

التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتنفيذ إدارة التغيير بمنظمات الأعمال
**Organizational Development: An urgent need to activate change management in
 business organizations**

أحمد ضيف¹

¹ أستاذ محاضر، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، الإيميل: dif.ahmed@gmail.com

تاريخ النشر: 2018-12-12

تاريخ القبول: 2018-12-02

تاريخ الاستلام: 2018-07-31

ملخص:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء حول موضوع التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمنظمة حيث أنه يُعظم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي في الوقت الحالي أو المستقبلي، كما يمكن المنظمة من استئصال مختلف جوانب الضعف ويعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات وكافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب. وحتى تتمكن المنظمة من الحصول على هذا الوضع تطالب باعتماد العديد من المداخل الإدارية لإحداث التغيير والتي يتطلبها مشروع التطوير التنظيمي، كما تكون معنية بضرورة المفاضلة بين الاستراتيجيات المحققة لهذا المشروع في ضوء احترام الاعتبارات التنظيمية والفنية التي تميز بيئتها الداخلية والخارجية.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي ، إدارة التغيير ، بيئة الأعمال ، منظمات الأعمال

تصنيف JEL : M10

Abstract:

this research is to focus on the topic of organizational development and its importance to the organization as it maximizes the use of forces and any favorable opportunities and environmental variables having a positive impact in the current or potential, and they can eliminate the various weaknesses and improve their readiness to effectively deal with threats and any changes with a negative impact on courses or planned, and if the Organization can get this situation requires the adoption of many of the management inputs required by the development project organization, and worry about the need to compromise between the strategies generated for this project in light of respect for organizational issues and the environment of internal and external technical excellence.

Keywords: Organizational Development, Change Management, Business Environment, Business Organizations

JEL Classification: M10

1. مقدمة:

تعتبر المنظمات وفقاً لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها وتنشط فيها، فهي في حالة تفاعل وتعامل مستمر معها أخذبخطاءً، تأثيراً وتأثيراً، ونظراً 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 وتجنب المخاطر والتهديدات المتولدة عن حركة هذه البيئة من جهة أخرى، وضمن هذا التوجه أصبح موضوع التغيير والتطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة وبات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها بما يكفل لها حتمية مواكبة تطورات البيئة.

سنتطرق من خلال هاته الورقة البحثية إلى النقاط التالية:

مفهوم التطوير التنظيمي؛

الحاجة إلى التطوير التنظيمي ودوافعه؛

مجالات التطوير التنظيمي؛

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي؛

مداخل التغيير والتطوير التنظيمي واستراتيجياته.

2. مفهوم التطوير التنظيمي

إن إدراك التغيرات والتطورات التي تميز البيئة والنظر إليها برؤية متكاملة يعد من الوسائل المهمة والأمور الضرورية في حياة المنظمات خاصة وأن حياتها وبقائها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق المواءمة مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها، لذلك فإن هذا الواقع يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهوم التطوير واضحاً وخصائصه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المنظمات.

1.2 تعريف التطوير التنظيمي:

من التعاريف التي تناولت التطوير التنظيمي نوع من التفصيل نجد:

التعريف الأول: "التطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التحديد".

التعريف الثاني: "التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير والتي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها".⁽¹⁾

التعريف الثالث: "التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين:⁽²⁾

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

- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

التعريف الرابع: "التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف 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".⁽³⁾

انطلاقاً من التعاريف السابقة وغيرها يمكن أن نستنتج أن التطوير التنظيمي يتضمن العناصر التالية:⁽⁴⁾

- يقع التطوير التنظيمي داخل المنظمات فهو يتناول بعض عناصرها أو كلها، حيث يكون مخططاً مسبقاً تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة.
- التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.
- التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاطاً مخططاً وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة ومن ثم يجب أن يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.
- يحاول التطوير التنظيمي التخطيط لعملية تغيير منظم، ويستثني المبادرات المفاجئة العشوائية.
- إن الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي هو تطوير المنظمات، وتشير هذه الناحية إلى استثناء إحداث التغيير بهدف التقليد فقط، أو بسبب ضغوطات خارجية تفرض على المنظمات، أو إجراء تغيير لأجل التغيير فقط.
- التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق ابتداءً عليها، حيث أن مثل هذا النشاط وتلك الجهود تستلزم وقتاً ومالاً 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.⁽⁵⁾

فالتطوير التنظيمي إذن هو نشاط منهجي طويل الأمد مستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات وتقنيات 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 وتنشيط قدرات مواردها البشرية.

