



## عنوان المداخلة:

### دور رأس المال البشري في صنع سياسات و برامج التطوير الإداري في منظمات الأعمال

#### من إعداد الباحثين:

<p>الدكتور خثير محمد أستاذ محاضر ب بمعهد العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير المركز الجامعي بخميس مليانة <b>البريد الإلكتروني:</b> <a href="mailto:khathiri@yahoo.fr">khathiri@yahoo.fr</a> رقم الهاتف: 0663554257</p>	<p>أ. طيبة عبد العزيز أستاذ مساعد أ بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة " حسيبة بن بوعلي " - الشلف - <b>البريد الإلكتروني:</b> <a href="mailto:dr.taiba@yahoo.fr">dr.taiba@yahoo.fr</a> رقم الهاتف: 0664166646</p>
---	---

#### الملخص:

تركز الإدارة المتطورة على نماذج فكرية جديدة تقوم على التنافس، تأكيد التميز، تقنية المعلومات والتوجه نحو المرونة في توجهاتها. إضافة إلى القيادة التي تعتمد على التفاهم والعلاقات الإنسانية، حيث تستثمر إمكانياتها البشرية، المادية والمالية لتحقيق الأهداف والقضاء على المشاكل التي تواجهها المؤسسة. ولذلك يمثل التغيير المستمر عنصرا أساسيا في فلسفة الفكر الإداري الحديث من أجل الوصول في النهاية إلى التنمية الإدارية.

ومن أجل إبراز ذلك سيتم التطرق في هذه المداخلة إلى عملية التطوير الإداري، ودور رأس المال البشري في تفعيل التطوير والتغيير الإداري في منظمات الأعمال من خلال المحاور التالية:

أولا: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

ثانيا: التطوير الإداري: مفاهيم و اتجاهات حديثة.

ثالثا: دور المورد البشري في وضع سياسات و برامج و أساليب التطوير الإداري.



## مقدمة:

يعتبر التطوير سمة من سمات العصر الحديث حيث تتسابق الدول النامية بهدف اللحاق بالدول المتقدمة ومواكبة التطور فيها، إلى درجة أن بعض الدول عملت على نقل شرائح بأكملها من أشكال التطوير الإداري المعمول به في الدول المتقدمة دون مراعاة تأثير البيئة واختلاف العادات والتقاليد السائدة مما أوجد المواجهة المرتبطة بمقاومة التطوير والتغيير.

إن هدف اشراك العنصر البشري في عملية التطوير الإداري هو الوصول بالمؤسسة إلى الفعالية والكفاءة المطلوبة، ومواجهة الاحتياجات والمتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

## أولاً: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

### 1- العنصر البشري ومستويات التطوير الإداري في منظمات الأعمال:

يمس التطوير الإداري ثلاث مستويات إدارية و التي تشارك بدورها في هذه العملية وهي المنظمة، الأفراد والجماعات وذلك كما يلي:

**1-1 - التغيير على مستوى الأفراد:** وتتضمن هذه العملية من التغيير في سلوك ومهارات الموظفين من خلال تغيير بيئة العمل وإعادة تصميم بطاقة المنصب حسب معايير علمية والتغيير في مهارات العامل من خلال الطرق المختلفة في التدريب والتكوين. ومن الأسئلة المستخدمة في هذا النوع من التغيير:

-هل تعكس بطاقة المنصب المهارات والقدرات اللازمة للموظفين؟

-هل تزود الوظيفة المستخدمين الاستقلالية اللازمة لهم لتحقيق أهداف المنظمة؟

-هل لدى الموظفين فهم جيد لمسؤولياتهم وعلاقتهم التنظيمية؟

-هل هناك مشاكل بين الموظفين تؤثر على أدائهم؟

**2-1 - التغيير على مستوى الجماعات:** يعتبر العمل الجماعي من أقل المؤثرات على نشاطات ومهام الأداء الوظيفي، وهنا يتم التركيز بشكل رئيسي على الاتصال والعلاقات المتبادلة سواء كانت رسمية أو غير رسمية من خلال توعيتهم حول ضرورة التغيير والتطوير عند الحاجة. وتستخدم عدة أسئلة في هذا النوع من التغيير منها:

-هل تسمح الهيكل الحالية للمنظمة إعطاء الجماعة الحرية الكافية لأن يكونوا فعالين في حل المشاكل المشتركة؟

-هل المهارات والخبرات المطلوبة متوفرة في أعضاء الفريق؟

-هل هناك مشاكل أو صراعات بين أعضاء الفريق؟



**1-3- التغيير على المستوى التنظيمي:** حيث تتم دراسة الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة، المسارات المختلفة للأنشطة والوظائف، المديرية والمصالح إضافة إلى المهام المختلفة والتكنولوجيا المستعملة لأداء الوظائف والعمليات، وهذا من أجل إمكانية التغيير والتطوير حسب المشاكل التي تعيق المنظمة من الجانب التنظيمي وعادة ما يتم التغيير في التكنولوجيا المستعملة في تأدية النشاطات نظرا لتطورها المستمر وكذا في الهيكل التنظيمي نظرا لتغير المحيط بسبب تأثيرات المنافسة والعولمة.

إذن تعمل القيادات الإدارية على توفير المعلومات، دعم الخطط التطويرية والسعي لتوفير الموارد اللازمة للتطوير. لذلك يستند دورها على ثلاثة عناصر أساسية<sup>1</sup>:  
- السعي للعمل على استقرار التنظيم واستمراريته في أداء رسالته بكفاءة وفعالية.  
- السعي للتوافق مع المتغيرات في البيئة، وما يستتبعه ذلك من تعديل وتغيير في النظم، الأساليب والبرامج.

