

مداخل دراسة التنمية الإدارية

يقسم غالبية كتاب الإدارة مداخل التنمية الإدارية إلى:

مداخل تقليدية ومداخل حديثة هي :

1_ المداخل التقليدية: (Traditional) وهي:

1.1- المدخل القانوني :

شاع هذا المدخل في أواخر القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين لارتباطه الوثيق بالقانون الإداري و الدستوري. إذ اعتبر التصرف الإداري تصرفاً قانونياً، وبناءً على ذلك لا بد من تغيير القوانين عند إجراء أي تغيير أو تنظيم للجهاز الإداري. إلى جانب ذلك لا بد أن يُجاز كل تغيير في الهياكل التنظيمية قانونياً. كما أن الفساد الإداري ما هو إلا خرق للقانون أو النظام لمصلحة خاصة. ولكن لهذا الاتجاه عيوب، وهي :

أ - إن تغيير القوانين لا يعني ضرورة تمسك العاملين بها. ولذا فإن من المحتمل عدم حدوث التغيير.

ب - كما أن هذا الاتجاه يمثل حجر عثرة في طريق أي اجتهاد أو إبداع في الظروف التي يعجز عنها التشريع .

ج - كما أن هذا الاتجاه لا يؤمن بأثر الإنسان وسلوكه و توجهاته في عملية التنمية، فهو لا يقيم للناحية السلوكية أي اهتمام. وكذلك لا يعير للبيئة أي أثر و يعتبر الجهاز الإداري نظاماً مغلقاً .

ولكن هذا لا يعني تجريد القوانين من التأثير على التنمية الإدارية، بل إنها تمثل أحد مداخلها، وهي التأثير على سيادة القانون وسلامة المصالح العامة.⁽¹⁾

2- المدخل التنظيمي أو الإجرائي : (Organization)

(1) المرجع نفسه ، ص 73-75 .

وفق هذا المدخل فإن عملية التنمية الإدارية تعتمد إلى حد كبير على مقدرة القيادة على تصميم وبناء شبكة المؤسسات لتعبئة وتنمية موارد الدولة الطبيعية والإنسانية. كما أن التنمية الإدارية تعني بناء مؤسسات وهيكل تنظيمية قادرة على الخلق والإبداع. و بعبارة واضحة: إن أصحاب هذا المدخل يركزون على أن التنمية الإدارية تعني إصلاح الهرم الإداري و إنشاء هيكل و مؤسسات جديدة و قيام مكاتب و وحدات و أقسام و دوائر إدارية . كما تعني التنمية الإدارية تطوير الإجراءات الإدارية لتسهيل انسياب العمل في القنوات الإدارية المختلفة .

وأهم ما يعاب على هذا الطرح :

- أ - تركيزه على الجانب الساكن دون وضع الإنسان في المعادلة كعنصر مؤثر.
- ب- إن الجهاز الإداري يمثل نظاما مغلقا، وأن إعادة بناء بنيته الداخلية لا يمكن أن تحقق التنمية الإدارية دون النظر للبيئة الخارجية ، إذ مهما تغيرت الهياكل التنظيمية أو الإجراءات أو الأساليب، فسيظل جوهر العمل الإداري بمعزل عن متطلبات البيئة الخارجية .
- ج- إن كثرة القيود الإجرائية قد تُربك العمل وتقيد حرية الفرد في الإبداع و الخلق و قد تخلق نقاط اختناق مستمرة.

ولكن هذا لا يعني تجريد هذا المدخل من التأثير على التنمية الإدارية ولكنه يمثل أحد

مداخلها .⁽¹⁾

2 _ المداخل الحديثة : (Modern Approches)

2-1. المدخل البشري :

لقد عجز المدخل القانوني و المدخل التنظيمي على الإجابة عن كافة الاستفسارات المتعلقة بالتنمية الإدارية، إذ قد لا تتحقق التنمية الإدارية بوجود القوانين أو الهياكل التنظيمية، أو تغيير الإجراءات لوحدها ما لم يرافقه تغيير في سلوك الفرد . لذا فقد أُوجد هذا المدخل الجديد و الذي توطره المدرسة السلوكية و على الخصوص المدرسة الإنسانية. و لقد كانت

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص ، 75-76 .

هذه المدرسة الجديدة صورة معاكسة تماما للاتجاه التقليدي، إذ ركزت على الإنسان وحاجاته، وافترضه كائنا عاطفيا أو مجموعة من المشاعر والعواطف والانفعالات يجب فهمها والعمل على إرضائها . ولقد صادف هذا المدخل نقدا كبيرا وذلك لمغالاته وتطرفه، فهو يخلط بين دور الإنسان كموظف و بين دوره الآخر كإنسان له محيطه الشخصي، ولذا فقد ارتكز النقد لهذا المدخل على النقاط التالية:

أ- تجاهل أصحاب هذا المدخل ما للبيئة من أثر في التنمية الإدارية و السلوك الإداري.

ب- المغالاة في العناية بالإنسان دون النظر لمؤثرات أخرى، خاصة مصلحة النظام ذاته.⁽¹⁾

2-2 - مدخل تنمية المنظمات:⁽²⁾ (O.D)(Organizational Développement)

يعتبر هذا المدخل امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية والأبحاث (إلتون مايو)؛ إذ أن أنصار هذا المدخل أكدوا على ضرورة أخذ الإنسان و المنظمة كوحدة دراسية واحدة؛ وفلسفة هذا المدخل تركز على اعتبار أن تنمية قدرات الإنسان عن طريق تطوير مهاراته تقود إلى تنمية المنظمة، وركز على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي و الجماعي كأساس لتحسين و تطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف المحددة، كما ركزوا على مفهوم حاجات الإنسان و دوافعه و مفهوم الجماعة وديناميكيته، وأساليب القيادة الإدارية المناسبة، وإدارة التغيير واستراتيجيات التدخل لتحقيق الانسجام والتوازن في التنظيمات الإدارية .

ولذلك عرفت تنمية المنظمات في كونها تنمية مقدرة المؤسسة و مهارات العاملين فيها على حل وعلاج المشاكل و مباشرة عملية التحديث بمساعدة رجل التغيير، وباستخدام نظريات و أساليب العلوم السلوكية التنظيمية و يتميز هذا المدخل بالسمات التالية:

1- أن الإنسان مصدر إبداع و الخلق إن أتاحت له فرصة المشاركة الجماعية .

2- أن الإنسان طموح يحب العمل.

3- وهو لم يخلق ضد أهداف المنظمة.

(1) المرجع نفسه، ص 76-77 .

(2) المرجع نفسه، ص 77-80 .

4- كما أن الإدارة ليست هي التي تضع الأفراد في موضع الإحساس و تحمل المسؤولية بل إن كل ذلك مغروس في جوهر العاملين، و ما على الإدارة إلا إعانتهم لاكتشاف و تطوير تلك الصفات الإنسانية .

5 - إن الإنسان يطلب الحرية من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

6 - إن مشاركة الفرد في وضع أهداف المنظمة تجعله أكثر انتماء لتلك الأهداف.

7 - يركز هذا المدخل على فكرة المشاركة الجماعية، على اعتبار أن العمل الإداري عملا جماعيا و مسؤولية جماعية .

8 - إن معظم مشاكل المنظمات تنبع من مشاكل الاتصالات، لذا لا بد من تحسين وسائل الاتصال و تنمية قدرات العاملين البيانية و تبصيرهم بخطوط الاتصال ووسائله و فنونه .

9 - إن تنمية قدرات الإنسان تقود إلى تنمية المنظمة ذاتها .

10 - ضرورة اتخاذ العلوم السلوكية التطبيقية كأساس و إطار فلسفي و عملي للتطوير و التنمية الإدارية .

وخلاصة القول فإن تطوير المنظمة و التطوير التنظيمي أو تنمية المنظمات هو جهد مخطط يهدف إلى تحسين أداء المنظمة ككل، وذلك باعتماده على نظريات و مفاهيم العلوم السلوكية .

للتطوير التنظيمي إيجابيات هي :

1 - المشاركة الجماعية عامل مهم في تجديد و تغيير سلوك الفرد .

