارة.

وتشترك الاستشارة مع التدريب بكونهما يهدفان لتحقيق هدف واحد وهو رفع مستوى فعالية وكفاءة المنظمة. وضعف أحد هذه الأنشطة يؤدي إلى ضعف الآخر إذ عندما يتم التدريب دون توافر معلومات مناسبة حول خلفيات المديرين ومعارفهم ومهاراتهم الحالية وممارساتهم ومشكلاتهم الإدارية والعوامل البيئية المؤثرة في أدائهم لا يمكن توقع نجاح العملية التدريبية. وعندما يجري التدريب بدون دعم الخدمات الاستشارية فإنه يقتصر على المستوى النظري، مما يؤدي إلى احتمال أن تقابل المتدربين صعوبات تفوق قدراتهم على العمل كعناصر تغيير في منظماتهم. (ابو شيخة، ١٩٨٥)

١-٧-٢ الاستشارات والبحث العلمي:

تلتقي أهداف الاستشارات مع أهداف البحث العلمي في غاية واحدة هي العمل على تطوير وإصلاح المنظمات وتطوير العمل فيها . وتساهم نتائج أي نشاط من هذه النشاطات في دعم وسائل تحقيق النشاط الآخر لأهدافه وتتمثل مساهمة نتائج الاستشارات في دعم البحوث في تحقيق أهدافها من خلال توفير التجربة التطبيقية للتخصصين وتوفير مصدر للدراسات الميدانية.
كما ترتبط الاستشارات بالبحوث العلمية التي تشكل الأساس للاستشارات الإدارية المتطورة والحديثة التي تسعى للاستفادة من تطورات العلم وتطبيقاته في المجال العلمي وبهذا تكون الاستشارات بمثابة صلة الوصل بين الجانب النظري المتمثل بالبحث والجانب العلمي. وعندما تتم الاستشارة بدون دعم معلومات علمية أساسية ومعايير مقارنة بطول الوقت اللازم لتشخيص المشكلات ، يزيد احتمال القيام بتشخيص خاطئ ، والوصول إلى توصيات قد لا تكون ملاءمة للواقع. (بريمه،٢٠٠٠)

وعندما لا تُدْعَم الخدمات الاستشارية كذلك بتطوير داخل العمل وخارجه لقدرات الموظفين الإداريين لحل المشكلات التي تواجههم يظهر اتكال متزايد على الاستشاري في تشخيص المشكلات وحلها واحتمال عودة الأداء إلى مستواه السابق عند الانتهاء من الاستشارة.
ومن هنا نجد ضرورة النظر بشكل تكاملي مترابط لهذه الأنشطة (الاستشارات – التدريب – والبحوث العلمية) وإن التغيير في جزء ما لابد أن يؤثر على سائر الأجزاء وبالتالي على النظام ككل.

المبحث الثاني: أنواع الاستشارات الإدارية ومجالاتها

٢-١ تمهيد
٢-٢ : نطاق الاستشارات الإدارية
٢-٣ أنواع الاستشارات الإدارية
٢-٣-١: تصنيف الاستشارات الإدارية بحسب طبيعتها
٢-٣-٢: تصنيف الاستشارات الإدارية بحسب أسلوب حل المشكلة
٢-٣-٣: تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث المبادرة
٢-٣-٤: تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث أسلوب التفاعل مع الزبون وآليته
٢-٣-٥: تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث طبيعة العمل الاستشاري
٢-٣-٦: تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث مصدر الاستشارة
٢-٣-٧: تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث شكل الاستشارة
٢-٤ مجالات الاستشارات الإدارية:

٢-١ تمهيد:

لقد أضافت ثورة المعلوماتية والاتصالات والمنافسة المتزايدة أعباء جديدة على المؤسسات والشركات تتمثل في الحاجة المتزايدة لتوفير الجهد والوقت ، ورفع مستوى الجودة وتحسين الأداء، وزيادة إنتاجية مختلف الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المنظمة، لذلك أصبحت الحاجة إلى الاستشارات الإدارية، وحل المشكلات ضرورة ملحة أكثر من أي وقت مضى.

إن جوهر الاستشارات عموماً والاستشارات الإداريةخصوصاً يكمن في مساعدة الزبون أو العميل في البحث عن المعلومات وتوجيه النصح له من أجل إيجاد حلول حقيقية عملية للمشاكل التي يواجهها، حيث يفكر الاستشاري ويحلل ويقوم بتحدي المشكلات لخلق الحافز لدى الزبون لجعله أكثر نجاحاً في تطبيق أفكار جديدة. (Silberman, ٢٠٠٢)

تتنوع الخدمات الاستشارية وتصنف بعدة طرق ومن الصعوبة إيجاد تصنيف واضح وشامل لهذه الاستشارات نظراً لتشعبها واختلافها وذلك باختلاف حاجات الزبائن المتغيرة باستمرار.
وسنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على نطاق ومجالات الاستشارات الإدارية التي تختلف باختلاف نوعية المشكلات التي تحاول معالجتها، والإطلاع على أساليب تصنيف الاستشارات الإدارية.

٢-٢ نطاق الاستشارات الإدارية :

يختلف نطاق الاستشارات الإدارية باختلاف المشكلات التي تسعى لحلها ومعالجتها والتي تشكل عائقاً في تطوير العمل الإداري والارتقاء به من خلال معالجتها للمشكلات الإدارية التي تعوق تقدم وتطور الشركات العامة والخاصة على حد سواء وتحد من قدرتها في الاستجابة للمستجدات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي نشهدها في عصرنا الحديث وذلك من أجل تطوير العمل الإداري والارتقاء به.

وكما وجدت سابقا أن المشكلات التي يتطلب من المستشار التدخل لحلها تتنوع في طبيعتها وطرق معالجتها وتتراوح بين المشكلاتالتي تتطلب تدخلاً فورياً لمعالجتها وتدعى "المشكلات التصحيحية Corrective Problems" وبين المشكلات التقدمية Progressive Problems " ويقصد بها الانطلاق من الوضع الحالي والعمل على تطويره وتحسينه من أجل تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وبين "المشكلات الابتكارية Creative Problems".

وبشكل عام، قد تتضمن العديد من المهام الاستشارية الأشكال الثلاثة للمشكلات، فقد يكتشف المستشار أثناء معالجة مشكلة تتعلق بالتطوير أن كثيراً من الإجراءات التصحيحية يجب إجراؤها أولاً، أو على العكس قد تتطلب مشكلة تصحيحية خلاً ابتكارياً جديداً تماماً، ما دام أنه لم يعد من الممكن وقف عملية استمرار التدهور.(الحميدي، ١٩٨٠)

إن طبيعة العملية الاستشارية تتطلب أن ينظر إلى أي موقف من وجهة نظر فرص المستقبل (Future Opportunities)، فإذا ما طلب من المستشار التعامل مع مشكلة تصحيحية فإنه سوف يسأل دائماً عما إذا كان تصحيح الموقف المتدهور هو ما تحتاج إليه المنظمة فعلياً، أو إذا كان عليها أن تبحث عن طرق جديدة لتجديد أغراضها وأهدافها، وزيادة فعالية أنشطتها، وعلى ذلك قد تتحول المشكلة التصحيحية في أساسها إلى مشكلة ابتكارية أو متطورة. (أبو شيخة، ١٩٨٥)

٢-٣ أنواع الاستشارات الإدارية:

إذا اعتبرت الاستشارة وسيلة لتحسين الخدمات الإدارية فإنه من المناسب التمييز بين نوعية الخدمات الاستشارية التي يؤديها المستشار أو الخبير سواء كان فرداً أو بيتاً للخبرة والاستشارة.

وتتعدد أساليب تصنيف الاستشارات الإدارية فقد تصنف على النحو التالي:

- بحسب طبيعتها
- بحسب أسلوب حل المشكلة
- على أساس المبادرة ،
- بحسب أسلوب وطريقة التفاعل ،
- بحسب النوعية
- مصدر الاستشارة.
- شكل الاستشارة .

وسنحاول فيما يلي تسليط الضوء على أهم أنواع الاستشارات.

٢-٣-١: تصنيف الاستشارات الإدارية بحسب طبيعتها:

تصنف الاستشارات بحسب طبيعتها إلى استشارات إدارية وأخرى فنية، وتشمل **الاستشارات الإدارية** في هذه الحالة الأمور المتعلقة بمختلف الجوانب الإدارية في المنظمة وما يتعلق بعمليات

التنمية والتطوير التنظيمي، كإعادة الهيكلية وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة ، وتبسيط الإجراءات وطرق الأداء ... الخ.
أما **الاستشارات الفنية** فإنها تتعلق بالمعدات والمباني والتجهيزات والإنتاج وطرق تحسينه...الخ. (معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢)

٢-٣-٢: تصنيف الاستشارات الإدارية بحسب أسلوب حل المشكلة

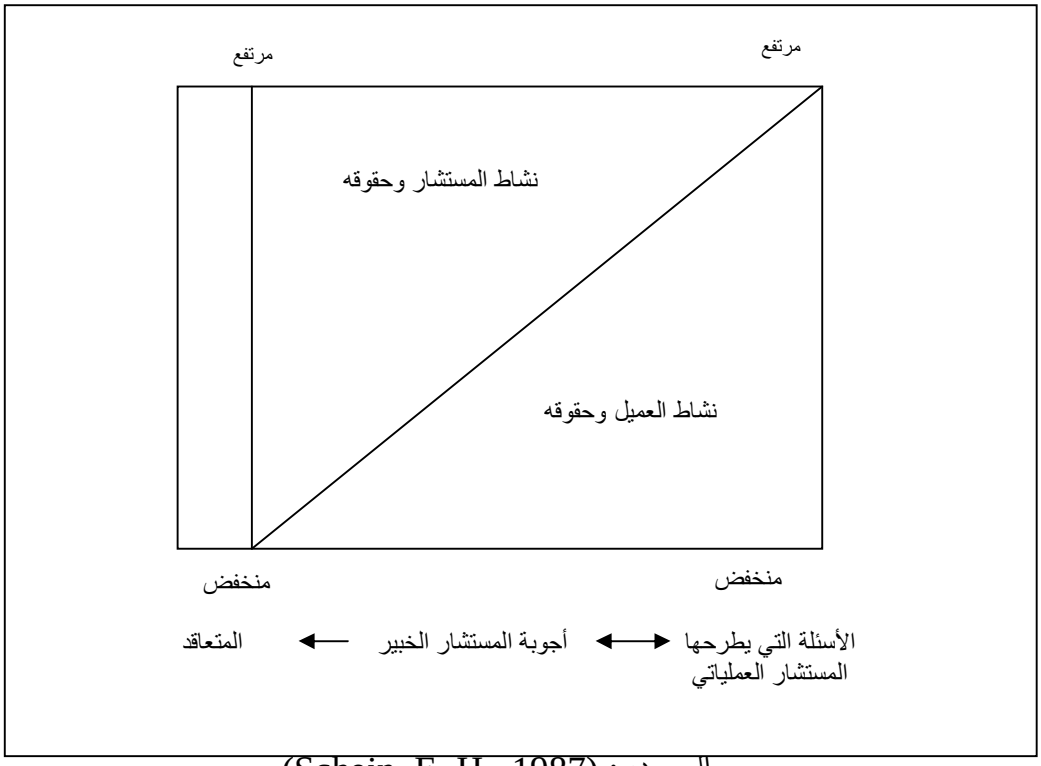
ويقصد بهذا التصنيف التمييز بين نوعين أساسين من المستشارين:

المستشار الخبير Expert Consultant المستشار العملياتي Process Consultant

يقوم المستشار الخبير بحل المشكلات التي يواجهها الزبون بشكل مباشر كونه يمتلك المعرفة والتخصص في المشكلة التي يواجهها الزبون، في حين يقدم المستشار العملياتي للزبون أو الجهة التي تطلب الاستشارة آلية لفهم وإدراك الجوانب الإنسانية والإدارية في العمل مما يمكن الزبون التعامل مع المشكلة التي يواجهها بنفسه.

وبطبيعة الحال فإن المستشار العملياتي يقوم بنقل الخبرة ويعمل على تدريب الزبون بالشكل والكيفية التي تجعله قادراً على حل مشكلاته بشكل إفرادي مستقبلاً ، وبالتالي يساهم في رفع سويته عما كانت عليه قبل البدء بالعملية الاستشارية. وفي الوقت نفسه فإن الزبون يشعر بأن الحل المقترح للمشاكل المواجهة نابع منه شخصياً وأنه أقدر على مواجهة هذه المشكلات مستقبلاً بعكس ما يشعر به الزبون الذي يستعين بالمستشار الخبير.(Schein, E. H. ,1987)
والشكل رقم ١ يوضح الفرق بين هذين المفهومين:

الشكل رقم ١: الفرق بين مفهومي المستشار الخبير والمستشار العملياتي



المصدر: (Schein, E. H. ,1987)

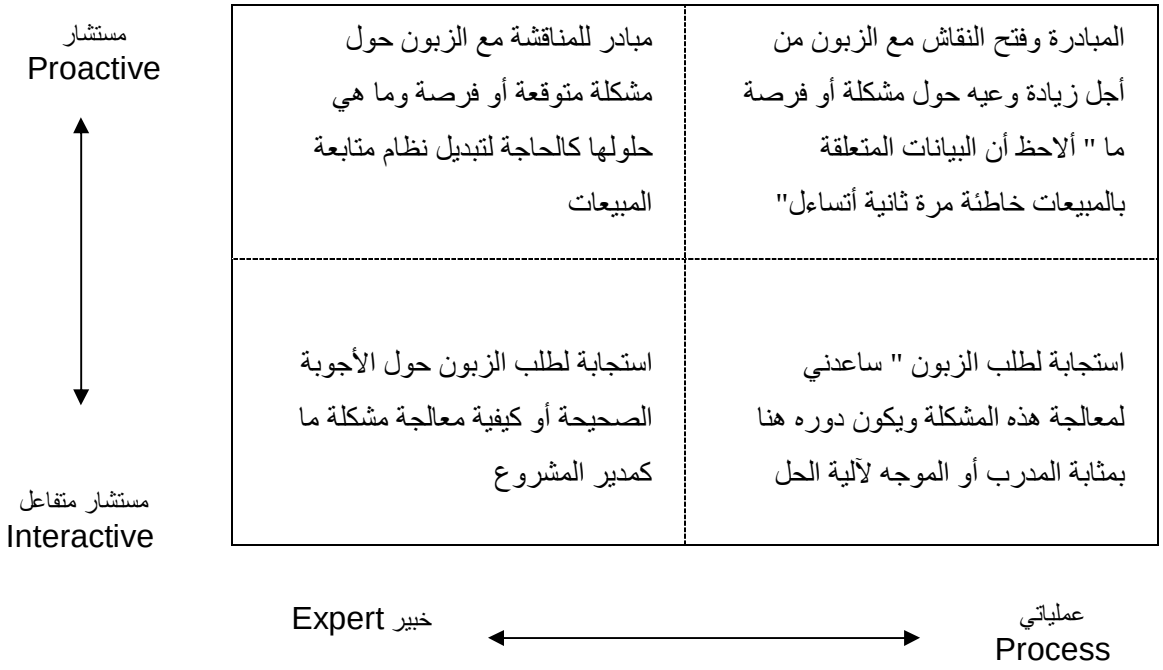
وقد أضفت مصطلحاً جديداً وهو المستشار المتعاقد وعادة ما يقصد به الاتفاق على تنفيذ حل ما لمشكلة معينة فإن المستشارين يتصرفون كمتعاقدين مهرة لأداء مهمة معينة (كتركيب نظام ما واختباره) وهذا ما يجعلهم مميزين عن الموظفين التابعين للزبون. (Rose,٢٠٠٠)

٢-٣-٣: تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث المبادرة:

ويتم التمييز هنا على أساس من هو صاحب المبادرة في العملية الاستشارية، فعندما يقوم المستشار بالمبادرة أي عندما يقترح اختبار وضع ما من قبل الزبون فنكون أمام استشارة إيجابية وعملية مبادرة Proactive أما عندما يتبع المستشار وينفذ رأي الزبون فإننا نكون أمام استشارة من نوع Reactive أي سريعة تلبي حاجة الزبون الحالية (المبادر- المستجيب).

والشكل رقم ٢ يوضح الفرق بين هذين المفهومين:

الشكل رقم ٢: الفرق بين الخبير والعملياتي من حيث التفاعلية



المصدر:Kubr,2002

وغالباً ما يبدأ المستشارون حياتهم المهنية من الشكل الذي يلبي رغبة الزبائن أي من الشكل Reactive للاستشارة ويتطورون باتجاه الأعلى ثم يقومون بالمبادرة ومساعدة الزبائن على حل مشكلاتهم بأنفسهم. وهذه إستراتيجية سليمة فعندما يكون المستشار متفاعلاً أي في الوضع Proactive ، فإنه يقدم أعظم استفادة للزبون أو المنظمة مما يساعدهم على اقتناص الفرص المتاحة وحل المشكلات المتوقعة قبل أن ينتبه إليها ويستغلها المنافسون وهذا لا يعني بالمقابل عدم تضمنها المخاطرة وخصوصاً في حال ضرورة إقناع المدراء بضرورة التغيير وتحفيزهم على المضي به. (Rose,٢٠٠٠)

٢-٣-٤ تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث أسلوب التفاعل مع الزبون وآليته:

ويقصد بها السلوكيات التي يطورها المستشار كأساليب للتعامل مع الزبون أثناء تنفيذ مهمته الاستشارية ويمكن في هذا الإطار أن نميز بين أربعة أنماط سلوكية تتمثل في:

- **نمط الموافق: Acceptant style**

إن المستشار الذي يعمل وفق هذا الأسلوب يقدم خدماته الاستشارية للزبائن من خلال الاستماع والإصغاء وتقديم الدعم العاطفي المعنوي للزبائن.

وهو نمط حيادي يمتاز بأنه لا يقدم أحكاماً متسرعة مما يجعل الزبائن يستريحون ويسترخون وهذا ما يدفعهم للمضي قدماً في العملية الاستشارية، حيث يشجع الزبائن في تخطي العوائق التي تحد من قدرتهم في معالجة مشكلاتهم بشكل علمي ومنطقي.

- **نمط المحفز Catalytic Style**

في هذا النمط يقوم الاستشاري بمساعدة الزبائن بعملية جمع المعلومات حول المشكلة المواجهة والتمعن فيها لمعرفة أهمية مختلف البيانات وتحليل المشكلة.

إن الهدف وراء هذا النمط يكمن في توجيه الزبون وإرشاده حول كيفية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها للاستفادة منها في حل المشكلات من قبل الزبون نفسه.

- **نمط المواجهة Confrontational Style**

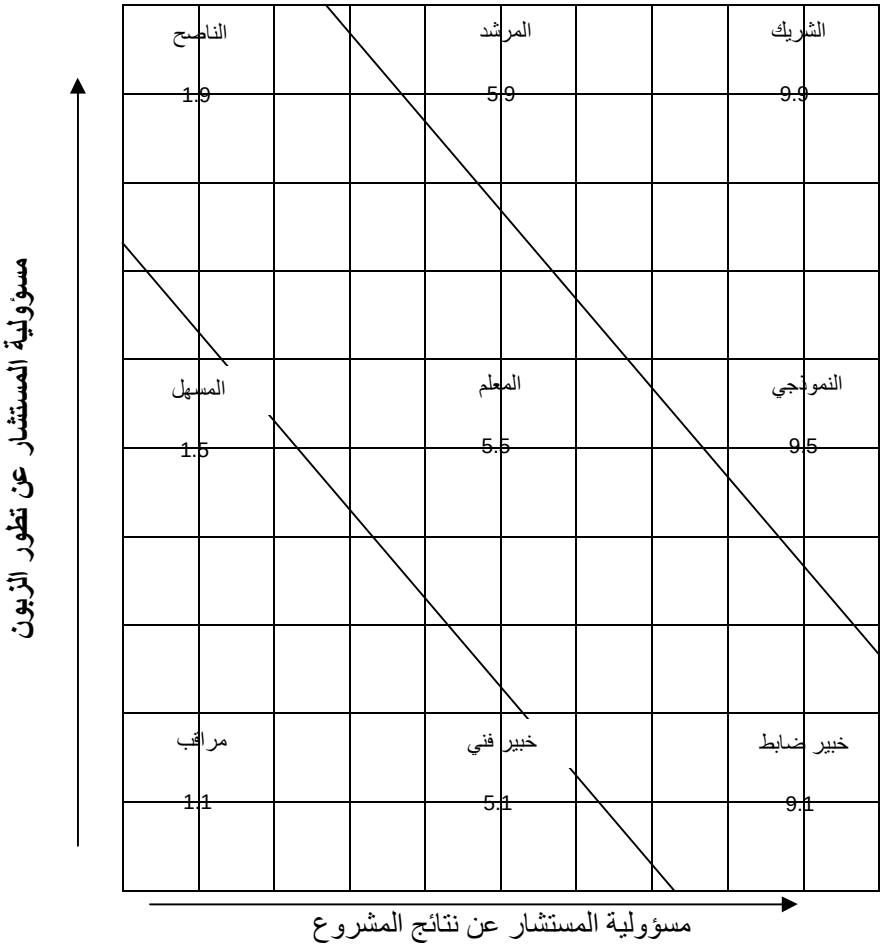
يساعد هذا النمط الزبون في معرفة ومقارنة الأفكار والقيم والمعتقدات التي يمتلكها ومدى صحتها عند التطبيق خصوصاً أن العديد من الأفكار والنظريات غير قابلة للتطبيق ، ومن هنا فإن هذا النمط يوضح الاختلافات ويقوم بتسليط الضوء عليها مما يعطي الزبون الفرصة لاتخاذ القرارات المناسبة.

- **النمط الموجه Prescriptive Style**

غالباً ما ينصت المستشار من هذا النوع لمشاكل الزبون ويقوم بجمع للمعلومات والبيانات المطلوبة ويقوم بتحليلها من خلال تجربته ويقدمها للزبون على شكل حلول جاهزة. (Cockman&others, 2002)

وفي عام ١٩٨٥ طور كل من Mclendon, Kiel, and Champion شبكة تبين الأدوار والأنماط المختلفة للمستشارين على النحو التالي:

الشكل رقم ٣: شبكة Mclendon, Kiel, and Champion



(Champion, Kiel, and Mclendon, 1990)

وتوضح الشبكة التالية أقوال المستشارين بحسب أدوارهم المختلفة:

المستشار الشريك "سنقوم بها سوية وسنتعلم من بعضنا"	المستشار المرشد "قمت بها بشكل جيد، ويمكن أن تضيف هذا في المرة القادمة"	المستشار الناصح " قم بها وسأقف إلى جانبك"
المستشار نموذجي "سأقوم بتنفيذها هذه المرة راقبني لتتعلم مني"	المستشار المعلم "إليك بعض المبادئ التي يمكنك استخدامها لحل مثل هذا النوع من المشاكل"	المستشار المسهل "قم بها وسأهتم بالعملية"
المستشار الخبير الضابط "سأقوم بتنفيذها عنك وسأخبرك بما يتوجب عليك عمله	المستشار المرشد الفني "سأجيب عن أسئلتك أثناء التنفيذ"	المستشار المراقب " قم بها وسأراقبك وأخبرك بما رأيته وسمعته"

(Champion, Kiel, and Mclendon, 1990)

٢-٣-٥: تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث طبيعة العمل الاستشاري:

ويمكن هنا التمييز بين نوعين من المستشارين :

المستشار العام (Generalist) والذي يعرف ببساطة على انه شخص يمتلك المعرفة والخبرة في عدة مجالات ويعمل على حل المشكلات العامة وقد يفتقر المستشار العام إلى المعرفة الخبرة المعمقة المطلوبة لحل المشكلات التي تواجهها الشركات ولهذا قد يكون من المفيد أن يكون المستشار مختصاً في جانب معين، كما هو الحال في **المستشار المختص Specialized** الذي يتمكن من حل المشكلاتالتي تقع ضمن تخصصه كأن يكون مهندساً صناعياً، أو محللاً مالياً ...الخ.

وللتمييز بين المستشارين العام والاختصاصي يمكن النظر إلى ما يلي:

- هل أريد معرفة كيفية حل مشكلة ما أو أريد أن أقوم بحلها شخصياً؟
- ما طبيعة المشكلة التي يواجهها الزبون هل هي مشكلة عامة معروفة أم من الضروري التقصي عنها ودراستها جيداً والعمل على حلها من خلال تطبيق جملة من الحلول (التدريبية أو إعادة هيكلية المنظمة.)
- ما مستوى الرقابة المطلوب على عملية حل المشكلة؟ إذ كلما زاد مستوى الرقابة المطلوب كان من الضروري الاستعانة باستشاري عام لقدرته على إدارة ورقابة مهمته بكفاءة عالية.(Merron, 2005)

ومن هنا نجد أن كلاً من المستشار العام والاختصاصي يساعد في حل المشكلات المواجهة ولكن كل على طريقته ففي حين يساهم المستشار العام في تحديد وتشخيص المشكلة فإن الاختصاصي يعمل على حلها بشكل كامل وخاصة إذا كانت تقع ضمن مجال عمله.

إن الطبيعة الحالية للأعمال تقتضي أن يتعاون كل من المستشارين السابقين في حل المشكلات ففي حين يقوم المستشار العام بالإعداد والتحضير للمهمة الاستشارية يقوم الخبير بتنفيذ المهام الموكلة إليه في مجال تخصصه.

٢-٣-٦: تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث مصدر الاستشارة:

أي التمييز بين نوعين من المستشارين المستشار الداخلي والمستشار الخارجي.

ويعرف **المستشار الداخلي** بأنه شخص يمارس مهامه الإدارية ويقوم بتحليل الأنشطة الإدارية داخل منظمته التي يعمل بها ويشخص المشكلات والعمليات ويقيم الوضع الحالي في المنظمة ويقدم توصياته متضمنة الحلول المقترحة والتحسينات المطلوبة داخل المنظمة، وقد يساهم أيضاً في عملية تطبيق هذه التوصيات .(Prokopenko,2000, p.p:7)

إن المستشار الداخلي بمثابة بيت خبرة مختص لمدير المنظمة يساعده على :

- تحديد ودراسة المشكلات والفرص المتاحة أمام المنظمة
- تقديم التوصيات بخصوص ذلك
- تنفيذ هذه التوصيات إذا طلب منه ذلك.

ويعود السبب وراء استخدام المستشار الداخلي هو رغبة المنظمة في حل المشكلات التي تواجهها دون الحاجة إلى استخدام أشخاص خارجيين والذين غالباً ما تكون تكاليف الاستعانة بهم عالية.(Kuber,2002,p.p:33)

مزايا ومساوئ المستشار الداخلي:

المزايا:

- معرفة تامة بظروف ومتغيرات الزبون
- القدرة على تشخيص وتحديد المشكلة بشكل واضح
- معرفته بتاريخ وخلفية المنظمة
- مشاركته لنفس قيم ومبادئ المنظمة
- القدرة على التدخل السريع في المنظمة
- القدرة على معرفة مصادر المعلومات وكيفية الحصول عليها.

وعلى أية حال ، تعتبر الاستشارة الداخلية مناسبة أكثر من الاستشارة الخارجية في حال كون المشكلات التي تتطلب معرفة عميقة للعلاقات الداخلية والإجراءات والعوامل السياسية في المنظمات ، وكذلك قد تكون اقتصادية وأوفر. وفي هذا يقول Greiner , Metzger أن تكلفة ثلاثة مستشارين داخليين أقل من تكلفة مستشار واحد خارجي من مؤسسة مكنزي مثلاً .(Greiner,1983)

إن المستشار الداخلي، بحكم موقعه، يستطيع الإلمام بأدوار المنظمة التي يعمل بها، ويكون أدرى بوسائل علاجها، كما أنه في وضع يمكنه من متابعة تطبيق التوصيات التي يتقدم بها للإدارة وتصحيح أي خطأ أو انحراف يظهر أثناء التطبيق.ويستطيع المستشار الداخلي أيضاً ، نظراً لتفرغه للعمل في المنظمة ومعرفته بالعاملين فيها، تكريس وقته لتدريب هؤلاء العاملين على مسائل وطرق الأداء التي يقترحها، والتأكد كذلك من أن توزيع الأعباء والمسؤوليات قد تم على أساس المقدرة الحقيقية للعاملين، بما يكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (Silberman,2003)

وبالمقابل هناك جملة من المساوئ تتمثل في أنه:

- يمكن أن يُعدُّ جزء من حضارة وثقافة المنظمة التي يسعى إلى تغييرها.
- يمكن أن يتكون لديه صورة ضيقة عن المشكلات المواجهة في المنظمة.
- معرفة بأمور دقيقة عن المنظمة ولكنه غير قادر على إظهارها والكشف عنها.
- يمكن أن يكون جزءا من المشكلة التي يسعى إلى حلها.
- الخوف من البوح بالأخبار السيئة والتي قد تؤثر على آفاق مهمته داخل المنظمة.

كما يؤخذ على المستشار الداخلي احتمال وقوعه في مصيدة التفاصيل، مما يحول بينه وبين تكوين تصور شامل للمنظمة ومشكلاتها. وهناك احتمال تأثره بالخلافات والمشكلات الداخلية في المنظمة، الأمر الذي يجعل دراساته وتوصياته متحيزة وغير موضوعية. وهناك احتمال أن تخضع دراساته وتوصياته لتوجيهات ورغبات وميول مديره مما تعرض الاستقلال والحيادية المطلوبين في المستشار لامتحان صعب.

في حين أن أهم ما يميز المستشار الخارجي هو نظرته الشمولية ومقدرته على تقويم الأشياء من خلال معايير موضوعية بعيدة عن التحيز والصراع الداخلي في المنظمة، ومن أبعاد مناسبة تضع المشكلات في حجمها الحقيقي دون أن تغرقها في التفاصيل.
ويستطيع المستشار الخارجي أن يحافظ على استقلاليته وحياده أكثر من المستشار الداخلي، وذلك لأنه لا يقع تحت السلطة والنفوذ الإداري والاقتصادي المباشر لمدير المنظمة.
هذا، ويكون المستشار الخارجي أكثر مقدرة على الحركة والمرونة والاستعانة بخبراء ومستشارين آخرين، وذلك بحكم أن العلاقة بينه وبين الزبون تهدف إلى الوصول إلى نتائج محددة أكثر من اهتمامها بالوسائل والإجراءات كما هو الحال بالنسبة للمستشار الداخلي.

ولكن، أكثر ما يؤخذ على المستشار الخارجي هو احتمال افتقاره إلى الولاء الكافي للمنظمة التي يتعامل معها، وعدم إحساسه الكامل بالانتماء لها أو الغيْرية عليها. لذا فإن المستشار الخارجي قد يحاول مسايرة الإدارة العليا ورغباتها، ولو على حساب موضوعية الدراسة التي يجريها.
كذلك، قد يكون المستشار الخارجي عرضة للمبالغة والمغالاة في الموضوعية والاعتبارات العلمية، مما يجعله يتجاهل أو يعجز عن إعطاء الاعتبارات السلوكية وزنها وتأثيرها الحقيقي. ويكون مثل هذا الاحتمال أكثر وروداً في حالة المستشار الأجنبي، الذي كثيراً ما يحاول تطبيق معايير وأسس مستمدة من بيئة أخرى ومن ظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية مغايرة تماماً لما هو عليه الحال في البلد الذي أصبح يعمل مستشاراً فيه. (أبو شيخة، ١٩٨٥)

وبشكل مختصر يمكن أن نفرق بين المستشار الداخلي والخارجي على النحو التالي:
إن المستشار الداخلي يتصف بالصفات التالية:

- يعمل بشكل دائم في المنظمة
- أكثر قدرة على فهم الأعمال التي تقوم بها المنظمة من المستشار الخارجي
- أكثر قدرة على تحقيق الالتزام الداخلي في المنظمة من أجل حل مقترح
- أقل كلفة من المستشار الخارجي
- أكثر معرفة وخبرة بمشاكل المنظمة
- أكثر دراية بلغة ومفاهيم المنظمة فهو أقدر على معرفة آلية وكيفية العمل في المنظمة وكيفية تفعيل الأمور.
- قدرة على تحديد ورسم طموحات وأهداف المنظمة
- قدرة على نشر المعرفة والخبرة في المنظمة
- قدرة عالية على تحفيز العاملين في المنظمة من خلال معرفته بالقدرات المتوفرة في المنظمة.

أما المستشار الخارجي فعادة ما يكون:

- أكثر قدرة على لفت انتباه إدارة المنظمة – غالبا ما يقدر الأفراد الخدمات التي يدفع ثمنها.
- مصدر مرن يمكن الاستعانة به عند الحاجة

- الاستفادة من الخبرات المتراكمة نتيجة تعدد الزبائن واستخدامها بشكل دائم مع زبائن جدد
- التدخل الموضوعي غير العاطفي عند حل مشاكل الزبائن.
- الاستقلالية العالية
- لا يتوجب عله التعايش مع الحلول التي يطورها.(Prokopenko,2000,p.p:14)

٢-٣-٧: تصنيف الاستشارات الإدارية من حيث شكل الاستشارة:

ويدور بعض التساؤل أيضاً حول الأفضلية التي يتمتع بها المستشار الفرد أو مجموعة المستشارين. ففي حين يتم تفضيل المستشار الفرد من حيث مقدرته على الحركة والمرونة بصورة كبيرة ومن حيث سهولة النقاش معه والاستماع إليه وحجم تكلفته، إلا أن هناك احتمال وصوله إلى استنتاجات وتوصيات خاطئة دون أن يكون هناك أي رأي آخر ليقوم بمهمة التقويم والتصحيح ، الأمر الذي يوجب الاستعانة بمجموعة المستشارين استناداً إلى أن هذا العصر يفرض ضرورة التعامل مع التكنولوجيا. وإذا ما أضفنا إلى ذلك القول بأنه ما من مشكلة إدارية إلا ولها جوانبها الفنية والإدارية والسلوكية والاقتصادية لأدركنا ضرورة تضافر جهود وآراء مجموعة من المستشارين للتعامل معها.

إن مجموعة المستشارين،سواء كانت في شكل بيت خبرة متخصص أو في شكل لجنة عامة، تتيح مجالاً واسعاً وفرصة كبيرة للمؤسسة المستشيرة للاستنارة بآراء مختلف الاختصاصات الممثلة في المجموعة، وبالتالي فإن الاستشارة تكون أكثر شمولاً .فضلاً عن أن احتمال الوقوع في الخطأ يكون شبه معدوم، نتيجة تبادل الآراء بين المستشارين. كما أن متابعة تطبيق وتنفيذ التوصيات تكون أكثر فعالية، إذ إن كلا من المستشارين سوف يركز على متابعة وتصحيح التنفيذ في مجال تخصصه.

ويؤخذ على الاستشارة الجماعية احتمالات الاتكالية والتلكؤ والانكفاء الداخلي، مما يبعد المجموعة عن محاولة تلمس المشكلات الحقيقية للمنظمة، واجترار بعض الآراء والمعتقدات المتداولة بين أفراد المجموعة دون تمحيصها .هذا وتكون تكلفة المجموعة عادة أكبر من تكلفة المستشار الفرد، وبخاصة إذا ما كانت المجموعة من القطاع الخاص. أما بالنسبة للاستشارة الجماعية التي تأخذ شكل اللجنة الحكومية فإنه بجانب ما ورد من سلبيات، عادة ما تقع فريسة للتسيب وعدم الاكتراث، وأحياناً الضيق بعمل اللجنة واستعجال النتائج ولو على حساب الإتقان. كذلك لما كانت اللجان الحكومية والمستشارون الحكوميون لا يتقاضون أجوراً لقاء استشاراتهم

في الغالب فإن دراساتهم وتوصياتهم لا تؤخذ بنفس مستوى الجدية التي تؤخذ بها استشارات بيوت الخبرة الخاصة أو الأجنبية التي تتقاضى، بطبيعة الحال، أجوراً عالية لقاء استشاراتها.(فايني، ١٩٩٢)

وأضيف إلى ما تقدم القول، إن الاستشارة بشكل عام تحتاج إلى متطلبات تفرضها طبيعة العمل الاستشاري كمهنة، كما تفرضها الظروف والبيئة التي يعمل فيها المستشار.فمتطلبات العمل الاستشاري كمهنة تتمثل في قاعدة عملية متعمقة في مجال تخصص المستشار وثقافة عملية واسعة في المجالات المختلفة، ومتابعة مستمرة لكل التطورات العملية والتقنية والاجتماعية في تخصصه والتخصصات الأخرى ذات العلاقة. وتتمثل كذلك، في الخبرة العملية والممارسة الميدانية والمتابعة المستمرة للتطبيقات العملية، والالتزام بأخلاقيات المهنة والأمانة العلمية والمهنية في العمل. واستخدام الأسلوب العملي في التفكير والتحليل والبحث والتفسير، بالإضافة إلى صحة جسمية ونفسية ومهارات سلوكية في التعامل مع الآخرين.

وتتمثل المتطلبات التي تفرضها الظروف والبيئة التي يعمل فيها المستشار في القدرة على صياغة كل ما يقدمه من دراسات وأفكار وتوصيات في الإطار البيئي الواقعي.
ولما كانت هذه المتطلبات تلقي بثقلها الكبير على المستشار الإداري وتحده التوقعات المهنية المطلوبة وتأكيد كفاءته المهنية وقدرته على تطوير المؤسسات، فإن هذا يفرض ضرورة الاعتماد على فريق استشاري بدلاً من مستشار واحد.

إن كل ما ذكر من إيجابيات وسلبيات المستشارين بمختلف أنواعهم وتصنيفاتهم يجب ألا تُفهم على أنها صفات ملازمة ودائمة بالنسبة لكل نوع من أنواع المستشارين بل لا بد من أن ينظر إليها في إطارها السليم أي باعتبارها احتمالات واردة الحدوث في ظل ظروف وشروط معينة. أي أن البيئة التي تتم فيها الاستشارة ويتم فيها التفاعل بين جميع الأطراف تلك الاستشارة هي التي تقرر أنماطاً سلوكية معينة.

ومن الضروري هنا الابتعاد عن إصدار الأحكام المطلقة أو المعممة لأن ذلك أسلم، شأنه شأن العلوم السلوكية.

٤-٢ مجالات الاستشارات الإدارية:

تختلف مجالات عمل المستشار الإداري من مؤسسة استشارية إلى أخرى ، فمؤسسات المحاسبين القانونين تركز على الجانب المالي، في حين هناك مؤسسات متخصصة تقدم خدمات متخصصة في النواحي التسويقية والإنتاجية والمالية والموارد البشرية ...

وغالباً ما تختص كل مؤسسة استشارية بمجالات معينة تحددها المهارات التي يمتلكها المستشارون، مما يوفر مجالاً واسعاً من الخدمات للعملاء وذلك تبعاً للعوامل الخارجية والظروف الاقتصادية، كذلك تبعاً لحاجاتهم ومرحلة التطور التي يمرون بها.(أبو شيخة، ١٩٨٥)
وتحدد مجالات عمل المستشار الإداري بعوامل أهمها :

١- التغيرات في الدورة الاقتصادية: ففي فترات الازدهار الاقتصادي يزداد اهتمام العملاء بإعداد الدراسات التسويقية والتنظيمية، في حين يركز العملاء في فترات الركود على أساليب وطرائق تخفيض التكاليف وزيادة الرقابة.
٢- درجة نضج ووعي المنظمة طالبة الاستشارة: فكلما كانت المنظمة حديثة المنشأ تركز اهتمامها بالخدمات المقدمة في مجالات التسويق والإنتاج أكثر من اهتمامها بعمليات التطوير والإصلاح الوظيفي.
٣- التغير الذي يطرأ على الموارد التي تحتاجها المنظمة طالبة الاستشارة.
٤- تغير البيئة القانونية: فالتشريعات والقوانين الجديدة قد تساعد في ازدهار الاستشارات كالتركيز مثلاً على حماية البيئة والحد من التلوث الذي أفرز فيضاً من الاستشارات لمساعدة الشركات في القضاء على تلوث البيئة أو الحد منه (خلوصي، ١٩٧٣)

المبحث الثالث: العناصر المؤثرة في كفاءة الاستشارات الإدارية وفعاليتها

٣-١ تمهيد
٣-٢ المستشار ومواصفات الاستشاري الناجح وكيفية انتقائه
٣-٢-١: الأنماط السلوكية للمستشار
٣-٣ اختيار الزبون /العميل
٣-٣-١ الأنماط السلوكية للزبائن
٣-٤ العلاقة بين الزبون والمستشار
٣-٤-١ مقومات العلاقة بين الزبون والمستشار
٣-٤-٢ العوامل الأساسية لنجاح العلاقة بين الزبون والمستشار
٣-٤-٣ الصعوبات والمعوقات التي تواجهها العلاقة بين الزبون والمستشار

٣-١ تمهيد:

وجدت في المباحث السابقة أن مفهوم الاستشارة الإدارية يقوم على أساس علاقة اختيارية بين المستشار من جهة، وبين الزبون الذي يحتاج إلى مساعدة في حل بعض مشكلاته الحالية أو المتوقعة، وهي علاقة مؤقتة تنتهي بتحقيق أهداف الاستعانة بالمستشار وهي مواجهة المشكلات والعمل على حلها.

وقد يكون من المفيد قبل البدء بشرح العملية الاستشارية والتي سفرد لها مبحثاً مستقلاً، أن أسلط الضوء على مجموعة العناصر المؤثرة في كفاءة وفعالية العملية الاستشارية من خلال دراسة مقومات الاستشارة الإدارية والمتمثلة بـــ:

- المستشار وكيفية انتقائه
- الزبون/العميل وكيفية اختياره
- العلاقة بين الزبون والمستشار

٣-٢ المستشار ومواصفات الاستشاري الناجح وكيفية انتقائه:

تعدُّ الاستشارات الإدارية والمستشار من الأدوات المفيدة والهامة لمساعدة الزبون (سواء أكان فرداً أو جماعة أو منظمة) في مواجهة المشكلات والصعوبات التي تواجهه، وذلك عن طريق إحداث تغيير في الوضع الراهن ومن ثم الانتقال بها إلى وضع أفضل.

ويقوم المستشار الإداري بتقديم مساعدته عن طريق الدخول في علاقة مع شخص أو جهة معينة يطلق عليها الزبون أو العميل لمساعدته في التعرف على مشكلاته والعمل على التغلب عليها.

وقد استخدم "ليبت" مفهوم أداة أو خبير التغيير ليشير إلى المستشار، وليعني به أي مصدر من مصادر المساعدة المهنية التي تقوم على أساس الاحتراف.

والاستشارات الإدارية هي علم وفن في آن واحد، فهي تقدم المعرفة والنماذج المطلوبة لزيادة الفهم والإدراك وتقدم الأدوات التحليلية التشخيصية لحل المشاكل، وهي فن يعبر عن المعتقدات والقيم كما أنها عبارة عن مهارات وعلاقات اجتماعية.

ويمكن أن نصف هذين المضمونين للاستشارات من خلال مفهومي الين (Yin) ويانغ (Yang) كما هو واضح في الجدول رقم ١

الجدول رقم ١: المستشار الفنان والمستشار العلماني

المستشار كفنان Yin	المستشار العلماني Yang
مرن	قاسي
وجه داخلياً	وجه خارجياً
يستكشف من خلال الممارسة	يطبق النظريات
يتبع الأحاسيس والمشاعر	يتبع الأفكار والمنطق
يهتم بالعلاقات	يهتم بالقواعد
يهتم بالإنسان	يهتم أكثر بالأفعال
يبدع ويعبر	يشخص ويوجز

وهذا لا يعني أن أياً منهما أفضل أو أحسن من الآخر فالمستشار الذي يستطيع أن يجمع بين النمطين هو المستشار الذي يستطيع أن ينجح في مهمته ويطور أسلوب وآلية تفاعله مع الزبون الذي يتعامل معه ومع طبيعة المشكلة التي يواجهها ويسعى إلى حلها. (Sadler,2001,P.p: 83)

٣-٢-١ الأنماط السلوكية للمستشار:

من المفيد التعرف على الأنماط السلوكية للمستشار قبل الدخول في تعريف الزبون وتحديد العلاقة بين المستشار والزبون. ويمكن تقسيم الأنماط السلوكية للمستشار إلى أنماط أساسية والمتمثلة بالمزود والعملياتي، وبين أنماط فرعية متممة عديدة تتراوح بين الموجه وغير الموجه.

أ- **الأنماط الرئيسة لسلوك المستشار:**

النمط المزود: يقدم المستشار خبراته الفنية للزبون مع التركيز على تشخيص وحل المشكلات من خلال طرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات والمعلومات وخبرات التجارب السابقة وما البدائل المتاحة للظرف الحالي الذي يواجهه الزبون.(Kubar,p.p:45)

النمط العملياتي: (والذي سبق مناقشته في الفصل السابق) : هنا يقوم المستشار بدور أداة للتغيير أو وكيل لهذه العملية عن طريق مساعدة المنظمة على حل مشكلاتها من خلال تعريفهم بعملياتها التنظيمية ونتائجها المحتملة وما هي الأساليب والطرائق المحتملة لحل المشكلة، وهنا يساهم المستشار في تطوير قدرات الزبون من أجل تشخيص وتحليل المشكلة بنفسه ثم العمل على حلها.

ب- الأنماط الفرعية لسلوك المستشار:

ويتم التمييز هنا بين عدة أنماط سلوكية تبدأ من الموجه وتنتهي بغير بالموجه والتي يلخصها (Kubr,2002) في الشكل رقم ٤:

الشكل رقم ٤: وصف لسلوكيات المستشار

الأنماط المختلفة للمستشار

	الناصح	الخبير الفني	المدرب	المساهم في حل المشكلة	موجد البدائل	الباحث عن الحقيقة	عملياتي	العاكس
الزبون / **المستشار**								
الموجه	مدير للعمليات ومشرف في عملية حل المشاكل	يقدم المعلومات و الاقتراحات المساعدة في وضع السياسة والحلول العملية	يدرب الزبون ويصمم التجارب العملية	يقدم البدائل والتجارب بالنسبة للقرارات المقترحة	يحدد البدائل والموارد المتاحة للزبون ويساعده في تقويم النتائج	يقوم بجمع المعلومات ويقوم بالمحاكاة	مراقب لعمليات حل المشكلاتويقوم بمراقبة النتائج	يطرح الأسئلة ويقوم بعكسها
	مستوى نشاط المستشار في حل المشاكل							
غير - موجه								

المصدر: Kubar,2002.p.p:55

٣-٣ اختيار الزبون /العميل

نظراً لكون العملية الاستشارية قوامها المستشار والزبون على حد سواء وضرورة حسن اختيار كل طرف منها للآخر في نجاح العملية الاستشارية، فمن الضروري تسليط الضوء على هذا الجانب من العملية الاستشارية . ومن المفيد بداية معرفة ما هو المقصود بالزبون أو العميل والذي يعرف بحسب Cockmanبأنه شخص أو منظمة تقوم بتوظيف شخص آخر لأداء مهمة معينة تحقق هدفاً وغاية مرجوة، كأن يطلب الزبون التدخل والمساعدة من أجل حل مشكلة معينة في التعامل مع المرؤوسين. (Cockman,1999, p.p: 11).

والزبون أو العميل الجيد هو من يستطيع الإجابة عن التساؤلات الثلاثة التالية كما وضعها ريغ رفانز Reg Revans في كتابه "تعلم الفعل" Action Learning:

١- من يعلم :Who Knows أي عندما يدرك الزبون وجود مشكلة تستدعي التدخل لحلها، أو من يملك المعلومات المفيدة والضرورية التي تساعد في تشخيص المشكلة، أو الموارد المطلوب توفرها لحل المشكلة.

٢- من يهتم Who Cares: من يشعر بالمسؤولية تجاه المشكلة المواجهة ويسعى إلى حلها.

٣- من يستطيع Who Can: أي من يستطيع إيجاد الحل المناسب للمشكلة ومن يستطيع الاستعانة بأصحاب الخبرة وقادر على تحمل الأعباء المالية المرافقة لذلك.(Revans,1980)

٣-٣-١ الأنماط السلوكية للزبائن :

تتعدد الأنماط السلوكية للزبائن وذلك باختلاف شخصياتهم ومشكلاتهم مما يؤدي إلى اختلاف طرائق التفاعل بين الزبون و المستشار. مما يتطلب منا التعرف على أهم هذه الأنماط من أجل رسم وتحديد الآلية الفضلى للتعامل مع الزبون وفيما يلي نورد أهم الأنماط السلوكية للزبائن:

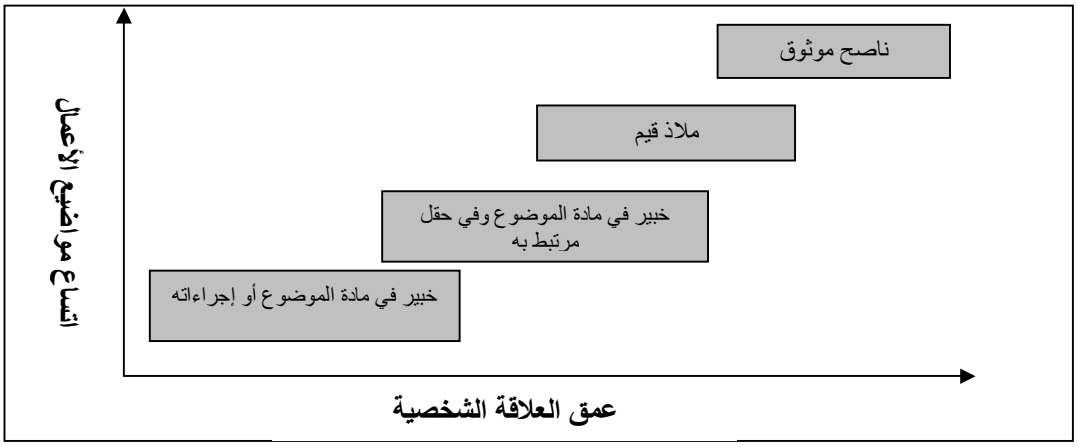
- الزبون الدقيق: والذي يريد الحقائق برمتها ودون تعديل: إن مثل هذا النمط من الزبائن يبحث عن الحقائق ويسعى إلى معرفة الأسباب الكامنة وراء المشكلة دون إضاعة الوقت والدخول في التفاصيل.
- الزبون المحافظ: إن مثل هذا النوع من الزبائن يصعب عليه اتخاذ قرارات أو التعهد بالتزامات فورية ويخشى الوقوع في الخطأ ويفضل أن يتوفر لديه الوقت الكافي للتفكير واتخاذ القرار.

- الزبون المسيطر: والذي يسعى للحصول على حل للمشكلة المواجهة من صاحب الخبرة.
- الزبون غير الواثق من إمكانية المستشار في التدخل بفعالية لحل المشكلات إما لنقص الثقة أو الأمان.
- الزبون المحب للتفاصيل: مثل هذا الزبون يكون في أعلى درجات الارتياح في مجال التفاصيل رغبة منه في التحكم بالأشياء ومراقبتها.
- الزبون ذو الخدمة الخاصة: والذي يعتقد أن مشكلاته خاصة وغير موجودة في مكان آخر وشأنه في ذلك شأن أي كائن بشري يريد الشعور بأنه متميز ومختلف عن غيره. والحقيقة هي أنه كلما ازداد إدراك الزبائن بوجود أوجه شبه بين عملهم وأعمال أخرى ازدادت ثقتهم بأن خبرتهم الخاصة تفيدهم في العالم.
- الزبون المناور: والذي يبحث عن ساحة داخلية للسلطة يوجد فيها قدر من المنافسة لإثبات نفسه والتغلب على الآخرين (مايستر، ٢٠٠٢، ص: ٢١٤)

٣-٤ العلاقة بين الزبون والمستشار

عندما تطلب شركة أو منظمة أو فرد ما من المستشار أن يقوم بالتدخل لدراسة حالة معينة، تبدأ هنا عملية بناء العلاقة بين المستشار والزبون. حيث يقوم المستشار بالتعرف على مطالب الزبون وتوقعاته ويتعرف كذلك على مدى استعداده للتعاون معه في التوصل إلى الحلول الملاءمة للحالة المبحوثة. وتمر العلاقة بين الزبون والمستشار بمراحل تطور مختلفة يوضحها الشكل رقم ٥:

الشكل رقم ٥: مراحل تطور العلاقة بين الزبون والمستشار



المصدر:مايستر، ٢٠٠٢، ص: ٢١

من خلال الشكل السابق يتضح لنا وجود دالتي تابع لكل من اتساع مواضيع الأعمال وعمق العلاقة الشخصية ويقصد باتساع مواضيع الأعمال سلسلة الأعمال التي يعمل بها المستشار.

أما عبارة "عمق العلاقة الشخصية" فتعني المدى الذي يسمح له فيه الزبون باستعمال علاقاته الشخصية في المواضيع المطروحة.

حيث يبدأ المستشار عمله مع الزبونكبائع يؤدي خدمة محددة موظفاً في ذلك مهاراته التقنية والفنية، وقد يؤدي هذا العمل بتميز وبخبرة جيدة، ولكن الأنشطة تظل محدودة النطاق.

وفي المستوى التالي قد يشعر الزبون أن المستشار يملك قدرات لا ترتبط مباشرة بمجال خبراته الأصلية، وعند العمل في هذا المستوى يبدأ المستشار بالتركيز على قدرته في حل مشكلات عامة وليس على براعته الفنية فقط، وفي هذه الحالة يبدأ الزبون بطلب المشورة في مشكلات أكثر تعقيداً .

وفي المستوى الثالث (ملاذ قيم) تتم الاستشارة في مواضيع إستراتيجية واسعة مرتبطة بخبرة المستشار الرئيسية، عند ذلك لا ينظر الزبون إلى المستشار على أنه ذو خبرة فنية أو مقدرة على حل المشكلات ، فقط بل ينظر إليه من خلال قدرته على وضع الأمور في سياقها وعلى قدرته في النظر إليها بشكل واضح.

أما أعلى مستوى وهو الأوج فهو مستوى المستشار الموثوق الذي تكون فيه جميع المواضيع، الخاصة والمهنية، مفتوحة للنقاش والبحث.

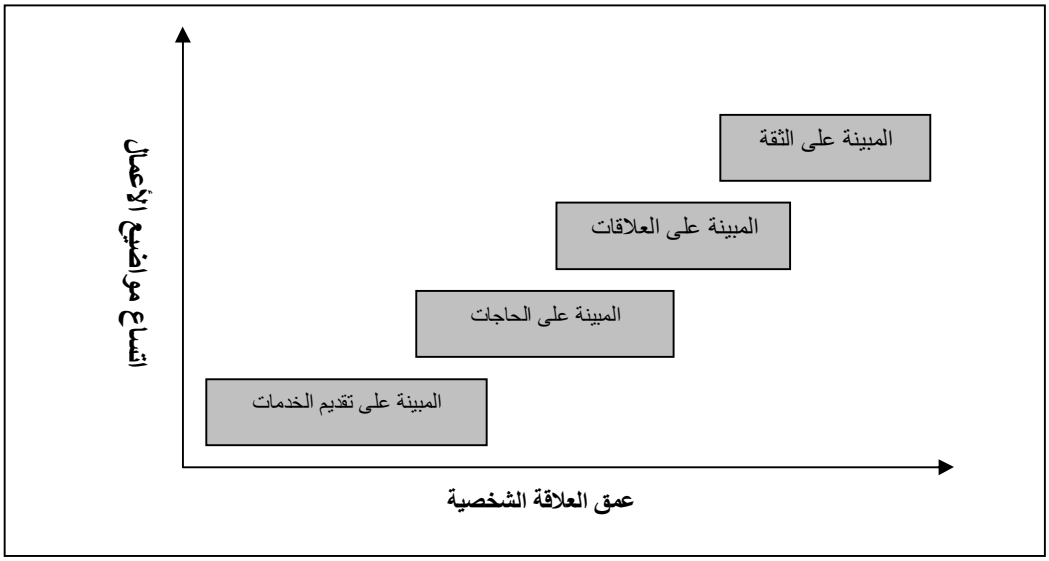
إن المستشار الموثوق هو الشخص الذي يتوجه إليه الزبون في المراحل الأولى من موضوع ما، وغالباًما يحدث ذلك في أوقات تتطلب عملاً عاجلاً جداً، كما هو الحال في الأزمات والتغييرات الهامة.

إن أموراً بهذا المستوى لم يعد ينظر إليها على أنها مجرد مشكلات تتعلق بشؤون العمل فحسب بل لها بعد شخصي.ولكي يصبح الشخص مستشاراً موثوقاً في أعلى مستوى له، أمر يتطلب فيه دمج مضمون الخبرة في مهاراته الشخصية والتنظيمية.(Miller,1991,P.p:56)

إن هذه المستويات لا تعني أن المستشار الذي يعمل في المستوى الأول هو مستشار غير جيد وإنما المقصود هو قدرة المستشار على الانتقال بين هذه المستويات انتقالاً مريحاً وفورياً إلى أي مستوى عند الضرورة.

وثمة طريقة أخرى توضح تطور العلاقة بين الزبون والمستشار كما هو موضح في الشكل رقم٦:

الشكل رقم ٦ : أربعة أنماط من العلاقات



المصدر: مايستر ،٢٠٠٢،ص:٢٣

إن الاختلاف بين هذه الأنماط يكمن في البعد الإنساني و الإقرار بالسمات الفردية لهذه العلاقة. حيث يلخص الجدول رقم ٢ السمات المميزة للعمل في المستويات المختلفة المبينة في الشكل السابق ولكل مستوى مضامين مختلفة تتعلق بالتركيز والزمن والطاقة المبذولة وبما يتلقاه الزبون من العلاقة وبمؤشرات النجاح.

الجدول رقم ٢ : السمات المميزة لمستويات العلاقة

	التركيز على	الطاقة المبذولة في	الزبون يتلقى	مؤشرات النجاح
المبينة على الخدمات	الأجوبة، الخبرة، الدخل	الشرح	المعلومات	دقة التوقيت، الجودة العالية
المبينة على الحاجات	مشاكل العمل	حل المشكلات	الحلول	حل المشكلات
المبنية على العلاقات	شركة الزبون	تقديم الآراء	الأفكار	تكرار العمل
المبينة على الثقة	الزبون كفرد	فهم الزبون	ملاذاً آمناً لأموره المعقدة	مختلفة، مثلاً تسعيرة متميزة

المصدر: غرين، ٢٠٠٢، ص:٢٥

٣-٤-١ مقومات نجاح العلاقة بين الزبون والمستشار

يمكن تناول هذه المسألة من خلال مناقشة النقاط الثلاث الرئيسة التالية:

٣-٤-١-١ إيجاد واستمرار علاقات قوية:

عند البدء بالمهمة الاستشارية هناك حاجة ماسة لإزالة الشك حول الغرض من وجود المستشار في المنظمة وتتطلب الممارسة الإدارية السليمة والعلاقات الإنسانية الجيدة أن يزود العاملون أو ممثلوا المنظمة بالمعلومات الكاملة من الأمور التي تهمهم لعمليات منظمتهم والتوقعات المستقبلية، بما فيها الموقف الحالي والمستقبلي لهم ولذلك يتوجب على المستشار والزبون أن يكون حساساً بصفة خاصة للمهام التي قد تتطلب بسبب طبيعتها تزويد العاملين بالمعلومات المطلوبة (أبو شيخة،١٩٨٥،ص:٤٢)

٣-٤-١-٢ التحديد المشترك للمشكلة ونطاق الدراسة

يتوجب على الزبون قبل اللجوء إلى أحد بيوت الخبرة أو المستشارينأن يدرك أولاً - ولو بشكل عام _ المشكلة أو مجموعة المشكلات التي يرغب في علاجها أو حلها. وإذا كان يصعب في بعض الأحيان على الزبون معرفة المشكلة الحقيقية فيجب على الأقل أن يتعرف على الأعراض التي تجعله يحس بوجود هذه المشكلة.

إن إدراك الزبون للمشكلة القائمة أو أعراضها يساعد في تحديد الدور المطلوب من المستشار والذي يختلف باختلاف المشكلة والأهداف التي يسعى الزبون لتحقيقها.

إن المقارنة بين تعريف المشكلة من وجهة نظر الزبون والمستشار عملية ترسي الأساس للعلاقات القوية للمهمة بأكملها. إن هذه المقارنة تتطلب المناقشة . وعلى المستشار أن يفيد إفادة كاملة من هذه المناقشة وأن يستنفر قدراته لكي يجعل الزبون يقبل بتحديده للمشكلة دون الإحساس بالإرباك .وعلى المستشار كذلك أن يكون مهيأ لإجراء التصحيحات في تحديده للمشكلة. وعلى كل من المستشار والزبون أن يرى التحديد النهائي للمشكلة كنتيجة مشتركة للعمل المبدئي للمهمة. (Salder,2001)

ولابد أيضاً من تحديد النطاق الذي سيعمل المستشار في حدوده والذي قد يتضمن أكثر من بعد واحد:

١- البعد الجغرافي: كما هو الحال في تحديد رقعة السوق أو المنظمة أو خارجها.

٢- البعد التنظيمي: ويحدد فيه الوحدات التنظيمية التي تشملها الدراسة فقد تتناول المنظمة بكاملها أو تقتصر على عدد أو مستوى محدد من الإدارات.

٣- مجال التطوير أو التغيير حيث يجب تحديد المجالات أو الجوانب التي تخضع للبحث والدراسة. فهل تقتصر الاستشارة على الجوانب المالية أو النواحي الفنية؟ (راشد،١٩٨٢،ص: ١١٠)

٣-٤-١-٣ تكوين العلاقات أثناء تنفيذ المهمة

إن لسلوك المستشار أثناء المهمة تأثيراً قوياً على العلاقات العامة وعلى المساعدة التي يكون بمقدوره الحصول عليها من الزبون ومن موظفيه وبخاصة أن الأفراد قد ينتهزون فرصة وجود مستشار خارجي ليبينوا أنهم يستطيعون العمل بطريقة أفضل وبفعالية أكثر. ولذا يتوجب على المستشار أن يكسب ثقة الزبون من خلال الإصغاء والصبر والتواضع وإظهار المهارة دون استخدام وسائل التحايل للتأثير على الأفراد وعن طريق العمل بطريقة محكمة ومنظمة بدرجة عالية (أبو شيخة،1985،ص: ٤٤)

٣-٤-٢ العوامل الأساسية لنجاح العلاقة بين الزبون والمستشار

لنجاح أية علاقة بين طرفين لابد من مراعاة عدد من العوامل تتعلق بطرفي هذه العلاقة وفي حالتنا الزبون والمستشار على حد سواء وأهم هذه العوامل:

أ- العوامل المتعلقة بالزبون:

ويتمثل أولها في اعتراف الزبون بوجود مشكلة قائمة أو محتملة. وثاني هذه العوامل هو رغبة مخلصة من جانب الزبون في تصحيح الخطأ المكتشف ذلك لأن الزبائن عادة لا يكون لديهم اقتناع كاف للعمل على تصحيح الأوضاع والعيوب لعدم ثقتهم في قدرتهم على التعامل مع المشكلات التي تظهر عند التغيير.

ثالث هذه العوامل رغبة الزبون الصادقة في تزويد المستشار بكافة المعلومات الضرورية لتسهيل مهمته، إن الزبون الأمثل هو الذي يقدم المعلومات ويؤمن حسن سير العملية الاستشارية داخل منشأته أو منظمته وينظم المقابلات ويعد الإحصاءات والتقارير المتعلقة بعمله داخلياً أو خارجياً .

وأشبه ذلك بطبيب الأسنان عندما يعالج أحد مرضاه فعلى المريض أن يوجه الطبيب إلى موضع الألم الذي يعانيه حتى يتمكن الطبيب من إنجاز الإجراءات العلاجية ليعمل على تخفيف المعاناة عن المريض، في حين قد لا يحرص الزبون في حالة الاستشارة على إعلام المستشار بشيء شبيه بهذا، كما أن المستشار قد يحرج الزبون أحياناً من دون أن يخبره بذلك أو أن جهوده لا تظهر مثمرة من جانب الزبون، وعلى ذلك فالاستشارات التي تتم من غير المشاركة الفعالة للزبون لا تكلف أكثر فحسب بل أنها تكون أقل إنتاجية.

أما العامل الرابع فيكمن في مساعدة الزبون للمستشار في تنفيذ التوصيات والتي تحقق فوائد كبيرة للطرفين من أجل وضع برنامج عمل يتمكن المستشار من تنفيذه ومراجعته بشكل دائم.

إن العامل الخامس المهم لإجراء عملية استشارية ناجحة هو رغبة الزبون في دفع أتعاب المستشار فقد يكون من الصعب على المستشار أن يقدر أتعابه بشكل دقيق قبل البدء بالعملية الاستشارية ، فقد يتضح مثلاً بعد المراجعة الأولية للشركة ضرورة تغيير هدف المهمة وأبعادها مما يؤثر على الأتعاب التي يتقاضاها. والزبون الذي لا يدرك هذا التغيير هو زبون غير مرض. إن انعدام الثقة بين الزبون والمستشار والتي قد تمنع من أن يدفع الزبون الأتعاب المستحقة للمستشار هي عائق في سبيل تحقيق عملية استشارية ناجحة.(Weiss,2003,p.p:297)

ب- العوامل المتعلقة بالمستشار

على المستشار أن لا يقبل المهمة الاستشارية عندما تعطي الظروف والأوضاع مؤشراً لأخطار محتملة.وأول هذه الظروف يظهر عندما يكون الزبون ملماً بما يود أن يقوله المستشار ويريد أن يستخدمه لخدمة وجهة نظر شخصية لديه. كما قد يظهر الزبون مع بداية المهمة، رغبته في عدم التغيير ويريد من المستشار تأكيد ذلك للإبقاء على الوضع الراهن.وعندما لا يكون الزبون راغباً في إجراء التغييرات اللازمة أو أنه في وضع لا يمكنه من إجراء التغيير كوجود عدد من القوانين والأنظمة التي تمنع ذلك كحالة ضعف الموارد والإمكانات التي تحول دون تنفيذ التوصيات، أو عندما يلمس المستشار أن الزبون يتوقع منه أن يعمل دون مساعدته أو أن يتوقع الزبون النتائج خلال وقت أقصر من اللازم، ذلك لأن النتائج لا تظهر بهذه السهولة مهما كان حجم الفريق الاستشاري، إذ يجب

إفساح الحد الأدنى من الوقت في أي وضع للخروج بتوصيات ذات مغزى. وعلى المستشار أن يعي أن هناك بعض العملاء الذين يميلون إلى تأجيل طلب استخدام المستشارين ولكن عندما يقررون ذلك فإنهم يتعجلون قطف الثمار، وإذا ما واجه المستشار مهمة من هذا النوع، فمن المستحسن أن يعتذر عنها.

وعلى المستشار عدم قبول مهمة استشارية إذا أراد الزبون أن يحد من مداها على نحو غير ملائم، كأن يطلب الزبون من المستشار تطوير نظام الرقابة على المخزون من غير السماح له بالاستفسار والتعرف على الطريقة التي تتم بموجبها إعداد خطة التنبؤ بالمبيعات أو أن يطلب منه تطوير نظام محاسبة التكاليف من غير استشارة المراقب أو المشرف على الإنتاج، أو أن يطلب منه القيام بالمهمة من غير موافقة أو معرفة الإدارة العليا في المنظمة، لأن المستشار في مثل هذه الحالات لا يستطيع أن يحصل على المعلومات والدعم التنظيمي اللازم لوضع توصيات عملية وتنفيذها.

وأخيراً، على المستشار أن لا يقبل المهمة عندما يعرف أن الزبون ليس لديه الاستعداد الكافي لدفع أتعاب مقبولة له، ويصر أن يجري العمل ضمن أتعاب يقررها هو، ويتوقع من المستشار بنفس الوقت أن يقلل من جهوده وأرباحه إلى الحد الذي يتم فيه العمل ضمن الأتعاب التي قررها. إن الزبون الذي لا يعتقد أن العملية من الأهمية بحيث يطلب أتعابا معقولة لا يحترم عادة العمل المنجز وبالتالي لن يلتزم بتنفيذ التوصيات القائلة بالتغيير. (Cope,2003)

إن المستشارين قد لا يكونون على دراية تامة بالنقاط السابقة وأثرها على عملهم ومهامهم أو يميلون إلى تجاهلها لرغبتهم في الحصول على العمل معتقدين أنه بإمكانهم تجاوز هذه العقبات أثناء التنفيذ ومع أن هذا الاعتقاد قد يكون ممكناً أحياناً، فإن المستشارين عندما يقومون بالعمل في ظل هذه الظروف إنما يقدمون عملاً بنوعية متدنية لها مردود سلبي على العمل الاستشاري بشكل عام.
إن توفر العوامل السابقة في العملية الاستشارية لا يجعلها ناجحة فقط بل أن انعدام أحدها قد يعرضها للخطر ولهذا يتوجب على الزبون أن يعمل على توفير بيئة عمل مناسبة ومن غير ذلك فإن المستشار والزبون سيخاطران بإخفاق العملية.

٣-٤ -٣ الصعوبات والمعوقات التي تواجهها العلاقة بين الزبون والمستشار

إن العلاقة بين المستشار والزبون قد تعترضها مجموعة من الصعوبات تتمثل في:

- اختلاف قيم الزبون عن قيم المستشار ويعود ذلك إلى أن هدف المستشار هو زيادة فعالية المنظمة من خلال زيادة فعالية العلاقات الإنسانية فيها. وبالتالي فهو يركز على قيم الانفتاح والثقة في العلاقات الإنسانية والاعتراف بأهمية الشعور والعواطف، في حين يميل التنظيم الرسمي للمنظمة إلى عدم الاعتراف بذلك.

- مشكلة الحصول على المعلومات قد يواجه المستشار أحياناً مشكلة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها من العاملين في المنظمة ، وأحياناً من الإدارة نفسها، فقد لا يتعاون العاملون في المنظمة مع المستشار خوفاً من عقاب المدير، أو إذا ساد مناخ من عدم الثقة في المنظمة.

- صعوبة الاتصال بين المستشار والمنظمة العميلة، ويقصد هنا تبادل الفهم والمعاني، فالعملاء أحياناً لا يستطيعون التعبير عن حاجاتهم، وإن تقارير المستشارين يشار إليها على أنها غير مقروءة أو غير واضحة أو مفهومة ولعل لذلك صلة باللغة التي تكتب فيها التقارير، فلغتها علمية فنية مبينة على المعرفة العلمية، في حين أن لغة المنظمة لغة واقعية تنفيذية. ولا بد من التغلب على هذه الصعوبة بسلسلة من الاتصالات الشخصية وخاصة الشفوية، التي يتم بموجبها صهر المعرفة بالخبرة الشخصية.

- وأخيراً مقاومة توصيات المستشار لأنها تتعلق بالتغيير أو التطوير وهنا قد تتأثر مصالح بعض الأشخاص في المنظمة مما يدفعهم إلى مقاومة هذه التوصيات وقد يتفاقم الأمر بحيث تتحول عملية التطوير إلى صراع موجه بين طرفين يفوز أحدهما على الأخر بغض النظر عن حل المشكلة الأساسية. (Sadler, 2001).

ويمكن التغلب على الصعوبات السابقة من خلال:

١- كسب ثقة الجهة المستشيرة عن طريق الإصغاء والصبر والتواضع وإظهار المهارة وعن طريق العمل بطريقة محكمة ومنظمة بدرجة عالية.

٢- عدم إفشاء أية معلومات سرية عن الجهة المستشيرة أو القيام باستخدام هذه المعلومات للحصول على مزايا أو فوائد.

٣- أن يتأكد الاستشاري من أن الجهة المستشيرة على تفهم كامل بدوره وللطريقة التي سيعمل بها. إذ كلما كانت الفوائد المتوقعة واضحة الصياغة زاد احتمال رضى هذه الجهة عن النتيجة.

٤- على الاستشاري أن يدرك دوره كوكيل للتغيير (Change Agent) وأن مهمته الأساسية هي رفع مستوى قدرة الجهة المستشيرة على تناول المشكلات ومثل هذه القدرة لا يمكن زيادتها بأية حال من الأحوال إذا ما قام الاستشاري بإنجاز العمل بنفسه.

وبقي أن نشير إلى أن العلاقة بين الزبون والمستشار هي أشبه ما يكون بجسر زجاجي The Crystal Bridge والذي من الصعب بناؤه ولكن عندما يبنى فإنه من القوة ما يجعله يتحمل الضغط من الطرفين (الزبون والمستشار) ولكن بالمقابل فإن التقصير في الاهتمام بهذا الجسر (العلاقة) يعرض هذه العلاقة للخطر وبالتالي إلى الانكسار. (Rose,1998, P.p:2)

المبحث الرابع: العملية الاستشارية وكيفية تطبيقها

٤-١ تمهيد

٤- ٢ مراحل العملية الاستشارية

٤-٢-١ المرحلة الأولى مرحلة المسوحات الأولية والتشخيص الأولي للمشكلة

٤-٢-٢ المرحلة الثانية تخطيط العملية الاستشارية وجمع البيانات والمعلومات

٤-٢-٣ المرحلة الثالثة: تطوير وتقويم البدائل وتقديم التوصيات والمقترحات للزبون

٤-٢-٤ المرحلة الرابعة: التنفيذ والمتابعة والتطوير

٤-٢-٥ المرحلة الخامسة: تقويم المهمة الاستشارية

٤-٢-٦ المرحلة السادسة: الانتهاء من المهمة الاستشارية

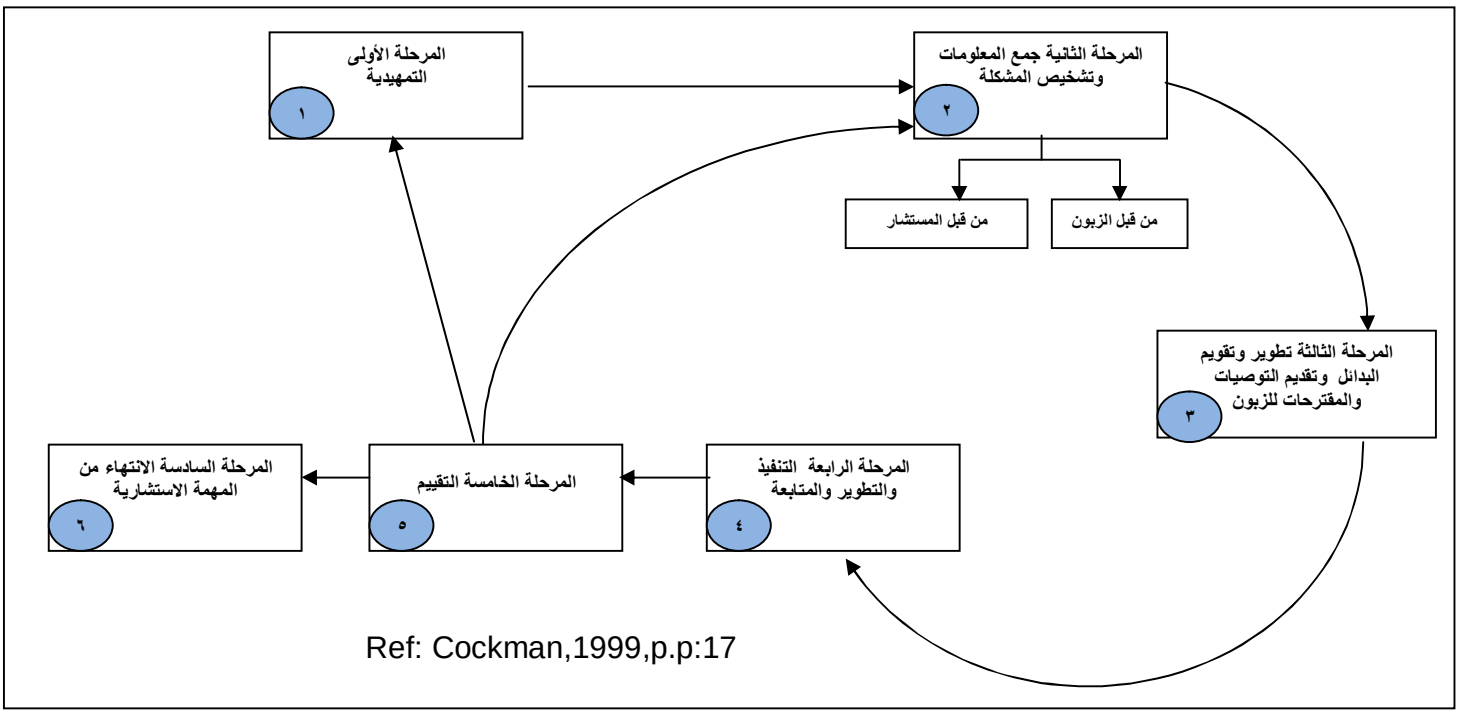
٤-٢-٧ المرحلة السابعة: التقارير النهائية للمهمة الاستشارية

٤-١ تمهيد:

تناولت في الفصول السابقة الاستشارات الإدارية ومفهومها وأنواعها ومجالاتها ووجدت على أنها علاقة مؤسسية بين طرفي الاستشارة وهما المستشار والمستشير أو الزبون، تهدف إلى تنمية المنظمات عن طريق معالجة المشكلات القائمة والمحتملة بإتباع الأساليب العلمية أو الابتكارية وبما يفضي إلى التحكم في الموارد البشرية والمادية وتعظيم العائد منها حتى تتمكن المنظمة من التكيف مع بيئتها ومجاراة التغيير والمنافسة.

وفي هذا المبحث سلقي الضوء على شرح آلية العملية الاستشارية باعتبارها عملاً منظماً ينفذ من خلال خطوات علمية منظمة تدعى دورة العملية الاستشارية والتي تبدأ بمرحلة البدء والاتصال الأولي بين الزبون والمستشار والتعاقد فمرحلة التشخيص وجمع المعلومات وتحليلها، ثم مرحلة التخطيط للعملية الاستشارية واقتراح حلول للمشاكل المواجهة، ومن ثم تأتي عملية تطبيق وتنفيذ هذه الخطط لتنتهي هذه الدورة بمرحلة الانتهاء وعملية المراقبة والمتابعة للتأكد من التنفيذ الصحيح للعملية والاستشارات. والشكل رقم٧ يوضح هذه المراحل بالتفصيل

الشكل رقم ٧: مراحل العملية الاستشارية



Ref: Cockman,1999,p.p:17

وستأول بالتفصيل في الفقرات التالية شرحاً مفصلاً لكل مرحلة من هذه المراحل

٤-٢ مراحل العملية الاستشارية:

٤-٢-١ المرحلة الأولى: مرحلة المسوحات الأولية والتشخيص الأولي للمشكلة:

وهي الخطوة الأولى في العملية الاستشارية وتتمثل في الاتصال الأولي بين المستشار والزبون وفي هذه المرحلة يرى الزبون وللمرة الأولى أن الشخص الذي يقف أمامه قد يكون قادراً وبطريقة ما على مساعدته في إيجاد حل لمشكلة محددة ويكون هذا الموقف مع زبون جديد أو قديم (kubar,2002,P.p:109)

وفي إطار هذه المرحلة من العملية الاستشارية يسعى كل من المستشار والزبون إلى التعرف على الآخر وعلى مطالب كل منهما وتوقعاته وكذلك على مدى استعداد كل منهما للتعاون مع الآخر للتوصل إلى الحلول الملاءمة للحالة المبحوثة. ونتيجة لهذه اللقاءات والمباحثات يتم التوصل إلى اتفاق أو عقد استشاري مع تحديد مبدئي للنتيجة التي يتوقع الوصول إليها كماً ونوعاً وزمناً .

٤-٢-١-١ أغراض المسوحات الأولية:

وقد تتعدد أغراض ودواعي هذه المرحلة وتختلف بحسب وجهة نظر كل من الزبون والمستشار ويوضح الجدول رقم ٣ هذه الاختلافات:

الجدول رقم ٣ : الغرض من المسوحات الأولية

من وجهة نظر المستشار	من وجهة نظر الزبون
الكسب المادي من وراء هذه المهمة	المنفعة نتيجة لتدخل المستشار لحل المشكلة
الفهم الحقيقي للمشكلة التي يواجهها الزبون	المطابقة بين وجهة نظر المستشار وفهمه للمشكلة
التأكد من أن المنظمة قادرة على التوصل للنتيجة المطلوبة	معرفة قدرات وإمكانيات الاستشاري
إقناع الزبون بمسؤوليته تجاه اختيار واتخاذ القرار	اقتناعه بأن المستشار هو الأفضل وسيقدم الخدمات المطلوبة منه بأفضل وسيلة
توقيع عقد مع الزبون يوضح الأجور المطلوبة لقاء الخدمات المقدمة	توقيع عقد مع المستشار يوضح المنافع من الخدمات المقدمة
تحسين وتعزيز سمعته وسمعة شركته حتى ولو لم ينفذ العملية الاستشارية	تأكيد اعتقاده بأنه اختار أفضل المستشارين للمهمة المطلوبة

المصدر: زويلف، ١٩٩٩

ولقد دأبت المسوحات أن تبدأ بتحديد للمهمة الاستشارية كما يراها المستشير وما تتضمنه من تكلفة وما تتطلبه من أنماط عمل استشاري. وما سيتحقق خلال هذه المرحلة – المسوحات الأولية- يخدم غرضين هامين ، الاتفاق المشترك على ما تعنيه المشكلة، والصلاحيات التشغيلية التي يحتاجها المستشار أو فريق العمل. أما أغراضها الأخرى فهي مراجعة موارد المنظمة وأنشطتها وتقويم أدائها، وتحديد فرص تحسين نتائج أعمالها وتقويم قدراتها، وتشخيص قوتها وضعفها وتحديد صعوباتها.(زويلف، ١٩٩٩، ص ١٢١).

٤-٢-١-٢ عملية المسوحات الأولية:

ونتيجة للاتصال الذي يحدث بين المستشار والزبون تبدأ عملية المسح التمهيدي والتي تعد بمثابة فرصة طيبة لكسب ثقة الزبون، وترك انطباع جيد وإيجابي لديه.

ويعد اجتماع المسح التمهيدي بمثابة مقابلة لتقصي الحقائق، وينبغي على المستشار أن يعمل على تشجيع الزبون على أن يتولى دفة الحديث معظم الوقت وبذلك يتمكن المستشار من أن يسمع ويعرف الكثير عن الظروف والملابسات التي تحيط بالمنظمة وعن الأسباب التي تجعل الزبون يعتقد بأن الاستشارة يمكن أن تساعده.

ويقوم المستشار من خلال الاستماع وعن طريق توجيه الأسئلة التي يراها مناسبة، بعملية تقويم احتياجات العميل/الزبون ويقرر أفضل الأساليب التي سيتبعها لتوصيف طبيعة ونطاق العملية الاستشارية التي يمكن أن تعالج مشكلة الزبون، وأن يوضح الدور والمسؤولية التي سيضطلع بها الزبون في العملية الاستشارية.(أبو شيخة،١٩٨٥، ص:٥١)

وتتضمن عملية المسح التمهيدي جملة من الأمور أهمها:

- المهام التي ستتناولها عملية المسح الأولي
- السجلات والمعلومات الواجب توفرها
- تحديد الأشخاص الذين ستتم مقابلتهم، وإعداد جدول زمني للمقابلات الشخصية
- كيفية الإعلان عن المسح وكيفية تقديم المستشار لموظفي المنظمة وكوادرها
- مواقف واتجاهات العاملين في المنظمة للموضوعات التي ستخضع لعملية المسح
- أجور وأتعاب هذه المرحلة.

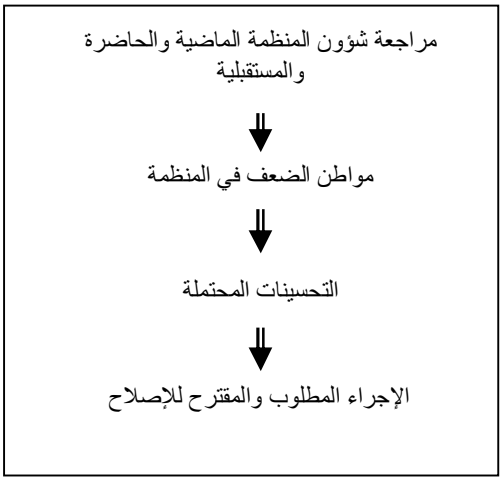
وقد جرت العادة على أن تقدم عمليات المسح التمهيدي القصيرة الأمد (١-٢ يوم) مجاناً ويمكن تضمين الوقت الذي قضي في إجراء هذه المسوح كمصاريف إدارية عند حساب أتعاب العملية الاستشارية كلها. ولا يتوقع أن يدفع الزبون أتعاباً مقابل عملية المسح إلا إذا كانت العملية معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً .

٤-٢-١-٣ خطوات المسوحات الأولية:

مع بداية عملية المسح الأولي على المستشار التوصل مع الزبون إلى فهم مشترك لحقيقة المشكلة والتي قد تكون معروفة للزبون، أو أنه لا يعرف المشكلة ويريد من الاستشاري تحديدها. وفي كلتا الحالتين يقوم الاستشاري بعملية استطلاع أو تحسس يجمع من خلالها معلومات معينة، ويقوم بتحليلها، ثم يتوصل إلى تشخيص محدد للمشكلات الموجودة.
وقد يتفق تعريف الاستشاري للمشكلة مع ذلك الذي توصل إليه الزبون وقديختلف أيضاً . فربما يرى الاستشاري جوانب أو زوايا للموقف كانت غائبة من الزبون أو يكتشف مشكلات فرعية أو جزئية لم ينتبه لها الزبون. إن تحقيق درجة عالية من الدقة والعمق في تحديد المشكلة أمر أساسي للوصول إلى نتائج صحيحة.ولابد دائماً من إعادة النظر في المشكلة في أية مرحلة من مراحل تنفيذ الاستشارة من أجل اختيار أفضل الأساليب لحلها.

وبشكل عام يمكن إتباع الخطوات الرئيسية في عملية المسح الإداري والتي تتلخص بالشكل رقم ٨ :

الشكل رقم ٨ : خطوات المسح الإداري



المصدر: (زويلف،١٩٩٩، ص:١٢٢)

إن عملية المسح تتضمن جمع وتحليل المعلومات عن أنشطة المنظمة ومراجعة للموارد المتاحة لدى الزبون ومدى إنتاجيتها الماضية والحاضرة والمستقبلية وذلك بهدف الكشف عن نقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج وإبراز المشكلات وتحديدها مع التركيز على مكامن القوة في المنظمة وتعزيزها .
وفي نهاية عملية المسح ينبغي أن يكون قد توافر لدى المستشار قدر كاف من المعلومات تمكنه من معرفة التحسينات المحتملة في المنظمة وما هي الإجراءات المقدمة لبلوغ هذه التحسينات وتطبيقها.

٤-٢-١-٤ استراتيجيات المسوحات الأولية:

تتعدد الاستراتيجيات المتبعة في العملية الاستشارية وتختلف باختلاف المهمة ذاتها وما تتطلبه من إجراء تصحيحي ونطاق العون الذي يقدمه المستشار إضافة إلى عامل الزمن وكمية المعلومات المطلوبة وعملية تحليلها. ومن أهم الاستراتيجيات أو المداخل:(Cope,2003)

المدخل الديناميكي:

ويقصد بالديناميكية تفحص الإنجازات والأحداث الأساسية في حياة المنظمة والاتجاهات المستقبلية المحتملة كما تعكسها الخطط الحالية وكما يقيمها المستشار نفسه.

ويجب أن تحلل بصفة خاصة نقاط القوة والضعف لدى الزبون، فقد تكون نقاط القوة الحالية نتيجة لعمل تم في الماضي وأصبح في طريقه إلى الزوال، في حين أن هناك نقاط ضعف جديدة قد تكون كامنة في الوقت الحالي، لكنها قد تصبح خطراً في المستقبل يهدد منظمة الزبون. كما يدرس كافة الفرص المتاحة لاستثمارها لصالح المنظمة.

المدخل الشمولي:

ويقوم هنا المستشار بدراسة ومراجعة المنظمة بكاملها حتى ولو كانت المشكلة في أحد المجالات الوظيفية.

الانتقال من مسح العموميات إلى الخصوصيات:

وهنا يقوم المستشار بمراجعة عامة للمنظمة ومن ثم ينتقل إلى مراجعة تفصيلية مما يساعده على أن يقتصر في مسحه على تلك الأمور ذات الأهمية الحيوية لمنظمة الزبون، وقد ترشده هذه الاستراتيجية إلى مواقع الخلل، وتلزمه بضرورة التوسع في مراجعاته.

ومع نهاية هذه المرحلة تكون العلاقة بين المستشار والزبون قد بدأت والتي قوامها الاحترام والثقة المتبادلة.

ويقوم المستشار بتلخيص النتائج الأولية لعملية المسوحات التي قام بها في منظمة الزبون على شكل تقرير يتضمن النتائج التي أسفرت عنها عملية التقويم الشاملة، وتقويم الأداء الحالي حتى يكون لدى الزبون صورة واضحة وشاملة للموقف والآفاق المحتملة، ونقاط القوة والضعف في منظمته ككل وفي أقسامها المختلفة.

وهذا التقرير هو أول وثيقة مكتوبة بين المستشار والزبون والتي تكون بمثابة عقد بينها، ويحتوي هذا التقرير على الفقرات التالية: (Kuber,2002)

١- عرض للموقف الحالي

ويذكر فيه المستشار ما استطاع الحصول عليه من حقائق ما هو معروف للإدارة أو أية حقائق جديدة على أن ترتب هذه الحقائق ترتيباً منطقياً يوصل القارئ إلى الحلول دون أن تخلق ازدواجية أو تكراراً .

٢- الحلول والمقترحات

يشرح المستشار هنا الحلول المحتملة للمشكلة والإجراءات المتاحة لتطبيقها في خطوطها العريضة والطرق والأساليب الفنية التي لابد من توافرها والخطوات التي ينبغي إتباعها لإعداد وتنفيذ الحلول. ومن الضروري أن يوصف دور الزبون في هذه العملية وطبيعة ودرجة مشاركة موظفيه في عملية الإعداد والتنفيذ للحلول المقترحة.

٣- خطة العمل:

تذكر هنا خطة العمل الذي سيتم أداؤه خلال المهمة الاستشارية ويكون بمثابة برنامج عمل للفريق العامل الذي سيتولى تنفيذ المهمة يصور العمل المطلوب إنجازه في شكل خطوات تفصيلية يتم إنجاز كل منها خلال مرحلة معينة محددة بالأيام أو الأسابيع تبعاً لطبيعة الدراسة. ويمكن أن يستخدم هذا البرنامج فيما بعد لمراجعة وقياس التقدم الذي يحرزه فريق العمل أثناء تنفيذ المهمة. ويمكن للزبون أيضاً من ناحية أخرى الرجوع إلى هذا البرنامج بعد انتهاء المهمة لكي يتحقق بنفسه من أن كل العمل قد تم إنجازه.(راشد،١٩٨٢،ص١١٣)

٤- **الفوائد المتوقعة من هذه المهمة:**

تظهر هنا الفوائد التي ستتحقق من وراء الحل المقترح، ومن الأفضل أن يكون التعبير عن الفوائد تعبيراً كمياً لتتمكن الإدارة من معرفة المردود الذي سيحققه وبصورة جلية وواضحة.، وعادة ما تذكر أيضاً الفوائد المشكوك في تحقيقها، مع عدم إغفال ذكر الفوائد الاجتماعية وغيرها من الفوائد التي يصعب أو قد يستحيل وضعها في صورة كمية.

ومن الضروري عند توضيح الفوائد التي ستتحقق للزبون شرح الآثار المترتبة عليها وعلى سبيل المثال فإن تحقيق وفر نتيجة خفض الموجودات في المخازن من السلع المصنعة لا يتم إلا إذا حدث تناقص في المخزون وهذا يتطلب وقف الإنتاج لبعض الوقت. (زويلف،١٩٩٩، ص١٢٩)

٥- **الأجور و الأتعاب:**

وهي أجور الاستشارة متضمنة الأتعاب وطريقة المطالبة وشروط الدفع وتواريخ الدفعات ومدى ارتباطها بمراحل الدراسة .

وقد توضع التكاليف في جزء مستقل من التقرير متضمنة ما يلي:

- رواتب ومكافآت أعضاء الفريق الاستشاري: وقد تحتسب على أساس أسبوعي أو يومي أو ساعي مضروبة في عدد الأفراد المساهمين في الدارسة في كل مرحلة أو فترة زمنية ويتم ترجمتها في شكل رجل/شهر، أو رجل /ساعة أو رجل / يوم وهكذا.
- تكاليف الإقامة ويدرج في هذا البند في حالة قيام مكتب استشاري أجنبي بتوفير الإقامة كما تتضمن هذه التكاليف تكاليف إقامة الفريق الدارس خارج المقر الرئيسي لمكتبهم
- مصاريف الانتقال: الداخلية منها والخارجية وذلك على أساس عدد الرحلات المتوقعة
- تكاليف استخدام أجهزة وأدوات معالجة البيانات
- مصاريف الترجمة
- تكاليف طباعة التقارير

أ- المصاريف النثرية

ب- نسبة إضافية لمواجهة ارتفاع الأسعار تتماشى مع معدلات التضخم السائدة.

ج- هذا بالإضافة إلى جدول استحقاق الدفعات والأوقات التي سيتم صرف الدفعات فيها والعملة المتعامل بها. (Office of Government Commerce, 2008)

٦- نبذة عن خبرات وقدرات الاستشاريين

ويذكر هنا معلومات خلفية عن المستشار وشركته الاستشارية وهذه المعلومات لها أهمية خاصة إذا كان الزبون يتعامل مع المنظمة الاستشارية لأول مرة، وإذا كان تقرير المسح يقرأ من قبل أفراد لم يقابلهم المستشار.

وفي بعض المسوح، يتم ذكر معلومات شخصية أو مهنية عن فريق العمل المقترح، وذلك بناء على طلب الزبون أو بمبادرة ذاتية من المنظمة الاستشارية.

ومن الضروري هنا الإشارة إلى أن السيرة الذاتية للمستشارين لا تقدم بهدف البحث عن العمل وإنما كأداة تسويقية تلخص الأعمال التي قام بها الاستشاريون.

٧- شروط العمل

يتناول هذا الجزء من التقرير الشروط التي سيتم تضمينها في العقد بين الزبون والمنظمة الاستشارية في حالة الموافقة على القيام بالمهمة الاستشارية. وتختلف الجوانب القانونية للعقود من دولة إلى أخرى. ويجب أن تكون مفهومة بكل دقة للزبون والمنظمة الاستشارية.وغالباً ما تكون شروط العمل محددة في وثيقة معدة لهذا الغرض ترفق بتقرير المسح. (أبو شيخة،١٩٨٥، ص:٦٣)

وقد يكون من المفيد وضع تعريف واضح لمجموعة من المصطلحات التي من شأنها أن تمنع الفهم الخاطئ للمعاني وأهمها: **(Sadler,2001, P.p: 117)**

- المرجع القانوني في حال وجود أي خلاف بين الطرفين يجب تحديد القانون النافذ في هذه الحالة
- اليوم الاستشاري هل هو يوم عمل عادي أو عدد ساعات معينة يقضيها المستشار مع الزبون
- ما هي نفقات وتكاليف العملية الاستشارية
- ما هي الشروط والظروف التي يُعدُّبموجبها العقد ملغياً
- حقوق استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء المهمة الاستشارية.

وفي نهاية المسح التمهيدي وتقديم التقرير للزبون لابد من معرفة رأيه بما ورد في التقرير وتحديد أولوية البدء في الدراسة والتنفيذ. وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية العامل الاقتصادي في

عملية اتخاذ القرار بشان العملية الاستشارية حيث يقوم الزبون بإجراء مفاضلة اقتصادية لكل مشكلة بين تكاليف دراسة المشكلة والعائد المنتظر تحقيقه عند حلها. وتتم المقارنة بين الخيارات على أساس ما سوف يحققه العمل التنظيمي من وفورات، ما ستحققه من عائد للمنظمة. كما يتمثل العائد الاقتصادي بتقويم النتائج والمردودات المتوقع الحصول عليها في حالة إتمام المهمة الاستشارية وذلك من خلال حصر معدل العائد المتوقع الذي يتم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية على أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد لكي تكون مجدية: (Office of Government Commerce,2008)

معدل العائد = العائد من الطريقة المقترحة

تكاليف الطريقة المقترحة

٤-٢-٢ المرحلة الثانية: تخطيط العملية الاستشارية وجمع البيانات والمعلومات :

أ- تخطيط العملية الاستشارية

بعد أن تم تحديد أبعاد المشكلة من خلال المسوحات أو الدراسات الأولية ومعرفة المشكلة الأكثر إلحاحاً في طلب الدراسة، لابد من البدء بالتخطيط للمهمة الاستشارية ووضع إستراتيجية التدخل من أجل إتمام مراحل العمل الاستشاري بغية الخروج بحلول مناسبة للمشكلة أو المشكلات موضوعة البحث.

وتتحدد الاستراتيجية بما ورد في تقرير المسح الأولي من أسس وشروط وبصفة خاصة الأهداف التي حددها الزبون، كذلك أية مطالب أو احتياجات أخرى أبداها وتعيين البداية وتسلسل المراحل لحل المشكلة وما هي مواعيد وسبل التقدم بالاقتراحات والحلول والجدول الزمني لتطبيقها ومن هو فريق العمل المكلف بالدراسة وما مدى مشاركة موظفي المنظمة مع الفريق الدارس.

وبشكل عام فإن المهمة الاستشارية ينبغي أن تحدد ما يلي:

- تاريخ بدء المهمة
- سير العمل وخطواته
- التسلسل المتبع في معالجة المشكلات والمقترحات التي ستقدم

- موعد وطريقة عرض النتائج والحلول وموعد وطريقة تنفيذ المقترحات
- حجم الفريق الاستشاري واختصاص كل عضو فيه.
- طرق إشراك موظفي الزبون الذين سيتعاونون مع الفريق الاستشاري وعددهم واختصاصاتهم (Cope,2003)

ولا بد من توفر مجموعة من المستلزمات لوضع الدراسة وأهمها:
- وجود وتعين شخص يمثل المنظمة ويكون بمثابة حلقة وصل بين المنظمة والمستشار
- توفير الوسائل الفنية اللازمة لإعداد الدراسة من مكاتب وأدوات ووسائل التحليل
- التأكد من عدم تغيير نظرة الإدارة وأرائها حول المهمة أو المشكلة وخاصة في حال وجود فاصل زمني بين المسوحات الأولية وهذه المرحلة.

وبإتمام هذه المهمة التخطيطية سيبدأ العمل الأساسي من المهمة الاستشارية وهو مرحلة جمع المعلومات وتسجيلها.(Sadler,2001)

ب- جمع المعلومات وتسجيلها:

تعتبر مهمة جمع المعلومات من أركان العمل الاستشاري إذ يحتاج المستشار إلى قدر ملحوظ من الحقائق التي تمكنه من وضوح الرؤية والتعرف على المشكلة بصورة دقيقة، ومن ثم التقدم باقتراحاته بعد تحليل تلك الحقائق والتوصل إلى نتائج.

صحيح أن المستشار قد حصل على حقائق كثيرة أثناء المسوحات أو الدراسات الأولية والتي احتواها تقرير المسوحات الأولية إلا أنه في هذه المرحلة سيطلب المزيد من هذه الحقائق والمعلومات وقد يتجه إلى مصادر أخرى وطرق متعددة لجمعها وتسجيلها. (زويلف،١٩٩٩،ص١٣٣)

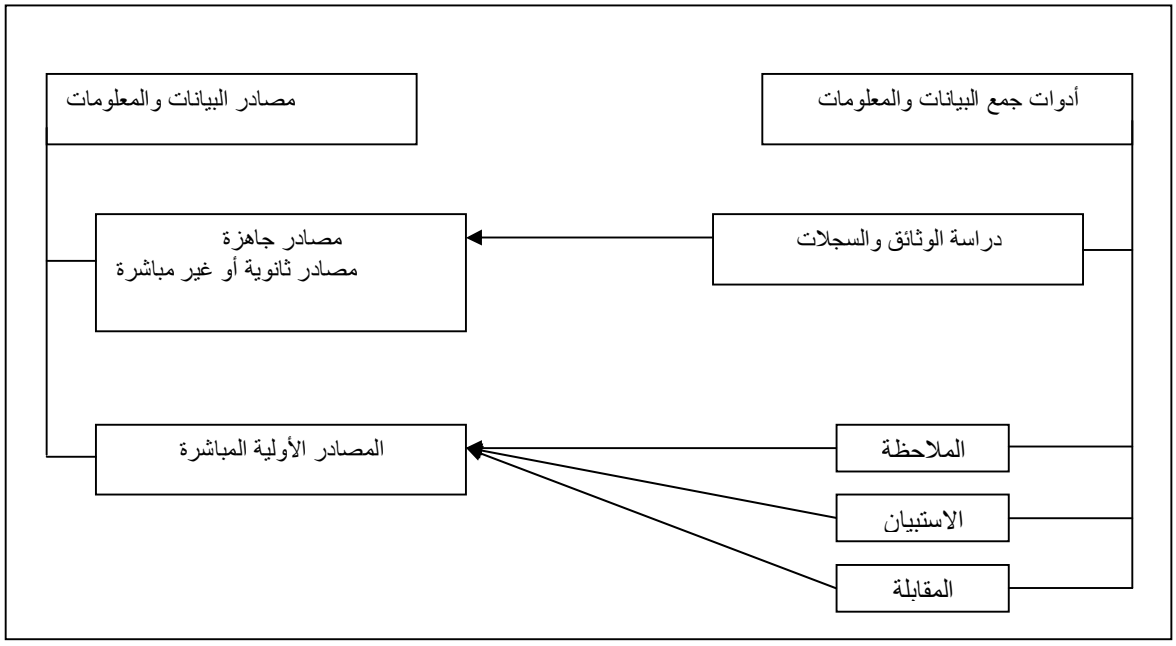
وتتوفر للمستشار مصادر متعددة لجمع بياناته ومعلوماته ويعتمد استخدامه لها على عوامل عدة منها توفر تلك المصادر وقدرته على استخدامها والوقت المتاح له والموارد المادية المخصصة له. ويمكن تقسيم هذه المصادر إلى نوعين رئيسين هما:

١- المصادر الجاهزة: وهي المصادر التي تتوفر فيها بيانات ومعلومات سبق جمعها وتجهيزها في المنظمة قيد الدراسة وقد يطلق عليها أحياناً المصادر غير المباشرة أو الثانوية.

٢- المصادر الأولية: وهي المصادر التي يجمع منها المستشار الإداري بياناته اللازمة لدراسته بشكل مباشر وأسلوب جمع البيانات يكون عن طريق زيارة المستشار لمبنى المنظمة وملاحظة ما يجري فيها، وتسجيل هذه الملاحظات. (جودة،٢٠٠٤)

ويبين الشكل رقم ٩ مصادر جمع البيانات والمعلومات وأدوات جمعها:

الشكل رقم ٩: مصادر جمع البيانات والمعلومات



المصدر: عصفور، ١٩٨٤:ص: ١٠٤

ومن الشكل السابق نلاحظ أنه يمكن للمستشار الحصول على معلومات من خلال أربعة أدوات:

١- السجلات والتقارير والتي تمثل اللبنة الأولى لعملية جمع المعلومات وما يعاب عليها أنها قد تكون معدة لأسباب محددة لتلبي غايات وأهداف معينة وقد تهمل بعض الجوانب غير الهامة والتي تكون مفيدة للمستشار (Sadler,2001, P.p:130)

٢- الملاحظة وهي الوسيلة الثانية التي يستخدمها المستشار للحصول على البيانات والمعلومات وعادة ما تتضمن هذه البيانات:

- التنظيم الداخلي للمنظمة أو المعمل
- انسياب العمليات
- طرائق العمل
- ظروف العمل وأحواله (الضوضاء، الإضاءة، التدفئة، التهوية، النظام، الترتيب، النظافة)

- اتجاهات وسلوك المديرين والمشرفين

وقد يعاب على الملاحظة أن معظم الأفراد لا يشعرون بالراحة إذا ما شعروا أن هناك من يراقبهم أو يلاحظهم

٣- الاستبيان: والتي تعد غاية في الفائدة لعمليات الاستشارات الإدارية، للتوصل إلى قدر محدد ومحدود من الحقائق حيث يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة يطلب الإجابة عليها وقبل استخدام هذه الأداة يتوجب على المستشار تحديد الغاية من استخدام الاستبيان والنتائج المراد التوصل إليها وتحديد الجمهور المستهدف لجمع البيانات.

٤- وأخيراً المقابلة: وتمتاز هذه الطريقة عن طريقة الاستبيان بأنها تمكن من اختبار كل إجابة والتأكد من صحتها، فالأسئلة يكمل بعضها الآخر، وبذلك يصبح من الممكن تأكيد الإجابة أو نفيها أو تصحيحها أثناء المقابلة، كما أن المقابلة تؤدي إلى التوصل إلى الحقائق المترابطة، بالإضافة إلى أنها توضح علاقات غير متوقعة فالمقابلة يمكن تكييفها لتحقيق الهدف المطلوب فإذا لم يتمكن سؤال معين في الحصول على الإجابة أو إعطاء البيانات المطلوبة، فإنه يمكن محاولة توجيه سؤال أخر أو صياغة السؤال بشكل آخر. (عبيدات،٢٠٠٦)

ومهما تنوعت وتعددت أدوات جمع المعلومات لا بد من وجود مجموعة من المبادئ التي تحكم هذه العملية وأهمها:

١- أهمية المعلومات ومدى السيطرة عليها فهنالك قدر كبير من المعلومات التي توفرها المنظمة للمستشار أو التي جمعها المستشار من خلال المسوحات الأولية

٢- تكلفة الحصول على المعلومات على المستشار أن يوازن بين قيمة المعلومات وتكلفة الحصول عليها. فقد يتطلب الحصول على معلومات معينة تكاليف باهظة لا تبرر قيمة تلك المعلومات ومردودها للمهمة الاستشارية.

٣- استمرار مراجعة مصادر المعلومات أو المعلومات ذاتها (زويلف،١٩٩٩، ص:١٣٤)

٤- من الضروري ألا تكون عملية جمع البيانات والمعلومات محددة وجامدة، بل يجب أن تكون مرنة بحسب عملية جمع الحقائق ومستلزمات العمل ومراجعتها بشكل دائم فقد تسقط معلومات بعد مراجعة أولية لها، وقد تضاف معلومات أخرى وقد تكشف مصادر أخرى عن معلومات جديدة يجب تضمينها في التقرير.

وفي نهاية عملية جمع البيانات لا بد من تحليل هذه البيانات والمعلومات لأنها تبقى دون معنى أو جدوى إذا لم يتم تحليلها وكما تم ذكره سابقاً فإن الهدف النهائي من المهمة الاستشارية هو التغيير وعملية تحليل البيانات تقربنا من تحقيق هذا الهدف.

ولتحليل البيانات والمعلومات المجمعة يمكن استخدام إحدى الأدوات التالية:

١- **تصنيف المعلومات Classification**: تصنف المعلومات بحسب :

الزمن كاتجاهات ومعدلات التغيير والتبدلات الدورية أو السنوية

المكان وذلك بفحص ودراسة مشاكل أو أجزاء معينة من المنظمة ومراجعتها وإيجاد الحلول الخاصة بها.

المسؤولية عن الأحداث والحقائق والتي تختلف من مكان إلى أخر ومن منظمة إلى أخرى

طبيعة الموضوع فقد يتم تصنيف العاملين أو الأدوات أو المعدات وفق اعتبارات ووجهات نظر مختلفة. (cockman,1999)

٢- **العلاقة السببية بين المتغيرات:** يبحث المستشار أثناء عملية تحليله للحقائق عن العلاقة بين متغير تابع وهو النتيجة المطلوبة ومتغير مستقل أو أكثر بحيث يمكن التنبؤ بدقة بأثر التغيير في المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. بحيث يمكن التحكم في المتغير التابع عن طريق التأثير في المتغيرات المستقلة. فيبدأ المستشار بافتراض عدة علاقات سببية ممكنة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كما لا بد من معرفة كون هذه العلاقة ثابتة أو عرضية.

٣- **المقارنة Comparison:** إن المقارنات هي عمليات تتخلل كل أدوات تحليل الحقائق من تصنيف أو تحليل للعلاقات السببية. وقد تشتمل المقارنة على مقارنة الحاضر بإنجازات الماضي إن كان أداء المنظمة في تدهور أو تتم المقارنة بين النتائج الحاضرة وما خططت له الإدارة من مستويات أداء قياسية. أو أن تقارن المنظمة بمنظمات أخرى بمقياس أو مقاييس كان قد اختارها المستشار وسبق استخدامها في مناسبات متشابهة.(Sadler, 2001)

٤- **الخلاصة:** كلما تقدمت عملية تحليل الحقائق استطاع المستشار معرفة العلاقات الأساسية والميول والأسباب ويفرق بين المسببات والنتائج ويشخص العناصر التي لابد أن يدخلها التغيير سواء للمنظمة أو للمهمة أو لموقف معين. حيث يستنبط المستشار ويستخلص النتائج التي ستتحول إلى أحكام في الوقت الذي يحلل المسببات والنتائج.

وبعد أن يتم جمع البيانات والمعلومات واستخلاص النتائج الرئيسية من خلال تحليلها، تدخل الاستشارة مرحلتها الأساسية التي يتم فيها تحديد المقترحات لحل المشكلات المحددة وتقييمها وتقديمها للزبون.

٤-٢-٣ المرحلة الثالثة: تطوير وتقويم البدائل وتقديم التوصيات والمقترحات للزبون:

وتأتي هذه المرحلة بعد عملية تحليل الحقائق واستنباط الاستنتاجات من أجل تطوير البدائل التي تهدف إلى حل المشكلة التي يواجهها الزبون وتقديم الحلول المناسبة.

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى مراحل فرعية تتمثل أولاً في تطوير حلول أو مقترحات بديلة وتقويم واختيار البدائل وأخيراً تقديم التوصيات للزبون.

ففيما يتعلق بالوصول إلى حلول ومقترحات بديلة، فقد يتوقع الزبون من المستشار أن يقدم له الحل الأمثل، غير أن هناك العديد من الأسباب التي تجعل المستشار يقوم بتطوير عدد من البدائل ليضعها أمام الزبون ليقرر أكثرها كفاءة وبهذا يزرع الثقة بينه وبين الزبون بما يقدمه من حلول صائبة، كان قد اختارها وقرر أرجحيتها. وعلى كل من المستشار والزبون مراعاة المبادئ التالية: (Kubr,2002)

١- ماذا ستحققه هذه المقترحات والبدائل والحلول؟ وما هي كفاءتها؟ وما درجة نوعية إنجازها؟
٢- ما الفرق بين الوضع قبل التطبيق وبعده وتنفيذ الحلول الجديدة؟ هل ستتطلب إجراءات جديدة أو طرق جديدة أو موارد جديدة عند التطبيق.
٣- ما هي صعوبات التطبيق من ردود فعل العاملين أو مخاطر للعمل أو نقص في التجهيزات؟
٤- من سيتأثر بالتغيير ؟ العاملون وكيفية تذليل هذه الصعوبات ومقاومة التغيير
٥- ما هو الوقت الملائم لإدخال التغيير؟

وفيما يتعلق بتقويم واختيار البدائل، فإن هدف تقويم المقترحات البديلة التي يعدها المستشار هو توفير أساس موضوعي للاختيار، من خلال مراجعة البدائل وتقويم الحلول المقترحة ومفاضلتها مع الوضع الراهن. وتقويم البدائل لا يتعلق بالمقارنة بين البدائل فقط بل بين البديل المرجح والحالة الحاضرة،

بين طريقة مقترحة وبين طريقة حاضرة ويتم التقويم وفق الأسس التالية: (Cockman,1999,p.p:121)

١- أن يحقق البديل اقتصاداً في الموارد وزيادة في كفاءة العمل والخدمة المقدمة.
٢- على المستشار الموازنة بين العوامل المؤيدة للبديل والعوامل المعارضة له وأن يبين المفاضلة على ضوء ذلك.
٣- أن يكون البديل أكثر تحقيقاً للأهداف الموضوعة.
٤- أن يؤخذ بعين الاعتبار الفوائد القصيرة الأمد والطويلة الأمد عند تقويم البدائل، إذ قد تكون البدائل ذات فوائد قليلة في المدى القصير بينما تزداد في الأمد الطويل.
٥- أن يتأكد المستشار من واقعية البديل الجديد عند المقارنة، فقد يكون المقترح مثالي ولا يعكس الاستثناءات وقلة الكفاءات اللازمة للإجراء الحالي والذي تجري مقارنته مع الاقتراح المثبت على الورق. ولهذا يجب عدم المغالاة في تقويم المكاسب الناجمة عن البديل.
٦- أن تتم مقارنة البدائل في ضوء عقبات التنفيذ. وقد تكون معالجة وتشخيص هذه العقبات أمر سابق لأوانه إلا أن التفكير بها وتصورها في هذه المرحلة يشكل عنصرا مهما من عناصر الترجيح والمفاضلة بين البدائل.

أما فيما يتعلق بتقديم المقترحات للزبون، فعلى المستشار أن يحدد الوقت والصورة أو الوسيلة التي يتم وفقهما تقديم البدائل المرجحة والتوصيات للإدارة بغية الحصول على موافقتها.
ويعتمد أسلوب تقديم التوصيات للزبون على نوع المهمة الاستشارية، ومدى مساهمة الزبون في فريق العمل الاستشاري، ونوع العلاقة بين المستشار والعاملين الفنيين والإداريين بمنظمة الزبون.
وغالباً ما يكون عرض التوصيات أو المقترحات شفوية ولكنه مدعم بالأدلة المكتوبة ووسائل الإيضاح المؤيدة، وقد تكون على صيغة تقارير مكتوبة (Cope,2003). إن هدف العرض هو الحصول على موافقة الزبون على التوصيات والمقترحات، ويتم عرض المقترحات بشكل منطقي من أجل تهيئة الزبون لقبول المقترحات دون تردد وبشكل عام يراعي المستشار عند تقديمه لمقترحاته المبادئ التالية:

١- أن يتبع في توصياته خطوات منطقية مقنعة لا تسمح لإدارة المنظمة المستشيرة بالتردد في اتخاذ قرارها.

٢- لا بد من مناقشة التوصيات قبل تقديمها للإدارة وذلك لتأمين موافقتها عليها بصفة غير رسمية وليشعرهم بمشاركتهم في صياغتها فيخلق فيه التزاماً أدبياً في تنفيذها.
٣- أن لا يقدم المستشار توصياته على شكل انتقاد وتجريح لترتيبات قائمة بل لابد أن تحمل صفة حصيلة دراسة مشتركة لتعاون بين العاملين والمستشار.
٤- أن يُشْعر العاملين أنهم مصدر للاقتراح الجديد وهم الذين شخصوا المشكلة التي تتطلب الدراسة لإيجاد الحلول.
٥- أن يكون المستشار مستعدا لدراسة الاعتراضات عند المناقشة وإعادة النظر فيها في ضوء جدية وموضوعية وجهات النظر التي تتمخض من المناقشة ولكن على المستشار أن لا يتراجع عن حقيقة يؤمن بها. (زويلف،١٩٩٩، ص: ١٤٨)

إن قرار الزبون المتعلق بمقترحات المستشار يمثل الخطوة الأخيرة في المهمة من وجهة نظر المستشار، وذلك إذا قبلت المقترحات لتطبيقها فوراً (أو بعد فترة) ورغب الزبون في تنفيذ هذه التوصيات بنفسه، كما قد يكون بداية لمرحلة تالية في المهمة إذا ما رغب الزبون بمزيد من المساعدة.

٤-٢-٤ المرحلة الرابعة: التنفيذ والمتابعة والتطوير

تمثل هذه المرحلة الخطوة الرئيسة في تنفيذ المهمة الاستشارية كما أنها الهدف الأساسي للاستشارة من وجهة نظر الزبون، بالإضافة إلى أن المستشار يرغب في رؤية مقترحاته تطبق وتعطي نتائج جيدة. وإن كان هذا لا يعني أن يشارك المستشار في التطبيق.
في هذه المرحلة تتناقص مسؤولية المستشار تدريجياً في حين تزداد مسؤولية الزبون عن التطبيق وذلك لأن الهدف هو إنهاء وجود المستشارين في المنظمة بمجرد أن يصبح الزبون قادراً على فعل كل شيء بنفسه.

وعلى المستشار عندما يقترب موعد البدء بالتطبيق، أن يتأكد من أن جميع الظروف مهيأة كما أن جميع المتطلبات الرئيسة قد استوفيت. ومع بداية التطبيق وبعده يكون المستشار جاهزا للإجابة عن أي استفسار ومساعدة الزبون للتعامل فوراً مع أية مشكلة تلوح، ذلك لأن بعض العيوب البسيطة التي تظهر مع بداية التطبيق يمكن أن تستفحل ما لم تحل فوراً .علماً بأن سلوك المستشار في هذه المرحلة

يؤثر في اتجاهات الزبون وموظفيه نحو التطبيق، لذلك فإنه ينبغي أن يظهر المستشار كزميل أكبر متفائل ومتعاطف ويشعر بأنه شريك ومسؤول وقادر على شرح أدوار ومسؤوليات الآخرين الذين اشتركوا في المشروع. (Cokman,1999).

وعلى كل حال يتوجب على المستشار أن يقوم بوضع خطوات واضحة لعملية التنفيذ تكون جزءاً من الخطة المقدمة مسبقاً للزبون.
وعلى المستشار أن يبين في خطته الخطوات المطلوب القيام بها قبل البدء بالتنفيذ والزمن ويوم البدء بالتنفيذ ويحدد بدقة مسؤوليات وواجبات كل عضو من أعضاء الفريق الاستشاري سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

وعلى أن تكون هذه الخطة قابلة للمتابعة والمراقبة أي إمكانية تقويم نتائج مهام الأفراد والعمليات المطلوبة منهم وخطواتها والتي ستسهل فيما بعد عملية الرقابة والمتابعة. ويجب القيام بمراجعة دائمة للنتائج المتحققة وبالتعاون الدائم مع الزبون وتحديد الانحرافات الناتجة والعمل على تعديلاتها وفق أسلوب منظم من أجل الوصول إلى الهدف الأساسي من المهمة الاستشارية ونقل المعرفة والخبرة إلى الزبون من خلال الاتصال الدائم معه ومشاركتهم في كافة الإجراءات البسيطة منها والمعقدة بهدف تحقيق التنمية الذاتية لهم (Kubar,2002,P.p: 186)

إن عملية التنفيذ ورقابة التنفيذ ومتابعتها أساسية لعملية التطوير المستمر والوصول إلى الأهداف الموضوعة وفي النهاية رضى كل من المستشار والزبون عن هذه المهمة.

٤-٢-٥ المرحلة الخامسة: تقويم المهمة الاستشارية:

تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أن المهمة الاستشارية قد حققت أهدافها وأن النتائج المتحققة تبرر الموارد المستخدمة في هذه المهمة وأن الخدمات التي قدمها ويقدمها المستشار تتفق والمعايير المهنية المنشودة . حيث لا يستطيع كل من المستشار والزبون الاستفادة من الدروس المستقاة من المهمة الاستشارية إذا لم يتم تنفيذ هذه المرحلة.

وعملية التقويم بحد ذاتها تهم الطرفين الزبون والمستشار بآن واحد وواجب على كل منهما القيام بها. فالزبون ينظر إلى هذه العملية من وجهة نظره الخاصة فهو لا يقيم فقط المهمة الاستشارية وإنما

المستشار وأداؤه وقد يقيم أيضاً ذاته وأداءه الفني والإداري وبشكل عام يجب تركز عملية التقويم على جانبين مهمين:

- الفوائد التي حققتها المهمة الاستشارية للزبون
- العملية الاستشارية بحد ذاتها (Cockman,1999)

٤-٢-٥-١ تقويم الفوائد التي حققتها المهمة الاستشارية للزبون:

تتخذ هذه الفوائد إحدى الأشكال التالية:

- إمكانات ومهارات جديدة: هل ساهمت المهمة الاستشارية في زيادة إمكانات الزبون ومهاراته كالقدرات التحليلية ومهارات حل المشاكل، مهارات اتصالية، مهارات إدارية وفنية معينة.
- أنظمة وسلوكيات جديدة: كتطبيق أنظمة حاسوبية جديدة ، وأنظمة موارد بشرية جديدة أو أنظمة للصيانة الوقائية. أو تغيير في الأنماط السلوكية أي القيام بالمهام والوظائف بطريقة مختلفة.
- أداء جديد والذي يحقق نتيجة تغير في القدرات والمهارات والأنظمة والسلوكيات والتي تنعكس في تغيير الوضع الحالي والاقتصادي والاجتماعي للمنظمة والتي يمكن قياسها وملاحظتها على مستوى فردي أو في الأقسام وحتى على مستوى المنظمة ككل. (Sadler,2001)

٤-٢-٥-٢ تقويم العملية الاستشارية:

لتقويم العملية الاستشارية يجب افتراض أن فعالية هذه المهمة تؤثر تأثيراً كيراً في المنظمة ككل وخاصة المهام التي تتناول تغيراً في سلوكيات الأشخاص العاملين في منظمة الزبون/العميل، فمن غير الممكن تغيير هذه السلوكيات عن طريق إلقاء محاضرة أو توزيع كتيب يبين كيفية القيام بهذه التغييرات وإنما تتم عن طريق التفاعل الدائم بين المستشار والزبون.(Cope,2003)

وبشكل عام لابد من تقويم النواحي التالية في العملية الاستشارية وأهمها:

- **عقد المهمة الاستشارية** : فمن المفيد تفحص الأساس الذي بنيت عليه هذه العلاقة بين الزبون والمستشار وهنا يتم طرح العديد من التساؤلات في هذا السياق:
  - هل كان الإطار العام للمهمة الاستشارية واضحاً، وواقعيً ومتوافقً مع رغبات واحتياجات الزبون.

- هل أعطت الأهداف والنتائج المتوقعة من المهمة الاستشارية إطاراً جيداً لخطة المهمة.
- أكان الأسلوب والنمط الاستشاري موضحاً بشكل جيد ومفهوم من قبل الزبون وتم تعريف كافة الأشخاص بدورهم ومسؤولياتهم في هذه المهمة؟

- **نوعية وكمية النتائج المتوقعة من المهمة الاستشارية:** يتوجب تقويم النتائج المتفق عليها في العقد الاستشاري إضافة إلى جملة من الأمور أهمها:
  - هل قدم المستشار ما هو متفق عليه من حيث الكمية والنوعية والهيكلية والمحتوى المطلوب؟
  - هل قام الزبون بتقديم متطلبات العملية الاستشارية من أفراد وموارد وتجهيزات.
- **النمط الاستشاري المستخدم في العملية الاستشارية:** حيث يقوم كل من المستشار والزبون في هذا الجزء بتقويم الأحداث والأمور التي حدثت خلال تطبيق المهمة الاستشارية والعلاقة التي تكونت بينهما وبشكل خاص:
  - كيف كانت العلاقة بين المستشار والزبون خلال العملية الاستشارية ؟
  - هل كان هناك جو من الثقة المتبادلة والتفاهم والاحترام والدعم؟
  - هل تم استخدام النمط الاستشاري المناسب في المهمة الاستشارية؟
  - هل تم تكييفها بناء على إمكانات الزبون وتم تعديلها بناء على المهمة المطلوبة؟
  - هل تم استغلال كافة الفرص من أجل تعزيز مشاركة الزبون في هذه المهمة وتم إعطاء جانب هام من أجل نقل المعرفة والخبرة للزبون؟
- **كيفية إدارة هذه المهمة الاستشارية من قبل الزبون والمستشار:** فمن الممكن التغلب على الصعوبات والأخطاء التي قد تواجهها العملية الاستشارية عن طريق تغيير شروط المهمة الاستشارية وبالتعاون بين المستشار والزبون وهنا يسلط الضوء على النواحي التالية:
  - هل كان هناك مرونة كافية في البنية الأساسية للمهمة الاستشارية؟
  - كيف قام المستشار بإدارة ودعم هذه المهمة؟
  - هل كان هناك تقويم نصفي للأمور الأساسية للمهمة وما هي الإجراءات المتخذة بهذا الخصوص؟
  - هل قام الزبون بمتابعة ورقابة كافية للمهمة؟(Cope,2003)

٤-٢-٥-٣ أدوات عملية التقويم وتوقيت عملية التقييم:

يمكن أن تتخذ هذه الأدوات عدة أشكال منها المقابلات والملاحظة والاستبيانات والمناقشات خلال الاجتماعات والتي تعتبر أساسية في المهام الاستشارية فمن خلال المناقشات يمكن مراجعة ما تم تنفيذه من وجهة نظر المستشار وما هي المبررات وراء تصرفات وسلوكيات معينة من قبل المستشار والزبون على حد سواء.

وتلخص عملية التقويم في تقرير صغير أو قد يكون جزء من التقرير النهائي للمهمة الاستشارية أو يقدم بشكل منفصل عند القيام بعملية التقويم بعد فترة زمنية من الانتهاء من العملية الاستشارية.

إن التقويم النهائي هو أساس عملية التقويم ولكنه ليس الوحيد ففي بعض المهام الاستشارية لابد من القيام بعمليات تقويم بشكل نصفي أو دوري لكي يتسنى لكل من المستشار والزبون بتعديلات للإستراتيجية والمنهجية المتبعة ولكيفية إدارة المهمة بشكل عام.

ومن جانب آخر قد يتعذر القيام بعملية التقويم النهائي مباشرة بعد الانتهاء من المهمة الاستشارية وذلك إذا تعذر قياس نتائج المهمة بشكل كمي أو إذا احتاج المشروع لفترة زمنية ما لتحديد النتائج. وبهذا فإن المتابعة تعتبر أساسية في هذه الحالة.

وخلاصة القول فإن عملية التنفيذ والمتابعة ورقابة وتقويم التنفيذ للمهمة الاستشارية بأكملها ستكون الطريق للتطوير والتعلم والنجاح. (Philips,2006)

٤-٢-٦ المرحلة السادسة: الانتهاء من المهمة الاستشارية:

بعد الانتهاء من تطبيق المهمة الاستشارية والقيام بالمهام المطلوبة وبعد تفحص وتقويم العملية الاستشارية برمتها تأتي مرحلة الانتهاء من هذه المهمة وذلك في حال التأكد أنه تم تأدية الواجب والوصول إلى النتائج المرجوة، وفي حال العكس فلا بد من العودة من جديد لدورة العملية الاستشارية حتى يتم التوصل إلى وضع يرضى عنه كل من المستشار والزبون بآن واحد.

وأياً كان ومهما يكن إن تقرر الانتهاء من العملية الاستشارية لابد من القيام بدور المستشار باحترافية عالية بشكل يترك انطباعاً جيداً عن المستشار ولابد من وضع تقرير يلخص أهداف العملية الاستشارية والنتائج التي تمخضت عنها هذه المهمة حيث يوضح هذه التقرير قيمة الاستشارة ومدى

موافقة الزبون على استخدام التقرير النهائي من قبل زبائن آخرين كمرجع لهم وأخيراً تقويم المنظمة المستشارة للاستشارة المنفذة.(Cope,2003)

٤-٢-٧ المرحلة السابعة: التقارير النهائية للمهمة الاستشارية:

قبل بدء المهمة الاستشارية الطويلة وأثنائها يكون الزبون قد تلقى عدة تقارير من المستشار وهي تقرير المسح الذي اقترحت فيه المهمة الاستشارية، والمبني على أساس بحث تشخيصي سريع. وتقارير تقدم العمل Progress Report وهذه يختلف عددها ونطاقها، ويمكن أن تتضمن اقتراحا بتعديل المشكلة أو خطة الاستشارة .

ويأتي التقرير النهائي ليغطي كافة النقاط النهائية في الاستشارة ويجب أن يوضح التقرير النهائي المزايا التي ستحقق من التطبيق والمقترحات الخاصة بكيفية تطوير العمل في المنظمة ومراقبته ومتابعته بعد تركه الزبون.

ويتضمن التقرير معلومات عن:

- اسم وعنوان الزبون
- اسم ووظيفة طالب الاستشارة
- طبيعة نشاط وحجم منظمة الزبون
- المهام التي شملتها الاستشارة
- أسماء أعضاء فريق الاستشارة
- تاريخ البدء والانتهاء
- ملخص مختصر بالأهداف والنتائج (أبو شيخة،١٩٨٥، ص٨٦)

وأخيراً إن النتائج والتوصيات النهائية المقدمة للزبون ستقدم خلاصة العمل الاستشاري بالنسبة لهم والتي ستكون بمثابة المرجع الذي يمكن العودة عند مواجهة الموقف لمرة ثانية ويجب على المستشار أن يذكر في تقريره كافة الأمور التي وجدها في المنظمة(الزبون) نقاط القوة والضعف ولكن يجب تجنب ذكر الأمور الحساسة والبالغة الأهمية في التقرير كي لا يساء استخدامها في حال وقعت وبطريق الخطأ بيد غير يد الزبون.

ويتم ذكر التوصيات للمرحلة الحالية والمقبلة وفي هذا النطاق على المستشار دائماً أن يضع نفسه مكان الزبون وأن تبدأ توصياته من الوقت الحالي لا من السابق وأن تكون عملية ومشجعة ومحمسة للزبون من أجل الاستمرارية والتطور والنجاح.

إن الاستشارة مهمة وفعالة ولكنها ليست بلسماً شافياً لكافة العقبات والمشكلات التي قد يعاني منها الزبونفالاستشارة مهمة محددة تخدم غرضاً محدداً وضمن ظروف محددة ويتوقف نجاح الحلول أو التوصيات التي توصي بها الاستشارة على دقة التنفيذ وتوفر الظروف الملاءمة والإمكانات المطلوبة – البشرية والمادية والمعنوية ورغبة الزبون أولاً وأخيراً في إنجاح هذه العملية.

الفصل الثاني: التحليل الاستراتيجي ودوره في إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي، مجالاته وأنواعه

١-١ مقدمة:

١-٢ ماهية التغيير التنظيمي

١-٢-١ مفهوم التغيير التنظيمي:

١-٢-٢ أهمية التغيير التنظيمي:

١-٢-٣ عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

١-٣ أشكال التغيير التنظيمي:

١-٤ مداخل التغيير التنظيمي:

١-٥ الجانب الإنساني في عملية التغيير التنظيمي:

١-١ مقدمة:

تعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم..... عالم المتغيرات سريعة الإيقاع، عالم تحريك الثوابت وانهيارها وتفجير الأزمات، عالم التغيير الدائم والمستمر،عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته.

وما أحوجنا اليوم لاستخدام الإدارة العلمية في إدارة عملية التغيير والذي يعد جزءاً من حياة المؤسسات والإدارات فهو يمس حياة الجميع من أفراد ومنظمات إنسانية على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها.

إن التغيير أمر محتوم، دوافعه وقواه ذاتية وخارجية، ولا يمكن رفضه ولا يمكن تجاهله. وإدراك هذه التغييرات والتعامل معها، والنظر إليها نظرة متكاملة، ومعرفة تأثيرها على المنظمات، تعد من الوسائل المهمة من أجل إعادة تنظيم المنظمات وإدارتها، وإجراء التغييرات التنظيمية لتتمكن المنظمة من التكيف مع البيئة وتتخلص من الحالات الصعبة التي تعترض مسيرتها، وكذلك من أجل تبوء مواقع متقدمة في مجال نشاطها أو في المجتمع، وحيث أن المنظمة تتواءم مع هذه المتغيرات من خلال القيام بعملية التغيير التنظيمي، لذلك لابد من أن تتبنى إدارة المنظمة عملية التغيير التنظيمي كعملية مستمرة وفاعلة تمكنها من التكيف مع البيئة والبقاء كهدف من أهدافها.

ومن هنا سأسعى في المباحث القادمة إلى تسليط الضوء على مفهوم التغيير التنظيمي وأنواعه والحاجة إليه والعوامل المؤثرة عليه وأبعاده ودوافعه، بالإضافة إلى التعرف على أشكاله ومجالات التغيير التنظيمي، وتحديد الأسباب التي تؤدي إلى تأييد أو معارضة التغيير. وأخيراً كيف تتم عملية إدارة التغيير؟ وما هي الاستراتيجيات المتبعة في ذلك؟

١-٢ ماهية التغيير التنظيمي:

إن التطورات السياسية والمستجدات الاقتصادية والإبداعات التكنولوجية في عالم اليوم كثيرة ومتغيرة وقد فرضت إعادة النظر في المفاهيم الفكرية ، فقد أصبح كل ما هو ثابت ومستقر مثير للشكوك ، فلم يعد بإمكان الإدارات الوقوف والتأمل في هذه المتغيرات دون التفاعل معها، لأننا في عصر يصعب فيه تجاهل أحداثه وعزل تأثيراته أو الانعزال عنه.

مما يدعونا للقول، بأن التغيير أصبح حاجة وضرورة وميزة للعصر، ولكن حاجتنا لإدارة علمية أصبحت موازية لحاجتنا للتغيير، وذلك للنتمكن من الحصول على إيجابيات التغيير من خلال

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة لنتائج التغيير لمضاعفة إيجابياته، و تفادي أية سلبيات قد تظهر أثناء التغيير،مما جعله اختباراً قاسياً لمدير اليوم الذي كان لابد له من الاستعانة بالتغيير التنظيمي للتغلب على العوائق المحيطة بالمنظمة.

١-٢-١ مفهوم التغيير التنظيمي:

إن من المعروف أن المنظمة أشبه بالكائن الحي فهي في حالة حركة مستمرة ومع مرور الزمن وتغيير الظروف والأحوال يصبح التنظيم غير ملائم لمواجهة الظروف والأحوال الجديدة ولذا فإن الحاجة تصبح ماسة إلى تغيير وتطوير تنظيمي من حين لآخر لأجل ضمان بقائها واستمرارها في أداء أعمالها وإلا سيكون مصيرها التجمد (الصحن، ٢٠٠٠، ص٩٧)

ويعرف التغيير التنظيمي على أنه " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية (الصباغ،١٩٨١:ص٧)

كما عرفه السلمي بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات" (السلمي،١٩٧٥ :ص٢٠٦)

وقد تم تعريف التغيير أيضاً بأنه: " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمات، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" (درة،١٩٨١ :ص١٥٧)
كما ورد وصف للتغيير بأنه: يمكن أن يحدث أو يقام من خلال إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية".(Eigar,1979:p387)
في حين أن Thomas عرف التغيير بحسب نظرية النظم على أنه " يعني أي تبديل أو تعديل في أحد الأنظمة الفرعية من شكل إلى أخر، فيأخذ أشكالاً جديدة في المنظمة ويستجيب له المديرون بأشكال وطرق مختلفة" (Thomas ,1973 :p542)

وقد عرفه Graetz على أنه أي فعل أو مجموعة أفعال تؤدي إلى تغيير في التوجه والعمليات والتي تؤثر على طريقة عمل المنظمة،وقد يكون مخططاً من قبل إدارة المنظمة داخلياً وقد يكون من الخارج نتيجة لمتغيرات خارجية وخارج عن إطار المنظمة وتحكمها. وقد يؤثر التغيير على الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لتنفيذ رسالتها وعملياتها ومهام الأفراد العاملين فيها وكذلك على العلاقات بين العاملين. (Graetz,2002)

وبهذا فإن التغيير التنظيمي هو عبارة عن مجهودات مخططة تقوم بها إدارة المنظمة بهدف زيادة الفعالية الكلية للمنظمة، وإشباع رغبات وحاجات العملاء استناداً إلى أسس علمية معروفة وذلك في إطار الثقافة السائدة في المنظمة.

ويسعى التغيير إلى تحقيق التكامل بين ثلاثة عناصر أساسية هي:

١- فعالية أداء المنظمة
٢- جودة ممارسات وسلوكيات العنصر البشري
٣- إشباع حاجات ورغبات العملاء" (العطيات، ٢٠٠٦)

كما عرّفه مركز التميز للمنظمات غير الحكومية على أنه "تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة، ومناخها، وما بها من أفراد، وجماعات، بهدف تحسين الإدارة. ويُعدُّ هذا المفهوم مفهوماً موسعاً ، يمكن أن يتضمن المداخل التكنولوجية والفنية وطرق التصنيع، والجوانب السلوكية والهياكل التنظيمية، وجماعات العمل، هذا بالإضافة إلى تأقلم المنظمة مع البيئة المحيطة بها. (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية،٢٠٠٣)

وعلى الرغم من التقارب في مختلف التعاريف الواردة، إلا أنه يمكن الاستنتاج بأن بعضها قد ركز على العنصر الإنساني وأكد على دور العلوم السلوكية في إحداث التغيير، والآخر كان التركيز واضحاً فيه على المنظمة وعناصرها الأساسية: كالمهام والهيكل والأساليب، وبعضها الآخر أشار إلى الأنظمة الفرعية بالمنظمة ومدى استجابة المديرين له.

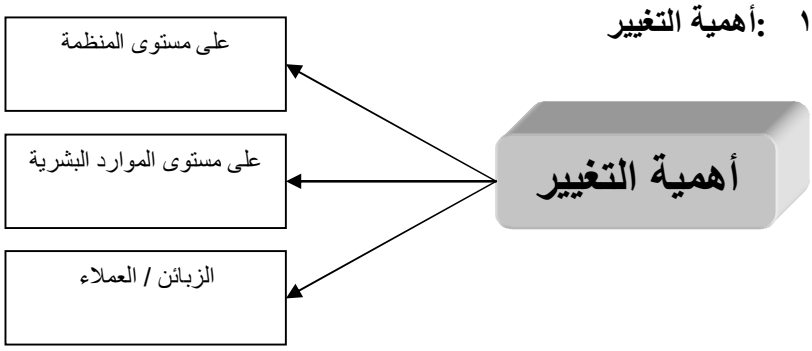
وأياً كان التعريف من الضروري أن نقرر أن التغيير هو مفهوم نسبي، أي أننا حين نتحدث عن التغيير والتغيير التنظيمي نقصد درجة التغيير التي تحدث، وكل ظاهرة معرضة للتغيير بالرغم من

طبيعتها التي قد تبدو مستقرة ظاهرياً ، ومن الضروري أن يتم تحليل التغيير وفهمه على ضوء بيئته والعمليات التي تتم في المنظمة، وبهذا فإن كل عملية تغيير هي حالة مستقلة بحد ذاتها.

١-٢-٢ أهمية التغيير التنظيمي:

يعد التغيير التنظيمي في الوقت الحاضر أحد أهم الصفات المميزة للإدارة الحديثة وتتمثل أهميته في ثلاثة مجالات كما يوضحها الشكل رقم ١٠:

الشكل رقم ١٠ :أهمية التغيير



١- أهمية التغيير على مستوى المنظمة:

- يتيح التغيير التنظيمي المتابعة المستمرة لنمو أو تدهور المنظمة والفرص المحيطة بها
- يدعم التغيير كفاءة المنظمة وفعاليتها، إن الإنتاجية هي مجموعة الكفاءة والفعالية فالتغيير التنظيمي يدعم الإنتاجية
- التغيير التنظيمي يرفع قدرة المنظمة على معالجة التغيرات في البيئة الخارجية التي تؤثر عليها وتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية أيضاً
- زيادة الثقة والاحترام بين الأفراد العاملين في المنظمة
- إيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المنظمة من جهة وبين أهداف الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى، مما يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه
- إن نظرة التغيير التنظيمي للمنظمات وتنميتها نظرة شمولية كلية تنبع من نظرية النظام فهي بالتالي ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية
- بناء مناخ محاب للتغيير والإبداع (الخزامى،٢٠٠١، ص٢٠)

٢- أهمية التغيير على مستوى الموارد البشرية في المنظمة :

- تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها
- إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد تنمية قدراتهم وتأثيرهم على وظائفهم، ومنظماتهم، وبيئتهم.
- تغيير الثقافة السائدة في المنظمات، بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الإدارة والموظفين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد
- تركز جهود التغيير التنظيمي على مجموعات العمل فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم
- زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشكلاتهم وفي انضباطهم الذاتي. (حمور، ١٩٨٧، ص١٦)

٣- أهمية التغيير على مستوى العملاء/الزبائن:

يُعدُّ العملاء المستفيدين الأساسيين من عملية التغيير لأنها تهدف أولاً وأخيراً إلى زيادة فعالية المنظمة، وزيادة كفاءتها وقدرتها على التغلب على كافة المؤثرات من أجل الاستمرار بتقديم خدماتها أو منتجاتها لعملائها أو من أجل تطوير هذه المنتجات والخدمات.

ومما سبق نجد أن هناك جوانب أساسية لأهمية التغيير تتمثل فيما يلي :

- يحافظ على الحيوية الفاعلة في المنظمات: من خلال انتعاش الآمال وسيادة روح التفاؤل وظهور المبادرات الفردية والجماعية وزيادة الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية.
- تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه، سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة. ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.
- تدعيم الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء على مستوى المنظمة والفرد والزبائن
- التوافق مع متغيرات الحياة ومع ما يواجه المنظمات من ظروف مختلفة و مواقف غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق.

- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء من خلال محورين هما:
  - اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى تدني مستويات الأداء ومعالجتها.
  - معرفة نقاط القوة وتأكيدها وتوكيدها. . (الخضيري، ١٩٩٣: ص ٢٥)

١-٢-٣ متطلبات التغيير التنظيمي الناجح:

للوصول إلى التغيير الناجح لا بد من أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار :

١- إيضاح الخطط: بمعنى تجديد وتدعيم وإيضاح أبعاد وأهداف التغيير المنتظر وتوفير البرامج التعليمية اللازمة ،وأهم ركن من أركان التخطيط هو الجانب التطبيقي، حيث يضع قادة التغيير الفعالون نصب أعينهم ضرورة إيضاح الخطط، والأهداف المزمع تحقيقها وما ينطوي عليها من جوانب سلوكية من اجل تحفيز العناصر البشرية التيتتعامل مع تلك الخطط و يحرص أيضاً قائد التغيير الفعال على حسن عرض، وتوزيع برامج التغييروفق خطوات مبسطة يسهل تفهمها، واستيعابها، مع التأكد من وجود مراجع، ومصادر تعليمية يمكن الاسترشاد بها عند الحاجة بمعرفة المنفذين النهائيين.

٢- توحيد الممارسات الجديدة: وهي العملية التي تضطلع فيها المنظمة بمهام تشكيل وتكوين اوجه التغيير بمواقعها المختلفة.

٣- توفير التعليم اللازم: وتنطوي تلك الممارسة على إعداد البرامج التعليمية التي يستفيد منها المنفذين بشأن أبعاد وإجراءات التغيير وإدراك دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير.

٤- تحديد مواقع المسؤولية: بطريقة تسمح بربط نصيب الإنجاز الفردي بالإنجاز الجماعي للمنظمة.

٥- الحرص على تمتع المدير بالحد الأقصى لملكة التميز الإنساني في ظل التقدم الفني من حيث الحق في الأخذ بزمام المبادرة والابتكار والتصرف الإرادى .

٦- تبني روح الانتماء حيث يتم من خلال تلك الممارسة الارتقاء بمستوى المنفذين النهائيين إلي نقطة الإحساس بمجهودات، وإجراءات التغيير، كما لو كانت نابعة منهم، بدلاً من النظرة إليها كنهج أو أسلوب مفروض عليهم. تمثل قضية تحفيز العناصر البشرية و إشعال حماس العاملين في العمل والمشاركة مركز الثقل في معالجة الانتماء، وتلك جوانب سلوكية تحتاج إلى حنكة، وبراعة سلوكية ودراية وخبرة كافة بمشكلات العنصر البشري داخل منظمة العمل الإنسانية مع اتباع الأساليب

العلمية في معالجة تلك المشكلات، من حيث تجميع المعلومات والقدرة على تحليلها، وتقسيمها، وتشخيص المشكلات تشخيصاً سليما من أجل الفاعلية في هذا الصدد .

٧- تدعيم نظام المعلومات والاتصالات ليسمح بإمداد كل فرد بالمعلومات التي تهمه من أجل تصرف ملائم.وبحيث تسمح بإيصال رد الفعل الطبيعي لإحداث التغيير ، من خلال تشجيع المعلومات المرتدة، وهي العملية التي يتم من خلالها استخدام التفاصيل الواردة للحكم على مدى فاعلية تطبيق الخطط المقترحة.(خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك،٢٠٠٣)

وهكذا نجد أن عملية التغيير ليست عملية سهلة، وتشكل تحد صعب للمدير فهي تتضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، واتباع أفضل الخطط لمتابعة التغييرات الجارية وما ينطوي عليها من نتائج، فالتغييرات التقنية وما تحمل معها من تطوير للعمل وسهولة في الإنجاز والجودة العالية للمنتجات، إلا أنها في الوقت نفسه تحمل بعض النتائج السلبية التي قد تولد مقاومة مثل نقص الخصوصية وازدياد ضغط العمل، ونتائج صحية سلبية أخرى على الفرد.

فيجب أن يتوفر لدى الإدارة القدرة على تخطيط عملية التغيير كما يجب أن يتوفر لديها أيضاً تصور مسبق للمقاومة التي ستحدث عند تطبيقه والمقدرة على احتوائها بشتى الوسائل حتى لا يعطي التغيير نتائج سلبية غير متوقعة

١-٣ أشكال التغيير التنظيمي:

تواجه المنظمات ظروفاً متغيرة باستمرار بعضها يفرض وغير مخطط له والآخر مقصود ومخطط له. وهذه الظروف المتغيرة كثيرة يمكن إجمالها بأربعة أشكال رئيسية وهي:

١- **تغييرات داخلية مخططة:** تحدث تغييرات مقصودة نتيجة قرارات واعية لتغيير طبيعة المنظمة أو أساليب أدائها لعملياتها كما هو الحال مثلاً في عملية السيطرة والدمج مع شركات أخرى. ومن التغييرات الداخلية المهمة: تغييرات في السلع والخدمات المقدمة وتغييرات في الأنظمة الإدارية. فقد تقرر المنظمة الدخول في إنتاج سلع جديدة أو خدمات متخصصة متنوعة أخرى مما يستدعي أجهزة ومواد وعاملين وأسواق جديدة. وقد تحدث تغييرات مخططة في الأنظمة الإدارية

والسياسات العامة والأهداف وأنظمة التعويضات وأنماط القيادة بقصد تحسين الفعالية والكفاءة في إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف.

٢- **تغييرات داخلية غير مخططة:** هي تغييرات تحدث في أوضاع المنظمة الداخلية بدون إرادة إدارتها التي عليها أن تتكيف معها لما فيه مصلحة المنظمة. ومن هذه التغييرات التبدلات الديموغرافية للقوة العاملة كزيادة نسبة النساء العاملات، العضوية في النقابات العمالية مستوى الثقافة الرسمية وغير الرسمية....الخ. وتتطلب هذه التغييرات تكيفاً من قبل الإدارة التي تحاول تأسيس غرف الحضانة، السماح بالعمل المؤقت، استخدام الوقت المرن وكثير من التغييرات لتواكب التغييرات في السمات الديموغرافية للقوة العاملة. ومن الأمور والتغيرات غير المخططة ترتبط بالأداء الفعال والتباينات التي تحدث بين المستويات المتوقعة والفعلية في عدم الإنتاج بنوعيات وكميات مناسبة، انخفاض مستويات المبيعات والأرباح، زيادة التكاليف....الخ والتي تستدعي تصرفات وأساليب للسيطرة عليها وجعلها في الاتجاه المناسب.

٣- **تغييرات خارجية مخططة:** تحاول المنظمات أن تستفيد من التغييرات الخارجية التي تحدث في مجال التقنيات الجديدة ومعالجة البيانات والاتصالات وأن تواكب التقدم الذي يحدث في هذه المجالات لتصبح جزءاً من عملياتها وأساليبها. ويُعدُّ التقدم الذي حدث في مجال الكمبيوتر وتطبيقاته على تهيئة السجلات ونقل البيانات في المكاتب بالإضافة لاستخداماته المتنوعة في أداء العمليات الإنتاجية والحسابية من التغييرات المخططة. كما وتعتبر الاتصالات والتقدم الذي حدث فيها وفي الأجهزة المصاحبة لها كاللاسلكي والاتصالات عبر الفضاء الخارجي من الأمور التي سهلت الاتصالات بين المشاريع والعملاء والزبائن والموردين بحيث يبدو وكأن العالم كله قرية واحدة.

٤- **تغييرات خارجية غير مخطط لها:** تحدث تغييرات في البيئة الخارجية ليست ضمن تصرف الإدارة وقدرتها على السيطرة، ولكن عليها أن تتكيف معها حتى يمكنها الاستمرار ومنها أنظمة الدولة والمنافسة الاقتصادية التي تعد من أهم التحديات التي تواجهها أغلب المنظمات في العالم، ففي كل يوم تظهر سلع جديدة أفضل في الأداء والصيانة والكلفة والمظهر وعلى الإدارة أن تستجيب لها بتحسين عمليات الإنتاج والتسويق والإعلان للمحافظة على حصتها في السوق والوقوف في وجهها.لقد أصبح العالم فعلاً سوقاً واحدة كل يتنافس فيه لكسب الأسواق وتحقيق العمالة والإيرادات والمكاسب ولا مكان فيه لمن لا يستطيع التكيف والتأقلم مع ذلك الواقع. (نجار، ١٩٩٥: ٥٢٩)

وقد ينظر إلى التغيير من حيث كيفية تطبيقه فتكون التغييرات التفاوضية، والتغيير بالمشاركة:

- التغييرات التفاوضية:

يتم إجراء التغييرات من خلال الحوار البناء الذي يناقش خلاله الأشخاص بشكل مشترك الإجراءات والمكاسب والتكاليف والمعايير التي تخص عملية التغيير، ويسعى أطراف التفاوض للوصول إلى حلول ترضي الجميع. وقد تتطلب عمليات التغير حواراً بين الإدارة وأفراد التنظيم من جهة، وبين الإدارة والنقابات من جهة أخرى. وتتطلب عملية التغيير هذه مشاركة المستشارين فيها عبر التحضير للعملية وتفعيل الحوار بين الإدارة والنقابات والأفراد.

- التغيير بالمشاركة :

فالأفراد يريدون معرفة التغييرات المخططة لتقدير إمكانياتهم في المشاركة والتأثير والتأثر بها ويتفاعلون معها بطرق متباينة تبعاً لثقافتهم.

تسهل مشاركة الأفراد في عمليات التغيير الاستفادة من خبراتهم وإبداعاتهم وفاعلياتهم

تتطلب هذه العملية إسهامات المستويات الثلاثة في المنظمة وذلك تبعاً لدرجة تعقيد التغيير ومداه والحوافز المتوفرة للقادة والأفراد ودرجة تعاونهم:

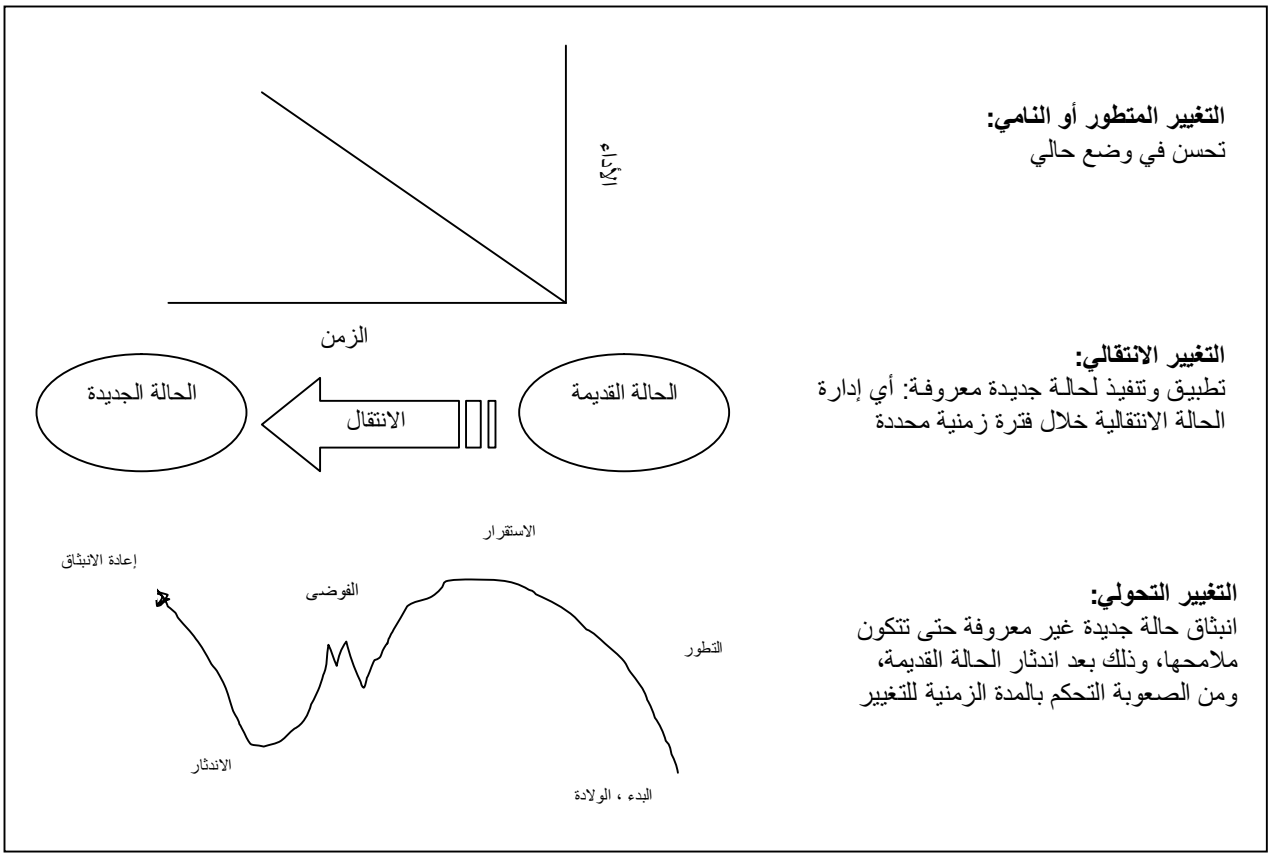
- المستوى الأول : يُعلم فيها المدير المعني بالتغيير أفراده بالهدف من التغيير وإجراءاته المطلوبة
- المستوى الثاني : عندما تجري الاستشارات حول التغيير وتقدم الاقتراحات والانتقادات
- المستوى الثالث: عندما تكون مهام الأفراد هي تخطيط التغيير وتنفيذه وتقييمه (مرعي،٢٠٠٢، ص ٤٠-٤١)

وهناك أيضاً التغيرات الطارئة والتغيرات المستمرة.

فالتغيير الطارئ بحسب Weick & Quinn هو تغيير غير مكرر وغير مستمر وغيرمقصود وغالباً ما يتضمن تغيير في إستراتيجية ما أو برنامج ما ويطلق عليه أيضاً التغيير السريع، أما **التغيير المستمر** فعلى العكس فهو مستمر ومتطور ومتراكم ويعرف أيضاً بالتغيير المضاف أي الذي يخلق قيمة مضافة.(Quinn,1998)

كما يمكن أن ينظر إلى التغيير من حيث مداه ونطاقه وقد ميز (Ackerman) بين ثلاثة أنواع من التغيير: التغيير المتطور والتغيير الانتقالي والتغيير التحولي كما هو موضح بالشكل رقم١١:

الشكل رقم ١١: أنواع التغيير من وجهة نظر Ackerman



المصدر:Ackerman,1997

التغيير المتطوروالذي قد يكون مخططاً أو طارئاً، مستمر أو مؤقت. يهدف إلى تعزيز أو تصحيح وضع حالي في المنظمة من خلال التركيز على تطوير مهارة أو عملية معينة.

التغيير الانتقالي: يسعى للانتقال إلى حالة محددة ومعروفة تختلف عن الحالة الحالية وهو تغيير مخطط وسريع. ويرجع هذا النوع من التغيير إلى أعمال لوين ١٩٥١ والذي شرح التغيير بثلاثة مراحل:(Lewin,1952)

- عدم التجميد للوضع الحالي
- الانتقال إلى وضع جديد

- إعادة التجميد في الوضع الجديد.

وفي عام ١٩٨٧ توسع Schein في شرح هذه المراحل فقد اقترح أن تتضمن مرحلة عدم التجميد النقاط التالية:

- عدم ثباتية التوقعات
- خلق شعور بالذنب أو القلق.
- تأمين الأمان النفسي والذي يقلب الشعور بالقلق إلى رغبة في التغيير.

والانتقال إلى الوضع الجديد يتم من خلال عملية إعادة هيكلية منظمة تتم عن طريق:

- تحديد دور النموذج الجديد
- مسح البيئة المحيطة من أجل توفير المزيد من المعلومات الملاءمة للتغيير.

وبعدها تأتي مرحلة إعادة التجميد والتي توضح الشكل والشخصية ومفهوم الوضع الجديد بشكل جيد وتبدأ العلاقات بالظهور.

أما **التغيير التحولي** فهو تغيير سريع ويتطلب نقلة نوعية في ثوابت المنظمة وأهدافها ويمكن أن يكون هذا التحول في المنظمات التي تتغير جذرياً من حيث الهيكلية والعمليات والثقافة والإستراتيجية. وتكون النتيجة منظمة جديدة تقوم على أساس التطور والتعلم المستمر والتكيف والتحسن الدائم. (Ackerman, L.1997)

١-٤ مداخل التغيير التنظيمي:

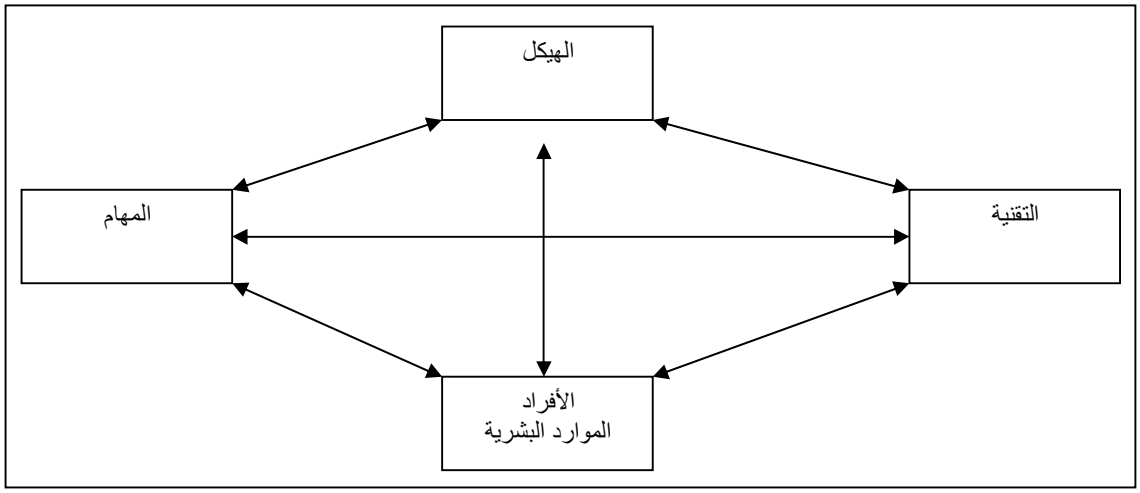
من الممكن إحداث التغيير التنظيمي في منظمة ما بعدد من الطرق، بعضها يركز على ما ينبغي تغييره، فيما يركز البعض الآخر على إجراء عملية التغيير.

١-٤-١ التركيز على ما يتم تغييره:

لقد وصف ليفت Leavitt أساليب التغيير المتوافرة للمديرين وحدد الأساليب الهيكلية والتقنية والمهام والأفراد كأساليب للتغيير. **فالأساليب الهيكلية** تحدث التغيير من خلال التوجيهات الرسمية والإجراءات والسياسات التي تتمثل في الهيكل التنظيمي وطرق إعداد الميزانيات والقوانين واللوائح

التنظيمية، فيما تركز **المداخل التقنية** على تعديل انسياب العمل الذي يتحقق عن طريق إعادة تصميم العناصر المادية في المنظمة وطرق العمل ومعايير العمل. أما **أساليب المهام** فتعنى بالعمل الذي يؤديه الفرد مع التركيز على التغييرات في الدافعية وتصميم الوظائف، بينما يهتم **مدخل الأفراد** بتعديل الاتجاهات والدافعية والمهارات السلوكية، والتي تتحقق عن طريق أدوات معينة مثل البرامج التدريبية الجديدة وإجراءات الاختيار وأساليب تقويم الأداء والشكل رقم١٢ يعرض تخطيطا لإطار ليفيت.

الشكل رقم ١٢: الأجزاء المتداخلة للتغيير التنظيمي



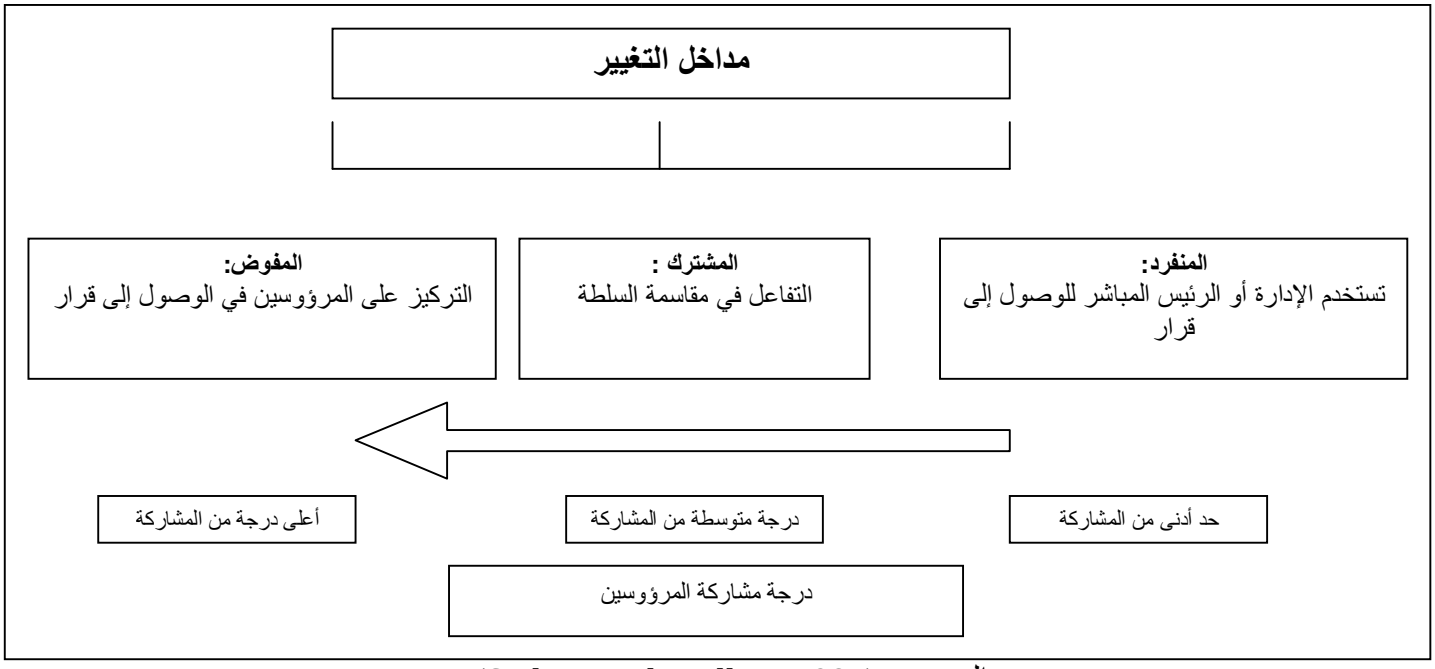
المصدر: Leavitt: 1965: P.1145

ويرى ليفيت أن إحداث تغيير في واحد من هذه المجالات سيؤثر على الأخرى، فالتغييرات التي تجري على الهيكل التنظيمي لتسهيل إنجاز المهام لا تتم في فراغ، إذ لابد من أن يعمل الأفراد في التنظيم الهيكلي الجديد مستخدمين عمليات فنية أو إجراءات أو معدات ما،وأحياناً لا يتلاءم الأفراد مع التنظيم الجديد ولا يستطيعون التكيف معه، ولذلك يتعين على المدير أن يستوعب جيداً نواحي التداخل بين هذه الأساليب، وأن يتوافر لديه الاستعداد لدراسة التكاليف الاقتصادية والسلوكية للتغيير ومزاياه.(Leavitt, 1965)

١-٤-٢ التركيز على كيفية التغيير:

هناك نوع آخر من مداخل التغيير يركز على الجوانب المتعلقة ب"كيفية" التغيير ويحدد "غراينر Greiner" على ضوء التحليلات التجريبية التي قام بها مجموعة محددة من أنواع التغيير التي يمكن إجراؤها في المنظمات. وقد صنف هذه الأنواع على أساس ثلاثة مداخل كما يوضحها الشكل ١٣:

الشكل رقم ١٣: مداخل التغييرالثلاثة



المصدر: (Szilagy and Wallace,1987)

في مدخل **السلطة الفردية**يكون إسهام المرؤوسين محدوداً فالمدير هو الذي يقترح التغيير من جانبه فقط معتمداً على القوة والسلطة المرتبطتين بمركزه الوظيفي .

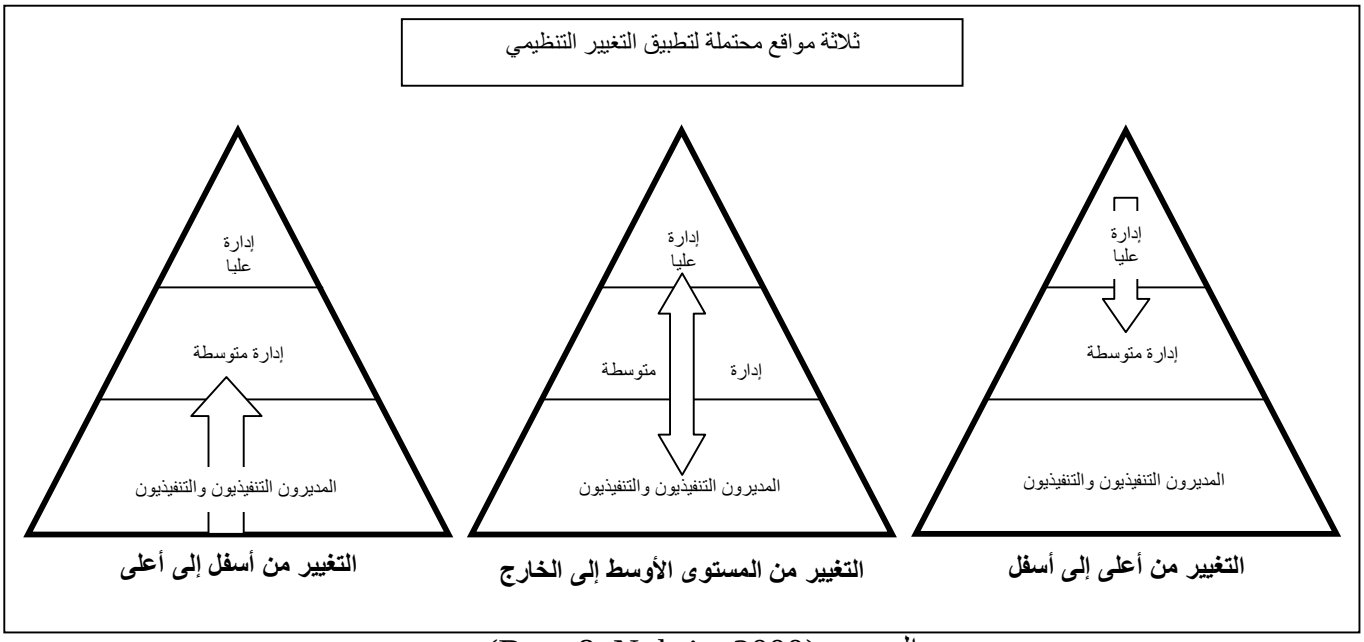
أما مدخل **السلطة المشتركة** فيقوم على الافتراض بأن السلطة موجودة في المنظمة، إلا أنه يلزم استخدامها بحذر وبطريقتين مختلفتين إلى حد ما هما: القرار الجماعي بشأن مسألة معينة على افتراض أن اتخاذ القرار بوساطة الجماعة سيضمن الالتزام بالبديل المختار وذلك نتيجة للمشاركة لأعضائها في اتخاذ القرار.

والطريقة الثانية هي حل المشكلات جماعياً عن طريق النقاش لاختيار وتشخيص المشكلات المراد حلها واستنباط الحلول المناسبة.

أما في مدخل **السلطة المفوضة** يشارك المرؤوسين بهمة ونشاط في برنامج التغيير من بدايته إلى مرحلة تطبيقه (Wallaace: 1987:546.)

كما يعرض بيير وهيوز مواقع التغيير المحتملة في المنظمة والتي يوضحها الشكل رقم١٤ والتي قد تكون من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى أو من الوسط وبالاتجاهين إلى الأعلى وإلى الأسفل:

الشكل رقم ١٤: مواقع تطبيق التغيير التنظيمي



المصدر:(Beer & Nohria, 2000)

ففي بعض الأحيان ينبغي على المديرين القائمين على أمر التغيير أن يحددوا من أين تأتي نشاطات التغيير في المنظمة؟

يعتقد كثير من علماء التغيير التنظيمي ضرورة أن يصدر التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين. وينادي بفكرة الموقع هذه آرجرس وبينس وبيليك وموتون وبيكهارد، ويرى هؤلاء أنه لابد للإدارة العليا أن تبدي دعماً وتأييداً فعلياً لبرنامج التغيير لكي تحقق جهود التغيير أهدافها. فإذا لم تبد الإدارة العليا تأييدها والتزامها فإن الاتجاه الذي يسود، بالنسبة للآخرين في المنظمة هو الاهتمام بالشكليات والمظاهر. أما إذا كانت الإدارة العليا تقف وراء

أي برنامج للتغيير وتشارك فيه فمن المرجح أن يكون هناك حماس واهتمام من جانب المرؤوسين لإتباع القدوة والمثل بالنسبة لهم.

هناك، من جهة ثانية، بعض الحالات التي يأتي التأييد فيها من الأسفل إلى الأعلى أو تنشأ برامج التغيير من المستوى الأوسط (الإدارة الوسطى) وعادة ما تنشأ التغييرات في تصميم العمل عن طريق الإثراء الوظيفي في المستويات الدنيا في المنظمة. قد تسمح الإدارة العليا بحدوث تلك التغييرات إلا أنها لا تشارك فيها بالضرورة. (Szilagy and Wallace,1987,p.p:568)

١-٥ الجانب الإنساني في عملية التغيير التنظيمي:

تتأثر عملية التغيير التنظيمي 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.

وتعتبر عملية التغيير التنظيمي ناجحة في حال توفر التصميم المناسب للتغيير، والمشاركة الفعالة للأفراد القائمين بعملية التغيير، وإجراء عمليات التقويم الدائمة لهذه العملية والمتمثلة بالتقويم الذاتي وتقويم الإجراءات المراد تطبيقها.

إن نتيجة التغيير هي مجموعة من الحلول التي ربما تنجح أو لا، لأنها تقابل بدرجات مختلفة من المقاومة والرفض من قبل العاملين في المنظمة، وهنا لابد من دراسة هذه المقاومة بشيء من التفصيل والتعرف على ماهيتها وأسبابها وطرق معالجتها من أجل إنجاح جهود التغيير والوصول إلى النتائج المرغوبة.

١-٥-١ مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليه

تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير أو التطوير العديد من المشكلات الناجمة عن عدم قبول التغيير من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية من التغيير أو التطوير (الدهان، ١٩٩٢) وتمثل مقاومة التغيير ردود فعل سلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

ويمكن تعريف المقاومة بأنها "السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور" (أبو حمدية، ١٩٩٤)، ويمكن الاستنتاج بوجود المقاومة عندما يقوم الشخص بعملية حماية لنفسه من التغيير ونتائجه حتى يمكننا القول بأن هناك مقاومة.

وللمقاومة أشكال عديدة: إذ قد تكون العدائية واضحة وصريحة، وقد تكون مخفية، كما أنها قد تكون موجهة ضد التغيير نفسه، أو ضد الذي يقوم بعملية التغيير، وما يتم فعله يعتمد على ما يتمكن المقاوم من عمله ويؤدي ذلك إلى زيادة التهديد الذي يتعرض له.

إن مقاومة التغيير تبدأ عندما تكون طبيعة التغيير غير واضحة للذين سوف يتأثرون به، كذلك فالذين لايرغبون في أعمالهم المنظمة يتوقع أن يظهروا أنواعاً من عدم الرضا من جراء عدم وضوح التغيير، أو عندما يفسر التغيير تفسيرات مختلفة من قبل أشخاص مختلفين.

كذلك توجد المقاومة عند وقوع المعنيين بالتغيير بين قوتين متعارضتين أحداهما تدفع باتجاه التغيير والأخرى تدفع ضده، أو عندما يكون الضغط الذي يتعرض له المعنيون بالتغيير كبيراً، أو إذا كان التغيير مبنياً على أوامر شخصية من المدير أو حسبما يراه المدير، وليس كما يتطلبه العمل أو القواعد، أو عند تجاهل القواعد والمعايير الموجودة في الجماعة.(Harding,2007)

١-٥-٢ أسباب مقاومة التغيير:

هناك عدة أسباب لمقاومة التغيير التنظيمي منها:

١- الإدراك الاختياري:أي أن الفرد يتصرف اعتماداً على قناعته المسبقة وفي حالة وجود قناعة سلبية سوف تنتقل إلى التغيير ويحاول مقاومته.

٢- العادات الفردية والاجتماعية: إذ أن الأفراد متعودون على أداء عملهم بصورة معينة نتيجة استمرارهم بهذا العمل وفق نمط خاص، لذا فإن التغيير فيه سوف يؤدي إلى إجبارهم على أداء العمل بطريقة أخرى لا تتوافق مع ما تعودوا عليه لذلك سوف يقاومون التغيير.

٣- الخوف من المستقبل والارتياح للمألوف: إن التنبؤ بالمستقبل هو أمر صعب، لذلك فإن الأفراد سوف يقاومون التغيير لأنهم متخوفون من النتائج التي قد تكون غير جيدة نتيجة التغيير، كذلك فإن الأفراد يميلون إلى حب المحافظة على الأمور كما هي عليه.

٤- سوء الفهم لأهداف التغيير: حين لا يفهم الأفراد أهداف التغيير وآثاره المختلفة فسوف يقاومونهوهنا تلعب المعلومات دورا كبيراً إذ أن عدم توفرها يؤدي إلى سوء الفهم.

٥- المصالح الشخصية: إن التغيير قد يهدد بعض المصالح الخاصة للعاملين مثل مراكزهم الإدارية وصلاحياتهم وسلطاتهم لذلك يقاومون التغيير والتطوير خوفاً من فقدان هذه المصالح الشخصية.

٦- العلاقات الشخصية: تنشأ مقاومة التغيير والتطوير عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن هناك تعارضاً بين مصالحه والتزاماته وعلاقاته ومع ما يتطلبه الوضع الجديد فقد يكون للفرد علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة وفي حال إدخال التغيير فإنه سوف يصيب هؤلاء الأفراد أو الجماعات ضرر، ومن هنا يحدث الصراع بين المصلحتين مما يؤدي إلى مقاومة التغيير. (الدهان،١٩٩٢)

٧- التكاليف: هناك استثمار في الوضع الراهن لبعض العاملين القدامى في المنظمة من حيث قضاء فترة طويلة في تعلم طرق معينة للعمل وفي تطوير مواقف واتجاهات محددة. إن التغيير يسبب لهؤلاء شعوراً بضياع جهدهم الطويل المبذول في سبيل الوصول إلى الوضع الراهن.

٨- معايير الجماعة في المنظمة: المعايير هي نظام اجتماعي للمجموعات فلكل مجموعة معاييرها الخاصة المتفق عليها وهي التي تحدد نمط سلوك الفرد في المجموعة وهذه المعايير تساعد وتسهل التفاعل والتعامل بين أعضاء المجموعة من خلال الالتزام بها سلوكياً ومن الصعب تغيير هذه المعايير من الخارج وبالتالي فإن قبول أو مقاومة التغيير يعتمد على مدى نجاح المنظمة في تغيير معايير الجماعة التي ترفض التغييرات الجديدة.

٩- التزامات أو ارتباطات سابقة: قد يعارض الأفراد أو المنظمات التغييرات الجديدة لوجود التزامات أو ارتباطات سابقة مع أفراد أو منظمات أخرى مثل العقود بين المنظمات وأعضائها والنقابات العمالية.

١٠- الخوف والاستياء من شدة المراقبة أو الإشراف الذي قد يترتب نتيجة التغيير. (الساعدي،١٩٩٦)

١-٥-٣ أشكال مقاومة التغيير:

تتخذ مقاومة التغييرات التي تحدث عدة أشكال، فأحيانا يحدث عدم اتزان وقتي عند الأشخاص بصدد إشباع حاجاتهم ويطرحون بعض الأسئلة عن هذا التغيير، ثم سرعان ما يتكيفون معه ويعودون إلى

سابق مسلكهم. ويتخذ رد الفعل أشكال أخرى منها المعارضة الصريحة ومنها التمرد وأحيانا التدمير والإتلاف، أو البلادة وعدم المبالاة والخصومة والعداء. ويتوقف رد الفعل الذي يحدث في أية حالة من الحالات على طبيعة التغيير وطبيعة الأشخاص الذين يمسهم هذا التغيير، كما يتوقف بصفة خاصة على مدى التسهيلات التي توضع أمام التكيف مع هذه التغيرات.

إن التغييرات ممكن أن تكون تغييرات ايجابية أو تغييرات سلبية. ومقاومة التغيير السلبي تعتبر مقاومة ايجابية، أما مقاومة التغيير الايجابي هي المقاومة السلبية. بالإضافة إلى أن بروز سمة الذُظمية في المقاومة الايجابية من شأنه أن يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السلبي أو حتى نفيها.(Bonnie,2003)

وبشكل عام تتخذ مقاومة التغيير الأشكال التالية:

- **الرفض والمقاومة العنيفة:**

وتستخدم هذه الطريقة عندما تظن إدارة المنظمة أن التغيير ليس في صالحها، وأن التغيير سيقضي على امتيازاتها التي تحصل عليها، ومن ثم تصبح مقاومتها لقوى التغيير عنيفة ولا تسمح لها بالتعبير عما يجول في ذهنها، بل تعمل على القضاء عليها في المهد وتستخدم في ذلك أعنف أساليب القمع التعسفي وإشاعة القلق والتوتر والخوف والرعب بين العاملين وقتل روح المبادرة الذاتية لهم. وتنصرف القوى العاملة عن هدفها الرئيسي إلى أهداف فرعية جانبية، وتنمو بينهم الأحقاد، وتنشأ وتشتد الصراعات والخلافات، وتظهر الخسائر وتنخفض الأرباح.(Al-barrak,2008)

- **الإرجاء والتعطيل لحركة قوى التغيير:**

وتستخدم هذه الطريقة عندما يعجز قادة المنظمة السلبيون في القضاء على التغيير أو قوى التغيير، فيلجؤون إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة ريثما يتمكنون سواء من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من الغنيمة والمكاسب التي يجنونها من وظائفهم حالياً . وتستخدم عدة أساليب في هذه الطريقة من بينها ما يلي:

- التشكيك في مدى ضرورة التغيير والتحذير من التسرع في القيام به دون دراسات عميقة تأخذ وقتها الكافي حتى يأتي التغيير منجزاً لأهدافه.
- التشكيك في قوى التغيير وفي نزاهتهم وفي أهدافهم
- التشكيك في مدى إمكانية القيام بالتغيير المطلوب لعدم وفرة الموارد والإمكانيات اللازمة للقيام به.

