

دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	التطوير التنظيمي : مدخل لزيادة الفعالية التنظيمية في التنظيمات الإدارية
المصدر:	رسالة المعلم
الناشر:	وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي
المؤلف الرئيسي:	عماد الدين، منى مؤتمن
المجلد/العدد:	مج 31 , ع 1
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1990
الشهر:	آذار
الصفحات:	16 - 30
رقم MD:	16465
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	السلوك التنظيمي، التطوير التربوي، الادارة التعليمية، النظم الادارية، التخطيط التربوي، التنظيم الاداري، تحليل النظم، التغذية الراجعة، تنمية الموارد البشرية، التقييم الاداري
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/16465

التطوير التنظيمي: مدخل لزيادة الفعالية التنظيمية في المنظمات الادارية

اعداد:- منى مؤتمن عماد الدين

مقدمة:-

الاصول النظرية للتطوير التنظيمي:

نشأت فكرة التطوير التنظيمي في الفكر التنظيمي والسلوك الاداري كمحصلة للعديد من المتغيرات التي سادت النظريات والدراسات المتعلقة بالتنظيم والادارة في السنوات الماضية، ان يعتبر مفهوم التطوير التنظيمي استمرارا لاتجاهات تطويرية عديدة في السلوك الاداري مثل، التدريب المخبرى، حركية الجماعة، نظرية النظم، التغذية الراجعة، والبحث العملي.

ولقد كان لنمو وتطور مفاهيم واساليب العلوم السلوكية اثر مباشر في دفع عجلة الاهتمام بالجوانب السلوكية في التنظيم، مما ادى بدوره الى بروز اتجاهات حديثة في دراسة وتحليل الجهاز الاداري على اساس النظرة الشاملة والمتكاملة لعناصره ومكوناته، بحيث تتلافى جوانب الخلل والقصور التي اشتملت عليها الاتجاهات التقليدية. فلقد جاءت المدرسة السلوكية ووضعت اسسا جديدة لادراك وتصوير الجهاز الاداري، ومكوناته الاساسية والمتغيرات المؤثرة في سلوك المنظمات الادارية، حيث اعتبرت تلك المنظمات، نظما اجتماعية مفتوحة، بمعنى ان التنظيم يؤخذ باعتباره شبكة من النظم الفرعية المتداخلة فالفرد او الجماعة او الوحدة عبارة عن انظمة فرعية لا تتم دراستها وتحليلها بمعزل عن الوحدات الاخرى. هذا بالاضافة الى ان التنظيم الكلى يؤخذ بدوره كنظام فرعي ضمن نظام اكبر واعم واشمل وهو البيئة الخارجية المحيطة.

وسوف اتناول في هذا المقال احد المداخل الرئيسية في احداث التأثير الايجابي والنظم والمتواصل في عملية التطوير الاداري، والذي لا يرتبط بمرحلة زمنية محددة، وانما يرتبط بشكل مباشر ورئيسي ببقاء المنظمات الادارية واستمرارية وجودها. ان التطوير التنظيمي عبارة عن عملية مخططة ومنظمة يتم بموجبها استخدام اساليب العلوم السلوكية من اجل التغيير والتطوير في المنظمات الادارية القائمة بهدف زيادة صحة هذه المنظمات، ورفع كفاءة الاداء الاداري، وتعزيز الفعالية

التنظيمية وبمعنى ادق، احداث تغيير شامل في التنظيم الكلي. ومن اهم المرتكزات الرئيسية التي تستند عليها عملية التطوير التنظيمي هو، وضع نتائج البحوث والدراسات التنظيمية موضع التطبيق الميداني، ومتابعة اثار ذلك على اداء التنظيم بصفة مستمرة باعتبارها عناصر متجددة في التنظيم، بالاضافة الى تمييز عملية التطوير التنظيمي بالحركية، ومعايشة التنظيم في حركته الدائمة، فهي بذلك تختلف جذريا عن تلك المحاولات التطويرية التي تتم بمعزل عن التنظيم ونشاطاته الفعلية.

مفهوم التطوير التنظيمي:-

يشير العديد من كتاب التنظيم والادارة الى مصطلح التطوير التنظيمي ب (O.D) ، وذلك اشارة للحرفين الاولين من كلمتي التطوير التنظيمي باللغة الانجليزية (Organization Development) ، وبالرغم من حداثة تاريخ مدخل التطوير التنظيمي فان اتساع مجال الاهتمام به قد افرز عدة تعاريف لمفهوم التطوير التنظيمي في الفكر الاداري، يمكن ان نوردھا على النحو التالي:-

يشير جلين فارنى الى ان التطوير التنظيمي هو «مجموعة من الفلسفات والمفاهيم والاساليب الفنية التي تهدف الى تطوير الاداء عن طريق التدخل في الانظمة الاجتماعية للمنظمات المختلفة بما تحويه من افراد وجماعات.

ويعرف ابراهيم الغمرى التطوير التنظيمي بانه «المحاولة طويلة المدى لادخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمدين في ذلك على اسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشترك فيها اعضاء المنظمة بصورة جماعية».

كما يعرفه فرنش وبل بانه «نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد به، والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل (١٤:٨).

والتعريف الذي ننتسب اليه، وضعه ريتشارد بيكهارد، وهو تعريف شامل وليس فيه مثار للجدل، وينص على ان: «التطوير التنظيمي هو ذلك الجهد المخطط الذي يشمل المنظمة كلها، والذي يدار من قمة التنظيم ويهدف الى زيادة فعالية التنظيم ورفع الكفاءة الادارية من خلال التدخل المخطط باستخدام المعلومات المتاحة من تطبيقات العلوم السلوكية (٤١:١).

ومن العرض السابق للتعريفات المختلفة، يمكن استخلاص الخصائص المميزة لاسلوب التطوير التنظيمي على النحو التالي:-

١. التدخل المخطط: ان التطوير التنظيمي يحدث كنتيجة لجهد مخطط ومدروس يشمل التخطيط لتشخيص المشكلات بدقة، وتحديد الاهداف المرغوبة وجمع الحقائق المرتبطة بالاهداف، ومن ثم وضع خطة للتغيير تتضمن تعبئة كل الموارد والطاقت المتاحة لتحقيق الاهداف المرجوة وتحديد اساليب التدريب، والجدول الزمني لتنفيذ الخطة والبرامج الموضوعه مسبقا، ولكي تنجح خطة التغيير لا بد من الحصول على دعم الادارة العليا وتأييدها لعملية التغيير في المنظمة.

٢. الشمولية: - حيث تشمل عملية التطوير المطلوب احداثها كافة اجزاء النظام ومكوناته المادية والانسانية، وما يطبق من سياسات ادارية متنوعة، أي ان الجهد المخطط ينطلق من نظرية النظم كأساس لمحاولة احداث التغيير، بمعنى ان التنظيم يؤخذ باعتباره شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، مع اهمية مراعاة التفاعل القائم بين هذه الانظمة الفرعية من جهة، والتفاعل بين النظام الكلي والبيئة المحيطة من جهة اخرى، عند محاولة دراسة أي نظام فرعي للعمل على تطويره وبعبارة اخرى، توافر نظرة النظام المفتوح للتنظيم واجزائه المختلفة، بحيث ينظر الجميع لانفسهم كأجزاء متفاعلة فيما بينها ومع المحيط الاكبر.

٣. الاستمرارية والنظرة المستقبلية: - ان هدف التطوير التنظيمي هو زيادة الفعالية التنظيمية وتحسين المناخ العام بشكل مستمر وليس للمرحلة التالية لاحداث التغيير فقط، حيث تتجه عمليات التطوير التنظيمي في الاساس الى المستقبل وذلك من خلال اعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحالية من اجل مواجهة المشكلات المستقبلية المحتملة، ويتضمن هذا الامر ادخال عنصر تقدير المستقبل والتغييرات المرتبطة به ضمن هيكلية عمليات التخطيط واعداد البرامج في التنظيم الاداري.

٤. المشاركة: حيث تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على قبول وتعاون ومشاركة جميع اعضاء النظام بشكل ايجابي في المراحل المختلفة للعملية، وبالتالي فان التطوير التنظيمي لا يفرض من قبل الادارة العليا على المستويات الدنيا، وانما المشاركة الفاعلة لاعضاء التنظيم هي التي تشكل المصدر الاساسي لقوة الدفع في المنظمة.

٥. استخدام مفهوم (Action Research) «البحث العملي» وذلك كإطار عام لاساليب التغيير المسماة بالتدخلات، ومحاولة تطبيق هذه الفكرة على المشتركين ليستفيدوا منها في التعلم وتصحيح الاخطاء. ويعرف البحث العملي بأنه «تطبيق المنهجية العلمية على المشكلات العملية في التنظيم، وهو عبارة عن عملية مستمرة تتضمن الخطوات التالية:-

أ. تحديد مشكلة معينة او حاجة معينة في التنظيم.

- ب. التجميع المنظم للمعلومات المرتبطة بتلك المشكلة او الحاجة في أداء التنظيم.
- ج. القيام بعملية التغذية الراجعة، وذلك بايصال هذه المعلومات لكل من له علاقة بعملية التغيير، او لمراكز اتخاذ القرار.
- د. القيام باجراء التغييرات في التنظيم اعتمادا على المعلومات الواردة.
- هـ. الاستمرار في عملية جمع المعلومات، وايصالها بوساطة التغذية الراجعة لتخذي القرار لاحداث التغييرات المرجوة واجراء التصحيح اللازم، وهكذا.
٦. تنمية مهارات التعلم الذاتي: تؤكد عملية التطوير التنظيمي على ضرورة تعليم وتدريب الافراد والجماعات والتنظيمات، على مهارات التعلم الذاتي، حتى يستطيعوا ان يعلموا أنفسهم ويكتسبوا المعارف والقدرات اللازمة لاحداث التطوير الذاتي مثل التشخيص، والتحليل والتنبؤ، والمراجعة والتقييم.

مسوغات التطوير التنظيمي:-

ان فعالية التخطيط لعملية التطوير التنظيمي تستهدف حل المشكلات الادارية، التي تعيق سير العمل في التنظيمات الادارية، وتحد من قدرتها على القيام بدورها بكفاءة وفاعلية في مواجهة التحديات الادارية المعاصرة، ويمكن ان نوضح ابرز هذه المشكلات على النحو التالي:-

- أ. ضعف بعض الاجهزة الادارية وافتقارها الى التنظيم السليم، وعدم قدرتها على صياغة وتنفيذ الخطط والبرامج الملائمة لتحقيق الاهداف المرغوبة.
- ب. سوء تنظيم العمل، وتركز السلطة الادارية في ايدي فئة قليلة وعدم تفويضها والرغبة في السلطة كغاية في حد ذاتها.
- ج. تعقد اجراءات واساليب العمل وعدم ملاءمة النظم واللوائح لمتطلبات التطوير الاداري.
- د. قصور الوعي التخطيطي وانشغال القيادات الادارية في مشاكل تنفيذية واعمال روتينية تبعدنا عن الفعالية الادارية الاساسية وهي التخطيط ورسم السياسات العامة.
- هـ. اتصاف الاجهزة الادارية بالانغلاق والجمود وعدم قبول فكرة التجديد والتطوير بسرعة، بل ومقاومتها في بعض الاحيان.
- و. ميل بعض الاجهزة الادارية الى التضخم وزيادة عدد الموظفين العاملين فيها عن حاجة العمل الفعلية.

- ز. ضعف جهود التخطيط الوظيفي وقلة فعاليتها نتيجة لقصور قاعدة البيانات الاحصائية المتعلقة بالجهاز الاداري وكافة فعالياته.
- ح. عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب مما يفقده انتماءه وحبه لعمله ويصرفه عنه الى اهتمامات اخرى غير مرتبطة بالعمل.
- ط. افتقار العديد من القيادات الادارية، والموظفين الى الخبرة العملية والقدرات والمهارات الادارية، والكفاءة والفاعلية في العمل، وذلك نتيجة لعدم اتباع اسس سليمة في الاختيار والتعيين، والتدريب الاداري.
- ي. السلبية وعدم التحمس للعمل لدى كثير من الموظفين بالاضافة الى التهرب من المسؤولية وانخفاض الروح المعنوية.
- ك. هبوط مستوى الكفاءة الانتاجية نتيجة تهاون القائمين بالعمل والمشرفين عليه، في ادائه وعدم اتباع الاساليب العلمية في الانجاز.
- ل. عدم الاعتماد على وسائل ايجابية فعالة لتحفيز العاملين ودفعهم للنمو والارتقاء الوظيفي وتنمية روح المبادرة والمبادرة الذاتية لديهم.
- م. الالتزام بالنموذج البيروقراطي في العمل والذي يركز على مداخل واساليب الضبط والرقابة ويجعل من التمسك بالشكليات غاية لا وسيلة (٦:٢٢١، ٢٢٢).
- ومن خلال استعراضنا للمشكلات السابقة، يمكن لنا ان نتصور مدى الحاجة الى احداث التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة لمواجهة تلك المشكلات التنظيمية وزيادة قدرة الجهاز الاداري على أداء دوره بكفاءة وفاعلية.

تحليل عملية التطوير التنظيمي من خلال منحى النظم:

من الاهمية بمكان ان ننظر الى عملية التطوير التنظيمي بمفهومها الشامل على اساس انها نظام متكامل، أي ان توجه عملية التحليل التنظيمي لتكون بمثابة نظرة فاحصة شاملة لكل مظاهر واجزاء التنظيم، وبحيث ينطلق المحلل من نظرية النظم، ويدرك التفاعل القائم بين الانظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي من جهة، والتفاعل بين النظام الكلي والبيئة المحيطة من جهة اخرى، وتنطبق النظرة الشمولية في التحليل سواء اكان موضوع الدراسة، النظام الكلي أم أحد الانظمة الفرعية لمحاولة تطويره، ولكن المهم هو دراسة التفاعل بين هذا النظام الفرعي والنظم الفرعية الاخرى، والنظام الاكبر الذي ينتمي اليه.

ويمكن ان ننظر الى عملية التطوير التنظيمي من خلال نظرة تحليلية فاحصة للشكل رقم (١)، لندرك انه نظام متكامل يشمل اربعة مكونات رئيسية هي:-

أ. المدخلات (Inputs) :-

كل نظام لا بد له من مدخلات تمكنه من تحقيق أهدافه، حيث يستمد الجهاز الإداري مدخلاته الرئيسية من البيئة التي يعمل في إطارها ومدخلات عملية التطوير التنظيمي كنظام تتمثل في عناصر رئيسية مثل:

- الجهاز الإداري بوضعه الحالي.
 - الموارد المتاحة للتنظيم بشقيها المادي والبشري.
 - المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
 - السياسات والاهداف العامة للتنظيم.
 - الانظمة والقواعد والاجراءات التي تحكم سير العمل في التنظيم.
 - البيئة الادارية بكافة ابعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والجغرافية...
- ب. العمليات (Processes) :-

كل نظام لا بد له من وحدة للتحويل يختص دورها في استقبال مدخلات النظام واجراء ما يلزم من عمليات لتحويل هذه المدخلات الى مخرجات وبعبارة اخرى هي مجموعة العمليات التي تتم داخل النظام لهضم المدخلات ، ويدخل ضمن ذلك بالضرورة الانظمة والسياسات والقواعد والاجراءات اللازمة لاحداث التغيير والتحويل المطلوب، ولتحقيق اهداف عملية التطوير التنظيمي لا بد لها وان تشمل العديد من العمليات الرئيسية مثل:-

- التطوير في التنظيم الاداري والهيكل التنظيمي.
- التطوير في اساليب وطرق العمل.
- التطوير في القوى البشرية (هيكل العمالة) من حيث الاحتياجات الفردية، والاحتياجات التدريبية والاداء الفردي.
- التطوير في الاهداف والسياسات الادارية.
- التطوير في القوانين والانظمة واللوائح.

ج. المخرجات (Outputs) :-

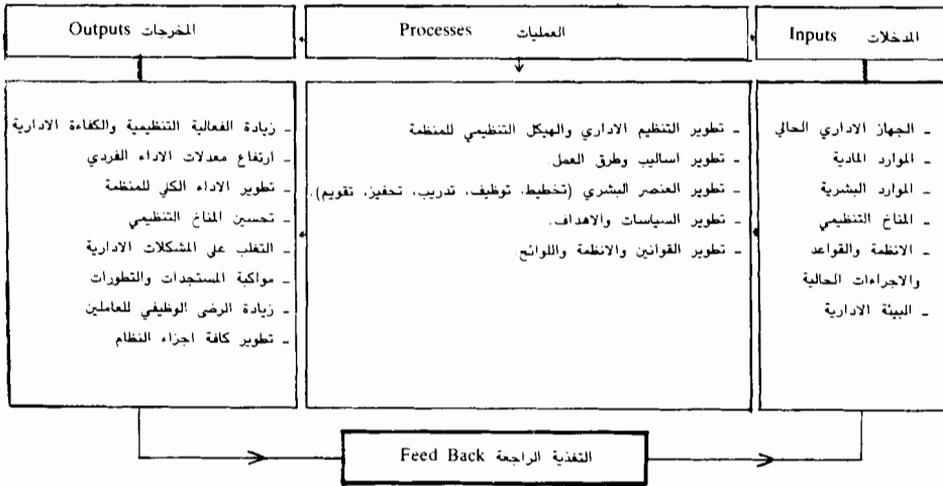
ان مخرجات أي نظام هي عبارة عن منتجاته النهائية، وما يقدمه للبيئة التي يتعامل معها ومخرجات عملية التطوير التنظيمي كنظام متكامل تتمثل في العمل على تحقيق ما يلي:

- زيادة الفعالية التنظيمية وارتفاع الكفاءة الادارية.
- ارتفاع معدلات الاداء الفردي.
- تحسين المناخ التنظيمي.

- التغلب على المشكلات الادارية.
- مواكبة المستجدات والتطورات في العملية الادارية.
- زيادة الرضى الوظيفي لدى العاملين.
- تطوير كافة اجزاء النظام.
- د. التغذية الراجعة (Feedback):-

ويطلق عليها احيانا التغذية العكسية او المرتدة، ومهمتها كوحدة قياس تتلخص في مقارنة النتائج المتحصلة بالنتائج المتوقعة او الضرورية لتحقيق الاهداف، ومن ثم الابلاغ عن الانحرافات لجهات الاختصاص بغية اجراء ما يلزم من تعديلات في المسار وتوجيهه بالشكل الذي يحقق الهدف. وتحقيقا للاستمرارية في عملية التطوير التنظيمي فلا بد من اجراء المتابعة المستمرة والمتمثلة في التغذية الراجعة لمخرجات النظام والنتائج المرحلية للتطبيق.

الشكل رقم (١)



التطوير التنظيمي كنظام

عناصر عملية التطوير التنظيمي:

تنقسم عملية التطوير التنظيمي الى العناصر التالية:-

١. عملية وصف وتشخيص التنظيم:

وتهدف هذه العملية الى جمع المعلومات والبيانات عن كافة اجزاء ووحدات التنظيم وانشطته ومهامه، والمشكلات التي تعاني منها. وتهتم عملية الوصف والتشخيص بالتعرف على الامكانيات والطاقات المادية والبشرية المتاحة للتنظيم.

وتعتبر عملية جمع الحقائق من اهم خطوات «البحث التنظيمي» الذي يعرف بانه: «ذلك النوع من الابحاث الذي يختص بدراسة المنظمة او المنظمات لاجل التعرف على المشاكل التي تواجهها، وتقديم الحلول الملائمة لتلك المشاكل» (٤:١٠٥)، حيث تستنفذ هذه الخطوة الجزء الأكبر من وقت المحلل وعليها تعتمد النتائج والتوصيات التي سيقدّمها في تقريره عند انتهائه من اجراء الدراسة ولهذا يتوجب على المحلل ان يقوم بجمع الحقائق بطريقة منظمة، وبموجب خطة موضوعة لهذا الغرض تراعي عدة امور اهمها:-

أ. الحاجة الى جمع الحقائق وهي التعرف على المشكلة او المشاكل التي يعاني منها القسم قيد الدراسة ليكون بإمكان المحلل بعد تحليل المشكلة وضع الحلول المناسبة لها.

