

محاضرات مادة التنمية الإدارية
موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية
تخصص تنظيمات سياسية وإدارية
Organisation politique et administrative
السداسي الخامس
2021 – 2020

المحاضرة رقم 01

ماهية التنمية

يعد مفهوم التنمية (Development) من أهم المفاهيم العالمية في ظهرت القرن العشرين وتكمن أهميته في تعدد أبعاده ومستوياته وتشابكه مع العديد من المفاهيم الأخرى ولهذا يطرح بعض الصعوبات عند تناوله بالدراسة.

لقد كانت التنمية في البداية تدل على ابعاد اقتصادية بحتة أي بمعنى أن العنصر الاقتصادي هو العنصر الوحيدة للتنمية والحقيقة، أن درجة التخلف أو التطور كانت تقاس حسب مؤشرات منها متوسط الدخل الفردي ومعدل النمو السنوي المتوسط. تم توسع بعد ذلك مفهوم التنمية ليصح مفهوما شاملا لا يقتصر على مجال دون آخر أو مستوى دون آخر وهو المجال الواسع للتنمية.

كما ظهرت مجالات لم تكن في السابق تكل موضوعا للتنمية فاصبحنا بذلك نتحدث عن تنمية بشرية، وتنمية سياسية ، وتنمية ثقافية... وغيرها.

تعريف التنمية لغتاً

تدل على الزيادة، الكثرة، المضاعفة، ارتفاع الشيء من موضع لآخر.

تعريف التنمية اصطلاحًا

كما أسلفنا الذكر مفهوم التنمية هو مفهوم متحرك تراكمي واسع ارتبط بمفاهيم رئيسية وفرعية. أما مفهوم التنمية كمفهوم فتناولته مجموعة من التعاريف نذكر منها:

- التنمية هي الانتقال من حال إلى حال أفضل وانتقال المجتمع من وضعه الحالي إلى وضع أفضل بكل المقاييس.
- التنمية عملية تهدف إلى إحداث تغير حضاري في الفكر وفي السلوك.
- التنمية التغيرات الجادة والمستمرة التي يقوم بها البشر لتغير الحياة الاجتماعية والفردية بما يتوافق مع الامكانيات المتاحة ووفق القيم السائدة في المجتمع.
- التنمية هي عملية توفير الاحتياجات الأساسية للإنسان من جهة من سكن، غذاء، تعليم، صحة، عمل..... والجوانب المعنوية التي تلخص في الحاجة الى تحقيق الذات بالإنتاج والمشاركة في تقرير المصير وحرية التعبير والأمن والشعور بالكرامة والاعتزاز بروح المواطنة.

خصائص التنمية

- إن التنمية عبارة عن نقلة نوعية وكمية من وضع الى وضع آخر أفضل منه وهذه النقلة غير مقصورة على مجال دون آخر بل هي شاملة وكلية، وحتى تكون التنمية ذات فعالية وتحقق أهدافها عليها أن تمتاز بالخصائص التالية:
- هي عملية وليست حالة ذلك أنها تمتاز بخاصية الاستمرارية فهي لا تتوقف على نقطة بعد الوصول إليها، بل هي دائمة وتتجدد بتجدد حاجيات المجتمع المختلفة وتتجاوب مع متطلبات العصر وتواكب كل المتغيرات التي يعرفها المجتمع، فحاجيات المجتمع اليوم ليس ذاتها حاجيات أمس ولن تكون بالضرورة نفسها حاجيات الغد أي المستقبل، وهذا بالتحديد ما تعالجه التنمية عن طريق استمرارية مواكبة المتغيرات.

- هي عملية مجتمعة أي يجب أن تساهم فيها كل فئات المجتمع ولا يجب أن تعتمد على فئة دون أخرى كما لا يجب أن يستفيد من نتائجها فئة على حساب الفئات الأخرى بحيث لا يجب أن تهمش أي مكون من مكونات المجتمع أين يكون الجميع معبئاً من أجل المساهمة في دفع عملية التنمية. فالإجماع المجتمعي مهم لعملية التنمية حيث أن تهميش فئة أو ممانعتها قد يعطل العمل ككل فكل الفئات مطالبة بالمساهمة كل حسب اختصاصه في عملية التنمية.

- هي عملية موجهة بحيث يقوم عليها أفراد أو جهاز يمتلك خطة استراتيجية واضحة الأهداف، فلا يمكن في أي حال من الأحوال أن تكون هناك تنمية حقيقية دون أن نكون هناك خطة وبدائل وهذا يستوجب فيمن يكون قائماً على التنمية أن يكون مجرباً ويعي جيداً الغايات والأهداف الواجب تحقيقها والوصول إليها.

ماهية الإدارة

إنّ الاستخدام الحالي لمصطلح "إدارة" ينبع في الحقيقة مباشرة من المصطلح "Management" الأنجلو سكسونية. ومع ذلك، ووفقاً لقاموس أوكسفورد Oxford Dictionary، فإنّ الفعل الإنجليزي "To Manage" و"Management" مأخوذان من المصطلح الفرنسي للقرن الخامس عشر Mesnager، والذي كان يعني الإمساك باليد زمام الحصان Tenir En Main Les Rênes D'un Cheval، وهذا الفعل بحد ذاته مستمد من كلمة "Maneggiare" الإيطالية و"Manus" اللاتينية التي تعني اليد¹.

لقد تعددت مفاهيم الإدارة بتعدد المدارس والمفكرين الذين تناولوا الموضوع، فقد تعددت تعريفاتها حسب الواجهة وحسب الخلفية الفكرية وكذا مجال الباحث وتخصصه، كما أننا نستطيع ملاحظة الاختلاف من خلال تتبع مراحل تطور الفكر الإداري.

¹ Henry Mintzberg, *Manager - L'essentiel : Ce que font vraiment les managers... et ce qu'ils pourraient faire mieux*, Vuibert, 2014, p 192.

تعريف الإدارة

عُرّف مصطلح الإدارة من قبل باحثين ومفكرين كثر نظرًا لأهمية المصطلح في تطوير دور المؤسسات الحكومية والخاصة في عملية التسيير. ومن بين أهم التعاريف نجد:

- الإدارة (administration) هي الشكل الذين تتعاون فيه الجهود الجماعية لتحقيق هدف معين.

- هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط، التنظيم، التنظيم، والرقابة،.... وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Organization). والملاحظة الأساسية من هذا التعريف أنه ركز على العملية الإدارية انطلاقًا من وظائفها الأساسية أي من وظائف الإدارة.

- كما تعرف الإدارة (Management) أنها عملية فكرية وسلوكية تتجه للاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، والمالية،... لبلوغ أهداف المنظمة بأقل تكلفة وجودة أعلى.

- تعريف فريدريك تايلور (Frederick Taylor) لها أنّها: "المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله تم التأكد من أنّهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصه". أمّا، الفرنسي وهنري فايول (Henri Fayol) — صاحب المبادئ 14 للإدارة — فيقول أنّها: "أن يريد، وأن نتنبأ، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسيق وتراقب"².

- في حين يرى ليونارد وايت (Leonard D. White): أنّها: "فن قيادة وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد انجاز بعض الاغراض أو الأهداف". كما تعرف أنّها جهودات بشرية تعاونية رشيدة موجهة للإنجاز الأهداف³. والإدارة هي كذلك عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة وفق منهج محدد وضمن بيئة معينة.

² محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 2.

³ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل اسس الادارة العامة، (عمان: منظور معاصر، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط 2، 2014)، ص 17.

الأهداف: هي النتائج المراد تحقيقها أو النتيجة النهائية للموارد الوصول إليها.
الموارد: تشمل كل الموارد كل المادية والبشرية والطبيعية.
المنهج: ويشمل استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار...
البيئة: المنظمة لا تعيش في فراغ فهي تعيش ضمن بيئة داخلية (داخل المؤسسة) وخارجية محيطة بها.

تتضمن الإدارة في الحقيقية بُعدًا تقنيًا إلى جانب البعد التنظيمي بحيث يرتبط أساسًا بأساليب محاسبة التكاليف ومراقبة الإدارة التي تهدف إلى تحسين الموارد، فضلًا عن البعد الإنساني المرتبط بالحاجة إلى الحصول على الدافع والتعاون من أعضاء المنظمة. كما تشير الإدارة أيضًا إلى المسؤولين عن الوظيفة الإدارية. بذلك تتكون الإدارة بطبيعة الحال من مجموعة من الخطوات الأساسية وهي⁴:

- 1) وضع الأهداف (الاستراتيجية والتشغيلية).
- 2) اختيار الوسائل للوصول إليهم.
- 3) تنفيذ هذه الوسائل (البحث عن الكفاءة).
- 4) رصد التنفيذ والنتائج المحققة.
- 5) ضمان التنظيم من هذه السيطرة (الحوكمة).

