

البَابُ الرَّابِعُ

الاستراتيجيات التنموية

الفصل العاشر : إدارة التنمية في المنظمات التعليمية.

الفصل الحادى عشر : الاستشارات الإدارية في المنظمات التعليمية.

الفصل الثانى عشر : التطوير التنظيمى لإدارة المنظمة التعليمية.

الفضل العباشر

إدارة التنمية فى المنظمات التعليمية

ليس من شك فى أن المنظمات التعليمية جزء من المنظمات المجتمعية تتأثر بها وتؤثر فيها ، وبصفة عامة تنحو المنظمات التعليمية إلى تحقيق أهداف النظام المجتمعى وتزويد الأفراد بالمعارف والمهارات التى تؤهلهم لتولى الوظائف التى يتطلبها المجتمع . ولقد شهدت المنظمات التعليمية منذ نشأتها ومازالت تشهد عدة تطورات وتجديدات بغية التوافق مع المتطلبات المتجددة التى تفرضها الظروف المجتمعية .

والملاحظ أن هذه التطورات والتجديدات تركز تارة على إصلاح البنية التقليدية للمنظمات التعليمية وتارة أخرى على استحداث بنية جديدة لتلك المنظمات ، وتارة ثالثة على تطوير المناهج ورفع كفاءة القوى البشرية لهذه المنظمات .

ومهما يكن من أمر تنوع التطورات والتجديدات فى المنظمات التعليمية فالواضح أن المجتمعات المعاصرة اتخذت من إدارة التنمية مدخلا لتطوير هذه المنظمات . لأن إدارة التنمية تملك القدرة على بلورة تطلعات المجتمع وصياغتها فى برامج ، وتملك القدرة على حشد الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ هذه البرامج بكفاءة وفعالية ، فضلا عن أنها تعتمد باستمرار إلى الارتقاء بمستوى الأداء فى المنظمات التعليمية لتواكب التغيرات الحادثة فى مجال المعرفة والتكنولوجيا والمتطلبات المستقبلية للمجتمع .

معنى التنمية :

لا جدال فى أن التنمية تعنى سلم الأولويات فى أى مجتمع ، باعتبارها الوسيلة التى تمكنه من استكشاف إمكانياته المتاحة واستثمارها بأفضل السبل فى بناء الأطر البشرية والمادية ، بما يفيد فى تحويل المجتمع من دائرة التخلف إلى دائرة التقدم أو أن تدفعه إلى مزيد من التقدم والازدهار .

وحقيقة الأمر أن التنمية غدت عملية شاملة ولم تعد قاصرة على النمو الاقتصادى فقط . حيث أثبتت تجارب بلدان العالم الثالث ومنها البلدان العربية أن اعتبار النمو الاقتصادى - معبرا عنه بزيادة متوسط الدخل الفردى - المقياس الوحيد للدلالة على

التنمية يعد مؤشرا خادعا ، لأن غالبية أفراد تلك البلدان التي حققت متوسطا عاليا في دخل الفرد لاتزال بعيدة عن مواقع الإنتاج التي تسهم في تطوير المجتمع وتحديثه . ومن هنا بدأت تظهر أهمية اعتبار القدرة الإنتاجية الذاتية أحد أبعاد التنمية . لذلك أصبح من المتفق عليه أن « التنمية هي العملية المجتمعية الواعية الموجهة نحو إيجاد تحولات في البناء الاقتصادي - الاجتماعي ، تكون قادرة على تنمية طاقة إنتاجية مدعمة ذاتيا ، تؤدي إلى تحقيق زيادة منتظمة في متوسط الدخل الحقيقي للفرد - على المدى المنظور - وفي نفس الوقت تكون موجهة نحو تنمية علاقات اجتماعية - سياسية ، تكفل زيادة الارتباط بين المكافأة وبين الجهد والإنتاجية ، كما تستهدف توفير الحاجات الأساسية للفرد وضمان حقه في المشاركة وتحقيق متطلبات أمنه واستقراره في المدى الطويل »^(١) .

واستطرادا لما سبق يمكن القول إن التنمية بمفهومها الشامل هي عملية مجتمعية متشابكة ومتكاملة في إطار نسيج بالغ التعقيد تتفاعل فيه عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وإدارية ، والتنمية بهذا المعنى لا تمثل فقط الناتج النهائي لمجموع المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية بل هي تزيد على ذلك لأنها محصلة تفاعلات مستمرة بين هذه العوامل ، وهي لذلك عملية حضارية شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاهية الإنسان وكرامته ، وهي بناء للإنسان وتحرير له ، وتطوير لكفاءاته وإطلاق لقدراته على العمل البناء ، كما أنها اكتشاف وتعبئة لموارد المجتمع مع الاستخدام الأمثل لهذه الموارد من أجل بناء الطاقة والقدرة الذاتية على العطاء المستمر .^(٢)

ويفهم مما سبق أن التنمية تنطوي على إحداث مجموعة من المتغيرات الجذرية في مجتمع ما بهدف إكسابه القدرة على التقدم والتطور الذاتي والمستمر بمعدل يضمن الارتقاء بكافة مكونات المجتمع المتعددة . وعلى صعيد آخر فإن التنمية عملية حضارية ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وإدارية ، وهذه العملية تمثل نقلة نوعية على مستوى المجتمع وتعتمد إلى إحداث التغيير الجذري للمجتمع من أجل إحداث التقدم المنشود . وعلى صعيد ثالث فإن التنمية تعني تفاعل المنظمات المجتمعية المختلفة سواء كانت سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم ثقافية أم إدارية ، وذلك بهدف تكوين مواطن واع ، ومفكر مبدع ومحرك للتنمية وتحقيق لها ، بمعنى أن الإنسان هو وسيلة التنمية وغايتها في آن واحد .

ومن الأهمية بمكان تأكيد أن النموذج الأمثل للتنمية الشاملة يستوجب وجود رؤية

نظامية لجميع مناحى الحياة ، على اعتبار أن التنمية ذاتها كينونة متعددة الأبعاد ، تركز على تعظيم فرص الارتقاء بالحياة الإنسانية وعدالة توزيعها على المجالات المختلفة لهذه الحياة . ومن المفترض أن تستند استراتيجية التنمية إلى إطار فكري يوجهها ، ويفيد هذا الإطار في تحديد وبلورة أهداف التنمية ، وتحديد طبيعة العلاقة الدينامية بين الإنسان والمجتمع ، وتحديد مواصفات القوى البشرية القادرة على إحداث التنمية ، كما يفيد في تكامل جهود المنظمات المجتمعية المتعددة .

وقد يدعونا السياق إلى نوع من الاستطراد نقرر فيه أن التنمية تعنى تفاعل الأنظمة الفرعية لكل نوع من المنظمات المجتمعية على حدة ، بهدف تحقيق الأهداف المتبتغة منه ، بحيث تتكامل مع أهداف المنظمات الأخرى ، ومن ثم تتحقق أهداف النظام المجتمعي بكفاءة وفعالية أفضل . ومن هذه الناحية نجد أن المنظمات المجتمعية تلعب أدوارا محددة في إحداث التنمية بمؤثراتها ومعاييرها المادية والمعنوية ، وتحظى المنظمات التعليمية من بين تلك المنظمات بدور متميز في إحداث التنمية وضمان استمراريتها ، فضلا عن أن المنظمات التعليمية مؤثر من مؤثرات التنمية لكونها إحدى الحاجات الأساسية التي تحققها التنمية . وتؤكد الأدبيات التربوية أن دور المنظمات التعليمية في تحقيق التنمية يمكن تلخيصه في ثلاثة جوانب ، أولها : إيجاد قاعدة اجتماعية عريضة متعلمة تستطيع التكيف مع متطلبات التغير المنشود في المجتمع ، وثانيها : المساهمة في تعديل نظام القيم والاتجاهات بما يتناسب والطموحات التنموية في المجتمع ، وثالثها : تأهيل القوى البشرية وإعدادها للعمل السكاني والمستقبلي وعلى كل المستويات .

ومهما يكن من أمر تنوع المنظمات المجتمعية وأدوارها في التنمية فالملاحظ أن المنظمة - بغض النظر عن نوعها - عبارة عن مركب متكامل من العلاقات الوظيفية ، يتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات والسلطات بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ، ويتم ذلك عن طريق وضع الهيكل أو الإطار الذي يجرى على أساسه النظام الإداري لعمل مادي عناصره الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات والتبعيات والإشراف ومستويات الوظائف وعلاقات العمل الداخلية .^(٣) ويعضد هذه المقولة إجماع المهتمين بشئون التنمية على أهمية الدور الفعال والحاسم الذي تلعبه الإدارة في إنجاح أو إخفاق المنظمات المجتمعية في تحقيق أهدافها التنموية .

الخصائص التتموية للمنظمات التعليمية :

يتضح مما تقدم أن المنظمات التعليمية جزء لا يتجزأ من البيئة الخارجية والمجتمع الذى تنتمى إليه وتتفاعل معه ، فمن البيئة والمجتمع تستمد المنظمات التعليمية أهدافها وتستورد طاقاتها ، وإلى البيئة والمجتمع تعكس هذه الأهداف والطاقات بعد إخضاعها لعملية المعالجة . وبين المنظمات التعليمية وبيئتها علاقات تأثير وتأثر ، فالمنظمات تؤثر فى البيئة المحيطة بها من خلال ثلاث زوايا :

أولها : الزاوية البنائية للمنظمات التعليمية ، والتى تتمثل فى المقومات البشرية والمادية والمالية ، والمقومات المعنوية بما تشمله من قيم وعقائد واتجاهات ، والمقومات النظامية المتمثلة فى اللوائح والقوانين والسياسات .

ثانيها : الزاوية الوظيفية . ويقصد بها طبيعة الوظائف الموجودة فى المنظمات التعليمية ومدى تعقدتها .

ثالثها : الزاوية العلائقية ، والمتمثلة فى بعدين رئيسيين . البعد الأول هو العلاقات بين أفراد القيادات التربوية العليا ، وهو ما يمكن تسميته بالتوازن العضوى للقيادة . والآخر هو العلاقات بين القيادات التربوية العليا من جهة وبين الأفراد الآخرين للمنظمات التعليمية من جهة ثانية ، وما يمكن تسميته بالتوازن الحركى للمنظمات التعليمية .

وفى ذات الوقت فإن البيئة تؤثر فى المنظمات التعليمية من خلال عدة عوامل ، من بينها العامل الجغرافى والعامل الاقتصادى والعامل الاجتماعى والعامل السياسى وغير ذلك من عوامل البيئة .

ومن أجل أن تقيم المنظمات التعليمية رابطة إيجابية مع بيئتها الخارجية وأن تتفاعل معها تفاعلاً إيجابياً وأن تكون دائماً فى حالة تنمية ، عليها أن تستوعب امتغيرات والتحديات الأساسية فى هذه البيئة ، وأن تدرك الواقع الجديد ومؤشرات التطور مستقبلاً ، وأن تستوعب آثار هذه المتغيرات والتحديات والواقع الجديد على الأنظمة الفرعية لمنظومة المنظمات التعليمية بصفة عامة ، وعلى مفاهيم وأساليب ووظائف إدارة المنظمات التعليمية بصفة خاصة .

وفى هذا الصدد نتبنا أدبيات الإدارة التربوية بأن المنظمات التعليمية التى تنشُد الاستمرار التتموى عليها أن تتسم بعدة خصائص من أهمها مايلى :

١ - القابلية Capability ، وهى القدرة المتجددة على التفاعل مع مكونات البيئة القريبة

والبيئة البعيدة ، وكذلك إستيعابها . ومن ناحية أخرى التفاعل مع المدخلات المستمدة من البيئة وتحويلها من خلال عمليات إلى مخرجات مؤثرة وفعالة إيجابيا .

٢ - أن تحظى بالقبول أو الرضا العام Public Acceptance من بيئتها المحيطة .

٣ - القدرة على البقاء Survival Capacity فى مواجهة تحديات البيئة والتغيرات المتجددة والمستمرة بصفة دائمة .

ومن أجل بلوغ هذه الخصائص والاتصاف بها دوما اتخذت المجتمعات المعاصرة من إدارة التنمية مدخلاً لتطوير المنظمات التعليمية .

المنظور الفكرى لإدارة التسمية :

غنى عن البيان أن نجاح المنظمة واستمراريتها بفعالية وكفاءة أفضل وبقائها فى وضع تنموى مستمر يتطلب أن يواكب نظامها الإدارى مقومات النسق الفكرى للإدارة المعاصرة . تلك المقومات التى تتمثل فى كون الإدارة وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، والاستثمار الأفضل للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لها ، وأيضاً توثيق الصلة بين المنظمة والبيئة المحيطة وترشيد التفاعل بينهما بناء على التحليل العلمى لاحتياجات البيئة والتنبؤ بمشكلاتها ورصد التغيرات الحادثة فى معتقداتها وقيمها وتكنولوجيتها .

وعنى ذلك أن الإدارة المعاصرة تتميز بالقدرة على الحركة السريعة والتكيف مع الأوضاع المتغيرة والتطور المتنامى فى مختلف المجالات الحياتية . وتؤكد الطبيعة الجديدة للإدارة المعاصرة الحقيقة القائلة بأن الإدارة أصبحت فى المقام الأول أداة للتغير تستهدف تحقيق التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المرغوبة . والنظرة المتفحصة لطبيعة الإدارة المعاصرة تبين أنها تتصف بعدة صفات تتمثل فى التكامل والشمول والإنتاجية والفعالية والمستقبلية .^(٤)

ويشير مفهوم التكامل إلى الترابط والتناغم والتأثير المتبادل بين عناصر العمل الإدارى ، إذ أن الإدارة مفهوم متكامل ومجموعة من الوظائف المتكاملة ، وأساليب تهدف فى النهاية إلى تحقيق نتائج متكاملة . ويتحقق التكامل فى العمل الإدارى من عدة زوايا ، أولها : التكامل بين الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة وبين الأنشطة التى تباشر بها المنظمة استثمار وتوظيف هذه الموارد والإمكانات ، وثانيها : التكامل بين الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة وبين مخرجات المنظمة ، وثالثها : التكامل بين أنشطة المنظمة ومخرجاتها ، ورابعها :

التكامل بين مخرجات المنظمة ومعطيات البيئة المحيطة بها ، وخامسها : التكامل فيما بين الموارد والإمكانات بعضها البعض وفيما بين الأنشطة بعضها البعض وكذلك فيما بين المخرجات بعضها البعض ، وسادسها : التكامل فيما بين الأساليب والتقنيات من جانب وبين الموارد والإمكانات والأنشطة من جانب آخر . ومهما يكن من أمر تعدد زوايا التكامل فالملاحظ أن التكامل من أية زاوية هو تعضيد لعناصر العمل الإدارى والاتساق بينها من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة . فالأفراد بما لهم من خبرات وتجارب ومهارات يتكاملون مع ما هو متاح للمنظمة من موارد وإمكانات مادية ويباشرون أساليب للعمل والأداء تتناسب مع أنواع الأهداف المتبغاة . وإذا انخفض مستوى كفاءة الأفراد فإن أساليب أخرى وإمكانات مادية مختلفة ينبغي استخدامها من أجل التوصل إلى ذات مستوى الإنجاز المستهدف . وعلى هذا فالتكامل هو سمة الإدارة المعاصرة وله أثر واضح فى تعظيم العائد لأية مظمة ، وبالتالي فافتقاد التكامل ينعكس بصورة سلبية على عائد العمل الإدارى وكفاءته .

ويعنى اتصاف الإدارة المعاصرة بالشمول أن مجال إهتمامها ونطاق سريانها يتعدى حدود منظمة بعينها ويتسع ليشمل جميع منظمات المجتمع على اختلاف ألوانها ، فلم تعد مفاهيم وأساليب الإدارة المعاصرة قاصرة على منظمات الإنتاج ، بل تسرى كذلك على المنظمات السياسية ومنظمات الخدمات وما شابه ذلك . وعلى صعيد آخر فإن شمولية الإدارة المعاصرة تعنى أنها لا تقتصر على مستويات تنظيمية معينة أو أنشطة محددة فى ميدان السياسة أو ميدان الاقتصاد أو ميدان الحرب أو غير ذلك ، بل تتسع لتشمل كافة المستويات التنظيمية ومختلف الأنشطة لكل ميدان من هذه الميادين . إذ انقضت الأيام التى كان ينظر إلى الإدارة فيها باعتبارها أعمالاً روتينية تتعلق بالنواحي المالية وشئون الأفراد ، وأصبحت الإدارة المعاصرة تعنى الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى أهداف محددة من خلال أفضل استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة على كافة المستويات التنظيمية ومختلف مجالات الأنشطة فى أى ميدان من الميادين السابقة .

وتتبلور صفة الإنتاجية لإدارة المعاصرة فى تحقيق إضافة حقيقية سواء مادية أم معنوية . فالإنتاجية معناها أن يتحقق من استثمار وتوظيف الموارد المتاحة قيمة مضافة بحيث تكون قيمة الناتج من العمل أعلى من مجموع قيم المدخلات أو الموارد التى استخدمت فى هذا العمل . وتشير أدبيات الفكر الإدارى إلى أن الإنتاجية هى التى تضفى على الإدارة المعاصرة أهميتها الحقيقية ، فهى تصنع قيمة مضافة تعود بفوائد على

المشاركين فى العمل مباشرة وغير مباشرة ، وفى الوقت ذاته تدفع عمليات التجديد والابتكار والتطوير على كافة المستويات التنظيمية للمنظمة ومجالات أنشطتها المتعددة .

وتأتى صفة الفعالية لتبرهن على أن القيمة الحقيقية للإدارة المعاصرة هى قدرتها على تحقيق مستوى من الكفاءة يمثل أفضل استثمار للموارد والطاقات المتاحة ويجعل الناتج أو العائد بقيمة حقيقية أعلى من كل ما بذل من جهد ونشاط فى سبيل الوصول إليه . وفعالية الإدارة هى خاصية كلية وشاملة تصف وتلخص الأبعاد المميزة للتنظيم الإدارى ، كما أنها خاصية مستمرة على مدار الزمن ومن ثم لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على تلك الأبعاد المميزة للتنظيم . وتؤكد أن فعالية الإدارة المعاصرة تعبر عن عدة أمور ، من بينها التكامل بين أجزاء التنظيم الإدارى ، والوضوح والتجديد فى نظام اتخاذ القرارات وموضوعية المعايير المستخدمة فى الوصول إلى قرار ، والاستقلال وحرية الحركة التى يتمتع بها التنظيم الإدارى فى مواجهة المناخ المحيط ومصادر السلطة الممنوحة له ، وحسن استثمار الوقت ، وضبط التكلفة وترشيد الإنفاق ، ودقة الأداء وارتفاع مستوى جودة الأعمال ، والتركيز على النتائج ، وكذلك التركيز على استثمار عناصر القوة فى البيئة المحيطة .

وتتجلى صفة المستقبلية للإدارة المعاصرة فى توجه أعمالها إلى المستقبل من أجل استشراف آفاقه وتصور أبعاده ومن ثم يتسنى صياغة قرارات تنحو إلى استثمار ما سيأتى به المستقبل من فرص واحتمالات إيجابية . فالإدارة المعاصرة تخطط وتنظم وتوظف الإمكانيات والموارد وتوجه الجهود والطاقات ، من أجل تحقيق نتائج يتم حدوثها فى المستقبل . وتتطلب هذه الصفة أن تعول الإدارة المعاصرة على المعلومات المتدفقة والمنظمة التى تسمح لها باستجلاء الماضى والحاضر ومن ثم التنبؤ باحتمالات المستقبل . والنظرة الدقيقة لذلك تبين أن الإدارة المعاصرة تحتوى بداخلها على عناصر وقوى عاملة على التغير والتطور وإعادة صياغة الواقع بحيث يتشكل مستقبل يتفق مع الأهداف التى ترمى إليها الإدارة ، وهذا يعنى أن الادارة المعاصرة ليست مجرد مستجيب سلبى للمتغيرات والمؤثرات المحيطة ولكنها أداة تغيير .

وبناء على ما تقدم يمكن القول إن الإدارة المعاصرة غدت السبيل الأمثل للمجتمع فى إحداث التغيير وتوجيه حركات التطوير وتحديد مساراتها ، وتوجيه الموارد والثروات القومية نحو مجالات الاستثمار التى تعود بأقصى عائد ممكن والتى تهين للمجتمع مستويات عالية من الرفاهية . ويعنى ذلك أن للإدارة المعاصرة قدرة ذاتية على كسر وتغيير الأوضاع

التقليدية وقيادة جهود التقدم والأنشطة التنموية بحيث تتوافق الإنجازات مع التطلعات المستهدفة ، وأيضاً يواكب نشاط منظمات المجتمع معطيات العلم والتكنولوجيا المتطورة باستمرار . وهذا ما يوضح الدور المتعاظم لإدارة التنمية فى تطوير المنظمات المجتمعية سواء كانت اقتصادية أم سياسية أم اجتماعية أم تعليمية . ومن هنا يحق لنا أن تساءل ما مفهوم إدارة التنمية فى المنظمات التعليمية ؟

مفهوم إدارة التنمية فى المنظمات التعليمية :

بدأ ظهور مصطلح إدارة التنمية فى عقد الخمسينيات من هذا القرن للدلالة على متطلبات تنفيذ السياسات والمشروعات والبرامج الخاصة بتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية وما يدخل عليها من تغييرات من قبل الإدارة العامة . ومع مجيء عقد الستينيات أصبح مجال إدارة التنمية من المجالات المتميزة فى الفكر الإدارى المعاصر كنتيجة طبيعية لإسهامات الدراسات المقارنة فى ميدان أدوار الأجهزة البيروقراطية فى عملية التنمية .^(٥) ومنذ ذلك الوقت بدأت القواميس والمراجع المتخصصة فى طرح هذا المصطلح واستجلاء معناه . فعلى سبيل المثال يشير أحد قواميس العلوم الإدارية إلى أن « إدارة التنمية هى الإدارة التى تتولى تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتشمل كافة أجهزة الخدمات والإنتاج والعاملين بها » .^(٦) والملاحظ أن هذا المفهوم أوضح أن إدارة التنمية هى المسؤولة عن تنفيذ مهام وأنشطة التنمية الشاملة ، ومن جهة أخرى أشار هذا المفهوم - فى شطره الثانى - إلى أن إدارة التنمية تشمل المجتمع ككل وفى الوقت ذاته فإنه يمكن أن تقتصر على إحدى منظماته سواء كانت هذه المنظمات تتعلق بالخدمات أم بالإنتاج .

ويذهب رأى آخر إلى القول بأن إدارة التنمية تنطوى على « تلك الإدارة (أفراد وأنشطة) المنوط بها تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، ذلك لأن التنمية باعتبارها عملية مجتمعية موجهة لن تتحقق دون وجود إدارة تقوم عليها ، تتحدد وتندرج فى مستوياتها من الإدارة السياسية على رأس الدولة إلى الإدارة العامة فى الوزارات والدواوين إلى إدارة المشروعات والمؤسسات العامة والخاصة » .^(٧) ويوضح هذا المفهوم أن إدارة التنمية مسئولة عن تخطيط وتنفيذ أبعاد التنمية الشاملة ، كما يشير هذا المفهوم أيضاً إلى أن مكونات إدارة التنمية تتمثل فى الأفراد والأنشطة وهذان النوعان من المكونات فى غاية الأهمية لتوجيه عملية التنمية الشاملة بدءاً من مستوى النظام المجتمعى وانتهاء بمستوى

كل نوع من المنظمات المجتمعية المتعددة ، ويعنى هذا أنه يمكن سحب مفهوم إدارة التنمية على مستوى منظمة ما من المنظمات المجتمعية .

ويرى رأى ثالث أن « إدارة التنمية هو التعبير الذى يستخدم ليدل على مجموعة الوكالات وأجهزة وعمليات الإدارة التى تنشئها الحكومة لتحقيق أهدافها الإنمائية » .^(٨) ويشترك هذا المفهوم مع المفهومين السابقين فى التركيز على اختصاص إدارة التنمية بتخطيط وتنفيذ برامج محددة للتنمية الشاملة ، بغية تحقيق التغيير والابتكار المستهدف فى كافة الجوانب المختلفة للمجتمع بصفة عامة والنظم الفرعية لأية منظمة بصفة خاصة .

ويعرف رأى رابع إدارة التنمية « بأنها تعنى إدارة وإرادة التغيير والتطوير والتحديث للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية والاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والإمكانات المادية فى سبيل تحقيق أهداف التنمية الفعلية الشاملة » . ومن جهة أخرى « فإدارة التنمية هى كافة المراحل التى تبدأ من وضع السياسات التى تتصل بتحقيق أهداف التنمية وتحريك وتنظيم واستخدام كافة الموارد المتاحة استخداماً أمثل لتحقيق تلك الأهداف والسياسات » .^(٩) ويوضح هذا المفهوم أن إدارة التنمية تعنى الأجهزة الحكومية والمنظمات المجتمعية ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ برامج التنمية ، كما تعنى نشاط هذه الأجهزة والمنظمات وكذلك أفرادها . وأيضاً يشير هذا المفهوم إلى نقطة جوهرية متمثلة فى أن إدارة التنمية تشمل جميع مراحل التنمية الشاملة بدءاً من التخطيط ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف ثم الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة فى سبيل تحقيق تلك الأهداف ، وذلك على مستوى المجتمع ككل أو على مستوى منظمة من منظماتها .

ومن ثم فإن استقراء الآراء السابقة لإدارة التنمية يتيح لنا استخلاص تعريف إجرائي مؤداه أن إدارة التنمية فى المنظمات التعليمية تعنى تحديد الأهداف المبتغاة لتطوير وتحديث المنظمات التعليمية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وحشد الطاقات والإمكانات البشرية والمادية المتاحة واستثمارها الاستثمار الأمثل ، ويأتى فى سياق ذلك القدرة على الحركة والابتكار والمبادأة والقدرة على إحداث التغيير والقدرة على صنع القرارات الرشيدة والقدرة على المتابعة والتقويم الذاتى والقدرة على تطوير الهياكل الإدارية والنظم والإجراءات الإدارية وأيضاً الارتقاء بمستوى الأداء للعناصر البشرية .

ومن الأهمية بمكان ذكر أن مفهوم إدارة التنمية فى المنظمات التعليمية على هذا النحو يؤكد عدة معطيات ، هى :^(١٠)

١ - إن إدارة التنمية تعنى نظاماً إدراياً متكاملأ ، يتمتع بالمقومات المادية وللعنوية والنظامية التى تحكم أى نظام آخر . مع الاختلاف من حيث الصفة ، التى تعكس خصوصية أى نظام .

