

جامعة الجزائر 3  
كلية علوم الاعلام والاتصال  
قسم علوم الاتصال

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

إعداد : الدكتورة اسمهان مريبعي  
أستاذة محاضرة أ

السنة الجامعية: 2020/2019

# البرنامج

مقدمة :

المحور الأول: مدخل مفاهيمي.

- 1 - ماهية الثقافة التنظيمية.
- 2 - ماهية المناخ التنظيمي.
- 3 - مفهوم التطوير التنظيمي.
- 4 - مفهوم التغيير التنظيمي.
- 5 - مفهوم الأداء الوظيفي.

المحور الثاني: التطوير التنظيمي.

- 1 - الأطر النظرية للتطوير التنظيمي.
  - \* مرحلة الفكر الكلاسيكي.
  - \* مرحلة الفكر السلوكي.
  - \* الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي.
- 2 - خصائص وأهداف التطوير التنظيمي.
- 3 - العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي.
- 4 - محاور التطوير التنظيمي.
  - \* المحور الأول: المستفيد من التغيير.
  - \* المحور الثاني: المستهدف من التغيير.
  - \* المحور الثالث: مجال التغيير وأين يقوم.
- 5 - مناهج التطوير التنظيمي.
  - \* أولاً: المنهج الفردي.

\* ثانيا: المنهج التنظيمي.

\* ثالثا: المنهج الجماعي.

6 - مراحل التطوير التنظيمي.

7 - تقنيات التطوير التنظيمي.

**المحور الثالث : التغيير التنظيمي:**

1 - خصائص التغيير التنظيمي.

2 - أسس التغيير التنظيمي.

3 - دوافع وأسباب التغيير التنظيمي.

4 - مجالات التغيير التنظيمي.

5 - عوامل نجاح التغيير التنظيمي

\* الاتصال ودوره في نجاح التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير.

\* أهمية التدريب في نجاح التغيير التنظيمي.

**المحور الرابع : مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:**

1 - مفهوم وتعريف مقاومة التغيير التنظيمي.

2 - الأسباب الرئيسية للتغيير التنظيمي.

3 - دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين.

4 - دور القيادة الإدارية لإنجاح التغيير.

**خاتمة.**

**قائمة المراجع.**

## مقدمة

تعتبر المنظمات طبقاً لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها وتتشتت فيها، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها أخذاً وعطاءً، تأثراً وتأثيراً، هذه البيئة التي أصبحت في القرن الحادي والعشرين أكثر تعقيداً وأشدّ اضطراباً لما تشهده من تغير متسارع وضخم في كافة أبعادها وجوانبها وعلى جميع أصعدتها المحلية، الإقليمية وحتى العالمية، لذا فإن المنظمات صارت أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشدّ ما تكون حاجة إلى التغيير والتحديث، حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي الحالي والمحتمل، واستئصال جوانب الضعف، ومواجهة التهديدات، وكافة الاعتبارات السلبية الحالية والمرتقبة، بل والنجاح في تغييرها وتطويرها لصالح ما ترغب فيه المنظمة، وبما يدرّ عليها أكبر قدر من المنافع.

لذا فلقد أصبح موضوع التطوير والتغيير التنظيمي حقل من أهمّ حقول الإدارة المعاصرة وأصبح يشكّل قضية محورية لجميع المنظمات، ومستمرة باستمرارها وباستمرار التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهذا لتطبيق خططها وأهدافها، إذ يمثل التطوير والتغيير التنظيمي الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات لذا فإن هذه المادة ألا وهي الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي تعتبر من أهمّ المواد التي يتلقاها طالب الماستر في إطار تخصص الاتصال التنظيمي، حيث توجه الطالب معرفياً في هذا الحقل الجديد الذي يمكنه من التّحكم في الإدارة المعاصرة للمنظمة التي تعتمد على ثقافة الاتصال لتصل بذلك إلى تحقيق الأداء الوظيفي الفعّال.

وهنا تجدر الإشارة وطبقاً للبرنامج المقدم من طرف الوزارة لن يقسم البرنامج حسب عنوان المادة إلى الثقافة الاتصالية كجزء أول، والأداء الوظيفي كجزء ثاني وإنما سيتم

التركيز على هذه الثقافة الاتصالية التي تعتبر أساس التطوير والتغيير التنظيمي والذي إن حضر وطبّق في المنظمة سيؤدي حتمًا إلى تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب. ولهذا قسّمنا البرنامج إلى أربع محاور أساسية تخدم هذا الهدف وذلك بعيدًا عن التقسيم الكلاسيكي المعتاد في تناول المقياس وفق عنوانه.

## محاضرة رقم 1:

المحور الأول: مدخل مفاهيمي:

### 1 - ماهية الثقافة التنظيمية:

تعدّ الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمّة في الإدارة المعاصرة، فنجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، إذ تعبّر هذه الأخيرة عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها المنظمة والتي يقتنع بها العاملين ويتبنونها في تعاملاتهم، إذ تتضمن طقوسًا وممارسات تترسخ مع الزمن لتتشكّل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات.

### مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد تعدّدت وتنوّعت التعاريف الخاصة بالثقافة التنظيمية وذلك لتعقّد هذا المفهوم واتساعه وتنوّع دلالاته، ومن بين أهمّ التعريفات تعريف شاين الذي اعتبر أنّ الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية غير مرئية إلى حدّ كبير، ذات تأثير عال، وعلى هذا عرفها بأنّها هي القوة غير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محدّدة أو شيء معيّن في اتجاه محدّد.

أو هي مزيج يشمل المعتقدات والإيديولوجيا واللغة والطقوس والقيم والأعراف والتقاليد التي تقود كلّ السلوكيات الداخليّة للمنظمة، سواء فردية أو جماعية أو تعاونية.

وقد عرّفت أيضًا بأنها إطار معرفي مكوّن من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة.

كما تعرّف أيضًا أنها نوع من الأنشطة التي تحدث بشكل طبيعي في منظمة وتؤثر بشكل كبير على السلوكيات الموجهة للمستفيدين والسوق والأداء المالي وتؤثر أيضًا على

مواقف الموظفين وفعالية العملية التنظيمية ومناخ الابتكار بالمنظمة، كما تسهم الثقافة التنظيمية في تطوير إدارة المعرفة واستراتيجية العمل والفعالية التنظيمية وتحسين أداء الهيكل التنظيمي<sup>(1)</sup>.

هي مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدّد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو صحيح أو خطأ، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعدّ الثقافة التنظيمية ميزة تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات<sup>(2)</sup>.

إذا من خلال التعاريف السابقة الذكر تستنتج أن الثقافة التنظيمية تمثّل<sup>(3)</sup>:

- مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في سلوك العاملين.
- نظام من المعاني المشتركة التي تميّز المنظمة عن المنظمات الأخرى.
- طقوس سلوكية توجّه سياسة المنظمة.
- مجموعة مبادئ وضعتها وطوّرتها جماعات العمل للشعور بالمشكلات وفهمها.
- مرشد للسلوك الملائم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء.
- توحد الثقافة التنظيمية الشعور والاحساس بالهوية وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين.
- تعتبر الثقافة التنظيمية :

\* ميزة تنافسية تنفرد بها المنظمة.

---

1 - رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية وتطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد 1، يناير 2022، ص 56 - 57.

2 - خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجّه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلد العربية للإدارة، مج 39، ع 1، مارس 2019، ص 157.

3 - نفس المرجع، ص 157.

\* منهجاً مستقلاً ومميّزاً في التفكير.

طريقة تفكير موحد بين أفراد المنظمة وتشكل شخصياتهم وتتحكم وتؤثر في كفاءة وإنتاجية عملهم.

### أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي<sup>(1)</sup>:

#### 1 - بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد

فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

#### 2 - إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز

القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

#### 3 - تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة

كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

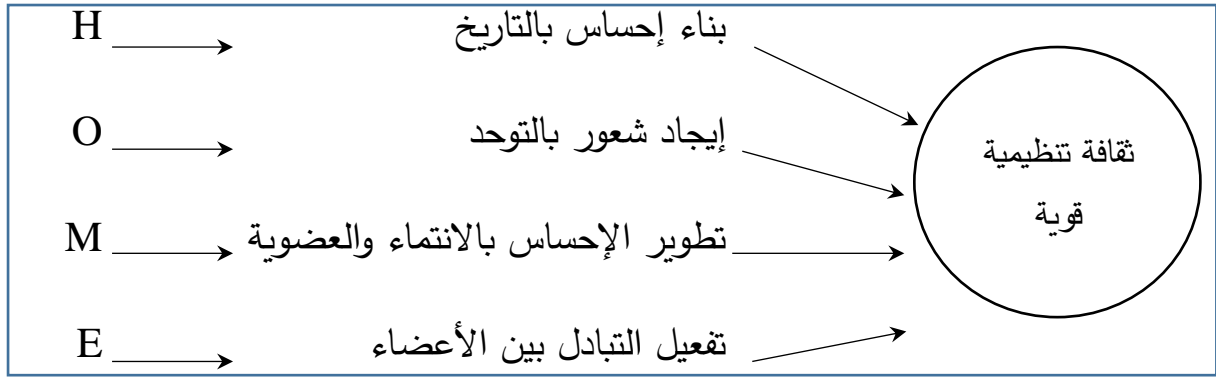
#### 4 - زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير

فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.

---

(1) محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 2004، ص 100.





المصدر: عساف، عبد المعطي: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، (2012).

إن الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح والتعريف المحدد ويتقاسم مفرداتها أعضاء التنظيم جميعهم، وكذلك تشجيع السلوك الإيجابي والمثابرة في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح العليا الرئيسة للمنظمة، وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية والتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات وعمل، كما هو الحال في شركة هوندا (Honda) ذائعة الصيت حيث يطلق عليها (The Honda Way)، وهذه تمثل مجموعة مبادئ تركز على الطموح (Ambition)، واحترام الأفكار (Respect Idcas)، والاتصالات المفتوحة (Open Communications)، والمتعة في العمل (Work Enjoyment)، والتناسق والتناغم (Harmony)، والعمل الجاد والشاق (Hard Work)<sup>(1)</sup>.

### خصائص الثقافة التنظيمية :

تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية، رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص<sup>(2)</sup>:

**1 - الانتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسًا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

(1) مهدي صالح العمري، محسن طاهر الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 77.

(2) ماجدة عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 330.

- 2 - القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات.
- 3 - الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة المرؤوسين والعملاء.
- 4 - القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.
- 5 - المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.
- 6 - تسهيل عملية الابتكار ونقل المعرفة وعملية التحسين المستمر.
- 7 - تشجيع الإبداع.
- 8 - التركيز على النتائج بدلاً من الاهتمام بالأساليب أو العمليات المؤدية إلى هذه النتائج.

9 - التوجه نحو الأفراد في مختلف القرارات التي تتخذها الإدارة.

10 - التوجه نحو العمل الفرقي بدلاً من العمل الفردي.

### وظيفة الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي<sup>(1)</sup>:

- أ. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- ب. تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

---

(1) نصير كاظم الفريجات، موسى اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، 2009، ص 100.

ج. تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء

المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

د. تشجيع السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة

المنظمة توفر مصدرًا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وبتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة (الضغ/ الإسمنت) الذي يربط أفراد

المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

### أنواع الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت وتنوّعت تصنيفات الباحثين لأنواع الثقافة التنظيمية ولعلّ من أبرز

التصنيفات مايلي<sup>(1)</sup>:

- **الثقافة القوية:** هي التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء التنظيم،

وتتشارك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير. وبالتالي تمثل رابطة

متينة تربط عناصر البيئة التنظيمية بعضها ببعض.

- **الثقافة الضعيفة:** هي ثقافة لا يتم اعتناقها بقوة ولا تحظى بالقبول والثقة بين أفراد

العاملين، وتفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتوافق والتوحد مع أهدافها وقيمها.

- **الثقافة الرسمية:** هي الالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق

أي هي القوانين والإجراءات المعيارية للعمل.

- **الثقافة غير الرسمية:** وتنعكس في تجمّع العاملين في تجمعات ودية أخوية ويشعر

كلّ فرد بالالتزام الأخلاقي تجاه بقية الأعضاء.

---

(1) خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 158.

- الثقافة البيروقراطية: هي ثقافة تتحدّد فيها السلطات والمسؤوليات، ويكون تسلسل

السلطة فيها بشكل هرمي وتقوم على أساس التّحكّم والالتزام.

- الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل حيث يتصف أفرادها

بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- ثقافة المهنة: تركّز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل.

- ثقافة الدور: تهتمّ هذه الثقافة بنوع التّخصّص الوظيفي والأدوار وتركّز على القواعد

والأنظمة لكونها توفّر الأمن الوظيفي والاستمرارية.

### عناصر نسيج ثقافة المنظمة:

حدد (Balogun & Hailey) عناصر النسيج الثقافي بعنوان " رسم خارطة ثقافة

المنظمة وإعادة رسمها " بالآتي<sup>(1)</sup>:

1 - الطرق الروتينية التي يتصرف بها أعضاء المنظمة نحو بعضهم البعض والتي

تحقق ربطاً بين أجزاء المنظمة، إذا تصف هذه طريقة الأشياء حول المنظمة بأفضل صيغة

عملية لها، وقد تزود بجدارة منظمة مميزة ومفيدة، زمع ذلك فهي تمثل أخذ الشيء المضمون

والصحيح حول كيفية إنجاز الأشياء (الأعمال والواجبات) التي تحدث. وربما تواجه المنظمة

صعوبة تغيير الافتراضات الجوهرية وصعوبة حمايتها والدفاع عنها.

2 - الأوجه الرمزية الأخرى للمنظمات مثل: شعار الشركة، والمكاتب، والدوائر،

والسيارات، واللافتات، أو نوع اللغة والمصطلحات مألوفة الاستخدام، فتصبح هذه الرموز

ممثلة ومجسدة في كتيبات صغيرة تصف طبيعة المنظمة.

---

(1) ماجدة عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 330.

3 - نظم الرقابة الرسمية، والقياسات، ونظم المكافأة التي تراقب ومن ثم التأكيد حول ما هو مهم في حياة المنظمة وتركيز اهتمام الإدارة والعاملين وطبيعة انشطتهم ومهامهم.

4 - المراسيم (Ceremonies): أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر/ طقوس، أساطير في ثقافتهم، (مثلاً إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف).

5 - الشعائر (Rites): مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. (مثلاً: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين).

6 - الطقوس (Rituals): وهي طقوس/ احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية (مثلاً: فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين)

7 - القصص والأساطير (Stories & Myths) : القصص هي الروايات لأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون، ونذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها، أما الأسطورة/ الخرافة: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث/ شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة

8 - الأبطال (Heroes) : الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها،

ويقدمون دورًا أنموذجًا في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة

9 - نجوم غير عاديين (Superstars): وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون

على زملائهم ويصبحون أحيانًا رموزًا للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها

10 - الرموز واللغة (Symboles & Language): الرموز هي عبارة عن أشياء،

أفعال، أحداث، نوعية، أو وسيلة لنقل المعاني - ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار

المؤسسة أو عملها، أو اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معينة

ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها واللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة

يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي

يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة

11 - الروايات الشعبية (Folktale) : وهي روايات محض خرافية ولا أساس لها

12 - القصص البطولية (Saga): وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة

لجماعة معينة وقيادتها

13 - الإيحاءات (Gesture): وهي عبارة عن حركات لأجزاء من الجسم تستخدم

للتعبير عن معاني معينة

14 - البيئة المادية (Physical Setting): وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس

ماديًا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية

تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على المعاملين،

والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران

## تكوين ثقافة المنظمة:

إن عملية تكوين ثقافة تنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرًا كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورًا مهمًا في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولي في المنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورًا كبيرًا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين<sup>(1)</sup>.

كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير، ووضع البصمات، وفرض الرؤية، وغرس القيم في الجماعة، إذ إن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات، يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقًا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

ولاشك أن في بناء ثقافة المنظمة محصلة جهد جماعي عن فعل وتصرف إنساني، محاولاً تكوين قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهيكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار، ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المنظمة باستراتيجيات تكوين الثقافة، التي تساعد على تحقيق قدرًا من التلائم بين التكوين الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومن ثم إحراز النجاح والتفوق.

وتتطلق فكرة ثقافة المنظمة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهية آلية نشئها ليشكلا أساسًا لتكوينها، حيث إن فكرة البناء تتسم بالتنوع، والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المنظمة وما تحويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية،

---

(1) ناجي شوقي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 71.

فهي تحمل وتعلن عن شعاراتها، ورموزها وطقوسها، وقيمتها ومعتقداتها ومختلف المنظومات الثقافية التجزئية والتكاملية<sup>(1)</sup>.

وبعد ما تتشكل ثقافة المنظمة، لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها، ويتم ذلك من

خلال الوسائل الآتية<sup>(2)</sup>:

**1 - إدارة الموارد البشرية:** وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم

ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين يحتمل

أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات

تحديد مواقع العاملين والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف، وغيرها.

**2 - أفعال وممارسات الإدارية العليا:** ولابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات

الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقادها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة

أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

**3 - التطبيع :** وهو عملية تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة

المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة.

إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم

هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء

العاملين على التكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف " التطبيع " وتتم عملية التطبيع

من خلال برامج التنوير، والتعريف، والتدريب، وغيرها.

---

(1) أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، درا الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، 2000، ص 25.

(2) ماجدة عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 336.



4 - نظم العوائد الشاملة: ونظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف، والتقدير، والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.

وهناك أربعة أساليب يمكن للإدارة العليا التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامته، ونقله، وهذه الأساليب هي (1):

أ. بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص.

ب. إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.

ج. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.

د. تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

### تغيير ثقافة المنظمة :

يتطلب تغيير ثقافة المنظمة فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير، وتحديد العوامل الأساسية، والتأثيرات المحدثة له، ومعرفة مراحل وقياسه وطرق وآليات الاستجابة إليه وما يتطلبه من استراتيجيات للتعامل معه، وكذلك معرفة متطلبات ومحددات وصعوبات تجاهه، وهو أمر يتطلب تحليل العناصر الثقافية السائدة في التنظيم، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة المستهدفة بالتغيير بالثقافة المطلوب إيجادها، وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها، والدروس المستفادة منها، وعلى التعرف إلى الأعضاء الخارجين عن القيم الثقافية التنظيمية السائدة، وكيفية التعامل معهم.

(1) أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها في فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 75.

أما الخطوة التالية فهي الاستفادة من هذه المعلومات المتجمعة، وبلورة منظومة القيم الجديدة وتحديد الأولوية في تناولها وفق أهميتها بالنسبة للمنظمة، وأخيراً يتم تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة وتحتاج إلى تغيير وتحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق هذا الهدف<sup>(1)</sup>.

وغالباً ما يرتبط تغيير الثقافة التنظيمية بمجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية الداعمة لذلك منها<sup>(2)</sup>:

1. تغيير هياكل المكافأة: إذ أن أحد الأساليب القوية في تغيير القيم والسلوك هو ربط هيكل المكافآت بالتغيير المطلوب.
2. توضيح السلوك المرغوب فيه من خلال المديرين للحصول على أشياء محدودة في ثقافة جديدة.
3. الدور الأعلى للموظف التنفيذي: وهذا ما يأتي من دوره الرمزي وإدراكاته بالنجاح والدور هنا قد يظهر من خلال صنع القرارات الصعبة.
4. على فريق الإدارة العليا أن يخلق الضغط للتغيير ويضع السبل أمام التوجه الجديد.
5. الدقة في تحديد الظروف التي تتطلب تغيير الثقافات والأساليب اللازمة لذلك خصوصاً عندما يتطلب الأمر إدخال أفراد جدد.
6. المخالطة (الألفة) من خلال التداخل والتفاعل فيما بين الزملاء لنشر الثقافة مع تعزيزها وتوجيهها باستخدام برامج خاصة (إنشاء مجموعات نقاش وحوار، مناقشات تدريبية، المجالات المنظمة).

---

(1) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 367.

(2) ماجدة عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 338.

## تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة :

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة على

المنظمة منها(1):

### أولاً: أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها Waterman et Peters ، حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعاً وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشتغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

كذلك لوحظ أن ثقافة المنظمة يجب أن تكون ملائمة لاستراتيجية المنظمة وإن أي تغيير في هذه الاستراتيجية تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا يكون مصير هذه الاستراتيجية هو الفشل.

### ثانياً: أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات...إلخ، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة، كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي

---

(1) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 374.

إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

### ثالثاً: تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:

يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع على القيم والاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الإيجابية عليها.

## محاضرة رقم 2:

### 2 - ماهية المناخ التنظيمي:

### 1 - مفهوم المناخ التنظيمي:

عادة ما يستخدم تعبير المناخ ليدل على الأحوال الطبيعية السائدة في منطقة جغرافية محددة من درجات الحرارة أو الأمطار أو سطوع الشمس إلى ما هنالك من مصطلحات تتعلق بالأحوال الجوية السائدة في منطقة ما من العالم الذي نعيش به.

ثم قام علماء الإدارة باستخدام هذا المصطلح في منظمات الأعمال وذلك ليدل على الأحوال الداخلية السائدة في التنظيم من علاقات اجتماعية أو علاقات مادية يمكن أن تسود هذا التنظيم.

وعندما نتناول الأحوال الخارجية فإننا نستخدم مصطلح إيكولوجيا التنظيم "Ecology" وهي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي "ekos" أي ما يحيط بالمرء فيصبح مسكنه. وكلمة "Logy" تعني علم والكلمة هنا كلها تعني علم البيئة أي العوامل البيئية المحيطة حيث تناول العلماء هذه العوامل المحيطة بالتنظيم من عوامل بيئية جغرافية وسياسية وثقافية واقتصادية واجتماعية وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العمل في منظمات الأعمال ولا يوجد تعريف متفق عليه حول المناخ التنظيمي بسبب العوامل والمتغيرات المختلفة التي تؤثر على المنظمة. ولكن يمكن أن نقول إن المناخ التنظيمي هو جو العمل الداخلي من عناصر مادية أو عناصر معنوية والتي يعمل الأفراد في إطارها.

ويختلف المناخ التنظيمي السائد من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر حسب الأفراد المتواجدين في هذه المستويات. وهذا المناخ التنظيمي الداخلي يعمل بشكل متكامل ومتناسق لكي يستطيع التجاوب مع البيئة الخارجية أو إيكولوجية التنظيم.

## 2 - عناصر المناخ التنظيمي:

يمكن أن نحدد أهم عناصر المناخ التنظيمي على الشكل التالي<sup>(1)</sup>:

**أ. الهيكل التنظيمي:** من خلاله نستطيع تقسيم العمل وإحداث الأقسام والإدارات المختلفة في المنظمة فيمكن أن تميز بين المنظمات المسطحة، والمنظمات العمودية وكذلك من خلاله يتحدد نمط السلطة وعملية اتخاذ القرارات وكما درسنا في الإدارة لكل هيكل تنظيمي لها خصائصه وله سلبياته.

**ب. نمط القيادة والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات:** إن عملية القيادة والإشراف من أهم العوامل التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما. فالدكتاتورية وتمركز السلطة يعطي مناخًا سلبيًا للتنظيم أما الديمقراطية، في الإدارة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات فيعطي مناخًا تنظيميًا إيجابيًا.

**ج. نمط التفاعل والاتصالات:** حيث إن أشكال الاتصال الرسمي وغير الرسمي المستخدمة يمكن أن تعبر عن طبيعة المناخ التنظيمي فعندما توجد عملية اتصالات أفقية من قسم إلى قسم وأيضًا عملية اتصالات عمودية صاعدة وهابطة تتيح ابداء الرأي والتشاور فإن ذلك يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والذي يتطور معه التنظيم.

**د. طبيعة الأعمال السائدة:** فهي تعبر إما عن مناخ محفز للعاملين أو مناخ محبط للعاملين فالأعمال الروتينية تعمل على خلق جو عمل يسوده الملل والسأم وعدم الاكتراث أن الأعمال الإبداعية فإنها تخلق جوًا من الرضا والاهتمام بالعمل وتطويره وتحسينه.

---

(1) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2019،

هـ. التكنولوجيا المستخدمة: تؤثر التكنولوجيا السائدة في المنظمة على جو العمل ففي

الحين الذي تعتبر التكنولوجيا المتطورة نعمة وثروة للمنظمة وميزة تنافسية نجد أن هذه التكنولوجيا المتطورة تثير المخاوف بين العاملين وتخلف وتخلق جواً من عدم الاستقرار لهم والشعور بأن الإدارة سوف تستغني عن خدماتهم وبالتالي وقوعهم في البطالة التي لها آثارها السلبية على حياة الفرد والمجتمع.

### 3 - أبعاد المناخ التنظيمي:

تحدد أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في منظمة ما بالعوامل التالية<sup>(1)</sup>:

- أ. حسب قدرة التنظيم على التأقلم والاستجابة فيما بين المتغيرات الداخلية والمتغيرات والعوامل الخارجية وهذا يقتضي أن يتصف التنظيم بالمرونة الجيدة.
- ب. حسب طبيعة الوظائف ومتطلباتها فالوظائف والأعمال الروتينية تثير الملل والسأم والمرض بينما الأعمال التي تركز على الإبداع تدفع العامل إلى التجربة وحب المغامرة والابتكار.
- ج. تعتبر عملية التركيز على الإنجاز والإنتاج من أهداف كثير من منظمات الأعمال وبالتالي يعتبر ذلك بعداً تنظيمياً مهماً يستخدم في منح المكافآت والترقيات للعاملين ويشكل ذلك أحد الأبعاد الرئيسية في المناخ التنظيمي.
- د. تدريب وتنمية العاملين واستثمار جهودهم في العمليات المنتجة للمنظمة يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً ويؤدي إلى استقرار العمال ودافعيتهم القوية نحو العمل وهذا يعتبر بعداً مهماً للمناخ التنظيمي.

---

(1) نفس المرجع، ص 311.

هـ. أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين وكذلك عملية منح المكافأة والعقاب والأمن والاستقرار الوظيفي تعتبر كلها من أبعاد المناخ التنظيمي التي تساعد على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي وصحي ويرفع من الروح المعنوية لجميع العاملين

#### 4 - أهمية خلق مناخ تنظيمي جيد في التنظيم:

كل الإدارات في مختلف أنواع المنظمات وفي مختلف المجتمعات تسعى من أجل أن يكون مناخ العمل فيها إيجابياً ومساعداً على تحقيق أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف والمال والوقت وهذا لا يتم من فراغ بل لابد لهذه الإدارات من أن تخلق مناخاً تنظيمياً جيداً من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد وبنفس الوقت يمكن لهذه الإدارة أن تخلق جوّاً يجعل لكل الوظائف التي يقوم بها العاملون مهما صغرت هذه الوظيفة أو كبرت معنى وتأثيراً في عملية تحقيق الأهداف. وكذلك على هذه الإدارة أن تعدل من سياستها المتعلقة باتخاذ القرارات بما يتلاءم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية وكذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن احترام العاملين والعدالة فيما بينهم من حيث فرص المكافأة والترفيه يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً وأخيراً لابد لها من أن تستخدم جميع قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي والأسلوب القيادي الذي يأخذ بعين الاعتبار أن العنصر البشري مهم ولا بد من دعمه ومشاركته في الإدارة واتخاذ القرارات وبالتالي يكون رقيباً على أدائه بشكل ذاتي ويتحمل كافة المسؤوليات من أجل الوصول بالعمل والانتاج على درجة عالية من التقدم وتحقيق الأهداف.

#### 3 - مفهوم التطوير التنظيمي:

إن تقدم وانتشار المبادئ الديمقراطية في الكثير من مجتمعات العالم كان له تأثيرات مهمة على العلاقات بين القادة الإداريين وتابعيهم داخل الأجهزة الإدارية، كما كان لها



تأثيرات على علاقات هذه الأجهزة مع الجمهور المعني، فتسرب الأفكار الديمقراطية إلى داخل الجهاز الإداري أوجب أن يكون اتخاذ القرارات بالمشاركة بين التابعين والقادة، حيث أصبح الإنسان العامل في الجهاز الإداري له تأثير في تسيير الأمور ولم يعد مجرد آلة يحرك ويوضع في أي إطار كان.

وبالتالي انحسرت سمة الإنسان في الآلة التي يتعامل من خلالها المطور الإداري الكلاسيكي، كما انحسرت فكرة انفراد القائد الإداري واستثنائه بالعمل التطويري الإداري، كذلك أثرت الأفكار الديمقراطية على طبيعة علاقات الجهاز الإداري بالجمهور فبحكم هذا التوجه لم يعد جهاز الدولة الإداري الأمر النهائي والموجه والمؤثر بالنسبة للجمهور ، بل أصبح أداة لتنفيذ مصالح الجمهور وأصبح يتأثر بطلبات ردود فعل الجمهور بما يقوم به من دور بمعاملة الجهاز الإداري ككيان فني إداري منعزل عن البيئة يؤثر فيها ولا يتأثر بها، لم يعد له مجال في الفكر التطويري الحديث<sup>(1)</sup>.

