

## خصائص عملية التطوير التنظيمي - التدريب والتطوير التنظيمي

### خصائص عملية التطوير التنظيمي<sup>(1)</sup>:

- يمكن التعرف على مجموعة من الخصائص المميزة لعملية التطوير التنظيمي، وهي:
- تركز عمليات التطوير التنظيمي اهتمامها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، وليس معنى هذا أن عملية التطوير التنظيمي تحمل المناخ الخارجي، لتأخذ ما قد يحدث فيه من تغيرات في الاعتبار.
  - تستخدم عملية التطوير التنظيمي مفهوم النظم كأساس في إحداث التغيير. فالمنظمة عبارة عن أجزاء وكل جزء يكمل فيها الآخر، ومن الصعب إحداث التغيير في جزء المنظمة دون أن يترك هذا التأثير بصماته على أجزاء أخرى.
  - تعتمد عملية التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى، بل هو ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم.
  - يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حلّ المشكلات في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد. هذا الأسلوب بالتالي يفترض استخدام علم السلوكيات في حلّ مشكلات المنظمات.
  - تتجه عملية التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل وذلك من خلال إعداد المديرين للتعلّم من المواقف والتجارب الحاضرة وكيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل.
  - التطوير التنظيمي ليس تشخيصاً فقط ولكنه عمل تنفيذي فهو يركز على الإنجاز والنتائج وليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.

### التدريب والتطوير التنظيمي<sup>(2)</sup>:

(1) د. القحطاني، محمد بن دليم. مرجع سابق  
(2) د. القحطاني، محمد بن دليم. مرجع سابق، ص203 وما بعدها

هناك ترابط وتكامل بين كل من التدريب والتطوير التنظيمي ولتوضيح ذلك نعرض بعضاً للجوانب المشتركة بينهما:

\* التدريب والتطوير التنظيمي كمدخل للتنمية:

سبق أن أشرنا أن التدريب يعتبر مدخلاً من مداخل تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة وذلك من خلال سعيه المستمر لصقل مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم، وزيادة معلوماتهم وتعديل اتجاهاتهم وسلوكهم. ونفس الوقت نجد أن التطوير التنظيمي يعدّ مدخلاً من مداخل تنمية المنظمات من خلال تحسين قدرتها على تشخيص مشكلاتها والتعرّف على معوقاتها المختلفة، فالملاحظ أن كليهما يسعى إلى تحقيق التنمية وإن اختلفا في المستوى المخطط للتنمية، فالتدريب يرمي لتنمية الفرد بينما يسعى التطوير التنظيمي لتنمية المنظمة، إلا أنهما يتفقان في أن تحقيق التنمية لن يأتي إلا من خلال مصدر واحد هو الأفراد.

\* الاستمرار كمظهر للتدريب والتطوير التنظيمي:

تعتبر العملية التدريبية عملية مستمرة، فالتدريب نشاط يسعى إلى مواكبة التطورات الوظيفية المتدرجة التي تلاحق الفرد بترقية من موقع وظيفي إلى موقع آخر أكثر تقدماً وبالتالي فهو نشاط حركي ملازم له. وفي نفس الوقت نجد أن التطوير التنظيمي عملية مخططة ومستمرة وطويلة الأجل حيث أن الهدف من التطوير هو التغيير ومواجهة متطلبات التجديد، وبالتالي فإن هذه العملية تستلزم جمع معلومات متعددة عن جميع عناصر العمل في المنظمة، من تحديد الأهداف وتخطيط العمل، وتنفيذ الخطط، ومتابعتها، وتصحيح الانحرافات. حيث أن نتائج مثل هذه الأعمال قد تأخذ وقتاً طويلاً فإننا نتوقع استمرارية وطول أجل عملية التطوير، فنجاح عملية التطوير التنظيمي يعتمد في أحد مقوماته على صفة الاستمرارية.

\* التدريب والتطوير التنظيمي كنظام شمولي:

لما كان التدريب عبارة عن منظومة تتكون من مجموعة من المدخلات تتفاعل مع بعضها من خلال العملية التدريبية، لتخرج لنا مجموعة من المخرجات والنتائج التي تتطابق مع

الأهداف المرتقبة، ولعل هذا يوضح لنا شمولية العملية التدريبية والارتباط بين جزئياتها المختلفة.

كذلك فإن عملية التطوير التنظيمي تتسم بصفة النظام الشمولي، انطلاقاً من النظرة الشمولية لوظائف المنظمة وسياساتها، فتحسن قدرة المنظمة من أجل أداء متميز يحتوي على حتمية النظرة الشمولية للمنظمة، وليس بالنظر إلى جزء محدد من أجزائها، فالمنظمة عبارة عن أجزاء وكل جزء منها يكمل الآخر، فإذا كانت المنظمة تتعامل مع الموارد البشرية، والموارد المالية والموارد الطبيعية، والمعلومات التي تتعامل مع قطاعات خدمية كالإنتاج والتسويق والأفراد، فإن اتخاذ أي قرار بالتغيير من أي جزء من الأجزاء يستتبعه التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم، ومن هنا يتضح لنا التطابق في النظر بين التدريب والتطوير التنظيمي كنظام شمولي متكامل.

### المفاهيم الأساسية للتطوير التنظيمي:

الأسس المنطقية الخمسة الرئيسية للتطوير التنظيمي، هي:

1. يجب أن يشعر الأفراد في منظمة ما وعلى جميع المستويات بالحاجة إلى التغيير، وأن يكونوا على استعداد له وراغبين فيه، وذلك حتى يحدث تغيير دائم ذو معنى في المنظمة.
2. يجب أن يصاحب التغييرات في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد تغييرات في الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتشكيل وتوجيه تصرفات العاملين فيها، مثل: الهيكل التنظيمي والقيادة والسياسات والممارسات ونظم المكافآت.
3. نظراً لأن الأفراد يتعلمون بصورة أفضل من خلال الخبرات الشخصية المباشرة فإنه يجب أن تتاح للعاملين الفرصة لتجربة طرق جديدة لأداء العمل حتى يحدث التغيير، يضاف إلى ذلك أن الأفراد يلتزمون بالتغيير فقط إلى الحد الذي يشاركون فيه في إحداث ذلك التغيير.
4. تكون حلول المشكلات حيوية وتتصف بالدوام فقط إلى الحد الذي يشارك فيه الأفراد الذين تخصم المشكلة في إيجاد الحل وتطبيقه.

5. يكون لدى المنظمات مرونة وقدرة على التكيف مع التغيير والتحسين فقط تحت ظروف من الانفتاح والثقة والتعاون والتنسيق ومواجهة الصراع بين الأفراد عندما يكون ذلك ضرورياً<sup>(3)</sup>.

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



---

<sup>(3)</sup> تريسي، وليم. مرجع سابق، ص 20