

الباب الأول

العوامل غير المباشرة في تنمية القدرات القيادية
للعاملين بالجهاز الإداري للجامعات الحكومية

الباب الأول

العوامل غير المباشرة فى تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجهاز الإداري للجامعات الحكومية

* المقدمة :

يهتم الباب الأول بالبحث فى العوامل غير المباشرة فى تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجهاز الإداري للجامعات الحكومية المصرية .

وما نقصده من العوامل غير المباشرة هنا أنها عوامل تؤثر فى العاملين بالجهاز الإداري للجامعات الحكومية ولم تكن هذه العوامل موجهة بقصد الزيادة أو لتنمية قدراتهم القيادية إنما هى تزودهم بهذه القدرات نظراً لتراكمها لدى الموظف على مدى سنوات عمله فهو يكتسب هذه الخبرة من خلال تأثير هذه العوامل عليه وإن كان ليس المقصود أو المستهدف فى الأساس من هذه العوامل هو تنمية قدرات الموظف القيادية ، هذه العوامل غير المباشرة يتأثر بها الموظف منذ أول يوم لدخوله العمل داخل الجامعات الحكومية فهى التى تدفع به تجاه قيم معينة داخل المنظمة ، هذه القيم تعطى الموظف رصيد من الخبرة المتراكمة والمتزايدة على مدى السنوات التالية من الوظيفة لإكساب الموظف خبرة قيادية تؤهله لتولى الوظيفة القيادية هذه العوامل تتمثل فى أخلاقيات الوظيفة العامة التى يكتسبها الموظف من خلال التحاقه بالوظيفة ، وكذلك الثقافة الإدارية السائدة بالمنظمة التى التحق الموظف للعمل بها ، وأيضاً من خلال التفاعل بين الموظف والمنظمة والظروف المحيطة به سواء داخل العمل أو المؤثرات الخارجية لذلك يتشكل الرضاء الوظيفي للموظف نتيجة كل هذه العوامل التى تؤثر على الموظف بطريق غير مباشر فى زيادة قدراته وخبراته القيادية .

لذلك رأينا أن نبدأ بهذه المؤثرات غير المباشرة لما لها من دور مؤثر فى صنع خبرة الموظف وتوجهاته فهى تشكل اللبنة الأولى فى حياته الوظيفية وعتاده من المعرفة بعد ذلك .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

وقد تم تقسيم الباب الأول إلى أربعة فصول على النحو التالي :

الفصل الأول : أهم المداخل الإدارية الحديثة .

الفصل الثاني : أخلاقيات الوظيفة العامة ودورها في تنمية القدرات القيادية .

الفصل الثالث : الثقافة الإدارية وأثرها في تنمية القدرات القيادية .

الفصل الرابع : دور الرضاء الوظيفى في تنمية القدرات القيادية .

الفصل الأول

أهم المداخل الإدارية الحديثة

الفصل الأول

أهم المداخل الإدارية الحديثة

المقدمة :

يمثل الفصل الأول بمثابة فصل تمهيدى للدراسة فهو يتحدث عن أهم المداخل الإدارية الحديثة لإعداد مشروعات وبرامج التنمية وتقديم الخدمات لجموع المواطنين والإشراف عليها ، فمما لا شك فيه أن الجهاز الإدارى الحكومى بصفة عامة عانى مشاكل عديدة أدت إلى قصور وضعف فى مستوى الإنتاج والجامعات الحكومية وهى جزء من كيان الجهاز الإدارى الحكومى كذلك ونحن الآن فى أوائل القرن الحادى والعشرين وما يتسم به متغيرات وتطورات متسارعة يفرض على الحكومة بأن تقوم بإصلاح جهازها الإدارى حتى تتمكن من ملاحقة ومواكبة تلك التغيرات العالمية لزيادة الإنتاج ورفع كفاءته وتحقيق معدلات متزايدة من النمو الاقتصادى لرفع مستويات الرفاهية .

ولقد تعددت المحاولات من جانب المفكرين والعلماء فى مجال الإدارة العامة والممارسين لها لإبتكار مفاهيم وأدوات إدارية حديثة تسهم فى تحسين وتطوير الأداء الإدارى ولقد تم عمل العديد من الأبحاث والدراسات فى هذا المجال ، لذلك فإننا فى هذا الفصل التمهيدى نقدم دراسة مبسطة تشمل أهم المداخل الإدارية الحديثة مع شرح وافى عن كل مدخل وفى نفس الوقت موجز حتى لا نكرر جهداً وإنما لتكون منطلق أو أرضية نظرية تنطلق منها الدراسة ، وأهم هذه المداخل التى سنتناولها هى :-

- ١ - مدخل إدارة الجودة الشاملة .
- ٢ - مدخل التطوير التنظيمى .
- ٣ - مدخل إثراء الوظيفة .
- ٤ - مدخل تحليل الذات لتنمية القيادات الإدارية .

- ٥ - مدخل إدارة العولمة .
- ٦ - مدخل إعادة اختراع وظائف الحكومة .
- ٧ - مدخل برمجة تحسين الأداء .

[١] مدخل إدارة الجودة الشاملة :

تعرف الجودة ^(١) بأنها القدرة على الوفاء بمطالب العملاء وطالبي الخدمات لإشباع احتياجاتهم بالشكل الذى يتفق مع توقعاتهم وبما يتناسب مع إمكانياتهم وأن تتم العملية الفنية والإدارية بدون أى أخطاء أو عيب أو نقص من أول محاولة وأن يستتبع ذلك رضا العملاء عن السلعة أو الخدمة المقدمة وتعنى كلمة شاملة أن تحقيق الجودة يعتبر مسئولية كل فرد فى المنظمة على كافة المستويات .

من هذا التعريف يتبين أن نظام الجودة يعتبر مسئولية كل فرد فى المنظمة على كافة المستويات وأنه يمثل فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التى تركز على مبدأ التكامل فى ممارسة إدارة الجودة وعلى أهمية ممارسة الرقابة على الجودة فى كل المراحل للتأكد من ممارسة الأنشطة المختلفة وفقاً لما هو مخطط لها وضمان أن تكون قد خططت فى الأصل بصورة صحيحة ، وذلك يستلزم المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات المتخصصة الفنية من أجل التحسين المستمر فى الأداء .

فالجودة الشاملة هى إذاً جودة كل شئ فى عناصر النظم وعناصر الإنتاج وفى كل مرافق المنظمة.

(١) محمد توفيق ماضى، إدارة الجودة الشاملة مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥، ص ١٧ .

*عناصر إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية^(١) :

*تتمثل هذه العناصر فيما يلي :

(١) الاعتماد على أسلوب فرق العمل :

إن العمل في المنظمات يحتاج إلى جهد جماعي موحد والعمل من خلال فرق عمل متعاونة فجهود وفكر شخصين أفضل من شخص واحد وثلاثة أفضل من اثنين ... وهكذا ، ويساعد ذلك كله على تدفق الأفكار والاقتراحات المبدعة لتحسين جودة العمل .

ويتطلب من فرق العمل أن يؤدي كل فرد واجباته بأقصى قدراته وإمكانياته وإيثار المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ، كما يتطلب زيادة التعاون وتقليل النزاعات والولاء والالتزام والإحساس بالمسؤولية من جانب أعضاء هذه الفرق وكافة العاملين بالمنظمة

(٢) الجودة الشاملة هي مسؤولية كل فرد في المنظمة :

إن تحقيق الجودة الشاملة في المنظمة لا يقتصر على قطاع الجودة بها فقط بل هي مسؤولية جميع العاملين في المنظمة ويستلزم الأمر المشاركة الإيجابية بين العاملين بعضهم ببعض وبينهم وبين متلقى الخدمات والمستفيدين منها على السواء وذلك لتحقيق النجاح المتواصل وتحقيق رضا كل من مقدمي ومتلقى الخدمات الحكومية .

