

التطوير التنظيمي الفلسفة و المناهج

أ بلفاسم بن العايب - جامعة الجزائر 3

مقدمة

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 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.

لذا 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 حدّ سواء.

و نستعرض في هذه المقالة العناصر الأساسية في التطوير التنظيمي وهي :

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي

ثانياً: دوافع التطوير التنظيمي و أهدافه

ثالثاً: فرضيات وفلسفة التطوير التنظيمي

رابعاً: مناهج التطوير التنظيمي:

خامساً: معوقات التطوير التنظيمي و سبل التغلب عليها

أولاً: 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 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 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 انه مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة ، ولتحديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص و الإدارة الفعالة و الجماعية لثقافة المنظمة وذلك بمعاونة الاستشاريين و باستخدام التكنولوجيا و النظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية².

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

أما وارن بينس Warren Bennis فعرفه بأنه إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الاتجاهات و القيم وكذلك الهياكل التنظيمية ، لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية و الاقتصادية⁴. أما Alderfer الدوفر فيعرفه بأنه " يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فعاليتها بعده التنظيمي"⁵.

أما علي السلمي فقد عرفه بأنه عملية مخططة ومنتظمة يتم بموجبها استخدام مبادئ و أساليب العلوم السلوكية في تنظيم قائم فعلا من أجل تحسينه ورفع كفاءته"⁶.

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 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 و الأدوات المستمدة من العلوم السلوكية وذلك بغرض تحسين وتطوير الأداء التنظيمي وتحقيق التوافق بين الأفراد العاملين في المؤسسة و الأهداف التنظيمية⁸.

أما الدهان فيعرفه التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومقصودة وتهدف على 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 السلوكية 9.

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 المنظمة. 10

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 السلوكية 11.

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 تحديدا من خلال معالجة أكثر فعالية ، وتعاوننا مع الثقافة التنظيمية وقيمها و التركيز على ثقافة مجموعات العمل الرئيسية وبمساعدة مستشار أو خبير وباستخدام نظرية العلوم السلوكية 12.

إن ما يلاحظ على جملة هذه التعاريف تركيزها على البعد الإنساني و السلوكي في عملية التطوير التنظيمي و ذلك من منطلق أن تحقيق أهداف المنظمة مرتبطا أساسا 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 و الإمكانيات 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 و المستمرة و المدعمة من طرف الإدارة العليا هدفها زيادة فعالية و كفاءة المنظمة معتمدة في ذلك على الأساليب العلمية خاصة مبادئ العلوم السلوكية.

ثانيا: دوافع التطوير التنظيمي و أهدافه

1- 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 الموت البطيء للمنظمة ، وعليه فإن التغيير و التطوير التنظيمي لا يحدث بشكل عفوي و إنما يحدث نتيجة لعوامل خارجية و أخرى داخلية¹³

1-1- 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 البيئة¹⁴. 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 و الضرائب .. الخ .

- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق¹⁵

- 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 فيها¹⁶.

- 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 المنظمة¹⁷.

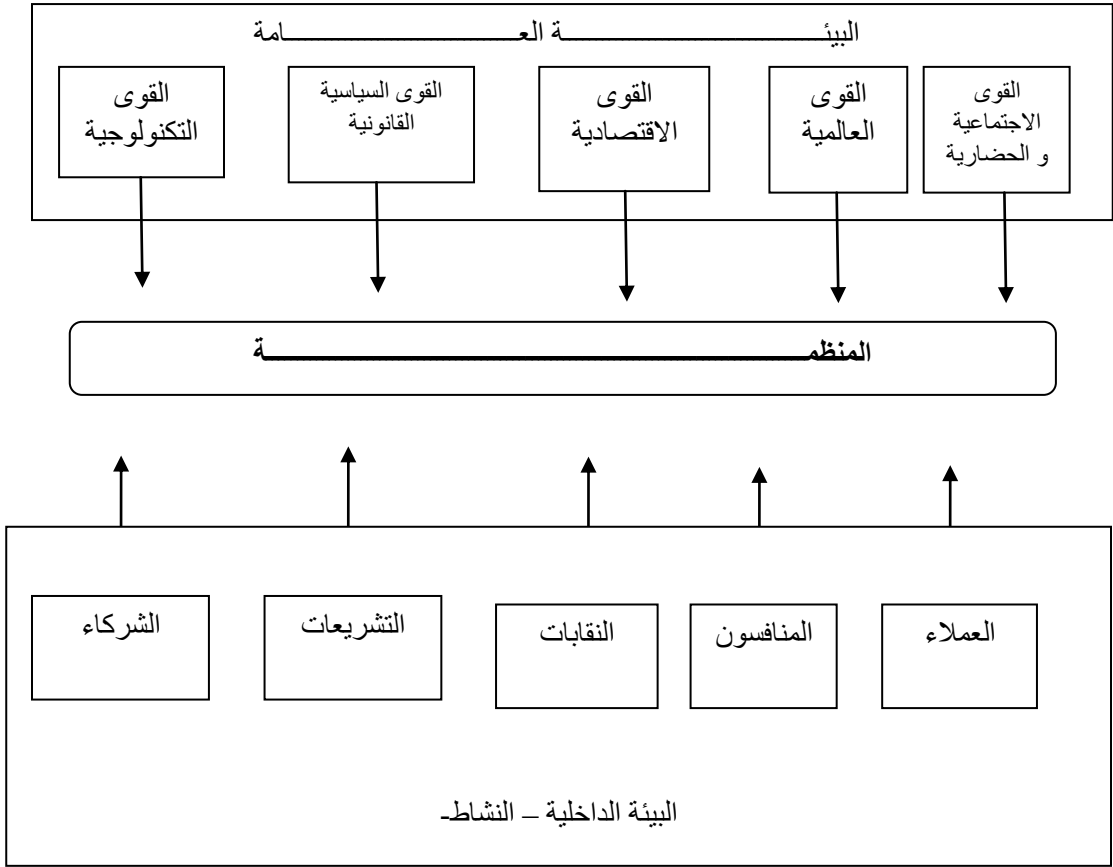
2-1- العوامل الداخلية :

