

التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)

الدكتور جبار ياسين

المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

درارية - الجزائر

:

تعيش المنظمة في وسط متغير ومتطور باستمرار، فأصبحت ملزمة بمواكبة ما يحصل في بيئتها حتى تضمن حياة أطول وذلك من خلال تبني إستراتيجيات عملية وعلمية تفسر مختلف أوجه النشاط بها، من هنا جاء اهتمام المنظمة بعمليات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير بما يتماشى والتغيرات والتطورات الحاصلة بمحيطها، ألا أن هذه العملية ستواجه مجموعة من الاعتراضات والمقاومة من داخل التنظيم نفسه أو من المحيط القريب منه، فعلى القائمين على التغيير أو التطوير بالمنشأة الأخذ بعين الاعتبار متطلباته ومختلف الحلول للحد أو التقليل من بعض المعوقات التي تظهر قبل، أثناء وبعد عملية التغيير والتطوير التنظيمي.

Abstract:

live acceding in the midst of changing and evolving constantly, became obligated to keep pace with the case with the environment so as to ensure a longer life and the piece through the adoption of strategies for practical and scientific affecting various aspects of the activity out, here came the attention of the organization operations organizational development and change management in line with the changes and developments in their environment, not that this process will face a series of objections and resistance from within the organization itself or from the ocean near him, real agents of change or development facility, taking into account the requirements and different solutions to reduce or minimize some of the obstacles that appear before, during and after the process of change and organizational development

مقدمة :

تعد عملية التطوير والتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات انشغال الممارسين المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حد سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وفي الآونة الأخيرة بصفة خاصة لما تشتمل عليه من تغييرات بيئية مستمرة وحادة تتطلب توفر درجة عالية من المرونة لدى المنظمات وقدرة كبيرة للاستجابة الملائمة لتلك التغييرات.

مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي (1):

1- إدارة التغيير التنظيمي:

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها: " فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن تدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير"(2).

ويتضح من تعريف إدارة التغيير التنظيمي ما يلي:

• إن إدارة التغيير هو أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المؤسسة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.

• يتضمن التغيير التنظيمي إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المؤسسة وتحديد مجالات والتغيير بها، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها.

• يستهدف الغير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئة المؤسسة، بما يجعل المؤسسة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

• إن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تتلزم وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة أو بيئتها الداخلية، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات.

• تتصف عملية التغيير التنظيمي بالتكامل وتعتمد على مدخل النظم في تخطيطها، حيث لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على جانب واحد أو جزئية محدودة في المؤسسة، وإنما تمتد عادة إلى كافة عناصر المؤسسة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل.

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

2- مفهوم إدارة التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، ويمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه: "تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المؤسسة ويشتمل التنظيم بأكمله أو جزء منه".

ويتضح من تعريف إدارة التطوير التنظيمي ما يلي (3):

• يتضمن التطوير التنظيمي دراسة منتظمة لمكونات المنظمة وظروفها، ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير المستمر.

- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التطوير التنظيمي في ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد، والاتصالات، الثقافة والعلاقات بين الأفراد والجماعات، وأساليب إدارة الصراع، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها نجاح إدارة التطوير التنظيمي بدرجة كبيرة. (4)
- يستهدف التطوير التنظيمي زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع متغيرات المستجندات في البيئة الخاصة بها سواء الداخلية أو الخارجية .
- يمكن أن يشتمل التطوير التنظيمي على كافة أبعاد المؤسسة بأكملها أو جزء منها ويوقف ذلك مدى استقلالية ذلك الجزء عن بقية أجزاء المؤسسة كنظام.

يتضح مما سبق وجود تداخل وارتباط بدرجة كبيرة بين اصطلاح إدارة التطوير وإدارة التغيير التنظيمي رغم وضوح الاختلاف بين دوافعها ومجالاتها وكذلك منهج تنفيذها (5).

تطور مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

تبلور اتجاه التطوير التنظيمي كمدخل في نهاية الستينات ومع بداية السبعينات على أنه عملية مخططة، واسعة النطاق، تدار من القمة من أجل زيادة فعالية وصحة المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية (Beckherd ، 1969) ومن خلال جهود طويلة الأجل لتحسين الجوانب التنظيمية وإعادة تجديد العمليات بواسطة الإدارة الجماعية لثقافة المنظمة وبلاسترشاد بنظرية وتكنولوجيا العلوم السلوكية التطبيقية، وبالاعتماد بصفة خاصة على منهجية البحث التطبيقي (French & Bell ، 1978) . وفي التسعينات أصبح من الممكن تحديد قضايا معينة للتطوير التنظيمي مثل التطوير والتنمية الشخصية، والتعلم التنظيمي، والتحليل المؤسسي، والعديد من تلك القضايا التي ظهرت نتيجة للتفكير والتطوير في العلوم الاجتماعية المتعلقة بالتحليلات الهامة للثقافة والسياسات التنظيمية (Jin Grieres ، 2000) ويركز هذا المدخل بصورة واسعة على ما يلي (6) :