- القيام بتهيئة المناخ الملائم لإعادة هندسة نظم العمل بالمؤسسة.

## 2 - وسائل و استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

إن التنمية الإدارية باعتبارها عملية تستهدف تطوير وتفعيل الجهاز الإداري وتكيفه مع التغيرات والتطورات المختلفة فإنها تتم من خلال مجموعة من الوسائل والاستراتيجيات. ويمكن التمييز بين نوعين من هذه الوسائل والاستراتيجيات الأولى تتعلق بالأفراد والثانية تتعلق بالتنظيم ككل<sup>2</sup>:

### 1-2- وسائل و استراتيجيات التنمية على مستوى الفرد:

إن عملية التنمية هنا تكون مركزة اهتمامها بدرجة كبيرة على الفرد، وذلك من أجل تمكينه من بلوغ الرقي اللازم من الكفاءة والقدرات، مما يؤدي إلى زيادة فعالية الفرد في المنظمة التي يعمل بها، وهنا فإن هذه الوسائل والاستراتيجيات تركز على مستويين أساسيين في الفرد، حيث يتمثل المستوى الأول في أداء الفرد للعمل، والمستوى الثاني وهو رضا الفرد عن العمل، وهنا يتم التركيز على القضايا والجوانب الشخصية البسيطة وكذلك يكون هناك التركيز على جوانب أكثر دقة ومحدودية في عمل الفرد ووظيفته ومن أهم هذه الوسائل نجد:

أ- **تدريب فريق العمل:** تهدف هذه العملية إلى الوصول إلى زيادة في العلاقات التبادلية بين الأفراد في فريق العمل الواحد، وخلق التعاون والانسجام وكذا استفادة بعضهم من بعض، وتحقيق ما يسمى بالوعي بالذات وكل هذا يؤدي إلى اكتساب مهارات جديدة في معالجة المواقف الاجتماعية.

<sup>1</sup> مالك بن سليمان بن سيف العامري، التنظيم وتصنيف الوظائف كاستراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، 2005، ص: 129-130.

<sup>2</sup> - قيس المؤمن، التنمية الإدارية، ص: 241.



وتكمن فعالية هذه العملية بأن الأفراد ونتيجة للتدريب يطورون مرونة سلوكهم العملي، ويحققون مزيداً من الانفتاح على العالم الخارجي ومواكبة التطورات التي تحصل على مستوى المحيط، وكذلك مهارات الإصغاء، واعتمادية أقل على الآخرين وبصفة عامة، فعالية أكبر في التفاعل التبادلي بين الأفراد، لكن هذا الأسلوب يتطلب موجهاً أو مستشاراً يتمتع بمهارات وقدرات عالية وكافية من أجل توجيه الفريق.

**ب- التدريب والإرشاد:** إن من أهم الوسائل والأساليب في عملية التنمية الإدارية الحديثة أيضاً، هو تدريب وإرشاد الأفراد، وهذه الأنشطة تكون ذات صيغة مستمرة على مستوى المؤسسة وتعمل أساساً على معاونة ودعم جهود الأفراد وتوجيههم إلى التكيف بصفة أكثر مع واقع المنظمة الداخلي والخارجي وخاصة أثناء عملية تنفيذ جهود التنمية على مستوى مختلف هيكلها وهنا يتطلب تدخل المستشار أو المرشد لمساعدة الأفراد على:

- التعرف على أهداف التعلم.

- التعرف على كيفية رؤية الآخرين لسلوكهم.

- تعلم أنماط سلوكية جديدة مواكبة للعولمة.

**ج- تدريب المديرين على عملية التنمية:** تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية الروح القيادية وتدعيم قدراتهم بأفكار ومعارف جديدة يمكن من خلالها مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

**د- التخطيط الوظيفي:** تهدف هذه الجهود إلى مساعدة الأفراد على تخطيط الأمور الخاصة بشؤون حياتهم، وخاصة فيما يتعلق بالشؤون الوظيفية والمهنية والبحث عن طرق تحقيقها، والتوفيق والربط ما بين الأهداف الشخصية للفرد والفرص المهنية في المؤسسة، ودمج تطلعات العمال نحو النمو والتطور في تنمية إداراتهم ومن ثم تنمية منظماتهم. فمن خلال هذا التعاون يتم مناقشة كل الجوانب المتعلقة بنقاط القوة والضعف على مستوى الفرد وتطلعاته وأهدافه وكذلك تقييم الفرص الوظيفية للفرد وكذا تقويم احتياجات الفرد والتدريب والتطوير وتخطيط كافة التحركات والتنقلات المهنية المحتملة للفرد على المدى القصير والمتوسط والطويل.

**هـ- إعادة تصميم العمل:** إن العمل في أي مؤسسة يمثل حجر الأساس لأي عملية من عمليات التنمية، ويمثل العمل وسيلة وغاية، كما يكون متطابقاً مع احتياجات المؤسسة والحاجات والرغبات الشخصية والاجتماعية للأفراد الذين سينفذون الأعمال التي تم تخطيطها من أجل التنمية الإدارية. نستنتج أن تصميم العمل يهدف إلى تحقيق التوفيق المناسب والملائم بين احتياجات العمل والمؤسسة من ناحية، ورغبات وحاجات الأفراد ودوافعه من ناحية أخرى. وكذلك يهدف إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل خصائص العمل بما يثري العمل أو يبسطه وبالتالي تحقيق التوافق إلى درجة كبيرة مع حاجات ورغبات الفرد وبصفة أكثر فعالية وملاءمة للتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة المحيطة من مؤسسات عالمية وغيرها.



## 2-2- أساليب و استراتيجيات التنمية الإدارية على مستوى التنظيم ككل:

من بين الوسائل والاستراتيجيات اللازمة للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية لأي منظمة نجد ما يلي:

أ- إعادة تصميم البناء أو الهيكل التنظيمي: يهدف هذا الأسلوب إلى إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل أو لأحد إدارتها الفرعية، وذلك للتوصل إلى الفعالية في الأداء. إلا أنه هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تقرير نوع البناء التنظيمي، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- البيئة.

- التقنيات التي تستخدمها المنظمة.

- الإستراتيجية المعتمدة من طرف المنظمة.

ومنه فإن التوفيق والتنسيق بين البناء التنظيمي وهذه العوامل يشكل وسيلة لتنمية الإدارة بطريقة جيدة وفعالة.

ب- التنظيم الموازي: ويمثل فرق أو مجموعات تعمل بشكل مستقل في إدارة شؤونها وذلك في الأوقات الصعبة والأزمات التي تتطلب إيجاد حلول جديدة مبتكرة، ومنه يتم إنشاء التنظيم الموازي للتنظيم الحالي ويتواجد معه جنباً إلى جنب بحيث يتم العمل بالتنظيم بفعالية وبما لا يسبب أي خلل للمنظمة. وهو يتصف دائماً بالاتصال المفتوح والتفاعل المكثف والإيجابي ويوفر كل الظروف اللازمة والمساعدة على التنمية والإبداع.

ج- الشبكة الإدارية: وتتضمن هذه الوسيلة سلسلة من الأنشطة المتتابعة والتي يتم إعدادها من أجل التنمية الإدارية للمنظمة وذلك على النحو التالي:

- تغيير وتنمية قدرات الأفراد .

- تنمية قدرات الجماعة.

- تنمية التفاعل والتعاون بين أفراد الجماعات.

- تشخيص وتنمية المنظمة ككل.

د- الاهتمام بالحياة المهنية للفرد: وهنا لا بد من الاهتمام الكبير بالفرد العامل في المنظمة وذلك من جميع الجوانب، ويعتبر التحفيز من أهم الدعائم الأساسية لعملية التنمية، وتهتم أساساً بما يلي:

- حل المشاكل بالمشاركة.

- الاهتمام بزيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات على جميع المستويات.

- تصميم العمل وإعادة تصميمه لتلبية حاجيات الأفراد والجماعات في بيئة العمل.

- تحسين بيئة العمل.

- تحسين الظروف المادية للعمال.

- تطبيق نظام مداومة في العمل يتميز بالمرونة.



### 3- مراحل تنفيذ أساليب و استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال:

وهناك عدة أساليب واستراتيجيات لتنمية المؤسسة ككل ونذكر منها اجتماع المواجهة، الإدارة بالأهداف وغيرها.

إلا أنه وقبل أن يتم تنفيذ أي إستراتيجية، لا بد من التعرف أولاً على الجهة المستهدفة للتغيير أو التنمية، ومنه يمكن تلخيص أهم هذه المراحل كما يلي<sup>3</sup>:

3-1- **التنمية على مستوى الفرد:** وأهم وسائل التغيير المستعملة نجد تحليل التفاعل التبادلي، تعديل السلوك، التدريب المخبري، الشبكة الإدارية، إدارة التوتر.

3-2- **تنمية فريق العمل:** وأهم وسائل التغيير المستعملة نجد بناء الفريق، استشارة العمليات، تفاوض الأدوار، الشبكة الإدارية.

3-3- **تنمية الجماعات:** وأهم وسائل التغيير المستعملة نجد تنمية تفاعل الجماعات، تدخل طرف ثالث، الشبكة الإدارية.

3-4- **تنمية المنظمة ككل:** وأهم وسائل التغيير المستعملة نجد اجتماعات المواجهة، الإدارة بالأهداف، الشبكة الإدارية، دورة حياة المنظمة.

### ثانياً: التطوير الإداري: مفاهيم و اتجاهات حديثة.

تعتبر عملية التطوير الإداري من الأمور الطبيعية و الممارسة في المنظمات الإدارية، وذات أهمية كبيرة في زيادة الكفاءة والأداء خاصة في عصرنا الحالي، نظراً للاعتماد على البحث، الدراسة والتحليل بغرض تطوير الجوانب التنظيمية والأبعاد التنظيمية المختلفة، وتهيئة الجو المناسب وخلق المناخ التنظيمي المناسب الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية.

### 1 - مفاهيم حول التطوير الإداري:

يعيد التطوير الإداري منظور تحويلي معاصر للمؤسسات حيويتها لتصبح قادرة على مواجهة التغيرات العالمية، وتبني هذا المنظور يكون من خلال عملية التغيير الشامل بالمؤسسة. ويعتبر التطوير الإداري إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية<sup>4</sup>.

### 1-1- تعريف التطوير الإداري:

<sup>3</sup> قيس المؤمن، التنمية الإدارية، ص:33.

<sup>4</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص:55.



يعتبر مصطلح التطوير الإداري أكثر تعقيدا حيث نعني به تلك العملية الإدارية الهامة التي يمارسها رجل الإدارة قصد التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الوسائل العلمية في العمل. وينطلق من هذا المفهوم في افتراض مفاده أن العمل الإداري في المؤسسة هو عمل تطويري، يستهدف الوصول إلى الأحسن وعلاج المشاكل عن طريق استحداث أمور جديدة تواكب المستجدات بشكل جيد مما يستدعي التغيير. ولقد وردت تعريفات عديدة للتطوير الإداري نذكر منها ما يلي:

التطوير الإداري هو الخطة طويلة المدى والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشاكل المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات<sup>5</sup>، أو هو تلك العملية الإدارية الهامة التي يمارسها رجل الإدارة في أي منظمة وعلى أي مستوى<sup>6</sup>.

و تعرف عملية التطوير الإداري بأنها العملية المخططة التي يديرها ويشارك فيها كل أفراد المنظمة وتستهدف رفع مستوى فعالية أداء المنشأة وتحسين مناخ العملية الإدارية فيها<sup>7</sup>، كما يمكن النظر إلى التطوير الإداري على أنه جهد يشمل كافة الأجهزة الإدارية في المنظمة، وذلك لدفع مستوى القدرات الإدارية حتى تتمكن من إنجاز الوظائف التنموية بكفاءة وفعالية، وذلك عن طريق وضع برامج تطوير القوانين والأنظمة واللوائح، ودفع كفاءة الموظفين، وتنمية قدرات المديرين ونظم العمل وإجراءاته<sup>8</sup>.

يتضح من هذه التعاريف أن هناك افتراضا ضمنيا بأن مقومات الإدارة وأسسها تعتبر سليمة من حيث أسس انقواء العاملين، نظم العمل، أنماط تقييم الأداء... الخ. وأن المشكلة تتمثل في ضرورة استحداث أمور بسبب مستجدات يجب مواكبتها بشكل جيد، مما يستدعي التغيير داخل المؤسسة. كما نستنتج أن التطوير الإداري جهد طويل المدى يركز على تحسين فعالية المنظمة مما يتطلب ترابط وتحقيق أهداف مركبة تتعلق بإنتاجية المنظمة ورضا أفرادها<sup>9</sup>.

## 1- 2- أهداف التطوير الإداري:

قد تختلف أهداف التطوير الإداري باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم الطرق الحديثة في التطوير الإداري. لكن يتفق علماء الإدارة وخبرائها على أن عملية التطوير التنظيمي حتمية

<sup>5</sup> محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص: 7.

<sup>6</sup> أحمد رشد، إدارة التنمية: تجارب عربية، مركز البحوث العربية، القاهرة، 1992، ص: 46.

<sup>7</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 242.

<sup>8</sup> مالك بن سليمان بن سيف العامري، التنظيم وتصنيف الوظائف كإستراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، 2005، ص: 109.

<sup>9</sup> ناصر محمد الصانع، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986، ص: 1072.



لتحقيق استمرارية المؤسسة وتواصل بقائها ولا يوجد بديل لعملية التطوير سوى فنائها<sup>10</sup>. ولذلك سنذكر أهمها من خلال النقاط التالية<sup>11</sup>:

أ- **تحسين أداء المؤسسة:** وذلك اعتمادا على عدة مؤشرات منها تحقيق الربح، تخفيض التكلفة، زيادة رقم الأعمال، ارتفاع معدل العائد، حسن استخدام الموارد وزيادة الحصة السوقية.

ب- **تحسين في السلوك الفردي والجماعي:** ويظهر ذلك في أنماط سلوكية محددة مثل زيادة مهارات الفرد، حسن الاتصال، الرشادة في اتخاذ القرارات، التكيف مع المشاكل. ويكون ذلك من خلال بناء فرق العمل، أنظمة المشاركة والاتصال والتدريب.

ج- **تحسن في الوظائف:** ويظهر ذلك في إدراك شاغلي الوظائف أن تغييرا حدث في الأدوار والمهام التي يؤديونها، في أهمية واستقلالية الوظيفة، ويرجع السبب في ذلك إلى إعادة تصميم الوظائف والأنشطة بالمؤسسة وتغيير في السلطات الوظيفية وبرامج التدريب.

### 1- 3- خصائص التطوير الإداري<sup>12</sup>:

إن أهم ما يميز التطوير الإداري ما يلي:

أ- **برنامج مخطط للتغيير:** يشمل وضع الأهداف، تخطيط، تنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية.

ب- **جهد بعيد المدى:** حيث لا تظهر نتائج التطوير الإداري في المؤسسات الكبيرة إلا بعد مرور سنتين أو أكثر، نظرا لوجود عدة متغيرات وتفاعلات. وتعتبر طول مدة برنامج التطوير الإداري أحد المشاكل التي تواجه المدراء لأن المكافآت وقياس نجاحهم عادة ما تبنى على تحقيق أهداف قصيرة المدى.

ج- **يتعلق بمهمة التنظيم:** إن برامج التطوير الإداري تركز على تحسين الوسائل، العمليات والبناء التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

د- **موجه إلى حل المشاكل:** حيث تطبق النظريات، البحوث والدراسات المختلفة لمختلف العلوم في محاولة لإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية بالمؤسسة. أي أنه يقوم على أساس النظرية والتطبيق السليمين.

هـ- **الاستمرارية والمشاركة:** فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي، ويشارك في هذا البرنامج كافة أعضاء التنظيم الذين يمثلون المصدر الرئيسي لنجاح عملية التطوير الإداري داخل المؤسسة.

### 1- 4- العناصر المساعدة على إحداث التطوير الإداري:

تتمثل العناصر المساعدة على إحداث التطوير الإداري فيما يلي:

<sup>10</sup> سعيد محمد المصري، مرجع سابق، 2002، ص: 244.

<sup>11</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص: 80-

81.

<sup>12</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، 2006، ص ص: 32-34.





