

الفصل الثامن: التطوير التنظيمي (مفهومه-أهدافه)

[أجري مسح على المستثمرين في الأفراد بالمملكة المتحدة في عام 1996م وأظهر أن شباب اليوم يقيمون فرص التدريب والتطوير أكثر من الراتب أو تصرفات المرح. أفاد 73% من الذين أجري عليهم المسح بأنهم يفضلون البقاء مع شركة تستثمر وقتها وطاقتها في تطويرهم أكثر من الانتقال إلى منافس يدفع راتباً أكثر ولكنه أقل اهتماماً في مساعدتهم على التقدم]⁽¹⁾

نظراً لأن المنظمات لا تعمل في بيئة مغلقة حيث أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها فإن كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تتطلب القيام بنوع من التطوير يتناول الأهداف والسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنباً إلى جنب مع تطوير الأفراد.

مفهوم التطوير التنظيمي:

يأتي مجال التطوير التنظيمي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية لما له من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها المخططة، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة، بما يحقق لها القدرة على حلّ مشكلاتها المتخلفة من خلال حسن تشجيعها والانطلاق في وضع الاستراتيجية المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة.

وهناك مجموعة من التعريفات التي سبقت في هذا المفهوم إلا أنها تتفق في المضمون. فيعرّف الدكتور السلمي⁽²⁾، التطوير التنظيمي بأنه "نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حلّ مشكلاته، وتجديد نفسه ذاتياً، من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير الذي يروّج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم".

(1) د. ثومسون، روزمري. مرجع سابق، ص187

(2) د. السلمي، علي. (1980). تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت

ويعرّف بيتش التطوير التنظيمي بأنه "عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة، وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات، وبيئة المنظمة، وأنظمتها، وباستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي"⁽³⁾

ويعرّف الدكتور الغمري التطوير التنظيمي بأنه "الجهود المخصصة طويلة الأجل لزيادة فعالية وحيوية المنظمة عن طريق تنمية قدراتها الخاصة بتشخيص ومواجهة المشكلات بشكل جماعي"⁽⁴⁾.

وأخيرا يعرّف الدكتور علاقي التطوير التنظيمي بأنه "عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة وبقائها وفعاليتها"⁽⁵⁾.

أهداف التطوير التنظيمي⁽⁶⁾:

يرى ثوماسون أن الهدف الرئيسي من عملية التطوير التنظيمي هو الإحساس بالالتزام، والرقابة الذاتي بين العاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة في المنظمة، ومن ثم اتخاذ الطرق الكفيلة بحلّ هذه المشكلات ومساندة وتأييد هذه الحلول، ومن خلال هذا الهدف يمكن أن تتفرع أهداف أخرى، مثل:

- تطوير لا مركزية اتخاذ القرارات في مواقع العمل.
- توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة والمديرين بعضهم بعضا، أو الرؤساء والمرؤوسين بدلا من الصراع والتنافس.
- تغيير سلوك الأفراد وأساليب العمل بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل وإحداث التغيير.
- تغيير الهياكل التنظيمية والإجراء لمسايرة التقدم والتطوير.
- العمل على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية.

(3) د. القحطاني، محمد بن دليم. مرجع سابق

(4) د. الغمري، إبراهيم. (1984). الأفراد والتطوير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة

(5) د. علاقي، مدني. مرجع سابق

(6) د. القحطاني، محمد بن دليم. مرجع سابق، ص202

وبصورة أكثر تحديدا فإن عملية التطوير التنظيمي، تهدف إلى: توضيح رسالة وغايات وأهداف المنظمة، والعمل على تناغم وتكامل أهداف العاملين والوحدات والمنظمة ككل، كما تهدف إلى جعل المنظمة أكثر فعالية وأكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية ومشكلات العاملين، وتحسين التعاون والتضافر والاتصالات والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسيههم وبين الوحدات، والتشجيع على الصراحة والمناقشة الحرة للاختلافات والقضايا والمشكلات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتشجيع العاملين واتحادتهم على قبول القرارات، وخلق القدرة على قبول التغيير والتعامل معه، وتحسين أداء الأفراد والجماعات والعلاقات الشخصية، والوصول إلى اتفاق جماعي على الآراء ووضعها موضوع التنفيذ⁽⁷⁾.

All Rights Reserved © [Arab British Academy for Higher Education](http://www.abahe.co.uk)

(7) تريسي، وليم. (2004). ترجمة الجبالي، سعد. تصميم نظم التدريب والتطوير، ط3، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص19