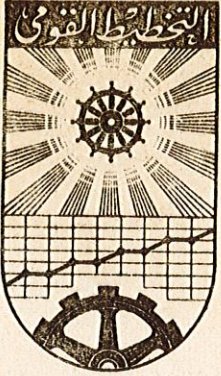


جمهورية مصر العربية



معهد التخطيط القومى

مذكرة داخلية رقم (٧٣٣)

التطوير التنظيمى

د. محمد شوقي احمد شوقي

يوليو ١٩٨٠

التطوير التنظيمي

مقدمة :

يمكن تعريف الإدارة بأنها النشاط الانساني المرتب والمستمر الذي يقوم به افراد لهـمـ قدرات ومهارات وخبرات متنوعة وذلك للوصول الى هدف او اهداف سبق تحديدها من قبل ، وتعتبر المهمة الاساسية لهؤلاء الافراد (القائمين بعملية الإدارة) هي تجميع الموارد المتاحة للمشروع من افراد ومواد وآلات وغيرها من الموارد في اطار يمكن من خلاله تحقيق الاهداف السابقة . وعلى ذلك يمكن القول بان الإدارة تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والرقابة عن طريق استخدام نوعين من الموارد وهما :

- أ - الموارد البشرية .
- ب - الموارد المادية .

ويسمى الاطار الذي تنظم فيه تلك الموارد بالتنظيم الإداري للمشروع .

تعريف التنظيم :

يعتبر التنظيم الإداري لاي منظمة اعمال عبارة عن نظام اجتماعي يخترعه الانسان ، ويمثل الهيكل التنظيمي داخل المنظمة مجموعة العلاقات التي تسود بين الافراد وبين مجموعات الافراد القائمة في التنظيم ، كما يشمل الهيكل التنظيمي ايضا العلاقات المتبادلة بين الافراد والتي تظهر من واقع الاتصالات الرسمية والشخصية التي تتم بين فرد وآخر في التنظيم . وعلى ذلك يمكن القول بان التنظيم عبارة عن عملية تسيق وتنسيق للتفاعل بين الموارد الانسانية وغيرها من العوامل الاخرى .

اهمية المنصر البشري :

بالرغم من اهمية الموارد المادية وتكاملها مع الموارد البشرية في تحقيق اهداف التنظيم الا ان الموارد الانسانية تحتل دائما المرتبة الاولى فلا يمكن لنا ان نعطى وزنا متساويا لكل منها ، ولنـسـا ان تصور التنظيم الإداري لاي منظمة اذا اختفى منه المنصر البشري حيث انه المنصر الذي يقسم بالخطط والتنظيم والرقابة على استخدام الآلات والمواد الخ .

ومن هنا تظهر اهمية الفرد في التنظيم ، وتظهر الحقيقة القائلة بان فاعلية التنظيم تتم ماديا عن طريق الافراد الماطين بداخله والقائمين على امسره ، كما تظهر حقيقة اخرى وهي ان توظيف

الفرد في التنظيم لا يعنى الا شراء وجوده المادي فقط ، وعلى ذلك فان الفرد ضمن مجموعة ما يظل يحتفظ بفرديته امام نفسه على الاقل حتى ولو كانت المظاهر الخارجية تدل على انه فقد هيا باندماجه في التنظيم .

حقائق السلوك الانساني :

اذا اردنا تفهم حقيقة السلوك الانساني فيجب ان نتعرض الي ثلاثة افكار تظهر لنا طبيعة هذا السلوك وذلك على النحو التالي :

Cause

(١) الفكرة الاولى (السببية)

تقوم هذه الفكرة على اساس ان السلوك الانساني سلوك مسبب حيث يتحرك الانسان نتيجة تأثير السوامل الخارجية المحيطة به على تكوينه الداخلي ومن ثم سلوكه الظاهر وبمعنى اخر فان ما هو كائن خارج الانسان يؤثر فيما هو موجود بداخله .

