المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار الواحد والأربعون
تأريخ النشر: 20 مارس 2023 م

رؤية مقترحة لبيئة عمل داعمة للتطوير التنظيمي

A proposed vision for a supportive work environment for organizational development

إعداد الدكتور/ أشرف محمد مشمش

أستاذ مساعد، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين

Email: Am.meshmesh@alaqsa.edu.ps

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مفهوم التطوير التنظيمي وأهم خصائصه وفوائده ومراحله، بالإضافة إلى الهدف الرئيسي وهو وضع رؤية مقترحة لبناء بيئة عمل نشطة وداعمة للتطوير التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى أن تطوير المنظمات هو جهد ينطوي على عملية تحسين قدرة المنظمة على تحقيق النجاح الاستراتيجي في عدة مجالات مختلفة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير وسلوك المنظمة، وبالتالي أصبح التطوير التنظيمي هدفًا استراتيجيًا للمنظمات تسعى إليه في عالم اليوم، وهو هدف يعتبر تحديًا للمنظمات. حيث إن استراتيجيات البقاء والاستمرارية ليست كافية لمواجهة التحديات البيئية المختلفة وسط المنافسة الشديدة. وتركز الدراسة على المناخ التنظيمي المناسب وبيئة العمل المثالية، باعتبارهما نقطة الانطلاق للتطور والتغيير. وتم وضع مكونات الرؤية المقترحة على أساس نظرية النظم والمتمثلة في مرحلة المدخلات ومرحلة العمليات ومرحلة المخرجات بحيث تكون هذه الرؤية مبنية على ترابط مكوناتها وأن تؤدي كل مرحلة إلى المرحلة القادمة.

تأتي هذه الدراسة برؤية مقترحة تعتمد على إنشاء بيئة عمل جيدة من خلال التركيز على بعض العوامل والخصائص التنظيمية مثل (أسلوب القيادة - العدالة التنظيمية - سلوك المواطنة التنظيمية - الثقافة التنظيمية) وهي مدخلات لإجراءات تكوين علاقة فعالة بين الفرد وهذه البيئة ومن ثم الاستفادة من مخرجات هذه العلاقة في رصد الحالات والظواهر ومؤشرات التنمية والتطوير مثل (السلوكيات الإبداعية والابتكارية - زيادة الكفاءة - زيادة الإنتاجية - انخفاض معدلات التغيب - تحسين بيئة الاتصال - المبادرة روح - مستويات منخفضة من الصراع، وغير ذلك) والتي يمكن توظيفها واستخدامها في خطة منهجية لتحقيق التطوير التنظيمي بشكل مستدام، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، واستخدمت هذه الطريقة من خلال القراءة التحليلية في الأدبيات السابقة.

الكلمات المفتاحية: رؤية مقترحة، بيئة العمل، التطوير التنظيمي.

A proposed vision for a supportive work environment for organizational development

Abstract:

The current study aims to identify the concept of organizational development and its most important characteristics, benefits and stages, in addition to the main objective, which is to develop a proposed vision for building an active and supportive work environment for organizational development. Finds that The development of organizations is an effort that involves the process of improving an organization's ability to achieve strategic success in several areas, including human resource management, change management, and organization behavior, Thus Organizational development has become a strategic goal that organizations , and It is a goal that is considered a challenge for organizations . Survival and continuity strategies are not sufficient to face the various environmental challenges among intense competition. The study focuses on the appropriate organizational climate and the ideal work environment, as they are the starting point for development and change. The components of the proposed vision were established according to the systems theory, which is represented in the inputs stage, the operations stage, and the outputs stage, so that this vision is based on the interdependence of its components and that each stage leads to the next stage.

This proposed vision that depends on establishing a good working environment by focusing on some organizational factors such as (leadership style - organizational justice - organizational citizenship behavior - organizational culture) which are inputs for procedures to form an effective relationship between the individual and this environment, and then to get benefit from the outputs of this relationship in monitoring cases, phenomena and development indicators like (creative and innovative behaviors - increased efficiency - increased productivity - reduced absenteeism rates - improvement in the communication environment - initiative spirit - reduced levels of conflict, etc.) that can be employed in a systematic plan to achieve organizational development sustainably. The current study used the descriptive approach, which used through analytical reading in the previous literature.

Keywords: Proposed vision, Work environment, Organizational development.

1. مقدمة:

تسعى المنظمات في عالم اليوم لاستمرارية نجاحها والمحافظة عليه في ظل الظروف البيئية المتغيرة على كل الأصعدة، ودائماً ما تبحث عن التجديد في إجراءات وأساليب أنشطتها، وتعمل جاهدة على تطوير وتنمية موظفيها. ومن الاستراتيجيات المساعدة على استمرارية النجاح هو إيجاد بيئة عمل جاذبة وصحية تنتشر فيها السلوكيات الإيجابية لدى العاملين بحيث تظهر أثناء تأدية مهامهم في سبيل تحويل منظمتهم من منظمة اعتيادية إلى منظمة متميزة.

ولم يعد من المجدي بقاء العاملين محصورين في إطار السلوكيات المرتبطة بالنظم التقليدية والروتينية في أداء مهامهم في ظل التقلبات والتغيرات المختلفة التي تؤرق كافة المنظمات، لذلك تذهب المنظمات ذات التوجه الاستراتيجي نحو توجيه عامليها إلى التركيز العقلي والتفكير الإبداعي والمقترحات الجديدة وغير المألوفة في تسير المهام والأنشطة بهدف زيادة رصيد المال الفكري في المنظمة والاستفادة من مخرجات الأشخاص المبدعين وإزالة كل العقبات نحو تحقيق الرؤية المنشودة.

إن إدارة أي منظمة لديها العديد من المهام الحرجة والصعبة في الحياة المهنية، علاوة على التحديات التي تواجهها في مجال إدارة الدور القيادي بغرض إحداث التوازن في بيئة العمل لذلك، يجب دائمًا إظهار صفات القيادة الجيدة من قبل الإدارة العليا من أجل خلق مناخ تنظيمي جيد باستمرار (Effiong, 2022).

إن المناخ التنظيمي المناسب وبيئة العمل المثالية لهما أهمية كبيرة للمنظمات، نظراً لأثرهما في مختلف السلوكيات الإدارية على صعيد أداء الأفراد وأداء المنظمة التي تساعدها في إنجاز أهدافها وإدارة علاقتها مع البيئة المحيطة بها (إسماعيل، 2021).

لذلك تلجأ المنظمات نحو التطوير الذي أصبح متطلباً حتمياً للاستقرار وديمومة النجاح، لأن المعادلة قد تغيرت والتي تفيد بأن الثبات التنظيمي قد أصبح غير محبذ في قاموس النجاح، وبالتالي اعتماد خيار التطوير سيسمح بإعادة هندسة المنظمة ووضعها في نموذج تنظيمي طموح (هيشور، 2021: 86). حيث لا يعد التطوير التنظيمي نظاماً يحقق الفعالية المطلوبة، مالم يبنى على مجهود مخطط ويدار من قبل المستويات التنظيمية العليا استناداً على فهم ودراية بعلم السلوك (Marshak & Bushe, 2018).

بعبارة أخر، التطوير التنظيمي عبارة عن مخطط للتغيير في ثقافة المنظمة تعتمد على توظيف تقنيات العلوم السلوكية من خلال تبني استراتيجية طويلة المدى تهدف إلى تغيير المعتقدات والمواقف والقيم والهياكل التنظيمية، ويتم تنفيذه لتحقيق الفعالية التنظيمية ومواجهة تحديات العوامل البيئية المتغيرة وتطوير قدرة المنظمات على التجديد (Miremadi & Golchobian, & Ghanadiof, 2021

1.1. مشكلة الدراسة:

يُعد هدف التطوير التنظيمي - بحد ذاته - تحدياً أمام المنظمات، فقد كان كذلك في خمسينيات القرن الماضي، وما زال حتى الآن يمثل تحدياً لعقلية الأداء المنشود من حيث حافز إنشاء منظمات رائعة قائمة على إدارة التحديات والتكيف مع مبادئ المشاركة والاهتمام الاستراتيجي بالنمو من أجل تنشيط عملية التطوير التنظيمي(Bushe & Nagaishi, 2018).

