

communication and Leadership الاتصال والقيادة

Prepared by Dr. Eman almasri

LDR 726

المحاضرة الرابعة



communication and leadership الاتصال والقيادة

المحاضرة الرابعة:
التطوير التنظيمي

LDR 726

Prepared by

Dr. Eman ALmasri

برنامج ماجستير القيادة التربوية

رمز المقرر	اسم المقرر	الساعات المعتمدة
الفصل 1		
ELD 711	اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية	3
ELD 712	التخطيط التربوي	3
RSC 701	أساليب البحث	3
الفصل 2		
ELD 721	سياسات التعليم	3
ELD 723	نظريات القيادة التربوية	3
LDR 725	ريادة الأعمال والابتكار	3
LDR 721	قيادة التغيرات	3
الفصل 3		
ELD 731	تكنولوجيا التعليم	3
LDR 726	الاتصالات والقيادة	3
LDR	الأخلاقيات في القيادة	3

مادة الاتصالات والقيادة

هي إحدى مقررات برنامج

ماجستير القيادة التربوية



- مفهوم الإدارة لغة واصطلاحًا
- وظائف الإدارة وعناصر التنظيم الإداري
- أهمية التنظيم الإداري وخطواته
- أنواع التنظيم الإداري وخصائصه
- مبادئ التنظيم الإداري
- معايير التنظيم الإداري
- خاتمة

محتوى المادة الدراسية والجدول الزمني

المحاضرة	الموضوع	التاريخ	ملاحظات
1	الاتصال والقيادة	/	
2	الاتصال التنظيمي	/	
3	التنظيم الإداري	/	
4	التطوير التنظيمي		
5	الأداء الوظيفي و تقييم الأداء الوظيفي		
6	الاتصال والإدارة الإلكترونية		
7	العلاقات العامة		
8	الثقافة التنظيمية		
9	الانتماء التنظيمي		
10	البيئة التنظيمية		
	الامتحان النهائي		



مقدمة

يتصف عالم اليوم بالتغيرات السريعة والتنوعية في كافة مجالات الحياة، لذلك توجب على المنظمات التعليمية وغير التعليمية أن تعي طبيعة هذه التغيرات وآثارها الإيجابية والسلبية على كافة عناصر وأنشطة المنظمة من أجل استثمارها في التخطيط السليم لأنشطة المنظمة وزيادة فاعلية الموارد البشرية والمادية فيها لتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية ودخولها مجال التنافسية.

لذلك ارتأت المنظمات القيام بعمليات التطوير المستمرة في نظمها الإدارية كافة لتحافظ على مرونتها واستيعابها متغيرات العصر الحالي بما يخدم أهدافها . [فما المقصود بالتطوير التنظيمي؟](#)

نتائج المحاضرة الرابعة



- مفهوم التطوير والتطوير التنظيمي
- أنشطة وعمليات التطوير التنظيمي
- التطوير والتغيير
- أهداف التطوير التنظيمي
- إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي
- خطوات التطوير التنظيمي
- أساليب التطوير التنظيمي
- محاور التطوير التنظيمي.



تعريف التطوير لغة

التطوير : التغيير أو التحويل من طور إلى طور ، وكذلك يعني التجديد والتحديث .
و تعني كلمة " التطور " التغير التدريجي .
ويطلق أيضاً على " التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أوالنظم أوالقيم السائدة فيه " .

التطوير اصطلاحاً :

التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة .



تنوعت تعريفات التطوير التنظيمي اصطلاحًا بتنوع تخصصات الباحثين ومنها:

التطور التنظيمي: organizational development هو عملية التغيير المنظمة المخطط لها وذلك لتحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية؛ والتغيير المخطط هو التغيير المدروس وليس هدفاً في حد ذاته وإنما أداة وأسلوب لتحقيق هدف.

التطوير التنظيمي: خطة طويلة الأجل تهدف إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات المستقبلية ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات كما يعرف على أنه جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل، يتم إحداثه من خلال الإدارة العليا في المؤسسة، لزيادة فعالية المؤسسة عن طريق استخدام أساليب المعرفة السلوكية في إدارة العمليات.



تأسيسًا لما سبق فإن التطوير التنظيمي يختص بـ

- التطوير التنظيمي هو مجال إداري يسعى لتحسين وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف بشكل عام.
- يشمل الخطط الاستراتيجية لتحسين عناصر المنظمة ، مثل الهيكل والعملية والأشخاص.
- يعزز التطوير التنظيمي التغييرات الإيجابية والنمو داخل المنظمة التي تمكن من مواءمة الأهداف التنظيمية وتحقيقها والحفاظ على قدرتها التنافسية ،
- يتيح المجال للتفكير بالمنظمة باعتبارها أنظمة متطورة وأي تعزيز أو تغيير في أي مجال يمكن أن يؤثر على أداء المنظمة وأدائها بشكل عام
- ظهر مفهوم التطوير التنظيمي بسبب حاجة المنظمات إلى المنافسة في السوق وتحسين الأداء الإداري فيها، واستثمار إمكانيات المؤسسة بأفضل شكل ممكن. وجوهر هذه العملية يكمن في الممارسات السلوكية المعتمدة

أنشطة وعمليات التطوير التنظيمي

* مما لا شك فيه بأن التطوير التنظيمي معنيّ بحدوث الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والتأثير على المعتقدات والقيم والاتجاهات داخل المنظمة من خلال الأنشطة المخطط لها من قبل إدارة المنظمة للتكيف واستيعاب التحديات المختلفة وتحقيق اهداف المنظمة, لذلك توجب التركيز على مجموعة من الإجراءات والأنشطة لقيادة عملية التطوير.

أنشطة التطوير التنظيمي

1. التخطيط الاستراتيجي

2. التدريب والتطوير

3. إدارة الأداء

4. جودة العمليات وتحسينها

5. التواصل والتغذية الراجعة

6. إنشاء فريق التطوير



• أنشطة التطوير التنظيمي



1.. التخطيط الاستراتيجي:

ويتم صياغة أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية وتحليل البيئة الخارجية والداخلية وتحديد خطة عمل مناسبة .

2- التدريب والتطوير:

ويتم تحديد برامج لتعزيز المهارات والمعرفة والكفاءات المختلفة بما في ذلك المهارات الفنية ومهارات الاتصال وخدمات العملاء. للأشخاص المعنيين على أن تمتاز التدريب بالاستمرارية والتجديد وشمول كافة أفراد المنظمة على اختلاف مهامهم.

3. إدارة الأداء:

وتتعلق بتوقعات الأداء الواضحة وتحديد المهام والطريقة الصحيحة لأدائها، وتقييم الأداء ، وتحسين خطط الأداء لأنها تساعد على مواءمة الأداء الشخصي والجماعي مع أهداف المنظمة.

• أنشطة التطوير التنظيمي



4- جودة العمليات وتحسينها

إن من دواعي التطوير التنظيمي الأداء المنخفض أو غير الفعال، لذلك يجب إدخال مفاهيم الجودة والتقييم للأداء في عمليات المنظمة.

- الجودة: تعني الدقة والإتقان عبر الالتزام بتطبيق المعايير القياسية في الأداء.
- التقييم: عملية قياس جودة الأداء في كل الأنشطة بهدف التحسين المستمر للأداء المستقبلي.

5- التواصل الفعال :

من خلال إيمان الإدارة العليا بأهمية فتح قنوات الاتصال الفعال بين جميع العاملين والوحدات الإدارية لضمان التحقق من أداء العمل بطريقة فعالة وتحقيق أهداف المنظمة.

6- إنشاء فريق التطوير

تحديد فريق العمل الخاص بالتطوير على أن يتم مراعاة انه يمثل كافة أطراف المنظمة والتخصص وكذلك توفر الخبرة والتأكيد على أهمية التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق .

التطوير والتغيير

- من الأخطاء الشائعة عدم التفريق بين التطوير والتغيير التنظيمي واستعمالهما كمترادفين لهما نفس المعنى، وكذلك الفصل بين المفهومين أيضاً.
- قد يكون التغيير مدروساً أو عشوائياً، سلبياً أو إيجابياً، مخططاً أو طارئاً، يمكن التكهّن بالنتائج المتحققة منه أو غير ممكن.
- إما التطوير فهو الجزء المخطط (من عملية التغيير) ويمكن توقع نتائجه والتي تكون إيجابية في الغالب.
- و يعتمد على توظيف تقنيات "العلوم السلوكية" مثل التدريب المختبري، والبحث الإجرائي، وبناء الفريق، والاستشارات والمعارف السلوكية الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتنمية مهاراتهم في التعامل مع بعضهم
- يركز التغيير التنظيمي على أساليب وتقنيات وأدوات أخرى كثيرة ومختلفة بالإضافة إلى العلوم السلوكية من أمثلتها الأساليب المالية والمحاسبية، والأساليب التقنية والإحصائية.
- التوقيت فإن التغيير قد يحدث في فترة زمنية قصيرة ولا يحتاج فترة زمنية طويلة، وعلى العكس منه فإن التطوير يركز على تأسيس وترسيخ النظام وجعله أسلوباً ومنهجاً في عمل المؤسسة وبالتالي فهو يستغرق فترة زمنية طويلة.
- ويتضح مما سبق أن علاقة التغيير بالتطوير هي علاقة الجزء بالكل؛ إذ إن التطوير يؤدي إلى التغيير الإيجابي الذي يهدف إلى التنمية والإصلاح والمنفعة وتلبية الحاجات عن طريق تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وأسرع وقت مع توفير المال اللازم

