

ماهية التطوير التنظيمي

What is organizational development

شي الطاهر*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، Chebbi.tahar@univ-ouargla.dz

تاريخ الاستلام: 2024/10/ 17 تاريخ القبول: 2024/10/ 26 تاريخ النشر: 2024/12/ 31

الملخص:

إن التحولات السريعة التي يشهدها عالم المنظمات في مختلف المجالات فرضت على المنظمة الاهتمام ببعض المفاهيم الإدارية والتنظيمية من خلال إعادة النظر فيها ورد الاعتبار لها، ويأتي في مقدمة هذه المفاهيم مفهوم التطوير التنظيمي حيث جعلته ضمن أهم أولوياتها وخططتها الإستراتيجية لكونه يمثل سمة العصر، فهو يلعب دورا كبيرا في نجاح واستقرار المنظمة واستمرارها والارتقاء بها عن طريق تحسين أدائها والرفع من مستوى إنتاجها، وبالتالي فإن تجسيد هذا المشروع الحيوي في المنظمة يتطلب اتخاذ مجموعة من الإجراءات والأساليب والمناهج العلمية المدروسة والتي يشرف على تنفيذها أخصائيين يقومون بتشخيص الاحتياجات المطلوبة في التنظيم سواء على مستوى الأفراد أو الإدارة أو الهيكل التنظيمي، ومنه فإن تبني المنظمة لإستراتيجية التطوير التنظيمي سواء بشكل شامل أو جزئي سيجعلها حتما جاهزة لجميع التحولات التي قد تصادفها لاسيما التحولات المرتبطة منها بالتكنولوجيا الرقمية، وفي هذا الإطار جاءت هذه الورقة البحثية لتحديد ماهية التطوير التنظيمي في المنظمة.

الكلمات المفتاحية : المنظمة، التطوير، التخطيط، الإدارة، الإستراتيجية.

تصنيف JEL : XN1، XN2.

Abstract:

The rapid transformations witnessed by organizations across various fields have compelled them to focus on certain administrative and organizational concepts by revisiting and reassessing them. At the forefront of these concepts is organizational development, which has become a top priority in strategic planning due to its relevance in today's world. It plays a significant role in the success, stability, and continuity of the organization, elevating it by improving performance and increasing productivity. Therefore, implementing this vital project within the organization requires adopting a set of well-studied scientific procedures, methods, and approaches. These are overseen by specialists who diagnose the organizational needs, whether at the individual level, management level, or the structural level. Thus, the adoption of an organizational development strategy, whether comprehensively or partially, will undoubtedly prepare the organization for any transformations it may face, especially those related to digital technology. In this context, this research paper aims to define the concept of organizational development within organizations.

Keywords: Organization; Development; Planning; Management; Strategy.**Jel Classification Codes:** XN1, XN2.

* المؤلف المرسل

مقدمة:

منذ ظهور الإنسان على وجه الأرض والعالم في حركة مستمرة من التغيير والتطوير، حيث شمل هذا التطوير مجالات مختلفة من الحياة منها الثقافة، السياسة، الاقتصاد، تركيبة المجتمعات، التكنولوجيا والاتصالات، ليصل في يومنا هذا إلى عالم المنظمات (الإدارة) فتكون المنظمة بذلك مجالا خصباً لمختلف عمليات التغيير والتطوير، ومن هنا فقد حظي موضوع التطوير التنظيمي باهتمام الباحثين في مختلف الدراسات والميادين العلمية وبالتحديد في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية لكونه يمثل عملية إستراتيجية ومهمة تركز عليها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وإيصال رسالتها التنظيمية ولما له من علاقة وارتباط وثيق ببعض المفاهيم منها الثقافة التنظيمية، إعادة الهيكلة، إدارة التغيير، إعادة الهندسة الإدارية، إدارة الجودة، فهو يعد أحد أهم البرامج الحيوية في المنظمة والتي تقوم عليها عملية التغيير والتطوير (الأفراد، الإدارة، الهيكل التنظيمي).

ومنه فإن نجاح المنظمة يتوقف على مدى قدرتها في منح الأولوية لاحتياجات ومتطلبات هذه العناصر الرئيسية المكونة للتنظيم، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي عملية تخطيط شاملة طويلة المدى تشكل مرحلة حاسمة في حياة المنظمة بحيث يساهم بدوره في تحقيق فعالية المنظمة من خلال تطوير النسق التنظيمي ومختلف الاتجاهات والقيم السائدة وتأهيل الموارد البشرية عن طريق تحسين أدائهم فضلا عن حل المشكلات بجميع أنواعها وهو ما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي ملائم وجيد يكسب ولاء العمال ويحقق لهم الرضا عن العمل، وهو ما يتطلب من المنظمة تسخير كافة الإمكانيات والموارد المتاحة من أجل إنجاح عملية التطوير التنظيمي، ومنه سنحاول من خلال مقالنا هذا أن نجيب على التساؤلات الآتية:

ما المقصود بالتطوير التنظيمي وأين تكمن أهميته في المنظمة؟ وماهي مجالاته ومراحله ونظرياته وأساليبه؟ وفيما تتمثل إستراتيجية تجسيده في المنظمة؟.