٢ - إن الارتباط الحتمى لإدارة التنمية بالظاهرة الإنمائية ، يؤكد هادفتها وموقعها الأساسى فى سير حركة المجتمع ، كقاعدة ومسيرة ومشاركة .

٣ - تمسك إدارة التنمية بالأسس الرئيسية التى تتركز عليها عملية التنمية (الوعى العام ، والسرعة الحركية) وهذا يفترض بداية أن يكون جهاز إدارة التنمية متميزاً بهذه الصفات كأساس يقوم عليها بناؤه .

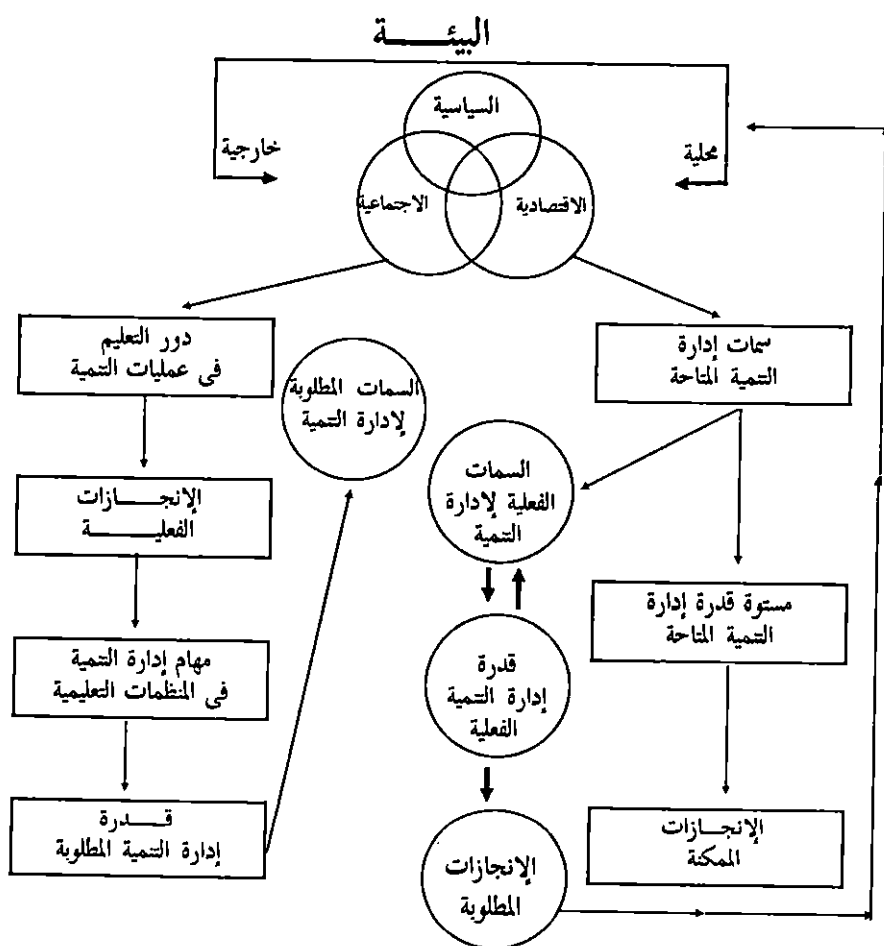
٤ - إن إدارة التنمية بشكل عام تصبح تعبيراً عن جهاز التحكم الواعى واحركى فى حركة النظام العام للمجتمع ، وبالتالي فإن إدارة التنمية تصبح تجسيداً لأبعاد عملية التنمية ، وتتركز فى آلية التحكم فى حركة النظام بشكل يضمن تطويره وتوازنه باستمرار .

٥ - إن إدارة التنمية تتميز بكونها إدارة رسم السياسات العامة الإنمائية فى التعليم ، وإنها تملك سلطة التغيير ، فضلاً عن تأكيدها لبعد المشاركة والجماعية فى العمل .

وقد يدعونا سياق الحديث إلى تأكيد ضرورة انفتاح إدارة التنمية على بيئتها ، ومن ناحية أخرى تأكيد ضرورة الاهتمام بتطوير مستوى قدرة إدارة التنمية باستمرار ، بما يواكب التطوير الحادث فى المسئوليات والمهام المطلوب إنجازها من هذه الإدارة . فإذا لم تتمكن إدارة التنمية من تطوير قدرتها إلى المستويات المطلوبة باستمرار ، تنخفض مستويات التنمية المتحققة فعلاً عن المستويات الممكنة بافتراض الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنموية للمجتمع . حيث تؤكد الأدبيات أن القدرة الإدارية وليست الموارد المالية هى التى تتحكم فى القدرة على تحقيق التنمية ، وأن مقدرة المنظمات التعليمية على استثمار مواردها أفضل استثمار ممكن يعتمد على مقدرتها الإدارية .

ويوضح الشكل التالى ما ذهبنا إليه فى السطور السابقة :

شكل رقم (٣٣)
نسيج الروابط بين البيئة وإدارة التنمية في المنظمات التعليمية. (١١)



إدارة التنمية والتنمية الإدارية :

وفقا لما أبرزته أدبيات الفكر الإدارى يمكن القول إن مصطلح التنمية الإدارية يعبر عن الجهود المبذولة لمعالجة المشكلات الإدارية فى المنظمات التعليمية وأيضاً سبل الاستجابة لمتطلبات التغيرات البيئية ، وذلك عن طريق تحديث الأطر التنظيمية والأساليب ونماط السلوك الإدارى .

وحقيقة الأمر أن هناك عدة تعريفات للتنمية الإدارية ، لعل من أبرزها ما ينصر على أن التنمية الإدارية تعنى القدرة المتجددة فى بناء وتنمية وتطوير النظم والمهارات الإدارية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات العملية التنموية . (١٢)

وفهم مما سبق أن التنمية الإدارية تتعلق بتطوير التنظيمات الإدارية وأساليبها ووسائلها وكيفية زيادة القدرات الإدارية لأفراد المنظمات التعليمية .

وتدلنا أدبيات الفكر الإدارى على أن هناك عدة مداخل لإحداث التنمية الإدارية فى المنظمات التعليمية ، من بينها ما يلى : (١٣)

١ - المداخل الوظيفية Task Approaches ، وهى تتعلق بالمتغيرات الخاصة بلهاام الوظيفية .

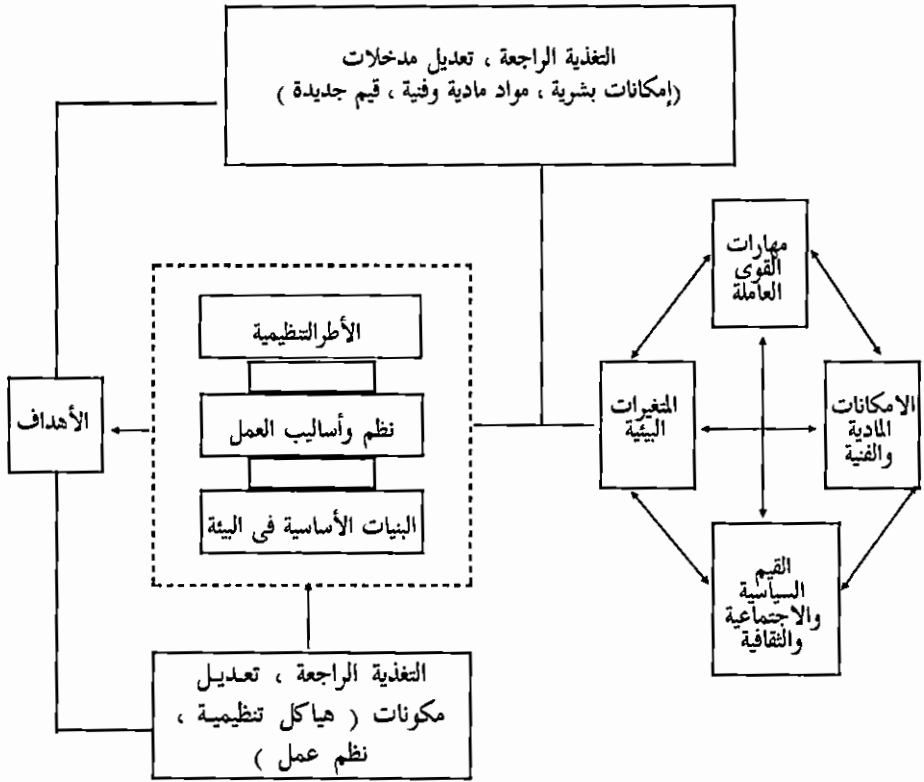
٢ - المداخل الهيكلية Structural Approaches ، وهى تتعلق بالمتغيرات الخاصة بلبناء التنظيمى للمنظمة .

٣ - المداخل التكنولوجية Technological Approaches ، وهى تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالأساليب والأدوات والبرامج الفنية التى تعين المنظمة على معالجة مشكلاتها .

٤ - المداخل البشرية People Approaches ، وهى تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالعصر البشرى فى المنظمة .

ومن المفيد فى تناولنا لمصطلح التنمية الإدارية ، توضيح مدخلات ومكونات هذا المصطلح ، وهذا ما يوضحه الشكل التالى : (١٤).

شكل رقم (٣٤)
مدخلات ومكونات التنمية الإدارية



يتضح من الشكل السابق أن التنمية الإدارية تشمل عدة عناصر ومكونات تتفاعل مع بعضها البعض تفاعلاً عضوياً لتحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية . وتمثل أهم هذه المكونات في الإمكانيات المادية والفنية ، والقيم الاجتماعية والثقافية والسياسية ، ومهارات القوى العاملة ، والمتغيرات البيئية . ويتم تفاعل هذه المكونات مع عناصر المنظمة من هياكل تنظيمية ونظم وأساليب عمل وبنيات أساسية في البيئة .

والنظرة التحليلية لتعريف التنمية الإدارية في ضوء التعريف الإجرائي لإدارة التنمية والذي سبق طرحه ، تبين لنا أن التنمية الإدارية في المنظمات التعليمية تشكل بعداً من أبعاد إدارة التنمية في هذه المنظمات .

وبعبارة أخرى يمكن القول إن إدارة التنمية في المنظمات التعليمية تمثل نظاماً أما التنمية

الإدارية فإنها تجسد عملية ما من عمليات هذا النظام . ومن ثم لا يصح المقارنة بين النظام والعملية .

مقومات إدارة التنمية فى المنظمات التعليمية :

إدارة التنمية فى المنظمات التعليمية - شأنها شأن إدارة التنمية فى المنظمات الأخرى - تستند إلى عدة مقومات تعينها فى بلورة التطلعات والآمال المجتمعية والاضطلاع بالمهام والمسؤوليات المطلوبة من المنظمات التعليمية . وتمثل هذه المقومات فيما يلى :^(١٥)

أولا : الديمقراطية :

ينطلق هذا المقوم من أن إدارة التنمية وسيلة وأداة لتحقيق الأهداف وليست سبيلا للتسلط والهيمنة والاستعلاء على المتعاملين معها ، فضلا عن أن إدارة التنمية فى تحليلها النهائى من حيث التنظيم والأفعال والإجراءات ، هى بالدرجة الأولى مجموعة من البشر وليست بنى وهياكل ومجموعة من التشريعات والتنظيمات والإجراءات . الأمر الذى يستتبعه ضرورة مشاركة الإدارى - بحسب موقعه ومسؤوليته - مشاركة فعالة سواء فى اتخاذ القرار أو عملية التنفيذ ، وتنمية العلاقات الإنسانية وإبراز دور القيادة الجماعية .

وإذا كانت المشاركة تعبيرا عن فلسفة إدارية معينة فإن اللامركزية هى وسيلة لتحقيق هذه المشاركة ، وبذلك تكون إدارة التنمية عبارة عن جهاز أو مجموعة من الأجهزة تتفاعل مع الناس وتعمل فى خدمتهم .

ثانيا - الطريقة العلمية :

ينطلق هذا المفهوم من حقيقة مؤداها أن إدارة التنمية بمفهومها المعاصر مرتبطة بنسق تفكير دى خصائص معينة ، فى كل من معالجة قضايا التعليم والتعامل مع الآخرين والنظرة الشمولية لتطوير المنظمات التعليمية . ومن ثم غدت إدارة التنمية فى التعليم عملا معقدا يحتاج إلى البصيرة النافذة والتعقل والتحسب فى معالجة الأمور والتحرك نحو المستقبل .

لذلك وجب الاعتماد على منطق التفكير العلمى المنظم الذى يقوم على تحليل الظواهر واكتشاف المتغيرات المؤثرة فيها ثم التنبؤ بالأوضاع المستقبلية لهذه الظواهر والتحكم فيها . ويفيد هذا المنطق فى تشخيص واقع المنظمات التعليمية والتعرف على أبعادها ومشكلاتها ، بغية النهوض بالوظائف الأساسية والأفراد ، ومن جهة أخرى يعمل على مواءمة النظام التربوى للأنظمة الفرعية الأخرى فى المجتمع . الأمر الذى يتسنى معه

وضع ملامح الصورة الجديدة لها واختيار أفضل البدائل التي تيسر التحرك لها من واقعها إلى الصورة المستهدفة .

ولسنا فى حاجة إلى تأكيد أن إدارة التنمية المعاصرة - فى التعليم - تعتمد على التحليل الموضوعى والتفكير المنطقى الذى يقيم العلاقات السببية بين العوامل ويعتمد عليها فى اختيار أنواع القرارات التى تحقق الأهداف المتباغة ، لذلك تعتمد إدارة التنمية المعاصرة إلى توفير المعلومات وتبادلها بين أجزاء التنظيم الإدارى وتنمية القدرة على استخدامها كمعايير أساسية فى اتخاذ القرارات ، كما تسترشد بنتائج البحوث التربوية والتقنيات الإدارية الحديثة فى رسم الصورة المستقبلية .

ثالثا : التكنولوجيا الإدارية الحديثة :

تعتبر التكنولوجيا الإدارية الحديثة مقوما أساسيا من مقومات الفكر الإدارى المعاصر ، التى تستند إليها إدارة التنمية فى التعليم ، وتنطوى التكنولوجيا الإدارية على ثلاثة أبعاد رئيسية ، هى 'التكنولوجيا العقلية والتكنولوجيا الاجتماعية والتكنولوجيا الآلية' .

إذ تقوم التكنولوجيا العقلية على أصول التفكير والتحليل الموضوعى المنظم ، وتعبر عن نفسها فى أساليب وتقنيات جديدة تساعد الإدارى فى اتخاذ القرار الرشيد وتحسب المستقبل والتنفيذ الكفاء للمشروعات . وتمثل التكنولوجيا العقلية فى الأساليب المنظمة وما يتصل بها من معارف علمية وعقل إنسانى يحكمها ويوجهها ، ومنها أسلوب تحليل النظم ، ونظام المعلومات الإدارية ، وأسلوب « بيرت » فى تنفيذ المشروعات ، « والميزانية المبرمجة » التى تعتمد على التحليل والبحث العلمى وصولا لاتخاذ قرارات رشيدة أو تنفيذ مشروعات تأخذ فى الاعتبار الكلفة والفعالية والوقت مما يمكن إدارة التنمية من تحقيق أهدافها بطريقة أفضل وبفعالية أكبر .

على حين تتمثل التكنولوجيا الاجتماعية فى جانب العلاقات بين الإداريين والفتات الاجتماعية التى تخدمهم المنظمات التعليمية ، وهو ما يمكن أن نطلق عليه المشاركة الشعبية الحقيقية وزيادة فرص الحوار وتنمية العلاقات الأفقية والقيادة الجماعية .

بينما تنطوى التكنولوجيا الآلية على استخدام الآلات الحديثة والمتطورة فى عمليات إدارية عديدة كاستخدام الحاسبات الآلية فى سائر العمليات الإحصائية وفى معالجة المعلومات وتحليلها عن تدفق الطلاب وتوزيعهم ومستوياتهم وأوضاعهم الاجتماعية ، وكذلك العمليات الإحصائية المتعلقة بأفراد الهيئة التعليمية والأبنية المدرسية . وعلى وجه

العموم يمكن اعتبار أن التكنولوجيا الآلية تمثل الآلات التى تصاحب استخدام المعارف والأساليب المنظمة فى مواجهة المشكلات العملية فى ميدان الإدارة ، بغية حلها .

رابعاً : الكفاءة فى الأداء :

يهدف هذا المقوم إلى الحصول على أفضل قدر ممكن من المخرجات فى ضوء الأهداف الموضوعية وبأقل تكلفة إدارية ، مما يجعل إدارة التنمية فى التعليم تتجه قدماً إلى الأمام . ولا يتأتى ذلك إلا إذا توفر العنصر البشرى الكفاء والمؤهل ، فقد أثبتت الدراسات العالمية أن بلوغ إدارة التنمية لأهدافها بالكيفية المنشودة رهن بتوفر العنصر البشرى الكفاء والمؤهل الذى يتولى تسيير العمل الإدارى فى التعليم ، بل إن هذه الدراسات ذاتها أكدت أن طاقات البشر هى المورد الأول والأهم فى إدارة التنمية . ومن ثم تغدو إدارة التنمية فى التعليم - فى تحليلها النهائى - هى تنمية بشر وليس مجرد قواعد وتشريعات أو وسائل آلية وأدوات .

ويتبين مما سبق أن إدارة التنمية فى التعليم تتبنى مبدأ التطور ومبدأ التنمية الشاملة لجميع أجزاء المنظمات التعليمية من أجل الحفاظ على كفاءتها وفعاليتها ، ويتطلب ذلك الإحاطة بالمعارف وإتقان المهارات العقلية والإنسانية والأدائية اللازمة لنجاح المنظمات التعليمية فى مهامها . ومن جهة أخرى فإن إدارة التنمية فى التعليم ذات نظرة شمولية ، ويتحقق ذلك من خلال أمرين : أولهما الإلمام الشامل بالكفايات العلمية والمهارات الإدارية والتنظيمية والفكرية اللازمة لتحديد الأهداف ووضع السياسات والاستراتيجيات التى من شأنها تحقيق هذه الأهداف ، وثانيهما التناول الشامل فى معالجة الأمور والقضايا التعليمية التى تستهدف إدارة التنمية تطويرها . ومن جهة ثالثة فإن إدارة التنمية فى التعليم أصيلة ومتجددة ، ويتأتى ذلك من التعويل على المبادئ المستمدة من البيئة والنظم المزملة والتى من شأنها أن تخدم أساساً تطلعات المنظمات التعليمية وتعتمد إلى تطوير ممارساتها ، والتوفيق بين الأصالة والتجديد فى أهداف المنظمات التعليمية وأساليبها ، وأيضاً مواكبة التطورات المعاصرة وانتقاء ما يتناسب مع فلسفة المجتمع وتطلعاته وأهداف المنظمات التعليمية .

وخلاصة القول إن مقومات إدارة التنمية فى التعليم تشمل كافة أبعاد التنمية الفعلية للمنظمات التعليمية تخطيطاً وتطبيقاً بكل مقتضيات ذلك التخطيط والتطبيق ومتطلباته وأهدافه . ولا شك أن هذه المقومات تعتبر أساساً لتطوير إدارة هذه المنظمات .

أسس فعالية إدارة التنمية فى المنظمات التعليمية :

لم يعد كافيا التوصل إلى نمط لمقومات إدارة التنمية فى التعليم ، ولكن الأهم من ذلك التوصل إلى ركائز فعالية هذا النمط وكيفية اعتباره مدخلا لتطوير المنظمات التعليمية .

أولا - اعتبار نظام التعليم منظومة فرعية من النظام المجتمعى :

يعنى ذلك اعتبار النظام التعليمى منظومة فرعية من النظام المجتمعى يتأثر به ويؤثر فيه ، ومن جهة أخرى يعنى أن ثمة تفاعلا متبادلا بينهما . وقياسا على ذلك فإن إدارة التنمية فى المنظمات التعليمية تعد منظومة فرعية من إدارة التنمية فى النظام المجتمعى ، كما أن إدارة التنمية فى التعليم ترتبط بعلاقات تبادلية مع كل من إدارة التنمية فى النظام المجتمعى وإدارات التنمية فى النظم المزاملة للتعليم .

ويتطلب تحقيق المنطق النظمى لإدارة التنمية فى التعليم ما يلى :

١ - اعتبار النظام المجتمعى - بما يضمنه من نظم فرعية - هو الإطار العام الذى يحكم عمل إدارة التنمية فى المنظمات التعليمية ويؤثر فى اتجاهاتها وكفاءتها . وتنبع أهمية هذا الإطار من كونه الأساس التى تستمد منه إدارة التنمية سياساتها وخططها ، فضلا عن أنه المتلقى النهائى لنتائج عمل إدارة التنمية فى التعليم وصاحب القدرة فى الحكم عليها بالفشل أو النجاح .

لذلك يستوجب الأمر توفير الاستقلال الإدارى - لكل منظومة فرعية من منظومات النظام المجتمعى - فى ظل التنظيم العام والقواعد والسياسات العامة التى يقرها النظام المجتمعى ، وعلى صعيد آخر وجوب توجه النظام المجتمعى بنظمه الفرعية إلى التطبيق الفعلى لأساليب الديمقراطية والطريقة العلمية فى النهوض بكافة المهام والأنشطة والوظائف ، حتى يتسنى لإدارة التنمية انتهاج ذلك .

٢ - اعتبار إدارة التنمية فى التعليم منظومة فرعية من إدارة التنمية فى النظام المجتمعى بينهما علاقات تكامل وتفاعل متبدل وعلاقات دينامية . وفى الوقت ذاته اعتبار إدارة التنمية فى التعليم نظاما يتكون من نظم فرعية تمثل الوحدات الإدارية المختلفة والمسئولة عن تطوير المنظمات التعليمية على المستويات التنظيمية المتعددة . ويستوجب ذلك مركزية الإشراف والتخطيط العام والتقويم ، وأيضا توفير الاستقلال الإدارى لكل وحدة إدارية فى ظل التنظيم العام والقواعد والسياسات العامة التى يقرها نظام إدارة التنمية فى التعليم .

ثانيًا - تنمية المعلومات :

تعتبر إدارة التنمية فى التعليم من أكثر الهيئات المستفيدة من ثورة المعلومات التى نعيشها ، تلك الثورة التى وفرت كما هائلا ومتدفقا ومتجددا من المعلومات التى تصف وتفسر الأوضاع والظروف الذاتية للمنظمات التعليمية وما يحيطها من أوضاع وظروف محلية وعالمية . وتتنوع مصادر المعلومات الواردة لإدارة التنمية فى التعليم لتشمل معلومات صادرة عن نظم إدارة التنمية المحلية والعالمية ، ومن جهة أخرى معلومات صادرة عن الأفراد والجماعات الذين تعایشهم إدارة التنمية ، ومن جهة ثالثة معلومات صادرة عن النظام المجتمعى ، ومن جهة رابعة معلومات صادرة عن النظم المزملة للنظام التعليمى .

وإلى جانب تلك المصادر ، فإن الإدارة ذاتها تنتج أشكالا متنوعة من المعلومات بحكم نشاطها الذاتى وأوضاعها الداخلية . حيث إن حركة أجزاء نظام إدارة التنمية فى التعليم وتفاعلاتها معا تستهلك الموارد والطاقات المتاحة له ، ومن ثم تصدر عن تلك الحركة مؤشرات (معلومات) توجه إدارة التنمية إلى ضرورة تدبير طاقات جديدة .

وثمة حقيقة رئيسية عن إدارة التنمية هى أن المعرفة العلمية عموما والمعرفة الإدارية خصوصا من أهم العناصر المؤثرة فى كفاءة العمل الإدارى ومن ثم فالمقصود بتنمية المعلومات هو القدرة على استيعاب تلك المعلومات وتمثيلها وإخراجها فى شكل قرارات إدارية أفضل وتنظيمات إدارية ذات كفاءة وعمل إدارى متميز .

ويتطلب تحقيق ذلك تنفيذ الإجراءات التالية :

- ١ - تقويم الأوضاع والأساليب والإنجازات السائدة بطريقة موضوعية .
- ٢ - تصميم وتشغيل نظم متخصصة فى الكشف عن المعلومات واستقبالها ووضعها فى الإطار السليم الذى يتيح لها التفاعل بطلاقة وحرية مع عناصر إدارة التنمية .
- ٣ - ضرورة تنوع المعلومات لتتضمن معلومات تتناول بالوصف والتحليل الأحداث والأوضاع الماضية ، ومعلومات تعنى بوصف وتحليل الأحداث والأوضاع المعاصرة أو الجارية ، وأيضا معلومات تتعلق بالتنبؤ بالأحداث والظروف المستقبلية .
- ٤ - تطوير أساليب تعلم المعارف العلمية والمعارف الإدارية وذلك استنادا إلى البحوث العلمية المنظمة .

ثالثا - تطوير الأهداف التربوية :

تعد الأهداف التربوية بمثابة النتائج التى تعمل إدارة التنمية على تحقيقها فى المنظمات

التعليمية ، وذلك من خلال استثمار الموارد والطاقات المتاحة والمحتملة أفضل استثمار ممكن فى إطار القيود والمحددات الذاتية والمناخية التى تصاحب عمل إدارة التنمية فى التعليم . ومن هنا يجب أن تعتمد إدارة التنمية باستمرار إلى تطوير الأهداف التربوية لتواكب التطلعات المجتمعية والتغيرات العالمية ، كما يجب أن يتمثل أفراد إدارة التنمية هذه الأهداف لما ذلك من تأثير إيجابى على فعاليات هذه الإدارة بشكل عام .

ويتطلب تطوير الأهداف التربوية عدة إجراءات ، هى :

١ - استقراء المتغيرات العالمية والتطورات التكنولوجية ، ومن ناحية أخرى استقراء أوضاع ومتطلبات البيئة المجتمعية واستكشاف إمكانياتها وطاقاتها المتاحة . حيث يفيد ذلك فى حسن اختيار الأهداف ذاتها وتطويرها لمواكبة التغيرات العالمية والمحلية .

٢ - أن يكون اختيار الأهداف مؤسسا على المواءمة والتوفيق بين ما تحتاج إليه البيئة المجتمعية أو ما قد تتمكن من استيعابه ، وبين ما تقرره إدارة التنمية فى التعليم أو ما هو متاح لها من قدرات وما يحتمل أن يتوفر لها من إمكانيات . وهذا الإجراء سوف يزيد من قدرة الأفراد على تمثل الأهداف ويعملون على تحقيقها ، بالإضافة إلى كون الأهداف ممكنة التحقيق فى ظل الظروف والإمكانيات الراهنة .