وينتاب كثير من العاملين حالة من القلق والارتياب نتيجة تطبيق استراتيجيات التغير والتطوير، وهي حالة طبيعية تنتج بسبب شعور البعض بعدم القدرة على الوفاء بمتطلبات الأعمال الجديدة نتيجة تطبيق استراتيجيات النمو والتطوير، وبناء على ذلك دائماً ما تظهر حالة المقاومة بأشكال مختلفة (سومية، 2017). حيث تأتي مبادرات التطوير والإصلاح من القمة، وتأتي دائماً معها سيناريوهات واحتمالات حول تقبل الموارد البشرية لخطط التطوير المقترحة، الأمر الذي يحتاج ضمان لتقليل حدة المقاومة المتوقعة وحسرها في أضيق نطاق (ماهر والعربي، 2019). وبشكل عام يشير اللوزي (2003) بأن هناك الكثير من التحديات والصعوبات التي تواجه تطوير المنظمات، خاصة في الدول النامية خاصة منها الدول العربية، بسبب تقادم اللوائح والأنظمة، وتعدد المستويات التنظيمية، وتزايد تكلفة الروتين، وقصور في التنسيق، وعدم الاهتمام بتطوير الاتجاهات السلوكية وكيفية تجنب القيم السلبية كعدم احترام الوقت وقلة الالتزام واللامبالاة، وغير ذلك، مما يستدعي التفكير جدياً في البحث عن أساليب التغيير والتطوير المجدية.

لذلك تأتي هذه الدراسة لوضع رؤية مقترحة لبيئة عمل نشطة تدعم وتحفز عملية التطوير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي؟
2. ما خصائص وطبيعة التطوير التنظيمي؟
3. ما منافع تبني ظاهرة التطوير التنظيمي للمنظمات؟
4. ما مراحل التطوير التنظيمي؟
5. ما ملامح الرؤية المقترحة لبيئة نشطة وداعمة للتطور التنظيمي؟

2.1. أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

1. تحديد مفهوم التطوير التنظيمي.
2. التعرف على خصائص وطبيعة التطوير التنظيمي.
3. بيان أهمية ومنافع التطوير التنظيمي للمنظمات.
4. التعرف على أهم المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي.
5. وضع رؤية مقترحة لبيئة عمل نشطة وداعمة لعملية التطوير التنظيمي.

3.1. أهمية الدراسة:

- تناولت الدراسة موضوعاً مهماً وحيوياً في الأدب الإداري، والقت الضوء على هذا المفهوم الحديث الذي بات يفرض نفسه على المنظمات التي تسعى للتطور والنمو في ظل التحديات المعاصرة.
- إن تقديم رؤية مقترحة، قد تساعد متخذي القرارات في الانتباه إلى بيئة العمل والاهتمام بها واعتبارها أرضية مهمة لحصاد نتائج التطوير التنظيمي.

4.1. منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بغرض تحقيق أهدافها، والإجابة عن تساؤلاتها، وقد تم استخدام هذا المنهج من خلال استخدام أسلوب القراءة التحليلية في الأدبيات السابقة التي تناولت مفهوم التطوير التنظيمي وارتباطه ببعض العوامل والخصائص التنظيمية التي يمكن أن تساهم في تكوين بيئة عمل جيدة، بغرض وضع الرؤية المقترحة.

2. مراجعة الأدبيات:

تم عرض ومناقشة الدراسات السابقة وفق منهجية التركيز على نتائج أهمية التطوير التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

1.2. الدراسات العربية:

هدفت دراسة (ريان وأميرة، 2022) للتعرف على التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي، واستخدمت الدراسة منهج البحث الميداني، وتم التوصل إلى نتائج هامة تتلخص في وجود دور للتطوير التنظيمي في تحسين الأداء. وفي دراسة أجراها (علام، 2022) حول أهمية التطوير التنظيمي في المنظمات ودورها في تنمية الموار البشرية، وجد أن الاهتمام بوضع الخطط وتفعيل أسلوب الإدارة بالأهداف، وتحديد الاحتياجات التدريبة للعاملين والعمل على تنفيذها، كل ذلك ساهم في رفع كفاءة العاملين وسهل من عملية الرقابة وتقييم الأداء. كما هدفت دراسة (هيشور، 2021) إلى تحليل ظاهرة استخدام التطوير التنظيمي في المنظمة وجعله أصلاً استراتيجياً مستدام، وخلصت الدراسة إلى أن التطوير هو حتمية مفروضة على جميع التشكيلات الاقتصادية والتجارية كمعيار لديمومة التطوير وتحقيق الميزة التنافسية. وبينت دراسة (الخشاب، العاني والجادر، 2021) أن قصور الأداء في المنظمة قد يكون أحد أسبابه الرئيسية عدم وجود برنامج للتطوير التنظيمي يسمح بالاستفادة من التغيرات البيئية الجديرة بالاهتمام والتي يمكن أن تساهم في رفع جودة العمل.

وفي دراسة أجراها كل من (جرناز والباهليل، 2021) حول اتجاهات الأفراد في إحداث التطوير التنظيمي، تبين أن هناك علاقة بين مدى توفر الجاهزية والاستعداد لدى العاملين في المنظمة في إحداث ظاهرة التطوير التنظيمي شريطة معالجة كل المعوقات التي تحول دون ذلك. وقد كشف (ثابت، 2021) عن الدور المهم لاستخدام استراتيجيات التطوير التنظيمي في رفع مستويات الأداء في المنظمة شريطة وجود خطة استراتيجية شاملة لبرامج التطوير التنظيمي التي يمكن من خلالها تعزيز القدرات الإبداعية للأفراد. وقد بينت دراسة (العايب، 2021) في نتائجها النظرية أن نجاح التطوير التنظيمي مرتبط بدعم والتزام القيادة، إذ أن الأنماط القيادية والتطوير التنظيمي موضوعان متلازمان لتحقيق الفعالية والنجاح في المنظمة.

في سياق آخر، كشفت دراسة (الشمري والنعيمي، 2020) أن الاهتمام بإدارة مواهب العاملين من حيث التخطيط والاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بهم كانت ذات أثر في إحداث ظاهرة التطوير التنظيمي.

أما دراسة (فاطمة وأحمد، 2018) فقد أثبتت تمكين العاملين من خلال تفعيل بعد المشاركة والاستقلالية في العمل وتفعيل الفرق المدارة ذاتياً، كان لها الدور الأبرز في تكوين بيئة عملية للتطوير التنظيمي في المنظمة. أما دراسة (الحمدان، 2018) فقد بينت

الدور المهم للأنماط القيادية وخصوصاً الديمقراطية والحرة في إحداث ظاهر التطوير التنظيمي حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة والتعبير عن أراءهم ومقترحاتهم كان لها الأثر الإيجابي في رفع مستوى التطوير التنظيمي.

