

الأستاذ/ دسدوس عادل.

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

قسم العلوم السياسية.

جامعة ابن خلدون - تيارت -

مقياس: إدارة التغيير والتنظيم.

-السداسي الأول -

(محاضرة)

السنة الأولى ماستر.

برنامج مقياس إدارة التغيير والتنظيم.

مقدمة

المحور الأول: التنظيم الإداري.

أولاً: معنى التنظيم الإداري، خصائصه ومراحله.

01- مفهوم التنظيم الإداري.

02- خصائص التنظيم الإداري.

03- مراحل التنظيم الإداري.

ثانياً: فوائد التنظيم الإداري.

ثالثاً: أنماط التنظيم الإداري.

01- التنظيم الرسمي.

02- التنظيم غير الرسمي.

المحور الثاني: مدخل الى القيادة الادارية.

أولاً: مفهوم القيادة الادارية.

ثانياً: مصادر قوة القيادة الادارية وتأثيرها.

01- مصادر السلطة الرسمية.

02- مصادر السلطة غير الرسمية.

ثالثاً: أنماط القيادة الادارية وأساليبها.

01- القيادة الاستبدادية (القيادة الأوتوقراطية).

02- القيادة الديمقراطية.

03- القيادة المتساهلة (القيادة الفوضوية)

04- القيادة غير الموجهة.

رابعاً: الأطر النظرية المفسرة للقيادة الادارية.

01- نظرية ليكرت في القيادة.

02- نظرية الشبكة الادارية.

03- نظرية البعدين.

04- النظرية الظرفية أو الموقفية لفيدلر.

05- نظرية السمات (الرجل العظيم).

06- النظرية التفاعلية.

خامساً: مواصفات القيادة الناجحة.

المحور الثالث: الاتجاهات المعاصرة في إدارة التغيير.

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه.

01- مفهوم التغيير التنظيمي.

02- خصائص التغيير الإداري.

ثانياً: مراحل وأهداف إدارة التغيير الإداري.

01- مراحل أو خطوات إدارة التغيير.

02- أهداف إدارة التغيير الإداري.

ثالثاً: بيئة وطبيعة التغيير التنظيمي.

01- بيئة إدارة التغيير التنظيمي.

02- طبيعة التغيير التنظيمي (مستويات التغيير التنظيمي).

المحور الثالث: التطوير التنظيمي في المنظمات الإدارية.

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي، خصائصه وأهدافه.

01- مفهوم التطوير التنظيمي.

02- خصائص التطوير التنظيمي.

03- أهداف تطوير التنظيم.

ثانياً: بيئة التطوير التنظيمي.

ثالثاً: تقييم بيئة التطوير التنظيمي.

01- محاسن التطوير التنظيمي.

الخاتمة.

حظيت ظاهرة أو عملية التنظيم والتغيير الإداري بأهمية كبيرة ضمن الأطر الفكرية والمناهج العملية للفكر الإداري منذ القدم على تعدد مدارسه ومفكره، وذلك بالنظر إلى ارتباطها بالتعامل مع العنصر البشري، الذي أضحى من أهم عناصر تحقيق الأداء التنظيمي ومتطلبات خلق الثروة والأفكار، أي مقاصد العملية الإدارية في النظام الإداري القائم.

من هذا المنطلق لابد للمنظمة أن تختار الفواعل الإدارية المؤهلة والقادرة على تحقيق مقاصد النظم الإدارية الحديثة والتي جعلت من المورد البشري الوسيلة والهدف في ان واحد، وأهم أسس نجاح المنظمة أو فشلها، وذلك بهدف ادراك متطلبات، مراحل وأهداف العملية الإدارية وعلى رأسها وظيفة التنظيم وعملية التغيير الإداري لبلوغ مظاهر التطوير التنظيمي.

وتعتبر القيادة الإدارية من أهم الفواعل الإدارية المنوطة بوظيفة التنظيم الإداري وكذا عملية التغيير التنظيمي لما تحوزه من دور ومكانة رسمية في اطار الهياكل التنظيمية، أو غير رسمية في اطار السلطة التقديرية الممنوحة لها. غير أن عملية القيادة ليست عملية سهلة، فهي عملية معقدة بالنظر الى تعقد تركيبة العنصر البشري باعتباره مجموعة متداخلة من الدوافع، الرغبات والسلوكيات المتنوعة والتي لا يعرف عنها سوى القليل حتى الآن، أضف الى ذلك أن المنظمة عادة ما تضم أفراداً عاملين جاؤوا من بيئات مختلفة وثقافات وعادات تختلف باختلاف البيئات التي نشأوا وتعلموا فيها، وهذا ما ينعكس على سلوكهم وأداءهم في فترات لاحقة من ممارستهم للوظيفة الإدارية.

وعادة ما يؤدي نجاح عملية التغيير الإداري الى احداث تطوير تنظيمي في بيئة المنظمات الإدارية ومناخها الوظيفي، وهي النتيجة الحتمية والايجابية التي تعبر عن المساهمة الايجابية لمختلف عناصر وفواعل العملية الإدارية بما تضمه من وظائف، مما ينعكس ايجاباً على سلوكيات ومهام هذه الفواعل وفي مقدمتها القيادة الإدارية، ومنه تحقيق المنشأة الإدارية لأهدافها المنوطة من ضمان البقاء والحفاظ على استمرارها الى القدرة على التنافس الوظيفي والتطوير الذاتي لها.

بناءً على ما سبق:

- ماذا يقصد بالقيادة الإدارية؟ وماهي الأطر النظرية المفسرة لها، ولأنماطها؟.
- ماهي متطلبات ومحددات القيادة الإدارية الناجحة؟، ما طبيعة هذه القيادة؟.
- ما معنى التغيير الإداري؟. وما هي مراحل ومستوياته؟.
- ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في احداث التغيير التنظيمي المنشود داخل المنظمات الإدارية؟. وماهي أشكال هذا التغيير؟.

المحور الأول: التنظيم الإداري .

تمهيد

يعد التنظيم الإداري وظيفة من وظائف الإدارة ذات التأثير الشامل على كل أنشطة ومهام هذه الأخيرة، وتكمن مكانة ودور التنظيم في إتاحة أليات وأدوات تسيير جهود الأفراد وفق نسق جماعي، تعاوئي لبلوغ الأهداف المرسومة وبنوع من الفعالية والكفاءة التنظيمية. ولتحقيق مقاصد عملية التنظيم لابد على الإدارة العليا في المنظمة رسم الحدود التنظيمية لكل فواعلها داخل هذه الأخيرة، فعلى القيادة الإدارية مثلا معرفة موقعها التنظيمي والأدوار المنوطة بها في حدود التشريعات والتقاليد الإدارية المسموح بها. وهذا ما ينطوي كذلك على المرؤوسين الإداريين أي حتمية إدراكهم لمهامهم التنظيمية وطبيعة المهام المسندة لهم، وعلاقتهم الوظيفية التي تسمح بها وظيفة التنظيم. فالتنظيم هو عصب وحلقة وصل العملية الإدارية بمكوناتها ومحدداتها المحيطة وبخاصة باقي العمليات الإدارية وفواعلها.

أولاً: معنى التنظيم الإداري، خصائصه ومراحله.

أخذ مفهوم التنظيم الإداري العديد من المعاني، بين إعتبره مجرد وظيفة من وظائف العملية الإدارية، أو باعتباره يعبر عن الهيكل التنظيمي للمنظمة، أو كونه يرمز إلى المنظمة بحد ذاتها بما تضمنت من وظائف وهيكل إدارية. وهذا ما نتج عنه التنوع في خصائص هذا المصطلح الإداري.

01- مفهوم التنظيم الإداري:

تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة من الناحية اللغوية عن ترجمة للمصطلح الإنجليزي **Organization**، والمصطلح الفرنسي **Organisation**، أما المعنى العربي للكلمة فهو نظم، ينظم، تنظيماً، ومنه مصطلح التنظيم، والذي يستعمل بنفس معنى منظمة، ويقصد به " ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة". أما من الناحية الإصطلاحية فقد استخدم مصطلح التنظيم بنفس مغزاه اللغوي، إلا أن الدارسين والمهتمين بهذا الصرح العلمي ومن خلال دراستهم النظرية والتطبيقية، فقد ساهموا في دقة هذا المفهوم وتوضيحه، حيث يطلق مفهوم التنظيم على كل مؤسسة أو هيئة، سواء كانت صناعية، فلاحية أو إدارية، أو مصالح للخدمات، شرط أن يكون هناك تنسيق وتعاون بين عناصرها وأجزائها لتحقيق أهداف مشتركة.

*- حيث عرف كلا من "وارين بلنكت" و "ريموند اتر" في كتابهما مقدمة الإدارة التنظيم كوظيفة إدارية على أنه: " عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات". *-أما الكاتب الإداري "جوس" **Gaus** التنظيم بأنه "ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات".

*- فيما ذهب العديد من علماء التنظيم لتحليل التنظيمات الإدارية على أنها بناءات أو أنساق مفتوحة، ولقد ظهر ذلك بوضوح في تفرقة وتمييز ما بين النسق المفتوح والنسق المغلق في دراسة هذه التنظيمات، وذلك من خلال أعمال "ألفن جولدنر" **A.Gouldner**، والذي ميز بين العقلانية والنسق الطبيعي **Natural System**، في كتابه الموسوم بالتحليل التنظيمي **Organizational Analysis**، حيث وضح أن "نموذج النسق الطبيعي ينظر للتنظيم ككل طبيعي، أو كنسق يعمل على

تحقيق الأهداف، ولسد جميع متطلبات التنظيم، والعمل على ملائمة التغييرات الخارجية للتنظيم. فيعتبر...مدخلا هاما لمعرفة التداخل بين البناء التنظيمية وعلاقتها الداخلية والخارجية".

وعليه فالتنظيم الإداري هو وظيفة إدارية ضمن وظائف العملية الإدارية التي تهدف إلى ترتيب الشأن الإداري بما يضم من مسؤوليات وسلطات إدارية، والتي تهدف إلى توفير مجموعة من الطرق والأدوات لتسيير جهود الأفراد وفق نسق جماعي وتعاوني، وذلك بغية إدراك الأهداف المخططة بالفعالية والكفاءة المطلوبة. كما وقد يرمز التنظيم إلى المكونات الكلية للمنظمة.

02- خصائص التنظيم الإداري:

أجمع دارسوا الفكر الإداري على ضوء ملاحظاتهم وتجاربهم بوجود جملة من الملامح أو الخصائص التي تميز التنظيم الإداري الجيد ومنها:

- **وحدة القيادة:** إن من مظاهر حسن التنظيم أن يخضع المرؤوسين إلى رئيس إداري واحد. فوحدة القيادة تضمن دقة، ومصداقية الأوامر والتعليمات وعدم تضاربها وتناقضها، فضلا عن التنفيذ الكفؤ والجيد لها من طرف التابعين لها.
- **تسلسل القيادة (التسلسل الهرمي للسلطة):** إن التنظيم الجيد هو الذي يضمن توضيح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس الإداري، من خلال تبيان طبيعة التسلسل الهرمي للسلطة على مستوى المنظمة، فضلا عن توضيح طريقة انسياب الأوامر والتعليمات من المستويات الأعلى للإدارة إلى المستويات الأدنى لها بشكل كامل وفي الوقت المطلوب.
- **أولوية النشاطات:** أي أن التنظيم الفعال هو الذي يميز بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الثانوية، ويمنح الأنشطة الرئيسية إهتماما خاصا، بوضعها في مستوى إداري مناسب بالنظر لأهميتها. فالهمم ثم الأهم هو مبدأ من مبادئ التنظيم الجيد.
- **عدم الإسراف:** إن البحث في سبل توسيع النشاط، وتحقيق باقي وظائف العملية الإدارية يتطلب توفير المزيد من التكاليف التي تتحملها المنشأة. فيجب توفير ما ينبغي توفيره، إذ لا يجب أن تصبح عملية توفير هدف قائم بذاته. فالتنظيم الفعال هو الذي يمنع مظاهر التبذير والإسراف ويقلص من حجم الجهود المبذولة، إذ يحدد ويقر التقسيمات الإدارية التي تضمن أكبر قدر ممكن من العوائد مقارنة بالتكاليف.
- **النطاق المناسب للإشراف:** أي أنه لا يجوز أن يزيد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف وقيادة رئيس إداري واحد، عن القدر الذي تسمح به إمكانياته، وقدراته وكذا وقته، وعادة ما يخضع نطاق الإشراف إلى مجموعة من المحددات وعلى رأسها طبيعة العمل في المنظمة، درجة تفويض السلطة إلخ...
- **الوضوح في تحديد المسؤوليات:** لكي يفهم كل فرد في المنظمة عمله وأدواره المنوطة به، بدقة ووضوح، لابد من أن تكون المسؤوليات محددة، واضحة ومعلنة، وذلك بغية تجنب مظاهر الفوضى في المهام، وعدم وضوح المسؤوليات.
- **المرونة والبساطة:** إن التنظيم الجيد هو الذي يقبل بعض التعديلات بحسب جملة الظروف المحيطة، دون إجراء تغييرات جذرية على معالمة الأصلية، لذلك لابد من بساطة التنظيم القائم. بهدف القدرة على التكيف، ومنه ضمان البقاء والاستمرارية.
- **إستقرار التنظيم:** أي أنه لابد من عدم المخاطرة بالتنظيم، عبر إجراء تغييرات أو تعديلات جذرية، إلا في حالة وجود ظروف قاهرة تبرر ذلك، وتبرر ما يتم بدله في سبيل ذلك من ناحية الجهد، المال والوقت.

