

## مفهوم التنمية الإدارية:

لقد قدمت للظاهرة العديد من التعريفات، فعرفها الدكتور " فريد النجار " بقوله: ' تعتبر التنمية الإدارية بمثابة قافلة التطوير المجتمعي والتحديث التنظيمي والتنمية المستدامة'. ويقول أيضا أن التنمية الإدارية المتوازنة والمستدامة لها نتائج تراكمية في أداء المجتمع بعيدا عن الفقر والجهل والمرض ، كما يؤدي ذلك إلى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والتي تعود على أفراد المجتمع بالتقدم والرفي بعيدا عن السلبيات والاستقلال والصراعات الطبقيّة والتخلف المجتمعي والبطالة والأزمات .(1)

وعرفها الدكتور " موسى اللوزي " بقوله : " هي ذلك الجانب الذي يتضمن الأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية إضافة الى تركيزها على تنمية وتطوير الجوانب الإدارية والتنظيمية بهدف جعل التنظيمات الإدارية قادرة على القيام بواجباتها ومهامها الإدارية ".(2) لذلك يرى أنها: " العمل على تنمية وتطوير المهارات الإنسانية والسلوكية بشكل خاص ".(3) فالتنمية الإدارية مطلب يسعى الإنسان إلى تحقيقه بهدف تنمية الإدارة وتقديمها من خلال العمل على تحقيق الإصلاحات في الهياكل والأبنية التنظيمية. وذلك لجعل تلك الأجهزة قادرة على أداء وظائفها وفقا للخطط المرسومة والقيام بعمليات الإصلاح الإداري الشامل، والذي يتضمن إصلاح التنظيم والأساليب وطرق العمل والاستخدام الأمثل للموارد البشرية .

وعرفها " عبد الباري درة " بأنها : " تلك الجهود المخططة المنظمة والتي تبذل لرفع قدرة الأجهزة الإدارية في دول العالم الثالث تحقيقا لأهداف التنمية الشاملة ".(4) وعرفها الدكتور " مهدي حسن زويلف " والدكتور " سليمان أحمد اللوزي " بأنها : "النماء الكمي والنوعي للموارد البشرية في النظم الإدارية وفي الهياكل التنظيمية وغيرها ".(1)

(1) فريد النجار ، التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2008 ، ص 23 \_ 24 .

(2) موسى اللوزي ، التنمية الإدارية (المفاهيم ، الأسس ، لتطبيقات ) ، ط1 ، عمان : دار وائل للنشر ، 2000 ، ص 32 .

(3) المرجع نفسه ، ص ، 32 .

(4) عبد الباري درة ، الإدارة الحديثة المفاهيم و العمليات. ط1 ، عمان : 1994 ، ص 528 . نقلا عن : موسى اللوزي ، التنمية الإدارية المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات ، ط1 ،

عمان : دار وائل للنشر ، 2000 ، ص 33 .

كما عرفت التنمية الإدارية في كونها: " عملية توفير التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري من جهة ، وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها لإشباع حاجات الجمهور من جهة أخرى ضمن معطيات بيئية معينة .<sup>(2)</sup> حيث يقصد بالجهاز الإداري مجموعة الأنماط السلوكية الرسمية و اللارسمية للجماعات والأفراد العاملين في جهاز الدولة المترابطة فيما بينها بموجب ضوابط سلوكية رسمية وغير رسمية ذات الأثر في هذا المجال، والموجهة لتنفيذ سياسات الدولة ضمن الإمكانيات المادية المتاحة .<sup>(3)</sup>

يتضح أن المفاهيم التقليدية للتنمية الإدارية تحكمها مبرراتها البيئية والزمنية وهي :

1 - أكدت المفاهيم التقليدية على الجانب الرسمي كإدخال تعديلات أو إضافات على القوانين السائدة في الجهاز الإداري، أو التقيد بالقوانين النافذة دون النظر للعوامل السلوكية، واعتبرت مخالفة ذلك الجانب الرسمي تخلفا إداريا، ومرد ذلك هيمنة القوانين على دراسة الإدارة .

2 - استقلال الجهاز الإداري وانعزاله عن أي مؤثر بيئي أو اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي، ولذا فإن مشاكل الجهاز ومن هذا المنظور، تشكل هموما داخلية لا أثر للبيئة فيها، ومن ذلك التوجه كان سبب محدودية الدولة التدخل في الحياة العامة للجمهور وعدم تقدم العلوم الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والسياسية .

