

إستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي لتعزيز القدرة والميزة التنافسية للمنظمة.

أ.بخليلي محمد الامين

أ. البقور حمزة

جامعة اكلي محند اولحاج بويرة

جامعة اكلي محند اولحاج بويرة

m.bakhelili@univ-bouira.dz

h.elbagor@univ-bouira.dz

### ملخص:

يشهد العالم الاقتصادي في الوقت الراهن نوعا من التغيير والتطور في جميع نشاطاته، ولعل السبب الرئيسي لذلك هو اشتداد المنافسة بين مختلف المنظمات، وهو الأمر الذي يتطلب قيامها بالتحديث والتطوير ولما لا التغيير إلى الأحسن على مستوى مختلف الأصعدة الاقتصادية لزيادة تنافسيتها وتحقيق ميزة تنافسية، ولكي تنجح المنظمة في تحقيق التغيير والتطوير لأدائها فإنه لزاما عليها تبني بعض الأدوات والاستراتيجيات المساعدة على ذلك، ومن هنا جاءت الدراسة بهدف تقديم رؤية وصفية تحليلية حول كيفية تحقيق التغيير بالمؤسسة من خلال مدخل التطوير التنظيمي، وتسليط الضوء على اهم الاستراتيجيات والمداخل الخاصة بالتغيير والتطوير التنظيمي للمنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** تغيير، تطوير، تغيير تنظيمي، تنافسية.

### Abstract

*The economic world is currently experiencing a kind of change and development in all its activities, perhaps the main reason for this is the intensification of competition between different organizations, This requires modernization and development and why not change for the better at the level of various economic levels to increase their competitiveness and achieve a competitive advantage, and In order for the organization to succeed in changing and improving its performance, it must adopt some tools and strategies to help. Hence, the study aims to provide a descriptive analytical vision on how to achieve change in the institution through the entrance of organizational development, and highlight the most important strategies and approaches to change and organizational development of the organization.*

**Keywords:** change, development, organizational change, competitive

## مقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديا كبيرا يتجلى في تعقد واضطراب الظروف البيئية التي تتسم بالديناميكية المستمرة، وإمكانية البقاء والاستمرار، وأهم ما نتج عن هذه الظروف هو اشتداد حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، وبالتالي لم يعد أمام هذه المؤسسات باعتبارها أنظمة مفتوحة على بيئتها التي تعمل بها من بديل سوى القيام بإحداث التغييرات المناسبة في عناصرها، وهذا ليس فقط بهدف ضمان بقاءها، وإنما المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها، لذلك دخلت العديد منها في مجال التحديث والتطوير على مستوى أدائها وإنتاجها والبحث على أنجع الخطط والمداخل والاستراتيجيات التي تمكنها من السمو الى المراتب العليا في البناء الاقتصادي. وباعتبار أن أي منظمة مهما كانت تواجه تحديات متعددة ومتنوعة، من منافسة حادة، تكنولوجيا، قيم وثقافة واتجاهات، ومن ثم أصبح السعي لإحداث تغييرات متتالية وبشكل مترابط ومخطط في جوانب وأبعاد متعددة والتي من أهمها التغيير او التطوير في المنظمة في حد ذاتها، وهذا راجع لكون التغيير أضحى ضرورة ملحة حيث أن مقومات ومتطلبات التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لأي منظمة أصبحت تتعارض مع نتائج الأداء التنظيمي.

وتهدف عمليات التغيير والتطوير التنظيمي للمؤسسة مهما كانت فلسفة وأسلوب عملية التغيير او التطور فيها إلى زيادة الفاعلية التنظيمية بالدرجة الأولى وحل المشاكل والأزمات الإدارية التي تواجه المؤسسات وتحسين مستوى أداء الأفراد لزيادة تنافسية المؤسسة.

وبناء عليه فإن تغيير المنظمة يمثل نقطة البداية للانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، فما هي اهم الاستراتيجيات والمداخل الأساسية المحددة للتغيير والتطوير التنظيمي والتي تساهم في زيادة تنافسية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة؟.

