

التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء

تأليف

دكتور/ إيهاب عيسى المصري

دكتور/ طارق عبدالرءوف عامر

عنوان الكتاب:

تأليف:

رقم الإيداع:

الترقيم الدولي:

الطبعة :

سنة النشر:

الناشر:

التليفون :

بريد الكتروني:

التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء

د/ايهاب عيسي - د/طارق عبد الرؤوف عامر

٢٠١٦ / ٢٠٤١

٩٧٨-٩٧٧-٥٢٨٥-٦٦-٩

الأولى

٢٠١٧

المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

٠١٢٨١٤٥٥٩٤٨ - ٠١٠٩٧٢٦٤٨٤١

E-mail: int_egy@hotmail.com

yaser_ella@yahoo.com

حقوق النشر

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواءا كانت الكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر

التطوير والإصلاح الإداري

وتقييم الأداء

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ ﴾

﴿ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

إهداء

إلى روح ابنتى الغالية (ميار)

تغمدها الله بواسع رحمته وأدخلها فسيح جناته

وإلى أغلى ما عندى وأعز إلى قلبى (عبدالرءوف - محمد)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وصلى
اللهم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.
أما بعد

تقديم

إن التطوير الإداري هو قبل كل شيء ومسألة تتعلق بالأفراد والعاملين وكان
لابد من التغيير والتطوير التنظيمي بسبب ما حدث من التغيرات والأحداث المفاجئة
في الماضي والتي أدت إلى إربكات وتحديات متفاوتة على مستوى الدولة والمنظمات
بخاصة المنظمات والمؤسسات التربوية.

وأن التطوير لا يحدث بشكل عفوي أو تلقائي ولا يحدث سهواً أو مصادفة
وإنما توجد أسباب تدعو لذلك منها الحفاظ على الحيوية الفاعلة لتجديدها وانتعاش
الآمال وسيادة روح التفاؤل وأيضا تنمية القدرة على الابتكار.

وأن التطوير الإداري يعتبر من الجهود الإدارية الكبيرة المتكاملة التي يتم إعدادها
لإدخال تغييرات أساسية في نظام الإدارة العامة بهدف تحسين كفاءة الجهاز الإداري.

كما ينظر أيضا للتطوير الإداري أنه مجهود لتطبيق أفكار جديدة أو مزيج من الأفكار
الجديدة للنظم الإدارية وينظر أيضا للتطوير الإداري بأنه عبارة عن تغيير موجه للعناصر
الأساسية للنظم الإدارية كما أنه يعتبر مزيج من العمليات المكملة لبعضها والتي تحقق

في العملية الأساسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإدارية.

ويتصف التطوير التنظيمي باعتياده وتركيزه على المفاهيم والأساليب والاستراتيجيات المستمدة من العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتنظيم. وإن الإصلاح الإداري هو وسيلة الدولة لتنفيذ برامج حكومتها ومن ثم النهوض بمستوى الأداء وتطوير الخدمات التي يقدمها الجهاز الحكومي وبذلك فإنه يمكن اعتبار الإصلاح الإداري بأنه عملية إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة للقيام بوظائفه الجديدة على ضوء السياسة العامة التي تهدف إلى تحقيق التنمية.

وبذلك يعتبر الإصلاح الإداري وسيلة للقضاء على مصادر الخلل في الإدارة من خلال إعادة تنظيم الهياكل الإدارية وضبط المسؤوليات لمختلف المستويات الإدارية والعمل على تفادي الإزدواجية في الصلاحيات.

الفصل الأول

الإدارة

مفهومها – نشأتها – وظيفتها

- مقدمة
- أولا: مفهوم الإدارة
- ثانيا: نشأة الإدارة
- ثالثا: ماهية الإدارة
- رابعا: أهمية الإدارة
- خامسا: وظائف الإدارة
- سادسا: أنماط الإدارة
- سابعا: نظرية الإدارة العامة
- ثامنا: جوانب تطوير الإدارة التعليمية
- تاسعا: معايير تطوير الإدارة التعليمية



الإدارة

مفهومها - نشأتها - وظيفتها

مقدمة

للإدارة العامة وظائف وتطوير هذه الوظائف هو في حد ذاته وظيفة أخرى تتولاها وتحمل مسؤولياتها الأجهزة الحكومية في مستوياتها المختلفة المركزية واللامركزية. ولما كانت جهود التطوير الإداري تمثل ملفات متتالية ومتكاملة فقد كان من الضروري أن تكون هناك محاولة لتقويم دور أجهزة التطوير الإداري على مستوى الوزارات. ومن الطبيعي أن تختلف مجالات التطوير الإداري من دولة إلى أخرى بحسب الظروف التي تمر بها كل دولة وطبيعة وحجم أهداف التغيير التي تتضمنها السياسة العامة في الدولة المعنية بهذا التطوير كما أن وجهات نظر المفكرين والمخططين القائمين على عملية التطوير ذاتها واهتمامات الرأي العام. كل هذه أمور تحدد المجالات وأبعاد هذه المجالات التي يمكن أن يشملها التطوير ويجعلها في نطاق عملياته.

إن التطوير الإداري قد يكون على مستوى الدولة بحيث يشمل جميع جوانب وعمليات الجهاز الإداري لاسيما عندما تتوافر ظروف مناسبة مثل حصول الدولة على استقلالها أو تغيير نظم الحكم ولكن المشاهد في أحوال كثيرة أن يكون التطوير مركزا على مجال أو أكثر في مجالات النظام الإداري.

ورغم تعدد وتنوع مجالات التطوير الإداري والأبعاد التي تمتد إليها هذه المجالات فإنه يمكن إرجاعها من الناحية المنهجية إلى أربعة جوانب رئيسية تراها تحيط بهذه المجالات في أبعادها المختلفة.

أولاً : مفهوم الإدارة

في ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية فكل منهم قد تأثر بمدخل معين ومن وجهة نظرنا نرى أن الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة.

ومن هذا التعريف يمكن استخلاص العناصر التالية:

- أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- أنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الناس وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنها وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تنشد تحقيق أهداف مرسومة.
- أنها عملية مستمرة واكتسبت هذه السمة من حتميتها فلا يمكن تصور منظمة قائمة دون إدارة.
- أنها تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة ويقصد بالكفاءة تحقيق الهدف بأقل جهد وأقصر وقت وأقل التكاليف.
- والإدارة هي مزيج من العلم والفن فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية.

وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المختصين في حقل الإدارة على اعتبار

أن هناك من يرى أن الإدارة علم وهناك من يرى أن الإدارة فن ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي فن استخدام العلم فهي علم له أصوله وقواعده ويبرز الفن في القدرة على توصيف تلك الأصول والقواعد والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف.

وللإدارة نوعان رئيسان يختلفان باختلاف طبيعة انتمائهما فهناك إدارة عامة وإدارة أعمال.

- يقصد بالإدارة العامة الإدارة الحكومية وهي تلك الإدارة التي تمارسها المنظمات الرسمية غير الربحية التي تستهدف تقديم خدمات عامة للمجتمع.

- بينما ترتبط إدارة الأعمال بالقطاع الخاص الذي يهتم بالمشروعات الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق الأرباح.

ومن جانب آخر توالى الفروع التطبيقية للإدارة في الظهور بغض النظر عن طبيعة انتمائها سواء كان للقطاع الخاص أو العام فالإدارة الصحية والإدارة التربوية والإدارة الأمنية ونحو ذلك هي فروع تطبيقية للإدارة تختص بالمجال الذي تنتمي إليه وهي فروع تجمعها عناصر مشتركة تتمثل في المبادئ والقواعد الأساسية للإدارة وفي الوقت ذاته يتميز كل فرع بخصوصية معينة استمدتها من طبيعة المجال الذي ينتمي إليه.

ثانياً: نشأة الإدارة

إن تناول موضوع نشأة الإدارة يعد أمراً مألوفاً في كثير من الدراسات والكتب الإدارية لما له من أهمية بالغة في إمداد الباحثين والدارسين بالجذور الحقيقية لكثير من المبادئ والممارسات الحالية وعند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين أمور ثلاثة هي الإدارة كممارسة والإدارة كعلم مستقل.

I - الإدارة كممارسة :

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء.

وتعد الأسرة نواة العملية الإدارية فقد كان منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

2 - الإدارة كفكر :

ظهر الفكر الإدارى في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين ويبدو ذلك جليا في التراث الإنسانى القديم فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإدارى والرقابة وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف (تساو) الذى تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفى الدولة كافة وظهر التنظيم المتدرج الهرمى وتفويض السلطة والتقسيم الإدارى وفقا للبعد الجغرافى فى الامبراطورية الرومانية وقدمت الامبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

أما الحضارة الإسلامية فقد تفردت بوجود نظام إدارى متقدم شمل معظم الوظائف الإدارية وإن كانت وظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة كالتخطيط والتنظيم والمتابعة وإدارة شؤون الأفراد وغيرها ما لم تكن تسمى بالمسميات نفسها ولكن العبرة بأن الإدارة فى الإسلام كانت تطبق كل تلك العمليات غير أن العالم الإسلامى أصيب بانتكاسات سياسية واجتماعية جعلته مطية وعرضه للتأثير من جانب التيارات السياسية والاجتماعية والثقافية والغربية التى صورت لنا نشأة الإدارة ومبادئها العصرية وتطبيقاتها ومسمياتها وكأنها خلق جديد.

3 - الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك بشأن بقية فروع العلم والمعرفة فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة.

ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

فقد تبنت بعض الدراسات تصنيف الإدارة في مدارس ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية بينما دجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة باسم المدرسة السلوكية تارة وباسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية ومدرسة التنظيم ومدرسة اتخاذ القرارات.

ومن خلال الإطلاع على كثير من الدراسات والبحوث للوقوف على تصنيف يحمل في طياته مقومات التصنيف الجيد تبين أن التصنيف الذي أورده كل من بيندور وروجرز (pindur & rogers) في دراسة لهما بعنوان تاريخ الإدارة - The His-tory of mangyement هو التصنيف الأمثل ومن ثم وقع اختيارنا عليه وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليه والإضافات بحيث يشمل التصنيف مدارس خمس هي كالتالي:

- 1 - المدرسة التقليدية
- 2 - مدرسة العلاقات الإنسانية
- 3 - المدرسة السلوكية
- 4 - المدرسة الكمية
- 5 - المدرسة الحديثة

ثالثاً: ماهية الإدارة

إن العملية الإدارية هي مجموعة من الوظائف المرتبطة ببعضها البعض والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها في تكامل استمرارية وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين علماء الإدارة على عدد هذه الوظائف وتقسيماتها وما تتضمنه من أنشطة إلا أنهم أجمعوا على أن العملية الإدارية هي المعنية بتحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل والجهد الإنسانى. وأن الإدارة هي ذلك العضو في المنظمة المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها هذه المنظمة سواء كانت شركة أو جامعة أو وزارة.

وعلى ذلك إذا كانت شركة تجارية أنشأت من أجل توفير سلع معينة فإن إدارة هذه الشركة هي المسئولة عن تحقيق ذلك وإذا كانت المنظمة جامعة وجدت في المجتمع من أجل تعليم الطلبة في مختلف التخصصات فإن إدارة الجامعة هي المسئولة عن تحقيق هذه النتائج وهكذا فإذا لم تتحقق النتائج التي وجدت من أجلها المنظمة لما كانت هناك ضرورة لها أو لإدارتها فالأساسى فى نشأة المنظمات المختلفة هو تحقيق الحاجات والرغبات المطلوبة للمجتمع أى أن المنظمات لا تنشأ لذاتها وبالتالي فإن الإحاطة لا توجد لذاتها بل لتحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المنظمات.

ويتضح مما سبق أن الإدارة هي المسئولة عما يلي:

أولاً: اختيار أفضل الموارد المادية والبشرية المتاحة.

ثانيا: استخدام هذه الموارد الاستخدام الأمثل.

ثالثا: تحقيق النتائج أو الأهداف بأفضل صورة ممكنة.

رابعا: أهمية الإدارة

إن توافر العنصر الإداري الكفاء المتمثل في قيادات رفيعة المستوى ومتميزة الأداء من العوامل الرئيسية المحققة للنجاح والتقدم خاصة وإن إحدى المشكلات الكبرى التي كانت ولا تزال وستظل تواجه معظم المجتمعات هي تناقص الموارد عن الاحتياجات (الندرة) وتزداد هذه المشكلة الاقتصادية صعوبة في الدول النامية ومحاولة مواجهتها وإيجاد حلول علمية وعملية لها لن يتأتى إلا بتوفير المستويات الإدارية المختلفة ذات المهارة والقدرة على استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل بما يعنى بأغلب المتطلبات سواء من حيث الكم أو الكيف ويخفف إلى حد كبير من عبء وفداحة هذه المشكلة فالإدارة تعتبر نوعا من رأس المال الإنسانى اللازم للتنمية الاقتصادية الناجحة والذي لا يقل أهمية عن باقى عناصر الإنتاج المستخدمة فى مختلف المشاريع إن لم يكن أهمها على الإطلاق، فمن خلال الإدارة السليمة يمكن استغلال العناصر المختلفة بشكل منسق ومتوازن ومستمر يحقق أفضل النتائج الممكنة فوظائف الإدارة تشمل تحديد أهداف المشروع وسياساته وبرامجه وخططه الأساسية وتوفير ما يلزمه من تمويل ومعدات وعاملين فى مختلف المستويات بالإضافة إلى التوجيه والرقابة والمتابعة وتقييم الأداء أى أنها هى القوة الدافعة للوصول إلى الغايات المستهدفة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وفى حدود الإمكانيات والموارد المتاحة.

لذلك فالإدارة لازمة لجميع المنظمات والمجتمعات مهما اختلفت أشكالها

وظروفها وهو ما أدركته الدول المتقدمة التي حرصت على الاهتمام بتنمية مواردها الإدارية من خلال العناية بتدريس علم الإدارة بمراحل التعليم المختلفة وأيضا برامج التدريب اللازمة للعاملين بكافة المستويات بما يكفل زيادة قدرات وتخصص وكفاءة رجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة وتكوين مديرى المستقبل فى عملية متابعة ومستمرة تهدف إلى توفير القيادات الإدارية التى يحتاجها المجتمع فى مسيرته الحضارية.

خامسا: وظائف الإدارة

هى تلك الوظائف التى تتكون منها العملية الإدارية ويتولاها المديرون وعلى ذلك يطلق عليها وظائف المدير وتعتبر هذه الوظائف مشتركة أى لا تختلف من مدير لآخر وتتضمن ما يلى:

1 - التخطيط

هو بشكل عام تحديد الأهداف ووضع السياسات والنظم والإجراءات والبرامج اللازمة لتحقيقها سواء كان ذلك على مستوى المنظمة كلها أو بالنسبة لأى وحدة إدارية فيها ويتضمن التخطيط التنبؤ باحتياجات المنظمة فى المستقبل القريب والبعيد من الموارد المادية والبشرية، وأيضا النمو المتوقع لحجم العمل والظروف المختلفة التى يمكن أن تؤثر فيه والمعوقات التى يمكن أن تعترضه بالإضافة إلى عملية المقاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أكثرها ملائمة لتحقيق النتائج المطلوبة بما تنطوى عليه هذه العملية من صنع واتخاذ قدرات مبيته على دراسات وبحوث سابقة.

2 - التنظيم

المقصود بالتنظيم هو تحديد الأعمال والمهام الرئيسية للمنظمة وتجميعها فى وظائف وأنشطة وإسنادها إلى العاملين مع توضيح اختصاص ومسئولية كل منهم

وتفويضهم السلطات اللازمة التي تمكنهم من القيام بها، على أن يتم ذلك بشكل متناسق ومتجانس في ظل إطار واضح يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المقدره.

لذا لا يعتبر التنظيم غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة وأداة تسهم في إيجاد التعاون الفعال والترابط الجيد بين الأقسام والإدارات المختلفة للمنظمة وتحديد أساليب الاتصال بينهما في ضوء التبعية والتسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف المناسب لكل منها وتزايد صعوبة هذه الوظيفة كلما كبر حجم المنظمة وكثر عدد العاملين بها مما ينعكس على تشابك وتعقد العلاقات الوظيفية وهو أمر يتطلب وضع نظام لهذه العلاقات يؤدي إلى التوافق والتكامل بين كافة الجهود المبذولة ويحد من الاحتكاك وسوء الفهم والتنازع على السلطة بحيث يسير الجميع في الطريق المرسوم لنجاح المنظمة وبقاؤها واستمرارها لهذا نجد أن المشروع الفردي الذي يملكه ويديره شخص واحد لا يمكن بأى حال تنظيمه إلى أن ينضم إليه شخص آخر أو أكثر مما يستدعى توزيع أعباء العمل بينهم حسب طبيعته واحتياجاته.

ويتطلب التنظيم تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ككل بالإضافة لهيكل خاص بكل إدارة أو قسم فيها على أن تظهر منهم المواصفات المتعلقة بكل وظيفة والشروط الواجب توافرها في من يتولاها والاختصاصات والمسئوليات وعلاقات السلطة الرأسية والأفقية وحجم المركزية أو اللامركزية في الأعمال المختلفة فيما يتبع للأفراد معرفة دورهم ومركزهم توفير الجهد والوقت كما يساعد المديرين في متابعة ما يتم إنجازه خطوة بخطوة وفقا للبرنامج الزمني الموضوع.

3 - التوجيه

يهدف أساسا إلى إرشاد القوى العاملة وتعليمها كيفية إنجاز المهام المختلفة المرتبطة بها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة بما يشتمل عليه ذلك من تحفيزها وحثها وترغيبها في الإقبال على العمل من خلال الاستعانة بالمداخل السلوكية والإنسانية

التي تساعد على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين بعضهم البعض من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى.

لذلك فالتوجيه عملية مستمرة تلازم وتلاحق تنفيذ الأنشطة للتأكد من أنها تسير فى الاتجاه المؤدى إلى تحويل الخطط والبرامج لنتائج مرغوبة من خلال الاكتشاف المبكر للأخطاء والانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذها يلزم من الإجراءات التي تمنع وقوعها أو تعالج نتائجها وهو ما يتطلب وجود نظام اتصال فعال يسمح بنقل المعلومات والبيانات بسهولة ويسر وصدق بين جميع المستويات الإدارية ويساعد على اتخاذ القرارات السليمة فى الوقت المناسب.

وتتضمن وظيفة التوجيه التعريف بالمنظمة وبأهدافها وسياساتها وبأى تطورات أو تغييرات تمر بها وأيضا تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وإعدادهم لتولى مناصب أعلى بالإضافة إلى التأكد من وضوح جميع الواجبات والأعمال والتعليمات والأوامر للحد من ازدواج الاختصاصات وما ينتج عنه من أزمات أو مشكلات حتى يمكن الوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة.

4 - الرقابة

ترمى إلى تقييم نتائج أعمال مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمات للتأكد من أن ما تم منها يطابق الخطة الموضوعية ويحقق الأهداف المنشودة كما تساعد فى التعرف على مدى كفاءة العاملين فى القيام بما يطلب منهم من مهام فى إطار معدلات الإنجاز المستهدفة وهو ما يقتضى اتباع ثلاثة خطوات أساسية هى:

- 1 - وضع معايير رقابية يتم بموجبها قياس معدلات الأداء الفعلى.
- 2 - قياس الأداء سواء من خلال التقارير المكتوبة أو الشفوية أو غيرها من الطرق ومقارنته بالمعايير الموضوعية لتحديد الفروق أو الانحرافات إن وجدت.

3 - تشخيص المشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة سواء بإدخال تعديلات على أسلوب التطبيق أو إعادة توزيع العمل والاختصاصات أو القيام بتغييرات في الخطة أو الأهداف مع الأخذ في الاعتبار تجنب تكرار هذه المشكلات في المستقبل.

سادسا: أنماط الإدارة

ينظر نموذج جوبا Goba إلى رجل الإدارة على أنه يارس قوى ديناميكية يخونها مصدران هما:

- المصدر الأول: المركز الذي يشغله رجل الإدارة.
 - المصدر الثاني: المكانة الشخصية التي يتمتع بها رجل الإدارة.
- وكل رجال الإدارة يحظون بالقوة الرسمية. المخولة لهم ولكن لا يحظى جميعهم بقوة التأثير الشخصية وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا. وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة المدربة ويرى جوبا ضرورة حدوث التعارض بين دور الفرد وشخصيته والذي يمثل قوة طرد سلبية تعمل على المحافظة على تكامل النظام، وقد يكون بعض رجال الإدارة في أدائهم لأدوارهم أقرب إلى البعد التنظيمي وآخرون أقرب إلى البعد الشخصي ومن هنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط إدارية هي كالتالي:

1 - النمط الأول: النمط التنظيمي للإدارة

حيث يتميز سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على تحقيق الأهداف واتباع القواعد.

2 - النمط الثاني: النمط الشخصي للإدارة

ويتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على شخصية الفرد ومراعاة الحد الأدنى من القواعد والتعليقات واللامركزية السلطة ودرجة عالية من العلاقات

الفردية مع المرؤسين.

3 - النمط الثالث - النمط التوليفى للإدارة

وهو الذى يجمع بين النمطين السابقين المتطرفين فى موقف وسط يتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتركيز على تحقيق الأهداف وفى نفس الوقت يتيح المجال لتحقيق وإشباع الحاجات الشخصية وهذا النمط هو النمط الأمثل للإدارة.

سابعاً: نظرية الإدارة العامة

ظهرت هذه النظرية فى فرنسا على يد المهندس الفرنسى هنرى فايول Henri Fayol الذى عاش فى الفترة من (1841 - 1925 م) وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذى قدمه فايول بعنوان (الإدارة العامة والصناعية) وبينما انصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية فى مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج) فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة فى مستوياتها العليا وصنف الأنشطة فى أقسام ستة هى كالتالى:

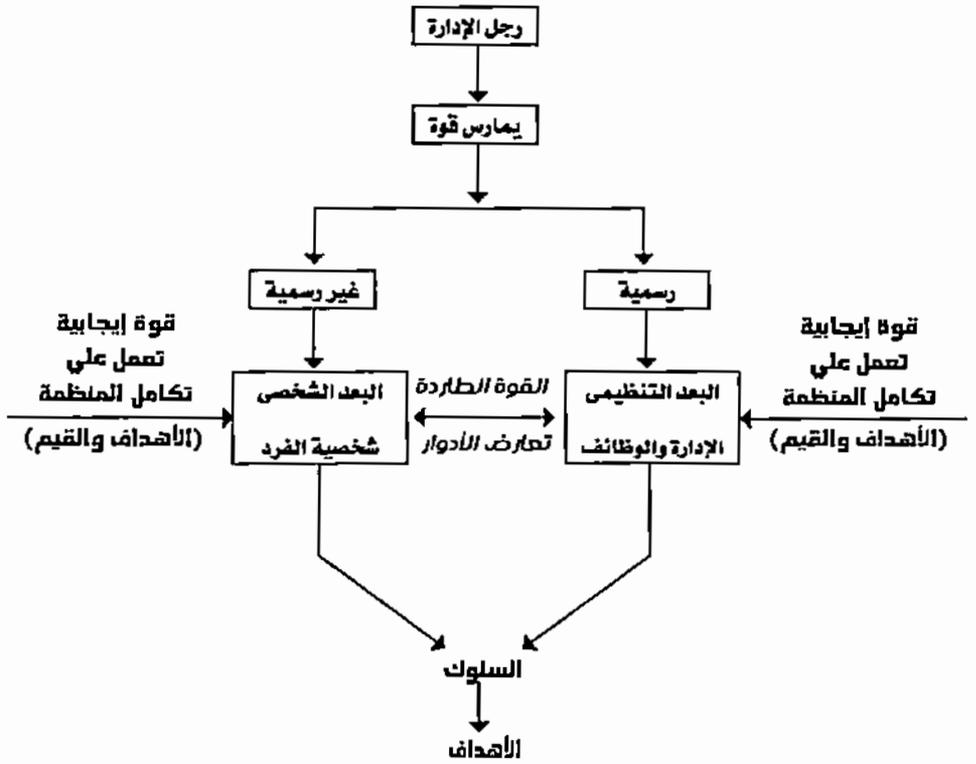
- أنشطة فنية.
- أنشطة تجارية.
- أنشطة أمنية.
- أنشطة محاسبية.
- أنشطة إدارية.

ويرى فايول أن الأنشطة الستة السابقة موجودة فى المنظمات كافة وتتصف الأنشطة الخمسة الأولى بأنها مألوفة بينما يعد النشاط السادس (الإدارى) أبرزهما وأكثرهما أهمية لذا فقد ركز فايول على هذا النشاط وقسمه على خمسة وظائف إدارية هى كالتالى:

- التخطيط.

- التنظيم.
- التوجيه.
- التنسيق.
- الرقابة.

نموذج جوبا (Goba) للإدارة كعملية إجتماعية



ثامنا: جوانب تطوير الإدارة التعليمية

بالرغم من أن عملية التجديد والتطوير فى إدارة تنظيم التعليم تمر فى ببطء إلا أنه أصبح فى رأى الكثيرين من القادة التربويين هو الملجأ الأخير لإحداث تغييرات جوهرية مرغوبة فى سائر أنشطة العملية التعليمية وبدون تطوير إدارة التعليم وأنشطته قد يصبح تطوير الأنشطة الأخرى ضربا من المستحيل.

إن التجديد والتطوير بصفة عامة يلقى مقاومة من الأفراد والجماعات التى تتأثر به ولذلك فإن إدخال تعديلات وتغييرات فى إدارة التعليم وأنظمتها يتطلب فى القيادات الإدارية التعليمية مهارات وقدرات لا يمكن بدونها تحقيق أى فائدة ترجى وأيا كان نوع التطوير والتجديد.

فإن هناك اعتبارات أساسية ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان ويأتى فى مقدمة هذه الاعتبارات ما يلى:

1. وجود سياسة شاملة للتطوير يكون إطارها المرجعى سياسات المجتمع وخطته التنموية الشاملة.
2. الإدراك الواعى لبيئة المؤسسات التعليمية ومعرفة السمات والخصائص التى تتصف بها هذه البيئة وأن يؤخذ ذلك فى الحسبان عند وضع أى خطة للتطوير.
3. الالتزام بالمنشور الشمولى والمتكامل للتطوير والذى يتكامل فى إطاره كل من البعد البشرى والبعد المؤسسى والبعد البيئى.
4. وضع فلسفة واضحة ومحددة حول احتياجات المؤسسات التعليمية من القوى البشرية المدربة فى كافة المجالات ووسائل تأمينها.
5. الاستخدام الأمثل للعناصر البشرية وإعادة من خلال تطبيق الأسس

العلمية في عمليات التنظيم الإدارى واختيار وتعيين القوى البشرية والاعتناء بتدريبهم وتوفير الحوافز المادية مهم.

6. تحديث التشريعات المختلفة التى تحكم عمل المنظمات التعليمية بما يتناسب مع التغيرات المستجدة فى المجتمع والنظام العالمى.

وعملية تطوير الإدارة التعليمية تشمل عدة جوانب أو عناصر ويتمثل ذلك فى

الجوانب التالية:

1. توفير الأفراد القيادية أو الإدارية وتزويدها بالتقنيات والمهارات الإدارية العصرية.

2. توفير المعدات والأدوات والخدمات اللازمة للإدارة العصرية.

3. تطوير نظم التوثيق والتسجيل وتنمية نظام جديد للمعلومات الإدارية.

4. مراجعة القوانين والقدرات الإدارية والمالية والتعليمية.

5. تطوير نمط للعلاقة بين الإدارة والمستفيدين.

تاسعا : معايير تطوير الإدارة التعليمية

إن عملية التطوير فى عملية إدارة التعليم ليست حركة تغيير جامعة دون ضوابط أو معايير قد تؤدى إلى إرباك النظام التعليمى وتشعل فعاليته فى إحداث التطوير المطلوب وإنما هى عملية تغيير واعية محملة ببعض القيم الروحية والأخلاقية والعلمية من أهم المعايير الثقافية والاجتماعية التى يمكن الاسترشاد بها فى إجراء التجديد والتطوير فى الإدارة التعليمية ما يلى:

1. أن يعكس التطوير روح العصر الحديث ومتغيراته المعلوماتية والعلمية

والتكنولوجية وأن يكون مواكبا للتطورات الحضارية بما تشمله من نظريات

علمية وتطبيقات جديدة لم تكن موجودة من قبل.

2. أن يكون التطوير انعكاسا لحاجات التغيير الاجتماعي الحادث في ثقافة المجتمع وأن يكون مستجيبا لمتطلبات التنمية الشاملة في نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعمرائية.
3. أن يحافظ التطوير على الجوانب المميزة والقيم الإيجابية للنظام التعليمي القائم وأن يتم في متغيراته.
4. أن يمثل التطوير حلولا عملية لمشكلات وحاجات النظام التعليمي الحاضرة والمتوقعة من خلال الوعي بخطورة هذه المشكلات والعوامل المشاركة في تكوينها ووضع الخطط والبرامج العلاجية والوقائية المناسبة لطبيعة هذه المشكلات والبيئة الاجتماعية والتعليمية التي نبتت فيها.
5. أن يعتمد التطوير على استخدام الرؤى المستقبلية في العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع والإسهام بإيجابية في التغيير المنشود في ثقافة المجتمع ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي في ثقافة العصر الحديثة وفق مناهج وأساليب دراسة المستقبل المنظور.

- مراحل تطوير مؤسسات الإدارة التعليمية :

إن تطوير المؤسسات التعليمية هو محصلة تفاعل البعد البشري والبعد المؤسسي والبعد البيئي للمؤسسة ذاتها ولقد تناولت أدبيات الإدارة موضوع تطوير مؤسسات التعليم وأولته عناية واهتمام وعلى وجه العموم فإن ثمة إجماعا على أن مراحل تطوير مؤسسات الإدارة التعليمية منحصر فيما يلي:

1 - المرحلة الأولى: مرحلة البدء

تعد هذه المرحلة أساسية للتطوير وتتصل بحالة المؤسسة ومتطلبات تطويرها ومدى استعدادها لممارسة التطوير والتغيير حيث بشكل دعم مختلف المستويات

الإدارية الموجودة في المؤسسة شرطا أساسيا لنجاح تطبيق أسلوب التطوير وبصفة خاصة المستوى الإجرائي أو التنفيذى.

2 - المرحلة الثانية: مرحلة التحول

وهذه المرحلة تالية للمرحلة السابقة وهي بمثابة متطلبات قبلية يجب توافرها حتى يتم التوصل إلى مرحلة التطوير، وتنحصر هذه المرحلة في القيام بجهود مدروسة ومخططة لتربية وتدريب العاملين في المؤسسة وتوقف فعالية ممارسات التطوير وعمقها وتوجيهها الوجهة المرغوبة على جودة هذه الجهود ومدى تمكن الأفراد من التعامل الصحيح مع مشكلات المؤسسة.

3 - المرحلة الثالثة: مرحلة الصيانة

تستهدف هذه المرحلة المحافظة على فعالية برنامج التطوير وهي تتطلب توافر فريق أو كادر من المختصين من داخل المؤسسة يعملون كمنظومة فرعية داعمة ومساندة لجهود مستشارى تطوير المؤسسة ويتم إعداد هؤلاء عن طريق برامج تثقيفية وتدريبية مدروسة كى يشكلوا حلقة وصل مستنيرة تكون قادرة على التعامل والتفاعل مع حاجات المؤسسة وصيانة منجزاتها ودعمها.

4 - المرحلة الرابعة: مرحلة النتائج

إن الآثار التي يمكن أن تتركها برامج التطوير على أية مؤسسة وعلى العاملين فيها وعلى مكانتها كمنظمة تتزامن مع المؤسسات المختلفة للجميع هي ذاتها التي تفيد في الحكم على مدى أهمية وفعالية برامج تطوير المؤسسة ومدى ملاءمتها لهوية المنظمة وبيئتها المحيطة.

الفصل الثانى

التطوير الإدارى

(مفهوم - ماهيته - أهميته)

- مقدمة
- أولا: مفهوم التطوير الإدارى
- ثانيا: أسباب تعدد مفاهيم ومصطلحات التطوير الإدارى
- ثالثا: ماهية التطوير الإدارى
- رابعا: أهمية التطوير الإدارى
- خامسا: جهود خصائص وسمات جهود التطوير الإدارى
- سادسا: خصائص وسمات التطوير الإدارى
- سابعا: ما الذى يتم تطويره
- ثامنا: أساسيات التطوير الإدارى
- تاسعا: مقومات التطوير الإدارى
- عاشرا: جوانب التطوير الإدارى
- الحادى عشر: مراحل التطوير الإدارى
- الثانى عشر: مفهوم الهيكل الإدارى
- الثالث عشر: ماهية الهيكل الإدارى
- الرابع عشر: أسباب تغيير الهيكل الإدارى
- الخامس عشر: أشكال الهيكل الإدارى

التطوير الإدارى (مفهوم - ماهيته - أهميته)

مقدمه

إن التطوير الإدارى هو قبل كل شىء مسألة تتعلق بالأفراد العاملين والأفراد هم وسيلته وهم فى ذات الوقت غايته وأكثر الأنظمة دقة وإتقاناً لا يتوافر من القيمة والفاعلية إلا بمقدار ما يتوافر من أفرادها من هذه القيمة والفاعلية فالأفراد هم الذين يقومون بدفع عجلة العمل فى الجهاز الإدارى وتشيعون الحياة والحركة فى وحداته ومكوناته وبالتالي فالجانب الإنسانى الذى يقوم بهذه المهمة ينبغى أن يحتل المكانة الأولى عند وضع برامج التطوير الإدارى فالسياسات العامة والخطط والقوانين مهما كانت دقتها وإتقانها لا تنفذ نفسها بنفسها إنما ينفذها البشر ولكى يكون هؤلاء البشر العاملون عند مستوى ما يعقد من آمال فإنه يلزم الاهتمام بهم.

وأنه بسبب ما حدث من التغييرات والأحداث المفاجئة فى الماضى والتى أدت إلى إرباك وتحديات متفاوتة على مستوى الدول والمنظمات بخاصة المنظمات والمؤسسات التربوية كان لابد من التغيير والتطوير التنظيمى بحيث تكون عملية مخططة ومعقودة تهدف إلى تمكين المنظمات للتكيف مع المتغيرات البيئية وذلك بإحداث تأثير فى متغيرات المدخلات والأنشطة مما يؤدى إلى زيادة كفاءة المنظمة

وفاعليتها وتحقيق بيئة صحية فيها وتحسين مقدرتها على حل المشكلات والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية.

والتطوير لا يحدث بشكل عفوى أو تلقائى ولا يحدث سهوا أو مصادقة وإنما توجد أسباب تدعو لذلك منها الحفاظ على الحيوية الفاعلة لتجديدها وانتعاش الآمال وسيادة روح التفاؤل وأيضا تنمية القدرة على الابتكار الذى يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة وهذا كله يؤدى إلى إثارة الرغبة فى التطوير والتحسين والارتقاء لمعالجة العيوب والأخطاء والتطوير الشامل والمتكامل حتى يؤدى إلى توافق مع متغيرات الحياة وزيادة القدرة على التكيف والتوافق معها من أجل زيادة مستوى الأداء التنفيذى والممارسة التشغيلية.

أولاً: مفهوم التطوير الإدارى

يعرف التطوير الإدارى بأنه هو الجهودات الإدارية الكبيرة المتكاملة التى يتم إعدادها لإدخال تغيرات أساسية فى نظم الإدارة العامة بهدف تحسين كفاءة الجهاز الإدارى القائم مع ربط هذه الجهودات بالجهود الكلية للتنمية والتقدم فى المجتمع. كما يعرف أيضا التطوير الإدارى بأنه مجموعة التغيرات التى تحدث فى نظام تعليمى بقصد زيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذى ينشأ فيه ولا يتم ذلك إلا بإرادة الإنسان ورغبته الصادقة.

وبالإضافة إلى هذه التعريفات للتطوير الإدارى تشير الأدبيات والدراسات إلى وجود العديد من التعريفات التى قدمت لمفهوم التطوير الإدارى ولقد أثارت هذه التعريفات الجدل حول طبيعة ومحتوى هذا المفهوم فالبعض ينظر إليه بالمنظور الكلى حيث يعتبره الإطار المتكامل لتطوير الجهاز الإدارى للدولة بينما ينظر إليه آخرون من خلال المنظور الجزئى حيث يعتبرونه نموذجا من نماذج تطوير المنظمات.

وإمراجعة عدد من التعريفات التي قدمت لمفهوم التطوير الإداري قسمت هذه التعريفات وفقا لمتغيرين أساسيين هما:

1 - المتغير الأول: المستوى الذي يتعامل معه التطوير الإداري وفقا لهذا المتغير يمكن تقسيم التعريفات التي قدمت لمفهوم التطوير الإداري إلى مجموعتين رئيسيتين من التعريفات تركز أولهما على مستوى المنظمة وتعامل ثانيهما مع الجهاز الإداري ككل.

2 - المتغير الثاني: العناصر التي يغطيها التطوير:

وفقا لهذا المتغير يمكن تقسيم التعريفات التي قدمت لمفهوم التطوير الإداري إلى مجموعتين رئيسيتين من التعريفات نرى أولهما أن التطوير الإداري يمتد ليشمل جميع عناصر العمل الإداري بينما نرى ثانيهما أن التطوير يقتصر على عدد محدود من العناصر. بناء على المعيارين السابقين يمكن التمييز بين أربع مجموعات لتعريف التطوير الإداري.

1 - المجموعة الأولى: التعريفات التي تركز على مستوى المنظمة وترى أن التطوير الإداري يشمل جميع عناصر العمل داخل المنظمة في هذا السياق يرى أن التطوير الإداري عبارة عن عملية تغيير هادفة والهدف النهائي للتطوير هو تحسين فعالية أو كفاءة المنظمة أو الاثنين معا وأن أي تغيير نحو الأحسن في أداء الأفراد أو في طرق ووسائل العمل أو في العلاقات بين الإدارة والعاملين هو تطوير إداري بشرط أن يكون قد حدث نتيجة تنفيذ خطة أو برنامج أو قرار يستهدف التطوير.

وهناك من يعرف التطوير الإداري بأنه جهد مخطط يهدف إلى تغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية وأكثر إنسانية.

أو أنه عملية تغيير تهدف إلى تحسين فعالية أو كفاءة المنظمة أو الاثنين معا. وأخيرا هناك من ينظر إلى التطوير الإداري على أنه الجهود المخططة الهادفة لإيجاد المناخ الذي يساعد على عملية التغيير في سلوك الأفراد والجماعات وتطوير أساليب

التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار.

2 - المجموعة الثانية: التعريفات التي تركز على مستوى المنظمة وترى أن التطوير الإداري يغطي عدد محدود من عناصر العمل داخل المنظمة في هذا السياق يرى البعض أن التطوير الإداري عبارة عن الإقناع لإحداث التحول الإداري ضد مقاومة التغيير. وهناك من يرى أنه مجهود مخطط طويل الأجل يحظى بتأييد الإدارة العليا في المنظمة يسعى لتحسين أساليب حل المشكلات وتطوير العمليات التشغيلية والإدارة الفعالة لثقافة المنظمة.

وأخيراً هناك من ينظر إلى التطوير الإداري على أنه إحداث نقلة نوعية أو كمية في مستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاءة في الأداء والكفاية في الإنتاج.

3 - المجموعة الثالثة: التعريفات التي تركز على مستوى الجهاز الإداري ككل وترى أن التطوير الإداري يشمل جميع عناصر العمل لهذا الجهاز في هذا السياق ويرى البعض أن تغييرات أساسية مرغوبة في الإدارة العامة يهدف تحسين الإمكانيات الإدارية للجهاز ككل.

وهناك من يرى أن التطوير الإداري هو جهد هادف لتنمية وتجدد القدرة الإدارية في بناء وتنمية وتطور الهياكل والنظم والمهارات المقابلة للاحتياجات الماثلة والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ويعرفه البعض بأنه جهد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي وإداري هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات الجهاز الإداري وإمكاناته بما يؤمن له درجة عالية من الكفاية والفاعلية في إنجاز أهدافه.

وهناك من ينظر إلى التطوير الإدارى على أنه مجهود لتطبيق أفكار جديدة أو مزيج من الأفكار الجديدة للنظم الإدارية برؤية واعية لتحسين النظم الإدارية لتحقيق أهداف إيجابية من أجل التنمية وأخيرا هناك من يرى أن التطوير الإدارى مرادف التنمية الإدارية وأنه يعنى تنمية القوى العاملة فى الإدارة وتنمية وتطوير التنظيم الإدارى والآلات والمعدات وتطوير وتعديل السياسات والنظم الإدارية لتواكب التغيير من خلال خطة مدروسة وموجهة نحو أهداف عامة ومحددة.

4 - المجموعة الرابعة: التعريفات التى تركز على مستوى الجهاز الإدارى ككل وترى أن التطوير الإدارى يشمل عدد محدود من عناصر العمل لهذا الجهاز. فى هذا السياق يرى البعض أن التطوير الإدارى عبارة عن تغيير موجه للعناصر الأساسية للنظم الإدارية.

وهناك من يعرف التطوير الإدارى على أنه هو الخطة الطويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغييرات الجديدة فى المستقبل ومواكبة المستجدات التى تفرضها الظروف المتغيرة للتصدى للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفاعلية فى أداء هذه المنظمات.

ويعرض عبدالبارى درة 1985 التطوير الإدارى على أنه يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد المناخ التنظيمى المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية.

ثانياً: أسباب تعدد مفاهيم ومصطلحات التطوير الإدارى

لقد كان السبب وراء تعدد هذه المفاهيم والمصطلحات يكمن فى واحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

1 - الترجمة من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية حيث كانت بعض الكلمات

الأجنبية تحتل أكثر من كلمة عربية في مقابلها مثل كلمة Development حينما اقترنت بكلمة Administrative فقد ترجمها البعض إلى كلمة (تنمية) وترجمها آخرون إلى كلمة (تطوير) وطبعى أن كلمة Administrative حين تقترن بكلمة (تنمية) يصبح التعبير هو (تنمية إدارية) وحين يقترن نفس الكلمة بكلمة تطوير يصبح التعبير هو (التطوير الإدارى).

2 - الإيجاءات التى توحى بها بعض المسميات الأخرى والرغبة السياسية أو عدم الرغبة فى تداول واستخدام هذه المسميات فبعض النظم تتجه فى بداية استقلالها وتحررها إلى استخدام مسميات مثل (الثورة الإدارية) أو الإصلاح الإدارى ولكن هذه النظم نفسها حينما يستقر لها الحال نجد أنها تعزف عن استخدام هذه المسميات مفضلة استخدام مسميات أخرى أكثر حيده وهدوءا مثل التطوير الإدارى والتحديث الإدارى والتنمية الإدارية وغير ذلك.

3 - عدم دقة بعض الباحثين فى استخدام التعبير الملائم عن طبيعة العمليات التى تهدف إلى رفع كفاءة الأجهزة الإدارية.

ثالثا: ماهية التطوير الإدارى

يعتبر التطوير الإدارى مزيج من العمليات المكتملة لبعضها والتي تنحصر فى العمليات الأساسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإدارية ولا يمكن بهذه العمليات أن تسير دون استخدام واستثمار الطاقات والإمكانات البشرية والمادية المتاحة لها.

وعادة ما تقوم الدولة بتسيير هذه العمليات متمثلة فى مؤسساتها وإدارتها وأجهزتها المختلفة وهو هدف ليس من السهل تحقيقه بكفاءة وفعالية دون جهد وعناء كبيرين ولا سيما إذا وضع فى الحسبان أن المجتمع ينمو ويزداد حجمه ووعيه وينبع ذلك النمو زيادة فى الطلب على مختلف الخدمات والمطالبة وتنوع فرص العمل وخلق وظائف متنوعة تفى باحتياجات ومتطلبات تزايد حجم المجتمع، وهذا بدوره

يؤدى إلى البحث عن مصادر الثروة والمعرفة والثقافات المتجددة والاتجاه إلى الطرق الإدارية المتميزة بسهولة إجراءاتها كل هذه المطالب تدعوا إلى الاتجاه نحو التطوير الإدارى علاوة على وجود عناصر أخرى ذات تأثير قوى ومحفز للاتجاه للتطوير.

يتميز التطوير الإدارى أو التنظيمى فيتميز بالشمولية الإيجابية بحيث يتعدى التركيز على المشكلات الموجودة وسبل علاجها إلى إحداث نقلات نوعية وكمية واعية وقائمة على التخطيط المنظم والمدروس فى كل جوانب المنظمة وخصوصا الجوانب الإنسانية وبالتالي فإن التطوير التنظيمى يعتمد على التغيير المخطط والواعى من قبل الإدارة فى أى منظمة بحيث تنتقل من مرحلة إلى أخرى أفضل كما ونوعا وأثارا، ويتصف التطوير التنظيمى باعتياده وتركيزه على المفاهيم والأساليب والاستراتيجيات المستمدة من العلوم السلوكية وتطبيقاتها فى مجال الإدارة والتنظيم.

رابعا: أهمية التطوير الإدارى

تتلخص الأسباب التى تدفع الإدارات إلى إحداث تطوير وتغيير فى أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة، وأنه لا يمكن حل هذه أجزاءها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات فى أجزاء الإدارة وفى الأسلوب الذى تفكر به فى مواجهة مشاكلها، ويمكن تحويلها إلى أهداف مثل:

- 1 - فحص مستمر لنمو أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.
- 2 - تطوير أساليب الإدارة فى علاجها للمشاكل التى تواجهها.
- 3 - زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة.
- 4 - زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة فى مواجهة مشاكلهم وفى انضباطهم الذاتى.
- 5 - تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإدارى وراغبة فيه.

6 - زيادة قدرة الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل إنتاج الإدارة.

وتقوم الإدارة العليا فى المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير وهناك ثلاث بدائل فى هذا الصدد.

أولاً: الإدارة العليا

ويستأثر هنا المديرين العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك.

ويقوم المديرين بالتعرف على المشاكل اليومية بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التى ترد من مرؤوسيههم وقد يصحب ذلك تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التى تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتثالهم أو عدم تمسيهم مع هذا التغيير وتميل قدرات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية فى المنظمة:

1 - تغيير الأفراد

من خلال سياسات النقل والتدريب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدى إلى التغيير المطلوب فى مهارات العاملين وسلوكياتهم وأن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.

2 - تغيير الجماعات

فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات واللجان ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر فى تقوية أو إضعاف بعض أجزاء الإدارة بشكل ترغبه هى.

3 - تغيير هيكل التنظيم

ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والدورات والآلات والترتيب الداخلى للكاتب ومثل هذه التغييرات مؤثرة للغاية فى مصير التنظيم.

ثانياً: المشاركة

تقوم الإدارة العليا بإشراك باقى المستويات التنظيمية والعاملين فى عملية التغيير ويعتمد هذا المدخل فى التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة وأنها ذات تأثير قوى على مصير الإدارة وبالقدر الذى يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة وتتم مشاركة العاملين فى التطوير التنظيمى بأحد الشكلين الآتين هما كالتالى:

- اتخاذ القرار الجماعى

وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، بلى ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واختيار البديل الأنسب لها وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم فى دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذى يناسبهم ويحل مشاكلهم.

- حل المشاكل الجماعية

وهذا الأسلوب فى 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.

ثالثا: التفويض

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

1- الأسلوب الأول: 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 فى حل المشكلة وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بغرض حلول معينة وإنما لتشجيع العاملين لكى يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

2- الأسلوب الثانى: تدريب الحساسية

ويتم هناك تدريب العاملين فى مجموعات صغيرة لكى يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التى يتعاملون معها كما يتم التركيز أساسا على اكتساب العاملين مهارة التبصير بالذات والوعى لما يحدث من حولهم والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين ويعتمد هذا المدخل على اقتراض أساسى هو أنه باكتساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ومشاكل العمال يمكن تطوير العمل بشكل أفضل أى أن التطوير التنظيمى يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

والسؤال هنا: كيف يمكن لنا أن نحكم على أفضل الطرق المتبعة؟ ولكن لن تتم الإجابة على هذا السؤال إلا وفقاً لمعايير معينة مثل:

- رضا العاملين المتأثرين بالتغير
- سرعة التغير
- النتائج المباشرة والقصيرة المدى
- النتائج طويلة المدى
- مقاومة التغير
- الالتزام بالتغير.

خامساً: خصائص وسمات جهود التطوير الإداري

إن التطوير الإداري هو هذه الجهود الإدارية الكبيرة المتكاملة التي يتم إعدادها لإدخال تغييرات أساسية في نظم الإدارة العامة بهدف تحسين كفاءة الجهاز الإداري القائم مع ربط هذه الجهود بالجهود الكلية للتنمية والتقدم في المجتمع. وهذا المفهوم الذي نسوقه يبرز عدداً من الخصائص والسمات الرئيسة يتعين توافرها في جهود التطوير الإداري وهذه نذكرها فيما يلي:

1 - كبر واتساع جهود التطوير

وذلك هو ما يميزها عن الأعمال الإدارية اليومية ويجعلها تختلف عن التجديد العادي المستمر لأنشطة الإدارة من حيث نطاقها وإجراءات تنفيذها ومضمونها والهيئات المكلفة بها.

2 - تكامل جهود التطوير

بمعنى أنها جهود متكاملة قد يستغرق استكمالها وقتاً طويلاً ولكنها لا تعنى ولا يمكن أن تعنى إصلاحات دائمة ومستمرة إذ لا يمكن لأى مجتمع أن يتحمل فوضى

دائمة أو عدم استقرار نظامه الإدارى فالإصلاحات المتناثرة وإن استمرت لا يمكن أن تنهض سببا لاعتبارها مختلفة لهذا التكامل الذى يجعل مجهودات التطوير تسير فى تناسق مع بعضها وتمهد فيه كل خطوة للأخرى.

3 - الإعداد المسبق والمخطط لجهود التطوير

ويعنى ذلك أن جهود التطوير ليست مجرد إجراءات أو ترتيبات وقتية عارضة يتم اتخاذها لمواجهة المشكلات الآتية الواقعية فعلا إنها هى وإلى حد بعيد ترتيبات وخطوات تتجاوز حدود ملاحقة الأوضاع الراغبة إلى حدود الخلق والابتكار لمواجهة مشكلات قادمة يتم استشراقها والتنبؤ بها وفق أسس موضوعية.

وعلى ذلك فإن الجهاز الإدارى ينبغى أن يتوافر له جهاز للإحساس والاستشعار (نظام رادار) لإمعان النظر فى المستقبل ومتغيراته وما تحمله هذه المتغيرات من تحديدات يلزم مواجهتها.

4 - أن تهدف هذه الجهود لإدخال تغييرات أساسية لتطوير كفاءة الجهاز الإدارى القائم.

وطبيعى أن هذه التغييرات لا ينبغى أن يكون هدفها هو ترقيع الجهاز الحكومى من ناحية أو أخرى إنما يكون هدفها تطوير جذرى شامل يتناول الأسس والأوضاع والأفكار والقيم والمعتقدات التى تسود النظام الإدارى ويمثل هذا التطوير الجذرى الشامل لا يمكن أن ينظر إلى الأمور فى أى جهاز إدارى على أنها مجرد مشاكل هنا أو أخطاء وهناك يمكن حصرها ثم دراستها وإصلاحها حسب برنامج زمنى لتحسين كفاءة الجهاز الإدارى القائم فمثل هذه الإجراءات لا يمكن أن تتناول البيان ذاته ولا تصل إلى مكوناته من أوضاع ومعتقدات وقيم بل يمكن القول إن التطوير بهذه الصورة لا يخرج عن كونه ترقيعا للجهاز القديم وهو ترقيع يلتزم بشكل الجهاز القائم وحدوده ويتشكل بلونه ومعتقداته.

5 - ارتباط جهود التطوير الإدارى بالجهود الكلية للتنمية والتقدم فى المجتمع ومؤدى

ذلك هو ضرورة وجود ارتباط بين برامج التنمية الشاملة في الدولة وبرامج التطوير الإداري وقد أدركت دول كثيرة هذه الحقيقة فصارت استراتيجيات التنمية فيها تركز على أن تكون خطط التطوير الإداري جزءا لا ينفصل عن الجهود التي تبذل لتحقيق التنمية القومية الشاملة. وخلاصة القول: إنه بوجود الخصائص والسمات الخمس التي أشرنا إليها تكون بصدد تطوير إداري حقيقي ووجود هذه الخصائص وتلازمها شرط ضروري لتحقيق هذا التطوير.

سادسا: خصائص وسمات التطوير الإداري

أتضح من خلال التعريفات التي تناولت التطوير الإداري أن التطوير الإداري يتسم بالسمات والخصائص التالية.

- 1 - عملية منظمة مستمرة تتطلب تخطيطا علميا سليما وتنفيذا دقيقا ومتابعة واعية أى لا بد وأن تتم وفقا لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتهم وأساليبها.
- 2 - يهدف التطوير الإداري إلى تنمية وتطوير القدرات الإدارية سواء على مستوى الجهاز الإداري ككل.
- 3 - تمتد أنشطة التطوير الإداري سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الجهاز الإداري لتشمل ثلاثة عناصر أساسية هي:
 - أ - الأفراد: من حيث المهارات والقدرات واتجاهات العاملين.
 - ب - جماعات العمل: من حيث التشكيل ودرجة التماسك والأهداف أساليب الاتصال الجماعي والمشاركة في صنع القرار وقيم ومعايير الجماعة.
 - ج - التنظيم: من حيث الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل وعلاقات السلطة ومسئولية مستوى الوظائف.

التطوير التنظيمى.

- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين فى التطوير.
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعى والابتكار سواء فى العمليات الفنية الوظيفية أو فى العمليات الإدارية.

تاسعا: مقومات التطوير الإدارى

إن نجاح خطط وجهود التطوير الإدارى فى المنظمات العامة يتطلب المقومات الأساسية والتى من أهمها:

- أ - وعى إدارى عام من الإدارة العليا بأهمية التطوير والحاجة إليه والاعتقاد بأنه أمر حتمى لتطور وتحسين الأداء.
- ب - توافر الكفاءات البشرية والخبرات والإدارية المنوط بها مهمة التطوير سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.
- ج - توافر الأدوات والأساليب التكنولوجية الحديثة التى يمكن أن تستخدم فى جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات اللازمة لعمليات التطوير.
- د - توافر الإمكانيات المالية اللازمة للإنفاق على متطلبات التطوير.
- هـ - الاستعداد لبذل الجهود الجادة ولفترة زمنية طويلة لتنفيذ مراحل التطوير.
- و - إقناع العاملين فى مستويات الإدارة المختلفة بأهمية وفوائد التطور سواء بالنسبة لهم أو بالنسبة للمواطنين أو للمجتمع ككل تأييد ودعم جوانب جمهور المتعاملين مع المنظمات العامة والأطراف المرتبطة بها.
- ح - المتابعة والتقييم المستمر لنتائج التطوير والاستفادة من التجارب أولاً بأول.

عاشرا: جوانب التطوير الإدارى

تمتد أنشطة التطوير الإدارى لتشمل الجوانب التالية:

أ - الجوانب الهيكلية والوظيفية

وتشمل تطوير الهياكل والوظائف وإعادة تشكيلها بما يحقق الاتساق بين الهياكل التنظيمية والهياكل الوظيفية والأداء المطلوب من خلال تحديد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات بشكل جديد.

ب - الجوانب الإنسانية

وتتعلق بتطوير الجوانب السلوكية للأفراد من خلال تخطيط القوى العاملة والاختيار الدقيق للعاملين وتنمية الموارد البشرية وزيادة مهاراتها وقدرتها العملية.

ج - الجوانب الإجرائية

وتتعلق بتطوير أدوات التنفيذ من خلال تطوير الوسائل والأساليب التى تساهم فى زيادة فعالية وكفاءة النظام الإدارى والعمل على الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتلاحقة فى كافة المجالات لاسيما التطبيقات التى تتيحها تكنولوجيا المعلومات.

د - الجوانب التشريعية

وتتعلق بتطوير الجوانب القانونية الخاصة بالعمل الإدارى بالشكل الذى يساهم فى تحسن مستوى الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

هـ - الجوانب البيئية

وتتعلق بتهيئة وتوفير الظروف البيئية الملائمة للعمل من خلال استحداث نظم تأثيرية لتشجيع المشاركة الإيجابية لمختلف أطراف العملية الإدارية بما يساهم فى إحداث توازن بين أهداف المجتمع ومنظّماته المختلفة والجماعات العاملة فيه وأفراده جميعا.

الحادى عشر: مراحل التطوير الإدارى

تمثل مراحل التطوير الإدارى فى المراحل التالية:

أهداف ومحتوى التغيير

أولاً: الأفراد

- الاتصال
- التأثير
- اتخاذ القرارات
- الدافعية
- توافق فرص العمل
- أداء على
- انضباط والتزام
- مهارات فنية

أدوات ووسائل التغيير

- التدريب لرفع المهارات الفنية
- التدريب لرفع المهارات السلوكية
- تحليل تفاعلات الاتصال
- الاستشارات والتوجيه
- تخطيط المستقبل الوظيفى

طرق قياس الحاجة إلى التغيير

- البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين

- إحصائيات الغياب والتأخير
- فحص سياسة المكافآت

ثانيا: الجماعات

- إعادة بناء جماعات العمل
- استقلال الجماعات
- الاتصالات الجماعية
- اتخاذ القرارات الجماعية
- حل الصراع الجماعي
- التعاون
- تبادل المعلومات
- الحساسية للآخرين
- جماعات العمل المستقلة
- مشاركة العمل في الإدارة
- البحوث والدراسات الخاصة بجماعات العمل وسلوكها
- الاجتماعات بين جماعات العمل
- اجتماعات المستشارين مع جماعات العمل

ثالثا: التنظيم

- الأهداف
- السياسات والخطط
- هيكل التنظيم
- أساليب العمل والإجراءات

- التكنولوجيا
- الاتصالات الإدارية
- إعادة تنظيم الهياكل
- تبسيط الإجراءات
- التخطيط الاستراتيجي

جداول العمل المرنة

- دراسات وبحوث الرضا عن العمل ومشاكل العمل
- المقابلات بين المديرين
- مقابلات المديرين مع الاستشاريين

الثاني عشر: مفهوم الهيكل الإداري

يقصد بالهيكل الإداري بأنه الإطار التنظيمي لمراكز الطلاب والطالبات الذي يصنف وحدات وإدارات الجهاز الإداري فيه في سلم هرمي حسب مستويات السلطة الإدارية والقانونية من الأعلى إلى الأسفل ويوضح هدف المركز ومهامه وارتباطه التنظيمي بالإدارات الأخرى وصلاحيات ومسئوليات القائم عليه.

الثالث عشر: ماهية الهيكل الإداري

يعكس الهيكل الإداري البناء الرسمي للمؤسسة ويحدد طبيعة العلاقات والمستويات الإدارية فيها بمختلف اتجاهاتها ويحدد اختصاصات وصلاحيات متخذى القرارات على كافة المستويات الإدارية للجهاز الجامعي ولكن إذا لم يراعى عند تصميم الهياكل الإدارية مبدأ تقسيم العمل وتحديد المستويات وتدرج السلطات على أرض الواقع فتصبح الهياكل عبارة عن خطوط وهمية تسمح بتعدد الجهات

الإشرافية مما يؤدي إلى الإزدواجية في التعليقات الصادرة.

ولا يوجد هيكل إدارى مثالى وصالح للتطبيق للمؤسسات التربوية بها فيها الجامعات لأن الهيكل الإدارى يعتمد على أهداف الجامعة وطبيعة نشاطها وظروفها المحلية وحجمها ومكان عملها ودرجة التخصص اللازمة لها والقوى البشرية التى تحتاجها ونوعية التكنولوجيا التى تستخدمها والظروف البيئية التى تعمل بها فإجراء تغييرات فى الهيكل الإدارى للجامعة مطلب رئيس إذ ادعت الحاجة لذلك إلا أن التغييرات الكثيرة فى الهيكل تؤدي إلى تؤثر العاملين وعدم استقرار عمل الجامعة.

ويعرف الهيكل الإدارى بأنه الإطار التنظيمى لمركز الطالبات الذى يصنف وحدات وإدارات الجهاز الإدارى فيه فى سلم هرمى حسب مستويات السلطة الإدارية والقانونية من الأعلى إلى الأسفل ويوضح هدف المركز ومهامه وارتباطه التنظيمى بالإدارات الأخرى وصلاحيات ومسئوليات القائئات عليه.

الرابع عشر: أسباب تغيير الهيكل الإدارى

هناك بعض الأسباب التى تدعو إلى تغيير الهيكل الإدارى والتى من أهمها:

- 1 - حدوث تغيير فى أهداف الجامعة أو فى شكلها القانونى أو فى التكنولوجيا المستخدمة.
- 2 - حدوث تغيير فى حجم أعمال الجامعة فالتوسع والنمو يتطلب إنشاء وحدات تنظيمية جديدة ونقص عمليات وأنشطة الجامعة يتطلب إلغاء وحدات تعليمية قائمة أو ضمها إلى أخرى.
- 3 - رغبة إدارة الجامعة فى إدخال أفكار تنظيمية جديدة.

الخامس عشر: أشكال الهياكل الإدارية

تأخذ الهياكل الإدارية أشكال متعددة وهى كالتالى:

1 - الهيكل الرأسى أو الهرمى

فيه يضيق نطاق الإشراف وتكثر المستويات الإدارية التى تعكس تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل.

2 - الهيكل الأفقى أو المسطح

يمثل الاتجاه المعاصر ويسمح بالمشاركة حيث يتسع فيه نطاق الإشراف وتتوسع قاعدة اللامركزية ويتم فيه تحويل السلطات ومنح الصلاحيات اللازمة التى تساعد فى سرعة الإنجاز واختصار الوقت وتقليل التكلفة.

وسواء أكانت الهياكل رأسية أو عمودية فقد تقسم حسب المواقع الجغرافية أو حسب العاملين أو حسب المنتجات أو حسب الهدف.

الفصل الثالث

مداخل وجوانب التطوير الإداري

- مقدمة
- أولا: مداخل التطوير الإداري الحديث
- ثانيا: جوانب التطوير الإداري
- ثالثا: المحددات الأساسية لنشاط أجهزة التطوير الإداري
- رابعا: أسس تنظيم أجهزة التطوير الإداري
- خامسا: الخصائص التنظيمية لوحدات التطوير الإداري
- سادسا: خصائص ومواصفات موظفي وحدات التطوير الإداري
- سابعا: مقترحات المدراء للتطوير الإداري

مداخل وجوانب التطوير الإداري

مقدمة

إن الإدارة وسيلة تنشئ تحقيق غايات معينة فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة فالإدارة هي المرتكز الرئيسى فى تطوير الأفراد والجماعات والعامل الحاسم فى تحقيق التنمية فى المجالات كافة ولذا لا غرابة فى اقتران النماء والتقدم بكفاءة الإدارة واقتران التخلف والفقر بتخلف الإدارة.

وبذلك حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها ووظائفها وغايتها فمن حيث طبيعتها تعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية وتتسم بالحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال فى المنظمات لا يتأتى إلا بها وبذلك فليس للمنظمة الخيار فى أن تأخذ بها أو ترفضها ومن حيث وظائفها تنطوى الإدارة على مجموعة من الوظائف هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتعد وظيفة التوعية مظلة لوظائف أخرى هى القيادة واتخاذ القرارات والاتصال والتحفيز وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة وتستهدف تحقيق أغراض محددة إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

أولاً: مداخل التطوير الإدارى الحديث

تتعدد التصنيفات التى قدمت لمداخل التطوير الإدارى بتعدد المعايير المستخدمة فى التصنيف فهناك من اعتمد فى التصنيف على المستوى التنظيمى الذى تتعامل معه مداخل التطوير وهناك من ركز على مدى شمولية العناصر موضع التطوير وهناك فريق ثالث ركز على المجالات التى تتناولها جهود التطوير.

وفى هذا السياق يرى البعض إمكانية تقسيم مداخل التطوير الإدارى وفقاً لمدى شمول جهود التطوير لمختلف عناصر العمل إلى مجموعتين أساسيتين من المداخل وهى كالتالى:

1 - المجموعة الأولى: المداخل التقليدية

وهى مداخل قد تكون مكملة لبعضها البعض وليست بالضرورة مداخل بديلة يجرى الاختيار بينها مثل: مدة صلاحية الخدمة الحكومية وتبسيط الإجراءات.

2 - المجموعة الثانية: المداخل الجذرية

مثل إعادة الهندسة Reengineering

إعادة الهيكلة Restructuring

وهناك من يصنف مداخل التطوير الإدارى وفقاً للمجالات التى تركز عليها إلى ثلاث مجموعات من المداخل وهى كالتالى:

1 - تركز الأولى على الجوانب الهيكلية والوظيفية مثل: إعادة الهيكلة.

2 - وتهتم الثانية بالجوانب الإنسانية وتطور الجوانب السلوكية للأفراد مثل تمكين العاملين.

3 - وتتعامل الثالثة مع الإجراءات المتعلقة بالعمل مثل تبسيط الإجراءات وفك القيود.

وهناك من يرى إمكانية تصنيف مداخل التطوير الإدارى وفقاً للمستوى التنظيمى الذى تتعامل معه إلى مجموعتين من المداخل وهى كالتالى:

1 - مداخل التطوير على مستوى الجهاز الإداري

تهدف هذه المداخل إلى إدخال تغييرات جوهرية في نظم الإدارة العامة من خلال الإصلاح الشامل للنظام الإداري ككل ورفع مستوى قدراته الإدارية والتنظيمية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة وتبسيط نظم العمل وإجراءاته ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى الموظفين تجاه أجهزتهم والمتعاونين معها وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتأثر به وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة بكفاءة وفعالية.

ويعتبر مدخل New public management من أهم المداخل المستخدمة في تحقيق ذلك والذي يدعو إلى تطوير الأداء من خلال التركيز على ثلاثة معايير أساسية لأداء المنظمات العامة وهي كالتالي:

أ - الاقتصاد أو التكلفة.

ب - الكفاءة.

ج - الفاعلية.

والتي تعرف بـ 3E مع الاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

2 - مداخل التطوير على مستوى المنظمة

تسعى هذه المداخل إلى تطوير المنظمات العامة من خلال الاهتمام بالجوانب والأبعاد السلوكية للعاملين وتطوير الهياكل التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل وتحسين أساليب العمل وزيادة قدرة الهيئة على تلبية احتياجات العملاء مع الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة بها ولا شك أن تطبيق مثل هذه المداخل في المنظمات العامة يساهم في تحقيق التطوير الإداري للجهاز الإداري ككل.

وأخيرا هناك من يصنف التطوير الإدارى بناء على معيارين وهى كالتالى:

1 - المعيار الأول

درجة احتواء جهود وبرامج التطوير للعناصر الحرجة المحددة لأداء المنظمات الحكومية فمداخل التطوير يمكن أن تركز على عنصر واحد أو عناصر محددة أو أن تشمل مختلف العناصر والعوامل التى تؤثر فى الأداء.

2 - المعيار الثانى

درجة شمول التطوير لمنظمات وقطاعات الجهاز الإدارى للدولة فالتطوير الإدارى بصرف النظر عما إذا كان يركز على عنصر واحد أو على مختلف العناصر الحرجة يمكن أن ينصرف إلى عدد محدود من المنظمات أو على قطاعات محددة من الجهاز الإدارى للدولة كما يمكن أن يشمل كل أو الجزء الأعظم من منظمات وقطاعات هذا الجهاز. وبناء على هذين المعيارين يمكن التمييز بين أربع مجموعات أساسية لمداخل التطوير الإدارى هى:

1 - المجموعة الأولى: مداخل التطوير الإدارى الشامل

تهدف هذه المداخل إلى إدخال تغييرات جوهرية فى نظم الإدارة العامة من خلال التطوير الشامل للنظام الإدارى ككل ورفع مستوى قدراته الإدارية والتنظيمية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة وتبسيط نظم العمل وإجراءاته ومحاولة تنمية سلوك إيجابى لدى الموظفين تجاه أجهزتهم والمتعاونين معها وتحسين بيئة العمل التى تؤثر فى الجهاز الإدارى وتأثر به وذلك لتحقيق أهداف خطة التنمية الشاملة بكفاءة وفاعلية. وتعتبر الإدارة العامة الجديدة *New public management* ومداخل إعادة اختراع الحكومة *Government R.einvening* من أهم هذه المداخل والتى تعد بمثابة ثورة فى نظم وممارسات الجهاز الحكومى، إذا تم تطبيقها دفعة واحدة على نطاق شامل

لذلك فإن نجاحها رهن بتوافر الدفعة السياسية اللازمة وكذلك المقومات الكلية التي تدعم إصلاح وتطوير نظم إدارة الجهاز الحكومى ككل فنجاحها يتطلب توافر ما يلى:

أ - تبنى القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإدارى الشامل.

ب - تطوير الدور الرقابى للمؤسسات التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية عن الحكومة.

ج - تغيير وتصحيح توازنات القوى بين المؤسسات والسلطات فى المجتمع.

د - تطوير نظم التعليم.

هـ - تطوير القيم والسلوكيات السائدة فى المجتمع.

لذلك فإن احتمالات نجاح هذه المداخل التطورية تعتبر أكبر عندما يمر المجتمع ككل بعمليات تغيير وتنمية مجتمعية شاملة وبالتالي فإن التطوير الإدارى الشامل للجهاز الحكومى لا يتصور أن يسفر عن نجاح حقيقى دون أن يكون جزءا من استراتيجية شاملة لتطوير المجتمع ككل وتتضافر فى داخلها جهود الإصلاح والتطوير الإدارى مع جهود الإصلاح السياسى والاقتصادى والاجتماعى.

2 - مداخل التطوير الإدارى الأفقى

تركز مداخل التطوير الإدارى الأفقى على قلة من العناصر المكونة للنظام الإدارى الكلى لكن مع التطبيق على كل أو معظم منظمات أو قطاعات الجهاز الحكومى فمثلا الجهود التى تستهدف توصيف الوظائف فى الجهاز الحكومى أو تطوير الهياكل التنظيمية لمنظماته أو إجراء تقييم للوظائف أو تصحيح للأوضاع الوظيفية للعاملين فيه تعتبر أمثلة لجهود التطوير الأفقى.

- مداخل التطوير الإدارى القطاعى

تمثل هذه المداخل جهود التطوير التى تنتقى عددا محدودا من المنظمات الحكومية

وتركز على متطلبات التطوير لرفع فاعلية أدائها فيتم بناء على هذا تطوير مختلف العناصر الحرجة لأنظمة وممارسات هذه المنظمات وبهذا المعنى فإن هذا المدخل يعتبر 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.

- مداخل التطوير الإداري الجزئي

تركز مداخل التطوير الإداري الجزئي على قلة 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.

وتتبع هذه المداخل من رؤية محدودة للعوامل والعناصر التي تؤثر على الأداء الإداري والفاعلية التنظيمية ومن اهتمام بأوضاع منظمات بعينها من منظمات الجهاز الحكومي وغالباً ما تتبع جهود التطوير الإداري في هذه الحالة من داخل المنظمات الحكومية ذاتها لذا تأتي جهود وبرامج التطوير في 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 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 فاعلية الاستخدام والأداء.

يتضح مما سبق إمكانية تقسيم مداخل التطوير الإدارى بناء على معيارين أساسيين هما كالتالى:

1 - المعيار الأول: المستوى التنظيمى الذى تركز عليه مداخل التطوير، وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف مداخل التطوير الإدارى إلى مجموعتين هما كالتالى:

أ - المجموعة الأولى: مداخل تصلح للتطبيق على مستوى المنظمة.

ب - المجموعة الثانية: مداخل تصلح للتطبيق على مستوى الجهاز الإدارى ككل.

2 - المعيار الثانى: العناصر التى تركز عليها مداخل التطوير الإدارى وفقا لهذا

المعيار يمكن تصنيف مداخل التطوير الإدارى إلى مجموعتين هما كالتالى:

أ - المجموعة الأولى: المداخل التى تتعامل مع عنصر واحدا أو مع عدد قليل من

عناصر العمل.

ب - المجموعة الثانية: مداخل تتعامل مع جميع العناصر الأساسية للعمل.

ثانيا: مداخل التطوير الإدارى على مستوى المنظمة

1 - المداخل التى تتعامل مع جميع العناصر الأساسية للعمل تمثل هذه المداخل

جهود التطوير التى تركز على متطلبات تطوير المنظمات العامة لرفع فاعلية أدائها فيتم

بناء على هذا تطوير مختلف العناصر الحرجة لأنظمة وممارسات هذه المنظمات.

وبهذا المعنى فإن هذه المداخل تعتبر نموذجا مصغرا للتطوير المتكامل فى النظام

الإدارى للجهاز الحكومى ككل ويمكن بالتالى أن يكون تطبيق هذه المداخل تمهيدا

لتغيير وتطوير شامل فى نظم الإدارة الحكومية أو تطبيقا لهذا التغيير والتطوير الشامل

على مراحل تركز كل مرحلة منها على قطاع معين أو مجموعة من المنظمات وبعد

مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل الأداء المتوازن ومدخل المقارنة المرجعية من

أبرز هذه المداخل.

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

تركز هذه المداخل على عدد محدود من العناصر ويختار للتطوير فيها عدد من المنظمات فقد يتم تبسيط إجراءات العمل أو تطوير الهياكل التنظيمية أو تدريب القيادات الإدارية أو تطوير نظم المعلومات فى عدد قليل من المنظمات الحكومية .

وتتبع هذه المداخل من رؤية محدودة للعوامل التى تؤثر فى الأداء والفاعلية التنظيمية ومن اهتمام بأوضاع منظمات بعينها من منظمات الجهاز الحكومى وغالبا ما تتبع جهود التطوير الإدارى فى هذه الحالة من داخل المنظمة الحكومية ذاتها لذا تأتى جهود وبرامج التطوير فى 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 والنفوذى البعض الآخر، وقد يتم تحديث نظم المعلومات لاعتبارات مظهرية أو لخلق كيان تنظيمى ووظيفى جديد يستخدم لأغراض دعائية دون أن ينعكس هذا التحديث بالضرورة على مؤشرات فاعلية الاستخدام والأداء .

وتتضمن هذه المجموعة عدد المداخل الهامة منها: المدخل الثانى فى تقديم الخدمات العامة والذى يهدف إلى رفع كفاءة إيصال الخدمات العامة وتطوير الخدمات العامة التى تديرها الدولة بحيث تمكن المواطنين من الحصول على هذه الخدمات بسهولة ويسر من خلال آليات من قبيل تبسيط الإجراءات ومن خلال وضع برنامج أولويات معيار أهمية الخدمة وتكرارها وحجم المتعاملين معها بحيث يشعر المواطنون أن برنامج التطوير الإدارى موجه لهم جميعا وليس للفئات المتميزة فقط .

ثانياً : جوانب التطوير الإدارى

من الطبيعى أن تختلف مجالات التطوير الإدارى من دولة إلى أخرى بحسب الظروف التى تمر بها كل دولة وطبيعة وحجم أهداف التغيير التى تتضمنها السياسة العامة فى الدولة المعنية بهذا التطوير كما أن وجهات نظر المفكرين والمخططين القائمين على عملية التطوير ذاتها واهتمامات الرأى العام كل هذه أمور تحدد المجالات وأبعاد هذه المجالات التى يمكن أن يشملها التطوير ويجمعها فى نطاق عملياته.

إن التطوير الإدارى قد يكون على مستوى الدولة بحيث يشمل جميع جوانب وعمليات الجهاز الإدارى لاسيما عندما تتوافر ظروف مناسبة، مثل حصول الدولة على استقلالها أو تغيير نظام الحكم ولكن المشاهد فى أحوال كثيرة أن يكون التطوير مركزا على مجال أو أكثر من مجالات النظام الإدارى ورغم تعدد وتنوع مجالات التطوير الإدارى والأبعاد التى تمتد إليها هذه المجالات فإنه يمكن إرجاعها من الناحية المنهجية إلى أربعة جوانب رئيسية تراها تحيط بهذه المجالات فى أبعاد مختلفة وهذه هى:

1 - الجانب الأول: الجانب الإنسانى فى الجهاز الإدارى

التطوير الإدارى هو قبل كل شىء مسألة تتعلق بالأفراد والعاملين الأفراد هم وسيلة وهم فى ذات الوقت غايته وأكثر الأنظمة دقة واتقاناً لا يتوافر لها من القيمة والفاعلية إلا بمقدار ما يتوافر فى أفرادها من هذه القيمة والفاعلية، فالأفراد هم الذين يقومون بدافع عجلة العمل فى الجهاز الإدارى ويشيعون الحياة والحركة فى وحداته ومكوناته وبالتالي فإن الجانب البشرى الإنسانى الذى يقوم بهذه المهمة ينبغى أن يحتل المكانة الأولى عند وضع برامج التطوير الإدارى فالسياسات العامة والخطط والقوانين مهما كانت دقتها واتقانها لا تنفذ نفسها بنفسها إنما ينفذها البشر ولكى يكونوا هؤلاء البشر العاملون عند مستوى ما يعقد عليهم من آمال فإنه يلزم الاهتمام

بهم وهذا الاهتمام ينبغى أن نجده فى صورة أو أكثر من الصور الآتية:

أ - الاهتمام بسلم رواتب وأجور العاملين فى الجهاز الإدارى للدولة ومراجعة هذه الرواتب والأجور على فترات دورية للتأكد من استمرار دافعية هذه الرواتب والأجور وملاءمتها لظروف الغلاء والتضخم السائدة وكذلك عدالتها النسبية فى ضوء ما يتقاضاه العاملون فى ضوء ما يتقاضاه العاملون فى قطاعات العمل الأهلية والخاصة.

إن الاهتمام بتحسين الأوضاع المادية للعاملين فى الجهاز الحكومى بما يتلاءم مع أعبائهم ومراكزهم الاجتماعية ولا نقصد به خلق بيروقراطية أو طبقة متميزة عن سائر الناس إنما الهدف هو أن يكون التطوير الإدارى من هذه الزاوية وسيلة لتحفز العاملين على تقديم خدمات وإنتاج أفضل وببنفقة أقل لجمهور المتفعين بخدمات الجهاز الإدارى للدولة، ومن ثم فإن الإنفاق المحسوب على تطوير أوضاع هؤلاء العاملين سترتب عليه ردود فعل إيجابية مضاعفة فى ميادين النشاط العام.

ب - الاهتمام بظروف العمل التى يعمل فى إطارها أفراد الجهاز الإدارى للدولة لاسيما تلك الظروف التى تحدها نظم وقوانين الخدمة المدنية وترتب عليها أوضاع قانونية وإدارية للعاملين فى الأجهزة الحكومية مثل:

- توصيف وترتيب وظائف الجهاز الإدارى للدولة.

- نظم وأساليب تقييم أداء العاملين.

- نظم الترقيات والتأديب.

- نظام دخول الخدمة والخروج منها.

فالأجور والحوافز المادية وحدها لتحفيز العاملين وتشجيعهم ولكن الظروف التى تحيط بهم ومدى شعورهم بالمساواة والأجر المتساوى للعمل المتساوى وتوافر القواعد والشروط الموضوعية للدخول فى الخدمة والحصول على فرص متكافئة للترقى والتدرج

الوظيفي كل هذه جوانب وأبعاد ينبغي أن تشملها جهود التطوير الإداري.

ج - الاهتمام بتنمية المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات الواجب توافرها في أفراد الجهاز الإداري للدولة وذلك بغرض تطوير كفاءة وإنتاجية العمل والعاملين في هذا الجهاز وتمكينهم من مواجهة ما يستجد من تغييرات تكنولوجية أو اجتماعية في محيط عملهم.

2 - الجانب الثاني: الجانب التنظيمي - الهيكلي - في الجهاز الإداري

يتجه التطوير في هذا الجانب إلى البناء التكويني والهيكل للجهاز الإداري الحكومي ويكون بهدف تنظيم الأداة الحكومية في ذاتها وذلك يعني تحديدا واضحا لأهداف الجهاز الإداري وكذلك تحديدا لا تتداخل فيه للاختصاصات المنوطة بوحدات هذا الجهاز في مستوياته المختلفة والمتدرجة مع بيان السلطات والمستويات المنوطة بكل مستوى وبيان مكان ودور وصلاحيات أجهزة الرقابة على أعمال الجهاز الإداري للدولة.

إن وجود أفراد أكفاء لديهم الدافعية للعمل يعملون في ظل ظروف وأوضاع وظيفية ملائمة وذوى مهارات وقدرات عالية لا يغنى عن وجود هيكل تنظيمي سليم للوحدات والأجهزة التي يعملون بها ذلك لأن هذا الهيكل هو الإطار الذى بدونه لا يمكن للأفراد وحدهم مهما كانت دوافعهم ومستويات تأهيلهم أن يبلغوا النتائج المرجوة.

والدول النامية بصفة عامة تخضع لتأثيرات كبيرة عند اختيار وتحديد الحجم والشكل الذى تكون عليه أجهزتها الإدارية وهى تأثيرات بيئية ذات أبعاد سياسية واجتماعية واقتصادية وإدارية.

ففى بعض الدول يبرز اتجاه لإيجاد عدد كبير من الوزارات والمؤسسات العامة والهيئات والمصالح الحكومية بينما فى دول أخرى نجد اتجاهها لترشيد العملية الإدارية وتركيز النشاط الحكومي فى أقل عدد ممكن من الوزارات أو المؤسسات والهيئات العامة.

وفي الحقيقة ليست هناك قواعد أو معايير ثابتة تحدد الطريقة الأكثر رشداً في تنظيم الأداة الحكومية وتحديد حجمها فتلك مسألة تخضع لتأثيرات بيئية متعددة فضلا عن أن أهداف الحكومات في الدول النامية تتباين فيما بينها.

عند تناول الجانب الهيكلى فى الجهاز الإدارى عن وضع المؤسسات الاقتصادية العامة فى خريطة التطوير الإدارى باعتبارها جزءا من هذا النظام مع الاختلاف فى مستوى الحرية أو المساءلة التى تدار هذه المؤسسات وقد تناول مؤتمر الإصلاح الإدارى فى الدول النامية عام 1971 هذا الموضوع وقد رؤى فى هذا الصدد أنه فى الأحوال التى يتعذر فيها القيام بإصلاح إدارى شامل يشمل هذه المؤسسات فإنه ينبغى العمل على تطوير هذه المؤسسات العامة لتكون مراكز نموذجية ولكن من الخطر السماح بارتفاع فئات الأجور لموظفى هذه المؤسسات عن تلك التى يتقاضاها موظفو الحكومة الذين كثيرا ما يستعان بهم فى مزاولة قدر من الإشراف والرقابة على أعمال هذه المؤسسات لقد وجدت المؤسسات الاقتصادية العامة لتدعيم خطط الحكومة والعمل لمصلحتها لذلك ينبغى ألا تصبح هذه المؤسسات دولا داخل الدولة.

كما رأى بعض المشاركين فى هذا المؤتمر أن وجود هذه المؤسسات العامة يسهم إيجابيا فى عمليات التطوير الإدارى حيث تقلل هذه المؤسسات من التضخم فى الخدمة المدنية، وتعمل كحلقة وصل بين القطاعين الخاص والحكومى وفى جميع الأحوال فقد رأى المؤتمر أنه إذا لم تتضمن خطة الدولة للتطوير الإدارى جهودا تتعلق بالمؤسسات العامة فإن التطوير ينبغى على الأقل أن يشمل جوانب الرقابة والتنسيق والاتصال بين المؤسسات العامة من ناحية والحكومة من ناحية أخرى.

3 - الجانب الثالث: الجانب التشغيلى - الديناميكى - فى الجهاز الإدارى

وهو الجانب الذى يضم أساليب وطرق وإجراءات العمل فى الجهاز الإدارى والقوانين واللوائح التى تحكم سير العمل الحكومى كما يرتبط بهذا الجانب درجة

المركزية أو اللامركزية في إدارة شئون الدولة وطبيعى أن درجة المركزية أو اللامركزية ترتبط بدرجة التقدم أو النمو أو التنمية التى بلغتها الدولة فحين تكون الدولة في مرحلة مبكرة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد لا تجد نفسها بحاجة ملحة إلى تبنى برامج لا مركزية، لأن الحاجة إلى مثل هذه البرامج اللامركزية تظهر عندما تصل الدولة إلى مستوى متقدم من التنمية تزداد فيه مهام التنمية ويصبح العبء الإدارى أكثر ثقلا، وتظهر الحاجة حيثئذ إلى التخفيف من هذا العبء بطرحه على الأجهزة الملحة في الحكومة حتى تفرغ الأجهزة المركزية وتكدر اهتمامها لمسائل السياسات العامة والخطط الرئيسية وفي نفس الوقت تشرف بطريقة أكثر فاعلية على البرامج المحلية.

إن تبسيط الإجراءات وتحقيق اللامركزية من أزم الأمور لأى تطوير إدارى فعال وهناك حكومات كثيرة تعترف لمواطنيها بحقوق كثيرة تضمنها موثيقها ودساتيرها ولكن الأساليب والإجراءات المعقدة والمركزية البغيضة واللوائح الجامدة تجرد هؤلاء المواطنين عملا من هذه الحقوق وتحول دون تمتعهم بها، وبالتالي فإن تبسيط الإجراءات ومراجعة أساليب وطرق العمل في الأجهزة الحكومية بما يمكن من تحقيق مصالح المواطنين وتسهيل معاملاتهم بأقل تكلفة دون حاجة لمراجعة الوزارات والمكاتب المركزية والتجول من مكتب إلى مكتب كل ذلك يؤمن حصول المواطنين على حقوقهم وذلك هو هدف أى تطوير إدارى.

4 - الجانب الرابع: الجانب المالى فى الجهاز الإدارى

لم يكن هذا الجانب حتى وقت قريب من الجوانب المنهجية والأساسية ضمن أبعاد التطوير الإدارى ومجالاته ولكن مع بروز المشكلات المالية والتمويلية لعمليات الأجهزة الحكومية في الدول النامية ومواجهة هذه الدول لكثير من الظروف الضاغطة لترشيد مواردها وإنفاقها الحكومى بهدف تعظيم الإنتاجية المحققة لهذا الإنفاق.

فقد أصبحت أبعاد ومجالات التطوير الإدارى تمتد إلى الجوانب والعمليات المالية للأجهزة الحكومية تحقيقا لواحد من أهم الأهداف التى أصبحت تجارب التطوير

والإصلاح الإدارى تتوخاها فى الدول النامية بعامة وفى الدول العربية بخاصة ويتضح هذا الهدف فيما يورده البعض من أن أهم أهداف التطوير الإدارى فى الدول النامية هى التى تسعى لتأمين إدارة أكثر كفاءة وأكثر ديمقراطية وأكثر عدلا، وأن الاهتمام بتطوير الجانب المالى فى أداء الأجهزة الحكومية هى الخطوة الضرورية لتحقيق كفاءة الإدارة فى هذه الدول بحيث تتمكن حكومتها من تلبية احتياجات مواطنيها بقل هدر أو ضيع ممكن فى استخدام مواردها المالية والبشرية.

لقد أصبحت المنظمات الدولية المتخصصة فى شئون التعاون الدولى تنشُد كثيرا فى تقرير معوناتها الاقتصادية للدول النامية وباتت تشترط القيام بجهود ملموسة لتطوير وإصلاح النشاطات والعمليات المالية للأجهزة الحكومية من جانب هذه الدول قبل حصولها على التسهيلات والمعونات التى تقدرها هذه المنظمات وكثيرا ما كان الفشل فى هذا الجانب سببا فى معظم المشاكل والتعقيدات التى تواجهها الدول النامية فى اتصالاتها ومفاوضاتها مع هذه المنظمات الدولية المتخصصة.

وأن التطوير الإدارى فى الجانب المالى ينطوى على عدد من المهام أهمها:

1 - إيجاد الأجهزة المالية وبناء النظم والأساليب الرقابية الفعالة على المستويين المركزى واللامركزى.

2 - تصميم الأدوات والمعايير الرقابية لقياس الأداء المالى للأجهزة الحكومية.

3 - تطوير نظم الموازنات الحكومية والتحول بها لتكون أداة للتخطيط والرقابة على الأداء.

وأخيراََ فرغم سمة التكامل بين جوانب وعمليات التطوير الإدارى هى سمة جوهرية من سمات التطوير إلا أننا نميل إلى القول بأن الجانب الإنسانى (العنصر البشرى) للجهاز الإدارى يحتل بين الجوانب السابقة مكانة أساسية وهامة، فالجهاز

الإدارى يمكن أن ينظم فى قطاعات مركزية أو محلية أو مؤسسات عامة ويمكن أن يدار بطريقة مركزية أو لا مركزية ولكن طريقة أدائه لوظائفه تظل تعتمد على الأفراد الذين يقومون بالخدمة وكذلك فإن أى تبسيط فى الإجراءات أو تعديل فى اللوائح والقوانين يفقد قيمة ما لم تتغير قيم واتجاهات ومواقف القائمين على تطبيق هذه الإجراءات والقوانين وبعبارة أخرى فالإداريون فى الأجهزة والمنظمات المختلفة هم العامل والحاسم فى تقرير كفاءة تلك الأجهزة ومن ثم فى تقرير مصير إدارة التنمية.

ثالثاً: المحددات الأساسية لنشاط أجهزة التطوير الإدارى

يتأثر نشاطات أجهزة التطوير الإدارى فى الدول المختلفة بمجموعة من العوامل أو المحددات نذكر منها:

أ - حجم الجهاز الإدارى للدولة:

من الطبيعى أن تتأثر مهمة جهاز التطوير الإدارى فى دولة ما وحجم نشاطه وهيكلة التنظيم بحجم الجهاز الإدارى الذى يخدمه ويقوم على تطويره فإذا كان هذا الجهاز الأخير يتكون من وحدات إدارية كثيرة وكبيرة فإن ذلك ينعكس بالضرورة على شكل جهاز التطوير وبنائه وعملياته وليس الحال كذلك حينما يتكون الجهاز الإدارى للدولة فى عدد محدود من الوحدات الإدارية فقد يكتفى وفتتد بمكتب أو قسم يعهد إليه بمهمة التطوير ويتولى تنفيذ هذه المهمة بعدد محدود من الجزاء.

ولكن ذلك ليس معناه فى جميع الأحوال أن كبر حجم الجهاز الإدارى للدولة هو الذى يبرر قيام جهاز التطوير الإدارى فثمة دول لا يزيد إجمالى العاملين فى جهازها الحكومى من العاملين فى وزارة واحدة فى دولة أخرى ورغم ذلك تبقى الحاجة لقيام جهاز التطوير الإدارى فيها تحت وطأة المشكلات الإدارية القائمة، وهى فى معظمها مشكلات لها روافدها وأبعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ب - السياسة العامة وطبيعة وظائف الدولة

من الطبيعي أيضا أن تتنوع وتختلف وظائف الدولة ومهام جهازها الإدارى بالتالى من دولة إلى أخرى، وفق السياسة العامة والدور الذى تنتهجه كل منها فقد يقتصر دور الجهاز الإدارى على تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وقد يتجاوز ذلك إلى إدارة عدد من المؤسسات العامة والمشروعات الاقتصادية وكل ذلك يلقى بتأثيره على هيكل جهاز التطوير الإدارى ويؤثر فى اختصاصاته من حيث مدى اتساع هذه الاختصاصات وملاءمتها للمنظمات التى تخدمها وتقوم على تطويرها.

أ - الظروف البيئية

حيث تحدد العوامل الجغرافية والديموجرافية وكذلك بعض الاعتبارات الأخرى مهمة أجهزة التطوير الإدارى وحجم عملياتها والمستويات التى تشملها فقد تفرض الاعتبارات الجغرافية أو اعتبارات الحكم المحلى أو الإدارة المحلية إنشاء جهاز مركزى للتطوير الإدارى له فروع الاقليمية والمحلية وبخاصة إذا كانت الأقاليم المحلية تمثل كيانا إداريا أو سياسيا فى الدولة أولها من الذاتية ما يستوجب إنشاء هذه الفروع لخدمتها.

كما يلاحظ فى بعض المجتمعات التى تميل إلى مقاومة التغيير أن الأمر قد يتطلب تزويد أجهزة التطوير الإدارى على الأقل فى بداية إنشائها بقدر من الصلاحيات والاختصاصات الملزمة تجاه وحدات التطوير الإدارى للدولة بما يكفل نجاح سياسات التطوير الموضوعة وضمان تنفيذها.

رابعاً: أسس تنظيم أجهزة التطوير الإدارى

فى ضوء النماذج المقارنة لأجهزة التطوير الإدارى فى كثير من الدول يمكن الإشارة إلى بعض الأسس الهامة فى تنظيم أجهزة التطوير الإدارى وطبيعة اختصاصها والدور الذى تقوم به.

وقد استقرت هذه الأسس أو كادت فيما يلي:

1 - أجهزة التطوير الإدارى أجهزة مركزية.

فسواء أكانت أجهزة التطوير الإدارى أجهزة مستقلة بذاتها أم كانت تشاركها أنشطة الخدمة المدنية ضمن جهاز أو تنظيم واحد فقط لوحظ أن عملية التطوير الإدارى والجهاز الذى يتولاها لا بد أن يكون جهاز مركزيا وتجد هذه المركزية أسبابها فى ضرورة الربط بين التخطيط للتطوير الإدارى والتخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والجوانب الأخرى للتنمية القومية فى الدولة لذلك اتجه التنظيم فى عديد من الدول إلى إنشاء جهاز أو هيئة مركزية تتولى رسم السياسات والتخطيط لعملية التطوير الإدارى على مستوى الدولة ككل بالتنسيق مع أجهزة التخطيط الأخرى.

على أن مركزية أجهزة التطوير الإدارى لا تغنى ولا يجب أن تغنى عن وجود أجهزة لا مركزية للتطوير الإدارى لا تغنى ولا يجب أن تغنى عن وجود أجهزة لا مركزية للتطوير الإدارى على مستوى الوزارات والأجهزة الرئيسية والأقاليم فى الدولة فمثل هذه الأجهزة اللامركزية هى التى تتولى تنفيذ مهام التطوير الإدارى وتأمين متطلباته ومتابعة خطواته فى أجهزة الدولة المختلفة ولا يتصور أن نؤمن للجهاز المركزى للتطوير الإدارى الإمكانيات البشرية أو العملية لتنفيذ ومتابعة مهام التطوير الإدارى ومسئولياته اليومية فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة.

وطبيعى أن الربط والتنسيق بين الأجهزة المركزية للتطوير الإدارى ووحداتها وفروعها اللامركزية يتطلب صيغة فعالة ومقبولة لتنظيم علاقات هذه الأجهزة ببعضها من ناحية وعلاقتها بوحدات الجهاز الإدارى للدولة من ناحية أخرى.

2 - أجهزة التطوير الإدارى ترتبط بالتنظيم الأعلى للدولة

من الأسس التى استقرت بشأن تنظيم أجهزة التطوير الإدارى ارتباطها بالقيادة

العليا للدولة فذلك يضىف على الخطط والأعمال الصادرة عن هذه الأجهزة القوة والتأثير اللازمين فى مواجهة الأجهزة التنفيذية ووحدات الجهاز الإدارى للدولة وأيا كان الشكل الذى تأخذه هذه الأجهزة فإن تجارب معظم الدول تفرص على تبعيتها لرئيس الوزراء تلبية للاعتبارات التالية.

- أن مهام التطوير الإدارى هى مهام فورية فى معظمها وهى تدخل بطبيعتها هذه ضمن مهام رئيس الحكومة.

- إن طبيعة المهام التى يقوم بها جهاز التطوير الإدارى تدخل فى اختصاصات جميع أجهزة ووحدات الجهاز الإدارى للدولة ومن الأوفق أن يقوم بها جهاز لا يخضع لوزارة يعينها بل يظل مرتبطا برئيس الحكومة يعمل بتوجيهه وباسمه.

3 - أجهزة التطوير الإدارى أجهزة استشارية ووظيفة لم توضح الدراسات المقارنة تفاوتاً يذكر فى طبيعة السلطة المخولة لأجهزة التطوير الإدارى فى الدول النامية أو المتقدمة فقد تبين أن هذه السلطة فى طابعها العام هى من النوع الاستشارى Staff أو الوظيفى Functional فى بعض الأحيان.

وقد كان الطابع الاستشارى الغالب لأجهزة التطوير الإدارى سبباً فى التقليل من فاعلية الدور الذى تتولاه هذه الأجهزة خاصة فى الدول النامية حيث لا تحظى هيئات المشورة باهتمام كبير وتقدير بذكر سواء من قبل الوحدات التنفيذية فى الجهاز الإدارى أم من قبل العاملين أنفسهم لذلك فقد ظهر اتجاه إلى تزويد أجهزة التطوير الإدارى بسلطة وظيفية تجعل مثل هذه المهام الاستشارية ملزمة للأطراف الأخرى فى الجهاز الإدارى للدولة بموجب تفويضات محددة تمنحها رئاسة الحكومة لجهاز التطوير الإدارى فى مجالات يعينها.

4 - أجهزة التطوير الإدارى أجهزة محايدة

ربما كانت هذه الحيدة أساسياً تفرص جميع أجهزة التطوير الإدارى على تحقيقه بها

كانت معظم التشريعات والمذكرات الإيضاحية لها في شأن إنشاء هذه الأجهزة تشير إشارة صريحة أو ضمنية إلى أن أجهزة التطوير الإداري تقوم بغرض تنمية التأثيرات السياسية غير الموضوعية عن العملية الإدارية للدولة.

ولا تعنى الحيدة هنا في عمل أجهزة التطوير الإداري عدم التزامها بالسياسة العامة للدولة وما تفرضه هذه السياسة من مقتضيات فهي مطالبة بهذا الالتزام والحرص عليه طالما استقرت هذه السياسة في إطار من الشرعية ولكن الحيدة هنا معناها ألا تتفرق في جهود التطوير الإداري باختلاف وجهات النظر المطروحة وأن لا يتم التراجع عن خطط وبرامج التطوير تحت تأثير الدوافع غير الموضوعية التي تبرز عادة وسط التيارات والمصالح المتعارضة.

خامسا: الخصائص التنظيمية لوحدات التطوير الإداري

حتى تتمكن وحدات التطوير الإداري والتدريب من أداء دورها بكفاءة وفاعلية فإنها تحتاج لدعم الإدارة العليا في التنظيم ويستدل على دعم الإدارة العليا للوحدات من خلال إمداد هذه الوحدات بالكوادر البشرية الكفوء تعليما وخبرة وتدريب كما أن بعض الخصائص التنظيمية لهذه الوحدات تسير لمدى دعم الإدارة العليا لها.

ومن أبرز الخصائص التنظيمية لهذه الوحدات

أ - وحدات التطوير الإداري والتدريب ذات طبيعة استشارية.. لا تمتلك وحدات التطوير الإدارية سلطة تتيح لها إلزام الوحدات الأخرى بتنفيذ مقترحاتها وتوصياتها فوظيفة هذه الوحدات تقتصر على الاقتراح والإرشاد والمشورة للجهات التنفيذية للمساهمة في رفع كفاءتها الإدارية ومستوى قراراتها في النواحي الفنية التي لا تستطيع أن ثبت فيها السلطة التنفيذية وحدها.

والفرق بين السلطة الاستشارية والتنفيذية أن السلطة التنفيذية تتيح للشخص الكلمة

الأخيرة فيما يتعلق بالتنفيذ أما إذا كان الشخص يقدم اقتراح أو مشورة وكلمة الفصل في قبول ذلك وتنفيذه يعود إلى جهة أخرى فإن هذا الشخص يملك سلطة استشارية فقط.

ولا تقل الصفة الاستشارية لهذه الوحدات من أهميتها فلهيئات الاستشارية تمثل جزءا هاما في التنظيمات الحديثة إذ أن تحقيق هذه التنظيمات لأهدافها يعتمد بصورة كبيرة على ما تقدمه هذه الوحدات من مقترحات وتوصيات للإدارة العليا وللوحدات التنفيذية الأخرى.

هذا ولقد تناول الكثير هذه الوحدات الاستشارية وهل من الأفضل إعطاؤها سلطات تنفيذية أم يبقى دورها استشارى فقط ومجمع الآراء تشير إلى أن الإبقاء على الصفة الاستشارية لهذه الوحدات أسلم وأفضل لبقاء المنظمة واستمراريتها فإعطاء هذه الوحدات الصفة التنفيذية تؤدي إلى التصادم بين الرؤساء التنفيذيين تؤدي إلى التصادم بين الرؤساء التنفيذيين للإدارة وبين خبراء ومحلى هذه الوحدات وتتقى صفة وحدة الأمر والقيادة بالنسبة للتنظيم إضافة إلى أن إعطاء توصيات ومقترحات هذه الوحدات صفة الالتزام تقلل من تعاون وحماس الإدارات في تبني هذه المقترحات كما أن المسؤولية تنتفى عن هذه الإدارات لأن التغيرات فرضت عليها من قبل طرف آخر ولم تشارك في عملية تبنيها واختيار الأنسب منها.

ب - موقع الوحدة في الهيكل التنظيمى ووجهة ارتباطها

لموقع الوحدة في الهيكل التنظيمى والجهة التى ترتبط بها دور بارز في قدرة الوحدة على ممارسة مهامها ووظائفها كما أنها تدل على أهمية هذه الوحدة في التنظيم وعلى مدى دعم الإدارة العليا لها.

وبسبب الطبيعة الاستشارية لهذه الوحدة وأهمية الدور الذى تقوم به فمن المنطقى أن يكون موقعها التنظيمى أقرب ما يمكن السلطة العليا في المنظمة التى

توجد بها الوحدة وأن يتم ربط هذه الوحدات بأعلى مستوى إدارى (مكتب الوزير - الأمين العام - المدير العام) لإبراز أهمية دورها وضمان زيادة تعاون باقى الإدارات معها وزيادة إمكانية تبنى مقترحاتها وتوصيتها كما أن ذلك يسهل عملية التواصل والتنسيق بين الوحدة وبين الجهاز المركزى الإدارى والتدريب الذى ترتبط به هذه الوحدة على صورة جهة استشارية فنية.

ج - المستوى التنظيمى لوحدة التطوير الإدارى والتدريب

يشير المستوى التنظيمى لوحدة التطوير الإدارى والتدريب لأهمية هذا النشاط ودعم الإدارة العليا ويفضل أن يكون المستوى التنظيمى للوحدات الرئيسية فى المنظمة لبيان أهميتها وتمكينها من ممارسة أعمالها.

د - حجم وحدة التطوير الإدارى والتدريب

ونقصد به عدد العاملين فى الوحدة ولا يوجد عدد محدد لعدد العاملين فى الوحدة إذ يرتبط ذلك بحجم المنظمة ككل وفى المستوى التنظيمى للوحدة وبالمهام والوظائف التى تقوم بها الوحدة.

ففى دراسة ميدانية قام بها (زكى هاشم) فى قطاع الأعمال الكويتى أشارت الدراسة إلى أن متوسط عدد العاملين فى هذه الوحدات يتراوح بين خمسة وثمانية من الأخصائيين والمحليين الإداريين تعدد العاملين فى الوحدة يختلف من منظمة إلى أخرى ويترك تحديد ذلك لكل منظمة وفق ما تراه مناسب.

وخلاصة القول إن قيام وحدة التطوير الإدارى والتدريب بالمهام والنشاطات الموكلة إليها فى شتى مجالات التطوير الإدارى يسهم برفع كفاءة وفاعلية أداء الإدارات الحكومية المختلفة ويتوقف نجاح هذه الوحدات فى ذلك على الدعم المقدم لها من الإدارة العليا فى التنظيم والذى يمكن أن نلمسه من خلال الخصائص التنظيمية للوحدات خصوصا جهة ارتباط الوحدة وتبعيتها فى السلم الإدارى فى الإدارة التى

توجد فيها ومن خلال المستوى التنظيمي الملائم للوحدة إضافة إلى دور الإدارة العليا في إمداد هذه الوحدات بالكفاءات المناسبة من حيث المؤهل العلمي والخبرة العملية وإلحاق موظفي هذه الوحدات بالدورات التدريبية الكفيلة برفع مستواهم وإكسابهم المهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يعتمد على التغير المخطط والواعى من قبل الإدارة في أى منظمة بحيث تنتقل من مرحلة إلى أخرى أفضل كما ونوعا وأثارا.

وينصف التطوير الإداري باعتماده وتركيزه على المفاهيم والأساليب والاستراتيجيات المستمدة من العلوم السلوكية وتطبيقها في مجال الإدارة والتنظيم.

ويشير مصطلح التحديث في الإدارة إلى إتباع ومواكبة أحدث الأساليب والتقنيات والنظم والمعلومات الإدارية في مختلف جوانب المنظمة وسلوكياتها الداخلية والخارجية فالحدثة تعنى مواكبة الأوضاع السائدة في مختلف المراحل الزمنية من عمر المنظمة.

وأخيرا فإن مصطلح التنمية الإدارية يعتبر أكثر شمولاً من المصطلحات المذكورة آنفاً بحيث أنه يتعدى مستوى المنظمة الإدارية ليشمل الأوضاع الإدارية العامة في المجتمع. وتعتبر التنمية الإدارية جزءاً من التنمية القومية الشاملة وتتفاعل معها بتأثير إيجابى متبادل وتتضمن التنمية الإدارية تحقيق متقدم مضطرد في مختلف جوانب الإدارة والتنظيم بناء على نظرة نظامية شاملة للجوانب التشريعية والإنسانية والهيكلية والإجرائية والتكنولوجية وغيرها.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من التمايز النسبى بين المصطلحات المذكورة أعلاه فأنها مترابطة ومشجعة مع بعضها في تناول ظاهرة التغير التنظيمي والتقاؤها في هدف واسع يتمثل في تحسين فاعلية وكفاية المنظمة في تحقيق أهدافها.

سادسا : خصائص ومواصفات موظفي وحدات التطوير الإداري

إن المهام والواجبات الموكلة لوحدات التطوير الإداري والتدريب تستوجب توفر صفات ومؤهلات معينة من الأشخاص الذين يتولون القيام بهذه المهام والواجبات وتؤثر خصائص هؤلاء الأفراد بصورة مباشرة وهي أداء هذه الوحدات وفي مدى تعاون وتقبل الإدارات الأخرى والإدارة العليا لمقترحات الوحدة.

ومن أهم المؤهلات للعاملين في هذه الوحدات:

1 - المؤهل الدراسي

تشير معظم الكتابات إلى ضرورة أن يحمل المحلل الإداري موظف وحدة التطوير الإداري والتدريب مؤهل جامعي (بكالوريوس) كحد أدنى وذلك في أحد التخصصات التالية.

الإدارة العامة، إدارة الأعمال، القانون، العلوم السياسية، الاقتصاد، علم النفس، الهندسة الصناعية، أو أى تخصص آخر له علاقة بطبيعة نشاط المنظمة التي يعمل فيها.

2 - الخبرة العملية

تعتبر الخبرة العملية للمحلل الإداري ضرورة لا بد منها خاصة في مجال الاستشارات الإدارية والاستشارات الإدارية والدراسات التنظيمية وإجراءات العمل إذ تسهم الخبرة العملية في قدرة الشخص على دراسة وتحليل وتشخيص المشاكل واقتراح الحلول اللازمة لها.

ولا يوجد تحديد لعدد سنوات الخبرة العملية لموظف وحدة التطوير الإداري والتدريب إذ أن كل دولة تضع شروطا محددة لذلك ففي العلاقة مثلا يشترط فمّن يرشح للعمل في هذا المجال أن يكون قد مضى على تعيينه في المنظمة التي يعمل فيها مدة لا تقل عن خمس سنوات.

3 - التدريب

إن المؤهل العلمى والخبرة العملية لا تكفيان لقيام المحلل الإدارى بالمهام الموكلة إليه فلا بد أن يلتحق بدورات متخصصة فى مجالات:

دراسات العمل وتبسيط الإجراءات.. إجراء الدراسات التنظيمية وغير ذلك من الدوران التى تنمى مهارات وقدرات الموظف وبسبب الطبيعة الاستشارية لعلم هذه الوحدات لا بد من توافر سمات شخصية معينة لمن يمارس هذا العمل إذ أن توافر المؤهلات السابقة ليست كافية لوحدها لنجاح الشخص فى عمله ومن أهم هذه السمات:

1 - الثقة بالنفس

بحيث يكون قادرا على إقناع الإدارة العليا وباقى الإدارات بآرائه واستنتاجاته حتى يستطيع أن يكسب ثقتهم وتعاونهم.

2 - القدرة على إنشاء علاقات تعاون مع الآخرين والتعامل معهم

إذ أن نجاح العمل الاستشارى يتطلب تعاون مختلف الجهات مع المحلل الإدارى ومن خلال إعطاء المعلومات الدقيقة وعدم إخفاء بعضها والمشاركة فى مراحل الدراسة التنظيمية المختلفة.

3 - المهارات التحليلية

إن قدرة المحلل الإدارى على التحليل الانتقادى وجمع المعلومات حول مختلف العوامل المؤثرة فى موضوع معين يتيح له التحديد الدقيق للمشكلة والتعرف على أسبابها الحقيقية وتقديم البدائل المختلفة لحل المشكلة والمساعدة فى اختيار أنسبها.

4 - الإخلاص والأمانة

إن طبيعة العمل الاستشارى لهذه الوحدات يتطلب من المحلل الإدارى أقصى درجات الإخلاص والأمانة بحيث يقدم التوصيات بموضوعية وحيادية لا يحاىى

أية جهة فيما توصل إليه من نتائج.

وهناك العددي من السمات الأخرى الضرورية للمحلل الإداري مثل:

- سرعة البديهة.
 - الملاحظة الدقيقة.
 - القدرة على التخيل.
 - التواضع والاهتمام بالآخرين والتعاطف معهم.
- سابعاً: مقترحات المدراء للتطوير الإداري.

سابعاً: مقترحات المدراء حول تطوير المركز الوظيفي

فقد أبدى مدراء الإدارات مقترحات للتطوير وهي كالتالي:

أولاً: مقترحات المدراء حول تطوير المركز الوظيفي

يحتاج المدراء لتطوير مراكزهم الوظيفية إلى ما يلي:

- 1 - رفع العين الوظيفي عن طريق تحديد فترة زمنية لترقية أو توضيح أسباب عدم الترقية.
- 2 - إعداد دورات تخصصية للمدراء.
- 3 - زيادة عدد الموظفين.
- 4 - إعطاء صلاحيات أوسع للمديرين بزيادة التفويض ومتابعتهم بعد ذلك.
- 5 - فتح قنوات الاتصال بالمسؤولين.
- 6 - توفير الإمكانيات المادية.
- 7 - تغيير قانون الخدمة المدنية ورفع الدرجة المالية المقررة لشغل الوظيفة.
- 8 - توصيف الوظائف وفض التداخل.

- 9 - الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب.
 - 10 - تبادل الخبرات مع الدول العربية والأجنبية.
 - 11 - التفتيش الدورى.
 - 12 - التحريك الدائم للمدراء بمعنى تغيير مواقعهم الوظيفية بشكل مستمر.
 - 13 - موضوعية الإدارة فى التعامل والابتعاد عن المحسوبية.
 - 14 - مساعدة المدراء وإفساح المجال لهم للتنمية الذاتية.
 - 15 - تحقيق الأمن الوظيفى للمدراء ومنحهم التقدير اللازم.
 - 16 - وضع معايير خاصة بتقييم أداء المدراء.
 - 17 - وضع خطط عمل وإشراك المدراء فيها ومتابعتها من قبل الجهات العليا.
 - 18 - الاستفادة من الخبرات السابقة لمن شغل مناصب عليا.
- ثانياً: مقترحات مدراء الإدارات فى تطوير الأداء
- 1 - أحكام الأداء بقوانين ولوائح تقييم سير العمل.
 - 2 - المتابعة والتفتيش على العمل وأداء المديرين.
 - 3 - تبادل الزيارات والخبرات.
 - 4 - الإكثار من برامج التدريب.
 - 5 - تقييم الأداء والمحاسبة على التقصير والمكافأة على حسن الأداء.
 - 6 - منح مزيد من الصلاحيات والثقة لمدراء الإدارات.
 - 7 - توفير الإمكانيات المادية المساعدة لإنجاز العمل مثل المخصصات المالية والسكنية.
 - 8 - تزويد المكتب تزويد المكتب بموظفين متخصصين خصوصاً فى الأمور

الفنية.

- 9 - التواصل المباشر مع أصحاب القرار لتذليل مشاكل العمل.
 - 10 - التوفيق بين متطلبات العمل والمساعدات المقررة للعمل بمعنى إعادة دراسة حجم العمل وحجم العمالة التي يتطلبها العمل.
 - 11 - تحديد الاختصاصات ورفع التداخل وإيجاد مزيد من التنسيق بين مدراء الإدارات.
 - 12 - الاهتمام أكثر بالمدير وإعطاؤه فرص الترقية والتحفيز.
 - 13 - المصارحة في التقييم.
- ثالثاً: مقترحات المدراء لتطوير أداء الوحدة
- 1 - استكمال الجهاز الوظيفي للوحدة ودعم الإمكانيات المادية.
 - 2 - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلة الوظائف بما ينسجم مع المتغيرات الحديثة.
 - 3 - الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى كالجامعة في تطوير أداء الوحدات والمنظمات.
 - 4 - التقليل من المركزية وإعطاء صلاحيات أوسع في عمل الوحدات الإدارات.
 - 5 - تحديد الاحتياجات التدريبية للوحدات المختلفة وتصميم برامج تدريب مناسبة ودعم التنمية الذاتية للمدراء.
 - 6 - تعديل نظام الترقية وفتحه بمعنى إعادة النظر في قانون الخدمة المدنية.
 - 7 - اختيار القيادات الخبيرة.
 - 8 - إلزام الوحدات بتنفيذ توجيهات العمل وفقاً للخطة الموضوعية.

9 - حل المشكلات المزمنة للأدوات المختلفة مثل نقص المعدات وزيادة ضغط العمل.

10 - الدعم المالى للأدوات والأخذ بميزانية البرامج بدلا من البنود التى تعتمد على كفاءة التقديرات وجدوى المشروعات والتى من شأنها مساعدة الوحدات على إنجاز أعمالها بالمستوى المطلوب.

الفصل الرابع

التطوير التنظيمي مفهومه - عناصره - مراحل

- مقدمة
- أولا: مفهوم التطوير التنظيمي
- ثانيا: أهداف التطوير التنظيمي
- ثالثا: أهمية التطوير التنظيمي
- رابعا: خصائص التطوير التنظيمي
- خامسا: عناصر التطوير التنظيمي
- سادسا: العناصر المساعدة على إحداث التطوير التنظيمي
- سابعا: عوامل الاتجاه للتطوير التنظيمي
- ثامنا: المراحل الأساسية لعملية التطوير التنظيمي
- تاسعا: نشاطات التطوير التنظيمي
- عاشرا: أدوات التطوير التنظيمي
- الحادى عشر: مركزات خطة التطوير التنظيمي
- الثانى عشر: طرق إعداد خطة التطوير التنظيمي
- الثالث عشر: المجالات التي يمكن إخضاعها للتطوير التنظيمي
- الرابع عشر: أسباب الضغوط على المنظمة لإحداث التغيير

التطوير التنظيمي

مفهومه - عناصره - مراحل

مقدمة

لا ريب أن التنظيم الكفء الذى يستند إلى مبادئ علمية متعارف عليها ويناسب أعمال المنظمة ونشاطاتها له أثر كبير على نجاحها فى إنجاز مهامها المحددة ويساعدها فى تسهيل وتحسين سير العمل فيها ويحقق الانسجام والتنسيق بين إدارتها المختلفة ويحقق أقصى استفادة ممكنة من قدرات وإمكانات العاملين وإمكانات المؤسسة.

ويعتبر التنظيم أحد العناصر الرئيسية فى النشاط الإدارى لجميع المؤسسات والمنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها، ويقصد بالتنظيم الإدارى تقييم الأعمال والمسئوليات فى الجهاز الإدارى وتخصيصها فى إدارات وأقسام ووحدات إدارية رئيسية وفرعية تختلف فى أعدادها وأحجامها من منظمة لأخرى وتوزيع هذه الأعمال والمسئوليات على أفراد فريق العمل لأدائها طبقاً لضوابط الأداء الوظيفى المعتمدة فى اللوائح التنظيمية للمؤسسة وتحديد العلاقات التنظيمية بينهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية ليس عملية ثابتة تتوقف عند مرحلة التأسيس إنما عملية مستمرة ومتطورة تحتاج للتجديد كلما دعت الحاجة لذلك.

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمى

يعرف ريتشارد بيكارد R. Beckard 1973 التطوير التنظيمى أنه مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط فى العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية.

ويرى الكسندر Alexandan 1968 أن إصطلاح التطوير التنظيمى يتضمن استراتيجية تستهدف التأثير على المعتقدات والقيم والاتجاهات داخل المنظمة وذلك بما يمكن من التكيف الفعال مع المعدلات السريعة والمتصاعدة للمتغير التكنولوجى فى مجتمعنا المعاصر كما يتضمن أيضا إعادة بناء التنظيم الرسمى بالمبادأة من خال إحداث التغيرات السلوكية.

ويتضح من خلال هذه التعريفات أن التطوير التنظيمى يهدف فى حقيقته إلى إدخال تغيرات على كل أو بعض الأنماط السلوكية وإلغاء أنماط وضوابط سلوكية معينة.

بالإضافة إلى هذه التعريفات للتطوير التنظيمى يعرف (وارن) التطوير التنظيمى على أنه الاستجابة للتغيير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكى التنظيمى حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغير المتسارعة.

وبالإضافة إلى هذه التعريفات يعنى بالتطور التنظيمى بأنه الوصف التاريخى للأوضاع التنظيمية وفقا للمراحل الزمنية التى تمر فيها المنظمة منذ نشأتها وطوال فترة عمرها.

وبالتالى فإن التطور التنظيمى يتضمن سرداً موضوعياً لوقائع الأحداث والظروف التى تشهدها المنظمة وكيفية انتقالها من مرحلة لأخرى.

ثانياً : أهداف التطوير التنظيمى

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمى باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التى تستخدم هذه البرامج ولكن فى الأغلب الأعم تكون هذه الأهداف كما يلى:

- 1 - توفير المعلومات اللازمة لىتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر وبدون تشويش.
- 2 - إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات فى التنظيم.
- 3 - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالى زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
- 4 - إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- 5 - زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعى بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة.
- 6 - مساعدة المشرفين على تبنى أساليب إدارية وديمقراطية فى الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة بالأزمات.
- 7 - تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وبالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
- 8 - إيجاد انفتاح فى مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين فى معالجة كافة المشاكل التى يعانى منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشى مناقشتها.
- 9 - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالى زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
- 10 - زيادة الحافز الفردى والرغبة فى رقابة النفس وكذلك الرغبة فى المسئولية الاجتماعية داخل المنظمة.

ومن هذه الأهداف تبين لنا أن معظم برامج التطوير التنظيمى تركز على تغيير أو تحسين قيم ومعتقدات وثقة الأفراد بعضهم ببعض وتحسين اتصال مجموعات العمل داخل المنظمة، مفترضين أن هذا التغيير سوف يمكن الأفراد أو المجموعات المشتركة فى برامج التطوير التنظيمى بالقيام بالتغير للأفضل بأنفسهم ومعنى ذلك أن برامج التطوير التنظيمى لا تشمل برامج موجهة لتغيير تصميم هيكل المنظمة أو سياسات المنظمة.

ثالثاً: أهمية التطوير التنظيمى

إن التطوير التنظيمى يعتبر أسلوباً لحل المشكلات فى المنظمة وإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد فى المنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التى تواجه المنظمة.

وتتمثل أهمية التطوير فى الجوانب التالية:

- 1 - دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعاً وتقليل هدر الموارد.
- 2 - تنمية القوة البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها إذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارة قدرات المتفوقين.
- 3 - توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف فى الإدارة.
- 4 - الاستفادة من التطورات والاكتشافات فى مجالات العلوم الأخرى.
- 5 - العمل على تكامل أهداف التنظيم.

رابعاً: خصائص التطوير التنظيمي

تمثل خصائص التطوير التنظيمي في الخصائص التالية

1 - إنه برنامج مخطط للتغيير

يشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية.

2 - إنه جهد بعيد المدى

حيث لا تظهر نتائج التطوير التنظيمي في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثر وذلك نتيجة تعامله مع العديد من المتغيرات وتعتبر طول الفترة الزمنية التي يستغرقها البرنامج أحد المشاكل التي تواجه المديرين لأن المكافآت وقياس نجاح المدراء عادة ما تبنى على تحقيق أهداف قصيرة المدى.

3 - يتعلق بمهمة التنظيم

فبرامج التطوير التنظيمي لا تعمل في فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

4 - موجهة إلى حل المشاكل

حيث تطبق النظريات والبحوث من عدد من فروع العلم والمعرفة بما في ذلك العلوم السلوكية في محاولة لإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية.

5 - الطبيعة العملية لبرامج التطوير التنظيمي

حيث تهدف إلى تغيير فعلي وهذا ما يفرقه عن كثير من مجهودات التدريب وحلقات المناقشة التي تهدف إلى زيادة المعلومات والمهارات المعرفية التي يفترض في الفرض تطبيقها، فبرامج التطوير تبدأ بالتشخيص والتطبيق والمتابعة بصورة علمية.

6 - إن مجهودات التطوير التنظيمي موجهة أساساً نحو الجماعات

فطالما أننا نعمل في مجموعات فيبقى الهدف هو إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية.

7 - تركّز برامج التطوير التنظيمي أساساً على تغيير الاتجاهات السلوك لأن من شأن ذلك أن يعكس على حماس ورغبة الأشخاص في التطوير وتقبل التغيير والالتزام ببرامج التطوير.

8 - يركز التطوير التنظيمي على مفاهيم التجربة في التعلم

لأن برامج التطوير التنظيمي تعتمد أساساً على برامج فعلية وعملية وقياس مدى نجاحها أو احتياجها للتعديل هذا إذا أريد للتغيير أن يأخذ مكانة في التنظيم.

9 - الاستمرارية والمشاركة

فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي ويشارك في مراحل المختلفة كافة أعضاء التنظيم أصحاب العلاقة الذين يصبحون المصدر الرئيسي لقوة الدفع للتطوير.

10 - أنه يقوم على أساس النظرية والتطبيق السليمين

فهو يستخدم المبادئ المتجمعة من عدد من العلوم ويطبّقها للحصول على النتائج المرغوبة.

11 - أنه يركز على التحسين

فالتطوير التنظيمي ليس قاصراً على المنظمات الضعيفة أو السليمة فقط بل أنه يمكن أن يفيد جميع المنظمات والسبب في ذلك أن التحسين نسبي وليس مطلق.

12 - أنه يعكس استخدام منهج النظم

فالتطوير عملية منهجية ومنظمة فهو طريقه لتحقيق الترابط الوثيق بين الموارد البشرية للمنظمة والتكنولوجيا المستخدمة منها والهيكّل التنظيمي والعمليات.

13 - أنه جزء عضوي من عملية الإدارة

فالتطوير التنظيمي ليس شيئاً يؤديه أفراد خارجيون للمنظمة بل أنه عملية إدارة التغيير التنظيمي.

خامسا : عناصر التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي يهدف في حقيقته إلى إدخال تغييرات على كل أو بعض الأنماط السلوكية وإلغاء أنماط وضوابط سلوكية معينة أي أنه يحتوي على العناصر الأساسية التالية:

1 - نشاط تنموي مخطط

بمعنى أن التطوير التنظيمي هو أسلوب تحليلي وتشخيصي يحمل في طياته خطط واستراتيجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية وتطويرها لأداء أفضل.

2 - جهد يشمل التنظيم ككل

إن أنشطة التطوير التنظيمي تتعلق بتنمية التنظيم ككل وليس جزء منه فقط فالجهد التطويري ينصب على الجوانب التقنية والسلوكية والإجراءات.

3 - إشراف الإدارة العليا

في أنشطة التطوير التنظيمي يكون للإدارة العليا مصلحة في البرنامج التطويري ونتائجه فالتطوير يحمل معه مقاومة التغيير لذلك فإشراف الإدارة العليا يوفر المعرفة والالتزام بأهداف برامج التنمية والتطوير.

4 - زيادة الكفاءة التنظيمية

إن برامج التطوير التنظيمي تحاول أن تنقل المنظمة من ما هو كائن إلى ما يجب أن يكون أو ما يسمى بالوضع النموذجي.

5 - التدخل المخطط

يعتمد السلوك التنظيمي على عدد من وسائل واستراتيجيات التدخل سواء في المجالات السلوكية أو التقنية أو البناء التنظيمي.

6 - الربط بين البحث العلمي وبين استراتيجيات البحث الموجه نحو العمل

ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات عن مجريات التنظيم ومن ثم استخدامها في تخطيط استراتيجيات التطوير.

7 - استخدام علوم السلوك

طالما أن الإنسان هو وسيلة التطوير وهو الغاية منه فهو يمثل عنصراً هاماً وأساسياً كمدخل للتطوير لذلك ملجأ عمليات التطوير التنظيمى إلى علوم السلوك التطبيعى والاستفادة منها في المقام الأول.

8 - التركيز على دور الجماعة

الأساسى في إحداث التطوير لما لدور الجماعات من تأثير يفوق دور الأفراد مهما كان مستوى تدريبهم.

سادسا: العناصر المساعدة على إحداث التطوير التنظيمى

تمثل العناصر المساعدة على إحداث التطوير التنظيمى في العناصر التالية:

1 - تحديد هدف التطوير

أى وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويشمل استخدامه على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها وتغييرها.

2 - التجديد المستمر للتنظيم

وهو النظرة الإيجابية للنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتى مع التغيير والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حالة جيدة وتطوير الإجراءات والأساليب وأى ظروف أخرى محيطة وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمى للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل.

3 - الاهتمام بالبعد الإنسانى لمنظمة العمل

أى الاهتمام بالجانب الإنسانى للعاملين بالمنظمة والاهتمام بدوافعهم

وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية الإنسانية وعدم التركيز على النظام التقنى أو الهيكل التنظيمى ومهام العمل فقط والاهتمام أيضا بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين وثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية والبيئية والمعيشية وأنماط حياتهم قدر الإمكان للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم والتعامل معهم بيسر وسهولة.

4 - استخدام مفهوم النظم

ويعنى ذلك النظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعى وتعنى مركب وهذا يعنى النظرة الكلية والشاملة للمنظمة وأن هناك ترابطا ديناميكيا لمكونات النظم الفرعية كالنظام الفرعى الهيكلى والنظام الفرعى التقنى أى تقسيم كل جانب من جوانب المنظمة وأخذها بعين الاعتبار.

5 - تبنى استراتيجية إدارية للتطوير

أى السعى إلى التجديد والابتكار الذاتى عن طريق إحداث تغيير له دلالاته فى سلوك الأفراد العاملين وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة وتفهم العاملين وبمعنى أدق الاهتمام بذلك النسيج المعقد والمتداخل من المتغيرات التنظيمية الدينامية التى تؤثر فى طريقة شعور الأفراد العاملين بأدوارهم فى التنظيم وفى الاتجاهات والقيم والتوقعات التى ينمونها نحو زملائهم وفى نوعية العلاقات بين الفرد وجماعات التنظيم.

6 - الاهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة

أى أن يكون التعلم والتدريب نابعا من خبرات واقعية معايشة للاستفادة من هذه التجارب.

7 - التعامل مع قضايا حقيقية.

أى أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقى وأن تكون

مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها.

8 - الاستفادة من الخبرة في هذا المجال

أى الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في هذا المجال وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينا على ضوء الخبرة العلمية وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.

سابعاً: عوامل الاتجاه للتطوير التنظيمي

هناك عناصر وعوامل ذات تأثير قوى ومحفز للاتجاه للتطوير وتبرز هذه العناصر في الآتى:

1 - ظهور المنظمات الخدمية

كنتيجة حتمية لزيادة أفراد المجتمع أصبح هناك اضطراب متزايد في رغبات وطموحات المجتمع نحو المزيد من الموارد المالية حيث اقتضى ذلك تعدد أساليب الإنتاج والخدمات وقاد بالتالى إلى ظهور المنظمات ونموها من حيث النوع والكم وأصبح أغلب الحالات تنظيماً معقداً يحتاج إلى تقييم مستمر لإعادة تنظيمها بهدف تطويرها أو تحسين داءها علاوة على ظهور الإزدواجية في كثير من أنشطتها وخدماتها وبذلك ظهور الحاجة إلى تطويرها.

2 - تناقض الموارد الطبيعية

المعروف أن الطلب يتزايد على الموارد الطبيعية وذلك بسبب إقبال المجتمعات الصناعية على استخدام هذه الموارد في منتجات صناعية متعددة لمواجهة الاستهلاك الذى أصبح من مميزات العصر الحالى حيث أدى ذلك الاستهلاك إلى مواجهة المجتمع بحقيقة محدودة هذه الموارد والخوف من نفاذها مما دعا المجتمعات إلى الاتجاه نحو طريق تطويرية لاستغلال هذه الموارد الطبيعية.

كما أن هناك خوف من نوع آخر هو أن الكثير من الدول النامية تعاني من اختلال النظام الاقتصادى العالمى والضغط المتمثلة في سبيل التضخم وتساعد الأسعار

وارتفاع المديونية إلى غير ذلك من المشكلات المتعددة التي كان لها الأثر في الاتجاه نحو التطوير لتفادي مثل هذه المشكلات أو التقليل منها.

3 - التقدم التقنى (التكنولوجى)

الذى أدى إلى الاعتماد على الأساليب العلمية فيطرق البحث العلمى حيث أدى ذلك أيضا إلى الاتجاه نحو الدراسات الميدانية ودراسة المشكلات بصورة تحليلية كما أن هذا الاتجاه التقنى أدى إلى خلق الأسلوب الجماعى فى دراسة المشكلات الإدارية واقترح الحلول التطويرية لها بعد أن كان الاعتماد منصب على الأسلوب الفردى بشكل كبير.

4 - تغيير النظرة السابقة إلى الإنسان

كان ينظر الإنسان على أنه ترس فى آلة يمكن التحكم فيه وفى موقعه فى العمل دون النظر إلى رغبات ذلك الإنسان واحتياجاته وإمكاناته أو دوافعه فانحصر بذلك التطوير الإدارى فى إطار النموذج الآلى الذى لا يتميز بمرونة ويفتقر إليها ونتيجة لتطور وتقدم العلوم الاجتماعية والنفسية تغيرت النظرة السابقة إلى الإنسان وهذا ما دعا إلى إدخال قيم جديدة لم يكن ينظر إليها سابقا فى العمليات التطويرية بحيث أعطى اهتماما متزايدا للجوانب النفسية والاجتماعية ودورها المؤثر على الجهاز الإدارى.

5 - التفاعل بين البيئة والنظام الإدارى

كنتيجة لظهور نظرية النظم وتأثيرها على الدراسات والعمليات الإدارية أدى ذلك إلى النظر إلى النظام الإدارى على أنه مجموعة من الأنظمة المتفاعلة فيما بينها وتتفاعل مع البيئة المحيطة بها وبذلك لا يعتبر النظام عنصرا منعزلا عن البيئة.

وهذا يفيد أن العمليات التطويرية يجب أن لا تتم بمعزل عن البيئة لأن هناك تفاعلات إيجابية وسلبية بين البيئة الإدارية والبيئة المحيطة بها فالبيئة المحيطة بالعمل الإدارى قد تدفع إلى إحداث التطوير كما أنها تعمل عكس ذلك عن طريق مقاومة

التطوير، وتجدر الإشارة إلى أن لكل بيئة خصائصها المميزة لها فالتطوير الذى يناسب بيئة ما قد لا يتناسب مع بيئة أخرى.

6 - حتمية التغيير

يواجه العالم تيارات متغيرة تتميز بالسرعة والديمومة والتنوع وهى تشمل نواحى الحياة التنظيمية المختلفة من اقتصادية وسياسية وعلمية وتقنية كما أن أسلوب الحياة والقيم الاجتماعية تتغير بصورة سريعة مما يساعد ويدفع بالتغير الثقافى والاجتماعى وتستطيع أن نلمس هذا التغير فى أنماط والاستهلاك وطرق العمل ووسائل الاتصالات وطرق التفكير والابتكار بحيث لا يمكن لأى مجتمع أن يعيش معزل عن تأثير هذه التيارات المتغيرة.

من هنا تظهر أهمية المسابرة الإيجابية والمعايشة الحتمية لهذه التغيرات وذلك عن طريق والتهيئة الجيدة للتكيف معها بما يتمشى مع العادات والتقاليد المحلية وكذلك الإعداد لإحداث تغيرات ذات سبق مفيد تمنح المجتمع فرصة الريادة لا من التبعية لتغيرات مستوردة وهذا يأتى عن طريق التخطيط وتشجيع روح الابتكار ونشر الفكر والعمل البناء.

ثامنا: المراحل الأساسية لعملية التطوير التنظيمى

إن جهود التطوير التنظيمى عملية طويلة الأجل تتطلب بصفة أساسية رغبة جادة من جانب المنظمة فى إحداث التطوير بطريقة مخططة وعلى مدى طويل بلفظ آخر لا تصلح هذه الجهود للمنظمات الغير جادة التى تهدف إلى حلول سطحية سريعة للكثير من المشكلات العميقة التى تواجهها غالبية منظماتها فى العصر الحديث.

ومن أهم المراحل الواجب إتباعها لإحداث عملية التطوير التنظيمى هى كالتالى:

1 - المرحلة الأولى - مرحلة التشخيص الأولى

تتم في هذه المرحلة مجموعة من اللقاءات الأولية من رجال الإدارة العليا بالمنظمة لتحديد نوعية جهود التطوير التنظيمي المطلوبة وذلك بناء على المعلومات الأولية التي يمكن تجميعها في هذه المرحلة.

ويقوم المستشار في هذه المرحلة بتوضيح أبعاد العمل المطلوب إنجازه وتوعية الدور الخاص الذي يقوم به والأدوار المطلوبة والمساندة اللازمة من جانب الإدارة العليا.

وتتلخص الشروط الواجب توافرها في القائم بالدراسة التشخيصية في الشروط التالية:

1 - يجب أن يتصف المنظم بعقلية تحليلية من الدرجة الأولى تساعده على أن يدرك ما يجب عمله من وجهة نظر منطق المنظمة التي يتناولها بالدراسة بالإضافة إلى استيعاب حقيقى للاقتصاد الإدارى ومن ناحية أخرى يكون لديه حساسية كافية لفهم المواقف السائدة بسرعة ومعرفة تامة بعلم النفس الإدارى لفهم الحلول الممكنة للصراعات التنظيمية.

2 - يجب أن يكون ملما وبشكل دقيق بكل تفاصيل عمل المنظمة وبصفة خاصة الأساليب التكنولوجية المرتبطة بها وكذلك بالعادات والأساليب المتبعة بها.

3 - يجب أن يقف بعيدا عن أى صراعات أو مراكز قوى أو الدخول في مواقف حرب سائدة ولكنه يجب أن يفهم جيدا المشكلات السائدة والأغراض الحقيقية لأولئك المشتركين في الصراعات.

4 - يجب أن تكون ذاكرته قوية فليس من الممكن دائما وليس من المفضل أن يأخذ باستمرار مذكرات أمام الأشخاص الذين يقابلهم.

5 - يجب أن يكون رسميا إلى حد ما ليستطيع أن يحصل على احترام الآخرين ولكنه في الوقت نفسه يجب أن يكون صديقا ومرحبا في منهجه بحيث يشجع الآخرين على الكلام معه بصراحة.

6 - يجب أن يكون غير مرن بالنسبة للمبادئ الأساسية بمعنى ألا يقبل إلا المبادئ اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة والتي ليست بالضرورة مبادئ أشخاص معينين لأي مدرسة فكرية ولكنه يجب في الوقت نفسه أن يكون مرنا في منهجه مدركا أنه ربما يكون هناك أكثر من طريقة لتحقيق نفس الهدف.

7 - يجب أن يكون ملما بالفكر التنظيمي في الموضوع وأنه يجب في الوقت نفسه أن يكون عمليا إلى حد كبير.

8 - يجب أن يكون قادرا على الحركة ولكنه يجب ألا يظهر أنه متسرع.

2 - المرحلة الثانية: تجميع البيانات

يبدأ المستشار ومعاونوه في القيام بتجميع بيانات عن المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة والمشكلات السلوكية السائدة.

ومن أمثلة البيانات التي يتم تجميعها في هذه المرحلة التالية:

أ - بيانات عن الظروف والعوامل المساندة للأداء الفعال.

ب - بيانات عن الظروف والعوامل المؤثرة سلبيا على الأداء.

ج - بيانات عن الجوانب الأساسية المطلوب إدخال عنصر التغيير عليها في الأداء التنظيمي.

3 - المرحلة الثالثة: المواجهة

بينما تتم المرحلتين السابقتين عن طريق إجراء المقابلات الفردية وأحيانا الجماعية تتم هذه المرحلة عن طريق عقد ما يعرف بأسلوب المختبرات واصطلاح المختبرات

يعكس هنا تواجد مجموعة الإدارة العليا والوسطى أو عينة ممثلة لهم في تجمع واحد يتم فيه نوع من التفاعل والتداخل السلوكى بين الأفراد بطريقة إيجابية تهدف إلى مواجهة الواقع والاعتراف به من أجل توجيه كافة الطاقات المتاحة بشكل جماعى موحد لاقتراح نوعية التطوير المرغوب فيه والتخطيط له وتنفيذه عن طريق توزيع محدد للأدوار الخاصة بكل فرد من المجموعة.

ومن هنا يتطلب تطبيق جهود التطوير التنظيمى نوعية خاصة من الخدمة الاستشارية تعرف باستشارات المحتوى ويطلق على هذا النوع من الخبراء بخبراء التطوير أو مستشار التطوير وتنتهى مرحلة المواجهة بتغيير سلوكى أولى إيجابى يبدأ فى الظهور فى علاقات الجماعة يتميز بدرجة أعلى من الوضوح والانفتاح فى مواجهة المشاكل إلى جانب درجة أعلى من فهم كل عضو لنفسه وللآخرين معه فى المجموعة.

وبمعنى آخر تبدأ مناقشة الكثير من الموضوعات التى كانت تتناول فى الماضى فى الطرقات وبطريقة سرية بوضوح وصراحة وإيجابية ويلاحظ هنا أن عملية المواجهة تتم باستخدام البيانات التى تم تجميعها فى المرحلة الثانية وبطريقة تؤدى إلى أن المواجهة التى تتم تحدث باستخدام بيانات واقعية ومعلومات يتم عرضها على المجموعة بشكل يبتعد عن حدوث أى حساسية أو مشكلات بينهم لذا فإن عرض هذه البيانات يتطلب نوعاً خاصاً من المهارة فى إعدادها وطريقة عرضها.

4 - المرحلة الرابعة: التخطيط للتغيير وحل المشكلات

تستخدم عدة مداخل فى هذه المرحلة كذلك يمكن الجمع بين أكثر من مدخل. ومن بين المداخل المستخدمة مدخل الإدارة بالأهداف والقياس بالنتائج والذى يمر بالمراحل التالية:

- أ - تحديد مجال النشاط أو طبيعة العمل التى تمارس المنظمة عملها فى إطاره.
- ب - تحديد الأهداف العامة والأهداف التفصيلية.
- ج - تحديد مؤشرات الأداء والتى تستخدم فى قياس مدى تحقيق الهدف.
- د - ترجمة المؤشرات فى الوضع الحالى درجة تحقيق الأهداف فى الوقت الخاص.
- هـ - وضع تصورات الأهداف المطلوب تحقيقها خلال العام.
- و - تحديد القوى المعوقة للمشكلات التى تعوق تحقيق الأهداف المحددة.
- ز - تحديد القوى الدافعة والعناصر والإمكانات المتوافرة والممكن استخدامها فى تحقيق الأهداف المحددة.
- ح - وضع استراتيجيات وبرامج العمل اللازمة للتعامل مع القوى المعوقة والقوى الدافعة.
- ط - تشكيل فرق العمل اللازمة لتنفيذ برامج العمل ووضع التوقيتات الزمنية اللازمة للإنجاز والمنسقين (القادة) لكل فريق عمل.
- ى - تحديد مواعيد للقاء منسقى فرق العمل للتنسيق الكلى للعمل.

5 - المرحلة الخامسة: بناء الفريق

منذ بداية جهود التطوير التنظيمى وخلال كافة مراحلها توجه كافة الجهود تجاه ما يعرف ببناء الفريق ويقوم المستشار باستخدام مجموعة من الأدوات التى تعكس المجموعة كمية من المهارات اللازمة لتحقيق مفهوم فريق العمل المتكامل ويقوم بقياس الفريق بشكل متكرر فى هذه المهارات ويعكس له النتائج بشكل مستمر بهدف صقل هذه المهارات وتطوير أسلوب عمل الفريق التقليدى وتحسين أداء العمل الجماعى.

ومن بين هذه المهارات يركز المستشار على عملية الاتصال المفتوح وإرجاع الأثر وتوجيه النقد والعلاقات المتداخلة بين الأفراد داخل الجماعات الصغرى ويظهر

المستشار مدى تأثير هذه المهارات على تحقيق درجة الثقة والانفتاح المطلوبين لتحقيق مستويات الأداء العالي، ويشجع المديرين على تطبيق تلك الأساليب مع جماعاتهم بأسلوب ينتقل بالمنظمة من تطبيق أساليب الإدارة المبنية على السلطة إلى أنماط الإدارة المبنية على المشاركة الجماعية.

6 - المرحلة السادسة:

حل مشاكل العلاقات المتداخلة بين الجماعات وبعضها البعض

بعد صقل مهارات العمل الجماعي داخل الجماعات الصغرى يبدأ المستشار في مساعدة المنظمة في حل المشاكل التي تنشأ بين جماعات العمل المتنوعة بها ويمكن أن يتم ذلك عن طريق عقد مجموعة من اللقاءات التي تجمع بعض تلك الجماعات معا بهدف الإقلال من درجة الحساسية التي قد تكون موجودة بينها وكذلك لحل الصراعات بينهم على بعض الأمور مثل المسؤوليات المتداخلة أو خطوط السلطة غير الواضحة فأحيانا ما تنشأ بعض المشاكل بين بعض الجماعات التي يتداخل عملها مع بعض الجماعات التي يتداخل عملها مع بعضها البعض مثل المبيعات والإنتاج أو الإدارات الاستشارية والإدارات التنفيذية أو التي تربطه علاقة ما.

