



جامعة المسييلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:.....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

فرع: إدارة المنظمات

تخصص: علوم التسيير

العنوان:

دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسييلة

إعداد الطالب: عماري سمير

تاريخ المناقشة: الخميس 11 أبريل 2013

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. ملياني حكيم
مشرفا ومقررا	جامعة المسييلة	أستاذ محاضر (أ)	د. سعدي يحيى
ممتحنا	جامعة المسييلة	أستاذ محاضر (أ)	د. برحومة عبد الحميد
ممتحنا	جامعة المسييلة	أستاذ محاضر (ب)	د. سعودي بلقاسم

السنة الجامعية: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ومتعهما بوفاء الصحة والعافية
إلى إخواني وأخواتي
إلى الصغار وسيم، جهاد، محمد، سجود
شروق، وسام، انتصار، رتاج، أمينة، أنس
إلى جميع الأصدقاء والأصحاب.

شكر وتقدير

قال الله تعالى:

(نِعْمَةٌ مِّنْ عِنْدِنَا كَذَلِكَ نَجْزِي مَنْ شَكَرَ)

القمر 35.

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

بداية أحمد الله سبحانه وتعالى وأشكره على عظيم نعمته وكريم توفيقه لي لإنجاز هذا العمل المتواضع.

اعترافاً بالجميل أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور "يحيى سعيدي" على قبوله الإشراف على رسالتي، وعلى توجيهاته القيمة لإخراجها في صورتها النهائية.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة رسالتي.

كما أعبر عن تقديري وشكري لجميع أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وفي الأخير كل الشكر والتقدير لجميع زملائي وزميلاتي طلبة الماجستير تخصص إدارة المنظمات، وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة.

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
IV-I	فهرس المحتويات.....
V	فهرس الجداول.....
VI	فهرس الأشكال.....
أ- ذ	المقدمة.....
الفصل الأول:	
الإطار العام لعملية التغيير بالمؤسسة	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: أساسيات حول عملية التغيير.....
3	المطلب الأول: مفهوم التغيير وخصائصه.....
3	أولاً: مفهوم التغيير.....
6	ثانياً: خصائص التغيير.....
7	المطلب الثاني: أهمية التغيير وأهدافه.....
7	أولاً: أهمية التغيير.....
9	ثانياً: أهداف التغيير.....
10	المطلب الثالث: أسس التغيير وعناصره.....
10	أولاً: أسس التغيير.....
11	ثانياً: عناصر التغيير.....
12	المبحث الثاني: محاور هامة لعملية التغيير.....
12	المطلب الأول: أسباب التغيير.....
12	أولاً: الأسباب الداخلية.....
13	ثانياً: الأسباب الخارجية.....
14	المطلب الثاني: أنواع التغيير وأشكاله.....
14	أولاً: أنواع التغيير.....
15	ثانياً: أشكال التغيير.....
17	المطلب الثالث: مراحل التغيير وأساليبه.....
17	أولاً: مراحل التغيير.....
20	ثانياً: أساليب التغيير.....
22	المبحث الثالث: المنطلقات الرئيسية للتغيير.....
22	المطلب الأول: مجالات التغيير.....
22	أولاً: المدخل الوظيفي.....
23	ثانياً: المدخل الهيكلي.....
23	ثالثاً: المدخل التكنولوجي.....

23 رابعا: المدخل الإنساني.
25 المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير
25 أولا: استراتيجيات إحداث التغيير
27 ثانيا: اختيار إستراتيجية التغيير
29 المطلب الثالث: معوقات التغيير وتحدياته
29 أولا: معوقات التغيير
30 ثانيا: تحديات التغيير
32 المبحث الرابع: مفاهيم أساسية حول مقاومة التغيير
32 المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وآثارها
32 أولا: مفهوم مقاومة التغيير
33 ثانيا: آثار مقاومة التغيير
34 المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير ومصادرها
34 أولا: أسباب مقاومة التغيير
36 ثانيا: مصادر مقاومة التغيير
37 المطلب الثالث: آليات معالجة مقاومة التغيير
37 أولا: أساليب تقليل مقاومة التغيير
40 ثانيا: اختيار الأسلوب المناسب
41 خلاصة الفصل

الفصل الثاني:

التطوير التنظيمي كآلية لتحقيق التغيير بالمؤسسة

43 تمهيد
44 المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي
44 المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيمي
44 أولا: مفهوم التطوير التنظيمي
46 ثانيا: عناصر التطوير التنظيمي
47 المطلب الثاني: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي
47 أولا: مصطلح التطوير التنظيمي
48 ثانيا: مراحل تطور مفهوم التطوير التنظيمي
50 المطلب الثالث: علاقة التطوير التنظيمي ببعض المصطلحات ذات الصلة
50 أولا: علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي
52 ثانيا: علاقة التطوير التنظيمي بالتنمية الإدارية
52 ثالثا: علاقة التطوير التنظيمي بإعادة الهندسة
54 المبحث الثاني: أساسيات في التطوير التنظيمي
54 المطلب الأول: مبررات التطوير التنظيمي وأهدافه
54 أولا: مبررات التطوير التنظيمي
56 ثانيا: أهداف التطوير التنظيمي

57المطلب الثاني: خصائص التطوير التنظيمي وافترضاته
57أولاً: خصائص التطوير التنظيمي
58ثانياً: افتراضات التطوير التنظيمي
58المطلب الثالث: نظريات التطوير التنظيمي ومراحله
59أولاً: نظريات التطوير التنظيمي
60ثانياً: مراحل التطوير التنظيمي
64المبحث الثالث: دور التطوير التنظيمي في إحداث التغيير بالمؤسسة
64المطلب الأول: مداخل التغيير في برامج التطوير التنظيمي
64أولاً: مدخل التغيير للهياكل التنظيمية
65ثانياً: مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية
66ثالثاً: مدخل التغيير للجوانب السلوكية
68المطلب الثاني: تقنيات التطوير التنظيمي
68أولاً: بناء فريق العمل
69ثانياً: التدريب المختبري
70ثالثاً: الإثراء الوظيفي
70رابعاً: لعب الأدوار
71خامساً: المسوحات
71سادساً: الإدارة بالأهداف
71سابعاً: الشبكة الإدارية
73ثامناً: إدارة الجودة الشاملة
74تاسعاً: إعادة الهندسة
75المطلب الثالث: أساليب التطوير التنظيمي ونتائجه
75أولاً: أساليب التطوير التنظيمي
77ثانياً: نتائج التطوير التنظيمي
78المبحث الرابع: مسؤولية التطوير التنظيمي ومقومات نجاحه لإحداث التغيير المنشود
78المطلب الأول: مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي
78أولاً: سلطة التطوير من داخل المؤسسة
81ثانياً: سلطة التطوير من خارج المؤسسة
82ثالثاً: سلطة التطوير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية
84المطلب الثاني: مقومات نجاح التطوير التنظيمي
84أولاً: العوامل الأساسية لنجاح برامج التطوير التنظيمي
85ثانياً: المؤشرات العامة لجودة خطة التطوير التنظيمي
86المطلب الثالث: الخطوات العملية والمتطلبات الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي
86أولاً: الخطوات العملية لبرنامج تطوري فعال
87ثانياً: متطلبات زيادة فعالية جهود التطوير التنظيمي
90خلاصة الفصل

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

92	تمهيد
93	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
93	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
93	أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة
95	ثانياً: نشاط المؤسسة وأهدافها
96	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي، المهام والوظائف
96	أولاً: الهيكل التنظيمي
98	ثانياً: شرح الوظائف والمهام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
101	المطلب الثالث: مبررات اختيار المؤسسة والمجال الزمني والمكاني للدراسة
101	أولاً: المبررات
102	ثانياً: المجال الزمني والمكاني للدراسة
103	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
103	المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة
103	أولاً: منهج الدراسة
104	ثانياً: أدوات الدراسة
106	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
106	أولاً: مجتمع الدراسة
107	ثانياً: عينة الدراسة
110	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
110	أولاً: صدق الاستمارة
111	ثانياً: ثبات الاستمارة
113	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
113	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
117	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث
121	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الرابع
121	أولاً: عرض وتحليل نتائج البعد الجزئي الأول
124	ثانياً: عرض وتحليل نتائج البعد الجزئي الثاني
126	ثالثاً: عرض وتحليل نتائج البعد الجزئي الثالث
130	المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج المحور الخامس
135	خلاصة الفصل
136	الخاتمة
143	الملاحق
152	قائمة المراجع

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	مصفوفة الفروق بين التغير والتغيير المخطط.	6
(2.1)	مصادر مقاومة التغيير.	37
(3.1)	أساليب تقليل مقاومة التغيير.	39
(1.2)	فعالية طرق التطوير لمختلفة.	80
(2.2)	مهارات المستشار وممارساتها.	81
(1.3)	رقم الأعمال المحقق من سنة 2007 - 2010.	95
(2.3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة.	107
(3.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	108
(4.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	108
(5.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	109
(6.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.	109
(7.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة.	110
(8.3)	قيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستمارة.	112
(9.3)	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدواعي التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة.	114
(10.3)	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير التنظيمي.	118
(11.3)	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتطوير في الهيكل التنظيمي.	122
(12.3)	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتطوير في التكنولوجيا المستخدمة.	125
(13.3)	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتطوير في العلاقات التنظيمية والسلوكية.	127
(14.3)	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة.	131

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير .	(1.1)
11	سداسي التغيير .	(2.1)
20	عملية التغيير ذات المراحل الثلاث .	(3.1)
24	المجالات الأساسية للتغيير .	(4.1)
55	مبررات التطوير التنظيمي في المؤسسات .	(1.2)
63	مراحل التطوير التنظيمي .	(2.2)
67	الأسلوب الشمولي للتطوير التنظيمي .	(3.2)
69	فكرة بناء الفريق .	(4.2)
72	الشبكة الإدارية .	(5.2)
97	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة .	(1.3)

المقدمة

تمهيد

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، حيث تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتتهار الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، وعليه فإن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل، والتغيير كونه الشيء الثابت الوحيد في عالم متغير، خاصة وأن الحاجة له باتت سمة من سمات هذا العصر الذي نعيشه، فهو يمس المؤسسات على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها دون استثناء، لذلك لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهله، فهي ملزمة بإحداثه وتحقيق متطلباته، حتى لا تضطر إلى التغيير الإجباري غير المرغوب فيه، وهذا من أجل ضمان استقرارها، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها.

وانطلاقاً من اعتبار التغيير حتمية أكثر من ضرورة، على المؤسسات تبنيه حيث أنها تعيش حالة متغيرة، فالبيئة التي تنشط فيها مضطربة وغير مستقرة، فإن ذلك يتطلب منها اللجوء إلى أنجع الأساليب والبرامج الكفيلة لإحداثه من قبلها.

في هذا الإطار يعتبر التطوير التنظيمي من أهم المداخل الأساسية للتغيير والذي يمكن للمؤسسة أن تتنهجه، حيث تكمن أهميته في كونه أنه أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المؤسسات والتي جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها.

كما يعد أحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية، فهو نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات على مستوى المؤسسة، وهذا من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها، وكذا تحسين قدرتها على حل مشكلاتها، فالنجاح في تحقيق التطوير التنظيمي سيوفر للمؤسسة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المتاحة في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من معالجة مختلف جوانب الضعف ويعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات التي تواجهها بهدف التصدي لها والتقليل من خطورتها حالياً أو مستقبلاً.

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كباقي المؤسسات الأخرى في العالم، فإنه قد آن الأوان للمسؤولين عنها للإقدام على إحداث التغيير وإتباعه فيها، وذلك باللجوء إلى أنجع الأساليب والبرامج الكفيلة بإحداثه من خلال بعض مداخله التي لا يمكن حصرها ومنها على الخصوص التطوير التنظيمي.

أولاً/ إشكالية الدراسة:

في ظل ظاهرة التغير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المؤسسة التي تسعى جاهدة إلى تحقيق البقاء والنجاح أن تترك الأمور للظروف والصدفة لتتحكم في مصيرها وتملي عليها نوع التغيير المطلوب، وإنما يتوجب عليها أن تبادر بإحداث التغيير والتخطيط له مسبقاً، وذلك من خلال مدخل التطوير التنظيمي، ليس فقط بهدف إحداث التغيير وإنما لتحقيقه، ف ضمان نجاح التغيير ليس بالشيء المؤكد، إذ بينت العديد من الدراسات أن الكثير من مشاريع التغيير لم تحقق المبتغى منها أو أنها سجلت إخفاقاً كبيراً لم يكن متوقفاً بسبب ظهور المقاومة العننية أو المستترة من قبل المعنيين والمتأثرين بالتغيير، ومن هنا يتجلى الدور المحوري الذي ينبغي أن تقوم به الجهة المكلفة بإحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة بما يضمن تقبل الأفراد له واقتناعهم به وتحفزهم على إنجازه في سبيل تحقيق التغييرات المنشودة منه.

وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة كيفية إنجاز عملية التغيير بالمؤسسة من خلال مدخل التطوير التنظيمي، أي الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن للتطوير التنظيمي أن يساهم في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة؟

وللإمام بجميع النواحي التي يتضمنها السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي دواعي التطوير التنظيمي وما أهميته بالنسبة للمؤسسة؟
- ماهي الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير التنظيمي؟
- كيف يتم إحداث التغيير من خلال التطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهي المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها، ومنه إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة؟

ثانياً/ فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- أن التغيرات السريعة والمستمرة التي تواجهها المؤسسة في بيئة عملها تفرض عليها إحداث التطوير التنظيمي، وذلك من أجل بقائها وتطورها.
- أن خوف العاملين من أن يكون التطوير التنظيمي في غير صالحهم، يعتبر سبباً كافياً يدفعهم إلى مقاومته.
- يتم إحداث التغيير بواسطة التطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة من خلال المدخل الهيكلي، المدخل التكنولوجي، المدخل السلوكي.

- إن مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه أن يساهم في إحداث التغيير المنشود بمؤسستهم.

ثالثا/ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- حداثة الموضوع الذي تتناوله والذي يعد من أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية، حيث نعتقد أن هنالك محدودية في فهم أهمية ودور التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود على صعيد المؤسسات الجزائرية، فضلا عن وجود فجوة معرفية لدى القادة في تبني هذا المدخل وفي تهيئة مستلزمات تطبيقه؛
- إبراز حتمية التغيير وضرورته للمؤسسة، وذلك لتحافظ على مكتسباتها وتضمن بقائها واستمرارها خاصة في ظل السرعة التي تميز التغيرات في العصر الحالي وانعكاسات ذلك على المؤسسة وضرورة مواكبتها للتغيرات المحيطة بها؛
- توضيح أهمية التطوير التنظيمي في تحسين قدرات المؤسسة وتطويرها داخليا، وكذا مساهمته في حل المشكلات والصعوبات التي تواجه العاملين بها؛
- دخول المؤسسات الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، يلزمها إتباع مناهج التغيير والتطوير التنظيمي، بهدف استعدادها لمواجهة أي تغييرات تفرضها أو تقتضيها هذه المرحلة.

رابعا/ أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

- تعميق الفهم بموضوع التغيير التنظيمي وكذا التطوير التنظيمي ومحاولة تبيان الفرق بينهما؛
- التعرف على أهم النقاط المتعلقة بمفهوم التطوير التنظيمي، وإبراز أهم الآثار المترتبة عليه، وكذا أهم المبادئ والافتراضات المختلفة التي يقوم عليها؛
- الكشف عن الأسباب الكامنة لمقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على الأدوات والأساليب المستعملة للتغلب على مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي؛
- إبراز أهم المجالات التي يتم من خلالها إحداث التغيير بالمؤسسة الاقتصادية والتي يشملها التطوير التنظيمي؛
- التعرف على مدى استعداد مؤسسة اقتصادية جزائرية لانتهاج برامج تطويرية، وإدارتها بأسلوب علمي، وكذلك محاولة الكشف على أهم المشكلات والصعوبات التي قد تعيق تطبيقها؛

- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل التغلب على هذه المعوقات وتحديد أماكن الضعف وتصحيح الأخطاء والانحرافات؛
- تقديم بعض المقترحات والحلول للمسيرين ومتخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة، لإنجاح عملية التغيير بمؤسستهم في حالة تطبيقهم لبرامج التطوير التنظيمي مستقبلاً، وهذا ما يعطي الفرصة للمؤسسات الأخرى للاستفادة من هذه الاقتراحات.

خامساً/ أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

1. أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع التغيير التنظيمي بجميع أشكاله ومدخله؛
- يعتبر موضوع التطوير التنظيمي أحد أهم مواضيع إدارة المنظمات التي هي تخصصنا؛
- المساهمة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن التغيير والتطوير التنظيمي باللغة العربية.

2. أسباب موضوعية:

- تعد عملية التغيير والتطوير التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً متزايداً من طرف الباحثين في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة؛
- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات الجزائرية لضمان بقاءها من خلال الاهتمام بكل عنصر مهما كان دوره في المؤسسة من حيث احترام مساهمته، والعمل دوماً على تطويره المستمر؛
- نقص الدراسات التي تطرقت إلى موضوع التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير بالجامعات الجزائرية، وكذا محاولة فتح المجال لدراسات مستقبلية تتعلق بالموضوع.

سادساً/ الدراسات السابقة:

هناك دراسات عالجت موضوع التغيير التنظيمي من خلال مدخل التطوير التنظيمي، إلا أن الملاحظ أن أغلبها تناولته بطريقة غير مباشرة، ومن تلك الدراسات ما يلي:

الدراسة الأولى: دراسة ريم رمضان 2005، تحت عنوان:

"إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا".

هذه الدراسة عبارة عن أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة دمشق بسوريا، وهدفت إلى معرفة مدى اختلاف إدارة التغيير بين منظمات الأعمال المختلفة وأنماط التغيير السائدة في المنظمات السورية، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أن للقيادة الإدارية دور هام في إنجاح عملية التغيير من خلال تنظيم دورات تدريبية حول إدارة التغيير والتطوير التنظيمي؛
- هناك تفاوت في منظمات الأعمال الخاصة والعامة من حيث الكفاءة في العمل، حيث تتفوق المنظمات الخاصة على مثيلاتها في القطاع العام في تبني النماذج العلمية.

الدراسة الثانية: دراسة ابتسام إبراهيم مرزوق 2006، تحت عنوان:

"فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية".

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة، وقد ركزت على تحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- تحتاج عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إلى تخطيط مدروس، ويجب أن تدخل ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- أنه كلما اتبعت المؤسسة التخطيط الإستراتيجي السليم كلما أصبحت قادرة على إدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي؛
- أن غالبية المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة حتى تنجح في عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

الدراسة الثالثة: دراسة جون بي كوتر *Cotter* عام 2006، تحت عنوان: "قيادة التغيير".

هذه الدراسة التي قام بها الباحث هدفت إلى التعرف على الأسباب الكامنة وراء عدم نجاح أكثر من مائة منظمة أمريكية وأوروبية في إحداث التغييرات اللازمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الخطوات أو المراحل التي يجب القيام بها وذلك من أجل القيام بتغييرات عمل ناجحة وفعالة، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- ضرورة إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة؛
- ضرورة إقامة تحالف قوي مؤيد وداعم للتغيير ولقيادته لمواجهة أي معوقات؛
- ضرورة وضع رؤية وإستراتيجية مستقبلية للتغيير؛

- ضرورة العمل على توصيل هذه الرؤية لكافة أفراد المؤسسة؛
- ضرورة منح الأفراد السلطات والصلاحيات اللازمة للعمل؛
- ضرورة توفر تخطيط منهجي لتحقيق بعض المكاسب على المدى القصير ضمن عملية التغيير الإستراتيجي؛
- ضرورة تعزيز المكاسب المحققة؛
- أهمية ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة.

الدراسة الرابعة: دراسة بوداود فاطمة الزهراء 2007، تحت عنوان:
"التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة".

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة محمد بوقرة ببومرداس، وتبحث في مقاومة الأفراد للتغيير والتطوير التنظيمي وأثره (التغيير) على أداء الأفراد في المنظمة، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- قلة المعلومات حول التغيير المراد إجراؤه يعتبر أبرز معوق لعملية التغيير بالمؤسسة؛
- أن تأثير التغيير التنظيمي يبرز من خلال تطوير اتجاهات الأفراد وقيمهم وسلوكهم وتنمية مهاراتهم مما يؤدي إلى الرفع من مستوى أدائهم ومن ثم أداء المنظمة، وذلك ما تحققه أساليب التطوير التنظيمي كتنمية القيادات الإدارية والتحفيز والاتصال.

الدراسة الخامسة: دراسة معموري صورية 2008، تحت عنوان:
"التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز، سونلغاز الشلف شمال".

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، من جامعة حسبية بن بو علي بالشلف، وتبحث هذه الدراسة في أسباب مقاومة الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي وكيفية التعامل مع هذه المقاومة ومعالجتها، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أن الأفراد مثلهم مثل القادة مترددين طبيعياً في قبول التغيير، وأن خوفهم من فقدان المكانة أو تغيير الوظيفة يجعلهم يرفضون التغيير ويقاومونه؛
- أن نجاح التغيير مرهون بمدى قدرة القادة على معرفة أسباب المقاومة والتعامل معها في مراحلها المبكرة من أجل التقليل منها.

سابعا/ مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نلاحظ أن أغلبها حاول ربط نجاح التغيير أو التطوير التنظيمي بالمؤسسة بمدى توفر قادة يفهمون التغيير ويتمتعون بالكفاءة والمهارة والقوة على تحقيقه، من خلال قدرتهم على إدراك الحاجة للتغيير لدى الأفراد، وتشجيعهم على اكتساب مهارات وقدرات جديدة، وتفهم مقاومتهم للتغيير، وكذا القدرة على إلهامهم وتحفيزهم على تقبل التغيير وتدعيم جهوده.

أما من خلال دراستنا هذه فقد حاولنا معرفة أهم الأسباب الكامنة التي تقف وراء مقاومة العاملين لبرامج التطوير التنظيمي في إحدى المؤسسات الجزائرية، باعتبار أن مختلف جهود التطوير التنظيمي لها تأثير على أداء المورد البشري بالمؤسسة، وبالتالي انطلاقا من هذه الأسباب سنحاول معرفة الوقوف أهم المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها في المؤسسة بهدف زيادة فرص نجاح خطط التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها، ومنه إحداث التغييرات المنشودة.

ثامنا/ منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة على إشكالية الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري أي في الفصلين الأول والثاني، وهو منهج أساسي يتماشى وطبيعة الموضوع ويهدف إلى التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، ويتم بوصف الظاهرة وتحليل نتائجها وتفسير أسبابها، من أجل الوصول إلى حقائق وأغراض علمية محددة.

أما في الجانب التطبيقي أي في الفصل الثالث فتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة، باعتباره أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بدراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي تمثلت في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة.

ولتحقيق منهجية الدراسة فقد اعتمدنا أساسا على الأدوات التالية:

- الكتب ورسائل الدكتوراه والماجستير، والمجلات والدوريات والملتقيات العلمية التي لها علاقة بالموضوع؛
- البحوث والمناقشات، مواقع الإنترنت والمكتبة الإلكترونية؛
- الاستمارة التي وزعت على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؛
- الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة الميدانية.

تاسعا/ صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة فيما يلي:

- الخلط والتداخل مابين المصطلحات، واستخدام نفس المصطلح في الكثير المراجع المعتمدة للدلالة على معاني مختلفة، مما ولد التباس وغموض بين المصطلحات، نتج عنه تعقيد كبير جدا في التفرقة بينها وما المقصود بها؛
- صعوبة فهم المقصود بدراستنا عند محاولة إسقاطها على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك رفض بعض الموظفين للأسف الإجابة على الاستمارة بحجة عدم توفر الوقت لديهم، أو خوفهم غير المبرر من المعلومات التي سيدلون بها، وهذا رغم التأكيد على سرية البيانات والمعلومات وأن استخدامها سيكون لغرض البحث العلمي فقط، وكذا عدم اشتغال الاستمارة على هوية المبحوث؛
- عدم وجود أقسام أو فروع في المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتغيير ودراسته.

عاشرا/ هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار العام لعملية التغيير في المؤسسة، من خلال التطرق إلى مفهوم التغيير وخصائصه وأهميته وأهدافه، ثم أسبابه وأنواعه ومراحله المختلفة، ثم إبراز مجالاته واستراتيجياته ومعوقاته وتحدياته، وكذا ماهية مقاومة التغيير من حيث مفهومها وآثارها وأسبابها ومصادرها المختلفة، بالإضافة إلى آليات معالجتها.

الفصل الثاني: تناولنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي، من خلال التطرق إلى مفهومه وتطوره التاريخي وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى، ثم مبرراته وأهدافه، وخصائصه وافتراضاته ونظرياته، وكذا دوره في إحداث التغيير من خلال توضيح مداخله وتقنياته وأساليبه ونتائجه، بالإضافة إلى مسؤولية إحدائه ومقومات نجاحه لإحداث التغيير المنشود.

الفصل الثالث: فحاولنا فيه إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة ومن ثم استخلاص بعض النتائج.

وأخيرا وفي الخاتمة سجلنا أهم النتائج المتوصل إليها مع إبداء بعض الاقتراحات لهذا الموضوع لكي تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة وكذا باقي المؤسسات المماثلة، كما قمنا باقتراح بعض المواضيع التي أثارت انتباهنا والتي يمكن أن تكون مواضيع لبحوث مستقبلية.

الفصل الأول:

الإطار العام لعملية التغيير بالمؤسسة

تمهيد

تواجه المؤسسات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب في إمكانية البقاء والاستمرار وسط ظروف بيئية تتسم بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي. وبالتالي لم يعد أمام هذه المؤسسات باعتبارها كأنظمة مفتوحة في بيئتها التي تعمل بها من بديل سوى القيام بإحداث التغييرات المناسبة في عناصرها، وهذا ليس فقط بهدف ضمان بقاءها، وإنما المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

تأسيساً على ما سبق ذكره يمكن القول أن التغيير عملية ضرورية ولازمة، وهو لا يعتبر هدفاً في حد ذاته أو وسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، بل تكمن أهميته في كونه أصبح من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بينها لتحقيق الريادة والنجاح يفرض عليها ضرورة التغيير.

سنقوم في هذا الفصل بتحليل أهم مضامين عملية التغيير في المؤسسة، وقصد التعمق أكثر في الموضوع، ارتأينا أن نقسمه إلى أربعة مباحث جاءت تحت عنوان:

المبحث الأول: أساسيات حول عملية التغيير؛

المبحث الثاني: محاور هامة لعملية التغيير؛

المبحث الثالث: المنطلقات الرئيسية للتغيير؛

المبحث الرابع: مفاهيم أساسية حول مقاومة التغيير.

المبحث الأول: أساسيات حول عملية التغيير

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

سوف نتعرف في هذا المبحث على مفهوم التغيير وخصائصه، ثم نوضح بعد ذلك أهميته وأهدافه، وفي الأخير سنبرز أسسه وعناصره.

المطلب الأول: مفهوم التغيير وخصائصه

لقد اختلف الباحثون في وضع مفهوم واضح ومحدد للتغيير التنظيمي الذي نحن بصدد التحدث عنه، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، أو لاختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذه الظاهرة، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف، ومنهم من عرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة، ومنهم من يحاول تعريفه من ناحية المدخل والمجال لإحداث التغيير، ومنهم من يحاول أن يعرفه بإبراز سمة أو خاصية من خصائصه.

أولاً/ مفهوم التغيير:

كنتيجة للأهمية التي توليها المؤسسة لعملية التغيير، فقد أورد الباحثين الكثير من التعاريف، وبغية تحديد مفهوم شامل له سيتم التطرق إلى التعريف اللغوي ثم عرض جملة من التعاريف المختلفة للتغيير من وجهة نظر العلماء.

1. التغيير لغة: ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: " غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناءً غير الذي كان. وغير فلان عن بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه"¹.

2. التغيير اصطلاحاً: أعطي التغيير تعاريف عديدة نذكر منها ما يلي:

التغيير بالمعنى العام هو: "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"².

¹ محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص92.

² عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000، ص9.

عرفه **خضير كاظم الفريحات** على أنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"¹. حسب هذا التعريف فإن التغيير عملية إحداث تحسين أو تطوير على المؤسسة بهدف التقدم نحو الأفضل.

أما **علي السلمي** فيعرفه على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل استهدافاً أحد أمرين: أولهما ملائمة أوضاع المؤسسة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المؤسسة والظروف البيئية التي تعمل فيها، وثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقاً عن غيرها من المؤسسات، وتوفر لها بالتالي ميزة تنافسية نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر"². يركز هذا التعريف على أن التغيير عملية إحداث تعديلات في الأهداف والسياسات وعناصر العمل من أجل التلاؤم مع الأوضاع القائمة أو إضافة أوجه نشاط جديدة تحقق ميزة للمؤسسة.

كما عرفه **محمود سلمان العميان** بأنه: "تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"³. هذا التعريف يركز على البعد الإنساني للتغيير ويحصره فيه بالرغم من وجود أبعاد أخرى للتغيير. يرى **سعيد يس عامر** التغيير على أنه: "تحرك ديناميكي، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها"⁴. حسب هذا التعريف فإن التغيير هو عملية يحمل في طياته مصاعب جمة.

أما **جونز وكارث (Jones & Careth)** فقد أكدوا على أن التغيير هو: "عبارة عن عملية تنقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه بهدف زيادة فاعليتها"⁵. حسب هذا التعريف فإن التغيير هو تلك العملية التي تمكن المؤسسة من الانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة.

كما عرفه **أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (Andrew S & Mark G)** على أنه: "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف

¹ خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص339.

² علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص327.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص343.

⁴ محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص206.

⁵ Jones & Careth: **Organizational Theory**, Wesley Publishing, New York, 2007, p.511.

التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية¹. في هذا التعريف يركز الباحثان على ضرورة اعتماد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تضمن المؤسسة فعاليتها التنظيمية.

أما صلاح الدين محمد عبد الباقي فيعتبر التغيير على أنه: "في الواقع خطة إيجابية لتطوير أداء المؤسسة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما"². حسب هذا التعريف فإن التغيير يعبر عن خطة إيجابية الهدف منها تحسين أداء المؤسسة وتطويره مستقبلا.

مما تقدم يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي للتغيير على النحو التالي:

التغيير هو عملية ينتج عنها إدخال تحسينات أو إحداث تعديلات ما على عنصر أو أكثر من العناصر التي تتكون منها المؤسسة، بهدف التكيف مع متغيرات بيئتها التي تعمل بها، وتحقيق أهدافها بشكل أفضل، وكذا تحسين مقدراتها على حل مشكلاتها واكتساب ميزة تنافسية.

كذلك من المناسب جداً أن نشير إلى التفرقة بين مصطلح التغيير التنظيمي ومصطلح آخر هو التغير التنظيمي، هذا الأخير يعتبر ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المؤسسات، وهي تحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية وعفوية قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المؤسسة أو بعملياتها أو بمخرجاتها³، وبهذا نلاحظ أنه قد تم ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المؤسسة الخارجية، أما التغيير بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمؤسسة.

أي أن التغيير التنظيمي يحدث نتيجة لأسباب خارج سيطرة المؤسسة أو الفرد، فهو حدث طبيعي يقع في أي مؤسسة كنتيجة للنجاح والنمو، وهو بذلك يختلف عن التغيير التنظيمي الذي يعتبر مصنوع أو مفروض على المؤسسة، ويحدث نتيجة لأسباب تؤدي إلى نتائج موجبة أو سالبة.

ويحدد فريد النجار الفروق بين التغيير (Change) والتغيير (Changinge) في الجدول التالي:

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص50.
² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص336.
³ زيد منير عوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص172.

الجدول رقم (1-1):

مصفوفة الفروق بين التغيير والتغيير المخطط

التغيير المخطط	التغيير
مخطط	تلقائي
يمكن التنبؤ به	صعب التنبؤ به
محدود الأسباب والأساليب	متعدد الأسباب
متنوع وله محصلة من الأدوات	ردود أفعال متنوعة
له جدول زمني	بطيء في رد الفعل
يقوم على المبادرات Proactive	يؤدي إلى رد فعل Reactive

المصدر: فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص16.

ثانيا/ خصائص التغيير:

يمكن إبراز الخصائص الأساسية لعملية التغيير فيما يلي:

1. التغيير أمر حتمي: إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم وليس استثناءً، فالعصر الذي تنشأ فيه المؤسسات اليوم، عصر مليء بالتغيير والديناميكية وعدم الثبات في شتى المجالات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية... الخ، مما جعل الكثير يطلقون عليه: "عصر التغيير"¹، وهذا التغيير يشمل كافة المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المؤسسات بأن تتغير أو تزول.

2. التغيير عملية مستمرة: يعد التغيير من السمات الرئيسية لعالمنا المعاصر، فهو يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة لضغوط محددة أو لظروف معينة ويواجه الأفراد والمؤسسات دون استثناء، وبالتالي فإن إحداث التغييرات في المؤسسات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل هو عملية مستمرة لأن التغيير من حولنا مستمر.

3. التغيير مسؤولية إدارية: يعتبر التغيير من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة الدنيا، على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا. فإن لم تكن الإدارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي للتغيير فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي له وتعمل على مسانده في المراحل المختلفة. ومع أن مسؤولية التغيير مسؤولية جماعية

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون سنة نشر، ص169.

داخل المؤسسة فإن التغيير في المؤسسات الكبيرة أو التغيير على نطاق واسع يستوجب إنسان المسؤولية إلى شخص مسئول، وجهاز متخصص داخل المؤسسة ليقوم بدور عنصر التغيير¹.

4. التغيير حركة تفاعلية: أن حركة التغيير هي حركة "ارتقائية" بالضرورة، وأن المؤسسات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية، تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلاً، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم².

5. التغيير عملية شاملة: على عكس التطوير التنظيمي الذي ينحصر في مجالات محددة على مستوى المؤسسة، فإن مجالات التغيير لا يمكن حصرها فهو يتعامل مع المؤسسة باعتبارها نظاماً كاملاً، فأى تغيير في أحد أنظمتها الفرعية يؤثر على الأنظمة الفرعية الأخرى وبدرجات متفاوتة.

المطلب الثاني: أهمية التغيير وأهدافه

يعد التغيير القضية الأولى في هذا العصر الحديث، عصر التغيرات السريعة الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته، وحيث أن المؤسسات جزء من هذا العصر فلا بدّ وأن تستجيب لهذه التغيرات بما يتفق مع خصائصها وأهدافها، وعليه سنحاول في مطلبنا هذا توضيح أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة، بالإضافة الأهداف المرجوة منه.

أولاً/ أهمية التغيير:

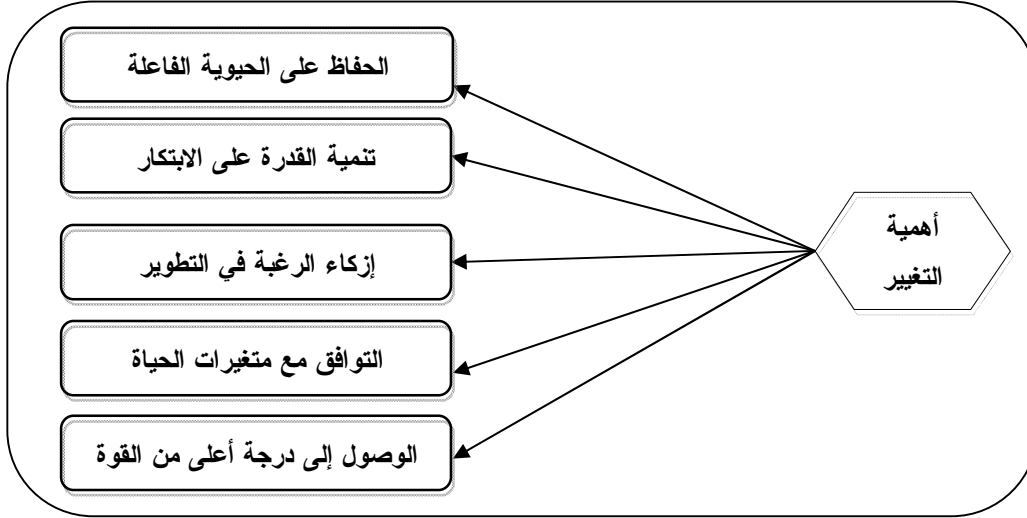
إن التغيير شديد الأهمية فهو ظاهرة معقدة تشمل جميع مجالات الحياة، وفي هذا الإطار هناك بعض الجوانب المتعلقة بأهمية التغيير لكل من الفرد والمؤسسة نبرزها في الشكل التالي:

¹ مبارك بنيه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص19، 20.

² بندي عبد الله عبد السلام وعلة مراد، التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، يومي: 18، 19 ماي 2011، ص5.

الشكل رقم (1-1):

الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003، ص23.

حسب هذا الشكل فإن الجوانب الأساسية الخمسة للتغيير تتمثل في:

1. **المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور:** حيث تكمن أهمية التغيير داخل المؤسسة في التجديد والحيوية، فتظهر الرغبة في الإبداع، وتخفي كل مظاهر اللامبالاة والسلبية والروتين.
2. **تنمية القدرة على الابتكار:** فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه، على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة؛ فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات¹.
3. **تنمية الرغبة في التطوير بين أفراد المؤسسة:** يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو تحسين العمل والارتقاء به وتطويره، وذلك من خلال عمليات الإصلاح والتجديد وتطوير القوى القادرة على الإنتاج والعمل، وتطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.
4. **تحقيق التوافق مع متغيرات الحياة:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف مع متغيرات الحياة، وما تواجهه المؤسسات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح².

¹ زكريا النوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص32.

² محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص348.

5. تحسين مستوى الأداء: يعمل التغيير على تحسين أداء المؤسسة والوصول به إلى أعلى درجة من القوة والممارسة، وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى تدهور الأداء ومعالجتها من جهة، ومعرفة نقاط القوة وتأكيداها من جهة أخرى.

ثانيا/ أهداف التغيير:

إن أي مؤسسة تصمم وتبحث عن التغيير وتضع البرامج الكفيلة لذلك فهي تسعى إلى إنجاز الأهداف التي رسمتها لنفسها، ومن بين الأهداف التي تجعل المؤسسة تهتم بالتغيير نذكر ما يلي:¹

- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية؛

- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري؛

- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين؛

- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال؛

- زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم؛

- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع؛

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه؛

- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المؤسسة؛

كما يهدف إلى:²

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة؛

- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛

- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة؛

- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف* بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛

¹ علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة قسنطينة، الجزائر، خريف 2007، ص3، من موقع: <http://www.ulum.nl/c130/html> بتاريخ: 2011/12/15.

² ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص83.

* الإدارة بالأهداف: تقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة، مما ينعكس إيجابا على روحهم المعنوية وزيادة الإنتاجية لديهم.

- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة؛
- تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات¹.

إذا فالمؤسسة من خلال التغيير تهدف إلى الانتقال من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي، لعله يكون مسارا واتجاها مفيدا وناجحا ونافذة المستقبل الواعد الذي يقودها نحو النمو التوسع أكثر في الأسواق المحلية والأجنبية.

المطلب الثالث: أسس التغيير وعناصره

باعتبار أن التغيير في المؤسسة مسألة أساسية، فإنه توجد جملة من الأسس والعناصر التي تحكمه، وبالتالي يجب مراعاتها لإحداثه بشكل فعال.

أولا/ أسس التغيير:

إن الهدف الرئيسي لأسس التغيير هو مساعدة المؤسسة على حل مشكلاتها، وزيادة قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، وكذا إتاحة الفرصة للعاملين فيها على الإبداع والتطوير، وفيما يأتي بعض الأسس التي يجب أن تركز عليها أي عملية تغيير، نذكر منها التالي:

- يجب على المسؤول الإداري القائم على عملية التغيير بالمؤسسة، العمل على إجراء دراسة تشخيصية دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وذلك من خلال حصر مختلف الأسباب الحقيقية لها، ثم التخطيط للنتائج المنشود تحقيقها أو التغييرات المراد إحداثها.

- يجب على المسؤول الإداري توضيح أهداف التغيير، والإجراءات المتعلقة به، والنتائج التي ستترتب عليه للأفراد المعنيين في المؤسسة، وخاصة الذين سيشملهم التغيير أو الذين سيتأثرون به، من أجل الحد من المقاومة التي قد تصدر منهم اتجاه هذه التغييرات التي سيتم إدخالها؛ كذلك فإن إفساح المجال لهم لتقديم اقتراحاتهم وإبداء آرائهم من شأنه تسهيل قبول عملية التغيير وتخفيف حدة مقاومتهم .

- لا بد على المسؤول الإداري توفير الإمكانيات اللازمة التي تتطلبها عملية التغيير من إمكانيات مادية وطاقات بشرية لقيادة التغيير لتحقيق أهدافه، كما يجب عليه معرفة ما يجب عمله؛ فنظرا لأن التغيير يؤثر على الأفراد فإنه يجب على المسؤول أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعدهم في تطوير سلوكهم، بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير².

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص20.

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص64.

ثانيا/ عناصر التغيير:

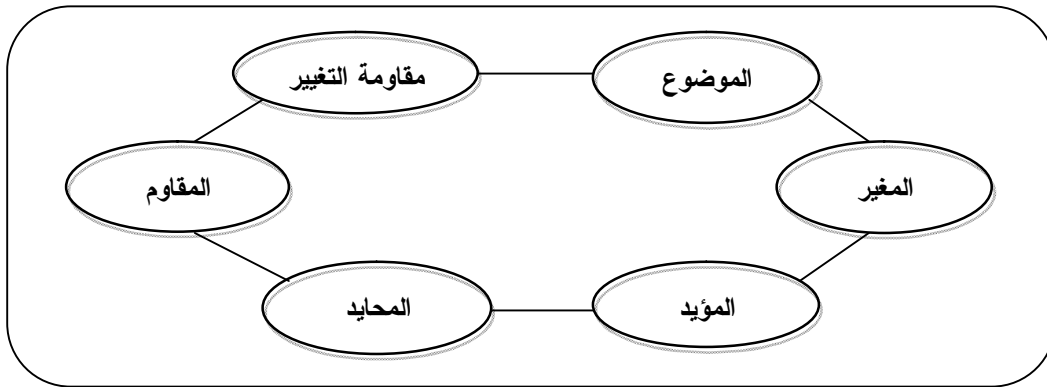
إن أي عملية تغييرية تتكون من ستة عناصر ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه، دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، هذه العناصر تتمثل في:¹

1. **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
2. **المغير:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها.
3. **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
4. **المحايد:** وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً.
5. **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير، ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها وتأخيرها وتشويهها.
6. **مقاومة التغيير:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لمعالجة المقاومة أو التقليل منها أو القضاء عليها.

والشكل الآتي يبين ما سبق شرحه:

الشكل رقم (1-2):

سداسي التغيير



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص101.

¹ عدليه بنت عبد الله بن علي القرشي، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص41.

المبحث الثاني: محاور هامة لعملية التغيير

إن التغيير في أي مؤسسة لا يحدث من فراغ أو من العدم، بل يكون نتيجة مسببات أو مؤثرات ما، وغالبا ما يتم التغيير إما لاقتناص فرص سانحة والاستفادة منها، أو كرد فعل لمشكلة ما، وهذه الفرص والمشكلات قد تكون داخلية نابعة من داخل المؤسسة وقد تكون خارجية، وعليه سوف نتعرض في هذا المبحث أولاً إلى الأسباب المختلفة الدافعة للتغيير بالمؤسسة، ثم نتطرق بعد ذلك إلى أنواع التغيير وأشكاله، وفي الأخير نتعرف على مراحل وأسابييه.

المطلب الأول: أسباب التغيير

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

أولاً/ الأسباب الداخلية:

هي الأسباب الناشئة من داخل المؤسسة نظراً للعمليات الحاصلة بها، والتفاعلات الموجودة فيها، وهي كذلك ذات ارتباط وثيق بطبيعة المؤسسة وهيكلها التنظيمي والأساليب والسياسات المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد العاملين فيها، ومن أهمها: "تغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات وآلات جديدة، ندرة القوى العاملة، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة، الدمج أو شراء مؤسسات أخرى، تدني معنويات العاملين، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، حدوث أزمة داخلية طارئة، عدم تمكن المؤسسة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخلها، تدني الأرباح"¹.

كما تواجه المؤسسة من الداخل أسباباً حادة تؤثر في مصيرها، ومن أمثلة هذه الأسباب:²

- تغييرات في الآلات، والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية؛
- تغييرات في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل؛
- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد؛
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة؛
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ الوظيفي.

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص343.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص436.

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

ثانيا/ الأسباب الخارجية:

يقصد بها هي تلك الأسباب الناشئة من خارج المؤسسة، ومن أهمها نذكر ما يلي:

1. تزايد حدة المنافسة: وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية المتمثلة أساسا في الأسعار، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد وهذا من طرف إحدى المؤسسات، مما يدفع المؤسسات الأخرى إلى البحث عن بدائل يمكنها من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها وهذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية والذي كان مقتصرًا في الماضي على عدد محدد من الدول، ولكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل دول العالم تقريبا¹.

2. التغييرات في أذواق وحاجات المستهلكين: تعتبر التغييرات المستمرة في رغبات واحتياجات المستهلكين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات من أبرز العوامل الرئيسية للتغيير، فالمؤسسة تنتج للمستهلك وللسوق وليس لنفسها، لذلك عليها أن تتابع باستمرار التغييرات التي تحدث في أذواق العملاء من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع أذواقهم².

3. التغييرات في القوانين والتشريعات الحكومية: غالبا ما يحدث تغير في القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد، وهو ما يفرض على المؤسسة أن تستجيب لمختلف أبعاد التغييرات الحاصلة في هذه القوانين والأنظمة والتشريعات، مثل تلك القوانين المرتبطة بحماية البيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك.

4. التغييرات التكنولوجية: إن التطورات التكنولوجية الحاصلة والتي تظهر من فترة لأخرى بهدف تحسين الإنتاج، تحتم على المؤسسة الأخذ بها، وإلا ستجد نفسها متأخرة عن مثيلاتها من المؤسسات الحديثة، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يترتب عليه إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري بالتخفيض أو الزيادة.

5. المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية: تتطلب المستجندات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية كالقيم والأعراف

¹ زكريا النوري وآخرون، المرجع السابق، ص40.

² زيد منير عوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص34.

والثقافة في المجتمع، بأن تقوم المؤسسة بالاستجابة الواعية والمستمرة لهذه المتغيرات وذلك بإجراء تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام¹.

كانت هذه إذاً أهم الأسباب الدافعة للتغيير بالمؤسسة، ويرى معظم الكتاب والباحثين أن القوى الخارجية هي الدافع الرئيسي للتغيير، فالتغيير نادراً ما يحدث نتيجة قوى داخلية، وهذا أمر طبيعي لما تتميز به البيئة الخارجية من اتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها.

المطلب الثاني: أنواع التغيير وأشكاله

إن نجاح عملية التغيير يتطلب فهماً كاملاً لأنواعه وأشكاله، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المطلب.

أولاً/ أنواع التغيير:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير هما:

1. التغيير المخطط: يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويقصد به: "ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المؤسسة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى"²، وهو: "ليس فقط ردّ فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث، كما أنه ليس مقصوراً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة، وإنما يشمل أيضاً أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة"³، ومن أمثلته: التطوير التنظيمي.

2. التغيير غير المخطط أو العشوائي: وهو التغيير الذي لا يكون مبنياً على خطة واضحة المعالم، وإنما تقوم به بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية، أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة كالتغييرات في بعض عناصرها نتيجة للضغوطات التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة.

مما سبق وبمقارنة بسيطة بين النوعين السابقين، نستنتج أن النوع الأول من التغيير هو الأفضل، لأنه يقوم بالتعامل مع التغيير بأسلوب هجومي تتخذ المؤسسة فيه مجموعة من الإجراءات الوقائية لمنع حدوث التغيير المتوقع خاصة إذا كانت هناك رغبة بعدم حدوثه، وعلى

¹ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، المرجع السابق، ص33.

² علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص259.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص282.

العكس منه فإن النوع الأخير من التغيير يتعامل مع التغيير بأسلوب دفاعي تتخذ فيه المؤسسة مجموعة من الإجراءات العلاجية لمواجهة مشكلاتها أو منعها قبل حدوثها، كما يعتبر إحداث التغيير العشوائي أمر سهل وبسيط على عكس التغيير المخطط الذي يعتبر إحداثه أمر صعب ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير، والإدراك بضرورة التغيير وضرورة العمل عليه.

ثانيا/ أشكال التغيير:

هناك عدة أشكال للتغيير، وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف كما يلي:

1. حسب نطاق التغيير: حسب هذا المعيار نميز أشكال التغيير الآتية:

- أ. التغيير الشامل: وهو ذلك التغيير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة.
- ب. التغيير الجزئي: هو ذلك التغيير الذي لا يتناول المؤسسة بكاملها، بل يقتصر على جانب أو قطاع واحد فقط كتغيير الآلات والأجهزة، وتكمن الخطورة في هذا النوع من التغيير أنه قد يؤدي إلى عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك من مستلزماته¹.

2. حسب عمق التغيير: حسب هذا المعيار ينقسم التغيير إلى:

- أ. التغيير التدريجي (البسيط): وهو لا يتم دفعة واحدة بل يحدث تدريجيا على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، ونجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المؤسسة².
- ب. التغيير الجذري (البنوي): ويطلق عليه أيضا مسمى "التغيير الثوري"³، لأنه يحدث ثورة داخل المؤسسة بشكل يغير ملامحها كلياً وجذرياً، وهو تغيير يستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المؤسسة، ومن أمثله نذكر: "إعادة الهندسة" التي تعرف بأنها: "إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة ومستوى الخدمة... الخ"⁴.

¹ محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص350.

² Robert Heller, *Gérer le Changement*, Mangopratique, Italie, 1999,p.12.

³ بندي عبد الله عبد السلام وعله مراد، المرجع السابق، ص8.

⁴ أحمد بن صالح عبد الحفيظ، إعادة الهندسة: كيف تطبق منهج إعادة الهندسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص19.

3. حسب سرعة التغيير: حسب هذا المعيار نميز الأشكال التالية:

أ. **التغيير البطيء:** ترتبط هذه التغييرات أيضا بعمق التغيير، لأنه وفي معظم الأحيان تكون التغييرات الجذرية بطيئة التحقيق.

ب. **التغيير السريع (المفاجئ):** ترتبط سرعة هذه التغييرات بعمق التغيير، حيث غالبا ما تكون التغييرات البسيطة هي الأسرع في التحقيق.

على الرغم من أن التغيير البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف، كما أن التغيير السريع عادة ما يكون نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين.

4. حسب كيفية إحداث التغيير: حسب هذا المعيار نميز بين:¹

أ. **التغيير بالقوة:** يُفرض جبراً على العاملين، مما يسبب الإحباط، وقد يزول هذا النوع من التغيير بزوال الشخص الذي فرضه.

ب. **التغيير بالمشاركة (الرضائي):** يتم بمشاركة العاملين في التخطيط له وتنفيذه وهو أكثر استمرارية.

5. حسب موضوع التغيير: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين:

أ. **التغيير المادي:** مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، أي التغيير في الاختصاصات والمسؤوليات، والأعمال والأنشطة التي تزاولها المؤسسة، أو في وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب. **التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي):** والذي يهدف إلى إحداث تغيير في سلوك العاملين وفي أساليب العمل عن طريق برامج التنمية أو التدريب، وكمثال على ذلك قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية. هذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

6. حسب مصدر التغيير: يمكن تصنيف التغيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة لأشكال هي:²

أ. **التغيير المتعمد:** يكون هذا التغيير متعمداً، أي صادرا من السلطة الداخلية للمؤسسة، ويتناول الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في

¹ إدارة التغيير والموارد البشرية، الورقة الفلسطينية مقدمة للاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، السودان، يومي: 16، 18 ديسمبر 2003 من موقع: <http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc>، بتاريخ: 05 /02 /2012.

² صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص34.

اتخاذ القرارات. فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

ب. التغيير المفروض: يكون هذا التغيير مفروضاً على المؤسسة، حيث يصدر قرار التغيير من سلطات أو مؤسسات من خارج المؤسسة التي عليها أن تنفذه، مثل القوانين أو التشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة والمستهلك، أو تخفيض عدد ساعات العمل.

ت. التغيير التكيفي: هذا التغيير ليس متعمداً أو صادراً من السلطة الداخلية وليس مفروضاً من السلطات الخارجية، وإنما يحدث بناءً على اقتناع شخصي من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي أنه ليس له قنوات رسمية لتدعمه وتتابعه، ويحدث التغيير التكيفي لسبب أو لآخر من بين الأسباب التالية :

- لتطوير بعض إجراءات العمل؛
- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة؛
- لمواجهة موقف استثنائي؛
- للاستفادة من فرصة مواتية.

المطلب الثالث: مراحل التغيير وأساليبه

اتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاثة مراحل يتم من خلالها إحداث أي تغيير في المؤسسة، حيث اعتمدوا في ذلك على أولى المحاولات لوضع هذه المراحل والتي قام بها **كيرت لوين (Kurt Lewin)**، إلا أنهم اختلفوا في تفصيلها ويرجع ذلك إلى الخلفية التي اعتمدها كل باحث في التحليل.

أولاً: مراحل التغيير

أشهر من كتب في عمليات التغيير هو **كيرت لوين**، والذي يرى بأن أي تغيير لا بد وأن يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:

1. مرحلة الإذابة: تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لقبول التغييرات المزمع إحداثها، وذلك بإشعارهم بالأمان، وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء، وهذا بإبراز العوائد والفوائد التي تترتب عليها، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة قد تنتج عنها.

كما يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في الوقت الحالي، وتهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، من خلال تقوية الشعور لديهم بضرورة استبدال الأنماط السلوكية، والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد.

إذا لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتغيير ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة بـ: "الإذابة"، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمؤسسة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:¹

- منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تسبب مشاكل يجب تغييرها لأنه غير مرغوب فيها؛
- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى الإحساس بالذنب؛
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير؛
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع على التصرفات غير المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية يتمحور موضوعها حول المشكلة المعنية؛
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلاً: التأخير والغياب، فإن التغييرات قد تكون في مواعيد الحضور والانصراف أو في عدد ساعات العمل.
- إن تفكيك أو إذابة الموقف أمر يسهل للقائمين على التغيير من توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، يعقب ذلك عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والمشرفين على برنامج التغيير، حيث تهدف للتعرف على المواضيع التالية:²

- ما هي المشاكل والصعوبات التي تعاني منها وحدات العمل؟
- ما هي العلاقة النسبية بين هذه المشاكل؟
- هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح؟
- هل هناك أكثر من مشكلة؟
- ما هو الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل؟
- هل يمكن حل هذه المشاكل؟
- هل هناك مشاكل يصعب حلها؟
- ما هي حدود المؤسسة وإمكانياتها في حل المشاكل؟

2. مرحلة التغيير: تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتهتم هذه المرحلة بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها كما أنها تتطلب فترة زمنية طويلة نسبياً،

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص277.

² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص462.

ويرى البعض أن مرحلة التغيير ليست فقط مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماطا جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن¹.

في هذه المرحلة أيضا يحذر "لويين" من الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ أو إحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.

3. مرحلة التجميد: كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم انتقل الأمر إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما تم التوصل إليه، فلا يكفي إحداث التغييرات بل من المهم جدا حماية ما تم إنجازه، والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لا بد من إتباع الطرق التالية:²

- المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها؛
- الاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافزهم؛
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغيير.

أما بالنسبة للفرضيات التي وضع على أساسها هذا النموذج في التغيير، فيقدمها كينيكي وكريتشر (Kinicki & Kreitner) فيما يأتي:³

- إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما تتطلب ضرورة التخلي عن الاتجاهات والسلوكيات الحالية؛
- لا بد من وجود دوافع وحاجات لكي يحدث التغيير؛
- إن جوهر عملية التغيير الأساسية هي الأفراد؛
- إن توافر ظاهرة مقاومة التغيير أمر طبيعي؛
- يتطلب التغيير النجاح تعزيز السلوكيات الجديدة.

بهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير، حيث يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات والجمود، في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر ومتجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في

¹ أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 611.

² Stephen P. Robbins, **Organization Theory**, Structure Designs and Applications, Third Edition, 1990, p.393.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 377، 378.

كافة المجالات التي مسها داخل المؤسسة، وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المؤسسة.

إن الشكل التالي يوضح المراحل السابقة لعملية التغيير :

الشكل رقم (1-3):

عملية التغيير ذات المراحل الثلاث



Source : John R. Schermerhorn & autres, **Comportement Humain et Organisation**, 2^{ème} Edition, Village Mondial, Canada, 2002, p. 496.

نخلص من خلال هذا الشكل أن المرحلة الأولى والمتمثلة في الإذابة تفرض على المؤسسة إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى الأفراد مما يؤدي إلى إذابة أية مقاومة أو معوقات يمكن أن تقف أمام تنفيذ عملية التغيير، أما المرحلة الثانية فيتم فيها إجراء التغيير في المؤسسة على عدة مستويات تشمل الناس والأعمال والبناء التنظيمي والتقنيات، وخلال المرحلة الأخيرة فيتم تعزيز وتقييم نتائج التغيير وإجراء التعديلات اللازمة.

ثانيا/ أساليب التغيير:

يمكن القول أن أساليب التغيير لا يمكن تخرج عن إحدى الأساليب التالية والتي يمارسها غالبية من يشرفون على هذه العملية وهي:

1. التغيير المتدرج: هو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت، إلا أنه قد يشوبه تذبذبات بسيطة، وقد يشارك في عملية التغيير هذه عدد من الأفراد، كما أن هذه العملية تكتسب أهمية أكبر إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق وغير محدود للتغيير، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية وخفض النفقات، وتنمية وتطوير الموظفين¹.

2. التغيير الجذري(المتطرف) : يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئاً وله آثار مشهودة، فمثلاً يحدث انقلاباً شاملاً في إستراتيجية المؤسسة لدخول أسواق جديدة، وقد يتعلق بالبناء والتركيب

¹ محمد بن يوسف النمران العطييات، المرجع السابق، ص105.

الهيكلية للمؤسسة أو تكوينها، وغالباً ما تتجه المؤسسات الكبرى الناجحة إلى إتباع أسلوب التغيير الجذري من أجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن أجل البقاء والمنافسة بقوة¹.

3. المزج بين الأسلوبين أو التغيير المرحلي: عند تطبيق التغيير، قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير، فمثلاً عندما يكون رد الفعل سلبياً تجاه إحداث تغيير جذري وسريع، فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الانجازات أمر حيوي ومهم، كتطبيق برنامج الجودة الشاملة بشكل تزامني، وإدخال تحسينات قليلة على العمليات وكيفية سيرها، وفي ذات الوقت تغيير طرق التفكير بين أوساط الإداريين تعد بمثابة المفتاح الأول لإحداث التغيير بفعالية².

إن معرفة أهم الأسباب والقوى التي تدفع إلى حدوث التغيير، بالإضافة إلى الإحاطة بأنواعه ومراحله المختلفة، يساعد المؤسسة على تبني الإستراتيجية التي تراها مناسبة لإدارة التغيير والاستفادة منه، وعلى هذا الأساس سنخصص المبحث الآتي للتعرف على المنطلقات الرئيسية للتغيير.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، المرجع السابق، ص106.

² نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص57.

المبحث الثالث: المنطلقات الرئيسية للتغيير

تتأثر المؤسسة بالتغيرات التي تحدث في بيئتها، وتقوم بإحداث التغيير في أهدافها وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، وتعتمد في ذلك على الإستراتيجية تراها تتلاءم مع أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المجالات الأكثر تعرضاً للتغيير في المؤسسة، ثم بعد ذلك سنتعرف على أهم استراتيجياته، وفي الأخير سنبرز أهم المعوقات التي تقف أمام إحداثه.

المطلب الأول: مجالات التغيير

إن المداخل الرئيسية التي يشملها التغيير في المؤسسة تتمثل في:

أولاً/ المدخل الوظيفي:

ويهتم هذا المدخل بثقافة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المؤسسة وكيفية تطويرها بحيث يمكن إنجاز الأهداف بفعالية عالية.

1. تغيير ثقافة ورسالة المؤسسة: تعرف "الثقافة" على أنها: مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات، وبالتالي فالمؤسسة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافتها من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل¹. أما "الرسالة" فتتناول الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم من أجل مواكبة التغييرات التي قد تهيأ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف².

2. تغيير الأهداف والإستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها، وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية، فقد تقوم المؤسسة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المؤسسة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص69.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص475.

ذلك أن تقرر المؤسسة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية¹.

ثانيا/ المدخل الهيكلي:

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

ثالثا/ المدخل التكنولوجي:

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

"إن استجابة المؤسسات لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير من شأنها أن تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمؤسسات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني"².

رابعا/ المدخل الإنساني:

إن الأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير، ذلك أنهم جوهر العمل في أي مؤسسة، ويتضمن تغيير الأفراد في تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين³:

1. التغيير المادي: من خلال زيادة عدد الأفراد العاملين عن طريق الاختيار والتعيين، أو الاستغناء عن بعضهم عن طريق التسريح والفصل أو إحلال غيرهم محلهم.
2. التغيير النوعي: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

¹ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 - 2002، ص318.

² خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص186.

³ علي السلمي، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص328.

هناك من الباحثين من يركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير في المؤسسة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:¹

1. المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

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.

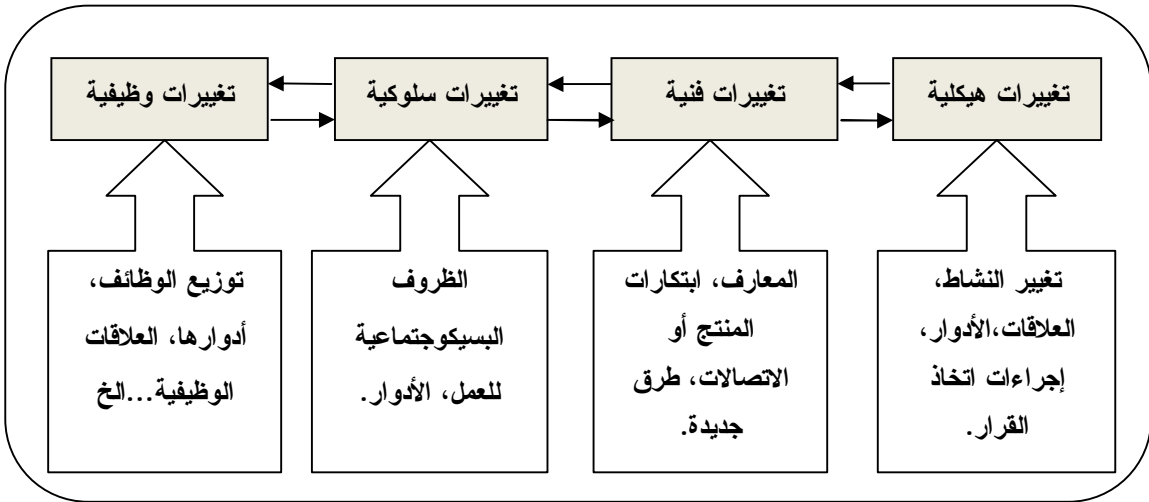
ت. تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2. الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير الأفراد والجماعات.

إن الشكل التالي يبين مجالات التغيير من خلال المداخل السابقة :

الشكل رقم (1-4):

المجالات الأساسية للتغيير



المصدر: قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 08،09 مارس 2005، ص54.

كانت هذه أهم مجالات التغيير في المؤسسة، غير أن ذلك لا يعني اقتصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط، بل هناك العديد من المجالات الأخرى التي تستلزم التغيير، نذكر منها مدخل الترتيبات المادية والذي يعني إعادة الترتيب الداخلي لمواقع العمل مثل: التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها، وتغيير الأثاث والديكور... الخ.

¹ علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص130.

من خلال ما تم استعراضه لأهم مجالات التغيير، فإنه يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- أن أي تغيير في أحد المجالات السابقة يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى؛
- أنه يمكن للقيادة في المؤسسة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناء على فهم وإدراك مجموعة التغيرات المؤثرة في حياة المؤسسة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغيرات؛

- رغم أهمية كل مجال من المجالات السابقة إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا لإحداث التغيير هو مدخل التغيير عن طريق الأفراد، لأن نجاح التغيير بالمؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على شدة المقاومة التي يبديها الأفراد اتجاه التغيرات المزمع إحداثها.

المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير

إن نجاح المؤسسة أو فشلها في إحداث التغيير المرغوب فيه يتوقف على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها، بالإضافة إلى بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر في قرار اختيار الإستراتيجية المناسبة لإحداث التغيير.

أولاً/ إستراتيجيات إحداث التغيير:

يقترح كل من *شاين وبين (Benne & Chin)* الإستراتيجيات التالية والتي يمكن اعتمادها لإحداث التغيير في المؤسسة:

1. إستراتيجية العقلانية الميدانية: هذه الإستراتيجية تقوم على افتراض أن العائق الأساسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية. لذلك تقوم المؤسسات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية¹. كما تراهن هذه الإستراتيجية على أن الفرد والجماعة سوف يقبلون بالتغيير إن كان ذو فوائد ومزايا، وبالتالي فهي تعتمد على المعرفة كمصدر للقوة أو السلطة.

2. إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد للمصالح الشخصية لبعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يعارضونه ولا يقبلونه. وفي هذه الحالة يتم التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف من عملية التغيير،

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، المرجع السابق، ص 85.

بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن بين الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد وواقفه¹.

3. إستراتيجية القوة القسرية: وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يُفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم التغيير².

على الرغم من أن هذه الإستراتيجية فعالة في بعض الظروف والحالات الطارئة، إلا أن الباحث لا يفضل استخدام هذه الإستراتيجية لأنها غير فعالة في المدى البعيد، حيث لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فالأفراد حتى وإن نفذوا الأوامر والتعليمات بدافع الخوف أو تجنب العقوبات، إلا أنهم سيقاومون التغيير ويحاولون عرقلة تحقيقه، ولذلك فإنه من الأفضل استخدام إستراتيجية العقلانية الميدانية أو إستراتيجية التثقيف والتوعية أو استخدامهما معاً.

كما صنف لاري جراينر (Larry Greiner) إستراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداثه إلى ثلاث إستراتيجيات عامة وهي:³

1. الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: تركز هذه الإستراتيجية على دور الإدارة العليا في المؤسسة لإحداث التغيير وتتخذ عدة أشكال وهي كالتالي:

- أ. اتخاذ قرار التغيير بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة مستخدمة في ذلك السلطات الإدارية التي تمثلها، ثم تفرض على المستويات الإدارية الأخرى تنفيذ هذه القرارات؛
- ب. قيام الإدارة العليا باستبدال الأفراد الذين يكونون في مراكز إدارية مهمة وحساسة، بأفراد آخرين لديهم حماس وقناعة بالأفكار الجديدة وبالتالي يقومون بإحداث التغيير المطلوب؛
- ت. إعادة تصميم هيكل المؤسسة وتحديد علاقات جديدة بين الأقسام والأفراد بشكل يخدم التغيير المطلوب.

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

- أ. أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل، وتطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد الحلول، وفي هذه الحالة يقتصر دور العاملين على اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمؤسسة؛

¹ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، المرجع السابق، ص32.

² ثروت مشهور، المرجع السابق، ص86.

³ صلاح بن فالح عبد الله البلوي، المرجع السابق، صص45،46.

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

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

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

ثانياً/ اختيار إستراتيجية التغيير:

إن العنصر المهم في عملية التغيير يرتكز بصفة أساسية على الطريقة التي يدار وينفذ بها، فعندما يقرر المسؤولون في المؤسسة القيام بتغيير ما في مؤسستهم، فإن أول تحدي يواجههم هو تحدي اختيار الإستراتيجية الملائمة لضمان نجاح عملية التغيير، وفي هذا الإطار وبغض النظر عن أي إستراتيجية ينوي القائمين على عملية التغيير استخدامها، فإن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة وكذلك يتحدد على ضوءها مدى ملائمة هذه الإستراتيجية لموقف محدد، تتمثل هذه العوامل في:

1. أهداف التغيير: تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أصعب جوانب عملية التغيير، بسبب التعارض والتضارب المحتمل الذي قد يقع بين الأهداف وهو ما يشكل تحدياً حقيقياً لوسيط التغيير* الذي يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار بعدين هامتين هما: مضمون الأهداف وكيفية تحديدها. إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير. كذلك من بين الأمور الأخرى المتعلقة بأهداف التغيير والتي لا يجب إغفالها أو إهمالها، درجة الإلحاح وإمكانية تحقيق الأهداف.

2. الجهة المستهدفة: يمكن أن تكون الجهة التي يستهدفها التغيير أحد الجهات التالية (أو جهتين أو جميعها)، وهي: الفرد، الجماعة، المؤسسة. إن التغيير على المدى البعيد سيتناول الجهات الثلاث، ولكن القرار الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار إستراتيجية التغيير¹.

* وسيط التغيير: المقصود به هو الجهة المبادرة للتغيير، والتي يقع على عاتقها مسؤولية إحداثه، وقد يكون فرداً أو جماعة أو مؤسسة، كما يمكن أن يكون من داخل المؤسسة التي يشملها التغيير أو من خارجها.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، المرجع السابق، ص293.

3. الموارد المتاحة: لا بد من وجود مجموعة من الموارد لبدء التغيير وتنفيذه ومتابعته وتقييم نتائجه والحفاظ على استمراريته ، وتشتمل هذه الموارد على: القوى العاملة، المال، الأجهزة، المعرفة والخبرة، الوقت، وكذلك الإرادة والنية الحسنة والثقة وغيرها. وتتطلب كل إستراتيجية مزيجاً من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى.

4. الفرص المواتية والقيود: من الأمور الواجب تقييمها، الإمكانيات والفرص المتاحة، وكذا القيود والمحددات التي يمكن أن تعيق عملية التغيير، فكل إستراتيجية تتطلب مزيجاً مختلفاً من الموارد والظروف المفضلة، وبذلك فإن الاختيار الصائب للإستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمؤسسة وبيئتها والعاملين فيها، ووسيط التغيير والإستراتيجية ذاتها.

5. وسيط التغيير: الأمر الهام هنا هو علاقة وسيط التغيير مع المؤسسة التي يحاول مساعدتها، وتختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف الظروف والمواقف، فقد نجد في بعض الحالات أن المؤسسة تحتفظ بالمسؤولية كاملة عن الإشراف على جهود التغيير وتوجيهها، وعلى النقيض من ذلك نجد وسيط التغيير في بعض الحالات مسؤولاً عن التشخيص وسبل التدخل وتوجيه جهود التغيير. وعلى امتداد الخط الواصل بين هاذين النقيضين نجد المسؤولية مشتركة بين المؤسسة ووسيط التغيير فيما يتعلق بالتشخيص واختيار الإستراتيجية والإشراف على جهود التغيير. أما الجانب الثاني في تقرير من سيقوم بالتغيير، فهو يتعلق بأعضاء المؤسسة نفسها، ولا بد من اتخاذ قرار بشأن مدى مشاركة أفراد المؤسسة في عملية التغيير. ولا يزال الجدل قائماً بين استراتيجيات التسلط، والمشاركة، والديمقراطية، ولم تثبت الدراسات نجاح أي إستراتيجية في جميع الحالات¹.

أخيراً وبغض النظر عن الإستراتيجية التي يتم اختيارها، يرى الكاتب **أرجايرس (Argyris)** أن أي نشاط أو منهج للتغيير يجب أن يفي بثلاثة متطلبات رئيسية، وهي:²

- الحصول على المعلومات الصحيحة، فبدونها سيكون من الصعب على المؤسسة المهتمة بالتغيير التعلم، كما يصعب على وسيط التغيير تقديم المساعدة الناجحة؛
- الاختيار الحر المبني على المعلومات؛
- التزام المؤسسة بالتغيير، وكذا بالخيارات التي تتخذها.

إن هذه الشروط والمتطلبات الثلاث تعتبر جزءاً رئيسياً لا يتجزأ من أي نشاط تغييري في المؤسسة مهما كان محتوى الأهداف.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 387.

² حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، المرجع السابق، ص 294.

المطلب الثالث: معوقات التغيير وتحدياته

إن عملية التغيير هي عملية معقدة وصعبة، وتحمل في طياتها العديد من المعوقات والتحديات، وذلك لسبب بسيط وهو أن الأفراد دائماً يفضلون ما اعتادوا عليه، لذلك فإن مقاومتهم للتغيير وسعيهم من أجل عدم حدوثه في البداية بقوة أمر طبيعي، وفيما سيأتي سنوضح أهم المعوقات والتحديات التي يمكن أن تواجه إحداث عملية التغيير بالمؤسسة.

أولاً/ معوقات التغيير:

يمكن تصنيف أهم المعوقات التي تشكل عقبات تحُد أو تمنع حدوث عملية التغيير إلى معوقات تنظيمية، معوقات سلوكية، معوقات تقنية، معوقات فنية ومعوقات أخرى.

1. المعوقات التنظيمية: وهي تعبر عن المشكلات التي توجد في المؤسسة من الناحية التنظيمية، والتي قد تعوق تطبيق التغيير، ومن أهم هذه المعوقات نذكر ما يلي:¹

- خضوع التغيير للاعتبارات السياسية، وتمركز السلطات، وفشل المؤسسة في الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية؛

- تضخم الأجهزة الإدارية، ونموها العشوائي، وعدم وضوح توزيع الاختصاصات أو سوءها أحياناً، وكثرة تعقيد الإجراءات، وغياب المقاييس الموضوعية لمتابعة وتقييم التغيير، وإهمال جهوده السابقة؛

- ضعف أنظمة المعلومات، أو عدم كفاية القوانين والأنظمة؛

- سوء استخدام التقنيات أو تأخر إدخالها واستخدام التقنية الأجنبية من دون مراجعة للإمكانيات البشرية المتواجدة بالمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على التعامل مع هذه التقنيات.

2. المعوقات السلوكية: تتعلق هذه المعوقات بمدى قبول العاملين للتغيير الجديد، كما تتعلق بدرجة المقاومة التي يبديونها اتجاه التغيير الجديد²، وتشمل هذه المعوقات ما يلي:

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين؛

- القيادة غير الملائمة، وفشلها في كسب ثقة العاملين ومساندتهم للتغيير؛

- عدم تشجيع العاملين للتعبير على مشاعرهم؛

- سوء استخدام الرؤساء للسلطة في تعاملهم مع العاملين؛

- عدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز؛

¹ نواف بن سعد بن عبد الله، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي: دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص65.

² سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص547.

- عدم وجود درجة تفاهم مناسبة بين الرؤساء والمرؤوسين.

3. المعوقات التقنية: وتتعلق بالتكنولوجيا المتاحة أو التقنيات الحديثة، ونذكر منها ما يلي:

- عدم توافر التقنيات الحديثة اللازمة لتحليل المعلومات أو لتوفير قواعد معلوماتية؛
- ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث؛
- تخوف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم أو عدم قدرتهم للتعامل معها؛
- تقادم الأجهزة والمعدات المستخدمة من قبل المؤسسات.

4. المعوقات البيئية: تختص بالبيئة القانونية، وتشريعات الدولة وما يحدث عليها من تعديلات، بالإضافة إلى دوام التغيير في الأوضاع الاقتصادية والقيم السياسية في بيئة المؤسسة، وظهور الأزمات الاقتصادية، والتغيرات الاجتماعية، وعدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال.

ومن المعوقات الأخرى للتغيير نذكر الآتي¹:

- تجاهل ما يحدث في الواقع؛
- نقص في الاتصالات على الأسباب والأهداف؛
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل؛
- غياب تسيير لمشروع التغيير بالمؤسسة؛
- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه؛
- صعوبة تغيير بعض الأنماط والقيم السلوكية.

ثانيا/ تحديات التغيير:

يمكن رصد أهم التحديات التي يمكن أن تواجه القائمين على عملية إحداث التغيير بالمؤسسة فيما يلي:²

- تحدي الرقابة والتحكم في الوقت لإحداث التغيير؛
- تحدي عدم المساندة اللازمة من قبل الجماعات المختلفة؛
- تحدي الخوف والشك في ظل النزاع بين الأطراف المختلفة وتحويله إلى نزاع بناء ومنافسة إيجابية؛
- تحدي التقييم السلبي للوضع قبل إحداث التغيير؛

¹ Jean Brilman, **Les Meilleures Pratiques de Management**, Les éditions d'organisation, Paris, France, 2001, p.209.

² حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص48.

- تحدي الانعزالية والنظرة الدونية للغير بطرق غير لائقة؛
- تحدي اختيار المسؤول عن إحداث التغيير وإدارة النزاع بين الجماعات؛
- تحدي نقل المعلومات، ونشر الوعي بأهمية استمرارية إحداث التغيير؛
- تحدي اختيار الإستراتيجية المناسبة لإحداث التغيير.

كانت هذه أهم المعوقات والتحديات التي تواجه إحداث التغيير بالمؤسسة، دون أن ننسى التحدي الرئيسي والذي نال اهتماما واسعا لدى الباحثين، ألا وهو تحدي المقاومة الإنسانية للتغيير وكيفية معالجتها، والذي سيكون موضوع مبحثنا القادم.

المبحث الرابع: مفاهيم أساسية حول مقاومة التغيير

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات مع التغيير، لتكون قادرة على البقاء والنمو، والمؤسسات في سعيها للتغيير تواجه مقاومة التغيير التي تؤدي إلى فشل كثير من برامج التغيير، وتحمل معها ضياع الجهد والوقت والموارد المالية والبشرية، وعليه تعتبر مقاومة التغيير وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من أهم الأمور بالنسبة لكل من يشرف على عملية التغيير، وهو ما يكون موضوعنا في هذا المبحث الذي سنتعرف من خلاله على مفهوم مقاومة التغيير وآثارها، ثم بعد ذلك على أهم الأسباب والمصادر الرئيسية التي تنبع منها هذه المقاومة، وفي الأخير سنتطرق إلى مختلف الآليات التي يمكن إتباعها من أجل التقليل أو معالجة هذه المقاومة الإنسانية للتغيير.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وآثارها

رغم أن مقاومة الأفراد للتغيير تعتبر من أهم المشاكل الرئيسية التي تواجه القائمين على عملية التغيير بالمؤسسات، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير، فمن الباحثين من يعتبرها عائقاً أمام التغيير يجب التغلب عليها، ومنهم من يعتبرها فرصة لتعديل برامج التغيير لكي تصبح العملية التغييرية أكثر نجاحاً.

أولاً/ مفهوم مقاومة التغيير:

من بين التعاريف التي تناولت مقاومة التغيير نذكر:

عرف **خضير كاظم محمود و خليل محمد حسن الشماخ** مقاومة التغيير على أنها: "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"¹.

أما **حسين حريم** فقد عرفها على أنها: "استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"².

وعرفها **زيد منير عبوي** على أنها: "امتناع العاملين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم"³.

إن مقاومة التغيير ليست سلبية دائماً بل قد تكون إيجابية، وتتمثل **الإيجابية المقاومة** عندما يكون التغيير المقترح سلبياً، بمعنى أن الفوائد المتوقعة من التغيير أقل من التكاليف المتوقعة تحملها

¹ خضير كاظم حمود، خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص385.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص389.

³ زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، المرجع السابق، ص177.

بسببه، وبالتالي فإن عدم امتثال العاملين للتغيير يصب في مصلحتهم وفي مصلحة المؤسسة أيضا. أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون النتائج المتوقعة من التغيير أكبر من التكاليف المتوقعة تحملها بسببه.

كما تأخذ مقاومة التغيير أشكالا مختلفة، بعضها يكون ظاهراً، والآخر ضمني أو غير ظاهر، ومن أشكال المقاومة الظاهرة تكوين التجمعات والنقابات أو ترك العمل أو زيادة عدد طالبي النقل الوظيفي أو الإضراب عن العمل أو رفض تنفيذ التغيير، أو التخفيض المستمر في الإنتاجية، أو توجيه العديد من الأسئلة من قبل العامل، بعضها ليس له صلة بالتغيير كأضعف وسيلة للمقاومة، أما المقاومة الضمنية فقد تأخذ صورة "زيادة الأخطاء المرتكبة في العمل واستغراق فترات أطول في تنفيذه، أو زيادة غياب العاملين بسبب التعارض والصراع، أو يظهر العامل أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح، أو إصراره على عدم عدالة التغيير، أو تقليبه من الحاجة للتغيير وذلك من خلال الامتناع أو الرفض بصمت، أو مهاجمته المباشرة أو غير المباشرة للأفكار الجديدة وانتحاله أسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التغيير"¹.

ثانيا/ آثار مقاومة التغيير:

قد يعتقد البعض أن كل أنواع مقاومة التغيير سيئة وسلبية، وقد تضر بالمؤسسة وأهدافها، لكن في الواقع للمقاومة بعض المزايا والفوائد، فهي تساعد في التعرف على مدى مشاركة الأشخاص المهمين في عملية التغيير، كما أنها تعطي فرصة لإدارة المؤسسة لمراجعة الخطط وإجراء تحليلات دقيقة وشاملة لنتائج التغيير المتوقعة، المباشرة منها وغير المباشرة، بالإضافة إلى ذلك مساعدتها في تحديد مواطن وأماكن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.

وأیضا من إيجابيات مقاومة التغيير ما يلي:²

- أنها تجبر إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله والنتائج المتوقعة منه بشكل موضوعي؛
- قد تكشف عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات؛
- قد تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلى في المؤسسة.

¹ مخلوفي عبد السلام وشرفي مسعودة، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، يومي: 18، 19، 2011، ص9.

² محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص357.

بالرغم من وجود بعض الايجابيات لمقاومة التغيير، فإن السلبيات قد تؤدي في غالب الأحيان إلى عرقلة برامج التغيير المراد تطبيقها، ومن النواحي السلبية لمقاومة التغيير ما يلي:

- تشكيك القيادات في مدى فاعلية برامج التغيير؛
- تحويل جهود المعنيين عن تطبيق برامج التغيير من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث على أساليب للتقليل من هذه المقاومة؛
- إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير.

مما سبق نخلص إلى أن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من ارتباك وقلق وإزعاج وتوتر داخلي في نفسيته، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة التي قد تنتج عن التغيير، وبالتالي على إدارة المؤسسة أن تعي وتدرك ذلك جيداً، وتبحث عن مسببات مقاومة التغيير، وأن تحرص على اختيار الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف ومن سيتأثرون بالتغيير من الأفراد.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير ومصادرها

لا تحصل المقاومة الإنسانية للتغيير عفويًا وإنما هناك أسباب ومصادر معينة تؤدي إلى ظهورها، يمكن عرضها فيما يأتي:

أولاً/ أسباب مقاومة التغيير:

هناك أسباب عديدة تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الأفراد عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة¹.

2. التعود: يسهل على الفرد العامل أداء الوظائف التي يتعلمها بطريقة جيدة ويتعود عليها، وبالتالي فإن أي تغيير في طريقة أدائها سيضطر الفرد إلى تنمية مهاراته لتتوافق مع الطريقة الجديدة للأداء، وهذا بالتأكيد أصعب من الاستمرار في أداء عمله مقارنة بالطريقة التي تعود عليها مما يؤثر على رغبته في قبول التغيير.

3. سوء الفهم والإدراك: إن عدم قدرة الأفراد على إدراك وفهم الحاجة إلى التغيير بوضوح، سيجعلهم يميلون إلى مقاومته وهو ما يشكل عائقاً كبيراً في إحداث التغيير.

¹ محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص356.

4. المصالح الشخصية: إن التغيير قد يهدد بعض المصالح الخاصة بالأفراد مثل مراكزهم الإدارية وصلاحياتهم وسلطاتهم، وبالتالي يقاومون التغيير خوفاً من فقدان بعض المصالح المكتسبة¹.

5. الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للفرد علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. ومن هنا يحصل عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيدا لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للفرد².

بالإضافة إلى ما سبق هناك من يعيد أسباب مقاومة التغيير إلى أسباب فردية وأخرى تنظيمية يمكن عرضها فيما يلي:

1. الأسباب الفردية: وهي تلك المرتبطة بالأفراد العاملين مثل: الخوف من احتمال زيادة متطلبات العمل، أو الخوف من انخفاض مهارة العمل وبالتالي الفخر الشخصي المتعلق بها. كذلك فإنه عادة ما ينتج عن زيادة التخصص في العمل شعور بالملل والتكرار، وبالتالي تنخفض الرغبة في بذل المجهود في التدريب على الأعمال الجديدة خاصة تلك التي لا تنتمي إلى مجال العمل³.

كذلك هناك أسباب فردية أخرى مثل: خوف الأفراد من فقدان بعض المزايا أو المنافع، أو خوفهم من الفشل في التكيف مع الوضع الجديد، وكذلك فإن عدم مشاركة الأفراد في التخطيط لعملية التغيير من البداية تجعلهم يرفضونه ويقاومونه خاصة في حالة عدم وجود تجانس بين أهدافهم وأهداف المؤسسة فإن المقاومة تزداد حدتها، دون أن ننسى مسألة مهمة تتعلق بمدى ووفرة أو نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير من تأثير على قبولهم أو رفضهم للتغيير.

2. الأسباب التنظيمية: وهي تلك المرتبطة بأوضاع المؤسسة الحالية وتجاربها السابقة، حيث أن وجود صراعات بين إدارات المؤسسة وأقسامها المختلفة سواء كانت صريحة أو ضمنية، يعتبر سبب رئيسي لمقاومة التغيير خاصة إذا شمل التغيير إحدى الأقسام المعنية دون غيرها من الأقسام

¹ خضير كاظم حمود وآخرون، المرجع السابق، ص351.

² زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، المرجع السابق، ص42.

³ رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص203.

الأخرى بالمؤسسة، وهو ما قد يؤثر على علاقات القوة أو التوازن الموجودة حالياً بين إدارات المؤسسة، كذلك فإنه من بين الأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير نذكر التالي:¹

- عندما يكون المناخ التنظيمي الحالي غير ملائم للتغيير؛
- فشل إدارة المؤسسة في تقديم مشروع التغيير للعاملين بطريقة صحيحة؛
- عندما تكون تكاليف التغيير عالية؛
- عندما تكون خبرات التغيير السابقة سيئة؛
- عدم مرونة الهيكل التنظيمي الحالي بشكل يعوق إدارة عملية التغيير بنجاح.

ثانياً/ مصادر مقاومة التغيير:

يمكن إرجاع مقاومة التغيير إلى أربعة مصادر رئيسية هي:²

1. سبب عقلائي: وتتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير، وذلك بمقارنة التكاليف بالفوائد التي ستتحقق بعد إحداث التغيير، ويعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر دقة ووضوح في الرؤية والإقناع.

2. سبب عاطفي: ينبع هذا النوع من المقاومة من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه أو القائمين عليه، ويعتبر الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر المقاومة العاطفية، كما ترتبط هذه الأخيرة بصفة عامة بالمصالح والمزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح المؤسسة.

3. سبب اجتماعي: تستند مقاومة التغيير إلى الجوانب الاجتماعية كالرغبة في الإبقاء على مختلف العلاقات الاجتماعية القائمة وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة.

4. سبب سياسي: تتبع مقاومة التغيير من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة والسلطة في المؤسسة للحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرار، وقد يكون لمقاومة التغيير أكثر من مصدر وفي هذه الحالة يصعب على إدارة المؤسسة تنفيذ خطط التغيير، بل تصبح عائقاً لنجاح التغيير.

والجدول التالي يلخص المصادر السابقة:

¹ زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص192.

² عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوايح للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1995، ص58.

الجدول رقم (1-2):

مصادر مقاومة التغيير

المصدر	مقاومة التغيير	المصدر	مقاومة التغيير
العقلاني	- ارتباط التغيير بأعباء وتكاليف مرتفعة. - طول المدة الزمنية لإحداث التغيير. - عدم التأكد من نتائج التغيير.	العاطفي	- الخوف من الفشل في التغيير. - الرضا والارتياح للوضع القائم. - عدم الثقة في القائمين على التغيير. - عدم وجود الرغبة في التغيير.
الاجتماعي	- الرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية مع الآخرين. - الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة وثابتة.	السياسي	- الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات واستمرارية القوة. - الإبقاء على التحالفات القائمة. - الحفاظ على المصالح المكتسبة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوايح للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1995.

المطلب الثالث: آليات معالجة مقاومة التغيير

لا شك أن قدرة المؤسسة على التغلب مبكراً على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب للعملية التغييرية، إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد أنسب الطرق التي يمكن اعتمادها للتقليل منها، وهذا ما سنتطرق له في مطلبنا هذا.

أولاً/ أساليب تقليل مقاومة التغيير:

هناك مجموعة من الأساليب المقترحة التي يمكن استخدامها للتقليل من مقاومة التغيير نوجزها في الآتي:

1. التعليم والاتصال: يتم استخدام هذا الأسلوب إذا كانت مقاومة العاملين للتغيير بسبب نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير، وعليه يمكن وفق هذه الطريقة إجراء اتصالات تعليمية وإرشادية للعاملين لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده، ولكي يتحقق ذلك يتم الاتصال (بالأفراد أو الجماعات) بغرض تمليكهم المعلومات اللازمة من خلال المذكرات، أو من خلال إجراء لقاءات مواجهة فردية، إن هذا المدخل قد يأخذ وقتاً طويلاً خاصة إذا كان عدد المعارضين للتغيير كبيراً وفي تزايد¹.

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2010، ص241.

2. المشاركة: إن السماح للعاملين بالمشاركة في عمليات صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير، ومنحهم كذلك صلاحيات أوسع لتنفيذه، من شأنه أن يؤدي إلى تقليل مقاومتهم للتغيير، والحصول على التزامهم بالتنفيذ، لأنه يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه.

3. التسهيل والدعم: يمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال تدريب العاملين على الأساليب الجديدة، وتوفير الدعم المعنوي والعاطفي لهم وذلك بالإصغاء لهم وتخفيف توترهم، وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم والتي من شأنها أن تساهم في استغلال مهاراتهم ومواهبهم.

4. التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير من عملية التغيير، وفي الوقت نفسه تمتلك القدرة على مقاومته¹، يحتاج الأمر من المؤسسة أن تتفاوض معهم، مما يعني تقديم تنازلات لهم سعياً للاتفاق معهم، ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المؤسسة ليس فقط عدم مقاومتهم، بل حتى تعهدهم والتزامهم بعدم عرقلة التغيير.

5. المناورة: يتم استخدام هذه الطريقة عندما لا تتجح الطرق السابقة، وهي تعني محاولات التأثير غير الظاهرة على العاملين، من خلال تزويدهم بالمعلومات وتغييرها، وحجب المعلومات غير المرغوب بها، ونشر إشاعات كاذبة للتأثير عليهم لقبول التغيير²، مثل المناورة بمنح مزايا للعاملين الذين يبدون موافقتهم للتغيير منذ الوهلة الأولى دون غيرهم، الأمر الذي من شأنه أن يجعل المعارضين يعيدون التفكير في قراراتهم بشأن مقاومتهم للتغيير؛

6. الإكراه الصريح والضمني: تتضمن هذه الطريقة لجوء المؤسسة إلى فرض التغيير بقوة الإكراه، ويتم ذلك بتهديد العاملين المقاومين للتغيير بفقدان وظائفهم، أو الحرمان من الترقية، أو تخفيض الدرجة الوظيفية وهكذا.

كانت هذه أهم الأساليب المتبعة للتخفيف من مقاومة التغيير، والجدول التالي يلخص هذه الأساليب، حيث يبين مختلف المواقف التي تستخدم فيها هذه الأساليب بالإضافة إلى مزايا وعيوب كل أسلوب:

¹ محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص359.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص356.

الجدول رقم (1-3):

أساليب تقليل مقاومة التغيير

العيوب	المزايا	المواقف المستخدم فيها هذا الأسلوب	الأسلوب
قد يستغرق وقتاً طويلاً خاصة في حالة إقناع عدد لا حصر له من المهتمين بالتغيير .	بمجرد أن يقتنع الأفراد فسوف يساعدون في تنفيذ عملية التغيير .	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ لها.	تعليم الأفراد والاتصال بهم
الخطورة هنا في أن المشاركون يقدمون تصميماً غير مناسب، كما قد يستغرق ذلك وقتاً طويلاً.	أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونوا ملتزمين بتنفيذ التغيير، وكذلك إعطاء كافة المعلومات لديهم.	عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، وعندما يكون لدى الآخرين القدرة على المقاومة.	أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير
يستغرق وقتاً طويلاً مكلف جداً، وقد يفشل كذلك.	ليس هناك أسلوب أفضل من ذلك فيما يتعلق بمشاكل التأقلم.	يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة إذا ما كانت مقاومة الأفراد بسبب عدم قدرتهم على التأقلم مع الأوضاع الجديدة.	تشجيع الأفراد وتدعيمهم
قد يكون أسلوباً مكلفاً للغاية في كثير من الحالات خاصة إذا نبه الآخرين للمطالبة بالمعاملة بالمثل.	في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائماً، وطريقاً سهلاً لتجنب المقاومة العنيفة.	يستخدم هذا الأسلوب عندما نجد أن شخصاً ما أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من وراء عملية التغيير، وأن لدى هذه المجموعة القدرة على المقاومة.	التفاوض والاتفاق
قد تؤدي إلى مشاكل مستقبلية إذا شعر الأفراد أنهم قد غرر بهم.	قد تكون وسيلة غير مكلفة وسريعة نسبياً للتغلب على المقاومة.	عندما لا تجدي بقية الأساليب، أو عندما تكون الطرق الأخرى مكلفة للغاية.	أسلوب المناورة
يمكن أن يكون أسلوباً محفوفاً بالمخاطر إذا أثار غضب الأفراد القائمين على التغيير.	أسلوب سريع، وقد يتخطى أو يتغلب على نوع من المقاومة.	عندما يكون عامل السرعة أمراً ضرورياً، وأن القائمين على التغيير لديهم قوة كبيرة.	التهديد الضمني أو الصريح

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004،

ثانيا/ اختيار الأسلوب المناسب:

مثلاً هو مبين في الجدول السابق الخاص بطرق تقليل مقاومة التغيير، هناك مجموعة من المعايير التي يتحدد بموجبها مدى ملائمة أسلوب معين لظروف أو مواقف محددة، تشمل نقاط القوة والضعف فيه، والمزايا والعيوب، التكاليف المتوقعة والتحليل الموضوعي لكل حالة مقاومة تغيير كنوع المقاومة، وفي الأخير يظل موضوع تحديد الأسلوب المناسب لمقاومة التغيير أمراً معتمداً على المهارة والقدرة الشخصية للقائمين على التغيير الذين لا بد وأن تكون لديهم القدرة على تشخيص الموقف واختيار الأسلوب المناسب.

خلاصة الفصل

يعد التغيير عنصرا مهما لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، الذي أصبح من أهم مهامها تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، ويتعين عليها أن تتبنى اتجاهات إيجابية حيال مبدأ التغيير، للحفاظ على وضع جيد في الأسواق التي تتميز بالتنافس المستمر، ولا شك أن تجاهل أهمية التغيير وإهماله سيكون مكلفا جدا، لا سيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، والمؤسسة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة أيضا حتى لا تصبح مستجيبة فقط.

إن عملية التغيير في كل أوجهها ومراحلها تعتمد بصورة أساسية على توفر شروط ضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويحتاج ذلك إلى وجود الإدارة الواعية والمبدعة والمدركة لما يحدث حولها لتستطيع اختيار كيف ومتى وأين يتم التغيير وبأي أسلوب، والذي يمكن أن يكون على سبيل المثال التطوير التنظيمي، الذي يعتبر كآلية مهمة لإحداث التغيير المنشود على مستوى المؤسسة، وهو ما سيكون موضوع دراستنا في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

التطوير التنظيمي كآلية لتحقيق التغيير بالمؤسسة

تمهيد

يعتبر التطوير التنظيمي أحد عمليات المؤسسة المحورية التي تمكنها من الرقيّ باستمرار نحو الحالات الأفضل، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات على جميع المستويات، فبيئة العمل اليوم أصبحت كثيرة التغيير وبصورة مستدامة، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسات المبادرة باعتماد برنامج التطوير التنظيمي باعتباره برنامجاً مخططاً للتغيير.

لقد تطور موضوع التطوير التنظيمي عبر الزمن نتيجة التراكم المعرفي، لذلك يبدو مفهوم مرادفاً لمفاهيم أخرى عديدة. كما أنه يحتوي على نماذج متعددة تختار إدارة المؤسسة ما يتلاءم منها مع جاهزيتها وقدراتها، وذلك من خلال جهود مكثفة تضمن نجاح عمليات التطوير التنظيمي في إحداث التغيير الذي تريده، من هذا المنطلق سنقوم في هذا الفصل بتوضيح آلية عمل التطوير التنظيمي من أجل إحداث التغيير المنشود، حيث سيتضمن أربعة مباحث جاءت عناوينها كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي؛

المبحث الثاني: أساسيات في التطوير التنظيمي؛

المبحث الثالث: دور التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير بالمؤسسة؛

المبحث الرابع: مسؤولية التطوير التنظيمي، ومقومات نجاحه لإحداث التغيير المنشود.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي

نظرا لأن المؤسسات لا تعمل في بيئة مغلقة حيث أنها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، فإن كفاءة هذه المؤسسات وقدرتها على مواجهة متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية تتطلب منها القيام بنوع من التغيير يطلق عليه التطوير التنظيمي.

من هذا المنطلق سنحاول في هذا المبحث توضيح ماهية التطوير التنظيمي، ثم نستعرض بعد ذلك لمحة موجزة عن تطوره التاريخي، وفي الأخير نتناول علاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى المرتبطة به.

المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن للمؤسسات المعاصرة اعتمادها في إحداث التغييرات المطلوبة لمواكبة التغيرات السريعة في محيطها ولضمان أداء فعال وناجح. وفي هذا الإطار سوف نتناول في هذا المطلب مفهوم التطوير التنظيمي محاولين بذلك تبسيطه من خلال التطرق إلى أهم التعاريف التي تناولته، ثم إبراز عناصره الأساسية.

أولا/ مفهوم التطوير التنظيمي:

هناك اختلافا كبيرا حول مفهوم التطوير التنظيمي ونظرياته وتطبيقاته بين المهتمين بهذا الحقل، إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي (*Organizational Development*) والذي يرمز له اختصارا بـ : (*O.D*)، تشير إلى أنه مجموعة وسائل التدخل للتغيير، والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمؤسسة لتكون أكثر كفاءة.

بالرغم من سهولة هذا التعريف إلا أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين الكتاب والباحثين للتطوير التنظيمي، وإنما هناك العديد من التعاريف والتي تتفاوت فيما بينها، فهو عند أحدهم "تغيير"، وعند آخر هو "تحسين"، وعند ثالث "تجديد"، وعند رابع ما هو إلا عملية "تحديث". وفيما يلي جملة التعاريف التي تطرقت إلى مفهومه.

عرف ريتشارد بكهارد (*Richard Bechar*) التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط، واعي على مستوى المؤسسة، ويدار من قبل السلطة العليا، بغية زيادة فعالية المؤسسة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة وذلك باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"¹.

أما بينس (*Bennis*) فيعرفه بأنه: "إستراتيجية متطورة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها

¹ محمد عبد السميع وأحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص262.

التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية¹. هذا التعريف نجده يركز على الشكل التنظيمي للمؤسسة أكثر من تركيزه على العنصر البشري.

أما **وندل فرنش (Wendell French)** فقد عرفه بأنه: "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان الظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة"².

كما عرف **سيد جاد محمد الرب** التطوير التنظيمي بأنه: "عبارة عن إستراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعلمية، وتهدف إلى تغيير وتطوير المؤسسة لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها، ويتم التطوير التنظيمي من خلال التأثيرات المتبادلة للتغيرات في التكنولوجيا والأفراد والمهام والهيكل التنظيمي"³. حسب هذا التعريف فإن التطوير التنظيمي هو نتاج التغيير الذي يتم في أربع جوانب أساسية في المؤسسة وهي الأفراد والمهام (الوظائف) والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي.

أما **جيسون (Jepson)** فعرفه بأنه: "تلك الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المؤسسة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المؤسسة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المؤسسة وعناصرها"⁴. حسب هذا التعريف فإن التطوير التنظيمي عبارة عن تلك الجهود التي تسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

كما يرى **ألدرفر (Alderfer)** بأن التطوير التنظيمي: "يهدف إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمؤسسة وزيادة فاعلية بعده التنظيمي"⁵. هذا التعريف يركز على الجانب الإنساني في المؤسسة بهدف زيادة فاعليته.

بينما **عبد الباري درة** فيرى أن التطوير التنظيمي: "يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المؤسسات الإدارية وتطويرها ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية"⁶. حسب هذا التعريف فإن الغرض من التطوير التنظيمي هو إيجاد المناخ التنظيمي المناسب.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص338.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص432.

³ سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر، 2009، ص18.

⁴ خضر مصباح اسماعيل الطيطي، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص31.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص382.

⁶ محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص142.

من خلال التعاريف يمكننا القول بأن التطوير التنظيمي:

عملية مخططة للتغيير في الأجل الطويل، ينتج عنها إحداث تعديلات أو تحسينات على مستوى بعض مكونات المؤسسة أو أجزاء كبيرة منها، بهدف تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على حل مشكلاتها، والتكيف مع التغيرات البيئية في محيطها، بشرط أن تكون هذه الخطة مبنية على مجهود تعاوني بين جميع الأطراف داخلها، وعلى إمكانية الاعتماد على طرف خارجي.

ثانيا/ عناصر التطوير التنظيمي:

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم منا القيام بشرح ولو مختصر لمختلف عناصره، وذلك انطلاقاً من التعاريف السابقة:

1. التطوير هو خطة طويلة المدى: فهو يعتبر نشاط منهجي طويل الأمد مستديم، لا يعتمد على مجهود عشوائي وإنما يكون مخططاً مسبقاً، تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة، وتخصص له موارد مادية وبشرية وله جدول زمني يجب الالتزام به. كما أن خطة التطوير التنظيمي تأخذ على الأقل سنة، وهي عادة تمتد مابين ثلاثة إلى خمسة سنوات وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التطوير.

2. حل المشاكل وتجديد الممارسات: يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود المؤسسة في مواجهة مشاكلها، وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متحيز للمؤسسة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه المؤسسة، ويتشكل هذا الأسلوب المتحيز من الأنظمة والإجراءات التي تكفل للمؤسسة تحديد المشاكل ومشاركة الأجهزة الإدارية في وضع الحلول، وأسلوب لاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة، وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة¹.

3. مجهود تعاوني للأطراف: التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق ابتداءً عليها، حيث أن مثل هذا النشاط وتلك الجهود تستلزم وقتاً ومالاً وتدريباً يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية، وكافة الأطراف الأخرى القائمة على التطوير سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، وأيضاً باقي المديرين والعاملين المتأثرين بالتطوير. وعلى القيادة الإدارية أن تعلم أن أي مشكلة في المؤسسة هي مشكلة المؤسسة كلها وليست مشكلة تخص جزء معين منها، وبالتالي لا بد من تعاون كافة الأطراف في التعرف على مشاكلها وجمع البيانات عنها، وتحليلها واقتراح الحلول من خلال الاتصالات والاجتماعات والتقارير المشتركة بينها مما يساهم في نجاح التطوير في تحقيق أهدافه، ومنه إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص433.

4. **بيئة المؤسسة:** إن وضع أسلوب مميز للتطوير التنظيمي وتجديد ممارسات المؤسسة يتطلب فهم سليم للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح تتأثر بعوامل بيئتها.

5. **التدخل الخارجي:** يقال أحيانا أن من بداخل الصورة لا يراها على حقيقتها، لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المؤسسة، كمكاتب الاستشارات، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال، للتدخل كعنصر محرك ودافع للتطوير، وقد يساعد هذا الطرف الخارجي في تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين، وتطوير مهاراتهم واقتراح الحلول، ومتابعة التنفيذ، ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشاكل وكفاءة الإدارة، وفلسفتها في الاعتماد على طرف خارجي¹.

6. **التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:** يعني استناد المؤسسة في جهودها للتطوير على جمع المعلومات عن المشاكل، والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين، وعلى مشاركة الإداريين في وضع حلول وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها، وتعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير، وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض، والثقة في النفس والمبادرة والابتكار وغيرها من الاعتبارات السلوكية².

المطلب الثاني: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي

ليس هدفنا هنا أن نقدم شرحاً مفصلاً لتاريخ التطوير التنظيمي وتطوره، ولكن نستهدف تقديم لمحة مختصرة عنه، باعتبار أن للتطوير التنظيمي تاريخ حديث نسبياً، وهو تاريخ ثري بالمساهمات التي تقدمها العلوم السلوكية، بالإضافة إلى مساهمات الأشخاص الذين يقومون بعمليات التغيير نفسها.

أولاً/ مصطلح التطوير التنظيمي:

إن ما يسمى اليوم "التطوير التنظيمي" يعود فضله إلى: **بليك (Blake)** و**شيبيرد (Sheperd)** و**موتون (Mouton)** و**مجرجور (McGregor)**، حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ: "تطوير المجموعة" على يد بليك وموتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956، وقد استخدم هذا المصطلح شيبيرد وبليك فيما بعد. وأثناء تدريب مجموعات العمل (**T.Group**) تم استخدام مصطلح التطوير على يد مجرور وبكهارد. لأن ذلك يعني على حد قول الأخير: "جهداً منظماً وشاملاً للتغيير"³.

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص21.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص434.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، المرجع السابق، ص338.

لقد حظي التطوير التنظيمي على قبول عالمي عام 1960، وأصبح جزءاً من مصطلحات الإدارة وأكثر تداولاً، وبشكل خاص فيما يتعلق ببرامج التدريب، والممارسة المهنية، وكانت عناصره تتألف من: اختيار المديرين، التطوير الفردي، الهيكل التنظيمي، العلاقات الشخصية وفعالية الجماعة¹.

ثانيا/ مراحل تطور مفهوم التطوير التنظيمي:

لقد بدأ الاهتمام بموضوع التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى، نظراً لمواجهتها للكثير من المشكلات التنظيمية، حيث ظهرت العديد من المحاولات الهادفة إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات، فقد شهدت أوروبا وأمريكا في منتصف القرن التاسع عشر الميلادي زيادة في حجم النمو الاقتصادي أدى إلى ظهور المؤسسات الكبيرة، والتي صاحبته محاولات جديدة سعت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة آنذاك. كما شهدت أواخر القرن التاسع عشر، نشاطاً فكرياً ساهم في تقديم الحلول لمشكلات الإدارة.

إن المجتمع الصناعي المتقدم يعد الموطن الأساسي في نشوء فلسفة التطوير التنظيمي، نظراً لتمييز بيئة العمل في هذا المجتمع بالمشكلات المختلفة، إضافةً إلى التطور الحاصل في هذا المجتمع عبر مراحل زمنية من خلال التقدم التقني خاصة في مجال الصناعة، مما أوجد فلسفة التطوير التنظيمي كرد فعل لمواجهة هذه التطورات و المشكلات.

لقد عاش المجتمع الصناعي في مطلع الثلاثينيات من القرن العشرين في ظل العديد من النظريات التنظيمية والمدارس الإدارية، والتي عجزت في مجملها عن إيجاد الحلول للمشكلات التي عانى منها المجتمع الصناعي، والتي مرت به فترات من الازدهار ثم الكساد وخاصة بعد أن خاض هذا المجتمع حربين عالميتين أثرت على مسيرة العمليات الإنتاجية للمؤسسات.

إن ملامح التطوير التنظيمي المستقلة بدأت تظهر في مطلع الخمسينيات من القرن العشرين، ويعود الفضل في ذلك إلى نشوء حركة العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تجارب **هوثرون (Howthorn)** التي أجراها **التون مايو (Elton Mayo)** وكذلك من جاء بعده مثل: **بيرجر (Berger)** و **ديكسون (Dickson)** من خلال ملاحظاتهم العملية، حيث توصلوا إلى نتائج حول ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري المؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

من خلال هذه التجارب فإن التطوير التنظيمي أصبح ملازماً لمفهوم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، حيث حاول العديد من العلماء من خلال أبحاثهم العمل على تطوير التنظيمات، والنظر إلى الإدارة وإلى موظفيها كعناصر قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، ومع انتشار الآراء والنظريات التي توصل إليها علماء الفكر الإداري في محاولة لحل المشكلات التي تعترض المؤسسات بمختلف أحجامها، فإن التطوير التنظيمي لهذه المؤسسات كان الهدف الرئيسي لرفع كفاءتها الإنتاجية.

¹ ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة لنيل درجة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص36.

لقد ركزت أبحاث المدرسة التقليدية على تطوير الإنتاجية دون الاهتمام بالبعد البشري في المؤسسة، نظراً لظروف تلك المرحلة والبيئة التي ظهر فيها هذا الاتجاه. ومع دخول متغيرات جديدة في الفكر الإداري والمتمثل في التركيز على الجانب الإنساني وأهميته في العمليات الإنتاجية، توالى الجهود في مجال التطوير من خلال أبحاث *ليكرت (Lickart)* عام 1961، و*هيرزبيرج (Herzberg)* عام 1966، و*ماسلو (Maslow)* عام 1970، حيث تم التأكيد على العنصر البشري في التطوير التنظيمي.

ويمكن إبراز الجهود الإدارية المصاحبة لتطور الفكر الإداري في التطوير التنظيمي من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي سبقت ظهور المدارس الإدارية الحديثة بدءاً من المدرسة الكلاسيكية التقليدية، حيث كانت بيئة العمل عبارة عن مجتمعات زراعية في أغلبها. "كما كان الاعتماد في الإنتاج على وسائل بدائية، ولكن مع توفر الموارد المادية والبشرية وكبر حجم المؤسسات وانتشار الفكر الاقتصادي الذي قدمه *آدم سميث*، ومفاهيم الثورة الصناعية كل ذلك ساهم في تطوير الإدارة وأساليب العمل، وأصبح المجتمع ينتقل تدريجياً من مجتمع زراعي إلى مجتمع شبه صناعي"¹.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة الفكر الكلاسيكي، حيث قدمت أفكاراً مثالية في الإدارة، وأعطت الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، وشمل ممارسات وتطبيقات في الجوانب الهيكلية للتنظيم بهدف زيادة الإنتاجية. وقد بني النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية وهي: تقسيم العمل، ونطاق الإشراف، والتدرج الهرمي، والمشورة والخدمات المتخصصة، وكان من أهم الجوانب السلبية في هذه المرحلة هو إهمال أحاسيس ومشاعر العنصر البشري، والذي يعتبر من أهم دعائم التطوير التنظيمي والعمل بصفة عامة في المؤسسات².

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الفكر السلوكي، وقد ظهرت نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني، وقد برزت أفكار هذه المرحلة تجاه التطوير التنظيمي في جهود تمثلت في الاهتمام بالفرد العامل في المؤسسة، وأهمية دوره في العملية الإنتاجية مثل تجارب *هوثورن*. كما أكدت على ضرورة أن يشمل التطوير التنظيمي الأفراد، وتوجيههم نحو الاتجاه الأمثل، وكان ذلك بسبب التجارب المخبرية التي أجراها رواد هذا الاتجاه مما أوجد مفهوماً أعمق للتطوير التنظيمي للمؤسسات.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة صادفت ظهور أسلوب: "التدريب المخبري" في منتصف الأربعينيات من القرن العشرين، وجاء بعد ذلك "أسلوب البحث الإجرائي"، فالأسلوب الأول: "يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين، يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم، ومن خلال ذلك يتم

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، المرجع السابق، ص 26، 27.

² فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 26.

إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكه"، أما الأسلوب الثاني: "فإنه يركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمؤسسة، واستخدام المنهجية العلمية لحل المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات"¹.

المرحلة الخامسة: وهي مرحلة ظهور العديد من المداخل الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، كما أنها الفترة التي جاءت بعد ظهور الاتجاهات الكلاسيكية والسلوكية، فقد جاءت مدرسة اتخاذ القرارات بأفكار كانت لها فاعلية كبيرة في التطوير التنظيمي، وكان من أبرز رواد هذا الاتجاه **سايمون (Simon) و تشستر برنارد (Chester Bernard)**.

لقد شهدت هذه المرحلة ظهور مدرسة النظم، وهذا الاتجاه يركز على معالجة المشكلات الإدارية من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمؤسسة وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل بينها. كما ساهم هذا الاتجاه بشكل كبير في التطوير التنظيمي حيث قدم صورة واضحة عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية في المؤسسات.

إن أهم ما تميزت به هذه المرحلة هو التركيز على أهمية فهم التفاعلات التي تحدث داخل التنظيمات، وذلك بتوظيف علم النفس الاجتماعي، ومفهوم النظم وكذلك أهمية التغيير المخطط كعناصر أساسية للتطوير التنظيمي بالإضافة إلى تطوير الأساليب المستخدمة في عملياته.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه وبغض النظر عن كان أول من استخدم مصطلح التطوير التنظيمي، فإنه لم تبدأ تتبلور أهميته كمدخل، إلا خلال نهاية الستينات من القرن العشرين على أنه عملية مخططة واسعة النطاق، تدار من القمة بهدف زيادة فعالية وصحة المؤسسة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية، ومن خلال تطبيق خطة لتحسين الجوانب التنظيمية.

المطلب الثالث: علاقة التطوير التنظيمي ببعض المصطلحات ذات الصلة

انطلاقاً من المثل القائل بأن: "الحكمة تبدأ بتسمية الأسماء بأسمائها الصحيحة"، ولأن مصطلح التطوير التنظيمي ترافقه العديد من المصطلحات الأخرى، فإن الضرورة العلمية تحتم علينا عرضها، وتوضيح علاقتها بمفهوم التطوير التنظيمي.

أولاً/ علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي:

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يستخدمون مصطلحي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي للدلالة على نفس الشيء في بعض البحوث والدراسات، إلا أنهما في الحقيقة يختلفان، والعلاقة بينهما هي علاقة "الكل بالجزء"، أو "النظام الأكبر بالنظام الفرعي"، إذ يُمثل "التغيير" الكل، لأنه قد يكون

¹ زيد منير عيوي، التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص117.

مدروساً أو عشوائياً، مخططاً أو طارئاً، يمكن التنبؤ بنتائجه التي قد تكون إيجابية أو سلبية أو لا يمكن؛ أما "التطوير" فهو ذلك الجزء المدروس والمخطط من عملية التغيير، والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون إيجابية غالباً¹. كما أن التغيير التنظيمي يتفق مع التطوير التنظيمي كون كل منهما عملية هادفة، تزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية أو التأثير فيها، بينما يختلفان في النقاط التالية:

- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على التعامل مع الفرص والتهديدات التي تواجهها، بينما التطوير التنظيمي يستهدف زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف داخلها²؛

- يهتم التغيير التنظيمي بإحداث التغيير في جميع مكونات المؤسسة مثل: الإستراتيجية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأنظمة، السياسات، القواعد، الأفراد...، فمجالات التغيير لا يمكن حصرها، وبالمقابل التطوير التنظيمي نجده يركز على جانب الأفراد (القيم، الاتجاهات، السلوك والمهارات)، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، وبذلك يعتبر التغيير التنظيمي أشمل وأعم من التطوير التنظيمي؛

- التغيير التنظيمي قد يحدث في فترة زمنية قصيرة وليس لزاماً أن يحتل مساحة زمنية طويلة المدى، وعلى العكس منه فإن التطوير التنظيمي يستغرق فترة زمنية طويلة³؛

- التغيير التنظيمي هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المؤسسة بكاملها، أما التطوير التنظيمي فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي، يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات⁴؛

- التغيير التنظيمي سمة من سمات المؤسسة، ومنهاج عمل دائم يسبق أو يلاحق على أقل تقدير التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية، أما التطوير التنظيمي فيهتم بإحداث التغيير المستمر في المجالات التي تحتاج للتعديل، أو كلما استدعت الحاجة ذلك، كظهور نظم تكنولوجيا جديدة أو ظهور تخصصات ومهام جديدة للوظائف، أو زيادة الاهتمام بالموارد البشرية... الخ؛

¹ طاهر محسن منصور الغالبي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص49.

² أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص31.

³ أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، المرجع السابق، ص22.

⁴ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص56.

- التطوير التنظيمي هو آلية من آليات التغيير، وهو عملية تغيير مخططة ومدروسة تدار من أعلى المستويات التنظيمية لزيادة فعالية وحيوية المؤسسة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية، وبالتالي فنحن نطور من أجل أن نغير أو نغير من خلال المدخل السلوكي ألا وهو التطوير التنظيمي.

ثانيا/ علاقة التطوير التنظيمي بالتنمية الإدارية:

هناك خلط كبير من طرف الباحثين بين مفهومي التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية إذ أنهم حصروا مجالات التطوير التنظيمي في أهداف وسياسات الإدارة، وهي مجالات تهتم بها التنمية الإدارية أو التطوير الإداري، ولتوضيح الفرق بين المصطلحين نورد بعض التعاريف الخاصة بالتنمية الإدارية:

تعرف التنمية الإدارية (*Managment Development*) بأنها: "تدريب المديرين لإحداث نوع من التغيير في مهاراتهم الإدارية اللازمة لمواجهة المشاكل والمواقف الإدارية المختلفة"¹.

وتعرف كذلك بأنها: "جهد يستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري، عبر تقويم حاجات المؤسسة من الوظائف الإدارية الشاغرة، وتقويم مستوى أداء المديرين، وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية"².

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن التنمية الإدارية تمثل إستراتيجية إدارية تهدف إلى إحداث نوع من التغيير على مستوى إدارة المؤسسة بالتركيز على نظام فرعي فيها وهو فئة المديرين، وذلك بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية. أما التطوير التنظيمي فإنه يركز اهتماماته على أجزاء كبيرة من المؤسسة مقارنة بالتنمية الإدارية، فمن أساليب التدخل المتبعة في التطوير التنظيمي نجد تحليل الهياكل والعلاقات التنظيمية، والتدريب على حل المشاكل في مكان العمل... الخ، بينما تضم الأساليب المستخدمة في التنمية الإدارية الدورات التدريبية للمديرين، وعقد الندوات... الخ. وعليه نستنتج بأن التنمية الإدارية هي جزء من التطوير التنظيمي.

ثالثاً/ علاقة التطوير التنظيمي بإعادة الهندسة:

بخلاف التعريف السابق لإعادة الهندسة والذي تطرقنا إليه في الفصل الأول، فهي تعرف كذلك بأنها: "إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل: الوقت والتكلفة، والجودة والخدمة. بإعادة هندسة المؤسسة لا يعني تكيف وتعديل الوظائف والهياكل، والتكنولوجيا، أو الموارد البشرية الحالية. ولكنه بدلاً من ذلك فهو يستخدم مدخل الصفحة البيضاء"³.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص422.

² طاهر محسن منصور الغالبي وأحمد علي صالح، المرجع السابق، ص42.

³ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص360.

إن الكلمة الأساسية التي يتضمنها تعريف إعادة الهندسة هي العمليات التنظيمية، والمقصود بها أنشطة أو عمل يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق نواتج معينة ذات قيمة بالنسبة للمستهلك، فتصميم منتج جديد هو عملية، يمكن أن تتضمن أفراداً يشغلون وظائف متنوعة في أقسام متعددة مثل: الإنتاج والتسويق... الخ.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن إعادة الهندسة تحاول البدء من جديد، والابتعاد عن أساليب الترميم والإصلاح، من خلال التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة لصالح عمليات جديدة، تعطي إنجازات وتحسينات فائقة في الجودة والسرعة والمرونة، وهكذا فإن: "إعادة الهندسة تتفق مع التطوير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المؤسسة، لكنها تختلف عنه من حيث أنها تركز فقط على العمليات، بينما التطوير التنظيمي يشمل جميع الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة، كما أنه يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس إعادة الهندسة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة. ولهذا فإن إعادة الهندسة تعتبر أحد تطبيقات التطوير التنظيمي وذلك من منطلق أن تطوير المؤسسة قد يتطلب إعادة هندستها"¹.

إن مصطلحي التنمية الإدارية وإعادة الهندسة تعتبر علاقتهما بالتطوير التنظيمي علاقة النشاط بعناصره، أو أدواته وتقنياته، فالتطوير التنظيمي هو نشاط مستقل والمصطلحين السابقين المذكورين هما بمثابة أدوات هذا النشاط، لكل منهما مهمات جزئية محددة.

¹ بن العايب بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع بالجلفة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010، ص17.

المبحث الثاني: أساسيات في التطوير التنظيمي

لم يكن التغيير في يوم من الأيام مطلباً بحد ذاته، بل يأتي في الغالب استجابة لتغيرات البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة والتي تفرض إحداث التغيير، وهو ما يستوجب من إدارة المؤسسات اليوم العمل على تبني إستراتيجية تغيير مناسبة، ليس لمواجهة هذه التغيرات فحسب، وإنما العمل على توقعها والمبادرة بإحداث التغييرات التي تناسبها.

من هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف مبررات التطوير التنظيمي وأهدافه بالنسبة للمؤسسة، ثم بعد ذلك سنقوم بإبراز خصائصه وافتراضاته، وأخيراً نستعرض نظرياته ومراحله.

المطلب الأول: مبررات التطوير التنظيمي وأهدافه

إن عملية التطوير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، حيث ترتبط جهودها بمجموعة من الأهداف والمبررات التفصيلية التي تختلف باختلاف مشاكل وظروف المؤسسات.

بالرغم من ذلك سنحاول في هذا المطلب تقديم مجموعة من المبررات والأهداف التي يمكن أن تعكس في جميع الحالات بعض المشاكل المشتركة بين المؤسسات وحاجتها للتطوير التنظيمي.

أولاً/ مبررات التطوير التنظيمي:

من أهم المبررات التي تستدعي القيام بالتطوير التنظيمي نذكر ما يلي:

- عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية نظراً لعدم المعرفة الدقيقة لخطوط السلطة والمسؤولية في المؤسسة¹، أو بسبب تعدد المستويات الإدارية وتداخل الاختصاصات، وعدم الالتزام بمبدأ وحدة مصدر الأمر أو مصدر التوجيه، وهذا ما قد يؤدي إلى حدوث بعض الصراعات التنظيمية التي من الممكن أن يكون لها تأثير سلبي على فعالية الأداء؛

- وجود انفصال بين العاملين والإدارة بسبب انتهاز الإدارة أسلوب مركزي في التعامل مع العاملين من جهة، ومن جهة أخرى فإن تزايد اهتمامات العاملين نحو الحصول على المزيد من الاستقلالية في أداء أعمالهم ورغبتهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مع من هم في مستوى أعلى منهم، يعتبر من بين الأمور التي تستدعي حاجة المؤسسات إلى القيام بالتطوير التنظيمي من خلال تفويض المزيد من السلطات؛

¹ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر، دون سنة نشر،

- كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها، بالإضافة إلى تعاضم مسؤولياتها وارتباطها بحاجات المجتمع، يتطلب دوام التغيير في الهياكل التنظيمية، ومتابعة التطورات، لتحسين النوعية، وتخفيض التكاليف، وزيادة الإنتاج¹، والتقليل من معدلات الشكاوي للزبائن، وبالتالي تحسين أدائها وقدرتها على المنافسة؛

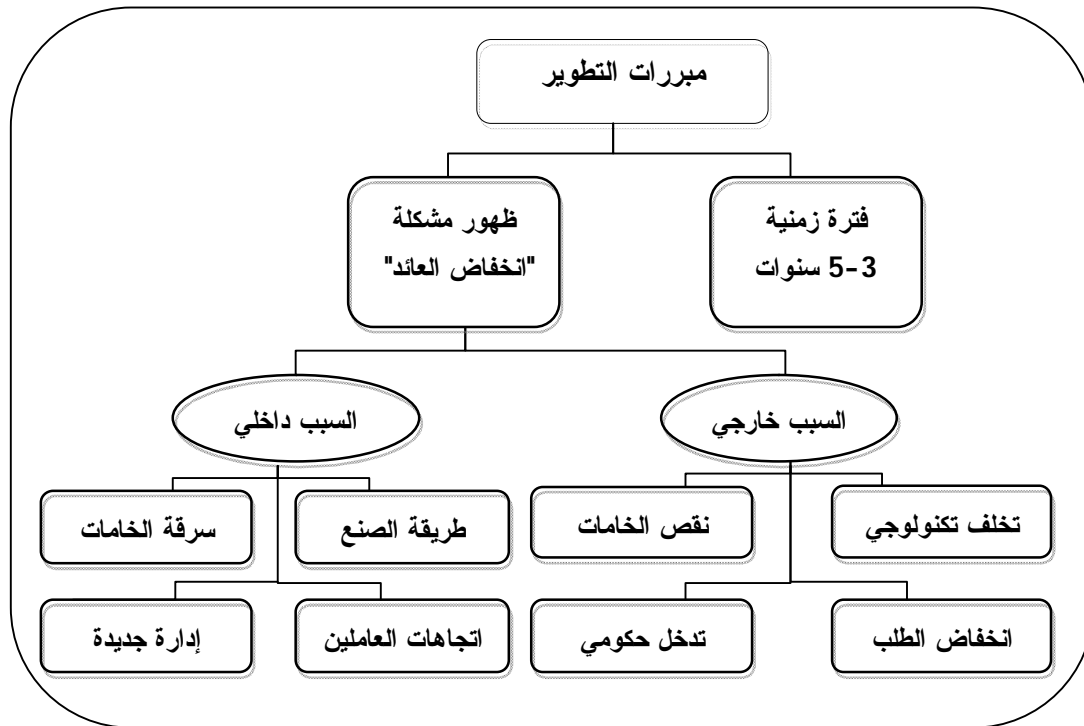
- كثرة غياب العاملين، نتيجة اللامبالاة والإهمال لديهم من الأمور التي تؤثر على مستوى إبداعهم وحماسهم وإنتاجيتهم في العمل²؛ وبالتالي لا يوجد من سبيل أمام المؤسسة إلا التطوير التنظيمي من أجل حل مختلف المشاكل الداخلية التي تعاني منها؛

- السعي للتخلص من نقاط الضعف في المؤسسة من خلال العمل على رفع مستوى العاملين، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا.

إن الشكل التالي يوضح العوامل التي تؤدي إلى التطوير التنظيمي في المؤسسات:

الشكل رقم (1-2):

أسباب (مبررات) التطوير التنظيمي في المؤسسات



المصدر: عبد الرحمن توفيق، أساليب إحداث التغيير في المناهج التدريبية المتكاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004، ص7.

¹ نواف بن سعد بن عبد الله، المرجع السابق، ص33.

² أحمد عبد السلام، مجلة الإداري، دار الصياد للنشر، بيروت، لبنان، كانون الثاني (يناير)، 2001، ص50.

"إن التطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلاً والإحساس بها، فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة، وقد تكون غير موجودة حالياً ولكن من المتوقع أن تظهر قريباً. وهذا ما يجعلنا نحتم دراسة التنظيم كل فترة، وتحليله كل 3-5 سنوات"¹.

ثانيا/ أهداف التطوير التنظيمي:

يمكن أن نحدد بعضاً من الأهداف العامة التي تستهدفها عمليات التطوير التنظيمي فيما يلي:²

- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه؛
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في المؤسسة؛
- إيجاد انفتاح في مناخ المؤسسة يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعانون منها بشكل صريح وعدم التكتّم عليها أو تقادي مناقشتها؛
- العمل على إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛
- إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق مما يزيد من فعالية الجماعات؛
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة؛
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل: الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة بالأزمات*؛
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكماً لها؛
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين³.

من خلال هذه الأهداف يمكننا القول أن برامج التطوير التنظيمي تهدف إلى العمل على تكامل أهداف العاملين والوحدات والمؤسسة ككل، وتحسين التعاون وأساليب الاتصال والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسيه وبين مختلف الوحدات الإدارية، والتشجيع على الصراحة والمناقشة الحرة للمشكلات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين أداء الأفراد والجماعات والعلاقات الشخصية، والوصول إلى اتفاق جماعي على الآراء ووضعها موضع التنفيذ.

¹ مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، من موقع: <http://www.ngoce.org>، بتاريخ: 2012/03/26.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص340.

* الإدارة بالأزمات: تعني عملية إرادية مقصودة تهدف إلى التعرف على مسببات الأزمة وهي بعدية أي علاجية.

³ رائد يوسف الحاج، المرجع السابق، ص195.

المطلب الثاني: خصائص التطوير التنظيمي وافتراضاته

يتصف التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص والافتراضات الهامة، والتي يستطيع بفضلها تحقيق أهدافه، وفي نفس الوقت تميزه عن عمليات التغيير الأخرى في المؤسسة، وهو ما نتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً/ خصائص التطوير التنظيمي:

من أهم خصائص التطوير التنظيمي ما يلي:

- 1. قيادة التغيير:** "التطوير التنظيمي يقود التغيير"¹، حيث أنه يمثل إستراتيجية مخططة، تهدف إلى تحقيق تغيير تنظيمي مرغوب، كما تهدف جهود التغيير فيها إلى إحداث نقلة من أهداف منتقاة في ضوء تشخيص للواقع الحالي والواقع المستهدف، أو للتعامل مع مشاكل تواجه عمليات المؤسسة.
- 2. التعاون:** تتضمن برامج التطوير التنظيمي جهود جماعية تعاونية في طبيعتها لإحداث التغيير، وتستوجب مشاركة جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، والمحتمل تأثرهم بهذا التغيير.
- 3. الأداء:** تحوي برامج التطوير التنظيمي وتركز على الطرق التي يتم بموجبها ترقية وتحسين الأداء والنوعية على كافة المستويات.
- 4. الإنسانية:** ترتبط جهود التطوير التنظيمي بمجموعة من القيم الإنسانية التي تتناول الأفراد والمؤسسات، والتي تهدف إلى زيادة فعالية المؤسسات من خلال فتح آفاق جديدة لفرص تؤدي إلى الاستفادة بشكل أكبر من الإمكانيات البشرية.
- 5. الأنظمة:** يعرض التطوير التنظيمي مدخل نظمي يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين الأقسام المختلفة، والوحدات، والأفراد باعتبارها أنظمة فرعية يرتبط بعضها ببعض، وذات علاقة بالنظام الكلي الذي تمثله المؤسسة.
- 6. العلمية:** يستند التطوير التنظيمي إلى اتجاهات علمية تستهدف زيادة فعالية المؤسسة، حيث أن تشخيص مشاكل المؤسسة، وإعداد استراتيجياتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية ويضمن حل مشاكلها وبالتالي تحقيق أهدافها، يتم بموجب جهود علمية بحثية.

¹ محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص278.

ثانيا/ افتراضات التطوير التنظيمي:

إن كلاً من كفاءة المؤسسة وفعاليتها، وتقدم العاملين وتطوير المؤسسات يمكن أن ينجح إذا قامت ممارسات التطوير التنظيمي على الافتراضات والمسلّمات الآتية:¹

1. بخصوص الأفراد المستقلين:

- أن غالبية الأفراد يمتلكون دوافع نحو التطور والنمو، وذلك عند توفير المناخ الملائم؛
- أن غالبية الأفراد لديهم الرغبة للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

2. بخصوص الأفراد كجماعات:

- أن انتماء الفرد إلى الفريق له أثر كبير على مشاعر الرضا والكفاية الوظيفية؛
- أن غالبية الأفراد يرغبون في أن يكونوا مقبولين لدى الآخرين، لزيادة التفاعل والتعاون بينهم في حل المشكلات التي تعترضهم؛
- أن مساهمة أعضاء الفريق ومشاركتهم في تعزيز ودعم السلوك القيادي الفاعل، له دور في إثراء عمل القائد الرسمي؛
- أن كبت مشاعر أفراد التنظيم يؤثر سلباً على قدرتهم في حل المشكلات التي تواجههم.

3. بخصوص الأفراد في المؤسسات:

- أن الأفراد الذين يعملون في مجموعات أو فرق عمل، أدوارهم تؤثر على العلاقات الرسمية مع المدير أو المرؤوسين الذين يتعاملون معهم؛
- أن السياسات والممارسات التي يتم تبنيها على مستوى المؤسسة ككل تؤثر على عمل مجموعات فرق العمل؛
- يمكن لأفراد المؤسسة أن يحلوا الصراعات التنظيمية دون أن يخسروا أو يتضرروا؛
- أن تحسن الأداء في الجهود التطويرية للمؤسسات يتم تعزيزها من خلال إحداث تغييرات مناسبة في نظم التقويم والتدريب والتوظيف والاتصالات المعتمدة في تلك المؤسسة.

المطلب الثالث: نظريات التطوير التنظيمي ومراحله

تقوم عملية التطوير التنظيمي على مجموعة من النظريات والمراحل، بهدف إحداث التغييرات المنشودة بالمؤسسة، وهو ما سنقوم بتوضيحه في هذا المطلب.

¹ هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوائز منطقة الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص17، 18.

أولاً/ نظريات التطوير التنظيمي:

يمكن تصنيف نظريات التطوير التنظيمي إلى: نظريات تقليدية ونظريات حديثة¹، وفيما يلي عرض لهذه النظريات:

1. النظريات التقليدية: تركز النظريات التقليدية على مدخلين رئيسيين هما:

أ. المدخل الهيكلي: وهو أكثر الاتجاهات رواجاً، ومبدأه يقوم على أن عمليات التطوير التنظيمي يمكن أن تحقق أهدافها إن روعي تخطيط وتصميم الهياكل، وتحديد دائرتي السلطة والمسؤولية، وتحقيق التخصص الوظيفي، ووجود نظام رسمي للاتصالات، وهذا الاتجاه يؤكد اللامركزية ويحدد الأقسام وفيه نظام مراقبة صارم. كما يركز هذا المدخل على الجانب الساكن، أي يتجاهل أن المؤسسة نظاماً مفتوحاً على بيئتها، ويركز على القيود الإجرائية ولا يضع الفرد في موضع مؤثر.

ب. المدخل القانوني: يركز هذا المدخل على وضع تشريعات قانونية واضحة ومحددة، تبين الحقوق، الالتزامات، الصلاحيات، والاختصاصات، وكذلك تعديل القوانين والأنظمة عند الحاجة. وعليه يمكننا القول أن هذا الاتجاه يحد من قدرات التجديد والإبداع لدى العاملين كما أنه لا يعير البيئة اهتماماً.

بالرغم من إغفال النظريات التقليدية للجوانب النفسية والاجتماعية والمادية للفرد، واهتمامها بجوانب أخرى، هيكلية، قانونية ورسمية. كل هذا لا يعني عدم إفادتها في التطوير، فهي تؤكد سيادة القانون، وتساعد على البناء والتنظيم الجيدين، إلا أنها لا تفي باحتياجات التطوير ولا تدعم عملياته بالقدر اللازم، لذلك ظهرت النظريات الحديثة بأبعاد جديدة.

2. النظريات الحديثة: لقد استفادت النظريات الحديثة كثيراً من النظريات التقليدية وأضافت عليها تحسينات، وتبنت مجموعة اعتبارات أهمها التحول من النظرة التقليدية للإنسان باعتباره سلبياً، وغير قادر على العمل، والنظر إليه نظرة شمولية من حيث القدرات والدوافع والاتجاهات، وأن القيادة لا يمكن أن تقوم بعملها دون الاستعانة بالأفراد للحصول على تأييدهم، واستخدام المركز الوظيفي لأغراض تنظيمية، بدلاً من اعتباره وسيلة سلطة أو جاه، وتخفيف أساليب الرقابة والتحكم، واستبدالها بالتوجيه والإرشاد، فضلاً عن تنمية الاتصالات المفتوحة واعتبار المؤسسة أجزاء متداخلة تتأثر ببعضها البعض.

بالإضافة إلى ما سبق فإن النظريات الحديثة تركز على الاتجاهات التالية:

أ. تخطيط وتطوير العنصر البشري: وذلك بالتركيز على احتياجاته وقيمه وأفكاره، وفهمها وتوجيهه من خلالها نحو العمل، والتركيز على الفرد باتجاهين التنظيمي وهو القدرات والمهارات، والجانب الشخصي وهو الأفكار والمبادئ.

¹ نواف بن سعد بن عبد الله، المرجع السابق، ص 38، 39.

ب. **تنمية المؤسسات:** من خلال فهم السلوك الإنساني كأساس لتحسين وتطوير العمل باتجاه تحقيق الأهداف، ركزت على أساليب القيادة، وأن الإنسان هو مصدر الإبداع ويحب العمل، وليس ضد المؤسسة، كما أن أغلب المشكلات في المؤسسات مصدرها الاتصال، لذا لا بد من تحسين طرقه، ولا بد من اتخاذ العلوم السلوكية كإطار عملي للتطوير الإداري.

ت. **تحليل النظم:** وهو مدخل تحليلي يُعرف النظام ككيان موحد منظم مركب يجمع ويربط بين أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً. وهذا يعد مدخلاً شاملاً لتخطيط التطوير، ويعتمد على الخبرة، ويأخذ البيئة في الحسبان، ويستغل الطاقات البشرية، ويستخدم أساليب رقابية جيدة، ويقال من هدر الموارد.

ث. **منهجية البحث العلمي:** باعتبار أن القرار الإداري هو من مستلزمات التطوير، فقد اعتمد المنهج العلمي لاتخاذ قرارات موضوعية ودقيقة، وهذا يعني إتباع منهجية محددة تبدأ بتحديد المشكلة، ثم تحليلها، وتحديد بدائلها، ويليها اختيار البديل، ثم التنفيذ والمتابعة.

نستخلص في الأخير أن النظريات الحديثة تتجه إلى عدم اقتصار التطوير على جهود الأفراد وحدهم أو الجماعات أو الأقسام، بل تأخذ مفهوم التطوير الشامل لجميع نواحي التنظيم على اعتبار أن أجزاءه متداخلة ومتكاملة يجب تناولها جميعاً بالدراسة، والتشخيص والتحليل، ومعالجة أوجه التطور للارتقاء بالتنظيم بشكل كلي.

ثانيا/ مراحل التطوير التنظيمي:

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

1. جمع البيانات: تبدأ عملية التطوير التنظيمي بمرحلة جمع البيانات والحقائق التي تتعلق بالوضع الحالي للمؤسسة، فبدون شك أن هناك قدراً هائلاً من البيانات يوجد في المؤسسات عن طرق العمل وأساليبه ومعايير الأداء، والآلات المستخدمة ومعدلات استهلاكها، وإنتاجية العاملين، ومعدلات دوران العمل، والغياب والتأخير والشكاوي...الخ. كما توجد بيانات عن الجوانب السلوكية للعاملين مثل: دوافعهم واتجاهاتهم، قيمهم وعلاقاتهم. إن هذه البيانات تعطي الصورة الحقيقية أو الواقعية عن المؤسسة وإنجازاتها ومشكلاتها. ويصبح السؤال هو: أين توجد هذه البيانات وكيف يمكن الحصول عليها بالقدر المطلوب والنوع اللازم وفي التوقيت المناسب؟

في هذا المقام توجد ثلاث طرق لجمع البيانات اللازمة لبرنامج التطوير التنظيمي وهي: الاستقصاء والمقابلات والملاحظة، وهناك أيضاً طرق أخرى مثل دراسة السجلات ومحاضر الجلسات والتقارير والمقابلات التي يعقدها الرؤساء مع المرؤوسين بغرض توجيهه أو استطلاع المشكلات أو حلها.

وعلى العموم فإن اختيار الطريقة الملائمة لجمع البيانات يتم على أسس أو معايير أهمها نوع البيانات المطلوبة، الزمن المتاح للحصول على البيانات المطلوبة، التكاليف التي ستتحملها المؤسسة في جمعها، نوع الأشخاص المراد جمع المعلومات منهم...الخ.

2. التشخيص: إن هذه المرحلة يتم فيها تشخيص الوضع القائم بناءً على البيانات التي تم جمعها، حيث تتوقف دقة التشخيص وواقعيته على مدى صدق المعلومات وصحتها، ونقصد بالتشخيص وصف المشكلة وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها وأسبابها وآثارها، كما يعني أيضاً وضع البيانات والأرقام والحقائق في صورة تبين بالضبط المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، هذا بالإضافة إلى اكتشاف نواحي التحسين والأشياء التي تحتاج إلى علاج. فقد يظهر مثلاً أن انخفاض الإنتاجية هو نتيجة لنقص الآلات، أو الطرق المستخدمة في الإنتاج، أو ضعف الرغبة عند العاملين...الخ.

"إن هذه المرحلة تعتبر أهم مراحل التطوير التنظيمي إذ يترتب عليها وضع البرنامج الملائم للتطوير، كما أنه كلما كان التشخيص دقيقاً والتحليل سليماً، كان العلاج الموصوف ناجحاً"¹.

3. وضع خطة العمل: في هذه المرحلة يتم وضع خطة العمل، والتي تتضمن بصفة رئيسية الهدف من التطوير التنظيمي، والأساليب المتبعة، والوحدات والأقسام والأفراد الذين يشملهم برنامج التطوير، والتوقيت المزمع بدء البرنامج فيه والجدول الزمني لمراحله المختلفة وتاريخ الانتهاء منه، والنتائج التي يتوقع أن تتحقق منه، والتكاليف التي ستتحملها المؤسسة، ومجموعة الخبراء والمستشارين الذين يمكن للمؤسسة الاستعانة بهم في تصميم برامج التطوير التنظيمي ومتابعته، وإلى غير ذلك من المسائل الأخرى ذات العلاقة.

4. التنفيذ والتطبيق: حيث يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي لخطة العمل، كما تعتبر مرحلة النتائج حيث يجب أن يكون لدى المؤسسة خطة واضحة للتنفيذ، كما أن الخطط توضع من أجل أن يتم تقبل عملية التنفيذ وحدثها، حيث أنه من الممكن أن تواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكبوتة، فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه.

إن عملية وضع الخطط لا بد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الفرد هو أحد الأركان الأساسية فيها.

إن التغيير عملية لا يمكن تجنبها ومع ذلك فإن معظم الأفراد يجدوا أن التطوير عملية مزعجة، لأنهم يعتقدون بأنه قد يضر بمصالحهم، أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل. هذا من وجهة نظر بعض الأفراد، أما من حيث السلوك العام للمؤسسة فإن الطابع العام للمؤسسة هو الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التطوير عادة ما يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة

¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 541.

العملية الإبتكارية والتجديد وهذا يعني أيضاً المزيد من الجهد ومع ذلك فإن مقاومة التطوير الذي تأتي به خطط التطوير التنظيمي ليس سيئاً بل قد يكون عند الوعي به ومعالجته شيئاً جيداً. إن الإنصات إلى شكاوى وهموم المقاومة يؤدي إلى تصحيح الفهم وبالتالي إلى الفعل والنتيجة الصحيحة، كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها واستفحالها وهذا ما يؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي¹.

5. المراجعة: حيث يتم في هذه المرحلة مراجعة ما تمّ تنفيذه والتأكد من الجدول الزمني الذي تم تحديده في الخطة، حيث أنه من الممكن في هذه المرحلة الرجوع إلى المراحل السابقة وإعادة أو تصحيح الخطط وتقييمها بناءً على المستجدات التي قد تطرأ². لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المؤسسة وعنصر استشاري من خارجها. وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر نتائج كمياً و(أو) نوعياً واكتشاف الأخطاء، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس، وفي جميع الأحوال يفضل أن تشمل خطة التطوير على أسس المتابعة، مثال ذلك ما يلي:³

- متابعة أداء الموارد البشرية: وذلك من خلال معدلات الأداء، معدلات الغياب، معدلات دوران العمل، معدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي...الخ.
- متابعة أداء التسهيلات والمعدات: وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون الراكد...الخ.
- معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات...الخ.

إن الشكل الآتي يبين المراحل السابقة للتطوير التنظيمي في المؤسسات:

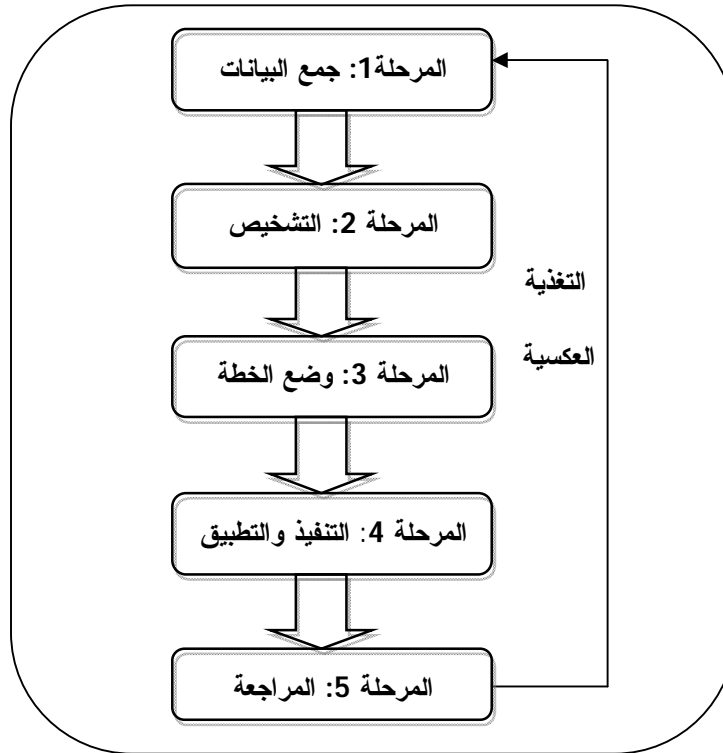
¹ عبد الرحمن توفيق، إدارة التغيير والتطوير، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2006، ص24.

² خضر مصباح اسماعيل الطيطي، المرجع السابق، ص119.

³ ثروت مشهور، المرجع السابق، ص74.

الشكل رقم (2 - 2):

مراحل التطوير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجانب النظري.

مما سبق نستطيع القول أن التطوير التنظيمي ضرورة من ضرورات نمو وتطور المؤسسات، وتمر عملية التطوير التنظيمي لأي مؤسسة بمراحل أساسية هي جمع البيانات، ثم تشخيص المشكلات، ثم وضع خطة العمل للتطوير، ثم مرحلة التنفيذ والتطبيق لخطط برامج التطوير، وأخيرا مرحلة المراجعة. إن لكل مرحلة من المراحل السابقة أساليبها وهي جميعا مترابط فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى إحداث التغييرات المأمولة من عملية التطوير التنظيمي.

المبحث الثالث: دور التطوير التنظيمي في إحداث التغيير بالمؤسسة

إن عملية التطوير التنظيمي تستهدف تطوير مجالات عديدة بالمؤسسة، وذلك باستخدام مجموعة من التقنيات أو الوسائل والتي وإن اختلف الباحثون في عددها إلا أنهم اتفقوا جميعاً على أنها كلها تركز على الأفراد، فهي تتم بهم وعن طريقهم في سبيل الرقي بالمؤسسة من حالة راهنة إلى حالة مستهدفة، وهو ما نحاول توضيحه في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مختلف مداخل التغيير في برامج التطوير التنظيمي، ثم بعد ذلك عرض لأهم تقنيات وأساليب التطوير التنظيمي.

المطلب الأول: مداخل التغيير في برامج التطوير التنظيمي

إن نجاح عملية التغيير، لا يتوقف فقط على التشخيص الصحيح للمشكلة التي تسبب وجود فجوة في أداء المؤسسة وتخفيف حدة العوامل التي تسبب مقاومة التغيير، بل أيضاً على الاختيار السليم للمدخل الذي سوف يتم استخدامه لإحداث التغيير المطلوب، وفي هذا الصدد فإنه توجد ثلاثة مداخل لبرامج التطوير التنظيمي تتمثل في الآتي:

أولاً/ مدخل التغيير للهيكل التنظيمية:

تعني الهياكل التنظيمية الترتيب المنطقي لعلاقات الوظائف والسلطة لتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة، ولكن لا يمكن للهياكل الجيدة لوحدها أن تضمن الأداء الجيد. ولكن في الوقت نفسه فإن الهياكل السيئة والرديئة تجعل الأداء الجيد أمراً مستحيلاً مهما بلغت درجة كفاءة وإخلاص العاملين، لذلك تحرص تقنيات التطوير التنظيمي على الاهتمام بالهيكل التنظيمية بما فيها من وظائف وسلطات وعلاقات.

كما ينصب التركيز الأساسي في عملية تغيير الهياكل التنظيمية على مفهوم اللامركزية، والتي تعني نقل عمليات صنع واتخاذ القرارات للمستويات الدنيا في التنظيم، وكذلك على إعادة تحديد المسؤوليات الوظيفية، لذلك لا بد على المؤسسة السعي بشكل جاد لإعادة تصميم هياكلها التنظيمية وتطويرها من أجل إحداث التغييرات التالية:

- توضيح الأقسام والوحدات داخل المؤسسة، أي مختلف المستويات الإدارية واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى، بالإضافة إلى توضيح خطوط الاتصال والتنسيق بينها، وكذلك: "إعادة تصميم الوظائف بما يسمح بدرجة أكبر من الإثراء الوظيفي"¹، بهدف جعل الوظيفة أكثر تحدياً وإمتاعاً؛

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، الجزء 4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص143.

- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل، وتقليل الازدواجية في الوظائف وتعديل نطاق السلطة في المؤسسة، وبذلك يتغير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مدير أو مسؤول¹؛
- تغيير الأساس الذي يقوم عليه الهيكل التنظيمي، مثلاً: التقسيم وفقاً للوظائف الإدارية بدلاً من التقسيم وفقاً للمنتجات.

بخلاف ما سبق فإنه هناك مجموعة من العوامل التي تستوجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي نوجزها فيما يلي:²

- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره، مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، والتوزيع الجغرافي غير الملائم؛
- إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها، كسوء استخدام السلطة، وعدم قدرة الإداريين على تحمل مسؤولياتهم؛
- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المؤسسة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة، وإدخال آلات حديثة، مما يتطلب تغييراً جذرياً في الهيكل التنظيمي؛
- تغير ظروف المؤسسة كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها؛
- حدوث تغيير في أهداف المؤسسة؛
- عدم قدرة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة على مجاراة تغيير أنشطتها كالنمو في الأرباح والمبيعات، أو عدم قدرته على مواكبة الإستراتيجيات الجديدة التي فرضتها متغيرات بيئية جديدة³.

ثانياً/ مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية (التقنية):

إن التطورات التكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحاضر وفي جميع المجالات، تؤثر على نجاح أي مؤسسة في الحفاظ على موقعها التنافسي الحالي وتطويره مستقبلاً، وهو ما يدفعها إلى إجراء تغييرات تكنولوجية في عملياتها بهدف الوصول إلى أفضل إنتاجية، وذلك عن طريق استخدام أفضل الوسائل والآليات الحديثة، ويمكن أن تتضمن التغييرات التكنولوجية واحد أو أكثر من المستويات الآتية:

- تحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتج أو العملية؛
- إدخال تكنولوجيا حديثة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المؤسسة؛
- اكتشاف تكنولوجيا جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير تكنولوجيا المؤسسة.

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بيسوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص781.

² محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص232.

³ زكريا الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص133.

ويمكن إبراز المبررات الرئيسية لتغيير التكنولوجيا فيما يلي:

- الزيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بهدف مواجهة الطلب المتوقع على منتجاتها من السلع أو الخدمات؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فقد تعمل المؤسسة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد؛
- تحسين جودة المنتجات المقدمة، وتكييفها مع التغيرات الحاصلة في الأسواق؛
- تغيير طريقة الإنتاج أو الأداء على سبيل المثال التحول من أسلوب خطوط الإنتاج إلى أسلوب الأداء من خلال جماعات العمل¹؛
- تمييز منتج المؤسسة عن باقي منتجات المنافسين بالشكل الذي يحقق أقصى مستويات رضا وولاء العملاء؛
- تقليص دورة حياة المنتجات، بالإضافة إلى العمل على إيجاد منتجات جديدة؛
- تقادم أو تدهور الآلات والمعدات المستخدمة، وبالتالي تقوم المؤسسة بتحسينها أو تغييرها لتحل محلها آلات ومعدات أكثر حداثة.

ثالثاً/ مدخل التغيير للجوانب السلوكية:

يرى الكثير من الباحثين أنه من الصعب إحداث تغييرات في أي مؤسسة ما لم يتم تغيير الأفراد فيها، لأنهم جوهر عمل المؤسسات وأهم عناصرها على الإطلاق. حيث يفترض أن تغيير التنظيم يبدأ بتغيير سلوك العاملين فيه، من خلال تنمية روح التعاون الجماعية بينهم، وتطوير مهاراتهم الإدارية، وكذا زيادة درجة التفاعل والالتزام لديهم، حيث تحاول هذه الإستراتيجية تطوير المؤسسة من خلال:²

- تطوير الفرد وتغيير مستوى الدوافع والقدرات لديه؛
- تطوير العلاقة بين الأفراد وزيادة المهارات والقدرات القيادية؛
- تطوير العمل الجماعي والعمل على تحسين العلاقات بين أفراد المجموعة؛
- تطوير التفاعل بين المجموعات والعمل على زيادة التنسيق والتعاون بينها.

كما وأنه هناك عدة سبل لتعديل أو تغيير سلوكيات العاملين نذكر منها:

1. نمط القيادة: يجب أن يمثل القائد قدوة حسنة في قيمه واتجاهاته وسلوكياته لمرؤوسيه، وأن يكون قادراً على توضيح وإيصال ما يريده منهم، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف، فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث إليهم يفشل حتماً في التأثير عليهم وفي تعديل سلوكهم.

¹ زاهد محمد دبيري، المرجع السابق، ص195.

² عبد الله عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص ص215، 216.

2. نظام الحوافز: يجب أن يكون نظام الحوافز يثير رغبة العاملين للعمل بشكل جاد، وكذلك لا بد من تقويمه بشكل دوري وبمنهج علمي نظراً لتغير تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف والأشخاص، وطبيعة العمل.

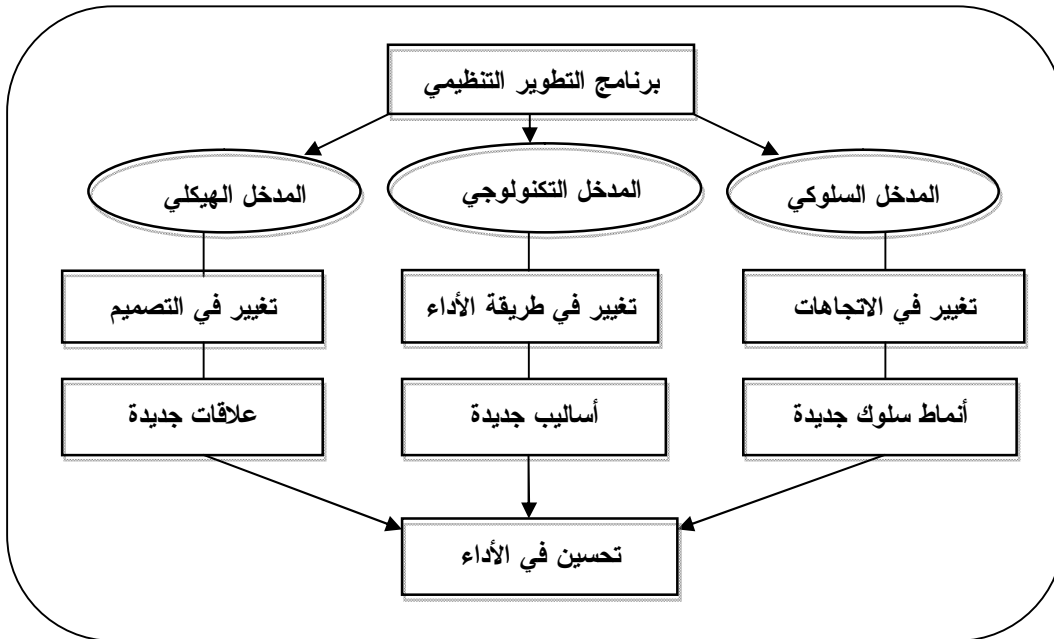
3. التدريب: إن تعزيز المهارات السلوكية والفنية للعاملين يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومن تمكنهم في الأداء الفردي والجماعي.