(٣) المراجعة والمتابعة المستمرة :

ويتم ذلك من خلال التعرف الدائم والمستمر على أنشطة المنظمة وسير الأعمال للتأكد من حسن تدفقها نحو الجودة الشاملة عن طريق تجميع المعلومات وتوفير الإحصاءات والبيانات عما يدور من أعمال تقود إلى الهدف المنشود بما يصحح مسار العمل في اتجاه الهدف أولاً بأول ويقلل الفاقد في الوقت والجهد والتكاليف ويساعد على تلافي حدوث المشكلات قبل وقوعها أو الاستعداد لمواجهتها .

(١) فيليب أتكينسون ، إدارة الجودة الشاملة ، الجزء الأول ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك) ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٦ ، ص ٢٥٠ - ٢٥٧ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

(٤) الاهتمام باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة :

إن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة يساعد في ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة وهو من أهم مستلزمات تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية التي تقدم الخدمات للجمهور ولخصوصاً في مجال الصحة والتعليم حيث تتوقف جودتها عموماً على مدى استيعاب التكنولوجيا الجديدة سواء في النواحي المتخصصة أو في النواحي التنظيمية والإدارية .

(٥) تشجيع جهود الإبداع والابتكار :

يعتمد تحقيق الجودة الشاملة على الجهود الإبداعية والابتكارية لدى الأفراد العاملين في المنظمة ويتطلب ذلك إطلاق العنان لتحرير الأذهان من العوائق التي تحول دون التجديد والتغيير ويمكن استخدام طرق ووسائل متعددة لتشجيع عمليات الخلق والإبداع والتجديد في أنحاء المنظمة مثل طرق عصف الذهن وطريقة ديلفي وحلقات الجودة ، هذا بالإضافة إلى أهمية تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تساعد في تنمية ملكات العاملين بمختلف المستويات في هذا المجال .

(٦) ملائمة المنتج أو الخدمة للاستخدام المتوقع منها :

لا يقتصر نظام الجودة الشاملة على إخراج سلع وخدمات عالية الجودة فحسب بل يستلزم الأمر أن تتناسب تلك المخرجات مع احتياجات طالبيها وفي حدود قدراتهم وإمكاناتهم .

(٧) قدرة الإدارة على الوفاء بمطالب العملاء وطالبي الخدمة :

تعتبر قدرة الإدارة على الوفاء بمطالب العملاء وطالبي الخدمة من أهم عناصر الجودة الشاملة ولتحقيق ذلك يجب التعرف على العملاء وطالبي الخدمة وإدراك احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم حتى يمكن إعداد خطط العمل وتحديد المهام والواجبات المطلوبة لتحويل تلك

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الاحتياجات إلى إنجازات فعلية وخدمات ملموسة ذات مواصفات جودة محددة ويؤدي ذلك بالطبع إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورضاء العملاء وطالبى الخدمة عنها .

(٨) التقليل من المستويات الإدارية المختلفة :

لأن ذلك يساعد على استمرار التحسين والتطوير بما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الجودة في أنحاء المنظمة وذلك من خلال تحقيق ما يلي :

- أ - المرونة في التنظيم نظراً لعدم التقيد الشديد بالمستويات الإدارية المتعددة .
- ب - تفهم العاملين على اختلاف مستوياتهم لأهداف المنظمة وسياساتها بما يساعد على العمل تجاه الهدف المشترك .
- ج - سهولة عملية الاتصال الرأسية والأفقية في أنحاء التنظيم بما يؤدي إلى سرية ودقة تبادل المعلومات .

د - قدرة العاملين على نقل وجهات نظرهم ومقترحاتهم للإدارة العليا بدقة .

هـ - تجنب تشويش المعلومات التي يتم إرسالها واستقبالها .

و - تسهيل عمليات الرقابة وتقييم نتائج الأعمال وتحليل المشكلات .

ز - الدافعية الذاتية للأفراد نظراً لحرية الحركة اللازمة لاتخاذ القرار .

(٩) المطابقة لمعايير ومواصفات محددة :

إن إدارة الجودة الشاملة الفعال يستلزم التأكد من حصول العملاء الخارجيين على الخدمات الجيدة المطابقة لمعايير ومواصفات الجودة المحددة ويتم ذلك أيضاً بتجنب الوقوع في الأخطاء منذ بداية الأعمال أو بفحص ومراجعة ومتابعة الأعمال والخدمات لضمان مطابقتها للمعايير بما يمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة .

(١٠) الاهتمام بالعمليات وليس النتائج فقط :

يتم استخدام الطرق العلمية لتحليل العمل مع الاهتمام ليس فقط بالنتائج بل

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

بالاهتمام بالعمليات والنتائج على حد سواء فمن خلال التركيز على العمليات والأنشطة يمكن التأثير على النتائج في مرحلة مبكرة وبصورة إيجابية بما يساعد على تحسين جودة النتائج ولا شك في أن دراسة سبب أداء الأعمال بالطريقة التي تؤدي بها ومراعاة الاهتمام بالإجراءات الوقائية أكثر من التصحيحية يضمن عدم وجود أى خلل وإبطاء في العمل بحيث يتم الأداء بشكل سليم ومنذ البداية .

كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية :

إن النظام المتكامل للجودة الشاملة يهدف إلى ضمان جودة السلع والخدمات ومحاولة ضمان اختفاء نسبة الأخطاء بالكامل والاهتمام برغبات متلقى الخدمات والعملاء وتحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة واعتبار ذلك فلسفة تنظيمية تحكم كافة أطراف التنظيم ، ولتحقيق ذلك لابد من وضع تخطيطاً استراتيجياً للمنظمة يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق مهمة محددة وأهداف محددة في ظل استراتيجيات عامة حاكمة ، كما يجب مشاركة العاملين في تشخيص وتحليل وحل المشكلات وفي تقديم مقترحات التطوير .

ومن هنا يأتي نظام الجودة الشاملة كمدخل إدارى حديث لتلبية متطلبات عصر المنافسة الحادة وتطوير الأداء في المنظمات الحكومية .

ولتحقيق ذلك فنحن نحتاج إلى نقلة حضارية شاملة تركز على ما يلي :

- ١ - قادة من نوع جديد : قادرون على معاملة الأفراد بشكل جيد وإعطاءهم الفرص لتحسين مهاراتهم وتدريبهم على الاستخدام الكامل لطاقتهم ومنحهم الرقابة على أنفسهم .
- ٢ - رؤية واحدة مشتركة : ابتداء من الرئيس الأعلى إلى العاملين حتى يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة .
- ٣ - استراتيجية تنافسية يتم التوصل إليها من خلال الفرص الممكنة وتحليل ودراسة

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- التحديات والمستجدات ونقاط القوة والضعف .
- ٤ - قيم وقناعات مشتركة ابتداء من الرئيس حتى العامل في خط المواجهة مع المتعاملين حتى يمكن إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة المنتج أو الخدمة فلا بد من دراسة الثقافة وتحديد القيم السائدة واستبدالها عند الضرورة بثقافة وقائية تكون معدلة لتلائم مع التطوير المستمر .
- ٥ - هيكل تنظيمي مدمج وتفويض أكبر للسلطات وتغيير للمسئوليات وأياً كان الأمر فيجب إعادة الهيكلة .
- ٦ - نظم تشغيل جديدة تتميز بالسرعة والدقة من خلال وجهة نظر العميل عن طريق الابتكارات التكنولوجية وتحسين أداء الأفراد وزيادة كفاءة المخرجات .
- ٧ - المهارات: إن تدريب الأفراد على تغيير الاتجاهات وعلى اكتساب المهارات والمعارف يعتبر أمراً هاماً لتحقيق الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية فيجب تحسين وتطوير التجارب التدريبية للعاملين في كل المستويات الإدارية وتخصيص مزيداً من الموارد اللازمة لتنفيذ التحسينات وتمكين الموظفين وإعطاءهم الفرصة للتحرك إلى الأمام بدلاً من الوقوف في أماكنهم بدون تقدم .

