

## التطوير التنظيمي .مقاربة سوسيوتنظيمية

أ.نسيمة أحمد الصيد

جامعة سكيكدة

الملخص بالعربية:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم مجالات انشغال الممارسين والمختصين في مجال التنظيم، وكذلك الخبراء المتخصصين في علم السلوك والإدارة على حد سواء؛ لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات، فهو من بين المفاهيم الارتكازية في الدراسات التنظيمية المعنية بالموارد البشرية .

وقد زحرت أدبيات الإدارة بمحاولات عديدة لتوضيح هذا المفهوم الذي صيغ بطرق متباينة بسبب تكاثر وتعدد المداخل النظرية التي عاجلته، فهو ينطوي على عدد من الأبعاد والدلالات التي نلمسها من خلال تحليل بعض تحدياته وفق أطرها المرجعية والمنهجية. أين ذهبت بعض المحاولات الى الاعتقاد أن التطوير التنظيمي محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصفة جماعية، في حين اتجه البعض الآخر إلى التأكيد على أن التطوير التنظيمي مجموعة من الفلسفات والمفاهيم والأساليب الفنية التي تهدف إلى تطوير الأداء عن طريق التدخل في الأنظمة الاجتماعية للمنظمات بما تحويه من أفراد وجماعات.

ورغم هذا التراكم المعرفي إلا أن التطوير التنظيمي يبقى حبيس سياقات تنظيمية مختلفة تعبر عن طبيعة تطور المؤسسة والعوامل المتحركة في هذا التطور، الأمر الذي يتطلب العمل على تكييف الأطر النظرية الموجودة أو محاولة إنتاج أطر أخرى لفهم ميكانيزمات ودلالات التطوير التنظيمي.

Article's title: Organizational development, socio-organizational Approach

Abstract:

Organizational development is one of the practioners and specialists' concerns in the field of organization, and of the specialized expert's interests in the stream of behavioral science and administration. This scope has a clear influence on organization's effectiveness. It is one of the key words in the organizational studies dealing with human resources. The administration's literature performed several attempts to clarify this concept which is formulated in different ways for the different approaches that tackled it. It enfolds various dimensions and significations that we can perceive through the analysis of its challenges referentially and methodologically. Some attempts believed that the organizational development is just a long trial to make change and development with a plan depending on diagnosing problems in a way all the organization's member's take collectively part in. However, another part goes to confirm that organizational development is a set of philosophies, notions and artistic styles aiming to develop performance through the intervention in the social systems of organization's members.

Despite this knowledgeable accumulation, the organizational development remains the prisoner of various organizational contexts which interpret the nature of the establishment's development and the factors that guide this development. This issue requires the contextualization of theoretical limits that exist or the attempt to produce other limits to understand the mechanism and significations of organizational development.

تمهيد:

انطلاقاً من أن الحقيقة الثابتة في هذا الكون وهي حقيقة التغير، يمثل التغير سمة من سمات العصر الحديث في كل جانب من جوانب الحياة، مما يوجب على المنظمات أن تستجيب للتغيرات بشكل مخطط ومنظم، متمثلاً ذلك في التطوير التنظيمي الذي يساهم في حل مشكلاتها، ومواجهة الضغوط والتحديات الصعبة التي تقابلها ويرفع من كفاءة الأداء بها .

ولعل نظرية الحاجات الآتية والمستقبلية هي العنصر الحاسم في مواجهة الإنسان للتغيير في ضوء تجارب الماضي وأبحاث الحاضر وتوقعات المستقبل، لذلك فالتطوير عملية لازمة وضرورية، وهو الطريق الصحيح لضمان بقاء المنظمات وتميزها، في محيط أهم سماته التعقد والاضطراب. كما أن استمراريتها بصفة عامة يرتبط بنجاحاتها الحالية، وبمدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع محيطها (الخلي والعالمي)، وبمدى تكييفها مع التحولات وتأهيلها لتكون في مستوى التنافسية العالمية متخطية في ذلك وظائفها التقليدية إلى آفاق أخرى تتسم بالتحديد والابتكار اللذين يحققان التفوق والتميز للمنظمة ويكسبها التحلي بصفة الميزة التنافسية ومنه تحقيق الفعالية التنظيمية .

