

التطوير في التنظيمات الصناعية بين قوى التغيير وقوى المقاومة

أ/ عاشور مولدي
جامعة تبسة

ملخص:

من أهم الظواهر الاجتماعية التي تتميز بها التنظيمات ظاهرة التطوير التنظيمي، والتي لها جذور عميقة ومتشابكة، فقد تنطلق من المجتمع أو البيئة المحيطة والذي تلعب فيها قوة التكنولوجيا والمنافسة في السوق الدور البارز في ذلك، ولاطالما تصاحب تنفيذ أي استراتيجية للتطوير ظهور قوى متباينة بين القبول والرفض، مما يجعل إدارة التطوير من المهام التنظيمية الصعبة والمعقدة، ومن ثم يتعين دائما البحث عن أنجع السبل والمداخل التنظيمية من أجل الحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارية نموها وتطورها.

Résumé:

Les phénomènes sociaux les plus importants qui sont caractérisés par des phénomènes de régulation du développement organisationnel, quia des racines profondes et enchevêtrées, il vient de la communauté ou de l'environnement, qui jouent la puissance de la technologie et de la concurrence dans le marché, rôle important dans cela, passif longtemps associé à la mise en œuvre d'une stratégie pour le développement de l'émergence d'une forte distinction entre l'acceptation et le rejet, ce qui rend la gestion du développement des tâches organisationnelles difficiles et complexes, ensuite il faut toujours chercher les moyens les plus efficaces et les approches réglementaires pour maintenir la survie de l'organisation et la continuité de la croissance et du développement.

تمهيد:

المؤكد أن تجليات التطوير على المنظمات تأخذ صوراً متعددة قد تطرأ بشكل واضح على الإنتاج، وقد تنعكس بوضوح على أنماط الوعي لدى الأفراد، ومن ثم قد تمتد إلى التنظيم ككل بما يتلائم مع محددات البيئة المحيطة، للتواصل حلقة التأثير والتأثر إلى مكونات النسق الأعلى أي المجتمع، فمن هو المسؤول عن التطوير وكيف يتم إجرائها داخل التنظيم؟، ماهي إستراتيجيتها؟ وجدت؟ وكيف يتم توجيهه وتفعيله ومراقبته؟ وماهي أهم انعكاساته الاجتماعية؟ سننتظر بنوع من التحليل إلى كل هذه الانشغالات من خلال النقاط الآتية :

أولاً : لماذا وكيف يتم التطوير التنظيمي

إن القول لماذا وكيف يتم التطوير؟ يتطلب منا تشخيص العوامل الحقيقية لهذا التطوير، والبحث عن القوى الدافعة وتحليل محتوى مجال القوى، والتطرق في هذا لنماذج معينة للكيفيات التي يجرى خلالها التطوير التنظيمي.

1- لماذا التطوير التنظيمي؟

لا يمكن أن نتصور أمام التطورات السريعة التي يشهدها المجتمعات والجماعات والأفراد أو البيئة بشكل عام، أن نجد أحد التنظيمات أو المنظمات يبقى يعترئها الثبات والاستقرار أو الجمود، فطبيعة الأشياء التغيير والتطوير يحتم على هذه التنظيمات التكيف مع هذه التغيرات وإلا كان مصيرها التبدد أو الهلاك.

التنظيمات وجب النظر إليها كأنساق مفتوحة تستمد مدخلاتها من البيئة المحيطة التي تقع فيها، لا شيء إلا لكون -مدخلات أي تنظيم سواء كان مواد أو رأس مال وموارد وأنظمة ماهي إلا نتاج للبيئة المحيطة التي تتغير باستمرار⁽¹⁾، وتلعب هذه المدخلات الدور الرئيسي في رسم صور أنشطة ومهام العمل، بما ينعكس جلياً في مخرجات التنظيم كشكل السلع والخدمات والقيم والعلاقات . من المنطقي أن هذه المخرجات الصادرة هي الأخرى خاضعة لرقابة وضبط المجتمع أو البيئة المحيطة، فان لقيت القبول فان ذلك يساهم في تدعيم التنظيم واستقراره، أما إذا حدث العكس أي الرفض من قبل البيئة يستوجب ارتداد الضغط على التنظيم بشكل مركز يجعلها مجبرة على خلق استجابة تحقق خلالها التكيف فان لم يحدث ذلك يعني كما سبقت الإشارة إليه الاضمحلال.

أ- القوى الدافعة للتطوير:

تنقسم القوى الدافعة إلى قوى خارجية للتنظيم، وقوى داخلية كما يتضح فيما يلي:

1- التطوير استجابة للضغوط والقوى الخارجية:

كثيراً ما تفرض التطورات والضغوط الخارجية على المنشآت تطوير تنظيمها استجابة لمتطلبات التطور الاقتصادي أو الأيديولوجي في المجتمع، وخير

مثال تأقلم تغيير نمط التسيير في معظم المؤسسات واتجاهها إلى تبني سياسة اقتصاد السوق، ومن الأمثلة الأخرى نجد كل من:

1- التغيير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة، ويمكن أن تشمل هذه التغييرات ما تدخله القوى المنافسة من تطورات، أو ما يستجد على القوى البشرية من تغييرات كمية أو نوعية.

2- التطوير في التكنولوجيا المستخدمة مثل إدخال أجهزة كومبيوتر آخر جيل ومؤثراته على الإنتاجية وكذلك العمليات .

3- التغيير في البيئة المحيطة كما هو الحال في التغييرات الطارئة على العلاقات الحكومية بالمنظمات المختلفة ومنشآت الأعمال⁽²⁾.

التطوير الحادث والناتج كاستجابة لضغوط قوى خارجية يبقى دائما نسبيا أن لم نقليبقى محصورا في شكل شعارات أكثر منه تغيرا حقيقيا، ويتوقف حدوثه على مدارمة الضغوط الخارجية من جهة، وعلى قوة الوحدات التي يقع على كاهلها إحداثاالتطوير بناء على محددات قوة هذه الضغوط وشدتها.

2- التطوير استجابة لضغوط ذاتية :

إن وجود بعض المشاكل الذاتية داخل المنشأة قد تتبعه حاجة ملحة لإحداث التطوير تتعلق هذه الضغوط أوالمشاكل في إحدى الجانبين:

1- يتمثل في مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة.
2- يتمثل في ضعف بعض عناصر التنظيم الحالي وعدم توافقها مع باقي العناصر.

3- ودون ريب فإن الأسلوب المتبع لإحداث التغييرات هو ما يطلق عليه بأسلوبإعادة التنظيم⁽³⁾.

الواضح أن العوامل الموجودة في التنظيم والتي تدفع بقوة لإحداث التطوير التنظيمي تتمثل في الضغوط الآتية:

ضغوط نمو المنظمة:من المسام به طبيعيا أن التنظيم لا يبقى على حالته فهو يتأثر بعمر وحجم المنظمة، وكذلك بضرورة الإنتاج وشكل وهيكل الموارد البشرية، والقيم والثقافة السائدة بالمنظمة، وكل هذه العوامل تحدد الرغبة في إحداث التطوير، فإذا كانت مرحلة التأسيس تفرض على الهياكل وطبيعة العمل مركزية محددة، وتفرض كذلك تكثيف في العلاقات الاجتماعية بما فيها الغير رسمية، فإن في مرحلة الاستقرار والتوازن يطغى عليها الأنظمة الإدارية والهياكل الرسمية والعلاقات المقننة، أما في مرحلة التطوير يحتاج إلى مزيد من مرونة العلاقات وتفويض السلطات .

ويمكن تلخيص ضغوط نمو المنظمة في الآتي:

- ضغوط سيرورة الإنتاج.
- ضغوط زيادة الحجم.
- ضغوط عمر المنظمة.

- ضغوط تراكمات الموارد البشرية.
- ضغوط القيم وثقافة الأفراد.
- **ضغوط الرغبة في تكامل المنظمة:** إن الإفراط في تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص، يجعل من مكونات بنية التنظيم تظهر بشكل مستقل وانعزالي، هذه الوضعية تخلق رغبة في توحيد إدارات ومصالح وعناصر المنظمة فيما بينها يتم تحقيق التكامل والتنسيق الايجابي، لتجنب الصراعات والاختلافات بين الإدارات والمستويات، كالصراع الناجم عن تمديد التفويض (صراع المركزية واللامركزية)، ويمكن تلخيص الرغبة في التوازن بين تقسيم العمل والوحدات فيما يلي:
- الرغبة في التوازن بين تقسيم العمل والوحدات.
- الرغبة في التوازن بين الإدارة والعمال.
- الرغبة في التوازن بين المركزية واللامركزية.
- الرغبة في التوازن بين الرسمية والمرونة.
- **ضغوط التغيير في الإدارة العليا:** إن كل ما يحدث في الإدارة العليا يؤثر بشكل مباشر في التنظيم ويدفعه للتغيير، وكل ما يصدر عنها من أخبار أو قرارات أو تصرفات تستوجب الاهتمام لأنها تشكل قوى أو معوقات تدفع إلى الاستعجال بالتدخل.
- ويمكن تحديد هذه التغييرات التي تصدر عن الإدارة العليا في ما يلي:
- ضغوط مدير تنفيذي جديد.
- فساد في مجلس الإدارة.
- صراعات في الإدارة العليا.
- الرغبة في حوكمة التنظيم.
- الرغبة في ثقافة تنظيمية جديدة.
- **المشاكل الداخلية:** يؤكد أن المشاكل الداخلية خاصة الحادة منها تتطلب التطوير كاستجابة لهذه المشاكل ويمكن في انخفاض الإنتاجية، انخفاض الأداء، البيروقراطية الحادة، ارتفاع التكاليف، إضافة إلى تسبب الأفراد الذي قد يطرأ في صورة تخريب، غياب، تمارض، إضرابات...⁽⁴⁾.
- **3- التطوير بهدف السيطرة على البيئة أو جزء منها:**
- مما سبق الإشارة إليه أن البيئة المحيطة دائمة التغير والتطور، وإن محاولة السيطرة عليها تعد مهمة صعبة ومعقدة في الوقت نفسه، وحتى يتسنى ذلك وجب الاعتماد على الإجراءات الآتية :
- 1- إما إحداث التغيير بشكل تدريجي يبدأ بالجوانب المعقدة والمتشابكة إلى الجوانب السهلة والواضحة.
- 2- وإما أن يبدأ التغيير في الشكل مرحلي، كل مرحلة تحاول تحقيق إحدى جزئيات التغيير الكلي والشامل.