2 - التوجه لتحقيق الأهداف الجماعية مع تجاوز المصالح المباشرة الضيقة

3- اعتماد التطوير الإداري على الدراسات السلوكية .

أما سلبياته فهي :

1 - التركيز على الجانب الإنساني في المنظمة .

2 - إن طبيعة وتدخل الإدارة في تنمية سلوك الأفراد تتصف بالبطئ كما تكلف كثيرا

كالتدريب الذي يتصف بصعوبة التقييم .

3 - احتمال التضارب و مقاومة التعبير نتيجة تطويع الأعراف و القيم المنظمة و قيم الأفراد .

3 - مدخل النظم : (system) : و يسمى المدخل التحليلي .

إن دراسة المنظمة قد دخلت مرحلة جديدة بتقديم البحث العلمي المستند على التجربة و الإدراك بتداخل العوامل البيئية من نفسية و اقتصادية و اجتماعية مع عوامل المنظمة . ويعرف النظام بشكل عام بأنه الكيان الموحد المنظم المركب الذي يجمع ويربط بين أشياء و أجزاء تألف في مجموعتها تركيباً كلياً موحداً .

نستنتج أن كل شيء في هذا الكون يؤلف نظاماً ، وهذا النظام يتكون من نظم فرعية ، كما يتكون كل نظام فرعي هو الآخر من نظم فرعية أصغر .

و يبرز هذا المدخل لأثر البيئة الخارجية على البيئة الداخلية و يقر أثرهما المتبادل ووفق هذا المدخل فإن النظام الإداري يمثل نظاماً فرعياً من نظم المنظمة الأخرى أو نظاماً له نظمه الفرعية .

و يمكن إجمال مواصفات هذا المدخل في المواصفات التالية :

أ- إن مدخلات النظام الإداري هي متطلبات الجمهور و قيوده و المتطلبات البشرية من عادات و قيم و طموحات إلى جانب موارد مالية و مداخل تكنولوجية .

ب - إن عمليات النظام الإداري تتألف من هيكل تنظيمي وإجراءات عمل و رقابة و توجيه و تحفيز و تصحيح و تقييم للمنجزات و عمليات اختيار و مفاضلة .

ج - أما المخرجات فهي سلع و خدمات و نظم و تعليمات و سلوك و آراء و أفكار .

د - و هناك البيئة متمثلة بالجمهور و ذوي العلاقة و الأجهزة الحكومية الأخرى و النظم الاجتماعية و السياسية الاقتصادية التي يعمل في ظلها النظام أو الجهاز الإداري .

هـ - وهناك التغذية العكسية وهي مدى معرفة قبول البيئة لمخرجات الجهاز الإداري.(1)

ويضيف الدكتور " عاصم الأعرجي " تغذية أخرى هي التغذية المستقبلية، وهي نقل دور فعل البيئة المستقبلية عن مخرجات حقبة زمنية معينة، لذا ووفق هذا المنظور، إن تطوير الجهاز الإداري موكل بزيادة مخرجاته عن مدخلاته من سلع و خدمات ضمن إمكانيات مادية وبشرية وظروف بيئية معينة .⁽¹⁾

4- مدخل منهجية البحث العلمي : (Scientific Research)

إن اعتماد منهجية البحث العلمي في تطوير الجهاز الإداري و التنمية الإدارية من المستلزمات التي أنيط بها اتخاذ أي قرار إداري إيجابي ، إذ أن دقة القرار و موضوعيته تعتمد على الأسلوب العلمي الذي يتخذه الإداري للوصول إليه .

خطوات البحث العلمي :

1_ **تحديد المشكلة** : تشكل هذه المرحلة المهمة الأولى في التحليل ، هذا يعني أن تكون هناك مشكلة إدارية تشعر بها الإدارة و أن هنالك بدائل مختلفة يمكن ترجيح بعضها على البعض الآخر . وإن لكل بديل مزاياه ونتائجه ، وإن الإدارة تشعر بالمشكلة دون معرفة أي بديل أفضل من غيره .

