

إدارة الموارد البشرية [11] - (التدريب)

تعريف التدريب:

- هو: " العملية المنظمة أي المرتبطة بأمر تنظيمية وسلسلة عمليات مترابطة ، والتي يتم من خلالها تغيير أهم نقطة: وهي سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم ".
- أو هو: " إجراء منظم يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة وليس عامة ".
- أو: " هو نشاط منظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي ".
- ويمكن القول: " هو عبارة عن عمل أو نشاط من أنشطة إدارة القوى العاملة الذي يعمل على تقرير حاجة العاملين في مختلف المستويات الإدارية وذلك بهدف التطوير والتأهيل لأداء العاملين، على ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل".

الفرق بين التدريب والتعليم

التدريب	التعليم
يتناول تنمية مهارة الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة.	يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول.
يتم عادة في خلال مدة قصيرة.	يتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل.

أهمية التدريب:

- يساعد التدريب المنظمات على مواكبة كل تغيير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة وذلك بتطوير القوة البشرية.
- يحسن التدريب من قدرات الفرد وينمي مهاراته مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي.
- يحتاج كل العاملين للتدريب فهو لا يقتصر على فئة دون أخرى ، فالموظف الجديد والقديم يحتاج إلى التدريب المستمر.

أهداف التدريب:

التدريب بثتى أنواعه له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاث قطاعات:

مبادئ التدريب

ويمكن تحديد أهم هذه المبادئ في (٩ مبادئ) هي:

- (1) دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً ويجب أن تفهم الإدارة العليا إن التدريب مهم جداً ويستفاد منه.
- (2) يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات ، وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية.

- (3) تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن يشمل كل فئات الموظفين ويجب أن يخضع أي موظف لبرنامج تدريبي.
- (4) إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب.
- (5) التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل.
- (6) توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها خاصة ما يتعلق بتوفر القدرات التدريبية.
- (7) تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتردة لتطوير أساليب التدريب.
- (8) التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب (الإدارة / المدربين / المتدربين).
- (9) اقتناع المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية.

مراحل التدريب:

ويمكن تحديد أهم مراحل نظام التدريب في:

- أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ثانياً : مرحلة تطوير الأهداف التدريبية.
- ثالثاً : مرحلة تحديد الاساليب التدريبية.
- رابعاً : مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية.

أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

➤ في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب ، والأفراد الذين يحتاجون التدريب ، ونوعية التدريب الذي يحتاجون إليه ويتحدد ذلك من خلال تحليل ما يلي:

(a) التحليل التنظيمي :

الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة للتدريب ويتناول تحليل الأنظمة، السياسات ، التكاليف ، تركيب القوى العاملة ، الغياب ، دوران العمل، معدلات الحوادث، والروح المعنوية.

(b) تحليل الوظائف:

الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة.

(c) تحليل الأفراد:

الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها.

➤ طرق جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد:

- ✓ طلب من الإدارة أو من الرئيس المسئول.
- ✓ اختبارات المهارات.
- ✓ قوائم الاستقصاء.
- ✓ تقويم الأداء مهم جداً لأنه يعكس أوجه القوة والضعف للموظف.

➤ وأوجه القوة هي فرصة للتطوير في تخطيط المسار الوظيفي لتبني مناصب إدارية مستقبلية ، أما

أوجه الضعف هي عبارة عن أوجه قصور للموظف ويحتاج إلى تدريب ليغطي جوانب الضعف لديه.

- ✓ ملاحظات السلوك والتصرفات: كملاحظة تعابير الوجه في استقبال العملاء.
- ✓ مقابلات الخارجين من الخدمة.
- ✓ مقابلات الموظفين.
- ✓ المناقشات الجماعية.
- ✓ استبيانات الاتجاهات : وتستهدف مدى الموافقة ورفض أمور معينة.
- ✓ مراكز التقويم الإداري: للتأكد هل التدريب يوافق العمل.
- ✓ اللجان الاستشارية : سواء داخلية أم خارجية.

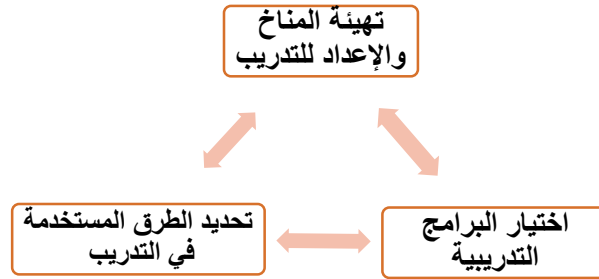
ثانياً : مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية:

- بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها، ولا بد أن يراعى في تحديدها معايير معينة.
- معايير تحديد الأهداف:

- ✓ لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
- ✓ لا بد وأن تكون معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب.
- ✓ لا بد وأن تكون قابلة للقياس كمياً و نوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة.

