

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الأستاذ : حرشاو مفتاح

المقياس: التنمية الإدارية وإدارة التنمية

المستوى السنة أولى ماستر إدارة محلية

❖ التنمية الإدارية :

تعتبر التنمية الإدارية جزء أساسيا من مخطط التنمية الشاملة لكل الدول، و ينظر لها كعملية تغيير شامل و تطوير متواصل، بغية الإرتقاء بمستوى الأداء لتحقيق أهداف شاملة و بإعتبارها جزء من المخطط العام فهي تمثل خطة جزئية أو فرعية تمكن من الإنتقال بالإدارة من حالة حالية الى حالة مستقبلية أفضل.

و يؤكد "جاري ديسلر" البعد الإستراتيجي للتنمية الإدارية بالقول أنها أية محاولة لتحسن مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف و تغيير الإتجاهات و تحسين المستوى المهاري، و من ثمة فإن الهدف النهائي من هذه البرامج إنما يتمثل في دعم الأداء المتوقع للمنظمة ذاتها، فالأخذ بعين الإعتبار الأداء المستقبلي للإدارة يعطيها البعد الإستراتيجي لرفع الأداء المتوقع للإدارة.

1- المداخل النظرية للتنمية الإدارية:

يعتمد الباحثون في مجال التنمية الإدارية الى عرض و تحديد المداخل النظرية لدراسة التنمية الإدارية، و هي المدخل الإداري، المدخل التنظيمي، المدخل القانوني، المدخل التكنولوجي، المدخل السلوكي و المدخل التكاملي.

إذ يهتم **المدخل الإداري** بفهم ومعالجة القضايا الإدارية ومن بينها التنمية الإدارية التي تمس الكيان الإداري بصورة مباشرة و هو أكثر المداخل إهتماما و دراسة للتنمية الإدارية، و ينظر له على أنه مدخل تقليدي، كون رواده أمثال "تايلور و فايول" من الإداريين.

و الواقع أن المدخل الإداري ينظر الى التنمية الإدارية على أنها نتاج الإدارة التي هي مفهوم عام وشامل، و هي كمارسة يمكن تعميمها على كل التجمعات البشرية و تتشكل الإدارة من عدة وظائف أساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، و هي العمليات التي تنطلق منها التنمية الإدارية.

ويرى **المدخل التنظيمي** أن تحقيق التنمية الإدارية لا يتأتى إلا عن طريق تهيئة المؤسسات والهياكل التنظيمية وإعادة النظر في بناء التنظيم الإداري ليكون أكثر تخصصا من جهة، وإزالة الثنائية أو التناقض في أداء الوظائف من جهة أخرى.

ويتوجه **المدخل القانوني** لفهم التنمية الإدارية من خلال تأكيده على ضرورة إيجاد قالب قانوني جديد يتلاءم مع التنمية الإدارية و المتغيرات المترتبة عنها فكل تنمية ترافقها مسائل

إدارية جديدة، لا بد من إحتوائها بقوانين و نظم و إجراءات تتلاءم معها، حتى لا تكون هناك ثغرات قانونية، و حتى تسيير التنمية وفق ما هو شرعي و مقبول لدى السياسات و الحكومات. و يتأسس **المدخل السلوكي** على فكرة مفادها أن التنمية الإدارية تعتمد الى حد بعيد على تطوير و تنمية العلاقات و المهارات الشخصية للعاملين في الإدارة، أي أنه إذا أردنا أن نحقق تنمية إدارية لا بد أن نتوجه لتنمية سلوكيات و مهارات و علاقات العاملين بالإدارة.

### 3- أهمية و أهداف التنمية الإدارية:

يعتقد أحد الباحثين في علم الإدارة أن التنمية الإدارية هي وسيلة أساسية لإنشاء الدولة العصرية و يعتبرها أم التنميات الأخرى الاقتصادية و الاجتماعية، بحيث تسبقها زمنيا لتساعدها بعد ذلك و تهيء لها أسباب النجاح.