3- أو التغير الفوري والشامل⁽⁵⁾.

ونظرا لكون هذه البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة دائمة الديناميكية والتغيير فان من أهم عناصرها:

التغير في التكنولوجيا: إن كثرة الاكتشافات العلمية والابتكارات في كافة مجالات الصناعات المختلفة والثورات العلمية المتتالية هي من أهم سمات العصر، ومن أمثلة ذلك الثورة في مجال شبكات الاتصال والالكترونيات، وما صاحبه من تطور في مجال برامج وتطبيقات الحاسوب، وظهور الوظائف والأعمال الغير ورقية، وظهور المجتمعات والحكومات والتنظيمات الالكترونية، وظهور التصنيع المرن وتبعه تطور في وسائل النقل والمواصلات، وأشكال العمران والبنية التحتية، رافقها تلقائيا تركيبة القوى العاملة خاصة من ناحية التدريب والتأهيل المهني، وعلى المنشأة أن تعمل على السيطرة والاستفادة من كل هذه المتغيرات التقنية.

التغير في البيئة الاقتصادية: ما هو ملاحظ من خلال تراجع النظام الاقتصادي الاشتراكي أمام الاقتصاد العالمي الحر، وما رافق هذا التحول من تراجع دور الدولة في السوق والاعتماد على الاقتصاد الخاص بشكل مباشر يرتقي في كثير من الأحيان إلى الامتياز، فالبيئة الاقتصادية بهذا المنحى تتميز بالمنافسة الشديدة والحرية التجارية، فقط تسقط شركات وتصد أخرى، وظهور المشروعات الصغيرة كقوة اقتصادية، مع التأكيد على الاستقرار الاقتصادي كارتفاع الأسعار والتضخم المستمر إضافة إلى كل هذا زيادة ظاهرة الحراك المهني العمالي في سوق العمل.

التغير في البيئة السياسية والقانونية: اللافت للانتباه أن المنظمة تتأثر بالمتغيرات السياسية والقانونية، فمن الجانب السياسي فقد تطرأ تغيرات على الأنظمة السياسية لبعض الدول، أو هناك اعتماد مزيد من الديمقراطية في الحياة النيابية، أو تنامي حركات حقوق الإنسان، أو بشكل مغاير ظهور الفساد السياسي، أو ما يعرف بإرهاب الدولة، أو تدخل رجال الأعمال في صنع القرار السياسي، وكل هذه المتغيرات تستطيع المنظمة في بعض الحالات تكييفها حسب طبيعة الظروف التي تتواجد فيه.

أما من الناحية القانونية فقد تطرأ تغيرات على بغض القوانين تمس الشركة أو المنظمة سواء ذلك إيجابا أو سلبا، كتعديل القانون التجاري أو قانون حماية المستهلك، أو قانون المنافسة أو قانون الخوصصة، وقوانين الرقابة على الشركات وقوانين الضرائب والجمارك وقوانين الشغل، كل هذه التغيرات تؤثر بشكل مباشر في مسار وحياة التنظيمات الصناعية ككل .

التغير في البيئة الاجتماعية: إن تكييف التنظيمات من خلال ممارسات التطوير التنظيمي يجب قبل ذلك الاستجابة لمتطلبات البيئة الاجتماعية المتغيرة جراء التحولات التكنولوجية والاقتصادية، كتغير العادات والتقاليد والاهتمامات

والمشاعر والعلاقات الخارجية، وكذلك من بين المتغيرات التي تمس الحياة الاجتماعية خروج المرأة للعمل، زيادة حدة البطالة، وزيادة الأمراض النفسية والاجتماعية، تفكك الروابط الأسرية، تحلل وتسيب أنظمة التعليم وتخلف وانهيار القيم الإنسانية والاجتماعية.

الرغبة في تطبيق النظريات الحديثة للتنظيم: إن استمرارية ظهور أفكار ومفاهيم ونظريات حديثة للإدارة، وتراجع الاعتقاد بتقليدية الإدارة، بعد محاولات من أجل إعطاء فرص أكثر للمنظمات لتستطيع التكيف والتلاؤم مع البيئة المحيطة، وان عدم الرضا هذا، أخذ الرهان يكبر من أجل تطبيق النظريات الحديثة للإدارة خاصة ما يتعلق بالاتصال والتدريب والاستشارات والثقافة التنظيمية أو تصميم العمل أو الجودة الشاملة وغيرها، فإن هذه الرهانات والصعوبات التي تواجه المنشأة يتوقف نجاح هذه الأخيرة في اجتيازه على مدى كفاءة القائمين على إحداث التطوير إلى جانب مدى تقبل ورضا الذين سيشملهم هذا التغيير.

ب- أسس ومبادئ التطوير:

بما أن عمليات التطوير مسألة محورية، فإنها من الناحية العملية وجب أن توضع على أسس ومبادئ واضحة المعالم، ومن هذه المبادئ التي تقرض نفسها عند التفكير في التطوير نذكر على وجه التحديد:⁽⁶⁾

- 1- يتطلب أي تطوير فرعي من المنظمة، إجراء تطوير بمستوى مرافق في المنظمة ككل، وفي الوقت نفسه غالبا ما يرتبط ذلك بقوة درجة التطوير.
- 2- يستحسن تنفيذ التطوير التنظيمي على المجالات الأكثر عرضة للضغط البيئي، مع تمريره تدريجيا إلى المجالات الأخرى حسب درجة الاستقرار فيها.
- 3- قبل إجراء التطوير وجب إقامة دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته، وقوة النتائج المخففة، مع تشخيص المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود أفعال غير ايجابية أو عنيفة.

4- إجراء التطوير في المستوى معين من الهيكل التنظيمي، يتبعه إجراء التطوير في المستويات الدنيا والعليا منه، وإلا فإن حالة عدم التوازن ستسود المنظمة وتنعكس على استمرارها في الوجود.

5- التناسق بين واقع التطوير التنظيمي وسعي المنظمة لتحقيق أهدافها ورسم سياستها خاصة إذا كان التطوير شامل يمس الجميع هياكل المنظمة وعناصرها.

6- الأخذ بعين الاعتبار لواقع التنظيم الرسمي وغير الرسمي عند القيام بتنفيذ وبدأساسة التغيير المخطط.

7- درجة فعالية التطوير مرتبطة بدرجة إسهام الفاعلين والأفراد في المنظمة من خلال الاتصال والتفاعل بينهم.

ج- مراحل التطوير التنظيمي:

يمر التطوير التنظيمي مهما كانت طبيعته عبر مراحل متتالية والغرض من هذه التجزئة في عمليات التطوير إلى خطوات مستقلة يسهل التحول التدريجي من وضع قديم يمثل مشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة الأفضل بالنسبة للتنظيم وعناصره المكونة له، إضافة إلى الأفراد ومراكزهم ومكانتهم ضمن هذه التطورات .

وقد تصنف مراحل التطوير ضمن الخطوات الآتية: (7)

مرحلة البدء: تعد هذه المرحلة من أهم المراحل في عمليات التطوير التنظيمي، لأنها تتعلق بحالة النظام، ويمدى استعداده لممارسة التغيير، ولاشك في أن أي نجاح لأسلوب تطوير المنظمة في تلبين بنية النظام وتغييره يتأثر إلى حد كبير باستعدادات وقابليات النظام الاجتماعي والنفسي للتطوير .

مرحلة التحول: هذه المرحلة تحتاج إلى جهود مدروسة ومخططة لتدريب الموظفين، وينجر عنها إثبات كفاءة المنظمة في تدريب أفرادها الشيء الكثير في إنجاح هذه المرحلة.

مرحلة الصيانة: إن القدرة المنظمة على صيانة وفعالية برنامجها في التطوير يتطلب توفر مختصين داخل التنظيم، يعملون كفريق تنسيقي يدعم جهود مستشاري التطوير التنظيمي، ويمكن كذلك إعداد هذا الفريق عن طريق برامج تثقيفية وتدريبية مخطط لها لكي يضمنوا نجاح فعالية النظام .

مرحلة النتائج: تعد الآثار الناجمة عن برنامج التطوير التنظيمي والظاهرة على الهيكل أو الأجهزة أو الأفراد، وفعالية التنظيم وعلاقته مع الأنظمة الأخرى هي المقياس لمدى أهمية ونجاعة التطوير التنظيمي.

