

# الفصل الثامن: التطوير التنظيمي

# التطوير التنظيمي

١. مفهوم التطوير التنظيمي
٢. الأسباب التي تدعو إلى التطوير التنظيمي
٣. أهمية التطوير التنظيمي
٤. أهداف التطوير التنظيمي
٥. خصائص التطوير التنظيمي
٦. مراحل التطوير التنظيمي
٧. أبعاد وأنواع التطوير التنظيمي
٨. وحدات التطوير التنظيمي
٩. مناهج التطوير التنظيمي
١٠. معوقات التطوير التنظيمي
١١. مقومات نجاح التطوير التنظيمي

# ١. مفهوم التطوير التنظيمي

يعرف التطوير التنظيمي بأنه:

«جهد مخطط مستمر لتغيير المنظمة بحيث تصبح أكثر فعالية وإنسانية ويقوم على استخدام معارف العلوم السلوكية لتعزيز ثقافة الفحص الذاتي والاستعداد للتغيير ويتم التركيز بشكل كبير على العمليات التي تتم بين الأفراد وداخل الجماعة».

«جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري فيها مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية»

# ١. مفهوم التطوير التنظيمي

«عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمات من خلال الاستفادة من تكنولوجيا العلوم السلوكية ونظريتها»

"جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدار من الأعلى بغية زيادة فعالية المنظمة وصحتها عن طريق تفاعلات مخططة في عمليات المنظمة باستعمال العلوم السلوكية"

## ٢. الأسباب التي تدعو إلى التطوير التنظيمي

١. تطور أساليب العمل باستمرار
٢. التغييرات في القوانين والأنظمة والسياسات والتشريعات الحكومية
٣. تطور وعي الأفراد وطموحاتهم
٤. التطور الكبير في جمهور المنظمة
٥. التغييرات المهمة في المجال السياسي والاقتصادي
٦. زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني بالأفراد

## ٣. أهمية التطوير التنظيمي

يحقق التطوير الفوائد التالية:

➤ **القيم تجاه الأفراد.** يزيد من قدرة الأفراد على المساهمة في المنظمة.

➤ **القيم تجاه المجموعات.** يحل المشكلات الإدارية التي تعاني منها مجموعات العمل.

➤ **القيم تجاه المنظمة.** يؤثر على كفاءة المنظمة ككل.

## ٤. أهداف التطوير التنظيمي

١. دعم كفاءة المنظمة وفعاليتها
٢. رفع قدرة المنظمات على معالجة التغيرات الخارجية
٣. إشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية
٤. إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يضمن حلاً للمشكلات
٥. تحقيق التكامل بين أهداف واحتياجات المنظمة وبين أهداف واحتياجات العاملين
٦. توفير المعلومات لمتخذي القرار
٧. تحقيق التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة
٨. تغيير ثقافة المنظمة
٩. مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية
١٠. تعزيز العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية

## ٥. خصائص التطوير التنظيمي

١. الاهتمام بالمنظمة ككل
٢. الاعتماد على البحوث العلمية
٣. تغيير قيم ومعتقدات العاملين
٤. يعتمد على القيم الإنسانية لدى الأفراد
٥. استهداف تغيير المنظمة في اتجاه محدد
٦. يدار من القمة. فالإدارة العليا مشاركة مع أشخاص آخرين
٧. استخدام العلوم السلوكية من دافعية الفرد
٨. زيادة فعالية المنظمة من خلال زيادة قدرتها على التكيف
٩. التغذية العكسية
١٠. يؤمن التطوير التنظيمي بمدخل النظم. أي تغيير في جزء منها يؤثر على باقي الأجزاء



# ٦. مراحل التطوير التنظيمي

١. التشخيص المبدئي للموقف الحالي
٢. جمع البيانات عن طريق خبير التنظيم
٣. إبلاغ المسؤولين عن إدارة التغيير
٤. تصميم النظام الجديد على أساس التطوير المستهدف
٥. وضع النظام الجديد موضع التطبيق
٦. متابعة وتقييم النظام الجديد

# ٧. أبعاد وأنواع التطوير التنظيمي

## أبعاد التطوير التنظيمي:

- الجانب الهيكلي (خطوات الاتصال، التسلسل الإداري، نطاق الإشراف، سلطات ومسؤوليات)
- الجانب التقني (عمليات هندسية، معدات، طرق إنتاج)
- الجانب البشري (تغيير سلوك العاملين، تغيير سياسات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء)

# ٧. أبعاد وأنواع التطوير التنظيمي

## أنواع التطوير التنظيمي:

١. التطبيقات الإنسانية
٢. التطبيقات التكنولوجية
٣. التطبيقات في إدارة الموارد البشرية
٤. التطبيقات الاستراتيجية

# ٨. وحدات التطوير التنظيمي

تتكون وحدات التطوير التنظيمي من:

١. الأفراد
٢. الجماعات
٣. الإدارات والأقسام
٤. المنظمة

# ٩. مناهج التطوير التنظيمي

من أهمها:

أ- الشبكة الإدارية (حلقة تدريبية، تنمية روح الفريق، تنمية العلاقات بين الجماعات، تطوير النموذج المثالي للتطوير، تطبيق النموذج المقترح، مراقبة النتائج)

ب- نظام ليكرت (أربعة أنماط للقيادة: استبدادي، مشارك، ديمقراطي، استقرائي)

## ٩. مناهج التطوير التنظيمي

ج- أسلوب تدريب الحساسية (النقد البناء للسلوك الغير مرغوب فيه)

د- بناء الفريق

هـ- أسلوب الباحث الموجه (استخدام المنهجية العلمية باستخدام البيانات من أجل التطوير)

# ١٠. معوقات التطوير التنظيمي

إدارية: 

١. كبر حجم المنظمة
٢. مقاومة العاملين للتغيير
٣. عدم وجود نظام اتصالات فعال
٤. عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
٥. النمط الاوتوقراطي للقيادة
٦. سوء التنظيم العام بالمنظمة
٧. عدم كفاءة الهيكل التنظيمي
٨. عدم توفر المناخ المساعد على نجاح عملية التطوير
٩. عدم الاستقرار التنظيمي
١٠. عدم التفاعل بين الإدارة والأفراد

# ١٠. معوقات التطوير التنظيمي

## سلوكية:

١. تباين الإدراك
٢. النظرة السلبية بين الأفراد تجاه بعضهم البعض
٣. سوء استخدام السلطة وعدم تبادل الآراء من قبل الرؤساء
٤. عدم جرأة المسؤولين للقيام بالتطوير التنظيمي
٥. الاعتماد على الخبرات الأجنبية دون مراعاة الظروف البيئية
٦. عدم تشجيع العاملين للتعبير عن مشاعرهم
٧. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين
٨. عدم عدالة نظام الأجور
٩. ضعف قدرة الإدارة العليا في كسب مساندة العاملين لإحداث التطوير
١٠. ضعف الانتماء للمنظمة



# ١٠. معوقات التطوير التنظيمي

## تقنية:

١. عدم تزويد المنظمة بالتقانات الحديثة
٢. تقادم مهارات العاملين التقانية
٣. عدم توافر التدريب المناسب
٤. عدم الإلمام بتقانات التطوير التنظيمي
٥. ضعف القدرة على مواكبة التطوير التقاني الحديث

# ١٠. معوقات التطوير التنظيمي

## اجتماعية وثقافية:

١. قيم سائدة في المنظمة
٢. اختلاف قيم الأفراد عن قيم المنظمات
٣. اعتماد السرية في العمل
٤. الفجوة بين السلوك الفعلي والمتوقع
٥. اختلاف القناعة بأهمية برامج التطوير
٦. كثرة الصراعات بين العاملين
٧. عدم التكيف مع التغيرات الاجتماعية
٨. ضعف التفاعل بين العاملين والرؤساء
٩. تقادم المعارف العلمية لدى العاملين
١٠. عدم الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية

# ١١. مقومات نجاح التطوير التنظيمي

ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

١. دعم الإدارة العليا
٢. تقييم الوضع القائم وتشخيص المشكلات
٣. إشراك جميع أقسام المنظمة في عملية التطوير
٤. توفر الثقافة التنظيمية والنمط الإداري
٥. إدراك العاملين بأن أهدافهم وأهداف المنظمة واحدة
٦. تحديد الجوانب المطلوبة للتطوير
٧. وجود نظام مناسب للمكافآت
٨. إحساس القائد بالجوانب الإنسانية
٩. تدريب العاملين على وسائل التطوير
١٠. تتصف برامج التطوير بالوضوح
١١. الاستمرارية في التطوير والمراجعة للنتائج