

# الفصل الأول

## التنظيم و التطوير التنظيمي

obbeikanda.com

## مقدمة الفصل الأول

في المبحث الأول من هذا الفصل سيتم البحث في مفهوم وظيفة التنظيم وتقديم التعاريف المختلفة التي وضعها الباحثون لهذه الوظيفة وتحديد الفوائد التي تجنيها المنظمة من هذه الوظيفة ذات الأهمية البالغة. كما سيتناول البحث النشأة التاريخية لمفهوم التطوير التنظيمي مع تحديد أهم المراحل وأهم الشخصيات التي ساهمت بجهودها في تشكيل هذا الحقل من علم الإدارة، كما سيتم استعراض عدد من التعاريف المختلفة لمفهوم التطوير التنظيمي مع محاولة صياغة تعريف لمفهوم التطوير التنظيمي حسب رؤية معد البحث.

في المبحث الثاني سيتم البحث في مفهوم التخلف التنظيمي مع تبيان نسبية مفهوم التخلف التنظيمي وتعدد وتداخل الأسباب المؤدية لنشوء حالات التخلف التنظيمي في المنظمات التي تتجلى من خلالها حالة التخلف التنظيمي مع تقديم اقتراحات توضح كيفية معالجة مظاهرها المختلفة.

سيتم الانتقال في المبحث الثالث لدراسة بعض الوسائل والإستراتيجيات المستخدمة في حقل التطوير التنظيمي. حيث سيتم التركيز على بعض الوسائل المهمة في حقل التطوير التنظيمي كبحوث العمل وإغناء وتوسيع العمل وتدويره، والإدارة بالأهداف وغيرها. كما سيتم التركيز على بعض الإستراتيجيات المهمة القابلة للاستخدام في حقل التطوير التنظيمي كإستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وإستراتيجية بناء مصفوفة الأداء المتوازن.

obekanda.com

# المبحث الأول

## مفهوم التنظيم والتطوير التنظيمي

- أولاً - مفهوم وظيفة التنظيم.
- ثانياً - المفاهيم الأساسية ضمن وظيفة التنظيم.
- ثالثاً - أهمية وظيفة التنظيم.
- رابعاً - ملامح التنظيم الجيد والحاجة إليه.
- خامساً - نشأة التطوير التنظيمي.
- سادساً - مفهوم التطوير التنظيمي.

## أولاً - مفهوم وظيفة التنظيم

تأتي وظيفة التنظيم في المرحلة الثانية بعد التخطيط فبعد أن تُحدد أهداف المنظمة وخطتها تأتي المرحلة التالية في العمل الإداري وهي عملية التنظيم. وقد قدّم العديد من الباحثين تعريفاً لمفهوم التنظيم، حيث يؤكد بيتر دراكر: ((إن التنظيم هو عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوظائف والوحدات في هيكل تنظيمي وأخيراً اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف)).<sup>1</sup>

وقد عرّف هودجتس وكاسيو التنظيم الإداري ((أنه العملية التي يتم بموجبها توزيع الواجبات على العاملين والتنسيق بين جهودهم بشكل يضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقاً)).<sup>2</sup>

وقد عرّف هنري فايول التنظيم بأنه ((القيام بأعمال معينة من أجل إعداد بناء أو هيكل تنظيمي يشتمل على تقسيمات إدارية تشمل الكيان المادي والبشري للمنظمة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال)).

وقد نظر الباحثون إلى التنظيم بأشكال مختلفة فقد اعتبره البعض عملية فقدّم فينر وشيروود التعريف التالي للتنظيم ((التنظيم هو نمط للطرائق التي تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم

1- Drucker, Peter (The management by objectives), Mac Millan, New York, -1990, P17.

2- زيد منير عبوي، (التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته)، دار أسامة والمشرق الثقافى، عمان، 2006، ص20.

فيما بينها علاقات وجهاً لوجه مباشرة وتؤدي معاً أعمالاً معقدة بشكل منظم لتحقيق أهداف مشتركة)).

ونظر فريق آخر من الباحثين إلى التنظيم كهيكل للعلاقات حيث عرفه (جاليك وايرويك):

((التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازم لتحقيق الأهداف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص)).

ومن الممكن النظر إلى التنظيم على أنه وظيفة يقوم بها مجموعة من الناس تتخذ أعمال الإدارة مهنة لها فعرفه (Countz and O.Denil):

((التنظيم هو الوظيفة التي يقوم بها المديرون لإقامة علاقات السلطة، مع إيجاد تنسيق هيكل راسي وأفقي بين مناصب أسندت لها واجبات متخصصة لتحقيق أهداف مشروع معني)).

وأخيراً نظر بعض الباحثين إلى التنظيم كنظام وتبنى هذا التفسير العديد من الكتاب، يقول (Cast and Razenoh): إن التنظيم يمثل الهيكل والعمليات التي تربط بين الأجزاء المكونة للمنظمة أو للمشروع.

ومن خلال استعراض وجهات النظر السابقة يمكننا أن نحدد الإطار العام لوظيفة التنظيم بأنه ((الوظيفة التي يُنَاط بها وضع الخطة المقررة موضع التنفيذ من خلال بناء الهيكل التنظيمي في المنظمة وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات داخل المنظمة والتنسيق الراسي والأفقي بين مختلف الأقسام والوظائف في المنظمة)) وتشتمل وظيفة التنظيم على تحديد للسياسات والتعليمات والقواعد واللوائح والإجراءات التي تنظم العمل في المنظمة.

## ثانياً - المفاهيم الأساسية ضمن وظيفة التنظيم:

هناك بعض المفاهيم المحورية ضمن وظيفة التنظيم سنحاول أن نقدم تعريفاً موجزاً لها وهي كما يلي:

1- تصميم التنظيم: ويعرفه Gibson على أنه العملية التي بواسطتها يقوم المدراء بإنشاء هيكل للواجبات والصلاحيات وتحديد علاقات ثابتة نسبياً بين مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.<sup>1</sup>

2- الوصف التنظيمي: أي تقسيم المهمات العامة للمنظمة إلى وظائف محددة (تقسيم الواجب العام وتخصيصه بين أفراد المنظمة).

3- الوحدات الإدارية (تشكيل الإدارات): تنتج عن تجميع الوظائف الفردية في مجموعات معينة على أسس محددة مثل العملاء أو المنطقة أو السلعة.

4- نطاق الإشراف: أي تحديد عدد الأفراد الذي يشرف عليهم مدير واحد أو بمعنى آخر تحديد حجم المجموعة التي ترفع تقاريرها إلى رئيس واحد.

5- تفويض السلطة: هو توزيع الصلاحيات على الوظائف سواء على أساس مركزي أو لا مركزي.

6- التنظيم الرسمي: أي ترتيب للواجبات والمهام بطريقة تحقق الأهداف بفعالية في إطار الأنظمة واللوائح التي تحكم عمل المنظمة ويكون هذا التنظيم غير شخصي ويتم تحديده عن طريق (الوصف

---

Gibson, organization: Behavior, structure, process, Dallas, Business -1  
Publication 1996

التنظيمي وخرائط التنظيم) ويظهر التنظيم الرسمي من خلال الهيكل التنظيمي.

7- التنظيم غير الرسمي: ينشأ عن التنظيم الرسمي وعن حاجات ومتطلبات الأفراد، حيث أن هذه الحاجات والمتطلبات قد تتفق أو لا تتفق مع أهداف المنظمة ويوفر التنظيم غير الرسمي الدعم لأفراده وتتسبب العلاقات غير الرسمية نتيجة عمل الأشخاص معاً وقد تؤدي إلى أداء أفضل للعمل كما قد تؤدي إلى وضع قواعد لا يقرها التنظيم الرسمي.

### ثالثاً - أهمية وظيفة التنظيم

يميل الباحثون إلى اعتبار أن لوظيفة التنظيم أهمية خاصة في المنظمة وأهميتها تتبع من كونها تربط بين وظائف المنظمة المختلفة من أجل تحقيق أهدافها وتحتاج كل منظمة إلى وظيفة التنظيم لتمكين من توزيع العمل بين العاملين فيها وتوضيح علاقاتهم فيما بينهم من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات لكل منهم.<sup>1</sup>

ويرى أحد الباحثين أن للتنظيم أهمية بالغة في نجاح المؤسسة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية وحدد أهمية التنظيم بالنقاط التالية:

1- الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات.

---

1- سنان الموسوي، (الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات)، دار مجدلاوي، ط1، عمان، 2004، ص123.

- 2- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية عن طريق تحديد الواجبات والمهام ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 3- التوازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والأقسام.
- 4- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام في المنظمة.
- 5- الاستفادة القصوى من فوائد التخصص.
- 6- سهولة المحاسبة والمتابعة حيث يحدد التنظيم مهام وواجبات الأفراد ويحدد معايير الأداء.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن أن نعتبر أن أهمية التنظيم تتبع من كون التنظيم هو حلقة الوصل الأساسية ما بين وظائف الإدارة العديدة كذلك فهو حلقة الوصل ما بين أقسام ونشاطات المنظمة فوظيفة التخطيط لا تطبق في واقع الأمر ولا تظهر نتائجها إلى الوجود إلا من خلال التنظيم وبالمقابل فإن وظيفة التنظيم تتوضح من خلال تحديد معايير الأداء ووضع اللوائح والتعليمات والسياسات فهي تضع الأساس لوظيفة الرقابة، ومن خلال بناء الهيكل التنظيمي وتحديد السلطات والمسؤوليات فهي تمهد الأساس لوظيفة القيادة الإدارية لتأخذ دورها في المنظمة.

وبما أن تنسيق جهود كافة العاملين في مختلف الأقسام والنشاطات في المنظمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، هو الهدف الأساسي لعملية التنظيم فهي بذلك تُعد حلقة وصل بين مختلف الأقسام والنشاطات في المنظمة.

---

1- مصدر سابق (عبوي/ص202/2006).

## رابعاً - ملامح التنظيم الجيد وفوائده:

لكي يتصف التنظيم بالفعالية يجب أن يتضمن الملامح التالية:  
- وحدة القيادة: فوحدة القيادة تضمن تنفيذ المرؤوس لأوامر رئيسه بشكل كفاء.

- تسلسل القيادة والمسؤولية لتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أولوية النشاطات (إعطاء الأهمية للنشاطات الأساسية أولاً).
- عدم الإسراف بالتشكيلات التنظيمية مما يساهم في توفير في التكاليف الإدارية وتخفيف الروتين والبيروقراطية.
- النطاق المناسب للإشراف.
- المرونة والبساطة.
- استقرار وثبات التنظيم.
- شبكة فعّالة للاتصالات.<sup>1</sup>

ويمكن أن نضيف إلى سمات التنظيم الفعال أن يتصف بقابلية التطوير والتعديل وهذه الميزة مهمة جداً في عالم الأعمال الحالي الشديد والسريع التغيير. وخاصة في القطاع المصري الذي يتركز عليه البحث. كما أن لوظيفة التنظيم فوائد محورية في حياة المنظمة، ولنوضح أكثر فوائد وظيفة التنظيم يمكننا أن نذكر بعض الجوانب السلبية الناتجة عن غياب وظيفة التنظيم:

- يترتب على عدم وجود تنظيم إداري لأي منشأة الفوضى والارتباك في العمل وسوء توزيع الأعمال بين الأفراد العاملين وإعطاء أهمية أكبر

1- مصدر سابق (عبوي/ص 28/2006).