وتهدف الورقة البحثية الى توضيح المفاهيم المتعلقة بالتنافسية والميزة التنافسية للمنظمة، اضافة لتوضيح المفاهيم المرتبطة بالتغيير التنظيمي والأسباب والعوامل المؤدية للقيام به، واهم النتائج التي قد تنجم عنه، مع التطرق الى التطوير التنظيمي واهم الدوافع ورائه وكذا المساهمات و الاتجاهات الحديثة التي ساعدت على ظهور التطوير التنظيمي؟.

للإجابة على تساؤلات الدراسة قسمت الورقة البحثية الى ثلاثة محاور

أساسية :

المحور الأول: التأصيل المفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية.

المحور الثاني: التغيير مفاهيم واستراتيجيات.

المحور الثالث: التطوير والتغيير التنظيمي داخل المنظمة.

المحور الأول: التأصيل المفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية.

اولا: مفهوم التنافسية

تعود جذور التنافسية إلى أساسيات الاقتصاد الجزئي للأمم، التي اهتمت بتطور عمليات المؤسسات، جودة بيئة العمل الجزئية وقوة العناقد الصناعية، كما تعتبر معرفة الأسواق وتفضيلات المستهلك وخصائص الطلب من أهم أسباب التنافسية استنادا إلى الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وتختلف أهمية وأولوية هذه العوامل حسب الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة والأهداف المراد تحقيقها.

ويجدر الإشارة أن هناك تعاريف مختلفة للتنافسية وفقا للمستوى الذي تدرج تحته بدءا من المستوى الكلي للدولة (الدولة. الصناعة) إلى غاية المستوى الجزئي (المؤسسة) وهو المستوى الذي يحظى بالاهتمام الكبير عند الممارسين، فالأمم لا يمكن أن تتنافس إلا إذا تمكنت مؤسساتها من التنافس، وتعرف التنافسية على مستوى الأمم بأنها " قدرة المؤسسة على إنتاج المنتجات والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب حتى تستطيع تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكبر من المؤسسات الأخرى ".

(مسدور ورزيق، 2002، صفحة 105)

## ثانيا: الميزة التنافسية (المفاهيم و الأبعاد)

تعتبر الميزة التنافسية امتدادا لمفهوم الميزة النسبية لـ "ريكاردو"، وتعود الى اواخر السبعينات من خلال شركة ماكينزي للاستشارات، وذلك اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزوهم الاسواق العالمية، فالبرغم من اختلاف الظروف البيئية نجحوا في معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول من مواقع قوتهم، وانطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية (حربي، 2017، صفحة 281)، والبرغم من التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية لكنها تصب جميعها في اتجاه واحد وهو ما يميز المنظمة على باقي المنافسين المتواجدين معها في السوق، وحسب (M.Porter) تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المنظمة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أو بمعنى آخر احداث عملية الابداع بمعناه الواسع. (porter, 1998, p. 48)

ان الباحث في الأدبيات المتعلقة بالموضوع، يمكن أن يجد اختلافا حول تصنيف أبعاد الميزة التنافسية أو مؤشرات قياسها ومصادرها وسنستعرض فيما يلي أهم الأبعاد التي اتفق عليها الباحثون (الخزامي، 2008، صفحة 302):

✓ **قيادة التكلفة:** قدرة المنظمة على توفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، وبعبارة أخرى هي قدرة المنظمة على انتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل سعر المنظمات المنافسة، وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات بأقل من مستويات تكلفتها، و تشكل كل حلقة من حلقات السلسلة الداخلية للمنظمة امكانية لتحقيق ذلك.