2.2 أهمية التطوير التنظيمي:

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

تنبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغييرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة "الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها وبالتالي تحسينها

ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاما ديناميكيا وفي غيابها تصبح جهازا إداريا جامدا وبالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب. يمكن تلخيص أهمية ضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية: (6)

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي:** هو منهج تربوي لأنه مخطط ومقصود يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التغيير والتنظيم وإلا ستلاشى.
- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي:** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء وأدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهيكلها 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 وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها وذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت)، والملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما: (7)
 - ◀ **منظمات البقاء:** وهي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.
 - ◀ **منظمات الفناء:** وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي والتي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها و تراجعها و من ثم فناءها.
- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي:** يعتبر التطوير التنظيمي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة ووصولاً إلى الصورة المستقبلية.

2.3 أهداف التطوير التنظيمي:

- بالرغم من اختلاف الأهداف التفصيلية للتطوير التنظيمي تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة، فإن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات نذكرها كالتالي: (8)
- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات، وبين الجماعات المتفرقة في أرجاء المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية.
 - إنتشار مناخ مفتوح لحل المشكلات في المنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلاف الرأي بصراحة ووضوح، ليحل محل الإتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.
 - تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة، وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.

- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة، حيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلا من إحتتمالات تأثيراتها السيئة.
- زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركة) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، وبتغيير آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (الإتصال، التأثير، المشاعر، نماذج القيادة وصرامتها، أساليب قيادة الصراع... الخ).

3. الحاجة إلى التطوير التنظيمي ودوافعه

1.3 الحاجة إلى التطوير التنظيمي:

تبرز الحاجة إلى تبني التطوير التنظيمي 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 حاجاتهم 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. كما أن 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.⁽⁹⁾

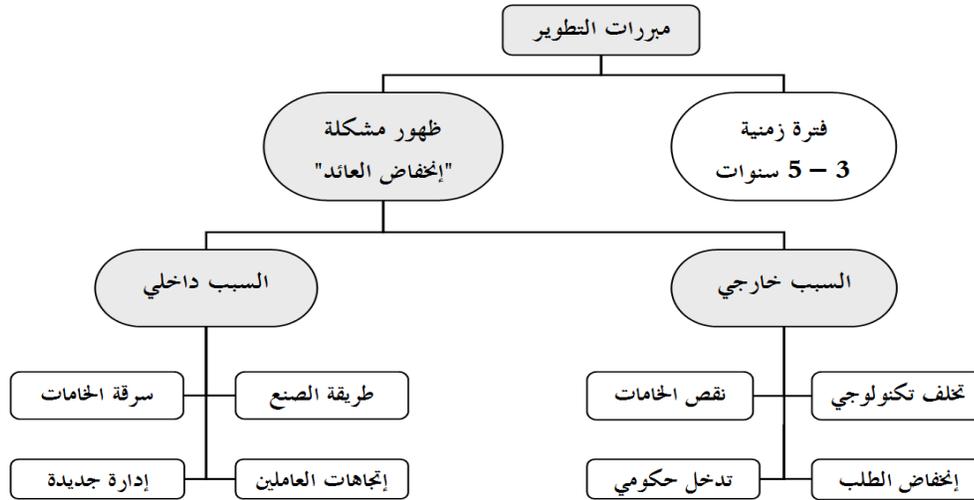
- **بالنسبة للعملاء:** في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها والتكيف معها في غياب السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتغيير والتطوير التنظيمي فأساليب المواصلات والاتصالات الحديثة والحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعيا وسياسيا واقتصاديا إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق والأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسؤولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاء العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعمليل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة وحتى 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 ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل واختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتغيير والتطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء وبالتالي 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 عن تلبية الطلبات... الخ.⁽¹⁰⁾