1. مفهوم التطوير التنظيمي :

هو عبارة عن نشاط هيكلي مخطط وهادف قادر على استيعاب التحولات البيئية المحيطة بالتنظيم والتكيف معها، والعمل على تطوير قدرات التنظيم وتخطي مشكلاته الإدارية والتنظيمية عن طريق استخدام المعارف والتقنيات السلوكية الحديثة من أجل تحسين كفاءات المورد البشري وزيادة مستوى أدائه (بن حيلس و حرايرية، 2021، صفحة 189).

كما أنه عبارة عن جهود مخططة على نطاق المؤسسة بأكملها، تدار من أعلى مستوى بهدف زيادة فعالية وحيوية المؤسسة عن طريق تدخل مجموعة الخبراء في إجراءات المؤسسة وباستعمال العلوم والمعارف السلوكية (بن حسن الحميدي، 2023، صفحة 474)، أي أنه عملية تخطيط شاملة للمنظمة يكون في المستويات العليا لها بحيث يشرف على هذا التخطيط خبراء.

وبيعني أيضا "مجهودات المنظمة لتحسين قدراتها على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وإيجاد علاقات متوازنة بينها وبين البيئة باستعمال العلوم السلوكية (تلوخ و رحيش، 2021، صفحة 56)"، بمعنى أنه القدرات التي تبذلها المنظمة من أجل زيادة فعالية التنظيم وذلك من خلال استخدام المناهج السلوكية.

كما نعي به خطة طويلة الأجل بهدف تطوير وتجديد جميع ممارسات المؤسسة سواء على المستوى الأعلى (أي الإدارة العليا) أو على المستوى الأدنى للمؤسسة (ماهر، 2014، صفحة 20)، أي أنه خطة بعيدة المدى من خلاله يتم تحديد أهداف المنظمة في المستقبل.

من خلال ما سبق نستنتج بأن التطوير التنظيمي هو ظاهرة تنظيمية تحدث داخل المنظمة من أجل إحداث عملية الإصلاح لتخطي المشكلات والعقبات والتكيف مع المستجدات والتغيير نحو الأفضل وتحقيق أهداف تنظيمية تبعاً لبعض المتغيرات سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية وذلك باستخدام جميع الوسائل والأساليب المتاحة والممكنة.

2. أهمية التطوير التنظيمي في المنظمة :

إن وقوع التطوير التنظيمي في المؤسسات يعد أمر طبيعي ومهم في نفس الوقت، حيث يعتبر في ظل الأوضاع البيئية الحالية من أهم العمليات التي يجب على الرؤساء الإداريين والمشرفين استيعابها وفهمها وتبنيها من أجل ضمان أداء تنظيمي ناجح، وبالتالي تظهر أهمية التطوير التنظيمي باعتبار أن العصر الذي نحن نعيشه هو عصر التحولات والتطورات المتسارعة وهذا التحول ليس على مستوى المحيط الخارجي فحسب بل على مستوى المؤسسة في حد ذاتها وفي جميع مجالاتها، وعليه فإنه ينظر للتطوير التنظيمي في الواقع العملي على أنه إستراتيجية إيجابية لأن هدفه وموضوعه يتمثل أساساً في تطوير أداء المؤسسة بمختلف مقوماتها ومن ثم تحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر نجاحاً ومناسبة لتحولات البيئة، ومنه فإن التطوير التنظيمي يجعل المؤسسة نظاماً ديناميكياً وبدونه تصبح جهاز إداري جامد، وتكمن أهمية التطوير التنظيمي في العناصر الآتية (راتول و مصنوعة، 2011، صفحة 05):

1.2 التطوير التنظيمي بوصفه منهج تربوي:

ذلك أنه يزود المدراء بالأدوات والأساليب والمهارات الأساسية للتعامل مع المتغيرات السريعة المفروضة على المؤسسات و التي تمكنهم من السيطرة على الوضع بالكفاءة الملائمة، فالمؤسسات تواجه اليوم حملة من المواقف الثورية بحيث وجب التعامل معها بمهارة عالية تتطلب كفاءات إدارية خبيرة في مجال استعمال تقنيات واستراتيجيات التطوير التنظيمي.