✓ **جودة المنتجات:** ورد مفهوم الجودة بتعاريف متعددة ومختلفة، تعتمد على خلفية الكاتب أو الباحث من جهة وحسب المفهوم الذي ينظر اليه من جانب المنتج أو الزبون من جهة أخرى، فالجودة تعني قدرة المنظمة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومنفردة ، أما الجودة من

وجهة نظر المنتج فهي المواصفات المحددة مسبقا، لذا لا بد للمنتج أن يحدد مسبقا الجودة للمنتج بدقة كلما أمكن ومن ثم السعي لتحقيق ذلك. ✓ **المرونة في الاستجابة لمتطلبات العملاء:** وهي الأساس في الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة المدروسة للتغيرات التي قد تحدث للمنتجات، وبما يتلاءم مع حاجات الزبائن، وتعرف بأنها " القدرة على انتاج مجموعة واسعة من المنتجات وادخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون.

### المحور الثاني: التغيير التنظيمي (مفاهيم واستراتيجيات).

لقد أصبحت الحاجة للتغيير داخل المنظمات أمرا لا مفر منه، فهو الشيء الذي لا يمكن تجنبه، خاصة في عالم تُعد التطورات المتلاحقة والتغيرات السريعة سمته الرئيسية، فالتغيير يحيط بالمنظمات من كل حذب وصوب، وبالتالي لم يبق أمام القائمين على هذه المنظمات سوى السعي الجاد لمواكبة هذه الأوضاع الجديدة وذلك من خلال عملية التغيير.

### اولا: مفهوم التغيير التنظيمي واسبابه

#### 1- مفهوم التغيير التنظيمي

نتيجة للأهمية التي توليها المؤسسة لعملية التغيير، فقد أورد الباحثين الكثير من التعاريف، فالتغيير بالمعنى العام هو: "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان" (السيد، 2000، صفحة 9)، وقد عرفه جونز وكارث (Careth & Jones) بأنه: "عبارة عن عملية تنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه بهدف زيادة فاعليتها" (Careth and Jones, 2007, p. 511)، وبصفة عامة يمكن القول التغيير هو عملية ينتج عنها إدخال تحسينات أو إحداث تعديلات ما على عنصر أو أكثر من العناصر التي تتكون منها المنظمة، بهدف التكيف مع متغيرات بيئتها التي تعمل بها، وتحقيق أهدافها

بشكل أفضل، وكذا تحسين مقدرتها على حل مشكلاتها وزيادة تنافسيتها واكتساب ميزة تنافسية.

## 2- اسباب التغيير التنظيمي

لقد تناول كثير من الكتاب والباحثين القوى والأسباب التي تدفع المؤسسة للتغيير، وحاول العديد منهم تصنيفها، ومن بين هذه التصنيفات والأكثر قبولا وانتشاراً هو تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في الأسباب الداخلية، أما الثانية فتضم الأسباب الخارجية.

### • الأسباب الداخلية

هي الأسباب الناشئة من داخل المؤسسة نظرا للعمليات الحاصلة بها، والتفاعلات الموجودة فيها، وهي كذلك ذات ارتباط وثيق بطبيعة المؤسسة وهيكلها التنظيمي والأساليب والسياسات المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد العاملين فيها، ومن أهمها: "تغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات وآلات جديدة، ندرة القوى العاملة، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة، الدمج أو شراء مؤسسات أخرى، تدني معنويات العاملين، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، حدوث أزمة داخلية طارئة، عدم تمكن المؤسسة من توفير مرشحين مؤهلين

للوظائف العليا من داخلها، تدني الأرباح" (حريم، 2006، صفحة 343)، كما تواجه المؤسسة من الداخل أسبابا حادة تؤثر في مصيرها، ومن أمثلة هذه الأسباب:

- تغييرات في الآلات، والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية؛

- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل؛

- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد؛

- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة؛

- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ الوظيفي.

إن هذه التغييرات تحكم على المؤسسات بضرورة إحداث التغيير، وذلك بهدف حل المشاكل التي تواجهها، أو مواكبة التغييرات المحيطة بها.

### • الأسباب الخارجية

يقصد بها هي تلك الأسباب الناشئة من خارج المؤسسة، ومن أهمها نذكر ما يلي (عبوي، 2007، صفحة 3):

✓ **تزايد حدة المنافسة:** وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية المتمثلة أساسا في الأسعار، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد وهذا من طرف إحدى المؤسسات، مما يدفع المؤسسات الأخرى إلى البحث عن بدائل يمكنها من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها.