- لبعض النشاطات على حساب نشاطات أخرى قد تكون أكثر أهمية لتحقيق أهداف المنشأة.
- عدم وجود التنظيم الإداري يؤدي إلى أن تبالغ كل وحدة إدارية في المنشأة في أهمية الدور الذي تلعبه وبالتالي تبالغ في تقدير احتياجاتها.
- عدم وجود التنظيم الإداري يؤدي إلى سوء توزيع القوى العاملة وبالأخص بالنسبة للكفاءات.
- وبشكل عام يمكن أن نجزم أنه ليس بمقدور أي منظمة أن تستمر دون وجود تنظيم معين يحقق لها جملة من الفوائد:
- تحقيق التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تضادى إسناد أعمال ووظائف للأفراد بناءً على عوامل شخصية.
- القضاء على الازدواجية في العمل من خلال التقسيم الموضوعي للعمل وتحديد وظيفة كل فرد في المؤسسة وواجباته.
- تحديد العلاقة بوضوح بين الأفراد العاملين في المنظمة مما يساعد كل فرد على إدراك موقعه الإداري وماهية الدور المطلوب منه.
- تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.
- التنسيق بين النشاطات المختلفة للمؤسسة بفاعلية للتمكن من بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات المختلفة.
- الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمؤسسة سواء في أعمالها أو العاملين فيها أو للتكنولوجيا المستخدمة أو في عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة مما يساعد المؤسسة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

- إنشاء إجراءات قياسية من خلال وضع إجراءات العمل وتحديدها وبالتالي توفير عبء تحديد هذه الإجراءات في كل مرة يقوم فيها الأفراد العاملون بالعمل.

- نقل القرارات إلى جميع أجزاء المؤسسة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال ومد الأفراد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم.

- تنمية الأفراد العاملين في المؤسسة عن طريق تدريبهم وتنمية قدراتهم بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل.

تبين لنا مما سبق إن وظيفة التنظيم هي وظيفة محورية وأساسية لنجاح واستمرار المنظمة وأن تطبيق هذه الوظيفة يتطلب دراسة عميقة لواقع المنظمة حيث تختلف الممارسة الإدارية باختلاف المنظمة والمرحلة التي وصلت لها في دورة حياتها، كما تتأثر وظيفة التنظيم بشكل كبير بالفكر التنظيمي والإداري السائد ليس فقط في المنظمة بل وفي القطاع الاقتصادي والمجتمع ككل.

وبما أن وظيفة التنظيم لا تنفصل عن الأفراد الذين سيقومون بتطبيقها فأن نجاح وتطوير العمل الإداري يتطلب المزيد من التعمق والدراسة لكيفية تطوير المهارات الإدارية والتنظيمية لأفراد التنظيم وفي جميع المستويات الإدارية.

ولعل الاتجاه الأبرز الذي يجسد تطوير وتحسين وظيفة التنظيم هو الاتجاه المعروف بالتطوير التنظيمي وهو الاتجاه الذي سيتم التركيز عليه في هذا البحث.

## خامساً - نشأة التطوير التنظيمي

لم ينشأ مصطلح التطوير التنظيمي من فراغ بل سبقته جهود حثيثة أطلق عليها مسميات مختلفة من إصلاح إداري، أو تنمية إدارية أو عصرنة إدارية أو تجديد وإعادة الهيكلة وغير ذلك من المصطلحات التي دلت على الأبحاث والجهود الموجهة لمعالجة المشاكل والأمراض والتحديات والصراعات التي كانت ولا تزال تهدد المنظمات سواء من خلال بنيتها التنظيمية أو من خلال العاملين فيها أو المتعاملين معها.

إلا أن طبيعة هذه المشاكل والتحديات والصراعات والنزاعات التنظيمية ما زالت غامضة وغير محددة بدقة ومتغيرة بشكل كبير، ونتيجة لذلك بقيت المصطلحات الداعية لمواجهتها غير متفق عليها بشكل كامل رغم المحاولات العديدة المبذولة في هذا الاتجاه.

ويمكن القول بالاعتماد على العديد من الأدبيات والمراجع المتوفرة للبحث أنه لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على إثبات من كان أول من قدّم مصطلح "التطوير التنظيمي".

اعتبر د.الكبيسي في كتابه (التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة) أن البذرة الأولى لحركة التطوير التنظيمي تعود إلى جهود عدد من الرواد وهم (كورت لوين Lewin، كينيث بيني Benne، ليلاند برادفورد Bradford وروند ليبيت Lippitt) الذين أرسو في عام 1946 برنامجاً لمختبر تدريبي في كلية المعلمين بولاية كنتكي وأعقب ذلك الجهود المبذولة من مركز ماساشوستش للتكنولوجيا في هذا المجال<sup>1</sup>.

1 د. عامر الكبيسي، (التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة)، دار الرضا، دمشق، 2006.

وتبع هذه التجربة تأسيس المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات في أمريكا في عام 1947. وقد بدأ هذا المركز نشاطه ببرنامج أطلق عليه (تدريب الجماعات T-groups). قام الباحثون في هذا المركز بالاستفادة من دراسات علماء الاجتماع وعلماء النفس السلوكيين.

ومن الباحثين الذين أسهموا وبفاعلية في تطوير هذا الاتجاه نذكر ماك غريغور MC Gregor، حيث طرح عام 1957 وجهة نظر لإدخال مفهوم التطوير والتغيير من نطاق الجماعات إلى نطاق المنظمات. وفي عامي 1958 و 1959 قام هربرت شبرد بإجراء ثلاث تجارب في شركة إيبسون ابتداءً من مقابلات استطلاعية وشخصية مع القيادات العليا وأنهاها بمختبر تدريبي لمدة ثلاثة أيام. وحذا حذوه باول بوشانن Buchanan مستخدماً نفس الطريقة في مؤسسات ملاحية وبحرية.

ومن هنا نلاحظ أن حركة التدريب للجماعات الصغيرة والتدريب عن طريق المختبرات قد ساهمت في بلورة حركة التطوير التنظيمي. كذلك أسهمت جهود روبرت بلاكي وجين موتن في جامعة تكساس في توسيع وتعميق هذا التوجه وانتهت جهودهما إلى أبحاث الشبكة الإدارية.

ولا يمكن تجاهل المنحى الآخر الذي أسهم في تكوين مفهوم التطوير التنظيمي وهو ما يسمى ببحوث المسح والتغذية Survey research and feedback الذي قامت به جامعة ميتشجان وأشرف على الأبحاث فيها رنسس ليكرت في عام 1946.

كما يمكن أن نعتبر أن الاتجاه المعروف (بالتنظيم والأساليب) والذي نشأ في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية والذي تطور تطوراً كبيراً

أثناء الحرب العالمية الثانية والفترة التي تلتها، رافداً رئيسياً للتطوير التنظيمي حيث احتوى مفهوم التطوير التنظيمي العديد من المفاهيم والأسس التي قدمها (التنظيم والأساليب).

## سادساً - مفهوم التطوير التنظيمي

قدّم عدد من الباحثين تعاريف عديدة لمفهوم التطوير التنظيمي سنستعرض بعضاً منها، فقد عرف مفهوم التطوير التنظيمي بأنه: "عبارة عن محاولة لرفع فعاليات المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة وذلك باستخدام الأساليب والمعرفة المستمدة من العلوم السلوكية ويتضمن التطوير التنظيمي جهود التغيير المخططة التي تشمل كل النظام لمدة معينة مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الجهود مرتبطة بأهداف المنظمة".<sup>1</sup>

كذلك يشير التطوير التنظيمي إلى الجهد الشمولي المخطط لتغيير وتطوير العاملين في المنظمة عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة والعمليات والهيكل التنظيمية وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمعنوية وتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

ويشتمل مفهوم التطوير التنظيمي بحسب بعض الدراسات على النقاط التالية:

### 1- تغيير مخطط.

1- Burke.W, (organization Development), Addison Wesley, New York, 1997.

2- محمد قاسم القريوتي، (السلوك التنظيمي)، دار الشرق، عمان، 1993، ص 229.

- 2- يشمل كل المنظمة.
- 3- يُدار من قبل الإدارة العليا.
- 4- يهدف إلى زيادة فعالية وصحة المنظمة.
- 5- هو تدخل مخطط في عملية التنظيم مستخدماً المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية.
- 6- يهدف للتأثير في قيم النظام ومعتقداته وآرائه.
- 7- وذلك بهدف التكيف بشكل أفضل مع الظروف المحيطة وخاصة الظروف التقنية.<sup>1</sup>

عرف (French and Bill) مصطلح التطوير التنظيمي بأنه:

"سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية، وتحقيق المشاركة الفردية واستيعاب الحضارة التنظيمية، وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء والتطوير من داخل المنظمة وخارجها لوضع الخطط والإسهام في متابعة تنفيذها".<sup>2</sup>

وقدم (Gibson) التعريف التالي:

---

1- مجموعة من الباحثين، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1983، ص9.

2- مرجع سابق (عبوي، 2006، ص176)

"التطوير التنظيمي هو تلك الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة".<sup>1</sup>

وعرّف (Lippit) التطوير التنظيمي بأنه:

"عملية التجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد، أو تتعرض له المنظمة لكي تظل محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة لتخرج منها أقوى عوداً وأعلى معنوية".<sup>2</sup>

وعرف (Lorish) التطوير التنظيمي أنه جهد شمولي مخطط يهدف لتغيير وتطوير العاملين (قيمهم ومهاراتهم) وتغيير التكنولوجيا والعمليات والهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المحددة للتنظيم.<sup>3</sup>

ونلاحظ من خلال هذه التعاريف اعتماد الباحثين مداخل متعددة قد تشابهت في بعض النقاط واختلفت في نقاط أخرى من حيث تحديد العناصر الأساسية التي تشكل مفهوم التطوير التنظيمي. أدى هذا التباين

1- مرجع سابق (عبوي، 2006، ص176)

2- مرجع سابق (عبوي، 2006، ص177)

3- Lorish, introduction to the structural Behavior, Prentice Hall, N.Y. 1995,

إلى محاولة هارفي وبراون<sup>1</sup> إلى تقديم طريقة بديلة لتحديد مفهوم التطوير التنظيمي وذلك من خلال ذكر ما هو ليس من اهتمامات هذا المفهوم:

- فهو ليس طريقة جزئية للتغيير.
- هو أكثر من وسيلة أو تقنية منفردة للتغيير.
- وهو ليس لترميمات أو لتغيرات عشوائية.
- وهو أكثر من مجرد تغيير في الاتجاهات أو رفع للمعنويات.
- وهو ليس مجرد زيادة في رضا العاملين.
- أما ما يميز مفهوم التطوير التنظيمي ويحدد أبعاده:
- أنه إستراتيجية مخططة للتغيير التنظيمي.
- أنه جهد تعاوني يشارك فيه كل من يهمهم التغيير.
- أنه تحسين للأداء، وزيادة لمعدلاته.
- أنه يتبنى القيم الإنسانية ويسعى إلى أنسنة التنظيم.
- أنه يعتمد مفهوم النظام ويسعى إلى توحيد عناصره.
- أنه يسعى للمنظمة الكفوءة والفاعلة والمتكيفة مع التغيير البيئي.

وقد قدّم التحديد الأخير في رأي الباحث تحديداً أكثر دقة وشمولية لمفهوم التطوير التنظيمي من غيره.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقدم التعريف التالي لمفهوم التطوير التنظيمي:

---

1- Harvey, Brown, An Experimental Approach to organization development, Prentice Hall, N.Y, 1996, P6.

((هو تغيير منظم ومستمر ذي طابع إستراتيجي ينصب على المنظمة بكل مكوناتها لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة في نشاط المنظمة، من خلال تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين فيها بشكل متوازٍ وبما يحقق الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة المنظمة بالشكل الذي يخدم تطوير قيم ومعتقدات وأنماط سلوك أفراد التنظيم)).

# المبحث الثاني

## التخلف التنظيمي

- أولاً - مفهوم التخلف التنظيمي
- ثانياً - مظاهر التخلف التنظيمي
- ثالثاً - أسباب التخلف التنظيمي
- رابعاً - كيفية معالجة التخلف التنظيمي

## أولاً - مفهوم التخلف التنظيمي

إن التطور المتسارع في جميع ميادين الحياة وظهور مختلف أنواع المنظمات والتي تقوم بتقديم منتجات وخدمات شديدة التنوع وظهور المنظمات العملاقة (العابرة للقارات) واشتداد حدة المنافسة وتطور احتياجات المستهلكين عدا عن تطور دور المنظمات، حيث لم تعد تسعى فقط إلى تحقيق الربح بل أصبحت تقوم بدور اجتماعي بالإضافة إلى دورها الاقتصادي. هذا الواقع الجديد فرض تحديات عديدة على الجهاز الإداري للمنظمات حيث لم يواكب تطور الإدارات في كثير من المنظمات وبالأخص في الدول النامية، ما هو مطلوب منها القيام به من وظائف لا من الناحية الكمية ولا من الناحية النوعية ولعل هذا هو جوهر التخلف التنظيمي والمقصود بالإدارات هنا جميع مكونات العمل الإداري من أنظمة وأفراد وأساليب وإجراءات وأجهزة وآلات...

ويظهر التخلف التنظيمي في عدم قدرة الإدارة على ترجمة أهداف المنظمة إلى سياسات ثم وضع الخطط والبرامج وتنفيذها بشكل جيد وفعال.

إن التخلف التنظيمي ليس حالة ثابتة ولا يمكن أن نعزوه إلى عامل واحد، وفي أغلب المنظمات التي تعاني من هذا الداء تكون المشكلة ناتجة عن عوامل داخلية وخارجية عديدة متداخلة ومستمرة زمنياً، إلى ذلك إن مفهوم التخلف التنظيمي هو مفهوم نسبي نتعرف إلى مظاهره من خلال المقارنة ما بين منظمة معينة ومنظمات أخرى أو من خلال مقارنة الواقع الفعلي للمنظمة مع الواقع المرجو، أو من خلال مقارنة ما هو منجز فعلاً

بما هو مطلوب إنجازه. وكلما كانت الفجوة كبيرة كان التخلف التنظيمي ظاهراً والعجز والتقصير مهيمناً على الجهاز الإداري. كما أنه لا يوجد اتفاق كامل بين الباحثين على فصل واضح بين مظاهر التخلف وأسبابه فقد تتداخل مظاهر التخلف التنظيمي في بعض الحالات وتصبح مسببات لمزيد من التخلف التنظيمي.

## ثانياً - مظاهر التخلف التنظيمي

إذا حاولنا التعرف على المظاهر المختلفة للتخلف التنظيمي سنجدها تتنوع تنوعاً كبيراً من منظمة لأخرى ومن بيئة لأخرى، ويمكن أن نُحدد مظاهر التخلف التنظيمي بالاعتماد على مجموعة من الباحثين على الشكل التالي:

- 1- الروتين الطويل والمعقد وطول إجراءات العمل ومرور العمل بعدد كبير من العاملين الإداريين لإتمام إنجازه.
- 2- تضخم الجهاز الإداري وإحداث العديد من الوحدات الإدارية وكثرة العاملين فيها.
- 3- التضخم الوظيفي أي وجود أعداد كبيرة من الموظفين في المكاتب لا يعملون إلا عدداً قليلاً من ساعات العمل ويؤدي التضخم الوظيفي إلى أن يحاول الموظفون إيجاد أعمال لأنفسهم فيزيدون في خطوات المعاملات مما يؤدي لتعقيد الإجراءات وعرقلة سير العمل.
- 4- التمسك بحرفية القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات بدل الحرص على تحقيق الغايات التي وضعت من أجلها هذه القوانين والتعليمات.

- 5- الإهمال واللامبالاة من قبل الموظفين وقد يعود ذلك في جزء كبير منه إلى ضعف الرقابة على أدائهم أو إلى ضآلة الرواتب.<sup>1</sup>
- 6- الميل إلى النمطية في الأنظمة وأساليب العمل وتطبيق أنظمة موحدة في الشؤون المالية وشؤون الموظفين بغض النظر عن الاختلافات الموجودة في طبيعة العمل وبيئته.
- 7- غياب عامل التنسيق بين الوحدات الإدارية من جهة وبين هذه الوحدات والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها المنظمة من جهة أخرى.<sup>2</sup>
- 8- عدم المرونة حيث لا تقبل البنى الإدارية للمنظمات التغيير ولا التجديد ولا تتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. مما يؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال وانخفاض الإنتاجية.
- 9- قدم المنظمات حيث تصبح بعض المنظمات قديمة بسبب عدم إدخال تغييرات عليها لفترات طويلة سواء من ناحية التنظيم أو من ناحية الإجراءات أو من ناحية الأجهزة والمعدات.
- 10- الإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات أو للإنتاج كما قد يتم التوسع في الإنفاق على الأبنية والأثاث وشراء السيارات وغيرها من مظاهر الإنفاق غير الضرورية.
- 11- المحاباة والمحسوبية والترقية إلى الوظائف الأعلى دون النظر إلى الكفاءة أو المؤهلات.

1- محمد شاكر عصفور، (أصول التنظيم والأساليب)، دار المسيرة، عمان، 2007، ص341-342.

2- إبراهيم العواجي، (واقع الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية وأثره على التنمية)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص55.

12- سوء الأخلاق الإدارية وتفشي الرشوة والسعي لتحقيق مكاسب غير مشروعة على حساب مصلحة المنظمة.<sup>1</sup>

13- إضفاء طابع من السرية الشديدة على الأعمال الإدارية حيث يؤدي ذلك إلى عدم الشفافية ويسبب إعاقة للبحوث العلمية عن نظم وإجراءات العمل ولا يساعد في تشخيص المشكلات.<sup>2</sup>

14- المركزية الشديدة وخاصة بما يتعلق في اتخاذ القرارات بكبار الموظفين.<sup>3</sup>

كما يمكن أن نحدد المظاهر الرئيسية للتخلف التنظيمي فيما يتعلق بالنقاط التالية:

- مشكلات الحجم والسعة.
- الاتصالات التنظيمية التقليدية.
- تقييد الحريات وتمييط السلوك التنظيمي.
- المشكلات الفكرية والمنهجية.
- ثقافة المنظمة : (الأمراض النفسية والعصابية في بيئة المنظمة الداخلية)
- الضغوط التنظيمية.

وفيما يلي نقدم شرحاً سريعاً لمظاهر التخلف التنظيمي هذه:

مشكلات الحجم والسعة:

- 1- إبراهيم درويش، (التنمية الإدارية)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص64- 66.
- 2- مرجع سابق (درويش، ص64- 66. 1997)
- 3- مرجع سابق (عصفور، ص341- 342، 2007)

إن حجم المنظمة يجب أن يتناسب مع غاية تحقيق أهداف المنظمة، ومن المشكلات التي يعاني منها المدراء تحقيق التعادل في حجم المنظمة بما يحقق للمنظمة الحد من التكاليف من جهة، والتطور والتقدم والاستجابة لتحديات المنافسة من جهة ثانية.

من الظواهر الشائعة في عالم اليوم نشوء الشركات العابرة للقارات والمتعددة الجنسية وترافق ذلك مع ميل هذه الشركات إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من خلال إنتاج العديد من المواد الأولية الداخلة في منتجاتها، أدت هذه العوامل إلى تعقد الهيكل التنظيمي وصعوبات في الإدارة سواء من حيث نشوء أقسام جديدة أو من حيث الانتشار الجغرافي لأعمال المنظمة.

وكمثال على ذلك شركة (كوداك) التي بدأت تدخل عالم صناعة الأفلام والأجهزة والمعدات الدقيقة وإنتاج الأجزاء والمواد الداخلة في صناعتها بعد أن ظلت سنوات طويلة تشتري ما تحتاجه من شركات أخرى. وبالتالي أصبح الميل نحو تحقيق الاكتفاء الذاتي من العوامل المؤدية إلى كبر حجم المنظمات وتوسعها.<sup>1</sup>

إن من المشاكل المصاحبة لزيادة الحجم زيادة عدد العاملين مما يؤدي إلى إثقال كاهل المنظمة بمطالبهم وتلبية احتياجاتهم إضافة إلى صعوبة تسيير شؤونهم الإدارية والمالية. وبعكس هذا الاتجاه ظهر اتجاه حديث في الإدارة يفضل الميل نحو المنظمة الرشيقة مما يساهم في إضفاء المرونة على المنظمة ويساهم في تخفيف الصعوبات الإدارية وضبط النفقات.

1- مرجع سابق (بيتر دراكر، الإدارة بالنتائج 1990)

وبالتالي أصبح على القادة قبول تحدي الحجم المناسب للمنظمات بتأثير الضغوط الداخلية والخارجية الداعية إلى التوسع و تلبية مطالب العمل أو مغريات الانتشار، ومطالب خفض النفقات وتحسين إنتاجية وكفاءة العمل.

ويقودنا هذا إلى الاعتقاد بأن الحجم غير المناسب للمنظمة هو مظهر من مظاهر التخلف التنظيمي سواء أكان عدم التناسب من حيث كبر حجم المنظمة مما يترتب عليه زيادة التكاليف وتعقيد العملية الإدارية أو سواء من حيث صغر حجم المنظمة وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل وعدم قدرتها على الصمود في وجه المنافسين.

### الاتصالات التنظيمية التقليدية:

إن الشكل التقليدي لقنوات الاتصال هو مظهر من مظاهر التخلف التنظيمي حيث أن الاتصالات الهرمية أو الرسمية حيث تصعد المعلومات والبيانات والآراء إلى أعلى الهرم وتتساب الأوامر من أعلى الهرم باتجاه المستويات الأدنى فالأدنى وتتم الاتصالات عبر القنوات الرسمية حصرياً وحسب قاعدة التدرج عبر المستويات الإدارية.

إن لهذه الطريقة من الاتصالات وحسب رأي أحد الباحثين عيوب لم تعد خافية فهي تعيق في أكثر الأحيان وصول المعلومات وتحد من سرعتها وفعاليتها بسبب توقفها في العديد من المحطات، وتؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين وتقلل من فرص المشاركة والتفاعل كما

تحد من حرية التصرف في الأحوال الاستثنائية والتي تتطلب التحرك السريع إزاء الأحداث.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن ضعف كفاءة وفعالية الاتصالات واعتماد أنماط تقليدية للاتصالات وعدم وجود أشكال أخرى للاتصالات كالاتصالات الدائرية والأفقية يعد من المظاهر الرئيسية للتخلف التنظيمي كما يعد عدم استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة المتمثلة في (الانترنت، الاتصالات اللاسلكية وغيرها) مظهر من مظاهر التخلف التنظيمي.

