



دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	إدارة التنمية
المصدر:	الإدارة - مصر
المؤلف الرئيسي:	خميس، محمد عبدالمنعم
المجلد/العدد:	مج 7, ع 1
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1974
الشهر:	يوليو
الصفحات:	50 - 58
رقم MD:	303361
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الجامعات والكليات، إدارة التنمية، العلوم الإدارية، الإدارة العامة، المهارات الإدارية، التحليل الإداري، برامج التدريب
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/303361

© 2016 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة. هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الإلكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

إدارة التنمية

د. عبد المنعم خميس

ان ادارة التنمية يمكن التعبير عنها ببساطة بانها حسن استخدام الموارد وتوجيه الطاقات ، لان الموارد - سواء كانت طبيعية او بشرية - لا يمكنها وحدها صنع تنمية ، بل على العكس فان توافر كادر ادارى عال ونظام دقيق فعال باى دولة قد يعمل على تعويض نقص الموارد الطبيعية من خامات باستخدام أمثل للطاقة البشرية المتاحة كما هو الحال مثلا في التجربة اليابانية . فالمشكلة في الدول النامية ، ليست في نقص الخامات او الطاقة ، أو حتى في العملات الصعبة ، بل هي - بالدرجة الاولى - عدم القدرة أو نقص الكفاية في استخدام الموارد .

في هذا المقال يحدثنا الكاتب عن مفهوم ادارة التنمية ، كما يشير الى العناصر الاساسية لها ويناقش مدى الحاجة الى الاداريين لادارة المشروعات المحلية كما يختم مقاله بمناقشة دور الجامعات في ادارة التنمية .

تقديم :

١ - يرجع تقدم العلوم الادارية في العصر الحديث الى المحاولات الضخمة التي يقوم بها علماء الادارة في هذا المجال ، والتي تعتبر استعادة للمعرفة التي كانت تمارس بشكل أكمل وتنتشر بصورة أفضل في العصور الاولى وحتى عهد قريب من القرن الحالى . ويرجع السبب في

د. محمد عبد المنعم خميس

رئيس مجلس ادارة معهد الادارة العامة سابقا

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « حول الادارة في الاسلام » نشر في عدد أكتوبر ١٩٧٢ - العدد الثانى - المجلد السادس .

ذلك الى أن الإدارة كانت تعتمد حتى نهاية القرن التاسع عشر على العادات والتقاليد ، دون نظر الى تكلفة أو كفاية ، اذ كان الاهتمام بالجودة هو طابع الإدارة في ذلك الوقت ، كما يبدو ذلك واضحا في الآثار المصرية القديمة .

على العمل ، وانتهوا من دراساتهم الى ضرورة التركيز على العلاقات الانسانية حتى تتحسن اوضاع العمال النفسية والاجتماعية فيقبلوا على أعمالهم بنفوس راضية وقلوب مطمئنة .

٢ — ومع مطلع القرن العشرين بدأ الاهتمام بالإدارة كعلم يعمل على تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل ، وفي أقل وقت وبأقل تكلفة . وبذلك نشأت حركة الإدارة العلمية التي تتبع المنهج العلمي مع الاستفادة من التجارب السابقة في جمع الحقائق وعرض الافتراضات ثم اختبارها وتحقيقها وتعديلها في ضوء ما تسفر عنها هذه الاختبارات .

٤ — ومع مرور الزمن أصبحت الدول تتطلع الى مزيد من الرفاهية فوضعت خططا تطلعية لتنمية اقتصادية واجتماعية أفضل . ومع ذلك فان الكثير منها لم تحقق أهدافها بسبب ما تعانيه هذه الدول من تخلف كبير بين التخطيط والانجاز . ولعل من أبرز الأسباب العديدة وأهمها لهذا التخلف « الإدارة غير الرشيدة » . ولذلك كانت ادارة التنمية من أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح التخطيط وسلامة تنفيذ برامج التنمية .

٣ — وقد تلا ذلك مدخل جديد وحديث يركز بصفة أساسية على العلاقات الانسانية في الإدارة والاهتمام بالمشكلات الانسانية . وكان الهدف من هذا الاتجاه الانساني في الإدارة هو الموازنة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ، ثم الربط بينهما الى الحد الذي لا يصل به الى التدخل في الإجراءات . وحتى هذا المدخل أو هذه النظرة الانسانية للإدارة ليست حديثة النشأة ، كما يتصورها من ينادى بها . فقد جاءت الكتب السماوية تدعو اليها . ان كل ما حققته الإدارة في عصرنا الحالي هو تغيير في النظرة الى الإدارة . فالاهتمام بالعلاقات الانسانية ، وتنظيم الاتصالات ، ومحاولة القضاء على البيروقراطية ، كلها أمور كانت موجودة في العصور القديمة ، ثم هجرها أصحاب رؤوس الأموال لتحقيق أهدافهم الذاتية في الحصول على أكبر عائد لاستثماراتهم ، الى أن جاء المهندس فردريك تايلور الذي يعتبر أحد الرواد الأوائل الذين طوعوا العلم لخدمة الإدارة . ثم جاء بعده كثيرون من علماء الإدارة ساروا على نهجه في محاولة لتأصيل هذه المبادئ في نفوس كل من يعمل في مجال الإدارة حتى يمكنهم مواجهة المشكلات التي ظهرت مع ظهور المشروعات الكبيرة وإيجاد الحلول المناسبة لها دون التأثير على قدرة الفرد