ومن نتائج هذا التحول دخول الجوانب اللارسمية بصورة واضحة في حسابات المطور الإداري سواء في العمليات التشخيصية أو في العمليات العلاجية، وكانت من نتائج إدخال المؤثرات الخارجية في حسابات المطور الإداري المعاصر التشخيصية التطويرية الإدارية. كما نتج عن ذلك كله تزايد أهمية الأسلوب الميداني كبديل للأسلوب السابق للحصول على المعلومات الواقعية والبيانات عن ظواهر التخلف الإداري وأسبابها وزيادة الاعتماد على الأساليب العملية وزيادة التأكد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري والتقدم في العلوم الاجتماعية والنفسية، أدى بصورة واضحة إلى تقييد النظرة إلى الإنسان ، وهذا ما

---

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

أوجب إدخال حسابات جديدة في العمليات التطويرية، بحيث أعطى اهتمام متزايد للجوانب النفسية والاجتماعية وللتأثيرات البيئية على الجهاز الإداري.

كذلك فإن بروز نظرية النظم في علم الاجتماع وانعكاساتها على الدراسات والعمليات الإدارية، أدى إلى النظر إلى النظام الإداري باعتباره مكونًا من أنظمة متفاعلة فيما بينها، وكنظام متفاعل مع الأنظمة التي تحولها البيئة التي يعمل فيها، مما أدى إلى تبني " النظرية الإيكولوجية" من العلوم الطبيعية التي تشير إلى وجود تفاعل متبادل بين النظام الإداري وبين بيئته وأن النظام الإداري ليس بكيان معزول عن بيئته. وكذلك ظهور " الاتجاه المتعدد المسالك"، الذي ظهر في العلوم الاجتماعية بعد الحرب العالمية الثانية، أدى إلى النظر إلى الجهاز الإداري ككيان متنوع ومتعدد ومتداخل الجوانب.

ويعتبر التطوير التنظيمي امتداد للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة التي ركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني، واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية. وهناك تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي نذكر منها ما يلي: -

- هو مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية<sup>(1)</sup>.

- التطوير التنظيمي هو عملية تغيير وتحويل إيجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة، بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها<sup>(2)</sup>.

---

(1) نفس المرجع، ص 23.

(2) محمد قريوتي، السلوك التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 150.

- هو عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمات من خلال الاستفادة من تكنولوجيا العلوم السلوكية ونظريتها<sup>(1)</sup>.

- 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>.

- جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا، وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية، وتحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً<sup>(3)</sup>.

عرف التطوير التنظيمي كذلك بأنه: " محاولة لإدخال التغيير والتطوير بطريقة يشارك فيها جميع أعضاء المنظمة، بهدف تحسين الأداء التنظيمي عن طريق استخدام الأدوات التي توفرها العلوم السلوكية "، حيث ركز على العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء، فالغرض من التطوير التنظيمي عنده هو تحسين الأداء<sup>(4)</sup>.

كما عُرِفَ التطوير التنظيمي بأنه: جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات مخطط (وسائل) في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية<sup>(5)</sup>.

---

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(2) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 76.

(3) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(4) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

(5) فادي إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان 2014، ص 14 - 15.

فالتطوير التنظيمي هو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق التغيير التنظيمي، وبالتالي هو تدخل مخطط ومستمر يستند إلى العلوم السلوكية، ويستهدف زيادة فاعلية المنظمة، ويشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه.

وهكذا يمكن الخروج بتصوير شمولي لمصطلح التطوير باعتباره إشارة للانتقال بالتنظيم من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل، مع ما يلزم هذه العملية من ضرورة تعديل التشريعات، والهيكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل، وتحديث المعدات، وتنمية مهارات وقدرات العاملين لمواكبة التغيرات والمستجدات، ورفع كفاءة الأداء وفاعليته، فالتطوير التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه الوظيفة الإدارية المستورة والمتكاملة مع كل ما تقوم به الإدارات الهادفة إلى التطوير، وهو كذلك الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وكذلك العمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات حتى تؤدي إلى مناخ تنظيمي سليم.

**التطوير التنظيمي:** عملية طويلة المدة تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً، من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على زيادة فعالية المنظمة، ومن الدعائم التي تؤثر في التطوير التنظيمي<sup>(1)</sup>:

**التدخل الداخلي:** الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم وتطويره.

**التدخل الخارجي:** الخبرة الخارجية التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو إعادة التنظيم وتطويره.

---

(1) فادية إبراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 15.

**تحليل الأدوار:** أسلوب تدريب لحل المشكلات والصراعات بين الأفراد يتم من خلال

حلقات عمل تجمع بين الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة وبحضور مدرب، يطلب من الحاضرين كتابة مرئياتهم وتوقعاتهم في العمل ثم مناقشتها.

**بناء المجموعات:** أسلوب تدريب من أساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير

القطاع أو الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة من مشكلات هذا القطاع، سبق أن قام المدرب بجمع معلومات عنها، ثم تدار مناقشة حور أمور هذا القطاع من خلال الحوار البناء والمصارحة، وذلك للوصول إلى حل المشكلات القائمة، حيث أن تمثيل التغيرات الفنية والاجتماعية، ومن ثم الإدارية يعد اختباراً قاسياً لمديري اليوم يجابه أحداث المستقبل، والتطوير التنظيمي هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات.

ويعتبر المفهوم السابق مفهوماً موسعاً، يمكن أن يتضمن المداخل التكنولوجية والفنية وطرق التصنيع، والجوانب السلوكية والهياكل التنظيمية، وجماعات العمل، هذا بالإضافة إلى تأقلم المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

ويمكن الاستعانة بخبير تطوير، أو مستشار للتطوير الخارجي، حتى لا تؤدي المعاشية اليومية إلى محدودية التطوير.

حيث لا يكفي تدريب وتطوير الأفراد لمواجهة التغيرات. فلا بد من وجود تطوير آخر، وهو تطوير المنظمة من حيث (الأهداف، والسياسات، والأنظمة، والقواعد، والإجراءات، والمهارات والسلوكيات والعمليات والنشاطات) أيضاً، فالمنظمة عرضة في أي وقت للجمود والأمراض ولا بد من البحث عن العلاج من خلال " التطوير التنظيمي".

التعريف اللغوي<sup>(1)</sup>:

" التغيير " في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء بدّله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قول الباري عزّ وجلّ: « ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ »، قال تعلب: حتى يبدلوا ما أمرهم الله، ولا تقل: تغيير الذات، وإنما قل التغيير في الذات، لأن هناك فارقا شاسعا بين المعنيين، لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماما، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه، لذا لا نقول تغيير الذات، فالذات الإنسانية لا يمكن تغييرها، وإنما يمكن التغيير فيها، فالتغيير في الذات يعني أن تظل الذات ذاتا إنسانية في طبيعتها مع إدخال تغييرات في مكونات السلوك الكلي (الأفعال، الانفعالات التفكير)، وكما قال عز من قائل: ﴿ لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ ﴾.

التعريف الاصطلاحي:

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات الإدارية عنه، وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدلّ على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه..

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- إحداه تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر

العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث

تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

- " استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات ميزة

تمكنه من الحصول على عوائد أكبر" (1).

- هو " انتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع إلى آخر، ويتضمن ذلك أية

تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة" (2).

- هو " نشاط يهدف أساساً إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي

تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث

بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل

المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر

عن طريق ادخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى

ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث" (3).

- هو: " الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات

والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات

السوق" (4).

---

(1) نفس المرجع، ص 50.

(2) نفس المرجع، ص 50.

(3) نفس المرجع، ص 50.

(4) نفس المرجع، ص 51.

- ب " إحداه تعديلاه في أهداف وسياساه الإءارة أو في أي عنصراه من عناصر العمل الءنظيمي مسءهءة أحد أمرين هما: ملاءمة أوضاع وأوجه نشاط جديد يءق للمنظمة سبعا عن غيرها"<sup>(1)</sup>.

- " هو الواقع خطة إءبابية لءطوير أداء الجهاز أو المنظمة وءحسينها ونقلها من مرءة إلى مرءة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملاءمة لءغيرات البيئة والحياة المءغيرة دائماً، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإءاري يجب ألا يظل جامداً ءءى لا يضطر إلى الءغير الإءباري وغير المرعوب"<sup>(2)</sup>.

من ءلال ءراة لءلك الءعاريف الءي ءءلف من باءء إلى آخر نءوم بءعريف الءغير كما يلي:

" الءغير هو نشاط ءءمي، مسءمر، ءقاؤلي، يقوم على اسءجابة مءططة أو غير المءططة أو المءءمة ءواكب أو ءؤءر في الءغيرات البيئية الءاخلية والءارءية الءالية أو المءءمة، وذلك بإءءاه تعديلاه في بعض أو جميع العناصر الءي ءءكون منها المنظمة ءكون عبر مراحل معينة باءءءام أدوات مءءة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهاه ءارءية مءءصصة للانءقال بالمنظمة من ءءى هي الآن في فءرة زمنية معينة (الواضع الراءن) إلى ءءى ءرغب أن ءكون ءلال المسءقبل (الوضع المنشوء)، من أجل ءءيق أهداف المنظمة بشكل أفضل "

## 5 - مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد لقي موضوع الأداء الوظيفي اءءام العءيء من الباءءين ءءى أءمعوا على أن الاءءام بالأداء الوظيفي في المنظمة يوصلها إلى أسمي أهدافها، ممّا أدى إلى إءراك

(1) موسى اللوزي ، مرءع سبق ءكراه، ص 76.

(2) موسى اللوزي، مرءع سبق ءكراه، ص 76.



المنظمات بأن المورد البشري من المحدّات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطتها وأعمالها. يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير على الطاقة المبذولة أمّا الأداء قياس على أساس النتائج التي حقّقها الفرد<sup>(1)</sup>. ويعرّف الأداء الوظيفي من جهة أخرى أنّه: «درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحقّقة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة»<sup>(2)</sup>.

ويمكن تحديد أهمية الأداء الوظيفي في المنظمة في النقاط التالية:

- الأداء هو المكون الرئيسي للعملية التنظيمية باعتباره محصّلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة.

- أن مستوى الأداء داخل المنظمة لا تعكس قدرات الفرد العامل فقط بل هو أيضاً المجهودات التي يقوم بها الرؤساء والقادة والمديرين من أجل الضغط على العاملين لرفع مستوى أدائهم.

- إن نجاح أو فشل أي منظمة مرتبط بالدرجة الأولى بطبيعة الأداء والظروف والامكانيات المتوفرة والمتاحة للمناخ التنظيمي للمنظمة.

---

(1) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 15.

(2) طاهر محمود كлада، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 242.

## محاضرة رقم 3:

المحور الثاني: التطوير التنظيمي:

### 1 - الأطر النظرية للتطوير التنظيمي:

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة لإنسان الفرد، وأصبحت فيما بعد نقطة تحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية.

### مساهمة الفكر الإداري في التطوير التنظيمي:

للدراسة وتتبع مساهمات النظريات في مجال التطوير التنظيمي لا بد من إتباع منهج يقوم على أساس تقسيم الفترة التي ساهمت بها النظريات إلى المراحل التالية:

1 - مرحلة الكلاسيكية.

2 - المرحلة السلوكية.

3 - المرحلة الحديثة.

### مرحلة الفكر الكلاسيكي:

تمتد هذه المرحلة من 1900 - 1927 وقد دعيت بالكلاسيكية نظرا لما قمته من أفكار مثالية في الإدارة، وبالرغم من المشكلات الكثيرة التي وادتها نتيجة لعدم واقعيتها، إلا أنها شهدت العديد من المساهمات الفكرية لدعم وتطوير الموضوعات الإدارية.

ويمكن القول إن هذه المرحلة كانت أولى إشارات الإدارة لمفهوم التطوير التنظيمي، بالرغم من إهمال البعد الإنساني وعدم إعطائه أي اهتمام يذكر، حيث أوجدت الثقافة الإدارية

والفكر الإداري لدى الأفراد القائمين على الإدارة اعتقاداً بأن الفرد العامل كسول لا يجب العمل، وبالتالي لابد من الرقابة الصارمة والشديدة عليه، وقد كان لجهود تيلور دور مهم في تطوير نظرية الإدارة العلمية التي عرفها كل من كرينتر وكينكي، بأنها ذلك النوع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلال معايير مهمة بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المنظمة والتجربة.

وكان تركيز تيلور على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحاً، فقد قام بدراسة الوقت والحركة وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وإيجاد طريقة مثالية للقيام بالأعمال أما نظرية المبادئ الإدارية فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل

التنظيمي، وكذلك الإداري، ومن روادها فايول وآخرون<sup>(1)</sup>.

### المدرسة الكلاسيكية في الإدارة :

تشمل المدرسة الكلاسيكية:

1 - الإدارة العلمية.

2 - البيروقراطية.

3 - التقسيمات الإدارية.

1 - الإدارة العلمية Taylor: ومن أبرز روادها الأمريكي فريدريك تيلور، وهنري

فايول، وقد قامت الإدارة العلمية على مجموعة من المرتكزات منها<sup>(2)</sup>:

---

(1) هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 75.

(2) فايزة إبراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 116.

أ. وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: أي أن النسبة بين كمية الإنتاج وجودته وسرعته وبين المواد المستخدمة للحصول عليه.

ب. أي اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة، بدلا من الاعتماد على الآراء التقليدية القديمة.

ج. القواعد والأصول: لقد نادى (تايلور) بأن الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها وإحلالها محل التخمين.

د. تقسيم العمل والتخصص به: يجب أن يقسم العمل بين الإدارة والعمال، فيجب منح الإدارة سلطات أكبر للتخطيط والإشراف، ووضع هذه الطرق في صورة قواعد وأسس، تؤدي إلى معاونة العمال على أداء أعمالهم بأقل كلفة ممكنة، مما يعود على صاحب العمل بربح وفير.

تشكل الفرضيات التي تبني عليها آراء تايلور ما يعرف بنظرية الرجل الاقتصادي وعناصر هذه النظرية تقوم على عناصر منها، إن الإنسان أناني وكسلان في طبعه، وأن اهتمام الفرد ينصب على تحقيق الكسب المادي، وبالتالي يمكن حفزه بشكل رئيسي عن طريق الأجور المادية.

هذه الفرضيات شكلت منابع نظرية تايلور فركزوا اهتمامهم على زيادة إنتاجية العامل وحفزه دونما أي اعتبار لإنسانيته وصحته.

أما الانتقادات التي وجهت إلى مدرسة الإدارة العلمية تكمن في أنها تنظر للعامل كآلة ببيولوجية، يمكن التحكم بها عن طريق الإغراء المادي، وأهملت هذه المدرسة النواحي الإنسانية، وافترضت نظامًا للحوافز والأجور واقتصارها على مستوى العمل في المصنع

الصغير وركزت على التنظيم الوظيفي، بحيث يخضع العامل لعدد كبير من المدراء مما يربك العامل ويشتته.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية، إلا أن لهذه المدرسة قدر كبير في الأهمية، حيث كانت الإدارة قبل هذه المرحلة عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند إلى الأسس العلمية، وكان لها دور كبير ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل، وقد قدم هؤلاء الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي.