- التشكيك في نتائج التغيير والتشكيك في عوائده (Lockitt,2004)

- **الإبطاء من سرعة التغيير**

وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون التغيير تياراً جارفاً تصب فيه العديد من الروافد التي تضيف إليه قوة جديدة. ويتم ذلك من خلال عدة أساليب وهي:

- استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية.
- التشكيك في مدى إمكانية الوصول إلى تحقيق الهدف من التغيير
- تقليل الاعتمادات المالية بتوجيه الموارد المتاحة إلى أغراض أخرى

ومن خلال هذه الطرق يتم إضعاف قوة تيار التغيير وإبطاء سرعته وجعل حركة القوى الراغبة في إحداثه صعبة ومن ثم زيادة قوة مقاومة التغيير وإن كان في النهاية سوف تستسلم لعملية التغيير وإحداثه. (الخضيري، ١٩٩٣، ص١٤٩)

١-٥-٤ إدارة عملية المقاومة وكيفية التغلب عليها:

إن دور المديرين لا يتوقف فقط عند إدراك القوى المقاومة للتغيير وأسبابها، وإنما العمل على تخفيض مقاومة التغيير لضمان نجاحه في منظماتهم من خلال القيام ببعض الأعمال أو الأنشطة التي من شأنها العمل على تخفيض المقاومة ومنها(Mondy and Others,1980):

١- إجراء التغييرات الضرورية فقط: على المديرين والإدارة أن يجروا تغييرات تنظيمية عندما تستوجب الحالة ذلك وليس بسبب رغبة أو ميل من قبلهم.

٢-المحافظة على العادات المفيدة للعاملين وعلاقاتهم غير الرسمية: لكل مجموعة عمل عادات وقيم وعلاقات غير رسمية تربط بعضهم ببعض، ولديهم وجهات نظر في الإدراك والتشخيص والتعاون، وعليه فمن الممكن جعل التغييرات التنظيمية تحدث نوعاً من التوافق بين عادات وتقاليد الجماعات ومتطلبات التغيير داخل المنظمات.

٣- بناء الثقة بين العاملين والإدارة: الثقة بين العاملين والإدارة عامل أساسي لتخفيض المقاومة للتغيير، فإذا كانت هناك ثقة بالإدارة وقامت بتقديم المعلومات الكاملة عن التغيير التنظيمي، وأسباب القيام به يكون هناك احتمال كبير لتصديقها وبالتالي تكون المقاومة للتغيير منخفضة للحد الأدنى.

٤- تشجيع المشاركة والمشاركين:من الثابت عملياً أن من يشارك في وضع خطة ما ويشارك في تنفيذها يكون أكثر دعماً لها وأقل مقاومة ومن أجل تخفيض القوى المقاومة للتغيير على الإدارة أن تعمل جاهدة إلى توسيع وتشجيع مشاركة العاملين في إجراءات التغيير التنظيمي، كما أنه عليها أن تدرك بوعي بأن لدى العاملين قدرات ومهارات واسعة،وأفكاراً ذات قيمة عالية يجب كسبها من قبل المنظمة والاستفادة منها من خلال تشجيع العاملين في تنفيذ عملية التغيير.(الفوزان،١٩٩٨)

٥- ضمان مصالح العاملين: لغرض ضمان رضا العاملين للتغيير التنظيمي وتخفيض مقاومتهم له، يجب أن تعمل الإدارة على ضمان مصالح العاملين والدفاع عنها من قبل المديرين، وعدم تسريحهم من العمل كنتيجة لأي تغيير، أو التلاعب في أجورهم ومرتباتهم ومخصصاتهم المالية، وعليه ومن أجل نجاح عملية التغيير التنظيمي لا بد من أن تؤخذ مصالح العاملينبعين الاعتبار دائماً .

٦- إعلان المعلومات عن التغيير مقدما: كلما كان من الممكن للإدارة العليا أن تعلن عن دوافع التغيير وطبيعته ونوعه والوقت المخطط له ومتى وكيف يبدأ التغيير ، كان الاحتمال أكثر رجحاناً لانخفاض المقاومة له. أما الاحتفاظ بالمعلومات بشكل سري ومغلق عن كافة المستويات التنظيمية فسوف يكون من العسير عليها في المستقبل إجراء التغييرات حتى ولو كانت ضرورية و تزداد المقاومة لها، ويُعدُّ تقديم كافة المعلومات وإنجازها مقدماً مطلباً أساسياً لنجاح التغيير التنظيمي.

٧- تقديم النصائح: إن مناقشة بعض المشكلات والصعوبات التي تهدد المنظمة قد لا تؤدي بشكل مباشر لتخفيض المقاومة، ولكن يحدث بعض التغيير الذي يحفز أو يثير في الأفراد حالة التكييف الاختياري مع تلك المشكلات والصعوبات وبعد هذا التكييف يمكن توجيه النصائح بشكل فعال في عدد من حالات التغيير التنظيمي.

إن لدى بعضالأفراد ميلاً للسؤال دائماً عما سيحصلون عليه من عملية التغيير، أو ما هي حصتهم من التغيير، وهنا يأتي دور الإدارة في تقديم النصائح لهم من خلال توضيح الفوائد المحتملة من عملية التغيير ونصحهم بأن عدم القيام به سوف يضرهم أو يؤذيهم أكثر، فإذا عجز المديرون عن تقديم النصائح للأفراد وإقناعهم بها فيجب توضيح الخسائر التي يمكن أن تنجم عن عدم القيام بالتغيير بحيث تكون واضحة لهم ومدركة من قبلهم.(سميث،٢٠٠١)

٨- القيام بعقد الندوات واللقاءات : مقاومة التغيير يمكن أن تنخفض من خلال عقد الندوات واللقاءات والاجتماعات التي تناقش فيها أهمية التغيير وحتميته واستمرار يته وخططه وإجراءاته والمجالات أو الحالات التي تتطلب عملية التغيير، كذلك تحدد الجهات التي سوف تتأثر به والأفراد الذين سوف يقومون به ويعد هذا الأسلوب التثقيفي عاملاً مهماً لتخفيض مقاومة التغيير.

٩-التسهيل والدعم وخصوصاً في المواقف التي يقاوم الأفراد فيها التغيير بسبب مشكلات التغيير
١٠- التفاوض والاتفاق وذلك عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة.
١١- المناورة والاستقطاب حينما تخفق الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.
١٢_وأخيراً الترهيب الصريح والضمني عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة (بميك،٢٠٠٦)

وبقي أن أشير إلى بعض **الحالات التي يتم تأييد التغيير التنظيمي فيها:**
ويمكن تشخيص الحالات التي يؤيد فيها الأفراد التغيير منها(Goodwin Win Waston):

١- إذا شعر الأفراد بأن التغيير التنظيمي هو من صنعهم وليس مفروضاً عليهم من الخارج.
٢- إذا حصل التغيير التنظيمي على دعم واضح ومخلص من الإدارة العليا في المنظمة.
٣- إذا رأى المشاركون بالتغيير أنه سيقلل من وجباتهم الحالية أكثر من زيادتها.
٤- إذا قدم التغيير للعاملين نوعاً من الخبرة أو المهنة الجديدة التي ستنفعهم حالياً ومستقبلاً؟
٥- إذا كان التغيير منسجماً مع القيم والأفكار المعترف بها من قبل المشاركين في التغيير على المدى الطويل.,
٦- إذا شعر المشاركون بأن مصلحتهم واستقلاليتهم وطبيعة أعمالهم سوف لن تكون مهددة.
٧- إذا ساهم العاملون من خلال المشاركة في تشخيص الحاجة للتغيير.
٨- إذا كان قرار إجراء التغيير متخذاً بشكل جماعي.
٩- إذا كانت التغييرات أو التجديدات أو التبديلات مدركة ومشخصة ولا تدعو إلى سوء الفهم وإذا كان الاستعداد لها متأتياً من المعلومات المرتدة الواردة من خلال دراسة حالة التغيير.
١٠- إذا كان التغيير مستمداً من دراسة واقع المنظمة بشكل جيد وبناءً على مصلحتها.

وفي نهاية هذا المبحث أخلص إلى أن التغيير التنظيمي يتنوع باختلاف الأساس الذي ينظر منه إليه، ووجدنا أن التغيير قد يكون تغييراً داخلياً أو خارجياً وقد يكون مخططاً أو غير مخطط. كما تعرفنا على مداخل التغيير التنظيمي وكيفية تطبيقه في المنظمات من خلال التركيز على ما يتم تغييره من تقنيات أو هياكل أو مهام أو حتى في الأفراد وسلوكياتهم وكيف تتم عملية التغيير بحد ذاتها داخل المنظمات ومدى مساهمة العاملين في التغيير ومستويات السلطة الممنوحة لهم.

كما قدم هذا البحث صورة عن مواقع التغيير والتي قد تكون من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله أو الأسفل وباتجاه الأعلى وقد يكون من الإدارة الوسطى وباتجاهين الأعلى والأسفل . وأيا كان موقع التغيير التنظيمي لابد للإدارة العليا في المنظمة من أن تتيح الفرصة لجهود ومساعي التغيير التنظيمي لتبرز وتشكل قوى داعمة له لكي ينجح ويستمر.

ووجدتأيضاً أن قوى إحداث التغيير والتي تسعى دائماً لإضافة عوامل جديدة لتحسين المنظمة لا تعمل وحيدة في المنظمة فهناك قوى تعمل على كبح ومقاومة التغيير لكي تبقى المنظمة على حالها. وتعرفنا على أسباب مقاومة التغيير وكيف يمكن التغلب على هذه القوى وتحويلها إلى قوى إيجابية تدعم وتقوي التغيير.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي وإدارة عملية التغيير

٢-١ مقدمة

٢-٢ الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي

٢-٢-١ *مفاهيم الاستراتيجية والإدارة الإستراتيجية*

٢-٢-٢ *مفهوم إدارة التغيير*

٢-٣ العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير

٢-٤ التحليل الاستراتيجي ودوره في إدارة التغيير

٢-٥ استراتيجيات التغيير التنظيمي

٢-٦ العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة

٢-١ مقدمة:

سيركز هذا البحث على كيفية تطبيق وإدارة عملية التغيير في المنظمات وذلك من خلال تطبيق عدة استراتيجيات تتناسب مع الوضع السائد في المنظمة وبيئتها الخارجية. ولابد قبل الخوض في هذه الاستراتيجيات التعرف والتمعن ودراسة مبادئ وأساسيات الإدارة الاستراتيجية وذلك لارتباط المفهومين مع بعضهما (الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي).

٢-٢ الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي:

لفهم والتعرف على آلية إدارة التغيير التنظيمي سنتطرق لأساسيات الإدارة الاستراتيجية والنظريات التي تناولتها والتحليل الاستراتيجي باعتباره أول مراحل الإدارة الاستراتيجية والعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي.

٢-٢-١ مفاهيم الاستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:

للإستراتيجية مفاهيم متعددة فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها "خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل" (السيد، ١٩٩٨، ص١)
في حين يعرف معجم مصطلحات التنظيم والإدارة الاستراتيجية ، الاستراتيجية بأنها الخطة التي توضع في ضوء معرفة حقائق السياسات التي يطبقها الآخرون. (Mintzberg,1987)

أما (Thomas ,1988) فقد عرفها بأنها " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"

ويشير أبو الفضل إلى أن الاستراتيجية تعني الخطة أو مجموعة الخطط الموحدة المتكاملة والشاملة التي يسعى أي تنظيم من خلالها لتحقيق رسالته وغاياته وأهدافه، بشكل يحقق التوازن بين كل من

المعطيات والمتغيرات البيئية، والموارد والإمكانيات المتاحة للتنظيم، ورسالته وأهدافه، ومن ثم الاسهام في تحقيق رؤيته وطموحاته المستقبلية. (أبو الفضل،٢٠٠٥، ص٢٤)

ومن هذا التعريف يمكن إيضاح الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم والتي تتمثل في:

١- إن الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة، هي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة، وعليه فإنه لا يمكن لأية منظمة أن تستخدم المفهوم الاستراتيجي، إلا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً .

٢- إن الاستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق التي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسين هما:

أ. خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة Objectives وبين غاية المنظمة Purpose أي غرضها، حيث لا تتمكن المنظمة من أن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.

ب. خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، ومعنى ذلك أن الاستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية المؤثرة فيها.

والاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانيات الحالية لهذه المنظمة، وهذا المفهوم إنما يشتمل على ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الاستراتيجية وهي:

١- البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

٢- الموارد والإمكانيات الداخلية، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادة والقوة والقيم.

٣- الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعى لانجازها ضمن إطار زمني محدد. (القطامين،٢٠٠٢)

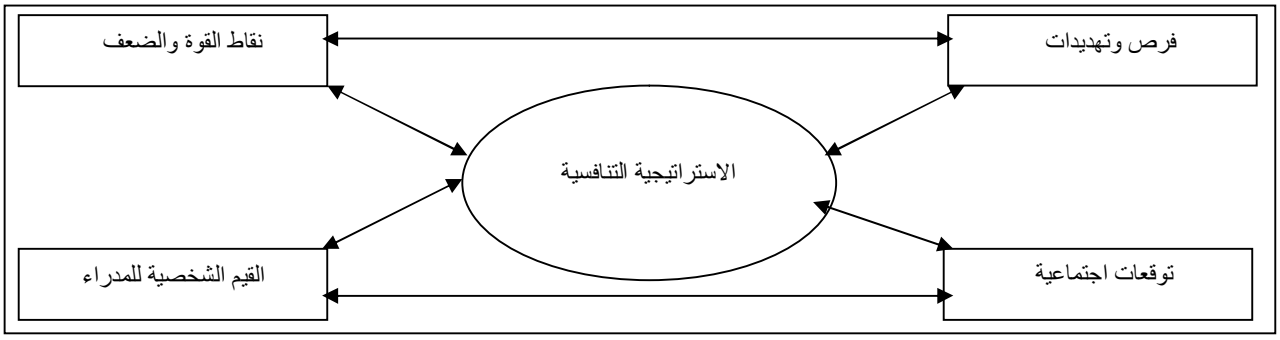
وعليه فإن الاستراتيجيةوفقاً لهذه المعطيات توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل عدم توافر الثبات النسبي للبيئة، فإنه لا بد من إجراء التغييرات الاستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق والمواءمة بين رسالة المنظمة والبيئة بصورة دائمة، وهذا يتطلب الفهم والدراسة والتحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

وقد سعى Mintzberg إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في نظرتهم للإستراتيجية، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف (Five P's for strategy) " فالاستراتيجية عبارة عن خطة Plan موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي حيلة أو خدعة Ploy تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين، وهي نموذج Pattern متناغم الأجزاء من خلال السلوك المتعمد أو حتى غير المتعمد للوصول إلى وضع أو مركز Position مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري Perspective يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقاتها الصحيحة. (Mintzberg,1987)

أما (Porter) وهو أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية فإنه يعرف الاستراتيجية على أنها "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون" وأن لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، وتشتمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:

١- نقاط القوة(Strength) والضعف (Weaknesses) للمنظمة.
٢- القيم الشخصية لمدراء المنظمة (حاجات المدراء الرئيسية).
٣- الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats).
٤- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المنظمة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

الشكل رقم ١٥: عوامل صياغة الاستراتيجية التنافسية



المصدر:Porter,1996

ولذلك فإن الاستراتيجية تزود المنظمة بالفهم الأساسي للكيفية التي يتم بها إنجاز الأهداف، وعليه فإن النشاط الاستراتيجي للمنظمة إنما يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية هي:

١- البيئة الخارجية
٢- الموارد الداخلية
٣- الأهداف المحددة من قبل المنظمة

ويؤكد (Porter,1996) كذلك بأن الاستراتيجية هي خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة، وأن نجاح الاستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة وبشكل جيد وليس فقط تحقيق التكامل بينها، وفي حالة عدم وجود المواءمة بين الأنشطة فليس هنالك إستراتيجية متميزة و لا ديمومة (Sustainability). وأن المواءمة الاستراتيجية هي ضرورية ليست فقط لخلق الميزة التنافسية ولكن لديمومتها أيضاً، حيث يصعب على المنافسين تقليدها وتقليد مجمل الأنشطة المترابطة ولكن من السهل عليهم تقليد نشاط محدد. ولذلك حدد Porter مفهومه للإستراتيجية على أنها عملية خلق وضع متفرد للشركة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.
ويتضح مما تقدم أن الاستراتيجية هي عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد، وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة وبالتالي استخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة، وأن الاتجاه الأساسي إنما يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المنظمة، واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها، من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، وزيادة قدرة المنظمة على إدارة علاقتها بالبيئة التي تعمل فيها.

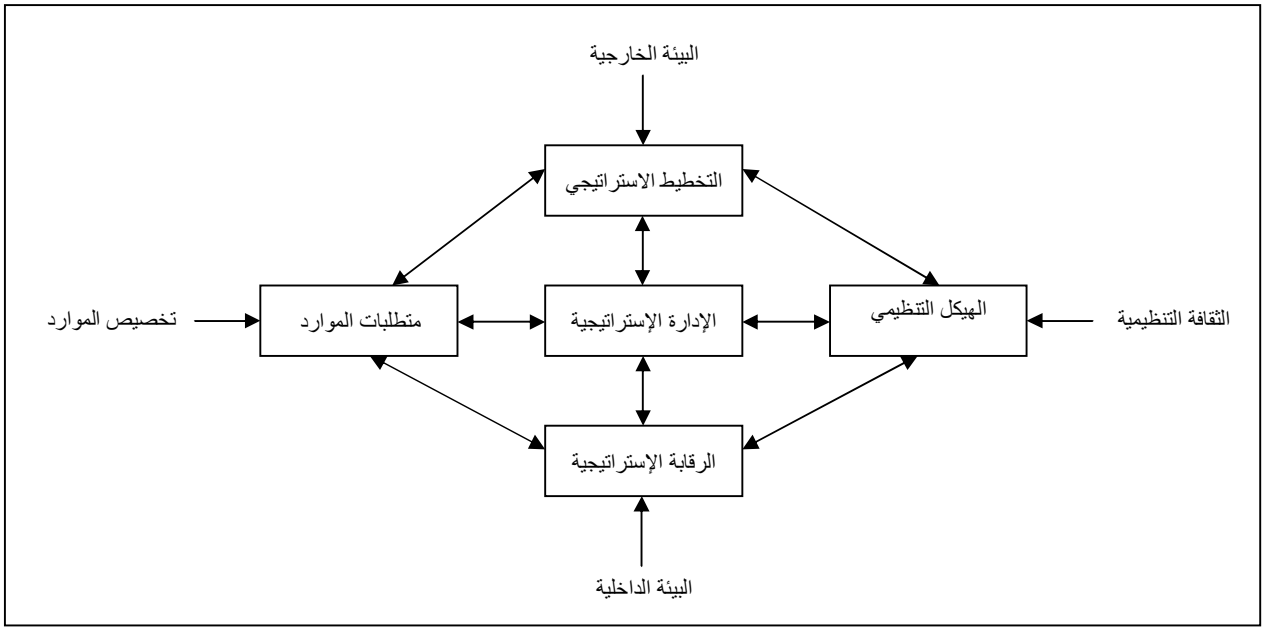
أما **الإدارة الاستراتيجية** فتعد الإطار الشمولي والمتكامل لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المنظمة وبيئتها وبما ينعكس إيجابياً على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي.
ويقصد بالإدارة الاستراتيجية هي تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لانجاز بعض النتائج المرغوب فيها (السيد ، ١٩٩٣)
ويرى Kotler الإدارة الاستراتيجية بأنها "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة" (Kotler,1980)

أما أبو قحف فإنه يعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها:" العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقويم المستمر للإستراتيجية الموضوعة". (أبو قحف، ١٩٩٢)

ويقدم Thompsonمفهوماً شمولياً للإدارة الاستراتيجية فهي "عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المتحققة".(Thompson،١٩٩٤)

أما Rowفقد حددوا مفهوما تنظيمياً للإدارة الإستراتيجية، حيث أوضحوا بأنها تركز اهتماماتها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وأن هدفها الرئيسي هو تحقيق التناسب بين قابلية المنظمة (القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسة والمحافظة على قيم المنظمة، وقد أشاروا إلى أن أي نظام للإدارة الاستراتيجية عليه أن يشتمل على مجموعة من الخطوات والمتمثلة بتحديد القيم الأساسية للأعمال والأهداف التي تبرز من خلالها وتتبناها المنظمة، وتخمين وتقويم البيئة الداخلية وتحديد الوحدات التنظيمية وتخصيص الموارد اللازمة لها، ولتحقيق أهداف المنظمة وبناء التركيب التنظيمي ونظم المعلومات والتوجيه والقيادة، وقد تبنى هؤلاء الباحثون ما يسمى بنموذج الأربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية، والشكل رقم ١٦ يوضح مكونات هذا النموذج (Row,et.al.1994:29-32)

الشكل رقم ١٦ نموذج العوامل الأربعة للإدارة الإستراتيجية



اعتماداً على ما تقدم فإن **الإدارة الاستراتيجية** هي عبارة عن العمليات التي يمكن للإدارة العليا ومن خلالها أن تحدد توجهات التخطيط طويل الأجل، وكذلك الأداء للمنظمة وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الملائم والتقويم المستمر للإستراتيجية المعتمدة، وبشكل عام يتفق معظم الباحثين على أنها عبارة عن عملية صياغة وتنفيذ الخطط والسعي لانجاز الأنشطة المرتبطة بالغايات والتي تكون ذات أهمية حيوية وشاملة ومستمرة للمنظمة ككل، وعليه فهي مسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لانجاز الأهداف المحددة.

٢-٢-١-١ مستويات الاستراتيجية

توضع الاستراتيجية في المنظمات على عدة مستويات وقد حدد كل من Digman,1990, Johnson& scholes 1999, Oliver 2001 أربعة مستويات للإستراتيجية على الأقل في المنظمات وهي: الاستراتيجية العليا (على مستوى المنظمة العليا) Corporate strategy والاستراتيجية التشغيلية Operational Strategy الاستراتيجية الوظيفية Functional strategy وإستراتيجية المشروع.

وتعنى الاستراتيجية العليا بتحديد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، الرسالة الأساسية لهذه المنظمة، والمنتج والسوق الذي تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد لكل وحدة إنتاجية في المنظمة. (السيد،١٩٩٣:ص٢٣).

في حين تهتم الاستراتيجية الوظيفية بوضع إطار عام لتوجيه العمليات على مستوى الوحدة الوظيفية التنظيمية كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، كما تحدد أفكاراُ أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات،وينْصب الاهتمام الرئيسي لهذه الاستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المنظمة في أسواقها التقليديةً.(Wheelen and Hunger,2000)

الاستراتيجية التشغيلية ضمن هذا المستوى يتم بلورة بعض أشكال الاستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والموارد الأخرى في ظل الاستراتيجيات التي تم تطويرها سابقاً ، وعلى مستويات

أعلى والهدف الرئيسي للممارسة الاستراتيجية على هذا المستوى هو زيادة فعالية الأداء في المنظمة والبحث عن أدوات لتخفيض التكاليف.

إستراتيجية المنظمة وتركز هذه الاستراتيجية على الجانب الاجتماعي للمنظمة ووضع المنظمة من حيث رؤيتها ورسالتها ضمن البيئة المتواجدة فيها. وضمن هذا المستوى يتم اتخاذ قرارات حول قيم المنظمة ومدى انسجامها مع أصحاب المصالح في المنظمة (Stakeholders)، وطبيعة علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية ومسؤولياتها الاجتماعية (Johson &scholes,1999)

وهنا لابد من ملاحظة أن هذه المستويات المختلفة للإستراتيجية يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض بصورة تكاملية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٢ -٢ -٢ مفهوم إدارة التغيير

تتمثل عملية التغيير في إدخال تحسين على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، لذلك قد يختص التغيير بهيكل المنظمة أو سياساتها أو برامجها وعملياتها أو بالجوانب السلوكية فيها، على اعتبار أن إدارة التغيير هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمات الأعمال بهدف التكيف مع المتغيرات المتوقعة لتحسين الأداء.

وقد عرفها علي السلمي بأنها: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها. (اللوزي،٢٠٠٣، ص٤٩)

أما دانا جاينس وجيمس روبنسون فقد عرفاها بأنها :التغيير في أبسط صورة، يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة (جانيس،٢٠٠٠،ص٢٠)

كما عرفها رعد الصرن بأنها: "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن

كيفية استخدام أفضل الطرائقاقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة (الصرن، ٢٠٠٠)

كما تعرف إدارة التغيير على أنها: "فلسفة إدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير. (أبو بكر،٢٠٠١،ص٢٨٧)

ويتضح من تعريف إدارة التغيير ما يلي:

- هي أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المنظمة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة، -تتضمن إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات التغيير فيها، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها،
- يستهدف التغيير زيادة فعالية المنظمة وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، بما يجعلها قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها،
- تستلزم الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات،
- تمتد عملية التغيير إلى كافة عناصر المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل،
- تشمل عملية التغيير كل المستويات الإدارية ولا تقتصر على الإدارة العليا، ويتوقف نجاح عملية التغيير على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على كل من الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة. (حيدر،٢٠٠٧، ص٣)

إذن إدارة التغيير هي عملية مخططة للتحسين والتطوير تطرأ على المنظمة، لزيادة فعاليتها وضمان القدرة على مواجهة تحديات المحيط وتحقيق أهدافها.

٢-٢-٢-١ عناصر إدارة التغيير:

من المعروف أن إدارة التغيير تنقسم إلى كل من: إدارة التغيير الاستراتيجي وإدارة التغيير الوظيفي، فالأولى تتعلق برسالة المنظمة وأهدافها وأسواقها ومنتجاتها، والثانية تتعلق بالتغيير في المناصب والدرجات والإدارات بين الموظفين(أرمسترونج،٢٠٠١، ص:٢٣-٢٩).

- **التغيير الاستراتيجي :**

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المنظمة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين، واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة. ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية، إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد. ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلا وتفهما كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.(الماضي،٢٠٠٠)

- **التغيير الوظيفي :**

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المنظمة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

كما نميز بين التغيير المخطط الذي يكون من خلال رؤية واضحة للمنظمة والتخطيط الطارئ الذي يحدث بصفة عفوية وتلقائية، وبين التغيير الشامل الذي يضم كل جوانب المنظمة والتغيير الجزئي الذي يتضمن إحداث تغييرات جزئية.(اللوزي،٢٠٠٢ ،ص٣٤٨)

وتنقسم مؤشرات التغيير إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية، فالداخلية هي المؤشرات المنبثقة من نشاط البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال والناجمة عن ممارسة الوظائف الإدارية ووظائف المشروع. أما المؤشرات الخارجية فتتعلق بعناصر البيئة الخارجية المباشرة أو غير المباشرة

للمنظمة، وأثرها على نشاطات هذه الأخيرة باعتبارها نظام اجتماعي يعتمد في عناصر إنتاجه وتصريفه على البيئة المحيطة به وما لهذه البيئة من دور فعال في نشاطات المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن مصادر مؤشرات التغيير تتمثل في:

- نتائج عمليات الرقابة على الإنتاج أو الخدمة المقدمة
- حسابات الأرباح والخسائر
- ملاحظات واقتراحات قسم العلاقات العامة
- أبحاث وتقارير قسم الدراسات والمعلومات (ويلسون،١٩٩٥)

٢-٣ العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير:

على الرغم من أن الاستراتيجية تنبثق من الاستقرار في البيئة، إلا أن عملية وضع الاستراتيجية تركز على التغيير. حيث تركز الاستراتيجية على حماية المنظمة وملاءمتها وتكيفها مع البيئة التي تعمل فيها. وبالمقابل يتوجب على المنظمة لتحقيق أهدافها الموضوعة، أن تتكيف مع البيئة المتغيرة أي إدارة التغيير وهذا يعني تغيير استراتيجياتها بشكل دائم مما سيبطئ من قدرة المنظمة على التكيف مع الأمور المستجدة. في حين إذا عملت المنظمة في بيئة مستقرة فستصبح وظائفها وأعمالها روتينية وبالتدريج ستفقد المنظمة من قدرتها على التعرف وتمييز التغيرات في البيئة الخارجية وبالتالي لن تتمكن من التأقلم بسرعة مع التغيير، أي لن تستطيع إدارة التغيير الذي تواجهه.(Mintzberg,1987,P.50).

ومن هنا نجد أن معنى الإدارة الاستراتيجية يتضمن إدارة التغيير في المنظمة وبيئتها (Quinn,1998,P:138) فإذا كانت عملية إدارة التغيير هي التكيف والتواؤم الكامل للمنظمة مع بيئتها فإن الإدارة الاستراتيجية هي صياغة وتعديل رسالة المنظمة وانسجامها مع التأثيرات البيئية من أجل إرشاد وتوجيه أصحاب ومتخذي القرار في المنظمة. وبهذا فإن كلا من المفهومين هما وجهان لعملة واحدة فكل منهما يسعى إلى التخطيط والتحكم بالتغيرات السلوكية والهيكلية والعملياتية في المنظمة من أجل الوصول إلى أهداف وغايات محددة.

ويلخص Graetz هذه الجدلية على النحو التالي:
في بيئة الأعمال الحالية تهتم عملية صناعة الاستراتيجية (صياغةوتنفيذ الاستراتيجية) بشكل كبير بإدارة التغيير التنظيمي، وهي محتوى أساسي من عملية التغيير.

In today's business environment, strategy-making (strategy formulation and implementation) is concerned largely with the management of organization change; it is cognitive component' of the change process) Graetz et.al. (2002,P.49)

٢-٤ التحليل الاستراتيجي ودوره في إدارة التغيير:

يعد التحليل الاستراتيجي من المقومات الأساسية لاعتماد خيار استراتيجي محدد، فمن خلال عملية التحليل هذه لأبرز المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهي ما يطلق عليه اختصاراً (PEST)، يمكن لمنظمات الأعمال أن تحدد التوجهات المستقبلية للحكومة والمنافسين والمستهلكين، وبالتالي ستتمكن من تحديد الفرص والتهديدات البيئية بوصفها عوامل إستراتيجية تؤثر بشكل أو بآخر في المصير والمستقبل الاستراتيجي.

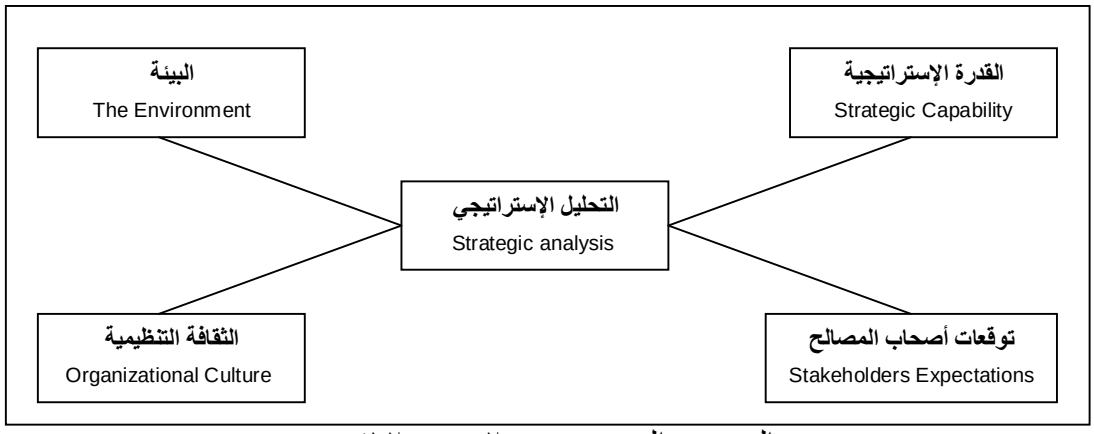
وتعد عمليات التحليل الاستراتيجي من القواعد والمسلمات الجوهرية في الأنشطة والفعاليات الاستراتيجية لأنها ترتبط بشكل حيوي في مصير المنظمة وبالتالي هي التي تحدد توجهاتها المستقبلية واتجاهات نموها وتكيفها مع البيئة التي تعمل فيها كتطوير منتج جديد أو دخول أسواق جديدة أو التخلي عنها للمنافسين.

لعملية تحليل البيئة التنافسية أهمية خاصة لأنها تحاكي وبعمق أبرز المتغيرات ذات التأثير المباشر على المنظمة كالمنافسين والموردين والمستهلكين والنقابات والعمال والإدارة وغيرها وهم الذين يطلق عليهم بأصحاب المصالح الحقيقية في المنظمة وهذه التحليلات ستساهم في تحديد الفرص البيئية المتاحة وكذلك تحديد أبرز التهديدات البيئية لغرض مواجهتها وتقليل آثارها السلبية على المنظمة. (الحسيني، ٢٠٠٠، ص:٦١)

ومن خلال عملية التحليل الاستراتيجي يمكن تحقيق ما يلي:
تحديد ما يسمى "بالقدرة المميزة للمنظمة"Distinctive Competency " والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات وتلك الإمكانيات لإنجاز الأهداف.وتحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المنظمة اغتنامها في الوقت الراهن بسبب عدم توفر الحد المطلوب من الإمكانيات والموارد والخبرات وبالتالي استبعادها. (القطامين، ٢٠٠١، ص: ٧٢)

إن الهدف الأساسي من قيام المنظمات بعملية التحليل الاستراتيجي إنما تتمثل باتجاه دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المنظمة الحالي والمستقبلي، وبما يضمن الاختيار السليم للإستراتيجية والشكل رقم١٧ يوضح العوامل ذات التأثير الجوهري والحيوي في عمليات التحليل الاستراتيجي:

الشكل رقم ١٧: عمليات التحليل الإستراتيجي



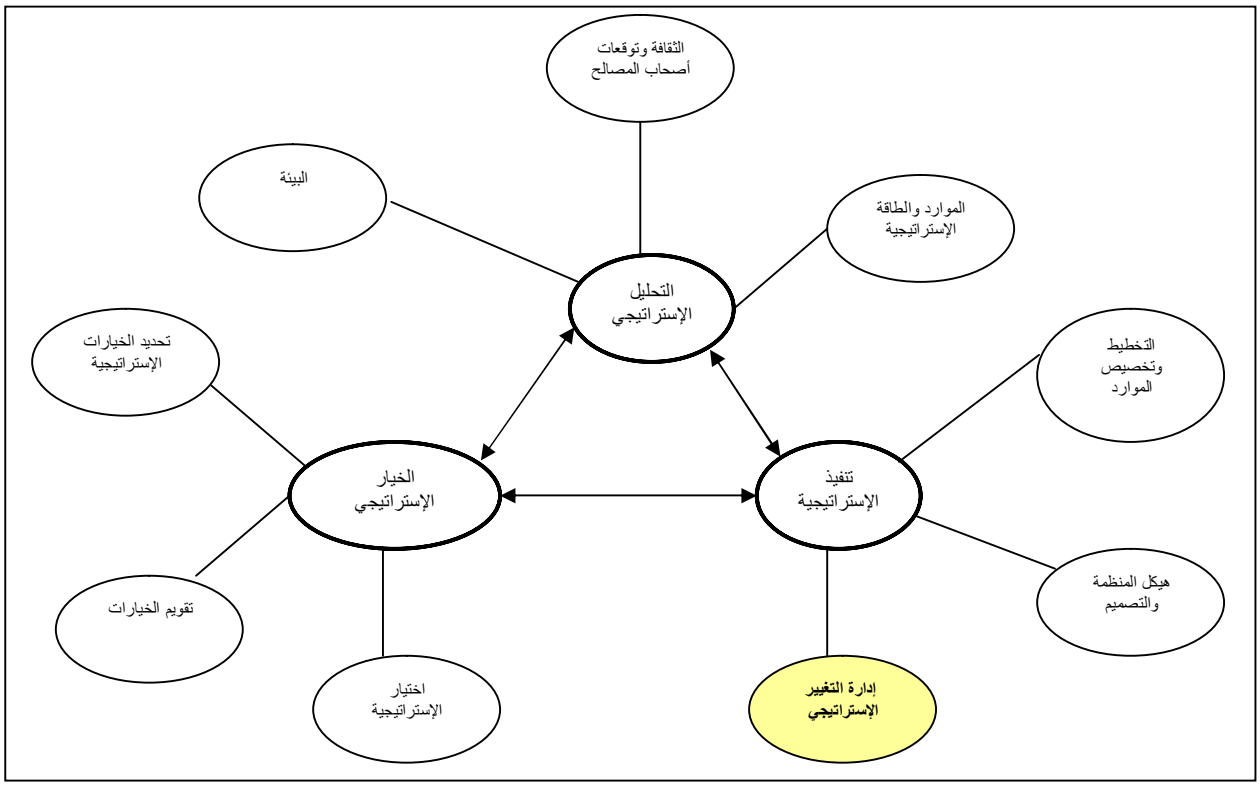
المصدر: الحسيني،٢٠٠٠، ص١٢٠)

إن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة من المراحل المتلاحقة والمتسلسلة والتي تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المنظمة، ويمثل إطاراُ شمولياً ومتكاملاً لتحليل تأثيرات هذه المتغيرات سواء ضمن إطار البيئة الداخلية إلى البيئة التنافسية إلى البيئة الخارجية للمنظمة، ودراسة طبيعة العلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المتغيرات من خلال تأثيرها على الموقف الإستراتيجي الحالي والمستقبلي للمنظمة أي أنه يشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة

علاقة المنظمة بالبيئة لتفرز في النهاية عملية التحليل عن تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، وبما يحدد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمنظمة.

ويرى العديد من الباحثين، أن أهمية عمليات التحليل الاستراتيجي إنما تبرز من خلال كونه يمثل أحد العناصر الأساسية والجوهرية لعمليات الإدارة الإستراتيجية، والمخطط الآتي يوضح علاقة التحليل الإستراتيجي بكل من عملية الاختيار الاستراتيجي وعملية التنفيذ الاستراتيجي. (Johnson and Scholes,1993)

الشكل رقم ١٨: عناصر الإدارة الإستراتيجية



المصدر:(Jonson&schools,1993)

٢-٤-١ أهمية البيئة في التحليل الاستراتيجي:

تعد البيئة من المتغيرات المهمة في الإدارة الاستراتيجية ويقصد بالبيئة جميع الحالات والظروف والمؤشرات التي تجري وتدور في فلك المنظمة، ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك

على أنظمتها وأنشطتها الداخلية. كما تحتوي البيئة قوى متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة وتحت ظروف عدة. (جواد، ٢٠٠٠: ص:١٥٨)

وبحسب وجهة نظر Robbins فإن البيئة تتضمن كافة العوامل الموجودة خارج حدود المنظمة وهذه العوامل قد تكون عامة (البيئة الخارجية العامة للمنظمة) كالمتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية والبيئية والثقافية، أو قد تكون خاصة (البيئة الخارجية الخاصة) والمتمثلة بالمنتج والخدمات وأصحاب المصالح والمنافسين والموردين. (Robbins,1990:p.206).

١- البيئة الخارجية العامة للمنظمة:

تتمثل في المتغيرات التي تؤثر في المنظمة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها ولكن المنظمة لا تؤثر فيها، ونجاح المنظمات أو إخفاقها يعتمد وبدرجة أساسية على قدرة المنظمة في خلق درجة عالية من التوائم بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل بها.

وتشمل البيئة الخارجية على العديد من المتغيرات البيئية وهي:

أ. المتغيرات الاجتماعية والحضارية: تتكون هذه المتغيرات من التقاليد ونمط المعيشة للأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة.
إن تأثير هذه المتغيرات يظهر على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع وعلى القدرة التسويقية لهذه المنظمة وكذلك الوظائف التي تؤديها للمجتمع. من الجوانب المؤثرة على أداء المنظمة والتي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية والحضارية ويمكن ذكر ما يلي: التغيرات السكانية، دور المرأة في المجتمع، مستوى التعليم للأفراد في المجتمع، القيم وقواعد السلوك في العمل، المسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية.(الحسيني،٢٠٠٠،ص٦٣)

ب. المتغيرات التكنولوجية: يأتي هذا التأثير من خلال التطور والذي يؤثر على الطلب الخاص بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من المنظمة سلباً أو إيجاباً كظهور منتجات جديدة مما يزيد الطلب على سلعة معينة ويقل الطلب على سلع أخرى.

ويمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج وعلى المواد الأولية المستخدمة فيها، وكذلك التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة. فالتغير التكنولوجي قد يؤدي إلى تغير في العمليات الإنتاجية وذلك من حيث أنه عند تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام كل أو بعض أساليب الإنتاج المتقدمة والحديثة كإدخال الإنسان الآلي إلى العمل واستخدامه في خطوط التجميع وإدخال آلات ووسائل إنتاج حديثة، ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج أو المواد الخام واستخداماتها.

ج. المتغيرات السياسية والقانونية: مثل درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال والأحزاب والتنظيمات السياسية ونظام الحكم السائد. هذا وتتمثل المتغيرات القانونية في مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة تأثيراً مباشراً بحيث يندر أن تقوم المنظمة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق من حركتها. ويمكن تقسيم القوانين هذه إلى ما يلي:

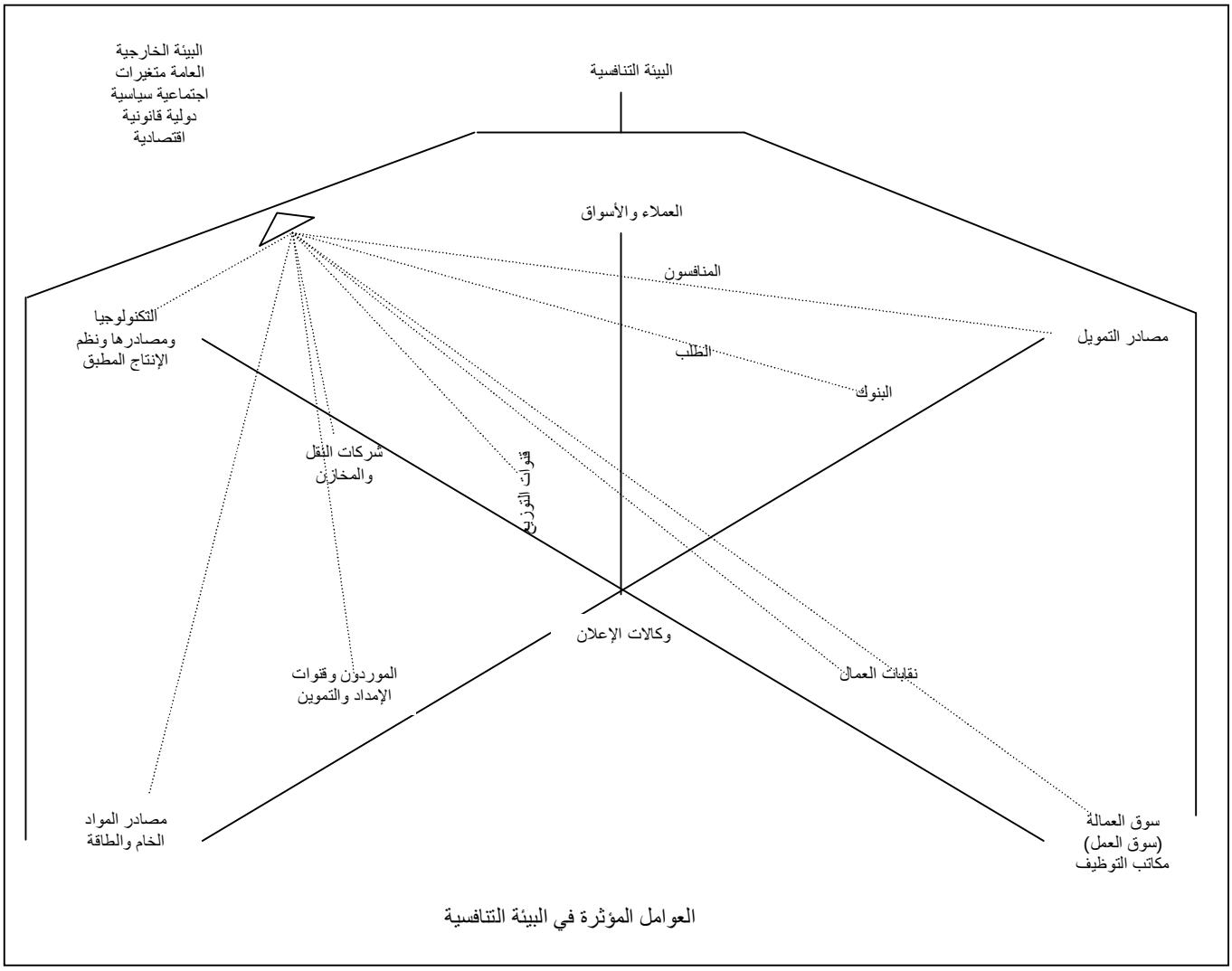
a. قوانين مرتبطة بالبيئة وهي تلك القوانين التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث.
b. القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وهي القوانين التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل وبين العاملين لديهم.
c. القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين: تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة من قبل بعض المنشآت وحمايته من الخداع والغش.
d. القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المنظمات أو المنظمة للعمليات التجارية أو المنظمة لعمل ونشاط المنظمات في حالة الإفلاس، العسر المالي، التصفية.(بميك،٢٠٠٣)

د. المتغيرات الاقتصادية: وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته. ومنها حالات الوضع الاقتصادي العام من حيث التضخم أو الركود أو النمو. وبطبيعة الحال فإن هذه الأوضاع تؤثر على عمل المنظمة بطرق مختلفة فمتطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل ظروف النمو أو التضخم الاقتصادي. (القطامين،٢٠٠٢،ص٦٢)

٢- البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة: البيئة التنافسية

يمكن تلخيص هذه البيئة بالشكل رقم ١٩:

الشكل رقم ١٩: البيئة التنافسية



المصدر:Porter, 1980

إن البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة تتفاعلان وتتأثران ببعضهما البعض ولا يمكن عزل تأثير متغيرات البيئة الخارجية العامة عن متغيرات البيئة الخارجية الخاصة فالتفاعل دائم وقائم بينهما.

هذا وتتساوى تأثير المتغيرات الخارجية العامة على منظمات الأعمال في حين أن البيئة التنافسية (الخارجية الخاصة) يكون تأثيرها غير متساو من منظمة لأخرى فالمنافسون يتأثرون بالتذبذبات في الطلب على السلع /الخدمات أو التغير الحادث في اتجاهات وعادات المستهلكين لهذه السلعة /الخدمة.

إن التأثير غير المتساوي الذي تؤثر فيه البيئة التنافسية على المنظمات يستدعي وجود إستراتيجية كخطة موحدة ومتكاملة تربط الميزات التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة فعمل المنظمات في بيئة تنافسية هو السبب الجوهري لوجود الاستراتيجية على اعتبار أن هذه البيئة هي حقل الممارسات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها وغاياتها.

ونظراً لكون المنظمة نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع بيئتها فمن الضروري أن تتكيف مع بيئتها واستمراريتها بشكل فعال. (Gruning et, al, 1992)

إن أكثر المنظمات نجاحاً هي تلك التي تدير وتتحكم بمواردها وعلاقاتها مع المجموعات المؤثرة في وجودها وغالباً ما تحاول المنظمات التحكم بتأثيرات البيئة من حولها من خلال الاندماجات والشراكات والتنوع والمسوحات البيئية.

إن اختلاف البيئات التي تعمل فيها المنظمات تفرض تنوعاً في الهياكل التنظيمية فقد لاحظ Robbins,1990 أن الهياكل التنظيمية mechanistic الميكانيكية ملاءمة للبيئات المستقرة أو ذات التغيرات البطيئة في حين أن الهياكل التنظيمية العضوية Organic والتي تتصف بالمرونة والتنوع وبؤ السلطوية ستكون أكثر كفاءة في البيئات الأكثر تعقيداً وحركة وتغييراً .

ومن هنا فإن الإدارة الاستراتيجية ما هي إلا وسائل وأدوات لوضع إطار للتخطيط واتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة والتحكم بالآثار الناتجة عن البيئة التي تعمل فيها المنظمات، وكيف يمكن للمنظمة إدارة بيئتها الداخلية والخارجية من خلال تبني استراتيجيات معينة لإدارة والتكيف مع التغير الدائم الذي تعيش فيه المنظمات.

٢-٥ استراتيجيات التغيير التنظيمي:

يقصد باستراتيجيات التغيير تلك العمليات التي تحوي قدراً من الانتقال من رؤية إستراتيجية واضحة سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب (كإنتاج ناجح لسلع وخدمات). وهناك العديد من الأدوات

والطرائق التي تساعد المديرين أو وكلاء التغيير في تحليل التغيير والتنبؤ بالنتائج المترتبة عليه ومعالجة المقاومة المحتملة عند تطبيق هذه الإستراتيجيات.

ويمكن القول بأنه لا توجد إستراتيجية واحدة تفرض على المسؤول أو الإداري أو وكيل التغيير الالتزام الحرفي بها في كل صغيرة وكبيرة وأن الاختيار بين إستراتيجية وأخرى يعتمد على طبيعة المنظمة واختلاف الظروف التي تواجهها وبشكل عام يمكن وضع خمس استراتيجيات لتطبيق التغيير كما وصفها ترولي Thurely عام ١٩٧٣:

- **الاستراتيجيات التوجيهية Directive strategy**

يركز مثل هذا النوع من الاستراتيجيات على إمكانية وحق المدير في استخدام سلطته ليفرض التغيير وذلك دون أية مشاركة تذكر للعاملين في المنظمة. إن فوائد هذه الاستراتيجية تكمن في سرعة تطبيق التغيير، وبالمقابل يعاب عليها أنها لا تأخذ بعين الاعتبار آراء أو مشاعر الأشخاص القائمين عليها أو المتأثرين بها مما يؤدي إلى إهمال بعض الجوانب والمعلومات المهمة في التغيير إضافة إلى وجود مقاومة كبيرة من العاملين لأنهم لم يشاركوا في هذا التغيير وإنما فرض عليهم فرضاً .

- **إستراتيجية الخبير Expert strategy**

تطبق هذه الاستراتيجيةعندما تواجه المنظمة مشكلة محددة وتتطلب خبيراً متخصصاً لحلها وخاصة في المسائل والأمور الفنية كنظام تعليمي إداري جديد. وهنا تكون مساهمة العاملين المتأثرين بهذا التغيير قليلة في حين يلعب الخبير دوراً أساسياً في حل هذه المشكلة. (Thurley,1973)

- **إستراتيجية التفاوض Negotiation Strategy**

تعكس هذه الاستراتيجية رغبة الإدارة العليا في المنظمة في التفاوض مع العاملين من أجل تطبيق التغيير، وعلى الإدارة أن تقتنع بإمكانية التعديلات من أجل تنفيذ التغيير المطلوب. تعطي هذه الاستراتيجية أهمية لرأي الأشخاص العاملين والمتأثرين بالتغيير وكيفية تطبيقه والنتائج المترتبة عليه، وبالمقابل يستلزم تطبيق وتنفيذ التغيير وقتاً أطول من الاستراتيجيات السابقة، ولا يمكن التحكم أو التنبؤ بالنتائج المتوقعة كما أن التغييرات المقترحة قد لا تلبي حاجة الإدارة العليا الراغبة بالتغيير. وتبقى الفائدة الأساسية من هذه الاستراتيجية هي مشاركة العاملين في المنظمة في جهود التغيير مما يؤدي إلى دعمه وتطبيقه.

- **الاستراتيجية التعليمية Educative Strategy**

تتمثل هذه الاستراتيجية في تغيير قيم ومعتقدات الأفراد المشاركين بالتغيير (أي تغيير عقولهم وقبولهم) من أجل الدعم الكامل والمشاركة الفعالة في التغيير والانتقال إلى تطوير قيم تنظيمية مشتركة قادرين على دعمها ومساندتها.

ومن أجل تنفيذ هذه الاستراتيجية يتم استخدام عدة أنشطة تتمثل في التدريب والتعليم والإقناع والاختيار وغالباً ما يتم تنفيذها عن طريق مستشار خارجي أو خبير. ويعاب على هذه الاستراتيجية المدة الزمنية الطويلة التي تستلزم لتنفيذها في حين أنها من أكثر الاستراتيجيات التي يلتزم بها الأفراد ويدعمون جهود التغيير.

- **إستراتيجية المشاركة Participation Strategy**

تقوم هذه الاستراتيجية على المشاركة الكاملة والتامة لجميع الأشخاص المتأثرين بالتغيير المحتمل في عملية التغيير. وبالرغم من أن هذا النوع من التغيير ينبع من الإدارة العليا إلا إن إدارة العملية يتم من قبل المجموعات والأفراد العاملين في المنظمة وستؤخذ جميع آرائهم بعين الاعتبار قبل البدء بالتغيير. ويمكن الاستعانة بخبراء أو مستشارين خارجيين لتسهيل وإدارة هذه العملية ولكنهم لن يتخذوا أي قرار فيما يتعلق بالنتائج المتوقعة.

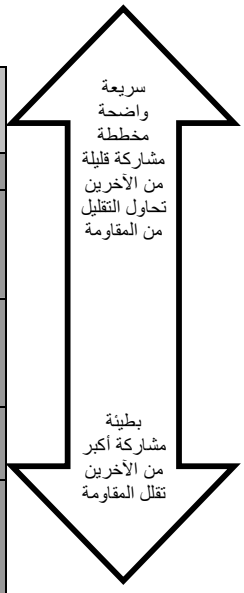
ومن أهم عيوب هذه الاستراتيجية هو المدة الزمنية التي تستلزم عملية التغيير إضافة إلى تكلفتها العالية وذلك لكثرة اجتماعات وأجور المستشارين وعدم القدرة على التنبؤ بنتائج التغيير. أما إيجابياتها فتتمثل في دعم التغييرات المقترحة من قبل الأفراد وذلك لأنهم ساهموا في التخطيط والتنفيذ والتزامهم بها لأنهم يشعرون بأنها قراراتهم ونابعة منهم. وبهذه الطريقة يتسنى لكل من المنظمة والعاملين فيها التعلم من خلال الممارسة وبذلك تزداد مهاراتهم وخبراتهم وكفاءتهم التنظيمية.

وعلى الرغم من عرض وشرح هذه الإستراتيجيات بشكل منفصل إلا أنه من الممكن استخدام أكثر من إستراتيجية واحدة لتطبيق التغيير. كما يجب معرفة الاستراتيجية الأفضل ومتى وأين وكيف تطبق من أجل الوصول إلى أفضل النتائج. (Lockitt,2004)

والجدول رقم ٤: يلخص هذه الاستراتيجيات ومزايا وعيوب كل إستراتيجية:

الجدول رقم ٤: استراتيجيات التغيير

الإستراتيجية	المزايا	المساوئ
التوجيهية	سريعة نوعاً ما	تهمل آراء المتأثرين بالتغيير
الخبير	استخدام الخبرات المناسبة مجموعات عمل صغيرة سريعة التطبيق نوعاً ما	المقاومة من قبل الأشخاص الذين لم تتم استشارتهم
التفاوضية	يمكن لمتلقي التغيير التعبير عن رأيهم في التغيير من الممكن التقليل من حدة المقاومة	بطيئة نوعاً ما
التعليمية	التزام الأشخاص بالتغيير	بطيئة تتطلب موارد إضافية وتكاليف أكبر
التشاركية	قبول التغيير بشكل أكبر التزام الأشخاص بالتغيير فرصة أكبر لتعلم الأفراد والمنظمة	بطيئة ومن الصعب إدارتها نظراً لتعقيدها تحتاج لموارد إضافية وبالتالي ستزداد التكاليف



المصدر:(lockitt,2004)

٦-٢ العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار الاستراتيجية المناسبة بما فيها مهارة المسؤول عن التغيير في توظيف الاستراتيجية المناسبة وكيف ومتى يتم التغيير. ويمكن أن نلخص أهم العوامل بما يلي:

١- الحاجة الملحة للتغيير:فكلما كانت الحاجة أكثر إلحاحاً وأهمية التغيير أقوى كان لابد من إتباع استراتيجيات سريعة.

٢- درجة المقاومة: فكلما كان من المتوقع مقاومة التغيير بدرجة كبيرة كان لابد من إشراك عدد أكبر بجهود التغيير وبالتالي إتباع استراتيجيات أبطأ.

٣- قوة وكلاء التغيير (الأفراد أو المجموعات أصحاب التغيير): فكلما كانت قوتهم أكبر كلما أمكن استخدام استراتيجيات سريعة رغم وجود مقاومة.

٤- الحاجة إلى قدر كاف من المعلومات والالتزام بجهود التغيير: حيث يمكن تطبيق التغيير بشكل أفضل في حال التزام الأطراف المشاركة بالتغيير بهذه الجهود.(عامر،٢٠٠١)

يعتمد العنصر الحاسم في عملية التغيير على الطريقة التي يدار وينفذ بها التغيير، وإختيار الاستراتيجية الملاءمة لضمان نجاح عملية التغيير، وبغض النظر عن أية استراتيجية ينوي الاستشاري استخدامها، فإن المعايير التي يتحدد على ضوئها مدى ملاءمة استراتيجية معينة لموقف معين تشمل التكاليف المتوقعة، ومواطن القوة والضعف فيها، والتحليل الواقعي لعملية المقاومة، ومقدار السلطة الممنوحة للمسؤول عن التغيير. وعليه ترى الباحثة ضرورة وضع استراتيجيات تغيير مناسبة تحقق التغيير المتوازن، والتنسيق، والترابط، والقضاء على المشكلات والانحرافات الناجمة عن طموحات التغيير وقصور الموارد، من خلال إطار عام يشمل كل شيئ داخل ذلك الكيان، ويوجه في إطاره كافة عوامل الأداء وإمكاناته نحو تحقيق الأهداف المرجوة، على أن تكون استراتيجيات ذات رؤية ذكية لوكيل التغيير لديه إدراك لاحتياجات وتطلعات الأفراد في المنظمة، بحيث يكون قادراً على توجيههم لإحداث التغيير المطلوب.

الفصل الثالث: الاستشارات الإدارية بوصفها أسلوباً في التغيير التنظيمي

المبحث الأول: الاستشاري بوصفه وكيلاً للتغيير وكيفية إدارة التغيير من قبله

المبحث الثاني: الاستشارات الإدارية ودورها في دعم التغيير التنظيمي وتفعيله.

المبحث الأول: الاستشاري بوصفه وكيلاً للتغيير وكيفية إدارته لعملية التغيير

١-١ المقدمة
١-٢ ما المقصود بوكيل التغيير
١-٣ سمات وكيل التغيير الجيد
١-٤ أطراف عملية التغيير التنظيمي
١-٥ دور وكيل التغيير في إدارة التغيير التنظيمي
١-٦ مراحل عملية إدارة التغيير من قبل المستشار
١-٦-١ مرحلة إدراك الحاجة للتغيير وأهميته
١-٦-٢ مرحلة إعداد استراتيجية التغيير
١-٦-٣ استراتيجيات التغيير التنظيمي
١-٦-٤ تنفيذ عملية التغيير التنظيمي
١-٦-٥ المتابعة والتقويم
١-٧ نماذج التغيير المعتمدة من قبل وكيل التغيير
1-7-1 النموذج الطبي
١-٧-٢ النموذج الهندسي أو نموذج الشراء
١-٧-٣ نموذج الطبيب – المريض
١-٧-٤ نموذج العمليات
١-٨ الأدوات والطرائق التحليلية المستخدمة في إدارة عملية التغيير
١-٩ خاتمة

١-١ المقدمة:

وجدت فيما سبق أن الاستشارات الإدارية من المواضيع الإدارية الهامة لدورها في إحداث التغيير والتنمية والتطوير للقدرات الإدارية والمنظمات طالبة الاستشارة. كما رأيت أن العمل الاستشاري يعتمد أساساً على توجيه الجهود نحو دراسة مشكلة قائمة أو متوقعة، وتقديم الحلول التي تساهم بشكل فعال في معالجة تلك المشكلة. وبناء عليه فإن دور الاستشاري يختلف باختلاف المشكلات التي يسعى إلى حلها، وباختلاف أنواع التدخل التي يستخدمها في مواجهة هذه المشكلات ، وكذلك باختلاف مجالات الاهتمام أو التطوير التي تتضمنها عملية التحليل الاستراتيجي للمتغيرات المحيطة بالمنظمة من أجل رسم ووضع خطة التغيير.

وعلى الرغم من تنوع المهام الاستشارية إلا أنها تشترك جميعها بخاصة واحدة وهي أنها تساعد على تخطيط وتنفيذ التغيير في المنظمات، وليس من السهولة تطبيق التغيير التنظيمي فغالباً ما تواجه جهود التغيير ووكلاء التغيير بمقاومة قد تبطئ التغيير أو حتى توقفه. ولتفادي ذلك على وكلاء التغيير أو المستشارين الإداريين أن يعوا العلاقات المتشابكة والمعقدة في عملية التغيير وكيفية طرح وإدارة المواقف المختلفة ومساعدة الأشخاص للانسجام وقبول التغيير.

وسأحاول في هذا البحث معرفة وتحديد مسؤولية التغيير، ثم قدلم شرحاً مفصلاً وتعريفاً دقيقاً للاستشاري بوصفهوكيلاً للتغيير وما هي السمات والمهارات التي يتوجب أن يتمتع بها، ومدى مسؤوليته عن التغيير في المنظمات. كما سنوضح الطرائق والنماذج التي يستخدمها المستشار في عملية التغيير وأهم المشكلات التي تعترضه وكيفية التغلب عليها.

١-٢ ما المقصود بوكيل التغيير:

التغيير هو الأصل في سلوك الجماعات التنظيمية على اختلاف أنواعها ومستوياتها، وحتى لا ينقلب التغيير إلى فوضى، وجب أن يكون ذلك التغيير مخططاً . أي يتم وفق خطة تقوم على رؤية مستقبلية vision ويرتبط بأهداف محددة targets مرغوب تحقيقها، وينطلق من مقاصد intentions ونوايا إيجابية تعمل من أجل غايات Purposeful نبيلة لصالح جميع الأطراف، ويتم وفق برنامج عمل programme يجرى تنفيذه على مراحل phases. وحتى يتحقق ذلك لابد من وجود ذلك الفرد صاحب الرؤية vision الذي يحدد الأهداف منطلقا من النوايا الطيبة والأغراض السامية، ويكون على دراية كاملة بأبعاد التغيير المطلوب، وحدوده والآليات أو الأدوات التي تستخدم لإحداث ذلك

التغيير، وتكون لديه القدرة على توظيف جميع الأساليب التي تضمن له التحكم في عملية التغيير، بحيث تتم وفق معدلات محددة، ويمر بمراحل محددة، وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف كل مرحلة بطريقة تحكمية، ويضمن سير الأحداث وتوجيه التفاعلات التي تحدث خلال التغيير إلى المسارات المرغوبة والتي تؤدي إلي تحقيق النتائج التي يرتبط بها التغيير.

هذا الشخص هو صاحب الفضل الأول في مجال التغيير لأن فكرة التغيير تبدأ من عنده، وهو الوحيد القادر على وضع الإطار العام لحركة التغيير، ويستطيع بأفكاره أن يوجه جميع الأطراف المرتبطة بالتغيير إلى الأنماط السلوكية المرغوبة وهو (وكيل التغيير) Change Agent .
إن المستشار الإداري أثناء أدائه لعمله في المنظمات ما هو إلا أداة ومصدر من مصادر المساعدة المهنية التي تقوم على أساس الاحتراف تسعى لتطبيق التغييرات المطلوبة والنهوض بالمنظمات ومساعدتها على حل مشكلاتها الحالية والمستقبلية.(Canterucci,2005)

وقد عرف عبد الحكم أحمد الخزامي وكلاء التغيير بأنهم أفراد لهم نماذجهم التي تساعدهم على الخروج من أسوار الأفكار التقليدية التي بنيت حولهم مطالبين بأنه باستطاعة الجماعات أن تصبح قوة مؤثرة في تشكيل حياتهم، وأن هناك استجابات إنسانية للتحرر من القيود والشروط التي تضعها قوى أخرى خارجية أو داخلية على هذه الجماعة أو تلك. (الخزامى ،٢٠٠١،ص:٤٨)

أما Manoj Bhardwaj فقد عرف وكيل التغيير على النحو التالي: بأنه الشخص الذي يقود مشروع التغيير أو خطة العمل وذلك من خلال التعريف والبحث والتخطيط وخلق الدعم المطلوب للعمل والاختيار الدقيق للمساهمين والمشاركين في فريق التغيير. ولا بد أن يتمتع وكلاء التغيير بقدرة كبيرة على الإقناع مستندين إلى البيانات وحتى إذا كانت النتائج غير مرغوب بها.(Bhardwaj, 2003)

وفي حين عرفت منظمة العمل الدولية المستشار أو وكيل التغيير بأنه الشخص الخارجي المؤهل لتشخيص المشكلات التي تتعلق بالسياسات والتنظيم والإجراءات والطرق، وتقديم التوجيهات الملاءمة بشأنها، والمساعدة بتطبيق هذه التوصيات.(Kuber,2002,P.p:20)

كما عُرف المستشار الإداري باعتباره وكيلاً للتغيير من قبل معهد الاستشاريين البريطانيين بأنه الشخص المؤهل الذي يتمتع باستقلال ذاتي، والذي يفحص ويشخص ويحدد المشكلات الإدارية ذات الصلة بالسياسات، والتنظيم، والوسائل والإجراءات ليخرج بتوصيات ملاءمة، ويساعد في وضعها موضع التنفيذ. وهو تعريف لا يخرج عما ذكرناه، عدا توضيحه لمجالات العمل الاستشاري الإداري المتطورة والمتشابكة بتطور الإدارة ومجالات عملها.

وإن وكلاء التغيير هم القادة الذين يرفضون حالة السكون، ويتمردون عليها وهم أشخاص غير عاديين، يرون ما لا يراه المجتمع، ويتميزون بالرؤية الثاقبة، والخيال الخصب، والإلمام بجميع عناصر الموقف والرؤية التحليلية الشاملة، وبعد النظر، ولديهم القدرة على الخروج عن المألوف، ويدعون الجماعات والمنظمات إلى كسر القيود وتحطيم الأغلال، وترك الأنماط التقليدية في العلاقات التنظيمية، وهم في سبيل ذلك يعتمدون على محاور ثلاثة يمتد إليها التغيير وهي:

- تنمية أنماط إدارية جديدة.
- وضع أهداف جديدة فيها حيوية وتنقل المنظمة إلى واقع جديد
- تطبيق نظام ديناميكي للاجتماعات ويتم من خلالها تنسيق الجهود والمتابعة والتقويم وإعطاء معلومات مرتدة إلى جميع الأطراف، حتى تقف على نتيجة عملها، وتعدل من أنماطها السلوكية وتحسن من مستوى أدائها وصولاً إلى الأنماط السلوكية المرغوبة وتحقيقا للنتائج الخاصة بالتغيير.(عبد الوهاب، ١٩٨٢، ص: ١٢٢)

ونظراً للارتباط الوثيق بين نجاح عملية التغيير ووكيل التغيير فلا بد من مراعاة العوامل التالية عند اختيار وكيل التغيير:

أ- **الأخلاق والاستقامة Integrity:** ويقصد بها الأمانة والاستقامة والصراحة في ذكر القدرات الحقيقية للمستشار أو المنظمة الاستشارية وفي إعطاء الوعود الصادقة. كما تتضمن، الرغبة الحقيقة في إعطاء أفضل النتائج، بالإضافة إلى الفضول المهني الذي يحث على السؤال لدى مواجهة ممارسات غامضة.

ب- **المسؤولية Responsibility:** أي الإمكانيات والقدرات الفنية والمادية لأداء المهمة الموكلة إليه، فقد تتوفر لدى المستشار أو المجموعة الاستشارية المؤهلات العالية ولكنها لا تملك الإمكانيات المادية والوظيفية التي تمكنها من تقديم الاستشارة الناجحة.

ج- **المقدرة Capability:** أيأن يكون قادراً على التعلم بسرعة، وأن يدرك احتياجات العميل الحقيقية، وأن يكون خلاقاً مبدعاً يستطيع الخروج بتوصيات ملاءمة. إن أفضل مقياس لمقدرة المستشار هو دقته في فهم مشكلة العميل وصحة أسلوبه في التعامل معها.

د- **الشخصية Personality:** من المهم أن يتمتع المستشار بشخصية يمكن الانسجام معها ويتعامل معها بأسلوب عفوي وسهل، ذلك لأن الانسجام بين المستشار والزبون يحسن من نتائج العملية الاستشارية. (أبو شيخة،١٩٨٦، ص:٤٢)

١-٣ سمات وكلاء التغيير الجيدون

يتميز وكلاء التغيير بعدة سمات ومهارات اشتقها الباحثون من واقع الممارسات الاستشارية وأهمها:

١- يوجد لديهم نزوع إلى التركيز على الزبون بدلاً من التركيز على ذاتهم، ثم إنه يملكون:

أ. قدراً كافياً من الثقة بالنفس تجعلهم يصغون ويفكرون ولا يقررون قبل الاستماع إلى الوقائع

ب. قدراً كافياً من حب الاستطلاع تجعلهم يحققون في الأمور قبل تقديم جواب عنها.

ج. الرغبة في النظر إلى الزبون على أنه شخص من مستواهم يرافقهم في رحلة مشتركة

د. قدراً كافياً من قوة الشخصية تجعلهم يسيطرون على أنانيتهم.

٢- يركزون اهتمامهم على الزبون كفرد يحق له الإدلاء برأيه، لا كشخص يؤدي دوراً رسم له ويقيمون معه علاقات بناءة قوامها الثقة والالتزام بالواجب.

٣- يؤمنون بأن التركيز المستمر على تعرف المشكلة وحلها أهم من التألق التقني في أدائهم.

٤- يظهرون اندفاعاً تنافسياً قوياً موجهاً لا إلى منافسيهم، وإنما إلى البحث الدائم عن أساليب جديدة تسمح لهم بتقديم خدمات أفضل إلى الزبون

٥- يركزون دوماً على عمل الشيء الصحيح التالي وليس على استهداف نتائج آنية معينة

٦- يحركهم دافع داخلي لعمل الشيء الصحيح أكثر مما تثيرهم المكافآت التي تمنحها لهم مؤسساتهم الخاصة

٧- ينظرون إلى المناهج، والأنماط، والتقنيات وطرائق العمل على أنها وسائل للوصول إلى الغاية وإنها تفيد ما دامت ناجحة لكن يجب استبعادها إذا لم تنجح والمعيار هو فعاليتها لهذا الزبون.

٨- يعتقدون أن النجاح في علاقاتهم مع الزبائن يرتبط بتراكم الخبرات الجيدة، ونتيجة لذلك فهم يسعون إلى الاستفادة من خبرات الاتصال بزبائنهم و لا يتجنبونها ويتحملون المخاطر مع زبائنهم و لا يتفادونها.

٩- يؤمنون بأن كلاً من المحبة والخدمة سمة للتميز المهني كلاهما يهدف إلى أن يثبتوا لزبائنهم أنهم يكرسون أنفسهم لخدمتهم.(مايستر،٢٠٠٢)

وبشكل عام لا يوجد وكيل للتغيير أو مستشار مثالي وعادة ما ترتبط المؤهلات المطلوبة ليكون وكيل للتغيير جيد بالوضع القائم في المنظمة كالثقافة التنظيمية، الاستراتيجية المرتبطة بالمشروع، قبول المشروع بين أعضاء الإدارة والعاملين في المنظمة، الجدول الزمني للتنفيذ والموارد المتاحة للتغيير...) وبناء على هذه العوامل فإن وكلاء التغيير إما أن يتمتعوا بقدرات تنظيمية ومهارات في إدارة المشاريع لضمان الالتزام بالجدول الزمني للتنفيذ، أو يجب أن يتمتعوا بقدرات قيادية لتحفيز الآخرين. (Recklies,2001)

ويبين Canterucci المستويات الخمسة لوكلاء التغيير هوموضح في الجدول رقم ٥:

الجدول رقم ٥: مستويات وكيل التغيير

المستوى الأول ←	يقبل التغيير، يعمل على تعريف وإيصال المغزى من التغيير في المنظمة، يخلق بيئة منفتحة للتغيير مبادرات التغيير بسيطة وذات توجه واضح
المستوى الثاني ←	يوضح ويبادر بالتغيير، كما يبين النقاط الأساسية في عملية التغيير وعادات العمل مشاريع التغيير على المستوى المحلي
المستوى الثالث ←	يقود التغيير ويترجم رؤية المنظمة إلى معان في سياق جهود التغيير ويقدم هذه الفكرة إلى المنظمة ككل. يترجم رؤية المنظمة إلى برامج ومبادرات للتغيير ويعمل على نشرها في كل أجزاء المنظمة
المستوى الرابع ←	يدير التغيير المعقد ويعمل على فهم الثقافة التنظيمية في المنظمة ويضع طريقة عملية إستراتيجية للتعامل مع التغيير تأخذ بالاعتبار التوازن بين الواقع الحالي والحاجة إلى التكيف مع المستقبل المنظور يخلق التغيير مع درجة عالية من التحول
المستوى الخامس ←	يناصر التغيير ويتحدى الوضع الراهن من خلال المقارنة بين الوضع المثالي للتغيير والوضع الحالي مما يسبب في أزمة تستدعي التحرك بسرعة وتغييرات أساسية في المنظمة القدرة على إحداث تغيير كامل وأساسي في المنظمة.

(Canterucci, 2005)

لا بد أن يتمتع وكلاء التغيير بالقدرة على دفع كافة الأشخاص المتأثرين بالتغيير إلى المساهمة فيه من أجل ضمان دعمهم والتزامهم بالتغيير. وهذا يتطلب مستوى عال من الجدارة كأساس للقبول إضافة إلى المهارات الإنسانية أو ما يسمى الاتصال العاطفي . ويتضمن هذا القدرة على الاتصال والتفهم مع الأخذ بعين الاعتبار أراء ومخاوف وشكوك الآخرين.

إن مشاريع التغيير تتضمن عوامل وقوى مختلفة، لا تقتصر فقط على أسباب وأهداف التغيير وإنما تصل إلى الوضع القائم في المنظمة وقيمها ومعتقداتها وروتين الأعمال فيها.

وفي دراسة أخرى لـ(Buchanan & Boddy) وجدوا أن مهارات وكيل التغيير الأساسية تتمثل في النقاط الخمس عشرة التالية:

الأهداف:

١. حساسية لتغييرات في الأشخاص الأساسيين، ومفاهيم الإدارة العليا وظروف السوق ولكيفية تأثير هذه المتغيرات على أهداف المشروع.
٢. القدرة على وضع وتحديد أهداف واضحة وواقعية.
٣. مرونة الاستجابة إلى التغييرات دون تدخل مدير المشروع مثل تلك التغييرات التي تتطلب تحولات أساسية في أهداف المشروع وأسلوب الإدارة.

الأدوار:

٤. قدرة على إنشاء فرق عمل مختلفة وذلك للتقريب بين أصحاب المصالح الأساسين في المنظمة وإنشاء فرق عمل فعالة وتحديد وتفويض المسؤوليات بشكل واضح.
٥. مهارات في خلق شبكات اتصالية واسعة داخل وخارج المنظمة.
٦. تجاوز الغموض للتمكن من العمل براحة وفعالية في بيئة غير مستقرة

الاتصالات:

٧. مهارات اتصالية عالية تنقل بفاعلية لكافة الأطراف الحاجة للتغيير وواجبات والمسؤوليات الفردية المطلوبة.
٨. مهارات شخصية بما فيها اختيار وجمع المعلومات وتحديد اهتمامات الآخرين وإدارة الاجتماعات
٩. حماسة شخصية في التعبير عن الخطط والأفكار
١٠. تحفيز الآخرين والتزامهم بالأمور المطروحة

التفاوض:

١١. القدرة على بيع وترويج الخطط والأفكار للآخرين من خلال خلق رؤية مرغوبة ومحفزة للمستقبل.
١٢. التفاوض مع الأشخاص الأساسيين في المنظمة للحصول على الموارد المطلوبة للتغيير في الإجراءات وحل النزاعات.

إدارية:

١٣. التوازن بين المصالح والأهداف المختلفة

١٤. التأثير في المهارات لكسب الالتزام بخطط وأفكار المشروع من قبل المقاومين المحتملين للمشروع.

١٥. التحليق بالأفكار من الرؤية الحالية للمشروع والنظر بشكل واسع للأولويات. (Buchanan & Boddy,1992)

١-٤ أطراف عملية التغيير التنظيمي:

يقع التغيير تنظيمي داخل المنظمات ويتناول كل عناصرها وأبعادها في سكونها وفي تفاعلاتها، وهو مخطط حيث يتفق مسبقاً على خطواته وإجراءاته في أسلوب جمع البيانات، وتحليلها لتشخيص المشكلات والاتفاق على الحلول المقترحة وطريقة تطبيقها ومتابعة الآثار المترتبة على التطبيق والتدخل عند الضرورة لتعديل مسار التطبيق إذا لزم الأمر وباتفاق جميع الأطراف المعنيين بإحداث التغيير التنظيمي المخطط.

ويوضح الجدول رقم ٦ أطراف عملية التغيير التنظيمي وتفاعل العلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخل الوحدة التنظيمية.

الجدول رقم ٦: مصفوفة أطراف عملية التغيير المخطط للوحدة التنظيمية

الأطراف	عضو الجماعة	الجماعة التنظيمية	المدير	وكيل التغيير	المنظمة
عضو الجماعة					
الجماعة التنظيمية					
المدير					
وكيل التغيير					
المنظمة					الهدف النهائي

المصدر: الخزامى، ٢٠٠٠

وبذلك فإن لعملية التغيير المخطط في أي وحدة تنظيمية داخل المنظمة خمسة أطراف:

- عضو الجماعة: كل فرد بذاته داخل الجماعة بصرف النظر عن وظيفته أو دوره.
- الجماعة التنظيمية: كل أعضاء الوحدة التنظيمية وفرق وجماعات العمل الذين لهم هدف مشترك وتوقع محدد.
- المدير: المسؤول الرسمي عن الوحدة التنظيمية

- وكيل التغيير:سواء كان فرداً أو جهة فهو مكلف بإحداث التغيير بالوحدة التنظيمية وسواء داخلي أو خارجي.
- المنظمة:تعتبر الهدف النهائي لعملية إحداث التغيير، وتعبر أيضاً عن البيئة التي تعمل الوحدة في إطارها، وقد ينظر للمنظمة على أنها وحدة تنظيمية لإحداث التغيير الشامل، كما أن أي خانة في المصفوفة تعبر عن العلاقة بين الطرف بالعمود مع الأطراف الأخرى.
- والعكس أيضاً صحيح فإذا أخذنا الصف الأول فالخانة الأولى تعني علاقة العضو بنفسه (كيف يرى العضو ذاته) والخانة الثانية علاقة العضو بجماعته التنظيمية. والخانة الثالثة: علاقة العضو بمدير وحدته التنظيمية، والخانة الرابعة: علاقة العضو بوكيل التغيير و.. هكذا.

ويجب أن يتناول التغيير كل هذه العلاقات ويعمل على تحسينها وصولاً إلى الهدف النهائي وهو تحسين أداء المنظمة أو الوحدة التنظيمية (الخزامى، ٢٠٠٠: ص:١٥)

١-٥ دور وكيل التغيير في إدارة التغيير التنظيمي

قد يكون ماكفيلي Machiavelliمحقاً بقوله: "إن أصعب شيء للتنفيذ أو لا يمكن التكهن بنجاحه وحتى أخطر من إدارته هو وضع ترتيب جديد للأشياء."(McGuire,2006)

إن أهم الأدوار التي يقوم بها المستشارون بوصفهم وكلاء التغيير التنظيمي هو مساعدة المدراء في المنظمات المختلفة على تصميم وإدارة التغيير، ويتضمن هذا تشخيص الوضع الحالي واكتشاف مكامن الخطأ في المنظمات، ومساعدة إدارة هذه المنظمات في اتخاذ القرار المناسب والتخطيط لعملية التغيير ومن ثم مساعدتها في تنفيذ هذه التغييرات.

إن المنظمات الحالية هي عبارة عن أنظمة معقدة ويمكن تعريفها (أي المنظمة) بأنها وحدة اجتماعية هادفة. إنها تكوين اجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً، من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

وهذا التعريف رغم اتساعه، يهدينا إلى أربع حقائق أساسية هي:

١- إن المنظمة، سواء كانت شركة، أو مصنع، أو وزارة..... يوجد فيها أفراد أو مجموعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم، وإن وجودهم في المنظمة حددتوفقاً لعقد عمل يقترن بفترة زمنية معينة وليس مدى الحياة.
٢- إن سبب وجود المنظمة هو إنجاز أهداف أو أغراض محددة، كما أن سبب وجود الأفراد فيها هو تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة.
٣- ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة يتفاعل الأفراد فيما بينهم تفاعلاً واعياً ومنسقاً بشكل مسبق من قبل الإدارة لكي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وتقلل في الوقت نفسه من التفاعلات العشوائية أو غير المنتجة.
٤- كما تمتلك المنظمات بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبياً، أي يمكن التعرف عليها إلى حد ما، وهذه المعالم أو الخصائص عرضة للتغيير عبر الزمن. (السالم، ٢٠٠٥، ص٢٣-٢٤).

وهنا يتوجب على المستشار أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين إثنين:

أولاً: عندما يُطلب من المستشار المساعدة في تقديم وإدارة أية عملية للتغيير فإنه يتوجب عليه أن ينظر للمنظمة ككل متكامل يتضمن العديد من المهام والواجبات التي يجب القيام بها ، ويتم إنتاج عدد من المنتجات أو الخدمات، باستخدام تكنولوجيات متعددة، وباعتماد أنماط إدارية مختلفة، وبإتباع عمليات وإجراءات مختلفة، ولا بد من الحصول على معلومات متنوعة من عدة مصادر، وبالإضافة إلى ذلك كله لابد من التعامل مع الأفراد الذين يتولون مناصب متعددة ويتمتعون بمهارات وبمستويات تعليمية مختلفة ولهم اتجاهات ومشاعر مختلفة وخصوصاً تجاه التغيير.

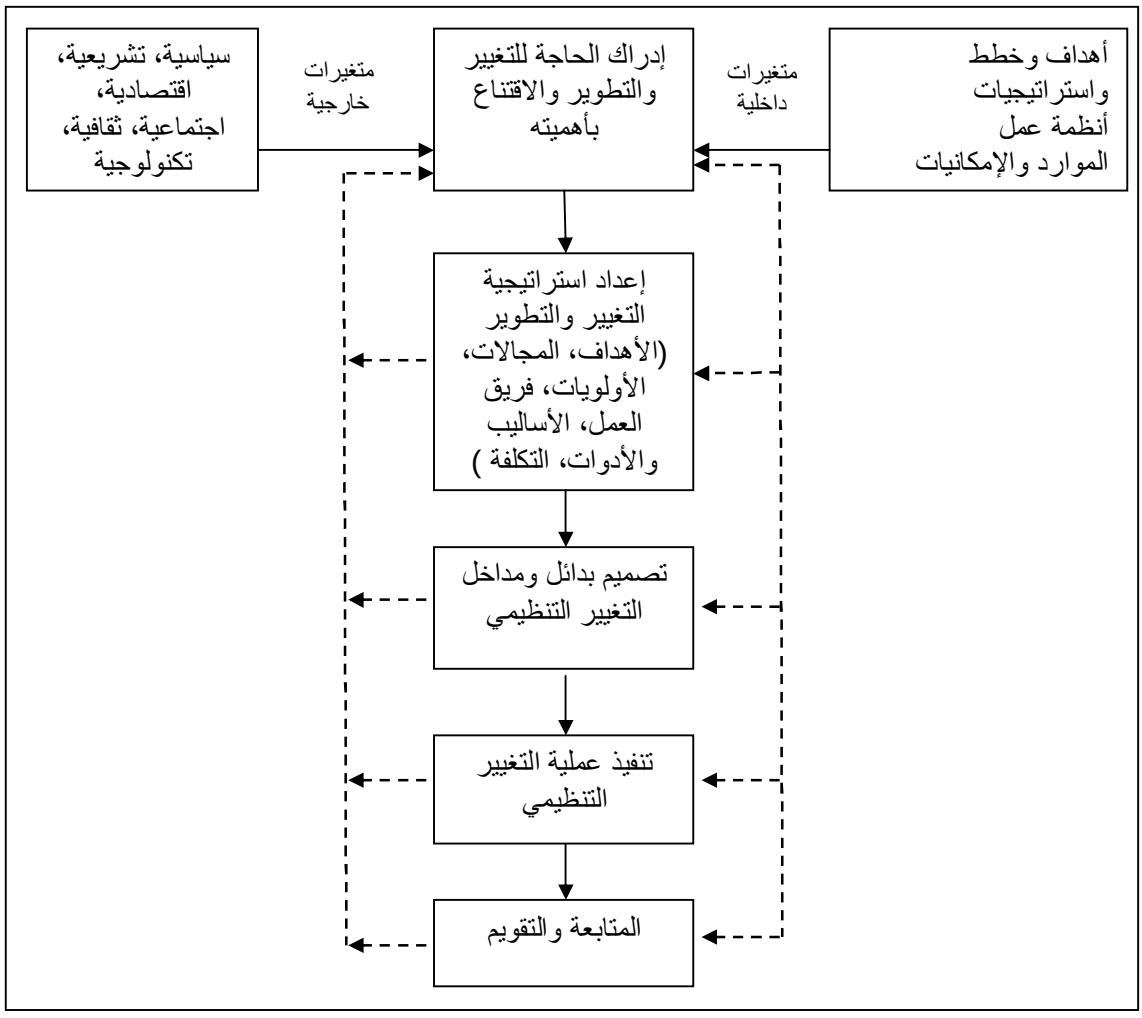
ثانياً: على المستشار أن يدرك أنه لا يستطيع أن يغير كل شيء مرة واحدة، ولا بد من تحقيق بعض الاستقرار خلال عمليات التغيير إلا إذا قام المستشار بتغيير في ثقافة المنظمة، ويجب أن يدرك الجميع أن المنظمة عبارة عن أنظمة من صنع البشر وبذلك يمكن تغييرها من قبل البشر أيضاً، والتغيير لا يُمْكن أنْ يُؤْمَرَ به وإنما يُمْكِنُ أَنْ يُنجَزَ بالتعاون. (cockman,2000,p.p:59)

١-٦ مراحل عملية إدارة التغيير من قبل المستشار

تمر إدارة التغيير بعدة مراحل استراتيجية تتضمن العديد من الأساليب المتبعة، ويبقى دور الإدارة العليا في تبني ودعم جهود التغيير مهماً، سواءً أكان القائمون على إدارة التغيير من داخل المنظمة، أو بمساعدة جهات استشارية خارجية، وبغض النظر عن هوية القائمين على التغيير فان المهم مدى الكفاءة والتميز في قيادته.

وبالرغم من تعدد الاتجاهات المحددة للاستراتيجيات الناجحة في إدارة التغيير والتغلب على مقاومته فإن الباحثة ستتناول أهم تلك المراحل والأساليب المبينة في شكل رقم (٢٠) كالتالي:

الشكل رقم ٢٠: الإطار العام لاستراتيجية التغيير التنظيمي



المصدر (أبو بكر،٢٠٠٧، ص٣٩١)

١-٦-١مرحلة إدراك الحاجة للتغيير وأهميته

من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية وضرورة إحداث التغيير التنظيمي، ويكون لديهم استعداد بالالتزام بنتائجه، وإلا لن يكتب لبرنامج التغيير النجاح في تحقيق أهدافه، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك والاقتناع غالباً على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة وبرنامج التغيير. ويترجم هذا الإدراك بطلب الخبرة الخارجية من قبل الاستشاري من أجل المساعدة في إدارة عملية التغيير .

١-٦-٢مرحلة إعداد استراتيجية التغيير

ويعمل وكيل التغيير هنا على إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير التنظيمي وتقويمها، بحيث تشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسؤول عن التغيير، وتشخيص الوضع القائم وتحديد نوع التغيير ومجالاته، وأهدافه، وتحديد كيفية إحداثه، بالإطافة إلى تحديد تكلفة برنامج التغيير، واختيار الوقت المناسب لهذه العملية.

وفيما يلي إشارة موجزة لعناصر هذه المرحلة (أبو بكر، ٢٠٠٧م، ص٣٩١):

أ- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير

وهنا لا بد أن يتولى مهام التغيير في المنظمة من يتمتعون بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عالٍ من الكفاءة من القادة العاملين في المنظمة، أو الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة، أو بالجمع بين فريق من الخبراء من داخل المنظمة وخارجها معاً .

