



عنوان البحث

اثر التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

حالة الدراسة (اثر التطوير الادري في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي شركات القطاع الخاص)

بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ الصديق علي الصديق البشير

إشراف/ د. اسماء ابو عنزة

العام الدراسي:

2024

4	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
4	أهمية الدراسة:
5	أهداف الدراسة:
5	تساؤلات الدراسة:
5	فروض الدراسة:
6	الدراسات السابقة:
6	الدراسة الأولى
6	الدراسة الثانية
7	الدراسة الثالثة
7	الدراسة الرابعة
8	الدراسة الخامسة
8	التعقيب على الدراسات السابقة
9	المنطلقات النظرية للدراسة:
9	المبحث الأول: التطوير الإداري
9	1.1 التطوير الإداري:
9	1.2 المفاهيم التقليدية للتطوير الإداري:
10	1.3 المفاهيم المعاصرة في التطوير الإداري:
11	1.4 أهداف التطوير الإداري:
11	1.5 دواعي التطوير الإداري:
13	1.6 مسئولية التطوير الإداري:
14	1.7 مقومات التطوير الإداري:
15	1.8 معوقات التطوير الإداري:
15	1.9 الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري:
15	أولاً: التدريب الإداري:
18	ثانياً: الاستشارات:
20	ثالثاً: البحوث الإدارية:
28	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
28	1.10 ماهية الأداء:
34	المبحث الثالث: إدارة التطوير الإداري في شركات القطاع الخاص
34	1.11 تطوير الكفاءات والافصاح عن التدريب
34	1.12 يحتوي الدليل الاجرائي علي: (3)
35	1.13 إرشادات الإلتزام بالإفصاح عن بيانات التدريب:
35	1.14 الهدف من القرار

1.15	الرسالة	35
1.16	الأهداف التنفيذية لإدارات التطوير الإداري بمنشآت القطاع الخاص:	35
1.17	الأهداف الإستراتيجية لإدارة التطوير الإداري	35
	المنهجية وطرق البحث:	36
	أدوات الدراسة:	36
	حدود الدراسة:	36
	المراجع:	36
	أ- كتب:	36
	ب-ورقة بحث في مؤتمر:	37
	ج-رسائل علمية غير منشورة	37
	د – منشورات وقرارات حكومية:	37

مقدمة:

كما هو معلوم للجميع ان التطوير جزء من عصب الحياة في جميع نواحيها، اذ لا بد لأي كيان ان يطور من مُقدَّراته ومُقدِّرات منسوبه، ويعددهم جيدا لمواجهة متطلبات مراحل التطوير المختلفة باختلاف تخصصات الكيان سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وغيره.

لاحظت خلال السنوات الثلاث عشرة الماضية خلال مسيرتي العملية في مختلف المجالات في عدد من شركات القطاع الخاص، لاحظت اختلاف الشركات فيما يخص التطوير الإداري من حيث إقامة قسم مختص لهذا الغرض ودعمه واعطائه الصلاحيات والدعم المالي والإداري والفني اللازم للوصول الي الأهداف الجزئية للقسم التي بدورها تدعم وتسبب في مصلحة وقائمة الأهداف العامة للشركة.

التطوير أمرٌ حتميٌّ في عصر الإنفتاح الإقتصادي و المعلوماتي، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة ، لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، والمؤسسات ومنها منظمات التعلم والهيكل الإدارية المستهدفة بالتطوير ، لتطوير النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات.

مجالات التطوير مختلفة منها ما يركز على الأنظمة واللوائح والإجراءات ومنها ما يركز على الهياكل التنظيمية ومنها ما يركز على العنصر البشري. لذلك وبناء على ما سبق تستهدف هذه الدراسة استعراض مفاهيم التطوير والدور الذي يقع على عاتق إدارة التطوير الإداري، وأثر ذلك على العنصر البشري، حيث من المفترض أن تشمل الدراسة أربعة فصول. الفصل الأول وهو المدخل إلى الدراسة. والفصل الثاني هو الإطار النظري، والفصل الثالث يشمل الدراسة والتحليل، أما الفصل الرابع فهو ختام الدراسة. ومن هنا يدور موضوع هذه الدراسة حول (أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي).

مشكلة الدراسة:

للتطوير الإداري أهمية بالغة في جميع الجهات والكيانات وذلك لارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال تدريب القوى العاملة وتهيئة البيئة المكتبية المناسبة لعملهم مما يحسن من أدائهم، كثير من الجهات والكيانات تقوم بتطبيق التطوير الإداري جزئيا او كليا ولكن عند تطبيق التطوير الإداري تواجه العديد من الصعوبات منها وعلى سبيل المثال تحديات التطوير المتتالي والمكثف ، سواء في النواحي الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية ، وثورة المعلومات وغيرها من صور التحديات المختلفة ، والتي قد تعيق عملية التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي ، وهنا تلخص مشكلة الدراسة في ما يلي: ما هو (أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي) في شركات القطاع الخاص.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- 1- أهمية التطوير الإداري نظرا لتأثيره علي الأداء الوظيفي
- 2- محدودية الأبحاث في هذا المجال
- 3- احتياج الشركات لمثل هذه الدراسة لارتباطها بتطوير إنتاجية العاملين
- 4- ارتباط التطوير الإداري باهداف شركات القطاع الخاص
- 5- الحاجة الي مثل هذه الدراسة لفتح افاق مستقبلية للدراسات ذات العلاقة

أهداف الدراسة:

عملية التطوير مسألة حتمية تستوجب على الإنسان أن يحسن إدارتها، لذا يسعى هذا البحث إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في **شركات القطاع الخاص**، وذلك من خلال المحاور التالية:

- 1- إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة للتطوير.
- 2- توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين.
- 3- شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل **شركات القطاع الخاص**.
- 4- إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات.
- 5- معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها.
- 6- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء إدارة التطوير والارتقاء بمستوى أداء كافة الجهات المستفيدة من إدارة التطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

تساؤلات الدراسة

تعتمد الدراسة على عدة تساؤلات حول التطوير وإدارته وتحدياته المعاصرة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، منها الآتي:

- 1- ما هو الدور الذي تسعى لتحقيقه إدارة التطوير بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل **شركات القطاع الخاص**؟
- 2- ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين؟
- 3- ما هو دور الإدارة العليا في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري؟
- 4- ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها؟
- 5- ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل **شركات القطاع الخاص**؟

فروض الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات من خلال الفرضيات التالية:

1. فاعلية وتأثير التطوير الإداري في تحسين الاداري الوظيفي للعاملين، مع الاخذ في الاعتبار التحديات والمعوقات التي تنشأ قبل و أثناء او بعد التطوير الإداري وبدء تطبيقه عمليا.
2. دور الإدارة في تحديد المهام الوظيفية وتدريب العاملين عليها وتطويرها دوريا.
3. دور إدارة التطوير مع مختلف الإدارات داخل الكيان الواحد له تأثير كبير في رفع وتطوير الأداء الجماعي للموظفين.
4. للتطوير الإداري دور كبير رفع كفاءة وتحسين الإنتاج وتحسين العلاقات وتوطيد ولاء الموظفين.
5. للإدارة العليا في كل الكيانات في القطاع الخاص يد عليا في تطبيق التطوير الإداري وتطوير آليات تطبيقه.
6. دراسة التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها من ضمن آليات تطبيق التطوير الإداري.
7. الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل **شركات القطاع الخاص** له دور فعال بناء العلاقات وتحسين بيئة وجودة العمل ورفع الأداء الوظيفي.

الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة يمكننا التعرف على الأهداف في مجملها لدى الباحثين السابقين، بجانب الاطلاع على النتائج والتوصيات والحلول المقدمه من قبلهم مما يقدم دعما وتطويرا في انتهاج سبيل جديد او السير علي نفس الخطي من حيث انتهي الآخرون. وفيما يلي استعرض ملخص تلك الدراسات

الدراسة الأولى

أجرى (علي ناصر آل زاهر ، ١٤١٤هـ) دراسة (رسالة ماجستير غير منشورة) بعنوان "سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية" ركزت على تحليل سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية. وقد أولت الدراسة أهمية كبيرة للمداخل والأساليب الرئيسية للتطوير الإداري، وهي: المدخل القانوني، والتنظيمي، والبشري، والبيئي، والتحليلي، والتكنولوجي، وتحليل دور أجهزة التطوير بالمملكة وتقويم مساهماتها في مجال التطوير، ودراسة أوجه التنسيق والعلاقات القائمة بين أجهزة التطوير الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- هناك تأثير سلبي لزيادة أعباء الجهاز الإداري على جهود التطوير.
- 2- هناك عدة عوامل سلبية تؤثر على جهود التطوير الإداري، منها:
 - أ- لنقص وفقدان التنسيق بين الأنشطة المتشابهة.
 - ب- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة

توصيات الدراسة:

- 1- وضع خطة وطنية شاملة للتطوير الإداري.
 - 2- تزويد اللجنة العليا للإصلاح الإداري بجهاز وظيفي خاص من الخبراء وأساتذة الجامعات والمعاهد.
 - 3- دراسة إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إنشاء وزارة التطوير الإداري.
- هذه الدراسة ركزت على وزارة التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية ودورها الشامل على تطوير العمل الإداري في المملكة في حين ركزت الدراسة الحالية على أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى **شركات القطاع الخاص**

الدراسة الثانية

أجرى (محمد بكر برناوي ، ١٤١٥هـ) دراسة (رسالة ماجستير غير منشورة) بعنوان "تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة بالمملكة العربية السعودية" وركزت الدراسة على تحديد وتقييم الدور الفعلي الذي تقوم به وحدات التطوير الإداري داخل أجهزة الخدمات العامة ، ومدى أدائها للمهام المسندة إليها ومساهمتها في فعالية أداء أجهزة الخدمات العامة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- الدور المحدود لوحدة التطوير الإداري في المجالات التي أسندت إليها ممارسة مهامها، حيث اقتصر دورها في وضع الأطر التنظيمية وإعداد الأدلة التنظيمية وتبسيط الإجراءات بالإضافة إلى ندرة ممارستها لدورها في تلك المجالات.

توصيات الدراسة:

- 1- نشر التوعية الإدارية حول أهمية وحتمية التطوير الإداري في مجالات التنظيم وطرق العمل وتنمية المهارات البشرية بين القائمين على إدارة أجهزة الخدمات العامة والتعرف على مناهجه وأساليبه ووسائله في هذه المجالات.
- 2- إن التطوير الإداري المنشود لا يتحقق ، كما أن جهود قيادات أجهزة الخدمات العامة لا تثمر شيئا يذكر إن لم يصاحب تلك الجهود إعادة النظر في الأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل و إجراءاته وتطوير طرقه وأساليبه وتحديثها.

هذه الدراسة ركزت على تقييم دور وحدات التطوير الإداري داخل أجهزة الخدمات العامة ، ومعرفة المشاكل والمعوقات التي قد تعيقها عن أداء مهامها ، بينما جاءت الدراسة الحالية لتضيف إلى الدراسات السابقة إضافة جديدة حيث ركزت الدراسة الحالية على معرفة (أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي) لموظفي **شركات**

القطاع الخاص

الدراسة الثالثة

أجرى (عبد المحسن حميد ، ١٤٢٢هـ) دراسة (رسالة ماجستير غير منشورة) بعنوان " أثر ضغوط العمل على الأداء " وركزت الدراسة على التعرف على مصادر ضغوط العمل التي تواجه رؤساء البلديات الفرعية سواء أكانت تنظيمية داخلية أو نابعة من البيئة الخارجية، وتحديد أثر الضغوط على الأداء، ثم التعرف على الأساليب المتبعة في التعامل مع الضغوط.

توصيات الدراسة:

- 1- السيطرة على أكبر قدر من العوامل المؤدية إلى ضغوط العمل وذلك من خلال بناء ثقافة وقيم تنظيمية، إلى جانب تطوير الأنظمة واللوائح الإدارية بما يساعد على ذلك.
- 2- دراسة احتياجات رؤساء البلديات من المعلومات والاتصالات والعمل على توفيرها بجودة عالية.
- 3- تعزيز وتدعيم السلطات والصلاحيات الإدارية والمالية لوظيفة رئيس البلدية الفرعية.
- 4- بذل جهود مركزة من جانب الأمانة والبلديات الفرعية للتعريف والتدريب على الأساليب الفعالة لمواجهة ضغوط العمل والحد من آثارها السلبية.

هذه الدراسة ركزت على مصادر ضغوط العمل التي تواجه الرؤساء ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة السابقة أنه لا يعتبر غموض الدور أحد مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الرؤساء بينما الدراسة الحالية ركزت على تحديد الوسائل المتبعة في تحسين أداء العاملين وبالتالي تطوير العمل الإداري

الدراسة الرابعة

أجرى (عبدالله السبيل ، ١٤٢٤هـ) دراسة (رسالة ماجستير غير منشورة) بعنوان " التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية "تناولت دور المنظمات في تطوير أدائها وما يلزم ذلك من مواكبة التطور في مجال التقنيات ومن ذلك استخدام تقنية المعلومات والاتصالات وما يعرف بالحكومة الإلكترونية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين في بعض المنظمات.
- 2- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية.

التوصيات:

- 1- إعادة هيكلة المنظمة بشكل يلبي متطلبات التغيير وبما يتلاءم مع تطبيقات الحكومة الإلكترونية.
 - 2- مراجعة الهيكل الوظيفي وإعادة تخطيط القوى العاملة بما يتمشى مع الهيكل التنظيمي.
 - 3- مراجعة الأنظمة واللوائح وإعادة صياغتها وتهيتها لتكون أكثر مرونة لتطبيق الحكومة الإلكترونية
- هذه الدراسة ركزت على المنظمات بشكل عام ومحاولة تطوير أدائها عن طريق استخدام تقنية المعلومات والاتصالات ، ومن التوصيات التي توصلت لها الدراسة السابقة مراجعة الهيكل الوظيفي وإعادة صياغة الأنظمة واللوائح وتأتي هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة وذلك عن طريق تأكيد مدى قيام إدارة التطوير الإداري في **شركات القطاع الخاص** بمراجعة الهيكل الوظيفي وإعادة صياغة الأنظمة واللوائح المعمول بها.

الدراسة الخامسة

اجرت (اروي الشريف 2012م) دراسة (رسالة ماجستير غير منشورة) بعنوان دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

تناولت الدراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة التالية: ما هو الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة ؟ ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين ؟ ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري ؟ ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير ، وطرق التغلب عليها ؟ ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الأقسام داخل الجامعة ؟

من ابرز النتائج:

- عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير
- عدم وجود عناية ومتابعة بالاجهزة والمعدات والأدوات المكتبية

التوصيات: نستعرض جزء من التوصيات

- 1- يجب على إدارة التطوير الإداري توفير المواد العلمية والحالات الدراسية المتعلقة بالتطوير الإداري وذلك في المكتبة المركزية لتسهيل رجوع الموظفين إليها وقت الحاجة مما يساعد في تنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين أدائهم للعمل.
- 2- لابد من توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها.
- 3- يجب أن تتعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري

التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح لموضوع التطوير الإداري ، ومدى ارتباطها بتحسين وتطوير أداء العاملين بصفة عامة ، وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون ، بتناول موضوع التطوير الإداري

ومعرفة دوره في تحسين الأداء الوظيفي بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة. ونأمل أن يقدم هذا البحث مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه هذا الدراسة من نتائج وماتقدمه من توصيات قد تساعد في تحسين العمل الإداري وتطويره.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تمهيد:

في النقاط السابقة تم توضيح مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها وفروضها ومنهجيتها وادواتها وكذلك تم استعراض الدراسات السابقة لها، وفي هذا الجزء سوف نستعرض ثلاثة مباحث: الأول عن التطوير الإداري والثاني عن الأداء الوظيفي، والثالث عن إدارة التطوير الإداري في **شركات القطاع الخاص**

المبحث الأول: التطوير الإداري

1.1 التطوير الإداري:

يمكن تعريف التطوير الإداري بعدة طرق منها التعريف بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية" (1)

ومنها ما ذكره الصيرفي بأنه "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية" (2)

كذلك ذكر آخر بأن التطوير الإداري هو "إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري" (3)

1.2 المفاهيم التقليدية للتطوير الإداري:

إن المفاهيم التطويرية الإدارية التقليدية لها العديد من السمات المميزة، وهي كالتالي: (4)

- أ- التأكيد على الجانب الرسمي والقانوني والهيكل للجهاز الإداري وإهمال الجانب غير الرسمي.
- ب- يرجع سبب هذا المسلك التطويري إلى هيمنة رجال القانون في الفترة ما قبل الحرب العالمية الثانية على دراسة وتدريب الإدارة حيث نتج عن ذلك تأكيد أهمية الجوانب القانونية الرسمية في الجهاز الإداري.
- بناء على ذلك فالإجراءات تكون على الأغلب بصيغة تأكيدات على الالتزام بالتشريعات الموجودة مع إيراد عقوبات إضافية للمخالفين. كذلك من أسباب المنطلق الرسمي في التطوير الإداري هو التأكيد على سلطة الدولة الرسمية وأجهزتها الحكومية المختلفة حيث أدى هذا إلى إسباغ حالة من القدسية على الهيكل التنظيمي الرسمي.
- أيضا يرجع التأكيد على الجوانب الرسمية للأجهزة الإدارية إلى محدودية أو انعدام الدراسات النفسية أو السلوكية.

- أ- النظر إلى الجهاز الإداري ككيان في مجرد وقائم بذاته: فالجهاز الإداري طبقا لهذه السمة كيان قائم بذاته يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية بحيث يمكن النظر إليه ومعاملته بمعزل عن المؤثرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

(1) مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، ص 47

(2) الصيرفي، التطوير التنظيمي، ص 14

(3) مشهور (مرجع سابق) ص 47

(4) الاعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، ص 47

وترجع أسباب تبني هذا الاتجاه إلى النظرة الفوقية التي يتمسك بها الجهاز الإداري فهو يؤثر في البيئة التي يعمل فيها ولا يتأثر بها.

ب- النظر إلى الإنسان كآلة وباعتباره قابلاً للتقوّل في أي إطار مرغوب من قبل الجهاز الإداري الذي يعمل فيه. فالإنسان العامل داخل الجهاز الإداري يمكن أن يطالب بأي وقت بتغيير سلوكه طبقاً لما يعتمد رسمياً في الجهاز الإداري وبغض النظر عن مشاعر ودوافع ذلك الإنسان وإمكانياته ورغباته الشخصية ، أما أسباب تبني هذا المسلك فهو بالإضافة إلى هيمنة النزعة غير الديمقراطية وبروز دور الدولة وأجهزتها الحكومية فإن الإنسان يعامل كجندي في إدارة عسكرية عليه طاعة وتنفيذ الأوامر الرسمية ولا يراعي لرأي ومشاعر ودوافع هذا الإنسان. أيضاً من أسباب تبني هذا المسلك هيمنة الفكر الاقتصادي والمادي والكلّاسيكي وتأثيره على آراء المطورين الإداريين بصدد (الكفاءة) على أساس أنها منحصرة بالجانب المادي فقط. أيضاً ضعف الدراسات النفسية والاجتماعية كان له أثر بارز في تأكيد وبصورة هذا المسلك.

ت- اعتماد الأسلوب المكتبي في الإجراءات التطويرية التشخيصية والعلاجية: بمعنى تبني الأسلوب المكتبي في تشخيص الظواهر السلبية وفي تحديد الإجراءات العلاجية في العمل التطويري الإداري. وسبب تبني ذلك يرجع إلى هيمنة القيادات الإدارية غير المتخصصة بحكم مراكزها الوظيفية الرسمية على العمليات التطويرية الإدارية حيث أن جهلها بالأسلوب العلمي وتمسكها بالمسالك التقليدية دفعها إلى عدم التفكير بأهمية التحري الميداني عن أسباب الظواهر التخلفية ودفعها إلى الاكتفاء بالأسلوب المكتبي في تحديد الإجراءات التطويرية العلاجية.

ث- اعتماد الأسلوب الفردي في العمليات التطويرية التشخيصية والعلاجية: ويرجع تبني ذلك الاتجاه على استئثار القادة الإداريين التقليديين بهذه الإجراءات لأنفسهم لاعتبارهم العمل التطويري من أعمال القيادة الإدارية والتي يؤدي إسنادها إلى جهات أخرى أو مشاركة أفراد آخرين فيها إلى انتقاص المركز القيادي. بناء على ما سبق يلاحظ أن المفاهيم التقليدية للتطوير الإداري أكدت على الجانب الرسمي وأهملت الجوانب غير الرسمية ، كذلك إهمالها للاختلافات بين طبيعة وأهداف وبيئات الأجهزة الإدارية المتنوعة فهي بالتالي لا تتسم بالعموم والشمولية لكل الأحوال والأزمان ، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة للتطوير الإداري.

1.3 المفاهيم المعاصرة في التطوير الإداري:

بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت العديد من اتجاهات التغيير والتي أدت إلى إضعاف السمات التقليدية للتطوير الإداري وبالتالي أدت إلى بروز السمات الحديثة المعاصرة ومن تلك السمات ⁽¹⁾

1- تقدم وانتشار المبادئ الديمقراطية في الكثير من مجتمعات العالم كان له تأثير على العلاقات بين القادة الإداريين والعاملين داخل الأجهزة الإدارية، أيضاً كان له تأثير على العلاقات بين الأجهزة والجمهور، فتسرّب الأفكار الديمقراطية إلى داخل الجهاز الإداري اوجب أن يكون اتخاذ القرارات بالمشاركة وبالتالي انحسرت فكرة الإنسان الآلة التي يتعامل من خلالها القائد الإداري التقليدي، وأيضاً انحسرت فكرة انفراد القائد الإداري واستئثاره بالعمل التطويري الإداري، كذلك أثرت الأفكار الديمقراطية على علاقة الجهاز الإداري بالجمهور؛ حيث لم يعد الجهاز الإداري هو الناهي والمؤثر بالنسبة للجمهور بل أصبح أداة لتنفيذ مصالح الجمهور، ومن نتائج هذا التحول دخول الجوانب اللارسمية والمؤثرات البيئية الخارجية في حسابات المطور الإداري.

2- الزيادات السكانية المستمرة، وارتفاع مستوى المعيشة للجمهور، مما أدى إلى زيادة وتنوع طلبات الجمهور العامة، بحيث أصبحت الكثير من الحالات صعبة التحقيق من قبل القطاع الخاص وحده، وبالتالي زاد اعتماد الجمهور على الأجهزة الحكومية مما أدى إلى زيادة تشعبات واختصاصات الأجهزة ، كل ذلك نتج عنه قصور القيادة الإدارية التقليدية في القيام بالجهود التطويرية ، ومن نتائج هذا التحول انحسار مسلك فردية العمل التطويري الإداري.

3- زيادة الاعتماد على الأساليب العلمية وزيادة التأكيد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري، وذلك يرجع للتقدم العلمي والتكنولوجي والذي أثر على طبيعة وأسلوب النظرة إلى المشكلة الإدارية، مما أدى إلى إضعاف الأسلوب المكتبي وتأكيد الأسلوب الميداني في التطوير الإداري.

4- التقدم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية أدى إلى تغير النظرة السابقة إلى الإنسان، حيث أعطى اهتمام متزايد للجوانب النفسية والاجتماعية وللتأثيرات البيئية على الجهاز الإداري، أيضا ظهور نظرية النظم في علم الاجتماع أدى إلى النظر إلى النظام الإداري نظمة باعتباره متكون من أنظمة متفاعلة فيما بينها وكنظام متفاعل مع الأ في البيئة التي ها يعمل في ، وبالتالي هو ليس كيان فني منعزل عن البيئة. بناء على التحولات المذكورة ينبغي التأكيد على أن السمات الحديثة للتطوير الإداري جاءت مكمله لسمات التطوير الإداري الكلاسيكية فالتأكيد على الجوانب اللارسمية في التطوير الإداري المعاصر لم ينف التأكيد على الجوانب الهيكلية والقانونية الرسمية في التطوير الإداري ، كما أن التأكيد على المؤثرات البيئية الخارجية لم ينف أهمية المؤثرات البيئية الداخلية في العملية التطويرية.

1.4 أهداف التطوير الإداري:

إنه من الأهمية عرض أهداف التطوير الإداري، وهي كالتالي: (1)

- 1- تطوير الموارد البشرية من مديرين و إداريين و مستخدمي وفنيين.
- 2- تطوير الأعمال والأشغال.
- 3- إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية.
- 4- فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.
- 5- تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة.
- 6- تطور الأنظمة والقوانين والتعليمات.
- 7- تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا.
- 8- تطوير وسائل الاتصال.
- 9- تطوير الإرشاد في العمل.
- 10- تطوير الأهداف الإدارية.
- 11- تطوير الأساليب الإشرافية.
- 12- تنمية القيم والمهارات والقدرات.
- 13- تطوير العلاقات الإنسانية.
- 14- تطوير التخطيط والتقويم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية.
- 15- تنمية التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة وتطور نظم الحوافز.

1.5 دواعي التطوير الإداري:

إن واقع الإدارة في الدول النامية هو الذي يدعو للتطوير الإداري ، وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائف الدولة على أكمل وجه ، والتطوير الإداري يعتبر بمثابة جهد مستمر وإستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري. ⁽¹⁾ بناء على ذلك هناك العديد من الدواعي الهامة التي تستلزم التطوير الإداري، منها: ⁽²⁾

1- تضخم الجهاز الإداري:

إن تعدد وظائف الدولة وما صاحبه من تقدم هائل ونمو صناعي سريع ، أدى ذلك إلى تشكيل عبء ثقيل على الجهاز الحكومي ، وبالتالي تسعى الدول على اختلاف مواقعها من درجة نهـا التطور إلى إيجاد وسائل كفيلة برفع مستوى أداء إداراتها حتى يمكن أن تكون في وضع يمك من مواجهة الحاجات الجديدة.

2- عدم الرضا عن أداء الجهاز الحكومي:

إن عدم الرضا سواء كان من قبل القيادات العليا السياسية أم من قبل قادة الجهاز الإداري أنفسهم أم من قبل المواطنين عن أداء الجهاز الإداري يمكن أن يحمل معنيين، هما: عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري كماً ، عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري نوعاً.

بمعنى يمكن أن يكون أداء الجهاز الإداري منخفض من الناحية الكمية أي أن الجهاز قد يقوم بأداء خدماته بتكلفة عالية أو في وقت قصير أو بعدد أكبر من الموظفين، وذلك نتيجة لعدم اعتبار عوامل مثل التكلفة والوقت وغيرها مما يجعل فعالية أو كفاءة هذا الجهاز منخفضة. أما من الناحية النوعية فالمقصود هو سوء الخدمة التي تؤدي حيث يشوبها نوع من الروتين والتعقيد الإداري. والمعيار الذي يقارن به أداء الجهاز الإداري في الدول النامية يأتي من اتجاهين، هما:

الاتجاه الأول: وجود نموذج إدارة متقدم لدى الدول التي سبقت في التطور في جانب التنظيم والإدارة وما يتسم به الجهاز الإداري من كفاءة عالية وفعالية وقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وبأقل قدر من التكاليف.

الاتجاه الثاني: اتجاه لدى مفكري الإدارة في الدول النامية مؤداه أن الأهداف المطلوب من الجهاز الإداري تحقيقها أكثر من قدراته، لذلك ينشأ الشعور بعدم الرضا عن أداء الجهاز.

3- الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية:

أن رغبة المسؤولين في ضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء هي من الدواعي الهامة للتطوير. فمثلا عند رغبة المدير في تطوير العمل الإداري من خلال استخدام الوسائل الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة على الحصول على معلومات في أسرع وقت ممكن فيما يخص حفظ وتنظيم واسترجاع المعلومات مثلا فإن ذلك يتطلب جهودا كبيرة ومخططة لتلك العملية لأنه إذا لم تنتبه الإدارة لأثر هذه التطورات وما تتطلبه من تطوير للجوانب الأخرى ومنها الجانب البشري فانه قد تحدث مشاكل إدارية غير متوقعة.

4- ضعف القيادات في الإدارة العليا:

(1) آل زاهر، سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية، ص 82

(2) المرجع السابق، ص 84 - ص 87 (بتصرف)

ويقصد بذلك أن غالبية من يشغل الوظائف العليا في الدول النامية لا تتوافر لديهم القدرة الإدارية أو حتى الاستعداد الذهني والنفسي فهم غير مختصين ولا يملكون الكفاءة اللازمة. لذلك فإن سياسات التطوير الإداري تحاول القضاء على هذه الظاهرة وما ينتج عنها من سلبيات.

5- المغالاة في اللجوء إلى التعقيدات الإدارية:

حيث تضخم حجم الجهاز الإداري وازدادت الوظائف وظهرت المشاكل التنظيمية، الأمر الذي يحتم وجود وسيلة فعالة للتنسيق بين مختلف النشاطات وخلق نوع من التلاؤم بين الأجهزة الإدارية وهذه أهم الأمور التي تنصدر دعوات التطوير الإداري.

6- الحروب والأزمات الاقتصادية والتكنولوجية:

حيث كان لهذه الحروب آثار سلبية على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري، وبالتالي قامت الدول بتغيير واستحداث أساليب جديدة، ونتيجة لهذا التغيير ظهر اختلال في التوازن بين القوى البشرية التي غالبا ما تقاوم التغيير وبين التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب تغيرا وتبدلا في الهياكل والأنظمة والإجراءات وهو ما يسعى بالإصلاح والتطوير الإداري.

7- تخلف الأجهزة الإدارية في الدول النامية:

حيث لم تعد أهداف الأجهزة الإدارية تناسب متطلبات البيئة، والأهداف التنموية الحديثة، وهذا ما يدفع الدول النامية على إعادة النظر في مكونات الجهاز الإداري القائم لكي يتلاءم مع الوضع الحالي.

8- زيادة التأكيد على العقلانية في المجال الإداري:

إن انتشار وتقدم العقلانية في الإدارة والتزايد المستمر في السلع والخدمات والتناقص الحاصل بين الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة كل هذا يتطلب التفكير بعقلانية في كيفية الاستفادة من الإمكانيات المتاحة وبالتالي يظهر التطوير الإداري كأسلوب علمي يفي بهذا الغرض. في حين يرى الباحث أن التطوير أصبح ضرورة لا بد من التعامل معه حتى ولو لم تكن هناك مشكلة معينة ، فلا داعي لحدوث مشكلة لكي تقوم المنظمة بالتطوير ، وعلى سبيل المثال قد تلاحظ المنظمة أداء المنظمات الأخرى ومدى النجاح الذي حققته وبالتالي تسعى إلى تطوير أنظمتها وإجراءاتها للوصول إلى مستويات أفضل في الأداء.

1.6 مسئولية التطوير الإداري:

هناك عدة طرق للقيام بعملية التطوير وهي إما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارجي أو الاعتماد على الطريقتين في نفس الوقت ، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير ، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير. (1)

من له سلطة التطوير داخل المنظمة؟

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير وهناك ثلاثة بدائل، وهي: (2)

أولاً: الإدارة العليا:

(1) حسين، سيكولوجيا الإدارة العامة، ط1، ص 171

(2) حسين، (مرجع سابق)، ص 171 - ص 173 (بتصرف)

وهنا يستأثر المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعملية التطوير ، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. وقد يكون التطوير في الأفراد وذلك من خلال سياسات النقل أو التدريب أو إحلال عامل مكان آخر مما يؤدي إلى التطوير المطلوب الوصول إليه ، أو قد يكون في الجماعات وذلك من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل للوصول للتطوير الذي ترغبه الإدارة ، أو قد يكون التطوير في هياكل التنظيم ويضم ذلك تغييرات في أنظمة و إجراءات العمل.

ثانياً: المشاركة:

حيث تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير ، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذووا كفاءة وأهلية للمشاركة. وتتم مشاركة العاملين عن طريق أحد الأسلوبين التاليين:

1- اتخاذ القرار الجماعي: تقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل ودراستها وتحديد بدائل الحلول ، ثم بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واختيار البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

2- حل المشاكل الجماعي: وهذا الأسلوب أقوى وأعمق ، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع المعلومات والتوصل إلى بدائل مناسبة.

ثالثاً: التفويض:

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المنظمة لتحديد معالم التطوير المناسبة، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير والتغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب. وترا الباحثة أن عملية التطوير الإداري لا يمكن النظر إليها على أنها نشاط منفصل يوكل لشخص متخصص فقط، بل إن نجاح عملية التطوير الإداري يعتمد على درجة التزام جميع المستويات الإدارية به.

مقومات التطوير الإداري:

يرى بعض المهتمين بالتطوير الإداري أمثال "رامش ارورا" أن هناك عدة مقومات تساعد على تحديد اتجاه وأسلوب ودرجة التطوير تتمثل في العوامل التالية ، منها: (1)

- 1- النمط الوظيفي للنظام نفسه.
- 2- الموارد المادية والثقافية التي يستمد النظام احتياجاته منها في ظل الظروف المختلفة.
- 3- نمط تفاعل القيادات السياسية مع التغيرات التي تحدث في النظام.
- 4- التطور في الأنظمة الاجتماعية الأخرى على المستوى المحلي والدولي.
- 5- نوعية المشاكل التي تواجه النظام.

ويمكن تصنيف مقومات التطوير الإداري وفقاً للآتي: (2)

(1) آل زاهر، (مرجع سابق)، ص 88

(2) المرجع السابق، ص 89 - ص 90 (بتصرف)

- 1- توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري. ويأتي هذا التوافر من وجود سلطة سياسية قوية تؤيد حركات الإصلاح الإداري ووجوب تنفيذه على كل المستويات ، ومحاولة ربط خطط التطوير والإصلاح بالخطط القومية للدولة، واقتناع العاملين بالتطوير الإداري والتحديد الدقيق لدور كل جهة معنية بالتطوير.
 - 2- التخطيط السليم للتطوير الإداري. وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
 - 3- ارتباط التطوير الإداري بالبيئة، إن أولى خطوات التطوير الإداري هي تفجير الطاقات الكامنة للإنسان وذلك عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ فيها وتأثره بالقيم والعادات والاتجاهات السائدة في هذه البيئة.
 - 4- الاستمرارية في عملية التطوير الإداري. بمعنى لا بد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقاً.
 - 5- الشمولية في عملية التطوير الإداري. بمعنى النظرة الشمولية على المنظمات ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية.
- 1.7 معوقات التطوير الإداري:

هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التطوير الإداري، منها: (1)

- تركيز السلطات واحتكارها بيد المدير.
- لسياسات الكيدية وتضييق الخناق على المبدعين.
- الخجل الإداري وهو أحد أسباب التخلف الإداري لأنه يحول دون اتخاذ قرارات حاسمة.
- تكريس قيم الطاعة المطلقة للعمياء للمدير.
- خلل القيم الاجتماعية، حيث حلت قيمة جمع الثروة محل قيم الأمانة.

أيضاً يمكننا القول أن هناك العديد من المعوقات الأخرى، منها:

نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين ، مقاومة العاملين للتغيير في حالة عدم مشاركتهم وأخذ آرائهم، عدم التدرج في تطبيق التطوير.

1.8 الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري:

إن للتطوير الإداري أنشطة رئيسية متصلة مع بعضها البعض ، هذه الأنشطة هي : التدريب الإداري، البحوث الإدارية، الاستشارات الإدارية: (2)

أولاً: التدريب الإداري:

1.8.1 تعريف التدريب:

يعرف التدريب الإداري بأنه "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم

(1) مشهور ، (مرجع سابق)، ص 49 – ص 50

(2) آل زاهر، مرجع سابق، ص 103

وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مع مراعاة حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الاعمال. (1)

1.8.2 دوافع التدريب:

تتمثل دوافع التدريب في: (2)

- 1- زيادة الإنتاج: وذلك عن طريق زيادة الكمية وتحسين النوعية ويتم ذلك عن طريق تدريب العاملين على أداء الأعمال بدرجة عالية من الإتقان مما يؤدي على زيادة الإنتاج.
- 2- الاقتصاد في النفقات: حيث أن البرامج التدريبية تؤدي إلى خلق مردود أكثر من تكلفتها، أي عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، والاقتصاد في الوقت ، نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
- 3- رفع معنويات العاملين: حيث أن تدريب العاملين يشعرهم بجدية المؤسسة في تقديم العون لهم ورغبتها في تطويرهم مما يؤدي ذلك إلى إخلاصهم وتفانيهم في العمل.
- 4- التقليل من الإسراف: حيث أن تدريب العاملين يؤدي إلى معرفتهم بطريقة أداء العمل بصورة صحيحة، وبالتالي يخلق لديهم قدرة على النقد الذاتي والتقليل من الإسراف.
- 5- القلة في حوادث العمل: حيث أن التدريب يساعد العاملين في معرفة أحسن الطرق في تشغيل الآلة وحركة مناولة المواد وهي إحدى مصادر الحوادث الصناعية ، ويعمل التدريب على القضاء على هذه الحوادث.

1.8.3 أهمية التدريب:

تبرز أهمية التدريب و استمراريته من خلال ما يلي: (3)

- 1- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات وما تقتضيه بيئة العمل من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.
- 2- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعمولة، أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل:
 - أعمال البرمجة واستخدام الحاسب والانترنت.
 - أنشطة نظم المعلومات.
 - أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.
 - أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب.
- 3- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والعالمي.
- 4- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم ، ومن ثم ما يحصل من تطور في سلوكهم الانتاجي ، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.

1.8.4 أهداف التدريب:

(1) العزاوي، جودة التدريب الإداري، ص 20

(2) مشهور، (مرجع سابق)، ص 202

(3) العزاوي، (مرجع سابق)، ص 20 - ص 21

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية وفقاً لتقسيم أنواع العاملين حسب مستوياتهم الوظيفية تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية، كالتالي: (1)

(1) مستوى الإدارة العليا (2) مستوى الإدارة الوسطى. (3) مستوى الإدارة التنفيذية.

يمكن بناء على ذلك تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاث أنواع من الأهداف: (2)

- 1- الأهداف التدريبية الإبداعية و الابتكارية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار.
- 2- الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.
- 3- الأهداف التدريبية الاعتيادية والمعلوماتية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم.

وبصورة عامة يمكن تحديد الأهداف للتدريب على مستوى الفرد والمنظمة والدولة كالتالي: (3)

1. إكساب الأفراد معلومات وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
 2. تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء.
 3. صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
 4. رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.
 5. تحقيق أهداف الدولة.
- 1.8.5 دور التدريب في التطوير الإداري:

إن للتدريب الإداري دوراً كبيراً في عملية التطوير، هذا الدور هو كالتالي: (4)

- 1- لكي يكون للتدريب الأثر الفعال في التنمية والتطوير الإداري فلا بد من توسيع قاعدة التعليم والتدريب وجعله ميسراً لكافة الأجهزة والوزارات.
 - 2- لابد من وجود مشاركة من قبل أخصائيي التدريب في إعداد الخطط الشاملة للإصلاح الإداري واحتياجاتها التدريبية، لما له من أثر إيجابي في الربط بين احتياجات الجهاز الإداري وما يمكن أن يتم التخطيط له في مجال التدريب.
 - 3- لابد أن تكون النظرة للتدريب شاملة لجوانب عديدة منها: التدريب على رأس العمل – التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة – التدريب الذاتي – التعريف بالبيئة وظروف العمل – معرفة الفجوة بين إمكانات الفرد ومتطلبات العمل. كل ذلك له دور فعال على جهود التطوير الإداري إذا تم النظر إليه نظره شمولية ومستمرة.
- 1.8.6 أوجه القصور في التدريب:

(1) العزاوي، (مرجع سابق)، ص 21

(2) المرجع السابق، ص 22

(3) المرجع السابق، ص 22 – ص 23

(4) آل زاهر، (مرجع سابق)، ص 106 – ص 107 (بتصرف)

إن أجهزة التنمية والتطوير الإداري ساهمت بشكل واضح في إعداد وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية التي ساعدت في تأهل بعض القطاعات المختلفة، ولكن هناك العديد من أوجه القصور في برامج التدريب في الوطن العربي بصفة عامة منها: (1)

1- التوجه النظري في برامج التدريب: إن التركيز على المنهج الأكاديمي النظري الذي تتبعه بعض أجهزة التطوير الإداري يعتبر من المعوقات التي تقلل من فعالية التدريب ، وقد قوى هذا الاتجاه النظري ثلاث اعتبارات:

- أن المدربين العاملين في المعاهد لم تتح لهم فرصة كبيرة للتجربة العملية حيث نالوا دراسات نظرية تخصصية خارج بلادهم وبالتالي فهم يميلون لهذا الاتجاه.
- عدم الاهتمام بالبحث الميداني وخاصة في التجارب الإدارية المحلية.
- الاستفادة القليلة من أساليب ووسائل التدريب المتنوعة.

2- القصور في تحديد الاحتياجات التدريبية: بمعنى أن تقوم أجهزة التطوير الإداري بتعميم وتنفيذ برامجها التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية قد يعتقد أنها مطلوبة ولكن يحدث عكس ذلك، نتيجة للاختيار العشوائي وهذا يعود إما لقلة الإمكانيات المتاحة لحصر الاحتياجات التدريبية أو لصعوبة عملية القيام بذلك النشاط في بعض البلدان.

3- عزوف القيادات الإدارية عن التدريب: وهذا يرجع إلى بداية نشأة أجهزة التطوير الإداري حيث كانت تقدم برامج تدريبية معينة تركز غالباً على الإدارات الوسطى والدنيا ، ولكن عندما حاولت في الفترات الأخيرة تقديم برامج تدريبية للقيادات العليا برزت المشكلة وأصبح هناك عزوف من قبل القيادات وهذا نتيجة للعديد من الأسباب منها:

- صعوبة إقناع كبار الموظفين بأهمية التدريب وخصوصاً إذا اخذ في الاعتبار الخلفية العلمية.
- كثرة أعمال كبار الموظفين نتيجة للمركزية الشديدة في الكثير من الأجهزة الحكومية.
- الحاجة إلى مدربين على مستوى عال من الكفاءة وهذه الفئة قد تكون قليلة في الدول العربية.
- ندرة المواد العلمية والحالات الدراسية مما يتطلب وقتاً طويلاً لإعداد حالات دراسية تتلاءم مع الواقع الإداري.

ثانياً: الاستشارات:

1.8.7 أهميتها:

تواجه المنظمات في القطاعين العام والخاص أثناء قيامها بأعمالها، العديد من المشكلات، سواء مشكلات في التنظيم أو الإجراءات أو مشكلات خاصة بشؤون الموظفين أو غيرها من المشكلات، والتي تتطلب إجراء الدراسات لها وتقديم التوصيات والحلول المناسبة، وهنا يأتي دور الاستشارات الإدارية، حيث يتولى المستشار الإداري مهمة إجراء الدراسات للتعرف على المشكلات التي قد تواجه المنظمة وتقديم الحلول المناسبة لحلها، مما يؤدي إلى تطوير المنظمة وتقديمها:

(2)

1.8.8 دور الاستشارات في التطوير الإداري:

إن عملية الاستشارة عملية مستمرة، وبالتالي فإن لها دور كبير في مجال التطوير الإداري ويتمثل في الآتي: (1)

- 1- التحليل والبحث العلمي للوصول إلى مفاهيم وقواعد ونظريات جديدة.
- 2- الاستشارات عملية تعليمية تقوم على موقف ايجابي مشترك للاستشاري والجهاز الإداري.
- 3- إن تكامل جهود التطوير من تدريب وبحوث واستشارة توفر تغذية هذه العناصر بعضها بعضاً، وهي متصلة وليست بمعزل عن العناصر الأخرى مثل تنمية وتطوير العاملين وتحسين مهارات العمل.
- 4- الاستشارة تسعى إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد العوامل الإستراتيجية القادرة على التغيير، حيث أن مشكلة الإدارة في الدول النامية تتمثل في ضياع التنسيق والتحديد الواضح للعلاقة بين المتغيرات المختلفة.
- 5- تزداد أهمية الاستشارة عن طريق تصدي المستشار لحل مشكلة معينة داخل الجهاز الإداري حيث أن فرق العمل تكتسب قدرات معينة خلالها مما يؤدي إلى التطوير مباشرة.
- 6- تقدم المساعدة المتخصصة في موضوع جوهري لا تستطيع الإدارة العليا التفرغ له لانشغالها أحياناً بالأعمال اليومية والتنفيذية.

1.8.9 المشكلات التي تواجه الاستشارات:

إن الاستشارات الإدارية لها أثر واضح في تنمية وتطوير الجهاز الحكومي إلا أن هناك بعض نواحي القصور والأخطاء التي كانت حجر عثرة لتحقيق مستوى الطموح المرغوب فيه ، ومن هذه المشكلات في الوطن العربي بصفه عامه ما يلي: (2)

- 1- عدم التحديد الواضح لموضوع الاستشارة: إن عدم التحديد الدقيق للاستشارة وعدم التقويم والمتابعة لنتائج هذه الاستشارة المقدمة ، كل هذا يصبح في النهاية عقبة في سبيل تحقيق نتائج الاستشارة الصحيحة.
- 2- عدم التكامل بين أنشطة التدريب والبحوث والاستشارات: إن جميع هذه الخصائص تشترك في كونها وسائل لتحقيق الهدف النهائي وهو زيادة الكفاءة والفعالية للإدارة ، لذلك لابد أن ينظر لها على أنها أجزاء مترابطة من نظام متكامل للتطوير وأي تغيير في جزء منها لابد أن يؤثر على باقي الأجزاء ومن ثم على النظام ككل.
- 3- عدم التكامل بين أنشطة التدريب والبحوث والاستشارات: إن جميع هذه الخصائص تشترك في كونها وسائل لتحقيق الهدف النهائي وهو زيادة الكفاءة والفعالية للإدارة ، لذلك لابد أن ينظر لها على أنها أجزاء مترابطة من نظام متكامل للتطوير وأي تغيير في جزء منها لابد أن يؤثر على باقي الأجزاء ومن ثم على النظام ككل.
- 4- قلة إقبال المؤهلين على مهنة الاستشارات: إن الإقبال على العمل الاستشاري قليل ، وهذا المجال يحتاج إلى مؤهلات علمية متخصصة وخبرة عملية ، كذلك المؤهلين في هذا الجانب غالباً ما يجدون فرصاً أكثر إغراء من العمل في حقل الاستشارات وخاصة النواحي المالية والمعنوية.
- 5- الإقبال على الخبرة الأجنبية في الاستشارة: بناء على قلة إقبال المؤهلين على مهنة الاستشارة أصبح هناك إقبال على الخبرة الأجنبية ومع ذلك لم تنجح الكثير من الخبرات الأجنبية الاستشارية ، بل أدى ذلك إلى وجود مشاكل إدارية وإعاقة التقدم في الإنتاج والخدمات.
- 6- غياب الطابع المؤسسي لجهود التطوير الإداري: وهذا يعني أن جهود التطوير والإصلاح الإداري في الدول العربية ترتبط بالشخص المسئول ورغبته في الإصلاح ، والنتيجة أن أكثر الاستشارات التي تظهر في عهد شخص مسئول غالباً ما تلغى إذا حل مسئول آخر مكانه.

7- الدور الهامشي للجامعات: ويقصد من ذلك أننا نجد في الدول العربية أن المنشأة الصناعية تفتقر إلى الكوادر المهنية المختصة وبذلك يبرز الاعتماد على الجامعات والخبرة الخارجية ، والملاحظ أن لدى الأساتذة خبرة في التنظير الفكري يقابله قصورا في متطلبات العمل الميداني ، كذلك نجد أن التركيز على الاستشارات في القرارات إنما هو تلميح بسيط وليس كافيا فليس هناك تشجيع للدارسين على العمل الاستشاري.

ثالثا: البحوث الإدارية:

1.8.10 إن للبحوث الإدارية أهمية كبيرة في التطوير الإداري ، وذلك يرجع لعدة اعتبارات منها: (1)

- 1- تعمل على كشف الحقائق من خلال المنهج العلمي الذي تتبعه
- 2- تعتبر الأبحاث الميدانية الجانب المهم في البحوث وذلك لأنها تساعد على تنمية المجموعات كما أنها تساعد على التنمية الثقافية لأعضاء المجموعة وتنشيط الأعمال بينهم.
- 3- إن البيانات التي يمكن جمعها عن طريق البحث الميداني هي الأساس لكل المعلومات التي تعتمد عليها كل الاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تقدمها وتنفذها أجهزة التطوير الإداري.
- 4- إن المعلومات التي تنتج عن البحث الميداني وما ينتج عنها من بدائل عملية هي الأساس لكل النشاطات الأخرى في أجهزة التطوير الإداري.
- 5- إن البحث التطبيقي العملي الذي يركز على المقومات المحلية يحد من الاعتماد على النظريات والمفاهيم الأجنبية.

1.8.11 أسس تطوير البحوث الإدارية:

إن عملية تطوير البحوث الإدارية لها العديد من الأسس منها: (2)

- 1- إجراء الدراسات البيئية والاجتماعية لربط الإدارة كجزء لا يتجزأ مع الدين والمجتمع، مما يشجع على بث الوازع الديني والأخلاقي والوطني وبالتالي احترام العمل والوقت والإخلاص لله سبحانه وتعالى ثم الدين والوطن.
- 2- التركيز في التعليم على أسلوب البحوث الميدانية لدراسة الأبعاد والمسببات المختلفة للظواهر.
- 3- تكثيف الجهود في البحوث العلمية للتمكن من دراسة الظواهر السلبية ومعالجة أسباب المشاكل والتخلف الإداري.
- 4- إجراء الدراسات المستقبلية لواقع الإدارة وما يمكن أن تتأثر به.
- 5- بث الوعي عند العامة من الناس وإثارة التفكير والتأمل عند الخاصة. وهذا يأتي عن طريق الجهد الكبير والملاحظ في البحث النظري والتطبيقي. وقد لاحظ عدد من الكتاب والمفكرين الأجانب أن البحوث لم تنل القدر الوافي من التركيز ، حيث أن هناك تجاهلا نسبيا لهذا المجال وليس انعدامه بالكلية وأيضا عدم تخصيص الموارد الكافية لهذا الجانب حيث أنه لم ينل إلا القليل من الاهتمام ، لذلك لابد على الحكومات القيام بأبحاث أكثر في مجال شؤون العاملين وتطوير طرق جديدة لتنمية مهارات العاملين التحفيزية والإشرافية.

1.8.12 الجوانب الرئيسية للتطوير الإداري المتعلقة بدعامات الإدارة:

إن الإدارة العامة المعاصرة تستطيع أن تنجح في التغلب على المشكلات التي تواجهها وتحقق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية وذلك عندما توفق في توظيف مجموعة من الدعائم الإدارية والتي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر فيما

تصل إليه الإدارة من نتائج، هذه الدعائم هي: الجانب التشريعي ، الجانب التنظيمي ، الجانب البشري ، الجانب المالي ، وسوف نستعرض هنا جوانب التطوير لكل دعامة (1)

أولاً: الجانب التشريعي:

يرى البعض من الكتاب أن من الأمور المهمة في التطوير الإداري هو البدء في تغيير القوانين والأنظمة واللوائح وتوضيح المسؤوليات وتقسيم الصلاحيات وذلك لكي تصبح عملية التطوير منسجمة مع التشريعات والقوانين. (2)

لذلك فإن من المتطلبات الأساسية للتطوير الإداري هو مراجعة القوانين القديمة وإصدار القوانين الجديدة أي الخوض في إجراءات تشريعية طويلة ، لذلك لابد على مسئولي التطوير أن يأخذوا في الاعتبار ما يلي: (3)

- 1- التقرير هل من الصائب تشريعاً تعديل المجالات التقليدية في القانون لتسهيل جهود الإصلاح والتطوير.
- 2- التحديد هل القانون يعتبر أداة للإصلاح والتطوير الإداري.
- 3- تحديد الظروف التي تجعل من القانون أداة مفيدة لعملية التطوير.
- 4- عدم المبالغة في مراجعة وإصدار القوانين التي تجري بصورة موازية لأهداف التطوير الإداري حتى لا ينظر للتطوير على أنه أداة للتحديث فقط.

ويرى البعض أن الأنظمة واللوائح لها دور كبير في التطوير الإداري إذا تخلصت من المشكلات التي قد تكون مقترنة بها سواء كان في مرحلة صياغة ووضع النصوص أو في المراحل التالية: (4)

وقد أورد بعض الكتاب عيوباً لهذا الجانب منها:

- 1- أن كثرة اللجوء للجانب التشريعي قد يكون فيه تعقيد للعمل الإداري وإرباك وعدم استقرار.
 - 2- قد يتبع الموظفين القواعد والقوانين إتباعاً حرفياً مما يسبب تعقيدات أخرى.
 - 3- عدم الاهتمام بمضمون ومحتوى العمل الإداري اهتماماً واقعياً.
- وبناء على ما سبق نجد أن الأنظمة والتشريعات سلاح ذو حدين ، حيث أنها أداة فعالة في عملية التطوير الإداري إذا أحسن وضعها واستغلالها ، في حين إذا كانت صياغتها غير دقيقة فإنها سوف تؤدي إلى استفحال المشاكل الإدارية: (5)

ثانياً: الجانب التنظيمي

إن الجانب التنظيمي يعتبر من أهم الجوانب الداعمة لجهود التطوير الإداري ، حيث أن هذا الجانب يركز على تطوير المنظمة بما فيها من إدارات وأقسام حتى تتمكن من خلق بيئة للمنظمة تسمح بالابتكار والتطوير.

وتنبع أهمية التنظيم من خلال الوسائل الأساسية لتطوير المنظمة ومن هذه الوسائل: (6)

- 1- إبراز وتطبيق فكرة النظام الفعال.

بمعنى أن التنظيم الإداري لكي يكون فعالاً لابد من توافر عدة شروط ، منها:

(1) آل زاهر، (مرجع سابق)، ص 92

(2) المرجع السابق، ص 92 (بتصرف)

(3) المرجع السابق، ص 93

(4) المرجع السابق، ص 93

(5) المرجع السابق، ص 94

(6) المرجع السابق، ص 94 - ص 96 (بتصرف)

أ- التوفيق بين أهداف العاملين الخاصة والأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها.
ب- أن يتم اتخاذ القرارات بالقرب من مصادر المعلومات بغض النظر عن موقعها على الخريطة التنظيمية.
ت- التعامل مع مشكلات الأفراد بأسلوب ومنهج علمي ومحاولة تضيق الفجوة بين مشكلات العاملين واحتياجات العمل.

ث- التعامل مع المنظمة كنظام مفتوح حتى يكون هناك نوع من التفاهم بين مكونات النظام.

ج- الاهتمام بالبحث والتطوير والاستمرار في ذلك.

2- إيجاد التوافق بين مصالح الإدارة العليا ومصالح المنظمة:

إن فعالية التنظيم ترتبط بشكل كبير بمدى اتفاق مصالح واستراتيجيات القادة مع مصالح التنظيم نفسه. وقد كان هناك اتفاق بين غالبية رجال الإدارة المعاصرين على أنه عندما تنشأ منظمة فإنه ينشأ معها أهداف لقادتها العليا وكذلك العاملين فيها ، بمعنى إذا لم يكن هناك تنسيق مسبق من قبل الأجهزة المسؤولة عن التطوير فإن جهود التطوير سوف تتعثر مما يسبب الكثير من المشاكل الإدارية المختلفة.

3- توصيف وتقييم الأعمال:

من فوائد عملية التقييم والتوصيف تحديد الأعمال وعدد شاغليها مما يؤدي إلى زيادة القدرة على توزيع الأعمال بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية ، كذلك تساهم عملية التقييم في تخطيط العملية التدريبية وتحديد الأجور العادلة ، كذلك التعرف على نواحي الخلل ومعرفة مدى سلامة أو تعقد إجراءات التطوير داخل الجهاز الإداري.

4- توافر نظام سليم للمعلومات.

مما يساعد على زيادة درجة الدقة والموضوعية خصوصا فيما يتعلق بعمليات التخطيط والرقابة مما يؤدي ذلك إلى تطوير الجهاز الإداري.

ثالثا: الجانب البشري:

يعتبر التخطيط للاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى البشرية من الجوانب المهمة للتطوير الإداري وذلك لأهمية القوى البشرية ومالها من دور كبير في تحديد كفاءة وفعالية الجهاز الإداري، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من مراعاة ما يلي: (1)

1- وضع الخطط والسياسات اللازمة لاختيار العناصر المتميزة وفق احتياجات المنظمة.

2- التنسيق بين المؤسسات التعليمية وأجهزة التطوير الإداري لكي يمكن وضع وتحقيق الاحتياجات التي تستوجبها قطاعات التنمية.

3- وضع وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية والتي تعمل على تنمية المهارات للقوى البشرية وتحقيق التعاون الايجابي والتكامل الهادف.

4- إيجاد سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الجدارة والمؤهل المناسب في اختيار هذه العناصر.

5- توجيه إجراءات الخدمة المدنية من اختيار وترقية لخدمة أهداف التطوير الوظيفي.

6- تحديد نوعية القوى البشرية العاملة والمطلوبة وتحديد الكيفية التي تساعد في تطوير القوى العاملة الموجودة.

7- إيجاد الحوافز والمزايا والظروف الملائمة للحصول على القوى البشرية المطلوبة وأيضاً الإبقاء على الكفاءات المطلوبة.

8- مراعاة ما يستحقه تطوير العاملين من وقت وجهد ومعرفة المعوقات التي تحول دون ذلك وكيفية التغلب عليها.

رابعاً: الجانب المالي:

إن الاهتمام بتطوير الجانب المالي هو الخطوة الضرورية لتحقيق كفاءة الإدارة ، لأنه لا بد أن تتسع الجوانب المالية حتى تتمكن الإدارة من إدخال التطوير المطلوب واستمراره ، بمعنى انه إذا توفر نظام صالح ومتطور للميزانية ونظم فعالة للمراجعة فان ذلك يؤثر ايجابيا على أساليب التطوير الإداري. ومن هذه الأنظمة: موازنة الأداء والبرامج: (1)

موازنة الأداء والبرامج: تتكون موازنة الأداء من النشاطات التالية: (2)

- 1- تصميم وتبني خطة نشاطات وبرامج خلال فترة محددة، وتشمل ما تحاول الإدارة عمله وكيف ولماذا ومتى.
 - 2- التمويل وتشمل ربط تكاليف البرامج بالموارد وتحديد حجم ونوع أداء المنظمة من الموارد المتاحة.
 - 3- التنفيذ أو الإنجاز وتعني إنجاز الخطة المعتمدة خلال فترة زمنية محددة وبالموارد المخصصة لتلك الخطة.
- وتركز موازنة الأداء على النشاطات وتحاول تجنب التداخل بين الوحدات الإدارية ، بينما تنظر موازنة البرامج إلى هدف الإدارة الحكومية (وليس النشاطات).

(1) آل زاهر، (مرجع سابق)، ص 97 – ص 98 (بتصرف).

(2) المرجع السابق، ص 100 (بتصرف)

(3) محمد، الإدارة العامة، ص 242 – ص 243

وقد ذكر الهيتي بأن التمييز بين موازنة البرامج وموازنة الأداء يكون كالتالي: (3)

- موازنة البرامج تحتوي على أهداف ووظائف الدولة على مستوى الوزارات والمؤسسات.
- موازنة الأداء تهتم بالمستويات التنفيذية في هيكل الدولة، أو كما تسمى (مستويات النشاط).

1.8.13 القيادة الإدارية في التطوير الإداري:

تعتبر القيادة الإدارية محوراً مهماً تستند إليه مختلف الأعمال في الجهة الإدارية في مجال حشد الطاقات وتقييم سلوك العاملين وتنسيق الجهود، ونحو ذلك مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى التطوير الإداري المطلوب (4)

أ- مفهوم القيادة:

هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة. والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين. (5)

ب- مفهوم القيادة الإدارية:

(1) آل زاهر، (مرجع سابق) ص 100، (بتصرف)

(2) محمد الإدارة العامة، ص 242 – ص 243

(3) الهيتي، الإدارة العامة منظور معاصر، ص 232

(4) السندي، آراء في الإدارة، ص 80

(5) مشهور (مرجع سابق)، ص 133

القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري⁽¹⁾

ت- سمات القيادة:

إن للقيادة الإدارية العديد من السمات ، منها: ⁽²⁾

1- القدرة على اتخاذ القرار: لابد على القائد الإداري أن تكون لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب.

2- الحكمة في التخطيط والتنظيم: فبعد اتخاذ القرار لابد على القائد الإداري من وضع خطة لتنفيذ القرار وهذه الخطة يجب أن تكون واضحة ودقيقة حتى يمكن تنفيذها.

3- الشجاعة للتصرف: قد يكون لدى القائد القدرة على اتخاذ القرارات ووضع الخطط المتميزة ، ولكن لن يستطيع تحقيق أهدافه إذا لم تكن لديه الشجاعة للتصرف ، بمعنى أن يمتلك القدرة على القيام بما يجب أن يقوم به.

4- القدرة على الإدارة: القدرة على الإدارة هي الأسلوب المنظم الذي يمكن القائد من تحقيق أهدافه ، ويتطلب اكتساب هذه القدرة اكتساب مهارات الإدارة واكتشاف خباياها، فالإدارة أداة من أدوات القيادة الجيدة.

ث- الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية:

حتى تكون القيادة الإدارية فعالة وقادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة لابد من توفر بعض القدرات المهمة في القائد الإداري والتي يمكن للقائد أن يتعلمها وينمها لتجعل منه قائدا فعالا، وهي: الفاعلية في اتخاذ القرارات ، والفاعلية في الاتصالات ، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير. ⁽³⁾

أولا: الفاعلية في اتخاذ القرارات.

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإداري ، وترجع أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأي منظمة إلى كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وسياسات واتصالات وغيرها ، حيث أصبح النجاح الذي تحققه المنظمة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. والفاعلية في اتخاذ القرارات تعني قدرة القائد- حين الاختيار بين البدائل المتاحة- على اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد ⁽⁴⁾

مقومات القرار الفعال:

إن القرار الفعال يقوم على الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة، ويقوم هذا الاختيار على وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير بأكبر البدائل ملائمة والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفه ويحقق أقصى عائد ، وبناء على ما سبق فإن اتخاذ القرار يعتمد على قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتم إلا إذا تم الاختيار نتيجة

(1) كنعان، القيادة الإدارية، ص 98

(2) مشهور، (مرجع سابق) ، ص 138

(3) كنعان (مرجع سابق)، ص 385 – 388 (بتصرف)

(4) كنعان (مرجع سابق)، ص 388 – 389 (بتصرف)

دراسة علمية وتقدير سليم للواقع ، أيضا أن يتم اتخاذ القرار بناء على نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه وليس بناء على نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية (1)

ثانيا: الفاعلية في الاتصالات.

إن الاتصال (وسيلة) وليس (غاية)، فهو يساعد في تسهيل العملية الإدارية ، ويساعد في إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية ، كذلك يساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والرقابة الإدارية وأيضا التوجيه الإداري (2)

شروط الاتصال الفعال :

للاتصال الفعال شروط أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة ، ومن هذه الشروط (3)

- 1- معرفة تامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير.
- 2- الثقة في مصدر الرسالة ، حيث أنه بدون هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها.
- 3- يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة ، فتساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عليها بعبارات عامة.
- 4- ينبغي اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة.
- 5- يفضل أن تعالج الرسالة موضوعاً واحداً مما يساعد في تسهيل عملية فهم موضوع الرسالة بدقة.

ثالثا: إدارة الوقت

إن فاعلية القائد تعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرته على إدارة وقته ، بمعنى قدرته على تحديد الموضوعات التي لها أولوية في التضحية بالوقت ومعرفة الأشخاص الذين يمكن أن يعطيهم من وقته أكثر من غيرهم، ونظرا لأهمية الوقت فقد أجريت العديد من الدراسات تركزت على معرفة كيف يقضي القادة الإداريون وقتهم، ومن هذه الدراسات دراسة أجراها الباحثان (كليك ودانيال) شملت (180) من كبار القادة في الولايات المتحدة الأمريكية في عدة منظمات إدارية، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج تفسر كيف يقضي القائد الأمريكي وقته. (4)

وأهم هذه النتائج: (5)

- 1- يقضي القادة 12 % من وقتهم في المتوسط في مقابلات المرؤوسين والزلاء والمستشارين، و 5% في التأكيد على فاعلية الأداء، و 2% في النشاطات الخاصة بشؤونهم الشخصية وعلاقاتهم الاجتماعية، و 4% في المراسلات الروتينية، و 15% في المراسلات الشخصية، و 30% في المكالمات الهاتفية ، والنسبة الباقية من الوقت يقضونها في نشاطات العمل الهامة مثل التحضير للمؤتمرات ، أو تخطيط برامج العمل.
- 2- مهما حاول بعض القادة من تنظيم وقتهم إلا أن هناك بعض الأمور التي قد تطرأ فجأة قد تتطلب اتصالا أو مقابلات ، مما يأخذ من وقتهم ، لذلك فالقائد الفعال هو من يستطيع أن يرتب أولويات الأعمال حسب الأهمية ويدرب معاونيه على انجاز الأمور البسيطة تلافيا لضباغ وقته في الجزئيات.

(1) كنعان، (مرجع سابق)، ص 389 – 390 ، (بتصرف)

(2) العلاق، الإدارة الحديثة ونظريات ومفاهيم، ص 299

(3) المرجع السابق، ص 310 – 311

(4) كنعان، (مرجع سابق) ص 410 – 411 (بتصرف)

(5) المرجع السابق، ص 412

وعلى ضوء الدراسات السابق ذكرها ، يمكن استخلاص ثلاث حقائق أساسية يمكن أن تكون أساسا لتحقيق فاعلية إدارة الوقت بالنسبة للقادة ، هي: (1)

أولاً: هناك تفاوت في أهمية الوقت بين القادة ، وقدرة القائد على الاستفادة من وقته تتحكم فيه عوامل مختلفة منها حجم المنظمة وطبيعة عملها وغيرها ، فحجم المنظمة له تأثير على كيفية استخدام القائد لوقته ، فكلما زاد حجم المنظمة كلما زاد الضغط على وقت القائد ، كما أن طبيعة العمل أيضا لها تأثير كبير ، فوقت وزير على رأس وزارة يختلف عن وقت مدير لشركة طيران مثلا.

ثانياً: أن وقت القادة محدد بساعات عمل معينة ، وهناك عوامل أخرى وأشخاص آخرون يتحكمون في هذا الوقت مما يجعل وقت القائد ليس ملكا خاصا له.

ثالثاً: أن فاعلية القائد في إدارة وقته تتطلب استخدام معظم وقته للعمل ، بمعنى أن يكون تفرغه في العمل على حساب الوقت اللازم له ولعائلته وعلاقاته الاجتماعية ، مما يسبب الكثير من الجهد والإرهاق. لذلك لابد على القائد من تقسيم وقته وتوزيعه حسب أهمية الأعمال حتى لا يكون هناك إفراط في استخدامه للوقت لصالح العمل على حساب صحته.

رابعاً: الإدارة بالأهداف

مفهوم الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة ، وهناك العديد من التعاريف ، منها أن الإدارة بالأهداف "أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة التي يرغب التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد ، وكذلك وضع معايير يمكن الوصول بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف". (2)

خامساً: إدارة التغيير

تعتبر عملية التغيير مطلب مهم في هذا الزمان ، لأنها السبيل لنمو وتقدم المؤسسات ، للوصول إلى آفاق جديدة ، ومساعدتها على الاستمرار ، وتحقيق النجاح في ظل عالم يتغير بسرعة كبيرة ، كذلك بالنسبة للأفراد فإن التغيير يساهم في إثراء الحياة العملية والشخصية لهم. (3)

بناء على ما سبق يمكن ملاحظة سلوك الأفراد والمؤسسات تجاه عملية التغيير من خلال الأساليب التالية: (4)

- أ- البقاء على الوضع الحالي: وتعني البقاء على ما نحن عليه وهو أمر مستحيل.
- ب- الاتباع: ويعني مجاراة التغييرات والعيش معها لضمان البقاء والاستمرار.
- ت- الاستباق: وهو معرفة ما هو مطلوب من تغييرات وإحداثها بصورة سريعة وذلك لتحقيق الأمان من ناحية والمخاطرة المحسوبة من ناحية أخرى.

(1) كنعان، (مرجع سابق)، ص 413 - ص 415 (بتصرف)

(2) عامر، الإدارة بالأهداف، ص 55 - ص 57

(3) العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ص 96 - ص 98

(4) العطيات، (مرجع سابق)، ص 97 - ص 98

وللوصول للنتيجة الصحيحة لابد من دراسة مستفيضة لعملية التغيير لفهم الأسباب التي تدعو إليه ، والمبادئ الأساسية لها، قبل البدء بتطبيق التغيير المطلوب. (1)

1.8.14 التطوير الإداري وتوظيف نظم المعلومات

ظهرت ثورة المعلومات منذ سنوات قليلة وهي ممثلة في تكنولوجيا المعلومات ، والحاسبات الآلية الحديثة ، ووسائل الاتصال اللاسلكية المتطورة ، وشبكة الانترنت. وقد أصبحت المعلومات العمود الفقري للمنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها. (2)

أولاً: مفهوم وطبيعة نظم المعلومات الإدارية

تعرف نظم المعلومات بأنها "مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي يمكن من خلال تنفيذها منظمة توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة". (3)

خصائص نظم المعلومات الإدارية:

إن لنظم المعلومات الإدارية العديد من الخصائص التي يجب أن تتوافر فيه ، فهو عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية ، هذه الأنظمة في حالة تفاعل وتداخل مع بعضها البعض ، وهي تعتبر أنظمة فرعية من النظام الكلي للتنظيم الإداري ، وهذا النظام الكلي يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية ، ولهذا النظام مدخلات وعمليات ومخرجات ، فالمدخلات هي عبارة عن مدخلات بشرية ومادية وتكنولوجية ، والعمليات يقصد بها التفاعل والترابط بين الأنظمة والسياسات والبرامج وغيرها ، أما المخرجات فهي عبارة عن ما تم تحقيقه من أهداف. (4)

الوظائف الرئيسية لنظم المعلومات:

هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها أنظمة المعلومات ، منها: (5)

1- القيام بجمع البيانات والمعلومات الضرورية ومن ثم تبويبها وتصنيفها وحفظها في مركز المعلومات لاستخدامها عند الحاجة إليها.

2- إنتاج المعلومات وهذه العملية يشترك فيها الإنسان والآلة وذلك لضخامة هذه المعلومات.

3- استخدام المعلومات في العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات.

ثانياً: أهمية المعلومات للمنظمات المعاصرة:

إن المعلومات لها دور كبير في مساعدة المنظمات على اتخاذ القرارات الرشيدة وذلك عن طريق استخدام المنهجية العلمية لاختيار بديل من بين عدة بدائل ، مع مراعاة اختيار البديل الذي يحقق المنفعة الأكثر للأفراد والمنظمات الإدارية ، أيضا استخدام أنظمة اتصالات فعالة ، وإلغاء الأنماط التقليدية يساعد على مواكبة التطورات والمستجدات المحيطة.

(1) العطايات، (مرجع سابق) ص 98

(2) آل سعود، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، ص 217 (بتصرف)

(3) صابر، نظم المعلومات الإدارية، ص 8

(4) آل سعود، (مرجع سابق)، ص 219 - ص 220

(5) المرجع السابق، ص 220 (بتصرف)

إن نجاح أي منظمة يرجع بدرجة كبيرة إلى استخدام المعلومات في كافة الوظائف الإدارية مع الأخذ في الاعتبار بأن اختلاف خصائص المعلومات يؤدي على اختلاف استخداماتها ، حيث أن المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات التخطيط الاستراتيجية تعتمد على المعلومات التنبؤية المفاجئة والتي تحصل عليها المنظمة من مصادرها الخارجية ، أما بالنسبة للمعلومات اللازمة للرقابة التشغيلية مثلا فهي تعتمد على المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من مصادرها الداخلية.

(1)

ثالثا: حاجة المنظمات الإدارية السعودية المعاصرة إلى المعلومات

هناك العديد من العوامل التي تبين أهمية المعلومات بالنسبة للمنظمات الإدارية المعاصرة ، منها أن التغيرات السريعة في القوى السياسية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها لاها يمكن تحقيقها إلا بتوافر معلومات دقيقة وحديثة عنها ، أيضا نجد أن التغيرات في قوانين بعض الدول العربية تؤثر على المملكة كالقوانين الخاصة بتصدير العمالة الوافدة إلى المملكة ، أيضا التغيرات الاجتماعية المحلية في أنماط الحياة تؤثر في القرارات التي تتخذها بعض المنظمات والمؤسسات الحكومية ، لذلك لابد من توفير المعلومات الدقيقة والسريعة ، أيضا نجد أن علاقة المنظمات مع بعضها وتعدد أنشطتها يتطلب ضرورة التنسيق والمتابعة من خلال شبكة معلومات حديثة ومتطورة ، كما أن سوء الخدمة المقدمة من بعض الأجهزة الحكومية يرجع إلى سوء الاتصال وعدم توافر معلومات كافية ودقيقة في الوقت المناسب ، مما يؤدي ذلك إلى إهدار للموارد والأموال المخصصة لتنفيذ هذه الخدمات. وبناء على ما سبق نجد أن المعلومات هي مصدر أساسي ومهم للعمليات الإدارية والتنظيمية ومنها تنطلق خطط التطوير والتحديث.

(2)

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

إن تطوير الموارد البشرية يعتبر أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين.

(3)

1.9 ماهية الأداء:

إن الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه ، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال.

(4)

1.9.1 مفهوم الأداء:

هناك العديد من التعاريف للأداء منها أنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين.

(5)

كما يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عبارة عن "عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها ، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل.

(6)

(1) آل سعود، (مرجع سابق)، ص 220 - ص 222 (بتصرف)

(2) المرجع السابق، ص 222 - ص 223 (بتصرف)

(3) البرادعي، تنمية المديرين في تقييم أداء العاملين، ط 1، ص 63

(4) آل سعود، (مرجع سابق)، ص 73

(5) المرجع السابق، ص 74

(6) آر مسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، ط 1، ص 101

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى ، ولذلك ذكر "سليمان" بأن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل، هي: ⁽¹⁾

الأول: الدافع الفردي على العمل.

الثاني: مناخ العمل

الثالث: القدرة على العمل.

- الدافع على العمل: إن الدافع يقصد به "مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد ، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين". ⁽²⁾ ونظرا لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها ، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم. ⁽³⁾
 - بيئة العمل (مناخ العمل): إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها ، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها ، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات، وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية ، والبيئة المحلية ، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة ، لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة. ⁽⁴⁾
 - القدرة على أداء العمل: على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وقد ذكر عاشور بأن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول ، والخصائص الشخصية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء ، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة ، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله. ⁽⁵⁾ "ولكن لم يستطع علماء الإدارة الاتفاق على محددات الأداء لصعوبة ذلك عمليا، وعليه فهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات للأسباب التالية": ⁽⁶⁾
- أ- يختلف أداء فئة معينة من العاملين عن أداء فئة أخرى ، وبالتالي فليس بالضرورة أن محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات أداء الفئة الأخرى.
- ب- كما إن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة أن تكون هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.
- ت- لعوامل البيئة الخارجية أثر في تحديد محددات الأداء.

(1) آل سعود، (مرجع سابق)، ص 75 - 76

(2) المرجع السابق، ص 76

(3) المرجع السابق ص - 76

(4) المرجع السابق، ص 76 - 77

(5) المرجع السابق، 77 - 78

(6) المرجع السابق، ص 78

1- معدلات الأداء: إن تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء ، وقد يعتبر معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وذلك حسب العادات والتقاليد السائدة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة. وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء والتي تؤدي إلى وضوح في توقعات العاملين إلا أنها قد تجعل العاملين يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة. (1)

1.9.3 تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء لم يعد يقتصر هدفها الأساسي على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم ، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده ، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم وتحفيز العاملين وأيضاً إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة. (2)

أ- مفهوم تقييم الأداء: هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء ، منها أنها "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة الممنوحة به". (3)

كما عرف تقييم الأداء بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية ، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل". (4)

ب- أهمية تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أدائه، وتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية: (5)

- الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- تقييم المشرفين والمديرين: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها ، واقتراح نظام حوافز معينة.
- تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.

ت- أهداف تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين رئيسيتين هما: (6)

(1) آل سعود، (مرجع سابق)، ص 79

(2) المرجع السابق، ص 79 - ص 80 (بتصرف)

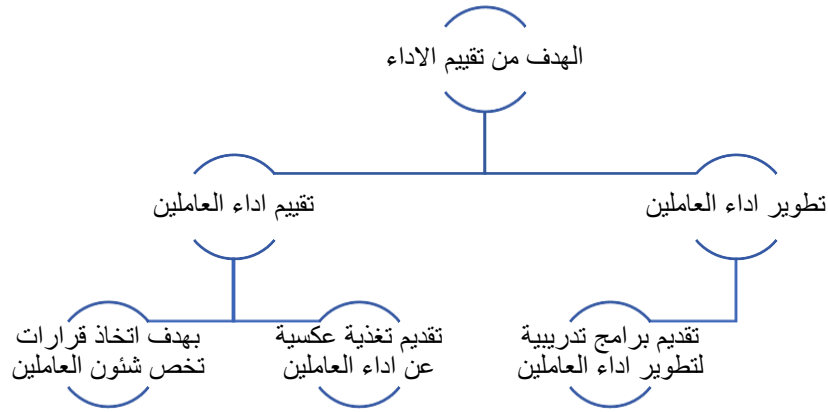
(3) صالح، إدارة الموارد البشرية، ط 1، ص 137

(4) زويلف، إدارة الافراد، ط 1، ص 188

(5) الهيتي، (مرجع سابق)، ص 265 - ص 266

(6) البرادعي، (مرجع سابق) ، ص 63

الشكل التالي يوضح جناحي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين



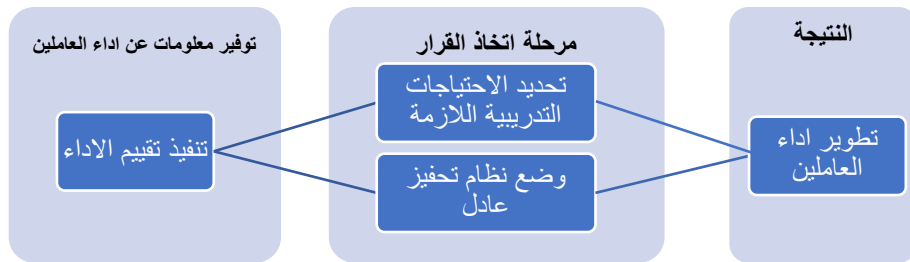
(الشكل-1) الهدف من تقييم الاداء

المصدر: البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ص 63

(1) التقييم: حيث يتم تقييم أداء العاملين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية ، كترقية العاملين ، أو نقلهم ، أو منح العلاوات السنوية. أيضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم إطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

(2) التطوير: حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة ، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي (1)

ويختلف الباحث مع ما ذكره الكاتب بأن "من أهداف تقييم الأداء التقييم"، وذلك لمخالفته للمنطق العلمي فكيف للتقييم أن يهدف للتقييم؟! ووضع الباحث الشكل المقترح التالي لتوضيح اهداف تقييم الأداء.



(الشكل - 2) الهدف من تقييم الاداء

ث- أهداف تقييم الأداء الثانوية: ذكر الدكتور صالح أن عملية تقييم أداء العاملين لها أهداف عديدة منها: (2)

(1) تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية ، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة عمله ، وبالتالي تستطيع الإدارة بناء على ذلك وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

2) وضع نظام عادل للحوافز: حيث أن نتائج عملية التقييم تبين الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته ، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل بها حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عل ، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة. أما البرادعي فقد ذكر بأن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين ، هما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم ، وبناء على ذلك فإن أهداف التقييم هي كالتالي: (1)

- أ- إنشاء نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل.
- ب- إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم ، ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم ، مما يؤدي إلى:
 - مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.
 - تحسين الاتصال بين المشرفين والعاملين ، وتقوية العلاقة بينهم.
 - زيادة التعاون بين المشرفين والعاملين لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- ت- تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين ، إذ يؤدي إلى:
 - معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
 - يساعد ذلك على المحافظة على مستوى عال ومستمر للكفاية الإنتاجية.
- ث- تقييم الاستعداد للترقية وتفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور.
- ج- تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء.
- ح- التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز.
- خ- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- د- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

2- فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد ، إحدى سياسات الإدارة العامة نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان. ومن أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها: (2)

1) الروح المعنوية

عند شعور العاملين بأن جهدهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة فإن جواً من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم، كما أن تقديم العلاوات والترقية وغيرها يتم بناء على تقييم موضوعي وعادل وبالتالي خلق الثقة لدى الرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. وكل ذلك يدفع العاملين للقيام بأعمالهم بروح معنوية مرتفعة.

2) إشعار العاملين بمسؤولياتهم

عندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج هذا التقييم سياترّب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه وتجاه العمل ، وبالتالي سيبذل المزيد من الجهد لتأدية عمله على أحسن وجه.

(3) وسيلة لضمان عدالة المعاملة

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن يحصل كل فرد على ما يستحقه من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل.

(4) الرقابة على الرؤساء

إن عملية تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية وذلك عن طريق نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

(5) تقييم سياسات الاختيار والتدريب

إن عملية تقييم الأداء تساعد في الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين ، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعه ، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى ، يعتبر هذا دليل على صحة وسلامة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم ، ها وأيضاً تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين من.

1.9.4 الأداء والتحديات العالمية

إن ظهور العديد من التحديات العالمية المتمثلة في التطور التقني ونظم المعلومات والاهتمام بالبيئة المحيطة والعمل الجماعي ، أدت إلى زيادة الحاجة إلى مهارات إدارية قادرة على الأداء المتميز وزيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية والجودة والتحسين المستمر للأداء ، لذلك لابد على المنظمة من الأخذ في الاعتبار بعض العناصر التي تساعد في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة ⁽¹⁾ و من هذه العناصر مايلي: ⁽²⁾

1- التحسين المستمر: إن مسؤولية التحسين لا تقع على عاتق المدير فقط، وإنما هي مسؤولية جميع العاملين بالمنظمة وجمهور المستفيدين من خدمات المنظمة وذلك من خلال فهمهم ما يحيط بالمنظمة من مستجدات وتحديات، كما أن التحسين المستمر يتطلب تطوير كافة الأنظمة وأساليب الأداء في المنظمة، وزيادة قدرة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات. ⁽³⁾ وهناك مجموعة من المقومات التي تساعد في تحقيق التطور المستمر ، منها: ⁽⁴⁾

- أ- تعزيز القيم الأساسية الثابتة للمنظمة وذلك لتحقيق الاستقرار والتحسين المستمر.
- ب- اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات مع تحفيزهم ومتابعتهم.
- ت- أن يكون التحسين مكوناً حيوياً من إستراتيجية العمل بالمنظمة.
- ث- بناء اتجاهات ايجابية لدى القادة والعاملين تدفعهم إلى التطوير والتحسين المستمر.
- ج- تحديد أهداف التحسين في الأداء.
- ح- تصميم برامج تدريبية لكافة العاملين وذلك لأن التدريب المستمر للعاملين يساهم في تحقيق التحسين المستمر.

خ- تسجيل أي تحسينات تحصل في الأداء ، والتغلب على المشكلات التي تحول دون تحقيق المطلوب.

د- المتابعة المستمرة لأراء العاملين والمستفيدين الخاصة بالتحسين والتطوير.

ذ- الاستخدام الأمثل لجميع موارد المنظمة المادية والبشرية.

(1) آل سعود، (مرجع سابق)، ص 86

(2) المرجع السابق، ص 88

(3) المرجع السابق، ص 89 (بتصرف)

(4) المرجع السابق، ص 90

وبناء على ما سبق فإن المنظمة لكي تضمن الأداء المتميز لابد عليها من تحسين وتطوير خططها وسياساتها وإجراءاتها بصورة مستمرة.

2- استثمار الوقت: يوجد ارتباطاً وثيقاً بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال ، وتنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها ، والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة.

ويشير أحد الباحثين إلى أن من أكبر أسباب ضياع أوقات المديرين وموارد المنظمة هو غياب الرؤية الإستراتيجية والأهداف والقيم الثابتة أو ضعف الالتزام بها ويضاف إلى ذلك غياب التخطيط السليم وغياب توزيع المهام والمسؤوليات وتنظيم الأعمال، وغياب التفويض المنظم للسلطات والمسؤوليات، وتدني مستوى الأداء، وعدم المعرفة بكيفية إدارة الوقت واستثماره. إن استثمار الوقت هو تجسيد للإدارة الفعالة، حيث أن استثماره يساعد في التخلص من مضيعات الوقت، ويساعد أيضاً في البدء في الأعمال المطلوب إنجازها حسب الأولوية، وتفويض بعض الأعمال للمساعدين، لذلك يجب استخدام الوقت بحكمه. (1)

المبحث الثالث: إدارة التطوير الإداري في شركات القطاع الخاص

1.10 تطوير الكفاءات والافصاح عن التدريب

أعلنت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عن قرارٍ يحرص علي تطوير الكفاءات البشرية والافصاح المناسب عن أنشطة التدريب في منشآت القطاع الخاص، صدر القرار برقم الصادر 3568 وتاريخ 1445/01/07 هـ والذي يلزم المنشآت بالافصاح عن بيانات التدريب السنوي وفقاً للدليل الاجرائي حسب حجم المنشأة. (2)

1.11 يحتوي الدليل الاجرائي علي: (3)

هدف الإفصاح عن بيانات التدريب: يهدف الإفصاح إلى رفع جودة البيانات في سوق العمل وتوفير مؤشرات التدريب على المستوى الوطني بما يمكن الوزارة من إصدار التشريعات والمحفزات الملزمة، مما يساهم في تحسين أداء وإنتاجية الأفراد والمنشآت.

(1) آل سعود، (مرجع سابق)، ص 91 – ص 93

(2) صورة القرار الوزاري <https://www.hrsd.gov.sa/sites/default/files/2023-08/19082023.pdf>

(3) الدليل الاجرائي لقرار الإفصاح عن بيانات التدريب (نفس الرابط السابق)

يجب على كل منشأة لديها (٥٠) عامل فأكثر توثيق البيانات التالية على منصة قوى سنوياً الإفصاح عن بيانات التدريب للعام الحالي وتشمل:

- أ- عدد المتدربين الذين أكملوا التدريب حسب الفئة العاملون) والطلاب والخريجون الباحثون عن عمل السعوديون، وغير السعوديين. من الفئات نفسها
- ب- متوسط ساعات التدريب للعامل
- 1.13 الهدف من القرار

يهدف القرار إلى رفع جودة وكفاءة برامج التدريب لدى منشآت القطاع الخاص للمساهمة في تعزيز قدرات وكفاءة العاملين لديها واستدامة فرص التطور والنمو، حيث تسعى الوزارة من خلال القرار إلى توفير مؤشرات واضحة لبيانات التدريب على المستوى الوطني وتحسين أداء وإنتاجية القوى العاملة، بالإضافة إلى تحقيق نتائج البرنامج الوطني لتحفيز القطاع الخاص في تدريب العاملين وتزويدهم بالمهارات المطلوبة في سوق العمل. (2)

1.14 الرسالة

تحقيق مستويات عالمية الأداء في التطوير الإداري لمواكبة التوجهات المستقبلية، وفي إطار العادات والتقاليد المحلية. وتقديم خدمات لجميع قطاعات الجامعة المختلفة، والقطاعات الحكومية والخاصة، عن طريق تقديم دورات تدريبية، واستشارات، ومقترحات تنموية عالية الأداء. (3)

1.15 الأهداف التنفيذية لإدارات التطوير الإداري بمنشآت القطاع الخاص:

- 1- انشاء إدارة للتطوير والتدريب الإلكتروني والحضوري بالمنشآت.
- 2- توفير الخطط وتطوير البرامج التدريبية بالتعاون مع الأقسام العلمية المعنية بما يحقق أهداف الإدارة.
- 3- تقديم الدعم المستمر لمنسوبي المنشأة للاستفادة من خدمات التطوير والتدريب.
- 4- دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المنشأة بالتعاون والتنسيق مع قطاعات الشركة
- 5- اقتراح الخطط والبرامج اللازمة للتدريب في ضوء الأنظمة واللوائح والاحتياجات التدريبية الفعلية.
- 6- تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع المرشحين للتدريب المحدد حسب الخطة.
- 7- متابعة المتدربين أثناء التدريب وإعداد تقارير دورية عن سير تدريبهم ثم تقييم النتائج وتبليغ إلى قطاعات المنشأة

1.16 الأهداف الإستراتيجية لإدارة التطوير الإداري

- 1- تهيئة وتطوير الكوادر الإدارية والفنية بالمنشأة
- 2- رعاية التجارب الإبداعية الجديدة في مجالات التطوير والتنمية الإدارية
- 3- خلق روح المنافسة والابداع
- 4- رفع كفاءة العاملين
- 5- تشجيع الاعمال الجماعية والانسجام
- 6- رفع الرقابة الشخصية واحساس المسؤولية لدى الفرد.

(1) صورة القرار الوزاري عبر الرابط (<https://www.hrsd.gov.sa/sites/default/files/2023-08/19082023.pdf>)

(2) المصدر الرابط (<https://www.hrsd.gov.sa/knowledge-centre/decisions-and-regulations/regulation-and-procedures/18082023>)

(3) المرجع السابق

تقوم الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي كما يلي:

- المنهج الوصفي: حيث يتم عرض الظواهر كما هي موجودة في الواقع، وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دوراً أساسياً فيها.
- المنهج التحليلي: حيث يتم تحليل المعلومات التي تم جمعها من مصادرها المختلفة ، ووضع الحلول المناسبة لها.

أدوات الدراسة:

يستخدم الإستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بسيطة من حالة الدراسة والتي تشمل الموظفين والاداريين في **شركات القطاع الخاص** ، كما تستخدم الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع موضوع الدراسة و تحقق الأهداف المطلوبة.

حدود الدراسة:

- الحدود الجغرافية: تم إجراء هذه الدراسة في **شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض**.
- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على الموظفين والاداريين في **شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض** باختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية.

المراجع:

أ- كتب:

- 1- أرمسترونج ، ميشيل (٢٠٠٤م) المرجع الكامل في تقنيات الإدارة. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- 2- الأشعري، أحمد (٢٠٠٠م) مقدمة في الإدارة الإسلامية. جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 3- الأعرجي ، عاصم(1995م) دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، ط ، ١ عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 4- بدوي ، أحمد زكي (1989م) معجم مصطلحات العلوم الإدارية .بيروت : دار الكتاب اللبناني.
- 5- البرادعي ، بسيوني (2008م) تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين. مصر : ايتراك للنشر والتوزيع.
- 6- حسين ، فايز (2009م) سيكولوجيا الإدارة العامة ، ط ، ١ الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 7- حنفي، عبد الغفار (1997م) أساسيات إدارة المنظمات .الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- 8- زويلف ، مهدي (2003م) إدارة الأفراد ، ط ، ١ الأردن : مكتبة المجتمع العربي.
- 9- آل زاهر ، علي (2000م) سياسات التطوير الإداري بالمملكة .جدة : مركز النشر العلمي.
- 10- السنيدي ، عبد الله (2005م) آراء في الإدارة ، ط ، ٢ الرياض: مكتبة الملك فهد.
- 11- آل سعود ، سعود (2008م) الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، ط ، ١ الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 12- صابر ، محمد (2007م) نظم المعلومات الإدارية ، ط ، ١ الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 13- صالح ، محمد (2004م) إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 14- الصيرفي ، محمد (2006م) التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 15- عامر ، طارق (2009م) الإدارة بالأهداف، القاهرة : مكتبة زهراء الشرق.
- 16- العبيدي، قيس (1997م) التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ .الإسكندرية: مطابع رويال.
- 17- العزاوي ، نجم (2009م) جودة التدريب الإداري .الأردن: دار إلنازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 18- عصفور ، محمد (2009م) أصول التنظيم والأساليب ، ط ٥ ،الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 19- العطيات ، محمد (2006م) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، ط ١ ،الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 20- العلاق ، بشير (2008م) الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم .الأردن : دار إلزوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 21- كنعان ، نواف (2009م) القيادة الإدارية ، ط ١ ،عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 22- محمد ، موفق (2007م) الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامجية الحكو ، ط ١ ،الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 23- مشهور ، ثروت (2010م) استراتيجيات التطوير الإداري ، ط ١ ،عمان: دار أسامه للنشر والتوزيع.
- 24- الهيتي ، صلاح (2009م) تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر .الأردن : دار إلزوري العلمية للنشر والتوزيع.

ب-ورقة بحث في مؤتمر:

-السبيل، عبد الله (١٤٢٤هـ، ربيع أول) التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية. بحث مقدم لندوة: الحكومة الإلكترونية التي ينظمها المعهد العربي لإنماء المدن بالتعاون مع بلدية مسقط .وزارة الشؤون البلدية والقروية : المملكة العربية السعودية.

ج-رسائل علمية غير منشورة

- 1- برناوي، محمد (١٤١٥هـ). تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- 2- حميد، عبد المحسن (١٤٢٢هـ). أثر ضغوط العمل على الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- 3- خياط، حنان (١٤٢٩هـ). دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- 4- آل زاهر، علي (١٤١٤هـ). سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية. رسالة
- 5- ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز

د – منشورات وقرارات حكومية:

- 1- القرار الوزاري برقم الصادر 3568 بتاريخ 1445/01/07 الصادر من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية <https://www.hrsd.gov.sa/knowledge-centre/decisions-and-regulations/regulation-and-procedures/18082023>
- 2- الدليل الاجرائي لقرار الإفصاح عن بيانات التدريب <https://www.hrsd.gov.sa/knowledge-centre/decisions-and-regulations/regulation-and-procedures/18082023>