

دور التطوير التنظيمي في عصرنة العمل الإداري

الأستاذ: كاس عبد القادر

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كمال بن سليم

جامعة زيان عاشور بالجلفة

و يعتبر التطوير التنظيمي أمر حتمي و ضروري للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتحديث وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة، فما على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع أنماط التغييرات الجديدة وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حد سواء.

المحور الأول : مفهوم التطوير التنظيمي

قبل الخوض في إبراز مفاهيم التطوير التنظيمي لا بد من الإشارة إلى أن الجذور التاريخية لمصطلح التطوير التنظيمي تعود للبحوث التي أجريت و المفاهيم التي استخدمها الباحثون، وهم بليك Blake وشيبرد Shepred وموتون Mouton و مكريجور Mcregor حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ تطوير المجموعة على يد بليك Blake وموتون Mouton أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956 و أثناء تدريب T.Group تم استخدام مصطلح التطوير على يد مكريجور وبيكار لأن ذلك يعني على حد قول بيكار "جهد منظما وشاملا للتغيير"¹، وقد تناول الكتاب و المهتمين بعلم الإدارة تعريف التطوير التنظيمي بوجهات نظر مختلفة.

عرف فرنش French و بيل Beel التطوير التنظيمي على أنه مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة،

تواجه غالبية المنظمات العامة والخاصة ، الإنتاجية منها والخدمية تحديات عديدة وسرعة في التحول والتغيير من أجل بقائها واستمرارها والحفاظ على نموها. لذلك تعيش أغلب المنظمات في عالم يتصف بالحركة والتطور والتغيير المستمر فهذه العوامل والتغيرات تعتبر تحديات تواجه المنظمات، فإما أن تستجيب لها وتتطور وتواكب متطلبات العصر الحديث أو لا تستجيب ويكون مصيرها التخلف وال فشل وال زوال.

لذلك أصبح التحدي الذي يواجه كثيرا من المنظمات الإدارية والقيادات الإدارية هو التغيير المخطط ، أو ما يسمى بالتطوير التنظيمي، والذي يستهدف في مجمله تكييف المنظمة مع بيئتها وزيادة فعاليتها.

التدخل من طرف خارجي ، وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية⁷.

أما ثابت عبد الرحمن إدريس فعرفه بأنه عملية متكاملة تنطوي على ذلك المجهود المخطط الشامل بكل المؤسسة ونستخدم الأساليب والأدوات المستمدة من العلوم السلوكية وذلك بغرض تحسين وتطوير الأداء التنظيمي وتحقيق التوافق بين الأفراد العاملين في المؤسسة والأهداف التنظيمية⁸.

أما الدهان فيعرفه التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومقصودة وتهدف غلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات ويتم بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية⁹.

كما عرف بأنه التطبيق المنسق للخبرات التي تقدمها العلوم السلوكية واستخدامها لإغراض التغيير المخطط ، وكذلك لتعزيز العمل الإستراتيجي بالمنظمات و الهياكل و العمليات الأخرى و التي من شأنها زيادة فعالية المنظمة وهو بهذا يرتبط بصورة مباشرة بالموارد البشرية للمنظمة من خلال التركيز على ضمان دافعية العاملين والاستفادة من قدراتهم و التأكد من تكاملهم مع أهداف المنظمة¹⁰.

و عرف بأنه عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية¹¹.

ولتحديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية².

وعرفه ريتشارد بكهارد Richard Beckhard بأنه جهد مخطط واع على مستوى المنظمة ويدار من قبل السلطة العليا فيها ، لزيادة فعاليتها وصلاحياتها من خلال التغيير (التدخل) المخطط في عملياتها باستخدام معارف السلوك³.

أما وارن بينس Warren Bennis فعرفه بأنه إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات و القيم وكذلك الهياكل التنظيمية ، لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية⁴. أما Alderfer الدرفر فيعرفه بأنه " يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فعالية بعده التنظيمي"⁵.

أما علي السلمي فقد عرفه بأنه عملية مخططة ومنظمة يتم بموجبها استخدام مبادئ و أساليب العلوم السلوكية في تنظيم قائم فعلا من أجل تحسينه ورفع كفاءته⁶.

وعرف أحمد ماهر التطوير التنظيمي بأنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية ، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين ، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، وعلى

كما عرف بأنه ذلك المجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل التنظيمية وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال معالجة أكثر المشاكل التنظيمية وتجديد عملياتها ، على أن يتم ذلك تحديداً من خلال معالجة أكثر فعالية ، وتعاوناً مع الثقافة التنظيمية وقيمتها و التركيز على ثقافة مجموعات العمل الرئيسية وبمساعدة مستشار أو خبير وباستخدام نظرية العلوم السلوكية¹² .

إن ما يلاحظ على جملة هذه التعاريف تركيزها على البعد الإنساني والسلوكي في عملية التطوير التنظيمي وذلك من منطلق أن تحقيق أهداف المنظمة مرتبطاً أساساً بالعنصر البشري فيها ، ومن خلال قراءتنا للتعاريف السابقة يمكننا تقديم التعريف التالي للتطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي عملية مخططة و شاملة و مستمرة مدعومة من الإدارة العليا لتطوير المنظمة باستخدام معارف العلوم السلوكية.

ومن خلال هذا التعريف يمكن استخلاص عناصر التطوير التنظيمي كما يلي:

1- التطوير التنظيمي عملية مخططة بعيدة عن العشوائية ، تشمل كل المنظمة وليس قسم أو فرع منها

2- يعتبر التطوير التنظيمي عملية مستمرة ، وذلك يعود للتغيير المستمر الذي تتميز به البيئة المحيطة بالمنظمة .

3- عملية مدعومة من القيادة أو الإدارة العليا، فخطّة التطوير تتطلب الوسائل والإمكانات المادية و المالية من جهة وإقناع الموارد

البشرية بها من جهة أخرى ، وكل هذه يتطلب وقوف ودعم الإدارة العليا لعملية التطوير.

4- تهدف عملية التطوير التنظيمي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة .

5- تستخدم في عملية التطوير التنظيمي مبادئ العلوم السلوكية.

تلك هي عناصر التطوير التنظيمي المتمثلة في العملية المخططة والمستمرة والمدعومة من طرف الإدارة العليا هدفها زيادة فعالية و كفاءة المنظمة معتمدة في ذلك على الأساليب العلمية خاصة مبادئ العلوم السلوكية.