- أ- **تحديد هدف التطوير:** أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه، حسب حاجة المنظمة المراد تطويرها.
- ب- **التحديث المستمر للتنظيم:** وهو النظرة الإيجابية للنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير وتحسين إنجازها للأهداف. من خلال تطوير الإجراءات، الأساليب، العمليات، المهارات والمناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة.
- ج- **الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل:** أي الاهتمام بالعمال داخل المؤسسة من خلال دراسة شخصيتهم وأهدافهم المختلفة وتحقيقها، وتحسين ظروف العمل، وعدم التركيز على الجوانب التقنية أو الهيكل التنظيمي فقط، وإنما التقرب من العمال قدر الإمكان من أجل معرفة قيمهم، اتجاهاتهم وخلفياتهم الاجتماعية والبيئية، مما يسهل حل المشاكل المختلفة والمطابقة بين الأهداف الشخصية للعمال والأهداف الكلية للمؤسسة.
- د- **تبني إستراتيجية إدارية للتطوير:** أي السعي إلى التجديد والإبداع الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالاته في سلوك الأفراد العاملين، من خلال تقنيات إدارية هادفة كتحسين ظروف العمل بالمؤسسة ومختلف العلاقات الموجودة بها.
- هـ- **الاستفادة من الخبرة في هذا المجال:** أي التعلم من التجارب السابقة في مجال التطوير الإداري التي قامت بها مؤسسات أخرى وتحليلها من أجل تجنب المشاكل التي تعيق عملية التطوير ومنه التطبيق الفعال من أول خطوة. كما يمكن الاستعانة بخبراء ومستشارين في هذا المجال لضمان تبني طريقة إدارية حديثة وبطريقة صحيحة.

## 2- فن إدارة التحول: نحو اتجاهات حديثة في التطوير الإداري:

هنالك العديد من الكتاب والباحثين والممارسين الذين أضافوا أفكارا ومفاهيم ومبادئ هامة في تطور الفكر الإداري، ولا يتسع الوقت لذكر هؤلاء جميعا ولكن لا بد من الإشارة إلى أهم هذه الأفكار وروادها.

**2-1- الإدارة بالأهداف:** ينسب هذا الأسلوب في الإدارة للعالمين بيتر دراكر وجورج أوديورن. وقد أكدوا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة، والنظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا جاء التأكيد على قيام المديرين في جميع المستويات بوضع الأهداف المحددة التي ينبغي العمل من أجل تحقيقها، ونقطة البداية هي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، واستنادا لهذه الأهداف يحدد المدير أهداف دائرته، ومن ثم يقوم رئيس القسم بتحديد أهداف قسمه اعتمادا على أهداف الدائرة، وأخيرا يقوم رئيس القسم بتحديد الأهداف المطلوب من كل فرد تحقيقها انطلاقا من أهداف القسم.



وعن كيفية وضع هذه الأهداف، فتؤكد الإدارة بالأهداف على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فاعلة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها، على مستوى الوحدة، الجماعة، وعلى مستوى الفرد، وبعدها يتم وضع الأهداف، توضع خطة عمل لكل مرؤوس بالاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوس، ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للعامل، مع التوجيه والإرشاد المستمر، ومتابعة وتقييم أداء الفرد، حتى نهاية الخطة وتحقيق الأهداف المحددة.

2-2- التميز في الأداء: حظي موضوع التميز في الأداء على مستوى المنظمات الخاصة، باهتمام زائد من قبل الكاتب ومستشار الإدارة توم بيترز. وتعتبر الدراسة التي أجراها هو وزميله روبرت ووترمان من أشهر الدراسات في مجال الفاعلية والأداء المتميز. وشملت الدراسة ما يزيد عن 40 منظمة من المنظمات الناجحة والتميزة بدرجة عالية من الأداء، ولاحظ أن هنالك ثماني خصائص مشتركة فيما بين تلك المنظمات، وتعتبر سبب تميزها ونجاحها، وهي<sup>13</sup>:

أ-لديها اتجاه وميل نحو العمل وإنجاز الأنشطة.

ب-كانت قريبة وعلى اتصال مستمر من المستهلكين لكي تستطيع تفهم حاجاتهم ورغباتهم والاستجابة لها.

ج-السماح للعاملين وبدرجة عالية من الاستقلالية في العمل، وتشجيع وتعزيز روح المبادرة والريادة.

د-السعي لتحسين زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال.

هـ-الإدارة بالمتابعة والاستفسار الدائم عن القيمة التي تضيفها كل عملية وإجراء.

و-العاملون في هذه المنظمات كانوا يدركون ماهية رسالة وأهداف منظماتهم وكان المديرين في جميع المستويات يشاركون بفعالية في معالجة المشاكل.

ي-استمرار تركيز المنظمات على النشاط الذي تفهمه وتعرفه، وعدم الدخول في صناعة جديدة.

ن-استخدام هياكل تنظيمية بسيطة بمستويات إدارية قليلة.

ك-الجمع بين الرقابة الشديدة والمرنة، رقابة شديدة لحماية قيم وأهداف المنظمة ورقابة مرنة في المجالات الأخرى لتشجيع روح المبادرة والإبداع.

ع-إدارة الغموض والتناقضات، حيث أن البيئة ديناميكية ومتغيرة وتتصف بدرجة عالية من عدم التأكد، فإن الأسلوب العقلاني الرياضي لا يصلح في جميع الأحوال.

وقد توج الكاتبان هذه الدراسة في كتابهما الشهير (in search for excellence) الذي ترجم

إلى عدة لغات ومن بينها اللغة العربية، وانتشر كثيرا بين الكتاب والممارسين.

