

ملخص محاضرات مقياس التنمية الإدارية

المحور الأول: التنمية، الإطار المفاهيمي والخصائص والأهمية

أضحى هدف التنمية الغاية الأسمى لكل الدول والشعوب عبرا لعالم ، نظرا لما تقدمه من مكاسب ومنافع تزيد من تحسن المستوى المعيشي وزيادة رفاهية السكان، ويتضمن مصطلح التنمية دلالات ومضامين منها:

-التنمية تتضمن معنى الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم لتحقيق الرفاهية.

التنمية هي العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين و الحكومة لتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المتخلفة ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها.

التنمية: هي نقل المجتمعات من حالة أو وضع معين إلى حالة أو مستوى آخر متقدما كما ونوعا.

هي أيضا حصيلة التفاعلات السياسية والاجتماعية والإدارية بصفة متداخلة ومستمرة يشكل كل منها وبدرجة متفاوتة عملا مستقلا وتابعا في آن واحد.

- هي عملية تغيير حضاري تهدف إلى ارتقاء المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وتوظف كل موارده المختلفة المادية الطبيعية والبشرية من أجل المصلحة العامة.

- تحسين قابل للاستمرار في مستوى المعيشة ويشتمل تحسن الاستعمالات المادية والخدمات التعليمية وحماية البيئة بالإضافة إلى المساواة في الفرص السياسية والمدنية، وبذلك أضحى هدف التنمية الأساسي هو ضمان وتوفير الحقوق الاقتصادية والسياسية للجميع وهو هدف

تسعى لتحقيقه كل المجتمعات في شتى دول العالم ويعمل الجميع من أجله.

التنمية: تتطلب التطور والتقدم الشامل والمتكامل للمجتمع بالاعتماد على الموارد والقدرات والامكانيات المختلفة الداخلية وترتبط بترشيد استخدامها، يهدف الوصول إلى الرفاهية بكفاءة وفعالية.

الاستغلال الأمثل للموارد الداخلية المتاحة في منهج تكاملي شامل من أجل الانتقال بالمجتمع من حالته ووضعها الحالي إلى حالة أفضل تتسم بالتطور وتحقيق رفاهية الإنسان في مختلف النواحي الاجتماعية الاقتصادية... الخ.

2- خصائص التنمية: تتميز التنمية بمجموعة من الخصائص والتي يمكن حصرها في:

مخططة، متوازنة، هادفة، الاستمرارية، الشمولية، الرسمية، عامة، تشاركية ومفتوحة على كل الجوانب وكل فئات المجتمع.

كما تساهم في تحقيق التنمية عدة فواعل رسمية وأخرى غير رسمية كالمنظمات غير الحكومية المختلفة والقطاع الخاص والشركات والمؤسسات المختلفة في تحقيق التنمية:

3- علاقة التنمية ببعض المفاهيم:

- التنمية والتغيير: التغيير هو التحول الحاصل في النظم والعلاقات والفاعلات نتيجة

كقاعدة جديدة لضبط السلوك أو كنتاج لتغيرات معينة تحدث جوانب البيئة الطبيعية أو الاجتماعية.

- الانتقال من حالة وطور معين، الانتقال من الطور الريفي إلى الطور العصري وتطور

التلميذ من الابتدائي إلى الجامعي.

- النمو يعرف بأنه الزيادة النسبية في الناتج المحلي في سنة مقارنة بالنسبة السابقة.

الإدارة: هي النشاط الموجه نحو التعاون المستمر والتنسيق الفعال بين الجهود المختلفة من أجل تحقيق هدف معين أو كفاءة عالية.

كما يعرفها علي سلامة: هي تلك النشاط الإنساني الهادف نحو تحقيق نتائج محددة ومرغوبة بالاعتماد على الموارد البشرية والمادية المتاحة على أحسن وجه وأقل تكلفة وبجودة عالية.

علاقة التنمية بالإدارة: التنمية الإدارية كاستراتيجية جد مهمة في تطوير العمل الإداري، فالتنمية الإدارية هي أساس التنمية الشاملة ولا يمكن الحديث عن تطور الدول والمجتمعات دون الحديث عن تطور الإدارة .

إدارة: كلمة لاتينية الأصل تتألف من مفردتين AD: تعني تولى، وMinister وتعني الخدمة، وتعني تقديم الخدمة للأخر ولهذا عرف المفهوم دلالات ترتبط بأن الإدارة أوجدت لتأدية الخدمات نحو الآخرين.