● **التعاون بين العاملين:** إن تحقيق مطلب التعاون والإنسجام بين العاملين ليس عملية عشوائية بل عملية منظمة ومخطط لها، وذلك نظرا لأهميتها في الحفاظ على بقاء التنظيم. فالمنظمة الناجحة هي التي تكفل مطالب المناخ التنظيمي المناسب والمشجع على تعاون وتضافر جهود العاملين في تحقيق الأهداف المخططة.

● **مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات:** أي أنه لا بد من دراسة قدرات الأفراد كلا على حدا، لتوزيع الواجبات التنظيمية بحسب طبيعة هذه القدرات، وذلك نظرا لإختلاف المؤهلات البشرية من شخص إلى آخر على مستوى المنظمة.

● **وجود شبكة فعالة للإتصالات:** إن من خصائص التنظيم الإداري الأمثل هو توفره على شبكة واضحة وفعالة من الإتصالات، والتي تضمن تدفق المعلومات بشكل جيد من المواقع الدنيا للتنظيم إلى المراتب العليا فيه دون عوائق تنظيمية.

03- مراحل التنظيم الإداري:

تمر عملية التنظيم الإداري بخمسة خطوات رئيسية هي: إحترام خطة العمل وأهدافها: تعبر خطة العمل عن أنشطة المنظمة وغاياتها، حيث من الممكن إنشاء مصالح إدارية جديدة، كما يمكن الإستغناء عن بعض المصالح والوظائف، فضلا عن إمكانية إسناد بعض المسؤوليات الجديدة لهيئات إدارية قديمة. أي أن عملية التنظيم هي المخولة بإنشاء أوإلغاء هيكل العلاقات والوظائف داخل المنظمة.

ب- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف: أي ضرورة البدء بإعداد قائمة المهام والأنشطة اليومية والروتينية، ثم الإنتقال إلى وضع قائمة المهام الثانوية. أي حتمية إحترام مبدأ الأولويات في تحديد الأنشطة والمهام على مستوى التنظيم.

ج- تصنيف الأنشطة: أي أن القيادة أو الإدارة العليا مطالبة بإنجاز ثلاث عمليات على مستوى هذه المرحلة:

- فحص ومراقبة كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تقديم الخدمات...الخ)

- تصنيف الأنشطة الإدارية في قوائم ومجموعات بناء على العلاقات السائدة في المنظمة.

- البدء في وضع وتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

د- تفويض المسؤوليات والإختصاصات: أي الأخذ بمبدأ الحصص في هذه الخطوة باعتباره قاعدة للعمل التنظيمي (يجب الأخذ بهذا المبدأ في تحديد طبيعة الإدارة، الغاية منها، طبيعة المهام...الخ)، مع ضرورة إعتبار الأداء والإنجاز التنظيمي هو أساس لأية سلطة إدارية، وتعتبر هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

هـ- تصميم مستويات العلاقات: تحدد هذه الخطوة جملة العلاقات الرأسية والأفقية (العرضية) في المنشأة ككل، فالهيكل الأفقي يوضح من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بما يلي:

- يوضح علاقات العمل بين مختلف الإدارات.

- القدرة على السيطرة والتحكم في القرار النهائي، نتيجة لفعالية القيادة الإدارية و قدرتها على التحكم الجيد في المرؤوسين.

ثانيا: فوائد التنظيم الإداري.

إقترنت وظيفة التنظيم الإداري بمجموعة من المحاسن والمزايا، والتي كثيرا ما كان لها الأثر الإيجابي على سير باقي وظائف وأنشطة العملية الإدارية وتحقيق أهدافها، ومنها نجد:

- 01- التنظيم الإداري يقضي على كل مظاهر الإزدواجية، التعدد والتضارب الوظيفي، وذلك نتيجة للتقسيم والتخصص الموضوعي في العمل، حيث تتم عملية التحديد الدقيق لأنشطة وواجبات كل الأفراد في العمل.
- 02- يعمل التنظيم على ضبط العلاقات الوظيفية بين الأفراد العاملين بشكل واضح ودقيق، وبالتالي يعمل على محاربة وإزالة معظم حالات سوء الفهم والإدراك التي قد تحدث بين جماعات العمل، ليجعل كل فرد عامل يدرك مكانته وأدواره التنظيمية.
- 03- يضمن التنظيم حيادية ونزاهة عملية توزيع الأعباء والوظائف الإدارية، إذ لا يمكن إسناد وظيفة ما أو مهمة معينة لأحد أعضاء المنشأة الإدارية على ضوء بعض الإعتبارات والدوافع الشخصية وغير الموضوعية.
- 04- إن من أهم محاسن التنظيم الإداري هي عملية تحديد المسؤوليات الوظيفية الممنوحة للأفراد العاملين، مع توضيح طرق وآليات ممارستها.
- 05- تمنح عملية التنظيم الإداري مستويات عالية من الإنسجام والتنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة المنوطة بها، وبالتالي فهي تبحث في توفير متطلبات المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والمردودية الوظيفية المطلوبة.
- 06- يتيح التنظيم الجيد القدرة على التفاعل ومنه الإستجابة لمحددات ومستجدات البيئة المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، مما يمكن أعضاء المنشأة من التكيف والتجاوب مع هذه المستجدات، بغية ضمان متطلبات البقاء و التطور التنظيمي.
- 07- وضع وتحديد إجراءات العمل، فضلا عن معايير وأليات قياس وتقييم مستويات مردودية العمل، مما يخفف جهد وعيى البحث عن مثل هذه الإجراءات والآليات التي تبقى من إختصاص فواعل عملية التنظيم الإداري.
- 08- يساهم التنظيم في نقل وتوزيع القرارات الإدارية إلى كل أجزاء وأقسام المنظمة، عن طريق خطوط السلطة، وأليات الإتصال، وبالتالي فهو يساعد على إمداد الأفراد العاملين بالمعلومات والصلاحيات اللازمة للقيام بالأعباء المسندة إليهم بالشكل المطلوب.
- 09- يساعد التنظيم على إتمام وتطوير مواهب ومؤهلات أفراد المنشأة من خلال عمليات التدريب، التأهيل وتنمية قدرات هؤلاء الأفراد، لتمكينهم من إدراك المستويات المطلوبة في عملية اتخاذ القرار.
- 10- الإستثمار الجيد في الموارد البشرية، والإستغلال الأمثل للموارد المادية، عن طريق وضع كل مورد في موضعه، وموقعه التنظيمي المناسب سواء كان بشري أو مادي، مع محاولة الربط بين الموارد البشرية والموارد المادية كلا على حدا، فضلا عن الجمع بين المورد المادي والمورد البشري للمنشأة، بما يتلاءم وتحقيق مقاصد عملية التنظيم بشكل خاص، وأهداف المنظمة بشكل عام.

ثالثاً: أنماط التنظيم الإداري

ينقسم التنظيم الإداري إلى نوعين أساسيين، أي التنظيم الرسمي **Formal Organization**، والتنظيم غير الرسمي **Informal Organization**، وهذا ما سنحاول الوقوف عنده بشيء من التفصيل، وذلك من خلال مايلي:

01- التنظيم الرسمي:

إذا ماتم إنشاء التنظيم كهيكل إداري، أو كوظيفة عن وعي، إدراك ومعرفة قصد تنسيق وتوجيه مختلف أنشطة ومهام المنشأة، بهدف بلوغ مكاسب وأهداف محددة فإن هذا النوع من التنظيم يعرف بالتنظيم الرسمي. فهو تنظيم قائم المعالم وواضح الأطر يقوم على تحليل المهام ثم تجميعها في وظائف، والوظائف في وحدات إدارية صغيرة، والوحدات الصغيرة في أقسام ومصالح، والأقسام في إدارات... الخ. حيث تتم عملية التحليل والتقسيم على أسس موضوعية بغض النظر عن من تمسهم، أي الأفراد العاملين، أو العلاقات الوظيفية التي تربط بينهم.

وبأخذ التنظيم الرسمي أربعة أشكال فرعية، أي التنظيم الرأسي، والتنظيم الوظيفي، أما النمط الثالث فهو مزيج أو خليط يجمع بين التنظيم الرأسي، والتنظيم الوظيفي، فضلاً عن نمط رابع يستند على الإستعانة باللجان الإستشارية أو الفنية.

أ- **التنظيم الرأسي:** هو أبسط الأنماط التنظيمية، والذي يتسم بوضوح الهياكل والأجهزة، والعلاقات التنظيمية، بالإضافة إلى السرعة والدقة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، وبالتالي القدرة على إنجاز الوظائف بسبب إنسياب السلطة من الأعلى إلى الأسفل وفق نهج مستقيم، فهو يحقق مبدأ وحدة السلطة الآمرة. لذلك أطلق البعض على هذا النوع من التنظيم تسمية التنظيم المباشر على أساس أن كل رئيس إداري يملك السلطات والصلاحيات المطلقة للإشراف وتوجيه تابعيه. والتابع يقوم بتوجيه مساعديه، وهكذا تعمل السلطة رأسياً، من أعلى هرم التنظيم إلى أسفله، وبشكل مباشر ومتصل.

غير هذا النمط من التنظيم يحمل بين طياته العديد من العيوب والمساوئ التنظيمية، من أبرزها أن الإدارة العليا تتحمل الكثير من الأعباء الإدارية التي تفوق طاقتها وقدراتها الفعلية، حيث أن تركيز السلطة في يد الشخص الواحد (المدير)، والذي يتدخل في كل شؤون التنظيم، قد يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد في بعض المسائل الثانوية والهامشية على حساب الأمور الجوهرية والأساسية.

وعليه فإن التنظيم الرأسي والمباشر عادة ما يصلح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تستطيع القيادة من خلالها القيام بأدوارها الفعلية، بما يتوافق مع قدراتها التنظيمية.

ب- التنظيم الوظيفي: **Functional Organisation**

يركز هذا النمط من التنظيم على التخصص الوظيفي داخل المنظمة الإدارية، حيث تباشر كل وحدة إدارية نشاط محدد، وواضح المعالم. وقد طهر هذا النوع من التنظيم نتيجة فشل الإدارة العليا على ضوء التنظيم الرأسي الإحاطة بكل جوانب وحيثيات الوظيفة الإدارية، بالنظر إلى أن قدرات القيادة الإدارية محدودة مقارنة بالأعباء الإدارية المتزايدة.

وكان عالم الإدارة "فريدريك تايلور" F.Taylor هو أول من نادى بضرورة إحلال التنظيم الوظيفي مكان التنظيم الرأسي، حيث نادى بضرورة الإعتماد على مجموعة من المدراء لكل مشروع إداري، يتخصص كل منهم في عمل فني يتقنه، حيث يشرفون كلهم على مجموعات العمل.

وعليه فإن هذه الصيغة من التنظيم تمتاز بتقسيم العمل على أساس التخصص فيه، مما يتيح فرص التعمق والتوسع في العمل، ومنه إتقانه. كما وتساعد على إيجاد سبل التعاون بين الموظفين داخل المنظمة الإدارية الواحدة. فضلا على أن كل رئيس إداري يباشر عمل فني يتوافق مع قدراته وإستعداداته ، ليصبح خبيرا في مجال عمله، وقادرا على إدارته بكفاءة وفعالية.

أما من أهم ما يعاب على هذا النمط من التنظيم أن حدود السلطة والمسؤولية المنوطة بأعضاء التنظيم تكون غير واضحة، بسبب مشاركة بعض المختصين والفنيين من خارج التنظيم عملية الإشراف والتوجيه.

ج- التنظيم الرأسي الوظيفي (التنظيم الإستشاري):

ويسمى كذلك بالتنظيم الرأسي الإستشاري **Line and Staff Organisation** ويجمع هذا النوع من التنظيم بين النمطين السابقين، حيث يستعان بالإستشاريين الفنيين من المختصين في الشأن والنشاط الإداري، قبل عملية إتخاذ القرارات من الإداريين على مستوى المنشأة الإدارية. ويشمل تنظيم المنظمة الإدارية في هذه الحالة على نوعين أو صنفين من ذوي السلطة، وهما:

- الفريق الأول، أي أصحاب السلطة الرسمية **Line Authority**، وهو الفريق الذي يشرف على إدارة وتسيير الشأن الإداري، مع إمتلاك صلاحية البث النهائي في عملية إتخاذ القرار.

- أما الفريق الثاني فهو أصحاب السلطة الإستشارية **Policy Statements** والذي تكمن مهمته في تقديم النصح والإستشارة غير الملزمة لأصحاب السلطة الرسمية في بعض المسائل الفنية التي لا يمتلكون حولها الخبرة والتجربة.

د- التنظيم مع إستخدام اللجان الفنية:

هذا النوع من التنظيم يشبه كثيرا النمط السابق، أي التنظيم الرأسي الوظيفي، غير أن الإستشارة والنصح في هذه الحالة لا تقدم من طرف الأشخاص منفردين (مستشارين، أو خبراء)، بل تقدم من طرف لجان فنية متخصصة، والتي تضم عدد من الأشخاص المتخصصين في الشأن الإداري قيد الدراسة والمعالجة

إستنادا إلى ماسبق التعرض له من أنماط مختلفة للتنظيم الرسمي فإن عملية المفاضلة بين هذه الأنواع تتوقف عادة على مجموعة من المحددات والمتغيرات المرتبطة بمكونات المنشأة الإدارية، وفي مقدمتها طبيعة نشاط المنشأة، مستويات أو حجم النشاط المقدم، مدى توافر القيادات الإدارية والفنية داخل هذه الأخيرة.