- 1- المنهجية المرتبطة بدرجة كبيرة بالبحوث التطبيقية.
- 2- التسليم بأن التغيير الفعال يتطلب مشاركة أصحاب المصالح (Jin Grieres ، 2000).
- 3- الوعي بالعمليات التي تتناول جهود التغيير المحدود أو الشامل.
- 4- التأكد المتزايد على التعلم التنظيمي والتنمية الذاتية أو الشخصية.
- 5- تقييم الثقافة التنظيمية.
- 6- مراعاة وخدمة القيم الإنسانية وحياتها.

ويرى البعض أن فكرة إدارة التغيير خلال العشرين عاما الماضية أصبحت جزءا من تناول البيئة المضطربة للمنظمات المعاصرة وتجسد الاهتمام به في عديد من البرامج مثل إدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهندسة ونتيجة لمبادرات التغيير التي نمت واتجهت إلى استعارة بعض الجوانب من مدخل التطوير التنظيمي، وكان لذلك بعض النتائج الايجابية، والسلبية، وعلى الجانب الايجابي أنها قامت بأخذ جوانب التطوير التنظيمي الأكثر شيوعا ومن الناحية السلبية أنها أساءت فهم النظرية الأساسية والمنهجية وممارسات التدخل شديدة للديمقراطية أنها مداخل مبرمجة للتحقيق بدلا من كونها مداخل ديمقراطية أو جماعية ثقافية للتغيير ويوضح الجدول رقم (1) مقارنة بين التطوير التنظيمي والمداخل المبرمجة للتغيير، Griere,2000; Beckhard,1969; Women et al.;

(1999): جدول رقم (1) يمثل مقارنة بين التطوير التنظيمي ومداخل التغيير

أوج المقارنة	التطوير التنظيمي	مداخل التغيير
المنهجية	بحث فعلي /	التوجيه/ التركيز بالمهمة
المدخل	التشخيص المشترك الذي يتضمن خبير	كافة أطراف ذات المصلحة
الاهتمامات	يعني بجوانب متعددة	يعني بجانب واحد
التطوير	التعلم التنظيمي والشخصي	التدريب
الثقافة	أداة تحليلية	متغير يمكن إدارته
القيم	يروج للقيم الإنسانية	يروج للقيم الوسيطة
نموذج التدخل	التركيز على العملية	التركيز على المهمة

دوافع التغيير والتطوير التنظيمي :

تواجه المنظمة العديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، ويمكن تقسيم أسباب التغيير والتطوير التنظيمي إلى مسببات خارجية وأخرى داخلية (7).

1- الدوافع الخارجية:

تواجه أية منظمة العديد من الظروف البيئية- التي تستلزم الاستجابة لها بالتغيير والتطوير هذا وعادة يستهدف التغيير أو التطوير التنظيمي الناشئ عن الدوافع الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين

المنظمة وبين بيئتها أو السيطرة على تلك البيئة أو السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها لصالح المنظمة . ومن أهم التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر على المنظمة:

- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف.
- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة.
- التغيير في البيئة السياسية والتشريعية.

2- الدوافع الداخلية:

تظهر الحاجة للتغيير أو للتطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة.

مجالات التغيير والتطوير التنظيمي:

فيما يلي المجالات الرئيسية التي يمكن إحداث التغيير أو التطوير التنظيمي بها ما يلي (8):

1-الأهداف والاستراتيجيات:

تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة. فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها واستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات.

1- السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:

يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

2- الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة:

يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية.

3- الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية:

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات بالهياكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل

التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغيرات الجديدة.

4- التكنولوجيا:

يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة وقد تكون هذه التغيرات بسيطة لاتتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال أو تكون تغيرات أساسية تشتمل المؤسسة ككل.

5- نظم العمل :

قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

6- الموارد البشرية:

يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

من المحتمل أن ينشأ عن عملية التغيير والتطوير التنظيمي تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، ومن أهم أسباب المقاومة للتغيير والتطوير التنظيمي ما يلي (9):

° تعارض التغيير والتطوير مع المصالح الشخصية للأفراد، يقاومون التغيير لاعتقادهم أن التغيير سوف يفقدهم مركزهم أو نفوذهم في المنظمة.

° سوء الفهم فيما يتعلق بالأسباب والدوافع الحقيقية وراء التغيير والتطوير التنظيمي.

° افتقاد أو ضعف الثقة في الدوافع الحقيقية للمطالبين بالتغيير والتطوير.

° عدم مواءمة الثقافة التنظيمية، حيث قد تشجع الثقافة السائدة بالتنظيم على رغبة الأفراد في الاستقرار.

° وجود مخاوف لدى العاملين من أن التغيير لن يكون في صالحهم ومن أهم المخاوف ما يلي:

- زيادة العبء الوظيفية بعد إحداث التغيير.
- حدوث انخفاض في الدخل.
- الاستغناء عن الفرد.
- التعرض للانتقال إلى مكان عمل آخر.
- إبعاد الفرد عن جماعة العمل.
- انخفاض فرص الترقية.

متطلبات التعامل الفعال مع مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

لتقليل مقاومة الأفراد للتغيير والتطوير التنظيمي وتنمية التزامهم به، يمكن للمنظمة إتباع ما يلي (10):

- اختيار التوقيت السليم والظروف المناسبة لإحداث عملية التغيير والتطوير التنظيمي.
- إقناع الأفراد بأن التغيير سوف يكون في صالح المنظمة والعاملين معاً، ويمكن هنا الاستعانة بالرؤساء والخبراء وضمان التزامهم بتنفيذ التغيير.
- استخدام أساليب الضغط حيث يمكن فرض التغيير وتوضيح أنه ليس هناك بديلاً آخر غيره.

مقومات فعالية إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي:

يتوقف نجاح إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها على توفر عدد من المتطلبات الأساسية التي من أهمها ما يلي (11):

- تبني مدخل النظم، بالنظر إلى المنظمة كمنظمة متكاملة ذات مكونات مترابطة، وتتأثر فيما بينها.

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التغيير والتطوير وضرورة مساندتها وتأييدها لبرنامج التغيير والتطوير.
- مشاركة قادة الجماعات في تحديد مجالات وأنشطة التغيير والتطوير التنظيمي المحتملة.
- تهيئة الأفراد وإرساء قواعد الثقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة.
- التركيز على البعد الإنساني فيجب مراعاة احتياجات ورغبات وتوقعات العاملين عند تصميم أي تطويرات بالمنظمة وعدم قصر الاهتمام على الجوانب الفنية أو الهيكلية.
- الاستعانة بخبراء استشاريين من خارج المنظمة لضمان الحيادة والموضوعية.
- الإعداد الجيد لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي.

- اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي حيث يفضل التدريج في تطبيقها.

- الحرص على تحقيق الانجازات التي ينتج عنها منافع ملموسة للعاملين خلال الفترة الأولى من العملية.

- التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات في الوقت وبالأسلوب الملائم.

المؤشرات العامة لجودة إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي:

يتطلب تحقيق فعالية إستراتيجية التغيير والتطوير ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم في التأكد من جودة عملية التغيير والتطوير التنظيمي، ومنها ما يلي (12):

1) الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي، ومن المؤشرات

الملائمة في هذا الخصوص ما يلي:

° مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي.

° مدى الاستعداد للمشاركة في أعمال التطوير.

° درجة الالتزام بنتائج التغيير والتطوير.

2) الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة، ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص ما يلي:

° مستوى الرضا الوظيفي.

° مستوى الصراع والجماعات أو التعاون بين الأفراد.

° مستوى الولاء للمنظمة.

3) السلوك الوظيفي، ومن المؤشرات التي يمكن استخدامها هنا ما يلي:

° معدلات الغياب.

° معدلات دوران العمل.

° معدلات الحوادث.

° مدى الانتظام في أسلوب أداء العمل.

° مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات

4) الأداء والإنتاجية:

يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية لتغيير والتطوير التنظيمي

على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل،

وتختلف مؤشرات الأداء في المؤسسات الناعية 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 التغيير والتطوير التنظيمي، فمثلا بالنسبة لمؤسسة تعليمية يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية:

- 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.

هذا بالإضافة إلى ما يلي:

- الاستقرار والرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة.
- روح التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في المنظمة .
- حماس الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي وإقناعهم بأنه يحقق مصالحهم .

خاتمة:

التوصيات العامة:

- تصحيح مفاهيم وتصورات أفراد المنظمة بشأن مضمون ومجالات عملية التغيير والتطوير التنظيمي وأهدافها .
- تصميم نظام متكامل دقيق لرصد الظواهر والمؤشرات التي تدل على وجود حاجة حقيقية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي وتحديد أولويات تنفيذ هذه العملية .
- تقويم تصورات أفراد المنظمة بشأن الأسباب والدوافع لعملية التغيير والتطوير التنظيمي وتأكيد قاعدة أن هذه العملية مستمرة ولا تتوقف على مجرد حدوث مشكلات أو أزمات فقط
- تطوير أدلة الاختصاصات التنظيمية والواجبات الوظيفية لتأكيد مسؤولية كافة الوحدات والمسؤوليات الإدارية في المنظمة عن عملية التغيير والتطوير الاستراتيجي .
- ضرورة قيام إدارة المنظمة بالتعرف المستمر الدقيق لأسباب ودوافع اتجاهات عدم الحماس لدى أفراد المنظمة ومقاومتهم لعملية التغيير والتطوير التنظيمي واتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسباب هذه الاتجاهات وتقويمها .

- ضرورة وضع نظام تحقيق المستمر لنتائج تنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي والالتزام بمبادئ وأسس الموضوعية والشفافية في مناقشة هذه النتائج وتقوم إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة على ضوء مؤشرات ومعايير قياس جودة نتائج هذه العملية .

* التوصيات التفصيلية:

عملية التغيير والتطوير التنظيمي يجب أن تتم من خلال إستراتيجية متكاملة وخطط وبرامج مقبولة معتمدة لها، وفيما يلي تصور عام لهذه الإستراتيجية.

المرحلة الأولى: إدراك الحاجة للتغيير والتطوير التنظيمي والاقتناع بأهميته:

من الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي ، فإذا لم يعتقد أعضاء المنظمة في حتمية التغيير والتطوير التنظيمي فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه وبالتالي لن يكتب لبرنامج التغيير والتطوير النجاح في تحقيق أهدافه، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك والاقتناع على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة وبرامج التغيير والتطوير .

المرحلة الثانية: إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي:

تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي وتقويمها وتشمل هذه المرحلة: اختيار الفريق المسئول عن التطوير، وتشخيص الوضع القائم وتحديد التغيير ومحالات التطوير وأهدافه، وتحديد كيفية إحداث التغيير والتطوير، بالإضافة إلى تحديد تكلفة برنامج التغيير والتطوير واختيار التوقيت المناسب لهذه العملية. وفيما يلي إشارة موجزة لعناصر التغيير والتطوير:

(1) اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير والتطوير:

من الأهمية أن تتم جهود التغيير والتطوير التنظيمي بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة، من بين الخبراء الداخليين في المنظمة أو الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجيين معا، ثم يتم تحديد العلاقة بين الفريق وإدارة المنظمة التي يجب أن تبنى على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار المطلوبة من كل منهم .

(2) تشخيص الوضع القائم وتحديد الفرص والقيود وأوجه القوة والضعف:

يقصد بعملية التشخيص التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمنظمة وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها، واتجاهاتها ونتائجها.

(3) تحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تتوقف فعالية عملية التغيير والتطوير التنظيمي بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، والتي قد تتمثل في حد أو أكثر من الأهداف التالية:

- ° تحقيق التوافق والانسجام بين المنظمة وبيئتها .
- ° تفعيل الدور الذي تمارسه المنظمة في البيئة المحيطة من خلال زيادة تأثيرها وتفاعلها مع تلك البيئة
- ° تحقيق التناسق والتناغم الفعال بين أجزاء الأنظمة وزيادة نطاق التعاون فيما بينهما كمنظومة متكاملة.
- ° زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات .

(4) تحديد مجالات وأولويات التغيير والتطوير التنظيمي:

على ضوء تحديد وتوصيف الأهداف يتم تحديد مجالات وأولويات التغيير والتطوير المطلوبة .

(5) اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي:

- يمكن أن تأخذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي إحدى البدائل التالية:
- ° التغيير الشامل: يستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد.
 - ° التغيير المرحلي: يتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة على عدة مراحل وبعد نجاح المراحل الأولى يتم الانتقال إلى المراحل التالية لها .
 - ° التغيير التدريجي: ويتم هنا البدء بإحداث تغييرات بسيطة وبعد إقناع والتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات يتم التوسع في عملية التغيير والتطوير.

(6) وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي من خلال التكاليف المطلوبة لهذه العملية والتي تشتمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير والتطوير والتي تختلف باختلاف مجالات التطوير والجهة المسؤولة عن التطوير والأسلوب المتبع في إحداث التغيير والتطوير ومتطلبات التثقيف والتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وتحمسهم لإنجاح عملية التغيير والتطوير .

