

جامعة الجزائر 3



كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم علوم الاتصال

مطبوعة محاضرات مقياس الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي  
السنة الثانية ماستر  
تخصص اتصال تنظيمي

إعداد: الدكتورة حنان عياد

أستاذ محاضراً

السنة الجامعية : 2024-2023

## مخطط المقياس

### 1-معلومات حول المقياس:

- عنوان الوحدة: الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي
- مقياس: سداسي
- وحدة التعليم: وحدة أساسية
- المستوى: سنة ثانية ماستر
- التخصص: اتصال تنظيمي
- الكلية: كلية علوم الإعلام والاتصال
- القسم: الاتصال
- الأستاذة: د. حنان عياد
- البريد الإلكتروني : [hananealger76@gmail.com](mailto:hananealger76@gmail.com)
- طبيعة المقياس: محاضرة
- معامل والرصيد: 5/3
- الحجم الساعي /الأسبوع 45/سا/ 14 أسبوع /1:30 للحصة
- طريقة التقييم : علامة الأعمال الموجهة %50+إمتحان المحاضرة %50

## 2- وصف المقياس:

يهدف مقياس الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي إلى تزويد الطالب بفهم عميق للمفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها المباشرة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسات. كما يسعى إلى تمكين الطالب من إدراك طبيعة التفاعلات التنظيمية وكيفية تأثير القيم والمعتقدات والسلوكيات الاتصالية السائدة في بيئة العمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، وضمان إستمرارية المؤسسة وتكيفها مع التغيرات الداخلية والخارجية. سيتعرف الطالب خلال هذا المقياس على مختلف المقاربات النظرية للثقافة التنظيمية، وأهم إسهامات الفكر الإداري في التطوير والتغيير التنظيمي، إضافةً إلى دراسة ظاهرة مقاومة التغيير وأساليب التعامل معها في السياق المؤسسي.

### 2-1- الأهداف العامة للمقياس:

تم إعداد هذا المقياس من أجل تمكين الطلبة من:

- التعرف على أهم المفاهيم والمقاربات النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية.
- إستيعاب العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
- تحليل إسهامات الفكر الإداري الكلاسيكي والسلوكي والمعاصر في فهم وتطوير المنظمات.
- إدراك متطلبات وخصائص وغايات التطوير التنظيمي ومراحله.
- التمييز بين مفاهيم التغيير والتطوير التنظيمي وفهم أبعادها الإستراتيجية.
- التعرف على مظاهر مقاومة التغيير التنظيمي وطرق التعامل معها.

### 2-2- أهمية المقياس:

تبرز أهمية هذا المقياس في كونه يساعد الطالب على تكوين نظرة شاملة حول ديناميكية المؤسسات الحديثة، وذلك من خلال الربط بين الثقافة الاتصالية السائدة وأثرها على الأداء الوظيفي.

## 2-3- المكتسبات القبلية:

لكي يتمكن الطالب من إستيعاب مضامين المحاضرات، ينبغي أن يكون مطلعًا على:

- مقياس نظريات التنظيمات بما يحويه من معارف أساسية حول المدارس والنظريات الإدارية.
- المعرفة الأولية بالاتصال التنظيمي.

## 2-4- محتوى المقياس حسب عرض التكوين Canevas:

البرنامج:

المحور الأول: مدخل مفاهيمي لأهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالثقافة التنظيمية

الدرس الأول: أهم المفاهيم الأساسية في الثقافة التنظيمية.

1- الثقافة التنظيمية

2- المناخ التنظيمي

3- عناصر المناخ التنظيمي

4- التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، البيئة التنظيمية.

5- الإنتماء التنظيمي والولاء المنظمي

6- القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي

7- الحوافز والتفكير الإبداعي

الدرس الثاني: مدخل نظري حول الثقافة التنظيمية

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

2-المكونات الأساسية الثقافة التنظيمية

3-وظائف ثقافة المنظمة.

4-خصائص الثقافة التنظيمية

5-أنواع الثقافة التنظيمية

6-أهمية الثقافة التنظيمية وأهم أبعادها

7-مستويات ثقافة المنظمة

**المحور الثاني:** أهم مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي.

**الدرس الثالث:** مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي.

1-النظريات الكلاسيكية في التنظيم

2-النظريات السلوكية في التنظيم

**الدرس الرابع:** نظريات التنظيم الحديثة

1-مساهمات نظرية النظم في التطوير التنظيمي

2-مدرسة الادارة بالأهداف

3-مدرسة إتخاذ القرار

4-ميشال كروزي ونموذج التحليل الإستراتيجي

5-مساهمات نظرية الثقافة التنظيمية

**الدرس الخامس:** النظريات المعاصرة في الإدارة وتطبيقاتها في التطوير التنظيمي

1-نظرية الادارة الموقفية

2-النظرية اليابانية في الإدارة

3-نظرية Z (نظرية ويليام أوتشي)

## الدرس السادس: التطوير التنظيمي ومتطلبات تحقيقه

1- مفهوم عملية التطوير التنظيمي

2- خصائص التطوير التنظيمي

3- العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي

4- أهداف التطوير التنظيمي

المحور الأول: المستفيد من التغيير

المحور الثاني: المستهدف من التغيير

المحور الثالث: مجال التغيير والعلاقات التي يشملها

## الدرس السابع: مداخل التطوير التنظيمي

1- المنهج الفردي في التطوير التنظيمي

2- المدخل التنظيمي في التطوير

3- المدخل الجماعي للتطوير

## الدرس الثامن: أساليب التطوير التنظيمي

1- أهم أساليب التطوير التنظيمي

2- وسائل التطوير التنظيمي

## الدرس التاسع: إستراتيجيات التطوير التنظيمي

1- أهم أنواع إستراتيجيات التطوير التنظيمي

2- المبادئ والإفتراسات التي يستند إليها التطوير التنظيمي

## الدرس العاشر: مراحل عملية التطوير التنظيمي

1- أهم مراحل عملية التطوير التنظيمي

2- معوقات التطوير التنظيمي

المحور الثالث: التغيير التنظيمي

## الدرس الحادي عشر: التغيير التنظيمي وأهم مجالاته

- 1- مفهوم التغيير التنظيمي
- 2- خصائص التغيير التنظيمي
- 3- أسباب التغيير التنظيمي
- 4- أساليب التغيير التنظيمي
- 5- أنواع التغيير التنظيمي
- 6- أبعاد إستراتيجية التغيير في المنظمات الحديثة
- 7- عوامل نجاح التغيير التنظيمي
- 8- أهم مجالات التغيير التنظيمي
- 9- دور القيادة في التغيير التنظيمي

#### المحور الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي

#### الدرس الثاني عشر: مقاومة التغيير التنظيمي وأهم أساليبه

- 1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
- 2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
- 3- اليات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

#### 2-5- طريقة التقييم:

يتم تقييم الطلبة مرة واحدة خلال السنة الجامعية، إمتحان السداسي الأول، ويكون عن طريق إمتحان كتابي، الذي يتضمن أسئلة تحليلية، كما أن المحاضرة تحوي على أعمال موجهة وعليه يتم التنقيط علامة المحاضرة بالإضافة لعلامة الأعمال الموجهة مقسومة على إثنين وهي علامة التقييم النهائية للطالب.

## مقدمة:

تُعد الثقافة الاتصالية من المفاهيم الأساسية التي أصبحت تحظى باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة الحديثة، وذلك بالنظر إلى دورها الجوهرى في توجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وفي تحقيق الانسجام بين القيم التنظيمية والتوجهات الإستراتيجية. فالمنظمات لا تعمل في فراغ، بل تُدار ضمن بيئات معقدة تتطلب مرونة وتطورًا مستمرًا، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتجديد.

ومن هذا المنطلق، يركز هذا المقياس على الثقافة الاتصالية بوصفها الأساس الذي تتبنى عليه مختلف عمليات التطوير التنظيمي والتغيير، سواء من حيث المفاهيم أو الإستراتيجيات أو التطبيقات العملية. إذ تُعد الثقافة الاتصالية للمنظمة إحدى الركائز الحيوية التي تُسهم في إنجاح التحولات التنظيمية، وتسهيل عمليات التغيير ومواجهة مقاومته، وتعزيز الانتماء والولاء المهني، وتحفيز الأداء والإبداع.

ولأجل تحقيق هذا الفهم الشامل، تم تقسيم محتوى المقياس إلى مجموعة من الدروس، موزعة على أربعة محاور أساسية، تغطي مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير والتغيير.

يهدف هذا التدرج في المحاور والدروس إلى تزويد الطالب بفهم متكامل حول كيفية بناء ثقافة اتصالية فعّالة تكون محفزًا للتغيير والتجديد. فدراسة الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي تفتح آفاقًا معرفية مهمة لفهم التفاعلات داخل المؤسسات، حيث تمثل الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي الذي يحدد سلوكيات الأفراد والجماعات، في حين يشكل الأداء الوظيفي مقياسًا لمدى فعالية تلك الثقافة في الواقع العملي. ومن خلال الإلمام بمختلف المحاور المتعلقة بالتطوير والتغيير التنظيمي.



## المحور الأول: مدخل مفاهيمي لأهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالثقافة التنظيمية

### الدرس الأول: أهم المفاهيم الأساسية في الثقافة التنظيمية.

**1- مفهوم الثقافة التنظيمية :** إن كلمة ثقافة مستقاة من الفعل اللاتيني Colere وتعني يتعهد أو يشجع Cultivate وتشير هذه الكلمة أيضا الى عملية التهذيب Refinement والتربية Breeding وترويض النفس ضمن مجموعات خاصة، واليوم ترتبط الثقافة برقابة المجتمع والتهذيب وترويض وتعرف الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) على أنها «مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تطورت داخل المؤسسة نتيجة التفاعل بين أعضائها، وتُعبّر عن نفسها من خلال القيم، والمعايير، والمعتقدات، والرموز، التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات»<sup>1</sup>

تلعب هذه الثقافة دورًا محوريًا في توجيه أنماط الاتصال داخل المؤسسة، وتعزيز الانتماء، وتحقيق التكامل الوظيفي. كما تُمثل خلفية غير مرئية تؤثر في آليات اتخاذ القرار والسلوك الجماعي.

### 2- مفهوم المناخ التنظيمي (Organizational Climate):

يشير المناخ التنظيمي إلى الانطباعات التي يشكلها الأفراد حول بيئة عملهم، والتي تتأثر بأسلوب القيادة وسياسات الموارد البشرية، ومستوى الدعم المتوفر.<sup>2</sup>

ويُعتبر المناخ التنظيمي متغيرًا حيويًا يؤثر مباشرة على الرضا الوظيفي، والتحفيز، ومستوى الإنتاجية. وقد يتباين بين أقسام المؤسسة الواحدة رغم اشتراكها في نفس الثقافة التنظيمية. يُعد المناخ التنظيمي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ يُشير إلى إدراك

<sup>1</sup> Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed., Jossey-Bass, 2010, p18.

<sup>2</sup> Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 15th ed., Pearson Education, 2013, p 5.

العاملين لبيئتهم الداخلية، ويتعلق بكيفية شعورهم تجاه السياسات، والممارسات، والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة. ويعرفه Robbins & Judge بأنه "مجموعة من الخصائص التي يدركها العاملون في المنظمة وتتعلق بالبيئة الداخلية التي يعملون فيها، والتي تؤثر على دوافعهم وسلوكهم الوظيفي"<sup>1</sup>. يُنظر إلى المناخ التنظيمي على أنه الإطار الذي يكوّن تجربة الموظف داخل المؤسسة، بما يشمل شعوره بالعدالة، والدعم، والتقدير.

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في كونه مؤشراً رئيسياً على الصحة التنظيمية للمؤسسة، حيث يؤثر بشكل مباشر في الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإنتاجية، والتفاعل المهني بين الموظفين. كما يساعد المناخ الإيجابي على تقليل معدلات دوران العمالة، وزيادة روح التعاون، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فكلما كان المناخ محفزاً وداعماً، ازدادت فرص الإبداع والإبتكار، والعكس صحيح؛ إذ يُعد المناخ السلبي عاملاً في إنتشار الصراعات وضعف الولاء المؤسسي.

### 3-عناصر المناخ التنظيمي:

تُعد عناصر المناخ التنظيمي الركائز الأساسية التي تشكّل بيئة العمل وتؤثر في إدراك العاملين لها، وهي متداخلة ومترابطة، وتؤثر بشكل مباشر في الرضا الوظيفي، والأداء، والثقافة التنظيمية. من أبرز هذه العناصر:

#### 1. الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يُنظم العلاقات والمهام والصلاحيات داخل المؤسسة. يتضمن ذلك درجة الرسمية (Formalization) ، والتي تشير إلى مدى الإعتماد على القواعد والإجراءات، ودرجة اللامركزية (Decentralization) ، أي مدى توزيع السلطة بين مستويات

---

<sup>1</sup> Ibid, p534.

التنظيم المختلفة. الهيكل الصلب والمركزي غالبًا ما يؤدي إلى مناخ جامد يفتقر إلى المرونة، في حين يعزز الهيكل المرن بيئة تشجع على المبادرة والمشاركة.

## 2. أساليب القيادة:

تُعد القيادة من أبرز المحددات المؤثرة في المناخ التنظيمي، حيث تخلق أساليب القادة الإداريين بيئة تنظيمية إما محفزة أو محبطة. فالقائد الذي يتبنى أسلوب القيادة التشاركية يخلق مناخًا من الثقة والدعم، بينما يسهم القائد المتسلط في خلق مناخ يتسم بالخوف والتوتر. كما أن القيادة التحويلية Transformational Leadership تُعزز الإبداع والتمكين، في حين تفتقر القيادة التقليدية لذلك.

## 3. نظم التحفيز والمكافآت:

يشكّل نظام الحوافز جوهر العلاقة بين الأداء والمكافأة داخل المؤسسة. فالمناخ التنظيمي العادل في توزيع المكافآت سواء المادية (كالرواتب والعلاوات) أو المعنوية (كالقدير، الترقيات، الشهادات) يؤثر إيجابًا على دافعية الموظفين. كما أن وضوح المعايير المعتمدة في التحفيز يعد عاملاً جوهريًا في تعزيز العدالة التنظيمية، يؤدي غياب الشفافية أو التحيز في التحفيز إلى خلق مناخ مشحون بالإحباط والتذمر.

## 4. التواصل الداخلي:

يعتبر الاتصال من أبرز أدوات بناء المناخ التنظيمي الفعال، إذ أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة تواصل فعّالة تعزز من التفاعل والتعاون بين الأفراد، وتقلل من انتشار الإشاعات أو الغموض الوظيفي. ويؤدي التواصل الصريح والمنفتح إلى ترسيخ الثقة داخل المؤسسة، بينما يؤدي غياب قنوات الاتصال الواضحة إلى خلق مناخ من الإنعزال والانقسام. كما أن الاتصال التنظيمي الجيد يُمكن من التوجيه الفعال، ويعزز من سرعة إتخاذ القرار وجودته.

## 5. الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي الإطار القيمي الذي يحدد ما هو مقبول ومرفوض داخل المؤسسة، وهي تتضمن المعتقدات والعادات والتصورات المشتركة بين الأفراد. تلعب الثقافة دوراً هاماً في توجيه سلوك العاملين، وتؤثر على كيفية تفاعلهم مع الزملاء والإدارة. فمثلاً، ثقافة تشجع على التعاون والإبتكار ستنتج مناخاً تنظيمياً إيجابياً، في حين أن ثقافة تقوم على الصراع أو الفردانية ستؤدي إلى مناخ سلبي غير منتج<sup>1</sup>.

إن تفاعل هذه العناصر الخمسة يشكل الصورة العامة للمناخ التنظيمي داخل المؤسسة. أي خلل في أحد هذه العناصر قد ينعكس سلباً على بقية الأبعاد، مما يؤثر على إستقرار المؤسسة، ورضا العاملين، ونمو الأداء. ولهذا فإن الإدارة الواعية تسعى دوماً إلى ضبط هذه العناصر بما يخدم رؤية المؤسسة ويحافظ على صحتها التنظيمية.

### • أبعاد المناخ التنظيمي:

تُعتبر أبعاد المناخ التنظيمي الركائز التي من خلالها يتم تفسير إدراك الموظفين للبيئة الداخلية للمؤسسة. وقد اختلفت الأدبيات في تحديد هذه الأبعاد، لكن معظم الباحثين إتفقوا على مجموعة من المتغيرات الجوهرية التي تعكس خصائص المناخ. ومن أبرز النماذج ما قدمه، بالإضافة إلى نماذج حديثة طورتها دراسات فيما يلي تفصيل لأهم هذه الأبعاد:

## 1- الهيكل (Structure):

يشير إلى مدى وضوح القواعد والإجراءات والمهام داخل المؤسسة. كلما زاد وضوح السياسات التنظيمية وتوزيع الأدوار، ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي مستقر يقلل من الغموض

---

<sup>1</sup>James, Lawrence R., et al. "Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 17, no. 1, 2008, pp. 5–32.

والإرتباك. على العكس، فإن الغموض الإداري أو تضارب التعليمات يؤدي إلى توتر الموظفين وإنخفاض الكفاءة.

## 2-المسؤولية(Responsibility) :

يتعلق بحرية الموظف في إتخاذ القرارات، ومدى تمكينه من أداء مهامه دون تدخل مفرط. في المناخات التي تسمح بالاستقلالية، يشعر الموظفون بالثقة والملكية، مما يحفز الإبتكار والمبادرة. أما المؤسسات التي تعتمد أسلوب الرقابة المركزية، فإنها تخلق مناخًا خانقًا يقيد الإبداع.

## 3 - المكافأة(Reward) :

يرتبط بدرجة إدراك الموظفين لعدالة وشفافية أنظمة المكافآت. عندما تُربط المكافآت بالأداء الفعلي، يعزز ذلك مناخ الثقة والعدالة. أما حين يسود التحيز أو الغموض في التقييم والمكافآت، فإنه يولد مناخًا من الإحباط والتذمر.

## 4 - الدفء والدعم(Warmth & Support) :

يشير إلى نوعية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، ومدى توفر الدعم النفسي والاجتماعي من قبل الزملاء والرؤساء. وجود بيئة عمل دافئة تعزز من التماسك الجماعي والانتماء. أما البيئات التي يسود فيها التجاهل والإنعزال فإنها تُضعف روح الفريق.

## 5-المعايير(Standards) :

يتعلق بوضوح التوقعات والمعايير المطلوبة للأداء. فكلما كانت الأهداف محددة والطموحات عالية، كلما أدى ذلك إلى مناخ تنافسي مشجع. في المقابل، غياب المعايير الواضحة أو غموض الأهداف يؤدي إلى تدني الإلتزام وتراجع الأداء.

## 6- إتخاذ القرار (Decision-Making Involvement) :

ويقيس مدى إشراك العاملين في صنع القرار داخل المؤسسة. يساهم هذا البعد في رفع الإلتزام والرضا الوظيفي، خاصة في المؤسسات التي تعتمد نمط الإدارة التشاركية، بينما يؤدي الإقصاء إلى الشعور بالتهميش وفقدان الحافز.

## 7- الإبتكار والمخاطرة (Innovation & Risk) :

يشير إلى مدى تشجيع المؤسسة للأفكار الجديدة، وقدرتها على قبول الفشل كجزء من عملية التعلم. فالمناخ الذي يدعم المخاطرة المدروسة يعزز الإبتكار، بينما المناخ المحافظ الذي يرفض التغيير يعوق التطوير المؤسسي.

## 8- العدالة التنظيمية: (Organizational Justice)

بعد حديث ومهم جدًا، يقيس مدى شعور الموظف بأن المؤسسة تعامل الجميع بإنصاف فيما يتعلق بالتقييمات، الترقيات، وتوزيع الموارد. المناخ الذي تسوده العدالة يعزز الولاء المؤسسي، بينما المناخ الظالم يؤدي إلى السخط وإرتفاع معدل دوران العمل.

## 9- الأمن الوظيفي (Job Security) :

يعكس شعور الموظف بالإستقرار والثقة في إستمراره داخل المؤسسة. كلما زاد الإحساس بالأمان الوظيفي، إرتفع مستوى الإلتزام، والعكس يؤدي إلى القلق والضغط النفسية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Patterson, M. G., et al. "Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation." *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 4, 2005, pp. 379–408. pp. 386–

تشكل هذه الأبعاد معًا الصورة الكاملة للمناخ التنظيمي داخل المؤسسة. وتكمن أهمية تحليل الأبعاد في قدرتها على الكشف عن نقاط القوة والخلل في بيئة العمل، مما يساعد الإدارة في تحسين الأداء، رفع الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء التنظيمي. كما أن قياس هذه الأبعاد يُعد خطوة ضرورية في تطوير خطط التدخل التنظيمي وبرامج التطوير المؤسسي .

#### 4-التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، والبيئة التنظيمية:

**التطوير التنظيمي:** هو عملية مخططة طويلة الأمد تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة وتكيفها مع التغيرات من خلال إستراتيجيات تشمل التعلم المؤسسي وتعديل البنية والسلوك.

**التغيير التنظيمي:** يعكس التعديلات التي تحدث في الأهداف، أو الهياكل، أو العمليات، أو التكنولوجيا، إستجابة لمتغيرات داخلية أو خارجية، ويتطلب قيادة فعالة وثقافة داعمة لتقليل المقاومة.<sup>1</sup>

**البيئة التنظيمية:** تُشير إلى السياق الذي تعمل فيه المؤسسة، داخليًا (الأفراد، البنية، الثقافة) وخارجيًا (السوق، القوانين، التكنولوجيا)، مما يفرض عليها التفاعل والتكيف لضمان الإستمرارية. كما تُشير البيئة التنظيمية إلى الإطار العام أو السياق الذي تعمل في ظله المؤسسة، ويتكوّن من مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاطها وقراراتها. تشمل البيئة الداخلية عناصر مثل الأفراد، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، والعمليات الداخلية، في حين تتضمن البيئة الخارجية عناصر البيئة الإقتصادية، التكنولوجية، القانونية، الإجتماعية، والسياسية، بالإضافة إلى السوق والمنافسين والعملاء .

---

<sup>1</sup> Cummings, Thomas G., and Christopher G. Worley. *Organization Development and Change*. 10th ed., Cengage Learning, 2015, p. 41

يتطلب هذا الواقع المتعدد الأبعاد من المؤسسات أن تكون قادرة على التفاعل الإيجابي والتكيف المستمر مع محيطها، لضمان تحقيق الاستقرار والاستمرارية من جهة، والقدرة على التطور والنمو من جهة أخرى. ويؤكد الباحثون أن البيئة التنظيمية ليست فقط عاملاً مؤثراً، بل تُعدّ أحياناً دافعاً قوياً للتغيير، ومرجعاً أساسياً عند صياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات).

## 5- الإلتناء التنظيمي والولاء المنظمي:

**الإلتناء التنظيمي:** هو الشعور النفسي الذي يربط الموظف بالمؤسسة، ويعكس إدراكه لمكانته كعضو فاعل فيها، مما يعزز إلتزامه ومشاركته.

**أما الولاء التنظيمي:** فيتجلى في الإستعداد المستمر للموظف للدفاع عن المؤسسة، والعمل على إنجاحها، والبقاء فيها لفترة طويلة، ويُعدّ مؤشراً هاماً لإستقرار القوى العاملة.<sup>1</sup>

## 6- القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي:

تُعدّ القيادة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها. وتُعرف بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام مجموعة من المهارات والقدرات مثل التواصل الفعال، التحفيز، إتخاذ القرارات، إدارة الصراعات، وبناء فرق العمل تلعب القيادة دوراً محورياً في خلق بيئة تنظيمية محفزة وإيجابية من خلال تحديد الرؤية المشتركة، وتوفير الدعم المستمر، وتعزيز الثقة داخل المؤسسة.<sup>2</sup> تُعرّف القيادة التنظيمية بأنها القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، وتتضمن مهارات في التواصل، والتحفيز، وإتخاذ القرار، وبناء فرق العمل. وتلعب القيادة دوراً جوهرياً في ترسيخ الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي). أما

<sup>1</sup> Reichers, Arlene E. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment." *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 3, 1985, pp. 465–476. p 469.

<sup>2</sup> رعد، الصرن، أيمن ديوب. *نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي*. منشورات جامعة دمشق، دون تاريخ، ص 196.



الأداء الوظيفي، فهو حصيلة السلوكيات التي يقوم بها الموظف لتحقيق الأهداف المسندة إليه، ويتأثر هذا الأداء بعوامل داخلية مثل المهارات والحوافز، وأخرى خارجية كقيادة المؤسسة والبيئة التنظيمية.