2.3 دوافع ومبررات التطوير التنظيمي:

- إن التطوير التنظيمي ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة مثل: (11)
- انخفاض الأرباح نتيجة إخفاق الإدارة في تحقيق أهدافها.
 - وجود انفصال بين العاملين والإدارة، بانتهاج الإدارة أسلوب مركزي في التعامل مع العمال وفرض الرقابة ما تشكل نوعا من الإضطرابات في العلاقات البيئية.
 - عدم القدرة على المنافسة، فلا يكون أمام المنظمة إلا سبيل واحد هو التطوير الكلي والتحديد الشامل لكل عناصر ومقومات المنظمة.
 - كثرة غياب العاملين، نتيجة اللامبالاة والإهمال لديهم فيحف إبداعهم وحماسهم وإنتاجيتهم في العمل.
 - زيادة معدلات الشكاوي للزبائن الذين يمثلون الاهتمام الأول من وراء وجود المنظمة وهذا ناجم عن مشاكل داخلية تعاني منها المنظمة.
 - أسباب بيئية خارجية، كزيادة المنافسة مقابل نقص في أداء المنظمة.
- والشكل التالي يجمع أسباب التطوير التنظيمي في المنظمات:

الشكل (01): دوافع التطوير التنظيمي في المنظمات



المصدر: عبد الرحمن توفيق، أساليب إحداث التغيير، منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2010، ص 07.

يتضح من الشكل أن التطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلا والإحساس بها، فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة، وقد تكون غير موجودة حاليا ولكن من المتوقع أن تظهر قريبا. وهذا ما يجعلنا نحثم دراسة التنظيم كل فترة، وتحليله كل 3 - 5 سنوات.

4. مجالات التطوير التنظيمي

مجالات التطوير التنظيمي تتضمن ثلاثة أبعاد هي: الأفراد، جماعات العمل (ثقافة التنظيم)، التنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل، وفيما يلي عرض لهذه الجوانب: (12)

1.4 الأفراد:

الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي؛ لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في

صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة.

وترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغير وإذا لم يتطور الأفراد بحيث يتوافقون مع هذا التغير في البيئة والمنظمة فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف الإنتاجية.

ومما يؤدي إلى نجاح عملية تطوير الأفراد: أن يكون أكثرهم لديهم الحافز والرغبة في النمو والتطور الشخصي، ويرغبون في بذل إسهامات ومساعدات للمنظمة أكثر من التي تسمح بها الظروف.

2.4 جماعات العمل:

جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها، ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد المعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

3.4 التنظيم:

ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التحديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات. (13)

ويبين الجدول التالي ملخص لرواد نظريات التطوير التنظيمي، وذلك بحسب منظورهم والنواحي التي ركزوا عليها ومجالات تطبيقها:

الجدول (01): مجالات التطوير التنظيمي

منظوره	العالم الإداري	التركيز على:	يمكن تطبيقها على:
الفرد	Herzberg & Maslow	الحاجات الفردية	التطوير المهني والإثراء الوظيفي
	Vroom & Lawler	توقعات الأفراد وقيمهم	أنظمة التعويض وتقييم الأداء
	Oldham & Hackman	الرضا الوظيفي	تصميم العمل والإثراء الوظيفي
	Skinner	الأداء الفردي	أنظمة الحوافز، وتصميم أنظمة التعويض
الجماعة	Lewin	المعايير والقيم	تغيير نماذج وفقاً لمناستها
	Argyris	الكفاءة الفردية والقيم	التدريب والتعلم
	Bion	عدم الوعي الجماعي، أساس تحليلي نفسي	تشخيص سلوك الجماعة
التنظيم	Likert	أسلوب الإدارة واتجاهها	التغيير باتجاه الإدارة بالمشاركة
	Lawrence & Lorsch	المهيكل التنظيمي	حالة التغيير بحسب البيئة التنظيمية

التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال	التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال	التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال	التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال
---	---	---	---

Source: Burke.w.w, **Organization Development**, 2nd ed, Addison Welsey Inc, 1994, p53.

5. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

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

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

1.5 سلطة التغيير والتطوير من داخل المنظمة:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير، حيث هناك 03 بدائل في هذا الصدد:

1.1.5 أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير: يستأثر هنا المديرين في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير والتطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك ويقوم هؤلاء المديرين بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه، حيث يمتد التغيير والتطوير التنظيمي الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم عناصر المنظمة، من ذلك نجد ما يتعلق ب: (14)

- تغيير الأهداف والخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق المواثمة بين المنظمة ككيان تنظيمي والتغيرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية، والأنشطة الجديدة المزمع إدخالها وما يقترن بها من تطورات فيها بما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى.
- التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنظمة لتقبل التغييرات المستحدثة وتفادي 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 مصالحهم ويزيد من قيمتهم في سوق العمل بشرط مواكبة الارتقاء بمستوى معارفهم ومعلوماتهم وقدراتهم.
- وضع برنامج عمل لإدارة عملية التطوير التنظيمي التي تتضمن الأعمال والأنشطة الجديدة، والأفراد المزمع قيامهم بها وتحديد سبل تعظيم الموارد التي تتطلبها عملية التطوير وتوضيح الرؤية للأفراد المنفذين للنشطة الجديدة وكذا القائمين على إدارتها بالسياسات المزمع 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 التحديد الذاتي بالمنظمة.
- الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزمع إتباعها لإحداث التغيير والتطوير.

2.1.5 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 الشكلين الآتيين: (15)

- 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 أنسبها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يحل مشاكلهم.
- حل المشاكل جماعياً: هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

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

إن السؤال الذي يطرح نفسه بشدة في هذا المقام هو: أي البدائل السابقة أفضل وأنسب للمنظمة ومشروع التغيير والتطوير؟، والحقيقة أنه لا يمكن الجزم بإجابة قاطعة، حيث يتوقف البديل المستخدم (الإدارة العليا، المشاركة أو التفويض) على اعتبارات كثيرة وأهمها ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (02): مقارنة بين بدائل سلطة التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة

مستوى الإبداع	مستوى الالتزام	مستوى المقاومة	نتائج مباشرة	السرعة	الرضا	معايير التقييم	3.3 تقوم بالتغيير
منخفض	منخفض	مرتفع	محمّل أن تكون مرتفعة	مرتفعة	متوسط	الإدارة العليا	
مرتفع	مرتفع	منخفض أو متوسط	متوسط	منخفضة	مرتفع	المشاركة	
متوسط	متوسط	متوسطة تميل إلى الارتفاع	محمّل أن تكون مرتفعة	منخفضة أو متوسطة	المتوسط	التفويض	

المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 599.

يوضح الجدول السابق أن التغيير والتطوير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه فهو قد يؤدي إلى فعالية نسبية فيما يتعلق بمعايير سرعة التغيير ومعايير النتائج المباشرة في المدى القصير إلا أنه يعاب عليه أنه يولد الإحساس بعدم الرضا لدى العاملين مما ينتج مستوى عالي من المقاومة وبالتالي عدم التزامهم بمتطلبات مشروع التغيير والتطوير وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض دافعية وحماس العاملين وتجاهلهم لأنشطة التنمية والتطوير والإبداع والابتكار.

تشابه نسبياً الفعالية العامة لطريقة التغيير والتطوير التنظيمي التي تتم بواسطة الإدارة العليا مع الفعالية العامة لطريقة التفويض، ويبدو أن التغيير والتطوير بالمشاركة يحقق أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى تدعيم رضا العاملين المشاركين وبالتالي إلى إضعاف روح المقاومة وينتج التزام عالٍ بمتطلبات مشروع التغيير والتطوير وإلى سعي مستمر من طرف العاملين إلى الإبداع والابتكار مع تسجيل ملاحظة أن هذا البديل يتطلب وقت طويل نوعاً ما مما يعني أنه يؤدي إلى استهلاك وقت وجهد كبيرين من العاملين وبالتالي يفتقر للسرعة ولا ينتج نتائج في الأمد القصير.