2.2 التطوير التنظيمي بوصفه منهج وقائي:

وهو يعتمد على المصطلح الفيزيائي الشهير " ظاهرة القصور الذاتي " والتي يقصد بها أن الجسم الساكن يتجه نحو الاستمرار في السكون، ويتجه الجسم المتحرك إلى الاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، بحيث أستعير هذا المصطلح من الفيزياء وأدرج في علم الإدارة، ويقصد بظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال فشل المؤسسات في تغيير خططها إستراتيجيتها وهياكلها بهدف التوافق مع الظروف التنافسية، ومن هنا تأتي مهمة التطوير التنظيمي وذلك بواسطة أساليبه المختلفة والتي تؤدي دور القوة المؤثرة في إحداث التوازن بين تحريك السكون إذا ما وقع، أو تعطيل الحركة المستمرة إذا تطلب الأمر ذلك.

3.2 التطوير التنظيمي بوصفه منهج صحي:

يسمح التطوير التنظيمي بتوفير السلامة التنظيمية وإطالة عمر المؤسسة في عالم المنافسة عن طريق حماية دورة حياتها وذلك باستعمال برنامجها المتكامل الذي يسعى بدوره إلى تنشيط حلقات العافية الرئيسية (التكيف، البقاء، النمو)، وفي مقابل ذلك التصدي لبعض حالات الضعف والفشل التنظيمي والمتمثلة أساساً في (الانحدار، الوهن، الموت).

4.2 التطوير التنظيمي بوصفه منهج استباقي:

يعد التطوير التنظيمي من المناهج المهمة في صناعة المستقبل حيث يعتمد على مبدأ تشكيل الرؤية والتحول من النظري إلى الميدان عن طريق الأهداف الحاضرة وصولاً نحو الصورة المستقبلية.

وعليه فإن أهمية التطوير التنظيمي تظهر في كونه يسمح بتكيف وتأقلم المنظمة مع جميع التغيرات التي تطرأ على المنظمة سواء من ناحية التكنولوجيا أو غيرها من خلال الاعتماد على الأدوات والمهارات اللازمة لذلك، كما أنه يعمل على الحفاظ على سلامة المنظمة وحماية العمال من جميع الحوادث والإصابات أو التعرض للأمراض المهنية، إضافة إلى وضع أهداف وخطط بعيدة المدى للمنظمة.

3. مجالات التطوير التنظيمي:

مجالات التطوير التنظيمي تشمل ثلاثة أبعاد وهي الأفراد، جماعات العمل، التنظيم بما يحتويه من وظائف وإجراءات وهياكل وسنوضح ذلك أكثر من خلال ما يلي (ضيف، 2018، الصفحات 354 - 355):

1.3 الأفراد:

وهم أبرز مكونات التطوير التنظيمي باعتبارهم أساس وجود العمل وأهم مقوماته على الإطلاق كما يمكن تطوير أفراد المؤسسة من خلال تفهم وإدراك متطلباتهم وأشكال شخصياتهم وتصوراتهم ودوافعهم وفرض مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وبالتالي العمل على تطويرها لكي تتوافق مع احتياجات وأدوار المؤسسة ومع روح العصر ومستجدات الحياة.

2.3 جماعات العمل:

وهي جماعة من العمال داخل المؤسسة يجمعها تحقيق أهداف تنظيمية و هذه الجماعة موجودة بشكل دائم أو مؤقت وقد تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها، بحيث يركز تطوير جماعات العمل على تجسيد التماسك والاستقرار بين أفراد الجماعة الواحدة وبين الجماعات الأخرى داخل المؤسسة والتفاعل الإيجابي فيما بينهم، ويظهر ذلك من خلال الاهتمام بقيم هذه الجماعة، وتطوير أهدافها دائما وكيفية حل النزاعات والخلافات بين عمالها، مع تطوير عملية الاتصال وآليات اتخاذ القرار وبالتالي توثيق الصلة بين أفراد الجماعة والرفع من فاعليتها وتحسين مستوى أدائها، بالإضافة إلى توحيد القيم والمعتقدات ومختلف مظاهر السلوك الطبيعي لأعضاء الجماعة والجماعات الأخرى في المؤسسة.

3.3 التنظيم:

ويشمل تطوير سلم العلاقات والسلطات مع شكل الاتصالات والمعلومات بالإضافة إلى مجموع الوظائف التي يحتوي عليها التنظيم وجميع العمليات الإدارية التي تحدث في التنظيم، بحيث يطمح التطوير التنظيمي إلى تحسين مختلف الأنشطة والمهام والوظائف والوسائل والأدوات المستعملة والأقسام والإدارات والخدمات، بما فيها علاقة السلطة بالاتصالات وعلاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى وأيضا آليات العمل وأساليبه وفرص التطوير والابتكار للدراسات والتكوين والاستشارات. وبالتالي نستنتج بأن هذه العناصر تشكل عصب عملية التطوير التنظيمي وذلك من خلال إحداث تغيرات في مهارات وسلوكيات العمال مع تطوير فرق ولجان العمل وأهدافها وتشجيع مشاركتها في هذه العملية، إضافة إلى تطوير الهيكل التنظيمي وما يرتبط به من اتصالات، علاقات، معلومات.

