

# التطوير التنظيمي واعادة التنظيم

## أولا : التطوير التنظيمى

### مقدمة

يعتبر التطوير التنظيمى أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمى وسمة أساسيه للمنظمات الناجحة ويتم التطوير التنظيمى بالتغييرات المخططة فى المنظمات بما يتواءم مع سرعة التغيير والظروف والعوامل فى البيئة الداخلية متمثلة فى طرق وأساليب العمل ونوعيات العمالة وعناصر المناخ التنظيمى السائد والبيئة الخارجية متمثلة فى المستهلكين والمنافسين والموارد والاتفاقيات الدولية التى تختلف مشاكلها من وقت لآخر مما يتطلب إدارة واعية تفهم اثر هذه المتغيرات على أدائها وتستشرف معالمها وتجيد التخطيط لإحداث التغيير وإنجاحه والتكيف معه . إدارة لا تخشى التغيير تحسبا لنتائجه ومخاطره ولا تتمسك بالقديم المألوف . إدارة تأخذ بمفاهيم ومناهج ومداخل التغيير وإتباع سياسة التطوير التنظيمى الذى يقوم عليه العمل الإدارى ، والتشخيص المستمر لواقع المنظمة ووضع خطط التوافق والتطوير ثم تحريك الموارد للتغيير وذلك لمواجهة تحديات لامثيل لها وستزداد يوما بعد يوم حدتها فى السنوات المقبلة خاصة مع تصاعد الكم الهائل من المعارف العملية وتكنولوجيا الأداء فى العالم . وسنتناول عرض هذا الموضوع من خلال النقاط التالية :

- تعريف التطوير التنظيمى واهميته
- الأسباب التى تدفع الى التطوير التنظيمى
- أهداف التطوير التنظيمى
- خطوات أحداث التطوير التنظيمى
- الفرق بين التغيير المخطط والتطوير التنظيمى
- الفرق بين التطوير التنظيمى والتنمية الإدارية
- محاور التطوير التنظيمى
- مداخل التطوير التنظيمى

## تعريف التطوير التنظيمي وأهميته

يعرف التطوير التنظيمي بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به ، والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل ، وذلك بمعاونه عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم .

ومن التعريف السابق يمكن استخلاص عناصر التطوير التنظيمي وهي :

### 1- خطة طويلة المدى

حيث يعتمد التطوير والتغيير على سياسة النفس الطويل وتتطلب خطة التطوير على الأقل سنه وعادة ما بين ثلاث الى خمس سنوات .

### 2- حل المشكلات وتجديد الممارسات

حيث تستهدف عمليات التطوير التنظيمي زيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم على رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات ومن ثم مضاعفه تأثيرهم القيادي . ومن خلال هذه الفئة الأنشطة من الأعضاء يتمكن التنظيم من الاحتفاظ بحالة من التجدد والاستعداد لمقابلة المشكلات والتعامل مع التحديات التي تعترض سبيله .

### 3- التوجه نحو المستقبل

حيث يتجه التطوير التنظيمي في الأساس نحو المستقبل وذلك من خلال إعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة كيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل وادخال عنصر تقدير المستقبل وما قد يحمله من تغييرات ضمن هيكل عملية التخطيط واعداد البرامج في التنظيم

### 4- الاهتمام بتنمية المناخ الداخلي

حيث تركز عملية التطوير التنظيمي الاهتمام 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 تهمل المناخ الخارجي للتنظيم ، ولكن المقصود أن جهود التطوير تبدأ بالنظر الى المناخ الداخلي وتظل تراقب المناخ الخارجي لتأخذ ما قد يحدث فيه من تغييرات في الاعتبار.

### 5- قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم

ويعنى هذا ان التطوير التنظيمي لا يفرض من الادارة العليا على المستويات الأدنى وانما ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم .

## 6- التدخل الخارجى

يقال أحيانا ان من بداخل الصورة لايراهما على حقيقتها ولذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المنظمة كمكاتب الاستشارات الإدارية وأساتذة الإدارة المتخصصين فى هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير . وقد يعمل الطرف الخارجى فى واحد أو أكثر من خطوات التغيير مثل تشخيص المشاكل ، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم وعلى حل مشاكلهم وهكذا يعتمد مدى تدخل الطرف الخارجى على عمق المشاكل وكفاءة الإداريين وفلسفه الاداره فى الاعتماد على طرف خارجى .

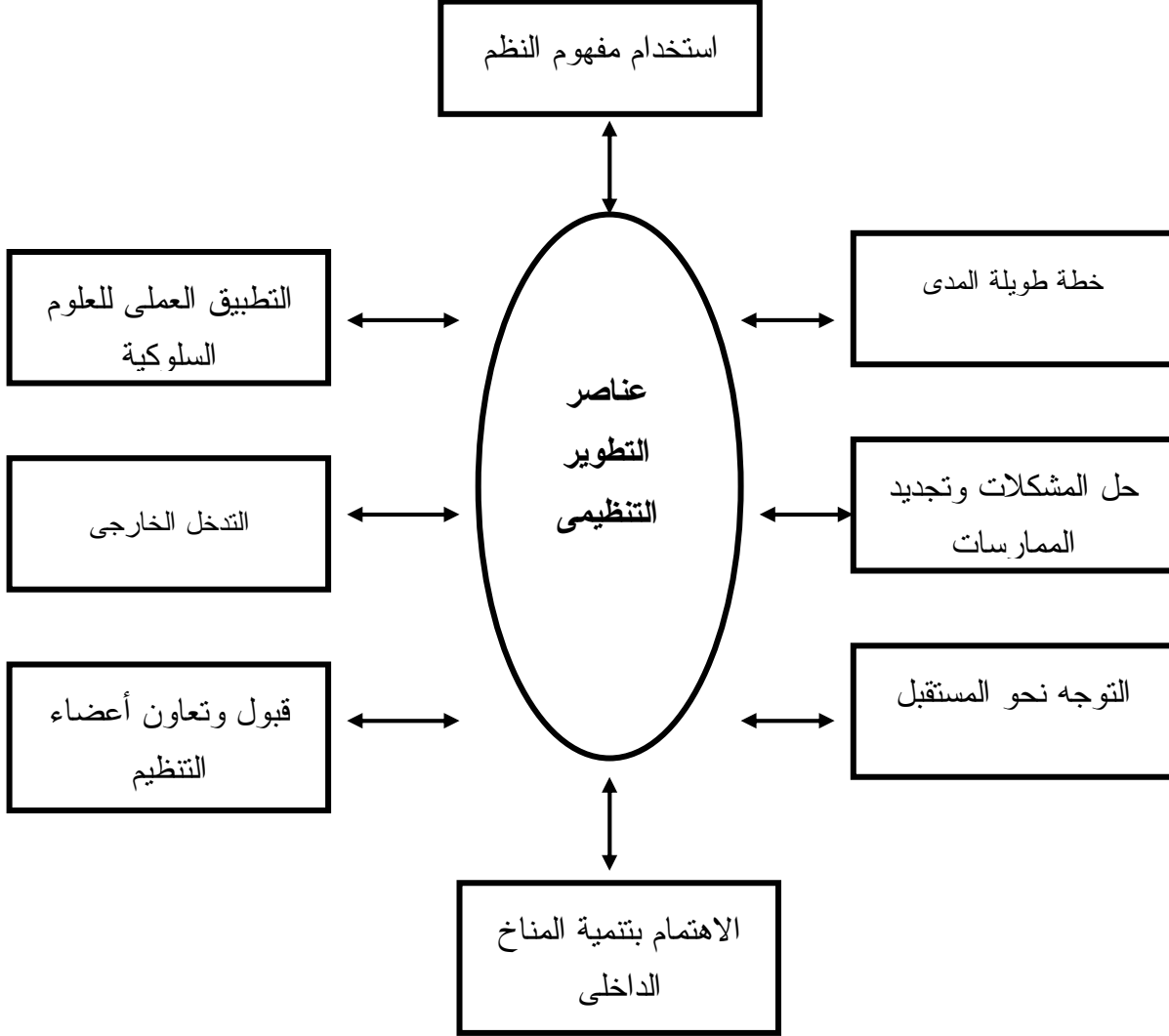
## 7- التطبيق العملى للعلوم السلوكية

حيث ان اعتماد المنظمة فى جهودها للتطوير على جمع البيانات عن المشكلات والاستناد الى خبرة الاستشاريين الخارجيين ، والاعتماد على مشاركة الإداريين فى وضع الحلول وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها ما هو إلا تطبيق للعلوم السلوكية وتعتمد برامج التطوير التنظيمى على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية فى تغيير اتجاهات العاملين وتنمية مهاراتهم واستعدادهم لتقبل التغيير والثقة فى النفس والمبادأة والابتكار ... الخ.

