

الدرس الرابع: الأساليب والوسائل العلمية التي تنتهجها إدارة التطوير.

أولاً- أساليب التطوير الإداري:

إن من أهم الأساليب والمدخل للتطوير الإداري ما يلي:

1. التأهيل والتدريب: وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه، ليوكب التطورات التي تحدث، ويتطلب الأمر كذلك إعادة النظر في السلوك ليتفق مع اتجاهات العمل.
2. الاختيار والتعيين: وهو مدخل يهتم باختيار أفضل المؤهلات والخبرات، واستقطاب الكفاءات التي لديها قدرات تطويرية للعمل في المنظمة.
3. الأجور والمكافآت: ويتم هنا تطوير أنظمة الأجور والحوافز لزيادة انتاجية العنصر البشري، وتحسين نوعيتها.
4. مدخل النظم الشاملة: ويقوم هذا المدخل بدراسة المشكلات العمالية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل لغايات التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمة.
5. توصيف وتصنيف الوظائف: ويتم هذا المدخل من خلال تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحقه بكل وظيفة، وهذا الأمر يساعد على اختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية.
6. تبسيط الإجراءات: ويتم ذلك لغرض التأكد من سلامة الاجراءات وتطابقها مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع التطورات في البيئة المحيطة بالمنظمة، واختصار الوقت الذي تحتاجه، والتخلص من الخطوات غير الضرورية فيها.
7. القوانين والأنظمة: ويهتم هذا المدخل بإصدار قوانين جديدة، أو تعديل القوانين القديمة لتدعم حركة التطوير والتغيير التنظيمي.
8. الابحاث: وتتخذ الأسلوب العلمي منهجاً لها، وتعتمد على الدراسات الميدانية، وتقوم بها عادة مراكز ووحدات مختصة بالتطوير والتغيير والاستشارات، وهو مدخل بدأ بالاعتماد على خبرات أجنبية ثم محلية، ويُقصد بهذا المدخل دفع عمليات التطوير والتغيير للاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم.

ثانياً- مراحل واستراتيجيات التطوير الإداري:

من خلال المعلومات السابقة لاحظنا أن عملية التطوير في السلوك التنظيمي عملية صعبة و معقدة حيث تواجه المنظمات التي تتبنى هذا المشروع صعوبات كبيرة لذلك وجب على القائمين وقبل أن يبدأوا في تنفيذ متطلبات التغيير أن يقوموا بعمليات التخطيط والتنظيم له.

باعتبار التطوير التنظيمي عملية مخططة، الهدف منها التحول من الواقع الحالي للفرد والمنظمة إلى واقع جديد منشود فان هذا التحول يتطلب إدارة ومتابعة بأساليب علمية وطرق مدروسة لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة للمنظمة، لذلك يقدم المختصون في علم الإدارة الكثير من المداخل و الاستراتيجيات الإدارية التي تكفل للمنظمة استغلال كل القدرات المتاحة و توفر لها الفرص المناسبة لتحقيق أهداف التغيير المبرمجة.

ثالثاً-مراحل إدارة عملية التغيير و التطوير التنظيمي:

إن جهود التغيير والتطوير الإداري عملية طويلة الأجل تتطلب بصفة أساسية رغبة جادة من جانب المنظمة في إحداث التغيير بطريقة مخططة، ولا تصلح هذه الجهود عندما تكون المنظمات غير ملتزمة بمتطلبات هذا المشروع حيث يكون ذلك عندما تتبنى هذه المنظمات حلول سطحية سريعة للمشكلات العميقة التي تواجهها.

إن عملية التغيير والتطوير الإداري كما سبق تعريفها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهاج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز مشروع التغيير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير و التطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها و لكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة، ولتوضيح هذه المراحل نستعرض ما أشارت إليه البحوث العلمية من نماذج ونخص بالذكر نموذج كيرت ليوين (Kurt Lewin)، حيث طور ليوين نموذجاً لإحداث التطوير الإداري يتضمن ثلاث مراحل وهي:

✓ **مرحلة إذابة أو إسالة الجليد (مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم):** تتضمن هذه المرحلة زعزعة وإستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فالإنسان يميل إلى التصرف والسلوك حسب العادات والتقاليد وبمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملاً راسخاً وتصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة.

