

التنمية الإدارية وإدارة التنمية

management development and development management

1- التنمية الإدارية management development

1-1- مفهوم التنمية الإدارية

بادئ ذي بدء يمكن القول أن التنمية الإدارية ليست هدفا في حد ذاتها، بل هي حاجة مستمرة تملئها ضرورات تحقيق أبعاد التنمية الأخرى، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية فهي أبعاد مترابطة فيما بينها ترابطا وثيقا ويتطلب تحقيق أي منها بالضرورة تحقيق أبعاد أخرى من أجل تحقيق التنمية الشاملة.

ويعتبر مفهوم التنمية الإدارية من المفاهيم المستحدثة في الإدارة العامة، حيث نشأت مع تطور وظيفة الدولة وتعاضم دور الإدارة العامة وتداخل وإرتباط الإدارة الخاصة بها في مختلف المجتمعات، حيث ترجع جذور التنمية الإدارية إلى حركة الإصلاح الإداري التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن الماضي، داعية أجهزة الإدارة العامة إلى تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري والاقتصاد في الإنفاق، غير أن التنمية الإدارية لم تظهر كحركة فكرية وفلسفية إلا في مطلع الستينات، ويعود الفضل في ذلك إلى رواد الإدارة العامة المقارنة على رأسهم "فريد رجز"، هيدي، ولابالمبارد وغيرهم.

كما دخل مفهوم التنمية الإدارية مجال إهتمام الباحثين والإداريين والاقتصاديين والسياسيين العرب منذ عدة عقود وذلك في إطار تحديد متطلبات التنمية الشاملة، وبالرغم من طول هذه الفترة فإنه لم يتم الإتفاق على تعريف محدد، حيث أن معظم التعاريف تحمل نقصا أو غموضا وهذا يعود الى الإختلاف في وجهات النظر الأكاديمية والتطبيقية والفلسفية في تناول موضوعات التنمية ذاتها.

فلقد تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح التنمية الإدارية وتتنوع وفقا لإختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ومداخلهم المختلفة التي نظروا من خلالها لعملية التنمية الإدارية، بحيث عرفت التنمية الإدارية بادئ ذي بدء بكونها عملية تدريب الإداريين، لكن هذا المفهوم لم يدم طويلا إذ تخطت التنمية الإدارية هذا النطاق لتدل على الجهود التي يجب بذلها بصورة مستمرة لتحسين وتطوير الجهاز الإداري الكلي الموجود في الدولة، بهدف رفع مستوى القدرات الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية، وتبسيط أنظمتها وإجراءاته ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى العاملين اتجاه أجهزتهم، وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الإقتصادية بكفاءة عالية وبأقل قدر من التكاليف.

وقد ورد تعريف لمصطلح التنمية الإدارية في معجم مصطلحات القوى العاملة و الذي يتضمن العناصر التالية:

- تعني التنمية الإدارية تحسين و تطوير المهارات القيادية في الإدارة و رفع مستوى أدائها تحقيقا للفعالية في مجال التنمية الإقتصادية.

- تشمل التنمية الإدارية عدة موضوعات منها، التدريب، البحوث، الإستشارة.

- يشترط في عملية التنمية الإدارية أن تكون مستمرة و تشمل كل مستويات الإدارة باعتبار أن الأجهزة الإدارية مكملتها لبعضها البعض.

- التنمية الإدارية هي عملية تحسين أداء الموظفين استعدادا لمواجهة متطلبات المستقبل ضمن ما يسمى بالإدارة بالأهداف.

كما تعبر التنمية الإدارية عن الجهود التي تبذلها الدول في معالجة المشكلات الإدارية حتى تصل إلى التقدم المنشود، كما تعني القيام بعملية تحسين وتنمية الجهاز الإداري لرفع قدرته على التطوير والتغيير، وهي جميع الجهود الهادفة لترقية مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة من حيث إعداد القوى البشرية وكذا حجم الهياكل الإدارية.

فالتنمية الإدارية إذا وفقا لما أبرزته العديد من أدبيات الفكر الإداري المعاصر، هي عملية تغيير جذري في النظم واللوائح والهياكل والعلاقات والتشريعات وأنماط السلوك الإداري، والتي تأتي إستجابة لمحاولات التطوير التي تبذلها الدول في معالجة المشكلات الإدارية التي تواجهها في محاولة الإسراع في تقدمها في كافة المجالات، وذلك من خلال تطوير التنظيمات والنظم الإدارية والممارسات البيروقراطية لتحقيق التقدم المطلوب .

أما الأستاذ الدكتور "عامر الكبيسي" فيرى أن التنمية الإدارية هي عملية شاملة ينبغي أن يسهم فيها كل فرد مهما كان مستواه عاملا كان في الدولة أو متعاملا مع أجهزتها، إضافة إلى الجهود الرسمية والشعبية التي تقدمها المؤسسات والمنظمات المعنية، من أجل رفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق مستوى أفضل من الخدمات والسلع والعلاقات التي يتطلبها عيش الإنسان برفاهية وكرامة.

فمفهوم التنمية الإدارية إذن هو قائم على تحديد الكيفية والأساليب التي تستعمل في تطوير القدرة الإدارية في المؤسسات الإدارية المعنية، بالقدر الذي يؤمن لها الكفاءة والفعالية اللازمة في تحقيق الأهداف التنموية وإحداث التغيير والتطوير المطلوبين . والتنمية الإدارية هي إستراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهود مكثفة، من أجل تحسين كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية وجعلها أكثر مقدرة لمواكبة المتغيرات والتطورات السريعة الحاصلة في مختلف المجالات التقنية و العلمية السياسية و الإقتصادية .

لذا تعتبر التنمية الإدارية عملا إداريا علميا منظما من شأنه القيام بتغيير مخطط وهادف لإحداث الكفاءة والفعالية في مجمل عناصر العمل الإداري في الدولة، فالإدارة هي المدخل لأي تنمية وبدونها لا تتحقق الأهداف، ومنه فالتنمية الإدارية إذن هي وسيلة أساسية لبناء الدولة العصرية.

يتضح من مختلف التعاريف السابقة أن العناصر الأساسية المكونة للتنمية الإدارية تتمثل في ما يلي :

* تحتاج عمليات إحداث التنمية الإدارية في مختلف المجالات، الى كفاءات و قيادات إدارية قادرة على تحقيق الأهداف التنموية، ومن ثم القيام بعمليات الإشراف و التوجيه والقيادة للمديرين وتقييم آدائهم على أسس ومعايير علمية سليمة .

* تستدعي عملية التنمية الإدارية كذلك إكتساب المعرفة العلمية وزيادة المهارة وتطوير القدرة الإدارية عن طريق التدريب النظري والعلمي، وكذلك اكتساب الخبرة والممارسة عن طريق التطوير الإداري، والعمل على إختيار القيادات وفقا للمؤهلات والكفاءات التي يملكونها ثم إيجاد الشكل المناسب للأجهزة المسؤولة عن التنمية الإدارية .

* تتطلب التنمية الإدارية أن تكون مدعمة بجهاز إداري يعتمد على أساليب الإدارة العلمية، لقياس الأداء وتحديد مدى كفاءة و فعالية الإنجازات التي يحققها العاملون وكذا الإستفادة من التقدم العلمي باستخدام التكنولوجيا التي تساهم في تحقيق النمو والتقدم في مختلف المؤسسات والمنظمات، من خلال مواكبة أنشطة ومعطيات البحث العلمي والمنجزات التكنولوجية الحديثة، بالإضافة إلى ذلك القيام بعملية التخطيط الشامل لمختلف برامج التنمية الإدارية، والعمل علي ربطها بالأهداف والبرامج التنموية الأخرى تحقيقا للتنمية الشاملة .

* إنجاز الدراسات والأبحاث الإدارية الميدانية والمكتبية بهدف تطوير الإدارة، و الإعداد الجيد للمديرين الأكفاء القادرين على تحقيق النمو الاقتصادي، و زيادة المعرفة بميدان الإدارة وأصولها، والإرتفاع بقدراتها في مواجهة المواقف الجديدة وتحقيق التغيرات الإيجابية .

