# التطوير التنظيمي

يوسف عمر

فبراير 2025

@yousef-omar

@yousef-omar1

# محتوي الدليل


1 الهدف من الدليل

2 المقدمة

3 تاريخ التطوير التنظيمي

4 تعريف التطوير التنظيمي

5 لماذا نحتاج إلى التطوير التنظيمي

6 مراحل التطوير التنظيمي

7 أدوات التطوير التنظيمي

8 مؤشرات الأداء في التطوير التنظيمي

# الهدف من الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تسليط الضوء على مفهوم التطوير التنظيمي وأهميته البارزة في مختلف أنواع المنظمات، سواء كانت صغيرة، متوسطة، أو كبيرة لا شك أن التطوير التنظيمي يُعد عاملًا أساسيًا لتحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز كفاءة موظفيها، وتحسين أدائها العام لتحقيق نتائج مستدامة ومتميزة



# المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولاً سريعاً وتحديات متزايدة في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، والثقافية، مما يُضفي طابعاً ديناميكياً مستمراً على البيئة العالمية. ومع التطورات الكبرى التي يشهدها الاقتصاد العالمي، الذي بات يُعرف باقتصاد المعرفة والمعلومات والرقمنة، برزت تأثيرات ملموسة على القطاعين العام والخاص. في ظل هذه التغيرات، أصبح التغيير والتطوير داخل المنظمات ضرورة ملحّة لضمان استمراريتها، قدرتها على التكيف، وتحقيق نمو مستدام.





@yousef-omar @yousef-omar1

# تاريخ التطوير التنظيمي

شهد مجال التطوير التنظيمي نقلة نوعية خلال فترة الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، حيث تم إرساء الأسس الرسمية لمفاهيمه وتطبيقاته. وقد ساهم في هذا التطور مجموعة من الباحثين والممارسين ومن أشهرهم ريتشارد بيكهارد الذي عمل على تطوير أدوات وأساليب مبتكرة تهدف إلى تعزيز كفاءة المنظمات وزيادة فاعليتها.



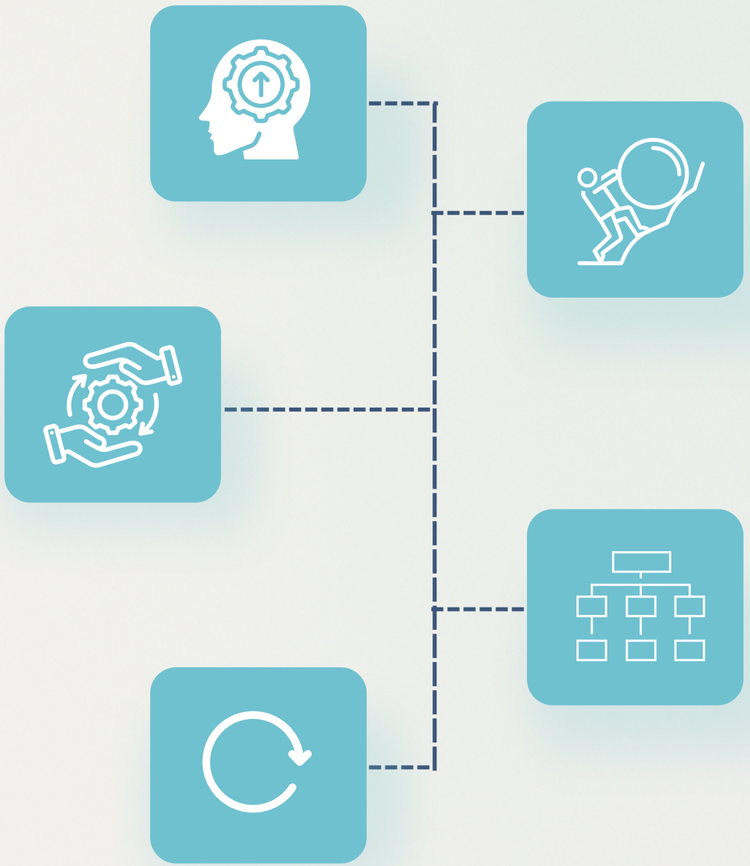


@yousef-omar @yousef-omar1

# تعريف التطوير التنظيمي

ريتشارد بيكهارد: " جهد طويل الأمد ومخطط لتحسين قدرة المنظمة على البقاء من خلال تغيير عمليات حل المشكلات وتجديدها"

## شرح تعريف ريتشارد بيكهارد للتطوير التنظيمي:



### جهد طويل الأمد

يشير إلى أن تطوير المنظمة ليس عملية قصيرة الأجل، بل هو التزام طويل الأمد يتطلب وقتًا كافيًا لتحقيق تغييرات مستدامة يتطلب الصبر والتخطيط المستمر لتحقيق نتائج ملموسة

### مخطط

يعني أن تطوير المنظمة يتم بشكل منظم وفق خطة واضحة ومحددة الأهداف
يتم إعداد استراتيجيات دقيقة للتغيير بناءً على دراسة شاملة لاحتياجات المنظمة

