

و يعتبر التطوير التنظيمي أمر حتمي وضروري 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 استخدمناها Shepred Blake و شيرلد Mouton حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ تطوير المجموعة على يد بليك Blake و موتون 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 و شامل للتغيير" ، وقد تناول الكتاب و المهتمين بعلم الإدارة تعريف التطوير التنظيمي بوجهات نظر مختلفة.

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

دور التطوير التنظيمي في عصرنة العمل الإداري

الأستاذ: كاس عبد القادر

جامعة زيان عاشور بالجلفة

.....

كمال بن سليم

جامعة زيان عاشور بالجلفة

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 والتغييرات تعتبر تحديات تواجه المنظمات، فإذاً أن تستجيب لها وتطور وتواكب متطلبات العصر الحديث أو لا تستجيب ويكون مصيرها التخلف والفشل والزوال.

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 و زيادة 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 على تمكن 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 لغايات التغيير المخطط ، وكذلك لتعزيز العمل الإستراتيجي بالمنظمات و الهياكل و العمليات الأخرى والتي 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 بمساعدة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية² .

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

Warren Bennis أما وارن بينس فعرفه بأنه إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الاتجاهات و القيم وكذلك الهياكل التنظيمية ، لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية و الاقتصادية⁴ . 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 ومنتظمة يتم بموجبها استخدام مبادئ وأساليب 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

دور التطوير التضييمي في عصرنة العمل الإداري

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

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

5- تستخدم في عملية التطوير التضييمي مبادئ العلوم السلوكية.

تلك هي عناصر التطوير التضييمي المتمثلة في العملية المخططة والمستمرة والمدعمة من طرف الإدارة العليا هدفها زيادة فعالية وكفاءة المنظمة معتمدة في ذلك على الأساليب العلمية خاصة مبادئ العلوم السلوكية.

المحور الثاني : فرضيات وفلسفة التطوير التضييمي

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

أولاً: الفرضيات الأساسية التي يقوم عليها التطوير التضييمي:

تستند فكرة التطوير التضييمي على عدد من الفروض استمدتها من نظريات التضييم المعدلة و الحديثة حيث أن أفكار Argyris Mcgregor ، ماكجروجر Argyris مثلًا تبدو واضحة في الكتابات عن التطوير التضييمي ، كما أنهم أسهموا بدرجة كبيرة في الدراسات والتجارب الميدانية لوضع الفكرة في التطبيق العملي¹³ .

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

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

إن ما يلاحظ على جملة هذه التعريفات تركيزها على البعد الإنساني و السلوكى في عملية التطوير التضييمي و ذلك من منطلق أن تحقيق أهداف المنظمة مرتبطة أساساً بالعنصر البشري فيها ، ومن خلال قراءتنا للتعريف السابقة يمكننا تقديم التعريف التالي للتطوير التضييمي:

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

ومن خلال هذا التعريف يمكن استخلاص عناصر التطوير التضييمي كما يلي:
1- التطوير التضييمي عملية مخططة بعيدة عن العشوائية ، تشمل كل المنظمة وليس

قسم أو فرع منها

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

3- عملية مدعاة من القيادة أو الإدارة العليا، فخطة التطوير تتطلب الوسائل والإمكانات المادية والمالية من جهة وإقناع الموارد

كما تعكس هذه الآثار على الأفراد ذاتهم فتقلل من إدراكهم لفرص النمو والتقدم و تعمل على زيادة الرضا بينهم.¹⁵

٣/- الأفراد كأعضاء في المنظمة :

يعتقد الممارسين للتطوير التنظيمي أن أسلوب ترابط جماعات العمل وتفاعلها مع بعضها له تأثيره القوي على درجة فعالية المنظمات .. وكذلك فإن النزاع بين الإدارات سوف لا يؤدي إلى تحقيق النجاح طويلاً الأجل الذي تنشده المنظمة¹⁶. ضف إلى ذلك فإن التطوير التنظيمي هنا يفترض أن الأفراد يؤمنون بقيمة العمل الجماعي التعاوني ، وأن كلّا منهم يهتم ليس فقط لرغباته و أهدافه الشخصية بل أيضاً برغبات وأهداف الآخرين في التنظيم .¹⁷

٤/- قيم خبراء ووكالاء عمليات التطوير :

إن القيم التي يحملها خبراء ووكالاء عمليات التطوير تؤثر على أنواع و أساليب التغيير الذي يقتربونها 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 موجهين بشكل مباشر لتحقيق هذا الانجاز الذاتي للأفراد .

