

## المحاضرة رقم ٥

### تابع - التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

#### أسباب التغيير والتطوير التنظيمي

هناك عدة أسباب لإجراء التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة ومن هذه الأسباب ما يلي :

- ١- **التطور التكنولوجي** : لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعاً جداً فمئذ ثلاثين عاماً كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسعينات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واخفت الآلة الكاتبة، منذ عشر سنوات كان الانترنت (الشبكة الدولية) محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزءاً من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات. وهكذا في كل مجال تجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم (الآتمة) ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك. ما الذي يحدث إن تجاهلنا هذه التغييرات وتمسكنا بأسلوب العمل الحالي؟ إننا لن نقدر على المنافسة لأن منافسينا في الداخل والخارج سيكون لهم مزايا تنافسية لأنهم يستخدمون هذه التكنولوجيا الحديثة. إن ما نقوم به في يوم سيقوم به غيرنا في بضع دقائق وإن جودة منتجاتنا لن تصل إلى جودتهم وتكلفة انتاجنا ستكون أكثر من تكلفتهم وهكذا، لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير.
- ٢- **العولمة Globalization** : في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات. فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة وقلت الجمارك وفتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد. ولذلك فإن الشركة المحلية تفاجئ بين عشية وضحاها بأنها تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل عديدة، وتجد مطعماً صغيراً يفاجأ بأنه يتنافس مع ماكدونالدز وكنتاكي. هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسبة فإنها تنهار تماماً ولا يصبح لها وجود. هذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى، فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة.
- ٣- **ضعف الأداء** : يحدث أحيانا أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في أحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيراً عن الشركة الأخرى فيبدوون في التفكير في التغيير. وأحيانا يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل. في هذه الحالات فإن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير.
- ٤- **القوانين والأنظمة** : التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة. على سبيل المثال فإن تغييرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثاً نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة وتم تغيير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.
- ٥- **العمالة** : تغير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثيراً فالعمالة الشابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين في منتصف العمر. وفي بعض البلدان يتم استقدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية. كل هذا يحدث تغييراً في هذه المؤسسات ويستلزم تغييرات أخرى.
- ٦- **قصور العقل البشري** : مهما قمنا بتحسين العمل فإننا بعد وقت نكتشف أن هناك أشياء أخرى يمكن تحسينها أو أن نفس الأمور التي عالناها يمكن معالجتها بطرق أفضل. هذا يجعل عملية التغيير لا تتوقف لأن هناك دائماً مجالاً للتحسين وكل تحسين يعني تغييراً.
- ٧- **تغير احتياجات العملاء** : إن احتياجات العملاء تختلف من أن لآخر وما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد القريب. فالذوق الذي يحبه الناس في ملابسهم يختلف من وقت لآخر والسيارات التي يرغبون في اقتنائها تختلف. ولذلك فإن المنظمات يجب أن تقوم بتغييرات لكي توائم هذا التغيير في احتياجات العملاء وإلا فإنها تخسر هؤلاء العملاء.
- ٨- **تغير إدارة المنظمة** : قد تتغير الإدارة بسبب تغير الملاك أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة وتولي إدارة جديدة بفكر جديد.
- ٩- **النمو Growth** : نمو المنظمة يعني تحولها من منظمة صغيرة إلى منظمة كبيرة أو من مركز واحد إلى مراكز متعددة أو من شركة محلية إلى شركة متعددة الجنسيات. هذا النمو يستتبعه الكثير من التغيير في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأسلوب العمل والأولويات.

- ١٠- **المحافظة على الحيوية الفاعلة** : يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المنظمة، وسيادة روح التفاؤل والتعاون بين العاملين في المنظمة.
- ١١- **تنمية القدرة على الابتكار** : يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على القدرة والابتكار في الأساليب والإجراءات في المنظمة في الشكل والمضمون .
- ١٢- **التوافق مع متغيرات الحياة** : فالتغيير والتطوير التنظيمي يُساعد التكيف المنظمة على والتأقلم مع العوامل البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة، وتساعد المنظمة على اقتناص الفرص في هذه البيئة.
- ١٣- **زيادة مستوى الأداء** : وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، فيساعد هذا الأمر على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة.

### أنواع التغيير والتطوير التنظيمي:

يأخذ التغيير والتطوير التنظيمي عدة أنواع وأشكال وأنماط، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية :

#### أولاً : حسب الأسباب

- تنقسم أنواع التغيير والتطوير التنظيمي حسب أسبابه إلى الأنواع والأصناف التالية :
- أ- **تغيير استجابة لضغوط خارجية** : في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانات حديثة متطورة.
  - ب- **تغيير هادف لحل مشاكل داخلية** : تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.
  - ج- **تغيير بهدف السيطرة على المحيط** : يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

#### ثانياً : حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط

- وفق هذا المعيار يأخذ التغيير والتطوير التنظيمي ثلاث أشكال هي :
- أ- **تغيير مخطط** : تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها. ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.
  - ب- **تغيير دفاعي** : تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات.
  - ج- **تغيير هجومي** : هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سياق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

#### ثالثاً : حسب مدة إحداث التغيير

- يصنف التغيير والتطوير التنظيمي إلى نوعين :
- أ- **التغيير التدريجي** : يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بكاملها.
  - ب- **التغيير الجذري** : هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

## رابعاً : حسب موضوع التغيير والتطوير التنظيمي

- ويصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى :
- أ- التغيير المادي : والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا، والمعدات والأجهزة.
  - ب- التغيير المعنوي : ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم.

## خامساً : حسب سرعة التغيير والتطوير:

- يصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما :
- أ- التغيير السريع : ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة.
  - ب- التغيير البطيء : التغيير البطيء يكون أكثر رسوخاً من التغيير السريع.

## خطوات التغيير والتطوير التنظيمي

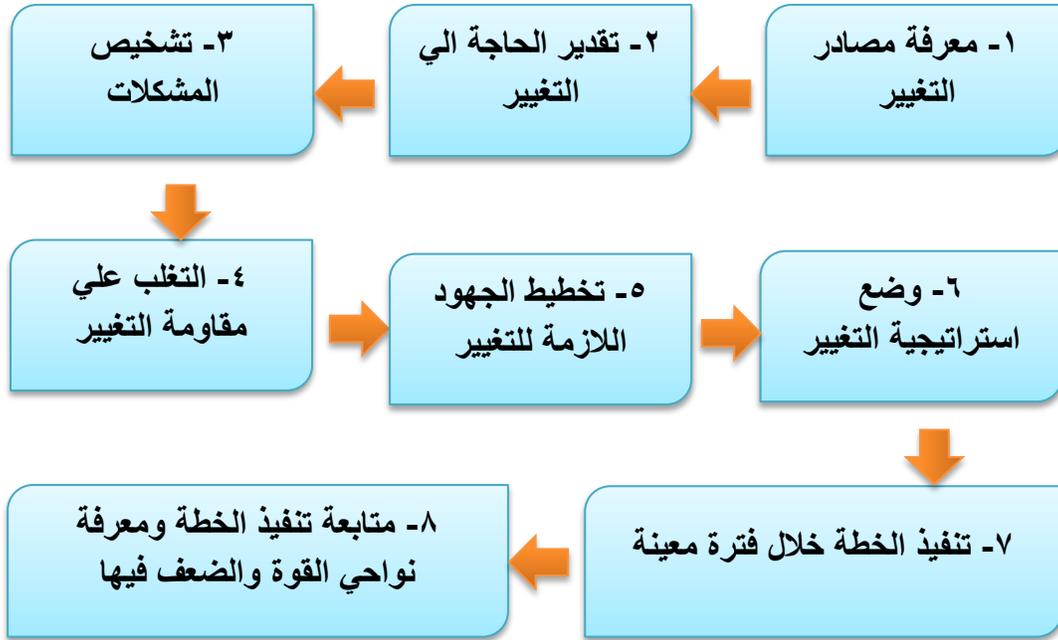
يقترح (عبد الباري الدرة) نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية للتغيير والتطوير التنظيمي وهي كالتالي :

- 1- **معرفة مصادر التغيير :** وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال. وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.
- 2- **تقدير الحاجة إلى التغيير :** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.
- 3- **تشخيص مشكلات المنظمة :** والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دور أن العمل وغيرها من المشاكل.
- 4- **التغلب على مقاومة التغيير :** والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.
- 5- **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير :** ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
- 6- **وضع استراتيجية التغيير :** ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي ( إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي )، التكنولوجيا ( تعديل أساليب الإنتاج ، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة ).
- القوى البشرية ( التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين تنمية فرق العمل توظيف جديد ).