ثالثاً : مرحلة تحديد الأساليب التدريبية:

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :



❖ تهيئة المناخ والإعداد للتدريب:

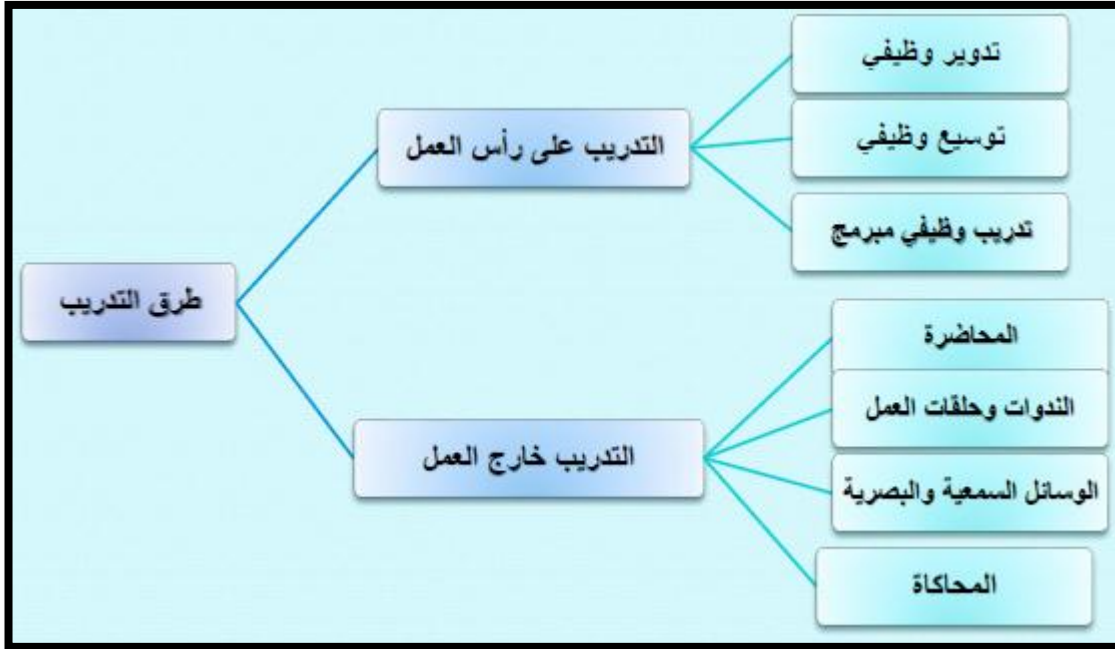
- قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب ، لا بد ان يقوم المسؤولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب.
- وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية:

- (1) التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية للمتدرب.
- (2) التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب.
- (3) معرفة نتائج التدريب.
- (4) الاحتفاظ بمكاسب التدريب.
- (5) تصميم الأسلوب التدريبي.
- (6) الاستعداد.
- (7) تسريع عملية التعلم.

❖ اختيار البرامج التدريبية:

تتعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقاً لتصنيف الموظفين، ويخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حده، فمثلاً هناك:

- ✓ برامج تدريب طبقة الإدارة العليا.
- ✓ برامج تدريب الإداريين في المستوى الإداري الأوسط: مدراء الأقسام.
- ✓ برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى: الموظفين.
- ✓ برامج التدريب الفني لتنمية مهارات العاملين في الأعمال الحرفية.
- ✓ برامج التدريب الكتابي لتنمية مهارات العاملين في الوظائف الكتابية.

❖ تحديد طرق التدريب:

- لا يوجد أسلوب واحد يمكن اتباعه في تدريب العاملين في المؤسسة وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة وكل وظيفة في المؤسسة

- يمكن تصنيف أساليب التدريب والتنمية إلى ما يلي:

1- أساليب التدريب في مكان العمل:

- يتضمن هذا الأسلوب تدريب العاملين في مكان العمل نفسه، وتشرف المؤسسة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي.

- مميزات أسلوب التدريب والتنمية في مكان العمل:

- (a) يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع الفعلي للعمل.
- (b) لا يُعطل العمل أثناء فترة التدريب.
- (c) لا يتطلب مساحات أو أمكنة إضافية للتدريب.

- المآخذ التي تؤخذ على أسلوب التدريب والتنمية داخل العمل:

- (a) إن هناك احتمال لحدوث أضرار مادية في المواد والتجهيزات من قبل المتدرب.
 (b) تكلفة الأخطاء التي تحدث أثناء عملية التدريب.

➤ التدوير الوظيفي:

يتم بانتقال الموظف بين عدة وظائف بحيث يستمر في كل وظيفة ساعات محدودة أو يوم واحد (للأعمال المهنية أو الكتابية) أو يستمر أسابيع أو أشهر (للأعمال الإدارية)، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

➤ التوسع الوظيفي:

وذلك بإسناد واجبات إضافية للموظف في وظيفته وحرية أكبر في اتخاذ القرارات من أجل إكسابه خبرة أكبر في مجال عمله ، وغالبا ما يكون المتدربون هنا من المديرين ، أو ذوي المهن الرفيعة ، أو الموظفين المهرة .

➤ التدريب الوظيفي المبرمج:

بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات لذلك يقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، مع تصحيح الأخطاء حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة.

2- طرق التدريب خارج العمل:

- ويشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف ، ويكون على صورتين:

✓ في مقر المنظمة.

✓ أو خارج المنظمة في الجامعات أو المعاهد أو مراكز تدريبية متخصصة.

- تتعدد أساليب التدريب والتنمية خارج مكان العمل وتتضمن هذه المجموعة الأساليب التدريبية التي تنفذ بعيداً عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي ، حيث يتم التدريب في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي ، سواء كان ذلك المكان يقع داخل المؤسسة أو خارجها كالمعاهد والجامعات والمؤسسات الأخرى ... الخ.

- ومن هذه الأساليب في مجال التدريب والتنمية خارج مكان العمل نذكر:

1/ المحاضرة:

- وهي أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعاً، وتعتمد على الاتصال من طرف واحد هو المدرب ، حيث أن درجة مشاركة المتدربين محدودة للغاية.
- من مزايا هذه الوسيلة : سهولتها وانخفاض تكلفتها.
- لكن أبرز عيوبها: إحساس المتدربين بالملل والإحباط، وعدم أخذ الفروق الفردية في الاعتبار، كما أنها لا تعطي المتدرب الفرصة في تجربة أو تطبيق ما يسمع.

2/ الندوات وحلقات العمل:

- وهذه الطريقة تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة التدريب بين المدرب والمتدربين وبين المتدربين أنفسهم (فهي إذاً وسيلة متعددة الاتصالات) وغالباً ما تطرح في هذه الندوات موضوعات عن : المشكلات التنظيمية ، السياسات الإدارية ، العلاقات العامة ... الخ.
- وينبغي على المدرب إدارة الندوة بطريقة بناءة وأن يكون دائماً هو الممسك بزمام المبادرة.

3/ الوسائل السمعية والبصرية:

- وتستخدم الوسائل الحديثة مثل الفيديو ودوائر التلفزيون المغلقة ، والوسائل التقليدية مثل الأقلام والسبورة وأجهزة عرض الشرائح.
- ويتأكد نجاح هذا الأسلوب باستخدامه جنباً إلى جنب مع وسائل تدريبية أخرى مثل المحاضرة أو حلقات العمل.

4/ المحاكاة:

- ويتطلب الأمر هنا أن يكون مكان التدريب مشابهاً لمكان العمل الفعلي للموظف ويستخدم المدرب نفس الأدوات التي يستخدمها المتدرب في مكان عمله ولا بد من مشاركة المتدرب فعلياً.
- ويفيد هذا الأسلوب في تدريب الطيارين والمضيفات وموظفي شبكات الصرف في البنوك ، بما يؤدي إلي تنمية قدرات ذهنية أو آلية أو حتي سلوكية.

5/ التنمية الذاتية:

- ويتم هذا الأسلوب التدريبي بدون مدرب حيث تعطي للمتدرب حزم من المعلومات والمواد المكتوبة أو من خلال الحاسب الآلي.
- وعلى المتدرب قراءة هذه المعلومات ثم الإجابة على الأسئلة الملحقة بها وإذا كانت إجابته صحيحة ينتقل إلى الجزء الثاني من المعلومات ، أما إذا كانت إجابته خاطئة تعطي للمتدرب الوسائل التصحيحية.

6/ دراسة الحالة:

- وتستخدم هذه الطريقة للقيادات الإدارية وخاصة في المستويات العليا والمتوسطة.
- وتنمي هذه الطريقة في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي وحل المشكلات.
- وغالباً ما ترتبط الحالة الدراسية بطبيعة عمل المتدرب، وليس مطلوباً من المتدربين الوصول للحل الأمثل وإنما عرض الطريقة المنطقية التي توصلوا فيها لحل المشكلة و من مزايا هذه الطريقة: أنها تنمي قدرة المتدرب على البحث والتفكير المنطقي في الأمور والمشكلات المطروحة.

- العوامل التي يعتمد عليها في اختيار طريقة التدريب:

- (1) التكلفة.
- (2) الوقت المستنفذ في الطريقة.
- (3) نوعيه المتدربين وعددهم.
- (4) مدى عمق المعلومات المطلوبة.
- (5) خلفية المتعلمين التعليمية والثقافية.

رابعاً: مرحلة تقويم فعالية التدريب:

- من أجل تقويم فعالية ونجاح البرامج التدريبية ينبغي القيام ببعض الإجراءات وأهمها ما يلي:

- (a) تقويم المتدربين.
(b) متابعة الرؤساء أو المشرفين.

- وفي ما يلي شرح موجز لما سبق ذكره:

أ - تقويم المتدربين:

- بعد الانتهاء مباشرة من البرنامج يقوم المتدربون بتعبئة استمارات تقويم لفاعلية البرنامج التدريبي.
- ويتم بعد ذلك تحليل النتائج الواردة في تقويم المتدربين ويتم إدخال التعديلات المطلوبة على البرنامج في حالة تكراره بما يحقق أهداف المنظمة.

ب - متابعة الرؤساء أو المشرفين :

حيث أن جهود المديرين في هذا الشأن يمكن أن تأخذ صورتين لتقويم مدى تحقيق التدريب لأهدافها :

1- قياس النتائج من خلال المجموعات التجريبية والقياسية :

وهنا تقاس إنتاجية المجموعة التجريبية والمجموعة القياسية كما ونوعاً قبل وبعد التدريب للمجموعة التدريبية للتعرف على آثار ونتائج التدريب (مع مراعاة تثبيت المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الإنتاجية كزيادة الأجور مثلاً).

2- تقويم التأثير المطلوب: وهنا يمكن اختبار ما يلي :

- تقويم رد فعل المتدرب اتجاه البرنامج ، هل أعجبه ، هل كان مهماً ومثمراً .
 - تقويم مدى تعلم المتدرب للمهارات والمبادئ والحقائق المطلوبة.
 - تقويم سلوك المتدرب بعد التدريب وهل زالت مظاهر السلوك السلبية.
 - وأخيراً تقويم نتائج التدريب بتوجيه الأسئلة الآتية للمشرفين:
- هل انخفض نسبة شكاوى العملاء من الموظفين ؟ - هل تحسنت نسبة التآلف أثناء عملية الصنع ؟
- هل انخفض معدل الغياب ؟ - هل تحققت المعدلات المطلوبة من الإنتاج ؟

- ويمكن تلخيص مرحلة تقويم التدريب على النحو الآتي:

✓ تقويم المتدربين:

- بعد الانتهاء من البرنامج توزع على المتدربين استمارات تقويم لفاعلية البرنامج التدريبي ويقوم المتدربون بتعبئتها لمعرفة آرائهم في البرنامج.
- وتحليل نتائج الاستمارات يمكن إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكراره، أو في أي برنامج مشابه.

