

دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة

الدكتور حكيم بن جروة

أستاذ محاضر أ

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

Pdr.Hakim@yahoo.fr

ملخص:

إن الهدف من القيام بهذه الدراسة هو التعرف على أهم إستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي على مستوى أي منظمة، لاسيما وأن العالم الاقتصادي في الوقت الراهن يشهد نوع من التغيير والتطور على جميع نشاطاته والتي يعود من بين أهم الدوافع لذلك هو اشتداد المنافسة بين مختلف المنظمات، وهو الأمر الذي يستدعي بل ويتطلب قيامهم بالتحديث والتطوير ولما لا التغيير إلى الأحسن على مستوى مختلف الأصعدة الاقتصادية، لذلك من أجل أن تنجح المنظمة في تحقيق التغيير والتطوير لأدائها فإنه لزاما عليها تبني بعض الأدوات والاستراتيجيات المساعدة على ذلك، ومن هنا كانت هذه الدراسة التي تسلط الضوء على أهم تلك الاستراتيجيات والمداخل الخاصة بالتغيير والتطوير التنظيمي للمنظمة والتي سيتم التعرف عليها وعلى أهم مميزات وخصائصها.

الكلمات المفتاحية : تغيير، تطوير، تغيير تنظيمي ... الخ

Abstract:

The aim of doing this study is to identify the most important strategies and the change entries and organizational development at the level of any organization, especially since the economic world today is witnessing a kind of change and development on all its activities, which is due among the most important motivation for this is the intensification of competition between the various organizations , which requires and even requires their modernization and development and why not change for the best at the level of different economic levels, so in order to achieve change and development of its performance, it must adopt some of the tools and strategies to help it, and from here was this study, which highlights the most important of strategies and entry points for change and organizational development of the organization, which will be identified and the most important advantages and characteristics.

Keywords: change, development, organizational change ... etc



تمهيد:

لقد غيرت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي يشهدها العالم اليوم الكثير من المفاهيم التنظيمية والتسويقية حيث يظهر حالياً ما يعرف بالنمط التغييري والتطوري لدى منظمات الأعمال التي تعد النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي لأي دولة، هذا ومع اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات والتي دخلت العديد منها في مجال التحديث والتطوير على مستوى أدائها وإنتاجها فإنه كان عليها القيام بعدة خطط واستراتيجيات تؤدي بها في نهاية المطاف إلى السمو بالمراتب العليا في البناء الاقتصادي.

وباعتبار أن أي منظمة مهما كانت تواجه تحديات متعددة ومتنوعة، زبائن خارجين أو داخلين، منافسة حادة، تكنولوجيا، قيم وثقافة واتجاهات ومن تم أصبح السعي لإحداث تغييرات متتالية وبشكل مترابط ومخطط في جوانب وأبعاد متعددة والتي من أهمها التغيير في المنظمة في حد ذاتها وهذا راجع لكون التغيير أضحي ضرورة ملحة حيث أن مقومات ومتطلبات التنافسية على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لأي منظمة أصبحت تتعارض مع نتائج الأداء التنظيمي.

وبناء عليه فإن تغيير المنظمة يمثل نقطة البداية للانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة ولأجل التعمق أكثر في تغير المنظمة أو ما يعرف بالتغيير التنظيمي كان جديراً بنا معالجة هذا الموضوع بالاستناد إلى تساؤل مصاغ على النحو التالي:

ما هي أهم الاستراتيجيات والمداخل الأساسية والمحددة للتغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة؟.

● المحور الأول: التغيير مفاهيم واستراتيجيات

تعتبر مظاهر التغيير المستمرة في المؤسسة، بوضوح عن استمرار الحياة فيها والتفاعل مع العوامل المحيطة بها، ويمكن أن نلمس هذا التغيير من خلال تبديل أساليب الإنتاج، والتغيير في مستوى التكنولوجيا المستخدمة وعلاقة الرئيس بالمرؤوس، وفي المفاهيم والقيم وجماعات العمل وطرق الاتصال وأساليب الرقابة عليها، كما تعبر عملية التغيير المنظمي، بصورة عامة عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع الراهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة وقد يلمس التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل، ومن أجل التحكم الجيد بمفهوم ومصطلح التغيير ندرج التساؤل التالي: ما المقصود بالتغيير؟ ما هي الأسباب والعوامل المؤدية للقيام به؟ ما هي النتائج التي قد تنجم عنه؟.

أولاً: التغيير مفهومه أسبابه وأنواعه: يعد التغيير حقيقة من حقائق الحياة، وهو الثابت الوحيد في عالم اليوم ذلك لكونه يمثل سمة العصر ولأن كل شيء يتغير حتى الحياة نفسها تتغير وبذلك فإن التغيير يؤثر على المجتمعات والمنظمات والجموعات والأفراد، ولكون التغيير يؤثر على أداء المؤسسة عبر الزمن، وهذا يشير إلى أنه لا بد لها أن تتغير لتواكب التغيرات في القيم والمبادئ والاتجاهات والاحتياجات التي يفرضها المجتمع.

أ. تعريف التغيير: لقد وردت عدة تعاريف حول التغيير والتي سوف نركز منها ما يهتم المنظمة حيث من بين التعاريف نجد:

● يعتبر التغيير استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل منظمات الأعمال للضغوط اليومية التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس والغير ملموس في الماديات والأفكار.¹

● إن التغيير سمة ملازمة للمنظمة لا بد أن تتعايش معها وأن تواجهها بشكل مستمر، ذلك لأن التغيير قد يشمل المنظمة ككل، وأي جزء من أجزائها وبهذا الاتجاه فإن تعددية أجزاء المنظمة يجعلها عرضة للتغيير بشكل مستمر، وعليه فلا بد أن تتعامل المنظمة مع التغيير بشكل سليم ومنظم ومخطط لضمان استقرارها وبقائها واستمرارها وعليه فإن التغيير بشكل عام يعرف بأنه " أي تعديل مخطط أو غير مخطط في الحالة الراهنة للمنظمة وعليه فإن التغيير إجمالاً يعني تبديل أو تعديل المنظمة ككل أو بعض أجزائها ومكوناتها نتيجة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة".²

من خلال هاته المفاهيم يمكن القول بأن التغيير يؤثر على المنظمة من خلال جملة من الحقائق هي:³



1. أن بيئة المنظمة مهما كانت فهي بيئة متغيرة وتتراوح درجة التغيير فيها بين حركية عالية ومستقرة نسبياً.
 2. أن المنظمات مع استمرار حركة العلم والتقدم أصبحت أقل استقلالا واستقراراً بسبب ارتباطها الوثيق ببيئتها.
 3. أن تأثيرات المنظمات الأخرى أصبحت تشكل جزءاً هاماً من بيئة المنظمة وبالتالي فإن ما يؤثر عليها ينعكس بشكل آخر على المنظمة.
 4. أن ارتباط تكوين المنظمات بالأفراد يؤكد حقيقة هامة هي أن المنظمة وأدائها واستمرارها وبقائها يرتبط إلى درجة كبيرة بأداء أفرادها والمتغيرات الاجتماعية والبيئة التي تحكم سلوكهم الفردي والاجتماعي وبالتالي فإن أي تغيير يطرأ على الأفراد يؤثر على المنظمة وبأشكال مختلفة.
- ب. أسباب التغيير:** بالنظر إلى كون المنظمات عبارة عن نظام مفتوح يحصل على المدخلات من البيئة والتي يتم تحويلها إلى مخرجات ل يتم إرسالها أيضاً إلى البيئة، وبالتالي فإن المنظمات بصفة عامة تعمل جدياً على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها إلا أنه ونظراً للتغيرات البيئية فإنه لا بد لها أن تتوافق مع المتغيرات التنظيمية التي تحدث، وعموماً يمكن القول بأن الأسباب أو القوي الدافعة للتغيير تتجلى في:⁴
1. التغيير للاستجابة للضغوط والقوى الخارجية: قد تحدث بعض التغيرات في المجتمع نظراً لحدوث تطورات في الأوضاع الاقتصادية أو الأيديولوجية في المجتمع الأمر الذي يحتم على القائمين على الوحدات التنظيمية والاقتصادية في الدول ضرورة العمل على تهيئة نشاطها حتى يمكن أن تستجيب لمثل هذه التغيرات القومية وقد يظهر هذا جلياً من خلال:
 - التغيير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة: مثل التغيرات التي تحدثها القوي المنافسة؛
 - التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: كإدخال أجهزة الكمبيوتر وتأثيرها على الإنتاج في النوعية أو الكمية؛
 - التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة: كالتغيرات في علاقة الحكومة بالمنظمات المختلفة.
 2. التغيير تلمساً لحل بعض المشاكل الذاتية أي ضغط القوى والعوامل الداخلية: قد تنبع الحاجة للتغيير من وجود بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية والمتمثلة في مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة...ومن أمثلة هذا التغيير نذكر:
 - التغيرات في العمليات والأنشطة: كما هو الحال مثلاً في عملية اتخاذ القرارات؛
 - التغيرات في الأفراد.
 3. التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه: لكون المناخ المحيط دائم التغيير والتطوير لذلك فإن محاولة السيطرة على هذا المناخ تعتبر عملية غاية في الصعوبة لذلك فإنه حتى يتسنى تحقيق ذلك لا بد من الاعتماد على:
 - إحداث التغيير بشكل تدريجي: أي من البسيط إلى المعقد؛
 - أو التغيير في شكل مرحلي: بحيث كل مرحلة تحاول أن تحقق إحدى جزئيات التغيير الكلي والشامل؛
 - التغيير الفوري والشامل.
 - جـ. أنواع التغيير: إن عملية التغيير قد يحدث في عدة مجالات فقد يتناول التغيير الهيكل الإداري أو الأنماط الإدارية، وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإداري والذي يهدف إلى إحداث التغير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب كذلك قد يتناول التغيير إحداث التعديل في الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير التنظيمي والذي ما ينصب عادة على الجوانب التالية:⁵
 - التغيرات في الهيكل التنظيمي (الاختصاصات والمسؤوليات).



