

دور البحث في التنمية الإدارية *

عبد اللطيف القصير (**)

ان دور البحث يتجلى من خلال العمليات المدروسة الهادفة لاكتشاف وتنشيط المقومات التي تساعد على زيادة قدرة الادارة لانجاز الاعباء الملقاة على عاتقها اثناء مسيرتها الشاقة في طريق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . وان فعالية البحث وزخامة تأثيره يعتمدان على قدرة الايمان بضرورة وجوده .

ادارة التنمية او تنمية الادارة :

ما هي ادارة التنمية ؟

يتخيل الفرد ، للوهلة الاولى ، بأن تعريف هذين الاصطلاحين من السهولة بمكان ، الا ان الادبيات التي جاءت حول هذا الموضوع وضعتنا امام

(*) كتب هذا البحث في عام ١٩٧٣ بصورة موسعة عن البحث الذي القى في الندوة الدولية للاصلاح الاداري التي عقدت في لبنان من ١٩ الى ٢٦ شباط ١٩٧٢ .

(**) استاذ الادارة العامة المساعد في كلية القانون والسياسة ، مدير مركز البحوث الاقتصادية والادارية في جامعة بغداد ، رئيس تحرير المجلة ، كان رئيس قسم الادارة العامة في كلية الادارة العامة وخبير الامم المتحدة في التنظيم والاساليب في ليبيا ، اشترك في عدة مؤتمرات عراقية واقليمية ودولية .

مشكلة عدم الاتفاق بين المعنيين • فمنهم من نظر إليها وكأنها تطلع أو درب بحث ، ومنهم من اعتبرها بدعة ، وآخرون قالوا عنها بأنها كنية ، ومنهم من اعتبرها معرفة جديدة •

وعلى الرغم من فقدان الاجماع على تحديد مفهومها فان هذا الاصطلاح اكتسب شهرة واسعة في العشر سنوات الاخيرة ، ووضعت له مناهج تحمل عنوانه ، وسميت معاهد وكليات واقسام باسمه ، وتدرعت دوائر به لاطالة عمرها • وامام مثل هذا التفاوت نجد بأن عرض امر تطور هذا المصطلح التاريخي مطلب يقتضيه ضرورة الحال •

في سنة ١٩٦٠ كانت هناك جماعة من اساتذة الادارة العامة اطلقت على نفسها اسم « جماعة الادارة المقارنة C. A. G. » ، واتخذت لنفسها جامعة انديانا في امريكا مركزا لها (*) • ركزت هذه الجماعة اهتمامها على دراسة تركيب وانجاز الحكومات في شعوب وبلدان يطلق عليها « الدول المتخلفة » • وبعبارة اخرى ان اهتمام تلك الجماعة كان مركزا على دراسة ظاهرة (عدم الانجاز) في اداء حكوماتها وظائفها التقليدية ، وعلى تحليل الصعوبات التي تجابهها في تحمل مسؤوليات النمو والتطور الى المستوى الذي يساعد على زيادة فعالية المجتمع في استثمار محيطه البشري والمادى على الوجه الأفضل •

وحيث ان اكثرية اعضاء تلك الجماعة هم من الامريكيين لذلك كانوا يحرصون على تصدير تجاربهم في القارة عن طريق المهارات الامريكية

(*) من ابرز اعضاء هذه الجماعة :

رالف بريانتى ، فردريك كليفلاند ، جيمس هيفى ، جون مونتكومرى ، فردريك ركس ، دوايت والدو ، فرد بيرك ، فيرل هيدى ، روبرت هولت ، فرانك شيروود ، كارل فردريك ، هارولد لاسويل ، تايلر وكول ، لا بالم بارا •
وهناك جماعة ممن انضم الى هذه الجماعة من خارج الولايات المتحدة بصورة شخصية ايضا •

الى تلك الدول المتخلفة ، فبادروا بجمع العينات والتجارب الامريكية في مجال التطوير والتنمية لبعض المناطق الجغرافية المختلفة من بلادهم واستقصاء الصعوبات التي جابهت تلك العمليات وتحليل الاجراءات التي اتبعت في نذليها • فوجدوا في تجربة (مشروع تنسى) التجربة الرائدة التي يمكن الاقتداء بها لتطوير وتمية المناطق المتخلفة وذات الاهداف المتعددة من الناحية السكانية والاقتصادية والسياسية • وان هذا المشروع اعتبر ومن دون شك من المنجزات الادارية المبدعة في تطوير المناطق المتخلفة والتي يمكن اتباعها بغض النظر عن التغييرات السياسية المتأتمية من تناوب الاحزاب الحاكمة في امريكا • ان دراسة هذا المشروع وضعت امام الدارسين نوعين من المشاكل جاءت على الوجه الآتى :-

- ١ - المشاكل الادارية المتأتمية من ممارسة النشاطات النمطية داخل المنظمة والمتصلة بأعمال الادارة التقليدية ، كالتخطيط والتنظيم وادارة شؤون الموظفين والميزانية وغير ذلك ، وكانت هذه الامور تعالج على ضوء المبادئ المتخذة في معرفة الادارة العامة التقليدية •
- ٢ - المشاكل المنطلقة من احتكاك المنظمة كادارة للتغيير بمحيطها الخارجى ذي القوى المحركة والمتغيرة •
ولأجل التفرقة بين النوعين السالفين اطلق على الاخير منهما اصطلاح « ادارة التنمية » • وان هذه التسمية هي التي فتحت الباب امام معرفة ما يسمى « بالتنمية الادارية » •

ادارة التنمية وتنمية الادارة :

بحث اعضاء جماعة الادارة المقارنة في هذا الاصطلاح وغاصوا في مكوناته واعادوا النظر في بعض موجوداته على ضوء التجارب التي لامسها الاعضاء من خلال تجاربهم في دول العالم الثالث ، تلك التجارب التي بنيت على اساس التفهم العميق والمركز للقوى المؤثرة في الممارسات الادارية لتلك الدول خلال مسيرتها نحو حياة افضل • فجميع تلك الخبر تفاعلت فتلاحمت

في حركة جديدة تجسدت فكرا جماعيا اتسم بمعالم أكثر وضوحا من ذي قبل ، وذلك عن طريق رسم حدود عقلية بين مفهومي (ادارة التنمية) و (تنمية الادارة) من خلال تصعيد مقومات ادارة التنمية ومن ثم تكثيفها في المفهومين الآتيين :

١ - المفهوم الاول :

ان ادارة التنمية تذهب الى دراسة الاجراءات المستعملة من قبل المنظمات الواسعة ، كالحكومة في دول العالم المتخلف ، لتنفيذ السياسات والخطط من اجل تلبية متطلبات التمدن والتطور . وهذا الوجه يتضمن ضرورة الاتفاق على معنى التنمية . وقد استعملت نماذج كثيرة حول فحوى هذا الاصطلاح ، واحتفظ هذا المفهوم لنفسه باصطلاح « ادارة التنمية » (*) .

(*) وهناك نماذج متعددة جاءت حول مفهوم التنمية نذكر البعض من واضعيها :

الموديلات التاريخية :

- ١ - باخ .
- ٢ - جي تمبرجن .
- ٣ - روستو .
- ٤ - ليست .
- ٥ - وزلي .
- ٦ - شومبيتر .
- ٧ - ماركس .

الشرق الاوسط :

- ١ - جيمس باستر .
- ٢ - هنسن والسيد مرزوق .
- ٣ - خالد عيبو شعار .
- ٤ - جون روبنسون .
- ٥ - كلين ميردار .

موديلات اشتراكية :

- ١ - فرنسي الاصل هو شارل بتلهاييم .
- ٢ - بولندي الاصل هو اوسكار لنكه .
- ٣ - ادخلت الآن نماذج جديدة في التنمية هي النماذج الصينية وهذه الموديلات الاشتراكية تنطوي على تعقيد نسبي لمحاولتها ايجاد نوع من التزاوج بين الاعتبارات السياسية ومتطلبات التنمية . وكل هذه النماذج لم تأخذ في كثير من الأحيان بالواقع الحضاري للمنطقة وموقع العمل .