وفي هذا المنوال قدم **كيرتليفين** محاولته الرائدة لتحديد مراحل التطوير التنظيمي، والتي طبقها الكثير من الباحثين والممارسين نظرا لبساطة هذه المراحل التي استخدمها ليفين والذي يحددها في ثلاث مراحل أساسية:

مرحلة خلخلة الأفكار المتجمدة: يحدث عند إدراك وجود حالة استياء أو عدم رضا في موقف أو حالة ما وقد يتضمن هنا إدراك أن الهيكل الحالي، أو تصميم المهام أو حالة التقانة غير فعالة أو مهارات فرد ما أو اتجاهاته غير مناسبة، فالأزمات قد تتطلب إيجاد حل لحالات الجمود أو التجميد التي تكون عليها المنظمة، ومن أمثلة هذه الأزمات انخفاض شديد في المبيعات، وقد يحدث حل حالة الجمود (الإذابة) دون الحاجة إلى ظهور أزمة فمثلا: استطلاع رأي العملاء، والبيانات المحاسبية، يمكن استخدامها نتيجة لتوقع مشاكل معينة والمبادرة بإحداث تغيرات قبل أن تحدث الأزمة.

مرحلة التغيير: يحدث التطوير عندما ينفذ برامج أو خطة معينة، لتحريك المنظمة أو أعضائها إلى الحالة التي يتحقق خلالها رضا أكبر، ويتراوح مدى التغيير من التغيير محدود إلى تغيير جوهري، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات أو تغيير إجراءات الاستقطاب والتوظيف، يعد بدوره تغيير محدود طالما

يتضمن مجموعة محددة من الأفراد، وقد تتمثل في إثراء مكثف للعمل أو إعادة الهيكلة أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لاتخاذ القرارات.

مرحلة تحقيق الاستقرار: عندما يحدث التطوير فإن النظام الجديد الذي تم تنميته سواء كان ذلك بالنسبة للهيكل أو الأفعال أو العلاقات، لابد أن يكون موضع للتجميد أو التثبيت، أي يصبح معترف به كجزء من التنظيم، وعند هذه النقطة يمكن اختبار مدى فعالية التطوير، واختبار مدى الرغبة في الاستمرار في عملية التغيير، ويجب الإشارة هنا إلى حالة التجميد تعد حالة مؤقتة ونسبية⁽⁸⁾.

د- وسائل وأدوات التطوير:

التطوير مهما كان نوعه وجب تمريره بناء على وسائل وأدوات محددة توظف لخدمة التطوير المقصود، ومهما كان هناك نباين في استخدام هذه الأدوات فسنحاول التعرض إلى الوسائل الآتية:

1- التدريب ورفع المهارات: يقصد بها تلك الجهود والأنشطة الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين⁽⁹⁾، فقد تتجه هذه الجهود إلى الجوانب الفنية أو التقنية أو التنظيمية، كما تتجه إلى الجوانب السلوكية، فبالنسبة إلى الجوانب الفنية والتقنية نجد مثلا أن العمال المنفذون يمكن إعطائهم برامج مكثفة في الصيانة أو التشغيل أو الأمن الصناعي، كما يمكن اعتبار موظفات التخزين التحصل على تدريب جديد في إجراءات العمل والتخزين وضبط الكمية المثلث للمخزون وحمايته كيميائيا يدخل في ذات السياق، كما نعتبر المختص في التسويق والتدريب على برامج يركز فيها على كيفية إجراء بحوث السوق والتنبؤ باحتياجات المستهلك يتخذ نفس المسار التقني والفني .

أما فيما يخص الجوانب السلوكية مثل التدريب على رفع المهارات الفردية والجماعية حول الدافعية والروح المعنوية وإثارة الحماس لدى الأفراد وزيادة الفعالية والاتصالات الجماعية .وقد يركز التدريب على المهارات الإدارية مثلا لتدريب على حل المشاكل، واتخاذ القرارات، وأساليب التخطيط، والميزات التقديرية وجداول العمل وبناء الخطط للمتابعة والمراقبة وتنظيم العمل وتبسيط الإجراءات، وتكمن المهارة في الحصول على الأفكار والمعارف من أكبر عدد ممكن الأشخاص ويعد التدريب نشاطا جماعيا يشارك فيه فريق العمل مع توضيح الهدف وجعل الجميع يفهمه ويقبل به، كما يتولد الالتزام به والرغبة في تحقيقه الأمر الذي يمنح التطوير الحاصل كل مؤهلات النجاح⁽¹⁰⁾.

ولكي تقوم المنشأة بوضع خطة متكاملة للتدريب فإنها تقوم بتجديد احتياجاتها من التدريب ثم تقوم بتصميم خطة مناسبة لهذه الاحتياجات، وبعد تنفيذها يتم تقييم نتائجها.

2- جماعة العمل المستقلة: وتعني إعطاء جماعات العمل مزيدا من الاستقلال في العمل، أو إحداث تغييرات يكون مؤداها تكوين جماعات عمل

لها مزيداً من الحرية والاستقلال والسيطرة على مقدرات الأمور في العمل المكلفون بتأديته. فعادة ما يتم تكوين جماعات العمل المستقلة في تلك المصانع التي تعتمد على خطوط الإنتاج أو خطوط التجميع أو مراكز الإنتاج ونظراً لصغر وتخصص العمليات يصاب الفرد نتيجة ونظراً لصغر وتخصص العمليات يصاب الفرد نتيجة لتكرار العمل بالرتابة والملل والاعترا ب في العمل، ولذا قد يكون من الأفضل تحويل مجموعة الأعمال المتخصصة المنفصلة إلى جماعة عمل مستقلة.

وفي جماعة العمل المستقلة لا يقوم العامل بعملية صغيرة متخصصة ومتكررة طوال اليوم، بل يكون هو وزملاؤه في الجماعة مسؤولين عن انجاز العمل كله من البداية إلى النهاية، ويكون على جماعة العمل أن تحدد ذلك العضو الذي يكون مسؤولاً عن عمل محدد ومن فترة لأخرى يتم التناوب بين الأعضاء على الأعمال الأخرى، وذلك بالشكل الذي يتيح الفرصة لكل أعضاء الجماعة للقيام بالعديد من الأعمال مما يقضي على السأم والملل ويشعر خلاله الأعضاء بالانتماء للجماعة والعمل ويشعر بالأهمية والمسؤولية⁽¹¹⁾.

غالباً ما تعمل جماعات العمل المستقلة ليس فقط بأداء العمل أو الإنتاج بل أيضاً الصيانة والرقابة على الجودة وتخطيط العمل ومتابعته، وهكذا يتم تكبير العمل وتقويته لكي يشمل إضافة إلى المجال الفني التقني بعض الجوانب التنظيمية والإدارية الأخرى.

3- أسلوب لعب الأدوار: يقوم هذا الأسلوب على مساعدة المتدربين على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها شخص ما عن طريق تمثيل الموافق التي تعتبر مشكلات عملية مما يؤدي إلى زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها وخير دليل على ذلك العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي إلى المساهمة في تحديد المشكلات والتعريف بأسلوب علاجها، الشيء الذي يقلل من حدة الصراعات ويعمل على توفير جو أفضل من الثقة بين الأفراد من خلال الفصل بين الشخص كإنسان وبينه كموظف.

ثانياً: المسؤول عن إحداث التطوير التنظيمي

إذا كان التطوير أمر ضروري بالنسبة للتنظيم، فكان لزاماً البحث عن قوة معينة توكل لها سلطة التطوير، ومن البديهي أن لا تخرج هذه المهمة عن الكيفيات الآتية :

- أن تباشر الإدارة العليا سلطة التغيير لوحدها.
 - تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التطوير.
 - تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.
- 1- الإدارة العليا:** يقوم المديرين في الإدارة العليا بكل السلطات الخاصة بعمليات التطوير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التغيير، ويصدرون كل

القرارات المتعلقة بذلك، وبهذا يمتد التطوير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة، فعلى سبيل المثال تميل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في التنظيم:

تغيير الأفراد : إن النقل والانتداب وتغيير الأفراد من أماكنهم إلى أماكن أخرى بناء على خطة التطوير يؤدي إلى زيادة المهارات في العمل وإظهار سلوكيات مرغوبة فيها لمواجهة المشاكل.

تغيير الجماعات : من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات والجماعات، يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في هذه الجماعات بتقوية نشاطاتهم ومردود يتهم.

تغيير الهيكل التنظيمي : يتم تغيير على سبيل المثال أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والأدوات والآلات والترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج... وعي التحسينات المؤثرة بشكل عام في مصير التنظيم⁽¹²⁾.

2- المشاركة :

تتوقف هذه الطريقة على إشراك المستويات التنظيمية والأفراد في عمليات التطوير، ويقوم هذا الاتجاه على افتراض أن الأفراد وجميع المستويات التنظيمية تتمتع بكفاءة ومهارة عالية تأهلها للمشاركة، وهذا يتطلب تفاعل كبير بين جميع الفاعلين في المنظمة بما يتلاءم والثقافة التنظيمية العالية التي تميز التنظيم ككل، وتتم مشاركة العمال في التطوير التنظيمي على النمطين الآتيين:

- اتخاذ القرار الجماعي: بعد قيام الإدارة العليا بتشخيص المشاكل، تحدد بعدها البدائل الممكنة للحل، ثم تعمل على توجيه المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل ببذل كل قصارى جهودهم من أجل اختيار البديل المناسب (أي اتخاذ القرار) لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

- حل المشكل جماعية: يعتبر أعمق الحلول وأقواها، وهذا راجع لكون الأفراد لا يكتفون بدراسة البدائل المتاحة وتجديد البديل الأنسب، بل تتوسع مهامهم إلى عملية تشخيص المشاكل وحصرها وجمع المعلومات عنها، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل والمتابعة.

