



جامعة ميد أوشن

التطوير التنظيمي وعلاقته بفعالية الادارة الاستراتيجية

إعداد الطالبة : مرام فؤاد
الرقم الجامعي : 2021204832

ماجستير ادارة مشاريع
2025

فهرس المحتويات

المقدمة	1
الفصل الأول: الإطار النظري للتطوير التنظيمي	
1.1 تعريف التطوير التنظيمي	5
1.2 مكونات التطوير التنظيمي	7
1.3 مبادئ التطوير التنظيمي	10
1.4 أدوات التطوير التنظيمي	12
1.5 نماذج التطوير التنظيمي	15
الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية وفعاليتها	
2.1 تعريف الإدارة الاستراتيجية	20
2.2 مكونات الإدارة الاستراتيجية	22
2.3 عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية	26
2.4 أدوات قياس فعالية الإدارة الاستراتيجية	28
الفصل الثالث: العلاقة بين التطوير التنظيمي والإدارة الاستراتيجية	
3.1 أثر التطوير التنظيمي على الإدارة الاستراتيجية	32
3.2 دراسات سابقة	35
3.3 نماذج عملية لربط التطوير التنظيمي بالاستراتيجية ..	38
الفصل الرابع: أدوات وتقنيات التطبيق العملي للتطوير التنظيمي	
4.1 تقنيات تطوير الهيكل التنظيمي	42
4.2 تقنيات تعزيز الثقافة التنظيمية	45
4.3 تطبيق التكنولوجيا في التطوير التنظيمي	48
4.4 قياس أثر التطوير التنظيمي على الأداء الاستراتيجي ..	50
الفصل الخامس: دراسات حالة وأمثلة عملية	
5.1 دراسة حالة شركة محلية	55
5.2 دراسة حالة شركة عالمية	59
5.3 مقارنة قبل وبعد تطبيق التطوير التنظيمي	63
الفصل السادس: التحديات والمشاكل والحلول	
6.1 التحديات الشائعة	67
6.2 الحلول المقترحة	70
6.3 استراتيجيات لتجاوز العقبات	73
الفصل السابع: التوصيات والخاتمة	
7.1 التوصيات العملية للمدراء التنفيذيين	77
7.2 التوصيات الأكاديمية للباحثين	79
7.3 الخاتمة	80
الملاحق	
9.1 ملحق 1: استبيان قياس أثر التطوير التنظيمي	83
9.2 ملحق 2: أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية	85
9.3 ملحق 3: بطاقات الأداء المتوازن	87
المراجع	90

أهداف البحث

دراسة مفهوم التطوير التنظيمي وعناصره

تحليل أثر التطوير التنظيمي على فعالية الإدارة الاستراتيجية

تقديم توصيات عملية لتطبيق التطوير التنظيمي لزيادة فعالية الإدارة الاستراتيجية

المقدمة

شهدت المنظمات في العقود الأخيرة تحولات عميقة في بيئتها الداخلية والخارجية نتيجة التطور التكنولوجي، العولمة، اشتداد المنافسة، وتسارع التغير في الأسواق. هذه الظروف فرضت على المؤسسات ضرورة تطوير هياكلها وأساليب عملها بهدف رفع قدرتها على التكيف واتخاذ القرارات الفعّالة التي تحقق رؤيتها طويلة المدى. وفي قلب هذه التحولات برز التطوير التنظيمي بوصفه عملية منهجية تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، وتطوير مواردها، وتعزيز ثقافتها، ورفع قدرتها على إدارة التغيير.

في المقابل، تُعد الإدارة الاستراتيجية المجال الإداري الذي يوجّه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية، من خلال تحليل البيئة، تحديد التوجهات، وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها. ولا يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تنجح دون وجود بنية تنظيمية فعّالة، وثقافة مؤسسية داعمة، وموارد بشرية مؤهلة—وهي جميعها مخرجات مباشرة لبرامج التطوير التنظيمي.

وعليه، يجد هذا البحث أهميته في دراسة العلاقة التكاملية بين التطوير التنظيمي وفعالية الإدارة الاستراتيجية، وإبراز الدور المحوري الذي يلعبه التطوير التنظيمي في دعم التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، إضافة إلى توضيح أثره في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الأول : الإطار النظري للتطوير التنظيمي

تعريف التطوير التنظيمي 1.1

التطوير التنظيمي هو عملية مخططة وطويلة الأمد تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية داخل المنظمة من خلال تحسين الهياكل، العمليات، القيم، والسلوكيات، باستخدام أساليب مستندة إلى علم السلوك التنظيمي. ويُعنى التطوير التنظيمي بتحسين العلاقات بين العاملين، ورفع مستوى الأداء، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية

كما يُعرّف بأنه مجموعة من التدخلات المنهجية الهادفة إلى تطوير فعالية المنظمة وزيادة قدرتها على حل المشكلات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

وتتضمن فلسفته

التركيز على الإنسان بوصفه محور عملية التطوير

الاعتماد على التشخيص قبل التدخل

تحسين الاتصال الداخلي بين الأفراد والفرق

إحداث تغييرات مستدامة وليس مؤقتة

مكونات التطوير التنظيمي 1.2

يقوم التطوير التنظيمي على عدة مكونات مترابطة تشمل

الهيكل التنظيمي

يحدد العلاقات الرسمية داخل المنظمة وتطويرة يشمل إزالة التعقيد، وإعادة توزيع الصلاحيات، وتسهيل الانسياب في العمل

