

أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة

الاستاذة : بوزوران سعيدة
جامعة لونيبي علي . البليدة .

-ملخص

يحظى موضوع التطوير التنظيمي اليوم بأهمية كبيرة باعتباره عملية مقصودة لتطوير إمكانيات المؤسسة وقدرات الأفراد ومهاراتهم من أجل تمكينها من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة ومواجهة التحديات البيئية والمساهمة في رفع مستوى الأداء، بما يساعدها على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها. على اعتبار التطوير التنظيمي أداة حتمية لمواكبة هذه التغيرات حيث يساهم في نجاح المؤسسة حتى تستطيع البقاء والإستمرارية . وسيحاول هذا المقال الإجابة على مجموعة من التساؤلات حول أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة

وذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:

- س 1 : ما هي الأسباب التي تدفع بالمؤسسات للتطوير التنظيمي ؟
 - س 2 : ما هي الافتراضات والقيم التي يقوم عليها التطوير التنظيمي ؟
 - س 3 : ما أهمية وأهداف التطوير التنظيمي ؟
 - س 4 : ما هي إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي، وأهم معوقاته ؟
- الكلمات المفتاحية : التطوير التنظيمي، الأداء، البيئة الداخلية والخارجية .

Résumé :

Le sujet développement organisationnelle prendre aujourd'hui une grande valeur considéré l'un astuce intentionnelle pour développé les moyens d'établissement et les capacités des individus au but de l'adapté avec la nouvelle technologie et l'affrontement des obstacles d'environnement et participer d'augmenter le niveau de performance de ce l' aide afin que faire leur plants et réalisé les but a considéré le développement systématique pour avancé au temps que la société voir des changements et après l

établissement peut s'accomplir Le gagnèrent ,la continuation et le reste.

Ce projet essayé de répondre a ces questions sur la nécessité de ce développement systématique d'établissement lequel :

- 1- quelle sont les raisons qui poussé les établissements pour avancé ?
- 2- quelle sont les hypothèses et les valeurs qui est le plus importante dans ce développement ?
- 3- quelle est les valeurs et les but de ce développement ?
- 4- quelle sont les avantages et les désavantages, et les déférentes obstacles de ce dernier ?

Les mots clé :

le développement systématique, le performance, l'environnement externe et interne.

-مقدمة :

تعيش المؤسسة اليوم في بيئة حركية تتعامل وتتفاعل معها باستمرار، وبالنظر لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها، أصبحت المؤسسة أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير والتحديث حتى تستطيع الإنتفاع من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات، ومن الأساليب الحديثة التي تنتهجها المؤسسة مشروع التطوير التنظيمي الذي من شأنه أن يجعلها تتكيف مع التغيرات وتتأقلم مع بيئتها. وهذا ما دفعنا للتعرف على:

- الأسباب الكامنة وراء لجوء المؤسسة للتطوير التنظيمي.
- التعرف على الإفتراضات والقيم التي يقوم عليها التطوير التنظيمي.
- أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة وأهدافه.
- معرفة إيجابيات وسلبيات هذا البرنامج والعوائق التي تحد من فعاليتها .

-مفهوم التطوير التنظيمي :

" هو تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها ومواجهة المشكلاتGardner يعرفه التي تعترض هذه الأهداف، مع الإهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية." (1) ويعرفه ريتشارد بيكارد : " على أنه

مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل، التي تشرف عليها الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل في العمليات التنظيمية واستخدام العلوم السلوكية. "(2) كما يعرفه مصطفى عبد الجواد: " هو جهد مخطط ومستمر لتغيير المؤسسة لتصبح أكثر فعالية وأكثر إهتماما بالنواحي الإنسانية، وهي تستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية الثقافة التنظيمية والتي تعتمد على الإختبارات الذاتية للمؤسسة والإستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة". (3)

-التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي :

هو عملية مخططة تقوم بها المؤسسة نمس الإتجاهات، القيم، الهيكل التنظيمي، النشاطات الإدارية والتكنولوجيا، للرفع من مستوى الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية حتى تستطيع المؤسسة التكيف مع بيئتها.

