



جامعة الفلوجة / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة العامة

المرحلة الرابعة

مادة التطوير الإداري

محاضرة التطوير الإداري

مدرس المادة: أ.م.د. ياسر لطيف

قسم الإدارة العامة - المرحلة الرابعة - مادة التطوير الإداري - المحاضرة (٢)

مفهوم التطوير الإداري

- ❖ هو عملية منظمة واعية لتطوير الموارد البشرية داخل المنظمة بهدف تحقيق أهدافها واستراتيجيتها
- ❖ هو فعالية موجهة ومصممة لتحسين أداء المديرين الحاليين وتؤمن تهيئة مديرين المستقبل وتحقق فهماً أفضل للعمل الإداري
- ❖ هو عملية مخططة تهدف إلى زيادة الفاعلية الإدارية للمنظمة عن طريق العملية الإدارية الهادفة إلى تغيير وجهات نظر العاملين للتأثير على سلوكهم الإداري وأداءهم لإعمالهم
- ❖ وظيفة استشارية يقدم من خلالها كل ما من شأنه إحداث التغيير إلى الأفضل، ولهذا يمكن القول بأن مهمة التطوير الإداري لا تقتصر على إدارة بذاتها، ولكنها مهمة كل موظف يعمل في التطوير الإداري لأنها مهمة الجميع، والكل مسؤول عنها، لذلك يطلق على التطوير الإداري بأنه وظيفة جماعية.

اهمية التطوير الإداري يحتل موضوع متزايدة ومتجدده في وقتنا الحاضر بصورة خاصة و تتجسد هذه الأهمية النقاط التالية:

١- التطوير الإداري وخطط التنمية

إن عملية التطوير الإداري ملازمة لعملية التنمية القومية و مرتبطة بها والتفاعل معها بتأثير إيجابي متبادل بسبب أن نجاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية مقترن بوجود جهاز إداري كفؤ قادر على تحقيق أهداف خطط التنمية القومية

٢- تطوير الإداري واتساع دور الدولة

ان تحول و تعاضم دور الدولة من دولة تقليديه حاميه او حارسة إلى دولة تنمية وتطوير الزيادة والتوسع في مهامه التقليدية وقيامها بمسؤوليات ومهام تنموية جديدة متبني التخطيط اعتبار كوسيلة لترشيد سياستها وجهودها الإنمائية والتطويرية

٣- التطوير الإداري والتغيرات السريعة في أهداف المجتمع

تزايدت أهمية التطوير وبرزت نتيجة لتغيرات الأهداف العامة للمجتمع وتزايدت شمولية وعمق هذه التغيرات وتناقص محدودية أجهزتها الإدارة حكومية

٤- التطوير الإداري ومظاهر التخلف الإداري

ازدادت الحاجة الى التطوير الاداري في الدول النامية لأن أجهزة هذه الدول الإدارية الحكومية تعاني من حالات تخلف لا تتناسب مع ما تسعى إليه دول من تقدم اقتصادي وتطور حضاري وجاء التطور الإداري هنا للحد من مظاهر التخلف الإداري والقضاء عليها

٥- التطوير الإداري و ردم الفجوة بين الدول النامية والدول الصناعية المتقدمة

ان استمرار وتراكم الحالات التخلف في الدول النامية لفته طويله هدي الى توسيع فجوة بين الدول النامية والصناعية وجاء التطوير الإداري في ردم هذه الفجوة ما برزت الحاجة لذلك التطوير

٦ - التطوير الإداري و تعامله مع المتغيرات

يعتبر التطوير الإداري أسلوب يحاول تحقيق تحسينات متعددة فهو يتضمن تحسين وتقوية الدافعية والإنتاجية وجودة العمل والرضا الوظيفي و فريق العمل وحل الصراعات والقضاء على العوامل العناصر السلبية وهذا ما زاد التطوير الإداري فوائد واهميه

٧- اضافته الى ما ذكرناه للتطوير الإداري أهمية باعتباره مجموعة معارف على المستوى النظري والفكري ويعطي المعرفة الإدارية والمرونة والحركة المطلوبة

أهداف التطوير الإداري

١- أهداف التطوير الإداري على المستوى القومي :

- ✚ تنمية الموارد البشرية
- ✚ ايجاد جهاز اداري كفوء وفعال
- ✚ تنمية وتطوير قدرات الجهاز الاداري للدولة
- ✚ ملائمة الجهاز الاداري للمتغيرات
- ✚ العمل الجاد للقضاء على التخلف
- ✚ ردم الفجوة بين الدول النامية والدول المتقدمة
- ✚ زيادة الفهم والادراك للعمليات الادارية المنجزة
- ✚ تنمية وتطوير المهارات والمفاهيم والاساليب
- ✚ تنمية الوعي لدى المجتمع بأهمية التنمية
- ✚ تنمية وتطوير البناء التنظيمي والوظيفي
- ✚ توفر الامكانيات المادية والتكنولوجية للعمل الاداري
- ✚ تبسيط النظم واساليب العمل الاداري

٢- أهداف التطوير الإداري على مستوى المنظمة أو الوحدة الإدارية :

- ✓ تهيئة الظروف داخل المنظمة لاجل دفع النمو والتطوير
- ✓ مد المنظمة بعوامل النشاط والحيوية
- ✓ خلق عملية مستديمة للتجديد والتطوير
- ✓ خلق مناخ ملائم داخل المنظمة يعالج المشاكل
- ✓ رفع مستوى الفهم العام والتفكير الاداري لدى العاملين
- ✓ تنمية قدرات العاملين الادارية
- ✓ تهيئة العقول الادارية لمواجهة التطور المستقبلي
- ✓ التأثير بسلوكيات العاملين بما يتوافق مع اهداف المنظمة
- ✓ تطوير قدرات العاملين على تحليل وتشخيص المشكلات
- ✓ بث نوازع الرضا وخلق رغبة التغيير
- ✓ خلق مناخ من الثقة المتبادلة بين العاملين

ثالثاً : مداخل التطوير الإداري

✚ المدخل التقليدي التجريبي والخطأ و يتضمن هذا المدخل عدد من المداخل الفرعية أهمها مدخل التدريب الإداري مدخل الاستشارات الإدارية مدخل الأبحاث الإدارية وتمثل هذه المداخل البدايات لأعمال التطوير الإداري التي سارت عليها معاهد ومراكز التنمية الإدارية في مراحل مشوا الأولى وهناك مداخل تقليدية أخرى حدثت عليها بعض التغييرات وهي: مد صلاحية الخدمة الحكومية التبسيط ، فك القيود ، اللامركزية ، التحديث

✚ المدخل الحديث البحث العلمي

- الكشف عن الاوضاع الادارية السائدة وتحليلها
- تحديد وتشخيص المشكلات و مظاهر التخلف الإداري
- تحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة المسبب للتخلف الإداري
- اكتشاف أساليب التطوير والمقارنة بينهما اختيار افضلها وأكثرها تناسبا
- متابعة التغيير وتقويم النتائج
- وهناك خمسة مداخل جذريه التطوير الإداري هي
- تقليص حجم العمالة الحكومية
- إعادة الهندسة
- إعادة الهيكلة
- الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال
- التمكين

ولتحقيق عملية التطوير الإداري لا بد من توافر جميع مكوناتها الأساسية :

(١) الإرادة السياسية: والتي تتلخص في رغبة الجهات العليا في هذا التطوير حيث تشكل هذه الإرادة المحرك الأساسي لهذه العملية.

(٢) العنصر البشري: وهو العنصر الأهم في عملية التطوير والذي تعود إليه مام التطبيق والتنفيذ الأمر الذي يتطلب أن تكون الأطر مؤهلة تأهيلاً جيداً يتناسب مع متطلبات عملية التطوير.

(٣) القوانين والأنظمة: والتي تشكل القاعدة الرئيسية التي تركز عليها عملية التطوير ولا بد لأن تكون هذه القوانين والأنظمة مناسبة وتسمح بالقيام بتحديث أساليب العمل وتبسيط الإجراءات.

(٤) التقانات الحديثة: وتعني إدخال هذه التقانات واعتمادها في تنفيذ أعمال المؤسسات واستخدامها بشكل يسمح بتأمين تحقيق أمثليه الأنشطة.

(٥) المرحلية: حيث لا بد من اتباع خطوات مرحلية وذلك بهدف التمكن من تقييم ما تم إنجازه والربط بين المراحل المختلفة وفق خطط زمنية محددة قابلة للتحقيق.

الفرق بين التطوير والتحسين والتغيير

التطوير:-

التطوير المبني على أساس علمي يؤدي حقا إلى التحسن والتقدم والازدهار، ومن هنا يمكن القول بأن التطوير يستلزم التغيير بينما التغيير قد يؤدي أو قد لا يؤدي إلى التطوير..

التغيير:-

التغيير عامة هو التحول من حال الى حال والتغيير في المنظمات أو التغيير المظمي يعنى التحول أو التنقل أو التعديل من حال الى حال آخر.

كما يعرفه عبدالباري درة بأنه " عملية أذخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي . وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها

هناك فرق بين التحسين والتطوير في المنظمات، إذ أن التحسين هو نوع من أنواع التغيير التلقائي الذي تقوم به إدارة المنظمة والعاملين بصفة دورية وتلقائية. أما التطوير فيجب أن يكون على أساس خطة متكاملة لتغطية جميع جوانب الضعف وجميع المتطلبات طبقاً لبرنامج زمني معين، ومتماشياً مع الأسس الرئيسية للتطوير.