### تقييد الحرية وتنميط السلوك التنظيمي:

إن كثرة النظم واللوائح والقرارات التي تحاول الإدارات العليا من خلالها تنميط السلوك الإداري ووضع إجراءات تفصيلية محددة للتصرفات اليومية للموظفين في المنظمة. تؤدي حين تكريسها إلى خلق حالة من التخلف التنظيمي، حيث ليس هناك شك في أن كثرة التعليمات واللوائح تعيق العمل وتكبل الإداريين وتضعف الفاعلية فالنصوص هي كلام مكتوب أما السلوك فهو نشاط ديناميكي ينسجم مع الظروف والموقف وينبغي أن لا يغلب الكلام أو النص الوصفي الذي شرع في ظروف وأجواء مضت وانتهت على الحركة والمبادرة الواعية..<sup>2</sup>

ويشتد التأثير السلبي لهذه الظاهرة حينما تكون النظم أو اللوائح قديمة ومضى على صدورهما زمن طويل ولم تعدل، أو حين تكون قد تعرضت لتغيرات متعددة ولم تشهد الاستقرار والثبات أو أن تكون

1- Laurent, (Managerial subordination), American Academy of management, 1987, P220.

2- مرجع سابق (الكبيسي، 2006، ص19).

التعديلات مرتجلة متناقضة.

### المشكلات الفكرية والمنهجية:

إن أدبيات الإدارة المعاصرة تروج للنظريات الجديدة التي تدعو إلى إلغاء التنظيم الهرمي وسحب البساط من تحت البيروقراطية التقليدية، إلا أن الممارسات التطبيقية والعملية لا زالت في كثير من الأحيان غارقة في التنظيم التقليدي وملتزمة بالمبادئ الكلاسيكية.

وهنا ينتج التناقض بين الفكر التنظيمي المعاصر والتطبيق العملي أو التناقض بين ما هو كائن وبين ما ينبغي أن يكون.

وهنا ينشأ الصراع والتناقض بين ما يدرسه ويتعلمه الخريجون وبين ما تتعامل به المنظمات التي يتوظفون فيها من ممارسات وأساليب تقليدية عفا عنها الزمن وهذا ينطبق أيضاً على الموظفين القدامى الذين يشاركون في البرامج التدريبية ويطلعون على الجديد من الأفكار ويكتشفون مساوئ وسلبيات الممارسات القائمة...<sup>1</sup>

المعضلة تكمن في الفجوة بين ما يؤمن به الخريجون الجدد والموظفون المدربون وهم عادة من الشباب الذين يشغلون الوظائف الإدارية والفنية في المستويات الدنيا والوسطى وبين ما يمارسه التقليديون المخضرمون الذين يشغلون المواقع القيادية العليا من أساليب وتصرفات تعسفية وبيروقراطية.

---

Alper S.W, (The Dilema of lower level management), American Academy of -1 Management, 1990.

## ثقافة المنظمة (الأمراض النفسية والعصابية في بيئة

### المنظمة):

عندما ينتشر في منظمة شعور سلبي بين العاملين كأن يرددوا: إننا نكره المجيء لهذه المنظمة والعمل بها، إن المشرفين لا يعجبهم أحد من العاملين، ليس في المنظمة من يهمله أمرها أو من يعمل لمصلحتها، الكل يعمل من أجل مصلحته الخاصة، الجيدون هم الذين يتركون المنظمة، المنظمة لا تستحق أن يُخلص لها ..الخ.

نكون هنا أمام مشكلة في ثقافة المنظمة ناتجة عن سلوكيات الإدارة وعدم إدراكها لنتائج تصرفاتها على الناحية النفسية للعاملين.<sup>1</sup> ومن الأمراض النفسية التي قد تنتشر كذلك في المنظمات شعور الأفراد بالعزلة أو الغربة وأنهم ضائعون وسط صخب الإنتاج والآلات أو أنهم مجهولون بين هذه الصفوف المكتظة من البشر. وقد تشعر فئات معينة مهمشة من العاملين أو من الفنيين الذين يوضعون في غير مكانهم بشكل أكبر بهذا الشعور.

### الضغوط التنظيمية:

تنتج الضغوط التنظيمية عن أوضاع معينة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتؤدي هذه الأوضاع إلى خلق أجواء مثيرة للقلق والتوتر والإحباط ويجب أن نعترف أن الضغوط التنظيمية هي حالة طبيعية ومصاحبة لجميع بيئات العمل وجميع المنظمات إلا أن المشكلة تكمن في ازدياد وتعمق هذه الضغوطات. إن من مصادر الضغوط التنظيمية

---

Harry. Albertson. (Neurotic organizations). West Publishing company, -1  
New York, 1994. p338 – 348

الازدواجية في التعامل مع العاملين سواء في مجال الترقيات والتحفيز أو في توزيع المهام والمسؤوليات، تجاهل كفاءة العاملين أو أهليتهم أو الخبرة أو الاختصاص. التمييز بين الموظفين لاعتبارات تتعلق بالجنس أو اللون أو الطائفة أو الانتماء لجمعية أو حزب أو عشيرة، عدم توفر الأمن الوظيفي، خشية العاملين من الإحالة المبكرة إلى التقاعد..

وبحسب أحد الباحثين فإن الضغوط التنظيمية تتقل بين الأفراد في المنظمة عبر عمليات سلوكية شعورية أو لا شعورية لتسيطر على جو المنظمة، فحين يشد الضغط على (س) من الأفراد فإنه يضطر إلى تفجير غيظه أو همه بمراجعيه أو بمرؤوسيه وهكذا تتقل الضغوط التنظيمية عبر المنظمة.<sup>1</sup>

إن الضغوط التنظيمية لها صلة مباشرة ببيئة العمل فأجواء العمل (صالات غير مكيفة، رطوبة عالية) وعدد ساعات العمل الطويلة وزخم العمل وعدم وضوح التعليمات أو عدم وجود تفهم من الإدارة لعاملها أو عدم التعاون بين العاملين كلها عوامل تؤثر على شدة الضغوط التنظيمية.

- وتشير إحدى الدراسات إلى المصادر التالية للضغوط التنظيمية:

- الفوضى والإهمال في بيئة العمل.
- عدم المشاركة من جانب العاملين في عمليات اتخاذ القرارات.
- التغييرات المفاجئة والاستفزازية سواء في الهياكل أو في الموقع.
- جداول ومواقيت العمل الغير ملائمة.
- النزاعات والخلافات بين المرؤوسين والزملاء والرؤساء.

---

1- عوف عبد الرحمن الشيخ ظاهر، (الضغوط التنظيمية وعلاقتها بالتوافق النفسي للموظفين "رسالة دكتوراة")، جامعة بغداد، 1996.

- نقص المعلومات.
- كثرة المهام والواجبات وضيق الوقت لأدائها.
- غموض المهام والأعمال ونقص التدريب والإعداد لها.
- المشاكل العائلية.
- صعوبات الانتقال والمجيء للمنظمة.<sup>1</sup>

### ثالثاً - أسباب التخلف التنظيمي

إن للتخلف التنظيمي أسباب عديدة قد لا تكون ناتجة عن عامل واحد، ويميل الباحثون إلى تحديد مجموعة من العوامل المسببة للتخلف التنظيمي ونذكر منها:

العوامل الاجتماعية، العوامل الإدارية، الأساليب وقواعد العمل، الأفراد العاملون في المنظمة، الإمكانيات المادية والتكنولوجية، ويمكن أن نعتمد التحديد التالي لعوامل التخلف التنظيمي:

#### أ- العوامل الاجتماعية: ومن أبرزها:

1- الروابط العائلية والعشائرية وأواصر الصداقة، حيث تؤدي إلى إهمال الإدارة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وقد لا يتم محاسبة المقصر فتشيع مسألة فقدان روح العدالة بين العاملين وتؤدي إلى هبوط الكفاءة الإدارية.

1- إلهام هاشم كاظم، (تحليل محددات ضغوط العمل وأثره في الأداء "رسالة ماجستير")، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1995.

2- نوع النظام الاجتماعي، حيث أن خضوع بعض الدول لمفاهيم اجتماعية معينة يشكل عائقاً في طريق التغيير أو استخدام المعارف الجديدة.

3- هجرة الأدمغة، وهذا العامل يبرز في الدول النامية حيث تؤدي هجرة الأدمغة إلى الدول المتقدمة إلى محدودية المعرفة في الأجهزة الإدارية.<sup>1</sup>

ويجب الملاحظة أنه قد يكون للعوامل الاجتماعية في بعض المجتمعات دور كبير في تماسك وتطور المنظمات وكمثال على ذلك فإن القيم والعادات السائدة في المجتمع الياباني تساهم بدرجة كبيرة في إضفاء الكفاءة والفعالية على عمل المنظمات.. وفي عالمنا العربي يمكن لنا الاستفادة من التراث العربي والإسلامي الأصيل والذي يحرص على إتقان العمل والحرص على المنفعة العامة وتشجيع العلم والبحث العلمي كمحرك أساسي للاستفادة من العوامل الاجتماعية في سبيل تطوير المنظمات بدلاً من سيادة العوامل الاجتماعية المكرسة للتخلف التنظيمي.

#### ب. العوامل الإدارية:

ومن أبرزها:

- 1- عدم الاعتماد على الكفاءات المناسبة في الإدارة العليا.
- 2- التقليد الأعمى للدول المتقدمة في أساليبها الإدارية.

---

1- مهدي حسن زويلف، سلمان أحمد اللوزي، (التنمية الإدارية والدول النامية)، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص26.

3- شيوع الرشوة والوساطة حيث تُعد شكلاً من أشكال التخلف التنظيمي والذي يؤثر حتماً على نوعية القرار الذي يُتخذ.

4- التردد في اتخاذ القرار وعدم تحمّل المسؤولية وذلك رغم توفر الصلاحيات تجنباً لتحمل تبعية القرارات.

5- تضخيم الأجهزة الإدارية لأسباب قد تكون شخصية (إضافة الأهمية للمدير) وحشر الموظفين في الأجهزة الإدارية دون مبرر عملي لتواجدهم أصلاً.

6- مركزية الإدارة: إن المركزية غير المبررة تؤدي إلى التخلف التنظيمي، حيث أن حصر سلطة اتخاذ القرار بالمركز يُبعد الحلقات الإدارية الأخرى عن ممارسة اتخاذ أو صنع القرار على الرغم من قربهم من موقع الأحداث.<sup>1</sup>

وكما تم ذكره سابقاً نلاحظ أن العديد من الباحثين قد يصنف العوامل الإدارية (كمركزية الإدارة، تضخم الأجهزة الإدارية، الاعتماد على غير الكفاءات في الإدارة وغيرها) كأسباب أو كمظاهر للتخلف التنظيمي ومرد ذلك باعتقادنا إلى كون العديد من أسباب التخلف التنظيمي تؤدي إلى تشكل مظاهر مرتبطة بها. وهذه المظاهر عند استمرارها تصبح بدورها سبباً للمزيد من التخلف التنظيمي.

### ج- الأساليب وقواعد العمل وتتمثل في:

1- عدم كفاءة نظم الاتصالات: إن توفر نظم الاتصالات والمعلومات شبيه بالدورة الدموية في جسم الإنسان، وبالتالي فإن غياب أو

1- مرجع سابق (زويلف، اللوزي، /ص27/1993)

ضعف نظم الاتصالات أو نظم المعلومات يجعل المشاكل الإدارية بعيدة عن متناول الإدارات وتعذر دراسة المشاكل الإدارية وصعوبة حلها.

2- تعدد الإجراءات وتعقيدها يؤدي إلى عرقلة الأداء وعدم تفهم العاملين لها وبالتالي انخفاض كفاءة العمل.

