

إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية

إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية

الأستاذ حماد مختار

جامعة الأغواط

ملخص :

يمكن من خلال كتاب " ممارسات الإدارة " the practice of management استنتاج المعالم المحددة لنموذج إدارة التغيير، حيث يرى "دركر" أن منشأة الأعمال تتواجد في أوقات ثلاثة معاً هي الماضي والحاضر والمستقبل، وحتى تتبين هذه البنية الثلاثية وضعت لهذه الأبعاد في شركة الأعمال على التوالي تسميات: التقليدي، والانتقالي والمتحول، وهو نظام متعب للجميع يدور بين الراغبين في بالدفاع عن الوضع القائم ضمن شركة الأعمال التقليدية والساعين وراء فعل أشياء جديدة من خلال تتبع الفرص ضمن إطار شركة الأعمال الانتقالية والمتحولة.

لقد كان "دركر" أكثر اهتمام بالفهم العملي وإدارة التغيير، وقد استنبط الطريقة التي يجب أن تدار بها المنظمات التقليدية والانتقالية والمتحولة على وجه التحديد بتفصيل كبير وذكر أربع ملامح يجب الالتفات إليها في وقت واحد في هذه الأنواع الثلاثة من المنظمات لكن كل منها يجب أن تدار بشكل مختلف، وهذه الملامح الأربعة هي: العمليات . عامل الزمن . حضارة المنظمة . إستراتيجية العمل .

المصطلحات الدالة: التغيير التنظيمي . إدارة التغيير

We can see from the book of the practice of management we can result the principles of chagement administration darker argume the birth of business exist in three times to gether are past ,present ,future,to observe this triple building it was given names to this dimensions in order are: traditional,movement and changed and is a harding system for all between the traditional business and those who are trying to bring some thing new following the new opportunities inside the movement changing business company .

Darker was more interested to the concept of working and chagement administration,and he derived the way we rule the movement changing traditional organization in specific and he mentioned four things we should consider in one time in this three kinds from the organization but each one should be ruled alone and different and this figures are :operations,the time,toh civilization of organisation and working strategy.

إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية

مقدمة:

الاهتمام بإدارة التغيير وفق النظم يعتبر من المواضيع الرئيسية بالنسبة لاهتمامات مفكري الإدارة الحديثة، ومن بينهم مطور الفكر الإداري بيتر دركر من خلال مؤلفاته ومقالاته العديدة ومنها كتابه " ممارسات الإدارة " the practice of management، والذي عبر فيه دركر عن تصوره لإدارة التغيير.

ومن خلال كتابه ممارسات الإدارة " the practice of management " نستنتج المعالم المحددة لنموذج إدارة التغيير بطريقة منظمة، حيث كان بيتر دركر الرائد في استعراض إدارة التغيير باعتبارها تخصصاً منظماً وأحد أشكال العمل المنفصلة، فقد سدّ فرغاً فكرياً وصاغ أفضل الممارسات الإدارية، ومع أن وصف بعض النقاد في أوروبا لفكره بأنه بيان بوجهات النظر المضادة للثقافة فإن ذلك لم يقلل من قبول فكره لدى أوساط مفكري الإدارة.

طرح الإشكالية الرئيسية:

إلى أمدى استطاع بيتر دركر تقديم تصور جديد حول إدارة التغيير للمنظمات الحديثة وكيف صاغ نموذجها؟

التساؤلات الفرعية:

. ما هو مفهوم إدارة التغيير؟

. ما هي أسس إدارة التغيير والتغيير التنظيمي؟

. كيف عالج بيتر دركر موضوع إدارة التغيير، وكيف صاغ نموذجها؟

الفرضيات:

➤ الفرضية الأولى: اعتبر دركر بأن المنظمات الإدارية قد صممت لإنتاج التغيير، أما المؤسسات الاجتماعية

الماضية فقد بنيت للمحافظة على الاستمرارية.

➤ الفرضية الثانية: إذا ما أريد لعملية التغيير أن تنجح فإن عليها أن تخلق مجموعة جديدة من الالتزامات

والقدرات والصيغ التنظيمية.

➤ الفرضية الثالثة: لم يقدم دركر وصفة دقيقة لمنهجية قوية لإدارة التغيير، ويعتبر نموذجها هنا في مجال صياغة

وتفسير وفهم أفكاره حول إدارة التغيير يتميز بأنه بمثابة خارطة طريق فكرية.

المنهج المستخدم:

للإجابة على هذه الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله تم جمع

المعلومات من مختلف المصادر والمراجع ثم القيام بعملية التحليل العلمي وفق منهجية محددة.

كما تم استخدام منهج تحليل المضمون من خلال دراسة مؤلفات بيتر دريكر واستخلاص النتائج وتحليلها

إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية

-تبرير الخطة

من أجل معالجة الإشكالية واختبار الفرضيات تم الاعتماد على ثلاثة محاور أساسية

المحور الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المحور الثاني: نموذج إدارة التغيير لبيتر دركر

المحور الثالث: تقييم نموذج إدارة التغيير لبيتر دركر

المحور الأول: ماهية التغيير التنظيمي

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

تشير الخبرة العامة إلى أن المنظمات الإدارية أبعد ما تكون عن السكون، والتغيرات التي تحدث في المنظمة لا تحكم عليها بأنها جيدة أو سيئة ولكن بدلا من ذلك نقول أنها طريقة من خلالها تتم إحداث التغيرات أو التعامل معها وهذا يمثل أهمية خاصة بالنسبة للمنظمة أو العاملين عليها.

كما يعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية الحديثة، لأنه يركز على تحويل أي مؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي تغيير مؤسسي.

ولهذا أرى أنه لا بد من التطرق لمفاهيم التغيير كما وردة في القرآن الكريم، واللغة، وكذلك لمفهوم العلماء للتغيير وإدارته، ثم نستعرض ما توصلنا إليه من خلال البحث والتنقيب في هذا المجال المهم من مجالات العلوم الإدارية.

لكن قبل التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي، لا بد أن نشير إلى صعوبة التوصل إلى مفهوم أو تعريف دقيق لهذا المفهوم، وذلك لانتساع نطاق حدوثه والذي قد يشمل التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة أو السلوك التنظيمي، أو الاستراتيجيات والخطط، أو إجراءات وقواعد العمل أو التوصيف الوظيفي، أو سياسات الاختيار والتعيين والترقية، أو نظم الاتصالات المستخدمة..... أو غيرها بهدف التكيف وتحسين الأداء التنظيمي، فما هو تعريف التغيير؟ ومن ثم المقصود بالتغيير التنظيمي اصطلاحاً؟

✓ التغيير لغة:

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ أي حوله وبذله، كأنه جعله غير ما كان، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناءً غير الذي كان، وغير فلان عن بعيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه، ويقال تغايرت الأشياء يعني اختلفت، وغير عليه الأمر: حوَّله.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، استنبول، دار الدعوة، 1998، ص 668.

إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية

✓ التغيير كما ورد في القرآن الكريم:.... في التنزيل العزيز قال الله تعالى: " ذلك بأن الله لم يكُ مغيراً نعمهً

أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم"<sup>1</sup>، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم يعني حتى يبدلوا ما أمرهم الله.

ويقول عز من قائل " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوءاً فلا مرد له وما لهم من دونه من وال"<sup>2</sup>.

✓ أما التغيير بالمعنى العام فهو:

التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في الزمان والمكان.

✓ التغيير التنظيمي عند بعض علماء الإدارة

يعرف التغيير التنظيمي بأنه " جهد مخطط، وطويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المؤسسة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها، وتحديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها.

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه " إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها في محاولة لحل مشاكل التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر فاعلية، وإيجاد توافق أكبر بين التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله.

ويعرف " ريتشارد وير " التغيير بأنه " ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية تُكون أساسيات المجتمع"<sup>3</sup>.

التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (ANDREW et MARK) بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"<sup>4</sup>.

في هذا التعريف وضح الباحثان على اعتماد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تضمن المنظمة فعاليتها التنظيمية.

<sup>1</sup> سورة الأنفال الآية 53.

<sup>2</sup> سورة الرعد الآية 11.

<sup>3</sup> عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، الرياض، دار النوايح، 1995، ص8.

<sup>4</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط 1؛ عمان، دار وائل، 1999، ص 17.

إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية  
2- كما عرّفه سكبنز (SKIBBINS) على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا"<sup>1</sup>.

فيما يوضح سكبنز أن التغيير أسلوب إداري، يُتوقع منه تطوير المنظمة مستقبلا  
3- كما قدّم (FRANÇOIS BONEN) تعريفاً للتغيير التنظيمي يقول فيه: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي"، هنا نجد أن التغيير هو العملية التي يتم فيها التفاعل بين المنظمة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه بالتالي فهو عملية تأقلم.

4- ووفق تعريف علي السلمي: " فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها"<sup>1</sup>.

في هذا التعريف يبين الكاتب أن التغيير عملية إحداث تعديلات في لأهداف والسياسات وعناصر العمل من أجل التلاؤم مع الأوضاع القائمة أو إضافة أوجه نشاط جديدة تحقق ميزة للمنظمة.

5- وفي تعريف آخر نجد أن التغيير بصفة عامة يعبر عن "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، وعادة يفترض أن يكون التغيير كما هو أحسن من الوضعية السابقة ومهما يكن، فلا يمكن إصدار حكم تقويمي عام لأي تغيير إلا بوضع معايير معينة متفق عليها أو تحديد أهداف خاصة لعملية التغيير الموجودة."<sup>2</sup>

ولابد من الإشارة إلى أنه يوجد فرق بين التغيير والتغيير التنظيمي، حيث أن الأول أي التغيير هو الذي يحدث مصادفة دون تدخل من أحد، وإنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو والديموغرافية، وبالتالي فهو ليس لديه خطة موصوفة ويطلق عليه بذلك اسم التغيير. أما التغيير التنظيمي فهو ذلك التحول المخطط الذي يتحكم فيه وفي مساره ويخطط له فيحدد أهدافه وسرعته ومجالاته ويطلق عليه اسم التغيير التنظيمي.

فالتغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات العامة والخاصة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تتعامل معها ويصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بالأداء في المنظمة هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط2؛ عمان، دار المسيرة للنشر، 2005، ص 103.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2؛ عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص 224.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 203.

## إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية

وكذلك فقد أورد العلماء الكثير من التعريفات للتغيير التنظيمي منها " هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"<sup>1</sup>، ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على الجانب الإنساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي كالبعد الهيكلي والبعد التكنولوجي.....

كما عرف بأنه " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية حديثة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها"<sup>2</sup>.

كما أنه "عملية إدخال وتحسين أو تطوير المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف يتبين أن التغيير التنظيمي يتناول هيكل المنظمة أو سياساتها وأهدافها وبرامجها، أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يتناول المنظمة ككل أو بعضاً من أجزائها وقد يكون سريعاً أو تدريجياً كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة."<sup>4</sup>

وفي ظواهر النمو والتطوير والتغيير، أشار "ستاربانك Starbanck" بأن النمو يعني التغيير في حجم المنظمة حيثما يقاس بحجم العضوية (أي عدد الأفراد فيها) أو حجم الاستخدام وهذا يعني أن التغيير الذي يطرأ على المنظمة يمكن أن يكون زيادة أو نقصاً.<sup>5</sup> من خلال عرضنا لهذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز " سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية " إلا أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، عمان، ط1، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، 2007، ص 20.

<sup>2</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975، ص 206.

<sup>3</sup> عبد الباري درة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية، العدد 09، 1981، ص 157.

<sup>4</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 20

<sup>5</sup> حذير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 339.

إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية  
التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من  
الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية ".  
من خلال هذه التعاريف نستنتج أنه توجد عوامل مساعدة على إحداث التغيير التنظيمي كما أن هناك قوى مؤثرة  
لإحداث التغيير التنظيمي.

### ثانيا: إدارة التغيير

لا بد من التفريق بين مفهوم التغيير والذي يشمل الموقع الجديد، والمدير الجديد، والأدوار الجديدة للفريق، والسياسة  
الجديدة للعمل، ومفهوم الانتقال الذي يعني العملية السيكولوجية التي يمر بها الأفراد حتى يألفوا ويتأقلموا مع الوضع  
الجديد، أي أن التغيير خارجي والانتقال داخلي، وهما أمران متلازمان لنجاح وقبول التغيير، وهذا جوهر التحدي  
الذي يواجهه إدارة التغيير باعتبارها الإدارة الفعالة للتغيير والتطوير الإداري.