## 8- استخدام مفهوم النظم

حيث ينظر الى التنظيم على انه شبكه من النظم الفرعية المتداخلة التى لا تعمل بشكل منعزل أو مستقل . كذلك ينظر للتنظيم كله على انه نظام فرعى من المناخ الخارجى أو البيئة المحيطة .

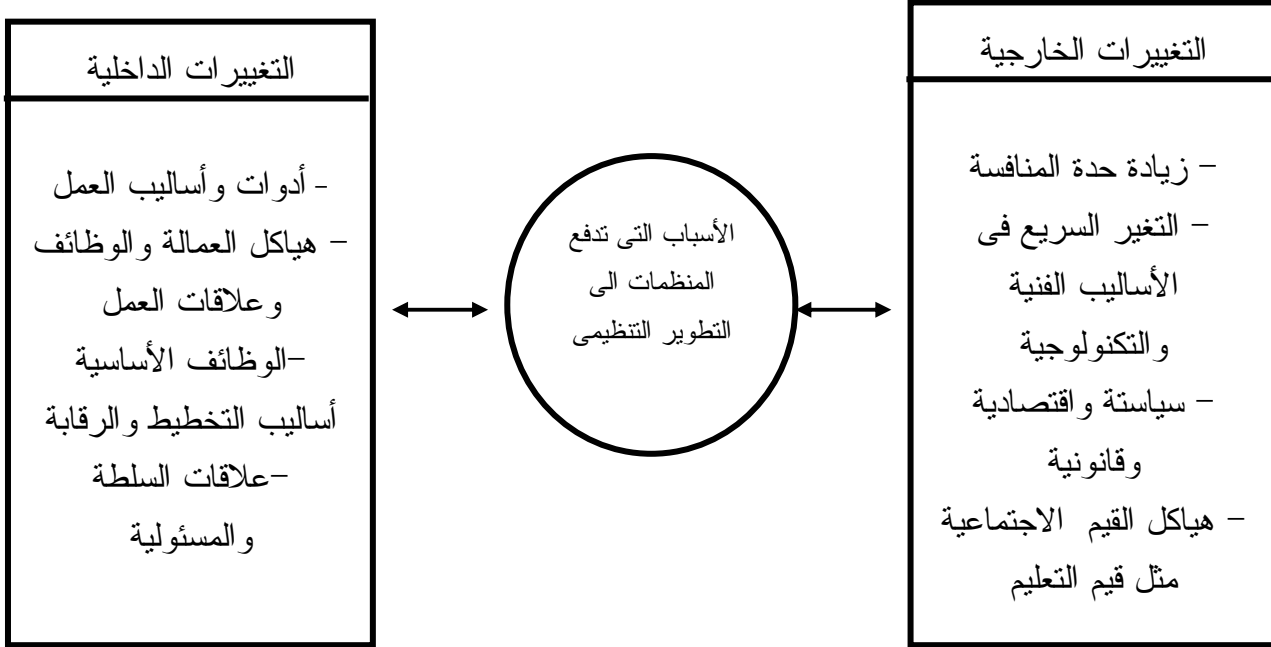
وفيما يلي عرض شكلا توضيحيا لعناصر التطوير التنظيمي



شكل رقم ( 90 )

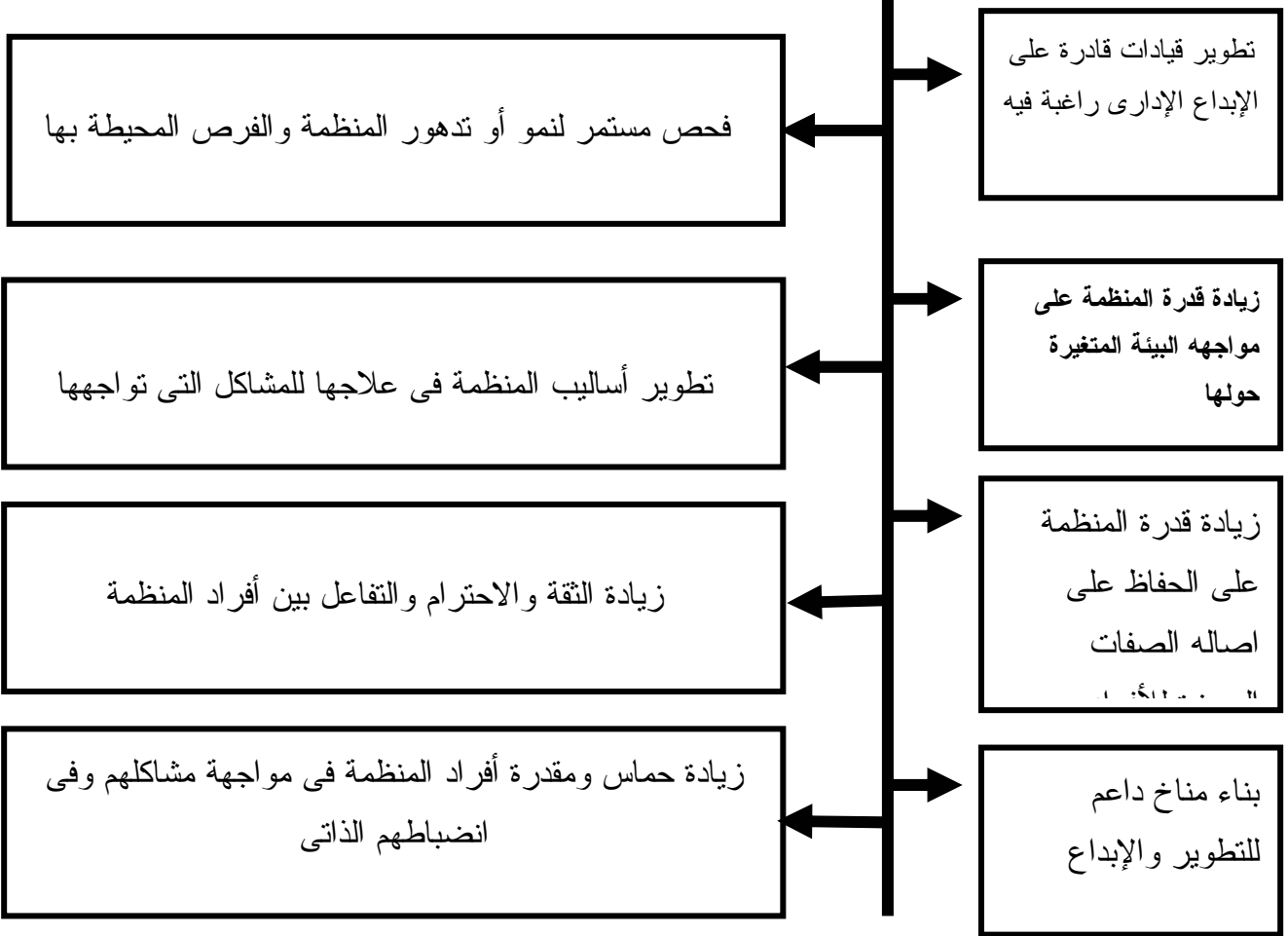
الأسباب التي تدفع المنظمات الى التطوير التنظيمي :-

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات الى إحداث التطوير التنظيمي في أجزائها على رأسها التغييرات والمشاكل المحيطة بها . ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة الى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية . ويوضح الشكل التالي هذه الأسباب :-



شكل رقم ( 91 )