4. الاتصال: يعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد السلوك الإنساني، من خلال نقل وتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين، وإذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي لتدهور العلاقات، مما يؤثر سلباً على التغيير المنشود.

إن الانطباع السائد هو أن التطوير التنظيمي محصور على المدخل السلوكي فقط، لكن الواقع الفعلي والممارسة العملية تؤيد الحاجة إلى النظرة الشمولية للتطوير، والأخذ في الاعتبار مدخل تغيير الهياكل التنظيمية ومدخل تغيير الجوانب التقنية، فتحديد المشكلة يجب أن ينبع من عملية تشخيص دقيقة، وبناء على ذلك يمكن تحديد المدخل المناسب، ويسمى هذا بالأسلوب المدمج للتطوير التنظيمي، حيث يشمل مداخل التطوير المختلفة السلوكي والتقني والهيكلية لتحقيق الوضع التنظيمي المرغوب فيه¹، والشكل الآتي يبين الوضع الشمولي للتطوير:

الشكل رقم (2 - 3):

الأسلوب الشمولي للتطوير التنظيمي



المصدر: عبد الله عبد الغني الطجم، وحدات التطوير الإداري في الأجهزة العامة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد2، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص108.

¹ هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، المرجع السابق، ص26.

المطلب الثاني: تقنيات التطوير التنظيمي

تتعدد تقنيات ووسائل التطوير التنظيمي لإحداث التغيير المنشود، غير أنه لا تستخدم كلها في عملية التطوير التنظيمي، وإنما يتوقف استخدام كل منها على عدد من العوامل، كالموقف وحاجات المؤسسة والتشخيص. وفيما سيأتي عرض لأهم هذه التقنيات وأكثرها انتشاراً.

أولاً/ بناء فريق العمل:

تهدف هذه الطريقة إلى زيادة فعالية الجماعات عن طريق تحسين علاقات العمل، وتوضيح الأهداف وأدوار العاملين. ويمكن لهذه الطريقة أن تأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى، التي لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل، كوحدة أو جماعة تتلقى التدريب. ويكون التركيز هنا على الجماعة، وزيادة فاعليتها كوحدة واحدة انطلاقاً من حاجة الفرد لأن يكون عضواً في جماعة، وإدراكاً لتأثير سلوك الجماعة على سلوك الأفراد، ولقدرة الجماعة على الوصول لحلول أفضل بسبب تبادل الأفكار ووجهات النظر المتعددة التي يمكن من خلالها رؤية المشاكل¹. إن هذه الطريقة تعتبر من أكثر تقنيات التطوير التنظيمي قبولاً لدى خبراء الإدارة العليا، وتقوم على افتراضين أساسيين²:

الأول: لزيادة إنتاجية الجماعة فإنه على أفرادها أن يعملوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الموكلة إليهم؛

الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة فلا بد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

ويمكن إيجاز مراحل فريق العمل في ست مراحل هي كالتالي³:

- التعرف على المشكلات التنظيمية؛
- تجميع مختلف البيانات عن هذه المشكلات؛
- تحليل هذه البيانات؛
- وضع خطة عمل لإجراء الحلول المناسبة؛
- تنفيذ الخطة؛
- تقييم ومتابعة عملية التنفيذ للتعرف على درجة الكفاءة التنظيمية التي انعكست على المؤسسة، والانحرافات التي حدثت حتى يمكن تجنبها مستقبلاً.

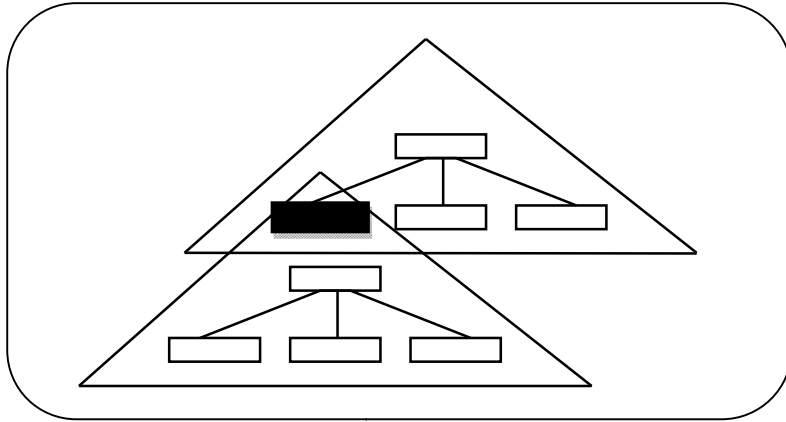
¹ فهد إبراهيم حمد الصقيه، التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه، دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص18.

² أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000، ص275.

³ سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، المرجع السابق، ص22.

إن الشكل التالي يبين فكرة بناء فريق العمل على مستوى المؤسسة ككل:

الشكل رقم (2-4): فكرة بناء الفريق



المصدر: أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000، ص276.

من خلال الشكل السابق نستنتج أن فرق العمل تبدأ من الإدارة العليا وتتدرج حتى تصل إلى المستويات الدنيا في التنظيم، ويكون الفرد فيها منضماً لفريقيين: فريق مع رئيسه وفريق مع رؤوسيه، إن ذلك من شأنه أن يحقق التنسيق والتعاون بين أفراد الجماعة الواحدة وبين الجماعات بعضها ببعض.

ثانيا/ التدريب المختبري:

كما تدل التسمية فإن هذه الطريقة التدريبية تعتبر مكان التدريب بمثابة مختبر، وأن العاملين هم مادة الاختبار يخضعون لمجموعة من الضوابط والمعايير، وذلك بهدف الوصول إلى نتيجة معينة يفترض أن تترك أثرها على سلوكهم التنظيمي المستقبلي. كما يهدف كذلك هذا النوع من التدريب إلى علاج الكثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات، وبالاتصالات والصراعات، من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجهاتها الايجابية والسلبية، ولذلك تستعمل مصطلحات تدريب الحساسية (*Sensitivity Training*)، أو مجموعات العمل (*T- Groups*) كمصطلحات مترادفة هنا¹.

بالإضافة إلى ما سبق تهدف هذه الطريقة إلى تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح أكثر تأثيراً داخل الجماعة، وذلك كما يلي:²

في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية نجد المدرب (ولمدة ساعتين من الفترة التدريبية) لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومات، في هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويُعرف الجماعة بنفسه، ويبيدي شعوره

¹ محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص359.

² أحمد جاد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص ص269،270.

تجاه الجماعة، ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأفراد، فيسمع هذا الأخير رأي الجماعة فيه، ثم يأتي دور فرد آخر ليسمع هو الآخر رأي الجماعة فيه، وهكذا إلى آخر فرد في الجماعة، والغرض من كل هذا هو إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه، ويسمع نصائح المجموعة حول الكيفية المثلى لحل هذه المشكلة، وأخيراً يعرض كل متدرب الخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيف يستطيع الاستفادة من هذه الخبرات مستقبلاً في حياته العملية.

ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية في الآتي:¹

- زيادة معرفة الفرد بنفسه وبسلوكه في محتوى بيئة اجتماعية؛
- التعرف على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة على العمل معاً؛
- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد؛
- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية النتائج.

ثالثاً/ الإثراء الوظيفي:

يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة التي يشغلها، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوى لطاقاته ومهاراته، حيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به، ولذلك تهتم هذه الطريقة بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط والتصميم وتقويم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم تجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثها².

رابعاً/ لعب الأدوار:

تقوم هذه الطريقة على مساعدة المتدربين على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها فرد ما، عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية، مما ينتج عنه زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها كالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، كذلك يؤدي ذلك إلى المساهمة في تحديد

¹ ايتسام ابراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص57.

² صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص12.

المشكلات والتعريف بأسلوب علاجها، وتقليل حدة الصراع، وتوفير مناخ أفضل من الثقة بين العاملين من خلال الفصل بين الفرد كإنسان وبينه كموظف¹.

ويمكن تحديد أهداف هذه الطريقة فيما يلي:²

- حل المشاكل المتعلقة بالدور، وما يتوقعه صاحب الدور من الآخرين في الفريق، مما يسمح له بتعزيز أداء مهامه بطريقة جيدة؛
- حل الصراع المحتمل والقائم بين العاملين؛
- تحسين الأداء وتطوير المؤسسة.

خامسا/ المسوحات:

يقوم أعضاء المؤسسة بجمع المعلومات عن واقع مؤسستهم، من خلال الاستبيانات أو المقابلات، وتزويد الإدارة بنتائج هذه المسوحات من خلال عقد اجتماعات يتم فيها مناقشة هذه المعلومات بهدف تشخيص المشكلات واقتراح التغييرات المنشودة، ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ.

كما أن الاختلاف بين هذه الطريقة وطريقة بناء فريق العمل هو أن هذه الطريقة تعتمد على جمع المعلومات الحقيقية أكثر من اعتمادها على ما يقدمه مختلف أعضاء الفريق.

سادسا/ الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف من أوائل الوسائل التي استخدمت في التطوير التنظيمي، وقد ظهرت كطريقة حديثة من طرق الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهي من أكثر وسائل التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم. وبموجب هذه الطريقة يجتمع مسؤولوا الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحداتهم، ويحددوا الوقت المناسب لانجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتياً، لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية³.

سابعا/ الشبكة الإدارية:

لقد استخدمت الشبكة الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي منذ أن طرحت فكرتها من الباحثين **بلاك وموثون (Blake & Mouton)** منتصف الستينات من القرن العشرين⁴، وهي تعتبر إحدى وسائل التدخل المناسبة لتطوير السلوك القيادي للمديرين، ومن ثم تدريبهم على الانتقال من أسلوب قيادي غير

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص58.

² طاهر محسن منصور الغالبي وأحمد علي صالح، المرجع السابق، ص371.

³ صالح بن سعد المربع، المرجع السابق، ص24.

⁴ طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009، ص170.

مرغوب فيه إلى آخر أفضل منه، حيث تصنف هذه الشبكة الأنماط القيادية الموجودة في المؤسسات، من خلال متغيرين من أنماط القيادة، أولهما يركز على الاهتمام بالإنتاج، وثانيهما يركز على العناية بالعاملين، إلى الأنماط التالية:¹

- نمط المدير المنسحب، الذي لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين؛
- نمط المدير الاجتماعي، الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل؛
- نمط المدير المتأرجح، الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين؛
- نمط المدير المنتج، الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا؛
- نمط المدير الفرقي والمفضل، الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا.

والشكل التالي يبين طريقة الشبكة الإدارية:

الشكل رقم (2-5):

الشبكة الإدارية

درجة التركيز على العاملين	9	نمط 9-1						نمط 9-9		
	8	الاهتمام بحاجات العاملين وإهمال أهداف التنظيم.						التركيز على الإنتاج من خلال الاهتمام بالعاملين.		
	7									
	6				نمط 5-5					
	5				إيجاد نوع من التوازن بين حاجات العاملين وحاجات التنظيم.					
	4									
	3	بذل جهود متدنية لتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.						التركيز على الإنتاج فقط وإهمال حاجات العاملين.		
	2									
	1	نمط 1-1						نمط 1-9		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

درجة التركيز على الإنتاج

المصدر: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص352.

¹ فهد إبراهيم حمد الصقيه، المرجع السابق، ص20.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه الشبكة الإدارية، هو الوصول بالمؤسسة إلى الوضع (9 - 9)، أي إعطاء الحد الأقصى من الاهتمام لكل من العاملين والعمل معاً، من أجل تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء.

إن هذه الشبكة تتضمن ستة مراحل هي كالتالي:¹

1. مرحلة دراسة الأنماط الإدارية: في هذه المرحلة المشاركون هم المديرون، حيث يتم شرح طبيعة الأنماط الخمسة الموجودة على الشبكة، بهدف مساعدة كل مشارك في التعرف على نمط القيادة الخاص به. بعد ذلك يتم عرض مجموعة من المشكلات الخاصة بعلاقات القائد مع رؤوسيه، وتدريب المشتركين على كيفية التغلب على هذه المشكلات والوصول إلى الوضع (9 - 9).

2. مرحلة تنمية الفريق: يقوم كل مدير في هذه المرحلة بتطبيق ما تم دراسته في المرحلة السابقة على المواقف أو المشكلات الحقيقية في قسمه.

3. مرحلة تطوير العلاقات بين الجماعات: تركز هذه المرحلة على تحليل المواقف التي تؤدي إلى حدوث صراع بين الأقسام المختلفة للمؤسسة، وتحديد الكيفية التي يتم بها حل هذه النزاعات التي قد تنشأ في المستقبل.

4. مرحلة الرابعة تحديد الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الفرعية للوحدات: يتم ذلك باستخدام نموذج الإدارة بالأهداف.

5. مرحلة التطبيق: هذه المرحلة يتم فيها إعطاء قائد كل جماعة رسمية تعليمات بالمهام الواجب تنفيذها بناء على الأهداف التي تم تحديدها لكل جماعة، الذي يجب عليه أن يقوم بإحاطة أفراد جماعته بهذه التعليمات، وأن يتأكد من أنهم قد فهموها فهما تاماً.

6. مرحلة الاستقرار: يتم خلالها مراجعة نتائج كل وحدة على أساس الأهداف المحددة، وتحديد المشكلات التي ظهرت أثناء التنفيذ، واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليها مستقبلاً.

في الأخير تجدر الإشارة فقط إلى أنه يمكن استخدام طريقة الشبكة الإدارية على نطاق واسع، حيث يمكن أن تصلح كطريقة للتطوير والتغيير للأنماط القيادية والإدارية وحل الصراعات ومشاكل الاتصال بين الأقسام وغيرها من الجوانب الأخرى.

ثامنا/ إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد مداخل التطوير التنظيمي الحديثة، والتي تهدف إلى إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين وللمجتمع، ومشاركة كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر

¹ أحمد جاد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 274.

للعمليات والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل¹. كما تعتبر إدارة الجودة طريقة تتميز بالشمولية حيث أنها تشمل جميع نشاطات المؤسسة، ومنتجاتها عبر مراحل حياتها المختلفة، وتستند إلى مجموعة من المبادئ نوجزها فيما يلي:²

- التأكيد على رضا الزبائن؛
- إيجاد علاقات طيبة مع الموردين؛
- التحسين المستمر في العمليات المختلفة؛
- الحد من الأخطاء التي تقع في المنتج؛
- قياس الأداء والعمل على تحسينه باستمرار؛
- التدريب المستمر للعاملين؛
- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتشجيع روح الفريق.

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة منها: تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة، رفع مستوى الأداء، تخفيض التكاليف، زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، العمل على تحسين وتطوير أساليب وإجراءات العمل، زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار.

كما أن هذا المدخل يقوم على بعض المقومات الفكرية التي تجعل منه مدخلا تطويريا مناسباً، فهو يقوم على ضرورة قبول التغيير والافتتاح بأهمية المناخ المحيط، والاعتراف بأهمية الطلب على الخدمة واستيعاب التكنولوجيا واستخدامها بذكاء وخاصة تكنولوجيا المعلومات، وقبول المنافسة وإدراك أهمية استثمار طاقات المؤسسة ووقتها، والابتعاد عن الفردية والتشتت، والاعتماد على العمل الجماعي والنظر إلى المستقبل، والافتتاح بأهمية الحركة ورفض الجمود في الهياكل والتنظيمات، وأخيراً احترام العنصر البشري كأهم عنصر في نجاح الإدارة المعاصرة³.

تاسعا/ إعادة الهندسة:

تعد إعادة الهندسة أحد مداخل التطوير التنظيمي، وهي تركز على إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية في المؤسسة⁴، ويعتبر هذا المدخل في التطوير الإداري ثورياً وجذرياً بخلاف مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي ينتهج أسلوب التحسينات التدريجية، ومع ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءاً من مشروع إعادة هندسة المؤسسة.

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص153.

² محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص355.

³ نواف بن سعد بن عبد الله، المرجع السابق، ص46، 47.

⁴ خضير كاظم حمود وآخرون، المرجع السابق، ص347.

إن هذا المدخل يبدأ في التطوير التنظيمي بأسئلة جذرية حول جدوى وضرورة وجود كل وحدة من وحدات التنظيم، وكيف يكون شكل التنظيم الجديد. إن كل ذلك يتطلب إعادة النظر في الوظائف والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والسياسات المتبعة. وقد يكون ذلك على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدات معينة.

إن عملية التغيير بواسطة إعادة الهندسة تتم من خلال:

- تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان عمل واحد لتوفير الوقت والتكاليف؛
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي إلى أفقي؛
- يتحول المسؤولون في التنظيم من مراقبين إلى قياديين، أي أن هدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه بدلاً من التركيز على أساليب القيادة التقليدية؛
- يتحول المدبرون من مشرفين إلى موجهين، يساعدون العاملين في تحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها؛
- تغيير اهتمام العامل من إرضاء المدير إلى إرضاء العميل¹.

المطلب الثالث: أساليب التطوير التنظيمي ونتائجه

سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز أهم الأساليب التي تنطوي عليها عملية التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى توضيح مختلف النتائج التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها من خلال برامج التطوير التنظيمي.

أولاً/ أساليب التطوير التنظيمي:

تتضمن عملية التطوير التنظيمي العديد من الأساليب والإجراءات التي يدخلها النظام على العمل، وقد تكون قديمة تتبع من صميم النظريات التقليدية، أو جديدة تتضمن بعض التحديث والابتكار، فالأساليب القديمة تركز على تأهيل وتدريب الموارد البشرية، وتحديد أساليب الاختيار، وإعطاء المكافآت والحوافز المادية، وتركز أحياناً على الهياكل من حيث تصنيف الوظائف، وتبسيط الإجراءات وتعديل القوانين والأنظمة، أما الأساليب الحديثة فقد استخدمت الأساليب القديمة، وأضافت لها أبعاداً جيدة كمدخل التخطيط الشامل، ومكنة العمل الإداري وإنشاء المراكز المتخصصة، وفيما يلي أهم أساليب التطوير التنظيمي:

1. **التأهيل والتدريب:** وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه حتى يواكب التطورات التي تحدث، ويتطلب إعادة النظر في السلوك ليتفق مع اتجاهات العمل².

¹ بن العايب بلقاسم، المرجع السابق، ص52.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1993، ص90.

2. **الاختيار والتعيين:** وهو مدخل يهتم باستقطاب الكفاءات، واختيار أفضل المؤهلات والخبرات للعمل في المؤسسة.
3. **الأجور والمكافآت والحوافز:** ويتم السعي هنا لتطوير أنظمة الأجور والحوافز بهدف زيادة إنتاجية العناصر البشرية وتنشيطها وتحسين نوعيتها.
4. **مدخل النظم الشاملة:** وهو يدرس المشكلات العمالية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل كمعالجة للتطوير الإداري¹.
5. **تصنيف وتوصيف الوظائف:** ويتم من خلاله تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحقه بكل وظيفة، وهذا يساعد على اختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية².
6. **تبسيط الإجراءات:** وعلى أساسها التأكد من ملائمة الإجراءات وتطابقها مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع التطورات الحاصلة في المحيط، واختصار الوقت الذي تحتاجه، والتخلص من الخطوات غير الضرورية فيها.
7. **القوانين والأنظمة:** ويتم من خلالها إصدار قوانين جديدة، أو تعديل القديمة منها لتدعم حركة التطوير، مع ما يلزم هذه القوانين من لوائح مفسرة كذلك المتعلقة بتنظيم المؤسسة من حيث نشاطاتها وواجباتها وإدارتها.
8. **الهيكل التنظيمية:** ويتم هنا معالجة الاختصاصات والصلاحيات وعلاقة الأقسام مع بعضها، ووجود تشكيلات إدارية مترابطة، وتسلسل هرمي لكل مستوى إداري، وتتم الاستعانة بالهيكل التنظيمية في التطوير بتعديلها وتوسيعها على أساس أنها سهلة المتابعة، واضحة الحدود ويمكن مراجعتها باستمرار، وكلما كانت الهياكل مرنة في إدخال التعديلات ساعدت أكثر على التطوير التنظيمي.
9. **مكنة العمل:** ويقصد بها إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل المكتبي لتسهيل العمل وسرعة إنجازه، وإنشاء مراكز متخصصة في مجال التدريب والبحوث والاستشارات لتقوم بالإعداد والمساعدة في عملية التطوير التنظيمي.
10. **الأبحاث:** وتتخذ الأسلوب العلمي منهجا لها، وتعتمد على الدراسات الميدانية وتقوم بها عادة مراكز ووحدات مختصة بالتطوير والاستشارات، وهو مدخل بدأ بالاعتماد على خبرات أجنبية ثم محلية، ويقصد به دفع عمليات التطوير للاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم³.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، المرجع السابق، ص91.

² نواف بن سعد بن عبد الله، المرجع السابق، ص41.

³ مهدي حسن زويلف، المرجع السابق، ص92.

ثانيا/ نتائج التطوير التنظيمي:

يمكن الاستفادة من عملية التطوير التنظيمي من خلال المستويات التالية:¹

1. على مستوى المؤسسة: إن من مجالات اهتمام التطوير التنظيمي إعادة تنظيم المؤسسات؛ فالهيكل التنظيمية المرنة تدعم أداء العاملين، ومن ثم فإن أدائهم يمكن أن يساعد في إيجاد مؤسسات متجددة متكيفة، فالمؤسسات التي تتمتع بالمرونة هي أقدر من غيرها على الاستجابة للتغيرات المحيطة، أما المؤسسات غير المرنة فإنها تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء، لا سيما إذا انصبت هذه الجهود على إعادة تنظيم العمل أو تغيير أنماطه، أو إدخال تكنولوجيات جديدة، ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تُطور كل مؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التفاعل معها، وهذا يجعل من التطوير التنظيمي يتطلب إدارة خاصة في المؤسسة لتطوير وتنمية عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى بالمؤسسة المتفاعلة.

2. على مستوى الموارد البشرية: ونعني بها جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث يكون مجال الاهتمام هنا مجموعة طاقات أولئك الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، وقيمهم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تطوير أنظمة انتماء العاملين مما يساعد على إبقاء عاملين متميزين في أدائهم من خلال:

أ. تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: من خلال توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، ويمكن القول أن التطوير التنظيمي هو وسيلة لتنمية الارتباط والانسجام بين الأفراد والمؤسسة، وهذا الأمر يصعب تحقيقه في بعض الأحيان في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية وذات النظام البيروقراطي.

ب. تنمية روح الإحساس بالمسؤولية: يظهر من خلال هذا العنصر أن التطوير التنظيمي هو نوع من التحسيس بعلاقة جديدة بين المسؤولين ومساعدتهم، وكذا ركيزة أساسية لتفعيل سير الأفراد من جهة، ومن جهة ثانية مسؤولية جديدة تعطى للمساعدين في شكل مفاوضات مع المشرف حول الأهداف وإمكانية تحقيقها ماديا وبشريا، والزمّن اللازم لذلك، ويسمح هذا التوجه بقلب العادات والسلوكيات التقليدية وإرساء واقع حقيقي لنوع جديد من العلاقات في المؤسسة، تنمو فيه روح المسؤولية، وتتوزع بين مستويات السلم الإداري.

ت. تسيير الكفاءات: يسمح التطوير التنظيمي بإنجاز مخطط للمؤهلات وتقدير إمكانية تنمية الأفراد في مجالات زمنية، وهذا التوجه مهم جدا للمؤسسة التي تسعى إلى تطوير يوافق المتطلبات الإدارية وطموحات الأفراد.

¹ علاوي عبد الفتاح، المرجع السابق، ص ص17، 18.

المبحث الرابع: مسؤولية التطوير التنظيمي ومقومات نجاحه لإحداث التغيير المنشود

إن التنوع الكبير في مداخل التطوير التنظيمي وأدواته، يتطلب توافر مجموعة من العوامل المساعدة التي من شأنها أن تساهم في تحقيق أهدافه الرئيسية، ومنه إحداث التغييرات المنشودة التي تسعى القيادة الإدارية في المؤسسة إلى تحقيقها. من هذا المنطلق سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى بعض النقاط الجوهرية والتي تعتبر بمثابة محددات أساسية لنجاح عملية التطوير التنظيمي، حيث سنحاول في البداية توضيح الجهة المسؤولة عن إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة، ثم بعد ذلك سنتعرض للعوامل الرئيسية الواجب توافرها من أجل نجاح برامج التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها، وأخيرا سنتعرف على بعض الخطوات العملية والمتطلبات الأساسية لزيادة فعالية جهود التطوير التنظيمي.

المطلب الأول: مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي

تواجه المؤسسات في سعيها لإحداث التطوير التنظيمي مشكلة الإجابة عن السؤال التالي: من يقوم بالتطوير؟ وأبسط إجابة عن هذا السؤال هي: إما أن تقوم المؤسسة بنفسها بالتطوير، أو أن تعتمد على مستشارين خارجيين، أو أن تعتمد على البديلين معا.

أولا/ سلطة التطوير من داخل المؤسسة:

تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التطوير، حيث هناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد هي:

1. الإدارة العليا: ينفرد هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون وينظمون عملياته، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، كما يقومون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير الواردة من مرؤوسيه¹.

2. المشاركة: تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء باقي المستويات التنظيمية والعاملين فرصة المشاركة في عملية التطوير التنظيمي، ويعتمد هذا البديل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة للمشاركة، وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:²

¹ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص37.

² محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، المرجع السابق، ص158.

أ. **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتحديد بدائل الحلول، ثم بعد ذلك تقوم بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل واختيار انسبها، وهنا يقوم العاملین ببذل قصارى جهدهم في دراسة هذه البدائل واختيار منها الذي يحل مشاكلهم.

ب. **حل المشاكل جماعي:** هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق وذلك لأن العاملین لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار انسبها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

3. **التفويض:** تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملین بالمؤسسة في تحديد معالم التطوير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أو العاملین أن يكونوا على دراية بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات والتي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم¹.

ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملین بأحد الأسلوبين الآتیین:²

أ. **مناقشة الحالة:** وهنا يتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملین، ويتم ذلك بهدف إكساب العاملین المهارة على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة، كما أن تدخل المدير أو الرئيس ليس من أجل فرض حلول معينة، وإنما لتشجيع العاملین لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

ب. **تدريب الحساسية:** يهدف هذا الأسلوب إلى إكساب العاملین مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين، وذلك من خلال تدريبهم في مجموعات صغيرة. إن هذا المدخل يعتمد على افتراض أساسي هو أنه بإكساب العاملین المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر ومشاكل الآخرين، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملین.

إن السؤال الذي يطرح نفسه بشدة في هذا المقام هو: أي البدائل السابقة أفضل وأنسب للمؤسسة ولمشروع التطوير؟ والحقيقة أنه لا يمكن الجزم بإجابة قاطعة، حيث يتوقف البديل المستخدم (الإدارة العليا، المشاركة أو التفويض) على اعتبارات كثيرة، كما أنه يمكننا أن نحكم على فعالية الطريقة المتبعة باستخدام نفس الاعتبارات أو المعايير، والمتمثلة في:³

- رضا العاملین المتأثرين بالتطوير؛

¹ أحمد ماهر، إدارة التغيير، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص42.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص447.

³ بلال خلف السكرانة، المرجع السابق، ص194.

- سرعة التطوير؛
- النتائج المباشرة والقصيرة المدى؛
- مقاومة التطوير؛
- الالتزام بالتطوير؛
- التجديد والإبداع المستمر.

والجدول التالي يقدم مقارنة سريعة بين بدائل سلطة التطوير التنظيمي المستخدمة داخل المؤسسة، وبين فعاليتها باستخدام المعايير السابقة.

الجدول رقم (2-1):

فعالية طرق التطوير المختلفة

الإبداع	الالتزام	المقاومة	طويل المدى	نتائج مباشرة	السرعة	الرضا	معايير التقييم من يقوم بالتطوير
منخفض مرتفع	متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	محتمل	مرتفع	منخفض متوسط	الإدارة العليا
متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض	مرتفع	المشاركة
منخفض متوسط	منخفض متوسط	متوسط مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض متوسط	منخفض متوسط	التفويض

المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص138.

يوضح الجدول أعلاه أن التطوير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه، فهو قد يؤدي إلى رضا منخفض نسبياً، إلا أنه فعال من حيث السرعة في التطوير وإحداث نتائج مباشرة، وأنه غير فعال نسبياً في المدى الطويل، وقد يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين وعدم التزامهم ببرامجهم، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض دافعية وحماس العاملين لأي تجديد أو إبداع بواسطتهم.

وتتشابه نسبياً الفعالية العامة لطريقة التطوير التنظيمي التي تتم بواسطة الإدارة العليا مع الفعالية العامة لطريقة التفويض، إلا من بعض الاختلافات البسيطة كمعيار السرعة والالتزام، ونلاحظ أن التطوير بالمشاركة يحقق أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى تدعيم رضا العاملين المشاركين، وبالتالي إلى

مقاومة منخفضة والتزام عالي، وإلى سعي مستمر من طرف العاملين إلى الإبداع، مع تسجيل ملاحظة أن هذا البديل يتطلب وقت طويل نوعاً ما، مما يعني أنه يؤدي إلى استهلاك وقت وجهد كبيرين من العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى البطء وعدم السرعة في التطوير والنتائج المباشرة في الأمد القصير.

ثانيا/ سلطة التطوير التنظيمي من خارج المؤسسة:

تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين)، والذين ينظر إليهم كأفراد عاملين بالمؤسسة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التطوير التنظيمي المطلوب، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التطوير¹.

كما يفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات والكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التطوير بكفاءة وفعالية، ومن أهم هذه المهارات نجد تلك الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-2):

مهارات المستشار وممارساتها

المهارة	أبرز ممارساتها
القيادة	- المحافظة على تركيز الأفراد على القيم الإنسانية للمؤسسة. - تعليم الأفراد كيفية التركيز على الفرص. - تبصير الأفراد بأهمية التحسين المستمر. - إعادة المؤسسة إلى الطريق الصحيح في حالة سيرها باتجاه خاطئ.
إدارة المشروع	تحقيق اندماج الأفراد والأقسام بما يساهم في المحافظة على برنامج التغيير بالاتجاه الصحيح.
الاتصال	هي مهارة ضرورية لإبلاغ القيم الأساسية إلى كل فرد في المؤسسة.
حل المشكلات	تطبيق الحلول للمشكلات التنظيمية من خلال نسيان مشكلات اليوم والتركيز أساساً على المشكلات القادمة.
التفاعل	منح كل فرد في المؤسسة الأدوات والثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التغيير التي تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات، ومهارات العمليات.
الشخصية	- الثقة في مساعدة المؤسسة لاتخاذ قرارات صعبة. - إدخال تقنيات جديدة. - تجريب أي شيء جديد.

Source :Brown. D, *An Experimental Approche to Organization Development*, Hall International, New Jersey, 2006, p.106.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص413.

ومن أهم الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري نذكر ما يلي:¹

1. المبادأة: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف بمشروع التطوير التنظيمي وأهميته للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي وماهيته وإمكانية إفادته للمؤسسة.

2. تشخيص المشاكل: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المؤسسة في وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات، ونوع البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشارك أجزاء المؤسسة في عملية جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

3. وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المؤسسة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، وهل يغطي التطوير الأفراد والجماعات والهيكل؟ أم جزء منها، وهل يكون شاملاً أم جزئياً؟، كما يقوم الخبير الاستشاري أيضاً بتقديم مجموعة من الأدوات التي يستخدمها في التطوير.

4. تقييم ومتابعة التطوير: يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح وانجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية وسلوك العاملين والغياب وغيرها من النتائج بالمؤسسة.

ثالثاً/ سلطة التطوير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية:

تلجأ بعض المؤسسات إلى بديل آخر ويتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية، وهذا يعني أنها تستخدم مجموعة من الخبراء العاملين في المؤسسة بجانب الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خارج المؤسسة، وذلك من خلال تكوين فريق جماعي لتنمية وتطوير برامج التطوير التنظيمي، ويسعى هذا المدخل إلى الاستفادة من خبرات ومهارات ومعارف الخبراء الداخليين والخارجيين وتحقيق أكبر قدر من المزايا لكل من الأسلوبين.

إن كل شكل من الأشكال الثلاثة السابقة له مميزاته وعيوبه، فالخبير الخارجي غالباً ما ينظر إليه على أنه غريب واللجوء إليه يتضمن اعتراف المؤسسة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، وأن المؤسسة قد تنظر إلى المستشار الخارجي بأنه ذلك الشخص الذي يفضحها ويبين عدم قدرتها، كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المؤسسة غالباً ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين، إلى جانب أن

¹ زيد منير عيوي، إدارة التغيير والتطوير، المرجع السابق، ص ص102،103.

زيادة موضوعية المستشار الخارجي قد تتقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة وأشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية¹.

رغم العيوب التي تميز استخدام المستشار الخارجي إلا انه في كثير من الحالات يفضل هذا البديل وذلك لما لهذا النوع من التدخل الخارجي من مميزات ومنها ما يلي:²

- الخبرة والتخصص في مجال التطوير التنظيمي؛
- عدم الارتباط بعلاقات عمل سابقة بالمؤسسة ومن ثم يمكنه الاتصال بكل الوحدات والأقسام والأفراد داخل المؤسسة بثقة للحصول على البيانات اللازمة بدون حرج؛
- الموضوعية والحياد ويترتب عليه القدرة على تحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة وعدم التحيز؛
- إن استخدام الخبراء الخارجيين يسهل قبول التغيير من جانب الأفراد بداخل المؤسسة؛
- تدريب وتعليم أعضاء المؤسسة على تحديد المشاكل الإدارية وتحليلها وكيفية اقتراح الحلول المناسبة لها.

أما بالنسبة لخبير التطوير التنظيمي الذي مصدره داخل المؤسسة إن وجد فإنه ربما قد يتعرض لضغوط وظيفية تجعله متحيزاً لأفكار وسياسات معينة وأكثر قريباً لوحدة أو جماعة معينة، وهذا بالتالي سيترتب عليه مقاومة للتغيير من جانب تلك الجماعات التي لا تتسجم أفكارها مع خبير التطوير الداخلي، ورغم ذلك قد يكون من المفيد للمؤسسة أن توكل مهمة التطوير إلى الخبير الداخلي نظراً لما يتوفر عليه من علم ومعرفة بجوانبها ومكوناتها وأفرادها، ومثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد والتنفيذ لبرنامج التطوير.

بالرغم من ندرة استخدام المدخل الثالث والقائم على الاستعانة بكل من المتخصصين في التطوير من داخل وخارج المؤسسة، إلا أنه يبدو أنه يتميز بدرجة عالية من النجاح في التطوير، ففي مثل هذا الأسلوب من التدخل تمتزج معاً الموضوعية والمعرفة المهنية للخبراء الخارجيين مع المعرفة والخبرة المتوافرة لدى خبراء التطوير من الداخل، ومثل هذا المزج ينتج عنه تزايد في الثقة والكفاءة بين أعضاء الطرفين المشتركين، كما أن قدرة فريق الخبراء الخارجيين والداخليين على الاتصال وإقامة صلات وعلاقات ايجابية يمكن أن تؤدي إلى تقليل المقاومة لأي تغيير متوقع.

وفي الأخير ومهما كان الأسلوب الذي يتم الاتفاق عليه للبدء في عملية التطوير، فإن دور الإدارة العليا في إدارة التطوير يبقى دوراً مهماً، ويتمثل في قيادة عملية التغيير، من خلال ترويج التغيير وإيجاد قبول له، وتطوير معايير أداء تكون المساءلة على أساسها، مما يؤدي إلى إيجاد ضغوط لأداء

¹ بلال خلف السكرانة، المرجع السابق، ص197.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، المرجع السابق، ص415.

أفضل تؤدي بدورها إلى حشد الجهود لإحداث التغيير. وكذلك فإنها (الإدارة العليا) يمكن أن تمارس دوراً مهماً من خلال الإشارة لتجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كنماذج تقتدى بها بقية الوحدات الأخرى. ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات المبدعة بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة، وبالمستشارين وأصحاب الخبرة¹.

المطلب الثاني: مقومات نجاح برامج التطوير التنظيمي

إن نجاح جهود التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها يتضمن ضرورة توفر عدد من العوامل الأساسية، التي من شأنها أن تتيح للقائمين على برامج التطوير التنظيمي في المؤسسات فرص النجاح في جهودهم. وفي هذا المطلب سوف نذكر أهم هذه العوامل، بالإضافة إلى بعض المؤشرات العامة التي تستخدم للتأكد من جودة خطة التطوير التنظيمي.

أولاً/ العوامل الأساسية لنجاح برامج التطوير التنظيمي:

إن نجاح المؤسسة في تجسيد برامج التطوير التنظيمي يتوقف على توافر بعض العوامل نبرزها في العناصر التالية:²

- دعم وتأييد القادة الإداريين في المؤسسة لجهود التطوير التنظيمي، مما يحفز الأفراد العاملين في المؤسسة على قبول التغيير؛ ومما يضمن كذلك الاستمرارية في العمل وتحقيق النتائج؛
- توفير المناخ الملائم لقبول التطوير وعدم مقاومته، وذلك من خلال تشجيع الاقتراحات والنشاطات والمبادرات الإبتكارية والإبداعية داخل المؤسسة، وتقبل مثل هذه الجهود ودراستها ومكافأتها مما يعطي الأفراد العاملين فرصة المشاركة في تطوير مؤسستهم؛
- وجود قادة تطوير أو وكلاء تطوير من مستشارين ومختصين من داخل المؤسسة أو خارجها يمتلكون المهارات الإنسانية والفنية اللازمة للتطوير فعلياً مع جهود الإقناع والتوضيح للعاملين لتهيئتهم وتدريبهم؛
- لا بد من مشاركة العاملين خاصة الذين سيتأثرون من التطوير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته، وأن تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن أسباب التطوير وفوائده ونتائجه المتوقعة مما قد يقلل من مقاومته لهم؛
- التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن قيم المجموعة في المؤسسة لها تأثير واضح على سلوك أفرادها وبالتالي لا بد من العمل مع المجموعات بمهارة لدعم التطوير؛

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص345،346.

² خضير كاظم حمود وآخرون، المرجع السابق، ص ص355،356.

- معرفة مصادر ومستوى عدم رضا الأفراد العاملين أو مقاومة التطوير مما يساعد على تشخيص مشكلات المؤسسة بأسلوب علمي وواقعي لدعم التطوير؛
 - توفير الموارد البشرية والمادية والتقنية التي تهيأ للتطوير وتساعد على تنفيذه وبلوغ أهدافه؛
 - لا بد من دراسة مجموعة من العوامل المتعلقة بالمؤسسة والعاملين والبيئة من أجل وضع التوقيت المناسب وكذلك الخطة المناسبة للتطوير؛
 - لا بد من وجود نظام معلومات كفو وفعال يسمح للعاملين بالتعبير عن ردود أفعالهم وشعورهم ومشاكلهم من التطوير؛
 - انفتاح المؤسسة على تجارب الآخرين ومحاولة الاستفادة منها مما يجعلها أكثر قرباً واستعداداً لتبني برامج تطوير تنظيمي تتماشى ومتطلبات بيئة ديناميكية¹؛
 - اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التطوير حيث يفضل التدرج في تطبيقها؛ بالإضافة إلى التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات في الوقت وبالأسلوب الملائم².
- إن فقدان عنصر أو أكثر من العناصر السابقة الذكر سوف يؤثر سلباً على نجاح أي جهود للتطوير التنظيمي.

ثانيا/ المؤشرات العامة لجودة خطة التطوير التنظيمي:

هناك مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم للتأكد من جودة خطة التطوير التنظيمي نذكر منها ما يلي:

1. **الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التطوير التنظيمي:** ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص مدى قبول الأفراد لبرامج التطوير التنظيمي، واستعدادهم وحماسهم لتنفيذ برامجهم والمشاركة في أعماله، ودرجة التزامهم بنتائجهم، ومدى اقتناعهم بأنه سيحقق مصالحهم.
2. **الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمؤسسة:** ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص مستوى الالتزام والاستقرار والرضا الوظيفي، وكذلك درجة التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في المؤسسة، ومستوى الصراع بينهم، وكذا مستوى ولائهم للمؤسسة.
3. **السلوك الوظيفي:** ومن المؤشرات التي يمكن استخدامها هنا معدلات الغياب ودوران العمل، ومدى الانتظام في أسلوب أداء العمل، بالإضافة إلى درجة الالتزام بالتعليمات والأوامر والقرارات.
4. **الأداء والإنتاجية:** يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية التطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة أو الوحدة التنظيمية أو الفرد أو جماعة العمل، وتختلف مؤشرات

¹ طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص179.

² مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص305.

الأداء في المؤسسات الصناعية أو التجارية الهادفة إلى الربح عنها في المؤسسات الأخرى. وفيما يتعلق بالمؤشرات التي تستخدم بالنسبة للمؤسسة غير الهادفة للربح يمكن الاعتماد على المؤشرات المرتبطة بجودة الخدمة المقدمة للحكم على جودة إستراتيجية أو خطة التطوير التنظيمي، فمثلاً بالنسبة لمؤسسة تعليمية يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية:¹

- مستوى رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية؛
- مدى المحافظة على صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع؛
- مدى المساهمة في الخدمات البحثية للمجتمع المحلي؛
- مدى المساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي.

المطلب الثالث: الخطوات العملية والمتطلبات الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي

بما أن التغيير هو الانتقال من حالة راهنة إلى حالة جديدة منشودة تحقق ما يطمح إليه القائمين على التغيير، فإنه وللوصول إلى هذا الأمر لا بد من إتباع خطوات محددة للوصول بأي برنامج للتغيير إلى النجاح المطلوب، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى هذه الخطوات العملية التي من الواجب الالتزام بها وأخذها بعين الاعتبار من طرف القائمين على عملية التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك سنحاول توضيح بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها أن تزيد من فعالية جهود التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها.

أولاً/ الخطوات العملية لبرنامج تطويري فعال:

يمكن إجمالها في الخطوات التالية:²

1. **تحديد طرق وأساليب التنفيذ:** تحتاج تفاصيل أي برنامج تطويري قبل البدء في تنفيذه إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة، مثل هل سيحدث التطوير بالتركيز على العمل الجماعي أو الفردي؟ وهل سيكون لقسم معين أو لجميع الفروع والأقسام في المؤسسة.
2. **تحديد زمن بداية ونهاية التطوير:** أي تحديد الفترة الزمنية الكافية لإنجازه، بصرف النظر على الطريقة التي سيتم بها.
3. **وضع الخطط المفصلة للتنفيذ:** وذلك بوضع جدول زمني يرسم خطط التنفيذ بالتفصيل، بحيث يعرف كل فرد الدور المطلوب منه.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، صص 384، 385.

² محمد بن يوسف النمران العطييات، المرجع السابق، صص 123-125.

4. تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد: يجب أن يعامل التطوير معاملة أي مشروع جديد، بتحديد أهدافه وكيفية انجازه ومراقبة تنفيذه وتحديد ميزانيته، وكذلك قواعد التعامل لفريق العمل، وخاصة بالنسبة لعملية تناقل المعلومات، مع تحديد المشكلات الممكن حدوثها، وكيفية تجنبها أو حلها في حالة وقوعها.

5. صيغ حجة التطوير بالصيغة الشخصية وربطه بأهدافهم: إن الأفراد لا يقبلون التطوير إلا إذا تم ربطه بأهدافهم الخاصة أو وظائفهم.

6. التأكد من مشاركة الغالبية فيه: إن التطوير الذي يتم بالتهديد والقوة من الصعب تحقيقه، لأن الأفراد غالباً ما يعملون على إفشاله، لذا يجب السماح لهم بإبداء الآراء والمشاركة، وكذلك الاستماع إلى الانتقادات والنصائح الصادرة منهم، والتركيز على وجود وسيلة لإجراء أي تعديل أو تصحيح.

7. تحفيز وتشجيع القائمين على التطوير: يحتاج أي برنامج تطويري إلى ضرورة تحفيز القائمين عليه بهدف إشعارهم بقيمتهم وتقديرهم لإنجازاتهم، وذلك باستخدام الأساليب المعنوية والمادية التي تشجع مختلف الأفراد على قبول التطوير.

8. الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي: بسبب اختلاف وجهات النظر والآراء غالباً ما يحدث التغيير مقاومة وصراعاً، وبالتالي يجب على القائمين على عملية التطوير محاولة تحويل المقاومة أو الصراع إلى عمل إيجابي من خلال المناقشة الصريحة، وتبادل وجهات النظر بطريقة تفاعلية إيجابية.

9. بناء المهارات وتعزيز القدرة على التعلم: يجب إقناع القائمين على التطوير أو المتأثرين به على أنه عملية تعليمية تقدم إليهم المهارة الفنية والمعلومات المفيدة، بدلاً من الشعور بالخوف منه، لأن الشعور ببناء القدرات الجديدة للتأقلم مع التغيير الجديد الناتج عن التطوير، يجعل من العاملين أداة فعالة لإنجاحه.

ثانيا/ متطلبات زيادة فعالية جهود التطوير التنظيمي:

بهدف زيادة فعالية خطة التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها ومنه إحداث التغيير المنشود فيه بالمؤسسة، يجب أن تتم هذه العملية من خلال إستراتيجية متكاملة وخطط وبرامج مقبولة، وفيما يلي تصور عام لمراحل هذه الإستراتيجية:

المرحلة الأولى: إدراك الحاجة للتطوير التنظيمي: من الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التطوير التنظيمي، فإذا لم يعنقد أعضاء المؤسسة بالحاجة للتطوير، فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه وبالتالي لن ينجح التطوير في تحقيق أهدافه.

المرحلة الثانية: وضع إستراتيجية التطوير التنظيمي: تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التطوير وتقويمها وتشمل هذه المرحلة: اختيار الفريق المسؤول عن التطوير، وتشخيص الوضع القائم وتحديد مجالات التطوير وأهدافه وكيفية إحداثه، بالإضافة إلى تحديد تكلفته، واختيار التوقيت المناسب للقيام به.

وفيما يلي إشارة موجزة لعناصر التطوير:¹

1. اختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير التنظيمي: من الأهمية أن تتم جهود التطوير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عالٍ من الكفاءة، من بين الخبراء الداخليين في المؤسسة أو الاستعانة بخبراء من خارجها، أو من خلال الجمع بين الخبراء الداخليين والخارجيين معاً، ثم يتم تحديد العلاقة بين الفريق وإدارة المؤسسة التي يجب أن تبنى على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار المطلوبة من كل واحد منهم.

2. تشخيص الوضع القائم وتحديد الفرص والقيود وأوجه القوة والضعف: يقصد بعملية التشخيص التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمؤسسة، وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها، واتجاهاتها ونتائجها.

3. تحديد وتوصيف أهداف عملية التطوير التنظيمي: تتوقف فعالية عملية التطوير التنظيمي بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهدافه بدقة ووضوح.

4. تحديد مجالات وأولويات التطوير التنظيمي: على ضوء تحديد وتوصيف الأهداف يتم تحديد مجالات وأولويات التطوير المطلوبة.

5. اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التطوير التنظيمي: يمكن أن تأخذ عملية التطوير إحدى البدائل التالية:

أ. التغيير الشامل: يستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع أجزاء كبيرة من المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد.

ب. التغيير المرحلي: يتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمؤسسة على عدة مراحل، وبعد نجاح المراحل الأولى يتم الانتقال إلى المراحل التالية لها.

ت. التغيير التدريجي: ويتم هنا البدء بإحداث تغييرات بسيطة وبعد اقتناع والتزام أعضاء المؤسسة بتلك التغييرات يتم التوسع في عملية التطوير.

¹ أوسريز منور ومنصور فؤاد سعيد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 08،09 مارس 2005، صص 276،277.

6. وضع موازنة تقديرية لعملية التطوير التنظيمي: يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التطوير من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية والتي تشمل على تكلفة المتطلبات اللازمة والتي تختلف باختلاف مجالات التطوير والجهة المسؤولة عنه، والأسلوب المتبع في إحداثه ومتطلبات التحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وتحمسهم لإنجاحه.

7. اختيار التوقيت المناسب لعملية التطوير التنظيمي: من الأهمية أن يتم تحديد التوقيت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمال التطوير، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التطوير، وتوقيت البدء في تنفيذها، وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وكذلك توقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة... وهكذا.

المرحلة الثالثة: تحديد وتصميم بدائل ومداخل التطوير التنظيمي: على ضوء ما انتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التطوير، يبدأ فريق التطوير في تصميم بدائل التدخل والاختيار فيما بينها. ويجب أن تشمل عملية تصميم بدائل مداخل التطوير ضرورة القيام بعملية التدريب والتعليم، وتقديم الاستشارة والنصح والإرشاد، وكذا تدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي والتفاعل والتعاون فيما بينها، بالإضافة إلى التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات بهدف حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات، وأخيرا تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتسيير عملية التنفيذ.

المرحلة الرابعة: تنفيذ عملية التطوير التنظيمي وإحداث التدخل المستهدف الهادف : ينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي:¹

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التطوير المستهدفة؛
- تهيئة المناخ الملائم والمدعم لتطبيق إستراتيجية التطوير؛
- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التطوير المستهدف والعمل على تذليلها.

المرحلة الخامسة: المتابعة والتقويم: تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التطوير والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، المرجع السابق، ص324.

خلاصة الفصل

هكذا ومن خلال مضامين هذا الفصل نكون قد أبرزنا مكانة وأهمية التطوير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة، والذي يعتبر كآلية لإحداث التغييرات المناسبة في بعض عناصرها، بهدف تأقلمها مع التغييرات الداخلية والخارجية التي تشهدها بيئتها، لذلك على مؤسسات هذا العصر العمل أكثر من أي وقت مضى على إحداث تغييرات مستمرة من أجل مواجهة الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة المتزايدة إلى تحقيق البقاء والنمو، وبالتالي تعزيز المركز التنافسي الحالي وتحسينه مستقبلا، فالتغيير وإن كان أمرا ضروريا وحتميا فهو ليس عملا سهلا، إذ تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها الأفراد العاملين غير المدركين لفوائده، حتى وإن كانت هذه المقاومة كرد فعل طبيعي، لأنه من طبيعة الأفراد وفطرتهم أنهم يميلون إلى مقاومة أي تغيير وهو ما يستوجب على المؤسسة أن تستعد لها بالوسائل والخطط خاصة تلك التي يقدمها برنامج التطوير التنظيمي. هذا الأخير الذي يعتبر كأحد الركائز الأساسية لاستدامة بقاء المؤسسة وتطورها، وتعزيز إمكانياتها وقدراتها على مجارات تيارات المنافسة المحلية والعالمية، وعليه فإن المؤسسات الرائدة يجب أن تعتمد برامج مستمرة ومستدامة لإحداث حالات التطوير التنظيمي والذي يصب باتجاه تطوير مستمر ودائم للمؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد أن تناولنا في الجانب النظري للدراسة والذي تضمن فصلين، الإطار العام لعملية التغيير بالمؤسسة من خلال الفصل الأول، أما في الفصل الثاني فتم فيه إبراز كيفية تحقيق التغيير بالمؤسسة من خلال مدخل التطوير التنظيمي، سنحاول من خلال هذا الفصل الثالث تطبيق الجوانب النظرية للدراسة على الواقع العملي لمؤسسة اقتصادية جزائرية، إذ تم اختيار مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة كمثال لدراسة دور التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة، حيث خصصنا لهذه الدراسة الميدانية المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم لمحة موجزة عن تطورها التاريخي وطبيعة نشاطها وأهدافها، ثم بعد ذلك تنظيمها الداخلي، وفي الأخير سنتطرق إلى مبررات اختيار المؤسسة والمجال الزماني والمكاني للدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً/ لمحة تاريخية عن المؤسسة:

ملبنة الحضنة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص، تم تأسيسها بتاريخ: 1992/12/15، برأس مال اجتماعي يقدر بـ: 6000000 دينار جزائري؛ مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بمدينة المسيلة، حيث تتربع على مساحة قدرها 32000 متر مربع، تمت إقامة البنايات على مساحة 20000 متر مربع من المساحة الإجمالية، منها مساحة 700 متر مربع خصصت لبناء مستودعات لتخزين المنتجات النهائية، حيث تتضمن أربع خلايا للتبريد ذات سعة 1200 متر مكعب.

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته، إلا أن بداية الانطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة كانت بإنتاج الحليب فقط، وذلك بتاريخ: 2000/05/15 بطاقة إنتاجية قدرها 40000 لتر يوميا، حيث كان حجم اليد العاملة آنذاك يقدر بـ: 38 عامل دائم.

قامت المؤسسة بعد ذلك بتوسيع نشاطها على ثلاث مراحل هي كالاتي:

1. التوسع الأول: تم القيام به بتاريخ: 2001/10/15، حيث بفعل هذا التوسع زادت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 40000 إلى 140000 لتر من الحليب في اليوم، وأصبح عدد العمال 55 عامل دائم، وجراء هذا التوسع أصبحت المؤسسة تنتج:

- حليب الأبقار المبستر في أكياس 1 لتر؛
- الحليب على شكل مسحوق مبستر في أكياس؛
- اللبن في أكياس.

2. التوسع الثاني: تم بتاريخ 2004/10/15، حيث تمكنت المؤسسة بفضل هذا التوسع من زيادة طاقتها الإنتاجية من 140000 إلى 380000 لتر يوميا من الحليب، كما تمكنت من توسيع تشكيلة المنتجات وإضافة منتجات جديدة هي كما يلي:

- حليب مبستر في قارورات بسعة 1 لتر؛
- لبن في قارورات بسعة 1 لتر؛
- حليب بقر في قارورات بسعة 1 لتر؛

- رايب في قارورات بسعة 1 لتر؛

- ياؤورت للشرب ممزوج بالفواكه في قارورات بسعة 1 لتر؛

- ياؤورت معطر في علب؛

- ياؤورت ممزوج بالفواكه في علب؛

- حلوى قشدية في علب.

كما نتج عن هذا التوسع زيادة عدد العاملين من 55 إلى 192 عامل، من بينهم 35 عامل متعاقد مع المؤسسة.

3. التوسع الثالث: تمتد هذه المرحلة من 2007 إلى نهاية سنة 2009 حيث ارتفع رأس مال المؤسسة من 97000000 دينار جزائري إلى 120000000 دينار جزائري، وزادت الطاقة الإنتاجية من 380000 إلى 450000 لتر يوميا. أما بالنسبة للإنتاج المرتبط بهذه الاستثمارات فهو:

- قشدة تحلية في علب صغيرة؛

- فلان كرمال في علب صغيرة؛

- ياؤورت مطبوخ في علب.

من سنة 2008 إلى غاية سنة 2009 ارتفع رأس مال المؤسسة من 120000000 دينار جزائري إلى 170000000 دينار جزائري، وزادت الطاقة الإنتاجية إلى 540000 لتر يوميا، كما زاد عدد العملاء الخاص بالمؤسسة إلى 164 عميل.

وفي بداية سنة 2010 تم انطلاق العمل في وحدة الجبن، لكن ليس بوتيرة متسارعة، إضافة إلى ذلك فقد تم البدء في إجراء معاملات استيراد 3000 بقرة حلوب وتوزيعها على المربين.

إلى جانب زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وعدد العاملين بها، فقد شهدت كذلك المبيعات زيادة كبيرة خاصة خلال الفترة الممتدة من سنة 2007 إلى غاية 2010، والجدول الآتي يوضح أكثر رقم الأعمال المحقق خلال هذه السنوات:

الجدول رقم (3-1):

رقم الأعمال المحقق من سنة 2007-2010

السنة	رقم الأعمال المحقق
2007	2,909,869,693.45
2008	1,517,939,056.96
2009	4,930,919,535.98
2010	5,598,310,865.39

المصدر: مصلحة المحاسبة بالمؤسسة. الوحدة: (دج).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رقم الأعمال المحقق بالمؤسسة في تزايد مستمر، ماعدا سنة 2008 أين شهد انخفاضا مقارنة بالسنة التي قبلها، وذلك راجع إلى الأزمة التي عرفتتها المؤسسة بسبب ندرة المياه، وهو ما أدى إلى تقليص الإنتاج، غير أن هذا الانخفاض قد تم استرداكه من طرف المؤسسة خلال السنوات الموالية، حيث ارتفع رقم أعمالها خلال سنة 2010 إلى 5 مليون دينار جزائري بعد أن كان في حدود 1 مليون دينار جزائري سنة 2008، ويرجع هذا الارتفاع الكبير إلى توسع المؤسسة في تشكيلة منتجاتها، وهو ما مكنها من زيادة حصتها السوقية في السوق الوطنية.

ثانيا/ نشاط المؤسسة وأهدافها:

1. نشاط المؤسسة: تنشط المؤسسة في ميدان إنتاج الحليب ومشتقاته، حيث تساهم بشكل كبير في تلبية احتياجات المستهلكين، وعلى العموم يمكن تلخيص نشاط المؤسسة في ثلاث عناصر أساسية هي:

أ. **الشراء:** من أجل تزويدها بالمواد الأولية لمباشرة عملياتها الإنتاجية تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين، حيث تستورد المؤسسة حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما الجودة والسعر، حيث تتعامل المؤسسة مع العديد من الموردين الأجانب من مختلف الدول كفرنسا وسويسرا وهولندا والدانمارك...الخ، بالإضافة إلى العديد من الموردين المحليين.

ب. **الإنتاج:** بعد أن تقوم بعملية شراء المواد الأولية، تقوم المؤسسة بأهم عملية في نشاطها وهي الإنتاج، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته، والتي تنتج بشكل يومي وفي كل المواسم، وكذلك تنتج حسب طلبات الزبائن.

ت. **البيع:** وهذا النشاط يشرف عليه قسم المبيعات، حيث هناك حالتين:

- في حالة المنتج الطلبي فإن البيع مضمون، ويبقى عنصر النقل فقط الذي يتم الاتفاق عليه، إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون؛
- في حالة المنتج غير الطلبي فإن البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية.
- من خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجده ينقسم إلى مرحلتين، المرحلة الأولى تتمثل في الإنتاج، أما الثانية فتتمثل في تسويق المنتجات، وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي يتم بها إيصال السلعة إلى المستهلك أو العميل.

2. أهداف المؤسسة: تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:

- محاولة ضمان تغطية أكبر للطلب على الحليب في السوق الوطنية؛
- العمل على إنتاج منتجات جديدة وبجودة عالية بما يتوافق مع احتياجات المستهلكين وأذواقهم؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية وهذا بتوفير مناصب العمل، وبالتالي التقليل من ظاهرة البطالة؛
- الرفع من حجم المبيعات من أجل كسب حصة سوقية معتبرة؛
- تحقيق مزايا تنافسية مستدامة تمكنها من احتكار السوق؛
- محاولة كسب رضا المستهلكين وإقناعهم بجودة منتجاتها؛
- الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية، وذلك من خلال توفير صيانة ملائمة ودائمة للقدرات الإنتاجية للحفاظ عليها؛
- تقليل التبعية للخارج فيما يخص استيراد المواد الأولية؛
- توسيع نشاطات المؤسسة وذلك بتنويع تشكيلة منتجاتها ومحاولة إنتاج منتجات أخرى مثل: الزبدة، العصير، الجبن... الخ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي، المهام والوظائف

أولا/ الهيكل التنظيمي:

تم إنشاء المؤسسة وفقا لهيكل تنظيمي صمم على أساس نشاطها الأساسي، والهيكل التنظيمي للمؤسسة مبين من خلال الشكل التوضيحي الآتي والذي يظهر الإدارات والأنشطة الأخرى التابعة لها ومسالك السلطة والمسؤولية.

ثانيا/ شرح الوظائف والمهام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتلخص وظائف المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي في الآتي:

1. الإدارة العامة: وهي تمثل الهيكل الرسمي للمؤسسة وتتشكل من:

أ. قسم المدير العام: وهو صاحب القرار الأول والأخير في المؤسسة، ومن مهامه ما يلي:

- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة، وذلك للتنسيق فيما بينها؛
- إمضاء كل المستندات، الوثائق والتقارير الخاصة بالمؤسسة بغية ارسالها إلى المتعاملين؛
- مسؤولية مدنية على كل نشاطات المؤسسة، وأخطار التسيير ومسؤولية جبائية؛
- الإشراف على مختلف الأقسام والمصالح من أجل المتابعة المستمرة لنشاط المؤسسة وظروف العمل بها؛
- الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات؛
- إبرام الصفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل عقود تجارية؛
- إعطاء التعليمات والتوجيهات لرؤساء المصالح؛
- اقتراح الحلول والإستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.

ب. قسم الأمانة: وهي تابعة للمدير العام مباشرة ومن مهامها:

- تنظيم الملفات ومواعيد الاستقبال مع المدير العام؛
- التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة؛
- التنسيق بين المدير العام وجميع المصالح الأخرى سواء كانت داخلية أو خارجية.

ت. قسم الأمن: وهو القسم المسؤول عن توفير الأمن داخل المؤسسة مثل حماية المخازن ومواقف السيارات، وكل ما تعلق بممتلكات المؤسسة من المخاطر التي تهددها كالحرائق والسرقه والتلف... الخ.

ث. قسم الاستشارة التقنية: قسم مسؤول عن إجراء مختلف العمليات المتعلقة باقتناء المعدات والتجهيزات الجديدة، أو إدخال تحسينات في التجهيزات القائمة لتساعد على إنجاز الأعمال بالمؤسسة.

ج. قسم الاستشارة المكلفة بالأعمال القانونية والعلاقات الخارجية: قسم مختص بتسيير وإدارة كل ما يتعلق بالجوانب القانونية والعلاقات العامة للمؤسسة، سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي.

2. مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة: وتتشكل من:

أ. قسم الموارد البشرية: وهو قسم مسؤول عن شؤون الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومن أهم مهامه:

- متابعة غيابات العاملين وتحرير رخص الدخول؛

- تسجيل الاستجابات، مقررات التعيين، الأوامر وطلبات العطل؛
- تحرير وإرسال الاستجابات، الاستدعاءات، التعيينات؛
- استلام طلبات، شكاوي، تقارير العمال ورؤساء المصالح؛
- إحصائيات شهرية حول العاملين (العدد، الجنس، العمر، الفئات)؛
- حفظ ملفات العاملين بكل أنواعها؛
- حفظ البريد الصادر والوارد وتسجيله، سجل الإمضاءات...الخ.

ب. قسم الوسائل العامة: وهو المسؤول عن سلامة وحماية مختلف التجهيزات والآلات الخاصة بالمؤسسة.

ت. فرع تسيير المخزونات: تتمثل مخزونات هذا الفرع في المواد الأولية، ومهمته الأساسية هي تزويد قسم الإنتاج بما يحتاجه من مواد لمباشرة عملياته.

3. مصلحة المحاسبة والجباية: ويتمثل دورها في إجراء مختلف العمليات المتعلقة بالمحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية مثل:

- حساب الميزانية؛
- حساب وتحرير الفواتير؛
- تحرير تقارير فصلية وسنوية حول النفقات والنشاطات؛
- جرد وإحصاء المعدات والتجهيزات.

4. مصلحة المالية والموازنة: تشرف هذه المصلحة على معاملات المؤسسة مع البنوك خاصة فيما يتعلق بالقروض، بالإضافة إلى إعداد الموازنات والتنبؤات الخاصة بالنشاطات المستقبلية للمؤسسة، وغيرها من الشؤون المالية الأخرى.

5. المصلحة التجارية: يشرف عليها إطار متحصل على شهادة الليسانس في التسويق (12 سنة خبرة في الميدان)، وتضم هذه المصلحة الأقسام التالية:

أ. قسم المبيعات: وهو المسؤول عن بيع وتوزيع المنتجات النهائية وفي الوقت نفسه كل ما يخص بالفواتير، ومن مهامه:

- إعطاء معلومات حول السلع والجودة والنوعية؛
- إعلام الزبائن في حالة إنتاج منتج جديد، أو إدخال تحسينات على المنتجات الحالية؛
- دراسة تغيرات المبيعات.

ب. قسم الشحن: وهو المسؤول عن كل عمليات الشحن سواء للمواد الأولية أو المنتجات بالمؤسسة.

ت. قسم التسويق: وهو قسم تم إنشاؤه حديثًا، وكان مقره سابقًا بالجزائر العاصمة، ويضم ثلاثة مخازن للمنتجات النهائية في كل من الجزائر العاصمة، عنابة، وهران.

6. مصلحة التموين: تهتم بتوريد المؤسسة بكل ما تحتاجه من معدات ومواد أولية من أجل مباشرة العملية الإنتاجية فيها، وتضم الأقسام التالية:

- قسم جمع الحليب؛

- قسم العبور؛

- قسم المشتريات المحلية؛

- قسم المشتريات الأجنبية.

7. المصلحة التقنية: تهتم بصيانة وحماية الآلات والتجهيزات التي تمتلكها المؤسسة، وإصلاح الأعطاب والتعطلات الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التبريد بالمخازن... الخ، وتشرف على الأقسام التالية:

- قسم الصيانة؛

- قسم تسيير المخزونات؛

- قسم متابعة المشاريع.

8. مصلحة التصنيع: وهي أهم مصلحة في المؤسسة، وتتكفل بالإشراف على كافة مراحل الإنتاج، وتضم قسمين:

أ. قسم الإنتاج: ينقسم إلى خمس ورشات ومن مهامه ما يلي:

- إعداد برامج الإنتاج ومتابعتها ميدانيا؛

- تنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة وتساهم في شراء المواد الأولية؛

- دراسة التغيرات التي تطرأ على عملية الإنتاج، وذلك من خلال إحصاءات يومية، شهرية، سنوية؛

- العمل على تحسين نوعية منتجات المؤسسة.

ب. قسم البحث والتطوير: تم استحداث هذا القسم مؤخرا من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة والرفع من جودتها، بالإضافة إلى المساهمة في إعداد البحوث فيما يخص المنتجات الجديدة مستقبلا بالأخذ في الحسبان الملاحظات المخبرية، ويعمل بهذا القسم مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

9. مصلحة الرقابة على الجودة: تهتم بمراقبة جودة ونظافة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من ورشات الإنتاج، حتى تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، حيث تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمحافظة على صحة المستهلك، وللجودة باعتبارها أحد شروط المنافسة.

إن هذه المصلحة تتكفل بالإشراف على مخبر التحاليل للمادة الأولية والمادة المنتجة، وكذلك قسم معالجة المياه، ومن مهامها ما يلي:

- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا من جانب النظافة ومراقبة الجودة؛
- السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينات وتحليلها، وكذا تحسينها؛
- السهر على احترام مقاييس الاستهلاك؛
- الاستغلال والمراقبة والمصادقة على نتائج التحليل والتخلص من المواد الفاسدة؛
- إظهار للمسؤولين نتائج التحليل مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.

10. خلية مراقبة التسيير: تهتم هذه الوحدة بالتأكد من سير عمل المؤسسة كما هو مخطط له، وتحليل الانحرافات إن وجدت.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتوافق وطبيعة نشاطها، ولا ينقصه سوى فصل مصلحة الموارد البشرية عن قسم الوسائل العامة، باعتبارها تُسير جميع الموارد البشرية العاملة بمختلف مصالح المؤسسة وأقسامها.

المطلب الثالث: مبررات اختيار المؤسسة والمجال الزماني والمكاني للدراسة

أولاً/ المبررات:

لقد وقع الاختيار على مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة لإجراء الدراسة الميدانية لاعتبارات عدة أهمها:

- تعتبر مؤسسة ملبنة الحضنة من أهم المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته، إذ تلقى منافسة شديدة من قبل مثيلاتها في السوق؛
- محاولة لفت انتباه القائمين على المؤسسة بضرورة الاهتمام بالبحوث العلمية، ومساعدة الطلبة والباحثين وتشجيعهم على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛
- تعتبر المؤسسة المكان الأفضل والمناسب لدراستنا، حيث قامت بمجموعة من التغييرات والتوسعات الجذرية؛
- انتماء المؤسسة إلى القطاع الخاص، وهو ما يجعلها تتمتع بالاستقلالية في قراراتها، وبالتالي فالقرارات التي تتخذها المؤسسة تكون عن إدراك ووعي تام،

- محاولة التعرف على متطلبات تجسيد المؤسسة لبرامج التطوير التنظيمي، وبالتالي إحداث التغييرات المنشودة بها مستقبلاً؛
- قرب المؤسسة من مقر إقامة الطالب، وهو ما يساهم في التقليل من الجهد والبحث.

ثانياً/ المجال الزمني والمكاني للدراسة:

يكمن الهدف الأساسي للبحث في محاولة إبراز دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، انطلاقاً من اعتباره كأحد المداخل الرئيسية التي يمكن من خلالها إحداث التغيير، وكذلك نظراً لما يتطلبه من مقومات من شأنها أن تساهم في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة.

لذلك وتدعيماً لما تم تناوله في الجانب النظري من البحث، تمت محاولة إعداد هذه الدراسة الميدانية في إطار مجموعة من الحدود الزمانية والمكانية.

1. الحدود المكانية للدراسة: اقتصرَت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة والتي سبق وأن تم تقديمها، حيث كانت الدراسة داخلياً وبالتحديد على مستوى بعض المصالح والأقسام الإدارية بالمؤسسة.

2. الحدود الزمانية للدراسة: إن إعداد الاستمارة وكذا توزيعها على أفراد عينة البحث ثم تحصيلها وتحليلها قد استغرق فترة زمنية محدودة قدرت بشهرين، وهما شهر أوت وسبتمبر من سنة 2012.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنقوم بتعريف المناهج والأدوات التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تقديم مجتمع وعينة الدراسة، وأخيرا فحص مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

للتمكن من إجراء هذه الدراسة تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات من ميدان مجال الدراسة بغرض تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق الدراسة وصياغة نتائجها.

أولا/ منهج الدراسة:

يعرف المنهج على أنه: "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"¹، ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، وكذا بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ففي دراسة موضوع التطوير التنظيمي ودوره في إنجاز عملية التغيير بالمؤسسة عمدنا إلى تحديد المنهج المتبع والذي يتمثل في:

1. المنهج الوصفي التحليلي: ويعرف على أنه: "شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفيا بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة"².

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفا وكما، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة.

2. المنهج الإحصائي: بالإضافة إلى المنهج السابق فقد تم استخدام المنهج الإحصائي بشكل أقل من الوصف والتحليل، حيث تم الاعتماد عليه عند تفريغ استمارة البحث وبالتحديد عند حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، الانحراف المعياري.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإسانية، ط4، دار زعياش للطباعة النشر، بوزريعة، الجزائر، 2012، ص167.

² رشيد زرواتي، أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص87.

ثانيا/ أدوات الدراسة:

إن الأدوات التي تم استخدامها في جمع بيانات هذه الدراسة تمثلت في الملاحظة العلمية، الوثائق والسجلات الإدارية والاستمارة، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات.

1. **الملاحظة العلمية:** تعتبر أداة هامة في جمع المعلومات، وهي تعتمد على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته أو لامسه من وقائع وأحداث إلى عبارات ذات معاني ودلالات¹، بحيث حاولنا في هذا البحث ملاحظة ورصد كل المتغيرات والتفاعلات والنشاطات والتوترات والاضطرابات ومختلف سلوكيات العاملين، بملاحظتهم أثناء قيامهم بأعمالهم والعلاقات المتبادلة بينهم طبعا في الحدود المسموح بها من طرف المؤسسة، وكل هذا من أجل فهم أكثر لسير موضوع البحث في هذا الميدان، لكن تبقى الملاحظة وحدها غير كافية كأداة للدراسة، فالأمر يحتاج إلى أدوات أخرى للكشف عن الواقع الحقيقي لسير الموضوع من أجل الوصول إلى الحقائق بشكل أفضل ومن ثم تحقيق أهداف البحث.

2. **الوثائق والسجلات الإدارية:** تعرف على أنها: "تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة الاجتماعية، كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشرح طبيعة العمل بها"²، وقد استخدمنا بعض السجلات والوثائق الإدارية خاصة قوائم العمال والإداريين والتي تخص الجانب البشري، لضمان الحصول على البيانات الخاصة بعدد العمال ومراكزهم الوظيفية، والتعرف على تسلسل السلطة والمسؤولية على الإدارات ومختلف أقسامها، كما تم الاعتماد عليها لاستخلاص البيانات الخاصة بتاريخ المؤسسة، تطورها، طبيعة منتجاتها.

3. **الاستمارة:** تعرف الاستمارة بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"³، ويرجع استخدام هذه الأداة لجمع البيانات إلى عدة أسباب نذكر أهمها:⁴

- وسيلة هامة للحصول على البيانات من عدد كبير من الأفراد يفوق بكثير الحجم الذي تغطيه

أدوات جمع البيانات الأخرى كالملاحظة؛

- إمكانية فحص ومراجعة الاستمارة، بالإضافة إلى إمكانية تجريبيها ميدانيا؛

¹ عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية: الرسائل والأطروحات، ط1، دار الأبحاث، الجزائر، 2009، ص95.

² رشيد زرواتي، أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المرجع السابق، ص 268.

³ المرجع نفسه، ص172.

⁴ محفوظ أحمد جودة، أساليب البحث العلمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص150.

- إجابات المبحوثين على أسئلة الاستمارة قد تكون أكثر دقة وموضوعية لأن المبحوث غير معروف الشخصية.

كذلك استخدمت الاستمارة في بحثنا هذا للتأكد من المعلومات التي تم الوصول إليها في الجانب النظري، بالإضافة إلى الوصول إلى معلومات ميدانية.
إن الأسئلة المطروحة الاستمارة تهدف إلى:

- معرفة دواعي التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة؛
 - معرفة الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير التنظيمي؛
 - معرفة كيفية إحداث عملية التغيير بالمؤسسة محل الدراسة من خلال مدخل التطوير التنظيمي؛
 - معرفة أهم المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة.
- وتشتمل الاستمارة على المحاور التالية :

- **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية، واشتمل على خمسة عناصر وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة العمل بالمؤسسة، والهدف من هذه البيانات هو تحديد خصائص العينة المدروسة.

- **المحور الثاني:** يتعلق بدواعي التطوير التنظيمي وأهميته للمؤسسة، ويضم الفقرات من (1 - 10).

- **المحور الثالث:** يتعلق بالأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير التنظيمي، ويضم الفقرات من (11 - 19).

- **المحور الرابع:** يتعلق بكيفية إحداث التغيير بالمؤسسة محل الدراسة من خلال التطوير التنظيمي، وصمم لهذا المحور ثلاثة أبعاد جزئية هي:

- بعد التطوير في الهيكل التنظيمي، ويضم الفقرات من (20 - 27)؛

- بعد التطوير في التكنولوجيا المستخدمة، ويضم الفقرات من (28 - 32)؛

- بعد التطوير في العلاقات التنظيمية والسلوكية، ويضم الفقرات من (33 - 41).

- **المحور الخامس:** يتعلق بالمتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة، ويضم الفقرات من (42 - 52).

واعتمد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، كما استخدم مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس لقياس درجة الموافقة على العبارات كالاتي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)، كما رافق الاستمارة خطاب موجه للمبحوثين، ويشمل على عنوان الدراسة،

والجامعة التي ينتمي إليها الباحث، والهدف من الدراسة، وكيفية الإجابة على الأسئلة، والتأكيد على سرية البيانات وهذا ما يوضحه الملحق رقم (01).

4. المقاييس الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، الإصدار رقم (19) من خلال إدخال جميع إجابات المستجوبين في جهاز الحاسوب، ثم طبق عليها بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (spss) والتي تتماشى ومتطلبات الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الأساليب التي قام الباحث باستخدامها:

أ. معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستمارة.

ب. التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وفقا لخصائصهم الوظيفية والشخصية، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة.

ت. المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاور الاستمارة، ولترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

ث. الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية للاستمارة عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح لأقل تشتت.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً/ مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة: "مجموعة الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات"¹، وبناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها والإشكالية المطروحة، فإن المجتمع الأصلي للدراسة يتألف من جميع العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، وقد تم معرفة العدد الكلي للعاملين من خلال قسم الموارد البشرية، حيث يعمل بالمؤسسة 577 موظف، والجدول التالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة:

¹ ربح يونس العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008، ص 161.

الجدول رقم (3-2):

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

المجموع	الجنس		الوظيفة
	أنثى	ذكر	
7	0	7	الإطارات السامية
71	9	62	الإطارات
81	7	74	عمال التحكم
418	2	416	عمال التنفيذ
577	18	559	المجموع

المصدر: قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.

بلغ حجم مجتمع الدراسة 577 فرداً، يتوزعون بين 7 إطارات سامية و 71 إطاراً و 499 عاملاً منهم 81 عامل تحكم و 418 عامل تنفيذ، كما يتوزعون حسب الجنس على الشكل التالي:

1. الذكور: 559 فرداً، أي ما يمثل نسبة 96.88% من حجم مجتمع الدراسة، منهم 7 إطارات سامية، 62 إطاراً، 74 عامل تحكم، 416 عامل تنفيذ.

2. الإناث: 18 فرداً، وهو ما يمثل نسبة 3.12% من حجم مجتمع الدراسة، منهن 9 إطارات، 7 عاملات تحكم، 2 عاملات تنفيذ.

ثانياً/ عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"¹.

لقد أظهرت العديد من البحوث والدراسات أنه: "إذا كان مجتمع الدراسة يتكون من المئات أو الآلاف من الوحدات، فالأفضل أن تكون عينة الدراسة ممثلة بنسبة 10%²، وأنه كلما كان حجم العينة أكبر، كلما كانت نتائج الدراسة أفضل.

لذلك استخدمنا عينة مكونة من 90 فرداً، أي ما يمثل نسبة 15.60% من مجتمع الدراسة، حيث شملت العينة المختارة التركيبية البشرية للمؤسسة على اختلاف خصائصها الشخصية والوظيفية، وعلى الرغم من كونهم لا يمثلون كل الموظفين الذين يعملون داخل المؤسسة، إلا أن طبيعة أفكارهم تتشابه إلى حد كبير، خصوصاً وأن الباحث قد حرص على ضمان عشوائية العينة المختارة ليضمن حسن

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 84.

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المرجع السابق، ص248.

تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه، ومن مجموع 90 استمارة تم توزيعها لم يتم استرجاع سوى 79 منها، بنسبة استرجاع كلية بلغت 87.77%، وتبين أن 6 استمارات من مجموع الاستمارات المسترجعة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 73 استمارة بنسبة 81.11% من إجمالي الاستمارات الموزعة، وقد جاءت عينة الدراسة موزعة كما يلي حسب متغيرات : الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة العمل بالمؤسسة.

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس: يبين الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (3-3):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	66	90.41
أنثى	7	9.59
المجموع	73	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستمارة.

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذكور بنسبة 90.41%، في حين يمثل الإناث الأقلية بنسبة 9.59% وهذا يرجع لموقع الملينة أو إلى طبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ففي أغلبها تحتاج إلى قوة بدنية.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (3-4):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

فئات السن	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	17	23.29
من 31 إلى 40 سنة	45	61.64
من 41 إلى 50 سنة	9	12.33
أكثر من 50 سنة	2	2.74
المجموع	73	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستمارة.

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن ما نسبته 23.29% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و30 سنة، في حين تمثل نسبة 61.64% الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة

وهي نسبة تمثل الأغلبية، وهذا ما يدل على أن مجتمع الدراسة فتي ولديه القدرة على العطاء، أما بالنسبة للفئة العمرية ما بين 41 و50 سنة فتمثل ما نسبته 12.33% من عينة الدراسة، وفي الأخير فإن الأفراد الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فمثلوا ما نسبته 2.74% من إجمالي عينة الدراسة.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي: يبين الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (3-5):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
15.07	11	ابتدائي
12.33	9	متوسط
23.29	17	ثانوي
49.31	36	جامعي
100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستمارة.

يتضح من الجدول رقم (3-5) أن نصف أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي بنسبة 49.31%، يليه بعد ذلك المستوى الثانوي بنسبة 23.29%، ثم المستوى المتوسط بنسبة 12.33%، ثم يأتي المستوى الابتدائي بنسبة 15.07%، وما يمكن ملاحظته هو أن المستوى الجامعي يميز جل الوظائف، مما يعني وجود كفاءات وطاقات بشرية جيدة يمكن استثمارها لإنجاح خطط التطوير التنظيمي بهدف إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي: يبين الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (3-6):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
50.68	37	عامل تنفيذ
28.77	21	عامل تحكم
17.81	13	إطار
2.74	2	إطار سامي
100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستمارة.

يتضح من الجدول رقم (3-6) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم عمال تنفيذيون، حيث يمثلون ما نسبته 50.68%، في حين تمثل نسبة 28.77% من عينة الدراسة عمال التحكم، أما بالنسبة للإطارات وللإطارات السامية فيمثلون نسبة 17.81% و 2.74% على التوالي من إجمالي أفراد العينة.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة: يبين الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (3-7):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	فئات عدد سنوات العمل
43.83	32	3 سنوات فأقل
26.03	19	من 4 إلى 6 سنوات
23.29	17	من 7 إلى 9 سنوات
6.85	5	10 سنوات فأكثر
100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستمارة.

يتضح من الجدول رقم (3-7) أن ما نسبته 43.83% من أفراد عينة الدراسة يملكون تقريبا خبرة تعادل أو تقل عن 3 سنوات، في حين تبلغ نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 4 إلى 6 سنوات ما يساوي نسبته 26.03%، أما الأفراد الذين يملكون أقدميه تتراوح من 7 إلى 9 سنوات فيمثلون ما نسبته 23.29% من مجمل أفراد عينة الدراسة، وفي الأخير تبلغ نسبة الأفراد ذوي أقدمية تعادل أو تفوق 10 سنوات ما نسبته 6.85%.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

ويقصد به التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستمارة وذلك كالتالي:

أولا/ صدق الاستمارة:

صدق الاستمارة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الطالب بالتأكد من صدق الاستمارة من خلال الصدق الظاهري.

الصدق الظاهري: قصد التحقق من صدق الاستمارة ومدى ملائمة محاورها وعباراتها لقياس متغيرات الدراسة تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين، ويوضح الملحق رقم (02) أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستمارة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة كل عبارة للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات، أو إضافة عبارات جديدة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستمارة، وقد تركزت ملاحظات المحكمين على انتقاد طول الاستمارة حيث كانت في صورتها الأولية كبيرة وتحتوي على عبارات عديدة ومكررة، بالإضافة إلى أن بعض المحكمين قد نصحوا بضرورة إدخال تعديلات في صياغة بعض العبارات وحذف البعض الآخر منها.

واستنادا إلى التوجيهات والاقتراحات والملاحظات التي أبدتها الأساتذة المحكمين، قام الباحث بإجراء التعديلات على الاستمارة خاصة ما تعلق بصياغة العبارات، وبلغ عدد عبارات الاستمارة في صورتها النهائية (5) أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية، و(52) عبارة لمحاور الدراسة، ويوضح الملحق رقم (01) الاستمارة في صورتها النهائية.

ثانيا/ ثبات الاستمارة:

يقصد بثبات الاستمارة إمكانية الحصول على نفس النتائج لو أعيد تطبيق الاستمارة على نفس الأفراد، وبمعنى آخر ما إذا كانت الاستمارة صالحة للدراسة مرة أخرى وفي الظروف نفسها، ومن أهم الطرق استخداما لقياس درجة ثبات الاستمارة طريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث تستخدم لقياس درجة الثبات من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الاستمارة، أي معرفة ثبات كل محور من محاور الاستمارة، وبغرض التحقق من ثبات الاستمارة تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل لجميع محاور الاستمارة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-8):

قيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستمارة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحاور
0.921	10	دواعي التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة.
0.916	9	أسباب مقاومة العاملين بالمؤسسة للتطوير التنظيمي.
0.912	8	التطوير في الهيكل التنظيمي.
0.912	5	التطوير في التكنولوجيا المستخدمة.
0.908	9	التطوير في العلاقات التنظيمية والسلوكية.
0.921	11	المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة.
0.932	52	جميع فقرات الاستمارة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستمارة أكبر من 0.7 مما يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات الاستمارة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستمارة، ففي المطلب الأول سنقوم بعرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات التي تصف دواعي التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة، أما في المطلب الثاني فسوف يتم عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات التي تصف الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التطوير التنظيمي بالمؤسسة، أما المطلب الثالث فقد خصص لعرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات التي تصف كيفية إحداث التغيير بالمؤسسة من خلال مدخل التطوير التنظيمي، وأخيرا ومن خلال المطلب الرابع سيتم عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات التي تصف المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

لاختبار الفرضية البحثية الأولى فقد تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف دواعي التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-9):

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدواعي التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	1.087	3.77	4	7	8	37	17	1. توفير ظروف عمل مناسبة داخل المؤسسة.
			5.48	9.59	10.96	50.68	23.29	
9	1.254	3.38	8	10	15	26	14	2. تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين آدائهم.
			10.96	13.7	20.55	35.61	19.18	
8	1.279	3.42	9	8	14	27	15	3. تحسين الاستخدام العقلاني لمختلف الموارد والإمكانات المادية بالمؤسسة.
			12.33	10.96	19.18	36.98	20.55	
2	1.161	3.63	6	6	13	32	16	4. التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف الأقسام الإدارية بالمؤسسة.
			8.22	8.22	17.81	43.83	21.92	
4	1.191	3.53	6	9	13	30	15	5. تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات داخل المؤسسة.
			8.22	12.33	17.81	41.09	20.55	
3	1.200	3.59	7	7	10	34	15	6. تبسيط إجراءات إنجاز العمل داخل المؤسسة بما يحقق السهولة والسرعة في الأداء.
			9.59	9.59	13.70	46.57	20.55	
6	1.190	3.44	7	9	14	31	12	7. معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق بظروف العمل داخل المؤسسة.
			9.59	12.33	19.18	42.46	16.44	
7	1.189	3.42	7	9	15	30	12	8. تغيير التجهيزات المستخدمة بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة في أدوات وأساليب العمل.
			9.59	12.33	20.55	41.09	16.44	
5	1.226	3.48	6	11	14	26	16	9. تقليل حدة الصراعات التنظيمية التي تحدث في مختلف أماكن العمل بالمؤسسة.
			8.22	15.07	19.18	35.61	21.92	
10	1.219	3.23	8	13	16	26	10	10. التوزيع الجيد للعاملين بالمؤسسة بهدف التخلص مما هو زائد.
			10.96	17.81	21.92	35.61	13.7	
0.9191 3.489			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يوضح الجدول رقم (3-9) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة، وحسب أقل قيم التشتت الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة، حيث وبدراسة محتويات الجدول نجد أن:

1. العبارة رقم (1) التي تشير إلى توفير ظروف عمل مناسبة داخل المؤسسة جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.77)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.087) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 73.97% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 26.03% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على حاجة مؤسستهم للقيام بالتنظيمي بهدف تحسين ظروف عملهم.

2. العبارة رقم (4) التي تشير إلى التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف الأقسام الإدارية بالمؤسسة جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.63)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.161) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 65.75% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 34.25% فهم غير الموافقين، مما يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لا يرون مانعا من إحداث التطوير التنظيمي بهدف التوزيع الجيد لمختلف المسؤوليات والمهام الوظيفية داخل مؤسستهم.

3. العبارة رقم (6) العبارة التي تشير إلى تبسيط إجراءات إنجاز العمل داخل المؤسسة بما يحقق السهولة والسرعة في الأداء جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.59)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.200) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 67.12% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 32.88% فهي تمثل غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن التخلص من الأساليب والإجراءات القديمة للعمل التي تتبناها مؤسستهم واستبدالها بأخرى جديدة سهلة وبسيطة يستلزم القيام بالتنظيمي.

4. العبارة رقم (5) التي تشير إلى تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات داخل المؤسسة جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.53)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.191) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 61.64% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 38.36% فهم غير الموافقين، مما يدل على أن توفير أساليب اتصالات متطورة لتبادل البيانات والمعلومات يعد من بين دوافع التطوير التنظيمي.

5. العبارة رقم (9) التي تشير إلى تقليل حدة الصراعات التنظيمية التي تحدث في مختلف أماكن العمل بالمؤسسة جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.48)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.226) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 57.53% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 42.47% فهم غير الموافقين، مما يعني حسب أغلبية أفراد عينة الدراسة أن وجود الصراعات التنظيمية داخل مؤسستهم يعتبر مبرر كافي لإحداث التطوير التنظيمي.

6. العبارة رقم (7) التي تشير إلى معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق بظروف العمل داخل المؤسسة قد جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.44) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.190) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 58.90% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 41.10% فهم غير الموافقين على ذلك، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن المشكلات والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل تعتبر سبب رئيسي للقيام بالتطوير التنظيمي داخل مؤسستهم، وذلك بهدف معالجة هذه المشكلات والقضاء على مسبباتها.

7. العبارة رقم (8) التي تشير إلى تغيير التجهيزات المستخدمة بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة في أدوات وأساليب العمل جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.42)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.189) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 57.53% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 42.47% فهم غير الموافقين على ذلك، مما يعني أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يرون أن إدخال تحسينات في الآلات والمعدات الخاصة بالعمل بما يتماشى والتطورات التكنولوجية لا بد أن يكون من بين أولويات التطوير التنظيمي بمؤسستهم.

8. العبارة رقم (3) التي تشير إلى تحسين الاستخدام العقلاني لمختلف الموارد والإمكانات المادية بالمؤسسة قد جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.42)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.279) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 57.53% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 42.47% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن الاستخدام العقلاني لمختلف الموارد والإمكانات حسب احتياجات العمل يعد من بين الأمور التي تستدعي حاجة مؤسستهم للقيام بالتطوير التنظيمي.

9. العبارة رقم (2) التي تشير إلى تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين أدائهم جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة

الموافقة (3.38)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.254) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 54.79% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 45.21% فهم غير الموافقين على ذلك، مما يعني أن تطوير القدرات المهنية للعاملين بما يسمح بزيادة إنتاجيتهم وكفاءاتهم في العمل يعد من بين الأسباب الجوهرية للقيام بالتطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

10. العبارة رقم (10) التي تشير إلى التوزيع الجيد للعاملين بالمؤسسة بهدف التخلص مما هو زائد قد جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.23)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.219) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 49.31% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 50.69% فهم غير الموافقين على ذلك، مما يعني أن زيادة عدد الأفراد العاملين أو الاستغناء عن بعضهم واستبدالهم بأخرين أكثر كفاءة وإنتاجية يعد من بين الأمور التي تدفع المؤسسة إلى إحداث التطوير التنظيمي.

من خلال تحليلنا لعبارات هذا المحور نجد أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تميل إلى التأييد حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا المحور (3.489)، مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية، كما أن إجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (0.9191) مما يعني أن درجة التشتت كانت منخفضة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث

لاختبار الفرضية البحثية الثانية فقد تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير التنظيمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-10):

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير التنظيمي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
			موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	
4	1.152	3.92	4	6	9	27	27	ك 11. انخفاض الرغبة في التطوير بسبب عدم الاقتناع بجهوده.
			5.48	8.22	12.33	36.98	36.98	
3	1.268	4.05	4	8	8	13	40	ك 12. نقص المعلومات الكافية عن الأسباب الحقيقية للتطوير أو سوء فهمها.
			5.48	10.96	10.96	17.81	54.79	
6	1.354	3.74	6	10	12	14	31	ك 13. الخوف من إضافة مسؤوليات وأعباء وظيفية جديدة.
			8.22	13.70	16.44	19.18	42.46	
1	1.142	4.21	3	5	8	15	42	ك 14. الخوف من فقدان المنصب والنفوذ الوظيفي.
			4.11	6.85	10.96	20.55	57.53	
7	1.356	3.66	8	8	11	20	26	ك 15. الخوف من توجيه جهود التطوير لتحقيق منافع شخصية لفئات معينة على حساب المنفعة العامة للعمل بالمؤسسة.
			10.96	10.96	15.07	27.40	35.61	
8	1.331	3.60	8	8	12	22	23	ك 16. الخوف من الجديد غير المألوف.
			10.96	10.96	16.44	30.14	31.50	
5	1.326	3.82	6	8	11	16	32	ك 17. الخوف من فقدان بعض المزايا المكتسبة لفترات طويلة للوضع الحالي.
			8.22	10.96	15.07	21.92	43.83	
9	1.323	3.45	7	12	16	17	21	ك 18. الخوف من عدم توفر الكفاءة اللازمة في المسؤولين القائمين على تنفيذ التطوير.
			9.59	16.44	21.92	23.29	28.77	
2	1.102	4.08	1	8	11	17	36	ك 19. عدم المشاركة في تصميم خطط التطوير وتنفيذه.
			1.37	10.96	15.07	23.29	49.31	
	0.9774	3.836	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يوضح الجدول رقم (3-10) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الثالث، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة، وحسب أقل قيم التشتت الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة، حيث بدراسة محتويات الجدول نجد ما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (14) الخاصة بالخوف من فقدان المنصب والنفوذ الوظيفي في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.21)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.142) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 78.08% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى صعوبة الحصول على عمل وندرة مناصب الشغل في سوق العمل.

2. جاءت العبارة رقم (19) الخاصة بعدم المشاركة في تصميم خطط التطوير وتنفيذه في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.08)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.102) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 72.60% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى تجاهل المؤسسة للخبرة المكتسبة من طرف العاملين، وكذلك عدم السماح لهم بالمشاركة في التخطيط للتغيير من خلال إعطائهم الفرصة لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم.

3. جاءت العبارة رقم (12) الخاصة بنقص المعلومات الكافية عن الأسباب الحقيقية للتطوير أو سوء فهمها في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.05)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.268) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 72.60% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدم إفهام العاملين بالمقاصد الحقيقية للتطوير يعتبر أحد الأسباب المهمة التي تدفعهم لمقاومته.

4. جاءت العبارة رقم (11) الخاصة بانخفاض الرغبة في التطوير بسبب عدم الاقتناع بجهوده في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.92)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.152) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 73.96% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى انخفاض رغبة أو قناعة الأفراد العاملين بتنفيذ عملية التطوير بسبب عدم استعدادهم لطلب مزيد من القدرات والمهارات الجديدة.

5. جاءت العبارة رقم (17) الخاصة بالخوف من فقدان بعض المزايا المكتسبة لفترات طويلة للوضع الحالي في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.82)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.326) درجة، وكانت نسبة الأفراد

الموافقين هي 65.75% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى خوف العاملين من المساس بمصالحهم ومنافعهم المكتسبة بصفة مستقرة لفترات طويلة بالمؤسسة كتخفيض مستوى الدخل...الخ.

6. جاءت العبارة رقم (13) الخاصة بالخوف من إضافة مسؤوليات وأعباء وظيفية جديدة في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.74)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.354) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 61.64% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى انخفاض رغبة العاملين في توسيع حجم عملهم، وكذا عدم استعدادهم لقبول مهام جديدة.

7. جاءت العبارة رقم (15) الخاصة بالخوف من توجيه جهود التطوير لتحقيق منافع شخصية لفئات معينة على حساب المنفعة العامة للعمل بالمؤسسة في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.66)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.356) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 63.01% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدم وجود أهداف أو مقاصد واضحة للتغيير بالمؤسسة يجعل العاملين يتخوفون من نوايا أو نتائج التطوير بمؤسستهم.

8. جاءت العبارة رقم (16) الخاصة بالخوف من الجديد غير المألوف في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.60)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.331) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 61.64% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتياد العاملين على أساليب عمل روتينية محددة بالمؤسسة وتمسكهم بكل ما هو قائم من أنظمة وعلاقات تنظيمية.

9. جاءت العبارة رقم (18) الخاصة بالخوف من عدم توفر الكفاءة اللازمة في المسؤولين القائمين على تنفيذ التطوير في المرتبة التاسعة والأخيرة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.45)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.323) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 52.06% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم ثقة العاملين وتخوفهم من عدم كفاءة القائمين على جهود التطوير بمؤسستهم.

من خلال تحليلنا لعبارات هذا المحور نجد أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تميل إلى التأييد حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا المحور (3.836)، مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية، كما أن إجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (0.9774) مما يعني أن درجة التشتت كانت منخفضة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الرابع

لاختبار الفرضية البحثية الثالثة فقد تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأبعاد الخاصة بالمحور الذي يصف كيفية إحداث التغيير بالمؤسسة من خلال مدخل التطوير التنظيمي، حيث قسمنا هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد جزئية، وكل بعد جزئي يحاول الكشف عن درجة الموافقة على التغييرات التي تمثل التطوير بالمؤسسة في هذا البعد.

أولاً/ عرض وتحليل نتائج البعد الجزئي الأول:

إن الجدول التالي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتطوير في الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (3-11):

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتطوير في الهيكل التنظيمي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	1.190	3.56	6	9	11	32	15	ك 20. تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية.	
			8.22	12.33	15.07	43.83	20.55		%
3	1.191	3.53	7	8	10	35	13	ك 21. التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.	
			9.59	10.96	13.70	47.94	17.81		%
5	1.258	3.44	8	10	11	30	14	ك 22. إحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق بمؤسستكم.	
			10.96	13.70	15.07	41.09	19.18		%
7	1.300	3.41	9	10	11	28	15	ك 23. إلغاء أقسام لم تعد مؤسستكم بحاجة إليها.	
			12.33	13.70	15.07	38.35	20.55		%
6	1.289	3.41	9	9	13	27	15	ك 24. تجميع الأقسام الإدارية التي تتشابه في نشاطاتها في قسم واحد.	
			12.33	12.33	17.81	36.98	20.55		%
4	1.156	3.48	7	8	11	37	10	ك 25. إلغاء الازدواجية في المهام بين مختلف الأقسام الإدارية بمؤسستكم.	
			9.59	10.96	15.07	50.68	13.70		%
1	1.222	3.60	6	9	11	29	18	ك 26. إعادة توزيع جميع الوظائف بمؤسستكم وفقا للمؤهلات العلمية للعمال.	
			8.22	12.33	15.07	39.72	24.66		%
8	1.319	3.19	12	11	11	29	10	ك 27. إعادة توزيع جميع المهام وفقا للمهارات والقدرات التي يمتلكها العامل.	
			16.44	15.07	15.07	39.72	13.70		%
0.9759			3.452					المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الأول	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يوضح الجدول رقم (3-11) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالبعد الجزئي الأول، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة، وحسب أقل قيم التشتت

الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة، حيث بدراسة محتويات الجدول نجد ما يلي:

1. العبارة رقم (26) التي تشير إلى توزيع جميع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية للعمال جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.60)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.222) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 64.38% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 35.62% فهم لا يوافقون على ذلك، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على إعادة توزيع جميع المناصب بمؤسستهم أخذاً في الاعتبار المؤهل العلمي.

2. العبارة رقم (20) التي تشير إلى تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.56)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.190) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 64.38% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 35.62% فهم لا يوافقون على ذلك، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على إعادة النظر في بناء الهيكل التنظيمي، أو تغيير الأساس الذي يقوم عليه بحيث يؤدي ذلك إلى تقليل عدد الأقسام الإدارية بمؤسستهم.

3. العبارة رقم (21) التي تشير إلى التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.53)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.191) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 65.75% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 34.25% فهم لا يوافقون على ذلك، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على منحهم فرصة المشاركة في صناعة القرارات، من خلال تفويضهم صلاحيات اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، بما يسمح لهم بتحقيق الاستقلالية في أداء مهامهم.

4. العبارة رقم (25) التي تشير إلى إلغاء الازدواجية في المهام بين مختلف الأقسام الإدارية بالمؤسسة جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.48)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.156) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 64.38% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 35.62% فهم لا يوافقون على ذلك، مما يعني أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على مراجعة مختلف المهام والأعمال الخاصة بالأقسام الإدارية بمؤسستهم، وذلك لإزالة التكرار والتعارض فيما بينها.

5. العبارة رقم (22) التي تشير إلى إحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق بالمؤسسة جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة

الموافقة (3.44)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.258) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 60.27% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 39.73% فهم لا يوافقون على ذلك، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة يوافقون على إحداث أقسام جديدة بمؤسستهم مثل: إنشاء قسم خاص بالتدريب من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم لأداء أعمالهم بكفاءة عالية.

6. العبارة رقم (24) التي تشير إلى تجميع الأقسام الإدارية المتشابهة في نشاطاتها في قسم واحد بالمؤسسة جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.41)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.289) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 57.53% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 42.47% فهم لا يوافقون على ذلك، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لا يمانعون حدوث عمليات إعادة هيكلة داخل مؤسستهم مثل: تجميع الأقسام الإدارية التي تتشابه في مهامها ونشاطاتها في مصلحة واحدة.

7. العبارة رقم (23) التي تشير إلى إلغاء المؤسسة لبعض الأقسام الإدارية التي لم تعد بحاجة إليها جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.41)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.300) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 58.90% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 41.10% فهم لا يوافقون على ذلك، مما يعني أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة لا يمانعون من إلغاء بعض الأقسام الإدارية بمؤسستهم والتي لا يوجد مبرر أو فائدة لبقائها.

8. العبارة رقم (27) التي تشير إلى إعادة توزيع جميع المهام وفقا للمهارات والقدرات التي يمتلكها العامل جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.19)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.319) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 53.42% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 46.58% فهم لا يوافقون على ذلك، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة منقسمون تقريبا بالتساوي حول مضمون هذه العبارة ويعزو الباحث ذلك إلى النسبة التي أجابت بعدم الموافقة هي الفئة التي ستتضرر من تنفيذ هذا الإجراء.

ثانيا/ عرض وتحليل نتائج البعد الجزئي الثاني:

إن الجدول التالي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتطوير في التكنولوجيا المستخدمة وعددها (5) كما يلي:

الجدول رقم (3-12):

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتطوير في التكنولوجيا المستخدمة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	1.232	3.38	8	12	7	36	10	28. إنشاء موقع الكتروني على شبكة الانترنت للتعريف بمؤسستكم.
			10.96	16.44	9.59	49.31	13.70	
2	1.201	3.42	7	11	10	34	11	29. استخدام شبكة معلومات داخلية تربط بين مختلف الأقسام الإدارية بمؤسستكم بهدف تبادل البيانات والمعلومات.
			9.59	15.07	13.70	46.57	15.07	
4	1.254	3.38	8	11	12	29	13	30. إدخال تجهيزات متطورة تتكامل مع تلك الموجودة حاليا بمؤسستكم أو تحل محلها نهائيا.
			10.96	15.07	16.44	39.72	17.81	
5	1.300	3.32	9	12	13	25	14	31. إدخال تحسينات في بعض التجهيزات القائمة بسبب تقادم بعض مكوناتها.
			12.33	16.44	17.81	34.24	19.18	
1	1.166	3.58	6	8	11	34	14	32. توفير أجهزة إعلام آلي متطورة لتساعد على إنجاز المهام والأعمال داخل مؤسستكم.
			8.22	10.96	15.07	46.57	19.18	
	1.0597	3.416	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الثاني					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يوضح الجدول رقم (3-12) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالبعد الجزئي الثاني، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة، وحسب أقل قيم التشتت الذي يمثل الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة، حيث بدراسة محتويات الجدول نجد ما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (32) الخاصة بتوفير أجهزة إعلام آلي متطورة لتسهيل إنجاز المهام والأعمال داخل المؤسسة في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.58)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.166) درجة، وكانت نسبة

الأفراد الموافقين هي 65.75% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى العدد القليل من أفراد عينة الدراسة ممن يستخدمون أجهزة الإعلام الآلي في إنجاز أعمالهم.

2. جاءت العبارة رقم (29) الخاصة باستخدام شبكة معلومات داخلية تربط بين مختلف الأقسام الإدارية بالمؤسسة بهدف تبادل البيانات والمعلومات في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.42)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.201) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 61.64% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم علم فئة كبيرة من أفراد عينة الدراسة بوجود شبكة داخلية لتبادل المعلومات داخل مؤسستهم.

3. جاءت العبارة رقم (28) الخاصة بإنشاء موقع إلكتروني على شبكة الانترنت خاص بالمؤسسة في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.38)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.232) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 63.01% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم علم نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة بوجود موقع إلكتروني لمؤسستهم على شبكة الانترنت، وذلك بسبب عدم إطلاعهم على موقع المؤسسة على شبكة الانترنت.

4. جاءت العبارة رقم (30) الخاصة بإدخال تجهيزات متطورة تتكامل مع تلك الموجودة حالياً بالمؤسسة أو تحل محلها نهائياً في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.38)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.254) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 57.53% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى تقادم بعض الآلات والتجهيزات بالمؤسسة وانخفاض إنتاجيتها، بحيث أصبحت غير مناسبة للعمل حسب أفراد عينة الدراسة.

5. جاءت العبارة رقم (31) الخاصة بإدخال تحسينات في بعض التجهيزات القائمة في المؤسسة في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.32)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.300) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 53.42% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى كثرة الاعطاب والتعطلات التي تحدث في بعض تجهيزات العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً/ عرض وتحليل نتائج البعد الجزئي الثالث:

إن الجدول التالي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتنظيم في العلاقات التنظيمية والسلوكية وعددها (9) كما يلي:

الجدول رقم (3-13):

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتطوير في العلاقات التنظيمية والسلوكية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
			موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	
6	1.191	3.53	5	10	16	25	17	33. عقد اجتماعات دورية بين العمال ورؤسائهم لمناقشة كل ما يتعلق بظروف العمل.
			6.85	13.70	21.92	34.24	23.29	
7	1.202	3.45	5	12	17	23	16	34. إخضاع العمال لدورات تدريبية تتوافق مع متطلبات العمل.
			6.85	16.44	23.29	31.50	21.92	
3	1.094	3.67	3	9	14	30	17	35. إرشاد العمال للطريقة الصحيحة لإنجاز العمل وإتقانه.
			4.11	12.33	19.18	41.09	23.29	
9	1.225	3.44	5	13	17	21	17	36. تشجيع العمال على الإبداع وإيجاد الحلول بأنفسهم للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل.
			6.85	17.81	23.29	28.76	23.29	
2	0.970	3.68	0	10	19	28	16	37. تشجيع العمال على روح التعاون والعمل الجماعي بينهم.
			0	13.70	26.03	38.35	21.92	
1	0.943	3.84	0	9	12	34	18	38. إعطاء الفرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تشجيعهم على إبداء آرائهم بكل حرية.
			0	12.33	16.44	46.57	24.66	
8	1.190	3.44	5	12	17	24	15	39. منح العمال الحرية في تحديد الأوقات المناسبة لأداء العمل بما يحقق السرعة في الإنجاز.
			6.85	16.44	23.29	32.87	20.55	
5	1.199	3.60	5	10	12	28	18	40. تشجيع العمال على توطيد علاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم بهدف تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بينهم.
			6.85	13.7	16.44	38.35	24.66	
4	1.138	3.62	5	8	12	33	15	41. منح العمال حوافز مادية ومعنوية مقابل ما يبذلونه من مجهودات في العمل.
			6.85	10.96	16.44	45.20	20.55	
	0.8585	3.585	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الثالث					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يوضح الجدول رقم (3-13) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالبعد الجزئي الثالث، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة، وحسب أقل قيم التشتت الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة، حيث بدراسة محتويات الجدول نجد أن:

1. العبارة رقم (38) التي تشير إلى إعطاء الفرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.84)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.943) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 71.23% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك أن هناك مشاركة محدودة للمرؤوسين في صناعة القرارات بالمؤسسة بسبب لا مبالاة الرؤساء بهم.

2. العبارة رقم (37) التي تشير إلى تشجيع العمال على روح التعاون والعمل الجماعي بينهم جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.68)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.970) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 60.27% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى غياب التعاون والعمل الجماعي بين العمال ورؤسائهم لحل المشكلات الفردية والجماعية التي تتعلق بظروف العمل داخل مؤسستهم.

3. العبارة رقم (35) التي تشير إلى إرشاد العمال للطريقة الصحيحة لإنجاز العمل وإتقانه جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.67)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.094) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 64.38% من مجموع الأفراد المستجوبين، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على تقديم النصيحة والمشورة لهم من طرف رؤسائهم لإتقان أعمالهم وإنجازها بطريقة صحيحة.

4. العبارة رقم (41) التي تشير إلى منح العمال حوافز مادية ومعنوية مقابل ما يبذلونه من مجهودات في العمل جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.62)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.138) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 65.75% من مجموع الأفراد المستجوبين، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على منحهم مكافآت تشجيعية لتحفيزهم على بذل مجهودات أكبر، ومنه تعزيز أدائهم لأن ذلك سينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم في العمل.

5. العبارة رقم (40) التي تشير إلى تشجيع العمال على توطيد علاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم بهدف تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بينهم جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.60)، في حين بلغ الانحراف المعياري

(1.199) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 63.01% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 36.99% فهم لا يوافقون على ذلك، ويعزو الباحث النسبة التي رفضت تقوية علاقات الترابط وتحسين العلاقات الإنسانية بهدف إيجاد انفتاح في مناخ المؤسسة يسوده الثقة والاحترام المتبادل إلى قلة تفاهم هذه النسبة مع زملائهم ورؤسائهم بشكل جيد، وهذا أمر طبيعي فالصراعات موجودة في أي تنظيم مع اختلاف حدتها.

6. العبارة رقم (33) التي تشير إلى عقد اجتماعات دورية بين العمال ورؤسائهم لمناقشة كل ما يتعلق بظروف العمل جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.53)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.191) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 57.53% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 42.47% فهم لا يوافقون على ذلك، ويعزو الباحث رفض نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة عقد مثل هذه الاجتماعات لتبادل وجهات النظر إلى عدم معالجة مثل هذه الاجتماعات لعدد من مشاكلهم، لذا فهم يرون أن وجودها مثل عدمها ولا جدوى منها.

7. العبارة رقم (34) التي تشير إلى إخضاع العمال لدورات تدريبية تتوافق مع متطلبات العمل جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.45)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.202) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 53.42% من مجموع الأفراد المستجوبين، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على إخضاعهم لبرامج تدريبية بهدف تدعيم قدراتهم وتطوير مهاراتهم بهدف تحسين أدائهم.

8. العبارة رقم (39) التي تشير إلى منح العمال الحرية في تحديد الأوقات المناسبة لأداء العمل بما يحقق السرعة في الإنجاز جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.44)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.190) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 53.42% من مجموع الأفراد المستجوبين، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على استشاراتهم من قبل الرؤساء من أجل تقديم اقتراحاتهم حول أوقات العمل التي تناسبهم نظرا للالتزامات الشخصية للعديد منهم خارج المؤسسة.

9. العبارة رقم (36) التي تشير إلى تشجيع العمال على الإبداع وإيجاد الحلول بأنفسهم للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.44)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.225) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 52.05% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 47.95% فهم لا يوافقون على ذلك، ويعزو الباحث عدم موافقة نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة

إلى وجود عقبات تعيقهم من إظهار إبداعاتهم في العمل أو إلى غياب حوافز تشجيعية لإبراز قدراتهم الإبداعية في حل المشكلات التي تعاني منها مؤسستهم.

من خلال تحليلنا لنتائج جميع الأبعاد الجزئية التي يتضمنها هذا المحور نجد أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تميل إلى التأييد حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات البعد الجزئي الأول (3.452) درجة، وبانحراف معياري بلغ (0.9759)؛ أما بالنسبة للبعد الجزئي الثاني فبلغ المتوسط الحسابي لعباراته (3.416) درجة، وبانحراف معياري بلغ (1.0597)؛ أما بالنسبة للبعد الجزئي الثالث فبلغ متوسطه الحسابي (3.585) درجة، وبانحراف معياري بلغ (0.8585)؛ أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي للمحور ككل فبلغ (3.484) درجة، مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية، كما أن إجابات الباحثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور الرابع (0.6766) مما يعني أن درجة التشتت كانت منخفضة.

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج المحور الخامس

لاختبار الفرضية البحثية الرابعة فقد تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-14):

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة.

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	0.822	3.93	0	6	9	42	16	ك 42. توعية جميع العاملين بحاجة المؤسسة للتطوير لمواجهة التحديات المستقبلية.
			0	8.22	12.33	57.53	21.92	
3	1.047	3.71	3	9	8	39	14	ك 43. تعريف العاملين بأهداف التطوير وتوضيح أهميته بالنسبة لهم وللمؤسسة ككل.
			4.11	12.33	10.96	53.42	19.18	
2	1.063	3.81	4	6	7	39	17	ك 44. مشاركة كافة العاملين بالمؤسسة في تصميم خطط التطوير من أجل ضمان التزامهم بتنفيذه.
			5.48	8.22	9.59	53.42	23.29	
6	1.079	3.58	5	7	13	37	11	ك 45. توفير الإمكانات المادية اللازمة التي تحتاجها جهود التطوير لاقتناء التجهيزات الحديثة.
			6.85	9.59	17.81	50.68	15.07	
8	1.203	3.51	8	7	10	36	12	ك 46. الاستعانة بخبراء ومتخصصين في التطوير التنظيمي لضمان الحياد والموضوعية.
			10.96	9.59	13.70	49.31	16.44	
4	1.167	3.67	6	7	8	36	16	ك 47. تبديد مخاوف العاملين من جهود التطوير من خلال شرح أسبابه الحقيقية لهم.
			8.22	9.59	10.96	49.31	21.92	
7	1.180	3.52	6	9	13	31	14	ك 48. الترويج للتطوير داخل المؤسسة وتهيئة العاملين لقبوله قبل الشروع في تنفيذه.
			8.22	12.33	17.81	42.46	19.18	
10	1.214	3.47	7	9	14	29	14	ك 49. وجود نظام معلومات كفؤ وفعال لتقوية الاتصال بين العاملين وقادة التطوير.
			9.59	12.33	19.18	39.72	19.18	
9	1.094	3.49	4	11	14	33	11	ك 50. تخصيص حوافز كافية لمكافئة المؤيدين للتطوير وتشجيع الآخرين لتدعيمه.
			5.48	15.07	19.18	45.20	15.07	
11	1.188	3.25	8	11	18	27	9	ك 51. وجود نظام جزاءات لمعاقبة كل من يحاول مقاومة التطوير.
			10.96	15.07	24.66	36.98	12.33	
5	1.066	3.58	2	12	15	30	14	ك 52. اختيار التوقيت المناسب والظروف المناسبة لبدء تنفيذ التطوير.
			2.74	16.44	20.55	41.09	19.18	
	0.8274	3.592	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يوضح الجدول رقم (3-14) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الخامس، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة، وحسب أقل قيم التشتت الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة، حيث بدراسة محتويات الجدول نجد ما يلي:

1. العبارة رقم (42) التي تشير إلى توعية جميع العاملين بحاجة المؤسسة للتطوير لمواجهة التحديات المستقبلية جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.93)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.822) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 79.45% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة إحاطة جميع العاملين بالضغوطات التي تواجهها المؤسسة، وكذا إطلاعهم على كافة المشاريع التي يُراد القيام بها لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية والتي يعد مشروع التطوير واحدا منها.

2. العبارة رقم (44) التي تشير إلى مشاركة كافة العاملين في تصميم خطط التطوير من أجل ضمان التزامهم بتنفيذه جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.81)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.063) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 76.71% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن استقصاء آراء العاملين قبل الشروع في تصميم خطط التطوير وتنفيذه يُسهم في نجاح التطوير في تحقيق أهدافه، ويزيد من جودة برامجه وعملياته.

3. العبارة رقم (43) التي تشير إلى تعريف العاملين بأهداف التطوير وتوضيح أهميته جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.71)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.047) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 72.60% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تبيان أهمية التطوير بالنسبة للعاملين من خلال توضيح النتائج المتوقعة منه بالنسبة لهم وللمؤسسة ككل يشجعهم على قبوله ويزيد من حماسهم لتنفيذه في أقرب الآجال الممكنة.