3 - النظرة الميكانيكية للإنسان، إذ أنها تعتبره آلة يمكن للإدارة قولبتها وبالطريقة التي تؤدي لتحقيق منافعها ومرد تلك النظرة تفشي النزعة الأوتوقراطية، وبروز النمط النيوكلاسيكي والمادي في الفكر الاقتصادي الى جانب فقدان العلاقات الإنسانية والدراسات السلوكية .

<sup>(1)</sup> مهدي حسن زويلف و سليمان أحمد اللوزي ، التنمية الإدارية و الدول النامية ، ط 1 ، عمان : دار مجدلاوي ، 1993 ص 9 .

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه ، ص 10 .

<sup>(3)</sup> المرجع نفسه ، ص 10 .

4 - فقدان العمل الميداني في مواجهة المشاكل الإدارية وتمسكها بالجانب المكتبي والاعتماد على الارتجالية والاجتهادات الشخصية في الإصلاح الإداري، ومرد ذلك هيمنة غير المتخصصين على المراكز القيادية في الإدارة. (1)

أما المفاهيم العصرية للتنمية الإدارية فقد اتسمت بالسمات التالية:

1 - انتشار المفاهيم الديمقراطية بديلاً للفكر البيروقراطي، فأمنت الإدارة في مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وأقرت إنسانية الفرد العامل، وأبعدت النظرة الميكانيكية أو الآلية عنها .

2 - لقد برز اهتمام الجهاز الإداري بالجمهور واتجهت الجهود لتدارس سبل تحقيق متطلباته وتطلعاته واعتبار الجهاز الإداري منفذاً لتلك المتطلبات المتطورة .

3 - اعتمدت الإدارة على الدراسات السلوكية ، فأمنت بإنسانية الإنسان وأثر الروح المعنوية على العمل واعترفت بالجوانب اللارسمية في الاتصالات أو التنظيمات . وقد تمثلت تلك في بداية تجارب " هاوثورن " .

4 - اتبعت الأساليب العلمية في التحري عن أسباب التخلف الإداري وأكدت على طرق البحث العلمي الميداني إلى جانب الدراسات المكتبية.

5 - الانفتاح على البيئة وأثرها على الجهاز الإداري واعتبار النظم الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية نظم متداخلة تشكل بحد ذاتها نظاماً عاماً.

وهي بذلك قد أخضعت الدراسات الإدارية ومعالجة مشاكلها لنظرية النظم باعتبار الجهاز الإداري نظاماً مفتوحاً على البيئة يؤثر فيها وتؤثر فيه، وتكررت لفكرة التقليديين القائلة بعدم تأثر الجهاز بالبيئة وأنه هو الذي يؤثر فيها .

6 - تدخل الدولة المتزايد في الحياة العامة وتبني جهازها مسؤوليات ومهام جديدة . إلى جانب الزيادة الملحوظة في عدد السكان وتنوع مطالبهم وعدم قدرة القطاع الخاص الوفاء بتلك المتطلبات أو الحاجات الجديدة والتطلع للدولة في إشباع تلك الحاجات، مما كشف عجز الإدارات التقليدية الكلاسيكية من القيام بتلك المهام الجديدة. (2)

(1) المرجع نفسه، ص 12 .

(2) المرجع نفسه، ص 12-13 .

## أهداف و عناصر التنمية الإدارية

للتنمية الادارية كغيرها من الظواهر القصدية؛ أو العمدية؛ عناصر تقوم عليها بغرض تحقيق أهداف محددة.

### المطلب الأول : أهداف التنمية الإدارية

- 1 - الارتقاء بمؤشرات التنمية الإدارية إلى مستوى المقاييس و المعايير الدولية .
- 2 - دعم مساهمة الإدارة في تحسين مناخ العمل .
- 3 - دعم نظام الجودة بالجهاز الإداري للدولة .
- 4- النهوض بالموارد البشرية .
- 5 - التقليل من التكلفة وترشيد النفقات .

### المطلب الثاني: عناصر التنمية الإدارية .

للتنمية الإدارية مجموعة من العناصر يختلف بشأن عددها الكتاب و علماء الإدارة .  
فالبعض يقرر أن عناصر التنمية الإدارية تتمثل في :

- 1- التخطيط العلمي السليم للقوى العاملة .
- 2- التخطيط السليم للعاملين بالإدارة
- 3 - التدريب العلمي و العملي للعاملين على أسباب و طرق و تقنيات الإدارة الحديثة
- 4 - توفير الإشراف و التوجيه و الإرشاد و التحفيز المناسب للعمل الإداري .
- 5 - استخدام أساليب علمية لقياس الأداء و تحديد مدى كفاية و فاعلية الإنجازات التي يحققها العاملون .
- 6 - توفير المناخ المناسب للعمل الإداري و تهيئة الإمكانيات للتثقيف و التوعية المستمرة للعاملين في الإدارة .
- 7 - التخطيط لمختلف برامج التنمية الإدارية و ربطها بالأهداف و البرامج التنموية الأخرى تحقيقا للتنمية الشاملة .

## بعض المفاهيم المشابهة للتنمية الإدارية

### الإصلاح الإداري (Administrative Performs) :

عرفه الدكتور " مهدي حسن زويلف " أنه النظرة المتأنيّة والأسلوب التدريجي المرهلي المنظم لتنظيم جهاز الدولة بطريقة غير صارخة وغير ملموسة من حيث واقع التغيير وآثاره. ولهذا فإن الإصلاح الإداري لا يعكس صفة الشمولية أو الكلية في التحول، على عكس مفهوم التنمية الإدارية .<sup>(1)</sup> فالإصلاح ذو طبيعة شديدة المرونة والتوافقية، حيث لا يختلف على أهميته اثنان. فالإصلاح هدف مشروع يسعى كل فرد إلى تحقيقه، وتسعى كل مؤسسة ومجتمع إلى الوصول إليه.

وعلى الرغم من أن فكرة الإصلاح والتحديث الإداري تعبر عن مضامين تطوير الجوانب السلوكية والقوانين والأنظمة والإجراءات والهياكل التنظيمية، إلا أنها فكرة شمولية ترتبط بكلية الجهاز الإداري والخطط التنموية الشاملة وتعدد المعاني المترادفة للإصلاح والتحديث والتطوير الإداري. حيث أنها تستهدف جميعا إحداث تغيير أو تحديث أو تطوير في الإدارة العامة لتتواءم مع المتغيرات والتحديات التي أفرزتها العولمة وغيرها من المتغيرات العالمية المتسارعة في جميع مجالات الحياة فضلا عن الإدارة.<sup>(2)</sup>

والإصلاح الإداري ظاهرة من ظواهر علم الإدارة، ليست منفصلة عن الإدارة العامة، وإنما ترتبط بها وتطور أنشطة الدولة ومهامها، فكلما تطورت الدولة نمت الإدارة وبرز الإصلاح الإداري أو التحديث الإداري كأحد عوامل تطور الدولة وتقدمها.

ويرى بعض علماء الإدارة " أن الإصلاح والتحديث لا يقتصران على العملية الإدارية فحسب، وإنما يشملان التأثيرات المتبادلة مع البيئة الكلية والإدارة وعلاقتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. هذه النظرة الشمولية للمفهوم تنقل عملية الإصلاح أو التحديث

(1) مهدي حسن زويلف و سليمان أحمد اللوزي ، التنمية الإدارية و الدول النامية ، ط 1 ، عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 1993 ، ص 14

(2) سامي محمود أحمد البحيري، مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء). بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير . الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، لندن ، المملكة المتحدة يوليو 2011 .

الإداري من " مجرد نقل لصور إدارية وأدوات تقنية وفنية حديثة إلى غرس روح الابتكار والإبداع التنظيمي والاهتمام بالإنجاز في الظروف البيئية المحيطة به " .