- التغيير في النظم وإجراءات العمل (تبسيط الإجراءات).
 - التغيير في السياسات الحاكمة للعمل وأساليب اتخاذ القرارات.
 - التغيير في الإمكانيات المتاحة للنظم سواء كانت هذه التغيرات بالزيادة أو التخفيض.
 - التغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاوها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.
- وعموماً يمكن تحديد أهم أنواع التغيير فيما يلي:⁶
1. **التغيير على مستوى المنظمة:** ويتمثل هذا النوع من التغيير بشموله إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات (surveys) لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة.
 2. **التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:** ويشتمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار وإتباع الإدارة بالأهداف والنتائج.
 3. **التغيير على نمط العمل الفردي:** ويتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقة بين الدوائر والأقسام المختلفة.
 4. **التغيير في العلاقة الشخصية:** ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة.
- ثانياً: التغيير مقاومته ومراحلها:** يعتبر التغيير من أصعب الأمور المتعامل معها وذلك لسبب بسيط وهو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئاً من وجهة نظر الشخصية المنطقية ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة.
- أ. مقاومة التغيير:** بما أن التغيير يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على القيام بمهامها من خلال زيادة قدرتها على التكيف والتجديد على اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر لنفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يتواجد فيه، وبناء عليه فإن التغيير في بداية الأمر تلقى مقاومة كبيرة وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها:⁷
- السياسة والمصالح الشخصية: من خلال اعتقاد الفرد بأنه سوف يفقد مركزه وقوته أو نفوذه.
 - انخفاض قدرة الفرد على تحمل التغيير؛
 - سوء الفهم فيهما يتعلق بالتغيير وآثاره، مع نقص الثقة في دوافع من ينادون بالتغيير؛
 - الثقافة التنظيمية أصلاً تقاوم التغيير نظراً لأنها تفضل مكافأة الاستقرار والعادات المستقرة.
- هذا ويضيف الدكتور صلاح الدين محمد عبد الباقي أن الأسباب التي إلى مقاومة التغيير يمكن حصرها في مجموعة من العناصر التالية:⁸
1. **الاهتمام الذاتي أو النظرة الشخصية الضيقة:** حيث أن الأفراد يخشون فقد شيء ذو قيمة بالنسبة لهم على سبيل المثال: افتقاد القوة، افتقاد الموارد، افتقاد حرية اتخاذ القرار...
 2. **سوء الفهم وافتقاد الثقة:** وذلك أن الأفراد لا يفهمون الأسباب وراء التغيير أو الدلالات هذا التغيير ويحدث ذلك عندما لا يثقون في الإدارة؛
 3. **تقييم التغيير من زوايا مختلفة، أو اختلاف الأفراد أو الأطراف المختلفة في تقييمهم للتغيير؛**
 4. **عدم قبول التغيير أو عدم السماح بحدوثه:** وذلك أن العاملين غير قادرين من الناحية النفسية على السماح بحدوث التغيير.
- وبصفة عامة يقاوم الفرد أي تغيير ولو كان هذا التغيير لصالحه في الجمل القصير أو الطويل وحتى يمكن الوقوف على حقيقة تلك المقاومة، فإن هذه الأخيرة ترجع إلى نوعين من المخاوف لدي مقاومي التغيير تكمن في:⁹



دراسة نظرية للإستراتيجيات ومراحل التغيير والتطوير التنظيمي وأخيراً المنظمة

- **المخاوف الحقيقية:** كالخوف من زيادة الأعباء التي سوف تلقى على الفرد والذي يعتبر مسؤولاً عنها بعد إحداث التغيير، أو الخوف من الاستغناء عنه عند إحداث التغيير...
- **مخاوف نفسية:** كالخوف من عدم ترقية الأمر الذي يؤثر في شعوره بتحقيق ذاته، أو الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة والشعور بإدارة أعماله بنفسه؛
- ولذلك فإنه عند إحداث التغيير قد يتجه الفرد الذي يشمل التغيير إما إلى المشاركة في إحداثه وبالتالي حدوث الإشباع وتحقيق أحلامه المستقبلية، وإما عدم المشاركة وهذا باتخاذ موقف سلبي سواء بالمعارضة الصريحة أو المستترة.
- ب. **كيفية التعامل مع المقاومة (أساليب تقليل مقاومة التغيير):** من خلال التطلع للجدول الموالي يتضح لنا أهم الطرق الشائعة والتي تمكن من تقليل مقاومة التغيير:¹⁰

الجدول رقم (01): أساليب تقليل مقاومة التغيير

المزايا	الموقف المستخدم في هذا الأسلوب	المزايا	العيوب
تعليم الأفراد والاتصال بهم. Education + communication	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات.	مجرد أن يقنع الأفراد فسوف يساعدون في عملية التغيير.	قد يستغرق وقتاً طويلاً خاصة في حالة إقناع عدد لا حصر لهم من المهتمين بالتغيير.
أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير. Participation + involvement.	عندما لا يكون لدى القائمون على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، وعندما يكون لدى الآخرين قوة هائلة على المقاومة.	أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونون ملتزمين بتنفيذ التغيير، وكذلك إعطاء كافة المعلومات لديهم.	الخطورة هنا في أن المشاركين يقدمون تصميمًا غير مناسب، كما قد يستغرق ذلك وقتاً طويلاً.
تشجيع الأفراد وتدعيمهم. Facilitation + support.	يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة.	ليس هناك أسلوب أفضل من ذلك فيما يتعلق بمشاكل التأقلم.	يستغرق وقتاً طويلاً مكلف للغاية وقد يفشل كذلك.
التفاوض والاتفاق. Negotiation + agreement.	يستخدم هذا الأسلوب عندما نجد أن شخصا ما أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من وراء عملية التغيير، وأن لدى هذه المجموعة قوة هائلة على التغيير.	في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائماً وطريقاً سهلاً لتجنب المقاومة العميقة.	قد يكون أسلوباً مكلفاً للغاية في الكثير من الحالات خاصة إذا اتجه الآخرين للمطالبة بالمعاملة بالمثل.
أسلوب المناورة. Manipulation.	عندما لا تجدي بقية الأساليب، أو عندما تكون الطرق الأخرى مكلفة للغاية.	قد تكون وسيلة غير مكلفة وسريعة نسبياً للتغلب على المقاومة.	قد تؤدي إلى مشاكل مستقبلية إذا شعر الأفراد أنهم قد غروهم.
التهديد الضمني أو الصريح. Explicit + implicit coercion.	عندما يكون عامل السرعة أمراً ضرورياً، وأن القائمين على التغيير لديهم قوة كبيرة.	أسلوب سريع، وقد يتخطى أو يتغلب على نوع من المقاومة.	يمكن أن يكون أسلوباً مخيفاً بالمخاطر إذا أثار حمق الأفراد القائمين بالتغيير.

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 369.