4. مراحل التطوير التنظيمي:

يمر التطوير التنظيمي عبر مجموعة من المراحل المهمة وهي (رغده محمد، 2017، الصفحات 17 - 18):

1.4 مرحلة التهيئة:

وهي مرحلة مهمة حيث يتم فيها إثارة حس أفراد وجماعات المؤسسة بحتمية الحاجة إلى إحداث التطوير وذلك عن طريق جذب ولفت انتباههم نحو المشكلات التي تعرقل تقدمهم في الوظيفة، وعلى هذا الأساس فإنه يتم في هذه الحالة إثارة سلوكهم للبحث عن الحلول المناسبة لحل مشاكلهم بحيث تسمى هذه المرحلة "بالإذابة"، أي أنها مرحلة يتم فيها إشعار العمال بوجوب الإصلاح لعلاج المشكلات التنظيمية.

2.4 مرحلة التغيير:

وفي هذه المرحلة يتم تطوير مختلف أساليب الوظائف والأنظمة والإجراءات التنظيمية، بالإضافة إلى سلوك أفراد وجماعة العمل، بحيث ينظر البعض على أن هذه المرحلة لا تعني فقط مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم كذلك، بحيث تكتسب فيها كل من الأعضاء

وجماعة العمل والمؤسسة ككل أنماط جديدة من السلوكيات والأفعال، تقودهم نحو مواجهة مشاكلهم و تغيير الوضع نحو الأفضل، كما تهتم بتحديد المستلزمات والأشياء الواجب تغييرها أو تعلمها، وتحسيد التغيير عن طريق اتخاذ أدوات وأساليب مناسبة، وتسمى هذه المرحلة "الإبدال"، بحيث يحدث التطوير التنظيمي من خلال تطبيق أساليب وإجراءات معينة.

3.4 مرحلة التثبيت:

في هذه المرحلة يتم تثبيت ما تم استخلاصه بعد الوصول إلى النتائج والسلوك المرغوب، بحيث يتم الإبقاء على المكاسب التي تحققت بواسطة التطوير التنظيمي عبر توفير كل من الحماية والصيانة اللازمة للتطوير الذي تم الوصول إليه، والسعي نحو إنشاء توازن جديد من أجل ألا تعود المؤسسة إلى نفس الممارسات السابقة ويطلق على هذه المرحلة "التجميد"، أي أنها مرحلة يتم فيها التمسك بالإنجازات التي حققها التطوير التنظيمي.

4.4 مرحلة التغذية العكسية:

وفي هذه المرحلة يتم مسح واستقصاء الانطباعات اتجاه التغيير الحاصل في المنظمة وعن مدى نجاعة نتائجه، والمشاكل التي واجهها، ويكون هذا عن طريق توزيع استمارات استبيان على جميع أفراد المنظمة أو من خلال لقاءات مباشرة يتم فيها معالجة ومناقشة مختلف مواضيع التغيير الحاصل والوقوف عند أماكن الخلل من أجل تجاوزها أو إيجاد حل لها في المستقبل (بن اعر و بوركري، 2022، صفحة 625)، أي أنها مرحلة يتم فيها تقييم نتائج التطوير الذي حدث في المنظمة وهل توجد الحاجة إلى إعادته.

ومنه فإن هذه المراحل تشكل خطوات مهمة لإحداث عملية التطوير التنظيمي وهي تأتي تدرجياً بداية من مرحلة تهيئة المناخ الملائم للتطوير ثم مرحلة تنفيذه من خلال اتخاذ أساليب وأدوات خاصة بالتطوير مروا إلى مرحلة تثبيته ويتم فيها الحفاظ على مشروعته وصولاً إلى مرحلة التغذية العكسية والتي تخص تقويم ومراجعة نتائج التطوير التنظيمي.

5: نظريات التطوير التنظيمي:

توجد مجموعة من النظريات التي تفسر عملية التطوير التنظيمي منها (يونسى و زوزو، 2019، الصفحات 80 - 81):

1.5 نظرية البحث العلمي:

وتقوم هذه النظرية على أساس أن أي مشكلة في عملية التطوير التنظيمي يجب أن تلجأ إلى البحث العلمي عبر المراحل التالية: تشخيص المشكلة، جمع البيانات، التغذية العكسية للبيانات، معالجة ومناقشة البيانات، اتخاذ القرارات والتصرفات، التنفيذ، بمعنى أن هذه النظرية ترى بأن أي خلل يحدث في عملية التطوير التنظيمي يجب علاجه ودراسته من خلال إتباع مراحل وخطوات البحث العلمي بطريقة متسلسلة ومتتابعة.

2.5 نظرية التقنية الاجتماعية:

ظهرت هذه النظرية في انكلترا وتهتم بالتفاعل بين مكونات الإدارة والموظفين والتكنولوجيا والمحيط الداخلي والخارجي بحيث تركز على ما يلي: إعطاء العمال درجات أعلى من السلطة والمشاركة في صنع القرارات، الاهتمام بتدريب الموظفين، المشاركة في الإدارة، هذا يعني أنها تركز على التفاعل الحاصل بين البنى التحتية في المجتمع الصناعي والموارد البشرية و البيئة الداخلية والخارجية.

3.5 نظرية جودة حياة العمل:

وتهتم بطريقة تصميم العمل بجميع جوانبه من ناحية تنظيم وسير إجراءات العمل وساعات العمل و صفات العمل نفسها، بحيث تضمن حياة داخل الوظيفة بجودة عالية كما تسمح بتحسيد أداء ورضا عاليين، بمعنى أن هذه النظرية تسعى إلى تحقيق مناخ تنظيمي أفضل يسمح بتحقيق الرفاهية لدى العمال وذلك من خلال إحداث التطوير التنظيمي.

4.5 نظرية الجودة الشاملة:

بحيث ترى بأن للتطوير التنظيمي مساعي شاملة ومخططة لها تسعى إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وفعاليتها وقدرتها على البقاء والاستمرار، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تجسيد أهداف التطوير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا للعمال، كما يقصد بذلك زيادة الاستثمار والتغيير باستعمال أساليب عمل حديثة مع تطوير قدرات الموظفين.

5.5 نظرية الإدارة الإستراتيجية:

ترى هذه النظرية بأن التزام المؤسسة بتحديد رؤيتها ووضع أهدافها واستراتيجياتها يمكنها ويساعدها في إحداث التطوير التنظيمي، أي أن اعتماد المنظمة على الخطط المستقبلية ووضع أهدافها على المدى البعيد هو الضمان الوحيد لتحقيق التطوير التنظيمي.

6: مبادئ إدارة التطوير التنظيمي:

إن إدارة المنظمة حتى تستطيع تحقيق النجاح في عملية التطوير التنظيمي لابد لها من مبادئ تساعد على ذلك وهي (السكرانه، 2009، الصفحات 396 - 397):

- خصوبة الجانب المادي للتطوير وسرعة في معدلات الابتكار المادية.
- أهمية عنصر الابتكار الذي قد تحصل عليه المنظمة من الخارج من خلال خبراء لإجراء الدراسات والتطبيقات اللازمة.
- سهولة تطبيق التطوير إذا حظي بدعم من الإدارة العليا مع مراعاة صعود الأفكار من الأسفل إلى الأعلى من أجل أن تخف مقاومة التطوير.
- وجود أنماط متعددة من المدراء في مواجهة التطوير من أهمها النمط التحفظي والنمط التقدمي والذي يساهم في فعالية التطوير.
- يقابل ذلك وجود أنماط لا تقبل التطوير وتفشل في الاستفادة منه.
- كلما كانت التغيرات قليلة كلما مكن ذلك من قبولها بمعدل أسرع.
- يقبل الأفراد التطوير بشكل أسرع إذ منحت الفرصة للمبتكر الأصلي في تطبيق ابتكاراته.
- ترتفع معدلات التطوير في المنظمات الكبيرة ويزداد معها معدل مقاومة التغير بسبب الابتكار نتيجة الخوف من فقدان الوظيفة.
- تزداد فرص نجاح الأفراد للتطوير إذا توافق فريق عمل من الخبراء والمتخصصين.
- يرتفع قبول الأفراد للتطوير حينما تتاح لهم الفرصة في بحثه ومناقشته.
- التطبيق العملي والممارسة هما المجال الحيوي لاختبار أداء وفعالية التطوير.
- وعليه فإن إتباع المنظمة لهذه المبادئ والقواعد سيجعلها حتما ناجحة أكثر في عملية التطوير التنظيمي، كما نلاحظ بأن هذه المبادئ تركز على ضرورة توفر المتطلبات المادية في المنظمة مع وجوب قبول الأفراد العاملين لهذا الحدث التنظيمي إضافة إلى توفر مبدأ الكفاءة والخبرة لدى المدراء ورؤساء المنظمات، وبذلك تكون التجربة العملية هي المبدأ الحقيقي للتطوير التنظيمي.

7: أساليب التطوير التنظيمي:

لقد تعددت الأساليب التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي والتي استعملت في برامج التطوير منها:

1.7 أسلوب تدريب الحساسية:

يسعى هذا الأسلوب إلى مساعدة العمال في فهم حقيقة قيمتهم وميولاتهم وتصوراتهم وبالتالي العمل على تطوير مهاراتهم وانتقاد بعض الأفعال والسلوكيات الغير المرغوبة (حسان و حواطي، 2011، صفحة 38)، بمعنى أن هذا الأسلوب يهتم بدراسة وتشخيص مشاعر ودوافع العمال ورغباتهم اتجاه العمل من أجل تطويرها.