### تحسين قدرة المنظمة

الهدف الأساسي هو تعزيز استدامة المنظمة، بحيث تكون قادرة على التكيف مع التغيرات الخارجية والبقاء في سوق العمل .
يشمل ذلك تحسين المرونة التنظيمية والتجاوب مع التحديات المستقبلية

### تغيير عمليات حل المشكلات

يركز على تحسين الطرق التي تتبعها المنظمة لحل مشكلاتها الداخلية والخارجية.
يشمل ذلك تدريب الموظفين، تعزيز التفكير الإبداعي، وإعادة تصميم العمليات لتحسين الكفاءة

### التجديد

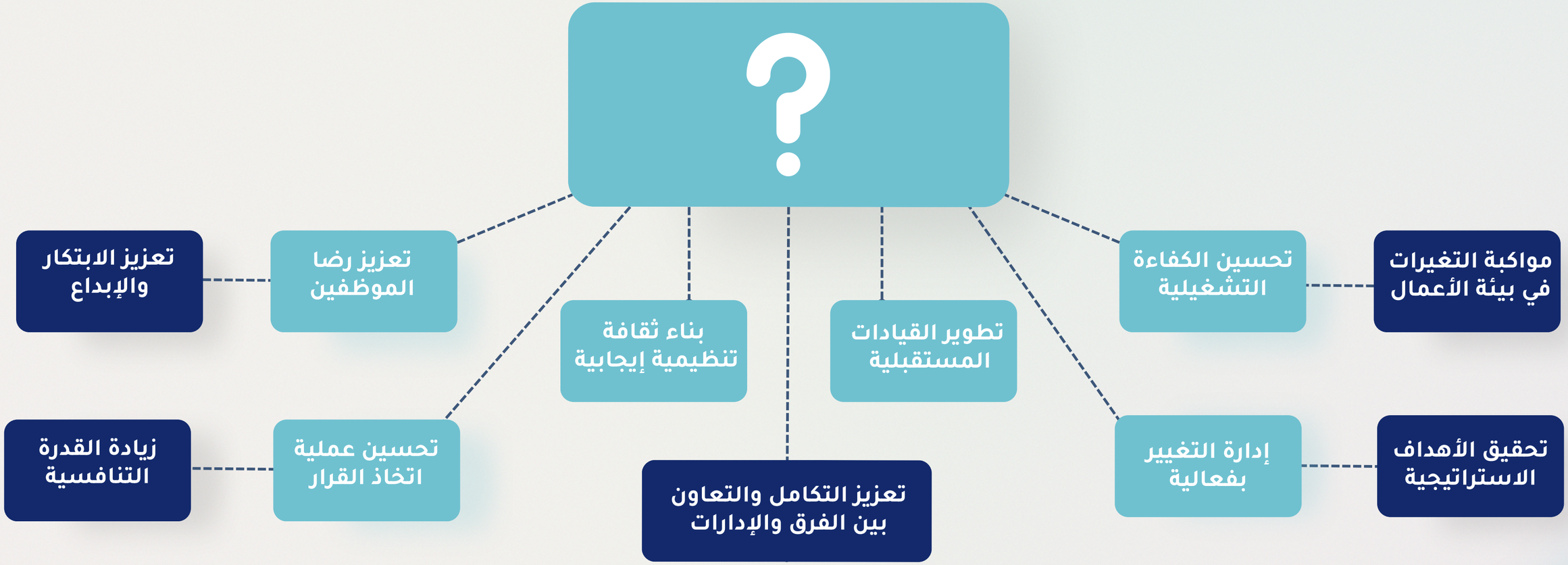
يشير إلى إعادة إحياء وتحديث العمليات التنظيمية لضمان استمرارها وفعاليتها
يمكن أن يشمل ذلك إدخال تقنيات جديدة، تحسين الهيكل التنظيمي، أو تغيير الثقافة المؤسسية



@yousef-omar @yousef-omar1

# لماذا نحتاج إلى التطوير التنظيمي؟

التطوير التنظيمي لم يعد مجرد خيار إضافي للمنظمات، بل أصبح ضرورة حتمية في عالم الأعمال المعاصر. تنبع أهميته من التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى التحديات الداخلية التي تواجهها للمنظمات. فيما يلي أبرز الأسباب التي تجعل التطوير التنظيمي ضرورة أساسية






@yousef-omar @yousef-omar1

# مراحل التطوير التنظيمي

تتكون مراحل التطوير التنظيمي من أربع خطوات رئيسة تتكامل لتحقيق أهداف تحسين الأداء و التنظيم داخل المنظمة.

## التشخيص:

مرحلة التشخيص هي الخطوة الأولى و الأكثر أهمية في عملية التطوير التنظيمي تهدف الى فهم الوضع الحالي للمنظمة بشكل دقيق و تحديد الاحتياجات للمنظمة تحسين أو تغيير

## التخطيط:

مرحلة التخطيط هي الخطوة الثانية في عملية التطوير التنظيمي، وتأتي بعد التشخيص. تهدف هذه المرحلة إلى وضع خطة واضحة ومفصلة لمعالجة المشكلات التنظيمية التي تم تحديدها في مرحلة التشخيص وتحقيق الأهداف المنشودة



## التنفيذ:

مرحلة التنفيذ هي المرحلة التي يتم فيها تطبيق الإجراءات والخطط التي تم وضعها في مرحلة التخطيط. تُعد هذه المرحلة جوهرية لأنها تترجم الأفكار والخطط إلى أفعال ملموسة تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية

## التقييم:

مرحلة التقييم هي المرحلة النهائية في عملية التطوير التنظيمي، حيث يتم فيها قياس وتحليل نتائج التغييرات التي تم تنفيذها، وذلك بهدف معرفة مدى تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد فرص التحسين المستقبلي.



@yousef-omar @yousef-omar1

# أدوات التطوير التنظيمي



# مؤشرات الأداء الرئيسية

| المؤشر | الوصف | آلية الاستخدام | كيفية التحليل والتطوير | محددات الاستخدام |
|---|---|---|---|---|
| معدل رضا الموظفين | يقيس مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل والثقافة التنظيمية. | جمع البيانات عبر استبيانات دورية وتحليل الاتجاهات. | تحليل ردود الفعل واتخاذ إجراءات لتحسين بيئة العمل. | قد يتأثر بالتحيز في الردود ولا يعكس الواقع بدقة. |
| معدل دوران الموظفين | نسبة استقالة أو انتقال الموظفين خلال فترة زمنية محددة. | مراقبة معدلات الاستقالات والانتقالات بانتظام. | تحديد أسباب الدوران الوظيفي والعمل على تخفيفها. | يمكن أن يتأثر بعوامل خارجية مثل سوق العمل. |
| الإنتاجية لكل موظف | متوسط الإنتاجية التي يحققها كل موظف مقارنة بالموارد المتاحة. | قياس المخرجات الفعلية لكل موظف بناءً على الأداء. | تحليل العوامل المؤثرة على الإنتاجية وتحسين بيئة العمل. | يعتمد على عوامل متعددة مثل طبيعة العمل والتكنولوجيا. |
| زمن إنجاز العمليات الإدارية | الوقت اللازم لإنجاز العمليات الإدارية مثل التوظيف والموافقات. | تحليل الوقت المستغرق لتنفيذ العمليات الإدارية وتحديد الفجوات. | تحديد العوامل المؤثرة على التأخير وتبسيط العمليات. | قد تتأثر النتائج بسياسات العمل والهيكلة التنظيمية. |

| المؤشر | الوصف | آلية الاستخدام | كيفية التحليل والتطوير | محددات الاستخدام |
|---|---|---|---|---|
| نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية | مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية مقارنة بالمخطط لها. | مقارنة الأهداف المحققة بالمخططة باستخدام مؤشرات الأداء. | مراجعة الخطط الاستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف. | يتطلب بيانات دقيقة لضمان دقة القياس. |
| معدل المشاركة في البرامج التدريبية | نسبة الموظفين المشاركين في البرامج التدريبية مقارنة بالمستهدف. | رصد عدد المشاركين ومقارنتهم بإجمالي الموظفين. | تحسين جودة التدريب وزيادة الحوافز للمشاركة. | يمكن أن يتأثر بعدم تحفيز الموظفين على التدريب. |
| معدل التحسين المستمر | عدد التحسينات المطبقة في العمليات أو السياسات خلال فترة معينة. | تتبع عدد المشاريع التحسينية المنجزة خلال السنة. | تعزيز ثقافة الابتكار وتحفيز الموظفين على الاقتراحات. | يحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار. |
| نسبة تبني التغيير | نسبة الموظفين المتقبلين للتغييرات التنظيمية دون مقاومة. | تحليل ردود فعل الموظفين عند تنفيذ تغييرات جديدة. | توفير دعم إضافي وبرامج تواصل لزيادة التبني. | قد تتأثر النتائج بنقص التواصل أو التدريب. |
| نسبة تنفيذ خطط التطوير | مدى تنفيذ خطط التطوير التنظيمي ضمن الإطار الزمني المحدد. | مراقبة مستوى التقدم في تنفيذ المبادرات. | مراقبة الأداء وإجراء التعديلات لتحسين التنفيذ. | يتطلب دعم الإدارة لضمان التنفيذ الفعلي. |
| مستوى رضا العملاء الداخليين | قياس مدى رضا الإدارات والموظفين عن الخدمات الداخلية المقدمة. | إجراء استبيانات داخلية واستطلاع رضا الإدارات. | تحسين جودة الخدمات الداخلية بناءً على التغذية الراجعة. | يتأثر بالعوامل الخارجية والداخلية مثل القيادة. |



مرحباً أنا يوسف عمر، شغوف بالتطوير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وأطمح إلى إثراء المحتوى العربي في هذا المجال عبر تقديم معلومات ذات قيمة وفائدة .

اذا رأيت أن هذا المحتوى يحقق فائدة يسعدني مشاركته مع الآخرين لنشر المعرفة

@yousef-omar

@yousef-omar1