٢ - المفهوم الثاني :

وهو المفهوم الذي يشير بصورة غير مباشرة الى الدراسات التي تهدف الى تدعيم وتقوية القدرات الادارية في الشعوب النامية لكي تصبح متمكنة من النهوض بما تقتضيه متطلبات التنمية بصورة فعالة وكفوءة . وانطلاقا من هذا المفهوم يتضح لنا بأن ادارة التنمية تشير لا الى جهود الحكومة لانجاز المناهج المصممة لتغيير واعادة تغيير محيطها المادي والبشري والثقافي وحسب ، بل ان هذا المفهوم ينطوي على حتمية توسيع قدرات الحكومة للمدى الذي

يلاءم ومتطلبات تلك البرامج .

ومما لا ريب فيه ان كثيرا من نظريات الادارة العامة قد صيغت بامعان ودقة لزيادة قدرات تحمل الدوائر العاملة في الاجهزة الحكومية ، الا ان تلك النظريات صممت لحكومات وصلت درجة عالية من التقدم والنمو وهذه الحكومات الناشئة والتي لا زالت قاصرة عن تنفيذ مشاريعها الانمائية المطلوبة هي نفسها ايضا قد تجد ما لا يشفي مرضها الاداري في تلك الافكار الادارية التقليدية ، اما لأن هناك خطأ في التشخيص والمطابقة ، أو أن الاجراءات الادارية اكثر او اقل من المطلوب .

وهذا امر واضح لا بالنسبة للدول الحديثة والقديمة ، بل يصدق ضمن البلد الواحد ، فالمبادئ الادارية التي تبناها في بلدنا في الوقت الحاضر قد تختلف من ناحية الفحوى عن تلك التي كنا نطبقها عندما كنا تتميز بنظام بيروقراطي بسيط . وكذا الامر بالنسبة للثقافات الحضارية بين الدول والشعوب ، فان مقارنتها لا تصح الا على اساس مرحلي لأن هذه الشعوب مرت بمراحل من التنمية في مجالات متعددة ومتشابكة ضمن واقع حضاري محدد . فالمشاكل التي تحدث في مرحلة تاريخية معينة وطرق حلها قد تصبح غير ذات صلة بالنسبة لمرحلة تاريخية اخرى .

وانطلاقاً من كل هذه الاعتبارات أصبح في حكم المسلّم به أن هناك صفات تميز بها الحكومات والنظم الاجتماعية الأخرى في دول العالم النامي تحدد بقوة وبكل جدية مفعول المبادئ الإدارية المتبعة من قبل الدول المتقدمة لحل المشاكل الإدارية في تلك الدول .

فإدارة التنمية تذهب اذن الى الدراسة التحليلية للقوى المحركة في المجتمع والنظم السائدة فيه ومن ثم تجد الصيغ الإدارية التي تتلاءم والواقع الحضارى للشعوب النامية ، فإدارة التنمية بعبارة أخرى هي دراسة تحليلية لأسباب عدم قدرة الحكومات في الدول المتخلفة على انجاز ما تصبوا اليه شعوبها في الوصول الى الحد الأدنى من متطلبات التقدم والتمدن . يمكن جمع كل هذه الملاحظات في قول زميلنا الاستاذ كارلوس رامولو بأن إدارة التنمية ما هي الا إدارة عامة للشعوب النامية وهذا لا يعنى ابدا أن تنمية الإدارة هي بعيدة كل البعد عن مبادئ الإدارة العامة في الشعوب الراقية بل انها باقية المعين الذي لا يضمن بموجوداته عن رجال التنمية الإدارية ليساعدهم على اختيار الطريقة المناسبة في حل المشكلة الإدارية في الشعوب النامية والاخذ بها تدرجا الى مراحل الرقي والتقدم^(١) .

ما هي الدول النامية ؟

ان تاريخ الفلسفة الذي انطوى عليه هذا السؤال لم يكن بالحديث ابداً . بل ان هذه الفلسفة جاءت طارحة نفسها بصيغ متعددة وظهرت في مراحل تاريخية متكررة و متممصة قوالب واصطلاحات رمزية مختلفة كالشعوب المتوحشة والبربرية والشرقية وغير البيضاء والمتخلفة والقاصرة والفقيرة والتابعة واللاتامية والفتحة ، الى ان رست ولاعتبارات سياسية وعاطفية على اصطلاح الشعوب النامية او المتهية .

ان اطلاق التسمية لم يكن في حد ذاته جوهر المشكلة الا ان الاشكال

ينجلي في خالة التفتيش عن معايير للتفرقة بين هذه الشعوب ونقيضها من الصنف الثاني الذي كان ولا زال في كثير من الاحيان يحتل مركز قاضي موضوع التمين والتقدير . فجاؤا بمعايير متعددة لم تأخذ الطابع العلمي في كثير من الاحيان ، اذا ما فهمنا من هذا الطابع ضرورة (التكسيم) للمؤشرات التي تدخل في عملية التقييم ، بل ان اكثر تلك المعايير جاءت على شكل نوعي طرحته الدول النقيضة او « القاضية في الموضوع » بصورة تقديرية ومتغيرة تغير الظروف والاحوال .

الا ان النصف الثاني من هذا القرن وقد شهد اتجاهات جديدة في التمييز يعتمد على محاولة استنباط بعض الصفات المشتركة لتلك الشعوب والتي يمكن اخضاعها للمسح والتكسيم ثم التحليل والمعالجة . ومن هذه المعايير الدخل القومي ، والمستوى المعاشي ومعدل الدخل القومي للانتاج واستهلاك الغذاء والتغذية ووغلة الارض والتعليم والأمية والعمل وظروفه والسكان والضمان الاجتماعي والملبس والتسليّة والخدمات والتوفير والحرية والاستقرار السياسي^(*) .

وعلى الرغم من كل ذلك فان التجارب الحديثة دلت على عدم جدية وجدية هذه المعايير اذ لا يمكن لكل منها ان يصمد لوحده كدليل كاف لاعطاء مؤشرات واضحة باعتباره فيصل التفرقة للنمو الاجمالي ، الا ان الاتفاق

(*) وضعت اليونسكو في سنة ١٩٤٧ معايير كمية لأجل التفرقة بين الدول المتخلفة والدول المتقدمة . على ان الاولى هي التي تزيد فيها نسبة الأمية عن ٧٠٪ ، وعلى ان تكون نسبة وعدد الأطباء اقل من نسبة طبيب واحد لكل ١٠٠٠ نسمة ، وهناك اقل من مدرس واحد لكل ٢٥٠ نسمة ، الخ من الارقام . ومنهم من وضع حدودا اقتصادية وقال بأن الشعوب النامية هي تلك التي تكون فيها نسبة التوظيف في الانتاج القومي العام اقل من ٢٠٪ من الدخل القومي الصام .

الجزء الأكبر من سطح الكرة الأرضية وتمتد من أمريكا اللاتينية وأوروبا الشرقية إلى الشرق الأوسط وجنوب شرقي آسيا وهي تعيش تناقضات (*) بينة تحيط بها مناخات وبيئات جغرافية واجتماعية متنوعة تشكو الفقر إلا أن أقاليم أغليتها تحتضن مصادر ثروات جبارة تنتظر استثمارها وهي شعوب ندحض أي نوع من التعميم ولا يمكن وصفها إلا عند رؤيتها (٢) .

واجبات الإدارة في الشعوب النامية :

إذا أردنا أن نقيس قدرات الحكومة بما تجابهه من ازِمات وابعاء فإن قدرة الحكومات في الشعوب النامية يجب أن تفوق كل معيار ، إذ أن دورها

(*) لم أجد تفرقة جميلة وجيدة بين الشعوب النامية غير المتعدنة والمتقدمة المتعدنة كذلك التي جاء بها « كلايف بيل » في كتابه « المدنية » والتي اقتطفها هارولد نيكلسن على الوجه التالي :

“The first step towards civilisation”, he writes, “is the correcting of instinct by reason; the second, the deliberate rejection of immediate satisfactions with a view to obtaining subtler From these primary qualities, Reasonableness and a Sense of Values, may spring a host of secondaries:— a taste for truth and beauty, tolerance, intellectual honesty, fastidiousness, a sense of humour, good manners, curiosity, a dislike of vulgarity, brutality and over-emphasis, freedom from superstition and prudery, a fearless acceptance of the good things of life, a desire for complete self-expression and for a liberal education, a contempt for utilitarianism and philistinism, in two words:— sweetness and light”.

Good Behaviour by Harold Nicolson, (Beacon Press, Beacon Hill, Boston 1960) P. 9.