كما أن للقيادة دوراً جوهرياً في ترسيخ الثقافة التنظيمية التي تُعد بدورها عاملاً مهماً في التأثير على السلوكيات المهنية والقيم الداخلية للعاملين. فكلما كانت القيادة فعّالة وموجهة نحو الإنسان، انعكس ذلك على الأداء الوظيفي العام.

أما **الأداء الوظيفي**، فيمثل مجموعة السلوكيات والأنشطة التي يؤديها العامل داخل المؤسسة بهدف إنجاز المهام المسندة إليه وتحقيق الأهداف الموضوعية. ويخضع هذا الأداء لتأثير عدد من العوامل الداخلية كالمهارات، والمعارف، والدافعية الذاتية، والخارجية مثل أسلوب القيادة، وطبيعة بيئة العمل، وسياسات التحفيز. وتشير الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين جودة القيادة ومستوى الأداء، حيث إن القائد الذي يستطيع تحفيز الموظفين، وتقدير جهودهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات، يُسهم في رفع مستوى الالتزام وتحسين نوعية العمل.

**7- الحوافز والتفكير الإبداعي:** تشير الحوافز التنظيمية إلى مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة لتحفيز العاملين على تحقيق أداء أفضل، وهي تنقسم إلى حوافز مادية مثل الأجور والمكافآت، ومعنوية كالقدير والإعتراف. تمثل الحوافز التنظيمية أحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتشجيع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم. وتشمل هذه الحوافز نوعين رئيسيين:

- **الحوافز المادية** مثل الرواتب، المكافآت، البدلات، والترقيات.
- **الحوافز المعنوية** مثل التقدير، الإعتراف بالجهود، فرص التطوير المهني، المشاركة في اتخاذ القرار، والشعور بالإنتماء.

وتُعد الحوافز من المحركات الأساسية للدافعية، إذ تؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين وإستعدادهم للإبتكار وتحمل المسؤولية. فكلما أحسَّ الموظف بأن جهده مقدَّر ومكافأ، زاد إلتزامه وسعيه لتحسين أدائه.

أما التفكير الإبداعي، فهو القدرة على توليد أفكار جديدة أو حلول غير تقليدية للمشكلات، ويُعزز من خلال مناخ تنظيمي يُشجع على الحوار، والإنتتاح، والمرونة.

من جهة أخرى، يُعد التفكير الإبداعي من المهارات الجوهرية التي أصبحت المؤسسات تسعى لترسيخها في أوساط العاملين، خصوصًا في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والضاغطة. والتفكير الإبداعي هو القدرة على تقديم حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات، وتوليد أفكار مبتكرة تسهم في تطوير الأداء وتحقيق التميز التنافسي. ويتطلب هذا النوع من التفكير وجود مناخ تنظيمي يُشجع على حرية التعبير، وتقبل الخطأ كجزء من عملية التعلم، والإنتتاح على الآراء الجديدة، وتشجيع العمل الجماعي.

ويشير الخبراء إلى أن الحوافز، خاصة المعنوية منها، تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الإبداع، لأنها تمنح العامل الشعور بالأمان والدعم النفسي، ما يفتح أمامه المجال للتجريب والمغامرة الفكرية دون خوف من العقاب أو التهميش.

## الدرس الثاني: مدخل نظري حول الثقافة التنظيمية

### 1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المركزية في فهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وقد عرفت تبايناً في تعريفها بسبب تعدد الزوايا النظرية والمدارس الفكرية التي تناولتها. لكن معظم الباحثين يتفقون على أنها تمثل الإطار القيمي والمعياري الذي يوجّه سلوك العاملين داخل المؤسسة

ويضبط آليات التفاعل بين مختلف الفاعلين التنظيميين. وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم باختلاف المرجعيات النظرية:

يُعرفها إدغار شين (Edgar Schein) ، وهو من أبرز المنظرين في هذا المجال، بأنها:

" حيث عرّفها بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية التي تم إكتشافها أو تطويرها أو إختراعها من قبل مجموعة ما أثناء تعلمها كيفية التكيف مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت نجاحها بشكل كافٍ ليتم إعتبارها صالحة وتُدْرَس للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس بهذه المشكلات"<sup>1</sup>

أما ديل وكينيدي (Deal & Kennedy) فيريان أن الثقافة التنظيمية هي:

" يرى هذان الباحثان أن الثقافة التنظيمية هي "مجموعة من القيم الأساسية التي تتقاسمها مجموعة من الأشخاص داخل المؤسسة، والتي تعبر عن نفسها من خلال الطقوس، والأبطال، والرموز، وأنماط السلوك وهذا التعريف يركز على الجانب الرمزي والظاهر للثقافة، وهو ما يُعرف بثقافة السطح"<sup>2</sup>.

بينما يعرفها هوفستيد (Hofstede) بأنها: "البرمجة الجماعية لعقول الأفراد التي تميز أعضاء منظمة عن أخرى"، واعتبرها مرتبطة بالأبعاد الثقافية مثل المسافة من السلطة، وتجنب الغموض، والفردانية مقابل الجماعية. ويعتبر هذا التعريف من أبرز المحاولات لربط الثقافة التنظيمية بالثقافات الوطنية "

---

<sup>1</sup> Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed., Jossey-Bass, 2010, p 18.

<sup>2</sup> Deal, Terrence E., and Allan A. Kennedy. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, 1982, p4

وفي تعريف أكثر تطبيقاً، يرى روبينز (Robbins) أن الثقافة التنظيمية: بأنها "نظام من المعاني المشتركة يتبناه أعضاء المؤسسة ويُميزها عن غيرها، ويظهر من خلال الخصائص الجوهرية مثل المبادرات الفردية، والابتكار، والهوية المؤسسية، والتكامل"<sup>1</sup>

كاميرون وكوين (Cameron & Quinn) يركز هذا التعريف على أن الثقافة التنظيمية تمثل "مجموعة القيم الأساسية والمعتقدات التي توجه السلوك، وتُشكل الحكم على ما هو مقبول وما هو مرفوض داخل المؤسسة"<sup>2</sup>

من خلال هذه التعريفات، يتضح أن الثقافة التنظيمية ليست مفهوماً ساكناً، بل هي بُنية ديناميكية تتطور بمرور الزمن، وتُؤسس لأنماط سلوكية متكررة توجه العلاقات والتفاعلات داخل المؤسسة، كما تؤثر في الرضا الوظيفي، والأداء، والانتماء. يمكن ملاحظة أن الثقافة التنظيمية:

- تتضمن مكونات ظاهرية (كاللغة والرموز والشعارات) وضمنية (كالقيم والمعتقدات)
- تؤدي وظائف حيوية مثل: توجيه السلوك، خلق الانتماء، تسهيل التكيف، ودعم الأداء.
- تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتُشكل ما يُعرف بـ"الهوية التنظيمية".

## 2- المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية:<sup>3</sup>

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر أساسية حظيت باهتمام عدد من الباحثين، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

---

<sup>1</sup> Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. *Management*. 10th ed., Pearson, 2009, p 528.

<sup>2</sup> Cameron, Kim S., and Robert E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass, 2011.

<sup>3</sup> فؤاد. البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات. ط 1، عالم الكتب، 2015، ص104.

➤ **القيم التنظيمية:** تُعرّف القيم بأنها مجموعة من الاتفاقات المشتركة بين أعضاء المنظمة حول ما يُعتبر مرغوباً أو غير جيد أو غير مهم. أما في السياق التنظيمي، فتتمثل القيم في المبادئ والمعتقدات السائدة داخل بيئة العمل، والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو الإهتمام بالمستفيد، وتحقيق الأداء الفعّال، واحترام الآخرين، والالتزام بالقوانين واللوائح المعتمدة.

➤ **المعتقدات التنظيمية:** وتشير إلى التصورات الراسخة لدى العاملين بشأن طبيعة العمل والعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة. ترتبط هذه المعتقدات بكيفية إنجاز المهام وتوزيع المسؤوليات، كما تتجلى في إيمان العاملين بأهمية المشاركة في إتخاذ القرارات وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

➤ **الأعراف التنظيمية:** وهي مجموعة من المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون ضمن المنظمة، باعتبارها سلوكيات مفيدة تسهم في إستقرار العمل وتحقيق الإنسجام داخل المؤسسة.

➤ **التوقعات التنظيمية:** وتُعنى بما يتوقعه كل من الفرد والمؤسسة من بعضهما البعض خلال فترة العمل. فالموظف يتوقع منظمته أن توفر له بيئة عمل ملائمة، بينما تتوقع المنظمة من الموظف الإلتزام والانضباط والإنتاجية.<sup>1</sup>

إنطلاقاً من كون الثقافة التنظيمية تمثل الإطار المرجعي الذي يوجّه السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة، فإن فهم طبيعتها يقتضي الوقوف على عناصرها المكوّنة لها. فالثقافة التنظيمية لا تتشكل بصورة عشوائية، بل تنبثق من مجموعة متكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والرموز التي تتفاعل مع الممارسات اليومية لتمنح المنظمة هويتها المميزة. وفيما يلي سيتم

---

<sup>1</sup> القاضي، محمد يوسف، *السلوك التنظيمي*. ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015، ص196.

التطرق بالتفصيل إلى أبرز مكونات الثقافة التنظيمية ودورها في ترسيخ أنماط السلوك وتنظيم العلاقات داخل بيئة العمل.

تتكوّن الثقافة التنظيمية من عدة عناصر مترابطة تُشكّل سلوك العاملين، وتواصلهم، وقيمهم داخل المنظمة. ووفقاً لما يوضّحه شاين، فإن هذه العناصر تشمل: المظاهر الخارجية (artifacts)، والقيم المُعلّنة (espoused values)، والإفتراسات الأساسية الضمنية (basic underlying assumptions). فالمظاهر الخارجية تمثل الجوانب المرئية والملموسة كقواعد اللباس وتصميم المكاتب والطبّوس التنظيمية، بينما تعبّر القيم المُعلّنة عن المبادئ والإستراتيجيات المصرح بها في المنظمة. أما الإفتراسات الأساسية، فهي المعتقدات العميقة وغير الواعية التي توجه فعلياً سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتعمل هذه العناصر مجتمعة على خلق شعور مشترك بالهوية والإنسجام بين الأعضاء، مما يؤثر على تفسيرهم لأدوارهم ومسؤولياتهم.

يمكن تصنيف المكونات الأساسية لثقافة المنظمة (Organizational Culture) إلى ثلاث مجموعات متميزة، تشكل مجموعها الإطار العام الذي يعكس الطابع الثقافي لأي مؤسسة، وهي: الرموز والإشارات الثقافية، والموروث الثقافي، وأخيراً الظواهر والمؤشرات المادية.

### **أولاً: الرموز والإشارات الثقافية: (Symbols and Cultural Signs)**

تُعد الرموز والإشارات من أبرز العناصر الظاهرة التي تُمكن من التعرف على ثقافة المنظمة بشكل مباشر. وتشمل ما يلي:

### **القيم والمعتقدات: (Values and Beliefs)**

عرّف كيلمان (Kelman) القيم بأنها: "مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والإفتراسات والمبادئ والتوقعات والإتجاهات وقواعد السلوك التي تُوجّد أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة".

وتمثل القيم الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد في المنظمة. أما المعتقدات، فهي ما يتبناه الأفراد من تصورات وأفكار حول بيئة عملهم، ووضعتهم داخلها، وكذلك وجهات نظرهم حول طبيعة العلاقات التي تجمعهم بزملائهم والقيادة.

### **الأساطير: (Myths)**

تُعد الأساطير من التمثيلات الرمزية الهامة في بناء الثقافة التنظيمية، إذ تسهم في تشكيل الوعي الجمعي داخل المؤسسة. وتهدف إلى تقديم صورة مثالية عن المنظمة، من خلال إبراز إنجازات أو شخصيات ملهمة، مما يعزز الولاء والإرتباط بها.

### **الطقوس الجماعية: (Rituals)**

تُعرف الطقوس بأنها "التعبير المتكرر للأساطير من خلال أنشطة دورية ومنظمة يقوم بها أفراد المنظمة". ويمكن النظر إليها كأنماط من السلوك الجماعي تُمارَس بانتظام وفق معايير محددة، وتعبّر عن تماسك الجماعة وقيمها المشتركة، مثل الإحتفالات، الإجتتماعات الرمزية، أو تقاليد الترحيب بالموظفين الجدد.

### **ثانياً: الموروث الثقافي للمنظمة: (Organizational Heritage)**

يتمثل هذا البُعد في العناصر التاريخية والشخصيات الفاعلة التي ساهمت في صياغة ثقافة المنظمة، وتشمل:

### **المؤسسون: (Founders)**

تلعب القيم والرؤى التي يحملها المؤسسون دوراً جوهرياً في تشكيل النواة الأولى لثقافة المنظمة. وغالباً ما يسعون لغرس هذه القيم في جميع ممارسات المؤسسة لضمان إستمراريتها وبقائها مرجعية داخلية.

## الأبطال: (Heroes)

هم أفراد إستثنائيون مرّوا على المنظمة وتركوا بصمات واضحة من خلال إنجازاتهم أو سلوكهم الملهم، ما جعلهم رموزًا يُحتذى بها في ثقافة المؤسسة، وتُروى قصصهم كنماذج إيجابية تدعم السلوك المرغوب.

## تاريخ المنظمة: (Organizational History)

تتكون الثقافة التنظيمية بشكل تراكمي، من خلال الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة عبر مراحلها المختلفة. وتُعد هذه الأحداث مصدرًا مهمًا لإستخلاص الدروس والعبر، وتُستحضر لتوجيه القرارات الحالية ورسم التوجهات المستقبلية.

## ثالثًا: الظواهر والمؤشرات المادية (Material Manifestations)

تشكل الظواهر المادية (Physical Artifacts) المظهر الخارجي لثقافة المنظمة، وهي تعكس بشكل رمزي القيم والاتجاهات السائدة بين الأعضاء. وتشمل هذه المؤشرات:

- الموقع الجغرافي لمباني المؤسسة (Geographic Location).
  - التصميم المعماري للمرافق (Architectural Design).
  - توزيع المكاتب، اللباس الرسمي، شعارات المؤسسة، وأسلوب الديكور الداخلي.
- كل هذه العناصر تُظهر مدى إهتمام المنظمة بمفاهيم مثل الإنفتاح، التدرج الهرمي، أو الابتكار، ويمكن أن تترك أثرًا واضحًا في سلوك العاملين وبيئة العمل العامة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ibid, p115.



### 3-وظائف ثقافة المنظمة: تُعد الثقافة التنظيمية ذات وظائف متعددة تسهم في تعزيز وظائف الثقافة التنظيمية:

- تُسهم في منح الأفراد هوية تنظيمية، حيث يؤدي تشارك العاملين في القيم والمدرجات نفسها إلى توليد شعور بالإنتماء والوحدة، مما يعزز الإحساس بهدف مشترك داخل المنظمة.
- تسهل من تحقيق الإلتزام الجماعي، من خلال شعور الأعضاء بوجود غاية موحدة تسعى المنظمة إلى بلوغها.
- تعزز إستقرار النظام التنظيمي من خلال دعم التعاون والتنسيق المستمر بين أفراد المنظمة.
- تساهم في توجيه السلوكيات داخل المنظمة، إذ تساعد العاملين على فهم بيئتهم وتفسير ما يدور من حولهم بطريقة منسجمة مع الثقافة السائدة.
- يُستخدم مفهوم "الثقافة" بشكل جماعي، حيث يشير إلى مجموعة من الإتجاهات والمعتقدات والقيم والأساليب المكتسبة، والتي تتطور بما يتناسب مع التغيرات البيئية وظروف العمل المختلفة.<sup>1</sup>

### 4-خصائص الثقافة التنظيمية: تُعد الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) مفهومًا مركبًا يتكون من عدة أبعاد مترابطة تؤثر بعمق على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وعلى طبيعة علاقاتهم وطرق اتخاذهم للقرارات. ويمكن تحديد أبرز خصائص الثقافة التنظيمية على النحو الآتي:

#### 1. القيم المشتركة:(Shared Values)

تُعتبر القيم من الركائز الأساسية للثقافة التنظيمية، إذ تعبّر عن المبادئ والمعتقدات الجوهرية التي تُعطي المعنى والإتجاه للحياة التنظيمية. وتشكل هذه القيم إنعكاسًا لرسالة المنظمة،

---

<sup>1</sup>الصرن، رعد، وأيمن ديوب، (مرجع سبق ذكره)، ص150.

ورؤيتها طويلة المدى، وقواعدها الأخلاقية. ومن خلال إنسجام سلوك الموظفين مع هذه القيم، يتعزز شعورهم بالإنتماء والوحدة والغرض المشترك.

## 2. الأعراف والتوقعات السلوكية: (Norms and Behavioral Expectations)

هي قواعد غير رسمية تُوجّه تصرفات الأفراد في مواقف مختلفة داخل المنظمة. وعلى الرغم من أنها غير مكتوبة، فإنها تُكتسب من خلال التفاعل اليومي بين العاملين، وت تعمق بمرور الزمن بفعل تأثير الأقران، والقيادات، والممارسات التنظيمية المتكررة<sup>1</sup>.

## 3. الرموز واللغة والقصص التنظيمية:

تمثل هذه العناصر أدوات ثقافية تساعد الموظفين على تفسير بيئة العمل وفهم القيم السائدة. تشمل الرموز نمط اللباس الرسمي، وتصميم المكاتب، والشعارات، بينما تقوم القصص – خاصة تلك المتعلقة بالمؤسسين أو المواقف الحاسمة – بدور تعليمي غير مباشر، حيث تنقل رسائل حول ما يعتبر سلوكًا مقبولًا أو مرفوضًا.

## 4. الطقوس والمراسم التنظيمية: (Organizational Rituals and Ceremonies)

تتمثل في الممارسات الرسمية المتكررة، مثل حفلات الإستقبال للموظفين الجدد، والإجتماعات الدورية، ومناسبات التكريم السنوية. تسهم هذه الأنشطة في ترسيخ القيم التنظيمية وتعزيز الروابط العاطفية بين أعضاء الفريق، من خلال خلق تجارب جماعية تدعم الشعور بالإنتماء والالتزام الجماعي.

---

<sup>1</sup> Schein, Edgar H, Op Cit, p25.

## 5. الإستمرارية الثقافية: (Cultural Continuity)

تُوفر الثقافة التنظيمية نوعًا من الثبات والاتساق الداخلي عبر الزمن، ما يُكسب المنظمة هوية متميزة. غير أن هذا الاستقرار، رغم أهميته في تعزيز التماسك والتنظيم، قد يُصبح عقبة أمام التغيير والإبتكار، خاصة في البيئات المتغيرة التي تتطلب مرونة وتكيفًا مستمرًا.

### 5-أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافات التنظيمية إلا أن هناك نسبة إتفقت على وجود نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة، حيث يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة وذلك حسب مكوناتها ونتائجها. فثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم إعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، حيث تعمل مع توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة العكس تكون ثقافة المنظمة ضعيفة.

1-ثقافة قوية (منسقة): تكون الثقافة قوية إذا كان يتم إعتناقها وتقبلها من طرف جميع أعضاء المنظمة.

تنتشر وتحظى بالقبول والثقة من جميع أو مع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات، والتقاليد والمعايير وإتجاهاتهم داخل المنظمة.

2-ثقافة ضعيفة (ركيكة): تكون الثقافة ركيكة إذا كانت لا يتم إعتناقها من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم.

3-تفتقر المنظمة إلى التماسك المشترك بين الأعضاء (القيم والمعتقدات)

4-هناك صعوبة في التوافق والتوحد بين الأعضاء داخل المنظمة سواء أهدافها أو فيها

وتجدر الإشارة الى نقطة أساسية مفادها أن المؤسسة تعتمد على عاملين أساسيين لتحديد مدى قوة ثقافتها: الإجماع أو المشاطرة حيث تكون الثقافة التنظيمية قوية كلما كان هناك إجماع أكثر على القيم والإعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة.

5- الشدة: ويرمز هذا العنصر الى قوة وشدة تمسك اعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات <sup>1</sup>

## 6- أهمية الثقافة التنظيمية وأهم أبعادها:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في تأثيرها العميق على الأداء، ورضا العاملين، وهوية المنظمة. فالثقافة القوية والمنسجمة مع أهداف المؤسسة تعزز من التحفيز والالتزام والشعور بالهدف المشترك، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية الفردية والجماعية. كما تُعد الثقافة وسيلة من وسائل الضبط الداخلي من خلال تحديد السلوك المقبول، وتوجيه عملية إتخاذ القرار، وتشكيل طريقة تفاعل المنظمة مع التحديات الداخلية والخارجية. وبالتالي، فإن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية يُعد شرطاً أساسياً للإستدامة والتميز التنافسي على المدى الطويل.

**أبعاد الثقافة التنظيمية:** يمكن تصنيف أبعاد الثقافة التنظيمية إلى بُعدين رئيسيين متكاملين، يعكسان طبيعة العلاقات والتفاعلات داخل المنظمة، وهما:

### 1. البُعد الإجتماعي: (Social Dimension)

يشير هذا البعد إلى مستوى العلاقات الودية بين الأفراد داخل التنظيم، ويُقاس من خلال مدى تقاسمهم للمقاصد، والأفكار، والإتجاهات، والإهتمامات، والقيم. ويُعد بُعداً مستقلاً في تأثيره، إذ يسهم في تعزيز الانسجام والتفاهم داخل بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة.

---

<sup>1</sup> عبد المالك، ياحي. "الثقافة التنظيمية: الدلالات، الأبعاد". مجلة آفاق للعلوم، العدد 6، جامعة الجلفة، 2017، ص 299.

## 2. البُعد التضامني: (Solidarity Dimension)

يُعبّر عن قدرة الأفراد على التعاون والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ويُعد التضامن عنصراً مفضلاً في الثقافة التنظيمية لما له من دور في تحفيز التفكير الإبداعي، ورفض الأداء المتدني، والسعي المستمر نحو التميز والجودة.

إن التكامل بين البُعدين الاجتماعي والتضامني يُعد أمراً بالغ الأهمية في بناء ثقافة تنظيمية قوية، إذ يساهم في تشكيل ميولات الأفراد، وتوجيه أفكارهم وإتجاهاتهم بما يخدم مصالح المنظمة ويعزز إستقرارها ونجاحها<sup>1</sup>.

### 7- مستويات ثقافة المنظمة:

تتكون ثقافة المنظمة من مستويات متعددة تتفاوت في درجة وضوحها وتأثيرها داخل بيئة العمل. وفقاً لنموذج إدغار شاين (Schein)، يمكن تصنيف ثقافة المنظمة إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

1. **الإفتراسات الأساسية:** وهي المعتقدات غير الواعية والعميقة التي يصعب ملاحظتها، وتشكّل الأساس غير المرئي لسلوك الأفراد في المنظمة.
2. **القيم والتوجهات:** وهي المبادئ المعلنة التي توجه السلوك وتوفر المعايير لما هو مقبول أو غير مقبول داخل المنظمة.
3. **الرموز والطقوس والممارسات الظاهرة:** تشمل المظاهر الخارجية للثقافة مثل اللباس الرسمي، واللغة المستخدمة، والشعارات، وهي الأكثر وضوحاً وسهولة في الملاحظة تشير هذه المستويات إلى أن الثقافة التنظيمية ليست متجانسة أو بسيطة، بل إنها نظام متعدد الطبقات يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

---

<sup>1</sup> عيشاوي، وهيبة، وعيشاوي هجير. "الثقافة التنظيمية". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 7، 2016، ص 101.

**المحور الثاني:** أهم مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي.

**الدرس الثالث:** مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي.

### **1- النظريات الكلاسيكية في التنظيم:**

ساهم الفكر الإداري الكلاسيكي في وضع الأسس الأولى للتطوير التنظيمي من خلال تركيزه على الكفاءة، التقسيم الوظيفي، التسلسل الهرمي، والإنضباط. فقد رأى فريدريك تايلور أن تحسين الأداء التنظيمي يبدأ بتحليل العمل وتبسيطه، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر. أما هنري فايول فقد قدم مبادئ الأربعة عشر للإدارة، مؤكداً على التخطيط والتنظيم والتوجيه كأدوات رئيسية في تطوير الهياكل التنظيمية.