جامعة ، وكفاءة لجماعات وكأعضاء في المنظمات .

١/- العاملين كأفراد:

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

٢/- العاملون كأعضاء في جماعة وكفاءة :

- 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 قائداتها الرسمي ، إذ هو يستطيع عمل كل شيء تحتاجه الجماعة ، ومن ثم فان تعامل الأعضاء ومشاركتهم في تحقيق أهداف الجماعة تصبح ضرورية بل وحيوية في إطار من القيادة الفعالة والسلوك التنظيمي الايجابي.
- إن المشاعر المحبوبة التي لا يستطيع أعضاء التنظيم التعبير عنها سوف يكون لها آثار سلبية على قدرات التنظيم في حل المشكلات ،

لتحویلها إلى الوجهة الديمقراطية و إشاع تطلعات العاملين ورقي طموحاتهم ومواكبة التطورات التقنية، وتستند فلسفة التطوير التنضييمي على مجموعة من القيم الملزمة للأفراد و المنظمات بحوثها تخدم الأفراد للتطوير والنمو والنجاح والاستمرار و الفعالية للمنظمات وهي كالتالي:

- 1- التحول من النظرة التقليدية للإنسان التي تصفه بالكسل والسلبية والأناية وعدم الرغبة في العمل (نظيرية x) إلى النظرة المتفائلة التي تدعو إلى الثقة بالإنسان والنظرة الايجابية له (نظيرية 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 لابد من تهيئه 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 التنضييمية واتخاذ القرارات المناسبة بدلاً من استخدامها وسيلة للجاه والسلطة .
- 7- الثقة بالأفراد لأن فقدان الثقة يؤدي إلى الاستجابة للضغوط والمؤثرات الخارجية .
- 8- مواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات، وتعني المواجهة مشاركتهم في تبادل

♦ تشجيع الوعي وتنمية المشاعر هو مطلب أساسى 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 صحياً في الأجل الطويل.¹⁸

وأجمالاً فإن الفروض التي يقوم عليها التطوير التنضييمي هي :

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

الفرض الثاني : ارتفاع قدرة الأفراد على الإسهام و المشاركة 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 التنضييمية¹⁹.

ثانياً: فلسفة التطوير التنضييمي:

ترتبط فلسفة التطوير التنضييمي بتغيير القيم والمبادئ و المفاهيم البيروقراطية و التي لا تتلاءم مع الظروف الحاضرة و المستقبلية

- تحول في قيم المنظمة بما يترتب عليه أن الجوانب الإنسانية والمشاعر ، تصبح عوامل تنظيمية شرعية ومعترف بها.
- تطوير التفاهم المتزايد داخل وبين جماعات العمل من أجل تقليل التوتر.
- تطوير في الأساليب الإدارية ل تستند 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. وإنما فال الفلسفة التطويرية هي التي تؤمن بإمكانات الفرد إن توفر له البيئة المناسبة للعمل و القصد من كل هذا تطوير الأفراد والمنظمات، وعليه فإن التطوير التنظيمي في الحقيقة شيئاً في وقت واحد ، فلسفة وعملية تغيير²³.

المotor الثالث : دوافع التطوير التنظيمي و أهدافه

أولاً: دوافع التطوير التنظيمي :

إن ظاهرة التغيير و التطوير ظاهرة طبيعية تلازم المنظمات التي تود البقاء والاستمرار في السوق فالجمود و الثبات والاستقرار في المنظمات تعبر عن حالة التراجع و

المعلومات و الأحساس و الأفكار و الاهتمام بالتجدد المرتدة للبيانات.

9- الاستعداد و الرغبة لتحمل المخاطر بدلاً من تفاديهما لأن المخاطرة لازمة لتطوير المنظمات ولكن المخاطرة المحسوسة .

10- إعطاء فرصة للعاملين بالتعبير عن أحاسيسهم و الاتجاه إلى ممارسة السلوك الطبيعي الذي يتصرف بالأمانة و المباشرة والتنسيق الذي يساعد على كشف المشكلات الحقيقية و العمل على حلها بدلاً من التمثيل وارتداء الأقنعة .

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

وتعتبر نظرية Y لماكريجور Meregor 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 والابتكار.²¹

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

وتتمثل قيمة التطوير التنظيمي حسب بينس Benins على النحو التالي :
- تحسين في المقدرة و الجدارة الشخصية للأفراد .

