

المحاضرة رقم ١٢

التطوير التنظيمي

(إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ) سورة الرعد (من الآية ١١)

مقدمة:

- هل يكفي أن ندرب الأفراد ، ونطور الإداريين ، لنضمن كفاءة الأداء في المنظمة وفعاليتها وقدرتها على مقابلة التغيير؟.
- الإجابة بالتأكيد لا ، ذلك لأن المنظمات عموماً لا تعمل في بيئة مفقولة، 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، والمسارات ، 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 المسئول عن أحداث التطوير؟
- وما هي أساليب التدخل لأحداث التطوير؟
- مفهوم التطوير التنظيمي:
- وفيما يلي مجموعة من التعريفات ، وهي وإن تعددت ألا 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".

□ وأخيرا يعرف "بينس" التطوير التنظيمي بأنه "عملية استجابة المنظمة إلى التكيف والذي يهدف إلى تغيير اعتقادات، ومشاعر، وقيم الأفراد والمنظمة معا من أجل مقابلة التطورات التكنولوجية، وتغيرات الطلب في الأسواق والتحديات والظروف غير المتوقعة".

□ وكما نلاحظ فانه رغم تعدد هذه التعريفات إلا انه 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 والنقصي عن مواطن الضعف والهزال ومحاولة العلاج هو ما يدور حول مفهوم التطوير التنظيمي.

مبررات التطوير التنظيمي

□ ونطرح الآن السؤال التالي:

□ ما الذي يدعو المنظمات الى الاهتمام بالتطوير التنظيمي وأحداثه؟

□ لنتصور معا الأوضاع التالية في منظمات وهمية:

□ ضعف شبكة اتصالات بين فرق العمل الخاصة بعمل مشروع معين.

□ الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقاتها.

□ بعض القيادات الإدارية في المنظمة متسببة ، وأساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة.

□ فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذي 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.

□ وحقيقة ان المنظمات قد تعاني من المشكلات أو الجمود الكثير والكثير الأمر الذي 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 سابقا .

□ ونقدم انماتا أخرى من الأعراض أو السلبيات التي قد تشاهد اليوم في المنظمات وتستدعي التدخل والعلاج:

□ **انخفاض الروح المعنوية مما يترتب عليه:**

□ كثرة الاستقالات وطلبات النقل الداخلي والخارجي.

□ كثرة الإجراءات التأديبية وكثرة الشكاوى.

□ كثرة الغياب وتحشى ظاهرة التأخير في الحضور للعمل في المواعيد المحددة.

□ اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الاختصاص.

□ التأخير 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 الأكفاء في العمل.

أهداف التطوير التنظيمي

□ ان الأهداف الرئيسية للتطوير التنظيمي هو احداث التطوير في أساليب العمل وتمكين الأفراد 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 بعضا أو الرؤساء والمرؤوسين بدلاً من الصراع والتنافس.

□ المصارحة والمكاشفة حول القضايا غير المتفق عليها بدلاً من التكتم والترصد حتى تنفجر المشكلات بشكل يصعب معه وضع الحلول.

- تغيير سلوك الأفراد وأساليبهم في العمل بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل واحداث التغيير.
- اعتماد انفتاحيه نظم الاتصالات بين الأفراد والمجموعات والأقسام والإدارات بما يحقق طرح المشكلات على السطح ومناقشتها.
- تغيير الهياكل التنظيمية والإجراءات حينما يتضح للإدارة ان الشكل الحالي من هذه الهياكل والإجراءات اصبح عائقا للتقدم ومواجهة التغيير.
- تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية.
- وباختصار شديد فان 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.

خصائص عملية التطوير التنظيمي

- كما سبق وذكرنا ان تدريب الأفراد 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 تبنى فكرة التطوير التنظيمي الذي 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 الأعمال 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 فيما 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 ٣ اتجاهات في هذا المجال هي:

□ التدخل الداخلي (من داخل المنظمة).

□ التدخل الخارجي : خبراء متخصصون في التنظيم.

□ التدخل الداخلي والخارجي معا .

□ **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 مديرو 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: (٣ 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 تشخيصا وتنفيذا .

□ قد لا يدرك المسؤولون المختارون لتشخيص المشكلات ووضع الحلول مدى عمق هذه المشكلات نظرا لتعودهم على جو العمل السائد وانغماسهم فيه بشكل لم يعودوا فيه قادرين على ادراكهم ومدى تأثيرها.

ثانيا : 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 المؤهلات التدريبية ، وحين يقدم الخبراء مرئياتهم فقد تطلب منهم الإدارة إذا تبنت هذه المرئيات مساعدتهم في تنفيذ الحلول جنبا 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 تقود الى فقدان الثقة بين الطرفين.

□ احتمال تقديم حلول لا تستند على تشخيص واقعي للمشكلات.

□ احتمال نقل بعض اسرار المنظمة للمنظمات المنافسة.

ثالثا : التدخل الداخلي والخارجي معا :

□ رغم ان هذا الأسلوب هو أكثر الأساليب في احداث التطوير التنظيمي نجاحا إلا انه اقلهم استعمالا وشيوعا بين المنظمات ويقوم هذا الأسلوب على الاستعانة بخبرة خارجية مع تكليف مسئول أو لجنة من داخل المنظمة تعمل جنبا 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 الإجراءات اللازمة.

□ ثانيا : قد تلجن المنظمة لعرض المشكلة على خبير خارجي أو لجنة داخلية ، أو لجنة خارجية أو لجنة مشتركة من الداخل أو الخارج لدراسة عميقة لتلك المشكلة.

□ ثالثا : يقوم من كلف بالمهمة بجميع المعلومات والتي تتعدد مصادرها مثل: المقابلات ، قوائم الاستقصاء ، ملاحظة العمل ، بيانات تقييم الأداء الشامل في المنظمة.

□ رابعا : يقوم المكلف بأحداث التطوير بعرض ما تجمع لديه من معلومات على الجهة المسؤولة المقابلة في المنظمة للتأكيد من مصادر قيمتها ومراكز القوة والضعف فيما ثم اختبارها لتقوم عليها بقية الخطوات التالية.

□ خامسا : 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.

□ سادسا : بدء التخطيط المشترك من كلا الطرفين لاتخاذ الخطوات التنفيذية الفعلية لحل المشكلة أو اجراء عملية التطوير المطلوبة اخذا في الاعتبار الثقافة السائدة في المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة والمناخ التنظيمي لتحديد المشكلة نسهما والوقت والتكلفة المحددة للتدخل المطلوب .

□ سابعا : التنفيذ الفعلي وهنا يحدث التطوير أو الانتقال من مرحلة لأخرى في التنظيم فقد يحدث في هذه المرحلة:

□ تغيير في الهياكل التنظيمية.

□ أساليب جديدة في العمل.

□ قواعد وإجراءات جديدة.

□ تعديل سلوكيات عمل القائمة.

□ ثامنا : جمع البيانات بهدف التقييم: وهناك أيضا تتم عملية جمع بيانات أخرى ولكن عند احداث التطوير للتأكيد من تطابق النتائج مع الأهداف المحددة سلفا وقد يترتب على ذلك تصحيح للمشكلة أو تشخيص آخر 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 العمال * تغيير الافراد * تغيير الموارد والامكانيات * تغيير الاستراتيجيات والسياسات * الإجراءات وأساليب العمل * البناء التنظيمي * الأسلوب القيادي * الحوافز * الأنظمة * العلاقات الوظيفية.

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

□ **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 الأفراد والجماعات ثم إيجاد الحلول اللازمة لها.

□ اما الأسلوب الفني: فيفترض ان مشكلات المنظمات غالبا 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 المرتدة:** ويتم ذلك من خلال توزيع استقصاء على الموظفين حول بعض الأمور القائمة في المنظمة مثل:

ظروف العمل ، ساعات العمل ، الأجور والرواتب ، ... ، إلخ ، وبعد جمع الاستقصائيات 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 بما 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 المنتجين معا .

□ كذلك عرضنا لمرحل 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 الحساسة ، أسلوب بناء المجموعات ، وأسلوب إعادة التصميم الوظيفي.

مصطلحات المحاضرة

□ **التطوير التنظيمي** : هي عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا 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 مرنياهم 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.

تمت بحمد الله وتوفيقه

عبد انثوي