[٢] التطوير التنظيمي :

يراد بالتطوير التنظيمي إحداث تغيير شامل في المنظمة من جوانب متعددة من حيث قدرتها على التكيف مع ظروف البيئة المحيطة وعلى حل المشكلات واتخاذ القرارات بما يسمح لها من الاستمرار قدماً في طريق الأهداف المرسومة مع التطور المستمرة^(١) .

وعلى هذا فإن التطوير التنظيمي لا يتجه إلى الأفراد وحدهم بل يتشعب في أنحاء المنظمة ويشمل الجوانب التالية :

(١) حسين حمادى ، إدارة التنظيم الطريق إلى القرن الواحد والعشرين ، مكتبة عين شمس ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ١٩٧٩ ، ص ٢٣ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

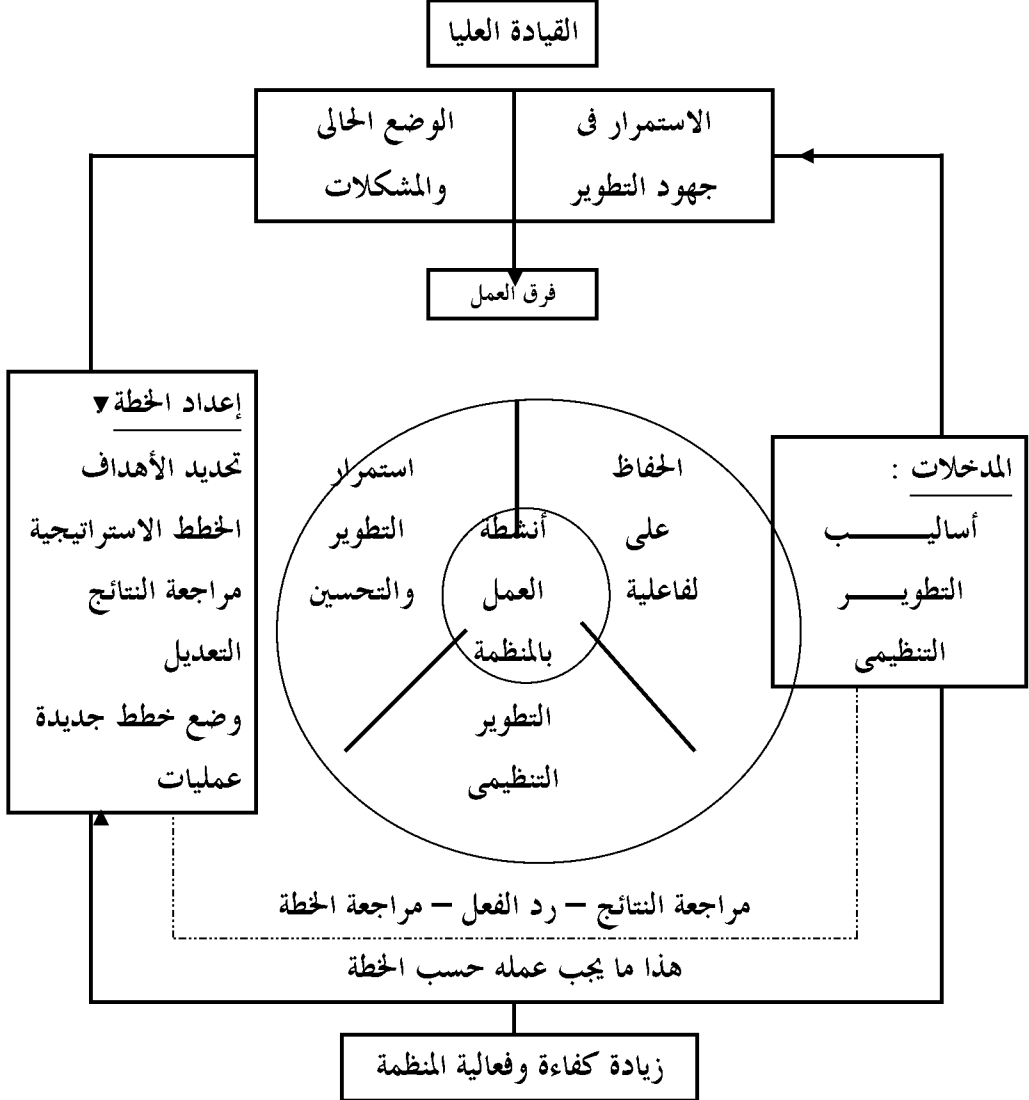
- ١ - يمكن تركيز جهود التطوير التنظيمي على بعض مجالات الأنشطة المراد تطويرها في المنظمة أو لتشخيص المشكلات التي تعوق سير الأداء ويقلل من فعاليته .
- ٢ - تحسين الخطط القائمة أو تعديل الأهداف بما يساعد على تعبئة الموارد المادية والبشرية لتنفيذ عمليات التطوير .
- ٣ - الاهتمام بالنظام الكلي للمنظمة من خلال الدراسة المتكاملة للتنظيم ككل أو لأى جزء أو تقسيم فرعى به بالإضافة إلى دراسة كافة الأنظمة الرئيسية والفرعية المؤثرة والمتأثرة بعمليات التغيير .
- ٤ - الحصول على تأييد الإدارة العليا وضمان تفهمها لجهودات التغيير وأهميته للتنظيم ككل وللعاملين على السواء مع أهمية استمرار ذلك التأييد على المدى الطويل .
- ٥ - تخطيط عمليات التطوير وبناء فريق عمل مسئول عن التغيير .

*تطبيق التطوير التنظيمي :

إن عدم تعرض خلايا المنظمة للتطوير التنظيمي والتجديد يعرضها للفشل ، لذلك فإن جهود التطوير التنظيمي تأخذ بيدها لتنقلها من حالتها المادية إلى الانطلاق نحو التطوير حتى يتكون بداخلها نظم تجديد ذاتية ، ويصور الشكل التالى مراحل التطوير التنظيمي ومكوناتها :

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

نظام التطوير التنظيمي⁽¹⁾



(1) Lin Bothwell, The Art of Leadership Skill Building Techniques That Produce Results, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1983, P. 2.

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

*وتتكون هذه المراحل كما بينها الشكل فيما يلي :

- ١ - دراسة تقارير إنجازات التقسيمات التنظيمية المختلفة بما يسمح ببيان مدى الحاجة إلى التطوير التنظيمي ويتم تشخيص الوضع الحالي بالمنظمة مع التركيز على نواحي القوة والضعف فيها بشكل عام وتشخيص العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة فقد يتميز العاملون بمستوى عال من التأهيل والخبرة لكن مستوى أدائهم منخفض بشكل ملحوظ مما يقتضى تحليل هذه المشكلة للتعرف عما إذا كان سببها الخوافز أو التدريب أو أسلوب القيادة أو ظروف العمل بما يمكن من اقتراح أسلوب التطوير المناسب في إطار الظروف السائدة والمتوقعة .
- ٢ - إعداد خطة التطوير مع توضيح الأهداف والاستراتيجيات للعمل وعمليات التنفيذ بما يسمح بمراجعة النتائج بصفة دورية .
- ٣ - اتخاذ التدخلات وإجراء العمليات وأساليب التطوير التنظيمي التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف المرجوة بما يتفق والإمكانات المتاحة وطبيعة الأنشطة وتتلخص تلك الأساليب فيما يلي :
أولاً : مختبر المهارات السلوكية حيث يتقابل مجموعة من الأفراد على كافة المستويات لمناقشة مقتضيات التطوير وأساليبه لتطوير المهارات السلوكية للأفراد حتى يتحقق تطوير أكثر للجماعة وللتنظيم ككل .
ثانياً : تنمية الفريق: يجعل هذا الأسلوب جماعة العاملين وحدة واحدة متكاملة تتجه لتحقيق أهدافها الشخصية من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام .
ثالثاً : مقابلات المواجهة : يلجأ لهذا الأسلوب عندما تمر المنظمة بصعوبات وأزمات أو عندما تكون بصدد اتخاذ قرارات هامة ، لذلك يجتمع العاملون على كافة المستويات الإدارية لإجراء تقويم سريع للموقف والتعرف على المشكلات وتبادل الآراء ووضع خطة العمل .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

رابعاً : بحوث ردود الفعل أو بحوث الاتجاهات : هذه البحوث هي جهود منظمة لتجميع بيانات تفصح عن أحاسيس واتجاهات الأفراد نحو أشياء وعوامل معينة ذات تأثير على الأداء والكفاءة وهي تفيد في تحسين الاتصالات وتطوير أساليب القيادة ورسم نظم الحوافز وفي تحديد الاحتياجات التدريبية

[٣] إثراء الوظيفة ^(١) :

ونعنى به تغيير الطبيعة الأساسية للعمل من خلال تنويع الواجبات التي يؤديها الفرد وإضافة مسئوليات جديدة للوظيفة بما يسمح باستغلال مهارات العاملين وطاقاتهم الظاهرة والكامنة بصورة تنعكس على الكفاءة الإدارية من ناحية وعلى رضا العاملين من ناحية أخرى بذلك يساعد هذا المدخل على التطبيق المنظم لسياسات الحوافز من خلال ما يلي :

- أ - إضفاء معنى واضح عن العمل في ذهن القائمين به .
 - ب - التأكيد على أهمية تحقيق الذات والإحساس بالمشاركة الإيجابية لبلوغ الأهداف .
- ويهمنا في هذا المجال التفرقة بين المصطلحات الإدارية المستخدمة في هذا الصدد

وهي :

أولاً : التوسع الوظيفي :

يعنى اتساع أو تكبير الوظيفة لتشمل عدد أكبر من الخطوات أو العمليات المرتبطة ببعضها أو المتكاملة ومن ثم فهو امتداد أو توسع أفقى للوظيفة أى يتم توسيع الوظيفة بإضافة واجبات من نفس نوع النشاط المؤدى .

ثانياً : التناوب الوظيفي :

يتم طبقاً لهذا الأسلوب تناوب أو انتقال العاملين فيما بين الأعمال المختلفة في مجال الأنشطة المختلفة بما يقلل الشعور بالملل والرتابة لدى العاملين ويكسبهم خبرات متكاملة في

(١) حسين حمادى ، إدارة التنظيم الطريق إلى القرن الواحد والعشرين ، مكتبة عين شمس ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ١٩٧٩ ، ص ٢١٤ - ٢١٨ .

عدد من المجالات .

*أهداف التوسع في إثراء الوظيفة العامة :

تهدف عملية إثراء الوظيفة إلى زيادة الكفاءة والفعالية من خلال رفع مستوى أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم إذ تكمن قيمتها في أن الفرد لا يساهم مساهمة محسوسة في أداء الوظيفة فقط وإنما يشارك أيضاً في تخطيطها وتقييم نتائجها مما ينمى لديه روح الالتزام والحماس ويزداد حبه وتعلقه بعمله ومن ثم تزداد درجة الرضا عن العمل وترتفع الكفاءة بوجه عام . كما أن إضفاء قيمة معينة على الوظيفة يساعد في توفير الشخص بكامل قدراته للوظيفة بشكل متكامل وذلك على أساس أن الوظيفة الكاملة هي التي تتضمن عناصر أساسية تشمل ما يلي :

أ - تخطيط الوظيفة " كيف تؤدي " .

ب - أداء واجبات الوظيفة .

ج - تقييم الوظيفة واتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة .

وبهذا الشكل توفر عمليات إثراء الوظائف فرص النمو والتقدم والتطوير لكل من الفرد والمنظمة على السواء .

*أساليب إثراء الوظائف :

تتم عملية إثراء (الوظائف من خلال مجموعة من الأساليب أهمها :

أ - الإثراء من خلال إعادة هيكلة الوظيفة قد أدى التخصص في العمل إلى نوع من تفتيت الوظائف بشكل أصبح الفرد لا يدرك معنى العمل الذي يقوم به ومدى ارتباطه بالأعمال الأخرى وما تهدف إليه بشكل عام ، لذلك يتم إثراء الوظيفة من خلال إعادة هيكلتها بحيث تتضمن هي ذاتها الدوافع المرتبطة بالعمل مثل الدافع للإنجاز والاعتراف والمسئولية والنمو والتقدم وتنفرد هذه العملية إلى قسمين هما :

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الأول : الإثراء الرأسي وهو عكس تقسيم العمل والتخصص .

الثاني : الإثراء الأفقي وهو إجراء تبديل وإضافة للوظيفة ويؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة درجة الرضا والكفاءة لأنه يركز أصلاً على الإثراء الأفقي .

ب - الإثراء والتوسع للوظائف من خلال وضع الأهداف وحل المشكلات ويفترض هذا الأسلوب وجود ثلاث جوانب هي :

*الجانب الأول والثاني: التخطيط والرقابة : وهما يتضمنان حل المشكلات ووضع الأهداف ثم استخدام وتوجيه القوى العاملة وتقييم أدائها وغالباً ما تسند هذه الأعمال للقيادات الإدارية .

*الجانب الثالث : فهو التنفيذ الفعلي للعمل الذي يتولاه العاملون ولجعل العمل التنفيذي أكثر معنى وأكثر قيمة فلا بد أن يتضمن بعض جوانب التخطيط والرقابة بجانب النواحي التنفيذية ويتم ذلك من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في تخطيط ورقابة ما يقومون به من أعمال وبهذه الطريقة يتم إضافة واجبات الإدارة المتعلقة بوضع الأهداف وحل المشكلات إلى وظائف العاملين وبذلك يتم النظر إلى العاملين باعتبارهم مديرين .

*الخطوات الرئيسية لتطبيق نظام إثراء الوظائف :

يمكن إتباع الخطوات الإجرائية التالية لتطبيق نظام إثراء أو إغناء الوظائف على النحو التالي :

١ - القيام بالدراسات الاستطلاعية والتشخيصية فيما يتعلق بالنواحي التالية :

أ - دراسة العوامل الخارجية المؤثرة مثل سياسة الدولة واتجاهاتها والقوانين والتشريعات التي تحكمها وخاصة تلك المرتبطة بالعمالة .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

ب - دراسة وحدات الجهاز الإداري للدولة وإمكانياتها المادية والبشرية وهياكلها التنظيمية واختصاصاتها والوظائف المتاحة بها واللازمة حالياً ومستقبلاً لتنفيذ الأعمال كما وكيفاً .

ج- دراسة مدى تحقيق المنظمات الحكومية المختلفة لأهدافها وبيان المشكلات التي تحد من كفاءة الأداء بها وأولوياتها وطبيعتها وأسبابها للوقوف على التغيرات القائمة ومواجهة ما قد يجد من معوقات .

د - دراسة مدى حدود سلطات الأفراد في المستويات المختلفة .

هـ- استقصاء الاتجاهات للتعرف على مميزات الأفراد ومستواهم ونوعية احتياجاتهم وتطلعاتهم في العمل واتجاهاتهم وآرائهم بالنسبة للوظائف الحالية ومضمونها ومستوى الرضا الوظيفي .

٢ - اتخاذ الإجراءات لإعداد برامج إثراء الوظائف بعقد حلقات عمل يشترك فيها مجموعات من الرؤساء والمؤوسين لمناقشة البرنامج ونتائجه .

٣ - إعداد برامج مكثفة لتدريب فرق العمل لتنمية مهاراتهم في النواحي الإدارية والتخصصية .

٤ - إجراء التعديلات اللازمة في نظم الرقابة ومفاهيمها ونظم المعلومات ونوعيتها وقنواتها

[٤] مدخل تحليل الذات لتنمية القيادات الإدارية ^(١) :

تنطوى القيادة الإدارية على ذلك التأثير المتبادل بين الأفراد على كافة المستويات لبلوغ الأهداف المرجوة في ظل الظروف المحيطة سواء محلياً أو عالمياً .

وعلى القائد الإداري أن يحدد موضع خطواته وإلى أى طريق يتجه من خلال تخطيط استراتيجي يعينه على إنارة معالم ذلك الطريق متخطياً المعوقات والأزمات للوصول بالمنظمة

(١) عزة صبحي عبد المنعم ، " اختيار القيادات الإدارية وتنميتها من خلال تحليل الذات " ، مجلة التنمية الإدارية ، الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة، العدد ٥٧ ، السنة ١٥ ، أكتوبر ١٩٩٢ ، ص ٢٥ - ٣٠

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

التي يقودها وبالعاملين فيها إلى بر الأمان بما يساعد على تحقيق النتائج والإنجازات المرجوة بأعلى مستويات الجودة .

*تحليل الذات وحلقة التعلم المزدوج لتنمية القيادات الإدارية :

إن تحقيق الكفاءة التنظيمية في الوحدات الحكومية المختلفة لن يؤتى الأثر المطلوب به إلا بقدر استخدام مهارات وقدرات القيادات الإدارية بشكل إيجابي يستلزم الأمر العمل على دفعهم نحو التعلم والتنمية بشكل مستمر وبشكل متكامل بما يتواءم مع التطورات الفنية والإدارية سريعة الخطى ويتواءم مع الظروف والمتغيرات المحيطة .

وليس ذلك بالشئ الهين وذلك لصعوبة فهم ديناميكية العقل والجهاز العصبي للإنسان من ناحية وصعوبة تحليل سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى .

والشكل التالى يوضح حلقة التعلم المزدوج لتنمية القيادات وهو منقول عن العالم لن بوتويل صاحب هذه النظرية :

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الحاجات الثانوية والنفسية للفرد (الحب - القوة - التطور ...) ومن مجموع هذه الحاجات والأفكار والقيم والأهداف والمخاوف يتكون البرنامج الأساسى لعمل الفرد ويشير ذلك البرنامج إلى كيفية تصرف الفرد فى المواقف والظروف المختلفة التى تواجهه ثم يعتمد الإنسان إلى تكوين برنامج عمل ثانى لأهداف واستراتيجيات العمل يساعده على إشباع حاجاته وتجنب مخاوفه وتحقيق أهدافه .

وفى إطار مدخل تحليل الذات لتنمية القيادات الإدارية بعمل الإنسان بناء على ثلاث نظريات هى :

أولاً : النظرية المستخدمة :

وهى البرنامج الأساسى للفرد وهنا يتفهم الإنسان ويدرك جزء فقط من أسباب حدوث مواقف معينة .

ثانياً : النظرية الرشيدة :

وهى التغيرات التى يعطيها الفرد لنفسه بخصوص أسباب وكيفية حدوث شئ ما أو تصرف معين .

ثالثاً : النظرية المتزاوجة :

وهى التغيرات التى يبدئها الفرد للآخرين بخصوص أسباب تصرفه بشكل معين وفى إطار تلك النظريات وحسب شخصية ومعلومات وخبرات الفرد وبرامج العمل الخاصة به تتحقق نتائج تؤثر على كل من الفرد نفسه والبيئة المحيطة به على السواء .
وجدير بالذكر أن تصرفات الفرد تتأثر إلى حد كبير بما يلى :

- ١ - تنقية المعلومات والأفكار مما قد يؤدى إلى نحو بعض البيانات وتغيير الحقائق .
- ٢ - تحليل البيانات الواردة لإعطائها معنى محدد .
- ٣ - تقييم البيانات لتحديد مدى تناسبها للفرد ومدى مقابقتها لاحتياجاته وأهدافه .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

ويعتبر ذلك نظاماً مغلقاً ذو حلقة واحدة يقود إلى أهداف واستراتيجيات

العمل وقد يتوافق أو لا يتوافق معها .

٤ - وفي حالة عدم توافق المعلومات والبيانات الواردة لأهداف الفرد فإنه يعمل على تعديل بعض أهدافه بدون تغيير البرنامج الأساسي ذاته .

أما الاتجاه للتعليم المزدوج فالشخص يسعى إلى فحص وتعديل برنامجه الأساسي "الأفكار ، القيم ، الحاجات ، الاتجاهات ، الأهداف" وهي عملية صعبة ولكنها تشكل المدخل الوحيد الذى يقود إلى التعلم والتطور والنمو .

ولأحداث ذلك التعديل يبدأ الفرد بتحليل نفسه وأسلوب تصرفاته وأدائه وعلاقاته بالآخرين ويؤدى هذا التحليل الذاتى إلى أن يبدأ الإنسان بالنظر إلى نفسه من خلال تحليل جوانب متعددة فى حياته الوظيفية والاجتماعية وذلك حتى يتعرف على ذاته أكثر بطريقة علمية ومنطقية تعينه على التعرف على مواطن القوة والضعف فى أسلوب حياته وعمله وتصرفاته وتفكيره وبذلك تنشأ بداخله الرغبة الأكيدة فى التطور والتنمية والتثقيف حتى يتغلب على مخاوفه وينمى قدراته ومهاراته لتحقيق أهداف المرجوة .

[٥] إدارة العولمة ^(١) :

شهد عقد التسعينات بداية تغيرات عالمية ضخمة لاتزال أحداثها مستمرة حتى وقتنا الحاضر وربما تؤدى تلك التغيرات إلى تعديل وتغيير خريطة الاقتصاد العالمى . وبإلقاء الضوء على تلك التغيرات الاقتصادية التى حدثت نتيجة للطفرة الهائلة فى صناعة المعلومات والاتصالات نجد أن الإدارة فى سعيها للاستفادة من هذه الطفرة قد أوجدت نمط عالمى جديد للاقتصاد وهو ما يعرف حالياً بالعولمة .