#### **• نظرية الإدارة العلمية:**

تُعد نظرية الإدارة العلمية التي وضعها فريدريك وينسلو تايلور (Frederick W. Taylor) من أوائل النظريات التي أسست لعلم الإدارة الحديث، وقد ظهرت في أوائل القرن العشرين في سياق الثورة الصناعية، حيث سعى تايلور إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية في المصانع من خلال تطبيق منهج علمي دقيق على العمل والإدارة. تقوم النظرية على الافتراض بأن أفضل طريقة لأداء العمل يمكن تحديدها من خلال الدراسة العلمية وتحليل المهام، بدلاً من الطرق التقليدية العشوائية التي كانت سائدة آنذاك. تقوم الإدارة العلمية على عدة أركان رئيسية، أبرزها:

1. **تحليل العمل:** دراسة كل مهمة بطريقة علمية لتحديد الطريقة الأكثر كفاءة لأدائها.
2. **اختيار وتدريب العمال علمياً:** بدلاً من السماح للعمال بتحديد كيفية أداء العمل، يتم إختيارهم وتدريبهم على الطريقة المثلى.
3. **التعاون بين الإدارة والعمال:** يجب أن تعمل الإدارة والعمال كفريق، كل منهما يلتزم بدوره لتحسين الأداء.

4. تقسيم واضح للمسؤوليات :تفصل الإدارة بين من يخطط (الإدارة) ومن ينفذ (العمال)، على عكس الأساليب التقليدية التي كان العامل فيها يقوم بكل شيء.

المبادئ الأساسية: صاغ تايلور عدة مبادئ أساسية لنظريته، منها<sup>1</sup>:

- تطوير علم حقيقي لكل عنصر من عناصر العمل، يحل محل الحدس أو الخبرة التقليدية.
- الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم وتطويرهم.
- الرقابة والإشراف لضمان تنفيذ العمل وفقاً للطريقة العلمية المحددة.
- تقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعمال بطريقة تجعل الإدارة مسؤولة عن التخطيط، والعامل عن التنفيذ.

أهم المفاهيم المرتبطة بالنظرية<sup>2</sup>: تتضمن نظرية الإدارة العلمية مفاهيم محورية مثل:

- الوقت والحركة: (Time and Motion Study) لتحليل الخطوات التي يتبعها العامل وتقليص الحركات غير الضرورية.
- الحوافز المادية: حيث افترض تايلور أن العامل يحفز الدخول بالدرجة الأولى، فربط الأجور بالإنتاجية.
- التخصص وتقسيم العمل: لزيادة الكفاءة وتقليل الهدر.
- الإشراف الوظيفي: حيث اقترح وجود مشرفين متخصصين لكل وظيفة إدارية بدلاً من مشرف عام

---

<sup>1</sup>محمد علي، سالم. نظرية التنظيم. الأردن، دار البداية، 2009، ص 77.

<sup>2</sup>حجيبة رحالي. نظريات التنظيم. الجزائر، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2017، ص 25.

## نقد النظرية:

على الرغم من أن نظرية تايلور أسهمت في تحسين الإنتاجية وتطوير الأساليب الصناعية، إلا أنها تعرضت لانتقادات، أبرزها إهمال الجانب الإنساني والنفسي للعامل، والتركيز المفرط على المهام الميكانيكية والإنتاج. كما أن تطبيقها الحرفي قد يؤدي إلى الإغتراب الوظيفي وفقدان الإبداع لدى الموظفين.

## نظرية الإدارة الكلاسيكية لهنري فايول:

من النظريات الرائدة في حقل الإدارة، وقد طوّرها المفكر الفرنسي **Henri Fayol** في بدايات القرن العشرين، حيث ركّز على الإدارة بوصفها نشاطاً قابلاً للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وليس مجرد عمليات صناعية كما ركّز تايلور. إعتد فايول على تجربته الطويلة كمدير عام لشركة تعدين، ليضع إطاراً نظرياً للإدارة يتجاوز بيئة المصنع ليشمل المؤسسات على اختلاف أنواعها، مميّزاً بذلك بين المهام الإدارية والمهام الفنية.

**المبادئ الأربعة عشر للإدارة عند فايول<sup>1</sup>:** من أبرز ما قدمه فايول هو صياغته لأربعة عشر مبدأً إداري تشكل الإطار العام لأي عملية إدارية ناجحة، ومن أهمها:

1. **تقسيم العمل:** يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاج نتيجة التخصص.
2. **السلطة والمسؤولية:** يجب أن تتوازن الصلاحيات مع المسؤوليات.
3. **الإنضباط:** يستند إلى الطاعة والإحترام المتبادل.
4. **وحدة الأمر:** يجب أن يتلقى الموظف الأوامر من رئيس واحد فقط.
5. **وحدة التوجيه:** يجب أن تعمل كل مجموعة لها نفس الأهداف تحت خطة واحدة.
6. **تغليب المصلحة العامة:** يجب أن تأتي مصلحة الجماعة قبل الفرد.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 26.



7. مكافأة العاملين بشكل عادل :لضمان الولاء والإستقرار .
8. المركزية واللامركزية :تحقيق توازن بين إتخاذ القرار المركزي وتفويض السلطات.
9. تسلسل القيادة :وجود خط واضح من السلطة من القمة إلى القاعدة.
10. النظام :مكان واضح لكل شخص ولكل شيء .
11. العدالة :التعامل مع الموظفين بعدل ومساواة.
12. ثبات الموظفين :تقليل دوران العمل لتحقيق الإستقرار .
13. المبادرة :تشجيع الموظفين على إقتراح أفكار جديدة.
14. روح الجماعة :تنمية التعاون والعمل الجماعي.

### أهم المفاهيم في نظرية فايول:

ركز فايول على فكرة أن الإدارة علم يمكن تدريسه وتعلّمه، وقسم الأنشطة داخل المؤسسة إلى ستة أنواع رئيسية: (1) الأنشطة الفنية، (2) التجارية، (3) المالية، (4) الأمنية، (5) المحاسبية، و(6) الإدارية. وأكد على أن المهارات الإدارية تصبح أكثر أهمية كلما ارتفع الموظف في الهرم التنظيمي. كما عرّف الإدارة بأنها تتضمن التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، وهي الوظائف التي أثّرت على جميع النظريات الإدارية اللاحقة.

### نقد النظرية:

رغم القيمة الكبيرة لنظرية فايول في وضع أسس علم الإدارة، إلا أن النقاد أشاروا إلى نظرتها المعيارية التي لا تأخذ في الحسبان الفروقات الثقافية أو النفسية بين الأفراد، بالإضافة إلى أنها تفترض أن المنظمة بيئة ثابتة يمكن التحكم بها بالكامل، وهو ما لا ينطبق على المنظمات الحديثة التي تتسم بالتعقيد والديناميكية.

## النظرية البيروقراطية ومساهمتها في التطوير التنظيمي:

تُعد النظرية البيروقراطية من أبرز المساهمات التي قدمها الفكر الإداري الكلاسيكي في مجال التنظيم والتطوير الإداري، وقد ارتبطت أساسًا بعالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر (Max Weber)**، الذي صاغ هذا النموذج في بداية القرن العشرين كاستجابة للحاجة إلى أنظمة إدارية تتسم بالكفاءة، والموضوعية، والعقلانية. وقد استخدم فيبر مصطلح البيروقراطية (**Bureaucracy**) للإشارة إلى شكل مثالي من التنظيم يقوم على القواعد الرسمية والتسلسل الهرمي وتوزيع الأدوار بشكل عقلاني.

يعود أصل مصطلح "بيروقراطية" إلى الكلمة الفرنسية "**bureau**" والتي تعني "مكتب"، مضافاً إليها اللاحقة "**cracy**" ذات الأصل اليوناني التي تعني "الحكم"، ليصبح المعنى الحرفي "حكم المكتب" أو "حكم الموظفين"، وقد بدأ استخدام هذا المصطلح في القرن الثامن عشر للدلالة على السلطات الإدارية القائمة على الكتابات الرسمية والمعاملات الورقية.<sup>1</sup>

وقد حدد فيبر مجموعة من الخصائص الأساسية للبيروقراطية، تشمل:

1. تقسيم العمل بشكل دقيق ومحدد بحسب الاختصاص.
2. نظام هرمي للسلطة، بحيث يخضع كل مستوى للمستوى الأعلى منه.
3. قواعد وإجراءات رسمية تحكم سير العمل.
4. الاعتماد على الوثائق المكتوبة كوسيلة أساسية للتواصل والتوثيق.
5. الحيادية والإنفصال الشخصي في أداء المهام، بحيث لا تؤثر العواطف أو العلاقات الشخصية في اتخاذ القرار.

---

<sup>1</sup> حسون علي الطائي، وأكرم سالم الجنابي، *قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي*. ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، 2014، ص

6. توظيف الموظفين على أساس الجدارة والكفاءة من خلال المؤهلات والخبرة<sup>1</sup>

### نقد النظرية البيروقراطية:

رغم أن النموذج البيروقراطي قدم مساهمات مهمة في ترسيخ مبادئ الكفاءة والموضوعية، إلا أنه لم يسلم من الانتقادات. فقد وُجّهت إليه إنتقادات عديدة منها:

- الجمود التنظيمي الناتج عن الإلتزام الصارم بالقواعد والروتين.
- البطء في إتخاذ القرارات بسبب التسلسل الإداري الطويل.
- إغفال البُعد الإنساني والعلاقات غير الرسمية داخل المنظمات.
- النفور من الإبتكار والتجديد بسبب مركزية القرار وتعقيد الإجراءات.<sup>2</sup>

<sup>3</sup>كما يرى بعض الباحثين أن البيروقراطية، برغم قدرتها على ضمان الإستقرار والعدالة الإجرائية، فإنها تعاني من "اللافعالية" في البيئات الديناميكية التي تتطلب مرونة وتكيفاً مستمراً. ومع ذلك لا تزال مبادئ البيروقراطية تُعد أساساً في فهم وتقييم النظم الإدارية المعاصرة، وخاصة في القطاع العام، وتؤثر على كيفية بناء الهياكل التنظيمية الرسمية.

### 2- النظريات السلوكية في التنظيم:

- مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية:

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على التجاهل الكلاسيكي للجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، حيث أثبتت تجارب هوثورن بقيادة إلتون مايو أن العلاقات الإنسانية الإيجابية تحفز العاملين وتزيد من الإنتاجية. وقد أدت هذه النتائج إلى التركيز على أهمية

---

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 59.

<sup>2</sup> Morgan, Gareth. *Images of Organization*. Updated ed., SAGE Publications, 2006, p 20.

<sup>3</sup>Ibid, p 20.

الاتصالات الداخلية والتحفيز والقيادة في عمليات التطوير التنظيمي. كما ساهم هذا الإتجاه في تعزيز التفكير التنظيمي القائم على العامل البشري كعنصر أساسي في التغيير الفعّال.

### أولاً: نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية، مثل نظرية الإدارة العلمية لتايلور والنظرية البيروقراطية لويبر، والتي ركزت على النواحي الآلية في العمل وتجاهلت الإنسان ككائن إجتماعي. وقد تأسست هذه المدرسة اعتماداً على تجارب هوثورن التي أجريت في شركة ويسترن إلكترىك خلال الفترة ما بين 1924 و1932 تحت إشراف إلتون مايو، والتي بينت أن العلاقات الإجتماعية والمعنويات لها تأثير كبير في الإنتاجية.

### ثانياً: المبادئ الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية

ترتكز هذه المدرسة على مجموعة من المبادئ الجوهرية، منها:

- التركيز على أهمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وأثرها على الإنتاجية.
- الاعتراف بأن العاملين لا تحركهم فقط الحوافز المادية، بل أيضاً العوامل النفسية مثل التقدير والانتماء.
- الإيمان بأهمية القيادة التشاركية وتعزيز الاتصال بين الإدارة والموظفين.
- إبراز دور المعنويات الجماعية في التأثير على أداء الأفراد داخل المنظمة.

### ثالثاً: أهم المساهمات في التطوير التنظيمي

#### تحسين بيئة العمل:

ركزت المدرسة على توفير مناخ إنساني في بيئة العمل يشجع على التفاعل الإجتماعي والدعم المتبادل بين العاملين، مما انعكس إيجاباً على الرضا المهني وخفض من نسب الغياب.

## تعزيز الاتصال التنظيمي:

أشارت أبحاث المدرسة إلى أن الاتصال الجيد بين الإدارة والعاملين يرفع من الثقة التنظيمية ويقلل من مقاومة التغيير.

## تطوير أساليب القيادة:

ساهمت المدرسة في التحول من النمط التسلطي إلى نمط القيادة التشاركية، ما أدى إلى زيادة التزام الأفراد وإنخراطهم في العمليات التنظيمية.

## الإهتمام بالدوافع الإنسانية:

كانت المدرسة نقطة انطلاق لتطوير نظريات التحفيز مثل نظرية ماسلو للحاجات ونظرية هيرزبرغ، مما أدى إلى تحسين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## دعم التغيير التنظيمي:

أبرزت أهمية إدماج العاملين في عمليات التغيير وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي اللازم لذلك.

## رابعاً: التقييم والنقد

أسهمت هذه المقاربة في إعادة الاعتبار للعنصر الإنساني داخل بيئة العمل، حيث أكدت أن تحقيق الإنتاجية لا يمكن فهمه أو ضمان استدامته بمعزل عن الإهتمام بالحالة النفسية والاجتماعية للعاملين. وقد شكّل هذا التوجه خطوة نوعية في الدراسات التنظيمية، إذ أسس لظهور تخصصات محورية مثل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، التي تعنى بفهم دوافع الأفراد وتحفيزهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

## خامسًا: التأثير في الفكر الإداري المعاصر

مهّدت مدرسة العلاقات الإنسانية لتطور عدد من المفاهيم الحديثة مثل الثقافة التنظيمية، والدافعية الإنسانية، وأسهمت في بلورة مفاهيم المشاركة، القيادة الإنسانية، وتحسين بيئة العمل لتكون أكثر تعاونًا ومرونة<sup>1</sup>.

## الدرس الرابع: نظريات التنظيم الحديثة

### 3-نظريات التنظيم الحديثة:

#### مساهمات نظرية النظم في التطوير التنظيمي:

قدمت نظرية النظم منظورًا شاملاً للتطوير التنظيمي، باعتبار المنظمة نظامًا ديناميكيًا يتفاعل مع بيئته الخارجية ويؤثر فيها. وقد أكد **Ludwig von Bertalanffy** أن التطوير التنظيمي لا يمكن أن يتم في فراغ، بل يجب أن يأخذ في الاعتبار العلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام وبيئته. وبذلك أصبحت مرونة التنظيم وإستجابته للمتغيرات الخارجية من الأهداف الأساسية لبرامج التطوير.

تُعد نظرية النظم (**Open Systems Theory**) من النظريات الحديثة التي شكلت نقلة نوعية في فهم المنظمات، حيث تجاوزت النماذج الخطية المغلقة التي ركزت فقط على المدخلات والمخرجات، إلى تصور المنظمات كأنظمة ديناميكية تتفاعل باستمرار مع بيئتها الخارجية. وقد أسهمت هذه النظرية في تطوير الفكر الإداري من خلال تقديم نموذج شامل لفهم التنظيم باعتباره كيانًا معقدًا، يتكون من أجزاء مترابطة يؤثر كل منها في الآخر.

---

<sup>1</sup> Ivancevich, John M., Robert Konopaske, and Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*. 10th ed., McGraw-Hill Education, 2014, p 44.

## التفاعل الديناميكي مع البيئة:

من أبرز مساهمات هذه النظرية أنها بيّنت أن بقاء المنظمة وفعاليتها مرهونان بقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية، سواء كانت هذه البيئة إقتصادية، تقنية، قانونية أو إجتماعية. فالتنظيم في نظر النظم المفتوحة ليس كيانًا مغلقًا، بل نظامًا يتأثر ويؤثر بما يحيط به، ويحتاج إلى التزود المستمر بالمعلومات والموارد من محيطه.

## التركيز على المدخلات والعمليات والمخرجات:

أسهمت النظرية في صياغة تصور شامل للعمل التنظيمي عبر ثلاث مراحل رئيسية:

**المدخلات:** مثل الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية.

• **العمليات:** وتشمل الأنشطة الداخلية التي تحول المدخلات إلى مخرجات (مثل الإنتاج والتسويق والقرارات الإدارية).

• **المخرجات:** وهي نتائج العمل التنظيمي مثل السلع، والخدمات، ورضا العملاء.

هذا التصور ساعد في تطوير أدوات تقييم الأداء التنظيمي وتحسين كفاءة العمليات الإدارية.

## التكامل بين الأجزاء الفرعية للنظام:

ترى نظرية النظم أن المنظمة تتكون من نظم فرعية (Sub-systems) مثل نظام الموارد البشرية، ونظام التمويل، ونظام المعلومات، وكل جزء منها يلعب دورًا محددًا، إلا أن فعاليتها تعتمد على مدى تكاملها وتنسيقها مع الأجزاء الأخرى. وقد ساعد هذا التصور في تعزيز التفكير الإستراتيجي الشامل داخل المنظمات.

## دعم الابتكار والتغيير التنظيمي:

شجعت نظرية النظم المفتوحة على تقبل التغيير وتبني الابتكار كوسيلة للتكيف مع المتغيرات البيئية. كما أبرزت أهمية التغذية الراجعة (Feedback) في تحسين الأداء التنظيمي، وتصحيح الانحرافات، ومواجهة الأزمات بشكل مرن وسريع.

## التأسيس لمفهوم التنظيم ككائن حي:

قدّمت هذه النظرية رؤية عضوية للتنظيم، باعتباره يشبه الكائن الحي الذي ينمو ويتطور ويستجيب للضغوط الخارجية. وقد أثر هذا التصور في ظهور نظريات أخرى مكمله، مثل نظرية الطوارئ (Contingency Theory)، التي تبني على فكرة أن لا يوجد نمط إداري واحد يصلح لكل المنظمات أو الظروف.

بفضل نظرية النظم المفتوحة، لم يعد يُنظر إلى المنظمات كصناديق مغلقة بل أصبحت تُفهم ضمن سياقها البيئي الأوسع. وقد ساعد هذا التوجه في تطوير أدوات التحليل الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى، كما عزز من قدرة المؤسسات على المرونة والتعلم التنظيمي. ومع ذلك، فإن هذه النظرية تُنتقد أحياناً لصعوبتها من حيث التطبيق العملي بسبب تعقيدها النظري وتعدد المتغيرات المؤثرة..

## مدرسة الإدارة بالأهداف:

- **نشأتها ومؤسسها:** ظهرت مدرسة الإدارة بالأهداف (MBO) لأول مرة على يد المفكر الإداري "بيتر دراكر" في كتابه *The Practice of Management* سنة 1954. وقد طرحها كرد فعل على الممارسات الإدارية البيروقراطية، ساعياً لإرساء إدارة فعالة تركز على النتائج بدلاً من الإجراءات التقليدية.



تُعرف الإدارة بالأهداف بأنها نظام إداري يركّز على تحديد أهداف تنظيمية مشتركة بين المدير والمرؤوس، يتم من خلالها تقييم الأداء وفق النتائج الفعلية مقارنة بالأهداف المحددة سلفاً.

#### • الخصائص الأساسية لمدرسة الإدارة بالأهداف:

1. تحديد الأهداف بالتشارك: يتم وضع الأهداف بالتنسيق بين الإدارة والموظفين، مما يعزز الالتزام والتوافق.
2. قياس الأداء بناءً على النتائج: توجّه الجهود نحو النتائج القابلة للقياس وليس فقط الأنشطة المنفذة.
3. وجود نظام دوري للمراجعة والتقييم: من خلال إجتماعات دورية لمناقشة التقدم والإنجازات والانحرافات.
4. توافق الأهداف الفردية والتنظيمية: تسعى المدرسة لربط أهداف الموظف بأهداف المؤسسة الكلية بما يعزز الدافعية والانتماء.

#### دور مدرسة الإدارة بالأهداف في التطوير التنظيمي:

1. تحسين الاتصال التنظيمي: تشجع على الحوار المنتظم بين المديرين والموظفين لتوضيح المهام وتوقعات الأداء.
2. تعزيز ثقافة الأداء والنتائج: من خلال ربط المكافآت والترقيات بتحقيق الأهداف المحددة.
3. تحفيز الابتكار وتحمل المسؤولية: إذ يُنظر إلى الموظف كشريك في صنع القرار وليس مجرد منفذ.
4. إسهامها في بناء نظم تقييم فعالة: إذ يتم التقييم بناءً على مؤشرات الأداء، مما يُساعد في تحسين القرارات الإدارية.

## • دور الإدارة بالأهداف في تحديث الأساليب الإدارية:

- **تغيير الثقافة التنظيمية:** ساعدت الإدارة بالأهداف على نقل المنظمات من بيئة تعتمد على الأوامر والرقابة إلى بيئة تعتمد على الثقة والمساءلة.
- **التكيف مع التغيرات الخارجية:** نظرًا لمرونتها في مراجعة الأهداف بشكل دوري حسب الظروف المحيطة.
- **دورها في دعم مبادرات الجودة الشاملة:** من خلال أهداف واضحة قابلة للقياس والمراجعة المنتظمة.

## التقييم النقدي لمدرسة الإدارة بالأهداف:

### 1. الإيجابيات:

- ✓ تزيد من التزام العاملين من خلال إشراكهم في صنع القرار.
- ✓ تعزز من المساءلة والشفافية في الأداء.
- ✓ تحفز الأفراد على الإنجاز والإبتكار.

### 2. السلبيات:

- ✓ يمكن أن تتحول إلى عبء بيروقراطي عند الإفراط في توثيق الأهداف.
- ✓ لا تراعي دائمًا الجوانب الإنسانية والعاطفية في العمل.
- ✓ التركيز الزائد على النتائج قد يُهمل تطوير المهارات والسلوكيات التنظيمية.

تُعد مدرسة الإدارة بالأهداف من الركائز المهمة في تطور الفكر الإداري الحديث، إذ جمعت بين التخطيط، والتحفيز، والتقييم، والاتصال التنظيمي. وعلى الرغم من بعض الملاحظات

النقدية، فإنها ما تزال أداة فعالة في سياقات التطوير التنظيمي، خاصة في البيئات التي تسعى لرفع الأداء وتعزيز الشفافية.

### مدرسة إتخاذ القرار النشأة والتطور:

تُعد مدرسة إتخاذ القرار (Decision-Making School) من الإتجاهات الفكرية في الإدارة التي ظهرت في منتصف القرن العشرين، وجاءت كرد فعل على الإنتقادات التي وُجّهت لكلٍ من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية. ركّزت هذه المدرسة على أن جوهر العملية الإدارية يتمثل في إتخاذ القرارات، وأن الإدارة ما هي إلا سلسلة من القرارات المترابطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

يرتبط ظهور مدرسة إتخاذ القرار بأعمال هيربرت سايمون (Herbert Simon) الذي قدّم إسهامات جوهرية في هذا المجال، أبرزها كتابه السلوك الإداري (Administrative Behavior) الصادر عام 1947، حيث وضع فيه أسس تحليل القرارات الإدارية وبيّن أن القرارات لا تُتخذ في فراغ، وإنما ضمن بيئة مليئة بالقيود والمعلومات الناقصة، وهو ما أطلق عليه مفهوم العقلانية المحدودة<sup>1</sup> (Bounded Rationality)

### • المبادئ الأساسية لمدرسة إتخاذ القرار:

1. العقلانية المحدودة: ترى المدرسة أن المديرين لا يمتلكون معلومات كاملة ولا وقتاً غير محدود، مما يجعل قراراتهم عقلانية ضمن حدود معينة.
2. أهمية المعلومات: تعتمد جودة القرارات على دقة وتوافر المعلومات.

---

<sup>1</sup> Simon, Herbert A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative. Organizations. 3rd ed., Free Press, 1976, p88.

3. **القرارات كعملية:** يُنظر إلى القرار باعتباره عملية تمر بمراحل، مثل تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، ووضع البدائل، واختيار البديل الأنسب.

4. **التأثيرات التنظيمية والنفسية:** تؤكد المدرسة أن العوامل الثقافية، والقيم، وضغوط العمل تؤثر على قرارات المديرين<sup>1</sup>.