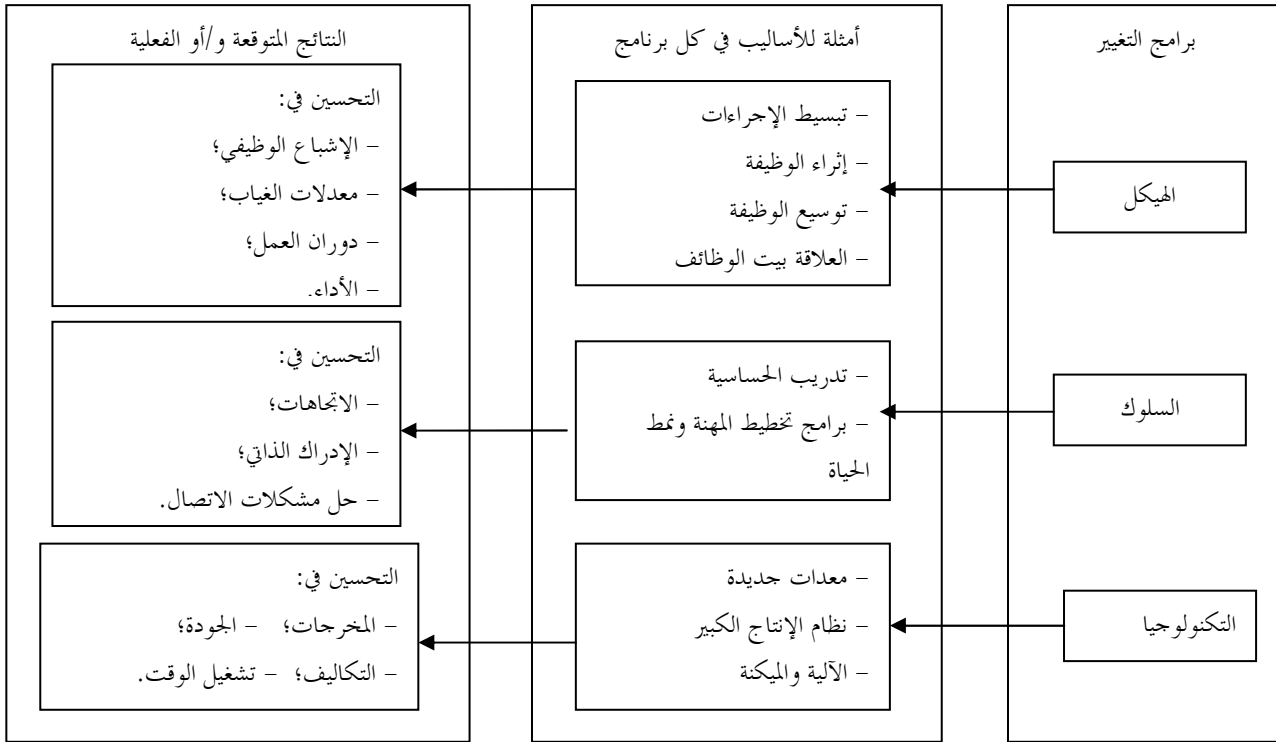


جـ. مراحل التغيير: لإحداث أي تغيير إداري أو تنظيمي فإنه سوف يمر بالمراحل التالية:¹¹

1. الوصف والتحليل والتشخيص للوضع الحالي: أي توصيف الأعمال والإجراءات الحالية وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها والنتائج المترتبة عليها بالنسبة لمستوى الكفاءة والإنتاجية كذلك يجب أن يشتمل هذا التشخيص تحديد الإمكانيات والطاقات المتاحة ونواحي القصور والضعف فيها سواء البشرية منها أو المالية، وتتطلب هذه الخطوة الإجابة على ثلاث أسئلة رئيسية هي:
 - ما هي المشكلة؟ وما هي أعراض هذه المشكلة؟.
 - ما الذي يجب تغييره لحل هذه المشكلة؟.
 - ما هي النتائج المتوقعة من وراء التغيير؟ وكيف يمكن قياس هذه النتائج أو الأهداف؟.
- كما يمكن تشخيص المشكلة من خلال توفير المعلومات الضرورية، بحيث ينبغي أن تحدد هذه الخطوة التشخيصية الأهداف من وراء التغيير.

2. أساليب التغيرات البديلة: يمكن تصنيف أساليب التغيير البديلة طبقاً للتأكيد الرئيسي لكل أسلوب، ويشمل ذلك إما تغيير الهيكل، أو الأفراد، أو التكنولوجيا المستخدمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال:¹²

الشكل رقم (01): أساليب التغيير البديلة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 378.

ثالثاً: التغيير: مبادئه، مصادره ونماذجه: إن التغيير يمثل فعالية أساسية من فعاليات المنظمة كونه يمثل حركة المنظمة في مواجهة عناصر التأثير الداخلية والخارجية على المنظمة والتعامل معها والتأقلم مع اتجاهاتها بما يحقق كفاءة وفعالية أعلى للمنظمة في تحقيق أهدافها.

أ. أسس ومبادئ التغيير: إذا كانت حالة التغيير في المنظمة مسألة أساسية تكون مجالات مهمة في دراستها فإنه لا بد من طرح الأسس أو المبادئ التي تحكم التغيير ولو بشكل موجز، وعلى الوجه الآتي:¹³



1. يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة أو جزء معين منه، إجراء تغيير في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره؛
 2. عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة، وستكون لها مردودات سلبية تنعكس على استمرارها في الوجود؛
 3. إذا كان التغيير المستهدف شاملاً لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير كذلك في السياسات والبرامج، والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل، ومن شأن هذا الاتجاه أن يضمن التناسق بين واقع التغيير المنظمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها؛
 4. عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، فإنه ينبغي عليها لكي تحقق النجاح هي هذا الاتجاه أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي والغير الرسمي في الوقت ذاته.
- ب. المصادر الرئيسية للتغيير: الحاجة للتغيير مستمرة وترافق جميع أوجه نشاط المنظمة وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد المنظمة لاسيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، ومتغيرات ذات أبعاد مختلفة، ويمكن طرح تبويين رئيسيين لمصادر التغيير هما:¹⁴
- 1: تبويب كاست ورونزويك: أشار كاست إلى تبويب أنواع القوى الدافعة نحو التغيير على الوجه الآتي:
- البيئة: حيث تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، فأي تغيير يحصل في هذه العوامل من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغيير في المنظمة.
 - مستوى التكنولوجيا: على الرغم من أن التكنولوجيا جزء من البيئة فإنها تستحق اهتماماً خاصاً لأن المنظمة تتأثر بدرجة ملحوظة بمستوى التكنولوجيا فالأساليب الحديثة، أو المتطورة لمناولة المواد مثلاً، والمكننة، وبلوغ درجة الأتمتة هي ذات أثر كبير في فعالية وكفاءة المنظمة وتدفعها باستمرار نحو التعقيد.
 - الأهداف والقيم: يحصل التغيير كذلك من خلال التعديلات في أهداف المنظمة، أو من خلال التغيير الحاصل في القيم السائدة التي تؤدي بالمنظمة إلى تعديل أهدافها بغية تحقيق الانسجام الشامل بين الأهداف والقيم وحتى لو بقيت ثابتة فإن التغيير في القيم يقود إلى تغيرات في سلوك المنظمة لكي تتلاءم وتنسجم معها.
 - الهيكل: يقود التغيير الحاصل في هيكل المنظمة سواء أكان على مستوى الأنظمة الفرعية أو النظام الكلي إلى التغيير في المنظمة عامة، وفي الوقت ذاته.
 - الدوافع الاجتماعية والنفسية: تلعب الدوافع الاجتماعية والنفسية دوراً مهماً في تنفيذ التغيير أو مقاومته هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل لكي تنسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي.
 - الدوافع الإدارية: تتميز الدوافع الإدارية في أثرها من حيث تحقيق التوازن المتحرك للمنظمة والأفراد العاملين فيها بفعل التغيير الحاصل، لدى يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المنظمة في العمل من جهة وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار في ميدان العملية الإدارية في إطار التغيير من جهة أخرى.
- 2: تبويب لوثانز: صنف العناصر الرئيسية التي تدفع المنظمة نحو التغيير كما يلي:
- العوامل الخارجية: وتتضمن العوامل المتعلقة بالمتغيرات البيئية، أو الخارجية ومن بين ذلك:
 - ازدياد أو اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية في الأسواق؛
 - التغيير في البيئة الاجتماعية؛
 - التغيرات الحاصلة بفعل التطور التكنولوجي.



دراسة نظرية للإستراتيجيات ومراحل التغيير والتطوير التنظيمي وأخيراً المنظمة

● **العوامل الداخلية:** وتتمثل بالمتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي والأساليب والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف أو لمعالجة المشكلات المتصلة بالعمل والأفراد العاملين فيها بشكل عام وتتضمن ما يلي:

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة؛
- إدراك الحاجة إلى إيجاد التنسيق بين مناخ المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين فيها؛
- الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المنظمة؛
- إدراك الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة.

جـ. نماذج التغيير: تتعرض المنظمة باستمرار للتعقيدات السريعة التي تتطلب منها الاستجابة والتكيف للتغيير والمنظمة الفاعلة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار أثرها هي على البيئة أيضاً، بحيث لا تصبح مستجيبة للتغيرات فقط، وفي هذا الصدد شرع الباحثون والمتخصصون بصياغة نماذج عديدة للمنظمة في إطار التغيير المخطط والمتمثلة في: ¹⁵

1. نموذج بيتر: تتضمن العناصر الأساسية للتغيير كما أشار إليها بيتر في العوامل التالية:

- **المهام:** تشمل مهمات المنظمة تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم أو أدوات التصميم، المهمات أو تحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فريق العمل؛
- **التكنولوجيا:** وتضم المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الآلة أي بالمعدات والمكائن وتكنولوجيا العمل أي نظم وأساليب الإنتاج وطرق العمل؛
- **الهيكل:** ويتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات ونظم تدفق العمل والإجراءات، ودرجة المركزية واللامركزية وغيرها؛

- **القوى العاملة:** وهي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة مثل عدد القوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل وتنمية القادة الإداريين وغيرها.

وليس عناصر التغيير الأساسية المشار إليها (المهام، التكنولوجيا، الهيكل، القوى العاملة) منعزلة عن بعضها البعض وإنما تمثل أجزاء متكاملة ومتراصة مع بعضها وتتسم درجة الاستجابة للتغيير بنسبة التأثير في كل منها.

2. نموذج هليريكال وسلوكوم: يتلخص مضمون هذا النموذج في النقاط التالية:

- معرفة مصادر التغيير (البيئة الخارجية وهيكل المنظمة)؛
- تقدير الحاجة للتغيير؛
- تشخيص مشكلات المنظمة والتغلب على المقاومة؛
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير؛
- وضع إستراتيجيات التغيير؛
- تنفيذ الخطة من خلال مدة معينة والقيام بمتابعة الخطة ومعرفة نواحي الضعف والقوة فيها.

3. نموذج لورنس ولورش: يقوم على إنجاز أربعة مراحل أساسية للتغيير وهي:

- **مرحلة التشخيص:** تتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية أو المحققة والنتائج المطلوب تحقيقها؛
- **مرحلة التخطيط:** ويتم في ضوءها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير؛
- **مرحلة التنفيذ:** وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة معينة؛
- **مرحلة التقييم:** حيث يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.



رابعاً: إستراتيجيات التغيير: يتوقف نجاح أي منظمة تسعى إلى القيام بالتغيير والتطوير إلى وضع خطط واستراتيجيات يتم الاعتماد عليها من أجل تحقيق أهدافها والوصول إلى الغايات التي تسعى إليها وبناء عليه ما هي العوامل المؤدية لحدوث التغيير؟ وكيف يمكن وضع واختيار إستراتيجيات تغييرية تخدم المنظمة؟.

أ. العوامل المحددة للتغيير: يمكن الإشارة إلى الظروف والعوامل التي تحدد عملية التغيير من خلال ثلاث نقاط رئيسية وهي:¹⁶

1. مناخ القيادة السائد: ويشير إلى طبيعة مناخ أو بيئة العمل السائد والنتائج عن نمط القيادة والممارسات الإدارية للرؤساء، وذلك أن نجاح التطوير الإداري يتطلب التزاماً من جانب الإدارة لهذه الجهود وقد يكون نمط القيادة هو الهدف من وراء برامج التطوير الإداري؛

2. التنظيم الرسمي: وينبغي أن يكون منسجماً أو متناغماً مع التغيير المفتوح؛

3. ثقافة المنظمة: ويشير ذلك إلى تأثير عادات وقيم وأنماط سلوك المجموعات وكذلك الأنشطة الغير رسمية التي يمارسونها على بيئة العمل وباختصار يجب أن تكون ثقافة المنظمة مشجعة على التغيير المخطط.

ب. اختيار إستراتيجية التغيير: ينطوي اختيار إستراتيجية التغيير التطرق إلى المحاور أو الاتجاهات التالية:¹⁷

1. اتجاه التفويض: ويتطلب هذا الاتجاه من الإدارة القيام بدراسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيها سواء في الجانب التنظيمي أو الجانب الإنساني، ويتطلب من الأفراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول إدخال آليات التغيير المطلوب.

2. اتجاه استخدام القوة: ويكون هذا الاتجاه ضمن:

- إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب؛

- استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير؛

- إعادة التصميم للهيكلة التنظيمي.

3. المشاركة: أن تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية وهذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة، وهنا يطلب من العاملين المشاركة في اختيار بديل من عدة بدائل، أو أن تقوم الإدارة وكذلك العاملون معا بتحديد المشكلة وتدارسها واختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه.

● إضافة إلى هذا فإنه يجب أن يؤخذ في الحسبان بأن الهدف من الإستراتيجية المختارة هو تقليل المقاومة وتأكيد التعاون والتدعيم.

● كما أنه هنالك بعض الشروط الجوهرية المطلوب توفرها يبل تطوع الأفراد بالمشاركة في التغيير نذكر منها:

- أن الأفراد العاملين ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في المشاركة؛

- ينبغي أن يكون لدى هؤلاء الاستعداد والقدرة على إيصال أفكارهم ومعتقداتهم؛

- على المديرين أن يكونوا آمنين في مواقعهم حتى لا يروا مشاركة العاملين على أنها علامة ضعف أو تقليل من سلطاتهم؛

- أن يتسم المديرون بسعة الأفق ورحابة الصدر تجاه أفكار العاملين.

ت. المجالات الممكن تغييرها في المنظمة: نظرياً يمكن للمنظمة أن تغير أي جانب من جوانب عملياتها التي ترغب في تغييرها ولكون مفهوم التغيير واسع المدى فإنه يمكن تحديد بعض المجالات في المنظمة التي يمكن تغييرها والتي منها نذكر:¹⁸

1. الأهداف والإستراتيجيات: يمكن للمنظمة أن تغير أهدافها وكذا الإستراتيجيات التي تستخدمها لتحقيق أهدافها، ومن أمثلة

هذا التغيير نجد التوسع، تقديم منتجات جديدة، دخول أسواق جديدة...



دراسة نظرية للإستراتيجيات ومراحل التغيير والتطوير التنظيمي وداخل المنظمة

2. التكنولوجيا: تتراوح التغيرات التكنولوجية من بسيطة كإدخال الحاسب الآلي ليستخدمه الأفراد، إلى تغييرات أساسية كالتحول من خط إنتاج محكم إلى إنتاج مرن...
 3. الهيكل: يمكن للمنظمة تغيير الهيكل من الأساس الوظيفي إلى تقسيم على أساس المنتج، كما يمكن أن تتضمن التغيرات الهيكلية التعديل في القواعد والسياسات والإجراءات؛
 4. العمليات: يمكن تغيير العمليات الأساسية التي يتم من خلالها العمل فمثلا، يمكن لبعض خطوات العمل أن تتم معا بدلا من تتابعها؛
 5. الأفراد: ويمكن تغيير العضوية في المنظمة إما بتغيير المحتوى الفعلي للعضوية من خلال مراجعة عملية التعيين، وإما التغيير يكون بناء على أساس المهارات والاتجاهات من خلال التدريب والتطوير المختلف.
- كما يمكن الإشارة إلى أن التغيير لا يلمس سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل ينعكس أيضا على الهيكل التنظيمي القائم، غط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات بل لها تأثير أيضا على نجاح أو فشل الإستراتيجية المطلوبة وقد تكون مصدر قوة وتدعيم التغيرات الإستراتيجية المطلوبة وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقا أمام تنفيذ الإستراتيجية وبناءا عليه يمكن حصر مجالات التغيير في النقاط التالية¹⁹: - الهيكل structure - الإستراتيجية strategies - المهارات skills - العاملين staff - النمط style - النظم systems - الثقافة shared value.

● المحور الثاني: التطوير والتغيير التنظيمي داخل المنظمة

تشير الخبرة العامة إلى أن المنظمات 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 يتم إحداث التغيرات أو التعامل معها وهذا ما يمثل أهمية خاصة بالنسبة لكل العملاء والأعضاء، وبالنظر للمنظمة بمختلف أنواعها، وطبقا لنظرية النظم، فهي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر ويؤثر فيها، ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون وإنما تتغير باستمرار ولكي تحقق بهذا التغيير، هدف الاستمرار والبقاء، هدف التكيف والتأقلم وبالتالي الملائمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها وعلى هذا الأساس ينبغي لنا طرح التساؤل التالي: لماذا يجب أن تتغير المنظمة؟ ما الذي تستطيع المنظمة تغييره؟ ما هي العوامل المؤثرة في الحاجة إلى حدوث التغيير في المنظمة؟.

أولا: مدخل إلى التطوير التنظيمي: يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته وخاصة في هذا العصر الذي يعتمد على وجود منظمات إدارية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بتطوير المنظمات ومن هذا المنطلق يتبادر إلى أذهاننا التساؤل التالي: ما هو الدافع إلى إحداث التطور التنظيمي؟ وما هي المساهمات وكذا الاتجاهات الحديثة التي ساعدت على ظهور التطوير التنظيمي؟.