ب. الحقائق او المعلومات الواجب جمعها من حيث الكمية والنوعية والاهمية والتفاصيل الضرورية.

ج. وسائل جمع الحقائق، حيث توجد عدة وسائل لجمع الحقائق عن الوحدة قيد الدراسة ومن اهمها، دراسة السجلات الموجودة، والملاحظة الشخصية لاعمال الوحدة والقيام بالمقابلة الشخصية او توزيع الاستبانات على الاشخاص موضوع الدراسة.

٢. عملية التحليل التنظيمي كأداة لاحداث التطوير:

يقصد بالتحليل التنظيمي دراسة الاوضاع والانماط السائدة في منظمة ما (او في بعض اجزائها) وذلك بهدف تحقيق الاغراض التالية:-

- توصيف الاعمال والمهام والاجراءات التنظيمية وبيان ما يترتب عليها من انجازات وما تستنفذه من موارد وامكانيات.

- تشخيص وتحديد مواطن القوة او الضعف في التنظيم (او في بعض عناصره) التي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الاداء او انخفاض كفاءته.

- تصميم التغييرات والتعديلات الواجب ادخالها على التنظيم القائم لزيادة كفاءة وفعالية الاداء الاداري.

وعملية التحليل من خلال هذا المنظور، هي عملية مستمرة ومتجددة، وتقوم على عدة مرتكزات اساسية اهمها الدراسة المنهجية والتحليل العملي لمظاهر ومؤشرات العملية التنظيمية بكافة ابعادها، والكشف عن المشكلات التي تواجهها والتوصل الى اقتراح الحلول المناسبة للتغلب على هذه المشكلات ومتابعة تنفيذها.

٣. عملية التدخل او احداث التغيير:-

وهي عملية احداث تغييرات في التنظيم واسناد مهام تنفيذها الى اعضائه بحيث تؤدي هذه الاعمال والممارسات الجديدة الى تحسين كفاءة النظام الكلي وعملية التدخل اذن هي اعتراض لمسار النظام القائم وتحويل نشاطه الى مسارات جديدة تتفق واهداف التطوير.

وتتركز عملية التدخل على مشكلات فعلية يعاني منها التنظيم، كما يشارك في حل المشكلات عادة الممارسون للعمل في بيئته الحقيقية، والذين يعرفون ابعاده وفعالياته اكثر من غيرهم في بقية اجزاء المنظمة مما ينعكس ذلك بدوره على زيادة حماسهم لتطبيق التغيير ومتابعته وبالتالي الى نجاح اهداف عملية التطوير التنظيمي.

٤. عملية ادارة التطوير التنظيمي:-

وتهدف هذه العملية الى توفير افضل السبل لاستمرار جهود التطوير التنظيمي، واحراز التقدم في كافة المجالات التي خطط لتطويرها مع التأكيد على صفة الاستمرارية لعملية التطوير التنظيمي بمعنى انها لا تتم مرة واحدة وينتهي الامر، بل انها نوع من النشاط الدائم والمتجدد في المنظمة، والذي يتكيف مع المتغيرات التي تطرأ على ظروف العمل وامكانياته.

ابعاد عملية التطوير التنظيمي:-

تمتد عملية التطوير التنظيمي لتشمل ثلاثة ابعاد رئيسة يمكن ايضاحها على النحو التالي:-

١. تطوير التنظيمات الادارية وتبسيط اساليب واجراءات العمل، والتطوير الاداري

لمختلف جوانب العملية الادارية ويشمل ذلك:-

١. تحديد الصيغة التنظيمية الملائمة للمنظمات، والتي تكفل حسن سير العمل بها.

ويتضمن ذلك عدة ابعاد للعملية التنظيمية اهمها ما يرتبط باعداد الهيكل

التنظيمي الأكثر ملاءمة لطبيعة العمل، وتقسيم وتحديد الاختصاصات والوظائف التي ستنهض بتلك الاختصاصات، وتحديد علاقات العمل والعلاقات التنظيمية، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، بالإضافة الى تحديد نطاق الاشراف ونشر الوعي التنظيمي.

ب. تطوير وتحديث نظم العمل، وتطبيق الاساليب التي تكفل تبسيط اجراءات وطرق العمل وتحسين وسائله، ووضع معدلات مناسبة لقياس الاداء، بحيث تربط هذه المعايير بين الانتاج كماً ونوعاً وبين الوقت اللازم لانجازه، وتطوير النماذج والمستندات وادوات العمل التي تساعد في تحقيق سرعة وفعالية الانجاز، مثل استخدام الحاسوب وادخال مفاهيم مكننة العمل والتكنولوجيا الادارية الى بيئة المنظمات.

ج. القيام بعملية التطوير الاداري لمختلف ابعاد العملية الادارية في مجالات التخطيط والرقابة، والتنسيق، والاتصال، والتوجيه والقيادة الادارية.

