

## دور البحث العلمي في التطوير الإداري

د. خالد إبراهيم  
رئيس قسم علوم الحاسبات  
كلية التراث الجامعة

### المقدمة :

تعددت الآراء حول مفهوم التطوير الإداري وما هيته, غير أنها جميعاً تنصب في بؤدقه واحدة ومفهوم عام هو : أنه يهدف إلى أحداث تحولات ايجابية في عناصر العمل الإداري من خلال تنمية وتطوير المفاهيم والنظم والأساليب ومهارات العاملين لمواكبة متطلبات التنمية الإدارية<sup>(1)</sup>.

ولأجل تفعيل دور التطوير الإداري في تحقيق أهدافه بشكل موضوعي تستدعي الحاجة إلى الاحتكام بالبحث العلمي في دراسة مشكلات الإدارة والتحديات التي تواجهها وصولاً إلى المعالجة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .

أن البحث العلمي هو عملية ديناميكية **Dynamic process** وأداة عصرية لها خطوات ومناهج ومتطلبات لكي يشخص البحث أهدافه .

لقد ازداد اهتمام المعنيين بالتطوير الإداري في أهمية البحث العلمي باعتباره طريقاً للمعرفة وسبيلاً لاستخدام وسائل جديدة في استقراء مشكلات العمل الإداري وسبل معالجتها لأجل الارتقاء بمستوى كفاءة أدائه.

كما أن اهتمام منظمة العمل الدولية , والمنظمة العربية للعلوم الإدارية بعقد المؤتمرات العلمية لمناقشة البحوث المتعلقة بالإدارة والعمل الإداري , تعزز في أهمية البحث العلمي في التنمية والتطوير ومعالجة التحديات بطريقة عقلانية وعلمية .

أذا كان من الصحيح أن البحث العلمي هو أداة التنمية والتطوير , فإنه في الصحيح كذلك أن هذا البحث ليس عصا سحرية يغير البلاد والعباد ويقلب وجه الأشياء بمجرد تسليط منهجيته عليها .

أن توظيف البحث العلمي بشكل موضوعي يتطلب وقيل كل شئ معرفة ودراية بمناهجه ومجالات استخدامها أضافه إلى نوع البيانات التي تتطلبها كل منهجيه وكيفية جمعها وتحليلها وصولاً إلى نتائج تتصف بالمصداقية والتي يمكن اعتمادها كمؤشرات أساسيه في اتخاذ القرارات .

وبالرغم من أن بحثنا الحالي لا يهدف إلى تناول مناهج البحث العلمي وخطواتها , الأنا ومن منطلق الأستزاده في المعلومات سوف نسلط الضوء وبشكل موجز على مناهج البحث العلمي والأسس والمتطلبات التي ينبغي مراعاتها من الناحية العلمية في التخطيط للبحث العلمي لتعزيز دوره .

وفي ضوء ما تقدم فإن أهداف البحث تتحدد في الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- هل إن البحث العلمي بواقعه الحالي يتصف بمكانه وأهميه في مجال التطوير الإداري ؟

- ماهي مناهج البحث العلمي ومتطلباتها ؟

- كيف تخطط للبحث العلمي لتعزيز دوره في التطوير الإداري ؟

أولاً - مكانة البحث العلمي وأهميته في التطوير الإداري :

مع التسليم بأن توظيف البحث العلمي في مجال الإدارة حظي باهتمام المسؤولين في مؤسسات الدولة ومراكز البحوث وأساتذة الجامعات وطلبة الدراسات العليا . الأ أن مدى مساهمة البحوث وتوصياتها في التطوير الإداري تختلف من مؤسسه إلى الأخرى بفعل عوامل متعددة منها مدى الصلة بين الموضوعات التي تتناولها تلك البحوث والتحديات التي تواجهها الإدارة, علاوة إلى مستوى وعي المسؤولين ومتخذي القرارات بأهميه البحث العلمي في التطوير الإداري .

وبالرغم من الجهود التي بذلت وتبذل لتوظيف البحث العلمي في مجال التطوير الإداري ، الأ أن مساهمة البحث العلمي في التطوير الإداري دون المستوى المطلوب للأسباب الآتية (2) :

- أ- أن معظم البحوث ( في الإدارة ) غلبت عليها المبادرات الضرورية أكثر من العمل الجماعي وخضعت للعفوية أكثر من التخطيط والتنظيم .
- ب- انه غلب عليها الطابع الأكاديمي الذي جعل نتائجها وتوصياتها تحظى بالحفظ فوق رفوف عالية في المكتبات أكثر من أن تنجّه إلى التطبيق .

- ج- أن أكثر البحوث يقع في مجال البحوث التاريخية والبحوث الوصفية أكثر من البحوث التجريبية وتحليل النظم .
- د- أن كثيراً من البحوث لم تلتزم التزاماً سليماً بمنهج علمي في البحث وان كانت قد حاولت اتباع هذا المنهج
- هـ- أن معظم البحوث غلب عليها التكرار في أكثر من جهة بل حتى في داخل المنظمة الواحدة .

و- هناك فجوة كبيرة قائمة بين أقسام الإدارة في الجامعات العراقية والمؤسسات الأخرى المعنية بالبحث الإداري في العراق وخاصة في مجال تبادل الخبرة العلمية وفي آلية توظيف البحث العلمي في مجال التطوير الإداري الأمر الذي يقلل من الإفادة من نتائج البحوث المنجزة في تلك المؤسسات من ناحية ويشجع الباحثين على الابتعاد في أبحاثهم عن أرض الواقع من ناحية أخرى. ثم هناك النقص في كوادرات أو اطر البحث داخل كليات الإدارة والمؤسسات المعنية بالبحث الإداري , فضلاً عن انشغال القادرين من هذه الكوادرات أو الأطر على البحث بأعبائهم الوظيفية أو التدريسية وهناك كذلك ضعف الحوافز وقلة الأموال المرصودة للبحث أضافه إلى النقص الشديد في ادوات البحث (من اختبارات ومقاييس ) فضلاً عن فقر المكتبات وصعوبة التوصل إلى المعلومات ومصادرها . وأخيراً فإن هناك الحاجة إلى جو البحث نفسه نتيجة العفوية والارتجال في اتخاذ القرارات الإدارية وعدم الاحتكام إلى العلم في تصريف الشؤون الإدارية في كثير من الأحوال<sup>(3)</sup>

وفي الوقت الذي تتبادر فيه هذه النقائص وتشتد وطأتها , تزداد التحديات التي تواجهها الإدارة في العراق . يزداد مشكلاتها تضخماً وتفاقماً . تزداد المطالبة بتطويرها بل تنویرها , وتزداد الدعوة إلى التخطيط لحركتها في المستقبل . ولا يمكن أن يتم ذلك إلا عن طريق العلم والبحث العلمي . وتقصد بالبحث العلمي , البحث العلمي المنظم الذي يشمل الإدارة من كل أبعادها وفي سياقها الاجتماعي والاقتصادي والذي يتبع خطة منظمة وتقوم عليه مؤسسات ذات كوادرات أو اطر كافية من الباحثين وميزانيات مناسبة , كل ذلك لأجل تعزيز دور البحث العلمي في التطوير الإداري

### أهمية البحث العلمي :

تكمن أهمية البحث العلمي في انه يساعد على استقرار واقع العمل الإداري بأسلوب علمي كبديل للوسائل البدائية التي تركز على أسلوب التخمين والتصورات الذاتية . كما انه يساهم في التوصل إلى معالجات موضوعية ليس عن طريقة الملاحظة أو الآراء , بل عن طريق جمع الخصائص والأساليب الإحصائية . أن استخدام أدوات ومناهج البحث العلمي في دراسة واقع العمل الإداري ( مثل الطاقة العاملة وخصائصها , تقييم الانجاز الإداري , مستوى كفاءة أداء العاملين , الكلفة وغيرها ) لتحليل الجدوى والعائد الاقتصادي والاجتماعي للعمل الإداري , كل ذلك يساعد على التوصل إلى نتائج وحقائق يمكن اعتمادها كمؤشرات أساسية في التطوير الإداري .

وبالإضافة إلى ماتقدم فإن البحث العلمي يهدف إلى تحديد المشكلات والتحديات التي تواجه مختلف مجالات التنظيم الإداري والعوامل المؤثر فيها بحيث يساهم في معالجة تلك المشكلات لأجل تطوير مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال أحداث تغيير في أساليب الإدارة ونظمها لتكون قادرة على مواجهة التحديات والمشكلات . كما أن البحث العلمي نوع من الاستثمار من منطلق أن الأموال التي تخصص لإنشاء أقسام أو مراكز البحوث وأعداد أو تهيئة الباحثين للعمل في هذه المراكز لها مردود اقتصادي يتمثل في توفير أو تعويض الفاقد الذي ينجم عن اتباع العمل غير المبني على أساس البحث العلمي في اتخاذ القرارات في التعامل مع واقع العمل الإداري .

أن النتائج التي نتوصل إليها بالبحث العلمي تتصف بالعملية والمصادقية وبالتالي فإن القرارات التي تعتمد على تلك النتائج تكون ذات صلة مباشرة بالواقع الحالي وتساعد على نجاح الإدارة وفعاليتها في أداء عملها والتوصل إلى البدائل والأوليات في المشروعات والبرامج لمعالجة المشكلات والتحديات في ضوء حسابات التكلفة والعائد في المدى القصير وعلى المدى البعيد .

### ثانياً - مناهج البحث العلمي ومتطلباتها :

هناك أجماع بين خبراء البحث العلمي على وجود أربعة مناهج للبحث العلمي وهي : المنهج التاريخي , المنهج الوصفي , المنهج التجريبي , ومنهج تحليل النظم systems analysis ويسمى في بعض الأحوال مدخل النظم systems approach<sup>(4)</sup> .

وسوف نتناول في هذا الجزء من البحث بإيجاز هذه المناهج وصولاً إلى تحديد المنهج أو المناهج التي ينبغي الاستعداد بها لتعزيز دور البحث العلمي في التطوير الإداري :

### 1- المنهج التاريخي **Historical method** :

أن المنهج التاريخي في البحث شأن كل بحث علمي ينبع من مشكلة أو موقف يدفع الباحث إلى التفكير في حل له . وعلى هذا فإن نقطة البداية فيه حادثه أو خبرة من خبرات الماضي صارت موضوع سؤال أو شك فيأخذ الباحث في النظر في طبيعة هذا السؤال وأبعاده بحثاً عن أجابه . وبعد أن يبدأ بفكر مختلطة غامضة عامة عن المشكلة يأخذ في عزل العناصر التي أدت إلى شكه واحدة بعد الأخرى حتى يصل في النهاية إلى صيغة واضحة محددة للمشكلة . وقبل أن يخطو خطوات أخرى في الموضوع يتأكد من أن هذه المشكلة التي توصل إليها واستقر عليها يمكن الإجابة عليها بطرق بحث ممكنة.

وغني عن البيان أنه عند اختيار مشكلة البحث التاريخي وتحديد ما ينبغي للباحث أن يراعي الاعتبارات التي يتوخاها الباحثون في هذا الشأن وفق المنهج العلمي ، منها أن يقوم بقراءات حول المشكلة ، وأن يصوغها في عبارات بسيطة واضحة محكمة ، وأن يشير إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالمشكلة ويخلص ما أسفرت من نتائج . وفي ضوء ما تقدم فإن الباحث عند استخدامه للمنهج التاريخي في الإدارة ينهمك في بعض العمليات التي يتضمنها كل بحث وأن كانت طبيعة الموضوع الذي تنصب عليه دراسته تضعه أمام مشكلات خاصه وتستلزم منه تطبيق معايير وأساليب معينه . وهذه العمليات والخطوات هي :

- تحديد المشكلة
- صياغة الفرضية التي تفسر الحوادث والظروف المتعلقة بالمشكلة
- جمع المادة التاريخية والتأكد من مصداقيتها
- تفسير النتائج التي توصل إليها مما جمع وحقق
- كتابة البحث

وثمة ملاحظة لابد من الإشارة إليها بهذا المجال هي أن البحث التاريخي ( المنهج التاريخي ) يستخدم في مجال الإدارة لإجراء دراسات مقارنة بين ما كانت عليه الإدارة أو العمل الإداري سابقاً وما هو عليه في الوقت الحاضر كما يستخدم المنهج التاريخي في

التحقيق من صحة المعلومات أو النتائج التي كشفتها الدراسات السابقة في مجال الإدارة إضافة إلى الأدوات والطرق التي سار عليها أصحاب هذه الدراسات والظروف التي حددت نتائجها . أن البحث التاريخي ليس مجرد كتلة من الحقائق جمعها الباحث كيفما اتفق، فانه مهما بذل فيها من المجهود ، وتأنق في عرضها وتبويبها، إنما البحث التاريخي كما عرضنا مشكلة تطلب حلاً ، وعلى الباحث بعد تحديده للمشكلة أن يفترض فروضاً لهذا الحل ، ثم يشرع في جمع المعلومات ونقدها في ضوء الفروض أثباتاً لصحتها أو خطئها . وهكذا يصبح البحث التاريخي عملاً هادفاً ويصبح سعي الباحث في أعداد البحث نشاطاً موجهاً .

## **2- المنهج الوصفي survey method :**

إن المنتبع لحركة البحوث الإدارية في الجامعات العراقية وحصراً في الدراسات العليا ، ومراكز البحوث الاداريه ، يلاحظ إن المنهج الوصفي ((survey)) هو أكثر أنواع المناهج شيوعاً وانتشاراً وإن كان في السنوات المتأخرة قد أخذ يفسح بعض المجال لمزيد من البحوث التجريبية Exp.Method<sup>(6)</sup> ، وإذا كان المنهج التاريخي يركز في مجال الإدارة على ماكانت الادراه (النظم ، والاستراتيجيه وكيفية اتخاذ القرار) في الماضي ، فإن المنهج الوصفي يركز . على ماهو الواقع الحالي للأنظمة الإدارية وكيفية اتخاذ القرار الإداري في مؤسسات الدولة.

وفي مجال الإدارة يعرف المنهج الوصفي بأنه كل استقصاء ينصب على حالة أو ظاهرة من الظواهر التي يتصف بها العمل الإداري يقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها أو بينها وبين حالة أخرى في مجال العمل الإداري<sup>(6)</sup> . ولا يقف المنهج الوصفي - كما يبدو من التسمية - عند حدود وصف مشكله أو الحالة موضوع البحث ، وإنما يذهب ابعده من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا إلى المستقبل فيحاول إن يستخلص من دراسته لواقع الظاهرة تنبؤات بما يحتمل إن يؤول إليه أمرها أو يتخذها بشأنها في مراحل لاحقه.

إن المنهج الوصفي ليس وصفاً كيفما اتفق لظاهرة قائمه ، ونما هو تشخيص علمي لها بقدر مايتوافر. من أدوات موضوعيه تم تعبيرعن هذا التشخيص برموز لغويه وأحصانيه

سليمه ومن أجل هذا كان لابد لكل باحث يستخدم المنهج الوصفي أن يلتزم بعدد من الخطوات التي تتلخص فيما يلي :

- أ- تحديد مشكلة البحث
- ب- صياغة فرضية البحث
- ت- تصميم إجراءات البحث ( ويتضمن تحديد المجتمع الذي سيجري عليه البحث أو اختيار العينه وتحديد المصادر وانتقاء أساليب جمع المادة والتحقق من صدقها ووضع تصنيف لمادة البحث , وتحديد لإجراءات جمع المادة
- ث- تحديد البيانات التي يتم جمعها وتفسيرها وصياغة نتائج البحث وتوصياته في عبارات واضحة ومفهومة .

### **3- المنهج التجريبي Experimental menthod :**

يعد المنهج التجريبي أحدث أنواع المناهج في الإدارة وأكثرها دقة وربما كان أشدها صعوبة وتعقيداً . إذ يعني هنا المنهج ما سيكون عليه حاله أو ظاهرة في العمل الإداري تحت ظروف مضبوطة , وعن طريق هذا الضبط الذي يتم فيه السيطرة على عوامل محدده في الموقف وإطلاق عامل أو عوامل لبيان مدى تأثيرها في متغير ما , والوصول إلى نتائج يتم حسابها , يمكن التعرف على ((كيف)) و((لماذا)) تظهر حاله أو ظاهرة في العمل الإداري .

أن المنهج التجريبي بهذا المعنى يهدف إلى تفسير الحالات أو المواقف التي تظهر في العمل الإداري . كما يكتشف العلاقات السببيه بين العوامل المتضمنة فيها والمؤثره عليها .

ولكن اكتشاف الأسباب ليس هو كل شيء في المنهج التجريبي بمفهومه العلمي , إذ لا بد للباحث و هو يحاول استقصاء الأسباب أن يستوفي شروطاً وأن يراعي خطوات بدونها يكون البحث عديم القيمة وتلك الشروط هي :

- أ- تحديد مشكلة البحث وصياغة الفروض وتحديد المصطلحات والمتغيرات الأساسية والتعرف على الدراسات السابقة المتصلة بالمشكلة .
- ب- وضع خطة تجريبية تحتوي على ما يأتي :
- تحديد جمع المتغيرات التي يعتقد الباحث بأنها تؤثر سلباً على العمل الإداري مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لضبطها

- اختيار التصميم التجريبي المناسب
  - اختيار الحالات أو المواقف المطلوب دراستها .
  - تحديد الأدوات التي تقيس النتائج مع التأكد من صدق تلك الأدوات
  - تحديد الأساليب الإحصائية التي يستخدمها الباحث في تحليل البيانات
  - تطبيق المنهج التجريبي ( التجربة ) وجمع البيانات
  - استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج
  - تنظيم فصول البحث وكتابته
- ومع الاعتراف بان المنهج التجريبي هو اقل أنواع المناهج في الإدارة اتصافاً بفعوية جمع البيانات وعدم الاستناد الى المعايير العلمية بالمعنى المطلوب فان كثيراً من رواده لا يلتزمون بمعاييره ومطالبيه وعدداً لا يستهان به منهم لا يمكنهم ان يتصوروا ان تطبيق المنهج التجريبي قد يستهلك من الوقت أكثر من إجراءات التنفيذ , ومن اجل هذا ينظرون الى عملية التخطيط للمنهج التجريبي على انه عبء ممل لاضرورة له . ويحسبون بذلك ان القيام ببحث لا يختلف عن كتابة تقرير او مقال , وانهم في هذا البحث يمكنهم ان يعيدوا او يزيدوا بدلاً من ان يلتزموا بخطة مدروسة عند تطبيق المنهج التجريبي ان البحث التجريبي يدفع الباحث التوصل الى مستوى ارقى من الفهم والتفسير اذ انه يتصدى للمعوقات او لحالات او الظواهر السلبية في العمل الاداري ويعمل على ايجاد اجابات لأسئله من قبيل لماذا تحدث هذه الظاهرة أو الحالة السلبية ؟ وماذا تسبب تلك الحالة على العمل الإداري ؟ ويفضل التعرف على الأسباب يمكن معالجة الحالة والسيطرة عليها . ومع انه من الصعب التوصل الى اليقين والصدق المطلق عن طريق المنهج التجريبي , فان الباحث عليه ان يبذل قصارى جهده في تطبيق خطوات المنهج التجريبي ليخفف من احتمالات الشك في نتائجها الى أقص درجة ولأ يتم له ذلك إلا إذا استطاع من تشخيص الحالة أو الظاهرة ذات الصلة بالبحث بشكل واضح مع الأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات المرتبطة بها .

#### 4- منهج تحليل النظم **systems Analysis** :

إن تحليل النظم كمنهج في البحث أو النظر في المشكلات ظهر بعد الحرب العالمية الثانية . وجاء ظهوره امتداداً لما كان يعرف إثناء الحرب باسم ((بحوث العمليات )) Operation Research الذي كان يهدف الى رفع كفاءة وفعالية إجراء أو تنفيذ

بعض العمليات العسكرية . لقد بدأ العمل به في المجال العسكري في الولايات المتحدة الأمريكية , ثم أخذ يروج في قطاع الإدارة والاقتصاد وعلم الفضاء , باعتباره أي ((تحليل النظم )) منهج علمي وعملي يساعد مستخدمي القرارات من الوصول الى قرارات محكمه وموضوعية قياساً الى الهدف ومضمون القرارات وتحديد المعلومات وسبل معالجتها . ومن هنا جاء التفات وأهتمام الباحثين في مجال الإدارة إلى ((تحليل النظم )) (في أواخر الخمسينات من القرن الماضي ) وأكد هذا الاهتمام عوامل منها تزايد الاهتمام بالعمل الإداري والتطوير الإداري<sup>(7)</sup> .

أن تحليل النظم كمنهج لم يظهر اعتباطاً أو وليد الصدفة . إنما هو وليد عوامل واعتبارات جعلت ظهوره والأخذ به ضرورة وحتمية في النصف الثاني من القرن الماضي . وأهم هذه العوامل :

أ- ازدياد معدل سرعة التغير في المجتمعات وتزايد الحاجة إلى النظر في المستقبل على المدى الطويل , مما يجعل اتخاذ القرارات بشأن هذا المستقبل مجازفة أو مخاطرة مالم يستند على تفكير وتحليل .

ب- اتساع فرص الاختيار وتعدد الاحتمالات والبدائل في الموقف الواحد .

ت- ازدياد تعقد النظم وتعدد العوامل والعلاقات المتضمنة فيها والممتدة منها واليها الأمر الذي يستلزم التحديد والتحليل حتى يمكن تطويرها إلى ما هو أفضل .