2.2. الدراسات الأجنبية:

بينت دراسة (Miremadi et al, 2021) في نتائجها أن منهجية التطوير التنظيمي هي وصفة فعالة لإحداث حالة التوافق بين الأفراد وإدارة المنظمة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية والمكونات التنظيمية الأخرى كالهيكل التنظيمي والاستراتيجية والعمليات المختلفة. واستعرضت دراسة (George , Chimezie & Okilo, 2019) بعض العوامل التنظيمية التي يتوقع منها أن تساهم في تحقيق الوجهة المطلوبة من مستوى التطوير التنظيمي، وتبين أن النمط القيادي والتواصل المؤسسي الفعال ومشاركة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة والتنسيق بين الوظائف المختلفة، كل ذلك يعد من العوامل الداعمة لنجاح التطوير التنظيمي. وقد كشفت دراسة (Marshak & Bushe, 2018) التي بُنيت على مراجعة الأبحاث التي تركز على دور القيادة في لإحداث التطوير التنظيمي، والتي انتهت إلى أن التطوير التنظيمي الناجح يحدث بفعل قيادة داعمة تقود عملية التغير والتطوير من خلال إشراك أصحاب المصلحة في عملياتها. وأخيراً جاءت دراسة (Vinesh, 2014) لتوضح في نتائجها الدور المهم للتدريب والتطوير في مجال تنمية الموارد البشرية وتحسين مستويات أداءهم لتظل قادرة على المنافسة وأن هذا التطوير يُعد الموظفين لأدوار مستقبلية من أجل إيجاد منظمة مبدعة ومتعلمة ومعززة للتطوير المؤسسي.

3.2. التعليق العام على الدراسات السابقة:

في إطار مراجعة الأدبيات السابقة، تبين وجود اتفاق بين توجه الدراسة الحالية والأدبيات السابقة في وضع مفهوم التطوير التنظيمي موضع اهتمام من حيث أن التركيز على خطة عملية للتطوير في المنظمة بات أمراً حتمياً في ظل كل المتغيرات وظروف المنافسة، ولكن الدراسة الحالية اختلفت مع سابقاتها من حيث تقديم رؤية مقترحة لتهيئة بيئة عمل جيدة قد تكون مدخلاً لشيوع ظواهر ومؤشرات من شأنها أن تسهل عملية حدوث عملية التطوير التنظيمي. وقد دعمت الأدبيات السابقة الدراسة الحالية في تحديد مشكلة الدراسة وبناء الإطار المفاهيمي ووضع أسس الرؤية المقترحة.

وقد تم الاستفادة من مخرجات الدراسات السابقة في تحديد ملامح الرؤية المقترحة وتحديد طبيعة العلاقات بين مكوناتها، عدا عن الاستفادة منها في الشعور بمشكلة الدراسة الحالية.

3. الإطار المفاهيمي:

1.3. مفهوم التطوير التنظيمي:

ترنو المنظمات دوماً إلى تحقيق نمواً مضطرداً سيما في ظل ظروف البيئة المحيطة بالغة التعقيد، لذلك، قد يكون استقرارها – في حد ذاته – نجاحاً إذا ما تراجعت المنظمات الأخرى. غير أن ما تسعى إليه المنظمات دوماً هو تحقيق نجاح استراتيجي تبرز مؤشراته في الكفاءة والفعالية من جهة، والإنتاجية العالية من جهة أخرى. لذلك، فقد شغل التطوير التنظيمي مساحة كبيرة لدى الباحثين في الأدب الإداري، تجلى ذلك في تباين آرائهم تجاه هذا المفهوم، إلا أنهم تقاربوا في تحديد مقوماته وأسسه، وقد برز ذلك في تعريفاتهم لهذا المفهوم على النحو الآتي:

يُعرف التطوير التنظيمي بأنه عملية تهدف إلى تحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهياكل والعمليات التي تؤدي إلى فعالية التنظيم (Cummings & Worley, 2014: 2). وأشار (Mackenzie & Gordon, 2016: 1) إليه أنه جهد مخطط له بشكل متعمد على مستوى المنظمة لزيادة فعاليتها المنظمة أو لتمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وعُرف أيضاً بأنه جهد مخطط على مستوى المنظمة ويدار من قبل الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة من خلال التغيير المخطط في عمليات المنظمة باستخدام معارف علم السلوك (سومية، 2017: 11). كما يُعرف (Bushe & Nagaishi, 2018: 23) التطوير التنظيمي بأنه عملية تسمح المنظمة بالمشاركة والاستفسار لأصحاب المصلحة في عملية التحسين.

أما (Miremadi et al, 2021: 56) فرأوا بأن التطوير التنظيمي عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمة من خلال استخدام تقنيات علم السلوك، وفي ذات الاتجاه، عرفته (الحمدان، 2018: 80) بأنه التغيير الإيجابي والمخطط بشكل مقصود والذي يتضمن تطوير الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة والعاملين والتكنلوجيا. فيما يراه (هيشور، 2021: 92) كاستراتيجية تتبنها المنظمة من أجل التجديد والتغيير وتهدف إلى جعلها تتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وتنمية قدرات الأفراد والتنظيم لضمان الاستقرار وتحقيق الفعالية.

وعن (علام، 2022: 251) فإنه يرى التطوير التنظيمي على أنه مجموعة من الأنشطة المخططة التي تهدف إلى إحداث التغيير بالمنظمة وتحسين أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتهم وتنمية أساليب العمل.

في إطار ما سبق، يمكن تلخيص عناصر تعريف التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

- مجموعة من الأنشطة المخططة بشكل مقصود.
- يركز على تنمية قدرات الأفراد.
- الهدف منه زيادة فعالية كفاءة التنظيم.
- قائم على مبدأ التحسين والتغيير.

وعليه، تُعرف الدراسة الحالية التطوير التنظيمي بأنه سياسة تطويرية مستمرة للمنظمة وهياكلها التنظيمية تنساق بشكل متوازن مع تطوير الأفراد وفرق العمل بغرض التحول إلى حالة التميز والفعالية المنظمية.

2.3. خصائص وطبيعة التطوير التنظيمي:

تتعدد خصائص التطوير التنظيمي والتي يمكن إجمالها فيما يلي (Singh, 2014):

1. التطوير التنظيمي هو جهد طويل الأمد: وهو ما يعني أن التغيير التنظيمي والتطوير يتطلبان

وقت طويل للتحقيق، أي إنها رحلة لا تنتهي أبدًا من التغيير المستمر للمؤسسة

2. يحتاج إلى الدعم من الإدارة العليا: لتحقيق التطوير والتحسين، والاهتمام الجاد من قبل الإدارة في كافة المستويات الإدارية.

3. عملية تعلم: أحد مخرجات التطوير التنظيمي هو عملية التقييم الذاتي وبالتالي يسهل التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي.

4. رؤية العمليات: مما يعني أن أعضاء المنظمة يطورون صورة للمستقبل المنشود الذي يتضمن النهج الإنساني لجعل تلك الصورة حقيقة واقعة.

5. عملية التمكين: لأنه مجموعة من الممارسات التي تمكن أعضاء المنظمة من تطوير واستخدام مواهبهم بشكل كامل نحو النمو والنجاح التنظيمي.

ويضيف (Miremadi et al, 2021) مجموعة من النقاط التي توضح طبيعة التطوير التنظيمي:

1. التطوير التنظيمي هو مجال من مجالات تقنيات علم السلوك التطبيقي.
1. يتعلق الأمر بتغيير الخطة.
2. تهتم دراسة التطوير التنظيمي بإجمالي النظم والعمليات التنظيمية.
3. يرتبط التطوير التنظيمي بتحقيق التطابق بين المكونات التنظيمية مثل الهيكل والثقافة والعمليات.
4. التطوير التنظيمي هو استراتيجية تهدف إلى تغيير المعتقدات والمواقف والقيم والهياكل التنظيمية. يتم تنفيذه لتحقيق الفعالية التنظيمية ومواجهة تحديات العوامل البيئية المتغيرة.
5. تهدف دراسة التطوير التنظيمي إلى تطوير التنظيم العام مع إشارة خاصة إلى تطوير قدرة المنظمات على التجديد.
6. أنها تتضمن بدء الإجراءات بحيث يتم تحويل المنظمات إلى منظمات تعليمية.

