

تنظيم ادارة التنمية الإدارية.

نظرا لكون التنمية الإدارية أداة لتأكيد الفاعلية للكيان فإن الإدارية، لذا فإن ذلك يتطلب تضافر جهود متنوعة ومتعددة من مؤسسات متعددة، إضافة إلى تسمية هذه المؤسسات من أنها مؤسسات للتنمية الإدارية لا يعنى بقية المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص عن دورها المطلوب في التنمية الإدارية¹.

ولكن رغم ذلك فإن هناك من التجارب العالمية سواء في الأقطار النامية أو المتقدمة التي كونت من الأطر المختلفة لمؤسسات التنمية الإدارية وهي²:

1. أن ترتبط المؤسسة كوحدة ملحقة بجهاز مركزي خاص بالتنمية الإدارية.
2. أن تكون المؤسسة كوحدة مرتبطة بالجامعة سواء في كليات الإدارة والاقتصاد أو ترتبط مباشرة برئيس الجامعة.
3. أن تكون المؤسسة مرتبطة برأس الدولة أي أن تحظى التنمية الإدارية باهتمام السلطات العليا.

4. أن تكون المؤسسة ذات شخصية اعتبارية مستقلة استقلالاً ذاتياً.

إن إناطة عملية التنمية الإدارية بالجامعات وكليات الإدارة والاقتصاد على الخصوص أمر نادر في الدول العربية، إذ اختصت جامعاتنا بالتعليم الإداري عن طريق التعليم المستمر بحكم توفر الاختصاصات والإمكانات لديها³.

أم إلحاق كمؤسسة التنمية الإدارية بمكتب رأس الدولة فلم تتبعه الدول العربية⁴.

لذا يمكن القول أن الدول العربية قد اتبعت النموذجين الآخرين (أي الأول و الرابع).

هذا وقد تباينت دول العالم في التمييز بين أنشطة التنمية الإدارية فقد ميزت دول بين أنشطة التنمية الإدارية الخاصة بالإدارات الحكومية، وأنشطة التنمية الإدارية الخاصة

¹ د: حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية من النظرية ومكونات التجربة العلمية، ص 12.

² د حسن البشر الطيب، مؤسسات التنمية الإدارية العربية، أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل، (المنظمة العربية للعلوم الإدارية: عمان، 1984)، ص، 19.

³ محمد حسن البياع، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁴ حسن أبشر الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 22.

بالمشروعات الصناعية، وأنشطة التنمية الإدارية الخاصة بالإدارات المحلية، كما أن ممارسات الدول قد اختلفت في تنظيم الجهود الإدارية.

وسوف يتم تناول هذا المحور وفق الخطوات التالية:

• الأنواع المختلفة من التنظيمات الإدارية.

• الارتباط الإداري لمؤسسات التنمية الإدارية.

• استقلالية مؤسسات التنمية الإدارية.

أولاً: الأنواع المختلفة من التنظيمات الإدارية.

لقد تباينت الدول في استخدامها النماذج لإدارة التنمية الإدارية وذلك لتباين أوضاعها، وبالمرحلة التاريخية التي تميز بها في تطويرها، وتمثل النماذج التالية بعض أشكال التنظيمات لإدارة التنمية:

1- لجان وهيئات أو مجالس الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية:

هي عبارة عن مجالس مؤقتة تنتهي أعمالها بتقديم تقاريرها التي تتضمن اقتراحاتها وتوصياتها فيما يخص تنظيم جهازها الإداري أو تنظيم أمور خدمة العاملين فيها.

2- الإدارات المركزية للتنظيم والإدارة:

إن وجود عدد كبير من العاملين في أجهزة الدولة، واتساعها، ووجود أساليب عمل وإجراءات ونظم وهياكل تنظيمية متعددة تستوجب وجود جهاز مركزي يباشر عمله في تحديد الاتجاهات العامة و منطلقاته الفكرية، ويختار أهدافه واستراتيجياته، ويحدد أساليبه في تنفيذ خططه التنموية ومجال التنظيم والأساليب، ومجال تبسيط الاجراءات ومكنة العمل الإداري وتنظيم العمل المكتبي ومالها من نشاطات. ويعتمد الجهاز الإداري في ذلك على مجموعة من العوامل الداخلية منها: نموه وتطوره وممارسة الاختصاصات والأنشطة وما أكسبه ذلك من خبرات كلها أمور تحدد تطور الهيكل التنظيمي للجهاز المركزي للتنمية الإدارية وتعكس مدى توسعه في أداء الخدمات.

أما العوامل الخارجية خاصة في الدول المتقدمة تطور وتنوع العلوم الإدارية فيها، واتساع هيكلها التنظيمية كان له الأثر الكبير في تنوع أنشطة الجهاز الإداري المركزي. وعادة تضم بعض الإدارات المركزية للتنمية الإدارية مجالس إدارية ولجان عليا، وقد أسندت رئاسة مجالس الإدارة أو اللجان العليا في بعض الحالات إلى وزراء مختصين كما هو جار في البحرين¹.

وقد تتبع هذه المراكز أو المؤسسات المركزية طابعا مركزيا، وقد تعمد إلى الحد من الطابع المركزي فتنشئ تكوينات فرعية دائمة في بعض الأقاليم أو المدن الأخرى، الأمر الذي يزيد من نفوذها ويفتح لها قنوات الاتصال الدائمة مع جهات أخرى، كما يكسبها القدرة على تحديد الاحتياجات الفعلية لكل أنواع النشاطات والبرامج المطلوبة ويوفر لها البيانات الواقعية لتكون أكثر ملائمة مع الاحتياجات الإقليمية، مما يتيح لها فرصة إقامة علاقات مع مؤسسات تنمية إدارية عالمية أو إقليمية.

3- مجالس الخدمة المدنية:

تتشكل عادة هذه المجالس من أفراد على مستوى عال من المسؤولية وذوي خبرات متنوعة، وقد يمثل جهاز مجلس الخدمة المدنية المشرف الأعلى لنشاطات التنمية الإدارية، فيضع السياسات العامة للخدمة المدنية، ويقترح مشروعات القوانين واللوائح والنظم الخاصة بالاستخدام والاختيار والتعيين، وكذلك يقوم بتنمية القوى العاملة وتطوير التشكيلات والنظم الإدارية القائمة في الأجهزة الحكومية، ويقترح أحكام الرقابة الإدارية ويقوم بدراسات تحسين إجراءات العمل، وقد يؤدي كافة أعمال التنمية الإدارية.

4- معاهد الإدارة ومراكز التدريب الإداري:

هي مؤسسات غايتها القيام بمهام التدريب الإداري سواء في الخدمة العامة أو القطاع الخاص، وقد تؤدي البحوث الميدانية والتطبيقية الخاصة بتشخيص المشاكل الإدارية والبحث عن علاجاتها، وقد تقوم بإجراء الاستشارات الإدارية للأجهزة الحكومية بالقدر الذي يعين هذه

¹ د: مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، (التنمية الإدارية والدول النامية، ط 1، الأردن، دار مجد لاوي، 1993)، ص 136.

الأجهزة في تقديم العون الكامل من النظم والأساليب الإدارية المتجددة والتجارب العملية والتي تثبت جدارتها في حالات مماثلة.

5- الأجهزة المركزية المختصة بالتنظيم وأساليب العمل:

وهي أجهزة تختص في إعداد الدراسات التنظيمية وأساليب العمل، وقد تتبع هذه الأجهزة بمكاتب السلطات العليا في الدولة، أو أنها قد تلحق بدواوين الخدمة المدنية.

6- الجامعات والمعاهد المتخصصة والفنية العليا:

تقوم هذه الأخيرة بإعداد دورات تدريب متخصصة، وقد تؤدي أعمالاً استشارية، أو تقوم بدراسات تطبيقية بالقدر الذي يجعل منها مراكز إشعاع علمي.

7- الأجهزة المركزية لتخطيط القوى العاملة:

هذه المراكز مسؤولة عن تخطيط القوى العاملة، حيث تقوم بتقديرات القوى العاملة المستقبلية من حيث الكم والنوع، والعمل على توفيرها بالتعاون مع المؤسسات التعليمية والتدريبية، كما تقوم بإجراء المسوحات للقوى العاملة في القطاعين العام والخاص.

8- مراكز البحوث الإدارية:

تقوم هذه المراكز بالاهتمام بالبحوث الإدارية التي تبحث في المهارات السلوكية وأثرها في الارتقاء بالإدارة، إلى جانب البحوث التطبيقية الميدانية التي تبحث في واقع التطبيقات الإدارية، وتقديم المقترحات والتوصيات للإصلاح الإداري، كما تقوم بالتعاون مع الجامعات للقيام بأبحاث مشتركة، كما تقوم بالمسوحات الميدانية لجمع المعلومات، وإصدار النشرات الدورية التي تخدم الإداريين عموماً وتمدهم بالإحصائيات، وعادة تقوم بدورات لتنمية قدرات الأفراد على البحث والاستقصاء واتباع منهجيات البحث العلمي.

9- الأجهزة المركزية للرقابة الإدارية:

وهي أجهزة مركزية تقوم بمتابعة وتحليل أسباب القصور الإداري واقتراح البدائل للتصحيح، كما تراقب تنفيذ خطط التنمية الإدارية وتحديد الانحرافات واقتراح الاجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات، وذلك عن طريق التقارير الدورية الموضوعية.

10- الأجهزة المركزية الانتاجية:

تقوم هذه الأجهزة بالدراسات المكتبية والميدانية المتعلقة بإنتاجية العمل والموارد والمكائن والطاقة على الصعيد القومي أو المنشأة الواحدة، وتقوم بتقديم خبراتها للمنشآت الصناعية لمواجهة المشاكل الخاصة بالانتاجية. كما تقوم هذه الأجهزة المركزية بمتابعة التطورات العالمية في مجالات الانتاجية.

ثانياً: الارتباط الإداري لمؤسسات التنمية الإدارية

إن ارتباط مؤسسات التنمية الإدارية بالحكومة، وخاصة في الدول النامية أمراً حتمياً وذلك لمواجهة عدم الاعتراف بها أو التخفيف من حدة المقاومة، كما أن هذا الأمر يعينها على تنفيذ خططها التي تواجه أحياناً بالمعارضة أو المقاومة.

علاقة الجهاز المركزي للتنمية الإدارية بالوحدات الفرعية للتنمية:

إن عملية التنمية الإدارية عادة هي عملية شمولية في الوقت الذي لا بد أن تكون عملية ذاتية تتبع من داخل المنظمة، لذا فإن مسؤولية الإصلاح أو التنمية الإدارية لا بد أن تشارك فيها المنظمات ذاتها باعتبارها أدرى بظروفها ومشاكلها وواقعها، ولذا فقد عمدت بعض الدول إلى إيجاد وحدات فرعية للتنمية الإدارية في الوزارات والمؤسسات إلى جانب الجهاز المركزي للتنمية الإدارية إلا أن علاقة الجهاز المركزي بهذه الوحدات قد اختلفت فيه الدول:

(1) منها من جعلت العلاقة بين الأجهزة المركزية للتنمية والوحدات الفرعية علاقات فنية

تقتصر على الإشراف الفني مع عودة الوحدة الفرعية في أمورها الإدارية لإدارة

المنظمة، على أن تبقى تلك الوحدات مسؤولة عن مدى تطبيقها لقرارات الوحدة

المركزية وموضوع رقابة دورية من قبلها¹.

(2) أو أن تتبع هذه الوحدات الفرعية للتنمية الإدارية فنياً وإدارياً للجهاز المركزي للتنمية

الإدارية، وبذلك ترتبط الوحدات مع عاملها إدارياً بالجهاز المركزي للتنمية الإدارية،

¹ د: زكي محمود هاشم، دور أجهزة التنظيم والأساليب في دعم جهود التنمية الإدارية، (عمان: منظمة العلوم الإدارية/ المجلة العربية للإدارة، مجلد8، العدد 3 و 4، 1986)، ص

وفي هذه الحالة قد لا يحصل التعاون الفعال بين إدارات المنظمة وهذه الوحدات الفرعية.

ثالثاً: استقلالية مؤسسات التنمية الإدارية

- إن مؤسسات التنمية الإدارية هي المؤسسات التي تعد برامج التنمية الإدارية وهي أعرف من غيرها بأمر تطبيقها لذا لا بد أن تمتلك الحرية والكافية في تحقيق ذلك سواء في اتباع الأساليب التي يتطلبها التطبيق أو متابعته.
- كما أنها المؤسسات التي تواكب الموازنة بين تطوير الجهاز الإداري وما يطرأ على المجتمع وتطلباته من سلع وخدمات من تطور نوعي وكمي، لذا فهي لا بد أن تمتلك الحرية والسرعة في ملاحقة تلك التغيرات وتحقيق الموازنة المطلوبة، ولا يتحقق ذلك إلا بحرية الحركة والابتعاد عن كل قيد.
- كما أن هذه المؤسسات تمثل مصدر الابداع الذي يمد المنظمة بالاستشارات والآراء والأفكار، وإن أي قيد على حرية المستشارين معناه قيد على حرية الرأي المحايد المبني على الموضوعية والمنهج العلمي.

ومن هذا المنطلق يفضل الكثير من كتاب الإدارة النموذج المؤسسي المبني على استقلالية مؤسسة التنمية الإدارية من كونها ذات شخصية اعتبارية مستقلة استغلالاً ذاتياً، لها مجالسها الإدارية العليا إلى جانب ارتباطها بجهات عليا في الدولة لتحميها من ضغوط الإدارات الأخرى والذي قد تقيد حريتها. وقد تمتد استقلالية هذه المؤسسات إلى حريتها المالية، وترينا التطبيقات الدولية أربعة مصادر لتمويل نشاط مؤسسات الأجهزة المركزية للتنمية الإدارية منها: ¹

الاعتماد على الميزانية العامة للدولة باعتبار ميزانية المؤسسة جزء من ميزانية الدولة مما يقيد حركتها، وقد تمول المؤسسة من قبل تخصيصات خطة التنمية القومية لارتباطها العضوي بها ² كما قد تقوم الأجهزة الاقتصادية والمؤسسات العامة بتوفير المال اللازم

¹ د: مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

² د: مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

لمؤسسة التنمية الإدارية ما دامت هي المستفيدة من خدماتها مجاناً، ويعني ذلك أن تخصص تلك الأجهزة والمؤسسات العامة جزءاً من ميزانيتها لتمويل مؤسسة التنمية الإدارية مالياً.

أما النمط الرابع وهو التمويل الذاتي، وهو أن يقوم المركز أو المؤسسة للتنمية الإدارية بتمويل نفقاتها عن طريق الأجرور التي تفرضها على المستفيدين من خدماتها سواء الاستشارية أو البحثية أو التدريبية، وهو مصدر يؤمن النفقات وخاصة إن توجهت تلك المؤسسات للقطاع الخاص، كما أن ذلك سيجبر تلك المؤسسات على تقديم الخدمات التي تلاقي رضا المستفيدين فيزيدوا من مشاركتهم في برامج تلك المؤسسات، ولكن قد لا نجد نجاحاً لهذا المصدر إن كانت مؤسسات الدولة ذاتها لا تتحمل ذلك الانفاق ولا بد أن توفره الدولة ضمن ميزانيتها العامة رغم القيود التي ستضعها الدولة على حرية مؤسسات التنمية الإدارية.

الخلاصة:

إن وضع الخطط الخاصة لبناء مؤسسات الدولة الحديثة وفق الرؤية والاستراتيجيات والسياسات المنبثقة عن خطة الإصلاح الوطني والملائمة لشكل ومضمون الحكم، وملائمة لتنفيذ الخطط التنموية المختلفة يتضمن استكمال وتفعيل بناء مؤسسات الجهاز الحكومي، وزيادة فاعليتها المختلفة في إدارة القطاعات المشتركة والتي تستوجب الربط بين متطلبات العملية السياسية والعملية التنموية، وضمان سيادة الصبغة الوظيفية والمهنية على أعمالها، مقرونة باختيار الكوادر المؤهلة ضمن سياسة توظيف واضحة، ووضع الخطط لاستمرار تدريبهم وتطوير كفاءتهم، وتجديدها، كذلك تعمل المؤسسات على رصد الكفاءات المتوفرة والعمل على تطوير وإعداد القوى البشرية المدربة بما يتلائم مع الاحتياجات المؤسسية خاصة والتنموية عامة¹، كما يقوم الجهاز الإداري المركزي بالتعاون مع الجهات المعنية من وزارات وجامعات ومراكز البحوث، والمنظمات المحلية والدولية المختلفة على وضع الأنظمة

¹ مقال: التنمية الإدارية وقطاع الحكومة: تم تصفح الموقع يوم: 18-10-2012 على الساعة: 00:15.

والمعايير الأساسية المطلوبة والتي من شأنها خلق البيئة المواتية، والمرجعية التشريعية اللازمة لتنظيم عمل مؤسسات التنمية الإدارية، وتحديد سلطاتها وصلاحياتها واختصاصاتها وروابطها القطاعية والمجتمعية، بهدف إزالة التداخل والتعارض وتنازع الصلاحيات من جهة وتعزيز التنسيق والتعاون فيما بينها من جهة أخرى.