3- التفويض: على الإدارة العليا بناء على متطلبات التفويض إعطاء صلاحيات لباقي المستويات التنظيمية في تحديد معالم التطوير وضبطه وعليها أن تباشر مهام التطوير من تحديد المشاكل وبدائل الحلول وتحديد الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يتأكدون بملائمتها لحل هذه المشاكل.

تتم عمليات التفويض للمستويات التنظيمية بأحد الأسلوبين الآتيين:

مناقشة الحالة: أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة معينة واجبة النقاش، يتم المدير أو رئيس القسم بتحويل المشكل للمناقشة بين جميع أفراد العمل، من أجل اكتسابهم بعض المهارات في التعامل مع أنواع المشكلات المواجهة، ثم احتمال تقديمهم لمقترحات تساهم في الحل واتخاذ القرارات.

- تدريب الحساسية: أي تدريب العاملين في مجموعات صغيرة وتحسينهم لسلوك الأفراد والجماعات الذين يتعاملون معهم، ويعتمد هذا الأسلوب على افتراض أن اكتساب الأفراد للمهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاكل العمل تمكن من تطوير العمل بشكل أفضل أي أن التطوير التنظيمي يعتمد بالدرجة الأولى على تنمية العلاقات والمهارات الشخصية للأفراد⁽¹³⁾.

قد تتباين أفضلية هذه الطرائق حسب طبيعة كل تنظيم، فما يليق لمنظمة ما قد يتلاءم مع أخرى لكن من الضروري الحكم على فعالية الطريقة المستخدمة رجوعاً إلى عدة متغيرات كرضي الأفراد عن التطوير وسرعته والنتائج المترتبة عنه وكذلك درجات مقاومة التغيير هذه.

ثالثاً: مجالات التطوير التنظيمي

من الناحية النظرية يمكن للمنظمة أن تطور أي مجال من مجالاتها التي ترغب فيها، إلا أن مجالات التطوير قد لا تخرج من ثلاث مكونات أساسية وهي:
أ- الأفراد، ب- جماعات العمل، ج- التنظيم نفسه.
إن هذه المكونات الثلاث وجب إعطاؤها العناية اللازمة أثناء تطبيق استراتيجية التطوير.

أ- الأفراد: إن أهم عنصر من عناصر التطوير التنظيمي هم الأفراد لأنهم جوهر منظمات العمل، ويمكن تغيير أفراد المنظمة في تفهم سلوكهم وإدراك شخصيتهم، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، وكذلك روح العصر ومتطلبات الحياة، فتحسين مهارات الموظفين يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على أكمل وجه ممكن.

السؤال الذي يطرح نفسه ما الذي يتم تغييره وتطويره في هؤلاء الأفراد؟ من الطبيعي الاتجاه للبحث عن تحديد المتغيرات التي تطرأ على الأفراد، والتي من المحتمل أن تفرز عدة مشاكل تدفع إلى استخدام التطوير التنظيمي وأهمها:⁽¹⁴⁾

- 1- الاهتمام المتزايد بالنقود والأجور، والإحساس بأهمية الكسب السريع.
- 2- عدم ثقة الكثير من المرووسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
- 3- الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانات الوظائف الحالية.

4- الاهتمام المتزايد بالمشاركة في اتخاذ القرارات للحصول على المعلومات.

5- عدم الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات.
هذه المتغيرات تدفع بالضرورة إلى إحداث تغييرات محتملة في دوافع شخصيات وقدرات أفراد المنظمة الواحدة والتي تتجسد فيما يلي:

الدافعية: والتي تعتبر القوة الداخلية التي تجعل الإنسان يتصرف ويتحرك، ويشعر بها دون أن يلمسها وهي المحرك الأساسي للوصول إلى حاجة أو رغبة معينة، وعدم إشباعها يولد حالة من القلق والتوتر، ووراء كل دافع حاجة غير

مشبعة تعمل على تحريكه، كما تعرف الدافعية على أنها عملية إثارة السلوك والمحافظة على استمراريته⁽¹⁵⁾.

لكن من الأهم التركيز على العناصر المؤثرة في حماس الأفراد في مستوى الطموح والأهداف الشخصية والشعور بحالة التوازن والاستقرار بين توقعات الأفراد مع توقعات المنظمة التي رسمتها بعد تشخيص المشاكل العارضة.

الشخصية: يمكن اعتبارها تنظيم متفاعل ومتنامي لمكونات الشخص، ولما تحمله من البيئة من عناصر ثقافية بعد أن يتمثلها بحيث تميزه عن غيره من الأشخاص⁽¹⁶⁾. فالتطورا يمكن أن تحصل في منظومة القيم والاتجاهات النفسية والمويل الخاصة للعمال إزاء التطوير المدخل في المنظمة.

القدرات: ولها علاقة بالكفاءة والقوة والتحمل، خاصة إذا كان التطوير مبني على احتمال تواجد ضغوط مركزة على الأفراد، فكفاءة وقدرة العاملين في المنظمة له علاقة وطيدة بتطوير أساليب التدريب والتعلم لديهم.

ب - جماعات العمل:

يأتي الاهتمام بتغيير جماعات العمل كمرحلة مهمة من مراحل التطوير التنظيمي بعد تغيير الأفراد، وهنا يكون التطوير منصبا على الأفراد كونهم يشكلون جماعات عمل، وهذا لا يقل أهمية عن سابقه غير أنه أسهل عندما نضمن تطويرا فعالا للأفراد أنفسهم، وتأخذ جماعات العمل صورا مختلفة مثل الأقسام والإدارات والمراكز واللجان والمجالس والأصدقاء والزملاء، وغيرها من الصور الأخرى وتلعب جماعات العمل وظيفة أساسية فهي تعتبر حلقة وصل بين الأفراد من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى.

التطوير التنظيمي المتعلق بجماعات العمل يركز على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات وخلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات وكذلك أسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها.

وفي هذا الإطار يمكن أن نتساءل من الأشياء التي يمكن أن تتطور في جماعات العمل؟ بالتطور تتغير أشياء كثيرة في جماعات العمل، مما يجعل الأمر يصعب عليه التوافق بين الأفراد والمنظمة.

ومن أمثلة التطورات التي قد تطرأ على جماعات العمل نذكر كل من:

- 1- تغيير تشكيل الجماعة من وقت لآخر، أي أن الأعضاء الذين يشكلون الجماعة تحدث فيهم تغييرات سواء بالدخول أو الخروج منها.
- 2- قد تتغير قيم ومعايير الجماعة، أي أن الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغييرات مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي.

- 3- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف، وهذا قد يجعل الأمر سهلاً أو صعباً أمام محاولات التطوير التنظيمي.
- 4- التعارض أو الصراع الجماعي وأيضا الأساليب المستخدمة في حل وعلاج هذا التعارض يمكنها أن تتغير ويستلزم الأمر أخذها بعين الاعتبار والتبصر بها.
- 5- أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها، والتعرف على وسائل تبادل المعلومات والوظائف له أثر بالغ في محاولة التطوير التنظيمي⁽¹⁷⁾.

ج- التنظيم نفسه:

يعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين، والأسواق وأساليب وإجراءات العمل وغيرها، ودوام هذه الأشياء العديدة على حالها أمر مستحيل، والتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغيرات في مكوناته ليتمكن من حفظ التوازن بين هذه المكونات من ناحية وبين الأفراد وجماعات العمل من ناحية أخرى من خلال هذا الطرح يمكن أن نتكلم عن التنظيم وذلك من خلال بعدين هما:⁽¹⁸⁾

الوحدات التنظيمية الرئيسية: هذه الوحدات قد تكون أقساماً مثل قسم الإنتاج وقسم البحوث وقسم التسويق، أو إدارات مثل إدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة البرامج وإدارة الشؤون الإدارية أو شؤون الموظفين وقد يكون التطوير بهذه الإدارات والأقسام في مجال الوظائف فيها كالاتصال والمعلومات.

العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات، وعمليات التخطيط وتصميم الوظائف والأهداف، وإدارة المنازعات، وعلاقات السلطة وكذلك أساليب التحديد والابتكار أو التقنيات المختلفة، ولكن ما الذي يمكن أن يتغير في التنظيم؟ فمن الواضح أنه قد تتطلب الضرورة تغيير مكونات التنظيم بالشكل الذي يرتب إحداث توازن بين مكونات النسق، الأمر الذي يؤدي إلى تحسينات مستمرة في هذه المكونات والعناصر فعل سبيل المثال تتغير في التنظيم مايلي:

الأنشطة والمهام والوظائف: وهو ما يتعلق بتصميم العمل وتحليله، وقد تتم عمليات إثراء وتوسيع المهام والوظائف، وقد تتم عملية تحديد عدد شاغلي الوظيفة والتقليص من حدة تقسيم العمل، وتحديد أعظم مقدار المسؤولية ودرجة المركزية واللامركزية واللجان الاجتماعية وتفويض السلطة.

الأقسام والإدارات: أي إعادة النظر في بنية وهياكل التنظيم سواء بالدمج أو الإنشاء أو التقسيم وهو ما يظهر في تعديل هياكل التنظيم وإعادة تصميم هياكله⁽¹⁹⁾.