Goal

(٢) الفكرة الثانية (الهدف)

وتقوم هذه لفكرة على اساس ان السلوك الانساني لا يتم فقط نتيجة بعض الاسباب ولكنسه سلوك موجه نحو هدف Goal وهذا يفسر ان الافراد يرغبون في تحقيق حاجات طبيعية متعددة بجانب الحاجات الاجتماعية .

Motive

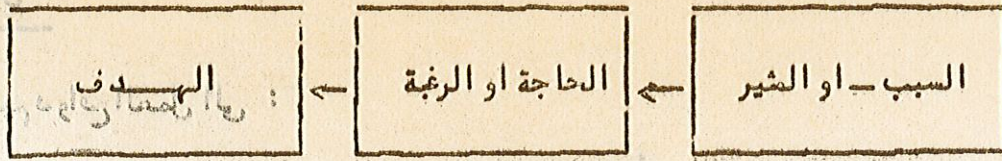
(٣) الفكرة الثالثة (الدافع)

وتقوم هذه الفكرة على اساس اننا اذا بحثنا وراء سلوك الفرد سنجد ان هناك رغبة او حاجة او دافع او محرك drive لذلك السلوك .

وتقدم لنا تلك الافكار الثلاثة البداية المنطقية للنظام الذي يمكن من خلاله تفهم السلوك الانساني ، وعلى ذلك يمكن النظر للسلوك الانساني على انه يبدأ من السبب ثم ينتقل الى وجود حاجة او دافع ينتج عنها سلوك معين يوجه نحو الهدف .

وتجدر بنا الاشارة الى ان الوصول الى الهدف يؤدى الى تجنب وجود السبب كذلك فان عدم وجود السبب يمنع من ظهور الدافع الذي يؤدى بدوره الى عدم ظهور السلوك .

السلوك



مثال توضيحي :

اذا كان انسان في مكان مهجور مظلم فانه سيشعر بالخوف وسوف يؤدي الشعور بالخوف الى الحاجة الى الحصول على الامان وبالتالي سوف يبدأ في التصرف للحصول على هذا الامان (نتيجة حصوله على اضاءة او مقابله لانسان اخر) فان ذلك سيوقف شعوره بالخوف وبالتالي يمكنه من السلوك او القيام بما يتصرف من اجل البحث عن الامان .

الاختلاف بين الافراد :

يختلف الافراد فيما بينهم نتيجة لاختلاف الدوافع والخوافز والسلوك الذي يتبعه كل منهم لتحقيق الهدف الذي يسعى اليه - هذا بالإضافة الى اختلاف قدراتهم الذهنية والجسمانية . ويمكن توضيح اهم الاختلافات كما اظهرتها بعض الدراسات وذلك على النحو التالي :-

- (١) اختلافات بين الافراد تتعلق باستعداداتهم وقدراتهم المختلفة .
- (٢) اختلاف في كمية الانتاج بالنسبة للافراد العاملين في أعمال متشابهة وتحت ظروف عمل واحدة .
- (٣) اختلاف من حيث الدقة في العمل مما يمكن على اختلاف مستوى الجودة .
- (٤) اختلاف من حيث درجة الانضباط في العمل والحفاظ على النظام وهذا يرجع الى الصفات الشخصية والنفسية والعادات المكتسبة .
- (٥) اختلافات خاصة بقدرة الافراد على التعلم وبالتالي القدرة على الاستمرار والاستفادة من برامج التدريب .
- (٦) اختلافات في درجة التعرض للاصابة او حوادث العمل .
- (٧) عدم تناسب صعوبة العمل مع قدرات واستعدادات الافراد اما يؤدي الى عدم استمرار البعض في العمل وكثرة تنقلهم بين الاعمال المختلفة .

دوافع العمل :

يمكن تقسيم دوافع العمل الى :

(١) دوافع اساسية او مادية او فسيولوجية وهي الحاجات الى المأكل والملبس والسكن وغيرها من الحاجات الفسيولوجية .

