

المحور الخامس: التطوير التنظيمي

يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات، والإدارات في المنظمة ككل. ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى، بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط، والخبرات التدريبية. وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات، والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية، لتحسين الأداء التنظيمي، فالهدف الأسمى للتطوير التنظيمي يتمثل في هيكلة البيئة التنظيمية بطريقة تسمح لكل من المنظمة والأفراد بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المتطورة إلى أقصى حد.

1 مفهومات التطوير التنظيمي:

- يعرف التطوير التنظيمي بأنه "عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية.
 - كذلك يعرف Wendell French التطوير التنظيمي بأنه "نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل"
 - وقد قدم French مجموعة تعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات، والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة، وعلى إدارة ثقافة المنظمة ككل، واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بمستشار التغيير الذي يساعد في عملية التطوير.
 - وقد عرف ديسلر التطوير التنظيمي أنه أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوءه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين.
 - كذلك التطوير التنظيمي هو " إستراتيجية متطورة للتعليم، يستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية بهدف التناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
 - وأيضاً التطوير التنظيمي هو " جهود طويلة الأمد مدعومة من الإدارة العليا، لتحسين حل المشكلات التنظيمية وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية.
- وتتفق معظم تعاريف التطوير التنظيمي في نقطتين أساسيتين، الأولى تتعلق بالمدة الطويلة التي تستغرقها جهود التطوير، والثانية أن العنصر البشري هو محور اهتمام عملية التطوير التنظيمي، حيث تعتمد في تطبيقها لتطوير سلوك الفرد والجماعة في المنظمة على العلوم السلوكية.

2 أهداف التطوير التنظيمي:

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها
- فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة
- الوصول للجودة الشاملة
- الوصول لمركز يتنافس برضا العملاء الداخليين
- تحقيق الرضا الوظيفي بزيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين افراد المنظمة
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين في جميع أجزاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها.
- انفتاح في مناخ المنظمة بما يمكن العاملين من معالجة كل المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صحيح، وعدم التكتف عليها ومناقشتها؛
- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر ودون تشويه، والعمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ، ومن ثم زيادة الولاء للمنظمة وأهدافها؛
- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبني أساليب أقل فاعلية.
- زيادة درجة إحساس العاملين بالأهداف التنظيمية وتعويدهم على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية؛

3 خصائص التطوير التنظيمي:

- يتسم التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص التي أهمها:
- يعتمد على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.
 - تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
 - تحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمة ككل
 - استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين، ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.

- تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية.
- منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم.
- يتمثل الاختلاف الجوهري بين تطوير المنظمات وبرامج تحسين المنظمة الأخرى في الدور الذي يقوم به المستشار في تطوير المنظمات وعلاقته بالعمل، كما يؤسس مستشارو تطوير المنظمات علاقة تعاونية متساوية مع أعضاء التنظيم، حينما يقومون سويًا بتحديد المشاكل ومن ثم التصرف حيالها وكذلك بالنسبة للفرص. وينحصر دور مستشاري تطوير المنظمات أساساً في تصميم أنشطة تساعد أعضاء التنظيم على حل مشاكلهم الخاصة وتعلم كيفية عمل ذلك بصورة أفضل وهم بذلك يشتركون في التعلم، ويعاونون أعضاء التنظيم أثناء البحث عن طرق فعالة لمعالجة المشاكل ولا يقدم مستشارو تطوير المنظمات عادة حلولاً للمشاكل بل يعملون كمسهلين ومساعدين وليسوا كمنصحين ذوي خبرة
- تطوير المنظمات عملية تركز على ثقافة المنظمة وعملياتها وهيكلها مستخدمة منظور النظام الكلي