

# متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال

الأستاذ: محمد راتول

جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف

الأستاذ: أحمد مصنوعة

جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف

## الملخص:

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، حيث تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتنهار الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، وعليه فإن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل، والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون استثناء، لذلك أصبحت كل منظمة وإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها بل كذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية و الهدف المحوري لكثير من المنظمات و التي جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها و أداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات و التطورات البيئية بمختلف أبعادها.

إن النجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة و كافة الفرص المواتية و المتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من استئصال مختلف جوانب الضعف و يعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات و كافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب، و حتى تتمكن المنظمة من الحصول على هذا الوضع تطالب باعتماد العديد من المداخل الإدارية التي يتطلبها مشروع التطوير التنظيمي، كما تكون معنية بضرورة المفاضلة بين الاستراتيجيات المحققة لهذا المشروع في ضوء احترام الاعتبارات التنظيمية و الفنية التي تميز بيئتها الداخلية و الخارجية.

من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول تسليط الضوء على هذا الموضوع من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

- 1- مفهوم و منافع التطوير التنظيمي.
- 2- مسؤولية إدارة مشروع التغيير و التطوير التنظيمي.
- 3- مراحل واستراتيجيات التطوير التنظيمي في إطار تحديات بيئة المنظمة

## Résumé:

le changement est devenu quelque chose nécessaire , Le temps est l'époque de changements politiques et économiques, intellectuelles et technologiques, comme l'ont fait plusieurs influences et diverses formes de concurrence et les intervalles de temps l'effondrement et spatiale entre les Etats et les marchés, les frontières du matériau entre les nations ne sont plus affecter les affaires comme ce fut le cas dans le passé, d'où la survie Cette entreprise est tributaire d'une vision holistique du monde dans son ensemble, la variation étant une caractéristique de la civilisation pour le monde développé, il affecte les individus et organisations, sans exception, de sorte qu'il est devenu toute l'organisation et la gestion de faire face à de nouvelles situations les obligeant à travailler sur la découverte des changements et essayer de traiter avec elle, mais aussi d'anticiper ou d'une initiative Atteint, et que par l'adoption de l'objet du développement organisationnel, qui est devenue une question clé et l'objectif central de nombreuses organisations et projets qui l'ont fait à la poursuite et la croissance et un outil essentiel pour assurer la capacité permanente de s'adapter aux changements .et évolutions de l'environnement dans ses diverses dimensions

La réalisation de l'élaboration d'organisation fournira à l'organisme la capacité de maximiser l'utilisation des forces et toutes les occasions favorables et les variables environnementales ayant un impact positif dans les actuels

ou potentiels, et ils peuvent éliminer les diverses faiblesses et d'améliorer leur état de préparation pour faire face efficacement aux menaces et tous les changements avec un impact négatif sur les cours ou prévues, et si l'Organisation peut obtenir cette situation exige l'adoption de nombreuses de la gestion des entrées exigées par le développement le projet d'organisation, et se préoccuper de la nécessité de compromis entre les stratégies générées pour ce projet à la lumière de respect pour les questions d'organisation et de l'environnement d'excellence technique internes et externes

Grâce à ce document, nous allons essayer de faire la lumière sur ce sujet en abordant les éléments suivants :

- 1 - le concept et les avantages du développement organisationnel.
- 2 - responsable de la gestion du changement du projet et du développement organisationnel.
- 3 - les étapes et les stratégies de développement organisationnel. dans le contexte des défis de l'environnement

## مقدمة

تعتبر المنظمات طبقا لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها وتنشط فيها، فهي في حياة تفاعل وتعامل مستمر معها أخذا وعطاءا، تأثيرا وتأثيرا، ونظرا لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير والتحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من الفرص المتاحة من جهة ومن جهة أخرى تجنب المخاطر والتهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة، وضمن هذا التوجه أصبح موضوع التغيير والتطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة وبات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها بما يكفل لها لاهل حتمية مواكبة تطورات البيئة، وحرصا منا على إبراز أهمية هذا المشروع و أبعاده يأتي هذا العمل والذي سنحاول من خلاله الإجابة على مجموعة من التساؤلات ومن أهمها ما يلي:

ما هي دواعي التطوير التنظيمي وما أهميته بالنسبة للمنظمة؟

من هو المسئول عن إدارة مشروع التطوير بالمنظمة؟  
ما هي أهم البدائل الإستراتيجية المتاحة لتحقيق مشروع التطوير التنظيمي بالمنظمة

### 1- مفهوم و منافع التطوير التنظيمي :

إن إدراك التغيرات و التطورات التي تميز البيئة و النظر إليها برؤية متكاملة يعد من الوسائل المهمة والأمر الضرورية في حياة المنظمات خاصة وأن حياتها وبقاؤها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق المواثمة مع بيئتها و التغيرات الحاصلة فيها.

إن التغير هو السمة السائدة في البيئة المعاصرة لذلك فإن هذا الواقع يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهوم التطوير واضحا وخصائصه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المنظمات.

### 1--1 تعريف التطوير التنظيمي:

من التعاريف التي تناولت التطوير التنظيمي بنوع من التفصيل نجد:

تعريف بيرز: " التطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم و العمليات و الإستراتيجية و الأفراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية و إبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد".

- تعريف براون و هارفي: " التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير و التي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسيها منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها".<sup>(1)</sup>

- تعريف كامل محمد المغربي: « التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:

ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.<sup>(2)</sup>

- تعريف عمر وصفي عقيلي: « التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث».<sup>(3)</sup>

انطلاقا من التعاريف السابقة وغيرها يمكن أن نستنتج أن التطوير التنظيمي يتضمن العناصر التالية :

يقع التطوير التنظيمي داخل المنظمات فهو يتناول بعض عناصرها أو كلها، حيث يكون مخططا مسبقا تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة.

التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها و التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير و الابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاط مخطط وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة و من ثم يجب أن يتضمن رصد وتوقع أي تغيرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.

التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق ابتداء عليها، حيث أن مثل هذا النشاط وتلك الجهود تستلزم وقتا ومالا وتدريباً يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح ، وهذا لا يعني سلبية العاملين في المستويات الأخرى إذ أن هناك مسؤولية على جميع العاملين في تحقيق التحول المطلوب ومن شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة.

فالتطوير التنظيمي إذن هو نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي و منطلقات أساسية و استراتيجيات وعمليات و تقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي و تنشيط قدرات مواردها البشرية .

## 1-2 أهمية و منافع التطوير التنظيمي:

إن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمراً طبيعياً و ضرورياً حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح.

تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات و التطورات المستمرة و السريعة ليس على مستوى البيئة العامة « الخارجية » فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة و في شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها و بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملاءمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً وفي غيابه تصبح جهازاً إدارياً جامداً و بالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.<sup>(4)</sup>

يمكن تلخيص أهمية و ضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي: هو منهج تربوي لأنه مخطط و مقصود يزود المديرين بالتقنيات و المهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات و تمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية و عليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات و استراتيجيات التغيير التنظيم و إلا ستموت و تتلاشى.

التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي: يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي «ظاهرة القصور الذاتي» و التي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون و يميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء و أدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال

عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها و هياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي: يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز و إدامة العافية التنظيمية و إطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها و ذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) و في المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت)، و الملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

منظمات البقاء: و هي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.

منظمات الفناء: و هي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي و التي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها و تراجعها و من ثم فناءها.<sup>(5)</sup>

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي: يعتبر التطوير التنظيمي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولاً إلى الصورة المستقبلية.

تبرز منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تبنيه من خلال الأبعاد التالية:

- بالنسبة للعاملين: نظرا للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حجاتهم و رغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن.

إن التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالا واسعا لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.<sup>(6)</sup>

- بالنسبة للعملاء: في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها و التكيف معها في غياب السياسات و الاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات و الاتصالات الحديثة و الحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعيا وسياسيا واقتصاديا إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق و الأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالكمية المناسبة و حتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.

- بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة و متكاملة ، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل و اختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء ، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية و الطلبات...الخ.<sup>(7)</sup>

- إن جهود المنظمة الداعمة لمشروع التغيير و التطوير يجب أن تكون لغرض انجاز مجموعة من المتطلبات ومن بينها:
- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.

- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاعة المشكلات و الطوارئ و مواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- العمل على تكامل كل من: أهداف التنظيم، أهداف العاملين، أهداف العملاء وأهداف المجتمع.

مما سبق نستنتج أن التطوير التنظيمي ما هو إلا أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة و استغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.

## 2- مسؤولية إدارة مشروع التغيير و التطوير التنظيمي؛

تواجه المنظمات الساعية للتغيير و التطوير التنظيمي مشكلة الإجابة على مجموعة من الأسئلة ومن أهمها: من يتولى إدارة مشروع التغيير و التطوير؟ .

هناك بدائل عديدة للإجابة وأبسط هذه البدائل هي أن تقوم المنظمة بنفسها بعملية التغيير و التطوير، أو أن تعتمد على جهة خارجية وداخل كل بديل تتعدد الاحتمالات والطرق الممكنة وهناك بديل ثالث و هو الاعتماد على الجمع بين البديلين في نفس الوقت.

### 2-1/ سلطة التغيير و التطوير من داخل المنظمة:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير و التطوير، حيث هناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد.

أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير: يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير و التطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون و ينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات و التقارير التي ترد من مرؤوسيههم، حيث يمتد التغيير و التطوير التنظيمي الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة ومن ذلك نجد ما يتعلق بـ:

تغيير الأهداف و الخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق الموازنة بين المنظمة ككيان تنظيمي و التغييرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية و الأنشطة

الجديدة المزمرع إدخالها وما يقترن بها من تطويرات فيها بما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى.

التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنظمة لتقبل التغييرات المستحدثة وتتفادي مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم، بمعنى آخر تهيئتهم فنيا ومعنويا ونفسيا لضمان مساندتهم ودعمهم ومؤازرتهم للتطوير الجديد، وهو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيحقق لهم مصالحهم ويزيد من قيمتهم في سوق العمل شريطة مواكبة بالارتقاء بمستوى معارفهم ومعلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم.

وضع برنامج عمل لإدارة عملية التطوير التنظيمي التي تتضمن الأعمال والأنشطة الجديدة، والأفراد المزمرع قيامهم بها وتحديد سبل تعظيم الموارد التي تتطلبها عملية التطوير وتوضيح الرؤية للأفراد المنفذين للنشطة الجديدة وكذا القائمين على إدارتها بالسياسات المزمرع تطبيقها وفلسفتها وأهدافها وإقناعهم بها لضمان الالتزام بتطبيقها.

الإشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي لإحداث تعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي أو لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التجديد الذاتي بالمنظمة.

الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزمرع إتباعها لإحداث التغيير والتطوير.<sup>(8)</sup>

كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي (المشاركة): تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير والتطوير، ويعتمد هذا البديل في التطوير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكليات الآتية:

اتخاذ القرار الجماعي: وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل واختيار انسبها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يحل مشاكلهم.

حل المشاكل جماعي: هذا الأسلوب في المشاركة أقوى و أعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل و اختيار انسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها و تعريف المشكلة بدقة و التوصل إلى بدائل التصرف و الحل.<sup>(9)</sup>

كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب: تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية و العاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير و التطوير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يسطلوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول و اختيار الحل المناسب و اتخاذ القرارات و التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية و العاملين بأخذ الأسلوبين الآتيين: مناقشة الحالة و تدريب الحساسية

إن السؤال الذي يطرح نفسه بشدة في هذا المقام هو: أي البدائل السابقة أفضل و أنسب للمنظمة و لمشروع التغيير و التطوير؟، و الحقيقة أنه لا يمكن الجزم بإجابة قاطعة، حيث يتوقف البديل المستخدم ( الإدارة العليا، المشاركة أو التفويض) على اعتبارات كثيرة و أهمها ماهو موضح في الجدول رقم 01 .

(الجدول رقم 01: مقارنة بين بدائل سلطة التغيير و التطوير التنظيمي داخل المنظمة.)

| مستوى الإبداع | مستوى الالتزام | مستوى المقاومة           | نتائج مباشرة         | السرعة           | الرضا   | مقياس التقييم<br>من يقوم<br>بالتغيير |
|---------------|----------------|--------------------------|----------------------|------------------|---------|--------------------------------------|
| منخفض         | منخفض          | مرتفع                    | محتمل أن تكون مرتفعة | مرتفعة           | متوسط   | الإدارة العليا                       |
| مرتفع         | مرتفع          | منخفض أو متوسط           | متوسط                | منخفضة           | مرتفع   | المشاركة                             |
| متوسط         | متوسط          | متوسطة تميل إلى الارتفاع | محتمل أن تكون مرتفعة | منخفضة أو متوسطة | المتوسط | التفويض                              |

المصدر: احمد ماهر مرجع سبق ذكره ص599

يوضح الجدول السابق أن التغيير و التطوير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه و عيوبه فهو قد يؤدي إلى فعالية نسبية فيما يتعلق بمعيار سرعة التغيير و معيار النتائج المباشرة في المدى القصير إلا أنه يعاب عليه انه يولد الإحساس بعدم الرضا لدى العاملين مما ينتج مستوى عالي من المقاومة و بالتالي عدم التزامهم بمتطلبات مشروع التغيير و التطوير وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض دافعية و حماس العاملين و تجاهلهم لنشطة التنمية و التطوير و الإبداع و الابتكار.

تتشابه نسبيا الفعالية العامة لطريقة التغيير و التطوير التنظيمي التي تتم بواسطة الإدارة العليا مع الفعالية العامة لطريقة التفويض، ويبدو أن التغيير و التطوير بالمشاركة يحقق أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى تدعيم رضا العاملين المشاركين و بالتالي إلى إضعاف روح المقاومة و ينتج التزام عال بمتطلبات مشروع التغيير و التطوير و إلى سعي مستمر من طرف العاملين إلى الإبداع و الابتكار مع تسجيل ملاحظة أن هذا البديل يتطلب وقت طويل نوعا ما مما يعني أنه يؤدي إلى استهلاك وقت وجهد كبيرين من العاملين و بالتالي يفتقر للسرعة و لا ينتج نتائج في الأمد القصير.

## 2-2/ سلطة التغيير و التطوير التنظيمي من خارج المنظمة ( المستشارون الخارجون):

تعتمد كثير من محاولات التغيير و التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين، و ينظر إليهم كأفراد عاملين بالمنظمة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التغيير و التطوير التنظيمي المطلوب، ويمكن الحصول على هؤلاء من أماكن متنوعة مثل المكاتب الاستشارية أو أساتذة الجامعات المتخصصين في إدارة الأعمال...الخ، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التغيير و التطوير. (10)

يفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات و الكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التغيير و التطوير بكفاءة و فاعلية، ومن أهم هذه المهارات نجد تلك الموضحة في الجدول رقم 02.

## الجدول رقم 02: مهارات المستشار و ممارساتها

| المهارة       | أبرز ممارساتها                                                                                                                                                                                          |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القيادة       | المحافظة على تركيز الأعضاء على القيم الإنسانية للمنظمة.<br>تعليم الأعضاء كيفية التركيز على الفرص.<br>تبصير الأعضاء بأهمية التحسين المستمر.<br>إعادة الشركة إلى الطريق الصحيح في حالة سريها باتجاه خاطئ. |
| إدارة المشروع | تحقيق اندماج الأعضاء و الأقسام بما يسهم في المحافظة على برنامج التغيير بالاتجاه الصحيح.                                                                                                                 |
| الاتصال       | هي مهارة ضرورية لإبلاغ القيم الأساسية إلى كل شخص في المنظمة.                                                                                                                                            |
| حل المشكلات   | تطبيق الحلول للمشكلات التنظيمية من خلال نسيان مشكلات اليوم و التركيز أساسا على المشكلات القادمة                                                                                                         |
| التفاعل       | منح كل شخص في المنظمة الأدوات و الثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التغيير التي تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات، و مهارات العمليات.                                                                |
| الشخصية       | الثقة في مساعدة المنظمة لاتخاذ قرارات صعبة.<br>إدخال تقنيات جديدة.<br>تجريب أي شيء جديد.                                                                                                                |

المصدر: Brown ,D « An Experimental approche to organization .development » Hall International, New Jersey 2006 p106

يختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التغيير و التطوير التنظيمي وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من اجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل من المنظمة و الاستشاري أن يحددا دورهما بدقة، وإذا نظرنا إلى الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري سنجدها عديدة و منها نذكر. (11)

المبادأة: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف بمشروع التغيير و التطوير التنظيمي و أهميته، و يتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية و تطبيقية عن التغيير و التطوير التنظيمي وماهيته و أهميته و إمكانية إفادته للمنظمة.

تشخيص المشاكل: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشترك أقسام المنظمة في عملية جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب و تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز و الأهداف التي سيتم التعامل معها، هل يغطي التطوير الأفراد و الجماعات و الهياكل؟ أم جزء منها، وهل يكون شاملاً أم جزئي؟ كما يقوم الخبير الاستشاري أيضاً بتقديم مجموعة من الأدوات التي يستخدمها في التطوير.

تقييم ومتابعة التطوير: يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح و انجازات الإنتاج والمبيعات و العلاقات الشخصية وسلوك العاملين و غيرها من النتائج بالمنظمة.

إنهاء الاستشارة: يقدم الخبير الاستشاري تقريره النهائي، وتقوم المنظمة بتقييم التجربة و من ثم تنتهي مهمة الخبير بحصوله على أتباعه.

2-3/ سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية: تلجأ بعض المنظمات إلى بديل آخر و يتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية، وهذا يعني أنها تستخدم مجموعة من الخبراء العاملين في المنظمة أساساً بجانب الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة وذلك من خلال تكوين فريق جماعي لتنمية و تطوير برامج التغيير و التطوير التنظيمي، ويسعى هذا المدخل إلى الاستفادة من خبرات ومهارات ومعارف الخبراء الداخليين و الخارجيين و تحقيق أكبر قدر من المزايا لكل من الأسلوبين.

إن كل شكل من الأشكال الثلاثة السابقة له مميزاته و عيوبه، فالخبير الخارجي غالباً ما ينظر إليه على أنه غريب و اللجوء إليه يتضمن اعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المنظمة غالباً ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين، إلى جانب أن زيادة موضوعية المستشار الخارجي قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة و أشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية. (12)

رغم العيوب التي تميز استخدام المستشار الخارجي إلا انه في كثير من الحالات يفضل هذا البديل وذلك لما لهذا النوع من التدخل الخارجي من مميزات و منها:

الخبرة والتخصص في مجال التغيير و التطوير التنظيمي.

عدم الارتباط بعلاقات عمل سابقة بالمنظمة و من ثم يمكنه الاتصال بكل الوحدات والأقسام و الأفراد داخل المنظمة بثقة للحصول على البيانات اللازمة بدون حرج.

الموضوعية و الحياد و يترتب عليه القدرة على تحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة و عدم التحيز.

إن استخدام الخبراء الخارجيين يسهل قبول التغيير من جانب الأفراد بداخل المنظمة.

- تدريب و تعليم أعضاء المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية و تحليلها و كيفية اقتراح الحلول المناسبة لها.<sup>(13)</sup>

بالنسبة لخبير التغيير و التطوير التنظيمي الذي يأتي من داخل المنظمة فانه يبدو غالبا أكثر قربا لوحدة أو جماعة معينة ومتحيزا لأفكار وسياسات معينة، وهذا بالتالي سيترتب عليه مقاومة للتغيير من جانب تلك الجماعات التي تنسجم أطروحاتهم مع مدير التطوير الداخلي، ورغم ذلك قد يكون من المفيد للمنظمة أن توكل مهمة التطوير و التغيير إلى الخبير الداخلي نظرا لما يتوفر عليه من علم ومعرفة بجوانبها ومكوناتها وأفرادها، ومثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد و التنفيذ لبرنامج التغيير و التطوير.

بالرغم من ندرة استخدام المدخل الثالث و القائم على الاستعانة بكل من المتخصصين في التطوير من داخل المنظمة و من خارجها، إلا أنه يبدو أنه يتميز بدرجة عالية من النجاح في التطوير، ففي مثل هذا الأسلوب من التدخل تمتاز مع الموضوعية و المعرفة المهنية للخبراء الخارجيين مع المعرفة و الخبرة المتوافرة لدى خبراء التطوير من الداخل ، ومثل هذا المزج للمعرفة ينتج عنه تزايد في الثقة و الكفاءة بين أعضاء الطرفين المشتركين، كما أن قدرة فريق الخبراء الخارجيين و الداخليين على الاتصال و إقامة صلات و علاقات ايجابية يمكن أن تؤدي إلى تقليل المقاومة لأي تغيير متوقع.

### 3- مراحل واستراتيجيات التطوير التنظيمي في إطار تحديات بيئة المنظمة

من خلال المعلومات السابقة لاحظنا أن عملية التطوير في السلوك التنظيمي عملية صعبة و معقدة حيث تواجه المنظمات التي تتبنى هذا المشروع صعوبات كبيرة لذلك وجب على القائمين وقبل أن يبدأوا في تنفيذ متطلبات التغيير أن يقوموا بعمليات التخطيط و التنظيم له.

باعتبار التطوير التنظيمي عملية مخططة، الهدف منها التحول من الواقع الحالي للفرد والمنظمة إلى واقع جديد منشود فان هذا التحول يتطلب إدارة ومتابعة بأساليب علمية وطرق مدروسة لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة للمنظمة، لذلك يقدم المختصون في علم الإدارة الكثير من المداخل و الاستراتيجيات الإدارية التي تكفل للمنظمة استغلال كل القدرات المتاحة و توفر لها الفرص المناسبة لتحقيق أهداف التغيير المبرمجة.

3-1/ مراحل إدارة عملية التغيير و التطوير التنظيمي: إن جهود التغيير و التطوير التنظيمي عملية طويلة الأجل تتطلب بصفة أساسية رغبة جادة من جانب المنظمة في إحداث التغيير بطريقة مخططة، و لا تصلح هذه الجهود عندما تكون المنظمات غير ملتزمة بمتطلبات هذا المشروع حيث يكون ذلك عندما تتبنى هذه المنظمات حلول سطحية سريعة للمشكلات العميقة التي تواجهها.

إن عملية التغيير و التطوير التنظيمي كما سبق تعريفها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهاج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى انجاز مشروع التغيير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير و التطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها و لكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة، و لتوضيح هذه المراحل نستعرض ما أشارت إليه البحوث العلمية من نماذج و نخص بالذكر نموذج كيرت ليوين ( Kurt Lewin )، حيث طور ليوين نموذجاً لأحداث التطوير التنظيمي يتضمن ثلاث مراحل وهي:

3-1-1/ مرحلة إذابة أو إسالة الجليد (مرحلة التهيؤ و التحلل من القديم): تتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد و إلغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فالإنسان يميل

إلى التصرف و السلوك حسب العادات و التقاليد و مرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملا راسخا و تصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة.<sup>(14)</sup>

من الطبيعي أن لا يرتاح كثيرون للتغيير المطلوب لأن التغيير بأبسط أشكاله يعني المس بالوضع القائم و بالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال، فهو عمل فيه مفاجآت وكلنا لا يحب المفاجآت، لذلك فمن الضروري خلق الشعور بالحاجة للتغيير، حيث تتعدد الآليات المناسبة لخلق مثل هذا الشعور ومن ذلك القيام بالمسوحات اللازمة عن أوضاع المؤسسات المماثلة و مقارنتها مع وضع المؤسسة المعنية بالتغيير.<sup>(15)</sup>

إن تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن يكون بعد أن تختفي الأفكار والاتجاهات و الممارسات الحالية، و مما يسهل و يساعد على ذلك نجد الضغوط البيئية الداخلية و الخارجية مثل: تدني الأداء و الإنتاجية، انخفاض الأرباح، الاعتراف بوجود مشكلة ما و الإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكار جديدة.<sup>(16)</sup>

يعتقد المختصون في التغيير و التطوير بأن إذابة الجليد يتحقق بإيجاد الدافعية والاستعداد لدى الأفراد و الجماعات لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى و ملائمة الأساليب و الطرق و الممارسات الحالية للعمل و إيجاد شعور لديهم بعدم الرضا عنها، لذلك يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد لإدراك وإقرار الحاجة للتغيير وعليه ينبغي على الإداريين من مديريين وقادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من اجل زيادة الشعور لديهم بضرورة التغيير ومن ضمن الأساليب التي يمكن اعتمادها لتحرير وإذابة الموقف نجد ما يلي:

منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.

انتقاد التصرفات و السياسات و أساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر من خلال الانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الإنزال من القيمة.

إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي يشجع فيها أساليب العمل و التصرفات غير المرغوبة كإجراء عقابي وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف.

- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلا التأخير أو الغياب أو التوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية فإن التغيرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور و الانصراف أو تغيير عدد ساعات العمل و الراحة.<sup>(17)</sup>

3-1-2/ مرحلة التغيير: تتضمن هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على مشروع التغيير و التطوير و الذي يتمثل في تغيير بعض الأنظمة و الإجراءات و السلوكيات التنظيمية الفردية و الجماعية داخل المنظمة، أي أنها مرحلة لتطبيق مجموعة التغيرات المخططة، فهي مرحلة للتعلم يكتسب فيها كل من الأفراد و الجماعات و المنظمة أنماطا جديدة من التصرف و السلوك و التي تساعدهم في تجاوز مشاكلهم و بالتالي تحقيق التغيير المطلوب نحو الأحسن.

ضمن هذه المرحلة يتعلم الأفراد أفكار و أساليب ومهارات ومعارف جديدة بحيث يسلكون سلوكات جديدة أو يؤدون أعمالهم بطرق جديدة ، وهذا يعني أن في هذه المرحلة يتم تغيير و تعديل فعلي في الواجبات و المهام أو الأداء أو التقنيات أو مراكز السلطة و المسؤولية في الهيكل التنظيمي...الخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات و معارف جديدة،

تمثل مرحلة التغيير الخطوة المحورية في مشروع التغيير و التطوير التنظيمي حيث تتطلب قيام قادة التغيير بتطبيق مكونات برنامج التغيير كتبديل وظائف العاملين أو تغيير نظم الحوافز و المكافآت، إذا كان التغيير في الأفراد أو استخدام معدات وأجهزة جديدة إذا كان التغيير في التقنية أو تعديل نطاق الإشراف و درجة المركزية و الرسمية إذا كان التغيير سيشمل الهيكل التنظيمي.<sup>(18)</sup>

يحذر ليونين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور و الأشياء بصورة غير مدروسة العواقب، لأن الرغبة المتعجلة في تحقيق التغيير غالبا ما تنتهي بالفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه، وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة للتغيير المنشود.<sup>(19)</sup>

تهتم مرحلة التغيير بتجديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها ( أو ما يشار إليه بتحديد أهداف التغيير)، ومن ثم تطبيق التغيير و التطوير المطلوب من خلال أدوات ووسائل مختارة و تحديد ادوار المشاركين في تطبيق و استخدام الأدوات الخاصة للتغيير

ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هو هدف التغيير؟ أي ما هي النتيجة النهائية المرغوبة من التغيير؟

كيف يتم التغيير؟ أي ما هي الأساليب المستخدمة في عملية التغيير؟

ما هي طرق التعرف على الحاجة للتغيير؟ أو ما هي أساليب قياس الحاجة للتغيير؟<sup>(20)</sup>

إن النجاح في هذه المرحلة يعني بالضرورة تمكن قادة التغيير من إلغاء كل المظاهر السلبية التي كانت تميز الوضع الحالي و إلقتها بعيدا و استبدالها بالمظاهر الايجابية المرغوبة، وهذا يدل على إذابة الجليد بشكل سليم، وعادة ما يصاحب هذه المرحلة الإرباك و التشويش ومزيج من الشعور بالملل و القلق.

3-1-3/ مرحلة إعادة التجميد ( مرحلة تثبيت التغيير): كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إلغاء القيم و العادات و السلوكات غير المرغوبة ثم الانتقال إلى التدخل بتغييرات مطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج و السلوكات المرغوبة أن يتم تجميد ما تم تحقيقه، وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار و مهارات و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، بحيث تصبح الأساليب و الطرق الجديدة سهلة و متاحة .

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة ضمن برنامج التغيير و التطوير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار و المحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب و خلق الظروف المناسبة لذلك، وأي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم تحقيقه من تغيير.

- يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية و صيانة التغيير الذي تم التوصل إليه فهي تسمح بتثبيت ثم الحفاظ على المكاسب و المزايا التي تم تحقيقها من مشروع التطوير التنظيمي، ومن الطرق المتبعة في هذا الشأن نجد ما يلي:
- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير و التطوير التنظيمي و مقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الانحرافات المسجلة ومحاولة تجاوزها.
- الاستمرار في تدريب العاملين و المشتركين في تطوير الأسس و المبادئ العلمية للتطوير التنظيمي وأدواته.

- توفير سبل اتصالات منفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز جديدة تشجع الأفراد و الأقسام المساهمين في عمليات التطوير التنظيمي.
- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين الناجحين في عمليات التطوير التنظيمي.
- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات و التغييرات الجديدة و تشجع على السلوك الإبداعي وروح الابتكار سواء في العمليات الفنية أو في العمليات الإدارية.
- الاجتماعات و المناقشات المستمرة لعملية التطوير و مشاكلها و تحديد سبل العلاج.
- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج، وإنشاء نظام متابعة داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.<sup>(21)</sup>

تتطلب مرحلة تثبيت التغيير إذن تدعيم المواقف و القيم و العادات الجديدة عند المستوى التنظيمي الجديد من خلال الوسائل و الآليات و السياسات المساعدة مثل ربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو المستوى الحضاري أو تعديل السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية، وذلك حتى لا يرتد الفرد إلى المواقف القديمة، بمعنى أنه يجب أن تتكامل المواقف الجديدة في شخصية الفرد و تصبح شيئاً طبيعياً بالنسبة له.<sup>(22)</sup>

في هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير و تكاليفه ويساعد على توفير الفرص و الإمكانيات لأحداث التعديلات التصحيحية البناءة مع مرور الوقت، و المخطط رقم (..) يوضح المراحل المذكورة سابقاً

### 3-2/ مداخل التطوير التنظيمي و استراتيجياته

مع تزايد الاهتمام بالتغيير و التطوير التنظيمي حاول العديد من الباحثين تطوير مداخل و استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المنظمات، ويدخل هذا العمل في إطار حشد الجهود و كسب الدعم و التأييد لمشروع التغيير التنظيمي المراد تحقيقه، و ضمن هذا التوجه يلجأ عدد من الباحثين إلى تصنيف استراتيجيات التغيير استناداً إلى أسس و معايير عديدة أهمها:

مجال أو موضوع التغيير.

كيفية أحداث التغيير (مداخل التغيير).

الجهة أو الوحدة المستهدفة من التغيير.

3-2-1/ مداخل التطوير التنظيمي: من الناحية العلمية فإن موضوع التطوير التنظيمي و تحدياته يعتبر من المواضيع التي لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد لبورة نظرية علمية متكاملة له، كما أن ظاهرة التغيير و التطوير المتسارع وإدارته بصفة خاصة لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي حتى يمكن فهمها بشكل كامل و خاصة في جانب ممارستها من قبل المديرين.

من المداخل التي يعرضها علم الإدارة كآليات لتحقيق التغيير و التطوير التنظيمي نجد ما يلي:

3-2-1-1/ مدخل الإدارة العلمية ( تطوير أساليب العمل): حسب هذا المدخل فإن التغيير و التطوير ضمن مجال التنظيم و الإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي، ويتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات و تطوير أساليب العمل، و ينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن اختيارهم وتدريبهم و تحفيزهم و كافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، ويتضمن التغيير و التطوير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات. يشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات و أساليب العمل بها على المفاهيم الفرعية التالية: <sup>(23)</sup>

تطوير مواقع الخدمات: وذلك من خلال الاهتمام بهندسة عمارتها و نظافتها و تأثيثها و توفير كل المعدات و الوسائل الفنية الحديثة ( الاعتناء بالدعائم المادية) بما يسهم في تيسير مهمة عمال المنظمة في أداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.

تبسيط الإجراءات: ويقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل و التي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدبي إلى تعطيله.

تصميم النماذج: يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية استبدالها بالنماذج وإدماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها والنقل منها وكذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط اجراءاته.

تصميم مكان العمل: يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط و البيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و الإدارة، ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل أن يتمشى تسلسل الطوابق و الأقسام مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم العمل أيضا وضع المعدات و الأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل قسم وظيفي.

تحسين طرق العمل: ويقصد به استخدام التفكير الابتكاري و الفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.

3-2-1/ المدخل السلوكي ( التطوير في المنظمة): يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي التغيير وانه يعد إستراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات و القيم و المواقف و في التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية و أحوال السوق و التحديات المحيطة.

يشير مصطلح التطوير في المنظمة إلى مختلف المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح و الصادق بين الأفراد و المجموعات حيث يقوم التطوير في المنظمة على افتراض أساسي وهو أنه من الممكن تحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الإنسانية داخل المنظمة وأن الأفراد يرغبون في التطور و الإسهام في تحقيق الأهداف إذا ما أعطوا الفرصة لذلك. يتضمن التطوير في المنظمة ما يلي:

مجموعة من المعالجات السلوكية و الأساليب الفنية تعمل في تكامل و بترتيب خاص في إطار مشترك وبخطوات متتابعة ومستمرة ترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد بغرض تصحيح المسار وتوجيه المنظمة بمن فيها نحو الأهداف و الغايات.

تنفيذ مجموعة القيم و الأفكار و العادات بما يتفق مع قدرات الأفراد و أساليب التعامل بينهم وتشكيلهم بما يتناسب مع التغيرات المحيطة، وتركز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المنظمة و تطوير النظم و الإجراءات و أساليب العمل في إطار العمل بعناية فائقة.<sup>(24)</sup>

3-1-2-3/ المدخل الأبتكاري ( الخروج من المربع): يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من عدة أضلاع تعكس معارفه و ثقافته وعاداته و قيمه و معتقداته و منطقته الذي يؤمن به ...الخ، و أن تصرفات الفرد داخل هذا المربع من قبيل التصرفات العادية فإذا خرج الفرد من هذا المربع وتصرف بعيدا عن أضلاعه فانه يصل حتما إلى أساليب مبتكرة و غير تقليدية، حيث يمكن تشبيه هذا الوضع بما حدث من خروج رواد الفضاء من المركبة الفضائية التي تمثل بالنسبة لهم مربعا (ماديا)، حيث فجيء العالم بأن هؤلاء الرواد يمشون في الفضاء أي يتصرفون بأسلوب غير مسبوق.

3-2-2/ استراتيجيات التغيير و التطوير في السلوك التنظيمي: توضح المراجعة للدراسات و البحوث المتعلقة بإدارة التغيير استراتيجيات مختلفة لأحداثه أهمها ما يلي:

3-2-2-1/ إستراتيجية الرشد و التطبيق العملي: تقوم هذه الإستراتيجية على افتراضات عقلانية حيث أن الناس ( الأفراد) يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم شرح ذلك لهم، فالإستراتيجية هذه تقوم على استخدام و نشر و تبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الإستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي و تتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد.<sup>(25)</sup>

تستند هذه الإستراتيجية على ذلك النوع من التفكير الإداري الذي ينظر إلى الإنسان على أنه عقلائي و راشد و أنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سيستفيد منه ومن المناهج المعتمدة ضمن هذه الإستراتيجية نجد: البحث الأساس، نشر المعرفة، تحليل النظم، البحث التطبيقي، اختيار العاملين...الخ.

3-2-2-2/ إستراتيجية القيم و إعادة التعلم: تعترف هذه الإستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة و المركز والجاه و الطموحات و ما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد و الأداء، حيث تفترض هذه الإستراتيجية أن تغيير القيم و السلوك يأتي من عملية التعلم، حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة و ضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.

تستند هذه الإستراتيجية إلى أن سلوك الإنسان و أفعاله تتأثر بالقيم و العادات والتقاليد، وأن التغيير في أسلوب و ممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه و معاييرهِ نحو الممارسات و الطرق القديمة، ويطور التزاما بالجديد وتركز هذه

المناهج على التعلم من خلال الخبرة و التجربة وإعادة تعلم الفرد و الانفتاح و الثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تطوير الأفراد.<sup>(26)</sup>

3-2-2/3 إستراتيجية القوة والقهر و الإذعان: تركز هذه الإستراتيجية على الإجراءات و الترتيبات الاقتصادية السياسية و على القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد.

إن هذه الإستراتيجية تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير و الملاحظ أن أساليب القهر و القوة غالبا ما تفشل أو تخلق استياءا عاما حينما يصطدم التغيير و التطوير المرغوب فيه مع القيم المستترة و المترسخة، حيث تحتاج هذه الاستراتيجيات إلى استخدامات مختلفة للقوى الخارجية و الداخلية .

يسمح الجدول رقم 03 بتلخيص الأشكال المختلفة لاستراتيجيات التطوير التنظيمي مع الإشارة إلى أهم النتائج المصاحبة لكل إستراتيجية.

#### الجدول رقم 3: استراتيجيات التغيير و التطوير و النتائج المنتظرة.

| إستراتيجية التطوير<br>التنظيمي و السلوك<br>الإداري                                                         | نطاق التطبيق                                         | المدى الزمني<br>لإحداث<br>التغيير | أمثلة السياسات<br>والإجراءات<br>المساعدة                  | السلوك<br>الإداري                          | النتائج<br>المنتوقعة                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|
| الرشد و التطبيق العملي:<br>( يوجه الأفراد بالمنطق<br>و بما يحقق مصالحهم<br>الشخصية )                       | من خلال<br>النظم الإدارية                            | طويل المدى                        | سياسات التعليم<br>، التدريب<br>و تقديم<br>الاستشارات      | سلوك<br>يعكس توافر<br>الخبرات              | الانتشار و<br>التطبيق<br>في المدى<br>الطويل |
| نظم القيم و إعادة<br>التعلم : ( يتأثر الأفراد<br>بالقيم والتي تنقل<br>إليهم من خلال الأمثال<br>الاجتماعية) | من خلال<br>علاقات الزمالة<br>و جماعات<br>العمل       | متوسط<br>المدى                    | التوجيه و<br>النصح ، تدريب<br>الحساسية                    | التفويض،<br>المشاركة<br>و العمل<br>الجماعي | الانتشار و<br>التطبيق<br>في المدى<br>الطويل |
| القوة و القهر و الإذعان                                                                                    | من خلال<br>الإجراءات و<br>السياسات و<br>الإيديولوجية | قصير المدى                        | استخدام<br>القوانين ،اللوائح<br>و الإجراءات<br>الاعتراضية | التحرك في<br>اتجاه واحد                    | المسايرة<br>و التوافق<br>الوقتي             |

المصدر: السيد عليوة مرجع سبق ذكره ص 34

إن عملية إحداث التغيير و التطوير التنظيمي سواء كانت محددة أو واسعة إنما تتوقف على قبول الأفراد و الجماعات لها و مدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية و في هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بهذه العملية هو أثر هذا التغيير على توجهات الأفراد، إذ غالبا ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع و الاتجاهات و الخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية تغيير، لذا تنصح الإدارة حينما تتعامل مع الأفراد أثناء استخدامها لاستراتيجيات التغيير المختلفة أن تراعي ظروف هؤلاء الأفراد و أن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير.

## الخاتمة:

لقد توصلنا من خلال هذه الوثيقة البحثية إلى العديد من النتائج ومن أهمها نذكر: يمثل تتبنى المنظمات مفاهيم التغيير و التطوير تصرفا استبقيا يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية كما يسمح لها بتنمية وصيانة علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات وأهداف مختلف العمليات والأنشطة التي تمارسها، فالتغيير و التطوير التنظيمي يمكن المنظمة بالمبادأة والتأثير على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبياً على مصيرها، إلى جانب ذلك إمكانية تحقيقها للعائد الاقتصادي والتخصيص الجيد لمواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

إن حرص المنظمات على تحقيق النجاح في مشروع التغيير يستدعي العمل على تحديد النمط المناسب للتغيير و التطوير و ضمن هذا التوجه تطالب الإدارة بتحديد الجهة التي تتولى مسؤولية إعداد و تنفيذ متطلبات المشروع بالإضافة إلى اختيار المدخل المناسب للوصول إلى كفاءة وفعالية الانجاز ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.

إن عملية التغيير و التطوير التنظيمي هي عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهاج و مراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى انجاز مشروع التغيير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير و التطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها و لكنها متتابعة و متكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة.

يتطلب مشروع التغيير و التطوير التنظيمي تحليل و تشخيص بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية و ذلك قبل تحديد نوع الإستراتيجية التغييرية المناسبة، حيث نلاحظ بأن كل إستراتيجية مقترحة تحقق أفضلية معينة عندما يتم الاستعانة بها في حدود المتغيرات التنظيمية و الفنية المناسبة.

## التوصيات:

توازيا مع النتائج المتحصل عليها من البحث نقدم التوصيات التالية:

في ظل تعدد وتنوع تحديات بيئة الأعمال فانه يتعين على المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية أن تفكر في تحقيق نوع من المواءمة بين أنشطتها ومختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية و ذلك من خلال الاندماج في مشاريع تغيير وتطوير استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار القدرات المتاحة و التحديات المعاشة.

تطالب المؤسسة الجزائرية بإعطاء الأولوية لإستراتيجية التطوير التي تتناسب مع احتياجات و خصائص واستعدادات الأفراد داخل المنظمة ، وهذا من شأنه أن يوفر للمنظمة القدرة على تحقيق أهداف التغيير بكفاءة خاصة و أن مقتضيات الاندماج في اقتصاد المعرفة يفرض على المؤسسة إعطاء الأهمية المناسبة للرأس المال الفكري والمعرفي وما ينتجه من إبداع وابتكار.

## المراجع:

- 1- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح « التطوير التنظيمي مدخل تحليلي » دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010 ص 37 .
- 2- علي السلمي « إدارة السلوك الإنساني» دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1983، ص256.
- 3- بلال خلف السكارنة « التطوير التنظيمي و الإداري » دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2009 ص50.
- 4- ناصر محمد العديلي « السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارنة » معهد الإدارة العامة الرياض السعودية 1993 ص 545.
- 5- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 53.
- 6- محمد الصيرفي ”التطوير الإداري” الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ص451.
- 7- محمد بن يوسف النمران العطيات“إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحدي و العشرين“دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن 2005 ص 65.
- 8- John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, « comportement humain et organisation» Edition erpi québec canada 2010 P 442.
- 9- احمد ماهر « التنظيم » الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، مصر 2007 ص 597.
- 10 - ثابت عبد الرحمان إدريس ” ادارة الأعمال ، نظريات و نماذج و تطبيقات ”، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005 ص 413.
- 11 - احمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 600.
- 12 - بلال خلف السكارنة مرجع سبق ذكره ص 197.
- 13- ثابت عبد الرحمن إدريس مرجع سبق ذكره ص 415.

- 14 - فؤاد القاضي « تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي » دار صفاء للنشر القاهرة ، مصر ، 1998 ص 80.
- 15- محمد قاسم القريوتي ” السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة“ دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن 2000 ص 333.
- 16 - حسين حريم ” السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال“ دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2009 ص 284.
- 17- أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 610.
- 18- طارق طه ” السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت ” دار الجامعية الجديدة، مصر، 2007 ص 588 610
- 19- محمد بن يوسف النمران العطيات مرجع سبق ذكره ص 108.
- 20- أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 611.
- 21 - أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 615.
- 22 - السيد عليوة وآخرون « ادارة التغيير و مواجهة الأزمات» دار الأمين ، القاهرة ، مصر 2005 ص 36.
- 23 - السيد عليوة وآخرون مرجع سبق ذكره ص 50.
- 24-Keith Davis, «humain behavior at work. Organization behavior» Ed, Mcgrqw wil book. New york 1997 P 98.
- 25 - John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, op. cit. p 447.
- 26 - حسين حريم مرجع سبق ذكره ص 291.