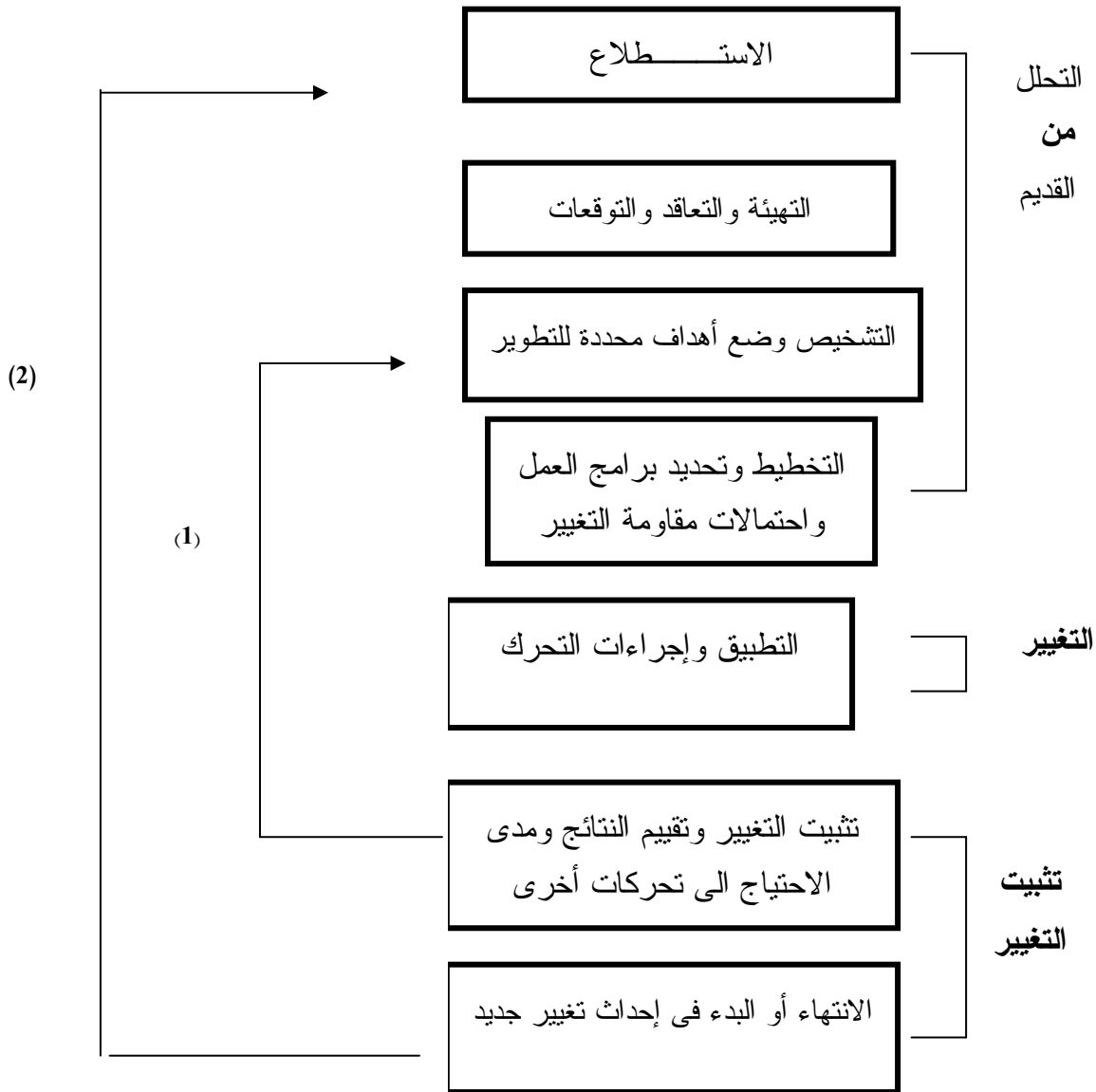
## أهداف التطوير التنظيمي



شكل رقم ( 92 )

## خطوات إحداث التطوير التنظيمي

حينما تعاني المنظمة من مشاكل معينة تعوق الأداء وتعرقل تحقيق الأهداف يسود شعور بضرورة الإصلاح ، ويدرك المسئولون بالإدارة ضرورة مجابهة هذه المشكلات . عندئذ يتم الاستعانة بمستشار التطوير التنظيمي ( خارجي / داخلي ) للقيام بهذه المهمة . وتتم عملية إحداث التطوير التنظيمي بسبع خطوات رئيسية يوضحها الشكل التالي :-



شكل رقم ( 93 )



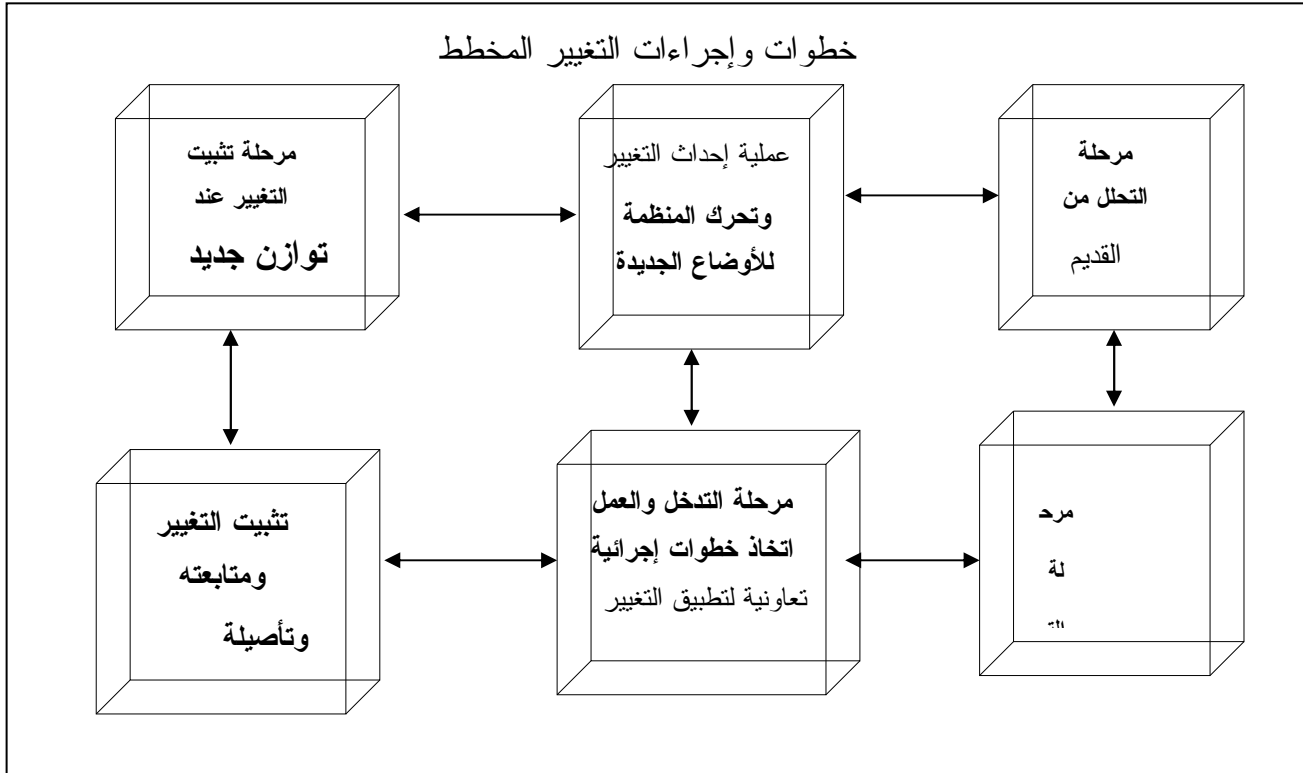
ويتضح من الشكل السابق :

- ان مستشار التطوير التنظيمي يقوم هو والمنظمة بتعديل السياسات والمداخل تبعاً لما يظهره التشخيص المستمر للمشاكل وذلك على ضوء بيانات التغذية العكسية والتي يمثل مسارها السهم رقم (1)
- إذا ما أنهى المستشار احد برامج التطوير ونتيجة استمرار الحاجة الى برامج أخرى لمجابهة مشكلات أخرى فان العلاقة بينه وبين المنظمة يتحدد كما يظهرها مسار السهم رقم (2)

### الفرق بين التغيير المخطط والتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو التغيير المخطط بالإضافة الى خلق التغيير وإكساب الأفراد قدرات التحديث المستمر بتعلم كيفية التشخيص وكيفية التدخل وكيفية تثبيت التغيير في المستقبل .  
فالتطوير التنظيمي هو اكبر من مجرد إحداث التغيير بنجاح حيث ينشر إكساب الأفراد الثقة والحيوية في اتخاذ خطوات صيانة وفاعلية المنظمة .

وفيما يلي نعرض شكلاً توضيحياً للخطوات الرئيسة لكل منهما :-



شكل رقم ( 94 )

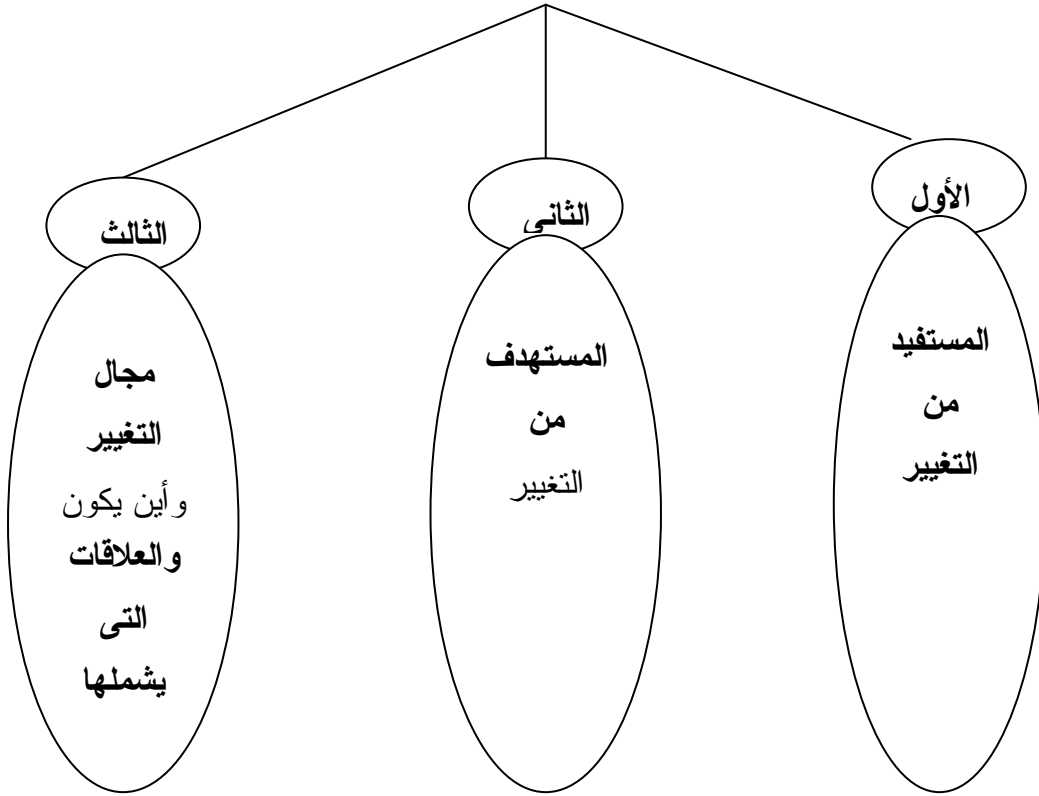
الفرق بين التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية

يختلف التطوير التنظيمي عن التنمية الإدارية في عدة جوانب يوضحها الجدول التالي

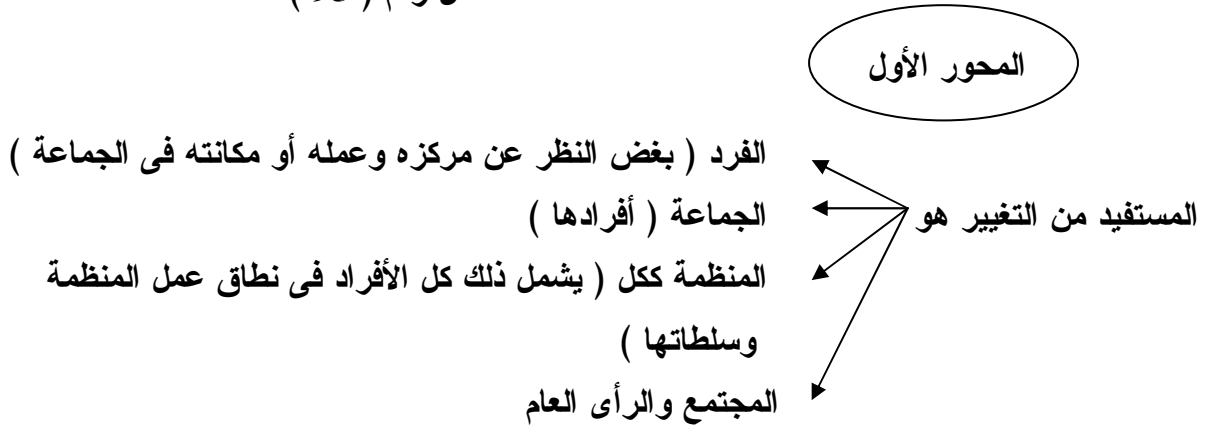
التنمية الإدارية	التطوير التنظيمي	أوجه الاختلاف
* تحسين قدرات وخبرات ومعارف المديرين .	* تحسين وتطوير الأداء الكلى للمنظمة وليس فقط عنصر واحد منه .	الهدف
* الأفراد	* التنظيم بالكامل	محور التركيز
* نقص خبرات وكفاءات المديرين في وضع سياسات المنظمة في التخطيط والتنظيم والتقييم .	* يتعامل النظام مع اى عائق يعترض تحقيق الأداء التنظيمي في اى مستوى مثل :- - نقص قدرات ومعارف المديرين - عدم التفاعل بين جماعات العمل - نقص الانتماء لتحقيق الأهداف - الخلل في الهياكل التنظيمية	أهم المشكلات
• التعليم من خلال الأساليب التقليدية • البرامج والمحاضرات والكتب والأبحاث • حركات التدريب الخاصة كنظام الإدارة بالأهداف والنتائج .	* التعليم بالاختيار وممارسة العمل من خلال تشخيص وحل مشاكل المنظمة وكذلك حل المشاكل أثناء التعليم من خلال :- - المعلومات المرتردة - الاستشارات الإجرائية - جماعات العمل المتعاونة - مجابهة التغيرات الهيكلية	الإجراءات المتبعة
* أدارى	* سلوكى وأجرائى	أساس التطوير
المدرّب	المدير والمنظمة	مسئولية تصميم وتنفيذ البرامج
* على فترات قصيرة ومن وقت لآخر	* دائم ومستمر مع الوقت	استمرارية النظام
* بصعوبات كبرى للمديرين	* بلا صعوبة لتكامل ظروف وبيئية العمل والتعلم فى ذات الوقت بالنسبة للجميع .....	كيفية انتقال المهارات

## محاوير التطوير التنظيمي

تدور أهداف التطوير التنظيمي حول ثلاثة محاور رئيسية هي :-

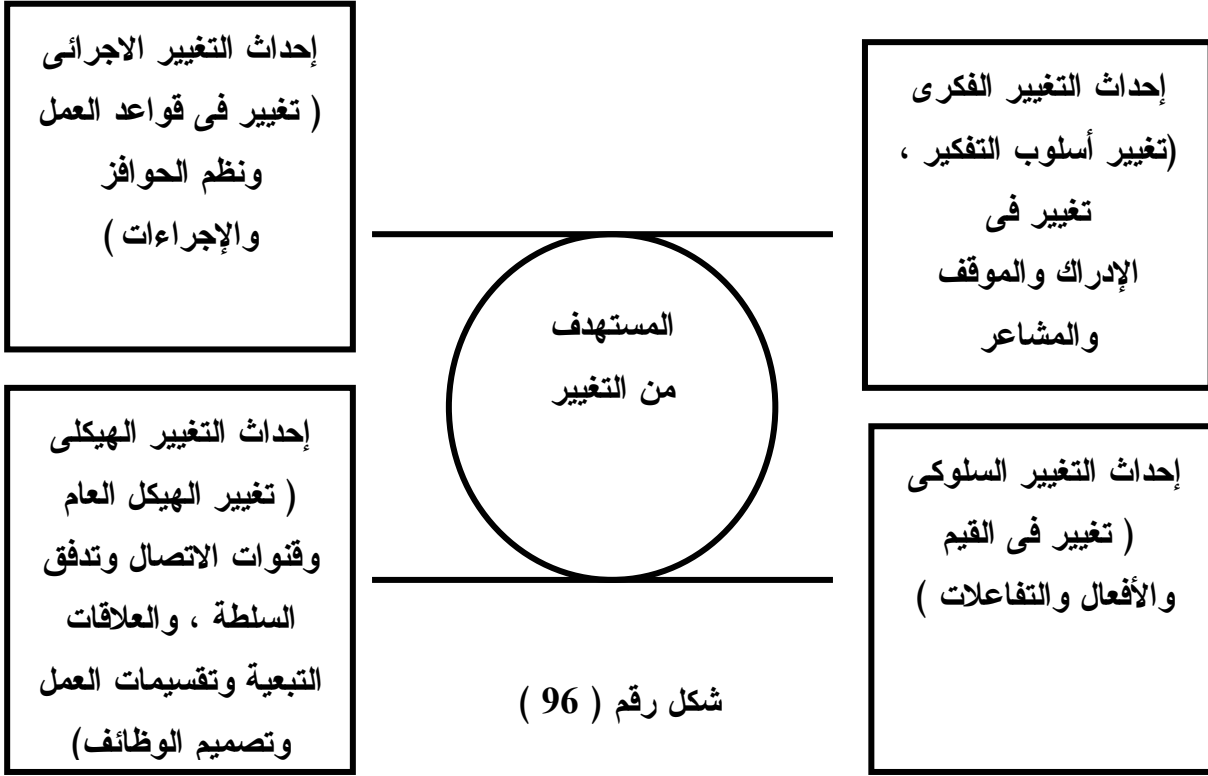


شكل رقم ( 95 )



المحور الثانى

: المستهدف من التغيير



شكل رقم ( 96 )