✓ التغييرات في أذواق وحاجات المستهلكين؛

✓ التغييرات في القوانين والتشريعات الحكومية؛

✓ التغييرات التكنولوجية؛

✓ المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية.

### 3-مراحل عملية التغيير التنظيمي

إن جهود التغيير عملية طويلة الأجل تتطلب بصفة أساسية رغبة جادة من جانب المنظمة في إحداث التغيير بطريقة مخططة، و لا تصلح هذه الجهود عندما تكون المنظمات غير ملتزمة بمتطلبات هذا المشروع حيث يكون ذلك عندما تتبنى هذه المنظمات حلول سطحية سريعة للمشكلات العميقة التي تواجهها، كما عملية التغيير التنظيمي كما سبق تعريفها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهاج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى الإنجاز مشروع التغيير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير و التطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها و لكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة، و لتوضيح هذه المراحل

نستعرض ما أشارت إليه البحوث العلمية من نماذج و نخص بالذكر نموذج كيرت ليوين ( Kurt Lewin )، حيث طور ليوين نموذجاً لأحداث التطوير التنظيمي يتضمن ثلاث مراحل وهي (القاضي، 1998، صفحة 80):

- 1- مرحلة إذابة أو إسالة الجليد ( مرحلة التهيؤ و التحلل من القديم): تتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد و إلغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات و السلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فالإنسان يميل إلى التصرف و السلوك حسب العادات و التقاليد و بمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملاً راسخاً و تصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة.
- 2- مرحلة التغيير: تتضمن هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على مشروع التغيير و الذي يتمثل في تغيير بعض الأنظمة و الإجراءات و السلوكيات التنظيمية الفردية و الجماعية داخل المنظمة، أي أنها مرحلة لتطبيق مجموعة التغييرات المخططة، فهي مرحلة للتعلم يكتسب فيها كل من الأفراد و الجماعات و المنظمة أنماطاً جديدة من التصرف و السلوك و التي تساعدهم في تجاوز مشاكلهم و بالتالي تحقيق التغيير المطلوب نحو الأحسن.

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



## 4- نماذج التغيير التنظيمي

تعرض المنظمة باستمرار للتعقيدات السريعة التي تتطلب منها الاستجابة

والتكيف للتغيير والمنظمة الفاعلة لا بد أن

تأخذ بعين الاعتبار أثرها هي على البيئة أيضا، بحيث لا تصبح مستجيبة للتغيرات فقط، وفي هذا الصدد شرع الباحثون والمتخصصون بصياغة نماذج عديدة للمنظمة في إطار التغيير المخطط والمتمثلة في (الشماع وحمود، 2002، الصفحات 372-373):

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، المهام أو تحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فريق العمل؛

-التكنولوجيا: وتضم المتغيرات المتعلقة بتكنولوجي 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.

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

2- نموذج هلريكال وسلوكوم: يتلخص مضمون هذا النموذج في النقاط التالية:

-معرفة مصادر التغيير (البيئة الخارجية وهيكل المنظمة)؛

-تقدير الحاجة للتغيير؛

- تشخيص مشكلات المنظمة و التغلب على المقاومة؛
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير؛
- وضع استراتيجيات التغيير؛
- تنفيذ الخطة من خلال مدة معينة والقيام بمتابعة الخطة ومعرفة نواحي الضعف والقوة فيها.

**3- نموذج لورنس ولورش:** يقوم على انجاز 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.

### 5- استراتيجيات التغيير التنظيمي

يقترح كل من (Chin & Benne) الاستراتيجيات التالية والتي يمكن اعتمادها لإحداث التغيير في المنظمة (الصيرفي، 2007، صفحة 85):

- 1- استراتيجية العقلانية الميدانية:** هذه الاستراتيجية تقوم على افتراض أن العائق الأساسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية، كما تراهن هذه الاستراتيجية على أن الفرد والجماعة سوف يقبلون بالتغيير إن كان ذو فوائد ومزايا، وبالتالي فهي تعتمد على المعرفة كمصدر للقوة أو السلطة.

2- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد للمصالح الشخصية لبعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يعارضونه ولا يقبلونه، وفي هذه الحالة يتم التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف من عملية التغيير، بحيث يصبح الأفراد قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن بين الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد و موافقه.

3- استراتيجية القوة القسرية: وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم التغيير، على الرغم من أن هذه الاستراتيجية فعالة في بعض الظروف والحالات الطارئة، إلا أن الباحث لا يفضل استخدام هذه الاستراتيجية لأنها غير فعالة في المدى البعيد، حيث لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فالأفراد حتى وإن نفذوا الأوامر والتعليمات بدافع الخوف أو تجنب العقوبات، إلا أنهم سيقاومون التغيير ويحاولون عرقلة تحقيقه، ولذلك فإنه من الأفضل استخدام استراتيجية العقلانية الميدانية أو استراتيجية التثقيف والتوعية أو استخدامهما معاً.

كما صنف *Greiner Larry* استراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداثه إلى ثلاث استراتيجيات عامة وهي (البلوي، 2005، الصفحات 45-46):

1- الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: تركز هذه الاستراتيجية على دور الإدارة العليا في المنظمة لإحداث التغيير وتتخذ عدة أشكال وهي كالتالي:

أ. اتخاذ قرار التغيير بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة مستخدمة في ذلك السلطات الإدارية التي تمثلها، ثم تفرض على المستويات الإدارية الأخرى تنفيذ هذه القرارات؛

ب. قيام الإدارة العليا باستبدال الأفراد الذين يكونون في مراكز إدارية مهمة وحساسة، بأفراد آخرين لديهم حماس وقناعة بالأفكار الجديدة وبالتالي يقومون بإحداث التغيير المطلوب؛

ت. إعادة تصميم هيكل المؤسسة وتحديد علاقات جديدة بين الأقسام والأفراد بشكل يخدم التغيير المطلوب.

**2- استراتيجية المشاركة:** تعكس هذه الاستراتيجية مفهوم العلاقات الإنسانية في نظريات العلوم السلوكية التي تهدف إلى الاهتمام بالعنصر البشري وإتاحة الفرصة له للمشاركة في اتخاذ قرارات التغيير وتأخذ هذه الاستراتيجية إحدى صورتين:

أ. أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل، وتطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد الحلول، وفي هذه الحالة يقتصر دور

العاملين على اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمنظمة؛

ب. تتم المشاركة بصورة أكثر عمقاً حيث تقوم الإدارة بالتعاون مع العاملين بتحديد المشكلة وتحديد البدائل واختيار أنسب الحلول لإحداث التغيير.

**3- استراتيجية التفويض:** في هذه الاستراتيجية تقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين وتطلب منهم مناقشة وتحليل هذه المعلومات وتقديم اقتراحات أو بدائل للحل وبالتالي فالإدارة مفوضة للأفراد سلطة اتخاذ قرارات التغيير.

على الرغم من أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف هي التي تحدد ذلك، إلا أن الباحث يفضل استخدام استراتيجية المشاركة المبنية على مشاركة العاملين في إحداث التغيير وبالتالي تقل درجة مقاومتهم للتغيير، بل يكونون أكثر حماساً واستعداداً للتغيير لأنه نابع من أفكارهم، ويلخص الجدول الموالي الأشكال المختلفة

لاستراتيجيات التطوير التنظيمي مع الإشارة إلى أهم النتائج المصاحبة لكل استراتيجية.

الجدول 1 : استراتيجيات التغيير و التطوير و النتائج المنتظرة.

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

المصدر: السيد عليوة وآخرون " إدارة التغيير و مواجهة الأزمات " دار الأمين ، القاهرة ، مصر 2005، ص 34.

