

لتحسين الأوضاع الوظيفية لقيادات المنظمة، وقد يتم تبسيط إجراءات العمل بدافع تخفيف الأعباء على بعض الوظائف أو لتركيز السلطة والنفوذ في البعض الآخر، وقد يتم تحديث نظم المعلومات لاعتبارات مظهرية أو لخلق كيان تنظيمي ووظيفي جديد يستخدم لأغراض دعائية، دون أن ينعكس هذا التحديث بالضرورة على مؤشرات فعالية الاستخدام والأداء.

كما سبق، يتضح إمكانية تقسيم مداخل التطوير الإداري، بناءً على معيارين أساسيين، هما :

الأول: المستوى التنظيمي الذي تركز عليه مداخل التطوير. وفقاً لهذا المعيار يمكن تصنيف مداخل التطوير الإداري إلى مجموعتين، هما : مداخل تصلح للتطبيق على مستوى المنظمة، ومداخل تصلح للتطبيق على مستوى الجهاز الإداري ككل.

الثاني: العناصر التي تركز عليها مداخل التطوير الإداري. وفقاً لهذا المعيار يُمكن تصنيف مداخل التطوير الإداري إلى مجموعتين، هما: المداخل التي تتعامل مع عنصر واحد أو مع عدد قليل من عناصر العمل، ومداخل تتعامل مع جميع العناصر الأساسية للعمل.

ثانياً : مداخل التطوير الإداري على مستوى المنظمة

1- المداخل التي تتعامل مع جميع العناصر الأساسية للعمل

تمثل هذه المداخل جهود التطوير التي تركز على متطلبات تطوير المنظمات العامة لرفع فعالية أدائها، فيتم بناءً على هذا، تطوير مختلف العناصر الحرجة لأنظمة وممارسات هذه المنظمات. وبهذا المعنى فإن هذه المداخل تعتبر نموذجاً مصغراً للتطوير المتكامل في النظام الإداري للجهاز الحكومي ككل، ويمكن بالتالي أن يكون تطبيق هذه المداخل تمهيداً لتغيير وتطوير شامل في نظم الإدارة الحكومية أو تطبيقاً لهذا التغيير والتطوير الشامل على مراحل تركز كل مرحلة منها على قطاع معين أو مجموعة من المنظمات.

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل الأداء المتوازن ومدخل المقارنة المرجعية، من أبرز هذه المداخل⁽¹⁾.

2- المداخل التي تتعامل مع عنصر واحد أو مع عدد قليل من عناصر العمل

تركز هذه المداخل على عدد محدود من العناصر، ويختار للتطوير فيها عدد محدود من المنظمات، فقد يتم تبسيط إجراءات العمل أو تطوير الهياكل التنظيمية، أو تدريب القيادات الإدارية، أو تطوير نظم المعلومات في عدد قليل من المنظمات الحكومية. وتنبع هذه المداخل من رؤية محدودة للعوامل التي تؤثر في الأداء والفعالية التنظيمية، ومن اهتمام بأوضاع منظمات بعينها من منظمات الجهاز الحكومي وغالبا ما تتبع جهود التطوير الإداري، في هذه الحالة، من داخل المنظمة الحكومية ذاتها، لذا تأتي جهود وبرامج التطوير في أضيق الحدود، ولخدمة مصالح واهتمامات ذاتية للمنظمة نفسها والعاملين فيها. فقد يتم تعديل الهياكل التنظيمية والوظيفية لإضافة وحدات أو وظائف لا تبررها بالضرورة أعباء العمل، أو لتحسن الأوضاع الوظيفية لقيادات المنظمة، وقد يتم تبسيط إجراءات العمل بدافع تخفيف الأعباء على بعض الوظائف أو لتركيز السلطة والنفوذ في البعض الآخر، وقد يتم تحديث نظم المعلومات لاعتبارات مظهرية أو لخلق كيان تنظيمي ووظيفي

(1) لمزيد من التفصيل حول هذه المداخل، يمكن الرجوع إلى المراجع التالية:

- د. عطية حسين أفندي، الإدارة العامة: إطار نظر - مدخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة القاهرة: المؤلف، 2002.
- د. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
- سالم سعيد القحطاني " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، الإدارة العامة الرياض: معهد الإدارة العامة، السنة 32، العدد 278، إبريل 1993.
- Jerry W. kohles, & joseph pankowsk, Quality Governments Design Developing and Implementing TQM, New York: Luke Press, 1995.
- Colin Morgan & Stephan Murgatroged, Total Quality Management in the public Sector, Buckingham: Oen University Press, 1994.

جديد يستخدم لأغراض دعائية، دون أن ينعكس هذا التحديث بالضرورة على مؤشرات فعالية الاستخدام والأداء.

وتتضمن هذه المجموعة عدد المدخل الهامة، منها: المدخل الثنائي في تقديم الخدمات العامة، والذي يهدف إلى رفع كفاءة إيصال الخدمات العامة، وتطوير الخدمات العامة التي تدبرها الدولة بحيث تمكن المواطنين من الحصول على هذه الخدمات بسهولة ويسر من خلال آليات من قبيل تبسيط الإجراءات، ومن خلال وضع برنامج أولويات معياره أهمية الخدمة وتكرارها وحجم المتعاملين معها، بحيث يشعر المواطنون أن برنامج التطوير الإداري موجه لهم جميعاً وليس للفئات المتميزة فقط⁽¹⁾.

ثالثاً: أهمية ودوافع التطوير الإداري

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع الإدارات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء الإدارة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها. ويمكن تحويلها على أهداف مثل:

- 1- فحص مستمر لنمو أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.
- 2- تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- 3- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة.
- 4- زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- 5- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- 6- زيادة قدرة الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج الإدارة.

(1) د. أحمد رشيد، إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة Government Re-Inventing، مرجع سابق،