

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

التنمية الإدارية

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري - السداسي الخامس

إعداد الدكتورة:

- نجاح يحيى باي

أستاذ محاضر "أ"

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة

مقدمة:

تعتبر التنمية الإدارية بوصفها عملية تطوير وتحديث دائم ومستمرّ للعملية الإدارية من خلال توظيفها لمخرجات التطور العلمي والثورة التقنية ركيزة أساسية، من ركائز تفعيل الأداء والارتقاء بالعمل الإداري، من مجرد تسلسل تنظيمي وفق إجراءات تنظيمية تتكرر بشكل دوري إلى بناء ثقافة تنظيمية شعارها التجديد والتحديث المستمرين، مع استشعار كلّ التطورات والتغيرات الحادثة في البيئتين الداخلية والخارجية، بناءً على تفعيل دور القيادة التشاركية التحويلية التي تتجاوز إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات، إلى نماذج العمل وفق الفرق التشاركية المنهجية والمدرّبة والمتخصصة بما يتلائم مع متطلبات تحقيق الأهداف المسطرة.

لا تنحصر عملية التنمية الإدارية على مجرد الإصلاح الذي يخصّ الهياكل والموارد البشرية والمادية والذي ينتهي بالانتهاء الاختلالات وإصلاحها، كما تتجاوز التطوير الحاصل على مستوى الأساليب والقوانين التنظيمية وإعادة هندسة العمليات الإدارية إلى مقارنة شاملة للتفعيل الدائم للأداء، مع الحرص على تحقيق الرضا الوظيفي وإشراك العاملين في كل التغييرات التي تحدث على مستوى التنظيم، وبما يعزز الحس النقدي والابتكاري الإبداعي للموظفين مع تنمية المواطنة التنظيمية الداعمة لتطبيق استراتيجيات التطوير الشامل تماشياً مع ما يعرف بالإيكولوجيا المعلومات للمنشأة المعتمدة على العلم.

المحور الأول

البنى الفكرية للتنمية الإدارية

المحور الأول: البنى الفكرية للتنمية الإدارية

عرف الإنسان منذ القدم عراقيل تنظيمية ومشاكل تسييرية عرقلت وصوله الآمن لأهدافه، لذلك عمل طوال الوقت على ابتداع أفضل الأساليب وأنجع الطرق للأداء المتميز والفعّال، إلا أنّ الانطلاقة الجدية والفعلية لعلم الإدارة والتسيير بدأت مع ظهور الثورة الصناعية بأوروبا وما صاحبها من حاجة إلى التنظيم والدراسة الفعلية لأفضل الأساليب وأنجع الطرق لحلّ المشاكل التنظيمية والتجاوب مع التعقيدات الوظيفية للتصنيع والانتقال من النشاط الزراعي البسيط إلى النشاط الصناعي الأكثر تعقيدا، لذلك ظهرت حركة التطوير التنظيمي مع مجموعة من رواد الإدارة.

باعتباره أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي وفقا لتدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية بهدف زيادة فعالية المنظمة ويشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه، من أمثال رونالد ليبت R.Lippitt، كينيت بيني K.Bennie، كورثن لوين K.Lewin، وغيرهم الذين أسسوا مخربا تدريبيا عام 1946 ثم بعدها ظهر مركز ماساشوتس للتكنولوجيا ثم بعدها المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات في أمريكا عام 1947¹، والذي أطلق برنامج "تدريب الجماعات" في أمريكا، كما اهتم الفكر الإداري بالتنمية الإدارية لما توفره من أساليب حديثة في الحصول على القوة الفعلية اللازمة لزيادة الإنتاج وتدريب الأفراد ومهاراتهم، ناهيك عن الترشيح في استخدام الأموال وتحقيق الفائض في مشاريع تنمية تساهم في تجميع رأس المال المادي والبشري، وبذلك أصبحت التنمية الإدارية علما مستقلا له أهميته في مختلف العلوم وأصبحت تدرس كعلم متخصص في مختلف جامعات العالم.

بعد الحرب العالمية الثانية برزت الحاجة إلى دراسة الموارد البشرية وطرق التأثير على سلوكيات الأفراد وتوجيهها نحو غايات وأهداف محددة ومع تطور المدرسة السلوكية

¹ كامل برير، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2006، ص 17.

انتعش الحقل الأكاديمي بدراسات وبحوث تحاول فهم السلوك البشري ومحاولة تدريبه وتوجيهه، والعلوم الإدارية. وعلى غرار باقي العلوم قد استفادت من هذا التوجه في بناء أطر ونظريات تحاول تدريب وتأهيل العاملين من مشرفين ومديرين ومستشارين في كل من القطاعين العام والخاص، بغية الحصول على الجودة والتميز والتفوق الإداري.

أولاً: تعريف التنمية الإدارية Administration Development

يعرف معجم الإدارة على أنها عملية مستمرة وشاملة تهدف لاجداث تغيير إيجابي في الأطر والعلاقات والتشريعات، وأنماط السلوك الإداري التي تأتي استجابة للتغيرات البيئية والمجتمعية المحلية والدولية، وتتطلب التنمية الإدارية وضع خطط هادفة لتطوير الجهاز الإداري في الدولة لرفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق تعديل الهياكل التنظيمية بما يلائم أهداف التنمية وحاجاتها كتبسيط نظم العمل وإجراءاته وتطوير المفاهيم والاتجاهات وأنماط السلوك والمهارات لإشباع الحاجات الحالية والمتطلبات المستقبلية التي تقتضيها متطلبات خطط التنمية الشاملة (سياسية، اجتماعية، اقتصادية وثقافية)¹، فهي بناء وتحديث مستمر للهياكل والنظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل²، من خلال اعتماد استراتيجيات ومداخل للتغيير التنظيمي Strategies Approaches to change الذي يعتبر بالأساس معنى بتغيير المجالات (موضوع التغيير)، كيفية إحداث التغيير والجهة المستهدفة من التغييرات.³

¹ إبراهيم بدر، شهاب الخالدي، معجم الإدارة، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 180.

² مرضي عبد العزيز محمود، التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، سلسلة عالم الفكر، مجلة 20، عدد 2، الكويت، 1989، ص 8.

³ زيدي عبوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص 77.

حيث صنف الكاتب ليفيت مداخل للتغيير التنظيمي تعنى بالتغيير الهيكلي والتقني وتغيير الأفراد وتغيير الأعمال على اعتبار أن المنظمة محطة تفاعل بين الهيكل التنظيمي الأعمال والتقنيات والناس¹، كما تعرف التنمية الإدارية أيضا على أنها:

- استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه وللمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسيع قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل.²
- عملية واعية وهادفة تتجلى في القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والأطر والأساليب والوسائل الإدارية وبلورة الأهداف مختلف مجالات الحياة والربط العضوي للمؤسسات الحكومية والاجتماعية وتوفير المناخ الملائم للتعاون والتنسيق بينها لرفع كفاءة ومردودية النظام الإداري لمواجه متطلبات التنمية الإدارية، الاقتصادية والاجتماعية.³
- هي جميع مجهودات التطوير الإداري عن طريق التدريب، الاستشارات والبحوث الميدانية والتكنولوجية، المعلومات والاتصالات، وكذا الحكومة الالكترونية والتشريعات الفعالة لتحقيق توازنات بين أصحاب المصالح المشتركة في المجتمع والعاملون المتعاملون، المديرون، أصحاب الأموال، الحكومة، النقابة، البيئة، المجتمع.⁴
- العمل على تنمية المنظمة من خلال الارتقاء بالمهارات الإنسانية مع التركيز بصفة خاصة على الجوانب السلوكية.⁵

¹ زياد عيوي، المرجع السابق، ص 78.

² فضل الصباح الفضلي، "مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 34، العدد 4، الرياض، 195، ص 64.

³ شمس الدين شمس الدين، فلسفة التنمية الإدارية، مجلة الاقتصاد، عدد 36، دمشق، 1989، ص ص 37-44.

⁴ فريد راغب النجار، التنمية الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعة، 2007، ص 23.

⁵ يوسف عيسى حسن الصابري، إدارة التنمية: رؤية شمولية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المعهد الدولي للعلوم الإدارية، مجلد 1، عدد 1961، ص 165.

- من خلال ربطها بالأداء المؤسسي وسبل تطويره كونه "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متنوعة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.
- هي عملية تدخل هادف لتطوير الجهاز الإداري الذي يدير ويدفع عملية التنمية، لأنها حجر الزاوية في الخطط التنموية الشاملة للدولة.
- هي نتيجة الربط بين فعالية البيروقراطية bureaucratic effectiveness وقدرة الدولة state capacity، حيث يرى timothy besley وآخرون في دراسة أن البنية البيروقراطية الفعالة تعتبر من لبنات التنمية، فهي ليست فقط إصلاحا داخليا بل هي بنية إستراتيجية لدولة قادرة على تقديم الخدمات، تنفيذ السياسات التنموية وضمان المساواة.¹ أما في الأدبيات الحديثة للدولة والتنمية فقد اعتبرت البيروقراطية مؤشرا على مقدرة الدولة على فرض منطقتها على المجتمع بشرط أن تكون منغرسه بمعنى Embedded Autonomy متصلة بالمجتمع، أي القطاع الاقتصادي تحديدا لكن في نفس الوقت ليست خاضعة للمصالح الضيقة (جماعات الضغط) والتي تمنع التنفيذ الجيد للسياسات العامة.
- إن التنمية الإدارية مرتبطة ببناء الثقة بين الدولة والمجتمع، حيث يتولد الامتثال الطوعي الذي يعزز قدرة الإدارة على تنفيذ السياسات بسهولة، وهو ما يعرف بالشرعية الاجتماعية التي تجعل التنمية الإدارية أكبر من مجرد هيكل بيروقراطي بل نظام علاقات متكامل.²
- أما من منظور قوة الدولة وقدرتها على التأثير في المجتمع (State Capacity) تعتبر التنمية الإدارية وسيلة لترقية إحدى مؤشرات الحكامة الرشيدة وهي البيروقراطية الفعالة القادرة على فرض القانون، تنفيذ سياسات وتقديم الخدمات، ومن ثم بناء دولة الثقة بين الدولة والمواطن.

¹ J.Besley, Bureauercracy and Development, NBER workin paper series, 2021, p 25.

² Ibid, p 27.

كما حاولت المنظمات الدولية ربط التنمية الإدارية بآليات الإصلاح والحوكمة، وكذا اعتبارها حلقة وصل بين الخبرة والسياسة فقد عرفتها الأمم المتحدة على أنها: "السياسات، القواعد، الإجراءات، الهياكل التنظيمية، الموارد البشرية...."¹.

أما منظمة التعاون والتنمية (OECD) فتري أن التنمية الإدارية تعني تعزيز قدرة الحكومة على التكيف مع التحديات العالمية والأزمات الكبرى والطلب المتزايد للمواطنين.² بمعنى أن المنظمة تركز على تحسين حوكمة القطاع العام لتحقيق التنمية الشاملة. وهو نفس ما ذهب إليه ايسنستاد Eisenstad حين أكد أن التنمية الإدارية هي كل التحديثات على الجهاز الإداري والتغيير المستمر للسلوكيات التنظيمية استجابة للمطالب والاحتياجات البيئية المتزايدة والجديدة، بمعنى أن اسنستاد لم يحدد نماذج جاهزة لتحقيق التنمية الإدارية بقدر تأكيده على ضرورة إحداث تغييرات دائمة ودورية للجهاز البيروقراطي داخل الدولة استجابة للتطورات البيئية الداخلية والخارجية وفي التأكيد على علاقتها بالتنمية الشاملة، فقد تناول العديد من الباحثين جدلية تأثير البيروقراطية على التنمية أو تأثير التنمية على البيروقراطية والجهاز الإداري ككل ومن أحدث الدراسات التي تناولت هذا الموضوع دراسة بيتر افانس Embedded Autonom, peter evans الاستقلالية المنغرسه والتي حاول من خلالها تأكيد الدور المحوري للبيروقراطية والجهاز الإداري في إنجاح التنمية الشاملة بشرط أن تكون على توافق مع المجتمع أو كما أطلق عليها هو الاستقلالية المنغرسه بمعنى التوافق والاتصال مع المجتمع في سبيل إنجاح التنمية مؤكدا أنه يجب على الجهاز الإداري أن يكون متصلا مع الجماعات وبخاصة الجماعات الضاغطة، وهو بذلك يقدم تعريفا للتنمية

¹ World, public Report on responsive and Accountable public, 2015, Governance/ united

على الرابط: Ntons

<https://www.undp.org>

² OECD public Governance Reviews OECD على الرابط:

<https://www.oecd.org> برنامج بناء القدرة الإدارية

الإدارية الفعالة من خلال ربطها بالواقع الاجتماعي والاقتصادي لكن ليست خاضعة -حسبه- للمصالح الضيقة التي تحاول عرقلة السياسات العامة لصالح مصالحها الفئوية.¹

- التنمية الإدارية هي: "بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل".²

- التنمية الإدارية هي استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مروضيه وللمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل.³

- التنمية الإدارية هي: "عملية واعية وهادفة تتجلى في القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والأطر والأساليب والوسائل الإدارية، وبلورة الأهداف في مختلف مجالات الحياة والربط العضوي للمؤسسات الحكومية والاجتماعية، وتوفير المناخ الملائم للتعاون والتنسيق بينها لرفع كفاءة ومردودية النظام الإداري لمواجهة متطلبات التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية".⁴

- التنمية الإدارية هي: "مصطلح يشتمل جوانب اقتصادية واجتماعية وثقافية، وقد ظهر لمواجهة المشاكل وإيجاد الحلول الملائمة، وهي تعنى بالأساس تقدم الإدارة في الاتجاه المرسوم من قبل المجتمع لذلك فالتنمية الإدارية هي عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية

¹ البنك الدولي ؟ thiagscot project Vincenzo-D.Maro, David-Evans-stitikhemani,

² مرضي عبد العزيز محمود، التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، سلسلة عالم الفكر، مجلة 20، عدد 2، الكويت، 1989، ص 8.

³ فضل الصباح الفضلي، "مراحل العملية التدريسية المدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية"، مجلة الإدارة العامة، مجد 34، عدد 4، الرياض، 1995، ص 164.

⁴ شمس الدين شمس الدين، فلسفة التنمية الإدارية، مجلة الاقتصاد، عدد 36، دمشق، 1989، ص ص 37-44.

للجهاز الإداري كما ونوعا وفي كافة المجالات لتتناسب مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات المطلوب توزيعها على المجتمع.¹

فالتمتية الإدارية يمكن اعتبارها الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة الحكومية في تحقيق الأهداف من خلال مشاركة الأجهزة الإدارية في تحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كون الاقتصاد يحتاج إلى إدارة واعية، مسؤولة وقادرة على إدارة واستثمار مشاريع التنمية وفق أساليب وإجراءات إدارية ومستوى تكنولوجي ملائم، وأخذ عامل البيئة المحيطة من خلال علاقتها وتداخلها وترابطها مع التنمية الاقتصادية والاجتماعية السياسية والاقتصادية.²

فالتمتية الإدارية لها جوانب سياسية واجتماعية وتنظيمية وكذلك فنية، أما الجوانب الإنسانية فينظر لها من منظورين منظور فردي وآخر جماعي، فالجانب الفردي يعني وجود أفراد قادرين على القيام بالأعمال على أحسن وجه أما الجانب الجماعي فيكون من خلال توفر فريق عمل متكامل من القادة تتوفر لديهم القدرات والكفاءات والعلاقات الإنسانية الجديدة، في حين أن الجوانب الاجتماعية تضم حسن استغلال وتنمية الثروات المحلية البشرية والمادية، والعمل على إتباع حاجات الأفراد والرفاهية، والسعي إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، إذ لابد من توافر هذه الظروف مجتمعة بحيث أن غياب عنصر من العناصر البيئية اللازمة يؤثر بالضرورة على الأداء، حيث أن كفاءة الإدارة والمدير تتلشى إذا كانت اللوائح وإجراءات العمل غير مناسبة وغير واضحة، وأن روح الإبداع والابتكار تضمر مع غياب فريق عمل يشجع على التعاون والرغبة في الإنجاز.³

¹ موسى اللوزي، "التمتية الإدارية"، الأردن، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 38.

² المرجع نفسه، ص 40.

³ بلال حلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 290.

ثانيا: التنمية الإدارية وإدارة التنمية

تعرف إدارة التنمية على أنها تلك الإدارة المنوط بها تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، على اعتبار أن التنمية هي عملية مجتمعية لن تتحقق دون وجود إدارة تقوم عليها، تتعدد وتندرج في مستوياتها، من الإدارة السياسية في رأس الدولة إلى الإدارة العامة في الوزارات والدواوين إلى إدارة المشروعات والمؤسسات العامة والخاصة، فهي بذلك مجمل النشاطات الإدارية المخططة والمدروسة المتعلقة بالتغيير والتطوير والتحديث بغية الارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية، والاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والإمكانات المادية في سبيل تحقيق التنمية الشاملة، ومن خلال التعريف يتجلى تركيز إدارة التنمية على وضع الأهداف وتحديد الأولويات فيما تركز التنمية الإدارية على دراسة وتطوير أساليب العمل وإجراءاته وهي بذلك تستخدم كل البنى الفكرية للإدارة العلمية والنظريات السلوكية في تطوير الأنظمة والقوانين والهياكل، والإجراءات واتخاذ القرارات دون إهمال الجانب الإنساني في زيادة الكفاءة فهي بذلك نقطة تحول من الاهتمام بالوسائل والأساليب إلى تدقيق وفحص وتحليل الأهداف والغايات والتوصل إلى معانٍ جديدة للعمل الإداري.¹

– التنمية الإدارية والتطوير والإصلاح الإداري:

يخط الكثير من الباحثين بين التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، والتطوير الإداري رغم التباين بينهم في بعض الجزئيات ففي حين يعتبر الإصلاح الإداري كمجموعة من الإجراءات الرامية إلى إزالة خلل ما في النظام الإداري، وذلك عن طريق تعديل بعض أجزاء الهيكل التنظيمي وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات دون أن يؤدي ذلك إلى تغيير في البناء الأساسي للمنظمة، حيث يبدأ الإصلاح مع بداية المشكلة أو الأزمة وينتهي بحلها في حين يسعى التطوير إلى الاستمرارية في البحث عن أفضل وأحسن الطرق والأساليب للتجديد الذاتي ورفع الكفاءة والأداء. فهو بذلك عملية ميكانيكية تتعلق بالنظام الإداري وهياكل وطرق

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدلي، المرجع نفسه، ص 45.