## 6-مداخل (مجالات) التغيير التنظيمي

إن المداخل الرئيسية التي يشملها التغيير في المؤسسة تتمثل في:

- المدخل الوظيفي: ويهتم هذا المدخل بتغيير:

- بثقافة ورسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة وكيفية تطويرها بحيث يمكن إنجاز الأهداف بفعالية عالية، حيث تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافتها من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل، كما ان تغيير رسالة المنظمة يجب أن يتم من أجل مواكبة التغييرات التي قد تهيأ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في

الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف .

• تغيير الأهداف والاستراتيجيات اذ تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها، وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الاستراتيجية، فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الاستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المؤسسة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية.

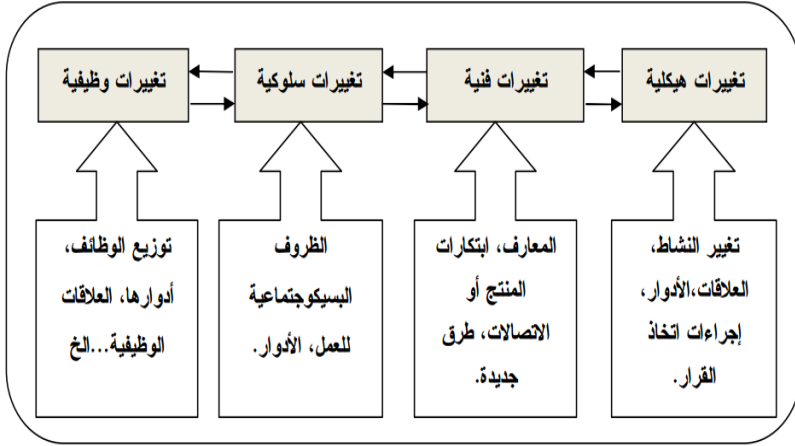
- **المدخل الهيكلي:** وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي، حيث تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرضاً للتغيير بالمؤسسة، ويكون هذا التغيير على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أو إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى أو حذف بعض الوحدات وغيرها من العمليات الأخرى، كما يشمل التغيير في الهيكل التنظيمي أيضاً إعادة توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

- **المدخل التكنولوجي:** يفرض التطور التكنولوجي المتسارع والمتزايد يوماً بعد آخر، وخاصة في مجال تقنيات المعلومات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وذلك عن طريق إدخال آلات ومعدات متطورة من أجل الحفاظ على الريادة أو البقاء في المنافسة.

- **المدخل الإنساني:** إن الأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير، ذلك أنهم جوهر العمل في أي منظمة، ويتضمن تغيير الأفراد في تغيير اتجاهاتهم

وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين ( مادي من حيث العدد، او نوعي من حيث المهارات والقدرات....)، والشكل الموالي يوضح المجالات الاساسية للتغيير.

### الشكل 1: المجالات الاساسية للتغيير



**المصدر:** قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخل في إطار الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 08، 09 مارس 2005، ص 5

### المحور الثالث: التطوير التنظيمي كمدخل للتغيير داخل المنظمة

نظرا لأن المؤسسات لا تعمل في بيئة مغلقة حيث أنها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، فإن كفاءة هذه المؤسسات وقدرتها على مواجهة متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية تتطلب منها القيام بنوع من التغيير يطلق عليه التطوير التنظيمي، اذ يعتبر التطوير التنظيمي من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن للمؤسسات المعاصرة اعتمادها في إحداث التغييرات المطلوبة لمواكبة التغييرات السريعة في محيطها ولضمان أداء فعال وناجح.

### 1-تعريف التطوير التنظيمي

تعددت تعريفات التطوير التنظيمي الا ان ابرزها كان تعريف (بيرز) الذي عرفه على انه "المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم و العمليات و الاستراتيجية و الأفراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية و إبداعية و

بالتالي فهو وسيلة تطوير مقدره المنظمة على التجديد، اضافة الى تعريف (براون و هارفي) اللذان عرفاه بانه "مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير و التي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها (الغالي و علي، 2010، صفحة 37).