* العمل على تغيير أساليب العمل الإداري والنظم الإدارية، واستخدامها بما يتلاءم والتطورات الحاصلة في مختلف الميادين، من أجل تحقيق التكامل بين تنمية الموارد البشرية وتنمية النظم الإدارية، وكذلك العمل على تنمية المعلومات الإدارية لدى الأفراد العاملين وإحاطتهم بالنظريات والإتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة.

* الإعتماد على التنمية الإدارية الداخلية وذلك بغية توفير وسائل التقييم الذاتي لمعرفة مدى فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمة بصورة أسرع، هذا ما يقتضي بالضرورة إعتناء المنظمة والهيكل الإدارية فيها على أساليب البحث العلمي والخبرات الكافية لانجاز التنمية المنشودة .

* بناء وتنمية الهياكل التنظيمية التي تحقق التفاعل العضوي والوظيفي بين الكيانات الجزئية الداخلية وتنسيق وتوجيه أنشطتها لتحقيق الأهداف الكلية .

* التخطيط للإيفاء بالاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة في مختلف فئاتها، والعمل على تنمية مهارات القوى البشرية العاملة، هذا الذي يستوجب بالضرورة العمل على إيجاد التنسيق المتكامل بين المؤسسات القطاعية وأجهزة التنمية الإدارية، وبالتالي توفير الاحتياجات المستحقة في قطاعات التنمية المختلفة ومجالاتها، إلى جانب وضع السياسات والخطط اللازمة للاختيار والتعيين بما يمكن من إنتقاء العناصر المتميزة وفق الاحتياجات والتخصصات المطلوبة، وهذا ما يستدعي أيضا وضع وتنفيذ البرامج التدريبية التي تحقق إثراء المعرفة وتنمي مهارات القوى العاملة من أجل الوصول إلى التنمية الشاملة.

* تبسيط نظم العمل وأساليبه والعمل على تكيفها وتعديلها على ضوء المتغيرات الوظيفية، وكذلك الحد من هدر وتضييع للإمكانات المتوفرة واستنباط نظم ووسائل أكثر فاعلية في التنفيذ والمراجعة والمتابعة.

* العمل على التأقلم مع المتغيرات البيئية ذلك لأن التنظيم الإداري لا يكون منعزلا عن بيئته بل له علاقات متصلة ومتفاعلة مع مكوناتها المختلفة، وبما أن هذه العناصر البيئية متغيرة فإن مواكبة التنظيم الإداري لكل هذه التغيرات والتعديلات ضرورة لازمة لخلق التوازن معها من أجل التكيف والتأقلم مع الجوانب الإيجابية فيها.

1-2- خصائص التنمية الإدارية

من خلال عرضنا لمفهوم التنمية الإدارية نجد أن لها خصائص محددة يجب أن تتصف بها حتى تحقق الغاية المرجوة منها وهذه الخصائص هي التالية:

-**الصفة الرسمية:** والمقصود بها هو الإطار التنظيمي والقانوني الذي يؤطر العملية فيمنحها الشرعية والمصادقية الضرورية، وعليه يجب أن تتبع التنمية الإدارية من جهات معينة في الدولة، هذه الأخيرة تضع توجيهات موضع التنفيذ من خلال إصدار القرارات، ولأن الإدارة يميزها الطابع الرسمي لا يمكن تحديث أجهزتها وتطوير نمط العمل فيها دون موافقة وتوجيه الحكومة، حتى تتلائم برامج التنمية الإدارية مع السياسات العامة للدولة.

-**الشمولية:** هي خاصية أساسية يجب أن تتصف بها الجهود المبذولة ضمن وظيفة التنمية الإدارية الهادفة إلى تحقيق التنمية الفعالة فيها، فاققتصار الجهود على تنمية عناصر أو أجهزة معينة وإبقاء غيرها على ما هي عليه من الضعف والوهن من شأنه الإخلال بالمستوى الإداري في الوحدات التنظيمية بل قد يقضي على ما حدث من تنمية، وهذا ما يستلزم النظرة الشمولية في التنمية الإدارية على أساس تطوير الأجزاء والعناصر والأنشطة والفعاليات الجزئية كأنظمة فرعية ضمن النظام العام والهيكل الوظيفي لعملية التنمية الإدارية التي تقوم بها المؤسسات الحكومية.

-**الإستمرارية:** تتبع الإستمرارية من موضوع التنمية الإدارية نفسه، الذي يتمثل في تطوير الإدارة والوسائل والطرائق والأساليب وتفعيل أشكال وحلقات التنمية الأخرى، وبما أن هذه المهام مستمرة فإن

عملية التنمية تتصف بالإستمرارية، لذا فإن حاجتها الى تنمية إدارية وإصلاح إداري حاجة مستمرة أيضا مما يعني أن الإدارة كمنظمة لايمكنها الإنعزال عن الإيفاد من منابع التطور التقني، الإتصالات، الحاسبات الإلكترونية، تخزين المعومات) وهذا ما يتطلب إيجاد جهاز قادر على متابعة تنفيذ وتطوير المهام السابقة بما يخدم كافة أشكال التنمية وإلا حكمت على نفسها بالتقادم والتخلف، كما أن الإستمرارية تتبع من ضرورات التهيئة والإعداد لتنفيذ الجوانب الأخرى للتنمية الشاملة.

-الإنسجام والوضوح: من المعروف أن التنمية الإدارية تشمل عناصر المنظومة الإدارية كلها وتعمل على ضمان الإنسجام في أداء النشاطات المختلفة، إذ لا يمكن تحقيق التنمية إذا ماقتصرناها على جوانب دون غيرها، كما لا بد من وضوح في الأهداف التي تصبو إليها جهود التنمية وكذلك وضوح البرامج والوسائل التنظيمية من خلال تحديد الأهداف بدقة وتوضيحها، حتى لاتواجه العمليات التنموية مشكلة تداخل الإختصاصات وتضارب السلطات، والوضوح أيضا مطلوب في معايير التقييم بحيث يكون سندا واقعي بالإضافة الى شفافية الرقابة والتقييم.

1-3- أهمية التنمية الإدارية

تبرز أهمية التنمية الإدارية في باعتبارها الأداة التي تستطيع الدول من خلالها رفع كفاءة أجهزتها الإدارية بما يكفل قيامها بمتطلبات خطتها التنموية التي تهدف إلى تحقيقها، خاصة بالنسبة لبعض الدول النامية التي تعرف تخلفا وفسادا إداريا في الغالب من أجهزتها، مما ينعكس سلبا على خطتها التنموية الطموحة فتصبح غير قادرة على الوفاء بمتطلباتها.

فالتنمية الإدارية هي الأداة الوحيدة للبلدان النامية الضامنة لخلق قدرة ذاتية لها قادرة على الإبتكار والتجديد بما يتفق مع الظروف البيئية الخاصة بتلك المجتمعات، فأهمية التنمية الإدارية متأنية بالدرجة الأولى من أهمية ضمان تحقيق الأهداف الموكلة إلى جهاز الدولة الإداري، وهذه بدورها مرتبطة باعتبارها سياسية واجتماعية واقتصادية و إنسانية تجسد في مفهوم المصلحة العامة التي تعمل الدولة من أجل ضمانها، طبقا لمنطلقها الفلسفي وسياستها العامة التي تسعى التنمية الإدارية إلى تحقيقها.

كما تظهر أهمية التنمية الإدارية كذلك من خلال قيامها بوظائفها الأساسية، المتمثلة في عمليات تطوير وتحديث وإصلاح الأجهزة الحكومية الإدارية في سبيل تحقيق خطط التنمية الشاملة، فالتنمية الإدارية إذن تعتبر مدخل للتنمية الشاملة كي تحضر لها المناخ الملائم للنجاح الفعال، بما في ذلك تحقيق التكامل والتوازن بين مجالاتها وقطاعاتها مع توفير الإمكانيات والموارد المتوفرة الكفيلة بتحقيق الأهداف، ولا شك أن رشد الإدارة أو ضعفها هو مقياس إمكانية النجاح أو الإخفاق في تحقيق التنمية الشاملة.

وللتنمية الإدارية دور متميز في تدريب القوى العاملة، وتطوير أساليب وإجراءات العمل وتبسيطها للوصول إلى زيادة كفاءة أداء الأجهزة الإدارية والأفراد العاملين فيها، لذلك فهي تمثل الأساس في تخطيط

وتتفيذ مشروعات وسياسات إدارة التنمية و أهدافها، والتي تعتمد أساسا على مقدار التقدم الإداري الحاصل في الأجهزة والمؤسسات الإدارية. ويتحقق تنمية إدارية فعالة يزيد حجم الدخل القومي وتتمى الثروة القومية، وبالتالي القدرة على إقامة مشروعات جديدة تساهم في تحقيق أهداف حيوية للمجتمع، وهذا عن طريق استخدامها الأمثل للموارد المتاحة من أجل ضمان تحقيق إنتاج متميز كما وكيفا، بما يكفل تحقيق الجودة الإدارية ومن ثم إشباع رغبات الأفراد ومتطلباتهم .

كما تؤدي التنمية الإدارية إلى زيادة قدرة الإدارة على تحقيق التلازم والانسجام في النشاطات الاقتصادية الممارسة ضمن المجتمع وبين الأنواع المختلفة للتنمية، فهي إذن تمثل منطلق أساسي للتنمية الشاملة خاصة بالنسبة للبلدان النامية التي تعيش مظاهر التخلف المتمثل في جهاز إداري ضعيف، لا يتمتع بالكفاءة اللازمة التي تساعد على القيام بما يقع على عاتقه من واجبات تنموية من أجل اللحاق بركب الحضارة المعاصرة و تقدمها.

وللتنمية الإدارية أهمية بالغة في كونها تستهدف الحد من الفساد الإداري والمظاهر السلوكية المرضية المصاحبة لعملية التنمية من ناحية، ورفع المقدره الإدارية للوحدات الإدارية ذلك أن نقص المقدره الإدارية ترتبط بمشكلة الفساد الإداري. كما أن إحداث تنمية إدارية يكفل تحقيق التقدم العلمي والفني، وتحسين المستوى التنظيمي بزيادة عدد المستويات الإدارية ونشاطاتها التنظيمية والتنموية، فهي إذن تمثل حاجة ملحة في كل المجتمعات حتى يمكن ضمان مسايرة التقدم الحاصل في المجتمعات المتطورة، وملاحقة التقدم الاقتصادي العالمي وتحقيق تنمية شاملة وهو هدف أساسي تسعى الدول النامية لتحقيقه، هذا ما يحتم عليها إنشاء المشروعات الكبرى التي تستطيع تحقيق التقدم المطلوب، الأمر الذي يجعلها مضطرة إلى تغيير وتطوير الأنماط الإدارية التقليدية المستخدمة في المشروعات الصغيرة الحجم.

تبرز أهمية التنمية الإدارية كذلك بالنسبة للأفراد و المنظمات و الحكومات باعتبارها الأساس الذي يساعد الدول المتقدمة وغير المتقدمة على مواصلة تقدمها، و إزالة الصعوبات و وضع الحلول للمشاكل التي تعترضها، كما لها دور في تنمية التنظيمات الإدارية وذلك باستخدام المفاهيم الإدارية وفقا لمنهجية البحث العلمي في كل عمليات إتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحسين كفاءة وفعالية الإتصالات والعمل على تنمية مهارات القادة الإداريين و تعتبر هذه العمليات مكملة للتنمية الإدارية.

على هذا الأساس تعتبر التنمية الإدارية من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها، وذلك لغايات تحقيق أهداف إدارة التنمية و تنفيذها على الوجه المطلوب، فالتنمية الإدارية تقوم بوظائف عديدة تتمثل في تطوير وتحديث وإصلاح الأجهزة الحكومية من أجل تحقيق خطط التنمية وبرامجها، فهي تمثل القاعدة العملية التي تقف عليها مشروعات إدارة التنمية وخططها وأهدافها، تلك التي تعتمد أساسا على مقدار التقدم الإداري الحاصل في الأجهزة والمؤسسات الإدارية.

1-4- مداخل التنمية الإدارية:

ترتبط مداخل التنمية الإدارية في أغلب نقاطها بنظريات الفكر الإداري، وتتضمن هذه المداخل الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير عناصر ومتغيرات الجهاز الإداري للدولة، والتعرف على مختلف المشاكل والعقبات التي تواجه هذا الجهاز وإقتراح الحلول المعالجة لها. لقد ظهرت مداخل التنمية الإدارية في بداياتها كمحاولات لتنظيم مجموعة من الأفكار والمبادئ العلمية وصياغتها بالشكل الذي يخدم أهداف التنمية الإدارية، ولكن بمرور الزمن أصبحت هذه المحاولات تتطور شيئاً فشيئاً إلى أن وصلت إلى وضعها الحالي، وقد قسم غالبية كتاب الإدارة مداخل التنمية الإدارية إلى مداخل تقليدية و مداخل حديثة:

أولاً: المداخل التقليدية :

* المدخل القانوني:

يقوم هذا المدخل على فكرة مؤداها أن التنمية الإدارية تستمد قوة وجودها من الشرعية القانونية، فالصبغة القانونية هي التي تدفع الإدارة نحو الفعالية على أساس أن الحقوق والالتزامات المرتبطة بالعمل الإداري، إنما تستمد من الدستور باعتباره القانون الأعلى للدولة. إن أنصار هذا المدخل يؤكدون على أهمية دراسة و تحليل الجهاز الإداري تمهيدا لرسم سياسات و خطط التنمية الإدارية، إضافة إلى معرفتهم بالأدوار التي تمارسها السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية في الدولة ومدى التأثير الذي تتركه على النشاط والعمل الإداري، ومنه فإن المسؤولية القانونية والإدارية للعاملين في مختلف مستوياتهم هي من أهم ما يركز عليه أنصار هذا المدخل.

وبناء على ذلك لا بد من تغيير القوانين عند إجراء أي تغيير أو تنظيم للجهاز الإداري، فالتحولات المجتمعية تقتضي تغيير التشريعات القديمة الغير قادرة على مسايرة متطلبات التنمية، فما كان معمول به بالأمس يصبح اليوم مرفوض كنتيجة حتمية للتغيير على مستوى الدولة والمجتمع، وإلا يصبح قيذا يكبل جهود التنمية كهدف عام والتنمية الإدارية كهدف جزئي.

لكن مع ذلك إنتقد هذا المدخل في أن تغيير القوانين لا يعني ضرورة تمسك العاملين بها، لذا فإنه من المحتمل عدم حدوث التغيير، كما أن هذا الإتجاه يمثل عائقاً أمام أي إجتهد أو إبداع إضافة إلى تجاهله للسلوك الإنساني و توجهاته في عملية التنمية، فهو لا يقيم للناحية السلوكية أي اهتمام كما أنه لا يعير للبيئة أي أثر ويعتبر الجهاز الإداري نظاماً مغلقاً. فهذا لا يعني تجرد القوانين من التأثير على التنمية الإدارية ، بل إنها تمثل أحد مداخلها وهي تؤكد على سيادة القانون و سلامة الصالح العام .

* المدخل التنظيمي والإجرائي:

يؤكد هذا المدخل على أهمية الجوانب الهيكلية والتنظيمية للأجهزة الإدارية، على أساس أن عمليات التنمية الإدارية تحقق أهدافها إذا ما تم تصميم وتخطيط هياكل الإدارة الحكومية وفق معايير تنظيمية وفنية

مناسبة لهذا الغرض. وفق هذا المدخل فان عملية التنمية الإدارية تعتمد في تحقيق أهدافها إلى حد كبير على مقدرة القيادة على تصميم وبناء مؤسسات وهياكل تنظيمية قادرة على الخلق والإبداع، وبالتالي فإن أصحاب هذا المدخل يركزون على أن التنمية الإدارية تعني إصلاح الهرم الإداري، وإنشاء هياكل ومؤسسات جديدة وتطوير الإجراءات الإدارية لتسهيل عملية التنمية الإدارية.

فالأجهزة الإدارية الموجودة في أي دولة تمثل العنصر المسؤول عن تنفيذ مهام ومسؤوليات إدارة التنمية في تلك الدولة، ولكي تستطيع هذه الأخيرة القيام بمهامها ومسؤولياتها في تحقيق التنمية الشاملة، يجب أن يكون لها جهاز إداري فعال والذي يعتبر بمثابة القلب النابض لإدارة التنمية والوحدة الأساسية التي تركز عليها أية عملية تنموية.

ويعاب على هذا المدخل في عدم القدرة على البحث وتحليل مختلف جوانب العلاقات بين الأجهزة الإدارية والبيئة الخارجية، وبشكل خاص الأبعاد السياسية والاجتماعية لهذه البيئة كذلك إغفاله للعنصر الإنساني باعتباره العنصر الأساسي في عمليات التنمية والتطوير الإداري، بالإضافة إلى إغفال عناصر الجهاز والمتغيرات المحيطة به والتي تؤثر تأثيرا كبيرا في نتائج التنمية الإدارية، إلى جانب ذلك نجد كثرة القيود الإجرائية المفروضة على عملية تنفيذ العمل الإداري والتي لها تأثيرها السلبي في التقليل من فعاليته وهبوط مستوى الأداء والكفاءة الإدارية.

لكن بالرغم من هذه الإنتقادات فهذا لا يعني إغفال تأثير هذا المدخل على التنمية الإدارية فهو أحد مداخلها. وإستنادا إلى ما تم عرضه من مداخل تقليدية للتنمية الإدارية، فقد أثبت الواقع عدم واقعية هذه المداخل مما أدى إلى خلق التناقض والإزدواجية في نشاطات الأجهزة الإدارية، حيث تشير القوانين الرسمية والنظم الهيكلية لهذه الأجهزة إلى إتجاه معين بينما يشير الواقع العلمي والتطبيقي إلى اتجاهات أخرى. هذا ما أدى إلى حتمية ظهور المداخل الحديثة للتنمية الإدارية والتي تركز على إحداث التغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري، وذلك على أساس النظرة الشاملة والمتكاملة لعناصره ومتغيراته مع الأخذ بعين الإعتبار العوامل البيئية المختلفة المحيطة بالجهاز الإداري ومدى تأثيرها على نتائج العملية التنموية.

- ثانيا: المداخل الحديثة للتنمية الإدارية:

*** المدخل السلوكي:**

يعتبر هذا المدخل الجديد إمتداد للمدرسة السلوكية و على الخصوص المدرسة الإنسانية، وقد جاء صورة معاكسة تماما للاتجاه التقليدي، و ذلك بعد أن عجز كل من المدخل القانوني والمدخل التنظيمي من أن يجيب على كافة الاستفسارات المتعلقة بالتنمية الإدارية، والتي لا يمكن أن تتحقق فقط بوجود القوانين أو الهياكل التنظيمية أو تغيير الإجراءات لوحدها ما لم يرافقه تغيير في سلوك الفرد، لذلك أكد هذا المدخل

على ضرورة الإعراف بمشاعر الإنسان وحاجاته المعنوية والمادية وفهمها والإهتمام بها لتحقيق التنمية الإدارية.

وأهم المعايير والأسس التي يستند إليها هذا المدخل:

- الإقرار بأهمية الدور الذي تلعبه القيم في السلوك التنظيمي كونها تضغط على التنظيم الإداري وتؤثر في قراراته.

- النظر إلى الإدارة ضمن المناخ الإجتماعي الذي يحيط بها.

- التأكيد على الدوافع والحاجات الإنسانية وأثرها على سلوك الأفراد والجماعات بالتنظيمات الحكومية والغير حكومية. لذلك فقد ركز هذا المدخل على الإنسان و حاجاته باعتباره كائنا عاطفيا له مشاعر وإنفعالات يجب فهمها والعمل على إرضائها.

لكن هذا المدخل لم يسلم من الإنتقادات والعيوب وذلك لمغالاته و تطرفه، كونه يخلط بين دور الإنسان كموظف وبين دوره كإنسان له محيطه الشخصي، فهو إذا أعطى للإنسان غاية خاصة دون النظر لمؤثرات أخرى وهي مصلحة النظام ذاته، بالإضافة إلى تجاهل ما للبيئة من أثر في التنمية الإدارية والسلوك الإداري.

* المدخل البيئي:

ينبني هذا المدخل على فكرة محورية فحواها إبراز العلاقة بين الإدارة وبين البيئة التي تتواجد بها، ويقر أنصاره بأن الوحدات الإدارية في كل قطر تتأثر بالعوامل الإجتماعية والسياسية والإقتصادية والحضارية السائدة بهذا القطر أو ذاك. من هذا المنطلق فالنظام الإداري الفعال والرشيد والعقلاني هو الذي يتكيف مع الظروف المحيطة ويعمل جاهدا على إحتوائها وتوجيهها الوجهة الصحيحة، مع الأخذ بعين الإعتبار الإختلافات القطرية والإقليمية فما هو صالح في دولة لا يصلح في دولة أخرى لها خصوصياتها التاريخية والمجتمعية، ويعتد هذا المدخل أساسا على نظرية النظم التي تنظر الى الإدارة على أنها نظام مفتوح يؤثر فيه ويتأثر بالبيئة المحيطة (مدخلات + أنشطة = مخرجات) مع التغذية العكسية، فالإدارة تستمد مدخلاتها من البيئة وتمد هذه الأخيرة بالمخرجات كنتيجة للأنشطة التي قامت بها.

وعليه فالهدف من وراء التعرض للمدخل الإيكولوجي هو التعرف على العوامل التي أثرت وتؤثر على التنمية الإدارية وإدارة التنمية في الجزائر، فقد اتضح في أكثر من مجال التأثير المباشر وغير المباشر على نشاط الإدارة ومن ضمنه التنمية الإدارية، كما أن إدراج هذا المدخل يساعد على معرفة التغيرات المحيطة ذات الأثر الجوهري والسريع على تنمية الإدارة وإدارة التنمية كعمليتين مجتمعيتين فالتحكم في العوامل السابقة من شأنه أن يوفر لهاتين العمليتين فرص النجاح ويفرض نوعا من العلمية والرشد في إستغلال الموارد المتاحة.

*** المدخل التحليلي المتكامل:** يعرف المدخل التحليلي المتكامل بأنه ذلك المدخل الذي يعتمد على تحليل الإدارة والبيئة الخارجية والمتغيرات الأنية والمستقبلية، كل ذلك يتعلق بالأفراد والنظام أو القواعد والقوانين ثم وضع الخطة للعلاج وتخطي المشكلات، بالإعتماد على عملية التنمية المستمرة للأفراد والسلوكيات والإمكانات، وقد جاء هذا المدخل نتيجة لتعويض جوانب النقص والقصور في المداخل السابقة وكذلك لتلافي التغيرات والإنتقادات التي وجهت لها. ومن أهم المبادئ التي يعتمد عليها هذا المدخل:

- النظام الإداري هو نظام إجتماعي مفتوح يتكون من هيكل متشابه من العلاقات التبادلية فيما بين أعضائه وبينه وبين مكونات البيئة التي يتواجد بها.

- يهدف التنظيم إلى إحداث توازن نسبي وحركي بين سلوك الأفراد ومتطلبات التنظيم، ومن شروط نجاح التنمية الإدارية كعملية يستلمها التنظيم إستمرار التفاعل الإيجابي بين سلوك الأفراد وأهداف الإدارة ممثلة في إحداث التنمية.

- تفرض الإدارة على الأفراد العاملين بها أنماط سلوكية تتناسب وطبيعة الأدوار والمراكز التي يشغلونها، وأهم ما يميز المراكز والأدوار هو السلطة التي يتمتع بها كل دور ومركز عن غيره وعليه تتشكل العلاقات التنظيمية وفق نمط متوقع.

من خلال هذه الدعائم يمكن القول أن المدخل التحليلي المتكامل يأخذ بالنظرة الشمولية للإدارة ويحتوي جميع الحالات والعمليات الممكنة الحدوث داخل الجهاز، وعليه يقدم لنا الإدارة والتنمية من زوايا متعددة لا تقف عند تدخل واحد فقط وبهذا المعنى يمكن الإلمام بجانب الموضوعية والذاتية في دراسة التنمية الإدارية كعملية تحتوي عليها الإدارة.

وخلاصة القول أن دراسة التنمية الإدارية لا يجب أن تقف عند الإكتفاء بأحد المداخل السابقة بل يجب الجمع بينها، والأخذ بواحد منها فقط يجعل الدراسة مشوبة بالقصور مما يؤدي إلى عدم الفهم الحقيقي والبناء للمشكلات الإدارية وحري بنا الأخذ بمجموعة من العوامل ممثلة في:

- النواحي السلوكية التي تحكم تصرفات الأفراد داخل الإدارة.

- الجانب الفني في بناء الهيكل التنظيمي ومستوياته.

- الإهتمام بدراسة العملية الإدارية.

- الإهتمام بظروف البيئة التي تعيشها الإدارة (إجتماعية، إقتصادية، سياسية، ثقافية)

- الأخذ بعين الإعتبار الجوانب القانونية التي تحكم الإدارة هيكلًا ونشاطًا.

2- إدارة التنمية development management

إن التنمية باعتبارها عملية مهمة في تقدم الشعوب وتطورها لا يمكن أن تتحقق دون وجود إدارة تسييرها، وإدارة التنمية تشمل جميع قطاعات الإدارة ابتداءً من الإدارة السياسية إلى الإدارة العامة إلى إدارة المشروعات في القطاعين العام والخاص، وجميع هذه القطاعات الإدارية تحتاج إلى جهود إصلاح مكثفة وتنمية إدارية مستمرة من أجل إيجاد نوعية الإدارة القادرة على بدء عملية التنمية، ذلك لما تعكسه الإدارة من تأثيرات حاسمة على مسيرة التنمية ونوعيتها.

فكان لزاماً إذن على مختلف الدول التي تسعى إلى تحقيق التنمية في بلدانها، إلى إنشاء الأجهزة الإدارية والمؤسسات الإدارية التكوينية ومعاهد التطوير الإداري، خاصة منذ ظهور التخطيط الاقتصادي الشامل الذي أصبح أمراً سائداً كأداة للتنمية في أقطار العالم الأكثر تخلفاً. ومن خلال ذلك كان لا بد من البحث عن مفهوم الإدارة التي اتخذت من قبل هذه البلدان كأداة للتنمية الشاملة وهي ما تسمى " بإدارة التنمية " .

2-1- مفهوم إدارة التنمية

لقد بدأ استخدام مصطلح " إدارة التنمية " في الخمسينيات من القرن الماضي، لتدل على جميع المتطلبات الخاصة بتنفيذ الخطط والمشاريع والبرامج الهادفة لتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية من جوانب الإدارة العامة وما يطرح عليها من تغييرات، فبعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية بدأت الدول المستعمرة تحصل على إستقلالها الواحدة تلو الأخرى، فكان لزاماً على هذه الدول أن تعمل على تحقيق النمو والتقدم والقضاء على مخلفات الإستعمار والتخلف السائد، مما يفرض عليها إحداث تغييرات جذرية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية والسياسية وخاصة المجالات الإدارية، وأن تنشأ جهازاً إدارياً جديداً مؤهلاً لتسيير سياسات وبرامج التنمية وكفيل بتنفيذ خططها وأهدافها.

حيث أصبح الإهتمام بقضايا الإدارة جزءاً لا يتجزأ من برامج الإصلاح والإنماء الاقتصادي، لذلك نتحدث عن إدارة التنمية تلك العملية المتعددة الجوانب من سياسات إقتصادية وموارد مالية وطبيعية وقدرة بشرية وتنظيمات إدارية وهيئات مهنية.

فإدارة التنمية هي إدارة عملية التفاعل بين العناصر كلها حتى يتطور المجتمع ويكون التطور حافظاً للمزيد منه والحفاظ عليه.

إن إدارة التنمية هي تلك الإدارة التي تأخذ على عاتقها مهمة تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الشاملة وتسعى لتحقيقها، على إعتبار أن عملية التنمية لن تتحقق دون وجود إدارة فعالة تعمل على توجيهها و تسييرها، كما أنها تعتبر جزءاً من الإدارة العامة و ليست منفصلة عنها أو أنها نوعاً جديداً من الإدارة، بل هي موجهة نحو هدف و تؤكد على دور معين للإدارة وهو الإدارة من أجل التنمية، بعدما كان الدور التقليدي للإدارة العامة مرتبطاً أساساً بحفظ القانون والنظام وجمع الإيرادات بمعنى أنها كانت إدارة للحفاظ على النشاط الحكومي على ما كان عليه، أما إدارة التنمية فهي خاصة بتنمية نشاط الحكومة خاصة في

المجالات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية. وإدارة التنمية بهذا المعنى وفي هذا الإطار ليست مجرد إدارة تنفيذية، ولكنها تسهم بصورة فعالة في صياغة السياسات والخطط والبرامج والإشراف على تنفيذها في ضوء إستراتيجيات مدروسة وأهداف واضحة.

وبذلك فإن إدارة التنمية هي ذلك التعبير الذي يستخدم ليدل على مجموعة الهياكل و الأجهزة وعمليات الإدارة التي تنشئها الحكومة لتحقيق أهدافها الإنمائية، فهي الجهاز الذي يربط بين مكونات التنمية المختلفة لانجاز الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والقومية، وإدارة التنمية أيضا من خلال هذا المفهوم هي إدارة السياسات والبرامج والمشروعات التي تخدم أغراض التنمية.

يعرفها الأستاذ الدكتور أحمد رشيد بأنها تعبر عن الأسلوب والنمط الإداري المتبع، وبالتالي فهي مجموعة الأساليب الملائمة لتشغيل الجهاز الإداري في الدول النامية ومواجهة مشكلاته بما يحقق الإنماء الإقتصادي الفعال ويحافظ على موارد الدولة.

ومنه فإن المنظور الشامل لمفهوم إدارة التنمية، يركز على أن إدارة التنمية هي الجهاز الإداري المسؤول عن تنفيذ التنمية بمختلف أشكالها في المجتمع، وبالتالي فإن للجهاز الإداري دور أساسي في عملية التنمية في الدول النامية، فهو جهاز إدارة التنمية أكثر من أي شيء آخر.

يتضح إذا من خلال هذا المفهوم أن جهاز الإدارة العامة في الدول المستضعفة يتفاعل بواسطة ثلاث حقائق تواجه القيادات وبدرجات متفاوتة وهي:

1- إن الاستقلال السياسي لا يتأكد ولا يتحقق إلا بتمام التنمية الاقتصادية التي تعوض التخلف وتقضي عليه.

2- إن التنمية الاقتصادية المطلوبة لا تحقق بالسرعة المطلوبة إلا بالنمو الصناعي الفعال.

3- إن التصنيع يحتاج إلى تحولات أساسية اجتماعية، ولا يتحقق أحيانا ولا يبدأ إلا بقيام السياسة العامة مباشرة عن طريق جهازها الإداري بدور رئيسي في تحقيقه أو بدئه.