أولاً: أسباب التطوير التنظيمي

هناك عدة أسباب دفعت بالمؤسسات إلى إتباع أسلوب التطوير التنظيمي داخلية وخارجية. (4)

أ. الأسباب الداخلية:

1. تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم. نتيجة التطور الحاصل في جميع الميادين.
2. زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.
3. إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في إتخاذ القرارات وبين إنتاجيته. حتى يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة ودوره في المساهمة في تحقيق أهدافها.
4. ضعف شبكة الإتصالات بين فرق العمل الخاصة وإنجاز مشروع معين.
5. الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقتها.
6. القيادات الإدارية في المنظمة متسببة وأساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة. وهذا ما يفتح المجال للتسيب والإهمال من طرف العمال، بسبب غياب الرقابة.
7. فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذي يدعو لتسجيل كلّ الأوامر والتعليمات كتابة خشية تحميل المسؤولية للمرؤوسين في المستويات الأدنى من الإدارة.

8. الصراعات المستمرة بين المديرين المستترة والظاهرة من أجل تخصيص الموارد وبلورة الأهداف والسياسات أو المناصب أو للتقرب للإدارة العليا.

9. كثرة الاستقلالات وزيادة حركة دوران العمل ونسبة الغياب. وهذا ما يجعل اللإستقرار داخل المؤسسة وبالتالي يصعب عليها تحقيق الأهداف في ظل هذه الظروف.

هناك جملة من العوامل الداخلية التي أدت بالمؤسسات لإتباع أسلوب التطوير التنظيمي وهذا بعد إدراكها حاجتها لخلق المرونة في الهيكل التنظيمي والقوانين والأنظمة لتتكيف مع المستجدات الخارجية بالإضافة إلى المشاكل التي بدأت تظهر في البيئة الداخلية للمؤسسة كفقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين لأنه ليس هناك إشتراك بينهما في وضع الأهداف.

-الأسباب الخارجية:

وهي مجموعة من العوامل التي تؤثر على المؤسسة وتدفعها للتطوير، وتتمثل في :

-التغيرات السياسية والاقتصادية: سواء كانت هذه المتغيرات سلبية أو إيجابية فإنها تستدعي قيام المؤسسات بإحداث بعض التغيير للتكيف مع طبيعة المتغيرات بهدف خلق توازن إيجابي بين المؤسسة والمستجدات السياسية والاقتصادية مثل:ندرة الموارد، المنافسة، الحروب، والأزمات الاقتصادية...إلخ.

-التغيرات الاجتماعية، الثقافية والحضارية: سواء كانت هذه المتغيرات ذات علاقة بالقيم والتقاليد، أو بتقاليد العمل، فإن المؤسسات العاملة في هذا المجتمع عليها إحداث تغييرات تستجيب بصورة إيجابية لهذه المتغيرات.

-التغيرات في الأنظمة، القوانين والتشريعات: هناك جملة من التغييرات التي يمكن أن تحدثها الحكومة أو مجالس الإدارة في المنظمات، فعلى المنظمات أن تستجيب لهذه التغييرات بصورة إيجابية مما يساعدها على الاستقرار والاستمرار.

-التغيرات التكنولوجية: سواء كانت هذه التغييرات في طرق الإنتاج أو وسائله فهي ذات تأثير على تحقيق كفاءة تشغيل عالية وتحسين نوعية المنتجات ، وعلى المنظمة أن تأخذ بهذه المتغيرات حتى لا تتخلف عن التطورات التي يمكن أن توجد أمامها ضغوطات تنافسية كبيرة في المنظمات المشابهة، إضافة للعوامل الداخلية هناك أسباب خارجية تواجهها المؤسسة منها المنافسة، الأزمات الاقتصادية .

-الجدول رقم (01) : يلخص أهم أسباب التطوير التنظيمي

المصدر	العوامل
البيئة الفنية (التقنية)	- انفجار المعلومات، زيادة ضغوط العمل. - التطوير في عمليات الإنتاج. - الانفجار في المعلومات والاتصالات.
البيئة الاجتماعية	- تغير الاتجاهات والقيم نحو العمل. - تغير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. - الأنظمة، التعليمات واللوائح الحكومية. - النمّو السكاني.
البيئة الاقتصادية	- السوق العالمي الاستهلاكي. - التغير السريع والمطرّد وأذواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج.
البيئة التنظيمية	- متطلبات الموظفين والعاملين والمشاركة في الإنهماك في العمل. - الانسحاب العائد لتقنية وحجم المنظمة. - تغير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين

-المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص386.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا مجموعة العوامل المؤثرة على المؤسسة، الداخلية منها كبر حجم المؤسسات وتطور التقنيات المستخدمة، وكذا تغير اتجاهات العاملين، أمّا بالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في تغير أذواق المستهلكين، وتغير القوانين الحكومية إضافة إلى المنافسة الحادة في سوق العمل كلّ هذه الأسباب دفعت بالمؤسسة إلى التخلي عن فكرة الجمود وإتباع المرونة في التعامل مع مثل هذه الظروف حتى تتمكن من الاستمرار، وبعد أن تعرفنا على أسباب التطوير التنظيمي، سنحاول التطرق إلى جملة الافتراضات التي يقوم عليها.

ثانيا : الافتراضات والقيم التي يقوم عليها التطوير التنظيمي
أ: الافتراضات الأساسية للتطوير التنظيمي

يرتكز التطوير التنظيمي على جملة من الافتراضات الخاصة بالأفراد، الجماعات والمنظمات وهي الافتراضات التي تواجه عملية التغيير.(5)

1- فيما يخص الأفراد: فالمبادئ الرئيسية للتطوير التنظيمي تقدم احتراماً كبيراً وثقة في قدراتهم فالتطوير التنظيمي يفترض أنّ الفرد له فرصة أكبر لإشباع حاجاته في النمو والتقدم إذا كان محيطه العملي يؤازره ويحفزه، أغلبية الأفراد قادرون على تحمل مسؤولياتهم والمساهمة في نجاح منظماتهم.

2- فيما يخص الجماعات: فالمبادئ الرئيسية للتطوير التنظيمي تعكس اليقين من أنهم قادرون على أن يكونوا نقاط قوة سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمة ويفترض التطوير التنظيمي أنّ: الأفراد الذين يعملون جنباً إلى جنب لإشباع حاجات فردية وتنظيمية في نفس الوقت يستطيعون تشكيل جماعات فعالة .

3- فيما يخص المنظمات: المبادئ الرئيسية للتطوير التنظيمي تراعي تعقيد هذه المنظمات كونها أنظمة تتكون من عناصر متكاملة، والتطوير التنظيمي يفترض في هذه الحالة أنّ: أي تغيير في عنصر من المنظمة ينعكس على باقي العناصر، ومن الممكن تصوّر الهيكل التنظيمي وكذا مناصب تستجيب للحاجات الخاصة بالأفراد، الجماعات والمنظمة.

ب: القيم والمبادئ التي يقوم عليها التطوير التنظيمي

للمقاربة النظامية للتغيير المخطط الذي يقترحه التطوير التنظيمي نوعين من الأهداف التي تظهر لنا القيم والمبادئ التي يقوم عليها.

1. الأهداف التي محورها النتائج:

هي أساساً رهانات ترتبط بالتكيف الخارجي، وهي تهدف لتنمية الفعالية العملية بتطوير قدرات التكيف الخارجي وهي تركز على ما هو منجز بمجهودات الأفراد والجماعات.

2. الأهداف التي محورها العمليات:

هي أساساً رهانات ترتبط بالاندماج الداخلي. فالتطوير التنظيمي يحاول مساعدة المنظمة وأفرادها في متابعة أهدافها من خلال:

- إنشاء جو ملائم لتسوية المشاكل في المنظمة ككل. حتى يمكن اكتشافها والتغلب عليها حتى لا تتفاقم وتشكل عائقاً أمام تحقيق التطوير.

- إضافة قدرة الأفراد المرتبطة بالعلم والكفاءات إلى القدرة الشكلية.

- الارتقاء بمسؤولية اتخاذ القرار إلى مستويات أين تكون المعلومة موثوقة ومتوفرة.