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 بالتغيير¹⁸. و تتمثل العوامل الداخلية في المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها وهيكلها التنظيمي و الأساليب و السياسات و الإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف و الأساليب 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
- 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 و المسؤوليات و المركز و النفوذ¹⁹.

إن جملة هذه العوامل تجعل من التغيير و التطوير التنظيمي أمرا حتميا وضروري ولازم كما أنه عملية مستمرة ومتجددة ، 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 و الإعداد له .²⁰

و الشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في التغيير و التطوير



الشكل رقم 01 : دوافع التطوير التنظيمي

المصدر : علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الإسكندرية : الدار الجامعية
2000 ، ص319،

2- 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 فعالية المنظمة وتحقيق رفاه العاملين أو رضائهم على الأقل مما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة ، وقد رأى الدرفير ALDERFER أن القيمتين الأساسيتين لفهم تطوير المنظمات هما : أنسنة النظام وهو تعبير عن استهداف العاملين و رفاههم ، وتحسين فاعلية النظام 21.

إن أهداف عملية التطوير التنظيمي تختلف تبعا 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 التكتم عليها .
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية .
- 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 بدinاميكية 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 المؤثرة .²²
- 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 الحديثة²³.
- و إجمالا 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.

ثالثاً: فرضيات وفلسفة التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي ينطلق من فرضيات تبين مبادئه وأسسها وفلسفة توضع معالمه وأفكاره و هو ما نبرزه فيما يلي:

1- 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 أرجيرس Argyris ، ماكجروجر Mcregor 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 العملي .24

وتبدو تلك الفروض حلول احتياجات العاملين و طموحاتهم كأفراد ، وكأعضاء في جماعة ، وكفاءة لجماعات وكأعضاء في المنظمات .

أ) العاملين كأفراد:

هناك فرضين أساسيين يستند إليهما التطوير التنظيمي وهما أن الناس لديهم رسمية طبيعية للتطوير و النمو التنظيمي ، و أن 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 و المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة .25

ب) العاملون كأعضاء في جماعة وكفاءة :

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

- أن الفرد يريد عادة ، بل و يسعى 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 تحتاجه الجماعة ، ومن ثم فإن تعاون الأعضاء ومشاركتهم في تحقيق أهداف الجماعة تصبح ضرورية بل وحيوية في إطار من القيادة الفعالة و السلوك التنظيمي الإيجابي.

- إن المشاعر المكبوتة التي لا يستطيع أعضاء التنظيم التعبير عنها سوف يكون لها آثار سلبية على قدرات التنظيم في حل المشكلات ، كما تنعكس هذه الآثار على الأفراد ذاتهم فتقلل من إدراكهم لفرص النمو و التقدم و تعمل على زيادة الرضا بينهم .26

ج) 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 تنتشده المنظمة²⁷. 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 التنظيم²⁸

د) 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 .

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

* عدم التفاوت الكبير في السلطة و النفوذ داخل التنظيم لا يعتبر فقط أمرا مرغوبا بل هو ضروري لجعل التنظيم صحيا في الآجل الطويل²⁹.

وإجمالا 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 و النمو 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 التنظيمية³⁰.

2- فلسفة التطوير التنظيمي:

ترتبط فلسفة التطوير التنظيمي بتغيير القيم والمبادئ و المفاهيم البيروقراطية و التي لا تتلاءم مع الظروف الحاضرة و المستقبلية 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 و النمو و النجاح و الاستمرار و الفعالية للمنظمات وهي كالاتي:

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

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

- اعتبار الأفراد قادرين على التغيير و التطوير ولكن لابد من تهيئة البيئة المناسبة.

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

- تفعيل الظروف الفردية بين العاملين و الاستفادة منها

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

- الثقة بالأفراد لأن فقدان الثقة يؤدي إلى الاستجابة للضغوط و المؤثرات الخارجية .

- مواجهة العاملين بالحقائق و المعلومات ،وتعني المواجهة مشاركتهم في تبادل المعلومات

و الأحاسيس و الأفكار و الاهتمام بالتغذية المرتدة للبيانات.

- الاستعداد و الرغبة لتحمل المخاطر بدلا من تفاديها لان المخاطرة لازمة لتطوير المنظمات ولكن المخاطرة المحسوسة .

- 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 .

- التعاون بدلا من التنافس وذلك لأن التنافس يثير التنافر و التباعد بينما يساعد التعاون على رفع كفاءة العمل³¹.

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 و الابتكار .³²

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

وتتمثل قيمة التطوير التنظيمي حسب بينس Benins على النحو التالي :

- تحسين في المقدرة و الجدارة الشخصية للأفراد .
- تحول في قيم المنظمة بما يترتب عليه أن الجوانب الإنسانية و المشاعر ، تصبح عوامل تنظيمية شرعية ومعترف بها.
- تطوير التفاهم المتزايد داخل و بين 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 و أساليب 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 حيوية³³.