3.3. لماذا يجب الاهتمام والتركيز على التطوير التنظيمي؟

أوضح (McLean, 2005) أن مجال التطوير التنظيمي واسع وليس مجرد تقنية ذات أثر عادي، فهو يسهم في تحسين توجهها الاستراتيجي وتحديد رؤيتها ورسالتها، كما يساعد في رسم الخطط الإستراتيجية المنشودة وحجم القرارات المطلوبة، إضافة إلى أنه يساعد في عمليات إدارة الصراع بين الأفراد والجماعات في العمل لأن له دور في خلق بيئة تعاونية، كما أن التطوير له الدور الأبرز في تحسين عمليات التشغيل المستمرة إذا أنه مرتبط ببرامج تدريبية مستمرة داعمة لأداء العاملين، علاوة على أنه يساهم في إنشاء أنظمة التغذية الراجعة عن مستويات أداء الأفراد.

وأضاف (Philbin & Mikush, 2000) أن **التطوير** التنظيمي هو سبب لبقاء المنظمة لارتباطه بتحسين النظم الأساسية فيها بصورة مستمرة، ومعالجته للحالات الصعبة الناتجة من التغيرات البيئية، كما أن فلسفة التطوير التنظيمي دائماً ما تركز على القيم التي تشكل أساس رسالة المنظمة.

كما يساهم التطوير التنظيمي في معالجة مواضع القصور عند الموظفين ويعمل على رفع كفاءتهم، وتحقيق حالة الرضى لديهم، وعن جانب الإنتاجية فالتطوير التنظيمي يعمل دائماً على زيادتها وتقليل التكاليف والتحسين في جودة الخدمة المقدمة (Vinesh, 2014).

وقد بينت (حسنين، 2022) أنه يمكن اللجوء للتطوير التنظيمي باعتباره منهج علاجي عند ظهور المشكلات المختلفة، ومنهج وقائي في حال عدم وجود المشكلات لغرض حماية المنظمة وجعلها قادرة على الاستجابة السريعة لأي متغيرات بيئية محتملة.

في ذات السياق، بين (القريوتي، 1999) أن المدخل المستخدم في رصد الأهداف والمنافع المنتظرة من جهود التطوير التنظيمي يرتكز بشكل أساسي على إنجاز احتياجات المنظمة من خلال الانطلاق من الأفراد وحاجاتهم، وبالتالي تتركز هذه الأهمية حول إشاعة الثقة بين العاملين، وإيجاد الانفتاح في المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من معالجة كافة المشكلات التي تعاني منها المنظمة بشكل صريح، وزيادة فهم عملية الاتصالات وتبني أساليب إدارية ديمقراطية في القيادة والإشراف، عدا عن الأهمية في إدارة الصراعات وزيادة الوعي بديناميكية الجماعة (رسلان، 2012) ولكل ما سبق، تلجأ المنظمات وتركز على تبني فلسفة التطوير التنظيمي لأجل البقاء والاستمرارية وتحقيق الفعالية.

4.3. مراحل التطوير التنظيمي:

لن يكون من السهل تحقيق أي تغيير أو تطوير فاعل ما لم يتم ذلك عبر الوعي للمراحل التالية (شهاب، 2014):

1. مرحلة البدء: وهي من المراحل الهامة لأنها تتصل بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التغيير والتطوير.
2. مرحلة التحول: أي القيام بجهود مدروسة لتدريب العاملين على نظام التغير أو التطوير المستهدف.
3. مرحلة الصيانة: وتعني العمل على المحافظة على فعالية برنامج تطوير المنظمة من خلال توفير كادر من المختصين من داخل النظام يعملون كداعمين للمحافظة على الخطة بالتعاون مع الجهات الاستشارية.
4. مرحلة الأثر: رصد وتقييم الأثار التي يمكن أن تتركها برامج التطوير على النظام وعلى العاملين فيه

فيما يقترح (عبد الباري درة) نموذجًا لإدخال تطوير وتغيير ممنهج في المنظمات من خلال المراحل التالية (دودين، 2020):

1. التعرف على مصادر التغيير: والتي يمكن أن تكون من مصادر البيئة الخارجية المتنوعة أو من مصدر المناخ التنظيمي السائد والجو العام في المنظمة.
2. تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة بين الواقع الحالي وهدف المنظمة المنشود.
3. تشخيص مشكلات المنظمة: سواء في أساليب عملها أو التكنلوجيا التي تستخدمها أو دوران العمل أو معدلات الغياب وغير ذلك.
4. التغلب على مقاومة التغيير: بعد البحث عن أسبابها والتي قد تكون خوف من الخسارة المادية والمعنوية، أو الخوف من مخالفة معايير التغيير الجديد، أو التعقيدات الي تصاحب العملية كما يراها العاملين المقاومين.
5. تخطيط الجهود اللازمة للتغير: وذلك من خلال تبيان الأهداف التطويرية بشكل دقيق يمكن قياسه.
6. وضع استراتيجية التغيير: مع ضرورة الانتباه للعناصر التي تتأثر بها أجزاء المنظمة وخصوصاً هيكل المنظمة.
7. تنفيذ خطة التطوير والتغير خلال مدة زمنية محددة.
8. متابعة التنفيذ.

4. رؤية مقترحة لتكوين بيئة عمل نشطة داعمة للتطوير التنظيمي

تمهيد:

إن تهيئة مناخ تنظيمي جيد يستلزم تهيئة بيئة عمل تنظيمية جيدة (بوبيدي، 2019)، لذلك يمكن التعرف على بيئة العمل الجيدة وقياسها من خلال التعرف على جودة وطبيعة العلاقة بين الإدارة وموظفيها من خلال درجة المصداقية والاحترام والعدالة،

وجودة العلاقة بين الموظف ووظيفته وشعوره بالفخر، وجودة العلاقة بين الموظفين أنفسهم المبنية على الثقة والصداقة (van Marrewijk, 2004).

وبعد أن تحدثنا سابقاً عن التطوير التنظيمي من الجانب المفاهيمي، فإننا في هذا الجزء يبين رؤية مقترحة لتكوين بيئة عمل يمكن أن تنشط فيها كل مقومات ومؤشرات ظاهرة التطوير التنظيمي، وذلك في إطار العمل على تعزيز بعض المتغيرات والعوامل التنظيمية التي من شأنها أن تفسر بيئة عمل إيجابية ونشطة وداعمة يمكن الاستثمار فيها لغرض تحقيق ظواهر ومؤشرات التطوير التنظيمي.

وتشير بيئة العمل في هذه الدراسة حول البيئة الداخلية (التنظيمية) والتي تتمثل في جملة من الخصائص والعوامل التنظيمية التي تحيط بالفرد وتؤثر على سلوكه.

1.4. هدف الرؤية المقترحة:

نضجت فكرة هذه الرؤية من خلال ضرورة التركيز على تكوين وتهيئة بيئة عمل إيجابية وصحية في إطار بعض المتغيرات التنظيمية والسلوكية وفق مجموعة من المبادئ والإجراءات المشروطة التي من شأنها أن تساعد إدارة المنظمة في استغلال هذه البيئة وجعلها مدخلاً وأساساً لتنفيذ أي خطة تنمية وتطوير، وهذه المنظومة هي رؤية لإعادة صياغة حاضر المنظمة بطريقة تُؤهلها لتحقيق هدف استراتيجي هام في المستقبل كالتطوير التنظيمي.

2.4. مبادئ الرؤية المقترحة:

تم تحديد مبادئ الرؤية بناء على المدخل السلوكي، والذي يعد أحد مداخل عملية التطوير التنظيمي، حيث تعتبر عملية التطوير في المنظمة بأنها حالة استجابة لأسباب التغيير سواء في المعتقدات أو القيم أو المواقف أو هيكلة المنظمة من أجل مسايرة التغيرات الخارجية والتوافق معها، حيث يشير التطوير في المنظمة إلى المداخل السلوكية لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح بين الأفراد والمجموعات ضمن أساس إمكانية تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز القيم الإنسانية في المنظمة في ذات الوقت، وأن الأفراد يرغبون في التطوير إذا ما اتيحت لهم الفرصة لذلك (راتول ومصنوعة، 2011). وتؤكد على ذلك (شهاب، 2014) حيث أن جوهر عملية التغيير والتطوير مرتبط بسلوك الأفراد وجماعة العمل في المنظمات سواء كانت حكومية أو غير ذلك وبالتالي تكون أداة التنفيذ عن طريق القدرات والمعارات الإنسانية وحل مشكلاتها وفق التقلبات البيئية المختلفة.