2- مداخل التطوير التنظيمي: من الناحية العلمية فان موضوع التطوير التنظيمي و تحدياته يعتبر من المواضيع التي لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد لبلورة نظرية علمية متكاملة له، كما أن ظاهرة التغيير و التطوير المتسارع وإدارته بصفة خاصة لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي حتى يمكن فهمها بشكل كامل و خاصة في جانب ممارستها من قبل المديرين من المداخل التي يعرضها علم الإدارة كآليات لتحقيق التغيير و التطوير التنظيمي نجد ما يلي:

أ- مدخل الإدارة العلمية ( تطوير أساليب العمل): حسب هذا المدخل فان التغيير و التطوير ضمن مجال التنظيم و الإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي، ويتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات و تطوير أساليب العمل، و ينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات و نظم الأفراد بما يتضمن اختيارهم وتدريبهم و تحفيزهم و كافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، ويتضمن التغيير و التطوير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بما من تشريعات يشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات و أساليب العمل بما على المفاهيم الفرعية التالية (علوية وآخرون، 2005، صفحة 50):

• تطوير مواقع الخدمات: وذلك من خلال الاهتمام بمهندسة عمارتها و نظافتها و تأثيثها و توفير كل المعدات و الوسائل الفنية الحديثة ( الاعتناء



بالدعائم المادية) بما يسهم في تيسير مهمة عمال المنظمة في أداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.

• **تبسيط الإجراءات:** ويقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في

العمل و التي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي إلى تعطيله.

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

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

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

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

**ج- المدخل الابتكاري (الخروج من المربع):** يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من عدة أضلاع تعكس معارفه و ثقافته و عاداته و قيمه و معتقداته و منطقته الذي يؤمن به... الخ، و أن تصرفات

الفرد داخل هذا المربع من قبيل التصرفات العادية فإذا خرج الفرد من هذا المربع وتصرف بعيداً عن أضلاعه فإنه يصل حتماً إلى أساليب مبتكرة و غير تقليدية، حيث يمكن تشبيه هذا الوضع بما حدث من خروج رواد الفضاء من المركبة الفضائية التي تمثل بالنسبة لهم مربعاً (مادياً)، حيث فجئ العالم بأن هؤلاء الرواد يمشون في الفضاء أي يتصرفون بأسلوب غير مسبوق.

### 3-مراحل التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي كعملية متكاملة ينطوي على مجموعة من المراحل المختلفة والمتابعة لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، والتي تتمثل فيما يلي:

أ- جمع البيانات: تبدأ عملية التطوير التنظيمي بمرحلة جمع البيانات والحقائق التي تتعلق بالوضع الحالي للمؤسسة.

ب- التشخيص: إن هذه المرحلة يتم فيها تشخيص الوضع القائم بناءً على البيانات التي تم جمعها، حيث تتوقف دقة التشخيص وواقعيته على مدى صدق المعلومات وصحتها.

ج- وضع خطة العمل: في هذه المرحلة يتم وضع خطة العمل، والتي تتضمن بصفة رئيسية الهدف من التطوير التنظيمي، والأساليب المتبعة، والوحدات والأقسام والأفراد الذين يشملهم برنامج التطوير. أ.لج.

د- التنفيذ والتطبيق: حيث يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي لخطة العمل، كما تعتبر مرحلة النتائج حيث يجب أن يكون لدى المؤسسة خطة واضحة للتنفيذ.

هـ- المراجعة: حيث يتم في هذه المرحلة مراجعة ما تم من التنفيذ والتأكد من الجدول الزمني الذي تم تحديده في الخطة، حيث أنه من الممكن في هذه المرحلة الرجوع إلى المراحل السابقة وإعادة أو تصحيح الخطط وتقييمها بناءً على المستجدات التي قد تطرأ.