ث- قلة أو ندرة الموارد - مهما بلغ حجمها - وذلك بالقياس إلى المطالب الاقتصادية والإدارية والاجتماعية , والحاجة إلى حسن توزيعها واستخدامها , تعويضاً لهذه الصلة , وتخصيصاً أكبر قدر في المطالب على أحسن وجه .

ج- ازدياد التخصص في العلوم والحاجة إلى تعويض ذلك في معالجة القضايا والموضوعات والتحديات بأساليب علمية وبالنظرة الشاملة .

وفي مجال الإدارة والتطوير الإداري تشتد الحاجة إلى منهج تحليل النظم , لأنه ( أي تحليل النظم ) هو جزء من الإدارة العلمية ينصب أساساً على جانب التخطيط الاستراتيجي في العملية الإدارية وهذا التخطيط يتمثل في تقرير الأهداف وتعديلها والمصادر أو الموارد التي تستخدم للوصول إلى هذه الأهداف والسياسات التي تحكم الحصول على تلك المصادر واستخدامها وتوزيعها<sup>(8)</sup> .

يقول (Alaim Enthoren)<sup>(9)</sup> : إن منهج تحليل النظم في مجال البحث العلمي يركز على نظام system موضوع البحث من حيث أهدافه ومدخلاته لأجل تحليلها باعتماد الأسلوب الكمي في التحليل وصولاً إلى تشخيص كفاءة النظام وإيجاد نظم بديله مع تحديد البديل الأفضل .

ويشير أصحاب منهج تحليل النظم إلى أنه يعتمد على الأركان الثلاثة الرئيسية وهي :

- التعرف على نظام موضوع البحث باعتباره موضوع البحث
- تحديد مدخلات النظام (عناصره وخصائصه) ومخرجاته بآلة وكيفية قياسها
- اعتماد الأسلوب الكمي ( الإحصاء الوصفي ) في التحليل
- اتخاذ القرارات في ضوء النتائج التي يتمخض عنها البحث
- اعتماد القرارات كضوابط في أية مبادرة لتطوير مستوى كفاءة الأداء للمنظمة

بهذا الذي قدمناه تظهر أهمية منهج تحليل النظم في البحث العلمي فهو يهدف إلى تحليل معطيات الواقع الحالي لمنظمة وعلاقتها التي تظهر في صورة نظام وتظهر النظام في صورة بدائل , وهذا التحليل في مجال الإدارة يكون ذو جدوى اقتصادي . كما أنه يكون موضوعياً مثلما كمي , وغايته هي أن يضع المسؤولين أمام نتائج تكسب قراراتهم صيغة موضوعية , وتغنيهم عما درجوا عليه من أحكام وتصرفات اجتهادية في العمل الإداري .

#### ثالثاً - أدوات البحث وأساليبه :

يواجه الباحث عند التخطيط لبحثه وخاصة في البحوث الوصفية والتجريبية مهمتان أساسيتان , وذلك بعد تحديد مشكلة البحث وأهدافه أو فرضياته . المهمة الأولى هي تحديد مجمع البحث population وكذلك عينة البحث the sample التي سيجري عليها البحث . والمهمة الثانية هي تحديد الأدوات التي يلزم الاستعانة بها لجمع البيانات . وفيما يلي عرض موجز للمهمتين . وستبدأ بموضوع اختيار العينة

#### 1- اختيار العينة :

أن كثيراً من المشكلات التي تتصدى لها البحوث الإدارية يتعذر مواجهتها أو حلها علمياً بدون الالتجاء إلى أساليب اختيار العينة . ذلك أن أكثر الحالات أو الظواهر في الإدارة تعبر عن نفسها في نطاق واسع وعدد كبير من الوحدات ( الأفراد , المديرين الأطر العليا , الأنظمة , الانتاجية , مستوى كفاءة الأداء ) مما يجعل من

الصعب , على الباحث أن يمد بحثه ليشمل كل نطاق الظاهرة , وليتبادل كل وحدة من وحداتها . ومن أجل هذا يجد الباحث نفسه مضطراً إلى اختيار ( عينه ) في المجتمع الذي هو موضوع الظاهرة ويجمع من المادة والمعلومات التي تذل على المجتمع . لكن اختيار العينة لا يكون أجراً مقبولاً في البحث العلمي إلا إذا كانت ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع .

ومن أجل هذا ابتدعت وسائل متعددة لاختيار العينات الممثلة وأهمها (10):

أ- الاختيار العشوائي للعينة .

ب- الاختيار المنتظم للعينة .

ج- الاختيار الطبقي للعينة .

وثمة ملاحظه لابد من الإشارة إليها بهذا المجال وهي أن اختيار أي من هذه الوسائل يعتمد بالدرجة الأساس على طبيعة مشكلة البحث وأهدافه أو فرضياته أضافه إلى نوع المنهجية المعتمدة للبحث. وبعد تحديد وسيلة اختيار العينة يأتي موضوع تحديد حجم العينة والذي يعتمد بالدرجة الأساس على حجم ((المجتمع الأصلي)) ودرجة التجانس بين أفرادها فضلاً عن الإمكانيات المتاحة للباحث . وتقسّم العينات من حيث الحجم عادة إلى قسمين : عينات صغيرة ( من 100 وحدة فأقل ) وعينات كبيرة ( أكثر من 100 وحدة ) . وكلما زاد حجم العينة قل احتمال وجود الخطأ المعياري , أي التوصل إلى نتائج تتصف بالمصداقية .

ومع التسليم بأفضايا العينات الكبيرة في البحوث الإدارية فإن العينات الصغيرة أكثر جدوى ومناسبة في ا ض الأحيان وخاصة تلك التي تتطلب عمقاً وتفصيلاً معيناً ( مثل وجهات نظر المديران في نظام الحوافز المعمول به في منظمة معينة ) ومهما يكن أمر حجم العينات فإن أهم ما ينبغي للباحث أن يتجنبه هو خطأ التحيز ( Biasness ) الذي ينجم عنه عدم تحديد المجتمع الأصلي والوعي بمعامله أو عن التحيز الشخصي للباحث نفسه أثناء اختيار مفردات العينة . أن الوقوع في هذه المزالق يؤثر على سلامة نتائج البحث ويجعل من الصعب تعميمه على المجتمع الأصلي .

## 2- أدوات جمع البيانات :

بعد اختيار العينة تأتي مرحلة جمع البيانات وهنا يتطلب الأمر من الباحث أن يجمع بدقه وبطريقة منظمة البيانات المتصلة بأهداف أو فرضيات بحثه وهذا

الجمع يتم عادة بواسطة أدوات ينبغي للباحث أن يقرر نوعها ومدى ملائمتها لبحثه ، وقد تكون هذه الأدوات استفتاء أو مقابلة شخصية أو ملاحظه موضوعية أو تحليل محتوى ، وقد تكون مقياس تقدير أو مقياس مستوى كفاءة الأداء ولتعدد أدوات جمع البيانات ، يجد الباحث نفسه أمام فرصه واسعه للاختيار والاجتهاد في مجال أدوات جمع المعلومات ، غير أن الذي يحدد له الاختيار هو طبيعة البحث ومصدر المعلومات ونوع الأهداف أو الفرضيات .

ليس من الصعب أن يختار الباحث أداة كاستفتاء أو المقابلة لجمع البيانات ، غير أنه من الصعب جداً تصميم محاور هذه الأداة والفقرات التي يتطلبها كل محور ومن ثم التأكد من صدق تلك الفقرات . وقد لا يكون من باب المغالاة القول بأن إعداد استمارة الاستفتاء أو المقابلة أو الملاحظة ليس له صلة بالدرجة العلمية للباحث ولا بالشهادة التي يحملها . إن تصميم أو إعداد استمارة المقابلة أو الاستبيان وصياغة فقراتها لها قواعدها وكيفية اختيار صدقها وثباتها. وقد يكون من المفيد الاستئناس بوجهات نظر ذوي الخبرة والاختصاص بهذا المجال.

#### رابعاً - التخطيط للبحث العلمي في مجال التطوير الإداري :

سبق لنا القول بأن البحث العلمي عمليه ديناميكية وإدارة عصرية لها قواعد وأسس ومنهاج ومراحل وفعاليات مادية وبشرية لا بد من توفيرها حتى يحقق البحث نتائجه . كما إن مناهج البحث العلمي والأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات تتفاوت حسب طبيعة الظاهرة أو المشكلة قيد البحث والهدف المحدد الذي يستخدمه البحث العلمي من أجله . ولأجل التخطيط للبحث العلمي في مجال التطوير الإداري يتطلب الأمر مراعاة مجموعة من الضوابط وكما يلي :

- 1- استقراء موضوعي للواقع الحالي للعمل الإداري وصولاً إلى المشكلات أو المعوقات التي تواجه مختلف مجالات التنظيم الإداري والعوامل المؤثرة فيها بحيث يسهم البحث في معالجة هذه المعوقات بقصد التطوير في مستوى العمل الإداري .
- 2- تحديد أو صياغة الأهداف أو الفرضيات بشكل واضح وبسيط ومحدد لأنها تمثل البدائل المقترحة لمعالجة مشكلة البحث .

3- اختيار المنهجية الملائمة لأهداف البحث أو لاختيار فرضيته . ومع الاعتراف بان معظم البحوث في مجال الإدارة يستخدم المنهج الوصفي , إلا إن النتائج التي يتمخض عنها هذا المنهج تفتقر إلى الموضوعية . ومرجع ذلك أسباب أهمها : أن المنهج الوصفي يتناول مشكلات أو ظواهر في الإدارة وان مصدر معلوماتها - في كثير من الأحوال - بشر- بحيث يصعب تجريدهم من الاعتبار الذاتي في أقوالهم وكتاباتهم , وبالإضافة إلى ذلك فان بعض القائمين بالأبحاث الوصفية لا يخضعون مصادر بياناتهم إلى التدقيق , فيأخذون المعلومات من الأفراد ( أفراد العينه) الأمر الذي يؤدي إلى عدم الصدق او التدقيق في النتائج وفي المقابل فان المعلومات التي يحصل عليها الباحث باستخدام المنهج التجريبي , وتحليل النظم تتصف بمصدقية أكثر لأنها يجمع من خلال مقاييس واختيارات بعيدة عن الاعتبارات الذاتية.

- 4- تحديد أدوات جمع البيانات بعد التأكد من صدقه وثبات الإداة .
- 5- تحديد مجتمع البحث ومن ثم اختيار الصيغة وعلى إن تكون ممثله للمجتمع .
- 6- تطبيق اداة البحث على العينة ,ومن ثم جمع البيانات .
- 7- اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات ومن ثم استنباط النتائج .
- 8- إن يتخذ البحث صفة الاستمرارية وبالأخص بحوث تنظيم مستوى كفاءة الأداء حتى يتسنى لناحث معرفة الآثار الحقيقية للانجازات والتنظيم الإداري على أداء المنظمة .
- 9- إن يتناول مجا , البحث مختلف جوانب العمل أو التنظيم الإداري .
- 10- الميل إلى إداد ( بحوث مشتركة ) على أساس التعاون بين الجامعات ومركز البحوث الأمر الذي يعتبر من أهمية البحث من الناحية العلمية والعملية .
- 11- تحديد أوليات إجراء البحوث وحسب الخطه التي تعتمدها المنظمة مع الأخذ بنظر الاعتبار المعطيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة .
- 12- تهيئة الجو أو المحيط الملائم للبحث العلمي عن طريق التخطيط لاستخدامه والافتناع به والثقة بأهميته مع التأكيد على إن البحث العلمي جزء من التنظيم الإداري .

13- العمل على الاحتكام بنتائج البحوث كمؤشرات أساسية في أية مبادرة تهدف إلى تطوير العمل الإداري في المنظمة .

**الهوامش :**

- 1- د. محمد لبيب شقير , مفهوم التطوير الإداري , دار المعارف لبنان , 1988 ص 17 .
- 2- المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري , واقع البحث الإداري في العراق وسبل تطويره , إدارة البحوث , بغداد 1998 ص 17 .
- 3- نفس المصدر ص 18.
- 4- wiessman William . research .methads in adminis tration monush unirsity .australla. 1988 p-212
- 5- المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري , واقع المبحث الإداري في العراق وسبل تطوير . مصدر سابق ص 37 .
- 6- werdelin ingvar.research methods. Mc. Millanco. London, 1998, p-20.
- 7- White head , clay Thomas, An introduction to systems Approaeu . Me -Grew Hill company , London. 1988. p.7
- 8- White head , clay Thomas ,opcit p.14.
- 9- AL ain Enthoven , the systems Approach and Business manage ment . the Rand Corporation santa monlea caup-ornia, 1989,P-43.
- 10- بحثنا هذه الوسائل بصورة متصلة في بحثنا المرسوم , ((أنواع العينات )) المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري / إدارة البحوث / 1983 .