**2 - البيروقراطية:** هي كلمة فرنسية Bureau تعني حكم المكاتب وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر وطورها بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاية الإنتاجية. خصائص البيروقراطية المثالية<sup>(1)</sup>:

**1 - عدم التمييز:** خضوع الجميع للقوانين واللوائح على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنشأة هو الهدف الأساسي للمنشأة.

**2 - تقسيم الأعمال وتبسيطها:** تقسم الأعمال حسب التخصصات والذي يساعد على تلافي النواحي الشخصية في العمل، وتقلل من الحاجة إلى أشخاص معينين ومجد ذاتهم لإنجاز العمل لأن التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على الموظف.

**3 - تدرج الوظائف في مستويات السلطة:** إن الوظائف مدرجة حسب سلم خاص للسلطات، حيث الهيكل التنظيمي شكل هرم قمته السياسات وفي وسطه وضع القرارات، وقاعدته تنفيذ الإجراءات وهذا يسهل عملية تحديد السلطات.

**4 - التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.**

---

(1) نفس المرجع، ص 117.

5 السرية : يجب أن يراعى أكثر ما يمكن من السرية والالتزام بها في جميع أعمال

المنشأة.

### تقييم البيروقراطية Max fiber :

يعتقد معظم الناس إن النظام البيروقراطي نظام إداري غير فعال، وهذا الاعتقاد يعود للممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية، وليس إلى جوهر النظام البيروقراطي نفسه. ومن الانتقادات لهذا النظام إن الوسائل تصبح غايات، والجمود وعدم المرونة والروتين والمظاهر والرموز ومقاومة التغيير والمرض البيروقراطي، والانفراد بالسلطة أي حصر السلطة واتخاذ القرار بالمستويات العليا من التنظيم، وعدم التمييز بين الوظيفة والإنسان، وخط سيرها من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات.

### جهود المرحلة الكلاسيكية في التطوير التنظيمي:

كانت الأفكار والمبادئ التي سبق ذكرها على قدر كبير من الأهمية، فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند إلى أسس علمية، وهنا تجدر الإشارة إلى أن أفكار هذه المرحلة كان لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل، وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، إلا أن ما يؤخذ عليهم الإهمال للجوانب الإنسانية، حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية، فالتطوير التنظيمي في هذه المرحلة يتضمن مفاهيم منها أن التطور هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي، وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة، لأن الأسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار.

أما في المدرسة الكلاسيكية فقد برزت الحاجة إلى المدخل العلمي للإدارة، وأكدت على أن طرق العمل يمكن تحسينها عن طريق دراستها، ووضع فايول الأربعة عشرة مبدأً إدارياً لإدارة المنظمات بكفاءة<sup>(1)</sup>:

أما رواد الكلاسيكية: فقد حاربوه ورفضوا التطوير والتغيير والإصلاح بحجة تقديم النموذج المثالي دائماً، بالإضافة إلى الحفاظ على المركزية وخوفاً من فقدان الوظيفة، وبسبب الكلفة المادية للتطوير فضلوا بين التخطيط والتنفيذ.

### مرحلة الفكر السلوكي:

ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المنظمات الإدارية، وقد سعى الفكر السلوكي لحل المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن إيجاد الحلول الملائمة لها، فقد سارع العديد من رواد هذه المرحلة، إلى البحث والدراسة وتقديم الحلول والتركيز على الجانب الإنساني، خاصة العلاقات الإنسانية في بيئات العمل، واستمرت جهود هذه المرحلة من 1927 - 1950، وكان جوهر هذه الجهود ما قام به هرثورن من تجارب في هذا المجال، ولكن ما يهمننا هو الفكر السلوكي المتمثل في العلاقات الإنسانية وما قدمه من أفكار للتطوير التنظيمي، فقد توصلت هذه المرحلة إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم لمشاركتهم في التجارب التي قامت بها الإدارة، وظهر ذلك بعد فترة من إجراء التجارب بسبب التركيز في بداية الأمر على دور العوامل المادية في الإنتاج ومن هنا استخلصت هذه المرحلة مفاهيم جديدة حول الإنسان وطورتها، وخلاصة هذه المفاهيم أن الإنسان معقد يتكون من مجموعة من المشاعر

---

(1) هاني عبد الرحمن الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 95.

والأحاسيس، ولا بد من الارتقاء وتطوير أساليب التعامل مع هؤلاء الأفراد إذ كان هدفها هو زيادة الإنتاجية، فقد بينت هذه - المرحلة ونتيجة للبحث المستمر - أن هناك عوامل أخرى تعمل على زيادة الإنتاجية مثل ديناميكية الجماعة، والقيادة. كذلك أدت هذه المرحلة إلى ظهور نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب أساليب التعامل مع الأفراد<sup>(1)</sup>.

### المدرسة السلوكية ( حركة العلاقات الإنسانية):

اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل من أجل زيادة الإنتاجية. وقد كان لهذه المدرسة ثلاثة مداخل لدراسة السلوك، الأول مدخل علم النفس، والثاني مدخل علم الاجتماع، والثالث مدخل دراسة علم الإنسان الذي يدرس وأنماط السلوك البشري المكتسبة السائدة في مجتمع معين.

لقد ظهر الفكر السلوكي نتيجة قصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المنظمات الإدارية، وقد سد الفكر السلوكي كل المشكلات التي عجز عنها الفكر الكلاسيكي عند إيجاد الحلول الملائمة لها.

ومن رواد هذه المدرسة هو ما قدمه هرثورن من دراسات وتجارب في هذا المجال، حيث يستند هذا الفكر على عدد من المفاهيم منها إن المنشأة نظام اجتماعي وأنه يحدد أدوار ومعايير سلوك للفرد وأن الحوافز المعنوية لها دور في إثارة دوافع الأفراد والتركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي، والمشاركة كنمط في القيادة وربطت بين رضى الفرد العامل وإنتاجيته، وطورت نظام اتصال فعال بين مستويات المنشأة المختلفة لتبادل المعلومات بين العاملين في المنشأة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

---

(1) فادية إبراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 120.



## تقييم المدرسة السلوكية:

لقد ساهمت هذه المدرسة في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة، فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال، تعطي الإدارة أساساً للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، وتساعدهم على تفهم أسس السلوك الإنساني وسلوك الجماعات.

لقد توصلت إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم وتنمية مشاركتهم في التجارب التي قامت بها الإدارة. وخلاصة هذه التجارب إن الإنسان ليس مادياً بل هو إنسان معقد يتكون من مجموعة من المشاعر والأحاسيس، ولا بد للإدارة من الارتقاء وتطوير أساليب التعامل مع هؤلاء الأفراد، إذا كان هدفها هو زيادة الإنتاجية، وكذلك أدت هذه المرحلة إلى ظهور نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب أساليب التعامل مع الأفراد. وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك انتقادات وجهت إلى هذه المدرسة من حيث أنها بتركيزها على الجوانب الإنسانية، قد أهملت الجوانب الأخرى، والتي تنتج في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المنشأة، كما يدعي بعض النقاد إن حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم العلاقات الإنسانية، وذلك رد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني.

### جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي:

تبلورت مساهمة هذه المرحلة في العديد من جوانب التطوير التنظيمي، التي كان وما يزال لها انعكاسات إيجابية على الإنتاج وكذاك الأفراد. وقد تمثلت هذه الجهود في الجوانب التالية<sup>(1)</sup>:

---

(1) نفس المرجع، ص 121 - 122.

لقد أظهرت هذه المرحلة أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات، وأبرزت دوره في الإنتاجية، وقد أشارت هذه المرحلة ونهت إلى نقطة جوهرية هي أن التطوير يجب أن يشمل الأفراد. كما أن الدراسات والأبحاث التي قدمتها دعت الإدارة إلى ضرورة استخدامها في محاولات لتهديب السلوك الإنساني وتوجيهه في الاتجاه الصحيح، حيث قدم علماء السلوك وعلماء الاجتماع العديد من الأفكار في هذه المرحلة. ويمكن القول أن بدايات التطوير كان نتيجة لكل من التدريب المخبري، والبحث الإجرائي.

حيث يمكن التأكيد على أن لهذين الأسلوبين دورا كبيرا في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي.

1 - شجعوا الفرد على المبادرة والاختيار.

2 - أعطوا الفرد الحرية.

3 - تمارس نظام غير رسمي بحرية.

4 - طبقوا اللامركزية.

5 - القائد ديمقراطي.

6 - اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات.

7 - تشجيع على التغيير والتطوير والإصلاح.

### **الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي:**

نجم عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحلة من المراحل السابقة في تطوير الفكر الإداري للتطوير التنظيمي. ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والناقضات بين الاتجاهين الكلاسيكي والسلوكي، فظهرت مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، مدرسة

الإدارة بالأهداف، اتخاذ القرارات، نظرية التوازن التنظيمي، نظرية النظم الموقفية، إدارة الجودة الشاملة، مدرسة النظام الاجتماعي، نظرية الإدارة الإسلامية.

## 1 - مدرسة النظم :

الفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام System الذي يمكن تعريفه بأنه الكل المنظم أو الوحدة المركبة، التي تجمع وترتبط بين الأشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبًا كليًا موحدًا. والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علامات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا تعطي الصورة الحقيقية المتكاملة<sup>(1)</sup>.

وبموجب هذه الفكرة فإن المنشأة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة. هذا النظام يعيش في بيئته يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية (المال، موارد بشرية، تكنولوجيا) ثم تقوم بمعالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات.

فالمنظمة نشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة. له مدخلات ومخرجات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعض.

## تقييم مدرسة النظم:

لهذه المدرسة نواحي إيجابية وأخرى سلبية والإيجابيات تتلخص بما يلي<sup>(2)</sup>:

---

(1) نفس المرجع، ص 122.

(2) نفس المرجع، ص 123.

1 - تتميز مدرسة النظم بكونها توفر أداة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها.

2 - أعطت هذه المدرسة معنى جديدا للبيئة الخارجية بأطرافها المختلفة، وأضافت أبعاد جديدة بتعريفها الأوسع لمعنى التنظيم وكذلك اعتبارها المنظمة نظاما مفتوحا.

3 - تعتمد المدرسة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في المنظمة ككل.

في حين يرى البعض عدم دقة الافتراضات والاستنتاجات السابقة، وسبب ذلك في رأيهم هو وجود بعض المنظمات التي تعاني من ضعف أو خلل في بعض أجزائها ومع ذلك تمارس نشاطاتها.

#### مرحلة المدخل الموقفي:

ترتكز هذه المرحلة على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم، بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف، مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية بقدر الإمكان، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة لغايات معرفة حالات التأكد في المواقف التي قد تضطر المنظمة فيها إلى اتخاذ قرارات ضرورية، أو قرارات حاسمة خاصة في المواقف التي فيها ظروف البيئة غير ثابتة وغير مستقرة.

حيث سعة هذه المرحلة إلى دراسة المواقف التنظيمية بكل أبعادها ومتغيراتها وأهميتها:

1 - عدم الاستقرار في حياة المنظمات الإدارية.

2 - التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة الإدارية.

### جهود المدخل الموقفي في التطوير التنظيمي:

أكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم المستمر إلى إحداث التغيير التنظيمي، فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى. فحاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التغيير بصورة مستمرة يدعو إلى ضرورة إحداث التغيير في الجوانب التنظيمية، كما أن التغييرات البيئية تدعو إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة، بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة، إضافة إلى تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي سواء في النشاطات أو الوظائف أم في العلاقات التنظيمية خوفا من حدوث الإرباك واختلال التوازن<sup>(1)</sup>.

إن ما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي، من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية. وهذا المدخل كما أشار الباحثون هو بمثابة المرحلة التمهيدية للتطوير التنظيمي.

### نظريات النظم والموقفية :

- \* تؤكد أن المنظمة عبارة عن أجزاء مترابطة ومتكاملة.
- \* تبين أهمية البيئة المعلومات المسترجعة لنجاح المنظمة.
- \* توضح بأنه لا يوجد طريق واحد للإدارة، وتشخيص الظروف أو الاحتمالات التي تؤدي إلى اختيار مدخل فريد وفعال بل تعتمد على المواقف المعينة.

---

(1) نفس المرجع، ص 124.

## 2 - الإدارة بالأهداف Management by objective:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخير، فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.

وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للإفراد، من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله، وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.

### تقييم مدرسة الإدارة بالأهداف:

لقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجريت على هذا الأسلوب نتائج إيجابية في تحسين طرق الاتصال والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وخاصة عندما يطبق بشكل جيد، بينما اعتبره البعض الآخر أسلوباً ضعيفاً في التحفيز.

ولقد أشارت الدراسات بأنه يجب تهيئة المديرين نفسياً وعملياً قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب، كذلك هناك عوامل تنظيمية يجب إدخالها قبل تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة، وكذلك تحسين العلاقات ضمن الجماعات في المؤسسة، وبشكل رئيسي ومهم يجب أن يكون دور الإدارة العليا في دعم هذا الأسلوب إيجابياً وبناءً<sup>(1)</sup>.

### الإدارة بالأهداف ومساهماتها في التطوير التنظيمي:

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف، بالإضافة إلى استخدام النهج

---

(1) نفس المرجع، ص 125.

الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي. ويرى الباحثون إن لهذا الأسلوب دورا كبيرا في نجاح جهود التطوير التنظيمي.

### مدرسة اتخاذ القرارات:

كان ما قدمته مدرسة اتخاذ القرارات في الأدب التنظيمي نتيجة حتمية، لعدم قدرة الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية، وذلك بسبب عدم مساهمة المتغيرات والأبعاد التي قام أصحاب الفكر السلوكي بالتركيز عليها في بداية محاولاتهم وخاصة أن تلك المحاولات أهملت بعض المفاهيم المتعلقة بالجانب الإنساني، ولكن ظهر اهتمام بالجوانب الهيكلية خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة، التي أصبحت عملية اتخاذ القرارات فيها من الأمور الجوهرية في حيلة التنظيم، وأصبحت الحاجة ضرورية لوضع عدة بدائل واختيار بديل جيد، وفي هذه المرحلة نشطت الجهود ومنها جهود ساميون الذي اعتبر إن الإدارة هي اتخاذ قرارات، وقد بحث رواد الفكر السلوكي في أن المنظمة هي وحدة متكاملة وجزء فرعي من أجزاء أخرى تتفاعل مع بعضها البعض، وترتبط بعلاقات تبادلية تعتبر ضرورية لبقاء واستمرار البناء التنظيمي، وركزوا كذلك على أهمية البيئة في حياة المنظمات وأثر هذه البيئة سواء الداخلية أم الخارجية على عمليات اتخاذ القرار<sup>(1)</sup>.