وبالتالي تكون مبادئ الرؤية المقترحة على النحو التالي:

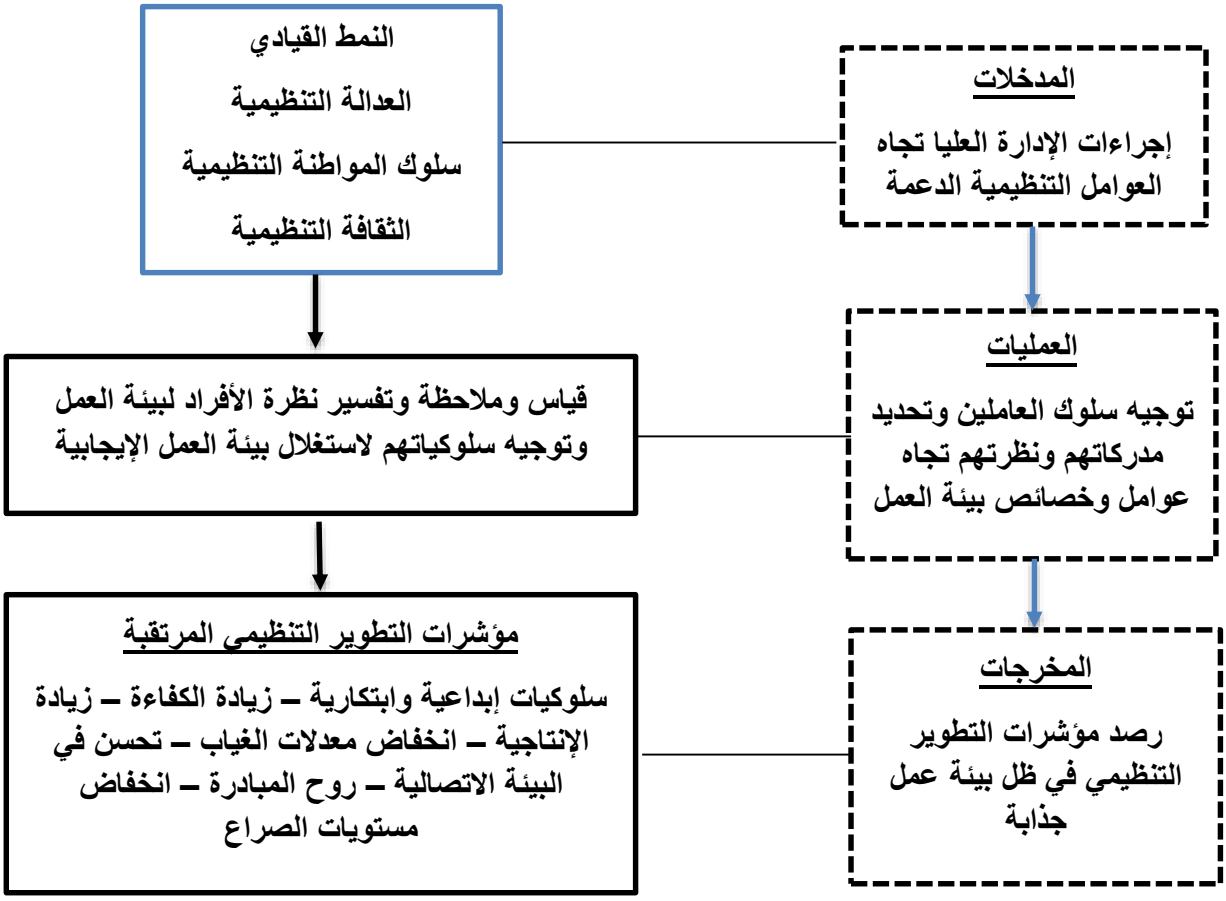
- السلوكيات الإيجابية في العمل هي دلالة على بيئة عمل جيدة ووسيلة لتحسين الأداء والإنتاجية والفعالية.
- المناخ التنظيمي وفق هذه الرؤية المقترحة هو مناخ مثالي تكون بفعل مجموعة من الخصائص التي تُميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل فيها الأفراد، وبالتالي تؤثر في إدراكاتهم وسلوكياتهم.
- يرتكز ظهور تصرفات وسلوك الأفراد على مبدأ السببية؛ أي لتفسير أي سلوك والتحكم به فإنه لا بد من تحديد الأسباب المفسرة له داخل بيئة العمل.

- يعد تعزيز بعض العوامل والسلوكيات التنظيمية من قبل إدارة المنظمة أسلوباً من أساليب تهيئة بيئة العمل لحدوث التطوير التنظيمي.

3.4. مكونات الرؤية المقترحة:

تم تأسيس مكونات الرؤية المقترحة لتكوين بيئة عمل نشطة داعمة للتطوير التنظيمي تبعاً لنظرية النظم والتي تتمثل في مرحلة المدخلات ومرحلة العمليات ومرحلة المخرجات، إذا أن هذه الرؤية قائمة على ترابط مكوناتها وأن كل مرحلة تقود للمرحلة التي تليها، والشكل التالي يبين المحاور الأساسية للرؤية المقترحة:

شكل (1): رؤية مقترحة لبيئة داعمة للتطوير التنظيمي



المرحلة الأولى: مرحلة المدخلات:

تتضمن هذه المرحلة التأكد من إجراءات الإدارة العليا تجاه بعض العوامل والخصائص التنظيمية، حيث تم حصر بعض المتغيرات والعوامل التي تؤدي إلى تشكيل بيئة عمل إيجابية استناداً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، ويتوقع أن تساهم هذه العوامل في تشكيل بيئة عمل جيدة وصحية تؤثر في اتجاهات وسلوك الأفراد، ويُشار إلى أن العوامل والخصائص التنظيمية كثيرة ولا يمكن حصرها في هذه الدراسة، والفكرة هنا قائمة على اختيار عينة منها لبيان دورها المهم في تشكيل بيئة عمل إيجابية، بحيث يمكن تعميم الفكرة على كافة المتغيرات والعوامل التنظيمية الأخرى التي من شأنها أن تعزز وتهيئ بيئة عمل إيجابية.

وفيما يلي عرض عينة من المواصفات المطلوبة من الإدارة تجاه بعض العوامل والمتغيرات التنظيمية ذات الارتباط المباشر ببيئة العمل والتي تم اعتمادها بناء على المراجعات النظرية:

النمط القيادي:

تعرف القيادة بالممارسات التي يقوم بها الرؤساء والمدراء في إداراتهم لرفع كفاءة الإداريين في كافة المهام والمستويات القيادية بهدف إحداث تغير محسوس نحو تحقيق أهداف المنظمة (الطويل والفايز، 2022). وقد بينت العديد من الدراسات أن النمط القيادي والأساليب القيادية المبتكرة لها دور كبير في تجويد بيئة العمل من حيث تطوير الهيكل التنظيمي وتعزيز أنظمة المكافآت والحوافز وتحسين ظروف العمل (علي، 2020)، كما بينت دراسة (حمدان، 2021) أن استخدام القيادات للنمط التشاركي المبني على ثقافة مشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات كان له دور كبير في تطوير بيئة العمل.

وتبنى شخصية القائد على ثقافته المتراكمة، حيث أشار كل من (Kusy & Holloway) إلى خطورة وجود البيئة السامة في مكان العمل والتي تسمى بـ Toxic Workplace والتي تتمثل في وجود شخصيات وقيادات هدامة ومحبطة وسلبية يتم التغاضي عنها وعدم مواجهتها، والتي توفر أجواء بيئية تؤثر بالسلب على الأداء والإنتاجية ومستويات رضى الموظفين، بالإضافة إلى زيادة مشكلات ضغوط العمل(أحمد والسيد، 2023)، لذلك بينت دراسة (علي، 2020) أن النمط القيادي القائم على المشاركة وبناء فرق العمل والاستثارة الفكرية له دور بارز في تجويد بيئة العمل مما يحفز الأفراد وفق ذلك لسلوك الإبداع في أنشطتهم وانعكاس ذلك كلياً على تميز المنظمة.

