**محاضرات مادة التطوير الإداري2**

**المرحلة الرابعة- الفصل الدراسي الثاني**

**كلية الإدارة والاقتصاد- قسم الإدارة العامة**

**أ.محمود حسن جمعة**

**الفصل الثامن: التغيير الإداري**

لما كانت المنظمة طبقا لنظرية النظم هي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، لذلك فإنها أي المنظمة ليست في حاله ثبات أو سكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء.

**مفهوم التغيير**

التغيير بصورة عامة هو التبديل أو التحول من شيء الى شيء آخر أو من حالة الى حالة أخرى. وقد يكون هذا الشيء الجديد أو تلك الحالة سلبيا أو إيجابيا أو مزيجا من كليهما وذلك تبعا للمعايير المعتمدة في هذا المجال.

**أسس أو مبادئ التغيير**

تحكم عملية التغيير مجموعة من الأسس أو المبادئ التي يستوجب مراعاتها لتحقيق النجاح المطلوب لإنجاز التغيير المستهدف في المنظمة ومن هذه المبادئ ما يأتي:

1. التغيير في النظام الفرعي يتطلب بالضرورة تغييرا في مستوى معين من النظام الكلي: يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل بنفس الوقت أو لاحقا تبعا لدرجه وقوة التغيير واتساع آثاره.
2. التغيير في المجالات الأكثر عرضة للضغط البيئي: ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى.
3. الدراسة والتحليل المسبق لواقع الضغط ودرجته ونتائجه: عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضع المطلوبة فانه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوه النتائج المتحققة من عمليه التغيير.
4. التغيير على مستوى معين يشمل التغيير في المستويات الأعلى والأدنى منه: عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فانه من الضروري إجراء التغيير في المستويات الأعلى والأدنى منه.
5. التغيير الشامل للمنظمة يرافقه تغييرا شاملا في السياسات والبرامج والإجراءات: اذا كان التغيير المستهدف شاملا لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فانه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير كذلك في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل.
6. التغيير المخطط يتطلب بالضرورة مراعاة التغيير في كلا التنظيمين الرسمي وغير رسمي: عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط فانه ينبغي عليها لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه أن تأخذ بنظر الاعتبار وعند البدء بعملية التغيير لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.
7. تتوقف فاعلية وكفاءة التغيير في المنظمة على مساهمة العاملين في هذا التغيير: ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة.
8. التغيير المخطط يتطلب بالضرورة وجود إدارة للتغيير قادرة على تفهم التغيير: كما في حالة التعارض أو الصراع فانه يجب أن تكون الإدارة قادرة على تفهم التغيير لكي تقوم بتخطيطه وتفسيره وتقييمه.

**أساليب معالجة وتطويق مقاومة التغيير**

1. التثقيف والاتصال: تعتبر عملية اطلاع العاملين على شروط التغيير وشرح ابعاده ومراميه من أكثر الوسائل شيوعا لمعالجة مقاومته، أن تبادل الأفكار والآراء بين الإدارة والعاملين حول التغيير تزيل كثير من العقبات وتساعد على تحسين الحاجة إلى التغيير.
2. المشاركة والارتباط: إن إشراك العاملين في مراحل التغيير المختلفة ابتداء من التخطيط ومرورا بالتصميم ووصولا الى التطبيق والتقويم يعتبر عامل حاسم في مدى تقبلهم للفكرة أو معارضتهم لها.
3. التحري الميداني: طريقة تبدأ من مستوى الفرد المقاوم، والتشكيلات التي ظهرت فيها المقاومة فعلا والانعكاسات الفعلية أو المحتملة للمقاومة، والتحري عن سمات المقاومة من حيث كونها (فردية أم نظمية) و (علنية أم مستترة) وذات طابع (سلبي أم إيجابي).
4. تحفيز الأفراد: هنا لابد من تحفيز الأفراد وترغيبهم بالتغيير عن طريق إشراكهم في رسم استراتيجيته وإعداد خططه لضمان بناء توقعات إيجابية عن نتائجه.
5. التسهيلات والدعم: تتضمن تدريب العاملين لإكسابهم المهارات الجديدة التي يتطلبها التغيير ويلجأ لهذه الوسيلة في الحالات التي يستبد فيها الخوف بالمعارضين ويتملكهم القلق.
6. التفاهم والثقة: وتتمثل هذه الطريقة ببناء جسور التفاهم والثقة بين الإدارة ومختلف الفئات والجماعات التنظيمية (الرسمية وغير الرسمية) وذلك عن طريق التوعية بالأهداف والنتائج المتوقعة للتغيير وسبل تجاوز السلبيات، وإسناد الإيجابيات.
7. المناورة واختيار اللجان: يلجا بعض المديرين احيانا لاستخدام أسلوب المناورة لإجهاض أي مقاومة تغيير ويقتضي هذا الأسلوب استخدام معلومات معينة ومعرفة تامة بطبيعة الأحداث غير انه لا يخلو من العيوب، فاذا شعر العاملون بالمخادعة فتتسم تصرفاتهم بالسلبية اتجاه التغيير.
8. الإكراه الواضح والضمني: يلجأ بعض المديرين في معالجتهم للمقاومة الى أسلوب القهر والإكراه مستخدمين في ذلك التهديد والوعيد. وهذا الأسلوب فيه مخاطر من مقت للتغيير الذي يأتي عن طريق القوة، ولكن لابد منه في بعض الحالات كإجراء التغييرات التي تتطلب السرعة.

**الفصل التاسع: إدارة الوقت والتطوير الإداري**

**مفهوم الزمن والوقت**

يرى البعض أن مفهوم الزمن والوقت واحد إلا أننا نرى اختلاف ذلك إذ أن لكل مصطلح مفهوم مختلف عن الآخر وفي ما يأتي توضيح لمفهومي المصطلحين المذكورين.

يعرف الزمن بأنه (تعاقب الأحداث وتتابعها وطول بقائها ويرتبط الزمن بالمكان ولكنه يمتد بالقياس الكوني الى ما لانهاية له في (الماضي) و (المستقبل).

يعرف الوقت بأنه (الزمن الذي يؤطر ضمن حدود معينة وتحدد الغاية من استخدامه). لذلك فإن الزمن هو الأعم والأشمل والأوسع وما الوقت إلا جزء منه يؤطر بإطار وتحدد غايته.

**مفهوم إدارة الوقت**

هو تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت، بهدف استثماره استثمارا اقتصاديا أمثل في تنفيذ مجمل الأنشطة وفعاليات المجتمع وتقليل نسبة الهدر فيه إلى أدنى حد ممكن, وزيادة فاعلية العلاقة الموضوعية والديناميكية بين أبعاد الزمن الماضي والحاضر والمستقبل.

**أهمية إدارة الوقت**

* 1. لما كانت أهمية الوقت تكمن في كونه موردا قوميا محددا لا يمكن خزنه، أو زيادته فإن الفشل في إدارته، أو عدم استثماره يعني إضاعة فرصة للتقدم كما تشير الى ذلك إحدى الشعارات المركزية في العراق (إضاعة دقيقة من العمل إضاعة لفرصة من التقدم).
  2. يعد الوقت وحسن إدارته معيارا موضوعيا عادلا على نوعية الأداء لأن الوقت لا يطاله تفسير ضمني أو تأويل فكري ويمتنع عن التطويع ويرفض التحيز.
  3. إن الإدارة الجيدة التي تحسن استغلال أي وحدة من وحدات الزمن سواء كانت (دقيقة، ساعة، يوم، أسبوع، شهر، سنة) وعدم إضاعتها تعني الإمساك بناصية فعل اقتصادي صحيح.
  4. يعد الوقت مؤشرا حيويا في تنظيم حياة المجتمعات وحركتها اليومية في مختلف المجالات (الصناعة، الزراعة، التجارة، النقل والمواصلات.....الخ).

**الوقت بين وظائف الإدارة والتطوير الإداري**

ترتبط وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وقيادة وتدريب ورقابة ... الخ ارتباطا وثيقا بالوقت. والوقت الذي يمر دون أن يحقق فيه الجهاز الإداري أو المؤسسة نتائج ملموسة، وقت ضائع الى الأبد. إن التنمية الإدارية (التطوير الإداري) لا تدرك بالتمني بل تدرك بالعمل المتواصل المضني وإن الجهد والإدارة والعمل المتواصل في الوقت هي العناصر الرئيسة لبلوغ أهداف التنمية الإدارية وكذلك فإن الخبرة في هذا المجال لها دور كبير في التنمية، وما الخبرة إلا وقت أمضاه الإخصائيون فأخطئوا أو أصابوا حتى وصلوا إلى قناعات أكيدة بعيدة عن التوقعات والتخيلات. إن فهم خصائص الوقت تعد مهارة أساسية من مهارات المدير الفعال تستلزم دراسته، التخطيط والتنظيم الجيد وأن تتم وفق أسس علمية واضحة، حتى يمكن استغلاله بشكل جيد وفعال وبالعمل على تحديد العوامل المسؤولة عن هدره أو عدم استغلاله. فالوقت يمضي ويسير بلا توقف، والإدارة يجب أن تسير معه، فإنه إن توقفت الإدارة سبقها الزمن مسافات بعيدة، فما كان يصلح في زمن مضى لم يعد يصلح في زمن متقدم.

وأخيرا لابد من القول والتأكيد بانه قد تتباين الإمكانيات المالية المتاحة لفرد دون آخر أو لمؤسسة عن غيرها أو حتى لأمة عن سواها ولكن الوقت يبقي متوافرا للجميع على حد سواء وبنفس الطريقة والقدرة، وهذا يعني أن الوقت هو عنصر التحدي القائم بين الجميع أفراد كانوا أو جماعات. كما أن إدارة الوقت لا تقتصر على الإداريين دون غيرهم أو على العمل الإداري دون سواه فالجميع مطالبون بإدارة وقتهم بشكل فعال، بحيث يحقق الشخص من خلال استغلال هذا الوقت أقصى فائدة ممكنة مقارنة بالفرص البديلة النشاطات أو الأعمال أو المهام المطروحة.

**الفصل العاشر: الإبداع والإبداعية في التطوير الإداري**

أنواع الإبداع

يتخذ الإبداع صورا كثيرة فمن نقل شيء عن الآخرين واستخدامه لاول مرة الى انشاء شيء جديد والتجميع والدمج والتغيير، وقد عين (**تايلور)** خمسة أنواع من الإبداع:

1. الإبداع التعبيري: ويعني التلقائية والطريقة الخاصة التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما، أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
2. الإبداع الفني: ويتمثل في سلعة أو خدمة، والخصائص التي توجد فيها، والمزايا التي تتضمنها، والوظائف التي تؤديها، والحاجات التي تشبعها.
3. الاختراع: ويعني إنشاء شيء أصيل، جديد، لم يكن موجودا من قبل.
4. الإبداع المركب: وهذا النوع من الإبداع يعبر عن تجميع غير عادي بين الأشياء، فيأخذ الشخص أفكارا مختلفة ويضعها في نموذج واحد.
5. الاستحداث:ويعني استحداث شيء موجود فعلا من خلال تطبيقه في مجال جديد.

**من خلال ملاحظة التطورات العلمية والتكنلوجية، يمكن التميز بين ثلاثة أنواع من الإبداع:**

1. الإبداع في النظم المعقدة والتغييرات التكنلوجية فيها، مثل الاتصالات ونظم الأسلحة والصعود الى القمر ونظم الحاسبات الإلكترونية وغيرها.. ويحصل هذا النوع من الإبداع في شركات قليلة متخصصة.
2. الإبداع الذي ينشأ عن جراء التغيرات الأساسية والمهمة التي تؤثر على سمات ومعالم المنظمة بشكل كامل، إذ لا يصعب التنبؤ بمثل هذا النوع من الإبداع.
3. الإبداع الذي يحدث في جميع أنواع المنظمات ويشمل كثير من العمليات، مثل إجراء التغييرات التكنلوجية داخل المنظمة ومتابعة المشكلات قصيرة الأجل ذات العلاقة المباشرة بالمنتوج أو الخدمة وتطويرها.

مراحل عملية الإبداع

تمر العملية الإبداعية بعدد من المراحل أو الخطوات يمكن إيجازها بالآتي:

1. مرحلة الإعداد والتحضير: وتعني الإعداد المسبق للإبداع من حيث العمل على التنشيط والتحفيز بهدف الاستعداد من قبل الفرد أو الأفراد وحفزهم على تجميع وتطوير قابلياتهم ومشاعرهم ذات العلاقة بعملية الإبداع، وهنا لابد من البدء بجمع المعلومات والبيانات وإدارة النقاش وتوفير المصادر التي لها علاقة، والتي قد يحتاج لها الفرد للعمل على ممارسة وإفراز نمط جديد من التفكير الإبداعي.
2. مرحلة الحضانة: وفيها تتفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات، ومن ثم يقوم المبدع باستخدام ما هو جيد في قرار إبداعي آخر.
3. مرحلة الإيماء أو الإلهام: وهنا يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع، مما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيماء حيث يتحرك تدريجيا ليحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد المبدع كي يستطيع شيء بعد مرحلة النضج.
4. مرحلة التحقق والمصداقية:وهنا يخضع الشيء الإبداعي المقدم من الفكر والمتضمن (فكر، سلوك، استجابة) للاختبار للتأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

**وهناك من يشير إلى أن عملية الإبداع تمر بالمراحل الآتية:**

1. مرحلة التصور
2. مرحلة تكوين الفكرة
3. مرحلة معالجة المشكلة
4. مرحلة الحل
5. مرحلة التطوير
6. مرحلة الاستعمال أو الانتشار

**الفصل الحادي عشر: العولمة والإدارة العامة والتطوير الإداري**

**مفهوم العولمة**

إن مفهوم العولمة أوسع من مجرد عمليات التبادل النقدي والتجـاري إنها بكلمة بسيطة، هي زيادة كبيرة في العلاقات التبادليـة واعتماديـة سكان المجتمعات فيما بينها. وبالتالي فان العولمة لا تسعى الى التكامل الاقتصادي فحسب وإنما واحدة من أهدافها المعلنة التي تسـعى الـي تحقيقها هي زيادة التكامل في الثقافات والتكنولوجية ووسائل الاتصـال عبر مجتمعات العالم المختلفة. ولذلك هنـاك ثلاث عمليات تكشف عن جوهر العولمة: الأولـى تتعلـق بانتشـار المعلومات بحيث تصبح مشاعة لدى جميع النـاس، والثانيـة تتعلـق بتذويب الحدود، أما الثالثة فهي زيادة معدلات التشابه بين الجماعـات والمجتمعات والمؤسسات، وكل هذه العمليات قد تؤدي الى نتائج سلبية الى بعض المجتمعات والى نتائج إيجابية بالنسبة الى بعضها الآخـر.

**العولمة وانعكاساتها على الأدوار الجديدة للإدارة الحكومية**

من الملاحظ أن تلك التغيرات و التحديات تنشأ وتتصاعد خطورتها خارج نطاق الحدود للسيادة القطرية. مما يعني تغييرا هيكليا في رسم سياسات وبرامج الحكومات القطرية للتعامل بفاعلية مع الأوضاع الجديدة. ومن أمثلة انعكاسات هذه التحديات على الأدوار الجديدة للإدارة الحكومية ما يأتي:

1. تطوير لنظم الإدارة العامة من الاهتمام بتطبيق اللوائح والقوانين الى نمط جديد يركز على ممارسات السلطة في المجتمع التي تشمل مزيجا من الإدارة والسياسة العامة، ويعني ذلك مزيدا من الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية.
2. تغيير أساسي لتوجهات الإدارة الحكومية من بيروقراطية الإدارة وتركيزها على تطبيق اللوائح والقواعد والقوانين إلى نظام جديد للإدارة الاستراتيجية، وخاصة بالنسبة لقمة جهاز الإدارة الحكومية.
3. وفي إطار هذا الدور الجديد للإدارة الحكومية الاستراتيجية، فإن الاهتمام يتركز بصفة عامة على رصد التغيرات في البيئة الخارجية وتحليل مدلولاتها بالنسبة للبيئة المحلية. بما في ذلك خصخصة الهيئات العامة وبعض الأجهزة الحكومية والتعامل المؤسسات الخاصة .
4. ويشمل الدور الجديد للإدارة الحكومية استحداث تغييرات هيكلية في إعداد الموازنات العامة للدولة.
5. هذا عن الدور الاستراتيجي للإدارة الحكومية. اما عن مستويات التنفيذ في الإدارة الحكومية فمن المهم ان يشمل توجهات جديدة مثل تحقيق التطلعات الشعبية، بالاضافة الى تقوية نظم المساءلة التي تخضع لها الأجهزة العامة والحكومية بما في ذلك تحديد نظم لتطوير متابعة سياسة إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني عشر: أخلاقيات الإدارة العامة والتطوير الإداري

مفهوم أخلاقيات الوظيفة العامة

إنها مجموعة القواعد والمعايير القيمية والأعراف والتقاليد الأخلاقية والسلوكية التي يجب على الموظف الحكومي الالتزام بها والتصرف من خلالها في عمله وتعامله مع المواطنين ومع زملائه الموظفين رؤساء ومرؤوسين وبما يخدم المجتمع ويخدم مسيرة التطور والتحديث فيه.

أهمية أخلاقيات الوظيفة العامة للفرد والمنظمة والمجتمع

تعد أخلاقيات الوظيفة العامة من الموضوعات التي نالت وسوف تنال اهتمام الكثير من الاكاديميين والدارسين في مختلف دول العالم رغم قلة ما كتب عنها. ويرجع السبب في ذلك إلى ما تشير إليه البحوث والدراسات ووسائل الإعلام من وجود حالات رشوة وتزوير واختلاس، وتعارض مصالح وتوزيع نفوذ واستغلال الوظيفة العامة ومحسوبية، وتقديم خدمات خاصة للأقارب، والمعارف والأصدقاء والفضائح الأخلاقية وإفشاء المعلومات السرية وغيرها من الأمور التي تتعلق بالانحراف السلوكي لدى الموظف العام وإخفاقه بالتمسك بقواعد السلوك الرسمي.

هذا وقد كثر الحديث عن إساءة الموظف العام لاستعمال السلطة البيروقراطية الرسمية وتقصيره في تحمل المسؤولية واستغلال الصلاحيات والسلطة التي يتمتع بها في تحقيق أهدافه الشخصية.

ولا شك أن للفرد كنواة لأي مجتمع أو منظمة دورا أساسيا في تكوين أخلاقيات سلوكية معينة تؤثر وتتأثر بالأخلاقيات والسلوكيات الأخرى لبقية كل من الجهاز الإداري والمجتمع.

كما أن قرار الموظف لكيفية استخدامه لسلطاته الإدارية عبر التعامل مع المواطنين هو محور موضوع أخلاقيات السلوك الإداري في الجهاز الإداري للدولة، حيث أن ممارسه تلك السلطة الإدارية يتم من خلال نمط سلوك إداري معين يتبناه أو يقرره الموظف بناء على ما يؤمن به من قيم وأخلاقيات سلوكية مع عدم إغفالنا لتأثير نوعية الأخلاقيات السائدة في الجهاز الإداري الذي يعمل فيه.

وتأسيساً على ما تقدم يمكننا القول بأن الأخلاقيات إنما هي أحد المعايير الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على صحة المجتمع ورقيه سواء في ممارساته وأساليب تعامله أو في مجالات عمله ونشاطاته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والإدارية وغيرها.