. خلق جَوّ الثقة والتفائل في التنسيق بين الأفراد والجماعات.
- تقوية الإحساس بالملكية لدى العاملين بالنسبة لمنظمتهم. وهذا من خلال التعامل
بالأسلوب الديمقراطي والجانب الإنساني في حدود أهداف المؤسسة. حتى يزيد
شعورهم بالانتماء والولاء لها.

كلّ مناهج التطوير التنظيمي تركز إذن ضمنيا على قيمها، بصفة أخرى التطوير
التنظيمي يبحث على تحسين مشاركة أعضاء التنظيم في الوصول للأهداف
التنظيمية والبحث عن تحقيقها بمعاملتها كبالغين مسؤولين يستحقون العمل في
محيط نشيط محفز.(6)

ثالثا : أهمية وأهداف التطوير التنظيمي

أ - أهمية التطوير التنظيمي :

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في أهمية الجوانب التالية:

1. دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر
الموارد .

2. تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والإرتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على
الإبتكار ومجاعة قدرات المتفوقين. وهذا من خلال تكثيف البرامج التدريبية وتنويعها
بما يتناسب مع احتياجات المنصب.

3. توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاعة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط
الضعف في الإدارة .

4. الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الأخرى.

5. العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين. حتى لا تتعارض الأهداف،
وتنشعب عنها صراعات داخلية.

6. أنّ التطوير التنظيمي يعتبر أسلوبا لحلّ المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها
البيئية، الثقافية والاجتماعية، ولثبت القدرة على حلّ المشكلات والتجديد المستمر
للمنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع
الأخذ بعين الإعتبار التحديات التي تواجه المنظمة.(7)

ب - أهداف التطوير التنظيمي :

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المؤسسات
التي ستستخدم هذه البرامج

ولكن في الأغلب تكون هذه الأهداف كالآتي :

يحدّد لورنس ولورش أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي:

1. مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.

2. الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات المساهمة المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة، بينما يستمر في إدارة مجالات تعاملها مع بيئتها المتخصصة.

3. المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه الانسجام والتكامل بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.

4. العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار.

5. تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه .

6. مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الأدوار والمراكز بالإضافة إلى سلطة المعرفة.

7. تقديم المساعدة للمديرين في حلّ المشكلات الإدارية.

8. تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.

9. مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائجها، والآليات المستخدمة لحل المشكلات. (8)

تتجلى لنا أهداف التطوير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة كونه يركز على كلّ ما هو داخلي من اتصال قيادة رقابة، ونظم الحوافز والمكافآت والعمل على حلّ المشكلات الإدارية، وهذا يساعد المؤسسة على حل مشاكلها وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، دون إهمال البيئة الخارجية ومتغيراتها، وبهذا فكلّ مؤسسة مطالبة بتطوير نفسها حتى تظل تتماشى مع كلّ المستجدات.

رابعاً: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي

ممّا لا شك فيه أنّ التطوير التنظيمي كعلم سلوكي وإبداع إنساني لأغراض التغيير المخطط، وقد احتل مكاناً مميّزاً بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة، ويكفي لتأكيد هذه المقولة أنّ أكثر المفكرين والمنظرين في مجال الإدارة والعلوم السلوكية قد ساهموا بدراساتهم بل استخدموا التطوير التنظيمي في أعمالهم كمستشارين

إداريين وقد كان من ضمن هؤلاء على سبيل المثال دوقلاس ماكريجو، رنسيس ليكرت، كريس أرجريس، موتون، ووارين بنيس، إنَّ مدى الإهتمام الذي قوبل به التطوير التنظيمي ومدى الإنتشار الذي حققه يقود بالضرورة إلى سؤال أساسي ألا وهو إلى أي مدى يلي التطوير التنظيمي كمنهاج سلوكي وكمدخل لحلّ المشكلات وحاجات المفكرين والممارسين في مختلف ميادين ومجالات الإدارة ؟ أم هل التطوير التنظيمي مجرد إبتكار جديد ولكل جديد رونق تناوله العلماء كي لا يفوتهم شرف المشاركة في أحد الإبداعات الحديثة وبالتالي فإنّه سرعان ما تزول فعاليته ؟ وللإجابة على هذا السؤال لا بد من الوقوف على إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي.