لقد أكد بيترز وزملاؤه على أهمية وضرورة استمرار المنظمات قريبة من عملائها وعلى اتصال دائم بهم، ولأن تزيل كل المعوقات أمام ذلك بما فيها الهياكل التنظيمية المعقدة، والمستويات



الإدارية العديدة والسياسات والإجراءات الجامدة، من أجل تطوير علاقة تكافلية بين المنظمة والمستهلكين.

2-3- **الميزة التنافسية:** تركز هذه النظرية على أهمية أن تتمتع المنظمة بميزة تنافسية مستدامة ( موارد، قدرات، مهارات...) لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو نسخها، وتعني النظرية بصورة خاصة تحديد مصادر الميزة التنافسية المستدامة، وتتمحور حول كيفية إدارة القوى البشرية في المنظمة وإيجاد دافعية عالية لدى العاملين، وتطوير ثقافة تستثير حماس الأفراد وتشجع الإبداع وتنمي الولاء للمنظمة.

وكان العالم مايكل بورتر من أوائل العلماء الذين طبقوا علم الاقتصاد في حل المشاكل الإدارية خاصة استراتيجيات المنظمات، وأشار إلى أنه باستطاعة المنظمة تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على غيرها من خلال<sup>14</sup>:

أ- **القيادة التكاليفية:** تقديم سلع أو خدمات بأقل الأسعار.

ب- **التمايز:** المقدر على تقديم سلع أو خدمات فريدة وتعود بأعلى قيمة ومنفعة للمستهلك فيما يتعلق بجودة المنتج وخصائص معينة، وخدمة ما بعد البيع.

ج- **التمايز المركز:** التركيز على سلعة معينة، أو سوق معينة.

وقد استقطب موضوع الميزة التنافسية مزيداً من العلماء والباحثين في السنوات الأخيرة في ظل العولمة والمنافسة الشديدة في شتى الصناعات والخدمات، وظهرت وجهات نظر عديدة بشأن الموارد والقدرات التي تحقق للمنظمات ميزة تنافسية، ومن أهمها رأس المال البشري، رأس المال الفكري رأس المال المعرفي، الإبداع، ورأس المال الاجتماعي وغيرها.

2-4- **إدارة الجودة الشاملة:** تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك، اعتماداً على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها. ومن أهم من أسهموا في تطوير إدارة الجودة الشاملة ديمينغ، إيشيكاوا، كروسبي فيجانبوم.

وقد استخدم مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البداية لوصف أسلوب تحسين الجودة الذي تستخدمه المنظمات اليابانية، والمعروف بحلقات الجودة. ولكنه تطور كثيراً ليشتمل على جوانب وأبعاد وأساليب متنوعة وعديدة في تطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. إن أهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة هو النظرة الشمولية لجميع عمليات وأنشطة المنظمة وإجراءات العمل، والتحسين المستمر في جميع العمليات والأنشطة بحيث يتم استبعاد أي نشاط أو إجراء لا يضيف قيمة ولا يخدم أي غرض والقيام بالعمل بشكل صحيح من أول مرة، والحرص على عدم وجود أي عيب أو نقص في الجودة.



يتوقف نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة على مواهب وقدرات الأفراد وعلى الطريقة التي تتم بها إدارة الأفراد. فالإدارة مطالبة بوضع رؤية واضحة للمنظمة، وتوضيح الأهداف للعاملين، وبناء قيم ثقافية تحث على الجودة ورضا المستهلك، والتأكد من غرس هذه القيم لدى جميع الأفراد، وتقديم كل دعم ومساندة لبرامج وجهود إدارة الجودة الشاملة. ومن مرتكزات إدارة الجودة الشاملة الرئيسية هو ثقة العامل واعتزازه بالإتقان والبراعة في العمل، والاعتماد على الرقابة الذاتية وليس الرقابة الخارجية، ومنح الاستقلالية للعاملين والسيطرة على ظروف عملهم. وعلى الإدارة تطوير السياسات والبرامج والإجراءات التي تعزز وترسخ هذه الاستقلالية والتمكين، والإدارة الذاتية من قبل العاملين، وتوفير المعرفة والتدريب والأدوات اللازمة، وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات، واستمرار دعمهم ومؤازرتهم ليشعروا بالاعتزاز بأعمالهم ومنظمتهم، وتقدير قرارات العاملين بتحسين الجودة وتطبيقها.

2-5- نظرية إدارة المعرفة: مع تصاعد ظاهرة العولمة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، أصبح ينظر إلى المعرفة باعتبارها أحد الموارد الهامة في المنظمة، بل ويعتبرها الكثيرون أهم مورد لكونه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها، ولا بد من إدارة هذا المورد بنجاح، وهكذا استقطب موضوع إدارة المعرفة اهتماما متزايدا من قبل الكتاب والباحثين، الذين تطرقوا إلى عملية إدارة المعرفة وأبعادها الرئيسية وهي بناء المعرفة وترميزها والمحافظة عليها ونقلها ومشاركتها وتقاسمها وتطبيقها، ولا تزال نظرية إدارة المعرفة في بدايتها ولم تتبلور بعد. ولقد استطاعت دراسات الثقافة التنظيمية أن تسلط الضوء على المنظمة باعتبارها نظاما ذا صلة بنظرية المعرفة، حيث يمكن للمنظمة أن تتعلم وتغير نفسها وتتطور بمرور الوقت من خلال التفاعل الاجتماعي بين أفرادها وبينها وبين البيئة<sup>15</sup>.