2_ **تحليل المشكلة** : إذ ينبغي الإحاطة بكل ما تتضمنه من حقائق وتقصي العلاقة بينها ولهذا فإن لم نتعرف على الحقائق و العلاقات بينها سنفقد مفتاح حل مشاكلنا .
أ_ **تجزئة المشكلة** :

هنالك القليل من مشاكلنا ما يتعذر حلها بنمط واحد من التحليل لهذا أصبح من المألوف أن المشكلة الإدارية تمثل حزمة من اتجاهات و مظاهر و عوامل أساسية و ثانوية .
إن إدخال سلعة جديدة تحمل في طياتها عناصر مالية ، بيعية و تسويقية و تسعيرية و إعلامية و إنتاجية ، وإن لكل عنصر من هذه العناصر يتطلب التمعن و التفحص .

ب_ **إثارة الأسئلة أو المسئلة** : بعد أن حددت العناصر التي تؤثر على المشكلة و تفرز المسئلة :

⁽¹⁾ عاصم الأعرجي ، نظريات التطوير و التنمية الإدارية . نقلا عن : مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي ، التنمية الإدارية و الدول النامية ، ط 1 ، عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 1993 ، ص 85 .

1 - إيجاد العلاقة السببية بين العناصر :

العلاقة بين متغير تابع و آخر مستقل ، بحيث : يمكن التنبؤ بدقة و كميا بأثر التغيير في المتغيرات المستقلة عن المتغير التابع . ونبدأ عادة بافتراض عدة علاقات سببية ممكنة بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة متأكدين من كون هذه العلاقة ثابتة أو عرضية و الافتراضات هذه قد تأخذ الشكل التالي :

أ - هل أن عدم رضا الجمهور على الخدمات المقدمة يعود إلى عدم كفاءة الجهاز الإداري؟

ب - هل أن عدم رضا الجمهور على الخدمات المقدمة إليه يعود إلى زيادة أو قلة العاملين ؟

2 - المقارنة :

وقد تشمل المقارنة على مقارنة الحاضر بالماضي ، أو المقارنة بين النتائج الحاضرة وما خطط لها من أداء .

3 _ الاستنباط :

وهي من أشق العمليات التحليلية، فهي ليست من القدرات المتوفرة في كل إدارة، والاستنباط هو تجميع الاستنتاجات من خلال تحليل مفردات الحقائق .

3 - عرض الحلول البديلة و التنبؤ بنتائجها :

وتتألف هذه الخطوة من تطوير الحلول البديلة و التي يراها المحلل علاجاً للمشكلة ، ونقيم

هذه البدائل . وهناك مبادئ معينة تتبع في تطوير الحلول البديلة و هي أن نتساءل :

1 - ماذا سيحققه هذا البديل وما هي كفاءته وما هي نوعية انجازه ؟

2- ما هو الفرق بين الوضع قبل وبعد تنفيذه، هل يتطلب التنفيذ إجراءات أو مواد جديدة ؟

3 - ماهي صعوبات التطبيق من ردود فعل العاملين أو مخاطر العمل ؟

4- من سيتأثر بالتغيير هل العاملون، وماهي الإجراءات المطلوبة لتدليل ذلك ؟

5 - ما هو الوقت الملائم لتطبيق البديل ؟

ولإنجاز تلك العملية لابد من التريث في اتخاذ القرار و التشخيص الجيد للحقائق و من ثم المرونة لاحتواء الأحداث اللاحقة و هي مرونة لا تقضي على الحقيقة أو الهدف .

4 - اختيار البديل الأمثل :

و يتم الترجيح بين البدائل المقترحة أو بين الحل المقترح و الوضع الحالي إن كان الحل وحيدا وفق معايير معينة .

5 - مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه :

إن مهمة اتخاذ القرار كمرحلة نهائية تحتاج إلى المزيد من العناية إذ لابد من :

أ - دراسة كل السبل و الطرق الواجبة الإتباع للتنفيذ .

ب - وضع برنامج للتطبيق و قد يكون التطبيق مرحليا .

ج - التأكد من المهارات الواجبة التوفير للتنفيذ .