فما هو تعريف إدارة التغيير التنظيمي؟

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها فلسفة لإدارة المنظمة من أجل التدخل المخطط في أحد أو بعض  
جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها وزيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.

كما يرى العالم الإداري "ستيف سمث" أن إدارة التغيير هي: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج  
شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب  
عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".<sup>1</sup>

كما يرى الدكتور سعيد عامر أن إدارة التغيير هي: "المعالجة الفعالة التي يتعرض لها الشخص نتيجة التقدم  
والتطور في جوانب الحياة المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال أو خارجها، من خلال ممارسة  
العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود".<sup>2</sup>

ان هذا التعريف يركز على تعريف إدارة التغيير من جانب الفرد في تعامله مع التغيير والتطوير داخل المؤسسة  
بينما الواقع أن إدارة التغيير تشمل جميع المستويات الإدارية سواء أكانوا أفراد أم جماعات إدارة عليا أو إدارة  
وسطى...، فإدارة التغيير تشمل جميع أجزاء المنظمة وليس بعض من جوانبها

كما عرفها الدكتور محمد بن يوسف النمران العطيات بأن إدارة التغيير هي: "الاستعداد المسبق من خلال توفير  
المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية  
للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات

<sup>1</sup> ستيف سمث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة القرى، الرياض، 2001، ص 7.

<sup>2</sup> سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، مركز وايد سرفس للاستثمارات الإدارية، القاهرة، ص 207.

إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء<sup>1</sup>، وعلى ما تقدم من مفهوم الكاتب أن فهم وإتقان مهارة إدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة وذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة، مما يتطلب فهما خاصا لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها. ويتضح من تعريف دارة التغيير ما يلي:

1. إن إدارة التغيير هي أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المنظمات.
2. يتضمن التغيير التنظيمي إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة، أو نتيجة التوصيف السلي لجوانب المنظمة ويتطلب الأمر تغييرها، وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل يشمل على تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات تغييرها لتتم عملية التغيير والتأكد من فعاليتها.
3. يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فاعلية المنظمة لتحقيق المواءمة مع بيئة المنظمة، بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الأوضاع والقيود التي تواجهها مع التغييرات التي تواجهها مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
4. إن إدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تستلزم وجود جهاز لرصد التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئتها الداخلية، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.
5. تتصف عملية التغيير التنظيمي بالتكامل وتعتمد على مدخل النظم في تخطيطها وتنفيذها، حيث لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على جانب واحد أو جزئية محدودة في المنظمة، وإنما تمتد عادة إلى كافة عناصر المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل.
6. لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الأخرى بالمنظمة، ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على كل من الإدارة العليا من جهة وكافة العاملين بالمنظمة من جهة أخرى.

#### المحور الثاني: نموذج إدارة التغيير لبيتر دراكر

##### أولا: التعريف بمطور الفكر الإداري "بيتر دركر"

بيتر فردناند دراكر (بالإنجليزية: Peter Ferdinand Drucker) كاتب اقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش في

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 95.

إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية  
الفترة بين (19 نوفمبر 1909 - 11 نوفمبر 2005) أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم  
الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز.  
توفي في عام 2005م عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام  
الرئاسي للحرية" في عام 2002م .  
والده كان محامياً ووالدته طبيبة أي أنه عاش وترعرع في بيئة مثقفة.  
درّس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا . قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم  
المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة.  
كتب معظم مقالاته وتعليقاته في "وول ستريت جورنال" و"هارفارد بيزنس ريفيو" ما بين عامي 1975م  
و1995م .  
أنتج أربع سلاسل تعليمية مصوّرة عن الإدارة، من صفاته المميزة ( محب للقراءة، ذاكرة قوية، شديد الذكاء  
والإدراك والفهم).<sup>1</sup>

ثانياً: بعض من مؤلفاته وإسهاماته الفكرية

وهذه قائمة ببعض من مؤلفاته مرتّبة زمنياً :