- التغيرات الاجتماعية في نمط ومستوى المعيشة ، التغيرات السكانية، دور المرأة في المجتمع مستوى التعليم، والتي ينعكس تأثيرها على القوى العاملة وبالتالي 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 وتأثر بالتغيير²⁹.

وتتمثل العوامل الداخلية في المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها وهي كلها التنظيمي والأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف والأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المترتبة بالعمل والأفراد العاملين وهي تتضمن :

- تغيير في أهداف المنظمة ، ورسالتها ، وأغراضها
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأنشطة الإدارية)
- ندرة القوى العاملة
- إدخال نظم معالجة معلومات متطرفة

الموت البطيء للمنظمة ، وعليه فإن التغيير والتطوير التنظيمي لا يحدث بشكل عفوي وإنما يحدث نتيجة لعوامل خارجية وأخرى 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 بالتغييرات التي تحدث في مكونات تلك البيئة²⁵. والبيئة الخارجية بالنسبة للمؤسسة هي مجموعة العناصر التي لا يمكن أن تسيطر عليها. وتتمثل تغيرات البيئة الخارجية المحاطة بالمنظمة فيما يلي :

- التغيرات السياسية و الاقتصادية و القانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشراكية والتغيرات 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 والتطور 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 عملائها، و الأسواق التي تختار المنافسة فيها²⁷ .

ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي :

إن التطوير التنظيمي باعتباره عملية تنظيمية إستراتيجية مخططه وحيوية ومتعددة ومستمرة تستهدف تحقيق أهداف تنظيمية مختلفة وشاملة ومتكاملة لتحقيق مزايا الكفاية والفاعلية الإدارية في الأدوار الحديثة وفي مجال تلك الأهداف يميل بعض الباحثين اختصار أهداف التطوير في هدفين رئيسيين اثنين هما : تعزيز فاعالية المنظمة وتحقيق رفاه العاملين أو رضائهم على الأقل مما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة ، وقد رأى الدرفير ALDERFER أن القيمتين الأساسية لفهم تطوير المنظمات هما : أنسنة النظام وهو تعبير عن استهداف العاملين ورفاههم ، وتحسين فاعالية 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 :

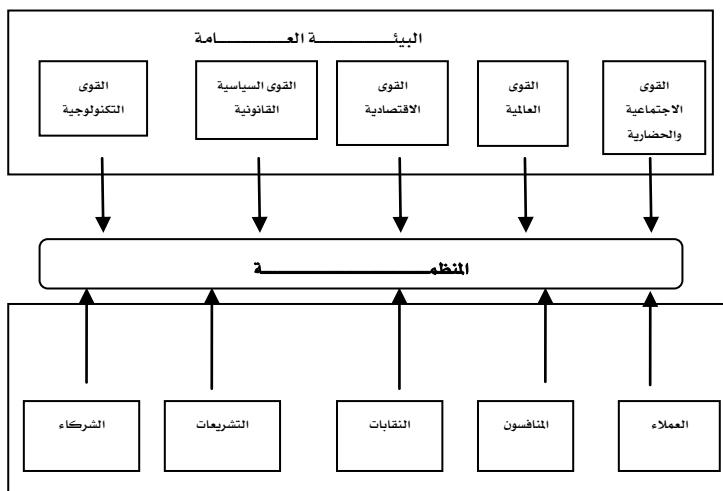
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين غير المستويات في المنظمة.
- إيجاد افتتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعانون منها بشكل صريح وعدم التكتم عليها .
- توفير المعلومات اللازمة لتخاذل القرار بشكل مستمر ودون تشويهه.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية .

- الدمج مع معلومات أخرى أو شراء منظمات أخرى

- تدني معنويات العاملين
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي
- حدوث أزمة داخلية طارئة
- عدم تمكّن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة
- تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات
- والمراكز والنفوذ³⁰.

إن جملة هذه العوامل تجعل من التغيير والتطوير التنظيمي أمراً حتمياً وضروري ولازم كما أنه عملية مستمرة ومتعددة ، وهو بذلك يتناسب مع طبيعة الأمور والأشياء ، وعليه فإن من واجب الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعي التغيير أو تجنبه ، بل على العكس لا بد لها من توقيع التغيير والإعداد له³¹.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في التغيير والتطوير



الشكل رقم 02 : دوافع التطوير التنظيمي
المصدر : علي شريف ، الإدارة المعاصرة ،
الإسكندرية : الدار الجامعية، 2000، ص 319

المحور الرابع: خصائص و مجالات 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:

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

ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي :

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

- ❖ **الاستمرارية:** أي الاستمرار في عملية تحسين بيئه 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 الجهد وتبثة 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 وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكيّة الجماعة.