3- عدم وضوح القواعد والنظم والتعليمات وكثرة مراجع تفسيرها من جهات متعددة تؤدي إلى ضياع وحدة التطبيق وتغليب الاجتهادات الشخصية.<sup>1</sup>

#### د - الأفراد العاملون في المنظمة:

ومن أبرز العوامل المتعلقة بالأفراد في المنظمة والمسببة للتخلف التنظيمي:

1- مقاومة التغيير: لا يمكن لأي تغيير إداري أن ينجح إذا لم يلاقي قبولاً ممن سيخضع لذلك التغيير أو سيقوم به.

2- عدم تحديد حجم القوى العاملة تحديداً علمياً وسوء توزيعها وبدائية توزيع هيكل العمالة، مما يؤدي لوجود بطالة مقنعة وضياع جهود العاملين.

3- عدم احترام الزمن: إن عامل الزمن يحظى بعدم احترام كاف في بعض المنظمات، وتساهم البيروقراطية في ذلك حيث أن عمق الإجراءات وطولها وتفشي الروتين والبطالة المقنعة تعد مصدراً لعدم احترام الزمن.

4- عدم التطابق بين اختصاصات العاملين وطبيعة أعمالهم.

1- أحمد رشيد، (إدارة التنمية بالدول النامية)، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1990، ص146 - 156.

5- انتشار الأمية: إن انتشار الأمية أو شبه الأمية ما بين العاملين في المنظمات يؤدي إلى عدم القدرة على تطبيق مبادئ عملية التطوير التنظيمي بشكل فعال.

6- انتشار الفساد الأخلاقي والإداري

7- فقدان التقييم الموضوعي للعاملين

8 - التسابق في اصطلياد المناصب الإدارية العليا<sup>1</sup>

مقاومة التغيير تؤدي إلى تعثر الكثير من جهود التطوير التنظيمي ومرد ذلك إلى مقاومة الأجهزة الإدارية لكل جديد لم تعتاد عليه، حيث يقابل الأفراد أي تعديل أو تغيير لنظام قائم بالرفض الكامل أو الجزئي للتغيير ومتطلباته ويؤدي للتمسك الكلي أو الجزئي بالأنماط والضوابط السلوكية القائمة وعدم قبول المقترحات الجديدة إلى إعاقة جهود التطوير التنظيمي.

إن عدم تطابق اختصاص بعض العاملين والعمل الذي يمارسونه معناه عدم وضع الشخص الملائم في المكان المناسب ومعنى ذلك عدم كفاءة الأداء وعدم الوصول إلى الأهداف النوعية.

إن ضياع الضوابط التي يتم بموجبها توجيه العاملين نحو التعامل الأخلاقي في مجال أعمالهم الوظيفية يساهم في انتشار الفساد الإداري مما يحتم على الإدارات تقديم المجال لتقدم وتطور الأشخاص المؤهلين علمياً وخلقياً لكي يساهموا بدورهم في تطوير العمل وبالمقابل فليس بالإمكان أن يساهم الأفراد غير المؤهلين أخلاقياً ومهنياً في عملية التطوير ويعتبر نفاق

1- مهدي حسن زويلف، (إدارة الأفراد مدخل كمي)، دار مجدلاوي، عمان، 1998.

العاملين ورعاية الإدارة لهذا النفاق من العوامل الأساسية المؤدية إلى التخلف التنظيمي.

كما أن عجز الإدارات عن إيجاد سبل عادلة وموضوعية في تقييم جهود العاملين، وتغاضي بعض الإدارات عن هفوات وأخطاء المحسوبين وتشدها في رقابة البعض الآخر يُدخل اليأس إلى نفوس العاملين ويشجع على اللامبالاة ويساهم في كثرة النفاق وإحاطة المسؤولين بهالة من الزيف.

وينطبق هذا على فئة تتخذ من النفاق وارتداء ثوب الإخلاص والأمانة طريقاً للوصول للمناصب الإدارية العليا دون الإيمان بالتطوير والتدريب والممارسة الإدارية الناجحة كطريقة للتقدم. ونلاحظ مما سبق أن طبيعة العنصر البشري هو من المحددات الأساسية للتخلف التنظيمي.

### هـ - الإمكانيات المادية والتكنولوجيا

إن لتوفر الإمكانيات المادية أثر ملحوظ في إنجاح خطط التطوير بشكل عام في المنظمات إلا أن توفر هذه الإمكانيات ليس بالضروري أن يؤدي إلى حدوث التطوير المرجو في المنظمات حيث أن المهم هو استيعاب وإدخال هذه الإمكانيات في عملية التطوير والتنمية.<sup>1</sup> وبالنسبة للتكنولوجيا فإن عملية التنمية تتطلب إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة ويحتاج ذلك إلى توفر إدارة متطورة تستطيع التمييز

---

1- زكي راتب غوشة، (أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة)، مطابع التوفيق، عمان، 1993، ص156.

بين ما هو ضروري من هذه الأساليب التكنولوجية وتحديد وتدريب الكوادر الضرورية لتشغيلها.

ويجب على الإدارة أن تواكب حركة الاختراع والإبداع المتسارعة حيث أن أي تهاون في اللحاق بالاختراعات والتكنولوجيا الحديثة قد يشكل بالتبعية مظهراً من مظاهر التخلف.

مع التأكيد على أن إدخال التكنولوجيا الحديثة يجب أن يسبقه دراسة علمية موضوعية جادة لتفادي المشاكل المصاحبة لإدخال التكنولوجيا الحديثة.

#### رابعاً - كيفية معالجة التخلف التنظيمي

كما تمت الإشارة سابقاً فإن للتخلف التنظيمي أبعاد وأسباب عديدة ولكي نتمكن من معالجة حالات التخلف التنظيمي يقتضي الأمر بداية تشخيص أسبابها ومظاهرها بهدف وضع خطط لعلاجها ومن الطرائق الممكنة لمعالجة بعض أبعاد حالات التخلف التنظيمي:

##### معالجة مشكلات الحجم والسعة:

مع ازدياد حجم المنظمة وتطور أعمالها يجب أن يتم التركيز على تطبيق الطرق الآلية والأتمتة الحديثة مما سيؤدي حتماً إلى تخفيض عدد العاملين وسيؤدي بالمقابل إلى الحاجة لمختصين باختصاصات تقنية دقيقة ولن يعد مقبولاً أن تبقى أنماط القيادة ذات طابع مركزي بل يجب أن يتم

الاتجاه نحو مزيد من الديمقراطية والمشاركة في عمليات رسم الأهداف واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

ويمكن للمنظمة أن تؤمن الحاجة إلى الكفاءات من خلال وضع استراتيجيات بعيدة المدى لاستقطاب الكفاءات وتنمية الانتماء للمنظمة وتقوية سبل البقاء وخلق بيئة تحفز على المزيد من العطاء والإبداع.. ونظراً لتنوع وتعدد الوحدات الإنتاجية والخدمية والمساعدة التي تتكون منها المنظمة يصبح تطبيق مفهوم النظام المتكامل بوحداته الفرعية المتماسكة والمترابطة ضرورياً لتجاوز مشكلات كبر حجم المنظمة.

وكلما تشعبت المنظمة جغرافياً وقطاعياً ازدادت الضرورة إلى اللامركزية الإدارية مما يتيح الفرصة أمام كوادرات المنظمة المنتشرين في ميادين العمل لأن يديروا شؤونهم وذلك في ضوء الأهداف الفرعية التي كلفوا بتحقيقها.

ويمكن للمنظمات أن تحل مشاكلها مع العاملين عن طريق توسيع دائرة المشاركة في ملكيتها سواء عن طريق الأسهم أو عن طريق الارتباط مدى الحياة بالمنظمة أو الأمن الوظيفي لجميع العاملين.

### معالجة المشكلات الناتجة عن الاتصالات:

يمكن معالجة هذا النوع من المشكلات من خلال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية أو إعادة هيكلة أنماط الاتصالات في المنظمة.

1- مرجع سابق (الكبيسي، 2006، ص15).

ولن يكون هذا الحل كافياً دون وضع إستراتيجية تدريبية للمدراء في كافة المستويات الإدارية ليتمكنوا من إدارة عملية الاتصالات بفاعلية..

وقد يكون اعتماد أنماط أكثر ديمقراطية من الهياكل التنظيمية كالهياكل المستطيلة بدل الهرمية مفيداً في حل مشكلات الاتصالات.. بالإضافة إلى اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة من قبل المدراء في كافة المستويات وإزالة الحواجز أمام الاتصالات في كافة الاتجاهات. كما أن اعتماد الأساليب الحديثة في وسائل الاتصالات (الانترنت، الانترانيت، الاتصالات اللاسلكية) يساهم بشكل كبير في معالجة مشكلات الاتصالات.

### معالجة تقييد الحرية وتنميط السلوك التنظيمي:

إن النظم واللوائح والقرارات يجب أن تتم مراجعتها بشكل دوري واستقصاء آراء الموظفين والمدراء حول مدى جدواها وما هي الاقتراحات الممكنة لتطويرها.

وينصح د.دسوقي أن تكون عقلية صياغة النظم واللوائح عقلية مانحة، ثوابية تشجع الأفراد الالتزام بها أكثر من أن تكون عقابية، مانعة تجزئهم عند مخالفتهم إياها، كما ينصح أن لا تسرف اللوائح في التفاصيل والإغراق في رسم الجزئيات والاكتفاء برسم الخطوط العريضة تاركين للقائمين بالتنفيذ فرصة الشعور بالثقة بعقولهم وأمانتهم.<sup>1</sup>

1- (د. كمال الدسوقي، سيكولوجيا الإدارة العامة، ص382، 1995)

وبالتالي يجب أن تترك النظم واللوائح مجالاً كافياً للموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات في الظروف الطارئة أو المستعجلة والتي لا تتحمل الانتظار للرجوع إلى الإدارات العليا.

### معالجة الأمراض الفكرية والمنهجية:

رغم وضوح أسباب وآثار الكثير من الأمراض الفكرية والمنهجية فإن إيجاد حلول سريعة وفعالة لها يعد من الأمور الصعبة، حيث لا يمكن بسهولة تغيير السلوك التقليدي للإدارات التي اعتادت على هذا النمط من السلوك كما أنه يصعب اجتثاث التذمر من نفوس الإدارات الشابة الراغبة في التغيير.<sup>1</sup>

ويتم تجاوز هذه الأمراض تدريجياً من خلال التدريب المستمر والتوعية والتعليم مع الابتعاد عن المعالجات السريعة والمنفصلة والتي قد تضاعف من حدة المعضلة..

### تطوير ثقافة المنظمة ومعالجة الأمراض النفسية والعصابية في بيئة المنظمة:

إن تطوير ثقافة المنظمة يحتاج إلى خطة إستراتيجية تبدأ بتحديد رسالة المنظمة وقيمها وأهدافها والأهداف الفرعية للأقسام ثم الانتقال إلى معرفة الاحتياجات المادية والنفسية للعاملين بهدف السعي لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بشكل متوازٍ.

ويرى (هارفي والبرتسون) أنه لمواجهة الأمراض النفسية والعصابية من الضروري عقد جلسات المفاتحة والمصارحة والاستماع والحوار بين

1- مرجع سابق (الكبيسي، التطور التنظيمي 2006، ص22)

العاملين والإدارة وكذلك الاستفادة من جلسات الإرشاد والطب النفسي والاستعانة بخبراء ومستشارين ليتولوا تدريب مختصين في تكوين الفرق والجماعات المختبرية والديناميكية..<sup>1</sup>

ومن الضروري إعطاء الفرصة للعاملين لمناقشة ما يدور حولهم من الأوضاع وإعطاؤهم فرصة أكبر للسيطرة على مخرجاتهم أو التحكم بإنتاجهم.