لقد كانت الوظائف الأساسية للإدارة العامة في المستعمرات وفي الدول غير المستقلة ، وقبل أن تحصل على استقلالها تقتصر على اقرار القانون والنظام ، وتحصيل الضرائب وحل المناقضات وإدارة خدمات الحكومة الرئيسية . وهذه الواجبات هي أيضا نفس الواجبات الرئيسية للإدارة العامة في البلاد التي لم تذهب بعيدا في تطوير الزراعة في مجابهة الصناعة .

٥ — وكانت طاقات الأفراد يتم تجميعها وترتيبها ثم تجنيدها لتأدية الواجبات التي تنظمها وظائف الإدارة . وكأنها إدارة عمومية — (الشرطة — جباية الضرائب) . وهذه الوظائف ذاتها تتضمن بطبيعتها والى درجة كبيرة العمل على حماية اطاعة القواعد والتعليمات والاذعان للسلطات . والموظفون المدنيون الذين يقومون بهذه الوظائف عليهم دائما أن يمارسوا قدرا معينا من عدم الاهتمام في صلاتهم بأفراد الشعب . وهذا النوع من الإدارة يتركز في التهديد والعقاب . كما أن أغلب الرؤساء يتعاقبون على السلطات التي تمتد الأفراد بهذا النوع من الإدارة بل ويتوسعون فيها مضحين بمصالح مجموع المواطنين .

ادارة التنمية :

الاقتصادي والاجتماعي . ان ادارة التنمية تتضمن تطبيق الاساليب الفنية واستخدام المهارات الادارية مباشرة في عملية التنمية بحيث تشتمل ادارة التنمية على :

١ - تنظيم الاجهزة الجديدة مثل المنظمات المخططة والهيئات المتطورة .

٢ - اعادة توجيه الاجهزة القائمة مثل المصالح الزراعية عن طريق التفويض في السلطات الادارية لتطوير الاجهزة وخلق كادر من الاداريين يمكنهم ان يمدوا القيادات بخبراتهم ، ويساعدوها في اثارة ومعاونة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وبذلك يكون لديها فرص لاجراء تغيير جذاب وممكن للزراع والصناع ولرجال الاعمال وللناس عامة .

والتنمية تعتمد بطبيعة الحال على النظام العام ، وتتأثر بدرجة الكفاية والاقتصاد والتكامل التي يدار بها العمل ، وهذا المظهر للادارة العامة يمكن ان يميز بأنه الادارة الداخلية او عملية انجاز العمل واستمراره داخل الهيئة بأقصى كفاية - وهذه الكفاية تكون او ينبغي ان تكون موضع اهتمام جميع الهيئات العامة - انه الاهتمام الاعظم بالعمل البحث او بالانتاج او بالخدمات مثل عمليات المياه والصحة والضرائب ومكاتب الاحصاء .

ومن جهة أخرى فالادارة الخارجية في ادارة التنمية هي عملية تشجيع فعال وتحفيز ومساعدة للمؤسسات والمجموعات خارج جهاز الحكومة . على ان تتعهد برامج التنمية وأن تبتكر او تشجع على ابتكار خدمات الادارة . وهذا النوع من الادارة يكون بطبيعته غير مباشر أكثر منه مباشرا حيث يقوم على ابتكار الطرق التي تفرى على الاهتمام الشخصي ، وعلى المكافآت والوعود أكثر من تلك الطرق الآمرة او الطرق التي تقوم على الوعيد والانتقام .

ان ادارة التنمية تتطلب تطابقا لصيقا بالمجموعة او بالمجموعات صاحبة المصلحة وليس التباعد

من اهم الواجبات التي يجب ان تهتم بها الدول التي استقلت حديثا وكذلك أية دولة تعمل على تغيير سياستها الا تقتصر على تأميم خدماتها المدنية فحسب ، بل تعمل كذلك على تحسين وتكامل وكفاية بيروقراطيتها بان تولى معظم انتباهها الى تحسين نوع الادارة بادخال الطرق والاساليب الفنية للادارة في مختلف المجالات - في ادارة الأفراد وفي الادارة المالية والادارة المكتبية - في التنظيم الداخلى وفي عمليات صنع القرارات - في التفويض في السلطة - في مختلف الاجهزة العامة الى غير ذلك من الأمور . ويمكن ان يدرّب المتخصصون في هذه المجالات على تطبيق هذه الطرق والاساليب حتى ترتفع كفايتهم ، وتزيد فاعلية الأداء في الجهاز الحكومي . وهذه المهارات المدربة يمكن ان تعمل بسهولة في اى جهاز من اجهزة الحكومة بعد ذلك .