2.5 سلطة التغيير والتطوير التنظيمي من خارج المنظمة (المستشارون الخارجيون):

تعتمد كثير من محاولات التغيير والتطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين، وينظر إليهم كأفراد عاملين بالمنظمة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التغيير والتطوير التنظيمي المطلوب، ويمكن الحصول على هؤلاء من أماكن متنوعة مثل المكاتب الاستشارية أو أساتذة الجامعات المتخصصين في الإدارة.. الخ، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التطوير.⁽¹⁶⁾

يفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات والكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التغيير والتطوير بكفاءة وفاعلية، ومن أهم هذه المهارات نجد تلك الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (03): مهارات المستشار وممارساتها

المهارة	أبرز ممارساتها
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> ● المحافظة على تركيز الأعضاء على القيم الإنسانية للمنظمة. ● تعليم الأعضاء كيفية التركيز على الفرص. ● تبصير الأعضاء بأهمية التحسين المستمر. ● إعادة الشركة إلى الطريق الصحيح في حالة سيرها باتجاه خاطئ.
إدارة المشروع	<ul style="list-style-type: none"> ● تحقيق اندماج الأعضاء والأقسام مما يساهم في المحافظة على برنامج التغيير بالاتجاه الصحيح.
الاتصال	<ul style="list-style-type: none"> ● هي مهارة ضرورية لإبلاغ القيم الأساسية إلى كل شخص في المنظمة.
حل المشكلات	<ul style="list-style-type: none"> ● تطبيق الحلول للمشكلات التنظيمية من خلال نسيان مشكلات اليوم و التركيز أساساً على المشكلات القادمة
التفاعل	<ul style="list-style-type: none"> ● منح كل شخص في المنظمة الأدوات و الثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التغيير التي تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات، و مهارات العمليات.
الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> ● الثقة في مساعدة المنظمة لاتخاذ قرارات صعبة. ● إدخال تقنيات جديدة. ● تجريب أي شيء جديد.

Source: Brown .D, *An Experimental approche to organization development*, Hall International, New Jersey, 2006, p106.

3.5 سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية:

تلجأ بعض المنظمات إلى بديل آخر ويتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية، 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 وتطوير برامج التغيير والتطوير التنظيمي، ويسعى هذا المدخل إلى الاستفادة من خبرات ومعارف الخبراء الداخليين والخارجيين وتحقيق أكبر قدر من المزايا لكل من الأسلوبين.

إن كل شكل من الأشكال الثلاثة السابقة له مميزات وعيوبه، فالخبير الخارجي غالبا ما ينظر إليه على أنه غريب واللجوء إليه يتضمن اعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المنظمة غالبا ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين. (17)

رغم العيوب التي تميز استخدام المستشار الخارجي إلا أنه في كثير من الحالات يفضل هذا البديل وذلك لما لهذا النوع من التدخل الخارجي من مميزات ومنها: (18)

- الخبرة والتخصص في مجال التغيير والتطوير التنظيمي.
 - عدم الارتباط بعلاقات عمل سابقة بالمنظمة ومن ثم يمكنه الاتصال بكل الوحدات والأقسام والأفراد داخل المنظمة بثقة للحصول على البيانات اللازمة بدون حرج.
 - الموضوعية والحياد ويترتب عليه القدرة على تحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة وعدم التحيز.
 - إن استخدام الخبراء الخارجيين يسهل قبول التغيير من جانب الأفراد بداخل المنظمة.
 - تدريب وتعليم أعضاء المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية وتحليلها وكيفية اقتراح الحلول المناسبة لها.
- بالنسبة لخبير التغيير والتطوير التنظيمي الذي يأتي من داخل المنظمة فإنه 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 والتغيير إلى الخبير الداخلي نظرا لما يتوفر عليه من علم ومعرفة بجوانبها ومكوناتها وأفرادها، ومثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد والتنفيذ لبرنامج التغيير والتطوير.