(*) ان هذه التناقضات حدث باقتصادى الامم المتحدة المشهور « سنكر » بأن يقول :

“That underdeveloped country is like a giraffe; it is difficult to describe. but you always note when you see one”.

هيكنز ص ١٠

بين جمهرة العلماء رسماً مؤقتاً على اعتبار معدل دخل الفرد والانتاج القومى للفرد الفئار الذى يهتدى على ضوءه في وضع الحدود بين الدول المتخلفة والدول المتقدمة (*) . واذا ما تعمقنا في كينونة هذا المعيار لوجدناه يشير بصورة ضمنية الى ان الدول النامية التي لا ترتقى الى تلك المعايير تعتبر دولاً فقيرة . ولأجل التمييز بين الدول المتقدمة والمتخلفة من خلال هذا المنطلق نجد ان الاولى هي الشعوب المهيمنة على حجم من السلع الاقتصادية يفوق مستوى حجم السكان . وهذا يعنى ان هذه الشعوب تتميز بضخامة معدل الانتاج القومى للفرد . ومرد ذلك الى ان اقتصادياتها ومجتمعها متمكنان من استثمار الامكانيات التكنولوجية بصورة واسعة ورشيدة وذات مغزى محدد . اما الثانية فهي تلك الشعوب التي يكون فيها معدل الناتج القومى للفرد اوطأ بكثير من ذلك المستوى ، وان اقتصادياتها ومجتمعها لم يستمرا التكنولوجية الحديثة بصورة واسعة ورشيدة . فالتفرقة هنا تشدد على ملازمة التفاوت في الناتج القومى للفرد وذلك التفاوت القائم بين الهياكل والنظم الاقتصادية وغير الاقتصادية والايديولوجيات الاجتماعية . فالفجوة هنا ليست بين شعوب فقيرة وغنية ، ولكنها بين شعوب صناعية مدنية تجارية متحضرة متميزة بنظم اقتصادية واتجاهات سكانية مدروسة وصفات سياسية وانماط ايديولوجية مستقرة وبين شعوب ريفية تقليدية غير متحضرة ، مع وجود براعم لصناعة ومؤسسات وحكومة وافكار (*) .

ومهما تعددت المعايير والاصطلاحات فإن الشعوب النامية تحتل

(*) اعتبرت الدول متخلفة اذا كان دخل الفرد دون الخمسمائة - الستمائة دولار سنويا ، واذا اردنا ان نعتبر دخل الفرد كمعيار حركى فان الشعوب المتخلفة يكون دخل الفرد فيها اقل من $\frac{1}{3}$ او $\frac{1}{4}$ دخل الفرد الامريكى . واذا اخذنا معدل الانتاج القومى للفرد كمعيار للتفرقة بـ ١٢٠ باونا فأقل للشعوب النامية فان ٥٣٪ من شعوب العالم هي متخلفة . واذا اخذنا ٣٠٠ باون بدل ١٢٠ باونا فتكون النسبة ٦٤٪ .

لم يقتصر على الوظائف التقليدية المنطوية على حفظ النظام ومنع الاستغلال الطبقي واقامة نوع من العلاقات الودية مع الدول المجاورة ، والاهتمام بالخدمات العامة البسيطة والوقوف ضد الاسراف في الحرية ومنع التطرف بالسيطرة والحيلولة دون التفسخ^(٣) ، بل ان واجبتها بعد من ذلك ، وتشمل تقليص البطالة وزيادة الدخل وردم الفجوات في الانتاجية بين القطاعات المختلفة والمناطق الجغرافية وايجاد الفرص المربحة وخلق الفرد أو الجماعة التي ترغب في استثمار هذه الفرص ، وتهيئة رؤوس الاموال التي يمكن ان تستغل مثل هذه الفرص . بل عليها ايضا ان تغير وتحور ظروف الانتاج وتضمن الظواهر الاقتصادية على ضوء ما يمكن تحقيقه في المستقبل .

كما انها مسؤولة عن وسائل الانتاج وحسب ، بل انها مسؤولة وبصورة اساسية عن زيادة القدرة على الانتاج عن طريق التغيير في الهياكل المألوفة في التوظيف والتوفير والانتاج القومي وميزان المدفوعات وتطوير الطاقات البشرية والنخ وحيث ان الاخير ذو صلة مباشرة بالمجتمع فان الحكومة هنا مطالبة بزيادة قدرة القوى الاجتماعية لتغيير محيطها لزيادة فعالية القوى المحركة للوصول الى مجتمع الانجاز . وحيث ان ازدهار التنمية يعتمد على توافر وسط سياسي آمن ، فالادارة مطالبة بخلق ارضية ذلك الوسط الذي يعتمد على ديمومة مستوى عال للسلوك العام الذي يملغم الاعراف والعادات السائدة في البلد ، ويضحي وازعا لسلوك الاجيال المقبلة .

وحيث ان يمكن ان يقال في هذا المجال هو ان الادارة في الشعوب النامية مطالبة بتحقيق التنمية الاقتصادية فحسب بل بالتنمية الاجتماعية والتنمية السياسية . وحيث ان المجال الاول يخضع لاختصاصات اخرى ، لذا سعالج مجال التنمية الاجتماعية والسياسية تباعا .

على الرغم من اعتبار الوجه الاقتصادي هو الوجه البارز في التنمية ، الا ان الامر احاطه بعض الغموض ولم يحظ بالاتفاق الشامل على مضمون

ان هذا الغموض أدى الى نوع من الاستقطاب الذهني ، فهناك من نظر الى التنمية نظرة اقتصادية تتصف بدرجة عالية من الحتمية ، وتذهب الى ان التنمية في الشعوب النامية لا تحتاج الا الى العديد من رؤوس الاموال ، وعند توفر ذلك فان جميع ظروفها الاقتصادية والاجتماعية ستتغير تبعا . ان هذه النظرة جاء بها البعض من اصحاب النوايا الحسنة ، ومن هؤلاء الذين تعوزهم المعرفة التامة ، منهم لا يفرقون بين بلد وآخر والتنمية الاقتصادية عندهم عبارة عن عملية حسابية مجردة .

وهناك من نظر الى الموضوع نظرة تختلف عن الاولى ومعتمدة على الخبرة المقارنة من متابعة اسباب فشل الخطط الاقتصادية في كثير من الدول النامية ، فوجدوا بأن التغيير الاقتصادي وبصورة خاصة ادخال التقنية الجديدة - التي تعتبر من دون شك المتطلبات الاساسية لعملية التنمية - قد لاقى صعوبات كبيرة مردها التمسك - بعناد - بأهداف بعض العادات والاعراف التي ولدت مصادر مقاومة لا يمكن التغلب عليها بالسهولة التي يتصورها البعض . وانطلاقا من هذا الاستقطاب وجدنا بأن الكتاب انقسموا على أنفسهم واخذ البعض منهم يفرق بين التنمية والنمو الاقتصاديين ، واعتبروا النوع الاول الذي يتعلق مباشرة بالشعوب النامية اذ ينطوي لا على النمو الاقتصادي وحسب ، بل يقتضى التغيير الثقافي والاجتماعي والسياسي

ايضا ، بينما نظروا الى النمو الاقتصادي في الشعوب المتقدمة على انه يهدف الى زيادة مجاميع الانتاج من دون الاشارة الى تغيير الهياكل الاقتصادية او الاجتماعية أو النظام الحضارى القيمي ككل^(٥) . وقد اصبح بحكم المسلم به ان التنمية الاقتصادية اذا أُريد لها النجاح فما على الادارة الا ان تهيبء الارضية الاجتماعية المناسبة وذلك بتغلغلها بعمق حتى تصل الى قرارة التشكيلات الاجتماعية والواجه الاجتماعية في المجتمع ومن ثم تستمر في تحليلها وارجاعها الى مؤوماتها القيمية بغية تأهيلها ، او تشيطنها ، او تطويقها حسب مقتضيات خطة عمل التنمية . اذ ان عملية التنمية تعتمد اعتمادا كليا على نوعية الاستراتيجية التي تتبعها الحكومة في هذا المجال . ويمكننا ان نؤكد بهذا الشأن بأن المستوى الاجتماعى ومدى تفاعله مع التنمية يعكس بصورة واضحة نوعية الاستراتيجية المستعملة في مناورة القيم الاساسية في المجتمع للحصول على أعلى مردود ممكن في مجال الالتزام او الحبس .

ان دور الادارة في هذا المجال يعتبر من اصعب الامور ، اذ عليها ان تتصف بأعلى درجة من الحصافة وحسن تقدير المواقف وتحليلها بمخابر دقيقة لكي تكون واثمة في حساباتها من النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للامد البعيد . وان المجازفة بالتعامل مع القيم الرائجة بصورة عشوائية قد يؤدي الى نتائج غير مرغوب فيها اطلاقا . اذ ان القيمة الواحدة تعتبر في حد ذاتها اساسا لمطلعات متعددة وهي تتلون وتختلف باختلاف مواقف اطراف اللعبة "game" والتنافس بينها مستمر على احتلال المركز الذي يحتله كل منهم ضمن المجال الاجتماعى .

فالقيمة الواحدة قد تكون متسلمة لاشارات اجتماعية ، كما وانها قد ترسل تلك الاشارات ، وهي احيانا تمسك عملا ما وقد ترفضه أحيانا أخرى . وحيث ان القيمة الواحدة تتميز بترييدات متعددة ومتنوعة ، فضرورة بقاء مجساتها تحت الدرس والتعقيب والمتابعة أمر ضرورى . لذا

فان من اهم واجبات الادارة في الشعوب النامية هي ان تنشئ انماط من السلوك المستقرة والدائمة والتي ترتقي الى مستوى المجموعات المتخصصة في تأهيل القيم الرائجة لتلائم ومتطلبات التنمية . وهي مطالبة ايضا بانشاء معاهد او مجموعات تعمل للتصرف بمردودات القيم بعد تشكيلها واعادة تشكيلها وذلك لوضعها في حالة حركة لزيادة فعالية التنمية .

فعلى الادارة في مثل هذه المجالات ان توازن وبصورة مدروسة بين الناتج الاجمالي للقيمة موضع البحث - الذي يشمل مجموع المتوقع والقائم من التمتع - ، وبين المردود الصافى من تغيير القيمة (الذي يحتوي على الناتج الاجمالي ناقصا مجموع الحرمان القائم والمتوقع) ، وهذه المعادلة بحد ذاتها تتفرع الى معادلات فرعية على الادارة ان توازنها بكل دقة وحذر ، وبخلاف ذلك فان الامر يؤدى الى كوارث وطنية كبيرة . وليان اهمية هذا التغيير اود ان أضرب مثلا بسيطا نتكلم عنه في حياتنا اليومية ، الا ان هناك من أخذ ينظر اليه كأنه معوق اساسى للتنمية ، وهو « النزوع او التعلق » ، وهو قيمة عاطفية اعتبرت من قبل كثير من قليلي الخبرة فى الاستراتيجية الادارية بأنه نقمة ومن سمات الشعوب البدائية يتحتم القضاء عليه قبل البدء بالتنمية . ولكن هذا الادعاء مبالغ فيه ، اذ ان « النزوع » يعتبر من القيم ذات المغزى الجميل والتي تعتبر ركنا اساسيا لكثير من نعم الحياة خاصة في مجال العائلة والفن ، وتخفف احيانا من غائلة الضغوط كالضيق المالى وفترات الحرب ... الخ . ف « النزوع » او « التعلق » قيمة كباقية القيم الاخرى ، نعطي وتأخذ وتحبس وترفض بعض القضايا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ، كالولاء والتعاطف والتباغض والتجانس والخيانة وغير ذلك ، فالادارة ازاء تشكيل واعادة تشكيل مثل هذه القيمة مثلا مطالبة بالاستفادة من وجوها نبعاً لظروف خط المواجهة المدروس من قبل المعاهد المختصة بتهيئة تشكيل واعادة تشكيل هذه القيمة ووضع مردوداتها في حالة الحركة لزيادة فعالية خطة التنمية .

ومن الواجبات الأساسية للإدارة في مجال التحليل القيمي ان تسند الدراسة التحليلية للقيم الى المعرفة المختصة كعلم الاجناس والاجتماع في مجال العائلة والقرابة • وكذلك الامر فيما يتعلق بالقيم الاخرى التي سنعالجها بالتفصيل في باب « دور البحث في التغيير الاجتماعي » •

وخلاصة القول فإن التأهيل الاجتماعي اصبح الركن الذي بدونه ستفقد التنمية وجودها ، وعلى الحكومة ان تسعى حيثما لزيادة فعالية القيم المرغوب فيها او لتحييد او تحويل تطلعات تلك القيم بغية ايجاد نوع من التعادل القيمي المتحرك ايجابيا مع سرعة التحرك الاقتصادي والسياسي عن طريق التوصل الى نظامية بعض المعايير التي ترتقي الى مستوى القيمة الأساسية والتي تكون النفرة رد فعلها عند عدم ملاءمة سلوك فرد او جماعة لمقتضيات التنمية وتوقعاتها ، او يكون رد فعلها القبول بآتيان الفرد او الجماعة سلوكا ملائما لمقتضيات التنمية وتوقعاتها • فهي ومن دون شك مهمة جبارة على عاتق الإدارة تقتضي توافر تطلعات أخرى متجسدة في ايجاد أطر ضابطة أخرى مبعثها السلطة والمشاركة الا وهي التنمية السياسية •

التنمية السياسية :

انطلاقا مما تقدم يمكننا القول بأن شرعية الحكومة في الشعوب النامية تعتمد على عوامل متعددة ، ومن ابرزها واعلاها قدرا هو عمق شعورها في نفاذ مهمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ونوعية الانجاز في هذا المجال يعتبر في حد ذاته المنطلق الأساسي في تبرير ممارسة السلطة بغض النظر عن الطريق التي توصلت بواسطته لمراكز تلك السلطة •

ان ضخامة المهمة الملقاة على عاتق تلك الحكومات تدحض تصور الكثير من المعينين في استراتيجية الإدارة في الشعوب النامية اذ ان ضخامة المهمة ادى الى توليد ضغوط عالية اجتاحت كيانات الإدارة ، وادت بدورها الى ضعف البعض وحيادية البعض الآخر • وهناك قلة من البيروقراطيات التي تمكنت

من ان تقف ضد تلك التحديات عن طريق تقوية كياناتها واوصلت باجهزتها الى مستوى القوة والتعالى - احيانا - فتجاوزت بذلك جميع مجالات عمل المنظمات الاخرى الطوعية والسياسية داخل البلد الواحد •

ولأجل درء خطر هذه الظاهرة الاخيرة اخذ علماء الإدارة العامة والسياسية بالتفكير بزيادة قدرات تنظيمات اخرى خارج البيروقراطية لا لأجل تحفيز روح الابتكار فيها ومواكبتها لتطلعات السياسة العليا فحسب بل لأجل اعتدال سلوكها في حالة ممارستها لبعض الاجراءات ضمن حدود التصرف الممنوح لها • وكل هذا جاء من اجل تحقيق نوع من الانساق بين التنمية بوجودها المتعددة وبين نوع من المشاركة المتسعة بالواقعية التي تناسب وقدرات الشعب موضع التنمية⁽¹⁾ •

وثمة اختلافات مميزة للشعوب النامية تجعلها في كثير من الاحيان لا تسعج وتلك القوالب السياسية المستعملة في الدول المتقدمة ، لذا وجد العلماء ضرورة اتباع نظم سياسية تنفق والواقع الحضاري لشعب معين وضمن مرحلة تاريخية محددة تهدف الى تنظيم العلاقات البشرية ضمن مجتمع سياسي معين وتساعد على افضاء هالة من الشرف والاحترام على الحياة السقيمة التي يحيها افراد تلك الشعوب •

فالعمل النبيل الذي تهدف اليه التنمية السياسية يمكن تلمسه في ايجاد سلسلة متصاعدة ، - مع فترات قصيرة من التوقف والتذبذب - للانتقال من الانتساب والاتكالية الى الانجاز الفردي ، من الغموض والضبابية الى اليقين والتأكد من مصادر السلطة وطرق استعمالها ، ومن الاستغراب والانسحابية الى المشاركة الجماعية النيرة في الحياة العامة ، ومن الخشونة والعنف الى الصقل والرفقة في السلوك العام ، ومن الانكماش والقدورية الى التوسع في الاختيار والابداع •

هذه هي الاهداف التي تنطلع الى تحقيقها التنمية السياسية لكي تتجاوز ومطامح الفرد في الشعوب النامية الذي يصبو « الى ان يعمل اكثر ، وان

يعرف أكثر ، ويملك أكثر ، لأجل ان يكون أكثر « (*) » .