وكان لنظرية سايمون Simon في عمليات اتخاذ القرار دور كبير ومساهمة فعالة

في التطوير التنظيمي، حيث تقوم هذه النظرية كما أشار سايمون على<sup>(2)</sup>:

---

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 100.

(2) نفس المرجع، ص 101.

1 - أن هناك عمليات اختيار لبدل من عدة بدائل.

2 - أن تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار بل أنها تتضمن التنظيم كذلك.

3 - أن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا وهم صانعو القرار وفئة دنيا وهم منفذو القرارات.

4 - أن صانع (أي الفئة العليا) هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل.  
مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي:

إن المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الأعمال هو عمليات اتخاذ القرار الإداري، وذلك لأن المنظمة الإدارية الناجحة تعني النجاح في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والمهارة، حيث أن التوقيت المناسب لاتخاذ القرار أو عدم اتخاذه أو تأجيله، كل ذلك يقود إلى القرار الناجح.

على الرغم مما وجه إلى هذه المدرسة من انتقادات، إلا أنها تمثل مرحلة إسهام متطور في عمليات صنع القرارات الإدارية، بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي قدمته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي، فقد اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية، ونبهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة منها المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، حيث ركزت على أن المنظمة هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة.

**مفهوم إدارة الجودة:**

يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة وبدأت بتطبيقها العديد من التطبيقات العالمية، لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور، وقد حققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة



نجاحات كبير إثر تطبيق هذا المفهوم، خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا وأصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة، من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة.

وكننتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به، وقدموا المساهمات التي تساعد على تبنيته وتطبيقه، وقد طرحت تعاريف كثيرة لهذا المفهوم وأصبح لكل تعريف مفهوم ومعنى يعكس وجهة نظر الباحث، إلا أن ذلك لم يؤثر ولم يغير مفهوم ومعنى إدارة الجودة ويقدم معهد الجودة الفيدرالي للجودة الشاملة، هو أن القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

أما ستيفن كوهن ورونالد براند فيعرفان إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة، وبشكل مستمر والإبقاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل، بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد من الخدمات أو المنتجات المقدمة له<sup>(1)</sup>.

### علاقة إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي جهوداً شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا، حيث تتمحور العلاقة بين

---

(1) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاثة اتجاهات تشمل المالكين - والعملاء - والموظفين، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوافرة من بشرية ومادية وتكنولوجية، يؤدي إلى التطوير التنظيمي، ويترتب على ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا الوظيفي، وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمة الإدارية، الأمر الذي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الأرباح، مما ينعكس على شكل رضا المالكين، ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العالمين<sup>(1)</sup>.

لذلك نستطيع اعتبار إدارة الجودة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بالثقافة التنظيمية الحالية، فتغيير الثقافة التنظيمية يعتبر عنصراً من عناصر التطوير التنظيمي، وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم إدارة الجودة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي.

---

(1) أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 143.

## محاضرة رقم 4:

### 2 - خصائص التطوير التنظيمي:

- قيادة التغيير: إن التطوير التنظيمي يقود التغيير حيث أنه يمثل استراتيجية مصممة لإحداث تغيير شمولي، ومن ذلك فإن جهود التغيير موجّهة لتحقيق أهداف تلك الاستراتيجية لحلّ المشكلات التي تتعرض لها المنظمة.
- يركز التطوير التنظيمي على طرق أداء العاملين لتغييرها نحو الأفضل ليصبح أدائهم أكثر كفاءة وجودة.
- يرتبط التطوير التنظيمي بمجموعة من القيم الإنسانية التي تتناول الأفراد والمؤسسات التي تهدف إلى زيادة فعالية المؤسسات من خلال فتح آفاق جديدة لفرص تؤدي إلى الاستفادة أكثر من الإمكانيات البشرية.
- إتاحة الفرصة للفرد للنمو وتوفير المناخ الأفضل الذي يشجّع على العمل والتعاون والاتصال والثقة بين الأفراد.
- التأكيد على عملية حلّ المشكلات وتدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات.
- هو برنامج مخطّط للتغيير وليس عشوائي يشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية.
- عملية مستمرة ومتجدّدة لتحسين المناخ التنظيمي وبمشاركة جميع أعضاء التنظيم.
- تركز عملية التطوير التنظيمي اهتماماتها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم.
- يعكس التطوير التنظيمي منهج النظم فهو برنامج متكامل ويهتم بتنشيط التفاعل بين المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم، لذلك ونتيجة لكبر حجم المنظمات في العصر

الحديث، والتأثير المتبادل والاعتمادية بين أجزائه، يهتم التطوير التنظيمي برفع كفاءة جميع المكونات التنظيمية من هيكل تنظيمية وأساليب تشغيلية وموارد مادية وتكنولوجية ويعطي أهمية كبرى للعنصر البشري في التنظيم، ويسعى إلى إيجاد توافق وانسجام بين تلك العناصر مجتمعة.

### أهداف التطوير التنظيمي(1):

إن التطوير يعد حالة من حالات التغيير وعدم المراوحة في نفس المكان، ويأتي التطوير التنظيمي بالحلول الإبداعية لكثير من المشكلات الإدارية التي تعاني منها المنظمات، ويحدد خبراء التطوير التنظيمي أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي:

1 - مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.

2 - الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة.

3 - المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من التكامل والانسجام بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.

4 - العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير والتجديد، بحيث تعيد المنظمة تنظيم نفسها للمحافظة البقاء والاستمرار.

5 - تقديم المساعدة للمديرين والمكافآت، بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.

---

(1) مصطفى طه النوباني، العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص 159.

6 - مساعدة المنظمة في حل مشكلاتها من خلال تزويدها بالمعرفة الكاملة للعمليات

التنظيمية ونتائج تلك العمليات، والآليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.

ويعد تعديل السلوك التنظيمي بغض النظر عن ما هي الاستراتيجية المتبعة الهدف

النهائي والأهم لخدمة الهدف التنظيمي.

لذلك فإن التطوير التنظيمي استراتيجية هامة تستهدف السلوك التنظيمي وتسعى إلى

زيادة فعالية التنظيم عن طريق زيادة قدرات الجماعات التنظيمية إلى حل المشكلات

وصناعة القرارات، لذا تلخص أهداف التطوير التنظيمي إلى ما يلي:

**أولاً:** إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.

**ثانياً:** خلق جو من الانفتاح في المناخ التنظيمي، بحيث يمكن لكافة العاملين من

معالجة المشكلات التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتّم عليها وتحاشي

مناقشتها.

**ثالثاً:** توفير المعلومات الإدارية التي يحتاجها التنظيم بشكل مستمر وخالي من

التشويش وعدم الوضوح.

**رابعاً:** إيجاد علاقة تبادلية بين العاملين وجماعات للعمل على تشجيع روح التنافس

ضمن العمل الجماعي، مما يزيد من فاعليته.

**خامساً:** زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراع وأسبابه من خلال زيادة

الوعي بدينامية الجماعة.

**سادساً:** تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس ممكن

كبدل للرقابة الخارجية.

## وتحدد أهداف التطوير التنظيمي في موضع آخر فيما يلي(1):

- 1 - يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموعة الكفاءة والفعالية، ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.
- 2 - إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف، الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
- 3 - التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
- 4 - التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
- 5 - يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم، يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا نواتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم.
- 6 - يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.
- 7 - يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية.
- 8 - تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية، يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.

---

(1) خلف بلال السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

9 - إن دعم القيادات الإدارية لجهود التطوير التنظيمي، أمر أساسي لنجاح تلك الجهود،

ومن هناك يأتي حرص المستشارين الإداريين المختصين في ميادين العلوم السلوكية على

انتزاع حماس تلك القيادات لجهود التغيير في المؤسسات.

10 - إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتتميتها نظرة شمولية كلية، تتبع من

فلسفة نظرية النظام، ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة

البشرية والفنية والإدارية.

## 1 - العوامل الخارجية:

تعمل كل المنظمات في إطار النظم أو النسق المفتوح بحيث تؤثر وتتأثر بالمحيط الخارجي، ومن أهم العوامل الخارجية التي تقود المنظمة إلى التغيير مايلي<sup>(1)</sup>:

- التجارة الدولية: يفرض التنافس في المجال الدولي على المنظمات فرصا ومشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمة أن تكون قادرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل.

- التحولات الصناعية: إن التطور الصناعي وجود الشركات الكبرى ذات التأثير الكبير، أجبر المنظمات على حتمية تطبيق استراتيجية ناجعة للتحويل من الوضع الحالي إلى وضع أكثر توافقاً.

- إن تدخل الحكومات بسن القوانين على المنظمات هو أحد أسباب التغيير.

- التقنية وهو من بين أبرز مصادر التغيير، إذ خلقت التكنولوجيا الجديدة منتجات جديدة وفتحت فرصاً أمام المنظمات للتميز، في حين ضيقت على منظمات أخرى وذلك بعدم مواكبتها لهذا التطور التكنولوجي.

## 2 - العوامل الداخلية:

- تبني أهداف جديدة: قد تقوم المنظمة برسم مجموعة من الأهداف الجديدة مثل زيادة وحدات إنتاجية أو إضافة منتج جديد، أو قد تقوم بتغيير أهدافها كلها، وذلك لقوة المنافسة وعدم قدرتها على مجاراة منافسيها.

---

(1) سماي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة الأستاذة الجامعيين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة على النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017 - 2018 ، ص 55.



- **تغيير توجهات القادة:** وذلك بتغيير القادة أو تبنيهم لأسلوب القيادة بالأهداف،

وهذا ما يجعل القائد يبحث دوماً لتحسين أداء المنظمة، وذلك بتحسين المناخ التنظيمي

ورفع أدائهم الوظيفي وكسب تأييدهم له في إحداث التغيير.

- **كبر حجم المنظمة:** الذي يدعو إلى زيادة عدد العمال لزيادة عدد المهام وزيادة

الوحدات الإنتاجية، وهذا ما يدعو لتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- **تغيير المنتج أو طرق الإنتاج:** وهذا ما يدعو إلى إعادة هيكلة الوظائف وتدريب

العمال والقيام ببعض التغييرات التي تتواءم مع المنتج الجديد.

- **تطور وعي العمال:** إن معرفة العمال لحقوقهم دائماً يجعلهم يضغطون على الإدارة

للمطالبة بالتحسين نحو الأفضل.

**معايير التطوير التنظيمي:**

**المحور الأول: المستفيد من التغيير:**

1 - الفرد: بغض النظر عن مركزه أو عمله.

2 - الجماعة: أفرادها.

3 - المنظمة ككل: يشمل ذلك كل الأفراد في نطاق عمل المنظمة وسلطتها.

**المحور الثاني: المستهدف من التغيير:**

1 - إحداث التغيير الفكري في القيم والإدراك والمواقف والمشاعر.

2 - إحداث التغيير السلوكي: تغيير في القدرات والأفعال والتفاعلات.

3 - إحداث التغيير الإجرائي: تغيير في قواعد العمل ونظم الحوافز والسياسات والإجراءات.

4 - إحداء الأغير الهيكل: أغير الهيكل العام، قنوات الأصال، و الأقق السلطة،

وعلاقات الأبعية.

**المحور الأال: مجال الأغير وأين يكون:**

1 - إحداء الأغير في القدرات الشخصية للأفراد (الإءراك الشخصي والمواقف والسلوك).

2 - إحداء الأغير في العلاقات بين الأفراد (كيف يرى الفرد والأخرين أنفسهم).

3 - إحداء الأغير في قدرات جماعة العمل (كيف يشعر الأعضاء ويسلكون كجماعة).

4 - إحداء الأغير في العلاقات بين جماعات العمل.

إذن فالبحث عن مءل للأطوير الأناظيمي يؤءي إلى إحداء الأغير المطلوب في المءاور

السابقة

**مناهج الأطوير الأناظيمي:**

هناك ثلاث مناهج للأطوير الأناظيمي وهي: المنهج الفرءي، المنهج الأناظيمي، والمنهج

الجماعي.

**أولاً: المنهج الفرءي<sup>(1)</sup>:**

يعتمء هذا المءل على أن أي أغير يرء إءءائه في المنظمة، لن يأتي إلا إذا أء

أغير في الفرد.

وعملية الأطوير أتم على محورين:

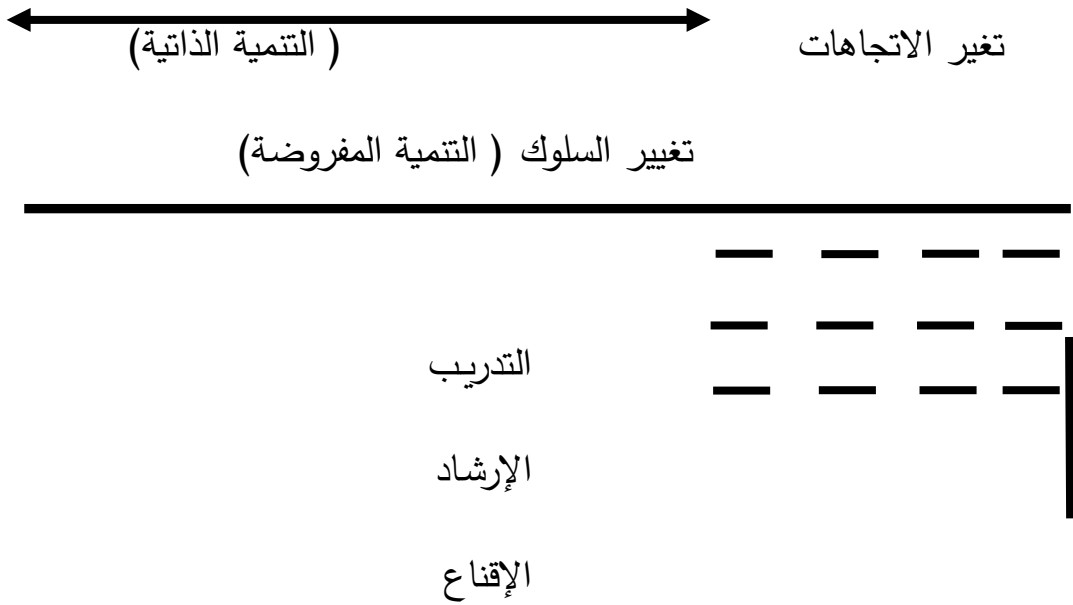
**المحور الأول: الأناظيمي الذاتية.**

---

(1) فاءية إبراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 23.

المحور الثاني: تغيير الاتجاهات.

التمية المفروضة " تغيير السلوك " .



الإثابة والعقاب والتمية السلوكية

ميكانيكية التطوير بالنسبة للمنهاج الفردي.

**الفروض:**

– طبيعة الفرد تتنافى مع فكرة التضارب، فيسعى جاهدا إلى إعادة التوازن.

– تحديد أطراف التغيير.