أ. مساهمات الفكر الإداري في التطوير الإداري : بدأ اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة مما أدى ذلك الاهتمام إلى ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية ومن هنا تجدر الإشارة إلى أهم الخطوات أو المساهمات التي أدت إلى ظهور التطوير التنظيمي من خلال:²⁰

- في منتصف القرن 19 شهدت أوروبا والو.م.أ زيادة في حجم النمو الاقتصادي أدت إلى ظهور مؤسسات ومنظمات إدارية كثيرة والتي صاحبها محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة والذي أدى إلى استخدام 03 مبادئ إدارية تنظيمية هي التنظيم وتقييم العمل، الاتصالات، المعلومات؛



- في أواخر القرن 19 قدم هنري تاون "henry town" مساهمات كثيرة في مجال الإدارة منها المطالبة بضرورة العمل على تبادل المعلومات بين الإدارة والعمال وبين رجال الأعمال أنفسهم.
 - محاولات هاوثورن "Hawthorne experments" التي تناولت العمل الجماعي وقد أثبتت هذه المحاولات الجديدة أن الاهتمام بالعنصر البشري سلباً أو إيجاباً من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي فإن التطوير التنظيمي ما هو إلا تكريس لهذا المفهوم.
 - وقد تواصلت البحوث والدراسات وهذا بظهور محاولات كل من ليكرت "lickart" عام 1961 وهيرزبيرج "herzberg" عام 1966 ثم ماسلو "maslow" عام 1970 وقد أظهرت كل هذه المحاولات أهمية العنصر الإنساني في التطوير التنظيمي من خلال السعي إلى تحقيق أهدافها في إحداث تغيير في سلوك المنظمات الإدارية وكذلك الأفراد.
 - مساهمات النظرية الإدارية والبيروقراطية في محاولة إيجاد تنظيم إداري مثالي يقوم على أساس تقييم العمل الإداري والمكتبي وكيفية تأثير ذلك على المهام والسلوك ومن رواد هذه المرحلة فايول "fayol" الذي دعا إلى ضرورة قيام الإدارة بـ 5 وظائف رئيسية هي : التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة.
 - ظهور ما يعرف بأسلوب تدريب الحساسية على أيدي مجموعة من الرواد منهم دوغلاس ماكر وجر "doglas.m" وهيربيرت بيرد "herbert.b" حين شارك هؤلاء من خلال التأكيد على ضرورة إشراك الإدارة العليا وأفراد التنظيم في عمليات صنع القرار وضرورة تطبيق الدراسات والتجارب العلمية على المنظمات الإدارية في الموضوعات المختلفة وقد ظهر نتيجة لذلك ما يعرف بالتطوير التنظيمي.
 - ظهور كل من سايمون "Simon" وموني ورايلي "money & reiley" حيث قال الأول أن التطوير التنظيمي يتطلب معرفة كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيه في حين ركز موني على ضرورة معرفة التدرج الوظيفي كجزء من محاولتهما الشاملة لدراسة التنظيمات.
- ولتتبع المساهمات السابقة الذكر في مجال التطور التنظيمي فقد قسمت تلك الفترات التي ساهمت بها النظريات إلى المراحل التالية :
- المرحلة الكلاسيكية 1900-1927. - المرحلة السلوكية 1927-1950. - المرحلة الحديثة 1960- إلى الآن.
- ب. الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي : من خلال المراحل السالفة الذكر يمكن القول بأنه قد نجم عنها اختلاف في الأفكار الخاصة بتطوير الفكر الإداري للتطوير التنظيمي هذا الأمر أدى إلى ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاه السلوكي والكلاسيكي والمتمثلة في مدرسة اتخاذ القرارات ودخل إدارة الموارد البشرية إضافة إلى المدخل التنظيمي والتكاملي والطرفي.²¹
1. مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي: كون المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الأعمال هو عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والمهارة وتطبيق النجاح العلمي حيث أن التوقيت المناسب لاتخاذ القرار أو عدم اتخاذه أو تأجيله كل ذلك يقود إلى القرار الناجح وبالتالي يترتب على الإدارة الناجحة البحث عن العوامل الإستراتيجية وأن تعمل على تطوير أنظمة الاتصالات المعمول بها.
- وبناء عليه فإن مدرسة اتخاذ القرارات نبهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة منها المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية حيث ركزت على أن المنظمات هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة ومتغيراتها.
- ومن أهم النظريات التي كان لها مساهمة فعالة في التطوير التنظيمي نجد نظرية سايمون التي اعتمدت على:²²
- أن هناك عمليات اختيار لبديل من عدة بدائل.



- أن تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار بل أن عملية اتخاذ القرار تتضمن التنظيم كذلك.
- أن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا هم صانعو القرار وفئة دنيا منفذو القرارات...

2. جهود إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي: لقد اهتمت إدارة الموارد البشرية بالأفراد العاملين من حيث الاختيار والترفيه والتعيين وكذلك اهتمت بتخطيط وتدريب وتقييم الأداء وإيجاد الحلول للمشكلات وتطوير سياسات التشغيل والخوافز وتطوير استراتيجيات خاصة للحصول على الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الطرق الرياضية في الاستقطاب والتوزيع ومنه فإن هذا التطور في وظائف إدارة الموارد البشرية يعتبر دليلاً واضحاً على أهمية الموارد البشرية في تطوير المنظمات بجانبها التنظيمي والبشري.²³

جـ. بعض النظريات المساهمة في ظهور فكرة التطور التنظيمي.²⁴

1. نظرية النظم - النظام المفتوح والتطوير التنظيمي: تعود بدايات استخدام هذا المفهوم في الفكر الإداري إلى أوائل الستينيات حيث يمثل النظام المفتوح الكيان المكون من أجزاء وعناصر متداخلة وذات علاقة تبادلية تقوم بمهام تؤدي في النهاية بشكل كلي إلى تحقيق أهداف النظام وتركز نظرية النظم على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق وتحقيق الفوائد المتبادلة مع الآخرين أفراداً كانوا أو منظمات وتركز هذه النظرية على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الإدارية واستقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات بشرية أو مادية أو تكنولوجية ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية تتضمن العمليات التالية : المدخلات - الأنشطة والعمليات التحويلية - المخرجات - البيئة - التغذية المرتدة.

وعليه يمكن القول بأن هذه النظرية ساهمت بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء وكذلك العلاقة بين النظام وبيئته والعلاقة بين المتغيرات النقدية والسلوكية وبالتالي تقدم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال.

2. نظرية Z وجهودها في التطوير التنظيمي: تحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية وتمثل هذه العناصر وفقاً لهذه النظرية في :

- التشغيل طول الحياة - المرونة في العمل - نظام الأب الروحي - المسؤولية المتجهة نحو الأعلى - تحمل المسؤولية للأفراد العاملين - ربط التقييم والترقية - الاعتدال في التخصص.

3. الإدارة والفكر التنظيمي والتحديات منذ 1990: ركزت جهود التطوير في هذه المرحلة والتي تعد امتداداً للمحاولات والجهود السابقة على تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال البناء التنظيمي السليم ومحاولة الوصول إلى تحقيق الأهداف بيسر وسهولة وبتكاليف أقل ومن ثم محاولة مواجهة المنافسة العالمية وخاصة أن أنماط الاتصال بين مناطق العالم أصبحت قصيرة نتيجة للانفتاح العالمي ونتيجة للتغير في أنماط وأشكال الاتصالات الإدارية فهناك تحديات عالمية تواجه المنظمات والتي منه : ثورة المعلومات، الخصوصية، إدارة الجودة، الهندسة، الإدارية وغيرها.

ثانياً: ماهية التطوير والتغيير التنظيمي: يعتبر التطوير والتغيير التنظيميين في منظمات العمل من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال ونجاح وتنبع أهمية التطوير والتغيير التنظيمي من كون العصر الذي نعيشه هو عصر والتطورات التغيرات المستمرة والسريعة سواء كان في البيئة العامة الخارجية أو بيئة المنظمة الإداري.

أ. تعريف التطوير والتغيير التنظيمي: يعتبر التطوير والتغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية وعليه فقد كثر الحديث عنه وتناوله الكتاب والدارسون تحت تسميات عديدة منها التغيير التطوير، والتحديث ولقد تناول الباحثون التغيير التنظيمي بالدراسة والبحث وعرفوه بتعريفات مختلفة فقد عرفه علي السلمي بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي



دراسة نظرية للإستراتيجيات ومراحل التغيير والتطوير التنظيمي وأخيراً المنظمة

عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة الأمرين وهما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها²⁵.