✓ متابعة الرؤساء أو المشرفين:

وذلك بالرجوع إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر التدريب على أدائهم وسلوكهم في العمل، وذلك لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تلقيه التدريب.

ملخص المحاضرة:

- عرفنا فيما سبق : مفهوم التدريب ، من حيث تعريفه ، وأهميته ، وأهدافه ، وتناولنا ثلاثة ابعاد لهذه الأهداف ، ما يتعلق بالمنظمة وما يتعلق بالفرد وما يتعلق بالمناخ العام بالمنظمة.
- وحددنا مبادئ وشروط التدريب، وكان أول شرط لتحقيق نجاح واستمرارية التدريب هو اقتناع الإدارة العليا للمنظمة وتأييد التدريب مالياً ومعنوياً
- كما ناقشنا تصميم نظم التدريب وعرفنا أربع عناصر في هذه العملية:

- 1- تحديد احتياجات التدريب أو من هم الذين يحتاجون التدريب.
- 2- تطوير أهداف التدريب.
- 3- تحديد طرق التدريب.
- 4- تقويم فعالية ونجاح البرامج التدريبية.

- وفي مجال الحديث عن طرق التدريب ، تناولنا في هذه المحاضرة أبرز الطرق والأساليب سواء على رأس العمل ، أو خارج إطار العمل.
- كذلك تضمن هذه المحاضرة عرضاً لكيفية تقويم فعالية التدريب وحددنا أن ذلك يتم من خلال قياس ردود الفعل ، ودرجة التعلم ، ودرجة التغيير في السلوك. وإن الحصول على معلومات حول تأثير التدريب الإدارية يتم من خلال المتدربين أنفسهم، ومن خلال رؤسائهم المباشرين أيضاً.

مصطلحات المحاضرة:

التدريب Training :

هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها اكتساب مهارات جديدة تساعد على تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم في العمل.

دراسة الاتجاهات Attitude Survey :

الهدف من هذه العملية هو جمع معلومات تبرز درجة الرضا الوظيفي للموظفين سواء من حيث الحوافز المادية أو المعنوية ، أو المناخ التنظيمي ، أو ظروف العمل ، أو الأسلوب القيادي ، والإشرافي في العمل.

التدوير الوظيفي Job Rotation :

يعني التدوير الوظيفي التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة ، وقد تتم العملية خلال ساعات وحتى أشهر ، ويعتمد ذلك على طبيعة العمل ، وكلما كان العمل يميل إلى الجانب المهني فإن فترة التنقل ستكون قصيرة للغاية ، ولكنها ستزداد كلما كان العمل إدارياً أو قيادياً.

التدريب على رأس العمل ON – the Job Training :

يقصد بالتدريب على رأس العمل أن يقوم الموظف الجديد ومن خلال رئيسه المباشر بتعلم العمل الجديد ، وقد يتم التدريب أيضاً من خلال موظف أكثر خبرة ، ويأخذ التدريب على رأس العمل صوراً متعددة منها: التدوير الوظيفي ، والتوسيع الوظيفي ، والتدريب المتلاحق الخطوات.

التدريب خارج العمل Off – the Job Training :

يتم فيه تفرغ الموظف للتدريب الذي يتم خارج إطار العمل . وقد يكون هذا التدريب في موقع المنظمة أو خارجها.

المحاكاة: Simulation :

يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابهاً للواقع الفعلي وأن تستخدم نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها الموظف في عمله ، وأن يتعرض الموظف لنفس الظروف التي سيواجهها أثناء العمل.

حلقات العمل: Work Shop :

وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المدرب والمتدربين ، وبين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب.

إدارة الموارد البشرية [12] - (التطوير التنظيمي)

مقدمة:

- هل يكفي أن ندرب الأفراد ، ونطور الإداريين ، لنضمن كفاءة الأداء في المنظمة وفعاليتها وقدرتها على مقابلة التغيير؟.
- **الإيجابية** بالتأكيد لا ، ذلك لأن المنظمات عموماً لا تعمل في بيئة مقفولة، ولقد تحدثنا من قبل عن الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة ، وذكرنا أن قوة التأثير لهذه الظروف تلعب دوراً هاماً وحاسماً في قدرتها على مواجهة التغيير وتحقيق أهدافها.
- إن كفاءة المنظمة وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تستلزم إضافة نوعاً آخر من التطوير، ألا وهو تطوير المنظمة تطويراً يتناول الأهداف والسياسات ، والأنظمة والقواعد ، والإجراءات، والمهارات ، والسلوكيات ، والعمليات والنشاطات ، جنباً إلى جنب مع تطوير الأفراد والقياديين.
- إن هذا التطوير هو ما يطلق عليه في الفكر الإداري "**بالتطوير التنظيمي**" فما هو التطوير التنظيمي؟ وما هي مبررات التطوير؟ وما هي أهدافه؟ ومن المسؤول عن أحداث التطوير؟ وما هي أساليب التدخل لأحداث التطوير؟

مفهوم التطوير التنظيمي:

- وفيما يلي مجموعة من التعريفات ، وهي وإن تعددت إلا إنها تتفق في المضمون حول مفهوم التطوير التنظيمي.