– تفهم طبيعة الاتجاهات بين الأطراف الثلاث.

**الخطوة التالية:** خلق الموقف غير المتوازن للمرؤوس لإشعاره بأهمية التغيير وخلق

الدافع لديه على التغيير.

إن التنبؤ باحتمالات النجاح والفشل في إحداث التغيير طبقا:

– للمعلومات المتوفرة.

- قوة الاتجاه.

- التغيير ينشأ على القوة الأضعف.

- أهمية الاتجاه.

### ثانياً: المنهج التنظيمي للتغيير والتطوير:

ينصب التطوير على المنظمة حيث يتم جعل المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير

المرتقب، ويتم التركيز على تطوير ذات الوظيفة، الأقسام، أدوات التطوير وهي:

1 - أبعاد التطوير للمنهج التنظيمي:

2 - التخصص وتقسيم العمل.

3 - وحدة الإشراف.

4 - العلاقات بين الأعمال.

5 - نطاق الإدارة.

6 - العلاقة بين التنفيذيين والاستشاريين.

7 - السياسات الإدارية.

### ثالثاً: المنهج الجماعي للتطوير:

ويمر بالمراحل التالية:

1. التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي من خلال استقصاء آراء التركيز

بأقي مجموعة العمل.

2. الربط بين نقاط الضعف " العيوب " وبين الأداء داخل العمل أي التركيز على

الأداء وليس الشخص ذاته.

3. يجب أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة ذات قوى متكافئة.

4. إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب أعضاء المجموعة.

5. من المتوقع تغيير اتجاهات الفرد، نتيجة للتغير في إدراكه لذاته وللآخرين

وللمنظمة بشكل عام.

**أدوات التطوير باستخدام المنهج الجماعي:**

1 - المشاركة في الإدارة.

2 - تمثيل الأدوار.

3 - الإدراك المتبادل.

4 - تدريب الحساسية " مختبرات تحسين الأداء " .

**مراحل التطوير التنظيمي:**

انطلاقاً من أن الحقيقة الثابتة في هذا الكون هي حقيقة التغير، ترى أن المنظمات

تتغير تلقائياً أو تخطيطياً.

ففي ضوء الموارد والإمكانات والاحتياجات واعتبارات المنافسة وتعظيم الربح وتقليص

الخسارة، فإنه لابد من التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي في

مراحله الأساسية وهي:

\* الدراسة التشخيصية.

\* وضع خطة التطوير.

\* التهيئة لقبول التطوير ورعايته.

\* المتابعة التصحيحية.

## أولاً: الدراسة التشخيصية:

تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل. ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لا بد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة، لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب. وأول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان. واكتشاف فرص التطوير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، إلا أن هذا لا يبقي تشخيص كل محور على حدة وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة ومرتبطة.

عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان يبدأ بطرح الأسئلة التالية(1):

- \* ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها عضو المنظمة؟.
- \* ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بالغير؟.
- \* ما هي طبيعة اشتراك الغير في دور ومسؤوليات الفرد؟.
- \* ما هو الموقع التنظيمي بالنسبة للفرد؟.
- \* ما هو موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمنظمة؟.
- \* ماهي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات؟.
- \* ماهي المشاكل المعوقات التي تعترض العمل: معوقات بشرية، ومعوقات نظم وإجراءات، أو معوقات تسهيلات ومعدات؟.

## ثانياً: وضع خطة التطوير:

تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التطوير ووضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانات المتاحة. ويكون ذلك أيضاً بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد الآتية(2):

---

(1) نفس المرجع، ص 154

(2) نفس المرجع، ص 154.

\* ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟.

\* ما هي فرصة التطوير المتاحة العاجل منها والآجل، الممكن منها وغير الممكن؟  
التكلفة المادية، الزمن المناخ، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به؟.

هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص التطوير، أما خطة التطوير ذاتها فيتطلب أيضًا تحديد مكونات الخطة: أفراد، معدات وتسهيلات، نظم وتنظيمات، تكلفة، فترة زمنية، أساليب المراجعة وفقًا لتوقيت الخطة. ككل هذا على أساس مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها وهي:

- أن تكون قابلة للتصديق وتتصف بمرونة وشمولية جواني الخطة.
- أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة.
- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

**ثالثًا: التهيئة لقبول التطوير ورعايته:**

توضع الخطط لتقبل التنفيذ، هذه فرضية صحيحة. وتواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتوبة، هذه فرضية صحيحة فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه. هذه حقيقة أن عملية وضع الخطط لا بد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذا الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها، لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي.

إن التغيير عملية لا يمكن تلافيتها ومع ذلك فإن معظم الناس يجدوا أن التغيير عملية مزعجة. بعض الناس تخشى من التغيير لأنه قد يضر بمصالحها أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل، هذا من وجهة نظر بعض الناس، أما من حيث السلوك العام للمنظمة، فإن الطابع العام للمنظمة هو الميل إلى الروتين والتعقيد الجامل لأن التغيير عادة يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الابتكارية والتجديد، وهذا يعني أيضاً المزيد من الجهد، ومع ذلك فإن مقاومة التغيير الذي تأتي به خطط التطوير التنظيمي ليس شيئاً بل قد يكون عند الوعي به ومعالجته شيئاً جيداً، إن الإنصات إلى شكاوي وهموم المقاومة يؤدي إلى تصحيح الفهم ويؤدي بالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة، كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها واستفحالها، وهذا يؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم فإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته، ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:

**\* التنوير بحكمة التغيير:** لاشك أن العنصر الفعال في عملية التطوير التنظيمي هو مصلحة العمل وهو نقطة الالتقاء بين العامل والمؤسسة أو المنظمة، العامل يريد للمنظمة البقاء والنمو، والمنظمة تريد من العامل الولاء والالتزام بمصلحة العمل. لا بد أن يكون ذلك واضحاً في عملية التطوير التنظيمي، الحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير ورعاية التنفيذ.

**\* المشاركة:** إن مبدأ مشاركة أصحاب العلاقة وأطراف الفعل في عملية وضع الخطط، هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ والمشاركة هنا تعني الاشتراك والمساهمة في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي وتحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ.



\* **الاتصال الفعال:** يأخذ مفهوم الاتصال أبعادًا قد تبدوا متنوعة وهي في الحقيقة متشابكة ومتكاملة. قد يرمز لها بتدفق المعلومات، والمعلومات على خطوط العمل، ونظم معلومات الإدارة، ونظم التقارير، ونظم العرض والتقديم وشبكة الاتصالات السمعية أو البصرية. كل هذه النظم والتسهيلات تؤكد بشدة على عملية الاتصال وأهميتها، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير الوظيفي الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد توفير الحصول على المعلومة، ودينامية عملية الاتصال بحيث تتم بصفة روتينية وغير روتينية.

\* **التدريب:** يساعد التدريب على قبول التطوير ورعاية تنفيذ أو متابعة التطوير وهو عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية و/أو تغييرات في النظم والتنظيمات و/أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل. وكل محور من هذه المحاور الثلاثة يعبر عن احتياج تدريجي يمهد إلى قبول التغيير ويدرب على التنفيذ.

#### رابعًا: المتابعة والتقييم:

لا تكتمل بنود خطة التطوير التنظيمي للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة. وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر نتائج كميًا أو نوعيًا واكتشاف الأخطاء، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس، وفي جميع الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التطوير على أسس المتابعة، مثال ذلك ما يلي<sup>(1)</sup>:

\* **متابعة أداء الموارد البشرية:** وذلك من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي... إلخ.

---

(1) نفس المرجع ، ص 31.

\* متابعة أداء التسهيلات والمعدات: وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ

عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون الراكد... إلخ.

\* معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال،

تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات.

تصنيف آخر لمراحل التطوير التنظيمي:

مراحل التطوير التنظيمي:

قدم باحثون تصنيفاً آخر لمراحل التطوير التنظيمي وهي:

1 - الإذابة .

2 - التغيير .

3 - التجميد .

وتمثل المرحلة الأولى " الإذابة " محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من

عاملين ومديرين لضرورة الحاجة على التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك

المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل، وهي آثار لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية

وإبداعية لحل مشاكلهم.

أم "التغيير" وتعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي

على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في

المنظمة، بمعنى التوجيه نحو مستوى جديد، وبإدخال برنامج أو تطبيقات أو ممارسات أو

مهارات أو هي جميعاً.

" التجميد" وهي بداية مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر على

التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل على النتائج والسلوك المطلوب أن يتم

تجميد ما تم التوصل إليه، إن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، ومحاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، بمعنى إعادة تجميد البرنامج الجديد.

وبشكل عام يمكن بلورة خطوات التطوير التنظيمي على النحو التالي:

- 1 - التعرف على المشاكل وتحديدها.
- 2 - تحديد وترتيب المشاكل من حيث أولويتها.
- 3 - جمع المعلومات والحقائق حول ظروف المنظمة سواء للتكنولوجيا المستخدمة، أو النظم والهيكل، أو العوامل الشخصية أو العلاقات المتداخلة.
- 4 - وضع تخطيط للعمل بطريقة جماعية، وتحديد البدائل المختلفة المتاحة.
- 5 - اختيار الطريقة أو البديل المناسب وتطبيقه.
- 6 - استخدام الوسيلة وتطبيقها (وضع خطة العمل).
- 7 - المراجعة الدورية للنتائج والتصرفات اللازمة (التغذية المرجعية).

## 6 - أساليب التطوير التنظيمي:

تنوعت واختلقت الأساليب التي تناولت التطوير التنظيمي والتي يستخدمها في برنامج

التطوير، ومن أهم الأساليب كما حددها " هيث وزملاؤه " على النحو التالي:

### 1 - أساليب وطرق العلاقات الشخصية والداخلية:

- أ. تدريب الحساسة.
- ب. بناء الفريق.
- ج. حل صراع الجماعة الداخلي.

## 2 - أساليب وطرق التطوير التنظيمي:

أ. الإدارة بالأهداف.

ب. الإثراء الوظيفي.

بينما أن هناك مجموعة من الأساليب وهي على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

1 - أسلوب إعادة نتائج المسح: ويستخدم للحصول على البيانات من مجموعة

العمل من خلال استخدام قوائم الاستقصاء ثم تلخيص البيانات بعد ذلك وإرجاعها على المجموعة .

2 - تدريب الحساسية: يظهر هذا الأسلوب عادة في الجماعة الصغيرة من الأفراد

المراد تطوير أدائهم، وكذلك عقد برنامج تدريبي في بيئة تشبه المعسكر (معزولة) ولمدة تتراوح بين أسبوعين وثلاثة أسابيع، ويهدف هذا الأسلوب على التغيير السلوكي للأفراد.

3 - طريقة بناء الفريق: يشمل اندماج المجموعات للتشخيص وتطوير خطط خاصة

لحل المشكلات المتعلقة بالوظائف، ويهدف إلى تحسين طرق عمل وتماسك المجموعة أو الفريق، وتتحدد مراحل بناء الفريق فيما يلي:

1 - تحديد المشكلة للتغيير التنظيمي.

2 - المشاركة الكاملة في تشخيص المشكلة.

3 - تعريف وتحديد عوامل المشكلة.

4 - اختيار الحلو التي تم تحديدها للمشكلة.

5 - التعليق على الحلو المقترحة (التغيير).

---

(1) فادية إبراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 174 - 175.

6 - التنفيذ الفعلي لحلول المشكلات وزيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات

المستقبلية.

4 - مصفوفة شبكة التدريب الإداري: لتحسين فعالية الشبكة التنظيمية والتدريبية،

وهي تركز على المجهودات التي تبذل لتحسين أداء المديرية فيما يتعلق بالأفراد وأيضًا فيما

يتعلق بالإنتاج، ويتطلب تركيزًا على المهارات الفنية والتخصصية والإدارية والسلوكية، وقد

يحتاج إلى سنوات من التدريب المتواصل.

5 - برنامج نوعية حياة العمل: وهي محاولة أنسنة مكان العمل أي جعله إنسانيا

عن طريق اندماج الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، وإعادة بناء وظائفهم بأنفسهم.

6 - الإدارة بالأهداف: وهذا الأسلوب يركز على توضيح أهداف المنظمة ومحاولة

المديرين والمرؤوسين العمل سويًا في تحقيق الأهداف التنظيمية وتنمية خطة لتحقيق

أهدافهم.

7 - الإثراء الوظيفي: هي محاول إعطاء الأفراد المتعة في ممارسة العمل، وأسلوب

الإثراء الوظيفي يعتمد في فكرته الأساسية على نظرية " نظرية العاملين " والتي تفسر دوافع

العاملين لأدائهم لأعمالهم في ضوء مجموعتين من العوامل عوامل صحة " وقائية" وعوامل

تحفيز دافعية.

8 - إدارة الجودة الشاملة: وترجع أهمية هذا الأسلوب نظرًا للمتغيرات المستمرة

المتسارعة الشاملة لكل مجالات الحياة، والالتجاء لابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة

آثار هذه التغيرات، لقد تعددت تعريفات الجودة.

## محاضرة رقم 6:

المحور الأول: التغيير التنظيمي:

### 1 - خصائص التغيير التنظيمي:

يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي كما يلي<sup>(1)</sup>:

**أولاً:** يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويتضمن التغيير جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة، يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

**ثانياً:** تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير. وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاماً فرعياً في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

**ثالثاً:** يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

---

(1) أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 117.

رابعًا: أن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

خامسًا: يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

سادسًا: لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيًا بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين، وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

## 2 - أسس التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، منها:

1 - يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي

إجراء التغيير.

2 - يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه وموافقته واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير.

3 - محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه.

4 - التعرف على الإمكانيات المتوافرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير.

5 - توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المؤسسة، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، ويدعوان الأفراد إلى المقامة.

6 - إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضهم تجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته، ويزود القائد بتغذية عكسية قد تساعده في الكشف عن الأسباب الكامنة للمعارضة.

7 - معرفة القائد لما يجب عليه حتى يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافظه على استمراريتها وثباتها، فنظرًا لأن التغيير يؤثر على الناس فإنه يجب على المسؤول أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد الناس في تطوير سلوكهم، بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير.

8 - الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير.

9 - الاهتمام بجانب المعلومات؛ حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمرًا ضروريًا.



### 3 - أسباب ودوافع التغيير التنظيمي:

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تقاوم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الإيديولوجية الثقافية.

ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية.

#### أولاً: القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الباحثين اهتماماً كبيراً لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها.

ومن أهم الأسباب الخارجية للتغيير ما يلي (1):

**1 البيئة الثقافية:** حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات

---

(1) دافيدس ويلسون ، استراتيجية التغيير، ترجمة تحية سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 66.

المتعاملين وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع المتعاملين.

## 2 - البيئة السياسية والقانونية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في

النشاط الاقتصادي والاجتماعي، فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودًا أو تهبيئ فرصًا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقًا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية، بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر، ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة).

## 3 - البيئة التكنولوجية: هنا تمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي،

حيث يبدو واضحًا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرًا موازيًا في هياكل قوى العامل بها، حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة.

ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات، الأمر الذي قضى على الحدود بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمنة التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا

الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر بحضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)، ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

**4 - البيئة الاجتماعية:** تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.

**5 - البيئة الاقتصادية:** زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها، تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييرًا استراتيجيًا وهيكلًا وثقافيًا كبيرًا، بالإضافة إلى سياسة خصوصية القطاعات وسياسة لإدارة المشروعات على أسس تجارية.

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية التي تعمل بدرجة الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار استراتيجي.

## ثانياً: القوى الداخلية للتغيير:

حيث قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي، والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير. تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة، ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

- 1 - عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون.
- 2 - انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة، سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- 3 - وجود أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

**4 - تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث

في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

## 5 - إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في

**المنظمة:** ذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية، كذلك نذكر ما يلي:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
  - التغيير في هياكل العاملة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
  - التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
  - التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
  - التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- وفي الواقع العملي غالباً ما يكون هناك عدم انفصال بين القوى الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوى وقوى أخرى سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جداً لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع استراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل على الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، بل وأدت إلى فشل الكثير منها، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد، يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

#### 4 - مجالات التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، كما يتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:

##### أولاً: المدخل الوظيفي:

حيث يهتم هذا المدخل بفلسفة ورسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها، وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

##### 1 - تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضرورياً، إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف

المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>.

## 2 - تغيير الأهداف والاستراتيجيات :

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغير في جانب من الجوانب الاستراتيجية، فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الاستراتيجية أو تغير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى استراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية<sup>(2)</sup>.

### ثانيا: المدخل الإنساني:

لقد ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

**1 - التغيير للأفراد:** من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

**2 - التغيير النوعي للأفراد:** ذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل

أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في

المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:

---

(1) أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 128.

(2) نفس المرجع، ص 128.

## 1 - المهارات والأداء:

يستخدم لذلك ثلاث مداخل(1):

أ. الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب. التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج. تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة

## 2 - الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

يكون ذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

### ثالثاً: المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه " الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تندرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطي لها".

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي، أو البنائي، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد

---

(1) نفس المرجع، ص 129.



العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح " إعادة التنظيم" أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي حل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة، بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصنوفي.

كما يرى كثير من الباحثين أن عمية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمي أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديد وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهيكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدرة من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلاً من العمل بصورة خالية من التفكير<sup>(1)</sup>.

#### رابعاً: المدخل التكنولوجي:

هو المدخل الذي يتم التركيز فيه إحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

(1) محمد صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع القاهرة، 2000، ص 100.

ولاشك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهات يمكن التعرف عليها بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما<sup>(1)</sup>:

**الاتجاه الأول:** وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

**الاتجاه الثاني:** يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.

#### **خامساً: مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:**

يشمل هذا المدخل على تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيداً عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها، فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء، بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

وبعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

---

(1) أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 131.

1 أن اي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.

2 - رغم أننا حاولنا حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعني انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط، بل هناك العديد من المجالات الأخرى.

3 - يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناءً على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة، وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.

4 - رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات، إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد.

### عوامل إنجاز التغيير التنظيمي:

1 - الاتصال.

2 - التدريب أو التكوين .

3 - إدارة الأشخاص أو المقاومة.

### 1 - الاتصال :

يحتل الاتصال المرتبة الثانية في عمليات التغيير ويأتي مباشرة بعد مرحلة الفحص Le diagnostic، فبعد دراسة أوضاع المؤسسة وتحديد الأبعاد الرئيسية للتغيير، ننتقل كمرحلة ثانية إلى وضع مخطط اتصالي يتكون من 3 عناصر رئيسية هي:

1 - أهمية الاتصال في التغيير.

2 - تموقع الاتصال .

3 - وسائل الاتصال.

أولاً : أهمية الاتصال في التغيير :

**1 - ميكانيزمات الاتصال:** إن مجموع التفاعلات بين الأفراد هي عمليات اتصالية،

لذا لا يمكن اعتبار الاتصال في مشاريع التغيير مجرد آلية لنقل المعلومات، بل وسيلة لنقل

تصورات الأفراد حول التغيير، أي كيف ينظر إليه هؤلاء: هل هو مفيد أو لا؟ هل هو مهم

أم لا؟ ما الذي سيقدمه لي؟ هل سيكون إيجابياً أم سلبياً؟ ما هو موقعي في المنظمة

الجديدة؟ تعتمد هذه الخطوة على أربعة مراحل أساسية:

**أ - مرحلة التحسيس :** وهي المرحلة التي ينبغي فيها الأفراد المنخرطين في عملية

التغيير اتصالاً حول أهداف المشروع ويجب الاتفاق هنا، كمرحلة أولى، حول المشاكل التي

يجب حلها من خلال التغيير المطروح على المنظمة.

**ب - مرحلة الاقتراحات :** يتم في هذه المرحلة استشارة أهم الأطراف حول طريقة ومحتوى

التغيير من خلال تقديم هذه العملية في مجموعة من الاقتراحات المفتوحة والمبنية، فأهم عامل

لإنجاح التغيير هو إعلام الجميع بوجوده مع إشراك أهم الممثلين في تصميمه وتنفيذه.

**ج - المرحلة العلمية:** وهي مرحلة وضع وتجريب التغييرات داخل المنظمة. وقد

يتعلق الأمر بتغيير جماعات العمل أو إحلال مخطط عمل استراتيجي وقيم جديدة في

المؤسسة، نقوم في هذه الخطوة بتطبيق التغيير بصورة فعلية مع التفكير في الممارسات

والموارد.

د - مرحلة التثبيت: يتم التأكد في هذه المرحلة من تنفيذ مشروع التغيير بصفة نهائية

وتحتوي الأهداف المسطرة، تسمح هذه المرحلة بمراقبة عمليات الإنجاز وتقييم الأداء.

2 - انحرافات أو عوائق الاتصال: غالبا ما تبرز عدّة عوائق أثناء عملية الاتصال،

قد يرجع السبب الرئيسي إلى مجموعة الرموز المرتبطة بطبيعة الوظائف، فلقد لاحظ

الباحثون أن لكل وظيفة مصطلحاتها وشعاراتها، ما يشكل عائقا أما مرور الرسائل وحدوث

رجع الصدى.

يخلق التخصص في كثير من الأحيان عائقا بين الأقسام، فللقسم القانوني لغته

الخاصة ونفس الشيء بالنسبة للقسم التجاري والأقسام الأخرى، ولقد نبّه العديد من الباحثين

من أن يتحوّل كل قسم داخل المؤسسة إلى مؤسسة بحد ذاته.

فبدلا من التعاون لأداء المهام، سيبحث كل طرف عن مصالحه الخاصة وسيتوقع

على نفسه ويفقد الاتصال مع الآخرين.

تتعلق العوائق أيضا بقراءتنا أو فهمنا للرسائل سواء كانت مكتوبة أو لفظية أو غير

لفظية، فقد ينظر البعض للتغيير على أنه شيء جديد وإيجابي، البعض الآخر يراه على أنه

مضيعة للوقت والمال، فالإتصال هو مجموعة من القراءات قد تؤدي إلى وضعيات

متناقضة، لتفادي هذه المعوقات يقترح علينا الباحثين الانحرافات الخمسة لعملية الاتصال:

أ- استعمال خطاب غير مشترك: أي أن المرسل والمستقبل لا ينقسمان نفس المعاني

والخلفية الثقافية، يبرز هذا العائق أساسا في حال تباعد المراكز الوظيفية أو المستوى

العلمي أو الاتجاهات والقيم.

ب- استخدام حجج غير مشتركة: إن الهدف الرئيسي للاتصال هو بناء علاقة، لذلك ينبغي إيجاد حجج متشابهة ومنتق عليها من طرف الجميع.

ج- الكثير من المعلومات: من أهم المعوّقات رغبة المرسل في قول كل شيء وإعطاء قدر كبير من المعلومات وقد يكون ذلك على حساب الشرح والتوضيح.

د- التناقض : تحمل الكثير من الرسائل الاتصالية تناقض بين ما يقوله المرسل وما ينتظره المستقبل في مشاريع التغيير، تبرز هذه الحالة حينما نطلب من المستقبل أعمالاً أو مهارات تفوق قدراته مما يضعه في وضعية حرجة، قد نضنُّ أن بعض العبارات خلاقة ومحفّزٌ، في حين أنها من جهة نظر المستقبل تعجيزية.

#### تموقع الاتصال :

1 - المزيج التسويقي: غالباً ما نسمع في مشاريع التغيير عبارات مثل " لا يقولوا لنا أي شيء " " ما الذي يحدث " " لما لا يخبروننا بأي شيء ". تعد مثل هذه العبارات المؤشرات الأولى لمقاومة التغيير، تظهر هنا أهمية الاتصال لإدارة مشاريع التغيير.

يفضل بعض الباحثين استخدام مصطلح " التسويق الداخلي " الذي يشير إلى استعمال تقنيات التسويق التجاري من خلال تحليل مختلف الجماهير المستهدفة والتموقع الرمزي لمشروع التغيير بعد اختيار اسم وشعار ولوغو له، وهي الرموز التي ستظهر عبر وسائل الإعلام.

ويشمل المزيج الاتصال عناصر هي:

- الجمهور المستهدف.

- الرسالة .

– الوقت.

**2 – التوقع :** من المهم جدًا إدارة التغيير عبر عملية اتصالية واسعة ومبرمجة ومخططة، مرفوقة بعدة وسائل لإيصال المعلومات اللازمة، في الوقت المناسب لجميع الأطراف، تدار الكثير من عمليات التغيير في سرّية تامة، وهي من أكبر الأخطاء التي تقع فيها المنظمة، فالطابع السري للتغيير قد يطرح الكثير من التساؤلات ما الذي نخفيه؟ ولماذا نخفيه؟ هل المنظمة مهددة؟ هل ساقفد منصبتي؟ هل ستقلص المؤسسة من عدد عمالها؟ هل ستغلق بعض وحداتها.

لهذا ينصح الباحثون والمختصون ببناء ما يعرف بـ " عملية التوقع " من خلال المراحل التالية:

– رصد الصور الإيجابية والسلبية حول المشروع وتتم هذه الخطوة عبر المعلومات المجمعة من المزيج الاتصالي.

– وضع قائمة بالأفكار القوية التي تدعم النقاط الإيجابية وتقلص من نقاط الضعف.

– اقتراح جملة رئيسية تخلص روح وأهداف المشروع من خلال إعطاء اسم وشعار

ولوغو للمشروع.

**3 – طاقم التوقع :** " Kit de positionnement " ويتكوّن من الاسم الشعار واللّوغو.

الاسم: يجب إعطاء لمشروع التغيير مع انطلاقته، فالاسم هو العنصر الأوّل لإدراك

المشروع وكل العمليات المصاحبة له، غالباً ما يكون اختيار اسم المشروع عملية جدّ معقدة

إذ يجب أن يأخذ بعين الاعتبار نوع المشروع وثقافة المؤسسة وهدفه الرئيسي.

**الشعار:** هو جملة قصيرة تجلب الانتباه ويجب أن تعكس هدف المشروع وتخلق الرغبة في المشاركة فيه.

**اللُوغو:** تمتلك التمثيلات المرئية قدرة كبيرة على جلب الانتباه، لذا يجب أن يحمل المشروع لوغو خاص به حتى يبقى راسخا في الأذهان.

## وسائل الاتصال:

يتم تجنيد مجموعة من الوسائل الاتصالية لمشاريع التغيير التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار نوع الرسائل والجماهير المستهدفة، ويمكن أن نحضر 4 أنواع من الوسائل:

التفاعلية	الرسمية	
1 - المحاضرات. 2 - المواقع الإلكترونية والمثليات.	1 - المطويات 2 - الرسائل الداخلية. 3 - الملصقات. 4 - البريد الإلكتروني للنشر.	الوسائل الجماعية
1 - الاجتماعات. 2 - اللقاءات	1 - الوثائق . 2 - البريد الإلكتروني.	الوسائل الفردية

**الوثائق:** هي كل الوثائق المنتجة التي تم جمعها في الموقع الإلكتروني أو قاعدة البيانات، ويتم تصنيفها وفق المواضيع وتاريخ إنتاجها، يكون جزء كبير من هذه الوثائق غير قابل للنشر ويخص أشخاص أو أطراف معينين.

**الملصقات:** نستعمل هذه الوسيلة للأشخاص غير المرتبطين بالشبكة العنكبوتية، والذي لديهم ميول لقراءة الوثائق، تصبح الملصقات من خلال تقنيات الصورة والشعار والتصميم وسائل ذات جاذبية وفعالية كبيرة.



**المطويات :** غالبا ما ترفق مشاريع التغيير بمطويات ذالت طابع ترويجي بهدف زيادة مصداقية التغيير وتأكيد وجوده، تتكون المطوية من 4 أو 6 أو 8 صفحات وتحمل مجموعة من المعلومات والبيانات لتوضيح أهداف المشروع والنتائج المنتظرة.

**المواقع الإلكترونية والمنتديات:** وتعدّ من الوسائل الديناميكية التفاعلية بين مجموعات العمل من خلال المواضيع التي تطرح للردشة عبر المواقع الإلكترونية. **المؤتمرات:** تنشط من طرف المسؤولين عن المشروع وأصحاب القرارات داخل المؤسسة والممثلين الرئيسيين في الميدان.

**الاجتماعات:** من الضروري الاجتماع في مشاريع التغيير للإعلام والتوجيه أو المراقبة، وهي الوسيلة المثلى للتنسيق بين كل الفاعلين الذين لم يتعودوا على العمل سويا، نقادي الروتين المعروف في الاجتماعات.

**الرسائل الداخلية:** وعوضت السنوات الأخيرة بالوسائل الإلكترونية.

### **التكوين أو التدريب:**

التدريب هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المنشآت لأجل مساعدة العاملين على كسب الفعالية والكفاءة المناسبة، للقيام بأعمالهم الحالية والمستقبلية، من خلال تنمية قدراتهم الفكرية والعلمية وأيضا إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

يعد التكوين والتدريب أحد المحركات الرئيسية لقيادة التغيير، ومن المهم تزويد الأشخاص الذين يعيشون التغيير بالمعلومات والطرق والمناهج اللازمة لذلك، لهذا يجب وضع مخطط يشمل المراحل التالية:

أ - التعرف على الحاجيات في مجال التكوين وذلك من خلال الإجابة على السؤالين:

1 - من سنكوّن؟ من خلال تحديد الجماهير المستهدف بمشروع التغيير.

2 - كيف سنكوّن؟

ويتحدّد التكوين إمّا:

- التكوين في القاعة: وهو النموذج البيداغوجي الأكثر استعمالاً، ويتضمن تدريب

حوالي 12 شخص وينصح بإرفاق العملية بورشات مفتوحة وعروض توضيحية.

- التعليم الإلكتروني: كبديل للتكوين في القاعة.

ب - تصميم خطة التكوين: مخطط التكوين وثيقة تحليلية تشمل العناصر التالية:

\* الأهداف البيداغوجية.

\* احتياجات التكوين لكل فئة من الجمهور المستهدف.

\* قائمة المستفيدين.

\* قائمة ندوات التكوين مع تحديد المحتوى والمدة.

\* تحديد مدة وتكلفة أيام التكوين.

\* يفضل أن لا تتجاوز مدة التكوين 6 أشهر.

ج - قيادة التكوين:

\* أثبتت الدراسات هنا أنه كلما كان الشخص متطلع للتكوين، كلما زادت فعالية

التكوين.

\* ينصح بالتطرق إلى 3 أو 4 أفكار قوية في اليوم الواحد، فمن الأخطاء الشائعة

أثناء الدورات التدريبية تقديم الكثير من المعلومات.

\* من الضروري في نهاية الدورة التدريبية وضع لائحة التقييم.

المحور الرابع : مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

يعد التغيير بالنسبة إلى المنظمات أمراً ضرورياً وكذلك يجب أن تعرف الإدارة بأن مقاومة التغيير من العاملين هو أيضاً ضروري كرد فعل لعملية التغيير، فعلى الإداري الناجح القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير، وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين العاملين والإدارة المتمثلة بالقائد لتوضيح العمل المراد تغييره.

1 - مفهوم وتعريف مقاومة التغيير:

المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المؤسسات هي أن التغيير ليس عملية سهلة، لأنها غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل، وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير. يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها " استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة<sup>(1)</sup>.

هناك إذن اتفاق بين الباحثين والمدراء على اعتبار إدارة التغيير من أصعب الأمور، وذلك لسبب بسيط وهو أن الناس يحبون ما اعتدوا عليه، حتى ولو كان سيئاً من وجهة نظرهم الشخصية المنطقية. ولذا فإن الفعل الطبيعي (Réaction) على التغيير هو مقاومته

في البداية بقوة، لأنه يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة، وفي هذا السياق يقول داريل كونر (Daryl conner) مؤسس ورئيس " مركز تطوير المؤسسات والمنظمات" وصاحب كتاب " الإدارة على إيقاع التغيير في: "إننا لا نقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات، والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة. وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقولة " مقاومة التغيير" مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجه السلبية وتأثيراته، إنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد<sup>(1)</sup>.

## 2 - الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير:

كل المشاريع يوجد فيها التغيير، سواء في الإجراءات، أو في أنظمة المعلومات، في التنظيم، أو في المكان الجغرافي... إلخ، فالتغييرات مهمة جدا لإعطاء المؤسسة القوة والقدرة على التكيف، لكن غياب صيرورة منهجية في إدخال هذه التغييرات يسبب مقاومة قوية لها ( من طرف النقابة، بعض الإطارات، جماعة من العمال... إلخ).

وقد تكون المقاومة علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح المؤسسة، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علنا؛ ( فيبادر مثلا بالاحتجاج أو التباطؤ أو بطلب النقل، أو بالاستقالة...)، وقد تكون مستترة إذا أدرك المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، أو لا توجد له نقاط قوة تساعد على إعلان رفضه (عندما يبادر بالانسحاب أو التغييب أو التمارض..).

---

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 319.

وتتعدّد الأشكال التي تؤدي إلى مقاومة التغيير، وبالتالي أسبابها التي نجمعها في:

## 1 - الخوف من المجهول: قد يعتقد الأفراد أنه سيترتب عن التغيير الاستغناء عن

بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة أو نظام عمل جديد، أو قد يكون سبب مقاومتهم هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، وزيادة الأعباء التي ستلقى عليهم، أو خوفاً من تعرضهم للانتقال إلى مكان آخر للعمل، أو عدم التأكد مما قد يحدث مستقبلاً أو تفضيلهم الاستقرار...

## 2 - تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية: يقاوم الأفراد لأن التغيير يهدد

مصالحهم الذاتية، والخوف من أن مكتسبات شخصية حققوها سوف تنزع منهم، أو يقاوم التغيير ليس لأنهم لا يريدونه بل الأسهل لهم نفسياً ومادياً الإبقاء على الوضع الحالي.

## 3 - عدم الاقتناع بجدوى التغيير: يقاوم التغيير لاعتقادهم بفشله ويستدلون بذلك

من المحاولات والتجارب السابقة، أو لكونه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم، أو بسبب عدم ملاءمة طريقة إحداث التغيير كالوقت المخصص والموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد.

## 4 - تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير: حيث أن من يأخذ قرار التغيير يقاوم من

جانب الجهة التي تكلف بتنفيذه لسبب عام رضاها أو لعدم اقتناعها أو لعدم فهمها لمضمون التغيير.

## 5 - أسباب اجتماعية: من أهمها التهديد المباشر لمستوى إشباع الحاجات الاجتماعية؛

كتفكك جماعات حالية، وتهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة، أو تهديد للمركز الاجتماعي لبعض الموظفين، عدم الانسجام مع القيم والمبادئ أو القناعات الموجودة...

ونشير أنه بعد دراسة كل الأفكار الراضية لتغيير وتحديد أسباب المقاومة فإنه يمكن

الاستعانة ببعض التقنيات التي تساعد على التقليل أو الحد من هذه المقاومة، منها:

**1 - الإعلام :** أي مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين بوضوح، وإعلامهم

من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب

التي يمكن أن تتحقق، فالمعلومات الكاملة والدقيقة عن اتجاهات ومضمون وآثار التغيير

تزيل عدم التأكد، منه إزالة المخاوف وبالتالي عدم المقاومة.

**2 - المشاركة:** أي السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه،

والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها، ومن الممكن أن تنشأ أفكارا جديدة تزيد

من ولائهم.

**3 - الدعم والمؤازرة:** أي توفير الدعم المعنوي، والإصغاء لما يقوله الآخرون من

مشاكل وشكاوى، وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة، وتوفير ظروف العمل

المناسبة بما يهيئ أداء فعالا للمكلفين بالتغيير.

**4 - التفاوض والقبول:** أي تبادل وجهات النظر بين رواد التغيير ومقاوميه، ويشمل

تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بالمقاومة، إجراء بعض المساومات، تقديم مزايا خاصة

مقابل التعهد بعدم إعاقة التغيير.

**5 - التحكم والاستمالة:** تشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين

وتزويدهم بالمعلومات بصورة انتقائية، وإسناد أدوار رئيسية في تخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد

أو مجموعات معينة.

## 6 - الإكراه الصحيح والضمني: أي استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول

التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بالعقوبة المناسبة؛ كفقدان الوظيفة (وهي آخر وسيلة تلجأ إليها الإدارة)، ويكون بشكل ضمني؛ في صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني، أو بشكل صريح في سياسة أو قرار يوجه رسمياً إلى المستهدف بالتغيير يتعين عليه الالتزام به.

## 3 - دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين:

تعد القيادة الإدارية أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، لدورها في جعل أداء الجماعة أكثر فاعلية من خلال مساهمتها في توجيه سلوك الأفراد (في المنظمة ودورها في تماسك الجماعة وبناء مستقبلها، فعلى الإداري الناجح القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير، وهناك دوافع كثيرة تقف وراء مقاومة العاملين لعملية التغيير ومن هذه الدوافع كالاتي:

1 - إن الأفراد يقاومون تغيير الطرائق والأساليب التي اعتادوا عليها في العمل، لأن التغيير يهدد استقرارهم<sup>(1)</sup>.

2 - غموض الأمور الفنية والإجرائية لعملية التغيير فضلا عن إخلال بالعلاقات الإنسانية بين العاملين، وكذلك ضعف الاتصال والتنسيق بين الإدارة المتمثلة بالقائد المسؤول عن التغيير والموظفين<sup>(2)</sup>.

3 - ومن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين (عدم الشعور بالحاجة للتغيير، الخوف من المستقبل، التوقيت السيء لعملية التغيير، التغيير يهدد مصالح مكتسبة، فضلا عن الأمن والاستقرار في المنظمة).

(1) محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، 1995. ص 315.

(2) أحمد سالم العامري، ناصر محمد فوزان، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 3، 1997، ص 367.

4 - ومن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين أيضا ( فقدان بعض العاملين للمهارات الفنية والإدارية، إلحاق خسائر اقتصادية بهم عن طريق تقليل الراتب الشهري، وكذلك الاستغناء عن عدد من العاملين، ربما يؤدي التغيير إلى العمل مع جماعة أخرى جديدة، فضلا عن وجود ثقة بين الإدارة والعاملين<sup>(1)</sup>).

5 - ومن دوافع مقاومة العاملين للتغيير كالاتي:

أ. **الدافع التنظيمي:** ويشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير، وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير وتغيير مراكز اتخاذ القرارات والمراكز الوظيفية فضلا عن ضعف في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال، وكذلك غموض النتائج النهائية لعملية التغيير، مما يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين في المنظمة<sup>(2)</sup>.

ب. **الدافع الموضوعي:** يقصد به سوء في إدراك العاملين لأهمية التغيير واعتقادهم بعدم وجود جدوى القيام بعملية التغيير في المنظمة.

ج. **الدافع الاجتماعي:** يشير هذا الدافع إلى رغبة العامل في البقاء مع العاملين الذين يعمل معهم، وتكون الجماعات هي معايير لإشباع حاجات اجتماعية، ونتيجة لعدم رغبة العاملين في فقدان هذه العلاقات فإنهم يقومون بالتغيير المقترح.

د. **الدافع الاقتصادي:** يقصد به خوفهم من الخسائر المالية التي تسببها عملية التغيير من فقدان وظائفهم والامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها.

(1) حامد أحمد بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، 1990، ص 269.

(2) محمد كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 315.



هـ. الدافع الثقافي: يقصد به رغبتهم بالحفاظ على نمط الابتكارات والاكتشافات في

المنظمة والتي يؤمن بها العاملون، لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صحتها وصدقها<sup>(1)</sup>.

و. الدافع النفسي: يعتمد هذا البعد على العوامل النفسية المتمثلة بالمشاعر والعواطف

التي يقاوم العامل فيها التغيير خوفاً من المستقبل.

#### 4 - دور القيادة الإدارية لإنجاح التغيير:

لاشك أن الإنسان هو العنصر الرئيسي لنجاح عملية التغيير، ويتوقف مدى تحقيق

الأهداف المرجوة منها بالدرجة الأولى على السلوك الذي يقرره الأفراد والجماعات اتجاه هذا

التغيير، فالأفراد العاملين بالمنظمة مثلاً ينظرون إلى التغيير بطريقة مختلفة عما يراه قادة

التغيير، ولذلك من المفيد فهم سلوك الأفراد العاملين من أجل التأثير عليهم لمسايرة التغيير

والمساهمة في إنجاحه، ومن ثم إدارته بشكل ناجح وفعال.

وتعددت الأدوات التي تستطيع من خلالها الإدارة التأثير على الأفراد داخل التنظيم

بما يجعله يتوافق مع متطلبات إحداث التغيير، ومن أهم الأدوات ما يلي<sup>(2)</sup>:

#### 1 - القيادة الإدارية: إننا نعيش اليوم في عالم هو في تغير سريع ومستمر، وعلى

هذا الأساس يمكننا القول أن القيادة الفعالة في المنظمة هي من أهم مهام المسيرين في

الوقت الحالي، وفي مختلف مستويات التنظيم الرسمي.

#### 2 - الاتصالات: من العوامل الرئيسية المحدد للنمط السلوكي للأفراد، أسلوب وكفاءة

عملية الاتصالات السائدة في التنظيم، إذا من خلال تلك العمليات يمكن للقيادة الإدارية أن

(1) أحمد سالم العامري، ناصر محمد الفوزان، مرجع سبق ذكره، ص 353.

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 341 - 343.

تحقق غايتها، أن ينقل الأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياستها وبرامجها، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح، والتعرف على اتجاهات وإدارات الأفراد وشكاويهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يحقق لها ميزة التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد. ومن هنا فإن عمليات الاتصالات بهذا المعنى في حقيقة الأمر تعني تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات، ويخلق تفاعلاً واقتناعاً بالأهداف المشتركة.

**3 - التحفيز:** الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإنها عنصراً هاماً من عناصر الفعالية، حيث يعتمد في توجيه السلوك الإنساني على نوعية الحوافز المستخدمة، ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم.

**4 - المشاركة:** من الضروري مشاركة كل العاملين في تجسيد عملية التغيير، هذه المشاركة هي رهان مهم، لأنها تسهل الاستغلال الأمثل لكل العاملين، وتساعد على التغلب على المقاومة، وتضمن دوام التغيير. وتقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم، وبالتالي تجعلهم في حالة نفسية أفضل، إذ لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل يمارسون دوراً إيجابياً في تشكيل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.

**5 - الإدارة بالأهداف:** نركز الإدارة بالأهداف كفلسفة وأسلوب في تصميم الأعمال وتنفيذها، على وضع أهداف متفق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتوجب على الآخرين

انجازها خلال فترة زمنية محددة عن طريق القيام بمجموعة من المهام المتفق عليها أيضا بين الطرفين، وتعتبر هذه الأهداف بمثابة معايير تستخدم من أجل تقييم أداء المرؤوسين للأعمال والوظائف التي يشرف عليها رؤسائهم، ومن ثم فهي القاعدة التي تركز عليها عملية تحفيز العاملين، وإشراف الرؤساء على جهود مرؤوسيهـم نحو تحقيقها.

#### 6 - فريق العمل: إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات

إنسانية كبيرة، حيث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، ومن هنا يعد فريق العمل أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة والتحكم في تصحيح العمل لجعله اجتماعا بالدرجة الأولى، أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير.

## قائمة المراجع

- الخفاجي نعمة عباس، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009.
- المغربي محمد كامل، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 2004.
- العمري مهدي صالح، محسن طاهر الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- الفريحات نصير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، 2009.
- السكرانة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
- الطويل هاني عبد الرحمان، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- العامري أحمد سالم، فوزان محمد ناصر، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 3، 1997.
- بدر أحمد حامد، السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، 1990.
- جوان ناجي شوقي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- ديري زاهد محمد، سلك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2019.
- شهاب فادية إبراهيم، التطوير التنظيمي، القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- عصفور أمل مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها في فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

عبد الباقي محمد صلاح الدين، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.

قريوتي محمد، السلوك التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.  
مساعدة ماجدة عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2018.

ويلسون دافيس، استراتيجية التغيير، ترجمة تحية سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.