الثقافة التنظيمية

تشمل القيم والسلوكيات السائدة داخل المنظمة. تطویرها يُسهم في بناء بيئة إيجابية وتشجيع المبادرة والابتكار

السياسات والعمليات

وتشمل إجراءات العمل اليومية، وأساليب اتخاذ القرار، وطرق تنسيق الأنشطة

الموارد البشرية

من خلال التدريب، التمكين، تطوير المهارات القيادية، وتحديث أساليب تقييم الأداء

نظم المعلومات والتكنولوجيا

التي تساعد في تسريع الإجراءات وتحسين كفاءة الرقابة

مبادئ التطوير التنظيمي 1.3

يرتكز التطوير التنظيمي على مجموعة مبادئ أساسية تشمل

التغيير المخطط عبر خطوات مدروسة وليس عشوائية

المشاركة الفعلية للعاملين في التغيير

الشفافية وتبادل المعلومات

الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات

التحسين المستمر كعملية دائمة لا تتوقف

التركيز على العلاقات الإنسانية باعتبارها جوهر النجاح

أدوات التطوير التنظيمي 1.4

من أهم الأدوات المستخدمة في التطوير التنظيمي

التشخيص التنظيمي جمع البيانات وتحليل المشكلات

ورش العمل والتدريب لتحسين مهارات العاملين

فرق العمل التعاونية وتشكيل اللجان التطويرية

(BPR) إعادة هندسة العمليات

الاستشارات التنظيمية من خبراء مختصين

TQM إدارة الجودة الشاملة

التطوير القيادي وبناء الصف الثاني من القادة

نماذج التطوير التنظيمي 1.5

نموذج كورت لوين للتغيير

ويتضمن

فأكَ التجمد

التغيير

إعادة التجمد

نموذج ماكنزي 7s

يرتكز على:

الموجه بالبيانات OD الاستراتيجية – الهيكل – الأنظمة – المهارات – الأسلوب القيادي – الموارد البشرية – القيم المشتركة- نموذج

الذي يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها قبل اتخاذ أي قرار تغيير

نموذج التغيير المتدرج

الذي يقوم على تحسينات صغيرة ولكن متواصلة

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية وفعاليتها

تعريف الإدارة الاستراتيجية 2.1

تُعرّف الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية التي تهدف إلى صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها طويلة المدى، من خلال التفاعل المستمر مع البيئة الداخلية والخارجية.

وتُعد الإدارة الاستراتيجية إطارًا شاملاً يُعنى بتحديد الاتجاه العام للمنظمة، واختيار أفضل الوسائل لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وضمان قدرتها على مواكبة التغيرات والتحديات

كما تشير إلى فن وعلم صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها ومتابعتها، بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر التخطيط طويل المدى، وتحديد الفرص والتهديدات، وتوظيف الموارد بما يخدم الأهداف الاستراتيجية

وتتميز الإدارة الاستراتيجية بأنها

عملية ديناميكية مستمرة تتأثر بالتغيرات المتسارعة

تعتمد على التحليل العميق للبيئة

ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالتطوير التنظيمي

تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي

مكونات الإدارة الاستراتيجية 2.2

تقييم الاستراتيجية (Strategy Evaluation)	تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation)	صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation)	تتكون الإدارة الاستراتيجية من مجموعة مراحل مترابطة تمثل دورة الحياة الاستراتيجية للمنظمة
يشمل مراقبة الأداء، وقياس النتائج، وتصحيح المسار عند الحاجة ويتم استخدام أدوات مثل	وهي المرحلة التي يتم فيها تحويل الاستراتيجية إلى خطط عمل وبرامج تنفيذية وتشمل توزيع الموارد	وتتضمن تحديد الرؤية والرسالة	تحليل البيئة (External & Internal Analysis)
BSC بطاقة الأداء المتوازن	تصميم هيكل يتوافق مع الاستراتيجية	وضع الأهداف طويلة المدى	ويشمل
KPIs مؤشرات الأداء الرئيسية	تطوير الثقافة الداعمة	اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة	تحليل البيئة الخارجية: الفرص والتهديدات
Benchmarking التحليل المقارن	تحفيز العاملين	تحديد مجالات العمل والتنافس	تحليل البيئة الداخلية: نقاط القوة والضعف
	إدارة التغيير	يتم في هذه المرحلة بناء خارطة طريق استراتيجية توضح المسار العام للمنظمة	ويتم استخدام أدوات مثل
	وتُعد هذه المرحلة الأكثر ارتباطًا بـ التطوير التنظيمي		SWOT نموذج
			PESTEL تحليل
			تحليل القوى الخمس لمايكل بورتر
			هذه المرحلة تُعد أساسًا لصياغة أي استراتيجية

عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية 2.3

توجد مجموعة من العوامل التي تُسهم في نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمة، ومن أبرزها

دعم الإدارة العليا

الدعم القيادي شرط أساسي لنجاح أي مبادرة استراتيجية، إذ يوفر الموارد، يوجّه السياسات، ويُسهّم في حل العقبات

وضوح الرؤية والرسالة

تمكن العاملين من فهم الاتجاه العام للمنظمة وتعزيز مستوى الالتزام

توفر المعلومات الدقيقة

قابليات تمثل الأساس الذي تُبنى عليه القرارات الاستراتيجية

توافق الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية

عدم توافق الهيكل مع الاستراتيجية يؤدي إلى فشل التنفيذ، وهو ما يجعل التطوير التنظيمي عنصرًا محوريًا