رابعاً: استراتيجيات التطوير التنظيمي

إن التطوير لا يطبق اعتباطاً لأنه عملية ديناميكية منظمة تطبق بناء على خطة طويلة المدى، أي استراتيجية واضحة المعالم لكي يتم تنفيذها بدقة وشمول، فالمسيرون وأعوان التغيير يستعملون عدة استراتيجيات مختلفة لتكريس سلطتهم وللتأثير على الآخرين، وذلك من أجل انتزاع قابلية التغيير المبرمج منهم، ومن أهم الاستراتيجيات المطبقة والتي لقيت صدى كبير في التنظيمات.

1- أنواع استراتيجيات التطوير: أهم الاستراتيجيات نذكر مايلي:

أ- استراتيجية التغيير الشرعي: في هذه الاستراتيجية يعتمد عامل التطوير على سلطة التحفيز من أجل جرهم إلى تقبل أو الخضوع الي التغيير المقترح، ويعتمد أساساً على السلطة لتمرير التغيير وفرضه، ويصل إلى تجسيد هذه الاستراتيجية بواسطة طريقتين، إما عن طريق الوعود بالتحفيز، وإما بالتهديد بالعقاب للأشخاص المعنيين بالتطوير، هؤلاء في الأخير نجدهم مجبرون على تقبل التغيير بسهولة أو نجدهم يطمحون إلى قيمة التحفيز الموعود به، التغيير في هذه الاستراتيجية دائماً مؤقتاً يدوم بدوام سبب التغيير، وينتهي بانتهائه، أي طالما بقي عامل الضغط قائماً، واحتمال العقوبات أو التحفيز قائمة، وتبقى استراتيجية التطوير الشرعي قائمة على الاعتقاد بأن الناس يتحركون وفق مصالحهم الشخصية، أي نسبة إلى ربحهم أو خسارتهم التي قد تنتج عن وضعية ما، كما يعتقدون أن دوافع الترغيب والترهيب يقودانهم إلى التطوير وأنتم تحاولون اكتشاف مصالحهم ضاعطين عليهم، إن كنت تتمتع بالسلطة وتستعملها أو تظهر للناس التحفيزات الممكنة أو إظهار تهديد عقابي وشيك، أن وجدتم نقطة ضعف في المجتمع يتم استغلالها مباشرة، واكتساب في المجتمع أنصار أو عملاء يساندكم في إحداث التغيير.

ب- استراتيجية الإقناع العقلي: عندما نعود إلى استراتيجية الإقناع العقلي فإن عامل التطوير يركز على سلطته التجريبية أي سلطة الإقناع العقلي لإقناع الأشخاص بالمشاركة في التطوير المقترح من طرفه، وتسمى هذه الاستراتيجية تمهيد عقلي، لأنها تأتي من المنطق والعقل الذي يوجه عامل التغيير على معلوماته وخبرته ليقنع الآخرين بأن التطوير الحاصل والمقترح سيعود عليهم بالمنفعة وعندما تنجح هذه الاستراتيجية تعطى تغيير أطول من الاستراتيجية السابقة. استراتيجية الإقناع العقلي تتجلى في الاعتقاد بأن الناس عقلانيون وأن عقلهم يوجه قراراتهم وأفعالهم وحتى سلوكياتهم وأن عقولهم ومنطقهم يجعلهم يفهمون المزايا المستمدة من التغيير من هنا المنطق فإن التغيير يتحدد في تمرير المعلومة والفعل والسلوك مع الإشارة إلى المنفعة التي يقدمها التطوير المقترح وأنتم تقتنعون أن الأشخاص يساهموا إذا استطعتم إقناعهم بالمنطق.

ج- استراتيجية اقتسام السلطة: تعتمد هذه الاستراتيجية على مرجعية تحميل الناس المسؤولية بشرط أن يكونوا معنيين بالتطوير المقترح أي أنه يشملهم، تهدف هذه الاستراتيجية إلى إحداث تغيير يجعل من الأشخاص مسؤولين، أي تساهم في تنشيط مساهمة الأشخاص في تحمل المسؤولية دون أن تبقى منعزلاً عنهم. هذه الاستراتيجية ممزوجة بين القيم الشخصية وبين القواعد الجماعية (العرف)، والأهداف الموحدة بحيث تسمح بإحداث التطوير بصورة طبيعية، ويركز مدير التطوير على شهرته أو سمعته أو مركزه الاجتماعي المرموق وكاريزمته من جهة، والأخذ بجزء من السلطة وإعطاها إلى الأشخاص المعنيين بالتغيير للمساهمة في التخطيط وإرساء قواعد التطوير من جهة أخرى، ويشترط في هذه الإستراتيجية تعهد ملزم لهؤلاء الأشخاص المشاركين وفي الغالب ما تنتج هذه الإستراتيجية أحسن من الأول.

إستراتيجية اقتسام السلطة قائمة على اعتبار أن أهداف الناس معقدة (مركبة)، وأن القواعد الاجتماعية والثقافية التي يتمسكون بها ويجهدون أنفسهم لاحترامها، يعتقدون أنها الموجهة لسلوكهم، ولتمرير المعلومة والخبرة على التطوير المقترح والبرهنة المنطقية لا تكفي لتغيير أهداف الناس، فيجب تغيير القيم والمسااعي والعلاقات كذلك، ومن أجل تطوير الآخرين يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يجلب المجتمع ويدفعه إلى قبول التغيير إذ أنه عندما تعمل مع الناس فانك تحاول أن تكشف وجهة نظرهم وعواطفهم وأهدافهم المرجوة⁽²⁰⁾.

2- التشخيص والعلاج: إستراتيجية التطوير يجب أن تنطلق من دراسة الوضع الراهن، وتشخيصه وإيجاد بدائل له ورصد أنواع التدخلات الممكنة.

أ- دراسة الوضع الراهن:

إن نقطة البداية المنطقية في التطوير التنظيمي هو إجراء الدراسة التشخيصية انطلاقاً من المصادرة القائلة "**التشخيص السليم هو نصف الحل**"، فإذا أخطأ التشخيص فإن اختيار العلاج مهما كان قوته لن يجدي شيئاً، أما إذا كان سليماً فإنه من المحتمل جداً تحديد العلاج المناسب. الأسلوب المنهجي لدراسة المشاكل التنظيمية بصفة عامة، تبدأ من التخطيط لمشروع الدراسة بتحديد هدف الدراسة وفريقها، وإجراء الدراسة الاستطلاعية عن الوضع الراهن، بالتوصل إلى برنامج للدراسة يعتمد من قبل الإدارة العليا للمنظمة، ثم الانطلاق في مرحلة جمع المعلومات، ثم مرحلة تحليلها، وتقديم المعلومات للإدارة العليا والمختصين (التغذية الراجعة)، ويساعد ذلك للتوصل إلى مرحلة التشخيص وتحديد المشاكل التنظيمية الواجب علاجها.

ب- التشخيص: يعتبر التشخيص النتيجة المنطقية تكملة لدراسة الوضع الراهن للمنظمة فبعد تخطيط الدراسة وجمع المعلومات وتحليلها وإجراء التغذية العكسية، يبقى على القائم بالدراسة بالتنسيق مع الإدارة العليا للمنظمة في

حصر مشاكل المنظمة وأبعادها بدقة، ويتجه التشخيص إلى التحديد الموضوعي لمشاكل المنظمة، وحصر مواطن الضعف والخلل فيها⁽²¹⁾. مع الأخذ في الاعتبار التهديدات المحتملة والتي من الممكن أن تواجه التنظيم، مع تحديد نقاط عدم التوازن بالمنظمة، وعلى القائم بعملية التشخيص يمكن أن يتبع الطرق الآتية:

- **التشخيص بالفجوة:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد الفرق بين الوضع الراهن والوضع المأمول، وهذا الفرق يمثل الفجوة بينهما.

- **التشخيص بطريقة الأسباب والنتائج:** تنطلق هذه الطريقة من السؤالين: ما السبب؟ وما النتيجة؟ فالتعرف على كافة أبعاد الظاهرة من خلال خريطة السبب والنتيجة يعطي إمكانية أفضل للتشخيص، فعلى القائم بالتشخيص أن ينتقل في كل مرة إلى عوارض أخرى تخلق المنظمة، وعليه بنفس التحليل إظهار أسباب ونتائج المشاكل بوضوح، لتتضح في النهاية الصورة الكاملة لمشاكل التنظيم.

- **التشخيص بطريقة التفكير الاستراتيجي:** تعتمد هذه الطريقة على التفكير الاستراتيجي في كون كل المشاكل تأتي من البيئة المحيطة، وعليه ينبغي تحديد مشاكل البيئة الخارجية المحيطة بالظاهرة، ثم ضرورة تشخيص مشاكل البيئة الداخلية أي العناصر الموجودة بداخل الظاهرة أو المشكلة، ينبغي للمفكر استراتيجياً أن يدرك نوعين من القوى الخارجية وهما:

التهديدات: قوى خارجية تعمل بشكل غير مرغوب فيه، تعد مصدر القلاقلة وعدم التوازن وتحتاج إلى معالجة.