02- التنظيم غير الرسمي:

وهو ذلك النمط من التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية وغير مقصودة نتيجة لذلك التفاعل والإحتكاك الطبيعي، المباشر والروتيني الذي يحدث بين أعضاء المنشأة الإدارية، والذي يتجسد في جملة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعات العمل أثناء مباشرة عملهم.

ففي منشأة رسمية قد نجد أكثر من منظمة غير رسمية، تتكون آليا بناء على ما يربط بين أفراد التنظيم من علاقات شخصية، لا تنشأ بالضرورة بسبب العمل، ففي بعض الأحيان يسبق التنظيم غير الرسمي، التنظيم الرسمي في ظهوره ونشأته، فعادة ما تتطلب إقامة التنظيم الرسمي التوافق والإجماع على هدف معين، أو الإشتراك في بعض التطلعات، الميولات والرغبات... الخ، وعليه لابد من وجود تنظيم غير رسمي في بداية الأمر يتشكل من مجموعة من الأشخاص على إتصال و توافق، وتفاعل حول هدف مشترك، تشكل وتبلور التنظيم الذي بمقتضاه يعرف كل عضو في الجماعة مكانته بالنسبة لزملاءه، فضلا عن علاقاته، إلتزاماته الوظيفية، واجباته وحقوقه ليكتسب بعدها التنظيم صفته وصيغته الرسمية.

وهناك ثلاثة مصادر للتنظيم غير الرسمي، وهي:

أ- الصلة الشخصية:

وهي العلاقة التي تربط بين الأفراد لعوامل تتعلق بشخصهم أو دوائهم، مثل طبيعة المهنة التي تربط بين عدد من العاملين في منظمات إدارية مختلفة، أو في مصالح ووحدات إدارية لنفس المنشأة الإدارية. فضلا على أن العقيدة الدينية، التوجه السياسي، الإلتزام الإجتماعي والجغرافي، عضوية النوادي والنقابات، فمثل هذه العوامل قد تساعد على تكوين رباط أو علاقات بين الأفراد من شأنها التأسيس لتنظيمات إجتماعية كشكل من أشكال التنظيم غير الرسمي والذي يعمل في خلال وبالموازاة مع التنظيم الرسمي

ب- الصلة الوظيفية:

وهي العلاقة التي تنشأ بين أحد أفراد التنظيم في منشأة ما، وأشخاص آخرين في تنظيم نفس المنشأة، أو في تنظيم منشآت إدارية أخرى، بسبب علاقات العمل المباشرة التي تجمعهم.

ج- مركز النفوذ:

وهو النفوذ الخاص الذي يتمتع به بعض أعضاء جماعات العمل، والذي يفرضونه على باقي أفراد هذه الجماعات، والذي عادة ما يستمدونه من المكانة الإجتماعية، العائلية، ودرجة القرب من القيادة الإدارية، فمثل هؤلاء الأشخاص يشكلون تنظيمات غير رسمية يقومون بقيادتها بعد استقطاب والتفاف باقي الجماعة حولهم، حيث تشكل مثل هذه البنى غير الرسمية في مراحل لاحقة جسرا ومعبرا للوساطة والتقرب من الإدارة العليا.

مما تقدم يتضح أنه عادة ما يكون التنظيم غير الرسمي غير محدد الشكل أو المعالم، كما أن نطاقه، أو مجاله يتسع أو يضيق بحسب بعض الحالات، فقد يتسع في مجاله ليشمل العديد من الأشخاص، ويزداد صلابته وترابط بين أعضائه طالما تصادمت وتعاضبت أهداف المنظمة، مع الطموحات الشخصية للأعضاء أو الموظفين، أو متى ضعف وانحار التنظيم الرسمي، أو عندما يسيء القادة في عملية التصرف والإدارة.

المحور الثاني: مدخل الى القيادة الادارية

تلعب القيادة الادارية دورا حاسما في بلورة ادارة التغيير على مستوى المنظمات الادارية الحديثة، نظير الأدوار الرسمية، وغير الرسمية التي تتمتع بها على مستوى التنظيم، وذلك بهدف الرفع من مستويات الفاعلية الادارية للوصول للأهداف المسطرة على مستوى هذا الأخير.

أولا: مفهوم القيادة الادارية:

ان المهمة الأساسية للقائد الاداري هي بدل الجهد والعمل على التأثير في مرؤوسيه، وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع في خطة العمل.

بناء على ذلك فالقيادة ما هي الا سلوك من جانب الفرد (المدير)، الذي لديه القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره.

اذن فالقيادة "مصطلح يشير الى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بتأثير في أفكار ومشاعر أفراد اخرين أو في سلوكهم. وهذا التأتي قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته، ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة غير المباشرة، أو القيادة الذهنية". أي أن عملية القيادة هي عملية توجيه للمرؤوسين نحو انجاز الهدف المخطط، وهو ما يؤسس لنجاح مبدأ وحدة القيادة الذي نادى به العديد من المداخل النظرية لعلم الادارة منذ القدم، وعلى رأسها المدرسة العلمية وأبحاث عالم الإدارة "فريدريك تايلور". والذي عادة ما يؤدي الى التأثير الايجابي في سلوك العاملين وكسب رضاهم الوظيفي. وعليه فالقائد الإداري هو الشخص الذي يقود، يشرف ويوجه، الجماعة وهم المرؤوسين وهنا يكمن الفرق بين القائد وعملية القيادة على مستوى المنظمات الادارية.

ويستند مدلول القيادة الادارية على دعمتين رئيسيتين، وهما الدعامة المعنوية والدعامة المادية:

- **الدعامة المعنوية:** تتمثل في العقيدة والفكر الاداري الذي يؤمن به القائد الاداري والتي ترسم له المبادئ والمثل التي يأخذ بها.

- **الدعامة المادية:** وهي مجموعة الأدوات القانونية والفنية التي لا بد من توافرها بيد القائد الإداري، مثل السلطة الادارية الملائمة، شبكة الاتصالات الفعالة، والقوى البشرية اللازمة والإمكانات المادية الأخرى الضرورية.

ثانيا: مصادر قوة القيادة الادارية وتأثيرها:

ويمكن حصرها في نوعين من المصادر:

01- مصادر السلطة الرسمية:

تستمد القيادة الادارية مصادر قوتها على مستوى التنظيمات الإدارية من العناصر التالية:

أ- **قوة السلطة القانونية:** مصدر هذه السلطة هو المركز الرسمي للفرد القائد، وهذه القوة بمعنى السلطة تنساب من الأعلى الى الأسفل، فالمدير العام مثلا يتمتع بسلطة قانونية على المدير المالي و على باقي الإدارات والمديريات الأخرى التابعة له. وهذا المدير المالي يتمتع بسلطة رسمية على رؤساء الأقسام والمصالح التابعة له، كما أن لرؤساء المصالح سلطة قانونية على مرؤوسيه. وهذا ما يعرف في بعض أدبيات الفكر الاداري والقانوني بالسلطة السلمية أو الهراركية . **La Voie Hiérarchique**

ب- **قوة المكافأة:** وذلك نتيجة لتوقعات الموظف وإحساسه بأن نجاحه في أداء مهامه سيعود عليه بمكافأة مادية من قبل الرئيس الإداري.

ج- **قوة الاكراه:** وهي نابعة من خوف الأفراد العاملين من فشلهم في أداء التزاماتهم وواجباتهم القانونية نتيجة لإهمالهم لها، أو نتيجة لعدم طاعتهم لرئيسهم الإداري، مما سيترتب عليهم نوع من العقاب قد يصل إلى حد الفصل والعزل الوظيفي.

02- مصادر السلطة غير الرسمية:

وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب الذي يشغله، أي بقوة التأثير الشخصي، ومن مظاهرها نجد:

أ- قوة التخصص:

مصدر هذه القوة هي المعرفة المسبقة، الخبرة المهنية، أو المهارة الوظيفية، التي يكتسبها الفرد العامل ويتميز بها عن غيره من الأفراد في مجال التخصص الذي يعمل فيه.

ب- قوة الاعجاب:

ويحصل عليها القائد الإداري نتيجة لإعجاب مرؤوسيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تجذبهم وتشدهم إليه (أو ما يعرف بالكاريزما في القيادة).

تشكل مصادر قوة القيادة الإدارية (مصادر السلطة الرسمية، وغير الرسمية) إحدى أهم المتطلبات والمحددات الإدارية الحاسمة لبلوغ التنظيم الإداري أهدافه المخططة بصفة عامة، ونجاح القيادة الإدارية في أداء مهامها على وجه الخصوص.

ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية وأساليبها.

يمكن الوقوف عند أربعة أنماط من القيادة الإدارية وذلك من حيث أساليب ممارستها، وهي:

01- القيادة الاستبدادية (القيادة الأوتوقراطية).

02- القيادة الديمقراطية.

03- القيادة المتساهلة (القيادة الفوضوية)

04- القيادة غير الموجهة.

01- القيادة الاستبدادية (القيادة الأوتوقراطية).

أو ما يعرف بالأسلوب الأوتوقراطي في القيادة الإدارية وهي أقرب إلى مفهوم الرئاسة منه إلى القيادة، حيث يعتبر القائد المستبد نفسه مركزاً لصناعة القرار وتنفيذه في ان واحد، فلا يعطي اتماً كبيراً لآراء غيره من المرؤوسين، كما ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب ماله من امتيازات قانونية عليهم.

فلسوكاته التنظيمية هي القانون نفسه الذي لا يعلى عليه، أي أنه يعمل من منظور التنظيم الإداري المغلق الذي تطغى عليه مظاهر الرسمية الإدارية الشديدة، والتي لا مجال فيها للسلوكات والتنظيمات أو الفواعل غير الرسمية، إذن فالقائد الإداري وفقاً لهذا النمط القيادي يأخذ بمبادئ الفكر الإداري التقليدي أو الكلاسيكي.

عادة ما يفيد هذا الأسلوب من القيادة في المدى القصير، وخاصة وقت الأزمات، أو عند نشأة المنظمة الإدارية، إذن فهو يعبر عن نوع من أنواع الإدارة بالأزمة (أزمة الاشراف والتوجيه ومنه أزمة القيادة)، بالنظر لكون معاونين أو المرؤوسين لا يتمتعون بأية فرصة من فرص القيادة حتى في حالة الفراغ أو الشغور الوظيفي لمنصب القائد باعتبارهم أشخاصاً سلبين من الصنف (X) بحسب الافتراضات المتعلقة بنظرية (X) للباحث الإداري دوقلاس ماك قريقر لسنة 1960.

ومع تقدم عمر المنشأة الإدارية سيصبح هذا النوع من القيادة لا يتماشى مع حاجات، تطورات وأهداف الأفراد العاملين، وبالتالي تتحول العلاقات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من علاقات الإعجاب بشخصية القائد الإداري الكارزماتي الى علاقات الخوف والتذمر الوظيفي.

02- القيادة الديمقراطية:

في هذا النوع من القيادة الإدارية هناك محاولة من القائد الإداري التوفيق بين استخدام التنظيم الرسمي والقنوات غير الرسمية للمنظمة. أي الأخذ بنموذج التنظيم الإداري المفتوح على مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة الإدارية. إذن سنكون أمام نمط الإدارة التشاركية، والتي تقوم على فكرة اشراك جميع فواعل العملية الإدارية في كل مراحل هذه الأخيرة، من وظيفة التخطيط الى وظيفة الرقابة، مع التركيز على فكرة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

فمهمة الرئيس الإداري في هذه الحالة هي مهمة تنظيمية وتوجيهية أكثر منها رقابية، كما أن القيادة الإدارية تتسم بمبدأ الحرية، والشفافية في مناقشة وممارسة الشأن الإداري.

ويطلق دوقلاس ماك قريقر على هذا الأسلوب أو النموذج القيادي نظرية (y) أو (Theory y)، ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية وهما:

أ- القيادة الجماعية: وهي سمة العديد من القادة الإداريين، حيث تخضع عملية اتخاذ القرار على مستوى هذا النموذج الى مبدأ الاجماع بعد موافقة هؤلاء القادة. وذلك مصداقاً لقول الله سبحانه وتعالى في سورة الشورى الآية (28) (والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون)

ب- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين: غالباً ما يعود القائد الإداري الى استشارة معاونيه من المستشارين عند اتخاذ اي قرار على مستوى المنظمة، وذلك بغية معرفة مختلف وجهات النظر، مع الامام بكل الآراء والحلول حول هذا القرار كمرحلة أولى. أما المرحلة الثانية والأخيرة فهي اتخاذ القرار النهائي وبصفة منفردة من طرف هذا القائد بعد أصبحت لديه صورة وخلفية واضحة عن طبيعة هذا القرار، وذلك مصداقاً لقوله سبحانه وتعالى في سورة ال عمران الآية (159) (فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله...).

أما عن مساوئ نمط القيادة الديمقراطية بنوعها هي صلاحيتها فقط لفئة معينة من المستويات الوظيفية، أي لذوي المؤهلات العلمية والثقافية العالية هذا من جهة، أما من جهة أخرى فهي تتسم بالبطء في اتخاذ القرارات بالنظر لقيامها على مبدأ الإدارة التشاركية (عقد الاجتماعات الدورية، المناقشات الجماعية للقرارات...) خاصة القرارات الإدارية ذو الصبغة الاستعجالية، مما قد يعرض التنظيم لأزمة الإدارة بالوقت.