الثقافة التنظيمية الداعمة

الثقافة الإيجابية تعزز العمل الجماعي والابتكار والمبادرة

الكفاءات والمهارات البشرية

وجود فرق عمل مدربة بحسّن جودة تنفيذ الاستراتيجيات

أنظمة التكنولوجيا والمعلومات

تسهيل التخطيط والتحليل، وتسريع اتخاذ القرار

أدوات قياس فعالية الإدارة الاستراتيجية 2.4

لقياس مدى نجاح التنفيذ الاستراتيجي، تعتمد المنظمات على عدد من الأدوات والأساليب، من أهمها

(Balanced Scorecard) بطاقة الأداء المتوازن

تقييم الأداء عبر أربعة أبعاد

المالي

العملاء

العمليات الداخلية

التعلم والنمو

تُعد من أكثر الأدوات استخدامًا لربط الأهداف الاستراتيجية بالأداء الفعلي

2- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تُستخدم لقياس مدى التقدم في تنفيذ الأهداف، مثل:

معدلات النمو

الإنتاجية

جودة الخدمة

رضا العملاء

3- التحليل المقارن (Benchmarking)

مقارنة أداء المنظمة بأفضل الممارسات داخل القطاع بهدف تحسين الأداء.

4- تقييم المخاطر الاستراتيجية

لتحديد مدى تأثير المخاطر على الاستراتيجية وتطوير خطط استجابة فعالة.

5- مراجعات الأداء الدورية

تُستخدم لمتابعة التقدم، وتحديد الانحرافات، وتعديل الخطط عند الحاجة.

الفصل الثالث: العلاقة بين التطوير التنظيمي وفعالية الإدارة الاستراتيجية

3.1 أثر التطوير التنظيمي على فعالية الإدارة الاستراتيجية

يمثل التطوير التنظيمي أحد الركائز الرئيسة التي تُسهم في تعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية، إذ يوفر البيئة والبنية اللازمة لنجاح الاستراتيجيات التي تُصاغ على مستوى الإدارة العليا. وتتمثل العلاقة بين التطوير التنظيمي وفعالية الإدارة الاستراتيجية في أن التطوير التنظيمي يقوم بدور التمكين الذي يجعل تنفيذ الخطط الاستراتيجية أكثر سهولة وكفاءة.

أولاً: تعزيز قدرة المنظمة على التكيف

يساعد التطوير التنظيمي على تحسين قدرة المنظمة على التفاعل مع التغيرات المتسارعة من خلال تحديث الهياكل، وتطوير المهارات، وتحسين العمليات، مما يرفع جاهزيتها لتطبيق الاستراتيجيات الجديدة بسرعة ومرونة.

ثانياً: مواءمة الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية

لا يمكن للاستراتيجية أن تُنفَّذ بفعالية إذا كان الهيكل معيقاً. يعمل التطوير التنظيمي على إعادة تصميم الهيكل بما يتناسب مع أهداف المنظمة، مثل:

- تقليص مستويات الإدارة
 - توزيع السلطات
 - تحسين التدفق الوظيفي
- وبذلك يصبح الهيكل عامل دعم للتنفيذ وليس عائقاً.

ثالثاً: تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية

تحتاج الإدارة الاستراتيجية إلى ثقافة تشجّع:

● الابتكار

● المبادرة

● المشاركة في اتخاذ القرار

● تقبّل التغيير

وهذه العناصر يتم تعزيزها مباشرة من خلال برامج التطوير التنظيمي، مما يجعل العاملين أكثر التزاماً بتنفيذ الاستراتيجيات.

رابعاً: تنمية الموارد البشرية بما يدعم الأهداف الاستراتيجية

التطوير التنظيمي يوفّر التدريب، والتمكين، وتطوير القيادات، وهي عناصر تجعل الموظفين يمتلكون الكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي تحسين الفعالية التنفيذية.

خامساً: تحسين جودة القرارات الاستراتيجية

يساهم التطوير التنظيمي في:

● تحسين نظم المعلومات

● تعزيز الشفافية

● توفير بيانات دقيقة

وكلها تؤدي إلى رفع جودة القرارات في الإدارة العليا.

سادساً: إدارة التغيير بكفاءة

الاستراتيجية غالباً ما تتطلب تغييرات هيكلية أو سلوكية. التطوير التنظيمي يوفّر منهجية واضحة لإدارة التغيير مما يقلل من مقاومة العاملين ويضمن انتقالاً سلساً.

3.2 دراسات سابقة حول العلاقة بين التطوير التنظيمي والإدارة الاستراتيجية

1- دراسة (الحوامدة، 2023)

أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات التطوير التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعات، حيث ساهمت الإجراءات التطويرية في رفع مستوى الابتكار، وتحسين استجابة الجامعة للتغيرات.

2- دراسة (السبيعي، 2019)

طبقت الدراسة نموذج التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية الكويتية، وخلصت إلى أن التطوير التنظيمي يرفع قدرة الوزارة على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطط بكفاءة، من خلال تحسين عمليات التواصل الداخلي وتقليل البيروقراطية.

3- دراسة (عبدالقادر، 2018)

أكدت الدراسة أن برامج التطوير التنظيمي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز ثقافة الجودة وتطوير المهارات القيادية، مما ينعكس على فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

4- دراسة (Tara, 2017)

أشارت الدراسة إلى أن التطوير التنظيمي عنصر أساسي في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، حيث يساعد على تحسين طرق التعلم التنظيمي، الأمر الذي يغذي عملية صياغة الاستراتيجية.