ب- التشخيص السليم

يقوم وكيل التغيير بتوصيف تفصيلي دقيق للوضع القائم بالمنظمة، ومعرفة ما يتضمنه من فرص أو مشكلات وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها، واتجاهاتها ونتائجها، وأوجه الضعف والقوة فيها داخلياً وخارجياً .

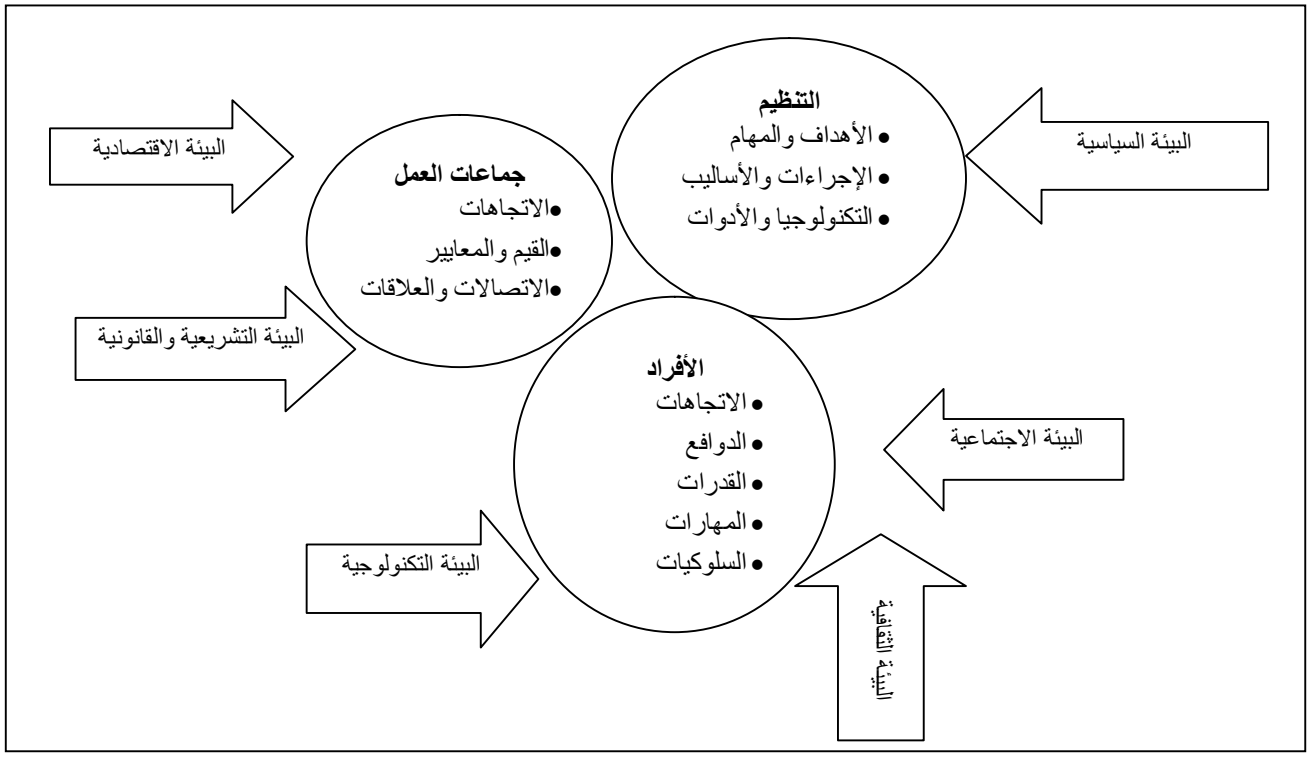
ج- تحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير

تستند فعالية عملية التغيير التنظيمي بشكل رئيس على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح بحيث تشمل العديد من الأهداف مثل تحقيق التوافق والإنسجام والتفاعل بين المنظمة وبيئتها، والبيئة المحيطة بها وزيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات والمشاركة فيها.

د- تحديد مجالات وأولويات التغيير

بالرغم من تعدد المجالات التي تحتاج إلى التغيير، إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها ويوضح الشكل رقم (٢١) أهم مجالات التغيير في المنظمة:

الشكل رقم ٢١: مجالات التغيير التنظيمي



(أبو بكر ٢٠٠٧، ص٣٨٨)

ه- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير

يختلف الأسلوب الذي تتم به عملية التغيير التنظيمي، فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد، وقد تكون عملية التغيير مرحلية تتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجية حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة وبعد إقناع والتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات وإيضاح الفرق بين الوضع السابق والحالي يتم التوسع في عملية التغيير.

و- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير

لابد من وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير التنظيمي، يتم خلالها تحديد المبالغ المطلوبة لهذه العملية، والتي تشتمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير، والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير، والجهة المسؤولة عن تنفيذه، والأسلوب المتبع في إحداثه، ومتطلبات التثقيف والتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وحماسهم لنجاح عملية التغيير التنظيمي.

ز- اختيار الوقت المناسب لعملية التغيير:

يعتبر تحديد الوقت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير التنظيمي من اهم عناصر النجاح، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير، وتوقيت البدء في تنفيذها، وتوقيت الإنتقال من مرحلة إلى أخرى، وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة... وغيرها.

١-٦-٣استراتيجيات التغيير التنظيمي:

بعد انتهاء مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير التنظيمي يأتي دور تحديد بدائل واستراتيجيات التدخل والاختيار فيما بينها، على أن تشمل عملية تصميم بدائل مداخل التغيير التنظيمي ما يلي (أبو بكر، ٢٠٠٧م، ص ٣٩٠):

أ- تقديم الاستشارة والنصح، والاستشهاد بنجاحات سابقة.
ب- تدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي.
ج- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات.
د- التقويم والتزود بالبيانات والمعلومات.
ه- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم.
و- تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتيسير عملية التنفيذ.

ويشار هنا إلى وجود عدة آليات حديثة مساعدة لتطبيق استراتجيات التغيير التنظيمي المطلوبة وإداراتها بشكل سليم، وهي لا تقتصر على آليات معينة دون أخرى، حيث يمكن استخدام أي منها على مستويات متباينة، فقد تكون بعضها أكثر ملاءمة لمستوى معين مقارنة بغيره، مع عدم التفريق

بينها عند اختلاف مستوى التغيير جزئي أو كلي، لكون الامر متعلق بإمكانات المنظمة ومواردها، والوقت المتاح لها، وطبيعة نشاطها، ومستوى العاملين فيها، ومن أهم تلك الاستراتيجيات: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية إعادة الهندسة، وإستراتيجية تخفيض العمالة.

➢ إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

في الثمانينات الميلادية ظهر أسلوب إداري حديث نتيجة جهود ديمنج أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (TQM) نادى أصحابه بما يلي (اليوسف، ٢٠٠٨، ص٢٧):

١. توسيع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج.
٢. مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة.
٣. وجود قيادة واقعية قوية وشاملة.
٤. التركيز على تحقيق رضا المستفيدين، والعاملين. والمسؤولين.
٥. مشاركة الأطراف الخارجية في جهود الجودة الشاملة.

ولم تقتصر إدارة الجودة الشاملة على ميادين الصناعة والتجارة حيث امتدت لتشمل بقية الميادين الأخرى، فقد زاد الاهتمام بتوظيف إدارة الجودة الشاملة في كثير من الميادين خلال العقد الأخير من القرن العشرين، وأصبحت الجودة شعاراً للنظم المختلفة في كثير من الدول المتقدمة والنامية، تسعى إليه وتتبناه خاصة وأن العديد من الدراسات (اللوزي،٢٠٠٣؛ اليوسف،٢٠٠٨) تؤكد أن الوظائف الإدارية في المنظمات متشابهة إلى حد كبير وإن اختلفت أهداف تلك المنظمات، وهنا يرى ويلر وهارلي(Weller & Hartley) قابلية إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في أي منظمة بغض النظر عن كونها ربحية أو حكومية، وفي السياق نفسه يشير سيو وهارت (Heart & Sui) إلى أن إدارة القوى البشرية والإمكانات المادية تتشابه إلى حد كبير بغض النظر عن طبيعة المنظمة سواءً كانت تربوية أو صناعية، وسواءً أكانت تنتمي إلى القطاع الخاص أو القطاع العام (الجضعي، ٢٠٠٤، ص٧٨٣).

وهناك يذهب إلى أن الجودة عملية مؤقتة في الغالب، بينما إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأجل ذات بعد استراتيجي تشمل جميع الخطط في المنظمة (بادحدح، ٢٠٠٣،ص٤٨)، كما يصعب تحديد مفهوم شامل متفق عليه لإدارة الجودة الشاملة، حيث تعددت تعريفاتها والتي يعكس كل منها رؤية صاحبه، ومع ذلك فقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي في الولايات المتحدة الامريكية بأنها أداء العمل

بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء(أبو بكر، ٢٠٠٨، ص١٦).

ويذهب ديمنج إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة.ولقد عبر ديمنج عن فلسفة نموذجه في أربعة عشر عنصراً رئيساً تم تحديدها فيما يلي (المعيوف، ٢٠٠٨، ص١٧):

١. ضرورة تحسين أنظمة العمل والخدمات بصورة مستمرة.
٢. التركيز على أهمية القيادة.
٣. تقليل الحواجز بين الأقسام والإدارات داخل التنظيم.
٤. استخدام التدريب لتنمية المهارات.
٥. تبني المنهجية العلمية.
٦. تجنب التعارض بين الأهداف.
٧. ضرورة إدخال التغير.
٨. إيقاف الاعتماد على الاختبارات بقصد اكتشاف الأخطاء.
٩. إيجاد علاقة طويلة الأمد مع كافة الأطراف.
١٠. العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل.
١١. التوقف عن تهديد العاملين.
١٢. وضع برامج تعليم وتأهيل فعالة.
١٣. إعطاء الفرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل.
١٤. إشراك كل فرد في التنظيم في عملية التحول والتطبيق لمفهوم الجودة الشاملة.

➢ إستراتيجية إعادة هندسة العمليات (الهندرة)

إن مفهوم الهندرة مشتق من كلمتي هندسة وإدارة، ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر(Brilman,2001,p346) بأنها " :التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين لإدخال تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء كالتكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة ."تعتمد هذه الاستراتيجية على:

- التفكير بطريقة جديدة أي التخلي عن الافتراضات المسبقة والأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون
- إعادة تصميم العمليات من خلال التغيير الوظيفي وإعادة توزيع الموارد والمهام أو التغييرات في الهياكل وفي السلوكيات أو الاعتماد على برامج التدريب المتواصلة
- اعتماد تكنولوجيا متقدمة

اعتمدت شركةIBM والعديد من الشركات العالمية هذه الاستراتيجية وكانت لها نتائج إيجابية وسمحت لها بتحقيق العديد من المزايا التنافسية نذكر البعض منها :

- اعتماد منهج الإدارة التعليمية والاهتمام بالإبداع والابتكار
- تحول ولاء الأفراد من المسؤولين نحو العملاء
- تحقيق فعالية وسرعة أكبر عند قيام العامل الواحد بعمليات متكاملة
- تسهيل انتقال المعلومات (تشامبي،٢٠٠٣)

➢ إستراتيجية تخفيض حجم العمالة :

تقوم هذه الاستراتيجية على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

تستمد هذه الاستراتيجية أهميتها من كونها تسمح بـ:

- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها
- التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات العمال
- تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل
- تقوية المركز المالي للمؤسسة

وفيما يلي نستعرض من خلال الجدول رقم ٧ مقارنة بين الاستراتيجيات الثلاث:

الجدول رقم ٧: مقارنة بين استراتيجيات التغيير

	الوصف	الافتراض	نقط القوة	نقاط الضعف	النتيجة
إستراتيجية إعادة الهندسة	تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو هذا التغيير -تغيير سريع وضروري للعمليات الاستراتيجية والجوهرية وللنظم والسياسات	للتغيير السريع نتائج إيجابية على المنظمة	المعالجة السريعة للمشاكل الجذرية للمنظمة يجنبها الإخفاق - توفير خدمة إستراتيجية جديدة للزبائن - دمج وظائف وعمليات في عملية ووظيفة واحدة - توفير معالجة متأنية للعمليات التي تحتاج إلى التحسين	-التغيير المفاجئ والسريع والجذري غير المدروس قد يعود على المنظمة بالإخفاق وبالتالي الشعور بالإحباط لدى الجميع	النجاح في إستراتيجية إعادة الهندسة يوفر ميزة تنافسية للمنظمة.
إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة	-تعبر عن الرغبة في التغيير البطيء مقابل اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو هذا التغيير -تغيير بطيء ومستمر للعمليات	للتغيير البطيء نتائج إيجابية على المنظمة	-توفير خدمة متميزة للزبون - اهتمام وعناية زائدة بالأفراد ماديا ومعنويا	- يحتاج التغيير البطيء إلى اهتمام عال من الإدارة العليا والأفراد وبشكل مستمر، وهذا ما قد لا يتوفر للمنظمة -بعض المشكلات بحاجة إلى حلول سريعة جدا -آثار سلبية من الناحية الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية،...	النجاح في إستراتيجية الجودة الشاملة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ورضا الزبائن والأفراد.
إستراتيجية تخفيض العمالة	-تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات سلبية لدى الأفراد نحو هذا التغيير -التخلص من العمالة الزائدة وغير الفاعلة	يساعد التخلص من العمالة غير الفاعلة على الحماية من الإخفاق	-الإبقاء على العمالة الجيدة بالمنظمة يجنبها الخسائر كرواتب للعاملين غير الفاعلين -تقليص الفجوة بين المستويات الإدارية مما يسهل عملية الاتصال	- انعكاسات سلبية على معنويات العاملين - شعور العاملين بعدم الأمن الوظيفي	النجاح في إستراتيجية تقليص حجم العمالة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال الكفاءات البشرية.

المصدر :عياري ونصيب، 2002، ص.21

يجب على المنظمة السعي لإيجاد استراتيجيات جديدة للتغيير تشكل منهجا منظما وواضحا للتغيير، تجعلها هي التي تصنع التغيير وتحدثه من أجل تعزيز مزاياها التنافسية، كما يتطلب الأمر مجموعة من الدعائم لإدارة التغيير نذكر من بينها. (أرمسترونج،٢٠٠١ص٢٩-٢٣)

- يتطلب تحقيق التغيير الدائم التزاما شديدا وقيادة من صفوة المسؤولين
- بناء بيئة عمل تساعد على التغيير، أي تطوير المنظمة لتصبح مؤسسة تعليمية
- نظام المكافآت يجب أن يشجع الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير
- يتضمن التغيير الإخفاق كما يتضمن النجاح، إذن يجب توقع حالات الإخفاق والتعلم منها
- الاعتماد على الأفراد الذين يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغيير
- في عصر المنافسة العالمية والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات يكون التغيير أمراً حتمياً، وعلى المنظمة أن توضح السبب في ضرورة التغيير وأن تبذل كل جهودها لحماية مصالح من يتأثرون بالتغيير.

١-٦-٤ تنفيذ عملية التغيير التنظيمي:

وتتطلب هذه المرحلة مراعاة عدة أمور أهمها:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة
- تهيئة المناخ الملائم لتطبيق استراتيجية التغيير
- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة لتحديد المسؤوليات والتعرف على النتائج، والوقوف على العقبات التي قد تعترض تنفيذ التغيير المستهدف والعمل على تذليلها (أبو بكر،٢٠٠٧،ص٣٩)

١-٦-٥المتابعة والتقويم:

وهنا يتم متابعة وتحليل النتائج، والفرص، والمعوقات، المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير التنظيمي، والتعامل معها بالشكل الذي يساعد على نجاح استراتيجياتها، مع ضرورة الاشارة إلى دور القيادة المهم، والذي توضحه بعض دراسات الجمعية الأمريكية للإدارة والتي تذهب إلى أن القيادات الإدارية هي المفتاح الأساسي لنجاح التغيير. (العتيبي، ٢٠٠٥،ص١٢٠)

١-٧ نماذج التغيير المعتمدة من قبل وكيل التغيير:

من الممكن أن يستخدم وكيل التغيير تشكيلة مختلفة من نماذج التغيير يتضمن أهمها:

١-٧-١ النموذج الطبي:

يضع هذا النموذج وكيل التغيير في موقف المستشار حيث يكون التركيز على تشخيص المشكلات وتوضيح الجوانب المختلفة واقتراح البدائل الممكنة. على أن القرار النهائي يتخذ بوساطة الإدارة. ولهذا السبب سمي هذا النموذج بالنموذج الطبي حيث يسعى الطبيب إلى الحصول على آراء اختصاصيين خارجيين، إلا أن تحديد العلاج يبقى من اختصاص الطبيب المعالج. (Szilagy & Wallace ,1987)

١-٧-٢ النموذج الهندسي أو نموذج الشراء:

وهوأكثر الأنواع انتشاراً ويفترض هذا النموذج أن عملية التشخيص واختيار المنهج قد تمت، على أن يترك تطبيق المنهج لوكيل التغيير. فإذا قررت الإدارة مثلاً أن مشكلة دوران العمل ترجع إلى ضعف نظام الأجور فإن ما يحدث هو استجلاب خبراء لوضع نظام جديد. إن الزبون في هذه الحالة يطرح مشكلته على النحو التالي: "هذه هي مشكلتي، وماذا يكلفني حلها؟. ولكي يكون هذا النموذج أكثر فعالية فهنالك عدة شروط لابد من تحقيقها وهي:

- أن يكون الزبون قد حدد مشكلته تحديداً دقيقاً
- أن يكون الزبون على إلمام تام بمهارات المستشار
- أن يكون الزبون على قدرة تامة في شرح المشكلة وطبيعة الخبرة أو المعلومات التي يمكن شراؤها.
- أن يكون الزبون على علم بتبعات ما ينجم عن المعلومات أو الخبرة المطلوبة.

إن هذا النموذج يقوم على اعتقاد مؤداه أن كل الخبرة المطلوبة تأتي من قبل المستشار أو وكيل التغيير ولكن واقع الأمر أن العبء الأكبر يقع على عاتق الزبون كالتحديد الدقيق حتى يصل إلى حلها.(Schein.,1987)

١-٧-٣نموذج الطبيب – المريض:

وهو نموذج استشاري تقليدي وشائع حيث تطلب منظمة ما مستشاراً لفحص المنظمة كما هو الحال في النموذج الطبي بالتحليل واقتراح النشاطات التي تؤدي إلى تحسين الأداء. ويشبه هذا الطلب استدعاء الطبيب من قبل المريض لفحصه، وعلى المستشار أو وكيل التغيير أن يشخص ما هو خطأ في المنظمة، ويحدد موقعه، ويضع برنامجاً للعلاج. وتشرح عادة الجهة المستشيرة للمستشار معاناتها من بعض أجزاء المنظمة التي يتدنى فيها الأداء، ويطلب من المستشار تحديد نوع الخطأ الحادث.

ويستند هذا النموذج إلى عدة فرضيات هي:

- ❖ لا تتوفر غالباً لدى مديري المنظمات معرفة بالمشكلات التي تقع في منظماتهم، ولذا فهم بحاجة إلى مساعدة خاصة من أجل تشخيص هذه المشكلات .
- ❖ أن ينظر إلى عملية التشخيص كتدخل مرغوب به.
- ❖ لا يعرف المديرون عادة نوع المساعدة التي يمكن للمستشار تقديمها، لذا فهم بحاجة إلى معونة لتحديد نوع المساعدة التي عليهم أن يبحثوا عنها.
- ❖ إن أغلب المديرين تتوافر لديهم رغبة إيجابية لتحسين الأوضاع في المنظمة ولكنهم يحتاجون إلى مساعدة في تحديد ما يجب تحسينه، وكيف يتم ذلك؟
- ❖ يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر فعالية إذا ما تمكنت من تشخيص نقاط القوة والضعف فيها.
- ❖ لا يستطيع المستشار أن يتعرف على ثقافة المنظمة بغية تقديم مقترحات يمكن الاعتماد عليها إلا إذا صرف وقتاً وجهداً في المنظمة، الأمر الذي يستدعي أن يعمل بالاشتراك مع أعضاء المنظمة المحيطين بثقافة المنظمة من خلال وجودهم فيها.
- ❖ على المنظمة أن تتعلم كيف ترى المشكلات بنفسها، وأن تشترك في التشخيص، وأن تكون فعالة في إيجاد الحلول. وأن تدرك أنالعمل الاستشاري يمكن أن يلعب دوراً هاماً في هذا المجال ويقدم العلاج المطلوب الذي لا يمكن أن تحصل عليه المنظمة من غير مساعدته.
- ❖ على المستشار المعالج أن يكون خبيراً في التشخيص وفي إيجاد علاقات مساعدة فعالة مع الجهة المستشيرة.
- ❖ كون الزبون بحاجة إلى مساعدة في تنفيذ كل ما يرد في وصف الطبيب. (Philips,2006)

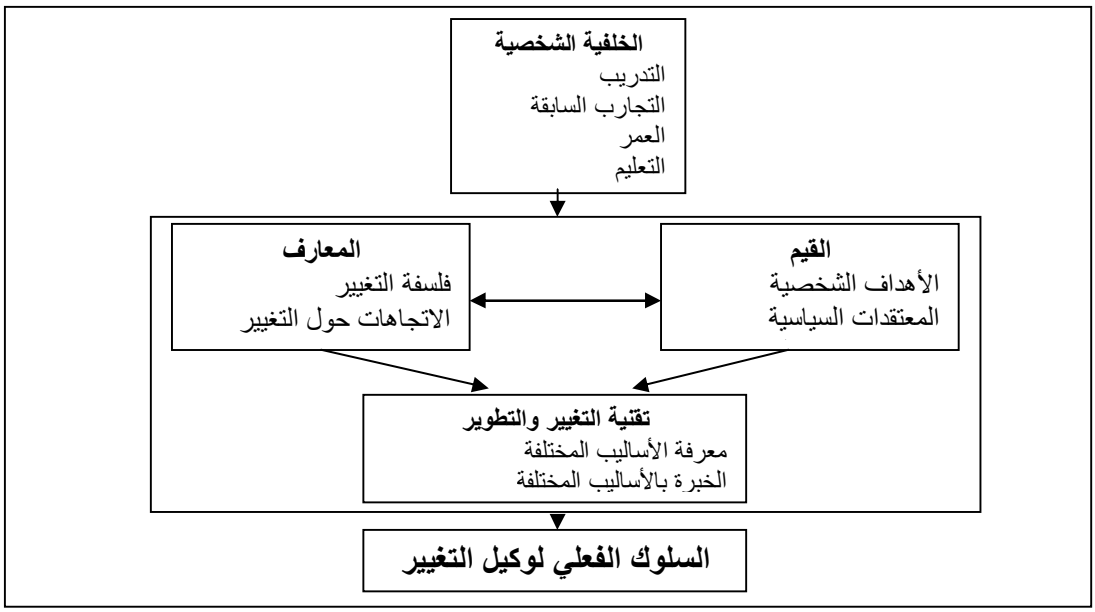
١-٧-٤نموذج العمليات:

يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على التعاون بين الإدارة ووكيل التغيير. بحيث يعمل الطرفان سوية في تحليل جهود التغيير وتطبيقها وتقويمها، إلا أن اتجاه التغيير يبقى مع الإدارة فيما يبقى وكيل التغيير بصفة استشارية.

وكما هو واضح فإن النماذج السابقة من الاستشارة أو من التدخل تشير إلى تعقيدات وصعوبات عملية المساعدة والتدخلات والتغيير.مما يستدعي بوكيل التغيير أن يكون ملماً بجميع هذه النماذج ويختار ما هو مناسب منها لحالة التدخل المطلوبة.

ويقدم الشكل رقم٢٢مثالاً نظرياً لمتغيرات التفاعل التي تساعد على تحديد دور وكيل التغيير:

الشكل رقم ٢٢: عناصر مختارة تشكل دور وكيل التغيير



مأخوذ عن:
N.Tichy, "agents of planned social change: Consequence of Values, Cognitions and actions" Administrative Science Quarterly 19 (june1974) P.165.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن هناك خمسة متغيرات رئيسية تتفاعل مع بعضها، تشمل:

خلفية وكيل التغيير: التجربة الذاتية، والتعلم، والتدريب،

فيما يشير **عنصر القيم** إلى أهدافه الشخصية واتجاهاته نحو الناس بوجه عام.

ويوضح **عنصر المعرفة** معتقدات وكيل التغيير ككل حول التغيير،

بينما يتضمن العنصر الرابع **التقنية** أو مجموعة الأساليب المتوافرة والتي يمكن أن يستخدمها وكيل التغيير، وأخيراً يُعدُّ **السلوك الفعلي لوكيل التغيير** نتيجة للعناصر الأربعة السابقة، فإذا لم يكن هناك

اتفاق بين هذه المتغيرات، فيحتمل حدوث انفعال أو توتر. ويشير هذا النموذج إلى أنه يتوقع من وكيل التغيير أن يكون شخصاً حسن الإطلاع ومبدعا وقادراً على استيعاب وتطبيق الأسلوب العلمي على المشكلات . إلا أن هذا التوقع غير واقعي ، إذ لا بد من التسليم بجوانب الضعف البشري وعدم تناسب التدريب السابق والقيود التنظيمية كعوائق في طريق النشاطات الناجحة لوكيل التغيير.

إن هذا النموذج يتأثر بمكون المعرفة لدى وكيل التغيير، وذلك انطلاقا من مقولة أن الناس يحتاجون إلى مبادئ عامة عن الحياة الاجتماعية، وطبيعة التفاعلات الاجتماعية والسلوكية لكي يمكنهم أن يتوقعوا بطريقة صحيحة. بمعنى آخر إن نجاح عملية التغيير تعتمد بدرجة معينة على قدرة الوكيل في توضيح الصورة الحقيقية للأطراف المرتبطة بالتغيير، وهو ما يعتمد على المستوى المعرفي لديه، فبمقدار ما يتجاوبون معه تماما، مثل ثقة المريض في الطبيب وما لها من دور مؤثر في نجاح العلاج، بقدر ما تزداد فرص النجاح.

يتأثر نموذج التغيير بمكونات تكنولوجيات التغيير ويرتبط بذلك الأدوات والمهارات التي يستخدمها وكيل التغيير لإحداث التغيير في الاتجاه المرغوب، ومن هذه الأدوات: تدريب الحساسية Sensitivity Training وبحوث العمليات Operations Research. (Wiess,2003)

٨-١ الطرائق التحليلية المستخدمة في إدارة عملية التغيير

يوضح الشكل رقم ٢٣ أهم الطرائق المستخدمة في عملية إدارة التغيير والتي تم تأطيرها ضمن أربعة أسئلة تساعد في فهم عملية التغيير وكيفية إدارته، ولكل تساؤل الأدوات التي يمكن استخدامها للإجابة عن التساؤل الموجود وذلك على النحو التالي:

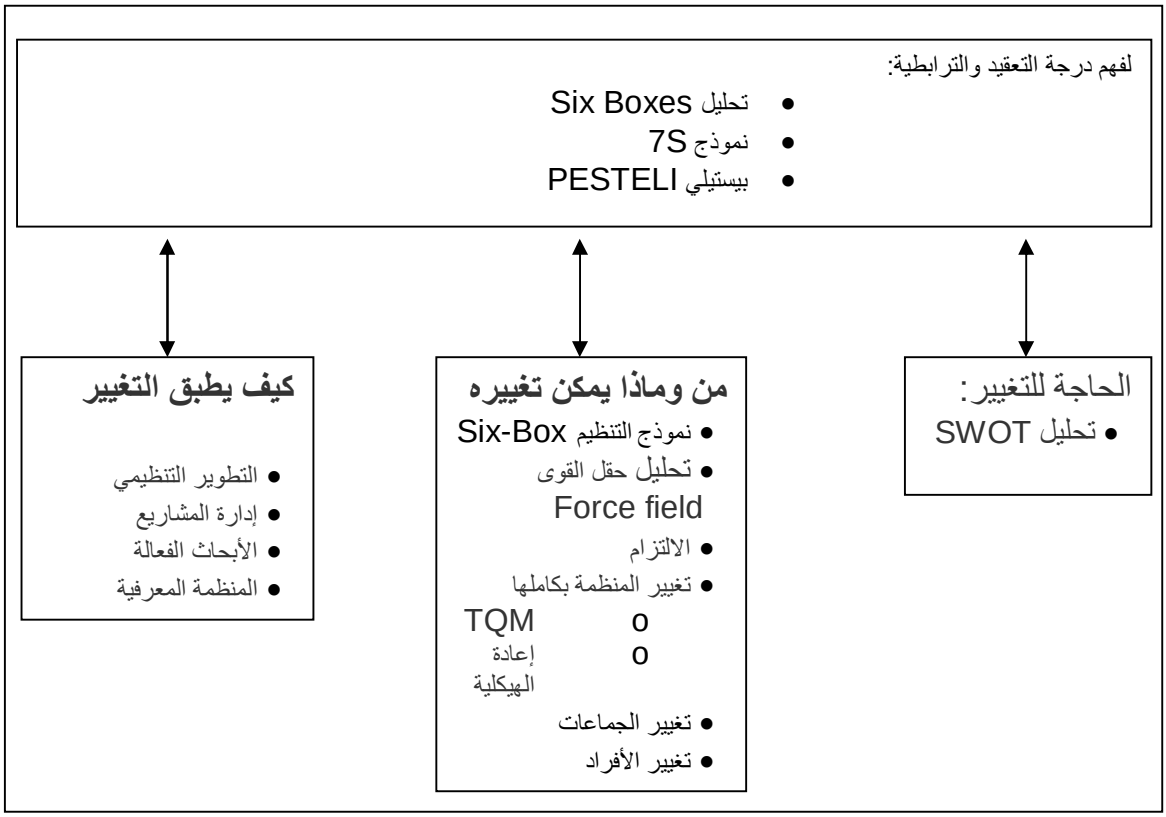
السؤال الأول: كيف يمكن فهم درجة التعقيد والترابطية؟

السؤال الثاني: ما الحاجة للتغيير؟

السؤال الثالث: من وماذا يمكن تغييره؟

السؤال الرابع: كيف يطبق التغيير؟

الشكل رقم ٢٣: أهم الطرائق المستخدمة في عملية التغيير



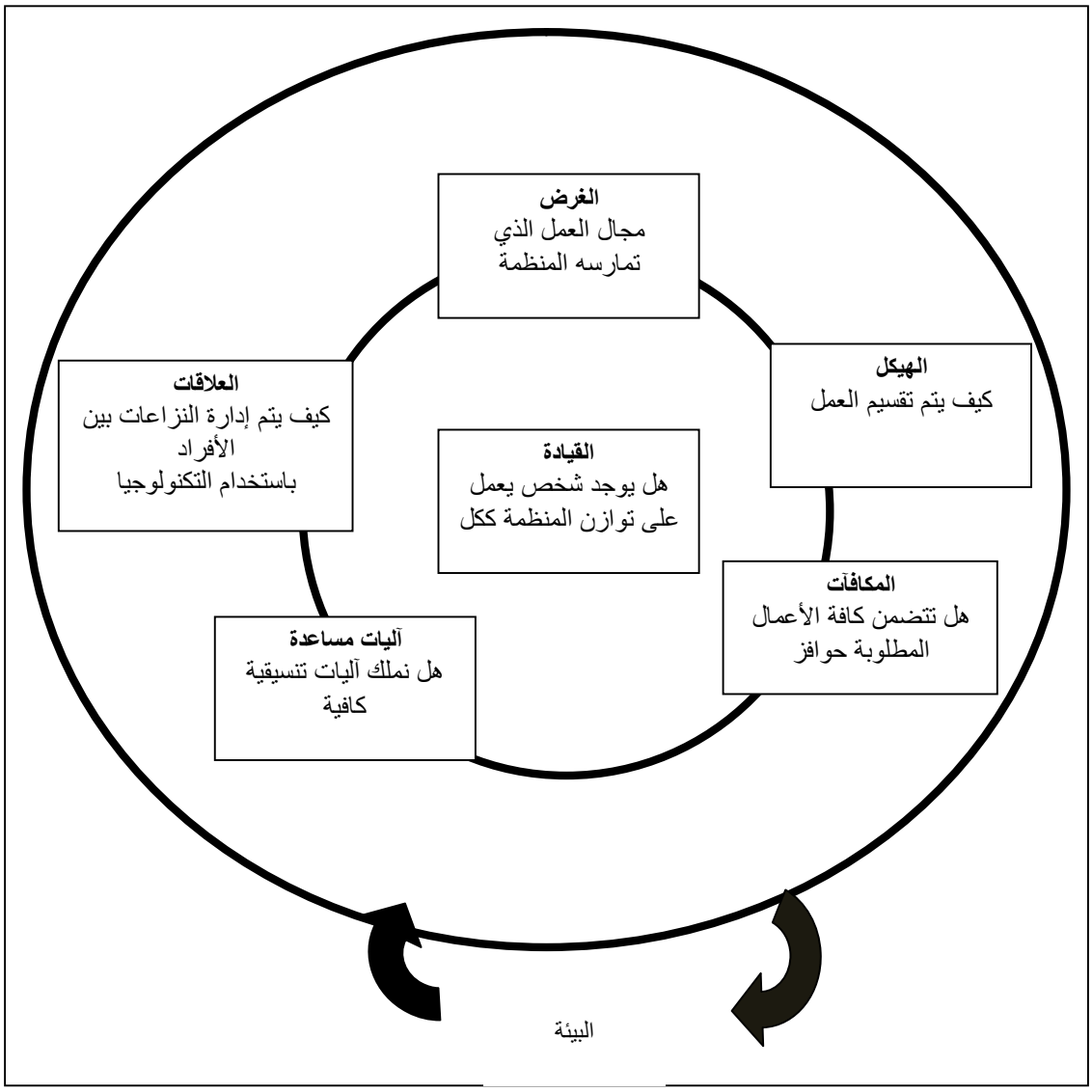
المصدر:lLes,2001,p:23

وفيما يلي شرح لأهم هذه الأدوات والطرائق المستخدمة في التغيير:

١-٨-١ طريقة تحليل التنظيم Six- Box:

في عام ١٩٧٦ اقترح العالم وايزبورد Weisbord ستة مجالات أساسية يجب أن تكون سليمة لكي تنجح المنظمة وهي موضحة في الشكل رقم٢٤ الذي يبين أداة تشخيصية لتحديد هذه المجالات وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم ٢٤: تحليل التنظيم Six- Box

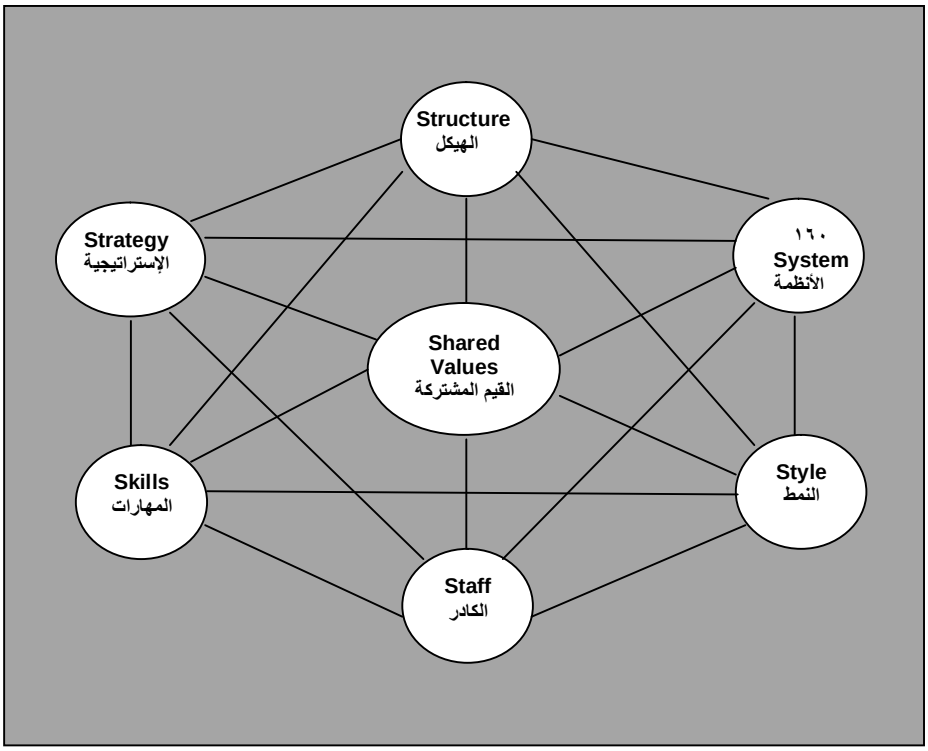


Weisbord,1976,P.p:430

١-٨-٢ طريقة 7s:

بعد عدة سنوات قام كل من Waterman, Peters and Philips عام ١٩٨٠ والذين عملوا في شركة ماكينزي للاستشارات بتطوير نموذج آخر لتشخيص الوضع العام في المنظمة ورأوا لكي تكون المنظمة منظمة يجب أن يكون هناك تناغم وانسجام بين سبعة جوانب أساسية في المنظمة ويجب أن يدعم كل جانب الآخر لتطوير العمل فيها وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم ٢٥: طريقة 7s



المصدر:Peter and Waterman ,1982

تتضمن هذه الطريقة الأجزاء التالية:

- **الاستراتيجية Strategy :** وهي الخطة أو مجموعة الأنشطة التي تقود المنظمة وتضمن توظيف مواردها نحو تحقيق هدف محدد.
- **الهيكل Structure:** الشكل التنظيمي للمنظمة والذي يوضح التراتبية والمركزية أو اللامركزية والتفاعلات داخل المنظمة.
- **الأنظمة Systems:** الإجراءات والعمليات الروتينية والتي تبين كيفية انتقال المعلومات داخل المنظمة وخارجها.
- **الكادر Staff:** تنصيف الكادر داخل المنظمة

- **النمط Style**: يَتصرّفُ المدراءَ الرئيسيينَ لكي يُجزوا أهداف المنظمةِ
- **المهارات Skills**: الإمكانيات المُتميّزة للموظفين الرئيسيينِ والمنظمةِ ككل
- **القيم المشتركة Shared Values**: المعاني الهامّة أَو المفاهيمَ التوجيهية التي تغرسها المنظمةُ في أعضائها.

ويمكن أن يستخدم هذه الطريقة على النحو التالي:

١. يمكن وضع نقاط القوة والضعف في المنظمة من خلال الربط بين المكونات السابقة فإذا كان هناك تناغم بين أحد المكونات وكافة المكونات المتبقية يمكن اعتباره كنقطة قوة في المنظمة والعكس صحيح.

٢. يعكس هذا النموذج أيضاً أن أي تغيير في أحد مكوناته ينعكس على باقي العناصر فيه وبهذا فإذا كان المستشار يقوم بتطبيق تغيير مخطط له داخل المنظمة وعلى أحد عناصر هذا النموذج فيجب أن يأخذ بعين الاعتبار الانعكاسات على العناصر الأخرى.

ويُعدُّ هذا النموذج من النماذج الهامة في عملية جمع وتحليل المعلومات والبيانات المفيدة في عملية الاستشارات الإدارية والتغيير لكونه يركز على جانبين مهمين في المنظمة:

- الجانب الإنساني في المكونات التنظيمية Soft: الشكل والقيم المشتركة والمهارات والكادر
- الجانب الصلب في المكون التنظيمي Hard: الإستراتيجية، والهيكل والأنظمة

بالإضافة إلى كون هذا النموذج يوضح كيف يمكن الانتقال من الجانب الأكاديمي النظري في البحث والدراسة إلى الجانب العملي والممارسات الإدارية العملية على أرض الواقع. (Hughes,1996)

١-٨-٣ نموذج بيستيلي PESTELI :

يقدم هذا النموذج تحليلاً لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية على النحو التالي:

- **P**olitical factors العوامل السياسية
- **E**conomic influences التأثيرات الاقتصادية : طبيعة المنافسة التي تواجهها المنظمة والموارد المالية المتاحة في الاقتصاد.
- **S**ociological trends الابتكارات الاجتماعية : التغييرات الديموغرافية وتغييرات في الأنماط الحياتية للأفراد وكيفية التفكير والعمل.

- الاختراعات التكنولوجية **T**echnological innovations : الطرائق الجديدة في تنفيذ الأشياء الجديدة والقديمة، كيفية معالجة المشكلات القديمة والحديثة. ولا يقتصر الحديث هنا على المعدات التقنية وإنما يتعداه إلى الطرائق الجديدة في التفكير والتنظيم.
- العوامل البيئية **E**cological factors: ويقصد به النظام البيئي العام الذي تنتمي إليه المنظمة وكيفية التفاعل معه.
- المتطلبات القانونية **L**egislation requirements
- تحليل الصناعة **I**ndustry analysis : تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة

١-٨-٤ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات SWOT:

وهو أداة تحليلية تستخدم لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخاصة بالمنظمة يجب أن يتم تحليل نقاط القوة الضعف الفرص والتهديدات دائماً بالعلاقة مع الأهداف الموضوعة للشركة.

إن نقاط القوة والضعف تأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية للشركة والتي تقع ضمن سيطرة المنظمة المباشرة.تخيل أنك جالس خارجاً وتنظر إلى الداخل. التنظيم - الناس - النظام - الوظائف (التسويق والمبيعات والمالية والأفراد والصورة والمنتجات ...الخ.

في حين أن نقاط الفرص والتحديات تأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجة عن سيطرة المنظمة. تخيل أنك جالس داخل المنظمة وتنظر إلى الخارج.
السياسات و التشريعات - الوضع الاقتصادي - الاجتماعي- التقني - هيكلية السوق - المنافسة - الهيكلية التجارية و هيكلية التوزيع - المستهلكون ...الخ.

١-٩ خاتمة

وفي النهاية يمكن تلخيص بعض الوسائل الهامة في عملية إدارة التغيير من قبل الاستشاري على النحو التالي:
١- إيجاد وعي التغيير والاقتناع بضرورته؛ وأول خطوة في هذا المجال وقبل كل شيء على المستشار أن يعمل على تجنب المفاجآت والقرارات الارتجالية عن طريق إحاطة العاملين علماً مسبقاً بما يُراد عمله وأهدافه ودواعيه، والأفضل من ذلك إذا جعل الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة في

اتخاذ قراره حتى يستعدّوا للنقلة وتقبّل الجديد بل والدفاع عنه مع الحفاظ على مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للأفراد بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير.

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

٣- ضرورة إشعار العاملين المعنين بالمنافعوالمكاسب التي يمكن أن تتحقّق لهم من جرّاء 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 والمحبة.

٤- الاستعانة بالأفراد والأطراف الذين لهم تأثير فاعل على الآخرين، ولو من خارج المنظمة أو من غير المعنيين لشرح التغيير وبيان دوافعه وأسبابه وفوائده، فإن ذلك قد يكون في بعض الحالات أبعد للشكوك والظنون السيئة.

٥-إشراك العاملين بكافّة مراحل التغيير ما أمكن، فإن الإنسان بطبيعته يتقبّل أكثر ما يستشار فيه أو يوضع في صورته من أمور، فضلاً عما يشترك فيه من تخطيط وتنفيذ.

وهكذا يجب على أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها وحجمها ودورها، ومهما كان نوع الإدارة المستخدمة فيها أن تعمل على تحقيق الابتكارات والتغييرات التي تراها ضرورية بهدف ضمان بقائها بل ونجاحها واستمرارها في القمة.

المبحث الثاني: الاستشاري ودوره في دعم التغيير التنظيمي وتفعيله

٢-١ مقدمة:
٢-٢ الاستشاري ودوره في إحداث التغيير
٢-٣ مقومات نجاح الاستشاري في إدارة عملية التغيير التنظيمي
٢-٤ اكتساب الالتزام بالتغيير أساس في دعم التغيير التنظيمي
٢-٥ تنمية الكفاءات كأساس للتغيير التنظيمي في المنظمة
٢-٦ المشكلات التي تواجه المستشار عند تطبيق التغيير

٢-١ مقدمة:

من خلال ما تقدم تبين لنا أن المنظمات تتغير لأنها تشكل جزءا من عملية التطور الواسع والتي يقع عليها التفاعل مع التغيرات والمستجدات والمتطلبات والفرص في البيئة التي تعمل بها، مما يؤدي إلى إجبار هذه المؤسسات على التأقلم مع البيئة التي تعمل بها . ليس هذا فقط ولكنها تُحدث أيضاً تغيرات في البيئة بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة وبتطبيق واستخدام تقنيات جديدة ... ووجدنا أيضاً أن التغيير هو:

"عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد "(الحسين،٢٠٠٥،ص ١٧٩).

علماً أن إدارة التغيير تحرك الإدارة لتواجه الأوضاع الجديدة وتعيد ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي أو تقلل من عوامل التغيير السلبي وهى تعبر عن " كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة."

وفقاً لهذا فإنه يوجد حقيقتان أساسيتان يجب أن يدركهما القائمون على إدارة التغيير، وهما:

الحقيقة الأولى :إن التغيير يخلق القلق، وعدم التأكد، والضغوط.

الحقيقة الثانية :إن التغيير يؤثر على الأداء بطرق مختلفة، نتيجة للفروق والاختلاف بين الأفراد.

واستخدام الأسلوب الحديث في إدارة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنظمة وإدارتها أهمها :

- توافر نظام جيد لجمع البيانات الداخلية والخارجية ذا ت الصلة بمجالات عمل المنظمة،
- توافر نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنظمة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير
- توافر نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة وحسم في مواجهة التغيير المنتظر.

إن التغييرات التي تحدث في مجال عمل ونشاط المنظمة غالبا ما تهز توازنها وتتطلب مدخلا إداريا يختلف عن المدخل الإداري التقليدي يكون قادرا على استخدام النظم والأساليب الحديثة الفنية والسلوكية التي تساعد على إدارة التغيير بفاعلية ومعالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة عن التغيير وتحقيق التوازن الجديد للمنظمة.

وتعد الاستشارات الإدارية هي أحدى المداخل الحديثة في إدارة عملية التغيير، وجوهر العمل الاستشاري هو الفكر فهو عملية موجهة نحو التأكد من أن جهازاً ما أو عملاً ما يؤدى بأكبر قدر من

الفعالية ليحصل على أحسن النتائج كمحصلة لهذا العمل أو لجهد هذا الجهاز، والعمل الاستشاري ينهج النهج العلمي لكي ينضج فهو يجمع الحقائق ثم يخطط أو ينظم ويترك الآخرين لينتفعوا بهذا الجهد.

الاستشارة الإدارية مهمة صعبة تتطلب جهداً متصلاً ومنتظماً يعتمد على دراسة الحقائق وتحليلها واستنباط الحلول المعقولة والمقبولة منها . فهي عملية تعاونية بين الجهة المستشيرة والاستشاري وهذا التعاون له من الأهمية في تحقيق النتائج النهائية ما يعادل أهمية جودة الاستشارة المقدمة على أقل تقدير.

٢-٢ الاستشاري ودوره في إحداث التغيير

يوجد الكثير من المصطلحات التي تعبر عن الدور الذي يلعبه المستشار في إحداث التغيير في التنمية التنظيمية، ومن هذه المصطلحات استشاري التغيير المسهل، استشاري التنمية التنظيمية، استشاري الإجراءات، خبير التغيير.

إن الدور الذي يقوم به أساسي في عملية التغيير المخطط للمنظمات، حيث إنه لا يمكن تصور إحداث تغيير تنظيمي داخل جماعة ما بدون وجود نموذج تصوري يتبناه شخص ما ويستخدمه في تدخله في النظام القائم، ليعيد به ترتيب العلاقات التنظيمية، طبقا للمفاهيم التي يقوم عليها هذا النموذج.

إن وكلاء التغيير يدعون المنظمات إلى الخروج على الأنماط التقليدية في العلاقات التنظيمية، ويعتمد وكلاء إحداث التغيير علي محاور ثلاثة في تدخلهم لإحداث التغيير المخطط: تنمية نمط الإدارة، وضع الأهداف، ثم اجتماعات التغذية المرتدة. (Cope,2003,p11)

ويتم ذلك على ثلاث مراحل:

يقوم المستشارون خلال المرحلة الأولى من التغيير بخلق الإحساس بالحاجة للتغيير، وفي معظم الحالات هم يعملون من خارج المنظمة، ولسان حالهم يردد دائما يجب أن تتغير.

إنهم أولئك الموهوبون الذين يختارون الموضوع المناسب، ويدبرون المناقشات والحوارات من أجله مع الأشخاص المناسبين وفي ا لأوقات المناسبة، مسلحين بالمبادئ والنظريات وحماسهم للتغيير.

عندما تجذب أفكار هؤلاء الرواد بعض أعضاء الإدارة بصفة عامة والإدارة العليا بصفة خاصة داخل المنظمات وتتبنى بذور الحاجة إلي التغيير، نجدهم يسارعون على الفور في البحث عمن يتولى إزالة العقبات أمام انتشار جذور وفروع شجرة الحاجة للتغيير، وعندما تورق هذه الشجرة تظهر الحاجة أيضا إلى المستشارين الذين يطبقون ويدافعون عن شجرة المنظمة في التغيير حتى تؤتي ثمارها، وهؤلاء هم وكلاء تغيير المرحلة الثانية سواء أكانوا داخليين أم خارجيين.

أما دور المستشار في المرحلة الثالثة فهم غالبا داخليون والمستفيدون من عملية التغيير، وبالتالي فهم أكثر عددا، وأقل اندماجا مباشرا في عملية التغيير يدافعون عن الإجراءات التي نمت والمبررات والأهداف التي كانت وراء ما حدث من تغيير، ويظلون كذلك إلى أن يتناقص عددهم أمام حاجة أخرى للتغيير.هنا تبدأ إزالة الجليد مرة أخرى للنظام ككل، أو بعض أجزائه. وقد تطول هذه الفترة وقد تقصر بحسب الظروف الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة.(Main,1999,p18)

٢-٣ مقومات نجاح الاستشاري في إدارة عملية التغيير

لكي يقوم المستشار بدوره بصورة ناجحة عليه أن يدرك أن ثمة مستويات ودورات للتغيير ينبغي أن يأخذها بعين الاعتبار وقد أشار هيرسي وبلانشادر إلى مستويات التغيير الأربعة وهي :

- تغيير المعارف.
- تغيير الاتجاهات .
- تغيير السلوك الفردي.
- تغيير السلوك التنظيمي أو الجماعي .

وتتدرج الصعوبة في تحقيق تأثير التغيير مع التحرك من المستوى الأول إلى المستوى الرابع .

إن استخدام هذا النموذج يجعل المستشار يختار أو يتبنى دائرة التغير المفروضة أو دائرة التغير بالمشاركة أو مزيجاً منها .(Blanchard ,2001)

التغيير المفروض	التغيير بالمشاركة
قوم على وجود مصدر للسلطة يمارس ضغطاً على سلوك الجماعة عن طريق إصدار أوامر توجيهية لتغير السلوك الفردي والذي يؤثر بدوره في الاتجاهات والمعارف. **مميزاته :** ١. اتساع رقعة التغير عندما يتعرف الأفراد على الأوامر الصادرة باستجابة ٢. تزايد المعلومات المكتسبة من تدعيم الاتجاهات السلوكية سواء للفرد أو للجماعة . **مساوئه:** أن التغيير ينبع من مصدر قوة مفروضة وليس من مصدر ذاتي أي تغير لا يتبع بالاستقرار لأن السلوك الجيد سيختفي بمجرد اختفاء السلطة إلى جانب أن قوته من خارج الجماعة (السلطة) لا من الأعضاء فلذلك يتم بسرعة أكثر من أسلوب التغيير بالمشاركة .	خطواته : تقديم المعرفة تطوير المعرفة لكي تحقق الاتجاهات والمواقف المناسبة . تشكيل السلوك الفردي عن طريق مشاركة الأفراد في صياغة الأهداف. ٣. يتطلب هذا النوع دافعية انجاز تنبع من داخل الشخص موضوع التغيير ٤. يجب أن يتوافر للاستشاري قدر من المكانة الشخصية التي تمكنه من التأثير في الجماعة . هذه الدورة من التغير بطيئة وتستغرق وقتاً طويلاً .

Blanchard ,2001

عموماً لكي يصل الاستشاري إلى نتائج ناجحة ينبغي عليه إتباع الخطوات التالية :

١- جذب الانتباه :

هناك عدة طرق لجذب انتباه الأفراد أو الجماعات للمقترحات الجديدة طريقة إثارة القلق بين العاملين بدون مبالغة وبحد أدنى يحقق الغرض المرجو منها:

التركيز على النواحي الفنية للمدخل المقترح وذلك لجذب وإقناع مجموعة من الأفراد (قادة الرأي) بأن الجهة المستشيرة تتمتع بمركز اجتماعي ووظيفي مرموق، وعادة ما تمتلك هذه المجموعة قدرة التأثير على الجماعة الكبيرة التي تعمل معها في تبني الحل المقترح.

٢- إثارة الاهتمام بالتغيير :

حيث على الاستشاري مهمة تبيان وإيضاح وتقديم قدر كاف من المعلومات التي توضح لمن يعنيهم الأمر الفوائد والمزايا التي تنجم إذا ما تم الأخذ بالاقتراح الجديد .

٣- تنمية الرغبة في التغيير :

على الاستشاري تقديم قائمة وافية بالجوانب الايجابية والفوائد المتوقعة من تطبيق هذا المقترح أيضاً وتقديم قائمة شاملة بالصعوبات التي يثيرها تطبيق المقترح الآخر دون إغفال الجوانب الايجابية. **(Butler,2008,p147)**

٢-٤ اكتساب الالتزام بالتغيير أساس في دعم التغيير التنظيمي:

بعد تحديد سبب التغيير وتحديد الأهداف وكيفية تحقيقها على المستشار أن يعمل على تحقيق التزام المعنيين بالتغيير المقترح.

ولذلك يجب أن تشمل إستراتيجية اكتساب الالتزام بالتغيير المراحل التالية:

١ .**الإعداد:** في هذه المرحلة يتم الاتصال بالشخص أو الأشخاص المحتمل تأثرهم بالتغيير المقترح ليكونوا على علم به.

٢ .**القبول:** في المرحلة الثانية تقدم المعلومات عن الهدف من التغيير والطريقة المقترحة لتنفيذه وتوضيح آثاره على المعنيين. والهدف من ذلك هو تقديم مفهوم لمعنى التغيير والحصول على رد فعل إيجابي وقد يكون هذا ممكنًا:

- إذا كان التغيير متمشيًا مع رسالة المنظمة وقيمها.
- إذا كان التغيير لا يهددهم.
- إذا أوفى التغيير باحتياجات المعنيين.
- توفر سبب قوى وواضح للتغيير.
- قيام المعنيين بتخطيط برامج التغيير وتنفيذها في مقابل حصولهم على تأييد العاملين.
- اتخاذ الخطوات الكفيلة لتخفيف الآثار الضارة للتغيير.

إنه لمن العسير بل من المستحيل توفر كل المتطلبات السابق ذكرها لذا يجب ألا يستهان بأهمية المشكلات الناجمة عن اكتساب الالتزام بالتغيير. ومن الجدير بالذكر أنه أثناء هذه المرحلة يجب ملاحظة ردود الأفعال الإيجابية والسلبية للتغيير واتخاذ الإجراء اللازموفقًا لذلك .ويتمأيضًا في هذه المرحلة تعديل الخطط الأصلية لمواجهة التحفظات القانونية أو الأفكار المضادة لها.

٣ .**الالتزام:** في المرحلة الثالثة يتم تنفيذ التغيير ويصبح نافذ المفعول .ولذلك يجب السيطرة على عملية التغيير وردود أفعال العاملين .وستنشأ عقبات ومعوقات ومشكلات غير متوقعة وردود أفعال سلبية من

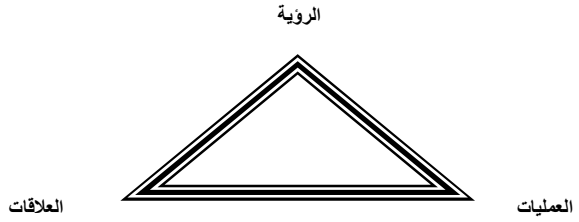
جانب من يواجهون بحقيقة التغيير .ومن الضروري تقديم رد على النقد المشروع الموجه للتغيير ومبررات إحداثه كما هو مخطط له.

وبعد التنفيذ على هذا النحو يجب تبني التغيير بعد أن تثبت جدواه .ويتم اتخاذ القرار في هذه المرحلة إما بالاستمرار في التغيير وإما بتعديله وإما بإلغائه .ويجبأيضًا أن نأخذ في اعتبارنا آراء المشاركين في التغيير.

أخيرًا وبعد إجراء التعديلات الإضافية المطلوبة يتم الاعتراف بالتغيير ويصبح جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وأعمالها. (Philips,2006,93).

٢-٥ تنمية الكفاءات بوصفها أساساً للتغيير التنظيمي في المنظمة:

يتجسد تفعيل دور المورد البشري عموما في العملية التغييرية من خلال إشراكه في التصور وصيانة العلاقة في الشكل (vision, processes, relation) معه وإقحامه في العملية بفعالية، ويمكن تمثيل هذه الأبعاد الثلاثة التالي:



منذ نحو عشر سنوات تغير منطق وظيفة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات، وكان ذلك في الواقع نتيجة لتغير في هيكل ودور المورد البشري في المؤسسات، ففي فرنسا مثلا خلصت إحدى الدراسات التي صدرت سنة 2002 إلى أن حوالي % 70 من المؤسسات الفرنسية تعتمد أنظمة قائمة على الكفاءات، أو على الأقل تنوي ذلك على المدى المنظور، وتنفق في سبيل هذا الغرض أموالا ضخمة (حسين، ٢٠٠٥، ص١٨٢)

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها(حسين، ٢٠٠٥، ص١٨٣)

وتُعَرَف الكفاءة كذلك بأنها" :مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن(Meignant,1992,p403) ، ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما مابين المؤسسات.

أما تسيير الكفاءات فيعني " : التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط (Sylvie,2001,p256)

فالكفاءات إذن تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات والتي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في حياتهم اليومية للعمل، أما فيما يتعلق بأنواع الكفاءات فهناك الكثير من التصنيفات لها، ونهتم بالتصنيف من خلال الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية التي تساهم في تطوير الكفاءة داخل المنظمة.

٦-٢ المشكلات التي تواجه المستشار عند تطبيق التغيير:

في سبيل القيام بدوره في مجال التغيير قد يواجه المستشار كوكيل التغيير مقاومة ذات أشكال متعددة تؤثر على مستوى نجاحه وقد تعيق عملية التغيير ومنها :

- الاتجاهات السلبية نحو التغيير لدى الأفراد وخاصة أفراد الإدارة العليا ، وخاصة عندما تركز مفردات الثقافة التنظيمية السائدة على الانغلاق والانعزالية والمفاهيم الخاطئة للاستقرار والنجاح .
- النظم واللوائح والقوانين التي تكرس الثبات والروتين والبيروقراطية
- مقاومة التغيير من جانب الفئات المستفيدة من تكريس الوضع السائد، وترى في التغيير تهديدا لمصالحها وما تحقق لها من مكاسب.
- انخفاض مستوى الكفاءة وغياب الكوادر المؤهلة التي تتفاعل مع عملية التغيير وتعمل على دعمها ومساندتها وتثبيت ما يتحقق من مكاسب.
- عدم فعالية نظم الاتصالات بالمنظمة والتي تؤدي إلي التأخير وتحريف المعاني وتشتيت المفاهيم وغياب التفاعل . إضافة إلى صعوبة الاتصال بين المستشار والمنظمة العميلة، ويقصد هنا تبادل الفهم والمعاني، فالعملاء أحياناً لا يستطيعون التعبير عن حاجاتهم، وإن تقارير المستشارين يشار إليها على أنها غير مقروءة أو غير واضحة أو مفهومة ولعل لذلك صلة باللغة التي تكتب فيها التقارير، فلغتها علمية فنية مبنية على المعرفة العلمية، في حين أن لغة

المنظمة لغة واقعية تنفيذية. ولا بد من التغلب على هذه الصعوبة بسلسلة من الاتصالات الشخصية وخاصة الشفوية، التي يتم بموجبها صهر المعرفة بالخبرة الشخصية.

- ❖ اختلاف قيم المنظمة "الزبون" عن قيم المستشار ويعود ذلك إلى أن هدف المستشار هو زيادة فعالية المنظمة من خلال زيادة فعالية العلاقات الإنسانية فيها. وبالتالي فهو يركز على قيم الانفتاح والثقة في العلاقات الإنسانية والاعتراف بأهمية الشعور والعواطف، في حين يميل التنظيم الرسمي للمنظمة إلى عدم الاعتراف بذلك.
- ❖مشكلة الحصول على المعلومات قد يواجه المستشار أحياناً مشكلة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها من العاملين في المنظمة الزبون، وأحياناً من الإدارة نفسها، فقد لا يتعاون العاملون في المنظمة مع المستشار خوفاً من العقاب من المدير، أو إذا ساد مناخ من عدم الثقة في المنظمة.
- ❖ مقاومة توصيات المستشار لأنها تتعلق بالتغيير أو التطوير وهنا قد تتأثر مصالح بعض الأشخاص في المنظمة مما يدفعهم إلى مقاومة هذه التوصيات وقد يتفاقم الأمر بحيث تتحول عملية التطوير إلى صراع موجه بين طرفين يفوز أحدهما على الأخر بغض النظر عن حل المشكلة الأساسية.
- ❖ نمط القيادة السائد والذي لا يشجع التغيير ولا يتحمل مخاطر التغيير.
- ❖ عدم وجود نظام فعال للتحفيز المادي والمعنوي بما لا يشجع على تحقيق الإشباعات المطلوبة للعاملين وبالتالي تتعارض أهداف الفرد مع الأهداف المرتبطة بعملية التغيير .
- ❖ الصراعات والتنظيمات غير الرسمية المناوئة للتغيير ، والتي تطلق الإشاعات وتؤدي إلي الرؤية الفردية وتعارض المصالح وتنمية الاتجاهات العدائية والسلبية المناهضة للتغيير .
- ❖ الثقافة التنظيمية السائدة التي تكدس السلبية والفردية وغياب روح الفريق وعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس وغيرها من المفردات التي تعيق التغيير .
- ❖ المركزية في اتخاذ القرارات وعدم الشفافية وغياب المعلومات المرتبطة بالأداء أو حجبها عن بعض الأفراد أو المستويات. (Merron, 2005,p83)

ويمكن التغلب على الصعوبات السابقة من خلال:

- ❖ كسب ثقة الجهة المستشيرة عن طريق الإصغاء والصبر والتواضع وإظهار المهارة وعن طريق العمل بطريقة محكمة ومنظمة بدرجة عالية.

- ❖ عدم إفشاء أية معلومات سرية عن الجهة السرية أو القيام باستخدام هذه المعلومات للحصول على مزايا أو فوائد.
- ❖ أن يتأكد الاستشاري من أن الجهة المستشيرة على تفهم كامل دوره والطريقة التي سيعمل بها. إذ كلما كانت الفوائد المتوقعة واضحة الصياغة زاد احتمال رضا هذه الجهة عن النتيجة.
- ❖ على الاستشاري أن يدرك دوره كوكيل للتغيير (Change Agent) وأن مهمته الأساسية هي رفع مستوى قدرة الجهة المستشيرة على تناول المشكلات ومثل هذه القدرة لا يمكن زيادتها بأية حال من الأحوال إذا ما قام الاستشاري بإنجاز العمل بنفسه. (Pricewaterhouse,2002)
- ❖ إحاطة المدير المسؤول في الجهة المستشيرة بمسؤوليته الاجتماعية وبالنتائج المتوقعة للقرارات المختلفة التي يمكن أن يتخذها .

الباب الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الأول: الدراسة التطبيقية للاستشارات الإدارية

وجدنا من خلال الدراسة النظرية والدراسات والأدبيات السابقة أن التغيير أمر حتمي في كافة شؤون الحياة، ومجالاتها المختلفة المعرفية، والتقنية، والإدارية والمعلوماتية، والتغيير التنظيمي (Organizational change) من أهم مجالات التغيير في منشآت الأعمال العامة منها والخاصة، لاتصاله بجوانب المنظمة المتعددة: الاستراتيجية والعملياتية والتشغيلية والبشرية والتقنية. وهو صفة ملازمة لكل المنظمات، وجزء مهم من العملية الإدارية، ووظيفة رئيسية من وظائف المدير الناجح، إذ لا بد لأية منظمة إدارية مواكبة التغييرات والتطورات والأحداث المحيطة بها والتكيف معها (ماهر،٢٠٠٧، ص٣٢٥)، وكأسلوب لإدارة عملية التغيير التنظيمي ظهرت الاستشارات الإدارية باعتبارها من الأدوات المفيدة والهامة لمساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات في مواجهة التغييرات التي تعيشها المنظمات وتحديد المشكلات وتعريفها، وتحليلها وحلها من أجل بقاء المنظمة والوصول إلى الحالة التي ترغب فيها.

ونظراً لأن المنظمات الإدارية أصبحت بعيدة كل البعد عن الثبات والاستقرار، وبما أن التغيير وإدارته جزء أساسي من العمل اليومي للإداري كان من الصعب على المدير أن يلم بجميع أبعاده ومتطلباته، وبات من الضروري الاستعانة بالمستشار الذي يعمل على إدارة عملية التغيير، وتسهيل وإنجاح عملية نقل المنظمة نحو تحقيق أهدافها (أبو بكر،٢٠٠٧، ص٣٢٢).

وهذا ما سنحاول التركيز عليه في المباحث القادمة وذلك بعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم الأفكار التي ترتكز عليها الاستشارات الإدارية، ومراحل العملية الاستشارية وكيفية تطبيقها، والمبررات الأساسية لاستخدام المستشارين بوصفهم وكلاء للتغيير في المنظمات. وكيفية إدارة التغيير من قبل المستشار، وما هي الأدوات والطرائق المستخدمة من قبله لتحليل الواقع والوصول إلى فهم أكبر للحالة موضوع الدراسة. وقد تم عرض ذلك بأسلوب علمي مبسط منسق يهدف لتقديم الأسس العلمية لتطبيق الاستشارات الإدارية كوسيلة للتكيف وإدارة التغيير،وخصوصاً أننا نعيش حالياً حالة من التغيير الدائم نتيجة تغير الظروف المحيطة بنا والتي تأتي استجابة للمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية.

وفي هذا الجزء من الأطروحة سنناقش الجزء العملي التطبيقي والمتمثل بكيفية تطبيق الاستشارات الإدارية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في منظمتين مختلفين من قطاعين مختلفين: **قطاع حكومي** ممثل بتقديم الاستشارة لهيئة تخطيط الدولة، **وقطاع خاص** ممثل بشركة صناعية خاصة تعمل في صناعة الملابس النسائية، وقد تم اختيار هاتين الحالتين لعدة أسباب:

- تقديم نموذجين مختلفين للاستشارات الإدارية في قطاعين مختلفين تماماً (حكومي، وخاص)
- تعتبر المنظمة الخاصة من الشركات الرائدة في مجال أعمالها ولكن نتيجة للظروف المتغيرة كان لابد من الاستعانة بالخبرات الخارجية (سواء الخبراء المحليين الخارجيين أو الخبراء الدوليين) من أجل مساعدتها في تشخيص واقعها ووضع خطة لمواجهة والتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.
- مثال جيد يوضح الطرائق والتدخلات المختلفة التي يمكن للمستشار إتباعها باختلاف الحالة المراد تحليلها وتقديم التوصيات بخصوصها.
- اختلاف طبيعة عمل وطبيعة القائمين على العمل في هاتين المنظمتين، وكيف يمكن أن تؤثر العلاقة بين المستشار والزبون في نجاح المهمة الاستشارية وتحديد طريقة التفاعل والتعامل.

وقد انقسمت الدراسة الميدانية إلى عدة فصول :

الفصل الأول: ويقسم بدوره إلى عدة مباحث:

يوضح **المبحث الأول** المنهج العام الذي تم إتباعه وهو المنهج الوصفي والإطار النظري الذي اعتمد في التحليل وما هي الطرائق المستخدمة لجمع البيانات والأساليب المستخدمة في إجراء المقابلات مع الزبائن؟ وما هي التقنيات والأدوات المستخدمة في عملية تحليل البيانات المجموعة والاستراتيجية المتبعة في التحليل؟ ومدى ملاءمة هذه المعلومات وكفايتها للمهمة الاستشارية في هاتين المنظمتين؟

المبحث الثاني: يتناول هذا الفصل تحليل واقع المنظمتين موضوع الدراسة من خلال:

- تقديم وصف عام للمنظمة موضوع البحث
- وصف للمهمة الاستشارية المراد القيام بها في المنظمة: أهداف هذه المهمة والموارد (المالية والبشرية) المطلوبة لتنفيذها
- كيفية إدارة المهمة الاستشارية
- دور المستشار في عملية إدارة التغيير المطلوب
- مراحل العملية الاستشارية ووضع المنظمة قبل وبعد التغيير

- دور المستشار في المرحلة التمهيدية (التعاقد) و الآلية المتبعة لتطوير المنهجية ونطاق المهمة (معرفة رغبات الزبائن واختلافها عن احتياجاتهم المطلوبة)
- تطوير عرض عمل لإدارة المنظمة وكيفية بناء اجماع في المنظمة حول الحلول المطروحة والأسلوب المتبع للتغلب على مقاومة التغيير والمعارضة المحتملة
- اتخاذ القرارات الملاءمة والداعمة للتغيير ودور المستشار في ذلك
- الأدوات والطرائق والتقنيات المستخدمة لجمع المعلومات وتشخيص المشكلات ومن ثم تطوير البدائل المناسبة
- دور المستشار كوكيل للتغيير (التغييرات المقترحة كيفية تقديمها وتطبيقها وتقييمها)
- دور المستشار في مشاركة المعارف والخبرات ونقل المعرفة والخبرة للزبون

- تقويم المهمة الاستشارية وتحديد معايير النجاح ومدى مطابقتها للأهداف الموضوعة في بداية المهمة الاستشارية /رضى الزبون/ جودة العمل المقدم/ نقل المعرفة والخبرة

وسينفذ هذا من خلال وصف تفصيلي للمهمة الاستشارية

المبحث الثالث: حيث سيتم مناقشة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها

أما **الفصل الثاني** من الدراسة العملية فيقدم توصيات ومقترحات حول آفاق العمل الاستشاري في سوريا بناء على الواقع الفعلي.

المبحث الأول: عرض كيفية جمع البيانات والمعلومات

١-١ مقدمة:

تعد منهجية البحث وإجراءاته محوراً رئيساً، يتم من خلاله إنجاز الجانب الميداني من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة والتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة، وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة.

ويتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة المتبع، وتفصيلاً لمحدداتها الموضوعية والبشرية والزمنية والمكانية، بالإضافة إلى تحديد الحالات المدروسة وطريقة إختيارها، والأدوات التي استخدامها لجمع البيانات، ثم لإجراءات تطبيق الجانب الميداني والمتمثل في تطبيق التغييرات المقترحة في الحالات المدروسة، وذلك حسب التفصيل التالي:

١-٢ المنهج المتبع في الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكما ذكرنا سابقاً فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح هذه الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات،٢٠٠٦، ص٣٠٧)، و لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح (العساف، ١٩٩٥، ص١٨٦).

وقد استخدمت الباحثة في الدراسة مدخلين من مداخل المنهج الوصفي هما:

- المدخل الوثائقي: ويقصد به مدخل الدراسات الوثائقية من خلال استقراء ما هو متاح من دراسات وكتب ورسائل علمية عربية وأجنبية وبحوث ومقالات منشورة في دوريات علمية محكمة
- دراسة الحالة: تقوم دراسة الحالة على البحث المتعمق في موضوع معين يتعلق بمنظمة معينة مما أتاح للباحثة التركيز على المنظمة موضوع الدراسة وتحديد المشكلات الحقيقية التي

تعاني منها والتمييز بينها وبين المشكلات الفرعية أو الأعراض المصاحبة لها. (جودة، ٢٠٠٤، ص١١٣)

١-٣ حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

١-٣-١ المجال الموضوعي:

تنحصر الدراسة في تحديد دور المستشار الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بكفاءة في منظمتين مختلفتين، وما هي المراحل التي تمر بها العملية الاستشارية والأدوات المستخدمة فيها، والاستراتيجيات المطلوب تبنيها من إدارة المنظمتين، سعياً لمواكبة التطورات والتغييرات السريعة في عالم الأعمال.

١-٣-٢ المجال البشري:

اقتصرت الدراسة على المستويات الإدارية العليا في المنظمتين ويمثلها مدراء الإدارات والمديريات في هيئة تخطيط الدولة والعاملين في مديرية الموارد البشرية، والإدارة والعليا ورؤساء الأقسام في الوظائف الإنتاجية والتسويقية والمالية والجودة في شركة الصناعات النسيجية وعدد من العاملين في قسم الإنتاج.

١-٤ أدوات جمع المعلومات والبيانات:

من خلال دراستنا السابقة وجدنا أن مهمة جمع المعلومات هي أولى أركان العمل الاستشاري إذ يحتاج المستشار إلى قدر ملحوظ من الحقائق التي تمكنه من وضوح الرؤية والتعرف على المشكلة بصورة دقيقة، ومن ثم التقدم باقتراحاته بعد تحليل تلك الحقائق والتوصل إلى نتائج أقرب ما تكون إلى الحقيقة.

وقد تعددت الأدوات المستخدمة في البحث وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن الظاهرة المدروسة بهدف ترجمة الوقائع ترجمة موضوعية صادقة والتقليل من عملية التحيز . ومن أهم الأدوات المستخدمة في دراستنا هي:

١-٤-١ الملاحظة:

وتعتبر الملاحظة وسيلة هامة من وسائل تجميع البيانات حيث تتيح للباحث التعرف على واقع العمليات الإنتاجية داخل المنظمة وكيفية استخدام المواد الأولية والأساليب المستخدمة لتقليل الهدر وإدارة صالات الإنتاج، كل ذلك كما هو في الواقع بشكله الطبيعي دون اصطناع . كما يمكن أن يتم الحصول بواسطة الملاحظة على معلومات عن المواقف التي يمتنع الأفراد فيها عن التعاون مع الباحث والإدلاء بمعلومات مفيدة له . هذا بالإضافة إلى ملاحظة كيفية تعامل الموظفين مع الزبائن ومعالجة الشكاوي دون التدخل المباشر لمعالجة أي موضوع.

وضمن الإجراءات المقابلة المتبعة تم :

١- تحديد واضح ودقيق لأهداف الملاحظة وفقاً لأهداف البحث.

٢- إعداد الأداة المناسبة للملاحظة وأهمها قوائم الفحص (Check lists) والتي تتكون من عدد من الأسئلة وأنواع السلوك التي تم الاستعانة بها من قبل الباحث لتسجيل ملاحظاته ومن خلالها يمكن تحديد السلوك بدقة، مثل ملاحظة أنشطة عاملات الخياطة أثناء العملية الإنتاجية التي يتضح من خلالها الحركات المناسبة والملاءمة والمرتبطة بالزمن (دراسات الحركة والزمن).

أما عن أنواع الملاحظة فقد تنوعت على النحو التالي:

- الملاحظة المنظمة: والتي يجري إعدادها بشكل مسبق أي تحديد السلوك المراد ملاحظته وتسجيل الملاحظات بشكل دقيق وتحديد الزمان والمكان الذي يجري فيه التسجيل.
- الملاحظة المشاركة: والتي يشارك فيها الباحث المبحوثين حياتهم ومشكلاتهم ومناقشاتهم. وحيث أن الباحث يتعايش مع المبحوثين لحظة بلحظة فإن تسجيل الملاحظات يكون أكثر دقة وأكثر واقعية

١-٤-٢ المقابلة :

تجمع بهذه الوسيلة المعلومات والمعطيات من أفراد عينة البحث عن طريق التبادل اللفظي بين الباحث والمبحوث ،ويحاول الباحث هنا ملاحظة انفعالات المبحوث ومظاهره التعبيرية ويستشّف من هذا معطيات قد لا يفصح عنها المبحوث مباشرة ،ويصل من هذا كله إلى ما يريد من معطيات تخدم أهداف البحث. وتم إجراء المقابلة بشكليها **المبرمج مسبقاً** أي تلك التي يتم إعداد أسئلتها بشكل مسبق ويكون تسلسل الأسئلة محدداً أيضاً وبناء على ذلك يتم طرح الأسئلة نفسها في كافة المقابلات مما يساعد على توحيد طرق الإجابة عليها ويسهل مهمة الباحث في تحليلها وتفسيرها (وينطبق هذا خصوصاً في المرحلة الأولى من المهمة الاستشارية وهي المسوحات الأولية ليصار إلى فهم أكبر

للمشكلة موضوع الدراسة). أما عن المقابلة غير المبرمجة فهنا لم يتم إعداد الأسئلة مسبقاً وإنما تم طرح السؤال الذي يراه الباحث مناسباً يمكن للمستجيب بأن يجيب بطريقته. (جودة، ٢٠٠٤)

وعند قيامنا بالمقابلات تم اتخاذ الإجراءات التالية:

١- تحديد أسماء الأشخاص الذين ستجري معهم المقابلة من حيث طبيعة المهنة والمنصب الوظيفي ومدى أهميته في خدمة البحث موضوع الدراسة

٢- الاتصال بالمنظمة لتنظيم عملية المقابلة وتحديد المواعيد المقترحة للقائهم ومدة المقابلة لكل شخص.

٣- الإعداد للمقابلة من حيث وضع الأسئلة وتحديد المواضيع التي سيتم مناقشتها (هذا وتختلف طبيعة الأسئلة بحسب مرحلة المهمة الاستشارية وكذلك طبيعة الأشخاص المراد مقابلتهم)

٤- التحضير المسبق للأدوات المستخدمة في المقابلة.

وحتى تنجح المقابلات وتعطي النتائج المرجوة حرصنا على:

- ✓ إيجاد جو ودي بحيث بدأ الباحث المقابلة بالكلمات الترحيبية وبالتعريف عن نفسه و الحديث عن مواضيع عامة تتصف بالاتفاق العام حولها (مثال: التحدث عن الطقس، الوضع الاقتصادي العام.....)
- ✓ التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث وعدم نسبتها لشخص معين وإنما لظاهرة محددة وذلك لإعطاء المجيب الحرية بإجابته ودون تحفظات (كافة المعلومات والتقارير سيتم رفعها إلى إدارة الجهات المستشيرة بصورة موضوعية وليست شخصية ودون ذكر الأسماء.....)
- ✓ الابتعاد عن الجدل المطول ومراعاة بساطة الأسئلة وسهولة فهمها من قبل المستجيب سواء من حيث الصياغة أو أسلوب الطرح
- ✓ إظهار الاهتمام بإجابات المبحوث وعدم استنكار أي من إجاباته وخاصة في مرحلة التشخيص بهدف جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات حول الظاهرة المراد دراستها
- ✓ أخيراً تنظيم وقت المقابلة بحيث تنتهي الأسئلة وإجاباتها في الوقت المحدد للمقابلة.

وأثناء تنفيذ المهمة الاستشارية تم الاستفادة مما أوصى به (Yin, 1994) باستخدام أكثر من طريقة لجمع المعلومات وتم استخدام كل من الملاحظة والمقابلة بشكل مكثف في الحالتين موضوع الدراسة. وقد تم استعمال الوثائق المقدمة من المنظمتين (بيانات ثانوية) بشكل رئيسي كأسلوب مكمل للبيانات والمعلومات. (معلومات حول زبائن المنظمتين، دراسات السوقية، حجم المبيعات، معدلات

الإنتاج،وضع المنافسين،.....) إضافة إلى معلومات وتقارير معدة من قبل مركز الأعمال السوري الأوروبي[1] تتناول دراسات قطاعية ومعلومات عامة حول القطاع الذي تعمل فيه هاتين المنظمتين.

١-٤-٣ استمارة لتشخيص الوضع الراهن:

انطلاقاً من موضوع الدراسة وفرضياتها وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها، قامت الباحثة بتصميم استمارتين مختلفين يتناسبان وطبيعة العمل في هاتين المنظمتين، وذلك بهدف تشخيص الوضع الراهن فيهما.

- **الاستمارة الأولى: استمارة لتشخيص الوضع الراهن في شركة الصناعات النسيجية**

ركزت هذه الاستمارة على خمسة محاور موزعة على ٦٨ عبارة بهدف التعرف على كيفية تنفيذ وظائف المنظمة وتحديد أهم المشكلات التي تعترض أنشطتها وأهم هذه المحاور:

١) رؤية المنظمة ومهمتها
٢) الأهداف الكلية والاستراتيجية العامة للشركة
٣) الإدارة والتنظيم – إدارة الموارد البشرية
٤) العمليات الإنتاجية
٥) التسويق والمبيعات

تم توزيع ٧٥ استمارة على العاملين في المنظمة في المستويات الإدارية العليا ورؤساء الأقسام في الوظائف الإنتاجية والتسويقية والمالية والجودة في المنظمة الصناعات النسيجية وعدد من العاملين في قسم الإنتاج.

- **الاستمارة الثانية: استمارة لتشخيص الوضع الراهن في هيئة تخطيط الدولة**

نظراً لاختلاف طبيعة عمل منظمة القطاع العام عن المنظمة الخاصة فقد صممت الاستمارة الثانية لهيئة تخطيط الدولة والتي تناولت المحاور التالية:

١) مشاركة العاملين
٢) التوجه نحو الأداء
٣) العدالة في معاملة العاملين
٤) التركيز على المواطنين/العملاء
٥) أساليب التواصل وتبادل المعلومات

بالإضافة إلى الأسئلة التي تتعلق بالقضايا التالية: الولاء – الثقة المتبادلة – الاهتمام بالعاملين/المسؤولية الاجتماعية. استهدفت في هذه الاستمارة كافة المدراء العاملين من الفئة الأولى في

[1] مركز الأعمال السوري الأوروبي هو مشروع ممول من قبل الاتحاد الأوروبي لدعم قطاع الأعمال في سوريا وهو أول المشاريع التي اهتمت بمهنة الاستشارات وعملت على تطويرها.وقد تحول حالياً إلى مؤسسة وطنية تعمل بنفس المنهجية لتضمن الاستمرارية.

الهيئة مع التركيز على العاملين في مديرية الموارد البشرية وبلغت عدد الاستمارات الموزعة ٥٠ استمارة.

١-٤-٤ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

لكي استطيع رسم الصورة بشكل أوضح عن الوضع الراهن في المنظمتين تم استخدام إحدى أدوات التحليل الإستراتيجي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT) والذي يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل المنظمتين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية . فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المنظمة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم.

أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فإن تحليل (SWOT) يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمنظمتين وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها من البيئة الخارجية .

إن محاولة إقتناص الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة تتضمن بالتأكيد نسبة مخاطرة، إن كانت بإنتاج سلعة أو خدمة جديدة أو الدخول في سوق جديد، التوسع بالسوق الحالية، أو زيادة التنوع بالسلع والخدمات المقدمة . كما أن عملية مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها المنظمة فيها جانب من المخاطرة عند عدم اتخاذ الإجراء المناسب بالوقت المناسب اعتمادا على نظام تنبؤ دقيق وكفوء .

لذلك فإن تحليل (SWOT)يُعدُّ أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل المنظمات العامة منها والخاصة لأنها تمكن إدارة تلك المنظمات من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها.

وتم تطبيق هذا التحليل على المنظمتين، حيث طبق في شركة القطاع الخاص على المنظمة ككل، في حين طبق ضمن هيئة تخطيط الدولة على مستوى الهيئة ككل، وعلى مستوى مديرية الموارد البشرية بشكل محدد باعتبار أننا ركزنا في حالتنا الاستشارية على موضوع كيفية إدارة الموارد البشرية في هيئة تخطيط الدولة.

١-٤-٥ مدى ملاءمة هذه المعلومات وكفايتها للمهمة الاستشارية في هاتين المنظمتين:

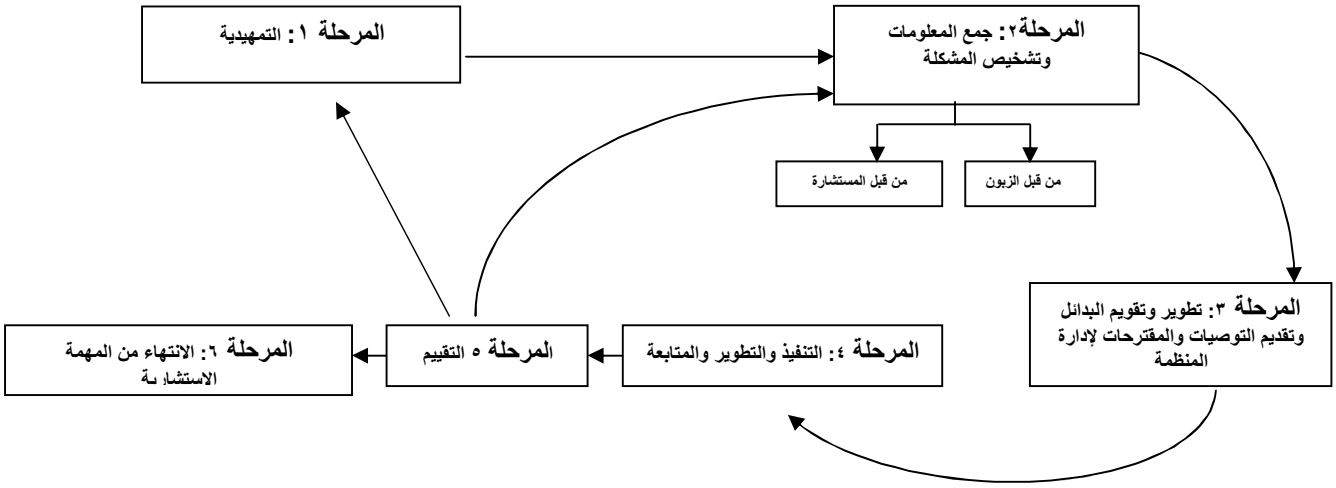
للتأكد من صحة البيانات التي تم جمعها خلال البحث ومدى ملاءمتها لموضوع الأطروحة ومستوى جودتها فقد قامت الباحثة باختبار هذه البيانات على عدة مجالات:

- من أجل وضع مقاييس عملية صحيحة للمفاهيم المطروحة تم : استخدام عدة مصادر للبيانات، الطلب من مستشارين ذوي خبرة طويلة في مجال العمل الاستشاري مراجعة الحالات المذكورة، أخذ آراء مستويات إدارية مختلفة داخل المنظمات موضوع الدراسة لكي يتسنى لنا رسم صورة شاملة وواضحة عن الحالات المدروسة.

من أجل الاعتمادية والموثوقية : تم تطوير قاعدة بيانات خاصة بالدراسة ووضع أدلة إرشادية لكيفية إجراء المقابلات وما هي المعلومات المطلوب الحصول عليها من المقابلة.

١-٥ الإطار النظري المعتمد في التحليل:

بداية تم تبني الآلية المتبعة من قبل Cockman كأساس في رسم الإطار العام لمراحل العملية الاستشارية والتي تناولنها بالتفصيل في الفصول النظرية، مع التركيز على طبيعة العلاقة بين المستشار والزبون ودور المستشار في عملية التغيير.