الفرص: قوى خارجية تعمل بشكل مرغوب فيه لصالح التنظيم، تحتاج إلى وقفة لاستثمارها في أقصى صورة. كما ينبغي له إدراك نوعين من القوى الداخلية وهما:

نقاط القوة: وهي نقاط قوة داخلية تعمل لصالح المنظمة أو هي قوى مضادة لمشكلة معينة، وجب التفكير في استغلال هذا النوع من القوى أحسن استغلال.

نقاط الضعف: هي عناصر داخلية تضعف الموقف وتجعله في أسوأ حال، أو أنها تؤدي إلى تفاقمه، هذه النقاط تحتاج إلى تحليل وعلاج⁽²²⁾.

3- اختيار التدخل المناسب:

الواقع أن اكتشاف وتحديد نوع التدخل المناسب، ينطلق من جدية دراسة الوضع الراهن وعمليات التشخيص الدقيقة، فعلى القائمين على التطوير التنظيمي استعمال مهاراتهم وفنياتهم الشخصية في ذلك دون إنكار أهمية الجانب العلمي لاكتشاف طرق التدخل المناسبة لكن من الطبيعي أن هناك قوى وعناصر تؤثر في الاختيار المناسب للتدخل وقد تظهر في مدى استعداد المنظمة لأنواع معينة من التدخل وتحديد الشيء الواجب تطويره، سواء تعلق الأمر بالمنظمة أو الأفراد والوظائف، كما تتأثر بالمستوى التنظيمي للتطوير المنشود

سواء من قبل الإدارة العليا أو الوسطى أم الدنيا، كما أن العمق المنشود للتطوير سواء كان جذريا أم بسيطا يمكنه أن يؤثر في نوع التدخل المناسب.

يمكن حصر أهم خصائص التدخل الناجح فيما يلي: (23)

- يصيب الهدف ويعالج المشاكل مباشرة وبسرعة.
- يتدخل بأقل جهد ممكن (القاعدة 80% إنجازات تتحقق ب20% تدخلات).
- يترجم التدخل إلى أهداف ونتائج يمكن قياسها بشكل كمي.
- يحفز التدخل جهود ومصالح المديرين والعاملين.
- يقوي التدخل نفوذ وسلطة المديرين والعاملين.
- يتلاءم التدخل مع الهيكل التنظيمي وأنظمة العمل.
- يثير التدخل الإبداع والابتكار لدى المديرين والعاملين.
- لا يرهق التدخل كاهل الأفراد ولا يفقدهم سيطرتهم على أعمالهم.
- يوازن التدخل بين التخصص والتكامل.
- يوازن التدخل بين المركزية واللامركزية.

كما يمكن الاستعانة في تحديد التدخل المناسب ببعض المداخل والاتجاهات التنظيمية على غرار العصف الذهني، وآراء المحكمين كما يعتقد دلفي، والتفكير الاستراتيجي، وغيرها من المداخل التي تساهم في تدعيم التدخل العقلاني الرشيد.

خامسا: إدارة التطوير التنظيمي:

بعد إنهاء الإجراءات السابقة، والمتوجة بتحديد التدخل المناسب فعلى القائمين بالتطوير الانتقال من مرحلة الخطة إلى مرحلة التنفيذ التي تتطلب دقة ومهارات مرغوبة لإنجاحها مع الحرص على ضبط ومراقبة الانجازات المستحدثة عن التنفيذ الميداني ومن هذه المعطيات تتأتى أهمية إدارة التطوير التنظيمي.

1- التحول من الخطة إلى التنفيذ: من المتفق عليه أن التنفيذ السيئ لخطة ممتازة

ومحكمة قد يترتب عنه كارثة أو خسائر معتبرة فمن الممكن أن تتعرض المنظمة إلى ضياع موارد مالية مع ضياع الجهد والوقت مع فقدان مصداقية الإدارة مما يجعلنا نحكم بأن إستراتيجية التطوير لم تنفذ أصلا، فمن المحتمل مع وجود قوى ضغط معارضة في مثل هذه الحالات أن تتعرض المنظمة إلى الانهيار، ومن هذه الزاوية ندرك ملأ أهمية هذه الخطوة بالذات، التنفيذ يحتاج بدوره إلى وضع خطة مدروسة تمر ضمنا بالمراحل التالية: تحديد أهداف التطوير التنظيمي المراد تحقيقها، ثم تنزيل هذه الأهداف إلى المستويات الدنيا وذلك بترجمتها إلى أنشطة تنفيذية يتم توزيعها على المسؤولين ثم العمل على تكوين فريق العمل للإنجاز، مع التقيد بجداول وخرائط زمنية للتنفيذ، مع إعداد ميزانية كافية لتغطية تكاليف التنفيذ وموارده، مع وضع خطة التنفيذ دائما إلى إدخال تحسينات لتصل إلى أفضل صورة ممكنة.

ينبغي دائما تفعيل خطة التنفيذ ببعض المقومات التي تعبر عن دعم الأطراف بما فيهم ذوي المصلحة ومباركة الإدارة العليا، والعمل على زيادة الاتصال والتفويض ورفع الحماس والتقليل من عوارض مقاومة التغيير، وان المحافظة على قوى الدفع لتنفيذ خطة التطوير التنظيمي يتطلب توفير الموارد المناسبة والمستمرة، وبناء أنظمة داعمة لعمليات التنفيذ، وتطوير المهارات في مجال التنفيذ والتدخل والتعزيز المستمر للسلوك المرتبط بالتطوير والمثابرة على التنفيذ والصبر عليه⁽²⁴⁾.

إن الانتقال من الاستراتيجية إلى التطبيق والممارسة من أصعب وأعقد الخطوات بالنسبة للتطوير التنظيمي تتطلب خبرة وذكاء ومهارة أكيدة في التسيير والإدارة والتي تتوج جميع أعمالها بالضبط والرقابة.

2- الرقابة على خطط التطوير التنظيمي: وحدها المتابعة والمراقبة هما الضمان على فعالية تنفيذ خطة التطوير أو فشلها، وتتأتي الرقابة بصفة مستمرة من بداية التنفيذ إلى الانجاز وتمتد لأبعد من ذلك "فنظام المتابعة والرقابة يعتمد على معايير تقيس الأداء الفعلي لخطة التطوير التنظيمي"⁽²⁵⁾، وبناء على هذه المعايير يتم تحديد الانحرافات الممكنة والمساعدة على إيجاد إجراءات تصحيحية تقوم الانحراف للوصول للمعدلات المطلوبة للتنفيذ.

أنواع الرقابة: هناك ثلاث أنواع من الرقابة وهم:

1- المتابعة: هي نوع من الرقابة يوما بيوم، أثناء التنفيذ للخطة، فإذا تبين مثلا للقائم على التطوير أن إعادة تصميم العمل والوظائف لم ينجز منه إلا نسبة محدودة جدًا يتعين عليه الإسراع في العمل هن طريق الأوقات الإضافية المأجور عليها (الأوفرتايم).

2- الرقابة: وتتطلب الانتظار مدة أطول حتى تتبين فعالية التنفيذ أو ظهور الانحرافات الواردة، فهي بعد وليس أثناء التنفيذ.

3- التفيتش: في الغالب تعني الرقابة الفجائية وتفقد مكونات العمل والتأكد من الأداء السليم لكل جزء في إطار تنفيذ الخطة ومدى مطابقة الأشغال للمواصفات المطلوبة، وتجرى التفيتش بإرسال مندوبين عن الشركة أو خبراء عمل للقياس والتقييم⁽²⁶⁾.

خطوات الرقابة:

الرقابة في حد ذاتها لا تمارس بطريقة الفوضى ولكن يراعى فيها العقلانية والموضوعية لأنها تتعلق بتقييم أداء معين وهي في الغالب تمر بأربعة خطوات أساسية وهي :

- تحديد معايير الأداء والعمل على تصنيفها في شكل خطة مع وضع أولويات تصل إلى درجة التسقيف.
- قياس الأداء الفعلي بناء على للخطة والتنفيذ.
- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الفرق بينهما

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والممكنة لذلك

سادسا: مقاومة التطوير التنظيمي:

1- مفهوم مقاومة التطوير: تعني هذه العبارة ببساطة رفض التغيير المقترح في الوسط التنظيمي، ونستطيع القول أنه لا يمكن أن يقع أي تغيير على مستوى التنظيم دون أن ينشأ عنه مقاومة من طرف الأفراد العاملين "فالقائمون على التطوير يعتبرون هذا الرفض عائق أمام نجاح التغيير، هذا الاعتقاد خاطئ لأن مقاومة التغيير قد تكون شكل من أشكال ردود الفعل التي يستمد منها عامل التطوير الحلول للوصول إلى الهدف المسطر"⁽²⁷⁾.

مفهوم المقاومة هنا يعني من جهة أخرى ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليه، قد يصل هذا الاعتقاد إلى درجة اعتباره يشكل خطر وتهديد وتحدي لهم، أما من جهة المنظمة فغالبا ما يقوم التطوير الحاصل على أسس اقتصادية أو تقنية، بغض النظر عن أهمية الأفراد داخل التنظيم ككل، ويترتب عليه تلقائيا مقاومة من طرفهم لاعتقادهم أن هذا التغيير يهدد شيئا يعتبرونه مقدسا لديهم، فالتطوير على المستوى التنظيمي ليس بالأمر السهل، خاصة أمام توجهات الفاعلين في المنظمة والتي تتجلى أشكال مقاومتهم ضمن عدة عوامل مهمة.