**إسهامات مدرسة إتخاذ القرار:** ساهمت هذه المدرسة في تحويل التفكير الإداري من التركيز على الهياكل والقواعد الصارمة إلى الإهتمام بالعملية الديناميكية لإتخاذ القرار، مما أثر لاحقاً على مجالات مثل إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأزمات. التي برزت بشكل واضح من خلال أعمال هيربرت سايمون، في إحداث تحول جوهري في الفكر الإداري؛ إذ إنتقلت النظرة من التركيز على البنية التنظيمية الصارمة والقواعد الرسمية الجامدة إلى فهم الإدارة كعملية ديناميكية متواصلة تعتمد على جمع المعلومات، وتحليل البدائل، وإختيار الحل الأمثل في ظل قيود واقعية مثل محدودية المعلومات والوقت. وقد أسهم هذا المنظور في تطوير ممارسات إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، التي تعتمد على القرارات المبنية على البيانات والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، الذي يركز على رسم السياسات وإتخاذ القرارات وفقاً لتوقعات مستقبلية وتحليلات بيئية، وإدارة الأزمات، التي تتطلب إستجابة سريعة مبنية على قرارات مدروسة تحت ضغط الظروف الطارئة. كما عززت هذه المدرسة الوعي بأهمية العقلانية المحدودة، أي إدراك أن القرارات المثلى قد لا تكون ممكنة دائماً، وأن المديرين غالباً ما يكتفون بالحلول "المُرضية" بدلاً من المثالية<sup>2</sup>.

أما في التخطيط الإستراتيجي، فقد وفرت هذه المدرسة إطاراً لفهم أن صياغة الأهداف المستقبلية لا بد أن تبنى على تحليل بيئي شامل، وتقدير الفرص والمخاطر، وصياغة بدائل متعددة قبل

---

<sup>1</sup> سايمون، هيربرت. *السلوك الإداري*. ترجمة عبد الله العروسي، مكتبة الأنجلو المصري، 1993، ص 66.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 215.

إتخاذ القرار النهائي. على سبيل المثال، عند دخول شركة إلى سوق جديدة، فإن الإدارة لا تتخذ القرار بناءً على الحدس فقط، بل من خلال جمع معلومات السوق، تحليل المنافسين، وتقييم الموارد الداخلية قبل إختيار الإستراتيجية الأنسب. هذه الإسهامات جعلت عملية إتخاذ القرار محوراً أساسياً في رسم السياسات وتحديد أولويات العمل، مما عزز قدرة المؤسسات على التكيف وتحقيق.

### دور القيادات وأساليب صنع القرار لنجاح التطوير التنظيمي:

- التشاركية: إشراك الموظفين يزيد القبول ويُحسّن جودة المعلومات المستخدمة في القرار.
- الإعتماد على البيانات: بناء قرارات على قياسات ومؤشرات واضحة، وليس على الحدس فقط.
- التجريب والتمدد التدريجي: إتخاذ قرارات مرحلية (pilot → evaluate → scale) للتعامل مع عدم اليقين.
- تعزيز التعلم المؤسسي: إنشاء حلقات تغذية راجعة رسمية توثّق النتائج وتحوّلها إلى سياسات وإجراءات.

### 4-ميشال كروزي ونموذج التحليل الإستراتيجي: <sup>1</sup>

قد شكّلت الإنتقادات الموجّهة إلى النظريات التقليدية للتنظيم، التي كانت تنظر إلى الفرد أو الجماعة بمعزل عن إستراتيجية المنظمة، منطلقاً أساسياً لأعمال ميشال كروزي (Michel Crozier) وإرهارد فريدبارغ (Erhard Friedberg). فقد كانا من أوائل الباحثين الذين سعوا إلى دراسة التنظيم باعتباره ظاهرة مستقلة، لا مجرد أداة أو إنعكاس لغايات خارجية، بل ك بناء إصطناعي يتطلب تفسير وجوده كإمكانية إجتماعية قائمة بذاتها. ومن ثم، فإن سيرورة التنظيم

---

<sup>1</sup> Crozier.M.Friedberg.E. l'auteur et le système , Ed le seuil,Paris,1977,p13.

لا تُفهم إلا في ضوء إستراتيجيات متعددة ومختلفة، إذ لكل جماعة داخل المنظمة إستراتيجيتها الخاصة، كما أن لكل فرد فاعل إستراتيجيته الذاتية التي يمارسها ضمن النسق التنظيمي. ويؤكد الباحثان أن الفاعل يملك دائماً هامشاً من الحرية في مواجهة القيود البنيوية المفروضة عليه، وهو ما يمنحه قدرة نسبية على توجيه أفعاله ضمن حدود الوضعية التي ينتمي إليها.

وفي إطار أبحاثهما التطبيقية، قام كروزي وفريدبارغ بدراسة وكالة محاسبة في باريس إلى جانب ثلاث وحدات صناعية مختلفة، ومن خلال هذه الأبحاث توصلوا إلى صياغة ما يُعرف بـ نموذج التحليل الإستراتيجي (L'analyse stratégique)، وهو منظور يركز على ثلاثة مسلّمات أساسية:

1. **تعدد الأهداف الفردية:** الأفراد العاملون داخل التنظيم لا يقبلون أن يُعاملوا كوسائل لتحقيق أهداف محددة مسبقاً من طرف الإدارة العليا، بل لكل منهم أهدافه وتطلعاته الخاصة، قد تتقاطع أحياناً مع أهداف المنظمة وقد تتعارض معها. وبالتالي، فإن ديناميكية التنظيم تسير وفقاً لتعدد الأهداف الفردية وتفاعلها داخل النسق الكلي.
2. **الحرية النسبية للفاعل:** رغم وجود القيود التنظيمية، فإن الفاعلين يمتلكون مجالاً معيناً من الحرية يمكنهم من ممارسة الاختيار، وهو ما يجعل التنظيم فضاءً للمساومة والتفاوض المستمر.
3. **العقلانية المحدودة:** الإستراتيجيات التي يعتمدها الفاعلون تتبثق بالضرورة من منطق عقلائي، غير أن هذه العقلانية تظل محدودة (rationalité limitée) نظراً للقيود المعرفية، والسياقية، والموارد المتاحة، مما يفرض على الفاعلين تبني حلول عملية وواقعية أكثر من كونها مثالية.

ويُعد هذا النموذج محاولة لتجاوز الرؤية الكلاسيكية التي حصرت التنظيم في البنى الرسمية والهياكل الصلبة، حيث يركز على الدور الفعلي للفاعلين واستراتيجياتهم، وعلى التفاعلات اليومية التي تشكّل في مجموعها سير التنظيم.

### أهم المفاهيم المستخدمة في التحليل الإستراتيجي وتتمثل في: <sup>1</sup>

يُعتبر كل من ميشال كروزي (Michel Crozier) وإرهارد فريدبارغ (Erhard Friedberg) من أبرز الأسماء التي ساهمت في تطوير مقاربة التحليل الاستراتيجي للتنظيمات، حيث قدّما منظورا مختلفا عن التصورات التقليدية التي كانت تنظر إلى الفرد أو الجماعة بمعزل عن ديناميكيات التنظيم. وقد إنطلقا من فكرة أساسية مفادها أن التنظيم ليس مجرد نسق جامد قائم على قواعد وبُنى رسمية، وإنما هو فضاء للتفاعلات والصراعات والمفاوضات التي يشارك فيها الفاعلون وفق إستراتيجيات محددة.

**الإستراتيجية** في هذا الإطار تشير إلى مختلف التصرفات والممارسات التي يعتمدها الفاعلون في مواقع عملهم اليومية. وهذه التصرفات قد تكون فردية، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق مصالحه الخاصة من خلال استغلال ما يمتلكه من موارد أو خبرات، أو قد تكون جماعية، كما هو الحال عند فئة عمال الصيانة في مصانع "رينو" الفرنسية، الذين نجحوا في بناء قوة جماعية من خلال التحكم في مجال عمل تقني وحساس يجعلهم فاعلين إستراتيجيين داخل التنظيم. وبذلك، فإن الاستراتيجية ليست مجرد خطة واعية ومكتوبة، بل هي سلوك عملي ينبثق من شبكة العلاقات القائمة داخل التنظيم.

**أما السلطة:** فهي تُعتبر المفهوم الأكثر مركزية في التحليل الإستراتيجي. فهي لا تُفهم على أنها مجرد موقع رسمي يمنحه الهيكل التنظيمي، وإنما هي علاقة إجتماعية غير متكافئة تنشأ من التفاعلات اليومية بين الأفراد والجماعات. هذه العلاقات تقوم على التبادل والتفاوض المستمر،

---

<sup>1</sup> Crozier.M.Friedberg.E.Op Cit,p13.

حيث يسعى كل طرف إلى توسيع هامش إستقلاليته أو الحفاظ على مصالحه الخاصة. وقد ركّز كروزي بشكل خاص على دراسة البيروقراطية باعتبارها مجالاً يبرز فيه الصراع بين القواعد الرسمية والفاعلين الذين يجدون دائماً مساحات للتحرك والمناورة. ومن خلال هذه المقاربة، توصل كروزي وفريدبارغ إلى أن الصراع حول السلطة هو العنصر المحوري لفهم سوسيولوجيا التنظيمات، وأن العلاقات داخلها لا يمكن تفسيرها إلا بالرجوع إلى الإستراتيجيات التي يطورها الأفراد والجماعات بهدف التحكم في الموارد أو التأثير على الآخرين.

وفي هذا السياق، حدّد كروزي وفريدبارغ أربع منابع أساسية للسلطة داخل التنظيمات، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

1. **المنبع الأول: التخصص أو المعرفة النادرة:** يتمثل في إمتلاك الفاعل لخبرة أو كفاءة تقنية يصعب تعويضها، مما يمنحه قدرة على التحكم في سير العمل. وكلما كان هذا التخصص نادراً، ازدادت قوة صاحبه في فرض شروطه أو التفاوض مع بقية الفاعلين.
2. **المنبع الثاني: التحكم في العلاقة مع المحيط الخارجي:** يرتبط هذا المنبع بالقدرة على إدارة الروابط بين التنظيم وبيئته الخارجية (موردين، زبائن، مؤسسات رسمية...). فالفاعل الذي يحتكر هذه العلاقات يكون في موقع قوة لأنه يمثل قناة لا يمكن الإستغناء عنها.
3. **المنبع الثالث: السيطرة على قنوات الاتصال الداخلي:** يشير إلى قدرة بعض الفاعلين على التحكم في تدفق المعلومات داخل التنظيم. إذ يُعتبر من يمتلك سلطة على المعلومة أو يتحكم في توجيهها وتوزيعها طرفاً أساسياً في عملية صنع القرار وفي المفاوضات التنظيمية.
4. **المنبع الرابع: إستعمال القواعد التنظيمية:** لا تُفهم القواعد هنا كإطار ثابت يقيد الفاعلين، بل كأداة يمكن إستغلالها بشكل مرّن من أجل توسيع هامش الحركة. فالفاعلون قد يستخدمون اللوائح والإجراءات لصالحهم، إمّا للضغط أو لخلق مجالات تفاوض جديدة.



ومن خلال هذا التحليل، يُظهر كروزي وفريدبارغ أن التنظيمات ليست أنساقًا مغلقة وخاضعة فقط للهيكل الرسمية، بل هي ساحات تفاعلية واستراتيجية يتحرك داخلها الأفراد والجماعات وفق علاقات قوة متغيرة، تسعى باستمرار إلى إعادة تشكيل التوازنات الداخلية.

### مساهمات نظرية الثقافة التنظيمية:

أبرزت البحوث الحديثة أهمية الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في نجاح أو فشل جهود التطوير. فقد أشار **Edgar Schein** إلى أن التغيير الحقيقي في التنظيم يبدأ من إعادة تشكيل القيم والمعتقدات الراسخة لدى أفرادها، وهو ما يتطلب فهما عميقا للثقافة السائدة في المنظمة<sup>1</sup>. وبالتالي، فإن برامج التطوير التنظيمي التي لا تأخذ الثقافة بعين الاعتبار تكون غالبًا مصيرها الفشل.

### الخصائص الأساسية للثقافة التنظيمية:

1. **الثبات النسبي**: الثقافة التنظيمية لا تتغير بسهولة، بل تُشكّل هوية المنظمة على المدى الطويل.
2. **الطابع الجمعي**: الثقافة لا ترتبط بفرد وإنما تُبنى عبر تفاعل الأعضاء وتاريخ المؤسسة.
3. **التأثير على السلوك التنظيمي**: توجه سلوك العاملين، وتؤثر في الأداء، والالتزام، والرضا الوظيفي.
4. **ترتبط بالقيادة**: القادة يمثلون أهم ناقلي ومكرسي الثقافة داخل المنظمة.

### مساهمات الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي:

1. **تعزيز الولاء والانتماء**: عندما تكون القيم التنظيمية واضحة ومتفق عليها، يشعر العاملون بالانتماء، مما يزيد من الاستقرار الداخلي ويُقلل من معدل الدوران الوظيفي.

---

<sup>1</sup> Schein, E. H. Op Cit, p24.

2. دعم التغيير التنظيمي: الثقافة التنظيمية المرنة تُعتبر عنصرًا أساسيًا في إنجاح عمليات التغيير، إذ تهيئ الأفراد لتقبل التجديد والابتكار.

3. تحقيق التماسك التنظيمي: من خلال تقاسم لغة ورموز وعادات تنظيمية مشتركة، مما يسهل التعاون والتنسيق بين الفرق.

4. تحفيز الأداء والابتكار: بعض الثقافات التنظيمية، مثل "ثقافة التمكين" أو "ثقافة الإنجاز"، تُسهم في تشجيع الإبداع والبحث عن حلول فعالة.

دور نظرية الثقافة التنظيمية في التحول المؤسسي:

✓ تحقيق التميز المؤسسي: من خلال بناء ثقافة تركز على الجودة، وقيم الإلتزام، وخدمة العملاء.

✓ بناء قيادة فاعلة: إذ ينعكس وعي القادة بالثقافة التنظيمية في قراراتهم وإستراتيجياتهم.

✓ مواءمة التوجهات الإستراتيجية: تساعد الثقافة التنظيمية في توجيه الرؤية والقيم الإستراتيجية لتتنسق مع أهداف المؤسسة.

• النماذج النظرية المساهمة في تحليل الثقافة التنظيمية

1. نموذج إدغار شاين: (Schein)

يميز بين ثلاثة مستويات للثقافة: المستوى الظاهري (Artifacts)، والقيم المعلنة (Espoused Values)، والإفتراضات الأساسية (Basic Assumptions) <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Schein, Op cit, p26.

## 2. نموذج هافستد: (Hofstede)

يقارن بين الثقافات الوطنية والثقافات التنظيمية ويُظهر كيف تؤثر القيم الثقافية على الإدارة والقرارات داخل المؤسسات.

## 3. نموذج كامرون وكوين: (Competing Values Framework)

يصنف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط: ثقافة العشيرة، ثقافة السوق، ثقافة التدرج الهرمي، وثقافة الإبداع، ويقترح آليات تطوير بناءً على نوع الثقافة السائدة.

### • التقييم النقدي للثقافة التنظيمية

#### 1. الإيجابيات:

- ✓ تعزز من هوية المؤسسة وسمعتها.
- ✓ تسهم في بناء بيئة عمل متماسكة ومستقرة.
- ✓ تُعتبر أداة ناعمة وفعالة في قيادة التغيير والتحفيز.

#### 2. السلبيات:

- ✓ قد تعوق التغيير إذا كانت جامدة أو مقاومة للتجديد.
- ✓ بعض الثقافات تركز التمييز أو المحاباة أو النمطية.
- ✓ من الصعب تعديلها على المدى القصير بسبب ترسخها في الممارسات اليومية والعقليات.

تُعد نظرية الثقافة التنظيمية من النظريات العميقة والفاعلة في فهم بيئة العمل وتحليل سلوك الأفراد داخل المنظمات. وقد أسهمت بشكل كبير في دعم التطوير التنظيمي من خلال ترسيخ

القيم المشتركة، وتحفيز الأداء، وتحقيق التماسك الداخلي، كما أن إدراك الثقافة التنظيمية وتحليلها يمثل خطوة أساسية لنجاح عمليات التغيير المؤسسي والإصلاح الإداري.

## الدرس الخامس: النظريات المعاصرة في الإدارة وتطبيقاتها في التطوير التنظيمي

### 4- النظريات المعاصرة في الإدارة وتطبيقاتها في التطوير التنظيمي:

**1-نظرية الإدارة الموقفية: (Contingency Theory)** نشأت نظرية الإدارة الموقفية كرد فعل على قصور النظريات الإدارية الكلاسيكية التي افترضت وجود "أفضل طريقة واحدة للإدارة"، حيث تؤكد هذه النظرية على أن الفعالية التنظيمية تعتمد على ملاءمة النمط الإداري للموقف التنظيمي المحدد. وتشمل العوامل السياقية: حجم المنظمة، التكنولوجيا المستخدمة، البيئة الخارجية، وخصائص العاملين.

#### الإفترضاات الأساسية:

- لا توجد طريقة واحدة مثلى للإدارة.
- القرارات الإدارية يجب أن تتكيف مع السياق والموقف.
- فعالية القائد تعتمد على مدى تطابق أسلوبه مع طبيعة الموقف.

#### المساهمات في التطوير التنظيمي:

- تعزيز المرونة التنظيمية وقدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات.
- تشجيع المديرين على تحليل المواقف وتحديد العوامل الحاسمة قبل إتخاذ القرار.
- تحسين كفاءة فرق العمل من خلال تكييف أساليب القيادة بحسب خصائص الأفراد.

## النماذج المرتبطة:

- نموذج "فيدلر" (Fiedler's Contingency Model) "يقيس العلاقة بين أسلوب القيادة وتقدير الموقف.
- نموذج "لورانس ولورش" (Lawrence & Lorsch) "يربط بين البيئة ومتطلبات التنظيم الداخلي

## نقد النظرية:

- صعوبة تحديد المتغيرات الموقفية بدقة.
- تقتصر أحيانًا إلى إرشادات تنفيذية واضحة.
- قد تؤدي إلى تعقيد اتخاذ القرار في بيئات سريعة التغير.

## 2- النظرية اليابانية في الإدارة (Japanese Management Theory):

ترتكز النظرية اليابانية في الإدارة على ثقافة العمل الجماعي، والالتزام طويل الأجل، والإحترام المتبادل بين العمال والإدارة. وقد أصبحت مشهورة عالميًا بعد نجاح الشركات اليابانية في السبعينيات والثمانينيات مثل "تويوتا" و"سوني". (Ouchi, 1981, p 5)

## السمات الأساسية:

- الوظيفة مدى الحياة: توظيف الأفراد لفترات طويلة يوفر إستقرارًا وظيفيًا.
- اتخاذ القرار التوافقي: باستخدام أسلوب *Ringisei* المبني على المشاورات الجماعية.
- التركيز على الجماعة: يُفضل الولاء للمجموعة على الإنجاز الفردي.
- تدريب الموظفين باستمرار: تطوير الكفاءات البشرية أساس التنافسية.

## المساهمات في التطوير التنظيمي:

- إنشاء بيئة من الولاء والثقة بين العمال والإدارة.
- تحقيق جودة شاملة عبر جميع مستويات المؤسسة.
- تقوية رأس المال البشري من خلال التدريب والتحفيز الجماعي.

## التحديات:

- صعوبة تطبيق هذا النموذج في ثقافات غربية وفردية.
- البطء في إتخاذ القرار بسبب الميل للإجماع.
- تقليل حوافز الأفراد للتميز الفردي.

### 3-نظرية<sup>1</sup>(Theory Z – William Ouchi): ظهرت نظرية Z في أوائل الثمانينيات على

يد المفكر الأمريكي من أصل ياباني ويليام أوتشي (William Ouchi) ، في كتابه الشهير

*Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*

الصادر عام 1981. وقد جاءت هذه النظرية كاستجابة مباشرة للنجاحات الإقتصادية اليابانية اللاحقة في سبعينيات القرن العشرين، والتي دفعت العديد من الباحثين إلى دراسة النماذج الإدارية اليابانية مقارنة بنظيرتها الغربية، خاصة الأمريكية. لاحظ أوتشي أن الشركات اليابانية كانت تحقق معدلات إنتاجية أعلى، ومستويات ولاء وظيفي قوية، وإستقراراً تنظيمياً ملحوظاً، مما دفعه إلى التفكير في نموذج إداري هجين يستفيد من مزايا النموذجين الياباني والأمريكي.

من هذا المنطلق، طوّر أوتشي نظرية Z كنموذج إداري متوازن، يهدف إلى دمج القيم الجماعية اليابانية مثل الولاء، والعمل الجماعي، والإستقرار الوظيفي طويل الأمد، مع القيم الأمريكية مثل المسؤولية الفردية، وإتخاذ القرار المستقل، والتحفيز بالأداء. بمعنى آخر، تسعى نظرية

---

<sup>1</sup> عبد العزيز، أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط. 1، عمان، دار مجدلاوي، 2001، ص9.

Z إلى بناء منظمات تعتمد على ثقافة قوية، وثقة متبادلة، ومشاركة في صنع القرار، وإستثمار طويل الأجل في الموظفين، دون أن تفقد فعاليتها أو قدرتها على المنافسة.

ويُعد السياق التاريخي مهماً لفهم نشأة النظرية، حيث كانت الولايات المتحدة في تلك الفترة تعاني من تراجع الإنتاجية، وتزايد معدل دوران الموظفين، وتراجع القدرة التنافسية أمام الشركات اليابانية، لا سيما في قطاعات مثل صناعة السيارات والإلكترونيات. هذا التحدي دفع الباحثين مثل أوتشي إلى البحث عن بدائل للنموذج البيروقراطي الأمريكي الصارم، وإقتراح نماذج أكثر مرونة وإنسانية تضمن التوازن بين الأداء والإشباع الوظيفي.

### أهم سمات نظرية<sup>1</sup> Z:

1. **الوظيفة طويلة الأمد (Long-term Employment):** تهدف النظرية إلى خلق نوع من الإستقرار الوظيفي للموظف، مما ينعكس إيجابياً على ولائه وأدائه.
2. **إتخاذ القرار الجماعي:** تشجع على المشاركة الواسعة في صنع القرار، بما يعزز من الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى الأفراد.
3. **المسؤولية الفردية:** رغم التركيز على الجماعة، إلا أن النظرية لا تلغي الفرد، بل تؤكد على تحمل الفرد لنتائج عمله.
4. **التقييم البشري الشامل:** تبتعد عن التقييم الكمي الصارم، وتركز على تقييم الموظف ككل، بما في ذلك سلوكه وتفاعله داخل الفريق.
5. **بناء ثقافة مؤسسية قوية:** تقوم على الثقة، والإحترام المتبادل، والانتماء للقيم المشتركة.

---

<sup>1</sup> Ouchi, William G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley, 1981, p 12.

## الركائز الأساسية لنظرية Z:

الثقة المتبادلة: العلاقة بين الإدارة والموظفين تقوم على الاحترام.

الإهتمام بالفرد والمجموعة معًا: تسعى لإرضاء حاجات الموظف الفردية ضمن إطار جماعي.

التقييم والترقية البطيئة: يتم الترقية على أساس تقييم طويل الأمد يعكس الولاء والأداء.

## مساهماتها في التطوير التنظيمي:

- ✓ تؤسس لبيئة تنظيمية مستقرة تُشجع الالتزام والانتماء.
- ✓ تسهم في تحقيق توازن بين الأداء العالي ورضا الموظفين.
- ✓ توفر نموذجًا مناسبًا للمنظمات متعددة الجنسيات التي تحتاج للدمج بين ثقافات مختلفة.

## نقد النظرية:

- ✓ تتطلب زمنًا طويلًا لتظهر نتائجها.
- ✓ قد لا تناسب البيئات التي تتطلب إستجابة سريعة وتغييرًا متكررًا.
- ✓ نجاحها يعتمد على ثقافة العمل المحلية ومستوى الإستعداد التنظيمي.

تُعد نظريات الإدارة الموقفية، والإدارة اليابانية، ونظرية Z من بين أهم النماذج التي سعت إلى جسر الفجوة بين النماذج الغربية التقليدية وإحتياجات السياقات المعاصرة. حيث ركّزت الإدارة الموقفية على التكيف مع السياق، بينما اعتمدت النظرية اليابانية على الثقة والتعاون الجماعي، وجاءت نظرية Z لتدمج أفضل ممارسات المدرستين. وقد أسهمت هذه النظريات مجتمعة في إعادة تعريف مفاهيم القيادة، والثقافة التنظيمية، وتحفيز العاملين، وإدارة التغيير.



## الدرس السادس: التطوير التنظيمي ومتطلبات تحقيقه.

في ظل ما تشهده البيئة التنظيمية من تحولات متسارعة وتحديات متزايدة ناجمة عن التغيرات التكنولوجية، الإقتصادية، والإجتماعية، أصبح لزماً على المنظمات الحديثة تبني ممارسات فعالة تضمن لها القدرة على التكيف والإستمرار وتحقيق الأداء الفعّال. وفي هذا السياق، يبرز مفهوم التطوير التنظيمي كأحد الأساليب الإستراتيجية التي تهدف إلى إحداث تغييرات مخططة وجوهرية في بنية المنظمة، وثقافتها، وعملياتها، بما يعزز من كفاءتها ويحقق رضا العاملين والمتعاملين على حد سواء.