7 - المرحلة السابعة: مرحلة المتابعة

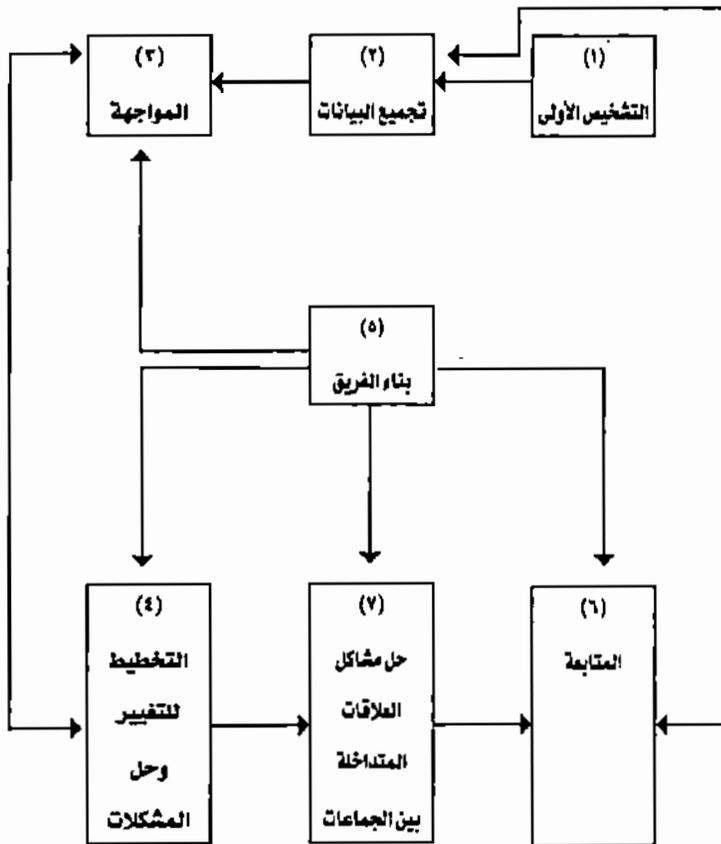
تمثل هذه المرحلة أهم المراحل اللازمة للتأكد من بداية جهود التطوير التنظيمي بطريقة جديدة وبضمان استمرار نفس الحماس الذي يظهره في العادة عند بداية هذا النوع من الجهود المخططة.

ويمثل دور المستشار هنا في مساعدة المنظمة على تقييم نتائج جهود التطوير بشكل مستمر وفي إعادة صياغة البعض من البرامج التي تحتاج إلى تعديل.

ويستمر دور المستشار في العادة لمدة عام وفي بعض الأحيان بعامين أو أكثر يبدأ في نهايتها التخطيط لبداية انسحابه من المنظمة شكل منظم يضمن عنده أن التطوير أصبح جزءاً من كيان المنظمة ومنهاجا مستمرا لكيانها.

ويوضح الشكل التالي تخطيطا كروكيا للمراحل الأساسية التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي حتى تأخذ المنظمة المستوى المطلوب للأداء والفاعلية.

شكل يوضح مراحل عملية التطوير التنظيمي



مراحل عملية التطوير التنظيمي

تاسعا : نشاطات التطوير التنظيمي

يعتمد التطوير التنظيمي بأساليبه المتنوعة على عدد من النشاطات تتمثل فيما يلي:

- 1 - بناء الفريق
- 2 - حل المشكلات عن طريق تبادل الآراء والتقاش بين الجماعات التي يتداخل عملها وذلك لحل الصراعات.
- 3 - اجتماعات المواجهة، حيث تلتقى الأطراف المتنازعة وتعرض مشاكلها بصراحة في محاولة لاستكشاف الحلول المناسبة ووضع برنامج تنفيذي لتطبيقها.
- 4 - إتباع نمط الإدارة بالأهداف حيث يشرك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف ووضع مقاييس الأداء ووضع الخطط التفصيلية وبرامج العمل اللازمة للتنفيذ ومراجعة النتائج بشكل دوري.
- 5 - الاستعانة بالجهات الخارجية الاستشارية المتخصصة بإدارة الصراع بين الجماعات.

عاشرا : أدوات التطوير التنظيمي

من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في إحداث التطوير التنظيمي ما يلي:

أولا : على مستوى الفرد

وتهدف إلى تطوير كفاءة الفرد ورفع أدائه يندرج تحت هذه المجموعة على سبيل المثال:

1 - تدريب الحساسية

وهي عبارة عن لقاءات غير مبرمجة للمجموعة حيث يتعلم المشاركون مهارات

العلاقة بين الأشخاص وزيادة حساسيتهم نحو الآخرين.

2 - التدريب الإدارى

وهو عبارة عن لقاء تعلمى مبرمج يطور فيه المشارك قدراته ومهاراته الإدارية.

3 - الدور التفاوضى

وهو تفاعل مبرمج بين الأفراد للتوضيح والتفاوض على الأدوار التى يمكن أن يقوم بها كل فرد من مجموعة العمل المشتركة.

4 - التخطيط الوظيفى (المهنى)

وهو عبارة عن لقاء مبرمج لمساعدة الفرد لتخطيط مساره الوظيفى ووضع برنامج يمكن أن يساعده على النمو والتطور وظيفيا.

ثانيا : على مستوى الجماعة

تهدف هذه المجموعة إلى زيادة قدرة المجموعات على العمل الجماعى وزيادة فاعلية الاتصال فيما بينها ويندرج تحت هذه المجموعة الأساليب التالية:

1 - بناء الفريق

عبارة عن خبرات مبرمجة لمساعدة أعضاء الفريق على تحديد أهدافهم وتحسين سبل الاتصال فيما بينهم حتى يصبحوا مجموعة عمل متجانسة وفعالة.

هذا وتحدد مراحل بناء الفريق فيما يلى:

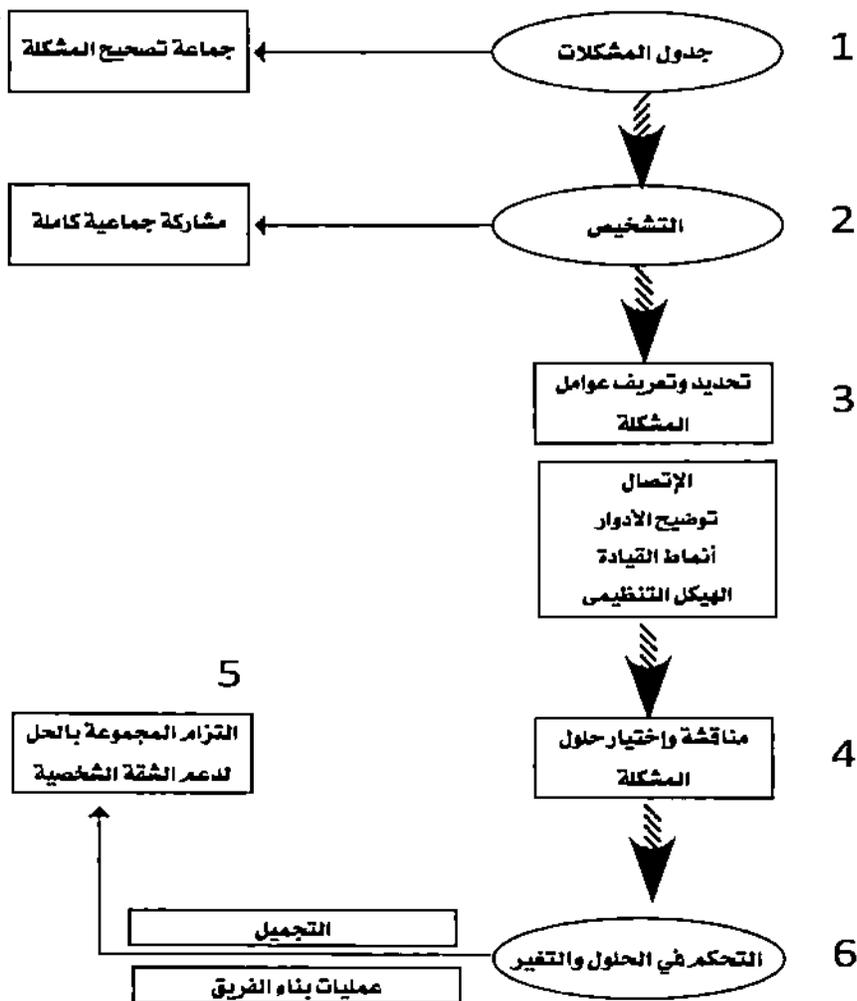
1 - تحديد المشكلة للتغيير التنظيمى.

2 - المشاركات الكاملة فى تشخيص المشكلة.

3 - تعريف وتحديد عوامل المشكلة.

- 4 - اختيار الحلول التي تم تحديدها للمشكلة.
 5 - التعليق على الحلول المقترحة للتغيير.
 6 - التنفيذ الفعلي لحلول المشكلات وزيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية.

هذا ويوضح الشكل التالي عمليات بناء الفريق



2 - العملية الاستشارية

وفى هذا النوع تتم ملاحظة التفاعلات التى تتم داخل المجموعة من عملية الاتصالات واتخاذ القرارات وأسلوب حل الخلافات حيث يقوم فى ثلاث بإعطاء النصائح حول أساليب تحسين تلك العمليات.

3 - بناء العلاقات بين المجموعات

عبارة عن مشاركة منظمة ومبرمجة للخبرات بين مجموعتين أو أكثر فى سبيل وضع الأهداف المشتركة وتحسين العلاقة بين مجموعات العمل لتصبح أكثر تنسيقاً وفاعلية.

الحادى عشر: مرتكزات خطة التطوير التنظيمى

تعرف خطة التطوير التنظيمى بأنها عملية تحديد الأهداف المطلوبة بهدف تهيئة الجهاز الإدارى ليكون قادراً على مواجهة متطلبات التغير الاقتصادى والاجتماعى وزيادة فاعليته.

وهذه الخطة تقوم على المرتكزات التالية:

1 - التحديد المتقن لاحتياجات المجتمع مع القوى البشرية المدربة فى جميع المجالات وطرق تأمينها وذلك يأتى عن طريق:

- وضع خطة مدروسة للتعليم بمختلف مجالاته المهنى منه والعام.

- العدالة فى توزيع القوى البشرية على جميع الأجهزة الإدارية.

- توحيد سياسة التدريب وتركيزها فى جهاز تدريبي واحد يضم الاحتياجات التدريبية واتجاهاتها.

2 - الاهتمام بتطوير مدارك المجتمع بحيث تتماشى مع متطلبات المدنية وذلك لتلافى ظهور النزاع فى التعامل بين أفراد المجتمع.

3 - الاستغلال الأمثل للكوادر البشرية والمادية ومختلف الأجهزة الحكومية

وذلك عن طريق اختيار وتعيين الموظفين الأكفاء والعمل على تدريبهم وتطوير قدراتهم ومفاهيمهم الإدارية والفنية وتطبيق الأسس العلمية في مختلف العمليات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية.

4 - العمل على تخطيط الاستثمار في المجالات العلمية والاجتماعية والثقافية بصفتها البيئة الأساسية اللازمة لإدارة وتنفيذ مختلف المشاريع.

5 - تحديث التشريعات المختلفة التي تحكم سير العمل في الأجهزة الحكومية المختلفة بما تتناسب مع التغييرات المستخدمة في المجتمع.

6 - تعميق النظر إلى العمل الإدارى باعتباره عملا مهما يحتاج إلى جهد فكري كبير.

7 - تعميق النظر إلى عملية التطوير الإدارى بمنظور عام وشامل وعدم اعتبار مجرد عمل تدريبي فقط.

8 - دعم المستوى الفنى والتخصصى فى مجالات التطوير والتدريب.

9 - العمل على ترجمة المعارف المكتسبة إلى مهارات فعلية يمكن تطبيقها وتوظيفها من خلال خطة التطوير الإدارى.

10 - البعد عن تضخيم الأجهزة الإدارية بما يتعدى حدود المعقول.

11 - الاستمرار فى تبنى ودعم خطط التطوير للوصول إلى أرقى وأفضل الأهداف.

الثانى عشر: طرق إعداد خطة التطوير التنظيمى

يلاحظ أن هناك طريقتين أساسيتين لإعداد خطة التطوير التنظيمى وهى كالتالى:

1 - خطة تطوير ارتجالية

وهى الخطة التى تبنى على الارتجال والتغيير السريع بهدف تحقيق نتائج سريعة أو أبعاد الأضواء المسلطة على مشكلة ما فى الجهاز الإدارى وفائدة هذا النوع من التخطيط يظهر فى سرعة الحل ولكن مع عدم استمرارته فهو يعتبر كالمسكن الذى

يعطى للمريض لتهدئة ثورات الألم وحالما يختفى مفعول هذا المسكن بعد الألم إلى الظهور بشكل أكثر استفحالا، أما خطورة هذا النوع من التخطيط فيكمن في الاتجاه نحو المشكلة دون البحث عن أسبابها ومسبباتها والتبصر في جوانبها المختلفة والدوافع وراء ظهورها والآثار المترتبة على استمرارها في الجهاز الإدارى لهذا ينشأ من جراء هذا الحل السريع قصور ومشكلات جانبية كثيرة.

كل ذلك سببه يرجع إلى الارتجالية وعدم إدراك مفهوم التخطيط وأن القدرة على التخطيط والتنفيذ في هذه الحالة تكون قاصرة.

فتنشأ بذلك المشكلات في الأجهزة الإدارية كعدم وإنجاز المشروع في الموعد المحدد، أو قصور الاعتمادات المقررة عن التكلفة الإجمالية أو بناء المرافق العامة دون تهبة العدد الكافي من القوى البشرية الضرورية وتظهر محاولات الترقيع المتكررة والإضافات الفورية لإصلاح ما يمكن إصلاحه.

ويعيب هذا النوع أيضا عدم التزام الجدية في عملية التطوير فالأعمال والجهود التى تبذل للتطوير عادة ما تتجه نحو الاهتمام بالمظهر دون الجوهر فى الانجاز حتى أن المحلل لمثل هذا الوضع يظن أن الهدف من التطوير هو الغاية أو كسب نفوذ شخص أو مأرب سياسى. كما يظهر العيب أيضا فى سطحية المبادئ التى يعتمد عليها التطوير كالاكتفاء بالمبادئ وإظهارها وإعلانها وإقرارها فى قوانين وأنظمة واجبة النفاذ من وجهة النظر التشريعى دون العناية بتنفيذها فعلا مما يبقى على الوضع السىء فى الأجهزة الإدارية ويزيد من كثرة التذمر والمطالبة بالإصلاح.

2 - خطة التطوير المنهجى

تتسم خطة التطوير المنهجى باستخدام أسلوب البحث العلمى الذى تتمثل فى القدرة على التصور الكلى لرؤية واستيعاب مجمل المشكلات الإدارية والتعمق فى

دراسة جوانبها المختلفة للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لتطوير العمل وتحسينه. ويتميز التطوير المنهجي أيضا بأنه لا يواجه مقاومة من قبل الأفراد والسبب في ذلك يرجع إلى كونه ينبع من نفس الأفراد ولا يأتي بشكل مفاجئ من الخارج ويؤكد هذه النظرة Kanter حيث يقول كلما كان التطوير يأتي من الخارج بشكل مفاجئ كلما كانت مقاومته أكبر من قبل الأفراد الذين يشملهم ذلك التغيير.

كما يساعد التطوير المنهجي على تنمية مهارات وقدرات المشاركين في عملية التطوير بطريقة غير مباشرة علاوة على تنمية مشاعرهم تجاه إنجاح عملية التطوير. وتتلخص خطوات خطة التطوير المنهجي في الآتي:

أولا: تحديد الظاهرة أو المهمة الإدارية المراد تطويرها

على اعتبار أن هناك مشكلة فتحدد تلك المشكلة تحديدا دقيقا ويتم معرفة نطاقها وطبيعتها وذلك بالاعتماد على مؤشرات معينة مثل ضعف الأداء وانخفاض مستوى الإنتاج أو الفشل المتكرر في تنفيذ البرامج أو الاستخدام السيء للموارد المتاحة وغير ذلك من المؤشرات.

ثانيا: جمع وتحليل المعلومات الضرورية عن المشكلة

وذلك عن طريق المسح الميداني لواقع الجهاز الإداري بحيث يحدد الواقع الفعلي الجوانب الإيجابية فيه وكذلك الصعوبات الحالية مع بيان أوجه القصور فيه ومدى تأثير هذه المعلومات على الجهاز الإداري داخليا وخارجيا ثم يتم بعد ذلك تحليل تلك المعلومات وتصنيفها وجدولتها بهدف تحديد العلاقات بينها وتسهيل عملية تفسيرها واستنباط النتائج حولها بغرض استخدامها في صياغة الاقتراحات المتعلقة بالمشكلة أو الظاهرة الإدارية المراد تطويرها.

ثالثا: وضع الاقتراحات وصياغتها على ضوء المعلومات المجمعة والمحللة

عن الوضع المراد تطويره وعادة ما يكون هناك أكثر من افتراض حوله ويراعى فى الافتراضات أن تتناول المؤثرات فى الجهاز الإدارى بجانبه الداخلى والخارجى كأن يفترض على سبيل المثال.

- أن سبب عدم إنجاز المعاملات يرجع إلى عدم التزام الجمهور فى مراجعة الموظفين المتخصصين فى الجهاز مما يترتب على ذلك ضياع الوقت وإعاقة العمل.

- أن سبب عدم إنجاز المعاملات يرجع إلى أن عدد العاملين فى الجهاز غير كاف بالنسبة لضخامة العمل اليومى.

ولا يكتفى بوضع صياغة الافتراضات بل يجب تحليل هذه الافتراضات وتصنيفها وتبويبها حسب أولويتها واستتباط النتيجة التى قد تكون أحد الاحتمالات المفترضة ثبوتاً أو نفياً للفرضية.

رابعاً: تحديد الاحتياجات التطويرية

والتي تأتى بعد التأكد من السبب الحقيقى للمشكلة وقد تكون الإجراءات التطويرية علاجية لحل المشكلة فيؤخذ بذلك فى الاعتبار ملائمة الحل للمشكلة وقلة تكاليفه والمدى الزمنى لاستمراره والإمكانات البشرية ومعايير الكفاءة المناسبة لذلك. كما أن الإجراءات التطويرية قد تكون وقائية لعمل احتياطات لمنع وقوع الجهاز فى خطأ معين أو لمنع تكرار حدوث خطأ ثم تصحيحه.

خامساً: التنفيذ والمتابعة

وهما أهم خطوات التطوير فلكى يتم تطبيق الإجراءات التطويرية لابد من وضع جدول مبرمج واضح المعالم ومحدد التكاليف لتنفيذ تلك الإجراءات والعمل أيضاً على وضع أسلوب مناسب لمتابعة التنفيذ بهدف معرفة الجوانب السلبية والإيجابية

المحتملة من جراء تنفيذ التوصيات.

وأيضاً بغرض اتخاذ ما يلزم لادخال التعديلات المناسبة على التوصيات خلال فترة التنفيذ لضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الإيجابية.

الثالث عشر: المجالات التي يمكن إخضاعها للتطوير التنظيمي

من أهم المجالات التي يمكن إخضاعها للتطوير التنظيمي تشمل على ما يلي:

أ - مستوى الأفراد

تحديد احتياجاتهم التدريبية والشخصية بشكل دقيق يمكن معه تقديم درجة مناسبة للإشباع والرضا الوظيفي الذي يسهم في تحسين مستوى الأداء.

ب - مستوى التنظيم الداخلي

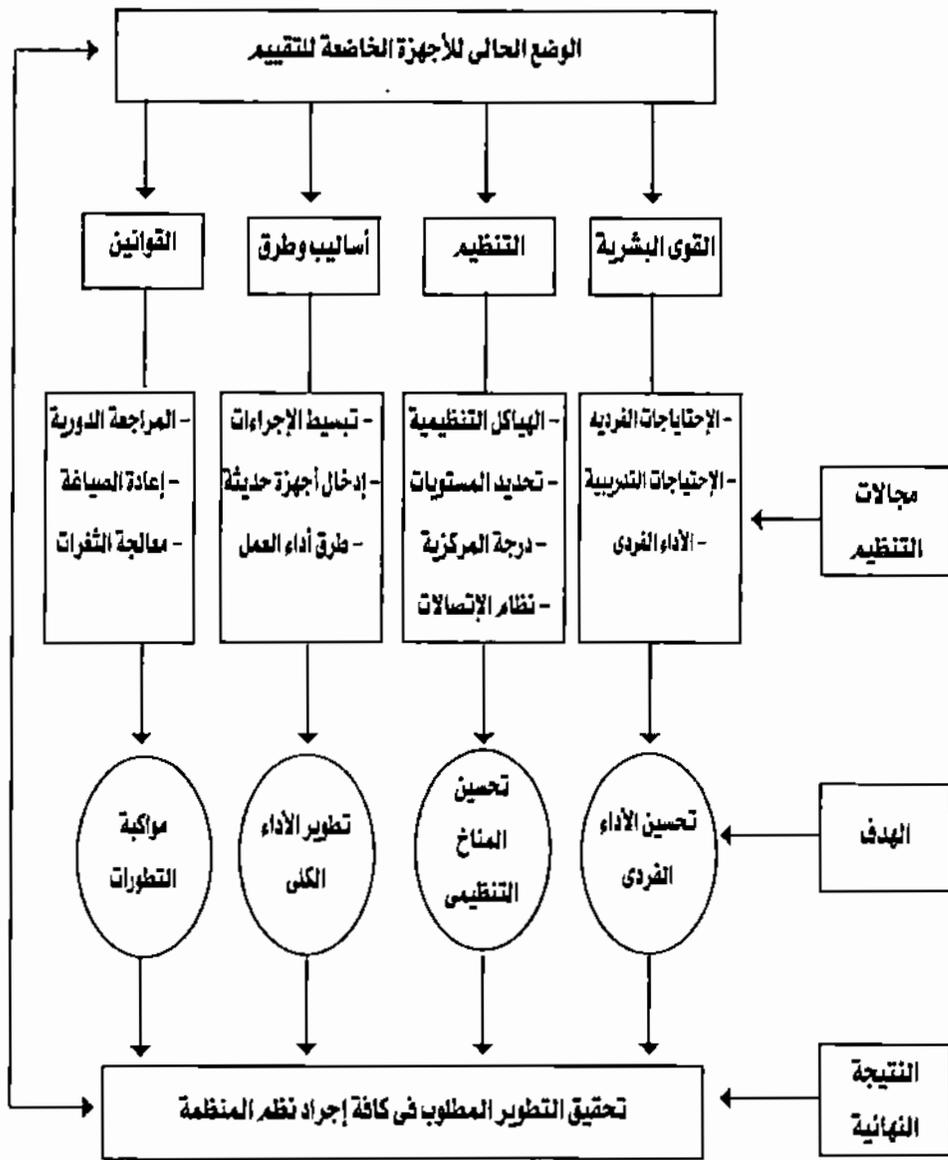
لا بد أن تشمل العملية التطويرية محاولة التعرف على مدى ملاءمة التنظيم الحالي لحاجات العمل والتعرف على المعوقات التنظيمية بدقة من خلال تشخيص سليم ومن ثم اقتراح التوصيات الملائمة التي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي بوجه عام.

ج - دراسة أساليب العمل وطرقه

يهدف تحديد الاختناقات التي يمكن أن تحدث (عقو الزجاجة) ودراسة النماذج والسجلات ونظم الحفظ والفهرسة المتبعة والعمل على تطوير الأداء الكلي للعاملين بالمنظمة سواء بزيادة كفاءتهم الفردية أو بإمدادهم بالأجهزة والوسائل الحديثة التي تساعدهم على أدائهم العام بشكل أفضل.

د - دراسة القوانين واللوائح

وذلك بقصد التعرف على أى صورة من صور التعارض أو الغموض في مواد القوانين واللوائح المفسرة لها ولاشك أن هذا الأمر يحتاج بالإضافة إلى المتخصصين إلى ملاحظات القائمين بتطبيق مواد القوانين واللوائح وما يصادفهم من عقبات أثناء التطبيق.



ويتضح من هذا الشكل أن المجالات التي يمكن إخضاعها لتطوير التنظيم تشمل على:

1 - مستوى الأفراد.

2 - مستوى التنظيم الداخلى.

3 - دراسة أساليب العمل وطرقه.

4 - دراسة القوانين واللوائح.

الرابع عشر: أسباب الضغوط على المنظمة لإحداث التطوير

هناك مجموعة من الأسباب تمثل ضغوطا على المنظمة من داخلها وخارجها هي كالتالى:

1 - نظريات العلوم السلوكية وخاصة ما يتعلق بالدافعية.

2 - النمو فى حجم ودرجة تعقد المنظمات.

3 - تزايد الاهتمام فى العلوم السلوكية على الأقل بالعلاقة بين العمل والحياة.

4 - قصر دورة مياة المنتجات وقصر الفترات لدراسة الابتكار وتطبيقه.

5 - الحاجة إلى استخدام المواهب النادرة الموارد البشرية لفاعلية أكثر.

6 - تغير القيم الاجتماعية نحو العمل والسلطة.

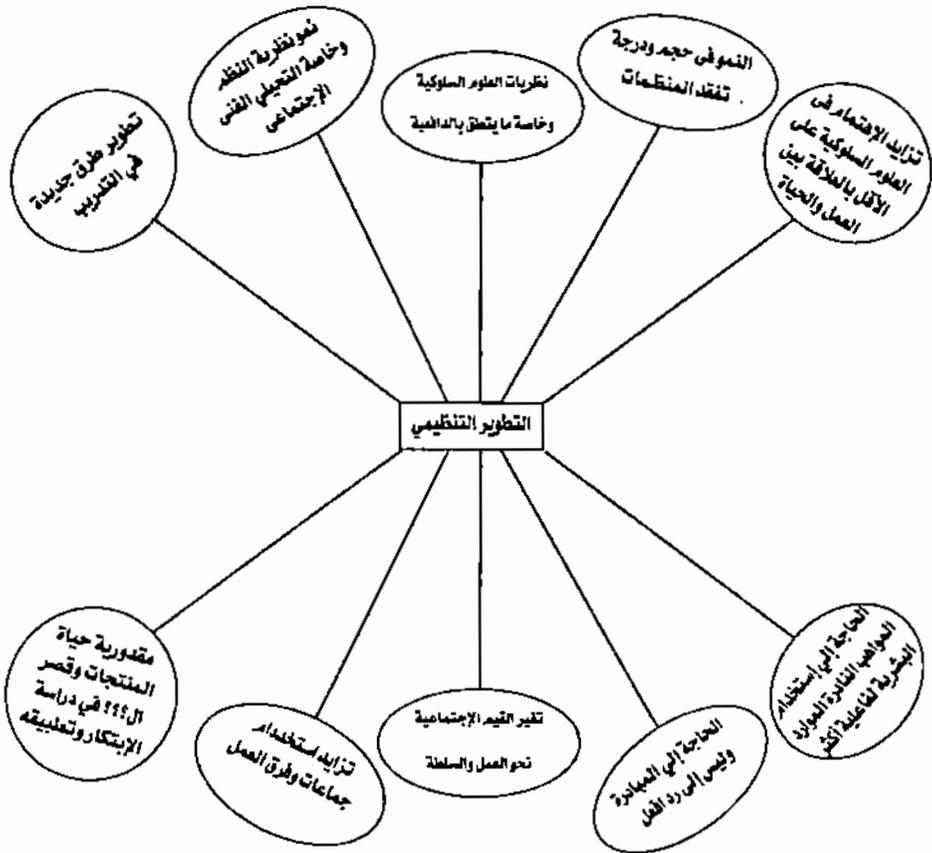
7 - الحاجة إلى المبادرة وليس إلى ردف العمل.

8 - تزايد استخدام جماعات وفرق العمل.

9 - تطوير طرق جديدة فى التدريب.

10 - نمو نظرية النظم وخاصة التحليل الفنى الاجتماعى.

شكل يوضح مصادر ضغوط علي المنظمة لحدوث التطوير



مصادر ضغوط علي المنظمة لإحداث التطوير التكنولوجي

الفصل الخامس

التنظيم والتنظيم الإداري

- مقدمة
- أولاً: مفهوم التنظيم
- ثانياً: أغراض التنظيم
- ثالثاً: خصائص التنظيم
- رابعاً: أنواع التنظيم
- خامساً: مفهوم تنظيم الإدارة
- سادساً: ماهية تنظيم الإدارة
- سابعاً: فوائد التنظيم الإداري
- ثامناً: مبادئ التنظيم الإداري
- تاسعاً: خصائص التنظيم الإداري
- عاشراً: ما يشتمل عليه التنظيم الإداري
- الحادي عشر: مشكلات التنظيم الإداري
- الثاني عشر: مفهوم التغيير التنظيمي
- الثالث عشر: عوامل أحداث التغيير التنظيمي
- الرابع عشر: نموذج مفاهيم للتغيير التنظيمي

التنظيم والتنظيم الإداري

مقدمة

التغيير التنظيمي هو بمثابة مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع إلى آخر أو من حالة أخرى بغض النظر عن طبيعة هذا الانتقال أو مداه وإثارة وأسبابه وغير ذلك من التفضيلات والتغيير بهذا المعنى قد يكون مقصود أو عشوائياً شاملاً أو جزئياً إيجابياً أو سلبياً سريعاً أو تدريجياً مادياً أو معنوياً.

وتفاوت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي بين الضيق والاتساع أو النظرة الجزئية أو الكلية وهناك مصطلحات عديدة ترتبط بمفهوم التغيير التنظيمي وتتداخل فيه ومن أهمها التطور والإصلاح والتطوير والتحديث والتنمية الإدارية وإن هذه المصطلحات كافة تتضمن نوعاً أو مجالات من مجالات التغيير التنظيمي ولكنها تتميز عن بعضها بعض في نفس الوقت.

وتشمل بيئة التغيير التنظيمي كافة المستويات الداخلية وما تتضمنه من جوانب اقتصادية واجتماعية وسياسية وإدارية وتكنولوجية وعلمية وغيرها وإن البيئة المعاصرة تتسم بالحرفية العالية أي سرعة التغيرات وأثره المفاجآت والمستجدات والمتطورات المتلاحقة فيها.

وهذه السمة تزيد من الضغوط والمسؤوليات على المنظمات المعاصرة حتى تتكيف مع البيئة المنظمة وتعمل على مواجهة كافة الاحتمالات بشكل يحافظ على التوازن التنظيمي الاستمرارية والنجاح.

أولاً: مفهوم التنظيم

عرفت المجتمعات القديمة أشكالاً من التنظيم ابتداءً بالأسرة والعشيرة والقرية وصولاً إلى مجتمع المدينة فمن المسلم به أن الأسرة هي أول المؤسسات الاجتماعية وفي الوقت ذاته هي عبارة عن تكوين يتضمن عدة أفراد لا شلوفية أن أي تجمع بشري مهما كانت باطنه يحتاج إلى أساليب لتنظيمها بالجهود وتحقيق من خلالها الأهداف المشتركة. وتعاظمت الحاجة إلى تنظيم في المؤسسات المعاصرة على اعتبار أنها تكوينات اجتماعية تشمل عدد كبيراً من الأفراد يزاوون مهاماً معقدة ومختلفة يسعون إلى تحقيق أهداف متعددة.

والتنظيم كوظيفة إدارية هو عملية تتضمن تحديد الأنشطة العريضة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتقسيمها إلى وحدات ومهامه تستند إلى أفراد يتمتعون بمهارات وسلطات محددة يعينهم على القيام بواجباتها ومن ثم تلك الوحدات في أنماط أكبر مع إيضاح خطوات السلطة والاتصال بين تلك الوحدات. ومن التعريف السابق نستنتج ما يلي:

- إن التنظيم وظيفة إدارية تسعى إلى تحقيق غايات مرسومة.
- إنه يركز على تقسيم العمل بين عدد من الأفراد من منطلق أن طبيعة المهام في المؤسسات المعاصرة لا تعف الفرد الواحد على القيام بها.
- أن التنظيم يبحث ليشمل توصيف الوظائف من حيث مواصفات شاغل الوظيفة والمهام المنوطة به والسلطات الممنوحة له.
- إن التنظيم إطار تتجمع فيه الوظائف الفرعية المتجانسة معاني وحدات أكبر
- إن خطوط السلطة والاتصال هي العصب الحيوي للتنظيم ومن خلالها يتم نقل المعلومات واتخاذ القرارات والتنسيق نحو ذلك.

ثانياً: أغراض التنظيم

يتفق كثير من علماء الإدارة أن التنظيم هو الوظيفة الإدارية إلى وظيفة التخطيط فالتخطيط يحدد الأهداف والغايات بينما يسعى التنظيم إلى تحديد الأنشطة والمهام وإيجاد الإطار اللازم يكفل الوصول إلى تلك الأهداف وإجمالاً يسهم التنظيم في تحقيق الأغراض التالية.

- تقسيم العمل وتوزيع المهام بطريقة علمية تكفل انتظام العمل وخلوه من الفوضى والتعارض والازدواجية.

- إيضاح الأدوار وتحديد العلاقات بين العاملين خطوط السلطة تبين بوضوح طبيعة ارتباط الوظيفة ببقية الوظائف الدنيا منها والعليا.

- يحقق التنظيم من خلال تحديد خطوط الاتصال انتظام تدفق المعلومات وتلقي القرارات.

- يساعد التنظيم على الاستثمار الجيد للطاقات البشرية المتاحة فمن خلال توصيف الوظائف يتم إسناد الوحدات الإدارية المختلفة إلى أفراد بمواصفات معينة.

ثالثاً: خصائص التنظيم

إن التنظيم هو الوظيفة الإدارية التي تلي وظيفة التخطيط والتخطيط يحدد الأهداف والغايات بينما يعمل التنظيم إلى تحديد الأنشطة والمهام وإيجاد الإطار الذي يكفل الوصول إلى تلك الأهداف.

والتنظيم كوظيفة إدارية هو عملية تتضمن تحديد الأنشطة العريضة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتقسيمها إلى وحدات ومهام تستند إلى أفراد يتمتعون بمهارات وسلطات محددة تعينهم على القيام بواجباتها، ومكن ثم تجميع تلك الوحدات في أنماط أكبر مع إيضاح خطوط السلطة والاتصال بين تلك الوحدات.

وتتمثل خصائص التنظيم في الخصائص التالية:

- أن التنظيم وظيفية إدارية تسعى إلى تحقيق غايات مرسومة.
- أنه يركز على تقسيم العمل بين عدد من الأفراد من منطلق أن طبيعة المهام في المؤسسات المعاصرة لا تسعف الفرد الواحد على القيام بها.
- أن التنظيم يمتد ليشمل توصيف الوظائف من حيث مواصفات شاغل الوظيفة والمهام المفروض به والسلطات الممنوحة له.
- أن التنظيم إطار تتجمع فيه الوظائف الفرعية المتجانسة معاً في وحدات أكبر.
- أن خطوط السلطة والاتصال هي العصب الحيوي للتنظيم ومن خلالها يتم نقل المعلومات واتخاذ القرارات والتنسيق ونحو ذلك.

رابعاً: أنواع التنظيم

أن التنظيم عبارة عن عمل يخطط ومرسوم لتحقيق أهداف المنظمة فمن المعتاد أن تنشأ في المنظمة بشكل تلقائي تنظيماً أخرى تصوره طبيعة التعايش الناس مع بعضهم البعض.

وأن هناك نوعين من التنظيم أحدهما رسمي والآخر غير رسمي.

1 - النوع الأول: التنظيم الرسمي:

هو نوع من التنظيم يتصف بأنه مخطط ومرسوم وموثق يسعى إلى تكامل وتضاف جهود الأفراد المكونين له جهود الأفراد المكونين له لتحقيق أهداف معيشة وذلك من خلال تقسيم العمل وتحديد المستويات والمسؤوليات وتوزيع الاختصاصات والصلاحيات وتحديد العلاقات بين الوظائف بشكل رسمي دقيق وفقاً للوائح وأنظمة مكتوبة.

2 - النوع الثاني: التنظيم غير الرسمي:

هو شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ وتنمو بين الأفراد بطريقة عفوية كمحصلة للتفاعل الإنساني بين العاملين في المنظمة فالإنسان مدني بطبعه يميل إلى العيش مع الآخرين ويسعى إلى بناء علاقات حميمة معهم بشكل يسهم في إشباع حاجاته الاجتماعية. وهذا النوع من التنظيم وإن كان يطلق عليه تنظيم غير رسمي إلا أن هذا لا يعني أنه تنظيم غير شرعي أو غير قانوني، فقد استمد هذه التسمية من منطلق أنه تنظيم تلقائي معنوي وغير مكتوب ووجود هذا التنظيم يعد أمر طبيعياً في المنظمات كافة وفي الوقت ذاته ينبغي التحكم في أسباب تكوينه والعوامل المؤثرة فيه حتى تتحقق الفوائد المرجوة منه من جهة ومن جهة أخرى الحيلولة دون نموه بشكل قد يؤثر سلباً في المنظمة.

- أسباب تكويني التنظيمات غير الرسمية:

- هناك أسباب عدة تدعو أفراد التنظيم إلى تكوين التنظيمات غير الرسمية منها:
- الرغبة في الانتماء إلى الجماعة فهذا التنظيم يشبع حاجة الفرد ويشعره بأهميته في المنظمة.
- حاجة الفرد إلى توفير سبل تكفل له أمنه وحمايته من الأخطار والتهديدات الناشئة من القدرات التعسفية أو سيادة النمط الاستبدادي.
- إذا كانت الفقرة السابقة تشير إلى سلوك الانضمام للتنظيمات غير الرسمية هو سبيل إلى دفع ضرره فإن الوجه الآخر لهذا السلوك يتمثل في كسب منفعة بمعنى أن الفرد يلجأ إلى هذه التنظيمات في سبيل الحصول على منافع ومكافآت مادية أو معنوية.
- قصور التنظيم الرسمي وعجزه عن تلبية متطلبات الأفراد ذات الصلة بالموارد والمعلومات المهمة التي يحتاج إلى شغلها الوظائف.
- السعي إلى الحصول على المساعدة والنصح والتوجيه فانتفاء فرد إلى هذه

التنظيمات قد يكون بسبب رغبته في تعزيز مهارته وتحسين كفايته المهنية.

- مميزات التنظيم غير الرسمي:

يتميز التنظيم غير الرسمي بالمميزات التالية:

- يعمل التنظيم غير الرسمي على التخفيف من مشاعر الإحباط والتذمر فمن

خلاله يستطيع الأفراد تبادل الآراء ووجهات النظر حول همومهم.

- يؤدي التنظيم غير الرسمي فوائد جليلة تتعلق بالرقابة على الأعضاء

فالمجموعة تمثل ضابطاً لسلوك أفرادها وتعمل على تصحيح انحرافات الأعضاء

بطريقة تلقائية متعارف عليها.

- يعمل على إشباع الأفراد النفسية والاجتماعية بما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

- من منطلق أن واحد من أسباب الانتماء إلى هذه التنظيمات يمثل في السعي إلى

الحصول على النصح والتوجيه فإن هذه التنظيمات تسهم في رفع كفايات أعضائها

وتنمية مهاراتهم.

- يسهم التنظيم غير الرسمي في معالجة جوانب القصور ذات الصلة ما لتنظيم

الرسمي وخصوصاً ما يتعلق بسرعة الحصول على الموارد والمعلومات التي يتطلبها

إنجاز العمل.

خامساً: مفهوم التنظيم الإداري

يقصد بالتنظيم الإداري به الإدارات الرئيسية والوحدات المرتبطة بها والأقسام

الأكاديمية التي تعزز عليها مراكز الطلاب والطالبات في الجامعات في تنظيم العمل

الإداري والأكاديمي الخاص بالطلاب وفقاً لأهداف الجامعة وإجراءاتها التنظيمية

كما يوضحها الهيكل الإدارية والعلاقات التنظيمية والتوصيف الوظيفي ولوائح

النظام وإجراءات العمل.

سادساً: ماهية التنظيم الإداري

يعتبر التنظيم الإداري الركيزة الأساسية التي يتوقف على مدى جودته نجاح الجامعة فيما تقوم به من جهود وأنشطة لضبط العمل الأكاديمي وقيادته وتبنيه المناخ العلمي لأداء جامعي أفضل فلا يمكن أن ينجح العمل الجامعي ويؤدي دوره بفاعلية ما لم تكن هناك إدارة علمية متطورة تسهل إجراءات العمل.

ويعتبر التنظيم الإداري للجامعة فريداً من نوعه فهو يختلف عن التنظيم الإداري للأجهزة البيروقراطية الأخرى من حيث الأهداف والقيم والهيكلة الإدارية مما يستدعي أن تدار الجامعة بفلسفة قيادية ونمط إداري يتفق ومعطيات أهدافها وقيمها ومستوى تعقد هيكلها بما في ذلك نوعية السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات وتعدد اتجاهات الاتصال.

فطبيعة العمل في الجامعة تنقسم إلى قسمين رئيسيين وهي كالتالي:

1 - جهاز أكاديمي ويتولاه أكاديميون حيث يقومون بالأعمال العلمية إلى جانب بعض الأعمال الإدارية.

2 - جهاز إداري ويقوم به الإداريون والأكاديميون ويمارس فيه الأعمال الإدارية والفنية فقط ويتم التنسيق بينهم عن طريق مجالس الكليات والمجلس العلمي ومجلس الجامعة ومجلس الدراسات العليا ومجلس الشؤون المالية والإدارية وغيرها وهذه المجالس جميعها يرأسها الأكاديميون فالجهاز الأكاديمي في الجامعة له الغلبة والسيادة لأن موضوعها الرئيسي أما الجهاز الإداري فهو يهيئ المناخ المناسب لنجاح العمل الأكاديمي.

ويعرف التنظيم الإداري بأنه يقصد به الإدارات الرئيسية والوحدات المرتبطة بها والأقسام الأكاديمية التي تعتمد عليها مراكز الطالبات في الجامعات في تنظيم العمل

الإداري والأكاديمي الخاص بطلاب وفقاً لأهداف الجامعة وإجراءاتها التنظيمية كما يوضحها الهيكل الإداري والعلاقات التنظيمية والتوصيف الوظيفي ولوائح النظام وإجراءات العمل.

سابعاً: فوائد التنظيم الإداري

تتلخص فوائد التنظيم الإداري لمؤسسات التعليم العالي كما جاءت في أدبيات التنظيم الإدارية فيما يلي:

- 1 - تجنب الفوضى والارتباك في العمل وتحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد نتيجة تصنيف العمل وتحديد واجبات الوظائف المختلفة وتوزيعها على الأفراد العاملين.
- 2 - التنسيق بين الوظائف المختلفة والقضاء على الازدواجية نتيجة لتوزيع الأعمال وتحديد الواجبات وتوجيهها إلى تحقيق الأهداف المشتركة.
- 3 - تحديد السلطة والمسؤولية للقائمين بالوظائف وأوجه ممارستها.
- 4 - تسهيل وتحسين سير العمل من خلال تحديد خطوط السلطة وقنوات الاتصال داخل وخارج المؤسسة والعلاقات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤسين.
- 5 - توزيع الاحتياجات بعدالة على الوحدات والإدارات واستغلال الإمكانيات المتاحة لأن المهام والمسئوليات واضحة.

ثامناً: مبادئ التنظيم الإداري

للتنظيم الإداري مجموعة من المبادئ والأسس يجب العمل في ضوءها حتى يكون التنظيم ناجحاً ويحقق فوائده وفيما يلي مجموعة من هذه المبادئ التي تم الاستثناء إليها عند تحليل التنظيم الإداري وهي كالتالي:

- 1 - مبدأ وحدة إصدار الأوامر:
- أن يتلقى الموظف الأوامر من رئيس واحد إذ أن تلقي الأوامر من أكثر من شخص يؤدي إلى إرسال العمل.

2 - مبدأ تدرج السلطة:

ينبغي أن يكون هناك تدرج في مستويات السلطة من القمة إلى القاعدة ويفترض هذا المبدأ عدم تخطي الرئيس المباشر لأن ذلك ينتج عنه تعدد الرئاسة.

3 - مبدأ التنسيق:

يقصد به تكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء وتحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم.

4 - مبدأ وحدة الهدف:

أن يكون للتنظيم الإداري أهداف محددة لتحقيق أهداف كل وحدة إدارية يؤدي إلى تحقيق الأهداف العليا وكلما كان الهدف محددًا وواضحًا للعاملين كلما سهل تحقيقه.

5 - مبدأ وحدة الرئاسة:

أن لا يكون الشخص مرؤوساً لأكثر من رئيس يتلقى منهم التعليمات والتوجيهات.

6 - مبدأ نطاق الإشراف:

أن يتناسب عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المشرف مع ما يسمح لأداء العمل بصورة فعالة.

6 - مبدأ سير خط السلطة:

أي يجب الإقلال من المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء وأمنى المرؤوسين.

7 - مبدأ التسلسل الرئاسي:

أي أن الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم التنظيمي بالترتيب.

8 - مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

بمعنى أن سلطة الشخص تقدر مسؤوليته فلا يحاسب الموظف على نتائج عملية

ما لم يكن لديه السلطة الكافية لإدارة عملية بفاعلية فيجب أن يكون له الحق في إصدار التعليمات واتخاذ القرارات.

9 - مبدأ التوصيف المكتوب:

توصيف المهام ومؤهلات الأشخاص شاغلي المناصب وكتابتها لتوضيحها وضمان فهمها من قبل العاملين ولضمان وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

10 - مبدأ الاستمرار والتطوير:

لا بد من تطوير التنظيم كلما دعت الحاجة لذلك فكثيراً ما تلجأ بعض المؤسسات خاصة التربوية إلى إعادة هيكلة التنظيم لديها كلما دعت الحاجة إلى ذلك خاصة عندما تعجز عن تحقيق أهدافها أو نتيجة للتغيرات التي تحدث داخلها أو خارجها.

11 - مبدأ تفويض سلطة:

أي منح بعض سلطات الرئيس لمؤسسيه مع استمرار مسؤولية الرئيس عن نتائج هذه السلطة.

12 - مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية:

تمركز السلطة تعني تركها بيد المدير وعدم تفويضها واللامركزية تعني توزيع السلطة وإعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرارات في نطاق العمل المحدد.

تاسعاً: خصائص التنظيم الإداري

لا يوجد صورة واحدة صحيحة للتنظيم فهناك عدة عوامل تحدد أفضل تنظيم يمكن أن تتبناه جامعة ما مثل حجمها وموقفها عند موظفيها وإمكاناتها كما أن التنظيم الذي يصلح لجامعة ما في زمن معين قد لا يكون مناسب لها في فترة ما

إذا تغيرت الظروف لذلك تلجأ بعض الجامعات إلى تغيير تنظيمها الإداري بين فترة وأخرى إلا أن هناك مجموعة من الخصائص يمكن الاسترشاد لها لا فحص التنظيمات الإدارية.

ويمكن استنتاج بعض خصائص التنظيم الإداري الجيد من أدبيات التنظيم وتقسيمها إلى ما يلي:

أ- على مستوى القيادة:

1 - أن يستجيب الموظف للأوامر من رئيس واحد وبالتالي لا يستطيع الاستجابة لأوامر متضاربة صادرة من أكثر من رئيس.

2 - أن يتم العمل وفقاً للتسلسل الهرمي للسلطة مع مراعاة اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل وتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

3 - أن يكون لكل رئيس أو مدير أو مشرف على جماعة قدرة محدودة يستطيع من خلالها متابعة مرؤوسيه والإشراف عليهم بمستوى كفاءة معينة.

4 - دعم اللامركزية من خلال تفويض السلطات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة بحيث يقوم المدير بمنح المرؤوسين بعض الصلاحيات والسلطات لتخفيف حيز العمل عليه ليتفرغ للأمور المهمة وينجز المهام بسرعة أكبر.

ب - على مستوى العاملين:

1 - الوضوح في تحديد المسؤوليات بحيث تكون واجبات المرؤوسين المطلوب بتنفيذها سلطاتهم والمهام الموكلة لهم واضحة ومفهوم ومكتوبة.

2 - تكافؤ السلطة والمسئولية بحيث يتم إعطاء الفرد السلطة اللازمة التي تمكنه من القيام بمهامه بسهولة ويسر وفق طاقته وإمكانياته.

3 - مدى دقة توزيع الأعمال على موظفي الجامعة لتمكينهم من القيام بواجباتهم

بأعلى مستوى من الكفاءة والإنتاجية.

4 - مستوى العلاقات الإنسانية بين جميع منسوبي الجامعة ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل.

ج - على مستوى العمل:

1 - عدم الازدواجية في العمل أي إسناد الأعمال المتشابهة في طبيعتها إلى جهاز محدد وشخص ويكون مسئولاً الأهم رئيس واحد دون إرباكه بأعمال أخرى تؤدي إلى تعثره في أداء مهامه الأساسية على أكمل وجه.

2 - مدى التنسيق بين مختلف أنشطة الجامعة وتحقيق الانسجام بين الإدارات المختلفة وتقديم الخدمات بسرعة وفاعلية.

3 - أن يتسم التنظيم بالمرونة والبساطة وعدم التعقيد بحيث يستجيب لمعطيات التغيير بسهولة ويسر.

4 - أن تكون هناك شبكة فعالة للاتصالات تضمن تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم بحيث تكون خطوط السلطة واضحة ومحددة حتى يسهل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء الجامعة بسهولة ويسر.

5 - أن يسهل التنظيم ويحسن سير العمل بحيث يكون أسلوباً جيداً للرقابة على الأداء.

6 - أن يكون التنظيم مستقراً نوعاً ما بحيث يساعد ذلك على التركيز في الإنتاج ويمكن إجراء تعديلات عليه إذا دعت الحاجة.

7 - أن يحقق التنظيم أقصى استفادة ممكنة من قدرات وإمكانات العاملين وإمكانات الجامعة وبالتالي الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والبشرية.

عاشراً: ما يشتمل عليه التنظيم الإداري

تزداد الحاجة للتنظيم الإداري لكي ازداد حجم المؤسسة وتنوعت أنشطتها كما في مؤسسات التعليم العالي فالتنظيم الإداري ليس هدفاً بحد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق أهداف الجامعة فهو عملية مستمرة تحتاج للتطوير كلما تطورت الجامعة وتغيرت أهدافها فهو لا يتوقف عند مرحلة لإنشاء فقط.

يشتمل التنظيم الإداري على ما يلي:

1 - تقسيم أعمال الجامعة وتصنيفها إلى مجموعات من الواجبات المتجانسة في كل وحدة أو إدارة وتكليف مجموعة من الأكاديميين والإداريين المؤهلين بتأدية مهام هذه الإدارات أو الوحدات أو الأقسام لتحقيق أهداف الجامعة.

ويمكن تقسيم التنظيم حسب الوظائف مثل وكيل كلية الشؤون الأكاديمية ووكيلة الشؤون الإدارية ووكيلة شؤون الطالبات أو حسب نوعية مثل عميدة شؤون الموظفين وعميدة شؤون أعضاء هيئة التدريس أو حسب المستفيدين مثل عميدة كلية التربية أو العلوم الإدارية.

2 - تحديد المسؤوليات الإدارية والسلطات والمسئوليات والصلاحيات الملائمة للقيام بالمهام وربط المستويات الإدارية مع بعضها من الناحيتين الأفقية والرأسية لتنسيق الجهود الجماعية.

3 - وضع الهيكل التنظيمي الذي يربط هذه الإدارات مع بعضها أو يوزع الأفراد أو العاملين بين هذه الإدارات ويحدد علاقاتهم التنظيمية وخطوط الاتصال بينهم ويعتبر الهيكل التنظيمي أهم العناصر الرئيسية في التنظيم الإداري ويمثل الشكل الرسمي لتنظيم الجامعة.

4 - تحديد النظم والإجراءات والطرق المخططة لأداء الأعمال.

- 5 - تنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسؤولين عن الأعمال في الإدارات كل في منصبه المناسب وما يتطلبه ذلك من تعيين وترقية ونقل وفصل وتدريب.
- 6 - استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة وما تشمله من الموارد والمال والمعلومات والتكنولوجيا والتي يستخدمها الأفراد العاملين في تأدية مهامهم.

الحادي عشر: مشكلات التنظيم الإداري

على الرغم من جميع ما يبذل في سبيل تطوير إدارات الجامعات محلياً وعالمياً لتؤدي دورها بكفاءة إلا أن هناك حاجة كبيرة لبذل المزيد سواء عالمياً أو محلياً حيث تشير الأدبيات حول موضوع مشكلات التنظيم الإداري في مؤسسات التعليم العالي إلى وجود المشكلات التالية:

أ - مشكلات محلية:

وتتمثل المشكلات المحلية في المشكلات التالية:

- 1 - المركزية الشديدة في إدارة الجامعات والتي أدت إلى تعطيل عمليات اتخاذ القرارات.
- 2 - عدم وضوح الأهداف العامة والفرعية والرؤية المستقبلية.
- 3 - عدم اتساق التنظيم الإداري مع الظروف المتطورة.
- 4 - قصور التقنية الإدارية وتعقد عمليات الاتصال.
- 5 - الازدواجية في أداء المهام والاختصاصات نتيجة ضعف التنسيق بين التقسيمات والوحدات الإدارية.
- 6 - عدم إتباع وتوحيد إجراءات أداء العمل.
- 7 - قلة الموارد المالية والقيود المفروضة على الإنفاق.
- 8 - النقص في معايير تقييم العاملين.

- 9 - تضخم أعداد الموظفين الإداريين من أدى إلى الإخلال بنسبهم في الهيكل الإداري واستنفاد جزء كبير من ميزانية الجامعات.
- 10 - قصور الاهتمام بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الإدارية.
- 11 - ضعف الحوافز المادية والمعنوية.
- 12 - قصور الصلاحيات الممنوحة للقيادات.

ب - مشكلات عربية وعالمية :

وتتمثل المشكلات العربية والعالمية في المشكلات التالية:

- 1 - ضعف استقلالية الجامعة وزيادة تدخل الجامعة وزيادة تدخل الحكومة في الشؤون الإدارية للجامعة.
- 2 - قصور أساليب اختيار القيادات الجامعية.
- 3 - غياب المناخ الجامعي المناسب.
- 4 - مشكلات في القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي.
- 5 - قصور الهيكل التنظيمي للجامعات.
- 6 - استمرارية واعتماد كثير من الجامعات الهياكل الرأسية بدلاً من الأفقية.
- 7 - محدودية الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة.
- 8 - نقص عدد الإناث اللاتي يشغلن المناصب القيادية في الجامعات.
- 9 - ضعف التنسيق بين العمل الأكاديمي والإداري.
- 10 - عدم استعداد الجامعات لتبني مفهوم الجامعات الرقمية.

الثاني عشر: مفهوم التغيير التنظيمي

تفاوت الأفراد حول مفهوم التغيير التنظيمي بين الضيق والانتساع أو النظرة الجزئية أو الكلية وهناك مصطلحات عديدة ترتبط بمفهوم التغيير التنظيمي وتتداخل فيه ومن أهمها التطور والإصلاح والتطوير والتحديث والتنمية الإدارية.

إن هذه المصطلحات كافة تتضمن نوعاً أو مجالاً من مجالات التغيير التنظيمي ولكنها تتميز بعضها بعضاً في نفس الوقت.

فالتغيير التنظيمي هو بمثابة مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع إلى أفراد أو من حالة لأخرى بعض النظر عن طبيعة هذا الانتقال أو مبدأ وإثارة وأسبابه وغير ذلك التفصيلات والتغيير بها المعنى قد يكون مقصوداً أو عشوائياً شاملاً أو جزئياً إيجابياً أو سلبياً سريعاً أو تدريجياً مادياً أو معنوياً.

أما التطوير التنظيمي فيعني الوصف التاريخي للأوضاع التنظيمية وفقاً للمراحل الزمنية التي تمر فيها المنظمة منذ نشأتها وطوال فترة عمرها وبالتالي فإن التطور التنظيمي يتضمن سرداً موضوعياً لوقائع الأحداث والظروف التي تشهدها المنظمة وكيفية انتقائها من مرحلة لأخرى.

ويشير مصطلح الإصلاح الإداري أو التنظيمي إلى معالجة العيوب والمشكلات ومصادر الخلل التي تعافي منها المنظمات وإزالة العقبات التي تعترض سبيلها وبالتالي تحسين فعاليتها وكفائتها في إنجاز الأهداف المرسومة لها أي أن الإصلاح الإداري ينطلق من افتراض وجود المشكلات ويسعى لتشخيصها وتحديد سبل علاجها والتخلص منها.

أما التطوير الإداري أو التنظيمي فيتميز بالسهولة والإيجابية بحيث يتعدى التركيز على المشكلات الموجودة وسبل علاجها إلى إحداث نقلات نوعية وكمية واعية وقائمة على التخطيط المنظم والمدرّوس في كل جوانب المنظمة وخصوصاً الجوانب الإنسانية.

الثالث عشر: عوامل إحداث التغيير التنظيمي

إن أحداث التغيير التنظيمي بشكل إيجابي وفعال يتطلب بعض العوامل من أهمها:
 أ - وضوح الرؤيا لدى كافة المعنيين ببرنامج التغيير بما في ذلك وجود الخطط الواضحة والمحددة بدقة من النواحي الإجرائية والموضوعية والزمنية وغيرها.
 إن وجود نموذج مفاهيمي بخصوص التغيير التنظيمي يساعد في وضوح الرؤيا المقصودة بهذا الخصوص.

ب - الاعتماد على المشاركة في كافة مراحل وخطوات برنامج التغيير التنظيمي.
 ج - ربط برنامج التغيير بما فيه من خطوات بنظم الاتصال والحوافز بشكل يعزز الوعي بمبررات وأهمية وفوائد التغيير وسبل إحداثه بفعالية وكفاية.
 د - وجود نظم متكاملة ومنسقة للمعلومات والرقابة والمتابعة والتقييم والمحافظة على هذه الأنظمة وفقاً لأحداث الأساليب والوسائل والاستفادة من نتائج أعمال هذه النظم للسيطرة على البيئة والمحافظة على توازن التنظيم وفعالية.

الرابع عشر: نموذج مفاهيمي للتغيير التنظيمي

إن التطبيق العملي الناجح والفعال للتغيرات التنظيمية المخططة يحتاج إلى إطار مفاهيمي واضح أو نموذج Model يسهم في فهم طبيعة التغيير التنظيمي وديناميكية تفاعلاته الداخلية والخارجية. كما أن وجود مثل هذا النموذج يساعد الإدارة في أي منظمة في توجيه جهودها المتعلقة بتخطيط وتنفيذ التغيرات التنظيمية ومتابعتها على

أرض الواقع والكشف عن أية انحرافات أو مشكلات ومواجهتها قبل استفحالها وبين الشكل رقم (1) نموذجاً مقترحاً لفهم ديناميكية التغيير التنظيمي كنظام مفتوح في إطار بيئي واسع وفيما يلي شرح موجز لأهم جوانب النموذج المقترح.

1 - المدخلات:

يستند أي برنامج للتغيير التنظيمي إلى مجموعة كبيرة من المدخلات مثل المعايير التشريعية والتنظيمية والفرص المتاحة للمنظمة والمحددات التي تعيق عملها ومؤثرات مختلفة من داخل المنظمة وخارجها وتمثل المدخلات الإطار العام المحيط ببرنامج التغيير التنظيمي والخلفية التي توجه القائمين على تصميم البرنامج المذكور حيث أنه لا بد من أن يتنبه المدير والمخططون لبرامج التغيير لكافة المدخلات بعين الاعتبار يمثل عاملاً معزراً لبرنامج التغيير ويدفع به إلى الأمام ويقلل في الوقت نفسه من عوامل المقاومة للتغيير. أما تجاهل بعض هذه المدخلات أو كلها فيعمل باتجاه معاكس أي يزيد المقاومة ويقلل القوى المعززة لتنفيذ برنامج التغيير التنظيمي.

2 - التصميم:

يتطلب التغيير التنظيمي الناجح والفعال تصميماً واعياً ومناسباً بحيث يقوم على برنامج ومخطط واضح الأهداف والمعالم والخطوات ومحدد بدقة وعناية بكل تفصيلاته وجوانبه ولا بد من الإجابة على بعض الأسئلة الأساسية في هذا الصدد وهي:

أ - من يقوم بالتصميم أي اختيار الأشخاص الأكفاء والمناسبين والقادرين على أداء هذه المهمة وجدر الإشارة إلى أهمية المشاركة في تصميم برنامج التغيير من قبل كافة المعنيين به مثل المدراء والعاملين في المنظمة وربما يفرهم مثل العملاء ومالكي الأسهم أو غيرهم من الأفراد أو الجهات.

ب - لماذا التغيير؟ أي تحديد أهداف التغيير التنظيمي بدقة ووضوح وقياس كمي ونوعي مناسب لأن غموض الأهداف يجعل بذور فشل أي برنامج للتغيير.

ج - ماذا يشمل برنامج التغيير التنظيمي؟ أي تحديد واضح للجوانب أو الأفراد أو الوحدات التنظيمية أو الجهات التي يشملها هذا البرنامج كما يتضمن ذلك تحديد طبيعة العلاقة بين مختلف الجوانب الخاضعة للتغيير ويعني ذلك تحديد نوعية وكمية التغيير وما إذا كان شاملاً أم جزئياً.

د - كيف يتم إحداث التغيير؟ أي ما هي الأساليب الملائمة لأحداث التغيير التنظيمي المقترح فالتغيير السلوكي مثلاً قد يتطلب برامج تدريبية معينة كما قد يتطلب التغيير التكنولوجي استيراد أجهزة أو مواد محددة أو غير ذلك من الأساليب المناسبة لأحداث التغييرات المطلوبة.

هـ - متى يتم إحداث التغييرات التي يتضمنها برنامج التغيير التنظيمي؟ أي وضع جدول زمني محدد وخطوات واضحة فيما يتعلق بتوقيت تنفيذ التغييرات المقترحة وكم من الوقت سوف تستغرق واحتمالات التأخير أو التعديل وسبل مواجهة كل ما يتعلق بالعنصر الزمني لبرنامج التغيير التنظيمي.

إن الإجابة السليمة والمناسبة للأسئلة الأساسية المذكورة آنفاً تساعد في تصميم البرنامج الفعال للتغيير التنظيمي حيث تشكل الإجابات المناسبة لهذه الأسئلة قوي معرزة لتنفيذ برنامج التغيير التنظيمي والعكس بالعكس.

3 - التنفيذ:

تأتي هذه المرحلة بعد تصميم البرنامج الملائم للتغيير التنظيمي في ضوء المدخلات المتاحة. ويتطلب التنفيذ الملائم للتغييرات المقترحة الاهتمام بنفس الأسئلة التي طرحت في البند الثاني أعلاه وباختصار يجب الاهتمام باختيار الأشخاص الكفيا والمناسبين

لتنفيذ التغييرات المطلوبة وفقاً للبرنامج المحدد وبالأسلوب الملائم والتوقيت المرسوم والجوانب المحددة وفي ضوء الأهداف التي يتضمنها برنامج التغيير التنظيمي.

إن التصميم الفعال والنموذجي والجيد لا يكفي لأحداث التغييرات التنظيمية التنفيذ بمختلف جوانبها وخاصة الأسئلة المذكورة آنفاً فكلما راعى المنفذون لبرامج التغيير التنظيمي الإجابات السليمة لتلك الأسئلة كلما تعاظمت القوى المعززة للتغيير وكلما ضعفت القوى المقاومة للتغيير.

4 - الآثار:

وتتمثل بكافة النتائج المترتبة على تنفيذ برنامج التغيير المقترح سواء بالنسبة للأفراد أو الوحدات التنظيمية المختلفة أو على التنظيم ككل أو غير ذلك من الأشخاص أو الجهات حيث أن التفكير في آثار برنامج التغيير التنظيمي ومعرفة طبيعتها وتوقع مداها الزمني وحجمها يساعد في زيادة الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية وبالتالي تعزيز التغييرات وتنفيذها وتقليل المقاومة المحتملة لها أو على الأقل الاحتياط لكل ذلك. ويتضمن ذلك مزايا وفوائد التغييرات من جهة وتكاليفها وعيوبها من جهة أخرى. كما يتضمن ذلك ردود الفعل المحتملة وسبل احتوائها.

إن تعرف المخططين والمنفذين وكافة الجهات المعنية ببرنامج التغيير التنظيمي على طبيعة الآثار المترتبة على التغيير وحجمها والجهات المتأثرة بها يساعد على الاستفادة القصوى من برنامج التغيير وإتمامه بنجاح وفعالية وعكس ذلك قد يؤدي إلى نتائج خطيرة ربما لا تقتصر على فشل برنامج التغيير بل ربما تؤدي إلى ردود فعل صعبة ومشكلات عديدة.

5 - المخرجات:

أن لكل برنامج تغيير مخرجات محددة يسعى لتحقيقها وتتضمن هذه المخرجات بشكل عام تحسين فعالية المنظمة ورفع كفاءتها وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي فيها

وخلق المناخ الإداري الملائم والذي يساعد في تحقيق الرضا العام للعاملين والعملاء وبالتالي تدعيم استقرار وتوازن المنظمة وبقائها في الأمد البعيد.

أن سير خطوات برنامج التغيير التنظيمي بشكل طبيعي كحلقات مترابطة ومتفاعلة واعتمادية متبادلة يتطلب الاهتمام بكل هذه الخطوات معاً وبكل منها على حدة وبالترابط بينها كأجزاء من نظام واحد وأن أي خلل في أي منها يؤثر سلبياً على الخطوات الأخرى. كما أن المحصلة النهائية لأي برنامج تغيير تنظيمي تعتمد على الانسجام والتكامل والتعاون والمشاركة بين مختلف الأفراد والجهات والحلقات المرتبطة بهذا البرنامج.

إن البرنامج الفعال للتغيير التنظيمي يتطلب رقابة ومتابعة وتقييم مستمر في كافة المراحل التي يمر بها البرنامج وفقاً للنموذج المقترح وبالتالي يجب أن تكشف هذه العمليات (رقابة وتقييم ومتابعة) من أية انحرافات أو مشكلات والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب وتم خطوات برنامج التغيير في إطار بيئي يحيط بها ويتفاعل معها بتأثيرات متبادلة. وتشمل بيئة التغيير التنظيمي كافة المستويات الداخلية والخارجية وما تتضمنه من جوانب اقتصادية واجتماعية وسياسية وإدارية وتكنولوجية وعلمية وغيرها. إن البيئة المعاصرة تتسم بالحركية العالية أي سرعة التغييرات وكثرة المفاجآت والمستجدات والتطورات المتلاحقة فيها. وهذه السمة تزيد من الضغوطات والمسؤوليات على المنظمات المعاصرة حتى تتكيف مع البيئة المتغيرة وتعمل على مواجهة كافة الاحتمالات بشكل يحافظ على التوازن التنظيمي والاستمرارية والنجاح.

وخلاصة القول فإن أحداث التغيير التنظيمي بشكل إيجابي وفعال يتطلب بعض العوامل من أهمها:

أ - وضوح الرؤيا لدى كافة المعنيين ببرنامج التغيير بما في ذلك وجود الخطط الواضحة والمحددة بدقة من النواحي الإجرائية والموضوعية والزمنية وغيرها. إن وجود نموذج مفاهيمي بخصوص التغيير التنظيمي يساعد في وضوح الرؤيا

المقصودة بهذا الخصوص.

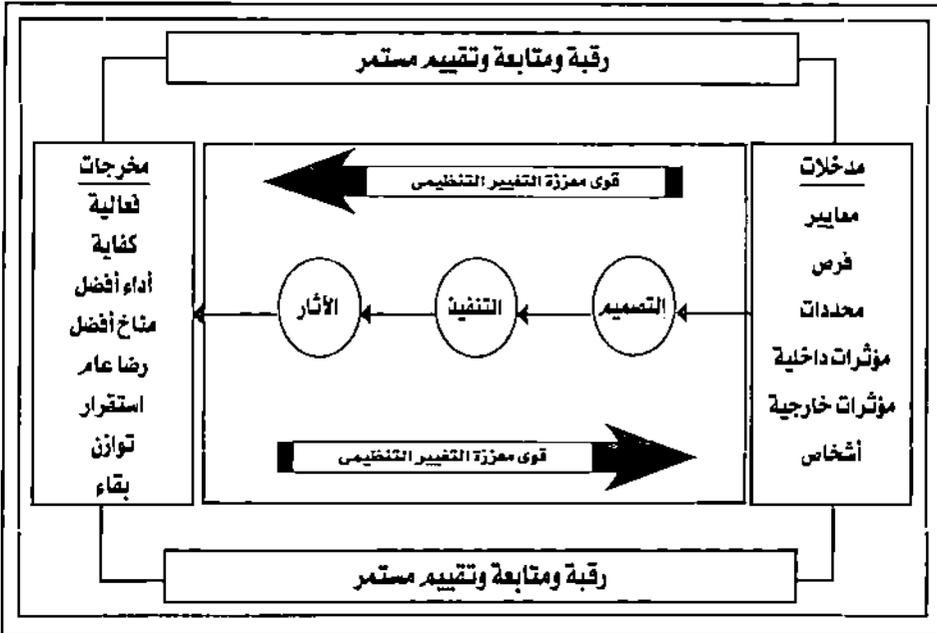
ب - الاعتماد على المشاركة في كافة مراحل وخطوات برنامج التغيير التنظيمي.

ج - ربط برنامج التغيير بما فيه من خطوات ينظم الاتصال والحوافز بشكل يعزز الوعي بمبررات وأهمية وفوائد التغيير وسيل أحداثه بفعالية وكفاية.

د - وجود نظام متكاملة ومنسقة للمعلومات والرقابة والمتابعة والتقييم والمحافظة على هذه الأنظمة وفقاً لأحداث الأساليب والوسائل والاستفادة من نتائج أعمال هذه النظم السيطرة على البيئة المتغيرة والمحافظة على توازن التنظيم وفعاليته.

شكل رقم (1)

يبين نموذج مفاهيمي للتغيير التنظيمي كنظام مفتوح في إطار بيئي واسع



الفصل الساس

الإصلاح الإداري

(مفهومه - وماهيته - وفوائده)

- مقدمة
- أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري
- ثانياً: ماهية وطبيعة الإصلاح الإداري
- ثالثاً: أهداف الإصلاح الإداري
- رابعاً: أهمية الإصلاح الإداري
- خامساً: فوائد الإصلاح الإداري
- سادساً: أسس ومبادئ الإصلاح الإداري
- سابعاً: أسباب الإصلاح الإداري
- ثامناً: خصائص الإصلاح الإداري
- تاسعاً: عناصر الإصلاح الإداري



الإصلاح الإداري

(مفهومه - وماهيته - وفوائده)

مقدمة

يعد الإصلاح الإداري وسيلة للاقتصاد على مصادر الخلل في الإدارة من خلال إعادة تنظيم الهياكل الإدارية وضبط المسؤوليات لمختلف المستويات الإدارية والعمل على تفادي الازدواجية في الصلاحيات مع إعادة النظر في أساليب وإجراءات العمل لإقرار أفضلها وأيسرها والاستخدام المثل للموارد البشرية وتنمية علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي.

ومن أبرز مجالات الإصلاح الإداري العمل على إعادة هيكلة المدارس وتطبيق مدخل الإدارة الذاتية المدرسة بما يحققه من تفضيل للحكم الذاتي لأعضاء المدرسة وبما يوفره من مناخ إبداعي لتحقيق المشاركة والتنمية المتابعة ويتنقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى السلطات اللامركزية ويحقق المشاركة في اتخاذ القرارات وتأدية المدرسة لمهامها وفقاً لظروفها واحتياجاتها ويعزز مسؤولية واستقلالية المجالس المدرسية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة وتصريف شؤونها.

ومن أكثر الصور التي تعمل على تحقيق الإصلاح الإداري هو تعزيز المشاركة المجتمعية إذ هي تعبير عن ديمقراطية الإدارة، وقد ازداد اهتمام المجتمع بها مع تعدد أبعاد العملية التعليمية وتنوع جوانبها ونتيجة لما حققته من مزايا التعبير عن الرأي وخلق المناخ الصالح لتشجيع التعبير وتقبله وتحقيق الثقة المتبادلة بين المدرسة وأفراد المجتمع وأداء

المهام على أحسن وجه وإتاحة الفرصة لدفع العملية التعليمية نحو الأهداف المنشودة. وتستلزم عملية الإصلاح تكاتف وجود أشخاص مؤهلين وقادرين على دراسة الأوضاع الإدارية وعلى تشخيص المشاكل الموجودة وعلى اقتراح الحلول والبدائل ومن ثم المشاركة في تنفيذها ذلك لأن هناك جزء مهمها في معالجة الخلل الإداري يتعلق بالتنظيم ووصف الوظائف وتبسيط الإجراءات ودراسة سياسة الأجور والرواتب ولكنها أمور تحتاج إلى خبرات ولا تكون متوفرة، إن هذا أمر يفسر حقيقة نقل نظم وأساليب العمل والتشريعات المعمول بها من دول مختلفة واستخدام خبراء لهذا الغرض ولكن مثل هذه الخبرة غير الوطنية قد لا تكون قادرة على تفهم أبعاد البيئة الإدارية ولا على اقتراح الحلول المناسبة، مما يبقى الدراسات وتنتاجها مجرد تحف للعرض على الرفرف في المكاتب وليس للتنفيذ.

أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري

يرتبط مفهوم الإصلاح الإداري بالأبعاد والفرضيات التي تعتمد عليها نماذج الإصلاح الإداري والتي تحملها عادة برامج الإصلاح من خلال الجهود والمضمون، ولكي يتم توضيح مفهوم الإصلاح الإداري واختلاف المضمون والمحتوى في تطبيقاته الإدارية فلا بد من دراسة الأبعاد والفرضيات لعملية الإصلاح الإداري وعلى الرغم من أن هذه الفرضيات والمواقف ظاهرة فسلوك القائمين على الإصلاح الإداري وفي نهج الإصلاح ونموذجه إلى أنها غالباً ما تكون غير مدركة ومعروفة بدقة لدى المشتغلين به وعلى ضوء هذه الفرضيات والأبعاد وما يتبعها ومواقف وإدراك وتفهم الموقع وعمل الجهاز الإداري يتحدد مفهوم الإصلاح الإداري أو نموذجه.

ويعرف الإصلاح الإداري بأنه عملية تغير موجة ومنظم وهادف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية وزيادة قدرتها ومهاراتها كل مشاكل التي تواجهها ورفع مستوى أدائها.

ويشير مصطلح الإصلاح الإداري أو التنظيمي إلى معالجة العيوب والمشكلات ومصادر الخلل التي تعاني منها المنظمات وإزالة العقبات التي تعترض سبيلها وبالتالي تحسين فعاليتها وكفائتها في إنجاز الأهداف المرسومة لها أي أن الإصلاح الإداري ينطلق من افتراض وجود المشكلات ويسعى لتشجيعها وتحديد سبل علاجها والتخلص منها.

ويعرف الإصلاح الإداري بشكل عام بأنه انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقات الكامنة في كيان معين وبشكل كامل وشامل ومتوازن سواء كان هذا الكيان فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمعاً.

كما يعرف أيضاً الإصلاح الإداري بأنه القدرة على تحسين الأداء وتطور المهارات

لزيادة الكفاءة والفعالية على مر الزمن لتحقيق النمو والتقدم.

كما يعرف أيضاً الإصلاح الإداري بأنه العملية التي يمكن من خلالها زيادة المعرفة والإدراك لدى الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدرتهم مما يؤدي إلى أداء العمل بشكل جيد. ويرى آخرون أن الإصلاح الإداري هو عملية مجتمعية شاملة متكاملة وهادفة لتقدم المجتمع وارتقائه باستمرار تتفاعل في محيطها الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة من خلال رفع فاعلية النشاط المؤسس المخطط والمبدع والمنظم.

وفي كثير من الأدبيات وجد أن هناك اختلافاً في مصطلح الإصلاح يرجع إلى حقيقة أن المصطلح قيم وليس معياري ولذلك يلاحظ تعدد المداخل في تعريف مما يشير إلى اختلاف القيم الإنسانية المجتمعية واختلاف الإطار الفلسفي والظروف المكانية والزمنية وبنفس المستوى الذي تعددت فيه وجهات النظر حول الإصلاح فإن ذلك الغموض اكتشف الإصلاح الإداري.

- فهناك العديد من الآراء التي تناولت مفهوم الإصلاح الإداري.
- فقد عرف براون Brown 2008 الإصلاح الإداري بأنه
- محاولة لتحسين الفعالية الإدارية من خلال عمليات التعلم.
- أنه عملية واعية ومنهجية علمية يمكن من خلالها التحكم في تنمية الموارد الإدارية في المنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية والإستراتيجية.
- ويعرف شاندا Chanda 2009 الإصلاح الإداري بأنه الجهد المخطط لتحسين أداء القائمين على الإدارة في المستقبل.

ويرى جليبرت Gilbert 2010 أن الإصلاح الإداري وهو فلسفة الإنجاز التي تدعم الهيكل التنظيمي والعملية التي تساعد الأفراد المؤهلين على تنمية قدراتهم وتعظيم إمكانياتهم الإدارية.

بينما يرى ودال Woodall 2010 في تعريفه للإصلاح الإداري أنه الجهد المندول التطور الفعالية الإدارية عبر عملية تعليمية مخططة ومفقودة. وأن عملية يمكن من خلالها الحصول على مهارات وقدرات تمكن الفرد من إدارة ذاته إدارة الآخرين.

كما يرى ويسنلي 2011 Weisenseel أن الإصلاح الإداري هو العملية التي تشكل مجموعة البرامج التي تصمم لزيادة المعرفة والمعلومات التي تساعد على نجاح الأداء الوظيفي.

ويتضح من العرض السابق للتعريف الإصلاح الإداري بأنها ركزت على الإصلاح الإداري من خلال كونه أداة أو سبيل لزيادة القدرات والمهارات لدى القيادات بينما هناك تعريفات أخرى ترى الإصلاح الإداري من جوانب مختلفة. ويعرف محمود السيد 2008 الإصلاح الإداري بأنه الجهود المبذولة بصورة مستمرة بغرض التطور الإداري والمؤسس من خلال بناء الهياكل التنظيمية الفعالة وتطور السلوك التنظيمي وتبسيط إجراءات العمل وتحسين البيئة المادية وبالتالي فهي تساعد على تحسين قدرات المديرين القيادية والإدارية والإنسانية لكي يؤديوا أعمالهم بطريقة أفضل.

ويتضح من التعريفات السابقة لمفهوم الإصلاح الإداري أن الإصلاح الإداري يعتبر عملية شاملة يمكن من خلالها إحداث تغيير في الهياكل التنظيمية وتطور اللوائح والقوانين وإعادة تنمية القيادات حتى يمكن مواجهة التغيرات المستقبلية وتحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى التعليم الثانوي يتضح أنه لا سبيل لتحقيق أهداف التعليم الثانوي دون أن تتوفر له الأداة الإدارية الواعية بأعباء الإصلاح ومتطلباتها.

ثانياً: ماهية وطبيعة الإصلاح الإداري

بعد الإصلاح الإداري الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها إكساب القيادات بالمدارس الثانوية العديد من المهارات الإدارية والقيادية التي تؤهلهم للدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التمييز، فالإصلاح الإداري ضرورة ملحة لإصلاح وتجويد إدارة التعليم خاصة إزاء التغيرات التي حدثت في البنية المعرفية.

ويكتسب الإصلاح الإداري طبيعته من البيئة المحيطة بها فالإصلاح كفكرة لا يمكن استيرادها وبث الحياة في قضاها لأنه نمط من أنماط النمو يفتح من النسيج ذاته.

ولذلك يقوم الإصلاح الإداري على فلسفة محددة تعتمد على الأركان التالية:

1 - فهم العوامل البيئية المؤثرة في المنظمة واكتشاف تفاعلها معها وانعكاساتها عليه.
2 - تنمية الموارد البشرية: أي إيجاد العنصر البشري القادر على ترجمة أهداف المنظمة إلى أفعال.

3 - تصميم البناء الإداري القادر على استيعاب أنشطة المنظمة.

4 - دراسة أساليب وإجراءات العمل القائمة والعمل على تبنيها وكسر ملفات الروتين المعقد.

5 - دراسة تحديث الأنظمة التي تحكم العمل بحيث تقدر متلائمة مع البيئة التي تعمل فيها ومواكبة لمتطلبات العصر الحديث.

وأن ما تقدم يؤكد على أن الإصلاح الإداري هو في جوهره مجموعة متكاملة من المعارف التي تركز على قاعدة علمية من الأسس والمبادئ وهذا بدوره يجعلها وسيلة مهمة لإكساب القيادات العديد من القدرات والمهارات المتجددة والمتطورة ومن أهم هذه القدرات ما يسمى بالقدرة الإدارية.

وأن الإصلاح الإداري يكتسب طبيعته من البيئة المحيطة بها ومن عناصرها

المختلفة وفي المدارس الثانوية يكتسب الإصلاح الإداري طبيعته من العناصر الأساسية المكونة للمنظومة التعليمية بالمرحلة الثانوية وتعد القيادات بالمدارس الثانوية من أبرز عناصر هذه المنظومة وهي العنصر الذي يؤثر ويتأثر بعملية الإصلاح الإداري فهي تؤثر من خلال قدرتها على صنع القرارات الاستراتيجية ورسم السياسات التعليمية بينما تتأثر القيادات بالمدارس الثانوية بالإصلاح الإداري عند اكتسابها مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات الإدارية التي توفرها لها برامج الإصلاح الإداري والتي تساعد على استشراق آفاق المستقبل وتصور أبعادها.

ثالثاً: أهداف الإصلاح الإداري

إن الهدف الأساسي لعملية الإصلاح الإداري هو تحسين ورفع مستوى كفاية وفعالية الإداريين وذلك من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية وتثقيفية متخصصة قد تكون مكثفة أو طويلة الأجل للغاية الأساسية منها هو تعريف الإداريين بالقواعد والمبادئ والنظريات في مجال معين من ميادين الإدارة التخصصية وتمثل أهداف الإصلاح الإداري في الأهداف التالية:

- 1 - تنمية القوى البشرية حيث أن الإنسان هو جوهر العملية التنموية كما أن تحقيق الإصلاح الإداري مرهون بوجود إدارة مؤهلة وقادرة على استيعاب العنصر البشري.
 - 2 - التأكيد على الدور الحضاري للتنمية بالإفادة الواعية من التجارب الإنسانية المعاصرة وبعيد عن النقل العشوائي للأنماط الناجمة من البيئات الأخرى.
 - 3 - تنمية وتطوير البناء التنظيمي والوظيفي.
 - 4 - ترشيد التنظيمات واللوائح بما يتلاءم مع البيئة وروح العصر.
- وبالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى للإصلاح الإداري والتي من أهمها:
- 1 - تحسين الأداء الوظيفي.

2 - مواجهة الظروف غير المتوقعة ومواجهة الأزمات المختلفة.

3 - رفع مستوى التفكير الإداري في المنطقة.

4 - العمل على إمداد المنظمة بالكوادر والمواهب الإدارية لمواجهة المتطلبات المستقبلية الناجمة عن التقدم التكنولوجي.

5 - توسيع الآفاق في المجال المعرفي وفي مجال إدارة الموارد البشرية نستتج من سبق أن تحقيق الأهداف السابقة للإصلاح الإداري في المدارس الثانوية يجب أن تقوم على مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي تعتبر كمقومات لا غنى عنها ومن أهمها:

1 - تهيئة المناخ الملائح بالمدارس الثانوية لعملية الإصلاح الإداري من خلال تكوين رؤية واضحة تقوم على التخطيط والتنظيم لأنشطة الإصلاح وعملياتها.

2 - أن تقبل الإدارة العليا بالمدرسة بمسئولية تنفيذ برامج الإصلاح الإداري وسياستها.

3 - أن يتم توجيه عملية الإصلاح الإداري لخدمة القيادات بالمدارس الثانوية ورفع قدراتهم ومهاراتهم.

ويتضح من ذلك أن تحقيق أهداف الإصلاح الإداري بالمدارس الثانوية ليست مسألة تقليدية ولهذا فهي تحتاج إلى مركاتز أساليب غير تقليدية تستند إليها وتنطلق منها تحرير إدارة التعليم الثانوي من قيود الجمود الإداري.

رابعاً: أهمية الإصلاح الإداري

تبرز أهمية الإصلاح الإداري للقيادات من خلال قدرتها على:

1 - تنمية المسار الوظيفي والقضاء على تقادم المهارات والمعرفة.

2 - مساعدة القيادات على مواكبة التطورات الحديثة في الأساليب الفنية والإدارية.

3 - إشباع حاجات النمو الذاتي وذلك لأن معظم القيادات بالمدارس الثانوية

لديهم دافع الإنجاز والتقدم مما يعتبر تحدياتهم.

4 - يقوم الإصلاح الإداري بدور مزدوج ويؤدي إلى تحقيق الفعالية الإدارية بالمدارس الثانوية.

5 - إشباع الاحتياجات الذاتية للقيادات بالمدارس الثانوية.

6 - مساعدة القيادات على تحديد أهدافهم واستخدام الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق هذا الهدف وهو ما ينعكس عليهم بطريقة إيجابية ويجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي ومزيد من الثقة بالنفس.

خامساً: فوائد الإصلاح الإداري

تمثل فوائد الإصلاح الإداري في الفوائد التالية:

1 - يعتبر الإصلاح الإداري ضرورة علمية وعملية في حالات حدوث الثورات وانحيار النظم الاقتصادية.

2 - الإصلاح الإداري ضروري في حالات ظهور الاكتشافات الحديثة وما يتبعها من تكنولوجيات أو اختراعات مصاحبة ومؤثرة في تطوير أساليب الحياة.

3 - الإصلاح الإداري يصبح شيئاً ضمناً في أعقاب حدوث تغييرات سياسة تستدعي إعادة تنظيم الجهاز الإداري لدولة كلياً أو جزئياً كالتحول من الاشتراكية إلى التعددية الحزبية واقتصاد السوق.

4 - الإصلاح الإداري يكون ضرورياً في حالات الفشل أو إحقاق أي جهاز إداري في تحقيق دوره مما يجعل من الرأي العام عنصراً للضغط في اتجاه الإصلاح.

سادساً: أسس ومبادئ الإصلاح الإداري

ينصح الخبراء بضرورة بناء أي برنامج للإصلاح الإداري على بعض الأسس والمبادئ حتى نضمن نجاحه:

- ومن أبرز كل الأسس ما يلي:

أ - الابتعاد عن الحلول الشكلية للمشكلات الإدارية قبل اللجوء إلى الحلول الجذرية التي تؤدي إلى إحداث تغييرات حقيقية.

ب - الابتعاد عن الشعارات التي لا تتصل بالحلول الحقيقية للمشكلة الإدارية بل تبتعد في معظم الأحيان عن الإمكانيات المتاحة لحل المشكلة.

ج - التعاون بين موظفي الإدارة العليا والمنفذين في الإدارة الدنيا في وضع الحلول المقترحة وعن الاستهانة بآراء ومقترحات صغار الموظفين فقد تميل الكثير من الحلول الواقعية.

د - إفساح المجال لتطبيق البرنامج الإصلاحي بصورة كاملة حتى يؤمن نتائجه وتستطيع الحكم عليه دون التسرع في البحث عن البديل.

سابعاً: أسباب الإصلاح الإداري

تعدد وتتداخل الأسباب الضرورية للإصلاح الإداري وهي أسباب داخلية وخارجية واقتصادية وإدارية وسياسية وهي كالتالي:

1 - الأسباب الاقتصادية المختلفة

تتصل هذه العوامل بالندرة المتزايدة للموارد العامة وزيادة الضغوط الاقتصادية على المواطنين والعاملين في الأجهزة الإدارية على حد سواء وقد ماهر في ذلك عدة عوامل فرعية منها:

- التضخم في الأسعار.

- انخفاض قيمة النقض.

- تزايد المنافسة في الأسواق الدولية.

- ظهور التكتلات الاقتصادية والتجارية القوية.

فقد أدت هذه العوامل إلى البحث عن وسائل لترشيد الاتفاق الحكومي من

خلال تحسين آليات العمل وزيادة كفاءة العاملين والحد من تضخم الأجهزة الحكومية والبحث عن وسائل تمكن الاقتصادات الوطنية من البقاء والتطور.

2 - العجز الواضح للإدارة العامة في تحقيق الأهداف الموضوعية لها

يسود شعور يكاد يكون عاماً من حالة عدم الرضى عن عمل الأجهزة الحكومية ويكثر الحديث المتكرر عن الأخطاء والممارسات غير السليمة التي ترتكبها لكل الأجهزة، ولم يعد هذا الحديث قاصراً على العامة من المواطنين ووسائل الإعلام بل أصبح أمراً تعترف به القيادات الإدارية والسياسية فقد لا يكون هناك حكومات كثيرة في هذا العالم قادراً على الإدعاء بأنها الأداة الأنسب لإدارة الخدمات التي تقدمها كلما كان الأمر في السابق وقد انعكس هذا الوضع في العجز الذي تعاني منه كثير من الدول في موازنتها وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي فيها وهو أمر محرج للحكومات ولا تستطيع الدفاع عن صحته لاسيما وإنما كانت المسؤولة عن إدارة الاقتصاد بشكل مباشر أو غير مباشر.

3 - الأسباب الديموغرافية

تتصل هذه العوامل بالضغوط المتزايدة على الموارد العامة بفعل الزيادة السكانية في كثير من الدول بشكل يفوق معدل الزيادة في معدلات النمو الاقتصادي وكذلك التزايد السكاني بفعل موجات الهجرة القريية بسبب الحروب والكوارث.

فقد شكلت هذه العوامل ضغوطاً على الخدمات العامة التي تقدمها الدول المختلفة من خلال الأجهزة الإدارية لمواطنيها من كشف عن عيوب وضعف في الرؤى المستقبلية لدى المسئولين عن إدارة هذه الأجهزة.

4 - الأسباب الدولية / الأيديولوجية

تميزت القدرة الحالية بفترة العوامة التي زالت فيها الحدود بين الدول وأصبحت

العلاقات متداخلة بينها، ولم يعد سهل الفصل بين ما يحدث في أي دولة في العالم ودولة أخرى في أي بقعة من هذا العالم تأثيرات مباشرة على معظم الدول وفي الحال. ولعل أزمة انخفاض أسعار أسهم الشركات والتقنية المتطورة في الولايات المتحدة خلال شهر نيسان من عام 2000 وأوضح مثل على ذلك فقد انعكس ذلك على اقتصاديات مختلف دول العالم وخسرت دول ومستثمرين جزءاً كبيراً من الأموال والاستثمارات بإشارات من أجهزة الحاسوب في مؤشرات بورصات نيويورك ومؤشر البورصة في طوكيو.

ولعل الديون الخارجية التي تتحملها دول كثيرة ذات أثر كبير على سياسات الإصلاح الإداري والاقتصادي في كثير من الدول النامية فقد أصبحت الديون الدولية المتمثلة بالقروض وحتى الاستثمارات الأجنبية إليها بإحداث إصلاحات إدارية واقتصادية كثيرة تتناول الأنظمة الإدارية والتشريعات الضريبية وأسواق رأس المال وحرية انتقال العملات ورؤوس الأموال.

5 - التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع

تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية في عملها وفي اتخاذ القرارات الإدارية ومع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة ولا مناسبة للتعامل المستجدات ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويرها للاستفادة من الابتكارات العلمية إذا أصبح في متناول المديرين مختلف أنواع المعلومات التي لا بد لهم من تطوير القدرة على فرزها وإدارتها واستعمال ما يلزمهم منها كأساس لاتخاذ قراراتهم وفقاً لمعطياتهم ولا بد أن بوائب ذلك تطوير في القدرات البشرية والإمكانات المادية المتاحة وهي أمور في صلب الإصلاحات الإدارية المطلوب عملها.

6 - التحولات الديمقراطية

أمنح الأقرار ولو نظرياً بحقوق الإنسان في الحرية والتعبير وفي التعددية الحزبية والمشاركة السياسية أمر بديهيًا، وقد أدى هذا الاعتراف بالحریات الأساسية للإنسان إلى تحولات أساسية عند المواطنين كان من أهمها تفهم أكثر حقهم في الرقابة على الجهاز الإداري وعلى نشاطات الحكومة المختلفة والوعي بضرورة استجابة الأجهزة الإدارية بكفاءة وفعالية ومطالبهم وقد استدعى ذلك بدوره من المسؤولين رفع شعارات أو ممارسة جهود الإصلاح الإداري بما يستجيب مع توقعات المواطنين ومطالبة.

7 - ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات

أصبح مألوفاً أن نسمع وفي مختلف وسائل الإعلام عن ممارسات للفساد بكافة أشكاله من رشوة واختلاس واستغلال نفوذ وانحرافات سلوكية وأشكال مختلفة من التسبب الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات بدءاً برؤساء دول ورؤساء دول ورؤساء وزارات مرور بوزراء ووصولاً إلى موظفين عاديين ولا تقتصر هذه الممارسات على دول بل تشمل معظم الدول وقد أحدثت هذه الأشكال الموثقة من ممارسات الفساد أزمة ثقة بين المواطن والأجهزة الحكومية وأثارت دعوات جادة بضرورة تصويبها.

ثامناً: خصائص الإصلاح الإداري

تتضح خصائص الإصلاح الإداري في كونها تلقي الضوء على أبعاج وسبل تحقيقها على نحو أفضل لدى القيادات وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

1 - الصفة الرسمية:

ويقصد به الإطار القانوني والتنظيمي الذي تجدي في إطاره جهود الإصلاح

الإداري فيكسبها الشرعية الضرورية وذلك لأن الإصلاح الإداري هو في الأساس نشاط مؤسسي ينشأ وفق قواعد قانونية وفق قواعد قانونية وتنظيمية معينة ولذا فهي تكتسب منه الصفة الرسمية.

2 - الشمولية:

إن عناصر الإصلاح الإداري منظومة متكاملة وعناصر متساندة بلد متداخلة لدرجة يصعب الفصل غالباً فيها بينها ولذا لا بد أن يشمل التطور جميع الخصائص الإيجابية والسلبية في المناخ التنظيمي كي يتحقق التكامل بين الأجهزة الإدارية.

3 - الاستمرارية:

إن البيئة المحيطة أصبحت خاضعة لعمليات التغيير وبالتالي أصبحت لها احتياجاتها الإدارية الجديدة وهذا أما يستوجب استمرارية الإصلاح الإداري ولذلك أطلق عليها الإصلاح المستديم.

4 - التوازن والاتساق:

يشمل الإصلاح الإداري جميع عناصر المنظومة الإدارية ويتعامل معها بما يضمن الانسجام في أداء نشاطاتها المختلفة إذ لا يمكن لجهود الإصلاح أن تجني ثمار عملها إذا ما اقتصر على نشاط دون غيره من النشاطات وبذلك يسير ناشط الإصلاح الإداري بتوازن واتساق.

5 - الوضوح

وهذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة لها فلا يمكن أن يكون هناك لها اتساق في العمل وتوازن في المسار وجوده في الإنتاج دون أن يكون هناك وضوح في جميع مراحل

- العمل وذلك فلا بد من وضوح الأهداف التي تتوفاها التي تتوفاها جهود الإصلاح.
- وبالإضافة إلى هذه الخصائص ترتبط عملية الإصلاح الإداري بالخصائص التالية:
- 1 - إن الإصلاح الإداري عملية شاملة وليست جزئية وإذا كان هناك إصلاح جزئي يكون في الإطار الشامل للإصلاح الإداري.
 - 2 - إن الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة حيث تكشف العملية الإدارية كثيراً من المشاكل قبل تراكمها أو بما لا يعوق عملية الإصلاح.
 - 3 - الإصلاح الإداري عملية إدارية تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ويحتاج الإصلاح الإداري إلى الأعداد والتخطيط وتوفير المعلومات ومحاولة الإقناع والتنظيم والرقابة على التنفيذ وعلاج المشاكل.
 - 4 - إن الإصلاح الإداري عملية جماعية حيث تحتاج لتعاون الفريق من قيادة كمثل وكموثر في الآخرين بجانب العاملين (قادة - موظفين - جمهور).
 - 5 - إن الإصلاح الإداري يرتبط بالبيئة حيث يتأثر بالعادات والتقاليد والقيم والثقافة.
 - 6 - يتأثر الإصلاح الإداري والدرجة الأولى بالإنسان ولا تقارن عملية استيراد الحلول للمشاكل كل مثل استيراد التكنولوجيا (الآلات - المواد).
 - 7 - لا يتناول الإصلاح الإداري الجوانب الأخرى مثل الإصلاح في النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية ويؤثر الإصلاح الإداري في هذه النواحي ويتأثر كذلك بها وهذه النواحي معوقات للإصلاح الإداري.
 - 8 - إن الإصلاح الإداري مفهوم معياري مثمرة أبعاد أخلاقية متعددة ذات أهداف قيمة مختلفة تختلف معايير قياسها ويقوم هذا المفهوم على دلالة أن التنمية والتطوير شيء مرغوب فيه ويمكن ترجمته إلى برامج وأنشطة إدارية.