2- عوامل مقاومة التغيير: ما بجدرا الإشارة إليه أن المقاومة ليست بالضرورة استجابة إنسانية غير مرغوب فيها، لأن التغيير لا يكون دائما شيئا ايجابيا ومفيدا للجماعة، وعموما أن معظم الجهود المتعلقة بالتطوير تقابلها في النهاية مقاومة من الأفراد انطلاقا من عدة عوامل أساسية أهمها:⁽²⁸⁾

1- الاهتمام الذاتي أو النظرة الشخصية الضيقة، ذلك أن الأفراد يخشون فقد شيء ذو أهمية أي له قيمة مثال: افتقاد القوة، افتقاد الموارد، افتقاد حرية اتخاذ القرار، افتقاد الصداقة أو الهيبة أو المكانة.

2- سوء الفهم وافتقاد الثقة: ذلك أن الأفراد لا يفهمون الأسباب وراء التغيير أو دلالات هذا التغيير ويحدث ذلك في الغالب عندما لا يتقنون في الإدارة.

3- تقييم التغيير من زوايا مختلفة على سبيل المثال فإن الأفراد داخل المنظمة يرون التغيير بطريقة مختلفة عما يراه واضعو إستراتيجية التغيير، ويكمن الدافع وراء ذلك أن الأفراد لا يتوفر لديهم كافة المعلومات.

4- عدم قبول التغيير أو التسامح بحدوثه: ذلك أن الأفراد غير قادرين من الناحية النفسية على السماح بحدوث التغيير (على سبيل المثال فإنهم لا يتوفر لديهم المهارات الضرورية الجديدة والتي يفترضها التغيير، وكذلك فإنهم قد يعتقدون أن قبول التغيير هو مفهوم ضمني أمام الإدارة وأن السلوكيات والتصرفات السابقة للعاملين كانت خاطئة، ومن زاوية أخرى يمكن النظر إلى عوامل مقارنة التغيير استنادا إلى التقسيم الآتي:

العوامل الاقتصادية: وتتمثل في:

- التخوف من البطالة التقنية.
- التخوف من تخفيض ساعات العمل المدفوعة.
- التخوف من التنزيل في الرتبة وتخفيض الأجور.
- التخوف من رفع معدلات الإنتاج المعيارية وتخفيض المكافآت والحوافز المادية.

العوامل الشخصية: وتتمثل في:

- الاستياء من النقد الغير مباشر بأن الطرق والأساليب القائمة غير كافية.
- التخوف من انخفاض مهارة العامل واقتضاره بهذه المهارة.
- توقع ازدياد التخصص وما ينتج عنه من شعور بالمال وانخفاض الشعور بقيمته.
- لا يرغب في بذل المجهود المطلوب لإعادة التعلم والتدريب على الأعمال الجديدة.

- التخوف من زيادة متطلبات العمل.

- التخوف من المجهول الذي لا يعلمه.

العوامل الاجتماعية: وتتمثل في:

- لا يحب التكيف من جديد مع التغير.
- لا يحب كسر وتغيير العلاقات الاجتماعية القائمة.
- التخوف من الموقف الاجتماعي الجديد قد ينتج عنه درجات إشباع أقل.
- لا يحب التدخل الخارجي أو بعض الأشخاص الذين يقدمون التغير.
- الاستياء من عدم المشاركة في إحداث التغير.

سابعاً: التطوير بالجودة الشاملة أنموذج

تعتبر الجودة الشاملة من المداخل التطبيقية للتطوير التنظيمي، وهي تعبر عن موجة تنظيمية لمرحلة مابعد الحداثة وثورة الحواسيب وتتصل جذرياً بما هو معروف بالإدارة اليابانية وإدارة الموارد البشرية والتميز.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعرف ستيفن كوهن ورونالد براندالجودة الشاملة بأنها التطوير والمحافظة على امكانات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والبحث عنها وتطبيقها في كل مظهر من مظاهر العمل بدءاً من تشخيص احتياجات المستفيد ومعرفة درجة رضاه من الخدمات والمنتجات المقدمة له⁽²⁹⁾.

هذا الطرح يجعل من الزبون أو العميل محور اهتمام المنظمة لأنه الوحيد الذي يكفل لها بقائها من خلال العمل على تحويل المدخلات الى مخرجات عالية الجودة والاستهلاك بالمقابل يعرفها معهد الجودة الفدرالي على أنها تعني القيام بشكل صحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقسيم العمل ومعرفة مدى تحسينه⁽³⁰⁾. هذا التعريف يركز على التنظيم وتقسيم العمل بشكل نوعي يتطابق

مع استمرارية تحسين المنتج أو الخدمة، وهذا الفهم يجعل من الجودة تشمل الأفراد، التجهيزات، التنظيم، الانتاج، المقيدة في الأساس بمتطلبات السوق. من خلال التوافق بين التعريفين يمكن اعتبار ادارة الجودة الشاملة أسلوب للإدارة والانتاج قائم على أساس تشخيص احتياجات الزبون والسعي لإرضائه من خلال الجهد المتواصل في تحسين وتطوير مدخلات ومخرجات المنظمة.

2-مستلزمات ادارة الجودة الشاملة:

ادارة الجودة الشاملة مقترن بالأساس بتوفير مجموعة من الضروريات والتي تمثل الجو والمناخ الملائم لنجاحها واستمراريتها، وان أي اغفال أو عدم التقيد بأحد هذه الضروريات فانه حتما سيؤدي الى فشلها، وهذه المستلزمات تتمثل فيمايلي: (31)

1- **تشخيص ذوق العملاء:** على التنظيمات ادراك حاجيات وأذواق الزبائن والسعي لتلبيتها وارضائها عن طريق تطوير المخرجات، ويحدث ذلك عن طريق الاتصال المباشر بالعملاء أو استخدام الدراسات التقييمية للتأكد من مدى الرضى عن السلع أو الخدمات المقدمة يتجلى ذلك بوضوح من دعم وتفعيل التغذية العكسية.

2- **تقوية نسق الاتصال:** الجودة الشاملة تتطلب اتصال فعال سواء تعلق الأمر بالرئيس والرؤوس أو بينالمنظمة والمحيط الخارجي، ويندرج ضمن هذا المطلب ضرورة تعرف المنظمة على الأسواق المحلية والعالمية وتشخيص الجهات المنافسة وامكاناتها .

3- **القيادة الديمقراطية :** نظام الجودة الشاملة مقترن بالأساس باشتراك الأفراد العاملين في رسم استراتيجية المنظمة وعمليات اتخاذ القرارات والتوسع في تطبيق مبدأ تفويض السلطة، واذا حدث أي اغفال لذلك معناه أن الطرف غير ملائم لتطبيق الجودة الشاملة، ويندرج في ذات السياق تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي.

4- **الالتزام بنظام التقييس:** من المستلزمات الجوهرية في ادارة الجودة الشاملة خلف نظام للقياس قائمعلى مواصفات محددة كاستخدام الأساليب الاحصائية في ضبط الجودة، هذايسمح بتقويم الاختلافات والانحرافات للمنتوج أو الخدمة في الوقت المناسب مع التأكيد الصارم على عدم قبول أي سلعة أوخدمة لا تتطابق مع مواصفات الجودة الشاملة. 5- **دعم الادارة العليا:** دعم ومساندة الادارة العليا لتطبيق خطة الجودة الشاملة، يؤدي الى تحفيز ودعم الأطراف على تحقيق نتائج الجودة بارتياح أكبر من المجازفة.

6- **التدريب:** نجاح ادارة الجودة الشاملة يتطلب تأهيل العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لإنجاحها، وذلك عن طريق برامج تدريبية مبنية على أسس علمية صحيحة تستطيع ضمان هذهالمهمة التدريبية بتفوق.

7- التحفيز: دون تحفيز الأفراد العاملين وتشجيعهم على العمل ورفع الأداء وتحسينه فالجودة الشاملة تصبح مختلة في أساسيتها وأهدافها، ومن هذه الأهداف كما سبق الإشارة هي الوصول الى درجة من الروح المعنوية العالية داخل المنظمة، ولا تدرك هذه الغاية دون تحفيز، والتحفيز يتخذ عدة أشكال ففديكون في شكل مكافآت أو تحسين مكانة أو اعتراف أو تقدير ومشاركة كما أشار اليها هزربيرغ في نظرية العاملين، ومن المحتمل حدا أن تجاوز هذا المطلب يشجع الأفراد الى مقاومة التغيير الحاصل.

3-خطوات تنفيذ الجودة الشاملة:

بعد الحرص على تهيئة الأجواء داخل المنظمة وخلق ثقافة جديدة يتقبل من خلالها الأفراد آليات التطوير بالجودة الشاملة، وذلك بالتأكد من الأبعاد الآتية :

- الخدمات التي سيتم تطويرها مستقبلا.
 - متطلبات واحتياجات الجمهور.
 - تطوير ثقافة الجودة.
 - وضع الأهداف طويلة المدى.
 - وضع المقترحات.
 - صياغة التقرير ورفع له للإدارة العليا لمباشرة التنفيذ.
- والتنفيذ بما تقتضيه ادارة الجودة الشاملة وجوبا أن يمرر بالمراحل الأساسية الآتية:

- **مرحلة الاعداد :** تأكد فريق العمل من قدرة المنظمة على تطبيق ادارة الجودة الشاملة من حيث المهارات والكفاءات والتدريب اضافة الى التحقق من موائمة الامكانيات المادية المتاحة.