مراحل العملية الاستشارية كما يراها Cockman, 1999

وحاولت الباحثة أن تغطي هذه المهمة من جوانبها جميعها، بحيث ركزت على دور المستشار في كل مرحلة من هذه المراحل وعلاقته مع إدارة المنظمة، كما ركزت على دورها كميسر في عملية التغيير وذلك اعتمادا على مدرسة تطور المنظمة و فكرة المنظمة كحقل للقوى مع وضد التغيير ونموذج التغيير المعروف بمراحله الثلاثة (Lewin, 1952):

المرحلة الأولى	إزالة الجليد	العمل على خلق الحافز والجاهزية للتغيير
المرحلة الثانية	تطبيق التغيير	مساعدة المنظمة على رؤية، الحكم والشعور والتصرف تجاه الأشياء بطريقة مختلفة بناء على النظرة الجديدة للأمور
المرحلة الثالثة	إعادة التجميد	مساعدة المنظمة على دمج هذه الرؤية الجديدة للأمور في المنظمة وضمن السلوكيات الفردية

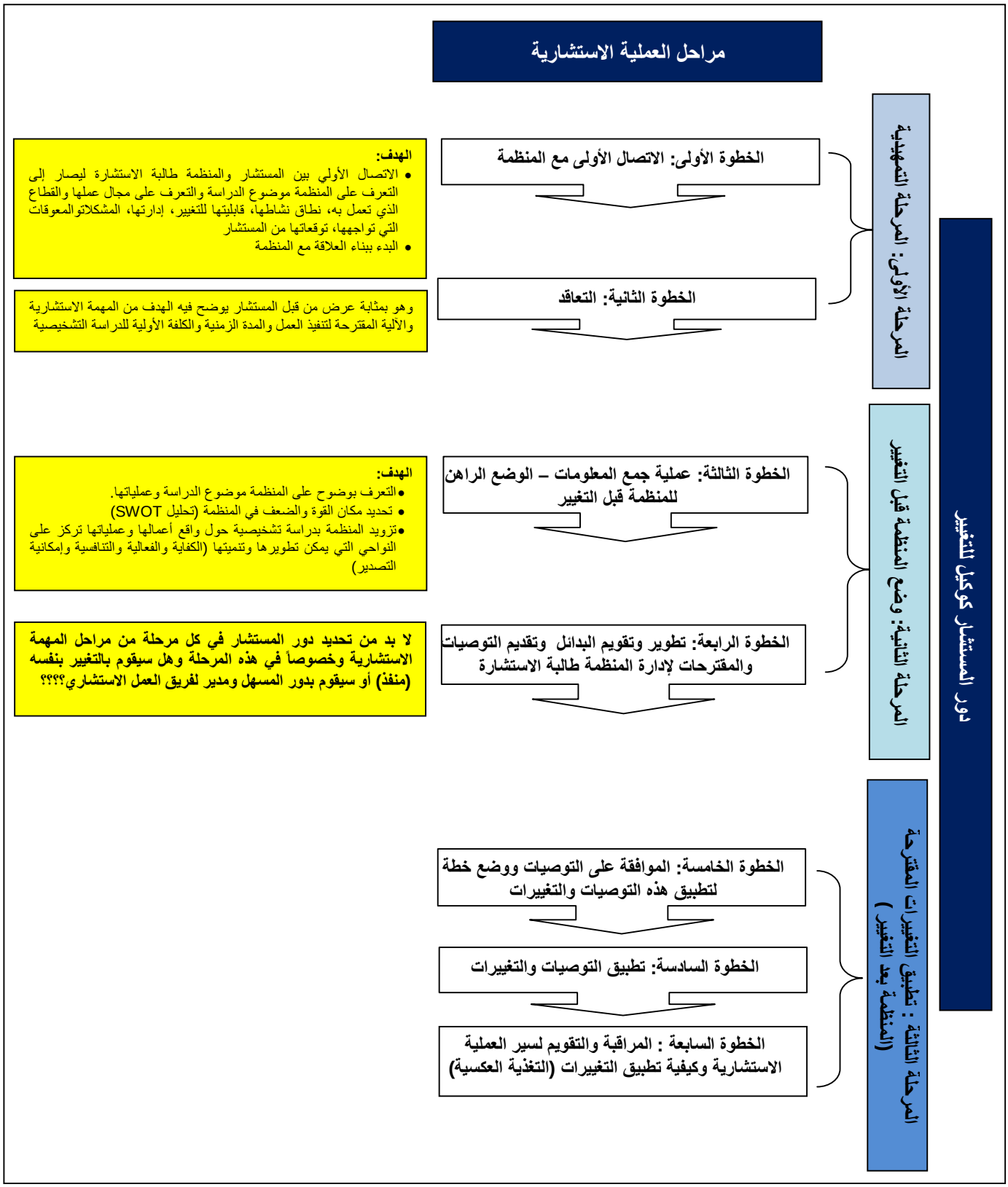
علماً أن عملية التغيير تكون على مستويين : الأنشطة، والعواطف وفهم آليات التغيير في كل مستوى أساسي لإنجاح جهود التغيير، وعلى المستشار أن يولي أهمية كبيرة لبناء العلاقة مع الزبون ومجموعات العمل داخل المنظمة،وأن يلعب دور الميسر في العملية الاستشارية مركزاً على أهمية الاتصالات ويعمل على خلق البيئة المناسبة والجاهزية للتغيير ويضمن وجود قنوات مفتوحة للاتصالات.

١-٦ خطوات تطبيق الدراسة العملية:

يوضح الشكل رقم٢٧ خطوات التي اتبعتها الباحثة أثناء تطبيق المهمة الاستشارية في المنظمتين المختارتين ودورها في عملية التغيير التنظيمي.

ومن خلال هذا الشكل نجد أن الباحثة عمدت إلى ربط مراحل العملية الاستشارية بعملية التغيير وكيفية إدارتها بشكل أنسب، وهذا ما ستحاول الفصول القادمة شرحه بالتفصيل وربطه بفرضيات الدارسة والتأكد من صحتها أو نفيها.

الشكل رقم ٢٦: خطوات الدراسة التطبيقية



المبحث الثاني: تحليل واقع المنظمتين

٢-١ تمهيد

يتناول هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التطبيقية التي توصلت إليها الباحثة، والتحليل الاستراتيجي للحالتين المدروستين، وتفسيرها وربطها بالإطار النظري وذلك من خلال استعراض لكيفية تنفيذ العملية الاستشارية في المنظمتين وتشخيص الوضع الراهن قبل القيام بعملية التغيير وتحديد المشكلات التي تواجهها (أي المنظمتين)، ليصار إلى وضع توصيات، ومقترحات لمعالجة هذه المشكلات وتغيير الوضع الحالي من خلال خطة للتحول أو التغيير تتبناها الإدارة ويقوم المستشار بإدارتها، وتنفيذها في بعض الأحيان.

٢-٢ الحالة الأولى: تقديم الخدمة الاستشارية في القطاع الخاص- شركة للصناعات النسيجية – تصنيع الملابس الداخلية

٢-٢-١ لمحة عن القطاع الخاص الصناعي في سورية:

تتمتع سورية بنظام اقتصادي متعدد يعتمد على القطاع الخاص المتسارع النمو، والذي يهيمن على قطاع الخدمات، التجارة والصناعات الخفيفة؛ ويعتمد أيضاً على القطاع الحكومي الذي أصبح أكثر ضعفاً ولكنه لا يزال يحتفظ بأهميته، حيث أنه يضم عددا من الشركات الحكومية. ويختلف الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في التنمية اليوم عما كان عليه حتى وقت قريب ومغايرا لما ترسخ في الأذهان لعقود طويلة وبات شريكا في التنمية وتزايد حضوره بعد أن تم تبني نهج اقتصاد السوق الاجتماعي وفتحت له آفاق الاستثمار في أكثر من مكان، وجاء التوجه نحو تنظيم علاقة شراكة بين القطاعين العام والخاص ليضاعف من ذلك الحضور في إطار الخطط التنموية الطموحة تسليما بحقيقة أن ديمومة النمو المحقق خلال السنوات الأخيرة وتحسين القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني يتطلب جذب استثمارات ضخمة وخاصة في مجال البنية التحتيةوهذا بحد ذاته يشكل ضغطاً على الموازنة العامة في ظل تزايد أعباء الإنفاق العام على الخدمات الاجتماعية الأساسية.

ورغم التطور الذي شهده القطاع الصناعي في سورية ودخول صناعات جديدة، إلا أن الصناعات النسيجية التي شكلت تقليديا العمود الفقري للصناعة السورية عبر عقود ومئات السنين الماضية، ما

زالت محافظة على مكانتها لتسهم بنسبة ٤٦.٦ % من الناتج الإجمالي للصناعة وتشغل٣٠ % من القوة العاملة في الصناعة.

ونظراً لقدم هذه المهنة ووجود عشرات آلاف العاملين فيها، فإن منشآتها تشكل النسبة الأعظم بين منشآت القطاعات الصناعية الأخرى حيث يصل عددها إلى ٢٤ ألف معمل نسيج من كافة الأحجام بالإضافة لعدد غير معروف من الشركات المصنّعة غير المسجّلة إضافة إلى ٢٧ شركة نسيج تابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية.

وأظهر الاستبيان الذي أجراه المكتب المركزي للإحصاء عام ٢٠٠٨ أن الشركات الصغيرة جدا وصغيرة الحجم منتشرة بشكل ملحوظ في مجال صناعة الملابس والنسيج. إذ يوجد ١٩٦٥٧ شركة فيها ٥ عمال أو أقل، و٢١٧٩ شركة فيها من٦ إلى٩ عمال، و٥٦٤ شركة فيها من١٠ إلى١٥ عاملا، و ٨٧٢ شركة فقط فيها أكثر من ١٥عاملا.

وكشف الاستبيان أن الشركات الخاصة تسيطر على إجمالي الطاقة الإنتاجية في مجال صناعة شراشف الأسرة التريكو الخيوط والأقمشة الحريرية والخيوط الصنعية وأكثر من ٩٠% من الجوارب والملابس الجاهزة والألبسة الداخلية والخارجية وأقمشة صناعية وأقمشة صوفية ممزوجة وبحصة هامة من أقمشة قطنية وإنتاج السجّاد.

وفيما لفت الاستبيان إلى أن ٤٠٠ شركة فقط من أصل ٢٤٠٠٠ شركة تقوم بالتصدير أشار برنامج التحديث و التطوير الصناعي (مشروع بالتعاون بين وزارة الصناعة ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO) إلى إن التصدير بالنسبة لمعظم الشركات لا يزال في الطور الأولي والبدائي، إذ أن الصادرات عبارة عن منتجات أساسية منخفضة السعر وموجهة للشريحة ذات الدخل المنخفض من السوق.

وبين البرنامج في إستراتيجية الصناعات النسيجية التي أعدها في هذا المجال أن الشركات التي تصنع المنتجات المعدة للتصدير عبارة عن شركات صغيرة إلى متوسطة الحجم تعتمد على الشركات الأخرى لتأمين المواد الأولية اللازمة، بينما قنوات التوزيع المستخدمة هي عبارة عن شركات تجارية مصدرة شركات شحن.. محلات شراء .. وكلاء شحن.

ووجدت الاستراتيجية أن الشركات السورية نادراً ما تستفيد من الفهم الصحيح لديناميكية الأسواق وبالتالي تخفق بانتهاز الفرص التي تقدمها الأسواق العالمية نظرا لضعف الخبرة التسويقية للشركات

الخاصة، فيما تمتلك الشركات المصنعة بشكل عام موارد بشرية محدودة في مجال الإدارة والإنتاج ما ينجم عن ذلك مستويات متدنية من الإنتاج وتكاليف مرتفعة جداً ومنافسة ضعيفة رغم توفر عوامل تكلفة منافسة إضافة إلى عمل هذه الشركات دون وجود استراتيجيات عمل محددة يمكن تلخيصها بقلة المهارات الإدارية التي تمنع وتعيق كفاءة الإنتاج وزيادة جودة المنتج وتخفيض التكاليف.

وتواجه صناعة النسيج السورية كباقي الصناعات تحديات كبيرة حيث تشكل عولمة السوق التحدي الأكثر خطراً أمام الاقتصاد السوري الذي يستحق الانتقال للمنافسة العالمية، إذ تعمل عولمة الاقتصاد على تسريع التغيرات التكنولوجية وتلغي المسافات وتفرض التكامل والاندماج مع الاقتصاد العالمي وتسمح بظهور منافسين عالميين جدد ويُعدُّالوضع الجديد تحدياً خطيراً يواجه سورية ما يتطلب العمل لتحقيق تكامل واندماج مع الاقتصاد العالمي عبر تصدير منتجات ذات تكنولوجية متطورة ومميزات تعتمد على المعرفة وليس مجرد ردة فعل عكسية من خلال تحرير الواردات.

وبينت الاستراتيجية أن المنافسة في السوق المحلية والأسواق العالمية التقليدية تشكل تحديا آخر وهذا يعود لتحرير الأسواق بغض النظر عن نوع الملكية حيث أن الصناعة نشأت وترعرت في محيط كامل الحماية إذ لم تعر السياسات الاقتصادية في النصف الثاني من ١٩٩٠ والتي أدت بدورها لتحرير التجارة اهتماماً للحاجة الماسة لتطوير الصناعات النسيجية السورية التي بدأت ولو جزئيا في عام ٢٠٠٥ إلا أن عملية التطوير المطلوبة تركت دون تنفيذ كامل.

ودعت الاستراتيجية إلى إكمال سلسلة إنتاج النسيج ابتداء من إنتاج القطن الخام إلى الملابس الجاهزة وتعزيز ثقافة نظام التعاونيات أو الشركات المصدرة التي تشجع العمل التعاوني وتوسيع القاعدة الصناعية في مجال التصنيع وتحويل الشركات العائلية التي تتأثر بنيتها التنظيمية بالعلاقات الأسرية أكثر من علاقات ومتطلبات العمل الى شركات مساهمة.

وتتوافر أمام الصناعات النسيجية في سورية الكثير من الفرص إذا ما تم تذليل العقبات التي تعترضها كزيادة حصة الملابس الجاهزة والمنسوجات المنزلية في الأسواق الدولية وبنفس مستوى المنافسة والكفاءة للدول المنافسة وهذا يعني إمكانية زيادة الصادرات إلى الدول الغربية و تركيا والدول العربية والاستفادة من الفرص التي قدمتها اتفاقيات التجارة مع أوروبا وروسيا ما يستدعي العمل بمقتضى العمالة ذات التكاليف المنخفضة المترافقة مع ازدياد الإنتاجية والكفاءة وتجهيز الأرضية الملاءمة كالكفاءات والمرافق و البنى التحتية والظروف المالية بغية استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة من تركيا وأوروبا. (برنامج التحديث والتطوير الصناعي،٢٠٠٩)

٢-٢-٢لمحة عامة عن الشركة الخاصة للصناعات النسيجية- الحالة المدروسة:

تعتبر المنظمة موضوع الدراسة من أهم الشركات العاملة في مجال الصناعات النسيجية في دمشق وتحديداً في إنتاج الملابس الداخلية النسائية. وهي شركة عائلية متوسطة الحجم يزيد عدد العاملين فيها عن ٢٥٠ عامل وعاملة، يديرها مالك المنظمة ويساعده في الإدارة أفراد عائلته الذين يتولون مناصب إدارية عليا تتمثل في نائبي المدير لشؤون التصنيع، والشؤون المالية والإدارية في المنظمة.

وقد بدأت الشركة أعمالها في الثمانينات من القرن الماضي كشركة صغيرة الحجم لا يتجاوز عدد عمالها ٢٠ عاملاً ،ومع ازدهار العمل التجاري وانفتاح الأسواق وعمليات التصدير وخصوصاً إلى الأسواق الروسية، بدأت الشركة تتوسع وتكبر وتصنع العديد من المنتجات بامتياز من شركات أجنبية تصدرها لعدد من البلدان الأوروبية الأخرى مثل: ألمانيا، هولندا، والسويد وذلك بناء على عقود تصديرية لمنتجات تحمل العلامة التجارية للشركة المستوردة.

تمتاز إدارة الشركة بسعيها الدائم والحثيث للتعرف على أحدث الخبرات وتقنيات العمل تعتمد في عملياتها التصنيعية على اتفاق CMT (قص Cutting، تصنيعManufacturing، حبكة Trimming)، وفي عام ٢٠٠٠ حصلت الشركة على شهادة ISO ٩٠٠١ وعملت على تعديل هذه الشهادة مع نهاية أيار ٢٠٠٣.وتعتبر حالياً من أولى الشركات السورية التي تحمل شهادة Eco-Text في الصناعات النسيجية، أي الصناعات التي تأخذ بعين الاعتبار النواحي البيئية في عملياتها التصنيعية ومن شأن ذلك أن يزيد من فرص الشركة في تصدير منتجاتها وخاصة للأسواق الأوروبية.

ومع تطور أعمال الشركة واتساع أسواقها وزيادة حجم أعمالها كان من الضروري تغيير الأسلوب الإداري المتبع في الشركة لعدم مواكبته لمتطلبات الأسواق وإدراك المدير العام للشركة محدودية إمكانياته لعدم قدرتهشخصياً على تحديد التغييرات الواجب القيام بها داخل الشركة لتواكب التطورات الخارجية في بيئة الأعمال، ومعرفته بأن الشركة تمر حالياً بمرحلة انتقالية مفصلية (من شركة صغيرة تدار بعقلية ورشة خياطة صغيرة تسعى لأن تكون شركة لها بنيتها التنظيمية السليمة ورؤيتها المستقبلية وإستراتيجيتها الواضحة للنمو والتطور)، وفي ضوء ذلك قرر المدير العام للشركة الاستعانة

بالخدمات الاستشارية من مركز الأعمال السوري الأوروبي SEBC باعتباره جهة رائدة في مجال العمل الاستشاري.

وسنتعرف في الفقرات التالية على المراحل التي تم بها تنفيذ المهمة الاستشارية بدءا من زيارة أولية للشركة والتعرف على العملية الإنتاجية على أرض الواقع، إلى التعرف على البنية التنظيمية للشركة، ورؤيتها الاستراتيجية والهيكلية البشرية للعاملين فيها ورغبتهم في تطوير العمل ودور الباحثة في هذه العملية الاستشارية ودورها كوكيل للتغيير.

٢-٢-٣ مراحل وخطوات تنفيذ العملية الاستشارية وإدارة التغيير التنظيمي:

٢-٢-٣-١ المرحلة التمهيدية:

المرحلة التمهيدية- الخطوة الأولى: الاتصال الأولي بين المستشار والمنظمة طالبة الخدمة الاستشارية:

من أجل تقديم الخدمة الاستشارية لإدارة شركة الصناعات النسيجية- تصنيع ملابس داخلية، ونتيجة لكون إدارة الشركة قد قررت طلب المساعدة من قبل مركز الأعمال السوري الأوروبي كان لابد من في هذه المرحلة اتخاذ عدد من الإجراءات الروتينية والضرورية لتسجيل الشركة في مركز الأعمال السوري الأوروبي وتعبئة طلب خدمات استشارية يتضمن معلومات عامة عن الشركة وعن الخدمة المطلوبة (مرفق رقم ١ نموذج عن طلب الخدمة)، وبناء عليه قامت المستشارة (أي الباحثة نظراً لعملها في مركز الأعمال والمؤسسات السوري كمستشارة) بدراسة أولية وإجراء بحث مكتبي أولي عن الصناعات النسيجية وتكوين تصور مبدئي عن واقعها، ثم الاتصال مع إدارة الشركة لتحديد موعد أولي لزيارتها بهدف التعرف عليها ووضعها العام وبناء العلاقة مع الشركة أي المدير العام باعتبار أن هذا الاجتماع بمثابة اللبنة الأساسية في العملية الاستشارية، والكثير من الأمور الهامة يمكن تحديدها خلال عشر الدقائق الأولى من الاجتماع مع المدير العام ومن أهمها:

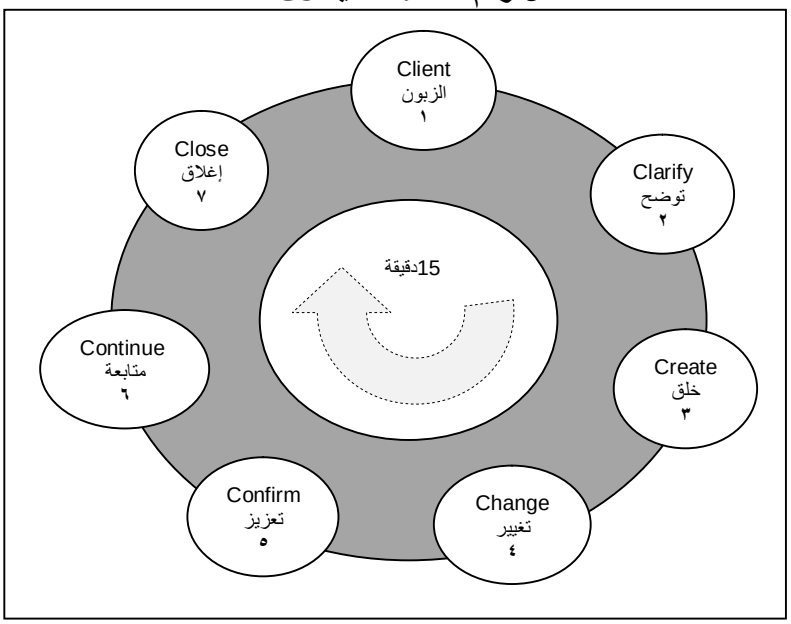
- بيان طبيعة العلاقة بين الطرفين (المستشار والشركة) وعملية كسب الاحترام وحرفية الطرفين
- قبول الباحثة للمهمة الاستشارية
- قبول الشركة - المدير العام للمستشارة والاستفادة من الخدمات الاستشارية (أي قبول المستشارة كشخص له قدراته ومهاراته وخبراته لحل المشكلات التي تواجه الشركة)

- بيان القيمة المضافة من الخدمات المراد تقديمها
- التعرف على مستوى الخطر الذي يقدم عليه الطرفان من خلال هذه العلاقة، فالشركة ممثلة بمديرها تسعى إلى الوصول إلى النتائج المرغوبة من تدخل المستشارة مما يتوجب على الشركة كشف أوراقها أمام المستشارة والتي بدورها ستضطلع وبشيء من التفصيل على سير العملية الإدارية والإنتاجية في الشركة وأحياناً قد يتم التطرق إلى الأمور المالية. في حين أن المستشارة قد تتخوف من عدم قبول الشركة لها، وخاصة أن للشركة (موضوع الدراسة) تجربة غير ناجحة مع مستشار آخر مما شكّل ضغطاً إضافياً على المستشارة لإقناع الشركة بجدوى ومجال الخدمات المتعددة التي يمكن الاستفادة منها، ناهيك عن الوقت والخبرة التي ستضعها الباحثة في خدمة الشركة ومدى نجاحها في مهمتها الاستشارية.

وغالباً ما يشبه الاجتماع الأولي بين الطرفين (الشركة- المستشارة) باللقاء العاطفي الأول، فكل منهما متحمس لرؤية الأخر والتعرف عليه واكتشاف قدراته وإمكانياته ولديه أمل أن يتكلل هذا اللقاء بعلاقة جيدة تكون مقدمة لتعاون مستقبلي يهدف إلى خدمة الطرفين، وفي الوقت ذاته لدى كل منهما خطة عمل بديلة في حال لم يسفر اللقاء الأول عن النتائج المتوقعة من الطرفين.

وخلال هذا الاجتماع الأولي الذي ضم المستشارة والمدير العام للشركة تم إجراء مسح سريع ووضع تصور أولي للوضع العام في الشركة مستخدمة تقنية 7Cs التي طورها Mick Cope عام ٢٠٠٣ على النحو التالي:

الشكل رقم ٢٧: تقنية 7Cs

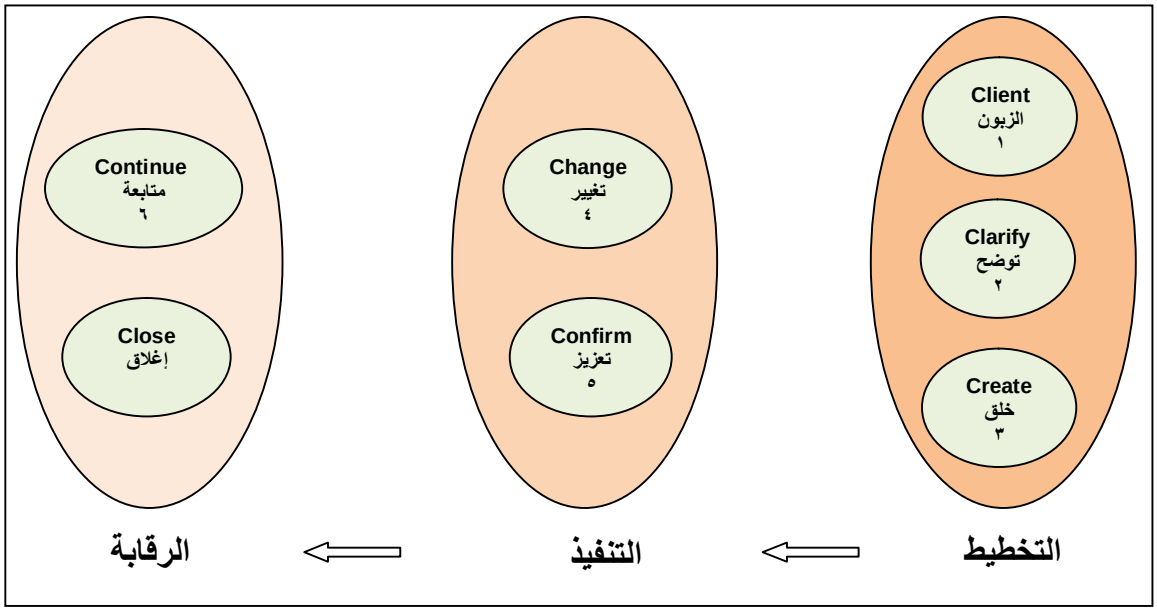


المصدر: (Cope, 2003)

إن استخدام مثل هذه التقنية يتيح فهم الوضع العام في الشركة ومشكلاتها من وجهة نظر إدارتها وتقديم خيارات ومقترحات للمدير العام حول المتابعة والاستفادة من الخدمات المقدمة، أو الاعتذار وعدم استكمال المراحل التالية.

وبشكل آخر إذا أردنا أن نعيد صيانة 7Csوفقاً لمبادئ الإدارة الأساسية فتصبح على النحو التالي:

الشكل رقم ٢٨ : ربط تقنية 7Cs بوظائف الإدارة



وبذلك فإن المهمة الاستشارية لا تتعدى كونها وظيفة إدارية لا يتوجب على مديرها (المستشارة) سوى الإلمام بكافة جوانبها من أجل إدارتها بالشكل الأنسب والوصول إلى النتائج المطلوبة.

وخلال هذه المرحلة حاولت المستشارة الحصول على بعض الإجابات من قبل المدير العام لعدد من التساؤلات، والتي من شأنها وضع تصور أولي حول الخدمات المطلوبة والتغييرات المراد تقديمها وتطبيقها في الشركةوفقاً للخطوات المذكورة في الشكل أعلاه وسنوضح ذلك من خلال الإجابات كما وردت على لسان مدير الشركة:

١ الزبون/الشركة: Client

س١: ما نوع التغيير الذي تسعى لتحقيقه في الشركة وهل هو تغيير ملموس أو غير ملموس؟

ج١: بداية نود أن نعمل على تنظيم العملية الإنتاجية في الشركة فكما ترين يوجد تراكم واختناقات في العملية الإنتاجية، وهو تغيير يستطيع كافة العاملين في الشركة إدراكه ولكن لا أعرف كيف ومدى انعكاس ذلك على العاملين.

س٢: هل يمكن التحكم بنتائج التغييرات المقترحة

ج٢: إلى حد ما نستطيع ذلك لرغبة الكثيرين في تحسين الوضع الحالي، إضافة إلى توفر الموارد اللازمة لأية مقترحات تطويرية.

س٣: ما هي القيمة المضافة التي يمكن إضافتها من وجهة نظر الشركة(مبررات استخدام المستشار الخارجي)

ج٣:من خلال استخدام خبراتكم نستطيع أولاً: الاستفادة من عامل الوقت وتنفيذ مقترحاتكم بالتطوير عوضاً عن التجريب بأنفسنا (لا خاب من استشار)، ثانياً: أنتم المستشارون تطلعون على تجارب العديد من الشركات المحلية منها والعالمية وذلك من واقع تعاملكم مع العديد من الجهات ويمكنكم نقل هذه المعرفة والخبرة لنا.

٢ توضيح Clarify:

س٤: هل التغييرات التي تسعى الشركة لتحقيقها مستندة إلى حقائق أم فقط تمنيات وتكهنات؟ أي هل هي نتيجة مشكلة حقيقية تعاني منها الشركة أم هي نتيجة رغبة الشركة بالتطوير والتحسين؟

ج٤: بالضبط تشير الأرقام والإحصائيات في الشركة إلى تراجع إنتاجية قسم التصنيع، حيث إننا نعتمد على أسلوب دراسة الوقت والحركة لدراسة الوقت اللازم لتصنيع أي نموذج، ومن ثم نضع التكلفة التقديرية لهذا النموذج ونسعره، ومن خلال هذه الإحصائيات تبين لنا أن هناك خلل في قسم الإنتاج، هذا بالإضافة إلى قناعتنا بأهمية التطوير والتحديث المستمر لكافة العمليات ضمن الشركة.

س٥: هل هناك أمور لا يمكن التطرق إليها وغير قابلة للنقاش؟ ما هي الحدود والمواضيع المسموح التطرق إليها وهل يوجد خطوط حمراء لا يمكن المساس بها؟(مثال: قامت شركة أخرى لتصنيع الجوارب بإيقاف الخدمات الاستشارية نتيجة رغبة الاستشاريين الإطلاع على السجلات المالية لها مما اعتبرته أمر لا يمكن السماح به، وأدى هذا إلى رفض الشركة لأي نوع من الخدمات الاستشارية المحتملة.

ج٥: إن كافة الملفات والسجلات ستكون تحت تصرفكم، هذا بالإضافة إلى أننا سنقوم بإعداد تعميم على جميع الأقسام في الشركة للتعريف بمهمتكم والعمل على تسهيلها تقديم كافة المعلومات المطلوبة.

س٦:من وجهة نظر القائمين على العمل مَن من الممكن أن يعيق التغيير (وهل يوجد تقويم أولي للعاملين في الشركة وشخصياتهم ومدى تقبلهم للأمور الجديدة ورغبتهم في تطبيقها، ونوعية المقاومة التي يمكن أن تصدر عنهم)

ج٦:لا نستبعد هذا نظراً لأن العاملين في الشركة من خلفيات مختلفة ومنهم من لا يرى فائدة وأهمية لما تنوون القيام به، إضافة إلى تخوف البعض الآخر من اقتراحاتكم وكيفية انعكاسها عليهم.

س٧: ما هي مخاطر التغيير؟

ج٧: لا يمكننا التكهن بها وسنعالج كل شيء في وقته

٣ خلق Create

ويقصد بها عملية تطوير وطرح أفكار جديدة وحلول للمشاكل التي تواجه الشركة ولكي تلبي هذه الحلول حاجات الشركة وقابلة للتطبيق يجب معرفة الأمور التالية:

س٨: معايير الوضع الجيد في نظر الشركة (معايير نجاح المهمة الاستشارية)

ج٨: لكي تكون هذه المهمة ناجحة يجب أن نكون قادرين على زيادة إنتاجيتنا على أقل تقدير ٥% من الوضع الحالي.

س٩: ما الحلول المتوفرة لديكم؟ (هل سبق وقامت الشركة بمعالجة المشكلة المواجهة؟ وكيف تم ذلك؟ وما هي الوسائل التي استخدمتها؟ ومدى نجاحها؟)

ج٩: تم عقد العديد من الاجتماعات مع إدارات أقسام التصنيع والقص والمستودعات والشؤون التجارية واقتصرت الحلول المقترحة على حلول آنية، تفتقر إلى النظرة الشاملة وإلى تشخيص السبب الرئيسي في المشكلة والعمل على حلها.

س١٠: هل تسعون لحلول خلاقة أم عملية

ج١٠:إن الحلول العملية هي الأكثر نفعاً لأنها تعطينا نتائج فورية .

٤ التغيير Change:

س١١: هل سيتخلى الأشخاص عما ألفوه؟

ج١١: إذا كنت تقصدين الممارسات السابقة في العمليات الإنتاجية فإن الأمر يحتاج إلى وقت وإلى تدريب العاملين على الأساليب الجديدة المقترحة.

س١٢: هل سيكون هناك مقاومة للتغييرات المقترحة من قبلنا؟

ج١٢: لا نستطيع الجزم بذلك ولكن لنأمل أن تكون الأمور سهلة علينا و عليهم وقابلة للإدارة.

س١٣: ما مستويات الدعم الذي يمكن أن تقدموه كإدارة للشركة؟

ج١٣: نحن كإدارة سنبذل قصارى جهدنا لدعمكم وسنقوم بعقد اجتماع فوري مع إدارات الأقسام في الشركة، وفي حال وجود أي عائق أمامكم يمكنكم الاتصال بنا مباشرة.

س١٤: إلى أي مدى يمكن التعاطف مع الآخرين أو توجيه الأوامر لهم؟

ج١٤: لدينا بشكل عام سياسة تعاطف مع العاملين في الشركة ونحن نشكل عائلة واحدة متضامنة، لذلك يرجى أخذ هذا بالاعتبار، ولكن في حال استدعى الأمر فلا مانع من توجيه بعض الملاحظات إلينا ونحن الجهة الوحيدة المخولة بإصدار الأوامر.

٥ تعزيز Confirm:

س١٥: كيف يمكن معرفة أن التغييرات المقترحة سيتم العمل بها؟

ج١٥: برأينا في حال تبني الأفكار الجديدة فسيسعى الأفراد لتطبيقها واختبارها مباشرة.

س١٦:كيف نعرف أن الأشخاص أحبوا التغيير؟

ج١٦: يمكن معرفة ذلك من أدائهم العام وعدم التذمر

س١٧: كيف نعرف أن الأشخاص يطبقون التغييرات المقترحة؟

ج١٧: النتائج والإحصائيات والأرقام هي خير معين

٦ المتابعة Continue:

س١٨:هل أخفقت مبادرات سابقة للتغيير؟

ج١٨: لنقل لم تكن هناك مبادرات جدية للتغيير ولذلك لا نستطيع أن نقول إن هناك إخفاق لتلك المبادرات.

س١٩: كيف نعرف أن التغييرات المقترحة لا تعمل بشكل جيد؟

ج١٩: إذا سببت إرباكات في العمل لا يمكن التعامل معها.

٧ الانتهاء والإغلاق Close:

س٢٠: هل ستعتمد على كوادر الشركة الداخلية أم سيتم الاستعانة أيضا بجهات استشارية خارجية؟

ج٢٠ :حالياً نود الاعتماد بشكل كامل على الكوادر الداخلية لتقليل الكلفة ولكننا في المستقبل قد نعيد النظر في عملية الاستعانة بكوادر خارجية.

س٢١: ما هي الخطوة القادمة في حال الانتهاء من تنفيذ التغييرات المطلوبة؟

ج٢١: نأمل أن نحقق أهدافنا ونسعى لكي تكون عملية التطوير والتحسين عملية مستمرة.

وبانتهاء هذه المرحلة بدا واضحاً أن كلاً من مدير الشركة والمستشارة قد توصلا إلى اتفاق أولي يتم من خلاله خلق قيمة مضافة للشركة من خلال تدخل المستشارة وفي الوقت ذاته استطاعت المستشارة خلال ١٥ دقيقة أن:

- تضع تصوراً أولياً حول مقومات التغيير الناجح
- تمتلك القدرة على استخدام أداة عملية لتقصي المشكلة التي تواجه الشركة وفهمها.(7Cs)

ومن الضروري أننؤكد كما أشرنا سابقاً في الدراسة النظرية إلى أهمية تحلي المستشار في أي مهمة استشارية بأخلاقيات العمل الاستشاري وأهمها : **الأخلاق والاستقامة، و المسؤولية** أي القدرة الفنية والمادية لأداء المهمة الموكلة إليه، **والمقدرة** على التعلم بسرعة، وأن يدرك احتياجات الشركة الحقيقية، وأن يكون خلاقاً مبدعاً يستطيع الخروج بتوصيات ملاءمة، هذا بالإضافة إلى أهمية شخصية المستشار والتي تعد من أهم العوامل التي ينظر إليها لدى اختياره، كان لابد أن يتمتع المستشار بشخصية يمكن الانسجام معها ويتعامل معها بأسلوب عفوي وسهل، ذلك لأن الانسجام بين المستشار والشركة يحسن من نتائج العملية الاستشارية.

بالإضافة إلى ما ورد أعلاه لابد من الإشارة إلى أهمية التركيز على العلاقة مع إدارة الشركة حيث تعتبر العلاقة الناجحة حجر الأساس في المهمة الاستشارية، وبقدر ما يكون المستشار قريباً من الشركة - المدير العام بقدر ما يكون أكثر ثقةً وبالتالي يكون أكثر قدرة على تقديم وتطبيق تغييرات مستمرة في الشركة.

وعليه، فقد أدركت المستشارة أهمية هذه السمات وسعت إلى التحلي بها منذ اليوم الأول وحتى قبل الدخول إلى الشركة، فالهدف هو التركيز على احتياجات الشركة - المدير العام، وبناء علاقة مميزة مع الشركة (المدير العام) قوامها الثقة والاحترافية في تقديم المشورة الصادقة، وهذا ما دعا مالك الشركة إلى المضي في الخطوة الثانية من العملية الاستشارية (التعاقد): والمتمثلة في مقابلة فريق العمل في الشركة والحصول على معلومات تفصيلية من أجل تقديم عرض Company Proposal حول الخدمات الاستشارية الممكن تنفيذها في الشركة.

وقبل الدخول في وصف وتحليل المهمة الاستشارية يجب أن نشير إلى أن المستشارة اعتمدت في مهمتها الاستشارية على مزيج من نماذج الاستشارة تمثلت **بنموذج الطبيب - المريض** بهدف تشخيص

المشكلة وتحديد أسباب الخلل في الشركة ووضع برنامج للعلاج، بالإضافة إلى **نموذج العمليات** الذي يقوم على تعاون إدارة الشركة في تسهيل المهمة الاستشارية وتحليل الوضع الراهن وتقويم للتغييرات المقترحة.(Merron, 2005).

المرحلة التمهيدية- الخطوة الثانية: التعاقد

من أجل تحديد وفهم واضح للمشكلة التي تواجه الشركة، قامت المستشارة بإجراء مقابلات استطلاعية مع العاملين في الشركة ومالكها وأفراد العائلة مع مراعاة النواحي التالية:

- فهم المشكلة من وجهة نظر مالك الشركة وكما يراها والمتمثلة في الاختناقات في قسم الإنتاج وعدم قدرته على استيعاب طاقة قسم القص، هذا بالإضافة إلى مشكلة الاتصال والتواصل والتنسيق بين الأقسام الإدارية والإنتاجية المختلفة.
- رسم وتحديد واضح لرغبة الشركة (المدير العام) الحقيقية في النتائج المراد الوصول إليها والتي صاغها المدير العام على النحو التالي:
  - أسعى لأن تكون الأقسام وإداراتها المختلفة قادرة على أداء المطلوب منها وبالشكل الأنسب دون الحاجة للعودة إلي في كل شاردة وواردة.
  - زيادة إنتاجية قسم الإنتاج وتقليل الاختناقات في المراحل الإنتاجية المختلفة
  - الالتزام الأكبر من كافة العناصر الإدارية العليا بأهداف الشركة
  - القدرة على تحديد توجهاتنا المستقبلية ومنافسة المنتجات الآسيوية وخصوصاً القادمة من الصين.
- إزالة الغموض حول المشكلة الأولية والتركيز على النقاط الواجب تطبيق التغيير فيها.
- التعاقد: الاتفاق على صيغة للتعاقد توضح الإطار العام للأمور الواجب تطبيقها في الشركة ودور ومسؤوليات كافة الأطراف ووضع آلية لقياس نجاح أو إخفاق عملية التغيير المقترحة.

وبناء عليه فقد تم وضع عرض للمالك مبينين فيه ما يلي:

أ- تشخيص الوضع الحالي	ب- الأهداف	ج- الطرائق المستخدمة	د- التكاليف	ه- المنافع/المردود

وفي حال اتفاق الطرفين على ما ورد في العرض فإنه يُعدُّ بمثابة العقد الملزم والذي يوضح الخدمات المطلوبة والموارد والإطار الزمني اللازم للتنفيذ وأدوار ومسؤوليات كل طرف.

٢-٢-٣-٢ المرحلة الثانية وضع الشركة قبل التغيير:

المرحلة الثانية – الخطوة الثالثة: عملية جمع المعلومات – تشخيص الوضع الحالي في الشركة قبل التغيير:

بعد الاستماع إلى المدير العام في الشركة والإجابات التي تم الحصول عليها ، كان لا بد من الإطلاع وبشيء من التفصيل على سير العملية الإدارية والإنتاجية في الشركة ليصار إلى وضع تصور أكثر دقة حول آفاق المهمة الاستشارية والتدخلات والتغييرات المطلوبة وذلك بهدف تقديم الدعم الفني الذي ينفذ من خلال نقل الخبرة، ورفع مستوى أداء العمل، ورفع مستوى التنافسية في الشركة. وبناء عليه تم أولاً الاطلاع على السجلات والتقارير الموجودة سلبقاً في الشركة، كما تم تزويد إدارة الشركة ببرنامج زمني لإجراء زيارات عمل ميدانية ومواعيد الاجتماعات المقترحة مع المدراء المعنيين .

وقد اعتمدت المستشارة للحصول على المعلومات حول الوضع الراهن على ما يلي:

أ- أسلوب الملاحظة والحوار والمقابلة حيث تم استخدامها في جميع مراحل العمل

ب- الاستمارة لتشخيص الوضع الراهن

ج- أداة تحليل استراتيجية باستخدام تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات SWOT

فيما يتعلق بالاستمارة فقد تم توزيع الاستمارة المخصصة للشركة على العاملين (ملحق رقم ٢) غطت الجوانب الأساسية للشركة، بهدف تشخيص الوضع الحالي في كافة الأقسام الإدارية والإنتاجية. ولضمان أعلى مستوى من الفعالية من الإجابة على هذه الاستمارة، طلب من العاملين وضع إجاباتهم ضمن الحقول المخصصة بـ "نعم" أو "لا".فإذا أشّرنا على الحقل "نعم" فهذا يعني عدم وجود مشكلة حالياً، بينما يعني التأشير على الحقل "لا" أن هناك مشكلة ما في حقل معين. وقد تم توزيع هذه الاستمارة على ٧٥عاملاً في الشركة ما بين إنتاجي وفني وإداري ليتسنى لنا رؤية المشكلات من وجهة نظر كل الأقسام، وفيما يلي استعراض لآراء المبحوثين التي كشفت عنها إجاباتهم على الاستمارة ضمن محاورها الخمسة. وقد استخدمت المستشارة التكرارات والنسب المئوية لحصر إجاباتهم وتحليلها وذلك على النحو التالي:

I. رؤية الشركة ومهمتها

لمعرفة إلى أي مدى تتوفر للشركة رؤية إستراتيجية واضحة وتوجه مستقبلي محدد تم طرح الأسئلة التالية وطلب من عينة البحث الإجابة عنها وذلك بحسب ما ورد في الجدول رقم ٨:

الجدول رقم ٨: رؤية الشركة ومهمتها

	التكرارات		النسب المئوية	
يوجد للشركة رؤية و/أو رسالة واضحة ومحددة	نعم	**لا**	نعم	**لا**
١) هل يوجد رؤية و/أو رسالة مكتوبة وهل تم الإطلاع عليها؟	٤	٧١	5%	95%
٢) هل تقوم الشركة حالياً بتنفيذ رؤيتها و/أو رسالتها؟	١٥	٦٠	20%	80%
٣) هل يجري تعديل مضمون الرسالة كلما اقتضت الضرورة؟	١٥	٦٠	20%	80%
٤) هل يفهم موظفو الشركة رؤيتها ورسالتها ويشاركون بها؟	٤	٧١	5%	95%

ومن خلال الجدول السابق نجد غالبية العاملين في الشركة يرون أنه لا توجد رؤية واضحة للشركة سواء مكتوبة أو شفوية نظراً لضعف مهارات التخطيط عند الإدارة، حيث تشير التكرارات إلى أن أربعة أشخاص فقط من عينة الدراسة أجابوا بنعم حول وجود رؤية ورسالة مكتوبة للشركة وبالتحري والاستقصاء تبين أن هؤلاء هم مالكي الشركة، كما أن رسالة الشركة موجودة ومكتوبة ولكن غالبية الأفراد لم يطلعوا عليها، ولدى سؤال المبحوثين حول مشاركتهم في إعداد هذه الرؤية ٩٥% أجابوا بالنفي وهي نسبة عالية جداً وعلى إدارة الشركة أن تنظر إليها بجدية وخصوصاً أن الرغبة في المشاركة بإعدادها موجودة لدى العاملين، وفي حال المشاركة فإن إمكانية تحقيق الرؤية والوصول إليها يكون أكبر بكثير لأن العمال يشعرون أنهم ساهموا في بنائها، وهم ملتزمون بتحقيقها لأنها نابعة منهم ونجاح الشركة من نجاحهم.

وبتحليل النسب السابقة نستنتج أن إدارة الشركة ما تزال تفكر بعقلية الورشة الصغيرة لتصنيع الملابس الداخلية، ولم تلحظ التطور الذي شهدته واتساع حجم أعمالها نتيجة للطلب الخارجي دون أن يكون هناك هدف واضح ورؤية إستراتيجية تسعى الشركة لتحقيقها تنبثق من العاملين فيها ومن احتياجات السوق ومتطلباته وآفاق تطوره.

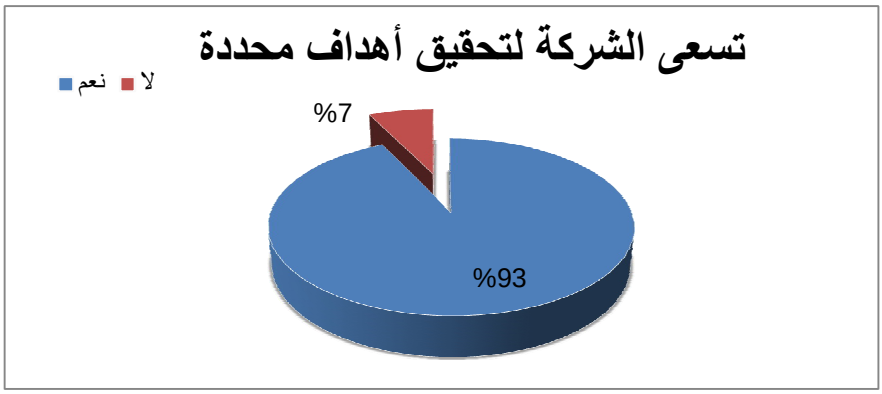
II. الأهداف الكلية والاستراتيجية العامة للشركة

إن إستراتيجية أي شركة هي مجموع الخطط والأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف الشركة ورسالتها، وبين تلك الرسالة والبيئة التي تعمل فيها وذلك بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (Thomas,1988) وعلى إدارة الشركة تطوير استراتيجيها بناء على أولوياتها، ومواردها

المالية والبشرية المتوفرة، آخذين بعين الاعتبار التهديدات والفرص التي يواجهها العمل على الصعيد الشامل.

ولدى سؤال العاملين فيما إذا كان هناك أهداف محددة وواضحة تسعى الشركة لتحقيقها أجاب ٩٣% منهم بوجود مثل هذه الأهداف كما هو موضح في الشكل رقم ٣٠ :

الشكل رقم ٢٩: تسعى الشركة لتحقيق أهدافها



وهذه نتائج إيجابية جداً مما يعكس أن الشركة تسعى لتحقيق أهداف معروفة وواضحة للجميع ولدى السؤال عن هذه الأهداف أجاب الأفراد كما ورد في الجدول رقم ٩:

الجدول رقم ٩: الأهداف الكلية والاستراتيجية العامة للشركة

	التكرارات		النسب المئوية	
تسعى الشركة لتحقيق الأهداف التالية:	هام جداً	غير هام	هام جداً	غير هام
١ المحافظة على مكانتها الرائدة في السوق المحلي	٧٢	٣	96%	4%
٢ تعزيز صادراتها للأسواق الخارجية	٧٢	٣	95%	5%
٣ رفع مستوى الأداء الإداري والإنتاجي مع التأكيد على جودة المنتج	٤٩	٢٦	65%	35%
٤ مواكبة التطورات الفنية والتكنولوجية	٤١	٣٤	55%	45%
٥ الارتقاء بالمستوى الاجتماعي والمهني للعاملين في الشركة	٦٤	١١	85%	15%

وبتحليل النسب السابقة نجد أن الهدف الأول والثاني و الخامس (الريادة في السوق المحلي، وتعزيز الصادرات الخارجية، والارتقاء بمستوى العاملين) هي أهداف واضحة ومعروفة لأغلبية العاملين في الشركة في حين أن الأهداف المتبقية (رفع مستوى الأداء الإداري والإنتاجي، ومواكبة التطورات الفنية والتكنولوجية) بحاجة للتعريف بها بشكل أكبر من أجل العمل على تنفيذها بالشكل الأمثل.

وبشكل عام، لا بد لإدارة الشركة أن تعمل على توثيق الخطط والتنبؤات المستقبلية، فعدم توفر المعلومات أو سوء استعمال المعلومات الموجودة في بعض الأحيان تكلف الشركة الكثير من الوقت والجهد، وفي أحيان أخرى تؤدي إلى اتخاذ قراربك غير صائبة أو غير سليمة تماماً .

كما إن الافتقار إلى إستراتيجية عامة وشاملة وواضحة وإلى خطط موثقة طويلة الأمد قد يجعل بيئة عمل الإدارة العليا معقدة حيث إن تبادل وتدفق المعلومات والأولويات غير فعال وواضح، وعليه على الشركة أن تقوم ببناء أهدافها الاستراتيجية مركزة على خطط طويلة الأجل ولابد أن يتوفر لدى كافة الإدارات فكرة شاملة عن الاستراتيجية المتبعة في الشركة والأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل.

III. الإدارة والتنظيم – إدارة الموارد البشرية

كما أشرنا سابقاً فإن الشركة موضوع الدراسة تعمل في إنتاج الملابس الداخلية النسائية ويزيد عدد العاملين فيها عن ٢٥٠ عامل موزعين على النحو التالي بحسب الأقسام كما هو وارد في الجدول رقم ١٠:

الجدول رقم ١٠: توزع العاملين في الشركة

القسم	النسبة المئوية
هيئة المدراء	%٢،٣
الخياطة	%٦٢،٣
القص والتفصيل	%٩،٦
مراقبة الجودة	%٥،٧
التغليف	%٤،٣
الصيانة	%٤
مستودع المواد الأولية	%٣،٧
التصميم	%٢
دراسة الزمن /الحركة	%١،٧
الإدارة والمالية وشؤون الموظفين	%٦،٣
المحاسبة	%٠،٨
المجموع	**%١٠٠**

ومن خلال هذا الجدول يتبن لنا أن:

- نسبة العمال المباشرين المنتجين تمثل ٨٦،٩% من مجموع الموظفين
- نسبة العمال المباشرين غير المنتجين تمثل ١٣،١% من مجموع الموظفين
- وبالإطلاع على سجلات دوام العاملين في الشركة تبين أن نسبة الغياب تقدر ٥% تقريبا وسطيا.

- معدل دوران اليد العاملة : حوالي ١٥% ، مرتفعة جدا ولكنها عادية في سوريا وذلك لكون أغلبية العاملين في القطاع الخاص يتطلعون بشكل دائم للعمل في القطاع العام مما يدفعهم إلى ترك وظائفهم في القطاع الخاص، أضف إلى ذلك أن أغلبية العاملين من الإناث اللواتي يضطرون لترك عملهن في مراحل معينة (الأسرة، والأطفال...)

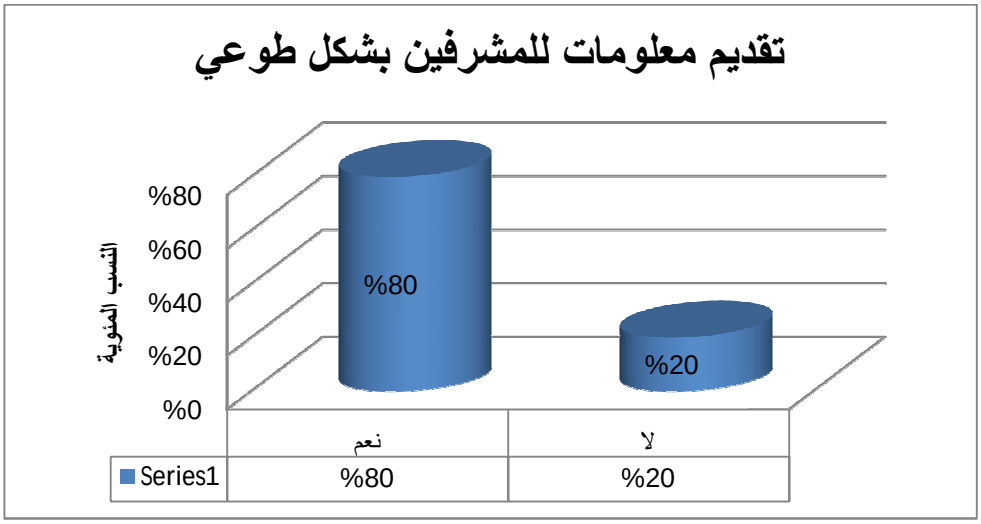
ولمعرفة مدى توفر هيكلية إدارية واضحة وسليمة للعاملين في الشركة طلب من المبحوثين وضع إجابتهم وآرائهم حول العبارات التالية كما هو وارد في الجدول رقم ١١:

الجدول رقم ١١ : الإدارة والتنظيم

أ) الموظفون يعرفون ما هو مطلوب منهم	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
١) لكل موظف مشرف واحد	١٥	٦٠	98%	2%
٢) هناك توازن بين مسؤوليات المشرفين وصلاحياتهم	٦٨	٧	90%	10%
٣) يقدم الموظفون معلومات حساسة لمشرفيهم بشكل تطوعي	٦٠	١٥	80%	2%
٤) يستعمل الموظفون مهاراتهم أثناء العمل	٥٦	١٩	75%	25%

وكما هو واضح في الجدول السابق نجد أن غالبية العاملين يقومون بتنفيذ توجيهات وأوامر الإدارة وهناك نوع من التنظيم الإداري الرسمي في الشركة، فكل موظف يدرك ما يتوجب عليه القيام به ويوجد نوع من التوازن بين السلطة والمسؤولية الملقاة على عاتق المشرفين، ولا يوجد إخفاء للمعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء العمل وإن كانت حساسة، مما يعكس شفافية التنظيم المعمول به في الشركة حيث أن ٨٠% من المبحوثين يقومون بتقديم المعلومات لمشرفيهم بشكل طوعي كما هو واضح في الشكل رقم ٣١:

الشكل رقم ٣٠: تقديم المعلومات للمشرفين

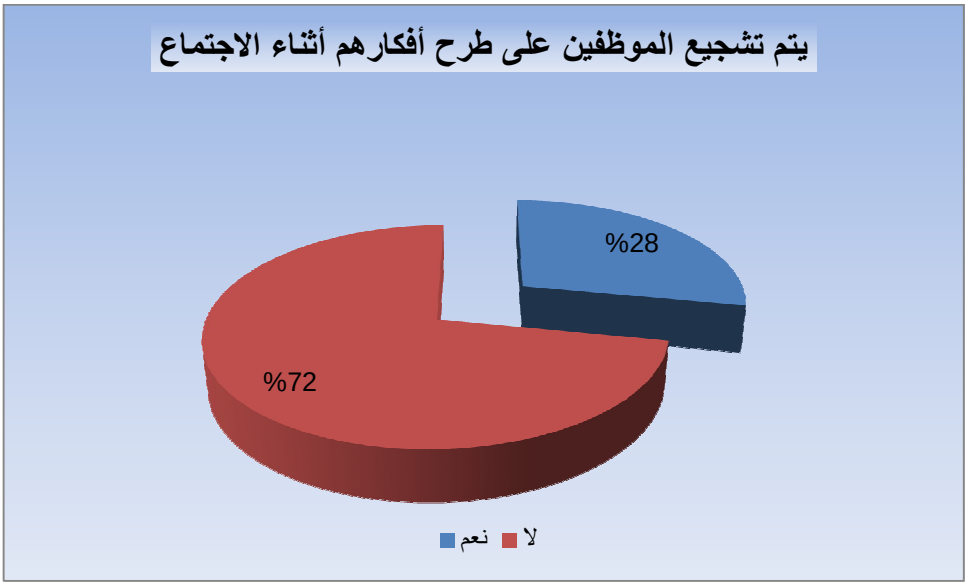


ولهذا كله جوانب إيجابية يجب الإبقاء عليها وتدعيمها. ولكن بالمقابل هناك تقصير في عملية التنسيق والتواصل بين العاملين فهي لا تتم بشكل رسمي ومخطط وإنما نلاحظ بين الفينة والأخرى دعوة لحضور اجتماع ما دون التحضير له ولا يوجد سياسة واضحة لتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في الاجتماعات وطرح الأفكار الجديدة ودراستها وهذا ما أكدته نتائج الاستمارة:

الإدارة والتنظيم الجدول رقم ١٢: عقد إجتماعات للموظفين				
ب) يتم عقد اجتماعات منتظمة للعاملين	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
١) يتم تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم أثناء الاجتماع	٢١	٥٤	28%	72%
٢) يحصل الموظفون على جدول أعمال الاجتماع قبل موعد انعقاده	١١	٦٤	14%	86%

تشير الأرقام في الجدول رقم١٢ إلى أن ٨٦% أجابوا بالنفي حول حصولهم على جدول لأعمال الاجتماعات التي يدعون إليها، مما يعكس غياب التنظيم والتحضير لمثل هذه الاجتماعات عدا عن كونها اجتماعات تتصف بلا دورية، إضافة إلى ذلك فإن أسلوب الإدارة المركزي لا يفسح المجال أمام الأفراد لممارسة مسؤولياتهم ومهامهم نظراً للتدخل الإداري من الإدارات العليا ٧٢% من المبحوثين أجابوا بلا حول تشجيع مشاركتهم في طرح الأفكار أثناء الاجتماعات كما هو واضح في الشكل رقم ٣٢:

الشكل رقم ٣١: تشجيع طرح الأفكار الجديدة



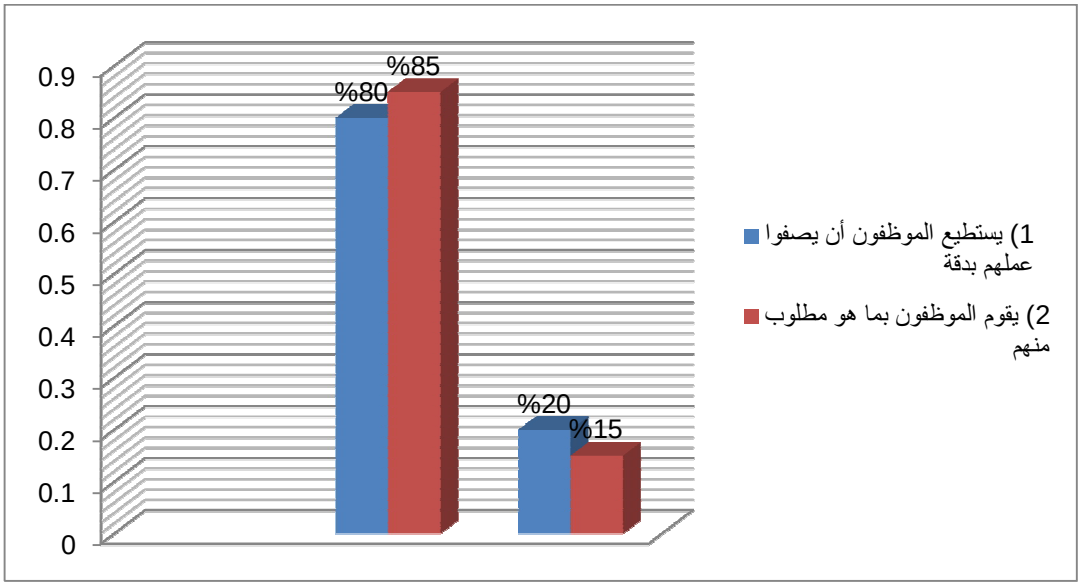
وفيما يتعلق بالتوصيف الوظيفي ونظرا لكون الشركة حاصلة على شهادة ايزو ٩٠٠١/٢٠٠٠ أي الجودة في التصميم /التطوير /و الإنتاج و الخدمات، فيوجد توصيف وظيفي لكل الوظائف وهو توصيف واضح وموثق ويعرف كل عامل/عاملة ما تتوقعه منه/منها الشركة وهذا ما أكدته إجابات العاملين:

الجدول رقم ١٣: الإدارة والتنظيم

	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
١) يستطيع الموظفون أن يصفوا عملهم بدقة من حيث المهام والواجبات والمسؤوليات	٦٠	١٥	80%	20%
٢) يقوم الموظفون بما هو مطلوب منهم	٦٤	١١	85%	15%
٣) هناك عدالة في توزيع حجم العمل	٥٦	١٩	75%	25%
٤) يتلقى الموظفون تقييمات حول أدائهم	٤٩	٢٦	65%	35%
٥) ينال الموظفون مكافآت على الأداء المتميز	٥٥	٢٠	73%	27%
٦) الموظفون مطلعون على سياسات الشركة	٣٤	٤١	45%	55%
٧) إطلعت على دليل سياسات الموارد البشرية في الشركة	٧	٦٨	10%	90%

وبتحليل الأرقام والنسب السابقة نرى أن ٨٠% من العاملين قادرين على وصف الأعمال المطلوبة منهم بدقة و٨٥% يقومون بتنفيذ المطلوب بدقة كما هو واضح في الشكل رقم ٣٣:

الشكل رقم ٣٢: وصف العمل بدقة وتنفيذ ما هو مطلوب



وحول المستوى التعليمي للعاملين في الشركة فقد سألت المستشارة هل هناك متطلبات معينة للتوظيف في الشركة من حيث المستوى التعليمي والخبرات المطلوبة؟

ان السياسة العامة المعروفة والمطبقة في الشركة تتطلب حصول أي عامل على شهادة التعليم الأساسي كحد أدنى لقبوله ضمن الكادر العامل في الشركة، وبلغت نسبة الأشخاص الذين لا يملكون شهادة تعليمية أقل ٢% ولكنهم يتمتعون بخبرات فنية عالية وأهمهم مدير قسم الميكانيك.

أما عن سياسة **التدريب والتأهيل المتبعة في الشركة** فقد طلب من العمال افراد العينة المدروسة الإجابة عن التالي:

الإدارة والتنظيم

الجدول رقم ١٤: تدريب العاملين

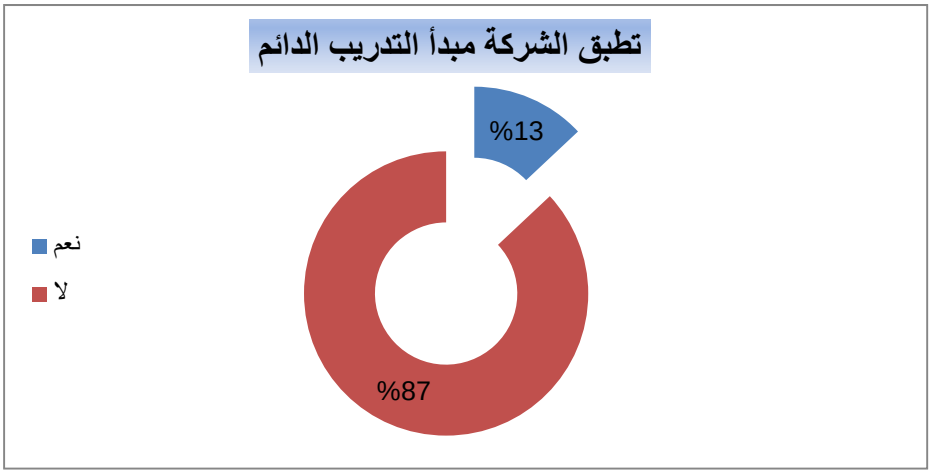
د) هل هناك برنامج للتدريب الرسمي للعاملين؟	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
١) هل إطلعت على دليل مكتوب للتدريب الرسمي للعاملين	١١	٦٤	15%	85%
٢) تطبق الشركة مبدأ التدريب الدائم	١٠	٦٥	13%	87%
٣)هناك عمال مدرَّبون يتولون الإجابة على تساؤلات المتدرِّبين	٢٦	٤٩	35%	65%

من خلال الجدول يتبن غياب عمليات التدريب الشركة عن واقع العمليات في الشركة فقد أجاب ٨٥% بالنفي حول توفر دليل مكتوب للتدريب الرسمي للعاملين، ولدى سؤال العاملين شخصياً عن التدريب

أفادوا إن التدريب يقتصرعلى وضع العامل أو العاملة الجديدة تحت الاختبار وبإشراف عامل قديم في الشركة، إضافة إلى إشراف مشرف الخط والذي يزوده بالتعليمات والتوجيهات حول أسلوب العمل.

ولا تطبق الشركة مبدأ التدريب الدائم كما هو واضح في الشكل رقم ٣٤:

الشكل رقم ٣٣: التدريب الدائم

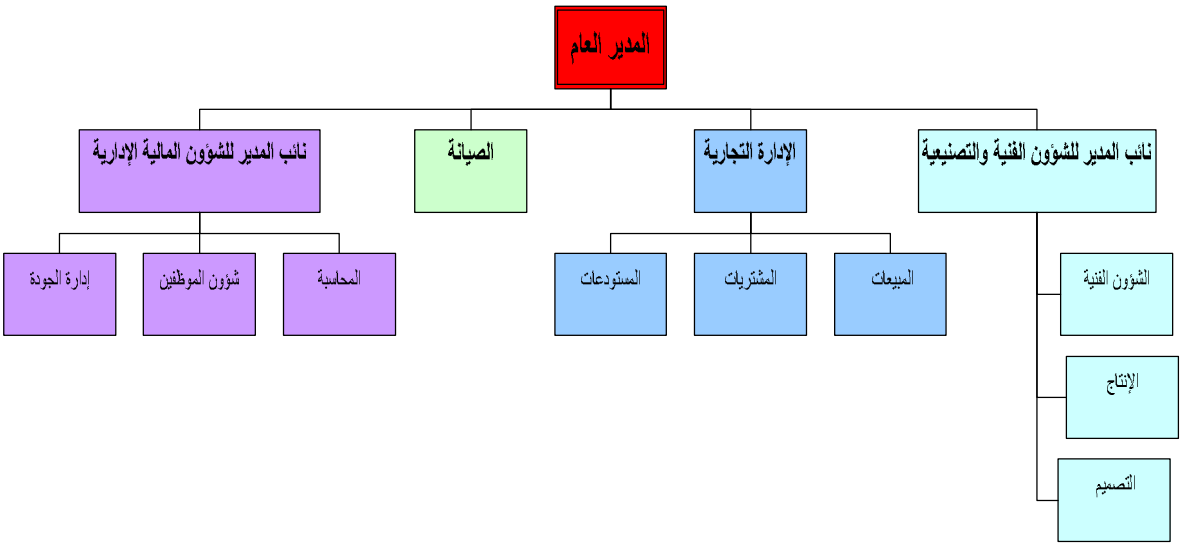


وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي المعتمد في الشركة فهو الهيكل التنظيمي الوظيفي حيث يكون هناك إدارة مالية واحدة و إدارة إنتاج واحدة وإدارة تجارية واحدة وإدارة صيانة واحدة، وما يعاب على هذا التنظيم قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن هناك مستويات الإدارة كثيرة، في حين أن ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة.... بل كل شيء مركزي. كما يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة .

وإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعطي صورة كاملة عن الوضع التنظيمي في الشركة ويبين الكيفية التي يقسم بها العمل بين الأفراد والوحدات كما يوضح المستويات الإدارية ونطاق الإشراف للإدارات و الأقسام وخطوط السلطة وحدودها و المسؤولية في الشركة.

والشكل رقم٣٥ يوضح الهيكل التنظيمي للشركة موضوع الدراسة:

الشكل رقم ٣٤: الهيكل التنظيمي للشركة



وكما نلاحظ من خلال هذا الهيكل غياب بعض الوظائف المفصلية عن الشركة وأهمها: وظيفة التسويق وبالتقصي عن هذا الموضوع وبمقابلة رؤساء الأقسام المختلفة تبين أن القسم التجاري يقوم بوظائف التسويق ضمن مجموعة المهام الموكلة إليه مما يبين ضعف عام في وظيفة التسويق بالرغم من أهميتها الكبيرة وتأثيرها على أعمال الشركة.

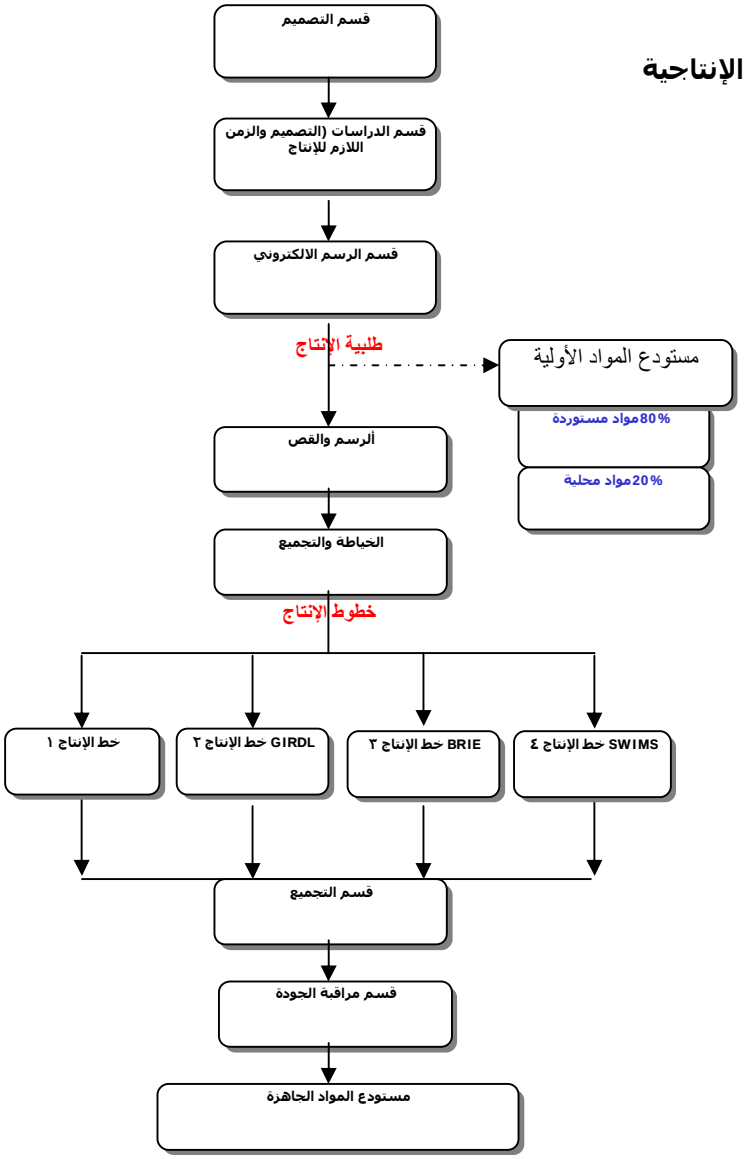
كما نجد أن وظيفة المشتريات وهي وظيفة هامة موكلة أيضاً للقسم التجاري الذي يقوم بعدد كبير من الوظائف وجميعها وظائف أساسية في الشركة لذا يتوجب على إدارة الشركة أن تهتم أكثر بهذه الوظيفة وتوكل مهامها لشخص معين لانعكاس أعمالها على مختلف الوظائف في الشركة،وخصوصاً لأن الشركة تستورد موادها الأولية من الصين وإيطاليا ودول أخرى.

إضافة إلى ذلك نجد أن وظيفة الصيانة تتبع بشكل مباشر للمدير العام بالرغم من تبعيتها الوظيفية لنائب المدير العام للشؤون الفنية والتصنيعية، وبتقصي المعلومات تبين أن المسؤول عن هذا القسم من المقربين للمدير العام، ولهذا السبب كانت المرجعية مباشرة ولم يتم إتباعه لنائب المدير. وبالطبع لابد لإدارة الشركة أن تفكر بأسلوب أكثر مؤسساتية إذا ما رغبت في تطوير عملياتها وتوسيع خطوط إنتاجها والتصدير إلى دول خارجية.

IV. العمليات الإنتاجية

تبلغ مساحة المعملتقريباً ٣٨٠٣م٢ في منطقة زراعية في محافظة ريف دمشق وتوزع العملية الإنتاجية على المراحل التالية:

الشكل رقم 35: مراحل العملية الإنتاجية



ومن خلال الملاحظة المباشرة لصالة الإنتاج وجدنا أنها مكتظة سواء بالمواد الأولية أو بالمواد نصف المصنعة فإنتاجية قسم القص أكبر ٢٠ مرة من إنتاجية قسم الخياطة مما يؤدي إلى اختناقات في بداية قسم الخياطة وأيضاً في آخره في قسم التجميع حيث تعبئالبضائع يدوياً ، وبشكل عام فإن الإنتاجية في المعمل منخفضة وذلك بسبب:

- ✓ التغييرات الكثيرة للموديلات المراد تصنيعها خلال نفس الأسبوع ، الأمر الذي يخفض الإنتاجية إلى ٢٠% . تعزى هذه التغييرات إلى التخطيط السيئ للإنتاج.

تنفيذ التنبؤ السنوي لخطة الإنتاج بالتنسيق بين قسم المبيعات و التسويق ومدير الإنتاج وبحيث تكون التعديلات على الخطة شهرية دون عمل تغييرات رئيسية.

- ✓ خطوط الإنتاج الطويلة التي تصل إلى ٢١ عامل/عاملة خياطة مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت عند البدء بتصميم جديد، وبتطوير المجموعات المرنة في الإنتاج يمكن أن تتحسن فعالية المعمل بمعدل ١٠% على الأقل. (يقصد بالمجموعات العمل المرنة: عدد محدود من العاملات لا يتجاوز ١٠ عامل/عاملة يستطيعون العمل على أكثر من ماكينة خياطة بهدف إنتاج موديل بكامله)
- ✓ معظم الماكينات قديمة بعض الشيء (عمرها من ٦ إلى ١٣ سنة) وذات إبرة واحدة وغير مجهزة بشاذب الخيوط الآلي.

وعلى أية حال يبدو أن هذه الماكينات تتمتع بصيانة جيدة. وقد تم شراء بعض الماكينات الجديدة مؤخرا مما زاد في الإنتاجية. (سرعة أعلى وصيانة أقل) ويوجد على كل ماكينة ضوءين يمكن تشغيلهما عند الحاجة:

- o ضوء أحمر عند حدوث مشكلة ميكانيكية.
- o ضوء أخضر لمشكلة المادة الأولية أو النقص.

ولزيادة إنتاجية هذا القسم يمكن القيام بما يلي:

- يتولى مدير الإنتاج عملية وضع الخطة الشهرية وذلك قبل أسبوعين على الأقل من بداية الشهر الجديد، وبالتالي يصبح تنظيم قسم القص أفضل وتتحسن بالتالي عمليات الخياطة.
- تنظيم المتابعة اليومية لعمال الخياطة البطيئين ويمكن لقسم الدراسات أن يقوم بمساعدتهم على التوصل لأداء أفضل.
- تقوم المجموعات المرنة بإنتاج الطلبيات الصغيرة (٧ إلى ١٠ عمال).
- شراء ماكينات خياطة جديدة ذات تقنية حديثة (سرعة أعلى، شذب وزركشة آلية).
- تطوير المراقبة الذاتية لكل عامل خياطة.

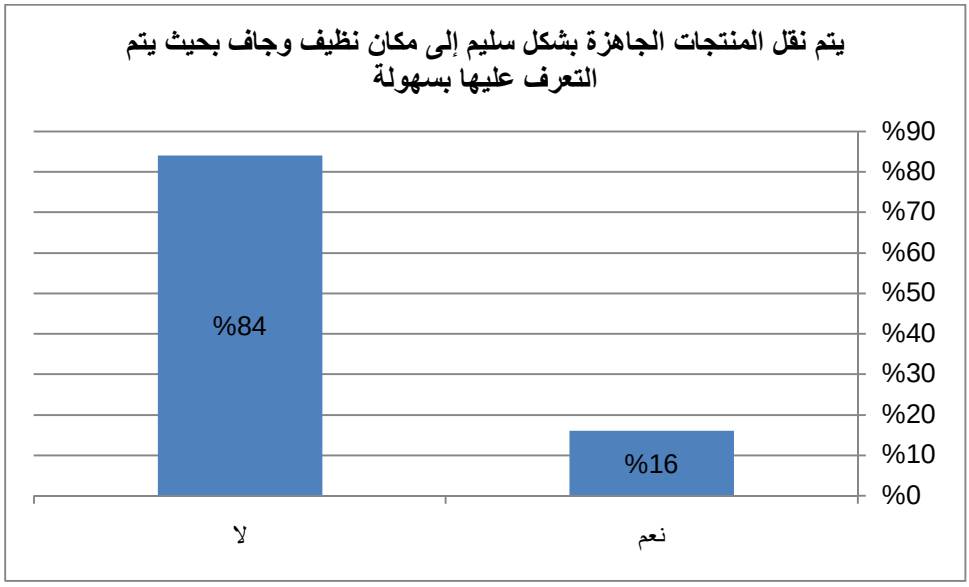
وفيما يتعلق بكيفية **تخطيط العملية الإنتاجية** طلب من المبحوثين الإجابة بنعم أو لا حول مدى توفر الأمور التالية في الشركة وجاءت إجاباتهم كالتالي:

الإنتاج الجدول رقم ١٥: إجراءات التصنيع				
أ) هل يوجد لدى الشركة إجراءات تصنيع موثقة بشكل جيد؟	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
١) تتم برمجة العقود ضمن مجموعات بما يسمح بفعالية أكبر في التصنيع	٧	٦٨	9%	91%
٢) يوجد برنامج تشغيل موضوع في مكان واضح ويسمح بمعرفة وضع العمليات الإنتاجية في كل لحظة	١٧	٥٨	23%	77%
٣) هناك عمليات تجميع فرعي، بكميات كافية وبالمواعيد المطلوبة	١٥	٦٠	20%	80%
٤) يتم نقل المنتجات الجاهزة بشكل سليم إلى مكان نظيف وجاف بحيث يتم التعرف عليها بسهولة	١٢	٦٣	16%	84%
٥) هناك رقابة جيدة على المخزون لمنع التراكم الزائد الذي يسبب تلف بعض المنتجات أو تقادمها	١٠	٦٥	13%	87%

من خلال الجدول رقم ١٥ يتبين لنا أن عقود التصنيع والإنتاج لا تتم برمجتها ضمن مجموعات مما يسمح بفعالية أكبر في التصنيع حيث أجاب ٩١% بأنه لا تتم هذه البرمجة، مما يخلق مشكلة في قسم الإنتاج بسبب وجود اختناقات وتبديل في أوامر التصنيع باستمرار وهذا يسبب إرباكً للعاملين ، وتعود المشكلة بشكل رئيسي إلى غياب عملية التنسيق بين قسم التسويق وقسم الإنتاج فحتى اليوم لا تعمل الشركةوفقاً لخطة واضحة أضف إلى ذلك عواقب الكثير من التغييرات غير المخطط لها في الإنتاج والتي تنعكس على انخفاض الإنتاجية بنسبة ١٠-٢٠%.

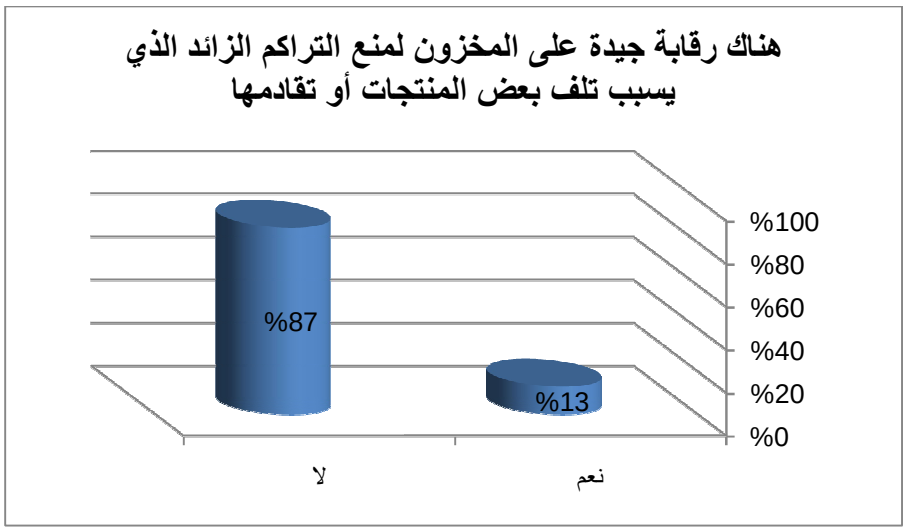
وفي نهاية كل خط يتم تجميع ونقل المنتجات الجاهزة بعد عملية التعبئة والتغليف إلى مستودع المواد الجاهزة وذلك وفقاً لما جاءت عليه الإجابات حول مكان تجميع المنتجات الجاهزة كما يوضحها الشكل رقم٣٧:

الشكل رقم ٣٦: نقل المنتجات الجاهزة



أشار ٨٤% من المبحوثين إلى أنه لا يتم نقل المنتجات الجاهزة بشكل سليم إلى المستودعات، وبالتحري عن سبب هذه المشكلة وجدنا وجود مستودع للمواد الجاهزة ولكن هذا المستودع غير منظم ومرتب وفي بعض الأحيان قد يكون من الصعوبة التعرف على المنتجات بسهولة وخاصة أنها تتشابه جميعها في الغلاف الخارجي، أضف إلى ذلك صغر مساحة المستودعات، فبعض البضائع موجودة في الممرات الخارجية وهذا يعرضها إلى السرقة والتلف وهذا ما تؤكده نسب الإجابات حول فيما إذا كان هناك رقابة على المخزون بشكل جيد كما يوضحها الشكل رقم٣٨:

الشكل رقم ٣٧: الرقابة على المخزون



يبين الشكل السابق إلى أن ٨٧% من المبحوثين يرون غياب الرقابة على المخزون وهي رقابة غير كافية وبحاجة إلى تعزيز وتنظيم أكبر، ويتطلب هذا بالمقابل إجراءً من إدارة الشركة لتوفير مساحة كافية للتخزين سواء ببناء مستودعات إضافية، أو بإعادة تنظيم والتوزيع الداخلي للمعمل.

وفيما يتعلق بمخزون المواد الأولية تتبنى الشركة صيغة للرقابة على المستوى الأمثل للمخزون وتحدد نقطة إعادة الطلب آخذة بالإعتبار مدة توريد هذه المواد إلى المخزن وفترة الاستيراد ووهو ما أكدته إجابات العاملين والتي يوضحها الجدول رقم ١٦:

الإنتاج

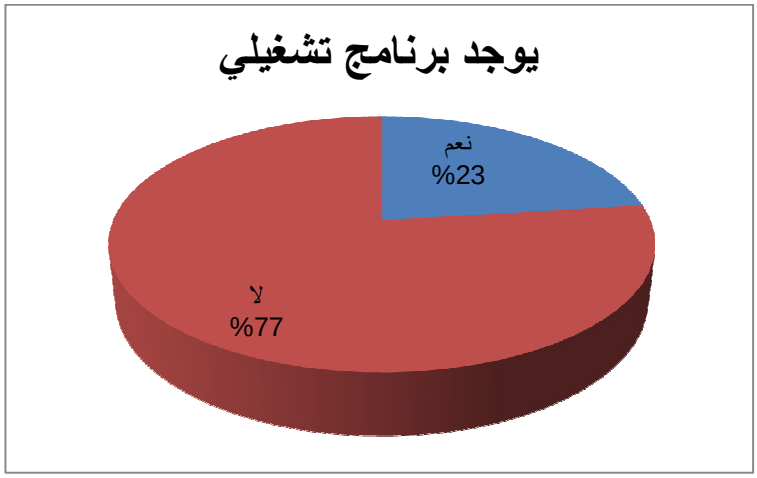
الجدول رقم ١٦: الرقابة على المخزون

ب) هل يوجد في الشركة رقابة جيدة على مخزون المواد الأولية؟	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
١) يوجد لدى الشركة صيغة للرقابة على المواد تبين المستوى الأمثل للمخزون	٥٨	١٧	77%	23%
٢) يوجد لدى الشركة سياسة لتأمين المواد بالموعد المطلوب	٦٢	١٣	83%	17%

تشتري الشركة كميات كبيرة وتشكيلة متنوعة من المواد الأولية (التريكو وأشرطة الزينة) والأدوات الصغيرة (الخيوط والمطاط والأسلاك ...) من أوروبا والصين وتركيا من أجل الحصول على أسعار منخفضة، أما مستودع المواد الأولية فهو ممتلئ جدا ويجب تنظيفه. ويغطي هذا المستودع احتياجات الشركة لأكثر من أربعة أشهر، أي ما يعادل ٣٣% من المبيعات السنوية. كما تتبع الشركة رقابة مؤتمتة على المستودعات من خلال برنامج حاسوبي يظهر الحد الأدنى من البضائع الواجب توفرها في المخازن ويعطي الإدارة تنبيهاً في حال الوصول إلى الحد الأدنى لنقطة إعادة الطلب مما يمكنها من التوريد في الوقت المناسب.

وحول وجود **برنامج تشغيل يسمح بمعرفة العمليات الإنتاجية** في كل لحظة فإن مثل هذا البرنامج غير موجود كما تشير إليه النسب في الشكل رقم٣٩:

الشكل رقم ٣٨: برنامج تشغيلي للعمليات الإنتاجية



وبناء عليه لابد من وضع مثل هذا البرنامج في نهاية كل خط لوح يوضح ما يجب إنتاجه على كل خط ويستطيع أن يرى المشرفون ومدير الإنتاج سير العمل في الخطوط فورا ويتصرفون في حال كون الإنتاجية منخفضة جدا.

فيما يتعلق بسياسة التوريد في الشركة وكيفية التعامل مع الموردين:

ولدى سؤال العاملين في هذا القسم عن سياسة الشركة فيما يتعلق بالموردين وعلاقتهم معهم كانت الإجابات كالتالي:

الإنتاج

الجدول رقم ١٧: علاقات الشركة مع الموردين

ج) للشركة علاقات جيدة مع الموردين	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
١) هناك تعليمات عامة تبين أسس التعامل مع الموردين	٤٩	٢٦	65%	35%
٢) أوقات تسليم المواد محددة	٣٤	٤١	45%	55%
٣) مستوى جودة السلع والخدمات محدد	٥٦	١٩	75%	25%
٤) شروط الدفع معروفة وموثقة بشكل مكتوب	٦٢	١٣	83%	17%
٥) هناك خطط بديلة للتوريد في حال الطوارئ	٦٥	١١	86%	14%
٦) يتم عقد اتصالات منتظمة مع الموردين	٦٧	٨	89%	11%

تشير أغلبية النسب المئوية في الجدول السابق إلى تنظيم عملية توريد المواد الأولية المطلوبة للعملية الإنتاجية وإلى علاقات طيبة مع الموردين، فالشركة تقوم باستيراد ٨٠% من موادها الأولية من أوروبا(إسبانيا، إيطاليا، فرنسا، بلجيكا) ونظراً لقصر فترة الشحن والتوريد والمرونة في حجم المستوردات تستطيع الشركة أن تواكب الموضة وتضمن الجودة المطلوبة.
وبالمقابل تقوم الشركة باستيراد الملحقات الضرورية للتصنيع بكميات كبيرة من الصين وتركيا.

وتعتمد الشركة سياسة توريد جيدة فهي لا تعتمد على مورد واحد للحصول على احتياجاتها من المواد الأولية وإنما يوجد موردين أو أكثر لكل مادة، هذا بالإضافة إلى أن الاحتياجات من المواد الأولية توزع بين موردين أساسين مع وجود مورد ثالث لكميات أقل وهذا ما يعكسه الجدول رقم ١٨ وتوضحه نسب الإجابات:

الإنتاج
الجدول رقم ١٨ : سياسة التوريد المتبعة في الشركة

د) هل يوجد لدى الشركة بدائل فيما يتعلق بمصادر المواد الأولية؟	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
١) هناك موردان اثنان أو أكثر لكل مادة من المواد	٦٠	١٥	80%	20%
٢) يتم توزيع معظم احتياجات المواد الأولية بالتساوي بين اثنين من الموردين الرئيسيين، مع وجود مورد ثالث لكميات أقل	٥٠	٢٥	67%	33%

وحول سياسة الجودة المتبعة في الشركة ورقابتها فإن الممارسة الفعلية لرقابة الجودة تتمثل في التالي في كل قسم من الأقسام الإنتاجية:

١-مراقبة المواد الأولية : تقبل المواد المستلمة من الموردين إذا :

- تطابق اللون مع العينة القادمة من البضاعة السابقة
- الجودة مقبولة من ناحية العيوب. تستخدم طاولة الزيارة لمد وفرد عينة من القماش عند الاستلام، في حال ظهور أي خطأ، يقوم مدير المشتريات باتخاذ قرار بقبول البضاعة أو رفضها.

٢-قسم القص والتفصيل :

تضبط دقة القص لمقص جربر الآلية ببعض القطع الخاصة بالقص.
عند ظهور مشكلة، يطلب من الشخص المسؤول عن التخطيط أن يغير الوضعية أو الرسم ، وذلك بإضافة علام أو رسم شقوق لتسهيل الخياطة

٣-المراقبة في خط العمل

الحقيقة أن المراقبة في معمل الخياطة يقوم بها المشرفون على خط العمل .