المحور الثاني : فرضيات وفلسفة التطوير

التنظيمي

إن التطوير التنظيمي ينطلق من فرضيات تبين مبادئه وأسسها وفلسفته توضع معالمه وأفكاره وهو ما نبرزه فيما يلي:

أولاً: الفرضيات الأساسية التي يقوم عليها

التطوير التنظيمي:

تستند فكرة التطوير التنظيمي على عدد من الفروض استمدتها من نظريات التنظيم المعدلة و الحديثة حيث أن أفكار أرجيريس Argyris ، ماكجروجر McGregor و ليكرت Likert مثلاً تبدو واضحة في الكتابات عن التطوير التنظيمي ، كما أنهم أسهموا بدرجة كبيرة في الدراسات و التجارب الميدانية لوضع الفكرة في التطبيق العملي¹³ .

وتبدو تلك الفروض حلول احتياجات العاملين و طموحاتهم كأفراد ، وكأعضاء في

كما تنعكس هذه الآثار على الأفراد ذاتهم فتقلل من إدراكهم لفرص النمو والتقدم وتعمل على زيادة الرضا بينهم.¹⁵

جماعة ، وكفاءة لجماعات وكأعضاء في المنظمات .

1- العاملون كأفراد:

3- الأفراد كأعضاء في المنظمة :

يعتقد الممارسين للتطوير التنظيمي أن أسلوب ترابط جماعات العمل و تفاعلها مع بعضها له تأثيره القوي على درجة فعالية المنظمات .. وكذلك فإن النزاع بين الإدارات سوف لا يؤدي إلى تحقيق النجاح طويل الأجل الذي تنشده المنظمة.¹⁶ ضف إلى ذلك فإن التطوير التنظيمي هنا يفترض أن الأفراد يؤمنون بقيمة العمل الجماعي التعاوني ، وأن كلا منهم يهتم ليس فقط لرغباته و أهدافه الشخصية بل أيضا برغبات و أهداف الآخرين في التنظيم.¹⁷

هناك فرضين أساسيين يستند إليهما التطوير التنظيمي وهما أن الناس لديهم رسمية طبيعية للتطوير والنمو التنظيمي ، وأن ليس لديهم فقط الإمكانيات للمساهمة الكبرى في المنظمة بل لديهم أيضا الرغبة للقيام بذلك ، فالتطوير التنظيمي يستهدف القضاء على تلك العوامل التنظيمية التي لا تشجع أولا تسمح للأعضاء في المنظمة بالنمو والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.¹⁴

2- العاملون كأعضاء في جماعة

وكفاءة :

4- قيم خبراء ووكلاء عمليات

التطوير :

إن القيم التي يحملها خبراء ووكلاء عمليات التطوير تؤثر على أنواع و أساليب التغيير الذي يقترحونها ومن القيم المتفق عليها على نطاق واسع في هذا الصدد ما يلي :

❖ إشباع احتياجات العنصر ومقابلة تطلعاته هو هدف هام وحيوي لأي منظمة ، وعلى ذلك فإن خبراء التطوير يجب أن يكونوا موجّهين بشكل مباشر لتحقيق هذا الانجاز الذاتي للأفراد .

- أن جماعة العمل وخاصة الزملاء و الرؤساء لها تأثير كبير في تشكيل سلوك الأفراد

- أن الفرد يريد عادة ، بل ويسعى إلى أن يقبل كعضو متفاعل ومتعاون مع جماعة واحدة على الأقل أن لم يكن مع جماعات متعددة

- أن نجاح الجماعة وفعاليتها لا يعتمد فقط على مجرد قائدها الرسمي ، إذ هو يستطيع عمل كل شيء تحتاه الجماعة ، ومن ثم فإن تعاون الأعضاء ومشاركتهم في تحقيق أهداف الجماعة تصبح ضرورية بل وحيوية في إطار من القيادة الفعالة والسلوك التنظيمي الإيجابي.

- إن المشاعر المكبوتة التي لا يستطيع أعضاء التنظيم التعبير عنها سوف يكون لها آثار سلبية على قدرات التنظيم في حل المشكلات ،

❖ تشجيع الوعي وتنمية المشاعر هو مطلب أساسي لحياة التنظيم و الذي يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي .

❖ عدم التفاوت الكبير في السلطة والنفوذ داخل التنظيم لا يعتبر فقط أمراً مرغوباً بل هو ضروري لجعل التنظيم صحيحاً في الأجل الطويل¹⁸ .

وإجمالاً فإن الفروض التي يقوم عليها التطوير التنظيمي هي :

الفرض الأول : إذا توفر مناخ تنظيمي إيجابي ومساعد على النمو ، فإن الأفراد يتصرفون بدافع من أنفسهم نحو التقدم والنمو الشخصي .

الفرض الثاني : ارتفاع قدرة الأفراد على الإسهام والمشاركة في تحقيق أهداف التنظيم بالقياس إلى تلك القدرة التي تسمح بها التنظيمات الكلاسيكية.

الفرض الثالث : أن استخدام فلسفة جماعات العمل كوسيلة لنقل الأفكار الجديدة له تأثير كبير في تعديل وتشكيل سلوك الأفراد .

الفرض الرابع: يسعى الفرد عادة إلى قبوله كعضو متفاعل ومتعاون مع جماعة واحدة على الأقل

الفرض الخامس : إن العمل الجماعي هو السبيل الأمثل لتحقيق الفعالية التنظيمية¹⁹ .

ثانياً: فلسفة التطوير التنظيمي:

ترتبط فلسفة التطوير التنظيمي بتغيير القيم والمبادئ و المفاهيم البيروقراطية و التي لا تتلاءم مع الظروف الحاضرة والمستقبلية

لتحويلها إلى الوجهة الديمقراطية و إشباع تطلعات العاملين و رقي طموحاتهم ومواكبة التطورات التقنية ،وتستند فلسفة التطوير التنظيمي على مجموعة من القيم الملزمة للأفراد و المنظمات بحوثها تخدم الأفراد للتطوير والنمو والنجاح والاستمرار والفعالية للمنظمات وهي كالآتي:

1- التحول من النظرة التقليدية للإنسان التي تصفه بالكسل والسلبية والأناية وعدم الرغبة في العمل (نظرية x) إلى النظرة المتفائلة التي تدعو إلى الثقة بالإنسان والنظرة الايجابية له (نظرية y).

2- النظر إلى الموظف على أنه إنسان وإقامة علاقات معه بدلاً من تحاشيه وتهميشه أو تقييمه بصورة سلبية .

3- اعتبار الأفراد قادرين على التغيير والتطوير ولكن لا بد من تهيئة البيئة المناسبة.

4- النظر إلى الإنسان ككل بدلاً من اعتباره مواطناً فقط ، فقد تكون لديه طاقات كثيرة ويستطيع القيام بأي عمل يسند إليه بدلاً من الأعباء المتكررة لوظيفته .