9 - إن الإصلاح الإداري ليس فقط وسيطاً أو أداة لنقل خطط التنمية بل عملية تنمية وسياسية واجتماعية لها جوانب تنفيذية واقتصادية.

10 - الإصلاح الإداري ليس علاجاً فقط لسلبية الإدارة قبل إنه مضامين سياسية واجتماعية ووسائل وطرق ليس بالضرورة الاتفاق عليها مسبقاً من قبل من لهم علاقة بالإصلاح.

11 - ارتباط الإصلاح بعملية تحول من وضعية إلى أخرى.

ويتضح من خلال الخصائص السابقة أن الإصلاح الإداري عملية ديناميكية مستمرة طويلة الأمد ولذلك فإن نجاحها في المدارس الثانوية يجب أن يقوم قائماً على مبادئ وأسس إدارية سليمة بمعنى الإصلاح الإداري لن يتحقق له النجاح في المدرسة إلا إذا كان متفق مع الظروف والإمكانات المادية والبشرية للمدارس حتى يكتسب له الاستمرارية كما يجب أن نثبت روح الإصلاح الإداري في الأوصال القيادات بالمدارس الثانوية، لأنه يدون القيادات الواعية لروح العصر والواعية لمسؤولياتها فإنه من الصعب أن تنجح مهمة الإصلاح الإداري داخل المدرسة.

تاسعاً: عناصر الإصلاح الإداري

يرى أرموسترونج 1999 Armstrong أن الإصلاح الإداري المتكامل يقوم على قمة عناصر أساسية تتمثل في العناصر التالية:

أ - الواقع الإداري:

ويقوم هذا العنصر على تجنب الإصلاح الإداري للافتراضات واعتمادها على التحليل الكلاسيكي للإدارة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم لمعرفة الواقع الإداري المحيط ومواجهة التغيرات والتحديات السريعة في هذا المجال.

ب - المطابفة:

ويوضح هذا العنصر أن الأفراد قد يحتاجون إلى تعلم موضوعات محددة في المجال الإداري ولكن قد تكون هذه الموضوعات غير مترابطة باحتياجاتهم العملية ولذلك فإن الإصلاح الإداري يجب أن يتطابق مع الاحتياجات الفعلية للأفراد أو ليس هذا فقط وإنما تشمل أيضاً احتياجات الأفراد المستقبلية.

ج - الإصلاح الذاتي:

إن المبادرة للتنمية عادة ما تكمن في الفرد ذاته ولذا فإن الإصلاح الإداري يقوم على تشجيع الأفراد والمؤسسات على الإصلاح الذاتي المستمرة.

د - التعليم التجريبي:

إن التعلم يمكن وصفه أنه عملية تهدف إلى تعديل السلوك من خلال الخبرة أو التجريب والطريقة الرئيسية التي يعتمد عليها الإصلاح الإداري هو إعداد الأفراد من خلال الخبرة التي تكتسب أثناء ممارسة العمل.

هـ - البرامج التدريبية:

تستطيع برامج الإصلاح الإداري أن تدعم قدرات ومهارات الأفراد وهذه البرامج يجب أن تكون محددة الزمن بشكل دقيق ويجب أن يتم تصميمها لمقابلة الاحتياجات الحالية المستقبلية للأفراد.

ويرى فورفوريس 2004 Forsyth إن الإصلاح الإداري الشامل يتضمن أربعة أنواع من المعرفة وهي كالتالي:

1 - المعرفة العلمية:

والتي تتج من معرفة للنظريات الإدارية المجردة وتحديد الهدف منها.

2 - المعرفة الاجتماعية:

والتي تتضمن معرفة المنظمات للسياحة والاجتماعي والاقتصادي والثقافي الذي نشأت فيه.

3 - المعرفة المحلية:

وهي تتضمن الأنشطة الإدارية والعمليات المختلفة التي يقوم بها الأفراد داخل مؤسساتهم.

4 - المعرفة الذاتية:

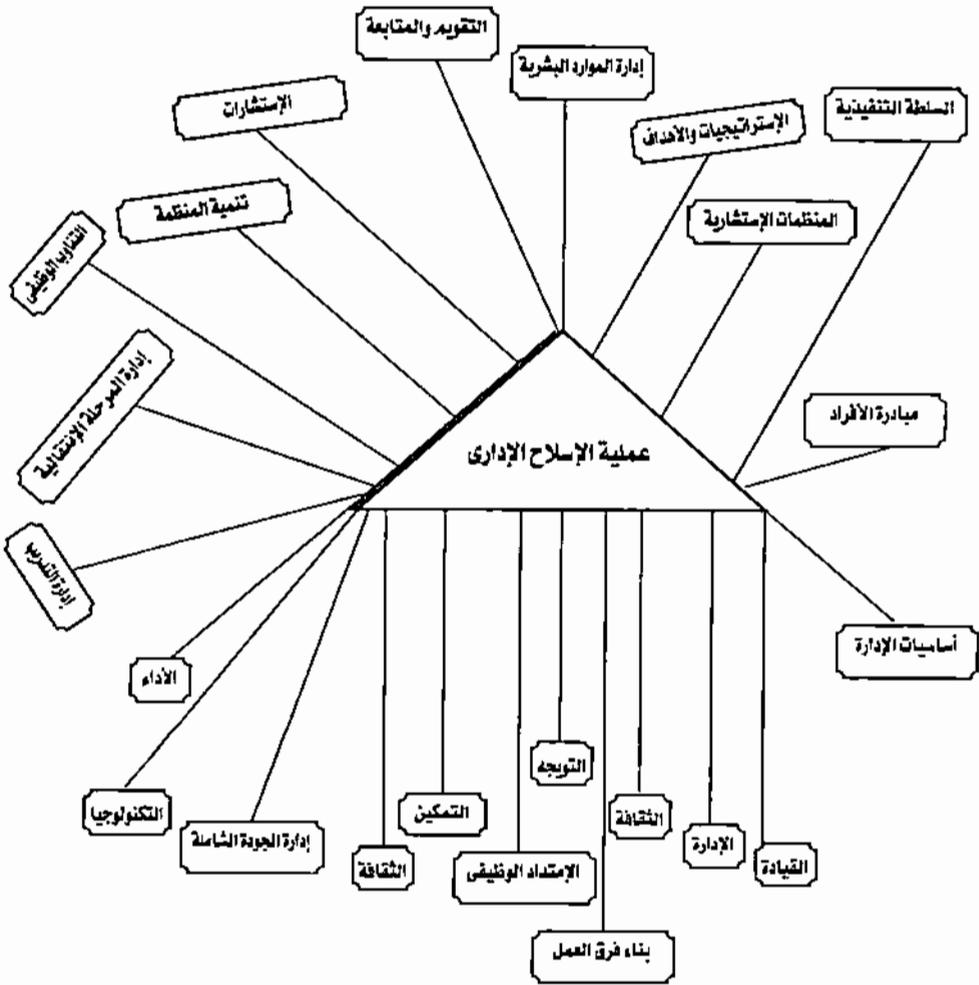
والتي تشمل تاريخ الأفراد في مناصبهم الإدارية واتجاهاتهم ودوافعهم.

إن ما تقدم يؤكد على أن الإصلاح الإداري هو في جوهره مجموعة متكاملة من المعارف التي تركز على قاعدة علمية من الأسس والمبادئ وهذا بدوره يجعلها وسيلة مهمة لإكساب القيادات العديد من القدرات والمهارات المتجددة والمتطورة ومن أهم هذه القدرات ما يسمى بالقدرة الإدارية والتي تظهر في القدرة على اتخاذ القرارات وذلك عن طريق التشخيص الدقيق للمشكلة وتحديدتها واتخاذ القرار فيها والقدرة على الاتصال والتي تتضح من خلال نقل المعلومات بصورة واضحة وتحقيق فهم مشترك بين الأفراد والقائمين على عملية الاتصال وكذلك القدرة على القيادة وذلك من خلال التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة منهم.

ويتضح مما سبق أن الإصلاح الإداري يكتسب بطبيعته من البيئة المحيطة بها ومن عناصرها المختلفة وفي المدارس الثانوية يكتسب الإصلاح الإداري بطبيعته من العناصر الأساسية المكونة للمنظومة التعليمية بالمرحلة الثانوية وتعد القيادات بالمدارس الثانوية من أبرز عناصر هذه المنظومة وهي العنصر ويؤثر

ويتأثر بعملية الإصلاح الإداري، فهي تؤثر من خلال قدرتها على صنع القرارات الاستراتيجية ورسم السياسات التعليمية بينما تتأثر القيادات بالمدارس الثانوية بالإصلاح الإداري عند اكتسابها مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات الإدارية التي توفرها لها برامج الإصلاح الإداري والتي تساعد على استشراف آفاق المستقبل وتصوير أبعادها.

والشكل التالي يوضح عملية الإصلاح الإداري وعناصره المختلفة في مرحلة التعليم الثانوي وما يعادها



شكل "يوضح عملية الإصلاح الإداري والعناصر والأنشطة المرتبطة بها"

ويوضح الشكل السابق أن عملية الإصلاح الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي "التعليم الثانوي" خاصة تشمل العديد من العناصر والأنشطة المختلفة داخل إطارها، ومن هذه العناصر ما يرتبط بالتكنولوجيا، وإدارة الموارد البشرية، والدور القيادي والإداري، كما أنها ترتبط أيضاً بالثقافة التنظيمية للمؤسسة هذا

بالإضافة إلى العديد من العناصر والأنشطة الأخرى التي تتفاعل مع بعضها البعض، مما يؤدي إلى تكامل استراتيجية الإصلاح الإداري بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

وبذلك يتضح أهمية الدور الذي يقوم به الإصلاح الإداري بمدارس التعليم الثانوي في تحسين الأداء الإداري نظراً لارتباطه بمجموعة من العناصر والأنشطة المختلفة مثل: التخطيط والاختيار والاستشارات والبرامج التدريبية وتقويم التدريب وغيرها من العناصر الأخرى التي يمكن الاستفادة منها في المدارس الثانوية حتى يمكن تنمية وتطوير الأداء الإداري بها.



الفصل السابع

أركان واستراتيجية الإصلاح الإداري

- مقدمة:
- أولاً: أركان الإصلاح الإداري
- ثانياً: مكونات أجهزة الإصلاح الإداري.
- ثالثاً: عناصر الاستراتيجية المتكاملة للإصلاح الإداري.
- رابعاً: مداخل الإصلاح الإداري في المؤسسات التعليمية.
- خامساً: نظريات الإصلاح الإداري.
- سادساً: عوامل نجاح استراتيجية الإصلاح الإداري.
- سابعاً: مميزات الإصلاح الإداري.



أركان واستراتيجية الإصلاح الإداري

مقدمة

لا شك أن الإصلاح الإداري هو وسيلة الدولة لتنفيذ برامج حكومتها وهي ثم النهوض بمستوى الأداء وتطوير الخدمات التي يقدمها الجهاز الحكومي فمعظم الدول تولي اهتماماً واسعاً بعملية الإصلاح الإداري فعملية مستمرة ومتكاملة تشمل جميع عناصر ووظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وشئون أفراد إلا أن الإصلاح الإداري يتركز غالباً في التطور التنظيمي لأن وسيلة الإصلاح الرئيسية تكمن في تنظيم الجهاز الإداري للدولة على أسس علمية سليمة بهدف تحقيق أهداف معينة ومن ثم فالإصلاح الإداري يمكن اعتباره عملية إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة للقيام بوظائفه الجديدة على ضوء السياسة العامة التي تهدف إلى تحقيق التنمية وبالتالي فهو يمثل تغييراً أصيلاً في العمل والتنظيم وفي نظرة للأفراد لكل هذه الأمور ولا يمثل أحداث تغييرات طفيفة إنما يتمثل إحداث تغييرات جوهرية في الفكر ومن ثم في أنماط السلوك البشري ومن المعروف أن التخطيط في مجال الإصلاح الإداري تخطيط مستمر بطبيعته بما يكفل مواجهة مقتضيات التطوير والاستمرارية التي تفرقها طبيعة المشكلات الإدارية ولذا وجب أن تكون خطة الإصلاح والتطوير للإدارة خطة عامة مستمرة وشاملة تضمن شتى البرامج الكفيلة برفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة.

ولذلك فإن العديد من الدول تقوم بمراجعة أنظمتها وتنظيماتها الإدارية في محاولة منها لرفع كفاءة الجهاز الإداري والقضاء على أسباب الشكاوي المتعلقة بتنفيذ القوانين واللوائح والإجراءات الإدارية بسبب ما يكتشفها من تعقيدات تصغي على الجهاز الإداري للدولة صفة الجهاز البيروقراطي الفاسد وصفه التخلف الإداري.

أولاً: أركان الإصلاح الإداري

يقوم الإصلاح الإداري على فلسفة محددة تعتمد على الأركان التالية:

- 1 - فهم العوامل البيئية المؤثرة في المنظمة واكتشاف تفاعلها معها وانعكاساتها عليه.
- 2 - تنمية الموارد البشرية: أي إيجاد العنصر البشري القادر على ترجمة أهداف المنظمة إلى أفعال.
- 3 - تصميم البناء الإداري القادر على استيعاب أنشطة المنظمة.
- 4 - دراسة أساليب وإجراءات العمل القائمة والعمل على تبسيطها وكسرة حدة الروتين المعقد.
- 5 - دراسة وتحديث الأنظمة التي تحكم العمل وبحيث تغدو متلائمة مع البيئة التي تعمل فيها ومواكبة المتطلبات العصر الحديث.

ثانياً: مكونات أجهزة الإصلاح الإداري

أن أجهزة الإصلاح الإداري تتمثل في:

- 1 - القائد الإداري في المستويات المختلفة.
- 2 - تشكيل لجان للإصلاح الإداري في الأجهزة الحكومية.
- 3 - قادة المنظمات.
- 4 - مختصوا الإصلاح في الدولة.
- 5 - خبراء خارجيين.
- 6 - الاستعانة بخبراء للإصلاح الإداري (محليين - دوليين) خارجيين أو داخليين.
- 7 - هيئات مركزية للتنظيم والإصلاح على مستوى الدولة لتطوير نظم الخدمة المدينة واقتراح التشريعات والإصلاح الإداري.

ويمثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة نموذجاً لذلك في مصر لعمل الدراسات والبحوث وحق المؤتمرات.

ثالثاً: عناصر الاستراتيجية المتكاملة للإصلاح الإداري

إن من أهم الشروط الواجب توافرها في أية استراتيجية للإصلاح الإداري هو أن لا تكون فورية وأن تتناسب مع الظروف السائدة وأن لا تكون الأساليب الإصلاحية منقولة دون تكيف ذلك لأن ما يناسب مجتمع ما قد لا يناسب بالضرورة مع مجتمع آخر.

أما الشرط الثاني في أية استراتيجية للإصلاح فهو أن تكون واقعية وعمكنا من تنفيذها وليست مجرد أفكار إنشائية يستعصي تطبيقها، أما بسبب التكاليف المالية الكبيرة التي تستلزمها أو المقاومة العنيفة من عامة أفراد الشعب لها، أو عدم توافر الخبرات اللازمة لنجاحها وفي ضوء هذه الشروط أرى أن استراتيجية الإصلاح الإداري المناسبة للتطبيق في الأردن والدول التي تشابهه في الظروف وهي دول كثيرة تتكون من العناصر التالية:

1 - العنصر الأول: التأكيد على البدييات المتصلة بمفهوم الوظيفة العامة ودور الموقف العام.

يشكل هذا العنصر حجراً أساساً في أية استراتيجية للإصلاح الإداري إذا يجب أن توضع الاستراتيجية بشكل لا مجال معه للالتباس ولجميع العاملين في الجهاز الإداري وعلى مختلف المستويات أن الوظيفة العامة خدمة يقوم بها الجهاز الإداري والعاملون فيه بشكل يتفق مع توقعات ومطالب المواطنين الذين يمولون نفقات هذه الأجهزة، إذ يجب تغيير النظرة للوظيفة العامة بأنها امتياز أو سلطة لشاغلي الوظائف تعطيه الحق في التحكم بالمواطنين حسب اعتبارات شخصية وغير موضوعية،

وهذه حقيقة ورغم مضي عقود وقرون على إنشاء الأجهزة الإدارية تغيب عن أذهان كثير من العاملين الذين يرون أنفسهم حكماً لأخذ ما للمواطنين، مما يوجب على المعنيين بالإصلاح الإداري البدء منها بحيث لا يعود مجالاً لغيباب هذا المفهوم وضرورة التأكيد من حضوره دائماً في أذهان الموظفين وانعكاسه على سلوكهم ولا يحتاج ذلك إلى أكثر من برنامج تدريبي ليوم واحد؟ أو بضع ساعات تبدأ من التحاق الموظف بحيث توضح له هذه الحقيقة البديهية وما يمكن أفكار دور التدريب إلى جانب عوامل أخرى في تفسير سلوك الموظف في الدول الأكثر تقدماً بالإدارة في نمط تعامله مع المواطنين من موقع مقدم الخدمة وليس من موقع الحاكم.

2 - العنصر الثاني: تفعيل القوانين والتشريعات التي تنظم شؤون الخدمة المدنية والتي تتصل بأسس التعيين والترقية وتقييم الأداء والماء له.

لا يحتاج الإصلاح الإداري دائماً وكما يحصل عادة في بعض الدول إلى ورشات عمل لوضع تشريعات جديدة، غير أن لدي أغلب الدول النامية تشريعات جيدة، لأنها متقولة في أغلب الأحيان نقلاً كاملاً من دول متقدمة في هذا المجال ولكن المطلوب هو أن تنغث الروح في التشريعات الموجودة والتي لو طبقت ورغم قدمها لما كان الحال بمثل ما هو عليه فلا يكاد يوجد تشريع يتصل بأسس التعيين والترقية وتقييم الأداء إلا ويحدد الأسس الموضوعية المتمثلة بالجدارة والاستحقاق كأساس يتم الاحتكام إليه في هذه المجالات ولكن المشكلة تكمن فيها الممارسة والتطبيق إذ أن القوانين والتشريعات مجمدة ويتم التخلص منها وتجاوزها باستثناءات وأعداء مما يجعلها موجودة كمجرد ديكور وإكسسوارات تحفظ في الأرشيف.

لذلك فإن المطلوب هو التزام سياسي حقيقي بهذه الأسس وتحكيمها وعدم تجاوزها وقد لا يقول وكيف نخلق هذا الالتزام السياسي ونحن نعرف أن السياسة والفساد توأم.

إن الجواب على ذلك هو أن يوضح المخلصون ورؤساء الأجهزة ذلك الشأن للسياسيين أن مصلحتهم ومصلحة الوطن هي بالالتزام بالأسس الموضوعية بالتوظيف والترقية وليس باختراقها وإن اختراع استثناءات ترضى مواطن مثلاً ستقلب على النظام في المقابل عشرات الآلات من المواطنين مما يساهم في الاحتقانات الاجتماعية وبهذا أركان النظام إذ أنه واضح تماماً أن شكوى الناس ليس منقلة الوظائف ولكن من كونها متاحة للمتفذين فقط مهما كانت مؤهلات محاسبيهم، ذلك أن الشعور بالحرمان أمر نسبي يتعمق بوجود متناقضات وليس بسبب الظروف التي تحتم على الجميع تقاسم آثار الظروف الصعبة عندما تصيب الجميع دور تمييز.

وتنطبق ضرورة الالتزام بالتشريعات في مجالات التعيين والترقية على مساءلة المقصرين في الأداء والمتجاوزين للقوانين إن يجب أن لا يفلت من القانون أي شخص يعتمد السلوك التنظيمي للعاملين على مدى شعورهم بوجود نظام موضوعي للمساءلة ينطبق على الجميع.

3 - العنصر الثالث - التأكد من وضوح الأهداف والمبررات للأجهزة الموجودة. تصدر التشريعات والقوانين التي تحدد السياسات ويتم بموجبها إنشاء الأجهزة التي تترجم هذه التشريعات إلى خطط وبرامج عمل وعلى مستويات المختلفة ويجب أن يكرس القانون على إدارة هذه الأجهزة وقتاً كافياً لتوضيح المشكلة بين هيكلية الجهاز من دائرة وحداته، والوظائف المختلفة فيه، وبين مساهمتها في تحقيق الأهداف المتوفرة إن غياب وضوح هذه الأهداف لمدة مستوى من مستويات سيعني تصور في الأداء.

وترتب على ذلك أن يكون هناك أيضاً وصف وظيفي لمختلف الوحدات الإداري والوظائف يتم استنباطه من القوانين والتعليمات واللوائح ربما يتم وصفه رسمياً بمنهجية علمية وبالتدرج إن لم يكن سابقاً لإنشاء الأجهزة.

4 - العنصر الرابع: إتباع منهج الشفافية في العمل.

يقتضي الإصلاح الإداري أن تلتزم الهيئات الإدارية نمط الشفافية والوضوح في منهجها عملها وأن تتج حرية وصول المعلومات عما تقوم به من أعمال للمواطنين والدارسين وليس فقط استجابة لطلباتهم بل وبمبادرات منها، ذلك لأنها لا تقوم بأعمال سرية بل تقدم خدمات تمس حياة المواطنين الذين يستشعرون لأهميتها، ذلك دعم أواصر الثقة بين الأجهزة الإدارية وأفراد الشعب من يشكل دعماً ومؤازرة لها في برامجها وتظهر هنا أهمية وأثر العلاقات العامة في الأجهزة الإدارية المختلفة للقيام لهذه المهمة.

5 - العنصر الخامس: عمل المسوحات اللازمة والقيام بجولات ميدانية للتعرف على مستوى الخدمات المقدمة للجمهور.

يتطور العمل الإداري ويتشعب مع ازدياد حجم العمل وزيادة التوقعات والتطورات التكنولوجية مما يستدعى قيام مختلف الأجهزة الإدارية بإجراء المسوحات وقيام المسئولين بالجولات الميدانية للتعرف على نوعية الخدمات المقدمة وعلى التعرف على رأي المواطنين فيها عن كثب ذلك لأن المعلومات ضمن القنوات الرسمية قد لا تعكس حقيقة الأمور بالشكل الذي هي عليه لأسباب عدة فحتى تكتمل الصورة لابد من إكمال المعلومات الرسمية بمعلومات مباشرة دون فلترة.

6 - العنصر السادس: تشجيع المشاركة الشعبية من قبل مؤسسات المجتمع

المدني لتوفير التغذية الراجعة عن أداء وسلوكيات العمل

بعد نجاح أي جهاز إداري وترسيخ شرعية على مدى القبول والدعم الذي يخطى به من قبل أفراد المجتمع ولذلك فيجب أن يكون هناك اتصال بمؤسسات المجتمع المدني نقابات وأحزاب وجماعات وجمعيات وروابط ونوادي للتعرف على آرائها ومقترحاتها حول عمل الأجهزة الإدارية وسبل وتطوير العمل الإداري الذي يجعل الإصلاحات تقوم على قراءة أدق للواقع.

7 - العنصر السابع: تزويد الموظفين بالصلاحيات وتمكينهم من القيام بالمبادرات

لتطوير الإدارة:

يبقى العنصر الإنساني هو المهم في تحقيق الإصلاح الإداري فالتشريعات والهياكل والمعدات لا تمل لوحدها بل يبقى الإنسان/ الموظف أداة الإصلاح ولذا لا بد من تحفيز الموظفين للتفكير بالتطوير وسبل إحداثه والقيام بتقديم الاقتراحات اللازمة لأنهم على تماس مباشر مع المواطنين والأكثر معرفة بكافة المؤثرات على العمل وتلعب اللامركزية دوراً مهماً في هذا المجال أن تجعل الموظفين شركاء معنيين بنجاح جهود الإصلاح بل أن يروا فيها إجراءات تضييقاً وتشكيكاً بقدراتهم وأمانتهم.

7 - العنصر الثامن: مواكبة المستجدات وإعادة النظر بالهياكل التنظيمية

والتشريعات وأساليب العلم ونظم الحوافز التي نحكم عمل الإدارة.

تعتبر الإدارة ومن مفهوم نظرية النظم جزء لا يتجزأ من البيئة المحلية بل والعالمية ونحن في عصر تقلصت فيه الحدود بين الدول ولذا فإنه يلزم ما بين الحين والآخر مراجعة الأطر التشريعية والتنظيمية والمالية التي تحكم عمل الأجهزة الإدارية وذلك للتأكد من إجراء الإصلاحات التي تؤهل بشكل أفضل لتكون قادرة على التعامل مع المستجدات إذ لا يمكن التقليل من أهمية مثل هذه التغييرات التي تساعد في تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

رابعاً: مداخل الإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية

تشير أدبيات الفكر الإداري إلى أن مداخل الإصلاح الإداري متعددة ومتنوعة نتيج لاختلاف مفهوم الإصلاح الإداري واختلاف الظروف المحيطة من مكان لآخر فهناك دراسات تشير إلى أن مداخل الإصلاح الإدارية في المنظمات التعليمية هي كالتالي:.

1 - المداخل الوظيفية:

وهي تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالمهام الوظيفية.

2 - المداخل الهيكلية:

وهي تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالبناء التنظيمي للمنظمة.

3 - المداخل التكنولوجية:

وهي تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالأساليب والأدوات والبرامج الفنية التي تساعد المنظمة على معالجة مشكلاتها.

4 - المداخل البشرية:

وهي تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالعنصر البشري في المنظمة بينما هناك دراسات تشير إلى مداخل أخرى للإصلاح الإداري يمكن توضيحها كما يلي:

أ - الإصلاح الإداري من خلال تغيير اللوائح والقوانين:

يركز هذا المدخل على الإصلاح من خلال تعديل وصياغة نصوص الأنظمة واللوائح والقوانين بحيث تكون أكثر مرونة.

ب - الإصلاح الإداري من خلال تعديل الهياكل التنظيمية:

ويركز هذا المدخل على ضرورة البدء ببناء المؤسسات والهياكل التنظيمية الجديدة وإعادة بناء التنظيم الإداري بجميع وحداته وإزاحة الازدواجية والتضارب في العمل.

ج - الإصلاح الإداري من خلال إعداد وتنمية الأفراد:

يركز هذا المدخل على نظرات العلاقات الإنسانية وإتاحة الفرصة للإنسان لكي يظهر إبداعه وابتكاره والعمل على تحفيزه مادياً ومعنوياً.

د - الإصلاح الإداري من خلال المدخل البيئي:

يعتمد هذا المدخل على العوامل والمؤثرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر على الجهاز الإداري.

هـ - الإصلاح الإداري من خلال المدخل التحليلي المتكامل:

يعتبر هذا المدخل على تحليل المنظمة والبيئة الخارجية والمتغيرات الحالية والمستقبلية للتعرف على العقبات والمشكلات التي تواجه المنظمة ووضع خطوات لعلاج هذه المشكلات وتنفيذها من أجل استمرار عملية الإصلاح والتطوير. وبالرغم من تعدد تلك المداخل إلا أن معظم أدبيات الإدارة تركز على مدخلين مهمين هما:

1 - المدخل التنظيمي أو الهيكلي.

2 - المدخل البشري.

خامساً: نظريات الإصلاح الإداري

إن نظريات الإصلاح الإداري قد مرت بمراحل وفترات زمنية متعددة حتى تبلورت وفق الأسس العلمية الحالية، حيث اتسمت كل فترة بنظريات وأفكار علمية تعالج الظواهر المحيطة بنا وفق معطيات البيئة وتشمل النظريات الحديث للإصلاح الإداري ما يلي:

1 - نظرية التخطيط الشامل للإصلاح الإداري

تقوم هذه النظرية على التخطيط الكلي الهادف لجعل الجهاز الإداري قادراً على إنتاج الخدمات وفق معايير محددة.

وترتكز نظرية التخطيط الشامل للإصلاح الإداري على ما يلي:

- شمولية التخطيط للإصلاح الإداري بحيث تشمل جميع قطاعات ووحدات الجهاز الإداري.

- تحديد فترة زمنية معينة للخطة يمكن من خلالها إحداث عمليات التغيير والتطور.
- دقة ووضوح خطة الإصلاح الإداري.

- دقة البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة وتحديد الموارد البشرية والمادية المتاحة.
وتمتاز هذه النظرية بقدرتها على خلق جهاز إداري كفاء وفعال بينما يؤخذ عليها عدم قدرتها على تحديد الأهداف بشكل محدود وصعوبة الحصول على البيانات والمعلومات والكفاءات والخبرات الفنية اللازمة لعملية التخطيط والتنفيذ.

2 - نظرية التخطيط الجزئي للإصلاح الإداري

تعتمد هذه النظرية على أحداث التغيير والتطوير في الأنماط والضوابط السلوكية لقطاع إداري أو عدة إدارية محددة حتى تكون قادرة على تقديم خدماتها ضمن فترة زمنية محددة وفي ظل ظروف البيئة المحيطة ويتميز التخطيط الجزئي بقصر قدراته ومحدودية نطاقه وهو أقل تكلفة من التخطيط الشامل وأقل مقاومة للتغيير، كما يمتاز بسهولة تحديد الأهداف وقدرته على تصحيح الانحرافات والأخطاء بشكل أدق من التخطيط الشامل.

3 - نظرية الإصلاح الإداري المخططة

وتقوم هذه النظرية على التخطيط المسبق لعملية تنمية وتطوير الجهاز الإداري من خلال جهة مركزية تتولى التخطيط.

- وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ أهمها:

أ - الطابع العلمي للخطة.

ب - شمول الخطة وتناسقها.

ج - المرونة.

د - الطابع الإلزامي للخطة.

4 - النظرية الإصلاح الإداري غير المخططة:

تقوم هذه النظرية على إدخال تغييرات على الجهاز الإداري بصورة تدريجية وعلى فترات زمنية منفصلة وفقاً لمتطلبات الجهاز الإداري ولقد أثبتت التجارب محدودة هذه النظرية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.

5 - نظرية النظم وتطبيقاتها في الإصلاح الإداري:

تقوم نظرية النظم على فكرة أن المؤسسات يمكن تصورها كنظام مكون من مجموعة من الأفراد المترابطة التي تعمل في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منها وأن الجهاز الإداري نظام مفتوح يعمل بتفاعل مستمر مع البيئة الخارجية.

وتتضمن نظرية النظم ما يلي:

أ - تحليل الهيكل التنظيمي.

ب - تحليل الأعمال والوظائف.

ج - تحليل العلاقات التنظيمية.

د - تحليل الطرق والوسائل والإجراءات.

هـ - تحليل الموارد والإمكانات.

6 - النظرية الموقفية وتطبيقاتها في الإصلاح الإداري:

تقوم النظرية الموقفية على أن الممارسات الإدارية ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب كم الأفراد مراعاة الموقف الذي تمارس فيه هذه الأدوار.

وتستخدم النظرية الموقفية في الإصلاح الإداري مبررات خاصة ومنها:

- محاولة التعلم من الأخطاء.

- دراسة المشكلات الإدارية في الأوضاع والظروف المتغيرة.

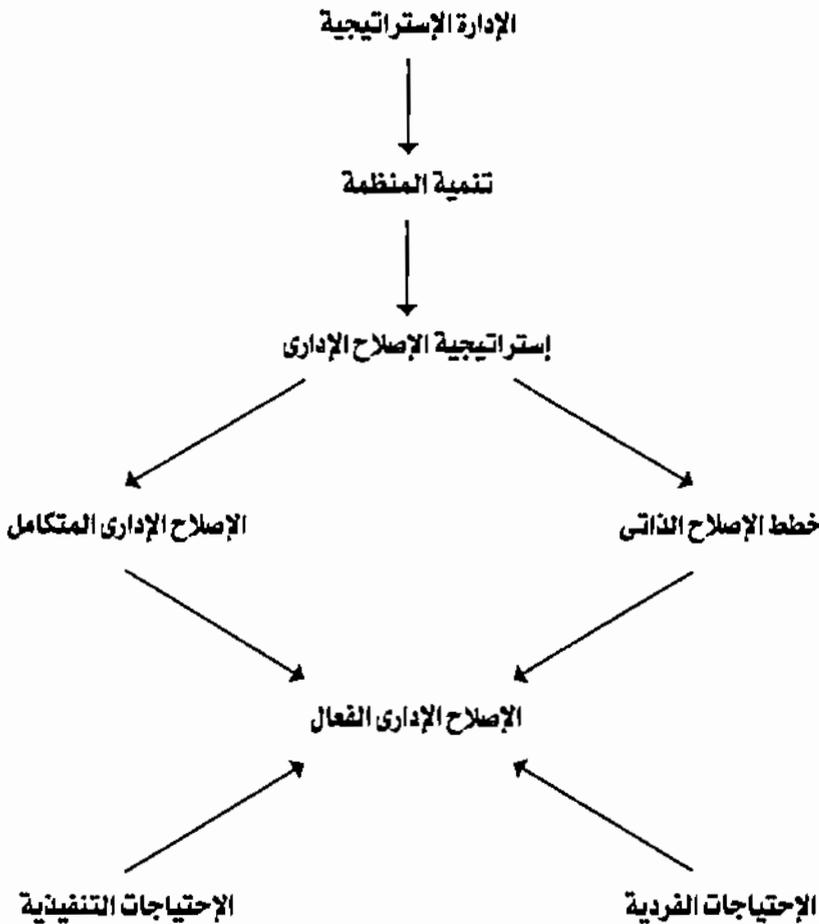
كما يمكن للنظرية الموقفية أن تقدم حلولاً سريعة للأزمات الإدارية والحيلولة

دون الاستسلام لها.

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من اختلاف نظريات الإصلاح الإداري إلا أنها تشترك في الهدف النهائي لها وهو بإحداث التغيير والتطور للجهاز الإداري حتى يستطيع أن يقوم بواجباته الحالية ومتطلباته المستقبلية.

سادساً: عوامل نجاح استراتيجية الإصلاح الإداري

ولقد أوضح Brown نموذجاً لاستراتيجية الإصلاح الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي يتضح في الشكل التالي:



ويوضح الشكل السابق ارتباط استراتيجية الإصلاح الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. بتجربة المنظمة والإدارة الاستراتيجية وأهمية التوصل إلى الاحتياجات الفردية والاحتياجات التنفيذية بالمنظمة؛ لتحقيق الإصلاح الإداري الفعال.

ويرى Mabey إن نجاح استراتيجية الإصلاح الإداري في تحسين الأداء بالمنظمة يرجع إلى الآتي:

- 1 - وضع الإصلاح الإدارية في أولويات أعمال المنظمة.
- 2 - ارتباط الإصلاح الإداري باستراتيجية العمل.
- 3 - أن يصمم الإصلاح الإداري لمواجهة المنافسة الخارجة.
- 4 - أن تركز على تطور مهارات الأفراد على المدى الطويل.

كما أن نجاح استراتيجية الإصلاح الإداري بالمنظمات يعتمد على شمولية الإصلاح الإداري على العديد من الأنشطة المهمة، حيث يشمل الإصلاح الإداري كل الأنشطة التي تسهم في تحسين الفعالية الإدارية بالمنظمة، فهي عملية تتضمن الاختيار والتدريب وتنظيم العمل، ووضع الأهداف، كما أنها تشمل عمليات التعلم وتقدير مراحل التطور الوظيفي والتخطيط وإدارة فرق العمل والإصلاح الذاتي.

سابعاً: مميزات الإصلاح الإداري

إن الإصلاح الإداري العديد من المميزات التي تساعد في تحسين وتطور المجال الإداري والتي تتركز في الآتي:

- 1 - تحديث سياسات وأساليب الإدارة في كافة المواقع بما يحقق كفاءة الأداء وفاعليته ووضع الضوابط المستمرة على أداء الأفراد والإدارات لضمان الانضباط المستمر.
- 2 - قدرتها على الدراسة التحليلية للوظائف الإدارية للوقوف على واجباتها ومسئولياتها والشروط الواجب توافرها من ناحية التأهيل العلمي والخبرة والقدرات والمهارات.

- 3 - إن الإصلاح الإداري بمدخلة المقدرة يمكن أن يقضي على الكثير من المعوقات الإدارية ولذا تسارع الدول كافة بكل مؤسستها إلى السير قدماً في طريق الارتقاء حتى يتم القضاء على مظاهر التخلف الإداري من خلال الإصلاح الإداري.
- 4 - تظهر أهمية في التشخيص المنظم والمستمر ووضع استراتيجيات لتحسين وتطور أداء العاملين في كافة قطاعات المنظمة.
- 5 - النمو الإداري حيث يعتبر منتجاً من منتجات الإصلاح الإداري ومن أهم مخرجاته لأنه يمثل الزيادة في قدرات الإدارة كماً وكيفاً.
- 6 - يساعد الإصلاح الإداري الفرد على إدراك ذاته من خلال إبراز قدرته على التفكير الفعال وتحديد رؤيته وهو ما يجعل الفرد يشعر بأهمية العمل الموكل إليه والقدرة على مواجهة العوائق والمشكلات.
- 7 - منع تقادم والمهارات غالباً ما يمثل التغيير التكنولوجي سبباً رئيسياً لتقادم المهارات ولذلك فإن الأفراد الذين لا يعملون على تنمية مهاراتهم سوف يتعرضون لمخاطر ناتجة من تقادم هذه المهارات فبينما يقوم بعض الأفراد بتنمية مهاراتهم للحاق بالتغيرات التكنولوجية والمعرفية فإن البعض يتخلف عن هذا التواءم.
- 8 - أداة لتغيير ثقافة المنظمة وتطور السلوك الإداري كما أنها وسيلة لتحقيق الجودة.
- 9 - يركز الإصلاح الإداري على تعليم الأفراد الممارسات الإدارية الفعالة ويؤدي ذلك إلى ارتفاع الكفاءة الذاتية للأفراد في إدارة وظائفهم.
- 10 - يقدم الإصلاح الإداري للأفراد والاستراتيجيات المختلفة التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف كما توضح كيفية تقويم هذه الاستراتيجيات واختيار الأفضل منها.
- 11 - يوفر الإصلاح الإداري الفرصة لتقديم المعارف الإدارية المهمة كما تقدم

المشكلات المرتبطة بالعمل وأفضل الطرق لحل هذه المشكلات مما يجعل الأفراد يشعرون بمزيد من الثقة بالنفس وبأنهم قادرون على مواجهة العوائق والعقبات التي تواجههم في العمل وقادرون على تحقيق أهدافهم وهذا يشعرهم بمزيد من الرضا الوظيفي والقدرة على التوافق مع أجواء العمل المختلفة.

12 - يساعد الإصلاح الإداري الأفراد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية وتجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التغييرات والمستجدات التي يحدث في مجال العمل وذلك يوفر للأفراد القدرة على التقدم في المناصب الإدارية والنجاح في مجال العمل.



الفصل الثامن

تقييم الأداء مفهومه - أهميته - مداخله

- مقدمة
- أولاً: مفهوم تقييم الأداء
- ثانياً: ماهية تقييم الأداء.
- ثالثاً: أغراض تقييم الأداء.
- رابعاً: أهمية تقييم الأداء.
- خامساً: عناصر تقييم الأداء.
- سادساً: مداخل تقييم الأداء.
- سابعاً: تحليل بيانات تقييم الأداء.
- ثامناً: خصائص تقييم الأداء.
- تاسعاً: معايير تقويم الأداء.
- عاشراً: أطراف تقييم الأداء.
- الحادي عشر: طرق تقييم الأداء.



تقييم الأداء (مفهومه - أهميته - مداخله)

مقدمة

تعد عملية تقييم الأداء المؤسس أحد الركائز الهامة في السعي نحو تطوير أداء المنظمات والمؤسسات المختلفة ويمثل تقييم الأداء أو التقييم المعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات لتطبيق المعرفة والمهارات وعادات العمل من خلال أداء المتعلم لمهام محددة ينفذها بشكل علمي ومرتبط بواقع الحياة وذات كمنى بالنسبة له.

وإذا كان أداء الفرد موجه نحو تحقيق أهداف معينة مرغوبة فمن الضروري أن يتم تقييم لهذا الأداء دورياً للتأكد من مدى تطابق الأداء الفعلي مع هذه الأهداف وتحديد أوجه القوة وتدعيمها وكذلك أوجه الضعف لعلاجها ومحاولة تفاديها مستقبلاً وتعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لأداء العاملين ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة ويقصد بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد في عملية بغرض معرفة مدى صلاحيته في القيام بأعباء وظيفته ومستوى أدائه لوجباته ودرجة تعاونه مع زملائه وطاعته لرؤسائه وسلوكه نحو المتعاملين معه ومدى توافر القدرات لديه لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

ويستفيد من تقييم الأداء كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها وتبوا أهمية هذا التقييم لفرد في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام وظيفته أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر في الأداء.

أولاً: مفهوم تقويم الأداء

يعرف الأداء بأنه هو انعكاس للكيفية تقدم المنظمة لمواردها المادية والبشرية وبالصورة التي تجعلها قاصرة على تحقيق أهدافها.

وهناك من يعرف تقويم الأداء بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله لذلك فإن تقويم الأداء بعد وسيلة لقياس قدرة الفرد ويساعد الأداء على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته.

وهناك من يعرف تقويم الأداء بأنها تعني تلك العملية التي يمكن من خلالها قياس لقادة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم للتعرف على تحليل مسئولياتهم. كما يقصد بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد في عملية بغرض معرفة مدى صلاحيته في القيام بأعباء وظيفية ومستوى أدائه لواجباته ودرجة تعاونه مع زملائه وطاعته لرؤسائه وسلوكه نحو المتعاملين معه ومدى توافر القدرات لديه شغل وظائف أعلى في المستوى التنظيم.

ثانياً: ماهية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارض عليها في أداء الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عربية مستقرة.

وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء المعلمين لأعمالهم. ويحتاج الأمر بإذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.

ويطلق على تقييم الأداء مسلمات أخرى مثل تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين وأياً كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم.

وهناك من يعرف تقويم الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقويم أداء العامل لعملة لذلك فإن تقويم الأداء بعد وسيلة لقياس قدرة الفرد ويساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤملاته.

كما أكد آخرون أن عملية تقويم الأداء تعني تلك العملية التي يمكن من خلالها قياس كفاءة العاملين وصلحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم للتعرف على مدى مقدرتهم على تحليل مسؤولياتهم.

كما يقصد أيضا بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد في عملة بغرض معرفة مدى صلاحيته في القيام بأعباء وظيفته ومستوى نحو المتعاملين معه ومدى توافر القدرات مع زملائه وطاعته لرؤسائه وسلوكه نحو المتعاملين معه ومدى توافر القدرات أية لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

ثالثاً: أغراض تقييم الأداء

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الآخر والأفراد والموارد البشرية والتي يمكن أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض وأهمها ما يلي:

1 - تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة لتحسين الأداء إلى الأفضل.

2 - تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع مقابل للأداء.

3 - تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقلة إلى وظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه إن لم يكن كفاءة عالية في وظيفته الحالية.

4 - التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.

5 - تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على إداة المتميز.

6 - تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجاته إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

7 - إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتة النهائية. ويلاحظ أن المنظمات قد تركز على واحد أو أكثر من الأعراض السابقة وأنه عند تركيزها على أحد الأعراض فإن ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء، فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم فإن ذلك يؤكد أهمية الخطوة الخاصة بأخبار العاملين بنتائج التقييم قد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء كأن تكون معلومات التقييم ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيضاها وتوصلها إلى العاملين محل التقييم وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم.

أما إذا كان غرض التقييم هو معرفة بجوانب الضعف في أداء المرؤوسين وذلك لتحديد احتياجاتهم من التدريب فإن معايير تقييم الأداء لابد أن يتركز على مهارات يجب توافرها في أداء المرؤوسين.

وإن كان غرض التقييم هو تحديد مقدار الحوافز والمكافآت التي ستمنح العاملين فإن معايير التقييم لابد أن تركز على إنجازات محددة مثل كمية الإنتاج أو الجودة.

رابعاً: أهمية تقييم الأداء

يستفيد من تقييم الأداء كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها وتبدو أهمية هذا التقييم للفرد في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام وظيفته وهو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأثر في الأداء.

ففي حالة تقدم إداثة فإنه يعلم أسباب هذا التقدم ويعمل على الاستمرار على نفس النهج أو يسير على نفس السلوك.

وفي حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضاً الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض وبالتالي يعمل على تجنبها ومحاولة الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر رؤسائه.

وبالتالي يصبح هذه التقييم وسيلة تدريبية توجه نظرة الفرد إلى نواحي القوة والضعف في أدائه واستناد إلى مبادئ التعلم فإن الفرد يميل إلى تكرار السلوك الذي يجلب له المنفعة ويتجنب السلوك الذي يتسبب له في أضرار معينة مثل الحرمان ومن العلاوة أو الترقية. وتبدو أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة في عدة استخدامات.

1 - تحديد العلاوات.

حيث يتقدر حق الفرد في الحصول على العلاوة الدورية أو الزيادة السنوية في الأجر على ضوء نتيجة تقييم أدائه وهذا الحق منطقة أن هذه الزيادة في الأجر تتمثل عبء إضافي على تكاليف العمل يجب ألا إذا حصلت على مقابل له وهو الارتفاع في أداء الفرد وفي غياب هذا المنطق ستزيد تكاليف الإنتاج زيادة غير عادية نتيجة الزيادة في الأجر.

2 - تخطيط المسار الوظيفي:

أن تقييم الأداء يكشف عن هؤلاء العاملين الذين تتوفر فيهم شروط الترقية لشغل المناصب الأعلى كما يكشف أيضاً من احتمالات النجاح الوظيفي في مناصب أخرى على نفس المستوى التنظيمي التي يمكن أن ينتقل إليها الفرد.

3 - الكشف عن الاحتياجات التدريبية:

يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص فيها المعلومات والمهارات اللازمة

للعاملين بناء على ما تسفي عليه نتائج تقييم الأداء كذلك يفيد في تقييم برامج التدريب التي توفرها المنظمة للعاملين ومدى نجاح هذه البرامج في تنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين.

4 - تقييم السياسات ومصادر اختيار العاملين:

تستطيع الإدارة أن تحكم من خلال تقييم الأداء على مدى نجاح وسياسات الاختيار وتحديد المصادر المناسبة للحصول على الأفراد الجدد لوظائفها لأن تقييم الأداء يفصح عما إذا كان الشخص الذي تم اختياره كان مناسباً للوظيفة وتشقق مع قدراته وتوافق ميوله وتناسب مع مؤهلاته الأمر الذي تأخذه المنظمة في الاعتبار عن تحديد الاختبارات التي تجربها العاملين.

بعد تقويم الأداء من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وإن عملية التقويم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعملية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض وتوضح أهمية التقويم من خلال ما يلي:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداة التدريس.
2. العمل على أساس التدريسيين بهذه الأنظمة بأنهم يشاركون فعلياً في إدارتها واتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بمسار العمل بها.
3. تستطيع المنظمة من خلال عملية التقويم الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
4. تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتحفيز الأداء

داخل المنظمة وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.

5. مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة.

6. رفع معنويات التدريسيين حيث رجوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سير بين التدريسيين والإدارة عندما يشعر التدريسيين أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وإن الهدف الأساسي من التقويم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.

7. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنع العلاوات كي تعتبر معياراً هاماً وإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.

8. يشكل فرص للتدريسيين لتدراك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

9. يفيد من رفع الروح المعنوية للتدريسيين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد من خفض معدل الدور أن الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.

10. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للتدريسيين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء التدريسيين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للتدريسيين.

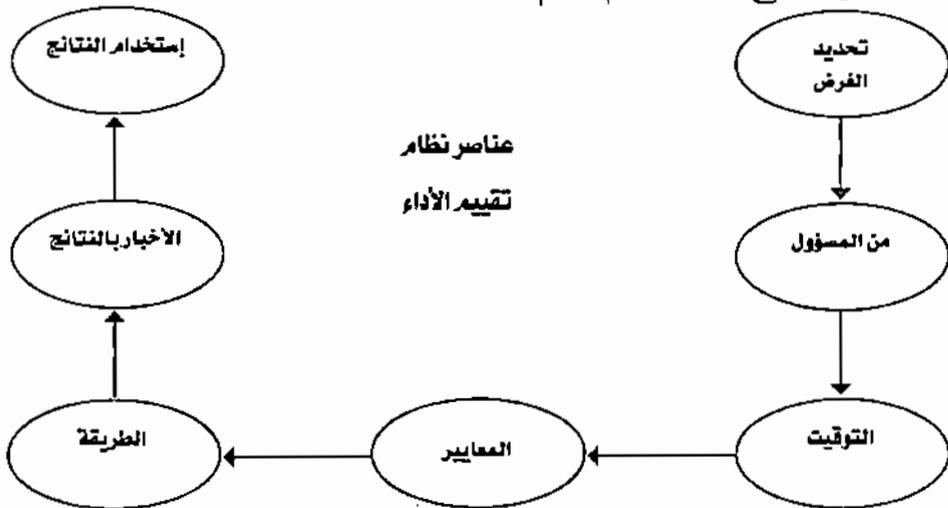
خامساً: عناصر تقييم الأداء

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره ونظامه تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التي تغير عنه.

وتتمثل عناصر تقييم الأداء في العناصر التالية:

- تحديد الغرض.
- من المسؤول.
- التوقيت.
- المعايير.
- الطريقة.
- الأخبار بالنتائج.
- استخدام النتائج.

شكل يوضح عناصر نظام تقييم الأداء



شكل يوضح عناصر تقييم الأداء

ويوضح الشكل التالي النظرية العامة لتقييم الأداء وفي نفس الوقت تتمثل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة في الشركات ويبدأ نظام تقييم الأداء بتحديد الغرض منه لأن ذلك يحدد عناصر أخرى في هذا النظام ويؤثر فيها ثم ينتقل الأمر إلى تحديد كل من المسئول عن عملية التقييم وكم مرة يتم التقييم في السنة أو توقيت التقييم، ويؤدي هذا إلى خطوات أكثر أهمية هي تحديد المعايير أو العناصر التي سيتم على أساسها تقييم الأداء وتحديد طريقة أو أسلوب التقييم على ذلك إخبار الرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم واستخدام إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم في الوظائف الإدارية المختلفة.

سادساً: من أجل تقييم الأداء

هناك عدة مراحل التقييم الأداء والتي من أهمها ما يلي:

1 - المدخل الأول: المراجعة الإدارية

تعتبر المراجعة الإدارية إدارة رقابية فعالة حيث تمتد الاستفادة منها إلى جهات كثيرة تعينها أمور المشروع ونتيجة نشاطه ومركزه المالي وعوامل نجاحه أو فشله ومدى تنفيذ السياسات وتقييم إدارته وأجهزته.

2 - المدخل الثاني: الإدارة بالأهداف والنتائج

وهو نظام مصمم لضمان التزام المديرين بأهداف المنظمة ووفقاً له يتوقع من المديرين أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء استراتيجية المنظمة وأن يعبر عن هذه الأهداف بصورة تكون قابلة للقياس حتى يتمكنوا من تقييم أدائهم.

وهناك عدة مؤشرات يمكن استخدامها لقياس الأهداف منها:

- نصيب المنظمة من السوق.

- جودة الإنتاج.

- عدة شكاوي العملاء.

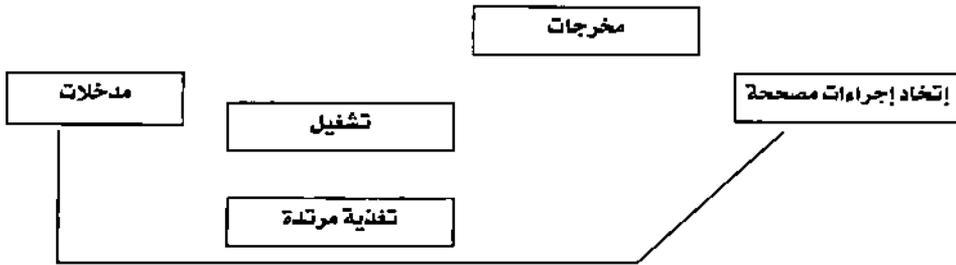
- أسعار منتجات المنظمة بالنسبة للمنافسة.

- رضا المستهلك عن الخدمة أو السلعة.

3 - المدخل الثالث: مرحلة تحليل النظم

حيث يعرف تحليل النظم أنه هو التقويم الإجرائي لأنشطة وعمليات المنظمة لاكتشاف وفهم مشكلات العمل الرئيسية ووضع الحلول المناسبة لها.

ونظام تقييم الأداء من خلال هذا المدخل يتكون من ثلاثة محاور كما هو في الشكل التالي



ومن أهم مميزاته أخذ العوامل البيئية بالمنظمة في الحسبان والتركيز على ما يجب أن تكون عملية المنظمة.

4 - المدخل الرابع: مدخل تقييم الإنتاجية:

حيث يعني تقييم الإنتاجية على المستوى الكلي قياس المستوى المطلق للإنتاجية واتجاهاتها والتي يعبر عنها من خلال سلسلة من المؤشرات ويمكن استخدام نوعين من النسب الإنتاجية وهما كالتالي:

$$\text{إجمالي المخرجات} = \frac{\text{الإنتاجية الكلية}}{\text{المدخلات}}$$

$$\text{إجمالي المخرجات} = \frac{\text{الإنتاجية الجزئية}}{\text{المدخلات الجزئية}}$$

وفي الواقع يمكن استخدام هذا الاقتراب في القطاع الصناعي وأيضاً في المؤسسات الخدمية مثل الشهر العقاري على سبيل المثال.

سابعاً: تحليل بيانات تقييم الأداء

إن تقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف وينحصر هذا الهدف بالنسبة للمنظمة في رفع الكفاءة الإنتاجية بالنسبة للعاملين من إثبات ذاتهم الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور والحوافز.

وبناء على ذلك يعتبر تقييم الأداء وسيلة تمد كل من المنظمة والعاملين بمعلومات خاصة يتم في ضوئها تقييم الأداء الكلي والتعرف على مدى بلوغ المنظمة والعاملين لأهدافها المرغوبة.

أ - بالنسبة للمنظمة تعطي بيانات التقييم معلومات عن ما يلي:

1 - حجم الإنتاج محقق ونوع الجودة في الإنتاج والأعمال المؤداة.

2 - سير الآلات والأعطال التي تحدث فيها.

3 - سلامة إجراءات الصيانة والأمن والسلامة.

4 - كيفية تشغيل المواد الخام، وما يحدث فيها من عوادم ومخلفات.

ب - بالنسبة للعاملين: توفر بيانات التقييم لها ما يلي:

1 - مستويات أدائهم اتجاه هذه المستويات نحو الارتفاع أو الانخفاض.

2 - جوانب القوة في أداء العاملين لتدعيمها وتنميتها مستقبلاً.

3 - جوانب الضعف لحصر أسبابها ومحاولة علاجها أو تفاديها مستقبلاً.

ثامناً: خصائص تقييم الأداء

يتميز تقييم الأداء عن التقييم التقليدي أو التقييم المعتمد على الورقة والقلم بعده خصائص ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

1 - تقييم الأداء مباشر في طبيعته يقيم المهام المعرفية والفكرية المعقدة كما هي في واقع الحياة أو يحاكيها كما هي في الواقع وذلك خلافاً للتقييم التقليدي الذي يعتمد على أساساً على الورقة والقلم والاختبارات التقليدية.

كما يركز تقييم الأداء على العملية والنتائج وليس على النتائج فقط إلى جانب أن تقييم الأداء يتطلب استخدام المتعلم لمهارات التفكير العليا كالتحليل والتركيب وحل المشكلات والنقد والتقويم وما يرتبط به من إصدار الأحكام بعكس التقييم التقليدي الذي لا يتعدى في كثير من الأوقات مستوى التطبيق في سلم التصنيف المعرفي للعمليات العقلية.

2 - يتميز تقييم الأداء بالتكامل والفهم من جهة التطبيق من جهة أخرى بينما التقييم التقليدي يعالج المعرفة بشكل عام معالجة جزئية تخل بعملية التكامل بين أجزائها ولا يرتبط بالكل إلى جانب أن دور المتعلم في تقييم الأداء دور إيجابي وفاعل حيث يقوم المتعلم بعملية البحث عن المعلومات من عدة مصادر ويحللها وينفذها ويضعها في إطار تركيب جديد ولا يأخذها كأمر مسلم به كما يحدث في التقييم التقليدي حيث نجد أن المتعلم يتلقى المعلومات وينفذ ما يطلب منه ولا يتحقق من مصداقيته.

3 - يقوم المتعلم في تقييم الأداء بعملية التقييم الأتي للمشروع أو العمل أو المهمة التي أجزها وكذلك أثناء تنفيذها حسب مراحلها ويعدل عملية وأسلوبه وفق ذلك التقييم كما يقوم المتعلم من جانب آخر بعملية تقييم مشتركة مع المعلم

لتقييم المهمة المراد تنفيذها وخاصة فيما يتعلق بمعايير تقييم مستوى الأداء وقواعد تصحيح جودة الأداء وهذه القضايا يفتقر إليها التقييم التقليدي كما أن الأسئلة التي يثيرها تقييم الأداء والمهام المرتبطة بهذه الأسئلة لا ترتبط بإجابة واحدة صحيحة فقط بل من الممكن هنا التوصل إلى عدة إجابات صحيحة ممكنة مركبة في كل جديد نتيجة لقيام المتعلم بعملية البحث والنقص من خلال رجوعه إلى عدة مصادر للمعرفة كما يتطلب الأمر هنا أن يدافع المتعلم عن إجاباته ويبرزها بالحجج والبراهين تبريراً منطقياً وعملياً ينبى عن فهمه للمهمة المطلوبة أداؤها.

4 - تقييم الأداء يمكن المعلم من أن يكون على صلة مستمرة ومباشرة بالمعلم من بداية مهمة الأداء وحتى نهايتها وهنا يتم تعديل المهمة المطلوب أداؤها بناء على التغذية الراجعة التي يحصل عليها المتعلم نتيجة للحوار بين الطرفين وليس على أساس تعليقات مسبقة فقط ينفذها المتعلم ورغم أهمية التغذية الراجعة الكتابية والتحريرية كما هو الحال في التقييم التقليدي إلا أن التغذية الراجعة في تقييم الأداء تكون مستمرة وشفوية بين الطرفين وتعزز نظيرتها التحريرية إلى جانب هذا فإن تقييم الأداء يستمد مصداقية وصدقة من طبيعة الأداء الأصيل للمهمة التي ينفذها المتعلم وارتباطها بمواقع الحياة اليومية للمتعلم وما تتضمنه من أعمال فكرية وأداء وإنتاج يرتبط بسلامة الحكم وصدق عواقب (نتائج) التقييم.

أما بالنسبة للتقييم التقليدي فغالباً ما يعتمد على معايير إحصائية غير مباشرة مثل الصدق المرتبط بمعيار خارجي.

5 - يعتمد تقييم الأداء على التقدير الكيفي بناء على سلم تقدير وصفية للأداء بينما يركز التقييم التقليدي على الجانب الكمي في تقدير مستوى الأداء اعتماداً على الأرقام والعمليات الإحصائية في أغلب الأحيان كما يقوم بتقييم الأداء المتعلم إلى تطبيقه في مواقف حياتية أخرى مشابهة أو مواقف حياتية أخرى مشابهة أو مواقف

طبيعية مختلفة عن المواقف التي طبق عليها أداءه ولا يشعر بنوع من الانفصال بينما يتعلمه وما سيطبقه مستقبلاً في حياته العملية أما أساليب التقييم التقليدية وخاصة التي تركز على الاختبارات الموضوعية والتصحيح فقد لا يستطيع المتعلم بواسطتها تطبيق أو استخدام معلوماته ومهاراته النظرية في مواقف معقدة من الحياة العروبة اليومية الراهنة أو المستقبلية.

تاسعاً: معايير تقويم الأداء

تعد المعايير الحجر الأساسي الذي يقاس عليه الأداء ومن خلال مقارنة بالمعايير على اختلاف أنواعها يتم تأشير مستوى الأداء المجال المراد تقيمه.

1 - الكفاءة

تعني الكفاءة النسبية بين المخرجات والمدخلات أو انجاز عمل بمجهود قليل أو بطاقة قليلة أي تعني نسبة الطاقة المستخدمة من قبل النظام الديناميكي إلى الطاقة المتوفرة له خلال دورة العمل ونظرة التوجه المنظمة نحو الحصول على أعلى العوائد من استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للمنظمة فإن الاهتمام بوجه نحو زيادة الكفاءة التي تعني الوصول إلى أفضل علاقة من المدخلات والمخرجات أي أن الكفاءة هي تحقيق أعلى ما يمكن أقل الموارد الممكنة.

2 - الفاعلية

يعد مفهوم الفاعلية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد ومجرب ويبدو صعباً في التعريف والقياس وذلك لأنه بناء حرج في نظرية المنظمة.

كما تعد الفاعلية مقياساً لنجاح وتقدم المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها المختلفة من خلال وظيفتي التخطيط والرقابة أي هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يتضمنه من النشاطات الفنية والوظيفية والإدارية وما يؤثر فيه من

متغيرات داخلية وخارجية.

فمنهم من عدها بأنها قابلية المنظمة على تحديد مراكز القوة للإنتاج بكفاءة والتكيف للمشاكل البيئية والداخلية.

وينصر ردو وآخرون 1994 Row إلى الفاعلية على أنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة ويوضح قياس الفاعلية مدى الانحرافات عن الأهداف وبالتالي إمكان تلافيتها مستقبلاً.

كما يعرفها بيننجس Pennings 1975 بأنها دالة للتطابق الجيد والانسجام بين المتغيرات البيئية والتنظيمية.

وبناء على ما تقدم تعد الفاعلية مفهوماً معاصراً يمكن للمنظمات من خلاله تقييم وقياس درجة اضطلاعها بمهامها وأنشطتها وتحقيق أهدافها.

يتضح مما تقدم من التعاريف السابقة بأن الفاعلية هي:

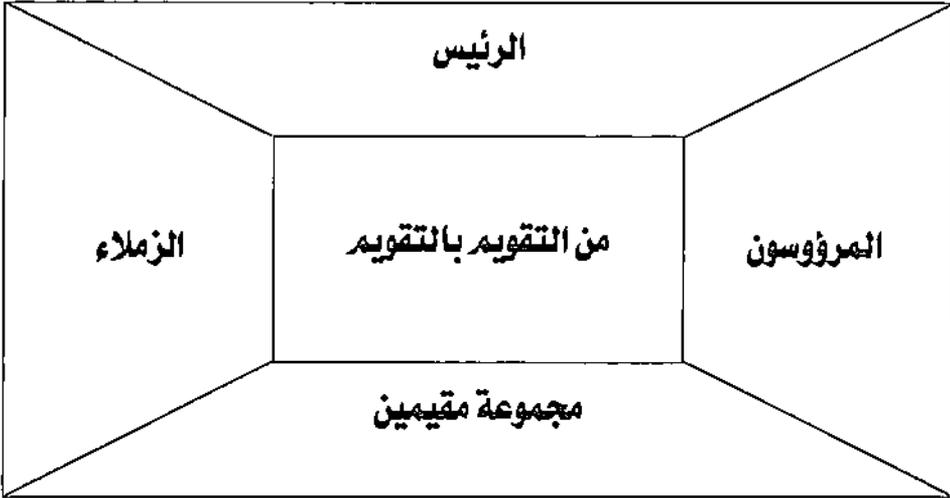
- 1 - مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد.
- 2 - تتعامل مع منظور النظم للمنظمة.
- 3 - تتضمن التغيير والتكيف التنظيمي.
- 4 - تتضمن الكفاءة والأداء.

عاشراً: أطراف تقييم الأداء

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

- 1 - الرئيس يقيم مرؤوسيه.
- 2 - المرؤوسين يقيمون رئيسهم.
- 3 - الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
- 4 - مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم

شكل يوضح أطراف تقييم الأداء



شكل يوضح مفهوم من يقوم بالتقييم

1 - الطريقة الأولى: وهي قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه:

وهي الطريقة الأكثر شيوعه وهي التي تتمشى مع مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر.

كما أن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالباً من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد والتقييم ويجب أن يلاحظ أن المسؤولية في التقييم هي للرئيس المباشر وأن مسؤولية الرئيس الأعلى هي في ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، وفي التأكيد من أتباعهم للإجراءات والتعليقات بشكل سليم ولا يجب أن يعني اشتراك الرئيس الأعلى أن يقوم الرئيس المباشر بتصعيد عملية التقييم أو زحلفتها إلى أعلى.

2 - الطريقة الثانية: وهي قياس المرؤوسين بتقييم الرؤساء:

وأنها قد تفيد في تلك المنظمات أو المواقف الحرجة وذات الحساسية العالية فبعض وحدات الجيش والبوليس والمستشفيات والمهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء وألا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات وما زال يتم بشكل تجريبي كما أنه يحوطه بعض المشاكل.

ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقص مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة المر وتسلل الرئاسة من أعلى لأسفل كما أن الرؤساء يحتاجون على قيام المرؤوسين بذلم وأيضاً يمانع الكثير من المرؤوسين في تقييم مرؤوساتهم واعتبار ذلك أمر غير مناسب.

3 - الطريقة الثالثة: وهي تقييم الزملاء:

فهي مثل سابقتها نادرة الاستخدام وما زالت تحت التجريب وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيم الأدنى لأنها قد نفسه العلاقات الاجتماعية داخل العمل ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومدير المستقبل.

4 - الطريقة الرابعة: مجموعة مقيمين:

فقد تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدة.

وهذه الطريقة تعني في أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ولديهم المعلومات الكافية للتقييم إلى حصيلة جهد مشترك.

ولذلك تميل بعض المنظمات بل جعل كل رئيس يقوم بمليء نموذج التقييم كل على حدة ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد ويساعد ذلك على إعطاء

التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية وأنه أمر يسمى التنظيم كله وليس رئيس واحد.

الحادي عشر: طرق تقييم الأداء

تستخدم طرق متعددة تقييم أداء العاملين والحكم عليه ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى قسمين هما:

أولاً: الطرق التقليدية وتشمل

- 1 - طريقة الترتيب.
- 2 - طريقة القوائم.
- 3 - طريقة التقدير المكتوب (تقدير الكفاءة الدورية).

ثانياً: الطرق الحديثة وتتضمن

- 1 - طريقة التوزيع الإجباري.
- 2 - طريقة الاختيار الإجباري.
- 3 - طريقة الإحداث الجوهريّة.
- 4 - طريقة بالأهداف.

أولاً: الطرق التقليدية:

- 1 - طريقة الترتيب:

تقوم هذه الطريقة على فكرة إنسانية عامة وقديمة مؤداها أن الإنسان تقيم الأشخاص الآخرين بين الذين يتعامل معهم في حياته اليومية بتفضيل شخص على آخر وتقضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرؤسيهم ترتيباً تنازلياً يندرج من الحسن إلى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم ومدى مساهمته في تحقيق أهداف

القسم وسلوكه وتعاونه مع زملائه وتمتاز هذه الطريقة ببساطتها ولا تتطلب مهارة خاصة أو إجراءات معقدة لاستخدامها ولكن يؤخذ عليها ما يلي:

أ - صعوبة استخدامها إذا كان عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبيراً.

ب - لا تعطي صورة دقيقة أو محدد عن أداء العاملين فهي لا تهتم بخصائص أو عناصر محددة في أداء العامل من حيث كمية العمل أو جودته أو سرعة إنجازه وإنما تقوم بتقييم الأداء ككل.

ج - أن الفرق في الكفاءة أفراد لا تتبين دائماً من هذه الطريقة.

د - أن أخطاء التمييز والتأثر بالشخص القائم بالوظيفة كثير ما تحدث في هذه الطريقة.

2 - طريقة القوائم:

تمثل هذه الطريقة في إعداد قائمة تحتوي على جمل أو أسئلة متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العامل ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقيم أدائه، أو يجيب المشرف على الأسئلة (بنعم أو بلا).

ويتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيها وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة وتوضع قيمة كل عنصر أو صفه أمامه حسب أهميته إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم وأن الرئيس المباشر لا يعرف لأنه حينها يتلقى قوائم التقييم وذلك لتقييم مرؤوسيه فهي تكون خالية من هذه القيم وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيهم وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين بوضع علامة (√) مثلاً.

ويعود القوائم إلى مدير الموارد البشرية وبقيامه بالنظر إلى قيمة العناصر يضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر أداء المرؤوسين وموضوع أمامه علامة (√).

وقد يفيد استخدام هذه الطريقة أكثر إذا أمكن وضع جمل أو أسئلة مختلفة لكل نوع من الوظائف مختلف في خصائصها ومضمونها عن الأنواع الأخرى ولتحقيق درجة عالية من الدقة في استخدام الطريقة يفضل اختيار هذه الجمل والأسئلة للتأكد من صحتها أو دقتها أو سلامة لغتها ودلالاتها على أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المشرفين القائمين على التقييم ويحسن استعان بخبرة هؤلاء المشرفين في وضع هذه الجمل. ويوضح الجدول التالي قائمة بمجموعة من الأسئلة كمثال لهذه الطريقة جدول يوضح قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة:

م	بيان	نعم	لا
1	هل يحقق كمية العمل المطلوبة؟		
2	هل يحقق مستوى الجودة؟		
3	هل يتعاون مع زملائه؟		
4	هل يستطيع تنظيم وقته بدقة؟		
5	هل يهتم بمظهره الخارجي؟		
6	هل تتوفر لديه القدرة على التحليل والاستنتاج؟		

ولكن ما يؤخذ على هذه القائمة أنها لا تعطي نتائج دقيقة إذ أن الفرد قد تتوفر لديه الصفة التي يسأل عن المشرف إلى حد ما ولا يكون أمام المشرف إلا أن يجب بنعم أو بلا، فقد تتوفر مثلاً صفة التعاون في الفرد بدرجة متوسطة.

ويمكن التغلب على هذه المشكلة يجعل القائمة أكثر وضوحاً بوضع عدد إجابات بالنسبة للسؤال الواحد وعلى المشرف أن يختار الإجابة التي تصف أداء الفرد بأكثر دقة كما يتضح في الجدول التالي:

م	بيان	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا
1	هل يحقق كمية العمل المطلوبة؟					
2	هل لديه رغبة في التعاون مع الآخرين؟					

وتعطي النتائج هنا درجة أكبر من الدقة أو الموضوعية وبصفة خاصة إذا اعتمد المقيم على سرد الحقيقة دون تدخل حكمة الشخص، إلا أنها تتطلب جهد كبيراً في تصميم القائمة.

3 - طريقة التقدير المكتوب:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق التقييم انتشاراً ويزور المشرف في هذه الطريقة بنموذج تقييم لكل فرد يتم تقييمه يعرف بتقرير الكفاءة الدورية ويحتوي النموذج على عدد من بنود التقييم يعطي المشرف فيها للفرد الدرجة التي يستحقها من كل بند. وطبعي تختلف عناصر التقييم في تقدير الكفاءة الدورية من منظمة لأخرى حسب طبيعة أنشطتها والأعمال المرتبطة بها وكذلك الأهداف التي تسعى كل منظمة لتحقيقها، بمعنى أن يكون تقرير تقييم الأداء نابعاً من طبيعة العمل وظروفه فالنموذج المطلوب للتقييم في شركة صناعية يختلف عن تلك النماذج المستخدمة في بنك أو شركة تجارية أو سياحية أو مستشفى مثلاً، الأكثر من ذلك فإن النماذج المستخدمة في تقييم كفاءة العاملين في إدارات معينة من المنظمة قد لا تصلح لقياس الأداء في إدارات أخرى في المنظمة ذاتها وقد يكون من المفضل أيضاً استخدام نماذج تختلف حسب نوع الوظائف من حيث كونها وظائف تنفيذية مسؤولة عن نتائج أعمالها فقط، أو وظائف قيادية إشرافية مسؤولة عن نتائج أعمال الوظائف الأخرى.

كما تحدد فئات لدرجات عناصر التقييم وهي:

ممتاز	من 90 إلى	100 درجة
جيد جداً	من 80 إلى	90 درجة
جيد	من 65 إلى	79 درجة
متوسط	من 50 إلى	64 درجة
ضعيف أقل	من 50 درجة	

وتمتاز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة تطبيقها كما تظهر جميع الحقائق المتعلقة بأداء الفرد في نموج واحد، فضلاً على أنه يتم تقسيم جميع الأفراد على أسس موحدة ولكن ما يؤخذ عليها أن كثيراً من أخطاء التقييم، تجد فرصة كبيرة للظهور في هذه الطريقة مثل أخطاء التحيز والتصميم والتأثر بالجوانب الشخصية والاجتماعية للفرد. لذلك يفضل بيان عنصر من عناصر التقييم بجانب استخدام بعض المقاييس التي تحدد مدى توافر كل عنصر في أداء الفرد بدرجة أو بنسبة معينة.

ويوضح الجدول التالي بعض عناصر التقييم وكذلك مؤشرات القياس

عناصر التقييم	مؤشرات القياس
كمية العمل والأنشطة	حجم ما تم إنجازه مقارنة بالمعايير
الجودة	- معدل الأخطاء في العمل - عدد الوحدات التالفة في الإنتاج
الدقة	معدل فقدان أو تلف مستندات أو سجلات هامة
سرعة الإنجاز	- معدل التأخير في إنهاء العمل - معدل النسب في تأخير العمل
المواظبة	- معدل التأخير في الوصول إلى مكان العمل - معدل التأخير في بدء العمل - معدل الغياب بدون سابق إنذار - معدل استخدام الحق في الأجازات المرضية - معدل استخدام الحق في الأجازات العارضة
العلاقات مع الرؤساء	- معدل الجزاءات الموقعة على الموظف - معدل التحقيق معه في الجزاءات المخالفة
التعاون مع الزملاء	- ورود شكاوي ضد الموظف وزملائه

ثانياً: الطرق الحديثة:

1 - طريقة التوزيع الإجباري:

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً نسبياً توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة.

ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعية وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون لدرجة وسيطة من المقياس وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض لكما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء الارتفاع أو بالانخفاض.

وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ مستمد من التوزيع الطبيعي الذي يقوم على أن أي مجموعة من الأحداث أو الأشياء أو الأشخاص تتركز دائماً حول الوسط ويقل تركيزها عند الأطراف فلو أخذنا أي ظاهرة كالذكاء أو التحصيل أو الشراء نجد أن غالبية النتائج تتقارب من المتوسط بينما نجد أن النتائج المتطرفة تقع عند الأطراف بنسبة ضئيلة جداً.

وطبقاً لهذه الطريقة في التقييم يطلب من المشرفين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتمشى مع هذا التوزيع الطبيعي وذلك بالنسب إلى يوضحها الجدول التالي:

جدول يوضح توزيع تقديرات الأفراد طبقاً لنسب التوزيع المحدد

التوزيع	التقديرات
5 %	ممتاز
20 %	جيد جداً
50 %	جيد
20 %	متوسط
5 %	ضعيف

ويجري تقسيم الأفراد وفقاً لنسب التوزيع السابقة وليس على أساس مجموعة من العناصر المختلفة التقييم.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة إلا أنها تفترض أن كل العاملين ينقسمون إلى هذه الفئات:

(ممتاز - جيد جداً - جيد - متوسط - ضعيف).

وهذا افتراض غير صحيح فقد نجد مجموعة من الباحثين أو رجال البيع أو محللين بيانات مثلاً يتصفون جميعاً أو معظمهم بحسن الأداء والامتياز في العمل وليس من العدل أن يضطر المشرف إلى تصنيفهم إلى هذه الفئات الأمر الذي يقتل روح المنافسة بينهم أو يشجع المنافسة غير الصحيحة بأن يحاول الفرد أن يكون مجرد أحسن من غيره أو يظهر غيره بأنه أسوأ منه كذلك لا تصلح هذه الطريقة في حالة وجود عدد وكيل من المرؤوسين (خمسة مرؤوسين مثلاً) إذ ليس من الضروري أن يكون توزيع مهاراتهم متناسب مع التوزيع الطبيعي.

2 - طريقة الاختيار الالزامي:

تتكون استمارة تقييم الأداء في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل تصف أنماء معينة من أداء الفرد كل مجموعة تتضمن أربع جمل منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء وسلوك الموظف ثم يقوم المشرف في كل مجموعة باختيار جملتين فقط واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوبة ولا يعلم المشرف مسبقاً الورق أو الدرجة إلى تستحقها كل جملة لأن هذه الدرجات يحتفظ بها في إدارة الأفراد طبقاً لمفتاح لهذه الجمل في استمارة التقييم ومن ثم لا يعمل المشرف إذا كان يعطي درجات عالية أو منخفضة للمرؤوسين بل أنه يركز على اختيار الجمل التي تصف أداء الفرد.

أما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل هناك جملة واحدة فقط من بين الجملتين اللتين تعبران عن الصفات المرغوبة هي التي تقضيها الإدارة وتعتبر عن الأداء المرغوب فيه وجملة واحدة فقط من بين الجملتين تختصان بالصفات غير المرغوبة هي التي تقصدها الإدارة وتعتبر عن الأداء غير المرغوبة فيه ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيا منها سيسحب في صالح الموظف أو ضده.

ونوضح فيها مجموعة من الجمل كمثال للطريقة:

- 1 - يستجيب الموظف للعمل لساعات إضافية.
- 2 - ينجز العمال المطلوبة منه الأعمال الإضافية أيضاً.
- 3 - يتغيب كثيراً عن العمل.
- 4 - ليس على دراية بسياسات وإجراءات العمل.

تمثل العبارتان 1، 2 الصفات المرغوبة في أداء الفرد بينما تصف العبارتان 3، 4 الصفات غير المرغوبة ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة وهي التي تعترض الأداء الحقيقي للموظف وليس على أساس واحد منها تعتبر أحسن من الأخرى لأنه لا يعلم ما هي الدرجة أو القيمة المعطاة لكل منها وبذلك يندم أو يقل تدخله الشخص أو تميزه وهي بذلك تعتبر أكثر من الطرق السابقة موضوعياً، ولكن في مقابل ذلك هي طريقة مكلفة جداً لأنه من اللازم إنشاء جمل خاصة لكل وظيفة على حدة فضلاً عن أنه إذا كان هناك عدد كبير من العاملين في كل وظيفة تصبح تكاليف استخدامها كبير جداً بجانب أن تصميم تلك الجمل تتطلب خبرة كبيرة قد لا تتوفر في العاملين بالمنظمة.

3 - طريقة الأحداث الجوهرية:

يقصد بالأحداث الجوهرية ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره أو دليلاً على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وقدرته على مواجهة الموقف والتصرف فيه بأكبر قدر ممكن من السرعة والدقة والسلامة كذلك على إحداث ردود أفعال سريعة ومتوافقة مع الأحداث التي يواجهها أم يسلك الفرد سلوكاً انساحياً أو يضطرب أو يشكر.

ويقوم المشرف بتسجيل ورصد هذه الأحداث وبيان سلوك الفرد في قائمة خاصة أو سجل أداء لكل فرد، ينقسم إلى قسمين، واحد للأحداث التي يبدي فيها الفرد سلوكاً إيجابياً ويشير إلى كفاءته والأخرى للأحداث التي تدل على السلوك السلبي وتشير إلى عدم كفاءته ويفضل البعض تقسيم هذه القائمة إلى عدد من العوامل يركز عليها المشرف في تقييمه للفرد مثل:

- المبادرة.

- تقبل المسؤولية.

- العقل الواعي.

- الحكم

- الدقة.

- القدرة على مواجهة الضغوط.

- التعاون مع الآخرين.

وبين الشكل التالي قائمة الأحداث الجوهرية قائمة الأحداث الجوهرية

إسم الموظف:		الفترة من:		إلى:	
التاريخ	أعمال وتصرفات سلبية	التاريخ	أعمال وتصرفات إيجابية	العوامل	
				إدارة	
				تقبل المسئولية	
				العقل الواعي	
				الحكم	
				الدقة	
				القدرة على مواجهة الضغوط	
				التعاون مع الآخرين	

وقد تبدو هذه الطريقة صعبة في أبادي الأمر إلا أنه بمجرد أن يعتاد المشرف عليها وتصبح جزئي من أعباءه الإشرافية فإنها تكون أكثر سهولة في الاستخدام والتطبيق ولعل ما تمتاز به هذه الطريقة هيون الكثير من صعوبتها فهي بمثابة مقياس موضوعي لأداء الفرد يركز على الحقائق ويتجنب الكثير من الأخطاء التعميم وتأثير الأحداث القريبة على أداء الفرد فضلاً عن أنها تبرز نواحي القصور والضعف في أداء المرؤوس مما يساعد المشرف على مناقشة تلك النواحي مع الفرد بغرض تحسين الأداء في المستقبل.

غير أن ما يؤخذ على هذه الطريقة هو شعور العاملين بالضيق نظراً لإحساسهم بأنهم مراقبون باستمرار من قبل المشرف الذي يقوم برصد كل حركاتهم وتصرفاتهم في ذلك الدفتر الأسود الصغير.

5 - طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:

يركز هذا المدخل هذه الطريقة في تقييم الأداء على الأهداف المطلوب تحقيقها من الموظف على وصف النتائج الأساسية المطلوبة وتبدو أهمية هذه الطريقة في أنها تنحوا بأداء الفرد إلى أهداف ونتائج مطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المنظمة والقيم الجوهرية لها من سلوك شخص والتزام العمل الجماعي والإبداع في العمل.

وهذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج.

كما تعتمد هذه الطريقة أيضاً في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم وزن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه أي كانت مستوياتهم هو الأهداف والنتائج المطلوبة فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات وليست طريقة لا تقبل الجدل والنفاس.

وتتضمن هذه الطريقة في استخدامها الخطوات التالية:

1 - يتم تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس بوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف منها.

2 - أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف وأن يتابع تحقيق النتائج وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً.

3 - يطالع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفة ويعد منها إطار

بمسئوليته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف والموظف وهذا الإطار للخروج بصياغة نهائية لمسئوليته في الفترة القادمة.

4 - يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية 3 أشهر أو 6 أشهر مثلاً تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية قد تكون تحقيق حصة من المبيعات أو استقطاب عدد من العلماء أو إنتاج قدرة من الأعمال ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ومحددان معاً سبل الوصول إليها والأنشطة والواجبات التي سيقوم بها الموظف وأوجه المساعدة التي يمكن أن يقدمها رئيسة

نموذج يوضح هذه المسؤوليات وأهداف خطة العمل مسئوليات

الموظف ومستهدفات خطة العمل

المستويات الرئيسية للوظيفة	مستهدفات خطة العمل
.....
.....
.....
.....

يقوم المشرف في ضوء المسئوليات والمستهدفات بتقييم أداء الموظف بناء على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف وتحديد خطة التنمية الشخصية للموظف المستهدف في الفترة القادمة كما يقوم الموظف بإبداء ملاحظات على التقييم ومدى رضاه عن تقييم رئيسة له بجانب اقتراحاته لكيفية أن يكون رئيسية أكثر فعالية.

6 - عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية أي التي تم يحققها بذلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابياً

وسلياً وأن هذه الطريقة تتميز بالموضوعية وإن كانت تحتاج إلى مجهود زائد من الرئيس المباشر في تحديد أهداف محددة وواضحة وكمية ومقبولة من مرؤوسيه.

وبالإضافة إلى هذه الفرق المقيم الأداء توجد طرق للتقييم والتي من أهمها ما يلي:.

1 - قائمة معايير التقييم

وتعتبر هذه الطرق أوسع الطرق انتشاراً وأسهلها تصميماً وأبسطها استخداماً وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء ويجمع الدرجات الخاصة بالتقييم حاصل الجميع وهو مستوى تقييم أداء الفرد.

2 - طريقة المقارنة بين العاملين

في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات أو وجبات من المقارنات ويتحدد في كل منهما أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت.

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك يوضع خط تحت الفرد الأفضل.

ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد عاملين كبيرة حيث سيكون عدد المقارنات كبيرة جداً.

هذا ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث ن هو عدد الأفراد

فهل تعرف عدد المقارنات في قسم به 25 فرد أن عدد المقارنات سيصل إلى 300 مقارنة وهو أمر يجعل عليمه المقارنة صعبة وبالتالي فإن أهمية هذه الطريقة تظهر في الأقسام التي يعمل بها عدد قليل من العمال.

الفصل التاسع

أدارة الأداء

- مقدمة
- أولاً: مفهوم إدارة الأداء.
- ثانياً: أهداف الإدارة الأداء.
- ثالثاً: نماذج تقويم الأداء الإداري.
- رابعاً: الفرض من إدارة الخوافز والمعايير المرتبطة به.
- خامساً: العلاقة بين إدارة الأداء وتقييم الأداء.
- سادساً: معايير إدارة الداء الفعالة.
- سابعاً: العلاقة بين غرض إدارة الخوافز وتحقيق التمييز المؤسسي.
- ثامناً: خطوات تقييم الأداء المؤسسي.
- تاسعاً: خصائص مؤشرات قياس الأداء المؤسسي.
- عاشراً: مجالات مؤشرات قياس الداء المؤسسي.
- الحادي عشر: مميزات قياس الأداء المؤسسي.
- الثاني عشر: صعوبات قياس الأداء المؤسسي.
- الثالث عشر: مستويات التقويم الجامعي.
- الرابع عشر: تقييم أداء المديرين.
- الخامس عشر: دور المديرين وإدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء.
- السادس عشر: مشكلات ومعوقات تقييم الأداء.
- السابع عشر: مشكلات ومعوقات أنظمة تقييم الأداء في مصر.



أدارة الأداء

مقدمة

تشعب وظائف الإدارة وتتعدد كنتيجة ضمنية لتطوير أهدافها وواجباتها والظروف البيئية التي تعمل من خلالها ويأتي تقويم أداء العاملين على رأس الوظائف المعقدة للإدارة وذلك بسبب تعامله الدائم مع العنصر البشري سواء كمقيمين ومشرفين - مدراء) أو كمقيمين (عاملين) الأمر الذي يتيح باستمرارها ما لا بأس به من التحير سلباً أو إيجاباً ويشير تقويم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين وتعد وظيفة تقويم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فعن طريق القياس والتقويم تتمكن الجامعة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أم برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية.

وأن تقويم الأداء يمثل مكاناً حيوياً في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها وفي ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام وخصوصاً المتعلقة منها بالعاملين كالتثبيت في الخدمة والترقية والنقل والعلاوات والتدريب.

وأن تقويم الأداء هو عملية دورية منظمة يقوم بها الرئيس واستكشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المرؤوس تمهيداً لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

أولاً: مفهوم إدارة الأداء

تعرف إدارة الأداء بالمنظمات الحديثة بأنها العملية التي يقوم من خلالها المدراء بضمان أن أنشطة الموظف ومخرجاته تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم تقييم الأداء:

تمثل عملية تقييم الأداء في قياس مجموعة من الجوانب المحددة من أداء الموظف للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل دعم نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف.

ثانياً: أهداف إدارة الأداء

تنشئ المنظمات نظاماً لإدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أغراض أساسية هي كالتالي:

1 - الغرض الاستراتيجي:

- التدريب.

- التأديب.

- الغرض الإداري.

2 - الغرض الإداري:

يستخدم نظام إدارة الأداء للأغراض الإدارية بالمنظمة عندما يقدم معلومات مفيدة للإدارة المستمرة من حيث:

- الرواتب

- مزايا الوظيفة.

- برامج التقدير والاعتراف.

- الاحتفاظ بالموظف أو رغبة من العمل.

3 - الغرض التطوير:

يساعد نظام إدارة الأداء بالمنظمة على تطوير معارف ومهارات الموظف كما أنه يساعد على جعل الموظف على دراية بنقاط قوته والجوانب التي تحتاج منه إلى التحسين.

ثالثاً: نماذج تقييم الأداء الإداري

هناك عدة نماذج يمكن لأي جامعة أن تستخدمها من أجل تقييم الأداء الجامعي فيها ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

1 - نموذج هاموند Hammond model

ويؤكد هذا النموذج على أن عملية التقييم هو مدى معرفة فاعلية البرنامج في تحقيق الأهداف.

ويتضمن هذا النموذج الخطوات التالية:

أ - تحديد وعزل الجوانب التي يراد تقييمها.

ب - تحديد المتغيرات ذات العلاقة.

ج - تحديد الأهداف السلوكية المطلوب تحقيقها.

د - تقييم الأهداف السلوكية في ضوء المتغيرات الإدارية والتنظيمية.

هـ - تحليل النتائج التي تم التوصل إليها.

2 - نموذج ستيك Stack model

وفي هذا النموذج مركز التقييم على الوصف والحكم.

ويتضمن هذا النموذج على الخطوات التالية:

أ - الأسبقيات:

وهي الشروط المتاحة قبل تأثير البرنامج في النتائج أي في الواقع.

ب - التفاعلات.

وهي النشاطات المتابعة.

ج - النتائج:

وهي التأثيرات الناتجة عن البرنامج التعليمي.

ويقسم ستيك النشاطات الوصفية إلى نشاطات ملاحقة ونشاطات متوقعة أما النشاطات الأخرى فيقسمها إلى معايير وأحكام.

ويؤكد هذا النموذج على استمرارية التقويم منذ بداية البرنامج وأثناءه ونهايته كما ويحتاج إلى مقارنة النتائج بنتائج منظمة تربوية أخرى مشابهة إلى المقارنة مع معايير معدة سابقاً.

3 - نماذج ستفليبيم Stoffebean model

إن التقويم على وفق هذا النموذج عبارة عن عملية توفير وتجهيز المعلومات المفيدة لحكم على بدائل القرار والهدف من إجراء التقويم هو مقدمة متخذي القرار. وقد حدد ستفليبيم ثلاث خطوات إجرائية لعملية التقويم وهي:

أ - التخطيط

أي التركيز تحديد وتوضيح وتعريف المعلومات المطلوبة لمتخذي القرار.

ب - الحصول:

وتعني جمع وتنظيم وتحليل المعلومات باستخدام الأساليب الفنية في الإحصاء والقياس.

ج - التجهيز:

وتعني تنظيم المعلومات بشكل يؤدي إلى الاستفادة القصوى منها في عملية التقييم.

4 - نموذج بروفيس Provas Model

ويرى هذا النموذج أن للتقويم ينبغي أن يتضمن الجوانب الآتية:

أ - الاتفاق على معايير محددة للبرنامج التعليمي

- ب - تقرير ما إذا كان هناك أن تتناقض أو تعارض بين جوانب البرنامج التعليمي .
 ج - استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها حول التناقض لتحديد نقاط الضعف في البرنامج التعليمي .

رابعاً: الغرض من إدارة الحوافز والمعايير المرتبطة به

تعمل إدارة الحوافز في منظومة متكاملة للأداء أو المؤسي لتحقيق التمييز ولذلك نجدها تسعى بصورة دائمة إلى تحقيق ما يلي:

- ربط خطط التحفيز بتحقيق الأهداف .
- تساعد وتؤكد وترسخ قيم المنظمة .
- تلبية احتياجات العمل .
- الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة .
- وضع خطط قابلة للتحقيق والتي تراعي الأوليات والتي تحقق المكاسب بصورة تراكمية بمرور الوقت .

ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول يوضح علاقة الغرض من إدارة الحوافز بالخطة

الاستراتيجي للمؤسسة

الخطة الاستراتيجية	الغرض الاستراتيجي
- راتب نفسي: الاستمرار في متابعة معدلات الرواتب في السوق للتأكد من أن الراتب منافسي بصورة مستمرة	- تقديم حوافز تجذب وتحتفظ وتحفز العاملين وتساعد على نشر وتوثيق ثقافة الأداء والتميز.

- التأكد من أن مستويات الرواتب منافسة بصورة مستمرة

- مكافأة العاملين على قدر مساهمتهم

- تقديم نظام حوافز متكامل يشمل الحوافز المالية وغير المالية

- تطوير عمليات التحفيز إلى توفير المساواة والعدالة في الرواتب بصورة منظمة وذات شفافية والتأكد من أن مبادئ إدارة التحفيز تعمل على تحسين الأداء وأن المنظمة قادرة على توفيرها

- تقييم الوظائف: تطوير وتطبيق نظام كمبيوتر تقييم كافة الوظائف للكافة العاملين.

- هيكل الرواتب والدرجات والوظيفية السعي إلى تبني منهجيات بديلة لتصميم الدرجات الوظيفية وهيكل الرواتب

- إدارة الأداء مراجعة العمليات الخاصة بإدارة الأداء للتأكد أنها تدعم تطوير ثقافة الأداء من خلال توضيح التحسين والتطوير المطلوب في الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات السليمة في هذا الشأن الهام.

خامساً: العلاقة بين إدارة الأداء وتقييم الأداء

في ظل الإدارة الحديثة تحولت النظرة من المدخل التقليدي والتقييم الأداء إلى المدخل الحديث المعتمد على إدارة الأداء ويظهر الاختلاف الجوهرى بين المدخلين في أن المدخل التقليدي ينظر فقط إلى تقييم أداء الموظف ولكن يأخذ المدخل الحديث عملية تقييم أداء الموظف في إطار النظام المتكامل للإدارة والذي يحتم القيام بتقييم أداء الموظف في ظل النظرة الكلية لإدارة المنظمة وهو ما يتطلب بالضرورة الربط بين أداء الموظف وتحقيقه لأهداف المنظمة.

سادساً: معايير إدارة الأداء الفعالة

هناك خمس معايير لتحقيق إدارة الأداء الفعالة وهي كالتالي:

1 - التوافق مع الاستراتيجية

يهدف نظام إدارة الأداء إلى دعم سلوك الموظف والثقافة السائدة لديه والتي تدعم بدورها استراتيجية وأهداف المنظمة.

ويساعد نظام إدارة الأداء على التحول إلى منظمة مهتمة بالعملاء وجعل سلوك الموظفين بدعم هذا الاتجاه.

2 - الصلاحية

تشير الصلاحية إلى أن أداء القياس تقيس بالعقل ما تهدف إلى قياسه وفي حالة قياس جوانب أداء الموظف فإن الصلاحية تشير إلى قياس ما يستهدف قياسه من جوانب الأداء أو المتصلة بالوظيفة التي يؤديها مثل سجلات الحضور تقيس التوقيتات المتصلة بالعمل ولا تقيس كفاءة العمل فهي لا تظهر نتائج العمل.

أما كفاءة العمل فتحتاج إلى مقياس يركز على النتائج التي يتم تحقيقها في وقت محدد فتزاد كفاءة الموظف كلما أنتج كما أكبر بمستوى جودة معينة في فترة زمنية محددة.

