

أولاً:-

أهمية التطوير الإداري



تتسم عملية التطوير الإداري بطابع الاستمرارية والشمول، ما دامت الحاجة إلى الإصلاح مستمرة، من هذا المنطلق كان الاهتمام بإحداث تطوير حقيقي للجهاز الإداري للدولة في مصر، وقد اتصلت حلقات الجهود التي بُذلت في هذا السبيل، منذ الخمسينيات من هذا

القرن، وحتى وقتنا الحاضر، ومن هناك كان التطور، الذي طرأ على دور هذا الجهاز، فقد تحول من جهاز للإدارة العامة إلى جهاز لإدارة التنمية، وأصبح بالتالي في مسيس الحاجة إلى تبني أساليب إدارية جديدة، تشمل على وجه الخصوص:

- تحديد دور الدولة.
- رسم السياسات ووضع الخطط والبرامج، وتقييم ومتابعة النتائج.

- تعبئة الموارد والعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل لها.
- جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في عملية اتخاذ القرار.
- تنظيم وإدارة المشروعات، بما يحقق أقصى درجة من الكفاءة والفعالية لهذه الأجهزة.
- معالجة المشاكل والصعوبات، التي تظهر من خلال العمل بالقطاعات المختلفة، واتخاذ الخطوات التي تكفل التغلب عليها .

وفي ضوء الحاجة إلى جهاز إداري قادر وفعال لإدارة عملية التنمية، فإن الأمر يتطلب تطوير هذا الجهاز تنظيمياً وإدارياً، وعلى الحكومات الاستمرار في مواصلة الجهود المبذولة؛ للوصول إلى أفضل الممارسات في القضاء على الهدر في الميزانية، وبناء جداول الأداء، وتحقيق الشفافية، ويتم مواجهة التحديات بالممارسات الجيدة في إدارة الأداء، فالإدارة الجيدة للأداء الحكومي تحتاج إلى تفكير إستراتيجي، وتخطيط، وصياغة واضحة للأهداف الإستراتيجية الرئيسية، وقياس التقدم بمعايير واضحة وشفافة، وتحليلاً لنتائج، مع التواصل مع أصحاب المصلحة، ويستند بناء جهاز إداري عالي الأداء على محاور تهدف إلى وضع معايير الأداء أولاً، ثم ضماناً لإنفاق الرشيد للأموال، وتنمية الموارد البشرية، وتحقيقاً للديموقراطية.

وقد أصبح واضحاً أهمية الدور الكبير، الذي تلعبه الهياكل التنظيمية في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها أو الأعراض، التي

أنشئت من أجلها، واستنادًا إلى مفهوم النظام المفتوح، فإن لكل منظمة بيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يتطلب أن تتكيف مع بيئتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وإلا تموت وتندثر، لذلك فإن من أبجديات تصميم الهياكل التنظيمية، هو المحاولة المستمرة لفهم البيئة وطبيعتها، وبناء المنظمة، بما تتوافق مع ذلك، ومع التحديات التي تواجهه.

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تنظيم إداري أمثل أو نموذج موحد، يمكن أن يطبق في كافة الدول، وفي جميع الأزمنة والعصور، حيث إن التنظيم الإداري للدولة يرتبط بـ :

- نظام الحكم .
 - البعد التاريخي والحضاري لنظام الحكم .
 - المؤثرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية .
 - المفاهيم والقيم السائدة .
 - رغبة وحرص الدولة على تقديم مزيد من الرفاهية للشعب .
- وهذه العوامل مجتمعة ينبغي مراعاتها - وبمنتهى الدقة - عند تطوير الجهاز الإداري للدولة، بل يجب أيضًا إجراء التغييرات اللازمة على الجهاز الإداري، كلما اقتضى ذلك نتيجة المتغيرات المتداخلة، التي تحدث من حين إلى آخر على هذه العوامل.

كما تتميز بيئة المنظمات المعاصرة (والمستقبلية) بعدة خصائص، تفرض على المنظمات تحديات وضغوطاً كبيرة، يمكن أن تؤثر كثيراً على عمليات تصميم المنظمات وثقافتها، وإستراتيجياتها وقراراتها المختلفة، ومن بين تلك الخصائص والتحديات:

(١) ظاهرة العولمة (Globalization): إن ظاهرة عولمة الاقتصاد واتفاقيات التجارة الدولية وغيرها من الاتفاقيات الدولية، سوف تفرض على المنظمات تحديات كثيرة، ومن أهمها: أ- الجودة Quality: سوف تجد كل منظمة نفسها أمام ضغوط كبيرة للعمل باستمرار على تحسين جودة منتجاتها، الأمر الذي يدفع المديرين إلى تبني وتطبيق منهجية متكاملة في إدارة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة الجودة الشاملة وغرسها في نفوس العاملين كافة.

ب- أما التحدي الثاني، الذي يصاحب عولمة الاقتصاد، فهو المنافسة Competition، حيث يتسع الأفق الجغرافي للمنافسة فتجد المنظمة نفسها تواجه المنافسين من شتى أرجاء العالم.

(٢) ديناميكية البيئة واضطرابها Turbulence: سوف تستمر المنظمات تواجه تغييرات وتقلبات متسارعة في شتى المجالات من اقتصادية وثقافية وتقنية وغيرها.

(٣) تزايد درجة عدم التأكد البيئي Uncertainty: إن كثيراً من التغييرات والتقلبات، التي تواجه المنظمات لا

يمكن توقعها أو التنبؤ بها أو احتساب احتمالات حدوثها وبعض الظواهر، لا تخضع للقوانين المعروفة، وهي مزيج ما بين النظام والفوضى، ويصعب إدراكها والسيطرة عليها.

٤) التنوع البيئي Diversification: وهو يشير إلى عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية المختلفة، التي تتعامل معها المنظمة من منافسين وموردين وغيرهم.

٥) التعقد الفني Technical Complexity: إن ديناميكية البيئة وتنوعها والعمولة وغيرها، سوف تزيد من حاجة المدير إلى معلومات فنية بالغة التعقيد من أجل اتخاذ القرارات اللازمة.

٦) تنوع القوى العاملة: من المتوقع أن يزداد تنوع القوى العاملة، التي تعمل تحت إشراف أي مدير، سواء من حيث الثقافة والجنس والتعليم وغيرها.

٧) الثورة المعلوماتية Information Explosion: وما يصاحبها من تدفق هائل وسريع في المعلومات الغزيرة التي يجب معالجتها وتحليلها والاستفادة منها.

٨) المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل Social Responsibility and Work Ethics: سوف تتزايد الضغوط على المنظمات لتسهم بدور أكبر في حل القضايا والمشكلات الاجتماعية، مثل: الفقر، والبطالة والتخلف، وتأهيل بعض ذوي الحاجات الخاصة، والتدريب ومساعدة المناطق الأكثر فقراً، وغيرها.

٩) كما أنه يتوقع أن تتزايد دور القيم والأخلاق الإنسانية في قرارات وأفعال المديرين، وأن تتبنى المنظمات قانونًا أخلاقيًا يلزم العاملين فيها بالممارسات المقبولة أخلاقيًا، وأن تجعل بيئة العمل أكثر إنسانية.

١٠) سوف تشهد المنظمات ضغوطًا متزايدة في مجال ترشيد استخدام الموارد واستغلالها لما فيه مصلحة الأجيال القادمة.

١١) القيود البيئية Restrictiveness: تضطر المنظمات أحيانًا للعمل في ظل قيود معينة، قد تكون قانونية أو سياسية أو اقتصادية، (مثل تسعير الوظائف و المنتجات، الحد الأدنى والأقصى للأجور، قوانين العمالة، وغيرها).

إن التحديات والضغوط السابق الإشارة لها تؤثر في الهياكل عمومًا والحكومية خصوصًا تحتاج إلى أن تتعامل المنظمات في مجتمع مفتوح تتأثر به وتؤثر فيه، لذلك لا بد عليها أن تقوم بتطوير أنظمتها باستمرار، حتى تواكب التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، فالتغييرات في البيئة الخارجية حول المنظمة تتيح لها فرصًا يمكن من خلال استغلالها تحقيق أهداف تنظيمية عالية، وكذلك تفرض عليها تحديات لا بد من مواجهتها، وذلك من خلال إستراتيجيات تهدف إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية .