**الفصل السادس – التغيير كطريقة للحياة التنظيمية**

**השינוי כדרך חיים ארגונית**

 االاشكال التنظيمية التي تدعم وتشجع التغيير (6.4.1)

يسعى كل تنظيم، في عصرنا الحالي، الى التجديد والابتكار، ان كان تنظيم حديث العهد او تنظيم له خبرة في مجاله. فهو يحاول تصميم ثقافة من التجديد والابتكار وتطبيقها بكل مراحل العمل بداية بالتخطيط للمنتج وحتى تسويقه. لذلك وبدون الانتباه فهو يطور أساليب إدارية حديثة, او يحاول ان يتحدى النماذج الادارية التقليدية مثل المبنى الهرمي.

1. تنظيم بدون حدود / تنظيم افتراضي (ארגון ללא גבולות/ ארגון וירטואלי)

وهو تنظيم يتواجد ويدار بقنوات الاتصال الاكترونية ( شبكة الانترنيت) داخل عالم افتراضي، وهونتيجة للتطور التكنولوجي الذي حدث ويحدث في العالم. فقد وجدت الشركات طاقة تجارية هائلة في شبكة الانترنيت لذلك قامت بتأسيس مثل هذه التنظيمات ومن اهمها شركة امازون (1995 ).

من ميزات التنظيم الافتراضي:

* يعتمد كثيرا على منظومات المعلومات المحوسبة في عمله.
* يتواجد التنظيم في مكان افتراضي, من ناحية الزبون لا يوجد للتنظيم عنوان واضح او حدود معرفة. موقع الانترنيت هو محاكاة للنتنظيم بواسطته يبني هويته بمساعدة الصوروالكتابة.
* التنظيم الافتراضي يقتحم كل حيز من حياة الزبائن فهو يتواجد بكل زاوية بها شاشة وانترنيت.
* الخدمة موجهة للزبون حسب احتياجاته الخاصة.
* المبنى التنظيمي منبسط.
* المسؤولية والصلاحيات تمنح للعامل بشكل فردي دون علاقة لمكانته في السلم الهرمي.
* عمليات الإنتاج, التسويق, مرنة جدا وتتكيف مع التغييرات الخارجية, وخاصة للتغييرات بذوق ورغبة الزبون.
1. المبنى الاداري الدائري المتسلسل הולרכיה holarchy))

وهي طرقة ادارية تشمل مبنى اداري "دائري"، يتكون التنظيم من مجمموعة دوائر وهي تشكل هيكل التنظيم. تعمل كل دائرة كنظام مستقل في اتخاذ القرارات, وهي بنفس الوقت جزء من الدوائر الاكبر ومن الشركة كلها.

قد نجد العامل متواجد بأكثر من دائرة والمهام في كل دائرة تتغير بكثرة بحسب الاحتياجات المتغيرة للتنظيم. أي ان العامل المتخصص بمجال معين يستطيع ان يبدي رأيه في مجال اخر بدائرة اخرى بذلك يحافظ التنظيم على التجدد ويتخلص من عوائق البيروقراطية.

بهذا الأسلوب لا يوجد مدراء بالمفهوم التقليدي للكلمة، وعلى المدير العام ان يتنازل عن لقبه ويكون بمثابة الوسيط بالدائرة الكلية للتنظيم. وينفس الوقت يستطيع المدير استرجاع قوته كصاحب القرار النهائي عن وجود مشكلة.

يتعامل التنظيم بشفافية تامة مع العمال فيما يتعلق باهدافه المرتبطة فيهم, ويطلب منهم المشاركة وتحمل المسؤولية في الفعاليات الجارية بالتنظيم.

ان مصدر اسم هذا الأسلوب هو والكاتب آرثر كوستلر (Arthur Koestler) في كتابه عام 1967 وعنوانه "الروح في الماكينة".

1. منهجية الرشاقة **אג'יליות**

وهي عبارة عن قدرة التنظيم على رد الفعل السريع للتغييرات والتشويشات في السوق لكسب الافضلية في التنافس.

وهي مصطلح يدمج بين المصطلحات " خفة الحركة الاستراتيجية זריזות אסטרטגית- وبين " المرونة גמישות".

ظهر مصطلح "الرشاقة" بسبب الصعوبة لدى التنظيمات في التعامل مع المحيط التجاري المعقد والمتغير الذي تتواجد فيه. وهو مصطلح يمثل حاجة التنظيمات للعمل بسرعة وبمرونة والتكييف مع تغييرات السوق. بدات منهجية "الرشاقة" كطريقة ادارية في شركات البرمجة بمجال الحاسوب ثم انتقلت للتنظيمات الاخرى.

 وهي تميز التنظيم المرن، ولكي تنجح هذه المنهجية يجب تطبيق مبادئها على كل طواقم العمل وفي كل التنظيم.

ان أعضاء الطواقم في المنهجية الرشيقة يعملون بتعاون وتنسيق تام، لهم هدف مشترك, يشاركون المعلومات فيما بينهم،يتواصلون دائما، يعرفون الصوره العامة ولكنهم مركزون في مهامهم ويعملون بشفافية ومن اجل التحسين الدائم.

االتجدد التنظيمي חדשנות ארגונית(6.4.2)

التجدد هو مسار عام من جمع الافكار/ زرعها/ ثم انشاء مبادرات منها. نجد بكل شركة مسارات مختلفة من التجدد وفقا لاهدافها، احتياجاتها، وضعها الاقتصادي والحلبة التي تعمل بها، التكنولوجيا وغيرها من العوامل.

التجدد في التنظيم ناتج عن التحسين الدائم فيه والهدف منه هو تغيير قواعد اللعبة في السوق، ولا ينبع التجدد من اجراء بحث لاحتياجات الزبائن وانما من العقول المبدعة للعاماين.

عوامل في المناخ التنظيمي تساعد على تطوير الابداع :

1. الايمان القوي باهمية التجدد كاساس لنجاح التنظيم.
2. الايمان بان كل عامل يستطيع ان يقدم فكرة التي قد تطور التنظيم, يشعر العمال بالايجابية والمشاركة, مما يشجعهم اكثر على الابداع.
3. منح الاستقلالية وحرية التفكير للعامل في اطار عمله، ليتسنى له الابداع وطرح أفكار خلاقة.
4. تشجيع التجربة والخطأ - تشجيع حب الاستطلاع , المخاطرة, منح مكافأة على الابتكار, التعلم من الفشل.
5. إقامة لقاءات متنوعة عبر الحدود بين تنظيمات، التقاء بين العاملين من مجالات متنوعة بهدف الابتكار.
6. تطوير قدرة التعلم التي تفوق الانماط التفكيرية القائمة.
7. إقامة طاقم او طواقم من داخل التنظيم, وظيفتهم فحص الأسواق, تقديم أفكار ومعلومات جديدة من اجل تقدم التنظيم من ناحية تجارية.

التأهيل للتجدد التنظيمي

من اللحظة التي تم بها اجراء تغيير والتقدم قدما نحو االتجدد التنظيمي, يجب تحديد كيفية تأهيل العمال او الطاقم بشكل مناسب.

هنالك طريقتين لذلك:

1. إقامة تدريب بصري (ויזואלית) ليوم واحد من قبل مرشد الذي يزود المشاركين في ادوات تفكير وابداع جديدة ومختلفة عن العادة، يستعين المدرب باسلوب المحاكة من اجل تذويت هذه الاساليب التي تساعد في فهم المشاكل وايجاد حلول مبدعة لها. بهذه الطريقة يتم ايضا اللقاء بين مجموعات من العمال مما ينوع من الأفكار ويتعلم العمال من بعضهم.
2. إقامة ورشة او استكمال لعدة أيام , التي تعالج بتعمق مجالات تفكيرية مختلفة من ضمنها الابداع، ،هذه الورشات تمكن العامل من العمل بشكل مستقل.

هنالك ثلاثة انواع من التجدد

1. تجدد يركز على تجديد منتج قائم لزبون قائم.
2. تجدد يركز على تطوير او تجديد منتجات قائمة وبناء خطة تسويقية لزبائن جدد.
3. الابتكار "النقي" الذي جاء لتبديل منتج قائم بمنتج جديد الذي يمنح قيمة إضافية للسوق القائم او لاسواق جديدة.

كسر النماذج المعيقة

في بعض الأحيان تكون عبارة " انا تنظيم يقدس الابتكار" بمثابة شعار فارغ لدى المدراء، ما يسبب الضرر والخسارة للتنظيم. لذلك ملقى على إداراة التنظيمات واجب التأكد بان عمليات التجديد الداخلية تنفذ حسب ميزانية معرفة مسبقا وجدول زمني محدد.

 الاندماج والامتلاك (מיזוגים ורכישות)(6.4.3)

في السنوات الأخيرة, ونتيجة للتغييرات الاقتصادية والتكنولوجية الكبيرة والسريعة، في الأسواق المحلية والعالمية على حد سواء، ازدادت بكثرة عمليات التغيير التنظيمي الناتجة من الاندماج والامتلاك من قبل الشركات العالمية.

على سبيل المثال، أدخلت شركات إسرائيلية كثيرة في الفترة الأخيرة " شريك استراتيجي" لعملها. بشكل عام الشريك هو شركة عالمية كبيرة, التي سيطرت على الشركة الإسرائيلية . التغييرات التي يفرضها الشريك العالمي على الشركة الاسرائيلية تنبع من سياسته التجارية العالمية ومن ثقافته الادارية، وليس من الاحتياجات والمشاكل الخاصة للشركة الاسرائيلية.

التمصدر الخارجي/ التعهيد (מיקור חוץ)( 4.6.4)

طريقة ادارية تهدف الى اخراج الفعاليات التنظيمية، غير المرتبطة في نواة العمل ،من التنظيم واعطاءها الى متعهد خارجي (مقاول). تمكن هذه الطريقة التنظيم من التركيز على مجالات تخصصاته واستثمار غالبية الموارد فيها.

ازداد استعمال التمصدر الخارجي في نهاية القرن العشرين نتيجة للعولمة ولتطور صناعة الهايتك. فهي اجابت عن حاجة التنظيم لردود الفعل السريعة، للتوفير في المصاريف، العمل 24 ساعة يوميا وتشغيل عمال مهنيين باقل تكلفة ممكنة.

الطريقة المنتشرة لاختيار شركة التمصدر الخارجي هي الإعلان عن مناقصة خارجية مما يتيح اختيار المرشح الأفضل من بين عدة مرشحين .

يجب التمييز بين اعطاء عمل تنظيمي لمتعهد خارجي وبين تشغيل عاملين بواسطة شركات القوى العاملة. الاختلاف الاساسي هو بالادارة المباشرة للعامل، المتعهد الخارجي هو المشغل الفعلي للعامل بينما بالتوظيف عن طريق شركات القوى العاملة فالتنظيم نفسه هو المشغل الفعلي للعامل.

للتمصدر الخارجي عدة سلبيات التي قد تمنع التنظيمات من استعمالها ومنها:

1. التخوف من تسرب المعلومات للمنافسين وكشف اسرار تجارية.
2. صعوبة الاشراف والرقابة وتحديد سياسة تجارية موحدة.
3. المس في الزبون بسبب صعوبتات اقتصادية من قبل مزود الخدمة.
4. الصعوبة في غرس اجهزة المعلومات المحوسبة والمتطورة في التنظيمات التقليدية.
5. المس بمستوى الخدمة وجودتها بسبب رغبة مزود الخدمة في تقليص التكاليف.

هنالك طريقتين لاستعمال التمصدر الخارجي:

* نقل اجنحة كاملة لأدارة شركات خارجية، على سبيل المثل موضوع الدعاية والترويج لشركة ترويج خارجية.
* الاستعانة بالتمصدر الخارجي بهدف تحسين وتطوير أنظمة موجودة،مع المحافظة على المبنى التنظيمي القائم. على سبيل المثال ادخال االبرامج المحوسبة للرواتب، لادارة المخرون وغيرها.

الخصخصة( הפרטה) (4.6.5)

هي عمليه يتم بها نقل او بيع أملاك من القطاع العام للقطاع الخاص. وتربط الخصخصة كثيرا في عملية بيع الشركات الحكومية للسوق الخاص.

الخصخصة تتم بمرحلة تحويل الاقتصاد من اقتصادي يهتم بمعايير اجتماعيه ( اقتصاد تتدخل الحكومة فيه بشكل كبير) لاقتصاد رأسمالي, اقتصاد حر ( تدخل الحكومة فيه قليل).

مميزات الخصخصه :

1. زيادة تدخل القطاع الخاص بالاقتصاد وبالمجتمع على حساب القطاع العام.

2. تعاون مكثف بين القطاع العام مع القطاع الخاص

3. تطبيق منطق السوق الحرة على القطاع العام .

مستويات الخصخصه

1. الخصخصه السياسيه : تنفذ على مستوى الدولة وتتم بطريقتين:

آ. نقل المسؤوليه من يد القطاع العام للقطاع الخاص

ب. تغيير طابع العمل في المؤسسات العامة من العمل المتميز بالعمل من اجل الجمهور للعمل من اجل الربح

2. خصخصة السلطات المحاية : الخصحة تتم بنطاق السلطة المحلية، خصخصة فعاليات السلطات المحلية هي جزء ثانوي من الخصخصه السياسية وعلى الاغلب متعلقة بها. هذه الخصخصة تتم بطريقة التمصدر الخارجي وكذلك بطريقة بيع الشركات التابعة للسلطة المحلية, حدث خاص في إسرائيل في هذا المجال هو الكيبوتسات .

3. خصخصة تنظيمات عامه التي لا تعتبر حكومية, مثال على ذلك هو خصخصة الشركات التابعة للهستدروت

أنواع الخدمات التي يتم خصخصتها:

أ. خدمات الرفاة : الخدمات التي تم تآسيسها من قبل الدولة , هذه الخدمات تشمل خدمات التي منحت من قبل الدوله وأيضا خدمات منحت من قبل مؤسسات غير هادفة للربح.

ب. مؤسسات جديدة: خدمات او مؤسسات التي نتجت عن التطورات تكنولوجية وتم تأميمها على يد الدولة.

ج. نسب بالملكية: خدمات او مؤسسات خاصه تملك الحكومة نسبه معينه في الملكية وقدرة للتأثير على سياسة الشىكة وادارتها.

كيف تنفذ عملية الخصخصة؟

1.بيع شركات حكومية للقطاع الخاص, ويتم ذلك بواسطة بيع اسهم الشركة مباشرة او بيع الاسهم بالبورصة او بيع الاملاك الاساسية للشركة

2.التمصدر الخارجي: تنفيذ فعاليات بواسطة مقاولين من القطاع الخاص.

3. اقامة البنى التحتية العامة وادارتهن من قبل فائزين بمناقصات من القطاع الخاص, في هذه الحالة يعمل الفائزعلى إقامة البنيه وأيضا تشغيلها لفترة محددة.

3.ترخيص ومنح تفويض لتزويد الخدمة: تتهرب الدولة من مسؤولية تزويد الخدمات وهي فقط تنظم الامر بواسطة منح تفويض ( مثل تلفزيون الكوابل, المدارس الخاصة )

4. فعاليات حكومية مقلصة: تقلص الدولة الخدمات التي تزودها , وهكذا تشجع الحكومة السوق الخاص لسد النقص. مثال على ذلك تقليص ساعات التعليم في المدارس وهذا شجع السوق السوداءفي التعليم.

5.تزويد خدمات بالدفع: الحكومة مستمره للعمل بمجالات محدده لكنه تجبي نقود, لم تكن تجبى بالماضي, لكي يحصل المواطن على خدمات بمستوى اعلى، مثال على ذلك الخدمات االطبية الخاصة في المستشفيات الاسرائيلية.

6. التجارة في المساحات والأماكن العامة: تجبي الحكومة النقود من المواطنين مقابل استعمال الأماكن العامة, مثل الدفع عند الدخول لمحمية طبيعية.

7. رفع القيود: ترفع الدولة القيود عن السوق الخاص وتزيل اجهزة الرقابة التي تهدف حماية الجمهور.

 مؤيدين ومعارضين للخصخصة

|  |  |
| --- | --- |
| معارضين للخصخصة | مؤيدين الخصخصة |
| تؤدي الخصخصة لتقليص الشفافية من قبل مقدمين الخدمات, من السهل الطلب من الحكومة الشفافية  | لا تعمل الأجهزة التي تديرها الحكومة بنجاعة, تميل للاختلاس ومعرصة للتأثر من السياسه بشكل اكبر من باقي الاجهزه |
| الخصخصة تؤدي لتخيض مستوى الخدمة, لان الشركات التجارية تحاول التوفير بهدف الحصول على أرباح | الاهتمامم بالربح الشخصي لاصحاب الشركة هي الطريقه الأفضل لضمان إدارة ناجعة للمؤسسة |
| تكلفة الأجهزة الخاصة ممكن ان تكون اكبر من الفائدة منها اذا اضطرت الحكومة ان تدعمهم بساعه الإفلاس | الخصخصه تؤدي لتخفيض الأسعار وتحسين جودة الخدمات بالمقارنة مع الوضع قبل الخصخصة |
| قسم من الخدمات المطلوبة تعتبر غير مربحة لتشغيلها بالقطاع الخاص | الخصخصه تعود بالفائدة على الحكومة وتزيد من مدخولات الحكومة من البيع ومن الأسهم . هذه المدخولات تؤدي لتسديد ديون الحكومة وتقلل من اخذ قروضات. |
| المدخولات من المؤسسات الحكومية تدخل لجيب الحكومة ولكن مدخولات القطاع الخاص يحصل عليها أصحاب الأسهم | الخصخصه تشجع المنافسة |
| الأسعار في القطاع الخاص قد تمنع المواطنين من استهلاك الخدمات بسبب عدم قدرتهم على الدفع | استمرار الحكومة بالتمسك بالشركات مناقضه لمبادئ الحرية الشخصية |
| في الدول التي تكون فبها العلاقة قوية بين الرأسماليين والسلطة , قد تنفذ الخصخصة بأسعار غير واقعية | الخصخصة تساعد بتخفيض الاعتبارات السياسيه للدولة في الشركات, وتزيد من الاعتبارات الاقتصادية، وبذلك تساعد الأقليات مثل العرب في اسرائيل |

امثلة لشركات تم خصخصتها:

1. خصخصة شركة אגרקסו , شركة لتصدير الزراعة

2. خصخصة الخدمات الصحية للطلاب : ممرضات في المدارس