بالرغم من ندرة استخدام المدخل الثالث والقائم على الاستعانة بالمختصين في التطوير من داخل المنظمة ومن خارجها، إلا أنه يبدو أنه يتميز بدرجة عالية من النجاح في التطوير، ففي مثل هذا الأسلوب من التدخل تتمتع مع المعرفة المهنية للخبراء الخارجيين مع المعرفة والخبرة المتوفرة لدى خبراء التطوير من الداخل، ومثل هذا المزج للمعرفة ينتج عنه تزايد في الثقة والكفاءة بين أعضاء الطرفين المشتركين، كما أن قدرة فريق الخبراء الخارجيين والداخلين على الاتصال وإقامة صلات وعلاقات إيجابية يمكن أن تؤدي إلى تقليل المقاومة لأي تغيير متوقع.

6. مداخل التغيير والتطوير التنظيمي واستراتيجياته

1.6 مداخل التطوير التنظيمي:

من الناحية العلمية فإن موضوع التطوير التنظيمي وتحدياته يعتبر من المواضيع التي لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد لبلورة نظرية متكاملة له، كما أن ظاهرة التغيير والتطوير وإدارته بصفة خاصة لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي حتى يمكن فهمها بشكل كامل وخاصة من جانب ممارستها من قبل المديرين.

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

1.1.6 مداخل الإدارة العلمية (تطوير أساليب العمل): حسب هذا المدخل فإن التغيير والتطوير ضمن مجال التنظيم والإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي، ويتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات وتطوير أساليب

العمل، وينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وكافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، ويتضمن التغيير والتطوير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بما من تشريعات. يشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات وأساليب العمل بما على المفاهيم الفرعية التالية: (19)

- **تطوير مواقع الخدمات:** وذلك من خلال الاهتمام بمهندسة عمارتها ونظافتها وتأثيرها وتوفير كل المعدات والوسائل 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 والتي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعيق تدفق العمل أو تؤدي 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 اجراءته.
- **تصميم مكان العمل:** يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والإدارة، ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل أن يماشى تسلسل الطوابق والأقسام مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم العمل أيضا وضع المعدات والأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل قسم وظيفي.
- **تحسين طرق العمل:** يقصد به استخدام التفكير الإبتكاري في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.

2.1.6 المدخل السلوكي (التطوير في المنظمة): يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي التغيير وانه يعد إستراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات والقيم والمواقف وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية وأحوال السوق والتحديات المحيطة.

يشير مصطلح التطوير في المنظمة إلى مختلف المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح والصادق بين الأفراد والمجموعات 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 والإسهام في تحقيق الأهداف إذا ما أعطوا الفرصة لذلك.

يتضمن التطوير في المنظمة ما يلي:

- مجموعة من المعالجات السلوكية والأساليب الفنية تعمل بتكامل وبترتيب خاص في إطار مشترك وبخطوات متتابعة ومستمرة ترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد بغرض تصحيح المسار وتوجيه المنظمة بمن فيها نحو الأهداف والغايات.
- تنفيذ مجموعة القيم والأفكار والعادات بما يتفق مع قدرات الأفراد وأساليب التعامل بينهم وتشكيلهم بما يتناسب مع التغيرات المحيطة، وتركز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المنظمة وتطوير النظم والإجراءات وأساليب العمل في إطار العمل بعناية فائقة. (20)

3.1.6 المدخل الإبتكاري (الخروج من المربع): يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من عدة أضلاع تعكس معارفه وثقافته وعاداته وقيمه ومعتقداته ومنطقه الذي يؤمن به.. الخ، وأن 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 غير تقليدية،

حيث نشبه هذا الوضع بما حدث من خروج رواد الفضاء من المركبة الفضائية التي تمثل بالنسبة لهم مربعا (ماديا)، حيث فُوجئ العالم بأن هؤلاء الرواد يمشون في الفضاء أي يتصرفون بأسلوب غير مسبوق.

