

تمهيد:

منذ الثمانينات كانت حركة إصلاح عالمية في الإدارة العامة تجري بقوة كانت الحركة عالمية بمعنيين، الأول انتشرت في جميع أنحاء العالم فوصلت إلى أمم تشمل منغوليا و السويد و نيوزلندا و الولايات المتحدة، و الثاني لقد كانت كاسحة في مجالها استخدمت الحكومات إصلاح الإدارة لإعادة تشكيل دور الدولة و علاقاتها بالمواطنين .

لقد كانت الحركة مدهشة لأن عددا من الدول اتخذت جدول أعمال الإصلاح في مدة قصيرة و لأن الاستراتيجيات الأساسية متشابهة ،على العموم لقد تجسدت في ست خصائص جوهرية الإنتاجية،التحول إلى أسلوب السوق،التوجه للخدمة ، اللامركزية المسؤولة عن النتائج ، السياسة. إن توجه عدد كبير من الحكومات لتحويل الإدارة العامة و تغييرها يعود لعدة عوامل اقتصادية ، سياسية و اجتماعية بالإضافة إلى العوامل المؤسسية و في الواقع إن حركة الإصلاح للإدارة العامة العالمية جزء من نقاش أساسي حول الحكم ،فالفترض الضمني هو أن حكومة القرن الماضي لن تستطيع مواجهة مشكلات القرن الذي يلي بصورة فعالة ،ماذا يجب على الحكومة أن تفعله؟كيف يمكن تحقيق هذه الأهداف؟ ما هي القدرة التي تحتاج إليها لفعل ذلك بصورة ناجحة؟ كيف يمكن تقليل عدم ثقة المواطن و التغريب؟

إن النظرية الجديدة أو التوجه الجديد في علم الإدارة يطلق عليه عدة مصطلحات "إعادة ابتكار الحكومة " و الذي هو في الواقع "هندسة إعادة البناء التنظيمي (الهندرة) .لقد جاءت الحكومة الأمريكية إلى حركة إصلاح الإدارة متأخرا كثيرا عن حكومات ويستمنستر و زيادة على ذلك ،عندما بدأت إدارة كلينتون حملة لإعادة ابتكار الحكومة في الولايات المتحدة كانت مسيسة بشكل كبير ،حيث لامست الإصلاحات الكاسحة أجزاء كثيرة من الحكومة و بسرعة أكبر من الإصلاحات في أماكن أخرى، ومن جهة ثانية بسبب الصراع السياسي الذي ولدته.

لقد ركزت الإصلاحات في سلوك البيروقراطية أكثر من تحويل النسيج الأساسي لبنية الحكومة و طوائفها بعد انتخابات الرئاسة في سنة 1992 ألزم الرئيس بيل كلينتون الإدارة لإعادة اكتشاف الحكومة و هي إستراتيجية لجعل الحكومة أذكي و أقل كلفة و أكثر فاعلية ، و كلف نائب الرئيس آل غور لقيادة هذا المجهود و كرس غور انتباهها فريدا لهذا العمل .

و أصبحت إعادة ابتكار الحكومة الخطوة الأخيرة لحركة إصلاح الإدارة الأمريكية العنصر الهام الثابت في السياسة الاتحادية في القرن العشرين .

لقد أثارت جهود غور ردود أفعال مختلفة بشكل لافت للنظر وقد رحبت الإدارة بإعادة الابتكار على أنها "خلق حكومة تعمل بصورة أفضل و تكلفة أقل «ورفض ساخرون من الجهد لأنه بدون معنى و زعموا أنه خطر على الديمقراطية<sup>1</sup>.

وهنا يطرح التساؤل: ما المقصود بإعادة ابتكار الحكومة و الذي هو في الواقع هندسة إعادة البناء التنظيمي أو التصميم و الهندسة الإدارية أو ما يعرف بالهندرة ؟  
**ماهية التطوير التنظيمي وأهميته :**

يعني التطوير التنظيمي بأقصى تعاريفه بأنه ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه المنظمة .

يتميز مفهوم التطوير و التغيير التنظيمي بأنه مفهوم واسع و عام ذلك لأنه من الصعب وجود برنامجين متشابهين من برامج التطوير التنظيمي و ترجع عمومية هذا المفهوم إلى اختلاف الفلسفة و الأسلوب الذي يتم به تطبيق المبادئ السلوكية المتضمنة فيه و للتبسيط سنورد التعريف التالي الذي يركز على الملامح الأساسية للتغيير و التطوير التنظيمي :

"التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين و على الأخذ بالحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة و على التدخل من طرف خارجي و على التطبيق العملي للعلوم السلوكية"<sup>2</sup>

إن حجم المطالب المتزايدة تدعو للتوجه نحو التطوير التنظيمي لأن السؤال الذي يطرح هو لماذا التطوير التنظيمي ؟

هناك مجموعة من العناصر التي نعزوها كسبب لقيام التطوير التنظيمي و التي من بينها :

1. ظهور المنظمات الخدمية
2. تناقص في الموارد الطبيعية
3. التقدم التقني (التكنولوجي)
4. تغير النظرة اتجاه العنصر البشري
5. التفاعل بين البيئة و النظام الإداري
6. حتمية التغيير<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -دونالد ف. كيتل، ثورة الإدارة العامة العالمية، (ترجمة: محمد شريف فرح)، الرياض:العبيكان، 2003، ص 43-44

<sup>2</sup> أحمد ماهر، التنظيم "الدليل العملي لتصميم هياكل و الممارسات التنظيمية"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 586

<sup>3</sup> محمد الصبري، التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008، ص 22

### أهمية التطوير التنظيمي:

تتمثل أهمية التطوير في الجوانب التالية :

1. دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما و نوعا و تقليل هدر المواد.
  2. تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها و الارتقاء بسلوكها و إذكاء الإبداع و القدرة على الابتكار و مجارات قدرات المتفوقين .
  3. توفير المناخ الملائم و بيئة متوازنة و مجارات المشكلات أو الطوارئ و مواجهة نقاط الضعف في الإدارة .
  4. الاستفادة من التطورات و الاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى .
  5. العمل على تكامل أهداف التنظيم و المجتمع و العاملين
- أي أن التطوير التنظيمي يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة و لإصلاح متطلبات المنظمة البيئية و الثقافية و الاجتماعية ، و لتثبيت القدرة على حل المشكلات و التجديد المستمر في المنظمة من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة و استغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة.

خصائص التطوير التنظيمي :

1. أنه برنامج مخطط للتغيير.
2. أنه جهد بعيد المدى.
3. يتعلق بمهمة التنظيم.
4. موجه إلى حل المشاكل.
5. برامج التطوير التنظيمي ذو طبيعة عملية.
6. إن مجهودات التطوير التنظيمي موجهة أساسا نحو المجموعات .
7. تركز برامج التطوير التنظيمي أساسا على تغيير الاتجاهات و السلوك.
8. يركز التطوير التنظيمي على مفاهيم التجربة في التعلم .
9. الاستمرارية و المشاركة.
10. أنه يقوم على أساس النظرية و التطبيق السليمين .
11. أنه يركز على التحسين .
12. أنه يعكس استخدام منهج التنظيم .
13. أنه جزء عضوي من عملية الإدارة.

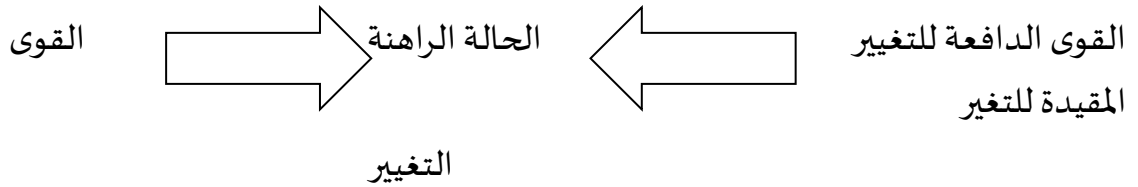
### ماهية التغيير وعناصره :

لعل التغيير كظاهرة حياتية مرتبطة ارتباطا وثيقا مع الزمن إلا أن إخضاع هذه الظاهرة للبحث العلمي و الضبط و التجريب و لوظائف الإدارة المختلفة يساعد إلى حد كبير في السيطرة على اتجاه التغيير و مداه وكيفية حدوثه و يصبح عندها التغيير مبرمجا كوسيلة تارة و هدفا تارة أخرى و يصبح شكل التغيير و مداه ووقت حدوثه ضمن إمكانياتنا و أسير إرادتنا و إجراءاتنا نفرضه و لا يفرض علينا و نقرر حدوثه في الوقت و المكان المناسبين.

إن المنظمات بمختلف أنواعها و طبقا لنظرية النظم هي نظام مفتوح متفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر و يؤثر فيها و لذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون و انما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار و البقاء و التكيف و التأقلم أي الملائمة بينها و بين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها .

### ما هو التغيير :

هو عبارة عن توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين مختلفين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة ونتيجة للتفاعل بين هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة<sup>1</sup>



### قواعد ومبادئ التغيير :

1. تغيير الماديات بمعدل أسرع من الأفكار.
2. كلما كانت التغييرات قليلة الحجم كلما أمكن قبولها بمعدل أسرع .
3. تزداد فرص نجاح التغيير إذا توفر فريق عمل من الاختصاصيين.
4. يتفاعل الأفراد مع التغيير و يزداد قبولهم له كلما أتيحت لهم فرصة أكبر لمناقشة و التحاور بشأنه.
5. لكل تغيير ثمن

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي - مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم . عمان : دار الفكر ، 1993، ص 245

6. كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية كلما كان استعدادهم للتغيير أكبر.
7. كلما كانت التغييرات قليلة الحجم كلما كان قبولها بمعدل أسرع.
8. كلما كان التغيير لا يهدد مصالح الآخرين كلما كان أكثر قبولاً لديهم.
9. نقد العملية التغييرية و معرضة بعض جوانبها ظاهرة يستحسن الاستفادة منها و عدم إجهادها.
10. كلما كان التغيير مجرباً كلما كان أدهى لقبوله<sup>1</sup>

### مستويات التغيير:

هناك أربع مستويات للتغيير هي :

1. المعرفة: وهي أن يتم التعرف على الفكرة أو المشروع التغييرى و أبعاده المختلفة و جوانبه المتعددة.
2. التوجيه: و هنا لا بد من الاقتناع بالتغيير حتى يصبح لدى الفرد توجيه إيجابى و حماس لهذا التغيير.
3. السلوك الفردي: و هو ذلك السلوك الذى يدل على الإيمان بالتغيير و الاقتناع به و الإصرار على تحقيقه.
4. السلوك الجماعى حيث تتباين المجموعة فكر التغيير و المطالبة به و العمل بمقتضاه و من ثمة يصبح التغيير سلوكاً جماعياً<sup>2</sup>.

التطوير و المفاهيم المرتبطة به:

### التطوير الإدارى:

يعبر مفهوم التطوير الإدارى عن "التحسين المستمر فى أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية فى العمل و علاج المشكلة التى تظهر و دعم القدرات الإدارية" و يتضح من هذا التعريف أن هناك افتراضاً علمياً أو صريحاً بأن مقومات الإدارة أو أسسها تعتبر سليمة من حيث أسس انتقاء العاملين و نظم العمل و أنماط تقييم الأداء... الخ و أن المشكلة تتمثل فى ضرورة استحداث أمور بسبب المستجدات يجب مواكبتها بشكل جيد مما يستدعى التغيير الذى يكون جزئياً و فى المجالات المستجدة التى لم تكن محل الاهتمام لأنه لم يكن لها دواعى و لكنها حاجات تظهر بالتدرج و مع التطورات

محمد الصيرفى، إدارة التغيير. الإسكندرية: دار الفكر الجامعى، 2008، ص118

دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير، (ترجمة تحية السيد عمارة). القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، 1995، ص22

### الإصلاح الإداري:

"هو كل العمليات الهادفة إلى إحداث أجهزة الإدارة في الدولة بما في ذلك الأفراد و المعدات و الوسائل إعدادا علميا يجعل تحقيق الدور الاستراتيجي في الجهاز أمر ليس ممكنا فحسب و لكن أمرا اقتصاديا كذلك " وهو يستهدف أساسا تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة و فعالية ، ومن خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين وقيم العاملين بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة العامة كخدمة أولا ومن ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية و التشريعية لإحداث التغييرات السلوكية وثبيتها ، ويعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية و الاجتماعية و الثقافية باعتبارها مقومات المناخ الضروري للنجاح تلك التغييرات . ولا يعني ذلك تقرير مبدأ أن التدرج في جهود الإصلاح غير مفيد ولكن للتأكيد هنا على ضرورة وجود إستراتيجية و رؤية شاملة تتناول مختلف الجوانب و لا تقتصر على جانب واحد لان التركيز على النواحي السهلة مثل إجراء التغييرات الهيكلية و إعادة التنظيم لن يكون فعالا بل قد يراكم التخلف الإداري عن طريق استبدال التغيير اللازم بالتغيير السهل ذلك لان تكامل الجهود المتعلقة بالإصلاح مسألة ضرورية وقد تؤدي تجزئتها إلى تعقيد جهود الإصلاح وتعثر فعاليته و إلى تحويل الأساليب إلى غايات .

### إعادة الهيكلة :

يشير مفهوم إعادة الهيكلة إلى العمليات و الجهود الهادفة لتحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية ، وذلك من خلال توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة ، و نمط العلاقات و الاتصالات فيما بينها ، و نمط التبعية الإدارية وذلك بهدف الحد من تداخل الاختصاصات و الحيلولة دون الازدواجية في العمل و تحقيقا لدرجة أكبر من التعاون و التجانس فيما بينها

### التحديث الإداري :

يشير هذا المصطلح إلى الوسائل و الأساليب و نمط الثقافة التنظيمية التي تتبناها الدول النامية و التي تماثل تلك الأساليب و الوسائل الموجودة في الأنظمة الإدارية في الدول المتقدمة و تنطلق هذه الجهود من افتراض أن هذه الوسائل و الأساليب المنقولة حيادية لا تحمل قيم الدول و لا تتطلب بالضرورة نقل الخصائص السياسية و الاجتماعية و الثقافية لتلك الدول

### التنمية الإدارية :

يشير هذا المفهوم إلى الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث إعداد القوى البشرية و حجم الهياكل الإدارية .

التحليل الإداري : هو تلك الجهود المبذولة في مراجعة الهياكل الإدارية و الأساليب الإدارية للجهاز الإداري للتأكد من كونها تخدم الأغراض التي أنشأت من أجلها المنظمة <sup>1</sup>

---

محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص(14-17)<sup>1</sup>