و إجمالا فإن 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 و المنظمات ، وعليه فإن التطوير التنظيمي في الحقيقة شيئين في وقت واحد ، فلسفة وعملية تغيير³⁴.

رابعاً: مناهج التطوير التنظيمي:

يتضمن التطوير التنظيمي ثلاثة مناهج أساسية (الفردي ، الجماعي ، التنظيمي) نستعرضها فيما يلي:

1- المنهج الفردي للتطوير التنظيمي

يعتمد هذا المنهج على أن أي تغيير في المنظمة ، لن يتأتى إلا إذا حدث تغيير في الفرد ، وعليه يركز هذا المنهج على بناء الفرد الكفاء لتحويله لتطوير المنظمة التي يعمل بها 35، من خلال احترامه والثقة فيه فالتطوير التنظيمي وفق هذا المنهج يفترض أن الفرد له فرصة أكبر لإشباع حاجته والنمو و التقدم إذا كان محيطه العملي يؤازره و يحفزه ، وأن أغلبية الأفراد قادرون على تحمل مسؤولياتهم و المشاركة في نجاح منظماتهم³⁶.

و عملية التطوير وفق هذا المنهج تتم على محورين³⁷ :

- التنمية الذاتية "تغيير الاتجاهات " ، يتم من خلال الإرشاد و الإقناع و الإثابة و التحفيز و التنمية السلوكية.
- التنمية المفروضة "تغيير السلوك"، يتم من خلال التعليم و التنمية و التدريب.

ووفق هذا النهج ينظر إلى عنصرين مهمين :

الأفراد: من حيث تعليمهم، وخبراتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وشخصياتهم، و أهدافهم ودوافعهم وخلفياتهم الاجتماعية.

الوظائف : من حيث المهام و الواجبات وسلطات العمل و الاتصالات المطلوبة و إجراءات العمل والعلاقات مع كافة الأفراد المرتبطة بالوظيفة و التكنولوجيا ، مواصفات شاغلي الوظيفة وما يهمنها هنا هو أن التغيير في الأفراد هو أحد العناصر التي تؤكد ضرورة التدخل واستخدام أساليب التطوير التنظيمي.³⁸

وعليه فإن هناك عدة تغييرات خاصة في كل منظمة تحدث في دوافع و شخصيات و قدرات أفراد المنظمة و منها :

بالنسبة للدافعية : هل حدث تغيير في العناصر المؤثرة في حماس العاملين ، وما هي التغييرات ؟ وهل يشعر الأفراد بحالة من العدالة داخل العمل ؟ وهل هناك حالة من الانضباط الذاتي أم هناك تسيب؟

بالنسبة للشخصية : كيف يمكن وصف الشخصية العامة لأفراد لمنظمة ؟ وهل حدث تغيير في هذا الوصف خلال السنوات الماضية؟ وهل حدث تغيير في هيكل القيم و الاتجاهات الخاصة بالعاملين ؟

بالنسبة للقدرات : هل حدث تقادم في خبرات و مهارات العاملين ؟ هل حدث تطور في أساليب التدريب ؟ وكيف يمكن وصف هذه التغيرات ؟ وما هي العاقبة هذه التغيرات بكفاءة العمل والمنظمة³⁹.

و للتعرف على احتياج الأفراد والوظائف للتطوير التنظيمي أم لا ، هناك عدة طرق من أهمها نذكر:

* إجراء بحوث ودراسات عن رضا العاملين عن أعمالهم وهي بحوث تعتمد على توزيع استقصاءات يطلب فيها من العاملين أن يوضحوا مشاعرهم و آراءهم عن عناصر الوظيفة و الحياة داخل المنظمة مثل : أهمية المهام والواجبات ، والسلطات ، والاستقلالية ، والمعلومات ، والرواتب والحوافز..إلخ

* فحص إحصاءات ترك الخدمة ، و الغياب ، والتأخير ، والنزاعات ، و شكاوي العملاء من الموظفين

* فحص سياسات الأجور والترقية ، و الحوافز ، والجزاءات و التوظيف ، والتدريب ، وتقويم الأداء والمسار الوظيفي.

* استطلاع رأي المديرين و المشرفين عن مشاكل الوظائف و مشاكل الأفراد ، ويتم ذلك من خلال التعرف على رأيهم المكتوب في قوائم الاستقصاء عن أمور تمس كل من الوظائف و الأفراد الذين يشرفون عليهم.

* مقابلات و اجتماعات مع المديرين و المشرفين للتعرف على آرائهم في الأفراد و الوظائف التي يعملون بها ، وينجم عن المناقشات توضيح واقعي للوضع الراهن و مدى احتياج الأفراد والوظائف إلى تطوير تنظيمي⁴⁰.