مرحلة التحضير: بعد مراقبة الامكانيات والمؤهلات وجب رسم خطة تحضيرية لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

مرحلة التنفيذ: يتم خلالها مباشرة تنفيذ الخطة اعتبارا من كون الجودة الشاملة يعد مجهود تعاوني قائم على مؤهلات ومواهب الأفراد في تحقيق الجودة والانتاجية العالية، مع التقيد المستمر أثناء التنفيذ بمايلي:

- الاهتمام بجودة السلعة أو الخدمة⁽³²⁾
- الأخذ بمبدأ التكلفة الشاملة في الجودة.
- التركيز على مشاركة الأفراد وتطبيق مبدأ التعاون والتكامل في العمل.
- التركيز على الرقابة واستخدام المنهجية العلمية.
- التركيز على التغذية العكسية.

4- المواصفات الدولية لنظم الجودة (ايزو9000)

الجودة الشاملة على الصعيد العالمي مقترنه بنظم للتقييس كنظم الايزو التي قام بإعدادها واعتمادها من قبل الهيئة العالمية القياسية (ترجمة) عام 1994م.

أما الأنواع المختلفة للمواصفات فهي:

المواصفة الدولية 9001: تستخدم هذه المواصفة لتأكيد الجودة خارج المنشأة، وهي تتجه الى تأكيد الجودة في التصميم والتطوير والانتاج والغرض منع عدم المطابقة في جميع المراحل بدءاً من التصميم وانتهاء به.

المواصفة الدولية 9001:

أحدى المواصفات التي تختص بنظم الجودة وتأكيداتها خارج المنشأة، لمنشأة وتستخدم عندما تتطلب المطابقة خلال مراحل الانتاج، والتأكد من امكانات مراقبة الانتاج وجميع عملياته، والقصد أساساً منع عدم المطابقة واكتشافها خلال مراحل الانتاج والتركيب بضمان عدم معاودة الخطأ.

المواصفة الدولية 9003:

هي ثالث المواصفات الدولية التي تختص بنظم الجودة وتأكيداتها عند التفتيش والاختبار النهائي على المنتج بصورة مرضية عند اتمام المنتج، وكذلك اكتشاف ومراقبة التخلص من أي منتج غير مطابق.

المواصفة الدولية 9004:

تعد هذه المواصفة أساسية للنواحي الفنية والادارية التي لها علاقة بجودة المنتج بدءاً من التشخيص المبدئي وصولاً الى الاشباع التام لاحتياجات وتوقعات المستهلك والهدف هو التخلص من قصور الجودة ومنعها⁽³³⁾.

على المنظمة بعد التأكد من امكاناتها المادية والبشرية ومراقبة مدى ملائمة المناخ والظروف المحيطة، الأمر والذي يجعلها أهلاً للحصول على شهادة الأيزو المقصودة، بحدث ذلك بعد التأكد من المتطلبات العامة والمتطلبات التوثيقية، ويستوجب على المنظمة المرور بثلاث مراحل للحصول على شهادة الأيزو، ابتداءً من مرحلة الاستعداد للتسجيل والتي يتم فيها تهيئة الأوضاع لكي تتلاءم مع الشهادة المطلوبة، ثم مرحلة الحصول على الشهادة يتم منح الشهادة بناءً على توصيات الفريق التابع للمسجل مع التقيد بمعالجة جميع التحفظات المفروضة على المنظمة بعد التعاقد معها، وعلى الجهة المانحة للشهادة العمل على مراقبة وفحص نظام ادارة الجودة الشاملة من خلال الزيارات المبرمجة والزيارات الفجائية للتحقق من أن نظام الجودة لدي المنظمة المستفيدة يفي بمتطلبات ومعايير نظام الجودة الشاملة المطلوب⁽³⁴⁾.

5- فوائد تطبيق نظام الجودة الشاملة:

هذا المدخل فرض مكانته في تطوير التنظيمات وله عدة فوائد تطبيقية من أهمها:

أ- تحسين الربحية والمنافسة: من خلال تحسين جودة السلعة او الخدمة الناتجة من التأكيد المستمر لرضى العميل .

- ب- **الفاعلية التنظيمية:** من خلال رفع لمهارات والقدرات العاملين عن طريق التدريب المستمر، والعمل في شكل فريق عمل بشكل تعاوني، دون اغفال الجانب التحفيزي المادي والمعنوي معا.
- ج- قياس الأداء والعمل على تحسينه باستمرار والالتزام بنظام التقييس المفروض على المنظمة⁽³⁵⁾.
- خلاصة عامة:**

التطوير من بين الرهانات الأكثر تعقيد وإثارة في مجال التنظيمات، هذا مادفع الكثير من علماء الاجتماع والسلوك التنظيمي يولونه أهمية كبيرة وذلك من خلال دراستهم إلى صياغة الكثير من النظريات والاستراتيجيات الواضحة والتي تعكس التجارب التطبيقية التي مر بها الفاعلين في عالم المنظمات خاصة الصناعية منها، والتطوير التنظيمي يطرح عدة انشغالات جوهرية تتعلق بالدوافع والضغوطات الموجهة لإحداث التغيير، فقد تتعدد عوامل التطوير بين رغبة التنظيم في التطوير سواء تعلق الأمر بدوافع النمو أو التكامل أو التعجيل في حل المشاكل والنازعات أو جهود التسيير من قبل الادارة العليا، بالمقابل تساهم الدوافع الخارجية دور كبير في التطوير والمتمثلة اساسا في التكنولوجيا والمنافسة في السوق وضغوطات البيئة والمحيط. ومهما يكن العامل الموجه فان التطوير لا يمر تلقائيا، بل يتعين تشخيص الراجع وتحديد الامكانيات والمتطلبات ثم العمل على رسم استراتيجية واضحة لتمرير التطوير بصورة عقلانية لتحديد بروز اي شكل من أشكال المقاومة وقد تكون الأساليب الديمقراطية المتمثلة في المشاركة والتفويض من محفزات التطوير ونجاحه. وللتطوير مجالات محددة فقد يتجه الى تطوير الأفراد من حيث دوافعهم ومراكزهم وأدوارهم ومهاراتهم، وقد يشمل جماعات العمل خلال النظر في أسلوب العمل وأنماط الاتصال وكذا نوعية القيم والمعايير المتبناة لديهم، وقد ينحصر أساسا الى التنظيم نفسه أو أحد مكوناته، بما فيه مكونات الهيكل التنظيمي.

للتطوير التنظيمي العديد من المداخل العلمية التنظيمية أهمها مدخل الجودة الشاملة الذي يهدف الى الارتقاء بمدخلات ومخرجات التنظيم الى درجة عالية من الجودة، والتي تتطلب جهود مستمرة ومتواصلة في دراسة السوق والبحث عن رضائية العملاء بتحسين المنتج أو الخدمة بناء على مواصفات متفق عليها مثل ذلك نظام الايزو المفروض من قبل المنظمة العالمية للتقييس والتي يتعين على المنظمات الراغبة من الاستفادة منه من ضرورة التكيف مع مستلزمات التقييس المفروضة، وتبقى التنظيمات بما فيها التنظيمات الصناعية محل رقابة عن طريق التفتيش من قبل الهيئة المانحة لنظام الايزو المطلوب.

ومهما يكن فان التطوير يعتبر فضاء يعبر عن حاجة المنظمات في الحياة والبقاء في ظل مناخ وثقافة معينة وجب الاعتقاد بها وتقديسها والعمل بها أما الاخلال بأحد بنودها يعرض تلقائيا الى الفشل والمسائلة .

الهوامش:

- (1) أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 56.
- (2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، ص 270.
- (3) المرجع نفسه ن ص 271.
- (4) أحمد ماهر، تطوير المنظمات، المرجع السابق، ص 66، 65.
- (5) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، لاسكندرية، 2003، ص 272.
- (6) خليل محمد حسن السماع وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن 2010، ص ص 372، 373.
- (7) صلاح الدين محمد بسيوني، المرجع السابق، ص 407.
- (8) جبرالد جريندبرج وآخرون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 782.
- (9) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 449.
- (10) محمد مرعي مرعي: دليل التطوير الإداري، دار الرضا للنشر، الجزء 01، ديمشق، 1999، ص 11.
- (11) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 449.
- (12) أحمد ماهر: تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 135.
- (13) المرجع نفسه، ص 137.
- (14) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 431.
- (15) عبد العزيز خواجه: مدخل لعلم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 191. (16) مراد زعيبي: علم الاجتماع رؤية نقدية، منشورات مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 155.
- (17) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 434.
- (18) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 399.
- (19) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 436.
- (20) Jhon (R) et Autres: **Comportement Humain et Organisation** Adaptation Française ; chaire de billy Edition village mondial France, 2001, pp :503:505.
- (21) أحمد ماهر: تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 165.
- (22) المرجع نفسه، ص ص 222، 230.
- (23) المرجع نفسه، ص 250.
- (24) المرجع نفسه، ص 257.
- (25) المرجع نفسه، ص 367.
- (26) المرجع نفسه، ص 368.
- (27) Jhon(R) et Autres: opcit, p505
- (28) نيجل كنج، نيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص ص 307، 308.
- (29) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة 04، عمان، الأردن، 2004، ص 235.
- (30) المرجع نفسه، ص 235.
- (31) المرجع نفسه، ص ص 236، 240.
- (32) المرجع نفسه، ص ص 246، 247.
- (33) سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 209، 210.
- (34) محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 06، عمان، الأردن 2012، ص ص 313، 318.
- (35) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 06، عمان، الأردن، 2012، ص 355.