### ثالثا: دور المورد البشري في وضع سياسات و برامج و أساليب التطوير الإداري.

يلعب العنصر البشري الدور الرائد في تهيئة المؤسسة للشروع في عملية التغيير واستكمال مقومات التطوير الإداري. وتتركز مسؤولية القيادة الإدارية في تحقيق ما يلي<sup>16</sup>:

- إقامة بناء استراتيجي متكامل يبين رسالتها، الرؤية المستقبلية، الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.
- تنمية منظومة من السياسات المتكاملة توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات.
- بناء وتطوير هيكل التنظيمي مرن قادر على التكيف مع المتغيرات، ويكون آلية لمساندة الأداء وليس عتبة تمنع التطور والنمو.

<sup>15</sup> عبد الرحمن توفيق، التدريب الفعال بالأهداف والنتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص: 110.

<sup>16</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007،



- بناء وتشغيل نظام متكامل للمعلومات من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا في كافة مجالات العمل.
- العمل على الربط بين أداء الفرد والمجموعة والتنسيق بين الأهداف.
- إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء بالمؤسسة.
- الاستفادة المثلى من الطاقات والمواهب الموجودة بالمؤسسة من خلال إشراكها في عملية التطوير الإداري بشكل فعال.

ويعتبر التطوير الإداري أحد الأساليب الهامة للتغيير على مستوى المؤسسة، ومن أجل ذلك يقوم القادة والمسирرون بالمؤسسة بتبني عملية التطوير والعمل على إنجازها بالمؤسسة. لكن من له سلطة التطوير الإداري بالمؤسسة؟

### 1- التطوير الإداري على مستوى الإدارة العليا<sup>17</sup>:

يستأثر المسيررون والقادة في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعملية التطوير، بدءاً بالتخطيط، التنظيم وإصدار القرارات المتعلقة بذلك. كما يقوم المدراء بتحديد مختلف المشاكل التي تعاني منها المؤسسة إما بخبرتهم الذاتية أو الاستعانة بالمعلومات والتقارير المتوفرة لديهم. وتتبقى القيادة الفعالة عندما يكون لدى هؤلاء الموجودون في موقع المسؤولية نماذج ذهنية صحيحة بالنسبة لإدارة التغيير والتطوير وبصفة خاصة الأوجه السلوكية منها<sup>18</sup>.

ويتمد التطوير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمؤسسة، فعلى سبيل المثال تميل قرارات الإدارة العليا على اتخاذ التغييرات التالية في المؤسسة:

أ- **تغيير الأفراد:** فمن خلال سياسات النقل والانتداب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى التطوير المطلوب في مهارات العمال وسلوكياتهم.

ب- **تغيير الجماعات:** فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وفرق العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء المؤسسة بالشكل الذي تريده.

ج- **تغيير هياكل التنظيم:** ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط، الرقابة، إجراءات العمل، الأدوات والآلات، الترتيب الداخلي للمكاتب، أماكن العمل والهياكل التنظيمية والوظيفية.

كما تتطلب عملية التطوير الإداري أن يقوم القادة والمسيررون بالإدارة العليا بما يلي:

أ- البدء في تغيير الأهداف، الخطط، برامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق المواءمة بين المؤسسة ككيان تنظيمي والتغييرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية، والأنشطة الجديدة المزمع إدخالها وما يقترن بها من تطويرات فيها بما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى.

<sup>17</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، 2006، ص ص: 37-39.

<sup>18</sup> آلان ويليمز وآخرون، تعريب: سرور على إبراهيم سرور، إدارة التغيير بنجاح، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 452.



ب- التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المؤسسة لتقبل التغييرات المستحدثة وتقادي مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال صقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم. بمعنى آخر تهيئتهم فنيا ومعنويا لضمان مساندتهم للتطوير الجديد. وهو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيحقق لهم أهدافهم الفردية ويزيد من قيمتهم في سوق العمل شريطة مواكبته بالارتقاء بمستوى معارفهم ومعلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم.

ج- وضع برنامج عمل لإدارة عملية التطوير الإداري التي تتضمن الأعمال والأنشطة الجديدة، الأفراد الذين سيقومون بها، تحديد طرق التمويل وتوفير الموارد التي تتطلبها عملية التطوير الإداري، توضيح الرؤية للأفراد المنفذين للأنشطة الجديدة وكذا القائمين على إدارتها بالسياسات المزمع تطبيقها وأهدافها لضمان الالتزام بتطبيقها.

د- الإشراف على متابعة عملية التطوير الإداري لإحداث تعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي، أو لحل المشاكل التي قد تطرأ على مختلف مراحل التطوير بالمؤسسة.

ه- الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة التي ستتبعها المؤسسة لإحداث التطوير الإداري.

2- **كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي:** تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير. ويعتمد هذا المدخل في التطوير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مستقبل المؤسسة، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة. وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين التاليين:

أ- **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتحديدتها ودراستها، كما تقوم بتحديد البدائل المناسبة للقضاء عليها، بعدها تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واختيار القرار المناسب لها، مما يساهم في اتخاذ قرار موحد ومجمع عليه.

ب- **حل المشكل جماعيا:** وهذا الأسلوب في المشاركة أشمل من السابق، ذلك أن العاملين إضافة إلى قيامهم بدراسة البدائل واختيار أفضلها، فإنهم يدرسون المشكلة بجمع المعلومات وتحديد المشكلة بدقة، واقتراح البدائل ومن ثم اختيار أنسبها.

3- **كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب:** وتقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة لتحديد معالم التطوير المناسبة. وعلى هذه المستويات والأقسام أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل، بدائل وحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل المشاكل بالمؤسسة. ويتم التفويض للمستويات التنظيمية للعاملين بأحد الأسلوبين التاليين<sup>19</sup>:

<sup>19</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، 2006، ص: 41.



أ- **مناقشة الحالة:** وهنا يتم أخذ أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العمال، والهدف من ذلك إكساب العمال المهارة على دراسة المشاكل والحصول على معلومات من العمال قد تفيد المؤسسة على إيجاد الحلول المناسبة، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة.

ب- **تدريب حساسية:** حيث يتم تدريب العمال في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، ويهدف هذا التدريب إلى تحقيق ما يلي:

- زيادة الفهم وبعد النظر وإدراك الفرد لسلوكه ومدى تأثيره على الآخرين.

- زيادة فهم وإدراك سلوك المجموعة وعمليات التفاعل بين أعضائها.

- تحسين قدرات الفرد على تحليل سلوكه الشخصي في علاقته مع الآخرين.

- يعتمد التطوير الإداري إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

6-4- **المستشار الخارجي:** تعتمد الكثير من محاولات التطوير الإداري على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من خبراء ومستشارين أو مكاتب دراسات متخصصة في هذا المجال، ويختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التطوير داخل المؤسسة حسب الاحتياجات والهدف من هذه العملية، هذا ما يتم عادة تحديده في العقد المبرم بين المؤسسة والاستشاري. ومن بين المهام التي تنص عليها بنود العقد ما يلي:

أ- **التوعية:** يقوم الخبير الاستشاري بالتكلم عن مفهوم التطوير الإداري وأهميته بالمؤسسة من خلال تقديمه لمعلومات نظرية وتطبيقية للتطوير الإداري وكيفية تبنيه من طرف المؤسسة وما هي الفوائد من وراء ذلك.

ب- **تشخيص المشاكل:** يقوم الاستشاري بمساعدة المؤسسة على وضع خطة لجمع المعلومات والبيانات وكيفية إشراك أعضاء المؤسسة في هذه العملية، وطريقة تحليل البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة وتشخيصها.

ج- **وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل:** يقوم الاستشاري بالاتفاق مع المؤسسة على النقاط والأهداف التي سوف يركز عليها، هل يغطي التطوير الأفراد والجماعات والهيكل؟ أم جزء منها؟ وهل يكون التطوير شامل، جزئي أو بالتدرج؟، كما يقوم بتقديم الأدوات التي سيستخدمها في التطوير، أي هل سيقوم بتعديل الهياكل التنظيمية؟ أم بإعادة تصميم الوظائف؟ أم تعديل الإجراءات وتبسيط العمل؟ أم تدريب العمال؟ أم بناء أنظمة جديدة؟.

د- **تقييم ومتابعة التطوير:** حيث يقوم الخبير بجمع المعلومات عن النتائج التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستعملة، كما يقوم بتقييم فعالية التطوير الإداري من خلال مؤشرات الربح وانجازات الإنتاج، المبيعات، العلاقات الشخصية، سلوك العمال، الغياب، حوادث العمل، ترك الخدمة وغيرها.



## خلاصة و توصيات:

من خلال استعراضنا لدور رأس المال البشري في صنع سياسات وبرامج وأساليب التطوير الإداري بالمؤسسة، لا بد من خلق وتنمية ثقافة جديدة هي ثقافة الالتزام بالتطوير والتحديث لتأسيس إدارة فاعلة تخدم المستفيدين منها، فنماذج التطور الإداري تركز على مبدأ تحقيق الإجماع والمشاركة بين الأفراد في المؤسسة. ويعتبر التطور الإداري ورأس المال المعرفي في تعديل السلوك المدخلين الرئيسيين لتنفيذ عملية التغيير بالمؤسسة.

ونظرا للعلاقة الكبيرة بين التطوير الإداري والتنمية الإدارية، فإن التطوير الإداري له دور كبير في تحقيق التنمية الإدارية ويمكن إبراز هذا الدور من خلال ما يلي:

- إن تحقيق التطوير الإداري يكون من خلال مساهمة الموارد البشرية في زيادة فعالية الأساليب الإدارية التي بدورها تؤدي إلى فعالية الأنشطة المختلفة الاقتصادية منها والاجتماعية.
- إن الأنشطة المختلفة الاقتصادية منها والاجتماعية بحاجة إلى إدارة فعالة وذات تقنيات مستحدثة، ولهذا يجب تطوير المؤسسة من حيث الأساليب والتقنيات والموارد البشرية والمادية.
- وبهذا يعتبر رأس المال البشري محور التطوير الإداري والدعم الأساسي، حيث أن التطوير الإداري يضمن تنمية العناصر البشرية من الإداريين من خلال عمليات التدريب والتكوين، وتنمية الأساليب والقواعد والأحكام الإدارية، وتنمية مختلف التقنيات والبرامج والإجراءات الإدارية خاصة في ظل المداخل الحديثة في التطوير الإداري والتي من أهمها الإدارة بالجودة الشاملة وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة ونظام إدارة الجودة وفق المواصفات العالمية. هذا من شأنه أن يساهم في فعالية الجهود الإدارية التي تنعكس نتائجها على مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المدارة، الأمر الذي يساهم من جهته إلى تحقيق تنمية شاملة.

## المراجع:

- مالك بن سليمان بن سيف العامري، التنظيم وتصنيف الوظائف كإستراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، 2005.
- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003 .
- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- أحمد رشد، إدارة التنمية: تجارب عربية، مركز البحوث العربية، القاهرة، 1992 .
- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .





- ناصر محمد الصائغ، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986 .
- أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- عبد الرحمن توفيق، التدريب الفعال بالأهداف والنتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 2004.
- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- آلان ويليمز وآخرون، تعريب: سرور على إبراهيم سرور، إدارة التغيير بنجاح، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 .