مما سبق نستطيع القول أن التطوير التنظيمي ضرورة من ضرورات نمو وتطور المؤسسات، وتمر عملية التطوير التنظيمي لأي مؤسسة بمراحل أساسية هي جمع البيانات، ثم تشخيص المشكلات، ثم وضع خطة العمل للتطوير، ثم

مرحلة التنفيذ والتطبيق لخطط برامج التطوير، وأخيرا مرحلة المراجعة. إن لكل مرحلة من المراحل السابقة أساليبها وهي جميعا مترابطة فيما بينها وتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى إحداث التغييرات المأمولة من عملية التطوير التنظيمي.

#### 4-التطوير والتغيير التنظيمي كآلية لتعزيز تنافسية المنظمة

يعتبر التطوير في المنظمة آلية لإحداث التغييرات المناسبة في بعض عناصرها، بهدف تأقلمها مع التغييرات الداخلية والخارجية التي تشهدها بيئتها، لذلك على منظمات هذا العصر العمل أكثر من أي وقت مضى على إحداث تغييرات مستمرة من أجل مواجهة الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة المتزايدة إلى تحقيق البقاء والنمو، وبالتالي تعزيز المركز التنافسي الحالي وتحسينه مستقبلا، وتتضمن هذه التغييرات الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة عند عجزه عن مجاراة تغيير أنشطتها كالنمو في الأرباح والمبيعات، أو عدم قدرته على مواكبة الاستراتيجيات الجديدة التي فرضتها متغيرات بيئية جديدة، الى جانب التغيير للجوانب التكنولوجية (التقنية)، اذ ان التطورات التكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحاضر وفي جميع المجالات، تؤثر على نجاح أي مؤسسة في الحفاظ على موقعها التنافسي، وهو ما يدفعها إلى إجراء تغييرات تكنولوجية في عملياتها بهدف الوصول إلى أفضل إنتاجية، وذلك عن طريق استخدام أفضل الوسائل والآليات الحديثة، اضافة الى التغيير في الجوانب السلوكية بتغيير سلوك العاملين فيه، من خلال تنمية روح التعاون الجماعية بينهم، وتطوير مهاراتهم الإدارية، وكذا زيادة درجة التفاعل والالتزام لديهم.

وعليه يمكن القول ان هذه التغييرات تسمح او تساهم في تحسين اداء المنظمة وعملياتها ومخرجاتها ما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية وتعزيز مكانتها التنافسية.

## خاتمة

من خلال ما تم استعراضه في الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية:

➤ في ظل التغيرات الداخلية والخارجية التي تشهدها بيئة الاعمال، اصبح على منظمات هذا العصر العمل أكثر من أي وقت مضى على إحداث تغييرات مستمرة من أجل مواجهة الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة المتزايدة إلى تحقيق البقاء والنمو، وبالتالي تعزيز المركز التنافسي الحالي وتحقيق التميز على المنافسين.

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

➤ التطوير التنظيمي هو عبارة عن التغيير التنظيمي المخطط.

➤ لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف هي التي تحدد ذلك.

## المراجع

- Careth and jones. (2007). *Organizational Theory, New York, Wesley Publishing.*
- Michael porter .(1998). *l'avantage concurrentiel des nation, paris, inter éditions.*
- حسين محمود حريم. (2006). *تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
- خليل محمد الشماع وحمود. (2002). *نظرية المنظمة، دار المسيرة، (ط 2).*

- زيد منير عبوي. (2007). إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (ط1).
- صلاح بن فالخ عبد الله البلوي. (2005). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني. الرياض، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- طاهر محسن الغالي و علي. (2010). التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الحكيم جريبي. (2017). اثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال - فرع قسنطينة)، مجلة دراسات ( العدد 29).
- عبد الكريم الحزامي. (2008). الادارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عثمان فاروق السيد. (2000). قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين ، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، (ط1).
- عليوة وآخرون. (2005). ادارة التغيير و مواجهة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، مصر.
- فؤاد القاضي. (1998). تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي، دار صفاء للنشر ، القاهرة، مصر.
- كمال مسدور ورزيق. (29-30 أكتوبر، 2002). مفهوم التنافسية، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- محمد الصيرفي. (2007). ادارة التغيير ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، (المجلد 1).