وأساليب وتقنيات العمل،¹ بغية تحسين الأداء وتوفير التعاقب الإداري داخل التنظيم بقدر الإمكان باستخدام الأساليب المستمدة من العلوم الاجتماعية كافة بغية تحقيق مستويات كمية ونوعية من التقدم الشامل للمنظمات، متبنياً أسلوب التغيير التنظيمي، المخطط والهادف، كما يستخدم تطوير الإدارة أساليب مختلفة ومتنوعة أهمها:²

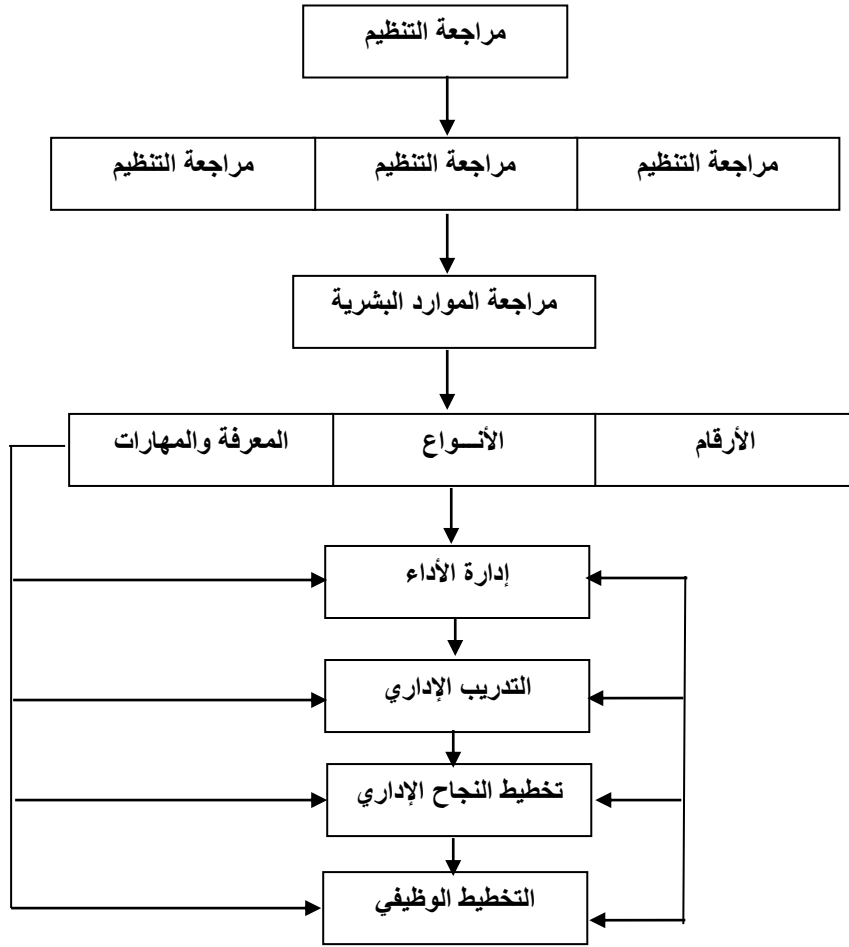
- أسلوب مراجعة التنظيم.
- أسلوب مراجعة الموارد البشرية.
- تقدير الأداء.
- أسلوب التدريب الإداري.
- أسلوب تخطيط التعاقب الإداري.
- التخطيط المهني.

وكل الأساليب المذكورة أعلاه تصبحها أنشطة متداخلة يمكن إجمالها في الشكل
الموضح أدناه.

¹ ضرار العيني وآخرون، المرجع نفسه، ص 20.

² إبراهيم بدر شهاب الخالدي، المرجع نفسه، ص ص 144-145.

الشكل رقم (01): عملية تطوير الإدارة



المصدر: ضرار العتبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، مرجع سابق، ص 23.

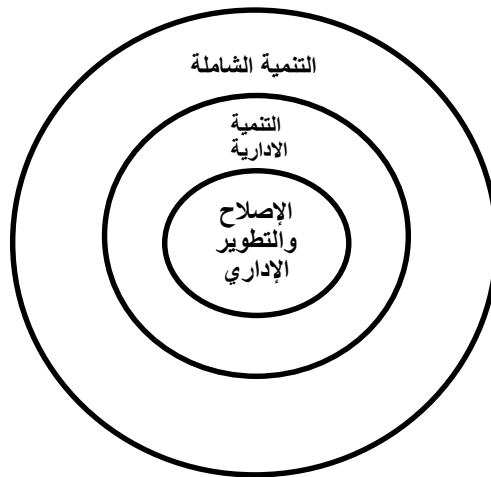
ووفقاً للمخطط أعلاه فإن مراجعة التنظيم تركز دائماً على نقاط الضعف والقصور في الأداء الوظيفي ومحاولة إيجاد البدائل المستقبلية لعلاجها في حين تركز مراجعة الموارد البشرية معالجة القصور بناءً على تأهيل القدرات البشرية والكفاءة التنظيمية للعمال محل الضعف والقصور، بينما تعتمد إدارة الأداء على التطوير الذاتي بالاعتماد على الخبرة والتصميم المناسب لتلبية الاحتياجات.¹

¹ موسى اللوزي، المرجع نفسه، ص 40

كما يعتمد أسلوب تخطيط التعاقب الإداري على إتاحة الإمداد الكافي بالمديرين المدربين والقادرين على تقلد المناصب الجديدة التي يتطلبها التغيير والتطوير، أما فيما يتعلق بأسلوب التخطيط المهني أو الوظيفي فهو يهدف أولاً إلى ضمان منح الأفراد أولاً تتابع من الخبرات التي تمكنهم من تولي أي مسؤولية مستقبلاً، وثانياً تشجيع الأفراد وإرشادهم للقيام بتلك الاحتمالات المستقبلية.

مما سبق نخلص إلى أنه لا يمكن استخدام المفاهيم الثلاث على أنها مترادفات سواء من حيث الأهداف أو من حيث التتابع الزمني كما لا يمكن الحديث عن التنمية الإدارية دون الحديث عن التطوير كونه شرط أساسي لتحقيقها، فهناك بذلك تسلسل زمني للعمليات الثلاث: الإصلاح والتطوير الإداري والتنمية الإدارية وصولاً إلى تحقيق التنمية الشاملة، باعتبارها تطوير لمستويات الحياة نحو الأحسن من خلال الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد الطبيعية والقضاء على الأمية ورفع المستويات الصحية والثقافية وتدعيم القيم، فهي بذلك عملية تفاعلية تعاونية تبدأ من المجتمع وتنتهي لصالحه.

شكل رقم (02): العلاقة بين الإصلاح والتطوير الإداري، التنمية الإدارية والتنمية الشاملة.



المصدر: موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 42.

ثالثاً: النظريات الإدارية والتنمية الإدارية

لقد صاحب الثورة الصناعية في أوروبا تطور نوعي للمجال النظري والأكاديمي المصاحب للتطور الصناعي المادي، وهو ما أنتج تحديد النظريات على اعتبار أن المنظمات هي الأدوات المهمة في تحقيق التنمية، فقد ظهرت العديد من النظريات ساهمت بشكل أو بآخر في تدعيم التنمية الإدارية.

مساهمة نظرية الإدارة العلمية في التنمية الإدارية، كما هو معلوم فإن النظرية العلمية ارتبطت برائدها تاييلور (Taylor) الذي ركز على ضرورة الاهتمام بالمشاكل لتحديث الإدارة وتنمية المهارات لإيجاد أفضل الطرق للقيام بالوظائف بتقليل الوقت واستغلال الإمكانيات وزيادة حجم الإنتاج من خلال الاهتمام بعامل التخصص،¹ أي إعطاء الفرصة لكل عامل بأن يتخصص في مجال محدد يزيد من خبرته وكفاءته ومن ثم زيادة في الإنتاج تنعكس بالضرورة على الجميع. فاستخدام مرتكزات النظرية العلمية يعتبر في الحقيقة شرطاً من شروط تحقيق التنمية الإدارية وفق خطوات تراها النظرية لازمة للتحقيق أي تنمية، مهما كان نوعها: اقتصادية، اجتماعية، سياسية أو إدارية وهي:²

- إعادة وصف وتوزيع الوظائف والموارد البشرية بصفة دورية مع انتهاج سياسات واقعية قابلة للتحقيق على أرض الواقع.
- تفعيل الرقابة الإدارية مع التركيز على الرقابة الذاتية.
- توسيع قاعدة البيانات والمعلومات في الجهاز الإداري حتى تبنى السياسات وفق معطيات دقيقة وواضحة.

¹ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، عمان، الإدارة الجامعية، 2010، ص 88.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 42.

- المتابعة المستمرة والتكيف مع كل المستجدات.

- مساهمة نظرية المبادئ الإدارية في التنمية الإدارية:

لقد ساهمت نظرية المبادئ الإدارية على يد رائدها (Henry Foyol) في تطوير علم الإدارة من خلال تقسيمها لوظائف الإدارة (الوظائف الإنتاجية، الوظائف المحاسبية، الوظائف المالية، الوظائف التسويقية...)، كما ركز رواد هذه النظرية بقيادة (Luther culieck) على أهمية المبادئ الإدارية التالية في تطوير الأداء: ¹

- وحدة الأمر.

- الاستفادة من المشورة.

- التقسيم الوظيفي.

- توازن السلطة.

- نطاق الإشراف.

- التوازن الوظيفي.

وقد حققت هذه المفاهيم إضافة إلى المبادئ العلمية في هذه النظرية نقلة نوعية في المجتمعات الغربية التي طبقتها من خلال التخطيط القائم على الدراسة والتحليل وبيان التكلفة والعائد (سياسة، ترتيب الأولويات) مع الالتزام بالخطط والتطوير المستمر.

- مساهمة نظرية البيروقراطية في التنمية الإدارية

إنّ النظرية البيروقراطية بقيادة ماكس فيبر كان لها هي الأخرى المساهمة الوفيرة في حقل الفكر الإداري بصفة عامة والتنمية الإدارية بصفة خاصة من خلال دعوتها لتوفير البيئة الصالحة للعمل الإداري من خلال الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح لتسهيل التنفيذ الدقيق مرتكزة على:

¹ محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، مرجع سابق، ص 183.

- توفر المنطقية والموضوعية.

- الوعي العام.

- سرعة الأداء ومراعاة الدقة واحترام الوقت.

وإجمالاً فإن النظرية البيروقراطية من خلال تأكيدها، على أهمية الدقة في تحديد القضايا والأولويات وفقاً لأهميتها ووفقاً لأسلوب علمي واضح بدلاً من العشوائية المناسبة، الأمر الذي يوفر أساساً متيناً لتوزيع الموارد المادية بين أولويات التنمية.

- مساهمة نظرية العلاقات الإنسانية في التنمية الإدارية

كما هو معلوم فإن نظرية العلاقات الإنسانية قد جاءت لترميم إخفاقات النظرية العلمية وإهمالها للفاعل الإنساني وتأثير المشاعر والأحاسيس، على الأداء مؤكدة على ضرورة الاهتمام بالجوانب السلوكية للأفراد كالروح المعنوية والرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية كمتغيرات أساسية في رفع الأداء وتحقيق التنمية الإدارية الضامنة لتحقيق الأهداف، كما هو موضح في نظرية ماسلو (سلم الحاجات) مثلاً،¹ وما يوفره ذلك من طاقة حيوية وإيجابية للعطاء والبناء ومناخ وظيفي كفيل بتذليل الصعاب وتفق المواهب والإبداع في إيجاد الحلول والاقتراحات لأصعب المشاكل والأزمات التي تواجه أي منظمة مهما كان نوعها، فتوفر المصادقية وما يترتب عنها من علاقات وظيفية جيدة يوفر البيئة السليمة لقيادة عمليات التنمية والتطوير الإداري بشكل عام.

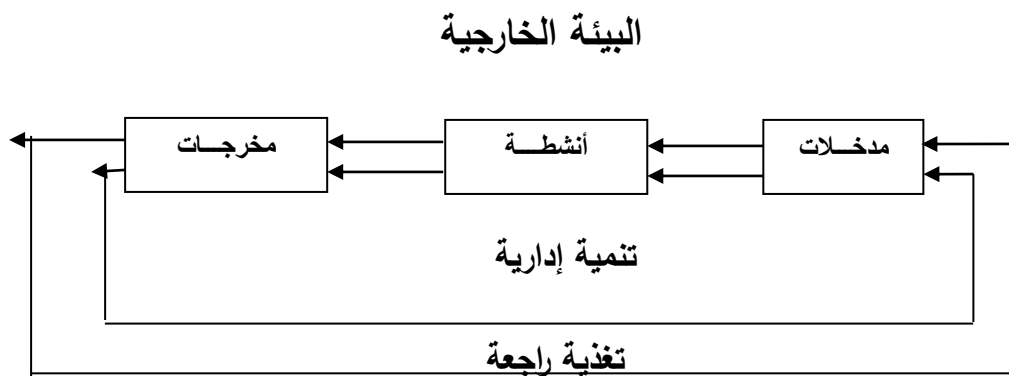
- مساهمة النظريات الحديثة في التنمية الإدارية:

إنّ النظريات الحديثة في علم الإدارة هي امتداد لتلك النقلة النوعية في العلوم التقنية والعلوم التجريبية بصفة عامة.

¹ خليل الشماع وخضير حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 72.

ومن أهم النظريات الحديثة التي كان لها الإسهام الكبير في التنمية الإدارية، الإدارة بالأهداف والتي تركز على قدرة المورد البشري المؤهل والمدرّب على اتخاذ القرار الإداري المناسب في الوقت المناسب والمرحلة المناسبة وبمعية كل الأفراد الفاعلين في المنظمة أفقياً وعمودياً بناء على أهم مرحلة في العملية الإدارية ككل وهي مرحلة تحديد الأهداف بدقة بغية توضيح المسار والصورة الواجب الوصول إليه ومن ثم رسم سياسات واقعية، بناء على معطيات حقيقية وواضحة ثم دراسة الأساليب الأنجع لبلوغها مع التأكيد على ضرورة التقييم المستمر للخطط والسياسات بصفة دورية ودائمة، ثم أضافت نظرية النظام المفتوح ضمن النظريات الحديثة فكرة جديدة تمثلت أساساً في اعتبار المنظمات الإدارية أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالمحيط والبيئة الداخلية والخارجية، وهو نفس ما ذهبت إليه النظرية الموقفية التي دعت إلى ضرورة التكيف والالتزام بالمرونة في المنظمات الإدارية والابتعاد عن الجمود والتطبيق الصارم واللوائح الثابتة والتعامل مع المواقف المختلفة بحنكة وتكيف حتى تتفادى الثبات وعدم التماشي مع التطورات المختلفة على المستويين الداخلي والخارجي، وهو ما يوضحه الشكل أسفله.

الشكل رقم (03): علاقة نظرية النظام المفتوح بالتنمية الإدارية



المصدر: موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 61.

المحور الثاني

جماعية وتفاعلية العمليات الإدارية

المحور الثاني: جماعية وتفاعلية العمليات الإدارية

توجد الإدارة بشكل جلي وواضح حينما تتفق جماعة معينة على تحقيق هدف ما، فحينما تتواجد جماعة من الأفراد تتكون من فردين أو أكثر تتعاون فيما بينها بغية تحقيق أهداف محددة عن طريق التنسيق والتنظيم والتخطيط فإننا نكون حينها بصدد تعريف واضح للإدارة بصفة عامة بغض النظر عن نوع ولا هدف هذه الإدارة، وعليه فإن صفة الجماعية (أكثر من فردين) وصفة التفاعلية (التنسيق، التخطيط، والتوجيه...)، هما شرطان لتوصيف الإدارة بصفة عامة، أما في ما يتعلق بالانتمية الإدارية فإن الإدارة المرتبطة بها توصف بالعملية الإدارية الشاملة التي تتضمن كل ما تقدمه الإدارة كعلم وكفن لكافة الأنشطة الحياتية التي يقوم بها الإنسان سواء على المستوى الشخصي أو على المستوى الجماعي (المجموعة الإنسانية)، كجهد جماعي لتحقيق أهداف المجموعة ككل في مختلف مواقعها في المجتمع، وفقا لمجموعة مهام مترابطة، ومجندة لخدمة الأهداف الموضوعية وبناء على جدول زمني واضح ومن خلال مراعاة العوامل التالية:¹

أولا: مهام العملية الإدارية

1- التوازن الحيوي النشط:

لكون العملية الإدارية لا تحدث في الفراغ وإنما في مجموعة من الظروف نسميها (البيئة الداخلية والخارجية)، فهي مجبرة على التفاعل بشكل متواصل ومستمر لتأمين التفاعل المنشود.

¹ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2002، ص 101-102.

2- الفعالية المنشودة لتحقيق الأهداف:

ويمكن إجمالها في توفير الإمكانيات والعناصر الضرورية للقيام بالنشاط المؤدي إلى تحقيق المهام بالكمية والنوعية المطلوبة وفق مبدأ التوازن النشاط الذي تدور فيه العملية الإدارية.

3- الكفاية الإنتاجية:

والتي يقصد بها كل الإمكانيات والعناصر المتاحة وحسن توظيفها فيما يخدم المنظمة ويحقق أفضل النتائج وعموما فإن جماعية وتفاعلية العمليات الإدارية ضمن مفهوم التنمية الإدارية يتطلب القيام بتطوير ورصد الأنشطة المتكاملة لمفهوم العملية الإدارية كلها وهي:

أولاً: تنمية الوظائف الإدارية

ثانياً: تنمية الممارسات الإدارية

ثالثاً: تنمية السلوكيات الإدارية

ثانياً: تنمية الوظائف الإدارية

حتى تقوم المنظمة بأفضل المهام لابد من توفر ما يطلق عليه في علم الإدارة بالمناخ التنظيمي organization climate¹، والذي وفر على الأرجح الطريقة الأمثل التي يمكن بها أن تتكيف المنظمات مع تحديات المجتمع الحديث من خلال رفع فعالية الوظائف الإدارية بإدراج المشاركة التي تعود البدايات الأولى لظهورها في التخطيط المعاصر للمدن البريطانية والذي صدر قانون بشأنها عام 1947،² حيث أشار القانون مبشراً إلى ضرورة مناقشة

¹ ضرار العتبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان، دار اليازوري، 2007، ص 23.

² عبد العزيز أبو نيعه، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، دار مجدلاوي، 2001، ص 77.

واستشارة أصحاب العلاقة في أي منظمة لضمان نجاحها¹، إضافة إلى الهيكل التنظيمي الملائم، وكذا درجة المرونة في الإجراءات وعدم التقيد الجامد بالقواعد التنظيمية الجامدة المعرّقة للتكيف، كما تضيف نوعية الإشراف الملائم ونمط القيادة وكذا درجة الدفء (warn) التي يشعر بها الأفراد داخل المنظمة، ناهيك عن طريقة إدارة الصراع التنظيمي، والالتزام بأخلاقيات الإدارة والتي يحددها (P.F.Drucker) في عدم الإضرار بنشاط المنظمة.²

تحقيق الأهداف وكذا مدى دقة التنظيم في بلورة الخطط على أرض الواقع.

- وظيفة التوجيه:

يساعد التقييم في كشف مدى نجاح أدوات التوجيه المستخدمة في التنظيم كإصدار القرارات والدافعية ونمط القيادة، والاتصال والتحفيز... وغيرها في خدمة الأهداف والخطوات الواجب اتخاذها في حال الإخفاق في الأداء.

- وظيفة الرقابة:

ترتبط وظيفة التقييم والتقويم ارتباطاً وثيقاً بوظيفة الرقابة، حيث أنه بدون تقييم (مبدأ الثواب والعقاب للمورد البشري والاستمرار مع الصيانة أو الاستغناء والتغيير للموارد التقنية والمادية) لا يمكن أن تتجح الرقابة كوظيفة لتبيان مدى الالتزام والتطابق بين الخطة والواقع.

ويمكن في هذا الإطار تنمية الوظائف الإدارية من خلال:

- تمكين الوظائف الإدارية وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف.

- تقليل الأخطاء والتجاوزات.

¹ عثمان محمد غنيم، التخطيط (أسس ومبادئ عامة)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006، ص 163.

² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،

2005، ص 20.

- ضبط النفقات والترشيد.
- التحكم في الكفاءات والمهارات.
- تحسين جودة المنتج من خلال الضبط والمتابعة.

ثالثاً: تنمية الممارسات الإدارية

إنَّ المقصود بالممارسات الإدارية هي التجارب والخبرات المترتبة على تطبيق الوظائف الإدارية وخاصة الناجحة منها وهو ما يعرف بالتميز الإداري الذي حدد وفقاً لمفاهيم عديدة متباينة، فمدخل علم الإدارة العلمية مثلاً حدد مفهوم "الكفاءة" كأساس للنجاح والتميز، أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز الإداري من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين، وعليه فقد أضاف مفاهيم جديدة للتمييز الإداري كالعامل الجماعي وفرق العمل، وجودة الحياة التنظيمية،... وغيرها واستمرت الجهود بعدها في تحديد التميز الإداري وسبل الوصول إليه حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة وبذلك دخلت مصطلحات جديدة لتقييم الأداء، والتميز الإداري كمفهوم "الفعالية"، الأداء المقارن، المنافسة، المستهلك، السوق... الخ.

وبذلك أصبح التميز الإداري هو تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة، ويمكن صياغة معادلة التميز كما يلي:¹

معادلة التميز = القيادة + الموارد البشرية + الإدارة الاستراتيجية + المستهلك + السوق.