5- تفعيل الظروف الفردية بين العاملين والاستفادة منها

6- استخدام المركز الوظيفي لحل المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات المناسبة بدلاً من استخدامها وسيلة للجاء والسلطة .

7- الثقة بالأفراد لأن فقدان الثقة يؤدي إلى الاستجابة للضغوط والمؤثرات الخارجية .

8- مواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات، وتعني المواجهة مشاركتهم في تبادل

- تحول في قيم المنظمة بما يترتب عليه أن الجوانب الإنسانية و المشاعر ، تصبح عوامل تنظيمية شرعية ومعترف بها .
- تطوير التفاهم المتزايد داخل وبين جماعات العمل من أجل تقليل التوتر.
- تطوير في الأساليب الإدارية لتستند إلى مفهوم الجماعة أو الفريق وبما يؤدي إلى دفع جماعات العمل لأداء وظائفهم بدرجة عالية .
- تطوير في طرق وأساليب حل النزاع و التي غالبا ما تكون أفضل من الطرق البيروقراطية التي تعتمد أساسا على القمع أو التسوية أو السلطة .
- تطوير فلسفة التنظيم من كونه مجموعة نظم ميكانيكية ليصبح نظم حيوية²² .
- و إجمالا فان فلسفة التطوير التنظيمي تستهدف التغيير في قيم واتجاهات الأفراد وثقافتهم وكذا تغيير النظرة المتشائمة للأفراد و التي تؤمن بإمكانات الفرد إن توفرت له البيئة المناسبة للعمل و القصد من كل هذا تطوير الأفراد والمنظمات، وعليه فإن التطوير التنظيمي في الحقيقة شيئين في وقت واحد ، فلسفة وعملية تغيير²³ .

المحور الثالث : دوافع التطوير التنظيمي و

أهدافه

أولا: دوافع التطوير التنظيمي :

- إن ظاهرة التغيير و التطوير ظاهرة طبيعية تلازم المنظمات التي تود البقاء و الاستمرار في السوق فالجمود و الثبات و الاستقرار في المنظمات تعبر عن حالة التراجع و

المعلومات و الأحاسيس و الأفكار و الاهتمام بالتغذية المرتدة للبيانات.

- 9- الاستعداد و الرغبة لتحمل المخاطر بدلا من تفاديها لان المخاطرة لازمة لتطوير المنظمات ولكن المخاطرة المحسوسة .
- 10- إعطاء فرصة للعاملين بالتعبير عن أحاسيسهم و الاتجاه الى ممارسة السلوك الطبيعي الذي يتصف بالأمانة و المباشرة والتنسيق الذي يساعد على كشف المشكلات الحقيقية و العمل على حلها بدلا من التمثيل وارتداء الأقنعة .

- 11- التعاون بدلا من التنافس وذلك لأن التنافس يثير التناحر و التباعد بينما يساعد التعاون على رفع كفاءة العمل²⁰ .

وتعتبر نظرية Y لماكريجور McGregor

قلب عملية التطوير التنظيمي ، فالممارسين لعملية التطوير ينظرون إلى الأفراد وقدراتهم من زاوية إنسانية ويعملون على تطوير المنظمات ، ليس عن طريق الرقابة الشديدة و الصارمة ، ولكن عن طريق التشجيع للنمو والابتكار²¹ .

إن كل هذه الاعتقادات و القيم والآراء حول طبيعة الفرد و المنظمة تعد في غاية الأهمية لفهم التطوير التنظيمي ، فقيمة التطوير التنظيمي تتمثل في النظرة المميزة لحياة التنظيم، وحيويته وكيفية إدارة المنظمة .

وتتمثل قيمة التطوير التنظيمي حسب

بينس Benins على النحو التالي :

- تحسين في المقدرة و الجدارة الشخصية للأفراد .

الموت البطيء للمنظمة ، وعليه فإن التغيير و التطوير التنظيمي لا يحدث بشكل عضوي و إنما يحدث نتيجة لعوامل خارجية و أخرى داخلية²⁴.

1- العوامل الخارجية :

لماذا على المؤسسة أن تتغير؟ لأن المؤسسة عبارة عن نظام مرتبط بمجموعة من الأنظمة الخارجية، لذا فهي تتأثر بطريقة أو بأخرى بالتغيرات التي تحدث في مكونات تلك البيئة²⁵. والبيئة الخارجية بالنسبة للمؤسسة هي مجموع العناصر التي لا يمكن أن تسيطر عليها. وتتمثل تغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فيما يلي :

- التغيرات السياسية و الاقتصادية و القانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية و الاشتراكية و التغيرات في قوانين النقد والضرائب .. الخ .

- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق²⁶

- التغيرات التكنولوجية ،تغيرات قد تتمثل في ظهور تكنولوجيا أداء جديدة أو تقنية معلوماتية جديدة نتيجة التقدم العلمي و التطور التكنولوجي، و التي تؤثر على أداء المنظمة وأساليب تعاملها مع المشاكل التنظيمية، كما يجعلها تعيد التفكير في قيم منتجاتها وخدماتها و الطريقة التي تنقل بها هذه القيم إلى عملاءها، و الأسواق التي تختار المنافسة فيها²⁷.

- التغيرات الاجتماعية في نمط و مستوى المعيشة ، التغيرات السكانية، دور المرأة في المجتمع مستوى التعليم، و التي ينعكس تأثيرها على القوى العاملة بالتالي على سياسة المنظمة.²⁸

2- العوامل الداخلية :

تظهر الحاجة للتغيير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة كعدم توفر إمكانيات يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، أو عندما تواجه المؤسسة مشكلات ذاتية بداخلها، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة. مما يتطلب ضرورة إحداث التغيير في المؤسسة فالمؤسسة عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية أو البشرية تلك الوسائل تؤثر وتتأثر بالتغيير²⁹.

و تتمثل العوامل الداخلية في المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها وهيكلها التنظيمي والأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف والأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل و الأفراد العاملين وهي تتضمن :

- تغيير في أهداف المنظمة ، ورسالتها ، و أغراضها

- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأنشطة الإدارية)

- ندرة القوى العاملة

- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة

ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي :

إن التطوير التنظيمي باعتباره عملية تنظيمية إستراتيجية مخططة وحيوية و متجددة و مستمرة تستهدف تحقيق أهداف تنظيمية مختلفة و شاملة و متكاملة لتحقيق مزايا الكفاية و الفاعلية الإدارية في الأدوار الحديثة وفي مجال تلك الأهداف يميل بعض الباحثين اختصار أهداف التطوير في هدفين رئيسيين اثنين هما : تعزيز فاعلية المنظمة وتحقيق رفاه العاملين أو رضائهم على الأقل مما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة ، وقد رأى الدرڤير ALDERFER أن القيمتين الأساسية لفهم تطوير المنظمات هما : أنسنة النظام وهو تعبير عن استهداف العاملين و رفاههم ، وتحسين فاعلية النظام³².