يعرف صلاح الدين الجوهري: "عملية اتخاذ القرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة من الناس، من أجل تحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه وبأقل التكاليف وفي إطار الظروف البيئية المحيطة.

-أهمية الإدارة: تكمن أهمية الإدارة في خدمة المجتمع وتقديم الخدمات: واستمرارية أدائها في محيطها مرهونا بتقديم الخدمة لهذا المجتمع.

التأثير الواضح للإدارة من خلال قدرتها على تغيير الأوضاع وحل مشكلات المجتمع.

- هي التي تضمن تنسيق الجهود والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

- وكذلك تعتبر عنصرا أساسيا مكملا لمؤسسات مختلفة وتعمل على تنفيذ البرامج والخطط والسياسات المقررة.

- الإدارة تعتبر نشاطا متكاملًا من بين مجموعة من الوظائف الإدارية من أجل تحقيق الخدمات العامة.

في ظل التطور الاجتماعي والاقتصادي والحضاري أضحت الإدارة ضرورة ملحة لإشباع حاجيات الإنسان وتحقيق مطالبه المختلفة.

المحور الثاني: الفساد الإداري.

تعريف الفساد الإداري:

لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين والمفكرين أو المنظمات المختلفة في ضبط مفهوم الفساد، ويعود ذلك الاختلاف بين هؤلاء الباحثين أو المفكرين إلى عدة عوامل أهمها: وجود وانتشار أنماط مختلفة ومتنوعة للفساد الإداري والتي تختلف حسب نوعية المنظمات والمؤسسات، وطبيعة مرتكب الفساد، بالإضافة إلى تباين الرأي والشرائع والأديان والنصوص والقواعد القانونية وإرث الأعراف والتقاليد في تقرير ما ينسب للفساد أو غير ذلك.

يعرف الفساد بأنه سوء استخدام السلطة العامة لربح أو منفعة شخصية.

تُعرف بأنه قيام موظف بطلب أو تلقي قيمة مادية أو معنوية مقابل القيام بوظيفة أو الامتناع عن أدائها أو الإخلال بأي شكل من واجبات وظيفته.

يعرفه صامويل هنتغنتون بأنه انحراف سلوكي للموظف العام عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف وغايات ومكاسب خاصة.

هو كل استعمال غير مشروع وغير أخلاقي للسلطة العامة بغية تحقيق منافع شخصية مادية أو معنوية.

- خصائص الفساد: تبرز خصائص الفساد الإداري فيما يلي:

- ينتشر الفساد الإداري في الأجهزة الإدارية خاصة في المجتمعات المتخلفة إداريا وحضاريا ويقل انتشاره في المجتمعات المتقدمة.

- يزداد انتشار الفساد خلال فترات الأزمات والحروب والكوارث المختلفة.

- ينتشر الفساد في ظل الإدارات البيروقراطية باعتبارها البيئة المشجعة والمناسبة لانتعاشه وتفشيهِ والعكس الصحيح.

- الفساد في مراحله الأولى يبدأ كظاهرة مرضية غير مرئية ولكن عند توافر ظروف معينة سرعان ما ينتشر ويتفشى إلى أن يصبح ظاهرة معقدة تضرب بجذورها في المؤسسات المختلفة.

- يتميز غالبا مرتكب الفساد بالخبرة والحكمة مما يجعله في الغالب بعيدا عن أعين أجهزة محاربة الفساد وخارج دائرة الاهتمام من طرف المصالح القضائية أو المحاسبائية.

أنواع الفساد: يأخذ الفساد انماطا سلوكية وغير أخلاقية متنوعة يمكن حصرها.

✓ استغلال السلطة، الوظيفة العامة، أو المنصب العام لتحقيق مكاسب شخصية على حساب المصالح العامة.

✓ الرشوة هي تلقي امتيازات مادية أو معنوية للموظف مقابل تأدية وظائفه، فالرشوة تفسد الطبائع والشخصية.

✓ العبث بالمال العام:

✓ المحاباة والمحسوبية في تقليد ومنح المناصب.

✓ الابتزاز الذي يمارسه أعوان الدولة والموظفون العموميون بطلب مبالغ مالية تحت

طائلة الترهيب والتخويف والنهب.

✓ الاشتغال بأعمال مربحة كالتجارة واستغلال الوظيفة للربح الشخصي والمادي.

✓ الامتناع عن أداء الأعمال بإتقان.

✓ التسبب و الإهمال، اللامبالاة في أداء الواجبات والمهام الإدارية.

✓ التزوير في المحررات والوثائق الرسمية.

✓ الاعتداء على النفس والآخرين.

آثار الفساد:

1- انفصام الثقة بين الحاكم والمحكوم وتؤدي إلى غياب الشرعية.

2- تلاشي وزوال مصداقية الدولة وهيبتها.

3- تراجع هيبة القانون.

4- الإخلال بمبادئ الشفافية والحكم الراشد.

5- تراكم المشاكل وتفاقم القضايا التي تعاني منها الهيئات والإدارات المختلفة.

6- التأثير السلبي على بيئة الأعمال ومناخ الاستثمار.

5- انتشار البروقراطية.

6- إضعاف الأثر الايجابي وجدوى المنفعة العمومية للمشاريع الاستثمارية.

7- يترتب عن الفساد المشكلات والاضطرابات الاجتماعية والحركات الاحتجاجية.

8- إنهاك الجهود التنموية وإضعافها.

9- تشويه السلوك القيم في المجتمع وتقلب المعايير الاجتماعية.

10- تراجع وتآكل دور الجهاز الإداري.

آليات مكافحة الفساد:

- المعالجات القانونية: كتعديل القوانين وتحسين القوانين والإجراءات القانونية.

- المعالجة الالكترونية: مثل رقمنة العمليات الإدارية.

- التعديلات المرتبطة: أخلة الحياة العامة.

- مواصلة الدعم الاجتماعي لكفاءات المجتمع

- انتشار الفواعل في محاربة الفساد.

- ضبط السلوك الوظيفي وأخلة الوظيفة العامة.

المحور الثالث: التخلف الإداري:

تعريف التخلف: عجز الدول ومؤسساتها المختلفة عن ضمان وتحقيق الحد الأدنى من رفاهية السكان.

ويمكن تعريفه بأنه ذلك النشاط الاقتصادي المتعثر والذي يتمثل في انخفاض مستويات الدخل وتراجع معدلات الاستهلاك ووجود عوامل أو حواجز أمام تحقيق التقدم الاقتصادي.

ظاهرة تقدم حضاري لشعب ما: في ظل عجز المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والفكرية عند تحقيق التغير والتطور المنشود.

عدم قدرة الدولة على توفير الحاجيات الأساسية والضرورية لسكانها وهذا يرتبط بعاملين.

عجز الدولة عن الاستثمار الأمثل والجيد للموارد المتاحة.

أسباب التخلف: تساهم عدة عوامل داخلية وأخرى خارجية في حصول وتفاقم ظاهرة التخلف في المجتمع، وسنحاول شرحها فيمايلي:

العوامل الخارجية المسببة للتخلف: هي تلك الظروف الخارجية التي لعبت دورا في تخلف المجتمعات والدول كالبعد الاستعماري التاريخي الذي يتجسد من خلال السيطرة التي فرضتها الدول الاستعمارية على الدول المتخلفة.

وحتى بعد نيل الاستقلال العسكري واسترجاع السيادة استمر الاستعمار في استنزاف خيرات الدول المستقلة حديثة الاستقلال، أو التي كانت تحت سيطرته وهيمنته، واستمر نهبه وسلبه لتلك الدول باتفاقيات وأشكال استعمارية غير مباشرة، ولاتزال بعض الدول خاصة في إفريقيا تحت وطأة ذلك الاستغلال كالنموذج الفرنسي الذي لا يزال يمتص ويسلب في خيرات شعوب دول غرب ووسط الساحل في إفريقيا.

كما لعب التقسيم الدولي للعمل دورا في تخلف الشعوب والدول المتخلفة، حيث لم يتعد إنتاج الدول المتخلفة من إنتاج المواد الغذائية وبقدر محدود جدا لا يساهم حتى في تأمين غذائه، في حين تخصصت الدول المتقدمة في إنتاج وتصدير وتسويق السلع والبضائع النصف المصنعة أو المصنعة كلية.

العوامل الداخلية لتفشي ظاهرة التخلف الإداري:

- هيمنة ودور الروابط الأسرية والعائلية السلبية في الجهاز الإداري.

- هيمنة أوامر الصداقة مما يؤدي إلى التغاضي عن الفساد، وعدم وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب.