(٢) دوافع نفسية واجتماعية : وهي حاجات يصعب تحديدها بصفة قاطعة نظرا لارتباطها بالحالة النفسية والاجتماعية للفرد مثل المكانة الاجتماعية والانتماء للآخرين .
من المبرر السابق يتضح لنا ان السلوك الانساني في موقف معين يتأثر بمجموعتين من العوامل :

- (١) العوامل الخاصة بالفرد ذاته وتشمل طبيعته وشخصيته وميوله ورغباته وعاداته واتجاهاته . . الخ
- (٢) العوامل الخاصة بالمجال الذي يوجد فيه الفرد سواء شركة او نادى او جامعة . . . الخ وهو عادة مجال اجتماعي يتأثر بطبيعة الجماعة المكونة لهذا المجال من حيث درجة تماسكها او تفككها والروح المعنوية السائدة بين افراد الجماعة .

فسلوك الافراد في بيئة مثل التنظيم لا يتأثر او يخضع لتكوينهم الداخلى فحسب بل يتأثر ايضا بتلك العوامل الخارجية المحيطة بالافراد في البيئة التنظيمية . وسلوك الافراد في التنظيم يتأثر من التفاعل بين العوامل السائدة في التنظيم نفسه والمحيط بالافراد وبين العوامل الخاصة بالتكوين الداخلى للافراد مثل شخصيته وعاداته .

وتظهر اهمية دراسة السلوك الانساني في منظمات الاعمال لانه يمكن الادارة من تحديد سلوك الافراد ومسبباته وخصائصه وبالتالي يمكن توجيهها نحو تحقيق اهداف كل من الافراد والتنظيم .

ان الادارة الناجحة هي التي تستطيع ان تجعل اهداف الافراد تتفق مع اهداف التنظيم وصولا للهدف النهائي .

دور الجماعات في التنظيم :

تظهر اهمية الجماعات التي تنشأ داخل التنظيمات الادارية نتيجة الدور الهام الذي تقوم به في التأثير على السلوك الفردي لاجنائها ومن ناحية اخرى فان السلوك التنظيمي ما هو فى الواقع الا ناتج السلوك الانساني للافراد الموجودين فى التنظيم بالاضافة الى تأثير الجماعات على هذا السلوك .

هذا ولقد سبقت الإشارة الى وجود مجموعة من المؤثرات الخارجية الموجود قبل التنظيم التسيي
تؤثر على سلوك اعضاءه ومن اهم هذه المؤثرات هي الجماعات المختلفة التي تظهر في التنظيم لذلك
فان دراسة وتفهم سلوك هذه الجماعات التنظيمية يعتبر اساسيا لتحقيق التفهم الكامل للسلوك
التنظيمي وذلك للاسباب التالية :

(١) ان تكوين وظهور هذه الجماعات التنظيمية امر لا يمكن تجنبه مهما كانت طبيعة ودرجة الرضا عن
العمل في التنظيم .

(٢) ان للجماعات اثار هامة لا يمكن اغفالها بالنسبة للاداء والسلوك الكلي لاجزاء التنظيم .

(٣) ان عضوية الافراد في الجماعات يمكن ان يكون لها طابع ايجابي او سلبي ولكي يمكن
للمدير معالجة النواحي السلبية الخاصة بها فانه لا بد من دراستها وتفهم ابعادها واثرها على السلوك
الاداري الفردي والتنظيمي .

اسباب تكوين الجماعات :

تتكون الجماعات داخل التنظيم نتيجة لعوامل كثيرة منها :

(١) الموامل المادية الخاصة بالمكان :

حيث ان الافراد يؤدون وظائفهم في مكان واحد . فانه يمثل عنصر اساسي يؤدى الى
حدوث نوع من الاتصال والتفاعل بين الافراد اللازمين لتكوين الجماعة . كذلك نظرا للتقسيم
الوظيفي والادارات والاقسام المختلفة بالتنظيم فان العاملين في وظائف متماثلة عادة ما يعملون
بشكل جماعي في مكان واحد لذلك فان التجمع الوظيفي يعتبر من الاسس الهامة لتكوين
الجماعات مثل مجموعة المهندسين ومجموعة التجاريين . . .

