

المبحث الثاني : مفهوم التنمية الإدارية وعلاقتهم ببعض المفاهيم

المطلب الأول : مفهوم التنمية الإدارية

التنمية الإدارية هي عملية مستمرة ومخططة مسبقاً تهدف إلى تحسين الأداء والكفاءة في إدارة المؤسسات والأجهزة الحكومية والخاصة، و تعتبر هذه العملية جزءاً لا يتجزأ من عملية التنمية الشاملة، حيث تركز على الإصلاح والتطوير المستمر للأجهزة الإدارية بهدف تحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

تشمل التنمية الإدارية على مجموعة من الإجراءات والعمليات المتخذة بغرض تحسين الأداء الإداري، وتشمل كذلك الاهتمام بتطوير الموارد البشرية من خلال التدريب والتوجيه، وتبني الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة، وتوفير الموارد المادية والمعنوية اللازمة لتعزيز القدرة الإدارية.

يتضمن الهدف الرئيسي للتنمية الإدارية تعزيز فعالية وفاعلية الإدارة في تحقيق أهدافها وخدمة المجتمع بشكل أفضل، وتهدف أيضاً إلى جعل الإدارة قادرة على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي تعزيز استدامة النجاح الإداري على المدى الطويل.

مفهوم التنمية الإدارية نشأ كفكرة في مطلع الستينيات، حيث بدأ الرواد في مجال الإدارة العامة المقارنة، مثل "فريد رجز" و"فيريل هيدي"، في استكشافه وتطويره ومنذ ذلك الحين أصبحت مفاهيم التنمية الإدارية محط اهتمام للباحثين والمسؤولين والمفكرين في مختلف المجالات.

ولكن، على الرغم من هذا الاهتمام المتزايد، لا يزال التعريف الدقيق لمفهوم التنمية الإدارية موضع جدل ونقاش فمعظم التعاريف المقترحة تعاني من النقص أو الغموض، وذلك بسبب التباين في الآراء الأكاديمية والتطبيقية والفلسفية حول طبيعة التنمية الإدارية ومتطلباتها.

بشكل عام يمكن تعريف التنمية الإدارية على أنها عملية تهدف إلى تطوير وتحسين الهياكل والعمليات الإدارية في المؤسسات والمنظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، بهدف تحقيق أهداف التنمية الشاملة ، وتشمل هذه

الأهداف تعزيز الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد البشرية والمالية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز التفاعل والتعاون بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار.

أولاً: تعريف التنمية الإدارية: التنمية الإدارية هي مفهوم يشمل عدة اتجاهات في تعريفها، وهذا ما يجعلها موضوعاً للجدل بين الباحثين والخبراء في مجال الإدارة ويمكننا تفصيل هذا المفهوم استناداً إلى ما ذكره **حامد أبو علي:**

1-الاتجاه الأول: يركز على التغيير الجذري في هياكل ونظم العمل كجزء من التنمية الإدارية و هذا يعني أن التحسينات والتغييرات تهدف إلى تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية.

2-الاتجاه الثاني: يركز على تطوير مهارات وكفاءات المديرين والموظفين و يهدف هذا الاتجاه إلى رفع مستوى الأداء وتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

3-الاتجاه الثالث: يركز على تحسين وتطوير أنظمة الأداء والعمل في المؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز القدرة الإدارية وتحسين الأداء العام.

من المهم فهم أن التنمية الإدارية ليست مجرد زيادة في حجم الإدارات العامة أو الخدمات الإدارية بل تتعلق بتحسين جودة وكفاءة العمل الإداري بشكل عام، وتتطلب فهماً شاملاً يأخذ بعين الاعتبار العوامل البشرية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على العمل الإداري.

ثانياً. بعض التعاريف للتنمية الإدارية :

لقد قدمت للظاهرة العديد من التعريفات، فعرفها الدكتور " فريد النجار " **كما يلي:**

" تعتبر التنمية الإدارية بمثابة قافلة التطوير المجتمعي والتحديث التنظيمي والتنمية المستدامة"، ويقول أيضاً أن التنمية الإدارية المتوازنة والمستدامة لها نتائج تراكمية في أداء المجتمع بعيداً عن الفقر والجهل والمرض ، كما يؤدي ذلك إلى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والتي تعود على أفراد المجتمع بالتقدم

والرقي بعيدا عن السلبيات والاستقلال والصراعات الطبقية والتخلف المجتمعي والبطالة والأزمات .