٤-مراقبة جودة البضائع الجاهزة يعمل ٢٠ شخصا في هذا القسم موزعين كالتالي:

- ١ مشرف
- ١٧ شخصاً للتفتيش النهائي (شذب وترتيب وتفتيش)
- ٢ شخص من أجل حساب الإنتاجية والزمن

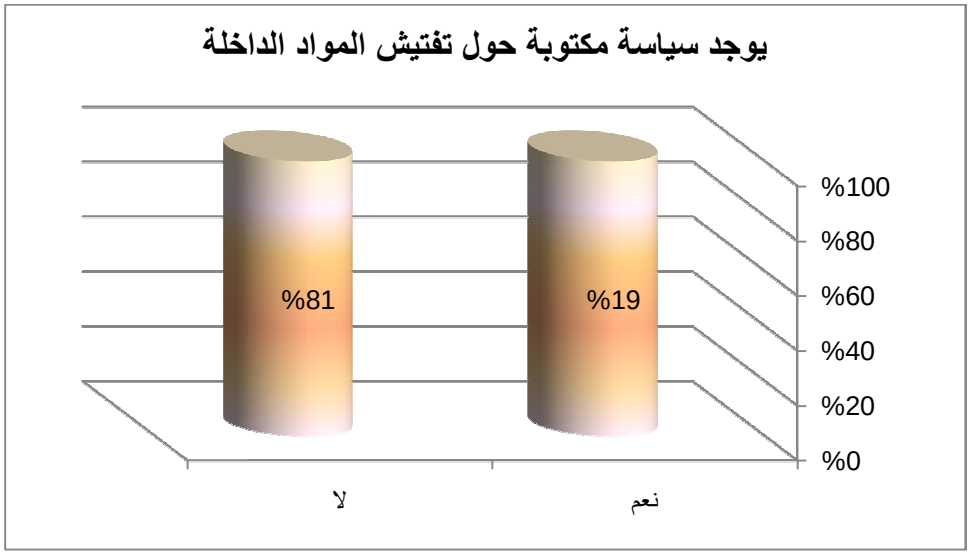
وعلى الرغم من تنوع عملية المراقبة بحسب مراحل العملية الإنتاجية إلا أنها قاصرة وتحتاج إلى تنظيم أكثر وهذا ما تشير إليه إجابات العاملين كما يوضحها الجدول رقم١٩:

الإنتاج
الجدول رقم ١٩: سياسة الجودة في الشركة

هـ) هل تقوم الشركة بتفتيش المواد الأولية؟	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
١) يوجد سياسة مكتوبة حول تفتيش المواد الأولية الداخلة للشركة	١٤	٦١	19%	81%
٢) تخضع المواد الداخلة للتفتيش	٦٥	١١	86%	14%
٣) يتم توثيق مستويات جودة المواد الداخلة بناء على نتائج التفتيش	١٢	٦٣	16%	84%
٤) رفض المواد الأولية الداخلة يخضع لإجراءات محددة	١٥	٦٠	20%	80%

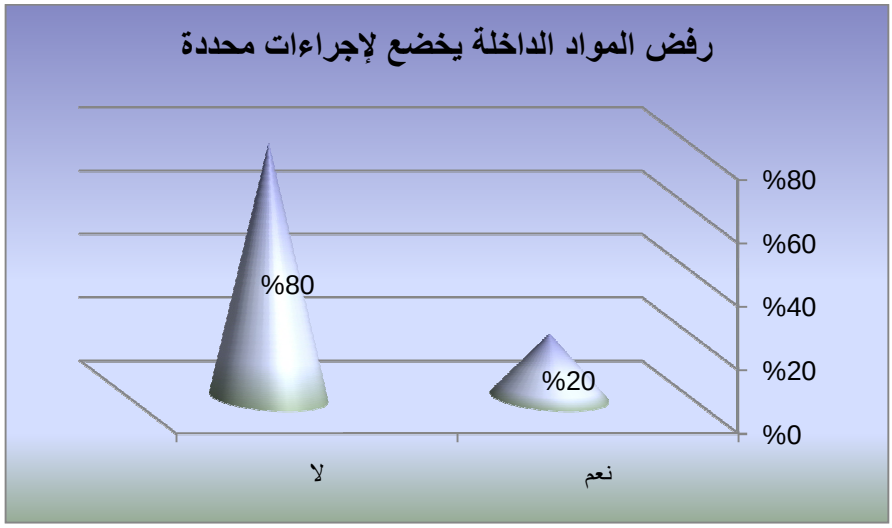
تبين النسب السابقة إلى غياب سياسة مكتوبة حول تفتيش المواد الداخلة ٨١% يرون غياب مثل هذه السياسة في الشركة كما هو واضح في الشكل رقم٤٠:

الشكل رقم ٣٩: سياسة الجودة في الشركة



وعندما ترفض المواد الداخلة فإن هذا لا يستند إلى إجراءات محددة وإنما يترك لمدير المشتريات تقدير الوضع واتخاذ قرار بقبول البضاعة أو رفضها كما يشير إليه الشكل رقم٤١:

الشكل رقم ٤٠: إجراءات رفض المواد الأولية



وكما نرى فإن ٨٠% من المبحوثين يرون أن رفض المواد الداخلة لا يخضع لإجراءات محددة.ونظراً لكون هذه العملية تعتمد بالكامل على العنصر البشري في التقويم فإن عنصر الخطأ وارد بشكل كبير وخصوصاً فيما يتعلق بالألوان المطلوبة ودرجاتها ومطابقتها مع العينة المطلوبة.

وحول برنامج وعمليات الصيانة المعتمدة في الشركة وخصوصاً ماكينات الخياطة تم توجيه الأسئلة التالية:

الإنتاج الجدول رقم ٢٠: برنامج وعمليات صيانة الماكينات				
و) هل لدى الشركة برنامج صيانة دورية؟	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
١) هل هناك برنامج مكتوب للصيانة الدورية، يتم إطلاع جميع عناصر الصيانة عليه	٧٤	١	98%	2%
٢) هل لكل ماكينة أساسية سجل صيانة يحفظ في مكان ظاهر للعيان	٦٧	٨	89%	11%
٣) هل يتم إجراء الصيانة الوقائية بشكل منتظم	٦٥	١٠	87%	13%

من خلال الجدول السابق نجد أن ٩٨% أجابوا بنعم حول توفر برنامج مكتوب للصيانة الدورية وهي نسبة عالية وهذا ما أكدته الملاحظة المباشرة للماكينات الموجودة في صالة الخياطة، والتي تتمتع بصيانة جيدة بالرغم من تقدم عمرها الإنتاجي.

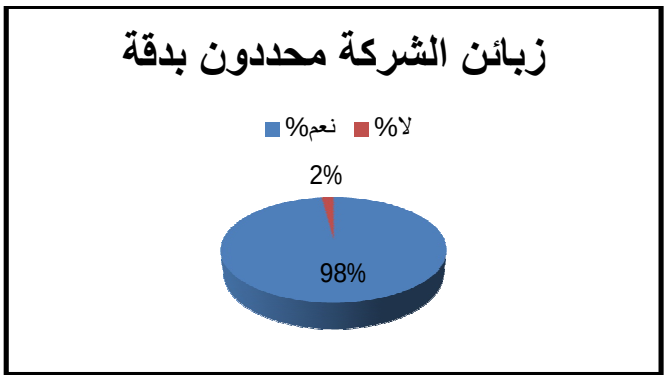
ويوجد في الشركة قسم خاص بالميكانيك يتألف من ٥ ميكانيكيين يديرهم مشرف يعمل وقتا جزئيا في الشركة. ويقوم الميكانيكيون بصيانة ماكينات الخياطة ومعدات أخرى في المعمل. وهؤلاء الميكانيكيين مزودون بالمعدات المناسبة لعمل جميع أنواع الملحقات (مخرطة، ماكينة التفريز، اللحام، الكساء بالنحاس واللحام بسبيكة اللحام).

كما تسجل جميع الإصلاحات لماكينات الخياطة ويسجل الوقت الضائع في الإنتاج لأسباب ميكانيكية، في الكمبيوتر. كما ينظم برنامج الصيانة الوقائية حسب طلب ايزو ٩٠٠١ . تراقب ٨ ماكينات في كل أسبوع بدقة وتتم صيانتها عند الحاجة (تغيير الزيت، تغيير حزام السواقة).

V. التسويق والمبيعات

تنتج الشركة تشكيلة سلعية واسعة من الملابس الداخلية النسائية والتي تستهدف الشريحة العليا والمتوسطة من النساء السوريات والعربيات وتصدر منتجاتها إلى عدد من الدول العربية والأوروبية وهذا يوضحه الشكل رقم٤٢:

الشكل رقم ٤١: تحديد الشريحة المستهدفة



يبين الشكل السابق أن ٩٨% من المبحوثين أجابوا بنعم حول فيما إذا كان زبائن الشركة محددين بدقة. فالشريحة المستهدفة محددة بدقة ويتم تصميم المنتجات بما يتلاءم مع متطلبات هذه الشريحة ولكي تكون الشركة قريبة أكثر من زبائنها اعتمدت الشركة سياسة البيع المباشر لمنتجاتها وقامت بافتتاح العديد من المحلات التجارية في عدد من الأسواق الهامة والمجمعات الاستهلاكية الكبيرة (المول) (القصاع، المزة، الحمراء، تاون سنتر، شام سنتر.....)وهو أيضاً ما أكدته إجابات العاملين حول العبارات التالية:

المبيعات والتسويق

الجدول رقم ٢١: الشريحة المستهدفة

	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
للشركة منافذ بيع ذات موقع جيد وملائم للمستهلكين	٦٤	١١	85%	15%
أسواق الشركة محددة بشكل واضح	٦٥	١٠	87%	13%

من خلال هذا الجدول نجد أن ٨٥% أجابوا بنعم حول توزع مراكز البيع التي تعتمدها الشركة وقربها للزبون كما أن ٨٧% يرون أن أسواق الشركة محددة بشكل جيد وواضح وهذا يعطي الشركة ميزة تنافسية قوية بقربها من زبائنها وتوفر منتجاتها وبموديلات مختلفة.

وفيما يتعلق **بمبيعات الشركة** يشير الجدول رقم ٢٢ إلى كيفية توزع المبيعات عام ٢٠٠٩ :

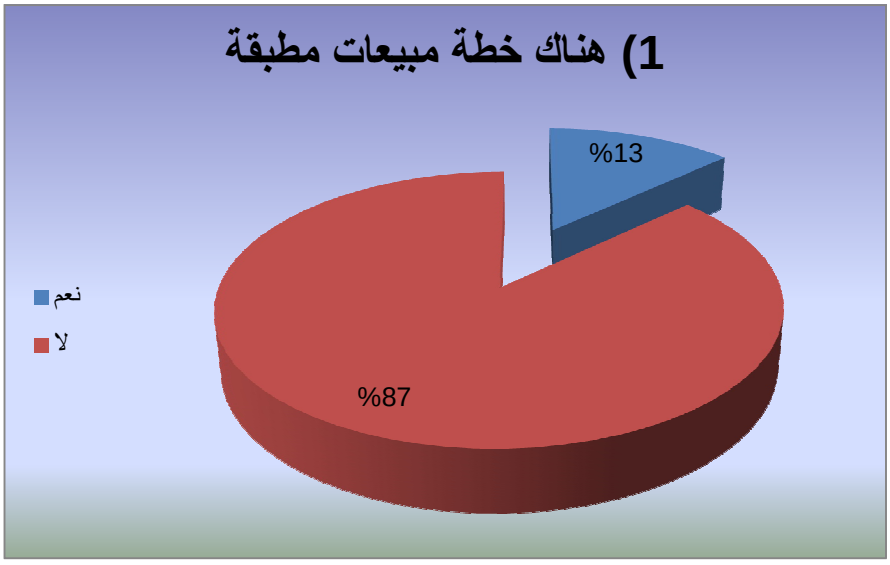
الجدول رقم ٢٢: توزع مبيعات الشركة

الزبائن	% من دورة رأس المال
المبيعات المحلية	**%٣٥**
التصدير إلى لبنان والإمارات العربية المتحدة والكويت ومصر والأردن	**%٦٥**
المجموع	%١٠٠

وعلى الشركة أن تستفيد من موقع سورية الجغرافي القريب من الدول الأوروبية وتعمل على تعزيز صادرتها إلى هذه الأسواق،وخصوصاً أن تكلفة الإنتاج بالساعة في سورية أقل بالمقارنة مع أوروبا الوسطى وتونس والمغرب، وعليه يمكن للشركة أن تجتذب بعض أسماء الماركات الأوروبية.

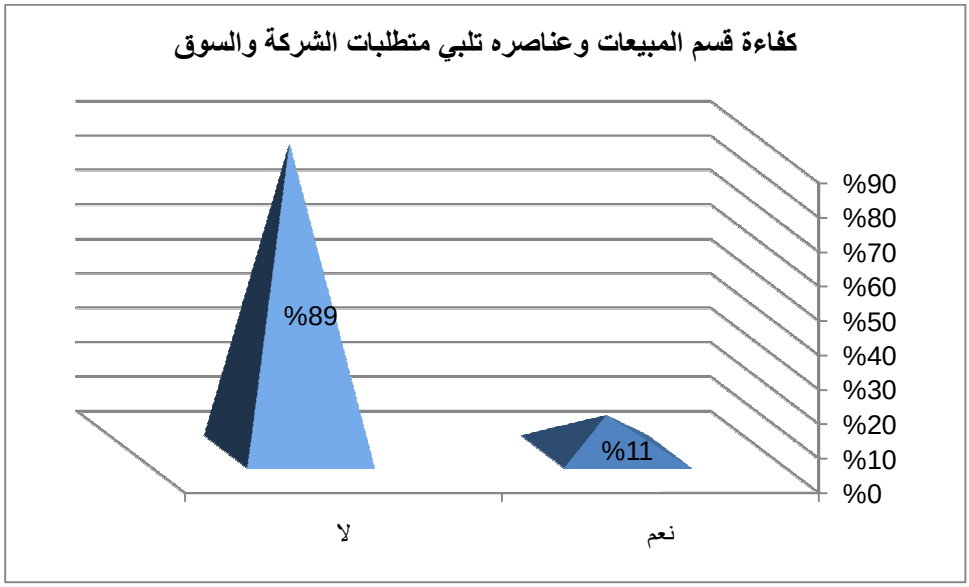
ولدى سؤالنا فيما إذا كان هناك خطة مبيعات مطبقة في الشركة ١٣% فقط أجاب بنعم حول توفر مثل هذه الخطة في حين أن ٨٧% لا يعتقدون بوجود مثل هذه الخطة كما يشير إليه الشكل رقم٤٣:

الشكل رقم ٤٢: خطة المبيعات



وتعتمد الشركة في مبيعاتها على عدد الوكلاء الموزعين على المحافظات بالإضافة إلى عدد من مندوبي المبيعات ولكنهم بحاجة إلى تدريب بشكل أفضل وزيادة عددهم نظراً لأنهم لا يلبون متطلبات السوق كما هو واضح في الشكل رقم٤٤ حيث أن ٨٩% أجاب بالنفي و ١١% فقط يرون أن مواصفات قسم المبيعات تلبي حاجة السوق.

الشكل رقم ٤٣ : كفاءة موظفي المبيعات



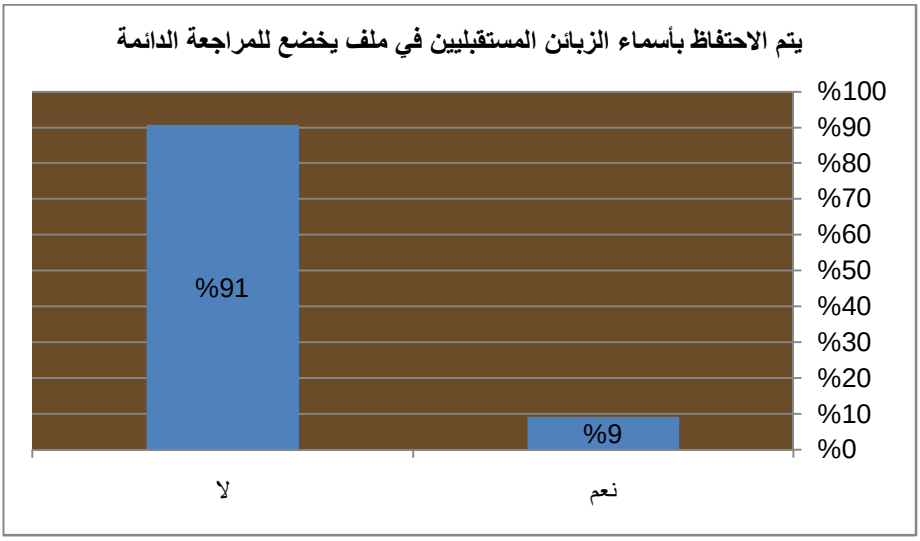
وحول فعالية هذا القسم طلب من العاملين الإجابة فيما إذا كانت عمليات البيع تتم بشكل فعّال وجاءت الإجابات على النحو التالي:

المبيعات والتسويق الجدول رقم ٢٣ : فعالية عملية البيع				
	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
يتم إنجاز عمليات البيع بشكل فعال	٣٥	٤٠	47%	53%

كما هو واضح من هذه النسب فقد توزعت الإجابات تقرياً بالتساوي ويشير هذا إلى عدم تأكد كافة العاملين بكفاءة عمليات البيع وإلى ضرورة قيام الإدارة بتعزيز هذا القسم لكونه المحرك الأساسي لأعمال الشركة وتقديم الدعم للعاملين فيه وتنميتهم وتطويرهم ليتمكنوا من إنجاز عمليات البيع بفعالية أكبر.

ويعاب أيضاً على هذا القسم غياب قاعدة البيانات حول الزبائن المتوقعين والتي تستخدم لتوسيع أعمال الشركة حيث إن ٩١% من المبحوثين يرون غياب مثل هذا النوع من المعلومات كما يشير إليه الشكل رقم٤٥:

الشكل رقم ٤٤ : بيانات الزبائن



وعن وظيفة التسويق ولدى مراجعة الهيكل التنظيمي للشركة نجد أن الهيكل الحالي لم يلحظ الوظيفة التسويقية كإدارة مستقلة، وإنما ضمن القسم التجاري الذي يتولى مهام المبيعات والمشتريات، ولا يزال قسم التسويق في الشركة في طور الإنشاء، مع رغبة قوية في الشركة لتشكيله وتطويره ودعمه لتأدية دوره الأساسي في بناء مستقبل الشركة.

وسيقوم هذا القسم بدراسة السوق وتنظيم استفسارات واستعلامات للنساء من أجل معرفة رغباتهن فيما يتعلق بالموديلات والألوان والشكل. كما يمكن أن يعد ويصمم الإعلانات الخاصة بهذه الموديلات ومن ثم تحليل النتائج بدقة.

كما سيقوم بإجراء اختبارات السوق من أجل الموديلات الجديدة وعند الحصول على النتائج تحسب التوقعات والتنبؤات بدقة قصوى.

ومما تقدم نلحظ أن الشركة تفتقر لخطة تسويقية موثقة تُقيّم بناء عليها الفعاليات التسويقيةوفقاً لأهداف موثقة ومجدولة. وتشير النسب المئوية في الجدول رقم ٢٤ إلى عدم وجود برنامج زمني لنشاط الترويج بالرغم من توفر الموازنة الخاصة بالدعاية والإعلان في الشركة :

الجدول رقم ٢٤ : خطة الدعاية والإعلان

	التكرارات		النسب المئوية	
أ) يوجد لدى الشركة خطة للدعاية والإعلان	نعم	لا	نعم	لا
١) يوجد لدى الشركة موازنة خاصة بالدعاية والإعلان	٤٥	٣٠	60%	40%
٢) يوجد لدى الشركة برنامج زمني للنشاط الترويجي	٢٥	٥٠	33%	67%

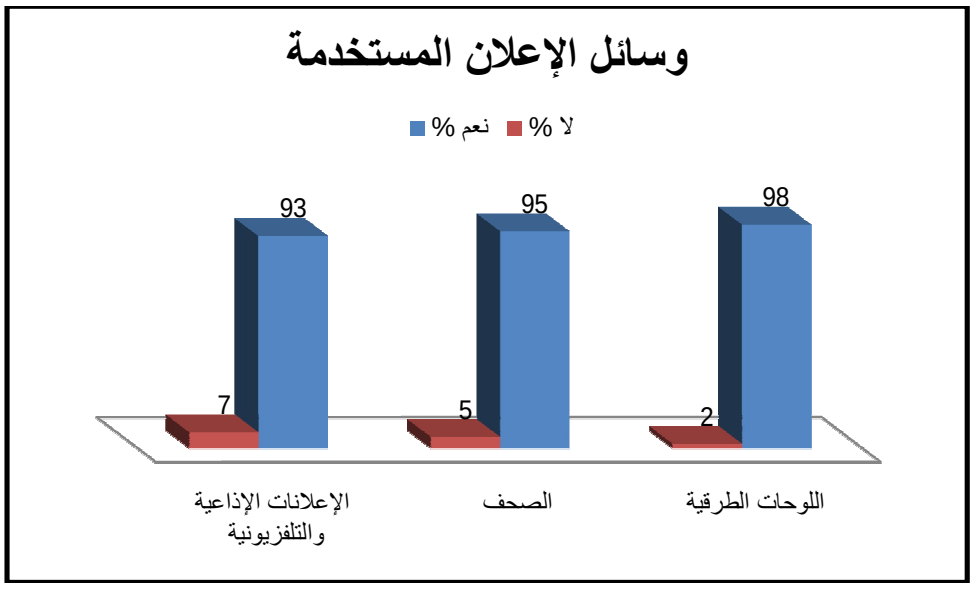
من خلال هذه النسب نرى أن الشركة قد خصصت جزءا من موازنتها للفعاليات التسويقية ممثلة بالدعاية والإعلان ولكن غالباً ما تكون هذه الفعاليات غير منظمة نظراً لأنها لا تنبثق من خطة تسويقية متكاملة وشاملة.

إضافة إلى ذلك وفيما يتعلق بوسائل الإعلان المستخدمة في الشركة فقد وجدنا أن الشركة تستخدم مزيجاً من الوسائل الإعلانية لتعّرف بمنتجاتها في الأسواق المحلية وأهمها اللوحات الطرقية والصحف والإعلانات التلفزيونية والإذاعية ، ناهيك عن توفر موقع للشركة على شبكة الإنترنيت وكتالوج يضم غالبية الأصناف المنتجة في الشركة كما هو موضح في الجدول رقم ٢٥:

الجدول رقم ٢٥: وسائل الإعلان المستخدمة

تستخدم الشركة وسائل الإعلان التالية	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
تنشر الشركة إعلاناتها في الصحف	٧٤	١	98%	2%
تستخدم الشركة الإعلانات الإذاعية والتلفزيونية	٧١	٤	95%	5%
يوجد لدى الشركة تغطية إعلامية مجانية أو قليلة التكلفة	٧٠	٥	93%	7%

الشكل رقم ٤٥: وسائل الإعلان المستخدمة



ولكن ما يعاب على كيفية استخدام هذه الوسائل أنها غير منظمة، ولا يتم قياس مدى فائدتها والاستفادة من الحملات المستمرة وتلافي الأخطاء التي يمكن أن تقع بين حملة وأخرى، وهو ما تشير إليه النسب المئوية لإجابات العاملين الموضحة في الجدول رقم ٢٦:

الجدول رقم ٢٦ : تقويم الجهود الترويجية				
هل تقوم الشركة بتقويم فعالية الجهود الترويجية والإعلانية؟	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
١) تحدد الشركة إذا ما كانت المبيعات تزداد مع استخدام الدعاية	١٧	٥٩	22%	78%
٢) تقوم الشركة بالتأكد من زيادة المبيعات بعد انتهاء الحملات الترويجية الخاصة	١٢	٦٣	16%	84%
٣) تحاول الشركة معرفة هل تصل دعايتها إلى الأسواق المستهدفة	١٣	٦٢	17%	83%

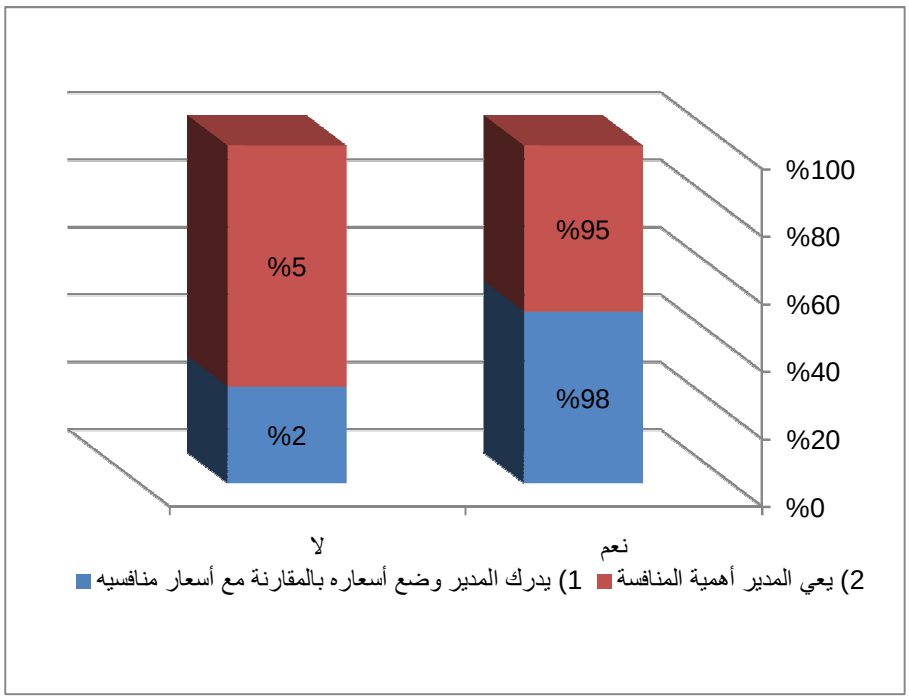
من خلال هذا الجدول يتبين لنا غياب الأنشطة التي تقوم بها الشركة للتأكد من زيادة مبيعاتها نتيجة للحملات الإعلانية التي تقوم بها، حيث أن ٨٤% أجابوا بالنفي حول قيام الشركة بمثل هذه الأنشطة و٨٣% يرون دعاية الشركة لا تصل للأسواق المستهدفة.

ونظراً لأن سورية تتجه نحو اقتصاد السوق الإجتماعي مما يعني أنها ستفتح أسواقها أمام المنافسة الخارجية جاءت أهمية طرح التساؤل التالي لمعرفة مدى إدراك الشركة لأهمية هذا الموضوع ومدى إنعكاسه على أعمال الشركة كما يشير إليه الجدول رقم ٢٧ حول معرفة الشركة لمنافسيها ووضعهم في السوق تم توجيه الأسئلة التالية:

الجدول رقم ٢٧ : المنافسة				
المنافسة	التكرارات		النسب المئوية	
	نعم	لا	نعم	لا
تعي الشركة أهمية المنافسة	٧١	٤	95%	5%
تدرك الشركة وضع أسعارها بالمقارنة مع أسعار منافسيها	٧٤	١	98%	2%

وكما تشير هذه النسب فإن إدارة الشركة تعي لأهمية المنافسة ٩٨% أجابوا بنعم، ويدرك المدير العام مدى تأثيرها على مجمل العمليات في الشركة وحيث أن التحدي الأكبر الذي تواجهه الشركة في هذا المضمار هو المحافظة على مستوى ثابت لجودة منتجاتها وبتكلفة مقبولة، وهو أمر جوهري في مواجهة المنافسة الشديدة من قبل البضائع الصينية خصوصاً .

الشكل رقم ٤٦: أهمية المنافسة والأسعار



ولكي نستطيع أن نشخص الوضع الحالي للشركة وتوجهاتها المستقبلية وكان لابد من استخدام تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (تحليل SWOT) والذي يُعدُّ اساس لعملية التخطيط الاستراتيجي والذي هولُبَّ عمل أي منظمة. فمن دون إطار عمل استراتيجي لن تعرف الشركةفي أيِّ اتِّجاه ستسير ولماذا.

تحليل الوضع الحالي باستخدام أداة التحليل الاستراتيجي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات SWOT:

إن تحليل (SWOT) يُعدُّ من الأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتحديد اتجاهاتها واستراتيجيات المستقبل . فكما نعلم إن المنظمات الاقتصادية القائمة حاليا تواجه العديد من المخاطر سواء أكانت تنافسية ، تكنولوجية ، اقتصادية ، أو تغيرات بيئية في ظل العولمة وبالتالي يتحتم على هذه المنظمات إجراء هذا الفحص البيئي المستمر الداخلي والخارجي لتحديد نقاط قوتها والعمل على دعمها وزيادتها، وتحديد نقاط ضعفها والعمل على تقليصها، وكذلك تحديد الفرص المتاحة للمنظمة التي يمكن اقتناصها، وقبل أن يستفيد منها المنافسون وإيجاد الوسائل الفعالة للفوز بها وكذلك تحديد التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها الشركة من البيئة الخارجية، وما هي خطط الطوارئ المعدة لمواجهة مثل تلك المخاطر إن وقعت.

وبناء عليه قامت الباحثة بإعداد ٤ قوائم من الأسئلة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في الشركة موضوع الدراسة، من أجل معرفة وضعها الحالي وما تواجهه من مخاطر وفحص البيئتين الداخلية والخارجية لصياغة استراتيجيات الشركة المستقبلية ومواجهة المخاطر التي تتعرض لها كوسيلة دفاعية وقائية، وتم توزيع هذه القوائم ضمن ورشة عمل دُعي إليها المدير العام للشركة ونائبيه ورؤساء الأقسام كافة وبلغ عدد المشاركين في الورشة ١٥ شخصاً وجاءت النتائج على النحو التالي:

I. إن النقاط التالية هي نقاط قوة بالنسبة لشركتنا:

	موافق	حيادي	غير موافق
	%	%	%
• لدينا مستوى عالي من الجدارة	90	10	
• لدينا مهارات تنافسية عالية	88	2	
• نحن في قمة منحنى الخبرة		20	80
• لدينا مصادر مالية كافية	20	70	10
• لدينا سمعة جيدة مع الزبائن	86	4	
• نحن من الرواد في السوق	88	6	6
• لدينا استراتيجيات عملية جيدة	55	15	30
• نستطيع الإنتاج بكميات كبيرة وبكلفة مقبولة	80	20	
• نحن بعيدين عن ضغوط المنافسة القوية	20	50	30
• نستخدم تكنولوجيا مناسبة	92	8	
• لدينا حملات إعلانية أفضل مقارنة بالمنافسين	94	6	
• جيدون بإنتاج أصناف جديدة	82	18	
• لدينا إدارة قوية ومتمكنة	42	38	20
• لدينا مهارات فنية جيدة	54	26	20
• لدينا ميزة المفاضلة بين التكلفة والسعر	58	36	6

وبتحليل الجدول السابق نجد أن من أهم نقاط القوة في الشركة: المستوى العالي من الجدارة ، المهارة التنافسية العالية، السمعة الجيدة، استخدام التكنولوجيا المناسبة، والحملات الإعلانية الأفضل مقارنة بالمنافسين والإنتاج بكميات كبيرة وبكلفة مقبولة.

II. **إن النقاط التالية: هي نقاط ضعف بالنسبة لنا**

	موافق	حيادي	غير موافق
	%	%	%
لدينا رؤية وتوجه استراتيجي موثق		30	70
قدم التجهيزات ووسائل الإنتاج المستخدمة في الشركة	42	30	28
ترهل النظام الإداري وغياب المهارة الإدارية	32	50	18
الافتقار إلى المهارات الإدارية الرئيسية	90	6	4
لا يوجد لدينا سجل ومتابعة للاستراتيجيات المنفذة	60	36	4
منغمسين بمشاكلنا الداخلية	98	2	
لدينا عدد محدود من الأصناف التي ننتجها		12	88
سمعة وصورة سوقية محدودة	40		60
مهاراتنا التسويقية أقل من الوسط	100		
عدم القدرة على تمويل استراتيجيات التغيير	68	28	4
تكاليفنا أعلى من منافسينا	74	26	0
ربحيتنا مقبولة	56	44	

ومن الجدول السابق يتضح لنا أن الشركة تعاني من نقاط الضعف التالية: غياب التوجه الاستراتيجي الواضح والموثق، الافتقار إلى المهارات الإدارية الرئيسية، الانغماس بالمشكلات الداخلية ، ومهارات تسويقية ضعيفة.

III. **أما عن الفرص المتاحة للشركة في البيئة الخارجية فتتمثل بالتالي:**

	موافق	حيادي	غير موافق
	%	%	%
يوجد مجموعات إضافية من الزبائن يمكن خدمتها	88	12	
يوجد أسواق جديدة يمكن خدمتها	90	10	
يمكن توسيع خطوطنا الإنتاجية أو الخدمات التي نقدمها لتلبي حاجات الزبائن	94	6	
يمكن أن ننتج أصناف متنوعة من منتجات الشركة (مكملة)	88		12
يمكن أن نتحكم بمصادر التوريد	66	34	
إزالة العقبات التجارية ستفتح الأسواق الخارجية أمامنا	88	12	
منافسونا أصبحوا أكثر رضى	90	10	
ينمو السوق بشكل أكبر من الماضي	92	8	
بعض المتطلبات القانونية ستسهل أعمالنا.	96	4	

IV. وبالمقابل فإن هناك تهديدات يمكن للشركة أن تواجهها وأهمها:

	موافق	حيادي	غير موافق
	%	%	%
♦ دخول منافسين جدد وبتكلفة أقل	90	10	
♦ مبيعات الأصناف البديلة في ارتفاع	88	12	
♦ ينمو السوق بشكل أقل مما نتوقع		12	88
♦ هناك تغيرات غير مرغوب فيها بأسعار صرف العملات والسياسات التجارية	86	14	
♦ المتطلبات القانونية أصبحت أكثر صعوبة	92	8	
♦ من الصعب مواكبة التغيرات دورة الأعمال / التدهور	94		6
♦ يتمتع زبائننا بمهارات تفاوضية (مساومة) كبيرة	22	78	
♦ تتغير متطلبات المشترين باتجاهات تختلف عن ممارساتنا الحالية		78	22
♦ للتغيرات الديموغرافية أثر سلبي على أعمال الشركة		6	94
♦ من السهل دخول هذه الصناعة (معوقات محدودة للدخول)		8	92
♦ يمكن للتكنولوجيا أن تغير وبسهولة هذه الصناعة وبدون تحذير	98	2	

ومما سبق نستنتج أن الشركة تتصف بما يلي:

الجدول رقم ٢٨: نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
• غياب الرؤية وتوجه الاستراتيجي • الافتقار إلى المهارات الإدارية الرئيسية • تعاني الشركة من مشاكل الداخلية • المهارات التسويقية أقل من الوسط • تهميش عامل الزمن / غياب مفهوم إدارة الوقت • التدريب غير كاف • عدم تطبيق الأنظمة الإدارية ومتابعتها (تجاوزات) • عدم وجود فرق عمل متجانسة • غيابالاتصالات الفعالة أفقياً وعمودياً • تعدد مراكز القرار • ضعف التنسيق بين الأقسام • غياب أنظمة العقوبات • وجود هيكلية إدارية غير مفعلة • غياب قسم التسويق.	• مستوى عال من الجدارة • مهارة تنافسية عالية • سمعة جيدة لدى الزبائن • من الرواد في السوق • مهارات فنية جيدة • اسم تجاري معروف • خبرة طويلة • كوادر بشرية مؤهلة فنياً وإدارياً • تكنولوجيا عالية • تمويل جيد • ولاء العاملين • إدارة متفتحة • الاهتمام بالزبائن • جودة المنتج • سياسة الباب المفتوح • الابتكار والتجديد

التهديدات Threats	الفرص Opportunities
• دخول منافسين جدد وبتكلفة أقل • الأنظمة والقوانين الناظمة للعلاقات التجارية • غياب المؤسسات الداعمة لعمل الصناعيين • السوق الأوروبية • انفتاح الأسواق	• يوجد مجموعات إضافية من الزبائن يمكن خدمتها • دخول أسواق جديدة • تقديم منتجات جديدة • تطوير وتوسيع الخطوط الإنتاجية والخدمات التي تقدمها الشركة • إزالة القيود والعقبات أمام التجارة الخارجية • وجود بعض المتطلبات القانونية التي تساهم في تسهيل الأعمال

وعلى الشركة أن تعمل على تحويل نقاط الضعف إلى قوة من خلال استغلال الفرص المتاحة ومتابعة دائمة للتهديدات ومدى انعكاسها على أعمال الشركة، كما يتوجب عليها تعزيز نقاط قوتها وإظهارها بشكل دائم.

نتائج عملية التشخيص

ومن خلال ما سبق ومن خلال البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تحليل نتائج الاستمارة والمقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة لسير العمليات الإنتاجية والإدارية والتسويقية في الشركة وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات يمكننا أن نلخص أهم المشكلات التي تواجه الشركة بالنقاط التالية:

- غياب التخطيط الاستراتيجي عن الإدارة العليا وعدم وضوح الرؤيا العامة للشركة وذلك بالنسبة للإدارة العليا والعاملين فيها.
- غياب البنية التنظيمية التي توفر قدرا كافياً من الفعالية للعمل الإداري في الشركة، وبما يواجه احتمالات توسع أعماله في المستقبل.
- غياب قسم تسويق متخصص يساعد الشركة في تحديد الفرص وتوجيه باقي الأقسام، وخاصة التصميم والإنتاج حول متطلبات السوق المحلية والعالمية
- عدم تنظيم الإنتاج ووجود ضعف عام في كفاءة وفعالية هذا القسم

وبانتهاء هذه المرحلة بدا واضحاً أهمية الاستعانة بالخبراء الخارجيين لتشخيص واقع العمل في الشركة وتحديد أهم المشكلات التي تعترضها وهي أمور لم تكن واضحة سابقاً نتيجة لعدم قدرة إدارة الشركة على تشخيص الوضع بكامل أبعاده، وهذا يثبت صحة فرضية البحث : " توجد علاقة بين عدم قدرة الإدارة في المنظمات الاقتصادية على التعرف على المشكلات التي تعترض منظماتهم والاستعانة بالخبرة الخارجية "، فمن خلال استعانة الشركة بالخدمات الاستشارية لمركز الأعمال السوري الأوروبي ، أمكن تشخيص واقع الشركة بشكل أكثر دقة وتحديد أسباب المشكلات التي تواجه الشركة، هذا بالإضافة إلى تقديم حلول ومقترحات حول التغييرات التي يمكن للشركة أن تتبناها والتي من شأنها أن تعمل على حل مشكلاته ا وتطوير أعمالها.

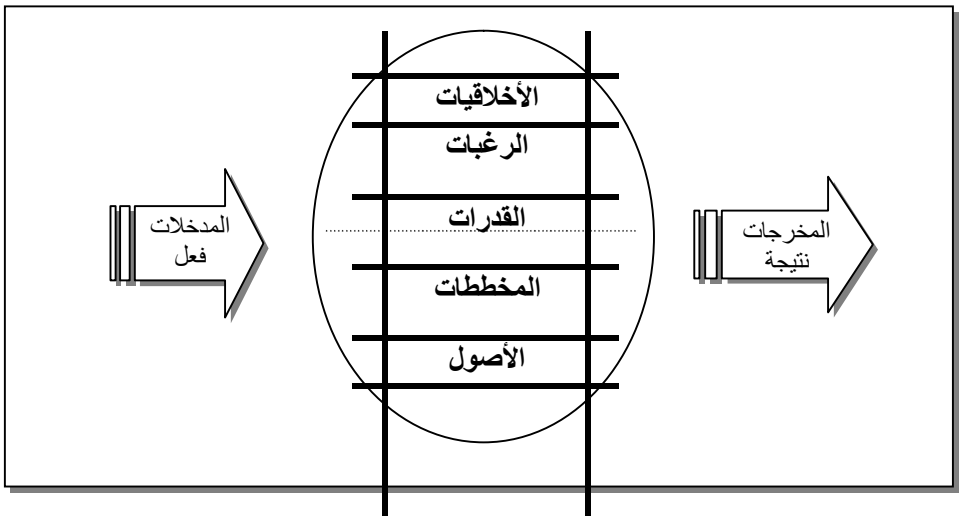
ويقود هذا بالتالي إلى إثبات صحة الفرضية: توجد علاقة بين الاستعانة بالمستشارين الإداريين ورفع فعالية المنظمات في إدارة التغيير التنظيمي من أجل بقائها و استمراريتها وتطورها **. والذي سنحاول من خلال الفقرات التالية إثبات صحتها أو نفيها.**

المرحلة الثانية - الخطوة الرابعة: تطوير وتقويم البدائل وتقديم التوصيات والمقترحات للشركة (سلم التغيير)

بعد أن استطاعت المستشارة تحديد أهم المشكلات التي تواجه الشركة وتقديم تقرير مفصل لإدارتها يصف الوضع الحالي في الشركة ومواضع الخلل فيها، تأتي الخطوة الرابعة من العملية الاستشارية والمتمثلة بتقديم عدد من البدائل والحلول المقترحة للمشاكل المواجهة والتي هي بحد ذاتها أفكار مقترحة لتغيير الوضع الراهن والانتقال إلى وضع أفضل.

وتمتاز هذه المرحلة بالعديد من جلسات العمل والمقابلات مع العاملين في الشركة وإدارتها، كما يظهر جلياً فيها دور المستشارة كميسر أو وكيل للتغيير لما تتضمنه من طرح لأفكار جديدة تتناول عدة مستويات أو ما يسمى بسلم التغيير وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم ٤٧: سلم التغيير



المصدر:Cope,2003

- الأصول Assets: ويقصد بها الأدوات (ماكينات قص جديدة، ماكينات خياطة أو حتى تعديلات على الماكينات الموجودة) أو المعمل كصالة جديدة ضمن المعمل الحالي. وعندما توضع هذه الأصول في الاستخدام يترافق معها إدخال تعديلات على الإجراءات وأساليب العمل، بما يتوافق مع النظام العام في الشركة وقد تكون أيضاً القوة العاملة المدربة في الشركة والمسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات وفق المواصفات المطلوبة.
- المخططات Blueprint: أي الأسلوب والآلية التي يدار بها نظام العمل في الشركة، كالخطط والعمليات الاستراتيجية وأنظمة الجودة وإجراءات الموارد البشرية. ومن الضروري قبل إدخال هذه الأنظمة التأكد من توفر المهارات والقدرات البشرية القادرة على إدارتها بشكل سليم.
- القدرات capability: أي مهارات وإمكانيات الموارد البشرية في الشركة، متمثلة بقدرة المدير ومعارفه وخبراته في تنفيذ المهام الموكلة إليه، وفي قدرة العاملين في الحفاظ على جودة المنتجات.. وعلى الرغم من إمكانية توفر القدرات لدى الأفراد لأداء واجباتهم إلا أنه من الضروري وجود الإرادة والرغبة للقيام بواجباتهم.
- الرغبة Desire: وتشكل الحافزية لدى الأفراد التي تدفعهم للقيام بالأفعال. وفي الشركة يقصد بها الرسالة العامة للشركة والتي توجه العاملين فيها لتحقيق أهداف العمل، وعلى المستوى الشخصي قد تكون الأهداف التي تشكل لهم الدافعية اليومية لأدائهم للعمل المطلوب منهم. وتشكل الأخلاقيات الحافز الأكبر للأشخاص وخاصة على المدى البعيد الأجل والتي تدفعهم لتأدية واجباتهم.

- أخلاقيات Ethos: أي ثقافة الشركة وقيمها والسبب الأساسي في وجودها وعادة ما تكون التغييرات في هذا المستوى صعبة التحقيق نظراً لوجود اختلافات بين الخيارات التي يريدها الفرد وبين الأفعال التي يقوم بها.

وقد طورت المستشارة عدد من الأفكار كأساس لمعالجة مشكلات الشركة والنهوض بوضعها الحالي وعلى عدة مستويات بدءاً من ضرورة زيادة المساحة المخصصة للإنتاج (الأصول) لتوفير مساحة كافية لإدارة وتنظيم العملية الإنتاجية بشكل أكفأ، وصولاً لتقديم أساليب وأنظمة جديدة في الإدارة من خلال تقديم فكرة جديدة لأسلوب الإنتاج باستخدام مجموعات الإنتاج المرنة، ورفع مستويات القدرة والمهارة لدى العاملين في الشركة من خلال التدريب المستمر والدائم على التقنيات الجديدة، وصولاً إلى وضع تصور ورؤية واضحة للشركة واقتراح هيكلية تنظيمية جديدة للشركة. أي أن التغييرات المقترحة من قبل المستشارة قد تناولت جميع مستويات سلم التغيير.

ووبناء عليه تقدمت المستشارة إلى إدارة الشركة بالمقترحات والتوصيات التالية:

١. إعادة النظر بالرؤية العامة للشركة ورسالتها (بيان بالهدف المتضمن فلسفة ومعتقدات ومبادئ الشركة والتي تحدد بوضوح الشكل الذي تريد أن تكون عليه الشركة ومن هم زبائنها؟) وإستراتيجيتها (هي الإطار طويل الأجل الذي يصمم من أجل الوصول إلى مكانة تحقق بشكل دائم المنافع لكافة الأطراف المهتمة بالشركة).
٢. إيجاد صيغة لبنية تنظيمية جديدةتوفر قدراً كافياً من المرونة والفعالية وبما يواجه احتمالات توسع أعمالها في المستقبل ويتكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها.
٣. إعادة تنظيم وإدارة قسم الإنتاج بهدف رفع وزيادة كفاءة هذا القسم

وقد تم اختيار مدير قسم الجودة والبحث والتطوير لمعاونة المستشارة في مهمتها الاستشارية داخل الشركة وتسهيل لقاءاته مع المسؤولين عن الإدارات المختلفة في الشركة.

وبناء على ما سبق، و من خلال دراسة الأعراض الأساسية والفرعية للمشكلة المواجهة وما ينبثق عنها وإلى أي مدى يمكن أن تؤثر مقاومة التغيير المعلنة وغير المعلنة في نجاح الأفكار المقترحة للتغيير والتطوير، وإلى أي مدى تدعم البيئة العامة للشركة وثقافتها التنظيمية التغيير والتطوير، اعتمدت المستشارة على نموذج المريض- الطبيب في العملية الاستشارية شأنها في ذلك شأن الطبيب الذي يدرس أعراض المرض ويطلب العديد من الفحوصات الصور الشعاعية ليحدد بدقة المرض ومسبباته

ويتمكن من وصف الدواء المناسب للمرض، ومن الضروري هنا أن يتفهم الطبيب طبيعة وشخصية مريضه وخلفيته الاجتماعية والبيئية وفي بعض الأحيان رفضه للعلاج (مقاومة التغيير) وتحديد الأسلوب الأمثل في التعامل معه والمتابعة الدائمة له.

٢-٢-٣-٣ المرحلة الثالثة: تطبيق التغييرات المقترحة (الشركة بعد التغيير)

المرحلة الثالثة – الخطوة الخامسة: الموافقة على التوصيات المقترحة ووضع خطة لتطبيقها

إن التوضيح والاتفاق على النتائج المتوقعة من تنفيذ التوصيات المقترحة ركن أساسي لنجاح المهمة الاستشارية في الشركة، لكي يتمكن كل من الطرفين عند انتهاء العمل تقويم الخدمة المقدمة ومدى نجاحها ومقارنتها مع الأهداف الموضوعة سابقاً، وقياس نتائجها والدروس المستفادة منها للمراحل القادمة.

وقد تمت مناقشة هذه التوصيات بالتفصيل مع إدارة الشركة وتم الإجابة عن كافة الاستفسارات المطلوبة، واتفق الطرفان (الشركة- المستشارة)على ضرورة البدء بالتنفيذ وفقاً لما يلي:

- مساعدة الشركة في وضع رؤية طويلة الأجل لأعمالها
- إعادة النظر في الهيكلية التنظيمية واقتراح هيكل تنظيمي جديد يلبي احتياجاتها الحالية والمستقبلية
- العمل على رفع إنتاجية قسم الإنتاج

وجرى الاتفاق بين الطرفين على تحديد الوقت المناسب للبدء بالمهمة الاستشارية في الشركة.

المرحلة الثالثة - الخطوة السادسة: تطبيق التوصيات (التغيير)

سنتناول في هذه الخطوة التغييرات التي تم تطبيقها في الشركة وكيفية إدارتها من قبل المستشارة وكيفية قبولها ومقاومة البعض الآخر لها في الشركة.

إن هذه المرحلة من أهم المراحل في العملية الاستشارية لما تكشفه من خفايا وأمور مخفية وهيكلة الشركة وأنظمتها والتنبؤ بآلية التعامل مع التغييرات المقترحة، ومن هو متخذ القرار الفعلي في الشركة (المدير العام) أو شريكيه (نائبا المدير العام) والمخاطر المرافقة لكل حل من الحلول المقترحة.

➢ **التغيير الأول: وضع رؤية عامة للشركة :**

بداية توجب على المستشارة توضيح الإطار العام والأهداف والنتائج المتوقعة من تطبيق هذا التغيير والمتمثل بما يلي:

- تزويد الشركة بالمعرفة والخبرة من أجل مساعدتها في وضع رؤيتها وإستراتيجيتها العامة
- تحليل ومراجعة رؤية وإستراتيجية الشركة الحالية، والتأكد من فهم وإدراك كافة مستويات العاملين في الشركة لهذه الاستراتيجية والرؤية.

ومن أجل وضع الرؤية العامة للشركة قامت المستشارة بتنظيم عدد من جلسات وورشات العمل على مدى أربع ساعات يومياً ولمدة ثلاثة أيام حول ما هو المقصود بالرؤية، وكيفية إعدادها، وكيفية انعكاس هذه المفاهيم على العملية الإنتاجية والإدارية بمجملها في الشركة. وقد ضمت هذه الورشة العاملين في الشركة من المستويات الإدارية العليا (المدير العام، نائب المدير العام للشؤون الفنية، نائب المدير العام للشؤون الإدارية والمالية، المدير التجاري، مدير الإنتاج، مدير الجودة، رئيس قسم القص، رئيس قسم التصميم، رئيس قسم الدراسات والحركة، المدير المالي، رؤوساء أقسام الصيانة والمخازن وشؤون الموظفين) كما تم مناقشة التوجه العام في الشركة وآفاق التطور، وكيفية وضع رؤية مشتركة لشركة، وخاصة بعد ما لمسناه خلال مرحلة التشخيص من وجود حالة من عدم الانسجام والنزاع بين بعض أعضاء الأسرة وأحد المدراء وهو شخص مقرب جداً من المدير العام. فمثل هذه الورشات من شأنها أن تقرب وجهات النظر وتعطي الفرصة للجميع لطرح أفكارهم الجديدة والتوصل إلى توجه استراتيجي واحد متفق عليه بين الجميع وبالتالي يسعون لتحقيقه.

ولكي نستطيع تطبيق هذه الرؤية كان لزاماً على المستشارة أن تقوم بترطيب الأجواء وتخفيف حدة النزاعات بين كتلتين أساسيتين في الشركة:

- المدير العام ومدير الشؤون التجارية
- نائبي المدير للشؤون الفنية، والشؤون الإدارية والمالية

وكان لابد من معالجة هذا الانقسام وتوحيد وجهات النظر قبل الدخول بشكل معمق في تنفيذ الحلول المقترحة للتطوير. ويعود سبب هذا الانقسام هو قناعة نائبي المدير بعدم أهلية المدير التجاري لمهامه حيث أن شاغل هذا المنصب يجب أن يتمتع بمهارات فنية عالية ويجب أن يتقن اللغات الأجنبية لكونه مسؤول عن كافة مبيعات الشركة الداخلية منها والخارجية وهو على احتكاك دائم مع الزبائن. في حين

أن المدير الحالي لا يتقن أي لغة ثانية غير العربية مما دفع بالإدارة إلى محاولة الاستغناء عنه وهذا ما رفضه المدير العام والذي يستبعد فكرة الاستغناء عن أي عنصر من عناصره وخاصة ممن رافقه في مسيرته وتطوره (ثقافة تنظيمية تدعم الولاء) وهذا ما دفع بالباحثة إلى إيجاد حل بديل والعمل على تصفية النفوس وتهدئتها من خلال جلسات الحوار بين كافة الأطراف والتوصل إلى قرار بالإجماع من كافة عناصر الإدارة على ضرورة الاستعانة بشخص جديد يتمتع بمؤهلات عالية ويتقن اللغات الأجنبية يعمل بإشراف المدير التجاري الحالي ويختص بكافة الأمور المتعلقة بالتصدير وفتح أسواق جديدة.

وبالنتيجة توصل كافة الأطراف إلى اتفاق واحد يجمعهم وهو ضرورة وضع توجه استراتيجي مشترك ورؤية واضحة لمستقبل الشركة لتكون بمثابة المنارة التي تهدي كافة العاملين في الشركة.
ومن خلال هذه الحالة يتضح لنا أهمية ودور الاستشاري في عملية التغيير فاستقلالية الاستشاري في الرأي والمقترحات كان من أهم الأسس التي بنيت عليها الاستشارة، كما ساعدت الشركة على تبني التغيير والتخفيف من النزاعات القائمة بين الفريق الإداري العامل في الشركة وهو ما أشارت إليه الفرضية الثالثة من فرضيات البحث:

"توجد علاقة بين استقلالية الاستشاري في الرأي والتوصيات التي يقدمها للجهة طالبة الاستشارة وبين قبول تنفيذ هذه التوصيات بهدف تغيير الوضع القائم في هذه المنظمات وحل المشكلات التي تواجهها"

وبهذا استطاعت المستشارة وبنتيجة اللقاءات وورشات العمل وتطبيق المراحل السابقة من العملية الاستشارية أن تعمل على تغيير آلية وطريقة عمل الشركة من أسلوب غير مخطط إلى جعل الشركة تتبنى رؤية مستقبلية جديدة مبنية على التميز وتلبي متطلبات التطور وتسعى لتحقيق أهدافها المستقبلية في النمو والتطور المبنية على أسس علمية وعملية سليمة وقاعدة راسخة وقد تمثلت الرؤية الجديدة للشركة في:

"البحث المستمر عن التميز في جميع عملياتنا كما نسعى لأن نكون من أفضل المنتجين والمصدرين للألبسة الداخلية النسائية ومستلزماتها محلياً وعالمياً من خلال التطور المستمر إدارياً وفنياً وتقديم منتجات عالية الجودة وبخدمات متميزة".

أما رسالتها:

"نحن شركة صناعية تجارية رائدة في إنتاج أجود الألبسة الداخلية النسائية ومستلزماتها في الأسواق المحلية والعالمية، تسعى لرفع أدائها ومواكبة أحدث التطورات الفنية بشكل مستمر ضمن ممارسات بيئية سليمة"

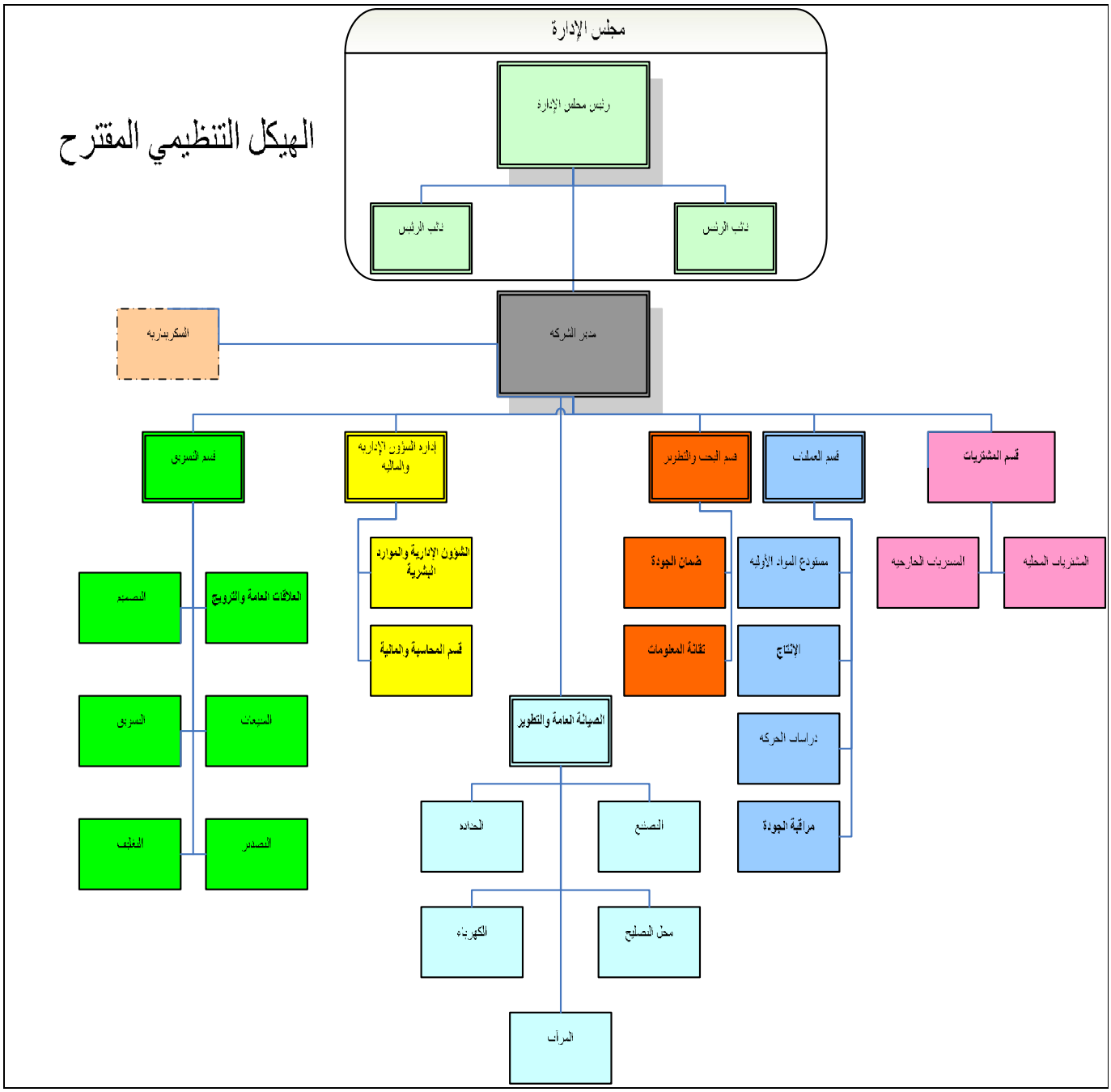
كما تسعى الشركة للولوج إلى العالمية من خلال:

- ❖ المحافظة على مكانتها الرائدة بالأسواق المحلية والخارجية
- ❖ رفع مستوى الأداء الإداري والإنتاجي مع التأكيد على جودة المنتج، وإدارة الجودة الشاملة
- ❖ السعي لمواكبة التطورات الفنية والتكنولوجية.
- ❖ زيادة التنافسية
- ❖ الارتقاء بالمستوى الاجتماعي والمهني للعاملين في الشركة
- ❖ القدرة على تقديم أفضل المنتجات والخدمات للزبائن المحليين والعالميين.

كما أكدت المستشارة على ضرورة نشر وتعريف كافة العاملين في الشركة، سواء كانوا ضمن فريق العمل أو خارجه بالنتائج التي تم التوصل إليها وخصوصاً ما يتعلق برؤية الشركة ورسالتها وأهدافها، كما قدمت المستشارة توصية مفادها ضرورة استخدام هذه الرؤية في كافة الوسائل الإعلانية والإعلامية التي تستخدمها الشركة.

- ➢ **التغيير الثاني:إعادة هيكلية الشركة:**

لتحقيق الأهداف السابقة والبدء بتنفيذ رؤية كان لابد من تعديل الهيكل التنظيمي الحالي للشركة واستحداث بعض المناصب الإدارية الجديدة كمدير المعمل ومدير التسويق ومدير التصدير. كما هو موضح في الهيكل التنظيمي المعدل الشكل رقم ٤٩



الشكل رقم ٤٨: الهيكل التنظيمي المقترح للشركة

بمقارنة الهيكل التنظيمي القديم مع الهيكل المقترح يتبين لنا ضرورة تطوير العمل الإداري والتنظيمي في الشركة والعمل على وضع اللبنة الأولى لعمل مؤسساتي من خلال إحداث مجلس لإدارة الشركةيتألف من المدير العام رئيساً وعدد من المديرين وبعضوية الشركاء ليتولى تقصي أفضل السبل وأحسنها لتطبيق الاستراتيجية العامة للشركة. ومن شأن هذا الإجراء أن يدعم الاستقلال الإداري للشركة، كما أن إسناد وضع السياسات وإدارة الشركةللمجلس بدلاً من المدير العام وتولي المدير العام الحالي رئيساً لمجلس الإدارة من شأنه أن يفرغه للقضايا الاستراتيجية والتخطيطية للشركة، كما أن فكرة إشراك عدد من رؤوساء الأقسام في مجلس الإدارة (على الرغم من كون الشركة عائلية متوسطة الحجم) من شأنه أن يشجع العاملين على التعاون مع الإدارة وتبني السياسات التي يتخذها المجلس.

هذا بالإضافة إلى ضرورة تعديل الهيكل التنظيمي ليتوافق مع التغييرات الحاصلة في بيئة العمل المحلية والعالمية ويتماشى والمقاييس الدولية المتبعة في الشركات المماثلة حول العالم. وإضافة بعض المناصب الجديدة وألغاء أو تعديل بعض المناصب الأخرى لتسهيل العمل وزيادة الإنتاجية والإنتاجية في المعمل. لابد من استحداث قسم خاص بالمشتريات بقسميها الداخلية والخارجية وتعديل القسم التجاري إلى قسم التسويق ، تعديل قسم الصيانة ليصبح قسم الصيانة العامة والتطوير أما قسم الإنتاج فسيصبح قسم العمليات.

- **التغيير الثالث: تقديم المساعدة الفينة لقسم الإنتاج**

بداية وقبل البدء بالإعداد والتحضير لتنفيذ التغيير الثالث في الشركة تم الاتفاق مع إدارة الشركة على النقاط التالية كأساس لعملية التدخل والتغيير، ولتكون بمثابة مرجع يمكن العودة إليه ومقارنة ما تم الاتفاق عليه في كل مرحلة من مراحل العملية الاستشارية وذلك على النحو التالي:

أ- الأهداف والنتائج المتوقعة

إن الهدف الرئيسي من هذا التغيير هو رفع الكفاءة العامة والإنتاجية لقسم الإنتاج من أجل الوصول إلى مستوى أفضل من عمليات تخطيط وتنظيم الإنتاج .

ب- الجوانب الرئيسية في المهمة – نطاق المهام :

يتألف نطاق العمل مما يلي :

- رفع كفاءة عاملي الإنتاج.
- رفع كفاءة قسم الإنتاج من خلال إدارة وتنظيم خطوط الإنتاج والمشرفين عليها.
- تدريب المشرفين على تحسين المهارات الإدارية للعاملين لديهم وحجم العمل الموكل إليهم .
- تدريب العمال على خطوط الإنتاج بشكل مرن و بكميات قليلة.
- الاستخدام الأمثل لوثائق الإنتاج المتوفرة وعلاقتها بالأقسام الأخرى.

وسيتم تنفيذ هذا بمساعدة المستشارة وفريق من المستشارين للعمل على تطوير وتحسين الأداء والمخرجات .

ج- منهجية التنفيذ

تختلف آلية التنفيذ هنا عن الآلية المتبعة في التغيير الأول فبينما كانت الباحثة في التغيير الأول تقوم **بدور المستشار الخبير** بحل المشكلات التي يواجهها الزبون بشكل مباشر كونها تمتلك المعرفة والتخصص في المشكلة التي تواجهها الشركة، أما في التغيير الثالث فقد لعبت دور الميسر والمسهل لعملية التغيير من خلال دورها كقائد فريق المستشارين المكون من خبير محلي في مجال الصناعات النسيجية وخبير دولي في الصناعات النسيجية وتحديداً في إنتاج الملابس الداخلية. وسيعمل هذا الفريق مع إدارة الشركة وبشكل خاص مع مدير الإنتاج من أجل رفع كفاءة وإنتاجية وحدة الإنتاج من خلال تنفيذ الفعاليات التالية :

- تحسين أساليب تخطيط وتنظيم الإنتاج الحالية.
- تطوير طاقم العمل في قسم الإنتاج الحالي من حيث المهارات والكفاءة .
- رفع إنتاجية خطوط الإنتاج.
- إيجاد طرق اتصال موثوقة بين قسم الإنتاج والأقسام الأخرى التي ترتبط معه.
- تطوير مهارات وأداء مشرفي الإنتاج.
- تدريب المشرفين والعاملين على إدارة العمل بشكل أفضل .
- تنظيم منهجية العمل العامة في قسم الإنتاج.

وبعد الإطلاع على التشخيص الأولي المعد مسبقاً وزيارة ميدانية للمنظمة والاجتماع مع العاملين في قسم الإنتاج ومراقبتهم أثناء تنفيذ عملهم تقدم الفريق الاستشاري بالمقترحات التالية لزيادة الإنتاج نسبة ٢٥% من خلال:

- إنهاء التخطيط الشهري للإنتاج
- **الإنتاج مع المجموعات المرنة**
- متابعة الإنتاج اليومي
- الاجتماع الإنتاجي اليومي، لتحسين التواصل بين العاملين في القسم والأقسام الأخرى
- تطوير المراقبة الذاتية لكل عامل خياطة لتخفيض وحدات إعادة العمل
- تخفيض المواد الأولية ومخزون البضائع الجاهزة.
- وفيما يتعلق بقسم الجودة:
  - يجب تعيين مدير للجودة
  - يجب إحداث مختبر لفحص المواد الأولية وكافة المعدات والتجهيزات المطلوبة.
- فيما يتعلق بالتسويق :
  - يجب إحداث قسم خاص بالتسويق من أجل الحصول على معلومات صحيحية حول رغبات الزبائن ومن ثم إنتاج أزياء تتمتع بفرصة أكبر للبيع.
  - ويتوجب على هذا القسم أن يقوم بإعداد تنبؤات وبيانات واقعية، كما يتوجب عليه أن يقوم بزيادة المبيعات من خلال الإعلانات الجيدة .

- **إعداد مجموعة نماذج جديدة للسوق السورية:**

ستقوم الشركة بتطوير مجموعة نماذج جديدة وبمساعدة مصمم فرنسي وستكون هذه المجموعة صغيرة تتضمن ثلاثة نماذج جديدة للمنتجات، حيث سيقوم المصمم باختيار المواد الأولية وستوزع النماذج الجديدة في محلات الأزياء، ومن المتوقع أن يصل عدد النساء السوريات اللاتي ستشتري هذه الأزياء ٥%.

يبلغ عدد سكان سورية حوالي ٢٢ مليون نسمة وحوالي ٢٠% منهم نساء (٣ ملايين) ممن هم في سن ٢٠-٥٠ سنة (تقدير مبدئي) فإذا كانت ٥% منهن قادرات على شراء المنتجات العالية الجودة وذات تصميم مميز فإن الحجم المتوقع للمبيعات :

٣,٠٠٠,٠٠٠ X ١٠٠/٥ = ١٥٠,٠٠٠ وحدة

الإنتاج مع المجموعات المرنة:

ويقصد بمجموعات الإنتاج المرنة عدد قليل من العمال لا يتجاوز ١٠ عمال/عاملات قادر على تنفيذ عدد من العمليات الإنتاجية، وتقوم بإنتاج الملابس من بداية العملية وحتى نهايتها. ويجب أن تقوم المجموعة بالمراقبة النهائية أيضا. وبهذه الطريقة يستطيع عمال الخياطة أن يصححوا أخطاءهم فورا.

ولتطبيق هذه المجموعات قامت مسؤولة قسم الدراسات باختيار ٩ عاملات خياطة في المعمل قادرات على خياطة ١٤ عملية . لم يكن هؤلاء العمال فعالين كثيراً ، وكانوا متخوفين قليلا من هذه الطريقة الجديدة في العمل. وفي اليومين الأوليين، كانت الإنتاجية منخفضة وبعد أربعة أيام أصبحت فعالية معظم عمال الخياطة فوق ٦٠% وبعد استمرار العملية وتقويم الأخطاء أصبح معدل الإنتاجية لهذه المجموعة الأولى حوالي ٧٠% (٣١٠ وحدة/ يوم)

وهنا لا بد من تشجيع المجموعة على زيادة إنتاجها، وضرورة تقديم مكافأة مهمة لها إذا حققت إنتاجية أعلى ٨٠%

وبناء على المعلومات التي تم الحصول عليها وبقياس زمن إنتاج القطع وجدنا أن فكرة المجموعات المرنة قد حققت الأهداف المطلوبة منها وزادت إنتاجية المعمل على أقل تقدير ٢٠% وعلى الشركة أن تقوم بتشكيل مجموعات مرنة إضافية وان تحافظ على الخطوط الأخرى مع عمال خياطة كما هو الحال الآن.

ومن خلال تطبيق هذه التوصية وبإقرار من إدارة الشركة أصبحت عملية الإنتاج أكثر فعالية وهذا يثبت لنا صحة الفرضية الأولى والتي تنص على ما يلي:

" توجد علاقة بين الاستعانة بالمستشارين الإداريين ورفع فعالية المنظمات في إدارة التغيير التنظيمي من أجل بقائها و استمراريتها وتطورها "

فالمجموعات المرنة هي بمثابة إستراتيجية جديدة تبنتها الشركة في العملية الإنتاجية لكي تساعدها على زيادة إنتاجيتها وذلك ضمن الإمكانيات المتاحة.

المرحلة الثالثة - الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم

قامت المستشارة قبل الانتهاء من المهمة الاستشارية بمتابعة نتائج تطبيق المقترحات السابقة أولا بـأول والتنبه للمشكلات التي تستجد أثناء التنفيذ والعمل على حلها. وذلك وفقا لبرنامج للمتابعة للتأكد من سريان الخطة كما وضعت، ومن خلال عمليات التقويم الدائمة والاتصال المباشر مع إدارة الشركة لمعالجة المشكلات التي قد تظهر وتصحيح الأخطاء في حال ظهورها، كما أوصت المستشارة بضرورة تسجيل النتائج التي تم التوصل إليها ودراستها ومقارنة الوضع الجديد بما كان عليه قبل الاستشارة وملاحظة الفروق الايجابية والأسباب التي أدت إليها، ورصد المزايا والعيوب حتى يقيم فعالية التجربة ومدى تحقيقها لهدفها.

إن مثل هذا الإجراء مفيد لكل من الشركة والمستشارة على حد سواء، حيث يساعد على التخطيط لأمور العملية الاستشارية واتخاذ القرارات الملاءمة التي تستجد فيما بعد. وهذا ما تقوم عليه فرضية البحث:

" توجد علاقة بين نجاح المهمة الاستشارية والتعاون الدائم بين الجهة المستشيرة والمستشار للوصول للنتائج المرجوة من الاستشارة "

فأساس نجاح أية مهمة استشارية هو التعاون بين الطرفين الذي يضمن حسن العملية الاستشارية وتحقيق الجهة المستشيرة للأهداف التي استعانت بالمستشار لتنفيذها.

وبقي أن نشير إلى أن التغيير ليس عملية تنفذ لمرة واحدة فقط وإنما هو عملية مستمرة ، ومسؤولية المستشارة هنا مسؤولية مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة الاستشارية في حين أن مسؤولية المدير في الشركة مسؤولية دائمة ويتوجب عليه تجاه موظفيه الذين تشملهم الحلول المقترحة ما يلي:

١- تقديم الحلول للموظفين المعنيين وشرحها بشكل كامل لهم والرد على استفساراتهم
٢- التـأكد من استعداد الأفراد للقيام بعملية التغيير وذلك لأن قبول الأفراد للحلول الموضوعة هام فهو يساعد على نجاح تنفيذها.
٣- تكوين فرق متعاونة من الموظفين لتطبيق الحلول وتشجيعهم على الرجوع للمدير المباشر عند مواجهة صعوبات في التنفيذ.

٢-٣ الحالة الثانية: تقديم الخدمة الاستشارية في القطاع العام- هيئة تخطيط الدولة

٢-٣-١ تمهيد:

للاستشارات الإدارية دور هام وفعال في تطوير معظم أجهزة الدولة ومؤسساتها، فهي وسيلة مساعدة في عملية تنمية القدرات الإدارية من أجل تحقيق التنمية الشاملة.
وقد حرصت الحكومة السورية على الاستفادة من الجهات الدولية المانحة والتي تتولى تقديم الاستشارات الإدارية اللازمة لأجهزتها الحكومية في مجالات الأعمال الإدارية والفنية، بهدف اقتراح التوصيات والحلول للمشاكل الإدارية التي تواجه كل منها، والعمل على تبسيط إجراءاتها، ورفع كفاءتها الإنتاجية.

ومن هذه البرامج برنامج التحديث المؤسساتي وبناء القدرات Institutional Modernization and Capacity building (IMCB) والذي يُعدُّ جزء من مشروع التحديث المؤسساتي والقطاعي Institutional and Sector Modernization Facility (ISMF) وهو مبادرة من مبادرات الاتحاد الأوروبي لدعم ومساعدة عملية التطوير المؤسساتي، وتحسين إمكانات القيادة الإدارية في ثلاث وزارات من الجهات الحكومية في الجمهورية العربية السورية وهي هيئة تخطيط الدولة، ووزارة المالية، ووزارة الاقتصاد والتجارة.

وفي هذا المقام لن أتحدث عن جهود المشروع في المجالات الاستشارية الإدارية العديدة التي قدمها للجهات الحكومية المختارة، ولسوف تقتصر دراستنا على الاستشارة التي تم تقديمها في مجال إدارة الموارد البشرية في هيئة تخطيط الدولة، باعتبارها سببا جوهريا في معظم المشكلات الإدارية الأخرى، وتؤثر على كفاءة الأجهزة الحكومية في أداء أعمالها، والقيام بالواجبات والمسؤوليات المطلوبة منها، فقد أدركت هيئة تخطيط الدولة **أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة لأنشطتها،** ومجالات أعمالها المتفرعة، والتي تعتمد جميعها على العاملين فيها باعتبارهم رأسمالها البشري، ونجاح الهيئة في تأدية مهامها ينبع بشكل أساسي من نجاح الكادر العامل فيها، ومدى ما تسببه الإجراءات التقليدية التي كانت تتبع من مشكلات، تعوق تقدمها وتنعكس على كافة أعمالها. وبناء عليه طلبت إدارة الهيئة من برنامج **ISMF** الاستعانة بأحد المتخصصين لدراسة هذه المشكلة، وتقديم التوصيات التي تساعد على تطوير عمل هذه الإدارة، ولقد استجاب البرنامج كعادته وكلف فريق من الاستشاريين المحليين والدوليين في دراسة الوضع الراهن في الهيئة وتقديم التوصيات الضرورية لتطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في الهيئة بشكل عام.

٢-٣-٢ لمحة عامة عن هيئة تخطيط الدولة:

تعد هيئة تخطيط الدولة مؤسسة اقتصادية رئيسية في سورية من خلال دورها المسند "كقوة ضاربة" في الإصلاحات الإدارية والاقتصادية الجارية في البلد ضمن مبادرة الحكومة لتقديم مثال في عملية الإصلاح تحذو حذوه المؤسسات العامة الأخرى. وتسعى الهيئة إلى ضمان التطبيق الصحيح لأولويات الحكومة السورية المتعلقة بالكفاءة الاقتصادية لرسم استراتيجيات التنمية الوطنية مبني على أساس الجدوى الاقتصادية والاجتماعية بحيث تضمن الاستدامة البيئية مع الأخذ بعين الاعتبار قضايا الأمن القومي.

ويحدد المرسوم رقم ٨٦ لعام ١٩٦٨ مهمة ودور ومسؤوليات الهيئة والأجهزة الداعمة لرسالتها، وهو يشكل الناظم الأساسي للهيئة (مرفق رقم ٣).ووفقاً لهذا المرسوم، فإن المهمة الأساسية للهيئة هي إعداد خطط التنمية الاقتصادية الاجتماعية وحشد الموارد الداخلية والخارجية الضرورية لتنفيذ هذه الخطط. وينص المرسوم أيضاً على أن الهيئة تابعة لرئيس مجلس الوزراء مباشرة وتشكل الجهاز الفني للمجلس الأعلى للتخطيط.وبناءً على ما ذكر سابقاً، يمكن تعريف مهمة الهيئة كالتالي:

"جهاز فني تابع لرئاسة مجلس الوزراء هدفه دعم وتمكين المجلس الأعلى للتخطيط من تلبية حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في القطر من حيث إعداد خطط التنمية الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل الشاملة منها والقطاعية والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها، وتحقيق التعاون الدولي اللازم والكافي لدعم تنفيذ خطط التنمية، وتقديم المساعدة التقنية للحكومة فيما يتعلق بمسائل التنمية الاقتصادية".

وبالإضافة إلى الناظم الأساسي للهيئة، هناك عدة صكوك قانونية متممة للمرسوم رقم ٨٦، وهي:

- المرسوم رقم ٥ لعام ٢٠٠٤ (المعدل للمرسوم ٨٦ لعام ١٩٦٨) بحيث تحل عبارة (رئيس هيئة تخطيط الدولة) محل وزير الدولة لشؤون التخطيط و(الرئيس) و(معاون الرئيس) محل الوزير ومعاون الوزير. مرفق رقم ٤
- القانون رقم ٢٥ لعام ٢٠٠٦ الخاص باعتماد الخطة الخمسية العاشرة للسنوات ٢٠٠٦-٢٠١٠ واعتبار الهيئة هي المرجع الوحيد في كل ما يتعلق بأمور الخطة.

٢-٣-٣ مهام وسمات هيئة تخطيط الدولة:

١. هي جهاز فني، يتوفر لديه كافة المعلومات والبيانات الاقتصادية والاجتماعية المطلوبة.
٢. هي جهاز علمي، يملك القدرة على دراسة وتحليل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في القطر.
٣. هي جهاز مؤهل، من كافة الاختصاصات الإدارية والعلمية التي تمكنه من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة
٤. هي أداة استشارية للدولة تساعدها في اتخاذ القرار ورسم سياساتها الاقتصادية
٥. هي جهاز للرصد، لديه الصورة الواضحة عن الوضع الاقتصادي والاجتماعي الحالي، والتصور الواضح للوضع المستقبلي.
٦. هي جهاز للإشراف والمتابعة، يملك الآليات اللازمة لمتابعة عمل الوزارات الأخرى.
٧. هي جهاز متابع، لسير الخطط السنوية والخمسية الموضوعة.
٨. هي جهاز منفتح، لديه القدرات البشرية والمهارات اللازمة للاستفادة من العلاقات الاقتصادية الخارجية

٢-٣-٤ مراحل وخطوات تنفيذ العملية الاستشارية وإدارة التغيير التنظيمي

٢-٣-٤-١ المرحلة التمهيدية:

<u>المرحلة التمهيدية- الخطوة الأولى: الاتصال الأولي بين المستشارة وهيئة تخطيط الدولة:</u>

يتطلب الاتصال الأولي بين هيئة تخطيط الدولة باعتبارها الجهة المستشيرة والجهة الاستشارية رسمية عالية وتمثيلاً ذا مستوى عال من الطرفين للبدء بتقديم الاستشارة. وفي حالتنا تم تنسيق اجتماع أولي بين ممثلين عن هيئة تخطيط الدولة برئاسة رئيس الهيئة ومعاونيه وعدد من مدراء الإدارات والمديريات ومن الجانب الأوروبي ممثلين عن مشروع التحديث المؤسساتي وبناء القدرات برئاسة مدير المشروع والخبراء الدوليين والمحليين. وقدمالفريق الاستشاري عرضاً يتضمن فيه الهدف من المشروع ومكوناته المتمثلة بـ:

- برنامج تطوير وتدريب الإدارة العليا في الهيئة
- تغيير الثقافة المؤسساتية
- إعادة الهيكلية التنظيمية
- تحسين تدفق العمل وتبسيط الإجراءات

- تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية
- رفع الوعي بمشروع "التحديث المؤسساتي وبناء القدرات"

وكما ذكرنا سابقاً ستقتصر هذه الحالة على الاستشارة المقدمة إلى هيئة تخطيط الدولة في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير، وذلك بعد أن تم اختيار الباحثة لتكون ضمن فريق الخبراء الوطني الذي يعمل بإشراف إدارة المشروع الأوروبي وبمشاركة عدد من الخبراء الدوليين المختصين بالإدارة الحكومية.

وقد تم خلال هذا الاجتماع الاتفاق على تشكيل فريق عمل من الطرفين للبدء بتقديم الخدمات الاستشارية وكيفية الاتصال والتواصل بين الفريقين، وحددت مهامه للمرحلة الحالية بالاطلاع على الوضع الراهن في الهيئة وتشخيص المشكلات التي تواجهها بشكل موضوعي وعلمي ومن وجهة نظر خارجية حيادية، كما اتفق خلال هذا الاجتماع على الخطوات التي سوف يتم تنفيذها أثناء العملية الاستشارية، كما تم تحديد المعلومات الضرورية اللازمة لإجراء الدراسة، وقد كلف أحد العاملين في الهيئة كمسؤول اتصال بين الهيئة وفريق العمل الاستشاري. وهذا ما هيأ مناخا مناسبا للدراسة، كما وفر الكثير من المعلومات المطلوبة، والتي كانت خير معين على إجرائها.

المرحلة التمهيدية- الخطوة الثانية: التعاقد

نظراً لأن منهجية التدخل في تقديم الخدمة الاستشارية مختلفة في هذه الحالة عن سابقتها، فإن عملية توقيع الاتفاقية المالية بخصوص المشروع تعتبر بمثابة العقد بين الحكومة السورية والإتحاد الأوروبي وبناء عليهاتبدأ عملية التنفيذ لما هو متفق عليه سابقاً والعمل مباشرة مع هيئة تخطيط الدولة في ترجمة الأهداف الموضوعة إلى أنشطة محددة تؤدي إلى تحقيق النتائج المتفق عليها خلال مدة زمنية محددة.

٢-٣-٤-٢ المرحلة الثانية: وضع هيئة تخطيط الدولة قبل التغيير

المرحلة الثانية- الخطوة الثالثة: عملية جمع المعلومات – الوضع الراهن لهيئة تخطيط الدولة/ إدارة الموارد البشرية قبل التغيير:

بهدف الاطلاع على الوضع القائم في الهيئة قمنا بدراسة أولية لمرسوم إحداث الهيئة والمراسيم الملحقة به ، كما تم الإطلاع على الخارطة التنظيمية للهيئة ودراسة علاقة كل نشاط بالأنشطة الرئيسية والفرعية الأخرى. هذا بالإضافة إلى مراجعة الوثائق الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية وأهمها القانون الأساسي للعاملين في الدولة القانون رقم ٥٠ لعام ٢٠٠٥ و المرسوم رقم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ الخاص بعملية تقويم الأداء في الجهات العامة والقرارات الوزارية والنظام الداخلي للهيئة والوثائق الأخرى ذات العلاقة.

وبعد عملية البحث المكتبي قمنا بتنظيم عدد من ورشات عمل لتوحيد المصطلحات وتقديم فهم عام حول مفهوم إدارة الموارد البشرية ضمن الممارسات العالمية نظراً لاحتياجات تطوير المعرفة والفهم المتعلقين بإدارة الموارد البشرية المتخصصة، كما تم تنظيم عدد من الدورات التدريبية تناولت مبادئ إدارة الموارد البشرية وكيفية تطبيق تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر SWOT للهيئة كجهة حكومية ولمديرية الموارد البشرية على وجهة الخصوص.

ولاستكمال عملية تشخيص الوضع الحالي في الهيئة وجمع المعلومات وتحليلها تم تطوير استمارة لرصد واقع العملية الإدارية والتنظيمية في الهيئة وبشكل خاص واقع إدارة الموارد البشرية. وقد تم تصميم الاستمارة من خلال تبني منهج العصف الفكري بشكل أولي ضمن فريق مشروع التحديث المؤسساتي وبناء المقدرات، ومن ثم اختباره على عينة مصغرة من العاملين في الهيئة لمعرفة مدى تقبلهم لطبيعة الأسئلة المطروحة، ورغبتهم في الإجابة عنها. وقد تم مراعاة النواحي التالية عند تصميم الاستمارة:

- الصياغة غير الغامضة للأسئلة التي تسمح بتفسير واضح للإجابات.
- تجميع الأسئلة تحت بنود قليلة وشاملة.
- التركيز على قضايا الموارد البشرية

وقد تضمنت الاستمارة ١٥سؤالاً موزعاً على عدد من المحاور وأهمها:

- المحتوى والتوصيف الوظيفي،
- مشاركة العاملين،

- الكفاءات المهنية والتدريب،
- الفاعلية وتقويم الأداء،
- التواصل وتبادل المعلومات.

وقد تم توزيع الاستمارة إلى ٥٠ عاملاً من الفئة الأولى العاملة في هيئة تخطيط الدولة والتي تمثل ٦٠% من إجمالي العاملين في هيئة تخطيط الدولة ويتضمن الملحق ٥ الاستمارة الموزعة في هيئة تخطيط الدولة

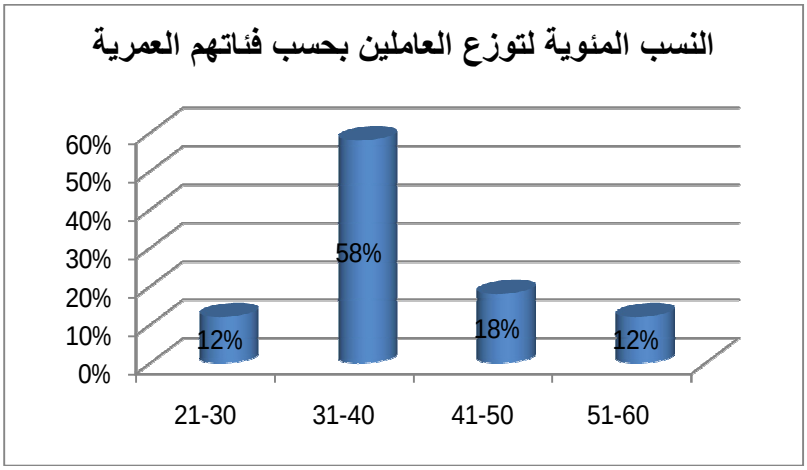
وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليهاوفقاً للمحاور التالية:

- **توزع العاملين بحسب العمر والجنس:**

يبلغ عدد العاملين في هيئة تخطيط الدولة ٣٥٠ عامل، أغلبهم من الفئة الأولى موزعين على ٢٧ **مديرية وذلك بعد أن تم نقل مديريات الموازنة الاستثمارية إلى وزارة المالية**

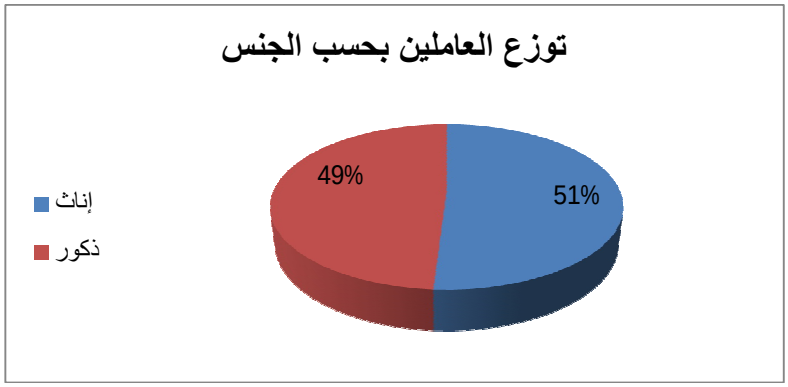
وغالبية العاملين في الهيئة من الشباب إذ بلغت نسبة العاملين من الفئة العمرية ٣١-٤٠ سنة ٥٨% من إجمالي العاملين، وإن دل هذا على شيء فإنه يدل على أن غالبية العاملين في عمر العطاء والإبداع والطاقة والشكل رقم ٥٠ يبين توزع العاملين في الهيئة بحسب فئاتهم العمرية:

الشكل رقم ٤٩: توزع العاملين بحسب الفئات العمرية



كما يوضح الشكل رقم ٥١ توزع العاملين بحسب الجنس:

الشكل رقم ٥٠: توزع العاملين بحسب الجنس



من خلال الشكل السابق نرى أن ٥١% من العاملين في هيئة تخطيط الدولة هن من الإناث، كما تلعب النساء دوراً هاماً في المناصب الإدارية العليا حيث أن ٤٠% من المديريات تديرها الإناث.

- **النظام الداخلي لهيئة تخطيط الدولة**

بناء على قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٩٠٣ تاريخ شباط ٢٠٠٥ تم اعتماد النظام الداخلي النموذجي للأجهزة الحكومية، وهو يغطي بشكل عام نفس المجالات التي يغطيها القانون رقم ٥٠ لعام ٢٠٠٤.وقد قامت هيئة تخطيط الدولة بتطوير نظامها الداخلي وفقاً لهذا النموذج. وتتمثل الفروقات الرئيسية بين النظام الداخلي والقانون ٥٠ في أن النظام الداخلي يتضمن معلومات إضافية حول هدف مواده وبعض التفاصيل المفيدة، وفي الواقع فإن النظام الداخلي هو كتيب "الموارد البشرية" الذي يتضمن سياسات الموارد البشرية والإجراءات الحالية للنظامالمطبق والواردة ضمناً في قانون العاملين في الدولة رقم ٥٠ لعام ٢٠٠٤. ويُعدُّ النظام الداخلي بمثابة دليل العمل الداخلي ولكنه لا يغطي جميع مسائل واحتياجات الموارد البشرية وبالتالي فهو بحاجة للتطوير والتحديث. ويشكل التوصيف الوظيفي و بطاقات التوصيف (وهي عبارة عن نسخ موجزة على شكل جداول عن التوصيف الوظيفي العادي) أكثر من ٥٠% من النظام الداخلي.

وللحصول على معلومات إضافية حول التوصيف الوظيفي الموجود في الهيئة قمنا بالتقصي بشكل أكثر تفصيلاً من خلال ما يلي:

- **المحتوى الوظيفي والتوصيف الوظيفي:**

لمعرفة مدى وضوح المهام المطلوب تنفيدها طلب من العاملين تقديم رأيهم حول المحتوى الوظيفي وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم ٢٩: المحتوى والتوصيف الوظيفي

	النسب المئوية				
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق جداً
المحتوى الوظيفي محتوى واضح ومن السهل فهمه	٦%	٣٠%	١٤%	٣٠%	٢٠%
التوصيف الوظيفي واضح، مفصل وذو علاقة بمتطلبات الأداء التي يفرضها هذا المنصب	٨%	٨%	١٦%	٤٨%	٢٠%
يكلف الموظفين بأداء مهام تختلف عن المهام الأصلية الواردة في الوصف الوظيفي	١٦%	٤٠%	٢٤%	١٦%	٤%

من خلال الجدول السابق نجد أن ٣٦% تراوحت إجاباتهم بين موافق جداً وموافق يرون أن المحتوى الوظيفي واضح في حين أن ٥٠% غير موافقينوغير موافقين جداً على وضوح المحتوى الوظيفي وسهولة فهمه، وتظهر نتائج الاستمارة إلى أن ٦٨% قيموا التوصيف الوظيفي على أنه غير واضح وغير ملائم للمتطلبات المهنية للمنصب. فالتوصيفات الوظيفية حديثة وغير واضحة وغير فعالة ولا تتعلق بالواقع الحالي ولا توزع على العاملين بهدف توعيتهم وتعريفهم بأدوارهم.