03- القيادة المتساهلة (القيادة الفوضوية):

يتميز هذا الأسلوب من القيادة ببروز العديد من السلوكات التنظيمية السلبية التي قد تؤدي الى ضعف المردودية الوظيفية. حيث غالبا ما يؤدي هذا النوع الى التسبب وعدم الانضباط الوظيفي، فالقائد الإداري يبالغ في منح أعضاء المنظمة حرية التصرف، إذ يترك لمعاونيه فرص أكبر من جانب التخطيط لأهداف التنظيم وتحديد طرق الوصول اليها وآليات تنفيذها والرقابة عليها. كما أن من سمات هذه القيادة هي التعدد في أوجه تفويض الصلاحيات والسلطات، مما قد يؤدي الى ازدواجية وتعدد في مصادر صناعة، اتخاذ وتنفيذ القرارات، فضلا عن هدر الوقت والجهد وبالتالي الفشل في تحقيق أهداف التنظيم القائم.

04- القيادة غير الموجهة:

عادة ما يصلح وينجح هذا الأسلوب من القيادة الإدارية عند التعامل مع فئة محددة من الأشخاص، أي من ذوي المؤهلات والقدرات العقلية، العلمية والأكاديمية العالية كما هو الحال في مؤسسات التعليم العالي، بعض المراكز العلمية والطبية المتخصصة وغيرها... الخ.

في هذا النموذج من القيادة "يتنازل المدير لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة".

بناء على ما تقدم من أساليب وأنماط قيادية في محيط إدارة وتسيير المنظمات الإدارية الحديثة، يمكن القول أن الوقائع والتجارب الإدارية أثبتت أنه لا وجود لقيادة إدارية أوتوقراطية مطلقة، أو قيادة إدارية ديمقراطية مطلقة، بل هناك نوع من التداخل بين هذين النمطين، فالقائد الناجح يتعامل مع هذا التداخل وفقا لما يقتضيه الموقف و الظرف الإداري فضلا عن طبيعة الأفراد الذين يقودهم ويتعامل معهم.

رابعا: الأطر النظرية المفسرة للقيادة الإدارية.

توجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية بالدراسة والتحليل من جانب تفاعل هذه الأخيرة مع محيطها الوظيفي في جانبه التنظيمي أو العملي، وبخاصة ما تعلق منها بعلاقتها بتسيير وإدارة الجانب البشري (المؤوسين)، أو مكانتها ودورها في مسألة التغيير التنظيمي على مستوى المنظمات الإدارية الحديثة. ومن أهم الأطر النظرية المفسرة لذلك نجد:

01- نظرية ليكرت في القيادة.

02- نظرية الشبكة الإدارية.

03- نظرية البعدين.

04- النظرية الظرفية أو الموقفية لفيدلر.

05- نظرية السمات (الرجل العظيم).

06- النظرية التفاعلية.

وعليه فان هذا التعدد والاختلاف الفكري في معالجة وتشخيص ظاهرة القيادة الادارية على ضوء مكانتها وأدوارها في التنظيم يقودنا الى الوقوف عند كل طرح نظري على حدا.

01- نظرية ليكرت في القيادة:

حاول الباحث "ليكرت" في نظريته حول القيادة الربط بين مستويات تدخل المشرفين الاداريين في العمل الاداري وطبيعة هذا التدخل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، مع تبيان أثر ذلك على مستويات الأداء والمردودية الوظيفية، ليجد أن ارتفاع مستويات الأداء الوظيفي للعمال مرتبط بمستويات أدنى من تدخل المشرفين الاداريين (القادة) في العمل الاداري من منظور التنظيم الرسمي وبمستويات أعلى من التنظيم والعلاقات غير الرسمية، وذلك بهدف الوصول الى خلق وتجسيد نمط من القيادة الديمقراطية. بمعنى أن فعالية التنظيم غير الرسمي داخل المنشأة الادارية تتوقف على طبيعة القيادة الادارية السائدة داخل المنظمة، وطريقة توظيفها واستخدامها لهذا النوع من التنظيم خدمة لزيادة والرفع من المردودية الوظيفية.

لكن هذا أدى في بعض التجارب الادارية الى تغليب الجانب غير الرسمي على ما هو قانوني وشرعي داخل بعض المنظمات الإدارية، مما أدى الى انحراف هذه الأخيرة عن تحقيق أهدافها خدمة للمصالح الشخصية والضيقة للقادة الاداريين داخل هذه التنظيمات، مما أدى الى ظهور أشكال عديدة من الفساد الاداري في شكل التعسف في استخدام السلطة، استغلال موارد المنظمات الادارية لأغراض شخصية (مادية أو حتى بشرية).

وتمكن "ليكرت" من التمييز بين أربعة أنظمة من القيادة وفقا لما يلي:

أ- النظام الاستشاري: يتميز هذا النظام القيادي بسيادة نوع من علاقات الثقة والتعاون بين القائد الاداري ومرؤوسيه، أي أن هناك تجاوب للرئيس الاداري مع مقترحات وأراء معاونيه.

ب- النظام الجماعي المشارك: يسود هذا النمط القيادي مظاهر الثقة المطلقة والمفرطة للقائد الاداري بمرؤوسيه، ليصبح هؤلاء المعاونين مصدرا للمقترحات، الأفكار والآراء حيث يتم الرجوع والعودة اليهم بشكل دوري من طرف هذا الأخير.

ج- النظام التسلطي الاستغلالي: حيث لا مجال لمظاهر ثقة الرئيس بالمرؤوس، وبالتالي انتشار ثقافة الخوف والتذمر الوظيفي لدى المعاونين، نتيجة سيادة النموذج التسلطي (الأوتوقراطي) في تسيير المنشأة الإدارية منهجا وسلوكا.

د- النظام المركزي النفعي: والذي يعتبر أقل مركزية من النمط السابق (النظام التسلطي الاستغلالي)، لأنه يتيح في بعض الأحيان للمعاونين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري، لكن تحت وصاية ورقابة شديدة للرئيس الاداري.

02- نظرية الشبكة الادارية:

وتعتبر من بين النظريات الأكثر شيوعا في تفسير ظاهرة القيادة الإدارية والتي طورها كلا من الباحثين "روبرت بلاك" و"جيمس موتون"، حيث توصلا هذين الباحثين الى أن سلوك القائد الاداري يتوقف على نمطين أو أسلوبين من التسيير وهما:

- الاهتمام بالجانب البشري (ادارة الأفراد).

- الاهتمام بالمروددية الوظيفية.

وقد شخص الباحثان هذين النمطين في اطار أو شكل شبكي تظهر فيه أربعة من أساليب القيادة المختلفة، وهي:

- **الأسلوب الأول:** يتميز باهتمام كبير بالمروددية الوظيفية مع عدم المبالاة بالأفراد العاملين، مما يؤدي الى تدني روح العمل والأداء.

- **الأسلوب الثاني:** وهو النمط القيادي الذي يكون فيه الاهتمام ضعيف بالمروددية، لكن عاليا بالأفراد. غير أن تدني مستويات المروددية هي حالة مرضية وغير مرغوب فيها.

- **الأسلوب الثالث:** وهو الأسلوب الذي يأخذ مبدأ المساواة والعدل في الاهتمام بالأفراد والمروددية على حد سواء، أي أن القائد الاداري يوازن في اهتمامه بين الأفراد ومرودديتهم الوظيفية، مما يؤدي الى مروددية مقبولة ومعتدلة، في ظل وجود قبول وولاء وظيفي لمشروع المنظمة.

- **الأسلوب الرابع:** يتميز باهتمام كبير وعال بالأفراد من جهة وبالمروددية من جهة أخرى، حيث يركز القائد الاداري على وحدة فريق العمل وروحه المعنوية الجيدة.

ويرى الباحثان أن أفضل نمط قيادي لبلوغ أهداف التنظيم، هو الأسلوب الرابع.

03- نظرية البعدين:

وهي تلك الجهود التي قام بها باحثو جامعة **أوهايو الأمريكية** في شكل مجموعة من الأبحاث والدراسات الوصفية والتحليلية حول مفاهيم القيادة، أساليبها ودورها في تحقيق أهداف محددة عادة ما تكون مرتبطة بمستويات المروددية الوظيفية أو حجم الأداء الوظيفي، حيث تمت معالجة ظاهرة القيادة من طرف هؤلاء الباحثين في اطار بعدين اثنين لسلوك القيادة وهما: مراعاة الجانب الانساني في القيادة، وضرورة فهم هذا الجانب (سلوكات، مشاعر....).

- اعتماد مبدأ المبادرة في تحديد العمل وتنظيمه.

وتوصل الباحثون بأن صفة القائد لا تطلق إلا على القادة القادرون على توظيف عنصر المبادرة في تحديد العمل وتنظيمه وبالتالي فهو أقرب في هذه الحالة الى تخطيط الأنشطة المختلفة للتابعين، فتح قنوات اتصال مرنة بين الرئيس والمرؤوس، توزيع العمل والرقابة عليه من طرف هذا القائد.

- أما القيادة التي تأخذ بالبعد الأول أي مراعاة الجانب الانساني في القيادة، فانه غالبا ما يكون الأقرب للمرؤوسين (علاقات صداقة أكثر منها علاقات زمالة)، كما يحرص على زرع علاقات الثقة بينه وبينهم في مناخ تنظيمي أشبه ما يكون بالأسرة.

غير أن أصحاب هذه النظرية توصلوا في الأخير الى أن القائد الناجح والفعال هو القائد القادر على الأخذ بمهذين البعدين معا، وذلك لبلوغ مقاصد التنظيم.

04- النظرية الظرفية أو الموقفية لفيدلر:

انطلق "فيدلر" في تصوره للقيادة الادارية من الافتراض القائل أنه لا توجد نظرية مثالية للقيادة الادارية يمكن تطبيقها والعمل بها في كل المواقف والظروف المحيطة بالقائد الإداري وعليه فالقائد الناجح هو الذي يختار أحسن البدائل القيادية المتاحة وذلك بحسب الظرف أو الموقف الذي يواجهه، فقد تلعب الخبرة والتجربة الادارية للقائد الاداري دورها في اكساب هذا الأخير بعض المهارات والسلوكات الادارية (الإدارة بالمهنة).

وفي خلال اجائته المتعددة أشار "فيدلر" الى أن فعالية القيادة، ونجاح المجموعة يتوقف على التوافق الصحيح بين شخصية القائد وثلاثة عناصر في الموقف، وهي :

- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه: وهي أهم متغيرات الموقف حسب "فيدلر" و التي تعبر عن وجود علاقة تفاعلية بين الطرفين، كما وتؤثر على قبول المرؤوسين لقائدهم.

- مدى وضوح واجبات العمل وعلى رأسها أنشطة ومهام المرؤوسين، وهذا ما يعبر عن درجة الروتين في العمل، أو بيروقراطية العمل.

- قوة مركز القائد: ويعبر هذا المتغير عن درجة تأثير مركز القائد في تطبيق المنظومة التأديبية على المرؤوسين، فضلا عن السلطة الرسمية للقائد، والدعم الذي يتلقاه الرئيس الاداري من الهيئات العليا (الوصاية).

أما عن واقع النظرية الظرفية أو الموقفية لفيدلر فقد تجلّى في بعض الممارسات الادارية للقادة الاداريين، حيث عملت اليوم أغلب تشريعات العمل في الدول، على تعزيز ما يعرف بالسلطة التقديرية للمدراء والقادة الاداريين في المنظمات الادارية الحديثة لحل المشكلات الادارية المتعددة في بيئة هذه الأخيرة.

05- نظرية السمات (الرجل العظيم):

ترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم، والتي تستند الى الاعتقاد القائل بأن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة. ان القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يصنع.

وعليه اذا سلمنا بوجهة النظر هذه فانه لا مكانة ولا لزوم لتأهيل وإعداد القيادات الادارية.

فيما ذهبت بعض الدراسات أبعد من ذلك حيث رأت بضرورة الأخذ والتركيز على بعض الصفات الجسمية والفطرية (مثل الذكاء، القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، المبادرة، قبول الآخرين... الخ)، لاختيار القادة الإداريين، وهذا ما يمكن اسقاطه وبلورته فيما يعرف في الكثير من الأبحاث والدراسات الادارية بالقيادة كفن، باعتبارها صفات كافية لتقلد منصب القيادة.

غير أن ما يعاب على هذا التصور النظري من الناحية العملية هو استغلاله من طرف الكثير من النظم والتشريعات الادارية لتعيين القادة الإداريين أو المدراء في المناصب الادارية العليا عن طريق بعض المراسيم السياسية، من منظور الولاء السياسي لجهة أو شخص معين، استنادا الى بعض الاعتبارات الفنية البعيدة عن معايير ومبادئ الكفاءة والجدارة الفعلية المرتبطة بعملية التوظيف.

كما أن درجة التغيير التي قد تحدثها القيادة الادارية تختلف من قائد الى آخر فهي غير مطلقة أو مثالية، لأنها لا تتعلق بشخص هذا الأخير بقدر ما ترتبط ببيئة ومحيط الجماعة (المرؤوسين) ومدى قبولهم لعملية التغيير التنظيمي.

06- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة المزج والجمع بين النظريات السابقة، فهي ترى بعدم قدرة هذه الأخيرة (النظريات السابقة) كلا على حدى على تفسير ظاهرة القيادة الادارية.

فإذا كانت نظرية السمات أو الرجل العظيم تستند على شخصية القائد، والنظرية الظرفية (الموقفية) تفسر عملية القيادة من منظور الموقف أو الظرف، فان النظرية التفاعلية تؤسس لفكرة التداخل والتكامل بين جميع المحددات والعوامل المحيطة بالفعل القيادي (حاجات، مشكلات وطموحات المرؤوسين، شخصية القائد، مناخ العمل وطبيعة الوظائف والأنشطة على مستوى المنظمة، السلوكات التنظيمية للتابعين وطبيعة العلاقات فيما بينهم..الخ).