وهناك من يرى أن إدارة التنمية تشمل مفهومين أساسيين هما:

المفهوم الأول: يرى أن إدارة التنمية تعمل على دراسة الإجراءات المستعملة من قبل المنظمات والحكومات لتنفيذ السياسات والخطط بغية تلبية متطلبات التطور والتقدم المطلوبين. في حين يشير المفهوم الثاني: إلى الدراسات التي تهدف إلى تدعيم وتقوية القدرات الإدارية في الشعوب النامية لكي تصبح قادرة على تلبية متطلبات التنمية بصورة فعالة وجيد.

إن إدارة التنمية هي تلك الإدارة التي تأخذ على عاتقها مهمة تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الشاملة، وعلى هذا الأساس فهي إدارة وإرادة التغيير والتطوير والتحديث للارتقاء بمستوى الأداء المادي في سبيل تحقيق

أهداف التنمية الشاملة، ذلك لأن عملية التنمية في جميع صورها وأشكالها لا تخرج عن كونها عملية تغيير وتطوير ولذلك يطلق عادة على إدارة التنمية عبارة "إدارة التغيير".

2-2- أهداف إدارة التنمية

من خلال ما تم عرضه يمكن إجمال أهم الأهداف التي تسعى إدارة التنمية إلى تحقيقها فيما يلي:

يرتبط نجاح برامج إدارة التنمية بمدى وضوح أهدافها، والتي يتم تصميم برامجها لتجاوز بعض الثغرات عن السياسات التنموية، ومواكبة بعض الظروف والمتغيرات الطارئة للحفاظ على مستوى جيد لتسيير وإدارة التنمية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، حيث تتفق جميع إدارات التنمية في مختلف الدول على تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تعتبر أساس وجودها، يتقدمها الهدف العام الرامي إلى ضرورة العمل على تحقيق مستوى عالي من التقدم والتطور لكل الأفراد والجماعات في أي مجتمع، وتحسين أوضاعهم بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضرورة العمل على تحقيق مستوى رفاهي متوازن لكل الأفراد والجماعات في أي مجتمع، وتحسين أوضاع معيشتهم عن طريق توفير جميع متطلباتهم والقضاء على الفقر والجهل والتخلف، ومنه العمل على زيادة التقدم الاجتماعي والاقتصادي في البلدان المتخلفة عن طريق التسيير الجيد لبرامجها التنموية، من أجل الوصول إلى مستويات عالية من النمو والاستقرار الاقتصادي.

- تعزيز القدرات العامة للمجتمع في سبيل تحقيق العدالة الاجتماعية وتقليل التفاوت بين فئات المجتمع، بالإضافة إلى قيامها بعمليات تنشيط وتسهيل برامج محددة للتقدم الاجتماعي والاقتصادي، لأن إدارة التنمية تستهدف التغيير والابتكار والحركة وجعل ذلك التغيير ممكن الحدوث، فهي إذا تشجع على الابتكار والتغيير كلما كان ذلك ضروريا لإنجاز أهداف التنمية.

- كما تهدف إلى تحسين وتهيئة البيئة العامة في المجتمع جغرافيا واقتصاديا واجتماعيا، من أجل تسهيل إمكانية إنجاز أهداف التنمية وفق ما هو محدد في خططها و برامجها بأكثر دقة وكفاءة عالية.

- العمل على وضع خطط التنمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وتحديد الأهداف والإستراتيجيات التنموية في المجتمع، إلى جانب تحديد النظم والإجراءات والقواعد المساعدة على تنفيذ أداء تلك الخطط و البرامج.

- تسيير عمليات التطوير الشامل في المجتمع عن طريق إدارة الأجهزة المسؤولة عن التخطيط وتنفيذ عمليات التنمية.

- توسيع أنماط التعاون والاتصال والتنسيق والإشراف بين الوكالات الحكومية الرسمية وغير رسمية، عن طريق زيادة قنوات الاتصال المباشر وغير مباشر بينهما، وإنشاء اللجان الاستشارية للتنسيق بين المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا، لتحسين مستوى البيئة المحلية من أجل تسهيل إنجاز البرامج التنموية.

4- إنشاء المنظمات والاتحادات المهنية والحرفية والتجارية التي تهدف جميعها لتسهيل وتنفيذ سياسات وقرارات إدارة التنمية وبرامج التخطيط الاقتصادي والاجتماعي.

5- إيجاد سياسات فعالة تعتمد على أساليب التنمية الشاملة على مستوى المجتمع المحلي أو الإقليمي، وذلك عن طريق تطوير وتحديث برامج وخطط التنمية بصورة مستمرة، وإجراء العديد من الدراسات في الميدان الاقتصادي والاجتماعي للتأكد من مدى فعالية هذه الخطط والبرامج لأن أغراض إدارة التنمية تتمثل في تنشيط وتسهيل برامج محددة للتقدم الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، فهي إذا تستهدف إحداث التغيير والتطور وجعل ذلك التغيير ممكن الحدوث. حيث يتعين على هذه الأهداف أن تطبق سياسات و تدير برامج التنمية باعتبار أن إدارة التنمية تشجع على الابتكار والتغيير الذي يؤدي إلى إنجاز أهداف التنمية، وتمنع اللجوء إلى النماذج والأشكال التقليدية التي تقف عائقاً أمام تحقيق التنمية المنشودة.

2-3- وظائف إدارة التنمية:

تأخذ إدارة التنمية على عاتقها القيام بمجموعة من الوظائف و التي تهدف أساسا إلى تحقيق الأهداف التنموية الشاملة، من خلال إتخاذ مجموعة من الإجراءات الإدارية القائمة على الإستخدام الأمثل للموارد المتوفرة، كما تسعى من خلال سياستها إلى تحقيق الأهداف و تلبية الحاجات والطموحات و إيجاد الحلول للمشاكل المختلفة التي تعيق عمليات التنمية، و من أجل تحقيق كل ذلك فإنه يتوجب على إدارة التنمية القيام بالوظائف التالية:

إن جوهر وظيفة إدارة التنمية يتمثل في خلق آلية فعالة للتنمية التي تستطيع أن تحقق النجاح المطلوب في سياسات وبرامج التنمية، "فآلية التنمية لا تعدو أن تكون المحصلة السلوكية للأفراد والمنشآت التي تسمح للمجتمع بتعبئة كل موارده وإطلاق طاقاته وتنمية قدراته، و تكييف أبنيته الإجتماعية و السياسية والإقتصادية، بما يسمح له القيام بعملية التنمية المنشودة. بحيث توجد هناك مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن وجود آلية سليمة للتنمية تسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن أبرز هذه المؤشرات المقومات الستة الآتي ذكرها:

1- تزايد درجة الارتباط بين كل من الجهد المبذول من طرف الأفراد، والإنتاجية المحققة من وراء ذلك الجهد وبين المكافأة المحصلة مقابل تحقيق الأهداف.

2-تحسين فعالية نظام الحوافز من أجل تعبئة كل الموارد المتاحة، وترشيد استخدامها وتوجيهها بشكل يخدم أولويات التنمية.

3-زيادة القدرة الاستيعابية في الإستثمارات الضرورية لاستمرار عملية التنمية، وفي إستيعاب المعرفة ونمو القدرة الذاتية على إستنباط التقنية الملائمة لاحتياجات المجتمع، وكذا إستيعاب التغييرات وإدراك المستجدات وما تطرحه من تحديات

4-العمل على تحقيق زيادة دائمة في كفاءة الأداء وتزايد منتظم في معدلات الإنتاجية.

5-تحسين نوعية المشاركة بكل أبعادها وتوفير المزيد من الوسائل والأدوات التي تسمح بتزايد مجالات ممارستها.

6-توفير البيئة الملائمة وما تتميز به من شروط الأمان وإنتشار العدل وتكافؤ الفرص، التي تسمح بتزايد الشعور بالانتماء للمجتمع والولاء للوطن.