2.6 استراتيجيات التغيير والتطوير في السلوك التنظيمي:

توضح المراجعة للدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة التغيير استراتيجيات مختلفة لأحداثها أهمها:

1.2.6 إستراتيجية الرشد والتطبيق 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 ونشر وتبادل 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 وتتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد. (21)

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

2.2.6 إستراتيجية القيم وإعادة التعلم: تعترف هذه الإستراتيجية بمحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء، حيث تفترض هذه الإستراتيجية أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية التعلم، حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلها.

تستند هذه الإستراتيجية إلى أن سلوك الإنسان وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وأن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه ومعايير نحو الممارسات والطرق القديمة، وتركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد والانفتاح والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد. (22)

3.2.6 إستراتيجية القوة والقهر والإذعان: تركز هذه الإستراتيجية على الإجراءات والترتيبات الاقتصادية السياسية وعلى القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد.

إن هذه الإستراتيجية تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير والملاحظ أن أساليب القهر والقوة غالبا ما تفشل أو تخلق استياء عاما حينما يصطدم التغيير والتطوير المرغوب فيه مع القيم المستقرة والمترسخة، حيث تحتاج هذه الاستراتيجيات إلى استخدامات مختلفة للقوى الخارجية والداخلية.

الجدول التالي يلخص الأشكال المختلفة لاستراتيجيات التطوير التنظيمي مع الإشارة إلى أهم النتائج المصاحبة لكل

إستراتيجية:

الجدول (04): استراتيجيات التغيير والتطوير والنتائج المنتظرة

إستراتيجية التطوير التنظيمي والسلوك الإداري	نطاق التطبيق	المدى الزمني لإحداث التغيير	أمثلة السياسات والإجراءات المساعدة	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
الرشد والتطبيق العملي: (يوجه الأفراد بالمنطق وبما يحقق مصالحهم الشخصية)	من خلال النظم الإدارية	طويل المدى	سياسات التعليم، التدريب و تقديم الاستشارات	سلوك يعكس توافر الخبرات	الانتشار والتطبيق في المدى الطويل

نظم القيم وإعادة التعلم: (يتأثر الأفراد بالقيم والتي تنقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية)	من خلال علاقات الزمالة وجماعات العمل	متوسط المدى	التوجيه والنصح، تدريب الحساسة	التفويض، المشاركة والعمل الجماعي	الانتشار والتطبيق في المدى الطويل
القوة والقهر والإذعان	من خلال الإجراءات والسياسات والإيديولوجية	قصير المدى	استخدام القوانين، اللوائح والإجراءات الاعترافية	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة والتوافق الوقي

المصدر: السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 34.

إن عملية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي سواء كانت محددة أو واسعة إنما تتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية، وفي هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بهذه العملية هو أثر هذا التغيير على توجهات الأفراد، إذ غالباً ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع والاتجاهات والخبرات 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 وأن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير.

7. الهوامش والمراجع:

1. طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 37.
2. محمد راتول، أحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات"، جامعة البليدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص 03.
3. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 50.
4. محمد راتول، أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 04.
5. ^{بم رمضان} إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص 42.
6. محمد راتول، أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 05.
7. طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 53.
8. شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص ص 50-51.
9. محمد الصيرفي، التطوير الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 451.
10. محمد بن يوسف العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 65.
11. عبد الرحمن توفيق، أساليب إحداث التغيير، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، الطبعة الثالثة، منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2004، ص ص 06-07.
12. محمد بن عبد الله الفضلية، التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 23.
13. أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 295.
14. John Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, **Comportement Humain et Organisation**, Edition erpi Québec, Canada, 2010, p442.
15. أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 597.
16. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 413.
17. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 197.

18. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص415.
19. محمد راتول، أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص16.
20. Keith Davis, **Humain Behavior at Work: Organization Behavior**, Ed: Mcgraw Hill Book, New york, 1997, p98.
21. John Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, **Comportement Humain et Organisation**, Edition erpi Québec, Canada, 2010, p447.
22. حسين رحيم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص291.