7- **تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.**

8- **متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.**

والشكل التالي يبين : خطوات إدخال التغير إلى المنظمات بناء على المراحل الآتفة الذكر.



### مراحل التغير والتطوير التنظيمي :

تعتبر عملية التغير والتطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلاً أن تكون برنامجاً محدداً بمدة زمنية محددة. وقد تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير والتغير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة للتطوير والتغير التنظيمي. فقد ميز (Lorsch & Lawrence) أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغير التنظيمي وهي :

1- **مرحلة التشخيص** : ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

2- **مرحلة التخطيط** : ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.

3- **مرحلة التنفيذ** : وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.

4- **مرحلة التقييم** : ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعه بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

### خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغير التنظيمي :

إن خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغير التنظيمي تتمثل في الآتي :

#### الخطوة الأولى

**الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتطوير** : في بداية التطوير تبدو الأمور غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها والهدف الأساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير، حيث تركز على التقييم والاختيار الذاتي وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه.

#### الخطوة الثانية

**اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتطوير** : حتى تتمكن من خلق بيئة آمنة للتغيير، يجب البحث عن الأفراد الذين يمكن أن نثق فيهم ثقة كاملة ومنهم سيتكون الفريق الداخلي للتغيير، كما إن الأمر الأكثر أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة.

## الخطوة الثالثة

**الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا :** للحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا بالتغيير لابد من إقناعها بهذا التطوير، ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة، والهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب.

## الخطوة الرابعة

**التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق :** بمجرد الحصول على دعم، وتأييد الإدارة العليا للتطوير، تبدأ الخطوة التالية وهي التوجه إلى المنظمة بأكملها تمهيداً لإحداث التغيير حيث ستقوم الإدارة بدعم التغيير واقناع العاملين بها، فهي المسؤولة الآن عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية.

## الخطوة الخامسة

**التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتطوير :** في هذه المرحلة يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التطوير ومتابعة النتائج.

## **استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي**

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها :

### **1- استراتيجية العقلانية الميدانية : Empirical - Rational**

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر ( للتعليم والبحوث العلمية والدراسات ) على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

### **2- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة : Normative - Reeducative**

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن ( طريق التوعية والتثقيف ) وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له.

### **3- استراتيجية القوة القسرية : Power Coercive**

وفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير والتطوير وذلك بفرضه على الجهات المعنية بالقوة. ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم.

## **العوامل التي تحدد إختيار إستراتيجية التغيير**

حاول بعض الكتاب والباحثين والمختصين بالتغيير التنظيمي، دراسة الظروف والحالات التي تصلح فيها كل من الاستراتيجيات والمناهج المختلفة السابق ذكرها، ولا تزال الحاجة تدعو إلى مزيد من التجارب والأبحاث في هذا الصدد حتى يمكن التحديد بدقة متى تكون كل استراتيجية هي الأنسب. وأهم العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير المناسبة هي :

### **1- اهداف التغيير : Change Objectives**

يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير يواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف. نعم أن الهدف النهائي للتغيير المنظمي هو المساعدة على ايجاد منظمة حيوية، ومتجددة، ومبدعة، ومتكيفة، ولكن التضارب والتعارض بين هذه الأهداف أمر محتمل جداً وهو ما يشكل تحدياً لوسيط التغيير.

وفي عملية تحديد الأهداف لابد لوسيط للتغيير أو الجهة المبادرة للتغيير من الأخذ في الاعتبار بعدين هامين :

- مضمون الأهداف
- كيفية تحديد الأهداف

إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير، أو الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير. فلكل طريقة في تحديد الأهداف استراتيجية مناسبة.

## ٢- الوحدة / الجهة المستهدفة من التغيير : Target of Change :

يمكن أن تكون الوحدة / الجهة التي يستهدفها التغيير المنظمي أحد الجهات الثلاث التالية ( أو جهتين أو جميعها )، وهي : الفرد، والجماعة، والمنظمة، وهذا الموضوع - تحديد الجهة المستهدفة من التغيير - قد نال اهتمام العديد من الباحثين والكتاب والممارسين، ولا يزال محور نقاش مستمر فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة، وفئة ثالثة تركز على تغيير المنظمة. ولكن من منظور المدى البعيد لا تكون المسألة هذا أو ذاك، إذ أن التغيير سيتناول الوحدات / المجالات الثلاث، ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار استراتيجية التغيير والتطور.

## ٣- الفرص المواتية والقيود : Limitations & Opportunities :

إن التعرف على الفرص، والقيود أمر في غاية الأهمية، والذي سيكون له أثر في اختيار أحد استراتيجيات التغيير والتطوير سابقة الذكر.

## ٤- وسيط التغيير : Change Agent :

ووسيط التغيير هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير، وقد يكون وسيط التغيير فرد أو جماعة أو منظمة وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير والتطوير. وبذلك فإن الاختيار الصائب لاستراتيجية التغيير يعتمد على وسيط التغيير.

## مجالات التغيير والتطوير التنظيمي

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير والتطوير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربع مجالات :

**أولاً : التغيير الاستراتيجي :** يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للاستراتيجية :

الاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.

انطلاقاً من تعريف الاستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

**ثانياً : التغيير الهيكلي :** يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف. كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل : نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة.

**ثالثاً : التغيير التكنولوجي :** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتحفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها : طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل

الالكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت ( التجارة الالكترونية ) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.

#### رابعاً : التغيير الإنساني :

يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين :

- 1- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
- 2- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

**خامساً : الأنشطة والأعمال :** أي إحداث أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى.

**سادساً : الموارد المادية :** مثل كتغيير العدد والآلات.

**سابعاً : السياسات :** مثل تغييراً أو تعديل سياسات معمول بها، أو الغاء سياسات قائمة، أو ادخال سياسات جديدة.

**ثامناً : طرق واجراءات العمل :** وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة.

#### خطوات التطوير التنظيمي :

##### تتكون من ثلاثة مراحل :

##### **أولاً : تشخيص المشكلة ( التشخيص التنظيمي )**

تشير الدراسات إلى أن أغلب هذه المشكلات تدور حول :

- 1- **الأهداف :** ( عدم قدرة المنظمة - الإدارة العليا - على توزيع الموارد والمهام على الموظفين ).
- 2- **البناء التنظيمي :** ( تصميم الهياكل لا يتوافق مع الأهداف المعلنة، تنظيم مركزي / لا مركزي ).
- 3- **الحوافز :** ( الجهود الجماعية تحفز من خلال تكريم المدير شخص واحد او مجموعة ).
- 4- **الأنظمة المساندة :** ( الحاسب الآلي، الاتصالات ) وجودها يحقق المزيد من الكفاءة والفعالية.
- 5- **العلاقات الوظيفية :** ( الصراعات بسيطة ولا يمكن تجنبها ولكن التفجير قد يسبب اضراراً ).
- 6- **الأسلوب القيادي :** ( التأييد والدعم من القيادة مطلوب ).

##### **ثانياً : تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير :**

من الطرق الشائعة :

- **الأسلوب الإنساني :** في تشخيص وإيجاد حلول للمشاكل التي تحدث بين الأفراد والجماعات.
- **الأسلوب الفني :** يفترض وجود مشكلات في التوافق بين الهياكل البنائية للمنظمات وبين الجوانب الفنية للعمل.

**وهناك بعض الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي :** تحليل الأدوار، البحوث المسحية والمعلومات المرتردة، تدريب المحاسبة وإثارة المشاعر، بناء المجموعات، إعادة التصميم الوظيفي.

##### **ثالثاً : تقويم النتائج :**

**يتم ذلك من خلال التحقق من :**

زيادة فعالية وكفاءة المنظمة، مستوى الرضا الوظيفي. والبقاء والاستمرارية على المدى الطويل، والتكيف والتطور على المدى المتوسط الأجل، وقياس مؤشرات الربحية، حجم المبيعات، التكاليف، الغياب، معدل دوران العمل، نسبة العادم، درجة الروح المعنوية للعاملين.

- شروط نجاح اتمام مراحل التطوير التنظيمي**
- لكي تتم مراحل التطوير التنظيمي بشكل ناجح لابد من توفر الشروط الآتية :
- ١- مبدأ التنافسية.
  - ٢- المرونة.
  - ٣- قابلية التعليم والتدريب.