لقد أصبحت العولمة عنصراً حاكماً لحركة النشاط الاقتصادى والاجتماعى والثقافى

(١) محمد حسن العزازى ، " إدارة العولمة - وعولمة الإدارة " ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، العدد الثالث ، يوليو ١٩٩٨ ، ص ٣٨ - ٤٣ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

فقد فرضت نفسها بقوة على النظام العالمى الجديد بمساعدة ثورة الاتصالات والمعلومات والفضائيات وآليات السوق الحرة للسلع والخدمات ورؤوس الأموال عبر الحدود الجغرافية وأسواق المال والنقد العالمية بحيث أصبحت مختلف الدول لا تستطيع إلا أن تندمج وتتكامل مع العولمة وتدور فى فلكها وفق ما تمليه إرادة شعوبها وآمالها وتعظيم منافعهم والبعد عن المخاطر المحتملة التى قد تعوق برامج الإصلاح الاقتصادى بها .

* مفهوم العولمة :

انبثقت العولمة من حقبة التحول الاقتصادى العميق للإنسانية فى ظل هيمنة وقيادة الدول الكبرى وتحت سيطرتها وفى ظل سيادة نظام عالمى للتبادل اللامتكافئ بذلك فهى تتسم بتزايد الاعتماد المتبادل بين الدول اقتصادياً فضلاً عن تزايد حركة العملات وقد عزز ذلك التقدم التكنولوجى فى الاتصالات مما أتاح للعالم لأن يكون قرية صغيرة . ولا يعتمد ذلك على مجرد ممارسة الأعمال دولياً إنما يستند أيضاً على وجود ثقافة مشتركة ونظام للقيم يسمح بانتقال الموارد المختلفة وتحقيق أكبر المزايا التنافسية حتى تلتزم المنظمات المختلفة بتقديم المنتجات والخدمات المختلفة بأعلى مستويات الجودة للأسواق المناسبة وبأقل الأسعار وقد ثار الجدل حول العولمة .

فعلى سبيل المثال يرى أنصارها أنها هى التى ستنقذ العالم من معاناته وأنها بمعاييرها سوف تؤدى إلى تطبيق قواعد حقوق الإنسان وإشاعة الحريات .

ويرى البعض الآخر أنها الوجه الثانى أو الثالث للاستعمار أو الثوب الذى ارتداه النظام الرأسمالى فى غزوه للدول الأخرى والاستيلاء على مواردها بعد قتلها الشعوب العسكرى وتقادماً رداء الشراكة الذى يتضمن الاتجاه إلى إقامة المصانع والمؤسسات التجارية فيما بين الاقتصاديين فى المستعمرات وفى الدول الكبرى فالاتجاه إلى الاقتصاد الحر وتحرير التجارة قد يزيد من شدة تنافس الدول مما يقوى الدول المتقدمة ويضعف الدول النامية التى لا قبل لها بمنافسة الدول الأخرى اقتصادياً ومن الواضح أن هناك قوى تنظيمية برئاسة

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الولايات المتحدة الأمريكية تقود عمليات التنمية الاقتصادية عالمياً وتشكل اتجاهاتها بما يتفق مع ميولها ويتم ذلك بتجنيد ثلاث فيالق لا يمكن لأى دولة أن تقف في مواجهتها وهى :

١ - اختراق البورصات بعد أن أصبح الاقتصاد مالياً يقوم على العملات والبورصات والانتقال المفتوح لرؤوس الأموال إما بصفة قروض أو استثمار أو أسهم أو سندات وبهذه الطريقة يصبح الاقتصاد فى يد رؤوس الأموال الأوروبية / الأمريكية ويمكن لهم أن يكرروا ما فعلوه مع النمر الآسيوية فى ماليزيا بمختلف الطرق والوسائل التى تسمح بها نظام البورصات .

٢ - غزو السلع والمنتجات لأسواق العالم بعد أن توصلت اتفاقية الجات إلى تكوين الأسواق المفتوحة ومنعت الدول من فرض رسوم جمركية على الواردات إليها فأصبحت الأسواق القومية فريسة سهلة أمام السلع الأجنبية لأنها لا يمكن أن تصل إلى مستوى جودتهما فضلاً عن استخدام أسلوب الإغراق لقهر السلع الوطنية والانفراد بالسوق .

٣ - الإعلام عن طريق الأقمار الصناعية والقنوات التليفزيونية بالغزو الفكرى والنفسى لفلسفة العولمة .

وكان من الممكن للتغيرات التكنولوجية سريعة الخطى أن تجعل من العولمة حركة إنسانية عظيمة الاختراق لظلمات الجهل والفقر والاستبداد فى أنحاء المعمورة لولا ارتباط العولمة بحركة رأس المال الذى يتمتع بحب الذات مما يعوق توظيف المعارف العلمية والتكنولوجية من أجل رفاهية العالم وحل مشكلاته ولكن على النقيض من ذلك فقد ساعدت العولمة على اقتصار الاستفادة من هذه المعرفة على الدول المتقدمة وحجبها عن الدول النامية .

*مواجهة العولمة والتفاعل معها^(١) :

مهما اختلفت الآراء أو اتفقت على أهداف العولمة فقد أصبحت اليوم واقعاً لا نستطيع أن نغفله وطريقاً وحيداً لا بد من ارتياده إذا أردنا السير وعدم التخلف عن ركب المجتهدين وقد فعلت العولمة خيراً في ألما أعطت جرس إنذار عالياً ومدوياً ونهت بأنه لا يوجد بها مقعد شاغر للكسالى والمتقاعسين وقد شاهدت سيائل في الولايات المتحدة ودافوس في سويسرا مظاهرات شعبية حاشدة ضمت عشرات الألوف التي اجتمعت احتجاجاً على السياسات التجارية التي تنتهجها الدول الكبرى والشركات العملاقة متعددة الجنسيات .

وكان ن الممكن أن تأخذ العولمة طابعاً آخرًا يمثل الحوار بين الحضارات والتعارف بين الشعوب والتلاحم بين الثقافات والقضاء على العنصرية وهي كلها أهداف نبيلة ومفيدة للبشر . فإذا كانت العولمة من مخرجات الإدارة فهي في نفس الوقت من مدخلاتها أيضاً حيث يصعب على الإدارة الحديثة أن تمضي في طريقها دون الاستعانة بمعطيات العولمة وآثارها . من هنا يجب أن نتطرق في البحث عن كيفية التعامل مع الوافد الجديد في مختلف أشكاله وألوانه ودراسة طبيعته وذلك بالبحث عن آليات جديدة لإدارة عملية الاندماج والتكامل على أسس موضوعية مع النظام الاقتصادي العالمي الجديد أو حسب التعامل مع العولمة من منظور عالمي وقومي في آن واحد دون أن نسلم قيادة أمورنا إلى الدول الكبرى ولا نملك إلا الإذعان .

لذا يستلزم الأمر إدارة عملية للدخول إلى محراب العولمة بأقدام ثابتة إذ أن الأسس والنظريات الإدارية السابقة وضعت للتعامل مع المؤسسات الجزئية بينما إدارة العولمة تحتاج ليس فقط إلى نظريات كلية تصلح للتطبيق على المستوى القومي للدول المختلفة وإنما إلى

(1) Rhinesmith Stephen, A Manager Guide to Globalization The Basic Skills for a Success in a Challenging Worlds, 2nd ed, Richard, D. Yrwin, United State, 1996, P. 47.