٣ - صياغة الأهداف صياغة واضحة تحمل معانى محددة ، حتى يمكن فهمها بطريقة واحدة من قبل الأفراد . الأمر الذى ينعكس بصورة إيجابية على العمل ، ويفيد كذلك فى وضع مؤشرات نوعية وكمية للدلالة على مدى التقدم والإنجاز .

٤ - أن تنعكس الأهداف المختارة على اختيار وتصميم العمليات والأنشطة المختلفة فى البناء التنظيمى لإدارة التنمية ، كما تنعكس على اختيار المدخلات اللازمة لعمل إدارة التنمية .

٥ - تخطيط المستقبل الوظيفى للمنظمات التعليمية من خلال الإطلاع والتثقيف بكل جديد ، وأيضاً الاستفادة من الخبرات الناجحة للمنظمات التعليمية المعاصرة .

رابعا - تطوير وسائل إدارة التنمية فى التعليم :

تعتبر الوسائل أحد الأبعاد الحيوية فى تكوين عمل إدارة التنمية ، حيث تستخدم فى تحريك المواقف من أجل إحداث التغيير المتوافق مع أهدافها المختارة . فإدارة التنمية تعتمد إلى الارتقاء بالمنظمات التعليمية من موقف لا يحقق الهدف المراد إلى الموقف المستهدف الذى يصف النتائج والإنجازات التى قامت من أجلها ، ولتحقيق ذلك لابد لإدارة التنمية

من اللجوء إلى وسائل محددة الفعالية من جهة ومواكبة لطبيعة الموقف ومتطلباته من جهة أخرى .

ويتطلب تطوير وسائل إدارة التنمية فى التعليم تنفيذ الإجراءات التالية :

١ - اعتبار البحث والدراسة مدخلا للتعرف على معطيات المناخ المحيط والأوضاع السائدة فيه وما يتضمنه من فرص وقيود ، ومن جانب آخر التعرف على الأحداث والوقائع ذات العلاقة بالأهداف المختارة .

٢ - الاعتماد على أسلوب التحليل والكشف عن العلاقات بين المتغيرات التى تتعامل بها أو معها إدارة التنمية .

٣ - ضرورة تدبير الموارد اللازمة للعمل وتنظيم استخدامها وفقا لقواعد محددة .

٤ - تطوير وسائل أو أساليب إدارة التنمية حتى يتم تدفق مستمر ومتجدد من المعلومات عن الأنشطة والمهام اللازمة للعمل الإدارى .

٥ - اتخاذ المتابعة والتقويم الشامل للأداء والإنجازات وسيلة للحكم على حركة التنفيذ ومدى كفاءتها فى تحقيق الأهداف المختارة ، والكشف عن مجالات التخلف أو الانحراف فى التنفيذ والعمل على تصحيحها وتقويم مسار الأنشطة . وبعبارة أخرى فإن المتابعة تصاحب تدفق الأنشطة الإدارية فى توافق زمنى يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء عن مستوياته المستهدفة ، ومن ثم يمكنها من تصحيح وتطوير أساليب العمل لتأمين الوصول إلى الأهداف المختارة .

خامسًا : تنمية كفاءات الأفراد العاملين فى إدارة التنمية :

يمثل أداء الأفراد لب العمل الإدارى ، وتختلف مستويات الأداء إرتفاعا أو انخفاضاً بين الأفراد طبقا لمدى المهارة والقدرة على الأداء من ناحية وحسب توفر الدافع للعمل والإنجاز من ناحية أخرى . لذلك فإن العنصر البشرى - فى اختياره وإعداده وتدريبه وحفزه وتنظيم عمله - يعتبر من أهم جوانب إدارة التنمية ، وهو الجانب الذى يجب أن نوليّه عناية خاصة وأن تكون له أولوية عند كل تنمية إدارية .

ويتطلب تنمية كفاءات أفراد إدارة التنمية تنفيذ الإجراءات التالية :

١ - أن يكون اختيار الفرد لكل منصب مؤسسا على شروط وقواعد مستقاة من متطلبات هذا المنصب ، وهذه الشروط والقواعد هى إطار عام يمثل الحد الأدنى من

المؤهلات لمن يشغل منصبا معينا فى البناء التنظيمى لإدارة التنمية . ومن الضرورى أيضا الإهتمام باختيار القيادات الإدارية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة التى تؤهلها للإدارة والإنجاز الإدارى الفعال . وتجدر الإشارة إلى وجوب اتساع قاعدة الاختيار وأن توجد الصبغ الملائمة التى تعين فى اختيار أفضل العناصر ، وعلى صعيد آخر ضرورة توجيه الإهتمام إلى اختيار الجهاز - المسئول عن اختيار الأفراد - وتأهيله بدرجة عالية لتمكينه من الكفاءة والنزاهة ومراعاة مصلحة العمل- قبل كل شىء .

٢ - إعداد الأفراد إعدادا أكاديميا للعمل الذى سوف يمارسونه . وهذا الإعداد يختلف بحسب مؤهلات الفرد ومستواه كما يختلف بحسب الموقع ومستوى المسئولية التى يتحملها الفرد .

٣ - التدريب المستمر للفرد لاسيما مع انتقاله من منصب إلى آخر ومع تزايد مسئوليته ، حتى يتسنى له الإلمام بالنظريات والاتجاهات الحديثة المتطورة فى مجالات الإدارة المختلفة وتوسيع مجالات إدراكه وزيادة قدرته الإدارية ومهاراته فى الاتصال والتفاعل مع الآخرين وأيضا تطوير أنماط التفكير والسلوك الإدارى . ويستلزم ذلك تخطيطا علميا للتنمية المتكاملة للأفراد العاملين فى تسيير العمل المتعلق بإدارة التنمية فى المنظمات التعليمية .

٤ - توفير المناخ الصالح للعمل الإدارى بما يسهم فى تنمية الأفراد ويدفعهم إلى العمل المنتج . ويمتد هذا المناخ ليشمل طبيعة التنظيم الذى يعمل به القائد وبيئة العمل الذى يعيش فيها . ويفيد فى تهيئة المناخ الملائم للعمل على تطوير البنى التنظيمية بما يلائم التطورات التكنولوجية ، وتبسيط إجراءات وأنظمة العمل . وتوفير نظم موضوعية لتقويم الأداء ، وأيضا توفير نظم الحوافز الكفيلة بتطوير الأداء والإنجاز .

٥ - إيجاد جهاز يشرف على شئون التطوير الإدارى فى المنظمات التعليمية بحيث يمارس دوره الأساسى فى مجال تخطيط أبعاد التنمية الإدارية على المستوى القومى ، والإشراف على تنفيذها بما يضمن تكامل مختلف عناصر التنمية الإدارية وعدم تركها لاعتبارات الصدفة أو الجهود الفردية أو التنفيذ العفوى السريع غير المبني على أساس من التخطيط والدراسة لإطار عملية التنمية الإدارية الشاملة .

* * *

هوامش ومراجع الفصل العاشر

(١) عبد العزيز عبد الله الجلال ، تربية اليسر وتخلف التنمية : مدخل إلى دراسة النظام التربوي في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط ، سلسلة عالم المعرفة ، رقم ٩١ ، يوليو ١٩٨٥ ، ص ١٣ .

(٢) موسى عبد العزيز الحمود ، التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية علم الفكر ، المجلد العشرون ، العدد الثاني ، ١٩٨٩ ، ص ٦ .

(٣) أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، القاهرة ، دار الكتاب المصري ، ١٩٨٤ ، ص ٢٩٨ .

(٤) يرجى مراجعة ما يلي :

- علي السلمي ، مهنية الإدارة ، عالم الفكر ، مرجع سابق ، ص ص ١٨ - ٢١ .

- Boyan , Norman J. , Handbook of Research on Educational Administration , NewYork , Longman Inc., 1988, PP. 329 - 333.

(٥) يرجى مراجعة ما يلي :

- السيد عليوة ، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٧ ، ص ٢٠٤ .

- جورج . ف . جانت ، إدارة التنمية : مفهومها - أهدافها - وسائلها ، ترجمة منير لبيب موسى ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٦ ، ص ٧ .

- Psacharopoulos, George , Economics of Education : Research and Studies, Oxford , Pergamon Press 1987 , PP. 94-95.

(٦) أحمد زكي بدوي ، مرجع سابق ، ص ١٤٠ .

(٧) موسى عبد العزيز الحمود ، مرجع سابق ، ص ٧ .

(٨) جورج . ف . جانت ، مرجع سابق ، ص ٣٣ .

(٩) أسامة عبد الرحمن ، « إداريو التنمية : مدخل لدراسة دور إداريي التنمية

وأهمية تأهيلهم لتحقيق أهداف التنمية المنشودة على صعيد الوطن العربى ، عالم الفكر ، مرجع سابق ، ص ص ٤٦ - ٤٨ .

(١٠) استفاد المؤلف فى تدعيم هذه المعطيات من المرجع التالى : عبد المعطى عساف ، مفهوم إدارة التنمية ، الإدارى ، مجلة يصدرها معهد الإدارة العامة - مسقط ، السنة الثانية ، العدد الأول ، مارس ١٩٨٠ ، ص ١٢ ، ص ١٦ .

(١١) بتصرف من المرجع التالى :

- محمد صادق ، « الإدارة ومستقبل التنمية العربية » ، المجلة العربية للإدارة ، مج ٤ ، ع ١٤ ، ٢ ، ١٩٨٠ ، ص ١٧ .

(١٢) حسن أبشر الطيب ، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية ، بيروت ، دار الجبل ، ١٩٨٢ ، ص ٨٥ .

(١٣) وجيه عبد الرسول العلى ومحمد مختار محمد عثمان ، « دور كليات الإدارة فى تحقيق التنمية الإدارية » ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد ١٧ ، ١٩٨١ ، ص ١٢ .

(١٤) حسن أبشر الطيب ، مرجع سابق ، ص ص ٨٦ - ٨٧ .

(١٥) استخلص المؤلف مقومات إدارة التنمية من المراجع التالية :

- Bush Tony and Others , Approaches to School Management , London , Harper & Row Publishers , 1980 , PP. 123 - 126.

- Mussazi , J. C. S. , The Theory and Practice of Educational Administration , London , Macmillan Publishers , 1985 , PP. 25 - 27.

- Kimbrough , Ralph B. and Nunnery , Michael Y., Educational Administration : An Introduction, New York, Macmillan Publishing Co., 1983, P. 267.

- حسين حمادى ، « إدارة النظم : الطريق إلى القرن الواحد والعشرين » ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٧ ، ص ٤٥ ، ٢٤٣ ، ٣٨٢ .

- سمير محمد يوسف ، « إدارة المنظمات : الأسس النظرية والنواحي التطبيقية » ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٨ ، ص ٣١٠ .

الاستشارات الإدارية فى المنظمات التعليمية

أضحت الإدارة فى عصر المنظمات تخصصاً فى حد ذاته ، ولقد أدى قصور قدرات المديرين عن الإلمام بجميع تخصصات المجالات والأنشطة المختلفة فى المنظمات التعليمية إلى بروز حتمية مبدأ جماعية الإدارة خاصة فى مستوياتها العليا . حيث إن عمل الإدارة العليا هو عمل فريق وليس عمل فرد ، وذلك نظراً لأن حجم العمل وتنوعه فى المنظمات التعليمية يفوق قدرات الفرد الواحد .

ومن أجل أن تضطلع الإدارة العليا فى المنظمات التعليمية بمهامها الوظيفية على النحو الأفضل وكذلك التوصل إلى القرارات التربوية الرشيدة ، فقد أصبح من المحتم عليها أن تستعين بآراء ذوى التخصص كل فى مجاله سواء من داخل المنظمات التعليمية أم من خارجها .

ومن هنا برزت أهمية الاستشارة كعامل فعال وضرورى لتفعيل الإدارة المعاصرة فى المنظمات التعليمية ، تفرضه طبيعة تكوين هذه المنظمات وما يتطلبه تنفيذ مهامها من تعدد وتنوع فى التخصصات .

وعلى الرغم من أهمية الاستشارات إلا أنها تظل مجرد نصيحة أو رؤية فنية ، تكتسب قوتها وفعاليتها من إدراك الإدارة لها وتقديرها لها واستخدامها فى مكانها الصحيح كأداة معينة ومساعدة .

وتتحكم الإدارة فى الاستشارة ومصيرها ، لكون الإدارة هى الجهة المسئولة عن صنع واتخاذ القرارات التربوية الرشيدة ، ويعنى ذلك أن إدارة المنظمات التعليمية تمارس دوراً حاكماً على عناصر العمل الاستشارى ونتيجته النهائية .

العمل الاستشارى والعوامل المؤثرة فيه :

إن العمل الاستشارى فى جوهره عبارة عن الجهد التخصصى الذى تؤديه جهة متخصصة للمنظمات التعليمية ، بناء على طلب الإدارة المسئولة عن هذه المنظمات .

ويعنى ذلك أن العمل الاستشارى يتكون من العناصر الآتية :

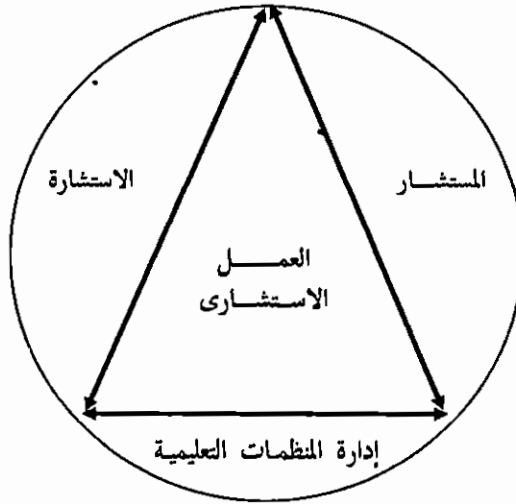
١ - الخدمة المطلوبة ، وهى الاستشارة .

٢ - الجهة الطالبة للخدمة ، وهى المنظمات التعليمية ، متمثلة فى إدارتها .

٣ - المتخصص المسئول عن تقديم الخدمة ، وهو المستشار .

وترتبط هذه العناصر ببعضها البعض بعلاقة تكاملية تبقيا متصلة ببعضها تماما مثل أضلاع المثلث الذى يصبح لا وجود له إذا ما انفصل أحد أضلاعه عن أى من الضلعين الآخرين . ويمكن التعبير عن ذلك بالشكل المبين أدناه حيث توضح الأسهم اتجاه العلاقات بين كل عنصر والعنصرين الآخرين ، ومن هذه العلاقات تتولد سلسلة من التفاعلات والتأثيرات المتبادلة تبعا للثقل النسبى لكل عنصر حسبما يتميز به عن الآخرين من إسهامات فى الجهد المشترك الذى يكوّن العمل الاستشارى .^(١)

شكل رقم (٣٥)
عناصر العمل الاستشارى



وتؤكد أدبيات الإدارة أن هناك مجموعة من العناصر المؤثرة فى كفاءة العمل الاستشارى وفعاليته ، وذلك على مستوى إدارة المنظمات بصفة عامة وإدارة المنظمات التعليمية بصفة خاصة . وأهم هذه العناصر هى :

١ - بيئة العمل :

يأتى هذا العنصر على رأس العناصر المؤثرة فى كفاءة العمل الاستشارى وفعاليته ، وذلك لأن توفير بيئة العمل المناسبة للمستشار يؤدى بالتبعية إلى إنجاح العمل الاستشارى .

٢ - اختيار المنظمات التعليمية لمستشاريهم :

يتوقف نجاح العمل الاستشاري إلى حد بعيد على النوعية المختارة من المستشارين . وعلى وجه العموم هناك عوامل حاكمة في اختيار المستشار الملائم والفعال ، والذي يؤدي بدوره إلى إنجاح العمل الاستشاري . ويأتي في مقدمة هذه العوامل قدرته على تحمل المسؤولية ، ومقدرته على العمل ، وخبراته المتعددة .

٣ - العلاقة بين المنظمات التعليمية والمستشار :

تؤدي العلاقة الجيدة بين المنظمات التعليمية والمستشار بالتبعية إلى إنجاح العمل الاستشاري . وربما يفيد في ترسيخ هذه العلاقة وتقيلها باستمرار التواصل الجيد بين الطرفين وكذلك إشتراكهما معا في تحديد المشكلات وأبعادها المتعددة .

٤ - الإعداد للمهمة الاستشارية :

يقصد بهذا العنصر عملية المسح التمهيدي للمهام الاستشارية ، بهدف التحديد العلمي للمشكلة . باعتبار أن هذا التحديد هو المدخل المنطقي للمهمة الاستشارية الناجحة .

٥ - تخطيط المهمة الاستشارية :

يعتبر هذا العنصر مكملاً لعملية المسح التمهيدي للمهام الاستشارية . وكلما كان التخطيط للمهمة الاستشارية تخطيطاً علمياً ملتزماً بأسس التخطيط المتعارف عليها كلما كان نجاح هذه المهمة كبيراً .

٦ - تنفيذ المهمة الاستشارية :

يعد هذا العنصر من العناصر الحاكمة في إنجاح المهمة الاستشارية أو فشلها . ولكي يكون تنفيذ المهمة الاستشارية ناجحاً فإن الأمر يتطلب تحديد كل من بداية المهمة الاستشارية ، وخطوات تنفيذ هذه المهمة ، وسبل الحصول على الحقائق التي يحتاجها المستشار في عمله .

٧ - تطبيق نتائج المهمة الاستشارية :

يعتبر هذا العنصر بمثابة الهدف الأساسي للاستشارة من وجهة نظر المنظمات التعليمية . ولكي يكون هذا العنصر مؤثراً وفعالاً في إنجاح العمل الاستشاري فإنه يفضل مشاركة المستشار في المراحل الأولى لتطبيق نتائج المهمة الاستشارية ، وذلك من خلال تقديم الإرشاد والنصح للمسؤولين عن التطبيق أو وضع أسس برامج التدريب اللازمة للأفراد .

٨ - الرقابة على المهمة الاستشارية :

يهدف هذا العنصر إلى التأكد من أن وقت المستشارين قد أحسن استثماره بفعالية ،

ومن جانب آخر التأكد من أن خدماتهم تتفق والمعايير المهنية المنشودة . ولا شك أن هذين الجانبين يلعبان دوراً حاسماً في إنجاح العمل الاستشاري .

ماهية الاستشارة الإدارية :

إن فكرة الاستعانة بآراء أهل الدين والعلم والحكمة من أجل مواجهة المشكلات و التبصر بالمستقبل ، هي فكرة قديمة قدم الجماعات الإنسانية ذاتها . ويشهد على ذلك تقديم المشورة في أوقات الإعداء للحروب و تجهيز الجيوش أو الأزمات الاقتصادية ، وما غير ذلك . وتتجلى أفضل صور الاستشارة في تراثنا الإسلامي وما دعى إليه ديننا الحنيف من الاهتمام بها والعمل على الاستفادة منها .

غير أن الاهتمام الحقيقي بالاستشارة والخبرة والخبراء بدأ في التعاضد بشكل ملحوظ في أواخر القرن التاسع عشر ، الأمر الذي ترتب عليه بزوغ صناعة الاستشارات وانتشر بيوت الخبرة وظهور فئة المستشارين الإداريين .

ومع مطلع القرن العشرين بدأت الاستشارة الإدارية تشهد تطوراً ملحوظاً ، وأصبحت منذ ذلك الوقت مهنة منظمة . ويرجع ذلك إلى جهود العلماء وعلى رأسهم فردريك تايلور ، الذي ساهم في إبراز الحاجة إلى الاستشارات واعتبارها مهنة ، وذلك من خلال دراساته المتعددة التي تتمحور حول دراسة الوقت والحركة . كما يعتبر إلتون مايو ورفاقه من أوائل المتخصصين في الجوانب السلوكية للبحث والدراسة والمشاركة في الاستشارات الإدارية من هذه الزاوية .

ومنذ انتهاء الحرب العالمية الثانية وحتى الآن شهدت الاستشارة الإدارية والمؤسسات العاملة في ميدانها نمواً مطرداً في الكم والنوع ، واتسعت آفاق مهنة الاستشارة الإدارية ، نتيجة إهتمام علماء الإدارة بها وتطور أساليب بحوث العمليات وكذلك تطور التكنولوجيا وتقنياتها .

ويتضح مما سبق أن الاستشارة الإدارية لا تعتبر وافداً جديداً ، فرضته مقتضيات العصر أو التغيرات العالمية ، ولكنها ممارسة وجدت منذ القدم وتطورت حتى غدت مهنة منظمة لها أهلها المتخصصين .

ويعد مفهوم الاستشارة الإدارية من المفاهيم المتعددة التي شهدت إهتماماً وشرحاً من علماء الإدارة . فقد زحرت أدبيات الإدارة بتعريفات عديدة للاستشارة الإدارية ، ربما اختلفت صياغاتها ، غير أنها تتمحور حول العناصر والوظائف الأساسية للاستشارة ذاتها .

فمن وجهة نظر جمعية مهندسى الاستشارات الإدارية الأمريكية أن الاستشارة الإدارية هي محاولة منظمة ، بواسطة أشخاص مدرين ، وذوى خبرة لمساعدة الإدارة فى مواجهة مشكلاتها وتحسين عملياتها ، عن طريق تطبيق حلول موضوعية مركزة على معلومات متخصصة ومهارات وتحليل منظم للحقائق (٢).

ويذهب معهد المستشارين الإداريين فى بريطانيا إلى القول بأن الاستشارة الإدارية هي الخدمة التي يقدمها شخص أو أشخاص مستقلون ومؤهلون فى سبيل التعرف على المشكلة ، وتحديد المشكلات المتعلقة بالتنظيم والإجراءات ، وطرق العمل ، والتوصية باتخاذ الإجراءات المناسبة والمساعدة فى تنفيذ تلك التوصيات (٣).

ويرى رأى ثالث أن الاستشارة الإدارية هي تقديم المشورة للمنظمات بموجب عقود مع أشخاص مؤهلين ، يساعدون المنظمات فى تحديد مشكلاتها الإدارية وتحليلها وتقديم الحلول الملائمة لها (٤).

كما يرى روبرت بليك وجين موتون أن الاستشارة الإدارية هي علاقة طوعية مؤقتة تقوم بين شخص مؤهل (المستشار) وبين مستشير (المنظمة) يحتاج إلى تلك الخدمة ، وتكون خدمة المستشار موجهة لحل مشكلة قائمة تؤرق المستشير ، كما قد تكون مشكلة من المتوقع حدوثها (٥).

وأيضاً يذهب زهير الصباغ إلى القول بأن الاستشارة الإدارية هي خدمة يقدمها شخص أو أشخاص مؤهلون ، وهي تساعد على تحديد مشكلات إدارية تتعلق بالتنظيم والسياسات والإجراءات والأساليب المتبعة فى منظمة ما ، سعيًا وراء تقديم التوصيات لحل المشكلات (٦).

وفهم مما سبق أن الاستشارة الإدارية فى مجملها العام هي المدخل العلمى الذى تعتمد عليه المنظمات التعليمية فى مواجهة مشكلاتها الإدارية وعلاجها العلاج الناجح . وتعتبر الاستشارة الإدارية فى المنظمات التعليمية بديلاً عن الحلول الجاهزة والاجتهادات الشخصية .

والنظرة التحليلية لتعريفات الاستشارة الإدارية تقودنا إلى استخلاص عدة عناصر أساسية لها ، هي : (٧)

١ - الاستشارة الإدارية خدمة وعلاقة طوعية ومؤسسية تقوم بين إنسان مؤهل كفاء (مستشار) وبين جهة (قطاع عام أو خاص) كمستشير يحتاج إلى هذه الخدمة وتكون خدمة المستشار موجهة لحل مشكلة قائمة بالفعل أو مشكلة يتوقع حدوثها مستقبلاً .

٢ - إن الاستشارة الإدارية موجهة لحل المشكلات الإدارية والهندسية والفنية ، وإنها تعتمد على الطريقة أو المنهجية المنظمة .

٣ - أهمية بروز المحتوى التنموى والتطويرى للاستشارة بمعنى توفر قدرتها على مجاراة التغيير وخلق ظروف وأوضاع مبتكرة أو لمعالجة مواقف وممارسات قائمة تحتاج إلى تحسين أو تطوير .

٤ - استقلالية وحياد وموضوعية المستشار .

٥ - صلاحية المستشار أو العميل فى قبول أو رفض الاستشارة المقدمة .

٦ - تقديم الاستشارة بموجب عقود وتنظيم مع أفراد أكفاء يتمتعون بخلفية علمية مناسبة وخبرة عملية تؤهلهم لمعالجة المشكلات وفق مدخل تعدد التخصصات أو التكامل المعرفى (Interdisciplinary Approach) .

٧ - إن الاستشارة الإدارية كمهنة منظمة قد ساهمت فى تطور علم الإدارة وهى من هذا المنطلق لا تفترض أن تقدم حلولاً سحرية لكل الحالات المستعصية كما يتوهم البعض .

أنواع الاستشارات الإدارية ومجالاتها :

هناك طرق متعددة لتصنيف الاستشارات الإدارية فى المنظمات التعليمية ، لعل من أهمها ما يلى :

١ - تصنيف الاستشارات إلى استشارات تنظيمية وأخرى فنية ، كما هو موضح فيما يلى :
(أ) استشارات تنظيمية ، تتعلق بالهيكل التنظيمى ، وإعادة التنظيم ، وتبسيط الإجراءات وطرق الأداء ، ومسح الاحتياجات التدريبية ، ومراجعة أسس وقوانين الاختير والتعيين .

(ب) استشارات فنية ، تتعلق بالإمكانات المادية ، والأدوات ، والتجهيزات ، والأبنية ، والمعامل ، وطرق تطوير الخدمة التعليمية ، وتحسين أداء العاملين فى الحقل التربوى ، وطرق التقويم التربوى .

٢ - تصنيف الاستشارات على أساس وظيفى . حيث يتم تصنيف الاستشارات بناء على الوظائف والمهام الأساسية المتضمنة فى العملية التعليمية . وطبقاً لهذا التصنيف تعدت الاستشارات لتشمل استشارات ترتبط بكل من التمويل ، وتوزيع الخدمات التعليمية ، واختيار وتعيين القوى البشرية فى المجتمع التربوى .

٣ - تصنيف الاستشارات وفقاً لمصدرها . ويقصد بذلك أن الاستشارة قد تتم

بواسطة مستشار داخلي ، أو أن الاستشارة تقدم بواسطة مستشار خارجي سواء من داخل البلد أم من خارجه .