خصائص الإدارة

– الإدارة كحتمية: وذلك استنادًا على خاصية الأسان الاجتماعية وعيشه في مجموعات تستوجب حياته فيها تنظيمًا عن طريق الإدارة.

⁴ Gille Bressy et Christian Konkuyt, **Management et économie des entreprises**, Paris, Dalloz, 12ième ed. 2018, p 100.

- **نشاط إنساني:** الإدارة نشاط إنساني مهني وليس نشاط آلي، فتقوم على توجيه الجهد البشري في حدود المنظمة؛ وبذلك تعتمد على العنصر الإنساني. ونجاح الإدارة يعتمد على كفاءة العنصر البشري والجهد الذي يبذله.
- **ضرورة:** بسبب تقسيم العمل وتنوع الاختصاصات والأنشطة والتجمعات البشرية واختلاف امكانياتها ومواردها لا بد أن تنظم لتحصل على أفضل النتائج.
- **مهنة جماعية:** بحيث أن النجاح الإداري يتوقف على النجاح الجماعي لفريق العمل، فنجاح الفرد لا يعني الكثير داخل المنظمة إذا كان أداء الطاقم الإداري الجماعي متغير فنجاح الفرد يرتبط أساسًا بنجاح المجموعة ككل.
- **الإدارة علم وفن:** الإدارة كعلم يقصد بالعلم أنه مجموعة من القواعد والمبادئ التي تم الوصول إليها بالدليل، حيث يُقام عليها الدليل الذي يقوم بتأكيد صحة وسلامة المبادئ. وتكون صحتها وسلامتها وأهمها قابلة. أما الإدارة كفن فيُقصد بالفن المهارة في تطبيق العلم؛ بحيث يؤدي تطبيقه الحصول على أفضل النتائج، فهنا تعتبر الإدارة فن؛ لأنه مهما كان المدير لديه قدر عالي من العلم والمعرفة في مجال الإدارة، لا يكون دليل قاطع على قدرته على تصريف الأمور، إذا لم يكن لديه مهارة تطبيق قواعد علم الإدارة. فالإدارة ليست فقط قواعد العلم بل كيفية تطبيق هذا العلم. وبالتالي القواعد والإجراءات التي تمثل علم الإدارة تكون بحاجة عند التطبيق إلى مهارات حل المشكلات المعقدة. وهذا يحتاج إلى فن وطريقة معينة تعتمد على المهارات الشخصية للقائد⁵.
- **تحقيق الأهداف:** هو أن تكون الأهداف محددة للأنشطة المختلفة في المنظمة التي تنوي أن تحققها.
- **الفاعلية والكفاءة:** هي الغاية العليا التي تسعى الإدارة الوصول لها، فوجود الإدارة فقط للحصول على الأهداف بفاعلية وكفاءة.

⁵ ولاء عضبيات، " خصائص الإدارة"، e3arabi، 2019/12/27، في: <https://bit.ly/39vDWJ4>

- الإدارة عملية مستمرة: وتعني أنّ صفة الاستمرار دائمة ولا تتوقف؛ لأن الإدارة تقوم على إشباع حاجات الزبائن من إنتاج أو تقديم خدمة؛ لأن حاجات الزبائن في تغيّر مستمرّ.
- مراعاة الخصوصية المحلية: حيث أنّها تنشط في بيئتها وضمن خصوصياتها الحضارية، والثقافية، والتراثية ووفق قدراتها المتاحة فتجاوز تقاليد البيئة المحلية وامكانياتها سيحدث خللاً بلا شك في المنظومة الإدارية.

أهمية الإدارة

- تعتبر الأداة الفعالة لبلوغ الأهداف وتنفيذ المشاريع وضمان نجاحها عن طريق توجيه وتوحيد الجهود وتحقيق الأهداف، فأهميتها تكمن في جعل الأفراد يجتهدون لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة.
- كما تعتبر الإدارة الحافز الأساسي للجهود الإنسانية وهي المديرة للعناصر اللازمة للإنتاج من محددات وموارد بشرية وهي التي تعمل باستمرار على ضمان تحقيق المشروع.
- أهمية كبرى تختص بها الإدارة وهي وظيفتها الرقابية بالنسبة لتحقيق الأهداف المرسومة أو بالنسبة للموظفين الموكل إليهم تحقيق هذه الأهداف.