(7) اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

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

المرحلة الثالثة: تحديد وتصميم بدائل ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي:

على ضوء ما انتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي يبدأ فريق التطوير في تصميم بدائل التدخل والاختيار فيما بينها. ويجب أن تشمل عملية تصميم بدائل مداخل التغيير والتطوير التنظيمي على ما يلي :

- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم.
- تقديم الاستشارة والنصح والإرشاد.
- التفاعل والمواجهة والتعاون.
- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات .
- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات .
- تدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي .
- تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتسيير عملية التنفيذ.

المرحلة الرابعة: تنفيذ عملية التغيير والتطوير وإحداث التدخل المستهدف الهادف:

ينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي :

- 1- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير المستهدفة .
- 2- تهيئة المناخ الملائم والمدمع لتطبيق إستراتيجية التغيير والتطوير .
- 3- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تتعرض لعملية التغيير والتطوير المستهدف والعمل على تذليلها.

المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم:

تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير التنظيمي والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي .

الهوامش:

- (1) صديق محمد عفيفي، "محاضرات في العلوم السلوكية والتطبيق الإداري"، شبين الكوم 1979. أنظر أيضا:
 - د. علي السلمي: "السلوك الإنساني في الإدارة"، دار المعارف، القاهرة، 1972.
 - علي السلمي: "السلوك التنظيمي" القاهرة، دار النهضة، 1991.
- (2) د. مصطفى أبو بكر أستاذ إدارة الأعمال، د. معالي فهمي حيد مدرس إدارة الأعمال، جامعة المنوفية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الثاني، المجلد الثامن والثلاثون، سبتمبر 2001، ص 287.
- (3) د. مصطفى أبو بكر أستاذ إدارة الأعمال، د. معالي فهمي حيد مدرس إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 289.
- (4) د. أحمد سيد مصطفى: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1984. أنظر أيضا:
 - برنارد نوשكان: "سيكولوجية الإدارة، ترجمة صلاح مخيمر، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1979.
 - د. أمينة مصيلحي فرحات: "إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة"، شبين الكوم، بدون تاريخ.
- (5) د. عبد الرحمن صالح عبد الله: "مطالعات في علم النفس العام"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1985. أنظر أيضا:
 - د. صديق محمد عفيفي، د. مصطفى محمود أبو بكر: "السلوك التنظيمي"، شبين الكوم، 2000.
 - د. عرفة المتولي السيد: "مقدمة في العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1985.
 - د. خميس السيد إسماعيل: "السلوك الإداري"، دار إلها للطباعة، 1981.
 - ك. هرل. ح: "نظريات الشخصية"، ترجمة أحمد فرج، قدري محمود، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1971.
- 6-Jin Grieres , IntroductionM Thoerigins of Organisation mal ،The Development Journal of Management Development Vol .19. N.,5,2000. أنظر أيضا:- د. محمد علي شهيبي: "السلوك الإنساني في التنظيم"، 1984.
- د. علي أحمد وآخرون: "العلوم السلوكية وإسهامها في فهم وتطوير السلوك الإنساني"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1992.
- (7) محمد محمد إبراهيم، الإدارة والتحديات المعاصرة، 1994. أنظر أيضا: - عبد الرحمن توفيق، نموذج متكامل للتطوير التنظيمي لشركات الطيران العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الزقازيق، 1985.
- (8) د. علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، بدون تاريخ.
- أنظر أيضا:- د. رفاعي محمد رفاعي، التطوير التنظيمي كضرورة لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية، (مجلة الإدارة: 13 - العدد الأول- يوليو 1980).
- د. حسين موسى راغب، المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الإدارية، القاهرة، 1990.
- (9) د. فؤاد القاضي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، القاهرة، 1998.
- أنظر أيضا: - د. محمد سيد عبد العال حمزاوي، التطوير الإداري في الدول النامية، الرياض، 1985.
- د. رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، القاهرة، 1988.
- (10) د. إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، الإسكندرية، 1979. أنظر أيضا: - د. أحمد فهمي جلال، نحو خطة شاملة للتطوير التنظيمي، ورقة عمل، مركز الاقتصاد الإسلامي، القاهرة، 1985.
- (11) د. سيد الهواري، أسرار المدير الفعال، دليلك إلى الفعالية القيادية، القاهرة، 1992. أنظر أيضا: - د. علي عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف والنتائج: النظرية والتطبيق، القاهرة، 1984.
- (12) د. رفعت محمد جاب الله، مرجع سابق. أنظر أيضا: - د. رفاعي محمد رفاعي، مرجع سابق.
- د. علي السلمي، مرجع سابق. - د. سيد الهواري، مرجع سابق.