إن إدارة التنمية مسؤولة عن وضع الخطط والسياسات التنموية بكل أبعادها ومستوياتها، عن طريق تحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها وتحديد البدائل والموارد اللازمة لإنجازها، ثم القيام بمتابعة ومراقبة تنفيذ تلك البرامج والخطط التنموية، بالإضافة إلى سعيها الدائم لتحقيق التطوير الإداري والتنظيمي من خلال إنتهاج سياسات إدارية علمية وإجراء عمليات التنسيق والتعاون بين مختلف الجهات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وكذا بناء نظام متكامل للمعلومات لتسهيل تنفيذ برامج التنمية، ومن أجل تحقيق كل ذلك تضع إدارة التنمية مركز اهتمامها على سياسة تنمية الموارد البشرية وتطويرها، باعتبار أن العنصر البشري هو الركن الأساسي في إدارة أي عملية تنموية.

2-4- خصائص إدارة التنمية:

إن أول ما يميز إدارة التنمية أنها تهتم بتكوين إدارة فعالة قادرة على تحقيق أهداف التنمية الشاملة، ومواجهة العوائق والمشكلات التي تواجه الأجهزة الإدارية، وهي تركز أيضا باعتبارها سياسة عامة وشاملة على إدارة السياسات والتخطيط للبرامج والمشروعات التي تخدم أغراض التنمية وتحقق أهدافها، الى جانب أنها تعبر عن الدور الذي يجب أن تقوم به المؤسسات والأجهزة الإدارية التي تسعى أساسا لإنجاز الأهداف الإجتماعية والإقتصادية والتنموية الشاملة، والعمل على التنسيق بين كافة الأجهزة الحكومية ووظائفها المتعددة من أجل تحقيق هذه الوظائف، وكذا مواجهة المشاكل والعقبات التي تعوق برامج وسياسات التنمية في المجتمع.

كما تمثل إدارة التنمية التفكير العقلي المنطقي الذي يبحث عن علل الأشياء ومسبباتها ليصل إلى إعطاء حلول ونتائج لها بشكل علمي موضوعي، وهي تتأثر أيضا بالعوامل والظروف البيئية المحيطة وتؤثر فيها، وتعمل على تغييرها بما يتلائم والأهداف المطلوب تحقيقها، كما أن المبادئ والمفاهيم الأساسية

للإدارة العصرية يجب أن تتواءم مع الظروف والخصائص الحضارية للمجتمع، أي أن كل نظرية إدارية يجب أن تتناسب مع النظم الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تطبق فيه.

تهتم إدارة التنمية كذلك بالكفاءات الإدارية التي تسعى جاهدة لإدارة برامج التنمية بكفاءة وفعالية، وإنجاز الأهداف المخططة وتجديدها بما يتلائم مع متطلبات التنمية الشاملة متبعة في سبيل تحقيقها أسلوب اللامركزية، عن طريق تفويض السلطة إلى عدد كبير من الوكالات التنموية المتخصصة في مجال التنمية حتى تستطيع إنجاز أهدافها بأكثر فعالية وبأسرع وقت ممكن.

إضافة إلى ذلك فهي لاتعمل فقط على تطوير الأجهزة الإدارية والحكومية، بل تهتم أيضا بتنمية أجهزة ومؤسسات القطاع الخاص حتى تؤدي دورها في تحمل جزء من أعباء التنمية وتكاليفها، والعمل على التجديد والإبتكار وخلق روح المنافسة بين الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة، مما يؤدي إلى خلق نوع من التعاون بين القيادات الرسمية والغير رسمية التي تنعكس نتائجها على التنمية الإقتصادية والاجتماعية ككل.

وتتطلب إدارة التنمية في سبيل إنجاز خططها التنموية وتحقيق أهدافها، إلى ضرورة تجسيد المشاركة الشعبية وتظافر جهود الأفراد من أجل المساهمة في إتخاذ وتنفيذ القرارات الحاسمة، وهي تعمل من خلال خططها التنموية على إحداث التغيير المخطط والتشجيع على التغيير والتطوير للأوضاع التقليدية في المنظمة والمجتمع، لإنجاز الأهداف التنموية اعتمادا على إستراتيجيات إدارية متطورة بأساليب علمية حديثة للوصول إلى زيادة كفاءة الإنتاج وكفايته والوصول إلى فعالية أهدافه.

كما أن تركيز إدارة التنمية هو الإعتماد على طاقات وإمكانيات المجتمع الذاتية، والعمل على إستغلال كل الطاقات لدى الأفراد والمنظمة وإستثمارها فيما ينجز من مشاريع، وتوفير وسائل التدريب الكاملة والكفاءات القادرة على خلق تلك الطاقات للعمل والمشاركة في العملية الإنتاجية بأكثر كفاءة وفعالية، ومن أجل ضمان حسن تسيير برامج إدارة التنمية فإنها تعمل على جذب الكوادر والكفاءات القيادية والقيام بعملية إعدادها وتهيئتها، بغية القيام بدورها الاستراتيجي في قيادة عملية التنمية وذلك بتركيزها على الإعداد الجيد والتحفيز والارتقاء بحس المسؤولية المهنية وإعطاء الأولوية لخدمة المصلحة العامة .

وتتحمل إدارة التنمية القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي للسياسات التنموية والعمل على تنفيذها ومتابعتها وتقويمها، وهذا ما يتطلب إستيعاب المعرفة وإستعمال التقنية الحديثة التي تسمح بتنمية القدرة الذاتية على إمتلاك المهارة اللازمة التي تمكن من تحقيق الأهداف. هذا بالإضافة إلى تعميق إستيعاب المجتمع لمهام ووظائف الإدارة وجعل الأفراد أكثر قناعة وتقبل بفلسفة التنمية ومبادئها وكذلك المهام الموكلة لهم لتطبيق برامج وسياسات التنمية بأكثر كفاءة، ومن أجل توجيه جهود الأفراد وفقا للدور التنموي المطلوب إنجازها لابد من التأكيد على أهمية إيجاد نظام مناسب للحوافز المادية و المعنوية لهؤلاء الأفراد. كذلك فإن وراء

كل برنامج تنموي قرار سياسي أي أن جميع الخطط التنموية نجدها تتمتع مسبقاً بموافقة سياسية وتشريعية وهذا ما نجده في البلدان المتقدمة، أما في البلدان النامية فإننا نجد طغيان الطابع السلطوي والفوقي للقوانين والمراسيم الرئاسية و التنفيذ إلى جانب دور النخب والجماعات الضاغطة وموازن القوى التي تكون عادة وراء القرار السياسي، إضافة إلى وجود المساندة الشعبية غير الرسمية والتي يتوقف عليها نجاح البرامج التنموية أو فشلها.

وعلى هذا الأساس فإن إدارة البرامج التنموية التي تتمتع بكل هذه الخصائص ليست دائمة بالضرورة بهذه الصفة، فبعضها لها مهام مستمرة و دائمة في حين نجد أن بعضها الآخر مؤقتة خاصة بمرحلة محددة زمنياً وميدانياً، هذا ما يعرف بالقضايا الإستراتيجية المتمثلة في الثوابت والمبادئ العامة التي لا يمكن تجاوزها وهي الثوابت الحضارية المميزة لكل أمة بعكس الخطط التكتيكية الخاضعة إلى التغيرات والمستجدات الظرفية التي تحدث من حين لآخر حسب الزمان والمكان.

ما يمكن قوله أن برامج التنمية لا يمكن أن تعمل بصورة ناجحة وفعالة إلا بتوافقها مع الخصائص والمميزات الأساسية المذكورة أنفاً في مجال إدارة التنمية.