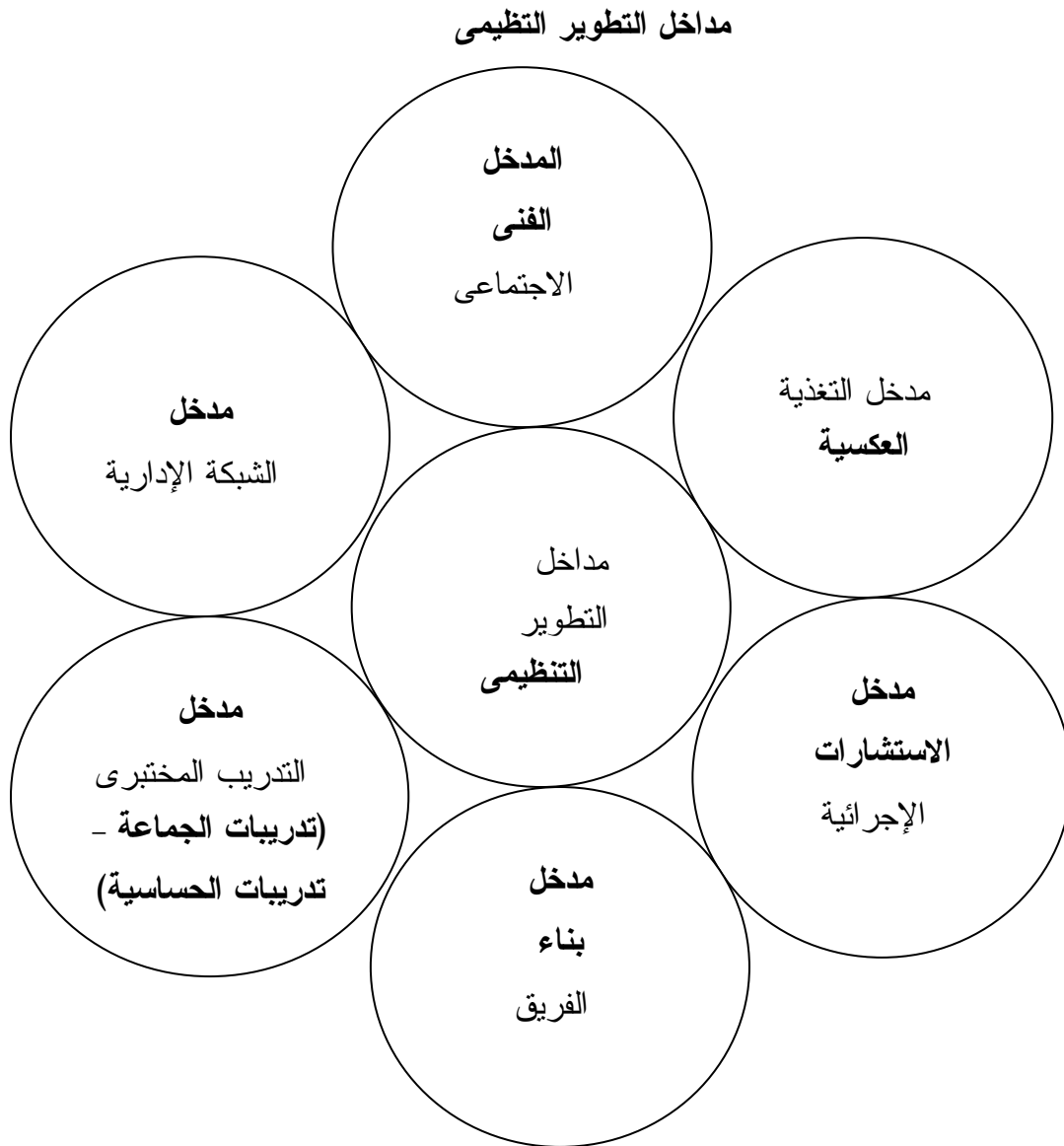
المحور الثالث

: اين يكون التغيير والعلاقات التى يشملها ويتضمن ذلك :-

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

## مداخل التطوير التنظيمي

تتنوع وتختلف مداخل التطوير التنظيمي اختلافا كبيرا ويتوقف الاختيار فيما بينها حسب ظروف كل منظمة . وفيما يلي نعرض شكلا توضيحيا لهذه المداخل :



شكل رقم ( 97 )

# إعادة التنظيم

## مقدمة

يمر العالم اليوم بالعديد من التغيرات السريعة المتلاحقة ، مما يتطلب ضرورة إحداث التغيير والتطوير المناسبين باستمرار لكي تستطيع المنظمات سواء الحكومية أو غير الحكومية العمل في بيئة صحية ومرنة قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات سواء في بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية من أجل البقاء والنمو من خلال تنفيذ الخطط والبرامج المختلفة بنجاح 0

وسوف نتناول موضوع إعادة التنظيم من خلال العناصر التالية : -

● مفهوم التنظيم الإداري وإطاره 0

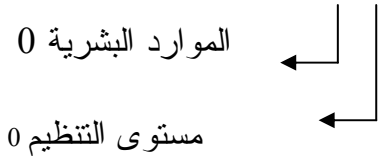
● مبادئ التنظيم 0

● مؤشرات العقود في التنظيم 0

● علاقة إعادة التنظيم بالتحول الى نظام الحكومة الالكترونية 0

● متطلبات إعادة التنظيم 0

● محاور إعادة التنظيم 0



## مفهوم التنظيم الإدارى وإطاره

التنظيم وظيفة رئيسية من وظائف الإدارة ، يرتبط أساساً بالهدف وبالأنشطة التي تحققه عن طريق هيكل تنظيمى ( وحدات أدارية ) تتناول تحديد وتقسيم الاعمال وتوزيع المهام على الافراد والتنسيق بينهم وتحديد قنوات الاتصال والعلاقات الداخلية والخارجية فى أى منظمة ، وتعتبر الحاجة ماسة الى التنظيم عندما يكبر حجم النشاط وتزداد الاعمال ويزداد عدد العاملين هنا يتم تقسيم الاعمال فى شكل مجموعات ( وحدات ادارية ) رئيسية وفرعية على اسس ومبادئ عملية من ناحية وبما يتفق مع طبيعة أعمال المنظمة والظروف المؤثرة داخلية وخارجية من ناحية أخرى

تحديد الاطار الفكرى ( فلسفة ) التنظيم ( مركزى لا مركزى )  
يتوجه الى السوق أم الى طاقات الانتاج يؤمن بالتوجهات الانسانية  
( أم المادية )

تشكيل الاطار العام لترتيب علاقات الافراد أعضاء التنظيم  
( الهيكل التنظيمى ) ويتم التشكيل على اسس مختلفة

توزيع الانشطة والمهام المختلفة بين أجزاء الهيكل التنظيمى  
( أى تحديد الاختصاصات للاقسام والادارات )

تعيين السلطات والصلاحيات التي تخول لشاغلى وظائف التنظيم  
فى المستويات المختلفة

تحديد أسس المحاسبة والمساءلة وحدودها لشاغلى وظائف التنظيم

ترتيب نمط تدفق العلاقات التنظيمية بين شاغلى الوظائف

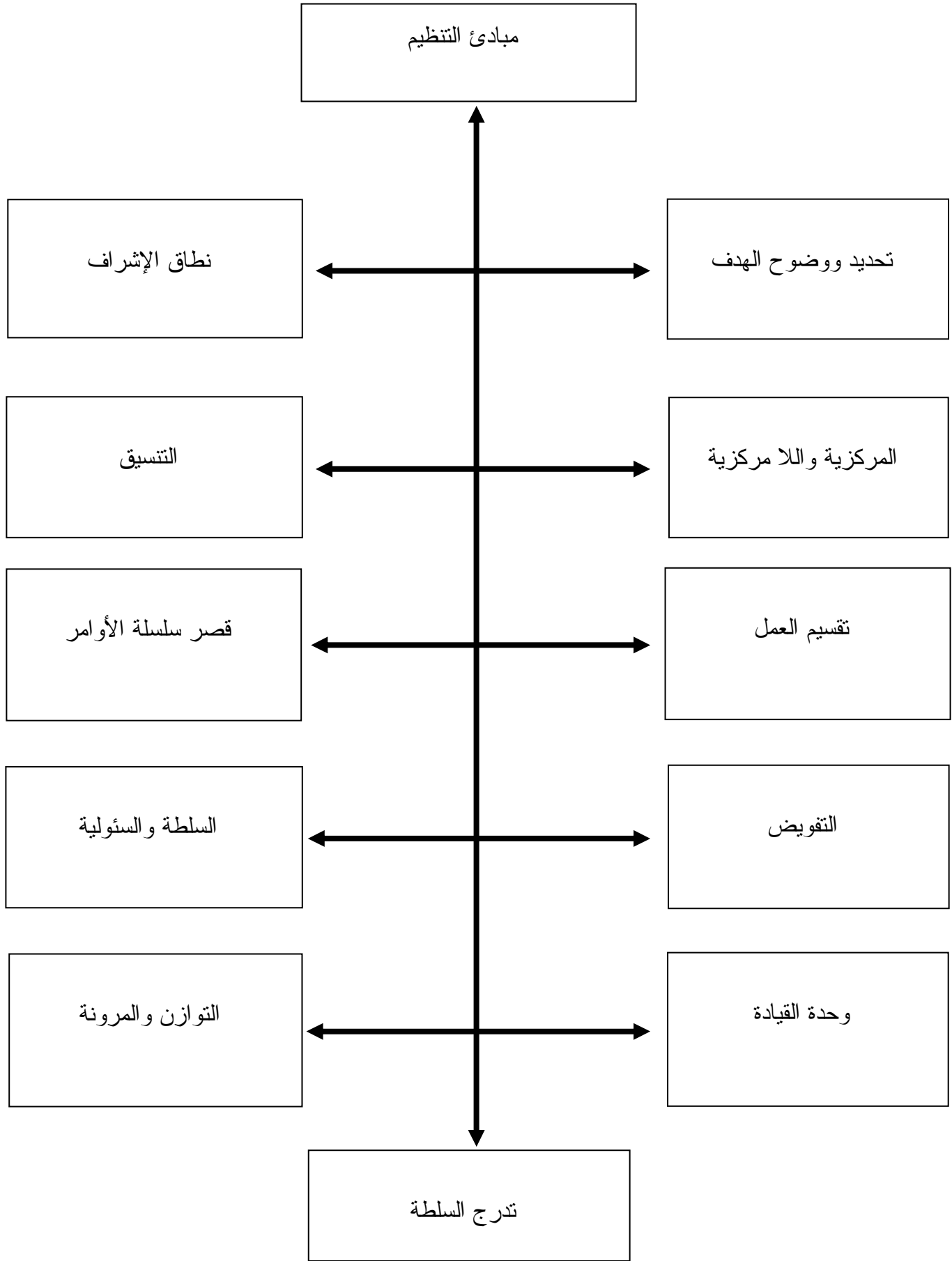
تحديد القواعد والضوابط التي يلتزم بها شاغلو الوظائف التنظيمية  
( السياسات )

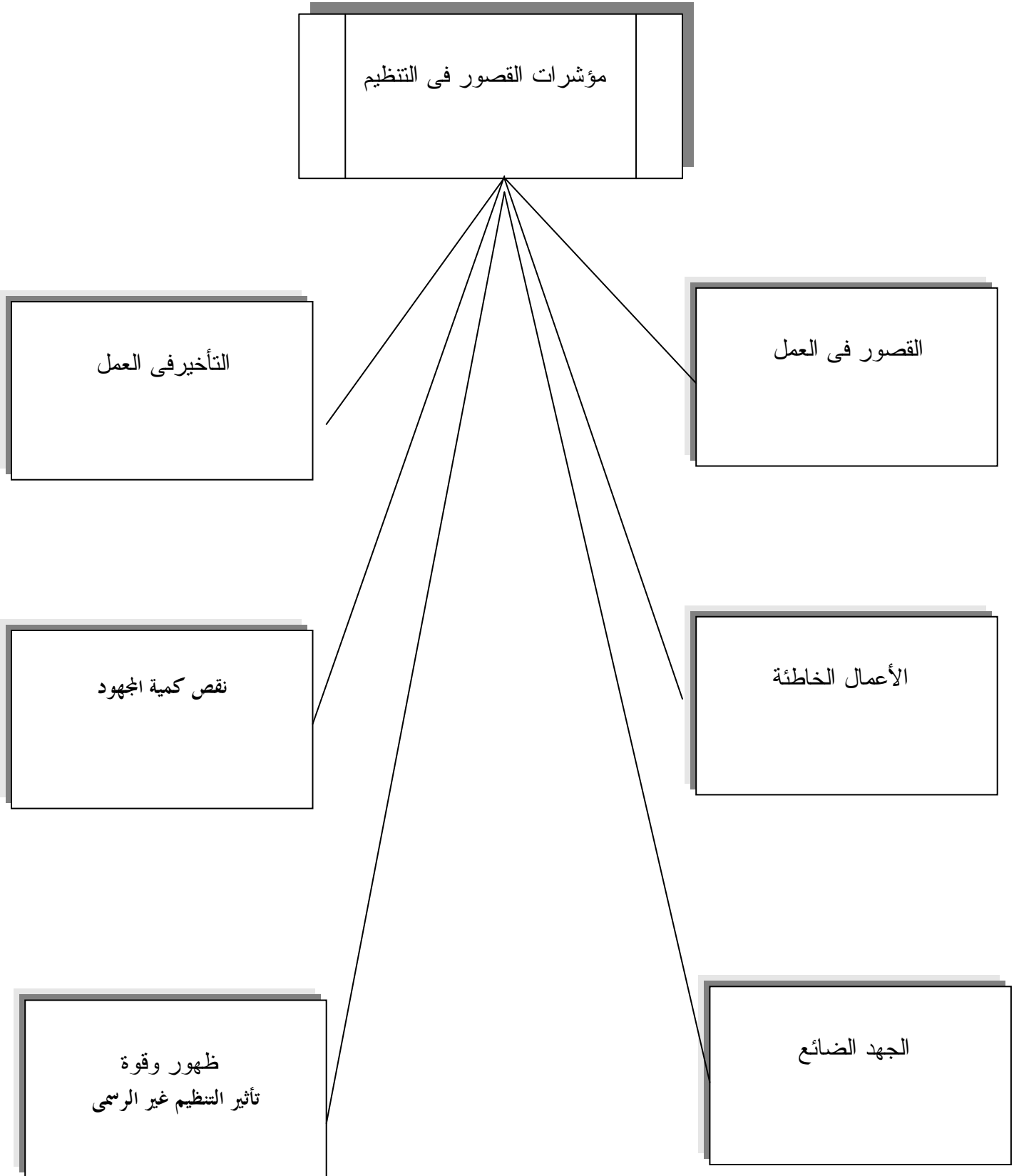
تحديد إجراءات ونظم العمل فى مختلف المجالات

إطار عملية  
التنظيم

شكل رقم ( 100 )







شكل رقم ( 102 )

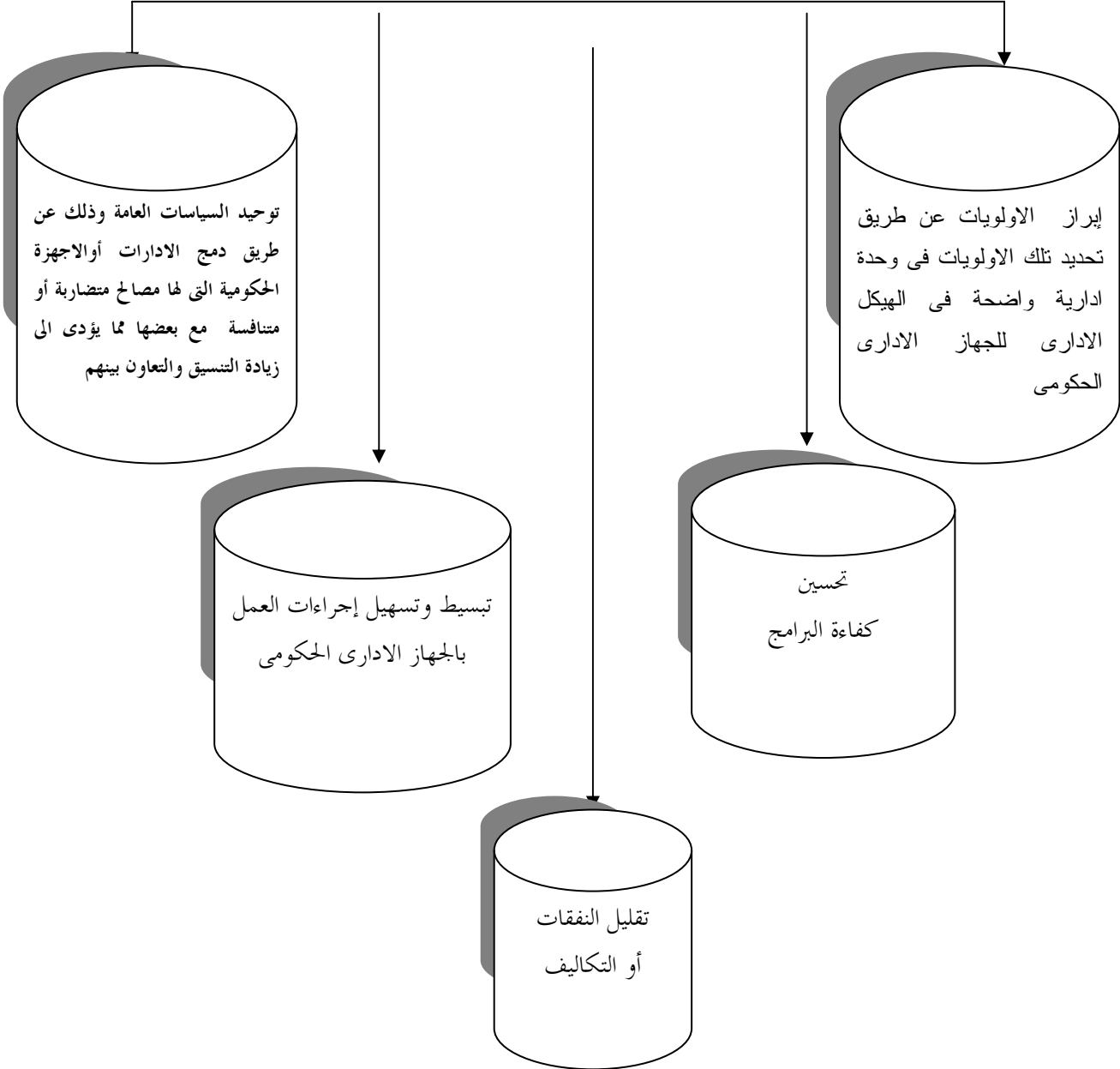
## علاقة إعادة التنظيم بالتحول الى الحكومة الالكترونية :

