



استثمار في الأفراد

رئاسة مجلس الوزراء  
الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة  
قطاع التدريب  
مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي  
=====

التطوير الإداري

\*\*\*\*\*

## تقديم :

إن الركيزة الرئيسية في استراتيجية التنمية الإدارية هي تحسين أداء المنظمات العامة

وسلامة إداراتها .

ولقد تعددت الاهتمامات الدولية والإقليمية والوطنية للبحث عن نماذج جديدة لتطوير

الإدارة الحكومية .

أولاً : مفاهيم أساسية في تطوير أداء المنظمات الحكومية .

ثانياً: مداخل حديثة في تطوير أداء المنظمات الحكومية .

## المفهوم :

لم يعد النمط التقليدي لأداء الدولة يفي بالطموحات ولا مواجهة التحديات الجديدة التي

تفرضها المتغيرات العالمية وأصبحت تقنيات الإدارة التقليدية غير صالحة للعصر وعاجزة عن

مواكبة المستجدات .

لذا كان لابد من الاستفادة من المداخل والأساليب الحديثة لإدارة المنظمات والتي تؤكد علي :

( الإدارة المحترفة / المعايير الواضحة لقياس تقييم الأداء وأعمال المباديء التجارية والتنظيمية

الملائمة / تبسيط نظم العمل وإجراءاته / الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة ) .

مفهوم التطوير :

عملية تغيير هادف من اجل تحسين :

• فاعلية أو كفاءة المنظمة ( الاثني معا )

• أو بين الإدارة والعاملين

• أو العلاقة بين العاملين

بهدف تحقيق التقدم والنمو من خلال

• الاستغلال المنظم للموارد ( المادية أو البشرية )

• العمل علي تنمية المزيد من تلك الموارد

وكثيرا ما يعود أسباب الفشل في تحقيق معدلات النمو لمستهدفة الي :

• ضعف الادارة بشكل عام

• أو عدم ملاءمة النظم

• أو لعدم قدرة ( الاثني ) علي مجاراه روح العصر ومطالباته

محاور التطوير :

لذا •• لكي يكون التغيير للتطوير مجديا فلا بد وأن يتناول العناصر الرئيسية

في أي نظام إداري كالتالي :

• الفلسفة والأهداف

• الهيكل التنظيمي

• التوجه الإداري وتنظيم استخدام وقت العمل الرسمي

• القوي العاملة ( فنيون / إداريون /مساعدون )

• التجهيزات والإمكانيات المادية

• أساليب نظم العمل

• التشريعات الحاكمة والمنظمة كلما أمكن ذلك •

## تطوير اداء المنظمة : ويتم بالتركيز علي :

ادارة الاداء / التوجه نحو العميل / اللامركزية في الاداء / المنافسه/ التأكيد علي مباديء

الحوكمة ( الشفافية / النزهه / المساءلة )

بهدف تحقيق :

الفاعلية :

-القدرة علي تقديم الخدمات بما يحقق الاهداف المنوطة به والاستجابة لاحتياجات وتطلعات

المواطنين .

- أي القدرة علي تحقيق الاهداف المنشودة :

الكفاءة :

- تعني قدرة المنظمة علي تحقيق النتائج المنشودة من خلال الاستخدام الامثل للموارد

المتاحة .

- أي عمل الأشياء بطريقة صحيحة .

مثال لبعض المداخل الحديثة في تطوير اداء المنظمات الحكومية :

إعادة الهندسة / الجودة الشاملة / المقارنة المرجعية / الإدارة الاستراتيجية / إعادة الهيكلة /

التوجه نحو العميل / التدمير البناء .

## المعايير العالمية لتحسين اداء الادارة الحكومية :

- ١- الكم : عدد المنتفعين من كل خدمة من الخدمات الحكومية .
- ٢- الكيف : من حيث جودة الخدمة المؤداة .
- ٣- رضاء العميل ورسالة المنظمة .
- ٤- الكفاءة : بالاعتقاد في استخدام الموارد .
- ٥- الفاعلية : القدرة علي انجاز المهام وتحقيق الهدف من انشائها .
- ٦- بناء قدرات المجتمع المدني وتنظيم المشاركة التطوعية .