1. نهاية الرجل الاقتصادي: مصادر الاستبداد (The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism) 1939 .
2. مستقبل الرجل الصناعي (The Future of Industrial Man) 1942 . مستقبل الرجل الصناعي (The Future of Industrial Man) 1942 .
3. مفهوم الشركة "دراسة لجنرال موتورز" (Concept of the Corporation: A study of General Motors) 1945 .
4. المجتمع الجديد (The New Society) 1950 .
5. ممارسة الإدارة (أو الإدارة في التطبيق) (The Practice of Management) 1954 .
6. أمريكا السنوات العشرين اللاحقة (America's Next 20 Years) 1957 .
7. علامات الغد: تقرير عن العالم ما بعد الحديث (Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern World) 1959 .
8. القوة والديمقراطية في أمريكا (Power and Democracy in America) 1961 .

<sup>1</sup> Raymond – Alain Triéart, **Le management** « Que sais-je ? », 11<sup>ème</sup> ed; puf, Paris, 2003, p 95

إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية

9. الإدارة بالنتائج : المهام الاقتصادية وقرارات المخاطرة Managing for Results: Economic (Tasks and Risk-Taking Decisions) 1964.
10. المدير التنفيذي الفعال (The Effective Executive) 1966.
11. عصر الانقطاع (عصر التغيير) (The Age of Discontinuity) 1968.
12. التكنولوجيا: المجتمع والإدارة (Technology, Management and Society) 1970.
13. الرجال: أفكار وسياسات (Men, Ideas and Politics) 1971.
14. الإدارة: المهام والمسؤوليات والتطبيقات Management: Tasks, Responsibilities and (Practices) 1973.
15. الثورة الغير مرئية: هكذا جاء صندوق التقاعد إلى أمريكا The Unseen Revolution: How (the Pension Fund Came to America) 1976.
16. مقدمة تمهيدية للإدارة (An Introductory View of Management) 1977.

### ثالثاً: نموذج بيتر دركر حول إدارة التغيير

يمكن من خلال كتاب " ممارسات الإدارة " the practice of management استنتاج المعالم المحددة لنموذج إدارة التغيير، حيث يرى دركر أن منشأة الأعمال تتواجد في أوقات ثلاثة معاً هي الماضي والحاضر والمستقبل، وحتى تتبين هذه البنية الثلاثية وضعت لهذه الأبعاد في شركة الأعمال على التوالي تسميات: التقليدي، والانتقالي والمتحول، وهو نظام متعب للجميع يدور بين الراغبين في بالدفاع عن الوضع القائم ضمن شركة الأعمال التقليدية والساعين وراء فعل أشياء جديدة من خلال تتبع الفرص ضمن إطار شركة الأعمال الانتقالية والمتحولة.

كما أن دركر أكد على بناءً على افتراض أن البيئة كانت في حالة من التغيير المتواصل بسبب المنافسة والتكنولوجيا والتسويق الناجح أن مصادر فرص النجاح المستقبلي هي حدود شركة الأعمال الخارجية فقط، فلا يوجد داخل أي شركة سوى التكاليف والجهود والمشاكل، والنتيجة الملائمة لهذا الافتراض هي أن الشركة خلال عملية التغيير كانت بشكل متوافق تقوم بتكوين البيئة وتتكون من قبل البيئة.

يمكن تحديد الفروق التمايزية بين هذه الأقسام الثلاثة على أفضل الوجوه من خلال الاتجاه الذي يفترض أن يحققه كل منهما، فالتركيز في الإدارة التقليدية مثلاً كان على تحسين العمليات الحالية، والتأكيد في الإدارة الانتقالية كان على التكيف وفق فرص البيئة، وأن اندفاع الإدارة المتحولة كان نحو الإبداع أو التغيير الذي يتم تخطيطه لهدف، وهو أن تقوم اليوم بزرع بذور إدارة مستقبلية جديدة ومختلفة بكليتها.

إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية

تطور الإدارة حسب بيتر دركر:

لقد كان دركر أكثر اهتماما بالفهم العملي وإدارة التغيير، وقد استنبط الطريقة التي يجب أن تدار بها المنظمات التقليدية والانتقالية والمتحولة على وجه التحديد بتفصيل كبير وذكر أربع ملامح يجب الالتفات إليها في وقت واحد في هذه الأنواع الثلاثة من المنظمات لكن كل منها يجب أن تدار بشكل مختلف، وهذه الملامح الأربعة هي:<sup>1</sup>

العمليات . عامل الزمن . حضارة المنظمة . إستراتيجية العمل.

### 1. العمليات:

إن إدارة المنظمات التقليدية تتطلب برأي دركر من المدراء التنفيذيين أكثر من التصلب الجامد والإجراءات السلبية والدفاع عن الأمر الواقع، وقد افترض في نفس الوقت أن جميع المنظمات كانت تتخبط في تقصير كبير في الفاعلية ناتج عن القرارات الماضية والتغيير الذي يشكل حجر عثرة، ومن أجل تحرير موارد فرص الغد وخلق جو من التغيير المشجع فإن التركيز التشغيلي ينطوي على نقل الموارد من نتائج أقل إنتاجية إلى نتائج أكثر إيجابية.

### 2 عامل الزمن:

عرف بيتر دركر عامل الزمن في إدارة التغيير بإرجاعه إلى اللحظة التي تم فيها تسجيل نتائج اقتصادية ملموسة، وفي هذه العملية يطرح كل من أجزاء نموذج سؤالا استراتيجياً مختلفاً وجواباً بخصوص اتجاه المنظمة وشخصيتها، ففي المرحلة التقليدية يكون السؤال: ما هي المنظمة؟، وفي المرحلة التقليدية: ما هو مآل المنظمة في المستقبل؟، وفي المرحلة المتحولة: ما هي الحال التي يجب أن تكون عليها؟.

### 3 حضارة المنظمة:

العنصر الثالث المكون للتحويل هو الحضارة والتي عرفها دركر بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تمارسها المنظمة، كما يرى دركر أن نموذج المكافأة والترقية كان يشكل في غالب الأحيان أكبر الدلائل التي تكشف عن قيم المنظمة، فمن يعرف المزيد من الأشياء التي تؤيدها المنظمة ينال الترقية.

### 4. إستراتيجية المنظمة:

تتطلب إدارة التغيير حسب النظم شكلا من التخطيط الإستراتيجي يخلط الأداء الحالي الكفاء مع الإعداد لفرص الغد.

ليس التفكير الإستراتيجي برأي دركر مجموعة ممكنة من القواعد بل هو عملية للتفكير من خلال غاية المنظمة وأهدافها.

<sup>1</sup> فلاهيري، جون أي، بيتر دركر مطور الفكر الإداري، ترجمة: مروان أبو حبيب، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 155.

إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية

### المحور الرابع: تقييم نموذج إدارة التغيير لبيتر دركر

هناك تقييم مستمر على خلفية نموذج بيتر دركر عن إدارة التغيير في شركات الأعمال وأهمية العقلية التجارية المغامرة في إدارة التغيير بشكل منظم، فقد ركز تحليله للعملية من خلال النظر إلى شركات الأعمال التي تم تلخيصها سابقاً، وهي شركة الأعمال التقليدية، والانتقالية أو المتكيفة والمتحولة أو الإبداعية، وربما كان موضوع الاستمرارية والتغيير أكثر الملامح ظهوراً، حيث رأى أن إدراك المستقبل يستوجب من المرء بصورة بديهية فهم الدور الذي يلعبه الماضي

وقد أدرج في تناوله لادعاءات الماضي كجزء من عملية الانطلاقة التجارية المغامرة خمساً من المواضيع المتفاعلة مع بعضها البعض وهي:

1. القوى الضائعة: هي وصف لكبح جماح التغيير المستقبلي

2. الاستدامة مقابل ألا استمرارية: حيث يرى دركر أن حركة التغيير المتسارعة تزيد في دور الاستمرارية.

3. وهم النجاح المتواصل: أي أنه ليس هناك شيء يفشل كالنجاح.

4. بعد الزمن: عامل الزمن يؤثر على عملية صنع القرار الماضي على المستقبل

5. قصور الشركة الذاتي: أي أن التغيير يشكل مصدر قلق وانفصال

وهذه السمات الخمسة للاستمرارية تفرض عدم جدوى التأييد الفكري للأمر الواقع وتستوجب في الوقت نفسه أن تؤخذ كحقائق ومثبطات للتحضير للمستقبل.

لقد اعتبر دركر أن رؤيته التي طرحها والمهارات والتقنيات والمفاهيم والأفكار الأساسية التي عددها حول موضوع إدارة التغيير في منتصف خمسينيات القرن العشرين خطرت على باله كخلاصة للفطرة السليمة وليست كمعلم فكري، وأنه وضع القواعد والنظم لموضوع الإدارة وإدارة التغيير مع نشر كتابي مفهوم الشركة Concept of Corporation عام 1946، وكتابه ممارسات الإدارة the practice of management عام 1954 وذلك كما قال في وقت سابق " جلست واستخرجت تخصصاً منه"<sup>1</sup> كانت غايته الفورية أن يقيم ويبحث فيما هو معروف في الواقع عن هذا الموضوع.

لذلك فإن دركر لم يخترع أية وظيفة جديدة للإدارة بل إن أصالته تكمن في دمج التخصصات ضمن منظور

كلي شامل.

<sup>1</sup> ريتشمان ت، المهارات العقلية التجارية المغامرة، "مقابلة مع بيتر دركر"، تشرين الأول 1985، ص 45

## إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية

وفي الأخير نشير إلى أنه لم تحظ صياغة النماذج بكثير من الاهتمام لدى دركر، ومع ذلك فإن هناك إغراء لا يقاوم لدى هذا الكاتب لتفسير أفكاره حول إدارة التغيير واصطناعها ضمن نموذج، وإني أشارك دركر في تحفظاته على النماذج، فهي في العادة جامدة وحدودها مقيدة، ولكن نموذجه حول إدارة التغيير يتميز بأنه خارطة طريق فكرية.

خاتمة:

إنه من السهل مسaire التغيير بصورة توافق النظم، إلا أنه من الصعب كثيرا إيجاد برنامج للتنفيذ، وقد كان بيتر دركر على معرفة دقيقة بالصعوبات التي تقف أمام المنظمات الإدارية في مواجهتها للمستقبل الذي يمثل مجالا خاليا من الحقائق مليئا بالتوقعات.

إن القبول الذي أحاط بكتاب ممارسة الإدارة "the practice of management" عام 1954، من قبل مفكري وعلماء الإدارة، والذي وضع من خلاله تصوره لإدارة التغيير في المؤسسات والمنظمات الإدارية، قد شكل الأرضية الجوهرية لأفكار بيتر دركر في وقت لاحق فأصبح بمثابة أب الإدارة الحديثة، حيث أعطى جواب تحليلي على سؤال: ما هي إدارة التغيير؟، وعرض الإدارة على أنها وظيفة حاسمة لإحراز التقدم الاقتصادي والتناغم الاجتماعي، ووصف المدراء بأنهم العوامل الوسيطة التي لا غنى عنها في التغيير المؤدي إلى تنفيذ هذه الأغراض .

## المصادر والمراجع:

### المراجع العربية

### أولا الكتب:

### 1) القرآن الكريم

2) ابراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، استنبول، دار الدعوة، 1998

3) عبد الله الطحيم، التطوير التنظيمي، الرياض، دار النوايح، 1995

4) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط 1؛ عمان، دار وائل، 1999

5) موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط 2؛ عمان، دار وائل للنشر، 2002

6) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط 2؛ عمان، دار المسيرة للنشر، 2005

7) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 203.

8) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، عمان، ط 1، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، 2007

9) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975

إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دركر" دراسة تحليلية نقدية

10) ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة القري، الرياض، 2001

11) سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، مركز وايد سرفس للاستثمارات الإدارية، القاهرة، .

12) محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.

13) فلاهيرتي، جون أي، بيتر دركر مطور الفكر الإداري، ترجمة: مروان أبو جيب، مكتبة الرياض، 2004

14) ريتشمان ت، المهارات العقلية التجارية المغامرة، "مقابلة مع بيتر دركر"، تشرين الأول 1985.

ثانياً المجالات:

15) عبد الباري درة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية، العدد 09، 1981

ثالثاً المراجع الأجنبية:

16) Raymond – Alain Triétart, Le management « Que sais-je ? », 11<sup>ème</sup> ed; puf, Paris, 2003