و الشكل الآتي يوضح عناصر المنهج الفردي للتطوير:

ما الذي يتم تطويره	الأفراد
* المعارف	* الوظائف
* المهارات	* المهام
* الاتجاهات	* السلطات
* الأهداف	* العلاقات
* الدوافع	* مواصفات
	* شاغل الوظيفة

أدوات وطرق التطوير	* إعادة تصميم الوظيفة
* التدريب	* تكبير الوظيفة
* الاختيار السليم للأفراد	* إثراء الوظيفة
* التدوير	* الشبكة الإدارية
* النقل	* الإدارة بالأهداف (فرديا)
* رسم المسار الوظيفي	* تحليل التفاعلات
* النصح و الإرشاد	* تدريب الحساسية
* التوجيه	* البرمجة اللغوية للأعصاب
* تمكين العاملين	

طرق التعرف على الاحتياج للتطوير
* بحوث الرضا
* إحصاء ترك الخدمة و الغياب و التأخر
* استطلاع رأي المشرفين و المديرين
* فحص سياسات الموارد البشرية
* فحص التوافق بين الأفراد و الوظائف

الشكل رقم 02: المنهج الفردي للتطوير التنظيمي

المصدر : احمد ماهر، تطوير المنظمات ، مرجع سابق، ص 257.

و الملاحظ من الشكل أن المنهج الفردي للتطوير التنظيمي يركز على الفرد من خلال المعارف و الدوافع الاتجاهات..والوظيفة من خلال المهام والصلاحيات و العلاقات.. ، و لتقويم أي اختلال في هذين الجانبين الفرد و الوظيفة يقترح المنهج الفردي للتطوير التنظيمي جملة من الأدوات لتحسين الأداء نذكر منها التدريب و التمكين والتحفيز و إعادة تصميم الوظائف و إثرائها.. إلخ ، وإضافة لهذا يقترح المنهج مجموعة من الطرق التي يمكن للإدارة و المنظمة استخدامها

للتعرف على نقاط القصور وبالتالي الحاجة إلى برامج المنهج الفردي للتطوير التنظيمي و من تلك الطرق بحوث الرضا، وفحص سياسات الموارد البشرية.. إلخ .

2- المنهج الجماعي للتطوير التنظيمي :

يركز المنهج الجماعي على مجموعة من العاملين وذلك بعكس المنهج الفردي ، وهو بهذا يتصف بالشمول مقارنة بالمنهج الفردي ، كما أنه يركز على

المؤسسة ككل وليس جزء منها ، ويتم تطوير العنصر البشري من خلال جماعات العمل ذاتها 41، ويفترض التطوير التنظيمي في هذا المنهج أن الأفراد يعملون جنبا إلى جنب لإشباع حاجات فردية وتنظيمية و في نفس الوقت يستطيعون تشكيل جماعات فعالة ، وفي جماعات العمل تتغير أشياء كثيرة، مما يجعل الأمر صعبا للتوافق المأمول بين الأفراد و المنظمة ومعرفة أبعاد التغيير في جماعات العمل تعطينا تبصر أدق بالصعوبات التي تواجهنا في التخطيط و التنظيم لعمليات التطوير التنظيمي، 42 وفيما يلي أمثلة للتغيرات التي قد تحدث في جماعات العمل:

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر : أي أن الأعضاء الذين يشكلون الجماعة تحدث فيهم تغيرات سواء بالدخول إلى أو الخروج من الجماعة .
- قيم ومعايير الجماعة قد تتغير : أي الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي .
- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف ، وهذا قد يجعل الأمر سهلا أو صعبا أمام محاولات التطوير التنظيمي .
- التعارض أو الصراع الجماعي و أيضا الأساليب المستخدمة في حل وعلاج هذا التعارض يمكنها أن تتغير ويستلزم الأمر التبصر بها.
- أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها و التعرف على وسائل تبادل المعلومات و الوظائف له أثر بالغ في محاولة التطوير التنظيمي .
- أساليب المشاركة في التصرف ، وأنماط اتخاذ القرار الجماعي قد تتغير ومعرفتها قد تجعل من التطوير التنظيمي أمرا ممكنا .
- أهداف الجماعة ، قد تتغير من وقت لآخر ، ويؤثر هذا على سلوك الجماعة و يجدر التعرف على هذا التغيير كمؤثر على التطوير التنظيمي المرغوب⁴³.

ويمر المدخل الجماعي للتطوير التنظيمي بالمراحل التالية :

- التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي من خلال استقصاء آراء باقي مجموعة العمل
- الربط بين نقاط الضعف "العيوب" وبين الأداء داخل العمل ، أي بالتركيز على الأداء و ليس الشخص.
- يجب أن تكزون العلاقة بين أفراد الجماعة الواحدة ذات قوى متكافئة .
- إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب أعضاء الجماعة.

- من المتوقع تغيير اتجاهات الفرد، نتيجة للتغيير في إدراكه لذاته وللآخرين وللمنظمة بشكل عام⁴⁴.

و للتعرف على احتياج الجماعات للتطوير التنظيمي أم لا ، هناك عدة طرق من أهمها نذكر:

نتائج أعمال جماعات العمل : ومن أهمها الإنتاجية ، وحجم الإنتاج ، والتكاليف ، وحسن استخدام الموارد والقدرة على تحقيق الأهداف و التماسك و الصراع داخل الجماعات وقيم العمل الجماعي

المرتبطة بالأداء.. وتعتبر نتائج الأعمال المذكورة أهم المؤشرات على مدى الاحتياج إلى تطوير كما أن بقية الطرق التالية تعتمد عليها.

بحوث جماعات العمل : و تتطرق هذه البحوث إلى مدى فعاليتها ، وتركيبها ، و قدرتها على العمل و رضا أو استياء أعضائها.

استطلاع رأي رؤساء الجماعات : وفيها يتم توزيع قوائم الاستقصاء لجمع آراء ورؤساء الجماعات عن رضا أعضاء الجماعة ، وقيم العمل ، وكفاءة الأداء ، ومشاكل الجماعات.