ولقد أدت التصنيفات المتعددة للاستشارات الإدارية في المنظمات التعليمية إلى تنوع مجالات هذه الاستشارات ، وتنحصر أهم هذه المجالات في الآتي :^(٨)

١ - الإدارة بوجه عام ، وتتضمن :

- (أ) الدراسات التنظيمية .
- (ب) المسح الشامل .
- (ج) التخطيط بعيد المدى .
- (د) تقويم الإدارة العليا .
- (هـ) البحث عن القيادات التربوية العليا .

٢ - الشؤون المالية :

- (أ) أنظمة المحاسبة .
- (ب) أنظمة محاسبة التكاليف .
- (ج) أنظمة الموازنة
- (د) دراسات الجدوى

٣ - شؤون الموظفين :

- (أ) تقويم الوظائف .
- (ب) الرواتب والأجور .
- (ج) السجلات .
- (د) التدريب .

٤ - المعالجة الإلكترونية للبيانات :

- (أ) دراسة مسحية للكمبيوتر .
- (ب) اختيار الأجهزة .
- (ج) البرمجة والجدولة .
- (د) تدريب الموظفين .

٥ - تخفيض التكاليف :

- (أ) تحليل النظم .
- (ب) تبسيط الأعمال .
- (ج) قياس العمل .
- (د) المكافآت التشجيعية .

٦ - الخدمات الخاصة :

وتشمل التدريب في علم الإدارة .

نماذج الاستشارات الإدارية :

تتعدد النماذج المستخدمة في الاستشارات الإدارية على مستوى المنظمات المجتمعية عامة ومستوى المنظمات التعليمية خاصة ، ويتمثل أكثرها شيوعاً في الآتي :^(٩)

أولاً - نموذج الشراء :

هو أكثر أنواع الاستشارات استعمالاً ، والذي يتم بموجبه شراء معلومات المستشار

أو خدماته ، كإجراء بحوث على المستفيدين من الخدمة التعليمية ، أو تصميم نظام للمعلومات التربوية ، أو التعرف على اتجاهات العاملين فى الحقل التربوى نحو تطبيق سياسات تعليمية جديدة .

ثانيا - نموذج الاستشارة العلاجية (النموذج الطبى) :

بموجب هذا النموذج تطلب المنظمات التعليمية من المستشارين مساعدتها على تشخيص المشكلات التى تواجهها وإيجاد الحلول الملائمة لها . وينحصر دور المستشارين فى تقديم المشورة الإدارية الملائمة أما تطبيق الحل فهو أمر متروك لقناعة المنظمات التعليمية .

ثالثا - النموذج الهندسى :

وهنا تحدد المنظمة المشكلة ومظاهرها وأسبابها وتطلب من المستشار إيجاد الحل الملائم فى ضوء تلك المعلومات . ويعتمد نجاح هذا النموذج على مدى قدرة المنظمة على تشخيص وتحديد مظاهر وأسباب المشكلة ، وعلى مدى قدرتها فى نقل تلك المعلومات إلى المستشار .

رابعا - نموذج العمليات الإدارية :

وهنا يغلب على المنظمة إحساسها بعدم الفعالية والحيوية ، ولكنها لا تستطيع معرفة نوعية المشكلات التى تعانى منها كما لا تدرك نوعية وطبيعة الحلول الملائمة لها ، فتطلب الاستعانة بالمستشار . وينحصر دور المستشار هنا فى مساعدة المنظمة على اكتساب المهارات اللازمة فى العمليات الإدارية لحل مشكلاتها مثل التدريب على اتخاذ القرارات ، والتخطيط ، والتنظيم ، ويتم ذلك من خلال التعاون المشترك بين الطرفين .

خامسا - النموذج الموقفى :

وفيه يكون التركيز على الموقف أو الوقت الذى تحدث فيه المشكلة بحيث يتم إجراء مسح دقيق وشامل للمنظمة لمعرفة أوضاعها وظروفها الداخلية والخارجية فى وقت معين . ومهما كان نوع النموذج الذى يعمل المستشار من خلاله ، فإن مجالات التغيير التى تحدثها الاستشارة الإدارية لا تخرج عن الجوانب التالية :

- ١ - تغيير فى المعلومات من خلال التدريب والتطوير .
- ٢ - تغيير فى الاتجاهات من خلال تطبيق العلوم السلوكية .
- ٣ - التغيير فى نمط السلوك الفردى من خلال الدوافع والحوافز .

٤ - التغيير فى نمط السلوك التنظيمى من خلال التركيز على الهيكل التنظيمى أو على العمليات الإدارية .

المستشار الإدارى :

يمكن تعريف المستشار الإدارى فى المنظمات التعليمية بأنه الشخص الخبير فى مجال متخصص بعينه . ويعتبر المستشار فى تشخيصه لمشكلات المنظمات التعليمية بمثابة استشارى الطب (فى مجال معين) الذى يشخص المرض تشخيصا دقيقا ويحدد له العلاج السليم .

أولا - القدرات والمهارات المطلوبة :

لعل السؤال المهم فى حديثنا عن المستشار الإدارى فى المنظمات التعليمية هو : كيف يصبح الشخص مستشاراً إدارياً فعالاً ؟

تؤكد لنا أدبيات الإدارة أن المهنة الاستشارية تتطلب عددا من القدرات والمهارات الواجب توفرها فى المستشار الإدارى . ولقد زحرت هذه الأدبيات بعدة تصنيفات لهذه القدرات والمهارات ، من أبرزها التصنيفات التالية :

التصنيف الأول : (١٠)

يقسم هذا التصنيف قدرات ومهارات المستشار الإدارى إلى ما يلى :

- ١ - قدرات ومهارات فنية (شئون موظفين - شئون مالية - خدمة تعليمية) .
- ٢ - قدرات ومهارات عقلية/ فكرية (تشخيص المشكلات وتحليلها وإقتراح الحلول المناسبة) .
- ٣ - قدرات ومهارات سلوكية (فهم الآخرين والتعامل معهم ، وفهم التغيير) .

التصنيف الثانى : (١١)

يؤكد هذا التصنيف أهمية متطلبات العمل الاستشارى كمهنة لها قواعدها وأخلاقياتها وما يجب أن تكون عليه هذه المهنة . كما يذهب هذا التصنيف إلى الدعوة إلى العمل الاستشارى المتكامل . لذلك فإن قدرات المستشار الإدارى ومهاراته تنقسم إلى ثلاث فئات ، هى :

- ١ - قدرات ومهارات تجريدية (النظرة الشاملة والقدرة على الرؤية المتكاملة للمنظمة) .
- ٢ - قدرات ومهارات سلوكية (فهم واستيعاب ديناميات التفاعل الجماعى) .
- ٣ - قدرات ومهارات فنية (العمل المهنى ومتطلباته وأدواته) .

التصنيف الثالث: (١٢)

- يرى هذا التصنيف أن المستشار الإدارى لابد أن تتوفر فيه القدرات والمهارات التالية
- ١ - قدرات ومهارات فنية فى حقل من حقول الإدارة . ويتم اكتساب هذه القدرات والمهارات من خلال الدراسة العلمية والخبرة العملية .
 - ٢ - قدرات ومهارات عقلية تشخيصية تمكنه من رؤية الأمور على نحو موضوعى : وكذلك تشخيص المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها .
 - ٣ - قدرات ومهارات سلوكية تمكنه من فهم ذاته والآخرين وإقامة اتصالات فعالة ؛ وفهم الجماعات والتعامل معها ، وكذلك القدرة على التغيير وحسن إدارته .

التصنيف الرابع: (١٣)

- يحدد القدرات والمهارات الأساسية للمستشار الإدارى على النحو التالى :
- ١ - الخبرة بتخطيط وتنفيذ الاستشارة .
 - ٢ - توفر المهارة التحليلية .
 - ٣ - القدرة على إنشاء علاقات جيدة مع الآخرين .
 - ٤ - القدرة على الإصغاء والانتباه الجيد .
 - ٥ - بعد النظر .
 - ٦ - المهارة فى عرض المعلومات والتوصيات .
 - ٧ - القدرة على الإقناع .
 - ٨ - الموضوعية .
 - ٩ - الخبرة الواسعة . أى الخبرات المتعددة .
- والنظرة التحليلية للتصنيفات السابقة تبين أن أوجه التقارب بينها كبيرة جداً ، تكاد تصل إلى حد التطابق والاتفاق التام فى القدرات والمهارات الأساسية الواجب توافرها فى المستشار الإدارى الفعال ، بل ويمكن الزعم بأن مضمون هذه التصنيفات واحد وإن اختلفت الصياغات له . وعلى أية حال فإن هناك عوامل مساعدة تفيد فى تفعيل قدرات ومهارات المستشار الإدارى السالفة الذكر ، من أهمها الحصول على مؤهل جامعى فى إحدى التخصصات التى يتم تقديم الخدمة بشأنها ، والتدريب المستمر سواء الموجه أم الذاتى ، فضلاً عن الخبرة العملية .

وما يهمنا أن نؤكد فى هذا الصدد أن المستشار الإدارى فى المنظمات التعليمية - مثله فى ذلك مثل زميله فى المنظمات الأخرى - عليه أن يلتزم بعدة قواعد سلوكية ، من أهمها ما يلى :

- ١ - أن يضع مصلحة المنظمات التعليمية فوق مصلحته الشخصية .

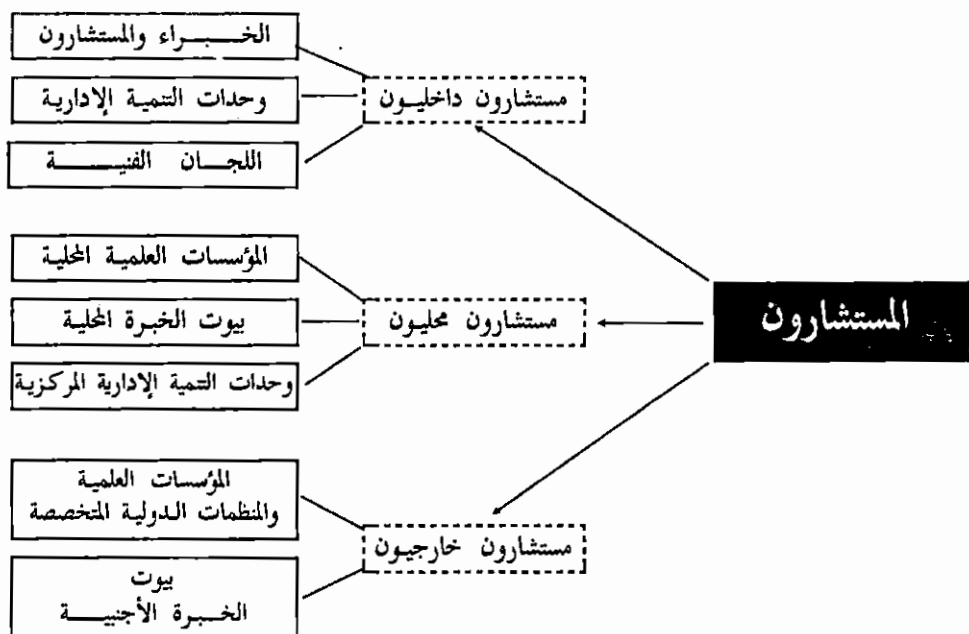
- ٢ - أن يحافظ على سرية المعلومات .
- ٣ - أن يخبر المنظمات التعليمية عن أية علاقات أو مصالح قد تؤثر على عمله كمستشار .
- ٤ - أن لا يقبل أية مهمة تكون خارج نطاق اختصاصه .

ثانيا : أنواع المستشارين الإداريين :

ينقسم المستشارون إلى ثلاثة قطاعات رئيسية حسب موقعها من المنظمات التعليمية ، ويضم كل قطاع عددا من شرائح المستشارين . وكما أنه لكل قطاع خصائصه التي تميزه عن القطاعات الأخرى فإن لكل شريحة من الشرائح المتدرجة تحت كل قطاع خصائصها المميزة كذلك .

ويوضح الشكل التالي^(١٤) أنواع المستشارين الإداريين في المنظمات المجتمعية مهما كانت طبيعة عملها ، وينسحب الأمر برمته على المنظمات التعليمية :

شكل رقم (٣٦)
شجرة المستشارين



والاختلافات بين الأنواع الثلاثة للمستشارين عديدة :

■ فمن حيث الصلة بالمنظمة فإن :

- المستشارين الداخليين أعضاء فى المنظمة .

- المستشارين المحليين متواجدون فى البيئة المحيطة مباشرة بالمنظمة .

- المستشارين الخارجيين بعيدون عن البيئة الداخلية والمحلية للمنظمة .

ولهذه الصلة إنعكاساتها على التكلفة المالية ، والوقت الذى يمكن أن يؤدى فيه العمل ، ودرجة الحياد والاستقلالية ، ومتابعة تنفيذ التوصيات التى تخرج بها الاستشارة .

■ أما من حيث الخبرة والتخصص فإن :

- خبرة المستشارين الداخليين تكون محدودة وعمومية مقارنة بالمستشارين المحليين ولخارجيين الذين يغلب عليهم طابع التخصص الدقيق والاحتراف ، لذلك فإن مستويات المراقبة التى تنصدى لها كل فئة تختلف وتتفاوت .

■ ومن حيث التفرغ فإن :

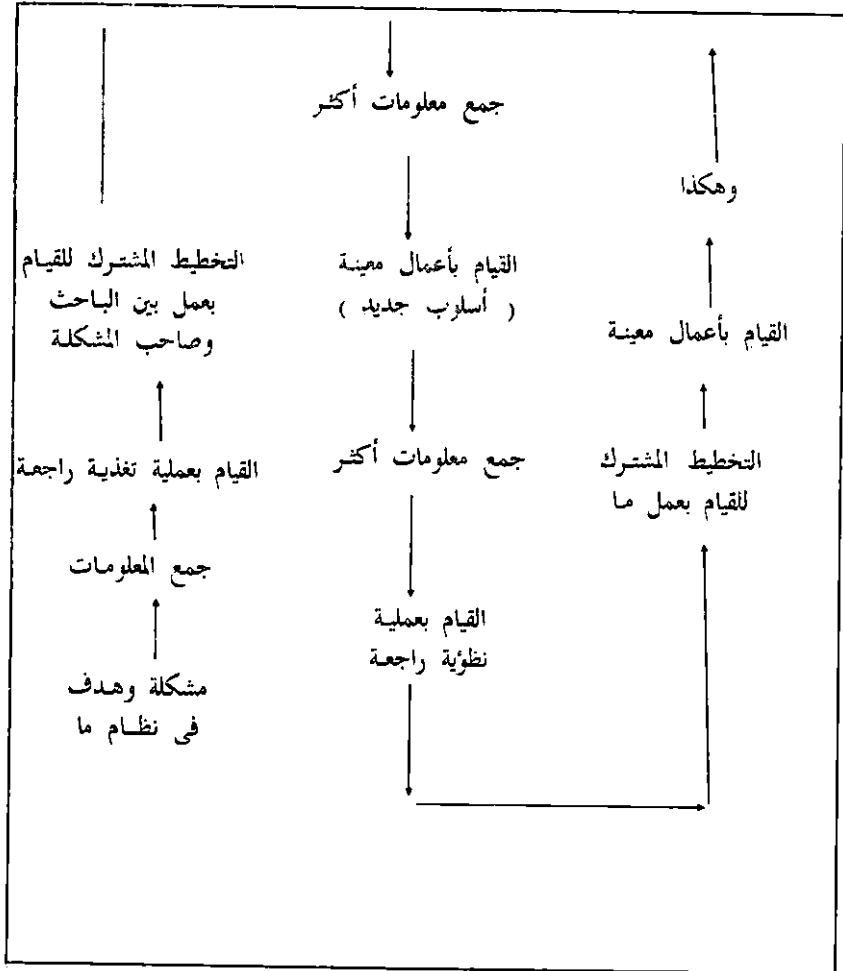
- المستشارين الداخليين فى متناول اليد بالنسبة للمنظمة بينما الحصول على خدمات المستشارين المحليين والخارجيين يتطلب ترتيبات مسبقة وبصفة خاصة فيما يتعلق بالمستشارين الخارجيين لأن هذه الفئة تعمل وفق جداول زمنية بالغة التحديد .

ثالثا : الأساليب أو الاستراتيجيات المستخدمة :

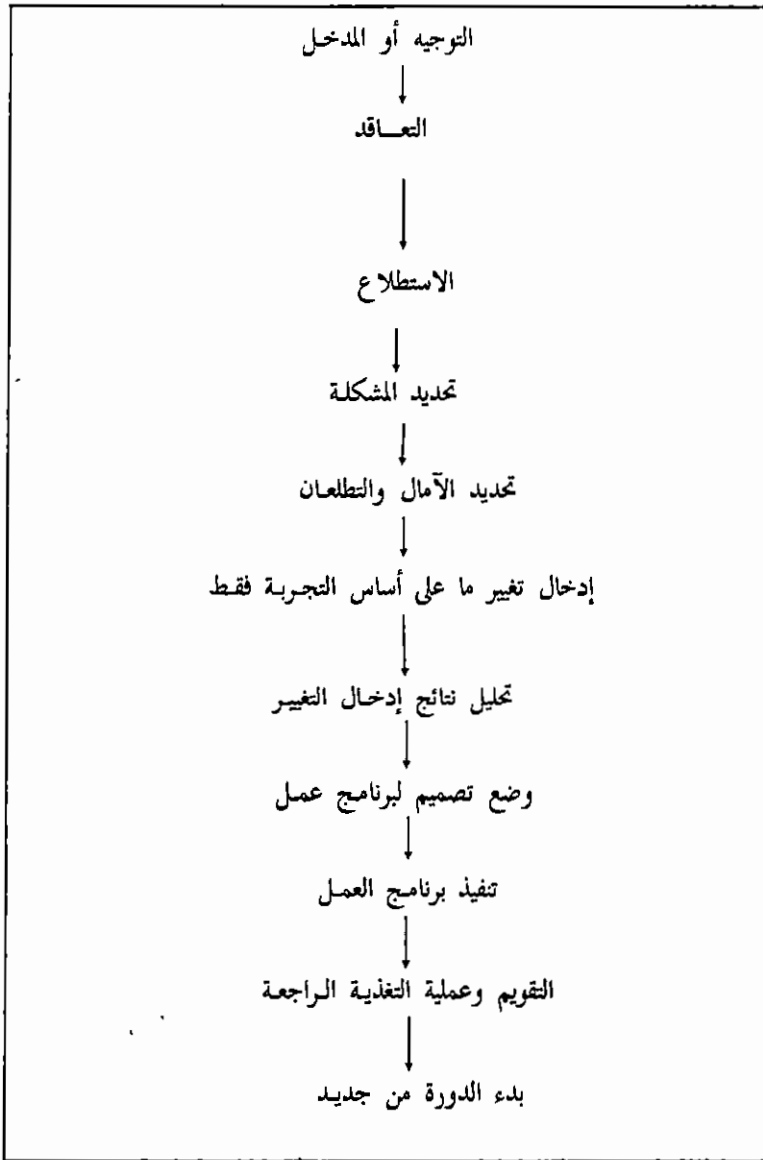
سبق التنويه إلى أن الاستشارة الإدارية فى مضمونها هى علاقة طوعية تقوم بين طرفين ، أولهما مستشار وثنانيهما مستشير (المنظمات التعليمية) ، وهذه العلاقة تفرض على المستشار أن يتميز بمؤهلات علمية وخبرة طويلة فى المجال الاستشارى ، وكذلك التمكن من تطبيق خطوات الطريقة العلمية فى حل المشكلات واستخدام الأساليب والأدوات التى تفيد فى تحديد المشكلة وتحليلها وكتابة التقارير بشأنها .

ولقد اصطلح فى أدبيات الإدارة والاستشارة الإدارية على تسمية هذه الأساليب والأدوات بأنها تدخلات Interventions أو استراتيجيات . ومن أهم هذه الأساليب أو الاستراتيجيات ما يعرف بأسلوب بحث الأداء أو الفعل (البحث الإجرائى) Action Research . ويوضح الشكلان التاليان استخدام هذا الأسلوب فى معاونية المستشار الإدارى على تأدية عمله بكفاءة وفعالية :^(١٥)

شكل رقم (٣٧)
البحث الإجرائي كمدخل لجمع المعلومات
وتوضيح الأحداث المتتالية



المراحل التي يمر بها البحث الإجرائي نحو العمل كما وضعه «نيلي جاردنر»
شكل رقم (٣٨)



أدوار الإدارة في الاستشارة الإدارية :

سبق توضيح أن إدارة المنظمات التعليمية هي بمثابة الضلع الثالث في مثلث عنصر العمل الاستشاري . والمقصود بإدارة المنظمات التعليمية في هذا الموضع هو الإدارة العليا ،

التي تعنى القيادة التربوية العليا التي لديها القدرة على رؤية أنشطة المنظمات التعليمية برؤية شاملة ومتكاملة .

وطبقا لما تذهب إليه الأدبيات في هذا الصدد فإنه يمكن تحديد أدوار الإدارة العليا للمنظمات التعليمية في الاستشارة الإدارية على النحو الآتي :^(١٦)

أولا : دور الإدارة في مرحلة ما قبل الاستشارة :

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل العمل الاستشاري لأنها المرحلة التي تولد فيها الاستشارة وتخرج إلى النور كهدف تسعى الإدارة العليا للمنظمات التعليمية إلى تحقيقه . لذلك فإن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في هذا الشأن تعتبر قرارات مصيرية للمراحل التالية . وتتعلق القرارات في هذه المرحلة بالجوانب التالية :

١ - قرار طلب الاستشارة : إن صدور قرار بطلب خدمة استشارية يعنى أن الإدارة قد توصلت إلى قناعة بأن حل الموقف الذى تواجهه يستدعى الاستعانة بجهة استشارية . والوصول لهذا القرار يتطلب قدرات تحليلية عن طريق استخدام الأساليب العلمية والمعينات الإدارية فى تقويم وتشخيص الموقف تشخيصا سليما والتمييز بين المشكلة الحقيقية والظواهر التى قد تصاحبها . لذلك فإن نجاح الإدارة فى تحديد المشكلة والموقف بشكل صحيح يعتبر فى حد ذاته أحد مقاييس كفاءة الإدارة وإدراكها لحدود قدراتها وإيمانها بمبدأ التخصص فى التصدى للمواقف التى قد تواجهها المنظمة . وتشمل هذه المواقف ما يلى :

- خطأ فى جانب من جوانب المنظمة ينبغى حله أو معالجته .
- مشكلة قائمة تعكسها مؤشرات ملموسة .
- مشكلة متوقعة بناء على تنبؤات .
- الحاجة الطبيعية للمنظمة للتطور حتى تتواءم مع الظروف التى تعمل فيها .
- إدخال توسعات مخططة فى حجم أو مجال عمل المنظمة .

وأمام هذه المواقف المختلفة تبرز الاختلافات بين الإدارات تبعا لفلسفة كل إدارة وأسلوبها فى صناعة واتخاذ القرارات فهناك إدارات تؤمن وتعمل بمبدأ المشاركة فى صناعة القرار وهناك إدارات لا تؤمن بهذا المبدأ وتفضل الإنفراد بالقرار فى كل مراحله . ومن البديهي أن يكون هناك اختلاف بين فى القرارات التى تتخذ بهذين الأسلوبين ، فبينما قرارات الإدارة التى تشرك الآخرين فى صناعة القرار على الأقل يتوفر لها قدر من

النظرة الشمولية والتحليل والتقويم والمفاضلة بين عدد من البدائل ، فإن قرارات الإدارات التي تنفرد بالقرار بالكامل تكون مبنية على التفسير والتجارب الذاتية ويتم الوصول إليها عن طريق الاختصارات (Short cuts) والقفز إلى الاستنتاجات .

وبناء على هذه الاختلافات في أساليب الوصول إلى القرار تختلف ردود فعل الإدارات المختلفة تجاه المواقف التي تواجهها ومن بينها طلب الاستشارة فبعض الإدارات تطلب الاستشارة ولديها رؤية واضحة عن المشكلة وأبعادها وتكون قد استوفت كل الشروط ومتطلبات الاستشارة . وهذا يوفر قاعدة سليمة للعمل الاستشاري . وبعض الإدارات تطلب الاستشارة دون أن تكون قد توصلت إلى تحديد واضح للمشكلة وأبعادها وأحيانا دون أن تكون قد أعدت أو حددت ما سترتب على الاستشارة . وطلب الاستشارة في هذه الحالة يكون صادرا عن مجرد إحساس .

٢ - قرار اختيار المستشار: بعد أن تتخذ الإدارة قرار طلب الاستشارة فإن الخطوة التالية هي القرار باختيار المستشار . ويتطلب اتخاذ هذا القرار توخي أقصى درجات الحرص والحذر وإلا فإن كل ما سوف يندلج من جهد لاحق وما ستسفر عنه الاستشارة من توصيات سيكون جهدا ضائعا ولا يحقق الهدف الذي من أجله طلبت الاستشارة بالكفاءة والفعالية المطلوبة . فاختيار المستشار « غير المناسب » للمشكلة أو الموقف المراد معالجته يعنى الإخفاق في تحقيق هدف الاستشارة . فالمطلوب عند اتخاذ قرار اختيار المستشار تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب بمخافيره . فالمستشار قد يكون ذا قدرات عالية بدرجة تجعل الاستعانة به في موضوعات بسيطة مضیعة لوقته وتبديدا لموارد المنظمة المالية إذ أن مردود الاستشارة لا يبرر النفقات التي يجب أن تدفع لهذا المستوى من المستشارين . ولهذا فإن هذا المستشار رغم مؤهلاته وقدراته يعتبر « غير مناسب » . ونفس الشيء يمكن أن يقال في حالة اختيار مستشار غير متخصص في مجال الموقف أو الموضوع المراد معالجته .

ويتحول قرار اختيار المستشار إلى مشكلة بالنسبة للإدارة عندما يتم اتخاذ هذا القرار في حالة عدم وضوح الرؤية حول أبعاد المشكلة المراد معالجتها . ففي هذه الحالة قد تقع الإدارة تحت تأثير عنصر واحد وغالبا ما يكون ذلك المؤهل العالي والخبرة بالنسبة للمستشار . ويمكن ملاحظة ذلك في أن الكثير من الإدارات عندما تفكر في اختيار مستشار فإن أول ما يتبادر إلى ذهنها هو المستشار الخارجي ، الأكثر شهرة والأعلى تأهيلا والأعلى تكلفة . لذلك فإنه من الضروري أن تتوفر للإدارة معايير للاستعانة بها في اختيار

المستشار فى ضوء الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة والأهداف التى يرمى أن يحققها الاستشارة . ويقدم رواد علم الإدارة عددا من هذه المعايير من أهمها :

(أ) نوع المشكلة والسرعة الواجبة لحلها . (ب) خبرة المستشار وإمكاناته الفنية وسمعته .

(جـ) عنصر الوقت المتاح . (د) عنصر التكلفة .

وهذه المعايير تؤخذ فى مجملها حتى يكون هناك قدر من التوازن فى اتخاذ القرار باختيار المستشار ، وفى كل الأحوال تبقى المشكلة التى طلبت من أجلها الخدمة الاستشارية المحور الثابت (Core Element) فى عملية الاختيار بينما يكون المستشارون على مختلف أنواعهم وشرائعهم مدخلات متغيرة يتم تقويمها على ضوء المعايير الموضحة آنفاً . وهذا يعنى أن على الإدارة القيام بعملية تقويم لكافة مصادر المستشارين ليس على أساس القطاعات الثلاثة (داخليون ، محليون ، خارجيون) فقط وإنما على مستوى الشرائع التى يتكون منها كل قطاع كما يظهر فى الشكل الخاص بشجرة المستشارين .

فعلى مستوى قطاع المستشارين الداخليين يختلف الخبراء عن كل من وحدات التنمية الإدارية واللجان . فما تستطيع معالجته شريحة الخبراء تختلف عما يمكن أن تقوم به وحدة التنمية الإدارية . وهناك استشارات تستوجب تكوين لجان لتقديم النصح بشأنها . ولكن هذه الشرائع الثلاثة تلتقى فى أنها موجودة داخل المنظمة مما يجعلها :

- أكثر إماما من غيرها بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة .

- أكثر إماما بطبيعة نشاط المنظمة والظروف التى تعمل فيها .

- لا تمثل عنصر تكلفة إضافية فيما تقوم به من خدمة .

- فى متناول يد الإدارة فى أى وقت تريدها .

- أكثر قدرة للتعامل مع بقية أفراد المنظمة بحكم انتمائهم لها .

ولكن بعض هذه الشرائع قد لا يتوفر لها الوقت الكافى وبعضها قد تكون قدراته محدودة كما أن بعضها قد يقع تحت ضغوط جهات عليا فى المنظمة .

أما على مستوى قطاع المستشارين المحليين فإن شرائعها المكونة من : المؤسسات العلمية المحلية ، وبيوت الخبرة المحلية ، ووحدات التنمية الإدارية المركزية . تتمتع كلها بدرجة أكبر من التخصص والتفرغ كل فى مجاله مقارنة بسرائع قطاع المستشارين الداخليين

ولها إلمام بالبيئة المحيطة بالمنظمة . وتتميز بأنها تعتبر دخيلة على المنظمة كما أن إلمامها بالعلاقات الداخلية فى المنظمة يكون محدودا إن لم يكن معدوما . وهى تعتبر عنصر تكلفة إضافية فى حالة الاستعانة بها . وعلاقتها بالمنظمة ذات طبيعة مؤقتة تنتهى بانتهاء الاستشارة . أما قطاع المستشارين الخارجيين المكون من المؤسسات العلمية والمنظمات الدولية المتخصصة ، وبيوت الخبرة الأجنبية فإن شرائحها تتمتع بدرجة عالية من التخصص والخبرة فى مجال العمل الاستشارى على نطاق واسع ، ولكن خدماتها باهظة التكاليف . ولأنها غريبة على المنظمة وعلى البيئتين الداخلية والمحلية فإن خدماتها تركز بشكل أكبر على الجانب الفنى من المشكلة .

وهكذا تجد الإدارة نفسها أمام عدد كبير من البدائل التى يتوجب التنقيب فيها لاختيار المستشار المناسب الذى يستطيع القيام بالمهمة بكفاءة وفعالية .

٣ - القرار المتعلق بتهيئة أجواء المنظمة للاستشارة : الخطوة الأخيرة قبل الشروع فى الاستشارة هى تهيئة أجواء المنظمة وإعدادها للتعامل والتفاعل مع الاستشارة . لذلك فإنه من الواجب أن تقوم الإدارة بعملية تنوير تطلع فيها المستويات الإدارية الأدنى وأفراد المنظمة على الغرض من الاستشارة وأهدافها ، ويجب أن تتاح الفرصة لهم لطرح مآلدهم من تساؤلات وآراء والإجابة عنها . وتؤدى هذه العملية إلى بناء الثقة بين الإدارة وأفراد المنظمة وتجعلهم على استعداد أكبر للتعاون والتعامل مع المستشار . وعلى النقيض من ذلك فإن ظهور المستشار فى المنظمة بصورة مفاجئة ودون أى تمهيد مسبق يمكن أن يؤدى إلى إثارة المخاوف والشكوك لدى أفراد المنظمة حول نوايا الإدارة وقد يدفعهم هذا بدوره إلى عدم التعاون مع المستشار بصورة كلية أو جزئية . فالاستشارة كما سبقت الإشارة إليها مدخل للتغيير وما لم يكن هذا التغيير مرغوبا فيه أو مفهوما على الأقل فإنه من الطبيعى أن تقابل الاستشارة بالتشكك والريبة بل الرفض والعداوة أحيانا . ولابد أن ينعكس هذا سلبا على العمل الاستشارى .

ويدخل فى إطار هذه التهيئة الإعداد الإدارى وفقاً لما يلى :

- توفير الخدمات والتسهيلات المكتبية ووسائل الاتصال .
- إعداد مراكز المعلومات لتوفير المعلومات بما يتفق وطلبات المستشار .
- تحديد الجهة التى تتولى تنسيق اتصالات المستشار داخل المنظمة (ضابط اتصال) .
- ويفضل فى حالات الاستعانة بمستشار محلى أو خارجى أن يكون ضابط الاتصال هذا

من المستشارين الداخليين بالمنظمة وتحديدًا من وحدة التنمية الإدارية بالمنظمة لما فى ذلك من توسيع لقدراتها وضمان لمتابعة سليمة ومستمرة للتوصيات عند وضعها موضع التنفيذ .

ثانيا : دور الإدارة أثناء الاستشارة :

تبدأ المرحلة الثانية للعمل الاستشارى بشروع المستشار فى مباشرة مهامه وتنتهى عند تقديمه توصياته . وعلى الرغم من أن العمل فى هذه المرحلة عمل فنى ومن إختصاص المستشار ، فإن لإدارة المنظمة دورا هاما يجب أن تقوم به ، ويتخذ هذا الدور شكل المساندة والمتابعة لنشاط المستشار بتذليل أى عقبات تقابله ، والتأكد من أن الاستشارة تسير فى المسار المخطط لها . ويمكن تفصيل هذا الدور على النحو التالى :

١ - الدعم والمساندة : يتعرض العمل الاستشارى للعديد من المشكلات خاصة فى المرحلة التى يياشر فيها المستشار العمل فى المنظمة . فالتغيير الذى ستحدثه الاستشارة مهما كان قدره لابد أن يقابل بشيء من عدم الرضا إن لم يكن العداء والرفض من بعض فئات العاملين فى المنظمة الذين قد يرون فيه تهديدا لامتيازات ومصالح يوفرها لهم الوضع الراهن . وعلى قدر درجة عدم الرضا تكون ردود فعل هذه الفئات وأساليب الإغراب عنها بشكل خفى فى صور شتى مثل :

- إثارة البلبلة والشكوك حول الاستشارة .

- التردد فى التعاون مع المستشار بحجب بعض المعلومات عنه أو بإعطائه معلومات غير صحيحة .

- وضع الصعوبات أمام المستشار وعدم تمكنه من تنفيذ برنامج العمل ، أو الإلتقاء بمن يرغب أو الوصول إلى المستندات اللازمة .

وقد لا تظهر هذه العقبات فى بداية الاستشارة وإنما تبدأ أثناء تقدم الاستشارة . لذلك فإن على الإدارة رصد هذه الظواهر واتخاذ الخطوات اللازمة لتذليلها حتى يستمر العمل فى الاستشارة كما هو مخطط له .

٢ - المتابعة : سبقت الإشارة إلى أن عامل الزمن يمثل أحد عناصر تقويم واختيار المستشار لذلك فإن المستشار بعد المسح الأولي يقدم برنامج العمل ومراحل إنجازه . وأهمية عامل الزمن يعود إلى أن الاستشارة ما طلبت إلا لحل مشكلة لا يمكن الصبر عليها . لذلك فإنه من الضرورى التوصل إلى حل فى إطار فترة زمنية محددة ، خصوصا وأن وقت المستشار له تكلفته خاصة بالنسبة للمستشار الخارجى أو المحلى . وحتى على

مستوى المستشار الداخلى فإن أعضاء اللجان الاستشارية على سبيل المثال لا يمكن أن يظلوا يعملون فى هذه اللجان إلى ما لا نهاية لأن أعمالهم الأساسية لا تتحمل أن يتعدوا عنها لفترات طويلة . لذلك فإن على الإدارة متابعة تنفيذ برنامج العمل والتأكد من أن المراحل تنفذ فى المواعيد المحددة لها . وتمكن هذه المتابعة من الوقوف على أية عقبات أولاً بأول واتخاذ الخطوات الكفيلة بإزالتها .

٣ - مراقبة مسار الاستشارة : يبدأ تنفيذ الاستشارة على أساس الصلاحيات التى يتفق عليها بين الإدارة والمستشار . وتكون هذه الصلاحيات الإطار الذى يعمل فيه المستشار ، ولكن مع تقدم العمل فى الاستشارة فإنه من الوارد أن تتكشف أبعاد أخرى تستدعى إجراء تعديل بالإضافة أو الحذف فى صلاحيات الاستشارة يترتب عليها تعديل مسارها . لذلك فإن عقد اجتماعات مرحلية بين الإدارة والمستشار يعد أمراً ضرورياً لتأمين مسار الاستشارة وفق إطار متفق عليه بين الطرفين .

ومن الضرورى أن لا يفسر حق مراقبة مسار الاستشارة على أنه حق للإدارة للتدخل وإملاء رغباتها على المستشار وتحويل مسار الاستشارة حتى تأتى التوصيات متفقة مع هذه الرغبات ، فمثل هذه التدخلات تنافى ومبدأ الاستعانة بجهات الاختصاص وبالتالى يؤثر سلباً على نتيجة الاستشارة وتوصياتها ، هذا إذا قبل المستشار أن يتخلى عن حياده واستقلاليته وتخصصه .

٤ - مناقشة التوصيات : يختتم المستشار عمله بتقديم تقرير يوضح فيه توصياته حول كيفية حل المشكلة والتغييرات الواجب إحداثها . ومقدرة الإدارة على إدارة هذه المناقشة يتوقف على مدى إلمامها واستيعابها لمراحل تطور الاستشارة . وإذا كانت عملية مراقبة مسار الاستشارة قد تمت كما ينبغي عبر اجتماعات مرحلية فإن الإدارة تكون قد استوعبت تطور الاستشارة مما يجعلها فى وضع تستطيع فيه فهم هذه التوصيات وما تنطوى عليه من نتائج . وبذلك يمكنها إبداء رأيها حيال هذه التوصيات بالقبول أو بالرفض أو بحطالة إدخال تعديلات معينة عليها وعلى خطة تنفيذ التوصيات التى لا بد من إعدادها من قبل المستشار كخاتمة لدوره .

واتساقاً مع ما تقدم فإن دور الإدارة أثناء الاستشارة يسهل عمل المستشار ويسهم بذلك فى انجاز العمل حسب الخطة الموضوعة . ومن ناحية أخرى فإن متابعة لعمل خلال هذه المرحلة يكشف للإدارة جوانب المشكلة التى تجرى معالجتها ويجعلها أكثر قدرة على تقويم التوصيات ومتابعة التنفيذ .

ثالثا : دور الإدارة بعد الاستشارة :

بعد إنتهاء المستشار من مهمته بتقديم توصياته فإن مهمة وضعها موضع التنفيذ تصبح من اختصاص الإدارة ، وهذه المهمة هى بمثابة تنويع للجهد الذى بذل طوال المراحل السابقة . وفى هذه المرحلة فإن الجهد المطلوب من الإدارة بذله يتشعب ليشمل أكثر من جانب ، لأن وضع التوصيات موضع التنفيذ يعنى إجراء تغييرات . وكما سبقت الإشارة فإن مقاومة التغيير - أيا كان - أمر طبيعى ولا يمكن إسقاطه من البال . لذلك فعلى الإدارة أن تقوم بتسويق النظام المقترح لأفراد المنظمة وتسعى للحصول على قبوله من قبل أكبر نسبة ممكنة منهم . وكذلك عليها توفير الموارد اللازمة لتنفيذ التوصيات ووضع برنامج زمنى لذلك . وفى سبيل تنفيذ هذه الغاية يتوجب على الإدارة القيام بما يلى :

١ - شرح التوصيات : ويتم هذا من خلال لقاءات بالمستويات الإدارية المختلفة لتوضيح أبعاد ومزايا الوضع المقترح تطبيقه وفوائده على المنظمة وعلى الأفراد على المدى القريب والمدى البعيد . ويجب أن يصاحب عملية الشرح والتوضيح هذه جهود مكثفة لتبديد مخاوف الفئات المتأثرة سلبا بالوضع الجديد من خلال توفير بدائل تحفظ لهم حقوقهم المكتسبة بما لا يؤثر على حقوق المنظمة وبقية الأفراد فيها .

٢ - الاتصالات : إن تنفيذ التوصيات بما تعنيه من إجراء تغييرات تتطلب إجراء اتصالات بكافة الجهات المتأثرة بالتغيير داخل وخارج المنظمة . ولذلك يجب الاتصال بها بغرض التنسيق قبل الشروع فى تنفيذ التوصيات .

٣ - توفير الموارد : قد يتطلب تنفيذ التوصيات تحمل بعض النفقات المالية أو تغيير معدات وأدوات العمل أو إجراء تغييرات فى مواقع العمل بإضافات جديدة أو إعادة تنظيم وترتيب الموقع . وقد تتطلب إدخال تغييرات فى حجم القوى بالزيادة أو التقليل ، أو بإجراء تنقلات وتبادل مواقع بين القوى العاملة . وأيا كان المطلوب فإنه يعنى توفير موارد مالية ومادية قبل الشروع فى تنفيذ التوصيات .

٤ - وضع خطة عمل : إن عملية إدخال تغييرات ليس بالعمل البسيط ولا يمكن أن يتم بدون تخطيط فالوضع الراهن بما مضى عليه من وقت قد اكتسب ثباتا وألفة بين أفراد المنظمة حيث أصبح أمرا طبيعيا . لذلك فإن عملية تغيير هذا الوضع كليا أو جزئيا يتطلب إعداد الأفراد والنظم وتهيئة كافة ظروف العمل للانتقال التدريجى إلى النظام المقترح وفق برنامج زمنى يتيح للأفراد التكيف مع الوضع الجديد .

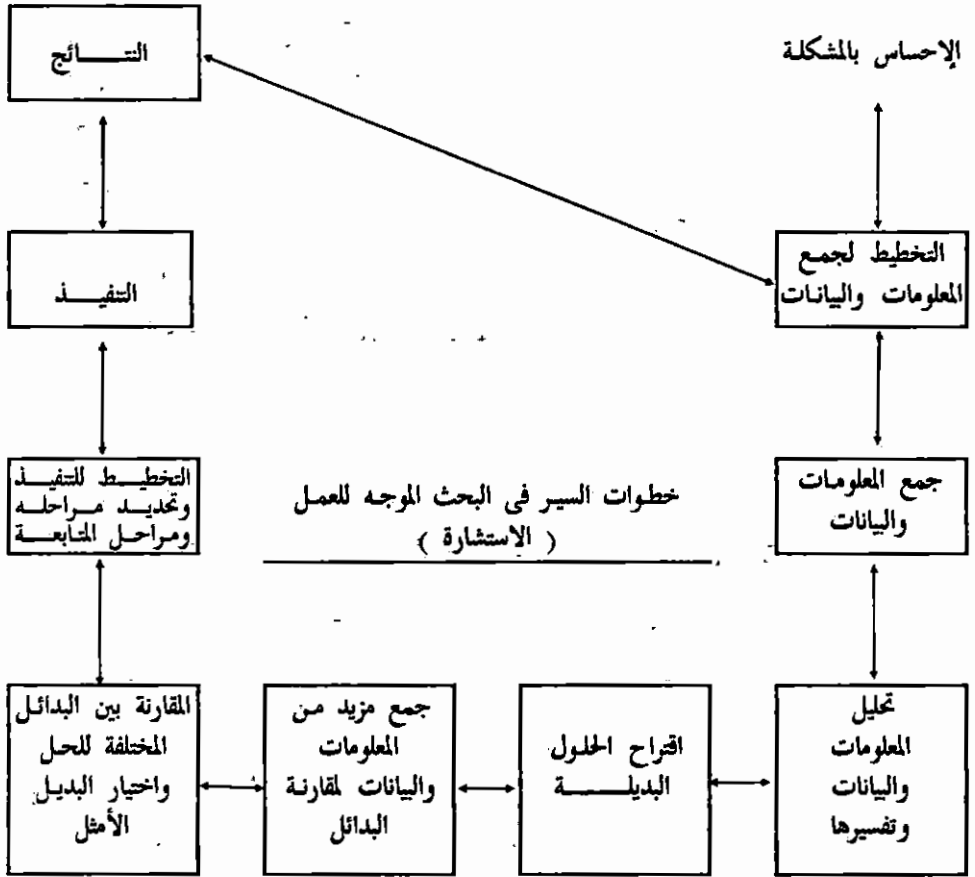
٥ - تحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ : من الضروري تكليف جهة محددة تتولى تنفيذ التوصيات . ونسبة لأن هذا العمل يتطلب المتابعة والإشراف خاصة فى المراحل الأولى فإن وقت الإدارة لا يسمح لها أن تتولاه بنفسها لذلك يجب تكليف جهة ما (ردا أو جماعة) لها الإلمام الكافى بالاستشارة لتتولى هذه المهمة . وخير من يتولى هذه المهمة هى الجهة التى كانت تتولى التنسيق لعمل المستشار وكان قد سبقت الإشارة إلى أن تكون هذه الجهة وحدة التنمية الإدارية بالمنظمة . وفى بعض الأحيان قد يتطلب الأمر تشكيل فريق يضم أعضاء من جهات أو تخصصات متعددة تتلاءم وطبيعة التوصيات .

وعلى الرغم من أن هذه الجهة تتولى التنفيذ فإن إدارة المنظمة تظل متابعة ومراقبة للتنفيذ . ويظل هذا الدور الرقابى مستمرا لفترة من الوقت بعد إنتهاء التنفيذ للتأكد من أن النظام الجديد قد ثبت أقدامه وتم استيعابه . ويلاحظ أن التراخى فى المتابعة والمراقبة فى الفترة التى تلى التطبيق مباشرة قد يؤدى إلى إجهاض كل العملية الاستشارية نتيجة لما قد يحدث من إرتداد الأفراد - عن قصد أو بدونه - إلى الأسلوب والنظام القديم الذى طالما ألفوه واعتادوا عليه . فالإنسان بطبعه ميال إلى ما هو مألوف .

خطوات الاستشارة الإدارية :

- يمكن تقسيم خطوات الاستشارة الإدارية إلى مرحلتين أساسيتين هما :
- المرحلة الأولى : تحديد أبعاد المشكلة الإدارية .
- المرحلة الثانية : التخطيط لتنفيذ الاستشارة وتنفيذها ومعرفة النتائج ومتابعتها .
- ويمكن التعبير عن هاتين المرحلتين بالشكل التالى :^(١٧)

شكل رقم (٣٩)
خطوات السير في تنفيذ الاستشارة



ويمكن تناول المرحلتين السالفتين الذكر بشئ من التفصيل على النحو التالي: (١٨)

١ - المرحلة الأولى : وتشمل الآتي :

كتابة رسالة إلى جهة المستشار الإداري تحتوي على :

(أ) تحديد دقيق لطبيعة المشكلة الإدارية .

(ب) مجال الدراسة والتخصص أو التخصصات المطلوبة لإنجاز المهمة .

(جـ) بداية ونهاية الدراسة .

بعد استلام الرسالة يقوم بيت الخبرة الاستشارية بإيفاد أحد مستشاريه للقيام بمسح

تمهيدى أو استطلاعى يهدف إلى تشخيص المشكلة التى تواجه الجهة المستشارة ويرفع تقريراً فى فترة لا تتجاوز الأسبوع يتضمن :

(أ) ملخصاً للوضع الراهن .

(ب) تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً .

(ج) تقرير الوقت المناسب للإنتهاء من المهمة .

(د) اقتراح التخصصات المطلوبة للمهمة .

(هـ) توضيح الفوائد والنتائج التى ستحصل عليها الجهة المستشارة بعد الفراغ من الدراسة وتنفيذها .

(و) التكلفة الكلية للاستشارة وطريقة الدفع .

وبمجرد رفع المستشار التقرير أعلاه للجهة المسؤولة عن الاستشارات تقرر هذه الجهة مدى إمكانية استطاعتها أو عدم استطاعتها لتنفيذ المهمة وفقاً للمؤثرات التالية :

- علاقة المهمة بالتنمية الإدارية .

- علاقة المهمة بخطط وأهداف المنظمة والعمل الاستشارى الإدارى .

- الإمكانيات البشرية والفنية والمادية المتاحة للقيام بالمهمة .

وفى حالة موافقة منظمة المستشار الإدارى على القيام بالمهمة تبدأ مرحلة تنفيذ المهمة الاستشارية حسب الخطوات الآتية :

(أ) مرحلة المسح الأولى :

فى هذه المرحلة يتم تكوين فريق الإستشارة الإدارية وبعد تحديد اختصاصاته وأسلوب عمله ، يقوم الفريق بالاتصال بقمة مسؤولى الجهة المستشارة لتحقيق الآتى :

- استطلاع الآراء حول طبيعة المشكلة وتطورها وأبعادها الإدارية .

- اختيار منسق من قبل الجهة المستشارة ليكون حلقة الوصل بينها وبين فريق الاستشارة الإدارية .

- وضع برنامج للعمل يشمل المسح المكتبى والزيارات الميدانية للعينة التى تمثل مجتمع الدراسة .

(ب) وسائل جمع المعلومات :

١ - المسح المكتبى لدراسة السجلات والوثائق والتقارير والدراسات المنجزة .

٢ - الملاحظة أو المشاهدة الشخصية :

من أهم الوسائل التى تتبع لجمع أكبر قدر من المعلومات هما الملاحظة الشخصية ودراسة الحالة أو الحالات .

ومن أهم أشكال الملاحظة هى الملاحظة بالمشاركة حيث يشاهد المستشار الحياة اليومية للجماعة أو المنظمة التى يدرسها . فهو يراقب عمليات الجماعة وسلوك الأفراد والعلاقات بينهم ويشارك فى المحادثات معهم لمعرفة ردود فعلهم .

ومن أهم صفات هذا الأسلوب أنه أسلوب فردى ويعتمد نجاحه بدرجة كبيرة على المهارات الشخصية للمستشار .

أما أسلوب دراسة الحالة فهو أسلوب مستعمل فى البحوث الاجتماعية يتم بموجبه جمع ودراسة البيانات التى تصور مرحلة أو أكثر من حياة وحدة اجتماعية وعلاقاتها المتداخلة ووضعها الاجتماعى ، ومن أهم فوائده أنه يعطينا دراسة متعمقة لوضع معين يشتمل على خصائص مميزة للحالة الواحدة . وفيه يأمل الباحث أن يصل هو أو غيره من الباحثين إلى تعميمات عن طريق مقارنة عدد أكبر من الحالات .

٣ - أسلوب المقابلة :

والمقابلة تعنى اجتماع شخصين أو أكثر لتبادل المعلومات أو المعرفة فى موضوع محدد لتحقيق هدف معين ، وهى تعتبر من الوسائل المهمة للحصول على المعلومات ويتوقف نجاحها على مهارة المستشار فى استعمال أساليب جمع المعلومات .

ومن ميزات المقابلة الآتى :

- التحقق من صحة المعلومات .
- المعرفة الدقيقة لآراء العاملين عن المشكلة وطبيعة المشاكل التى تقابلهم أثناء أدائهم لعملهم والبدائل الممكنة لحل المشكلة .
- اختيار مرشحين جدد .
- حل مشكلة .
- استقصاء الحقائق .
- أما مراحلها فتتقسم إلى :
- مرحلة الاستعداد للمقابلة (تحديد الهدف ، والنقاط والمعلومات المهمة ، وتحديد وقت ومكان المقابلة) .

- مرحلة إدارة المقابلة (وتعتمد على معرفة صفات المقابل ، والإصغاء ، والتحدث بوضوح ، وتجنب تحدى المقابل وانتقاده) .

٤ - الاستبيان : وتحتاج مرحلة الاستبيان إلى عدة خطوات منها :

- التصميم (تحديد الهدف - وضوح الأسئلة وسهولتها) .

- تعليمات مرفقة عن كيفية الإجابة عن الأسئلة .

- التوزيع على عينة مختارة .

- جمع الاستبيانات وتفرغها وترتيبها وتسجيلها .

- التأكد من أن المعلومات التي جمعت تكفى لأغراض البحث وفي حالة وجود نقص في هذه المعلومات لابد من تكملته .

وبعد استكمال هذه المرحلة من تحديد المهمة والتخطيط وجمع المعلومات يقوم فريق الاستشارة برفع تقرير عن الوضع الراهن لاستخلاص بعض المؤشرات العامة التي تحدد مسار الاستشارة مع توضيح المتغيرات والتوجهات التي طرأت لمناقشتها مع مسؤولي الجهة المستشارة .

٢ - المرحلة الثانية : وتشمل ما يلي :

(أ) التحليل الدقيق للمشكلة كما وردت في أمر التكليف وبعد الزيارات المكتبية وجمع المعلومات في الزيارات الميدانية . ويضم هذا التحليل الأبعاد التالية :

- تحديد أسباب ومسببات المشكلة .

- وضع الحلول البديلة .

- تقويم الحلول البديلة والمفاضلة بينها لاختيار البديل الأحسن .

(ب) تقديم التوصيات : وفي هذا المجال يراعى ما يلي :

- تحديد موعد للاجتماع بمسؤولي الجهة المستشارة بحضور المنسق وكبار المسؤولين الذين يحدد لهم المسؤول الأول في الجهة .

- طرح الحلول المقترحة والبدائل والكيفية التي تم بموجبها اختيار الحل الأمثل وإيجابياته وسلبياته والآثار المترتبة على الحل المقترح .