ولما كانت الدول تتطور او ترغب في ان تتطور من المجتمعات الزراعية التقليدية الى مجتمعات صناعية حديثة تصبح معها الحكومات وهيكلها الادارية أكبر حجما وأكثر تعقيدا ، وهذا التغيير يجب ان يكون تغيرا في النوع أكثر منه في الحجم ، فالادارة العامة في المجتمعات الصناعية المعقدة تتطلب أكثر من قانون أو نظام اضافي . انها تتطلب أنواعا من الاجهزة أكثر عددا وأكثر اختلافا - انها تتطلب اجهزة تختلف وظائفها وعلقاتها تماما عن تلك الاجهزة التقليدية (النظام والشرطة وجباية الضرائب) - انها تتطلب لا مركزية في الهيئات الخاضعة للرقابة المباشرة ، كما تتطلب عددا من المديرين الفنيين - وهذا النوع من الادارة العامة يمكن ان يسمى بارتياح « ادارة التنمية » .

مفهوم ادارة التنمية :

فادارة التنمية اذن هي شكل الادارة العامة التي يركز الاهتمام فيها على تنظيم وادارة الهيئات العامة بطريقة تحفز وتيسر لبرامج التنمية التقدم

ثانيا : عدم كفاية المنافسة الادارية فى المصالح
المكونة لبناء الدولة .

ثالثا : العجز فى العدد المعروض من المديرين
المطلوبين للمشروعات المحلية .

ومن اجل هذا ينبغى ان يراعى فى ادارة التنمية
الامور التالية :

أولا : التحليل الادارى ضرورى فى عملية التنمية

يتطلب التحليل الادارى نمطا لنظام التنمية غير
شائع فى البلد . وهذا النمط بأشكاله المختلفة
يتضمن انشاء جهاز مركزى للتخطيط . ووحدة
تخطيط فى كل قطاع من قطاعات الدولة (الزراعة
— الصناعة — التعليم — الصحة .. الخ)
كما يتطلب انشاء وحدات تخطيط فى الاقاليم
أو الولايات وفى مناطق العاصمة الكبرى — تكون
مقابلة لأجهزة التخطيط — وهذه الأجهزة المركزية
والاقليمية يجب أن تنظم تنظيما نمطيا بواسطة
فنيين متخصصين فى الاقتصاد والزراعة والصناعة
والنقل والتعليم ، وقطاعات التنمية الأخرى .

وينظم وحدات التخطيط فى المصالح الحكومية
خبراء فى نفس تخصص كل مصلحة ، وتتضمن
هذه الوحدات فى أغلب الأحوال خبيرا اقتصاديا
وفى القليل بعض من يكون له مهارة فى التحليل
الاقتصادى — على أن أغلب الخطط يعبر عنها
بمصطلحات مالية . كما تعرض عادة بمقاييس
مالية مناسبة ويندر أن يعبر عن الخطط بمصطلح
« عمليات » أو أن تفحص من وجهة نظر « الملاءمة
الادارية » . ويعتبر من الشذوذ والندرة أن
تتضمن أجهزة التخطيط أجهزة من هذا النوع
بالرغم من أنها تتعلق أساسا بادارة التنمية
بمعنى أن يوجد بها اخصائىون فى ادارة الأعمال
وفى تحليل العمليات . فالمشروعات والبرامج لاتكون
واقعية الا اذا كانت تدار بطريقة علمية ويكون
الأفراد والموارد متاحة ومخصصة ومزودة
بامكانيات وسلطات تفويض حتى تستطيع أن
تعمل بكفاية .

عنها أو النفور منها . فادارة التنمية الفعالة
تتوقف ليس على السلطة والكفاية فحسب ، وانما
تتوقف كذلك وبدرجة أكبر على المصلحة المتبادلة
وعلى الثقة والقدرة على خلق الحركية والمساعدة
الادارية المناسبة لقطاع من الأهالى يباشر برنامجا
للتنمية . ان الموظفين المدنيين الذين يرتبطون
بادارة التنمية يجب أن يتعاونوا من موقع لموقع
بصفة متكررة . كما يجب أن تطول مدة توليهم
العمل بشكل يطبع فى نفوسهم الثقة وينشئ بينهم
العلاقات البناءة التى تعمل على سير البرنامج
دون توقف والمحافظة على استمرار سيره .

ولذلك فان كثيرا من الاهتمام يجب أن يوجه
لاصلاح وتحسين الادارة الداخلية . فتحليل
الانظمة الادارية والنتائج النهائية يجب أن توجه
نحو مراكز ادارة الضرائب والمحافظة على النظام
والادارة المالية ونظم الأفراد . لقد أعدت كثير
من البلاد والبحوث مقررات فى الادارة العامة فى
الجامعات وفى معاهد ادارة الأعمال . كما
اهتمت بتحسين الأداء فى الهيئات الخاصة
والهيئات العامة على سواء ، وذلك عن طريق
معاهد الادارة العامة وكليات الأركان المدنية التى
يدرب فيها الموظفون المدنيون من المستويات
العليا والمتوسطة وفى بعض الأحيان للمتقدمين
الخاصين . كما أعدت برامج علمية لتدريب
الموظفين قبل دخولهم الخدمة وبرامج أخرى
للموظفين الموجودين بالخدمة وعلى وجه الخصوص
الموظفين البعيدين عن مجالات الدخل والأمن
والخدمات والادارة العامة .

ومع كل هذه الجهود التى تبذل فان الفشل
فى تنفيذ برامج التنمية لا يزال مستمرا .
اذ بمراجعة برامج التنمية وتنفيذها من وجهة
نظر « ادارة التنمية » ينكشف النقاب عن ثغرات
خطيرة فى تطبيق الأساليب الادارية الأساسية
من أهمها :

أولا : الافتقار الى تحليل ادارى مناسب فى
عملية التنمية .

المعلوم أن وطأة التنمية تتولد من قطاعات البناء القومى (الزراعة - الصناعة - التعليم - الصحة .. الخ) . اذ يقع عليها ليس فقط عبء تحديد ما ينبغى أن يتم انجازه لتحقيق الازدهار ، ولكن كذلك كيفية تنفيذ الخطة وطرق ووسائل هذا التنفيذ والدرجات المختلفة التى يجب أن يؤدى بها . وهذه الواجبات يتطلب أدائها مزيجا فعلا من المهارات الفنية والادارية - والتنمية الزراعية توضح ذلك بجلاء . فكى يزيد الانتاج الغذائى يكون من المطلوب ايجاد حلقة ادارية تربط بين المعرفة الفنية والانتاج من جهة ، والمزارع المثقف من جهة أخرى . فاذا افترضنا أن القسم الزراعى وأجهزة البحث الملحق به قد توصلت الى مزيد من المعلومات الفنية عن الحبوب والأسمدة واستخدام المياه والمبيدات الحشرية وأراد أن يتوسع فى استخدام هذه المعلومات الى الحد الذى لو طبقت فيه هذه المعلومات فان الانتاج يزيد حتما وبوضوح . ويفرض أن الحبوب والأسمدة والمبيدات والمياه متوافرة أو يمكن توفيرها وأن الزيادة فى الانتاج نتيجة استخدامها تكون كبيرة بحيث تخلق الحوافز التى تجذب المزارعين للعمل (مع مراعاة أن كلا الافتراضين يجب أن يكون نتيجة التحليل الادارى) - فوجب رغم كل هذا أن تكون هذه الادوات والمعدات متاحة للمزارعين فى الوقت وفى المكان المناسبين فى كل سنة حتى تكون مفيدة وفعالة . ان الاتاحة ليست مجرد بيان وفرة الأدوات والمعدات ، وانما تعنى الارتباط بترتيبات معقولة بالادائين (الموردين) وبالتخزين بحيث يصبح استخدامها متاحا فى الأوقات المناسبة .

ان مفهوم ادارة التنمية يتضمن النظرة البعيدة للتنبؤ بالمتطلبات العديدة للعرض والتوزيع وتحديد المسئوليات الادارية الكثيرة التى تتعلق بها . وخلق أفضل بيئة ممكنة لباشرة هذه المسئوليات . والملاءمة الزراعية ينبغى أن تتضمن بجانب المعرفة الفنية - المعرفة والمهارة الادارية فى تطبيق المعرفة الفنية من خلال أجهزة متعددة لا تكون تحت رقابتها فى الوقت الحالى ، وكذلك

ولكى تكون أجهزة التخطيط صالحة للعمل يجب أن تتضمن ليس فقط التحليل الاقتصادى وانما كذلك التحليل الادارى الذى ينبغى أن يطبق فى أى مشروع مقترح للتنمية ، وكذلك بالنسبة لخطة التنمية ككل وذلك لأكثر من سبب :

أولا : لتأكيد اتاحة المهارات الشخصية والاحتياجات المادية أو امكان اتاحتها أثناء تنفيذ المشروع .

ثانيا : مسئولية الجهاز أو الأجهزة التى تجمع بواسطتها هذه الموارد للاستخدام ، سواء كانت هذه الأجهزة عامة أو خاصة . وتكون مسئولة بوجه خاص عن النتائج . ولها جميع السلطات المفوضة المناسبة للعمل بكفاية .

ثالثا : أن الأفراد الاداريين لديهم من المعرفة ومن المقدرة والتكامل ما يجعلهم يستخدمون سلطاتهم كما يستخدمون الموارد فى انجاز الأهداف المعينة .

ومثل هذا التحليل يكون بطبيعته ايجابيا أكثر منه سلبيا بمعنى أن المهارات الادارية داخل وحدات التخطيط يجب أن تستخدم اقتراحات التنمية فى ايجاد حلول لعيوب التشغيل وليس فقط لتحديد الفشل فى اختبارات الملاءمة الادارية . وبناء على ذلك يجب أن يتضمن هذا الواجب فحص السياسات والعمليات الادارية الحكومية ، واتخاذ توصيات بالضوابط لمقابلة احتياجات برنامج التنمية . فمثلا يجب أن تكون أنماط التفويض داخل بيروقراطية الدولة التى تمنح للهيئات المالية فى الموازنة العامة للدولة سنويا ، متكافئة مع قدرة عمل جهاز التنمية .

ثانيا : المهارات الادارية ضرورية فى أجهزة الموازنة

هناك عيب آخر فى ادارة التنمية فى كثير من الدول هو الضعف النسبى فى مجال الادارة فى المصالح الحكومية المكونة لبناء الدولة . ومن

بالنسبة لآلاف بل ملايين المزارعين الذين يجب أن تكون التطبيقات بالنسبة لهم سهلة وجذابة وممكنة .

وفي كثير من الأحوال يكون تخصص الرؤساء الإداريين في المصالح الحكومية وفي برامج التنمية من نفس تخصصات الإدارة العامة كضباط الشرطة بالنسبة للأمن والنظام — وفي بعض الحالات كما في الأقاليم — يكون مندوبو الحكومة فيها مسئولين عن أكثر من عمل في وقت واحد ، كالأمن والنظام وجباية الضرائب وإدارة برامج التنمية . وكما أوضحنا فان مباشرة مهام هذه الوظائف المختلفة وجميعها في شخص واحد وكذلك الأسس التي تقوم عليها علاقات فعالة مع أفراد الشعب تكون مختلفة تماما . فالوظف المدني غير العادي هو وحده الذى يستطيع أن يجمع بين كل هذه المجموعات من الواجبات المتنوعة . ومن أجل هذا يجب أن يتوافق التدريب على إدارة التنمية ومشكلات النقل والعلاقات بالجمهور ، مع تدريب الإداريين المسئولين عن جهاز الكفاية الداخلى .

انه في بعض أنظمة الإدارة العامة تدرج وظائف الإدارة الرئاسية تحت الخدمات الفنية والمهنية في مجالات عديدة مثل الزراعة والصناعة والتعليم والصحة ، ومع ذلك فليس بالضرورة أن يكون المتخصص الذى له مهارة عالية في بعض المهن اداريا جيدا ، ولا يمكن كتقاعدة عامة أن يقال ان كل من لديه معرفة فنية تكون له معرفة ادارية أو موهبة شخصية على الاتصال الجيد بالآخرين أو العمل معهم بفاعلية . أو أنه يكون قادرا على قيادة البرامج قيادة نشطة .

حقيقة أن إدارة التنمية يمكن أن تكتسب اما بالخبرات السابقة في مجال الخدمات الادارية العمومية التقليدية ، وفي هذه الحالة ينبغى اعداد تدريب اضافى عن متطلبات التنمية في المجال الوحيد المناسب الذى يعمل فيه الموظف . واما أن تكتسب إدارة التنمية من الخدمات الفنية الملائمة التى يبائسها الموظف . وفي هذه الحالة يجب

اعداد تدريب اضافى في مبادئ الإدارة . وهذا يعنى أن الأفراد الموجودين في كل من الخدمات الادارية التقليدية والخدمات الفنية الذين يظهرون قدرتهم الكامنة على إدارة التنمية يمكن اختيارهم وتدريبهم تدريباً خاصاً ثم تعيينهم بعد ذلك في الوظائف الهامة في الوحدات الرئيسية للبناء القومى . مع مراعاة أن يعطى اهتمام خاص في برامج التدريب التى تعد لهم — لفن الإدارة الخارجية أى الاهتمام بتشجيع ومساعدة عمليات التغيير الناجح في السلوك الاجتماعى والاقتصادى — كما ينبغى أن يكون اختيار الإداريين لبرامج التنمية على أساس التفوق الظاهر حتى تظل الثقة في الاختيار قائمة مع منح أسبقية في البرامج التى تتضمن ابتكاراً للأعمال الرائدة التى يأتيا بعض الأفراد . وبذلك يمكن في وقت قريب ايجاد مثل هؤلاء الموظفين في كل من الخدمات الادارية والفنية على سواء . وبمجرد أن يتم اختيار هؤلاء الإداريين واختبارهم وتدريبهم يجوز وضعهم بعد ذلك في كادر إدارة التنمية أو في أية خدمة بحيث يمكن أن يعينوا أو ينقلوا بعد ذلك ، ولبعض الوقت ، تبعاً لما تتطلبه طبيعة برامج التنمية .

إدارة التنمية في كليات الأركان والأكاديميات المدنية :

تنشئ أغلب الدول معاهد للبحث والتدريب في الإدارة العامة كما تدعم ما يكون بها من معاهد أساسية . من ذلك ما تقوم به كليات الأركان المدنية المنشأة بكثير من الدول والتدريب أثناء الخدمة كما تقوم بالبحوث المختلفة التى تتعلق ببرامج التدريب . وتختص هذه الكليات بتدريب الموظفين المدنيين وضباط الاتصال العاميين المدنيين . ويمكن لهذه الكليات أن تساعد — بالإضافة الى التدريب على إدارة التنمية — على تدريب الموظفين الإداريين في أجهزة التخطيط بالدولة ، وكذلك الموظفين الذين يختارون للوظائف الادارية الرئيسية في مصالح الدولة ، وتركز هذه الكليات بصفة خاصة على تزويد الدارسين في إدارة التنمية بالمعلومات التالية :

أن تتشابه بأدوات الإدارة المحلية الذاتية وكذلك التنمية في مراحلها المختلفة . فنرى عملية التنمية عند التطبيق أكثر فاعلية في التدريب عنها عندما تعالج برامج التنمية والبحث في إدارة التنمية .

ثالثاً - الحاجة الى مزيد من الإداريين للمشروعات المحلية

والعيب الثالث في الإدارة من أجل التنمية هو العجز في العرض من الإداريين المطلوبين للأجهزة المحلية التي تقوم بتقديم الخدمات الأساسية لبرامج التنمية في المرحلة الأخيرة من التطبيق . وهؤلاء الإداريون هم الذين يعملون في التعاونيات وفي الخدمات والغذاء وفي مخازن الحبوب وفي برامج الأشغال العامة وفي الصناعات الصغيرة وفي إباداة الملايا وفي المشروعات المنزلية المخططة .

إن النجاح المؤكد لأغلب برامج التنمية في أغلب البلاد يعتمد على التكامل وعلى مهارات الإداريين في المشروعات المحلية على جميع المستويات ، وسواء كان تنفيذها يتم في قنوات عامة أو قنوات خاصة . ومع ذلك فإن أغلب مراكز التدريب المتعددة إنما تنشأ وتعد برامجها لخدمة البيئة (التعاونيات الريفية - تنظيم النسل) كما أن مجموعة الأفراد الذين يدرّبون يفرضون على هذه المراكز - وهذا يؤكد أيديولوجية النواحي الفنية لمبعوثي الأجهزة التي تهمل النواحي الإدارية والعمالية . وتحاول هذه المراكز مع ذلك أن تغطي الكثير من المواد في وقت قصير جداً .

ومن ناحية أخرى نجد بلاداً كثيرة تعمل على إنشاء مراكز التدريب وتقديم التسهيلات التدريبية لتدريب الموظفين التنفيذيين في المشروعات العامة والخاصة . وهذه التسهيلات تكون كثيرة التكاليف . كما أن عدد من يدرّبون يكون قليلاً بحيث لا تستطيع أن تغطي تدريب أفراد المشروع المحلى على المهارات الأساسية المطلوبة لإدارة عرض وتوزيع المواد (المحاسبة - الإشراف والرقابة - معاملة الزبائن) .

١ - طبيعة وأهمية المسؤولية والمساءلة داخل أجهزة التنمية ، وضرورة تكافؤ التفويض والسلطة بالمسؤولية المحددة وبالمساءلة .

٢ - طبيعة عمليات تركيب الهياكل الفنية والاقتصادية والإدارية لبرامج ومشروعات التنمية .

٣ - طبيعة عمليات الابتكار والتحفيز في مساعدة الأجهزة الخاصة والعمامة في داخل مواقعها التثقيفية والسياسية .

٤ - عمليات تطبيق التنبؤات بمتطلبات إدارة مشروعات التنمية .

٥ - القوى التي تؤثر على التنمية وعلاقات الهيئات والأجهزة الأخرى التي تنشأ لإدارة بعض أجزاء برامج التنمية .

وهذه الموضوعات تكون معلومة للمصالح والأجهزة المعنية التي تعمل في برامج التنمية ، وتستفيد الأقسام المختلفة بالطبع على مستوى التعميم المتداخل من مفاهيم أغراض التدريب والبحث ومهاراته عن طريق المقارنة أكثر من المعالجة الفردية . كما أن تضمين مثل هذه المعلومات ببرامج إدارة التنمية في المعاهد يخدم حاجات الإداريين العاملين أثناء الخدمة ، إذ يكون لديهم الخبرة أكثر من غيرهم في تزويد من يعملون في الإدارة العمومية ، وكذلك المتصلين بإدارة التنمية بفاعلية أكثر .

إن كليات الأركان المدنية تقتصر غالباً على تدريب قدامى الموظفين . ولذلك فإن بعض الدول يكون لديها - بالإضافة إلى هذه الكليات - أجهزة لتدريب الإداريين المحليين على المستوى المتوسط . وهذه الأجهزة تسمى أحياناً بالأكاديميات - وهذه الأكاديميات يجب عليها أن تضيف إلى برامجها مواد عن إدارة التنمية (في الصحة والتعليم بجانب برامج ضبط الاتصال الإداريين في الخدمة المدنية) - إن الحاجة إلى التدريب وكذلك فرص التدريب والبحث تكون كبيرة على المستوى الأكاديمي ، حيث تكون هي النقطة التي تتجمع عندها بيروقراطيات الأقسام المختلفة على المستوى المحلى والذي تتشابه عنده أو ينبغى

وغيرها ، بمعنى أن تصبح أداة فعالة للمساعدة المباشرة والفورية في جميع المجالات التي تكون ادارة التنمية واحدا منها .

ان التعرف على مدى قدرة الجامعات على المساهمة في التنمية أمر لا توليه الحكومات الكثير من اهتمامها ، إذ أنها لم تتعود أن تعتمد عليها كمعاهد أكاديمية لمقابلة احتياجاتها في التدريب والبحث والخدمات الاستشارية . كما أن التعليم والبحث الجامعي في الإدارة العامة لا تهتم به الجامعات الا في نطاق ضيق ، وفي بعض الدول دون الأخرى على عكس أنسام الإدارة الداخلية للأجهزة العامة التي تهتم كثيرا بهذا النوع من التعليم والبحث ، ولكنها لا تغطي احتياجات ادارة التنمية .

والجامعات - رغم كل هذا - هي الجهة التي يمكنها أن تقدم موارد الضبط الداخلي لعلم السياسة والقانون وعلم الإدارة والاقتصاد ، وهي كذلك الجهة التي تمكن المجالات الفنية (الزراعة الهندسة - التجارة - التعليم - الصحة) من أن تثرى بالدراسة اللصيقة بالعمليات - وبالأساليب الفنية - لتنفيذ برامج ومشروعات التنمية . ان كثيرا من الجامعات يكون بها مناهج عامة في الإدارة العامة . كما أنها تقوم بتدريس هذه المناهج لطلبتها وكذلك لطلبة الدراسات العليا حيث يكون معظم التدريب في الإدارة بينما ينبغي أن يكون ذلك على ادارة التنمية . كما ان هذه المناهج تميل الى معالجة الأساليب الفنية للإدارة مع اهمال مفاهيم وعلم مناهج ادارة التنمية (متيودولوجى) .

ولذلك ينبغي على الجامعات اذا رغبت في افتتاح أو تقوية برنامج للبحث والتدريب أن يتضمن ادارة التنمية وأن يراعى فيه ما يلي :

أولا : يجب أن يكون جزء كبير من برنامج التدريب له صفة التدريب أثناء الخدمة ، وأن يقوم التدريب على البحث الذى يركز بشدة على وسائل تنقيط ومباشرة برامج التنمية .

وبالنظر الى ما تواجهه الدول من مشكلات القوى العاملة فان أغلب الدول تتعجل برامجها التدريبية حتى تستطيع أن تحقق رغبات أجهزة الاختيار والتدريب التي تمدها بسيل من الراغبين في التدريب ، مما أدى الى تطور المعاهد الفنية واتساعها بسرعة حتى أصبحت معاهد تعليمية لتدريب العدد الكبير من الأفراد الفنيين الذين يحتاج اليهم الاقتصاد الكبير (أفراد فنيون للصناعة والزراعة) وهذه المعاهد تعد برامج نظمية مدتها ما بين سنتين وثلاث سنوات يقضيها الدارسون بعد حصولهم على الشهادة الثانوية أو دبلوم المدرسة العليا كما تسمى في بعض البلاد .

ان الطريق الوحيد لمقابلة الحاجة المتزايدة الى الإداريين في بلدنا هو أن يضاف الى برامج هذه المعاهد الفنية برنامج جاد في الإدارة - على أن يمارس الدارسون تدريبا أدريا بجانب التدريب الفنى داخل المعهد . والتدريب الفنى والتدريب الإدارى يقومان بجمعهما في نفس المعهد بسبب العلاقة الوثيقة بين اكتساب المهارات الفنية المطلوبة للتنمية . وتنظيم هذه المهارات حتى تصبح صالحة للتطبيق .