استطلاع رأي أعضاء الجماعة: تم توزيع قوائم استقصاء للتعرف على رأي أعضاء الجماعة عن مدى كفاءة أداء الجماعة و أفرادها ، وقيم العمل بها ، ورضاهم أو استيائهم ، ومشاكل الجماعة

الاجتماع بالمستشارين: يقوم المستشار أو فريق التطوير بالاتصال بأعضاء الجماعات و قياداتها للتعرف على نفس الأبعاد السابقة⁴⁵.

و الشكل الآتي يوضح عناصر المنهج الجماعي للتطوير

ما الذي يتم تطويره في الجماعة ؟	
* الشكل الرسمي للجماعة	* تكوين وتشكيل الجماعة
* المهام و الأنشطة داخل الجماعة	* أهداف الجماعة
* التماسك و الصراع	* الاتصال
* المشاركة في القرار	

أدوات وطرق التطوير	
* التدريب على المهارات الجماعية	* تدريب الحساسية للجماعات
* جماعات العمل المستقلة	* الإدارة بالأهداف داخل الجماعة
* أنظمة المشاركة	* تمكين الجماعة
* أنظمة فرق العمل	* أنظمة الشكاوى و الاقتراحات
* جماعات وحلقات الرقابة على الجودة	* أنظمة الجودة داخل الجماعة
* مجالس الإدارة المصغرة	* أنظمة التنسيق و التكامل
* أنظمة اتخاذ القرار	

طرق التعرف على الاحتياج للتطوير
* نتائج أعمال جماعات العمل
* بحوث جماعات العمل
* استطلاع رأي رؤساء جماعات العمل
* استطلاع رأي أعضاء الجماعات
* اجتماع المستشارين مع جماعات العمل

الشكل رقم 03 : المنهج الجماعي للتطوير التنظيمي
المصدر : أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، مرجع سابق ، ص 286.

ويتضح من الشكل أن المنهج الجماعي للتطوير التنظيمي ينطلق من الجماعة كوحدة تحليل يركز من خلالها على شكلها وأهدافها وقيمتها وصراعاتها .. إلخ و لتقويم وتحسين أداء الجماعات داخل المنظمة يقدم المنهج الجماعي للتطوير جملة من الأدوات لعلاج القصور و الإختلالات في حال تسجيلها و نذكر من تلك الأدوات أنظمة مشاركة العمال ، فرق العمل ، أنظمة الجودة .. إلخ وقصد جمع أكبر كم من البيانات والمعلومات يقترح المنهج الجماعي طرق عدة تساعد في تحديد فعالية الجماعات من عدمها في المنظمة ومن تلك الطرق نذكر بحوث جماعات العمل و استطلاع رأي أعضاء الجماعات والمستشارين .. إلخ.

3- مفهوم المنهج التنظيمي للتطوير

يركز هذا المنهج على كل ما يتعلق بوظيفة التنظيم على مستوى المنظمة ككل وهو يقوم على خلق منظمة ناجحة كأسلوب لإجبار الأفراد الذين ينتمون إليها على التطوير وخلق بيئة تنظيمية 46.

و يمثل التنظيم أطراف المنظمة لغرض تحقيق أهداف محددة ، وهو يتكون من هياكل الوظائف

و الأعمال و التكنولوجيا و العملاء و الموردين و الأسواق و أساليب و إجراءات العمل وهو الذي يحدث التغيرات في مكوناته لكي يقيم التوازن

بين هذه المكونات وبين الأفراد وجماعات العمل⁴⁷. وتبرز أهمية التنظيم من خلال:

- التنظيم هو هيكل للعلاقات و السلطات وذلك بما يتضمنه من تسلسل في الوظائف و الأعمال وتوزيع السلطة و نوعها داخل التنظيم

- التنظيم هو هيكل للاتصال و المعلومات

- التنظيم هو هيكل المشروع حيث يضم مجموعة الوظائف التي يتم بها ويحقق من خلالها أهدافه كالإنتاج و التسويق و التمويل و الأفراد

- التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية : يضم هيكل التنظيم مجموعة من السياسات و الإجراءات و القواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه)⁴⁸

ويسعى المنهج التنظيمي للتطوير على إحداث تغيرات في التنظيم تتمثل في:

- الهياكل التنظيمية : تغيير في مدى تخصص الإدارات و التقسيم ، التنسيق و التكامل ، ودرجة المركزية و اللامركزية ، ونطاق الإشراف و هيكل الوظائف ، وتوزيع و تفويض السلطة وغيرها

- الاستراتيجيات ، تغيير أعمال المنظمة ورؤيتها و أهدافها .

- التكنولوجيا تحديث الآلات و الأجهزة و الأدوات

- الموارد البشرية من خلال ، العدد ، والتعليم ، و النوع ، والمهارات و المعارف و الاتجاهات

و الأهداف و بالمثل أنظمة الموارد البشرية كالتخطيط و الاختيار و الحوافز و التدريب و تقويم الأداء.

- الثقافة التنظيمية ، تغيير القيم و العادات السائدة في المنظمة .

- البيئة تغيير البيئة المباشرة المحيطة بها مثل علاقتها بالموردين و المنافسين و العملاء⁴⁹.