أولاً: الاسهامات المعرفية لفهم عملية التطوير التنظيمي:

#### 1\ نشأة مفهوم التطوير التنظيمي :

خلال العقدين الماضيين برز مفهوم التطوير التنظيمي **Organisationnel Développement** كإطار للتغيير المخطط لمساعدة المنظمات على التكيف والتهيؤ للتغيرات في البيئة المحيطة. ويعد التطوير التنظيمي مدخلاً لتشخيص المشكلات الإدارية مستنداً للمعرفة بالعلوم السلوكية. ويعود الفضل في ظهور التطوير التنظيمي إلى مصدرين رئيسين هما:

\* التطبيقات العملية في التدريب. (Laboratory Training)

\* أسلوب البحث المسحي والمعلومات الراجعة<sup>(1)</sup>. (Survey Research & Feedback)

وذلك على النحو التالي :

#### • التطبيقات العملية في التدريب : ( Laboratory Training )

في عام 1946 في أحد مختبرات كلية المعلمين بولاية كنتاكي الأمريكية قام عدد من الرواد بدراسة حركة التطوير التنظيمي حيث بدأ برنامجاً بالتعاون مع مركز بحوث ديناميكية الجماعات. أعقب ذلك الجهود التي بذلها مركز ماسوشوتيس للتكنولوجيا من بحوث ودراسات وتجارب في مجال التطوير التنظيمي وكان من أبرز الذين قاموا بهذه الدراسات : كورت لوين **Lewin** ، كينث بيني **Benne**، براد فورد **Bradford** ، ورولانديبيت **Lippitt**.

وكتيجة لهذه الدراسات أسس لأول مرة في عام 1947 م المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات بأمريكا من قبل الرواد الثلاث بعد أن توفي زميلهم كورت لوين في العام نفسه. عمل هذا المختبر على الاستفادة من النتائج التي تمخضت عن دراسات علماء الاجتماع وعلماء النفس السلوكيين .

وفي عام 1957 م قام دوغلاس ماغريغور **McGreger** صاحب نظرية **X** ونظرية **Y** بطرح وجهة النظر السلوكية بشأن مشكلة التحول وإدخال التغيير في نطاق الجماعات إلى نطاق التنظيمات .

وقد تعاون مع عدد من زملائه ومنهم جونيس **J. Jones** ومايسون **Mason** لتأسيس جماعة استشارية صغيرة سميت جماعة التطوير التنظيمي **O.D.G.**

وفي عام 58 و 1959 م قام هربرت شبرد **Herbert Shepard** من خلال عمله كباحث في شؤون التنظيم بشركة ايكسون - بترول ايسوا ستاندر سابقاً - قام بإنجاز ثلاثة تجارب ابتدأها بمقابلات استطلاعية وتشخيصية مع القيادات العليا، وحذا حذوه العديد من الباحثين أمثال بول بوشانن **Buchanan** وروبرت بلاكي . ومن ثمار هذه التجارب جميعاً تبلورت فكرتين أساسيتين من بين الأفكار التي ساهمت في تطوير حركة الـ **O.D** وهما :

— ضرورة مشاركة الإدارة العليا في قيادة برامج التطوير التنظيمي مشاركة فعالة .

— ضرورة التدريب أثناء العمل وتطبيق الأفكار خلال الممارسة .

• البحث المسحي والمعلومات الراجعة : (Survey Research & Feedback)

حيث أسس رنيسيس ليكرت Likert في عام 1946 م بالتعاون مع آخرين مركزاً متخصصاً بالبحث العلمي في جامعة متشيجان، وقد تم توحيدته فيما بعد مع مركز بحوث ديناميكية الجماعات في إطار معهد البحوث الاجتماعية الذي تولى ليكرت إدارته. وفي عام 1971 م أنشأت الأكاديمية الإدارية التي تضم أكثر من 600 أستاذاً متخصصاً في الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية لتعنى بالتطوير التنظيمي. كما ساهمت الجمعية الأمريكية لعلم النفس في تبني هذا المدخل<sup>(2)</sup>.