3- العلاقة بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية

إن موجة التطور السريعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات العالمية قد صاحبه تطوير للإدارة العامة باعتبارها أساس إحداث أي تقدم، من خلال قيامها بإدارة سياسات وخطط وبرامج أي تنمية، لذلك كانت الإدارة العامة محل اهتمام ودراسة لدى العديد من الباحثين ومن ثم ظهر مفهومي التنمية الإدارية وإدارة التنمية. فمنهم من يرى بأن مفهوم الإدارة العامة خاص بالدول المتقدمة التي تجاوزت مرحلة النمو، أما التنمية الإدارية فهي صفة تلازم دول ما قبل النمو أي الدول المتخلفة، وبذلك فلا يمكن استعمال اصطلاح مفهوم الإدارة العامة في الدول النامية كونها لا تملك إدارة عامة فأصبحت الإدارة العامة فيها تسمى " إدارة التنمية أي أنها حلت محلها، ذلك أن الدول النامية لم تصل بعد إلى مرحلة الإدارة العامة بل مازالت تحتاج إلى إدارة خاصة بالتنمية قبل أن تحتاج إلى إدارة عامة وأن إدارة التنمية تحتاج إلى تنمية إدارية. فما يلاحظ لدى بعض الخبراء هو استعمال مفهومي إدارة التنمية والتنمية الإدارية ليدل على معنى واحد بالرغم من وجود فوارق بين المفهومين.

إن إدارة التنمية ليست في الحقيقة التنمية الإدارية بالرغم من وجود عدة عناصر مشتركة بينهما، فبينما تركز التنمية الإدارية على تطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية وتحديثها وفق التغييرات الجديدة، نجد أن تركيز إدارة التنمية ينصب على وضع أهداف واستراتيجيات التنمية وكذا القيام بعملية تخطيط مسار التنمية ومستقبلها وكيفية تحديد نماذجها وأنماطها.

وهذا ما يدل على أن التنمية الإدارية هي الأقرب إلى مفهوم الإدارة العامة منها إلى إدارة التنمية، تلك الإدارة التي تتميز بطابع شمولي ولها أبعاد معرفية وعلمية مختلفة تتناول مواضيع إقتصادية وسياسية وإجتماعية وثقافية وبشرية. فهناك إرتباط وثيق بين التنمية الإدارية والإدارة العامة، باعتبار أن التنمية الإدارية تنطلق من نفس الأسس والأنماط الإدارية التي قدمتها مختلف النظريات المستخدمة في تحليل وتحديد الظواهر الإدارية، والعمل على دراسة الظواهر السلبية والمشاكل الإدارية ومعالجتها، فأنماط البيروقراطية والإدارة العلمية ومبادئ الإدارة والنظريات السلوكية كلها قواعد تستخدم في التطوير الإداري، وكلها قواعد وأسس تعتمد عليها التنمية الإدارية في تحقيق أهدافها.

فالتنمية الإدارية تسعى من خلال سياساتها إلى محاولة تطوير وتحسين الأداء الإداري عن طريق تطوير وتحديث الأجهزة الإدارية المسؤولة عن تحسين الأداء داخل المنظمة، وكذلك تنمية المهارات والقدرات الإدارية في المجتمع، في حين تعمل إدارة التنمية على وضع الإطار الفكري والفلسفي لماهية التنمية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى قيامها بعملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة العمليات التنموية وإلى تخطيط برامج التنمية الإدارية ووضعها موضع التنفيذ.

كما أن محور اهتمام التنمية الإدارية هو القيام بمعالجة وحل المشاكل داخل التنظيم الخاصة بأساليب وإجراءات العمل وطرق تنفيذها، ودراسة الوقت والتكلفة الخاصة بتطبيق البرامج والاتجاهات السلوكية للأفراد داخل المنظمة، وتهتم إدارة التنمية بتسيير وإدارة السياسات والبرامج والمشروعات التي تتعلق بالتنمية وفلسفتها ومحتواها، وتصميم الإطار العام للتنمية بجوانبها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذلك تحديد الأهداف التي تسعى التنمية إلى تحقيقها.

وإذا كانت التنمية الإدارية تعمل على تطوير الأساليب والأجهزة التي تتولى تنفيذ عمليات التنمية وتحديد الكيفية التي تؤدي إلى تطوير الجهاز الإداري لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة، فإن إدارة التنمية هي بحد ذاتها تمثل الجهاز المنفذ لعمليات التنفيذ في المجتمع حيث تعمل على تحديد الأساليب والوسائل الإدارية الملائمة لتشغيل الجهاز الإداري للتنمية وإيجاد حلول للمشاكل التي تعيق سير عمليات التنمية.

وتشمل التنمية الإدارية عمليات متخصصة تغطي مجالات معينة ومن بين هذه العمليات نجد التدريب والتطوير وتغيير الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير وتحسين أساليب الإنتاج وتحقيق الفعالية فيها بينما تشمل إدارة التنمية عمليات واسعة وشاملة تغطي مجمل قطاعات المجتمع والتي تتمثل في:

أ- بناء الفلسفة التنموية وإتجاهاتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.

ب- بناء وتجديد الأجهزة والمؤسسات التنموية.

ج- إدارة وتشغيل الأجهزة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ عمليات وبرامج التنمية .

وبناء على ذلك نستطيع القول بأن الفرق الموجود بين إدارة التنمية و التنمية الإدارية، هو أن مفهوم إدارة التنمية يشير إلى "تنمية الأجهزة الإدارية لتتحمل مسؤولياتها بكفاءة، أما التنمية الإدارية فهي تشير إلى تطوير الإنسان ليتحمل مسؤولياته التنموية بكفاءة.

فالتنمية الإدارية هي ذلك الجهد الهادف لتطوير وتنمية القدرة الإدارية في المؤسسات والأجهزة المعنية بتنفيذ المشروعات الإنمائية، بالقدر الذي تصبح فيه " إدارة التنمية " ذات كفاءة وفعالية مميزة في تحديد الأهداف واختيار البدائل ورصد الأسبقيات اللازمة للخطط والبرامج الإنمائية ووضعها على ضوء نظم متكاملة موضع التنفيذ الفعلي.

وهذا ما يؤكد أن كلا المفهومين يكملان بعضهما البعض، وكلاهما يعبران عن مفهوم الإدارة العامة فإدارة التنمية + التنمية الإدارية = الإدارة العامة .

ولكن مع ذلك لا بد من التأكيد على أن مفهوم التنمية الإدارية هو الأقرب للإدارة العامة، أكثر من إدارة التنمية التي تتميز بطابعها الشمولي للعديد من المواضيع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. هذا ما يوضح طبيعة الفروق الموجودة بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، ولذلك يمكن القول أن للتنمية الإدارية عدة مهام تتمثل أساسا في تطوير الأنظمة والقوانين والأجهزة الإدارية وتحسين طرق وإجراءات العمل، بالإضافة إلى تفعيل عمليات الاتصال بين أعضاء التنظيم وتحسين عملية اتخاذ القرارات باستخدام منهجية البحث العلمي، إلى جانب إعطاء أهمية بالغة للجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية من خلال الإهتمام بالفرد العامل كإنسان له مشاعر وأحاسيس وليس مجرد عنصر من عناصر الإنتاج.

كما تركز التنمية الإدارية اهتمامها بكل ما يتعلق بالعمليات التنظيمية المتمثلة في تطوير المؤسسات والإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف، والعمل الجاد على تطوير وزيادة كفاءة العمليات الرقابية والتدريب وقواعد اختيار الموظفين، بغية تطوير وتحسين الأساليب الإدارية والأدائية والإنتاجية في المجتمع.

من خلال ذلك فإن إدارة التنمية تمثل نقطة الانتقال من الاهتمام بالوسائل والأساليب والتي هي من صميم مواضع التنمية الإدارية، إلى اختيار الأهداف والإستراتيجيات وتناول البعد الإنساني للتنمية وتعمل على تحديد أهدافها لتحقيق الرفاهية والتقدم في المجتمع.

وبالرغم من تفاوت درجة الفوارق والاختلافات الموجودة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية، فإن هذا لا ينفي وجود علاقة تكامل وترابط بين كلا المفهومين، ذلك أن تحقيق الأهداف يتطلب إيجاد الوسائل و الأساليب التي تضمن تحقيق تلك الأهداف، لأن عملية وصنع أية إستراتيجية لإدارة التنمية في ظل الإستراتيجية الشاملة لا يمكن أن تتم بشكل كامل إذا لم يوازيها وجود إستراتيجية مماثلة للتنمية الإدارية.