الجامعات وادارة التنمية

بالرغم مما للجامعات من قسط وافر في صنع « ادارة التنمية » فاننا نرى أن كثيرا من كليات الأركان والأكاديميات والمراكز والمعاهد تنشأ خارج الجامعات وبعيدة عنها بدعوى ان الجامعات لا ترغب في كثير من الأحوال أن تساهم في هذا النشاط أو لأنها قد تكون غير قادرة على هذه المساهمة ، بسبب أعبائها الأكاديمية المتزايدة .

ومع ذلك فقد بدأت الجامعات حديثا جدا في بعض البلاد أن توجه برامجها بانتظام نحو تغطية حاجات التنمية . وحتى هذه البداية - اذا استمرت - فإنها تتطلب وقتا طويلا حتى تصبح الجامعات منافسة لكليات الأركان الادارية

٣ - مساعدة برامج التدريب التي تنفذ أثناء الخدمة في تنمية الإدارة وتدريب مدرسي الإدارة .
٤ - مساعدة المعاهد الفنية في الإدارة بجانب المواد الفنية .

وعلى ذلك يمكن تلخيص ما ينبغى على الدولة أن تقوم به في إدارة التنمية فيما يلي :

أولا : يجب أن تشتمل عمليات التنمية في البلد على الإدارة جنباً إلى جنب مع التحليل الاقتصادي .

ثانيا : يجب تطوير أقسام البناء القومى المنافسة في التدريب على الإدارة لقوائم المنافسة في تطبيق الأساليب الفنية .

ثالثا : يجب أن يساعد نظام التعليم في البلد على تدريب عدد كبير من الإداريين في المشروعات المحلية ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المعاهد الفنية ، وأن تقوى معاهد التدريب والبحث الإدارى برامجها باضافة بعد جديد في إدارة التنمية .

رابعا : يجب أن تساهم الجامعات بجهد أكبر في التنمية عن طريق :

(أ) انشاء برامج لإدارة التنمية لمقابلة احتياجات أجهزة التخطيط وأقسام البناء القومى وتقوية أجهزة التدريب المستقلة .

(ب) تدريب مدرسي الإدارة في المعاهد الفنية .

(ج) الالتزام بتقديم المساعدات الفنية في إدارة التنمية بأن تضم إليها إدارات التنمية التي توجد في المشروعات التي يكون بها أجهزة تخطيط (أقسام البناء القومى - جامعات - أجهزة تدريب على الإدارة - معاهد فنية) .

ثانيا : يجب مراعاة أن هذا النوع من البرامج يتطلب ضبطا داخليا يحتاج الى أن يساهم فيه علم السياسة والاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس ، كما يحتاج كذلك الى الإدارة .

ثالثا : يجب مراعاة أن هذا النوع من البرامج يتطلب الإمتحان الداخلى الذى يتضمن تنشيط البرامج في مجالات التنمية الواقعية كالزراعة والتعليم والصناعة والصحة .

أن تدريب مدرسي الإدارة في المعاهد الفنية هو وظيفة الجامعات الاستثنائية الأخرى ، ولكنها وظيفة أقرب للتصاقا ببرامج إدارة التنمية الأكثر اتساعا . فالجامعة التي تصمم وسائل تعزيز التنمية في بلدها لا ترغب في أن تهمل تقديم التيسيرات الممكنة لتدريب الأفراد الذين يتولون تدريس الإدارة وكذلك المواد الأخرى في المعاهد الفنية وفي برامج التدريب المماثلة .

وبالرغم من أن هذه الصلة تكون كبيرة أو ضئيلة بالنسبة لمعظم الجامعات في أغلب الدول ، فانها تعتبر مع ذلك واجبا اضافيا بالنسبة للجامعات التي تكون مندمجة أو قد تصبح مندمجة في مشروعات التنمية بما تقدمه عند تخطيط وتمويل المشروعات من مساعدات فنية مثل المساعدة في تخطيط التعليم والإدارة . هذا ويجب أن يؤخذ في الاعتبار الاحتياجات والفرص التالية والتي يغلب أن يكون قد سبق فحصها كثيرا في الماضى .

١ - مساعدة أجهزة التخطيط على مختلف مستوياتها . ويجب أن تتضمن هذه المساعدة الإدارة بجانب التحليل الاقتصادي .

٢ - مساعدة كليات الأركان الإدارية . ويجب أن تتضمن هذه المساعدة إدارة التنمية كما يجب أن تخدم الكليات أقسام البناء القومى في كل ما يطلب منها من خدمات إدارية مع الحاق هذه الأقسام بالجامعات .