٢. تطوير العنصر البشري، أي الموظفين العاملين في المنظمات من خلال تطبيق سياسات سليمة وعادلة وموضوعية لتحكم عمليات التوظيف، واختيار اعداد الموظفين بصفة عامة، والمديرين منهم بصفة خاصة ويشمل ذلك:-

أ. تطبيق أسس علمية ومنطقية لتخطيط القوى العاملة في المنظمات، وبصفة خاصة في المستويات القيادية، ومن خلال التحديد الدقيق للاحتياجات الفعلية من القدرات والمهارات البشرية كماً ونوعاً وذلك وفقاً لمتطلبات الاجهزة الادارية، بحيث تعتبر هذه الحاجات مدخلاً لبرامج الاختيار والتدريب والنمو المهني.

ب. تطبيق أسس سليمة وموضوعية لاختيار الموظفين، وتحديد المؤهلات والخبرات اللازمة لاشغال الوظائف الادارية وتبرز بالنسبة للمديرين في المنظمات وبخاصة في المراكز القيادية العليا، أهمية اختيار عناصر ادارية كفوءة تستطيع تحقيق مستويات متميزة من الاداء والانجاز وبحيث تتوافر لديها القدرات والمهارات الادارية الاساسية، والتي نذكر منها:-

- القدرة على معالجة مشكلات الادارة باخضاعها للاسلوب العلمي، والحكم السليم على الامور.

- امكانية التكيف والتوافق مع الظروف والتحديات التي تعترض تحقيق الاهداف.

- القدرة على استشعار الطاقات الكامنة والخلاقة للقوى العاملة وبالتالي تعبئة الجهود وحفزها وتطويرها.

- القدرة على النمو والتطوير السريع والاسراع في عملية التنمية بكافة مجالاتها.
- القدرة على تحقيق الاستغلال الامثل لكافة الامكانيات المادية والبشرية للمنظمة لتحقيق الاهداف بأقصى كفاية وفعالية ممكنة.
- الارتقاء على مستوى المسؤولية القيادية، والاحساس بالصالح العام.
- توافر عنصر المبادرة والمبادأة في العمل المبدع الخلاق.
- القدرة على الاستفادة من الاساليب التكنولوجية الحديثة لاحداث نقلة نوعية متميزة في العملية الادارية.

جـ. تطبيق أسس موضوعية ومدروسة لتدريب الموظفين ورفع كفاياتهم من خلال اكسابهم اتجاهات سلوكية مرغوبة والتركيز بصفة خاصة على تعديل سلوك المديرين والعاملين وتطوير افكارهم وآرائهم وقدراتهم المرتبطة بممارسة العملة الادارية مما يؤدي الى زيادة قدرتهم على التجديد والابتكار، وتنمية مهاراتهم في اتخاذ قرارات اكثر رشداً وعقلانية بالاضافة الى تعزيز قدرتهم على مواجهة تحديات الادارة الحديثة.

ويجب ان تكون عملية التدريب الاداري، عملية مستمرة ومتجددة بالنسبة للمديرين والعاملين في المنظمة، وذلك لامدادهم بشكل مستمر بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لمواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي في عالم الادارة المعاصر.

د. تطبيق أسس موضوعية وعادلة، في قياس وتقويم كفاءة الموظفين اثناء ادائهم لاعمالهم. وبحيث يعلم الموظف بالمعايير التي سيتم تقويم ادائه في ضوءها، ويتم تزويده بالتغذية الراجعة المتعلقة بادائه لكي يقوم بتعديله وتطويره في ضوء ذلك.

هـ. تطبيق أسس واضحة وموضوعية لتحديد الاجور والرواتب والمكافآت، بحيث ترتبط بواجبات العمل ومسؤولياته، والشروط اللازم توافرها لادائه وذلك وفقاً للوصف الوظيفي المحدد مسبقاً لمهام المنظمة.

و. تطبيق أسس سليمة ومتطورة في تحفيز العاملين وذلك لرفع روحهم المعنوية واشعارهم بالأمن والاستقرار الوظيفي، وبالتالي زيادة الرضى الوظيفي لديهم عن اعمالهم مما يؤثر وينعكس ايجاباً على زيادة انتاجهم.

٣. مراجعة وتطوير القوانين والانظمة والقرارات واللوائح الوظيفية، التي تحكم سير العمل في المنظمات الادارية بشكل دوري، بهدف معالجة الثغرات التي تلاحظ اثناء التطبيق واعادة صياغة المواد المختلفة بما يتماشى والظروف المستجدة بالمنظمات الادارية لمواكبة التطورات الحديثة.

الحاجة الى انشاء اجهزة متخصصة للتنظيم وطرق العمل والتطوير التنظيمي :-

نستنتج مما سبق ان مهام التطوير التنظيمي وتحسين اساليب وطرق العمل تشكل بعدا هاما من ابعاد عملية التنمية الادارية ولعل ذلك يوجد مبررا لتجميع جميع الانشطة والمهام الخاصة بالتنظيم، وطرق واساليب العمل في جهاز متخصص يتولى بصفة اساسية اجراء الدراسات المتعلقة بالمشكلات التنظيمية والادارية، والاسهام في تحديث وتطوير الهياكل التنظيمية والعلاقات التنظيمية واعادة النظر في اللوائح الاجرائية بهدف تطوير اجراءات واساليب وطرق العمل وترشيد الاداء في الاجهزة الادارية للمنظمات بغرض رفع مستوى كفاءته وزيادة فعاليته.

ومن الاهمية بمكان ان يتوافر لتلك الاجهزة المسؤولة عن التطوير الاداري والتنظيمي الصلاحيات الكافية فضلا عن الكفاءات البشرية المؤهلة والتي تتوافر لها الخبرة والتدريب الملائم في مجال التنظيم وتبسيط اجراءات العمل، مما يمكنها من اداء وظائفها بكفاءة وفاعلية. سيما وان هذه الوحدات تعتبر وسيلة هامة من وسائل الحصول على المعلومات بطريقة منظمة ومنهجية علمية، بالاضافة الى كونها من اهم الدعامات الضرورية لعملية التطوير التنظيمي.

دور وحدات التنظيم وطرق العمل (O & M UNITS) في عملية التطوير التنظيمي:

تعتبر وحدات التنظيم وطرق العمل، او التنظيم والادارة هي المسؤولة رسميا عن عملية التحليل التنظيمي على مستوى المنظمة بصفة شاملة، وكذلك هي المسؤولة عن دعم وتنسيق جهود المديرين في كافة مواقعهم التنظيمية، لممارسة التحليل التنظيمي في وحداتهم الفرعية، والعمل على تجميع وتحليل هذه النتائج في بوتقة واحدة تهدف الى تحقيق فعالية التطوير التنظيمي في كافة اجزاء المنظمة.

وتتركز المهام الرئيسية لوحدات التنظيم وطرق العمل فيما يلي:

١. اجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم الاداري:

يقوم خبراء التنظيم والاساليب بوضع القواعد والاسس التي تقوم عليها المديرية والاقسام الجديدة عند انشائها لأول مرة، وذلك وفق الاسس العلمية للتنظيم ويتضمن هذا العمل تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وعلاقة المديرية والاقسام بعضها ببعض. اما بخصوص المديرية والاقسام القديمة، فيقوم الخبراء بدراسة الهياكل التنظيمية الفرعية للادارات والاقسام وتقديم المقترحات

التي تساعد على عملية اعادة التنظيم لزيادة الفعالية بالمنظمات الادارية كلما كان ذلك ضروريا، هذا بالاضافة الى القيام باستطلاع وتشخيص المشكلات التنظيمية التي تعرقل سير العمل في تلك المنظمات، وتقديم الحلول المناسبة لازالة تلك العقبات والمشاكل.

٢. تصميم اساليب وطرق العمل:-

ويتضمن هذا النوع من المهام، وضع وتحديد الخطوات المتسلسلة اللازمة للقيام بالعمل الجديد، وذلك قبل البدء بتنفيذ عملياته. ويطلق على هذا النوع من العمل مفهوم (تخطيط الاجراءات) كما تجري ممارسة هذا العمل من حين لآخر وذلك من خلال القيام بالدراسات الميدانية التي تهدف الى تحسين وتبسيط طرق واجراءات القيام بالعمل، واتباع احدث الوسائل للقيام به. والمفروض ان يمارس هذا النشاط بصفة مستمرة في المنظمات ومن خلال وحدات التنظيم والاساليب الموجودة فيها.

٣. وضع اساليب ومعايير المراجعة والتقييم للاعمال الادارية:

يتضمن هذا النشاط اعداد نماذج ومعايير للكفاءة الانتاجية، ووضع معدلات مناسبة للاداء بالاضافة الى تصميم اساليب عادلة وموضوعية لتقييم الاداء وذلك بالتعاون مع المديرية والاقسام المختلفة في المنظمة.

٤. اعداد الادلة المتعلقة بالمنظمة:

ويتضمن هذا النشاط على سبيل المثال اعداد الدليل التنظيمي الذي يشمل المديرية والاقسام التي تتكون منها المنظمة والمهمة الرئيسية لكل منها. بالاضافة الى اعداد دليل الاجراءات الذي يتضمن وصفاً للمراحل التي تمر بها العمليات والاجراءات الادارية في المنظمة وتفيد هذه الادلة في اطلاع القائمين بالعمل والرؤساء والجمهور على الوحدات التي تتألف منها المنظمة، والوسائل والاجراءات المتبعة في القيام بالاعمال الادارية.

٥. اجراء الدراسات المتعلقة بمكنة العمل واستخدام التكنولوجيا الادارية:-

ويتضمن هذا النشاط القيام بدراسة امكانية الاستفادة من الالات والمعدات والاجهزة المكتبية الحديثة، مثل الحاسوب، والميكروفيلم، والميكروفيش وغيرها.. في المنظمات الادارية، ولا سيما تلك التي تساهم في رفع مستوى الاداء في هذه المنظمات، وتقديم التوصيات بشأن شراء او استئجار تلك الالات.

٦. دراسة طلبات احدث الوظائف:-

ويشمل هذا العمل دراسة طلبات الادارات والاقسام من الوظائف الجديدة

تحديد ما تحتاجه تلك الاجهزة من الوظائف، ومستويات تلك الوظائف وتحديد الوصف الوظيفي لكل منها.