## 2- المفهوم :

مهما تعددت مرئيات أو منطلقات المحاولات المتعلقة بتحديد مفهوم التطوير التنظيمي، إلا أننا نستطيع تمييز ثلاث اتجاهات فكرية أساسية تعكس بصورة مباشرة تطور الفكر التنظيمي الحديث. أين يعد الاتجاه الأول كمدخل تكييفي؛ لكونه ينظر الى التطوير التنظيمي كما رأى بينس Benis بوصفه ظاهرة يراد منها تحقيق التكيف المناسب للمنظمة مع بيئتها، وذلك من خلال تطوير السلوك التنظيمي وتطوير طرائق انجاز المهام أو تطويرها معا. ويعرفه بأنه " إستراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن تساير بشكل أفضل التطورات التقنية الحديثة وأحوال السوق والتحديات الحيطية ومعدلات التغير غير المعقولة"، لقد ركز بينس بشكل خاص على إبراز أهمية التغيير والتعليم ودور الثقافة التنظيمية في عملية التطوير التنظيمي. ولعل أهم من نهج هذا المنحى في تعريفه نجد غيبسون Gibson الذي عده " استراتيجية تعليمية معقدة تهدف الى تحقيق استجابة المنظمة مع بيئتها من خلال احداث التغييرات في المفاهيم والمواقف والقيم وكل ما يخص التركيب الهيكلي للمنظمة .

أما المدخل الثاني فيمكن عده كمدخل معرفي سلوكي في آن واحد؛ وذلك لكونه يركز على الجانبين كما في رأي لبيت Lippit الذي عده " استخدام المعرفة وتقنيات العلوم السلوكية للمزج بين رغبات الافراد في النمو والتطور، وبين أهداف المنظمة وغاياتها بما يحقق زيادة فعالية المنظمة . "كما يرى كل من شميك Schmuk ومايلز Mhles أن التطوير التنظيمي هو "عملية مخططة للتغيير في العمليات الاجتماعية، اتخاذ القرارات، التخطيط والاتصالات . "كما يؤكد شميك على انه " الجهود المخططة المستمرة لتطبيق العلوم السلوكية لتحسين النظم واستخدام الاساليب المرنة ذاتية النقد والتحليل<sup>(3)</sup> ". ولم يخرج ألدرفر Alderfer عن المؤلف حيث يرى أن " التطوير التنظيمي يتوق الى تحسين نوعية حياة الجانب الانساني للمنظمة و زيادة فعالية بعده التنظيمي . "ويجمل كل ما سبق كامينغز الذي عده " كتطبيق نظام واسع من المعرفة والعلوم السلوكية في تطوير المخطط وتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والهيكل والعمليات لتحسين فعالية المنظمة . "أي أن التطوير نشاط منهجي وعملية مستمرة يمكن أن تساعد المنظمات في حل المشكلات الحالية والمتوقعة ووضع الميسيرين في مواقف استباقية بدلا من رد الفعل، كما ينطوي على تغيير مخطط في اطار منظمة بأكملها .

وإضافة لما سبق يمكن عد المدخل الثالث كمدخل شولي على نحو يأخذ في الحسبان ما ذهب اليه التأكيد في المدخلين السابقين، ويضيف اليهما كما يتبين من تعريف بيكارد Beckhard البعد الاستراتيجي للتطوير التنظيمي من خلال التأكيد على دوره في تحسين فعالية أداء الادارة العليا في مختلف مجالاتها ولاسيما المتعلقة منها بتطوير السلوك التنظيمي على نحو عام بدئا من القيم ومرورا بالمعتقدات والاتجاهات وانتهاءا بالتطبيقات من جهة، وتطوير طرائق انجاز المهام المنظمة بدئا من المهام التي تقع ضمن اهتمامات الادارات الدنيا في المنظمة وانتهاءا بمهام الادارة العليا ومنها مهامها في مجال التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وما يرتبط بتطبيقاتها على أرض الواقع من جهة أخرى. وقد عرف التطوير التنظيمي على أنه "الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الادارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية"، ويعد تعريف بيكارد من أهم التعاريف وأكثرها شمولاً لاحتوائه على العديد من المتغيرات التنظيمية<sup>(4)</sup>. ولعل أهم من سار على هذا النهج فرنش French وبيبل Bell الذي عده " جهد مخطط له يقوم على نظام التشخيص ويشمل المنظمة بجانبها الرسمي وغير الرسمي في مجالات الهيكل التنظيمي، الأهداف والإجراءات الى جانب الاهتمام بالسلوك بما يتضمنه من قيم وأنماط فردية أو جماعية، على أن يأخذ في الحسبان عند اعتماده اشراك الادارة العليا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة بما يضمن دعم البرامج التطويرية تجنب أية

مقاومة". أما براون وفريدلاندر Brown, Friedlander فيريان أن التطوير التنظيمي "يشمل التغيير في التكنولوجيا والهيكلي التنظيمي أو التغيير في الافراد وتفاعلاتهم أكثر من كونه مجرد جهود تبذل لتغير أحد هذه العناصر". وفي نفس السياق يرى لورنس و لورش أن التطوير التنظيمي هو "تغيير تنظيمي من الواقع الراهن الى واقع أفضل باستخدام تحليل النظم وتطوير ما هو مشترك بين المنظمة وبيئتها وجماعاتها وأفرادها بتعاون من المستشارين المتخصصين في مداخل التغيير وتقنياته". وهو نفس توجه احمد ماهر الذي وصفه بأنه "جهد مخطط يركز على تطوير كل أو بعض الانظمة المتكاملة في المنظمة بما يؤدي الى رفع وتحسين فعاليتها<sup>(5)</sup>". وذلك على غرار نادر أبو شيخة الذي عدّه كوسيلة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسات من خلال تضافر الجهود بين أفراد المؤسسة وعرفه على أنه "جهد طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة التنظيم على حل المشكلات وإلى تحديد نفسه ذاتيا من خلال إيجاد إدارة فعالة، متعاونة وزيادة فعالية مجموعات العمل والاستعانة بمستشار أو خبير في مجال التغيير بإمكانه استخدام نظريات وتقنيات العلوم السلوكية بما في ذلك البحث الموجه نحو العمل". أما علي السلمي فيرى أنه "نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتحديد نفسه ذاتيا 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 يروج للأفكار الجديدة بين اعضاء التنظيم". وهو نفس ما أكدّه رفاعي محمد رفاعي الذي عدّه "عملية واعية ومخططة لتطوير القدرات التنظيمية"<sup>(6)</sup>.

ومما سبق يميل الباحثون الى الانسجام مع الاتجاه الثالث أي المدخل الشمولي مع التأكيد على الجوانب المعرفية، بوصف التطوير التنظيمي ظاهرة تنظيمية مخطط لها تهدف الى توظيف معرفة المؤسسة في شتى المجالات من خلال التحليل الإستراتيجي مما يجعله على نحو لا تنحصر منافعه في مجال تحقيق أفضل نواحي التكيف مع البيئة فقط وإنما تمتد لتشمل النواحي التي تقود الى تميز المؤسسة مقارنة بمنافسيها من خلال ضمان تحقيق الفعالية التنظيمية لأن التطوير التنظيمي ذو طبيعة شمولية ومقصودة.

من خلال العرض السابق لأهم المفاهيم التي تناولت التطوير التنظيمي لاحظنا رغم تعدد وجهات النظر الاتفاق حول الكثير من نقاط التركيز، سواء التي كانت ترتبط بالتخطيط والإعداد أو منابع الفكرة التي استقى منها الفكر التطويري. أين اتضح أن التطوير التنظيمي يمثل نوعا من التدخل العلمي والعملية الذي يجمع بين مدخل النظم في الادارة وتطبيقات العلوم السلوكية، وفق إستراتيجيات محددة وتقنيات متجددة للارتقاء بأداء المنظمة في سبيل تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة فالتطوير يمتاز بشموليته لكافة مكونات المنظمة الاستراتيجية والسلوكية والتقنية.

ثانيا :أبعاد ودلالات التطوير التنظيمي:

- خصائص التطوير التنظيمي:
- التطوير التنظيمي عملية مخططة، طويلة الأجل للتغيير على مستوى المنظمة ككل. ويتضمن برنامج التطوير التنظيمي تشخيص علمي دقيق للمنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف.
- الشمولية إذ تشمل أنشطة التطوير التنظيمي جميع أجزاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي كتغيير الثقافة التنظيمية، والهياكل التنظيمية، ونظام المكافآت، والأهداف والإجراءات.
- إن التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وكذلك التنظيم الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة وكذلك القوانين واللوائح تتم إدارة ودعم التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين من داخل المنظمة أو خارجها.
- الاستمرارية فتطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.
- المشاركة فيجب على جميع أعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير كونهم مشاركين فيها.
- يهدف التطوير التنظيمي لزيادة فعالية المنظمة بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة<sup>(7)</sup>.

- المجالات: هناك مجموعة متعددة من المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التغييرات فيها، وتمثل فيما يلي:
- الأهداف والإستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها وإستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات .
- السياسات والقواعد الحاكمة للعمل: يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.
- الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة: يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية.
- الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهياكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغييرات الجديدة.
- التكنولوجيا: يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- الموارد البشرية: يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم" كمحاولة تكوين قيم إيجابية مثل قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد العمل الإداري، أو التخلص من قيمة قديمة تقليدية والاتجاه نحو قيمة جديدة تعزز مفهوم الخدمة.(8).

ثالثا: إستراتيجيات التطوير التنظيمي وتقنيات فعاليته:

#### الاستراتيجيات:

- إستراتيجية العقلانية الميدانية: وهذه الاستراتيجية تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريسه تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات، وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.
- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، إذ يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التدريب.
- إستراتيجية القوة القسرية: يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير فرضا على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير مجدية النفع على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، وعلى الرغم من وجود إستراتيجية بديلة واحدة يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية إلا أن طبيعة الموقف والظروف هي التي

تحدد ذلك، ثم إن المزج بين الإستراتيجيتين الأولى والثانية العقلانية، الميدانية، والتثقيف والتوعية الموجهة قد يكون هو الأمثل، ويبقى الموقف سيد الاختيار بين الثلاث<sup>(9)</sup>.

### تقنيات التطوير التنظيمي:

وهي الوسائل والأدوات الفنية والتطبيقية التي تستخدمها الإستراتيجية والمداخل على اختلافها، فهي ليست حكرًا على إستراتيجية دون أخرى، إذا كانت إستراتيجية التطوير التنظيمي تشمل التخطيط الكلي، فإن تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي تتعامل مع جوانب تشغيلية للتغيير متمثلة في الوسيلة التي تحقق أهداف التطوير التنظيمي، أي أنها تشير إلى الأفعال التي تصمم لتحسين وظائف العمليات وقدرة التنظيم وقبل اختيار أي تقنية من تقنيات التدخل يجب أخذ طبيعة المشكلة والهدف الرئيسي من عملية التطوير والأنماط الثقافية والسلوكية السائدة ودرجة المقاومة المتوقعة بعين الاعتبار لتحديد التقنية المناسبة، ومن أهم التقنيات التطويرية الشائعة:

بحوث العمل، توسيع العمل، الإدارة بالأهداف، الشبكة الادارية، اغناء العمل، تدريب الحساسية، تحسين نوعية الحياة، والتحول التنظيمي.

• بحوث العمل: تبدأ بالتشخيص التمهيدي للمشكلة أو الظاهرة ثم تنتقل إلى جمع المعلومات من الجماعات المتعاملة معها. ثم توصيل وتغذية هذه المعلومات إلى جميع من قاموا بجمعها لتكوين صورة واضحة ومتكاملة. ثم توظيف واستثمار هذه المعلومات بواسطة مناقشتها مع الأفراد وبيان رأيهم واقتراحاتهم عليها. وأخيراً وبعد أخذ رأيهم وتصوّر مقترحاتهم تتم صياغة خطة العمل القابلة للتنفيذ من أجل تحسين الأداء والتطوير.

• اغناء العمل: يقصد به توفر الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبه لطاقاته ومهاراته، وأن لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً يمكن لأي فرد أن يقوم به، كما ينبغي توفير قدر من الحرية للفرد بالتفكير في توفير بدائل وطرق أفضل للقيام بعمله.

• توسيع العمل: وهو أسلوب آخر من أساليب التطوير وذلك بإضافة مهام أخرى نوعية تؤدي إلى زيادة التشويق والتنوع وإزالة الضجر أو الملل الذي قد ينجم من أداء حركات محددة أو خطوات قصيرة متكررة.

• الإدارة بالأهداف: وهو أسلوب يقوم فيه مسؤولوا الوحدات المشاركة في تحديد الأهداف العامة والأهداف الفرعية لوحدهم ويحددوا الوقت المناسب لانجازها، وينسب هذا المصطلح إلى بيتر داركر الذي طرحه في الخمسينات ثم طوره لاحقاً<sup>(10)</sup>.

• الشبكة الإدارية: وهو نموذج طوره بلاكي وموتن، وبواسطته يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري من مديرين ومساعدتهم أن يكتشفوا نمط القيادة لديهم ولدى المشاركين الآخرين ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها ويختاروا بأنفسهم الأسلوب الأفضل، والذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاج وأعلى درجة رضا للعاملين، ويمكن تحديد خمسة أنماط رئيسة لسلوك المدير على الشبكة الإدارية:

– نمط المدير المنسحب الذي لا يهتم بالعمل ولا العاملين.

– نمط المدير الاجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.

– نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين.

– نمط المدير المنتج الذي يهتم بتحقيق اعلي إنتاج وأقل رضا.

– نمط المدير الفرقي والمفضل الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا.

• تدريب الحساسية: وهو من أحدث الأنماط السلوكية للتدريب، يهدف إلى إحداث التغيير في عادات ومهارات الأفراد أو في اتجاهاتهم ثم التأثير على سلوكهم، وكل ذلك يتم أثناء عملية التدريب المحددة الهدف مسبقاً لكنها تتم عبر تفاعلات وبرامج غير مخطط لها. والمهم هو زيادة حساسية الأفراد نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج وزيادة مرونتهم وقدرةهم نحو التغيير الذاتي.

• تحسين نوعية الحياة: وتشمل كل الجهود الرامية لتحسين حياة العاملين بالمنظمات وقد تعددت أساليبها عبر مراحل تطورها فقد بدأت تحت مسمى دوائر النوعية، اغناء العمل، الإدارة بالمشاركة والسلامة العقلية للعاملين، أما في وقتنا الحاضر فلم تعد تطلق على برنامج بعينه أو أسلوب بذاته بل أصبحت نظرة حضارية وفلسفية عملية تضع الإنسان في مكانه السليم وتتعامل معه بما يحمله من كل ما يسيء لإنسانيته وتحرص على تحقيق ذاته وكرامته من خلال أنسنة ظروف العمل، وأخيراً فقد أصبحت تعرف بإدارة الجودة الشاملة.

• التحول التنظيمي: ويرمز له بالحرفين Organizational Transformation ( O.T ) ، وهو يعبر عن التغيير الجذري والتحول السريع الواسع النطاق والذي من شأنه أن يغير تعامل المنظمة ببيئتها أو يقلب تقنياتها وأساليبها رأساً على عقب، فهي عكس إستراتيجية التغيير التدريجي التراكمي التي تعتمد خطة طويلة الأمد تنفذ بمراحل زمنية متعاقبة، ولذلك توصف الـ O.T بأنها إستراتيجية أو طريقة تحولية مفاجئة وثرورية في حجم التغيير وفي سرعته وفي مركزيته<sup>(11)</sup>.

#### خاتمة:

التطوير التنظيمي عملية ضرورية ولازمة وهو الطريق الصحيح لضمان بقاء المنظمات وتميزها في محيط من أهم سماته التعقيد والاضطراب، كما أن استمراريتها بصفة عامة يرتبط بمدى نجاحاتها الحالية من جهة ومدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع محيطها لتكون في مستوى المنافسة العالمية من جهة أخرى.

وتعكس هذه الاستجابة في قدرة الإدارة على القيام بدورها المهم في منظمات الاعمال باعتبار أن الادارة هي وسيلة المنظمة لتوظيف وإستثمار مواردها لتحقيق أهدافها، مما يتطلب إيجاد السبل والوسائل والتقنيات التي تمكن الادارة من إعادة التوازن، متخطية في ذلك وظائفها التقليدية إلى آفاق أخرى تنسم بالتحديد والابتكار اللذان يحققان الفعالية والتميز .

قائمة المراجع المعتمدة:

- أحمد ماهر: تطوير المنظمات. الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ، ص.17
- عبد الله بن عبد الغني الطحج: التطوير التنظيمي. المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، ط1، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2009، ص.66-68
- زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2007، ص.137
- محمد الصافي: الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الالكترونية، دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، 2007، ص.135
- محمد قاسم القيروتي: السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر، عمان، 2000.
- محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص.345
- عبد الله بن عبد الغني الطحج: مرجع سابق، ص.69-70
- ناصر العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي في الادارة، معهد الادارة العامة، الرياض، 1985، ص.353
- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي. اساسيات ومفاهيم جديدة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص.51-52
- طاهر الغالي واحمد صالح: التطوير التنظيمي. مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص.332-339