4. العبارة رقم (47) التي تشير إلى تبييد مخاوف العاملين من جهود التطوير من خلال شرح أسبابه الحقيقية لهم جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.67)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.167) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 71.23% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تعريف جميع العاملين بالدوافع الحقيقية للتطوير خاصة الذين سيتأثرون به، يعتبر عملية جد ضرورية إذا ما أُريد للتطوير النجاح في تحقيق أهدافه.

5. العبارة رقم (52) التي تشير إلى اختيار التوقيت المناسب والظروف المناسبة لبدء تنفيذ التطوير جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط

درجة الموافقة (3.58)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.066) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 60.27% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة مراعاة بعض الاعتبارات قبل الشروع في التخطيط للتطوير منها الوضعية المادية للمؤسسة وإن كانت تسمح باقتناء التجهيزات التي تحتاجها جهود التطوير أم لا، بالإضافة إلى درجة مقاومة العاملين ومدى رضاهم عن التغييرات المراد إحداثها، وكذلك تقدير درجة إلحاح المجالات الأكثر تضرراً للتطوير بالمؤسسة وحاجتها إلى خطته دون ماطلة أو تأخير.

6. العبارة رقم (45) التي تشير إلى توفير الإمكانيات المادية اللازمة التي تحتاجها جهود التطوير لاقتناء التجهيزات الحديثة جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.58)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.079) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 65.75% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة توفر المؤسسة على إمكانيات مادية كافية تسمح لها بتغطية احتياجاتها من التجهيزات التي تريد إدخالها.

7. العبارة رقم (48) التي تشير إلى الترويج للتطوير داخل المؤسسة وتهيئة العاملين لقبوله قبل البدء في تنفيذه جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.52)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.180) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 61.64% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيام بحملات ترويجية لإبراز مزايا التطوير، وتشجيع العاملين لقبوله من إخبارهم بمراعاة جهود التطوير لاحتياجاتهم وورغباتهم وتوقعاتهم منه، من شأنه أن يقلل من مقاومتهم لهم ويزيد من استعدادهم لقبوله.

8. العبارة رقم (46) التي تشير إلى الاستعانة بخبراء ومتخصصين في التطوير التنظيمي لضمان الحياذ والموضوعية جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.51)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.203) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 65.75% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة الإعداد الجيد لخطط التطوير بشكل علمي ودقيق، وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات والجهات العلمية المهمة بالتطوير في المؤسسات، وذلك لضمان نجاحه في تحقيق أهدافه وبكفاءة عالية.

9. العبارة رقم (50) التي تشير إلى تخصيص حوافز كافية لمكافئة المؤيدين للتطوير وتشجيع الآخرين لتدعيمه جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.49)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.094) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 60.27% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن توفر نظام حوافز فعال وعادل بالمؤسسة جد ضروري للنجاح في التطوير لأن غالبية العاملين لا تهمهم

سوى مصالحهم الشخصية وبالتالي تتأثر آرائهم بدرجة كبيرة بما سيحصلون عليه أو ما سيفقدونه في حالة التأييد أو الرفض باعتبار أن التطوير فرصة لهم للحصول على بعض الامتيازات الخاصة بهم.

10. العبارة رقم (49) التي تشير إلى وجود نظام معلومات كفؤ وفعال لتقوية الاتصال بين العاملين وقادة التطوير جاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.47)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.214) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 58.90% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن توفر نظام اتصال كفؤ وفعال بالمؤسسة يساهم في نجاح التطوير، حيث أنه يسمح بالتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات أثناء تنفيذ التطوير في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب.

11. العبارة رقم (51) التي تشير إلى وجود نظام جزاءات لمعاقبة كل من يحاول مقاومة التطوير جاءت في المرتبة الحادية عشر والأخيرة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.25)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.188) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 49.31% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 50.69% فهم لا يوافقون على ذلك، ويعزو الباحث تساوي نسبة القبول والرفض حول مضمون هذه العبارة إلى تضارب في المصالح بين العاملين، حيث تخشى النسبة التي أجابت بعدم الموافقة أن يكون التطوير في غير صالحها، والعكس بالنسبة التي أجابت بالموافقة فهي ترى بأن التطوير سيحقق لها بعض المنافع الشخصية.

مما سبق نجد أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تميل إلى التأييد حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا المحور (3.592)، مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية، كما أن إجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (0.8274) مما يعني أن درجة التشتت كانت منخفضة.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل التطبيقي توضيح دور التطوير التنظيمي في إنجاح التغيير بالمؤسسة، من خلال توضيح كيفية إحداث التغيير من خلال التطوير، وكذا تحديد أهم المقومات الرئيسية الواجب توافرها لنجاح التطوير في تحقيق أهدافه، ومنه إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة، وتوصلنا إلى أن إقناع كافة العاملين بحاجة المؤسسة للتطوير لا تكفي، ما لم ترتبط هذه القناعة بمشاركتهم في صنع خطته وبرامجه، وعلى نطاق واسع بالمؤسسة، لأن ذلك سيقبل من مقاومتهم له، ويزيد من التزامهم بتنفيذه، وبالتالي فإن النجاح في إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية للتطوير يسهم في جعل مشروع التطوير شاملا ومقبولا وهادفا وناجحا على مستوى المؤسسة ككل.

الختمة

من خلال ما جاء في بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي يتبين أن مشروع التطوير التنظيمي لم يعد اختيارا يمكن للمؤسسات المعاصرة تبنيه أو التخلي عنه، بل أصبح حتمية ومطلب لتجديد وتطوير المؤسسات في ظل التغيرات السريعة الحاصلة في كافة المجالات.

فمن خلال دراستنا هذه حاولنا في جانبها النظري أن نسلط الضوء على مدخلين إداريين متقاربين ومتداخلين يعتبران نسبيا من أحدث المداخل التي توصل إليها الفكر الإداري، فكانت الدراسة عبارة عن حلقة ربط بين التغيير والتطوير التنظيمي باعتبار أن التطوير التنظيمي يهتم بإحداث جملة من التغييرات في بعض المجالات بالمؤسسة، وليس كل المجالات التي تعد من اهتمام التغيير التنظيمي، ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهم المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها، ومنه إحداث التغيير المقصود بالمؤسسة.

أما بالنسبة للجانب الميداني للدراسة فقد حاولنا معرفة مدى استعداد العاملين بملبنة الحضنة بإمكانية تطبيق التطوير التنظيمي بمؤسساتهم، وأهم المقترحات التي يرون أنه من الواجب توافرها للنجاح في ذلك، وفيما يلي سنقوم بعرض نتائج الدراسة، ومناقشة مدى صحة فرضياتها، بالإضافة إلى عرض جملة من الاقتراحات والمواضيع التي تثيرها الدراسة.

أولا/ نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل استجابات مفردات عينة الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج في مقدمها ضرورة إحداث تطوير تنظيمي بالمؤسسة، ويمكن استعراض أهم النتائج فيما يلي:

1. نتائج المحور الخاص بدواعي التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة:

- يؤكد موظفي ملبنة الحضنة على حاجة مؤسساتهم للتطوير التنظيمي لتوفير ظروف عمل مناسبة لهم؛
- يؤكد موظفي ملبنة الحضنة على أهمية التطوير التنظيمي بالنسبة لمؤسساتهم من أجل التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف أقسامها الإدارية، والتي تمارس في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- يؤكد موظفي ملبنة الحضنة على ضرورة إحداث تطوير تنظيمي بمؤسساتهم من أجل تطوير أساليب العمل بالملبنة، وتبسيط إجراءات إنجازها لتحقيق الأداء المطلوب؛
- يؤكد موظفي ملبنة الحضنة على حاجة مؤسساتهم للتطوير التنظيمي من أجل تحسين أساليب الاتصال بداخلها، وتسهيل سيرورة تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف أقسامها الإدارية؛
- يؤكد موظفي ملبنة الحضنة على حاجة مؤسساتهم للتطوير التنظيمي من أجل معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق بالعمل داخل الملبنة مثل: الصراعات التنظيمية على اختلاف أنواعها في

مختلف أماكن العمل، زيادة معدلات التسرب الوظيفي للعاملين وعدم التزامهم بأوقات دوامهم الرسمي، بالإضافة إلى ارتفاع البيروقراطية والروتين في العمل... الخ.

2. نتائج المحور الخاص بالأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير التنظيمي:

- يؤكد موظفي ملبنة الحضنة أن خوفهم من فقدانهم لمناصبهم الوظيفية يدفعهم بقوة إلى مقاومة أي عملية تطوير أو تغيير بمؤسستهم؛
- حسب موظفي ملبنة الحضنة فإن عدم إشراكهم في التخطيط للتطوير بمؤسستهم، وتجاهلهم من قبل القادة والمسؤولين يدفعهم إلى مقاومته؛
- يرى موظفي ملبنة الحضنة أن نقص المعلومات الكافية عن الأسباب الكامنة للتطوير في مؤسستهم أو سوء فهمها يزيد من مخاوفهم منه، وهو ما يدفعهم لمقاومته؛
- يعتقد موظفي ملبنة الحضنة أن عدم اقتناعهم بجهود التطوير يؤثر على رغبتهم في قبوله وتأييد تطبيقه بمؤسستهم،
- إن خوف موظفي ملبنة الحضنة من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة نتيجة التطوير بمؤسستهم يدفعهم لمقاومته.

3. نتائج المحور الخاص بكيفية إحداث التغيير بالمؤسسة من خلال مدخل التطوير التنظيمي:

إن هذا المحور ينقسم إلى ثلاثة أبعاد جزئية جاءت نتائجها كالتالي:

أ. نتائج البعد الجزئي الأول الخاص بالتطوير في الهيكل التنظيمي:

يوافق موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة على إعادة توزيع جميع المهام والوظائف داخل مؤسستهم وفقا للمؤهلات العلمية للعاملين، وتقليل عدد المستويات الإدارية بها، بالإضافة إلى التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإلغاء الازدواجية في المهام بين مختلف الأقسام الإدارية، كما أنهم لا يمانعون من إحداث أقسام جديدة بمؤسستهم لم تكن موجودة في السابق، وإحداث تعديلات في بعض الأقسام الإدارية بإلغائها أو دمجها بما يكون في صالحهم وصالح مؤسستهم.

ب. نتائج البعد الجزئي الثاني الخاص بالتطوير في التكنولوجيا المستخدمة:

يوافق موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة على توفير أجهزة إعلام آلي متطورة تساعدهم في إنجاز أعمالهم ومهامهم، وكذا ربط جميع الأقسام الإدارية بمؤسستهم بشبكة داخلية لتبادل البيانات والمعلومات، وكذلك إنشاء موقع إلكتروني على شبكة الانترنت خاص بمؤسستهم للتعريف بنشاطاتها ومنتجاتها، بالإضافة إلى إدخال تجهيزات تكنولوجية متطورة تتماشى مع التطورات التكنولوجية الحادثة في أساليب وأدوات العمل.

ت. نتائج البعد الجزئي الثالث الخاص بالتطوير في العلاقات التنظيمية والسلوكية:

- يوافق موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة على منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بمؤسستهم؛
- يوافق موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة على بث روح التعاون والعمل الجماعي بينهم لمناقشة المشكلات التي تتعلق بظروف عملهم وإيجاد الحلول المناسبة لها؛
- يوافق موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة على تبادل النصائح والخبرات بينهم ومع رؤسائهم بهدف إرشادهم إلى الطريقة الصحيحة لإنجاز العمل وإتقانه؛
- يوافق موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة على منحهم مكافآت تشجيعية ترمينا لمجهوداتهم المبذولة في العمل، وكذلك لإبراز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية في العمل؛
- يوافق موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة على عقد اجتماعات دورية لمناقشة كل ما يتعلق بهم وبظروف العمل داخل مؤسستهم.

4. نتائج المحور الخاص بالمتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة:

- يعتبر موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة أن توعية جميع العاملين بحاجة المؤسسة للتطوير التنظيمي لمواجهة التحديات المستقبلية يعتبر من أهم المقومات الرئيسية لنجاحه؛
- يرى موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة أن تعريف جميع العاملين بأهداف التطوير التنظيمي وأسبابه الحقيقية يعتبر من أهم العوامل الأساسية لنجاحه؛
- حسب موظفي ملبنة الحضنة فإن إشراكهم في التخطيط للتطوير يدفعهم إلى الالتزام بتنفيذه وتدعيمه وبالتالي العمل على إنجاحه بمؤسستهم؛
- يؤكد موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة على أن اختيار التوقيت المناسب لإحداث التطوير التنظيمي، وكذا توفير الإمكانيات المادية التي تحتاجها جهوده لاقتناء التجهيزات الحديثة من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار من قبل المسؤولين إذا ما أريد النجاح للتطوير بمؤسستهم؛
- يعتقد موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة أن استعانة مؤسستهم بخبراء ومتخصصين في التطوير التنظيمي يزيد من جودة خطته وفرص نجاحها.

ثانيا/ اختبار صحة الفرضيات:

1. اختبار الفرضية البحثية الأولى: تم إثبات صحة الفرضية البحثية الأولى وبدرجة عالية حيث أنه انطلاقا من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بهذا المحور، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن عمال ملبنة الحضنة يدركون أن التغييرات السريعة والمستمرة التي

تواجهها مؤسستهم في بيئة عملها تفرض عليها إحداث التطوير التنظيمي وذلك من أجل بقائها وتطورها.

2. اختبار الفرضية البحثية الثانية: تم تأكيد صحة الفرضية البحثية الثانية وبدرجة عالية حيث أنه انطلاقاً من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بهذا المحور، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن خوف عمال ملبنة الحضنة من أن يكون التطوير التنظيمي في غير صالحهم، يعتبر سبباً كافياً يدفعهم إلى مقاومته.

3. اختبار الفرضية البحثية الثالثة: تم تأكيد صحة الفرضية البحثية الثالثة وبدرجة عالية حيث أنه انطلاقاً من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالأبعاد الجزئية الثلاثة لهذا المحور، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أنه يتم إحداث التغيير بواسطة التطوير التنظيمي على مستوى ملبنة الحضنة من خلال المدخل الهيكلي، المدخل التكنولوجي، والمدخل السلوكي.

4. اختبار الفرضية البحثية الرابعة: انطلاقاً من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بهذا المحور، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرضية البحثية الرابعة القائلة بأن مشاركة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه أن يساهم في إحداث التغيير المنشود بمؤسستهم.

ثالثاً/ الاقتراحات:

على ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ومن خلال التأكد من صحة فرضياتها؛ نوصي بجملة من الاقتراحات التي نأمل أن يكون لها دور في نجاح عملية التطوير التنظيمي في تحقيق التغيير المنشود بالمؤسسة، ومن أهم هذه الاقتراحات ما يلي:

- أن تقوم الجهة المسؤولة عن التغيير في المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية التطوير التنظيمي كأفضل مدخل للتغيير، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها؛
- ضرورة تفعيل مبدأ مشاركة كافة العاملين في صنع القرارات التطويرية؛ حيث تعتبر مشاركتهم من العوامل الرئيسية في نجاح الخطط التطويرية، والحد من مقاومتهم للتغيير؛
- ضرورة الاستعانة بخبراء ومستشارين متخصصين في مجال التطوير التنظيمي؛
- ضرورة توعية وترسيخ مفهوم التطوير التنظيمي لدى العاملين، والقيادات الإدارية بشكل خاص، من خلال إقامة الندوات والدورات التدريبية المتخصصة في مجال التطوير التنظيمي وأساليب إحداثه في الواقع العملي؛

الخاتمة

- ضرورة تنمية اتجاهات نفسية ايجابية نحو لتطوير التنظيمي لدى العاملين، نظرا لأهميته في دفع وتفعيل محاولات التغيير، فغياب مثل هذه الاتجاهات يمكن أن يؤدي إلى فشل أفضل خطط وبرامج التغيير، ويزيد من احتمال مقاومتها؛
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة، والاستفادة من التقنيات الحديثة لتسهيل إنجاز مختلف المهام والأعمال؛
- تهيئة العاملين لقبول التطوير التنظيمي بالمؤسسة من خلال تثقيفهم بأهمية التطوير وبال فوائد التي يحققها، والتي ستكون في صالحهم وصالح مؤسستهم معا؛
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عند إجراء عملية التطوير التنظيمي، احتياجات العاملين في مختلف الأقسام الإدارية، والعمل على إشباعها من خلال المكافآت والحوافز لزيادة دافعيتهم نحو التطوير التنظيمي؛
- عقد اجتماعات دورية لعرض مشكلات وصعوبات العمل داخل المؤسسة، ومنه تحديد أسلوب التطوير المناسب الذي سيتم إتباعه لحلها؛
- تحليل الأسباب الكامنة التي تدفع العاملين لمقاومة برامج التغيير بالمؤسسة، وذلك بهدف الاستفادة منها في تحديد الأسلوب المناسب للتقليل منها مستقبلا؛
- ضرورة تبني خطة إستراتيجية تطويرية محددة المعالم الموضوعية والزمانية والإعلان عنها لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- ضرورة امتلاك المؤسسة لرؤية مستقبلية، من خلال اختيار وسائل العمل، والتنبؤ بالطرق المناسبة، والتخصيص المسبق للإمكانات والموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها؛
- تفعيل دور العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في فرق عمل جماعية لتطبيق التطوير؛ حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر مؤسسة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل؛
- ضرورة تبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي، وكذا الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في مجال التطوير التنظيمي؛
- ضرورة تعزيز وتبني ثقافة تنظيمية للمؤسسة وجعلها سمة مميزة لها بين المؤسسات المماثلة لها؛
- ضرورة تنمية نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة، وربطه بمدى نجاح الأداء سواء على المستوى الفردي الشخصي أو على مستوى الأداء الجماعي، وكذلك بما يلبي توقعات العاملين واحتياجاتهم المشروعة؛

الخاتمة

- التعليم والتدريب المستمر للمديرين والعمال بالمؤسسة لإكسابهم الخبرة التي تمكنهم من استخدام تقنيات وأساليب التطوير التنظيمي في معالجة المشكلات والصعوبات التي تواجههم؛
- تشجيع سلوكيات العاملين التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه؛
- ضرورة التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التطوير، حتى يكون لديهم الحافز لتبني التغيير والتجاوب معه؛
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات المنشودة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة؛
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التطوير، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد؛
- العمل على إنشاء نظام معلومات حقيقي حتى يكون للمعلومة المحصلة قيمة؛
- تبني مجموعة من القيم الإيجابية، والعمل على نشرها وتحفيز العاملين على تطبيقها، كتشجيع الإبداع، الاهتمام بالعمل الجماعي والالتزام؛
- ضرورة دعم الروح المعنوية والمهنية للعاملين نحو المزيد من الجهود وأداء الواجبات بكفاءة.

رابعاً/ آفاق الدراسة:

- من خلال الإطلاع على موضوعي التطوير والتغيير التنظيمي فإننا نقترح جملة من المواضيع التي نراها جديرة بالبحث في الدراسات المستقبلية، ومن بينها ما يلي:
- دور التطوير التنظيمي في نمو وتطور المؤسسة الاقتصادية.
 - معوقات التطوير التنظيمي والسبل الكفيلة بحلها.
 - أثر نمط القيادة الإدارية على فعالية عمليات التطوير التنظيمي.
 - أهمية الكفاءات المحورية في التطوير التنظيمي.
 - إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي للتطوير التنظيمي؛
 - دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة المناخ التنظيمي؛
 - دور رأس المال الفكري في إحداث التطوير التنظيمي؛
 - دور التطوير التنظيمي في إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة؛
 - الموارد البشرية وتطويرها كمدخل لتعزيز التطوير التنظيمي بالمؤسسات.

وأخيراً نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار موضوع الدراسة وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض الذي أعد من أجله، والذي يتمثل في الوقوف على أهم المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها بالمؤسسة الاقتصادية لتجسيد مشروع التطوير التنظيمي بها مما يساهم في نجاحها وتطورها.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة البحث المستخدمة في الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة.
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: ماجستير إدارة المنظمات

قسم: علوم التسيير

استمارة

السادة موظفي مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة
تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أقدم إليكم هذه الاستمارة والتي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات اللازمة، لإعداد الجانب التطبيقي لدراسة بعنوان: " دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة"، استكمالا للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، ولكونكم أحد أفراد مجتمع الدراسة، فإننا نرجو من سيادتكم، وهذا بعد الإطلاع على كل محاور هذه الاستمارة التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها وذلك بوضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترونها مناسبة مع الالتزام بقدر عالٍ من الدقة والصرامة، ونتعهد لسيادتكم بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما أنها ستحظى بالسرية التامة.

وشكرا جزيلا على حسن تعاونكم معنا مسبقاً.

إشراف الدكتور:

يحيى سعدي

إعداد الطالب:

سمير عماري

ملاحظة: ذكر الاسم غير مطلوب.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط
 ثانوي جامعي
4. المستوى الوظيفي: عامل تنفيذ عامل تحكم
 إطار إطار سامي
5. عدد سنوات العمل بالمؤسسة: 3 سنوات أو أقل من 4 إلى 6 سنوات
 من 7 إلى 9 سنوات 10 سنوات فأكثر

المحور الثاني: دواعي التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة.

من فضلك ضع العلامة (x) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك، وذلك حتى تتمكن من تحديد أهم العوامل التي تستدعي حاجة مؤسستكم للقيام بالتطوير التنظيمي.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	توفير ظروف عمل مناسبة داخل المؤسسة.				
2	تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين أدائهم.				
3	تحسين الاستخدام العقلاني لمختلف الموارد والإمكانات المادية بالمؤسسة.				
4	التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف الأقسام الإدارية بالمؤسسة.				
5	تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات داخل المؤسسة.				
6	تبسيط إجراءات إنجاز العمل داخل المؤسسة بما يحقق السهولة والسرعة في الأداء.				
7	معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق بظروف العمل داخل المؤسسة.				
8	تغيير التجهيزات المستخدمة بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة في أدوات وأساليب العمل.				
9	تقليل حدة الصراعات التنظيمية التي تحدث في مختلف أماكن العمل بالمؤسسة.				
10	التوزيع الجيد للعاملين بالمؤسسة بهدف التخلص مما هو زائد.				

الملاحق

المحور الثالث: الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير التنظيمي.

من فضلك ضع العلامة (x) أمام العبارة التي تشير إلى وجهة نظرك بشأن أهم الأسباب التي تدفعكم إلى مقاومة أية عملية تطوير تنظيمي بمؤسستكم واتخاذ موقف سلبي بشأنها.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	انخفاض الرغبة في التطوير بسبب عدم الاقتناع بجهوده.					
12	نقص المعلومات الكافية عن الأسباب الحقيقية للتطوير أو سوء فهمها.					
13	الخوف من إضافة مسؤوليات وأعباء وظيفية جديدة.					
14	الخوف من فقدان المنصب والنفوذ الوظيفي.					
15	الخوف من توجيه جهود التطوير لتحقيق منافع شخصية لفئات معينة على حساب المنفعة العامة للعمل بالمؤسسة.					
16	الخوف من الجديد غير المألوف.					
17	الخوف من فقدان بعض المزايا المكتسبة لفترات طويلة للوضع الحالي.					
18	الخوف من عدم توفر الكفاءة اللازمة في المسؤولين القائمين على تنفيذ التطوير.					
19	عدم المشاركة في تصميم خطط التطوير وتنفيذه.					

المحور الرابع: كيفية إحداث التغيير بالمؤسسة من خلال مدخل التطوير التنظيمي.

إذا ما أرادت مؤسستكم القيام بإحداث بعض التغييرات بهدف التطوير التنظيمي من خلال الأبعاد الموضحة أسفله، من فضلك إبداء درجة موافقتك بوضع العلامة (x) بشأن العبارات التالية:

أولاً/ التطوير في الهيكل التنظيمي:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية.					
21	التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.					
22	إحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق بمؤسستكم.					
23	إلغاء أقسام لم تعد مؤسستكم بحاجة إليها.					

الملاحق

					24	تجميع الأقسام الإدارية التي تتشابه في نشاطاتها في قسم واحد.
					25	إلغاء الازدواجية في المهام بين مختلف الأقسام الإدارية بمؤسستكم.
					26	إعادة توزيع جميع الوظائف بمؤسستكم وفقا للمؤهلات العلمية للعمال.
					27	إعادة توزيع جميع المهام وفقا للمهارات والقدرات التي يمتلكها العامل.

ثانيا/ التطوير في التكنولوجيا المستخدمة:

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
					إشياء موقع الكتروني على شبكة الانترنت للتعريف بمؤسستكم.	28
					استخدام شبكة معلومات داخلية تربط بين مختلف الأقسام الإدارية بمؤسستكم بهدف تبادل البيانات والمعلومات.	29
					إدخال تجهيزات متطورة تتكامل مع تلك الموجودة حاليا بمؤسستكم أو تحل محلها نهائيا.	30
					إدخال تحسينات في بعض التجهيزات القائمة بسبب تقادم بعض مكوناتها.	31
					توفير أجهزة إعلام آلي متطورة لتساعد على إنجاز المهام والأعمال داخل مؤسستكم.	32

ثالثا/ التطوير في العلاقات التنظيمية والسلوكية:

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
					عقد اجتماعات دورية بين العمال ورؤسائهم لمناقشة كل ما يتعلق بظروف العمل.	33
					إخضاع العمال لدورات تدريبية تتوافق مع متطلبات العمل.	34
					إرشاد العمال للطريقة الصحيحة لإنجاز العمل وإتقانه.	35
					تشجيع العمال على الإبداع وإيجاد الحلول بأنفسهم للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	36
					تشجيع العمال على روح التعاون والعمل الجماعي بينهم.	37
					إعطاء الفرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تشجيعهم على إبداء آرائهم بكل حرية.	38

الملاحق

					39	منح العمال الحرية في تحديد الأوقات المناسبة لأداء العمل بما يحقق السرعة في الإنجاز.
					40	تشجيع العمال على توطيد علاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم بهدف تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بينهم.
					41	منح العمال حوافز مادية ومعنوية مقابل ما يبذلونه من مجهودات في العمل.

المحور الخامس: المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة.

من فضلك ضع العلامة (X) أمام العبارة التي تراها من وجهة نظرك من أهم العوامل الرئيسية الواجب توافرها لنجاح خطة التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود بمؤسستكم.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
42	توعية جميع العاملين بحاجة المؤسسة للتطوير لمواجهة التحديات المستقبلية.				
43	تعريف العاملين بأهداف التطوير وتوضيح أهميته بالنسبة لهم وللمؤسسة ككل.				
44	مشاركة كافة العاملين بالمؤسسة في تصميم خطط التطوير من أجل ضمان التزامهم بتنفيذه.				
45	توفير الإمكانيات المادية اللازمة التي تحتاجها جهود التطوير لاقتناء التجهيزات الحديثة.				
46	الاستعانة بخبراء ومتخصصين في التطوير التنظيمي لضمان الحياد والموضوعية.				
47	تبيد مخاوف العاملين من جهود التطوير من خلال شرح أسبابه الحقيقية لهم.				
48	الترويج للتطوير داخل المؤسسة وتهيئة العاملين لقبوله قبل الشروع في تنفيذه.				
49	وجود نظام معلومات كفؤ وفعال لتقوية الاتصال بين العاملين وقادة التطوير.				
50	تخصيص حوافز كافية لمكافئة المؤيدين للتطوير وتشجيع الآخرين لتدعيمه.				
51	وجود نظام جزاءات لمعاقبة كل من يحاول مقاومة التطوير.				
52	اختيار التوقيت المناسب والظروف المناسبة لبدء تنفيذ التطوير.				

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

الجامعة	الكلية	اسم الأستاذ
جامعة المسيلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الدكتور حسين بلعجوز
جامعة المسيلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الأستاذ الدكتور رابح بوقرة
جامعة المسيلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الدكتور عبد الله خبابة
جامعة المسيلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الدكتور علي دبي
جامعة المسيلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الدكتور كمال قاسمي
جامعة المسيلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الدكتور يحيى سعدي

الملحق رقم (04): الموارد البشرية بملبنة الحضنة

<p>SARL HODNA LAIT Z.I M'SILA N° TEL : (035) 54-77-77 RESPONSABLE DE L'ENTREPRISE NOM : DILMI SMAIL QUALITE : GERANT</p>

EFFECTIF DU PERSONNEL / au 31/05/2011			
PAR SEXE PAR CATEGORIE	HOMMES	FEMMES	TOTAL
Administratif et Assimilé	117	5	122
Production et Assimilé -Sout-Technique	445	10	455

REPARTITION DES EFFECTIFS							
CATEGORIE	REPARTITION PAR SEXE			REPARTITION / AGE			TOTAL
	HOMME A	FEMME B	A+B	18 ANS	ENTRE 18/55	+ 55 ans	
CADES D	7	0	7	/	/	/	/
CADRES	62	9	71	/	/	/	/
MAITRISE	74	7	91	/	/	/	/
EXECUTION	416	2	418	/	/	/	/
TOTAL	559	18	577	/	/	/	/

EFFECTIF AFECTE A LA SECURITE			
TECHNICIEN	AGENT DE SECURITE	AUTRES	POSTE DE SECURI
0	18	/	3

المصدر: قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

1. أبو العزم عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون سنة نشر.
2. أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
3. أبو بكر مصطفى محمود، دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
4. أحمد الخضيرى محسن، إدارة التغيير، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003.
5. بن صالح عبد الحفيظ أحمد، إعادة الهندسة: كيف تطبق منهج إعادة الهندسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
6. توفيق عبد الرحمن، إدارة التغيير والتطوير، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2006.
7. توفيق عبد الرحمن، أساليب إحداث التغيير في المناهج التدريبية المتكاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004.
8. جاد الرب سيد محمد، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر، 2009.
9. جاد الرب سيد محمد، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر، دون سنة نشر.
10. جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بيسوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
11. جودة محفوظ أحمد، أساليب البحث العلمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
12. الحاج رائد يوسف، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
13. حريم حسين محمود، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
14. حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
15. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
16. حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
17. خلف السكارنة بلال، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
18. الدوري زكريا وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
19. الدوري زكريا وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
20. دبيري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
21. زرواتي رشيد، أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.
22. زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، دار زعياش للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، 2012.

23. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1993.
24. السلمي علي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، دون سنة نشر.
25. السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، دون سنة نشر.
26. السيد عثمان فاروق، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000.
27. الشريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
28. الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 - 2002.
29. الصيرفي محمد، إدارة التغيير، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
30. الصيرفي محمد، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
31. الصيرفي محمد، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
32. الصيرفي محمد، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
33. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، الجزء4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
34. طاهر محسن منصور والخفاجي نعمة عباس، نظرية المنظمة مدخل العمليات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
35. الطجم عبد الله عبد الغني والسواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1995.
36. الطجم عبد الله عبد الغني، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
37. الطيطي خضر مصباح إسماعيل، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
38. عامر سعيد يس وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.
39. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
40. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
41. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
42. عبد الرحمن إدريس ثابت، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
43. عبد الرحمن إدريس ثابت، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
44. عبد الوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000.

45. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
46. العزاوي رحيم يونس، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008.
47. العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
48. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
49. عياصرة معن محمود ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
50. الغالبي طاهر محسن منصور وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
51. فياض محمود أحمد وآخرون، مبادئ الإدارة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
52. قدي عبد المجيد، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية: الرسائل والأطروحات، ط1، دار الأبحاث، الجزائر، 2009.
53. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
54. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
55. كاظم حمود خضير وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
56. كاظم حمود خضير، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
57. كاظم حمود خضير وخليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
58. لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
59. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
60. اللوزي موسى، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
61. ماهر أحمد، إدارة التغيير، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
62. ماهر أحمد، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
63. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.
64. ماهر أحمد، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
65. محمد عبد السميع وطبية أحمد، أساسيات الإدارة العامة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

66. محمد مختار حسن محمد أحمد، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2010.
67. مشهور ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
68. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
69. مصطفى عصفور أمل، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
70. منير عبوي زيد، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
71. منير عبوي زيد، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
72. منير عبوي زيد، التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
73. النجار فريد، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
74. النمران العطيبي محمد بن يوسف، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
75. نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- الرسائل والأطروحات:
1. إبراهيم مرزوق ابتسام، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
2. بن العايب بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع بالجلفة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010.
3. بن سعد المربع صالح، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.
4. بن عبد الله نواف بن سعد، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي: دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
5. بن علي القريشي عديله بنت عبد الله، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2008.
6. الراجحي هاني بن ناصر بن حمد، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
7. رمضان ريم، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة لنيل درجة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2005.

8. الصفيان فهد بن ناصر، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
9. الصقيه فهد إبراهيم حمد، التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه، دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.
10. عبد الله البلوي صلاح بن فالح، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
11. العنزي مبارك بنيه ضامن، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
12. محمود الرقب حماد، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

• المجلات:

1. أحمد عبد السلام، مجلة الإداري، دار الصياد للنشر، بيروت، لبنان، كانون الثاني (يناير)، 2001.
2. الطجم عبد الله عبد الغني، وحدات التطوير الإداري في الأجهزة العامة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 2، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999.
3. علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة قسنطينة، الجزائر، خريف 2007، من موقع: <http://www.ulum.nl/c130/html> ، بتاريخ: 2011/12/15.

• الأبحاث والمقالات:

1. بندي عبد الله عبد السلام وعلة مراد، التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، يومي: 18، 19 ماي 2011.
2. فؤاد سعيد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية - المتطلبات والمعوقات، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 08، 09 مارس 2005.
3. قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 08، 09 مارس 2005.
4. مخلوفي عبد السلام وشريفي مسعودة، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، يومي: 18، 19 ماي 2011.

• المواقع الإلكترونية

1. إدارة التغيير والموارد البشرية، من موقع: <http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.do> بتاريخ: 2012/02/05.
2. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، من موقع: <http://www.ngoce.org>، بتاريخ: 2012/03/26.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

• *Les livres :*

1. *Brown. D, An Experimental Approche to Organization Development, Hall International, New Jersey, 2006.*
2. *Jean Brilman, Les Meilleures Pratiques de Management, Les éditions d'organisation, Paris, France, 2001.*
3. *John R. Schermerhorn & autres, Comportement Humain et Organisation, 2^{ème} Edition, Village Mondial, Canada, 2002.*
4. *Jones and Careth, Organizational Theory, Wesley Publishing, New York, 2007.*
5. *Robert Heller, Gérer le Changement, Mangopratique, Italie, 1999.*
6. *Stephen P. Robbins, Organization Theory, Structure Designs and Applications, Third Edition, 1990.*

تم بحمد الله

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تحقيق التغيير بالمؤسسة من خلال مدخل التطوير التنظيمي بأبعاده (الهيكلي، التكنولوجي، السلوكي)، وذلك بالتطبيق على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي تمثلت في مؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة. كما ركزت الدراسة على معرفة أهم الأسباب الدافعة إلى مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي، ومن ثمة تحديد أهم المتطلبات التنظيمية اللازمة لنجاح برامج التطوير في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة محل الدراسة، ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أن الخوف من فقدان المنصب والنفوذ الوظيفي بعد التطوير، وعدم المشاركة في التخطيط للتطوير وتنفيذه، وكذا عدم توفر المعلومات الكافية عن التطوير أو سوء فهمها، تعد أهم الأسباب الدافعة لمقاومة العاملين لعملية التطوير، كما تساهم العوامل الأخرى في المقاومة مثل: انخفاض الرغبة في التطوير، والخوف من فقدان بعض المزايا المكتسبة للوضع الحالي، بالإضافة إلى الخوف من إضافة مسؤوليات وأعباء وظيفية جديدة.

كما توصلت الدراسة إلى أن توعية العاملين بحاجة المؤسسة للتطوير، ومشاركتهم في تصميم خطته، وإدراكهم لأهميته وأهدافه ودوافعه الحقيقية، واختيار التوقيت المناسب للبدء في تنفيذه، وتوفير الإمكانيات المادية التي تحتاجها جهوده، تعد أهم العوامل الأساسية لنجاح برامج التطوير في تحقيق أهدافها، ومنه إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، التغيير، المؤسسة، برامج التطوير، التغيير المنشود.

Résumé

Le but de cette étude est de trouver comment réaliser le changement par l'approche développement organisationnel à travers ses différentes dimensions (structurelle, technique, comportementale), en prenant comme une étude de cas, une des entreprises laitières économiques algériennes opérant à M'sila ; à savoir « Hodna Lait ». L'étude a porté sur la connaissance des raisons les plus importantes poussant les travailleurs à résister le développement organisationnel, et identifier les exigences réglementaires nécessaires pour la réussite des programmes de développement afin d'atteindre le changement souhaité dans la société considérée.

L'étude a aboutie à un groupe de résultats importants tels que : La crainte de perdre l'emploi et l'influence professionnelle après le développement, et la non-participation à la planification et la mise en œuvre du développement, ainsi que le manque d'information sur le développement ou le malentendu, peuvent être considérée comme les plus importantes raisons de résistance au processus de développement. Autres facteurs contribuent également à la résistance, tels que : le désir réduit en développement, la peur de perdre certains avantages acquis durant la situation actuelle, ainsi que la crainte de l'ajout de nouvelles responsabilités fonctionnelles et des charges.

En outre, l'étude a révélé que la sensibilisation des travailleurs de la nécessité développement pour l'organisation, leur participation à la conception de plans de développement, leur compréhension de son importance, ses objectifs et ses motivations, en plus le choix du moment approprié pour sa mise en œuvre et la fourniture de ressources matérielles nécessaires, sont considérés comme facteurs clés pour le succès des programmes de développement à atteindre leurs objectifs aboutissant au succès du processus de changement dans l'organisation.

Mots-clés : Développement organisationnel – changement, Organisation, programmes de perfectionnement – Le Changement désiré.

Abstract

This study aimed to find out how to bring about a change in the organisation through the different dimensions of organisational development (structural, technological and behavioral), taking as a case study one of the Algerian economic dairy companies operating in M'sila; namely 'Hodna Lait'. The study focused on ways to find out the most important reasons why workers resist organisational development, and then identify the most important necessary regulatory requirements for the success of development programmes in order to achieve the desired change in the company under consideration.

The study concluded to a group of important results such as: The fear of losing job and career influence after development, and the non-participation in planning and implementing development, as well as the lack of adequate information on development or misunderstanding, can be considered as the most important reasons for resistance to the process of development. Moreover, besides these reasons, other factors can contribute to resistance such as: Low desire in development, the fear of losing certain advantages gained in current situation, in addition to the fear of adding new functional responsibilities and burdens.

Furthermore, the study found that the workers' awareness of the need of organisation for development, their participation in the design of the development plans, their understanding of its importance, goals and its real motives, in addition to the adoption of the appropriate time for its implementation and providing the material resources needed, are key factors for the success of development programs in achieving their objectives leading to the success of the change process in the organisation.

Keywords: Organizational Development – Change – Organisation – Development Programs – Desired Change.