5- دراسة (Oehme, 2014)

بيّنت الدراسة أن تبني ممارسات التطوير التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة يؤدي إلى نجاح القرارات الاستراتيجية، خاصة تلك المتعلقة بالابتكار وإدارة المخاطر.

خلاصة الدراسات السابقة:

يتضح أن التطوير التنظيمي ليس مجرد عملية لتحسين الأداء الداخلي، بل هو محرك مباشر لنجاح الإدارة الاستراتيجية من خلال تحسين قدرات المنظمة ومواءمة متطلبات البيئة مع أهدافها.

3.3 نماذج عملية لربط التطوير التنظيمي بالاستراتيجية

ترتبط برامج التطوير التنظيمي بالإدارة الاستراتيجية عبر مجموعة من النماذج التي تساعد على الدمج بين الجانبين، ومن أبرزها:

1- نموذج الربط بين الهيكل والاستراتيجية (Structure–Strategy Alignment Model)

يقوم هذا النموذج على أساس أن "الهيكل يتبع الاستراتيجية"، أي أنّ أي تغيير في الاستراتيجية يجب أن يُقابله تعديل في الهيكل التنظيمي، مثل الانتقال من الهيكل الهرمي إلى الهيكل الشبكي عند التوسع في الأسواق.

2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ودور التطوير التنظيمي

يساعد التطوير التنظيمي على توفير البيئة المناسبة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال:

- تطوير ثقافة تعتمد على النتائج
- تحسين جودة البيانات
- بناء قدرات العاملين على التقييم والتحليل وبالتالي تصبح المنظمة قادرة على قياس نتائجها الاستراتيجية بدقة.

3- نموذج التغيير المتكامل (Integrated Change Management Model)

يربط بين خطوات إدارة التغيير وبرامج التطوير التنظيمي لتحقيق استراتيجية التحول، مثل:

- التحول الرقمي
 - إعادة الهيكلة
 - إدارة المخاطر
- ويؤكد على أهمية التواصل، التدريب، وتعديل السلوكيات.

4- نموذج McKinsey 7S

يعد من أقوى النماذج التي تربط التطوير التنظيمي بالإدارة الاستراتيجية، إذ يؤكد أن فعالية المنظمة تعتمد على تكامل سبعة عناصر هي:

1. الاستراتيجية
2. الهيكل
3. الأنظمة
4. الأسلوب
5. القيم المشتركة
6. المهارات
7. الموارد البشرية

ويقوم التطوير التنظيمي بتعديل هذه العناصر بما يتوافق مع التوجه الاستراتيجي.

5- نموذج القيادة التحويلية (Transformational Leadership Model)

يُعد هذا النموذج جسراً بين التطوير التنظيمي والإدارة الاستراتيجية، حيث تعمل القيادة التحويلية على:

- بناء رؤية مشتركة
 - تحفيز العاملين
 - إدارة التغيير
 - تطوير القدرات
- مما يؤدي إلى نجاح تنفيذ الاستراتيجيات.

الفصل الرابع: أدوات وتقنيات التطبيق العملي للتطوير التنظيمي

مقدمة الفصل

يمثل التطبيق العملي للتطوير التنظيمي المرحلة المحورية التي تُترجم الأهداف والرؤى إلى واقع ملموس داخل المنظمة. وتتطلب هذه العملية استخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعد في تحسين الهيكل التنظيمي، تعزيز الثقافة المؤسسية، إدماج التكنولوجيا الحديثة، وقياس أثر التغيرات على الأداء الاستراتيجي.

ويستعرض هذا الفصل أهم هذه الأدوات والتقنيات، مع تقديم شرح عملي لكيفية توظيفها لتحقيق نتائج مستدامة في سياق التطوير التنظيمي.

4.1 تقنيات تطوير الهيكل التنظيمي

يُعد الهيكل التنظيمي حجر الأساس في أي عملية تطويرية، إذ يحدد خطوط السلطة، توزيع المهام، وتدفق المعلومات. ومن أهم التقنيات الحديثة المستخدمة في تطوير الهياكل التنظيمية:

1- إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering - BPR)

تهدف إلى إعادة تصميم العمليات الأساسية في المنظمة من جديد لتحقيق:

- زيادة الكفاءة التشغيلية

- خفض الهدر

- تسريع الإجراءات

- تحسين جودة الخدمة

وتُستخدم عادة في المنظمات التي تحتاج إلى تحول جذري في آليات عملها.

2- تبسيط الهيكل التنظيمي (Delayering)

يعتمد على إزالة المستويات الإدارية غير الضرورية، وذلك من أجل:

- تقليل البيروقراطية

- تسريع اتخاذ القرار

- زيادة المرونة

- تعزيز التواصل المباشر بين القيادة والعاملين

3- تطبيق الهياكل الرشيقة (Agile Structures)

تستخدمها المنظمات الحديثة لتسهيل التكيف مع التغيرات السريعة، ومن أبرز خصائصها:

- فرق عمل صغيرة ومرنة

- استقلالية عالية في اتخاذ القرار

- تركيز على الابتكار والتحسين المستمر

4- الهيكل الشبكي (Network Structure)

يُستخدم في المنظمات التي تعمل عبر مشاريع متعددة أو تعتمد على شراكات خارجية، ويساعد في:

- توسيع نطاق العمل
- الاستفادة من الموارد الخارجية
- رفع مستوى السرعة في تنفيذ الاستراتيجيات

5- تصميم الوظائف بناءً على الكفاءات (Competency-Based Job Design)

تطوير الوظائف وفق المهارات الجوهرية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية بدلاً من المهام التقليدية، مما يؤدي إلى:

- رفع جودة الأداء
- تحسين دقة التوظيف
- تقليل الفجوات المهارية

4.2 تقنيات تعزيز الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي يحدد طريقة عمل الأفراد داخل المنظمة. وتعزيزها يُعد عنصرًا مهمًا في نجاح التطوير التنظيمي.