أضف إلى ذلك أن ٥٦% من عينة الدراسة تجد على أنه يطلب من العاملين تنفيذ مهام مختلفة عن توصيفهم الوظيفي الأساسي. وتشير آراء مجموعة العمل إلى أن بعض العاملين في هيئة تخطيط الدولة متحمسين ذاتياً ويمكن الاعتماد عليهم وهم على استعداد لتولي مسؤوليات إضافية دون أية حوافز.

ومن خلال الإطلاع على القوانين الناظمة لكيفية وضع التوصيف الوظيفي للأجهزة الحكومية تبين أن النظام الداخلي للهيئة هو الناظم الأساسي للبنود التي يجب أنيتضمنها التوصيف الوظيفي وفقاً للصك النموذجي المعتمد من رئاسة مجلس الوزراء. هذا وتحدد مهام القسم أو المديرية في النظام الداخلي للوزارة ويتم منح الصلاحيات والمسؤوليات للمعاونين والمدراء من خلال قرار يصدره الوزير: لا يتضمن التوصيف الوظيفي أي وصف محدد للصلاحيات الممنوحة.

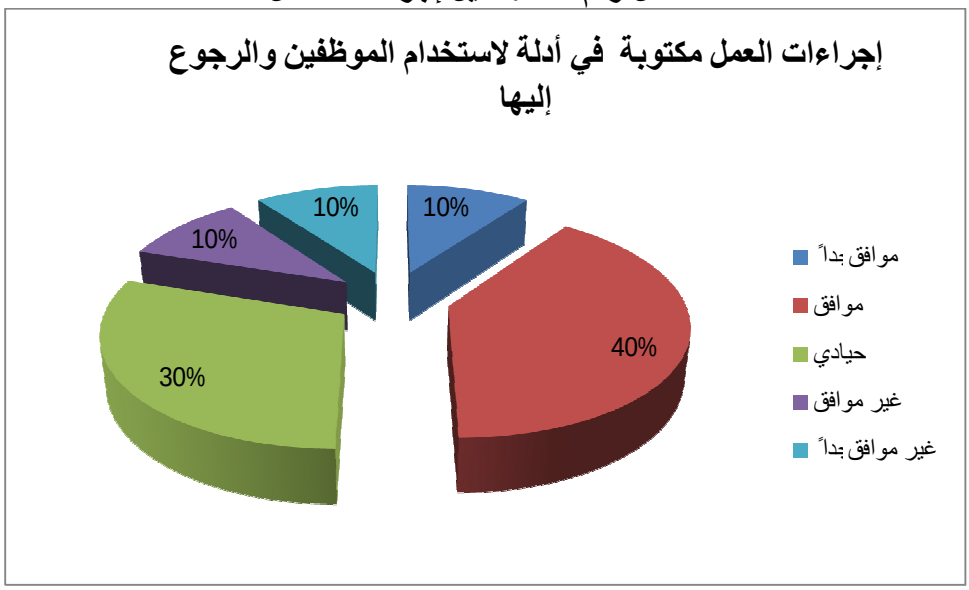
إن التوصيف الوظيفي الحالي هو وصف عام، كما أن المحتوى الوظيفي غير محدد وليس هناك توزيع محدد للمهام في كل عمل من الأعمال، وبالتالي فإن التوصيف الوظيفي يتسم بالغموض.
وبحسب النظام الداخلي يتم توزيع المهام على المديريات والدوائر والأقسام ولكن ليس على المناصب. ويمثل هذا عيباً في نظام التوصيف الوظيفي ويجب أن يتم تعديله من خلال ربط المهام والصلاحيات والمسؤوليات بالمناصب بحيث يعرف كل موظف يحتل منصباً معيناً بالضبط وبوضوح ما يتوجب عليه القيام به.

وعلاوةً على ذلك فعندما يتم توضيح المعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ العمل تتمتع الهيئة بفرصة أكبر لتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب كما يمكن تحقيق التقويم المتوازن وتحقيق كفاءة العمل.
وفيما يتعلق بإجراءات العمل وتوثيقها في أدلة يمكن العودة إليها كلما أراد العامل طلبنا من العاملين الإجابة عن التالي:

الجدول رقم ٣٠: إجراءات العمل

	التكرارات					النسب المئوية				
	موا فق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق جداً	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق جداً
يوجد أدلة مكتوبة لإجراءات العمل يمكن للموظفين استخدامها والرجوع إليها	٥	٢٠	١٥	٥	٥	%١٠	%٤٠	%٣٠	%١٠	%١٠

الشكل رقم ٥١: دليل إجراءات العمل



وكما هو واضح في الشكل السابق فقد وافق ٥٠% من العاملين على وجود مثل هذه الأدلة في حين ٣٠% أجابوا بالحيادي وهذا يدل على عدم تأكدهم من توفر مثل هذه الأدلة وفقط ٢٠% يرى عدم

وجود وثيقة تضم إجراءات العمل لاستخدامها كمرجع من قبل العاملين. ومن خلال ما سبق نجد أن مهمة الإدارة تتمثل في توضيح إجراءات العمل وتعميمها على جميع القائمين بالعمل ليتسنى للجميع القيام بواجباتهم بناء على ما هو موضوع.

- **مشاركة العاملين**

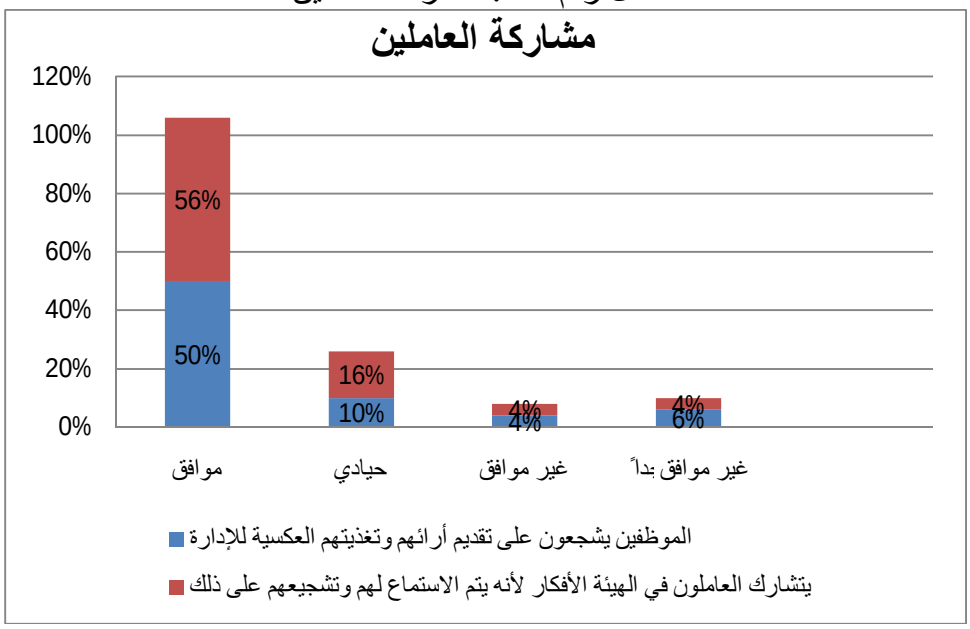
هناك درجة كبيرة من تشجيع العاملين من قبل مدرائهم على تقديم آرائهم والتغذية العكسية إلى الإدارة وتبادل الآراء والإبداع. حيث أجاب ٨٠%ما بين موافق جداً وموافق إلى أن الأفكار الجديدة تلقى ترحيباً كبيراً ويتم التكيف معها بشكل سريع، كما أشارت نتائج الاستمارة إلى أن ٧٦% من عينة الدراسة أجابوا بموافق وموافق جداً على أنهميتبادلون الأفكار نظراً لأنه يتم الاستماع لهم وتشجيعهم، وهناك توجيه من رئيس هيئة تخطيط الدولة لتشجيع الاجتماعات الجماعية وتشجيع الإبداع من خلال وضع لوحة إعلانات تتضمن قائمة بأسماء العاملين والأفكار الإبداعية ومن خلال تقديم المكافآت والمديح للعاملين. وهدا ما تشير إليه النسب المئوية في الجدول رقم ٣١:

الجدول رقم ٣١: مشاركة العاملين

	النسب المئوية				
مشاركة الموظفين	**موافق جداً**	**موافق**	**حيادي**	**غير موافق**	**غير موافق جداً**
يشجع العاملون في الهيئة على تقديم أرائهم وتغذيتهم العكسية للإدارة	%٣٠	%٥٠	%١٠	%٤	%٦
يتشارك العاملون في الهيئة الأفكار لأنه يتم الاستماع لهم وتشجيعهم على ذلك	%٢٠	%٥٦	%١٦	%٤	%٤

ويوضحه الشكل رقم ٥٣:

الشكل رقم ٥٢: مشاركة العاملين



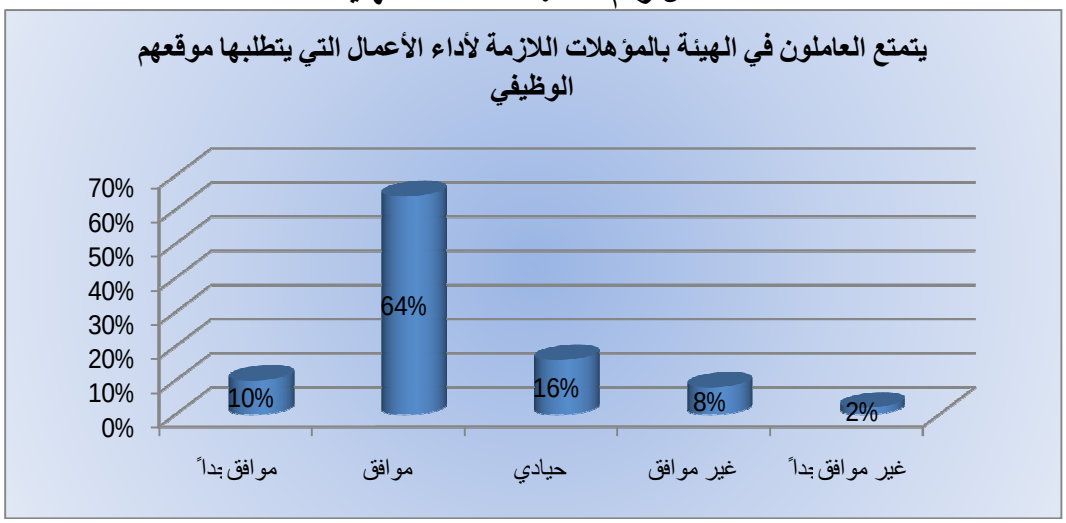
➢ الكفاءات المهنية والتدريب

تظهر نتائج الإجابات في العينة المدروسة أن ٧٤%أجابوا بموافق وموافق جداً يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة لتنفيذ الأعمال التي يتطلبها موقعهم الوظيفي، وذلك كما تشير إليه النسب المئوية في الجدول رقم ٣٢ ويوضحه الشكل رقم ٥٤:

الجدول رقم ٣٢: الكفاءات المهنية

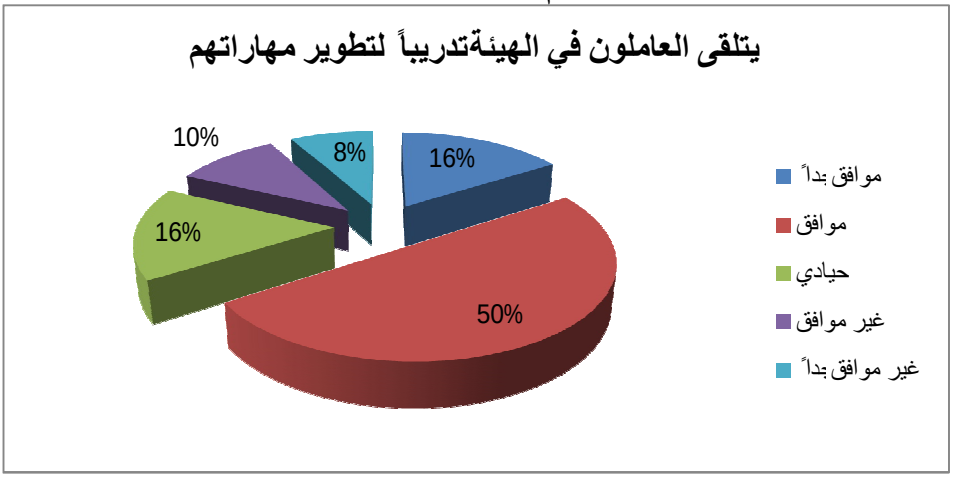
	النسب المئوية				
٣- الكفاءات، المهنية والأداء	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق جداً
يتمتع العاملون في الهيئة بالمؤهلات اللازمة لأداء الأعمال التي يتطلبها موقعهم الوظيفي	%١٠	%٦٤	%١٦	%٨	%٢

الشكل رقم ٥٣: الكفاءات المهنية



لدى سؤال العاملين فيما إذا حصلوا على تدريب لتطوير مهاراتهم أجاب ١٦% من عينة الدراسة بموافق جداً و٥٠% بموافق وهذا يعني أن القسم الأكبر من العاملين يتلقون تدريباً لتطوير المهارات في هيئة تخطيط الدولة كما هو موضح في الشكل رقم ٥٥:

الشكل رقم ٥٤: تدريب العاملين



ومع أن نتائج الاستمارة تشير إلى أن الإدارة تشجع العاملين على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم وسلوكياتهم من خلال ترشيحهم لبرامج تدريبية وإيلاء المهام لهم وتوجيههم، فإن عملية التدريب والتطوير أصبحت حالياً مسألة تحتل المرتبة الثانية من حيث الأولوية بالنسبة للإدارة العليا وهي تأتي بعد التنمية الاقتصادية. وقد تأخر إقرار خطة التدريب من قبل رئاسة مجلس الوزراء ولم يتم تنفيذها كما كانت تنفذ سبقاً . ويتمثل الاتجاه الجديد في جعل التيب داخلياً بدلاً من أن يكون خارجياً .

كما أشارت المقابلات الشخصية لعدد من المدراء العاملين في الهيئة إلى غياب عمليات التدريب للمدراء الجدد فهناك حاجة شديدة لتدريبهم لتحسين إمكاناتهم القيادية والتواصلية، كما أن هناك حاجة لوضع برامج التوجيه والتدريب للعاملين الجدد.

إن تطوير الموارد البشرية هو الإطار الذي يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وإمكاناتهم الشخصية والتنظيمية. وتركز جميع نواحي تطوير الموارد البشرية على تطوير قوة العمل في المستويات الإدارية العليا بحيث يتمكن كل من المنظمة والعاملين فيها من تحقيق أهداف العمل.

ويتمثل الهدف من تطوير الموارد البشرية في تقديم برنامج يوجه ويدرب ويطور العاملين في هيئة تخطيط الدولة من خلال تحسين المهارات والمعارف والإمكانات والكفاءات اللازمة لتحقيق الكفاءة والإنتاجية الفردية والتنظيمية وكذلك التطور الوظيفي الشخصي.

إن مفهوم تطوير الموارد البشرية غير واضح بشكل جيد في الهيئة حيث أن الدور الوحيد الذي تم تبنيه هو ***وظيفة التدريب***. وليس هناك أية استراتيجيات أو سياسات متوفرة كما لا يوجد تخطيط وتطوير للمسار الوظيفي لأي من العاملين . ويقتصر التعلم والتعليم على جلسات تدريبية عشوائية. كما أن خطط التطوير الشخصية لا ترتبط بمراجعة تقويم الأداء.

إن تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها في الهيئة يتم من قبل مديرية التدريب التابعة لإدارة الموارد البشرية في الهيئة، وينفصل التدريب كجزء من تطوير الموارد البشرية عن وظائف الموارد البشرية (العاملين) الأخرى مثل الترفيع وتقويم الأداء والنقل، وعلاوةً على ذلك فليس هناك رؤية إستراتيجية لكيفية دعم التدريب والتطوير لأهداف الهيئة وتحسين الأداء التنظيمي.

هذا بالإضافة إلى أن العاملين الجدد يواجهونتحديات كبيرة نظراً لغياب برنامج التوجيه والتردد في المشاركة في الأفكار والمعلومات وضعف المبادرات الإدارية لإعلام العاملين بالمراسيم والقرارات الجديدة المتعلقة بعملهم. كما أن هناك تغييرات متكررة في هيكلية هيئة تخطيط الدولة مما يعكس التغييرات على السياسات والقوانين الداخلية والتوصيف الوظيفي والعاملين. ويحبط العاملون من خلال مشاهدة زملائهم الذين يحصلون على فرصة تجاوز القنوات الهرمية وتسلم مهام إدارية مع أن مؤهلاتهم وخبراتهم قليلة.

وبشكل عام يمكن ان تقيّم وظيفة التدريب وفقاً لمعايير الأداء، ومدى ملاءمة التدريب للاحتياجات الفعلية للهيئة، وكفاءة التدريب، وأثره وأخيراً استدامته :

١. الأداء

تلعب مديرية التدريب والتطوير حالياً دوراً إدارياً بدلاً من الدور الفني، وهي تتلقى فقط طلبات التدريب من مختلف المديريات وترتب الجلسات والدورات التدريبية دون أي رؤية تدريبية أو تنموية أو إستراتيجية لتطوير أداء العاملين، أو الهيئة ككل. كما يفتقر العاملون في مجال الموارد البشرية للمهارات والمعارف التي تساعد على التكيف، وعلى تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية.

٢. ملاءمة التدريب

على الرغم من وجود خطة سنوية للتدريب في الهيئة إلا أنها لا تستند إلى الاحتياجات الفعلية للعاملين في الهيئة (تقويم الاحتياجات التدريبية)، وإنما هي في الغالب تكرار للسنوات السابقة. وتعمد الهيئة إلى إرسال عناصرها إلى دورات تدريبية غير مناسبة نظراً لأنها تتلقى الكثير من الدعوات التدريبية (وخاصةً الدعوات الخارجية).

٣. **الكفاءة: إن كفاءة التدريب في الهيئة منخفضة ويعود ذلك إلى:**

- غياب الحافز لدى القسم الأكبر من العاملين لحضور التدريب إلا إذا ارتبط بالحصول على المكاسب المالية (تعويضات مالية)
- غياب مراكز التدريب الحديثة
- غياب دورات تطوير المهارات الإدارية للمستويات الإدارية العليا ويتم تنفيذ القسم الأكبر من الدورات التدريبية للموظفين ذوي المستويات الدنيا.
- غياب المدربين المؤهلين حيث أن التدريب الفني ينفذ بشكل رئيسي من قبل عنصر رفيع المستوى في مديرية معينة.
- غياب أساليب التدريب الحديثة حيث يستخدم المدربون طرائق تدريبية قديمة تركز بشكل أساسي على التعليم النظري بدلاً من التدريب العملي والإشراف.
- غياب معايير اختيار المتدربين للدورات التدريبية وخاصةً فيما يتعلق بالتدريب الخارجي.

٤. **الأثر:** ليس هناك معيار تقييمي لقياس فاعلية التدريب وأثره على تحسين الأداء بغض النظر عن بعض الحالات التي يتم فيها إجراء نوع من التقويم في نهاية كل دورة تدريبية ولكن ليس هناك عملية لمتابعة التدريب.

٥. الاستدامة: ليس هناك عملية لنشر المعرفة على العاملين الآخرين من قبل العناصر المدربين.

- **الفاعلية وتقويم الأداء**

لمعرفة درجة الفاعلية والكفاءة في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين في الهيئة قامت المستشارة بوضع العبارة التالية وطلبت من عينة الدراسة الإجابة عليها كما يشير إليها الجدول رقم٣٣:

الجدول رقم ٣٣: الفاعلية

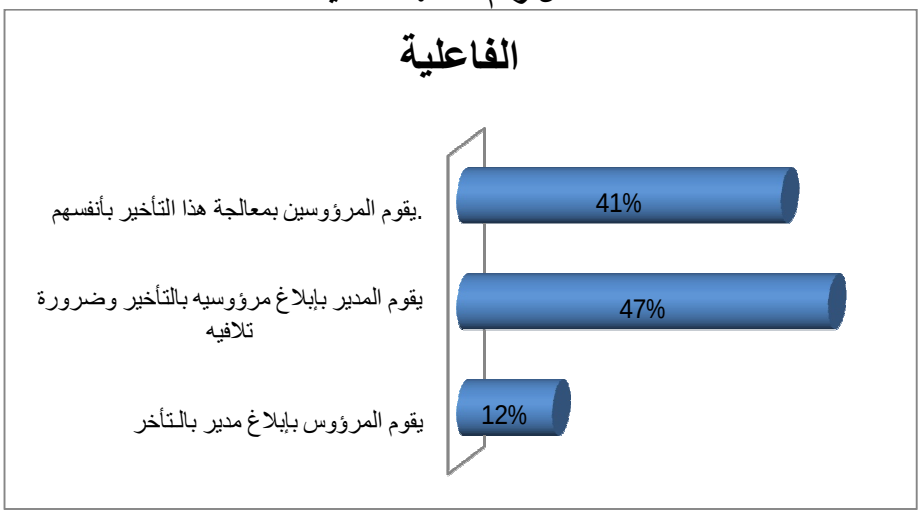
	التكرارات					النسب المئوية				
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق جداً	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق جداً
يوجد حدود زمنية محددة للقيام بتنفيذ المهام المطلوبة	١٦	٢٥	٧	٢	٠	%٣٢	%٥٠	%١٤	%٤	%٠

وكما هو واضح في الجدول السابق فإن ٨٢% من عينة الدراسة توافق على وجود حدود زمنية لتنفيذ المهام المطلوبة، وخلال المقابلات تبين أنه عندما يتم وضع المواعيد من قبل الإدارة العليا فعندئذ تكون تلك المواعيد هامة، ويجب أن يتم احترامها بشكل طبيعي. ومع ذلك فعندما يطلب تنفيذ المهام من قبل

مديرية أخرى فيعتمد تنفيذها على علاقة هؤلاء العاملين مع تلك المديرية بدلاً من استخدام المنهج النظامي. ويتم في بعض الأحيان تأخير الإجراءات بهدف توضيح الأدوار والمهام بين المديريات مما يعيق الأداء الجيد للهيئة.

ولدى السؤال عن الإجراء المتخذ من قبل العاملين في الهيئة عند التأخر في تنفيذ المهام المطلوبة جاءت النتائج على النحو التالي:

الشكل رقم ٥٥: الفاعلية



وكما يتضح من الشكل السابق فإن إجابات العاملين تراوحت بين ٤١% يقومون بشكل مباشر بمعالجة التقصير مباشرة ويدل هذا على ارتفاع روح المسؤولية لديهم، في حين أن ٤٧% يتم توجيههم من قبل المدير ويحثهم على تلافي التقصير.

وحول نظام تقويم الأداء المتبع في الهيئة أردنا أولاً التأكد من توفر مثل هذا النظام وبناء عليه قمنا بتوجيه العبارة التالية وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم ٣٤: نظام تقويم الأداء

	النسب المئوية				
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق جداً
يوجد نظام لتقويم الأداء في الهيئة	٤٠%	٤٤%	٦%	٤%	٦%

وكما تشير إليه النسب في الجدول السابق فإن ٨٤%أجابوا بموافق وموافق جداً على وجود نظام لتقويم الأداء والذي يستند إلى المرسوم رقم ٢٣٣ لعام ٢٠٠٦ والذي يولي أداء العاملين الأولوية ولكنه يعتمد على الأرقام بدلاً من إدارة الأفراد والتخطيط وأداء جدول الرواتب، ويشير المرسوم إلى أنه يمكن طرد العامل إذا كان تقويمأدائه العام ضعيفاً . كما يمكن منعه من الترفيع الذي يتم مرة كل سنتين إذا كان أداؤه متوسطاً . ويؤدي هذا إلى تعاطف القسم الأكبر من المدراء حيث يتوجب أن يحصل العامل على علامات أعلى للحصول على زيادة الراتب.

وهذا ما دفعنا إلى معرفة كيفية التعامل مع العاملين ذوي الأداء المنخفض، وقد جاءت إجابات العينة الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم ٣٥: كيفية التعمل مع الأفراد ذو الأداء المنخفض

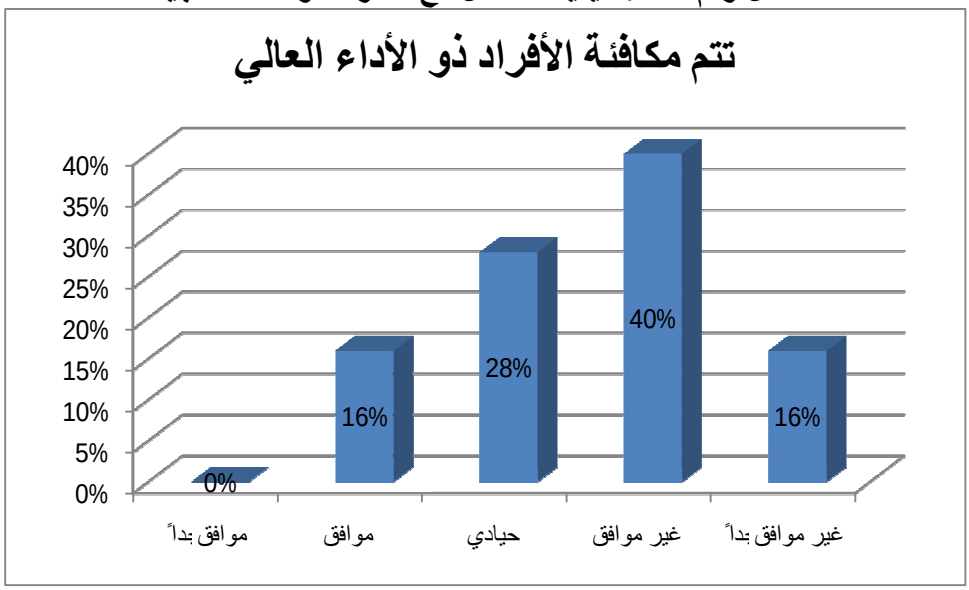
	التكرارات					النسب المئوية				
الأفراد ذو الأداء المنخفض	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق جداً	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق جداً
يعاقبون	٠	١	٦	١٨	٢٥	%٠	%٢	%١٢	%٣٦	%٥٠
يتم إنذارهم	٢	٢	١٦	١٢	١٨	%٤	%٤	%٣٢	%٢٤	%٣٦
يشجعون على تحسين أنفسهم	٤	١٨	١٤	٨	٦	%٨	%٣٦	%٢٨	%١٦	%١٢

وكما يتضح من الجدول السابق فإن ٨٦% من العاملين غير موافقين في أن الأفراد ذو الأداء المنخفض يعاقبون. أو حتى يتم توجيه وتنبيههم وإنذارهم فقد أشار ٦٠% إلى عدم موافقتهم على ذلك.

بالمقابل فإن الأداء الجيد نادراً ما يكافئ فقد أشارت نتائج عينة الدراسة إلى أن ٥٦% إلى أنه لا تتم مكافأة الأداء الجيد. وبمناقشة مجموعة العمل في الهيئة فقد تبين أن هذا الامتياز يمنح لبعض العاملين مما يسمح لهم بالعمل لساعات إضافية برضى و حماس كبيرين. ويبدو أن المكافآت الممنوحة تستخدم لتقدير العمل الجيد ولكن هناك بعض الحالات التي تحصل فيها الإدارة على المديح للعمل الجيد الذي يقوم به العاملون دون أن تمرر ذلك لهم.

ويوضح الشكل رقم ٥٧ كيفية توزع إجابات العاملين على هذا التساول:

الشكل رقم ٥٦: كيفية التعامل مع الأفراد ذو الأداء الجيد



ونتيجة لهذه النسب قد يشعر العاملون بعدم الرغبة في تحسين أدائهم حيث يتساوى الأداء الجيد مع المتوسط والضعيف ولا وجود للتميز بين العاملين.

- **التواصل و تبادل المعلومات داخل الهيئة**

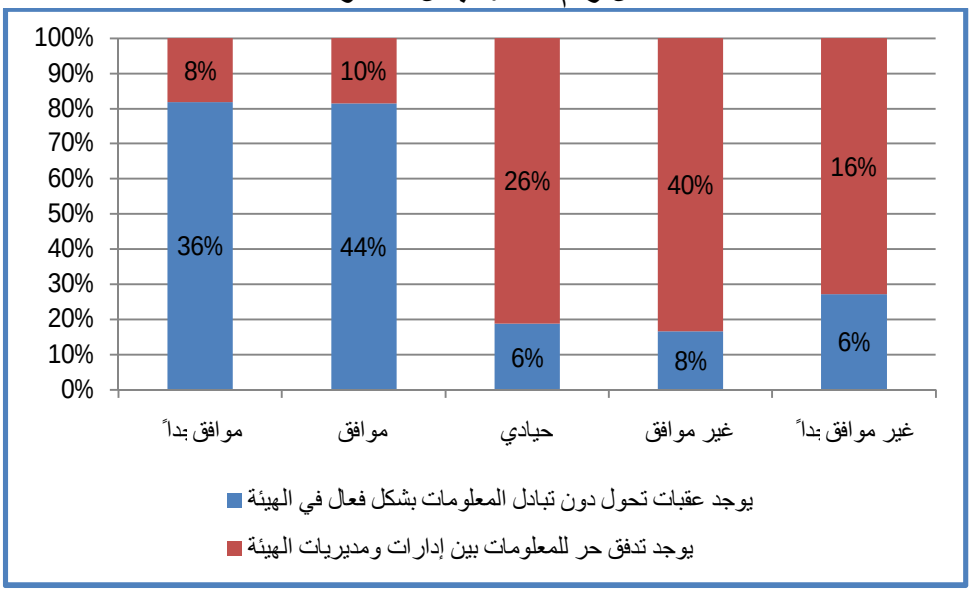
نظراً لأهمية التواصل والإتصال في فعالية العملية الإدارية قامت المستشارة بوضع العبارة التالية وطلبت من عينة الدراسة وضع رأيها وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم ٣٦: التواصل وتبادل المعلومات

	النسب المئوية				
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق جداً
يوجد عقبات تحول دون تبادل المعلومات بشكل فعال في الهيئة	٣٦%	٤٤%	٦%	٨%	٦%
يوجد تدفق حر للمعلومات بين إدارات ومديريات الهيئة	٨%	١٠%	٢٦%	٤٠%	١٦%

وكما يبين الشكل رقم ٥٨ فإن ٨٠% من عينة الدراسة يرون وجود عوائق تحول دون تبادل المعلومات بين إدارات ومديريات الهيئة و ٥٦ % أجابوا بغير موافق حول التدفق الحر للمعلومات.

الشكل رقم ٥٧: تبادل المعلومات



- **تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT)**

وكوسيلة ثانية لاستكمال عملية جمع المعلومات وتحليلها تم استخدام تحليل نقاط القوة والضعف والتحديات SWOTباعتباره أداة تحليلية مهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي وتوفر أساساً مناسباً لصياغة الاستراتيجيات والسياسات. وهو يساعد الهيئة على تعزيز نقاط قوتها والعمل على تلافي نقاط الضعف والاستفادة من الفرص المتاحة آخذين بعين الاعتبار التحديات المتحمل أن تواجهها.

وقد قامت المستشارة بالإعداد وتنظيم ورشتي عمل لشرح هذه الطريقة وكيفية استخدامها على نطاق الهيئة ككل وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص. وبعد استعراض ما هو المقصود بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتعريف المشاركين على مكوناتها، وبنتيجة التحليل والنقاش الجماعي في ورشة عمل توصل المشاركون إلى النتائج التالية:

نقاط القوة في الهيئة

- السمعة المهنية والتاريخ والمصداقية: تتمتع الهيئة ومنذ تأسيسها عام /١٩٥٨/ ومن خلال علاقتها مع الجهات والهيئات الحكومية والمنظمات الأهلية بالمصداقية المهنية في إعداد الخطط السنوية والخمسية وإقرارها ومتابعة تنفيذها.
- كوادر مؤهلة وذات كفاءة: تمتلك الهيئة كادرا بشريا مؤهلا ذا سوية علمية عالية، يستطيع القيام بمهام الهيئة بكفاءة وجودة عالية. كمايُعدُّ الكادر قابلاً للتطور المستمر ومجاراة التغيرات المحيطة وقادراً عليه.

- ارتفاع سوية الشهادات العلمية: فغالبية موظفي الهيئة من حملة الشهادة الجامعية فما فوق.
- توفر اعتمادات مالية كافية لتغطية كافة الأعمال المطلوبة منها
- مرونة الهيكل التنظيمي: هذه المرونة تسهل عملية إعادة الهيكلة استجابة للمتغيرات على مستويات التخطيط (اقتصادياً -اجتماعياً /.
- صك الإحداث والتفويض: مستوى مناسب من التفويض يضمن استمرارية العمل.
- الارتباط المباشر برئاسة مجلس الوزراء (رئيس المجلس الأعلى للتخطيط)-هي الجهاز الفني للحكومة: تعتبر الهيئة الأداة الفنية لرئاسة مجلس الوزراء في مجال التخطيط والتعاون الدولي وغيرها من الأمور المتعلقة، وهذا ما يسهل عملها
- تولي مهمة إدارة ملف التعاون الدولي (قروض دولية-الشراكات-اتفاقيات): تعتبر الهيئة الممثل الرسمي للجمهورية العربية السورية في توقيع كافة الوثائق المتعلقة بالتعاون الدولي.
- ارتباط وثيق مع كافة الجهات العامة والخاصة ومنظمات المجتمع الأهلي.
- يوجد إدارة للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للهيئة

نقاط الضعف في الهيئة

- غياب توثيق إجراءات العمل: وهذا يؤدي إلى هدر الوقت وتأخر العمل أو توقفه في حال غياب أحد العاملين.
- ضعف تقانة المعلومات والإعلام الداخلي:
  - قاعدة بيانات ضعيفة وغير محدثة
  - شبكة الاتصالات غير كاملة
  - عدم توفر الكوادر الكافية لإدارة العملية التقنية
  - عدم وجود دورة مستندية
  - غياب نشر الثقافة المعلوماتية.
- عدم وجود نظام تفويض واضح ومستقر
- ضعف التواصل والتنسيق بين الإدارات
  - عدم التواصل
  - الازدواجية في العمل وبطئه مما يسبب هدر الوقت
  - تأخر الحصول على النتائج.
- تغيير مستمر في القيادات

- يؤدي أحيانا إلى تغيرات في الهيكلة حسب توجهات القيادة الجديدة التي قد تكون غير واضحة أحياناً
- التغيرات المتكررة في الهيكلة تسبب عدم استقرار قد يربك العمل.

o سوء توزيع الكوادر وعدم الاستثمار الأمثل للموارد البشرية من حيث العدد اللازم لأداء العمل والخبرة لدى العاملين

o عدم وجود إدارة مالية مستقلة:
  - عدم وجود رؤية لاستعمال الموارد المالية
  - غياب الشفافية في توزيع المخصصات
  - غياب آلية للتحفيز
  - غياب الأولوية في الصرف
  - تداخل المحاسبة مع الإدارة المالية.

o ضعف الاستفادة من المساعدات والمنح المتاحة فنياً ومادياً
  - هدر الفرص
  - هدر الوقت
  - عدم تنسيق توزيع الفرص وهو ما يؤدي إلى ضياعها.

o غياب نظام الحوافز والضمان
  - ضياع الخبرات بسبب انتقال الموظفين إلى وظائف أخرى
  - عدم شعور الموظف بالاستقرار والأمان.

o غياب نظام تقويم الأداء
  - ضعف الأداء نتيجة عدم المتابعة
  - الحد من المبادرات الإيجابية

o عدم الاستفادة من الخبرات الناتجة عن التدريب والتأهيل

o عدم وجود نظام التوثيق للخبرات
  - فقدان لجزء كبير من ذاكرة المنظمة
  - بطء في إنجاز العمل نتيجة نقص المعرفة بالإجراءات.

o غياب معايير واضحة في اختيار المتدربين والمدراء
  - تعيين مدراء من خارج الهيئة بدون تدريب مسبق لهم.

الفرص بالنسبة للهيئة:

- ما يتعلق بالهيكلية الجديدة:
  - إمكانية تخفيض عدد المستويات الإدارية بما يضمن السرعة في الانجاز /تخفيف المركزية حسب النظام الداخلي النموذجي
  - التوجه نحو اللامركزية في الإدارة .
  - الاعتماد على اللامركزية في رسم خطط التنمية الإقليمية ضمن نطاق السياسات العامة.
- تعديل مهمة الهيئة: خزان للمعرفة/ راسمة سياسات/تنمية تعاون دولي/ بحيث تركز في أدائها على:
  - رسم السياسات التنموية الاقتصادية والاجتماعية للدولة
  - دعم اتخاذ القرارات
  - تنسيق التعاون الدولي.
- زيادة الإعتمادات
  - تحسين ظروف العمل وتحسين مستلزماته.
  - تأمين موارد بشرية مؤهلة.
- تعديل التشريعات والقوانين العامة الذي سيؤدي:
  - مرونة أعلى في سياسات التوظيف والتشغيل.
  - إيجاد نظام حوافز ومكافآت فعال.
- التطورات التقنية
  - تبسيط إجراءات العمل باستخدام تقانة المعلومات
  - التحديث المستمر لأساليب العمل نتيجة لمتابعة التطورات التقنية العالمية
  - الإعلام والتواصل مع المتعاملين الداخليين والخارجيين باستخدام تقنيات الاتصالات والمعلوماتية
- زيادة الدعم الفني الخارجي من خلال منح، دورات، خبراء، تجهيزات.
- تغيرات على المستوى الإقليمي والدولي
  - تغييرات إيجابية في المناخ السياسي الإقليمي والدولي.
  - زيادة حجم التعاون الاقتصادي الإقليمي والدولي .
- زيادة عدد المتعاملين الخارجيين وتفعيل التعامل معهم
  - متعاملون محليون: القطاع الخاص والقطاع الأهلي

- متعاملون دوليون: المنظمات الحالية والمنظمات الجديدة.

التهديدات

- o التحول في دور المؤسسات (نحو نظام اقتصادي جديد): تفرض الرؤية الجديدة للاقتصاد والمتمثلة بـ"اقتصاد السوق الاجتماعي" تحولات وتغييرات كبيرة على مستوى الرؤية والمهمة الأساسية للمؤسسات والهيئات الحكومية من جهة، وتعديل الهياكل التنظيمية والآليات المستخدمة في التواصل والتنسيق فيما بينها كافة (القطاعات الاقتصادية والمؤسساتية والهيئة) من جهة أخرى. وهذا قد يهدد بقاء الهيئة أو يعرضها للزوال.
- o غياب ثقافة العمل المؤسساتي في باقي المؤسسات
  - ما زالت المركزية الشديدة هي العقبة الأولى في اتخاذ القرار
  - عدم وجود توصيف دقيق للعمل.
  - الهامش الكبير الممنوح للجهات المختلفة التي تؤدي دوراً متشابهاً أدى إلى الازدواجية في العمل من قبل جهات متعددة، حتى ضمن المنظمة الواحدة
  - تعدد القوانين والأنظمة وتضاربها أحياناً
  - عدم فعالية التواصل
  - غياب توزع الأدوار بشكل فعال
- o عدم تفهم وعدم الاتفاق على دور الهيئة الجديد في الاقتصاد والمجتمع من قبل
  - بعض المتعاملين الخارجيين
  - الجهات الرقابية
  - تأخر صدور القوانين والتشريعات التي تعرّف وتعزز الدور الجديد للهيئة
- o الفجوة المعرفية
  - الموارد البشرية
    - عدم توافق المؤهلات مع متطلبات العمل
    - عدم التوفر في سوق العمل
    - عدم الرغبة في الانضمام للهيئة
- النظام التعليمي: وجود فجوة كبيرة واتساعها مع الزمن بين ما هو متوفر من جامعات ومؤسسات تدريبية وتعليمية وبين ما المطلوب لتأمين وتوفير مخرجات تعليمية مطلوبة (مناهج تعليمية وتدريبية –وسائل معتمدة)
- أنظمة المعلومات:

- اتساع الفجوة في أنظمة المعلومات الحالية وما يجب تطبيقه من نظم معلومات تلبي متطلبات الزبائن من حيث تخزين ومعالجة المعلومات.
- ضعف التواصل مع التطورات في الأنظمة المعلوماتية المعتمدة في الإدارة.

o مشاركة القطاع الخاص والمجتمع الأهلي والوعي بالدور الجديد لكل منهما في عملية التحول:

- إن معظم جهات القطاع الخاص والمجتمع الأهلي يدركون دورهم بشكل جيد ويتوقعون آلية تعامل مختلفة من قبل هيئة تخطيط الدولة ليتمكنوا من المشاركة بشكل فعال وتطوير دورهم في التخطيط، ولكن طول الانتظار قد يفقدهم الاهتمام.
- عدم قدرة الهيئة على تعريف وتطبيق آلية التعامل مع القطاع الخاص والمجتمع الأهلي.
- عدم توفر أدوات توجه وتؤثر في مشاركة القطاع الخاص والمجتمع الأهلي، وتدعمهم بالمعلومات والأبحاث وخدمات أخرى بالمقابل.
- عدم وضوح رؤية الحكومة تجاه دور القطاع الخاص (تشريعات ومسؤوليات وواجبات).

o تراجع حجم المعونات الدولية المقدمة للهيئة ولسوريا

- تغيرات سياسية وإقليمية: وذلك من حيث الارتباط الوثيق بين دور الهيئة في مجال التنمية والتعاون الدولي مع العلاقات الخارجية حيث تتأثر في معظم الأحيان تلك العلاقات بالمناخ السياسي السائد (دعم –تجميد-ضغط) مما يؤدي بدوره إلى إعاقة تنفيذ الخطط الاقتصادية الاجتماعية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي وما يترتب عليه من تأثير في عملية التنمية.
- أداء ضعيف للهيئة في إدارة المعونات وعدم استخدام المعونات بالشكل الأمثل.

o قد يشكل التخطيط اللامركزي تهديدا يسحب بعض الصلاحيات والقوة من الهيئة في مراقبة المحافظات.

النتائج الرئيسية

بعد دراسة وتقويمالوضع الحالي لهيئة تخطيط الدولة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، تكشفت بعض نقاط الضعف التي قد تعيق عملها، وتؤثر بالتالي على كفاءة وفعالية عمل الهيئة برمتها. وتشير نقاط الضعف هذه إلى مشاكل ترتبط بالإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ضمن الهيئة، إضافة للمشاكل المرتبطة بالهيكل التنظيمي للإدارة وذلك على النحو التالي:

- إن مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهوم حديث نسبياً وغير مطبق بشكل كامل في هيئة تخطيط الدولة ويقتصر عمل هذه الإدارة على متابعة قضايا العاملين في الهيئة أو ما يسمى بشؤون الموظفين.
- غياب المفهوم القائل بأن كل المديرين بالهيئة هم مديرون للموارد البشرية حيث يلعب المديرون على طول خط السلطة دورا كبيرا فى إدارة العنصر البشرى الموجود في مديريته لتحقيق أهداف الهيئة. والمدراء على مختلف مستوياتهم الإدارية مسؤولون عن تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق أعلى معدلات أداء للعنصر البشرى. ويتحقق هذا النجاح من خلال الأدوار والسلطات التى تمارسها إدارة الموارد البشرية والتى تشتمل على ما يلى :

أولاً: الدور الاستشارى:

ويتمثل فى تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.(موجود إلى حد ما)

ثانياً: الدور التنفيذى

ويشمل ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من أنشطة فى مجال تخطيط القوى العاملة – جذب وتعيين وتحفيز العمالة المؤهلة ذات الكفاءة العالية ورعاية العاملين اجتماعيا وثقافياً وترفيهياً (محدود جداً ويقتصر على تطبيق القانون رقم ٥٠)

ثالثاً: الدور الوظيفى

ويتمثل هذا الدور فى التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ووحدة معاملة العاملين بالإدارات المختلفة.هذه السياسات كما ذكرنا سابقاً تقتصر على ما جاء في القانون رقم ٥٠.

رابعاً :-الدور المشارك فى وضع القرارات الإستراتيجية

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً فى صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ويمكن تمثيل دور إدارة الموارد البشرية فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية على شكل متصل يتراوح بين الحد الأدنى الذى يتمثل فى إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات حول العنصر البشري الموجود في الهيئة، والحد الأقصى الذى يتمثل فى وضع المقترحات على شكل خطط وبرامج للتنفيذ بما يجعل الاستشارة والنصيحة إجبارية للإدارات الأخرى إذ يتم اتخاذ القرارات فى الإطار الذى وضعته إدارة الموارد البشرية. ولا تقوم إدارة الموارد البشرية في الهيئة بدور استراتيجي وإنما يقتصر دورها على التنفيذي والوظيفي وفي حدود قانون رقم ٥٠ مما يحد من إمكانيات تطور هذه الوظيفة.

- **قوانين وتشريعات العمل**

يخضع العاملون في الدولة في الجمهورية العربية السورية لقانون العاملين الأساسي رقم ٥٠ لعام ٢٠٠٤ وهو يطبق على جميع "العاملين في الدولة" بما فيهم العاملين في الإدارات المركزية والمحلية والذي يشار إليهم عادة باسم "الموظفين الحكوميين".

ويتضمن قانون العمل السوري هذا مقداراً كبيراً من التفاصيل وخاصة فيما يتعلق بالرواتب والأجور، **وغياب المرونة** في تطبيق القانون التي تتسبب بها هذه المركزية وذلك بحسب الطبيعة الخاصة لكل جهة حكومية، فالحاجة**للمرونة في سياسات وإدارة الموارد البشرية أمر ضروري وخاصةً خلال فترة الإصلاح** حيث قد تتغير التفاصيل بشكل مستمر ولا تحتاج إلى قرار من قبل مجلس الشعب. وفي نظام أكثر تعقيداً يمكن لكل وزارة من الوزارات أن تعدل التفاصيل الحالية وأن تحدثها من خلال صلاحيات الإدارة المفوضة بها.

- **غياب وظائف إدارة الموارد البشرية عن المهام الأساسية لمديرية الموارد البشرية في الهيئة وتتمثل هذه الوظائف بـ:**
  - **وظائف التوظيف** (كل من تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين)
  - **الوظائف التطويرية**(والتي تتضمن توجيه الموارد البشرية، التدريب والتطوير، وتطوير المسار الوظيفي)
  - **الوظائف التحفيزية لإدارة الموارد البشرية**(وظيفة تقويم أداء الموارد البشرية، وتقويم الوظائف، والتعويضات وذلك لما تحتويه هذه الوظيفة من عوامل مادية ومعنوية محفزة لأداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل)
  - **وظائف المحافظة على الموارد البشرية عن المهام الأساسية لمديرية الموارد البشرية في الهيئة.**

ومن خلال ما ورد أعلاه وبالمناقشة والتواصل الدائم مع العاملين في الهيئة خلص فريق العمل والفريق الاستشاري إلى نقطة أساسية مفادها أهمية الاستعانة بالمستشارين الخارجين لقدرتهم على رؤية الوضع الحالي في الهيئة من وجهة نظر خارجية وحيادية، وقناعتهم بأهمية تغيير الوضع الحالي لينسجم مع رؤية الهيئة المستقبلية ومع متغيرات الوضع الاقتصادي والاجتماعي العام في

سورية، وبناء عليه نكون قد أثبتنا أهمية استعانة هيئة تخطيط الدولة بالخبرة الخارجية للتعرف على المشكلات التي تعترضها وهذا ما تقوم عليه فرضية بحثنا الثانية:

"توجد علاقة بين عدم قدرة الإدارة في المنظمات الاقتصادية على التعرف على المشكلات التي تعترض منظماتهم والاستعانة بالخبرة الخارجية".

المرحلة الثانية - الخطوة الرابعة:تقديم التوصيات والمقترحات لإدارة هئية تخطيط الدولة:

وبانتهاء عملية جمع البيانات وتحليلها قامت المستشارة بإعداد تقرير يعرض النتائج التي تم التوصل إليها على متخذي القرار، بالإضافة إلى جميع المناقشات التي دارت بين فريق العمل الاستشاري ولجان العمل مع عرض للمقترحات الخاصة بتطوير مديرية الموارد البشرية ، تاركين عملية اتخاذ القرار بتبني هذه التوصيات والمقترحات للجهات الإدارية العليا والتي غالباً لا تستطيع أن تتخذ قراراً مباشراً في التغيير، وإنما تقوم بدورها بإعادة صياغة ما ورد في تقرير الاستشارة وترفعه بدورها إلى السلطة الأعلى وخاصة إذا تعلق الأمر بتغيير لا ينسجم مع القوانين واللوائح التنفيذية النافذة ويتطلب التنسيق بين أكثر من جهة حكومية للوصول للقرار الأنسب ومدى انعكاساته على العملية الإدارية والتنفيذية.

ولهذا كله ونظراً لتعقيد العملية الاستشارية المقدمة للقطاع العام، فقد عملت المستشارة على تقديم توصيات تتناسب وبيئة العمل في الهيئة، وقابلة للتطبيق من وجهة نظر قانونية أي تعمل على الاستفادة القصوى من القوانين الموجودة والمعمول فيها حالياً ،والتي لا يتطلب تنفيذها تغييراً جذرياً في أسلوب وطريقة العمل وإنما إعادة ترتيب للأولويات وتوضح لآليات تنفيذها .

وأهم هذه التوصيات المقدمة:

- ينبغي أن يستقر الهيكل التنظيمي للهيئة على حالة واحدة، لأن ذلك يعزز الثقة لدى الموظفين ببيئة العمل، ويرفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وولائهم، وجميعها عوامل تؤثر البيئة غير المستقرة عليها سلبياً .
- تحديث وظيفة الموارد البشرية في الهيئة بحيث تصبح أداة أساسية في تنفيذ الأدوار الأساسية لإدارة الموارد البشرية (الاستشاري، الوظيفي، التنفيذي، الاستراتيجي).

❖توضيح وتعميق المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية من خلال تنمية مهارات العاملين في إدارة الموارد البشرية وتزويدهم بالمعرفة اللازمة للتعامل مع التحديات الناجمة عن عملية التحديث.

❖تطوير نظام لتقانات معلومات الموارد البشرية لإدارة نظام السجلات وتنفيذ تخطيط قوة العمل والتنبؤ والتحليلات الأخرى. يجب تصميم نظام للمعلوماتية وتنفيذه دعماً لكامل عملية التخطيط وإدارة الموارد البشرية.

❖تطبيق نظام تقويم الأداء بشكل فعّال (المرسوم رقم ٢٣٣ لعام ٢٠٠٦) بهدف تقويم قدرات وإمكانات العاملين الحاليين بشكل فعلي وتحديد إمكانات إدارة الموارد البشرية في الهيئة من حيث فاعلية وكفاءة النظم وتحديد نقاط القوة والإشارة إلى المجالات التي تحتاج إلى التحسين.

❖ تطوير التوصيف الوظيفي الموجود حالياً في الهيئة، وإغنائه وتوضيح كيفية ارتباطه بكل عمل من الأعمال على وجه التحديد

❖وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لتطوير ورفع كفاءة العاملين في الهيئة

❖تطوير سياسات إدارة الموارد بشرية لتنسجم وقانون العاملين الموحد رقم ٥٠ لعام ٢٠٠٤ والنظام الداخلي للهيئة ومن أهم السياسات الإدارية المقترحة عمليات تخطيط القوى العاملة واختيارها وتعيينها وعمليات التقويم والتدريب وتطوير القوى العاملة في الهيئة.

❖إعادة هيكلية إدارة "الموارد البشرية والإدارة" من خلال مراجعة تنظيم وبنية وموارد هذه المديرية (العناصر والتدريب) بحيث تكون قادرة على تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. ومن المهم جداً ربط شعبة التدريب مع شعبة شؤون الموظفين في مديرية إدارة الموارد البشرية.

❖رفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر على ممارسات إدارة وتنمية الموارد البشرية من حيث التعيين والترفيع وبرامج الإرشاد والتوجيه والتوصيف الوظيفي وتخطيط العمل وتقويم الأداء وتدريب العاملين ونظام معلومات الموارد البشرية ونظام ملفات العاملين.

❖ربط التدريب بالتخطيط والتطوير الوظيفي للعاملين في الهيئة (ربط التدريب بالمسار الوظيفي للعامل)

❖إعداد خطة تدريب سنوية للعاملين في الهيئة مبينة على أساس تقويم الاحتياجات التدريبية الفعلية وبما ينسجم مع دور الهيئة في المرحلة القادمة. ومن الممكن إرسال هذه الخطة إلى الجهات الدولية والمؤسسات المانحة لتمويلها بدلاً من تلقي عروض التدريب فقط.

❖يجب أن يكون معيار اختيار المتدربين واضحاً وعادلاً وأن يخدم المصلحة العامة للهيئة.

❖تطوير معايير التقويم للدورات التدريبية القابلة للقياس والواضحة والبسيطة والقابلة للتنفيذ لقياس فاعلية كل من الدورات التدريبية. ووضع نظام لنشر المعرفة على العناصر الآخرى بعد استكمال التدريب.

٢-٣-٤-٣ المرحلة الثالثة: وضع الهيئة بعد التغيير

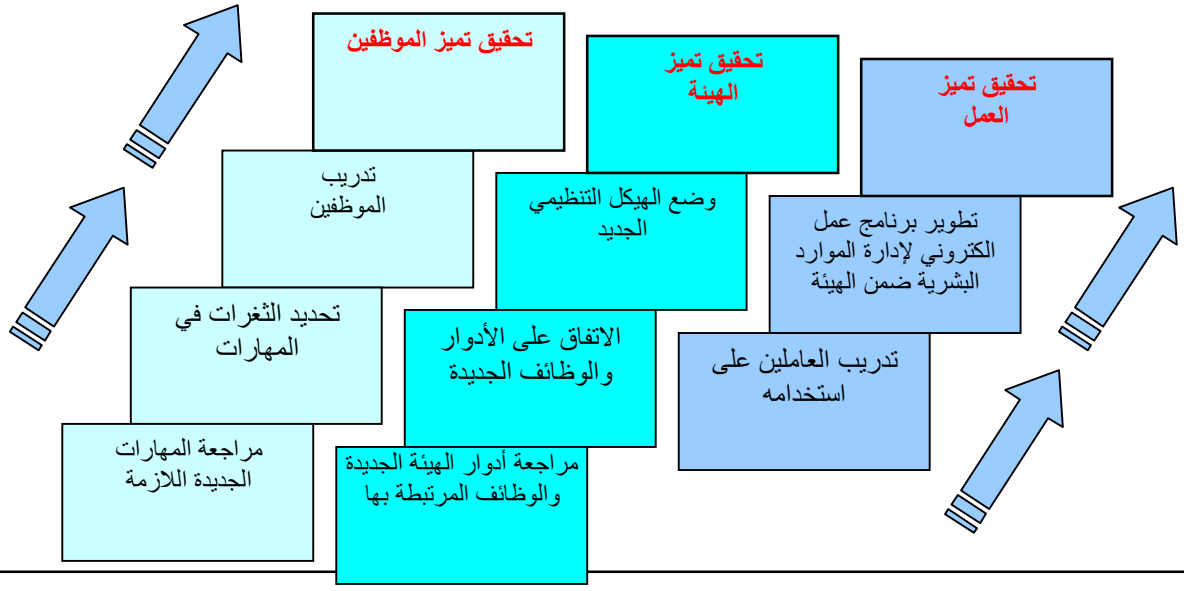
المرحلة الثالثة- الخطوة الخامسة: الموافقة على التوصيات ووضع خطة لتطبيق التغييرات المقترحة في هيئة تخطيط الدولة)

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها وبعد مناقشتها وإقرارها من قبل إدارة الهيئة والتوجيه بضرورة تنفيذها، قام الفريق الاستشاري بوضع خطة للتغييرات المقترحة والمبينة على أساس التوصيات السابقة، والتي ترى أن يبدأ التغيير باتجاه عملية تخطيط أكثر كفاءة بأسرع ما يمكن، للوصول إلى الأهداف المتوسطة المدى المذكورة آنفاً، ودون فقدان التركيز على الرؤية بعيد المدى للهيئة. ويجب أن تهدف خطة التغيير إلى:

- تميّز الموظفين (إدارة فعاّلة للموارد البشرية الموجودة في الهيئة)
- تميّز الهيئة.
- تميّز العمل.

وفيما يلي نقدم الخطوات التأشيرية للتغيير كما رآه الفريق الاستشاري:

الشكل رقم ٥٨: الخطوات الانتقالية نحو التغيير التنظيمي



ولإطلاق ومراقبة عملية التغيير تم تشكيل فريق عمل يضم موظفين من إدارة الموارد البشرية وعدد من المدراء في المديريات الأخرى (باعتبار أن كل مدير في إدارته ومديريته هو مدير للموارد البشرية). ويتولى هذا الفريق المهمات التالية:

الإدارة المؤسساتية

- ترتيب البرامج والمشاريع حسب الأولوية وتحليل المخاطر/التكاليف/القيم.
- صنع القرار، بما في ذلك الالتزام بالوقت، والأموال والموارد.
- تسوية المشاكل.
- مراقبة المشاريع وتحقيق التكامل بينها.

إدارة الأنشطة المراد تنفيذها

- تحديد الأنشطة وأولوياتها
- تخطيط المهمات وتنفيذها.
- إكمال الأنشطة وقبولها.

إدارة الموارد

- تحقيق التوافق بين المهارات والمهمات.
- تحليل الثغرات في الموارد وتسويتها.
- الاستخدام الأمثل للموارد.

إدارة التغيير

- تحديد وإزالة العوائق المؤسساتية أمام التغيير.
- إدارة مقاومة الموظفين للتغيير.
- ضمان المشاركة الفعالة لجميع المعنيين بالبرامج والمشاريع والتواصل معهم.

إدارة الاتصالات

- آلية مركزية لتقديم التقارير عن الأنشطة والبرامج.
- آلية التنسيق بين الأنشطة المختلفة
- المتابعة وتقصي الأثر بعد التنفيذ.

وتوضح خطة العمل المبنية الجدول رقم ٣٧ أدناه النشاطات التي تم اقتراحها على المدى القصير وكذلك على المدى المتوسط.

وبهدف تحديد الأنشطة التي سيتم تنفيذها وأولوياتها ضمن مديرية الموارد البشرية قامت المستشارة بتنظيم ورشة عمل تضم ١٥ مديراً في الهيئة بالإضافة إلى الفريق الاستشاري ضمن مشروع التحديث المؤسساتي وبناء القدرات، وقد تم تحديد الأنشطة التي ستقوم هذه المديرية بتنفيذها خلال السنة القادمة وتوضيح الأهداف من هذه الأنشطة، والإجراءات المطلوبة لتنفيذها، واستطاعت المستشارة ومجموعة العمل وضع تصور حول الجهة المسؤولة عن تنفيذ هذا النشاط سواء كانت لجنة العمل الحالية في الهيئة أو فريق العمل الاستشاري التابع لمشروع IMCBأو الجهتين معاً . وفيما يتعلق بكيفية تمويل تنفيذ هذه الأنشطة فقد اقترحت المجموعة آلية التمويل سواء كانت المشروع الأوروبي أو المصادر المتاحة ضمن الهيئة والمرصودة ضمن الميزانية العامة للهيئة .

الجدول رقم ٣٧: خطة العمل المقترحة لتنفيذ التوصيات والتغييرات المقترحة في هيئة تخطيط الدولة				
مجال العمل	**الهدف المحدد**	**الإجراء المطلوب**	**المسؤولية**	**الجدول الزمني**
وضع الاستراتيجية العامة لإدارة موارد البشرية في هيئة تخطيط الدولة	وضع وصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	تطوير نموذج لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. تطوير هذه الاستراتيجية بما يتناسب مع ظروف وبيئة العمل ضمن الهيئة.	فريق العمل ضمن الهيئة و خبراء مشروع *التحديث المؤسساتي وبناء القدرات*	(قصير المدى) شباط ٢٠٠٨
تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المتكاملة	تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية	تطوير سياسات الموارد البشرية استناداً إلى الاستراتيجيات وبشكل رئيسي حول التعيين والاختيار والتوجيه والتدريب على الوظيفة وتقويم الأداء وظروف العمل وبرامج التحفيز.	فريق العمل ضمن الهيئة و خبراء مشروع *التحديث المؤسساتي وبناء القدرات*	(قصير المدى) آذار ٢٠٠٨
	مراجعة نظام تقويم الأداء	تحديد دور نظام تقويم الأداء الفردي وإطار الحوافز في إدارة الأداء.	خبراء مشروع *التحديث المؤسساتي وبناء القدرات*	(قصير المدى) شباط ٢٠٠٨
	تحديث وتحسين نظم معلومات إدارة الموارد البشرية	تحسين نظام إدارة معلومات الموارد البشرية. بشكل مثالي سوف نقوم بمراجعة نظام المعلومات الحالي للموارد البشرية. وسوف يتوجب على النظام الدقيق أن يغطي المعلومات التالية: المديرية – اسم العمل – الفئة – الراتب – تاريخ الراتب – تاريخ المناصب الوظيفية – التدريب المستكمل – المؤهلات الخاصة وغيرها.	خبراء مشروع *التحديث المؤسساتي وبناء القدرات* والمانحين الآخرين	(قصير المدى) آذار ٢٠٠٨
الهيكل التنظيمي لمديرية إدارة الموارد البشرية	مراجعة هيكل وموارد الموارد البشرية	إعادة هيكلة المديرية بحيث يكون هناك مديرية منفصلة للتدريب وإدارة الأداء وشؤون العاملين ودراسات وأبحاث الموارد البشرية.	هيئة تخطيط الدولة	(قصير المدى) آذار ٢٠٠٨
التوصيف الوظيفي	مراجعة وتحديث وتعديل التوصيف الوظيفي	تحسين التوصيف الوظيفي لجميع العاملين في هيئة تخطيط الدولة	*الوكالة الألمانية للتعاون الدولي ومديرية الموارد البشرية في الهيئة*	تم تنفيذه
		التوصيف الوظيفي لجميع العاملين في هيئة تخطيط الدولة	*مديرية الموارد البشرية في هيئة تخطيط الدولة*	(متوسط وطويل المدى)

المرحلة الثالثة - الخطوة السادسة : تطبيق التوصيات:

للوصول إلى قرار حول خطة العمل المقترحة قامت المستشارة (الباحثة) بمناقشة الأنشطة المذكورة في الخطة مع الإدارة العليا في الهيئة وفقاً للمراحل التالية:

١- تم تشكيل لجنة لدراسة الحقائق المقدمة والإلمام بجوانبها المختلفة ومن ثم تقديم النصح والمشورة والرأي بهذا التقرير.

٢- وزعت نسخ الدراسة التقييمية على جميع المسؤولين في الهيئة من معاوني رئيس الهيئة ومدراء الدوائر لدراستها، وإبداء الملاحظات حولها.

٣- عقدت خلال هذه الفترة عدة اجتماعات مع المدراء المعنيين، لشرح المقترحات والتوصيات التي تضمنتها الدراسة الاستشارية، ومناقشة الملاحظات التي أبداها بعضهم.

٤- كما عقدت عدة اجتماعات مع معاوني رئيس الهيئة، وتم أثناء هذه الاجتماعات مناقشة جميع الملاحظات،

وكمرحلة أخيرة تم عرض ومناقشة النتائج السابقة مع رئيس الهيئة لإقرار خطة التغيير المقترحة واتخذ قرار بتنفيذ:

١- التغيير الأول: وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الهيئة

٢- التغيير الثاني: إعادة هيكلية إدارة الموارد البشرية

لقد تم اقتراح هذه التغييرات بناء على دراسات تشخيصية علمية وواقعية تتصف بالاستقلالية وعدم وجود مؤثرات خارجية أو داخلية تؤثر على العملية الاستشارية، مما ساعد على تبني الإدارة العليا في الهيئة للتغييرات المقترحة وهذا **يثبت صحة الفرضية التي تنص" وجود علاقة بين استقلالية الاستشاري في الرأي والمقترحات من أهم الأسس التي تبنى عليها الاستشارة وبين تبني الجهة المستشيرة للتغييرات المقترحة"**

وفيما يلي نبين كيفية تطبيق التغييرات المقترحة

التغيير الأول: وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الهيئة

ن واقع إدارة الموارد البشرية في الهيئة قد تغير كثيراً عما كان عليه في الماضي، إذ زاد الاهتمامُ بالعنصر البشري، مما تطلب زيادةُ الاهتمام بوجود إدارة للموارد البشرية لها صفة التخصص تهتم بهذا العنصر أو المورد البشري..فقد أصبحت إدارةُ الموارد البشرية هي الجهةَ المسؤولة عن حماية، وتأهيل وتنمية، وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل الهيئة ومسؤولة أيضاً عن تحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية، لتزيد من انتمائه وولائه، وتستخرج مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته.. وهي المسؤولة أيضاً عن حل مشكلاته.. وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل.. وهي بذلك تلعب دوراً غاية في الصعوبة إذ تتعامل مع العنصر البشري، المتقلب المزاج.. المتعدد الثقافات والقناعات.. المختلف في درجات تفكيره وتقديره للأمور.. والمتعدد الدوافع.

إن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها.. تهدف فيما تهدف إلى وضع إستراتيجية بشرية، تتفق مع متطلبات إستراتيجية للهيئة ككل.. سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف الهيئة عن طريقتوفير قدرات بشرية ذات مستوى عالٍ من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية.

ونبين فيما يلي الآلية التي تم اتباعها لوضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الهيئة

١-توحيد المصطلحات:

قامت المستشارة قبل البدء بإعداد ووضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بتوضح أهم المصطلحات التي سيتم استخدامها (إدارة الموارد البشرية، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية) لفريق العمل.

- ***إدارة الموارد البشرية:***

ويقصد بها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل(الموارد البشرية) المؤهلة بطرق تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.(Denisi & Griffin , 2001 : 4).

وتمثل هذه الإدارة النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها تجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها ، وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجهم بمجموعة عمل متعاونة متآزرة، كما أنها تبحث في تحقق شروط عادلة

للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع ، وهي تعمل على منح القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية يحترم فيها مشاعره في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم يد العون له في حل المشكلات الخاصة بالعمل..

- ***إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:***

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

- الغاية Mission التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية Vision التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقويم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وفي جميع الأحوال يتم إعداد الاستراتيجية المناسبة في ضوء المعلومات والتحليل المتاح، ويجري التنفيذ والمتابعة وفق المعلومات المتجددة والتي ينتجها نظام المعلومات المعتمد. وتكون نتائج المتابعة والتقويم على المستوى الأدنى متاحة للمستويات الأعلى، وكذلك فإن توجهات وأطر الاستراتيجيات الأدنى تكون في علم واعتبار المستويات الأعلى. وكذلك تكون توجيهات وإرشادات المستويات الأعلى في اعتبار المستوى الأدنى عند إعداد إستراتيجيته.

ومن المهم الإشارة إلى ضرورة تكامل المراحل الثلاث في بناء وتفعيل الاستراتيجيات وهي مرحلة الإعداد والتصميم، ومرحلة التنفيذ، ثم مرحلة المتابعة والتقويم وإعادة التصميم. إن مجرد وجود استراتيجيات للموارد البشرية لا يعني أنها قد حققت غاياتها، بل الأهم أن تفعّل تلك الاستراتيجيات بوجود الآليات الإدارية والبشرية والتقنية اللازمة، وإصرار الإدارة على أن يسير العمل في مجالات الموارد البشرية وفق الاستراتيجيات المعتمدة.

٢-تحديد الأدوار والمسؤوليات

إن إستراتيجية الموارد البشرية هي وثيقة مشتركة وبالتالي فإن مسؤولية نجاحها تعتمد على جميع المعنيين الرئيسيين الذين سيضمنون تنفيذها. وبالتالي فإن الفئات التالية يجب أن تكون معنية بشكل فعال في إعداد الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها:

- مجموعات العمل: يجب أن تكون مجموعات العمل مسؤولة عن وضع التوجهات الاستراتيجية ورؤية الموارد البشرية في الهيئة. ومع ذلك فإن كل مدير من المدراء سيكون مسؤولاً عن قبول دوره الفردي في قيادة إدارة الموارد البشرية في مديريته. ويجب أن تتم الموافقة على الاستراتيجية وخطة العمل من أعلى المستويات الإدارية ممثلة برئيس الهيئة.
- مديرية الموارد البشرية: إن مديرية الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة إستراتيجية الموارد البشرية والعمل كجهة داعمة للمدراء والعاملين في الهيئة من خلال تقديم الخدمات المباشرة لكافة العاملين في الهيئة.
- المدراء:سوف يلعب المدراء دوراً رئيسياً في التنفيذ الأوسع لإستراتيجية الموارد البشرية فهم من ستوكل إليهم مسؤولية العمل مع عناصرهم وبرمجة الإجراءات وتحقيق أهداف المديرية والتخطيط من أجل التنمية المستقبلية وتدريب عناصرهم وتطوير وظائفهم.
- **وعلى كافة المدراء العمل على:**

- تطبيق جميع سياسات وإجراءات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع التولي الشخصي لمسؤولية الإدارة الفعالة للعاملين كجزء من دورهم في العمل.
- عندما يتوجب تفويض الآخرين بتنفيذ الواجبات والمسؤوليات يجب أن تقدم المعلومات والتوجيهات اللازمة أو تحديد التدريب الضروري وتنظيمه.
- مراجعة دائمة لإجراءات العمل وتحديثها حسب احتياجات العمل.

- العاملون: سيعمل العاملون مع المدراء لوضع خطة التطوير الشخصي وتطوير مسارهم الوظيفي. وسوف يتوجب عليهم فهم جميع السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمشاركة في الفعاليات التدريبية والالتزام بالإجراءات والممارسات من خلال استخدام كتيب الموظفين الذي يشرح لهم حقوقهم وسلوكياتهم وواجباتهم ومسؤولياتهم.

٣-محتوى إستراتيجية الموارد البشرية:

لبناء إستراتيجية للموارد البشرية في الهيئة لا بد من تحديد التوجهات الرئيسية التي تسعى إليها الهيئة والإدارة العليا في مجالات الموارد البشرية. وتشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات الهيئة ذاتها وتسهم بالتالي في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية ومنها على سبيل المثال قضايا الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة، أو قضية التنوع في الجنس (جندر)، وتعويض العاملين عن جهودهم وهل يكون في شكل رواتب ثابتة بغض النظر عن الإنجاز؟ أم يحتسب على أساس الأداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية.

وتسعى مديرية الموارد البشرية في الهيئة إلى الاهتمام بالتوجهات الاستراتيجية التالية:

- التعيين والاحتفاظ
- المكافآت والمزايا والتصنيف
- التطور الشخصي وبناء قدرات العاملين في الهيئة
- إدارة معلومات الموارد البشرية
- إدارة الأداء ومتابعته

وفيما يلي ملخص لهذه التوجهات:

التعيين والاحتفاظ

إن اجتذاب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم هو أمر جوهري بالنسبة لرسالة هيئة تخطيط الدولة والإخفاق في تحقيق هذا الأمر يعرف على أنه أحد المخاطر الرئيسية ضمن الهيئة. تتم متابعة تعيين العناصر والاحتفاظ بهم بشكل دقيق ويتم إطلاع فريق الإدارة العليا ولجان العمل في الهيئة بشكل منتظم على حركة العاملين وتنقلاتهم ومعدلات دوران العمل وترك العمل.

تطبيق مبدأ المساواة والعدالة في التعيين وإتباع الإجراءات المنصوص عليها في القانون رقم ٥٠ مع تحديد أوضح للمؤهلات المطلوبة للشواغر المتوفرة في الهيئة والاستفادة من فرص التدريب المتاحة د(خلياً وخارجياً)

الرواتب والأجور والتعويضات

كما نعلم فإن سياسة الرواتب والأجور في القطاع العام يحددها قانون العاملين رقم ٥٠ وليس من السهولة تعديله أو تغييره في الوقت الحالي، ولكن من الضروري تحقيق العدالة في توزيع المكافآت والتعويضات باعتبارها أداة مهمة في تحفيز العاملين ووسيلة لرفع مستوى أدائهم.

التطور الشخصي وبناء قدرات الإدارة

بناءً على هذا المبدأ يقترح تحديد مجموعة الكفاءات الرئيسية التي يتوقع أن يظهرها العاملون والمدراء المسؤولون عن العاملين في هذا الخصوص.ليتم ربط التدريب المتاح بشكل أكثر وضوحاً مع توقعاتهم المتعلقة بعملية التطوير المستمر للمهنة.

وكجزء من المتابعة الاحترافية لفعاليات التطوير الشخصي ستقوم إدارة الموارد البشرية بوضع الآليات المطلوبة لتسجيل جميع الفعاليات المتعلقة بالتدريب وعمليات التعلم وجميع المؤهلات التي يتم اكتسابها مع تحديث منتظم. وبالإضافة إلى ذلك فيجب أن يبقى تطوير العاملين القائمين على رأس عملهم والتخطيط للتعويض عن المتسربين وزيادة قدرة الإدارة ضمن الهيئة ضمن الأولويات.

إدارة معلومات إدارة الموارد البشرية

من أجل تخفيض البيروقراطية لابد من تعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ونظم معلومات الموارد البشرية مما يحسن دقة نظام إدارة الموارد البشرية وسوف يحسن مراقبة قوة العمل والتنبؤ بها. ولابد أن يتم تطوير إستراتيجية معلومات الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجية المعلوماتية من أجل توجيه بروتوكولات الحصول على بيانات الموارد البشرية وتخزينها واستخدامها لأغراض الإدارة.

إدارة ومراقبة الأداء

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها الهيئة، ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة. وتأتي الموارد البشرية في المقدمة حيث تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجاباً أو سلباً . لذا يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في

أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة.

ولا بد أن يركز القائمون على إدارة الموارد البشرية على أن الأداء المتميز يتطلب توفر العناصر التالية:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة في نهاية التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقويم النتائج.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.

التغيير الثاني: إعادة هيكلية إدارة الموارد البشرية :

كما أشرنا سابقاً فإن هيئة تخطيط الدولة تتبع بشكل مباشر لرئيس مجلس الوزراء، وهي تضم ٢٧ مديرية مركزية موزعة على ٦ إدارات وهي إدارة التنمية البشرية، إدارة التنمية القطاعية، إدارة تنمية الاقتصاد الكلي، إدارة التعاون الدولي، إدارة التنمية المحلية، إدارة الموارد البشرية والإدارة. وتتم إدارتها من قبل رئيس الهيئة الذي يتمتع بمرتبة وزير من حيث المهام والحقوق والإمكانات والراتب والتعويض التقاعدي. وقد يوكل بعض صلاحياته لمعاوني رئيس الهيئة أو مدراء الإدارات.

يتولى معاوني رئيس الهيئة مسؤولية إدارة ومتابعة عدد من الإدارات التي يترأس كل منها مدير إدارة. ويكون مدراء الإدارة مسؤولين عن المهام الاستراتيجية وتطوير إداراتهم. ويتضمن النظام الداخلي تفاصيل توصيفهم الوظيفي. وتتكون كل إدارة من عدد من المديريات تتراوح بين أربع إلى ثماني مديرياتيترأس كلاً منها مدير.ويتضمن النظام الداخلي أيضاً تفاصيل التوصيف الوظيفي للمدراء...

إنَّ إدارة الموارد البشرية جزء من كلٍّ، ومسؤوليتها داخل الهيئة مسؤولية مشتركة مع الإدارات الأخرى، فالكل مسؤولعن تحقيق رؤيةِ ورسالةِ وغاياتِ وأهدافِ الهيئة .وانطلاقاً من هذه المسؤولية المشتركة تَحَتَّمَ أو وَجَبَ التفاعلُ الكامل والتام بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وهذا التفاعل يتمثل فيما يتمثل في الآتي:

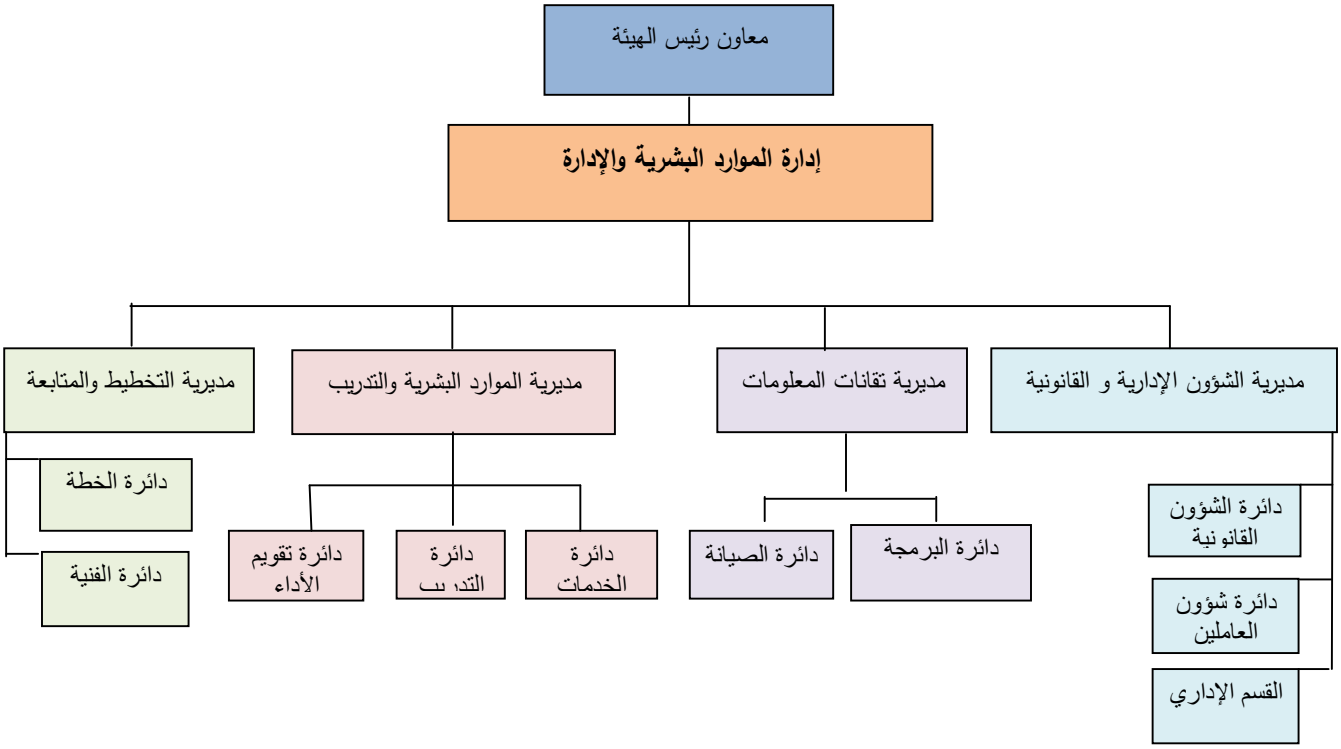
- رسم واضح لسياسة دمج الموارد البشرية في الهيئة، وهذا الدمج يساعد في إطلاع العنصر البشري على توجهات الهيئة المستقبلية، وإشراكه في عملية اتخاذ القرار مما يولد لديه الانتماء والولاء للهيئة.
- مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.
- العمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب ومن نوعيات ومواصفات متميزة.
- تصميم نظام لتقويم الأداء ليستخدمه المدراء والرؤساء في تقويم أداء مرؤوسيهم، وتدريبهم على استخدامه.
- تقديم المساعدة للمدراء ليتمكنوا من قياس الرضا الوظيفي في إداراتهم وتحليل نتائجه.
- تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية العاملة في إداراتهم.
- تدريب المدراء والرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيهم، وكيف يكونون رواداً في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم.
- مساعدة المدراء والرؤساء وتمكينهم من الأسلوب الفعال في تدريب مرؤوسيهم في أثناء العمل.
- تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية في الإدارات
- مساعدة المدراء والرؤساء في تكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني فعال.
- توعية المدراء والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، وبأن تكلفة الإنتاج وجودته، ورضا العملاء وسمعة المنظمة وبقاءها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسيهم.

تدرك هيئة تخطيط الدولة أن فعاليتها تعتمد على حماسة وقدرات العاملين فيها وعلى الاستفادة المثلى من مواهبهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم. وتسعى الهيئة لتحقيق هذا الهدف من خلال تشجيع أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال التعيين والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء ونظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) ودعم العاملين وتوفير بيئة العمل الآمنة لهم.

وتوفر مهمة إدارة الموارد البشرية في هيئة تخطيط الدولة (بالإضافة إلى مجالات الدعم الرئيسية الأخرى لتقانة أنظمة المعلومات) مساعدة رئيسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهيئة تخطيط الدولة. وإن الإخفاق في تحقيق التوافق بين هذه العناصر والأهداف الاستراتيجية لهيئة تخطيط الدولة يمكن أن يشكل خطراً على تحقيق تلك الأهداف.

إن الهيكل التنظيمي الحالي لإدارة الموارد البشرية والإدارة في هيئة تخطيط الدولة مصمم لمواجهة احتياجات الهيئة اليوم وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم ٥٩: الهيكل التنظيمي الحالي لمديرية الموارد البشرية في هيئة تخطيط الدولة



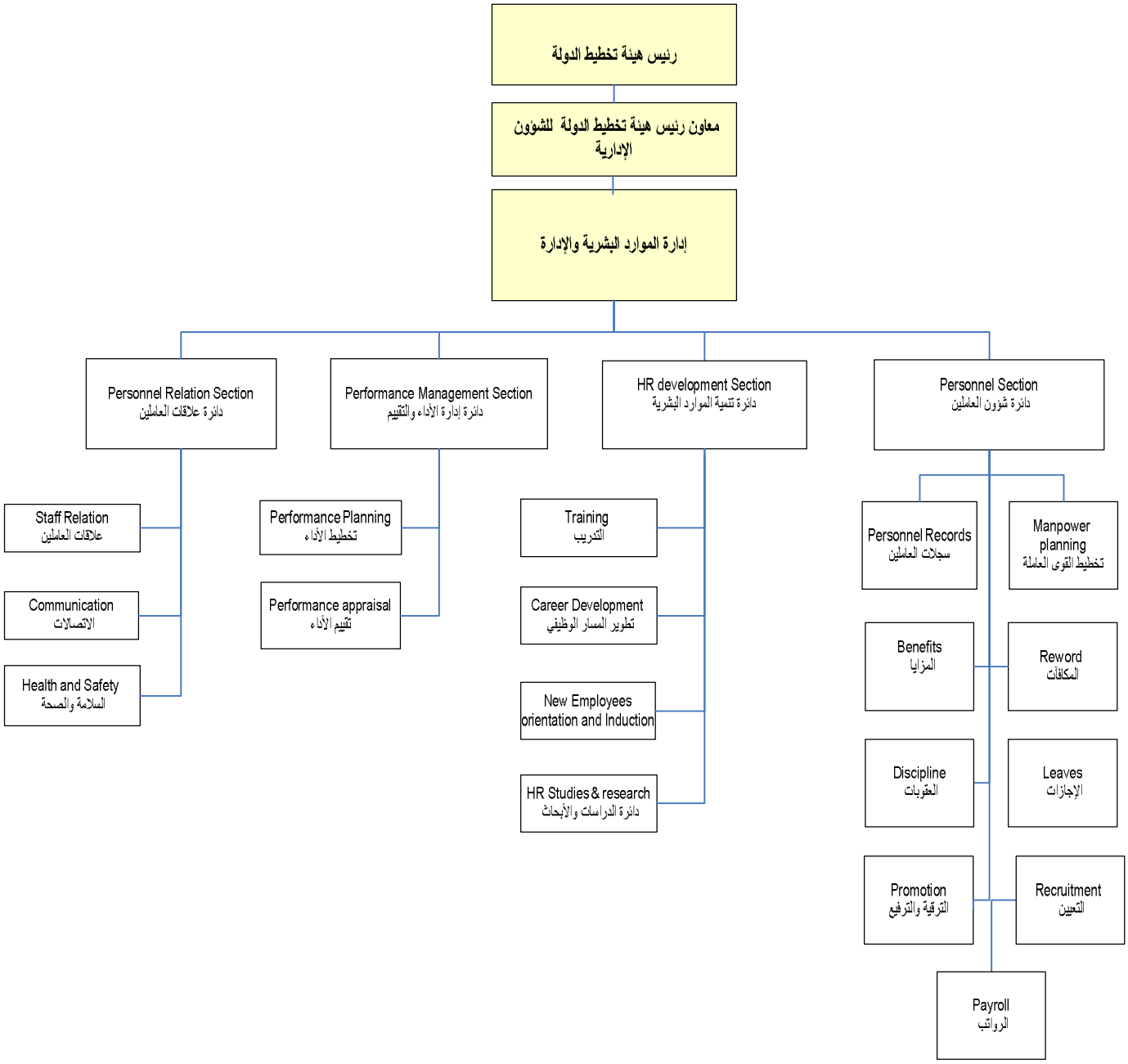
وضمن هذه الهيكلية الموجودة حالياً في الهيئة فإن مهام إدارة الموارد البشرية موزعة على عدة مديريات ضمن إدارة "الموارد البشرية والإدارة" حيث تتولى مديرية الشؤون الإدارية والقانونية مهام شؤون العاملين والاحتفاظ بسجلاتهم وكافة المعلومات المتعلقة بالعاملين في الهيئة ، في حين تعنى مديرية الموارد البشرية والتدريب بكافة العمليات المتعلقة بتدريب وتقويم العاملين.

الهيكلية المقترحة لإدارة الموارد البشرية في هيئة تخطيط الدولة

فيما يلي عرض موجز للهيكل الوظيفي المقترح لمديرية الموارد البشرية لتعمل على إدارة وتنمية الموارد البشرية في المستقبل القريب (أي السنة – السنتين القادمتين):

- تنظيم جميع الأمور المتعلقة بالموارد البشرية ضمن مديرية الموارد البشرية التي تتبع لمدير إدارة الموارد البشرية
- دخول دائرة شؤون العاملين ضمن مديرية الموارد البشرية بحيث تكون جميع بيانات العاملين تحت مسؤولية الموارد البشرية ومراقبتها وإدارتها بمساعدة برامج تقانة المعلومات ونظم الموارد البشرية.
- الاحتفاظ بدائرة إدارة الأداء المنفصلة لمتابعة وإدارة نظام تقويم الأداء القائم وتطويره بحيث تكون وحدة أكثر تطوراً في حال تم إدخال الأطر التي تعتمد على الكفاءة ، وبحيث تعمل على تخطيط الأداء (وضع الأهداف المتعلقة بالأداء، ومراجعة وتقويم الأداء بناء على هذه الأهداف وتعريف العاملين بهدف هذه الدائرة ومهامها ومعايير التقويم والأهداف المتوقعة من كل عامل في الهيئة)
- إدخال "وحدة إدارة التغيير" لدعم الإصلاحات الإدارية الجارية.
- إحداث دائرة الدراسات والأبحاث المتعلقة بالموارد البشرية والتي تهتم بإعداد الدراسات والمسوحات حول وضع الموارد البشرية في الهيئة لتكون الأساس في وضع الاستراتيجيات المستقبلية. (مثال: مسوحات حول الرضى الوظيفي في الهيئة، أسباب ارتفاع نسبة دوران اليد العاملة، معرفة نسبة التغيب .....)
- الفصل بين مديرية الشؤون القانونية والإدارية بحيث تعنى مديرية الشؤون الإدارية بكافة الأمور المتعلقة بالجانب المادي للعمل وتهتم مديرية الشؤون القانونية بتقديم خدماتها لكافة مديريات وإدارات الهيئة.
- ومن الضروري وجود شخص قانوني في ملاك مديرية الموارد البشرية يختص بالقانون رقم 50 وتطبيقاته وآثاره على العاملين في الهيئة.

ويبين الشكل رقم ٦١ هيكلية إدارة الموارد البشرية المقترحة في هيئة تخطيط الدولة:



الشكل رقم ٦٠: الهيكلية الجديدة المقترحة لإدارة الموارد البشرية في هيئة تخطيط الدولة

المرحلة الثالثة - الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم:

لم يتوقف فريق العمل الاستشاري في مشروع IMCB عن تقديم المساعدة والاستشارة عند هذه التغييرات والتوصيات المقترح منها والمطبق؛ بل تم متابعة العمل في الهيئة على أساس يومي والاتصال مع المديريات المعنية لمراقبة تنفيذ التوصيات. وذلك من خلال الإجابة عن أسئلتهم والاستماع إلى مشكلاتهم من أجل مساعدتهم في المرحلة التنفيذية.

ومن خلال الاجتماعات الدورية مع لجان العمل تم وضع أول إستراتيجية للموارد البشرية في هذه الجهات والتي تعتبر اللبنة الأولى في عمل مؤسساتي علماني حديث يتلاءم والمفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية وإن دل هذا على شيء فإنه يدل نجاح المهمة الاستشارية من خلال التعاون الدائم بين الجهة المستشيرة والمستشار للوصول إلى النتائج المرجوة من الاستشارة، وهو ما يثبت صحة فرضية البحث"

"توجد علاقة بين نجاح المهمة الاستشارية والتعاون الدائم بين الجهة المستشيرة والمستشار للوصول للنتائج المرجوة من الاستشارة"

المرحلة الثالثة - الانتهاء من المهمة الاستشارية

استطاعت الجهات الحكومية كنتيجة لتطبيق ما ورد بالدراسة الاستشارية من توصيات، أن تحقق العديد من الإنجازات والمزايا التالية:

١- تقويم وضع إدارة الموارد البشرية في هيئة تخطيط الدولة كنقطة انطلاق لأية خطة عمل تطويرية إصلاحية تتناول هذه المديرية
٢- وضع هيكلية تنظيمية تراعى المعايير الدولية وتلائم الظروف المحلية لمديرية الموارد البشرية
٣- توجيه العاملين في مديرية الموارد البشرية بالإضافة إلى لجان العمل التي تم تشكيلها، والتنسيق بين أعمالهم، وتدريبهم لرفع كفاءتهم في مجالات أعمالهم.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها

وجدنا من خلال الحالتين السابقتين أن الاستعانة بالمستشارين في تحديد المشكلات وتعريفها وحلها في المنظمات المستشيرة العامة منها والخاصة، ما هو إلا انعكاس للتغيرات السريعة التي نعيشها اليوم، حيث أصبح التغيير والتعديل، والتبديل وإعادة الترتيب من السمات الملازمة للعصر الحديث. كما أصبح التكيف والتواؤم مع المتغيرات المتلاحقة أمرا لا بد منه للمحافظة والدفاع على استقرار المنظمة

ورأينا أيضاً أن التكيف مع المتغيرات يتحرك عادة في اتجاهين: الأول يتجه نحو التحكم في البيئة الخارجية، والثاني يهدف إلى إجراء تعديلات في التركيبة الداخلية للمنظمة حتى تتمكن من التواؤم مع البيئة المتغيرة حولها، لكن توفر المرونة التي تؤدي إلى التغيير والتحرك إلى الأمام مسألة صعبة التحقيق في التنظيمات، فمعظم المنظمات، الخاصة منها والعامة، تميل إلى تبني المبدأ الذي يرى بأنه من الأسهل جعل البيئة الخارجية تتكيف مع المنظمة، من أن تتكيف المنظمة مع البيئة المتغيرة المحيطة بها

إن الاتجاه الذي يسعى للمحافظة على الوضع الراهن وعلى تجنب رياح التغيير يشكل أحد السمات الأساسية التي تميز الإدارة الحكومية عن القطاع الخاص. من الجانب الآخر نلاحظ بأن العمل المتواصل لمواكبة التغيير في القطاع الخاص يعبر في جوهره عن الصراع الدائم من أجل البقاء، وعليه فإن معرفة الفروق الجوهرية بين القطاع العام والقطاع الخاص مسألة هامة، فهي لا تحدد فقط مدى التغيير الذي يمكن أن يحدث في كل قطاع، وإنما توضح أيضا أدوات التغيير ووسائله ومدى اختلافها في القطاع الخاص عنها في القطاع العام.

النتائج التي تم التوصل إليها:

١. إن التغيير في الحالتين المدروستين هو تغيير مخطط لأنه يرتبط بأهداف محددة، ويتم على مراحل ويعتمد على آليات محددة، ويستخدم خطوات وإجراءات محددة وجميعها متفق عليها سلفا مع جميع الأطراف المتمثلة بالمدير العام في المنظمة الخاصة باعتباره مالك المنظمة في القطاع الخاص، ومدراء الإدارة العليا في هيئة تخطيط الدولة ويجري متابعة التطبيق والتقويم والحوار والتفاعل المستمر عملا على اكتشاف أي ثغرات والتدخل لتصحيح المسار في الوقت المناسب .

٢. إن جهود التطوير والتغيير تعتمد على سيل متدفق من البيانات التى تنساب في جميع الاتجاهات بدون حواجز لتكون متاحة للجميع وتأكيدا للشفافية والمكاشفة ، حتى يمكن تحليلها وتشخيص المواقف والتدخل السريع لحل المشكلات ومتابعة تطبيقها والتدخل عند الضرورة لتعديل المسار حرصا على تحقيق النتائج المرغوبة.

٣. بالرغم من وجود اختلاف شكلي بسيط في مراحل تطبيق العملية الاستشارية في الحالتين، نجد أن العملية الاستشارية متشابه إلى حد بعيد من حيث المراحل الاستشارية المتمثلة بعملية الدخول والتعاقد، جمع البيانات والمعلومات، التحليل وتشخيص المشكلة، تقويم البدائل والحلول ، التنفيذ، المتابعة والتقييم.

٤. تختلف الاستشارة الإدارية المقدمة باختلاف الحالة التي يتم التعامل معها من حيث الأدوات والتقنيات المستخدمة في كل حالة والاستراتيجيات المتبعة في كل منها نتيجة لاختلاف نوع التغيير الذي يسعى المستشار باعتباره وكيل التغيير إلى تطبيقه في المنظمة والذي غالباً ما يكون **تغيير مفروض**في القطاع العام يقوم على وجود سلطة تمارس ضغطاً على العاملين في هذا القطاع وذلك عن طريق إصدار أوامر توجيهيه لتغيير السلوك الفردي مستندة إلى القوانين والأنظمة المتبعة في الجهاز الحكومي.

وفي حين يتخذ التغيير في القطاع الخاص شكل **التغيير بالمشاركة** والذي يتم وفق الخطوات التالية:

أ- تقديم المعرفة الجديدة

ب- تطوير المعرفة لكي تحقق الاتجاهات والمواقف المناسبة

ت- تشكيل السلوك الفردي عن طريق مشاركة الأفراد في صياغة الأهداف

ث- تكوين المجموعات التي تشارك في تقبل التغيير المطلوب

ويتطلب التغيير بالمشاركة دافعية إنجاز تنبع من داخل الشخص موضوع التغيير (رغبة الإدارة العليا في المنظمة بالتغيير لما فيه مصلحتها)، إضافة إلى ذلك يجب أن يتوفر للاستشاري المركز والقدرة الشخصية التي تمكنه من التأثير في الجماعة.

٥. على المستشار عندما يقوم بدوره لإحداث التغيير في المنظمة أو في الجهة الحكومية ان يركز على العناصر التالية، ليحقق نوعا من التغيير في كل منها أو جميعها وبدرجات متفاوتة :-

- تحسين عملية اتخاذ القرارات .
- توفير وظائف غير روتينية تقوم بمواجهة التحديات وتتصدى لقضية التغيير، وتعمل على كسر القيود التى تعوق التغيير ، وتوظف ما لديها من نفوذ في التغلب على المعوقات .
- بناء أساليب عادلة لتقويم الأداء وتجديد مستوى التحسين خلال المراحل المختلفة للتغيير.
- خلق نظام فعال للاتصالات يتحقق معه التفاعل بين جميع أجزاء المنظمة وكذلك بين جميع الأطراف المرتبطة بالتغيير .
- تسهيل اندماج جميع الأعضاء وتوحدهم مع أهداف المنظمة، وبما يعني تكامل حاجات الفرد مع حاجات المنظمة من خلال التغيير.
- وضع نظام فعال للاختيار، له القدرة على التفرقة بين جوانب الضعف وجوانب القوة لدى الأفراد.
- وضع نظام للتدريب المستمر والتنمية الإدارية .
- وضع تنظيم فعال للأفراد يحقق التنسيق والتكامل ويمكن معه إطلاق طاقات الأفراد المتنوعة خلال التغيير .
- وضع نظام للتكامل مع البيئة الخارجية وخاصة العملاء ومراكز القوة .
- بناء نظام فعال للأجور والمكافآت على مستوى المنظمة .

٦. إن إحداث التغيير من داخل المنظمة – في القطاع الخاص أو العام –واستناداً إلى إمكاناتها الذاتية مسألة صعبة التحقيق. فمن طبيعة الأشياء أن تتجه الإدارة العليا إلى تبرير أخطائها وإلى إلقاء التبعة على الآخرين. من هنا تبرز أهمية تدخل عنصر خارجي يدفع حركة التغيير إلى الأمام، ويقوم باستقصاء مشاكل المنظمة، ويقدم مقترحات بشأنها. ومما يساعد على تقبل العنصر الخارجي كأداة للتغيير، القناعات التي أصبحت سائدة الآن والتي ترى صعوبة في إخراج أية منظمة من حالة الركود التي تعيشها من خلال تغييرات جزئية في سياسات وتنظيم وإجراءات المنظمة. فالتغيير يجب أن يتم من خلال البحث والتقصي المتكامل لكافة السياسات والمشكلات والإجراءات... الخ، وإجراء تقويم لها والتقدم بمقترحات بشأنها.

٧. يختلف دور المستشار في كل حالة عن الأخرى باختلاف المشكلات التي تسعى المنظمة إلى حلها، وباختلاف أنواع التدخل التي يستخدمها في مواجهة هذه المشكلات ، وكذلك باختلاف مجالات الاهتمام أو التطوير التي تتضمنها خطة التغيير، وعموما يمكن القول إن **دور الاستشاري في مجال الاستشارات الإدارية** يتلخص في مجموعة الواجبات التالية:

أ- تشخيص وإيضاح المشكلات التي تعترض المنظمة والوقوف على الأسباب المؤدية إليها، ومن الضروري أن يتم ذلك بالتعاون مع القيادات الإدارية في المستويات العليا من التنظيم، ومع القيادات في الأنظمة والوحدات الفرعية، ذلك لأن هذه القيادات هي أول من يشعر بالعوامل الضاغطة التي تثير الحاجة إلى التغيير.

ب- جمع البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة الوضع الراهن للمنظمة والوقوف على خصائصه وإمكانياته المتاحة، وتفسيرها بما يساعد على تشخيص المشكلات الحقيقية والتفرقة بينها وبين الأعراض الناجمة عنها، وهو في سبيل ذلك يستعين بكافة الوسائل لجمع البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة.

ج- تقويم إمكانيات واستعداد المنظمة لإدخال وتقبل التغيير والتطوير، وذلك بالوقوف على القوى والعوامل الدافعة للتطوير وتلك المعوقة له، والعمل على ترجيح العوامل الدافعة للتغيير والقضاء على معوقاته، ومن واجبات الخبير الاستشاري في ذلك أن يكون هو نفسه إحدى القوى التي تدفع المنظمة نحو التغيير، ويتوقف نجاحه في ذلك على نوعية العلاقة التي يستطيع تكوينها مع قيادات وأفراد المنظمة ومدى درجة ثقتهم به.

د- الاشتراك مع المنظمة في تحديد أهداف التغيير واختيار الأهداف المناسبة منها، وتحديد أولوياتها. ذلك لأن تحقيق الأهداف يُعدُّ عملية تتابعية حيث إن تحقيق الهدف الإستراتيجي للتغيير الذي يمثل الغرض النهائي منه يتطلب وجود وتحقيق أهداف مرحلية كل منها يمثل غاية لعمل مرحلي.

ه- تحديد المجال أو المجالات التي تشملها عملية التغيير، ولما كان التغيير عملية شاملة فإن التغيير في أحد المجالات عادة ما يتطلب إجراء تغيير في المجالات الأخرى، فإدخال التكنولوجيا الحديثة – وهو أحد أشكال التغيير في البيئة – كثيرا ما يتطلب تعديلا في الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الأفراد وفي سلوكهم واتجاهاتهم ومهاراتهم.

و- تحديد الأدوات التي يمكن استخدامها في تنفيذ التغيير في المجالات المختلفة واختيار المناسب منها.

ز- وضع خطة التغيير بالتعاون مع الأنظمة الفرعية المعنية، وتحديد الوقت المناسب لتنفيذها ووضع البرامج اللازمة للتنفيذ، واختيار الأجزاء التي يبدأ فيها بالتغيير.

ح- القيام بعمليات الاتصال لنقل برامج التغيير إلى أفراد النظام والهيئات الخارجية المعنية، وتلقي إرجاع المعلومات للنظر فيما يمكن عمله من تعديلات تتطلبها مرونة الخطة. ومن المؤكد أن عمليات الاتصال في ممارسة التغيير لا بد وأن تتم بشكل مستمر، وأن تبدأ من المراحل الأولى للتغيير حتى مرحلة تحقيق أهدافه واستقرارها.

ط- الاشتراك في تنفيذ برامج التغيير في ضوء ما لديه من مهارات وخبرات واقتراح الجهات الأخرى التي يمكن أن تسهم في التنفيذ.

ي- تحقيق التنسيق بين جهود التنفيذ في المجالات المختلفة، وكذلك بين برامج التغيير التي تتم في الأجزاء الفرعية من النظام.

ك- تقويم نتائج التغيير للتأكد من مدى تحقيق الخطط الموضوعة لأهدافها والعمل على تثبيت واستقرار هذه النتائج لفترة معينة من الزمن

والملاحظ أن هناك العديد من الآراء التي تتحفظ حول مبدأ الاستعانة بخدمات الاستشارات، وذلك لاعتبارات عديدة من أبرزها أن الخدمة الاستشارية تكلف مبالغ طائلة، فضلا عن أنها تعطل الكثير من الأعمال بالمنظمة في المراحل المختلفة للاستشارة، كما أن مقترحات وتوصيات الخبراء تتسم عادة بعدم الواقعية من ناحية، وصعوبة التنفيذ من ناحية أخرى.

إن الاستشارات الإدارية المقدمة للجهات الحكومية والخاصة عنصر أساسي للتنمية الإدارية، وخلال المبحث السابق تطرقنا إلى وصف وتحليل لبعض المشكلات المواجهة لهذه الصناعة، وقدمت بعض الاقتراحات والحلول التي آمل أن يكون لها الأثر في نمو وازدهار هذه الخدمة، متوخية مناقشتها مستقبلاً لعلنا نصل إلى الحلول والتوصيات المناسبة للقضاء على هذه المشاكل، واتخاذ الخطوات الإيجابية نحو مستقبل أفضل في تنشيط مجال الاستشارات الإدارية، وتذليل جميع الصعاب التي تقف "عثرة" في تنمية وتطوير الأنشطة الإدارية المختلفة.

الفصل الثاني: توصيات ومقترحات حول آفاق العمل الاستشاري

٢-١ مقدمة
٢-٢ واقع الاستشارات الإدارية في سورية
٢-٣ الاتجاهات والتحديات لصناعة الاستشارات
٢-٤ مستقبل صناعة الاستشارات الإدارية في سوريا

٢-١ مقدمة:

لا تزال الاستشارات الإدارية في سوريا صناعة فتية.وقد بدأت فعلياً بالنمو في عام ١٩٩٦ عندما انطلقت المرحلة الأولى لمشروع مركز الأعمال السوري الأوروبي الممول من الاتحاد الأوروبي حيث تم خلالها تأهيل عدد من المستشارين الإداريين المحليين من أجل تنفيذ نشاطات تطوير الأعمال والتطوير المؤسساتي. وعلى الرغم من أن عدد مستشاري الإدارة المحليين قد ازداد باطراد منذ ذلك الوقت إلا أن صناعة الاستشارات الإدارية لا تزال تعاني من قيود ومعوقات جدية.

يتطلب الوضع الاقتصادي الراهن في سوريا صناعة استشارات إدارية قوية وراسخة. وتحتاج الحكومة السورية، التي أخذت على عاتقها اتخاذ خطوات جادة لتحويل الاقتصاد من نظام التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق الاجتماعي، إلى دعم مستشارين محليين مؤهلين ومهنيين. علاوة على ذلك، تواجه الشركات السورية في سعيها إلى التحديث ضغوطا وتحديات متنامية ناتجة عن العولمة وتباطؤ الاقتصاد العالمي وتحتاج إلى نصائح المستشارين المحليين، ولا شك في أن صناعة الاستشارات الإدارية لها أهمية إستراتيجية من أجل تحقيق المزيد من النمو والتطور في الاقتصاد السوري.(مركز الأعمال والمؤسسات السورية،٢٠٠٩)

ومع ذلك لا يزال معظم مستشاري الإدارة في سورية غير قادرين على الاستفادة من الطلب المتزايد على خدمات الاستشارات الإدارية المحلية. وقد منع انعدام الخبرة في هذا المجال وتواضع جودة الأداء وتدني مستوى المقاييس الفنية والمهنية ومحدودية إمكانية الحصول على الفرص التجارية وانعدام استمرارية العمل وما إلى ذلك منع صناعة الاستشارات الإدارية المحلية من القيام بدورها الأساسي في عملية إصلاح وتحديث الاقتصاد.

٢-٢ هيكلية الاستشارات الإدارية في سورية

تعكس **هيكلية قطاع صناعة الاستشارات الإدارية الراهنة في سوريا** بوضوح عدم نضج هذه الصناعة التي بدأت مؤخراً بالتطور ولا تزال تعاني من عدد من المعوقات فيما يتعلق بالعرض والطلب. فالوضع الراهن لسوق خدمات الاستشارات الإدارية في سوريا غير مرض، وعلى الرغم من وجود الكثير من الأسباب الجيدة المبشرة بتوقع زيادة في الطلب عليها في المستقبل القريب، لا تزال هذه الصناعة مقيدة بحقيقة أن كلا من القطاع الخاص والحكومة غير مدركين تماما للمنافع التي يعود بها استخدام الخدمات الاستشارية و يملكان ميزانيات صغيرة لإنفاقها على الاستشارات الإدارية المحلية.

وحتى الآن لا يوجد غير القليل جداً من المستشارين الإداريين الذين يعتمدون في دخلهم على تقديم خدمات الاستشارات فقط، فانعدام استمرارية العمل مشكلة يعاني منها الكثير من المستشارين وغالباً ما تؤدي إلى مشاكل التدفق النقدي وقدرة محدودة على الاستثمار في التطور المهني/ نشاطات تطوير المهارات والتسويق والبنية التحتية المكتبية. ويملك العديد من المستشارين المستقلين ومالكي شركات الاستشارات الصغيرة وظائف دائمة سواء في القطاع الخاص أو في الجامعات أو في الحكومة، ولا تسمح فرص السوق المحدودة للمستشارين المحليين بالتركيز على مجال واحد فالكثير منهم جاهزون لقبول مهمات استشارية متنوعة جداً بهدف الاستمرار مالياً .

ولا يعلم المستشارون المحليون غالباً بالفرص الناشئة في السوق المحلي و/أو المشاريع الممولة دوليا، والعديد منهم يستثمرون القليل فقط من الوقت والمال في تسويق خدماتهم ويطبقون مجالاً محدوداً جداً من أدوات التسويق، حتى إنهم يعتمدون على العلاقات الشخصية مع مالكي الشركات وعلى الاتصال بمستشارين مستقلين آخرين محليين أو دوليين.

ولكن، بدأ بعض المستشارين بتبني منهجية تسويقية استباقية والقيام بزيارات ترويجية على أساس منتظم إلى عملاء محتملين مختارين، وأنشأ بعضهم أيضاً مواقع الكترونية وأعدوا نشرات صغيرة للتعريف بمجال خدماتهم.

وعلى الرغم من أن وضع السوق الراهن غير مرض، يسجل معظم المستشارين مواقف إيجابية عن مستقبل صناعتهم. وعلى الرغم من أن توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وعقد اتفاقيات التجارة الحرة مع الدول المجاورة يمثل تحديا إلا أنه في نفس الوقت فرصة كبيرة لمعظم الشركات السورية. ويتوقع أن يدرك عدد متزايد من الشركات أنه في سبيل بقائها منافسة في السوق المحلية وتحولها لتصبح منافسة في السوق العالمية لا بد لها من التطور والاستثمار وبالتالي زيادة الطلب على الخدمات الاستشارية. وما يزال الاعتماد المتزايد للتجارة على المعلوماتية محركا رئيسيا آخر لنمو صناعة الاستشارات الإدارية، وسيبقى كذلك في المستقبل، فاختيار وتركيب أنظمة المعلوماتية في القطاع الخاص والإدارة العامة يوفر فرص عمل جيدة لمستشاري الإدارة المحليين.

بالإضافة إلى ذلك، توفر الشركات الأجنبية التي تحاول دخول السوق السورية فرص جديدة في السوق لمستشاري الإدارة المحليين، حيث يوجد عدد متنام من الشركات اللبنانية التي تفكر بنقل أعمالها إلى سوريا بالإضافة إلى سوريين يعيشون في الخارج ويفكرون بنقل أعمالهم أيضا إلى سوريا. ويحتاج هؤلاء العملاء إلى خدمات تحليل السوق وخدمات المساعدة في دخول السوق بالإضافة إلى المساعدة

في تأسيس أعمالهم في سوريا. وعلاوة على ذلك، يمكن ملاحظة ارتفاع في الطلب على خدمات التعيين/ البحث عن الوظائف واستشارات الموارد البشرية وتقويم الشركات والاستشارات المالية وخدمات إدارة التغيير.

ويتألف قطاع صناعة الاستشارات الإدارية في سوريا بحسب مسح قام به مركز الأعمال والمؤسسات السورية خلال عام ٢٠٠٩ من **عدد كبير من ممارسي المهنة المستقلين والشركات الصغيرة** يتقاسمون سوقاً صغيرة نسبيا وبالإضافة إلى **عدد صغير من الشركات الصغيرة إلى المتوسطة** معظمها أجنبية **تسيطر** على قطاع واسع من هذه الصناعةوبشكل أكثر تحديداً، **فإن قطاع صناعة الاستشارات الإدارية في سوريا يتألف من:**

- **مئتي ممارس مستقل للمهنة تقريباً** يشتغل معظمهم في القطاع غير الرسمي يعمل أكثرهم في وظائف حكومية دائمة، أو يعملون في الجامعات أو في القطاع الخاص، وعادة ما يؤدون العمل الاستشاري بدوام جزئي.
- **حوالي عشرين شركة صغيرة** تعمل غالباً بعدد موظفين محدود أو حتى بلا موظفين وببنية تحتية محدودة جداً، وتقدم خدماتها فقط للعملاء الذين تتصل بهم عن طريق العلاقات أو العمل السابق، والعديد منها لا تركز في خدماتها على مجال معين بل تقدم عدداً كبيراً من الخدمات العامة وتقبل بالقيام بأي نوع من المهام الاستشارية المطلوبة منها مقابل أجر، وتفضل معظم هذه الشركات أن تبقى صغيرة بهدف الحد من مشكلات إدارة العمل والمشكلات الإدارية وتخفيف الضغط لتأمين استمرارية العمل، وغالباً ما تكون لديها شبكة من المستشارين المستقلين/ المساعدين الذين تكلفهم بأداء أعمال قصيرة الأجل عندما تحين الفرصة المناسبة.

وتفضل الكثير من هذه الشركات الاستشارية الصغيرة العمل مع عدد قليل من العملاء حيث تعتقد بأن تأسيس علاقات طويلة الأمد مع عدد قليل فقط من العملاء (غالباً شركات صغيرة ومتوسطة) ضمان لعمل مستمر ودخل ثابت.

- **حوالي ست شركات استشارية متوسطة من أصل سوري يتمتع مالكوها بخبرة دولية نتيجة دراستهم أو عملهم** في الخارج، وتوفر خدمات الاستشارات الإدارية للقطاع الخاص وللشركات الأجنبية والسوريين المقيمين في الخارج الراغبين في العودة إلى سوريا،وغالباً ما تؤدي مهاماً لمشاريع ممولة من جهات مانحة دولية بهدف تنويع خدماتها وتأمين زيادة في التدفقات النقدية.وهذه الشركات أفضل تنظيماً وتمويلاً وتجهيزاً بكثير من منافساتها الأصغر.

- **حوالي خمس شركات استشارية ذات أصول أجنبية** وهي في الأساس شركات تدقيق حسابات توفر خدمات الاستشارات الإدارية بوصفها عملاً إضافياً إلى جانب أعمالها الاعتيادية.

٢-٣ الاتجاهات والتحديات لصناعة الاستشارات:

إن صناعة الاستشارات ليست بصناعة ساكنة وقد اتسع مجال نشاطاتها على نحو كبير في السنوات الأخيرة، وتوسع نطاقها وازداد تعقيدها فجأة وازداد الطلب على مستشاري الإدارة لإيجاد حلول كاملة لمشكلات الأعمال.وعلاوة على ذلك تركز هذه الصناعة تركيزاً كبيراً على تكنولوجيا المعلومات.

مما يلفت النظر أنه في الوقت الذي أصبحت الاستشارات الإدارية تحتل محل الصدارة في الدول الصناعية إلا أنه ومن المؤسف أنها لم تأخذ نصيبها من الاهتمام في الدول العربية بشكل عام وفي سورية بشكل خاص، بالرغم من أهمية النصح والمشورة في تراثنا الإسلامي والعربي المتمثل في قوله سبحانه وتعالى" وأمرهم شورى بينهم "وقوله تعالى" وشاورهم في الأمر "و يقول العرب لا خاب من استشار . ومن أهم أسباب هذا الواقع للاستشارات الإدارية:

أولاً : عدم وضوح طبيعة العمل الاستشاري:

إن عدم الفهم لطبيعة العمل الاستشاري سواء من قبل الجهة المستشيرة أو من قبل المستشار نفسهيُعدُّ مشكلة رئيسية للقيام بالعمل الاستشاري .وأعتقد أن من أهم أسباب عدم وضوح طبيعة العمل الاستشاري هو وجود فجوة كبيرة بين المستشار وطالب الاستشارة مما يؤدي إلى عدم توافر المعلومات والبيانات وتقديم التسهيلات التي تساهم بشكل كبير في نجاح الاستشارات الإدارية. كما إن موقف الجهة المستشيرة السلبي من المستشار يترك المستشار يقوم بالاستشارة الإدارية دون رقابة مما يؤدي إلى نتائج لا تحمد عقباها،خاصةً إذا كان المستشار لا يحترم أخلاق المهنة. ومن مظاهر عدم وضوح طبيعة العمل الاستشاري هو اعتماد الجهة المستشيرةاعتمادا كاملاً على المستشير" الفرد "في تنفيذ وتطبيق الاستشارة، وهذا يتنافى مع مبدأ العمل بروح الفريق ووفق التخصصات التي قد يحتاجها المستشار في أداء الاستشارة الإدارية.كما أن عدم وجود أهداف معلنة وواضحة وصريحة من قبل الجهة المستشيرة للمستشار تعيق عمل المستشار في أداء مهامه الاستشارية بشكل جيد.

يضاف إلى ذلك عدم إدراك المسؤولين بالمنظمات الحاجة إلى المستشار الإداري المستقل ، وبالتالي التردد في الاستعانة به، والاكتفاء علي سبيل المثال بمشورة مراجع الحسابات أو المكتب الهندسي حتى

في دراسة جدوى المشروعات الجديدة ، وهو الأمر الذي يترتب عليه خسائر هائلة وقصص إحباط عديدة في الكثير من المشروعات .

ثانياً : عدم التفريق بين البحث العلمي والاستشارة:

كثيراً من الاستشارات الإدارية تعد على شكل تقرير استشاري يميل إلى الجانب النظري بشكل كبير ويخرج بتوصيات مثالية إذ لا يمكن تطبيقها بأي حال من الأحوال. بل قد يتعدى الأمر ذلك إلى قيام بعض الاستشاريين بنسخ استشارة أخرى لجهة لها نفس طبيعة العمل ومحاولة تطبيقها للجهة طالبة الاستشارة على الرغم من اختلاف طبيعة المشكلة المراد معالجتها .ومن المؤسف أيضاً قيام بعض الاستشاريين بنسخ استشارة مطبقة في دولة أخرى وتحت ظروف معينة للجهة المستفيدةمعتقداً بذلك أنه يقوم بتوفير الوقت ويساهم في نقل الخبرات من دولة إلى دولة أخرى .وقد يرجع السبب في ذلك إلى غياب قواعد وأخلاقيات مهنة الاستشارات الإدارية التي تحرص على إدراك طبيعة كل استشارة على حده.

ثالثاً : عدم معرفة الجهة المستشيرة بآليات العمل الاستشاري:

كثير من الجهات المستشيرة لا تعرف آليات العمل الاستشاري ومراحله وخطواته، إضافة إلى عدم قدرة الجهة المستشيرة على تحديد موضوع الاستشارة، وكذلك غياب عنصري التقويم والمتابعة قد تؤدي بالجهةالمستشيرة للتعامل مع الاستشارة الإدارية على اعتباره كتقرير "بحث "يتم إدراجه ضمن تقارير لخطط الإنجازات دون الاستفادة منه. كذلك قد يؤدي غياب فهم الجهة المستشيرة الفهم الواضح للاستشارة ومتطلبات تطبيقها إلى الاعتماد بشكل كبير على المستشار في تطبيق الاستشارة وتقييمها وقد يتعدى دوره إلى أنيصبح مشاركاً في اتخاذ القرار.

رابعاً : عدم التكامل بين الأنشطة المختلفة:

ويظهر ذلك في غياب النظرة التكاملية في الاستفادة بين أنشطة التدريب والبحوث والاستشارات .وعلى الرغم من اختلاف خصائص كل نشاط إلا أنها تشتركجميعاً في كونها وسائل لتحقيق الوعي الإداري وزيادة كفاءتها سواء بشكل مباشر أو غير ذلك .وبالتالي لابد من النظر إلى هذه الأنشطة بنظرة تكاملية بحيث تكمل بعضها البعض لتحقيق الكفاءة في أداء العمل.

خامساً : عقدة الخبير الأجنبي:

من المؤسف أن عقدة الخبير الأجنبي ما زالت راسخة في معظم مؤسساتنا بأنها هي الأفضلدائماً ولديها العصا السحرية في معالجة مشاكلنا بدقه وبشفافية عالية. نحن لسنا ضد الاستفادة من خبرات الغير ولكن يجب أن نكون منطقيين في ذلك وأن نتوخى الحذر في اختيار ما يناسبنا من بيوت الخبرة الاستشارية سواء كانت محلية أو أجنبية.

سادساً : ارتباط التطوير الإداري بالقيادات العليا:

ويقصد بذلك أن جهود التغيير والتطوير الإداري في الجهات الحكومية ترتبط بشكل مباشر بالقيادات العليا في المنظمات .وبالتالي فإن الاستشارات التي أنجزت للمنظمة ينتهي مفعولها بمجرد تغيير القيادة . بل قد يقوم المسؤول الجديد في المنظمة بمحاربة تطبيق الاستشارة وإن ثبتت جدواها للقيام باستشارة جديدة في عهد المدير الجديد.

سابعاً : قصور دور المؤسسات التجارية الخاصة:

من الملاحظ في الدول الصناعية المتقدمة أن دور المصانع والمؤسسات في دعم العمل الاستشاري بارز من خلال تقديم المساهمات المالية لدور الاستشارات والمساهمة في إعداد المستشارين و تنمية قدراتهم المهنية وتطوير مهاراتهم .ولكن من المؤسف أن نجد دور القطاع الخاص في دعم البحوث والاستشارات محدود.

ثامناً : التغيير السريع في الأهداف والإستراتيجيات في المدى الزمني القصير:

أن التغيير السريع للأهداف والخطط يؤثر بشكل كبير على سير المهام الاستشارية، حيث لا يمكن للمستشار التنبؤ بما سيكون عليه وضع المنظمةمستقبلاً لعمل خطط وإستراتيجيات تتناسب مع الوضع الجديد.

تاسعاً : محدودية الكوادر الاستشارية المؤهلة والمدربة:

مما أثر على ثقة المنظمات وقللت من إمكانية الاستعانة بهم كمستشارين أكفاء يستطيعون حل مشكلاتها.

إن لهذه الاتجاهات والتحديات **أثر عميق على أعمال الاستشارات الإدارية التي يمارسها الأفراد المستقلون** والتي تتعامل مع القضايا التالية في سبيل البقاء في السوق:

- على الأعمال الاستشارية أن **تميز** نفسها فيما إذا كانت ستتخصص في حقل محدد أو ستقدم الخدمات العامة.
- تحتاج هذه الأعمال إلى تكريس **وقت أطول وموارد أكثر** للابتكار ومشاركة المعرفة.
- على هذه الأعمال أن **تقيم جودة مخرجاتها** أكثر مما كانت تفعل في السابق، حيث إن العملاء سيتفحصون القيمة الاقتصادية للاستشارات أكثر بكثير من السابق.
- على هذه الأعمال أن تفكر بتمعن أكثر في نوع العملاء الذين ستتعامل معهم ونوع المهام التي ستؤديها ما يضمن توفير عمل ذيقيمة جيدة للعميل ومردوداً مادياً جيداً للعمل.

٣-٤ توصيات عامة حول صناعة الاستشارات الإدارية في سوريا

هناك الكثير من التغييرات التي يجب أن نأخذها في الاعتبار عند الرغبة في تطوير الاستشارات الإدارية والتطلع إلى مستقبل مشرق لها لتحقيق تنمية إدارية حقيقية في جميع جوانبها وأشكالها . ومن أهم تلك التغييرات ما يلي:

أولاً : أن تكون هناك إستراتيجية للتنمية الإدارية وتكونمرجعاً إدارياً متكاملاً للفكر الإداري على أن تتواءم وتتوازن مع دوافع الأصالة ومتطلبات التنمية الشاملة .ولابد لهذه الاستراتيجية أن تستمد أولوياتها من واقع الإدارة المحلية والعربية وتحسس مشكلاتها.

كما يجب الاستثمار في تنمية المستشارين الإداريين العاملين في مؤسسات التنمية الإدارية في الدول العربية كعقد المؤتمرات وعقد ورش عمل خاصة لتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم في مجال العمل الاستشاري.

ثانيا : العمل على رفع شأن مهنة الاستشارة الإدارية وتنمية ثقة المستشير بالمنظمة من خلال نشر الوعي بين المنظمات بأهمية الاستشارات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية وإيضاح العلاقة بين

المستشار والمستشير ودور كل منهما لزيادة الثقة المتبادلة بينهما لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية.

ثالثاً : من الضروري أن تقوم المكاتب الاستشارية في الاهتمام بالكوادر الاستشارية وذلك بأن تعمل على تدعيم مكاتبها الاستشارية بتعيين الموظفين المؤهلين فيها، ثم بتوفير التدريب المستمر لتنمية قدراتهم ومهاراتهم على أساليب العمل الاستشاري الحديثة، لكي يتم تكوين قاعدة من الاستشاريين من كافة التخصصات ليقوموا بدورهم في تقديم استشارات إدارية ولا بأس من إشراكهم في العمل مع خبراء أجانب من ذوي الكفاءات العالية عند الحاجة لتطوير مهاراتهم خلال الاحتكاك بالخبراء الأجانب والعمل معهمجنباً إلى جنب.

رابعاً : العمل على إيجاد علاقة تعاون وتنسيق في الأعمال بين المكاتب الاستشارية السورية والعربية والشركات الاستشارية الأجنبية والاشتراكمعاً في تنفيذ دراسات واستشارات مشتركة،خصوصاً في الاستشارات الكبيرة التي تحتاج إلى تخصصات متعددة، وخبرات عالية .ويحقق هذا النوع من التعاون عدة مزايا كإتاحة الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب بين المكاتب الاستشارية المحلية والعربية والأجنبية .وتمكين مكاتبنا الاستشارية المحلية في تنفيذ الاستشارات التي لا تستطيع القيام بها بمفردها وتزويدها بالخبراء من ذوي التخصصات العالية التي قد تحتاج إليها.

خامساً :العمل على إيجاد آلية لتوحيد جهود المكاتب الاستشارية الصغيرة على شكل شركة استشارية كبيرة لتوحيد جهود و إمكانيات تلك الشركات لتمكنها من الحصول على عقود استشارات كبيرة من خلال توفير الموظفين المؤهلين وتنوع التخصصات التي تستطيع القيام بأداء مهامها الاستشارية بكفاءة عالية.(عربياً، عالمياً)

سادساً :يجب أن يسعى الفريق الاستشاري إلى إيجاد حلول وتوصيات قابلة للتنفيذ والتطبيق للجهة للمستشيرة وأن تكون مقبولة من قبلهم .كما يجب على الفريق الاستشاري أن تكون توصياته ومقترحاته للدراسة الاستشارية في حدود إمكانيات المستشير، وأن يتم مناقشتها وقبولها مع الجهة المستفيدة أو المستفيدين من الخدمة للحصول على دعمهم في تطبيق أو تنفيذ الاستشارة، حيث أن دعمهمُيعدُّ عاملاً أساسياً في تنفيذ ونجاح الاستشارة الإدارية.

سابعاً : لابد من توافر التنسيق والتعاون بين أجهزة الاستشارات الإدارية وبين كليات الإدارة بالجامعات المختلفة لدمج الخبرات الأكاديمية والخبرات العملية ولتتمكن الجامعات والكليات من التعرف عن قرب على المشكلات الإدارية التي تعاني منها المنظمات لتكون مادة محفزة للبحث والتدريس في الجامعات والكليات. إعادة النظر في اختصاصات وصلاحيات أجهزة الاستشارات الإدارية القائمة ومواقعها التنظيمية، وتقييمها لاتخاذ الخطوات المناسبة لتوحيد جهودها وتوزيع الأدوار

بينها بشكل يمنع الازدواجية ويحقق التكامل فيما بينها للوصول إلى مستوى أفضل حتى يمكن تحقيق عملية التنمية الإدارية بصورة أكفأ.. إن أي تطوير ورفع في مستوى أجهزة الاستشارات الإدارية ينعكس في الواقع على مستوى أداء الأجهزة الحكومية بصورة عامة.

ثامناً: تفعيل دور جمعيات مستشاري الإدارة وذلك للنهوض بمهنة الاستشارات الإدارية وتنظيمها ورفع سوية ومهارات المستشارين من خلال:

- تطوير وتحسين وتشجيع الممارسة المهنية للاستشارات عن طريق الدورات التدريبية الندوات وورش العمل والنشاطات التعليمية الأخرى.
- تعزيز التفوق والنزاهة في مهنة الاستشارات عن طريق تطوير وإدخال وإنفاذ الأنظمة والقوانين الناظمة للعمل الاستشاري بما يتفق مع المعايير الدولية.
- تعزيز فهم وتصور أفضل للاستشارات الإدارية في مجتمع الأعمال والحكومة والأوساط الأكاديمية والأشخاص الذين يفكرون بالانخراط في العمل الاستشاري.
- التعاون وتأسيس علاقات عمل فيما يتعلق بالاهتمامات المتبادلة مع مؤسسات سورية وعربية ودولية ذات صلة.
- تعزيز الخدمات التي تقدمها الجمعية السورية لمستشاري الإدارة إلى العملاء المحتملين عن طريق تأسيس وتشغيل نظام معلومات (نظام إحالة) على الإنترنت يوفر بيانات عن قطاع الاستشارات ويقدم المشورة لطالبي خدماته عند اختيار مستشاري الجمعية والتعاقد معهم.

الملاحق

الملحق رقم ١ : نموذج لطلب الخدمة الاستشارية
الملحق رقم ٢ : الاستمارة المخصص لشركة الصناعات النسيجية
الملحق رقم :٣ المرسوم التشريعي رقم 86 لعام ١٩٦٨
الملحق رقم ٤ : المرسوم التشريعي رقم / ٥/
الملحق رقم ٥ : الاستمارة المخصص لهيئة تخطيط الدولة

الملحق رقم ١: نموذج لطلب الخدمة الاستشارية

أرغب بأن يقوم مستشارو مركز الأعمال السوري الأوروبي بزيارتنا من أجل دراسة إمكانية تقديم مساعدة لتطوير أعمال شركتنا أو تزويدنا بأي خدمة أخرى من الخدمات التي يقدمها مركز الأعمال السوري الأوروبي.

في حال كانت نتيجة الزيارة تقديم عرض من قبل مركز الأعمال السوري الأوروبي، نؤكد على التزام إدارة المنظمة ببرنامج المساعدة المقدم من قبل المركز، كما نؤكد على وجود الإداريين المعنيين في المنظمة خلال تنفيذ المهمة.

كما نؤكد على ما يلي:

- بأننا سنقوم بتزويد المستشارين بكافة المعلومات المتعلقة بتنفيذ المهمة.
- بان إدارة وموظفي المنظمة سيتعاونون مع المستشارين المكلفين بإتمام المهمة وذلك للحصول على الفوائد المرجوة للشركة.

اسم المنظمة:.....

الشخص المسؤول (الاسم والمنصب):.....

قطاع الأعمال: القطاع الرئيسي:..... **القطاع الفرعي: .....**

تاريخ التأسيس:..... **إجمالي عدد العاملين:.....**

رقم السجل التجاري: ..... **رقم السجل الصناعي:.....**

رأس المال: ..... **حجم المبيعات السنوية:.....**

العنوان:..... **صندوق البريد:.....**

الهاتف: ..... **الفاكس: .....**

البريد الإلكتروني: ..... **عنوان الإنترنت:.....**

_____ _____

التاريخ توقيع المدير العام

الملحق رقم ٢: الاستمارة المخصص لشركة الصناعات النسيجية

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

رقم الاستبيان		

استمارة لتشخيص الوضع الراهن في شركة الصناعات النسيجية

إعداد : هلا عدنان رزق

ملاحظات حول ملء الاستمارة :

بهدف التعرف على واقع العمليات الإدارية والإنتاجية والوضع العام في المنظمة نرجو من حضرتكم الإجابة على الاستمارة التالي ،شاكرين لكم حسن تعاونكم ومؤكدين لكم بأن إجاباتكم سيتم التعامل معها بمنتهى السرية .

يرجى وضع إشارة x في المربع المناسب برأيكم

١-ما القسم/الإدارة الذي تعمل فيه؟

☐	القص	☐	قسم الإنتاج	☐	التعبئة
☐	التجاري	☐	الجودة	☐	المالي
☐	الإدارة العامة	☐	المستودعات	☐	الصيانة

١. رؤية المنظمة ومهمتها			
	أ) يوجد للشركة رؤية و/أو رسالة واضحة ومحددة	نعم	لا
	١) يوجد رؤية و/أو رسالة مكتوبة		
	٢) تقوم المنظمة حالياً بتنفيذ رؤيتها و/أو رسالتها		
	٣) يجري تعديل مضمون الرسالة كلما اقتضت الضرورة		
	٤) موظفو المنظمة يفهمون رؤيتها ورسالتها ويشاركون بها		
٢. الأهداف الكلية والاستراتيجية العامة للشركة			
	أ) يوجد للشركة أهداف إجمالية محددة	نعم	لا
	١)تسعى المنظمة لتحقيق أهداف محددة		
	٢)تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف التالية	هام جداً	غير هام
	٢-١ المحافظة على مكانتها الرائدة في السوق المحلي		
	٢-٢ تعزيز صادراتها للأسواق الخارجية		
	٢-٣ رفع مستوى الأداء الإداري والإنتاجي مع التأكيد على جودة المنتج		
	٢-٤ مواكبة التطورات الفنية والتكنولوجية		
	٢-٥ الارتقاء بالمستوى الاجتماعي والمهني للعاملين في المنظمة		
٣. الإدارة والتنظيم			
	أ) الموظفون يعرفون ما هو مطلوب منهم	نعم	لا
	١) لكل موظف مشرف واحد		
	٢) هناك توازن بين مسؤوليات المشرفين وصلاحياتهم		
	٣) يقدم الموظفون معلومات حساسة لمشرفيهم بشكل تطوعي		

	٤) يستعمل الموظفون مهاراتهم أثناء العمل		
	٥) الموظفون راضون عن مستوى تدريبهم		
	ب) التوصيف الوظيفي	نعم	لا
	١) يستطيع الموظفون أن يصفوا عملهم بدقة		
	٢) يقوم الموظفون بما هو مطلوب منهم		
	٣) هناك عدالة في توزيع حجم العمل		
	٤) يتلقى الموظفون تقييمات حول أدائهم		
	٥) ينال الموظفون مكافآت على الأداء المتميز		
	٦) الموظفون مطلعون على سياسات المنظمة		
	٧) هناك دليل موجز لسياسة الموارد البشرية في المنظمة		
	ث) يتم عقد اجتماعات منتظمة للعاملين	نعم	لا
	١) يتم تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم أثناء الاجتماع		
	٢) يحصل الموظفون على جدول أعمال الاجتماع قبل موعد انعقاده		
	ح) هل هناك برنامج للتدريب الرسمي للعاملين؟	نعم	لا
	١) هناك دليل مكتوب للتدريب الرسمي للعاملين		
	٢) تطبق المنظمة مبدأ التدريب الدائم		
	٣) هناك عمال مدرَّبون يتولون الإجابة على تساؤلات المدرِّبين		
	٤. الإنتاج		
	أ) للشركة علاقات جيدة مع الموردين	نعم	لا
	١) هناك تعليمات عامة تبين أسس التعامل مع الموردين		
	٢) أوقات تسليم المواد محددة		
	٣) مستوى جودة السلع والخدمات محدد		
	٤) شروط الدفع معروفة وموثقة بشكل مكتوب		
	٥) هناك خطط بديلة للتوريد في حال الطوارئ		
	٦) يتم عقد اتصالات منتظمة مع الموردين		
	ب) هل يوجد في المنظمة رقابة جيدة على المخزون؟	نعم	لا
	١) يوجد لدى المنظمة صيغة للرقابة على المواد تبين المستوى الأمثل للمخزون		
	٢) يوجد لدى المنظمة سياسة لتأمين المواد بالموعد المطلوب		
	ت) هل تقوم المنظمة بتفتيش المواد الأولية؟	نعم	لا
	١) يوجد سياسة مكتوبة حول تفتيش المواد الأولية		
	٢) تخضع المواد الداخلة للتفتيش		
	٣) يتم توثيق مستويات جودة المواد الداخلة بناء على نتائج التفتيش		
	٤) رفض المواد الداخلة يخضع لإجراءات محددة		
	ث) هل يوجد لدى المنظمة بدائل فيما يتعلق بمصادر المواد الأولية؟	نعم	لا

	١) هناك موردان اثنان أو أكثر لكل مادة من المواد		
	٢) يتم توزيع معظم احتياجات المواد الأولية بالتساوي بين اثنين من الموردين الرئيسيين، مع وجود مورد ثالث لكميات أقل		
	ج) هل لدى المنظمة برنامج صيانة دورية؟	نعم	**لا**
	١) هناك برنامج مكتوب للصيانة الدورية، يتم إطلاع جميع عناصر الصيانة عليه		
	٢) لكل آلة أساسية سجل صيانة يحفظ في مكان ظاهر للعيان		
	٣) يتم إجراء الصيانة الوقائية بشكل منتظم		
	د) هل يوجد لدى المنظمة إجراءات تصنيع موثقة بشكل جيد؟	نعم	**لا**
	١) تتم برمجة العقود ضمن مجموعات بما يسمح بفعالية أكبر في التصنيع		
	٢) يوجد برنامج تشغيل موضوع في مكان واضح ويسمح بمعرفة وضع العمليات الإنتاجية في كل لحظة		
	٣) هناك عمليات تجميع فرعي، بكميات كافية وبالمواعيد المطلوبة		
	٤) يتم نقل المنتجات الجاهزة بشكل سليم إلى مكان نظيف وجاف بحيث يتم التعرف عليها بسهولة		
	٥) هناك رقابة جيدة على المخزون لمنع التراكم الزائد الذي يسبب تلف بعض المنتجات أو تقادمها		
	٥. المبيعات والتسويق		
	أ) يعرف المالك/المدير بالضبط طبيعة نشاط المنظمة	نعم	لا
	١) يعرف المالك/المدير بالضبط من هم زبائن المنظمة		
	٢) موقع المنظمة جيد وملائم		
	٣) أسواق المنظمة محددة بشكل واضح		
	ب) يعرف المدير معلومات عن المنافسين ومواقع إنتاجهم	**نعم**	**لا**
	١) يدرك المدير وضع أسعاره بالمقارنة مع أسعار منافسيه		
	٢) يعي المدير أهمية المنافسة		
	ج) المنظمة بحاجة إلى زيادة مبيعاتها	**نعم**	**لا**
	١) هناك خطة مبيعات مطبقة		
	٢) مواصفات قسم المبيعات وعناصره تلبي متطلبات المنظمة والسوق		
	٣) يتم تحقيق أهداف المبيعات		
	٤) يتم تقديم عروض المبيعات للزبائن المحتملين بطريقة فعالة		
	٥) يتم الاحتفاظ بأسماء الزبائن المستقبليين في ملف يخضع للمراجعة الدائمة		
	٦) يتم إنجاز عمليات البيع بشكل فعال		
	أ) يوجد لدى المالك/المدير خطة للدعاية والترويج	**نعم**	**لا**

	١) يوجد لدى المنظمة ميزانية خاصة بالدعاية والترويج		
	٢) يوجد لدى المنظمة برنامج زمني للنشاط الترويجي		
ب) تستخدم المنظمة طرائق فعالة في الدعاية والترويج			
	١) تنشر المنظمة إعلاناتها في الصفحات الصفراء		
	٢) تنشر المنظمة إعلاناتها في الصحف		
	٣) تستخدم المنظمة الإعلانات الإذاعية والتلفزيونية		
	٤) يوجد لدى المنظمة تغطية إعلامية مجانية أو قليلة التكلفة		
ث) **هل تقوم المنظمة بتقويم فعالية الجهود الترويجية والإعلانية؟**		**نعم**	**لا**
	١) تحدد المنظمة إذا ما كانت المبيعات تزداد مع استخدام الدعاية		
	٢) تقوم المنظمة بالتأكد من زيادة المبيعات بعد انتهاء الحملات الترويجية الخاصة		
	٣) تحاول المنظمة معرفة هل تصل دعايتها إلى الأسواق المستهدفة		

٢- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات:

٦-١ نقاط القوة	موافق	حيادي	غير موافق
لدينا مستوى عالي من الجدارة			
لدينا مهارات تنافسية عالية			
نحن في قمة منحنى الخبرة			
لدينا مصادر مالية كافية			
لدينا سمعة جيدة مع الزبائن			
نحن من الرواد في السوق			
لدينا استراتيجيات عملية جيدة			
نستطيع الإنتاج بكميات كبيرة وبكلفة مقبولة			
نحن بعيدين عن ضغوط المنافسة القوية			
نستخدم تكنولوجيا مناسبة			
لدينا حملات إعلانية أفضل مقارنة بالمنافسين			
جيدون بإنتاج أصناف جديدة			
لدينا إدارة قوية ومتمكنة			
لدينا مهارات فنية جيدة			
لدينا ميزة المفاضلة بين التكلفة والسعر			

٦-٢ نقاط الضعف	موافق	حيادي	غير موافق
لدينا رؤية وتوجه استراتيجي			
قدم التجهيزات ووسائل الإنتاج المستخدمة في المنظمة			
ترهل النظام الإداري وغياب المهارة الإدارية			
الافتقار إلى المهارات الإدارية الرئيسية			
لا يوجد لدينا سجل ومتابعة للاستراتيجيات المنفذة			
منغمسين بمشاكلنا الداخلية			
بعيدين عن مجال البحث والتطوير			
لدينا عدد محدود من الأصناف التي ننتجها			
سمعة وصورة سوقية محدودة			
مهاراتنا التسويقية أقل من الوسط			
عدم القدرة على تمويل استراتيجيات التغيير			
تكاليفنا أعلى من منافسينا			
ربحيتنا مقبولة			

٦-٣ الفرص	موافق	حيادي	غير موافق
• يوجد مجموعات إضافية من الزبائن يمكن خدمتها			
• يوجد أسواق جديدة يمكن خدمتها			
• يمكن توسيع خطوطنا الإنتاجية أو الخدمات التي نقدمها لتلبي حاجات الزبائن			
• يمكن أن ننتج أصناف متنوعة من منتجات المنظمة (مكملة)			
• يمكن أن نتحكم بمصادر التوريد			
• إزالة العقبات التجارية ستفتح الأسواق الخارجية أمامنا			
• منافسونا أصبحوا أكثر رضى			
• ينمو السوق بشكل أكبر من الماضي			
• بعض المتطلبات القانونية ستسهل أعمالنا.			

٦-٤ التحديات	موافق	حيادي	غير موافق
• دخول منافسين جدد وبتكلفة أقل			
• مبيعات الأصناف البديلة في ارتفاع			
• ينمو السوق بشكل أقل مما نتوقع			
• هناك تغيرات غير مرغوب فيها بأسعار صرف العملات والسياسات التجارية			
• المتطلبات القانونية أصبحت أكثر صعوبة			
• من الصعب مواكبة التغيرات دورة الأعمال / التدهور			
• يتمتع زبائننا بمهارات تفاوضية (مساومة) كبيرة			
• تتغير متطلبات المشترين باتجاهات تختلف عن ممارساتنا الحالية			
• للتغيرات الديموغرافية أثر سلبي على أعمال المنظمة			
• من السهل دخول هذه الصناعة (معوقات محدودة للدخول)			
• يمكن للتكنولوجيا أن تغير وبسهولة هذه الصناعة وبدون تحذير			

الملحق رقم ٣: المرسوم التشريعي رقم 86 لعام ١٩٦٨

رئيس الدولة..
بناء على أحكام قرار القيادة القطرية المؤقتة لحزب البعث الاشتراكي رقم (٢) تاريخ ١٩٦٦/٢/٢٥ وعلى قرار مجلس الوزراء رقم ٨٦ تاريخ ٢٩ /٦ 1968 /يرسم ما يلي:

الباب الأول

• **المادة ١ :**يقصد بالتعابير الآتية حيثما وردت المفاهيم التالية:

الهيئة : هيئة تخطيط الدولة
الوزير : وزير الدولة لشؤون التخطيط
معاون الوزير : معاون وزير الدولة لشؤون والتخطيط
المجلس : المجلس الأعلى للتخطيط
اللجان : اللجان الدائمة لدى مجلس الوزراء

الباب الثاني

تكوين الهيئة ومهامها وصلاحياتها:

• **المادة ٢ :**تحدث هيئة تدعى " هيئة تخطيط الدولة " ترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء وهي جهاز فني للمجلس الأعلى للتخطيط ، تهدف إلى تمكينه من ممارسة مهامه في تخطيط سياسة الدولة والإشراف على تنفيذها في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

• **المادة ٣ :**تعتبر الهيئة مسؤولة عن إعداد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في القطر وتعبئ لتنفيذها الموارد الاقتصادية والبشرية والفعاليات العامة والتعاونية المشتركة والخاصة معتمدة المبادئ الاشتراكية في التخطيط ومنجزات العلم والتقنية على ضوء الظروف الموضوعية للقطر.
وعلى ذلك فهي تمارس بصورة خاصة ما يلي:

1. دراسة وتحليل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتعرف على إمكانات النمو في مختلف المجالات.
2. إعداد إطارات الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل الشاملة منها والقطاعية والرامية إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
3. إعداد التعليمات والأرقام التوجيهية المتعلقة بالخطط.
4. الإشراف على عملية إعداد الخطط القطاعية والمكانية وخطط الوزارات والهيئات المختلفة.
5. إعداد سياسة الاستثمارات مع أخذ تطور التركيب الهيكلي للاقتصاد القومي بعين الاعتبار.
6. تحديد النسب المطلوبة بين الاستهلاك والادخار، وبين إنتاج وسائل الإنتاج وإنتاج سلع الاستهلاك، وذلك توصلاً إلى معدلات سريعة لتنمية الاقتصاد القومي.
7. إدخال تخطيط الإنتاج لمجموعات السلع الهامة في الإقتصاد القومي.
8. إدخال تخطيط الإستهلاك بنوعيه الإنتاجي والشخصي.
9. تقويم وتحديد المشروعات التي يجب تنفيذها في كل مرحلة من مراحل خطة التنمية وإقتراح توزيعها على القطاعات الإقتصادية المختلفة.
10. إعداد دراسات غايتها التوصل إلى عقلانية توزيع المشاريع داخل القطر.
11. إعداد الدراسات وتقديم الإقتراحات المؤدية للتنسيق والتكامل الإقتصادي والإجتماعي في الوطن العربي.
12. تحديد أسس العلاقات الاقتصادية والخارجية ، وخاصة في ميادين التعاون الإقتصادي والعلمي والفني بما يحقق الأهداف العامة للخطط.
13. عقد إتفاقيات التعاون الاقتصادي والعلمي والفني مع الخارج بالتنسيق مع الوزارات المتخصصة لتأمين حاجة البلاد من التسهيلات الإئتمانية والخبراء والمستشارين الفنيين ، وكذلك لإفادة العاملين في أجهزة الدولة للتدرب والإطلاع على أحدث الأساليب العلمية والفنية وتنسيق هذه المعونات بين مختلف الأجهزة الدولية الخارجية والأجهزة الداخلية.
14. تنسيق خطط مختلف قطاعات الدولة وإقامة التوازن بينها وإعداد مشروع الخطة في صورته النهائية.
15. تحديد البرامج السنوية للمشروعات الإنمائية على ضوء الإطار العام للخطة بالتعاون مع الوزارات والمؤسسات المختصة.

16. رفع مشاريع الأرقام التوجيهية والإطارات والخطط إلى المجلس الأعلى للتخطيط لدراستها وإقرارها.
17. توزيع مهام الخطة المقررة بعد إصدارها على الوزارات والمحافظات والمؤسسات المسؤولة عن تنفيذها.
18. إعداد مجمل نظام التخطيط وتطويره وإكماله وتحديد طرق إعداد الخطط لجميع مستويات الإدارة ومختلف أنواع الخطط ، وتقديم المساعدة للوزارات والمؤسسات والمحافظات في الشؤون التخطيطية .
19. إعداد الخطط الرامية إلى الإستفادة القصوى من الطاقات البشرية المتاحة ولتطوير هذه الطاقات والخطط الرامية إلى إعداد الكوادر الفنية لمختلف القطاعات الإقتصادية والإجتماعية وبالتالي وضع الخطط التوجيهية للمؤسسات التعليمية بما ينسجم مع أهداف الخطة.
20. القيام بتتبع تنفيذ الخطط مكتبياً وميدانياً ، وتقدير تقدم العمل وتقصي مصادر الصعوبات وتوضيح أسبابها ، وإقتراح وسائل التغلب عليها ، والتثبت من مطابقة التنفيذ مع الأغراض التي تهدف إليها المشروعات وإقتراح التعديلات اللازمة.
21. الإشتراك مع وزارة المالية بوضع تقدير إيرادات القطاع العام الممكن تعبئتها لتمويل الخطة الإستثمارية.
22. كما تشترك الهيئة مع الجهات ذات العلاقة في تقدير الإيرادات والنفقات من القطع الأجنبي.
23. القيام بالإشتراك مع الجهات ذات العلاقة بالمشروعات الإنمائية بوضع الخطة الإستثمارية للقطر التي تتضمن الإعتمادات المطلوبة للمشروعات الإنمائية مع أهدافها في الدخل والإنتاج والعمالة وتقدم الهيئة نسخة عن هذه الخطة إلى وزارة المالية التي تقوم بتضمين الإعتمادات المطلوبة فيها للمشروعات في الميزانية الموحدة للقطر.

- **المادة ٤ :** على الأجهزة الإدارية والمنشآت الإقتصادية في الدولة تقديم تقارير إنجاز دورية وفق نموذج تضعه الهيئة، كما يتوجب عليها تقديم المعلومات اللازمة عند الطلب.

الباب الثالث: تركيب الهيئة

1. الوزير:

- **المادة ٥ :** يرأس الهيئة وزير الدولة لشؤون التخطيط ويسمى رئيس هيئة التخطيط ، وهو يتولى المهام التالية:

أ. الإشراف على إعداد مشروعات الخطط والأرقام التوجيهية وإصدار القرارات الخاصة بأعدادها ومتابعة تنفيذها وتقويم النجاح في تحقيق أهدافها.
ب. الإشراف على تنفيذ وتنسيق الخطة العامة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية.
ج. الإشتراك في وضع وتحديد السياسات القطاعية المتعلقة بالتنمية المذكورة.
د. الإشتراك في تحديد برامج الوزارات والهيئات وتنسيق عملها في كل ما يختص بشؤون التخطيط الإقتصادي والإجتماعي ، وله في سبيل ذلك أن يقوم بدعوة الوزراء إلى إجتماعات لبحث القضايا التخطيطية المتعلقة بوزاراتهم ، كما يحق له تأليف اللجان للبحث والدراسة والتنسيق وتحديد مهامها .
هـ. الوزير هو المرجع الأعلى في الهيئة في التوجيه وتقرير المناهج والإشراف على سير الأعمال ومراقبة تنفيذها ضمن أحكام القوانين والأنظمة ، وهو آمر الصرف الأساسي للهيئة ، وله أن يعهد ببعض الإختصاصات المخولة له إلى معاونيه والمدراء .
و. يوزع الوزير مسؤولية الإشراف على المديريات بين معاونيه كما يوزع المديريات إلى دوائر وشعب ويحدد صلاحياتها بقرار منه وفق مقتضيات المصلحة.
ز. يحدد الوزير بقرار منه صلاحيات وطرق عمل المجلس الاستشاري وخطته.
ح. يصدر بقرار منه النظام الداخلي للهيئة.
ط. التعاقد مع أصحاب الخبرة من غير الموظفين والمستخدمين ضمن حدود الإعتمادات المرصدة في الميزانية .

2. معاون الوزير

- المادة : 6 يعاون الوزير في عمله معاون أو أكثر يدعى معاون رئيس هيئة تخطيط الدولة.
- المادة ٧ : يعاون الوزير ومعاونيه عدد من المدراء يقوم كل منهم بالإشراف على الأعمال المحددة له من قبل الوزير.
- المادة ٨ : يتقاضى معاونو رئيس الهيئة تعويضات التمثيل الممنوحة للأمناء العامين.

3. مجلس الهيئة الاستشاري

- المادة ٩ : يتألف مجلس الهيئة الاستشاري من :

1. وزير الدولة لشؤون التخطيط رئيساً
2. معاوني الوزير

.3مديري المديريات المركزية أعضاء
.4من يسمهم الوزير من الخبراء والفنيين
وللوزير أن يدعو من يشاء للمشاركة في أعمال المجلس.

•المادة ١٠ :يعمل مجلس الهيئة الإستشاري وفقاً لخطة مصدقة من قبل الوزير.

.4مديريات الهيئة

•المادة ١١ :تتألف الهيئة من الإدارة المركزية ، ومن المديريات أو الدوائر في المحافظات ويحدد سنوياً في الميزانية عدد معاوني رئيس الهيئة والمستشارين والمفتشين وعدد مديريات ودوائر الإدارة المركزية والمحافظات وعدد موظفيها ومستخدميها وعمالها ، كما تحدد مهام المديريات والدوائر في الهيئة في نظامها الداخلي.
•المادة ١٢ : تطبق على موظفي الهيئة أحكام قانون الموظفين الأساسي وقانون التأمين والمعاشات مع مراعاة أحكام هذا المرسوم التشريعي ، وتحدد مراتب ودرجات موظفي الهيئة وفقاً للجدول الملحق بهذا المرسوم التشريعي.
•المادة ١٣ : يتبع معهد التخطيط للتنمية الإقتصادية والإجتماعية في دمشق رئيس الهيئة الذييُعدُّ رئيس مجلس إدارة المعهد.
•المادة ١٤ : يتقاضى المهندسون في الهيئة تعويض الإختصاص وفق المعدلات والشروط المتبعة في دوائر الدولة.
•المادة ١٥ : أ. يحدث في كل وزارة أو إدارة أو مؤسسة أو منشأة إقتصادية (وخلال شهر واحد من تاريخ صدور القرار المذكور في الفقرة (ب) من هذه المادة جهاز للتخطيط يصدر تشكيله بقرار من الوزير أو المدير العام المختص.
•ب. تحدد مهام أجهزة التخطيط لدى الوزارات والإدارات والمؤسسات والمنشآت الاقتصادية بقرار يصدر عن رئيس مجلس الوزراء بناء على إقتراح الوزير رئيس الهيئة.
•المادة ١٦ : تعتبر كافة الأجهزة التخطيطية في الدولة تابعة فنياً للهيئة ، وهي تقر خطة عملها بالإشتراك مع الجهة المختصة ، وتقيم معها علاقات مباشرة وعليها أن تعمل على تدريب العاملين فيها وزيادة كفاءتهم.

أحكام انتقالية:

•المادة ١٧ :يُعدُّ العاملون في وزارة التخطيط فيما عدا العاملين في أجهزة الإحصاء في الإدارة المركزية والمحافظات ومعهد التدريب الإحصائي ، منقولين إلى الهيئة ويحتفظون برواتبهم ومراتبهم وقدمهم ، ويوزعون على وظائف وأعمال الهيئة ، وتجري تسميتهم لها بصك من السلطة المختصة.
•المادة ١٨ : توزع ميزانية وزارة التخطيط الحالية وموجوداتها بين الهيئة والمكتب المركزي للإحصاء بالإتفاق بين وزير المالية والوزير المختص .
•المادة ١٩ : تحلالهيئة محل وزارة التخطيط الملغاة حكماً بموجب هذا المرسوم التشريعي في جميع التشريعات النافذة ، ويحل رئيس الهيئة محل رئيس الهيئة محل وزير التخطيط في جميع التشريعات النافذة أينما وردت ، كما يحل معاون رئيس الهيئة الذي يفوضه الوزير محل الأمين العام لوزارة التخطيط في تمثيل الهيئة.
•المادة ٢٠ : تلغى جميع القوانين المخالفة لهذا المرسوم التشريعي.
•المادة ٢١ : ينشر هذا المرسوم التشريعي في الجريدة الرسمية.

دمشق في ٦ / ٤ / ١٣٨٨ هـ - ٢ / ٧ / ١٩٦٨ م

رئيــس الدولـــة
الدكتور نورالدين الأتاسي

الجمهورية العربية السورية

الملحق رقم ٤: المرسوم التشريعي رقم / ٥/

رئيس الجمهورية
بناء على أحكام الدستور

يرســم مـا يلـــي:

مادة ١: تحل عبارة " رئيس هيئة تخطيط الدولة " محل عبارة " وزير الدولة لشؤون التخطيط " ، وعبارة " رئيس الهيئة محل عبارة " الوزير " ، أينما وردت في المرسوم التشريعي رقم / ٨٦ / لعام ١٩٦٨.

مادة ٢: تحل عبارة " معاون رئيس الهيئة " محل عبارة " معاون الوزير " أينما وردت في المرسوم التشريعي رقم / ٨٦ / لعام ١٩٦٨.

مادة ٣: تعدل المادة / ٥ / من المرسوم التشريعي رقم / ٨٦ / لعام ١٩٦٨ وتصبح على النحو الآتي:
يعين رئيس هيئة تخطيط الدولة بمرسوم ويعامل معاملة الوزير بالنسبة للراتب والتعويضات ويمارس صلاحيات الوزير بالنسبة للعاملين في الهيئة ويتولى المهام الآتية:
أ . الإشراف على إعداد مشروعات الخطط والأرقام التوجيهية وإصدار القرارات الخاصة بإعدادها ومتابعة تنفيذها وتقويم النجاح في تحقيق أهدافها.
ب . الإشراف على تنفيذ وتنسيق الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
ج . الاشتراك في وضع وتحديد السياسات القطاعية المتعلقة بالتنمية المذكورة.
د .الاشتراك في تحديد برامج الوزارات والهيئات وتنسيق عملها في كل ما يختص بشؤون التخطيط الاقتصادي والاجتماعي. وله في سبيل ذلك أن يقوم بدعوة معاوني الوزراء إلى اجتماعات لبحث القضايا التخطيطية المتعلقة بوزاراتهم، كما يحق له تأليف اللجان للبحث والدراسة والتنسيق وتحديد مهامها.
هـ . رئيس الهيئة هو المرجع الأعلى في الهيئة في التوجيه وتقرير المناهج والإشراف على سير الأعمال ومراقبة تنفيذها ضمن أحكام القوانين والأنظمة وهو آمر الصرف الأساسي للهيئة ، وله أن يعهد ببعض الاختصاصات المخولة له إلى معاونيه والمدراء.
و . يوزع رئيس الهيئة مسؤولية الإشراف على المديريات بين معاونيه كما يوزع المديريات إلى دوائر وشعب ويحدد صلاحياتها بقرار منه وفق مقتضيات المصلحة.
ز . يحدد رئيس الهيئة بقرار منه صلاحيات وطرق عمل المجلس الاستشاري وخطته.
ح . يصدر رئيس الهيئة بقرار منه النظام الداخلي للهيئة.
ط . التعاقد مع أصحاب الخبرة من غير الموظفين والمستخدمين ضمن حدود الإعتمادات المرصدة في الميزانية.

مادة ٤: ينشر هذا المرسوم التشريعي في الجريدة الرسمية.

دمشق في ١٩ / ١١ / ١٤٢٤ هـ الموافق لـ ١١ / ١ / ٢٠٠٤ م

رئيـــس الجمـهوريـة
بشـــار الأســـد

الملحق رقم ٥: الاستمارة المخصص لهيئة تخطيط الدولة

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

رقم الاستبيان		

استمارة لتشخيص الوضع الراهن في هيئة تخطيط الدولة

إعداد : هلا عدنان رزق

ملاحظات حول ملء الاستمارة :

بهدف التعرف على واقع العمل في هيئة تخطيط الدولة، إن هذه الاستمارة هي مجموعة من العبارات التي ترتبط بمواضيع مختلفة في الهيئة وهنا من المفترض أن تقوم بإشارة إلى المدى الذي توافق أو ترفض أياً من هذه العبارات وذلك بوضع أشارة عند خيارك المفضل. لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة ولن يكون هناك أي نشر لأي من النتائج الفردية. نرجو منك بمجرد الانتهاء من تعبئة هذه الاستمارة إعادتها لنا بالظرف الملحق بالسرعة الممكنة.

أ- معلومات ديموغرافية

المديرية:

الدائرة/القسم:

المنصب

الوظيفي:

العمر: ☐ 21 - 30 ☐ 31 – 40 ☐ 41 - 50 ☐ 51 – 60 ☐

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

ب: ضع X حول الإجابة التي تراها مناسبة

أ- المحتوى والتوصيف الوظيفي	غير موافق جداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً
١. المحتوى الوظيفي محتوى واضح ومن السهل فهمه					
٢. التوصيف الوظيفي واضح، مفصل وذو علاقة بمتطلبات الأداء التي يفرضها هذا المنصب					
٣. يكلف الموظفين بأداء مهام تختلف عن المهام الأصلية الواردة في الوصف الوظيفي					
٤. يكلف الموظفين بأداء مهام تختلف عن المهام الأصلية الواردة في الوصف الوظيفي					
٥. يوجد أدلة مكتوبة لإجراءات العمل يمكن للموظفين استخدامها والرجوع إليها					
ب- مشاركة العاملين	**غير موافق جداً**	**غير موافق**	**حيادي**	**موافق**	**موافق جداً**
٦. يشجع العاملون في الهيئة على تقديم أرائهم وتغذيتهم العكسية للإدارة					
٧. يتشارك العاملون في الهيئة الأفكار لأنه يتم الاستماع لهم وتشجيعهم على ذلك					
ج- الكفاءات المهنية، والتدريب	**غير موافق جداً**	**غير موافق**	**حيادي**	**موافق**	**موافق جداً**
٨. يتمتع العاملون في الهيئة بالمؤهلات اللازمة لأداء الأعمال التي يتطلبها موقعهم الوظيفي					
٩. لأفراد الذين يعملون في وزارتي يتلقون تدريباً لتطوير مهاراتهم					

د- الفاعلية وتقويم الأداء	غير موافق جداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً
١٠. هل يوجد أي حدود زمنية موضوعة للقيام بتنفيذ أجراء ما					
١١. في حال تجاوز تنفيذ الأجراء المدة الزمنية المحددة له، ما الذي يتم فعله عادة: a. المرؤوس يقوم بإبلاغ رئيسة b. الرئيس يقوم بإبلاغ مرؤوسه c. المرؤوسين عادة ما يقوم بمعالجة هذا التأخير بأنفسهم.					
١٢. يوجد نظام لتقويم الأداء في الهيئة					
١٣. الأفراد ذو الأداء المنخفض a. يعاقبون b. يتم إنذارهم c. يشجعون على تحسين أنفسهم					
١٤. يتم مكافئة الأفراد ذو الأداء العالي					
ه- التواصل و تبادل المعلومات داخل الهيئة	**غير موافق جداً**	**غير موافق**	**حيادي**	**موافق**	**موافق جداً**
١٥. يوجد عقبات تحول دون تبادل المعلومات بشكل فعال في الهيئة					
١٦. يوجد تدفق حر للمعلومات بين إدارات ومديريات الهيئة					

قائمة المراجع

المراجع المستخدمة باللغة العربية:

أ- الكتب:

١. أبو الفضل، عبد الشافي محمد "الحالات الاستراتيجية نحو مدخل إجرائي تحليلي" الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،٢٠٠٥
٢. أبو بكر، مصطفى محمود. "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة" الاسكندرية: الدار الجامعية ٢٠٠٧
٣. أبو حرب، محمد خير " المعجم المدرسي " دمشق : وزارة التربية ١٩٨٥ .
٤. أبو حمدية، أيمن "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي" الأردن: الجامعة الأردنية، ١٩٩٤
٥. أبو شيخة، نادر أحمد " إدارة الاستشارات" عمان، ١٩٨٥
٦. أبو قحف، عبد السلام "الإدارة الإستراتيجية" الإسكندرية : المكتب العربي الحديث، ١٩٩٢
٧. أرمسترونج، ميشيل: "كيف تكون أكثر نجاحا إذا كنت مديرا ناجحا"، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠١
٨. بميك، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة."كيف تتغلب على مقاومة التغيير" القاهرة، ٢٠٠٦
٩. تشامبي، جيمس. "إعادة هندسة الإدارة: المطلب الحتمي للقيادة الجديدة" ترجمة عبد الرحمن هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة،٢٠٠٣
١٠. جاينس، دانا و روبنسون،جيمس. "التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، مصر، ٢٠٠٠.
١١. جواد، شوقي ناجي "إدارة الستراتيج" عمان: دار الحامد ٢٠٠٠
١٢. جودة، محفوظ "أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية" عمان: دار زهران، ٢٠٠٤
١٣. جورف إل باور. ترجمة أسعد أبو لبدة " فن الإدارة" عمان: دار البشير ١٩٩٧.
١٤. الحسيني ، فلاح حسن. "الإدارة الإستراتيجية" عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠
١٥. حيدر، معالي فهمي" Borland, la gestion du changement vecteur de compétitivité, livre blanc, France, 2007.
١٦. الخزامى، عبد الحكم أحمد "المنظمات والتغيير بين المدير والخبير" القاهرة: مكتبة ابن سينا، ٢٠٠١
١٧. الخضيري، محسن أحمد " إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية" القاهرة: الدار الفنية، ١٩٩٣.
١٨. الدهان، أميمة "نظريات منظمات الأعمال" عمان: مطبعة الصفدي، ١٩٩٢
١٩. زويلف وآخرون "التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية" ، عمان: دار وائل للنشر.١٩٩٩
٢٠. السلمي، علي. "تطور الفكر التنظيمي" القاهرة: وكالة المطبوعات ١٩٧٥ ص٢٠٦
٢١. الصرن، رعد. "إدارة الإبداع والابتكار"، الجزء ، دمشق: دار الرضا للنشر، 2000
٢٢. فايني ، نايجل . ترجمة جورج خوري: " المرشد إلى الخدمات الاستشارية" . المنظمة العربية للدراسات ١٩٩٢.
٢٣. الفوزان، ناصر و العامري، أحمد "استراتيجية الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة

الحكومية". الرياض: مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٨
٢٤. القطامين، أحمد " الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية" عمان : دار مجد لاوي ٢٠٠٢.
٢٥. كمال، محمد علي "معجم مصطلحات التنظيم والإدارة" القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٨٤
٢٦. كنعان، نواف "القيادة الإدارية" عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ٢٠٠٧
٢٧. اللوزي، موسى "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة" عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، ٢٠٠٣
٢٨. اللوزي، موسى "التنظيم وإجراءات العمل"، عمان: الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢
٢٩. الماضي، محمد المحمدي "إستراتيجية التغيير التنظيمي" مصر: دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠.
٣٠. مايستر، ديفيد هـ. تشارلزهـ. غرين ، وروبرت م. كالفورد تعريب: الأحمد ، خضر. " المستشار الموثوق" الرياض: مكتبة العبيكان ٢٠٠٢.
٣١. مرعي ، محمد مرعي" دليل إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات والإدارات " دمشق: دار الرضا ٢٠٠٠
٣٢. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ." التخطيط الاستراتيجي .. هل يخلو المستقبل من المخاطر؟" القاهرة ٢٠٠٣.
٣٣. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ." التغيير .. أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج"..القاهرة ٢٠٠٣.
٣٤. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ." التفكير الاستراتيجي... المهارات والممارسات" القاهرة ٢٠٠٣.
٣٥. المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري: دراسة العمل، سلسلة أساليب رفع الكفاءة الإنتاجية بغداد وزارة التخطيط ١٩٧٧
٣٦. النجار، فريد "التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية" الاسكندرية:الدار الجامعية، ٢٠٠٧
٣٧. نجار،محمد عدنان "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي " منشورات جامعة دمشق ١٩٩٥.
٣٨. ويلسون، دافيد. ترجمة تحية السيد عمارة:"استراتيجية التغيير"مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع ١٩٩٥

ب- المجلات العربية المستخدمة :

٣٩. أبو بكر، مصطفى وحيدر، معالي فهمي: "معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، عدد ٢، مجلد رقم ٣٨، الإسكندرية: ٢٠٠١.
٤٠. بريمه، علي زايد. "مدخل لمفهوم الاستشارة الإدارية" عمان: مجلة الإداري ٢٠٠٠
٤١. الجضعي، خالد سعد. "جوائز الجودة: دراسة مقارنة من منظور تربوي" الرياض: دورية الإدارة العامة، العدد ٢٠٠٤،٤
٤٢. حسين، رحيم " التغيير في المنظمة ودور الكفاءات- مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٠٧ ، فيفري ٢٠٠٥ ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
٤٣. حمور، مرغنى "التطوير التنظيمي والخصوصية العربية" منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ١٩٨٧
٤٤. الحميدي، باسم " الاستشاري ومعوقات العمل الاستشاري" مجلة التنمية الإدارية، العدد الخامس نيسان

١٩٨٠.
٤٥. خلوصي ، يوسف "الاستشارات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية" . مجلة الإدارة – المجلد السادس العدد الثاني ١٩٧٣.
٤٦. درة، عبد الهادي. "التغيير في المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية، العدد الرابع، المجلد التاسع، ١٩٨١ ص١٥٧
٤٧. الساعدي، علاء عبد الحسين "أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي" مجلة الإداري السنة ١٦ العدد ٦٦ أيلول ١٩٩٦.
٤٨. الصباغ، زهير نعيم. "التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة" البصرة: مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الأول السنة الأولى ١٩٨١
٤٩. عساف، عبد المعطي "مفهوم الخدمات الاستشارية وأخلاقياتها " المجلة العربية للإدارة . عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الرابع كانون الأول ١٩٨١.
٥٠. عصفور، محمد "المستشار الإداري" . مجلة الإدارة العامة العدد ٢٦ شعبان ١٩٨٣ هـ.

ج- الندوات والدورات :

٥١. أبو بكر، فاتن أحمد. "إدارة الجودة الشاملة" برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة، الرياض: ٢٠٠٨
٥٢. بادحدح،علي عمر "الجودة من منظور اسلامي، الملتقى السنوي الثامن لإدارة الجودة الشاملة: الإبداع طريق التميز ،جدة ٢٠٠٣.
٥٣. راشد، لطفي " الاستشارة والعقود الاستشارية" بحث مقدم في " ندوة الاستشارات الإدارية في المملكة العربية السعودية" معهد الإدارة العامة : الرياض: ١٩٨٢
٥٤. العتيبي، سعد مرزوق ، "القيادة التحويية في إدارة التغيير" الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة ٢٠٠٥
٥٥. العور، منصور "تطبيق الجودة الشاملة في التعليم، الملتقى الإداري الخامس الإبداع والتميز الإداري نحو إدارة متميزة ومبدعة. الرياض ٢٠٠٧
٥٦. عياري،آمال ونصيب، رجم "الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية" الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة
٥٧. قدي، عبد المجيد "إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد . ١٠ مارس ٢٠٠٤ المعرفة، جامعة ورقلة، آلية الاقتصاد والحقوق.
٥٨. المعيوف، صلاح معاذ "إدارة الجودة الشاملة" برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة ، الرياض ٢٠٠٨
٥٩. المنيف، إبراهيم عبدالله " أسس الاستشارات الإدارية وتحديات المستقبل " بحث مقدم في " ندوة الاستشارات الإدارية في المملكة العربية السعودية" معهد الإدارة العامة : الرياض: ١٩٨٢
٦٠. اليوسف، يوسف محمد "إدارة الجودة الشاملة" برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة ، الرياض ٢٠٠٨

د- مراجع متفرقة

٦١. برنامج التحديث والتطوير الصناعي في سورية "إستراتيجية صناعة النسيج والملابس في سورية" دراسة أعدها فيرناندو ألبرتي لبرنامج التحديث والتطوير الصناعي، ٢٠٠٩

٦٢. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية وثيقة: أنشئ منظمتك، عدد (٥٤)، ٢ أغسطس ٢٠٠٣ ووثيقة : أدلة تدريبية، عدد (١٤)، أكتوبر ٢٠٠٢ www.ngoce.org

المراجع المستخدمة باللغة الإنكليزية:

1. Ackerman, L.(1997). "Development, transition or transformation: the question of change in organizations". San Francisco: Jossey Bass
2. Al- Barrak, A. Abdulrahman, (2008) "Organizational Change and Innovation" Riyadh
3. Beer,M. & Nohria,N. (2000) "Breaking the code of change", Harvard Business School press, Boston,MA.
4. Bhardwaj ,Manoj. (2003) " Change Agent", iSixSigma LLC.
5. Biswas, Sugata and Twitchell, Daryl. (1999) "Management Consulting a Complete Guide to industry" Library of congress.
6. Blake, Robert R. & Mouton, Jane Srygley. (1976) "Consultation" Reading Mass Addison – Wesly.
7. Blanchard ,K., John , Carlos ; Alan , r. (2001) "Human Resource Management", Berett-Koehier publishers , Inc.
8. Bonnie Mincu & Associates. (2003) "Creating successful organizational Change" NewYork .www.bonniemincu.com
9. Buchanan,D. & Boddy,D: (1992) "The Expertise of the Change Agent: Public performance and backstage activity". Prentice Hall.
10. Butler,Nick (2008) "What Is Management Consultancy" school of management, University of Leicester.
11. Canterucci, Jim. (2005) "Are You a Change Leader?", Internet article available at Transition Management Advisors..
12. Champion,D.P, Kiel,D. & Mchendon,J.A. (1990), "Choosing A Consulting Role" Training and development Journal 44.
13. Cockman, P., Evans, B., & Reynolds, a. P. (1999). "Consulting For Real People :A Client-Centred Approach For Change Agents And Leaders". England: McGRAW-HILL.
14. Cope, Micke : (2003) "The Seven Cs of Consulting" Pearson Education limited ,UK.
15. Curnow, Barry and Reuvid, Jonathan (2003) "The International Consulting Industry Today", in Barry Curnow and Jonathan Reuvid (eds.) The International Guide to Management Consultancy, 2nd Edition. London and Sterling: Kogan Page.
16. Denisi.A., & Griffin, W., (2001),Human resource management , New-York
17. Gordon, lippitt & lippitt, Ronald.(1994) "The consulting process in action" pfiefferb and company.
18. Graetz,F.et. al. (2002) "Managing organizational change" John Wiley &sons (Australia) Milton.

19. Greiner, L.E. and Metzger, R.O. (1983)"Consulting to Management" Englewood Cliffs, NJ, Prentice-hall,.
20. Greiner, Larry & Poulfelt, Flemming (2005) “Handbook of management consulting- the contemporary Consutant” South west ,Thomson Corporation Canada.
21. Gruning,J,E ,et,al (1992)” what is an effective organization” Lawrence Erlbaum Assocaites, Hilldale.
22. Harding, Phil. (2007) “Managing Change : How to manage change in an organization” Government Office for the South West. www.oursouthwest.com.
23. Hughes, D. (1996). NHS managers as rhetoricians: a case of culture management? Sociology of Health and Illness.
24. Hunt, Alfred. (1977) “The Management consultant" N.Y: John Wiely &sons,.
25. JohnsonG. &Scholes,k. (1999)." Exploring corporate strategy, Prentice Hall, Harlow, England.
26. Kanter, Rosabeth Moss "The Enduring Skills of Change Leaders" Leader to Leader. 13 (Summer 1999)
27. Krames, Jeffery. (1992)“What The Best CEO’s” Harvard Business School..
28. Kubr, M. (2002)“Management Consulting: A Guide To Profession” (fourth edition) Geneva: International labour office.
29. Leavitt,H. (1965) “Applied Organizational changes in industry: structural, technology and humanistic approaches”. In Handbook of organization. Ed james G. March (Chicago: Rand Mcnally.
30. Lewin, K. (1952). “Field Theory in Social Science”. London: Tavistock.
31. Lippitt, G.(1980) “ The Consulting Process In Action” California: university associates,.
32. Lockitt,Bill (2004)"change management" 3T productions limited
33. Main,y and Wind,j: Driving change-how the best companies are preparing for the 21 st century, kogah page, london, 1999, p18 PERTOLI.A, PHILIPPE.H: Piloter l.entreprise en mutation, édition d.organisation, paris,
34. McGuire, David. “A Machiavellian analysis of Organisational Change” Journal of Organizational Change Management Vol. 19 No. 2, 2006 pp. 192-209
35. Merron, Keith.(2005) "consulting Mastery" USA: Library of Congress.
36. Miller, kintD., and Bromiley, Philip, "strategic Risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures" Academy of management journal, Von: 33, No.4,1990.
37. Miller, Robert R., and others (1991) “successsful Large Management” Henry Holt.
38. Mintzberg.H.1987. "the strategy concept I: Five Ps for strategy", California management Review, Vol.30,No.1,
39. Monday, R.wayer and others,(1980) “Management concepts and practices” Boston allynando and bacou, Inc.
40. Muse, Eigar F. & Bewditen, james L.,(1979) “behaviour in organization" Massi Addison wesely publishing co.
41. Office of Government Commerce, (2008). “Guide to consultancy pricing” UK: Office of Government Commerce. www.ogc.gov.uk
42. Philips, Jack: (2006). "How To Build A Successful Consulting Practice" McGrraw-hill.

43. Porter, Michael; (1996) "what is Strategy" Harvard Business Review Journal, Nov. Dec.
44. Porter,M. (1980).”competitive strategy techniques for analysing Industries and competitors” free press, New York.
45. Prokopenko, Joseph. And Cooper Chris.(2000) “Internal Management Consulting: Building In-house Competencies for sustainable improvements” ILO
46. Quinn J.B. (1998) "strategic change: logical incrementallism " Drydenpress, Orlando. FL..
47. Recklies, Dagmar, (2001) "What Makes a Good Change Agent?" article at www.themanager.org
48. Revan,R.W.(1980) “action learning- New Techniques for managers, Blond and Briggs, London.
49. Robbins, S.b." Organization theory: Structure, design, and application." Rentice hall, Englewood cliffs,NJ.
50. Rose, Carolyin. (1998) “A Practical Manual For Change Consultants” UK: pricewaterhouse coopers
51. Rose, Carolyin. (2000) “Training For Business Consultants” UK: pricewaterhouse coopers
52. Sadler, Philip.(2001). "Management Consultancy" UK: British Library Cataloguing.
53. Schein, E. H. (1987) “Process Consultation” Volume II: Lessons for managers and consultants, Addison Wesley Publishing Company.
54. Silberman, Mel. (2003) “The Consultant's Big Book of Reproducible Surveys and Questionnaires” New York: McGraw Hill.
55. Silberman, Mel. .(2002) “The Consultant's Big Book of Organization Development Tools” New York: McGraw-Hill.
56. Silberman, Mell.(2001) “The consultant’s Tool Kit” New York: McGraw-Hill.
57. Steele, F. (1975) "Consulting for Organizational Change" Amherst, MA, University of Massachusetts Press.
58. Szilagy, Andraw D. & Wallace, Mark J. (1987) "Organizational behavior and performance" Scatterfireman and company London
59. The Pricewaterhouse Change Integration Group.(1995) “ Better Change: Best Practices For Transforming Your Organization” . U.S.A: Irwin profession publishing.
60. Thomas J Atchison & Winston W. Hil, (1973)” Management Today”. New York Hareourt Branec Jovadivich Inc,
61. Thomas,F. (1988) "Business Policy" Oxford, Philip Allan,Ltd..
62. Thompson,F. (1994)"strategic management, awareness and change" 2nd ed. Alden press oxford ,great Britain
63. Thornhill, Adriam. (2000) “Managing Change: A Human resource stryaegy Approach” Pearson Education Limited. London.
64. Thurely.K. Wirdenius,H. (1973)." Supervision: A Reappraisal" London, Heinemanann.
65. Toppin, Gilbert and Fiona Czerniawska (2005) “Business Consulting: A Guide to How it Works and How to Make it Work”. London: The Economist
66. Waterman, R. H. Jr, Peters, T. J. and Philips, J. R. (1980). "Structure is not organization". Business Horizons, June. Foundation for the School of Business, Indiana University.
67. Weisbord, M (1976) "organizational diagnosis: six places to look with or without a theory" . Group and organizational studies

68. Wheelen, Thomas. And Hunger, David.(2000) “Strategic Management Business Policy” Library of congress.
69. Wiess, Alan.(2003)” Million dollar Consulting” McGraw-Hill Companies.
70. Yin, K. (1994). Case study research: Research and methods. Thousand Oaks: SAGE Publications.

المراجع المستخدمة باللغة الفرنسية:

1. Brilman,J, (2001) Les meilleures pratiques de management, éditions d'Organisation, Paris, 3ème édition,
2. Meignant, Alan, (1992) "Manager la formation dans l.entreprise", Ed d.organisation, Paris,
3. SYLVIE ST- ONGE et autres : Relever les défis de gestion des ressources humaines, gâtant morirn , Canad,2001.