من الطبيعي أن لا يرتاح كثيرون للتغيير المطلوب لأن التغيير بأبسط أشكاله يعني المس بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال، فهو عمل فيه مفاجآت وكلنا لا يحب المفاجآت، لذلك فمن الضروري خلق الشعور بالحاجة للتغيير، حيث تتعدد الآليات المناسبة لخلق مثل هذا الشعور ومن ذلك القيام بالمسوحات اللازمة عن أوضاع المؤسسات المماثلة ومقارنتها مع وضع المؤسسة المعنية بالتغيير.

إن تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن يكون بعد أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على ذلك الضغوط البيئية الداخلية والخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية، وانخفاض الأرباح، الاعتراف بوجود مشكلة ما والإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكار جديدة.

يعتقد المختصون في التغيير والتطوير بأن إذابة الجليد يتحقق بإيجاد الدافعية والاستعداد لدى الأفراد والجماعات لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملاءمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل وإيجاد شعور لديهم بعدم الرضا عنها، لذلك يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد لإدراك وإقرار الحاجة للتغيير وعليه ينبغي على الإداريين من مديريين وقادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من أجل زيادة الشعور لديهم بضرورة التغيير ومن ضمن الأساليب التي يمكن اعتمادها لتحرير وإذابة الموقف نجد ما يلي:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.

- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر من خلال الانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الإنزال من القيمة.

- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي يشجع فيها أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة كإجراء عقابي وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف.

- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلا التأخير أو الغياب أو التوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف أو تغيير عدد ساعات العمل والراحة.

✓ **مرحلة التغيير:** تتضمن هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على مشروع التغيير والتطوير والذي يتمثل في تغيير بعض الأنظمة والإجراءات والسلوكيات التنظيمية الفردية والجماعية داخل المنظمة، أي أنها مرحلة لتطبيق مجموعة التغييرات المخططة، فهي مرحلة للتعلم يكتسب فيها كل من الأفراد والجماعات والمنظمة أنماطا جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في تجاوز مشاكلهم وبالتالي تحقيق التغيير المطلوب نحو الأحسن.

ضمن هذه المرحلة يتعلم الأفراد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة بحيث يسلكون سلوكيات جديدة أو يؤديون أعمالهم بطرق جديدة، وهذا يعني أن في هذه المرحلة يتم تغيير وتعديل فعلي في الواجبات والمهام أو

الأداء أو التقنيات أو مراكز السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي... الخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة.

تمثل مرحلة التغيير الخطوة المحورية في مشروع التغيير والتطوير الإداري < حيث تتطلب قيام قادة التغيير بتطبيق مكونات برنامج التغيير كتبديل وظائف العاملين أو تغيير نظم الحوافز والمكافآت، أو التغيير في الأفراد أو استخدام معدات وأجهزة جديدة، التغيير في التقنية أو تعديل نطاق الإشراف ودرجة المركزية والرسمية، أو التغيير في الهيكل التنظيمي.

يحذر ليوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بصورة غير مدروسة العواقب، لأن الرغبة المتعجلة في تحقيق التغيير غالبا ما تنتهي بالفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه، وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة للتغيير المنشود.

تتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (أو ما يشار إليه بتحديد أهداف التغيير)، ومن ثم تطبيق التغيير والتطوير المطلوب من خلال أدوات ووسائل مختارة وتحديد أدوار المشاركين في تطبيق واستخدام الأدوات الخاصة للتغيير ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو هدف التغيير؟ أي ما هي النتيجة النهائية المرغوبة من التغيير؟
 - كيف يتم التغيير؟ أي ما هي الأساليب المستخدمة في عملية التغيير؟
 - ما هي طرق التعرف على الحاجة للتغيير؟ أو ما هي أساليب قياس الحاجة للتغيير؟
- إن النجاح في هذه المرحلة يعني بالضرورة تمكن قادة التغيير من إلغاء كل المظاهر السلبية التي كانت تميز الوضع الحالي وإلقائها بعيدا واستبدالها بالمظاهر الايجابية المرغوبة، وهذا يدل على إذابة الجليد بشكل سليم، وعادة ما يصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالملل والقلق.

✓ مرحلة إعادة التجميد (مرحلة تثبيت التغيير):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إلغاء القيم والعادات والسلوكيات غير المرغوبة ثم الانتقال إلى التدخل بتغييرات مطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة أن يتم تجميد ما تم تحقيقه، وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، بحيث تصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومتاحة.

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة ضمن برنامج التغيير والتطوير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار والحفاظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب وخلق الظروف المناسبة لذلك، وأي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم تحقيقه من تغيير.

يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه فهي تسمح بتثبيت ثم الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من مشروع التطوير الإداري، ومن الطرق المتبعة في هذا الشأن نجد مايلي:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير والتطوير الإداري ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الانحرافات المسجلة ومحاولة تجاوزها.

- الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتطوير الإداري وأدواته.
- توفير سبل اتصالات منفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز جديدة تشجع الأفراد والأقسام المساهمة في عمليات التطوير الإداري.
- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمدبرين الناجحين في عمليات التطوير الإداري.
- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطورات والتغييرات الجديدة وتشجع على السلوك الإبداعي وروح الابتكار سواء في العمليات الفنية أو في العمليات الإدارية.
- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التطوير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.
- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج، وإنشاء نظام متابعة داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.

تتطلب مرحلة تثبيت التغيير إذن تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة عند المستوى التنظيمي الجديد من خلال الوسائل والآليات والسياسات المساعدة مثل ربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو المستوى الحضاري أو تعديل السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية، وذلك حتى لا يتردد الفرد إلى المواقف القديمة، بمعنى أنه يجب أن تتكامل المواقف الجديدة في شخصية الفرد وتصبح شيئاً طبيعياً بالنسبة له.

في هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات التصحيحية البناءة مع مرور الوقت.

رابعاً- مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي:

مع تزايد الاهتمام بالتغيير والتطوير الإداري حاول العديد من الباحثين تطوير مداخل واستراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المنظمات، ويدخل هذا العمل في إطار حشد الجهود وكسب الدعم والتأييد لمشروع التغيير التنظيمي المراد تحقيقه، وضمن هذا التوجه يلجأ عدد من الباحثين إلى تصنيف استراتيجيات التغيير استناداً إلى أسس ومعايير عديدة أهمها:

- مجال أو موضوع التغيير.
- كيفية إحداث التغيير (مداخل التغيير).
- الجهة أو الوحدة المستهدفة من التغيير.

✓ **مداخل التطوير التنظيمي:** من الناحية العلمية فإن موضوع التطوير الإداري وتحدياته يعتبر من المواضيع التي لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد لبلورة نظرية علمية متكاملة له، كما أن ظاهرة التغيير والتطوير المتسارع وإدارته بصفة خاصة لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي حتى يمكن فهمها بشكل كامل وخاصة من جانب ممارستها من قبل المديرين.

من المداخل التي يعرضها علم الإدارة كآليات لتحقيق التغيير والتطوير الإداري نجد ما يلي:

○ **مدخل الإدارة العلمية (تطوير أساليب العمل):** حسب هذا المدخل فإن التغيير والتطوير ضمن مجال التنظيم والإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي، ويتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات وتطوير أساليب العمل، وينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وكافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، ويتضمن التغيير والتطوير الإداري في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات.

يشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات وأساليب العمل بما على المفاهيم الفرعية التالية:

- **تطوير مواقع الخدمات:** وذلك من خلال الاهتمام بمهندسة عمارتها ونظافتها وتأثيرها وتوفير كل المعدات والوسائل الفنية الحديثة (الاعتناء بالدعائم المادية) بما يسهم في تيسير مهمة عمال المنظمة في أداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.
- **تبسيط الإجراءات:** ويقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل والتي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي إلى تعطيله.

- **تصميم النماذج:** يهدف إلى الاستغناء عن البيانات غير الضرورية واستبدالها بالنماذج وإدماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها والنقل منها وكذلك يهدف إلى الحد من تداول الأوراق المكتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط اجراءته.
- **تصميم مكان العمل:** يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والإدارة، ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل أن يتماشى تسلسل الطوابق والأقسام مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم العمل أيضا وضع المعدات والأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل قسم وظيفي.
- **تحسين طرق العمل:** ويقصد به استخدام التفكير الإبتكاري والفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.
 - **المدخل السلوكي (التطوير في المنظمة):** يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي التغيير وانه يعد استراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات والقيم والمواقف وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية وأحوال السوق والتحديات المحيطة.
- يشير مصطلح التطوير في المنظمة إلى مختلف المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح والصادق بين الأفراد والمجموعات حيث يقوم التطوير في المنظمة على افتراض أساسي وهو أنه من الممكن تحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الإنسانية داخل المنظمة وأن الأفراد يرغبون في التطور والإسهام في تحقيق الأهداف إذا ما أعطوا الفرصة لذلك.
- يتضمن التطوير في المنظمة ما يلي:
- مجموعة من المعالجات السلوكية والأساليب الفنية تعمل في تكامل وبترتيب خاص في إطار مشترك وبخطوات متتابعة ومستمرة ترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد بغرض تصحيح المسار وتوجيه المنظمة بمن فيها نحو الأهداف والغايات.
- تنفيذ مجموعة القيم والأفكار والعادات بما يتفق مع قدرات الأفراد وأساليب التعامل بينهم وتشكيلهم بما يتناسب مع التغييرات المحيطة، وتركز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المنظمة وتطوير النظم والإجراءات وأساليب العمل في إطار العمل بعناية فائقة.
- **المدخل الإبتكاري (الخروج من المربع):** يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من عدة أضلاع تعكس معارفه وثقافته وعاداته وقيمه ومعتقداته ومنطقه الذي يؤمن به... الخ، وأن تصرفات الفرد داخل

هذا المربع من قبيل التصرفات العادية فإذا خرج الفرد من هذا المربع وتصرف بعيدا عن أضلاعه فإنه يصل حتما إلى أساليب مبتكرة وغير تقليدية، حيث يمكن تشبيه هذا الوضع بما حدث من خروج رواد الفضاء من المركبة الفضائية التي تمثل بالنسبة لهم مربعا (ماديا)، حيث فوجئ العالم بأن هؤلاء الرواد يمشون في الفضاء أي يتصرفون بأسلوب غير مسبوق.

✓ **استراتيجيات التغيير والتطوير في السلوك التنظيمي:** توضح المراجعة للدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة التغيير والتطوير استراتيجيات مختلفة لإحداثها أهمها ما يلي:

○ **استراتيجية الرشد والتطبيق العملي:** تقوم هذه الاستراتيجية على افتراضات عقلانية حيث أن الناس (الأفراد) يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم شرح ذلك لهم، فالاستراتيجية هذه تقوم على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الاستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي وتتجاهل تأثيرات فرض القوة على الأفراد.

تستند هذه الاستراتيجية على ذلك النوع من التفكير الإداري الذي ينظر إلى الإنسان على أنه عقلائي وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سيستفيد منه، ومن المناهج المعتمدة ضمن هذه الاستراتيجية نجد فيها البحث الأساس، نشر المعرفة، تحليل النظم، البحث التطبيقي، اختيار العاملين... الخ.

○ **استراتيجية القيم وإعادة التعلم:** تعترف هذه الاستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء، حيث تفترض هذه الاستراتيجية أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية التعلم، حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.

تستند هذه الاستراتيجية إلى أن سلوك الإنسان وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وأن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه ومعاييرته نحو الممارسات والطرق القديمة، ويطور التزاما بالجديد وتركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد والانفتاح والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الاستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد.

○ **استراتيجية القوة والقهر والإذعان:** تركز هذه الاستراتيجية على الإجراءات والترتيبات الاقتصادية السياسية وعلى القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد.

إن هذه الاستراتيجية تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير والملاحظ أن أساليب القهر والقوة غالباً ما تفشل أو تخلق استياءات حينما يصطدم التغيير والتطوير المرغوب فيه مع القيم المستترة والمترسخة، حيث تحتاج هذه الاستراتيجيات إلى استخدامات مختلفة للقوى الخارجية والداخلية .

والجدول رقم: 01 يلخص الأشكال المختلفة لاستراتيجيات التغيير والتطوير الإداري مع الإشارة إلى أهم النتائج المصاحبة لكل استراتيجية.

الجدول رقم: 01 استراتيجيات التغيير والتطوير والنتائج المتوقعة.

إستراتيجية التطوير والسلوك الإداري	نطاق التطبيق	المدى الزمني	أمثلة السياسات والإجراءات المساعدة	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
الرشد و التطبيق العملي:	من خلال النظم الإدارية.	طويل المدى.	سياسات التعليم، التدريب والاستشارات.	سلوك يعكس توافر الخبرات.	الانتشار والتطبيق في المدى الطويل.
نظم القيم وإعادة التعلم:	من خلال علاقات الزمالة و جماعات العمل.	متوسط المدى	التوجيه والنصح، تدريب الحساسية.	التفويض، المشاركة والعمل الجماعي.	الانتشار والتطبيق في المدى الطويل.
القوة و القهر و الإذعان	من خلال الإجراءات والسياسات والإيديولوجية	قصير المدى.	استخدام القوانين، اللوائح والإجراءات الاعترافية.	التحرك في اتجاه واحد.	المسايرة والتوافق الوفي.