فالتطوير التنظيمي لا يُعد عملية عشوائية، بل هو جهد منهجي ومتكامل يستند إلى دراسات تشخيصية وتدخلات مدروسة تهدف إلى إحداث التحسين المستمر في الأداء التنظيمي من خلال إشراك العاملين وتنمية قدراتهم. ويتطلب هذا المسار فهماً دقيقاً لطبيعة أنواع التطوير التنظيمي، ودوافعه، وأهدافه، بالإضافة إلى الوعي بأبرز خصائصه ومراحله، باعتبارها خطوات أساسية لضمان نجاح عملية التغيير والتحسين داخل المؤسسة.

وعليه، سيتناول هذا الدرس المحاور التالية: مفهوم عملية التطوير، أنواع التطوير التنظيمي، أسبابه، أهدافه، خصائصه، ومراحله الأساسية، مع التركيز على أهم متطلبات تحقيقه بفعالية وإستدامة داخل بيئات العمل المعاصرة.

### 1- مفهوم عملية التطوير التنظيمي:

يشير التطوير التنظيمي إلى عملية مخططة تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في أداء المنظمة من خلال تحسين بيئتها الداخلية، وتعديل سلوك الأفراد والجماعات داخلها. وهو عملية مستمرة ومتكاملة تستند إلى مبادئ علم السلوك التنظيمي، وتنفذ عادة بمساعدة مستشارين متخصصين بغرض رفع مستوى الفاعلية والكفاءة التنظيمية.

التطوير التنظيمي هو "جهد طويل الأجل يُدار من قبل الإدارة العليا لتحسين الفاعلية التنظيمية من خلال التغيير في الثقافة التنظيمية باستخدام تدخلات قائمة على علم السلوك"<sup>1</sup>.

وقد عرف ريتشارد بكهارو التطوير التنظيمي بأنه "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"<sup>2</sup>.

## 2- خصائص التطوير التنظيمي:

يتميز التطوير التنظيمي بعدة خصائص رئيسية تجعله عملية منهجية ومخططة تهدف إلى تحسين فاعلية المنظمة وتعزيز قدرتها على التغيير. من أبرز هذه الخصائص أن التطوير التنظيمي عملية مخططة وطويلة الأمد، وليست عشوائية أو آنية، حيث يتم تنفيذه من خلال خطوات مدروسة تشمل جمع البيانات، وتشخيص الوضع، والتخطيط للتدخل، ثم التقييم. كما أنه يركز على علوم السلوك الإنساني، ويستهدف إحداث التغيير على المستويين الفردي والتنظيمي. ويؤكد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية والتنظيمية، مثل الثقة والتعاون والمشاركة الفعالة للموظفين، حيث تُعد هذه القيم ضرورية لتحقيق تغيير مستدام. كما يسعى إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات البيئية، من خلال ترسيخ مبدأ المرونة والتعلم المستمر كشرطين أساسيين للنجاح في الأمد البعيد.

يتسم التطوير التنظيمي بأنه شامل لكافة مكونات النظام التنظيمي، حيث يُنظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة تشمل البنى والهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية، ولا يقتصر على معالجة

---

<sup>1</sup> French, Wendell L., and Cecil H. Bell. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. 6th ed., Prentice Hall, 1999, p. 2

<sup>2</sup> موسى. اللوزري، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص 21.

مشكلات جزئية. كما يتميز بأنه تشاركي وتعاوني، إذ يشرك جميع المستويات التنظيمية في عملية التغيير، وهو ما يعزز من إلتزام العاملين ويقلل من مقاومة التغيير، وأخيراً فإن تدخلات التطوير التنظيمي تستند إلى البيانات وتُقيّم باستمرار، لضمان توافقها مع الأهداف التنظيمية ومتابعة نتائجها من أجل تحسين الأداء.

### 3-العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي:

يتأثر التطوير التنظيمي بمجموعة متنوعة من العوامل التي تنقسم بوجه عام إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، ولكل منها تأثير مباشر أو غير مباشر على فاعلية ونجاح عمليات التغيير داخل المؤسسات.

#### أولاً: العوامل الداخلية

تُعد العوامل الداخلية ذات أهمية حاسمة، لأنها تنبع من داخل المنظمة وتُشكّل البنية التي يتحرك فيها التطوير. ومن أبرز هذه العوامل:

#### 1. الثقافة التنظيمية:

تشكّل الثقافة التنظيمية الخلفية القيمية والسلوكية التي تحكم علاقات الأفراد داخل المنظمة، وتشمل القيم، المعتقدات، والتقاليد التنظيمية. فالثقافة التي تشجع على الابتكار، والانفتاح على التغيير، والمشاركة، تُعد بيئة خصبة لنجاح جهود التطوير التنظيمي. في المقابل، فإن الثقافة المحافظة أو المقاومة للتجديد تمثل عائقاً كبيراً أمام التحوّل التنظيمي.

## 2. أسلوب القيادة:

تلعب القيادة دورًا جوهريًا في توجيه المنظمة نحو التغيير. فالقادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التحويلية، من خلال إلهام الموظفين، وتقديم رؤية واضحة، وتسهيل التعلم، يعززون فرص نجاح التطوير. بينما قد تعوق القيادة السلطوية أو غير المتفاعلة تلك الجهود.

## 3. الموارد البشرية:

يشمل ذلك مدى إستعداد العاملين نفسيًا ومهنيًا لقبول التغيير والمشاركة فيه. وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، والدافعية، والثقة بالقيادة، يساعد على تنفيذ عمليات التغيير بسلاسة. أما ضعف المهارات أو الخوف من المجهول فقد يعيق التنفيذ.

## 4. نظام الاتصال الداخلي:

تلعب قنوات الاتصال الفعالة دورًا أساسيًا في نقل المعلومات والتوجيهات وتعزيز الشفافية خلال مراحل التطوير التنظيمي. غياب التواصل الفعال يُفضي إلى إنتشار الشائعات ومقاومة التغيير.

## ثانيًا: العوامل الخارجية

العوامل الخارجية تمثل البيئة التي تتحرك فيها المنظمة، وهي خارجة عن سيطرتها المباشرة، لكنها تفرض تحديات وتغييرات حتمية، ومن أبرزها:

## 1. التغيرات التكنولوجية:

تفرض الثورة التكنولوجية المستمرة على المؤسسات ضرورة مواكبة التطورات الرقمية وتبني الابتكارات التقنية في مجال الإنتاج أو الإدارة. فالتأخر في اعتماد التكنولوجيا الحديثة قد يؤدي إلى فقدان التنافسية.

## 2. المتغيرات الاقتصادية:

تشمل هذه العوامل معدلات النمو، التضخم، أسعار الصرف، وغيرها من المؤشرات الاقتصادية التي تؤثر على إستراتيجيات الموارد والإنتاج. فعلى سبيل المثال، قد تدفع الأزمة المالية المؤسسات إلى إعادة هيكلة عملياتها أو خفض التكاليف.

## 3. القوانين والتشريعات:

تلعب الأنظمة القانونية دوراً محورياً في فرض معايير وضوابط يجب على المؤسسات الإلتزام بها. وتشمل هذه القوانين قوانين العمل، والضرائب، والمعايير البيئية، مما يتطلب تحديث السياسات الداخلية بما يتماشى مع التغيرات القانونية.

## 4. الإتجاهات الإجتماعية والثقافية:

تتغير توقعات العملاء والمجتمعات بشأن المسؤولية الإجتماعية، المساواة، والشفافية. لذا تحتاج المؤسسات إلى تكيف إستراتيجياتها التنظيمية لتلبية هذه المطالب وضمان إستدامة سمعتها في السوق.

## 5. المنافسة العالمية:

في عصر العولمة، لم تعد المنافسة محلية فقط، بل أصبحت عالمية. ويجبر ذلك المؤسسات على تبني التميز والجودة وتطوير الموارد البشرية بشكل مستمر من أجل الحفاظ على مكانتها. إن فهم العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي يمثل أساساً لنجاح أي خطة تطوير. إذ أن التكامل بين تهيئة العوامل الداخلية والإستجابة الذكية للتحديات الخارجية يضمن فعالية ومرونة المنظمة في مواكبة التغيرات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

#### 4-أهداف التطوير التنظيمي: تدور أهداف التطوير التنظيمي حول ثلاثة محاور:<sup>1</sup>

##### المحور الأول: المستفيد من التغيير

##### الفرد: (Individual)

- يُعد الفرد الوحدة الأساسية لأي منظمة، لذا فإن أي عملية تغيير تؤثر فيه مباشرة سواء كان موظفًا عاديًا أو مديرًا.
- يشمل ذلك تطوير مهاراته، تعديل سلوكياته، تغيير طريقة تفكيره أو إعادة تأهيله لمهام جديدة مثل تدريب موظف على تقنيات رقمية حديثة ترفع من كفاءته وتعزز من إنتاجيته.

##### الجماعة: (Group)

- الجماعة هي مجموعة الأفراد الذين يعملون معًا بشكل تعاوني لتحقيق أهداف محددة، مثل فرق العمل.
- التغيير هنا قد يشمل أساليب الاتصال داخل الفريق، ديناميكية القيادة، أو بناء الثقة وتحسين التفاهم الجماع مثل تغيير طريقة إدارة الاجتماعات داخل الفريق لتعزيز المشاركة الفعالة.

##### المنظمة ككل: (Organization)

- يشمل التغيير جميع الأفراد والوحدات التنظيمية، ويكون عادة إستراتيجيًا يهدف إلى رفع كفاءة الأداء العام مثل إدخال نظام إدارة معلومات موحد يُطبق على جميع الأقسام، أو تغيير في الثقافة التنظيمية لتعزيز الابتكار.

---

<sup>1</sup>فادية إبراهيم، شهاب. التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسة التطبيقية. ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، عمان، ص 22.

## المحور الثاني: المستهدف من التغيير

### التغيير الفكري: (Cognitive Change)

- يركز على تغيير القيم، المعتقدات، المواقف، والمشاعر التي يحملها الأفراد تجاه المنظمة أو بيئة العمل.
- الهدف هو خلق وعي جديد يعزز التقبل للتغيير، ويولد الدافعية الداخلية.
- مثال: برامج توعوية لتغيير نظرة الموظفين نحو أهمية التحول الرقمي.

### التغيير السلوكي: (Behavioral Change)

- يركز على تعديل تصرفات الأفراد وطريقة تفاعلهم مع الآخرين، أو تطوير مهاراتهم العملية.
- يشمل التغيير في الأداء، والقدرة على التكيف مع الأنظمة الجديدة أو متطلبات العمل مثل تدريب الموظفين على مهارات التواصل الفعال لحل النزاعات داخل الفرق.

### التغيير الإجرائي: (Procedural Change)

- يشمل تعديل قواعد العمل، السياسات، الإجراءات، نظم الحوافز والمكافآت.
- يهدف إلى تحسين الكفاءة والشفافية وتسهيل أداء المهام.
- مثال: تغيير سياسة الحوافز الشهرية لتكون قائمة على الأداء بدلاً من الأقدمية.

### التغيير الهيكلي: (Structural Change)

- يركز على إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، توزيع السلطات، قنوات الاتصال، والعلاقات الرسمية داخل المؤسسة.
- يهدف إلى جعل المنظمة أكثر مرونة وفعالية مثل تقليص المستويات الإدارية لتسريع اتخاذ القرار، أو إنشاء قسم جديد للابتكار الرقمي.

## المحور الثالث: مجال التغيير والعلاقات التي يشملها

### القدرات الشخصية: (Personal Capacities)

- يشمل تنمية الإدراك الذاتي، تعديل المواقف والسلوك الفردي.
- يهدف إلى رفع مستوى الوعي الذاتي وتحسين أداء الفرد.
- مثال: برامج تطوير القيادة الذاتية أو إدارة الضغط النفسي.

### العلاقات بين الأفراد: (Interpersonal Relations)

- يعالج طبيعة العلاقة بين الأفراد، وكيف ينظر كل منهم لنفسه وللآخر.
- يهدف إلى تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز الثقة والإحترام المتبادل.
- مثال: ورش العمل التي تهدف لبناء فرق متماسكة وتقوية مهارات العمل التعاوني.

### قدرات جماعة العمل: (Work Group Dynamics)

- يهتم بتحسين أداء الجماعة كوحدة واحدة، من خلال تنمية الروح الجماعية والالتزام الجماعي.
- مثال: تطبيق تقنيات بناء الفريق (Team Building) لتقوية التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق.

### العلاقات بين جماعات العمل: (Inter-group Relations)

- يُعنى بالعلاقات بين الأقسام أو الوحدات المختلفة داخل المنظمة.
- يهدف إلى الحد من الصراعات التنظيمية، وتحقيق التكامل والتعاون بين الفرق المختلفة.
- مثال: إقامة منصات تنسيق مشترك بين قسم التسويق والإنتاج لضمان تماشي الإستراتيجيات.



من خلال هذا نلاحظ أن التغيير التنظيمي ليس عملية عشوائية، بل هو مقسم إلى من يستفيد منه، ما الذي يتم تغييره تحديداً، وأين يتم هذا التغيير وكيف يؤثر على العلاقات الداخلية. فهم هذه المحاور الثلاثة بشكل مترابط يُعد أمراً جوهرياً لنجاح أي عملية تغيير داخل المنظمة، ويساعد في التخطيط لها بشكل علمي يراعي الخصوصيات الفردية والجماعية والتنظيمية.

### الدرس السابع: مداخل التطوير التنظيمي

تُعد مداخل التطوير التنظيمي بمثابة الأطر النظرية والعملية التي تستند إليها المنظمات في تحسين أدائها وتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية. وتتنوع هذه المداخل لتشمل المدخل الفردي، المدخل التنظيمي، والمدخل الجماعي، حيث يركز كل منها على مستوى معين من مستويات التنظيم ويعتمد أدوات وإستراتيجيات مختلفة في التنفيذ.

#### 1- المنهج الفردي في التطوير التنظيمي:

يُعد المنهج الفردي أحد أبرز مناهج التطوير التنظيمي، وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن التغيير داخل المنظمة لا يمكن أن يتحقق بشكل فعال ومستدام إلا إذا بدأ على مستوى الأفراد. فالفرد هو اللبنة الأساسية في بناء التنظيم، وبالتالي فإن تطويره يُمثل نقطة الإنطلاق لأي عملية تغيير تنظيمي شاملة.

**محاور المنهج الفردي:** يرتكز هذا المنهج على محورين رئيسيين يمثلان الأساس في إحداث التغيير الفردي، وهما:

## 1. التنمية الذاتية: (Self-Development)

وتتمثل في تعزيز وعي الفرد بذاته، وتطوير قدراته ومهاراته الشخصية والمهنية، من خلال برامج التدريب والتوجيه والتثقيف المستمر. تهدف التنمية الذاتية إلى تمكين الفرد من التعامل بكفاءة مع التحديات التنظيمية، وتحمل المسؤولية، والمبادرة بالتغيير الإيجابي.

## 2. تغيير الاتجاهات: (Attitude Change)

يُركز هذا المحور على تعديل مواقف الفرد واتجاهاته وسلوكياته نحو العمل، والزملاء، والإدارة، من خلال أساليب نفسية واجتماعية تساعد في إزالة المقاومات الداخلية للتغيير، وتعزيز الإنفتاح على تبني الأفكار والممارسات الجديدة.

### آلية التطوير وفق المنهج الفردي:

تتطلب آلية هذا المنهج من فهم عميق لطبيعة النفس البشرية، حيث يُفترض أن الإنسان بطبيعته يميل إلى الإتزان والاستقرار النفسي والمعرفي، ويرفض التضارب أو التناقض. ومن هذا المنطلق، فإن أي عملية تغيير يجب أن تُبنى على:

**خلق حالة من عدم الإتزان: (Cognitive Dissonance)** أي إثارة شعور لدى الفرد بوجود فجوة أو تناقض بين ما هو قائم وما يجب أن يكون، مما يدفعه لا شعوريًا إلى السعي لاستعادة التوازن من خلال قبول التغيير. ويُعد هذا الأسلوب محفزًا فعالاً في بناء الدافعية الذاتية نحو التطوير.

**تحديد أطراف التغيير:** يجب التعرف على العلاقات بين الأطراف الفاعلة داخل المنظمة (الفرد، الجماعة، الإدارة)، وكيف تؤثر اتجاهات كل طرف على الآخر. إذ أن فهم هذه الاتجاهات والتفاعلات يُساهم في تصميم تدخلات تطويرية فعالة.

نموذج تبريري للحاجة إلى التطوير: لإحداث التغيير المطلوب، يُقترح نموذج عملي يتضمن الخطوات التالية:

### 1. تحليل الموقف الحالي:

يشمل هذا تقييم الإتجاهات السائدة، ومدى إنسجامها أو تضاربها بين الأفراد، والتعرف على مصادر المقاومة المحتملة.

### 2. خلق شعور بالحاجة إلى التغيير:

من خلال تسليط الضوء على جوانب القصور أو المشكلات في الوضع الحالي، بحيث يشعر الفرد بعدم الرضا أو عدم التوازن، الأمر الذي يدفعه إلى البحث عن حلول جديدة، وبالتالي قبول التطوير.

### 3. تحديد أضعف النقاط القابلة للتغيير:

يعتمد التغيير عادة على إستهداف الجانب الأقل مقاومة. فالإتجاهات ذات القوة الضعيفة تكون أكثر عرضة للتأثر بالتدخلات التطويرية مقارنة بالإتجاهات القوية والمتجذرة.

### 4. التنبؤ باحتمالات النجاح أو الفشل:

ويتم ذلك عبر تحليل المعطيات المتوفرة، مثل مدى توافر المعلومات، ودرجة الإستعداد النفسي، ومدى توافق بيئة العمل مع التغييرات المقترحة.

يركز المنهج الفردي في التطوير التنظيمي على ضرورة التغيير من الداخل، أي من خلال الفرد نفسه، باعتباره المحرك الأساسي لأي تحول تنظيمي. ويتطلب هذا المنهج فهماً عميقاً

لدوافع الفرد، ومشاعره، وإتجاهاته، مع الإعتماد على أساليب علمية في التفاعل والتأثير، لتحقيق التغيير الإيجابي والفَعَال في بيئة العمل.

### أهمية الإتجاه:

يمثل الإتجاه أحد الأبعاد النفسية والسلوكية التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة. وتكمن أهمية الإتجاه في كونه محددًا أساسيًا لإستجابة الأفراد للتغيير التنظيمي، إذ أن التغيير الفَعَال لا يتحقق ما لم يصاحبه تحول إيجابي في إتجاهات العاملين نحو المنظمة والعمل والمحيطين بهم. فالإتجاهات الإيجابية تسهم في خلق بيئة داعمة للتطوير، بينما قد تشكّل الإتجاهات السلبية مقاومة للتغيير.<sup>1</sup>

### 2- المدخل التنظيمي للتطوير:

يركز هذا المدخل على تطوير المنظمة ككل من خلال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتحديث الإجراءات، وتطوير الوظائف والأقسام، وإستخدام أدوات تطويرية تُمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة. ويتم ذلك عبر التركيز على الأبعاد التالية:

- **التخصص وتقسيم العمل:** بما يسهم في رفع الكفاءة وتقليل الإزدواجية.
- **وحدة الإشراف:** لضمان وضوح العلاقة بين المشرف والمرؤوس.
- **العلاقات بين الأعمال:** بما يعزز التكامل والتنسيق.
- **نطاق الإدارة:** الذي يحدد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير.
- **العلاقة بين التنفيذيين والإستشاريين:** لتحقيق توازن بين التخطيط والتنفيذ.

---

<sup>1</sup>محمد قاسم، القريوتي. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في التنظيم. دار وائل للنشر، 2000، ص178.

السياسات الإدارية: التي تشكّل الإطار الناظم لعمليات المنظمة.

ويُعد هذا المدخل ضروريًا في حالات التوسع أو إعادة الهيكلة التنظيمية، حيث تسعى الإدارة إلى خلق بيئة تنظيمية قادرة على التفاعل مع التحولات السوقية والتكنولوجية.<sup>1</sup>

### 3- المدخل الجماعي للتطوير<sup>2</sup>

يُبنى هذا المدخل على أهمية الجماعة في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويركز على تحسين الأداء الجماعي من خلال العمل التشاركي بين أفراد الفرق والمجموعات. ويعتمد هذا المدخل على مجموعة من المراحل:

1. تشخيص نقاط الضعف: من خلال إستقصاء آراء أعضاء الفريق حول الأداء الفردي دون شخصنة النقد.
2. ربط نقاط الضعف بالأداء: لتجنب الإتهام والتركيز على التحسين.
3. توازن القوى داخل الجماعة: لضمان التفاعل الإيجابي.
4. تشجيع المشاركة: الكاملة من قبل جميع الأعضاء.
5. إعادة تشكيل الإدراك: بحيث يقود إلى تغيير في إتجاهات الأفراد نتيجة لتغير إدراكهم لذاتهم وللآخرين.

6. أدوات التطوير: المشاركة في الإدارة من خلال إشراك العاملين في صنع القرار.

تمثيل الأدوار لزيادة الفهم والتعاطف بين الأفراد.

الإدراك المتبادل: عبر تمارين كشف الفروقات الإدراكية بين الأعضاء.

---

<sup>1</sup> محمد الطروانة . إدارة التغيير والتطوير التنظيمي . دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، عمان، ص 95.

<sup>2</sup> الطويل، هاني عبد الرحمن صالح . الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق . ط2، وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.

تدريب الحساسية: الذي يُجرى في مختبرات تحسين الأداء، ويهدف إلى تعزيز الوعي الذاتي والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

ويُعد هذا المدخل فعّالاً بشكل خاص في معالجة المشكلات الجماعية، وتقوية الانتماء والالتزام التنظيمي.

الفرق بين مناهج التطوير الثلاث<sup>1</sup>

الخاصية / المدخل	المدخل التنظيمي	المدخل الفردي	المدخل الجماعي
التركيز	على المنظمة	على الفرد	على الجماعة
البعد الرئيسي	المنظمة	الفرد	الجماعة
المتغير المستقل	المنظمة	الفرد	الجماعة
المتغير التابع	النمط القيادي	اتجاهات الافراد	إختلاف وجهات النظر
تكافؤ القوى	الفرد قوة واحدة	قوة غير متكافئة	قوة متكافئة
الدور الأساسي في التطوير	تطوير المنظمة أولاً لها الاولية	تطوير الفرد أولاً قبل المنظمة والجماعات	تطور جماعات العمل
درجة الشمول	جزئياً أو كلياً	أقل شمولاً	شامل

الدرس الثامن: أساليب التطوير التنظيمي

### 1- أهم أساليب التطوير التنظيمي:

تعددت تصنيفات الباحثين لأساليب التطوير التنظيمي وفقاً لإختلاف توجهاتهم النظرية ومجالات إهتمامهم التطبيقية، إلا أن هناك فريقاً من الباحثين يميل إلى تصنيف هذه الأساليب

<sup>1</sup>فادية (مرجع سبق ذكره)، ص27.

ضمن محورين رئيسيين: الأساليب الهيكلية، والأساليب المتعلقة بالعملية الإنسانية داخل التنظيم.<sup>1</sup>

### أولاً: الأساليب الهيكلية

تركز هذه الأساليب على إدخال تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، بما يشمل إعادة تصميم الخطوط العريضة للتنظيم، وتحديد مستويات السلطة والعلاقات بين الوظائف. وتتمثل أبرز ملامح هذا النوع من الأساليب في:

- إعادة تجميع المسؤوليات داخل الأقسام والوحدات بهدف تقليل التداخل وتحقيق التكامل في الأداء.
  - تقليص عدد المستويات الإدارية مما يساهم في تقليص الهرمية وتحسين إنسياب المعلومات.
  - توسيع نطاق الإشراف من خلال زيادة عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير، بما يعزز من فعالية القيادة ويوفر فرصاً لتفويض السلطة.
  - تعزيز اللامركزية عبر تفويض مزيد من السلطات إلى المستويات الإدارية الدنيا، مما يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتقريبها من ميدان التنفيذ.
- يهدف هذا النوع من الأساليب إلى رفع كفاءة التنظيم من خلال إعادة هيكلته بما يتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة والضغط التنافسية المتصاعدة.