إن أهداف عملية التطوير التنظيمي تختلف تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة ، إلا أنه هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تطبق في جميع الحالات ، وتلك الأهداف هي :

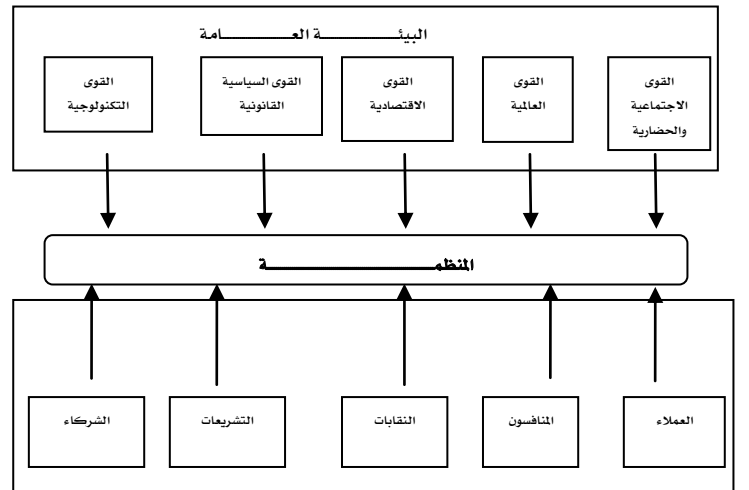
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين غير المستويات في المنظمة.
- إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعانون منها بشكل صريح وعدم التكتّم عليها .
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية .

- الدمج مع معلومات أخرى أو شراء منظمات أخرى
- تدني معنويات العاملين
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي
- حدوث أزمة داخلية طارئة
- عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة
- تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ³⁰.

إن جملة هذه العوامل تجعل من التغيير و التطوير التنظيمي أمراً حتمياً و ضرورياً و لازم كما أنه عملية مستمرة و متجددة ، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور و الأشياء ، وعليه فإن من واجب الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعي التغيير أو تجنبه ، بل على العكس لا بد لها من توقع التغيير والإعداد له³¹.

و الشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في

التغيير و التطوير



الشكل رقم 02 : دوافع التطوير التنظيمي

المصدر : علي شريف ، الإدارة المعاصرة ،

الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000 ، ص 319

المحور الرابع: خصائص ومجالات التطوير

التنظيمي

إن التطوير التنظيمي إذ يستهدف تحسين الأداء فإنه يتمتع بمجموعة من الخصائص يستطيع بفضلها تحقيق هدفه ، كما انه يشمل عدة مجالات من المنظمة، وهو ما نتطرق إليه في هذا المطلب

أولاً: خصائص التطوير التنظيمي:

يتصف التطوير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة لكي يتمكن قادة التغيير و التطوير في منظومة الأعمال و الأنشطة من جهة وتميزه عن عمليات التغيير الأخرى .

ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي :

❖ **الشمولية:** وتعني الشمول لجميع العناصر والاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وبأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المؤسسة.

❖ **الاستمرارية:** أي الاستمرار في عملية تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمؤسسة.

❖ **المشاركة:** وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المركز الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير.

❖ **التخطيط المسبق:** وتعني التخطيط المسبق لتشخيص المشكلات وتجميع الجهود وتعبئة الطاقات لإحداث التطوير.

❖ **الطابع العملي:** حيث يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث تغيير فعلي يبدأ بمرحلة

- إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات .

- زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

- مساعدة المشرفين على تبين أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف.

- تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية و الاعتماد كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وذلك من خلال تحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية و القوى الخارجية المؤثرة³³ .

إن التطوير التنظيمي من وجهة نظر أخرى ، يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التصميم الإستراتيجي لبناء المنظمة من خلال الخطة والأهداف والرسالة.

- وضع التعديل العلاجي لقصور الأداء .

- تكييف المنظمة ككل و الأفراد بصفة خاصة مع التقنيات الحديثة³⁴ .

و إجمالاً فإنه يمكن القول أن التطوير التنظيمي يهدف إلى مواكبة البيئة المحيطة و أنسنة التنظيم قصد تطوير المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها و بالتالي ضمان بقاءها و استمرارها.

تشخيص المشكلة ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.

❖ استخدام مفهوم النظم: تعد الشمولية ومنهج النظم من أهم خصائص التطوير التنظيمي، حيث يهتم برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية وأساليب تشغيل وموارد مادية وتكنولوجية. مع منح أهمية كبرى للموارد البشرية. وينظر للمؤسسة كنظام اجتماعي وتقني مركب وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمؤسسة³⁵.

❖ الاهتمام بالقيم الإنسانية: تحرص برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة، وجميع ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية³⁶.

و إضافة إلى هذه الخصائص هنالك من يضيف إليها خصائص أخرى هي :

❖ الاستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه نحو غاية موجودة و أهداف محددة ، ومن هنا فإن إدارة التطوير تتجه إلى تحقيق هدف معين ، وتسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها ومقبولة من قوى التغيير .

❖ الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير و التطوير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

❖ التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

❖ الفاعلية : يتعين أن تكون إدارة التغيير (التطوير) فعالة ، أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .

❖ الشرعية : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد ، ولما كان القانون القائم قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولاً تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير ، ومن ثم الحفاظ على الشرعية القانونية ، و في الوقت ذاته حرمان القوى المعارضة للتغيير من سند قوي تستخدمه في مقاومة قوى التغيير ، كما يجب أن تكون إدارة التغيير تستند إلى قواعد الأخلاق الحميدة للمجتمع ، و أن يعتمد على جهد إعلامي و إخباري مستمر ومتسع وممتد ليوثر أساساً قويا لشرعية التغيير من الناحية الأخلاقية .

❖ الإصلاح : حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات وسد ما في المجتمع من نقائص ، ومن هنا تصبح عملية التغيير عملية إصلاح شامل و متكامل للمجتمع ، وللكيان الإداري الذي تتم فيه عملية التغيير .

❖ القدرة على التطوير و الابتكار : وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير ، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل

مما هو قائم أو مستخدم حالياً ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه ³⁷.

❖ **الرشادة :** ويقصد بها حساب التكلفة و العائد من التغيير ، سواء كان ذلك عبر الحسابات المادية المستخرجة من القوائم المالية كالأرباح والخسائر والميزانية أو عبر الحسابات غير المادية مثل محاسبة المسؤوليات ومراكز العمل ، فالنجاح يأتي لهؤلاء الذين تنضبط لديهم معايير تهتم بالإستراتيجية و الرؤية والرسالة ، القيم والهيكل .. ³⁸

ثانياً: مجالات التطوير التنظيمي :

إن عملية التطوير التنظيمي تعني في الواقع جهود طويلة المدى لتحسين القدرة على حل المشكلات التي تعترض المؤسسة ، وقدرتها على التعاون مع التغيير مع بيئتها المحيطة سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية .. ولا تقتصر تلك الجهود على الأفراد وحدهم أو الجماعات وحدها ولكن يوجه اهتماماته للأفراد والجماعات و التنظيم في الوقت نفسه تؤثر في مصير وحيوية ونواتج المنظمة وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر في عملية التغيير و التطوير ³⁹. وعليه فمجالات و جوانب التطوير التنظيمي هي : الأفراد، الجماعات ،التنظيم وهو ما يوضحه الشكل رقم 3 (أنظر الشكل رقم 3)

1- / الأفراد :

إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير و التغيير التنظيمي لأنهم جوهر منظمات العمل و أهم عناصرها على الإطلاق. ويقصد بالأفراد

المديرين و الرؤساء و العاملون في مختلف التخصصات التي تتضمنها المؤسسة فالأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظمتهم يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد من حيث (أهدافهم، دوافعهم و شخصياتهم وقدراتهم و آمالهم وغير ذلك) من ناحية وبين المنظمة من حيث (الأعمال و الوظائف و الأهداف و التكنولوجيا و الإجراءات و العملاء) من ناحية أخرى ، وبالنظر للتغيير الدائم للأفراد و المنظمات مما يسبب عدم توافق الأفراد مع المنظمة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل ، وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي يتم التوافق و الاتزان بين طبيعة الأفراد من جهة و طبيعة التنظيم من جهة أخرى ⁴⁰.

إن التغيير الذي يحدث في الأفراد يستلزم تدخل باستخدام أساليب التطوير التنظيمي ، ومن الأمثلة على التغيرات التي حدثت في الأفراد ونجم عنها مشاكل تحتاج استخدام أساليب التطوير التنظيمي :

- اهتمام متزايد بالنقد والأجور.
- عدم ثقة كثير من الرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
- عدم الثقة في جدوى أنظمة الحوافز و الجزاءات.

- اهتمام متزايد للمشاركة في اتخاذ القرارات وللحصول على المعلومات ... ⁴¹ وعليه فإن عملية التغيير في سلوك ومهارات الموظفين تتطلب تغيير بيئة العمل

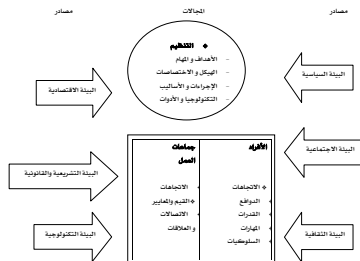
و التطوير بهذه الإدارات و الأقسام في مجال الوظائف وهيكل الاتصال و المعلومات

ب- العمليات التنظيمية المختلفة :
مثل عمليات اتخاذ القرارات ، وأنماط الاتصالات و العلاقة بين الجماعات ومع الجماعات ، وعمليات التخطيط ، تصميم الأهداف إدارة النزاعات ، علاقات السلطة وذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو إدارة النزاعات ، علاقات السلطة وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد و الابتكار أو التقنيات المختلفة⁴³.

و إن كان هناك اتفاق بين علماء الإدارة على أن مجالات التطوير التنظيمي هي الأفراد،الجماعات التنظيم ، إلا أن هناك من يضيف مجالاً رابعاً وهو المنظمة ككل ، حيث يرى أنها المجمع الذي يضم الأفراد و الجماعات و التنظيم من حيث (الإدارات و الأقسام) بالإضافة إلى ذلك يهتم التطوير

التنظيمي في هذا المجال بتحسين التفاعل بين المؤسسة و البيئة الخاصة وذلك حتى يستفيد الطرفان من هذا التفاعل⁴⁴.

و الشكل الآتي يمثل مجالات التطوير التنظيمي:



وإعادة تصميم وتغيير مهارات و أداء العمال و العلاقات المتداخل فيما بينهم .

2- الجماعات :

يأتي الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير و التغيير للأفراد كأفراد وهناك يكون التطوير و التغيير للأفراد كجماعات ، وهو لا يقل أهمية عن سابقه غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويراً وتغييراً فعالاً للأفراد أنفسهم.

وتتمثل جماعة العمل بالأقسام و الإدارات و اللجان و المجالس وفرق العمل ويركز التطوير هنا على فعالية الجماعة و الاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة ، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات و خلافات و الأساليب المناسبة لحل المشكلات ، واتخاذ القرارات وكذلك على أسلوب الاتصال بين جماعات العمل و العلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها⁴².

3- التنظيم :

يعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محدودة، ويتمثل التنظيم في بعدين هما :

أ- الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقسامها مثل الإنتاج وقسم البحوث وقسم التسويق أو إدارات المالية و التخطيط .. وشؤون الموظفين، فقد يكون التغيير

الشكل رقم 03: مجالات التطوير التنظيمي

المرجع: مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الإسكندرية : الدار الجامعية 2007 ، ص 392

المحور الخامس : معوقات التطوير التنظيمي وسبل التغلب عليها

تعتبر إدارة التغيير و التطوير من أصعب الأمور على المشتغل بالإدارة التعامل معها ، وذلك لسبب بسيط وهو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه ، لذا فإن رد الفعل طبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومتهم في البداية بقوة ، لأن الناس يروا فيه تهديدا لأنماط علاقات و أساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم⁴⁵.

أولاً: معوقات التطوير التنظيمي

إن عملية التطوير تصطدم بمجموعة من المعوقات نوردتها فيما يلي:

1- معوقات عقلانية :

وتنبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدول التغيير وذلك بمقارنة التكاليف من مال وجهد ووقت بالفوائد التي ستعود بعد إحداث هذا التغيير ، ويعتبر هذا المصدر أكثر المصادر دقة و وضوح في الرؤية و الإقناع.

2- معوقات عاطفية وثقافية :

وتنبع المقاومة العاطفية من شعور و اتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه ، أو القائمين عليه ويمثل الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر المقاومة بصفة عامة بالمصالح و المزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح المنظمة.

3- معوقات اجتماعية :

تستند مقاومة التغيير و التطوير إلى الجوانب الاجتماعية كالرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية القائمة وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة.

4- معوقات سياسية :

وتنبع من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة و السائدة في المنظمة و الحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرارات وقد يكون مصدر مقاومة التغيير أكثر من مصدر وفي الحالة يصعب على الإدارة تنفيذ خطط التغيير بل وتكون عائق لنجاح التغيير⁴⁶.

و بالطبع فإن هذه المعوقات لا تأتي من فراغ وإنما لها أسبابها ونذكر منها :

❖ الخوف من المجهول، الذي يأتي به التغيير

❖ نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الاتصال والإيضاح من طرف الإدارة.

❖ الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل.

<ul style="list-style-type: none"> ❖ التكاليف المرتفعة ❖ طول المدة الزمنية ❖ حجم البطالة المتوقعة ❖ فقدان بعض التخصصات 	المعوقات العقلانية
<ul style="list-style-type: none"> ❖ الخوف من المجهول ❖ عدم الرغبة في التغيير ❖ انعدام الثقة في القائمين على التغيير ❖ الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم 	المعوقات العاطفية
<ul style="list-style-type: none"> ❖ الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة ❖ الحاجة إلى علاقات أنانية مشفرة ❖ الولاء والتضامن الاجتماعي ❖ عدم التوافق مع القيم الاجتماعية 	المعوقات الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> ❖ الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات ❖ استمرارية القوة ❖ الإبقاء على التحالفات القائمة ❖ الحفاظ على المصالح المكتسبة 	المعوقات السياسية

الجدول رقم 03 : معوقات التطوير

التنظيمي

المصدر : صلاح بن فالح عبد الله البلوي،

مرجع سابق، ص 64 .

وتتخذ مقامة التطوير التنظيمي العديد

من الأشكال بعضها مباشر وعلمي وبعضها غير

مباشر وخفي ونذكر منها :

- كثرة الشكاوى والتذمر

❖ عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير وتبقى وجهة نظر كل فرد للتغيير مختلفة.

❖ الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة، كون التغيير يلغي بعض المهام ويضيف بعض الالتزامات.

❖ نقص مصادر المعلومات، عن التغيير مما يشعر الأفراد داخل المنظمة بأن التغيير شيء مجهول المعالم وغامض.

❖ الوقت غير الملائم "فترة التغيير"، فقد تكون المنظمة في فترة كساد بالوقت غير ملائم للتغيير.

❖ الارتباط بما تعود عليه الأفراد من عادات في العمل فمن الصعب تغيير هذه العادات بين ليلة وضحاها⁴⁷.

و هناك من يضيف أسباب أخرى إليها وهي :

- اعتماد الإدارة منهج الإدارة بالأزمات ، فالإدارة تنتظر حدوث المشكلة ، ووصولها إلى حد الأزمة ثم التعامل معها

- شيوع النمط البيروقراطي في الإدارة، وهو النمط الذي يميل إلى بقاء الوضع على ما هو عليه وترحيل المشكلات إلى المستويات الإدارية الأعلى، والمركزية في اتخاذ القرارات

- اختيار القيادات الإدارية طبقا لمعيار الولاء وليس لمعيار العلم والخبرة

- الاستلام لظواهر الجمود والوشاية وكثير من الأمراض الخاصة بالبيئة الاجتماعية .. كالسيب والرشوة واستغلال النفوذ⁴⁸ .

و الجدول التالي يبين معوقات التطوير التنظيمي.

- استخدام أساليب الضغط حيث يمكن فرض التغيير وتوضيح أنه ليس هناك بديلا آخر غيره

- التركيز على التعليم و الارتقاء بمستوى التعليم للأفراد العاملين⁵³.

و يمكن حصر استراتيجيات المنظمات للتعامل مع معوقات ومقاومة التطوير والتغيير فيما يلي:

التعليم والاتصال: هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا⁵⁴.

وتعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر طرق خفض المقاومة شيوعا، إذ يشرح للأفراد من خلال هذه العملية طبيعة التغييرات ودواعي إحداثها وأهم أهدافها، وذلك قصد تهيئة المناخ المناسب لإحداث التطوير كما تتضمن العملية مناقشته مسبقا مع العاملين وإعلامهم من خلال المذكرات واللقاءات بمبرراته وأهدافه والعمل على إقناعهم بأهميته و حتميته⁵⁵.

المشاركة والاندماج : إن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بتنفيذ التغيير، وتستخدم هذه الطريقة

- ضعف المشاركة في الأنظمة المتعلقة بالتغيير

- انتشار الإشاعات

- زيادة الصراعات التنظيمية

- ارتفاع نسبة الغياب دون سبب

- انخفاض معدل الإنتاجية⁴⁹.

ثانيا: سبل التغلب على مقاومة التطوير التنظيمي:

للتقليل من مقاومة الأفراد للتغيير و التطوير التنظيمي وتنمية التزامهم به ، يمكن للمنظمة إتباع ما يلي:

- تزويد الإدارة بالمعلومات حول مدى اهتمام الأفراد بقضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مدركاتهم، و يمكن أن تشجع الأفراد على التفكير و التحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل⁵⁰.

- ضرورة إشعار المعنيين بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم جراء التغيير

- الاستعانة بالرؤساء و الخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة وكذلك فائدة الجماعات بالمنظمة⁵¹.

- تدعيم المشاركة ، حيث يمكن إشراك الأفراد في جهود التغيير و التطوير وبذلك يمكن تقليل مقاومتهم للتغيير وضمان التزامهم بتنفيذ التغيير .

- تفويض السلطة و تحميل الأفراد مسؤولية إنجاح برنامج التطوير التنظيمي⁵².

عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابيات هذه الإستراتيجية تتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير أما سلبياتها فهي تستغرق وقتاً طويلاً.

التسهيل والدعم: تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية⁵⁶.

التفاوض والقبول: إذا أسفرت العمليات السابقة عن اقتناع بسيط بطبيعة التطوير و دواعيه

و أهدافه و ظل طرف أو أكثر في حالة مقاومة، يتطلب الأمر حينئذ التخطيط لعملية تفاوض فاعلة ويستهدف التفاوض تحقيق درجة أكبر من الإقناع لمعارضى التطوير بأهميته، و يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت و أعضاء فريق التفاوض، واختيار أساليبه⁵⁷.

الاستغلال واختيار الأعضاء : وبموجب هذه الإستراتيجية يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير. وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير كافية، أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا⁵⁸.

المنافرة: يمكن للمدير المنافسة بالموارد (سوف امنح كذا وكذا للذين يبذلون حماساً و يتفاعلون مع هذا الأمر) أو التعاون مع بعض الفئات التي أظهرت موافقتها للتغيير منذ الوهلة الأولى مع تجاهل تلك التي تعارض التغيير حتى تقوم الفئات المعارضة بإعادة التفكير في قرارها بالمقاومة و جعلهم يشعرون بخطأ قراراتهم بمقاومة التغيير، ويلجأ لهذا الأسلوب إذا كانت الظروف الحالية لا تجدي معها أي من الأساليب السابقة أو لا تتوفر المقومات المناسبة لطرح الأساليب السابقة ، وهذا المدخل قد يسبب مشاكل في المستقبل إذا شعر الأفراد بأساليب المنافسة⁵⁹.

الإكراه الظاهر وغير الظاهر: وبموجب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية، أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضاً عندما يمتلك القائمون بالتغيير قوة كبيرة.

وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، وفي نفس الوقت لا تخلو من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من القائمين بالتغيير وظهور ما يسمى بالمقاومة الباطنية⁶⁰.

و الجدول التالي يبين طرق التغلب على

مقاومة التطوير التنظيمي

الطريقة	كيفية الاستخدام	المزايا	العيوب
التعليم والاتصال	تزويد الأفراد بالمعلومات و تصحيح الخاطئة منها	إيجاد الاستعداد لمساعدة الأفراد على التغيير	تستغرق وقت طويل
المشاركة والتوريط	تزويد بعض الأفراد بمعلومات هامة ، ومن ثم توريطهم لقبول التغيير قسرا	إضافة معلومات لتخطيط التغيير وتعزيز الاتصال	تستغرق وقت طويل
التهنئة والتأييد	مقاومة تأثيرات التغيير لتصحيح المشاكل	الإشباع المباشر لحاجات الأفراد وتعديلها	تستغرق وقت طويل مكلفة
التفاوض والاتفاق	تبيان أن التغيير لا يأتي على حساب الأفراد	مساعدة أغلبية مقاومي التغيير	مكلفة و كل الأطراف تسعى للامتثال
المنافسة والتعاون	وعود بزيادة المزايا في حال قبول التغيير	غير مكلفة	وجود مشاكل في المستقبل في حال معرفة الأفراد بالمنافسة
الإكراه والضمني	إجبار الأفراد على قبول التغيير بسرعة وبثقة	السرعة - انصياع المقاومين	استعمالها محفوف بالخاطر خاصة في حال تفتن الأفراد لها

الجدول رقم 04: طرق التغلب على مقاومة

التطوير التنظيمي

Source: John R. Schermerhorn, Jr &

autres ، Organizational Behavior ; Op . cit ، p 66

تجدر الإشارة إلى أنه لا يجب النظر إلى

معوقات ومقاومة التطوير التنظيمي على أنها

سلبية فقط بل أن لها نواح ايجابية أيضا فهي

تكشف عما يلي :

1/- تجبر مقاومة التغيير إدارة المنظمة

على توضيح أهداف التغيير وسائله و آثاره بشكل أفضل .

2/- يمكن أن تكشف المقاومة للتغيير في

المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر نقل جيد للمعلومات .

3/- إن الخوف من التغيير ومشاعر

القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تساعد إدارة المنظمة على تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة منها أو غير المباشرة ، وقد يؤدي ذلك إلى مراجعة الخطط مما يزيد من فعالية التغيير .

4/- قد تؤدي مقاومة التغيير إلى كشف

النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة⁶¹ .

خاتمة:

لا شك و أن التطوير التنظيمي وسيلة

ناجحة للتعامل مع المحيط المتغير لمنظمات اليوم

ولمواجهة الاحتياجات والمتغيرات الداخلية

للتنظيم نفسه من عوامل نقية أو سلوكية أو

أساليب تشغيلية ، فمن مزايا التطوير التنظيمي

انه يتعامل مع التغيير بفاعلية ويساعد المنظمات

على التأقلم مع بيئتها المتغيرة ويساعد المنظمة

على إحداث تحسينات وسد الثغرات التي تحدث

نتيجة التطور الهائل في التقنية أو التغيير في

الاحتياجات الإنسانية ، فالتطوير التنظيمي

كمدخل سلوكي يسعى إلى تحسين الدوافع

والإنتاجية ونوعية العمل والرضا الوظيفي

وبناء فريق العمل وطرق حل الخلافات والتقليل

- 4- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، ط 5 ، عمان : دار وائل ، 2009 ، ص 338
- 5- صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 384
- 6- علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، القاهرة : دار غريب ، 1985 ، ص 273
- 7- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 ، ص 412
- 8- ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص 228
- 9- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3 ، عمان : دار وائل ، 2005 ، ص 344
- 10- حسن محمد أحمد محمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي ، المصادر والإستراتيجيات ، ط 1 ، القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2010 ، ص 173
- 11- عبد الرزاق سالم الرحاحلة ، نظرية المنظمة ، ط 1 ، عمان : مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 155
- 12- راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006 ، ص 319
- 13- علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 284 - 285
- 14- ثابت إدريس ، مرجع سابق ، ص 379 - 380
- 15- علي سلمى ، مرجع سابق ، ص 284 - 285
- 16- ثابت إدريس ، مرجع سابق ، ص 380
- 17- علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 285
- 18- ثابت إدريس ، مرجع سابق ، ص 380 - 381
- 19- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com يوم 2010/01/05 الساعة 10:25

من الصراعات ، كما يعمل على التخفيف من العوامل السلبية كالغياب وترك العمل . كما أن التطوير التنظيمي يعمل على خلق أجواء مناسبة في التنظيم وزيادة الثقة بين العاملين والالتزام.

غير أن التطوير التنظيمي كنظام معقد لاشك أن له عيوبه ومحدودياته فهو يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً كما أنه باهظ التكاليف مقارنة بالبرامج الخفيفة كالتدريب وغيره . كما يعاب على التطوير التنظيمي أنه يتطلب الصراحة والانفتاح على الآخرين مما يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على السطح كما أنه يطوع السلوك الفردي ليستجيب للسلوك الجماعي . كما يعاب على التطوير التنظيمي أنه يركز كثيراً على الجوانب السلوكية بدلاً من الأداء الوظيفي . وفي الدول النامية يعاني التطوير التنظيمي من نقص شديد في المعلومات وتبادلها . كما أن كثيراً من المحسوبين على هذا الحقل لا ينتمون له أصلاً مما ينتج عنه برامج تغيير ضعيفة أو غير ناجحة.