- الإجابة عن الأسئلة واستفسارات الحضور .

- عمل التعديلات الممكنة التي تمخض عنها الاجتماع .

(ج) التنفيذ والمتابعة :

قد ينتهى فى الغالب الأعم دور المستشار الإدارى بمجرد تقديم التوصيات وطباعتها فى صورتها النهائية وتوزيعها على الجهات المعنية أو قد يطلب منه المساعدة فى تنفيذ الاستشارة .

وفى حالة الطلب للإستمرار فى تقديم المساعدة لتنفيذ الاستشارة فإن من أوجب واجبات المستشار تقديم خطة مفصلة تحتوى على بيان المراحل المختلفة لتنفيذ الاستشارة .

(د) تقويم الاستشارة الإدارية :

يكاد يكون هناك شبه إجماع بين خبراء الاستشارات الإدارية حول مسألة تقويم الاستشارة والأداء الاستشارى .

فيرى البعض أن تقويم الأداء ينحصر فى ثلاثة طرق هى :

١ - مقارنة أداء المستشار مع تحديدات المهمة كما جاءت فى العقد .

٢ - قياس مساهمة المستشار نحو تحسين الوضع القائم للمنظمة .

٣ - قياس الفوائد بعيدة المدى المتوقعة من الاستشارة ، وفى هذا الصدد تفيد الاستعانة بمعايير تقويم المهمات المسحية (Survey Engagement) وهى فى شكل مجموعة أسئلة على النحو الآتى :

١ - هل كان الغرض من الاستشارة وأهدافها ونتائجها محدد بوضوح ؟

٢ - هل وضعت خطة دقيقة للدراسة والأساليب والنتائج ؟

٣ - هل قام المستشار بإعداد تقارير دورية عن تقدم سير العمل ؟

٤ - هل حققت الاستشارة أغراضها كما وردت فى الاقتراح الأول ؟

٥ - هل كان المسؤولون بالمنظمة يشعرون بالرضا ؟

٦ - هل أصبح المديرون فى المنظمة أكثر كفاءة نتيجة عملهم مع المستشار ؟

نخلص مما سبق ذكره إلى أن خطوات ومراحل الاستشارة الإدارية متداخلة . وهى بالتالى تتطلب قدرا كبيرا من المستشار والمستشار فى تحديد المهمة والوصول إلى حلول جذرية لها .

وفضلا عن ذلك فإن العمل الاستشارى يتطلب مهارات خاصة من المستشارين بحيث يمكنهم رؤية وفهم واقع الأمور والأشياء بسرعة فائقة والفرقة بين الخطأ والصواب من أول وهلة . كذلك فإن العمل يقتضى من المستشار البحث فى طبيعة التنفيذ والبحث عن العلاقات الطويلة لضمان العميل الذى يؤمن مصدر دخل لاستقرار وثبات بعض الشركات أو المنظمات .

تقارير المهمة الاستشارية :

هناك عدة أنواع من التقارير التى يقوم بإعدادها المستشار أثناء تنفيذ المهمة الاستشارية وهى : (١٩)

أولا : التقرير الأولى :

ويحتوى هذا التقرير على مسح كامل لأبعاد المهمة الاستشارية بحيث يتضمن طبيعة المشكلة وإمكانية حلها والتخصصات المطلوبة والمدى الزمنى المطلوب للفراغ من المهمة .

ثانيا : تقارير سير أو تقدم العمل :

وهى تقارير تعد أثناء سير العمل لتحديد ما تم من أهداف فرعية ويحدد كذلك طبيعة الصعوبات والإيجابيات ويعرض ذلك على المسؤول فى الجهة المستشارة والجهة طابة الاستشارة .

ثالثا : التقرير النهائى (Final Report) :

ويشترط فيه :

- ١ - الوضوح والاختصار بحيث يتضمن المعلومات الأساسية والتوصيات المقترحة .
- ٢ - أن يكون منظما حسب ترتيب الموضوعات .
- ٣ - أن يستند على تبريرات وحقائق مقنعة .
- ٤ - تقديم المسودة الرئيسية للتقرير إلى مسؤول الاستشارات للمراجعة وإبداء الرأى .
- ٥ - تدقيق التقرير بعد طبعه بواسطة أعضاء الفريق وإرسال الصورة النهائية للجهة المستشارة .

القواعد الأساسية لكتابة التقرير :

وتشمل أربع خطوات لإعداد التقرير ، هى :

- ١ - الدراسة الأولية (جمع وتصنيف وتقويم المعلومات)

- ٢ - التخطيط المحكم (تحديد مراحله ونوعية المعلومات المطلوبة) .
 - ٣ - كتابة التقرير .
 - ٤ - مراجعة وتنقيح التقرير (مراجعة للمسودة قبل الطباعة) .
- ومن الناحية العملية فقد درج قسم البحوث والاستشارات على تقسيم التقرير النهائى للاستشارة على النحو التالى :
- ١ - الغلاف .
 - ٢ - صفحة العنوان الرئيسى للاستشارة الإدارية وأسماء فريق الاستشارة .
 - ٣ - قائمة المحتويات .
 - ٤ - شكر وتقدير .
 - ٥ - أمر التكليف (يرفق خطاب التكليف) .
 - ٦ - التوصيات .
 - ٧ - المقدمة .
 - ٨ - الوضع الراهن .
 - ٩ - تحليل أبعاد المشكلة .
 - ١٠ - تقديم الاقتراحات .
 - ١١ - الملاحق أو الجسم التكميلى .
 - ١٢ - المتابعة .

* * *

هوامش ومراجع الفصل الحادى عشر

- (١) أحمد الطيب غبوش ، « الإدارة العليا وفاعلية العمل الاستشارى » ، الإدارى ، معهد الإدارة العامة بعمان ، السنة الثالثة عشرة ، العدد الرابع والأربعون ، مارس ١٩٩١ ، ص ٧١ .
- (٢) محمد شاكر عصفور ، أسس الاستشارة الإدارية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٨١ ، ص ٩ .
- (٣) المرجع السابق ص ٩ .
- (٤) « الاستشارات الإدارية : سلاح ذو حدين ، مجلة الإدارى ، (بيروت) ، مج ١٤ ، ع ٥ ، مايو ١٩٨٨ ، ص ٤٨ .
- (٥) عبد الفتاح أبو بكر ، بعض جوانب منهجية الاستشارة الإدارية ، عمان ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ١٩٨٦ ، ص ٢١ .
- (٦) زهير الصباغ ، الاستشارات الإدارية كمدخل للتنمية الإدارية ، مجلة الإدارة ، مج ١٥ ، ع ٤ ، أبريل ١٩٨٣ ، ص ٧٤ .
- (٧) على زايد بريمة ، « دليل العمل الاستشارى » ، مجلة الإدارى ، السنة الثالثة عشرة ، العدد الرابع والأربعون ، مارس ١٩٩١ ، ص ص ١٥٥ - ١٥٦ .
- (٨) استفاد المؤلف فى تحديد هذه المجالات من المرجع التالى :
- محمد شاكر عصفور ، مرجع سابق ، ص ص ١٧ - ٢٠ .
- (٩) يرجى مراجعة ما يلى :
- على زايد بريمة ، مرجع سابق ، ص ١٥٩ .
- زهير الصباغ ، مرجع سابق ، ص ص ٧٥ - ٧٦ .
- (١٠) عبد البارى درة ، « مهارات سلوكية للمستشار الإدارى الفعال » ، التنمية الإدارية ، بغداد ، العدد ١٨ ، أبريل ١٩٨٢ ، ص ص ١٠٦ - ١٠٧ .

(١١) محمد اسماعيل يوسف ، المستشار الإدارى العربى والتحديات التى تواجهه وأساليب إعداداته وتنميته ، عمان ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ١٩٨٥ ، ص ١٤ .

(١٢) زهير الصباغ ، مرجع سابق ، ص ص ٧٨ - ٧٩ .

(١٣) محمد شاكر عصفور ، مرجع سابق ، ص ص ٢٢ - ٢٤ .

(١٤) اعتمد المؤلف فى وضع شجرة المستشارين والاختلاف بين أنواعهم الثلاثة على المرجع التالى :

- أحمد الطيب غبوش ، مرجع سابق ، ص ص ٧٤ - ٧٥ .

(١٥) يرجى مراجعة ما يلى :

- عبد البارى دره ، مرجع سابق ، ص ٩٢ ، ص ٩٧ .

- Gardner, Neely, "Action Training and Research: Something Old and Something New", Public Administration Review, March - April 1974, pp. 113 - 114.

(١٦) أحمد الطيب غبوش ، مرجع سابق ، ص ص ٧٦ - ٨٤ .

(١٧) نجيب إبراهيم إسكندر ، الاستشارة الإدارية فى المجتمع العربى ، عمان ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ١٩٨٥ ، ص ٥٨ .

(١٨) يرجى مراجعة ما يلى :

- على زايد بريمة ، مرجع سابق ، ص ص ١٧٤ - ١٧٩ .

- بشير محمد الخضرا ، الاستشارات الإدارية فى الوطن العربى : الواقع والتحديات ، عمان ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ١٩٨٥ ، ص ص ٣ - ٥ .

- محمد شاكر عصفور ، مرجع سابق ، ص ص ٨٠ - ٨١ .

(١٩) يرجى مراجعة ما يلى :

- على زايد بريمة ، مرجع سابق ، ص ص ١٨٠ - ١٨١ .

- محمد شاكر عصفور ، مرجع سابق ، ص ص ٨٥ - ٨٦ .

التطوير التنظيمي لإدارة المنظمة التعليمية

بات من الواضح أن التطوير هو عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط هادف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف ألوانها ، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات ، بحيث يأتى متسقا مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه .

ويصدق هذا الأمر برمته على تطوير المنظمة التعليمية . فتطوير المنظمة التعليمية - شأنه شأن تطوير أية منظمة من المنظمات المجتمعية الأخرى - يركز على أسلوب مخطط وموجه للتغيير المنشود والمتسق مع متطلبات المجتمع والمتغيرات المتلاحقة فيه . ويتسع مفهوم تطوير المنظمات التعليمية ليشمل جميع جوانب هذه المنظمات وعلى رأسها الإدارة فى نسق تطوير متكامل أجزاؤه بما يحقق الأهداف المرغوبة للمنظمات التعليمية .

ويمثل تطوير إدارة المنظمة التعليمية ضرورة يفرضها الأخذ باحتياجات التحديث والتطوير فى المجتمعات المعاصرة ، وكذلك ما تفرضه المواصفات المطلوب توافرها فى مواطن القرن الحادى والعشرين سواء من فرد متعدد المهارات أم فرد قادر على التعلم الذاتى أم فرد قابل لإعادة التدريب والتأهيل عدة مرات فى حياته العملية .

مفهوم التطوير التنظيمي :

زخرت أدبيات الإدارة بمحاولات عديدة لتوضيح مفهوم التطوير التنظيمي ، ولقد تعددت زوايا تركيز هذه المحاولات ومرئياتها للتطوير التنظيمي . فبعض المحاولات ذهبت إلى الاعتقاد بأن التطوير التنظيمي يقصد به التغيير المخطط لتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة عامة . وبعبارة أخرى يقصد به محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة ، معتمدين فى ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية .^(١)

وغالبية الظن أن هذه المحاولات تطالب بانتهاج أسلوب التغيير المخطط كسبيل للخروج من الأزمات الإدارية والارتقاء بمستوى أداء المنظمة . فالملاحظ أن هناك عدة مشكلات

تعوق أداء المنظمة وتسبب هدرا للوقت والجهد وتقلل من كفاءة وفعالية الوحدات التنظيمية ، ومن بين تلك المشكلات ما يتمثل فى الإزدواجية والتداخل فى مهام الأفراد والوحدات التنظيمية ، وبطء المعلومات والإجراءات وكثرتها وتكرارها ، وقصر عملية صنع واتخاذ القرار على المستويات العليا دون سواها من المستويات ، وغموض بعض الأهداف وعدم وضوحها للأفراد والوحدات التنظيمية . ولا شك أن هذه المشكلات تمثل أنماطا سلوكية متعددة ومتضاربة تؤدي إلى شل حركة المنظمة والتقليل من كفاءتها وفعاليتها ، لذلك فالتغيير المخطط هو الوسيلة التى يمكن من خلالها إحلال أنماط سلوكية جديدة محل الأنماط السلوكية السابقة بهدف الوصول إلى كفاءة أعلى وفعالية أكثر لجميع الوحدات التنظيمية للمنظمة .

وينحو البعض الآخر من المحاولات إلى تأكيد أن التطوير التنظيمى يقصد به مجموعة من الفلسفات والمفاهيم والأساليب الفنية التى تهدف إلى تطوير الأداء عن طريق التدخل فى الأنظمة الاجتماعية للمنظمات المختلفة بما تحويه من أفراد وجماعات ، ويعنى ذلك أن التطوير التنظيمى يركز على تحسين البعد المؤسسى والبعد الإنسانى ^(٢) . وما ذهب إليه هذا النوع من المحاولات يتطابق مع نموذج جيتزلز ^(٣) ، لتفسير النظام الاجتماعى . حيث يرى جيتزلز أن النظام الاجتماعى عبارة عن كينونة اجتماعية وسيكلوجية ، مؤلفة من عدة أفراد ، يعتبر سلوكهم محصلة للتفاعل بين السمات الاجتماعية والسمات السيكلوجية للنظام الاجتماعى . ويعنى ذلك أن النظام الاجتماعى يتكون من جانبين يمكن تصورها فى صورة مستقلة كل منهما عن الآخر ، وإن كانا فى الواقع العملى متفاعلين ومتداخلين . إذ يتعلق الجانب الأول بالبعد المعيارى للمؤسسة وما تقوم به من أدوار ، وما يتوقع منها بما يحقق الأهداف الكبرى للنظام الاجتماعى ، أما الجانب الثانى فيشكل شخصيات الأفراد واحتياجاتهم المكونة للنظام الاجتماعى . ولا جدال فى أن كلا من الجانبين السابقين له أثره على كل فرد من أفراد المنظمة ، بل إن السلوك الملاحظ لأى فرد فى المنظمة هو دالة التفاعل بين هذين الجانبين .

وتتجه المحاولات تارة ثالثة إلى القول بأن مرئياتها تنطلق من أن التطوير التنظيمى هو ذلك الجهد المخطط الذى يشمل المنظمة كلها ابتداء من القمة بهدف رفع الكفاءة الإدارية والتنظيمية من خلال التدخل المخطط وباستخدام المعلومات المتاحة من تطبيقات العلوم السلوكية ، وبعبارة أخرى فإن التطوير التنظيمى هو وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة لكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط

تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل ، تمكّنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة ، كما تمكّنها من مواجهة متطلبات التغير الاقتصادي والاجتماعي .^(٤) ويفهم من ذلك أن النوع الثالث من المحاولات يعتبر التطوير التنظيمي عملية تتضمن سلسلة من الأفعال وردود الأفعال التي تعكسها متطلبات التغير المستمرة . ويستتبع ذلك أن يرتبط التطوير التنظيمي بالتطور الذي يعيشه المجتمع ، وأن يتسم بصفة الديناميكية نتيجة لأنه يستلهم خططه من خطط التنمية الشاملة ، مما يفيد في الانتقال إلى مستوى أفضل وفق خطة معلّومة وتدرجية .

ومهما تعددت مرئيات أو منطلقات المحاولات المتعلقة بتوضيح مفهوم التطوير التنظيمي فإن ثمة معطيات يمكن استنتاجها منها ، وتمثل هذه المعطيات فيما يلي :

١ - إن التطوير التنظيمي وظيفة إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمنظمة ، والكشف عن أوجه القصور والصراعات والتناقضات الكامنة في المنظمة ومعالجتها ، وتبنى أهداف جماعية وتحسين أساليب العمل الجماعية والمشاركة في صنع واتخاذ القرار ، وتطوير منظومة الاتصال ومنظومة المعلومات ، وأيضاً تجميع وتكامل الطاقات والموارد واستثمارها بأفضل طريقة ممكنة .

٢ - إن التطوير التنظيمي لا يتم بصورة عشوائية ، بل يتم بأسلوب علمي وجهد مخطط ومدروس ، ينطلق من تشخيص دقيق للمشكلات وتحليل موضوعي للمنظمة بوضعها القائم ، وذلك حتى يتسنى معرفة مواطن التضارب وعدم الإلتزان والقصور ، ومن ثم يسهل تخير الوسائل المتاحة لتحقيق أهداف التغير المطلوب .

٣ - إن منطق التطوير التنظيمي يستند إلى منطق التغير الشامل الذي يتضمن كافة قطاعات المنظمة وما يطبق من سياسات متنوعة . ويعنى ذلك أن التطوير التنظيمي يتطلب الأخذ بكل من التغير في الإطار الفكري للمنظمة ، والتغير الهيكلي للوحدات التنظيمية بكل أبعاده المحتمة من التوسع أو الإنكماش والدمج أو الإلغاء ، والتطوير التشريعي سواء من حيث إصدار تشريعات جديدة أو تطوير قرارات وتعليمات ، والتغير في إجراءات العمل ومسار التنفيذ ، والتغير في الأنماط السلوكية للقوى البشرية بكافة فئاتها ، وكذلك التغير في الإمكانيات البيئية وتطويرها .

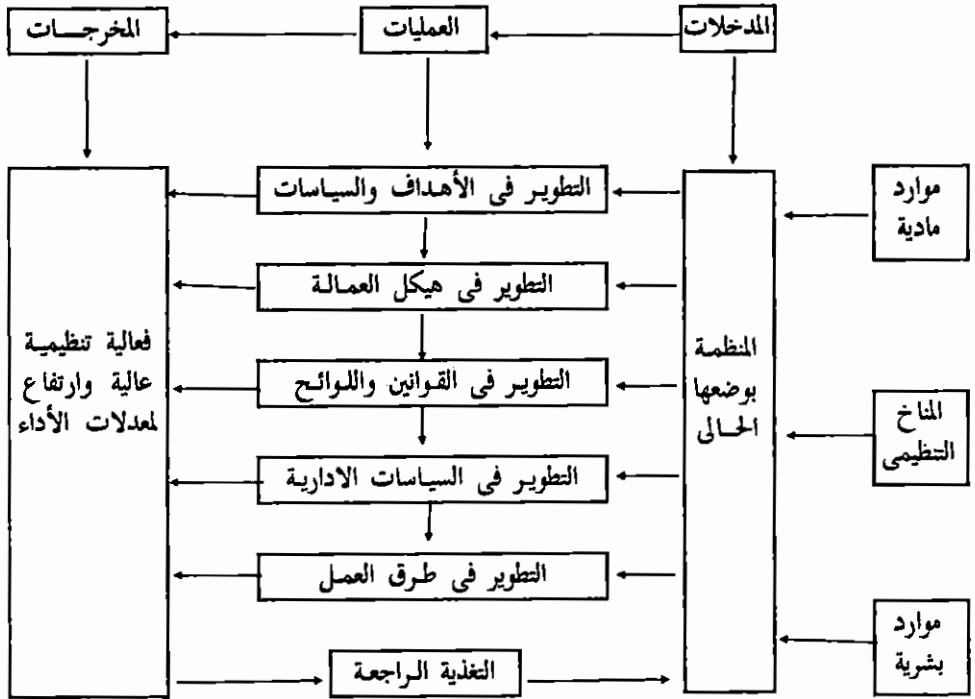
٤ - إن التطوير التنظيمي هو استراتيجية شاملة تستهدف أساساً تطوير المنظمة ككل ، بمعنى زيادة الفعالية التنظيمية وتحسين المناخ التنظيمي العام للمنظمة وأيضاً زيادة فعالية

جماعة العمل ورفع درجة الثقة بين الأفراد وترسيخ مفهوم التعاون والمشاركة في تنفيذ عملية التطوير التنظيمي حتى يصبح هؤلاء الأفراد فيما بعد قوة دافعة للتطوير في المنظمة . وبناء على تلك المعطيات فإنه يمكن القول إن التطوير التنظيمي هو عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها ، وتتم من خلال تغيير مخطط محكم وتطوير طويل المدى ، يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم وتعظيم فعالية المنظمة (تحقيق أقصى درجة من فعالية المنظمة) ، وذلك في إطار كل من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمنظمة والمناخ التنظيمي وأيضاً البيئة المحيطة بالمنظمة .

منظومة التطوير التنظيمي :

في ضوء ما سبق يعتبر التطوير التنظيمي ضرورة لازمة للحفاظ على استمرارية التوازن الدينامي للمنظمات . لأنه يفيد في كل من تحقيق أهداف محددة سلفاً ، وتغيير منتظم في الغايات والوسائل ، والتكيف للاستجابة مع تغييرات ناتجة عن ظروف خاصة بالمنظمات ذاتها أو تغييرات فرضتها البيئة الخارجية ، وأيضاً تمرس أفراد المنظمات على الإبداع الإداري الذي يمكنهم من المبادأة بالتطوير والتغيير كلما تطلبت الظروف ذلك . ويتضمن التطوير التنظيمي سلسلة من الأحداث المترابطة التي يعكسها التغيير المطلوب للمنظمة ، ويوجه مسارها نحو تحقيق بلوغ الهدف المرغوب . لذلك فإن القائمين على التطوير التنظيمي يحتاجون إلى استخدام المعلومات التي توفرها عدة علوم (مثل علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وعلم الطب النفسي وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية) في التعامل مع الأفراد والتنظيمات ، وأيضاً ترشيد البرامج التنفيذية للتغيير المرتقب . وعند النظر إلى التطوير التنظيمي بمنطق النظم نجد أنه تجميع تكاملي لعناصر متفاعلة صممت لتحقيق بالتعاون غايتين متلازمتين ، هما تحسين فعالية المنظمة وتطوير كفاءة الأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم . ويقول آخر يمكن النظر إلى التطوير التنظيمي كمنظومة شاملة متكاملة ، كما يوضحها الشكل التالي :^(٥)

شكل رقم (٤٠)
التطوير التنظيمي كمنظومة متكاملة



وبنظرة تحليلية إلى الشكل السابق نجد أن مدخلات المنظمة تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسية هي :

- ١ - الموارد المادية .
- ٢ - الموارد البشرية .
- ٣ - المناخ التنظيمي .

وتمثل تلك العناصر البيئة التي تعمل في إطارها المنظمة وتستمد منها مدخلاتها الرئيسية .

وبما أن الهدف النهائي هو التطوير بشكل عام فإن مخرجات النظام تتمثل في العمل على تحقيق فعالية تنظيمية أعلى وأيضاً الارتقاء بمعدلات الأداء .

- ولتحقيق ما تقدم فمن الضروري أن تشمل عمليات التطوير التنظيمي المجالات التالية :
- الأهداف والسياسات .
 - القوانين واللوائح .
 - طرق وأساليب العمل .
 - هيكل العمالة .
 - السياسات الإدارية .

وتحقيقا للاستمرارية فى التطوير التنظيمى فإن الأمر يحتاج إلى ضرورة إجراء المتابعة المستمرة - والمتمثلة فى التغذية الراجعة لمخرجات النظام والنتائج المرحلية للتطبيق .

كما يوضح الشكل السابق أن منظومة التطوير التنظيمى تشمل كافة العناصر الأساسية التى تتكون منها المنظمة ، الأمر الذى يفيد فى تحقيق التوازن بين تلك العناصر ، ومن جهة أخرى التقليل من الرغبة فى معارضة التغيير التى يتصف بها بعض الأفراد وبخاصة إذا مسهم التطوير بتغييرات فى المهام أو المناصب الموكولة إليهم .

وسياق الحديث يدفعنا إلى بيان أن منظومة التطوير التنظيمى تنطوى على ثلاثة أبعاد ، أولها : البعد البشرى ، وثانيها : البعد المؤسسى ، وثالثها : البعد البيئى . ولكل عمل أو نشاط ناتج عن أى بعد من هذه الأبعاد آثاره عبر المنظومة بأكملها ، فتلك الأبعاد ترابط وتتفاعل بإيجابية لتحقيق الأهداف المبتغاة .

ويتضمن البعد البشرى الأفراد الذين يختصون بتخطيط وتنفيذ برامج التطوير التنظيمى . ومن المفترض أن يكون لدى هؤلاء الأفراد المعرفة المستمدة من العلوم المشار إليها سابقا والقدرة على اكتشاف المشكلات التى تعوق المنظمة ، ومن المفترض أيضا أن يكون لديهم مهارات الابتكار والتجديد ، حتى يتسنى لهم القدرة على بلورة تطلعات المنظمة وصياغتها فى خطط وبرامج قابلة للتطبيق وتسهم فى زيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة .

وينطوى البعد المؤسسى على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة للهيكل التنظيمية وما تضمه من أهداف وسياسات وقوانين ولوائح إدارية وإجراءات ، ومن ناحية أخرى خطط وأساليب التطوير لكل من المنظمة والأفراد ، ومن ناحية ثالثة سبل تحسين النظام الخفى من العلاقات الفردية المؤثرة على العمل وهو ما يعرف بالمناخ التنظيمى .

ويعتبر البعد البيئى بمثابة المنظور الاجتماعى للمنظومة ، إذ يمكنها من تفهم واستيعاب التطلعات المجتمعية المراد تحقيقها من أية منظمة . ويشتمل هذا البعد على عدد غير محدود من المؤثرات التى تسهم فى تطوير المنظمات أو تعرقل سبل تطويرها ، فمن بين هذه المؤثرات ما يتعلق بالتطور التكنولوجى أو النواحي السكانية أو النواحي الاقتصادية أو النواحي السياسية أو النواحي الاجتماعية أو النواحي التربوية أو الخطط للتنمية أو التوجيهات الفكرية أو غير ذلك من المؤثرات .

وتتكامل الأبعاد الثلاثة السابقة فيما بينها وتسهم فى إحداث العمليات المتنوعة والشاملة لكافة جوانب التطوير المراد إحداثه فى المنظمة ، ويظهر ناتج هذه العمليات فى شكل

مخرجات دالة على درجة الفعالية التنظيمية ومستوى الأداء . وتتجمع المعلومات المتعلقة بعملية التطوير الشامل والمخرجات وتتحول إلى مدخلات جديدة لمنظومة التطوير التنظيمى . الأمر الذى يفيد فى ترشيد مسار التنفيذ وتحقيق أهداف التطوير وأيضاً تفاعل المنظمة وتكيفها مع متغيرات البيئة المحيطة .

حصر متطلبات تطوير المنظمات :

إن النظرة المتفحصة لمتطلبات التطوير تبين أن هذه المتطلبات يمكن أن تتخذ عدة مناحى ، من بينها منحى يتعلق بالإطار الفكرى للمنظمة سواء فلسفة أو قيم أو مفاهيم أو اتجاهات أو معلومات أو مهارات يراد تغييرها أو تعديلها أو تطويرها من أجل مسايرة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية وما شابه ذلك من تغيرات تفرضها ظروف البيئة المحيطة . ويختص المنحى الثانى بمعايير سلوكية جديدة تود المنظمة التعويل عليها من أجل مواكبة التقدم . ويتعلق المنحى الثالث بمعالجة جوانب ضعف أو نقص فنية أو إنسانية - واقعية أو محتملة - فى قدرات العاملين أو مشكلات خاصة بهم يراد حلها .

لذلك تعدد طرق حصر وتحديد متطلبات تطوير المنظمات ، ولعل من أهم هذه الطرق ما يتمثل فى الآتى :

أولاً : تحليل التنظيم Organizational Analysis:

يختص بدراسة الأوضاع التنظيمية للمنظمة من خلال جانبيين أساسيين ، أولهما : الجانب الوصفى الذى ينطوى على توزيع العمل على الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة ، وتنسيق العمل بينها ، وثانيهما : الجانب الديناميكى الذى يقصد به فعالية المنظمة وقدرتها على مقابلة مشكلات غير مرئية وتهيئة مناخ فعال يتصف بالمرونة وتطوير العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام^(٦).

وفيد تحليل التنظيم فى التعرف على الأعمال والإجراءات التنظيمية ومدى مناسبتها لطبيعة المنظمة ، وبيان معدلات الإنجاز ، والتعرف على مواطن القوة والضعف، وطرح الإجراءات الواجب اتباعها للارتقاء بالأداء . ويعنى ذلك أن الهدف الأساسى من تحليل التنظيم ينحصر فى مدى مسايرة البنية التنظيمية لمتطلبات العمل والمتطلبات التى تفرضها التغيرات التنظيمية والتكنولوجية فى البيئة المحيطة، وكذلك تقويم المخرجات ومقارنتها بالمدخلات .

وعند النظر إلى تحليل التنظيم نجد أنه يمثل دراسة تحليلية شاملة للبنية التنظيمية

ومنظوماتها الفرعية وأوضاعها الحالية والمستقبلية ، وعلى وجه العموم يشمل تحليل للتنظيم الجوانب الآتية : (٧)

١ - تحليل أهداف المنظمة :

يهتم هذا الجانب بتحليل أهداف المنظمة سواء من حيث دقتها ووصفها كمياً عن طريق وحدات للتأثير المرغوب إنجازه فى وقت زمنى محدد باستخدام الإمكانيات المتاحة ، أو من حيث وضوحها لجميع أفراد المنظمة، أو من حيث تقبل أو عدم تقبل أفراد المنظمة لها .
وفيد هذا التحليل فى التوصل إلى أهداف التطوير المرغوب للمنظمة ، ومن لأهمية بمكان ذكر أن هناك عدة اعتبارات يجب أخذها فى الحسبان عند تحديد أهداف التطوير ، من أهمها :

- أن تكون أهداف التطوير واضحة ومفهومة لجميع أفراد المنظمة .
- أن تكون أهداف التطوير متسقة وغير متعارضة مع أهداف المنظمة .
- أن تكون أهداف التطوير مرتبطة مع الأهداف الخاصة لأفراد المنظمة .
- أن تكون أهداف التطوير قابلة للتطبيق .

٢ - تحليل البناء التنظيمى للمنظمة :

يرى بعض علماء الإدارة أن البناء التنظيمى هو تقسيم عمل المنظمة إلى وحدات ومراكز إدارية تقوم بينها علاقات محددة وتتضمن ممارسة السلطات وإبلاغ التعليمات والمعلومات . ويشير البعض الآخر من العلماء إلى أن البناء التنظيمى يحتوى على منظمات ووحدات تنظيمية ووظائف تتنظم فى مستويات يتفاوت موقعها فى البناء التنظيمى ، كما يحتوى على علاقات تنظيمية ، لعل أبرزها العلاقات الرأسية التى تنشأ بين مستويات البناء التنظيمى ، أى علاقات السلطة والتبعية .

وفهم مما سبق أن البناء التنظيمى هو الذى يحدد النهج الإدارى المتبع لأداء الأعمال فى أية منظمة ، وذلك لأنه يحدد إطار المنظمة والوحدات الإدارية فيها ووظائفها ، ويبين كيفية تقسيم العمل بين أفراد المنظمة ، ويوضح خطوط السلطة والمسئولية ، كما يساعد فى اكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة فى التنظيم القائم للمنظمة .

ويهدف جانب تحليل البناء التنظيمى إلى التعرف على مدى ملاءمة البناء التنظيمى لأهداف المنظمة ، وطرق صنع واتخاذ القرار وطرق انسياب المعلومات ، ونطاق الإشراف ومدى ملاءمته مع قدرات أفراد المنظمة وطبيعة الأعمال التى يؤدونها .

٣ - تحليل المقومات النظامية :

ينطوى هذا الجانب على دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تضعها إدارة المنظمة من أجل تسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها أفراد المنظمة . والغرض من ذلك معرفة مدى ملائمة هذه المقومات لطبيعة عمل المنظمة وإمكانات الأفراد ، ومدى إلمام الأفراد بسياسات المنظمة وكذلك مدى إلتزامهم بها .

٤ - دراسة التركيب البشري للمنظمة :

يختص هذا الجانب بفحص المعلومات المتعلقة بتركيب القوى البشرية للمنظمة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارات والكفاءة . وذلك من أجل تحديد مدى ملائمة أفراد المنظمة لأعمالها الحالية والمستقبلية المراد تنفيذها ، ومن جهة أخرى تحديد نوع التطوير المطلوب وما إذا كان هذا التطوير يشمل جميع فئات القوى البشرية للمنظمة أو بعضهم من أجل تحسين أدائهم أم يشمل أفراد جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم . وكل ذلك يفيد في وضع خطط التغيير والتطوير التي تستهدف - فيما تنحو إليه - سد الثغرات التي يعاني منها تركيب القوى البشرية بحيث يتم التوافق بينه وبين متطلبات العمل الآني أو المستقبل للمنظمة ، وكذلك تعديل أو تغيير المعايير السلوكية حسبما يتطلب الأمر .

٥ - تحليل معدلات الكفاءة :

ينطوى هذا الجانب على دراسة وتحليل مجموعة من المؤشرات ، تتمثل في مؤشرات الأداء (معدلات أداء الأفراد - معدلات دوران العمل - معدلات الغياب - معدل إصابة العمل - معدل الشكاوى - معدل التمارض - تقارير الكفاءة) ، ومؤشرات الإنتاج (معدل الأداء الفعلي مقارنة بالمستهدف - معدل الزيادة في الإنتاج - معدل الفاقد في العملية الإنتاجية - معدل العادم أو التالف - معدلات الأعطال والصيانة - مستويات الجودة - معدلات استخدام الطاقة) ، ومؤشرات التكلفة (معدل تكلفة الوحدة - التكاليف الإدارية) ، وأيضاً المؤشرات الاقتصادية (أنشطة التسويق والمشتريات والشؤون المالية والإدارية وما غيرها) .

ويشير بعض رجال الفكر الإداري إلى أن تحليل معدلات الكفاءة قد يعضده ويدعمه البحث عن قصور الأداء وتحديد أسبابه وعلاقة هذه الأسباب بأفراد المنظمة والنواحي التنظيمية والإدارية للمنظمة .

٦ - تحليل المناخ التنظيمي :

أسفرت دراسات رنسيس ليكرت Rensis Likert وأتباعه المتعلقة بالسلوك الإنساني للأفراد في التنظيمات عن أن الروح المعنوية (صلب المناخ التنظيمي) تلعب دورا رئيسيا في مدى استجابة أفراد التنظيم للأهداف التنظيمية . فطبقا لهذه الدراسات يستجيب الأفراد للأهداف التنظيمية بطريقة إيجابية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والأهمية والتي تنمو فيها شخصياتهم وعلى الطرف الآخر يستجيب الأفراد للأهداف التنظيمية بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية .

وفي ذات الإطار السابق أكد كل من ماجى Maji وتاير Thayer أن الروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعب دورا ملموسا ومهما في تحديد الإحتياجات التدريبية وكذلك متطلبات التطوير ، ويذهبان إلى القول بأن المناخ التنظيمي هو محصلة الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم . وطبقا لرأيهما نجد أن المناخ التنظيمي يتصف بالتعاون والثقة المتبادلة بين الأفراد وتقبلهم للمسؤولية ، وذلك في حالة تقبل الأفراد لأهداف المنظمة وسياساتها وشعورهم بأنها متفقة مع أهدافهم الشخصية وتشجع معظم حاجاتهم . وعلى النقيض من ذلك إذا لم يتقبل الأفراد أهداف منظماتهم وسياساتها فإن المناخ التنظيمي يتسم بسمات مغايرة للتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية .

وعلى أية حال فإن تحليل المناخ التنظيمي يفيد في التعرف على الأنماط السلوكية للأفراد وبالتالي مضاهاتها بالمعايير السلوكية للمنظمة ، وذلك لأن تحليل المناخ التنظيمي يستند إلى عدة إجراءات منها الملاحظة الفعلية لسلوك أفراد المنظمة والمقالات المقننة وغير المقننة معهم ، واستطلاع آرائهم فيما حول دينامية العمل والعلاقات بينهم أو بينهم وبين أفراد البيئة المحيطة والمشكلات التي تعوق أدائهم واقتراحاتهم ، وكذلك تحليل معدلات الغياب .

٧ - تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة :

يتولى المسؤولون عن التطوير دراسة الأنشطة الآنية والمستقبلية للمنظمة بهدف التوصل إلى حلول ملائمة للمشكلات المتوقعة من ناحية ، وإعداد البعد البشري والبعد المؤسسي بالمنظمة للتعامل مع الظروف الجديدة ودوام التطور والتغيير من ناحية أخرى . وسوف تقود هذه الدراسة إلى حصر التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة وتصنيفها في عدة مجالات متنوعة ، منها :

- التغيير فى الأهداف والسياسات التى توجه عمل المنظمة .
- التغيير فى طبيعة عمل المنظمة واستحداثها أنشطة جديدة .
- التغيير فى أساليب العمل وتكنولوجيته .
- التغيير فى نوعية القوى البشرية .

ويتربى على تحليل التغييرات المتوقعة - فى الغالب - استحداث ظروف عمل جديدة ، وفى هذه الحالة يجب أن يتم تهيئة جميع جوانب المنظمة للتعامل مع إجراءات مختلفة عن ذى قبل (إن لم تكن مغايرة لما هو معهود) ، بعض هذه الإجراءات تنظمى وبعضها تكنولوجى والبعض الثالث يتعلق بتنمية قدرات الأفراد .

ثانيًا : تحليل العمليات Operation Analysis :

تهدف طريقة تحليل العمليات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التى يعهد بها إلى أفراد المنظمة . وبعبارة أخرى تركز هذه الطريقة على المهام الوظيفية بغض النظر عن الأفراد الذين يؤدون هذه المهام ، ومن ناحية أخرى تركز على أنماط السلوك التى يجب أن يلتزم بها الأفراد حتى يتمكنوا من تأدية عملهم بأفضل أسلوب ممكن .

وتستلزم طريقة تحليل العمليات جمع معلومات متنوعة يمكن تصنيفها فى ثلاث فئات ، تتعلق الفئة الأولى بالمعلومات الخاصة بمهام الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها واحتياجاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، وتختص الفئة الثانية بالمعلومات المتعلقة بالمسئوليات الواجب أن يلتزم بها من يؤدى هذه المهام حتى يأتى أدائه على أفضل نحو ممكن ، وترتبط الفئة الثالثة بالمعلومات المتعلقة بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهام بأعلى كفاءة ممكنة .

وتتعدد مصادر جمع تلك المعلومات حرصاً على دقتها ، ومن أهم هذه المصادر ما يلى :^(٨)

- ١ - مراجعة السجلات والوثائق الرسمية ، وتشمل الأنظمة واللوائح العامة والتقارير والبناء التنظيمى وخرائط سير العمل المتعلقة بالوظائف المراد تحليلها .
- ٢ - ملاحظة الفرد ومتابعته أثناء تأدية عمله وتسجيل الملاحظات المتعلقة بالأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة والأدوات المستخدمة فيها .
- ٣ - الاستبيانات المتعلقة بواجبات الوظيفة ومسئولياتها وأعبائها من وجهة نظر من يشغل الوظيفة .

٤ - المقابلات الشخصية ، وتفيد فى توفير المعلومات المتعلقة بحجم العمل والأجزاء التى يتكون منها ودرجة أهميتها وصعوبتها وسهولتها وشعور الموظف تجاه عمله وتجاه الآخرين وعلاقاته مع رئيسه المباشر ومروؤسيه وزملائه فى العمل .

لذلك تتعدد المقابلات الشخصية على النحو التالى :

●● مقابلات شخصية مع الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة المراد تحليلها .

●● مقابلات شخصية مع شاغل الوظيفة ذاته .

●● مقابلات شخصية مع الأفراد الذين يؤثرون ويتأثرون بالوظيفة .

٥ - المفكرة اليومية للعمل ، حيث يقوم الفرد بتسجيل الأعمال والمهام التى يتجزأ يوميا ولمدة عدة أسابيع أو شهور حتى تعطى صورة واضحة عن مهام وأعمال الوظيفة وحصص الأعمال التى يقوم بها الفرد فى اليوم أو خلال أسبوع أو أكثر . وبذلك يمكن تكوين فكرة جيدة عن الأعمال التى يقوم بها الفرد وعن المدة الزمنية التى يحتاجها كل نوع من الأعمال .

٦ - مصادر أخرى مثل آراء الخبراء وتحليل الدوريات والبحوث العملية وكذلك تحليل الأحداث الجوهرية التى تطرأ على الوظائف .

وتشير أدبيات الإدارة إلى أن ثمة عناصر أساسية من الواجب أن تشملها طريقة تحليل العمليات ، ويمكن تلخيص هذه العناصر فيما يلى :^(٩)

(أ) اسم الوظيفة ، وموقعها فى البناء التنظيمى .

(ب) فكرة عامة عن الوظيفة .

(ج) المهام المطلوبة ، وهذه عادة تتطلب لائحة كاملة للمهام التى تشملها الوظيفة ، مع الإشارة إلى توزيع وقت الفرد على هذه المهام .

(د) علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى فى البناء التنظيمى ، أى شبكة العلاقات بين الوظيفة ذاتها والوظائف التى تقع فى مستوى إدارى متعادل معها والوظائف التى تعلوها والوظائف التى تقع فى مستوى إدارى أقل منها .

(هـ) نطاق الإشراف ، عدد الأفراد الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة وسماء ووظائفهم .

ثالثاً - تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) Man Analysis :^(١٠)

يكاد يكون هناك إجماع بين علماء الإدارة على أن تحليل الفرد يقصد به قياس أداء الموظف فى وظيفته ، وتحديد مدى نجاحه فى أدائها ، وتحديد المهارات والمعلومات التى

تلزم لتحسين أدائه فى هذه الوظيفة أو لأدائه وظائف جديدة . وتركز طريقة تحليل الفرد على الأفراد شاغلى الوظائف أنفسهم ، بهدف تحديد طريقة أدائهم لواجبات وظائفهم ثم تحديد أنواع المعارف والمهارات والاتجاهات التى يجب أن تنمى أنماط السلوك الواجب اتباعها لتطوير الأداء .

وعلى وجه العموم يتضمن تحليل الفرد ثلاثة أمور أساسية . أولها : مواصفات الوظيفة من حيث الحقائق والبيانات التى تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة وخبراته العلمية والعملية والقدرات والمهارات الخاصة بالوظيفة والبرامج التدريبية التى تلقاها وغير ذلك من مطالب تحتمها طبيعة العمل وظروفه ومسئوليته ، وثانيها : المتطلبات التى تفرضها الوظيفة سواء كانت متطلبات فكرية وذهنية (مثل المبادرة والإبداع والبراعة والاجتهاد وحسن التقدير والمقدرة على التحليل ومقدار اليقظة والتركيز الفكرى) أو متطلبات متعلقة بالجهد الجسدى والمهارات البدنية والصفات الشخصية (مثل النضوج والمظهر وضبط الأعصاب) ، وثالثها : دراسة الدوافع وذلك لأن التطوير يمكن أن يشبع بعض هذه الدوافع أو يمهد طريقاً لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها ، كما أن التطوير من الممكن أن يغير من دوافع الفرد ويطورها أو يعدل فيها ، ومن ثم يلزم التعرف على دوافع الأفراد التى يمكن أن تؤثر فى التطوير وتتأثر به .

وعلى صعيد آخر فإن حصر متطلبات التطوير يكون نقطة انطلاق لدينامية التطوير فى المنظمات وإذانا ببدء عملية التطوير ومرورها بمراحل متعددة .

مراحل تطوير المنظمات :

هناك دلائل تؤكد أن تطوير المنظمات هو محصلة تفاعل البعد البشرى والبعد المؤسسى والبعد البيئى للمنظمات ذاتها . وأن نقطة الانطلاق الصحيحة لهذا التفاعل تكون ممثلة فى الوعى بمكونات كل بعد من هذه الأبعاد وشبكة العلاقات التأثيرية المتبادلة بين الأبعاد ذاتها ، لأن ذلك يفيد فى التعرف على المشكلات وتحديدتها وبالتالي دفع المنظمات للدخول فى طور التطوير والتغيير المخطط .

ولقد تناولت أدبيات الإدارة موضوع تطوير المنظمات وأولته عناية واهتمام ، وناقشت نوعية المراحل التى يجب أن يمر بها التطوير والتعاقب الذى يجب أن يكون عليه . وعلى وجه العموم يمكن القول إن ثمة إجماعاً فى الأدبيات على أن مراحل تطوير المنظمات تنحصر فيما يلى : (١١)

أولاً : مرحلة البدء Start - up :

تعد مرحلة أساسية للتطوير ، وتتصل بحالة المنظمات ومتطلبات تطويرها .مدى استعدادها لممارسة التطوير والتغيير . فالممارسات المتعددة لتطوير المنظمات برهنت على أن نجاح أسلوب تطوير المنظمة وتغييرها إلى الوجهة المستهدفة يتأثر إلى حد بعيد بطريقة تحديد متطلبات التطوير وكذلك استعداد النظام الاجتماعى - النفسى فى المنظمة للتغيير والتطوير . ويستدل على الاستعداد الهادف والمرغوب للتغيير من عدة أمور ، من بينها اتصاف المنظمة بنمط اتصال مفتوح ورغبة عامة للعمل التشاركى وأيضاً تقبل لأهداف التغيير المتوقع والتجاوب معها .

وإذا كان توفر درجة من استعداد المنظمة للتغيير يعد أمراً لازماً للبدء فى تطبيق أسلوب تطوير المنظمة ولضمان فعاليتها ، فإن دعم مختلف المستويات الإدارية الموجودة فى المنظمة يشكل شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق أسلوب التطوير . والتأكيد هنا على مساندة ودعم كافة المستويات الإدارية بسبب فيها المستوى الإجرائى أو التنفيذى يستهدف ضمان عدم معارضة السلطة التنفيذية للتغيير المرغوب بل تقبلها لهذا التغيير واتخاذها الإجراءات اللازمة له ، ومن جهة أخرى إيجاد نوع من تكامل الأدوار - بين كافة المستويات الإدارية - فى تحقيق التطبيق الناجح لعملية تطوير المنظمة .

ثانياً : مرحلة التحول Transition :

تعد مرحلة تالية لسابقتها . وحتى يتم التوصل إلى مرحلة التطوير فإن ثمة متطلبات قبلية يجب توافرها وهى تنحصر فى القيام بجهود مدروسة ومخططة لتربية وتدريب العاملين فى المنظمة ، فبقدر جودة هذه الجهود كما وكيفا بقدر فعالية ممارسات التطوير وعمقها وتوجيهها الوجهة المرغوبة وأيضاً بقدر تمكن الأفراد من التعامل الصحيح مع مشكلات المنظمة . وقد أسفرت الدراسات فى هذا الصدد عن أن الاستهانة بأمر تربية وتدريب العاملين يجعل من ممارسة أسلوب تطوير المنظمة ممارسة سطحية بعيدة كل البعد عن ترك آثار إيجابية على أبعاد المنظمة . فعلى سبيل المثال أسفرت دراسة وينت Wyant عن أن التقليل من الزمن المبذول فى تربية العاملين وتدريبهم وفق ما تستدعيه متطلبات التطوير لا يؤدى فقط إلى تعامل سطحي مع مشكلات المنظمة ولكن يؤدى أيضاً إلى فقدان الهيئة العاملة فيه لقدرتها على التعامل الفعال والشامل مع تلك المشكلات .

ثالثاً : مرحلة الصيانة أو المؤسسية Maintenance or Institutionalization :

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

رابعاً : مرحلة الآثار أو النتائج Effects or Outcomes :

إن الآثار التى يمكن أن تتركها برامج التطوير على أية منظمة وعلى العاملين فيها وعلى مكانتها كمنظمة تتزامن مع المنظمات المختلفة للمجتمع ، هى ذاتها التى تفيد فى الحكم على مدى أهمية وفعالية برامج تطوير المنظمة ومدى ملاءمتها لهوية المنظمة وبيئتها المحيطة .

ومن الأهمية بمكان ذكر أن بعض الدراسات والبحوث التى قام بها رنكل وشمك Runkel & Schmuck توصلت إلى أن برامج تطوير المنظمة إذا ما أحسن اختيارها وتنظيمها واستخدامها ، يمكن أن تزيد من قدرة المنظمات على ذاتية الإبداع والقدرة على التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية التى تواجهها ، كما تؤدي إلى تحسين العلاقات بين أفرادها وتزايد إيجابيتهم وتحسن مستوى التناغم بينهم وارتفاع روحهم المعنوية .

وعلى ضوء ما سبق يمكن إدراك أن التطوير التنظيمى هو أحد السبل الأساسية للتجديد والتطوير الذاتى فى المنظمات ، لأن التطوير التنظيمى يمكن المنظمات من التعرف على المشكلات وتحليلها وتحديد المتطلبات التطويرية ووضع البرامج التطويرية الملائمة لإمكانات المنظمات والبيئة المحيطة . غير أن فعالية التطوير التنظيمى تتطلب الاستناد إلى عدة أساليب تمكن أفراد المنظمة من إحداث التطوير بيسر وفعالية .

أساليب تيسير التطوير التنظيمى :

تعددت وتنوعت الأدبيات التى تناولت الأساليب التى يلجأ إليها مسئولو برامج تطوير المنظمات من أجل رفع القدرة الإدارية ووضع الهياكل الإدارية الملائمة وتبسيط نظم العمل وإجراءاته وتنمية سلوك إيجابى لدى أفراد المنظمات تجاه أجهزتهم والمتعاونين

معهم ، وأيضاً تحسين بيئة العمل التي تؤثر في المنظمات وتؤثر بها ، وذلك لتحقيق أهداف التطوير والتغيير بفعالية عالية وبأقل تكلفة ممكنة .

وتتمثل أهم هذه الأساليب فى الآتى :^(١٢)

أولاً : تدريب الحساسية Sensitivity Training :

يستخدم هذا الأسلوب بدرجة مؤثرة فى تغيير الذات ، حيث يهدف إلى الوصول بالفرد إلى النقطة التى يشعر فيها بأنه فى حاجة إلى إحداث تغيير لذاته . ويعتمد هذا الأسلوب على اختيار عدد محدد من الأفراد المراد تطوير أدائهم وكذلك عقد برنامج تدريبي فى بيئة تشبه المعسكر (بيئة معزولة عن بيئة العمل وبيئة الأسرة ، ولمدة تتراوح فيما بين أسبوعين وثلاثة أسابيع) .

ويعنى ما سبق أن هذا الأسلوب يستهدف التغيير السلوكى للأفراد وهذا يستوجب أن يتم استخدام هذا الأسلوب أكثر من مرة للأفراد المراد تطوير أدائهم وتعويدهم على أنماط سلوكية جديدة ، وذلك حتى يصبح هذا التغيير سلوكاً طبيعياً .

ثانياً : أسلوب تدريب المجموعة الصغيرة T - Group :

يتشابه هذا الأسلوب مع الأسلوب السابق إلى حد بعيد . ويؤسس أسلوب تدريب المجموعة الصغيرة على مسلمتين أساسيتين ، أولاهما : أن المشاركين فى هذا الأسلوب من التدريب سوف يطورون رؤيتهم ومعرفتهم بأنفسهم أو أنهم سيعيدلون أنماط دافعيته أو يبدلونها أو ربما يمتد التعديل ليشمل شخصياتهم . وثانيتهما : أن المشاركين سوف يكتسبون - بعد انتهاء برنامج التدريب - إحساساً بالأمن النفسى وعادات عمل ومهارات تفاعل جديدة .

ويؤمل من هذا الأسلوب أن يستمر المتدربون فى التصرف فى مواقف العمل طبقاً لما اكتسبوه فى البرنامج التدريبى ، بل من الممكن أن يتمكنوا من حث آخرين على التغيير من أنماط سلوكهم .

ثالثاً : أسلوب التدريب المنظمى Organizational Training :

يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة فعالية جماعات المنظمة فى مسعاها لتحقيق مهامها الجديدة . وينصب اهتمام هذا الأسلوب على تزويد أفراد المنظمة بمهارات أكثر فعالية وافتتاحاً لتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض . ويعنى ذلك أن أسلوب التدريب

المنظمى يفيد فى تطوير نظام الاتصال بين الأفراد فى تطوير العلاقات بينهم وتفاعلهم بطريقة إيجابية ، الأمر الذى يسهم بطريقة مباشرة فى تحسين المناخ التنظيمى للعمل ويكون دافعا لإحداث التطوير وتعظيمه .

رابعاً : أسلوب مجموعات الأقران Peer Groups :

يهتم هذا الأسلوب بتدريب جماعة الأقران أو جماعة الزملاء التى تمثل وحدة عمل منظمة ، ويستهدف هذا الأسلوب إحداث تغيير وتطوير فعال فى سلوكيات أفراد المنظمة . ويتضح من ذلك أن أسلوب مجموعات الأقران يفيد فى أداء الأفراد ، بل وتحويل هؤلاء الأفراد إلى مؤيدين للتطوير وليسوا معرقلين له ، مما يؤدى إلى دفع عملية التطوير وزيادة فعاليتها .