## بعض المداخل والأساليب الحديثة في التغيير والتطوير :

### ١- اعادة الهيكلة :

هي تعني : الجهود التي تبذل لدراسة وتحليل الاجهزة الحكومية من حيث مدي الحاجة

للجهاز ( المنظمة ) ووضع القانوني والعلاقات التنظيمية له حيث تجري عليه ( عملية دمج /

ترفيح / الغاء / انشاء / خفض / ارتباط / .. الخ ) .

بهدف :

- تحسين الاداء

- الكفاءة والفاعلية

- الاستغلال الامثل للموارد المتاحة

- الدور الجديد ( المعاصر ) للادارة الحكومية .

## ٢- مفهوم الشفافية / المصارحة :

وهي تعني : علاقة القواعد والنظم التي تحكم العمل داخل المنظمة بل المشاكل والمعوقات التي تواجهها بما يضمن ازالة الغموض او عدم الوضوح سواء لدي العاملين أو لدي المتعاملين مع المنظمة .

امثلة للوسائل ( ادلة ارشادية / ملصقات / كتيبات / نماذج خرائط / توقيعات اداء / مسئول يمكن الرجوع اليه / مؤتمرات / ندوات / اجتماعات . . . الخ ) .

وهذا من شأنه ان تؤدي الي :

- زيادة الثقة والدافعية والانتماء للعمل والمنظمة .
- توفير وقت العاملين وعدم حاجة جمهور المتعاملين للاستفسار عن كل خطوة .
- القضاء علي الفساد والمظاهر السلبية في الاداء .
- السرعة في الاداء وانتظام العمل .

## ٢- التطور التنظيمي :

ويستخدم كمدخل مخطط ومنظم ومتكامل لتغيير وتطوير :

١/٣ : ثقافة المنظمة CULTURE : ويقصد بها مجموعة القيم والمباديء التي تحكم سلوك

الافراد والجماعات ونظم علاقتهم ومعاملاتهم والتعاون والمشاركة والشفافية في التعامل .

٢/٣ : انظمة المنظمة SYSTEMS : وهي النظم والاجراءات واساليب العمل والنواحي الاجرائية

وتسلسل السلطة والاتصالات وتوزيع الاختصاصات والاشراف والمتابعة . . . الخ .

٣/٣ : سلوك المنظمة BEHAVIOR : حيث يتضمن تحليل اسباب الاوضاع والمواقف والقيم

السائدة وتشخيص الظواهر بدقة وارجاعها الي اسبابها الحقيقية لتبين افضل السبل للتحرك

بالمنظمة تجاه المناخ التنظيمي الافضل الذي يحقق التطوير والنمو والتقدم .

بعض من الاساليب ( وسائل ) التطوير التنظيمي :

- مختبر المهارات السلوكية وهو ما يعرف بتدريب الحساسية ( وهناك عدة انواع من هذه

المختبرات منها ما يركز علي عملية التعلم او البحث عن حلول للمشكلة بشكل ابتكاري . . الخ .

- المقابلات الموحه .

- الاثراء الوظيفي .

- الادارة بالاهداف والنتائج .

- الشبكة الادارية .

- تنمية الفريق .

- معالجة النزاع .

مقاومة التغيير للتطوير :

أهم المعوقات :

- مقاومة التنوع الفكري في الامكانيات والوسائل رغم ان قبول التنوع يساعد مع دوام علي التأقلم مع المتغيرات وتوفير القدرة علي مواجهة التحديات .
- الخوف من التغيير سمة اساسية للعصر .
- الافتقار الي العمل كفريق رغم ان الفريق يعد اعظم انجاز اداري في القرن العشرين .
- ضعف الرؤية الكلية وعدم السعي نحو التفكير الاستراتيجي .
- استرخاء الزمن كمشكلة مجتمعية اكثر منها فردية ( معناه في اجراءات التقاضي في العلاج / في الترقى . . . الخ ) .

- سلطة الفرد حيث يعمل معظم المرؤوسين استجابة لتوجيهات الرؤساء .
- غيبة الانسان العادي الذي هو الوحدة الاساسية لاي تقدم (كبت الابداع والابتكار في الاداء)
- الضعف الاداري المتمثل في اضمحلال الامكانية المنظومية لتحويل الكفاءات والكفايات البشرية والمادية الي قوة مؤثرة في عمليات تحول القيمة وفي ذلك الاجابة علي لماذا ينجح المصري في الخارج عادة وليس في داخل بلده ؟ .

### اسباب مقاومة التغيير الداخلية :

- الخوف من المجهول .
- صعوبة تغيير العادات / اعباء التغيير
- ما يتطابه التغيير من تغير في العلاقات والارتباطات الشخصية .
- الخوف من زوال بعض الامتيازات / والتوازنات بين الادارات .
- عدم فهم اهداف التغيير للتطوير ومبادراته .



- اسباب مالية ( عدم تحقيق مكاسب أو تقليص امتيازات مالية ) .
- أي تغيير يفرض من الخارج عادة ما يقابل بمعارضة من الأفراد في الداخل .
- ضعف الثقة في القيادات او النظم أو الخبراء أو حتي الزملاء القائمين علي التغيير .
- للتطوير .

- الانغلاق الفكري والنظرة الضيقة للاموار .

### كيف تخفض المقاومة للتغيير الي اقل حد ممكن :

- ١- التخطيط المسبق للتغيير والتهيئة له .
- ٢- تهيئة فرص المشاركة والمرونة .
- ٣- الاتصال الفعال والوضوح لكل الجوانب .
- ٤- تهيئة فرص تخفيف التوتر والقلق تجاه التغيير .
- ٥- المتابعة الجيدة وتقديم المساعدة والدعم والتأييد باستمرار .
- ٦- خلق جو من الثقة المتبادلة بين كل الاطراف القائمة والمعنية بالتطوير والتغيير .

### ٤- ادارة مراكز التمييز :

- هو يركز علي الانماط الادارية في التطوير .

مثال :

١/٤ : نموذج ادارة الفندق :

حيث يتم التركيز علي أنشطة متكاملة في مجالات السياحة والاعاشة والثقافه والترويج  
والعلاج والنقل . . . الخ . . .

علماً بأن التسويق في هذه الحالة هو التركيز علي جذب العملاء من الخارج مع تحرير النظم  
الادارية .

( مثال : حالة امارة دبي ومقارنتها بباقي امارات دول الخليج ) .

٢/٤ : نموذج ادارة النادي :

ويتمثل في اسلوب التدريب المستمر وتجويد الاداء الداخلي لتحقيق الجودة والتفوق في  
المنافسة الداخلية والمحلية والعالمية .

( مثال : حالة الصناعات اليابانية ) .

٣/٤ : نموذج ادارة السفينه :

حيث يهتم بالمحافظة علي البقاء والتوازن والحركة نحو الوصول علماً بأن التوجه دائماً هو  
نحو الخارج والانتقال نحو العملاء .

( مثال : حالة هونج كونج - الصين حالياً ) .

هذه مجرد اساليب وأليات في ادارة مراكز التميز في المنظمة واحتضان براعم النمو والتقدم  
نحو المستقبل .

- ويساهم في تطبيق مفهوم تطوير اداء المنظمات الحكومية استخدام منهج وطريقة

مجموعة الـ TEAM والتي تعني :

**T** : وهي ترجمة وتوضيح الاستراتيجية TRANSLATE STRATEGY وهي تعني ان

الاستراتيجية التي تنفذ العمل يجب ان تكون منتشرة ومألوفة بالنسبة لجميع العاملين المعنيين بتنفيذها .

**E** : تكريس الالتزام ENHANCEMENT وهذا يعني ضمان الزام الافراد بالاستراتيجية وذلك

باقناعهم بانهم بحاجة فعلاً الي تنفيذها .

**A** : تحفيز التغيير السلوكي ACTIVATE BEHAVIORAL CHANGE وهذا يعني ان اداء

الفرد يجب ان يحفز باتجاه التغيير بالاضافة الي خلق أنشطة جديدة ونسيان تلك الأنشطة التي كانت تؤدي قبل حدوث التغيير .

**M** : مراقبة وتعزيز السلوك MONITOR & REINFORCE BEHAVIOR والذي يتألف

من متابعة دقيقة لعملية التغيير وتبني مقاييس التصحيح اللازمة وبذلك يكون تصرف الافراد والمؤسسة بنفسها منسجماً مع الاستراتيجية المعمول بها .

\*\*\*\*\*