٧. دراسة تصميم المكتب:

ويتضمن هذا النشاط، دراسة الغرف والامكنة المعدة للعمل، واقتراح افضل الطرق والاساليب لترتيب المكاتب والمقاعد بحيث يؤدي ذلك الى تسهيل سير العمل وسرعة انجازه، بالاضافة الى توفير اكبر قدر من الراحة للموظفين اثناء ادائهم لاعمالهم.

٨. ادارة النماذج والتقارير والسجلات:-

وتشمل هذه الانشطة دراسة النماذج المستخدمة في المنظمات، ومراقبة تطبيقها لاجل التخلص من النماذج القديمة وتدريب الموظفين على افضل الطرق لتصميم نماذج جديدة لتحل محلها. كما يتضمن هذا العمل وضع السياسة العامة للمنظمة بخصوص اعداد التقارير وتنظيمها وتحقيق الاستفادة القصوى منها، والقيام بدراسة وتحليل التقارير التي يتم رفعها عن سير العمل في المنظمة، وذلك للقضاء على الازدواجية في التقارير وتنظيمها بطريقة مثلى.

بالاضافة الى وضع سياسة عامة للمنظمة بخصوص الاحتفاظ بالسجلات والوثائق غير الهامة.

٩. تقديم الخدمات الاستشارية لجميع المستويات الادارية في المنظمة فيما يتعلق بالعمليات الادارية الرئيسية، كالتخطيط والتنظيم والتوظيف وترتيب الوظائف والتدريب والادارة المالية. ويشمل هذا النشاط ايضا مراجعة مشروعات القوانين واللوائح الداخلية المتعلقة بالجوانب التنظيمية وابداء الرأي الفني فيها، بالاضافة الى اعداد التقارير الدورية عن المعوقات التنظيمية والقانونية والادارية التي تحول دون تحقيق الاهداف ورفع هذه التقارير للادارة العليا في المنظمة.

١٠. خلق الوعي بأهمية التطوير التنظيمي لدى المديرين والموظفين، وذلك للعمل على تحسين طرق القيام بالعمل وتبسيطها وتشجيعهم على ادخال التحسينات على اساليب عملهم، وتصحيح ما ينشأ من اخطاء او عوائق اثناء قيامهم باعمالهم، بالاضافة الى متابعة البحوث والتطورات الحديثة في مجال التنظيم والادارة. والمعدات والاجهزة المكتبية وتقديم التوصيات المناسبة بهذا الخصوص (٤) (١١-٨).

ومما لا شك فيه ان قيام وحدات التنظيم والاساليب في المنظمات باداء دورها على الوجه الاكمل وفقاً للصلاحيات التي وردت اعلاه، سوف يؤدي الى ان تمارس تلك

الوحدات دوراً أساسياً وحيوياً في دعم مسيرة التطوير التنظيمي داخل المنظمات وبالتالي رفع كفاية وفعالية الاجهزة الادارية فيها.

الخاتمة:-

حاولنا فيما سبق ان نتعرض لاحد المداخل العلمية والمعروفة لتطوير الاجهزة الادارية وهو مدخل التطوير التنظيمي والذي يمثل احد المداخل الاساسية في احداث التطوير المنظم والمتواصل والذي يتزامن مع بقاء المنظمة واستمرارها، والذي لا بد لنجاحه من توافر الظروف المناخية الملائمة لنجاح هذه العملية والتي تستوجب ان يكون التغيير كلياً وليس جزئياً، وان يقوم المسؤولون في القمة بقيادة عملية التغيير، بالاضافة الى اهمية اتباع طرق منظمة في التفكير والتحليل التنظيمي، والسير في التغيير بطريقة تسلسلية منظمة، مع ضرورة الالتزام الجماعي من قبل العاملين للمشاركة في احداث التغيير.

المراجع:

١. بشير الخضراء. دينامية الجماعة وتنمية المنظمة. ط٢ الجامعة الاردنية: ١٩٨٤.
٢. علي السلمي. تطوير الفكر التنظيمي. القاهرة: ١٩٨٣.
٣. صلاح الدين عون الله. مدخل النظم (معهد الادارة العامة: الرياض)، ١٩٨٤.
٤. محمد شلكر عصفور. مذكرات في التنظيم والاساليب. (معهد الادارة العامة: الرياض) ١٩٨٢.
٥. حسين الدوري. نظريات التطوير والتنمية الادارية. المنظمة العربية للعلوم الادارية. ١٩٨٠.
٦. زكي محمود هاشم. دور اجهزة التنظيم والاساليب في دعم جهود التنمية الادارية، المجلة العربية للادارة. (١٩٨٤، ٤، ٣: ٨) ص.ص. ٢٢٠ - ٢٣٠.
٧. نبيل توفيق حسن. «التطوير التنظيمي: كيف يتحقق؟، التنمية الادارية (١١: ٤٣، ١٩٨٩) ص.ص. ٥٣-٥٧.
٨. نبيل عبدالحافظ. «التطوير التنظيمي كمدخل لرفع مستوى الاداء في اجهزة الخدمة المدنية الاداري» (مسقط)، (١٠: ٣٥، ١٩٨٨) ص.ص. ١٣-٢٥.