لذا فإن العملية التطويرية وفق هذا المدخل لا تنتهي إلا بإتباع كل تلك المراحل لكي

نبتعد عن العشوائية والارتجالية، وبالتالي نحول دون استفحال الحالة المرضية الإدارية.

إن فقدان النظرة المتفحصة و المتأنية و المخططة لاتخاذ القرار الإداري في ملاحظة

المشاكل الإدارية من أهم مسببات التخلف واستشرائه وبالتالي محدودية نجاح خططها

التنموية وبلوغ أهدافها .⁽¹⁾

مداخل التنمية الادارية في الدول العربية

حسب المهتمين² بالموضوع، بتتبع منهجيات و مداخل التنمية الادارية و التدقيق في

حركيتها ضمن مؤسسات التنمية الادارية في الوطن العربي، فالتنمية الادارية في الاقطار

العربية مرت بمراحل ثلاث:

1- أولا: مراحل المداخل القديمة (الستينيات)

و هي المرحلة التي اتسمت باقتباس المداخل الغربية في التنمية و المتمثلة في ما يلي:

2- مدخل التدريب الاداري:

1 المرجع نفسه ، ص 88-89 .

2 محمد حسن البياع، التنمية الادارية و دورها في معالجة المشكلات الادارية، دار واسط. د م ن، 1985، ص 45-60.

يركز هذا المدخل على تدريب الفرد و تنمية مداركه ليواكب تطورات الدولة و المجتمع، كما يتطلب إعادة النظر في سلوك الفرد ليتفق و اتجاهات العمل و المنظمة و يمثل التدريب الوسيلة التي يحقق بها الجهاز ملاءمة كفاءة الفرد.

3- مدخل الابحاث الادارية :

ويتشمل هذا الاتجاه بما تقدمه مراكز البحث العلمي من أبحاث في مواجهة المشكلات الادارية و تحقيق أهداف التنمية الادارية.

4- مدخل الاستشارات الادارية:

لجأت اليها الدول العربية لطلب الاستشارات من الدول الاجنبية و بمرور الزمن استطاعت هذه الاخيرة الاعتماد على الخبرة المحلية التي عملت مع الخبراء و الاجانب او عمدت إلى اشراك عاملها في دورات تدريبية خاصة

ثانيا: مرحلة السبعينيات

و تمثل مرحلة الارتقاء بالتنمية، بحيث أدخلت تغييرات على المداخل السابقة، حيث بدأت مراكز و معاهد التنمية الادارية بتحديث المداخل التقليدية لتكون مهينة لتطوير حاجات البيئة العربية و من هذه المداخل:

1- مداخل تخطيط التنمية الادارية:

و هو مدخل يتضمن تخطيطا شاملا للتنمية الادارية نتيجة لمعالجة كافة المشكلات الادارية (مشكلات العمال، مشكلات النظم و العمل و أساليبه و كذا المشاكل التنظيمية)، ويتضمن ذلك وجود خطة للتنمية الادارية لفترة معينة تسطر فيها الاهداف الأساسية، وتسعى الدول العربية لمواكبة خطة التنمية الادارية مع الخطة القومية.

2- مداخل انشاء مراكز التغيير الاداري:

لقد تمثل ذلك بانشاء وحدات تنظيمية و مراكز التطوير الاداري ومراكز الابحاث الادارية و الاستشارية في اجهزة الدولة المختلفة من وزارات و مؤسسات عامة لتقوم بفعاليات و نشاطات التنمية الادارية.

3- مدخل النظم الادارية الشاملة :

مثل النظام المحاسبي الموحد و نظام السيطرة النوعية كان نتيجة مرحلة الارتقاء داخل المراحل التقليدية .

4- مدخل الابحاث الميدانية الشاملة:

و هي التي تتعلق بالقيام بأبحاث شمولية ليس لها طابعا فرديا جزئيا، ومثال ذلك: أبحاث اغناء العمل أو أبحاث الرضا الوظيفي، وتمثل هذه الأبحاث امتدادا لأبحاث التون مايو في الاضاعة و جدولة العمل.

5- مدخل مكننة العمل الاداري:

و هي ادخال نظم و أساليب و تطبيقات جديدة في تنظيم العمل المكتبي.