الهوامش:

- 1- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 ، ص 384
- 2- ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث للإدارة العامة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ، ص 228
- 3- بطاح أحمد ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، عمان : دار الشروق ، 2006 ، ص 62

- 20- حسين بن عيده بن حسين العديقي ،
معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة
الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض : جامعة
نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1998، ص ص 29 - 30
- 21- ثابت عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 382
- 22- نفس المرجع السابق ، ص ص 283- 284
- 23- نفس المرجع السابق ، ص 381
- 24- زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 33
- Pierre - Patrick Krasensky - 25
SURTOUT, NE CHANGEZ RIEN, paris ، Éditions d organisation, 2006, P 28
- 26- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل
البناء والمهارات ، مرجع سابق ، ص 415
- 27- دوجلاس سميث ، إدارة التغيير -الأداء -
الأفراد ' المبادئ و الاستراتيجيات '، (ترجمة عبد الحكم
احمد الخزامي)، القاهرة : ايتراك للنشر، 2001، ص 22
- Jhon RschermerHorne, David - 28
S.Chappell , principe de management,
Village mondial, Paris, 2002, P4
- Pierre - Patrick Krasensky - 29
Zimmer, Op.cit , P 28
- 30- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، مدخل
بناء المهارات ، مرجع سابق ، ص 416
- 31- علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 260
- 32- بطاح أحمد، مرجع سابق ، ص 63
- 33- ثابت عبد الرحمان ادريس ، مرجع سابق ،
ص 367
- 34- John R. Schermerhorn, Jr. &
autre ، **Organizational Behavior**, 7ème
édition ، John Wiley United States of
America , 2002p 16
- 35- صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي
وعلاقته بالأداء - من وجهة نظر العاملين في المديرية
العامة للجوازات، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض:
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004، ص ص
36- 37
- 36- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك
الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 344
- 37- محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ،
ص ص 345- 346
- 38- كارنال كوين، ، صندوق أدوات التغيير،
(ترجمة سرور علي إبراهيم سرور) ، الرياض : دار المريخ
، 2004، ص 20
- 39- معتز مصطفى عبد الجواد شيخة، شبكة
التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، ط1،
الإسكندرية: دار الوفاء، 2006، ص ص 37، 38
- 40- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص
362
- 41- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 431- 432
- 42- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص
363
- 43- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، مرجع
سابق، ص 335
- 44- معتز مصطفى عبد الجواد، مرجع سابق ،
ص 43
- 45- محمد قاسم القريوي، مرجع سابق ،
ص 362
- 46- صلاح بن فالح عبد الله البلوي ، اتجاهات
العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير
منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،
2005، ص ص 62- 63
- 47- John R. Schermerhorn &
autres, **Comportement humain et**

61- موسى اللوزي، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 353

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 .
- 2 - أوسرير منصور، سعيد منصور فؤاد ، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 2005 .
- 3 - بطاح أحمد ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، عمان : دار الشروق ، 2006 .
- 4 - ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث للإدارة العامة، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2002 .
- 5 - حسن محمد أحمد محمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي ، المصادر والإستراتيجيات ، ط1 ، القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2010 .
- 6 - حسين بن عيده بن حسين العديقي ، معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1998 .

organisation, 2ème édition ; village mondial, Canada, 2002, p 505.

48- عايذة سيد خطاب ، إدارة الموارد البشرية ، ط2، القاهرة : كيلوبترا للطباعة ، 1999، ص ص 132 - 133

49- صلاح بن فالج عبد الله البلوي ، مرجع سابق ، ص ص 64 - 65

Gérard Dominique Carton - 50

Eloge du changement,méthode et outils, Pearson éducation ,Paris ,2004,P60

51- جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة، 2003، ص 62
52-Jean pierre Mougrand, Le management dans la nouvelle économie ,Ed D'organisation,Paris,P202[1

53 - أوسرير منصور، سعيد منصور فؤاد ، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 2005 ، ص ، 274

54- زيد منير عبوي ، مرجع سابق، ص 43

55-Jean pierre Mougrand,Le management dans la nouvelle économie, Op.cit ,P201

56- زيد منير عبوي ، مرجع سابق، ص 44

57- Jhon RschermerHorne, David S.Chappell, Principe de management , Op.cit ,P292

58- زيد منير عبوي، مرجع سابق ، ص ص 44 - 45

59- حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق ، ص ص 242 - 243

60- زيد منير عبوي ، مرجع سابق، ص 45

- 17 - صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2003 .
- 18 - صلاح بن فالح عبد الله البلوي ، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 58
- 19 - عايذة سيد خطاب ، إدارة الموارد البشرية ، ط2، القاهرة : كيلوبترا للطباعة ، 1999 .
- 20 - عبد الرزاق سالم الرحاحلة ، نظرية المنظمة ، ط1 ، عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2010
- 21 - علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة : دار غريب، 1985 .

شبكة المعلومات :

- 1 - دروس في التطوير التنظيمي من موقع : www.msa.uvil.com يوم 2010/01/05 الساعة 10:15 .
- 2- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com يوم 2010/01/05، الساعة 10:25 .

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Jean pierre Mougrand, Le management dans la nouvelle économie ,Ed D'organisation,Paris.

- 7 - جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الجزائر: دار هومة، 2003 .
- 8 - دوجلاس سميث، ، إدارة التغيير - الأداء -الأفراد ' المبادئ و الاستراتيجيات '، (ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي) ، القاهرة : ايتراك للنشر، 2001
- 9 - راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006 .
- 10 - زيد منير عيوي ، إدارة التغيير والتطوير ، ط1 ، عمان : دار كنوز المعرفة ، 2007 .
- 11 - كارنال كوين، ، صندوق أدوات التغيير ، (ترجمة سرور علي إبراهيم سرور) ، الرياض : دار المريخ، 2004 .
- 12 - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي، ط 5 ، عمان : دار وائل ، 2009 .
- 13 - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، عمان : دار وائل ، 2005 .
- 14 - معتز مصطفى عبد الجواد شيخة، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء، 2006
- 15 - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط 2 ، عمان : دار وائل ، 2003 .
- 16 صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء - من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004 .

2-Jhon Rschermer Horne,David
S.Chappell, **principe de
management**,Village
mondial,Paris,2002.

3 -John R. Schermerhorn, Jr. &
autre ‘ **Organizational Behavior** 7
‘ème édition ‘ John WileyUnited States
of America ‘ 2002.

4 - John R. Schermerhorn &
autres, **Comportement humain et
organisation**, 2ème édition ; village
mondial, Canada, 2002.

5 - Gérard Dominique Carton
,**Eloge du changement,méthode et
outils**, Pearson éducation ,Paris ,2004.

6 - Patrick Krasensky – Pierre
Zimmer ‘ **SURTOUT,NE
CHANGEZ RIEN**, paris ‘ Éditions d'
organisation,2006