- انتشار بعض المفاهيم السلبية في المجتمع والتي تؤثر على مردودية الجهاز الإداري.

- هجرة الأدمغة داخليا وخارجيا.

- فساد النظم السياسية وما يتميز بها من غياب الشفافية واستبعاد المشاركة و الديمقراطية التشاركية في صنع القرار الإداري.

- شح الموارد المالية وعجز الأجهزة الإدارية عن تنفيذ وظائفها لتحقيق الأهداف المختلفة.

- نقل الوظائف الإدارية

- عدم مسايرة التقدم والتطور التكنولوجي.

سبل معالجة التخلف الإداري: ينبغي الحد ومجابهة ظاهرة التخلف الإداري من خلال العمل على عدة جبهات:

-التوعية و التحسيس بمخاطر الفساد والتخلف الإداري على حدى.

الديمقراطية التشاركية وتوسيع العمل التشاركي الجماعي في رسم واتخاذ القرارات.

توفر الإرادة السياسية في التغيير،

الإجراءات القانونية من خلال التطبيق الصارم للقانون

إجراءات إدارية ترتبط بدمج الوظائف الإدارية.

- تخفيف العبء على الجهاز الإداري بتحويل العمليات الإدارية لمصالح أخرى جديدة.

- إحلال معايير الجودة والكفاءة بدلا عن العلاقات الأسرية والروابط العائلية

- إدخال الرقمنة في كافة وظائف الجهاز الإداري.

- المحافظة على الكفاءة والأدمغة إما بتحسين وابتكار أدوات تحسين الظروف.

المحور الرابع: التنمية الإدارية

التنمية الإدارية: لقد أعطت لمفهوم التنمية الإدارية تعريفات مختلفة ومتباينة. كما عرفها الدكتور هوس اللوزي على أنها: هي ذلك الجانب الذي يتضمن الأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتركيزها على تطوير وتنمية الجوانب الإدارية والتنظيمية من أجل جعل التنظيمات الإدارية قادرة على أداء واجبها ومهامها الإدارية.

أو هي تلك الجهود المبذولة باستمرار لتطوير الجهاز الإداري بهدف رفع مستوى قدرته وكفاءته عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة للحاجات التنموية، و تسببب نظم العمل وإجراءاته، والابتعاد عن القيود البيروقراطية.

* تنمية السلوك الايجابي لدى الموظفين وتحسين بيئة العمل:

الجهود الهادفة لتنمية وتطوير قدرة الأجهزة الإدارية المكلفة بتنفيذ المشاريع التنموية بالقدر الذي يؤدي إلى جعل إدارة التنمية ذات كفاءة عالية وتتسم بالفعالية، في تحديد الأهداف العامة للتنفيذ هي الجهود المبذولة للمنظمة التي تبذل برفع قدرة الأجهزة الإدارية في دول العالم لتحقيق أهداف التنمية الشاملة.

تعتبر التنمية الإدارية مطلباً إنسانياً يهدف إلى ترقية وتطوير أداء الأجهزة الإدارية من خلال جهود إصلاحية عملية منظمة في الهياكل والبنى التنظيمية لجعلها قادرة على أداء وظائفها بما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية.

لا بد من التنويه بأن المفاهيم الجديدة للتنمية الإدارية تركز على البعد الديمقراطي التشاركي كبديل على الفكر البيروقراطي.

وتركز أيضاً على البحث العلمي في محاربة التخلف والفساد.

إيداء الرأي مشاركة في صناعة القرار وأدوار الجهاز الإداري.

الانفتاح على البيئة الداخلية والخارجية:

تعتمد على البيئة الداخلية والخارجية.

تعتمد على الاعتراف بالجوانب غير الرسمية: التنمية الإدارية كوسيلة أو آلية لتحقيق أهداف مختلفة.

الجهاز الإداري لرفع مستوى قدراته، من أجل جعله قادراً على أداء وظائفه بكفاءة عالية.

أهداف التنمية الإدارية:

- التقليل والتقليل من النفقات وترشيد استعمالها.

- تعزيز نظام الجودة للجهاز الإداري.

- ترقية وتأهيل الموارد البشرية.

- تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز دور الإدارة في تحريات دواليب الاقتصاد، تمكين الجهاز الإداري وتخفي أهداف بكفاءة وفعالية عالية.

