

تطوير المنظمات

Organizational Development

تلخيص للفصل الأول والثاني والثالث

تأليف:

وندل فرنش/ سيسل بيل جونير
ترجمة: د. وحيد بن أحمد الهندي

الناشر: مركز البحوث -معهد الإدارة العامة بالرياض
المملكة العربية السعودية

الفصل الأول / حقل تطوير المنظمات

استعراض لحقل تطوير المنظمات :

يعتبر تطوير المنظمات استراتيجية فريدة لتحسين المنظمة ، خرجت إلى حيز الوجود في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن العشرين الميلادي ، اعتمد تطوير المنظمات بداية على رؤى من حركات المجموعة ، وكذلك على النظرية والتطبيق المتعلقين بالتغيير المخطط ، ومن ثم تبلور حقل تطوير المنظمات كإطار متكامل لنظريات وممارسات قادرة على الحل والمساعدة في معظم المشاكل المهمة التي تواجه الجانب الإنساني في المنظمات .

يختص حقل تطوير المنظمات بالناس والمنظمات ، وعن الناس في المنظمات وكيف يعملون ، كما يختص بالتغيير المخطط ، وبذلك يعطي تطوير المنظمات وصفة لتحسين التناغم بين الأفراد في المنظمة ، وبين المنظمة ومحيطها ، ايضا بين المنظمة ومكوناتها .

هناك هدفان لتطوير المنظمات :

- تحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمة ككل .

- منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم .

وتعتبر برامج تطوير المنظمات هي عبارة عن جهد متواصل طويل المدى ومخطط حينما يواجه مواقف غير مرغوب فيها ويرغبون في تغييرها ، فهم يتصلون بمحترفي تطوير المنظمات وسويا يقررون إذا ما كان تطوير المنظمات متصل بالمهمة التي بين أيديهم، وإذا كانت الإجابة ، نعم الإتصال بالآخرين في المنظمات للمساعدة في تصميم وتنفيذ برنامج التغيير ، والظاهرة المحورية في تطوير المنظمات هي المشاركة والإنخراط على مدى واسع ، وعندها يتم تطوير خطة كلية واستراتيجية تتضمن أنشطة متسلسلة يهدف كل منها إلى تحقيق نتيجة تدفع المنظمة لتحقيق الأهداف المرغوبة .

الأفكار الرئيسية التي يركز عليها تطوير المنظمات :

- التغيير مخطط .
- تميز تطوير المنظمات بأسلوب الإستشارة .
- تطوير المنظمات عملية تركز على ثقافة المنظمة وعملياتها وهيكلها مستخدمة منظور النظام الكلي .
- استخدام نموذج البحث العملي .

الفصل الثاني / تعريفات تطوير المنظمات

ابتدأ المؤلف في هذا الفصل بتوضيح التطور الذي حصل في تعريفات تطوير المنظمات على مر السنين ، وهذا شيء جيد من الكاتب وهو عدم الإكتفاء أو التحيز لتعريف واحد ، لأن التعريف لابد ان يحتوي على أوجه قصور وثغرات ، ويقوم بسدها باحث أو عالم آخر في تعريفه ، وتمثل أهمية توضيح التسلسل الزمني لتعريفات تطوير المنظمات معرفة التطور في هذا المفهوم بشكل خاص على مر السنين من جهة ، وكيف كانت النظرة لهذا المفهوم وكيف تغيرت وتطورت عبر السنين من جهة أخرى .

قسم الكاتب تعريفات تطوير المنظمات حسب التسلسل الزمني في ظهورها إلى :

1 -تعريفات مبكرة لتطوير المنظمات : ساهم فيها عدد من العلماء أمثال بيكهارد ، وفي راي

بنسيس ، وشمك ومايلز ، ويرك وهورنستين .

ولكن وجدت أن أشمل هذه التعريفات في المضمون تقريبا هو تعريف العالم بيكهارد حيث يقول

(إن تطوير المنظمات عبارة عن مجهود مخطط ، يشمل جميع المنظمة ، ويدار من قبل الإدارة

العليا ، لزيادة فعالية المنظمة وسلامتها من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة

باستخدام علم السلوك) .

2 -التعريفات الحديثة للتطوير : أيضا في هذه الفترة ساهم عدد من العلماء في تحديد ملامح التطوير التنظيمي بشكل أوضح وأشمل أمثال بير ،وفيل ، وبوراس وروبرستون ، وبروك . ، ونلاحظ في تعريفات هذه الفترة أن جميعها اتفقت على أن تطوير المنظمات حقل لتطبيق علم السلوك المتصل بالتغيير المخطط ، كما يتفقون أيضا على أن هدف التغيير هو المنظمة ككل ، وأهداف تطوير المنظمات هي زيادة فاعلية التنظيم وتطوير الأفراد .

ويرى الكاتب ان جميع التعريفات مجتمعة تعطي إحساسا عن ماهو تطوير المنظمات ؟ وماذا يعمل ؟ كما توضح في خطوط عريضة طبيعة وطرق تطوير المنظمات .

ويرى أنه لا يوجد تعريف متكامل لتطوير المنظمات كما يوجد اتفاق على حدود هذا الحقل ، ولذلك توضح الممارسات ما يجب أن يشتمل وما يجب أن يحذف ، ولكن لا تعتبر معوقات حقيقية إذا ما أخذ في الاعتبار التطور الزمني للحقل .

رأى الكاتب أن التعريف الأنسب وليس التعريف الوحيد ، والذي يشتمل على عدد من الخصائص المهمة لحقل التطوير التنظيمي سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل هو :

(تطوير المنظمات عبارة عن جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة ، والتمكين والتعلم وعمليات حل المشاكل ، من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار التسهيلي ، ونظريات وتقنيات علم السلوك ، بما في ذلك البحث العملي ، حيث قام بعد ذلك بتوضيح المكونات الأساسية للتعريف :

1 -الجهد يكون طويل المدى .

2 -التغيير يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا .

- 3 -الرؤية المستقبلية للخدمات التي تقدمها المنظمة .
- 4 -التمكين ، أي مشاركة عدد كبير من الأفراد في بناء الرؤية المستقبلية ، وتطوير استراتيجية للوصول إلى ذلك وجعلها تعمل .
- 5 -التعلم التنظيمي .
- 6 -حل المشاكل واتخاذ القرارات .
- 7 -الإدارة الجماعية المستمرة لثقافة المنظمة .
- 8 -التركيز على الفرق في تحقيق العمل في المنظمات.
- 9 -الإستفادة من دور المستشار كوسيط .
- 10 -علم السلوك التطبيقي لفهم الأفراد كيف يعملون ، وكيف يمكن أن يعملو بشكل أفضل .
- 11 - البحث العملي لتعريف وحل المشاكل والفرص.

الفصل الثالث : تاريخ تطوير المنظمات

وضح الكاتب بإسهاب تاريخ تطوير المنظمات ، ووضح أن أنشطة تطوير المنظمات التي تحدث بشكل منظم تعتبر حديثة العهد ، وقال إنها تشبه الشجرة الإستوائية لديها أربعة فروع أساسية :

- 1 -الإبتكار في تطبيق التدريب المعلمي للمنظمات المركبة .
 - 2 -المسح البحثي ، وأسلوب التغذية العكسية .
 - 3 -البحث العملي .
 - 4 -منهج تافستوك التقنو-اجتماعي والتحليلي الإجتماعي السريري .
- 1 -أسلوب التدريب المعلمي :
- التدريب المعلمي هو أحد فروع تطوير المنظمات ، والذي هو أساسا مجموعة صغيرة غير منظمة ، يقوم فيها المشاركون بالتعلم من خلال تفاعلاتهم ، ومن تطور حركات المجموعة ، وقدتم البدء في

استخدامه عام 1946م من خلال عدد من التجارب التي أجريت لاستخدام مجموعات النقاش للوصول إلى تغييرات في السلوك في الأوضاع الرسمية .

- مجموعة التدريب:

اكتشاف مجموعة التدريب نتج من ازدياد الوعي الذي استمر لعقد أو أكثر بأهمية مساعدة المجموعات وقادتها ، وذلك بالتركيز على عمليات المجموعات والقيادة ، وكان هذا الإهتمام المتزايد واضحا في تعليم الكبار والعلاج الجماعي .

- روبرت تننوم :

● رائد برنامج التدريب الأول في تطوير المنظمات .

- كريس آركريس :

● من أوائل من عقد جلسات بناء الفريق .

● له مساهمة متوسعة لنظرية وأبحاث التدريب العملي ، ولتطوير المنظمات والتعليم التنظيمي .

● ألف كتاب في تطوير المنظمات وهو (نظريات وطرق التدخلات) .

- دوجلاس ماكريجور :

● ساعد في تطبيقات مهارات مجموعات التدريب للمنظمات المركبة .

● صاحب كتاب (الجانب الإنساني في المنظمة) .

- هربرت شيرد :

● انخرط في برامج تطوير اجتماعية .

● أوجد برنامجا للدكتوراه موجهها بشكل أساسي لمتخصصي تطوير المنظمات .

● قام بعمل ثلاث تجارب في مجال تطوير المنظمات وكان لها الأثر الكبير في تطوير هذا الحقل .

- روبرت بليك وجين موتون :

- ساهم تفكير بليك في وضع مفهوم الشبكة الإدارية مع جين موتون ، وإلى بحوث تداخل المجموعة ، وإدارة الصراع .
- ساهم بأفكاره عن التمهيد العملي للتدريب من خلال استخدام التحليل النفسي والإجتماعي للحالة .

-ريتشارد بكهارد :

- من الأشخاص الأساسيين الذين ساهموا في ظهور وتوسع حقل تطوير المنظمات .
- قام بمحاولة مع ماكريجور للمساعدة في برنامج شامل لتغيير ثقافة المنظمة .
- طور أول برامج تدريبية أساسية بدون درجة علمية في تطوير المنظمات ، وبرنامج التدريب العملي الوطني للمتخصصين في التدريب والتطوير التنظيمي .
- كان من المكتشفين للتدريب العملي الوطني في مؤتمرات العمل الإداري ، والتي تقدم تدريباً معملياً لمديري الإدارة الوسطى . ، وكامتداد لهذا كان بكهارد نشطاً في تطوير وممارسة التدريب العملي الوطني في مؤتمرات المديرين التنفيذيين ومعامل الرؤساء .

-إيفا شندلر ريمان :

- من أوائل الناس الذين شاركوا في التدريب الوطني العملي كعضو في الطاقم لعمل تطوير المنظمات .
- لها إسهامات في عملية التطوير المجتمعي .

2 -أسلوب البحث المسحي والتغذية العكسية :

هما شكلان متخصصان من البحث العملي ، ساهم في تطور هذا السلوب أعضاء الطاقم في مركز البحث المسحي بجامعة ميشيجان ، وهم (رنسيس ليكرت ، فلويد مان ، وآخرون) .

3 -أسلوب البحث العملي :

هو بحث تعاوني بين العميل والمستشار يتكون من تشخيص أساسي وجمع بيانات من مجموعة العميل ، ثم تغذية عكسية للمعلومات إلى مجموعة العميل ، ثم بحث في هذه المعلومات والتخطيط للتنفيذ من قبل مجموعة العميل ثم التنفيذ .

4 -الأسلوب التقني اجتماعي والتحليل الاجتماعي السريري :

-و.ر. بيون وجون ريكرمان وآخرون :

انخرط بيون وريكرمان في تجربة الحقل الشمالي لمدة 6 أسابيع خلال الحرب العالمية الثانية ، ناقشت هذه التجربة مع المبحوثين الشعور والعلاقات الشخصية والإدارية والمشاكل الإدارية كذلك .

-إريك تريست :

نشأ مدخل تافستوك التقني اجتماعي لإعادة هيكلة العمل نشأ من زيارة إريك تريست إلى منجم فحم وتبصره لعمل لوين في حركات المجموعة ودراسة بيون للجماعات بدون قادة وارتباط ذلك بمشاكل المنجم ، له تجارب في تصميم العمل واستخدام فرق العمل .

يركز المدخل التقني اجتماعي على الطبقة غير الرئاسية في المنظمات ، وبالتحديد يركز على إعادة تصميم العمل ، إن التركيز على الفرق واستخدام البحث العملي والمشاركة كان متناسقا مع مداخل تطوير المنظمات . بعض البرامج المعاصرة مثل نوعية الحياة العملية في العمل ، وإدارة الجودة الكلية هي مزيج من تطوير المنظمات والتقني اجتماعي ومداخل أخرى .

الجيل الثاني لتطوير المنظمات :

لازال هناك اعتماد على الجيل الأول من حيث التقنيات في تطوير المنظمات التي تتكيف بدرجة عالية مع التغيرات التدريجية ، وهناك تطبيقات متزايدة وبناء نظريات وبحث لكل أساسيات تطوير المنظمات هذه

، ولكن الحقل يتطور بشكل يتعدى مداخل الجيل الأول باعتبار تطبيقات تطوير المنظمات الآن كثيرة التعقيد ومتعددة الجوانب . يركز الجيل الثاني بالتحديد على على الدرجة الثانية للتغيير وهي التحول التنظيمي .

- الإهتمام بالتحول التنظيمي :

هو الدرجة الثانية للتغيير ، وهو تغيير متعدد الأبعاد ، ومتعدد المستويات ونوعي ومتقطع ومتطرف ويشتمل على تحول نموذجي ، ويمكن النظر إلى التحول التنظيمي على انه يفرض طلبات أكثر على الإدارة العليا ورؤية مستقبلية أكبر وتجارب ووقت أكثر ، والإدارة المتزامنة لعدد من المتغيرات الإضافية .

- الإهتمام بثقافة المنظمة :

في هذه الفترة أصبحت الجهود لتعريف وقياس وتغيير الثقافة التنظيمية أكثر دقة .

- الإهتمام بتعلم المنظمة :

اهتم كثير من العلماء اهتماما ملحوظا بالظروف التي يقوم فيها الأفراد والمنظمة بالتعلم .

- الإهتمام الشديد بالفرق :

التركيز على الفرق السليمة وتشكيلات الفرق الأخرى كان من المظاهر الرئيسية لتطوير المنظمات منذ بروز الحقل ولكن لوحظ في السنوات الأخيرة اهتمام أشد وأعمق بالفرق ، إن التوسع شبه التلقائي في فكرة الفريق من فرع أنظمة التقنو إجتماعي لتطوير المنظمات ، والإهتمام بالمدارة ذاتيا ، بدأ يزداد نظرا للضغط المتجمع على المنظمات لتحسين الجودة ولتصبح أكثر مرونة ولتخفيض الطبقات الإدارية ورفع الروح المعنوية .
إدارة الجودة الكلية :

الجودة الكلية عادة جهد شمولي لشركة للبحث عن إدخال وإدامة المناخ الذي فيه يطور الموظفون باستمرار مقدرتهم لتطوير المنتجات والخدمات التي يطلبها المستهلكون .

وقيم تطوير المنظمات وطرقه كانت جوانب أساسية لعمليات إدارة الجودة الكلية الناجحة ، ويعتمد التوجه نحو الجودة ونجاحها بشكل أساسي على عمليات فعالة ، والعمليات هي أهم منتجات ممارسي تطوير المنظمات .

الإهتمام بالرؤية المستقبلية :

التدخلات المصممة لمساعدة أعضاء التنظيم على النظر إلى المستقبل ، والرؤية المستقبلية ليست شيئاً جديداً على تطوير المنظمات ، ولكن عاد الإهتمام باستخدام التدخلات للنظر إلى التوجهات المستقبلية ومدلولاتها على المنظمة .

يرى العالم سنج أن أصل الرؤية المستقبلية أقل أهمية من العملية التي تصبح بها مشتركة ، حيث يرجو بشدة أن تكون الرؤية المستقبلية المشتركة على أساس دفع التنظيم لأعضائه لتطوير رؤيتهم المستقبلية الشخصية وكشفها للآخرين ، أنه لا يمكن أن يكون هناك اشتراك بالرؤية المستقبلية إلا عندما يكون هناك اتصال بين الأعضاء في جميع أنحاء المنظمة ، وهذا يتطلب عمليات من نوع تطوير المنظمات للتنفيذ .