إن التحول الى نظام الحكومة الالكترونية سوف يكون له تأثير كبير على كافة التنظيمات الإدارية ، وفيما

يلي تأثير ذلك التحول على التنظيمات الإدارية 0

- التحول الى الحكومة الالكترونية سوف يحدث تغييراً كبيراً فى الهياكل التنظيمية لأجهزة الحكومية 0
- لابد من إعادة هندسة كاملة للدورات الإجرائية والوظائف والهياكل 0
- تقليل الحاجة الى وظائف قائمة واستحداث وظائف جديدة 0
- إعادة تأهيل وتدريب الجهاز الحكومى لكى يكون قادراً على أداء مهامه بعد التحول الجديد 0
- إعادة التنظيم على أساس خدمة المواطن وتحقيق أكثر قدر من الرضاء له 0

## أهداف إعادة التنظيم



شكل رقم ( 103 )

داخل  
الأجهزة الحكومية

تكلفة احداث تغيير شامل-  
ورئيس مكانه سياسياً  
يلاقى معارضة الاجهزة  
التي سوف تتأثر بالتغيير

التغيير التنظيمى نادراً ما  
يتم إكماله أو تنفيذه  
والسبب الاول يرجع الى  
قلة فهم طبيعة المنظمات  
وتركيبتها السياسى

مسؤوليات  
الاجهزة الحكومية متداخلة مع بعضها  
البعض ومتشعبة ومتعقدة وأى تغيير فى  
جهاز ما أوفى سياساته العامة قد يودى  
الى تأثير واضح على وزارات ومؤسسات  
أخرى لها علاقة بهذه الادارة أو المؤسسة  
التي تم أحداث بتغيير فيها

شكل رقم ( 104 )

## معالجة مقاومة عمليات إعادة التنظيم

الحصول على أكبر قدر موضوعي ممكن بمشاركة  
العاملين



تهيئة كل الإمكانيات لتعريف أفراد الهيئة الإدارية  
بخطة إعادة التنظيم وما تهدف إليه

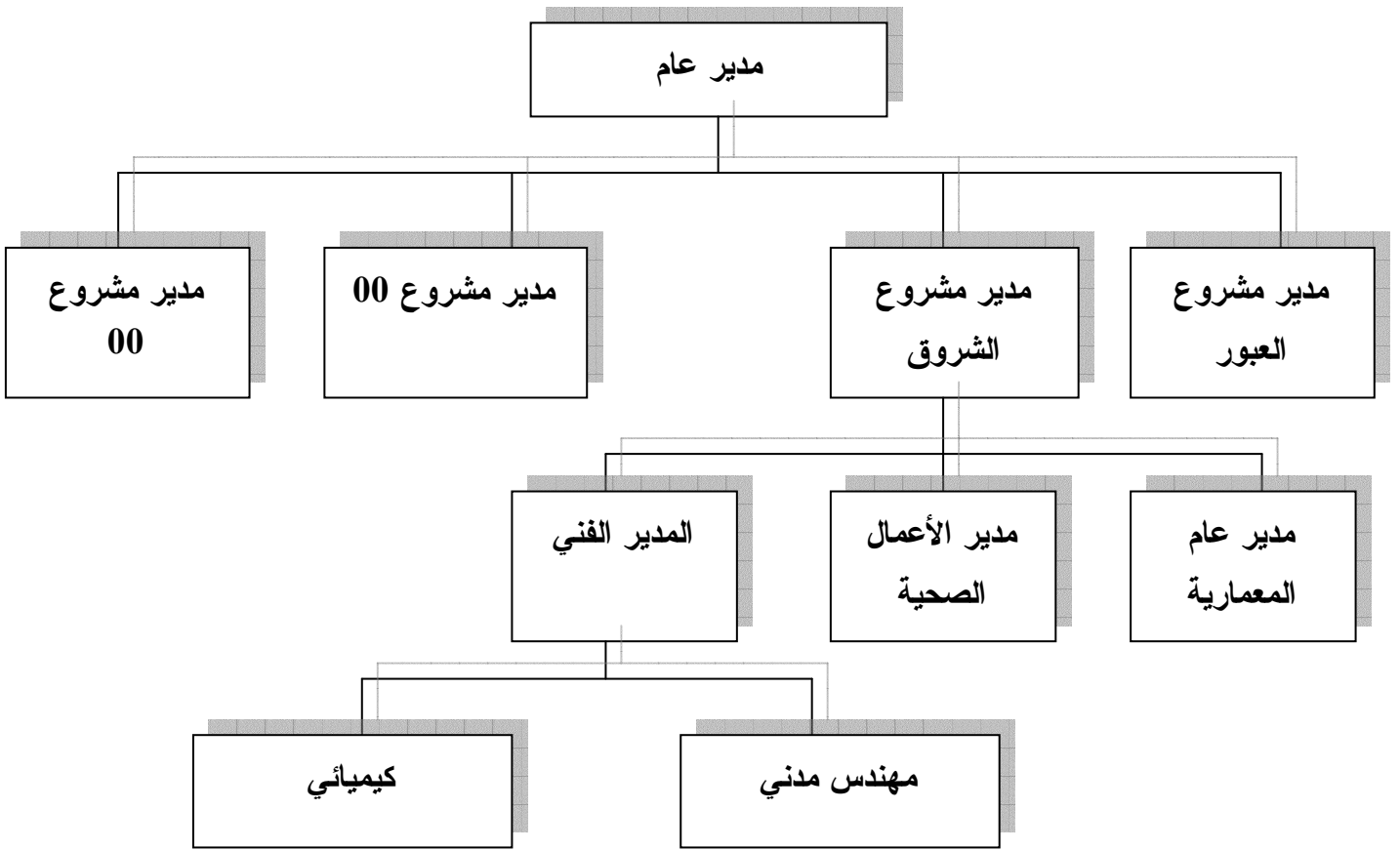


تعليم العاملين ، خاصة بفوائد الخطة ومعناها  
وطبيعتها ، ويتوقف نجاح خطة التغيير التنظيمي على  
النجاح في تعليم العاملين



أمثلة لهياكل تنظيمية متطورة  
التنظيم الذي يقوم على فكرة ( إدارة المشروع )

وتقوم هذه الفكرة على أن تقوم المنظمة بوضع كل عملية متكاملة ستقوم بتنفيذها في شكل مشروع ويكون هذا المشروع مستقل أو شبه مستقل عن المنظمة وبعين لهذا المشروع مديراً من داخل المنظمة أو من خارجها ويعين له مساعد متخصص ذو خبرة معينة من داخل المنظمة أيضاً أو من خارجها وعادة ما يعطى للمشروع المحدد اسم أو رقم أو رمز معين ، وعندما ينتهى المشروع فإن المدير ومساعدته والعاملين جميعهم أو بعضهم ينقلون الى مشروع جديد أو ينتهى عملهم بالمنظمة 0  
وفيما يلي نعرض هيكلاً تنظيمياً مقسماً على أساس فكرة " المشروع "