وعليه فان القيادة وفقا لهذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، حيث يلعب القائد الدور الأبرز فيها، باعتباره جزء لا يتجزأ من الجماعة التي يساهم معها في حل مشاكلها، وتحقيق أهدافها، من خلال بناء علاقات الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، كونها من متطلبات وشروط فرق العمل الفعالة، ومنه المنظمات الادارية الناجحة.

خامسا: مواصفات القيادة الناجحة.

بناء على ما تقدم من أنماط وأطر نظرية مفسرة للقيادة الإدارية يمكن القول أن القائد الاداري أو المدير الناجح هو الذي يحقق أهداف المنشأة الادارية في مناخ تنظيمي يجعل من المرؤوسين وسيلة وهدفا في آن واحد. ومن بين هذه المواصفات نذكر:

- العقيدة الصحيحة للقائد الإداري أي جملة الأطر الفكرية والمناهج العملية التي يتمتع بها هذا الأخير، والتي تؤثر على تمتعه بمستوى من الثقافة التنظيمية الفعالة.

- الاستناد الى مبدأ الشورى والإدارة التشاركية في تسيير وإدارة الشأن الإداري، أين يتم اشراك جميع فواعل العملية الادارية (المرؤوسين) في كل أطوارها وأنشطتها.

- الاستناد الى الحقائق والوقائع في اتخاذ القرارات الإدارية لأن العملية الادارية لا تنطلق ولا تعمل في فراغ، بل هي عملية عقلانية تقوم على واقع وحقائق بيئة التنظيم الاداري القائم.

- الحرص الشديد على مصالح التابعين باعتبارهم غاية وأداة أي مشروع اداري من منظور الفكر الاداري المعاصر لإدارة وتسيير المورد البشري على مستوى المنظمات الإدارية، وهذا ما يمكن تجسيده من خلال تعزيز وتفعيل نظم و آليات التحفيز الاداري (مادية ومعنوية) في هذه الأخيرة.

- معرفة الأصول العلمية لعلم الادارة (الموضوع والمنهج)، مع القدرة على تنفيذ ذلك في واقع التنظيم الاداري والحرص على مواكبة المستجدات البيئية المتعلقة بمناهج التسيير الحديث لهذا التنظيم.

- القدرة على تحمل المسؤولية بالتوافق مع هامش السلطة الوظيفية الممنوحة (الادارة الموقفية أو الظرفية)، فضلا عن الشجاعة في اتخاذ القرار، وهذا ما لا يمكن بلوغه إلا من خلال تأهيل وتطوير العديد من القدرات الذهنية الفطرية، وبعض المهارات الفنية المكتسبة.

المحور الثالث: الاتجاهات المعاصرة في ادارة التغيير.

تمهيد.

يعتبر التغيير سنة من سنن الحياة الملازمة للسلوك الإنساني بغية المقدرة على التعامل والبحث عن سبل التكيف مع مختلف الطواهر الطبيعية والانسانية المستجدة بهدف ضمان البقاء أو تحقيق أفضل وأجمع النتائج في مجال ما. وعالج القرآن الكريم مسألة التغيير في العديد من الآيات الكريمة ومنها في قوله سبحانه وتعالى " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" (الرعد الآية 11)، كما عالجت كتابات الكثير من الفلاسفة والمفكرين على اختلاف انتماءاتهم الفكرية والمذهبية ظاهرة التغيير وعلى رأسهم المفكر اليوناني "هيراقلطس"، الذي يرى أنه ليس هناك شيء دائم سوى التغيير. وعليه فاعتبار فكرة التغيير مسألة ملازمة للسلوك الانساني في جميع جوانبه، فإن ذلك يتيح لنا دراسة هذه الظاهرة من زاوية إدارية، أي نظرة الفكر الاداري على إختلاف حقه التاريخية، وتعدد مدارسه الفكرية، والذي كثيرا ما اعتبرها حالة صحية، كون التغيير الاداري هو محدد أساسي لضمان إستمرارية الأنظمة الادارية القائمة وتحقيق غاياتها، من خلال تضافر جهود مجموعة من المحددات والفواعل الادارية وفي مقدمتهم القيادة الادارية الفعالة والتي غالبا ما تعمل على توفير ورعاية متطلبات التغيير الإيجابي. مما تقدم يمكن التساؤل حول ما يلي:

- ما معنى التغيير التنظيمي؟ وما هي خصائصه ومقوماته؟.

- ماهي أهداف ومراحل التغيير التنظيمي؟.

- ماهي المكانة والدور الفعلي للقيادة الادارية في عملية التغيير الاداري؟.

- ماذا يقصد بمستويات التغيير التنظيمي؟. وماهي متطلبات نجاح هذه الأخيرة؟.

- ماهي أسباب مقاومة ورفض التغيير الإداري وطرق علاج ذلك؟.

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه.

التغيير هو عكس الجمود والسكون، أي هو محاولة إحداث وإفتعال الحركة والديناميكية في ظاهرة ما بغية مجاراة متغيرات ومتطلبات البيئة المحيطة بما تحمله من مستجدات قد تؤدي الى بطئ أو تعطيل وحتى إزالة والقضاء على أهداف التنظيم القائم على اختلاف طبيعته (سياسية، إجتماعية، إدارية... إلخ).

وبإسقاطنا لهذا المفهوم على التنظيمات الإدارية المعاصرة، نجد أن فكرة إدارة التغيير هي من بين أهم مقارنات ومداخل إحداث التطوير الاداري في هذه التنظيمات، أي أنها فكرة حديثة تبحث في آليات ومناهج تحسين والإرتقاء بالسلوكات التنظيمية عبر تطوير القيم الإدارية السائدة.

01- مفهوم التغيير التنظيمي:

على غرار العديد من الظواهر الادارية عرف مدلول التغيير التنظيمي جدلا فكريا من باحث إداري إلى آخر، فهناك من ركز على علاقة هذا المفهوم ببيئة المنظمة الادارية ومكوناتها التنظيمية، فيما ذهب البعض الى التركيز على أسبابه وأبعاده، أما آخرون فقد عالجوا هذا المفهوم من زاوية الفواعل الادارية المشاركة فيه وعلى رأسهم القيادة الادارية والمرؤوسين.

إذ يرى الباحث الإداري "وندل فرنش" أن التغيير التنظيمي هو "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على إتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية".

وإلى نفس المغزى ذهب "وارن بينس" في تشخيصه لمعنى التغيير الاداري على أنه "إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الإحتياجات الجيدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الإجتماعية، الثقافية والإقتصادية".

أما الباحثان "دانا جاينس روبنسون" و "جيمس روبنسون" في كتابهما "التغيير" فقد عالج مسألة التغيير الاداري من زاوية أسبابه، أي " الأزمة وهنا الأمر مفروض أو غير مخطط له، الرؤية وهي معلومة ومدروسة ومخططة وواعية، الفرصة حيث قد تتحين المنظمة الفرصة السانحة للتغيير، التهديد وهو عكس الفرصة ويمكن إدراجه مع الأزمة".

فيما يرى آخرون أن "إدارة التغيير كأداة لتحقيق الفاعلية الإدارية، قد تتطلب من القيادة إجراء تغييرات في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري، كإعادة تحديد الواجبات، أو تحصي طرائق العمل، أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات، أو إعادة بناء هيكل التنظيم، وهذا يتطلب أن يكون لدى القائد القدرة على وضع استراتيجية للتغيير إذا أريد تحقيقه بكفاءة، كما أن إدارة التغيير قد تحدث ردود فعل عند الموظفين تتفاوت بين قبولهم للتغيير ومعارضتهم له".

وعليه يمكن القول أن عملية التغيير الإداري هي عملية ادارية شاملة، حيث عادة ما تمس كل مكونات المنظمة الإدارية (موارد مادية وبشرية)، فهي عملية واعية، مخططة ومدروسة للرفع من كفاءة وفاعلية هذه الأخيرة لبلوغ أهدافها المنوطة، والتي تتطلب تضافر وتكاتف جميع فواعل التنظيم الاداري القائم.

02- خصائص التغيير الإداري:

على ضوء ما تقدم من وجهات النظر المختلفة حول معنى وطبيعة التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية، يمكن الوقوف عند الخصائص التالية لهذا النوع من نظم التغيير:

- هو جهد إداري مخطط: أي أنه ليس عملية عشوائية أو إرتجالية تنطلق من فراغ، بل هو عملية هادفة ومبرمجة تستند على جملة من الآليات والإستراتيجيات المخطط لها (ومثال ذلك الإصلاحات الإدارية التي تقوم بها الدول من مرحلة إلى أخرى على مستوى قطاعاتها الوزارية) .

- هي عملية شاملة: بحيث أنها لا تقتصر على منظومة الإجراءات القانونية والرقمية والتي تخص جوانب التنظيم الرسمي (إجراءات ولوائح العمل وتنظيمها، الهياكل التنظيمية... الخ)، بل تمتد إلى المدلول الواسع للسلوك غير الرسمي وما ارتبط به من سلوكيات تنظيمية غير رسمية على مستوى المنشأة الإدارية (علاقات العمل، الثقافة التنظيمية، سلوك الموظفين، فرق العمل... الخ).
- الدور الرئيسي للقيادة الإدارية في عملية التغيير الإداري: جرت العادة أن لقيادة التنظيم الإداري المكانة والدور البارز في التخطيط لعملية التغيير، تنفيذ ومتابعة هذا الأخير. أي أن دعم القيادة الإدارية للتغيير الإداري يعتبر من أهم عوامل ومتطلبات تحقيق أهدافه ونجاحه. كما أنه لا يمكن إلغاء دور القاعدة أي المرؤوسين في هذا الشأن على اعتبارهم أرضية وقاعدة التنفيذ.
- الحرص على التوفيق بين الجانب النظري (الفكري)، والجوانب التقنية والمادية المتعلقة بتنفيذ عملية التغيير، فعملية التغيير تنطلق من واقع المنظمة وتصب فيه. (مثال: تخصيص موارد كافية لتنفيذ عملية الإصلاح الإداري وذلك في حدود إمكانيات المنشأة الإدارية، وهذا ما يتم العمل به في الميزانيات السنوية التقديرية لهذه الأخيرة).
- ضرورة إحترام خصوصية التغيير التنظيمي، فمثلا عند إجراء أي إصلاح إداري، فالأصل أن الإصلاح ينطلق من بيئة النظام الإداري وكل ما يرتبط به، وذلك بدون أية خلفيات أو دوافع أخرى وخاصة السياسية منها.

فعادة ما يدفع الظرف السياسي السائد بالدولة إلى إجراء بعض الإصلاحات الإدارية الروتينية، أي أنه تم إخراج الإصلاح الإداري عن مقاصده واستغلاله خدمة للظرف السياسي السائد.

كما أن العمل من خلال سياسة نقل النماذج الجاهزة من بيئة إدارية لدولة ما إلى بيئة إدارية لدولة أخرى قد تختلف عنها من حيث الظروف البيئية المحيطة، قد يؤدي إلى فشل هذه النماذج في بيئتها الجديدة بالنظر إلى إختلاف مقومات ومتطلبات التنفيذ بين هاتين البيئتين.

ثانيا: مراحل وأهداف إدارة التغيير الإداري.

بداية يمكن التطرق إلى خطوات أو مراحل عملية التغيير الإداري، لنتقل بعد ذلك الى توضيح أهداف أو مقاصد هذا النوع من التغيير.

01- مراحل أو خطوات إدارة التغيير:

يمكن حصر المراحل التي تمر بها إدارة التغيير الإداري بأربعة مراحل أساسية، وهي:

أ- مرحلة تفكيك عوامل الجمود أو السكون (مرحلة الابتكار):

وهي الخطوة الأولى نحو التغيير، والتي تعني خلق شعور لدى أكبر عدد ممكن من فئات الموظفين داخل المنظمة بالحاجة الماسة إلى إحداث نوع من التعديلات والتغييرات على المناخ التنظيمي. حيث يلتزم القادة في هذه الحالة بشرح الإجراءات العامة والخطوط العريضة دون الخوض في التفاصيل المتعلقة بالتغيير المنشود، عبر إجراء سلسلة من الاجتماعات واللقاءات المستمرة مع باقي فواعل التنظيم (المرؤوسين) بغية التنسيق المستمر معهم حول هذه العملية.

ب- مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة:

أي البدء في تطبيق عملية التغيير وتجنيد مختلف الوسائل المادية والفواعل البشرية المطلوبة لتحسيد هذه العملية في واقع المنظمة الإدارية.

ج- مرحلة الإستكشاف والمقاومة:

وهي مرحلة تعبر عن النتائج الأولية لعملية التغيير، أي ظهور بعض السلوكيات الإدارية الجديدة من جانب المرؤوسين وحتى من طرف القادة الإداريين (كزيادة بعض الأعباء ومسؤوليات التنظيمية، التركيز على بعض الأولويات في العمل الإداري، الشعور بالخوف مما هو جديد، التطبيق الصارم لبعض اللوائح من جانب القادة..الخ). مع التأكيد على أهمية وحتمية التغيير لضمان إستمرارية وبقاء المنظمة، مع محاولة تجنب كل الأفكار والسلوكيات المقاومة لهذه العملية.

د- مرحلة الإلتزام:

وهي مرحلة توحيد وتكثيف الجهود في شكل فريق عمل للمحافظة على نتائج ومكتسبات التغيير الإداري مع الزيادة في نسق ومستويات الإتصال الإداري بين الإدارة العليا (القيادة)، والمرؤوسين التابعين بالشكل الذي يتيح الاستفادة الجماعية من عملية التغيير المنشودة.