حيث أن المعادلة أعلاه هي معادلة تتصف بدرجة عالية من العمومية، حيث يمكن تطبيقها على كل أنواع المنظمات ربحية كانت أو غير ربحية، حكومية أو غير حكومية وقد

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد

كان لنموذج Baldrig National Award الأمريكي التطبيق العملي لهذه المعادلة في استخدامه للفظ organization على كل المنظمات (حكومية وغير حكومية)، حيث اعتبر الدور الاجتماعي أيضا حافزا للتميز (المسؤولية الاجتماعية، رضا الزبون... وغيرها) وليس أدل على ذلك من حصول العديد من المنظمات الحكومية على جوائز التميز في الأداء الحكومي باعتماد رضا الزبون، ويمكن إجمال سبل تحقيق التميز في:

أ- التميز من خلال القيادة:

يلخص الجدول أدناه أهم السمات الأساسية للقائد الناجح والمتميز:

الجدول رقم (01): السمات الأساسية للقائد الناجح والمتميز

المهارات	الخصائص المادية	السمات
- المهارات الفكرية - القدرة على الإبداع - الدبلوماسية والتكتيك - اللباقة في التحدث - الذكاء - الإلمام بالعمل - الترتيب والنظام - القدرة على الإقناع - الذكاء الاجتماعي	- مستوى النشاط البدني - المظهر - الطول - الوزن	- التكيف مع الموقف - التفاعل مع الأحداث الاجتماعية - الطموح والرغبة في الإنجاز - الحزم - التعاون مع الغير - القدرة على اتخاذ القرارات - الرغبة في السيطرة والقيادة - الإصرار - الثقة بالنفس - تحمل ضغوط العمل - الرغبة في تحمل المسؤولية

المصدر: ناصر العديلي، المرجع نفسه، ص 355.

أ-سمات القائد الناجح:

ورغم أن هناك العديد من القادة الناجحين الذين لا تتوفر فيهم كل هذه السمات مجتمعة إلا أن النتائج البحثية أكدت على وجود عناصر هامة ومتميزة لأهم صفات القائد الناجح والتميز والتي غالبا ما تتدرج في الذكاء والقدرة على التفاعل والإقناع والتكيف.

ب- التميز من خلال البشر:

لعل أهم عامل من عوامل التميز في الأداء الإداري، إضافة إلى عوامل أخرى هو كفاءة المورد البشري وأهليته في تفعيل الأداء، وهو ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (02): دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

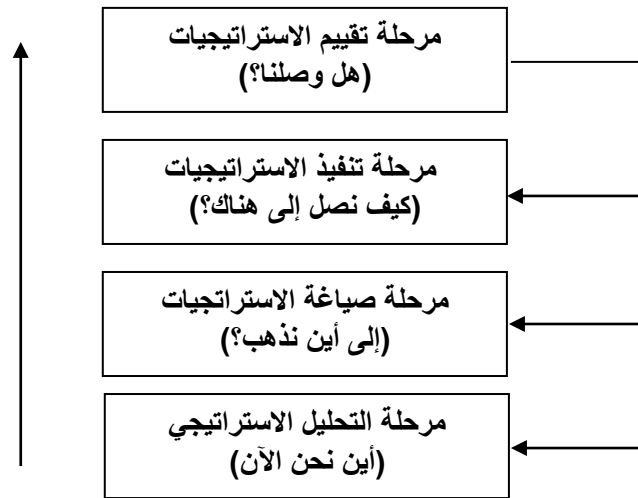
الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
1 تقديم منتج متميز	- دورة حياة المنتج القصيرة - زيادة الحاجة للتجديد والابتكار - زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار
2 امتلاك تكنولوجيا متطورة	- التكنولوجيا متاحة أمام الجميع - التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة - العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة
3 التنافس في الأسواق المفتوحة	- الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود - المنافسة حق مشروع للجميع - التنافس من خلال رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على حمود خضير، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 45. وبشير العلق، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية، 2009، ص 78.

ج- التميز من خلال الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي عملية القرارات التنظيمية التي تهدف إلى تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل Wheelen and Hunger ويتم التميز داخل المنظمة وفقا للإدارة الاستراتيجية كما هو موضع في الشكل أدناه:¹

الشكل رقم (04): مراحل الإدارة الاستراتيجية



المصدر: فريد راغب النجار، التنمية الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص 149.

✓ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة.

✓ القدرة على إحداث التغيير.

✓ القدرة على التطوير الإداري.

✓ القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية.

✓ القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية.

✓ القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي.

✓ القدرة على التفويض.

¹ بشير العلاق، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 78.

رابعاً: أساليب التنمية الإدارية:

تتعدد أساليب وطرق تطبيق التنمية الإدارية من منظمة إل أخرى، ومن دولة إلى أخرى وفق خصوصية ونشاط وواقع كل منظمة، إلا أن أهم الأساليب المتبعة في التنمية الإدارية هي: ¹

- تبني القيادة للتنمية الإدارية: وهو ما يعطي الدور الأساسي الذي يمكن أن يتبعه المدير أو الرئيس الإداري عند اقتناعه بضرورة إحداث تطوير وتنمية حقيقية داخل المنظمة التي يتأسسها من خلال تطوير الكفاءات وتبسيط الإجراءات وتخطيط إستراتيجي واضح للعمل على هذا التغيير في وقت أسرع وبتكاليف أقل.

- تشكيل لجان مؤقتة أو دائمة: تقوم بعض الدول في خضم قيامها بالتنمية الإدارية الشاملة بتشكيل لجان مؤقتة أو دائمة لدراسة التخلّف الإداري الحاصل في منظمات الدولة والإشراف على تقديم توصيات ورؤى واستراتيجيات لمعالجة القصور ومواكبة التطور التنموي العالمي وعادة ما تتكون هذه اللجان من خبراء ومشرفين وممثلين عن المنظمات المعنية.

- استحداث أجهزة متخصصة بالتنمية الإدارية: عادة ما تقوم الدول التي تسعى إلى تطوير أجهزتها الإدارية من وزارات ومرافق عامة وهيئات محلية إلى استحداث هياكل تنظيمية تساعد على إنجاز عملية التنمية الإدارية كإنشاء معاهد للإدارة ودواوين الخدمة المدنية ومارس عليا للإدارة، وهي أفضل أسلوب على الإطلاق في تحقيق التنمية الإدارية وبخاصة لاعتمادها على الابتكار الإداري²، والتعليم التمويلي المتجدد مثل ما قامت به دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال مشروع الدرهم الالكتروني لتحصيل الإيرادات الحكومية ضمن باقة مشروعات وزارة المالية والصناعة لتحديث الأنظمة المالية الحكومية بالدولة، كما قامت المملكة العربية السعودية باستحداث أجهزة للتنمية الإدارية ك: اللجنة العليا للإصلاح

¹ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1999، ص 25.

² سامي محمد هشام، حرية الإدارة بالأفكار، عمان، دار الرؤية للنشر والتوزيع، 2007، ص 213.

الإداري، مجلس الخدمة المدنية،¹ معهد الإدارة العامة، لجنة التدريس، مجلس القوى العاملة، كليات الإدارة بالجامعات... وغيرها، وهو ما انعكس لاحقاً على الأداء الوظيفي بالمملكة وحسن من مؤشرات الأداء الوظيفي المتميز²، كما قامت الأردن بنموذج إصلاحي ناصرتة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) اشتمل على عناصر أبرزها: إدارة تستند إلى النتائج مراقبة وتقييم قوي للمخرجات والنتائج، قدر أكبر من الاستقلالية والمساءلة للمديرين، حوافز مرتبطة بالأداء، التعامل مع المواطنين كمالكين ومستفيدين من الخدمة، بناء شراكات قوية مع القطاع الخاص وغيرها، ومن أبرز نماذج الإصلاح والتنمية في القطاع العام:³

– أنموذج الإدارة العامة الجديدة NPM: New Public Management

وقد قام بتطوير هذا النموذج في بريطانيا الدكتور كرسنوفر هود Christopher Hood عام 1989، والذي حدد عناصر هامة للتنمية الإدارية هي: الاحتراف بالإدارة، معايير واضحة لقياس الأداء، التأكيد على رقابة المخرجات، المكافآت والموارد مرتبطة بالأداء، التحول نحو اللامركزية التنافسية، الاستعانة بأساليب القطاع الخاص في العمل المرنة العالية في عمليات التوظيف والتحفيز، التركيز على الاقتصاد والترشيد في استخدام الموارد، والفصل بين السياسة وتقديم الخدمات.

أنموذج إعادة اختراع الحكومة Reinventing Government وهو من المداخل الهامة في عمليات التنمية الإدارية، أما عناصر التنمية الإدارية التي لا يمكن إنجاز أي عملية ممارسة تطبيقية للتنمية الإدارية إلا من خلالها فتتمثل في:

– العقيدة.

¹ التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة تجارب مقدمة إلى الاجتماع السنوي الثاني لقيادات أجهزة الإصلاح الإداري في الوطن العربي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 33.

² محمد شاكر، المرجع نفسه، ص 355.

³ أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 246-247.

- النظرية الإدارية.

- تطوير القوانين والأنظمة واللوائح.

- تطوير القيادات.

- تطوير الهياكل التنظيمية.

- تطوير إجراءات ونماذج العمل.

على الرغم من أهمية كل عناصر ووظائف العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، وتقييم وتقويم إلا أننا سنركز على وظيفة التقييم والتقويم وسبل تنميتها على اعتبار أنها الوظيفة المغيبة بشكل كبير في الدولة النامية رغم ما تمثله من مقياس حقيقي لمدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها، وبالتالي محاولة معالجة كل الاختلالات وفي حينها: فالتقييم والتقويم¹ Evaluation and Redressing هما وظيفة من وظائف الإدارة الأكثر أهمية كونها تعنى تحديداً بمطابقة الإنجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب على الموظفين، أما بالنسبة للموارد أو الأبنية والأجهزة فيتم الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء، هذا عن التقييم أما التقويم فهو الإصلاح وتعديل الانحراف أو الخطأ، ويؤثر في هذه الوظيفة العديد من العوامل أهمها: طبيعة نشاط المنظمة، سياسة وإجراءات المنظمة في ممارسة نشاطاتها، التدريب الدائم، وضع المنظمة المالي والاجتماعي، نظام الاتصال في المنظمة، مدى الشفافية في التسيير، الحوافز المتبعة... الخ.

¹ للمزيد حول إعادة اختراع الحكومة. انظر: آزبورن، ديفيد ونيد غيلبر: إعادة اختراع الحكومة، كيف تعمل الروح المقولة على تحويل القطاع العام، ترجمة: مؤسسة القدم، عمان، 1995.

- تأثير التقييم والتقويم على وظائف الإدارة والعملية الإدارية:

أ- وظيفة رسم وتحديد الأهداف: يمكن إجمال تأثير عملية التقييم في التغذية العكسية والتي تساهم بشكل جدي في إعادة رسم وتحديد الأهداف أو تعديلها مستقبلا بما يتلائم مع المعطيات البيئية الدقيقة.

ب- تفيد عملية التقييم في ضبط الخطط مع اختبار صحتها وواقعيتها وملاءمتها أثناء التنفيذ.

ج- وظيفة التنظيم: إنّ وظيفة التقييم تساعد على معرفة مدى ملاءمة التنظيم المعتمد في

المنظمة مع الأهداف المسطرة.¹

¹ سامي محمد هشام، مرجع سابق، ص 214.

المحور الثالث

المشاركة والتعددية الإدارية

المحور الثالث: المشاركة والتعددية الإدارية

أولاً: تعريف المشاركة والتعددية الإدارية

تمثل المشاركة كما هو معلوم أسلوباً من أساليب المساهمة والتعاون بأوجه كثيرة من النشاط الإنساني، ما دام معناها العام لا يقتصر فقط على مفهوم الإدارة بل يتعداه إلى ضرورة إنجاز الأعمال المشتركة بشكل متجانس مع مختلف الآراء والتصورات ووجهات النظر المتباينة، فكما ارتبطت عمليات المشاركة ومفاهيمها بمجموعة من المجالات والتخصصات تمحورت قضاياها الجوهرية بأدوار الإنسان وصور المواطنة وأساليب التسيير التشاركي المبني على الاستشارة والمشورة المجتمعية، التمثيل والنيابة والاقتراح ووضع البدائل والخيارات... وغيرها. فالمشاركة participation باعتبارها مبدأ قائم في إدارة المؤسسات السياسية والإدارية والخاصة، ممثلاً في اشتراك المعنيين (مواطنين، رؤوسين، موظفين) أو ممثليهم في عملية اتخاذ القرار¹ لا تكتفي بأصحاب المصلحة وحدهم إنما أيضاً تمتد في إشراك كل ما له علاقة بالمبادرات والقرارات والموارد التنموية والمساواة والتغيير والتعايش... وغيرها، على اعتبار أنه غالباً ما تتصرف جماعة أو كما يطلق عليها في علم الاجتماع مجموعة كامنة من الأفراد، إذا كان لديها وعي بالمصلحة المشتركة فهي ستتحرك على الأرجح بشكل طبيعي بغية تحقيق تلك المصلحة، إذ يستند دهر اندورف إلى هذا المعطى من خلال تفسيره لتطور المجتمعات الصناعية إذ يرى إن نمو عدد من المجموعات الكامنة التي تعي مصلحتها أنتج عمل جماعي مشترك صب مباشرة في تحقيق المصلحة العامة المشتركة.² وهو ما أنتج مصطلح "ديناميات الجماعة" والذي انتشر بعد الحرب العالمية الثانية للدلالة على مجموعة من العلاقات والشروط السيكولوجية والاجتماعية

¹ أحمد سعيان، قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية، عربي-إنجليزي-فرنسي، بيروت، مكتبة لبنان، نارون، 2004، ص 334.

² ر. يودون وف. يوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة (سليم حداد)، بيروت، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007، ص 428.

المتفاعلة والتي تؤثر في السلوك¹، وقد عرفها رونالد لويس بأنها: "بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة والعوامل ذات التأثير والتأثر فيها، أي أنها العلاقات الخاصة التي تؤثر في تكوين الجماعات وفي كيفية أدائها لوظائفها ولسلوكلها، حيث تتخذ ديناميات الجماعة شكل علاقات السبب/ النتيجة أو العلاقة السببية (cause-effect) فتتأثر الجماعة غالباً يقوى أهمها: ²

- المشاركة في تحديد الأهداف.
- المشاركة في اتخاذ القرارات بشتى الصور.
- الانسجام بين أفراد الجماعة ومدى الشعور بالانتماء.
- الامتثال لرأى الأغلبية.
- الامتثال للقيم والمبادئ المشتركة.
- نظام الإلتابة الذي تتفق عليه الجماعة.

مما يعنى أن المشاركة كأسلوب إدارى يحمل مزايا أكبر من مجرد إشراك الموظفين والعاملين فى صناعة واتخاذ القرار، ليمتد إلى احتواء الضمير الجمعى وتوجيهه نحو خدمة المصلحة العامة للجماعة كون الاشراك النفسى والعاطفى للموظفين يساعد على تجاوز وتخفى العديد من الإشكالات والتعقيدات، من خلال الرضى والطوعية كون المشاركة فى الأصل طوعية، إلا أنها تحمل فى نفس الوقت معنى الإلتزام³ الذى يحقق تحلى الموظفين بروح المسؤولية والانخراط الإيجابى فى إيجاد الحلول للمشاكل التى تواجه المنظمة وهو ما يساهم بشكل أساسى فى: ⁴

¹ محمد الخفش، إدارة العمل الجماعى، عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2015، ص 33.

² محمد الخفش، المرجع نفسه، ص ص 19-20.

³ إحسان حفصى، علم اجتماع التنمية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 431.

⁴ عبد الرحيم تمام أبو كريشة، دراسات فى علم اجتماع التنمية، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، 2003، ص ص

- ترشيد القرارات الإدارية نتيجة الإلمام الحقيقي بالواقع.
 - الإسراع بإحداث التغييرات السلوكية الضرورية تماشياً مع الرغبات الحقيقية للموظفين.
 - تنمية ملكة المسؤولية وتقدير الذات لدى الموظف مما يخلق الموظف المساهم والفعال.
- كما أن إشراك الأفراد في العملية الإدارية ككل يساهم بشكل فعال في خلق مناخ وظيفي معادي للسلوكيات السلبية، كاللتمتر، والملل والروتين والتظلم والغياب وغيرها، على اعتبار أن:¹
- الجماعة أسرع من الفرد في حل المشكلات.
 - الانصياع أكثر لتطبيق القوانين كونها نتاج للتشاور معهم وصادراً عن إرادتهم وبمعيّتهم ومعبراً عن رغباتهم الحقيقية.
 - زيادة الحماسة للنجاح.
 - التقليل من الصراعات الوظيفية الناجمة عن عدم التجانس وتضارب المصالح.
 - زيادة الإبداع الإداري من خلال التنافس بين الموظفين على إيجاد الحلول الملائمة للمشاكل محل النقاشات.
 - كما يؤكد علماء الإدارة على أن المشاركة باعتبارها مبنية على اعتبار العاملين أكثر من مجرد منفذين بل شركاء في النجاح التنظيمي، فهي بذلك تعتبر أداة فعالة لتحسين الأداء من خلال توظيف الخبرات المتراكمة لدى العاملين.²
 - كما تزيد المشاركة والتعددية الإدارية في بعث الدافعية والرغبة في الإنجاز لدى الموظف على اعتبار أنه مشارك في اتخاذ القرار ورسم السياسات التنظيمية وهو الأحرص على

¹ محمد الخفش، المرجع السابق، ص ص 21-22.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب، 2010، ص 112.

إنجاحها إذ أظهرت الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي أنه كلما زادت المشاركة داخل منظمة ما كلما زاد مستوى الدافعية والرغبة في الإنجاز.¹

- تفعيل التعددية الإدارية داخل المنظمة بفتح باب الإبداع والابتكار لدى الموظفين وبتيح الاستفادة من جميع الخبرات والتزود بالأفكار الجديدة والمبتكرة وبخاصة في المنظمات التي تواجه تحديات متغيرة.²

- المنظمات التي تعتمد على التعددية الإدارية ووفق دراسات ميدانية أكثر قدرة على تحقيق أهدافها أكثر من قدرة المنظمات ذات القرارات التسلطية المركزية.³ لأسباب مختلفة أهمها الوقوف على الرغبة الحقيقية للموظفين وأخذ المعطيات الواقعية على اعتبار أن الموظف أكثر من يملك المعلومة عن وضعية الأداء وعقبات الإنجاز.

ورغم أن المشاركة الإدارية مزايا وإيجابيات كثيرة إلا أنه يصاحب استخدامها كمدخل إداري في إدارة المنظمات، سلبيات متعددة، سنحاول إبرازها لاحقاً.

ثانياً: سلبيات المشاركة في العملية الإدارية

سلبيات متعددة لعل أبرزها: ⁴

- استخدام أسلوب المشاركة يجعل عملية اتخاذ القرار طويلة وهي بذلك لا تصلح في حالات الأزمات والطوارئ.

- صعوبة إرضاء الجميع يجعل إشراكهم في اتخاذ القرار وصناعته يضعف القرار التوافقي وبخاصة في القضايا التي لا تحتاج إلى إرضاء كل الأطراف.

¹ Michael Stephen P. Robbins and Timothy A. gudge, organization al Behavior, 17 th ed, new york : peason, 2017, p 245.

² Michael Armstrong, Handbook of human resource Management practice, 13 th ed, London, Kagan page, 2014, p 301.

³ Gary Dessler, Human Resource Management, 16 th ed, Baston, pearson, 2020, p 198.

⁴ بلال خلف السكارتة، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص 288.

- إشراك الموظفين في كل القضايا التنظيمية يضعف الدور القيادي للمدير ورؤساء المصالح.