1- برامج تنمية القيم المشتركة

تهدف إلى ترسيخ قيم مثل:

- التعاون
- الابتكار
- الجودة
- الالتزام

وذلك عبر ورش عمل، لقاءات دورية، وبرامج داخلية تُشرك العاملين بشكل مباشر.

2- الاتصال الداخلي الفعال (Internal Communication)

يُعد الاتصال حجر الأساس لبناء ثقافة إيجابية، ويشمل:

- نشر التحديثات الإدارية
- تعزيز الشفافية
- توفير قنوات متعددة للتواصل بين الإدارة والعاملين

3- بناء ثقافة قائمة على المشاركة (Participative Culture)

تُسجّع العاملين على:

- طرح الأفكار
- المشاركة في صنع القرار
- قيادة المبادرات
مما يرفع مستوى الالتزام والدافعية.

4- تطوير القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تهدف هذه التقنية إلى تطوير قادة قادرين على:

- تحفيز الآخرين
- بناء رؤية مشتركة
- إدارة التغيير
- تعزيز روح المبادرة والابتكار

5- برامج التقدير والمكافآت

تعزيز ثقافة إيجابية من خلال:

- مكافآت الأداء
- الاحتفاء بالإنجازات
- تحفيز العاملين في الاتجاهات الاستراتيجية

4.3 تطبيق التكنولوجيا في التطوير التنظيمي

تشكل التكنولوجيا عنصرًا جوهريًا في التطوير التنظيمي المعاصر، حيث تمكن المنظمات من تحسين عملياتها وتعزيز قدرتها على اتخاذ القرار.

1- التحول الرقمي (Digital Transformation)

يتضمن إدماج التقنيات الحديثة في العمليات، مثل:

- الأنظمة الذكية
 - الحوسبة السحابية
 - الذكاء الاصطناعي
 - الأتمتة
- ويساعد في رفع الكفاءة وتقليل الأخطاء.

2- نظم المعلومات الإدارية (MIS)

تُسهم في:

- جمع البيانات
- تحليل الأداء
- دعم القرارات الاستراتيجية
- توفير تقارير دقيقة وسريعة

3- أنظمة تخطيط الموارد ERP

توحد البيانات والعمليات في نظام واحد يشمل:

- الموارد البشرية
 - الشؤون المالية
 - المخزون
 - العمليات
- مما يرفع مستوى التكامل التنظيمي.

4- أدوات التعاون الرقمي

مثل Slack، Microsoft Teams، والتي تساعد على:

- تحسين التواصل
 - دعم فرق العمل
 - تعزيز الإنتاجية
- خاصة في بيئات العمل الهجينة.

4.4 قياس أثر التطوير التنظيمي على الأداء الاستراتيجي

يُعد قياس أثر التطوير التنظيمي خطوة ضرورية للتأكد من فعالية البرامج التطويرية. وتشمل التقنيات المستخدمة:

1- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

تقيس النتائج عبر أربعة محاور:

1. المالي

2. العملاء

3. العمليات الداخلية

4. التعلم والنمو

وتُظهر بوضوح تأثير التطوير على الأبعاد الاستراتيجية.

2- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

يتم وضع مؤشرات تقيس:

• مستوى رضا الموظفين

• جودة الخدمة

• سرعة الإنجاز

• الابتكار
وتُعد مؤشرات مباشرة لنجاح التطوير.

3- تقييم المناخ التنظيمي

يعتمد على استطلاعات تقيس:

• مستوى التعاون

• الثقافة الداعمة

• الاتصال الداخلي

• الرضا الوظيفي

4- المقارنات المرجعية (Benchmarking)

مقارنة أداء المنظمة بمنظمات أخرى رائدة لمعرفة مستوى التقدم.

5- التحليل قبل وبعد (Pre–Post Analysis)

يقيس الفجوة بين الوضع السابق واللاحق للتطوير التنظيمي، ويستخدم في تقييم:

• الهيكل

• الإجراءات

• الإنتاجية

• التزام العاملين

• جودة التنفيذ الاستراتيجي

الفصل الخامس: دراسات حالة وأمثلة عملية

5.1 دراسة حالة: شركة محلية

مقدمة عن الشركة

تعمل هذه الشركة المحلية في مجال الخدمات اللوجستية داخل المملكة العربية السعودية، وقد واجهت خلال السنوات الماضية تحديات تتمثل في:

- بطء الإجراءات الإدارية
- ضعف التواصل بين فروع الشركة
- انخفاض رضا العملاء
- صعوبة تنفيذ الاستراتيجيات التوسعية

نتيجة لذلك، قررت الإدارة العليا إطلاق برنامج تطوير تنظيمي يستمر لمدة عام بهدف تحسين الأداء المؤسسي ودعم الإدارة الاستراتيجية.