و للتعرف على احتياج التنظيم للتطوير التنظيمي أم لا ، هناك عدة طرق من أهمها نذكر:

* الحسابات الختامية للمنظمة : وتركز هذه الحسابان على الأرباح و الخسائر ، وعدد كبير من النسب المئوية مثل : معدل العائد من الاستثمار و معدل العائد على حقوق الملكية و المبيعات والحصة السوقية ، وحينما تتغير هذه

الحسابات الختامية بشكل سلبي يحتاج الأمر إلى التدخل بأدوات التطوير التنظيمي.

* المراجعة الداخلية : و هي قوائم أسئلة تفصيلية تدور حول معايير الكفاءة و الإنتاجية في مجالات الإنتاج و التسويق ، و التمويل ، و الموارد البشرية ، و نظم المعلومات ، و النتيجة النهائية للإجابة على هذه القوائم توضح نقاط القوة و نقاط الضعف في أداء المنظمة ، و الذي قد يستدعي تدخل المنظمة بأدوات التطوير التنظيمي.

* دراسة البيئة التنظيمية: تشير التغيرات التي تحدث في البيئة التنظيمية مثل الموردين و العملاء و المنافسين إلى وجود مؤشرات للاحتياج للتطوير التنظيمي و ذلك باستخدام أدوات و أساليب التطوير على مستوى المنظمة.

* الثقافة التنظيمية : يقدم التغيير الذي يحدث في الثقافة التنظيمية مؤشرات لضرورة التدخل بأدوات التطوير التنظيمي ، و من أهم ما يتغير في الثقافة التنظيمية ما يمس معايير الأداء ، و قيم العمل ، و الأسلوب اليومي للعاملين .

* المقابلات مع المستشارين: يقوم المستشارون و فريق التطوير بالمنظمة بمقابلة المديرين و العاملين شخصيا أو استخدام الاستقصاءات للتعرف على وجهات نظرهم و آرائهم عن مشاكل المنظمة ككل ، و عن ردود أفعالهم بالنسبة لما يمكن استخدامه من أدوات تغيير و تطوير⁵⁰.

و الشكل يوضح عناصر المنهج التنظيمي للتطوير.

طرق التعرف على الاحتياج للتطوير
* دراسة الحسابات الختامية للمنظمة
* المراجعة الداخلية
* دراسة البيئة التنظيمية
* دراسة الثقافة التنظيمية
* مقابلات المستشارين مع المديرين

ما الذي يتطور في المنظمة ؟
* الهياكل التنظيمية
* الاستراتيجيات
* التكنولوجيا
* - الموارد البشرية
* الثقافة التنظيمية
* البيئة

أدوات وطرق التطوير
* الإحلال الفني للآلات
* أنظمة الرقابة على الجودة
* الجودة الشاملة
* التخطيط الاستراتيجي
* الإدارة بالأهداف
* و المنظمات المتعلمة
* إعادة هيكلة المنظمة
* إعادة البناء (الهندسة الإدارية)
* التحسين المستمر
* إدارة التنوع في الأفراد
* إسناد الأعمال للغير
* المقارنة بالمنافسين
* بناء ثقافة المنظمة
* جودة حياة العمل
* جداول العمل المرنة
* العمل 4 أيام
* القوائم المتوازنة
* أنظمة خدمة العملاء
* خدمة ما بعد البيع
* تقليل العاملين

الشكل رقم 04 : المنهج التنظيمي للتطوير التنظيمي

المصدر : أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، مرجع سابق ، ص 294.

والملاحظ من الشكل أن وحدة التحليل في هذا المنهج هي التنظيم ككل، حيث يسعى هذا المنهج إلى تطوير الهياكل التنظيمية، و الثقافة التنظيمية والموارد البشرية.. الخ وذلك باستخدام جملة من الأدوات منها إدارة الجودة الشاملة ، والهندسة الإدارية (الهندرة)، والإدارة بالأهداف.. الخ و لمعرفة حالات القصور في المنظمة يضع المنهج جملة من الطرق للتعرف على احتياجات التطوير ، ومن تلك الطرق دراسة البيئة والثقافة التنظيمية ، المراجعة الداخلية.. الخ.

خامسا : معوقات التطوير التنظيمي و سبل 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 مصالحهم⁵¹.

1- معوقات التطوير التنظيمي

إن عملية التطوير تصطدم بمجموعة من المعوقات نوردتها فيما يلي:

(أ) 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 و وضوح في الرؤية و الإقناع.

(ب) معوقات عاطفية وثقافية :

وتتبع 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.

(ج) معوقات اجتماعية :

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

(د) معوقات سياسية :

وتتبع 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 التغيير⁵².

و بالطبع فإن هذه المعوقات لا تأتي من فراغ و إنما لها أسبابها و نذكر منها :

- * الخوف من المجهول، الذي يأتي به التغيير
- * نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الاتصال و الإيضاح من طرف الإدارة.
- * الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل.
- * 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 بالتالي الوقت غير ملائم للتغيير.
- * الارتباط بما تعود عليه الأفراد من عادات في العمل فمن الصعب تغيير هذه العادات بين ليلة وضحاها⁵³.
- 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 ولكثير من الأمراض الخاصة بالبيئة الاجتماعية .. كالتسيب والرشوة واستغلال النفوذ⁵⁴ .

و الجدول التالي يبين معوقات التطوير التنظيمي:

المعوقات العقلانية	* التكاليف المرتفعة * طول المدة الزمنية * حجم البطالة المتوقعة * فقدان بعض التخصصات
المعوقات العاطفية	* الخوف من المجهول * عدم الرغبة في التغيير * انعدام الثقة في القائمين على التغيير * الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم
المعوقات الاجتماع	* الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة * الحاجة إلى علاقات أنانية مشفرة * الولاء و التضامن الاجتماعي * عدم التوافق مع القيم الاجتماعية
المعوقات السياسية	* الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات * استمرارية القوة * الإبقاء على التحالفات القائمة * الحفاظ على المصالح المكتسبة

الجدول رقم 01 : 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 و التذمر

- ضعف المشاركة في الأنظمة المتعلقة بالتغيير

- انتشار الإشاعات

- زيادة الصراعات التنظيمية

- ارتفاع نسبة الغياب دون سبب

- انخفاض معدل الإنتاجية⁵⁵ .

2- 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 أفضل⁵⁶.
- ضرورة إشعار المعنيين بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم جراء التغيير
- الاستعانة بالرؤساء و الخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة وكذلك فائدة الجماعات بالمنظمة⁵⁷
- 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 التنظيمي⁵⁸.
- استخدام أساليب الضغط حيث يمكن فرض التغيير وتوضيح أنه ليس هناك بديلا آخر غيره
- التركيز على التعليم و الارتقاء بمستوى التعليم للأفراد العاملين⁵⁹.
- و يمكن حصر استراتيجيات المنظمات للتعامل مع معوقات و مقاومة التطوير و التغيير فيما يلي:
- التعليم والاتصال: هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقته، 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 كبيرا⁶⁰.
- وتعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر طرق خفض المقاومة شيوعا، إذ يشرح للأفراد من خلال هذه العملية طبيعة التغييرات و دواعي إحداثها وأهم أهدافها، و ذلك قصد تهيئة المناخ المناسب لإحداث التطوير كما تتضمن العملية مناقشته مسبقا مع العاملين و إعلامهم من خلال المذكرات واللقاءات بمبرراته و أهدافه و العمل على إقناعهم بأهميته و حتميته⁶¹.

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

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 وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية⁶².

التفاوض و القبول: 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 أساليبه⁶³.

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 نوعا ما وغير كافية، أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا⁶⁴.

المنافرة: يمكن للمدير المناورة بالموارد (سوف امنح كذا وكذا للذين يبدون حماسا 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 المناورة⁶⁵.

الإكراه الظاهر وغير الظاهر: وبموجب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية، أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضا 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 الباطنية⁶⁶.

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 مقاومة التغيير	مكلفة و كل الأطراف تسعى للامتثال
المنافرة والتعاون	وعود بزيادة المزايا في حال قبول التغيير	غير مكلفة	وجود مشاكل في المستقبل في حال معرفة الأفراد بالمنافرة
الإكراه الصريح والضمني	إجبار الأفراد على قبول التغيير بسرعة وبقوة	السرعة - انصياع المقاومين	استعمالها محفوف بالمخاطر خاصة في حال تقطن الأفراد لها

الجدول رقم 02: 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 :

- تجبر مقاومة التغيير إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير وسائله و آثاره بشكل أفضل .

- يمكن أن تكشف المقاومة للتغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر نقل جيد للمعلومات .

- 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 .

- قد تؤدي مقامة التغيير إلى كشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة⁶⁷.

خاتمة:

أضحى الشغل الشاغل للمنظمات الحديثة تأهيل مواردها البشرية من جهة والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة أخرى، وذلك لارتباط بقاء و تطور المنظمات بهذين العنصرين ،لذا عمدت المنظمات إلى تبني برامج إدارية حديثة تلبي حاجاتها ومن بين تلك البرامج التطوير التنظيمي.

يستند التطوير التنظيمي علي فرضيات منطلقها الأساسي توفير مناخ تنظيمي إيجابي يعكس إجابا على أداء العاملين ، أما فلسفته فتعتبر نظرية y لمكريجور Mcregor قلب فلسفة العملية التطويرية حيث تنظر النظرية إلى الأفراد و قدراتهم نظرة تفاؤلية وإيجابية حيث يعمل الأفراد على تطوير المنظمة لذلك على القادة الإداريين تشجيعهم على النمو والإبداع.

إن التطوير التنظيمي عملية هادفة تسعى لتطوير قدرات و طاقات الأفراد لتحقيق أفضل مستوى من الأداء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، وذلك بما يتضمنه كل منهج من أدوات وأساليب تستهدف تحسين أداء العاملين و تنمية قدراتهم.

فالمنهج الفردي للتطوير ينطلق من أن توفر محيط عمل يؤازر ويحفز الأفراد وينمي قدراتهم ويحثهم على الإبداع يدفع الفرد إلى بذل أقصى طاقاته للوصول إلى أداء عالي .

أما المنهج الجماعي فينطلق من أن الأفراد يعملون جنبا إلى جنب لإشباع حاجات فردية و تنظيمية و في الوقت نفسه تكوين جماعة عمل فعالة خاصة في حال وجود نظام فعال للاتصال ، كما يساعد على بلورة ثقافة تنظيمية قوية و ذلك من خلال تعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة و كيفية العمل بها ، و توسيع آفاق الفرد و إبداعاته ، وهو ما يساعد على نجاح عملية التطوير التنظيمي.

أما المنهج التنظيمي فينطلق من أن بناء تنظيم فعال و ناجح يجبر الأفراد على تطوير وتحسين أدائهم، قصد الانسجام مع منظماتهم⁶⁸.