ويرتبط مفهوم الإصلاح الإداري بعدة تعاريف تبعاً لتوجهات واهتمامات الكتاب واختلاف وجهات نظرهم . وقد أشار العديد من الباحثين العرب في كتاباتهم إلى مشكلة الخلط بين الإصلاح الإداري ومفاهيم أخرى كالتطوير الإداري والتنمية الإدارية مما ترتب على ذلك عدم دقة اللغة المستخدمة وزيادة المشكلات المرتبطة بالدلالة اللغوية. ويرى "الطيب حسن أبشر" أن أحد أسباب الاختلاف في آراء الكتاب والباحثين العرب حول مفهوم الإصلاح الإداري لعدة عوامل منها :

- 1 - تعدد الطروحات السياسية والفكرية لمفهوم التنمية .
  - 2 - الاتجاهات الفكرية والشخصية للدارسين.
  - 3 - غموض العلاقة بين الإصلاح الإداري والمتغيرات البيئية المختلفة . (1)
- ويرى "درويش عبد الكريم" في كتابه " أصول الإدارة العامة " أن الإصلاح الإداري له خصائص متعددة تتمثل في :

- 1 - تغيير جذري وأصيل في الأشخاص وفي المفاهيم .
  - 2 - عملية هادفة مخططة و مرسومة.
  - 3 - عملية مستمرة متجددة هدفها يتحرك دائماً.
  - 4 - عملية شاملة متكاملة تشمل كل مقومات الإدارة وسائر خطواتها.(2)
- ويرى الدكتور "صبري محمد خليل خيري" أن مفهوم الإصلاح ذو معنى ضمني مركب يعني:

(1) الطيب حسن أبشر ، مؤسسات التنمية الإدارية ، أوضاعها الراهنة و آفاق المستقبل ، ط1 ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية . 1984 ، ص 21 .

- الطيب حسن أبشر ، التنمية الإدارية بين النظرية و مكونات التجربة العلمية ، ، ط1 ، بيروت : دار الجليل ، 1982 .

(2) درويش عبد الكريم و آخرون ، أصول الإدارة العامة ، مصر : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1968 ، ص 520 .

**أولاً :** مجموعة الإجراءات الرامية إلى إزالة خلل ما في النظام الإداري .وذلك خلال فترة زمنية محددة وفي مواضيع معينة ( انظر: المعهد العالي للتنمية الإدارية / دورة منهجية الإصلاح والتنمية الإدارية / دمشق / 2005 ) .

**ثانياً :** مضمون إيجابي يهدف إلى نشر الوعي والإدراك بين المسؤولين أو السلطات المختلفة و المواطنين حول الأهمية والحاجة إلى أن نبني أحدث المفاهيم و الأفكار في مجال علم الإدارة العصري في إطار الإدارة العامة .(انظر: رنده أنطوان / الإصلاح والتحديث الإداري / صنعاء / المعهد الوطني للعلوم الإدارية / 2000 ) .

**ثالثاً :** تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية للقيادات الإدارية، تحديد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضاء الجمهور المستفيد، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة، تتم على أساسها تنمية الموارد البشرية مادياً ومعنوياً، وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية و التقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة . (1)

في حين يرى الدكتور "توري منير و بارك نعيمة" أنه نتيجة تضاعف المؤسسات العامة وعدد الوظائف والموظفين أصبح الجهاز الإداري لبعض الدول يواجه الكثير من المشكلات التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية، مما جعله غير قادر على تلبية مستلزمات التطور الجديد ومتطلبات التنمية الاقتصادية وتبرز عوامل الإصلاح فيما يلي :

- تدني كفاءة الاقتصاد عن المنافسة خارجياً .

- قصور الأداء الحكومي في تحديث الإدارة

- انتشار الفساد الفوضوي.

- تراجع المستوى المعيشي للمواطنين.

(1) صبري محمد خليل ، مفهوم الإصلاح الإداري في الفكر الإداري المقارن دراسات و مقالات ، سبتمبر 2013.20 الخرطوم ، مقال الكتروني تاريخ الدخول 26-03-

والإصلاح الإداري و الإصلاح الاقتصادي عملية متواصلة و مستمرة تملئها متغيرات الحياة لذا يجب مكافحة الفساد الإداري من خلال ما يلي:

- الشفافية والعلانية في عمل مؤسسات الدولة
- المساءلة القانونية الصارمة للقائمين على إدارة شؤون الدولة.(1)

### التطوير الإداري : ( Administrative développement )

لقد استخدم لفظ التطوير الإداري كمرادف لمفهوم التنمية الإدارية حيث عرف من أنه يتجسد في إيجاد ذرة من التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري، من جهة وبين الأبعاد والنوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها لإشباع حاجات الجمهور العامة من جهة ضمن معطيات بيئية معينة.(2)

إن المجتمع يتطور بحاجاته والبيئة تتطور وتتبدل وهذا يحتم على الجهات الإدارية والمؤسسات أن تتطور أيضا بحيث تتبنى سلوكية تسمح لها بمواكبة التغير والتأقلم مع ما يحدث. وبشكل عام أن كل سياسة جديدة و مرحلة جديدة تحتاج إلى حاجات إدارية جديدة وعليه يمكن القول أن مجالات التطوير الإداري يجب أن تصيب أمرين اثنين :

1 - التأثير على الأفراد

2 - التأثير على الوضع التنظيمي .

#### 1 \_ التأثير على الأفراد : ويكون ذلك عن طريق إعادة النظر بوظيفة تنشيط الأفراد

و إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بإجراءات ما قبل التعيين وسياسات التعيين وحتى التقاعد مروراً بالتكوين والإعداد و التأهيل والتحفيز والتقييم .... الخ .

وتهدف عملية التأثير على الأفراد إلى :

(1) نوري منير و باريك نعيمة ، بن داودية وهيبية ، الإصلاح الإداري و أهميته في القضاء على التسبب و الفساد الإداري و تحقيق التنمية الاقتصادية . مداخلة مقدمة بجامعة الشلف ، الجزائر ، ص 5 .

(2) مهدي حسن زويلف و سليمان أحمد اللوزي ، التنمية الإدارية و الدول النامية ، ط1، عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع 1993 ، ص 14 .

-التأثير في العادات والقيم من أجل زيادة الكفاءة وتحسين مناخ العمل في المؤسسات وقد يستدعي ذلك عودة الأفراد و المديرين الناجحين إلى قاعة الدرس بقصد تطوير المهارات .  
وتغيير بعض العادات وتحسين العلاقات بين الأفراد من أجل تحسين مناخ العمل وقبول الأفراد للتغيرات التي تحدث وعدم مقاومة التغيير وأن مصلحتهم سوف تتحقق أيضا من خلال تحقيق مصلحة الجهة التي يعملون خلالها .

## 2 - التأثير على الوضع التنظيمي :

ويتحقق ذلك من خلال إعادة تنظيم الجهة ذات العلاقات اعتمادا على مبادئ الإدارة وخاصة ما يتعلق منها بالتنظيم العلمي للعمل. ومن العناصر التنظيمية التي يعاد النظر بها عند إعادة تنظيم الجهات :

\_ الهيكل التنظيمي الرسمي \_ تقسيم العمل \_ التخصص الإداري لجميع الوظائف \_ إعادة توزيع السلطات و المسؤوليات \_ درجة المركزية و اللامركزية \_ مسألة تفويض السلطة \_ التنظيم العام وحجم الوحدات \_ الأنظمة و الإجراءات التي تحرك الهيكل التنظيمي \_ أنظمة الاتصالات والمعلومات و التعاون \_ تنظيم عملية التخطيط و التنشيط و الرقابة واتخاذ القرارات .

و الجدير بالذكر أن العمل التطويري المعقول لا يتم إلا باندماج المجالين بإستراتيجية واحدة أي تتركز الجهود على المحور التنظيمي و على الأفراد اختيارا وتعيينا، ترغيبا وترهيبا، سلوكيا واجتماعيا . (1)

## مفهوم التطوير التنظيمي: (Organisationnel développement)

على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات وتطبيقات التطوير التنظيمي بين المهتمين بهذا الحقل الحديث، إلا أن الاتجاهات المعاصرة لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي تشير إلى: مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري و المنظمة لتكون أكثر كفاءة.(1)

(1) عبد الرحمان تيشوري ، التنمية الإدارية و الإصلاح الإداري ، الحوار المتمدن ، العدد 1421 ، 2006 . المحور الإدارة و الاقتصاد .

وعلى الرغم من بساطة هذا التعريف إلا أن هناك اختلاف في تحديد مجموعة الوسائل وكذلك على محددات الكفاءة والفعالية.

وعرف (ريش H.Rush ) التطوير التنظيمي: " بأنه عملية التخطيط و الإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة و سلوكها و نظامها من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها " .

ويشير هذا التعريف إلى الاهتمام بثقافة المنظمة والتركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم و بالآخرين، وكذلك زيادة قدرة العاملين على التفاعل و الاتصال فيما بينهم، حيث يفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الاتصال والتفاعل بصورة واضحة كلما زادت فعالية المنظمة .

وهناك تعريف مماثل لكل من : فرينش و بيل (W. French, W. Bell)

جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف و التجديد و ذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة؛ خصوصا ثقافة مجموعات العمل الرسمية ؛ وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي (Action Research)

كما عرف "ريتشارد بيكارد" (Richard bechard) التطوير التنظيمي: " بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية و باستخدام العلوم السلوكية " .

ويمكن القول أن تعريف "بيكارد" هو أكثر التعاريف شمولاً لما احتواه من متغيرات مختلفة وذلك من حيث أنه:

1 - جهد تنموي مخطط :

بمعنى أن برنامج التطوير التنظيمي يتضمن نظام تشخيصي على مستوى التنظيم وليس عشوائياً، بحيث يحمل في طياته خطط واستراتيجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية

المتاحة .

2 - يشمل التنظيم ككل :

تشمل أنشطة التطوير التنظيمي التنظيم الرسمي و غير الرسمي، فهو يتعامل مع الهياكل التنظيمية و الأهداف والإجراءات ويهتم بكافة الجوانب السلوكية.

3 \_ إشراف الإدارة العليا :

في مجهودات التطوير التنظيمي يكون للإدارة العليا استثمار شخصي في البرنامج وفي نتائجه فمشاركتهم بالمعلومات و الالتزام بالأهداف التطويرية للبرنامج يضمن الدعم والتأييد للبرنامج التطويري ويساعد على التصدي لمقاومة التغيير.<sup>(1)</sup>

4 \_ الزيادة في القدرة و الكفاءة التنظيمية:

حتى يمكن لبرنامج التطوير التنظيمي الوصول إلى الكفاءة التنظيمية المنشودة، لابد أن يكون هناك تصور عن ماهية الوضع النموذجي للتنظيم، وهو يمثل المرحلة التي يتم فيها الانتقال من الوضع القائم إلى ما يجب أن يكون، ولقد أشار العديد من الباحثين في مجال التطوير التنظيمي ( بيكارد Beckhard ) و ( جاردنر gardner ) و ( شاين Schien ) وغيرهم إلى صفات المنظمات الفعالة .

5- التدخل المخطط باستخدام علوم السلوك :

تعتمد العديد من إستراتيجيات التطوير على التغيير في نظام الحوافز والاتصالات والإدراك والأنماط الثقافية السائدة في التنظيم وحل الخلافات وتوزيع السلطة، لذلك كان لابد أن تعتمد بصورة كبيرة على علوم السلوك .

نجد من هذه التعاريف أن التطوير التنظيمي ليس أسلوباً للتغيير على المستوى

الجزئي (Micro Level) مثل التطوير الإداري (Développement Management)

الذي يهدف إلى التغيير في سلوك المديرين فقط، بل أن التطوير التنظيمي (O.D) أعم وأشمل ويحمل النظرة الشمولية في التغيير. بحيث أن تطوير المديرين يصبح أحد عناصره

<sup>(1)</sup> المرجع نفسه ، ص : 62-63.

التطويرية بجانب التطوير في الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية والجوانب السلوكية في التنظيم، ويلجأ التطوير التنظيمي إلى أكثر من إستراتيجية واحدة للتغيير، فلا يركز على التدريب فقط بل أنه يلجأ إلى العديد من الأساليب و الوسائل انطلاقاً من نظرتة الشمولية للتنظيم لذلك يمكن القول أن التطوير التنظيمي لا يقتصر على وسيلة واحدة بحد ذاتها .

وعرفه الدكتور " مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي " على أنه: جهد شمولي مخطط يهدف لتغيير وتطوير العاملين . وتعتبر التكنولوجيا و العمليات والهياكل التنظيمية وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية و الاجتماعية، أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم أو الهدفين معاً. ويتم ذلك عن طريق السلوك الإنساني الفردي أو الجماعي كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف المحددة ويعتبر هذا الفكر امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية و الأبحاث على يد التون مايو وزملائه<sup>(1)</sup>.

---

(1) مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي ، التنمية الإدارية و الدول النامية ، ط1 ، عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 1993 ، ص 16 .