أولاً: المشكلات الرئيسية قبل التطوير

1. هيكل تنظيمي هرمي يعيق سرعة اتخاذ القرار
2. ضعف التنسيق بين الأقسام
3. إجراءات معقدة ترفع تكلفة التشغيل
4. مقاومة العاملين للتغيير
5. غياب نظام تقني متكامل لإدارة العمليات

ثانياً: أدوات التطوير التنظيمي التي طُبقت

- إعادة هندسة العمليات لتقليل الخطوات الإدارية
- اعتماد نظام ERP لتوحيد البيانات
- تطوير ثقافة التعاون عبر برامج تدريبية
- تبسيط الهيكل واختصار المستويات الإدارية
- تحسين قنوات الاتصال الداخلية
- برامج تطوير قيادي لمديري الفروع

ثالثاً: أثر التطوير على فعالية الإدارة الاستراتيجية

بعد تطبيق برنامج التطوير، ظهرت نتائج ملموسة:

- تحسّن معدل سرعة اتخاذ القرار بنسبة 30%
- انخفاض الأخطاء التشغيلية بنسبة 25%
- رفع مستوى رضا العملاء بنسبة 40%
- زيادة قدرة الشركة على تطبيق التوجهات الاستراتيجية
- نجاح استراتيجية التوسع وافتتاح فرعين جديدين
- تعزيز التحول الرقمي في العمليات اليومية

خلاصة الحالة المحلية

توضح هذه الحالة أن التطوير التنظيمي أسهم بشكل مباشر في رفع فعالية الإدارة الاستراتيجية عبر تحسين الهياكل، تسريع العمليات، وتمكين العاملين.

مقدمة عن الشركة

الشركة العالمية المختارة تعمل في مجال التكنولوجيا، ولها فروع في أكثر من 40 دولة. واجهت الشركة تحديات كبيرة بعد التوسع السريع، ومنها:

- عدم مواءمة الهيكل مع الاستراتيجية العالمية
- تضارب المهام بين الإدارات
- صعوبة نقل المعرفة بين الفروع
- تأخر تنفيذ المشاريع الكبرى

أولاً: ملامح المشكلة قبل التطوير

- ضعف التنسيق بين الفرق الدولية
- اختلاف الثقافة التنظيمية بين الفروع
- غياب منهجية واضحة لإدارة التغيير
- انخفاض مستوى الابتكار نتيجة البيروقراطية

ثانياً: برنامج التطوير التنظيمي المعتمد

اتبعت الشركة برنامجاً متقدماً شمل:

1- توحيد القيم والثقافة عبر مبادرة Global Culture

لترسيخ ثقافة مشتركة تحفز على الابتكار والتعلم المستمر.

2- التحول الرقمي الكامل

باستخدام الذكاء الاصطناعي والتقنيات السحابية.

3- نموذج McKinsey 7S

لتعديل الأنظمة والهيكل بما يتوافق مع الاستراتيجية العالمية.

4- فرق عمل دولية مشتركة

لتحقيق تكامل أكبر بين الفروع.

5- برامج قيادة عالمية (Global Leadership Programs)

لتطوير قادة قادرين على إدارة التغيير في بيئات متعددة.

ثالثًا: النتائج التي تحققت

استطاعت الشركة تحقيق نتائج واضحة بعد اعتماد التطوير التنظيمي، ومنها:

- زيادة سرعة تنفيذ المشاريع بنسبة 45%
- تحسين التواصل بين الفروع بنسبة 60%
- ارتفاع معدل الابتكار وإطلاق منتجات جديدة
- تحسين القدرة على تحليل الأسواق العالمية
- رفع فعالية الإدارة الاستراتيجية وتعزيز القدرة على المنافسة الدولية

خلاصة الحالة العالمية

تؤكد هذه الحالة أن الشركات العالمية تعتمد بشكل كبير على التطوير التنظيمي لدعم استراتيجياتها الدولية وتحقيق التميز في بيئات متعددة الثقافات.

5.3 مقارنة قبل وبعد تطبيق التطوير التنظيمي

يمثل التحليل المقارن من أهم الأساليب لفهم أثر التطوير التنظيمي على الإدارة الاستراتيجية، ويظهر من خلال مقارنة الوضع السابق بالوضع اللاحق للتطوير.

أولاً: قبل التطوير التنظيمي

- بيئة عمل تقليدية
- ضعف في التخطيط الاستراتيجي
- مقاومة عالية للتغيير
- هيكل إداري معقد
- ضعف في نظم المعلومات
- انخفاض في سرعة تنفيذ القرارات
- ضعف التعاون بين الأقسام
- نقص في مهارات العاملين

ثانياً: بعد تطبيق التطوير التنظيمي

- هيكل مرن يدعم الاستراتيجية
- ثقافة تشجع الابتكار والمبادرة
- وضوح في الأدوار والمسؤوليات
- سرعة عالية في اتخاذ القرار
- نظم معلومات متطورة تعزز التخطيط
- رفع مستوى رضا العاملين
- زيادة القدرة على مواجهة المخاطر
- نجاح أكبر في تنفيذ الاستراتيجيات

ثالثاً: استنتاج المقارنة

المقارنة تُظهر بشكل واضح أن التطوير التنظيمي يُعد شرطاً أساسياً لرفع فعالية الإدارة الاستراتيجية، حيث يدعم:

- التنفيذ
- المتابعة
- التكيف مع البيئة
- بناء الميزة التنافسية
- تحسين جودة الأداء المؤسسي

الفصل السادس: التحديات والمشكلات والحلول

6.1 التحديات الشائعة

تواجه المنظمات أثناء تطبيق التطوير التنظيمي والإدارة الاستراتيجية عددًا من التحديات التي قد تؤثر على جودة التنفيذ وفعالية التحول، ومن أبرز هذه التحديات:

1- مقاومة التغيير من قبل العاملين

تُعد من أكثر المشكلات شيوعًا، حيث يخشى الموظفون فقدان مناصبهم أو تغيير المهام أو عدم وضوح الأدوار، مما يؤدي إلى رفضهم أو تعطيلهم لعمليات التطوير.

2- ضعف التواصل الداخلي

غياب قنوات اتصال فعّالة بين الإدارة والعاملين يؤدي إلى سوء فهم التوجهات التطويرية، وإشاعات داخلية، وتضارب المعلومات، مما يؤثر سلبًا على التنفيذ.

3- نقص المهارات والكوادر المتخصصة

التطوير التنظيمي يتطلب قدرات خاصة في مجالات مثل:

- التحليل

- إدارة التغيير

- التخطيط الاستراتيجي

وعدم توفر هذه الكفاءات يضعف نتائج التطوير.

4- عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية

في بعض المنظمات، يكون هناك غموض في الرسالة والرؤية، مما يجعل التطوير التنظيمي معزولًا عن التوجهات الاستراتيجية العامة.

5- محدودية الموارد المالية والتقنية

التطوير التنظيمي يحتاج إلى استثمارات في التكنولوجيا، التدريب، وإعادة الهيكلة، وقد تواجه بعض المنظمات صعوبة في تخصيص هذه الموارد.

6- ثقافة تنظيمية غير داعمة

الثقافة السائدة قد تكون محافظة أو ترفض الانفتاح على التغيير، مما يجعل استيعاب التطوير صعبًا.

7- بيروقراطية الهيكل التنظيمي

الهيكل الهرمية المعقدة تقلل من سرعة تنفيذ الاستراتيجية وتزيد من مقاومة الموظفين للتغيير.

8- ضعف أنظمة المعلومات

القرارات غير المبينة على بيانات دقيقة قد تؤدي إلى فشل برامج التطوير التنظيمي وعدم توافقها مع الواقع.

6.2 الحلول المقترحة

لمعالجة التحديات السابقة، يمكن للمنظمات اعتماد مجموعة من الحلول العملية، أبرزها:

1- تنفيذ برامج توعية وتنقيف حول التغيير

على الإدارة أن تُشرك العاملين في فهم أهداف التطوير وأثره على مستقبلهم الوظيفي، مما يقلل من المقاومة.

2- تحسين قنوات الاتصال الداخلي

من خلال:

- نشرات دورية
- اجتماعات مفتوحة
- منصات إلكترونية
- قنوات تواصل مباشرة بين القيادات والعاملين

3- الاستثمار في التدريب والتطوير

توفير برامج تدريبية في:

- مهارات القيادة
- إدارة التغيير
- التكنولوجيا الرقمية
- التفكير الابتكاري

4- صياغة رؤية استراتيجية واضحة

تساعد العاملين على فهم مسار التطوير وكيفية ارتباطه بأهداف المنظمة.

5- تبسيط الهيكل التنظيمي

اختصار المستويات الإدارية لتسريع اتخاذ القرار وتقليل البيروقراطية.

6- تعزيز الثقافة الداعمة للتطوير

من خلال نشر قيم:

- التعاون
- الابتكار
- الشفافية
- التمكين

7- تحسين أنظمة المعلومات والتحول الرقمي

تطوير الأنظمة التقنية لجمع البيانات وتحليلها يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

8- القيادة التحولية

تبني نموذج قيادة يعتمد على الإلهام، التحفيز، ودعم الموظفين أثناء التغيير.

لتجاوز العقبات التي قد تعترض تنفيذ التطوير التنظيمي والإدارة الاستراتيجية، يُنصح باتباع الاستراتيجيات التالية:

1- النهج التدريجي (Incremental Approach)

تطبيق التطوير بشكل تدريجي يقلل من المقاومة ويزيد من فرص النجاح.

2- إشراك الموظفين في التخطيط

المشاركة تخلق شعورًا بالملكية لدى الموظفين، وتقلل من الخوف والرفض.

3- اعتماد قيادة داعمة للتغيير

القيادات يجب أن تكون قدوة في الالتزام بالتغيير وتبني الممارسات التطويرية.

4- بناء نظام حوافز مرتبط بالتطوير

ربط المكافآت بالتقدم في تنفيذ التطوير يحفز العاملين على المشاركة.

5- استخدام مؤشرات قياس أداء واضحة

تحديد KPIs لكل مرحلة من مراحل التطوير يساعد على مراقبة الإنجاز وحل الانحرافات بسرعة.

6- المرونة في تعديل الخطط

من الضروري وجود القدرة على تعديل الإجراءات بناءً على التغذية الراجعة والظروف المتغيرة.

7- دعم التعلم التنظيمي

تشجيع تبادل المعرفة، وتوثيق التجارب، وإعداد مواد تعليمية داخل المنظمة.