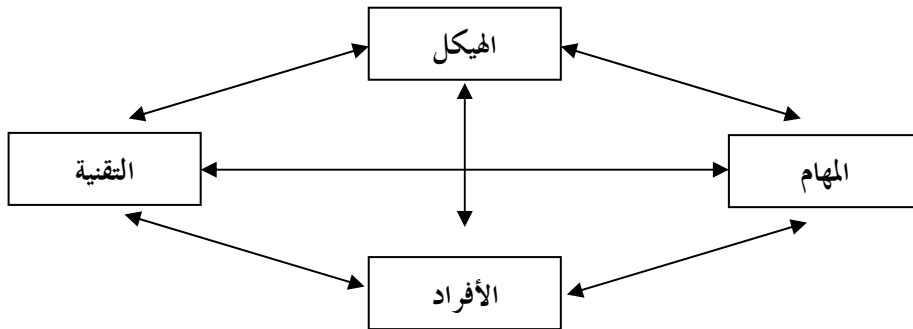
كما عرف كل من فرانكس وبييل (French & bell) التطوير التنظيمي بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة وفعالة لمناخ التنظيم وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل.²⁶ وبالنظر إلى الدكتوراة راوية حسن فإن التطوير التنظيمي هو التغيير التنظيمي المخطط وعليه فهي تعرف التطوير التنظيمي بأنه: جهد مخطط ومستمر لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية للمنظمة والاستعدادات للتغيير.²⁷

وبالاستناد إلى جملة التعاريف السابقة يمكن القول بأن التغيير هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط وعليه فالتغيير التنظيمي يسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:²⁸

- 1- الارتقاء بمستوى الأداء. -2- تحقيق درجة عالية من التعاون. -3- تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
 - 4- التجديد في مكان العمل. -5- تطوير الموارد البشرية والمادية. -6- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة.
 - 7- ترشيد النفقات. -8- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات. -9- تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات.
- وبالتركيز على مصطلح التطوير التنظيمي الذي هو عبارة عن التغيير التنظيمي المخطط فقد نظر إليه كل من أندرودي سيزلاقي ومارك حي والاست إلى التغيير والتطوير التنظيمي بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".²⁹
- وبالاستناد إلى هذا التعريف يتضح أن للتغيير مجالات عديدة أشار سيزلاقي إلى أربعة منها وهي:

- 1- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي.
 - 2- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين أي البعد الإنساني.
 - 3- تغيير المهام والوظائف "المجال الوظيفي".
 - 4- الهياكل التنظيمية "المجال الهيكلي".
- والشكل الموالي يوضح الأبعاد التي أشار إليها سيزولاقي :

الشكل رقم (02): أبعاد التغيير حسب سيزولاقي



المصدر: موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

وكخلاصة يمكن الخروج بما هو أن التطوير والتغيير التنظيمي يراد به تغيير شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد وهو يتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة التي تحيط بها.

ب. العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التطوير والتغيير التنظيمي: إن العوامل والضغوط التي تؤثر على منظمة العمل وفعاليتها تأتي من وسط بيئة خارجية وداعية لذا فإن الحاجة تدعو القادة الإداريين والمديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التطوير والتغيير التنظيمي حتى يكون بمقدورهم التعامل مع هذه المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية وقد حدد كل من هيت وزملائه مصادر التطوير والتغيير التنظيمي والتي تتمثل في ما يلي: ³⁰

1. عوامل البيئة التقنية: وتتمثل في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم حيث بدأت المعلومات منذ عام 1940 بالانفجار والزيادة في المكتشفات التقنية وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين ويتمثل هذا التغيير أو التأثير في ثلاث جوانب:

- العلماء والفنيون من خلال ردود أفعالهم .

- كون أن الإنتاج بواسطة العلماء هو إنتاج معقد ومتقدم.

- العمليات الإنتاجية يجب أن تكون بمستوى أداء وتقدم الإنتاج نفسه.

2. عوامل البيئة الاجتماعية: وتتمثل في العوامل البيئية الاجتماعية لخارجية كالعادات والتقاليد المبادئ الدينية، والقيم ، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الاجتماعية والأنظمة والسياسات الخارجية ونحو ذلك من العوامل الاجتماعية، الطارئة.

3. العوامل الاقتصادية: وتتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل رأس المال، الموارد الاقتصادية حركة وتغير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب والأزمات الاقتصادية.

4. العوامل التنظيمية: وتتمثل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها مثل اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين متطلبات المشاركة في العمل التقنية الإدارية حجم منظمات العمل زيادة مهارات العاملين تغير القيم والمواقف لدى العاملين. وكخلاصة لأهم العوامل المؤثرة في الحاجة إلى تغيير المنظمة ندرج الجدول التالي:

الجدول رقم (02): العوامل المؤثرة في التغيير

المصدر	العوامل
البيئة الفنية (التقنية)	- انفجار المعلومات وزيادة ضغوط العمل - التطوير في عمليات الإنتاج - التطوير في أعداد وتقديم الإنتاج - الانفجار في المعلومات والاتصالات.
البيئة الاجتماعية	- تغير الاتجاهات والقيم نحو العمل - تغير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية - الأنظمة والتعليمات واللوائح الحكومية - النمو السكاني.
البيئة الاقتصادية	- السوق العالمي الاستهلاكي - التغيير السريع والمطرود وأذواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج - نمو الأعمال المختلطة والمتداخلة.
البيئة التنظيمية	- متطلبات الموظفين والعاملين والمشاركة في الانهماك في العمل - الانسحاب العائد للتقنية المتقدمة وحجم المنظمة - تغير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين.



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص: 386.

جـ. أهم العناصر المساعدة على التطوير والتغيير التنظيمي

يمكن إبراز أهم العناصر المساعدة على التطوير والتغيير التنظيمي من خلال:³¹

1. تحديد هدف التطوير : أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويره وتغييرها.
 2. التجديد المستمر للتنظيم: وهو النظرة الإيجابية للنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها.
 3. الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة: إضافة إلى الاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية.
 4. استخدام مفهوم النظم: وذلك بالنظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعي وتقني مركب، وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمنظمة.
 5. تبني إستراتيجية إدارية للتطوير: أي السعي إلى التجديد والابتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالاته في سلوك الأفراد العاملين.
 6. الاهتمام بالمعيشة والتعلم من خلال الخبرة.
 7. التعامل مع قضايا حقيقية: أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقي، وأن تكون مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها.
 8. الاستفادة من الخبرة في هذا المجال: أي الاستفادة من المختصين والمستشارين في هذا المجال، وذلك للمقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.
- ثالثاً: التطوير والتغيير التنظيمي - أهدافه، مراحله وطرقه: إن عملية التطوير والتغيير التنظيمي تعتبر أحد أهم مجالات انشغال الممارسين المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء المختصين في التنظيم والإدارة على حد سواء، ومع عدم قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة وانخفاض قدرتها للاستجابة الملائمة للتغيرات البيئية التي تواجهها فقد تطلب الأمر إعطاء المزيد من الاهتمام لدراسة التغيير والتطوير التنظيمي وبناء عليه فما هي الأهداف الأساسية المؤدية لعملية التغيير التنظيمي ؟ ما هي أهم مراحله ومجالاته؟.
- أ. أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي: يمكن أن نلمس أهم الأهداف الخاصة بعملية التغيير والتطوير التنظيمي من خلال:³²
1. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.
 2. خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلافات الرأي سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها ببعض.
 3. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة.
 4. زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
 5. زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحدودة.



6. زيادة درجة الإحساس بحركية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.
 7. زيادة الإحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.
 8. مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم الأساليب الأقل فاعلية مثل الإدارة بالأزمات.
 9. زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.
- ب. مراحل التطوير التنظيمي (الإطار العام لإستراتيجية متكاملة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي): تتم عملية التغيير والتطوير التنظيمي من خلال إستراتيجية متكاملة تشمل عدة مراحل أساسية وهي:³³
- المرحلة الأولى: إدراك الحاجة للتغيير والتطوير التنظيمي والافتناع بأهميته:** إنه من الضروري أن يتوفر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي فإذا لم يعتقد أعضاء المنظمة في حتمية التغيير والتطوير التنظيمي فلا يتوفر لديهم الالتزام بنتائجه وبالتالي لن يكتب لبرنامج التغيير والتطوير النجاح في تحقيق أهدافه.
- المرحلة الثانية: إعداد إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي:** وتتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل ومترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي وتقويمها وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:
- اختيار الفريق المسؤول على عملية التغيير والتطوير: من خلال الاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة.
 - تشخيص الوضع القائم وتحديد الفرص والقيود وأوجه القوة والضعف: والتي يقصد بها التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمنظمة وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات.
 - تحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي: وهذا لكون فعالية عملية التغيير والتطوير التنظيمي تتوقف بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح والتي منها: تحقيق التوافق والانسجام بين المنظمة وبيئتها، تفعيل الدور الذي تمارسه المنظمة في البيئة المحيطة من خلال زيادة تأثيرها وتفاعلها مع تلك البيئة.
 - تحديد مجالات وأولويات التغيير والتطوير التنظيمي.
 - اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي: ويمكن أن تأخذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي أحد البدائل التالية:
- التغيير الشامل: يستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد.
 - التغيير المرحلي: يتضمن تقييم المجالات والتغيرات المطلوب إحداثها بالمنظمة على عدة مراحل.
 - التغيير التدريجي: ويتم هنا البدء بالتغيير من البسيط إلى العميق.
- وبعد نجاح المراحل الأولى يتم الانتقال إلى المراحل التالية هما:
- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي: من خلال تحديد التكاليف المطلوبة...
 - اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمي: ويشمل ذلك في توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير والتطوير وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة... وهكذا.
- المرحلة الثالثة: تحديد وتصميم بدائل أو مداخل التغيير والتطوير التنظيمي:** بعد إتمام المرحلة الثانية يبدأ فريق التطوير في تصميم بدائل التدخل والاختيار فيما بينها والتي يجب أن تشمل ما يلي:
- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم.
 - تقديم الاستشارة والنصح والإرشاد.