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

نظريات فوق كلية أو إدارة كونية ليس لإدارة شئون المجتمع الدولي وإنما لإدارة عملية التلاحم والتكامل بين الاقتصاد القومى والاقتصاد العالمى وهو ما يكون مدعاة للبحث عن مدخل جديد يحقق عوملة الإدارة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بحيث يكون :

١ - التخطيط الاستراتيجى للتعامل بين الأسواق المحلية والدولية يعد أحد وظائف إدارة العوملة دولياً ومحلياً .

٢ - التطور التنظيمى للهياكل الإدارية للمشروعات القومية مدخلاً لتنظيم العلاقات التشابكية بين مشروعات الداخل والمشروعات الكبرى العملاقة متعددة الجنسيات وعابرة القوميات .

٣ - الإشراف والتوجيه الإدارى بعيداً عن تعليمات أو نصائح المؤسسات الدولية النقدية والتنمية مثل البنك الدولى وصندوق النقد الدولى وغيرها أى يكون نابعاً من المؤسسات السيادية القومية وفى المسارات وفق الضوابط التى تحقق المصالح العليا للمجتمع .

٤ - الرقابة على الاندماج والتكامل فى ظل العوملة بمعرفة مؤسساتنا الرقابية المنوط بها تقييم الانحرافات عن الأهداف العليا للمجتمع فى ظل العوملة .

[٦] إعادة اختراع وظائف الحكومة^(١) :

مما لا شك فيه أن انتهاج الدولة لسياسة الإصلاح الاقتصادى يتطلب إعادة النظر فى الدور الذى يقوم به الجهاز الإدارى للدولة بما يتيح له ممارسة التنفيذ المباشر لبعض المهام الحكومية التقليدية ومشاركة أكثر فعالية لكل من قطاع الأعمال وقطاع المنظمات واتضحت ضرورة الإصلاح خاصة بعد إفساح مجال أكبر للقطاع الخاص وتقليص الدور الاقتصادى للحكومة مما استدعى أهمية إعادة اختراع الإدارة العامة وتعديلها وإعادة النظر فى طرق

(١) أحمد رشيد ، إعادة اختراع وظائف الحكومة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ٣ - ٩ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

عملها وأساليبها .

* مفهوم إعادة اختراع الحكومة :

يقصد بإعادة اختراع الحكومة إعادة النظر في وظائف الإدارة الحكومية بشكل جذري وإحداث تغيرات جذرية بها وقد يتداخل مضمون هذا المدخل مع بعض المفاهيم المعروفة والتي تتلخص فيما يلي :

أ - التنمية الإدارية الشاملة .

ب - الإصلاح الإداري الشامل .

ج - دولة الرفاهية .

د - إعادة الهيكلة .

هـ - الثورة الإدارية .

و - الاتفاق أو السياسة الجديدة .

ويمكن النظر إلى هذا المدخل على أنه بمثابة طوق النجاة الذين يعين الإدارة الحكومية من الغرق في بحور المشكلات التي تعاني منها وتؤدي بالتالى إلى تدنى الخدمات الحكومية المقدمة كما وكيفاً وتتلخص هذه المشكلات أو مقدمات إعادة اختراع الحكومة فيما يلي :

١ - التضخم الوظيفي في الأجهزة الحكومية دون مراعاة طبيعة العمل واحتياجاته الحالية والمستقبلية .

٢ - التضخم التنظيمي للجهاز الحكومي .

٣ - المركزية في اتخاذ القرارات وعدم وضوح دور المستويات الأدنى .

٤ - عدم تمكين المواطن من متابعة دور الوحدات الحكومية وتقييم خدماتها بما يساعد على تلبية احتياجاته الفعلية .

٥ - عدم إتباع نظام الجدارة للاختيار خاصة فيما يتعلق باختيار القيادات الإدارية حيث استمر الأخذ بنظام الأقدمية على كافة المستويات .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- ٦ - القصور في استخدام الحوافر الإيجابية والسلبية بشكل متكامل بما لا يساعد على مكافأة الجهد ومعاقبة المهمل .
- ٧ - عدم التكيف مع التطورات العلمية والإدارية سريعة الخطى .
- ٨ - قصور سياسات التدريب واقتصارها على مجرد صرف الاعتمادات المخصصة على البرامج الواردة في الخطة دون محاولة تطويرها لتلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية .

*أهداف وعناصر الاتجاه إلى إعادة اختراع الحكومة :

تتلخص هذه الأهداف فيما يلي :

أ - تخفيف أعباء الحكومة والإدارة العامة :

وذلك بإعطاء مزيد من أدوارها إلى القطاع الخاص وانسحاب الحكومة من الأنشطة ذات الطابع التجارى ويتم ذلك من خلال الاتجاه نحو التخصصية رغبة في رفع الكفاءة الإدارية التى يؤدى بالتبعية إلى ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة وتوجيه الجهود نحو الأهداف المرجوة بشكل متكامل متناسق .

ب - رفع كفاءة إيصال الخدمات العامة :

فلا بد من التفكير في وسائل غير تقليدية لرفع كفاءة إيصال الخدمات العامة مثل :

- ١ - عقود الإدارة حيث يمكن إسناد الإدارة إلى شركات متخصصة وليس شرطاً أن تقوم الدولة بالإدارة .
- ٢ - تكوين وحدات لها طابع الشركات المساهمة لتقديم بعض الخدمات الحكومية كالبريد .
- ٣ - تطوير الخدمات العامة التى تديرها الدولة بحيث تصبح تنافسية ودون المساس بالملكية فمثلاً يمكن إنشاء عدة شركات تختص بتقديم الخدمة التليفونية .
- ٤ - على المستوى األى يمكن أن تقدم بعض اأحافظات خدمات متميزة للمحافظات

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

المجاورة كخدمات النقل .

٥ - تشجيع الأهالى على إنشاء جمعيات أهلية لتقديم الخدمات الاجتماعية التى يرغب الأفراد فى الحصول عليها .

٦ - قيام الحكومة بدعم من يقومون بتقديم خدمات وذلك بإعفائهم من الضرائب أو تقديم إعانة أو غير ذلك .

ج- تمكين المواطن :

أن يكون للمواطن المتعامل مع الإدارة العامة قدر أكبر فى تسيير أمورها عن طريق قياس أداء الإدارة وقياس عوائدها وتقييم أساليب وإجراءات العمل المتبعة . ويتم ذلك من خلال مجالس يشترك فيها ممثلين من القيادات الإدارية بالوحدات الحكومية المختلفة والعاملين بها وطالبي الخدمات التى تقدمها وذلك للتداول فى تقييم أداء تلك المنظمات والنظر فى كيفية تطويرها والارتقاء بالخدمات المقدمة كماً وكيفاً وذلك على نمط مجالس الآباء فى المدارس المختلفة .

د - مشاركة رجال الأعمال :

تؤكد سياسة إعادة الاختراع ضرورة اشتراك رجال الأعمال فى رسم سياسات الوزارات والهيئات فى الحكومة سواء كان ذلك بشكل رسمى من خلال تعيين بعضهم فى لجان وضع السياسات أو بشكل استشارى عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات تتطلب وجهات نظرهم .
*الدور الجديد للإدارة الحكومية وكيفية أدائه :

يعتمد الإصلاح الجذرى إلى تغيير دور الجهاز الحكومى للارتقاء بالخدمات المقدمة كماً وكيفاً واستمرار التطوير والتحسين وتوضح الأبعاد الرئيسية لهذا الدور الجديد فيما يلى:

١ - حكومة مساندة بمعنى أنها تدبر الدفة ولا تجدف .