خامساً : تمثيل الأدوار Role Playing :

هو أسلوب يمثل سلوكاً تمثيلاً حيث يقوم فريق من المتدربين بتمثيل مواقف تعبر عن مشكلات فعلية فى مجال العمل ، أو تتناول المشكلة من زوايا مختلفة فى محاولة لإيجاد الحلول الممكنة والواقعية . ومن جهة أخرى يستهدف هذا الأسلوب إتاحة الفرصة للمتدربين لممارسة سلوك جديد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ، وممارسة مهارات تبادل المعلومات .

سادساً : تحليل المعاملات والعلاقات Transaction Analysis :

يستند هذا الأسلوب على تعليم المتدربين تحليل أنفسهم وفهمها ، ومن ناحية أخرى فهم علاقات أفراد المنظمة مع بعضهم ، ومن ناحية ثالثة تحليل نماذج الاتصال بين الأفراد فى المنظمات بصفة عامة ، الأمر الذى يفيد فى تحسين العلاقات وزيادة الفعالية فى الأداء . وتتلخص أبعاد هذا الأسلوب فى أربعة جوانب هى :

١ - تحليل الذات :

يرى المختصون أن هذا الجانب يفيد فى فهم شخصيات الأفراد كل على حدة ، حيث يتم مناقشة الأنماط المتعددة للشخصية من أجل مساعدة أفراد المنظمة (المتدربين) على فهم الأنماط التى تؤثر على سلوكهم ، وبالتالي يسهل على هؤلاء الأفراد تصنيف وتحليل ذواتهم وكذلك من يتعامل معهم .

٢ - تحليل المعاملات :

ويتيم فى هذا الجانب فحص العلاقة التى تجرى بين طرفين من خلال تفهم الحالة

الشخصية لكل منهما . وتصنف العلاقات المحتملة بأنها إما أن تكون علاقات مفتوحة أو متوازنة تؤسس على الصراحة والانفتاح ، أو علاقات مغلقة ومتقاطعة لا تعطى فيها إجابات صريحة ويحصل فيها تقاطعات ، أو علاقات مقنعة وهى مبهمة لا تظهر ما تخفى ولا تؤدى إلى نتائج جيدة .

٣ - العلاقات :

يتضمن هذا الجانب التحركات التى يمارسها كل فرد فى مواجهة المتعاملين معه سعياً وراء الوصول للأهداف المرجوة مستخدماً فيها كافة الخبرات الموجودة لديه .

٤ - المواقف والاتجاهات :

يمثل هذا الجانب اتجاهات الفرد ومواقفه النفسية تجاه ذاته وتجاه الآخرين ، إذ تصنف مثل هذه الاتجاهات فى أربعة احتمالات تبدأ من الحالة الإيجابية إلى الحالة السلبية ، وهى :

- مرحلة النضوج وهى الثقة بالنفس وبالآخرين .
- الثقة بالنفس وعدم الثقة بالآخرين .
- عدم الثقة بالنفس فى مقابل الثقة بالآخرين .
- عدم الثقة بالنفس وعدم الثقة بالآخرين .

ومهما يكن من أمر تنوع أساليب تيسير التطوير المنظمى ، فإن هذه الأساليب تفيد فى تنمية قدرات الأفراد وتزويدهم بالمعرفة الجديدة والمعلومات المتنوعة والاتجاهات الإيجابية وأنماط السلوك المرغوبة ، بما يؤدى فى النهاية إلى التطوير الذاتى لكل فرد من أفراد المنظمة ، وبالتبعية سوف يؤدى تطوير الأفراد وتنميتهم إلى تطوير المنظمة وزيادة قدرتها على بلوغ الأهداف المراد تحقيقها . ولنا بحاجة إلى التأكيد على أن اختيار أسلوب بعينه متروك للإبداع والإبتكار الشخصى لمختصى برامج التطوير المنظمى وكذلك تحليلهم العلمى لطبيعة القوة والعوامل التى تشكل عقبة أمام جهود التطوير والتغيير .

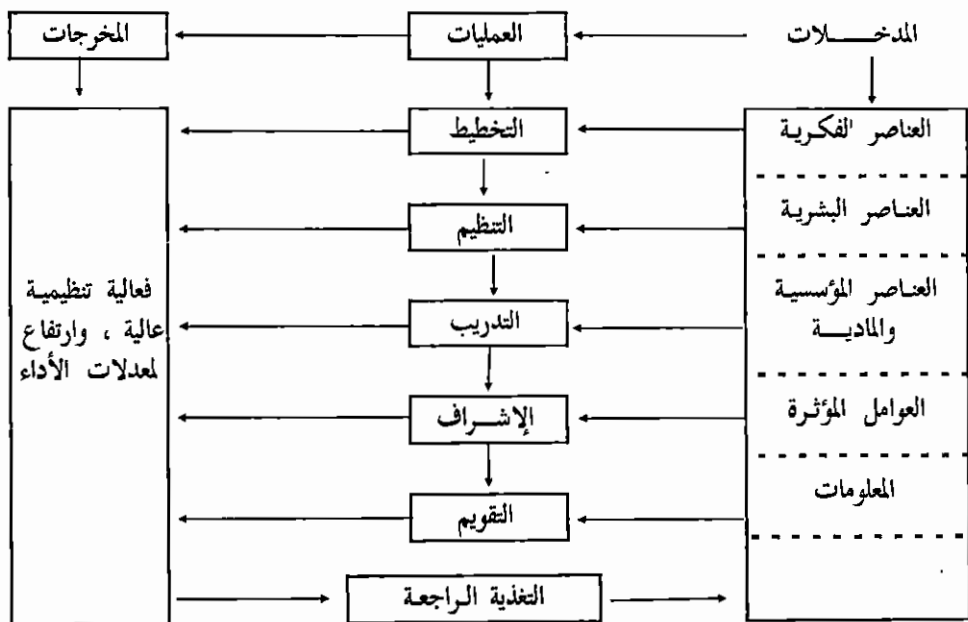
وعلى ضوء ما سبق يمكن استخلاص عدة معطيات ، تعتبر عناصر أساسية فى تطوير المنظمات التعليمية ، وتمثل هذه العناصر فيما يلى :

١ - وجود سياسة شاملة للتطوير التنظيمى فى المنظمات التعليمية يكون إطاره المرجعى سياسات المجتمع وخططه التنموية الشاملة .

٢ - الإدراك الواعى لبيئة المنظمات التعليمية ومعرفة السمات والخصائص التى تتصف بها هذه البيئة ، وأخذ كل ذلك فى الحسبان عند وضع أى خطة للتطوير التنظيمى .

- ٣ - أهمية الالتزام بالمنظور الشمولى والتكامل للتطوير التنظيمى للمنظمات ، والذى يتكامل فى إطاره كل من البعد البشرى والبعد المؤسسى والبعد البيئى .
- ٤ - وضع فلسفة واضحة ومحددة حول احتياجات المنظمات التعليمية من القوى البشرية المدربة فى كافة المجالات ووسائل تأمينها .
- ٥ - الاستخدام الأمثل لعناصر المنظمات التعليمية سواء البشرية أو المادية ، من خلال تطبيق الأسس العلمية فى عمليات التنظيم الإدارى واختيار وتعيين القوى البشرية والاعتناء بتدريبهم وتوفير الحوافز المادية لهم .
- ٦ - تحديث التشريعات المختلفة التى تحكم عمل المنظمات التعليمية بما يتناسب مع التغيرات المستجدة فى المجتمع والنظام العالمى .
- وإذا كانت العناصر السابقة أساسية للتطوير التنظيمى فى المنظمات التعليمية فإن هذه العناصر ذاتها تعد لازمة لتطوير الإدارة فى هذه المنظمات .
- منظومة التطوير التنظيمى لإدارة المنظمة التعليمية (الإدارة المدرسية) :
- فى إطار المعطيات السابقة يمكن التوصل إلى اقتراح منظومة التطوير التنظيمى للإدارة المدرسية كما يبينها الشكل التالى :

شكل رقم (٤١)
منظومة التطوير التنظيمى لإدارة المنظمة التعليمية



وبين الشكل السابق أن منظومة التطوير التنظيمى لإدارة المنظمة التعليمية أو للإدارة المدرسية تتكون مما يأتى :

أولا : المدخلات :

وتشمل ما يلى :

١ - العناصر الفكرية :

تنطوى على كل من الأهداف التعليمية ، والسياسات المدرسية ، وبرامج العمل الإدارى التربوى ، ومقومات الفكر الإدارى المعاصر ، ومفاهيم ونماذج إدارية متطورة للهيكل التنظيمية ، والنظرة الشمولية للمدرسة ، ومبدأ المشاركة والالتزام ، وكذلك مبدأ الكفاءة فى الأداء .

٢ - العناصر البشرية :

تضم كل من أفراد المجتمع المدرسى وأولياء أمور التلاميذ وممثل المجتمع المحلى الذين لهم علاقة ومصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالعمل الإدارى التربوى للمدرسة . وتختار من بين هؤلاء جميعا مجموعة تختص بتخطيط برامج التطوير للمنظومة ، شريطة أن يتوفر لهذه المجموعة عدة مواصفات من بينها التميز بمواصفات معرفية وتدريبية ملائمة وكافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية فى المدرسة ، والقدرة على تحديد المشكلات وتحليلها علميا ، وامتلاك مهارة الابتكار والتجديد . وذلك حتى تستطيع هذه المجموعة بلورة التطلعات المجتمعية عامة والتطلعات التربوية خاصة فى خطط وبرامج قابلة للتطبيق ، الأمر الذى يسهم بإيجابية فى زيادة الفعالية التنظيمية للمنظومة .

٣ - العناصر المؤسسية والمادية :

تضم هذه العناصر الإطار التنظيمى المؤسسى للإدارة المدرسية من حيث خطوط السلطة والمسئولية والعلاقات التنظيمية والقوانين واللوائح ونظم الثواب والعقاب ، وأساليب العمل وإجراءاته وسبل تبسيطها وتكيفها إيجابيا مع الظروف والمتغيرات الوظيفية والبيئية بما يحقق المرونة اللازمة ويفتح مجالا رحبا لإبداع العناصر البشرية .

ومن جهة أخرى تضم هذه العناصر كل من الإمكانيات والتسهيلات المادية من أبنية ومعدات وتجهيزات ومعامل وغير ذلك مما يلزم لتحقيق أهداف السياسات المدرسية وبرامجها وعملية التطوير الشاملة لجميع جوانب المدرسة .

٤ - العوامل المؤثرة فى التطوير التنظيمى :

هى العوامل المؤثرة فى العمل التعليمى والتى تحدد قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بالكيفية المطلوبة . ومن بين هذه العوامل ثقافة البيئة المحيطة بالمدرسة والمناخ التنظيمى للمدرسة والتكوين النفسى والاجتماعى لأفراد المجتمع المدرسى والتطور التكنولوجى والنواحى المجتمعية المختلفة والنواحى التربوية والخطط التنموية وغير ذلك من المؤثرات التى تسهم فى تطوير المنظومة أو تحد من تطويرها .

٥ - المعلومات :

تحتاج منظومة التطوير التنظيمى للإدارة المدرسية إلى معلومات شاملة ومتكاملة ، تعبر بصورة دقيقة وصادقة عن الوضع القائم للتعليم من خلال أربعة أبعاد متعددة ، هى :

(أ) البعد التنظيمى للنظام التعليمى وإطاره السياسى .

(ب) البعد الاجتماعى الذى يعكس البنية الاجتماعية للمجتمع وأثرها فى توجيه سياسات النظام التعليمى .

(ج) البعد الثقافى الذى يعبر عن ذاتية المجتمع وهويته وقيمه وتقاليده ومعتقداته وأصالته التاريخية .

(د) البعد التكنولوجى الذى يسهم فى رسم ملامح برامج التطوير للنظام التعليمى بما يتسق مع المعايير التكنولوجية التى تؤسس عليها خطط التنمية الشاملة بصفة عامة وخطط التنمية التربوية بصفة خاصة .

ثانيا : العمليات :

وتتكون مما يلى :

١ - التخطيط :

تنطلق هذه العملية من تحليل منظومة الإدارة المدرسية والبيئة المحيطة . ويشمل هذا التحليل دراسة شاملة لكل من تحليل البناء التنظيمى وتحليل العمليات والأفراد وتحليل المعدات وتحليل التشريعات .

ثم يعقب ذلك الخطوات التالية :

(أ) تحديد غايات التطوير المراد تحقيقها .

(ب) تصنيف برامج التطوير إلى برامج تتعلق بسياسات الإدارة المدرسية وبرامج تتعلق

بأداء أفرادها وبرامج تتعلق بالمناخ التنظيمى وبرامج تتعلق بالأداء الكلى لمنظومة الإدارة المدرسية

(ج) تقرير الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج .

(د) وضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنيا .

٢ - التنظيم :

تضم هذه العملية الجوانب التالية :

(أ) تحديد الأعمال والأنشطة فى شكل وظائف وإعداد توصيف وظيفى دقيق بذلك .

(ب) تحديد خصائص ومهارات أفراد التطوير المطلوبين .

(ج) تحديد أعداد الأفراد اللازمين لتسيير برامج التطوير .

(د) مقارنة الأوضاع الحالية لأفراد المنظومة مع مواصفات أفراد التطوير المحددة فيما سبق ، لتحديد العجز أو الفائض ، وأيضا لتحديد أعداد ونوعية الأفراد المطلوب إعادة تدريبهم لتلاءم مواصفاتهم مع الأعمال التى يقومون بها .

٣ - التدريب :

تهدف هذه العملية إلى تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم الإدارية والفنية والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال وأيضا تمكّينهم من ممارسة هذه الأساليب ممارسة جيدة . ولذلك تشمل هذه العملية ما يلى :

(أ) تحديد الأفراد المراد تدريبهم والموضوعات المطلوب تدريبهم عليها .

(ب) تحديد أنواع التدريب الملائمة تبعا للهدف (مثلا تدريب مهارات - تدريب اتجاهات - تدريب معرفى) .

(ج) تحديد أفضلية الأساليب التدريبية .

(د) تحديد معايير تقويم البرامج التدريبية .

٤ - الإشراف :

تنطوى هذه العملية على متابعة دقيقة ومستمرة للتأكد من أن الجهد المبذول سوف

يقود إلى تحقيق غايات التطوير ، لذلك فإن هذه العملية تتم وفقا لخطة محددة تشمل الأمور التالية :

- (أ) الإشراف والملاحظة الدقيقة لأفراد المنظومة أثناء ممارستهم أعمالهم .
- (ب) التقويم العلمى السليم لأداء الأفراد .
- (ج) التعويل على الحوافز المادية والمعنوية لزيادة كفاءة الأفراد .
- (د) تبصير الأفراد بأساليب الأداء المناسبة لطبيعة عملهم وقدراتهم .

٥ - التقويم :

وتتسم هذه العملية بالاستمرارية ، وهى تشمل عدة عناصر ممثلة فى القوى البشرية والتنظيم الداخلى وأساليب العمل والقوانين واللوائح . وتضم هذه العملية عدة مجالات هى :

- (أ) تحديد الإحتياجات التدريبية والشخصية للأفراد بشكل دقيق ، يتسنى معه تحسين مستوى أداء الأفراد .
- (ب) تحديد المعوقات التنظيمية بدقة .
- (ج) دراسة أساليب العمل وإجراءاته ومدى ملاءمتها لطبيعة الأعمال والأنشطة وأداء الأفراد .
- (د) المراجعة الدورية للتشريعات ومعالجة الثغرات التى قد تنشأ نتيجة للتطبيق والممارسة .

ثالثا : المخرجات :

تفاعل المدخلات المتعددة للمنظومة بطريقة إيجابية من خلال العمليات المشار إليها آنفا ، ويظهر ناتج ذلك فى شكل مخرجات دالة على درجة الفعالية التنظيمية للمنظومة وكفاءة الأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم . وتتجمع المعلومات المتعلقة بعمليات المنظومة والمخرجات وتتحول إلى مدخلات جديدة للمنظومة ، الأمر الذى يفيد فى ترشيد مسار التنفيذ وتحقيق غايات التطوير وأيضاً تفاعل المنظومة وتكيفها مع المتغيرات البيئية .

وفى ختام الحديث عن التطوير التنظيمى يتعين ذكر أن تطبيق منظومة التطوير التنظيمى للإدارة المدرسية بفعالية ونجاح يتطلب الأخذ بعدة إجراءات ، وهى :

١ - اعتبار التطوير التنظيمى نشاطا آجلا ، بمعنى أنه استثمار طويل المدى ، لذلك يلزم توفير الوقت والموارد البشرية والموارد المادية اللازمة له دون تعجل النتائج . وحتى يكون التطوير التنظيمى نشاطا آجلا مثمرا فإن الأمر يتطلب أيضا تطوير اتجاهات العناصر البشرية وأنماطها السلوكية بما يتناسب مع الإطار الفكرى لهذا التطوير .

٢ - النظر إلى التطوير التنظيمى للإدارة المدرسية على أنه نظام فرعى من نظام أكبر هو التطوير التنظيمى للإدارة التعليمية . وفى الوقت ذاته اعتبار التطوير التنظيمى للإدارة المدرسية منظومة ذات أنظمة فرعية هى : النظام البشرى والنظام المؤسسى (المفاهيم والنماذج الإدارية المتطورة وأساليب التطوير) والنظام البيئى (المؤثرات التى تسهم فى تطوير الإدارة المدرسية أو تعرقل سبل تطويرها) . وتتكامل هذه الأنظمة فيما بينها وتسهم فى إحداث العمليات المتنوعة والشاملة لكافة جوانب التطوير المراد إحداثه فى الإدارة المدرسية ، ويظهر ناتج هذه العمليات فى شكل مخرجات دالة على درجة الفعالية التنظيمية ومستوى الأداء .

٣ - أن تنوع أهداف التطوير التنظيمى لتشمل كل من إشاعة الثقة وعلاقات التكامل بين العناصر البشرية عبر المستويات الإدارية ، ومن جهة أخرى العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الخاصة بالعناصر البشرية والأهداف البشرية والأهداف التنظيمية ، ومن جهة ثالثة مساعدة القادة والمشرفين على تبنى مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة تتفق وطبيعة الظروف الداخلية للإدارة المدرسية وكذلك الظروف الخارجية لها ، ومن جهة رابعة تعزيز العناصر البشرية على ممارسة الرقابة الذاتية ، ومن جهة أخيرة توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر .

٤ - إجراء دراسة مسحية لتحديد سياسات تطوير الإدارة المدرسية واحتياجاتها من القوى البشرية المدربة فى كافة المجالات وسبل توفيرها ، ومن جانب آخر تحديد خصائص البيئة المحيطة وإمكاناتها من الناحية الكمية والناحية الكيفية ومتطلباتها التنموية من الإدارة المدرسية .

٥ - تشكيل مجلس متخصص من الأفراد الأكفاء ، يختص بمهمة وضع خطة شاملة للتطوير التنظيمى بناء على الأهداف والدراسة المسحية السابقة ، ومتابعة تنفيذها وتقويم درجة فعاليتها .

٦ - تأييد واقتناع القائد التربوى للإدارة المدرسية بأهداف التطوير التنظيمى وخططه ،

وقيامه بتهيئة المناخ الذى يحقق نجاح هذه الأهداف والخطط بكفاءة وفعالية عالية ، واختصاصه ببناء نظام جيد للاتصال تكون قنواته المفتوحة فى كل الاتجاهات وتتدفق فيه المعلومات بيسر وسهولة بالسرعة والكمية المطلوبة ، وكذلك اختصاصه بتنشيط العناصر البشرية وحثها على تجديد مقوماتها وتطوير قدرتها على الابتكار .

٧ - التعويل على الاستشارات الإدارية من قبل جهات أو مؤسسات متخصصة فى المجتمع بالإدارة المدرسية ، تقدم النصح والإرشاد فى الجوانب المختلفة لبرامج التطوير والسبل الناجحة فى إدارة الصراع بين الجماعات .

٨ - التنمية المستمرة للقيادات التربوية لمنظومة التطوير التنظيمى للإدارة المدرسية ، من أجل تطوير قدراتهم على استيعاب المعارف والمعلومات المستمدة من العلوم السلوكية بصفة عامة والعلوم الإدارية بصفة خاصة ، وتمثل هذه المعارف والمعلومات وإخراجها فى شكل قرارات أفضل وتنظيمات ذات كفاءة وعمل إدارى متميز . ويمكن أن تكون هذه التنمية على هيئة دورات تدريبية قصيرة أو على هيئة إعداد أكاديمى مسبق للقادة قبل تعيينهم فى مناصبهم .

٩ - تحديث الإطار الفكرى الذى يحكم على منظومة التطوير التنظيمى للإدارة المدرسية بما يتسق والتطور الحادث فى الفكر الإدارى المعاصر والتحديات والمتغيرات البيئية والتكنولوجية سواء النابعة من المجتمع ذاته أم من النظام العالمى .

* * *

هوامش ومراجع الفصل الثانى عشر

(١) انظر على سبيل المثال :

- زكى محمد النجار ، « أسس تخطيط برامج التطوير الإدارى فى الدول النامية » ،
مجلة الإدارى ، السنة الحادية عشرة ، العدد ٣٦ ، أبريل ١٩٨٩ ، ص ص ٤٣ - ٤٥ .

- تعريف بكرود للتطوير التنظيمى (Beckhard, 1969)

- مستخلص من هانى عبد الرحمن صالح ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمى : سلوك
الأفراد والجماعات فى النظم ، عمان ، شقير وعكشة ، ١٩٨٦ ، ص ٣٦٩ .

- إبراهيم الغمرى ، « التطوير التنظيمى : نموذج مقترح للتطوير الإدارى فى الدول
النامية » ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٤٨ ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ص ٣٦ .

(٢) وهذا النوع من المحاولات يضم ما ذهب إليه كل من :

- .. Derr, 1974 & Alderfer, 1977 مستخلص من هانى عبد الرحمن صالح ، مرجع
سابق ، ص ٣٦٩ .

- H. Glenn Varney, 1977 نقلا عن نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح ، « التطوير التنظيمى
كمدخل لرفع مستوى الأداء فى أجهزة الخدمة المدنية » ، مجلة الإدارى ، السنة العاشرة :
العدد ٣٥ ، ديسمبر ١٩٨٨ ، ص ١٤ .

(٣) Norman J. Boyan, Handbook of Research on Educational Administration, New
York, Longman Inc., 1988, pp. 25 - 27.

(٤) يرجى مراجعة ما يلى :

- أحمد الطيب غبوش ، « التطوير الإدارى : أبعاده ومزاياه » ، مجلة الإدارى .
السنة الحادية عشرة ، العدد ٣٦ ، أبريل ١٩٨٩ ، ص ص ٨٤ - ٨٥ .

- على السلمى ، تطور الفكر التنظيمى ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٥ ،
ص ص ٢٧٣ - ٢٧٧ .

(٥) نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص ص ١٥ - ١٦ .

- نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح ، « أثر التطوير التنظيمى على فعالية القرارات الإدارية فى أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان » ، مجلة إدارى ، السنة الثالثة عشرة ، العدد الرابع والأربعون ، مارس ١٩٩١ ، ص ١١٩ .

(٦) يرجى مراجعة ما يلى :

- شاكر محمد فتحى أحمد ، « القيادة المدرسية فى ضوء الأبعاد التنظيمية المستقبلية » ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السنوى الرابع للطفل المصرى ، ٢٠ - ٢٣ أبريل ١٩٩١ .

- Paula F. Silver, Educational Administration: Theoretical Perspectives on Practice and Research, New York, Harper & Row Publishers, 1983, p. 21.

- William G. Monahan & Herbert R. Hengst, Contemporary Educational Administration, New York, Macmillan Publishing Co., 1981, pp. 116-117.

(٧) يرجى مراجعة ما يلى :

- محمد عبد الفتاح ياغى ، « الاحتياجات التدريسية : مفهومها وطرق وأساليب تحديدها » ، مجلة إدارى ، السنة الخامسة ، العدد الرابع عشر ، سبتمبر ١٩٨٣ ، ص ص ٢٨ - ٣٣ .

- على محمد عبد الوهاب ، التدريب والتطوير : مدخل علمى لفعالية الأفراد والمنظمات ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٨١ ، ص ص ٦٨ - ٦٩ .

- أحمد صقر عاشور ، الإدارة العامة : مدخل يئى مقارن ، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨١ ، ص ٢٧٩ .

(٨) يرجى مراجعة ما يلى :

- محمد عبد الفتاح ياغى ، مرجع سابق ، ص ص ٣٣ - ٣٦ .

- عبد السلام السيد سليم ، «الاحتياجات التدريسية بين الواقع والمستهدف» ، مجلة إدارى ، السنة التاسعة ، العدد ٣٠ - ٣١ ، نوفمبر ، ١٩٨٧ ، ص ص ١٨٤-١٨٧ .

(٩) يرجى مراجعة ما يلى :

- أسعد أديب الرحال ، إدارة شئون الموظفين ، الرياض ، مؤسسة الأنوار للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٨١ ، ص ص ٢٧ - ٢٩ .

- محمد عبد الفتاح ياغى وعبد المعطى عساف ، مبادئ الإدارة العامة ، عمان ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، ١٩٨١ ، ص ص ٢٢٨ - ٢٣٠ .

- (١٠) محمد عبد الفتاح ياغى ، مرجع سابق ، ص ٣٦ .
- عبد السلام السيد سليم ، مرجع سابق ، ص ص ١٨٦ - ١٨٧ .
- ١١ - هانى عبد الرحمن صالح ، مرجع سابق ، ص ص ٣٩١ - ٣٩٣ .
- ١٢ - يرجى مراجعة ما يلى :
- سمير الهجرسى ، « التدريب الحديث ودوره فى تنمية القدرات » ، مجلة الإدارى : السنة الخامسة ، العدد الرابع عشر ، سبتمبر ١٩٨٣ ، ص ص ٥٦ - ٥٧ .
- ** M. Braut, "Inservice Teacher Education", Michael J. Dunkin (Ed.), The International Encyclopedia of Teaching and Teacher Education, Oxford, Pergamon Press, 1987, pp. 733 -734 .
- هانى عبد الرحمن صالح ، مرجع سابق ، ص ص ٣٩٥ - ٣٩٨ .
- محمد قاسم القريوتى ، «التدريب الإدارى : ماهيته وأنواعه وأساليبه» ، مجلة الإدارى ، السنة السابعة، العدد الحادى والعشرون ، يونيو ١٩٨٥، ص ص ٦٧ - ٦٩