02- أهداف إدارة التغيير الإداري:

إن الهدف الرئيسي من إحداث أي تغيير إداري على مستوى المنظمات الإدارية هو ضمان إستمرارية المنشأة الإدارية القائمة، مع تعظيم مستويات الاستفادة من متغيرات ومستجدات البيئة المحيطة، أي إحداث تطوير تنظيمي بنيوي (هيكلية)، ووظيفي على مستوى النظم الإدارية السائدة.

كما ويمكن إضافة الأهداف التالية:

- يشكل التغيير التنظيمي على مستوى المنشآت الإدارية فرصة لمواجهة بعض الأزمات على تعدد طبيعتها (إدارية، سياسية، إقتصادية...)، حيث يصبح التغيير ضرورة وحتمية وليس خيار- قد تستفيد منها المنظمة الإدارية- كما عبر عن ذلك كل من الباحثين "دانا جاينس روينسون" و"جيمس روينسون" في كتابهما "التغيير" باعتباره صمام الأمان لتفادي تفاقم هذه الأزمات على تعددها. فعادة ما تكون الإصلاحات الإدارية الروتينية في قطاع الإدارة العامة للدولة فرصة للتغطية على العجز والفشل الواقع في القطاعات الأخرى، كما قد تكون أداة لإختبار أي مشروع أو تجربة إصلاحية قبل نقلها أو القيام بها في هذه القطاعات. وبالتالي

- مواكبة التحديات الجديدة والمتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، كحقل الإدارة الإلكترونية وما شهدته المجال الإداري من إسحذات متواصل ومتسارع في جانب تسيير وإدارة المورد البشري والمادي على حد سواء في إطار ما يعرف اليوم بالمنظمات الإدارية المتعلمة.

- مواكبة التغيرات المستمرة في نمط إدارة وتسيير الرأسمال البشري (الإستقطاب الوظيفي الإلكتروني أي التوظيف عبر النث)، حيث أصبحت هذه المظاهر تشكل تهديدات حقيقية لأنماط الإدارة التقليدية، التي تقوم على مفهوم النظام الإداري المغلق أو المفتوح نسبيا

على بيئتها المحيطة. مما أدى إلى هروب وإستنزاف للكفاءات الإدارية من القطاع العام للدولة إلى القطاع الخاص لبعض الخواص، أو من دولة إلى دولة أخرى نظير بعض الإختلافات الحاصلة في بيئة العمل وعلى رأسها نظم الحوافز.

- التمكين للقيادة الكلاسيكية من إدارة وتسيير المنظمات الحديثة من زاوية أطر التسيير العصرية لإدارة الموارد البشرية، والتي تأخذ بفلسفة النظام الإداري المفتوح على مستجدات ومتغيرات البيئة المحيطة، كما وتعمل من منظور التوجه القائم على اعتبار المورد البشري وسيلة وهدف هذه المنظمات.

ثالثا: بيئة وطبيعة التغيير التنظيمي.

ونقصد ببيئة التغيير الإداري جملة العوامل، المحددات والفواعل المحيطة والمساهمة في عملية نجاح التغيير التنظيمي إلى جانب عواقب هذه العملية أي عوامل مقاومة التغيير، وصولا إلى كيفية التعامل مع هذه المقاومة. أما عن طبيعة التغيير التنظيمي، فتشير إلى مستويات هذا التغيير بما تضمنت من محددات وفواعل إدارية لإنجاح هذه العملية.

01- بيئة إدارة التغيير التنظيمي:

تشتمل بيئة التغيير في المنظمات الإدارية على العديد من المحددات والفواعل الإدارية لإدراك هذا المسعى بشكل إيجابي، غير أن فشل هذا الأخير يعود إلى بعض العوامل والعوائق على إختلاف طبيعتها، والتي تتطلب ضرورة الوقوف عندها ومعالجتها لبلوغ عملية التغيير التنظيمي مقاصدها المرجوة.

أ- عوامل نجاح التغيير الإداري:

وهي تعبير عن متطلبات، ووسائل التغيير الإداري، وتشتمل على:

- الأفكار الجديدة والبناءة والتي لا بد من تبنيها وتفعيلها في محيط العمل، حيث يتطلب نجاحها تكاتف وتضافر الجهود بين الرئيس والمرؤوس.
 - توافر المعلومات حول طبيعة التغيير الذي تباشره المنظمة الإدارية (أنواعه، درجة تأثيره، أهدافه، فضلا عن وفرة ودقة المعلومات بالشكل المطلوب).
 - توظيف مختلف الأطر الفكرية المتعلقة بالفكر الإداري (نظرياته ونتائج بحثه)، إضافة إلى مختلف المناهج العملية المرتبطة بالتطبيق الفعلي والممارسة الميدانية واليومية للسلوك الإداري، وما قد يصاحبه من مهارات وخبرة مهنية في خدمة التنظيم، أو ما قد يعتريه من أزمات ومشكلات فنية وتقنية.
 - العمل على توفير والتمكين لبيئة التغيير التنظيمي (كالإعتماد على بعض الأساليب المرنة في عملية التغيير)، حتى تتمكن من تطبيق التغيير، والاستفادة من نتائجه بالشكل المطلوب.
 - تكوين فرق هندسة التغيير، أي فرق عمل متخصصة في هذا الشأن، وذلك بمشاركة ودعم من القيادة الإدارية والعامليين التابعين لها، في ظل وجود نظام إتصال فعال، مع ضرورة إختيار الوقت المناسب لمباشرة عملية التغيير على مستوى التنظيم.
- " فإذا توفرت هذه المقومات، فيجب أن تتبع الإدارة أسلوبا علميا لإدخال التغيير، يتلخص بتحديد الهدف من التغيير وأسبابه وأنواعه. وجميع المعلومات الكافية عنه، مع إستشارة الأطراف المعنية، والتعرف على مواقفهم، ووضع بدائل لتطبيق التغيير، وتنفيذ البديل المناسب (استراتيجيات)".

ب- مقاومة التغيير الإداري:

كثيرا ما يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير، من خلال مقاومته، والتي تعني " فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير، وهناك أسباب عديدة لحدوث هذا الفشل في تأييد التغيير"، ومنها:

- طغيان وتقديم سياسة المصالح الشخصية والضيقة للأفراد على حساب المصلحة العامة للمنظمة، فقد يعتقد الفرد أنه سيفقد مركزه، قوته ونفوذه.

- تدني وإنخفاض قدرة العاملين على تحمل ضغوطات التغيير مع مرور الوقت.

- عدم ثقة الأفراد في مصدر التغيير، دوافعه وآثاره. وخاصة إذا كان مصدر التغيير الإداري من خارج المنشأة الإدارية.

- سوء فهم بعض مكونات التغيير، وخاصة ما تعلق منها بالدوافع والأهداف. وذلك نتيجة لتغييب بعض فئات التنظيم عن هذه العملية وعلى رأسهم المرؤوسين.

- سيادة نمط من القيم والثقافة التنظيمية المحافظة والرافطة لكل أنواع التغيير في بيئة المنظمة الإدارية، وهذا ما يتضح من خلال السلوك التنظيمي للأفراد والمناهض لهذه العملية.

- طبيعة التغيير، فقد يكون التغيير مفاجئا بفعل بعض العوامل المحيطة بالتنظيم والخارجة عن نطاق وقدرات هذا الأخير، (مثل الأزمات الاقتصادية والتي تدفع بالدولة إلى تخفيض الأجور مثلا، أو العوامل الطبيعية الزلازل التي قد تؤدي إلى تضرر بمقر المنظمة ومنه ضرورة تغييره)، مما يؤدي إلى عدم تقبل هذا النوع من التغيير ورفضه وبالتالي مقاومته.

وعليه فإن هناك أنماطا مختلفة من الأفراد في نظرهم وموقفهم من عملية التغيير التنظيمي، أي بين مبادر به، ومطالب بإحداثه، ومقاوم له، ومن لديهم موقفا سلبيا من التغيير. أما الصنف الأخير فهو ينقسم بين مشجع للتغيير وناشر له. وهذا ما ينطوي كذلك على المنظمات الإدارية، أي:

- نمط اللامبالاة وعدم الإكتراث وتجاهل عملية التغيير.

- الصنف القادر على التكيف ومباشرة التغيير.

- النمط العاجز والخاضع والذي يعمل من منظور سياسة التسليم بالأمر الواقع.

- صنف المواجهة والتعامل الجريء والفعال مع التغيير مع محاولة الاستفادة منه.

02- طبيعة التغيير التنظيمي (مستويات التغيير التنظيمي):

إن نجاح أو فشل عملية التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسات الإدارية عادة ما يتوقف على طبيعة التغيير والعوامل المساهمة في تشكيله أو تكوينه، أي بين ما يستند إلى محددات وعوامل من داخل المنظمة الإدارية بما يحتوي من فواعل بشرية وموارد مادية، أو بفعل متغيرا ت وظروف البيئة الخارجية المحيطة بهذا التنظيم، وبالتالي فالتغيير قد يكون مطلب داخلي أو بفعل ضغط خارجي. وعليه يمكن الوقوف عند مستويين أو حالتين من التغيير التنظيمي:

أ- المستوى الأول:

وهو المستوى الذي يمكن أن نعتبر التغيير التنظيمي فيه حتمية خارجية، أي أن هذا التغيير قد حدث بفعل ضغوط وظروف البيئة الخارجية المحيطة (سياسية، إقتصادية إدارية وحتى إجتماعية... الخ)، أي أن نجاح عملية التغيير متوقف على طبيعة هذه الظروف

والضغوط، ومدى تأثيرها الإيجابي فيه، فضلا عن مدى قدرة مكونات التنظيم على التكيف والتفاعل الإيجابي مع هذه الضغوط، وذلك من خلال مايلي:

● ضرورة إشراك القيادة الإدارية في عملية الإصلاحات والتغييرات التنظيمية المرتبطة بالمؤسسات الإدارية، التي يتأسسها بدءا من مرحلة المشاورات حول مشاريع الإصلاح حول هذه المشاريع إلى مرحلة اعتمادها كنماذج في التسيير والإدارة. لتصبح القيادة الإدارية دعامة حقيقية لنجاح للتغيير التنظيمي الخارجي.

● ضرورة إحترام أولوية التغيير الإداري في حالة ظهوره وعدم ربطه بأي ظرف، أو استغلاله لأغراض معينة (سياسية، إقتصادية أو إجتماعية) أو أطراف محددة (الوصاية الإدارية والسياسية)، مما قد يؤدي إلى اعتبار التغيير الإداري مسألة ثانوية، وليس تغيير ذو أولوية وأهمية، وهذا حتى لا يفرغ من محتواه ويفقد مصداقيته، وبالتالي يمكنه تحقيق أهدافه. وعليه لا بد من الأخذ بخصوصية وإستقلالية بروقراطية الدولة في بعض المسائل المتعلقة بالتغيير التنظيمي.

ب- المستوى الثاني:

في هذا المستوى يمكن اعتبار التغيير الإداري هو مطلب داخلي نابع من البيئة الداخلية للمنظمة أي أنه خيار إداري، يتطلب تكاثف وتضافر جهود جميع فواعل التنظيم الإداري، أي من فواعل الإدارة العليا والوسطى (القيادة والمشرفين الإداريين)، إلى الإدارة الدنيا (المرؤسيين التابعين)، وهذا وفقا لما يلي:

● تكوين فرق وجماعات هندسة التغيير، والتي عادة ما تتشكل من طليعة ونخبة المنظمة، مع عدم إغفال ضرورة إستشارة بقية أفراد وأعضاء التنظيم.

● ضرورة توافر الموارد المادية والفنية الكافية لمباشرة عملية التغيير الإداري.

● تفعيل أكبر قدر ممكن من نظم الإتصال الإداري (رسمي، غير رسمي، أفقي، عمودي، في كل الإتجاهات...إلخ)، على اعتبار الإتصال الإداري هو عصب العملية الإدارية بكل وظائفها ومراحلها.

● ضرورة إختيار الطرف والزمن المناسب للقيام بعملية التغيير، كون هذه العملية هي خيار إداري نابع من الجهود الداخلية للمنظمة الإدارية (العمل من منظور مبادئ الإدارة بالوقت).

إذن يبقى هدف التنظيم الإداري القائم هو البحث في متطلبات التكيف مع مجريات التغيير الإداري الحاصل لضمان بقاء واستمرارية هذا التنظيم في مرحلة أولى، مع محاولة تعظيم مستويات الإستفادة من هذا الأخير في المراحل اللاحقة، وذلك بغض النظر عن طبيعة هذا التغيير سواء كان خيار داخلي أو حتمية خارجية.

المحور الثالث : التطوير التنظيمي في المنظمات الإدارية.

تمهيد.

يعد التطوير التنظيمي أو تطوير التنظيم **Organization Development** حالة صحية وإيجابية في حياة المنظمات الإدارية، لما له من مكانة أساسية، ودور حاسم في زيادة كفاءة وفعالية مكونات التنظيم من ناحية الهيكل والبنية، إذ أصبحت المنشأة الإدارية الحديثة تبحث في سبل وآليات تطوير مكوناتها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني وما ارتبط بتسيير وإدارة المورد البشري، فنجاح أية عملية تطوير يقتضي نجاح وفعالية إدارة التغيير التنظيمي في تجسيد عملية التغيير الإداري على النحو الإيجابي والمفيد بالنسبة للمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الإهتمام بتطوير الأفراد، وعناصر الفعل الإداري الفعال، وذلك من خلال البحث في متطلبات المناخ التنظيمي المناسب، والذي عادة ما يؤدي إلى الرفع من مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، ومنه مستويات المردودية الوظيفية المرجوة، وصولاً إلى تحقيق مقاصد الإلتزام الوظيفي، وكل هذا يندرج ضمن الأهداف العامة للتنظيم.