### القواعد الاساسية للتطوير التنظيمي

- المرونة.
- التنقل بين الوظائف.
- اكتساب مهارات جديدة.
- الالتزام بالتكنولوجيا.
- التعليم والتدريب.

### المبادئ التي يستند اليها التطوير التنظيمي

#### اولا : فيما يتعلق بالفرد

- ١- ان الانسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعملي مؤازر.
- ٢- عدم استغلال امكانيات وطاقات معظم الناس في حين انهم قادرين علي تحمل مسؤولية اعمالهم والاسهام بدور ايجابي في اداء المنظمة .

#### ثانيا : فيما يتعلق بالمنظمة

- ١- ان اي تغيير في اي جزء من المنظمة سيؤثر علي باقي اقسامها .
- ٢- تؤثر ثقافة المنظمة علي مشاعر واتجاهات الافراد .
- ٣- البناء التنظيمي يمكن تصميمه بحيث يلبي حاجات الفرد والمنظمة معا .
- ٤- في معظم المنظمات ان مستوي الثقة والتعاون بين الافراد اقل مما هو مرغوب وضروري .
- ٥- قد تكون استراتيجية راجح - خاسر في حل المنازعات مفيدة في بعض المواقف ولكنها ضارة في معظم، والافضل منها استراتيجية ( راجح - راجح ) .
- ٦- توجيه الاهتمام في حل المنازعات من اسلوب التهدة الي اسلوب المناقشة المفتوحة للآراء مما يساعد علي نمو الشخص وتحقيق اهداف المنظمة علي السواء .
- ٧- النظر الي المشاعر علي انها هامة يحسن القيادة والاتصال ويساعد علي التعاون ووضع الاهداف .

### اجابيات التطوير التنظيمي

- ساعد في تحسين وتطوير اداء الافراد والمنظمات .
- البحث الموجه نحو العمل والادارة بالاهداف .
- ان التركيز في التطوير التنظيمي علي ثقافة المنظمة واعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل علي نجاحة المستقبل كابداع اداري .
- تأكيد دور الثقافة في تحديد السلوك شاهداً علي صحة توجه حركة التطوير التنظيمي .
- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقاً فعالاً للمنهج العملي لحل المشكلات الانسانية والاجتماعية والتنظيمية .

### سلبيات التطوير التنظيمي

- تركيز حركة التطوير التنظيمي علي الجانب الانساني والاجتماعي في المنظمة علي حساب الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية للمنظمة .
- دخول بعض العناصر غير المتخصصة في جوانب اخري من الادارة مما قد يؤثر سلبا علي التطوير التنظيمي .

- تبني حركة التطوير التنظيمي لقيم واعراف المنظمات التقليدية .
- تقتصر استراتيجية التطوير التنظيمي علي نماذج التغيير المخطط والتي تعتبر قليلة ومحدودة .
- يؤخذ علي التطوير التنظيمي انه قد يأخذ مدي طويلا قبل ان تظهر نتائجه .
- تكلفته العالية .
- قد يحدث تناقض بين ثقافة واعراف المنظمة المكتسبة حديثا وبين القيم والاعراف السائدة في البيئة المحيطة والخارجية

## المصطلحات :

- **التطوير التنظيمي / OD Organization Development**  
عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على زيادة فعالية المنظمة.
- **التدخل الداخلي Internal Intervention**  
الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم وتطويره.
- **التدخل الخارجي External Intervention**  
الخبرة الخارجية التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو اعادة التنظيم وتطويره
- **تحليل الأدوار Role Analysis**  
اسلوب تدريب لحل المشكلات والصراعات بين الأفراد يتم من خلال حلقات عمل تجمع بين الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة وبحضور مدرب حيث يطلب من الحاضرين كتابة مرئيا تهم وتوقعاتهم في العمل ثم مناقشتها.
- **بناء المجموعات Team Building**  
اسلوب تدريب من اساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير القطاع أو الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة من مشكلات هذه القطاع سبق ان قام المدرب بجمع معلومات عنها ثم تدار المناقشة حول امور هذا القطاع من خلال الحوار البناء والمصارحة وذلك للوصول الى حل المشكلات القائمة.

## اخوكم / البرهي