### ثانياً: الأساليب المرتبطة بالعملية الإنسانية

تنطلق هذه الأساليب من فرضية أن الأفراد هم العنصر الأساسي في نجاح عمليات التغيير، لذا فهي تسعى إلى التأثير في اتجاهات وسلوكيات العاملين داخل التنظيم، من خلال تعديلها

---

<sup>1</sup> علاء الدين رسلان، التطوير التنظيمي. دار رسلان، دمشق، 2013، ص 90.

بما يخدم أهداف المنظمة. وتُعد هذه الأساليب من أكثر أساليب التطوير التنظيمي استخدامًا في البيئات الحديثة. ومن أبرزها:

- **تدريب الإحساس (Sensitivity Training)** وهو أسلوب يهدف إلى تعزيز الوعي الذاتي لدى الأفراد وفهمهم لتأثير سلوكهم على الآخرين.
- **بناء الفريق (Team Building)** ويهدف إلى تحسين التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق لزيادة فعالية الأداء الجماعي.
- **فض النزاعات (Conflict Resolution)** ويعالج الصراعات الداخلية داخل التنظيم بأساليب حوارية وتشاركية لضمان بيئة عمل صحية.
- **الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)** تركز على إشراك الأفراد في تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس والعمل على تحقيقها بالتنسيق مع الإدارة.
- **التغذية العكسية (Feedback)** وهي آلية لتصحيح الانحرافات في الأداء من خلال تزويد الأفراد بمعلومات دورية حول نتائج عملهم.
- **التدريب الشبكي (Grid Training)** يجمع بين تطوير الكفاءة الإنتاجية وتطوير العلاقات الإنسانية داخل الفريق.
- **الإستشارة الأدائية (Process Consultation)** وتهدف إلى تقديم الدعم الفني والإرشادي للعاملين لحل المشكلات التنظيمية وتحسين الأداء.

### ثالثاً: تصنيفات أخرى لأساليب التدخل في التطوير التنظيمي

يرى بعض الباحثين ضرورة تصنيف أساليب وضع التطوير التنظيمي موضع التنفيذ وفقاً لنوع التدخل، ويمكن تلخيص هذه الأساليب كما يلي:



## 1. أسلوب التدخل في الإجراءات:

يركّز هذا الأسلوب على تحليل ونقد العمليات الداخلية التي يتم من خلالها تنفيذ الأعمال، بهدف تقييم مدى كفاءتها وملاءمتها للأهداف التنظيمية، وإقتراح البدائل عند الضرورة.

## 2. أسلوب التدخل في العلاقات:

يُعنى هذا الأسلوب بالعلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم، ويهدف إلى تحسين مستوى التواصل، وتعزيز الثقة المتبادلة، وتقليل التوترات التي قد تعيق الأداء.

## 3. أسلوب التدخل التجريبي:

يقوم على تجريب طريقتين أو أكثر لتنفيذ نفس المهمة أو النشاط قبل اتخاذ القرار النهائي بشأن الطريقة الأنسب، مما يعزز من فعالية اتخاذ القرار ويقلل من المخاطر.

## 4. أسلوب التدخل في الهيكل التنظيمي:

يتضمن مراجعة وتقييم فعالية الهيكل التنظيمي الحالي، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف المرسومة، مع إقتراح تعديلات هيكلية مناسبة في ضوء المعطيات الجديدة.

## 5. أسلوب التدخل الثقافي :

يركز على تحليل القيم والمعتقدات والتقاليد التنظيمية السائدة، ويهدف إلى تعديل الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع إستراتيجيات التطوير والتغيير الحديثة، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية والإقتصادية.

## 2-وسائل التطوير التنظيمي(Expanded) :

تُعد وسائل التطوير التنظيمي حجر الزاوية في بناء منظمات فعالة ومبتكرة. وتتنوع هذه الوسائل بين تلك التي تركز على العنصر البشري وتلك التي تهتم بالبنية التنظيمية أو التكنولوجيا. وفيما يلي تفصيل موسع لأهم الوسائل المستخدمة في هذا المجال:

### أولاً: برامج التدريب والتطوير (Training and Development Programs)

تُعد برامج التدريب من أكثر وسائل التطوير التنظيمي إستخداماً، إذ تُصمم خصيصاً لتحديث معارف ومهارات الموظفين، مما يُسهم في رفع كفاءتهم وتحقيق أهداف المنظمة. يُمكن أن تشمل هذه البرامج ورش العمل، التدريب أثناء العمل، والدورات التدريبية في المهارات القيادية أو التكنولوجيا. وأشار French and Bell إلى أن التدريب المنهجي يساعد الموظفين على "إكتساب مهارات سلوكية ومعرفية جديدة تجعلهم أكثر استعداداً للتفاعل مع متطلبات العمل المتغيرة".<sup>1</sup>

مثال تطبيقي: عندما تُطلق منظمة برنامجاً تدريبياً حول الذكاء العاطفي لقادة الفرق، فإن ذلك يُحسن من جودة القيادة ويقلل من الصراعات الداخلية.

### ثانياً: بناء الفرق (Team Building)

يُعتبر بناء الفرق وسيلة فعّالة لتعزيز الانسجام والتعاون داخل المجموعات التنظيمية. حيث يتم تنظيم أنشطة تهدف إلى تحسين الثقة المتبادلة، وضمان وضوح الأدوار، وتقوية العلاقات. ويؤكد Robbins and Judge أن هذا الأسلوب "يساعد على خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الدعم المتبادل والعمل التشاركي". (Robbins and Judge, 567)

---

<sup>1</sup> French, Wendell L., and Cecil H. Bell. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. 6th ed., Pearson, 1999, p119.

مثال تطبيقي: عقد ورش عمل مشتركة بين إدارات متعددة لحل مشكلة تنظيمية معقدة يُعد تطبيقًا عمليًا لبناء الفرق.

### ثالثًا: إعادة هيكلة التنظيم (Structural Redesign)

تُستخدم إعادة الهيكلة كوسيلة لمعالجة الاختلالات في التنظيم الداخلي. ويشمل ذلك تعديل الهرم الإداري، تبسيط الإجراءات، أو نقل الصلاحيات نحو اللامركزية. ويرى Cummings and Worley أن "المرونة في البنية التنظيمية تُمكن المنظمة من الإستجابة بشكل أسرع للفرص والتحديات في بيئتها".

مثال تطبيقي: تخفيض عدد المستويات الإدارية في شركة اتصالات لتقليل الروتين وتحسين سرعة إتخاذ القرار.

### رابعًا: التغذية الراجعة من خلال الاستبيانات (Survey Feedback)

تُعد الاستبيانات من الأدوات التشخيصية الأساسية في التطوير التنظيمي. فهي تُستخدم لقياس الرضا الوظيفي، العلاقة مع القيادة، والالتزام التنظيمي. وقد أكد Anderson أن نتائج الاستبيانات "توفر قاعدة بيانات تحليلية يمكن البناء عليها في تصميم تدخلات فعّالة". مثال تطبيقي: استخدام استبيان لقياس رضا العاملين عن بيئة العمل، ثم تصميم برامج تحفيزية بناءً على النتائج.

### خامسًا: استخدام التكنولوجيا في التطوير (Technological Interventions)

أصبحت التكنولوجيا عنصرًا لا يمكن الإستغناء عنه في أي عملية تطوير تنظيمي. ويشمل ذلك أتمتة المهام، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأنظمة إدارة المعرفة. وذكر Burke أن

"إعتماد التكنولوجيا لا ينبغي أن يكون هدفًا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق تكامل إستراتيجي وتحسين الكفاءة التشغيلية<sup>1</sup>. "مثال تطبيقي: إدخال نظام ERP (Enterprise Resource Planning) ساهم في توحيد العمليات وتحسين التنسيق بين وحدات الإنتاج والتسويق.

من وسائل التطوير التنظيمي ليست أدوات منعزلة بل منظومة متكاملة تعمل على تحقيق التحول الإستراتيجي للمنظمات. ويعتمد نجاح هذه الوسائل على مدى ملاءمتها لطبيعة التحديات التي تواجهها المنظمة، ومدى جاهزية العاملين لتقبل التغيير.

### الدرس التاسع: إستراتيجيات التطوير التنظيمي

تمثل إستراتيجيات التطوير التنظيمي مجموعة من الأساليب والمداخل المخططة التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة وتعزيز قدرتها على مواجهة التغيير والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وتستند هذه الإستراتيجيات إلى مبادئ علم النفس التنظيمي والسلوك المؤسسي، وتنفذ على مستويات متعددة تشمل الأفراد، الفرق، الهياكل، والثقافة التنظيمية. يمكن تصنيف هذه الإستراتيجيات إلى أربعة مداخل رئيسية: الهيكلي، العمليات الإنسانية، التقني - الهيكلي، والإستراتيجي.

#### 1-أنواع إستراتيجيات التطوير التنظيمي:

##### المدخل الهيكلي (Structural Approach) :

يركز هذا المدخل على إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، ويُعد من أقدم وأهم الأساليب المعتمدة. ويشمل التعديلات في المستويات الإدارية، ونطاق الإشراف، والعلاقات

---

<sup>1</sup> Burke, W. Warner. *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications, 2017, p 310.

بين الأقسام، وتفويض الصلاحيات، واللامركزية، وغيرها. ويهدف هذا الأسلوب إلى تحسين الكفاءة التنظيمية وتقليل التعقيد وتسهيل اتخاذ القرار. على سبيل المثال، قد تلجأ بعض المنظمات إلى تقليص عدد المستويات الإدارية لتقليل البيروقراطية وتعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات. (Cummings and Worley 138) كذلك، يمكن إعادة تجميع الأنشطة وفق معايير جديدة مثل الوظيفة أو العميل أو الموقع الجغرافي.

### **مدخل العمليات الإنسانية (Human Process Approach) :**

يرتكز هذا المدخل على أهمية العامل البشري في عملية التطوير، ويهدف إلى تحسين التفاعلات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة. ويشمل برامج مثل بناء فرق العمل، وتدريب القادة، وتحسين مهارات الاتصال، وحل الصراعات، وتطوير القيادة التشاركية. ويُعد هذا المدخل ضروريًا لبناء بيئة تنظيمية صحية قائمة على الثقة والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي. (Anderson 215) وغالبًا ما يتم تطبيق هذا المدخل من خلال ورش عمل تدريبية وتدخلات ميدانية يشرف عليها مختصون في تطوير الموارد البشرية.

### **المدخل التقني-الهيكل (Technostructural Approach) :**

يعالج هذا المدخل التفاعل بين التكنولوجيا والبنية التنظيمية، ويُستخدم بشكل خاص في بيئات العمل التي تشهد تحولات تقنية متسارعة. يشمل هذا المدخل إعادة تصميم العمل، وتبسيط العمليات، وإعادة هندسة الأعمال، وتطبيق أنظمة معلوماتية جديدة، وإثراء الوظائف وتوسيعها. والهدف الأساسي هو رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء من خلال مواءمة الهيكل التنظيمي مع التطورات التقنية. على سبيل المثال، قد تقوم منظمة بتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) لتوحيد قواعد البيانات والوظائف الأساسية، ما يؤدي إلى تحوّل جذري في طريقة العمل والتواصل الداخلي.

## • المدخل الإستراتيجي (Strategic Interventions) :

يُعد هذا المدخل أكثر شمولاً، حيث يُعنى بمواءمة المنظمة مع بيئتها الخارجية، ويتضمن مراجعة الرؤية والرسالة والقيم التنظيمية. ويشمل أيضاً استخدام أدوات مثل تحليل SWOT ، وتطوير إستراتيجيات تنافسية، وصياغة خطط طويلة الأمد، وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لمواجهة التحديات المستقبلية. ويُستخدم هذا المدخل في حالات مثل التحول الرقمي، أو التوسع في أسواق جديدة، أو التغيير في القيادة العليا. أن هذا النوع من التدخلات يتطلب إنخراطاً فعالاً من الإدارة العليا، وتواصلاً واضحاً مع الموظفين، وإعداداً تدريجياً للتغيير الثقافي داخل المنظمة.

من خلال هذه الإستراتيجيات المتكاملة، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها التنافسية، ورفع مستوى الفاعلية، وضمان إستمرارية الأداء الإيجابي في ظل بيئة أعمال سريعة التغير. إن الإختيار الناجح لإستراتيجية التطوير التنظيمي يعتمد على التشخيص الدقيق لإحتياجات المنظمة، ومراعاة السياق التنظيمي والثقافي، ومشاركة الفاعلين الداخليين في صياغة وتنفيذ التغيير.

### 2-المبادئ والإفترضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي : <sup>1</sup>

يُعد التطوير التنظيمي فلسفة شاملة ومتكاملة تستند إلى مجموعة من المبادئ والإفترضات الجوهرية التي توجه عمليات التغيير في المنظمات. وتتعلق هذه المبادئ بثلاثة مستويات رئيسية: الفرد، الجماعة، والمنظمة ككل. ويُفترض أن أي عملية تغيير أو تدخل تنظيمي فعال يجب أن تضع هذه المبادئ في الاعتبار لضمان تحقيق الأهداف المرسومة بشكل يتوافق مع السياق التنظيمي والثقافي، مع إشراك الفاعلين الداخليين في مراحل صياغة وتنفيذ التغيير لضمان القبول والإستدامة.

---

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (مرجع سبق ذكره)، ص 52.

## أولاً: المبادئ المرتبطة بالفرد

### 1. الإنسان ككائن لديه حاجة فطرية للنمو والتطور:

يفترض التطوير التنظيمي أن الأفراد يمتلكون رغبة داخلية في التحسين الذاتي والتعلم المستمر. ويمكن تفعيل هذه الرغبة إذا تم توفير مناخ تنظيمي يشجع على التحدي، ويدعم الإبداع، ويحفز على المبادرة، مع توفير الحوافز والاعتراف بالإنجازات.

### 2. عدم إستغلال الطاقات الكامنة لدى الأفراد:

في كثير من المنظمات، لا يتم استثمار كامل الإمكانيات البشرية المتاحة، إذ يُترك العديد من الأفراد في وظائف نمطية لا تتطلب إبداعاً أو مسؤولية ذاتية. ويفترض التطوير التنظيمي أن الأفراد قادرون على تحمل المسؤوليات والمساهمة في تحسين الأداء العام للمؤسسة، إذا ما تم منحهم الثقة والدعم.

## ثانياً: المبادئ المرتبطة بالجماعات

### 1. أهمية الجماعات في إشباع حاجات الأفراد:

تُعتبر الجماعات بيئة إجتماعية حيوية توفر للأفراد الدعم النفسي، والهوية المهنية، والشعور بالانتماء. وهي تلعب دوراً أساسياً في تعزيز الدافعية والالتزام التنظيمي، من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي وبناء علاقات العمل الصحية.

### 2. حيادية الجماعات كقوة تنظيمية:

ينظر التطوير التنظيمي إلى الجماعات ككيانات يمكن أن تكون بناة أو معرّقة لأهداف المؤسسة، حسب كيفية توجيهها وإدارتها. فإذا تم تمكين الجماعة من خلال تهيئة الظروف

المناسبة، فإنها تصبح عنصرًا فاعلاً في تحقيق التغيير الإيجابي، أما إذا تُركت بدون توجيه، فقد تصبح مصدرًا للمقاومة أو الانقسام.

### ثالثاً: المبادئ المرتبطة بالمنظمة

#### 1. المنظمة كنظام متكامل:

يُفترض أن أي تغيير يحدث في أحد أجزاء المنظمة سيؤثر لا محالة على الأجزاء الأخرى، بحكم التداخل والتشابك بين الوحدات التنظيمية. لذا، فإن عمليات التطوير لا بد أن تنظر إلى المنظمة كنسق متكامل، تتفاعل أجزاؤه باستمرار.

#### 2. أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد:

تلعب ثقافة المنظمة – بما تتضمنه من قيم، عادات، أنماط تواصل، وممارسات – دوراً رئيسياً في تشكيل مشاعر الأفراد واتجاهاتهم وسلوكياتهم. فالثقافة الداعمة تفتح المجال أمام التعبير والمشاركة، ما يسهم في تحسين حل المشكلات وتعزيز النمو الشخصي والرضا الوظيفي.

#### 3. إمكانية تصميم الأعمال والبنية التنظيمية لخدمة الجميع:

ينطلق التطوير التنظيمي من فرضية أن الهياكل التنظيمية ليست جامدة، بل يمكن تعديلها وإعادة تصميمها بما يلبي حاجات الأفراد، ويحقق أهداف الجماعات، ويسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية الشاملة.



#### 4. محدودية الثقة والتعاون داخل المنظمات:

تشير العديد من الدراسات إلى أن معظم المؤسسات تعاني من نقص في مستويات الثقة المتبادلة والتعاون بين الأفراد. ويعمل التطوير التنظيمي على بناء بيئة قائمة على الصراحة، والانفتاح، والدعم المتبادل.

#### 5. سلبيات إستراتيجية "رابح-خاسر" في حل النزاعات:

يرى التطوير التنظيمي أن حل النزاعات من خلال منطق "الرابح والخاسر" قد يؤدي إلى إنقسامات داخلية وإضعاف روح الفريق. لذلك، فإن اعتماد إستراتيجيات "رابح-رابح" عبر الحوار والتفاوض أفضل لتحقيق نتائج مستدامة.

#### 6. أهمية النقاش المفتوح كوسيلة للنمو والتنمية:

يُشجّع التطوير التنظيمي على تبني أساليب الحوار المفتوح عند التعامل مع الصراعات، وذلك باعتبار أن النقاش الحر يساهم في بناء الثقة، ويمنح الأفراد فرصة للتعبير، ويعزز من قدراتهم على التفكير النقدي وحل المشكلات بشكل جماعي.

إن المبادئ والإفتراضات التي يقوم عليها التطوير التنظيمي لا تهدف فقط إلى إحداث تغييرات سطحية، بل تسعى إلى إحداث تحولات جذرية في الطريقة التي تفكر بها المنظمات وتدير بها مواردها البشرية. فالفهم العميق لهذه المبادئ يضمن تصميم تدخلات تنظيمية تراعي البعد الإنساني والاجتماعي، وتُفضي إلى تحسين الأداء والإبداع والرضا الوظيفي على المدى الطويل.

## الدرس العاشر: مراحل عملية التطوير التنظيمي Organizational Development :Process Stages

تمر عملية التطوير التنظيمي بمجموعة من المراحل الأساسية التي تهدف إلى إحداث التغيير المنشود بطريقة منهجية ومنظمة. وتُعد هذه المراحل ضرورية لضمان نجاح أي مبادرة تغيير داخل المنظمة، بدءًا من التشخيص وإنهاءً بتعزيز التغيير وضمان إستمراريته.

### 1- أهم مراحل عملية التطوير التنظيمي:

#### مرحلة التشخيص : Diagnosis Phase

تُعد هذه المرحلة نقطة البداية في أي عملية تطوير تنظيمي. حيث يتم خلالها جمع المعلومات وتحليل الوضع الحالي للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد المشكلات التنظيمية الجوهرية. يشمل التشخيص عادةً تقييم البنية التنظيمية، وثقافة المنظمة، وأنماط السلوك القيادي، وديناميات الفريق، والاتصال الداخلي. يُستخدم في هذه المرحلة أساليب مثل المقابلات، الاستبيانات، الملاحظة، وتحليل الوثائق التنظيمية. أن "التشخيص الدقيق يمثل حجر الأساس الذي تبنى عليه كافة الخطوات التالية في عملية التطوير التنظيمي"

#### مرحلة التخطيط للتغيير : Planning Change

بعد تحليل البيانات وتحديد المشكلات، تأتي مرحلة وضع خطة تفصيلية للتغيير. تشمل الخطة تحديد الأهداف التغييرية، ووضع الإستراتيجيات المناسبة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، والجدول الزمني، فضلاً عن الموارد البشرية والمادية المطلوبة. وينبغي أن تكون الخطة مرنة بما يسمح بإجراء تعديلات حسب التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وتؤكد الأدبيات أن "النجاح في هذه المرحلة يعتمد على مشاركة القيادات العليا والمستويات التنفيذية في التخطيط لضمان الالتزام".

## مرحلة تنفيذ التغيير : Implementing Change

تُعد هذه المرحلة التطبيق العملي لخطة التطوير، وتشمل تطبيق البرامج التدريبية، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وتعديل نظم المكافآت، وتحفيز العاملين، وتطبيق أساليب جديدة في الإدارة. وتستلزم هذه المرحلة تواصلًا فعالاً، ومشاركة مستمرة من جميع مستويات المنظمة، لا سيما العاملين الذين يُتوقع منهم تنفيذ التغييرات. وتصف بعض النماذج هذا الجزء بـ"القلب النابض للتطوير التنظيمي"، حيث تتحول الأفكار إلى واقع ملموس.

## مرحلة التقييم والمتابعة: Evaluation and Feedback

بعد تنفيذ التغيير، يجب تقييم نتائج الخطط ومدى تحقيق الأهداف المنشودة. يشمل التقييم تحليل الأداء التنظيمي بعد التغيير، مقارنة بالمؤشرات السابقة. يمكن استخدام التغذية الراجعة لإعادة ضبط الخطط أو لتوسيع نطاق التغيير. وتعد هذه المرحلة ضرورية لتحديد جوانب القصور وضمان التحسين المستمر. فإن "التغذية الراجعة ليست مجرد نهاية لعملية التغيير، بل تمثل إنطلاقة نحو دورة تطوير جديدة".

## مرحلة تعزيز التغيير : Institutionalizing Change

المرحلة النهائية في عملية التطوير تهدف إلى ترسيخ التغيير داخل ثقافة المنظمة. أي أن التغييرات التي حدثت يجب أن تصبح جزءاً من الممارسات اليومية للمنظمة. يشمل ذلك تعديل السياسات والإجراءات الرسمية، وثبيت الأدوار الجديدة، وتحفيز السلوكيات المرغوبة. ويمكن تعزيز التغيير من خلال آليات الدعم الداخلي، مثل أنظمة التقييم والمكافآت، والتدريب المستمر. وأشار إلى أن "عدم تعزيز التغيير يؤدي غالباً إلى العودة إلى الوضع السابق، وبالتالي فشل جهود التطوير"

## 2- معوقات التطوير التنظيمي:

يواجه التطوير التنظيمي في المؤسسات عدة معوقات قد تحول دون تحقيق أهدافه المرجوة، وتؤثر سلبًا على فعالية التغيير والتحول داخل المنظمة. ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى أربع فئات رئيسية: إدارية، وسلوكية، وتقنية، وثقافية إجتماعية. لكل فئة تأثيراتها الخاصة التي تنعكس على الأداء العام للمنظمة، كما يلي:

### أولاً: المعوقات الإدارية

تمثل المعوقات الإدارية أحد أبرز التحديات التي تُعيق جهود التطوير التنظيمي، لأنها تمس الهيكل التنظيمي ونمط الإدارة، ومن أهمها:

- **تضخم حجم المنظمة وتفشي الروتين الإداري:** يؤدي الحجم الكبير للمؤسسة إلى زيادة التعقيد في الإجراءات، وكثرة المستويات الإدارية، مما يصعب إتخاذ القرارات ويُبطئ عمليات التطوير. أما الروتين، فيقتل روح المبادرة ويعزز الجمود الإداري.
- **مقاومة التغيير من قبل الموظفين:** يظهر ذلك من خلال التَخَوُّف من فقدان المناصب أو التكيف مع مهام جديدة، مما يولد حالة من السلبية والإنسحاب.
- **غياب الالتزام بأخلاقيات الوظيفة وشيوع الفساد الإداري:** يتسبب هذا في تقويض الثقة في عمليات التطوير، ويضعف شفافية الإجراءات وعدالتها.
- **ضعف التنسيق وغياب آليات المتابعة والتقييم:** يؤدي هذا إلى تضارب الجهود وتشتت المسؤوليات، ما يؤثر على فعالية الخطط التطويرية.
- **عدم وجود نظام اتصالات داخلي فعال:** يجعل ذلك من الصعب إيصال أهداف التغيير ومراحله لجميع العاملين، مما يزيد من سوء الفهم وسوء التقدير.
- **تهميش دور العاملين في صنع القرار:** خاصة فيما يتعلق ببرامج التطوير، ما يؤدي إلى فقدان الشعور بالإنتماء والمشاركة.

- **ضعف المناخ التنظيمي الداعم للتطوير:** فالمناخ التنظيمي المتسم بالجمود والإنغلاق يعرقل أي محاولة لتجديد السياسات أو تعديل المسارات.
- **قصور العلاقات التفاعلية:** بين الأفراد أو بينهم وبين الإدارة، ما يخلق فجوة تواصل تمنع تقبل التغيير.