لذلك تبرز أهمية التنمية الإدارية في كونها تطبيقات متعددة و سريعة للوحدات الإدارية الحديثة، و تكون مترابطة ببعضها البعض و بالهيئات الإدارية القائمة بهدف تطويرها و إحداث تغير سريع فني و تنظيمي و بصورة تمكن من إستخدام الموارد المتاحة بأقصى قدر من الفائدة. و تستمد التنمية الإدارية أهميتها من خطورة الدور الذي يلعبه الجهاز الإداري في تخطيط و تنفيذ عمليات التنمية و من ضخامة المسؤولية الملقاة على عاتق الجهاز الإداري في تحقيق ذلك، لأن عملية التنمية الشاملة تعتمد أساسا على كفاءة الجهاز الإداري في التخطيط و التنفيذ و المتابعة و توفى الأسس و القواعد و المستلزمات المطلوبة للتنمية.

هذا و تعتبر التنمية الإدارية أحيانا غاية على الرغم من كونها وسيلة، فحتى الدول المتقدمة تسعى لها، وليست فقط الدول النامية، و بالنسبة لتطور الدول نحو الأفضل، فالتنمية الإدارية هي هدف كل الدول النامية و المتقدمة تسعى لتطوير أساليب العمل الإداري، رغم الفوارق الموجودة بينهم أما إمكانيات و موارد و التنمية الإدارية هي جزء أساسي من مخطط التنمية الشاملة لكل الدول، و ينظر لها كعملية تغير شامل و تطوير متواصل بغية الإرتقاء بمستوى الأداء لتحقيق أهداف شاملة.

و إذا نظرنا لأهداف التنمية الإدارية فيمكن القول أن لها أهداف كلية تتمثل في إحداث تغيير شامل على مستوى الدولة ككل و على كافة أجهزتها الإدارية و جزئية تستهدف قدرات و مهارات و معارف الموارد البشرية كنواة لأي كيان إداري.

تحقيق النمو الإداري كمخرج من عمليات التنمية، و من خلال مضاعفة قدرات الإدارة كما ونوعا. كما يمكن تحديد أهم أهدافها في طموح القائمين عليها لتحقيق عدة نتائج أهمها:

- ✓ رفع كفاءة العمليات و مهارات الموارد البشرية.
- ✓ الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ✓ تحقيق توازن و انسجام في جميع أنشطة المجتمع.
- ✓ زيادة و كفاءة العمليات الإدارية.
- ✓ القضاء الأعطال و العقبات التنظيمية أو التقليل منها.

**4- أبعاد و خصائص التنمية الإدارية:** بما أن التنظيم الإداري كما يراه "علي السلمي" يشير الى ذلك النظام الاجتماعي الذي يضم العناصر التالية: الأعمال، الأفراد، الإمكانيات و الموارد المادية، الأساليب و الإجراءات و السياسات و النظم ، المستوى العلمي أو التكنولوجي المستخدم، و بما أن التنمية الإدارية ترتبط بالتنمية الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية ، و هي واحد من العوامل الرئيسية لهذه التنمية و مشروطة بوجودها و تحقيقها. فإنه يمكن تحديد أبعاد التنمية الإدارية على النحو التالي:

#### **أ: أبعاد التنمية الإدارية**

**-البعد التنظيمي:** تظهر التنمية الإدارية في بعدها التنظيمي من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، و تحولها من هياكل و بنى ميكانيكية كثيرة المستويات و التعقيدات إلى هياكل عضوية و شبكية تفسح المجال لتحقيق أهداف و غايات التنمية و مواكبة تغيرات البيئة المحلية و تلبية احتياجاتها المختلفة و هو ما يستتبعه تطوير إجراءات و أساليب العمل، و تجاوز الأطر التقليدية و الممارسات البيروقراطية و تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

**-البعد الاجتماعي:** و يظهر من خلال تنمية الموارد البشرية التابعة للمؤسسة ( الموظفين و الرؤساء)، و تلبية حاجات أصحاب المصالح المواطنين، العملاء، أصحاب الشركات و المؤسسات ذات العلاقة و تلبية متطلبات المحيط الاجتماعي ككل فمن غير المقبول فهم التنمية الإدارية دون الرجوع الى البنية الاجتماعية التي تعمل خلالها، الإدارة ، و الإحاطة بأولوياتها، إذ تشكل الأدوار الاجتماعية للأفراد المنتمين للمجتمع خاصة المحلي عاملا مهما في تحديد مسارات التنمية الإدارية ككل و بعدا هاما من أبعادها، ذلك أن الأدوار الاجتماعية لا تأتي منفصلة عن الأدوار الإدارية، و عمليات التنمية الإدارية لا تأتي منفصلة عن حاجات المجتمع و قاضيه و عن المنظومة الاجتماعية ككل.