في إطار ما سبق، والذي تم الإشارة فيه إلى العلاقة بين البعد القيادي وبيئة العمل، تقترح الرؤية على إدارة المنظمة ما يلي:

- التأكد دائماً من اختيار القيادات وفق معايير الكفاءة والشخصية المناسبة.
- اعتماد النمط التشاركي للقيادات في دوائرهم وأقسامهم.
- استخدام أساليب الإدارة الحديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف.
- تعزيز الثقة كقيمة جوهرية في طبيعة العلاقات بين القيادة والأفراد.
- تعميم ثقافة شركاء العمل في العلاقة الرسمية بين الأفراد والقيادات، وليس مفهوم السلطة والقوة.
- العمل على دورية اللقاءات والمناقشات مع الأفراد لتمكينهم من تقديم الأفكار والمقترحات، وتبني ذلك على أرض الواقع.
- ترسيخ مبدأ العمل التعاوني من قبل القيادات والتركيز على فرق العمل والتأكيد على أن أي نجاح هو للجميع.

العدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية بأنها العدالة التي تنتهجها إدارة المنظمة ويتصورها العاملون فيما يتعلق بتوزيع الموارد اللازمة لأداء مهام العمل، وتوزيع الحوافز والمكافئات، وتصورهم حول عدالة الإدارة في تعاملها مع الموظفين (Bouazzaoui, Roehrich & Roath, 2020).

إن للعدالة التنظيمية علاقة ارتباطية بسلوكيات الأفراد في بيئة العمل، إذ أن الممارسات الإدارية التي تدل على عدم العدالة سواء التعاملية أو الإجرائية التوزيعية من شانها إحداث ظاهرة انحراف مستوى الأداء،

لذلك يمكن للمنظمات وصانعي السياسات أن يتعلموا بشكل أفضل تجنب الممارسات غير العادلة لأجل مواجهة أي انحرافات في بيئة العمل(Chaudhary, Bhatti, Cipran & Bajwa, 2022). وفي إطار ذلك، تقترح الرؤية على إدارة المنظمة ما يلي:

- تعزيز الأداء بالمكافآت والحوافز التشجيعية.
- اعتماد نظام حوافز مبني على نتائج تقييم الأداء.
- المساواة في المعاملة والاحترام بين الجميع قائمة على مبدأ الإنسانية وليس على الرتب الوظيفية أو الانتماءات الإيدلوجية.
- العدالة في الترقيات وأن للجميع الحق في الترقية وفق مساره المهني ضمن نظام واضح ومحدد.
- تحليل وظيفي مدروس يتضمن الوصف والتوصيف لجميع الوظائف، بحيث توزع المهام وفق الكفاءة والإمكانيات والمؤهلات.
- الإفصاح عن المعلومات بالقدر الذي يحتاج الأفراد لأداء مهامهم على الوجه المطلوب.
- ترسيخ شعار أن الأفراد دائماً محل اهتمام وتقدير من قبل الإدارة العليا.

سلوك المواطنة التنظيمية:

تعرف المواطنة التنظيمية بقيام العامل بأدوار إضافية خارج الوصف الوظيفي والتي لا ينتظر منها أي مكافئة، وهي سلوكيات تنعكس بالإيجاب على المستويين التنظيمي والبشري (Kawan & Ben Aijjah, 2021). إن أهم مواصفات سلوك المواطنة التنظيمية يعتمد على المبادرات الإيجابية للتعاون مع زملاء العمل، والدقة في التعامل مع الآخرين، وتقديم المقترحات والابتكارات التي تساهم في تتحين الصورة الذهنية للمنظمة، كما أن هذا السلوك مرتبط بشكل أساسي بتحسين مستويات الأداء لعدم ارتباطه بالمقابل المادي، ويركز هذا السلوك عبى البعد عن التصرفات السلبية والمشكلات والشكاوى وحالات التذمر وتجنب إثارته (المطلق، 2022). ووفق ذلك يمكن القول أن شيوع سلوك المواطنة في المنظمة هو مدخل مهم لتكوين بيئة عمل جيدة وصحية يمكن استثمارها للصالح العام للمنظمة. وفي إطار ذلك، تقترح الرؤية على إدارة المنظمة ما يلي:

- العمل على دفع زملاء العمل على تبني ثقافة مساعدة الآخر، وتقديم النصح والإرشاد للآخرين من الزملاء وخصوصاً الجدد منهم.
- العمل أن تتجلى خصلة التواضع وعدم التسلط والتكبر بين زملاء العمل، وتقديس خصوصيات الآخرين وعندم انتهاكها، وتقبل وجهات النظر وعدم التسبب في جرح مشاعر أي أحد.
- حث الجميع على فضيلة التسامح في أوقات الخلافات والصراعات، وتغليب المصلحة العامة، وتقبل الآخر أوقات الضغط والتوتر.
- حث العاملين باستمرار أن يكونوا فاعلين في منظمتهم في إطار نقاشاتهم واجتماعاتهم ومقترحاتهم، وأن يكونوا الوجه المشرق لها وأن يتخلقوا بتحمل المسؤوليات.
- التأكيد دائماً على الرقابة الذاتية تجاه كل الواجبات المطلوبة من العاملين في أداء المهام بجودة واتقان، كذلك التعامل مع الموارد والمال العام أو قوانين الحضور والانصراف أو إهدار الوقت.

الثقافة التنظيمية:

لم تعد الثقافة التنظيمية مرتبطة فقط بالقيم ومعايير السلوك والتوقعات، بل هي محرك ومعيار حاكم في تحديد اتجاهات المنظمات، لأنها تعد عاملاً مساعداً في نجاح تنفيذ السياسات الإدارية، وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمي، وترتبط الثقافة المنظمية بعديد من العوامل التنظيمية المهمة، كمعرفة كيفية تعزيز الابتكار والإبداع، وفرق العمل، وعمليات تبادل المعرفة التنظيمية وغير ذلك، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على جميع مكونات بيئة العمل وخصوصاً سلوك العاملين فيها (عبد الحميد، 2022).

كما تعتبر الثقافة التنظيمية أداه مهمة لفهم بيئة العمل، في بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، لأنها تشكل لهم نماذج العلاقات والسلوكيات التي يجب اتباعها، فهي تعبر عن الملامح المميزة للمنظمة، لأنها تحمل في طياتها قيماً معينة كالابتكار والإبداع والريادة والتميز وتحقيق الطموح (الكثيري ومهيلار، 2021).

في ذات السياق، تلعب الثقافة التنظيمية وخصائص الثقافة بشكل عام دوراً مؤثراً على تطوير بيئة العمل حيث أن العلاقات الجيدة بين المرؤوسين والرؤساء، والتقارب الاجتماعي الثقافي يساعد على الأداء الجيد ويحقق الفاعلية التنظيمية (أحمد، شاهين وكمال الدين، 2021).

وفي إطار دور الثقافة التنظيمية وارتباطها ببيئة العمل، تقترح الرؤية على إدارة المنظمة ما يلي:

- نشر رؤية المنظمة ورسالتها والتأكد من إيمان الأفراد بها باعتبارها شاخصاً ومحفزاً وملهماً لهم.
- التأكيد دوماً على مفاهيم إجراءات العمل من منظور المنظمة المتميزة كأنظمة الجودة الشاملة والتمييز المؤسسي والإبداع والابتكار.
- التأكيد أن قيم المنظمة هي قيم جوهرية وليست حبراً على ورق.
- التأكيد دوماً على منافع التحسين المستمر والخروج من طابع الروتين إلى الإبداع والتميز.
- تبني سياسة ترجمة نواتج تقييم الأداء على شكل حوافز ومكافئات واعتمادها ضمن ثقافة عمل المنظمة.
- التركيز على ثقافة خلق دافعية الإنجاز وذلك من خلال اهتمام المنظمة بزيادة قدرة عامليها ومهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي.