خصائص التنمية الإدارية:

- الرسمية: خاصة الرسمية هي ملازمة لها، ويقصد بها الطابع الرسمي القانوني، والتنظيمي الذي يكسبها الشرعية، صدور التنظيمات والقواعد المرتبطة بالتنمية الإدارية من الجهات الرسمية المخولة قانوناً

- الشمولية: أي أن التنمية الإدارية شاملة لكل الجوانب التنظيمية المؤثرة على فاعلية الجهاز الإداري وتبسيط الإجراءات وتحيين الإجراءات وتهيئة المناخ التنظيمي وتغطيتها لكافة الأجهزة.

- الديمومة والاستمرارية: وهي من الخصائص الأساسية التي يجب أن ترافق التنمية الإدارية في مختلف مجالاتها ومستوياتها، بحثاً عن الكفاءة والفاعلية والجودة، فما دامت التنمية الاقتصادية عملية مستمرة ودائمة فإن الحاجة للتنمية الإدارية هي أيضاً حاجة مستمرة تقتضيها الصورة لجسيد وتحقيق التنمية الشاملة.

- متوازنة ومتسقة: لا يمكن لجهود التنمية الإدارية أن تتجح في ظل تركيز على نشاط واحد دون مجموعة من نشاطات أخرى، لأن الإدارة العامة نظم متكامل لتحقيق أهداف معينة ويتولى كل جزء منها مهاماً محددة لذلك يقتضي الأمر التكامل والتناسق لبلوغ التنمية المرغوبة.

- واضحة: يتعين أن تتسم بالوضوح كي يسهل تجسيدها وتتجاوز الاختلالات التي يمكن أن تطرأ وتحقق الأهداف المرجوة: وتهتم بالجوانب التالية: وضوح الهدف و بدقة،

-مخططة بمعنى أن تكون التنمية الإدارية طبقا لخطة أو مخطط واضح ومدروس، ومبرمج مع تحديد صلاحيات كل متدخل، ووضوح المعايير من الطبيعي جدا أنه لما كانت معايير العمل واضحة، المساهم في ذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح والتعديل لذلك وضوح المعايير يسمح بالمراقبة والتطوير والتقويم الواقع في أن تكون التنمية الإدارية

-قابلة للتطبيق والتنفيذ على أرض الواقع، من حيث بعده عن المثالية وفي ظل توفر الموارد البشرية المؤهلة والكفاءة والبيئة المناسبة.

علاقة التنمية الإدارية بالمفاهيم ذات الصلة:

التطوير الإداري: يركز مفهوم التطوير الإداري على إحداث تغييرات معينة في الجهاز الإداري، تمس الجوانب الهيكلية والتنظيمية والقانونية وكذا تحديد مجال السلطة والمسؤولية ويقصد بها إعادة تصميم الهيكل الإداري وتطوير ترقية أساليب وإجراءات العمل والجوانب السلوكية للعاملين في مختلف أمن فهم وأرتبهم وتحديث القوانين.

الأصلاح الإداري هو هدف أو غاية تسعى كل مؤسسة للوصول إليه وإلا صلاح الإداري ظاهرة من ظواهر علم الإدارة، يستهدف أساسا تطبيق الجهاز الإداري للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة بكفاءة وفعالية من خلال تغيير سلوكيات العاملين وقيمهم في مرحلة أدلة تقوم للجوانب الهيكلية والتشريعية.

وعرف الإصلاح الإداري بكونه خطة أو برنامج عمل يشمل إجراءات وتدابير هادفة لمعالجة أو تصور النظم الإدارية المتركمة، والتي تؤدي إلى فشله وعجزه عن ممارسة وظائفه الإدارية بكفاءة وفعالية والتي تتمثل أساسا في إعداد وتنفيذ السياسات العامة للدولة، وعلاقة التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، هناك علاقة وطيدة بين المفهومين يعتبر الإصلاح الإداري وبلوغ

التنمية الإدارية، وعليه فلا يمكن الحديث عن التنمية دون الإصلاح الإداري ويعد مقوما من مقومات التنمية ، لكن اللافت للنظر هو وجود فروق بينهما، حيث ان الإصلاح مرتبط بفترة زمنية معينة، أما التنمية هي عملية دائمة ومستمرة ومتابعة بحيث تحسين كفاءة الجهاز الإداري فهي أشمل من الإصلاح، الإصلاح علاجي، التنمية علاجي ووقائي.

