

الدرس الأول: التعريف بالاطار النظري لمفهوم التطوير الإداري.

1- مفهوم التطوير:

التطوير لغة: التغيير أو التحويل من طور إلى طور.

تعني كلمة تطور " تحول من طوره " ، وتعني كلمة " التطور " التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها.

ويطلق أيضاً على التطوير "التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه".
التطوير اصطلاحاً: التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.

2- مفهوم التطوير الإداري:

يشكل التطوير الإداري الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، واصبحت فيما بعد نقطة التحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير الإداري، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الانساني واعتبرته الاساس في العمليات الإنتاجية، وبالتالي فإن جميع تعريفات الكتاب انصبت على نقطه اساسيه تدور حول اهميه البعد الانساني في العمليات التنظيمية. ويعرف التطوير الإداري بأنه "يتضمن اشارته الى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والصدق"، كما يعرف التطوير الإداري "بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادته فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"، وفي تعريف آخر يرى ان "التطوير يسعى الى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية ، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا، والعمل على ايجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية".

ويرى البعض أن التطوير الإداري هو وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي و المعلوماتي.

والتطوير الإداري كما يعرفه "Wendell French" بأنه : " نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف، إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل."

ويُعرف الدّهان عملية التطوير الإداري بأنها: عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشاكلها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية.

فالتطوير الإداري: هو عبارة عن الأخذ بما هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط المنظمات، ويهدف هذا التطوير إلى تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية، ورفع مستوى الانتاجية في منتجاتها وخدماتها، ويعزز ثقة العملاء ويزيد ولاءهم لهذه المنظمات، مما يساعد على تحقيق الأرباح.

وفيما يلي شرح لجوانب هذا التعريف:

- فالتطوير الإداري هو خطة طويل الأجل.
- والتطوير الإداري يساعد على حل المشاكل وتجديد الممارسات.
- والتطوير الإداري هو مجهود تعاوني للإداريين.
- التطوير الإداري يتأثر بيئة المنظمة.
- التطوير الإداري يحتاج أحياناً للتدخل من أطراف خارج المنظمة.

إذن نستطيع القول أن التطوير الإداري هو تحويل في سلوك المنظمة يتصل بالناحية التنظيمية أو الكوادر البشرية بهدف مواجهه مؤثرات بيئه خارجية أو داخلية تعرضت لها المنظمة ومما تقدم نستطيع القول أن كلاً من مفهوم التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي يعطيان معاني متماثلة من نواحي الأهداف من حيث أنهما يهدفان إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي، ومواجهة متطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة.

وأخيراً فقد عرّف بيكارد (Bechard) التطوير الإداري بأنه: جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله، ويُدار ويُدعم بواسطة الإدارة العليا، لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية، وقد حدد(بيكارد) من خلال هذا التعريف أربع عناصر أساسية للتطوير التنظيمي وهي:

- التطوير الإداري عملية مخططة، وطويلة الأجل، وعلى مستوى المنظمة، ويتضمن البرنامج التنظيمي على تشخيص دقيق للمنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات وتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف.
- تشمل أنشطة التطوير الإداري جميع أجزاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

- تتم إدارة ودعم التطوير الإداري من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين من داخل أو خارج المنظمة.
- يهدف التطوير لزيادة فعالية المنظمة بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة.

3- النظريات المساهمة في التطوير الإداري:

ولدراسة وتتبع مساهمات النظريات في مجال التطور الإداري لابد من اتباع منهج يقوم على اساس تقسيم تلك الفترة التي ساهمت بها النظريات الى المراحل التالية:

أ- مرحلة الفكر الكلاسيكي :

تمتد هذه المرحلة من 1900_1927 وقد دعيت بالكلاسيكية نظرا لما قدمته من افكار مثالية في الإدارة وبالرغم من المشكلات الكثيرة التي واجهتها نتيجة لعدم واقعيتها الا أنها شهدت العديد من المساهمات الفكرية لدعم وتطوير الموضوعات الإدارية.

ويلاحظ في هذه المرحلة أن التسلسل في البحث والدراسة مبني اساسا على الفترات الزمنية لها وليس على مواقعها ومساهماتها في الفكر الإداري فقد ظهرت نظريات كلاسيكية في فترات زمنية متأخرة تزامنت مع بعض الافكار السلوكية ولذلك فان المرحلة الكلاسيكية امتدت حتى اواخر 1960، فالتابع للفترة الزمنية التي ظهرت فيها افكار نظرية الإدارة العملية يلاحظ ان تلك المرحلة شهدت ممارسات وتطبيقات ادارية غير صحيحة ترتب عليها الكثير من المشكلات الإدارية وذلك في الفترة التي بدأ فيها نمو المجتمع يسير بشكل كبير مصاحبا لبعض بوادر النمو الاقتصادي الأمر الذي تطلب وضع حلول جذرية للمشكلات الإدارية حيث ظهر نتيجة لذلك العديد من النظريات التي حاولت تفسير المشكلات الإدارية بطرق علمية وكان التركيز هنا على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفاعلية ويمكن القول أن هذه المرحلة كانت أولى اشارات الإدارة لمفهوم التطوير الإداري بالرغم من اهمال البعد الانساني وعدم اعطائه أي اهتمام يذكر حيث أوجدت الثقافة الإدارية والفكر الإداري لدى الأفراد القائمين على الإدارة اعتقادا بأن الفرد العامل كسول لايجب العمل وبالتالي لابد من الرقابة الصارمة والشديدة عليه، وقد كان لجهود (تيلور) دور مهم في تطوير الإدارة العلمية التي عرفها بأنها ذلك "النوع من الإدارة التي تدير الاعمال من خلال معايير مهمة بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المنظمة والتجربة".

وكان تركيز(تيلور) على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحا فقد قام بدراسة الوقت والحركة وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وإيجاد طريقة مثالية للقيام بالأعمال . اما نظرية المبادئ

الإدارية فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري ومن روادها (فايول) وآخرون.

✓ جهود المرحلة الكلاسيكية في التطوير الإداري:

كانت الافكار والمبادئ التي سبق ذكرها على قدر كبير من الأهمية فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند على اسس علمية وهنا تجدر الإشارة الى أن افكار هذه المرحلة كان لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير الإداري الا أن ما يؤخذ عليهم هو اهمالهم للجوانب الإنسانية حيث شهد التطوير الإداري بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية فالتطور الإداري في هذه المرحلة كان يتضمن مفاهيم منها أن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الاسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة، وكان الاسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار.

ب- مرحلة الفكر السلوكي:

ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المنظمات الإدارية وقد سعى الفكر السلوكي لحل المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن إيجاد الحلول الملائمة لها فقد سارع العديد من رواد هذه المرحلة الى البحث والدراسة، وتقديم الحلول والتركيز على الجانب الإنساني خاصة العلاقات الإنسانية في بيئات العمل واستمرت جهود هذه المرحلة من 1927_1950 وكان جوهر هذه الجهود ماقام به (هوثرن) من تجارب في هذا المجال ولكن ما يهمنا هنا هو أثر الفكر السلوكي المتمثل في العلاقات الإنسانية وما قدمه من أفكار للتطوير التنظيمي فقد توصلت هذه المرحلة الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتاجهم نتيجة لمشاركتهم في التجارب التي قامت بها الإدارة وظهر ذلك بعد فترة من اجراء التجارب بسبب التركيز على دور العوامل المادية في الإنتاج وخلاصة هذه المفاهيم أن الانسان ليس ماديا كما رأته المرحلة الكلاسيكية بل هو انسان معقد يتكون من مجموعة من المشاعر والاحاسيس ولا بد من الارتقاء وتطوير اساليب التعامل مع هؤلاء الافراد اذا كان هدفها هو زيادة الانتاجية فقد بينت هذه المرحلة بأن هناك عوامل اخرى تعمل على زيادة الإنتاجية مثل ديناميكية الجماعة والقيادة، وكذلك ادت هذه المرحلة الى ظهور نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب اساليب التعامل مع الافراد.

✓ جهود المرحلة السلوكية في التطوير الإداري:

تبلورت مساهمات هذة المرحلة في أسلوبين وهما (اسلوب التدريب المخبري والبحث الإجرائي) دورا بارزا في تطوير الإداري وقد ركزت على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمات واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات، وللتعرف على الأسلوبين كما يلي:

◀ أسلوب التدريب المخبري:

ظهر هذا الأسلوب في منتصف الأربعينات وكان له أثر واضح على التطوير الإداري وكان يعتمد على اساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم ومن خلال ذلك يتم ادخال التغيرات المطلوبة في سلوكهم، وقد كانت البداية العملية لهذا الاسلوب في معهد ماسشوست للتكنولوجيا (M.I.T) الذي ساهم هذا المعهد في تطوير هذا الأسلوب من خلال عقد اللقاءات والدورات واستخدام تدريب (الحساسية).

◀ أسلوب البحث الإجرائي:

وهو أسلوب له الأثر الأكبر في تاريخ التطوير الإداري وكانت (جامعة متشيغان) مركزا له وقد تم تطوير هذا الأسلوب بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية.

ج- المرحلة الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير الاداري:

نجمت عن وجود اختلافات بين أفكار المراحل السابقة:

❖ **مدرسة اتخاذ القرارات:** ما قدمته كان نتيجة حتمية لعدم قدرة الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية، وذلك بسبب إهمالها الجانب الإنساني واهتمامها بالجوانب الهيكلية.

نظرية التوازن التنظيمي: تقوم على أن الأفراد داخل المنظمة يعملون بشكل جماعي وإن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار، أي أن يتحقق توازن بين أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد.

نظرية النظام التعاوني: تقوم على ثلاثة أساسيات هي:

- اتخاذ القرارات على مستوى الأفراد والمنظمات.
- التنظيم الرسمي والنظام التعاوني.
- التنظيم غير الرسمي والنظام التعاوني.

○ مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير الإداري:

اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية ونهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة منها المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، حيث ركزت على أن المنظمات هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة.

❖ **إدارة الموارد البشرية:** كان دورها مقتصر على حفظ السجلات وتخزين البيانات بمؤهلات العاملين وبعد عام 1964 تطور دورها ليتضمن متغيرات أخرى مثل حقوق الأفراد والسلامة العمالية وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ووضع نظام أجور عادلة والتركيز على الجوانب الإنسانية.

○ **جهود إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري:** لعبت دوراً كبيراً في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية، كما تضمنت مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة وأصبحت عمليات توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية تأخذ في الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية والواجبات الوظيفية وساهمت هذه المفاهيم في إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية.

❖ **مرحلة النظام المفتوح والتطوير التنظيمي:** تعود إلى أوائل الستينات وتصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير، ونظرية النظم تركز على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق من خلال معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل بينهم وتتضمن هذه العمليات: (المدخلات - الأنشطة - العمليات التحويلية - المخرجات - البيئة - التغذية الراجعة)

○ **جهود نظرية النظم:** ساهمت بشكل كبير من خلال تأكيدها على التداخل بين الأجزاء والعلاقة بين النظام وبيئته والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية، كما أسهمت في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل.

❖ **مرحلة المدخل التكاملي:** ركزت في قضايا القوة والنزاع التنظيمي والتغير في الجوانب التنظيمية وركزت جهودها على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات، وتعتمد على دراسة وفهم القوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي وعوامل القوة والاستمرار وعوامل التوافق والتكيف في السلوك التنظيمي من خلال السياسات الداخلية المتمثلة في أنظمة الحوافز والقيادة والاتصال والرقابة ونظم المعلومات والمسؤوليات والسلطة والتركيز على دراسة المشكلات التي تواجه وتحدد حياة المنظمات الإدارية .

○ **جهود المدخل التكاملي:** وتشمل الجهود دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة، كما تعالج أسباب اضمحلال المنظمة وزوالها إما نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة

كنقص الموارد أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والقيادة الفعالة وأنظمة التحفيز والعلاقات التنظيمية.

❖ **مرحلة المدخل الموقفي:** يتركز على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد حلول مناسبة لكل موقف مع الأخذ بالاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية قدر الإمكان ، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة لمعرفة المواقف التي قد تضطر المنظمة فيها إلى اتخاذ قرارات ضرورية أو حاسمة وقد سعت هذه المرحلة إلى دراسة المواقف التنظيمية وأهمها:

- عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الإدارية.

- التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة الإدارية.

- الاختلاف في الحالات التنظيمية من وقت لآخر.

○ **جهود المدخل الموقفي:** أكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم المستمر إلى إحداث التغيير التنظيمي لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة ، وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة، كما أن التغييرات البيئية تدعو إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة والاستقرار والأمن الوظيفي.