- قد تؤدي المشاركة إلى إعطاء حق لمن لا يمتلك الخبرة والمهارة في قرارات تحتاج إلى رأي الفنيين والتقنيين.

- قد تتحول عملية إشراك كل الموظفين في القرارات التنظيمية إلى عملية لتوزيع المسؤوليات عن الإخفاقات والفشل التنظيمي، وبذلك تتصل من المسؤولية للقيادة الإدارية.

- وحتى يتسنى للمدير أن يتجاوز سلبيات استخدام مدخل التعددية الإدارية والمشاركة لابد من اتباع قائمة إرشادية لتفعيل المشاركة داخل المؤسسة والتقليل من سلبيات استخدامها وأبرز التوصيات.¹

- دفع معنويات العاملين من خلال منحهم الفرصة في المساهمة في حل المشاكل وبخاصة التي تخص مواقعهم داخل المنظمة.

- توفير ضمان أعلى لنجاح القرارات من خلال المساهمة في صناعته.

- تصنيف القرارات حيث أن هناك قرارات لا تستدعي مشاركة الموظفين البسيطين وإراكمهم يعدّ هدرا للوقت، مثل: زيادة عدد منافذ التوزيع، فتح فروع جديدة للشركة، المشاركة في المعارض الدولية... وغيرها، عكس القرارات اليت تهم الموظفين ك: الرواتب والأجور والعلاوات، الحوافز، عدد ساعات العمل، أيام الراحة، ظروف ومحيط العمل والتغييرات المصاحبة لها.

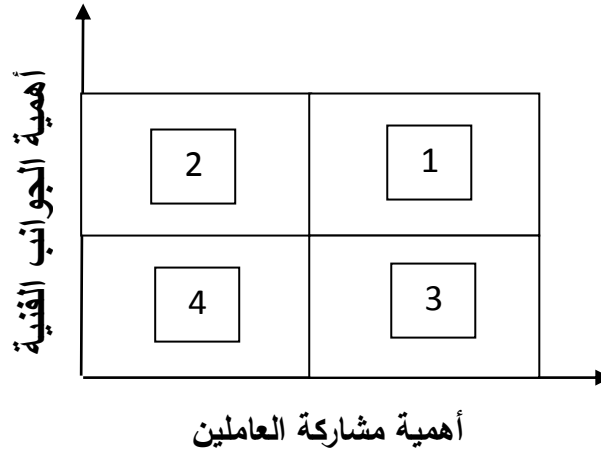
- وبالتالي يتم وضع القرارات في شكل مجموعات تضم المجموعة الأولى، القرارات التي يجب إعطاء عناية عالية لكلا الجانبين مثل: (وضع نظام الحوافز، وضع برنامج تدريبي شامل لمنتسبي المنشأة...)، أما المرجع الثاني فيضم مجموعة من القرارات التي تستدعي إعطاء أهمية للجوانب الفنية لموضوع القرار، بينما جانب المشاركة لا يستدعي مثل

¹ باسم الحميري، مهارات إدارية، التفاوض، اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، عمان، 2010، ص ص 73-74.

هذا الاهتمام وعند مناقشة مثل هذه القرارات لابد من إحضار وإشراك خبراء وفنيين، أما المرجع الثالث فيضم مجموعة من القرارات التي يجب أن تركز الإدارة على إشراك العاملين أكثر من العناية بالجانب الفني لكون مواضيع القرارات بسيطة ولا تحتاج إلى فنيين، في حين المرجع الرابع يضم القرارات ذات الطابع الروتيني التي يمكن اتخاذها دون تحسب كبير من قبل المدير للمشاركة و"الجوانب الفنية"، مثل: صرف الرواتب، منح الإجازات، دفع الفواتير... الخ.

- وعليه فإن المشاركة تتماشى مع نوعية مجموعة مقررات كما هو موضح في المخطط أدناه.¹

الشكل رقم (05): مخطط تحليل أهمية مشاركة العاملين وأهمية الجوانب الفنية



المصدر: باسم الحميري، مرجع سابق، ص 78.

ثالثاً: مستويات المشاركة داخل المنظمة

وعليه فإن المشاركة باعتبارها مشجع ومحفز للتأثير على نشاط وتطوير وتنفيذ القرارات تحتاج إلى تصنيف دقيق لدرجة وأهمية القرارات للمشاركة، إذ يؤكد في هذا الإطار خبير الإدارة (فرووم وبيبتون) على أنّ القيادة المشاركة ليست دواء عاما وأنّ هناك مواقف كثيرة ليست ملائمة تماما ومن ثم فإن هذه المواقف تحتاج إلى إدارة أكثر أو توفراطية وعليه

¹ باسم الحميري، مهارات إدارية، التفاوض، اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، المؤتمرات، إدارة الوقت، عمان،

فقد قام بإنشاء أسلوب جديد يساعد المدير.¹ على تحليل موقف ويقرر ما إذا كان يتطلب المشاركة، وذلك وفق ثلاث مستويات:²

1- وضع أنماط القرارات الإدارية.

2- وضع الأسئلة التشخيصية.

3- شجرة قرارات لتعريف إلى أي مدى يتطلب الموقف المشاركة ورغم تعدد المواقف التي تتطلب توسيع قاعدة المشاركة تبقى المشاركة في بعض القرارات حصرية لأصحاب التخصص من فنيين وتقنيين وذوو المهارات والكفاءة لدقة وحساسية الوضع محل القرار، ناهيك عن ما ينتج من توسيع قاعدة المشاركة من بطء في اتخاذ القرار وصعوبة التنسيق وبخاصة في المنظمات ذات الهياكل المتعددة وغموض آليات تنظم المشاركة الوظيفية وتشتت الجهود مع احتمال ارتفاع الصراعات الوظيفية الناجمة عن محاولة كل طرف إثبات ذاته وموقعه داخل المنظمة وهو ما ينعكس بالضرورة على مردودية وأداء المنظمة من خلال ضعف الانضباط الوظيفي وتراجع الرضا والثقة في سياق المشاركة ذاتها مع تدني روح المبادرة والإحباط المصاحب لطول الإجراءات المصاحبة لها رغم أن كونتز وويهرش أكدا على أن المشاركة تزيد من انضباط الموظفين في Koonts & Weihrich تطبيق القرارات الإدارية الوظيفية مع تحسين جودة ونوعية القرار ذاته، ولكن وفق شروط وضوابط صارمة تجعلها أكبر من مجرد إجراءات شكلية لإضفاء الشرعية على القرارات إلى أداة فعلية وفق آليات مضبوطة وشروط بيئية ضامنة لتحسين الأداء الوظيفي مع نشر ثقافة تنظيمية تقبل تعدد الآراء وتباين المصالح أبرزها:³

¹ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 170.

² المرجع نفسه، ص 171.

³ Haroed & Koontz and Heinz and Weihrich, Essentials of management (New York : Mcgraw-Hill, 2010), p 215.

- وضع خطة واضحة تشمل الواجبات والمسؤوليات: يؤكد عبد الباسط محمد حسين أن غياب التحديد الواضح للصلاحيات يفرغ المشاركة من مضمونها ويحولها إلى مجرد إجراءات شكلية تزيد من الصراعات وتضارب المصالح حول الأدوار عوض الأهداف.¹
- تبني المديرين والقيادة العليا لفلسفة المشاركة: تعتبر القيادة هي الضامن الأكثر قوة لنجاح عملية الاستشارة الوظيفية داخل المنظمة لما يوفره المدير من مناخ ووسائل عملية تحول الإجراءات الشكلية إلى واقع ملموس بناء على آراء مختلفة، إذ تفشل مشاركة العاملين دوماً في ظل عدم اقتناع قمة الهرم التنظيمي بجدوى المشاركة.²
- تفعيل التدريب الإداري: إنّ قيام التنظيم بالتدريب الدوري للموظفين يؤهلهم لاكتساب مهارات وقدرات تجعل من مشاركتهم في القرارات فعالة لما اكتسبوه من معرفة وتطوير ينعكس بالضرورة على ترشيد المشورة ومن ثم ترشيد القرارات.³
- تعزيز نظام الاتصالات داخل المنظمة: الاتصال الوظيفي هو شريان الحياة داخل المنظمة وهو يقابل الدم داخل الجسم لما يوفره من تنسيق وربط بين كل هياكل التنظيم، إذ يسمح بتدفق المعلومات أفقياً وعمودياً بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته، وهو الضامن لوصول المعلومات دون تزييف ولا تحوير مما يعزز دقة القرارات ونجاح المشاركة.⁴
- التحفيز والتقييم: لنجاح المشاركة لابد من تعزيز نظام الحوافز داخل المنظمة وربطها بالأداء والمشورة الجيدة، مما يدعم الإبداع والابتكار الوظيفي وينمي الشعور بالدافعية⁵، لحل مشاكل التنظيم، فالتحفيز المادي والمعنوي ينمي الرغبة في الإنجاز من خلال إثبات الذات وابتداع حلول ابتكارية لمشاكل إدارية تعاني منها المنظمة لفترات زمنية مختلفة.

¹ عبد الباسط محمد حسن، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار الفكر العربي، 2012، ص 189.

² أحمد ماهر، الإدارة: مدخل سلوكي، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2008، ص 176.

³ محمد الصيرفي، الإدارة الحديثة، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2001، ص 176.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2001، ص 311.

⁵ عبد الله بن عبد الرحمن الطريقي، التحفيز الإداري وأثره في الأداء الوظيفي، الرياض، مكتبة العبيكان، 2016، ص 97.

- تعزيز الثقافة التشاركية: إنّ نشر معايير الولائية التنظيمية من خلال إرساء دعائم المواطنة التنظيمية وربط الموظفين بأهداف مشتركة تسعى من خلالها الإدارة العليا إلى الزيادة من تماسك النسيج التنظيمي داخل المنظمة والتقليل من الصراعات الوظيفية وهو ما يعزز الاندفاع نحو المشاركة الفعالة للموظفين بغية تعزيز مكانة المنظمة والرفع من تميزها في ظل المنافسة والتحولات البيئية المختلفة، فالمشاركة الإدارية الفعالة لا يمكن أن تنتج في بيئة تسودها القيم السلبية ك: الخوف، عدم الثقة، الريبة، عدم الاقتدار، الولاء للقادة والمديرين عوض الولاء للمنظمة، المركزية الشديدة...)، بالمقابل تتطلب المشاركة الفعالة الحوار، التحرر من خلال التخفيف من أنظمة العقاب، واعتماد إجراءات تشجع عن المبادرة حتى وإن أخطأ صاحبها، ربط جسور الثقة بين جمع مستويات التنظيم، دعماً للعمل الجماعي الذي ينتج روح الفريق وثقافة التعاون.¹

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي عمان، دار الحامد، 2012، ص ص 211-215.

المحور الرابع

القيادة الإدارية والهندسة الإدارية

المحور الرابع: القيادة الإدارية والهندسة الإدارية

إنّ التطرق لمفهوم القيادة الإدارية ومدى أهميتها في تجسيد البرامج والأهداف داخل المنظمة سواء أكانت منظمة إدارية بسيطة أو حتى أكبر المنظمات ممثلة في الحكومة استدعى استحضار أفكار مدرسة الكميرالست (Camralist school) وهي أفكار مجموعة من الإداريين والأساتذة ورجال الإدارة الحكومية في كل من النمسا وألمانيا والتي مفادها بأن قوة الدولة وزيادة ثروتها، إنما يتم عن طريق تشجيع تجارتها الخارجية، هاته الأخيرة التي لا يمكن أن تتطور وتزدهر في ظل إدارة ضعيفة، وهو ما أدى بروادها من أمثال: جون فان جيستي، جورج زينك، مالكور فو أوس¹، وغيرهم إلى تبني أفكار تدعو إلى تقوية الجهاز الإداري الحكومي عن طريق دراسة آفاق تفعيل القيادة الإدارية الحكومية في كل المجالات، وهو ما انتشر بعدها في كل أنحاء أوروبا، حيث كانت أول مدرسة قديمة في مجال الإدارة نادت بالتكنولوجيا الإدارية لمواجهة متطلبات وتحديات (Adminisration Technolgy) البيئة الداخلية والخارجية.

أولاً: تعريف معنى القيادة Leader ship:

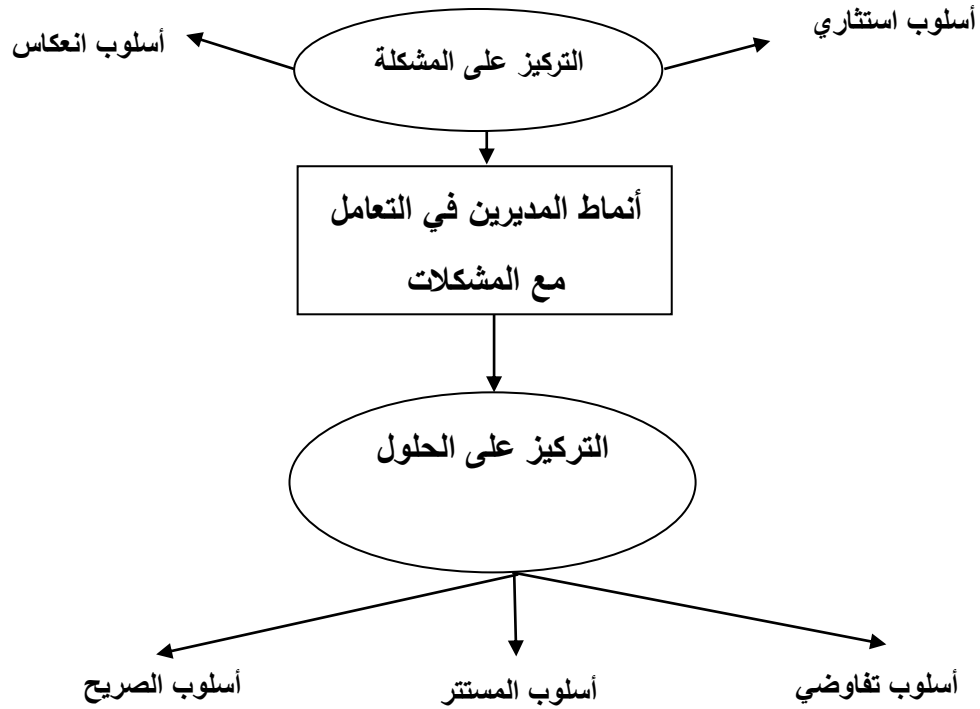
إنّ جذور كلمة Leader ship هي مشتقة من الفعل اللاتيني "يفعل أو يقوم بمهمة ما"، "Achein" الذي يعني يقود أو يحكم وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يقود أيضاً وذهب "آرندت" إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تشمل وظيفتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي: ² من حق القائد ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه، أما القيادة الإدارية Managerial Leader ship فهي النشاط الإداري الذي يسعى إلى تنظيم

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002، ص 35.

² نواف كنعان، المرجع نفسه، ص 86.

الإنتاجية وتشجيع استخدام حل المشاكل وتحفيز الآخرين وتحقيق درجات عالية من الرضا لديهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة بأحسن الوسائل.¹

الشكل رقم (06): أنماط المديرين في التعامل مع المشكلات



المصدر: محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص 135.

وبأقل التكاليف، حيث تعنى تحديدا بمدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم، كما يقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف، فهي بذلك عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه وهي مكونة من أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: هي توزيع المهام (التخطيط، التوجيه، التنسيق).

المرحلة الثانية: هي التنفيذ (التوجيه، الرقابة، تدعيم الأداء).

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010، ص 18.

المرحلة الثالثة: هي تقويم الأداء وتشمل الرقابة.

المرحلة الرابعة: مرحلة التحفيز والاستثارة.¹

وعلى الرغم من أهمية هذه المراحل إلا أن الرؤية هي الأساس عصب القيادة الفعالة ومحرك نجاحها من خلال تبني القيادة الفعالة لرؤية بعيدة المدى وصياغة استراتيجية تحقق التعاون واستنهاض الهمم والعمل باتجاه هدف واحد مشترك يحقق مصالح الجميع²، لأنه وبالرغم من أن كل الأشخاص لديهم القدرة على القيادة فإنه ليس بمقدور أي فرد أن يصبح قائدا كون التميز القيادي يحتاج إلى مزاجية بين المهارات والخبرات والذكاء والاستثمار الجيد، وهي صفات لا تتوفر في جميع الناس إذ بالإمكان إيجاد أشخاص لديهم مؤهلات وخبرات ولا ينجحون في القيادة لافتقارهم القدرة على إلهام الآخرين والإقدام والمجازفة، وغيرها من الصفات الضرورية لنجاح وفعالية القيادة وقد حاول كل من ميلر وهويس Miller & Houses وضع سلوكيات لجعل المديرين ناجحين وفعالين أهمها:³

1- القدرة على التطوير وروح التعاون بين فريق العمل.

2- القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث التغيير.

3- القدرة على التخطيط الجيد.

4- القدرة على التعامل مع الآراء النافذة.

5- امتلاك رؤية عميقة والسعي لتحقيق الأهداف.

¹ علاء محمد سيد قنديل، المرجع نفسه، 2010، ص 19.

² محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص 201.

³ محمد حسن العجمي، المرجع نفسه، ص 207.

ورغم الدور المحوري للقيادة في إنجاح التنمية الإدارية إلا أن المنظمات تواجهها تحديات كثيرة لبلوغ أهدافها في ترقية الممارسة الإدارية كمقاومة التغيير، ضعف آليات التدريب وتركيزها على الجانب الشكلي، الثقافة التنظيمية المبنية على الأنانية وتفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، غياب رؤيا استراتيجية واضحة لدى القيادات التنظيمية لذلك تركز خطط التنمية الإدارية الحديثة على تكوينات قيادات بمواصفات محددة، وكذا تبني آليات تدريبية فعّالة لضمان تحقيق الفعالية المطلوبة. إذ تشير تقارير الأمم المتحدة إلى أن إصلاح الجهاز البيروقراطي في القطاع العام لا يمكن أن ينجح دون بناء قدرات قيادية مميزة لها، القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار بدقة ودراسة تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وحاجات الموظفين¹، ومن أبرز معوقات التفكير الإبداعي داخل المنظمة:²

- السلوكيات السلبية (كالميل إلى التركيز على الجوانب السلبية للمشاكل واستهلاك الطاقة،....).
- الخوف من الفشل: الخوف من الوقوع في الأخطاء واستهزاء الآخرين من الإخفاق.
- تنفيذ الإجهاد: عدم توفر وقت للتفكير بشكل إبداعي من خلال الضغط.
- اتباع التعليمات: التقيد الصارم بالقوانين والتعليمات يجعل البيئة التنظيمية غير مؤهلة وسياسية لظهور الإبداع، كما أن عوامل تنظيمية كثيرة قد تعرقل توفر البيئة الملائمة للابتكار والإبداع الإداري أهمها:³
- الهيكل التنظيمي الجامد.
- ضعف نظم التحفيز التي لا تجعل المبدعين مميزين ومكرمين.⁴

¹ عبد العزيز الطويل، الإبداع الإداري: محافل حديث لإدارة التغيير والتطوير، عمان، دار الحامد، 2020، ص 48.

² محمد خضر عبد المختار، المرجع نفسه، ص 47.

³ المرجع نفسه، ص 47.

⁴ محمد الحارثي، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة الإدارة العامة، مج 59، عدد 3، 2021، ص 45-67.

- ضعف الاتصالات داخل المنظمة نظرا لغياب الثقة بين الإدارة والموظفين وهو ما ينعكس على نظام الاتصالات ويقلل من بؤادر الإبداع والتحرر من الجمود.¹

ثانيا: القيادة الإدارية والتنمية الإدارية

إنّ العلاقة بين القيادة الإدارية والتنمية الإدارية هي علاقة تكاملية، تبادلية كون التنمية تحتاج بالأساس إلى قيادة فعالة بصفات دقيقة وواضحة بالمقابل تحتاج القيادة الإدارية على التنمية الإدارية لما توفره من بيئة مساعدة على التوجيه وممارسة التغيير والتطوير المطلوب وتذليل العقبات والتحديات من خلال امتلاك الإلهام وإدارة مقاومة التغيير وتعزيز المشاركة، والتوجيه نحو الابتكار² لما يمتلكه القادة من قدرات وصلاحيات تجعلهم قادرين على تغيير وتوجيه الموظفين إلى ممارسات حديثة ومبتكرة، وهو ما أصبح يعرف بالقيادة التحويلية التي تعتبر الأكثر تلاؤما مع مفهوم التنمية الإدارية الحديثة، في ظل التحول الرقمي السريع المبني على الابتكار³ والتحديث المستمر ناهيك عن دورها في إدارة الموارد البشرية عن طريق التدريب المدروس والذي يوفر البيئة والظروف المواتية لظهور الابتكار conducive من خلال الاستفادة من تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحسين قنوات الاتصال وتحقيق مستوى من التكيف والمرونة التنظيمية التي تعزز التميز المؤسسي وتوفر الرضى الوظيفي المطلوب للمنافسة⁴، إذ أن المدير الفعّال هو المدير الذي يحقق النتائج المتوقعة منه من خلال توجيهاته وحنكته حول التوقع والبعد الاستراتيجي للبيئة التنظيمية التي يشغل بها وعلى الأرجح أنه يجب أن تتوفر سمات أهمها: ⁵

¹ Noeil, Anderson, kristina potacnik and jing shou innovation and creativity in organizations: A.State-of the science Review : « journal of management 40, n 05 (2014), 1297-1333, p 315.

² محمد الخليقي، "التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية العربية"، مجلة الإدارة الحكومية العربية، مجلة الإدارة الحكومية العربية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2021، ص 56.

³ Narthouse peter, Leadership : theory and practice, 2021.

⁴ Akinwale, o, leadership styles and Adminis trative development in organizations journal of management and strategy.

⁵ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006، ص ص 35-36.

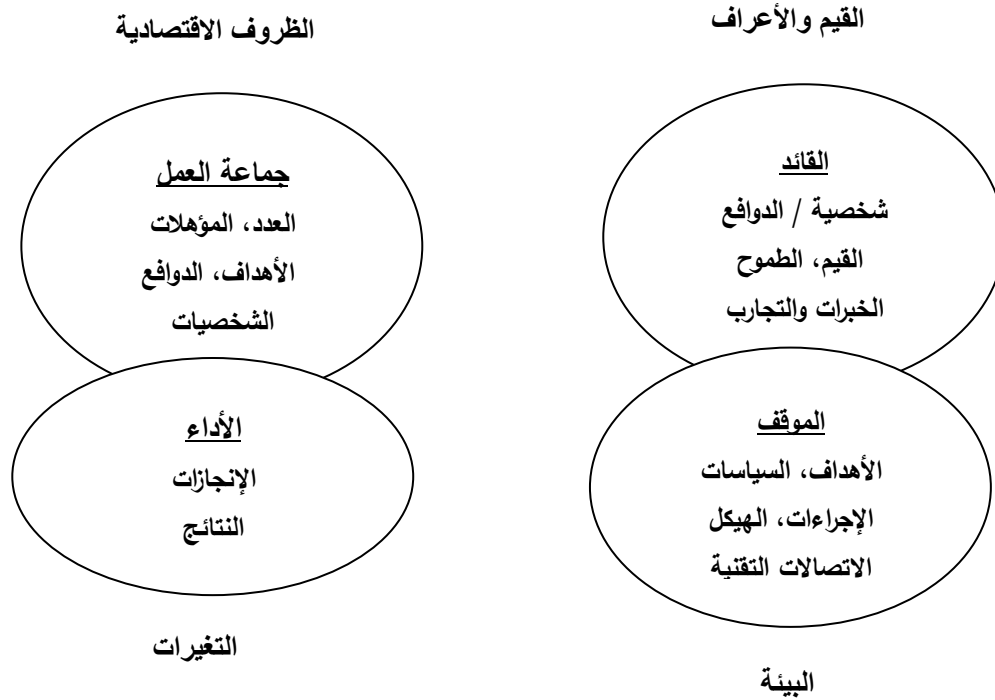
- 1- الصحة والنشاط
- 2- الدوافع
- 3- الشجاعة (المغامرة)
- 4- الفعل المفتوح
- 5- الطموح
- 6- المثابرة
- 7- تحمل المسؤولية
- 8- المبادرة
- 9- القدرة على الابتكار
- 10- مهارة في العلاقات الاجتماعية
- 11- القدرة على الابتكار.
- 12- أن تتوارى لديه الرغبة الجامحة لإنجاز الأعمال والنجاح.

لكن السمة الأبرز لنجاح القيادة في تحقيق التنمية الإدارية اللازمة والدائمة والمستمرة يفرض أساسا تواجد عنصر القدرة على الابتكار تحديدا لدى القيادة سواءا متمثلة في شخص المدير أو مجلس الإدارة ككل إذا كانت الإدارة تشاركية بالأساس، إذ أن الابتكار لا يتولد بالفطرة ولكنه يتولد ويتدرب عليه الموظفين من خلال توفير بيئة ملائمة للإبداع والابتكار، فعلى الرغم من تعدد مفاهيم الابتكار والإبداع ومظاهره ومراحلها إلا أنه غير موروث ولا يحمل صفة الندرة، بل هو أشبه ما يكون بالبركان الخامد داخل كل فرد يثور ما توفره الظروف المناسبة¹، والمدير المبدع والمبتكر هو من يوفر هذه الظروف داخل محيطه التنظيمي، حيث يميز كاربيل بين القائد والمدير بقوله أن المدير الفعال هو الذي يدير العمليات الداخلية للمنظمة (الإشراف، التوجيه والتنسيق) أما القائد فيهتم بتحديد اتجاه

¹ محمد خضر عبد المختار، انجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، القاهرة، دار الكتب المصرية، 2011، ص 17.

المنظمة وهو الذي يعدل في هذا الاتجاه استجابة للمتغيرات البيئية من خلال التركيز على العلاقات الإنسانية والمستقبل والرؤيا الاستراتيجية.¹

الشكل رقم (07): عناصر القيادة والتنمية الإدارية



المصدر: ناصر العديلي، مرجع سابق، ص 335.

يرتبط نجاح التنمية الإدارية، وكذا اختيار التدريب المناسب والأفراد المناسبين والأساليب، على التكلفة المناسبة: أي تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل التكاليف وفي أقل وقت ممكن، مما يمكن من ترشيد العملية الإدارية واستخدام الفائض في تطوير مناخ أفضل في المنظمة. لذلك تحتاج المنظومة الإدارية إلى تطوير مستمر بناء على كونها:²

- عملية مترابطة ومستمرة من الأنشطة والوظائف.
- تسعى إلى تحقيق أهداف تنظيمية معينة.
- عملية تحقق الأهداف بالعمل مع الأفراد ومن خلالهم.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، عمان، دار وائل للنشر، 2006، ص 40.

² سيد عليوة، برنامج الهندرة الإدارية، مصر، مكتبة جزيرة الورد، 2002، ص 56.

وعليه فالعمل الإداري يحتاج بالدرجة الأولى إلى التأثير في سلوك الأفراد مهما كان موقعهم في الهرم الهيراركي للمنظمة كل هذه المزايا تجعل من العمل الإداري عمل يحتاج إلى تطوير دائم ومستمر تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية. فالشعور بالحاجة إلى التغيير هي أول خطوة نحو التطوير الإداري الذي يحتاج بدوره إلى مقومات أبرزها: ¹

1- الحاجة إلى أفكار جديدة والربط بين إيجاد حلول مبتكرة والمكافأة.

2- الحاجة إلى المعرفة والمهارات.

3- المرونة والقدرة على التغيير المستمر والتكيف مع المستجدات.

لكن التطوير لا يحاول تبني التغيير الجذري والشامل، في حين تأخذ الهندسة الإدارية مفهوما أعمق وأشمل، بمعنى التخلص التام من كل ما هو قديم وتجاهل كل ما هو كائن والتركيز على ما ينبغي أن تكون، أي البداية من الصفر مع أخذ مخرجات النظام السابقة كمدخلات للعملية الإدارية الجديدة فالهندرة وفق بعض التعاريف هي:

- إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه.

- التخلص الجذري من العمل الورقي واستخدام أنظمة وبرامج الحواسيب الآلية.

- إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.²

- الهندرة ليست إعادة التنظيم Reenginering is not reorganizing

- كما أنها ليست نبذا جديدا في زجاجات قديمة its not new wine in old bottles

¹ سيد عليوة، برنامج الهندرة الإدارية، مصر، مكتبة جزيرة الورد، 2002، ص 56.

² محمد الصيرفي، هندرة، الموارد البشرية، الإسكندرية، مؤسسة مورش الدولية للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 13-

- الهندرة ليست تعديلا إداريا، أو تغييرا تنظيميا في الوضع الحالي للمنظمة إنها مفهوم الرفض ونبذ المفهوم الكلاسيكي، فهي إعادة اكتشاف المنظمة من خلال إعادة تصميم العملية.¹

- يعرف كل من هامر وشامي الهندرة BPR بأنها إعادة التفكير الجذري وكذا إعادة تصميم الممارسات والعمليات التجارية لتحقيق تطور قوي في معايير الأداء كالتكلفة، الجودة، الخدمة السريعة.²

- الهندرة هي "التفكير الجذري وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحيوية مثل: التكلفة، الجودة والسرعة.

- كما يعرف هامر وشامبي Champy and Hammer Michael الهندرة BAR على أنها إعادة تفكير جذري في كل عمليات التسيير، وتتجاوز فكرة التحسينات الشكلية.³

- ويعرفها توماس دافنبورت Thomas Davenport على أنها: مقارنة لإعادة التفكير الجذري وكذا إعادة صياغة العمليات التجارية للمنظمة تعتمد بالأساس على البيانات التكنولوجية بغية تطوير المنظمة، وتصميم جديد لطريقة أداءها.

- هي أيضا التغيير الشامل للنواحي كافة في المنظمة وإعادة التفكير بشمولية تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها تثبت رسوخا صارما.⁴

- أما رايموند Raymand فيرى أن إعادة هندسة العمليات للوظائف الأساسية في المنظمة بغرض إحداث انقلاب في المنظمة ككل، هي إحداث تغيير في الأجزاء لينعكس التأثير على الكل أي إجراء حالة من التغيير تكسب الجميع عزما مضاعفا وهو ما ينعكس بالتأثير على

¹ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، القاهرة، مطبعة العشري، 2009، ص 165.

² المرجع نفسه، ص 166.

³ Hammer, Michael and Champy, Reengineering the corporation : A Manifesto for Business Revolution, new york, Harper Business, 1993, p 16.

⁴ Davenport, Thomas, H, process Innovation : Reengineering work through Information, Technology, Boston : Harvard Business, school press, 1993, p 94.

الجهد الجماعي كوحدة مترابطة مع العمليات، وينسجم بذلك مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة إذ يربط الكثير من الباحثين بين ظهور الأولى وظهور الثاني في السنوات اللاحقة.¹

نظرية (T.E.A.M) في القيادة:

تعتبر نظرية (T.E.A.M) مشتقة من الحروف الأولى لسمى النظرية Top Executive، Assessment، Model وهي نظرية حديثة جدا تتناول تحليل السبل التي ينتهجها قادة المنظمات الحكومية في إدارة وتقويم وتطوير أداء العاملين وبالذات من حيث القدرات والدوافع والإدراك الحسي للدور والتعاون الوظيفي الرسمي كونها العنصر الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي على أداء العاملين، فهي نظرية تركز على نموذج قيادي حديث مبني على توزيع الأدوار داخل الفريق الواحد فهي نظرية تجمع مقاربات حديثة كثيرة من أهمها القيادة المشتركة والقيادة الممكنة، وسنحاول إيجاز أهم النظريات الداعمة لنموذج TEAM ومن أبرزها:

- مقارنة القيادة المشتركة Shared Leadership:

ترتبط هذه المقاربة بنظرية TEAM كونها تعتبر القيادة ظاهرة جماعية تحدث بين أعضاء الفريق، مما يجعل القيادة تعتمد على كل عنصر في الجماعة دون التركيز على موقع الرئاسة والقيادة وقد بينت العديد من الدراسات أن هذا النوع من القيادة يعزز الابتكار التنظيمي.²

¹ علي حسن سلمان ناصر، الهندسة الإدارية، الكاف للنشر والترجمة، الإمارات العربية المتحدة، ص 11-12.

² تامر بن ملوح المطيري، القيادة العليا والأداء: دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية- الأمريكية في إدارة الأداء وتقويمه وتطويره (نموذج تطبيقي)، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 10.

– مقارنة القيادة الرشيقة Agile Leadership:

وهي مقارنة حديثة جدا نشأت في خضم منهجيات Scrum و Agile وهي نماذج تعتمد العمل الجماعي في التنظيم مع تحسين مستمر لتحديث آليات اتخاذ القرارات من حيث الوقت والدقة وباعتماد فرق ذاتية التنظيم.¹

– مقارنة القيادة مرتفعة الأداء High-performance Teams:

وهي مقارنة تدعم نظرية Team بشكل مباشر من حيث وضوح الأدوار وتجاوز عدم وضوح الرؤية، وهو ما يعزز الثقة مع توفير قنوات اتصال حديثة تضمن بناء فرق لحل مشاكل المنظمة بعيدا عن الطرق الكلاسيكية المبنية على إصدار الأوامر واتخاذ القرار بعيدا عن الجماعة.

– مقارنة القيادة الرشيقة Agile Leadership:

المعتمدة أساسا على قوالب دقيقة تنتهج التطوير المستمر مع الدقة والسرعة بقيادة تشاركية.²

ثالثا: القيادة والهندسة الإدارية

ولكن الهندسة الإدارية لا يمكن تطبيقها بقيادة من طراز تقليدي إذ لابد من توافر قيادة تتوافق مع العمل الجماعي والتعبئة العامة لإدارة تغيير تتكيف مع المستجدات ويتمشى مع مخرجات البحث العلمي والثورة والتقنية وذلك من خلال:³

- التمكين وتفويض جزء من السلطة الوظيفية المتضمنة إعادة توزيع الصلاحيات بما يتمشى والأدوار الوظيفية.
- الثقة المبنية على وضوح الرؤيا مما يخفف من مقاومة التغيير.

¹ Craig L. peace and yay A. conger, shored leadership : Reframiny the why of leadership (thousand Oaks CA : sage publications 2003), p 1-18.

² John R. Katzen bach and Douglas Ksmith, the wisdom of Teams : creating the High-performance organization, Boston, Harvard Business school press, 1993, p p 45-67.

³ Michael Hammer and James champy, Reengineering the corporation : A Manifesto for Business, Revolution New York : Harper Business, 1993, p p 67-89.

- المساءلة الجماعية لتوفير وضمان الشفافية والجودة.

كما تتطلب الهندسة الإدارية نظرية TEAM من خلال تطبيقها لمبادئ التنسيق المكثف والتقليل من الإجراءات البيروقراطية الروتينية، وتحسين نظام الاتصالات الأفقية والعمودية بغية وصول المعلومات الصحيحة ومن ثم التطبيق الصحيح للتعليمات التي تصيغها إدارة التغيير الهندسي TEAM Leadership من خلال: ¹

- تعبئة جماعية للالتفاف على الأهداف الجديدة.

- تجسيد التغيير المنشود والالتزام الجماعي بإنجازه.

- معالجة معوقات التغيير في الوقت المناسب لخلق التزام جماعي بالنهج الجديد.

وإجمالاً يمكن التأكيد على أن الهندسة الإدارية ليست مجرد القيام بإصلاحات شكلية للتطوير والترقية التنظيمية وإنما هي أبعد من ذلك إذ أنها عملية تتطلب التغيير الجذري تماشياً مع أهداف جديدة، هياكل جديدة، وأطر جديدة. ومن ثم إنشاء ثقافة تنظيمية جديدة مليئة بقيم الإبداع والابتكار، التجديد، المنافسة والتميز والاقتدار... ووفق شروط أهمها: ²

- تهيئة المنظمة للتغيير والتحول الرقمي.

- ترشيد النفقات وتقليل الهدر المالي والزمني.

- تعزيز التنسيق التنظيمي.

- تبسيط الإجراءات البيروقراطية.

- رفع جودة الأداء والمنتج.

- تطوير نظم المعلومات الإدارية.

¹ John.P. Kotter, Leading change, Boston, Harvord Business, 1993, p p 67-89.

² أحمد الزعبي، دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الإدارية، مج6، ع2، 2015، ص 33-50.

المحور الخامس

ترشيد العملية الإدارية

المحور الخامس: ترشيد العملية الإدارية

أولاً: صناعة القرار الرشيد

يرتبط نجاح التنمية الإدارية وكذا اختيار التدريب المناسب لنظم وسلوكات وأساليب الإدارة بالأساس على فعالية التكلفة أي تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل التكاليف، حيث تتكون العملية التدريبية أساساً من عناصر ثلاث هي المدرب والمشاركة والعملية التدريبية.

فاختيار المدرب المناسب تعتبر أهم عنصر في العملية التدريبية ككل، حيث أن اعتماد المدرب الناجح لا يقاس مطلقاً بما يتقاضاه من مقابل كمعيار لجودة التدريب والبرنامج التدريبي المعتمد، حيث أن العديد من المدربين أثبتوا نجاحاً باهراً في حين أن تكلفة التدريب كانت أقل من مدربين أكثر تكلفة، وهو ما يؤكد على ضرورة الاعتماد في تقييم المدربين على:¹

- إثارة اهتمام المشارك وزيادة درجة التعلم (مخرجات).
- مساعدة المشاركين في التدريب على تحقيق الأهداف التدريبية (مخرجات).
- الحاجة إلى ضبط وقت أقل لتحقيق أهداف التعلم (مدخلات).
- الحاجة إلى تكلفة أقل لتحقيق الأهداف العامة (مدخلات).

ومنه فالمدرب الناجح والأفضل هو المدرب الذي يعظم المخرجات ويقلل المدخلات، بالاستعانة على الدراسات والأبحاث، إضافة إلى الاستفادة من الخبرات المكتسبة والتجارب السابقة الناجحة. ولكي نستطيع المقارنة بين مخرجات التعلم وبين المدخلات المطلوبة لها

¹ عمار بن عيسى، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 124.

يفضل أن ننظر إلى هذه العلاقة من زاوية الكفاءة، ويمكن أن نعظم الكفاءة بتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل قدر من التكلفة في أقل زمن ممكن وفقا للمعادلة التالية:¹

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{تحقيق الأهداف}}{\text{التكلفة} \times \text{الزمن}}$$

لذلك فإن ترشيد عملية اتخاذ القرارات في الإدارة، لها الأهمية الكبرى في نجاح التدريب والتطوير الإداري المناسب والملائم وفقا لمعايير التكلفة والزمن، حيث أن عملية اتخاذ القرار من خلال تحديد السمات المميزة لهذه العملية والمتمثلة في: أنها عملية قابلة للترشيد، ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه، أنه ليس بالإمكان الوصول إلى حد المعقولية والرشد، لكن قبل التطرق لأهم الأساليب والنظريات العلمية التي جاء بها الفكر الإداري في ترشيد عملية صناعة القرارات واتخاذها، لابد من توضيح أولا: ما المقصود بالقرارات الرشيدة تحديدا؟

-القرارات الرشدية Rational Decisions:

هي القرارات التي يشارك في صياغتها واتخاذها كل مكونات العملية الإدارية، وهي الصفة التي تضمن زيادة الدقة ومضاعفة النتائج، كونها ستحظى بقبول جميع الأطراف لأنه كلما ساهم الفرد في صياغة أساليب العمل كلما زاد التزامه بالحرص على تطبيقها، باعتبارها سياسات هو جزء منها ونجاحها نجاح له، فالقرارات المتخذة بذلك هي خطوات اتخاذ القرار منذ المرحلة الأولى (تحديد المشكلة إلى غاية مرحلة اتخاذ القرار الهادف للحل)، لكن نادرا ما يكون القرار رشيدا، إذ أن غالبية القرارات المتخذة محدودة الرشادة Bounded Rationality لأن القرارات معقدة والمعطيات ليست كافية وغالبا ما يعتمد المدير على إحدى المعايير التالية:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المعري، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص ص 58-59.

- 1- معيار التفضيل Optimizing وهو معيار اختيار أفضل حل ممكن للأزمة أو المشكلة المطروحة مع أخذ بعين الاعتبار: الوقت، التكاليف، وفرة الموارد والظروف المحيطة.¹
- 2- معيار الرضا Satisfying وهنا يتخذ المدير القرار بناء على اختيار البديل المرضي بدل اختيار البديل الأمثل.
- 3- معيار الحد الأعلى Maximum ويطلق على هذا المعيار (استراتيجية المتفائل Optimist، وهو البديل الذي يحقق أفضل النتائج، وهذا المعيار نادرا في عملية اتخاذ القرارات على اعتبار أن إمكانية تطبيقه وإيجاده صعبة.
- 4- معيار الحد الأدنى Pessimistic: وهو معيار المشائم وبمجموبه يختار المدير البديل الذي يحول دون وقوع المزيد من الخسائر.²

ثانيا: أساليب ونظريات ترشيد عملية صناعة القرارات

إنّ الأساليب العلمية لصناعة القرار تعدّ انعكاسا للمدخل الذي يغلب الجانب العلمي للإدارة على الجانب الفني، حيث أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات الرشيدة لحل المشاكل المعقدة، ومن الأساليب الحديثة في حل المشاكل الإدارية وترشيد عملية صناعة القرارات واتخاذها:

أ- بحوث العمليات Operations Research:

وهي عبارة عن دراسة المشكلات العملية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للأهداف المحددة، فقد وجدت الصناعة أن كثيرا من التقنيات الرياضية المطورة تنطبق بصورة خاصة على المشكلات التي توجهها المنظمات، فالتقنيات الرياضية مثل البرمجة

¹ عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2008، ص 62.

² سعيد السيد علي، العملية الإدارية: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2007، ص 302.

الخطية linear programming وتحليل المسار الحرج critical path analysis ونظرية اتخاذ القرارات تساعد جميعا في تحليل وتحديد الحل الأمثل لكثير من الاحتمالات، فبحوث العمليات تمكن المدير من اتخاذ القرار على وجه أفضل كونها:

- تغطي وصفا دقيقا للمشكلة.
- تحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول.
- تحديد بدقة البدائل المقترحة كحلول، وتناقش كل منها من حيث التكلفة والعائد ومدى المخاطرة فيها.
- تمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة للحلول واختيار أفضلها بسرعة وكفاءة وبدرجة عالية من الثقة.
- تكسب القدرة على تبين النتائج والتغير في روتين النظام.

ورغم كل هذه المزايا فإن ذلك لا يعني أنّ الأسلوب يخلو من العيوب، ومن أهم عيوب هذا الأسلوب، كونه يعتمد على تبسيط المشكلة محل القرار من خلال صياغتها في صورة نموذج رياضي يهمل: تحديد الأهداف والمتغيرات والافتراضات وكذا القيود، كما أنه يتطلب المعرفة الكافية لدى متخذ القرار بالنماذج الرياضية، كما يؤخذ عليه التركيز المفرط على العوامل التي يمكن قياسها كميا، وعدم إعطاء أهمية للعوامل التي يصعب قياسها بشكل كمي.¹

ب- نظرية الاحتمالات:

ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق الاحتمالات في مجال اتخاذ القرار عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى

¹ حلمي شحادة، القرار النموذجي، عمان، دائرة المكتبة الوطنية، 2005، ص 229.

توقعات سليمة للمستقبل، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرار ثلاث طرق هي:¹

- الاحتمال الشخصي: ويعتمد على درجة اعتقاد متخذ القرار في وقوع حدث ما. (الخبرة، التجربة، الممارسة العملية، مستوى التطلعات والتوقعات...).
- الاحتمال الموضوعي: والذي يتحدد عن طريق إجراء تجربة قد تكون معملية أو ميدانية، وذلك لحساب نسب وقوع حدث ما وفقا لنتائج التجربة.
- الاحتمال التكراري ويتم فيه حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار حدث ما في الأجل الطويل، وقد أثبتت بعض التطبيقات العملية أن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال صناعة القرار تساعد متخذ القرار في مواقف عدم التأكد وحالات المخاطرة، إلا أن تطبيقها يعترضه بعض الصعوبات ك: عدم توافر البيانات والمعلومات الدقيقة – خاصة التاريخية منها – والتي تقدم أرضية بيئية لمتخذ القرار.

ج- البرمجة الخطية Lineau programming:

وهي تقنية رياضية لاستغلال الموارد المحدودة للوفاء بالهدف المنشود مثل: خفض التكلفة إلى الحد الأدنى أو تحقيق أقصى الأرباح، حيث يعبر عن حدود الموارد بمثابة قيود، ويعتمد هذا الأسلوب عندما توجد علاقة خط مستقيم بين المتغيرات مثال: حدوث تغيرات في الإنتاج والربح متناسبة مع التغيرات في ساعات العمل المنتجة، فقد تشمل التغيرات عدد الوحدات التي تنتجها آلة معينة في زمن معين أو محدد نصيب الوحدة المنتجة من الأجور.

¹ حلمي شحادة، المرجع نفسه، ص 230.

إنّ تطبيق النموذج الخطي في عملية صنع القرار يساعد المدير على حل المشاكل من خلال توفير البدائل في شكل رياضي مبسط لمساعدته في اختيار البديل المناسب.

د - تقليد المواقف Simulation:

المحاكاة هي تقنية للتعامل مع المسائل المعقدة لتخصيص الموارد التي لا يمكن حلها بدقة¹، وتستخدم تقنية المحاكاة عادة في فحص مسائل المخزون.

أيضا يمكن الاستدلال بهذا الأسلوب مثلا المجهودات التجريبية التي يحدثها رواد الفضاء في تقليد الظروف الفضائية لمعرفة أثرها على الرواد قبل قيامهم برحلات الاستكشاف، وبقدر ما ينجح الباحث في بناء نموذج أكثر مطابقة في الواقع بقدر ما يجد في أسلوب المحاكاة أداة فعالة لاختبار النتائج المترتبة على كل من البدائل المطروحة للبحث وهو ما يساعد بالتأكيد على التقليل من عنصر المخاطرة في اتخاذ القرارات من ضمن بدائل كثيرة²، ناهيك عن التأكيد على اختيار البديل الذي يوفر ويقلل من الأعباء المالية عن طريق: ³

- محاولة الموازنة ما بين تحقيق المطلوب نتيجة اختيار البديل وما يتوقع الحصول عليه بالمقابل.

- اختيار البديل الأقل تكلفة.

- اختيار البديل الذي ينسجم مع الأهداف. وعليه فإن ترشيد العملية الإدارية يتضمن بالأساس: اختيار البديل المناسب وفق معايير درجة المخاطرة، الاقتصاد في الجهد والنفقات سواء كانت أموال، معدات، آلات أو تكاليف دراسات وبحوث واستشارات خدمة

¹ مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 24-25.

² علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2008، ص 34.

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 158.

لتحقيق الميزة التنافسية وفق استراتيجية تخفيض التكاليف low-cost strategy بمعنى أن يحصل العملاء على نفس المنتج وب نفس الجودة وبأقل التكاليف وذلك عن طريق: ¹

- ترشيد تكاليف المواد الأولية.
- ترشيد وقت الإنتاج.
- ترشيد النفقات غير المباشرة.
- استخدام الإبداع الإداري.

ومن خلال اختيار استخدام إدارة الكلفة الاستراتيجية Strategic cost Management تعتبر إدارة الكلفة وفق هوز نجرن وآخرون هي أفعال وممارسات هادفة إلى تحقيق التخفيض المستمر للتكاليف وتحقيق رضا الزبون، وذلك لضمان توفير المنتجات والخدمات المطلوبة من قبل الزبائن بأقل سعر ممكن، وذلك من خلال تجاوز الأعمال الروتينية والتوجه نحو الفرص المتاحة وهو مدخل حديث يركز على ثلاثة أفكار: ²

- تحليل موجه التكلفة: أي تحليل الطرق التي تستحدثها المنظمة في المنافسة لبيع منتجاتها أو خدماتها.
- تحليل سلسلة القيمة: أي دراسة الأنشطة التي تولد قيمة من المواد الأولية إلى المستهلك.
- تحليل الوضع الاستراتيجي: أي تحليل الطرق الأساسية التي تستخدمها المنظمة لبيع منتجاتها أو خدماتها.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، 2013، ص ص 426-427.

² حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 117-118.

ويعتمد هذا النوع من الإدارة على نماذج تدريبية خاصة تجعل من إدارة كلفة الجودة الإستراتيجية تتبنى نماذج تدريبية، خاصة كتوخي المقاييس المالية.

من حيث التكاليف والإيرادات، فالتكاليف تحدد من خلال، قياس تكلفة التدريب، كالموازنة السنوية، استثمار التدريب بالنسبة لكل موظف، استثمار التدريب بالنسبة لكل مدير، تكلفة توفر يوم من التدريب بدون إعاشة، تكلفة يوم من التدريب مع إعاشة... وغيرها.¹

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص

المحور السادس

إدارة التغيير Change Management

المحور السادس: إدارة التغيير Change Management

أولاً: تعريف إدارة التغيير

التغيير هو سنة الله في خلقه ولا ثبات لشيء على الأرض، وهي عملية تتم في كل المجالات وعلى جميع المستويات عن طريق الإنسان ولمصلحته، على اعتبار أن الإنسان وسيلة وأداة وهدف يصل من خلاله إلى وضع غير مألوف ولذلك فالتغيير هو الأساس لعملية الانتقال من الوضع المعتاد إلى وضع مغاير، والفارق بينهما هو الفترة الانتقالية التي التي يتعلم فيها الأفراد الماضي بكل أساليبه وتقبل الحاضر الجديد بكل مكوناته النفسية البدنية، أما على المستوى الإداري فإن التغيير يعبر عنه بمصطلح التغيير التنظيمي وهو تغيير مدروس يقع في المؤسسات والشركات بغية إعادة هيكلة مكوناتها من عناصر مادية ولا مادية، وفق خطط مدروسة وقد أورد العلماء والباحثين في علم الإدارة مجموعة كبيرة من التعاريف للتغيير التنظيمي أبرزها: ¹

- أنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات. ²
- عرفه بورنز Burnes على أنه عملية مستمرة من التجريب والتكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات وإملاءات البيئة الديناميكية غير المؤكدة.

¹ محمد بن يوسف، التوازن، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 53-54.

² ناصر جرادات، أحمد عريفات، أحمد المعاني، إدارة التغيير والتطوير، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2013، ص

- عرفه بيكارد على أنه الجهد المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم والمصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات باستعمال العلوم السلوكية فهو استراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمات حتى تستطيع المنظمة التكيف مع التطورات الحديثة والمجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

- هي أيضا عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم من خلال رصد الثقافة التنظيمية، الاتصالات، التصميم الوظيفي للأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا.¹

- هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة.²

- يعرف ريكوردو Recordo إدارة التغيير على أنها عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

- كما يوضح توشمان واندرسون Tushman and Anderson أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال من وضع المنظمة الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه من خلال فترة انتقالية، وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة م الرضا عن الوضع الحالي، وللقيادة أيضا دور فعال وبارز في التغير التحويلي من خلال تحديد مسار واضح للتعبير مع إيجاد زخم للتغيير ومحاولة إقناع أفراد المنظمة.³ بجدوى وإيجابيات التغيير مع تطمينات لمقاومي التغيير بكل أنواعهم.

¹ ناصر جرادات وآخرين، المرجع السابق، ص 32.

² زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 21.

³ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص 338.

- ويرفع شعار: لا يمكنك إيقاف العالم ريثما تقوم بتغيير مؤسستك فإن قادة التغيير الناجحون لديهم القدرة على التعامل مع كافة أشكال التغيير مع الإبقاء على صيرورة الشركة بأقصى طاقاتها.¹

ثانيا: أساليب وطرق التغيير ومراحله

يسلك القادة والمديرين أثناء عملية التغيير أساليب مختلفة وفقا لنوع وشكل وطبيعة التغيير وكلما كان التغيير المراد إحداثه أعمق وأعد كلما اشتد الأمر واستخدام الأسلوب الأمثل من حيث تقبل التغيير ومقاومته على اعتبار أن التغيير المتدرج، والذي يحدث وفقا لتراتبية زمنية معينة تكون فيه مقاومة التغيير العميق والسريع والجذري يواجه بمقاومة أكبر في حين يتمتع المزج بين النمطين بالتقليل من مقاومة التغيير مع الحرص على عدم إحداث التغييرات البسيطة التي لا تقدم الكثير للمنظمة، وبالتالي يمكن إجمال أساليب التغيير: ²

أ- التغيير المتدرج:

وهو في الغالب تغيير يقام وفق فترات زمنية طويلة أو قصيرة بخطوات متدرجة تسمح باستيعاب التغيير والتأقلم معه تدريجيا.

ب- التغيير الجذري:

يتميز هذا التغيير بكونه مفاجئ ويكون في الغالب استجابة لدخول أسواق جديدة أو للتماشي مع تطورات بيئية طارئة تستدعي القيام بتحسينات استراتيجية تنظر بدقة من خلال استعراض الخيارات واحتساب المخاطر وهو عادة ما يقابل بمقاومة أكبر من قبل أفراد المنظمة.

¹ مايكل كاي، ترجمة فواز زعور، التغيير المتواصل، الرياض، دار العبيكان، 2003، ص 31.

² محمد بن يوسف التمان العضيان، المرجع نفسه، ص 106.

ج- التغيير الممزوج:

وهو تغيير يحاول التقليل من مخاطر التغيير المتطرف والجذري ومحاولة تطبيق برامج تحسين لتطوير المنتج أو الخدمة كتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة TG.m القادر على تحقيق مكاسب تزامنا مع تغييرات جذرية على المدى الطويل وتبقى الحاجة والرغبة في التغيير هي أولى الشروط لنجاح التغيير في أي مؤسسة من خلال السخط وعدم الرضى عن الوضع الحالي.¹

ثالثا: مقاومة التغيير وآليات التعامل معها

تقترن عملية نجاح التغيير في المنظمة بعوامل كثيرة لعلّ أبرزها قبول وتجاوب الأفراد وتعاونهم لإنجاح العملية وعدم القيام بسلوكات تعرقل التقدم في عملية التغيير وتصبح من التكيف مع الوضع الجديد، لذلك ظهرت العديد من الأساليب والآليات التي حاولت معالجة موضوع مقاومة التغيير وإيجاد طرق كي لا تكون عائق أمام التغيير الناجح والبناء، لكن أولا سنحاول التعرف على المقصود بمقاومة التغيير.

أ-مقاومة التغيير: يستخدم الكثيرون مصطلحات عديدة بالتوصيف حالة مقاومة التغيير على غرار عدم الاقتناع بجدوى التغيير، الخوف من التغيير، رفض التجديد، الاعتزاز بالممارسات الروتينية وعدم الانفتاح على تغييرها وهو أمر طبيعي يستدعي الدراسة ومحاولة إجراء برامج تدريبية لتوضيح عملية التغيير وتبسيطها وربطها بمصالح الأفراد وتقليل المخاوف والغموض والغموض المصاحب لعملية التغيير بين أفراد المنظمة، فقد تكون بسبب الخوف من فقدان مزايا الخوف من المجهول، الخوف من التهميش والإقصاء بسبب عدم اكتساب خبرات ومهارات يتطلبها التغيير الجديد، عدم الرغبة في تغيير العادات والروتين اليومي للعمل،² للتقليل من الجهد في تعلم مهارات جديدة، وهي في الغالب تدخل في الأسباب التالية:

¹ محمد بن يوسف، المرجع نفسه، ص 106.

² مايكل كاي، المرجع نفسه، ص 42.

- أسباب منطقية وعقلانية.

- أسباب عاطفية.

- أسباب اجتماعية.

- أسباب سياسية.

- أسباب اقتصادية.¹

ومن أهم أسباب مقاومة التغيير أيضا:

- شعور الأفراد بخطر التغيير على موقعهم الوظيفي.

- الخوف من الوضع الجديد مع الجهل بحديثاته.

- التخوف من زيادة الأعباء والمهام التي يجلبها الوضع الجديد.

- التخوف من الاستغناء حيث يساور البعض الشك في قدرتهم على القدرة على المهام الجديدة بعد التغيير.

- الخوف من الانتقال في مكان ومهام غير مألفين.

- سوء الفهم: عدم فهم الصورة التي يرغب فيها أصحاب التغيير في الشكل النهائي يجعل الأفراد في حالة عدم اليقين والشيء المجهول بالطبيعة غير مرغوب فيه، وبالتالي السعي لمقاومته ومنع حدوثه.

- التعود: الأفراد يقاومون التغير لأنهم اعتادوا وظائفهم وزملائهم، وبالتالي إدخال أساليب جديدة كاستخدام التكنولوجيا مثلا يجعلهم يتخوفون من الأعباء المصاحبة لذلك التغيير.

- قد يقاوم الأفراد التغيير لحدوثه فجأة وبدون تمهيد يساعد على التقبل ويشرح مزايا التغيير.

- قد يقاوم التغيير من المؤسسة ذاتها خوفا من التكلفة والوقت.

- عدم الاستعداد الجيد للتغيير يجعل المؤسسة تؤجل أي عملية تغيير للخوف من النتائج.

¹ عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004، ص

- الرغبة في الاستقرار الوظيفي: حيث أن التغيير سيجلب صراعات وظيفية تكسر الثبات والروتين مما يجعل المؤسسة تؤخر عملية التغيير وتقاومها رغبة في الاستقرار.

وعليه فإن السبب الأكبر لحالات الفشل في المؤسسات لدى حدوث التغيير هو أن سوء إدارته إذ لا أحد من مديري التغيير يفكر في النهايات أو يخطط لمعالجة تأثيرها على الموظفين فهم غالبا ما يبينون أن المهمة الأولى للإدارة التي تقوم بالتغيير هي فهم مصير الشركة وإقناع الموظفين بترك ما ألفوه وتعودوا عليه.¹

نجاح إدارة التغيير يتطلب شروطا وضمانات قبلية وبعديّة تضمن تحقيق التغيير المطلوب وتجاوز أكبر معيقاته، وهي مقاومة التغيير من خلال توضيح الرؤية والقيام بإجراءات من شأنها إنجاح عملية التغيير وفق إدارته بآليات علمية وعملية،² تضمن الاستمرارية والتطوير المستمر وليس التغيير من أجل التغيير، إذ يمكن أن يكون التغيير شكليا فقط وهو ما ينعكس على الأداء بل وبالإمكان التراجع عوض التطوير، ومن أهم شروط نجاح إدارة التغيير:³

1. وضع خطة واضحة لإدارة التغيير.

عند تبني القيادة العليا للتنظيم التغيير كاستراتيجية لآبد من وضع خطط تقلل من الغموض التنظيمي، إذ يرى ستيفن روبنز خبير الإدارة أن غياب الرؤية يبتسبب غالبا في مقاومة التغيير وفشل مبادرات الإصلاح والتطوير.

¹ وليام بريджер، فن الانتقال والتغيير الإداري، ترجمة: موسى يونس، عمان، 1991، ص 68.

² أبو النصر مدحت محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.

³ Stephen, P, Robbins, Organizational behavior, Upper Sadalle Riner NJ, peasson, Eduction, 2018, p p 610-615.

2- توافق التغيير مع الثقافة السائدة:

إذا صادف وأن تبني التنظيم ثقافة مغايرة للثقافة السائدة داخل التنظيم فإن إدارته تجد صعوبة كبيرة في التصدي لمقاومي التغيير لذلك ينصح خبراء الإدارة محاولة تكييف التغيير مع القيم السائدة داخل المنظمة لتفادي الاصطدام بمقاومة التغيير مع الحرص على التدرج في تطبيقه وعدم إحداث التغيير المفاجئ.¹

3- الحرص على المساواة والعدالة:

إذا أن شعور الموظفين بأن التغيير ينتج أعباء إضافية لفئة دون أخرى يولد بالضرورة مقاومة للتغيير وتقاوس في التعاون من أجل إنجازه.²

4- الاعتماد على النماذج الرائدة والناجحة:

لإنجاح إدارة التغيير لابد من القائمين على إدارة التغيير داخل المنظمة الإطلاع على النماذج الرائدة والناجحة في مستوى التغيير المطلوب للاستفادة منها وتكييف آلياتها مع البيئة الداخلية للمنظمة، وهو ما يضمن عدم الوقوع في إخفاقات محتملة.³

ويمكن إجمال الدور الرئيسي لإدارة التغيير في التنمية الإدارية على عدة جوانب من خلال إسهامها المباشر في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر، وبعث نظم الحوافز وعملية التعبئة الجماعية لإنجاح التغيير بما ينعكس على الأهداف العامة للمنظمة. في ظل التسارع المستمر للتغيرات البيئية المؤثرة على الميزة التنافسية للمنظمة، ومن أبرز انعكاسات إدارة التغيير على الأداء التنظيمي والتنمية الإدارية:⁴

¹ أبو النصر محدث، المرجع نفسه، ص ص 161-164.

² حسين حريم، المرجع نفسه، ص ص 274-248.

³ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص ص 312-315.

⁴ Dessler, Human Resource Management pearson.
<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-ressours-management/p2000.0006996>.

1- الاهتمام بالجودة:

تقوم إدارة التغيير بعدة إجراءات تدعم جودة المنتجات داخل المنظمة مادية كانت أو خدماتية، وذلك من خلال مراجعة كل الطرق واستبدالها وتطويرها بصفة دورية بما يتماشى والمتغيرات البيئية المختلفة، وذلك من خلال تقليل الأخطاء والاستفادة من الانحرافات السابقة، وكذا التطور الحاصل في المجال الذي يخص المنظمة.¹ ولعلّ ما حدث لشركة نوكيا أكبر دليل على ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة لتفادي التراجع والانحسار وهي نفس فلسفة إدارة الجودة الشاملة المبني على تحديث الإدارة والتحسين المستمر.²

2- استخدام الأساليب الابتكارية في تثبيت التغيير:

حيث قام العلماء في هذا المجال بابتداع آليات عملية مبتدعة لتثبيت التغيير المنشود، حيث يجب على القائد أو المدير القائم على إدارة التغيير أن يكون: مستكشف، فنان، قاضي، محارب، إذ يؤكد أنه عند البحث عن المعلومات الجديدة فعلى المدير أن يتقمص شخصية المستكشف Explorer، أما في مرحلة تحويل الموارد والطاقات المتوفرة إلى أفكار، فهنا على المدير أن يكون فنانا، في حين عند التنفيذ وتقييم الأفكار فإن المدير يجب أن يتقمص شخصية القاضي، وفي المرحلة الأخيرة عند تحويله لأفكاره إلى خطط عمل فإنه يتعين على المدير القيام بدور المحارب warrior³ لما تتطلبه مرحلة تثبيت التغيير من صلابة وشجاعة وإقدام.

رابعاً: إدارة التغيير والتنمية الإدارية

باعتبارها عملية للارتقاء بالعمل الإداري داخل منظمة لمستويات تجعل المنظمة في الصدارة محققة التميز والنجاح تسعى التنمية الإدارية إلى الاستفادة من كل المقاربات

¹ عبد الباسط محمد حسن، التنمية الإدارية، المفهوم، الأهداف، الأساليب، عمان، دار المسيرة، 2015، ص ص 62-65.

² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار غريب، 2008، ص ص 88-91.

³ جيمس هيجنز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة: عبد الرحمان توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ديمنيك، 2001، ص 249.

التطويرية للعمل الإداري منتهجة كل المداخل لتحقيق التحسين المستمر، لذلك تعتبر التنمية الإدارية إدارة التغيير على جميع المستويات، الهياكل، الأساليب، الموارد البشرية، الأطر والاستراتيجيات الرائدة، بما يحقق الكفاءة والفعالية والاستمرارية وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تواكب التطورات وتسعى للابتكار والإبداع التنظيمي. فقد أثبتت التجارب العملية أن المنظمات التي تكتفي برصيدها الناجح في الإنتاج والأداء تتأخر، وتتلاشى مع تسارع التحديات التي تقوم بها المنظمات المنافسة، ولعلّ أبرز نموذج على ذلك ما حدث مع شركة "Nokia" إذ لاقت تراجعاً حاداً رغم توفرها على إمكانيات هامة، وذلك بسبب ضعف قدرتها على إدارة التغيير الحاصل في مجال التقنية والتكنولوجيا وعدم تحليلها بالمرونة التنظيمية المواكبة لذلك التغيير.¹ فتراجعت واضمحت.

في حين يعدّ نموذج تجربة شركة IBM نموذجاً ناجحاً في إدارة التغيير المؤدي إلى تنمية إدارية تشمل الهياكل والقيادات والتدريب المستمر للمورد البشري، مما ساعد على تحولها من شركة عتاد تقني إلى شركات خدمات رقمية²، ونفس الشيء بالنسبة لـ AMAZON إذ أصبحت من الشركات الرائدة في السوق الإلكتروني بعد أن كانت مجرد موقع لبيع الكتب.³

وعليه يمكن التأكيد على أن إدارة التغيير والتنمية الإدارية هما عمليتان متكاملتان فكل إدارة تغيير ناجحة تعزز التنمية الإدارية داخل المنظمة، كما أن كل استراتيجية مدروسة ودقيقة تساهم بالتأكيد في إنجاح أي تغيير منشود وتسهيل إدارته بما يخدم المنظمة ويوسع آفاق أنشطتها ويزيد من رصيد التميز والجودة لأدائها في ظل بيئة تنافسية لا تؤمن بالرتابة والركود.

¹ Kotter John P, Ibid, p p 16-18.

² Robbins, Stephen P, Ibid, p 310-311.

³ Stone, Brad, the Everything, stroe : jeff Bezos and the age of amazon, new york, little, Broun and company, 2013, p p 112-118.

المحور السابع

إدارة المعرفة والتنمية الإدارية

المحور السابع: إدارة المعرفة والتنمية الإدارية

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

رغم أن مفهوم إدارة المعرفة هو مفهوم حديث إلا أن جذوره قديمة فقد تناول الفلاسفة قديماً هذا المفهوم في كتاباتهم حين ربطوا أحقية الفلاسفة بإدارة وقيادة الدولة، لكن الربط بين الإدارة والمعرفة كتلخيص للتراكم المعرفي بمعناه الحديث لم يتبلور إلا منذ مطلع التسعينات من الماضي، حيث حاول المفكرون صياغة تعاريف دقيقة للمعرفة من قبيل كونها مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكات ضمن نطاق محدد، فقد تخزن هذه المعرفة في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق داخل منظمة.¹ أو على مستوى قواعد البيانات وخزانات الملفات لكن لابد من التمييز بين المعرفة والمعلومات، هذه الأخيرة تستمد من تحليل البيانات بينما المعرفة هي أشمل وأكبر من المعلومات كوننا نستخدم المعلومات لزيادة معارفنا وليس العكس. أما إدارة المعرفة كمصطلح مركب فهي: فرع علمي حديث نسبياً يشجع الأسلوب المتكامل لتعريف وإدارة والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها منظمة ما وقد عرفها (سكايرم) وهو أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة إذ يرى أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها وشرحها، واستخدامها وكذا استغلالها.

أمّا المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن فتري أن إدارة المعرفة على أنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات واستحصالها وتنظيمها وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل، في مجال عمله.²

¹ سامي محمد هشام، الإدارة بالأفكار، عمان، دار الراية، 2008، ص 177.

² سامي محمد هشام، مرجع سابق، ص 180.

فإدارة المعرفة Knowledge Management في الإجمال هي عملية منهجية تهدف إلى جمع المعرفة الموجودة داخل منظمة ما، كانت هذه المعرفة في صورة بيانات ومعلومات ووثائق أو ضمنية تفي شكل خبرات وكفاءات تنظيمية داخل المنظمة، ثم القيام بعد ذلك بتبويب وتنظيم وتخزين تلك المعلومات واستثمارها في الابتكار التنظيمي وتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية وهو ما يولد بيئة حاضنة للابتكار والإبداع، لما توفره من معلومات ومعطيات هائلة تضمن الدقة والتشخيص الدقيق والصحيح للتحديات ومن ثم تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية¹. ولتقادي التشتيت المعرفي اخترنا تعاريف محدودة لإدارة المعرفة هي: ²

- هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة بمعنى استخدام المعرفة والبيانات في التسيير اليومي وليس في توليد معرفة جديدة ذات طابع ابتكاري إبداعي.

- هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل وكمثال على مغزى هذا التعريف الذي لا يستخدم المعرفة في التسيير اليومي فقط وإنما تجاوزها إلى إيجاد البدائل المبتكرة يؤخذ نموذج آديسون (T.Adeson) الذي اخترع 445 اختراع جديد باستخدام معارف اختراعه الأول المعروف، فهي بذلك Improvement أقرب إلى تكوين أشكال جديدة لا حصر لها من قطع اللوجو ذاتها (Logo Bloks).

- إدارة المعرفة تقوم على قاعدة أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في الشركة، فبالتالي أي منظمة لا تكتفي بما تملكه من معرفة (رصيدها) بل تسعى إلى إغناؤه وإنشاء معرفة جديدة، وعليه فإدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق وإنشائها

¹ سامي هشام محمد، المرجع نفسه، ص 182.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص ص

(توناكا) نموذج العمليات والتدوين والعصف الذهني... وغيرها. أما بخصوص الباحثين فقد حاول رواد إدارة المعرفة صياغة تعاريف مختلفة للمفهوم تنوعت بين تجميع المعلومات والبيانات والتفكير، التحدي، الابتكار الذي يحول المعارف السابقة إلى براءات اختراع.

- إدارة المعرفة عند وبق Dwig أحد مؤسسي إدارة المعرفة "هي عملية خلق وبناء المعرفة والحفاظ عليها واستخدامها بهدف تحقيق الأداء العالي".¹

- تعريف دافونيو وبريزا Davenport Dprusak: هي عملية الاستفادة من المعرفة داخل المنظمة من خلال توليدها، وتطبيقها لخلق قيمة مضافة.²

- تعريف الافى وليدنيير Alavi & Leidner يرى أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات المساعدة للمنظمة في خلق المعرفة، وتخزينها واسترجاعها وتطبيقها.³

- تعريف بيتر دراكر Peter Drucker الذي يرى أن إدارة المعرفة أصبحت المورد الأهم للمؤسسات الحديثة.⁴

- تعريف بوكويتس وويليام Bukowitz & Williams: إدارة المعرفة ما هي إلا تلك المعلومات الهائلة التي يستفيد منها متخذ القرار في اتخاذ القرار الأصوب المبني على معطيات دقيقة وموثوقة وبالتالي فإدارة المعرفة هي تدعم ترشيد اتخاذ القرار.⁵

- تعريف شو Choo: يرى أن إدارة المعرفة تدعم المنظمة بشكل كبير من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات والبيانات في إدارة المعلومات.⁶

- إدارة المعرفة هي مفهوم حديث في علم الإدارة كإستراتيجية أعمال وكأرس مال فكري وعنصر أساسي في المنظمة تستخدم لتعبير وتنظيم سلوك الأفراد والعمليات داخل المنظمة.

¹ Wig kard M. Knowledge Management Foundatjions Alington : shema press, 1993, p

² Daven part thomash, and laurence prusak, working knowldedge : how organizations Tange, what they know, Boston : Harvard, Business, school press, 1998, p 20.

³ Alavi maryam, and Dorothy leidner, Review know ledge Management and knowledge Management systems, Mis owothely 25n°1, 2001, p 107-136.

⁴ Drucker, Peter F, post-capitalist society, New york-Haper Business, 1993, p p 42-48.

⁵ Bukowitz, wendir, and Ruth L williams, tere knowledge Management, fieldbook, london financial times/ premtice Hall, 1999, p p 7-19.

⁶ Choo, chun wei, the knowing organization, New york, oxford university, press, 1998, p p 34-50.

- إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والنظم التي تسمح بالنقاط المعرفة بتنظيمها، مشاركتها، تطبيقها بهدف دعم "الميزة التنافسية الدائمة" وتعزيز "التكيف التنظيمي مع المتغيرات".

- تعتبر إدارة المعرفة عنصرا محوريا في بناء اقتصاد المعرفة أي أنها من خلال الإدارة تصبح رأس مال فكري يستثمر استراتيجيا ليتناسب مع متطلبات الاقتصاد المعاصر.¹

ولأنّ العالم يشهد تسارعا كبيرا وثورة معلوماتية هائلة حولت الاقتصاد التقليدي المرتكز على رأس المال والأسواق إلى اقتصاد المعرفة المرتكز على المعرفة والإنتاجية والتعليم والتدريب، حيث تحولت تكنولوجيا المعلومات إلى أحد أهم جوانب تطور الاقتصاد العالمي فقد بلغ حجم السوق العالمية للخدمات المعلوماتية عام 2000 حوالي تريليون دولار، وهو ما أنتج اهتماما عالميا ينظم المعلومات المحوسب *comuterized information system* والذي هو بالأساس مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة بعضها مع بعض والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات، وتقوم بمعالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها على المستفيدين لتحسين عملية اتخاذ القرارات، وعليه فإن نظام *CBIS* هو نظام يعتمد على المكونات المادية كالأجهزة *Hardware* تسمح بتجميع وتصنيف وفرز البيانات *data* ومعالجتها ومن ثم تحويلها إلى معلومات *information* يستخدمها المديرون والموظفون عند الحاجة.² ممثلة في تعليمات مكتوبة خطوة بخطوة تمكن الحاسب الآلي من أداء مهام محددة، أي أنها برامج تحكم عمليات الحاسوب وتتحكم في عملياته، وعليه فإن نظام المعلومات هو أشبه بنموذج قشر البصلة *Omion-skin* للتعبير عن التداخل بين المكونات المادية وغير المادية، فالطبقة الأولى أو الخارجية تعبر عن العنصر البشري (مستخدمو الحاسوب) بينما تعبر الطبقة التي تليها عن برامج التطبيقات، برامج معالجة

¹ صواب بلال وهامل مهدي، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث وتحديات التطبيق في المنظمة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 2025، ص 3-4.

² عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناحي، نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار المسيرة، 2007، ص

النصوص، الجداول الالكترونية، البرامج المحاسبية أما الطبقة الثالثة، فتتمثل في برامج النظام مثل نظم التشغيل، نظم قواعد البيانات، البرامج المساعدة، وهي تقوم بالتحكم والتوجيه.¹ ومع تكاثف وتآزر الطبقات الثلاث نكون قد استوفينا ضوابط وجود نظم معلومات ولكن الإشكالية المطروحة في هذا الإطار أن ما يقدم للمديرين وصناع القرار في الغالب وفي الدول النامية تحديدا هو معلومات قد سبق وأن قدمت للاستفادة منها في قرارات سابقة، وبالرغم من أن القرارات تتغير إلا أنه في الغالب تدفق المعلومات لا يحدث فيه أي تغيير وهو ما يبرز المشكلة التي تواجه الإدارة الحديثة في إيجاد الكم المطلوب من المعلومات لطبيعة القرار المراد اتخاذه، حيث يجب ألا تتعدى كمية المعلومات والبيانات هذه النقطة لأن زيادة المعلومات عن الحجم الحقيقي المطلوب سيؤثر على عملية صنع القرار ويشتت جهد صانع القرار ووقته في عملية البحث في البدائل الكثيرة، وعليه فإن المعلومات يجب أن تكون مواتية لتوعية القرار فإذا كان القرار مصيري وخطورة المغامرة هنا كبيرة فإن المعلومات يجب أن تكون دقيقة وواقية والعكس صحيح، لكن يجب التنبيه إلى ضرورة التمييز بين المعلومات والبيانات لأن الكثير من الأشخاص يخلطون بين المصطلحين ويستخدمانها كمترادفين في كثير من الأحيان، غير أن التباين بينهما يكمن في كون البيانات هي المادة الخام التي يتم التوصل إليها وجمعها استنادا إلى ما يحصل أحداث ووقائع، فقد تكون أرقام، كلمات، أشكال، صور، رموز بحيث تنتج إمكانية الاستفادة منها في كل الأوقات، في حين أن المعلومات تتمثل في ما يتم التوصل إليه من معطيات من خلال تحليل البيانات ومعالجتها يدويا أو حسابيا أو بهما معا بما يخدم الغرض المعين.²

بمعنى أن المعلومات هي التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات ومعالجتها وتبويبها وتصنيفها والتحقق من مصدرها وصحتها، وعليه فالمعلومات هي خلاصة معالجة

¹ طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2006، ص ص 383-384.

² فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عمان، جدار للكتاب العالمي، 2007، ص 8.

البيانات إذ لا يمكن الاستفادة من البيانات دون تحويلها إلى معلومات، فالمعلومات إذن بهذا المفهوم هي المغير التابع كون المعلومات هي تلك المعطيات التي تؤدي إلى تغيير سلوك وفكر الأفراد واتخاذ القرارات.¹

إدارة المعرفة هي نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من أنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظماتية وتجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة.

ومما سبق نخلص إلى أن إدارة المعرفة هو مفهوم حديث غير متفق عليه بين جميع الباحثين ففي حين يعتبره البعض كحقل معرفي جديد ينظر إليه البعض الآخر على أنه امتداد للتطور المعرفي الذي عرفه علم الإدارة منذ الإدارة العلمية وإلى يومنا هذا.²

ثانياً: نماذج إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية المنتهجة لإحداث التغيير والتطوير اللازم لتحقيق الميزة التنافسية، وقد تم تقسيم إدارة المعرفة وفقاً للمنظور التنظيمي إلى:³

1- نموذج كارل ويبيغ:

ابتدع كارل ويبيغ عام 1993 نموذجاً لمعالجة المعرفة داخل المؤسسة، بحث يمكن استخدامها في الوقت المناسب والمكان المناسب والشخص المناسب وبجودة عالية من خلال بناء المعرفة عبر تجميع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات ثم تنظيمها وتخزينها

¹ عدنان داود محمد العذاري وهدي زوير متخلف الدعمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2010، ص 60.

² Little Stephen, Quintas, paul and Ray- Managing Knowledge : An Essential Reader London, ans Sage publcatins, 2002, p 9.

³ Wigig.K.M . Knowledge Management Foundatations : Arlington, Schema press, (1993), p p 25-40.

وجعلها قابلة للاستخدام في أي وقت، ثم تنظيمها في شكل خرائط معرفية وفي مرحلة تالية يتم تجميع المعرفة عن طريق مشاركة التجارب لاستخدامها في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول الممكنة للمشاكل والتحديات ويتكون نموذج ويبيغ من:

• بناء المعرفة Knowledge Building:

وهي مرحلة يتم من خلالها جمع المعرفة وتمحيصها ومحاولة الاستفادة من كل التجارب والخبرات السابقة.

• تجميع المعرفة Knoeledge poaling:

يتم في هذه المرحلة تجميع وتخزين البيانات في أنظمة ووثائق استعمال المعرفة Knowledge Refinement.

• تطوير المعرفة Knowledge Refinement:

وهي مرحلة يتم فيها تحديث المعارف والخبرات باستمرار وبصفة دورية تماشياً مع التطورات البيئية الداخلية والخارجية، وقد تم تصنيف نماذج المعرفة وفقاً لمدخل الرافعة إلى:¹

- الشكل المادي: متمثلة في أشكال مختلفة كإجراءات الاختراع وهي ملموسة ومرئية.
- قد تكون في شكل أنظمة إدارية مجسدة في أساليب وطرق لتفعيل الأداء والارتقاء بالسلوك التنظيمي.
- قد تتجسد أيضاً في المهارات الصريحة أي في القدرات التي تجلب للمنظمة وتقدم الإضافة اللازمة من خلال الخبرة والتجربة.

¹ نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص 117.

- وقد توجد المعرفة أيضا في (القيم الصغيرة) على حد تعبير ليونارد بارتون، وهي التي تشجع على انتشار القيم الوظيفية التي تفعل الثقافة التنظيمية وتكسب الشركة عادات ترقى الأداء وتعزز الرضى الوظيفي.

- نموذج موئل في إدارة المعرفة:

وقد قدمه دينس وبينوسكاي (De winnosky) وهو نموذج قائم على اعتبار المعرفة لا متناهية وهي مكونة من مكونات أربعة متفاعلة بشكل دائري إلا أنها ذات اعتماد متبادل وهي: البيانات والمعلومات أي الهيكلية الفنية لإدارة المعرفة. ثانيا: ثقافة إدارة المعرفة وهي التي تحدد الإستراتيجية وليس العكس وهي أيضا التي تحدد الممارسة والتكنولوجيا الملائمة، ثالثا: أهداف إدارة المعرفة وهي عادة ما تشمل أدوات ترقية وتطوير الشركة من خلال الاستغلال الجيد ورابعا: معايير إدارة المعرفة وهي الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة لإرضاء الموردين والموزعين والزبائن مقارنة مع المنافسين.¹

ثالثا: نموذج ديفيد سكايرم (D. Skyrme)

وهو نموذج قائم على قوتين محركتين وسبع رافعات استراتيجية، المحرك الأول هو استخدام الأفضل للمعرفة في الشركة (الطرق، تطوير القواعد، حل المشكلات، الدروس المستفادة) لتفادي التكرار.

والقوة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة أما عوامل النجاح السبع اللازمة هي:²

أولا: معرفة الزبون

¹ نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص 118.

² David, J. Skyrme, capitalizeigcen, Knowledge Butter worth, Heinemann, oxford, 2001, p p 5-6.

ثانيا: المعرفة في المنتجات والخدمات أي كل ما يرتبط بالمنتج أو الخدمة.

ثالثا: المعرفة في الأفراد: تنمية الثقافة الابتكارية.

رابعا: المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال.

خامسا: الذاكرة التنظيمية: تسجيل الخبرات الحالية من أجل استخدامها مستقبلا.

سادسا: المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة.

سابعا: الأصول المعرفية: قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

رابعا: إدارة المعرفة وبعث التنمية الإدارية

في العصر الحديث لا يمكن الكلام عن تنمية إدارية بطرق تقليدية، إذ لا يمكن التعويل على الأساليب الكلاسيكية في التدريب والتطوير الإداري في عالم اقتصاد المعرفة وثورة البيانات والمعلومات، في عالم لا يعتمد على جمع وتخزين المعلومات والبيانات، بل تعدها في تحويلها إلى أصول معرفية ترفع الكفاءة وتزيد من المهارات التنظيمية داخل المؤسسات، وعليه فلا يمكن الحديث عن تنمية إدارية معاصرة، مواكبة للتطورات بمعزل عن مواكبة التحديثات في مجال المعرفة، وإدارة المعرفة، والتكيف مع مخرجات اقتصاد المعرفة على المجال الإداري والتسييري بصفة خاصة، وقد تجلّت مساهمة إدارة المعرفة في التنمية الإدارية في: ¹

1- تعزيز الابتكار والإبداع التنظيمي:

من خلال التحفيز على التفكير النقدي والحرية المتاحة داخل المنظمة، مع وضع دليل عمل كما تؤكد عليه إدارة المعرفة والذي يحمل بدور الخبرات الناجحة وتوثيقها بشكل

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، إدارة المعرفة، عمان، دار المناهج للنشر، 2018، ص ص 45-47.

يمكن من العودة إليها في أي وقت يصبح من السهل التغلب على المشاكل المستعصية بتبني أرضية أولية لتفكيك المشاكل وتطوير الأساليب الناجحة وتحويلها إلى معرفة عملية.

2- تقليل وترشيد النفقات:

تساهم إدارة المعرفة بشكل عملي في التقليل من النفقات وترشيد أساليب التسيير من خلال الاستفادة من الحلول السابقة للمشاكل المماثلة، مما يؤدي بالضرورة إلى تقادي التعامل مع التعقيدات الوظيفية وكأنها تحدث للمرة الأولى.

3- وضع البدائل الكافية لاتخاذ القرار الرشيد:

ما توفره إدارة المعرفة من بيانات ومعلومات تجعل عملية اتخاذ القرار أكثر دقة ورشدا مستفيدة من قاعدة بيانات ضخمة، تقلل من المخاطرة وتعزز جودة القرار ورشده.

4- بعث عملية التدريب وترقية التطوير الإداري:

من خلال اهتمامها بالفاعل الإنساني، تسعى إدارة المعرفة إلى السعي إلى التعلم المستمر والدوري للعمال والموظفين بما يتماشى والمستجدات البيئية المحيطة داخليا وخارجيا.¹

¹ محمد قاسم القريوتي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 112.

الخاتمة

الخاتمة:

إنّ التنمية الإدارية هي عملية ارتقاء مستمر تشمل المنظمة الإدارية بصفة عامة خدماتية كانت أو مادية، ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين مع ظهور مقاربات جديدة كالجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، الإدارة بالأهداف، الإدارة التشاركية، التخطيط الاستراتيجي، وأنماط القيادة التحويلية والجودة التنظيمية...

تهدف التنمية الإدارية تجاوز الأطر التقليدية للتنظيم الإداري وتجاوز التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية كآلية لتقييم الأداء، إلى تجديد العملية الإدارية بأكملها من هياكل، أساليب عمل وطرق اتخاذ القرار والتقييم والتقويم بما يخدم الأهداف المتجددة للمنظمة تماشياً مع التطورات العالمية وحفاظاً على الجودة والتميز الوظيفي والتأكيد على تنمية القدرات القيادية باعتبارها العمود الفقري لأيّ تغيير منشود يسعى إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم وترشيد اتخاذ القرار، إذ تركز التنمية الإدارية على: وجوب الاستمرارية، توخي الشفافية، السعي لإشراك أكبر عدد من المعنيين بالعملية الإدارية، العدالة في توزيع المهام والأعباء التحسينية، المرونة وتجنب الجمود التنظيمي، تجميع الجهود بين الأهداف العليا والدنيا للمنظمة، الانفتاح على الممارسات والمقاربات الناجحة عبر العالم وتكييفها مع المعطيات الداخلية والطابع الخصوصي للمنظمة.

وحتى تتجح التنمية الإدارية في بلوغ مساعيها التطويرية للمنظمة لابد من تجاوزو أبرز المعوقات التي تحدّ من فعاليتها وتجعلها مجرد إجراءات شكلية ومن أبرزها: مقاومة التغيير، نقص الكفاءات والمهارات اللازمة، غياب رؤيا استراتيجية واضحة لدى عامة الموظفين، نقص التعبئة حول أهداف التنمية الإدارية، التسلط ومركزية اتخاذ القرار، غياب الأهداف والخطوات العملية لإنجاح عملية التنمية الإدارية وأخيراً ضعف ومحدودية القيادة، إذ تتطلب التنمية بالأساس قيادة من نوع خاص تحمل قيم الإرادة والقوة، الإصرار والرغبة في الإنجاز، وهي كلها صفات لا تتوفر إلا في القيادة التحويلية، التشاركية والاستراتيجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- المعاجم:

1. بدر إبراهيم، شهاب الخالدي، معجم الإدارية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
2. عبوي زيدي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، كنوز المعرفة، عمان، 2006.
3. يودون. ر، يوريكو.ف، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة (سليم حداد)، بيروت، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007.

- الكتب:

1. أبو النصر مدحت محمد، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
2. أبو كريشة عبد الرحيم تمام، دراسات في علم اجتماع التنمية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003.
3. بربر كامل، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2006.
4. بريدجر وليام، فن الانتقال والتغيير الإداري، ترجمة: موسى يونس، عمان، 1991.
5. بن عيسى عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
6. بن يوسف محمد، التوازن، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
7. التطوير الإداري في الوطن العربي، مجموعة تجارب مقدمة إلى الاجتماع السنوي الثاني لقيادات أجهزة الإصلاح الإداري في الوطن العربي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

- 8.توفيق عبد الرحمان، الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.
- 9.جاد الرب سيد محمد، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، 2013.
10. جاد الرب سيد محمد، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، القاهرة، مطبعة العشري، 2009.
11. جرادات ناصر، عريقات أحمد، المعاني أحمد، إدارة التغيير والتطوير، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2013.
12. حريم حسين، السلوك التنظيمي، عمان، دار الحامد، 2012.
13. حسن عبد الباسط محمد، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار الفكر العربي، 2012.
14. حفصي إحسان، علم اجتماع التنمية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003.
15. الحميري باسم، مهارات إدارية، التفاوض، اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، عمان، 2010.
16. الخفش محمد، إدارة العمل الجماعي، عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2015.
17. خلف فليح حسن، اقتصاد المعرفة، عمان، جدار للكتاب العالمي، 2007.
18. الخليقي محمد، "التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية العربية"، مجلة الإدارة الحكومية العربية، مجلة الإدارة الحكومية العربية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2021.
19. داود عدنان، العذاري محمد، وزوير هدى، الدعي متخلف، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2010.
20. زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 368، 2003.

21. الزغبى أحمد، دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الإدارية، مج6، ع2، 2015.
22. سعيان أحمد، قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية، عربي-انجليزي-فرنسي، بيروت، مكتبة لبنان، ناشرون، 2004.
23. السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
24. السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
25. السلمي علي، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار غريب، 2008.
26. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب، 2010.
27. السيد علي سعيد، العملية الإدارية: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2007.
28. شحادة حلمي، القرار النموذجي، عمان، دائرة المكتبة الوطنية، 2005.
29. شمس الدين شمس الدين، فلسفة التنمية الإدارية، مجلة الاقتصاد، عدد 36، دمشق، 1989.
30. الصابري يوسف عيسى حسن، إدارة التنمية: رؤية شمولية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المعهد الدولي للعلوم الإدارية، مجلد 1، عدد 1961.
31. صواب بلال وهامل مهدي، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث وتحديات التطبيق في المنظمة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 2025.
32. الصيرفي محمد، الإدارة الحديثة، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2001.
33. الصيرفي محمد، القيادة الإدارية والإبداعية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006.

34. الصيرفي محمد، هندرة الموارد البشرية، الإسكندرية، مؤسسة مورش الدولية للنشر والتوزيع، 2006.
35. الطريقي عبد الله بن عبد الرحمان، التحفيز الإداري وأثره في الأداء الوظيفي، الرياض، مكتبة العبيكان، 2016.
36. طه طارق، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2006.
37. الطويل عبد العزيز، الإبداع الإداري: محافل حديث لإدارة التغيير والتطوير، عمان، دار الحامد، 2020.
38. عبد العزيز أبو نيعه، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، دار مجدلاوي، 2001.
39. عبد المختار محمد خضر، انجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، القاهرة، دار الكتب المصرية، 2011.
40. عبوي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
41. عبيدات محمد إبراهيم، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، عمان، دار وائل للنشر، 2006.
42. العتبي ضرار وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان، دار اليازوري، 2007.
43. العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2002.
44. العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
45. العديلي ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993.

46. عصفور محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1999.
47. عليوة سيد، برنامج الهندرة الإدارية، مصر، مكتبة جزيرة الورد، 2002.
48. غنيم عثمان محمد، التخطيط (أسس ومبادئ عامة)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006.
49. الفضل مؤيد، الأساليب الكمية في الإدارة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004.
50. الفضلي فضل الصباح، "مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 34، العدد 4، الرياض، 1995.
51. الفضلي فضل الصباح، "مراحل العملية التدريسية المدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية"، مجلة الإدارة العامة، مجد 34، عدد 4، الرياض، 1995.
52. قنديلجي عامر إبراهيم، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار المسيرة، 2007.
53. قنديل علاء محمد سيد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.
54. كاي مايكل، ترجمة: فواز زعرور، التغيير المتواصل، الرياض، دار العبيكان، 2003.
55. كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
56. كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002.
57. اللوزي موسى، "التنمية الإدارية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
58. ماهر أحمد، الإدارة: مدخل سلوكي، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2008.
59. محمد أبو النصر مدحت، إدارة التغير والتطوير التنظيمي، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.

60. محمد حسن عبد الباسط، التنمية الإدارية، المفهوم، الأهداف، الأساليب، عمان، دار المسيرة، 2015.

61. محمد هشام سامي، الإدارة بالأفكار، عمان، دار الراية، 2008.

62. المسعودي حيدر علي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

63. المعاني أيمن عودة، الإدارة العامة الحديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.

64. ناصر علي حسن سلمان، الهندسة الإدارية، الكاف للنشر والترجمة، الإمارات العربية المتحدة.

65. النجار عبد العزيز، الإدارة الذكية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2008.

66. النجار فريد راغب، التنمية الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعة، 2007.

67. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005.

68. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2008.

69. هشام سامي محمد، حرية الإدارة بالأفكار، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2007.

70. هيجنز جيمس، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة: عبد الرحمان توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ديمنيك، 2001.

- المجالات:

71. الحارثي محمد، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة الإدارة العامة، مج 59، عدد 3، 2021.

72. محمد حسن عبد الباسط، التنمية الإدارية، المفهوم، الأهداف، الأساليب، عمان، دار المسيرة، 2015.

73. مرضي عبد العزيز محمود، التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، سلسلة عالم الفكر، مجلة 20، عدد 2، الكويت، 1989.
74. مرضي عبد العزيز محمود، التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، سلسلة عالم الفكر، مجلة 20، عدد 2، الكويت، 1989.
75. المطيري تامر بن ملح، القيادة العليا والأداء: دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية- الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره (نموذج تطبيقي)، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
76. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1.J.Besley, Bureauercracy and Development, NBER workin paper series, 2021.
- 2.World, public Report on responsive and Accountable public, 2015.
- 3.Governance/ united Ntons : على الرابط: <https://www.undp.org>
- OECD public Governance Reviews OECD : على الرابط: <https://www.oecd.org> برنامج بناء القدرة الإدارية
- 4.Vincenzo-D.Maro, David-Evans-stitikhemani, thiagscot project ?
- 5.Michael Stephen P. Robbins and Timothy A. gudge, organization al Behavior, 17 th ed, new york : peason, 2017.
- 6.Michael Armstrong, Handbook of human resource Management practice, 13 th ed, London, Kagan page, 2014.

7. Gary Dessler, Human Resource Management, 16 th ed, Boston, Pearson, 2020.
8. Harold & Koontz and Heinz and Weihrich, Essentials of management (New York : McGraw-Hill, 2010).
9. Noe, Anderson, Kristina Potacnik and Jing Shou, Innovation and creativity in organizations: A State-of the science Review: « Journal of management 40, n 05 (2014).
10. Northouse Peter, Leadership : theory and practice, 2021.
11. Akinwale, O., Leadership styles and Administrative development in organizations Journal of management and strategy.
12. Hammer, Michael and Champy, Reengineering the corporation : A Manifesto for Business Revolution, New York, Harper Business, 1993.
13. Davenport, Thomas, H, Process Innovation : Reengineering work through Information, Technology, Boston : Harvard Business School Press, 1993.
14. Craig L. Noe and Jay A. Conger, Shared leadership : Reframing the why of leadership (Thousand Oaks CA : Sage Publications 2003).
15. John R. Katzenbach and Douglas K Smith, The Wisdom of Teams : creating the High-performance organization, Boston, Harvard Business School Press, 1993.

16. Michael Hammer and James Champy, Reengineering the corporation : A Manifesto for Business, Revolution New York : Harper Business, 1993.
17. John.P. Kotter, Leading change, Boston, Harvard Business, 1993.
18. Stephen, P, Robbins, Organizational behavior, Upper Saddle River NJ, Pearson, Education, 2018.
19. Dessler, Human Resource Management Pearson.
<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resources-management/p2000.0006996>.
20. Stone, Brad, The Everything, Steve : Jeff Bezos and the age of Amazon, New York, Little, Brown and company, 2013.
21. Wikstrand M. Knowledge Management Foundations Alington : Shema press, 1993.
22. Davenport Thomas, and Laurence Prusak, Working knowledge : how organizations manage what they know, Boston : Harvard Business School press, 1998.
23. Alavi Maryam, and Dorothy Leidner, Review knowledge Management and knowledge Management systems, MIS Quarterly 25(1), 2001.
24. Drucker, Peter F, Post-capitalist society, New York-Harper Business, 1993.

25. Bukowitz, wendy, and Ruth L williams, tere knowledge Management, fieldbook, london financial times/ premtice Hall, 1999.
26. Choo, chun wei, the knowing organization, New york, oxford university, press, 1998.
27. Little Stephen, Quintas, paul and Ray–Managing Knowledge : An Essential Reader London, ans Sage publcatins, 2002.
28. Wigig.K.M . Knowledge Management Foundatations : Arlington, Schema press, (1993).
29. David, J. Skyrme, capitalizeigcen, Knowledge Butter worth, Heinemann, oxford, 2001.

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
13	لشكل رقم (01): عملية تطوير الإدارة
14	شكل رقم (02): العلاقة بين الإصلاح والتطوير الإداري، التنمية الإدارية والتنمية الشاملة
18	الشكل رقم (03): علاقة نظرية النظام المفتوح بالتنمية الإدارية
26	الشكل رقم (04): مراحل الإدارة الاستراتيجية
37	شكل رقم (05): مخطط تحليل أهمية مشاركة العاملين وأهمية الجوانب الفنية
43	شكل رقم (06): أنماط المديرين في التعامل مع المشكلات
48	الشكل رقم (07): عناصر القيادة والتنمية الإدارية

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول
24	الجدول رقم (01): السمات الأساسية للقائد الناجح والتميز
25	الجدول رقم (02): دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

الفهرس

الفهرس

الصفحة	المحتوى
2	مقدمة
المحور الأول: البنى الفكرية للتنمية الإدارية	
5	أولاً: تعريف التنمية الإدارية Administration Development
11	ثانياً: التنمية الإدارية وإدارة التنمية
15	ثالثاً: النظريات الإدارية والتنمية الإدارية
المحور الثاني: جماعية وتفاعلية العمليات الإدارية	
20	أولاً: مهام العملية الإدارية
21	ثانياً: تنمية الوظائف الإدارية
23	ثالثاً: تنمية الممارسات الإدارية
27	رابعاً: أساليب التنمية الإدارية
المحور الثالث: المشاركة والتعددية الإدارية	
32	أولاً: تعريف المشاركة والتعددية الإدارية
35	ثانياً: سلبيات المشاركة في العملية الإدارية
37	ثالثاً: مستويات المشاركة داخل المنظمة
المحور الرابع: القيادة الإدارية والهندسة الإدارية	
42	أولاً: تعريف معنى القيادة Leader ship
46	ثانياً: القيادة الإدارية والتنمية الإدارية
52	ثالثاً: القيادة والهندسة الإدارية
المحور الخامس: ترشيد العملية الإدارية	

55	أولاً: صناعة القرار الرشيد
57	ثانياً: أساليب ونظريات ترشيد عملية صناعة القرارات
المحور السادس: إدارة التغيير Change Management	
64	أولاً: تعريف إدارة التغيير
66	ثانياً: أساليب وطرق التغيير ومراحله
67	ثالثاً: مقاومة التغيير وآليات التعامل معها
70	رابعاً: إدارة التغيير والتنمية الإدارية
المحور السابع: إدارة المعرفة والتنمية الإدارية	
74	أولاً: تعريف إدارة المعرفة
79	ثانياً: نماذج إدارة المعرفة
81	ثالثاً: نموذج ديفيد سكايرم (D. Skyrme)
82	رابعاً: إدارة المعرفة وبعث التنمية الإدارية
85	الخاتمة
87	قائمة المراجع
98	فهرس الجداول والأشكال
100	فهرس المحتويات