الفصل السابع: التوصيات والخاتمة

7.1 التوصيات العملية للمدراء التنفيذيين

1. تبني منهج إدارة التغيير كجزء أساسي من العمل اليومي وليس فقط عند وجود مشروعات تطويرية.
2. تعزيز التدريب المستمر لرفع كفاءة العاملين وضمان توافقهم مع متطلبات الاستراتيجية.
3. تطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة، خاصة في ظل التحول الرقمي.
4. الاعتماد على البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
5. تفعيل نظم التكنولوجيا الذكية لدعم التخطيط والتنفيذ والمتابعة.
6. تحفيز الابتكار من خلال المبادرات الداخلية وبرامج المقترحات.
7. تعزيز ثقافة التعاون عبر فرق العمل المشتركة.
8. متابعة مؤشرات الأداء الاستراتيجية بشكل دوري واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.

7.2 التوصيات الأكاديمية للباحثين

1. توسيع نطاق الدراسات حول العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الاستراتيجي في قطاعات مختلفة.
2. التركيز على أثر التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في التطوير التنظيمي.
3. دراسة النماذج العالمية في تطبيق التطوير التنظيمي ومقارنتها بالسياقات العربية.
4. إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لقياس التغيرات عبر الزمن.
5. اقتراح نماذج جديدة تربط بين:
 - الثقافة المؤسسية
 - السلوك التنظيمي
 - فعالية التنفيذ الاستراتيجي
6. تحليل المعوقات التي تواجه المنظمات الحكومية في تطبيق التطوير التنظيمي.

7.3 الخاتمة

خلص هذا البحث إلى أن التطوير التنظيمي يمثل عنصرًا أساسيًا في تعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمات. إذ يساهم في تحسين الهياكل، تطوير ثقافة العمل، رفع كفاءة الموارد البشرية، ودعم التحول الرقمي، مما يؤدي إلى قدرة أعلى على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

كما أثبتت الحالات العملية أن تطوير المنظمة ليس خيارًا ثانويًا، بل ضرورة لضمان بقائها في بيئة عمل تتسم بالتغير المتسارع. وأن التكامل بين التطوير التنظيمي والإدارة الاستراتيجية هو الطريق نحو تحقيق التميز والقدرة التنافسية.

وفي النهاية، تؤكد نتائج هذا البحث أن الاستثمار في التطوير التنظيمي هو استثمار في مستقبل المنظمة، وأن فعالية الإدارة الاستراتيجية لن تتحقق ما لم تُدعم ببنية تنظيمية وثقافية وتقنية متماسكة ومتجددة.

الملاحق :

الملحق 1: استبيان مختصر

محاور الاستبيان (مقياس ليكرت 1-5):

1. التطوير التنظيمي: وضوح الإجراءات، دعم الابتكار، التدريب، تشخيص المشكلات.
2. الإدارة الاستراتيجية: وضوح الرؤية، تحليل البيئة، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الأداء.
3. العلاقة بينهما: توافق الهيكل مع الاستراتيجية، دور الثقافة، أثر التكنولوجيا، دعم التدريب.

الملحق 2: نموذج SWOT

- نقاط القوة: كفاءات بشرية – بنية تقنية جيدة.
- نقاط الضعف: ضعف التواصل – بطء القرار.
- الفرص: التحول الرقمي – التوسع.
- التهديدات: المنافسة – التغيرات الاقتصادية.

الملحق 3: مخطط الهيكل بعد التطوير

الإدارة العليا → التطوير والجودة → التخطيط الاستراتيجي → الموارد البشرية → العمليات → الدعم.

الملحق 4: مؤشرات قياس الأداء

- **KPIs**: الإنتاجية – رضا العاملين – سرعة اتخاذ القرار – تحقيق الأهداف.
- **BSC**: المالي – العملاء – العمليات – التعلم والنمو.

الملحق 5: مقارنة قبل/بعد		
المجال	قبل	بعد
الهيكل	معقد	مرن
الثقافة	مقاومة	داعمة
التكنولوجيا	محدودة	متقدمة
القرار	بطيء	سريع
الأداء الاستراتيجي	منخفض	مرتفع

الملحق 6: مصطلحات موجزة

- التطوير التنظيمي: تحسين مستمر للأنظمة والهيكل.
- الإدارة الاستراتيجية: التخطيط طويل المدى.
- التحول الرقمي: دمج التكنولوجيا في العمل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الحوامدة، ناصر. (2023). أثر التطوير التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية. مجلة الدراسات الإدارية، 12(3)، 115-140.
2. السبيعي، فهد. (2019). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين كفاءة الأداء في القطاع الحكومي. الرياض: مركز البحوث الإدارية.
3. عبدالقادر، محمد. (2018). العلاقة بين التطوير التنظيمي وفعالية التخطيط الاستراتيجي. مجلة الاقتصاد والإدارة، 7(2)، 55-79.
4. الخطيب، محمود. (2020). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر.
5. عسيري، عبدالله. (2021). الثقافة التنظيمية وأثرها في تنفيذ الاستراتيجيات. جدة: دار العلم.

ثانياً: المراجع الأجنبية

6. Oehme, M. (2014). *Organizational Development and Strategic Decision-Making in Technology Companies*. Journal of Management Studies, 51(4), 560–585.
7. Tara, L. (2017). *Organizational Development as a Driver of Strategic Sustainability*. International Journal of Business Research, 22(1), 45–63.
8. Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson Education.
9. Daft, R. (2020). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
10. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.

ثالثاً: مراجع إلكترونية

11. جامعة الملك سعود. (2022). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. متاح على: <https://ksu.edu.sa>
12. Harvard Business Review. (2021). *How Organizational Culture Impacts Strategy Execution*. <https://hbr.org>