عامل المقارنة	التغيير التنظيمي	التطوير التنظيمي
النتائج	إيجابية أو سلبية	إيجابية دائماً
التخطيط	مخطط أو عفوي	على وفق خطط معدة سلفاً
الشمولية	أشمل من التطوير	أقل شمولية من التغيير
الأساليب	حسابية وإحصائية وسلوكية	العلوم السلوكية
الوقت المستغرق	يحتاج إلى وقت أقصر	يحتاج إلى وقت أطول

الفرق بين التغيير والتطوير التنظيمي والعلاقة بينهما

• دواعي التطوير التنظيمي

تسعى المنظمات غالبًا إلى التطوير التنظيمي عند ظهور الحاجة إلى ذلك لحدوث خلل في أحد إداراتها أو ضعف الأداء والإنتاجية ومن هذه الدواعي والحاجات ما يأتي:

أولاً: عدم استثمار الموارد البشرية بطريقة فعالة

تتغاضى بعض المؤسسات من العجز في استغلال الإمكانيات البشرية في المؤسسة، خصوصًا عندما يكون أعضاء فريق المؤسسة بحاجة إلى التطوير والتدريب لاستلام المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، أو عند وجود خلل في النظام الداخلي للمؤسسة، مثل نقص في الكادر أو قلة معرفة أفراد الفريق. وتكون هذه المشكلة دليلًا على وجوب استخدام أساليب التطوير التنظيمي في المؤسسة.

ثانيًا: حل الصراعات الداخلية

تتغاضى بعض المؤسسات عن الصراعات الداخلية في المؤسسة ولا توليها أي أهمية، ولكن في الواقع تتسبب هذه الصراعات بإعاقة سير العمل في المؤسسة وتقليل جود الإنتاج في المؤسسة. ولهذا يجب الاستعانة بالتطوير التنظيمي باعتباره قائم على العلوم السلوكية والاجتماعية من أجل حل هذه المشاكل.

• دواعي التطوير التنظيمي

ثالثًا: وجود نقاط ضعف في المؤسسة

قد تمتلك المؤسسة مجموعة من الأقسام الجيدة التي تؤدي مهمتها بشكل جيد، مع وجود بعض الأقسام التي تعيق تقدّم العمل فيها لمجموعة من الأسباب. وهنا يأتي دور التنظيم الوظيفي لتحديد كلّ من نقاط القوة في المؤسسة التي يعتمد عليها، وتحديد نقاط الضعف التي يجب تغييرها أو العمل على إصلاحها.

رابعًا: التخطيط الاستراتيجي

كما ذكر سابقًا، فالتنظيم الوظيفي من مهام الإدارة العليا في المؤسسة، التي تعنى بوضع الخطة الاستراتيجية، والتنظيم الوظيفي هو أحد الأقسام التي تساهم في وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

• دواعي التطوير التنظيمي

خامسًا: الحاجة إلى الابتكار

مع اتساع رقعة الأعمال في العالم، لم تعد الجودة أو تقديم المنتجات هي الأمر الحاسم لدى المؤسسات، بل أصبحت المنافسة هي العنصر الأكثر أهمية في المؤسسة من أجل التفوق على الشركات أو المنظمات المنافسة. ويأتي دور التطوير التنظيمي في إيجاد إمكانيات تُمكن المنظمة من المنافسة في السوق، وتُمكن من الابتكار والتطوير في أعمالها أو منتجاتها.

سادسًا: تطوير العلاقات التجارية أو المعرفية أو الاجتماعية

من أهم فوائد هذا النوع من التطوير هو إيجاد علاقات تجارية جيدة للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى، وتكون فائدة هذا الأمر العمل على [استراتيجيات جديدة للتوسع](#) من خلال إيجاد علاقات جيّدة تعاونية مع المؤسسات الأخرى.



• ما هي أهداف التطوير التنظيمي

1. تحسين إنتاجية الموظف وكفاءته

يساعد التطوير التنظيمي قسم الموارد البشرية على زيادة إنتاجية الموظفين وكفاءتهم من خلال وضعهم في مناصب تشجع وتدعم مساهمتهم، ويعمل التطوير التنظيمي على مواءمة الموظفين مع أهداف المنظمة وتعليم الموظفين وتعريفهم بقيم الشركة من خلال التدريب والتغذية الراجعة؛ وبمجرد أن يشعر الموظفون بالتمكن، فإنهم يشعرون بالحافز لتقديم أفضل أداء لديهم ومن المرجح أن يتخذوا عملهم على محمل الجد.

2. إيجاد ثقافة تتبنى وتدعم الابتكار

يشجع التطوير التنظيمي ثقافة تتبنى وتدعم الابتكار والتغيير، ومع التطوير التنظيمي يجري قسم الموارد البشرية تحليلًا تنافسيًا ويفهم سلوك العملاء ويركز على أبحاث السوق، وهذا يساعد الموظفين على ابتكار منتجات وخدمات مبتكرة؛ وكما أنه يعزز ثقافة التحسين المستمر ويشجع العمليات الجديدة. والتطوير التنظيمي يضمن أن الموظفين الجدد يعرفوا أنهم بحاجة إلى التعلم باستمرار لمواكبة ديناميكيات الأعمال المتغيرة والنمو مهنيًا.

• أهداف التطوير التنظيمي

3. تعزيز الولاء والالتزام

عندما تمنح المنظمة الموظفين مسؤوليات بناءً على مجموعة مهاراتهم، فإنها تحسن معنوياتهم والتزامهم تجاه الشركة، ويساعد التدريب والتعليم المنتظم الموظفين على فهم وظائفهم وتحديد مجالات التحسين؛ فتقديم التحديات للموظفين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية يخلق ثقافة يشعر فيها الموظفون بالتقدير.

4. ضمان تواصل أفضل

تتمثل إحدى المزايا الأساسية للتطوير التنظيمي في أنه يحسن التواصل بشكل أفضل في مكان العمل، وتشجع مبادئ التطوير التنظيمي التواصل المفتوح عبر كل مستوى تنظيمي وتشجع علي إيجاد ثقافة يمكن للجميع فيها مشاركة ملاحظاتهم؛ ويضمن ذلك أن يتماشى الموظفون مع أهداف المنظمة [ورسالتها ورؤيتها](#) ويفهمون بشكل أفضل هدف المنظمة. وتعتبر المنظمة التي تعلم ثقافة الاتصال (التواصل) أفضل في تبني التغيير داخل الشركة والمضي قدمًا في الأعمال.

5. توفير التحسين المستمر

تساعد مبادئ التطوير التنظيمي في إنشاء دورة ثابتة لتحسين العمليات والإجراءات التجارية، وعندما تطبق المنظمات مبادئ التطوير التنظيمي فإنها تركز على التحسين المستمر وتحاول تقديم منتجات وخدمات أفضل؛ فالمنظمة التي تركز على التحسين المستمر هي أكثر مهارة في تلبية متطلبات العملاء وتتطور باستمرار وفقًا لمتطلبات السوق المتغيرة.

6. تحسن عملية التوظيف

يساعد التطوير التنظيمي المنظمة في تعيين الموظفين المؤهلين وتدريبهم والاحتفاظ بهم، وعادةً ما تكتسب المنظمات ميزة تنافسية عندما تجذب المواهب المؤهلة للعمل لديها؛ فعندما تقوم المنظمات بتوظيف موظفين مهرة، فإنها تضيف إلى قيمة المنتج وتكون أفضل في تقديم خدمات فريدة.

• أهداف التطوير التنظيمي

7. تحقيق بيئة ودية في المنظمة

أحد الأهداف الأساسية للتطوير التنظيمي هو إنشاء بيئة ودية وخالية من الإجهاد من أجل الأداء السلس والسليم للمؤسسة، فعندما توفر منظمة بيئة صديقة للموظفين، يشعر الموظفون بالحماس للتميز في وظائفهم والعمل بكفاءة لإكمال واجباتهم؛ ومن المرجح أن يكون لدى المنظمة ذات مستوى ضغوط العمل المنخفض ربحية أعلى.

8. تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية التخطيط

يشجع التطوير التنظيمي الموظفين على المشاركة في عملية التخطيط بناءً على مهاراتهم، وهذا يضمن أن الموظف يحقق أهدافه وأن الشركة تحقق الأهداف التنظيمية؛ وأيضًا، عندما يكون الموظفون جزءًا من عملية التخطيط، فإنهم يشعرون بالمسؤولية، مما يدفعهم إلى تقديم أفضل أداء ممكن.



9- مشاركة الموظفين:

تعمل ممارسات التطوير التنظيمي على تعزيز وتعزيز مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار الأفضل ، وتوفير فرص للنمو والتطوير وبناء بيئة عمل أفضل. تميل إلى المشاركة الموظفين ليكونوا أكثر رضا وتحفيزا والتزاما بعملهم ، مما يؤدي إلى إنتاجية أفضل ودوران أقل

10- القيادة القوية:

التطوير الأفضل هو عنصر حيوي في التطوير الشامل للمنظمة. من خلال الاستثمار في التدريب والتدريب على القيادة ، يمكن للمؤسسات تطوير ميزة تنافسية وقادة فعالين يمكنهم إلهام الفرق ومساعدتها ، ودفع الابتكار والتغلب على التحديات المعقدة

11- تحسين الابتكار والإبداع:

يشجع التطوير التنظيمي الابتكار والإبداع من خلال بناء ثقافة تقييم الأفكار والتجارب الجديدة والمخاطرة. يسمح للمنظمة بالبقاء في المقدمة في مشهد العمل التنافسي



إيجابيات التطوير التنظيمي

1- التطوير المستمر

يلعب دورًا جوهريًا في تقييم الخطط والاستراتيجيات المتبعة في المؤسسات ومراقبتها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، لتغيير سير عمل المؤسسة باتجاه التطوير والتحديث.

2- تحسين عمليات الاتصال الداخلية

يعد الاتصال من أبرز النواحي التي يعمل التطوير التنظيمي على تحسينها، إذ يعمل على خلق نظام اتصالات مناسب في المؤسسة لتحسين الاتصال الأفقي بين الموظفين من نفس المستوى الإداري، وبين المرؤوسين والرؤساء في المنظمة الواحدة، عن طريق زيادة الاهتمام بالتواصل ومشاركة التعليقات لتشجيع كافة المستويات الإدارية على التطوير.

3- تنمية مهارات الموظفين

يعمل التطوير التنظيمي على تعزيز نمو الموظفين وتحسين أدائهم. لذلك فدوره هو تخطيط البرامج التي تهدف إلى تزويد العاملين في المنظمة بمهارات جديدة تزيد من قدرتهم على تطوير العمل داخل المؤسسة.

4- تحسين الإنتاج

يهدف إلى تحسين مجموعة من أعمال المنظمة مثل أبحاث السوق ودراسة سلوك المستهلك والتحليل التنافسي، ما يعني أن الهدف الأول يكون من أجل تقديم خدمات أكثر تنافسية في السوق وأكثر فائدة للمستخدم، من أجل تحقيق هدف المنظمة الرئيسي المتمثل في تقديم خدمة ناجحة مقابل فائدة معينة.

5- زيادة هوامش الربح

عند حلّ مشكلة دوران العمالة، وتحسين الإنتاج والابتكار في المؤسسة، سيزيد إنتاج المؤسسة ليصبح أكثر كفاءة. وكنتيجة لذلك، ستتحسن هوامش الربح في المؤسسة عن طريق تخفيضات تكاليف الإنتاج، وزيادة النوعية والكمية من أجل تحقيق النمو السريع للمؤسسة.

6- رفع روح الفريق

يعمل على رفع الروح المعنوية للفريق، ما يساهم في تحقيق الأهداف المثالية التي تضعها الإدارة العليا في الخطط التشغيلية والاستراتيجية والتنفيذية.



1- صعوبة تقبل التغيير والتطوير

يقع الموظفون في أي مؤسسة تحت العديد من الضغوط الإدارية في المؤسسة، لذلك فمن الصعب بالنسبة لهم تقبل فكرة وجود إدار جديدة تزيد من مهامهم، أو تزيد من الإشراف عليهم. خصوصًا لو كان الموظفون في المؤسسة لا يملكون ثقافة إدارية عالية، ولكن يمكن التغلب على هذه الناحية عن طريق التدريب في إدخال التطوير التنظيمي وتوضيح آلية عمله في المؤسسات الأخرى كمثال.

2- التكلفة العالية

بالتأكيد سيحمل هذا التطوير المزيد من التكاليف على المؤسسة، فيمكن أن تحتاج إلى إجراء المقابلات مع عدد كبير من المستشارين في هذا المجال، لمعرفة الإمكانية الأفضل للتطوير التنظيمي في مؤسستك، إضافةً لإمكانية رفض الموظفين للعمل الإداري الجديد، مما قد يحمل مؤسستك بعض الأعباء الماديّة لفترة من الزمن قبل ظهور النتائج.

3- تأخر النتائج أو عدم وضوحها

غالبًا ما يسعى المدراء وأصحاب المؤسسات للتماس النجاحات السريعة، وبالنسبة للتطوير التنظيمي، فمن الصعب إظهار نتائج سريعة أو كبيرة في الفترة الأولى من تطبيقه.

4- التعارض مع الفكر الإداري

ظهور ناحية إدارية جديدة في البداية، سيتعارض أو يؤثر على سير العمليات الإدارية في المؤسسة، خصوصًا فيما يتعلق بالأقسام التي تعنى بالموارد البشرية، ويمكن اعتبار عمل التطوير التنظيمي بمثابة تدخّل غير لازم بالأمور الإدارية.



خطوات التطوير التنظيمي

يجب السير في هذه العملية بخطوات محدّدة ومرتبّة، بدءًا من جمع البيانات وتحليلها وتبويبها، وانتهاءً بالنجاح الخطة الموضوعة وتقييمها. ويتم تنفيذ التطوير التنظيمي عن طريق الخطوات التالية:

1. تقييم المشكلة

أول خطوات التطوير التنظيمي تكون بجمع المعلومات عن الناحية المراد دراستها وتحليلها ومعرفة ماهيّة المشكلة التي يسعى لمعالجتها. وبنفس الوقت توضع مجموعة من المعلومات والاحتمالات التي تحل هذه المشكلة، كما يتم التأكد من صحّة أو إمكانية تطبيق هذه الخيارات.

2. ردود الفعل والتقييم الأولي

تكون هذه الخطوة بمثابة الخطوة الأولى لمعرفة أسباب المشكلة عن طريق معرفة ردود الموظفين في المؤسسة تجاه المشكلة، من أجل تكوين فهم عميق للخلل الحاصل في المنظمة. ويكون هذا التحقيق عن طريق تقييم المعلومات الموجودة ومراقبتها أو عن طريق تكوين ما يعرف بـ "مجموعات التركيز" وهي مجموعة من الأشخاص يتم إجراء دراسة عنهم عن طريق الأسئلة لمعرفة ردود أفعالهم، وآرائهم حول المنتجات التي تقدّمها المؤسسة

3. التخطيط

عند معرفة المشكلة وفهمها بشكل صحيح ومعرفة أسبابها وطرق حلّها، توضع خطة العمل التي تشمل جميع الأساليب المتبعة لحل المشكلة. وبالنسبة للتطوير التنظيمي، فغالبًا ما تعتمد الطرق المعتمدة على العلوم الاجتماعية والنفسية والتدريبية، مثل تأمين تدريبات محدّدة أو إقامة ندوات تثقيفية أو أي طريقة مناسبة تفيد في تحفيز العمّال من أجل تغطية القصور في المؤسسة، والأهم من ذلك هو تشكيل أهداف قابلة للقياس والتحقيق.

4. التنفيذ

بعد وضع أسباب المشكلة ومعرفتها وتحديد الخطة اللازمة لحلّ المشكلة وتأمين البدائل، يجب البدء بتنفيذ الحلول بشكل مناسب للخطة، ولكن بشرط أن يكون تنفيذ الخطة محدّدًا ودقيقًا. أي في حال وجود عدّة حلول مناسبة، لا يمكن تنفيذ مجموعة من الحلول المتعارضة في نفس الوقت، بل يجب المفاضلة بين الحلول وتنفيذ الحل الأنسب.

5. التقييم

بمجرد انتهاء الوقت المتاح للتنفيذ، وانتهاء تنفيذ كافة القرارات المتخذة، يجب البدء مرحلة التقييم الشامل لأداء الخطة المتبعة للتأكد من نجاحها. وهنا يكون دور التطوير التنظيمي بمراقبة وتقييم الحلول المتبعة في الخطة، وهو ما يعد أحد أهم مؤشرات الأداء في المؤسسة.

ففي الكثير من الأحيان قد تحدث تغييرات تؤثر بالنتائج النهائية للخطة. وفي حال لم تحقق الخطة الأهداف التي وضعت من أجلها، يتم إجراء تحليل للمشكلة ومعرفة طريقة حلّها ولو استلزم الأمر إعادة خطوات عملية التطوير.

6. النجاح بالخطة

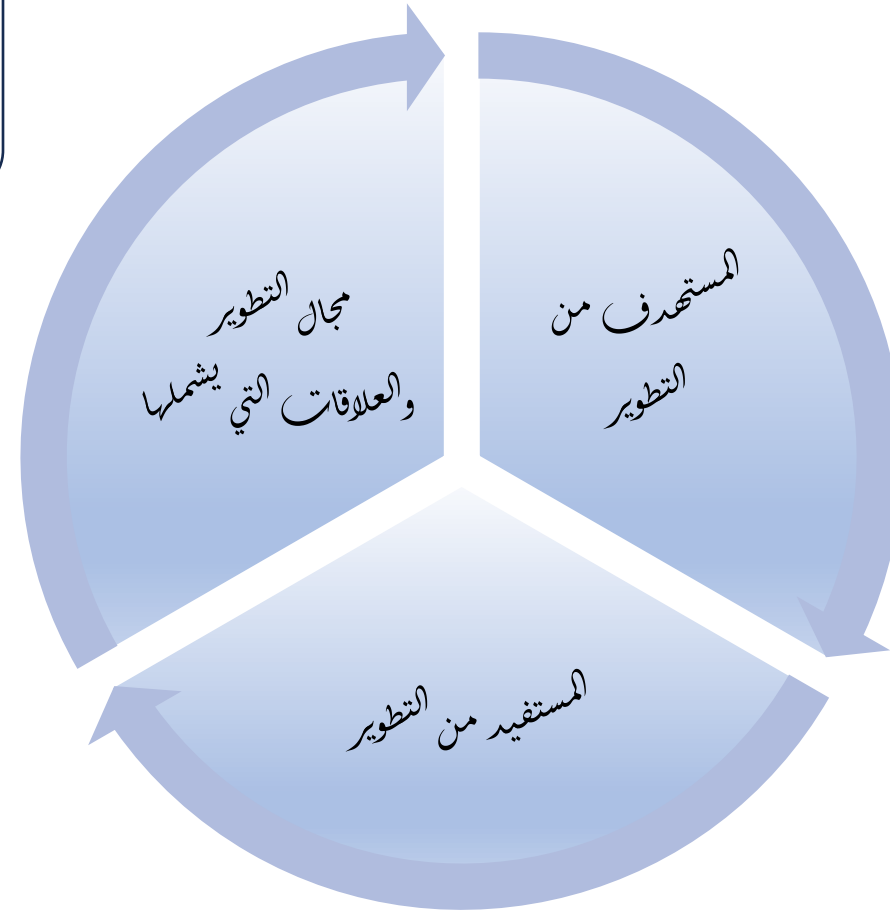
لا تقتصر هذه الخطوة على التأكد من نجاح الخطة فقط، بل يجب التأكد من استدامة هذا النجاح، فالتأثيرات المؤقتة الناتجة عن الخطة لا يمكن اعتمادها كحلّ للمشكلة، بل أن التطوير التنظيمي الجيد هو الذي يساهم بحلّ المشكلة، والتأكد من استدامة الحلول وعدم ظهور أي مشاكل متعلقة بنفس الناحية، لضمان استمرار نمو المؤسسة.

- (1) **التأهيل والتدريب:** وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه ليواكب التطورات التي تحدث، ويتطلب إعادة النظر في السلوك ليتفق مع اتجاهات العمل.
- (2) **الاختيار والتعيين:** وهو مدخل يعني باختيار أفضل المؤهلات والخبرات واستقطاب الكفاءات التي لديها قدرات تطويرية للعمل في التنظيم.
- (3) **الأجور والمكافآت والحوافز:** ويتم السعي هنا لتطوير أنظمة الأجور والحوافز لوضع إنتاجية العناصر البشرية، وتنشيطها، وتحسين نوعيتها، والمساعدة في التوجه نحو التطوير.
- (4) **مدخل النظم الشاملة:** وهو يدرس المشكلات العمالية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل كمعالجة للتطوير الإداري.

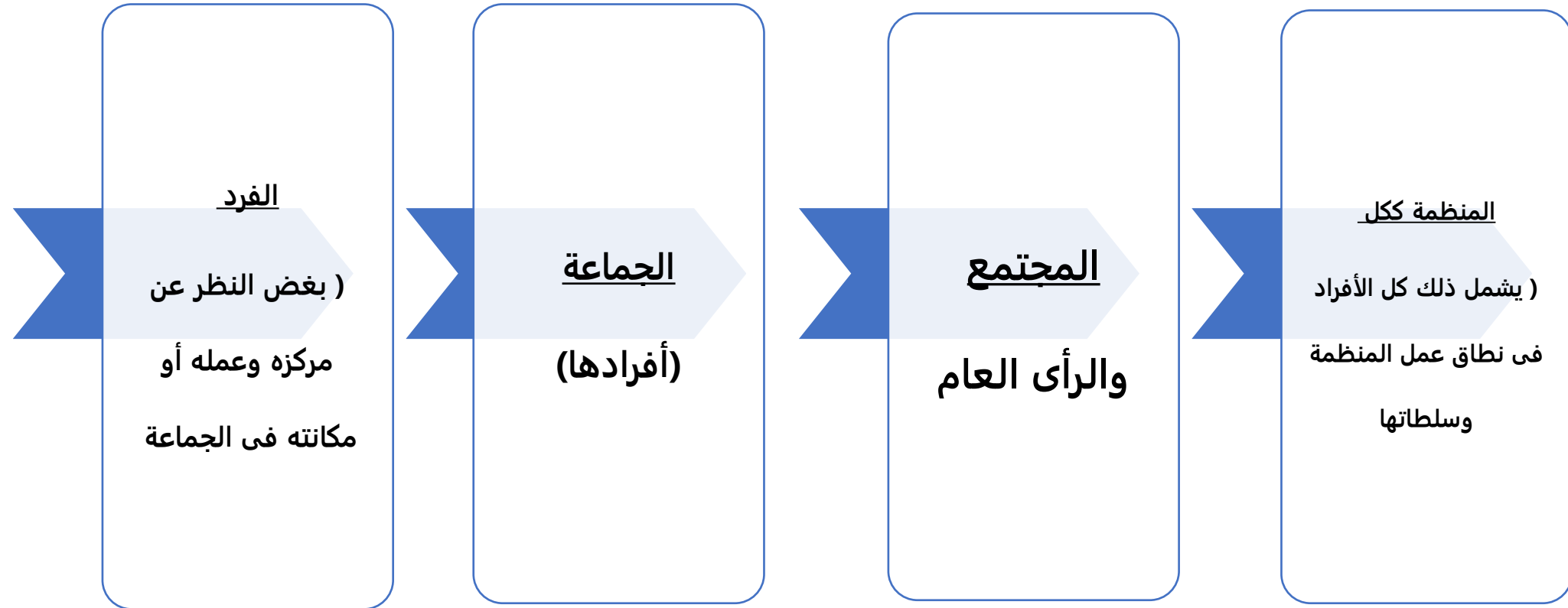
أساليب التطوير التنظيمي

- (5) توصيف وتصنيف الوظائف ويتم من خلاله تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحقه بكل وظيفة، وهذا يساعد على اختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية
- (6) تبسيط الإجراءات وعلى أساسها التأكد من سلامة الإجراءات، وتطابقهما مع الأهداف وتعديلها بما يتناسب مع التطورات في المحيط، واختصار الوقت الذي تحتاجه، والتخلص من الخطوات 6 غير الضرورية فيها.
- (7) القوانين والأنظمة ويتم من خلالهم إصدار قوانين جديدة، أو تعديل القديمة منهم التدعيم حركة التطوير، مع ما يلزم هذه القوانين من لوائح مفسرة، وعادة تختص بتنظيم المؤسسات إنشائها، أو نشاطاتها، وواجباتها، وإدارتها.
- (8) الهياكل التنظيمية ويتم هنا معالجة الاختصاصات والصلاحيات، وعلاقة الأقسام مع بعضها، ووجود تشكيلات إدارية مترابطة، وتسلسل هرمي لكل مستوى إداري

محاوير التطوير التنظيمي



المحور الأول : المستفيد من التطوير



المحور الثاني : المستهدف من التطوير

1. إحداث التغيير الهيكلى (تغيير الهيكل العام وقنوات الاتصال وتدفق السلطة ، والعلاقات التبعية وتقسيمات العمل وتصميم الوظائف)
2. إحداث التغيير الفكرى (تغيير أسلوب التفكير ، تغيير فى الإدراك والموقف والمشاعر)
3. إحداث التغيير الاجرائى (تغيير فى قواعد العمل ونظم الحوافز والإجراءات)
4. إحداث التغيير السلوكى (تغيير فى القيم والأفعال والتفاعلات)

المحور الثالث: أين يكون والعلاقات التي يشملها

1. إحداث التغيير في القدرات الشخصية للأفراد (الإدراك الشخصي والمواقف والسلوك)
2. إحداث التغيير في العلاقات بين الأفراد (كيف يرى الفرد والآخرين أنفسهم)
3. إحداث التغيير في قدرات جماعات العمل (كيف يشعر الأعضاء وكيف يكون سلوكهم كجماعة)
4. إحداث التغيير في العلاقات بين جماعات العمل (كيف ترى كل جماعة الجماعة الأخرى ككل أو على مستوى إجراءات معينة بها)
1. إحداث التغيير في العلاقات بين الأفراد على مستوى المنظمة (كيف يرى الفرد أو الجماعة المنظمة ككل)

خاتمة

حظي موضوع التطوير التنظيمي اليوم بأهمية كبيرة باعتباره عملية مقصودة لتطوير إمكانيات المؤسسة وقدرات الأفراد ومهاراتهم من أجل تمكينها من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة ومواجهة التحديات المتنوعة والمساهمة في رفع مستوى الأداء، بما يساعدها على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها. على اعتبار التطوير التنظيمي أداة حتمية لمواكبة هذه التغيرات حيث يساهم في نجاح المؤسسة حتى تستطيع البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق الاتصال الفعال وبناء علاقات إيجابية بين العاملين في المنظمة.

تأجمات المحاضرة الرابعة



- مفهوم التطوير والتطوير التنظيمي
- أنشطة وعمليات التطوير التنظيمي
- التطوير والتغيير
- أهداف التطوير التنظيمي
- إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي
- خطوات التطوير التنظيمي
- أساليب التطوير التنظيمي
- محاور التطوير التنظيمي

المراجع

<https://www.facebook.com/EdaraElmWFan/posts/1826432664074483/>
<https://www.almrsal.com/post/409666>

<https://blog.baaeed.com/organizational-development/>
<https://blog.baaeed.com/organizational-development/>

علي، محمد (2020). **احتراف التطوير التنظيمي**
شهاب، فاوية (2014). **التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية: الأكاديميون للنشر والتوزيع: عمان.**

Thank You