أ: إيجابيات التطوير التنظيمي:

1. لقد أنبنى التطوير التنظيمي من حيث أسسه وممارساته على العديد من الأساليب والنظريات السلوكية التي سبقته، فاستفاد بالتالي من أسسها وتجاربها في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات التي تمثل مادته التي يتعامل معها، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يمثل خطوة متقدمة على ما سبقه من نظريات إدارية ومن النظريات التي استفاد منها واحتواها التطوير التنظيمي البحث الموجه نحو العمل وتمارين الحساسية والإدارة بالأهداف.

2. إنَّ التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كإبداع إداري، إذ لا جدل في أنّ معتقدات الفرد، قيمه، توجهاته وسلوكه تمثل جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة عن طريق البيئة المكانية أو نفوذ الشخصية القوية يتضاءل كثيرا إذا ما قورن بتأثير ثقافة المنظمة، هذا ولا يتوقف التطوير التنظيمي كعملية عند حدّ الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب، بل يتجاوزه لاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها، وهنا يكمن النجاح الحقيقي والإضافة التي حققتها حركة التطوير التنظيمي هي استيعاب، ومن ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع لها.

3. انطلاقا من حقيقة تجديد ثقافة المنظمة لأنماط سلوك الأفراد، فإنَّ هناك دليل تاريخي بأنَّ إحداث التغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيرا إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية، وليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حدى.

4. يمثل التطوير التنظيمي تطبيقا فعالا للمنهج العلمي لحلّ المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية. ويعتبر هذا التوجه العملي من أسباب نجاح وعناصر قوة حركة التطوير التنظيمي كما يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تجديد تهديدا لوجودها والمساس بمصالحها.(9)

ب: سلبيات التطوير التنظيمي:

أما من سلبياته فنذكر منها:

هو يستغرق وقتا طويلا نسبيا، كما أنه باهظ التكاليف مقارنة بالبرامج الخفيفة كالتدريب وغيره، كما يعاب عليه أنه يتطلب الصراحة والانفتاح على الآخرين ممّا يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على السطح كما أنه يطوع السلوك الفردي ليستجيب للسلوك الجماعي، ويركز على الجوانب السلوكية بدلا من الأداء الوظيفي، ويعاني التطوير التنظيمي في الدول النامية من نقص شديد في المعلومات وتبادلها وكثيرا من المحسوبين على هذا الحقل لا ينتمون له أصلا ممّا ينتج عنه برامج تغيير فاشلة.(10)

-الجدول رقم (02) : يلخص مزايا و عيوب التطوير التنظيمي .

مزايا التطوير التنظيمي	عيوب التطوير التنظيمي
- التطوير المتكامل في التنظيم .	- يستغرق وقتا طويلا.
- زيادة الأداء.	- باهظ التكاليف.
- زيادة الرضا الوظيفي .	- احتمالات الفشل عالية.
- تحسين العمل الجماعي .	- بطيء العائد.
- زيادة الدوافع.	- التعدي على الخصوصيات.
- حل الخلافات و الصراعات .	- نتائج سلوكية عكسية.
- الإلتزام.	- الخضوع لرأي المجموعة .
- تقليل الغياب وترك العمل .	- صعوبة التقييم .
- فرص التعلم للفرد والجماعة .	- شح المعلومات لدى بعض الثقافات.

المصدر: محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 297 .

من الجدول يتضح لنا الفرق بين مزايا التطوير التنظيمي كونه يزيد في أداء الأفراد من خلال زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وكذا رضاهم عن بيئة العمل لتوفر

الظروف المساعدة على ذلك نتيجة مراعاة العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات والتفاعل بينهم، وهو عامل جدّ هام في توطيد العلاقات بينهم في مختلف المستويات الإدارية بالنظر للعمل بأسلوب الإدارة بالأهداف وتدريب الحساسة، وهذا ما يمكنهم من الإطلاع على أهداف المؤسسة فيساهمون في تحقيقها وبالمقابل هو باهظ التكاليف ويستغرق وقتاً طويلاً لإنجازه.

-خامساً: عوائق التطوير التنظيمي.

هناك مجموعة من العوائق التي تحول ضد تحقيق أهداف التطوير التنظيمي، ونذكر منها :

- 1- الهيكل التنظيمي والمؤسسي العام للقطاع العام.
- 2- المعايير الإدارية والعلاقات الفردية التي تعتبر جزءاً من النظرية الإدارية. ذلك أنّ العلاقات الشخصية من شأنها أن تحد من إحداث التطوير، لأنّ المعلومات تبقى تجري في اتجاهات معينة دون فئة أخرى.
- 3- الارتباط الضعيف بين كل المستويات الإدارية في التنظيم. وذلك ما ينجر عنه سوء التنسيق بين مختلف المستويات، وهذا لا يخدم التطوير.
- 4- طرق توصيل الأوامر والطلبات والتحديات بين المدراء والموظفين في بعض الوقت. فبعض المدراء يفتقدون للتعامل بالطرق الإنسانية مع موظفيهم، وهذا ما يجعل بعض الموظفين يرفعون التحدي أمام رؤسائهم. بالعصيان والتمرد.
- 5- تنوع واختلاف الاهتمام وهيكل أنظمة الحوافز والمكافآت. فنجد هذه الأخيرة لا توزع بطريقة عادلة بين جميع الموظفين. وهذا ما يزرع عدم الثقة بين الموظفين ورؤسائهم.

6. قلة الاهتمام في المهنة والاحتراف وخاصة عند الأمداء.

7. الاهتمام الدائم في المحافظة على السرية. (11)

يرى "روبرت" أنّ للجانب الإداري دوراً مهماً في تطبيق التطوير التنظيمي وفهم المسؤولين عن السياسات، وهم الذين يحددون نوع السياسات، الأهداف، والغايات التنظيمية لكن مع ذلك فإنّ المدراء في القطاع العام يعملون تحت ظروف متغيرة ومليئة بالشكوك وهنا يقترح "روبرت" على المدراء أربعة أمور ونشاطات مهمة وهي كما يلي:

1. التعامل مع الأهداف والغايات الموضوعية بحذر والتي تتأثر من قبل العديد من العوامل الخارجية.

2. العمل ضمن الهيكليات الموضوعية والمصممة من قبل الإدارة العليا بحذر شديد.
3. تفويض العمال وإعطاءهم صلاحيات وعدم الضبط والرقابة.
4. عدم التأخر في إنجاز الأهداف والغايات التنظيمية.(12)

- خاتمة:

يمثل تبني المؤسسات مفهوم التطوير تصرفا إستباقيا يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما يسمح لها بضمان علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات وأهداف مختلف العمليات والأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبيا على مصيرها، إلى جانب إمكانية التخصيص الجيد لمواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

-قائمة المراجع

- 01 - نقلا عن أبو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة -، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2000، ص 112.
- 02 - الهندي وحيد بن أحمد، تطوير المنظمات، الرياض : مكتبة ملك فهد الرياض، 2000، ص 62.
- 03 - شيحة معتز مصطفى عبد الجواد، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، الإسكندرية: دار الوفاء، ط1، 2006 ، ص 25.
- 04- الحاج رائد يوسف، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، عمان : دار غيداء، 2008، ص 202.
- 05- Rschermerhome, John et autres, comportement humain et organisation 2 édition, paris : renouveau pédagogique université Laval, 2002, p.p. 346-347.
- 06- Ibid. p 348.
- 07 - الصيرفي محمد، التطوير التنظيمي، الإسكندرية: الدار الفكر الجامعي، ط1، 2006، ص 31 - 32.

- 08 - حمدان مطر عصام محمد، " التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ". رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. غزة : الجامعة الإسلامية. 2008، ص 14 - 15.
- 09 - السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، عمان : دار المسيرة، ط1، 2008، ص 39 - 40.
- 10 - الصيرفي محمد، المرجع السابق، ص 296 - 297.
- 11 - الوليد بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: دار الراية، ط1، 2008، ص 229 - 230.
- 12 - نفس المرجع، ص 230.