- مساعدة المشرفين على تبيان 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.

- تكيف 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 واستمرارها .

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

❖ **الفاعلية** : يتبعن أن تكون إدارة التغيير (التطوير) فعالة ، أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة 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 يتبعن أولا تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير ، ومن ثم الحفاظ على الشرعية القانونية ، و في الوقت ذاته حرمان القوى المعارضه للتغيير من سند قوي تستخدمنه في مقاومة قوى التغيير ، كما يجب أن تكون إدارة التغيير تستند إلى قواعد الأخلاق الحميدية للمجتمع ، و أن يعتمد على جهد إعلامي و إخباري مستمر ومتسع وممتد ليوفر أساسا 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 إحتلالات 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 والابتكار** : وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير ، فالتغيير يتبعن أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل

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 هيكل تنظيمية وأساليب تشغيل وموارد مادية وتكنولوجية. مع منح أهمية كبرى للموارد البشرية. وينظر للمؤسسة كنظام اجتماعي وتقني مركب وهذا يعني النظرية 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 يعكس إيجابا 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 ارتجاعيا ، 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 وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير .

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

المديرين و الرؤساء و العاملون في مختلف التخصصات التي تتضمنها المؤسسة فالأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد من حيث (أهدافهم، دوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وغير ذلك) من ناحية وبين المنظمة من حيث (الأعمال والوظائف والأهداف والتكنولوجيا والإجراءات والعملاء) 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 والازان بين طبيعة الأفراد من جهة و طبيعة التنظيم من جهة أخرى⁴⁰ .

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

- اهتمام متزايد بالنقود والأجور.
- عدم ثقة كثير من المسؤولين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
- عدم الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات.

- اهتمام متزايد للمشاركة في اتخاذ القرارات وللحصول على المعلومات ...⁴¹

وعليه فإن عملية التغيير في سلوك ومهارات الموظفين تتطلب تغيير بيئة العمل

مما هو قائم أو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الارتفاع والتقدم وإلا فقد مضمونه³⁷ .

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

ثانياً: مجالات التطوير التضييمي :

إن عملية التطوير التضييمي تعني في الواقع جهود طويلة المدى لتحسين القدرة على حل المشكلات التي تعرّض المؤسسة ، وقدرتها على التعاون مع التغيير مع بيئتها المحيطة سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية .. ولا تقتصر تلك المجهودات على الأفراد وحدهم أو الجماعات وحدها ولكن يوجه اهتماماته للأفراد والجماعات والتنظيم في الوقت نفسه تؤثر في مصير وحيوية ونواتج المنظمة وعليه وجوب الاهتمام بهذه العناصر في عملية التغيير والتطوير³⁹ . عليه فمجالات وجوانب التطوير التضييمي هي : الأفراد، الجماعات، التنظيم وهو ما يوضحه الشكل رقم (3) (انظر الشكل رقم 3)

1/- الأفراد :

إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير والتحفيز التضييمي لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق. ويقصد بالأفراد

و التطوير بهذه الإدارات والأقسام في مجال الوظائف وهيكل الاتصال والمعلومات

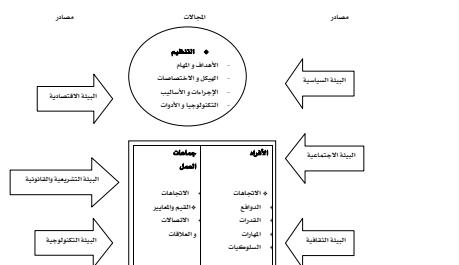
بـ العمليات التنظيمية المختلفة :

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 مجالا رابعا وهو المنظمة ككل ، حيث يرى أنها المجتمع الذي يضم الأفراد والجماعات والتنظيم من حيث (الإدارات والأقسام) 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:



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

2- الجماعات :

يأتي الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير والتغيير للأفراد كأفراد وهناك يكون التطوير والتغيير للأفراد كجماعات ، وهو لا يقل أهمية عن سابقه غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويرا وتغييرا فعالا للأفراد أنفسهم.

وتتمثل جماعة العمل بالأقسام والإدارات واللجان وال 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 تسهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها.

3- التنظيم :

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

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

وتتبع المقاومة العاطفية من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه، أو القائمين عليه ويمثل الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر المقاومة بصفة عامة بالمصالح والمزايا 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 :

وتتبع من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة والسلطة في المنظمة والحفاظ 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 التغيير.⁴⁶ وبالتالي 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.

الشكل رقم 03: مجالات التطوير التنظيمي

المراجع: 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 المشغل 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 وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم⁴⁵.

أولاً: معوقات التطوير التنظيمي

إن عملية التطوير تصطدم بمجموعة من المعوقات نوردها فيما يلي:

1/ معوقات عقلانية :

وتتبع 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 ووضوح في الرؤية والإقناع.

2- معوقات عاطفية وثقافية :

دور التطوير التضييمي في عصرنة العمل الإداري

❖ التكاليف المرتفعة ❖ طول المدة الزمنية ❖ حجم البطالة المتوقعة ❖ فقدان بعض التخصصات	المعوقات المقلالية
❖ الخوف من المجهول ❖ عدم الرغبة في التغيير ❖ انعدام الثقة في القائمين على التغيير ❖ الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم	المعوقات العاطفية
❖ الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة ❖ الحاجة إلى علاقات أنسانية مشفرة ❖ الولاء والتضامن الاجتماعي ❖ عدم التوافق مع القيم الاجتماعية	المعوقات الاجتماع
❖ 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 وعلني وبعضها غير مباشر وخفي ونذكر منها :

- كثرة الشكاوى والتدمر

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

❖ الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة، كون التغيير يلغى 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 وبالتالي الوقت غير الملائم 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 طبقاً لمعايير الولاء وليس لمعايير العلم والخبرة

- الاستسلام لظواهر الجمود والوشایة وكثير من الأمراض الخاصة بالبيئة الاجتماعية .. كالتسبيب 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 و مقاومة 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 ويشكل 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 و دواع إحداثها وأهم أهدافها، و ذلك قصد تهيئة المناخ المناسب لإحداث التطوير كما تتضمن العملية مناقشته مسبقا مع العاملين و إعلامهم من خلال المذكرات وللقاءات بمبرراته و أهدافه و العمل 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.

ثانياً: سبل التغلب على مقاومة التطوير التنظيمي:

لتقليل 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 يفهموه بصورة أفضل⁵⁰.
- ضرورة إشعار المعنيين بالمقاسب 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 و بذلك يمكن تقليل مقاومتهم للتغيير وضمان التزامهم بتنفيذ التغيير.
- تفويض السلطة و تحمل الأفراد مسؤولية إنجاح برنامج التطوير التنظيمي⁵².

المناورة: يمكن للمديرين المناورة بالموارد (سوف امنحك كذا وكذا) للذين يبدون حماساً ويفاعلون مع هذا الأمر) أو التعاون مع بعض الفئات التي أظهرت موافقتها للتغيير منذ الوهلة الأولى مع تجاهل تلك التي تعارض التغيير حتى تقوم الفئات المعاشرة بإعادة التفكير في قرارها بالمقاومة وجعلهم يشعرون بخطأ قراراتهم بمقاومة التغيير، ويلجأ لهذا الأسلوب إذا كانت الظروف الحالية لا تجدي معها أي من الأساليب السابقة أو لا توفر المقومات المناسبة لطرح الأساليب السابقة، وهذا المدخل قد يسبب مشاكل في المستقبل إذا شعر الأفراد بأساليب المناورة.⁵⁹

الإكراه الظاهر وغير الظاهر: وبموجب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علنا 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 تخلي من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من القائمين بالتغيير وظهور ما يسمى بالمقاومة الباطنية.⁶⁰

عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابيات هذه الإستراتيجية تمثل 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 العالية.⁵⁶

التفاوض والقبول: إذا أسفرت العمليات السابقة عن اكتناع بسيط بطبيعة التطوير ودعائمه وأهدافه وظل طرف أو أكثر في حالة مقاومة، يتطلب الأمر حينئذ التخطيط لعملية تفاوض فاعلة ويستهدف التفاوض تحقيق درجة أكبر من الإقناع لمعارضي التطوير بأهميته، ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض، و اختيار أساليبه.⁵⁷

الاستغلال و اختيار 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 استغلوا.⁵⁸

-/١ تجبر مقاومة التغيير إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير وسائله وآثاره 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 تساعده إدارة المنظمة على تحليل أدق النتائج المحتملة للتأثير سواء المباشرة منها أو غير المباشرة ، وقد يؤدي ذلك إلى مراجعة الخطط مما يزيد من فعالية التغيير .