- التفاعل والمواجهة والتعاون.
- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات.
- تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتسيير عملية التنفيذ.
- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات.
- تدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي.

المرحلة الرابعة: تنفيذ عملية التغيير والتطوير وإحداث التدخل المستهدف الهادف: وفي هذه المرحلة ينبغي مراعاة ما يلي:

1. تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير المستهدفة .
 2. هئية المناخ الملائم والمدعم لتطبيق إستراتيجية التغيير والتطوير.
 3. تحديد قنوات واضحة بالاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير والتطوير المستهدف والعمل على تذليلها.
- المرحلة الخامسة: المتابعة والتقويم:** تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير التنظيمي والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي.
- جـ. أساليب وطرق التطوير والتغيير التنظيمي:** لقد قسم الباحثون أساليب وطرق التطوير والتغيير التنظيمي إلى أسلوبين أو مجموعتين وهما:

1. أساليب وطرق تنمية العلاقات الشخصية الداخلية: إن الهدف منها هو تخفيض المستوى العالي من المنافسة والصراع بين أفراد وجماعات الموظفين بواسطة بناء علاقات تعاونية معتمدة على الثقة والاحترام والأمانة وبناء عليه فإن قدرة المنظمة على التغيير يمكن أن تعتمد على قدرة أعضائها على الثقة ببعض عندما تحصل التغييرات ويمكن تحديد طرق وأساليب تنمية العلاقات الشخصية الداخلية كما يلي: ³⁴

● **تدريب الحساسية:** وهو طريقة لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية التي تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين ومدركين لأنفسهم ولتأثير الآخرين فيهم ومن أهداف تدريب الحساسية نذكر ما يلي:

- تنمية التبصر الذاتي لمهارات العلاقات الشخصية الداخلية مثل الثقة، الانفتاح، الأمانة.
- الوعي والإدراك التام لما يحدث في الجماعة.
- تحسين تشخيص مهارات العلاقات الشخصية الداخلية وظروف الجماعة الداخلية.
- تحسين قدرة الفرد على تحليل سلوكه وعلاقاته الشخصية الداخلية.

● **بناء الفريق:** ويتم بناءاً على المراحل التالية:

- تحديد المشكلة للتغيير التنظيمي.
- المشاركة الكاملة في تشخيص المشكلة.
- تعريف وتحديد عوامل المشكلة.
- اختيار الحلول التي تم تحديدها للمشكلة.
- التعليق على الحلول المقترحة.

- التنفيذ الفعلي لحلول المشكلات وزيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية.

● **حل الصراع داخل الجماعة:** على الرغم من كون تنمية الثقة والتبصر التنفيذي وتماسك الفريق أشياء مرغوبة، غير أنها قد لا تكون كافية لتحقيق التغيير التنظيمي الكامل وبالنظر إلى التغيرات الرئيسية فلها قد تتطلب تعاون جماعات تنظيمية عديدة كالتسويق، الإنتاج والمالية والتي قد ينجم عنها بعض الصراعات التي قد تسبب مقاومة للتغيير والتي يتطلب حلها القيام بـ:



- تجارب (بناء الفريق) التي تضم أعضاء من فرق الصراع.
 - تعاقب الموظفين بين الجماعات لتسهيل الفهم المتبادل.
 - التأكيد على المشاركة المتبادلة بين المدير والمرؤوس في الأهداف التي تتطلب تعاوناً بين الجماعات.
 - تغيير هيكل المنظمة لزيادة التفاعل والاتصالات بين الجماعات.
- 2. أساليب التطوير الهيكلي:** هناك عدة أساليب لتحقيق التغيير التنظيمي بمباشرة أكثر، وهذه الأساليب قد تغير هيكل المنظمة، طبيعة الموظفين ومهامهم والأهداف المهمة... ومن ثم تدفع الأفراد لتغيير علاقات الشخصية الداخلية ومن أهم الأساليب الهيكلية المعروفة في التقييم والتطوير نذكر: ³⁵
- **الإدارة بالأهداف:** وهي أسلوب له دور كبير في عملية التخطيط، وتتم بالاعتماد على الخطوات التالية:
 - مشاركة جماعة العمل.
 - مشاركة المدير - المرؤوس.
 - تحديد أهداف النمو. تحديد قياسات الإنجاز.
 - المراجعة، التقييم وإعادة الدورة.
 - **الإثراء الوظيفي:** وهو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات وبالتالي فهو يشتمل على إعادة تصميم مهام الموظفين لكي يكون لديهم مسؤوليات لتخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل.



دراسة نظرية للإستراتيجيات ومراحل التغيير والتطوير التنظيمي وأخلاق المنظمة

رابعاً: مداخل التغيير والتطوير التنظيمي: باعتبار أن التطوير التنظيمي يمثل مجموعة من الجهود المخططة والتي تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار وقد برزت مجموعة من التحديات تجاه المنظمة أثناء ممارستها لعملية التطوير التنظيمي والتي تمثلت في ما يعرف بظهور ثورة المعلومات، التخصصية، إدارة الجودة الشاملة وكذا الهندسة الإدارية حيث يعتبر هاذين الأخيرين من المداخل الحديثة والأساسية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي وبناء عليه سنحاول معرفة دور كل من الجودة الشاملة والهندسة الإدارية في التأثير على التغيير والتطوير التنظيمي من خلال التساؤل التالي: كيف يمكن لكل من إدارة الجودة الشاملة، والهندسة الإدارية المساهمة في التطوير التنظيمي؟ وفي ما تتجلى نوع العلاقة بين هاذين المدخلين مع التطوير التنظيمي؟.

أ. إدارة الجودة الشاملة: الجودة هي السمة الأساسية للأداء المستهدف ومن ثم تبج إدارة الجودة بمعناها الشامل هي المدخل الطبيعي لتحسين أداء المنظمة وهي أساساً الميزة التنافسية لأي منشأة ومن ثم فهي الوفاء بمتطلبات الزبون وبالتالي فهي تبدأ من السوق وباعتبار الجودة الشاملة هي مسؤولية كل شخص في المنظمة ويجب عليه ممارسة عناصرها الرئيسية والمتمثلة في:³⁶

- راجع الموقف وتحديد الأهداف. - ضع الخطط لتحقيق الأهداف. - نفذ الخطط.
- راجع مدى تحقق الأهداف. - عدل الخطط أو الأهداف.

ولقد احتلت إدارة الجودة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية تم وصفها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب الأمر الذي جعل من الضروري تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التطوير التنظيمي المهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على استمرارية البناء التنظيمي ومواجهة التحديات وجدير بنا أن نذكر تعريف كل من ستيفن كوهن ورونالد براند لإدارة الجودة الشاملة: "بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد من الخدمات أو المنتجات المقدمة له"³⁷.

ب. الهندسة الإدارية (إعادة الهندسة): منذ بداية الثورة الصناعية لم تعد مبادئ وأساليب الإدارة المعمول بها تتناسب مع مناخ الأعمال المعاصرة حيث أصبح على الإدارة في الوقت الراهن تغيير تلك المبادئ والأساليب والإنطاق في عملية إعادة بناء كاملة للمنظمة يتناسب مع معطيات العصر الحالي وكذا التطورات المستقبلية هذا البناء المتكامل اصطلاح عليه اسم أو لفظ الهندسة الإدارية أو إعادة الهندسة والتي من أساسياتها نبذ المفاهيم والقواعد والفرص التي تبني الإدارة قراراتها دون تمحيص، والبحث عن قواعد وفروض جديدة تتناسب مع العصر كذلك تركز الهندسة الإدارية على مفهوم العملية والتي هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة عند المستهلك في النهاية.³⁸

ويعد أسلوب الهندسة الإدارية من المفاهيم والأساليب الإدارية الجديدة والمتطورة والتي تسمح بالتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفعالية والمحافظة على بقائه واستمراره وهذه الأهداف تتطلب من المنظمات استخدام الهندسة الإدارية أو إعادة الهندسة وهذا بغية تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة وبالتالي التأثير على التغيير التنظيمي.