فتطوير التنظيم هو مجموعة من العمليات والسلوكيات التي تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي لكل من العاملين والمنظمة على حد سواء، عن طريق الإستعانة والإستفادة من التجارب، المناهج والعلوم التطبيقية والسلوكية الرامية إلى إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل أي تنظيم، شريطة الإفتتاح على بيئة العمل الداخلية منها والخارجية، وتضافر الجهود بين كل فواعل ومحددات هذا الأخير.

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي، خصائصه وأهدافه:

وهذا ما سنحاول تبيانه من خلال مايلي:

01- مفهوم التطوير التنظيمي:

عالج المختصون في الشأن الإداري، والباحثون في مجال التطوير التنظيمي هذا المفهوم باهتمام كبير، حيث استخدموا مفاهيم ومصطلحات مرادفة وقريبة المعنى من هذا الأخير كمدلول التحديث الإداري، التنمية الإدارية، الإبتكار، التغيير... إلخ، وهذا ما أدى إلى تعدد معاني التطوير التنظيمي، وإختلافها من باحث إلى آخر.

وتعتبر ظاهرة التطوير التنظيمي امتداد معرفي وعملي للمدارس السلوكية التي ساندت ودعمت المدارس الفكرية الحديثة، والتي ركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني والسلوكي، الذي اعتبرته الأساس في عمليات الأداء والمردودية الوظيفية.

وهناك العديد من التعريفات المرتبطة بالتطوير التنظيمي، ومنها نذكر :

- فقد عرفه الباحث "وندل فرنش" بأنه " بمجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية".
- فيما ذهب "Gadner" إلى اعتباره تلك العملية التي تبذل من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، مع الإهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية".

- كما ويعبر التطوير التنظيمي عن جملة الإجراءات المخطط لها، والتي تحاول الإرتقاء بأداء المنظمة النسقي، الإداري، الفني والإجتماعي، حتى تصبح أكثر مقدرة على بلوغ مقاصدها سواء كانت قصيرة الأجل أو طويلة المدى، وذلك عن طريق تكوين أفراد المنظمة على تسيير أعمالها والنهوض بمستوى ثقافتها التنظيمية.
- فهو عملية تحول وتغير إيجابية ومخططة، تتم على مستوى المنظمة بحيث تشمل المجالات التنظيمية كالقيم و الإتجاهات والهياكل التنظيمية والأنشطة الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها.
- على ضوء ما تقدم يمكن القول أن التطوير التنظيمي هو تلك العمليات والمناهج المخططة التي تباشرها المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الإرتقاء بها من وضع إلى وضع أرقى. وماتنتج عن هذه العمليات من سلوكات وتصرفات تهدف إلى تفعيل الأداء الوظيفي لكل من العاملين والمنظمة على حد سواء، عن طريق الإستعانة والإستفادة من أفكار وتقنيات العلوم التطبيقية والسلوكية الهادفة إلى إيجاد حلول لمشكلات التنظيم الإداري القائم، في ظل مناخ تنظيمي منفتح على متغيرات ومستجدات البيئة المحيطة، وبيئة داخلية تقوم على مبدأ تضافر الجهود بين كل أعضاء هذا التنظيم.

02- خصائص التطوير التنظيمي:

- ويقصد بها كذلك العناصر الأساسية المشكلة لعملية التطوير التنظيمي والتي تأخذ بها، وتتوافق عليها العديد من الدراسات الإدارية، والتي على ضوءها كذلك يمكن الفهم الصحيح لهذه الظاهرة، ومنها نذكر:
- الإهتمام بالتنظيم ككل: فالتطوير التنظيمي كجهد، برنامج أو منهج شامل يعنى بتفاعل كل مكونات وأجزاء المنظمة، أي أن هناك علاقات تأثير متبادل بين هذه الأخيرة، إذ لا بد من البحث في سبل وأليات تحقيق هذا التكامل بين هذه الأجزاء أو الفواعل ، باعتبارها مدخل وأداة لبلوغ أهداف التنظيم ككل، كما ويهتم بعلاقات العمل والعلاقات الشخصية للأفراد على مستوى هذا الأخير.
 - ضرورة التركيز على وسائل وطرق حل المشكلات التنظيمية، واتخاذ القرارات ونمط الإتصالات بحسب طبيعة هذه المشكلات ومحتواها، من خلال تفعيل آلية الإجتماعات الدورية مثلا... الخ.
 - العمل من خلال فرق العمل كونها الوحدة الأساسية لتعليم وتدريب الأفراد على بعض السلوكات الإدارية الإيجابية والفعالة داخل التنظيم.
 - التأكيد على الإدارة الجماعية والتشاركية في تسيير فريق العمل.
 - الإعتماد على بعض المستشارين في علم السلوك، للقدرة على التحكم في الجانب الإنساني المرتبط بعملية التغيير التنظيمي و منه تطوير التنظيم، وبالتالي توجيهه صوب الهدف المنشود.
 - النظر الى مكاسب التغيير والتطوير التنظيمي على أنها عملية مستمرة تحتاج إلى المتابعة والعناية المستمرة.
- وهذا ما أكد عليه الباحثان "نيوس تروم" و"ديفز" (Neystrom & Davis)، في استعراضهما لخصائص التطوير التنظيمي، والتي جسدها في العناصر التالية:
- إعتماد عملية تطوير التنظيم على القيم الإنسانية، أي ضرورة الإحاطة بجملة المعتقدات الإيجابية لدى الأفراد حول امكانياتهم ورغبتهم في تحقيق وإدراك عوامل النمو والتقدم الإداري، وبالتالي ضرورة إتاحة الفرصة للفرد لتحقيق ذلك، وهذا في ظل مناخ تنظيمي منفتح، تسوده قيم التعاون، الإتصال الإيجابي، الثقة المتبادلة، والمشاركة البناءة لهذا الأخير.

- إعتبار التغيير التنظيمي احد أهم وسائل ومداخل التطوير التنظيمي.
- حتمية حل المشاكل الإدارية من طرف أعضاء التنظيم، وهذا من خلال تدريبهم على تشخيص وتحليل وحل هذه المشكلات التنظيمية.
- الإهتمام بالتغذية الإستراتيجية، حيث يهتم التطوير التنظيمي بهذا النوع من التغذية للحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة، لتوجيه عملية إتخاذ القرارات النهائية في الإتجاه المطلوب.
- يتصف التطوير التنظيمي بخاصية المرونة، وهذا مايساعد على تكيف أهدافه ووسائل تحقيقها مع متطلباتها وحاجاتها المحددة في خطة العمل، وعليه فمن الأحسن إستخدام الإتجاه الموقفي أو شرطي كونه أحسن بديل لإدارة عملية التطوير داخل المنظمات الإدارية.
- الأخذ بمجال الخبرة والتجربة العملية كأداة للتعلم في مواجهة كل أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها في بيئة العمل، كما قد تتيح ذلك عملية التدريب الإداري.
- ضرورة الإهتمام بكل أجزاء التنظيم، مع التركيز كذلك على كيفية تفاعل هذه الأجزاء مع بعضها البعض.
- يمس التطوير التنظيمي مستويات عديدة من المنظمة، فجهود هذا الأخير ترمي إلى بناء منظمة أكثر فاعلية، من خلال التعلم المستمر، التحسن الدائم، القدرة على التكيف. كما أن نجاح عملية تطوير التنظيم يحتاج إلى الإعتراف بأن المشكلات الإدارية تحدث على مستوى الأفراد أنفسهم، أو بين الفرد والجماعة، أو بين الجماعة والمنشأة التي ينتمون إليها.

03- أهداف تطوير التنظيم:

يعتبر تعديل السلوك التنظيمي وتطويره أيا كانت أساليبه، مجالاته ومراحله موجها لخدمة التنظيم، وهذا ما ينطوي على التطوير التنظيمي بإعتباره احد أهم هذه الأساليب والإستراتيجيات، من خلال الرفع من نسق الأفراد والجماعات على حل المشكلات الوظيفية، وعادة ما يكون التركيز في هذا الإطار على الجانب الإنساني، (لذلك يستعمل أحيانا مصطلح زيادة صحة التنظيم **Organization Health**، كهدف لجهود التطوير التنظيمي، وهو تعبير مجازي، يشبه التنظيم بالإنسان، مما يستوجب الإعتناء بالجانب النفسي، الى جانب الأمور الجسمية والفسولوجية). فالتنظيم الإداري الفعال هو الذي يمتلك نظام للمعلومات والإتصالات من النوع المرن، وتسود فيه روح الفريق وعلاقات الثقة المتبادلة بين أفرادها، أي أنه البيئة التنظيمية المساعدة على نمو شخصية الفرد العامل وتطوير مهاراته.

ويخلص الباحث "جون شيروود"، أهداف التطوير التنظيمي فيما يلي:

- نشر قيم الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم الإداري وفي مستوياته.
- البحث في متطلبات المناخ التنظيمي المنفتح على أنماط الإدارة التشاركية، بما يكفل مشاركة كافة العاملين في حل مشاكل التنظيم.
- توفير المعلومات الضرورية لمتخذ القرار بشكل شفاف، و مستمر.
- البحث في متطلبات التقاطع والتوافق بين أهداف الأفراد العاملين، ومقاصد التنظيم القائم، مما يعزز من فرص ومستويات الولاء والإلتزام التنظيمي للفرد ضمن مشاريع ومخططات المنظمة الإدارية.
- إيجاد شبكة من العلاقات التبادلية والتكاملية بين الموظفين بصفتهم أفرادا أو جماعات، مع تفعيل روح المنافسة ضمن الفريق الواحد، لزيادة كفاءة ومردودية هذه الجماعات.

• الرفع من نسق التوعية والفهم حول طبيعة الإتصالات، أساليب القيادة والصراعات التنظيمية، وأسبابها، من خلال زيادة الوعي بأهمية الجماعة.

• دعم ومساعدة المشرفين والقادة الإداريين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف والتوجيه، مثل الإدارة بالأهداف

(Management By Objective)، بدل الإدارة بالأزمات (Management By Crises)

• تنمية روح الرقابة الذاتية للأفراد العاملين (غرس ثقافة رقابة الضمير المهني)، باعتبارها من أهم أسس الرقابة الخارجية ومكملا لها.

ثانيا: بيئة التطوير التنظيمي.

إذا كان المفهوم الواقعي والعملي للتنظيمات الإدارية، على أنها تلك الأدوات التي من خلالها تحل المجتمعات بعض مشاكلها، فإنه بالضرورة بما كان مساعدتها على التكيف مع مستجدات ومتغيرات البيئة المحيطة والتي تعمل فيها. أي حتمية الوقوف عند عوامل وأسباب-داخلية كانت أو خارجية- تطوير التنظيم بالدراسة والتشخيص، لمعرفة مدى قدرة هذا الأخير على مباشرة عملية التطوير التنظيمي، وهذا ما سنحاول تبيانه من خلال العناصر التالية:

01- تطور أساليب العمل:

تتقدم وتتطور أساليب ونماذج العمل مع مرور الوقت، فنماذج التسيير المتعلقة بالقرن الماضي، لم تعد صالحة بالشكل الذي أنشأت عليه سابقا، للتكيف والتفاعل مع مستجدات ومتغيرات بيئة التنظيم في عالم اليوم، لذلك فالأجهزة الإدارية مطالبة بإعادة هيكلة وتنظيم نفسها دوريا لضمان البقاء والإستمرارية في النشاط.

ولا تقتصر عملية التطوير التنظيمي على الجانب البنوي (الميكلي) والوظيفي (إلغاء أو إنشاء أجهزة إدارية، إلغاء أو إصدار تشريعات عمل... الخ)، بل يمتد إلى التغيرات السلوكية (الدورات التدريبية) والتي تعد أقل ملاحظة مقارنة بسابقتها، لتغيير سلوك ونظرة العاملين إتجاه الوظائف التي يشغلونها.

02- التغيرات الحاصلة في سياسات والتشريعات والأنظمة الإدارية:

قد تكون هناك تغييرات في نمط التسيير الإداري لبروقراطية الدولة (الجهاز الإداري العام للدولة)، نتيجة لبعض السياسات والتشريعات الحكومية في حقل الإدارة العامة، والخاصة (القطاع الخاص)، بهدف إحداث تطوير تنظيمي على أساليب إدارة هذا الجزء والقطاع الحيوي ضمن مؤسسات الدولة ككل.

03- نمو وعي العاملين وتطور حاجاتهم وطموحاتهم:

عادة ما تكون دوافع الفرد للعمل في بداية الأمر لتلبية الحاجة الضرورية والماسة للعمل (مورد رزق ثابت)، لكن مع مرور الوقت تتطور وتزايد طموحاتهم وتوقعاتهم، نظير مكانتهم والأدوار المنوطة بهم في المنظمة التي يعملون بها. وعليه فإن هذه الأخيرة مطالبة بدراسة وتشخيص هذه المطالب و الحاجات.

04- تغيير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات الإدارية العامة والخاصة للدولة:

ونقصد بذلك ذلك التغيير الحاصل في علاقة الموظف الحكومي بالمواطن، فبعد أن كان الموظف أداة السلطة للتسلط وقمع المواطن (كتحصيل الضرائب دون أي مقابل خدماتي، بل كعقوبة لهم) نتيجة لبعض الظروف التي سادت المجتمعات السابقة (الإستعمار، الأزمات الاقتصادية... الخ).