**-البعد الاقتصادي:** إن التطور الذي يحصل على مستوى البناءات الإدارية و البنى الاجتماعية يظهر جليا من خلال ما يعود على المجتمع بالنفع عن طريق تحقيق حاجاته و توقعاته و تلبية متطلباته، و هو البعد الاقتصادي الذي يقرأ من خلال تحقيق المنفعة و العائد المادي الذي يقاس بما هو ملموس فعن طريق التنمية الإدارية يمكن تحقيق التنمية الاقتصادية و الوصول الى الرفاه الاجتماعي، و حل الأزمات، و تقديم خدمات على مستوى عال من الجودة و تدفع بالجانب الاقتصادي في المجتمع بالنمو و الحركية و التطور المستمرين.

**-البعد السياسي:** فمحطات التنمية الإدارية إنما هي إنبعث لمخططات سياسية على المستوى الوطني أو المحلي، تهدف الى توحيد جهود الأهالي من السلطات المحلية و الوطنية و بذلك يبرز البعد السياسي للتنمية الإدارية في قدرتها على تجسيد مشروعات التنمية الشاملة التي تبعث بها الدولة و الحكومة كمشاريع سياسية مهمتها تعبئة المجتمع المحلي لخدمة الوطن ككل و تحقيق تنمية وطنية شاملة.

#### **ب: خصائص التنمية الإدارية:**

**-الرسمية:** و تنبثق الرسمية من تواجد إطار قانوني و تنظيمي يؤطر و يوجه جهود الإدارة و الإداريين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة و لا يجب أن تخرج هذه الأهداف عن تلك الأهداف العامة التي رسمتها الدولة من خلال مؤسساتها الإدارية، إذ لا يمكن نجاح مشروعات التنمية الإدارية و برامجها إلا إذا كان متفقاً مع ظروف و إمكانيات الدولة و مدعماً بجهاز إداري سليم على مستوى عال من الكفاءة و القدرة.

**-عملية إنسانية:** إذ يعتبر المورد البشري بمهارته و سلوكاته و أفكاره و إتجاهاته أهم مكون من مكونات التنمية الإدارية و ركيزة للانطلاق في تجسيدها و أساس نجاح برامجها. والواقع أن التنمية الإدارية تركز أساساً على كفاءة الموارد البشري و تصبو الى تشيد سلوكه و تفعيل أدائه و من هذا المنطلق تنتهج عمليات التنمية الإدارية العديد من السبل لتنمية المورد البشري بالمؤسسة أهمها : إتباع الأسس السليمة في الإختيار، التدريب ، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، التحفيز، ضمان أمنهم ووقايتهم من الأخطاء.

**- عملية مركبة ومعقدة:** فهي نظام يحوى الجانب البشري و الجانب المادي التقني و الجانب التنظيمي و القانوني و كل جانب من هذه الجوانب مكمل للجانب الأخر فلا يمكن ترشيد جانب على حساب الجانب الأخر، و لا الاهتمام بجانب و إهمال الأخر و لا يجب النظر للتنمية الإدارية على أنها عملية بسيطة يمكن تحقيقها بإستحداث آلات جديدة، أو تدريب المورد البشري على مهارات جديدة سواء كانت مهارات فكرية أو عملية، لان هذا التفكيك و مركبات التنمية الإدارية من شأنه أن يخل بها كمنظومة متكاملة.

**-عملية تراكمية مستمرة:** لا تبدأ عمليات و برامج التنمية الإدارية من فراغ، بل هي عملية تراكمية تستند لجهود الإدارة السابقة و تؤسس عليها لتحقيق مستقبل أفضل و حتى و إن كانت التجارب التي خاضتها الإدارة في مجال التحسين و التطوير لم تؤتي ثمارها على النحو المطلوب، فهذا لا ينفى إمكانية الاستفادة منها في التأسيس لبرامج التنمية الإدارية، سواء من خلال معرفة مكمّن الضعف، أو من الثغرات و النقائص التي حالت دون الوصول الى الأهداف المنشودة، أو من خلال التعرف على نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة و تدعيمها لانطلاقة جديدة في التطوير و التحسين.