وعرفها الدكتور **موسى اللوزي**: " بأنها ذلك الجانب الذي يتضمن الأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية إضافة إلى تركيزها على تنمية وتطوير الجوانب الإدارية والتنظيمية بهدف جعل التنظيمات الإدارية قادرة على القيام بواجباتها ومهامها الإدارية " لذلك يرى أنها العمل على تنمية وتطوير المهارات الإنسانية والسلوكية بشكل خاص"

و**عرفها أكرم يوسف** : "بأنها نشاط مخطط لتحسين الأداء الإداري الحالي أو في المستقبل بإضافة معلومات و تغيير اتجاهات أو زيادة المهارات " ، وأيضاً عرفها : **الدكتور فؤاد الشريف** "عملية التنمية الإدارية بأنها تغيير موجه و منظم و هادف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية وزيادة قدرتها و مهارتها على استخدامها في حل المشكلات التي تواجهها و رفع مستوى أدائها و تطوير سلوكها ، " و **يرى محمد شاكر عصفور** : "أن التنمية الإدارية هي الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سعياً وراء رفع مستوى القدرات الإدارية عن طريق وضع هياكل تنظيمية ملائمة لحاجات التنمية ، و تبسيط نظم العمل و إجراءاته و محاولة تنمية سلوك إيجابي لدى الموظفين تجاه أجهزتهم المتعاملين معها"

وبالنظر إلى كل هذه التعاريف ممكن القول أن التنمية الإدارية تعبر عن كل هذه المفاهيم :

- عملية تنمية مهارات الموظفين على المستويات كلها، وبصورة منتظمة وفق احتياجات العمل في أجهزة الدولة، وتحقيقاً للتطور في تلك الأجهزة في ضوء التطورات الحديثة في علوم الإدارة".
- بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية
- استثمار في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه وللمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفعالية".

- عملية هادفة وواعية لرفع مستوى الأداء، من خلال بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والأطر والأساليب والوسائل الإدارية، وتوفير المناخ الملائم للتعاون والتنسيق بينها لرفع كفاءة ومردودية النظام الإداري لمواجهة متطلبات التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية"
- عملية واعية مخططة منظمة وديناميكية شاملة هادفة للتغيير، تشمل على كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة المديرين وإكسابهم المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلهم لأداء عملهم بطريقة أفضل من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة "
- عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رسخت لمدة طويلة في المجتمع وأفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة، ومن أجل ذلك لا بد لإنجاح هذه العملية من الاعتماد على مفاهيم متطورة، وأن تركز على منطلقات فكرية، وتستخدم وسائل غير تقليدية"
- عملية توفير التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري من جهة، وبين الأبعاد النوعية والكمية من السلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها لإشباع حاجات الجمهور من جهة أخرى ضمن متطلبات بيئة معينة".
- مصطلح يشتمل على جوانب اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية، ظهرت لمواجهة ما يقف في وجه التنظيم من مشاكل، والعمل على إيجاد الحلول الملائمة، وهي ليست واقعة مادية أو ميكانيكية وإنما ظاهرة يريدتها الإنسان لصالحه، وتعني تقدم الإدارة في الاتجاه المرسوم من قبل المجتمع.

ثالثاً. أبعاد وخصائص التنمية الإدارية: يمكن تحديد أبعاد التنمية الإدارية كما يلي:

1- البعد التنظيمي : هو مرحلة مهمة في تطور الإدارة والمؤسسات، حيث تنشأ الحاجة لتحديث الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية لتكون أكثر مرونة وفعالية في مواجهة التحديات المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، و يعتمد نجاح هذه العملية على القدرة على إعادة صياغة الأساليب الإدارية بشكل يتناسب مع متطلبات العصر الحديث.

إن إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية يمكن أن يكون مفتاحًا للتكيف مع المتغيرات في البيئة فعلى سبيل المثال، يمكن تبسيط الهياكل المعقدة والمتعددة الطبقات لتكون أكثر مرونة وسرعة استجابة بدلاً من التمسك بالهياكل البيروقراطية التقليدية، ويمكن إنشاء هياكل عضوية تشجع على التفاعل والتعاون بين الأقسام والأفراد داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضًا إعادة صياغة الأساليب الإدارية لتناسب مع هذه الهياكل الجديدة وتشجع على الابتكار والمرونة، و من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن تبنيها هي الإدارة بالأهداف، والتفكير التصميمي، والتفكير النظامي، وتشجيع القيادة التحويلية التي تعمل على تحفيز التغيير وتطوير القدرات

2- البعد الاجتماعي : إن هذا البعد في التنمية الإدارية يظهر من خلال الاهتمام بتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة، بما في ذلك الموظفين والقادة، وضمان تلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة مثل المواطنين، العملاء، وأصحاب الشركات و يجب أيضًا أن تلتزم المؤسسة بتحقيق التوازن بين متطلباتها الداخلية والخارجية، وتفهم أولويات المجتمع وتلبيتها.

ومن جانب آخر لا يمكن فهم التنمية الإدارية بشكل كامل دون النظر إلى السياق الاجتماعي الذي تعمل فيه المؤسسة، ودراسة الأدوار الاجتماعية لأفراد المجتمع، وكيف يؤثران في توجيه مسارات التنمية الإدارية ، فالأدوار الاجتماعية والإدارية تتشابكان وتتأثران ببعضهما البعض، وتحددان معًا توجهات التنمية الإدارية ولذلك، يجب أن تكون عمليات التطوير الإداري متناغمة مع احتياجات المجتمع وأولوياته.

3- البعد الاقتصادي: يظهر هذا البعد بوضوح من خلال التقدم في البنية التحتية والمؤسسات الاجتماعية، مما يساهم في تلبية احتياجات وتوقعات المجتمع وتحقيق رفاهيته الاقتصادية و يتمثل هذا البعد في تحقيق الفوائد المادية التي يمكن قياسها بشكل ملموس، حيث يمكن من خلال التطوير الإداري تحقيق النمو الاقتصادي وتحسين الحالة الاجتماعية، ومعالجة الأزمات، وتقديم خدمات عالية الجودة التي تعزز النمو والتطور المستدام في المجتمع، ومنه فإن البعد الاقتصادي يعكس

كيفية تحقيق الفوائد المادية وتحسين الحالة الاقتصادية للمجتمع عبر التنمية الإدارية والاستثمار في البنية التحتية وتحسين جودة الخدمات.

4-البعد السياسي : تعتبر مخططات التنمية الإدارية ناتجاً عن سياسات الدولة على المستوى الوطني أو المحلي، وتهدف إلى توحيد جهود السلطات المحلية والوطنية مع الأهالي لتحقيق التنمية الشاملة و تبرز أهمية هذا البعد السياسي في تجسيد مشاريع التنمية كمشاريع سياسية تخدم المجتمع والوطن.

ومن العوائق التي تحول دون تحقيق هذه الأهداف هي البيروقراطية وتعقيد الإجراءات الإدارية، فضلاً عن جودة الخدمة الإدارية التي يصبو إليها المواطن و لتحقيق التنمية الإدارية، يمكن التركيز على تبسيط الإجراءات الإدارية والتخلص من الممارسات البيروقراطية، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمة الإدارية

رابعاً. خصائص التنمية الإدارية: من الخصائص التي تمتاز بها التنمية الإدارية ما يلي:

1-الرسمية : الرسمية في السياق الإداري تشير إلى الالتزام بالقوانين والتنظيمات التي توجه عمل الإدارة ويعني ذلك أن الإجراءات والقرارات التي تتخذها الإدارة يجب أن تكون مستندة إلى أسس قانونية وتنظيمية.

فعندما يتم تطوير مشاريع التنمية الإدارية، يجب أن تكون هذه المشاريع متماشية مع أهداف الدولة ومبادئها العامة و لا يمكن لمشروع تنموي أن يكون ناجحاً إذا كان متناقضاً مع رؤية الدولة وإمكانياتها.

بمعنى آخر، لضمان نجاح المشاريع التنموية، يجب أن تتماشى مع سياسات وأهداف الدولة وأن تكون مدعومة ببنية إدارية فعّالة وكفؤة تستطيع تنفيذ هذه المشاريع بنجاح، مع مراعاة الظروف الفعلية والموارد المتاحة.

2-عملية إنسانية : التنمية الإدارية تعنى بتحسين الأداء والفعالية في إدارة المؤسسات، وتلعب العناصر البشرية دوراً حاسماً في تحقيق هذا الهدف فعلى الرغم من أهمية البنية التحتية والموارد المالية، إلا أن المورد البشري يعتبر العنصر الأساسي في تحقيق النجاح الدائم لأي مؤسسة.

وتتضمن عمليات تطوير المورد البشري العديد من الجوانب المهمة مثل:

- **الاختيار السليم:** يجب اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات المناسبة لشغل الوظائف بفعالية.
- **التدريب والتطوير:** يساهم التدريب في تحسين مهارات وكفاءات العاملين، وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.
- **التحفيز والتشجيع:** يعتبر التحفيز عاملاً مهماً لدفع العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، سواء كان ذلك من خلال المكافآت المالية أو غير المالية.
- **ضمان الأمن والسلامة:** يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل آمنة وصحية لموظفيها، حيث يشعرون بالراحة والأمان أثناء أداء مهامهم.
- **إعادة صياغة السياسات والإجراءات:** يجب مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات بانتظام لضمان مواكبتها للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

3- عملية مركبة ومعقدة : حيث تتضمن نظاماً يجمع بين العناصر البشرية والتقنية والتنظيمية والقانونية و يعتبر كل جانب من هذه العناصر جزءاً لا يتجزأ من النظام، حيث يتكاملون معاً بشكل متناغم و لا يمكن تحسين أي جانب دون النظر إلى الجوانب الأخرى، ولا يجب تضحية بأي منها من أجل الآخر و يجب فهم أن التطوير الإداري ليس مجرد عملية بسيطة يمكن تحقيقها بإجراء تغييرات سطحية، بل يتطلب نظرة شاملة للنظام ككل والعمل على تحسين جميع عناصره بشكل متزامن ، وعليه يجب فهم أن التطوير الإداري ليس مجرد تغييرات سطحية في الأنظمة أو التقنيات، بل يتطلب نظرة شاملة للنظام ككل والعمل على تحسين جميع عناصره بشكل متزامن، لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومستدام

4- عملية تراكمية مستمرة : لا تبدأ عمليات وبرامج التنمية الإدارية من فراغ بل هي عملية تراكمية تستند على الجهود الإدارية السابقة وتؤسس عليها لتحقيق مستقبل أفضل، وحتى وإن كانت التجارب التي خاضتها الإدارة في مجال

التحسين والتطوير لم تؤتي ثمارها على النحو المطلوب، فهذا لا ينفى إمكانية الاستفادة منها في التأسيس لبرامج التنمية الإدارية، سواء من خلال معرفة مكامن الضعف، أو الثغرات والنقائص التي حالت دون الوصول إلى الأهداف المنشودة، أو من خلال التعرف على نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة وتدعيمها لانطلاقة جديدة في التطوير والتحسين وحتى وإن وصلت المؤسسة إلى الأهداف التي رسمتها في برامج التنمية، فإن عمليات التنمية الإدارية لا يجب أن تتوقف، إذ أن توقفها هو تراجع عن المكاسب التي حققتها المؤسسة، ولا بد عليها أن تؤمن بأن البيئة الخارجية في تطور وتغير مستمرين، وهو ما يقتضي أن تكون جهود الإدارة في التنمية مستمرة ولا تتوقف .

5- التنمية الإدارية وسيلة للتطوير: تصبو التنمية الإدارية إلى تحسين العمليات الإدارية في المؤسسات، ولكنها ليست الهدف النهائي بحد ذاتها، فالهدف الحقيقي للإدارة هو تحقيق أهداف أكبر وأسمى، مثل تلبية رغبات واحتياجات المتعاملين مع المؤسسة والمساهمة في التنمية المجتمعية، بمعنى آخر أن التنمية الإدارية تهدف إلى تحسين كفاءة وفاعلية العمليات الداخلية للمؤسسة، ولكن الغاية الحقيقية هي تحقيق الأهداف الأكبر التي تخدم الفرد والمجتمع بشكل عام فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتضمن هذه الأهداف تحقيق النجاح المالي، وتحقيق الرضا للعملاء، وتعزيز التنمية المستدامة للمجتمع، لذا فإن التنمية الإدارية هي أداة تستخدم لتحقيق هذه الأهداف وتلبية الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة والمجتمع.

6- عملية مخططة: التنمية الإدارية هي عملية مدروسة بعناية، تهدف إلى استثمار القدرات البشرية داخل المؤسسات بشكل فعال لتحقيق نتائج إيجابية تصب في مصلحة المجتمع و تقوم على تحديد أهداف محددة مسبقاً، وتطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بطريقة منهجية وعلمية و هذه العملية تسعى لرفع كفاءة الأداء الإداري وتعزيز التنمية الشاملة من خلال تبني المناهج والتقنيات الحديثة وضمان توجيه الجهود نحو الأهداف المحددة بوضوح.