

## تابع للمحور الخامس: التطوير التنظيمي

### 4 - أهمية التطوير التنظيمي :

يستمد التطوير التنظيمي أهميته من التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة التي تشهدها المنظمة على المستوى الكلي، أي البيئة الخارجية للمنظمة، وعلى المستوى الجزئي، أي البيئة الداخلية للمنظمة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاما ديناميكيا وفي غيابه تصبح جهازا إداريا جامدا، ويمكن تلخيص أهمية التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي:** ذلك لأنه مخطط ومقصود، يعمل على تزويد المديرين وأصحاب القرار بالتقنيات والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الجديدة المفروضة على المنظمات، وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكيفية المناسبة.

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي:** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي"، والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، أما في عالم الإدارة فتعني ظاهرة القصور الذاتي عدم قدرة المنظمات على تغيير إستراتيجياتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي كقوة مؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي:** يسمح التطوير التنظيمي من خلال برنامجه المتكامل بتعزيز موقع المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها، وذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات التطور الأساسية التكيف، البقاء، النمو، وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في الانحدار، الوهن، الموت.

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي:** يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل، والذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولا إلى الصورة المستقبلية.

كما تبرز منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تبنيه من خلال الأبعاد التالية:

- **بالنسبة للموظفين:** مع تزايد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وتزايد الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم ورغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي، والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، صاحب ذلك زيادة وعي الموظفين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن. إذ أن إلتزام المنظمة بالتطوير التنظيمي سيفتح مجالا واسعا

لتنمية أداء الموارد البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار، من خلال آليات التحفيز المتنوعة.

- **بالنسبة للعملاء** : لقد تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات، حيث احتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد خدمات خالية من العيوب . وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تسعى المنظمات إلى تبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة.

- **بالنسبة للمنظمة** : إن المنظمة المتميزة هي التي تعمل كل أجزائها بطريقة صحيحة ومتكاملة، إذ أن كل جزء في المنظمة يؤثر ويتأثر بالأجزاء الأخرى، فالفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل في أماكن مختلفة بالمنظمة، ولذا يجب على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتطوير حتى تتفادى الوقوع في الأخطاء، وبالتالي ضياع وقتها وجهدها على أنشطة كان بالإمكان تفاديها مثل تصحيح الأخطاء، مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية طلباتهم ...

## 5 - مراحل التطوير التنظيمي:

ينطوي التطوير التنظيمي على المراحل التالية) :

- التشخيص: يتضمن جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قوائم استقصاء واستطلاعات الاتجاهات.
- تخطيط الإستراتيجية: فإنه يهتم بتنمية خطة لتحسين المنظمة، والمبنية على البيانات المستقاة من التشخيص، ويحدد تخطيط الإستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل في المنظمة، ويرسم الخطوط العريضة التي يمكن اتخاذها لحل هذه المشاكل.
- التعليم: يتكون من مشاركة المعلومات التي تم الحصول عليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم . وتحتاج مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة، ويقدم الرأي والإرشاد والنصح للأفراد أو الجماعات. ويمكن أيضاً في هذه المرحلة استخدام برامج التطوير الإداري.
- التقييم: تشبه مرحلة التشخيص، حيث يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الأولى من خلال قوائم الاستقصاء، واستطلاع الاتجاهات . وهذا بغرض التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل وهذه المعلومات الإضافية قد تتطلب مزيد من الجهود التعليمية والتخطيطية.

## 6 - أساليب التطوير التنظيمي:

من هذه الأساليب ما يلي:

### • تدريب الحساسية

عادة ما يستخدم تدريب الحساسية في برامج التطوير الوظيفي، كما أنه صمم بهدف زيادة معرفة المشارك بنفسه، وتأثيره على الآخرين. ولسوء الحظ فإن كثير من الأفراد يساؤون بين تدريب الحساسية والتطوير التنظيمي، ولكن في واقع الأمر فإن تدريب الحساسية ما هو إلا أسلوب من الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التطوير التنظيمي ويتضمن تدريب الحساسية، مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال، أو خطة أو هيكل، أو تركيز في عمل شيء معين بذاته، وتسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية

وتتكون هذه المجموعة عادة من 10 الى 15 فرد ، والذين قد يعرفوا أولاً يعرفوا بعضهم البعض من قبل ولا توجد موضوعات محددة مسبقاً تحكم المناقشة ولكنها في العادة تكون مناقشة مفتوحة لإتاحة الفرصة أمام الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم. هذا ويعتمد نجاح تدريب الحساسية على الاستخدام الفعال للمعلومات المرتدة عن المشاركين أثناء التدريب، وكذلك مدى رغبة هؤلاء المشاركين في التعبير الحقيقي عن مشاعرهم .