2.7 أسلوب الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف أسلوب يسعى إلى مشاركة جميع الأفراد بشكل رئيسي في وضع الأهداف الواجب تحقيقها، وحسب هذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة تقوم بإتباع بعض الخطوات المهمة وهي (بوجنان و عبد النصور، 2023، صفحة 340):

أ- وضع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تجسيدها من وراء التطوير المقترح لتحقيق الإستراتيجية الجديدة.

ب- وضع الأهداف الخاصة بالتطوير المطلوب في مهام الأفراد الرئيسيين والقادة على تنفيذ التطوير التنظيمي.

بمعنى أن هذا الأسلوب يسعى إلى إشراك العمال في عملية تحديد أهداف المنظمة بحيث يكون التطوير التنظيمي على رأس هذه الأهداف.

3.7 أسلوب بناء الفريق:

بحيث يعمل هذا الأسلوب على تطوير وتغيير ثقافة وقيم الأفراد المشاركين في العمل من خلال تعرضهم لخبرات عملية ونظرية بطريقة تعكس بالإيجاب على طبيعة أفعالهم وسلوكهم وتواصلهم أثناء فترة العمل (حسان و حواطي، 2011، صفحة 38)، بمعنى أن الإستراتيجية العامة لكيفية بناء الفريق تلخص في عمل خبير بتشكيل الفرق لمساندة جماعة العمل في مواجهة مختلف القضايا الرئيسية التي تولد نوع من الإحباط لدى العمال، والكشف عن أهم المشكلات ومحاولة التصدي لها مما يساهم في احتمال زيادة تحسن أداء العمال مستقبلا (بوجنان و عبد النصور، 2023، صفحة 340).

4.7 أسلوب الشبكة الإدارية:

لقد وضع هذا الأسلوب كل من العالمين "روبرت بليك" و "جين موتون" عام 1985، بحيث يقوم على افتراض إمكانية أن يجمع الرؤساء بين هدفين أساسيين وهما: رفع الإنتاجية من جهة والاهتمام بالقيم الإنسانية من جهة أخرى دون أن يكون بينهما أي تعارض، كما يأخذ هذا الأسلوب طريقة العرض التصوري الخمسة نماذج من السلوك الإداري، مبنية على متغيرين وهما: الاهتمام بالإنتاج والعمل، الاهتمام بالموظفين، ويتم تجسيده بواسطة سلسلة من الممارسات التي تسعى إلى منح المدراء الفرص لتشخيص ظروفهم من خلال الشبكة ومن ثم إتاحة الفرصة لبلوغ الوضع المثالي، وتتراوح فترة تنفيذ هذا الأسلوب بين عامين إلى ثلاثة أعوام (العازمي، 2015، الصفحات 328 - 329).

كما نجد أهم الأساليب التي تستخدم في إحداث التطوير التنظيمي (شهاب، 2014، الصفحات 181 - 182):

5.7 أسلوب التدريب المخبري:

يعتمد هذا الأسلوب أساسا على وجود مجموعة من العمال يفسح لهم المجال للتواصل والتعلم مع بعضهم وبواسطة ذلك يتم إدراج المتغيرات الأساسية في سلوكهم، حيث كانت بداية هذا الأسلوب في معهد ماسشوست للتكنولوجيا (M.T.I) حيث كان له الأثر الكبير في تطوير هذا الأسلوب عن طريق عقد الندوات، واللقاءات والدورات واستعمال أسلوب تدريب الحاسوبية.

6.7 أسلوب البحث الإجرائي:

وهو أسلوب له الأثر البارز في تاريخ التطوير التنظيمي وقد كانت جامعة تشيغان مركز له، بحيث تم تطوير هذا الأسلوب وقد شمل استعمال التغذية الراجعة وجمع البيانات من أجل حل المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الإدارية.

وبالتالي فقد لعب هذان الأسلوبان دورا كبيرا في عملية التطوير التنظيمي بحيث ركزا على كل من جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمة واستعمال المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات المستعصية بأسلوب علمي فيما يخص عمليات الإنتاج والتخصص واتخاذ القرارات.

8: إستراتيجيات التطوير التنظيمي:

يوضح (ويلسون 1995) في كتابه السلوك التنظيمي ثلاث استراتيجيات مهمة وهي كما يلي (شهاب، 2014، صفحة 186):

1.8 إستراتيجية العقلانية الميدانية:

وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ أن العدو الأول للتطوير هو الجهل وغياب الوعي والخرافات، ومن ثم فهي ترى بأن التعليم والدراسات العلمية هي بمثابة العامل الأساسي الذي يعتمد عليه التطوير.