المرحلة الثانية: مرحلة العمليات:

حيث تستند هذه المرحلة على توجيه سلوك العاملين وتحديد مدركاتهم ونظرتهم تجاه عوامل وخصائص بيئة العمل، وذلك بعد أن تقوم إدارة المنظمة بتركيز جهودها تجاه العوامل والخصائص التنظيمية السابقة، بحيث تتأكد من إيجابية العلاقة بين الأفراد وعوامل المرحلة السابقة، فمثلاً:

- التأكد من حالة التوافق والقبول والثقة من قبل الأفراد في النمط القيادي المستخدم. فحص العلاقات الإيجابية تجاه رؤساء العمل؛ نتيجة سيادة الأسلوب الديمقراطي والتشاركي.
- التأكد من شعور الأفراد بأنهم يعملون ضمن بيئة عمل صحية تسود فيها مظاهر العدالة في الإجراءات والتعاملات والمكافئات والحوافز.

- العمل قياس مستوى رضى الأفراد عن بيئة العمل سواءً في العلاقة مع الزملاء أو الإدارة أو حتى طبيعة المهام الموكلة لهم.
- التأكد من أن الفرد يشعر بتوفر الاستقرار الوظيفي نتيجة أنه يعمل في بيئة عمل جاذبة من وجهة نظره، وبالتالي يمكن أن يطلق في كامل قدراته وإمكاناته.
- العمل على إشاعة ونشر سلوكيات المواطنة التنظيمية بكل مكوناتها بين الأفراد وذبك من خلال إظهار تبنيهم بشكل واضح لهذا السلوك في معاملاتهم وأنشطتهم.
- التأكد من أن سيادة ثقافة تنظيمية واضحة لا تتعارض مع الأفراد وأنها تحظى بقبول تام لديهم، إذ أن هذا الأمر يساعد الأفراد على تفسير المواقف التي تحدث وتساعد أيضاً في فهم وإدراك بيئة العمل.
- تحفيز وتوجيه الأفراد لتبني الإبداع في أنشطتهم من خلال استغلال المناخ التنظيمي الجيد وبيئة العمل المثالية.

ومن المهم أن تعمد إدارة المنظمة على أساليب القياس والملاحظة في تفسير نظرة الأفراد لبيئة العمل الحالية، وفي إطار هذه النتائج التي يُرجى أن تكون إيجابية، يتم توجيه الأفراد نحو تكوين دافعية الإنجاز لإتمام متطلبات العمل على الشكل المطلوب، بحيث تظهر فيها السلوكيات الإيجابية، كمظاهر رغبة الإفراد في الاستمرار بالعمل، وأشكال التضحية لأجل الصالح العام للمنظمة، والسلوكيات التي تعبر عن ارتفاع الحالة المعنوية،

وفي ظل تحقق ذلك كله، يُمكن للمنظمة إلى حد كبير أن تتحكم في سلوكيات الأفراد؛ مما يجعل القيادات تُدرك جيداً أهمية تشكيل بيئة عمل جيدة تنتشر فيها السلوكيات إيجابية ومرغوبة، ويجعل العاملين أكثر مرونة وسهولة من حيث التفاهم معهم، وأن بيئة العمل ستكون قابلة لأن يبتكر الموظف ويبدع في التفكير، ويبحث عن بدائل جديدة لعلاج المشكلات ومواجهة المواقف، وتوجيههم نحو الأهداف التي تطمح إليها المنظمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة المخرجات

تُعبر هذه المرحلة عن رصد مؤشرات التطوير التنظيمي في ظل بيئة عمل جذابة، وهي عبارة عن السلوكيات والتصرفات الإيجابية التي تصب في مصلحة النمو والتطوير وأن وجود هذه المؤشرات عن الأفراد هو دليل على ان المنظمة بات لديها مقومات للقيام بعملية ممنهجة ومخططة للتطوير تنظيمي.

وفي سياق الحديث عن المخرجات، من المهم بمكان الحديث عن بيئة العمل وعلاقتها مع التطوير التنظيمي، ونتحدث هنا تحديداً عن علاقة بيئة العمل مع كل ما يؤدي إلى التطوير التنظيمي كالإبداع والكفاءة ورفع مستويات الأداء والتميز والإنتاجية وغير ذلك.

وتعرف جودة بيئة العمل بقدرة المنظمة على توفير عوامل بيئية تنظيمية أفضل ومرغوبة من العاملين، مما تكون سبباً في رفع أداء المنظمة، بحيث يدرك العاملون مدى تلبية هذه البيئة لحاجاتهم الإبداعية والتطويرية (علي، 2020).

وتسعى المنظمات الناجحة إلى توجيه طاقات وجهود العاملين لتحقيق تطلعاتها وبناء الثقة وتعزيز الدوافع نحو تحسين الجودة والإبداع والابتكار، وذلك من خلال توفير بيئة صحية إيجابية تكون مصدر تحفيز لهم، بحيث يشعر الفرد أن له قيمة في منظمته ومؤثراً فيها، وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي توفر بيئة عمل مرضية لأفرادها هي أكثر المنظمات تميزاً وزيادة في معدلات الإبداع والابتكار (بو نقيب، 2018).

وأكدت على ذلك (عكر، 2020) حيث أشارت أن الإبداع الوظيفي هو هدف رئيسي لأي منظمة تتميز به عن غيرها، ولا يمكن تحقيق الحالة الإبداعية إلا في ظل بيئة عمل مناسبة يرتقي من خلالها الموظف ويظهر ما لديه من قدرات ومهارات تلبي حاجات المنظمة وتزيد من كفاءاتها.

وتلعب بيئة العمل الإيجابية دوراً مهماً في زيادة مستويات كفاءة الموظفين وبالمحصلة زيادة التميز للمنظمة، حيث تؤثر البيئة الداخلية الجيدة على الحالة العقلية للموظف وقدراته، مما يؤدي ذلك حتماً إلى تكوين الرغبة وزيادة مستوى الأداء الفردي ومن ثم تحسين الإنتاجية بشكل عام، والتي تتأثر سلباً بالطبع في حالات الشعور بعدم الرضا عن بيئة العمل والتي تسبب فقدان وتراجع الإنتاجية (الحياري، 2022).

في إطار ما سبق، وبعد تأكد إدارة المنظمة من إدراك العاملين لخصائص ومميزات بيئة المنظمة التي يفترض أن تكون بيئة جيدة وصحية، يتم التركيز على بعض المخرجات المتوقعة والتي تحدث بفعل ذلك والتي ستكون بمثابة مؤشرات وظواهر على التطوير التنظيمي والتي يمكن استثمارها وتوظيفها ضمن إطار عملية ممنهجة ومخططة للتطوير، ومن هذه المؤشرات مثلاً وليس حصراً:

- زيادة في فعالية وانتاجية المنظمة.
- فرق عمل مندمجة وذات مستوى عال من الفعالية.
- شيوع روح المبادرة من العاملين.
- انخفاض معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل.
- تحسن البيئة الاتصالية واهتمام الأفراد بعمليات التنسيق.
- نمو ملحوظ في رأس المال البشري.
- سلوكيات تنموية كالسلوكيات الإبداعية والابتكارية والريادية.
- شيوع ثقافة المحافظة على الموارد واستغلالها في الصالح العام.
- انخفاض في مستويات وظواهر الصراع التنظيمي.

وبالتالي يمكن للمنظمة الاستفادة من هذه المؤشرات ومؤشرات أخرى في استغلالها لإعداد خطة شاملة للتطوير التنظيمي.

