

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

وتتضمن هذه المجموعة عدد المداخل 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<sup>(1)</sup>.

### 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،

وتقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير، وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد:<sup>(1)</sup>

### 1- الإدارة العليا

ويستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. ويقوم المديرون بالتعرف على المشاكل اليومية إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه. وقد يصحب ذلك تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتناعهم أو عدم تمسيهم مع هذا التغيير. وتميل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة:

- تغيير الأفراد.. فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى التغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وإن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.
- تغيير الجماعات.. فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات واللجان ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء الإدارة بشكل ترغبه هي.
- تغيير هياكل التنظيم.. ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والدورات والآلات والترتيب الداخلي للمكاتب ومثل هذه التغييرات مؤثرة للغاية في مصير التنظيم<sup>(2)</sup>.

(1) د. أحمد موسى، مدخل إلى التطوير الإداري، القاهرة، دار الغد، 2008، ص ص 33-34.

(2) د. عبد الله محمد حماد، الإدارة العامة، الإسكندرية، دار الكتاب الجامعي، 2007، ص 54.

## 2- المشاركة

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير الإدارة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره. وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة. وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتين:<sup>(1)</sup>

- اتخاذ القرار الجماعي.. وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضًا بتحديد بدائل الحلول. يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار البديل الأنسب لها. وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

- حل المشاكل الجماعي.. وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

## 3- التفويض

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة. وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يظطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم. ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوب الآتين:

(1) انظر في تفصيل ذلك : د. أحمد رشيد، مقدمة الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1998.

• مناقشة الحالة.. ويتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض اكتساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، وبفرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة. وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بفرض حلول معينة، وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

• تدريب الحساسية.. ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها. كما يتم التركيز أساساً لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها. كما يتم التركيز أساساً على اكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين. ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه باكتساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين. والسؤال هنا.. كيف يمكن لنا أن نحكم على أفضلية الطرق المتبعة؟ ولكن لن تتم الإجابة على هذا السؤال إلا وفقاً لمعايير معينة مثل:

- رضا العاملين المتأثرين بالتغيير.
- سرعة التغيير.
- النتائج المباشرة والقصيرة المدى.
- النتائج طويلة المدى.
- مقاومة التغيير.
- الالتزام بالتغيير.

## ما الذي يتم تطويره

### أولاً: الأفراد

يدور المنطق حول ضرورة تغيير وتطوير الأفراد بالشكل التالي.. أن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظمتهم يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد ( أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم ) من ناحية، وبين الإدارة، أعمال ووظائف وأهداف وتكنولوجيا وإجراءات من ناحية أخرى، إلا أن دوام الحال من المحال، فكل من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة. ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع الإدارة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل. وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والالتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى. كما أن التغيير الذي يحدث في الأفراد يترتب ضرورة التدخل باستخدام أساليب التطوير التنظيمي. فما الذي يتغير في الأفراد ويقلب التوافق بين الأفراد ومنظمتهم؟<sup>(1)</sup>

- اهتمام متزايد بالنقود والأجور.
- زيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
- الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية.
- الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيئ.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الإحساس بأهمية الكسب الوقتي السريع.

### ثانياً: جماعات العمل

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر.

(1) سيد الراعي، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، الدار العربية، 2006، ص 77-78.

- تغير قيم ومعايير الجماعة.. أي أن الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير، مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي.
- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف.
- الأساليب المستخدمة في علاج وحل المشاكل.
- أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها.
- أساليب المشاركة في التصرف.

### مراحل التطوير

أهداف ومحتوى التغيير	أدوات ووسائل التغيير	طرق قياس الحاجة إلى التغيير
<p>الأفراد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتصال</li> <li>• التأثير</li> <li>• اتخاذ القرارات</li> <li>• الدافعية</li> <li>• توافق فرص العمل</li> <li>• أداء عالي</li> <li>• انضباط والتزام</li> <li>• مهارات فنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التدريب لرفع المهارات الفنية.</li> <li>• التدريب لرفع المهارات السلوكية.</li> <li>• تحليل تفاعلات الاتصال.</li> <li>• الاستشارات والتوجيه.</li> <li>• تخطيط المستقبل الوظيفي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين.</li> <li>• إحصاءات الغياب والتأخير.</li> <li>• فحص سياسة المكافآت.</li> </ul>
<p>الجماعات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعادة بناء جماعات العمل.</li> <li>• استقلال الجماعات.</li> <li>• الاتصالات الجماعية.</li> <li>• اتخاذ القرارات الجماعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جماعات العمل المستقلة.</li> <li>• مشاركة العمل في الإدارة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البحوث والدراسات الخاصة بجماعات العمل وسلوكها.</li> <li>• الاجتماعات بين جماعات العمل.</li> </ul>

أهداف ومحتوى التغيير	أدوات ووسائل التغيير	طرق قياس الحاجة إلى التغيير
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حل الصراع الجماعي.</li> <li>• التعاون.</li> <li>• تبادل المعلومات.</li> <li>• الحساسية للآخرين.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجتماعات المستشارين مع جماعات العمل.</li> </ul>
<p><b>التنظيم:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأهداف</li> <li>• السياسات والخطط.</li> <li>• هيكل التنظيم.</li> <li>• أساليب العمل والإجراءات.</li> <li>• التكنولوجيا.</li> <li>• الاتصالات الإدارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعادة تنظيم الهياكل.</li> <li>• تبسيط الإجراءات.</li> <li>• التخطيط الإستراتيجي.</li> <li>• جداول العمل المرنة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسات وبحوث الرضا عن العمل ومشاكل العمل.</li> <li>• المقابلات بين المديرين.</li> <li>• مقابلات المديرين مع الاستشاريين.</li> </ul>

#### رابعاً: أساسيات التطوير الإداري

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التطوير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتطوير التنظيمي وأدواته.
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجيع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التطوير التنظيمي.
- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التطوير.