2.8 إستراتيجية التثقيف والتنوعية الموجهة:

وتفترض هذه الإستراتيجية أن العائق الأساسي أمام عملية التطوير ليس قلة المعلومات وإنما عدم اقتناع الأفراد أو المؤسسات بضرورة التطوير أو عدم رغبتهم فيه أو الخوف منه.

3.8 إستراتيجية القوة القسرية:

حسب هذه الإستراتيجية فإنه يتم استعمال جميع الوسائل لإحداث التطوير فالتطوير يفرض على الجهات الوصية بالقوة ويتيح التغلب على جميع أنواع المقاومة باستعمال العقوبات والجزاءات لأي فرد يعارض أو يقاوم، بحيث تكون هذه الطريقة مجدية في بعض الحالات ولكنها غير مجدية على المدى البعيد باعتبارها لا تضمن ولاء العمال ودعمهم للتطوير.

نستنتج من خلال هذه الاستراتيجيات على أنها تقوم على أساس نشر ثقافة التطوير التنظيمي وإبراز أهميته لدى العمال ذلك أن عدم معرفته أو جهل دوره يسبب عائقا في تحقيقه أو نجاحه، كما أن هذه الاستراتيجيات تحتل على إلزاميته في المنظمة من خلال مختلف الوسائل والأدوات العلمية مع فرض إجبارية الاقتناع به بواسطة أساليب العقاب.

9. مداخل التغيير في إستراتيجيات التطوير التنظيمي:

1.9 مدخل التغيير في الهياكل التنظيمية:

تعني الهياكل التنظيمية بالترتيب العقلاني لعلاقات الوظائف والسلطة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك سعت استراتيجيات التطوير التنظيمي إلى إعطاء أهمية للهياكل التنظيمية بما تحتويه على وظائف ومهام وسلطات وعلاقات حتى لا يوجد خلل في التنظيم ويكون سبب في فقدان الجهود البشرية، فبواسطة الهياكل التنظيمية يتم تحريك جميع النشاطات البشرية والمالية والبيانات التي تتيح إنجاز الأعمال وتحسيد الأهداف حيث تسعى استراتيجيات التغيير للهياكل التنظيمية أن تطور من كفاءة التنظيم من خلال تحديد السلطات عموديا والمسؤوليات أفقيا (بن عبد الغني الطحيم، 2009، الصفحات 186 - 187)، أي أن هذا المدخل يرى بأن الهياكل التنظيمية بما تحتويه من إدارات وأقسام ووحدات تنظيمية وما يربطها من علاقات واتصالات صاعدة ونازلة هي الأولى بعملية التطوير التنظيمي.

2.9 مدخل التغيير في الجوانب التكنولوجية:

تؤثر الثورة التكنولوجية التي نشهدها في عصرنا الحالي سواء في مجال الاتصالات أو في نظم المعلومات المطبقة على التنظيمات الإدارية، وبالتالي فهناك محاولات متواصلة لاستعمال هذا التقدم التكنولوجي من أجل زيادة إنتاجية التنظيم، لذلك فإن استراتيجيات التطوير التنظيمي تسعى إلى الاهتمام بالجوانب التقنية بما تحتويه من وظائف ومهام ومعدات بحيث لا يكون باستطاعة مستشار التطوير

التنظيمي الغوص في هذه الجوانب التكنولوجية، ذلك أن مهمته تنحصر على اكتشاف أي ثغرة في التنظيم يكون سببه وجوده جوانب تكنولوجية، ومن ثمّ فرمما يوصي المستشار بعملية تبديل هذا الجانب بناءً على إقتراحات خبراء متخصصين في هذا الجانب (بن عبد الغني الطجم، 2009، صفحة 188)، بمعنى أن هذا المدخل يرى بأن التطوير التنظيمي يأتي من خلال توظيف المنظمة للتكنولوجيا الجديدة ذلك لما لها من أثر على الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاج.

3.9 مدخل التغيير في الجوانب السلوكية:

تسعى الاستراتيجيات السلوكية إلى إحداث تغيير في الرؤى والمعتقدات وأنماط السلوك للموظفين داخل التنظيم، كل هذا يقوم على أساس مبدأ أن هناك تغير يحدث نتيجة ذلك سواء في الهياكل التنظيمية أو ضمن الأساليب التشغيلية لتحسيد الأهداف، ومنه فالغاية من الإستراتيجية السلوكية هو الوصول إلى زيادة في كفاءة المؤسسة من خلال زيادة المنفعة من العمال، لذلك تحاول الاستراتيجيات السلوكية أن تصنع تطويراً وتغييراً من خلال استعمال أفضل لطاقت الموظفين ومجهوداتهم وخلق روح التعاون الجماعية بينهم مع زيادة في المهارات الإدارية بحيث تحاول هذه الإستراتيجية تطوير المؤسسة من خلال (بن عبد الغني الطجم، 2009، الصفحات 188 - 189):

- تطوير الفرد وتحسين في مستوى أدائه وقدراته ودوافعه.
 - تطوير العلاقة بين الأفراد وزيادة في القدرات والمهارات القيادية.
 - تطوير العمل الجماعي من خلال تحسين العلاقات بين المجموعات.
 - تطوير التفاعل بين مجموعات العمل من خلال زيادة التنسيق والتعاون بينهم.
- وبالتالي فإن هذا المدخل يركز على الجوانب السلوكية للعمال من أجل إحداث التطوير التنظيمي وذلك من خلال العمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحسين علاقاتهم وتفاعلهم سواء كأفراد أو جماعات في المنظمة.