- يعرف "**بيتش**" التطوير التنظيمي: بأنه عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات وبيئة المنظمة، وأنظمتها، وباستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي.
- التطوير التنظيمي هو "العملية الخاصة بمساعدة المديرين في تخطيط عملية التغيير ومن خلال تنظيم الأفراد وإدارتهم والوفاء بالتزامات المنظمة في إطار تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين وباستخدام العلوم السلوكية".
- ويعرف "**السلمي**" التطوير التنظيمي بأنه " نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلات وتجديد نفسه ذاتياً من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد به وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة عنصر خارجي يقوم بدور أداة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم".
- وأخيراً يعرف "**بينس**" التطوير التنظيمي بأنه " عملية استجابة المنظمة إلى التكيف والذي يهدف إلى تغيير اعتقادات، ومشاعر، وقيم الأفراد والمنظمة معاً من أجل مقابلة التطورات التكنولوجية، وتغيرات الطلب في الأسواق والتحديات والظروف غير المتوقعة".

- وكما نلاحظ فإنه رغم تعدد هذه التعريفات إلا أنه يمكن أن نستنتج منها النقاط التالية والتي ترمز لمفهوم التطوير التنظيمي :

- **العملية:** التغيير والتكيف استجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية.
- **الهدف:** تغيير الاعتقادات والأفكار والقيم من أجل التجدد والتطوير.
- **الوسيلة:** عوامل تدخل لإحداث التغيير المطلوب في الأنظمة والسلوكيات واسلوب العمل.
- **النتيجة:** فعالية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيير.

- وعلى هذا الأساس نستطيع ان نعيد صياغة تعريف التطوير التنظيمي على النحو التالي: " إنه عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب من المنظمة مع المؤثرات البيئية من اجل سلامتها وبقائها وفعاليتها".

- من خلال هذا التعريف يتضح لنا ان المنظمات عرضة في أي وقت للجمود وللأمراض ، ومن هنا فان البحث والتقصي عن مواطن الضعف والهزال ومحاولة العلاج هو ما يدور حول مفهوم التطوير التنظيمي.

مبررات التطوير التنظيمي:

- ونطرح الآن السؤال التالي:
- ما الذى يدعو المنظمات الى الاهتمام بالتطوير التنظيمي وأحداثه؟
- **لنتصور معاً الأوضاع التالية في منظمات وهمية:**
 - ضعف شبكة الاتصالات بين فرق العمل الخاصة بعمل مشروع معين.
 - الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقتها.
 - بعض القيادات الإدارية في المنظمة متسببة ، وأساليب الرقابة على الاعمال غير محكمة.
 - فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذى يدعو الى تسجيل كل الأوامر والتعليمات كتابة خشية تحميل المسؤولية للمرؤوسين في المستويات الأدنى من الإدارة والتضحية بكبش فداء.
 - الصراعات المستمرة بين المديرين المستنرة والظاهرة ، من اجل تخصيص الموارد وبلورة الأهداف والسياسات أو المناصب أو التقرب للإدارة العليا.
 - كثرة الاستقالات وازدياد حركة دوران العمل ونسبة الغياب.
- حقيقة ان المنظمات قد تعاني من المشكلات أو الجمود الكثير والكثير الامر الذى يعنى ان المنظمة بحاجة ماسة الى إعادة النظر في أوضاعها سواء في الأنظمة والسياسات أو الإجراءات أو المعتقدات والأفكار أو سلوكيات العمل.
- وحتى بدون مشكلات فقد تحتاج الإدارة الى التغيير والتجديد وإعادة النظر في أوضاعها التنظيمية القائمة على النحو الموضح سابقاً.
- **ونقدم انماطاً أخرى من الاعراض أو السلبيات التي قد تشاهد اليوم في المنظمات وتستدعى التدخل والعلاج:**

انخفاض الروح المعنوية مما يترتب عليه:

- كثرة الاستقالات وطلبات النقل الداخلي والخارجي.
- كثرة الغياب وتفشى ظاهرة التأخير في الحضور للعمل في المواعيد المحددة.
- كثرة الإجراءات والتدابير وكثرة الشكاوى.
- اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الاختصاص.
- التأخر أو التردد في اتخاذ القرارات.
- الازدواجية أو التضارب في اتخاذ القرارات.
- زيادة حجم الأعمال الورقية والتوقعات.
- ازدياد نسبة العوادم والتالف.
- تعقد الإجراءات أو بطء سير الأعمال.
- كبر سن الإداريين بشكل ظاهر أو العكس.
- كثرة اللجان والاجتماعات بدون نتائج حاسمة.
- المركزية الزائدة عن الحد.
- التردد في اعفاء الأشخاص غير الكفاء في العمل.

أهداف التطوير التنظيمي:

- ان الأهداف الرئيسية للتطوير التنظيمي هو احداث التطوير في أساليب العمل وتمكين الافراد من المبادرة والابتكار وتحسين ظروف العمل وفعالية المنظمة في كافة الاتجاهات والقضاء على أي جمود في اعمالها ونظمها وسياساتها أو علاقاتها الداخلية والخارجية أو أسلوب حل المشاكل المحتملة.

- **تتفرع من الأهداف السابقة أهداف مشتقة يمكن حصرها فيما يلي:**
 - تطبيق لامركزية اتخاذ القرارات وجعل القرارات في موقع العمل.
 - توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة سواء المديرين بعضهم بعضاً أو الرؤساء والمرؤوسين بدلاً من الصراع والتنافس.
 - المصارحة والمكاشفة حول القضايا غير المتفق عليها بدلاً من التكتّم والترصد حتى تنفجر المشكلات بشكل يصعب معه وضع الحلول.
 - تغيير سلوك الافراد واساليبهم في العمل بالشكل الذى يتوافق مع متطلبات العمل واحداث التغيير.
 - اعتماد انفتاحية نظم الاتصالات بين الافراد والمجموعات والاقسام والإدارات بما يحقق طرح المشكلات على السطح ومناقشتها.
 - تغيير الهياكل التنظيمية والإجراءات حينما يتضح للإدارة ان الشكل الحالي من هذه الهياكل والإجراءات اصبح عائقاً للتقدم ومواجهة التغيير.
 - تطوير قدرات الافراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية.

- **وباختصار شديد فإن أهم أهداف التطوير التنظيمي يمكن تناولها في ثلاثة جوانب هي :**

- ✓ تغيير القيم والاتجاهات.
- ✓ تحوير السلوك.
- ✓ احداث التغيير في السياسات والهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات داخل المنظمة وخارجها
- ذات التأثير المباشر على فاعلية المنظمة.
- كما سبق وذكرنا ان تدريب الافراد وتطوير الإداريين قد لا يحدث الفاعلية المطلوبة للمنظمة اذا لم تكن المنظمة قادرة على مجارات التغيير التي تفرضها ظروف البيئة الداخلية والخارجية، ومن أجل ذلك لابد وان تستكمل المنظمة عناصر التطوير الشامل من خلال تبني فكرة التطوير التنظيمي الذى يتناول كل عناصر المنظمة على ان تدرك الإدارة ابعاد هذه العملية وخصائصها أولاً.

- **فما هي خصائص التطوير التنظيمي؟**

يجيبنا عن هذا السؤال "جيسون" وآخرون بان خصائص التطوير التنظيمي تشمل ضرورة ادراك وتفهم الإدارة لما يلي:

(1) التطوير التنظيمي عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل :

حيث ان الهدف من التطوير هو التغيير ومواجهة متطلبات التجديد. وهذه العملية تستلزم جمع معلومات متعددة عن جميع عناصر العمل في المنظمة من تحديد الأهداف ، وتخطيط العمل ، تنفيذ الخطط ومتابعتها وتصحيح الانحرافات ، وحيث ان نتائج مثل هذه الاعمال قد تأخذ وقتاً طويلاً فأننا بالتالي نتوقع استمرارية وطول أجل عملية التطوير.

(2) يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات:

في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد وهذا الأسلوب بالتالي يفترض استخدام علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمات.

(3) يعتمد التطوير التنظيمي مدخل مفهوم النظم:

كأساس في احداث التغيير فالمنظمة عبارة عن أجزاء وكل جزء يكمل فيها الآخر ومن الصعب إحداث التغيير في جزء من المنظمة دون ان يترك هذا التأثير بصماته على أجزاء أخرى فاذا كانت المنظمة تتعامل مع الموارد البشرية والموارد المالية والموارد الطبيعية والمعلومات / أو تتعامل مع قطاعات خدمية كالإنتاج والتسويق والافراد فان اتخاذ أي قرار بالتغيير في أحد الموارد أو القطاعات يترتب عليه احداث التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم.

(4) التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط:

ولكنه عمل تنفيذي فوري فهو يركز على الإنجاز والنتائج وليس فقط على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.

(5) قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية:

(خبراء للمساعدة في تحديد المشكلات وجمع المعلومات واستنباط الحقائق ثم إحداث التغيير المطلوب).

مسئولية إحداث التطوير التنظيمي:

حينما تظهر الحاجة الى التغيير تبدأ المنظمة في تقصى الأمور والبحث عن من يضع الحلول وفي الواقع توجد **3 اتجاهات** في هذا المجال هي:

- ✓ التدخل الداخلي (من داخل المنظمة).
- ✓ التدخل الخارجي: خبراء متخصصون في التنظيم.
- ✓ التدخل الداخلي والخارجي معاً.

أولاً: التدخل الداخلي:

- حينما تستدعي الحاجة تغيير بعض الأوضاع في المنظمة سواء فيما يتعلق بالسلوكيات الداخلية أو ضعف نظام الاتصالات أو زيادة الضغوط الخارجية، أو عدم استجابة كامل التنظيم للتغيير، وهنا تصبح المنظمة امام مشكلة تتطلب التدخل من الداخل.
- و يتم ذلك أما من خلال أحد المديرين في الإدارة العليا وأما ان تختار المنظمة لجنة من مديرين القطاعات المختلفة أو أن يكلف مدير إدارة الموارد البشرية بتشخيص المشكلة واقتراح الحلول اللازمة.
- ان الحل من التدخل يتميز ببعض المزايا لعل أهمها **(ميزتان هما):**
 - ✓ ان تكليف أحد المسؤولين من الداخل أو اختيار لجنة لهذا الغرض يضمن معلومات كافية وبيانات أكثر تساعد علي تشخيص المشكلات وحلها.
 - ✓ ان اشتراك أكثر من مسئول من الداخل يعطى نظرة جماعية لتشخيص المشكلات ويمهد لتطبيق الحلول دون عوائق أو اعتراضات تذكر من قطاعات التنظيم.
- غير ان هناك سلبيات للتدخل من الداخل لعل أهمها **(3 سلبيات) هي:**
 - ✓ اذا لم يكن لدى الإداريين المكلفين بالدراسة الوقت الكافي أو الخبرة التنظيمية فان اشتراكهم سيكون فيه مضيعة للوقت والجهد.
 - ✓ قد تتغلب بعض المصالح الداخلية وخاصة اذا كانت هناك صراعات وتكتلات داخل المنظمة وهذا قد يؤدي الى معارضة الحلول المقترحة للتطوير تشخيصاً وتنفيذاً.
 - ✓ قد لا يدرك المسؤولون المختارون لتشخيص المشكلات ووضع الحلول مدى عمق هذه المشكلات نظراً لتعودهم على جو العمل السائد وانغماسهم فيه بشكل لم يعودوا فيه قادرين على ادراكهم ومدى تأثيرها.

ثانياً: التدخل من الخارج:

- البديل الثاني لتشخيص الوضع التنظيمي هو اختيار خبراء ومستشارين من الخارج لفترة مؤقتة يقدمون للإدارة خلالها مساعدتهم في تشخيص المواقف والمشكلات وتحديد المهارات اللازمة للتغيير وتقديم الاقتراحات الكفيلة بالحلول.
- ان هؤلاء الخبراء قد يكونوا من الجامعات أو المراكز الاستشارية أو المؤسسات التدريبية ، وحين يقدم الخبراء مرئياتهم فقد تطلب منهم الإدارة إذا تبنت هذه المرئيات مساعدتهم في تنفيذ الحلول جنباً الى جنب مع المعنيين به داخل المنظمة.

ومن مزايا هذا الأسلوب:

وجود الخبرة المتخصصة والخلفية العلمية والمنهجية التي تساعد خبير الخارج في معرفة المشكلات وسرعة تشخيصها وتحديد مسبباتها ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها.

• وفي الجانب الآخر فان سلبيات هذا الأسلوب تكمن فيما يلي ٣ سلبيات:

- ✓ اختلاف وجهات النظر بين الخبير الخارجي والمسؤولين في الداخل حول تشخيص المشكلات ووضع الحلول
- قد لا يساعد على تكوين علاقات ودية وقد تفود الى فقدان الثقة بين الطرفين.
- ✓ احتمال تقديم حلول لا تستند على تشخيص واقعي للمشكلات.
- ✓ احتمال نقل بعض اسرار المنظمة للمنظمات المنافسة.

ثالثاً: التدخل الداخلي والخارجي معاً:

- رغم ان هذا الأسلوب هو أكثر الأساليب في احداث التطوير التنظيمي نجاحاً إلا انه اقلهم استعمالاً وشيوعاً بين المنظمات ويقوم هذا الأسلوب على الاستعانة بخبرة خارجية مع تكليف مسئول أو لجنة من داخل المنظمة تعمل جنباً الى جنب مع الخبير الخارجي.
- وبهذا يتوفر في هذا الأسلوب المنهج العلمي مع الخبرة الواقعية والمعلومات الميدانية.

خطوات إحداث التطوير التنظيمي:

- إن أهم الخطوات المتبعة في احداث التطوير التنظيمي داخل المنظمات هي:

- **أولاً: الإحساس بوجود مشكلة** ما في مكان ما بالمنظمة أو بعجز في تحقيق هدف معين ومن ثم تستنفر امكانياتها لاتخاذ الاجراءات اللازمة.
- **ثانياً:** قد تلجأ المنظمة **لعرض المشكلة** على خبير خارجي أو لجنة داخلية ، أو لجنة خارجية أو لجنة مشتركة من الداخل أو الخارج لدراسة عميقة لتلك المشكلة.
- **ثالثاً:** يقوم من **كلف بالمهمة بجميع المعلومات** والتي تتعدد مصادرها مثل: المقابلات ، قوائم الاستقصاء ، ملاحظة العمل ، بيانات تقويم الأداء الشامل في المنظمة.
- **رابعاً:** يقوم **المكلف بأحداث التطوير** بعرض ما تجمع لديه من معلومات على الجهة المسؤولة المقابلة في المنظمة للتأكيد من مصادر قيمتها ومراكز القوة والضعف فيها ثم اختبارها لتقوم عليها بقية الخطوات التالية.

- **خامساً :** الاتفاق بين الطرفين على **تحديد المشكلة القائمة** بالفعل وتفويض الخبير المقترح أو اللجنة بالبدء في استكمال جوانب المشكلة والعمل على حلها بالتعاون مع المنظمة نفسها.
- **سادساً :** **بدء التخطيط المشترك من كلا الطرفين** لاتخاذ الخطوات التنفيذية الفعلية لحل المشكلة أو اجراء عملية التطوير المطلوبة اخذاً في الاعتبار الثقافة السائدة في المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة والمناخ التنظيمي لتحديد المشكلة نفسها والوقت والتكلفة المحددة للتدخل المطلوب.
- **سابعاً :** **التنفيذ الفعلي** وهنا يحدث التطوير أو الانتقال من مرحلة لأخرى في التنظيم فقد يحدث في هذه المرحلة:
 - ✓ تغير في الهياكل التنظيمية.
 - ✓ أساليب جديدة في العمل.
 - ✓ قواعد وإجراءات جديدة.
 - ✓ تعديل سلوكيات عمل القائمة.
- **ثامناً :** **جمع البيانات بهدف التقييم:** وهناك أيضاً تتم عملية جمع بيانات أخرى ولكن عند احداث التطوير للتأكيد من تطابق النتائج مع الأهداف المحددة سلفاً وقد يترتب على ذلك تصحيح للمشكلة أو تشخيص أخر لها ومن ثم البدء في اتخاذ إجراءات أخرى.

-ويجب أن نتذكر الآن:

ان مجالات التغيير المحتملة من أجل التطوير التنظيمي قد تتناول :

- | | | |
|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| - تغيير الأهداف ومجال الاعمال | - تغيير الافراد | - تغيير الموارد والامكانيات |
| - تغيير الاستراتيجيات والسياسات | - الإجراءات وأساليب العمل | - البناء التنظيمي |
| - الأسلوب القيادي | - الحوافز | - العلاقات الوظيفية. |

-تذكر أيضاً :

إن هذه المجالات قد تكون شاملة في كل المنظمة أو في أجزاء منها بين كل العاملين أو في قطاع بينهم.

- **تاسعاً :** **تحديد أساليب احداث التغيير والتطوير:**

يتطلب احداث التغيير استخدام عدة أساليب واستراتيجيات ولكننا سنتناول طريقتين من الطرق الشائعة الاستخدام وهي:

✓ الأسلوب الإنساني.