٢ - حكومة يملكها المجتمع وتعتمد على الآليات التنافسية لتقديم الخدمات المختلفة .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- ٣ - حكومة ذات رسالة واضحة وتعمل بشكل دائم نحو التخلص من الدائرة المتعلقة بالبيروقراطية السلبية والانطلاق إلى آفاق متعالية من الكفاءة والجودة .
- ٤ - حكومة تسعى لإرضاء العاملين بها والمتعاملين معها على السواء من خلال إشباع احتياجاتهم الفعلية والمستقبلية .
- ٥ - حكومة إدارة أعمال تهدف إلى تحقيق عائد ولا يقتصر دورها على مجرد الإنفاق .
- ٦ - حكومة لا مركزية تحاول التخلي تدريجياً عن مفاهيمها الهيراركية " حسب تدرج السلطة " لتتجه نحو المشاركة وروح الفريق .
- ٧ - حكومة تهتم بالسوق وتأخذ اعتباراته عند التطوير .
- ٨ - حكومة تعمل في ضوء إدارة الجودة الشاملة مع استمرار التحسين والتطوير .
- ٩ - حكومة تعمل على ترشيد كل من الموارد البشرية والمادية المتاحة فضلاً عن ترشيد الإنفاق .

وذلك بما يحفزنا ويدفعنا إلى مضاعفة الحركة للتقدم بإدارة ذكية على أسس علمية تعمل لاستثمار كافة الإمكانيات المتاحة لتحقيق إنجازات فعالة لخدمة الإنسان والوطن .

[٧] مدخل برمجة تحسين الأداء ^(١) :

يمثل مدخل برمجة تحسين الأداء مزيجاً من المفاهيم والأساليب المرتبطة بكل من التطوير التنظيمي والإدارة بالأهداف وهو يفيد في تنمية وتطوير التنظيم ككل بجانب كونه برنامجاً لتدريب وتنمية القيادات الإدارية .

ويساعد هذا المدخل في الارتفاع بمستوى الأداء في فترة محددة عن طريق العمل الجماعي والاستفادة بالخبرات المختلفة لمواجهة المشكلات التي تعترض العمل وتقلل من

(١) عزة صبحي عبد المنعم ، " مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم وتنمية القيادات الإدارية " ، مجلة الإدارة ، الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة ، المجلد ٢٩ ، العدد الثالث ، يناير ١٩٩٧ ، ص ٢٠ - ٢٣ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

كفاءته وذلك عن طريق مواجهة المشكلات الرئيسية الجذرية وتعقب تفرعاتها دون القفز مباشرة إلى مقترحات العلاج .

*مراحل تطبيق برمجة تحسين الأداء :

يؤتى تطبيق هذا المدخل ثماره من خلال تعبئة الجهود البشرية وخاصة القيادات الإدارية صفاً كالبنيان المرصوص في مواجهة ما قد تواجهه منظماتهم من مشكلات بما يساعدهم على التنبؤ بالمشكلات المتوقعة والاستعداد لمواجهةها وتقليل نتائجها السلبية بقدر الإمكان فضلاً عن استخدام سياسة الهجوم للتصدي للمشكلات التي يعاني منها التنظيم واقتلاعها من جذورها .

ويتم تطبيق هذا المدخل على عدة مراحل تتناول ما يلي :

١ - مرحلة الإعداد :

يتم في هذه المرحلة تزويد الأطراف المشتركة في عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته وأساليبه مما يمكنهم من استيعابه والاقتناع بمدى جدواه العملية لتطوير المنظمة ورفع مستويات الأداء بها .

٢ - مرحلة الفحص والتنقيب :

تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة المنظمات التي يرأسونها والتي تعمل في مجال واحد أو مجالات متكاملة من حيث أهدافها وسياساتها ومجالات النشاط بها وأساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء ومدى تأثيرها على الخدمات المقدمة بشكل عام . ويتم في هذه المرحلة الاستعانة بكافة البيانات التي تساعد على عرض صورة متكاملة واقعية لتلك المنظمات من كافة الجوانب .

٣ - مرحلة التطبيق :

يتم في هذه المرحلة القيام بما يلي :

- أ - تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة أو المنظمات موضوع الدراسة .
- ب - تحديد الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة سواء قصيرة أو طويلة الأجل .
- ج - تحديد مستويات الأداء الحالية وتلك المطلوب بلوغها بما يمكن من إحداث التطوير والتحسين المرجو .
- د - تحديد وتحليل المشكلات التي تعوق سير الأداء في المنظمة حسب أولويات محددة لإمكان حصارها والتصدي لها .
- هـ - تحديد وتحليل القوى الدافعة التي تبحث على استمرار التقدم نحو الأفضل بما يمكن من دعمها وتنميتها .

٤ - مرحلة وضع استراتيجية تحسين الأداء :

يتم في هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء في ضوء ما تم تحديده من أهداف وبمراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة جديدة من ناحية أخرى مع استمرار تنميتها .

٥ - مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء :

يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل من عناصر بشرية تنتمي إلى الإدارات المختصة بالمنظمة بإتباع أسلوب المصفوفة الشبكية بما يؤهلهم إلى الإلمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المزمع تطويره دون التركيز على جانب واحد دون الآخر وصولاً إلى رفع كفاءة الأداء بشكل متكامل وإحداث التطوير اللازم ويقوم ذلك على أساس الاهتمام بالنظرة التحليلية للتنظيم التي تستند على سد الثغرات وتحديد المعوقات التي تحد من كفاءة الأداء

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

حتى يمكن إدخال التطوير والتعديل اللازم في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة بأقصى كفاءة وفعالية .

٦ - مرحلة المراجعة والمتابعة :

إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغيرات عديدة في المنظمة وأسلوب العمل بها لذلك قد يعترض ذلك بعض الصعوبات مما يستلزم عمل مراجعة عامة لكل برامج العمل للتحقيق من مدى سير التنفيذ الفعلى في إطار الخطة المحددة ومدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يتم إعادة النظر في الخطة العامة للتحسين وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلى .

ويتطلب ذلك معرفة القائمين بالتدريب الإدارى بمدخل برمجة تحسين الأداء والافتناع بمجدواه لتطوير المنظمات وذلك حتى يمكن تصميم البرامج التدريبية اللازمة واختيار المتدربين بحيث يكونون من القيادات التى تشترك في مجال واحد أو أعمال متكاملة من حيث الأهداف والسياسات المتبعة للوقوف على العوامل الدافعة والمؤثرة للعمل وتدفعه بما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب في حدود الإمكانيات المتاحة هذا مع أهمية التركيز على الجوانب السلوكية عند إحداث التغيرات والتحسينات المحددة حيث أن عمليات التحديد الدقيق للأهداف الحالية والمستهدفة وللقوى الدافعة والمعوقة للأداء وكيفية مواجهتها لا تعتمد فقط على البيانات المتاحة والإمكانيات المادية وخبرات الأفراد بقدر ما تعتمد أساساً على مدى التعاون والمشاركة التى يبديها الأفراد على كافة المستويات لاستخدام خبراتهم بشكل متكامل ومتناسق لتحسين الأداء وإزالة المعوقات والاستمرار في التحسين والتطوير .