و حتى و إن وصلت المؤسسة الى الأهداف التي رسمتها في برامج التنمية، فإن عمليات التنمية الإدارية لا يجب ان تتوقف ، إذ أن توقفها هو تراجع عن المكاسب التي حققتها المؤسسة و لا بد عليها بأن تؤمن بأن البيئة الخارجية في تطور و تغير مستمرين ، وهو ما يقضى أن تكون جهود الإدارة في التنمية مستمرة و لا تتوقف.

**-أنها وسيلة للتطوير و ليست غاية في حد ذاتها:** ليس الهدف الذي تسعى إليه الإدارة من خلال تنمية و تطوير عملياتها هو الوصول الى التحسين و تحقيق ما يسمى بالتنمية الإدارية، إذ أن هذا ليس هو الهدف الحقيقي، فثمة هدف و أهداف أخرى أكبر و أسمى تسعى إليها المؤسسات من خلال تحقيقها للتنمية الإدارية، و هذه الأهداف تتجسد في تحقيقها لرغبات و متطلبات المتعاملين معها، و مساهمتها في تجسيد و التطوير و التنمية المجتمعية.

- **عملية مخططة:** تسعى التنمية الإدارية لتحقيق الإستغلال الأمثل للأنشطة الإنسانية الموجهة داخل الإدارات وما ينجم عنها من نتائج ذات أهمية مجتمعية و إقتصادية، سياسية، ثقافية، إجتماعية و بالتالي تسعى لتحقيق أهداف محددة مسبقا تدور كلها حول و تحقيق التنمية الشاملة.

### ❖ علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية:

إن التنمية الاقتصادية تتطلب وجود جهاز إداري قوي ومتطور لتنفيذها بشكل صحيح حتى تتحقق أهدافها وبالتالي فإن هناك علاقة ترابط عضوية بين التنمية الإدارية والاقتصادية. قبل توضيح هذه العلاقة، نعرف بشكل موجز التنمية الاقتصادية بأنها " السياسات والإجراءات المخططة المتمثلة في إحداث تغييرات جذرية في هيكل وبنان المجتمع، وتحقيق زيادة سريعة ودائمة في متوسط دخل الفرد.

كما عرفت بأنها " عملية ديناميكية يزداد فيها الدخل القومي، ودخل الفرد المتوسط بالإضافة إلى تحقيق معدلات نمو عالية في قطاعات معينة تعبر عن التقدم " كما عرفت بأنها " مجموعة من الوسائل المرسومة الرامية الى زيادة كمية العناصر المنتجة، وكذلك هي مجموع السياسات والإجراءات الوطنية المخططة والمتمثلة في إحداث تغييرات جذرية في هيكل و بنيان المجتمع، وتحقيق زيادة سريعة و دائمة في متوسط دخل الفرد الحقيقي، بحيث يستفيد منها جميع أفراد المجتمع.

وفق هذه التعريفات فإن تحقق التنمية الاقتصادية لهذه الأهداف لا يكون إلا بوجود جهاز إداري متطور قادر على تذليل الصعوبات التي تواجهها، وتبرز أهمية العلاقة بين التنمية الاقتصادية والإدارية وذلك لأسباب التالية:

- زيادة حاجات ورغبات الزبائن من السلع والخدمات.
- توسيع دور الدولة في التخطيط والرقابة والإشراف.
- التقدم العلمي والتكنولوجي مع زيادة حجم المشروعات.

وتتحدد العلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية من خلال أربع أطر:

**1- الإطار التاريخي:** حيث يحاول الباحثون من خلال هذا الإطار البحث من حيث أيهما تبدأ أولاً؟ في الواقع تباينت آراء الباحثين، فبيتر دراكر يقول " إن الإدارة هي المحرك الرئيسي وأن التنمية الاقتصادية هي نتيجة" كما يؤيده في ذلك "جالبيريت" حيث يقول: إن القدرة الإدارية تعتبر تنمية إقتصادية بدون تحقيق إدارة فعالة.