✓ الأسلوب البنائي الفني.

➤ و يبرز استخدام **الأسلوب الإنساني:** في تحديد وتشخيص المشكلات التي تحدث بين الافراد والجماعات ثم إيجاد الحلول اللازمة لها.

➤ اما **الأسلوب الفني:** فيفترض ان مشكلات المنظمات غالباً ما تدور حول قضايا التوافق بين الهياكل البنائية للمنظمات وبين الجوانب الفنية في العمل.

وفيما يلي سنعرض الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي:

(1) تحليل الأدوار:

والهدف من هذا الأسلوب هو حل المشكلات والصراعات بين الأفراد من أجل خلق روح التوافق والانسجام والتعاون بينهم ، ويتم ذلك من خلال حلقات عمل أو ندوات يجتمعوا فيها الأفراد للتناقش والحوار في حضور خبير أو مدرب ويطلب من كل فرد تحديد توقعاته كتابة ثم تناقش من قبل المجموعة للخروج بمنهج متفق عليه في العمل.

(2) البحوث المسحية والمعلومات المرتردة:

ويتم ذلك من خلال توزيع استقصاء على الموظفين حول بعض الأمور القائمة في المنظمة مثل : ظروف العمل، ساعات العمل، الأجور والرواتب ،...، إلخ ، وبعد جمع الاستقصاءات وتحليلها واستخلاص النتائج يعاد بثها مرة أخرى للموظفين.

(3) التدريب وإثارة المشاعر:

والهدف من هذا الأسلوب هو المكاشفة بين أفراد الإدارة لأن كل واحد يعتقد أنه يمارس الأسلوب الصحيح في العمل ، وإن الآخرون يتجنون عليه ، وهذا النوع من التدريب هو فرصة لمعرفة النفس أولاً ، ومحاولة فهم الآخرين ثانياً، وتقدير أهمية العمل الجماعي ثالثاً، وتطوير سلوكيات جديدة في العمل مع الآخرين رابعاً.

(4) بناء المجموعات:

وهنا يقوم المدرب بجمع معلومات عن مشاكل قطاع معين بالمنظمة مثل : تداخل المسؤوليات ، أو الصراعات بين الأفراد ، ثم يتم جمع مدير هذا القطاع مع موظفيه في حلقة عمل بحضور المدرب وفي جو تسوده المصارحة والرغبة في تحسين الأداء ، إن أسلوب بناء مجموعات يتناول العديد من الموضوعات التي تثار في الحلقة النقاشية.

(5) إعادة التصميم الوظيفي:

ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي وهو تصميم الوظائف بطريقة تأخذ في الاعتبار الجوانب : الإنسانية ، والفنية للعمل ، وإذا اتضح أن الوظائف لا تعكس رغبات الفرد أو إنها لا تضيف نوع من الخبرة أو إنها لا توفر الإمكانيات المطلوبة. لذلك يجب إعادة النظر في تصميم هذه الوظائف بالشكل الذي يتجنب السلبيات السابقة ويحقق التوافق بين رغبات الأفراد وانسياب العمليات وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ملخص المحاضرة:

- تتعرض المنظمات للهزات والتغييرات نتيجة لظروف وتدخلات متعددة منها الخارجي ومنها الداخلي . وقد تفرض هذه الظروف ضرورة إجراء تغييرات في مسار المنظمة أو رسالتها أو تنظيمها ، أو مناخ العمل السائد بها وذلك من أجل المواءمة بين التغيير وتحقيق الأهداف.
- هذا هو محتوى هذه المحاضرة ، الذي بدأناه بمفهوم التطوير التنظيمي وأهميته وأهدافه ، ثم وضحنا طبيعة الظروف الخارجية والداخلية المؤثرة على مسار المنظمات والتي تفرض عليها بين حين وآخر إعادة النظر في التنظيم وإحداث التغيير.
- وذكرنا أن أحداث التغيير قد يتم من الداخل أي بتكوين لجنة داخلية ، أو من مسؤولي إدارة الموارد البشرية ، وقد يتم الاستعانة بخبير أو شركة استشارية من الخارج ، وقد يتم بتطبيق كلا المنهجين معاً.
- كذلك عرضنا لمراحل التطوير من تشخيص للمشكلات ، ثم تحديد جهة التدخل ، وكذلك أسلوب التدخل.
- وقد تناولنا في هذه المحاضرة تحديد أهم الأساليب المستخدمة في أداة التغيير من أجل التطوير وهو أسلوب تحليل الأدوار ، أسلوب البحوث المسحية والمعلومات المرتدة ، أسلوب تدريب الحساسية ، أسلوب بناء المجموعات ، وأسلوب إعادة التصميم الوظيفي.

مصطلحات المحاضرة:**التطوير التنظيمي :**

هي عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد ، والتركيز على زيادة فعالية المنظمة.

التدخل الداخلي :

هي الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم وتطويره.

التدخل الخارجي :

هي الخبرة التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو إعادة التنظيم وتطويره.

تحليل الأدوار :

هو أسلوب تدريب لحل المشكلات والصراعات بين الأفراد يتم من خلال حلقات عمل تجمع بين الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة وبحضور مدرب ، حيث يطلب من الحاضرين كتابة مرئياهم وتوقعاتهم في العمل ، ثم مناقشتها.

بناء المجموعات :

أسلوب تدريب من أساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير القطاع أو الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة من مشكلات هذا القطاع سبق أن قام المدرب بجمع معلومات عنها .. ثم تدار المناقشة حول أمور هذا القطاع من خلال الحوار البناء والمصارحة وذلك للوصول إلى حل المشكلات القائمة.