وبناء عليه يمكن تعريف الهندسة الإدارية حسب مايكل هام وجيمس شامبي بأنها: "إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة"³⁹.



دراسة نظرية للإستراتيجيات ومراحل التغيير والتطوير التنظيمي وأخيراً المنظمة

وقد عرفها غسان القضاة بأنها: " إجراءات تحسين كبيرة دفعة واحدة عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة وذلك ضمن فترة وجيزة " ⁴⁰.

جـ. علاقة إدارة الجودة الشاملة والهندرة الإدارية بالتطوير التنظيمي: قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط كل من إدارة الجودة الشاملة و الهندرة الإدارية بالتطوير التنظيمي تجدر الإشارة إلى العلاقة التي توجد بين هذين العنصرين فيما بينهما وذلك من خلال الجدول التالي: ⁴¹

الجدول رقم (03) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الهندرة الإدارية

إدارة الجودة الشاملة	إدارة الهندرة الإدارية
- تعمل إدارة الجودة على تحقيق ما ترغب المنظمات الإدارية تحقيقه بصورة بطيئة.	- تعمل إدارة الهندرة على تحقيق ما ترغب المنظمات الإدارية تحقيقه ولكن في فترة وجيزة.
- تعمل إدارة الجودة على تحقيق تحسينات إضافية جديدة.	- تهدف إدارة الهندرة إلى إحداث تغيرات جذرية ولكن بصورة تدريجية.
- مفهوم إدارة الجودة بعد تطبيق استخدامه بصورة أساسية لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة عليه.	- يحتاج تطبيق إدارة الهندرة إلى المتابعة والرقابة الإدارية اليومية.

المصدر: موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره

من خلال الجدول يمكن القول بأن إدارة الجودة والهندرة الإدارية وجهان لعملة واحدة حيث لا يمكن تطبيق مفهوم الجودة بصورة ناجحة بمعزل عن تطبيق مفهوم الهندرة الإدارية حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة هي متطلب أساسي وإجباري لإدارة الهندرة.

● **علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير التنظيمي:** تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال عدة أبعاد تتركز على 3 محاور أساسية وهي: المالكين - العملاء - الموظفين، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الإمكانيات البيئية المتاحة سواء التكنولوجيا، البشرية و المادية، يؤدي إلى تطوير مستوى الخدمة أو السلعة المنتجة والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق رضا الجمهور خاصة إذا كانت أسعار السلع والخدمات معتدلة ومناسبة للأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية مما يترتب عليه زيادة الولاء والرضا والانتماء للمنظمة.

كما يمكن اعتبار الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي لكونها تهدف إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة واستبدالها بثقافة تنظيمية جديدة.

● **علاقة الهندرة الإدارية بالتطوير التنظيمي:** إن تطبيق الهندرة الإدارية بمد التنظيمات الإدارية بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي، وهذه المزايا تتمثل في:

1. إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.
2. اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل.
3. فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار لغايات المحافظة على التنظيمات في حالة صحية جيدة ووضع تنافسي جيد ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات.



دراسة نظرية للإستراتيجيات ومراحل التغيير والتطوير التنظيمي وأخلاق المنظمة

4. طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي والتي يعتبر من التنظيمات التي يتم تصميمها من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة.

الخلاصة: يعتبر التغيير من المظاهر التي أضحت الساحة الاقتصادية تهتم بدراساتها ومحاولة التقرب منها والتعرف عليها أكثر فأكثر لاسيما ومع مختلف التأثيرات والمتغيرات الناجمة عن البيئة المحيطة بالمنظمة.

ونظرا للأهمية البالغة للتغيير التنظيمي والذي أصبح يعتمد عليه في معظم منظمات الأعمال فقد كان جديرا بنا القيام بمعالجة هذا الموضوع من خلال القيام بدراسته وفقا للإشكالية التالية: ما هي أهم الاستراتيجيات والمداخل الأساسية والمحددة للتغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة؟.

ومن خلال التطرق لأهم جوانب هذه الدراسة يمكن إبراز أهم النتائج التالية:

- بأن التغيير يعتبر استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات الأعمال بغرض التعديل الجذري لنشاط المنظمة ككل.
- من خلال المتغيرات الناجمة عن بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية يؤدي هذا إلى إحداث تغيير في مختلف حركات ونشاطات المنظمة.

- للتغيير التنظيمي مداخل تساهم في حدوثه والتي من أبرزها إدارة الجودة الشاملة - إعادة الهندسة - إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال هذه النتائج التي تم التوصل إليها أثناء معالجة هذه الدراسة الذي لا تمثل سوى محاولة لمعرفة التغيير التنظيمي في المنظمة وكذا الإستراتيجيات والوسائل التي يتم بها التغيير التنظيمي حيث يمكن الخروج ببعض النتائج والتي نذكر منها:

- أن المنظمة توجد في بيئة والتي بدورها تحتوي على متغيرات عديدة لا يمكن بأي شكل من الأشكال الانحياز عنها وبالتالي فهي ستؤدي حتما إلى إحداث التغيير أو التفكير فيه.

- أن التكيف مع بيئة الأعمال لدى المنظمة يستوجب القيام بنوع من التطوير والتغيير في مخطط مسارها.
- أن من الأسباب المؤدية للتغيير نجد تأثير المنافسة، التكنولوجيا المستخدمة، البيئة المحيطة بالمنظمة، التغيير في عمليات الأنشطة، التغييرات في الأفراد...

- في غالب الأحيان يواجه التغيير جملة من المتغيرات تؤدي إلى حدوث نوع من المقاومة والتي يتطلب من المنظمة مجابهتها بشتى الأساليب والطرق الممكنة.

- التغيير التنظيمي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها الارتقاء بمستوى الأهداف، تطوير الموارد البشرية والمادية...
- أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن التغيير التنظيمي المخطط.
- أن أساليب وطرق التطوير والتغيير التنظيمي تتمثل في تدريب الحساسيات، بناء الفريق، حل الصراع داخل الجماعة، إضافة إلى مبدأ الإدارة بالأهداف والإثراء الوظيفي.

- أن إدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية وإدارة الموارد البشرية تساهم كل منها في مجال تخصصها وكذا بالاتحاد والترابط فيما بينهم إلى إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

وفي الختام نذكر بنا الإشارة إلى أن إحداث تغيير لدى منظمات الأعمال سوف يساهم في تحسين نشاطات المنظمة وبالتالي الارتقاء بها إلى الأعلى.



قائمة المصادر والمراجع:

- 1 - سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، ط2، 1998، ص: 551.
- 2 - عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع: 1994، ص: 169.
- 3 - المرجع نفسه، ص: 168.
- 4 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص: 372.
- 5 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 362.
- 6 - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، 2003، ص: 56-60.
- 7 - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2002، ص: 351.
- 8 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 365.
- 9 - المرجع نفسه، ص: 366-367.
- 10 - المرجع نفسه، ص: 369.
- 11 - المرجع نفسه، ص: 372.
- 12 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 378.
- 13 - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود نظرية المنظمة، دار المسيرة ط 2، ص: 372-373.
- 14 - المرجع نفسه، ص: 374-375.
- 15 - المرجع نفسه، ص: 377-379.
- 16 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 379.
- 17 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2003، ص: 51-52.
- 18 - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 346-347.
- 19 - على عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، محاضرات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة econa3000 البليدة، يومي 21-22 ماي 2002.
- 20 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1، 1999، ص: 22-31.
- * - لتفصيل أكثر طالع التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة للدكتور موسى اللوزي.
- 21 - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.
- 22 - المرجع نفسه، ص: 32.
- 23 - المرجع نفسه، ص: 37.
- 24 - المرجع نفسه، ص: 38-45.
- 25 - المرجع نفسه، ص: 49.
- 26 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 383.
- 27 - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 353.
- 28 - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 50.
- 29 - المرجع نفسه، ص: 50.
- 30 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 384-386.
- 31 - المرجع نفسه، ص: 386.
- 32 - المرجع نفسه، ص: 392-393.
- 33 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، 2003، ص: 368-390.
- 34 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 408-414.
- 35 - المرجع نفسه، ص: 415-418.
- 36 - علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع - مصر - 1998، ص: 155.





37- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 235.

38- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

39 - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 266.

40 - المرجع نفسه.

41 - المرجع نفسه، ص: 267.