كما تناولنا معوقات التطوير التنظيمي و سبل التغلب عليها ووجدنا أن المعوقات تتنوع بين العقلانية،و العاطفية و الثقافية

والاجتماعية والسياسية ،و من العوامل التي تساعد على التغلب على معوقات التطوير، إشراك العاملين و بيان مزايا أي تغيير يحدث في المنظمة وتفويض السلطة و التركيز على التدريب للارتقاء بمستوى الأفراد .

الهوامش

- 1 - صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية : الدار الجامعية ،2003 ، ص384
- 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
- 4 - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، ط 5 ، عمان : دار وائل ، 2009 ، ص 338
- 5- صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص384
- 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 ، ص228
- 9 - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، عمان : دار وائل ، 2005، ص 344
- 10 - حسن محمد أحمد محمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي ، المصادر والإستراتيجيات ، ط1 ، القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، 2010 ، ص 173
- 11- عبد الرزاق سالم الرحالة ، نظرية المنظمة ، ط1 ، عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص155
- 12- راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006 ، ص 319
- 13 - زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 33
- 14- Patrick Krasensky – Pierre Zimmer ، **SURTOUT,NE CHANGEZ RIEN**, paris ، Éditions d organisation,2006, P 28
- 15 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل البناء والمهارات ، مرجع سابق ، ص 415
- 16 - دوجلاس سميث، إدارة التغيير -الأداء -الأفراد ' المبادئ و الإستراتيجيات '، (ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي) ، القاهرة : ايتراك للنشر، 2001 ،ص22
- 17 - Jhon RschermerHorne,David S.Chappell ، **principe de management**,Village mondial,Paris,2002,P4
- 18 -Patrick Krasensky – Pierre Zimmer , **Op.cit** , P 28
- 19 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق ، ص 416
- 20 - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 260
- 21 - بطاح أحمد، مرجع سابق ، ص 63
- 22 - ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سابق ، ص 367

23 -John R. Schermerhorn, Jr. & autre ، **Organizational Behavior**، 7ème édition ، John WileyUnited States of America ، 2002p 16

- 24 - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ص 284 - 285
- 25 - ثابت إدريس ، مرجع سابق ، ص ص 379 - 380
- 26 - علي سلمى ، مرجع سابق ، ص ص 284 - 285
- 27 - ثابت إدريس ، مرجع سابق ، ص 380
- 28 - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 285
- 29 - ثابت إدريس ، مرجع سابق ، ص ص 380-381
- 30-المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com يوم 2017/01/05 الساعة 10:25
- 31 - حسين بن عيده بن حسين العذقي ، معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1998، ص ص 29 - 30
- 32 - ثابت عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 382
- 33 - نفس المرجع السابق ، ص ص 283 - 284
- 34 - نفس المرجع السابق ، ص 381
- 35 - حسن أحمد الشافعي وعبد اللطيف إبراهيم بخاري، المدخل المعاصر في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية، الإسكندرية : دار الوفاء ، 2007 ، ص 161
- 36 - Jhon,r scherme rhorn et G. Hunt James et rihardn osborn ، Comportement Humain etOrganisation, village mondiale deuxième ، édition, paris : 2002 p 346
- 37 - عبد الرحمان توفيق ، مرجع السابق ، ص ص 14-15
- 38 - أحمد ماهر ، تطوير المنظمات، مرجع سابق ، ص 273
- 39 - زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص ص 55-56
- 40 - أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، ص ص 282-283
- 41 - أحمد حسن الشافعي ، مرجع سابق ، ص ص 189 - 190
- 42 - Schermerhon johnr ، op.cit، p 346
- 43 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص 434
- 44 - عبد الرحمان توفيق ، مرجع سابق ، ص 18
- 45 - أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، مرجع سابق ، ص 291
- 46 - حسن أحمد الشافعي ، مرجع سابق ، ص 153
- 47 - زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 58
- 48 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 435
- 49 - أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، مرجع سابق ، ص ص 295 - 297
- 50 - نفس المرجع السابق، ص ص 298-299
- 51 - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 362

- 52 - 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
- 53 - John R. Schermerhorn & autres, Comportement humain et organisation, 2ème édition ; village mondial, Canada, 2002, p 505.
- 54 - عايدة سيد خطاب ، إدارة الموارد البشرية ، ط2، القاهرة : كيلوبترا للطباعة ، 1999، ص ص 132 - 133
- 55 - صلاح بن فالح عبد الله البلوي ، مرجع سابق ، ص ص 64-65
- 56 - Gérard Dominique Carton ,Eloge du changement,méthode et outils, Pearson éducation ,Paris ,2004,P60
- 57 - جمال الدين لعويصات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الجزائر: دار هومة ، 2003 ، ص 62
- 58-Jean pierre Mougrand, Le management dans la nouvelle économie ,Ed D'organisation,Paris,P202
- 59 - أوسري 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
- 60 - زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 43
- 61 - Jean pierre Mougrand,Le management dans la nouvelle économie, ,Op.cit ,P201
- 62 - زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 44
- 63 - Jhon Rschermerhorne,David S.Chappell,Principe de management ,Op.cit ,P292
- 64 - زيد منير عبوي، مرجع سابق ، ص ص 44-45
- 65 - حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق ، ص ص 242-243
- 66 - زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 45
- 67 - موسى اللوزي، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 353