-/4 قد تؤدي مقامة التغيير إلى كشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.⁶¹

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 والرضاء الوظيفي وبناء فريق العمل وطرق حل الخلافات والتقليل

و الجدول التالي يبين طرق التغلب على مقاومة التطوير التنظيمي

الطريقة	الاستخدام	كيفية	المزايا	العيوب
التعليم والاتصال	تزويد الأفراد بالمعلومات و تصحيح الخاطئة منها	إيجاد الاستعداد لمساعدة الأفراد على التغيير	تسخر طويلاً وقتاً	تسخر طويلاً وقتاً
المشاركة والتوريط	توزيع بعض الأفراد بمعلومات هامة ، ومن ثم توريطهم لقبول التغيير قسراً	إضافة معلومات لخطيط التغيير وتعزيز الاتصال	تسخر طويلاً وقتاً	تسخر طويلاً وقتاً
النهضة والتأييد	مقاومة تأثيرات التغيير لتصحيح المشاكل	الإشاع المباشر لحاجات الأفراد وتعديلها	تسخر طويلاً وقتاً	تسخر طويلاً وقتاً
التفاوض والاتفاق	تبين أن التغيير لا يأتي على حساب الأفراد	مساعدة أغلبية مقاومي التغيير	مكلفة للأطراف تسعى للامتحان	مكلفة و كل الأطراف
المشاركة والتعاون	وعود بزيادة المزايا في حال قبول التغيير	غير مكلفة	وجود مشاكل في المستقبل في حال معرفة الأفراد بالمناورة	محفوظ بالمخاطر خاصة في حال تفطن الأفراد لها
الإكراه القسر	إجبار الأفراد على قبول التغيير بسرعة ونقاوة	السرعة انصياع المقاومين	-	استعملها

الجدول رقم ٠٤: 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 إيجابية أيضا فهي تكشف عما يلي:

دور التطوير التنظيمي في عصرنة العمل الإداري

- 4- محمد قاسم القريري، **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 ادريس ، 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 الرحالة ، 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 ص 284-285
- 14- ثابت ادريس ، مرجع سابق ، ص 380 - 379
- 15- علي سلمي ، مرجع سابق ، ص ص 285 - 284
- 16- ثابت ادريس ، مرجع سابق ، ص 380
- 17- علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 285
- 18- ثابت ادريس ، مرجع سابق ، ص ص 381 - 380
- 19- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2010/01/05 يوم www.hrdiscussion.com

الساعة 10:25

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

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

المواضيع:

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

دور التطوير التنظيمي في عصرنة العمل الإداري

- 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 المريح 2004، ص 20
- 39 معتز مصطفى عبد الجود شيخة، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، ط 1، 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 الجود، مرجع سابق ، ص 43
- 45 - محمد قاسم القربيويتي ، 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
- 20 حسين بن عيده بن حسين العذيفي ، 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 الرحمن ، مرجع سابق ، ص 382
- 22 نفس المرجع السابق ، ص ص 283
- 23 نفس المرجع السابق ، ص 381
- 24 - زيد منير عبو ، مرجع سابق ، ص 33
- 25 -Patrick Krasensky – Pierre Zimmer ، SURTOU,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 والاستراتيجيات' ، (ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي)، القاهرة : ايتراك للنشر 2001 ، ص 22
- 28 - Jhon RschermerHorne,David S.Chappell ، principe de management, Village mondial,Paris,2002,P4
- 29 -Patrick Krasensky – Pierre Zimmer, Op.cit , P 28
- 30 -أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، مدخل البناء والمهارات ، مرجع سابق ، ص 416
- 31 - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 260
- 32 - بطاح أحمد، مرجع سابق ، ص 63
- 33 - ثابت عبد الرحمن ادريس ، مرجع سابق ، ص 367
- 34 -John R. Schermerhorn, Jr. & autre ، Organizational Behavior، 7éme édition ، John WileyUnited States of America ، 2002p 16

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 العذيفي ، **معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة في الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1998.

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

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

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

50 -Gérard Dominique Carton

,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 عبوبي ، مرجع سابق ، ص 43

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

56 - زيد منير عبوبي ، مرجع سابق ، ص 44

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

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

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

60 - زيد منير عبوبي ، 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 - عايدة سيد خطاب ، إدارة الموارد البشرية ، ط2، القاهرة : كيلوبترا للطباعة ، 1999.
- 20 - عبد الرزاق سالم الرحالة ، 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.ivil. 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 : ايترال 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 القريري ، **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 الجود 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 éme édition ‘ John WileyUnited States of America ’ 2002.

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

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

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