

- 1- تعريف التطوير التنظيمي
- 2- أبعاد التطوير التنظيمي
- 3- أهداف التطوير التنظيمي

1- تعريف التطوير التنظيمي: لتبسيط التطوير التنظيمي سنورد التعريف التالي الذي يركز على الملامح الأساسية للتطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارساتها، وتعتمد هذه الخطة على مجود تعاوني بين الأطراف المرتبطة بالتطوير، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

2- أبعاد التطوير التنظيمي:

تتمثل أبعاد التطوير التنظيمي فيما يلي:

- **هو خطة:** أي أنه لا يعتمد على مجهد عشوائي، وإنما هو عبارة عن مجهد معتمد ومع سبق الإصرار والترصد، وله خطوات، وتخصص له موارد بشرية ومالية، وله جدول زمني يجب الالتزام به، ونواتج يراد التوصل إليها؛

- **خطة طويلة الأجل:** لا يمكن توقع تطوير في الممارسات والنتائج داخل منظمة بين يوم وليلة ويعتمد التطوير على "نفس طويل" للإداريين، فهذه الخطة تأخذ سنة على الأقل، وعادة تمتد إلى فترات أطول قد تصل إلى 3 أو 5 سنوات، وأحياناً قد تكون مستمرة لسنوات أطول؛¹

- **لتطوير نظام متكامل:** يركز التطوير التنظيمي على تطوير نظام متكامل داخل المنظمة؛

- **لتحسين الأداء وتجديد الممارسات:** يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها، وبغرض التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة، ويأتي ذلك بتشخيص جيد للمشاكل، ووضع الحلول والخطط، والتنفيذ والمتابعة بغرض حل المشاكل وتحسين أداء المنظمة؛

- **مجهود تعاوني للأطراف:** هو أهم طرف هو الإدارة العليا، والذي بدونه تنتهي كافة جهود التطوير، ومن الأطراف الأخرى القائمون على التطوير سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة، وأيضاً باقي المديرين والعاملين المتأثرين بالتطوير؛

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتمييز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 18-19

- **التأثير ببيئة المنظمة:** إن وضع أسلوب مميز للتطوير التنظيمي وتجديد ممارسات المنظمة لابد أن ينبع من فهم سليم للبيئة التي تعمل فيها المنظمة؛
- **أطراف خارجية:** يقال أحياناً أن من بداخل الصورة لا يراها على حقيقتها، لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المنظمة كالمكاتب الاستشارية وأساتذة الإدارة؛
- **تدخلات:** وهي تشير إلى الطرق والأساليب التي سيتم الاعتماد عليها في تحسين ممارسات المنظمة، ومن أمثلتها: إعادة الهيكلة؛
- **التطبيق العملي للعلوم السلوكية:** وهو يعني الاستفادة التطبيقية والعملية من مفاهيم السلوك التنظيمي، مثل: حسن الإدراك، مهارات الإبداع والابتكار، تسوية الخلافات، وكما ترى أن هذا التطبيق العملي للعلوم السلوكية قادر على تطوير واضح لأي منظمة.¹

3- أهداف التطوير التنظيمي:

- يوجد العديد من الأهداف الخاصة بالتطوير التنظيمي نذكر منها:
- **تحسين أداء المنظمة:** والذي يظهر في شكل نواتج، مثل: الأرباح؛
 - **تحسين في السلوك الفردي والجماعي:** ويظهر ذلك في أنماط سلوكية محددة مثل: ارتفاع الدافعية؛
 - **تحسين في الوظائف:** ويظهر ذلك في إدراك شامل الوظائف أن تغييراً حدث في الأدوار التي يقومون بها داخل الوظائف، وتغييراً في درجة أهمية واستقلالية وحرية الوظائف في مكوناتها.

¹. أحمد ماهر، مرجع سابق الذكر، ص 80.