خاتمة:

من أجل ديناميكية المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها وأهداف عمالها وجب عليها الاعتماد على إستراتيجية فعالة للتطوير التنظيمي تتوافق مع احتياجات المنظمة ومؤهلاتها ومواردها المختلفة المادية، التقنية، البشرية، هذه الإستراتيجية تحتاج إلى نوع من المرونة والواقعية المطلوبة لدى رئيس المنظمة في تنفيذها مع إعطاء الفرصة لمشاركة المرؤوسين في ذلك، هذا التعاون فيما بينهم يساهم بدوره في تحديث وتطوير مختلف العمليات التنظيمية والاتصالية الإدارية، الأفراد، الهيكل التنظيمي، وما يرتبط بها من علاقات، وهو ما يسمح بانتقال المنظمة من الوضع الذي هي عليه إلى وضع أفضل وبالتالي تحسين تفاعل المنظمة مع كافة المتغيرات المحيطة بها، ومنه فإن قدرة المنظمة على تجسيد مشروع التطوير التنظيمي من خلال حشد طاقاتها وتظافر جميع جهودها سيجعلها أكثر قوة وثباتاً على اتجاهاتها ومبادئها وقيمها التنظيمية.

وعليه فإن التطوير التنظيمي يمد المنظمة نفس جديد، بحيث يساعدها على تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها وتغيير ممارساتها الإدارية، بالإضافة إلى تحسين أدائها التنظيمي ومنحها القدرة على مواكبة التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي فهو لا يتحقق من خلال المنظمة لوحدها وإنما بواسطة تبنى خطة إستراتيجية تشارك فيها جميع القوى البشرية الناشطة في المنظمة .

قائمة المراجع :

- 1- أحمد ضيف. (2018). التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال. مجلة دفاتر إقتصادية ، المجلد 10 (العدد 02)، الصفحات 354 - 355.

- 2 - أحمد عبد العال رغبه محمد. (2017). التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك (King's Academy) من وجهة نظر العاملين. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط.
- 3 - أحمد ماهر. (2014). إعادة هيكلة المنظمات، الطبعة الأولى. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 4 - بلال خلف السكارنه. (2009). التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 5 - توفيق بوجنان، مروان محمد عبد النصور. (2023). أثر تبني مداخل التطوير التنظيمي لزيادة الأداء الوظيفي بالشركات الحكومية الأردنية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، (العدد 32)، صفحة 340.
- 6 - روي بن اعمر، جيلالي بوزكري. (2022). أثر تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيل. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، (العدد 2)، صفحة 625.
- 7 - سالم شبيب العازمي. (2015). التطوير التنظيمي (الأهداف، الأهمية، مجالاته، أساليبه، معوقاته). مجلة العلوم التربوية، (العدد 24 - 25)، الصفحات 328 - 329.
- 8 - سعيدة تلوخ، سعيدة رحيش. (2021). استهداف التطوير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية من خلال تفعيل تكنولوجيا المعلومات. مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمت، المجلد 02، (العدد 01)، صفحة 56.
- 9 - عبد الله بن عبد الغني الطحجم. (2009). التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات، الطبعة الخامسة. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 10 - عمار بن حبيلس، عتيقة حرارية. (2021). المحددات السوسولوجية للتطوير التنظيمي وقيم العمل داخل المنظمة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات -، المجلد 08، (العدد 02)، صفحة 189.
- 11 - فادية إبراهيم شهاب. (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 12 - محمد راتول، أحمد مصنوعة. متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي "الابداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات"، جامعة البليدة، أيام 18 - 19، 2011، الجزائر.
- 13 - مختار يونس، رشيد زوزو. (2019). التطوير التنظيمي في المؤسسة: مفهومه، خصائصه، أنواعه. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، (العدد 02)، الصفحات 80 - 81.
- 14 - منال بنت حسين بن حسن الحميدي. (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف. المجلة التربوية، (العدد 111)، صفحة 474.
- 15 - هشام حسان، أمال حواطي. (2011). استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. مجلة أنسة للبحوث والدراسات، (العدد الثالث)، صفحة 38.