**2- الإطار الفلسفي:** العلاقة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية تتمثل في زيادة الإنتاج والذي يتحكم فيه عاملين رئيسيين هما عوامل الإنتاج وعلاقات الإنتاج، أما التنمية الإدارية. فتهتم بتطوير وتحسين وسائل الإنتاج والهدف المشترك بينهما هو زيادة الإنتاج.

**3- الإطار التنظيمي:** إن مسار العملية الإنتاجية يمثل عمل التنمية الاقتصادية التي تنفذ ضمن إطار يحدد الاستخدامات المثلى للعملية الإنتاجية في جميع مراحلها، كونه يمثل العنصر الأساسي المنظم لحركة التنمية الاقتصادية للوصول الى أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما أن التنمية الإدارية

تمثل الإطار المنظم لحركة التنمية الاقتصادية في استخدامها لعناصر وطرق الإنتاج الأساسية، بطريقة تضمن كفاءة إستخدامها، وبالتالي تحقيق التنمية بشكل منظم وفعال.

**4- الإطار التخطيطي:** إن تحقيق النمو الأمثل يعتمد بشكل مباشر على التخطيط، الذي يشكل عنصر الربط بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية، لأنه يحدد وسائل التكامل والتوازن بينهما وعليه فلا يمكن إيجاد هذا الترابط والتكامل إلا من خلال التخطيط الشامل. إن إدخال عنصر التخطيط بين التنمية الاقتصادية والإدارية تمثلاً مركز العملية الإنتاجية، والمحور الذي تدور حوله أطر سد الإحتياجات البشرية في المجتمع، وعليه يتضح أن العلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية هي علاقة تكاملية ترتبط بتحقيق النمو الأمثل وبالتالي تحقيق الرفاهية في المجتمع، وفق سياسات عملية تعتمد على التخطيط الشامل، كما أن وجود هذه العلاقة الوثيقة بينهما يوضح التشابه بين المتطلبات الخاصة بتحقيق كل منهما وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

متطلبات التنمية الإدارية	متطلبات التنمية الاقتصادية
دراسة الإمكانيات الإدارية و تحديد مسار تطورها	1-دراسة الإمكانيات الاقتصادية المتاحة وتحديد مسار تطوره
دراسة مدى التطور الإداري وإمكاناته الحالية والمستقبلية.	2-دراسة مدى التطور التكنولوجي وتأثيراته الحالية والمستقبلية على تطور الإمكانيات الاقتصادية
تحديد المسارات التي تحكم التنمية الإدارية.	3-تحديد المسارات الإيديولوجية التي تحكم عملية التنمية الاقتصادية
دراسة الواقع الإداري وتشخيص إمكانياته و المعوقات التي تواجهه	4-دراسة واقع التخطيط الاقتصادي وتشخيص إمكانياته و المعوقات التي تواجهه.
تحديد الهيكل الإداري	5-تحديد الهيكل الاقتصادي
تحديد أطر ودراسات العمليات التقنية.	6-تحديد أطر ودراسات العمليات التخطيطية

7-تحديد السياسات السكانية وخطط الموارد البشرية	تحديد تطوير مسارات التنمية البشرية وتطور الموارد البشرية
8-معالجة القوانين الاقتصادية وتعديله	معالجة القوانين الإدارية وتعديلها
9-وضع أطر وصيغ جديدة لحساب معدلات النمو الاقتصادي و حجم التطور في الإمكانيات الاقتصادية المتاحة	وضع صيغ و أطر عملية لتجديد حجم الأجهزة الإدارية وتحديد كفاءتها وقدرتها على إتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات

كنتيجة لأثر التنمية الإدارية في التنمية الاقتصادية بإعتبار التنمية الإدارية بمثابة المحرك الأساسي للتنمية الإدارية الاقتصادية، ومشتق من المحرك يمكن تلخيص أثر المحرك المشتق فيما يلي:

- توفير وتنمية الموارد البشرية.
- تطوير الجهاز الإداري الحكومي والمؤسساتي.
- تطوير اللوائح والقوانين والتشريعات، توفير وتنظيم الهياكل العامة والهياكل الإدارية.
- ربط مخرجات عملية التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية.

## ❖ إدارة التنمية

### 1- تعريف إدارة التنمية

هي عملية منظمة مستمرة وعقلانية، تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهدف الى تحسين الأداء الإداري للأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع العام الاقتصادي والخدمي والخاص. أو هي عملية حضارية شاملة تركز على قدرات ذاتية راسخة و متطورة تتمثل في قدرة إقتصادية دافعة و متعاظمة و قدرة إجتماعية متفاعلة و مشاركة و قدرت سياسة واعية وموجهة و قدرة إدارية كفوة و منفذة.

أو هي عملية متكاملة محلية و دولية و تكون جزء من نظام إجتماعي و يكون فرعي من المستويات الإدارية العامة، (تعتبر التنمية جزء أساسي من حقل الإدارة العامة).

### 2- نشأة الإدارة التنموية:

نشأت إدارة التنمية بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية، و كانت هناك دول مستعمرة إستقلت و التي يجب توفر عوامل تعليمية و نفسية و صحية و ثقافية و سياسية في مقومات هذا الدول و يجب مواجهة هذه التحديات و أن تدافع عن نفسها.

الأسباب التي ساعدت على نشأة إدارة التنمية:

- عقد المؤتمرات و الإجتماعات.

- إستقلال العديد من الدول و أثرها على عملية التحدي للإستقلال.

- تعتبر هذه التنمية وإدارتها حديثة المفهوم في العالم.

**3- وظائف إدارة التنمية :** تقوم إدارة التنمية بمجموعة من الوظائف الأساسية التي تتمحور حول تحقيق الأهداف التنموية الشاملة من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات المتاحة ، ويتمثل الدور الوظيفي لإدارة التنمية في المجالات الرئيسية التالية :

- التخطيط التنموي بكافة مستوياته وأنواعه ويتضمن ذلك تحديد الأهداف الكلية والجزئية وتحديد البدائل لإنجازها وتوفير المستلزمات المالية والبشرية والتكنولوجية والتنظيمية وغيرها من المدخلات اللازمة لإنجاز الأهداف.
- الإشراف على تنفيذ الخطط التنموية ومتابعتها والرقابة عليها وإجراء التقييم الضروري للخطط وتنفيذها.
- إجراء التنسيق والتعاون اللازم على كافة المستويات المحلية والخارجية من أجل ضمان نجاح الخطط وتنفيذها بالكفاءة والوقت الملائم.
- بناء نظام متكامل للمعلومات والبيانات والإحصائيات وغيرها في مجال التنمية الشاملة بناء المؤسسات التنموية وفقا لخطة مدروسة تبيّن الأهداف والجدوى وألية العمل والرقابة على المؤسسات.
- الاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي الشامل لمختلف الجوانب الإنسانية والهيكلية والوظيفية والإجرائية والتشريعية وغيرها.

**4- مقومات إدارة التنمية :** تستند إدارة التنمية إلى المقومات الرئيسية التالية:

- وجود إرادة سياسية إدارية عليا أي تبني القيادة السياسية والإدارية في الدولة لفلسفة الإدارة التنموية وقناعتها بأهدافها وأساليبها.
- توفر المصادر المالية والبشرية والتكنولوجية الملائمة لإدارة الجهود التنموية.
- تحديد الأهداف والبرامج التنموية وفقا لخطط مدروسة ومنظمة بطرق علمية .
- إتباع المنهج المؤسسي في كافة المجالات التنموية بما في ذلك التخطيط لبناء المؤسسات التنموية اللازمة والمستقرة .
- إيجاد نظم فعالة ومتكاملة وحديثة للمعلومات والاتصال والرقابة والمتابعة في مجال الإدارة والتنمية.

**5- ضرورة التنمية الإدارية للدول النامية:**

- 1- **عامل التخلف الإداري:** حيث تعاني أغلب الدول النامية من ناحية التخلف الإداري، حيث تطلب هذا المجتمع في هذه الدول حاجات وخدمات، ويعتبر الفقر و إخفاض الدخل القومي والوسائل البدنية في الإنتاج من الأمور التي تؤدي الى التخلف.