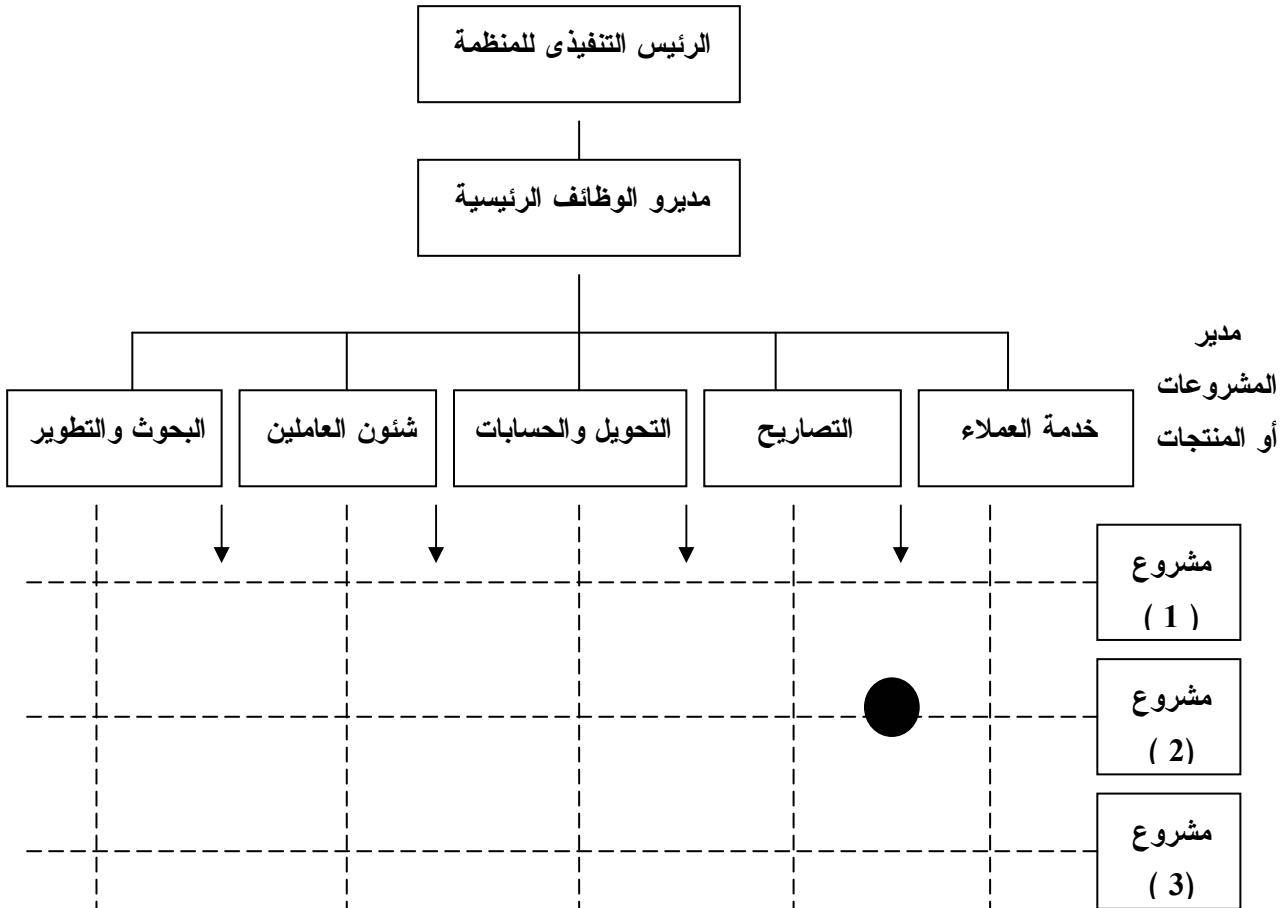
شكل رقم ( 105 )

## التقسيم على أساس المصفوفة

تقوم فكرة المصفوفة التنظيمية على اساس استخدام خطوط السلطة الثنائية 0 فعلى سبيل المثال مدير عام المنتج لديه الميزانية والسلطة الكاملة والمسئولية عن الاداء والانهاء الناجح للمشروع الخاص بالمنتج ، ومع ذلك فالمديرون التنفيذيون الموظفون لديهم السلطة الفنية ( السلطة الوظيفية ) على تلك المشروعات أو الخطط التي يجب أن تقوم بها كل ادارة من ادارات المنتج 0

\* وكل مشروع أو خط يتولى القيام به مدير المنتج ومجموعة من الموظفين الذين تحت إستعارتهم أو تخصيصهم من قبل الإدارات الوظيفية 0 وعندما ينتهى المشروع أو الخطة فإن مديري الادارات الوظيفية يقومون بتخصيص هؤلاء الموظفين لمشروع أو خطة أخرى ، إلا إذا كان المنتج أو المشروع الذى يعملون فيه مستمراً والموظفون فى المصفوفة تصبح لديهم خبرات وظيفيه متنوعة أكثر من تلك تكون متوافرة لديهم إذا كانوا يعملون تحت نظام إدارة المشروع

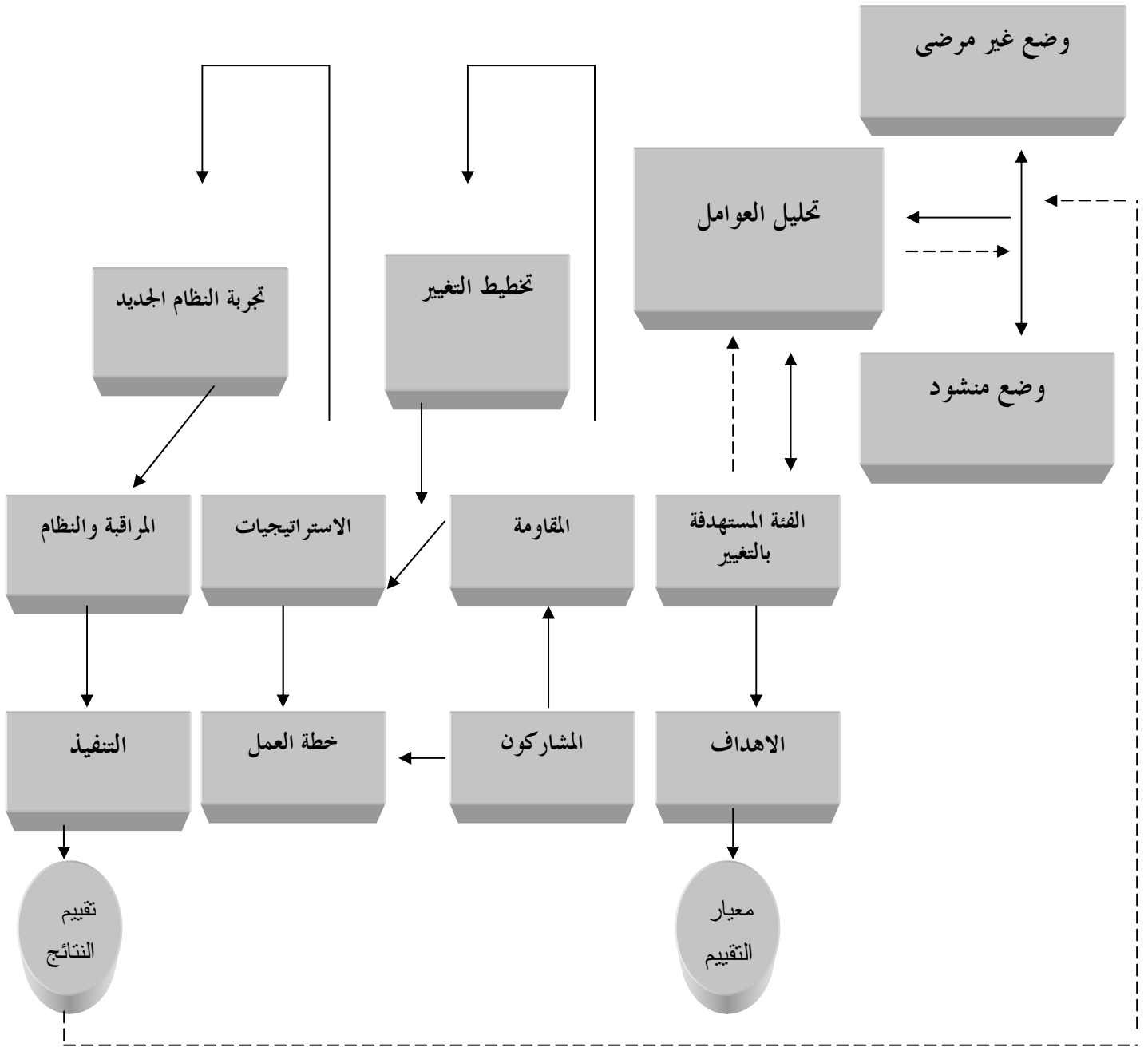
وفيما يلى عرض شكلاً توضيحياً لتقسيم على أساس المصفوفة



شكل رقم ( 106 )



مراحل إجراءات عملية إعادة التنظيم



شكل رقم ( 107 )