التنمية الإدارية جزء من التنمية في بعض الاستراتيجيات التنمية الشاملة كما أن استراتيجية التنمية ما هي إلا استراتيجية جزئية ضمن الاستراتيجية الشاملة الكلية.

التنمية الإدارية وإدارة التنمية

استعملت إدارة التنمية للدلالة على جميع المتطلبات الخاصة بتنفيذ الخطط والبرامج التنموية لتحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي، إن إدارة التنمية هي تلك الإدارة التي تتلى مهمة تخطيط ورسم وتنفيذ برامج التنمية ولا يمكن الحديث عن التنمية دون وجود إدارة فعالة تسهر على توجيهها وتسييرها.

تقوم إدارة التنمية بدور فعال ومتميز في تحقيق التنمية وعليه تظهر تلك العلاقة التفاعلية التكاملية بين المفهومين

حيث تسعى التنمية إلى محاولة تطوير وتحديث الأجهزة الإدارية التي هي شرط أساسي في فعالية إدارة التنمية.

إدارة التنمية تهتم بالطريقة الايديولوجية.

طرق تحقيق التنمية الإدارية: تسعى التنمية الإدارية لإحداث تغييرات كمية ونوعية مستمرة لتطوير القدرات الإداريّة، وتستخدم لتحقيق ذلك العديد من الوسائل والطرق، حيث منها ما

تكون داخل بيئة العمل وأخرى خارج بيئة العمل، وعموماً يمكن ذكرها على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

-التدريب الإداري،

-التناوب الوظيفي أو التدوير الوظيفي للموظفين بين الوظائف والمكاتب والمصالح المختلفة لاكتساب الخبرة والكفاءات المختلفة والمتنوعة.

- التعلم بالمطالعة: تعتمد هذه الطريقة على اكتساب الخبرة اللازمة في مواجهة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال اعتماداً على قراءة الكتب والمجلات المتخصصة في مجال إدارة الأعمال، للحصول على أفكار مبتكرة ومواكبة التطور الإداري.

وتتضمن الطرق والوسائل المستخدمة خارج مكان العمل مايلي:

أسلوب دراسة الحالات: وفيها يتم عرض حالات إدارية مشابهة لمشاكل العمل على المتدربين، تستدعي تقديم واقتراح حلول لها، ويوجه المتدربين لمسارات معينة لتحديد دراساتهم فيها، بهدف إيجاد بدائل لطرق العمل، وتقييم البدائل، واقتراح أفضلها.

المؤتمرات والندوات: عبارة عن جلسات تُعقد لمجموعة من المتدربين يتراوح عددهم ما بين 15 إلى 20 متدرب، لمناقشة موضوع ما في نطاق عملهم، ويُسمح لهم بتقديم أفكارهم، وتوصياتهم، بهدف تطوير المعرفة وزيادة الفهم لدى المتدربين، وتطوير تصوراتهم للمشاكل، وطرق حلّها.

أسلوب محاكاة الأدوار الوظيفية: وهي طريقة تحاكي عمل المتدربين حيث يوضع كل فرد منهم في موقف مصطنع وتمثيلي مخطّط له مسبقاً، مفتعل من الإدارة لرؤية كيفية تعامله مع

المشاكل التي قد يصادفها

. المحاضرات: وهي من أكثر الأساليب شيوعا وانتشارا بل هي من أسهل الطرق وأقلها تكلفة من حيث المصاريف وإهدار الوقت، يقوم فيها المدرب بتقديم وعرض المعلومات والأفكار على المتدربين باستعمال العروض التوضيحية السمعية، والبصرية، لإدارة النقاش والحوار فيما بينهم، لجذب انتباههم وتسهيل استيعاب المعلومات.

النقاشات الجماعية: وفيها يُناقش موضوع، أو مشكلة ما من قبل مجموعة من الموظفين، ويُعطي كل منهم رأيه فيها، الأمر الذي يزيد من قدرتهم على التعبير عن أفكارهم بطريقة واضحة ومفهومة ويُحسن من معرفتهم في مجال عملهم.

وهناك أساليب أخرى كأسلوب المباريات الإدارية وصندوق المشكلات و دورات تدريبية سلوكية، وهي كلها تهدف إلى إكساب الموظفين والمتدربين المهارات والكفاءات والخبرات التي تعينهم على أداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية أفضل مما يساهم في تطوير الأداء الإداري وتحقيق التنمية الإدارية المنشودة.