3 - المصدقية

تصف المصدقية مدى توافق النتائج مع الأداء محل القياس بصورة مستمرة فإذا كانت المصدقية متواجدة في أداة القياس فإنه يجب أن نصل إلى نفس النتائج في حالة قياس الأداء من وقت إلى آخر.

4 - القبول

يجب أن تكون أداة أو طريقة القياس مقبولة من قبل الموظفين محل القياس ولا

يجب أن تأخذ وقتاً طويلاً يجب أن يشعر الموظف بأن أداة أو طريقة القياس عادلة.

5 - تعطي تغذية مرتدة محددة

يجب أن تعطي التغذية المرتدة معلومات محددة عن أدائه وهل تم تحقيق ما يتوقع منه تحقيقه أم لا.

سابعاً: العلاقة بين غرض إدارة الحوافز وتحقيق التمييز المؤسسي

تهدف إدارة الحوافز بالمؤسسات المتميزة إلى التأكد من أن العاملين بالمنطقة لديهم المهارات والقدرات والتحفيز والتصميم على تحقيق النجاح. والفلسفة الحاكمة هنا تتمثل في أنه يجب مكافأة العاملين على قدر القيمة التي يقدمونها للمنظمة.

ولذلك يجب أن تجدد المنظمة ما يعتبر بالنسبة له كقيمة مضافة وهو ما يجب أن تدفع أو تقدم مقابلاته كمكافأة كحافز وبالتالي يجب أن تعتمد استراتيجية التحفيز على القيام بالشيء الصحيح وبالصورة الصحيحة وتوصيل الرسالة المرتبطة بذلك لكافة العاملين فيما يتعلق بالسلوك المهارات والقدرات المتوقعة والتي يتمتع فيها العاملون والمخرجات التي يجب عليهم العمل على تحقيقها النتائج.

ثامناً: خطوات تقييم الأداء المؤسسي

يمكن تلخيص خطوات عمل تقييم الأداء المؤسسي في الخطوات التالية:

- 1 - جميع المعلومات وتحليلها لإعداد الدراسات اللازمة لتحديد مجالات تطوير أداء الهيئة المؤسسي وتطوير مواردها البشرية والمحافظة عليها.
- 2 - جميع المعلومات وتحليلها وإعداد مسودة تقارير الدراسات المتعلقة بتطوير أداء الهيئة بناء قدراتها المؤسسية ووضع خططها العمل لتنفيذها وقياس نتائجها.
- 3 - التأكد من وجود إجراءات عمل قياسية فعالة لكافة عمليات الهيئة وخدماتها

والعمل على مراجعتها وتطويرها وتبسيطها وتحديثها بالتنسيق مع المعنيين في دوائر الهيئة.
4 - مراجعة الدراسات المتعلقة بتطوير أداء الهيئة وبناء قدراتها المؤسسية والإشراف على تنفيذ خطط العمل المتعلقة بها.

5 - إعداد مسودات الوصف الوظيفي وتقديم الاقتراحات الأولية للتعديلات على الهيكل التنظيمي للهيئة والهيكل التنظيمية والمهام الرئيسية لدوائر الهيئة وفقاً لمضمون أهداف استراتيجية الهيئة.

6 - المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لموظفي الهيئة وإعداد الخطط لتنفيذها.

7 - تنفيذ الخطط التدريبية لموظفي الهيئة والتنسيق مع مراكز التدريب المحلية والخارجية والجهات المعنية بالتدريب.

8 - المشاركة في تطوير آلية تقييم أداء موظفي الهيئة ومتابعة تطبيقها وحفظ الوثائق والملفات والسجلات المتعلقة بعمله.

تاسعاً: خصائص مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

هناك العديد من الخصائص المميزة لمؤشرات القياس أهمها ما يلي:

1 - تقوم المؤشرات بدراسة الطرق التي تؤدي بها الأجهزة الحكومية أعمالها من أجل التوجيه باتباع أفضلها.

2 - تهتم المؤشرات بتقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وخطواتها المتبعة من أجل اختصارها وإلغاء غير الضروري منها.

3 - تهتم المؤشرات بدراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة.

4 - تهتم المؤشرات بإمكانية وضع معدل أداء العاملين لكل عنصر من عناصر التحليل.

5 - تهتم المؤشرات بإظهار الهيكل التنظيمي لتطوره ليتماشى مع أسلوب البرامج والأداء.

6 - تهتم مؤشرات الأداء بتحليل العمل الحكومي الذي يقود إلى تحديد الوقت المعياري ومقدار التكاليف اللازمة والطريقة السليمة لأداء العمل وتحديد متوسط الأداء ثم الوصول إلى مؤشرات الأداء.

عاشراً: مجالات مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

بالنسبة للمجالات التي يغطيها مؤشرات القياس ذلك أن المجالات التي يغطيها مؤشرات القياس تتضمن مجالات متنوعة يمكن حصرها في الأنشطة التالية.

1 - الأنشطة التي يمكن قياسها والأنشطة التي يتعذر قياسها إن الأنشطة التي يمكن قياسها هي الأنشطة التي تكون وحدات العمل بها متماثلة في جميع الأوقات وفي جميع الوحدات التنظيمية المتشابهة أما الأنشطة التي يتعذر قياس العمل بها فهي تلك التي لا يمكن تحديد وحدة مناسبة يعتمد عليها في قياس العمل بها وفي هذه الحالة لا بد من وضع مؤشرات للقياس مثل الأداء المقارن ومقاييس الإحلال.

2 - الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة:

يطلق على الأنشطة الرئيسية اسم الأنشطة التخصصية أو الفنية ويتمثل وصفها بوصف اختصاصاتها الرئيسية حيث يتم وصف الاختصاصات الرئيسية لكل وزارة مثلاً وما يتبعها من وحدات إدارية وفقاً للتنظيم الإداري أما الأنشطة المساعدة فهي تقوم بدور المساعدة والمعاونة للأجهزة الفنية وتتجمع هذه الأنشطة في الجهاز القائم بالشئون الإدارية والجهاز القائم بالشئون المالية.

3 - الأنشطة المحددة والأنشطة غير المحددة:

إن الأنشطة المحددة هي تلك التي تحدد فيها الاختصاصات تحديداً واضحاً

قاطعاً بحيث يمكن مساءلة الموظف الذي كلف بالعمل مع إمكانية قياس هذا العمل مثل الموظف بإعداد مرتبات العاملين أما الوظائف التي قد تكون في ظاهرها محددة ولكنها في الحقيقة غير ذلك هي وظائف المديرين وتعتبر هذه أعمال يصعب قياسها كمياً نظراً لعدم وجود تحديد كمي للعمل الذي يتم.

4 - الأنشطة الثابتة والأنشطة المتذبذبة:

الأنشطة الثابتة هي التي لا تتغير ولا تزيد مع مرور الأيام أما الموظف الذي يتغير عليه عبث العمل فبالتالي فإن مؤشر القياس سيتغير وبناء على ذلك نجد أن هناك تغيير وتنوع في الأنشطة الحكومية يحتاج إلى مؤشرات قياس متنوعة حسب طبيعة الأنشطة وتعددتها.

الحادي عشر: مميزات قياس الأداء المؤسسي

هناك عدد من المزايا بالقياس الأداء والمؤسس للمنظمة أهمها ما يلي:

- 1 - تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف مما يجعلها أهدافاً بعيداً عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
- 2 - الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف وبالتالي وصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
- 3 - اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
- 4 - تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- 5 - المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
- 6 - تحدد وحدات قياس ممكنة تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات

الجهاز الحكومي التي تقوم بمستوياته أداء الخدمات.

ويتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسس الدقة كعنصر أساسي في نجاح عملية القياس ويسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات وتليها عملية متابعة ورقابة مستمرة ومن خلال هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد انحرافات سيرة أثناء التنفيذ بهدف تلاقيها ومعالجتها.

الثاني عشر: صعوبات قياس الأداء المؤسسي

على الرغم من تلك المزايا التي تتوافر في عملية قياس الأداء المؤسسي إلا أنه توجد العديد من الصعوبات التي تعترض عملية قياس الأداء المؤسسي حيث ترجع صعوبة قياس الأداء في أية منظمة حكومية إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في مثل تلك المنظمات الحكومية والتي يمكن التعرض لأهم تلك الصعوبات كما يلي:

1 - طبيعة الخدمات الحكومية

فمن المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية ومنها بالطبع مركز إعداد القادة هو مجهود مجرد يصعب تعريفه وإخضاعه للقياس وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقييم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية.

ونظراً لأن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية هو منتج غير ملموس وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية وبالتالي يصعب تجديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج الحكومية وهذا أما يسهل على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الذي يحقق مناهج أكثر من غيره.

2 - تعدد تعارض الأهداف والأولويات

عادة ما يوجد للمنظمات الحكومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة، وبالتالي فإن تعدد الأهداف في الوحدة الحكومية يضيف إلى صعوبة قياس الأداء وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطي لكل هدف من الأهداف المتعددة.

3 - غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية

حيث أن عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسئولية وغياب المساءلة نذكر منها ما يلي:

أ - التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية.

ب - الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة.

ج - غياب التنظيم السليم للأجهزة وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

4 - التعقيدات الإدارية (الروتين) في الأجهزة الحكومية

ذلك أنه كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات في حين مركز أجهزة المساءلة في الحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

5 - الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل

وتتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في الآتي:

أ - التضخيم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسئولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

ب - ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.

ج - صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.

د - خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عدة العمل الوظيفي.

6 - غياب رقابة الملكية الخاصة

حيث تسود في الأجهزة الحكومية حاله من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلية التي تمارس في القطاع الخاص.

7 - الضغوط السياسية

حيث عادة ما تمارس الأجهزة الحكومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من دوراتها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي الردود السياسي والاجتماعي للحكومة التي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.

8 - التداخل في تقديم الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص

فلقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الخاص والحكومي خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسس للأجهزة الحكومية.

9 - قياس الأداء الممثل

في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

الثالث عشر: مستويات التقييم الجامعي

1 - تقييم على مستوى الكلية أو المعهد

ويتم فيه تقييم أداء كل كلية فيما يتعلق بالأداء التعليمي والأكاديمي على كافة المستويات.

- القسم العلمي.
- وأعضاء هيئة التدريس.
- البرامج الدراسية
- المكتبات ومراكز المعلومات.
- المبادئ والتسهيلات.
- شؤون الطلاب والنتائج.
- النشاط البحثي.

كل على حدة ثم تقييم أداء الكلية ككل وأن آلية عمل هذا المستوى تتطلب إنشاء وحدة متابعة تقييم الأداء وضمان الجودة بكل كلية حيث تنشأ بكل كلية حيث تنشأ بكل كلية وحدة للمتابعة الداخلية تسمى الوحدة تقويم الأداء وضمان الجودة تختص بمتابعة توفير البيانات والمعلومات المطلوبة وتسليمها إلى مركز تقويم الأداء وضمان الجودة الشاملة بالجامعة كما تتولى في نفس الوقت وبالتنسيق مع المركز تطبيق كل الخطوات والإجراءات التي تؤدي على رفع مستوى الأداء المؤسسي الأكاديمي وبالكيفية التي تضمن مستقبلاً تأهيل الكلية أو المعهد لمرحلة الجودة والاعتماد.

2 - تقييم على مستوى الجامعة

ويتم فيه تجميع تقييم أداء كليات الجامعة لتحصل على تقييم أداء الجامعة ككل فيما يتعلق بالأداء التعليمي والأكاديمي.

3 - تجميع البيانات والمعلومات

ويشتمل تجميع البيانات والمعلومات على الخطوات التالية:

1 - قيام مركز تقويم الأداء الجامعي بتوزيع أدوات ومتطلبات جميع البيانات والمعلومات على كافة الأطراف ذوي العلاقة.

2 - قيام الأطراف ذوي العلاقة بتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة وفق النظام الذي يتم إقراره من قبل مركز التقييم.

ويقصد بالأطراف ذوي العلاقة:

أ - عميد الكلية.

ب - معاونين.

ج - رؤساء الأقسام العلمية.

د - مجالس الأقسام

هـ - المؤتمرات العلمية للأقسام والكلية.

و - أعضاء هيئة التدريس.

ع - الإدارات المعنية في الإدارة العامة بالجامعة.

غ - الإدارات المعنية والعربية التعليمية والأكاديمية بالكلية.

3 - يقوم مركز تقويم الأداء وضمان الجودة بالجامعة بأعمال مراجعة البيانات والمعلومات والتأكد من تفريقها وتحليلها واستخراج المؤشرات الإحصائية لعناصر التقييم على كل مستوى من المستويات الخاضعة للتقويم.

4 - تشكل لجنة فنية متخصصة من عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصص لمراجعة وتفريغ وتحليل البيانات والمعلومات واستخراج المؤشرات الإحصائية

لعناصر التقييم والتأكد من سلامة تطبيق النظام وتعد تقدير بذلك يتم عرضه على مدراء مركز تقويم الأداء الجامعي.

5 - يقوم مركز تقويم الأداء الجامعي بإعداد تقارير بنتائج التقييم والتوصيات والمقترحات التصويبية لعرضها على رئيس الجامعة لاتخاذ إجراءات اعتمادها وتوزيعها على الأطراف والجهات ذوي العلاقة أو ما يراه مناسب بخصوصها.

الرابع عشر: تقييم أداء المديرين

يعتبر التقييم عملية مهمة في حياة الموظف والوظيفة فكفاءة الأفراد تساعد في تقدم الوظيفة وزيادة إنتاجيتها.

ويقصد بالتقييم الوقوف على مستوى إنجاز الموظف لأعماله كماً ونوعاً وتحقق هذه العملية فوائد عديدة من أهمية تشخيص الأداء المتطرف وتحديد سياسة الأجور ومساعدة الموظف في التعرف على نفسه ومعرفة نقاط ضعفه واحتياجاته إلى التطوير وتستخدم في التقييم وطرق وأدوات عديدة من أهمها:

1 - تقارير الكفاية:

وهي طريقة شائعة حكومية بموجبها يقوم الرئيس المباشر بتقييم مرؤوسيه بواسطة تقارير منمطة بأشكال متعددة أو قد تترك مفتوحة وتتضمن التقارير أسئلة قصيرة يجب عليها الرؤساء بشكل موجز لتقييم أداء موظفيهم مثل درجة الانضباط والسرعة والدقة في العمل وجودة الإنتاج.

وهذه التقارير تكون سرية لا يسمح للموظفين الإطلاع عليها أو قد تكون علنية بحيث يسمح للموظف الإطلاع عليها وقد تكون سرية وعلنية في نفس الوقت ذاته فيسمح فقط للموظف الضعيف الأداء الإطلاع على جوانب الضعف في أدائه ليساعد ذلك في تطوير نفسه.

2 - الاختبارات:

وهي امتحانات تجري للموظفين للكشف عن قدراتهم وتقييم إنجازاتهم وتتخذ الاختبارات صوراً عديدة منها الاختبارات المغلقة والاختبارات المفتوحة واختبارات العبور والمسابقات.

وهي وسيلة موضوعية في التقييم وتمتع بتأييد الرؤساء والإداريين.

3 - المواقف الاستثنائية

وهي طريقة تقييم أداء الأفراد وكيفية التصرف في مواقف استثنائية إيجابية أو سلبية والمواقف الدالة على شدة انتماء الموظف للمنظمة وإخلاصه في العمل أو العكس.

4 - المعايير المحاسبية

تقييم بحسب الأرباح والخسائر يتعامل مع الأشخاص والوحدات التنظيمية على اعتبارها وحدات مستقلة قائمة بذاتها لها ميزانيتها الخاصة، تطبق هذه المعايير في دراسة الميزانية لمعرفة مقدار الخسارة أو الربح أو الوقورات.

5 - المعايير المعنوية

وهو تقييم يقوم على أساس قيام معنويات العاملين في المنظمة أو الوحدات التنظيمية من خلال مجموعة أسئلة توجهه إلى عينات من العاملين تدور حول الإشراف والانتفاء وشئون الوظيفة.

6 - تحقيق الأهداف

بموجب هذه الطريقة يقاس أداء العاملين بمقدار تحقيقهم للأهداف المعلنة من قبل المنظمة والتي يشارك العاملون في صياغتها.

الخامس عشر: دور المديرين وإدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء

أ - دور المديرين في تقييم الأداء

تتركز مسئولية المديرين التنفيذيين في الأداء الفعلي لوظيفة تقييم الأداء على إعطاء معلومات عن الأداء والمرؤوسيهم وهم قد يتبعون في ذلك نظاماً سمات إجراءات معلنة وإجراءات ونهاذج.

إلا أنه يجب التوضيح أن المدير التنفيذي مسئول يوماً بيوم أن يتابع أداء مرؤوسيه وأن يقوم بتقييمه بشكل غير رسمي وأن يبلغ هؤلاء المرؤوسين بصورة ودية عن أي تقدم أو تقصير في أدائهم للعمل.

ب - دور إدارة الموارد البشرية

فهي مسئولة عن تصميم النظام الإشراف على تنفيذه وذلك من خلال توزيع الاستمارات الخاصة بالتقييم ومتابعة المديرين في عملية التقييم وتدريبهم على هذا التقييم والحصول على نتائج التقييم وتحليلها ومراجعة دقة التقييم الذي قام به المديرون التنفيذيون وتصحيحه أن لزم الأمر والاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة.

جدول يوضح صور كل من إدارة الموارد البشرية المديرين في نظام تقييم الأداء

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
1 - التقييم العقلي لأداء المرؤوسين	1 - تصميم نظام تقييم الأداء
2 - كتابة تقارير الأداء بشكل سليم	2 - تدريب المديرين التنفيذيين على التقييم
3 - إجبار المرؤوسين بنتائج التقييم	3 - توزيع استمارات التقييم في مواعيدها

4 - جميع استمارات التقييم في مواعيدها	
5 - مراجعة دقة التقييم	
6 - الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها	

شكل يوضح دور إدارة الموارد البشرية أو المديرين التنفيذيين في تقييم الأداء

السادس عشر: مشكلات ومعوقات تقييم الأداء

تعاني كثير من المنظمات كما يعاني المدبرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء الأمر الذي يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء.

ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين هي كالتالي:

1 - القسم الأول: خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء.

2 - القسم الثاني: خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم.

أولاً: مشاكل أنظمة التقييم

تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته ومن أهمك هذه

المشاكل:

1 - عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.

2 - عدم وجود تعليقات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

3 - عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز - جيد - ممتاز) في التمييز بين العاملين.

4 - عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين وعدم وضوح

وظيفة كل منهما في هذا المجال.

ثانياً: مشاكل المديرين القائمين بالتقييم

يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم ومن أهمها ما يلي:

1 - ميل المديرين إلى التصميم:

وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس تجعله يعملها على باقي صفات الأداء أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوس فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.

2 - عدم فهم معايير التقييم:

فمعايير مثل المبادأة والتعاون قد تكون غامضة في معناها.

3 - عدم فهم مقياس التقييم:

فإذا كان المقياس مقسماً إلى ممتاز وحيداً جداً وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف فيها هو معنى كل درجة وما هو حدودها، المرقد يكون غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر.

4 - التأمل أو التشدد أو التوسط:

يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية أو تقديرات منخفضة أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة.

5 - التميز الشخصي:

يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونكم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقربة أو الجنس أو التشابه في الصفات أو الصداقة أو الميل الشخصي للمرؤوسين.

هذا أو تعاني كثير من المنظمات المصرية والعربية من فشل ذريع في أنظمة تقييم الأداء وذلك خلافاً لما هو حادث عالمياً حيث يثق العاملون والمديرون في الأنظمة التي يعملون بها ويستخدمونها خير استخدام.

وبالإضافة إلى هذه المشكلات فإن تقييم الأداء في المنظمات الحكومية يعاني من مشكلات والتي من أهمها:

- 1 - الافتقار إلى معايير التقييم الكمية بشكل خاص التي يمكن أن تظهر النتائج بوضوح.
 - 2 - لا موضوعية بعض الرؤساء وتحيزهم في التقييم.
 - 3 - عدم الاهتمام بنتائج التقييم، فالتقييم عملية لها أبعادها لاسيما وأنه يؤثر على:
 - أ - تقدير الحوافز.
 - ب - احتياجات التدريب.
 - ج - توصيف الوظائف ومواصفاتها.
 - د - تحديد الأجور.
 - هـ - الحكم على مدى صلاحية طرق من إجراءات التعيين.
 - و - اختيار مدى صلاحية المعينين للوظيفة.
 - ع - تقريب الرؤساء من المرؤوسين.
- هناك بعض الأخطاء تصاحب عملية التقييم يترتب عليها مشكلات لها تأثير كبير في فعالية التقييم وبصفة خاصة إذا كانت بعض الوظائف لا يمكن إخضاعها للقياس الكمي الموضوعي.
- وتتلخص هذه المشكلات فيما يلي:

1 - التاثر بصفة معينة في الحكم على باقي الصفات (أخطاء التقييم)

يتم تقييم الأداء بناء على عناصر وصفات معينة تتضمن على سبيل المثال كمية العمل وجودة العمل والتعاون مع الزملاء والسرعة في الإنجاز.

وتتمثل المشكلة هنا أن المشرف يتأثر بعنصر واحد من عناصر التقييم أو صفة واحدة من الصفات ويقوم بالتصميم على العناصر والصفات الأخرى فمثلاً قد يرى المشرف أن كمية العمل لفرد ما وممتاز فيقوم ببناء على ذلك بمنح تقدير ممتاز للفرد في جميع عناصر التقييم الأخرى في جميع عناصر التقييم الأخرى في جودة العمل والتعاون وسرعة الإنجاز دون أن يدرس بشكل دقيق مستوى أداء الفرد في هذه العناصر الأخرى.

2 - الاتجاه نحو المتوسط (أخطاء الحياة أو المتوسط)

يعني خطأ الاتجاه نحو المتوسط أن المشرف يعطي درجات ليست عالية ولا منخفضة في نفس الوقت، لجميع العاملين إما الجهة بالفروق الفردية بين هؤلاء العاملين أو لرغبته أن لا يظلم أحد أو يقف في طريقة ترقبته أو زيادة أجرة ولأنه يريد أن يحقق درجة كبيرة في المساواة بين جميع العاملين في تقييم الأداء.

إن مثل هذا الاتجاه بلا شك تأثيره السلبي على مستوى دافعية الأفراد حيث يسوي بين الكفاء وغير الكفاء.

3 - التساهل أو التشدد بدون مبرر

يميل بعض المشرفين إلى التساهل ويعطون دائماً تقديرات عالية للأفراد بينما يميل لبعض الآخر إلى التشدد وتكون تقديراتهم منخفضة وقد يرجع ذلك إلى سمات شخصية المشرف أو إلى المعايير التي يضعها المشرف لنفسه.

عند تقييمه لأداء الأفراد أنه قد يصنع بعض المشرفين معايير عالية على أنها تمثل الأداء العادي بينما يضع البعض الآخر منهم معايير منخفضة يرى أنها تمثل مستوى يمكن لكل العاملين تحقيقه ويعتمد التقييم في الحالتين بدرجة كبيرة على المشرف القائم بالتقييم أكثر من اعتماده على مستوى الأداء الفعلي للعاملين.

4 - تأثير الحداثة

يعني تأثير الحداثة تأثير المشرف بالأحداث القريبة التي حدثت خلال وفترة التقييم. فعلى سبيل المثال قد تكون فترة التقييم ستة شهور فنجد أن المشرف يتأثر بالأحداث التي حدثت خلال آخر شهرين من فترة التقييم ويترتب على ذلك عدم دقة وموضوعية التقييم لأن هذه الأحداث القريبة لا تكون ممثلة لمستوى أداء الأفراد خلال فترة التقييم كلها.

5 - التحيزات الشخصية للمشرفين

تشمل أخطاء عملية التقييم التحيزات الشخصية للمشرفين وتأثيرها باعتبارات شخصية أو اجتماعية غير مرتبطة بمستوى الأداء ويحدث ذلك بصفة خاصة في حالة غياب المقاييس الموضوعية للأداء.

6 - المؤشرات التنظيمية

تتأثر التقديرات التي يعطيها المشرف لمرؤوسيه تبعاً لسياسة التي تنوي الإدارة أنبأها بالنسبة للارتفاع نتيجة التقييم فإذا كانت الإدارة تخطط لاستخدام نتيجة التقييم في الترقى أو زيادة رواتب الموظفين يمنح المشرف إلى إعطاء تقديرات حسنة للموظفين حتى يمكنهم من الاستفادة من هذه المزايا أما إذا كانت الإدارة تريد أن تستعمل نتيجة التقييم لتحديد مواطن الضعف في أداء المرؤوسين وبالتالي علاجها عن طريق تصميم برامج تدريبية لهم فقد يعطي المشرف كما وجد أيضاً أن تقديرات المشرفين تميل إلى الارتفاع إذا كانت الإدارة تقضي بأن يشرح المشرفون بمرؤوسيههم الأسس التي بنوا عليها حكمهم على مرؤوسيههم.

السابع عشر: مشكلات ومعوقات أنظمة تقييم الأداء في مصر

فيما يلي أهم أسباب فشل أنظمة تقييم الأداء في مصر:

- 1 - تستخدم المنظمة نموذجاً واحداً للتقييم أداء كل العاملين بها بالرغم من اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية.
- 2 - تبعد معايير التقييم عن نواتج العمل وأهدافه والتركيز على معايير هلامية غير دقيقة ليس لها علاقة واضحة بأداء الفرد.
- 3 - التأهل الزائد من قبل المديرين في منح تقديرات عالية لأداء مرؤسيهم وهو نوع من التكافل الاجتماعي.
- 4 - الإخراج السيئ لنماذج تقييم الأداء من حيث شكلها وطباعتها وخلوها من التعليقات اللازمة لاستيفائها.
- 5 - إهمال واضح من قبل إدارات الأفراد في مراجعة دقة التقديرات التي يمنحها المديرون لمرؤسيهم.
- 6 - عدم وجود أنظمة جيدة لأخبار المرؤسين بنتائج التقييم.
- 7 - خوف المديرين من أن يقيموا أداء مرؤسيهم بشكل واقعي.
- 8 - ميل لجان التظلم إلى محاباة العاملين ودون موضوعية مما يقيم النظام.
- 9 - عدم استخدام نتائج التقييم في الاستخدام المختلفة له.
- 10 - الشك وعدم ثقة المديرين في النظام.

المراجع

1. قائل العولمة، التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن "دراسة ميدانية" مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية منشورات جامعة اليرموك عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مجلد 8، ع2، 1992.
2. فبليدان فلسن يوسف سمعان، الإصلاح الإداري للمدراس الثانوية العامة بمصر في ضوء خبرات في بعض الدول، ماجستير معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، قسم البحوث والدراسات التربوية، 2014.
3. مدحت حمد أبو النص، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007.
4. عبد العزيز صالح حنبورة، الإدارة العامة المقارنة، عمان الدار العالمية الدولية، 2005.
5. سعيد يس عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، القاهرة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والإداري، 2008.
6. محمود السيد الاستشارات الإدارية والتدريب، الملتقى العربي السابع، الاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب، 6 - 9 يوليو، دمشق، الجمهورية العربية السورية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2008.
7. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع 2008.
8. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2009.

9. شاكرا فتحي، إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة القاهرة، دار المعارف 2013.
10. سعيد يس عامر الإدارة وآفاق المستقبل، القاهرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري 2008.
11. فريد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المظلمات الإدارية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
12. بسام حجازي، تأهيل القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات وتنمية الموارد البشرية، الملتقى العربي للمواصفات العالمية للجامعات.
13. 24 سبتمبر 2003، الجمهورية اليمنية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للإصلاح الإداري.
14. صديق محمد عفيفي إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، القاهرة مكتبة عين شمس 2013.
15. صلاح الدين فوزي، الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث المنصورة، مكتبة الجلاء، 1994.
16. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد الإسكندرية، مكتبة الإشعاع الفنية 2011.
17. محمد كمال أبو هند، التدريب والإصلاح الإدارية بين النظرية والتطبيق القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية 1995.
18. محمد نجيب صبري محمود، استراتيجية التطوير الإداري في مصر مدخل تنظيمي معاصر، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مطبعة طارق برسي، 2008.
19. راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2012.
20. محيي الدين الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية دار الكتاب القانوني، 2007.

21. حليم حلمي رزق.
22. ياسر العدوان، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986.
23. نبيل الحسيني التجارة الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة، القاهرة، الشركة العربية للنشر.
24. عبد الله بن عبد النبي الطححة وفردية، السلوك التنظيمي الرياضي، دار التوزيع 1417هـ.
25. عبد الباري درة، مبادئ وأساليب التطوير التنظيمي في المنظمات العربية، ندوة التطوير التنظيمي والإداري، عمان، الأردن سبتمبر 1986.
26. مجدي زويلف، التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية، عمان، مكتبة المحب، 1984.
27. وجيه وهبة، وحدات التنظيم والإدارة بين الاستثمار والتنفيذ ملحة الإدارة، غزة، أكتوبر 1979.
28. إبراهيم العمري الأفراد والسلوك التنظيمي، الإسكندرية دار الجامعات المصرية 1979.
29. سيد الهواري، التنظيم القاهرة، مكتبة عين شمي، 1992.
30. قاسم القربوني، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق جمعية أعمال المطابع التعاونية، عمان 1985.
31. أحمد الخطيب غبوش التطوير الإداري أبعاد مزاياه، مجلة الإدارة مسقط، معهد الإدارة العامة، ع 36 إبريل 1989.
32. أسامة عبد الرحمن، البيروقراطية النفطية، مدخل على إدارة التنمية في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط بيروت، مؤسسة بيروت للتجليد والطباعة 1993.
33. محمد صادق، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، القاهرة، المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2014.

34. راشد حماد الدوسري القياس والتقييم التربوي الحديث مبادئ وتطبيقات قضايا معاصرة، عمان، دار الفكر 2004.
35. أحمد صيداوي نحو التقييم التربوي الحقيقي، المؤتمر التربوي السنوي الحادي عشر، المنامة، وزارة التربية والتعليم، 1-8 - 20 سبتمبر 2004.
36. جواد رضا، المدخل إلى الإدارة الحديثة، عمان، دار الفكر 2005.
37. عبد الرحمن بن أحمد بن هيجان، من تقييم الأداء الفردي إلى تقييم الأداء الجماعي نظرة متوازنة تجربة القطاع الخاص، وإمكانية الاستفادة منها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة، القاهرة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مجلد 30، ع2، أكتوبر 1997.
38. فؤاد علم الدين، الإدارة الحديثة، بيروت، دار إلياس بنشر 2006.
39. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، بناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية، أعمال الدورة التدريبية لبناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية التطوعية، مجموعة المستشارين العرب بالتعاون مع صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة اليونيم، عمان 2002.
40. إبراهيم علي عشاوي، أساسيات المراجعة والمراقبة الداخلية القاهرة، مطابع أهرام الجيزة.
41. أحمد صالح، الإدارة العامة في الوطن العربي، القاهرة الدارة العربية للنشر 2008.
42. أحمد النجدي، إدارة الموارد البشرية القاهرة، الدار العربية للنشر، 2008.
43. محمد صلاح عمارة المدخل الإدارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، 2007.
44. ياسر مناخ العدوان، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي.
45. عم بن إبراهيم الرمقي، المفاهيم التطويرية وأطرها الفكري مجلة آفاق الإدارة الرياض الجمعية السعودية للإدارة، ع 3، نوفمبر 2001.
46. أحمد ماهر - السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، ب. ن. 1983.

47. قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، عمان، دار زهران للنشر 1997.
48. عبد العزيز الشربيني، المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري "أخبار الإدارة" نشر ربع سنوية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ع 11 يونيو 1995.
49. خالد مصطفى بركات، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة في مجال المواصلات والنقل البري، دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر، وثنورا، جامعة القاهرة 2005.
50. أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.
51. عطية حسن أفندي، الإدارة العامة، إطار نظرية مدخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، القاهرة، 2002.
52. علي السلمي إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
53. سالم سعيد القحطاني إدارة الجودة الملكية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي الإدارة العامة الرياض، معهد الإدارة العامة، ع 278 إبريل 1993.
54. أحمد رشيد إدارة اختراع وظائف وإدارة الحكومة.
55. أحمد موسى مدخل إلى التطوير الإداري، القاهرة، دار الغد 2008.
56. عبد الله محمد حماد، الإدارة العامة، الإسكندرية، دار الكتاب الجامعي 2007.
57. أحمد رشيد، مقدمة الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية 1998.
58. سيد الراعي تنمية الموارد البشرية، القاهرة، الدار العربية 2006.
59. شريف حامد إدارة الأفراد القاهرة، دار الرحاب 2005.
60. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2004.
61. أحمد ماهر تقييم ممارسات المنظمات العربية في تقييم أداء العاملين، مجلة كلية

- التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، ع1، ع24 سنة 1987.
62. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية، دار المعرفة الجامعة 1985.
63. عادي حسن إدارة الأفراد الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة 1986.
64. علي السلمي إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية القاهرة، مكتبة غريب 1981.
65. صلاح عبد الباقي عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية 1988..
66. خالد بن سعد الجعفي، الإدارة النظريات والوظائف، السعودية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية 1427هـ.
67. سارة بنت عبد الله المنقاس، التنظيم الإداري لمركز الطالبات في الجامعات السعودية المشكلات والحلول المقترحة محلية العلوم التربوية معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مجلد 17، ج5، ج1، إبريل 2009.
68. فتحية عشية أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة ودورية الإدارة العامة، ومج 45، ع2، الرياض، معهد الإدارة العامة 2005.
69. نجاة الصائغ، الدوار التي تؤديها عميدات أقسام عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية من وجهة نظرهن ندوة إدارة أقسام الطالبات التحديات والطموح 6 - 8 مارس 2006 جامعة الملك فيصل.
70. ناصف عبد الخالق جاد، دور لجان التخطيط بالوزارات في تطوير الجهاز الإداري الكويتي، دراسة ميزانية في مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، جامعة الكويت، مجلة النشر العلمي، ع 6 إبريل 1990.
71. محمود السيد عادل رمضان الزيايدي إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية كلية التجارة، التعليم المفتوح.
72. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الحوافز وإدارة الأداء المؤسسات المتميزة، مجلة الفكر الشرطي، مركز بحوث شرطة الشارقة، مجلد 17، ع 73 إبريل 2010.
73. يوسف حكومي، مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية، 25 أكتوبر - 3

- نوفمبر 1971 مطبوعات المنظمة العربية للعلوم الإدارية إبريل 1973.
74. علي عبد المجيد، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، القاهرة، مطابع سجل العرب 1971.
75. علي عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981.
76. كمال نور الله، الأجهزة المركزية للخدمة المدنية في الدول النامية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970.
77. رقية عدنان فرحان المعاينة، تطوير استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية مج 3، ع 1، ج 1، يناير 2011.
78. هاشم فوزي العبادي، يوسف جحيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، قدرات وبحوث، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن معان 2011.
79. هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة، القاهرة، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع 2002.
80. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المحاور النوعية لمسارات سوقية التعليم العالي، مطبعة جامعة بغداد منشورات دار الحكمة للنشر والترجمة والتوزيع، 1986.
81. فلاح الحسيني، مؤيد الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
82. صلاح الدين عون الله، مدخل ومشكلات قياس الفاعلية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، عمان، 1987.
83. أحمد منصور المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الكويت، دار الفلاح

للنشر والتوزيع، 1972.

84. عادل حسين إدارة الأفراد، مصر، دار الجامعات المصرية، 1980.
85. مؤيد سالم، عادل وحوس، إدارة الموارد البشرية، بغداد مطبعة الاقتصاد، 1991.
86. يوسف الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجية كمتكامل مؤت الوراق للنشر والتوزيع 2006.
87. هاشم العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، عمان ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2008.
88. رياض حامد الدباغ، كيف تقيم تعليماً جامعياً للمستقبل، أوراق جامعية ع 29 أيلول 2000.
89. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس 1987.
90. علي السلمى، الإدارة العلمية، القاهرة، دار المعارف 1970.
91. عبد الرحمن عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس 1990.
92. علي السلمى، تقديم الرواد والجزء، والموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية إدارة الموارد البشرية، ج4، القاهرة الاتحاد الدولي للبنوك 1981.
93. حسين أحمد التهامي، المدخل إلى أصول الإدارة وحياء في الإدارة العامة، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع 2008.
94. الأغبري، عبد الصمد، (2000م) الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، الرياض: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
95. الصائغ، نجات (2006م) الأدوار التي تؤديها عميدات أقسام عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية من وجهة نظرهن. بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح 6 - 8 مارس 2006 الدمام جامعة الملك فيصل.

96. الغريب، شبل؛ وحسين، سلامة، والمليجي، رضا (2005م) الثقافة المدرسية، عمان: دار الفكر.
97. الكبسي، عامر (1998). الفكر التنظيمي الدوحة: دار الشرق.
98. اللحام، عيبر (2006م) من منظور المنظمات: بنى القوى والهيكل الإداري. بحث مفقود ندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح 6 - 8 مارس 2006 جامعة الملك فيصل.
99. المبيرك، وفاء (2006م) التنظيم الإداري في أقسام الطالبات بالجامعة السعودية، ورقة عمل مقدمة لندوة إدارة أقسام الطالبات التحديات والطموح 6 - 8 مارس 2006 الدمام جامعة الملك فيصل.
100. المجنوني بسمة (2002م) مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
101. خاشقجي، هاني (2002م) التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية (المفاهيم - الأسس - التطبيقات) الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع.
102. زكي، صديقة (1423هـ) واقع البناء التنظيمي لكلية التربية للبنات في مكة المكرمة وجدة والطائف كما يراه المسئولين والمسئولات بالكلية وإدارتها العامة (دراسة تقويمية) رسالة دكتوراه غير منشورة قسم التربية وعلم النفس مكة المكرمة كلية التربية.
103. عريفج سامي (2004م) الإدارة التربوية المعاصرة ط 2 عمان، دار الفكر.
104. عطوى جودت (2001م) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
105. علوي حسين (1980م) الوصف الوظيفي كمدخل التنظيمي الجامعي جامعة الدول العربية عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

106. مطوع هتون (2002م) إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. **Brown S and Duguid P. (1996) Universities in the Digital Age "Change Vol. 28 No. 4 P. 10 – 19.**
2. **Lauwerys J. (2008) "Changing Structures of Leadership and Management in Higher Education Perspectives Vol. 12 No. 1.**
3. **Shsttock M. (2000) Managing Modern Universities" Perspectives Vol.4 No. 2.**
4. **Ashok Chonda & et al. Strategic Human Resource Technologies Keys to Managing People, Response London, 2009.**
5. **Chris Mobey: Management Development Works: The Evidence. Chartered Institute, London, 2005.**
6. **Jeon Woodall & Diana Winstanely: Management Development Strategy and Practice. Wiley Black Well, London 2010.**
7. **Michael Armstrong Human resource Management Practice 7th Ed. Kogan Limited London 1990 pp. 546 - 547**
8. **Gazial: Haim: "School Based management as a factor in school effectiveness" international review of education vol 44. no4, 1998.**
9. **Paul Brown: "Seeking Success Through strategic Management Development", Journal of European Industrial Training Vol 27, No 6, 2008.**
10. **Poul Brown: "Strategic Compatibility Development in The**

Secondary Education Sector”, The international Journal of Education Management, Vol. 18 No7.2004.

11. *Abdulrahman Saleh Alsamani: Thw Managemenht Development Program in Saudi aArabia and its Effects on Managerial Job Performance” Ph.DMississippi State Schi\ools Mississippi USA 2007. P. 11.*
12. *Joane C. Loggins: “A Historical Perspective of Florida;s Human Resource Development Program” PhD School of Education Schools of Central Florida. 2007.*
13. *Richard L. Gilbert “An Investigation of the Impact oa Management Development Programs Caused by Ropid Growth: The Case of three Young Leading High Technology Companies in Silicon Valley”, Ph.D Golden Gate Schools USA.2010.*
14. *Wendy Forsyth: What’s gender Got to Do with it? A Ten years Retrospective Case Study of a Management Development far Women Program” Ph.D Concordia Schools Montreal, Canada 2004.*

فهرس المحتويات

7	إهداء
9	تقديم
11	الفصل الأول: الإدارة مفهومها - نشأتها - وظيفتها
13	مقدمة
14	أولا: مفهوم الإدارة
16	ثانيا: نشأة الإدارة
19	ثالثا: ماهية الإدارة
20	رابعا: أهمية الإدارة
22	خامسا: وظائف الإدارة
25	سادسا: أنماط الإدارة
27	سابعاً: نظرية الإدارة العامة
29	ثامنا: جوانب تطوير الإدارة التعليمية
31	تاسعا: معايير تطوير الإدارة التعليمية
35	الفصل الثاني: التطوير الإداري مفهوم ماهيته أهميته
37	مقدمه

- 39 أولاً: مفهوم التطوير الإداري
- 43 ثانياً: أسباب تعدد مفاهيم ومصطلحات التطوير الإداري
- 44 ثالثاً: ماهية التطوير الإداري
- 45 رابعاً: أهمية التطوير الإداري
- 49 خامساً: خصائص وسمات جهود التطوير الإداري
- 51 سادساً: خصائص وسمات التطوير الإداري
- 52 سابعاً: ما الذي يتم تطويره
- 54 ثامناً: أساسيات التطوير الإداري
- 55 تاسعاً: مقومات التطوير الإداري
- 56 عاشراً: جوانب التطوير الإداري
- 57 الحادى عشر: مراحل التطوير الإداري
- 60 الثانى عشر: مفهوم الهيكل الإداري
- 62 الرابع عشر: أسباب تغيير الهيكل الإداري
- 63 الخامس عشر: أشكال الهياكل الإدارية
- 65 الفصل الثالث: مداخل وجوانب التطوير الإداري
- 67 مقدمة
- 68 أولاً: مداخل التطوير الإداري الحديث
- 75 ثانياً: جوانب التطوير الإداري
- 82 ثالثاً: المحددات الأساسية لنشاط أجهزة التطوير الإداري
- 84 رابعاً: أسس تنظيم أجهزة التطوير الإداري

87	خامسا: الخصائص التنظيمية لوحدات التطوير الإدارى
91	سادسا: خصائص ومواصفات موظفى وحدات التطوير الإدارى
94	سابعا: مقترحات المدراء حول تطوير المركز الوظيفى
96	ثامنا: مقترحات مدراء الإدارات فى تطوير الأداء
97	تاسعا: مقترحات المدراء لتطوير أداء الوحدة
99	الفصل الرابع: التطوير التنظيمى مفهومه - عناصره - مراحلہ
101	مقدمة
102	أولا: مفهوم التطوير التنظيمى
103	ثانيا: أهداف التطوير التنظيمى
105	ثالثا: أهمية التطوير التنظيمى
106	رابعا: خصائص التطوير التنظيمى
109	خامسا: عناصر التطوير التنظيمى
111	سادسا: العناصر المساعدة على إحداث التطوير التنظيمى
113	سابعا: عوامل الاتجاه للتطوير التنظيمى
116	ثامنا: المراحل الأساسية لعملية التطوير التنظيمى
123	تاسعا: نشاطات التطوير التنظيمى
124	عاشرا: أدوات التطوير التنظيمى
127	الحادى عشر: مرتكزات خطة التطوير التنظيمى
129	الثانى عشر: طرق إعداد خطة التطوير التنظيمى
133	الثالث عشر: المجالات التى يمكن إخضاعها للتطوير التنظيمى

- 136 الرابع عشر: أسباب الضغوط على المنظمة لإحداث التطوير
- 139 الفصل الخامس: التنظيم والتنظيم الإداري
- 141 مقدمة
- 142 أولاً: مفهوم التنظيم
- 144 ثانياً: أغراض التنظيم
- 145 ثالثاً: خصائص التنظيم
- 146 رابعاً: أنواع التنظيم
- 149 خامساً: مفهوم التنظيم الإداري
- 150 سادساً: ماهية التنظيم الإداري
- 152 سابعاً: فوائد التنظيم الإداري
- 153 ثامناً: مبادئ التنظيم الإداري
- 156 تاسعاً: خصائص التنظيم الإداري
- 159 عاشراً: ما يشتمل عليه التنظيم الإداري
- 161 الحادي عشر: مشكلات التنظيم الإداري
- 163 الثاني عشر: مفهوم التغيير التنظيمي
- 165 الثالث عشر: عوامل إحداث التغيير التنظيمي
- 166 الرابع عشر: نموذج مفاهيمي للتغيير التنظيمي
- 171 الفصل السادس: الإصلاح الإداري "مفهومه وماهيته وفوائده"
- 173 مقدمة
- 175 أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري

178	ثانياً: ماهية وطبيعة الإصلاح الإداري
180	ثالثاً: أهداف الإصلاح الإداري
182	رابعاً: أهمية الإصلاح الإداري
183	خامساً: فوائد الإصلاح الإداري
184	سادساً: أسس ومبادئ الإصلاح الإداري
185	سابعاً: أسباب الإصلاح الإداري
189	ثامناً: خصائص الإصلاح الإداري
192	تاسعاً: عناصر الإصلاح الإداري
197	الفصل السابع: أركان واستراتيجية الإصلاح الإداري
199	مقدمة
200	أولاً: أركان الإصلاح الإداري
201	ثانياً: مكونات أجهزة الإصلاح الإداري
202	ثالثاً: عناصر الاستراتيجية المتكاملة للإصلاح الإداري
207	رابعاً: مداخل الإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية
209	خامساً: نظريات الإصلاح الإداري
212	سادساً: عوامل نجاح استراتيجية الإصلاح الإداري
214	سابعاً: مميزات الإصلاح الإداري
217	الفصل الثامن: تقييم الأداء مفهومه - أهميته - مداخله
219	مقدمة
220	أولاً: مفهوم تقييم الأداء

- 221 ثانياً: ماهية تقييم الأداء
- 222 ثالثاً: أغراض تقييم الأداء
- 224 رابعاً: أهمية تقييم الأداء
- 228 خامساً: عناصر تقييم الأداء
- 230 سادساً: من أجل تقييم الأداء
- 232 سابعاً: تحليل بيانات تقييم الأداء
- 233 ثامناً: خصائص تقييم الأداء
- 236 تاسعاً: معايير تقويم الأداء
- 238 عاشرأ: أطراف تقييم الأداء
- 241 الحادي عشر: طرق تقييم الأداء
- 255 الفصل التاسع إدارة الأداء
- 257 مقدمة
- 258 أولاً: مفهوم إدارة الأداء
- 259 ثانياً: أهداف إدارة الأداء
- 260 ثالثاً: نماذج تقويم الأداء الإداري
- 262 رابعاً: الغرض من إدارة الحوافز والمعايير المرتبطة به
- 264 خامساً: العلاقة بين إدارة الأداء وتقييم الأداء
- 265 سادساً: معايير إدارة الأداء الفعالة
- 267 سابعاً: العلاقة بين غرض إدارة الحوافز وتحقيق التمييز المؤسسي
- 268 ثامناً: خطوات تقييم الأداء المؤسسي

- 269 تاسعاً: خصائص مؤشرات قياس الأداء المؤسسي
- 270 عاشرًا: مجالات مؤشرات قياس الأداء المؤسسي
- 272 الحادي عشر: مميزات قياس الأداء المؤسسي
- 273 الثاني عشر: صعوبات قياس الأداء المؤسسي
- 276 الثالث عشر: مستويات التقويم الجامعي
- 297 الرابع عشر: تقييم أداء المديرين
- 281 الخامس عشر: دور المديرين وإدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء
- 283 السادس عشر: مشكلات ومعوقات تقييم الأداء
- 288 السابع عشر: مشكلات ومعوقات أنظمة تقييم الأداء في مصر
- 289 المراجع