(٢) الموامل الاقتصادية :

كثيرا ما تتكون الجماعات بسبب اعتقاد الافراد امكان تحقيق فوائد اقتصادية كبيرة فسي
وظائفهم نتيجة انتمائهم الى جماعة معينة فكثيرا ما تتكون الجماعات لتكوين جهة قوية لمواجهة
الادارة في مطالبهم الخاصة بزيادة الاجور . خاصة اذا لم يكن هناك تنظيم نقابي يدافع عن
مصالحهم امام الادارة .

(٣) العوامل الاجتماعية او النفسية :

تعتبر الحاجات الخاصة بالامان والاحترام وتحقيق الذات من ابرز الحاجات التي يسعى يرغب الافراد في اشباعها عن طريق الانتماء للجماعة حتى لا يشعر الفرد انه وحيد ف يسعى مواجهة الادارة او التنظيم كله .

انواع الجماعات :

بما ان التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي من صنع الانسان وان هذا التنظيم يمد من اجل تحقيق اهداف معينة فان هناك تقسيمات فنية لمجموعات متنوعة من الواجبات التي لا بد من ادائها تصهيدا للوصول الى تلك الاهداف كما ان هناك مجموعات مختلفة من الافراد لها قدرات وكفاءات محددة يزعمون بهذه الواجبات .

وينتج من اعطاء الافراد واجبات محددة في التنظيم وجود هؤلاء الافراد ضمن مجموعات كبيرة او متوسطة او صغيرة تقوم كل مجموعة من هذه المجموعات باعمال وواجبات محددة بحيث تساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية . كما يلاحظ ايضا ان وجود الافراد في مجموعات رسمية قد يؤدي الى تجمعهم في شكل مجموعات لا تتصل مباشرة بالواجبات الرسمية التنظيمية ولكنها غالبا ما تتعلق بتفسيرات اخرى يهتم بها الافراد وهي ما تعرف بالجماعات غير الرسمية . اي ان هذه الجماعات لا تنبثق من التنظيم الاداري الرسمي . ولكنها تجمعات طبيعية للانفراد في موقع العمل كما انها تظهر كرد فعل طبيعي للحاجات الاجتماعية للانسان .

وبمعنى اخر يمكن القول بان الجماعات غير الرسمية تنشأ نتيجة لتنظيم رسمي متعمد ولكنها تنشأ بصفة طبيعية .

وتجدر الاشارة الى ان المديرين في كافة الميالات في اشد الحاجة الى اكتساب المصروفات وتنمية مهاراتهم الضرورية لفهم السلوك البشري للافراد في التنظيم كما انهم في اشد الحاجة الى معرفة وتفهم النواحي التالية من سلوك الجماعة :-

- (١) تأثير الجماعات على اتجاهات وسلوك اعضائها .
- (٢) اثر تماسك وارتباط الجماعات على سلوك الافراد .
- (٣) معرفة النسب الحقيقية لتكوين الجمعية .

التطوير التنظيمي :

من المعروف ان التنظيم الخاص بان منهأة او ادارة عبارة عن اطار معقد يضم عناصر اساسية مثل الفرد والجماعات الرسمية ، بالإضافة الى بعض المتطلبات الوظيفية والادارية التي تحكم التشغيل اليومى للتنظيم ، حيث ان التنظيم الادارى ماهو الا نظام للعلاقات المتبادلة ضمنه الانسان لتحقيق غايات محددة .

اهداف التنظيم :

- (١) الاداء المرتفع .
- (٢) ارتفاع درجة رضا الافراد .
- (٣) قبول الاساليب والادوات العلمية الحديثة .
- (٤) زيادة درجة التعاون بين الافراد .
- (٥) انخفاض معدل دوران الافراد .
- (٦) توافق اهداف الفرد مع اهداف التنظيم بشكل مستمر .

هذا بالإضافة الى الهديتين الاساسيتين التاليتين :

- (١) تطوير وتغيير مستوى تكيف التنظيم مع البيئة المحيطة .
- (٢) تغيير انماط السلوك الداخلية للأفراد العاملين بالتنظيم .

ولما كان التنظيم يتطور ويتأثر بالموثرات المختلفة فلا يمكن ان يتغير سلوك الفرد بغيره من الافراد ولكن يجب ان يمتد ليشمل العلاقات بين الرئيس والمروء وبين جماعات العمل والاقسام والادارات المختلفة وبالتالي التنظيم كله .

وعلى ذلك يمكن القول ان التطوير التنظيمى عبارة عن استجابة التنظيم للتغيير الذى يجب ان يحدث فى معتقدات واتجاهات وقيم الافراد وكذلك فى الهيكل التنظيمى حتى يتمكن التنظيم من التكيف مع التطورات التكنولوجية الجديدة وجميع انواع التحديات التى يمكن ان يواجهها التنظيم .

الخصائص الرئيسية لعملية التطوير التنظيمي :

- (١) ان التطوير التنظيمي يمثل استراتيجية تعليمية تهدف الى الحصول على تغيير تنظيمي مخطط وهناك وسائل كثيرة لتحقيق ذلك مثل قوائم الاستقصاء ، والمناقشة الجماعية والتدريب باستخدام الادوار والطريقة التجريبية .
- ومهما كانت الطريقة المستخدمة في عملية التطوير التنظيمي فان هناك حقيقة هامة يجب الاشارة اليها وهي ان محور التطوير التنظيمي هو الافراد ، حيث يتركز غالبية الجهد المبذول في هذا المجال على قيم واتجاهات وعلاقات الافراد فضلا عن المناخ التنظيمي السائد . ان —
التغيير الخارج بالعنصر الانساني هو المدخل الحقيقي لعملية التطوير التنظيمي .
- (٢) ان التفسيرات المطلوب ادخالها على التنظيم يجب ان تقابل وتفي بالمطالب المفروضة على التنظيم والتي يحاول ان يتكيف معها مثل :
أ — التوسع المستمر في عمليات المنظمة او الجهة .
ب — مشاكل الاتصالات .
ج — مشاكل الصدام داخل جماعات العمل .
د — مشاكل التقدم التكنولوجي السريع .
هـ — مشاكل اجتذاب واغراء الخبراء المختلفين للعمل في التنظيم والمحافظة عليها .
- (٣) عادة ما تتم الخطوات اللازمة لتحقيق عملية التطوير التنظيمي بواسطة جهة خارجية متخصصة حتى يمكن ان تشمل الافراد وصولا الى الاهداف المرجو تحقيقها من التغيير والتطوير الداخلي .
- (٤) يشترط ان يتوافر في هذه الجهة الخارجية المشرفة على عملية التطوير التنظيمي القدرة على تحقيق التعاون وتنمية العلاقات مع العاملين في التنظيم فضلا عن ضرورة وجود ارضية اجتماعية مشتركة بينهم .

كيفية اعداد التطوير التنظيمي :

ان الرغبة في تفسير وتطوير التنظيم تتطلب دراسة الاوضاع الحالية للتنظيم تمهيدا لفهمها ثم تحقيق اهداف عملية التطوير .

لذلك لا بد من تحليل النظم الفرعية المختلفة العاملة في التنظيم والتي ينظر اليها على انها قريى العمل في الادارة العليا والوساطى . . . الخ .

كما تظهر الحاجة ايضا الى تحليل التنظيم من حيث العمليات المختلفة التى توعدى فيه مثل اتخاذ القرارات والاتصالات والعلاقات والتداخل بين الجماعات المختلفة وطرق التخطيط . . . الخ .

وعموما فان المنهج المتبع فى التطوير لا بد ان يركز على الفرد والجماعة لانهما اساس البناء والعمل التنظيميين .

هذا وقد تستخدم كل او بعض المناهج التالية فى تنفيذ عملية التطوير التنظيمي :

- (١) العمل مع فريق محدد لتطوير الانواع المختلفة لفرق العمل فى التنظيم .
- (٢) العمل من خلال العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين جماعات العمل المتعددة والموجودة فى النظم الفرعية المختلفة .
- (٣) تطبيق بعض الاستراتيجيات التعليمية التى يمكن من خلالها تطوير المعارف والمهارات والقدرات للأفراد الرئيسية فى المستويات التنظيمية المختلفة .