2- **عامل الفساد الإداري:** و باختصار تعني بالفساد الإداري استعمال الوظائف العامة بجميع ما يترتب عليها من هبة و نفوذ سلطة، لتحقيق منافع شخصية مالية و غير مالية، و بشكل مناف للقوانين و يعتبر الإنحراف من أسباب الفساد الإداري.

3- **عامل التحدي الإداري والتغير:** و تعتبر الطموحات الكبيرة جدا، و بذلك تحتاج إلى إختصار الوقت و ها يتطلب جهد متمثلا بتنمية الثروة البشرية للمراكز القوى السائدة، كل ذلك أدى الى إهتمام كبير في مجال التنمية الإدارية وبنيت المؤسسات وشيدت الأطر والهيكل التنظيمية، وأدخلت الكثير من النظم الإدارية، وتعتبر مسألة وجود فجوة بين قدرة الأداء المطلوب و المنجز و زيارة التكاليف و التأخير في التنفيذ. هذه كلها مؤشرات واضحة وأدلة قاطعة على ضعف كفاءة أداء الأجهزة الحكومية وضعف على إدارة التنمية في غالبية الدول النامية ومنها الدول العربية كافية.

-أسباب المساعدات الخارجية من الدول المتقدمة الى الدول النامية:

- 1- توفير جهاز إداري قادر على مواجهة التحديات يتضمن هياكل تنظيمية.
- 2- الإطلاع على كل ما هو حديث يعنى بالحاجات الأساسية.
- 3- كانت الزيادة في المساعدات الخارجية في الحاجة الى التنمية من خلال التطور الكمي والنوعي.
- 4- التدريب في مجال الفني والعملية سواء النظري أو العملي، أدى الى زيادة الحاجة الى المساعدات الخارجية.
- 5- ضعف قدرات القطاع الخاص.
- 6- عجز الأساليب والأجهزة في الدول النامية وعدم قدراتها على التفاعل و الإستجابة.

التحديات التي تواجه إدارة التنمية:

- 1- **بناء الهوية الوطنية في مختلف المجالات:** و تتمثل في بناء وطن قوى للدفاع عن شخصيته التي تجسد هويته الدولة، **بناء جهاز إداري للدولة وتنظيمي**، بحيث تكون فعالة وقادرة على تقديم التقدم للدولة.
- 2- **البناء التنموي الشامل (أي تكون لجميع المجالات وليس لجانب واحد)**، ويأتي هذا من خلال الخطط التنموية والإطار المؤسسي.

## ❖ **التخلف الإداري والتنمية الإدارية**

ظاهرة التخلف الإداري هي إحساس نفسي أكثر منها حقائق مجردة و يقال أن الوساطة و المحاباة و الجنوح نحو النمطية و المركزية الشديدة من مظاهر التخلف الإداري و لكن المركزية كانت سمة من سمات الإدارة الفرنسية و لكنها لم تكن أبدا عائقا عن تقدم هذه الدول بالمقارنة بكثير من الدول الإفريقية ، و المحاباة و الوساطة من سمات المجتمع الياباني و لكنها لم تعقه أن يطرط طفرات أصبحت مثلا لكثير من الدول، لذلك فلبعدى الزمان و المكان و الظروف الخاصة بالمجتمع و تطلعه للإسراع بالتغيير و الأخذ بالأسباب لإسراع بعملية التغيير و التطوير هي المؤشرات الحقيقية للتقدم أو التخلف الإداري .

1- ويعرف **التخلف الإداري**: بأنه الحالة التي يفتقد فيها الجهاز الإداري الى القدرة على التنفيذ الكامل للسياسة العامة المحددة من الحكومة، وقصوره على تحقيق الأهداف التي تتضمنها تلك السياسة.

## 2-مظاهر تخلف إدارة المؤسسات الحكومية والعامة بالدول النامية:

تتشابه مظاهر تخلف إدارة المؤسسات الحكومية والعامة في الدول النامية مع إختلاف نسبي في مظاهره من مجتمع الى آخر، و من جهاز تنظيمي الى آخر، و حتى على مستوى أجزاء المنظمة الواحدة.

ومن أبرز مظاهر التخلف الإداري في الدول النامية ما يلي:

### - روتينية الأداء الوظيفي:

إن روتينية الأداء الوظيفي هي صنو للتعقيدات والمراحل والإجراءات المتعاقبة، والتي قد تدفع بطالب الخدمة الإدارية أما العدل عن طلب الخدمة، أو البحث عن طرف وسيط يتم اللجوء إليه.