ويجب وضع الخبراء والتكنولوجيا في أماكنهم المناسبة حيث يمكنهم استخدام المعارف والقدرات التي يمتلكونها.

### معالجة الضغوطات التنظيمية:

يجب أن يتم التدخل من قبل الإدارة في المنظمة عبر خبراءها أو مستشاريها للتعامل مع الضغوط قبل أن تتصاعد حدتها وتصل إلى مستويات يتعذر علاجها عندها...

ويتم التعامل مع الضغوط التنظيمية من خلال العمل على إزالة الأسباب المولدة لها أو التقليل منها قدر الإمكان..

وفي هذا الإطار يجب أن يتم إعداد بيئة العمل بشكل أمثل من ناحية الشروط المادية للعمل (الإضاءة، درجة الحرارة، ساعات العمل) مما ينعكس على الناحية النفسية للعاملين.

وبالمقابل يجب توفير الأمن الوظيفي واتباع سياسات لربط العاملين بالمنظمة مما يساهم في ازدياد ولائهم وتخفيض دوران اليد العاملة، كما

---

-1 (HARFEY, Albertson, organizational behavior, 2003)

أن الاهتمام بالنواحي الإنسانية للعاملين الأثر الأكبر في تخفيض الضغوطات التنظيمية.

فتأمين المواصلات أو رياض الأطفال لأطفال العاملات في المنظمة له أثر كبير على تخفيض حدة الضغوطات التنظيمية التي يعانون منها.

# المبحث الثالث

وسائل التطوير التنظيمي  
وإستراتيجياته

أولاً - وسائل التطوير التنظيمي.

ثانياً - إستراتيجيات التطوير التنظيمي.

## أولاً - وسائل التطوير التنظيمي

كما أنه لا يوجد اتفاق كبير بين الباحثين على تحديد مفهوم موحد للتطوير التنظيمي، هناك أيضاً تباين واضح من حيث تحديد الوسائل الخاصة به.

ومن الباحثين من أطلق مسميات مختلفة من تقنيات التطوير أو الأدوات الفنية والتطبيقية للتطوير أو أساليب التطوير، إلا أنه من المهم الإشارة إلى أن جميع هذه الوسائل أو التقنيات أو الأدوات أو الأساليب ليست حكراً على مدخل أو إستراتيجية من مداخل أو إستراتيجيات التطوير التنظيمي بل يتم استخدام أي منها بحسب درجة ملاءمتها للحالة المعينة.

وقد أوجز الدكتور الكبيسي<sup>1</sup> أهم هذه الوسائل بما يلي:

- بحوث العمل **Action Research**.
- إغناء العمل **Job Enrichment**.
- توسيع العمل **Job Enlargement**.
- تدوير العمل **Job Rotation**.
- الإدارة بالأهداف **Management by Objectives**.
- الشبكة الإدارية **Managerial Grid**.
- تدريب الحساسية **Sensitivity Training**.
- تحسين نوعية بيئة العمل **Quality Of Working Live** (QWL).
- التحول التنظيمي **Organizational Transformation**.

1- مرجع سابق (الكبيسي/ص51/2006)

بينما حدد الدكتور أبو نبعة<sup>1</sup> وسائل التطوير التنظيمي بما يلي:

- الإدارة بالأهداف.
- الإثراء الوظيفي.
- فريق التطوير.
- التدريب في موقع العمل.
- المحاضرات.
- تدريب الحساسية.

كذلك حدد الدكتور الصرن<sup>2</sup> وسائل التطوير التنظيمي بما يلي:

- مختبر المهارات السلوكية.
- تنمية وتطوير الفريق.
- مقابلات المواجهة.
- الشبكة الإدارية.
- معالجة النزاع.
- الإثراء الوظيفي.
- الإدارة بالأهداف.

ومن الملاحظ من خلال ما قدّمه الباحثون المذكورون وجود تطابق في تحديد عدد من هذه الوسائل مع اختلاف بعض المسميات ويميل الباحث إلى اعتماد التصنيف الذي قدّمه الدكتور الكبيسي بسبب كونه أكثر شمولية ودقة. وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً حول مفهوم هذه الأساليب:

---

1- عبد العزيز أبو نبعة، (المفاهيم الإدارية الحديثة)، دار مجدلاوي، عمان، 2001، ص83.

2- رعد الصرن، (صناعة التنمية الإدارية)، دار الرضا، دمشق، 2002م.

## 1- بحوث العمل Action Research

يبدأ هذا النمط من البحوث بالتشخيص التمهيدي للمشكلة أو الظاهرة ثم تنتقل إلى مرحلة جمع المعلومات من جميع الأطراف المعنية (العاملين، الزبائن.....إلخ) ثم يتم توصيل هذه المعلومات إلى الجماعات التي ساهمت في جمعها وذلك لتقديم صورة متكاملة لجميع الأطراف ثم يقوم الباحث ببحث الأفراد على إعطاء رأيهم فيها واقتراح تصوراتهم التي تلقي الضوء على أسباب المشكلة وما هي الحلول المطروحة وبعد ذلك يسعى الباحث لصياغة خطة عمل قابلة للتنفيذ.<sup>1</sup>

ومن هنا تتميز بحوث العمل بضرورة إجراء البحث في الميدان وبمشاركة العاملين وتبادل المعلومات معهم وتعليمهم وتدريبهم على كيفية تطوير أنفسهم ومنظمتهم من خلال هذا البحث، وذلك لأن دور الباحث هو تسهيل المهمة وتنشيط الجهود وتوفير أجواء الحوار ليتم تقديم أفكار وآراء يتم اختيار منها ما يناسب التطبيق وهذا لا يتم إلا بالمشاركة الفعالة من قبل العاملين.

## 2- إغناء العمل Job Enrichment

يقصد به جعل الوظيفة المناطة بالفرد غنية بمسؤولياتها ومضامينها وتتيح الفرصة للفرد لكي يستخدم طاقاته ومهاراته مما يزيد تحضير الفرد ويجعله مقبلاً على أداء وظيفته. ويتضمن مفهوم إغناء العمل أن لا يكون العمل سطحياً أو هامشياً. وأن يتيح للموظف حرية التفكير بالبدائل والطرق الأفضل، وألا يلتزم بروتين عقيم يحد من الإبداع

---

Pasmore.W, Friedlander, An Action Research, New York, ASQ, 1992, -1

والتطوير. كما يتضمن مفهوم إغناء العمل تحقيق تغذية عكسية من الوظيفة للموظف أي أن يؤدي العمل بالموظف إلى مزيد من الخبرة والمهارة ويعود تطبيق المنظمة لأسلوب إغناء العمل بالنفع والفائدة على المنظمة وعلى العاملين بالنماء والبقاء.<sup>1</sup>

وكمثال على إغناء العمل فإن وظيفة كاتب النصوص على جهاز الكمبيوتر يمكن إغناؤها من خلال قيامه بإخراج وتنسيق النصوص أثناء كتابتها، أو التأكد من خلوها من الأخطاء وقيامه بحفظها وتنسيقها ضمن ذواكر الجهاز ونسخ نسخ احتياطية.

### 3- توسيع العمل Job Enlargement

يختلف أسلوب توسيع العمل عن أسلوب إغناء العمل، من حيث أن توسيع العمل يتضمن إضافة مهام نوعية تؤدي إلى زيادة التنوع وإزالة الضجر أو الملل الناجم عن أداء حركات أو أعمال محددة ومتكررة، بينما لا يتضمن إغناء العمل سوى زيادة المسؤوليات ضمن نفس المهمة.<sup>2</sup>

وكمثال على أسلوب توسيع العمل: في حال تكليف معيد في الجامعة بجمع الدرجات المعطاة من قبل الأساتذة في دفاتر الامتحانات، لن يكون هذا عملاً مغرياً لمتفوق في دراسته الجامعية ولجعل العمل أكثر ملاءمة لا بدّ من إضافة مهام أخرى كتكليفه بإعداد كشوف بالدرجات أو استخراج نسب النجاح والرسوب أو أن يتولى الدخول إلى قاعة الدرس مع الأستاذ ليساعده في حل التمارين العملية.

1- Hackman.J, , A New strategy for job Enrichment, California

Management Review, P57, 1995

2- مرجع سابق (الكبيسي/ص53/2006)

#### 4. تدوير العمل Job Rotation

يقوم الموظف بموجب هذه الطريقة بالانتقال بين عدة وظائف ولفترات مؤقتة قبل أن يستقر في وظيفته الأخيرة، تساعد هذه الطريقة في تعرّف الموظف على بيئة العمل المحيطة به ويطلع على الوظائف الأخرى فيحسن التعامل مع القائمين عليها ويعرف مسؤولياتهم وما يقع ضمن اختصاصهم. وتمكن هذه الطريقة استبدال الأفراد الغائبين بمن ينوب عنهم عند الضرورة. بالإضافة إلا أن هذه الطريقة توسّع مدارك الأفراد وتزيد من خبراتهم ومهاراتهم.<sup>1</sup>

وكمثال على أسلوب تدوير العمل: تطبيق المصارف هذه الطريقة ضمن هياكلها حيث ينتقل الموظف بين الوظائف المختلفة ضمن نفس المستوى التنظيمي، وتم تطبيق هذه الطريقة وبنجاح على مستوى المصارف الوطنية ونذكر منها: المصرف التجاري والمصرف الصناعي.

#### 5. الإدارة بالأهداف Management by Objectives

بموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولو الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الأهداف الفرعية لوحداتهم وتحديد أوقات الإنجاز وذلك ليكونوا هم أنفسهم متحمسين وملتزمين بالتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتياً وتكون مهمة الإدارة هي التأكد من تحقيق المهمات ضمن الوقت المحدد وبالشكل المطلوب دون أن تتدخل بشكل مباشر وتفصيلي بالأعمال اليومية.

1- مرجع سابق (الكبيسي/ص53/2006)

ومن صعوبات تطبيق هذا الأسلوب بحسب أحد أهم مؤسسي هذا المفهوم (دراكر):

- أ- تعذر تفريغ الأهداف العامة إلى أهداف فرعية.
- ب - صعوبة قياس كل الأهداف كمياً.
- ج - المخاطر التي تنتج عن انتهاء الوقت المحدد وعدم تحقيق الأهداف وبالتالي فوات فرصة المعالجة.<sup>1</sup>

## 6. الشبكة الإدارية Managerial Grid

بمقتضى هذا النموذج يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري أن يكتشفوا نمط القيادة لديهم ونمط القيادة لدى المشاركين الآخرين ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها.

---

1- مرجع سابق (Drucker. The Practice of Management)

وتتناول هذه الشبكة خمسة أنماط:

/1								/9
9								9
				/5				
				5				
/1								/9
1								1

### الاهتمام بالعاملين

- النمط (1/1) المدير المنسحب لا يهتم لا بالعمل ولا بالعاملين.
- النمط (1/9) المدير الاجتماعي يهتم بالعاملين على حساب العمل.
- النمط (5/5) المدير المتأرجح يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين.
- النمط (9/1) المدير المنتج المهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا.
- النمط (9/9) المدير الفرقي والمفضل الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى

رضا.<sup>1</sup>

1- علي محمد عبد الوهاب، (التدريب والتطوير: مدخل عملي لفعالية الأفراد والمنظمات)، معهد

الإدارة العامة، الرياض، 1991

ويجب على المشاركين في هذه الطريقة أن يختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون إلى النمط المفضل والذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاج وأعلى رضا للعاملين.

## 7- تدريب الحساسية Sensitivity Training

يركز هذا النمط السلوكي الجديد للتدريب على إحداث تغيير في عادات ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد، على أن يتم ذلك أثناء عملية التدريب وعبر تفاعلاتها غير المخططة، وحيث تتم زيادة حساسية الأفراد نحو سلوكهم الذاتي وسلوك الآخرين وزيادة مرونتهم وقدرتهم للتغيير الذاتي من خلال تعلم نمط سلوك إيجابي مشاهد، أو استشعارهم لجوانب النقص في السلوك الذاتي.<sup>1</sup>

وتستلزم برامج تدريب الحساسية تهيئة نفسية وخلق أجواء مشجعة للتعامل بصراحة ووجود خبراء متمرسون في العلوم السلوكية.

## 8- تحسين نوعية بيئة العمل QWL

### (Quality of Working Live)

يعني هذا المصطلح كل الجهود الرامية لتحسين حياة العاملين بالمنظمات وقد تطورت هذه الجهود فبدأت تحت مسمى دوائر النوعية (Quality circles)، الإدارة التشاركية والسلامة العقلية للعاملين.

أما اليوم فقد أصبحت نظرة حضارية وفلسفية عملية تضع الإنسان في مكانه السليم وتحرص على عدم الإساءة إليه بشكل مادي أو معنوي

1- إبراهيم العمري، (التطوير التنظيمي)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

والحفاظ على كرامته وذلك كله من خلال أسنة ظروف العمل ووضع التشريعات الحامية والضامنة لحقوقه والمناعة لتعسف الإدارة. وحديثاً فقد طغى مصطلح (إدارة الجودة الشاملة) على غيره من المفاهيم في هذا الشأن.<sup>1</sup> إن نظرية (إدارة الجودة الشاملة) قد حققت نتائج إيجابية عند تطبيقها في ميادين العمل وأصبحت اتجاهاً مهماً من ضمن اتجاهات التطوير والتنمية الإدارية.

## 9- التحول التنظيمي Organizational Transformation

يعبر هذا المصطلح عن التغيير الجذري والتحول السريع الواسع النطاق الذي من شأنه أن يغيّر تعامل المنظمة ببيئتها أو يقلب تقنياتها وأساليبها رأساً على عقب أو يجعلها تتحول إلى منتجات جديدة، أي هي عكس التغيير التدريجي التراكمي المعتمد على خطة طويلة الأمد.

وتوصف هذه الطريقة بأنها طريقة ثورية وتحولية ومفاجئة في حجم وسرعة التغيير ومركزية.

ويرى أحد الباحثين أن المبررات أو الأسباب الداعية لتبني (التحول التنظيمي) هي:

- التحولات البيئية سواء في سوق العمل أو السلع أو المنافسين أو الزبائن أو التكنولوجيا.
- ظهور الأزمات.
- التغييرات السياسية والتشريعية الحكومية.

---

Walton.R, (Quality of working life), sloan Management Review, P636, -1

1983

وبشكل عام إن طريقة (التحول التنظيمي) هي طريقة التغيير الأكثر ملاءمة لتحوّل المنظمة عندما تصبح أوضاعها الحالية غير قابلة للاستمرار.<sup>1</sup>

- إضافة لما تقدم هناك فريق من الباحثين يميل إلى اعتماد التصنيف التالي لأساليب التطوير التنظيمي:

• أساليب هيكلية: **Structural techniques**

تتضمن الأساليب الهيكلية تغييرات في الهيكل التنظيمي الرسمي ودرجات التعقيد والرسمية والمركزية التي ينطوي عليها كأن يتم تجميع مسؤوليات الأقسام أو التقليل من عدد المستويات الإدارية أو توسيع نطاق الإشراف أو التوسع في اللامركزية وتسريع عملية اتخاذ القرار.. كذلك تتضمن التعديلات في اللوائح والأنظمة كأن يتم اختصارها على الخطوط العريضة وترك مجال كاف من حرية التصرف، كذلك التعديل في الأعمال كتوسيعها وإغنائها أو تنويع المهام وتدويرها وكذلك تحسين قنوات الاتصالات ويمكن اعتبار جهود تعديل ثقافة المنظمة وإعادة تصميم عمليات التكيف الاجتماعي وتعديل أنظمة المكافآت والجزاءات من ضمن الأساليب الهيكلية.

• أساليب العملية الإنسانية **Human Process Techniques**:

تتوجه أساليب العملية الإنسانية في تداخلات التطوير التنظيمي نحو التأثير في اتجاهات وسلوكيات أفراد التنظيم بهدف تغييرها في

---

-1 ( Dunphy.D.C, stace P.A, Transformation and coercive stratiges for O.D, )  
(1995, P 317

الاتجاه الذي يخدم غايات المنظمة وهناك العديد من الأساليب المستخدمة في هذا الشأن كتدريب المحاسيس، بناء الفريق، فض النزاعات، الإدارة بالأهداف، التغذية العكسية، التدريب الشبكي، الاستشارة الأءائية ...إلخ.<sup>1</sup>

- ويرى أحد الباحثين اعتماد التصنيف التالي لأساليب وضع التطوير التنظيمي موضع التنفيذ:

- أسلوب التدخل في الإجراءات: وهو يمثل نقد وتحليل العمليات التي تتم لتقرير فيما إذا كانت طريقة الأداء هي الأمثل.
- أسلوب التدخل في العلاقات: وهو يركز على العلاقات الشخصية بين الأفراد.
- أسلوب التدخل التجريبي: ويتم بموجبه اختيار طريقتي عمل مختلفتين قبل أن يتم اتخاذ القرار النهائي.
- أسلوب التدخل في الهيكل التنظيمي: وهو يدعو إلى فحص وتقييم فعالية الهياكل التنظيمية.
- أسلوب التدخل الثقافي: وهو يتفحص التقاليد، الإجراءات، الممارسات العملية، القيم السائدة...<sup>2</sup>

إن وسائل التطوير التنظيمي ليست محصورة بما تم ذكره في هذا البحث حيث تقدم الأبحاث الإدارية الحديثة باستمرار وسائل جديدة يمكن استخدامها في حقل التطوير التنظيمي، كما أن الترابط الوثيق

---

-1 Fried Lander, Brown L.D organizational Development, London, 1994, P313,

-2 French, Wendell, (organizational Development), Boston, 1993.

بين الحقول المختلفة لعلم الإدارة يتيح الاستعانة بوسائل وآليات عديدة غير المذكورة سابقاً.

حيث يمكن الاستفادة من الطرائق المتبعة في حقل التدريب والتدريب الوظيفي بشكل كبير في مجال التطوير التنظيمي وسنحاول أن نتوسع في هذا الاتجاه ضمن مبحث آليات التطوير التنظيمي...

كما أن الاستراتيجيات المتبعة ضمن حقل التطوير التنظيمي كالمهندرة وغيرها تقدم وسائل أخرى يمكن استخدامها لإنجاح جهود التطوير التنظيمي...

ولعل الخصوصية الكبيرة لكل منظمة والتطور المتسارع للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات السبب الرئيسي وراء تنوع الوسائل والأساليب الممكن إتباعها للنهوض بمهمة التطوير التنظيمي.

## ثانياً - إستراتيجيات التطوير التنظيمي

لقد تطورت الإستراتيجيات المستخدمة في التطوير التنظيمي خلال العقود القليلة الماضية، حيث أن الطريقة التقليدية التي كانت تعنى بالمديرين والمشرفين بصفاتهم الفردية وقدمت لهم البرامج التدريبية التي زودتهم بالمعارف المؤدية إلى زيادة مهاراتهم الفردية، هذه الطريقة لم تهتم بعلاقة هؤلاء المديرين بزملائهم العاملين معهم أفقياً وعمودياً في إطار فريق العمل أو جماعة العمل. ولمعالجة هذا الخلل، نظرت أبحاث التطوير التنظيمي إلى الفرد نظرة متعمقة أكثر من النظرة التقليدية المبنية في أساسها على نظرية ماسلو في الحوافز والدوافع والتي لم تلحظ الفروقات

بين الأفراد واعتبرتهم يخضعون لنفس السلم من الحاجيات وبالتالي يمكن وضع سلم واحد من الحوافز لهم.

تتظر أدبيات التطوير التنظيمي إلى الفرد بوصفه متميزاً عن غيره بما له من أحاسيس وعواطف وقيم واتجاهات وعادات ومهارات مما يجعل عملية تدريبه وتعليمه عملية متجددة وليست نمطية.

ومن هذه النظرة فقد قدّم الفكر التنظيمي عدداً من الاستراتيجيات التي يمكن الاستفادة منها ضمن حقل التطوير التنظيمي:

### 1- إستراتيجية التدخل الخارجي (تدخل الطرف الثالث):

#### (Third party intervention strategy)

وهي منهجية تطبق عندما يتعلق الموضوع بشخصين أو قسمين أو مستويين من المستويات التنظيمية وقد يكون الطرف الثالث من العاملين في المنظمة نفسها إلا أنه ليس طرفاً في المشكلة المراد حلها أو الظاهرة المعالجة. وقد يكون الطرف الثالث خبيراً يعمل في المنظمة كمستشار دائم أو مؤقت أو قد يكون أحد بيوت الخبرة المتخصصة.

ويفترض في الطرف الثالث اعتماده نظرة محايدة وعدم تأثره بالنتائج مما يجعله أكثر حرية في طرح الآراء والأفكار ويفترض أيضاً توفر الخبرة والمهارة فيه مما يجعله أهلاً للقيام بالتحليل والتحكيم وطرح الآراء لمعالجة المشاكل والظواهر السلبية. إلا أن مشكلة هذه الاستراتيجية كونها تطبق في حل بعض القضايا والمشكلات الطارئة وقد لا تكون مناسبة للجهود المستمرة والمنهجية للتطوير التنظيمي إلا في مجال كون الطرف الثالث يتمتع بالتفرغ في قضايا التطوير التنظيمي

المتخصصة كأن يكون بيت خبرة إداري أو قسم للتطوير ضمن البناء الهيكلي للمنظمة.

## 2- إستراتيجية التطوير التنظيمي المقدمة من الباحث (كيريلوف):

قدّم الباحث (Kuriloff) في كتابه ( Organizational Development for survival) إستراتيجية للتطوير التنظيمي لاقت قبولاً واسعاً من الباحثين وتطبق هذه الإستراتيجية وفق خطوات منطقية كالآتي:

- التعرف على المشكلة ذات العلاقة والمؤثرة سلباً على الإنتاجية.
- جمع المعلومات والحقائق التي تتعلق بالمشكلة.
- تشخيص المشكلة.
- تطوير إستراتيجية لحل المشكلة ويشمل ذلك توفير المعلومات للأفراد على المستوى المناسب وإشراكهم في تطوير الإستراتيجية.
- تطبيق الإستراتيجية من خلال تدخلات في موقف محدد.
- تقويم النتائج بعد فترة كافية.
- إعادة عملية التدخل طبقاً للتغيرات والمعلومات التي تمّ الحصول عليها عن الإنجاز.<sup>1</sup>

## 3- إستراتيجية بناء مصفوفة الأداء المتوازن:

إن هذه الإستراتيجية هي من الاستراتيجيات المهمة المنبثقة عن حقل الإدارة الإستراتيجية وتأتي أهميتها بكونها أداة رئيسية للتقييم من جهة

1- مرجع سابق (أبونة/ص78/2001)

ووسيلة لدمج رؤية وأهداف المنظمة في الحياة اليومية للمنظمة على شكل إستراتيجية محددة للتغيير والتطوير...