5. الخاتمة:

نستنتج أن اهتمام المنظمات في بعض الأبعاد والعوامل التنظيمية كالنمط القيادي السائد ومظاهر العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والسلوكيات الإيجابية كسلوك المواطنة التنظيمية وسلوك الإبداع والمبادرة، من شأنها أن تكون الإدراك المناسب للعاملين حول بيئة عمل مثالية وتجعلهم محفزين للاستفادة من خصائص ومميزات بيئة عملهم، وبالتالي تقودهم إلى تحقيق حالات وسلوكيات إبداعية على المستوى الفردي وعلى مستوى جماعات العمل، بالإضافة إلى رفع مستويات الكفاءة والأداء، وزيادة دافعية الإنجاز وزيادة مستوى الإنتاجية، في إشارة إلى أن كل ذلك من ظواهر ومؤشرات التطوير التنظيمي، والتي يمكن للمنظمة أن توظف هذه المؤشرات في تجهيز خطة متكاملة لعملية التطوير التنظيمي.

6. المراجع

1.6. المراجع العربية:

1. أحمد، رضا محمد وشاهين، صبري إبراهيم وكمال الدين، منى محمد. (2021). دور الخصائص الثقافية في تنمية بيئة العمل، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 11(1)، 268-276.
2. أحمد، عبد الناصر ومحمد سيد. (2023). تأثير أدوات العمل وبيئة العمل المادية على درجة الرضا الوظيفي لدي عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظتي القاهرة والجيزة .المجلة العربية للإدارة، 44(1)، 35-52.
3. إسماعيل، سها صلاح. (2021). المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين اساليب إدارة الانطباع التنظيمي والصمت التنظيمي، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، 2(1)، 45-93.
4. بوبيدي، لامية (2019). علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 5(3)، 257-287.
5. بونقيب، أحمد. (2019). أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي-دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(2)، 393-405.
6. ثابت، وائل محمد (2020). أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة التعلم التنظيمي متغير وسيط، مجلة جامعة الأزهر-غزة-، سلسلة العلوم الإنسانية، 22(2)، 63-100.
7. جرناز، احمد خالد، والبهيليل، فاطمة عبد المجيد. (2021). مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية في إحداث التطوير التنظيمي لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مجلة كلية الاقتصاد للعلوم، جامعة الزاوية، 1-37.
8. حسنين، منال سيد يوسف. (2022). التطوير التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتي بمحافظة الإسكندرية .مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 46(1)، 337-177.
9. حمدان، تقوى الجيلي. (2021). دور القيادة الإدارية في تطوير بيئة العمل: دراسة حاله بنك المزارع التجاري في الفترة من 2016–2020م، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية.
10. الحمدان، صفاء عبد الله. (2018). مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في الجامعات- دراسة ميدانية على الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، 2(8)، 101-77.
11. الحياري، رازان محمد (2022). "بيئة العمل الإيجابية وتأثيرها في الدوائر الخدماتية، المجلة العربية للنشر العلمي، 5(50)، 838-846.
12. الخشاب، حسان ثابت والعاني، آلاء عبد الموجود والجادر، أحمد ميسر. (2021). التطوير التنظيمي للإدارة المحلية انموذج مقترح: دراسة ميدانية في ديوان محافظة نينوى. مجله اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، (عدد خاص-ج1)، 105-117.
13. دودين، أحمد يوسف(2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

14. راتول، محمد ومصنوعة، أحمد (2011): متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 2(2)، 111-138.
15. رسلان، علاء الدين (2012): التطوير التنظيمي: أليأته، استراتيجياته، وسائل تطبيقه، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا دمشق.
16. ريان، خضري وأميرة سفياني. (2021). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945- قالمة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير.
17. سومية، سعال (2017). صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الاغواط - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (DML)، مجلة التراث، 26(2)، 8-26.
18. الشمري، احمد شهاب والنعيمي، فلاح تايه (2020). أثر عمليات ادارة المواهب في التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية في هيئة السياحة العراقية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(62)، 97-120.
19. شهاب، فادية إبراهيم (2014). التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
20. الطويل، إيمان سعد والفايز، فايز عبد العزيز. (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(2)، 88-135.
21. العايب، بلقاسم (2021). نمط القيادة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإدارية.
22. عبد الحميد، محروس الخولي. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية .المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، 1(1)، 50-72.
23. العربي، محمد، وماهر، أية (2019). محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 20(2)،211-240.
24. عكر، منى خالد (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الأبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 1(11)، 25-34.
25. علام، محمد تركي (2022). رؤية مستقبلية لاستخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية بمراكز الشباب، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 58، الجزء الثاني، 234-272.
26. على، مرام احمد (2020). أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري" بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد ."مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.(4)28 ، 115-147.
27. فاطمة، هواري وأحمد، ضيف (2018). نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تمكين العاملين بالمنظمة دارسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، 11(1)، 198-214.
28. الكثيري، خالد و ميهلار، محمد. (2021). خصائص الثقافة التنظيمية وعناصرها وطرق قياسها: دراسة تحليلية في المفاهيم النظرية. E-Prosiding، مؤتمر علمي "الإدراك الإلكتروني"، 9، سبتمبر، 2021، ماليزيا، عدد خاص، 1032-1043.

29. كعوان، محمد وبن عيجة محمد (2021) سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية، 32(3)، 169-176.

30. اللوزي، موسى. (2003). التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

31. المطلق، نايف سليمان (2022). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية .المجلة العربية للدراسات الأمنية، 38(2)، 230-248.

32. هيشور، محمد لمين. (2021). التطوير التنظيمي في المنظمة الاقتصادية: مورد استراتيجي مستدام، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، 7(1)، 86-104.

2.6. المراجع الأجنبية:

1. Bouazzaoui, M., Wu, H. J., Roehrich, J. K., Squire, B., & Roath, A. S. (2020). Justice in inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda. Industrial Marketing Management, 87, 128–137.
2. Bushe, G. R., & Nagaishi, M. (2018). Imagining the future through the past: organization development isn't (just) about change. Organization Development Journal, 36(3), 23-36.
3. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization development and change. Cengage learning.
4. Effiong, O. E. (2022). Work life balance and organizational climate in Akwa Ibom state local government service. Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, 11(1), 36-48.
5. Ilyas Chaudhary, S., Bhatti, O. K., Cipran, H., & Bajwa, A. H. (2022). The Conceptual Review on the Impact of Organizational Justice on Workplace Deviance and the Mediating Role of Psychological Contract Breach. International Journal of Organizational Leadership, 11(2), 235-252.
6. Mackenzie, J., and Gordon, R. (2016). A study on organisational development. Working Paper 6. Jakarta: Knowledge Sector Initiative.
7. Marshak, R. J., & Bushe, G. R. (2018). Planned and generative change in organization development. OD practitioner, 50(4), 9-15.
8. McLean, G. (2005). Organization development: Principles, processes, performance. Berrett-Koehler Publishers.

9. Miremadi, A., Golchobian, M. M. A., & Ghanadiof, O. (2021). Requirement and Architecture of Organization Development. European Journal of Business and Management Research, 6(4), 55-64.
10. Philbin, A., & Mikush, S. A. (2000). A Framework for organizational development: The why, what, and how of OD work. Winston-Salem, NC: Mary Reynolds Babcock Foundation.
11. Singh, D. (2014). Organization Change and Development. Printed by EXCEL BOOKS, New Delhi for Lovely Professional University Phagwara.
12. Solanky, A. G., Okeke, D. C., & Aduba, O. (2019). Factors Influencing Organizational Development: A Literature Review. Noble International Journal of Business and Management Research, 3(7), 103-108.
13. Van Marrewijk, M. (2004). The social dimension of organizations: Recent experiences with great place to work® assessment practices. Journal of Business Ethics, 55(2), 135-146.
14. Vinesh, K. (2014). Role of training & development in an organizational development. International Journal of Management and International Business Studies, 4(2), 213-220.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v4.41.5