### - الخلل الهيكلي:

إن المطالع لوضع الكثير من الهياكل التنظيمية للإدارة العامة بالدول النامية يمكنه يلاحظ أنها هياكل تنظيمية مصممة بطريقة و أسلوب غير سليم تظهر مظاهر التخلف فيها في عدم تناسب خطوط السلطة، و عدم التحديد الواضح للإطارات المسؤولة و إختناق قنوات التعاون والاتصال.

### - التضخم الهيكلي:

يعد التضخم الهيكلي شكل من أشكال الخلل التنظيمي ومظهر من لتخلف إدارة المؤسسات الحكومية و العامة في الدول النامية، حيث يلاحظ الصفة الغالبة للهياكل التنظيمية في الدول النامية بأنها هياكل متضخمة بشكل كبير جدا يظهر فيه تعدد مبالغ في عدد المستويات الإدارية و بشكل يقود الى:

- صعوبة وبطء عمليات الاتصال داخل التنظيم.
- زيادة احتمالية حدوث انفصال بين القمة وقاعدة الهيكل التنظيمي.
- ضعف القدرة على أحكام عمليات الرقابة والمتابعة.
- إن التضخم الهيكلي يؤدي الى التضخم الوظيفي.

### - تعدد الأجهزة الرقابية:

إن المطالع للعملية والأجهزة الرقابية على إدارة المؤسسات الحكومية والعامة في الدول النامية يلاحظ تعدد الأجهزة الرقابية و تداخل اختصاصاتها وتضاربها، و بشكل يؤثر على أجهزة إدارة المؤسسات الحكومية والعامة المشمولة بالرقابة، وذلك من خلال الاستقطاع الكبير من وقت الجهاز الإداري للرد على استفسارات وملاحظات الأجهزة الرقابية. أيضا يكون الهدف الأساسي من العملية الرقابية هو اكتشاف الأخطاء وتحديد المسؤولية وتمهيدا لتوقيع الجزاء الإداري.

و بالتالي إفراغ العملية الرقابية من مضمونها في معالجة الانحرافات و توفير التغذية العكسية، و جعلها عملية تفتيش و اصطياد للأخطاء.

#### - تركيز السلطة الإدارية:

يعد تركيز السلطة أحد مظاهر تخلف إدارة المؤسسات الحكومية والعامّة بالدول النامية، ويقصد بتركيز السلطة يؤدي إلى المشكلات التالية:

- وجود اختناقات في النشاط يترتب عليه التأخر في الإنجاز وعدم اتسامه بالدقة في كثير من الأحيان.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالجهاز الإداري نتيجة شعورهم بأنهم مجرد أدوات ليس لها حق المشاركة في اتخاذ القرار. ويضاف إلى ذلك :
- البطء في الاستجابة للاحتياجات والمشكلات المتغيرة في البيئة المحيطة، خصوصا تلك الاحتياجات والمشكلات التي تتطلب سرعة التحرك واتخاذ القرار.

#### - ضعف الأخلاق التنظيمية:

المقصود بضعف الأخلاق التنظيمية سيادة وشيوع مفاهيم مبادئ وسلوكيات خاطئة لدى الأفراد العاملين في الجهاز الحكومي، تتنافى والقيم و المبادئ وسلوكيات خاطئة لدى الأفراد العاملين في الجهاز الحكومي، تتنافى والقيم والمبادئ السامية الحسنة التي يجب ان تتحلى بها العاملين في إدارة المؤسسات الحكومية والعامّة، انطلاقا من أهدافها وطبيعة دورها الحقيقي في المجتمع.

#### المراجع:

-علي قرين، علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقته بالتنمية الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 15، 2015.

- محمد سرور الحديدي، إدارة المؤسسات الحكومية والعامّة، 2016.

- نائل عبد الحافظ العوالمّة ، إدارة التنمية الأساس النظريات التطبيقات العملية، 2010

- أحمد يوسف دوين، اساسيات التنمية الإدارية والإقتصادية في الوطن العربي نظريا وتطبيقيا، 2011.