وللبداء في هذه الإستراتيجية يجب أن يحدد الفريق القائم بالمشروع الوضع الحالي للمنظمة. وهناك قائمة مراجعة مقترحة في هذه الإستراتيجية مكونة من تسعة نقاط لتحديد موقع المنظمة والانطلاق في بناء مصفوفة الأداء المتوازن:

1. ارسم خريطة للقدرات الحالية للأفراد والفرق باستخدام أسلوب التقييم الذاتي بالقياس إلى معايير المفاضلة المعيارية الدولية.
2. حاول رسم خريطة لقدرات المنافسين الحاليين بنفس الأسلوب.
3. تعرف على أولويات تنمية الموارد البشرية والتعلم المؤسسي المتماشية مع نواحي الميزة التنافسية.
4. قم بإنشاء نظم للمعلومات الإدارية لجمع بيانات أفضل عن رضا العملاء والموظفين.
5. ضع خططاً للتصدي لعوامل (الصحة) وهي القضايا الأساسية مثل بيئة العمل والأجر الأساسي والصحة والسلامة في العمل... إلخ وهذه العوامل هي التي إن لم يتم التعامل معها سيكون لها تأثير سلبي مستمر على دافعية الموظفين ومعنوياتهم.
6. خطط (عوامل التحفيز) أي خطط لمكافأة أولئك الذين يساهمون بشكل أكبر في تحقيق المكاسب مع التركيز على التقدير ومكافأة النجاح الجماعي مع بعض التويهات

الشخصية والتي لا تكلف شيئاً ولكنها تعني الكثير للأشخاص المعنيين.

7. قم بإيصال الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية بشكل متواصل لكي يتوضح لأي موظف الكيفية التي تترابط بها أهداف الأداء الفردية بشكل مباشر ومنطقي مع مجالات النتائج المؤسسية الحيوية الثلاثة وهي : رضا العملاء، المرونة وسرعة الاستجابة، الإنتاجية المحسنة.

8. اجعل جميع الأهداف للأفراد والفرق محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومتفق عليهما وموجهة نحو النتائج ووثيقة الصلة وذات جدول زمني قدر الإمكان.

9. قارن معدلات التحسين ليس فقط بالخطط ولكن أيضاً بتقديم المنافسين وتوقعات العملاء.<sup>1</sup>

- بعد هذه الخطوة يجب على إدارة الفريق أن تنفذ نموذج التشخيص والتحسين وهو على الشكل التالي:

- اكتسب الوعي ودرّب الجميع على اكتساب الوعي بالفجوات بين معايير تقديم الخدمة الحالية والمرغوبة.
- حدد طبيعة ومدى خطورة هذه الفجوات.
- حدد الأسباب المحتملة لها سواء المتصلة بالنظم أو بقدرات الموظفين.
- أعد خطة عمل لتقليل العقوبات والمقاومة.

1- بيترج ريد، (القيادة المتميزة)، ترجمة علا أحمد، مجموعة النيل العربية، 2005، ص150.

- قيّم التحسينات من خلال التقييم الذاتي والتقييم الخارجي المستقل.
- تأكد هل حلت المشكلات.
- راجع الوضع الجديد.<sup>1</sup>

ولهذه الإستراتيجية مكونين أساسيين: مهندس أو خبير استشاري يمتلك رؤية واضحة وإطاراً وفلسفة ومنهجاً لتصميم وتطوير النظام الإداري الجديد وعميل يشارك مشاركة كاملة في المشروع وتؤول له ملكيته في النهاية والعميل هو عادة الفريق التنفيذي في المنظمة ويجب أن يدرك العميل هنا أن مسؤولية مصفوفة الأداء المتوازن والنظام الإداري الذي سيبنى حولها تقع على عاتق الرئيس التنفيذي والفريق التنفيذي، فبالرغم أن الاستشاري هو المحفز للعملية إلا أن قيادة المنظمة هي التي يجب أن تكون المهندس الحقيقي.

#### 4- إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

##### :Reengineering strategy

إن هذه الإستراتيجية مهمة وتعتبر من الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في حقل التطوير التنظيمي، حيث يفضل استخدام هذه الإستراتيجية في الحالات التي يصبح فيها لزاماً التغيير الجوهرى في بنية المنظمة وطبيعة عملياتها ونشاطاتها ويمكن أن نحدد مفهوم (الهندرة) كالتالى:

1- مرجع سابق (بيتر ج ريد، 2005، ص153)

((إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها.<sup>1</sup>

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نحدد المنطلقات الأساسية للهندرة وهي:

1. تحليل شامل وأساسي للواقع الحالي وتحديد الواقع المرجو للمنظمة.
2. التركيز على العمليات.
3. إحداث تغييرات جذرية.
4. تحقيق تحسينات فائقة لا يمكن تحقيقها بالسبل التقليدية.

وقد حدد فريق آخر من الباحثين (هامر وسمبثي) مفهوم الهندرة كالتالي:

((البدء من جديد، أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تعديلات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات)).<sup>2</sup>

1- ليل سبنسر، (هندرة الموارد البشرية)، ت: عثمان شمس الدين، دار شعاع، القاهرة، 2000، ص18.

2- (Jones Mattew, International Encyclopedia of Business and Management, 2006)

وفي هذا التعريف يركز الباحثان على ضرورة التفكير بطريقة جديدة كلياً كمطلق للتغيير الشامل وهذا يستدعي البدء في تحديد الأهداف المرجوة ثم تحديد طرائق تحقيق هذه الأهداف وليس محاولة تقويم وتحسين الأوضاع الحالية بهدف الوصول إلى وضع أفضل.

كما يمكن أن نضيف التعريف التالي للباحث (اللوزي) والذي حدد فيه الهندرة بأنها ((ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة)).<sup>1</sup>

وقد ركز هذا التعريف على وجود فجوة تنظيمية بين الواقع الحالي للمنظمة والواقع المرجو وبين أن الهندرة تهدف إلى إحداث الطفرة المرجوة خلال فترة زمنية قصيرة ولعل هذا من الاختلافات الجوهرية التي تميز الهندرة عن استراتيجيات التطوير التنظيمي الأخرى التي تتطلب تطبيقها والوصول إلى النتائج المرجوة منها فترة زمنية طويلة.

وقد حدد أحد الباحثين وجود ثلاثة أنواع من المنظمات بحاجة إلى تطبيق (الهندرة):

- منظمات في وضع التدهور: هي منظمات تعاني من ارتفاع مضطرد في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة أو تدنت خدماتها وجودة منتوجاتها مما يؤدي إلى ابتعاد عملائها عنها.

- منظمات لم تصل إلى وضع التدهور بعد: وهنا تتوقع إدارة المنظمة بلوغ التدهور في المستقبل القريب حيث تكون الأوضاع المالية للمنظمة في

---

1- سليمان أحمد اللوزي، (التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم)، دار الفكر، عمان، 1999.

وضع لا بأس به ولكن هناك مؤشرات تذر بالوصول إلى التدهور كظهور منافسين جدد أو التغيير في أذواق العملاء أو في القوانين أو البيئة الاقتصادية مما يهدد بقاء الشركة ونجاحها.

- منظمات بلغت قمة التقدم والنجاح: وهي منظمات لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تظهر مؤشرات التدهور ولكن تتميز إدارة هذه المنظمات بالطموح والإبداع الحقيقي وعملية الهندرة في هذا النوع من المنظمات تتمثل في توسيع الفرق بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء.<sup>1</sup>

وقد حدد الباحث (Hammer) مبادئ الهندرة فيما يلي:

- تقوم الهندرة على عدد من المبادئ الأساسية والتي يمكن أن نحددها بما يلي:

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.
- الموظفون يتخذون القرارات ويصبح اتخاذ القرار جزء من عمل الموظف.
- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها.
- تعدد وتنوع خصائص العمليات لكي تتناسب مع الحالات الإنتاجية المختلفة.
- إنجاز العمل في المكان المناسب.
- خفض مستويات الرقابة والمراجعة واستخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط.
- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.

1- مرجع سابق (عبوي، 2006، ص226)

• إدخال مفهوم مدير العملية بالأخص عندما تكون خطوات العملية معقدة أو موزعة بين جهات ومواقع مختلفة فيقوم مدير العملية بالتنسيق بين أطراف العملية ويظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها.

• الجمع بين المركزية واللامركزية وذلك من خلال استخدام تقنية المعلومات المتطورة والتي تمكن الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت يتم الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.<sup>1</sup>

ولكي نطبق الهندرة لا بد من اعتماد منهج علمي يحدد خطوات القيام بالهندرة وقد اقترح أحد الباحثين الخطوات التالية كمنهج لتطبيق الهندرة:

1. الإعداد والتخطيط.
2. دراسة العمليات الحالية.
3. الاستماع لصوت العميل.
4. الاقتداء بالنماذج الناجحة.
5. تصميم العمليات الجديدة.
6. التطبيق والمتابعة.<sup>2</sup>

بعد أن قمنا باستعراض مفهوم الهندرة والمنظمات التي تطبق بها ومبادئها الأساسية ومنهاج تطبيقها يمكن أن نحدد أهم الفوائد التي

(J.Mattew, International Encyclopedia of Business and Management, -1 2006)

2- العمري، (الهندرة عصر جديد في إدارة الأعمال)، مجلة العالم - ع215، 1996.

يجنبها التنظيم من خلال تطبيق الهندرة وقد حددها أحد الباحثين كما يلي:

1. تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال كذلك توفير الجهود والتكاليف.
2. تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال وفيها تكون الوظائف مكونة من أعمال مركبة والمسؤولية مشتركة بين الأعضاء.
3. يتحول عمل الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل حيث تتطلب الهندرة موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم وقادرين على الإبداع والمبادرة.
4. يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج حيث تعتمد الهندرة المكافآت والتعويض على أساس الناتج النهائي للعمل وبشكل جماعي.
5. تتحول معايير الترقية من الأداء إلى القدرة أي تتم الترقية إلى وظيفة أعلى بناءً على قدرات الموظف وليس أدائه حيث أن الأداء يقابله المكافأة أما قدرات الموظفين فتقابلها الترقية.
6. إحداث تغيير في ثقافة المنظمة من خلال ترسيخ فكرة أن أهم ما في المنظمة هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء.
7. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي وذلك بسبب تشكل فرق العمل والتي تقوم باتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
8. يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين.

## 9. يتحول المدراء من مشرفين إلى موجهين.<sup>1</sup>

من خلال ما تم ذكره سابقاً فإن (الهندرة) هي إستراتيجية مهمة في إطار عملية التنمية والتطوير التنظيمي الشامل وهي تتكامل مع المفاهيم الأخرى كمفهوم الجودة الشاملة ومفهوم الإدارة الإستراتيجية ولعل ما يميز الهندرة بشكل أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في فترة زمنية وجيزة من خلال إحداث تغييرات جذرية وبشكل تدريجي مما يتطلب من الإدارة المتابعة والرقابة اليومية.

ومن الأمور المهمة التي تساعد في إنجاح تطبيق (الهندرة) أن تكون المنظمة قد طبقت مفهوم الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية ( Iso 9000) كما يجب أن تمتاز الإدارة بالقناعة التامة بالحاجة إلى تطبيق (الهندرة) حيث تنطلق الهندرة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى فالدنيا.

---

1- مرجع سابق (عبوي، 2006، ص231)