كما أن تقديم السلع والخدمات لم يكن يخضع للرقابة والتقييم الكافيين، نتيجة لغياب المنافسة بين المنظمات الإدارية، ومنه الميزة التنافسية لهذه السلع والخدمات، فضلا على تدني مستويات الوعي لدى الفئات المستفيدة من هذه الخدمات والسلع.

غير أن عالم اليوم يرى من خلال تشريعاته وقوانينه الإدارية بأن الموظف هو أداة لخدمة حاجات وتطلعات المواطن، فضلا عن إدراكه (الموظف) لحجم المنافسة التي تعيشها المنظمة في بيئتها.

وعليه فقد أملت هذه الظروف والمتغيرات الجديدة على المنظمات الحديثة ضرورة إعادة النظر في علاقتها بمحددات وفواعل محيطها الوظيفي، وعلى رأسها المواطن صاحب العلاقة المباشرة بها.

05- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية:

عرفت نظريات السلوك والتعلم تطورا كبيرا، وامتد ذلك الى حقل هندسة القوى أو الموارد البشرية **Human Engineering**، وهذا ما أدى إلى إمكانية زيادة مستويات التحكم في سلوك الإنسان وتعديله **Behavior Modification**، وهو ما سعى إليه القائمون على التنظيمات الإدارية من خلال محاولة الإستفادة والإستثمار في هذه المعرفة الجديدة، بما يخدم مصالح التنظيم والعاملين معا.

06- التغيرات الحاصلة في الظروف السياسية والاقتصادية:

تدفع جملة الظروف السياسية والاقتصادية- السلبية منها والإيجابية- للدولة بالمنظمات الإدارية إلى حتمية القيام ببعض التغييرات أو الإصلاحات الإدارية بغية التكيف مع هذه الظروف، وذلك بمهدف ضمان البقاء، والإستمرارية، ومنه النشاط والقدرة على المنافسة ضمن بيئتها الجديدة.

07- الرفع من سقف المنافسة بين التنظيمات الإدارية:

لقد أدى التنافس الحاد بين المنشآت الإدارية إلى البحث في سبل وبدائل جديدة، لتحسين وتفعيل قدراتها وفعاليتها لإثبات وجودها. فظهرت آلية التدريب على تعدد أساليبه وأشكاله، ومنها التدريب أو التكوين السلوكي، كأحد الحلول والمخارج لزيادة كفاءة وفعالية هذه التنظيمات.

08- علاقة البيئة الإدارية بالأداء الوظيفي للعامل:

تلعب البيئة الإدارية أو المناخ التنظيمي دورا رئيسيا في تحديد مسار الأداء التنظيمي المطلوب والمرغوب في إطار الأهداف المخططة من طرف التنظيم، فالبيئة الإدارية الملائمة، تؤدي عادة إلى تحقيق مظاهر الولاء والإلتزام التنظيمي للفرد، ومنه مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

أما فقدان الفرد لهذه القيم التنظيمية المهمة، في ظل مناخ تنظيمي غير ملائم، سيؤدي لا محالة إلى فشل العامل ومعه المنظمة في بلوغ الأداء المطلوب، والهدف المخطط.

09- العلاقة بين أساليب العمل ومستويات المشاركة في اتخاذ القرار ومردودية العامل:

كثيرا ما لجأت المؤسسات الإدارية إلى البحث في مسألة التوفيق بين الأساليب أو الأنماط التسييرية الحديثة للمورد البشري، وآليات وسبل إشراك هذا الأخير في عملية إتخاذ القرارات، بما يتيح رضاه الوظيفي، ومنه مردوديته الوظيفية المطلوبة. وعليه فقد بادرت العديد من التنظيمات الإدارية المعاصرة إلى إجراء تغييرات جوهرية على أنماط التسيير والإدارة المرتبطة بالجانب البشري بما يسمح بتحقيق هذا المسعى (تحقيق هذا التوافق)، كما ظهرت بعض التشريعات الإدارية المنظمة لذلك، والتي جعلت من المورد البشري هدف ووسيلة التنظيم الإداري القائم.

ثالثا: تقييم بيئة التطوير التنظيمي.

"لا جدال في أن التطوير التنظيمي كعلم سلوكي وكإبداع إنساني يستخدم لأغراض التغيير المخطط وقد إحتل مكانا مميزا بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة، ويكفي لتأكيد هذه المقولة أن أكثر المفكرين والمنظرين في مجال الإدارة والعلوم السلوكية قد ساهموا بدراساتهم، بل إستخدموا التطوير التنظيمي في أعمالهم كمستشارين إداريين، وقد كان من ضمن هؤلاء على سبيل المثال لا الحصر دوقلاس ماقريفور، ورنسيس ليكرت، وكرس أرجريس، وبليك وموتون ووارين بنيس."

من هنا تتضح المكانة العلمية والعملية التي حضي بها التطوير التنظيمي في أبحاث وممارسات الكثير من علماء الإدارة بإعتباره منهجا سلوكيا، ومدخلا عمليا في حياة التنظيمات الإدارية الحديثة، للتعامل مع المشكلات التنظيمية المتعددة، وبالتالي بلوغ مقاصد وأهداف التحديث الإداري المنشود.

غير أن هذا المسعى عرف الكثير من التعقيدات الإدارية، سواء بإعتباره مجموعة من الأفكار التي تحتاج إلى التجسيد العملي، أو كونه ممارسة ميدانية في واقع التنظيم. وهذا ما يمكن معالجته من خلال التطرق إلى محاسن، ومساوئ التطوير التنظيمي.

01- محاسن التطوير التنظيمي.

تكمن أهم محاسن عملية التطوير التنظيمي في العناصر التالية :

أ- إن التنوع في المصادر المعرفية، والأساليب العملية المأخوذة من النظرية السلوكية، في بناء ظاهرة التطوير التنظيمي من حيث أسسه، وأنماطه، قد ساهم كثيرا في إستفادة هذه الظاهرة الإدارية من تجارب هذه المصادر والأساليب النظرية ، وهذا ما انعكس إيجابا على تفعيل، وتحسين مردودية الفواعل الإدارية ومنه المنظمات الإدارية التي ينتمون إليها، بإعتبارهم مادته الأساسية (مادة للتطوير التنظيمي).

وعليه فإن حجم الإستفادة من النظريات والعلوم الإدارية السابقة، قد رجح الكفة لتفوق وتقدم موضوع التطوير التنظيمي على العديد من مواضيع الفكر الإداري التي سبقته و التي عاصرته.

ب- يؤشر التركيز الكبير للتطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة، تقاليدها وقيمها، على نجاحه في المستقبل كإبداع إداري، إذ لا نقاش في أن معتقدات، توجهات وسلوكيات الأفراد هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، التي يتأثر بها ويؤثر فيها. مما يجعل من تأثير مكونات البيئة المحيطة لإحداث أي تغيير بالمنظمة هي تأثيرات هامشية وجانبية، مقارنة بثقافة المنظمة. ولا يتوقف دور عملية التطوير التنظيمي عند مرحلة الإعراف بثقافة المنظمة بل يتجاوز ذلك إلى مراحل البحث في الطرق الكفيلة بتشخيص وتشريح تلك الثقافة والعمل على إمكانية تغييرها.

وعليه فالإضافة التي حققتها حركة التطوير التنظيمي هي القدرة على استيعاب ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع لها وتقليدها مقارنة بما سبقها من أطر معرفية ومناهج عملية، وذلك بهدف إنجاح عملية التغيير ومنه عملية التطوير التنظيمي.

ج- إذا كانت ثقافة المنظمة هي إحدى أهم مداخل تجديد أنماط السلوك التنظيمي للأفراد، فإنه من السهل بما كان إحداث تطوير تنظيمي في حالة التعامل مع فرق ومجموعات العمل، بدلا من التعامل مع كل فرد على حدة، وعليه فإن تمكن عملية التطوير التنظيمي من إحتواء و تغيير ثقافة التنظيم، سيدلل من عقبات توجيهه والتحكم في السلوك التنظيمي للجماعات صوب تحقيق المزيد من مظاهر الولاء والإلتزام التنظيمي، مما يعزز من فرص إدراك مقاصد التنظيم وتطويره.

د- يعتبر التطوير التنظيمي تطبيقا فعالا لحل المشكلات الإدارية، ونموذج عمليا يمكن العمل به وتعميمه على باقي المشكلات الإنسانية والإجتماعية، حيث يعتبر هذا التوجه العملي من عوامل نجاح وعناصر قوة حركة التطوير التنظيمي.

هـ- تساهم عملية التطوير التنظيمي في إحداث نقلة نوعية من شأنها الإنتقال بأفكار وممارسات الأفراد من الإعتقاد القائم على الخوف من أي تجديد أو تحديث تنظيمي من شأنه تهديد وجود ومصالح بعض الفئات، لصالح مجموعات أخرى. ومنه التأسيس لثقافة الصالح العام على حساب ثقافة المصالح الشخصية الضيقة.

02- مساوئ التطوير التنظيمي:

حاول الكثير من الكتاب والباحثين المهتمين بالتطوير التنظيمي معرفة وتفسير العوائق والأسباب التي تؤدي إلى فشل عملية تطوير التنظيم والنتائج المترتبة على ذلك، وقد أشاروا إلى عوامل ونتائج عديدة ومتنوعة، ليصلوا إلى أن بعضها متعلق بالفرد ذاته، وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة، وأخرى مرتبطة بالمنظمة نفسها. ومنه نذكر:

- الإعتقاد بأن من برامج التغيير ونواتج التطوير التنظيمي ما يؤدي لا محالة إلى التخلي عن الكثير من الأنشطة والمصالح الإدارية ومنه التخلي عن بعض الوظائف الإدارية، خاصة بعد الإستعانة بمستجدات التكنولوجيا (نموذج الإدارة الإلكترونية مثلا).

- التغيير الحاصل في محتوى بعض الوظائف، وما يلازمه من حتمية تدريب وتعليم بعض العاملين وإكسابهم مهارات جديدة للقدرة على التكيف والتحكم في هذا التطور الحاصل وهو ما يولد شعورا لدى الموظفين الآخرين بعدم الرضا نتيجة لفقدانهم لجزء من مكانتهم ومصالحهم.

- ظهور جماعات عمل جديدة، بعد التغيير الحاصل في تركيبة الجماعات الحالية والمسيطرة في التنظيم، وهو ما يستوجب ضرورة التكيف للجماعات الحالية، مع البحث في سبل إنشاء علاقات جديدة، للحفاظ على مكانتها وأدوارها التنظيمية والتقليدية.

- المساس بمداحيل الأفراد العاملين، وما قد ينجر عنه من اتخاذ إجراءات جديدة، كخفض الراتب الشهري للعامل، إلغاء الساعات والأعمال الإضافية، تغيير في نظم التأمينات الإجتماعية والصحية.

- التغيير الحاصل في المواقع التنظيمية والجغرافية، وما ينتج عنه من نقل للموظف من موقع تنظيمي إلى آخر، وحتى من مكان جغرافي إلى آخر، قد لا يكون بنفس الشروط والتسهيلات السابقة (بعد المسافة، ظهور أعباء إدارية ومادية جديدة... إلخ)، الأمر الذي قد يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي لهذا الأخير في ظل عدم إستعداده لهذه التطورات الجديدة والمفاجئة.

- ظهور قيم ومعتقدات جديدة، وهي الحالة الصحية التي تسعى إلى تحقيقها عملية التطوير التنظيمي، وبالتالي التأسيس لثقافة تنظيمية جديدة قد تحدد مصالح وأهداف بعض الأفراد والجماعات، والتي تسعى إلى مقاومتها من أجل الحفاظ على الوضع الراهن بما يحمل من سلوكيات تنظيمية سلبية، لا تخدم الأهداف العامة للتنظيم.

فيما عبر كلا من الباحثين **Kinicki و Kreitner**، عن عوامل فشل التغيير والتطوير التنظيمي ليصبح هذا الأخير حالة مرضية بالنسبة للتنظيم، ومنها نجد:

- الخوف من المفاجآت والمستجدات المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي.
 - سيادة مناخ عدم الثقة داخل التنظيم.
 - إنتشار ثقافة الخوف من الفشل في تحقيق أهداف التغيير والمحافظة على مكتسبات التطوير الحاصل.
 - إمكانية فقدان المركز الوظيفي، وإنتشار مظاهر عدم الأمن الوظيفي.
 - الضغط من بعض أعضاء التنظيم على بعض الأفراد والزلاء بإتجاه مقاومة التغيير.
 - ضعف التقاليد الوظيفية، والثقافة التنظيمية، فعادة ما يؤدي التغيير وتطوير التنظيم إلى نقل الموظفين أو ترقيةهم مثلا، أي أن تطوير التنظيم قد يؤثر في التقاليد الوظيفية، والثقافة التنظيمية السائدة وحتى العلاقات الإجتماعية و يعمل على هشاشتها.
 - غياب وإفتقاد الخبرة والحكمة التنظيمية في مجال عمليات التغيير والتطوير، فضلا عن التوقيت غير المناسب للقيام بمثل هذه العمليات، ما قد يؤدي إلى فشلها.
- وعليه فإن مثل هذه المظاهر التنظيمية تعبر عن فشل عملية التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها، لتتحول هذه العملية من مصدر لتقدم وتطور المنظمة، إلى إحدى مصادر الصراع الوظيفي، التي قد تحدد وجود وبقاء التنظيم.