### ثانيًا: المعوقات السلوكية

- تتبع هذه المعوقات من السمات النفسية والاجتماعية والسلوكية للأفراد داخل المنظمة، وتشمل:
- **تباين الإدراك والفهم لمفهوم التطوير:** إذ تختلف آراء الأفراد حول جدوى التغيير، وأهدافه، وطرق تنفيذه، ما يخلق إنقسامات داخلية.
  - **النظرة السلبية المتبادلة بين الأفراد:** غياب الثقة يؤدي إلى الشك في دوافع التغيير ويعزز مقاومته.
  - **سوء استخدام السلطة:** كرفض النقد وعدم قبول الآراء المعارضة من قبل المسؤولين، مما يقمع بيئة الحوار ويجمد التفكير الإبداعي.
  - **انخفاض الروح المعنوية:** يؤدي إلى تدني الأداء الفردي والجماعي، ويقلل من الحماس للتطوير.
  - **عدم تشجيع التعبير عن المشاعر والآراء:** ما يحرم المنظمة من ملاحظات ميدانية مهمة يمكن أن تسهم في تحسين الأداء.
  - **ضعف الانتماء التنظيمي:** فكلما شعر العاملون بأنهم غير مرتبطين بالمؤسسة، زاد احتمال رفضهم للمبادرات التغييرية.

### ثالثًا: المعوقات التقنية

ترتبط هذه المعوقات بالبنية التحتية التكنولوجية والمعرفة التقنية داخل المنظمة، وأبرزها:

- **عدم توافر التكنولوجيا الحديثة:** استخدام أنظمة قديمة يعيق عمليات التغيير ويجعلها غير فعالة في مواكبة متطلبات السوق.
- **مقاومة الموظفين لاستخدام التقنيات الحديثة:** تتبع هذه المقاومة من الجهل أو الخوف من فقدان الوظائف، مما يقلل من فرص التحديث.
- **ضعف المعرفة بأساليب الإدارة الحديثة:** مثل الإدارة الرشيدة، وإدارة الجودة الشاملة، والتفكير التصميمي، ما يجعل تطبيق التطوير مستحيلاً دون تدريب وتأهيل مستمر.
- **غياب الفهم لأنظمة التطوير التنظيمي:** مثل نظم المعلومات الإدارية أو أدوات قياس الأداء، ما يعطل عملية التخطيط والمتابعة.

#### رابعاً: المعوقات الثقافية والاجتماعية

وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالقيم السائدة والثقافة التنظيمية والبيئة الاجتماعية للعاملين، منها:

- **القيم والعادات التنظيمية التقليدية:** التي قد ترفض التغيير وتتمسك بما هو مألوف حتى وإن لم يعد ملائماً.
- **إختلاف معايير الأفراد عن معايير المؤسسة:** يخلق فجوة بين التوجهات الفردية والرؤية المؤسسية، ما يُضعف الإلتزام بالتغيير.
- **التنوع الثقافي والاجتماعي:** قد يؤدي إلى صعوبة في توحيد الرؤى والإتفاق على أهداف التغيير، خصوصاً في المؤسسات متعددة الجنسيات أو ذات الخلفيات المتنوعة.
- **السرية المفرطة في العمل:** تمنع الشفافية المطلوبة للتطوير وتخلق مناخاً من عدم الثقة.
- **ضعف التفاعل الاجتماعي:** بين الموظفين أو بينهم وبين الإدارة، ما يضعف التعاون الجماعي اللازم لإنجاح التغيير.

- **رفض تعديل الثقافة التنظيمية:** فالثقافة تشكل الأساس القيمي للمنظمة، وتغييرها يتطلب مجهودًا طويل الأمد ومقاومة أقل من الداخل.

إن فهم طبيعة هذه المعوقات يساعد في تطوير إستراتيجيات فاعلة لمعالجتها، وذلك من خلال تحسين مناخ العمل، وتعزيز ثقافة المشاركة، وتطوير البنية التقنية، وتحفيز العاملين على الإنخراط الفعلي في برامج التطوير التنظيمي. فنجاح أي تطوير يتوقف على مدى إستعداد المنظمة للتعامل مع هذه التحديات بمرونة وحكمة.<sup>1</sup>

### الدرس الحادي عشر: التغيير التنظيمي وأهم مجالاته

يُعدّ التغيير التنظيمي أحد أبرز مجالات الإدارة التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الممارسين والباحثين، خاصة في ظل ما يشهده العالم من تحولات بيئية متسارعة وتحديات متجددة على مختلف الأصعدة الإقتصادية والتكنولوجية والإجتماعية. فقد أصبحت المؤسسات اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني إستراتيجيات مرنة تمكّنها من التكيف مع هذه التغيرات وضمان إستمراريتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويُنظر إلى التغيير التنظيمي باعتباره عملية ديناميكية تهدف إلى إحداث تعديلات جذرية أو تدريجية في الهيكل التنظيمي، أو في أساليب العمل، أو في ثقافة المؤسسة، إستجابةً للضغوط الخارجية أو إستثمارًا للفرص المتاحة. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم التغيير التنظيمي، وأبعاده، وأهم العوامل المؤثرة فيه، مع التركيز على الأساليب والتحديات المرتبطة بتطبيقه داخل المنظمات الحديثة.

---

<sup>1</sup>أيمن..، ديوب الصرن، (مرجع سبق ذكره)، ص 196.

## 1- مفهوم التغيير التنظيمي:

تتطلب عملية فهم التغيير التنظيمي في البداية الوقوف عند المفاهيم الأساسية المرتبطة به، حيث يُعد مفهوم "التغيير" نقطة إنطلاق لفهم ديناميكيات التحول داخل المنظمات. يشير التغيير إلى أي تعديل جزئي أو كلي بهدف الاستجابة للتحديات البيئية أو تحقيق أهداف جديدة. أما "إدارة التغيير" فتُعنى بالخطط والإستراتيجيات الممنهجة التي تُعتمد لتوجيه هذا التغيير وضمان نجاحه وتقليل مقاومة الأفراد له. ومن المهم التمييز بين التغيير ومفاهيم قريبة مثل "التحول" أو "التحسين"، حيث إن التغيير قد يكون مفروضاً أو غير مخطط، في حين أن "التطوير التنظيمي" يمثل تغييراً مخططاً طويل الأمد يهدف إلى تعزيز فعالية المنظمة من خلال تدخلات تعتمد على المعرفة السلوكية.

يشير التغيير التنظيمي إلى عملية تعديل أو تحويل الهياكل، أو الإستراتيجيات، أو العمليات، أو الثقافة داخل المنظمة بهدف التكيف مع المتغيرات الداخلية أو الخارجية. ويُعد التغيير ضرورة حتمية في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغيير المستمر والتعقيد، يُعرف التغيير التنظيمي بأنه "إدخال شكل جديد أو تطوير في أحد مكونات المنظمة بهدف تحسين الأداء أو مواكبة البيئة المحيطة". ويمكن أن يكون التغيير مخططاً أو استجابياً، جزئياً أو كلياً، ويعتمد نجاحه على درجة تقبله من قبل العاملين داخل المنظمة.

يُعد التغيير عملية ناتجة عن تفاعلات متعددة، سواء كانت ظاهرة أو كامنة، وقد يحدث بصورة عشوائية أو ضمن إطار مخطط ومنظم. وبذلك، يُعتبر التغيير ظاهرة ملازمة للحياة والوجود الإنساني، إذ يرتبط بشكل مباشر بقوى التغيير ومدى قدرتها على التأثير في هيكل وبنية وأداء المنظمة. ويختلف مفهوم التغيير عن مفاهيم أخرى قريبة، لا سيما "التطوير"، كما سيتم توضيحه لاحقاً. ويمكن تعريف التغيير بأنه: "العملية التي يتم من خلالها الانتقال من وضع قائم إلى وضع جديد يختلف عنه في الخصائص والسمات" أما إدارة التغيير التنظيمي، فهي



تُعرّف على أنها "فلسفة إدارية تقوم على التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة بهدف تعديلها، بما يحقق فعالية أكبر ويسهم في تحقيق التكيف المطلوب مع مبررات التغيير". وفي هذا السياق، يُعد "التطوير التنظيمي" من المداخل الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة لإدارة التغيير داخل المؤسسات<sup>1</sup>.

رغم التقارب المفاهيمي بين مصطلحات التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، إلا أن لكل منها دلالة خاصة داخل الأدبيات الإدارية. يُشير التغيير التنظيمي (**Organizational Change**) إلى أي تعديل قد يحدث في أحد مكونات المنظمة، سواء أكان في الهيكل أو العمليات أو التكنولوجيا أو الموارد البشرية، وقد يكون هذا التغيير مخططاً أو غير مخطط. في حين يُفهم التغيير (**Change**) غالباً على أنه ظاهرة عامة وعفوية تتعلق بتبدلات طبيعية أو بيئية تحدث نتيجة التفاعل الديناميكي للمنظمة مع محيطها، دون أن يصاحبها تدخل إداري مباشر أما التطوير التنظيمي (**Organizational Development**) فهو يختلف من حيث كونه عملية مخططة وطويلة الأجل تستند إلى مبادئ العلوم السلوكية، ويهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير الأفراد والفرق والعمليات. ويمكن القول إن التطوير التنظيمي يمثل أداة لتطبيق التغيير بشكل إستراتيجي ومدرّس، بخلاف التغيير الذي قد يكون تلقائياً أو مفروضاً من الخارج.

## 2- خصائص التغيير التنظيمي:<sup>2</sup>

يتمّ التغيير التنظيمي بعدة خصائص تميّزه عن غيره من الأنشطة الإدارية، تجعله عملية معقّدة تحتاج إلى تخطيط ومتابعة دقيقة. من أبرز هذه الخصائص:

---

<sup>1</sup>قاسمي، كمال. إدارة التغيير التنظيمي: منطلقات وقضايا معاصرة. الأوراق للنشر والتوزيع، 2021، ص.

<sup>2</sup>عبد الله، معتز سيد. إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص292.

1. **الطابع الديناميكي:** التغيير التنظيمي ليس حدثًا لحظيًا، بل هو عملية مستمرة تتطلب التكيف الدائم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مثل التقدم التكنولوجي أو التغيرات في سوق العمل.

2. **التركيز على العنصر البشري:** الإنسان هو محور التغيير، سواء كان منفذًا له أو متأثرًا به. ولذلك، فإن نجاح التغيير يتوقف إلى حد كبير على كيفية إشراك الأفراد وتحفيزهم وتدريبهم للتعامل مع التغيرات الجديدة.

3. **ضرورة التخطيط المسبق:** لا يمكن للتغيير أن ينجح إن تم بطريقة عشوائية. فهو يتطلب خطوات مدروسة تبدأ بتشخيص الواقع التنظيمي وتحديد الأهداف بوضوح، ثم إختيار الإستراتيجيات المناسبة للتنفيذ.

4. **الطبيعة متعددة الأبعاد:** يشمل التغيير التنظيمي عادة أكثر من جانب، مثل الهياكل الإدارية، وأساليب العمل، والثقافة التنظيمية، وأدوار الموظفين، مما يجعله عملية شاملة تحتاج إلى تنسيق بين مختلف وحدات المنظمة.

5. **التأثر بالسياق التنظيمي والثقافي:** التغيير لا يحدث في فراغ، بل يتفاعل مع بيئة المنظمة وثقافتها وقيمتها ومعتقداتها. وهذا يعني أن نجاح التغيير يعتمد بدرجة كبيرة على ملاءمته لخصوصيات البيئة التنظيمية والاجتماعية التي يتم فيها.

6. **المخاطرة والمقاومة المحتملة:**

التغيير غالبًا ما يواجه مقاومة داخلية من الأفراد أو الجماعات الذين يشعرون بعدم الأمان أو يفقدون الإمتيازات، مما يتطلب إستراتيجيات فعالة لإدارة المقاومة.

### 3-أسباب التغيير التنظيمي:

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمات نحو التغيير، وتشمل التغيرات في البيئة الخارجية مثل التقدم التكنولوجي، والعولمة، والتشريعات الجديدة، إضافة إلى عوامل داخلية مثل ضعف

الأداء، أو الحاجة إلى تحسين الكفاءة، أو ظهور قيادة جديدة. ويصنف هذه الأسباب إلى خارجية وداخلية، مشيرًا إلى أن المنظمات التي لا تستجيب لتلك الضغوط قد تواجه خطر التراجع أو الفشل.

**التغيرات الخارجية:** وهي التغيرات في البيئة المحيطة للمنظمة من بينها:

التحديات المحلية والعالمية التي تفرض نفسها، أو التي تم قراءتها وإشرافها من خلال إدارة حكيمة منفتحة. هذه التحديات تكون سببا في مشكلات تتضاعف أخطارها مع أخطاء الإدارة في معالجتها واستيعابها.

الابتكارات والإختراعات الجديدة حيث تعيش المؤسسات في عالم السوق على التنافس في بيع السلع، منها المادية (منتجات) أو سلع الخدمات.

**التغيرات الاجتماعية:** إن التغيرات الاجتماعية في العالم التي تسببت فيها أفكار سياسية أو نتائج حضارية، تتسرب عبر الحدود لتؤثر في التركيبة الاجتماعية للدول الأخرى أو المؤسسات في الدول. تغييرات في التشريعات: أن مناخ الاستثمار يحتاج إلى التطور في التشريعات لخدمته وتعزيز توجهاته كما أن سياسات الشركات بالتشريعات ناجم عن حركات سياسية محلية ودولية.

**تغييرات في سلوك المستهلك:** ان التغيرات المستمرة في الأنماط المعيشية للمستهلك وتطلعاته الدائمة لإشباع حاجاته المتزايدة والمتنوعة.

## التغيرات الداخلية:

تمثل المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها التنظيمي والأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف أو الأساليب المعتمدة في معالجة المشكلات المتعلقة بالعمل والأفراد العاملين فيها وتتضمن:

التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.

التغيير في هياكل العمالة، والوظائف وعلاقات العمل.

التغيير في الوظائف الأساسية للمنشأة

التغيير في أساليب التخطيط، والتنظيم والتنسيق والرقابة.

زيادة معدل الدوران الوظيفي.

إدراك الحاجة الى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة في المنظمة باستمرار من خلال ما يتسم به الهيكل التنظيمي من مرونة وقدرة على الإستجابة<sup>1</sup>

## 4-أساليب التغيير التنظيمي:

تختلف أساليب التغيير التنظيمي باختلاف طبيعة التغيير وهدفه، ومن أبرزها التغيير التدريجي (Incremental change) والتغيير الجذري (Transformational change) كما تُستخدم إستراتيجيات متعددة في إدارة التغيير مثل أسلوب المشاركة، وأسلوب القوة القسرية، وأسلوب الإقناع. يشير Cameron and Green إلى أن الأساليب الناجحة لإحداث التغيير

---

<sup>1</sup> جلال الدين، بوعطيط. التغيير التنظيمي: مجالاته ومراحله ومدى مساهمة منظومة الاتصال في إنجاحه "مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 44، 2015، ص 197.

تعتمد على إشراك الموظفين، وتقديم الدعم المستمر، ومراعاة ثقافة المنظمة.<sup>1</sup> ويؤكدان على أهمية التواصل الفعال والتدريب كوسيلتين أساسيتين لضمان إنتقال سلس نحو التغيير.

**الأساليب والأدوات والمهارات المستخدمة في عملية التغيير التنظيمي:** تُعد عملية تقدير الفاعلية التنظيمية (**Organizational Effectiveness Assessment**) من بين أهم الأدوات والأساليب التي يُعتمد عليها في التهيئة للتغيير التنظيمي وإدارته بفعالية. وتتمثل هذه العملية في إجراء تحليل داخلي شامل للمنظمة بهدف التعرف الدقيق على مستوى أدائها، وتحديد جوانب القوة التي يجب تعزيزها، ونقاط الضعف التي ينبغي معالجتها.<sup>2</sup>

يشمل هذا التقدير عدة محاور، من بينها تقييم قدرات المنظمة وإمكاناتها، سواء من حيث الموارد المادية (كالبنية التحتية والتجهيزات والتمويل) أو من حيث الموارد البشرية (كالخبرات، والمهارات، ومستوى الانخراط في العمل). كما يتم في هذا الإطار دراسة مدى كفاءة استخدام هذه الموارد وتوظيفها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

إضافة إلى ذلك، يتم تحليل درجة إستعداد المنظمة ومرونتها في التكيف مع التغيير، سواء من الناحية النفسية أو الهيكلية، وكذلك مدى تقبل العاملين لمتطلبات التغيير وإستجابتهم للضغوط البيئية الخارجية، مثل التغيرات في السوق أو السياسات الحكومية أو التكنولوجيا.

وتتم هذه العملية من خلال أسلوب متكامل يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية:

---

<sup>1</sup> Cameron, Esther, and Mike Green. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. 5th ed., Kogan, 2019, p41.

<sup>2</sup> عبد الله، معتز سيد، (مرجع سبق ذكره)، ص256.

1. **التحليل الوظيفي (Functional Analysis)** : يهدف إلى دراسة الوظائف الأساسية

داخل المنظمة، ومدى كفاءتها وإرتباطها بتحقيق الأهداف. ويشمل ذلك فحص سير العمليات، وأساليب العمل، والأدوار التنظيمية، للتأكد من مدى فعاليتها وتكاملها.

2. **التشخيص التنظيمي: (Organizational Diagnosis)** يُستخدم لتحديد المشكلات

والعقبات التنظيمية التي تعيق الأداء، ويعتمد على أدوات تحليل مثل الاستبيانات، المقابلات، وتقارير الأداء، بهدف الوصول إلى صورة واضحة عن الوضع الراهن داخل المنظمة.

3. **تحليل التقدم والتحسين التنظيمي (Organizational Progress and**

**Improvement Analysis)** يُعنى هذا العنصر بمتابعة وتقييم التحسينات التي أُجريت

في الفترات السابقة، ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة. كما يساعد في التعرف على التجارب السابقة في التغيير، وتحديد العوامل التي ساهمت في نجاحها أو فشلها.

إن الجمع بين هذه العناصر الثلاثة يشكل قاعدة معرفية مهمة تساعد القادة وصناع القرار في رسم إستراتيجيات التغيير، وإتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات واقعية وتحليلات دقيقة، مما يُسهم في رفع كفاءة التغيير وتحقيق أهدافه بكفاءة وإستدامة.

## 5-أنواع التغيير التنظيمي:

يتخذ التغيير التنظيمي عدة أشكال تختلف بحسب طبيعة التغيير ومستواه داخل المنظمة. من أبرز هذه الأنواع:

• **التغيير التطويري: (Developmental Change)** ويهدف إلى تحسين العمليات الحالية

دون إحداث تحول جذري، مثل تطوير أساليب العمل أو رفع كفاءة الموظفين.

• **التغيير الإنتقالي: (Transitional Change)** ويشمل الإنتقال من حالة تنظيمية حالية

إلى حالة جديدة، مثل إعادة هيكلة الأقسام أو تغيير نظام العمل.

- **التغيير التحويلي (Transformational Change)** وهو الأكثر جذرية، حيث يعيد تشكيل ثقافة المنظمة وإستراتيجياتها وأهدافها بشكل كامل، وغالباً ما يحدث إستجابة لتحديات خارجية كبرى.

## 6- أبعاد إستراتيجية التغيير في المنظمات الحديثة:

### 1. البعد التنظيمي (Organizational Dimension) :

يركّز على إعادة هيكلة التنظيم بما ينسجم مع التغييرات المطلوبة.

يشمل إعادة النظر في الهياكل الإدارية، توزيع المهام، العلاقات الرسمية وغير الرسمية.

الهدف هو جعل التنظيم أكثر مرونة وكفاءة وإستجابة للتغيرات. مثال: إلغاء بعض الوحدات الإدارية أو دمجها أو إنشاء أقسام جديدة لمواكبة التحول الرقمي.

### 2. البعد البشري (Human Dimension):

يتعلق بالعاملين داخل المنظمة من حيث التدريب، التمكين، والتحفيز.

يُعد العامل البشري المحرك الرئيسي للتغيير، لذا يجب إعداده جيداً.

يشمل برامج لبناء المهارات، وإشراك الموظفين في التغيير، والتعامل مع مخاوفهم. مثال: تنظيم دورات تدريبية حول إستخدام أنظمة رقمية جديدة.

### 3. البعد الثقافي (Cultural Dimension) :

يهتم بتغيير القيم والمعتقدات التنظيمية والسلوكيات اليومية التي قد تعيق التغيير.

الثقافة التنظيمية تشكل بيئة العمل غير المرئية التي تؤثر على كيفية إستقبال التغيير.

يتطلب ذلك بناء ثقافة تدعم الابتكار، التعلم، والمرونة. مثال: تشجيع ثقافة الحوار المفتوح ومكافأة المبادرات الفردية.

#### 4. البعد التكنولوجي:<sup>1</sup>(Technological Dimension)

يتضمن تبني أدوات تكنولوجية جديدة وتحسين البنية التحتية التقنية للمنظمة.

يُعزّز الكفاءة، ويسرّع الإجراءات، ويدعم إتخاذ القرار المعتمد على البيانات.

يشمل أنظمة المعلومات، الذكاء الاصطناعي، الأتمتة، التحول الرقمي.

مثال: إدخال نظام ERP لتوحيد البيانات وتحسين أداء مختلف الإدارات.

#### مكونات إستراتيجية التغيير:

##### 1. تحليل الوضع الحالي (Current State Analysis)

يبدأ التغيير بفهم الواقع الداخلي والخارجي للمنظمة.

يشمل تحليل نقاط القوة والضعف (SWOT) ، وتقييم المناخ التنظيمي، ومراجعة الأداء.

يهدف إلى تحديد الفجوات بين الوضع الحالي والمستهدف. مثال: انخفاض إنتاجية قسم

المبيعات بسبب ضعف التدريب أو قدم البرمجيات.

##### 2. صياغة الرؤية المستقبلية (Future Vision and Objectives)

---

<sup>1</sup>موسى. اللوزري، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.



تحديد أهداف واضحة ومحددة للتغيير، مع وصف لما يجب أن تكون عليه المنظمة بعد التغيير.

الرؤية توجه كل الجهود، وتخلق حالة من الإلتزام والتحفيز بين الموظفين.

يجب أن تكون الرؤية واقعية، ملهمة، وقابلة للقياس.

مثال: "أن تصبح المنظمة رقم 1 في خدمة العملاء بحلول عام 2027."

### 3. تخطيط مراحل التغيير (Change Roadmap)

إعداد خطة زمنية واضحة تتضمن المهام، المسؤوليات، الموارد، والمراحل التنفيذية.

تساعد على تجنب الارتجال، وتقليل المخاطر، وضمان التناسق بين الفرق.

يجب أن تراعي مراحل التغيير الطبيعية: التمهيد، التنفيذ، التثبيت. مثال: تقسيم التغيير إلى ثلاث مراحل رئيسية تبدأ بتجريبية وتنتهي بالإعتماد الكامل.

### 4. إدارة مقاومة التغيير (Resistance Management)

التغيير غالبًا ما يُقابل بمقاومة، سواء كانت نفسية أو وظيفية أو ثقافية.

لا بد من فهم أسباب المقاومة (خوف، غموض، تهديد المصالح)، والعمل على تخفيفها.

يشمل ذلك التواصل الشفاف، إشراك الموظفين، تقديم الدعم المستمر مثال: إنشاء فريق "سفراء التغيير" من داخل الأقسام لدعم زملائهم.

### 5. المتابعة والتقييم (Monitoring and Evaluation)

من الضروري وضع مؤشرات أداء KPI لتتبع مدى تقدم التغيير.

يتم استخدام أدوات التقييم الدوري لتصحيح الانحرافات وتطوير الخطط.

التقييم يساعد على تعزيز النجاحات ومعالجة نقاط الضعف. مثال: مراجعة الأداء الشهري مقارنة بالأهداف المخططة، مع إعداد تقارير تحليلية<sup>1</sup>.

## 7-عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

يعتمد نجاح التغيير التنظيمي على توفر مجموعة من العوامل الجوهرية، من أهمها:

- وجود قيادة فعالة قادرة على تبني الرؤية وتوجيه الأفراد خلال مراحل التغيير.
- الاتصال الواضح والمستمر مع العاملين بشأن أسباب التغيير وأهدافه، ما يعزز الفهم ويقلل الغموض.
- مشاركة العاملين في مراحل التغيير المختلفة، مما يزيد من التزامهم ودافعيتهم للتعاون.
- توفير الموارد والدعم الكافي لضمان تنفيذ التغيير بكفاءة، بالإضافة إلى التدريب المستمر لمواكبة التغييرات في المهارات والمعرفة.

## 8-أهم مجالات التغيير التنظيمي:

يأخذ التغيير التنظيمي أشكالاً متعددة، ويغطي مجموعة من المجالات التي تهدف إلى رفع كفاءة المنظمة وتكيفها مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. ومن أبرز هذه المجالات ما يلي:

يُعتبر التغيير التنظيمي عملية ضرورية لضمان استمرار المنظمات وقدرتها على التكيف مع التحولات المستمرة في بيئة الأعمال، سواء كانت هذه التحولات إقتصادية، تكنولوجية، إجتماعية

---

<sup>1</sup> Cameron, Esther, and Mike Green. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. 4th ed., Kogan Page Publishers, 2015.

أو حتى سياسية. ويأخذ التغيير أشكالاً متعددة، تتجسد في مجموعة من المجالات الأساسية التي تُعنى بتحسين الأداء ورفع الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية. ومن أبرز هذه المجالات:

#### - التغيير في الهيكل التنظيمي:

يتعلق هذا المجال بإعادة النظر في الشكل العام للمنظمة وطريقة توزيع السلطات والمسؤوليات داخلها. فقد يتضمن تقليص المستويات الإدارية لتقليل البيروقراطية، أو اعتماد اللامركزية لزيادة سرعة الإستجابة وإتخاذ القرار. أحياناً، تلجأ بعض المنظمات إلى الدمج بين الإدارات أو الفصل بينها تبعاً لطبيعة النشاط. يهدف هذا التغيير إلى جعل الهيكل أكثر مرونة، وضمان وضوح خطوط الاتصال والتقليل من تضارب الأدوار.

#### - التغيير في العمليات التشغيلية والإجراءات:

يُعرف هذا النوع عادةً بمفهوم إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering)، حيث يتم فحص العمليات القائمة وإعادة تصميمها لتبسيط الخطوات وإزالة التعقيدات. يؤدي هذا التغيير إلى تقليل التكاليف الزمنية والمالية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات. على سبيل المثال، يمكن لمنظمة خدمية أن تعتمد أنظمة رقمية لتقديم خدماتها بدلاً من الإجراءات الورقية الطويلة، مما يعزز رضا العملاء وكفاءة الأداء.

#### - التغيير التكنولوجي:

مع تسارع التطور التكنولوجي، أصبح إدخال أدوات وتقنيات حديثة ضرورة ملحة. يشمل هذا المجال التحول نحو استخدام أنظمة المعلومات الرقمية، الذكاء الاصطناعي، الأتمتة، والحوسبة السحابية. لا يقتصر الأمر على إستحداث أدوات جديدة، بل يتطلب كذلك إعادة تدريب العاملين وتأهيلهم للتعامل مع هذه التكنولوجيا. فالتغيير التكنولوجي قد يُحدث تحولات جوهرية في طبيعة العمل، ويؤثر على المهارات المطلوبة من الموظفين.

## - التغيير في الثقافة التنظيمية:

يُعتبر من أصعب أنواع التغيير وأكثرها عمقًا، لأنه يرتبط بالقيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحكم طريقة تفاعل الأفراد داخل المنظمة. قد تسعى المنظمة إلى تعزيز ثقافة تقوم على العمل الجماعي، الابتكار، الانفتاح على التغيير، أو تعزيز المساءلة والشفافية. وغالبًا ما يكون هذا النوع من التغيير بطيئًا ويحتاج إلى جهود متواصلة من القيادة لإقناع العاملين، وإلى نماذج عملية تعكس التوجه الجديد في الواقع اليومي للعمل.

## - التغيير في إستراتيجيات العمل:

المنظمات لا يمكن أن تظل أسيرة خططها السابقة في ظل سوق دائم التحول. لذلك، يشمل هذا المجال مراجعة الأهداف بعيدة المدى، وصياغة إستراتيجيات جديدة تواكب التغيرات في السوق أو بيئة العمل. قد يكون ذلك من خلال إعادة توجيه الموارد إلى مجالات أكثر ربحية، التوسع نحو أسواق جديدة، أو اعتماد إستراتيجيات تنافسية مبتكرة. ويؤدي هذا النوع من التغيير عادةً إلى إعادة تحديد الأولويات وتغيير وجهة المنظمة المستقبلية.

## - التغيير في الموارد البشرية وتنمية الأفراد:

يمثل المورد البشري قلب أي منظمة. لذا، فإن تطوير الأفراد يُعتبر جزءًا أساسيًا من عملية التغيير التنظيمي. يشمل ذلك التدريب المستمر، إعادة التأهيل، تنمية المهارات القيادية، وتطوير أنظمة التقييم والتحفيز. كما يهدف إلى تحسين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والاستقرار الداخلي.

يُعد التغيير التنظيمي عملية حتمية تفرضها التحولات البيئية والتكنولوجية، ويشمل مجالات متعددة مثل: إعادة هيكلة التنظيم الإداري، تطوير العمليات التشغيلية، إدخال التكنولوجيا

الحديثة، تعديل الثقافة التنظيمية، مراجعة الإستراتيجيات، وتنمية الموارد البشرية. ويهدف هذا التغيير إلى رفع كفاءة المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية.

غير أن التغيير غالبًا ما يواجه مقاومة من الأفراد بسبب الخوف من المجهول، التمسك بالروتين، أو ضعف الثقة في الإدارة. ولضمان نجاحه، ينبغي اعتماد إستراتيجيات فعالة تقوم على إشراك الموظفين، التواصل المستمر، تقديم التدريب اللازم، ومعالجة المخاوف بشفافية.

بهذا، يُمثل التغيير التنظيمي أداة رئيسية لإستمرار المنظمات وتكيفها مع بيئة عمل ديناميكية ومتسارعة.

- **شركة مايكروسوفت (Microsoft)** تبنت تغييرًا في إستراتيجياتها عبر التركيز على الحوسبة السحابية بدلًا من الإعتماد الكلي على بيع البرمجيات التقليدية، مما ساعدها على إستعادة موقعها التنافسي.
- **شركة جنرال إلكتريك (GE)** طبقت إعادة هندسة العمليات لتقليل البيروقراطية، فزادت كفاءتها التشغيلية.
- **بنك الجزائر الخارجي (BEA)** بدأ في إدخال أنظمة الدفع الرقمي والخدمات البنكية الإلكترونية لمواكبة التحولات التكنولوجية وتلبية حاجات الزبائن.

## 9- دور القيادة في التغيير التنظيمي:

تلعب القيادة دورًا محوريًا في إنجاح جهود التغيير التنظيمي، إذ يُعتبر القادة المحرك الأساسي الذي يوجّه المنظمة نحو رؤية مستقبلية واضحة. فالقيادة الفعّالة لا تقتصر على إصدار الأوامر، بل تمتد إلى القدرة على إلهام العاملين، إشراكهم في صياغة أهداف التغيير، والتعامل مع مقاومة الموظفين بأسلوب بناء. ومن خلال تبني خطاب تحفيزي، يصبح القادة قادرين

على خلق مناخ من الثقة والالتزام، مما يسهل عملية الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المنشود.

كما يُسهم القادة في توفير الموارد اللازمة، سواء كانت مالية أو بشرية أو تكنولوجية، لدعم التغيير وضمان إستمراريته. إضافة إلى ذلك، فإنهم يمثلون قدوة للموظفين في تبني القيم والسلوكيات الجديدة، ويضطلعون بدور الوسيط بين الإدارة العليا والعاملين عبر توضيح الرؤية ومتابعة التنفيذ وحل المشكلات الطارئة. تشير الدراسات إلى أن غياب القيادة الفعّالة يعد من أبرز أسباب فشل مشروعات التغيير التنظيمي.<sup>1</sup>

وقد أكد أن القيادة ليست مجرد موقع رسمي، بل هي عملية تأثير متبادل بين القائد والتابعين تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة. وهذا المعنى يعكس أهمية دور القائد في بناء ثقافة تنظيمية مرنة، تشجع على الابتكار والانفتاح على التغيير.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن نجاح أي مبادرة للتغيير التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القيادة على صياغة رؤية واضحة، التواصل الفعّال، التحفيز المستمر.

## المحور الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي

### الدرس الثاني عشر: مقاومة التغيير وأهم أساليبه

#### 1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

تُعرّف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها «مجموعة من السلوكيات أو المواقف السلبية التي يُبديها الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة كرد فعل لجهود التغيير، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر<sup>2</sup>. وهي إستجابة طبيعية تحدث نتيجة عدم اليقين أو التهديد المتصور الذي يشعر به

<sup>1</sup> Kotter, John P. *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1996, p 21.

<sup>2</sup> محمد، الطروانة، *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص84.

الأفراد تجاه التعديلات المحتملة في بيئة عملهم أو أدوارهم الوظيفية. وتتبع المقاومة من الفجوة بين ما هو معتاد ومألوف، وبين ما يُفترض أن يُطبَّق مستقبلاً.

## 2- أسباب مقاومة التغيير:

تُعد إدارة التغيير من أكثر المهام الإدارية تعقيداً وإبداعاً، فهي لا تعتمد فقط على التطبيق السليم للإجراءات، بل تتطلب أيضاً تخطيطاً إستراتيجياً دقيقاً يراعي الأبعاد الإنسانية والنفسية المرتبطة بسلوك الأفراد داخل المؤسسة. وغالباً ما تواجه عمليات التغيير مقاومة من قبل الأفراد أو حتى من بعض القيادات، نتيجة لما يحمله التغيير من تهديدات حقيقية أو متخيلة. وتتنوع أسباب هذه المقاومة، ويمكن تفصيلها كما يلي:<sup>1</sup>

### 1. الخوف من فقدان بعض الإمتيازات أو مصادر القوة:

يشعر بعض العاملين بالخوف من أن يؤدي التغيير إلى تقليص دورهم أو التأثير على المكانة التي اكتسبوها عبر سنوات من الخبرة. فعلى سبيل المثال، العامل الذي ظل يؤدي مهامه بطريقة تقليدية لعقود قد يرى في التغيير تهديداً لمعرفته الراسخة، خاصة إذا تطلب الأمر استخدام تقنيات حديثة أو إكتساب مهارات جديدة قد يتقنها بسهولة موظفون جدد. ويزداد هذا الخوف حين يشعر الموظف أن التغيير سيضعه في مستوى متقارب مع من هم أقل خبرة أو أقدمية منه، مما يحدث نوعاً من التهديد الضمني لمكانته داخل المؤسسة.

### 2. الرغبة في تجنب المخاطرة:

التغيير في حد ذاته يمثل درجة من المخاطرة، حيث لا يمكن التنبؤ دائماً بنتائجه بدقة. ولذلك، فإن العديد من المديرين والعاملين يفضلون الإستمرار في الأوضاع القائمة، حتى وإن كانت غير مثالية، بدلاً من المجازفة بمستقبل مجهول. هذه الحالة النفسية تُعرف بمبدأ "السلامة في

---

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط 1، دار حميثرا للنشر، 2020، ص 32.

المألوف"، حيث يفضل البعض الإستقرار النسبي على المجازفة التي قد تؤدي إلى الفشل أو تحميلهم مسؤولية نتائج غير مرغوبة<sup>1</sup>.

### 3. عدم إدراك المزايا الحقيقية للتغيير:

في كثير من الحالات، يركز الأفراد على الجوانب السلبية للتغيير ويتجاهلون الإيجابيات المحتملة. هذا التحيز السلبي يجعلهم ينظرون إلى التغيير باعتباره تهديدًا بدلاً من فرصة. وقد يكون السبب في ذلك نقص المعلومات أو ضعف التواصل الداخلي في المؤسسة حول أهداف التغيير وفوائده المرجوة. ولهذا، فإن عدم وضوح الرؤية بشأن الفوائد المتوقعة يمكن أن يؤدي إلى مقاومة عاطفية أو عقلانية لدى الأفراد.

### 4. التركيز على التكاليف والمكاسب المادية:

بعض المديرين أو صانعي القرار يميلون إلى تقييم أي مبادرة تغيير من منظور إقتصادي بحت، حيث يُنظر إلى التغيير على أنه تكلفة مالية أو إستنزاف للموارد دون النظر إلى العوائد طويلة الأمد أو الفوائد المعنوية مثل تحسين بيئة العمل، رفع الروح المعنوية، أو تعزيز رضا العاملين. وهذا التفكير قد يقود إلى التقليل من أهمية التغيير أو حتى إيقافه إذا لم تُرَ نتائج فورية وقابلة للقياس. إن مقاومة التغيير ليست بالضرورة مؤشرًا سلبيًا، بل هي ظاهرة طبيعية تحدث عندما يشعر الأفراد بالقلق من المجهول أو يرون تهديدًا لمكتسباتهم. ولكن إدراك هذه الأسباب ومعالجتها من خلال التواصل الفعّال، والإشراك في صنع القرار، وتوفير التدريب والدعم المناسب، يمكن أن يقلل من حدة المقاومة ويحولها إلى قوة دافعة للتغيير الإيجابي داخل المؤسسة.

---

<sup>1</sup> كمال قاسمي، (مرجع سبق ذكره)، ص 36.



## عدم إدراك المزايا الحقيقية للتغيير:

في كثير من الحالات، يركز الأفراد على الجوانب السلبية للتغيير ويتجاهلون الإيجابيات المحتملة. هذا التحيز السلبي يجعلهم ينظرون إلى التغيير باعتباره تهديداً بدلاً من فرصة. وقد يكون السبب في ذلك نقص المعلومات أو ضعف التواصل الداخلي في المؤسسة حول أهداف التغيير وفوائده المرجوة. ولهذا، فإن عدم وضوح الرؤية بشأن الفوائد المتوقعة يمكن أن يؤدي إلى مقاومة عاطفية أو عقلانية لدى الأفراد<sup>1</sup>.

### 3- آليات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي:<sup>2</sup>

تُعَدُّ إدارة مقاومة التغيير من أهم التحديات التي تواجه القيادات التنظيمية، ويعتمد نجاح التغيير إلى حد كبير على قدرة الإدارة على إختيار الأساليب الملائمة للتعامل مع المقاومة حسب طبيعتها وشِدَّتِها وسياقها التنظيمي. كما أن التعامل مع المقاومة لا يعني القضاء عليها بالكامل، بل إدارتها بذكاء وتحويلها إلى فرصة للحوار والمراجعة والتطوير.

وفيما يلي أبرز الأساليب التي توصي بها الأدبيات الإدارية للتعامل مع مقاومة التغيير:

### التواصل الفعال: (Effective Communication)

- يُعَدُّ من أنجح الوسائل في تقليل حدة المقاومة، حيث يتم من خلاله شرح أهداف التغيير ومبرراته وفوائده المحتملة.
- يقلل التواصل الجيد من الشائعات ويزيل الغموض، ويعزز ثقة العاملين بالإدارة

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط 1، دار حميثرا للنشر، 2020، ص 32.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني طجم، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات. ط. 5، دار حافظ، 2009، جدة، السعودية. ص 36.

### المشاركة في إتخاذ القرار: (Participation & Involvement)

- إشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ للتغيير يمنحهم شعورًا بـ"الملكية" والالتزام تجاه نتائجه.
- تشير الدراسات إلى أن الأفراد يبدون مقاومة أقل عندما يُمنحون فرصة للمساهمة في صياغة التغيير

### التدريب والدعم: (Training and Support)

- يمكن تقليل الخوف من التغيير من خلال برامج تدريبية تُعدّ الأفراد للتعامل مع المهارات أو الأدوار الجديدة.
- كما أن تقديم الدعم النفسي والإداري يُساعد على بناء الثقة والطمأنينة

### إستخدام الحوافز: (Incentives and Rewards)

- ربط التغيير بالحوافز الإيجابية مثل المكافآت، الترقيات، أو تحسين بيئة العمل، يُعدّ محفزًا قويًا لتقبله.
- يُفضّل أن تُقدّم الحوافز بطريقة عادلة وشفافة.

### التفاوض والمساومة: (Negotiation and Bargaining)

- في حالات المقاومة الشديدة، يمكن إستخدام التفاوض مع الأفراد أو الجماعات المعترضة مقابل تنازلات متبادلة.
- يُستخدم هذا الأسلوب خصوصًا مع جماعات النفوذ أو الموظفين الرئيسيين.

## الإكراه: (Coercion)

- يُلجأ إليه عندما تفشل جميع الوسائل الأخرى، ويتمثل في فرض التغيير بالقوة التنظيمية.
- يُنصح باستخدامه بحذر شديد لأنه قد يؤدي إلى تدهور المناخ التنظيمي وزيادة المقاومة غير الظاهرة.

يعتمد إختيار الأسلوب المناسب على درجة المقاومة، والثقافة التنظيمية، ومستوى العلاقة بين الإدارة والموظفين. وغالبًا ما يكون الدمج بين أكثر من أسلوب هو الخيار الأفضل لضمان إنتقال آمن وفَعّال نحو التغيير.

## قائمة المراجع:

1. أبو نبعة، عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة. ط1، عمان، دار مجدلاوي، 2001.
2. البكري، فؤاد، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات. ط1، عالم الكتب، 2015.
3. بوعطيط، جلال الدين، "التغيير التنظيمي: مجالاته ومراحله ومدى مساهمة منظومة الاتصال في إنجاحه"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 44، 2015.
4. القاضي محمد يوسف، السلوك التنظيمي. ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015.
5. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في التنظيم. دار وائل للنشر، 2000.
6. الطائي، حسون علي، وأكرم سالم الجنابي. قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي. ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2014.
7. الطروانة محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.
8. الطويل هاني عبد الرحمن صالح، الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، ط2، وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
9. الطجم عبد الله بن عبد الغني، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات. ط5، دار حافظ، 2009، جدة، السعودية.
10. العروسي، عبد الله (ترجمة). سايمون هيربرت، السلوك الإداري. مكتبة الأنجلو المصري، 1993.
11. عيشاوي، وهيبة، وعيشاوي هجيرة، "الثقافة التنظيمية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 7، 2016.
12. الفاتح محمود بشير المغربي محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار حميثرا للنشر، 2020.

13. القاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي: منطلقات وقضايا معاصرة، الأوراق للنشر والتوزيع، 2021.
14. اللوزري موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
15. رسلان، علاء الدين، التطوير التنظيمي. دار رسلان، دمشق، 2013.
16. سالم محمد علي، نظرية التنظيم، الأردن، دار البداية، 2009.
17. الصرن رعد، وأيمن ديوب، نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي. منشورات جامعة دمشق، د.ت.
18. شهاب فادية إبراهيم، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسة التطبيقية، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، عمان.
19. عبد الله معتز سيد، إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
20. يحيى عبد المالك، "الثقافة التنظيمية: الدلالات، الأبعاد"، مجلة آفاق للعلوم، العدد 6، جامعة الجلفة، 2017.
21. رحالي، حجيلا، نظريات التنظيم، الجزائر، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2017.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Burke, W. Warner. *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications, 2017.
2. Cameron, Esther, and Mike Green. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. 4th ed., Kogan Page Publishers, 2015.
3. Cameron, Kim S., and Robert E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass, 2011.

4. Crozier, Michel, and Erhard Friedberg. *L'acteur et le système*. Éd. Le Seuil, Paris, 1977.
5. Cummings, Thomas G., and Christopher G. Worley. *Organization Development and Change*. 10th ed., Cengage Learning, 2015.
6. Deal, Terrence E., and Allan A. Kennedy. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, 1982.
7. French, Wendell L., and Cecil H. Bell. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. 6th ed., Pearson, 1999.
8. Ivancevich, John M., Robert Konopaske, and Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*. 10th ed., McGraw-Hill Education, 2014.
9. James, Lawrence R., et al. "Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 17, no. 1, 2008.
10. Kotter, John P. *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1996.
11. Morgan, Gareth. *Images of Organization*. Updated ed., SAGE Publications, 2006.
12. Ouchi, William G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley, 1981.
13. Patterson, M. G., et al. "Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation." *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 4, 2005.
14. Reichers, Arlene E. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment." *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 3, 1985.
15. Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. *Management*. 10th ed., Pearson, 2009.
16. Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 15th ed., Pearson Education, 2013.

17. Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed., Jossey-Bass, 2010.
18. Simon, Herbert A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 3rd ed., Free Press, 1997.

الصفحة	العنوان
1	مخطط المقياس
1	1-معلومات حول المقياس
2	2- وصف المقياس
2	2-1-الأهداف العامة للمقياس
2	2-2- أهمية المقياس
3	2-3-المكتسبات القبلية
3	2-4- محتوى المقياس حسب عرض التكوين Canevas
6	2-5- طريقة التقييم
7	مقدمة
8	المحور الأول: مدخل مفاهيمي لأهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالثقافة التنظيمية
8	الدرس الأول: أهم المفاهيم الأساسية في الثقافة التنظيمية.
8	1- الثقافة التنظيمية
8	2-المناخ التنظيمي
9	3-عناصر المناخ التنظيمي
14	4-التطوير التنظيمي ،التغيير التنظيمي ، البيئة التنظيمية.
15	5-الإلتناء التنظيمي والولاء المنظمي



15	5- القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي
16	6-الحوافز والتفكير الإبداعي
17	الدرس الثاني: مدخل نظري حول الثقافة التنظيمية
17	1-مفهوم الثقافة التنظيمية
19	2-المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية
24	3- وظائف ثقافة المنظمة
24	4- خصائص الثقافة التنظيمية
26	5- أنواع الثقافة التنظيمية
27	6- أهمية الثقافة التنظيمية وأهم أبعادها
28	7- مستويات ثقافة المنظمة
29	المحور الثاني: أهم مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي
29	الدرس الثالث: مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي
29	1-النظريات الكلاسيكية في التنظيم
34	2-النظريات السلوكية في التنظيم
37	الدرس الرابع: نظريات التنظيم الحديثة
37	1- مساهمات نظرية النظم في التطوير التنظيمي
39	2-مدرسة الإدارة بالأهداف

42	3-مدرسة إتخاذ القرار
43	4-ميشال كروزي ونموذج التحليل الإستراتيجي
44	5-مساهمات نظرية الثقافة التنظيمية
51	الدرس الخامس: النظريات المعاصرة في الادارة وتطبيقاتها في التطوير التنظيمي
51	1-نظرية الادارة الموقفية
52	2-النظرية اليابانية في الإدارة
53	3-نظرية Z نظرية ويليام أوتشي
56	الدرس السادس: التطوير التنظيمي وأهم متطلبات تحقيقه .
56	1-مفهوم عملية التطوير
57	2-خصائص التطوير التنظيمي
58	3-العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي
61	4-أهداف التطوير التنظيمي
61	المحور الأول: المستفيد من التغيير
62	المحور الثاني: المستهدف من التغيير
63	المحور الثالث: مجال التغيير والعلاقات التي يشملها
64	الدرس السابع: مداخل التطوير التنظيمي
64	1-المنهج الفردي في التطوير التنظيمي

67	2- المدخل التنظيمي للتطوير
68	3- المدخل الجماعي للتطوير
69	الدرس الثامن : أساليب التطوير التنظيمي
69	1- أساليب التطوير التنظيمي
73	2- وسائل التطوير التنظيمي
75	الدرس التاسع: إستراتيجيات التطوير التنظيمي
75	1- أهم أنواع إستراتيجيات التطوير التنظيمي
77	2- المبادئ والإفتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي
81	الدرس العاشر: مراحل عملية التطوير التنظيمي.
81	1- أهم مراحل عملية التطوير التنظيمي
83	2- معوقات التطوير التنظيمي
86	المحور الثالث: التغيير التنظيمي.
86	الدرس الحادي عشر: التغيير التنظيمي وأهم مجالاته
87	1- مفهوم التغيير التنظيمي
88	2- خصائص التغيير التنظيمي
89	3- أسباب التغيير التنظيمي
91	4- أساليب التغيير التنظيمي

93	5-أنواع التغيير التنظيمي
94	6-أبعاد إستراتيجية التغيير في المنظمات الحديثة
97	7-عوامل نجاح التغيير التنظيمي
97	8- أهم مجالات التغيير التنظيمي
97	9- دور القيادة في التغيير التنظيمي
101	المحور الرابع : مقاومة التغيير التنظيمي
101	الدرس الثاني عشر: مقاومة التغيير وأهم أساليبه
102	1-مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
102	2-أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
104	3-آليات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي
107	قائمة المراجع
111	الفهرس العام