### • أسلوب بناء الفريق

يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تحسين فعالية الفريق، حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق ثم وضعها أمام أعضاء المجموعة للمناقشة، حيث يقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات بهدف وضع خطة للتنفيذ أو اقتراح حلول لما قد يواجهه الفريق من مشكلات. هذا ويرى الخبيرين French & Bell أن أسلوب بناء الفريق يبدأ بمقابلة الإستشاري لكل فرد من أعضاء المجموع ويوجه لهم جميعاً الأسئلة التالية:

- ما المشكلات التي تواجههم؟

- وما هي اتجاهاتهم بشأن وظائف المجموعة؟

- وما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد للمجموعة؟

عندئذ يجب أن يقوم الاستشاري بتصنيف بيانات المقابلة إلى مجموعة من الموضوعات ثم عرضها على المجموعة في بداية اللقاء . ثم تقوم المجموعة بترتيب هذه الموضوعات حسب أهميتها، ثم تبدأ المجموعة في مناقشة المشكلات ومحاولة وضع حلول ملائمة لها .

### • التدريب الشبكي

التدريب الشبكي هو امتداد للشبكة الإدارية. تتكون هذه الشبكة من إطار من بعدين مختلفين يصفان المديرين، تبعاً لاهتمامهم بالأفراد، واهتمامهم بالإنتاج، ومن خلال استخدام قائمة استقصاء يمكن تحديد النمط الإداري للفرد على الشبكة.

ويمكن تقسيم الطرق المستخدمة في التدريب الشبكي إلى ستة مراحل:

- تدريب تمهيدي لتعريف موقع الفرد من الشبكة: وقد صممت هذه المرحلة لتعريف الفرد المشارك، بمفاهيم ومحتوى الشبكة الإدارية حيث يحدد كل مدير موقعه أو أين يقع على الشبكة الإدارية.
- تنمية وتطوير الفريق: وتتضمن هذه المرحلة تحديد القواعد الأساسية والعلاقات الضرورية للإدارة.
- تنمية وتطوير الجماعات: وتنطوي هذه المرحلة على وضع القواعد الأساسية للعلاقات الضرورية للإدارة، والعلاقات والعمل بين الجماعات.
- تحديد الأهداف التنظيمية: تستخدم الإدارة بالأهداف لوضع الأهداف الفردية والتنظيمية.
- تحقيق الأهداف: تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها في المرحلة رقم 4.
- تحقيق الاستقرار: وتتم هذه المرحلة بتقييم التغييرات في المراحل الأخرى وتقييم البرنامج ككل.

#### ● البحوث المسحية

يتطلب إجرائها قيام جميع الموظفين بالمنظمة بملاء استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم وتستخدم البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستقصاء كأساس تعتمد عليه المجموعات في تحليل المشكلات ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ. وتعد البحوث المسحية طريقة ملائمة لفك درجة الجمود التي تعترض إدارة المنظمة وكذا الموظفين من خلال تقديم بيانات مقارنة تفيد بوجود مشكلات تعاني منها المنظمة.

#### ● نمذجة السلوك

من المراحل التي يمكن استخدامها في مجال البرامج التقليدية للتطوير الإداري ضمن مجال التطوير التنظيمي هو مدخل نمذجة السلوك أو الإدارة التفاعلية. ويتضمن نمذجة السلوك، تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يواجهها المديرون. مثل التغلب على مقاومة أو رفض التغيير، وتحفيز العاملين، وتخفيض معدل التأخير. ويتضمن تتابع أنشطة التعلم لنمذجة السلوك:

- نموذج تسجيلي أو سينمائي يعرض المهارات الأساسية لحل المشكلة موضع الدراسة.
  - التدريب العملي على حل المشكلة، من خلال تمثيل الأدوار لكل متدرب.
  - تدعيم السلوك الصحيح في حل المشكلة أثناء الموقف العملي.
  - تخطيط كل متدرب على الكيفية التي ينقل بها الخبرات إلى موقف العمل الفعلي.
- الإثراء الوظيفي: هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، وإذا لم يكن الموظفين مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة. حيث تسعى المنظمة لجعل عمل الفرد والجماعة أكثر تكاملاً ويزيد غالباً من دافعيتهم وتحديدهم، فهو يضيف لهم مهاماً متنوعة في مجال الاختصاص، لتفادي العمل الروتيني الممل الذي يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية للموظفين.