To Do more, Know more and have more, In order to be more.

هذه الظموحات يجب على الحكومة تحقيقها من خلال انظمتها السياسية بالتعاون مع الاجهزة الادارية في الشعوب النامية . وحيث ان هذه الطلبات تختلف باختلاف الطبيعة البشرية وباختلاف الزمان والمكان ، فان هذا الاختلاف اثر تأثيرا مباشرا في نوعية التنظيم وكيفية تشكيلها وماهية اجراءاتها وطرق تقديرها لأفضلية الظموحات المتضاربة وعلى مدى عمق التركيز لتنميتها . كل هذه الامور جعلتنا نواجه العديد من النماذج لتحقيق التنمية السياسية . على ان هذا الامر ، وعلى الرغم من وجود ذلك التفاوت ، جعل الادارة في الشعوب النامية ملزمة بضرورة اتباع استراتيجية مدروسة لاستهلال نوع من التنمية السياسية لمساعدة الادارة نفسها لكي ترتقى الى متطلبات التنمية السياسية التي ترمع انتاجها . فهي والحالة هذه تهدف الى انشاء أطر خارجة عن كيانها لتقييد نفسها ضد نفسها لانجاز المهام الملقة على عاتقها بفعالية وكفاءة . ولأجل تحقيق مثل هذا النمو التعايشي هناك طرق متعددة يمكن التوصل بها ومنها ما يأتي :-

١ - الوعي الجماعي (*) « الشعور بالوجدان الجماعي » :

ان خلق مجتمع سوي لا يكفي لوحده لانجاز مهمة النمو والاستقرار

(*) البابا بولص السادس - « خطابه المنشور في جريدة نيويورك تايمز - ٢٩ مارت ١٩٦٧ .

(*) اختلف الكتاب حول تسمية هذا الرافد من روافد التنمية السياسية . فهناك من اسماها Polity (ريكس) ومنهم من اسماها Arcgitectonics (بريانتي) ومنهم من اسماها Constitutionalism (لبسن) ومنهم من اسماها National Integration (دوتشي) ومنهم من اسماها Political Order (فردريك) ومنهم من اسماها Consensus of Sentiment (اورتিকা) ومنهم من اسماها Ideology (لايا لومبارا) . وقد اجمع هؤلاء الكتاب على ان تنظيم مثل هذا الوعي قد يتم عن طريق =

ان لم يكن ذلك المجتمع شاعرا بوجوده واعيا برسالته ومتحمسا بشدة الاهداف عليه منطلقا من قيم كامنة في وجدانه عزيزة عليه ومتغلغلة في وشائجه وتمكنة من توليد اعمال اجتماعية بناءة . فالادارة في هذا المجال مطالبة بالاهتمام بتلك القيم ومراعاتها وعليها ان تحفزها (بركتها) اذ ان ذلك سيساعد على تذليل الكثير من المصاعب التي تجابهها الادارة في مسيرتها نحو التنمية ، بالوقت الذي يمكن استعمالها كمولد لاعمال ايجابية فانها تعتبر بمثابة مظلة في كثير من الاحيان يحتمى في ظلها ضد الكثير من الهزات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . اذ ان هذه القيم تساعد على إعطاء انماط كثيرة من العمل يمكن توجيهها لتحقيق او المحافظة على علاقات حاضرة او مستقبلية ضمن كيان الدولة .

ان الحكومة وان كانت مطالبة بتحفيز تلك القيم الضابطة والمثل المحركة في المجتمع فان ذلك التحفيز سوف لا يجدي نفعاً ان لم تكن اجهزة الحكومة برمتها مشربة هي الاولى بروح تلك القيم ، فان كان الغرض الاساسي من الوعي الجماعي هو خلق مجتمع سياسي مطمئن فأنا نغني بذلك المجتمع الذي نجد فيه عمليات صنع القرار تعتمد على وسائل متسعة وعامة وان امر تنفيذ تلك القرارات يعتمد بالدرجة الاولى على عادة الطاعة والانصياع ومن ثم الالتزام والاكراه (٧) .

وكل ما يهمننا في هذا المجال هو ان الجهات المعنية بوضع القرارات والجهات المسؤولة عن تنفيذها سنصبح اكثر فعالية واول ارهاقا عندما تضحى عادة الانصياع والطاعة متغلغلة في قرارة الوعي الجماعي ، هذا بجانب كون

= الدساتير الا ان حيويتها تصبح على اشدها ان كان تنظيمها خارجا من تلك الاطر .
راجع : Carl J. Friedrich, *Man and His Government: An Empirical Theory of Politics*, (New York 1963 P.P. 657-675.

راجع خاصة الفصل الاخير من هذا الكتاب القيم والموسوم بـ « نماذج النظام السياسي في الشعوب الناشئة » .

ذلك النزوع الى تلك العادة سيمكن السلطات المعنية من الدقة في الاستشفاف والاحتساب لدى اطاعة قراراتها في المستقبل كما وان هذا الاجراء يهدف بصورة نهائية الى خلق الفرد المواطن الذي يسلك سلوكا دستوريا من دون ان يكون هناك دستور .

فكيفية اكتشافها ومساقاتها ومراجعاتها والشد من ازرها وسريان مجراها وقولبتها كلها امور تقتضى نوعا عاليا من الفطنة والتحليل ومرد ذلك للبحث .

٢ - مجتمع المشاركة The Participant Society :-

ان المهمة الثانية التي على الادارة القيام بها هي خلق مجتمع سياسى مطمئن وآمن (*) - وذلك هو الهدف الرئيسى للتنمية السياسية - الذى يسعى الى توسيع مفهوم المشاركة وتشجيع افراد الشعب على المشاركة فى الحياة السياسية بصورة عامة . اذ ان الكثير من المعينين بـستراتيجية التنمية فى الشعوب النامية يعتقدون ان الاشراك السريع للعدد الاوسع من الافراد يعتبر وجها ضروريا من وجوه التنمية ، وهذه المشاركة ستساعد على توسيع مدى المساهمة المفيدة فى توير الادارة والتي بدورها ستوسع مجالات الاختيار والخبرة وتنمية المسؤولية .

وان هذه المهمة تعتبر عملية مرحلية للانتقال بالمواطن الى مرحلة اعلى من النظامية والنمطية ، وتوسيع ادراكه فى تقدير المواقف التى تواجه السلطة المركزية ، حيث ان اكثر الدول الناشئة لا تملك المؤسسات النظامية

(*) اقصد بالمجتمع السياسى المطمئن هو ذلك المجتمع الذى نجد فيه الشعب وحكومته يستشفون مستقبلا خاليا من احتمال وقوع ثورات او حروب اهلية او هزات عنيفة عدا بعض التوقفات او الذبذبة التى يمكن ان يمتصها المجتمع السياسى من دون تغييرات جذرية فى كيانه بل تعتبر عوامل دفع وتجديد . وان هذا التوقع او الاستشفاف سيدفع بالشعب وحكومته الى التخطيط لاستثمار قابلياتهم الكامنة والمحتملة المادية منها والمعنوية . راجع كتاب :

D. Lerner: *The Passing of Traditional Society.*
(Glencoe, Ill. 1953) p. 48

الضرورية لتحويل طلبات الشعب الى عمل ادارى او سياسة مستقرة . والاكثر من ذلك ان هذه الشعوب تفتقر الى التغلغل العميق للمعايير اللازمة لايقاد الجهاز السياسى بنار الوعى الجماعى او المثل الوطنية المحركة ، وهذا هو السبب الرئيسى لاننيار الانظمة الجديدة اذ ان سبب ذلك لم يكن التفسخ والانحراف فقط ولا الضعف والوهن فى النظام فحسب بل يمكن ربط الكثير من تلك الانهيارات بعدم التوازن فى تغلغل المعايير الامر الذى يؤدي الى فرض الجهد العالى على بعض النظم القوية لانجاز مهمة التغلغل . (كالسلطة القضائية والجامعات) لرفع الوهن عن عاتق المنظمات الضعيفة فى تلك الشعوب وحيث ان الغرض قد يفوق قدرة تحمل تلك المنظمات ولذلك يجب ان تمارس درجة عالية من التريث والحذر . فهنا تظهر الفائدة من توسيع مدى المشاركة وخلق مجتمع المشاركة ، اذ ان تعميق المشاركة الى اقصى حدود التنظيمات الاجتماعية (كالعائلة مثلا) سيساعد على تفير طبيعة وحجم الطلبات السياسية وبالتالي يزيد من الجهد على طاقة التنظيمات الاخرى لتحويل مثل تلك الطلبات الى اعمال حكومية فعالة ، وبعبارة اخرى ان هذا الجهد سيحرك طاقاتها لزيادة قدرتها على الانجاز الذى يتناسب والطلبات المتأتية من الشعب . وهناك فوائد اخرى تنوخها من خلق مجتمع المشاركة اذ يعتبر بمثابة مرحلة (قواعد الابهام) لتدريب المواطنين والانتقال بهم من الممارسات الارسمية الى الممارسات الشبه رسمية ، وهذا من دون شك سيساعد تدريجيا للوصول الى المرحلة الاعلى والتي عندها سيمارس الفرد النشاط السياسى بصورة اكثر رسمية ونظامية . وقد وصف الاساذ سارتورى هذا التدرج اذ قال :

... It appears that the tempo and the timing of enfranchisement is not merely a matter of "interest" and of class struggle, but also a matter of legitimate "technical" concern. From the point of view of political engineering, no political system can escape overload unless it manages to slow down the outburst of expectations which follows the inauguration of a democracy, and thereby to process the flow of demands according to some kind of gradual sequence. And, at best, overload is conducive to impotence, no matter whether the paralysis of the

system is manifest or whether it is camouflaged by spectacular programs of fancy reforms. It would argue, therefore, that the newborn nations of the Third World which have rushed headlong in granting universal enfranchisement have been ill-advised. To be sure, what is done is done. Nonetheless, to refuse to acknowledge a mistake only helps us to repeat the same error the next time(8)

وقد ألمع بعض الكتاب الى هذا الوجه من وجوه التنمية السياسية على انه الهدف الطاغى للكرامة الافسانية وقد أكد على ان اي تعهد بغير ذلك ربما يؤدي الى الرجعية⁽⁹⁾ .

ان هذه المشاركة وان جاءت على صور مختلفة الا ان اصطلاح المشاركة استعمل في مجال التنمية السياسية ، بمفهوم أسند الى مفهوم اضافي اوسع كالتعبئة الشعبية ، والبركة الجماهيرية والتمثيل الوطني . وان هذا المفهوم لا يشير حصراً الى توزيع اعمال السلطة على جهات متعددة ضمن الترتيبات النظامية للجهاز السياسي بل ان هذا يعني ايضاً ويشير الى العلاقات بين الافراد خارج المنظمات الحكومية وبين مظاهر نظامية لقوى سياسية ظاهرة او كمنة في المجتمع .

ان هذا لا يعني ابطاء الديمقراطية او تجميدها بل كل ما يقصد بهذه الاجراءات هو تهيئة الارضية المناسبة لممارستها بصورة فعالة . فالتخطيط للديموقراطية يقتضي تهدئة سرعة اجراءات الديمقراطية والمناداة بخلاف ذلك يعتبر مخالفة صريحة لمفهوم قواعد اخلاق معرفة السياسة والادارة العامة وقد يرتقي الامر الى مستوى التواطؤ على قتلها^(*) .

٣ - التنظيم Institutions :-

وان اختلف الكتاب حول اصطلاح « التنظيم » ، الا انها تبقى كحالة اجتماعية متميزة بالاستقرار والاستمرارية اكثر من تلك الحالات التي تنطلق من العادة او العرف او الرغبة الطارئة . فالنظام يعتبر كأنماط سلوكية تتصف

(*) ان اكثر المنادين بتطبيق الديمقراطية البرلمانية على غرار الشعوب المتقدمة اضحووا اول الخدم للديكتاتورية في بلادهم وما ان رفستم اقدامها حتى رجعوا يتوشحون بوشائح أخرى .

بدرجة عالية من الاستقرار والاضطراد والشكلية والشمولية ، وتحدد سلوك الخاضعين لها وفق معايير مقرررة وقيم ثابتة ومصحوبة بنوع من الرمزية المجردة او المقننة لكي يسلكوا سلوكاً موحداً او متقارباً . وهذا يعني ان النظام يهيمن على السلوك ولا يعتبر نتيجة له ، وان الفرد يخضع له ولا ينتمى اليه ، بل هو ينتمي الى المنظمات او تكوينات تحاول وضع النظام في حالة الحركة ، ومختلفة باختلاف قطاعات النظام^(*) .

وعلى الرغم من التباين في وجهات النظر فان الامر الذي يهمننا هو ان المجتمع السياسي المطمئن يعتمد على قدرة الادارة المتنامية على بقاء نوع من التناق الهادىء بين اعباء العلاقات الاجتماعية المختلفة والازمات المحتملة ، وبين قدرات الاجهزة الحكومية ، اذ ان هذه المجتمعات - اى مجتمعات الشعوب النامية - تتكون عادة من افراد وجماعات ومناطق جغرافية مختلفة من ناحية المقومات والحاجات والطلبات وتميزة بوجود مختلفة ، ولذلك فان المجتمع السياسي المطمئن الذي ينشأ على مثل هذه الكيانات سيعتمد الى حد بعيد على ضرورة ايجاد نوع من الاستجابة المتبادلة Mutual Response لاشباع الحاجات وتلبية الطلبات المتقاطعة . ولأجل تحقيق ذلك سيصبح من الضروري وجود انظمة تشرف على عملية استقضاء وتنسيق الاستجابات المتبادلة عن طريق «شعبية» الوجدان القومي و «سياسية» تلك الطلبات . وبعبارة أخرى ان تلك النظم تسعى لاجداد مجتمع سياسى مطمئن عن طريق بلورة وسط للاستجابة المتبادلة والذي سيعتمد بدوره على تنسيق طلبات وحاجات الافراد والجماعات ضمن مفهوم القيمة الاساسية للتنمية وعلى ضوء امكانية الاجهزة الادارية . اذ ان التغييرات التي تطرأ على مقومات الادارة وطبيعة

(*) السلطة والمجتمع المذكور سابقاً . Lasswell, & Kapien, ص ١٢٥ .
لأجل الابتعاد عن الخلط بين المصطلحات : نظام Institution
والتكوين Structure وقطاع Sector ومنظمة Organization
من المفضل ان يراجع اساطين المعرفة بهذا الخصوص امثال تالكو بارسن ، ولاسويل ، ولايتون ، وسلزنك ، وكارل فردريك .
اميل هنا الى اعتبار القطاع جزء من النظام لا من التنظيم او التكوين .

عملها نتيجة الثورة الانمائية يجب ان تصحبها تغييرات في نوعية الطلبات والحاجات للأفراد عن طريق سياسية اتجاهاتهم وانعطفتهم وشعبية النسل المحركة والثابتة في الوجدان القومي .

ان واجب الإدارة في تعميق مفهوم هذه النظم الملائمة والتبشير بها لأجل

تحقيق التناسق في الاستجابات المتبادلة لأشباع الحاجات وتلبية الطلبات المتقاطعة

يعتبر ركنا أساسيا لخلق التلاحم السياسي وتطويره ومن ثم السعي الى المجتمع

المطلئن . كما وان ذلك سيساعد على توضيح وتكثيل تلك الحاجات

والطلبات وعرضها كعينات يهتدى على كمنها وكيفها في وضع السياسة العامة

وتنفيذها .

ولأجل وضع هذه النظم في حالة حركة فلا بد من ايجاد بعض التكوينات

المستمرة التي يتم بواسطتها توزيع السلطة المطلقة من القيمة الأساسية

وكيفية ممارستها ومشاركتها وقد اوجدت لهذه التكوينات انماط متعددة

كالاحزاب السياسية والنقابات الصناعية والمهنية والجمعيات الاختصاصية

والروابط الدينية والهيئات المحلية والتجمعات الطوعية والاتحادات الطلابية

ومراكز التنمية وغير ذلك من التكوينات والمنظمات التي يمكن ان تحجم

القطاعات المتفرعة من النظم المطلوبة .

ان نجاح هذه التكوينات في تحقيق الاهداف التي جاءت من أجلها في

مجال التنمية السياسية ومساعدة البيروقراطية في انجاز مهمتها تعتمد الى حد

بعيد على نوعية استراتيجية الإدارة وكيفية تعبئة تلك التكوينات للوصول الى

الاهداف المرسومة ، وان اي خلل في تلك العلاقات سيؤدي بنا المطاف اما

الى الحالة التي نجد فيها المنظمات تأكل رؤوس منشئها - الحكومة - او

انها ستصبح كالاسماك الصغيرة في جوف حوت البيروقراطية الكبير ، وفي

كلتا الحالتين سنضل الطريق الى المجتمع السياسي الأمن . ويمكن تجاوز

الاضلال هذا عن طريق تعميق الوعي التام برسالة كل منهما ، وفي حالة عدم التمكن من الوصول الى ذلك لأسباب سياسية محددة ومقررة فان ذلك الغموض يجب ان يكون وفقا لما يسمى بـ "بستراتيجية الإدارة - الغموض التكويني (Structural Ambiguity) (*) .

التجديد والابداع :

ان هذا الرافد يزيد من دفع المجتمع السياسي الأمن في الشعوب النامية

ويعتبر المقوم الأساسي في زيادة حيويته ونشاطه .

ان المشاركة ضمن التنظيم تعتبر اتجاهات فكرية وسلوكا اكثر مما

تكون قواعد مقننة ، وممارستها تتعرض في كثير من الأحيان لقوى مضادة قد

تعرقل مسيرتها وعلى الرغم من كل ذلك فانها ممارسات وهناك ما يحاكيها

في مجالات اخرى الا ان الاتجاهات التي تمارس ضمن التنظيم السياسي

الواحد تستدعي اهتماما وملاحظة اكثر من تلك المنظمات الاخرى .

ذكرنا ان المجتمع السياسي في كيانه وكيانوته يعتمد على تكامل الاعباء

(*) قد تنجح التكوينات في وضع النظم في حالة حركة اذا ما توفرت فيها الشروط الآتية :

- 1 - القدرة على الحفاظ على نوع من الاستقلال النسبي لرمزية معينة وهيكلية مستمرة ثابتة على ان لا تكون معادية للوجدان القومي وتسعى حينها لتغلغله بين اركانها 2 - القدرة على استلام معيار جديد من نظم اخرى 3 - القدرة على اعادة تشكيل معاييرها على ضوء المعايير الجديدة شريطة ان لا تنحرف عن القيمة الأساسية للنظام 4 - الحفاظ على الحيوية والكفاءة الداخلية 5 - الحفاظ على ميزان التعادل بين طلباته الذاتية وطلبات القيمة الأساسية للنظام على ان يكون التوازن في صالح الجانب الاخير 6 - المطابقة بين السلوك الشكلي وغير الشكلي للتكوين - خاصة بالنسبة للمنظمات الاخرى - 7 - التناسق بين الدور ومركز لاعبه خاصة بالنسبة لاعضاء التكوين .

راجع : Esman, & Fred, Bruhans, Institution — Building in National Development An Aproach to Induced Change in Transitional Societies, (Pittsburgh 1956). الفصل الاول والثاني

الملقاء على المنظمات والقدرات لتلك المنظمات في عملية التغيير وتساوق ذلك مع بنية الوجدان القومي او الايديولوجي * وان هذا التكامل او التساوق تتحسس بالحاجة اليه اكثر اذا ما تصورنا ان تلك المنظمات تتكلف تجمعات بشرية وهي في حد ذاتها تحتاج الى تغيير اتجاهات ورفع قدرات وتحديد مجالات عمل وتدريب وتمارين على كيفية وضع القرار وتعميق روح التكتل والصمود والمواجهة والتعاون مع المنظمات الاخرى ضمن قواعد المباراة في المجتمع السياسي الأمن * من كل ذلك يمكن ان نقول بأن التنظيم في مجال التنمية السياسية ينشأ لكي يصبح قوة محرركة بالتعاون مع قوى أخرى وذلك لغرض تغيير المجتمع القائم * اذ ان هذا التغيير وان كان يعتبر بمثابة الفلسفة التي تبطن المفهوم النظري للتنمية فهو يعتبر في حد ذاته العنصر الاساسي لتقييم شرعية الادارة والحكومة برمتها * وحيث ان هذا التغيير ينطوي على مفهوم الابتعاد عما هو مألوف من الممارسات في المجالات السياسية ومحاولة اتيان واتباع طرق جديدة ، فهو لا يعتبر تحويلا بل خلقا جديدا ، خلق مستقبل بطرق ذهنية كاشفة مبتكرة عن طريق شحذ القدرة لحل المشاكل بصورة عملية خلاقة معتمدا على ذهنية جماعية مبنية على الواقعية ومنطلقة نحو التوازن بين قدراتها واعبائها هاجرة البدعة المبنية على الصدق والفوغائية ، لخلق ذهنية متمكنة من التنسيق بين التصرف الحر نحو الابداع والمبادرة والمتطلبات الرشيدة للامثال *

ولأجل وضع مثل هذه التمنيات في حالة حركة فما على الادارة الا ان تسعى حثيثا الى ايجاد الفرص لتنمية القيادات ذات القدرات الحساسة في استعمال ساحات التصرف ضمن المنظمات بأسلوب يستحضر الأكثر فعالية وفعالية من الجديد ويحفز القديم لاعطاء الوجه الذي يتلاءم وخط المواجهة الجديد ايضا ، كما ويعمل على ترتيب درجات حرية التصرف على سلم النظام ويحقق التوازن بينهما *

وعند هذا الحد أود ان اشير الى نقطة قد تساعد على جمع ما ذكرته

سابقا تحت مظلة واحدة وهي اني نهجت المنهج الفكري الذي يذهب الى ان التنمية الادارية وزيادة قدرتها تعتبر المطلب الأساسي الذي يجب انجازة بغض النظر عن النضوج السياسي ، اذ صرح عبد جمهرة طلاب علم التنمية الادارية بأنه علي علم من مظاهر التشابه بين النظم والاجراءات السياسية في كثير من الدول الا ان الاسس النوعية للمحيط والبيئة والتي تؤثر او تساعد على خلق ظروف مختلفة تفيد اهلية الافتراض بأن تلك النظم او الاجراءات السياسية ستؤدي الى نتائج متشابهة * اذ ان سعة ونوعية الوعي بالمسؤولية وانخفاض مستوى ادراك مغزى المواطنة والواجبات التي يتضمنها هذا اللفظ في الشعوب النامية كلها عوامل تطرح نفسها لتوضح معنى النضوج السياسي والمشاركة اذا ما قورن بمرادفيهم السائد في الدول المتحضرة * ويصح ذلك ايضا بالنسبة للتجارب التي مرت بها الشعوب الأخيرة خلال فترات زمنية اعتبرت اعتباطا بأنها تحاكي الفترة الزمنية التي تمر بها الشعوب النامية وتشابهها ، الا ان سعة وفحوى القضايا وكيفية تفهيمها ونوعية العلاقة القائمة بين القادة والشعب التي عاشتها تلك الدول خلال مرحلة التخمير السياسي تختلف نوعا عن مرحلة التخمير السياسي الذي تعانیه الشعوب النامية في الوقت الحاضر * فظروف ما قبل الثورة الانكليزية او الثورة الامريكية او الثورة الفرنسية او السوفيتية تختلف عن الظواهر التي يعيشها العالم النامي في الوقت الحاضر * فنقل نفس معايير شرعية نجاح نظام في بلد ما الى بلد آخر سيعكس نوعا غريبا من السيادة العرقية (Ethnocentrism) وعدم ادراك لطبيعة النظم السياسية التي تقتضي نوعا من الرعاية والمساقاة ضمن ظروف خاصة بها (*) *

(*) راجع : Ralph, Brailbanti, "Administrative Reform in the Context of Political Growth".

في كتاب : Riggs, Fred, Ed. "Frontiers of Development Administration", (Duke University Press, 1970) PP. 40.

ويمكن ان احتتم عن طريق الايجاز بأن دور الادارة في الشعوب النامية واسع وكبير ، اذ لم يقتصر على المجالات الاقتصادية وحسب بل هي مشعبة ومتغلغلة في وبن جميع خلايا المجتمع لتفتح فيه روح المجتمع المنجز والوسط السياسي المطمئن وان كانت اهداف الحكومة في الشعوب النامية لم تختلف عن تلك الاهداف للدول المتقدمة والتي يمكن حصرها بالاطمئنان والسلام الخارجي والرخاء والأمن (*) . الا ان مهمة الادارة في الشعوب المتقدمة اقل قسوة من تلك التي تعانها الادارة في الشعوب النامية ولذلك اخذت معرفة الادارة تراعي هذه الظاهرة بكل اهتمام بغية زيادة فعاليتها لانجاز المهمة التي جاءت من اجلها . ولا اخال القارئ يجهد ضخامة التبعة لما يكتنفها من مجاهيل غير مكتشفة وهامة واسعة من عدم التأكد من ردود الفعل وندرة في عوالم النمو والاشياء وكلها مصادر مقاومة لا يمكن كشف

مركز البحوث في التنمية الادارية :

مكوناتها الا بالتفتيش والبحث المدروس (**).

ان مركز البحث يتحدد بسجال التبعات الملقاة على عاتق الادارة في الشعوب النامية وتنسيق حركتها وتفاعلها ضمن دوائر متحركة ومتفاعلة على انها غير مفككة . وهذا التنسيق يحتاج الى درجة عالية من العمق في المعرفة ودقة في التحقيق وحشمة في التلقين . فالتبعات الملقاة على عاتق الباحث في مجال التنمية الادارية يمكن تعدادها على سبيل المثال لا الحصر وهي :-

(*) راجع كتاب الاستاذ كارل فردريك السابق الذكر (الانسان وحكومته) فصل ٣٥ . وعلى سبيل المقارنة هناك دعاء يكرره المسلمون في جميع انحاء العالم ومنذ مئات السنين يحدد اهداف الحكومة على الوجه الآتي :

(اللهم اجعل هذا البلد آمنا مطمئنا رخيا رخيصا) .

(**) ان الكثير من افكارى حول التنمية السياسية مدين بها الى المناقشات الودية مع العلامة رالف بربانتى التي تحلت بخبرته العريضة في موضوع الاستراتيجية الادارية ، خاصة في موضوع المصالح المسترسلة في استعمال السلطة الموجهة .

ان الاتجاه الضمني لهذه الحقيقة او على الأقل التجاوب السياسي الحي للمشاكل المتولدة من هذه الحقيقة دفعت بدولة بعد الأخرى الى الانتقال خلال نظم سياسية معينة ، فمنها ما كان ديمقراطية وصائبية او ديموقراطية اساسية او انتخابات غير مباشرة او حكم عسكري او نظام يعتمد على حرية الكيف وحصرها في الطليعة او نظام يعتمد على ضرورة تعليق او تأجيل ممارسة النشاطات او الاجراءات الهيسية بظواهر ذات امد قريب او بعيد (*) ، وكل تلك الجهود ترمي الى التفتيش عن وسائل ملائمة لتوحيد مقومات نظام اجتماعي قد تبقى متنافرة او مختلفة لولا تلك الوسائل التوحيدية .

فالادارة في الشعوب النامية يجب ان ينظر اليها اذا من خلال منظور ضرورة التحديث السياسي . وحيث ان الشعور بالمواطنة والرغبة في المشاركة والانجاز والتي تعتبر من المقومات الاساسية في خلق المجتمع السياسي الآمن في الشعوب النامية غير متبلورة ، جعلت الادارة مطالبة بأن تقوم بدور قيادي في تحمل مسؤولية هذا الانشاء . فجسامة هذا العبء المصحوب بعدم توقع التحسن السريع في قابليات الجماهير لتخفيف ذلك العبء ، دفع بالكثير من المعنيين في مجال الاستراتيجية الادارية الى ان يعتبروا ان الجهود التي توجه الى تحسين قدرة الادارة لاتخاذ القرارات الرشيدة في مجالات التنمية لم تكن ضرورية فحسب بل أكثر اقتصادا واشد فاعلية من البدء بالنمو السياسي ومن بعد ذلك تتجه الى التنمية الادارية (**).

(*) اذا اردنا ان نتعمق في كثير من هذه النظم لوجدناها مزيجاً من النظرية الالمانية للماركسية والسندكالية الفرنسية ونظم الطوائف الانكليزية المسووحة بهبات من نسيم الثورة الفرنسية .

(**) وقد ذكر الاسكندر بوب Alexander Pope في سنة ١٧٣٣ :

ان شكل الحكومة لا يهم بقدر نوعية الادارة :

“For forms of government let fools contest; whatever is best administer'd is best”.

راجع كارل فردريك في كتابه (الحكومات الدستورية والديمقراطية)

طبعة سان فرانسيسكو عام ١٩٥٠ ، ص ٣٨٦ .

١ - كشف الثقب عن معلومات نجهتها في الحاضر بطرق حقيقية مدروسة لتطوير المعرفة التي سمي إليها وجعلها ذات فائدة آنية واحتمالية .
٢ - ويعتبر الباحث كرايد بالمفهوم الذي تقتضيه مهمة التحقيق والابداع والتفكير عن المعلومات الدافية لانجاز مهمته . وهو مستشار ايضا يستأنس به لشخصين مشاكلة محدودة وبيان المشكلات الواقعية لكل هذه المشاكلة .

٣ - ان عمل الباحث يهدف في كثير من الاحيان الى ترويض وتحرير العقل من الطرديات والغوغائية .

فمركز البحث اذن يملي على الباحث ان يكون مبدعا ومرشدا وناصحا للشهد من ازر الادارة في الشعوب النامية لترتقي الى مستوى مسؤولياتها في عملية التغيير الاجتماعى والاقتصادى وخلق الوسط السياسى الآمن .

دور البحوث في التنمية الادارية :

الدور يمثل الوجه الحركى للمركز فعندما يعين الشىء لمركز يحتله وله علاقات مع مراكز اخرى وعندما يقوم ذلك الشىء بواجباته انطلاقا من ذلك المركز فانه يقوم بدور فعال . فالمركز والدور امران لا ينفصلان ، والتفرقة بينهما ذات فائدة اكايدمية بحتة ، اذ لا يوجد مركز من دون دور ، ولا يمكن تأدية دور ما دون ان يكون هناك مركز معلوم .

والدور الذى يلعبه البحث في التنمية الادارية يتحلى بأهمية مزدوجة فهو يؤدى ادورا مختلفة باختلاف الانماط التي يشارك فيها ، ويمثل كذلك المجموع الكلي لأهمية تلك الادوار بالنسبة للمجتمع وما يتوقعه منه .

وبالرغم من ان مركز البحث يستمد شرعيته من المجتمع ويعد جزءا لا يتجزأ من أنماطه ، الا ان له وظائف متميزة عن المراكز الاخرى التي يتعامل معها :

١ - كالسياسة العامة ، ٢ - والجهاز الحكومى ، ٣ - والافراد . وتقع

على عاتقه تبعة اعلام تلك المراكز عن حقيقة امرها وحدود عملها ، كما يضع جميع هذه المراكز وانماطها في حالة عمل واستمرارية .

ومن الواضح جدا انه اذا ما تمكن البحث من وضع هذه المراكز الثلاثة في حالة تنسيق وتعاون فانه يقوم بعملية جبارة لا تساعد على دفع المجتمع لأن يعمل بكل سلامة واستقرار فحسب ، بل لتزيد من زخم دوران عجلة الانتاج والتقدم ، الامر الذى يؤدى بدوره الى اجتياز مرحلة الانطلاق بصورة عمودية ومريحة .

١ - دور البحوث ازاء السياسة العامة :

السياسة العامة كاجراءات تنطوى على اظهار نوايا استراتيجية لتحقيق قيمة سياسية معينة ، وتعتبر الاطار العملى الذى تسيير ضمن حدوده جميع المؤسسات القائمة بدرجة من التصرف الموجه . ان هذه النوايا تهدف عادة الى تشييط القوى الفعالة لزيادة انتاجية المجتمع لتحقيق الرسالة التي يعتقد واضعو القيمة السياسية بأنها الرسالة التي جاء من اجلها المجتمع نفسه . فالانتاجية في هذا المفهوم تعتبر نتيجة لاجراءات متشابهة وتحتوى على العلم والثقافة والتكنولوجيا والتسهيلات الانتاجية والقوى العاملة والادارة والمنظمات الطوعية والاستقرار السياسى وغير ذلك من المقومات الاخرى . ويحكم طبيعة السياسة العامة الاستراتيجية فهى ملزمة باتخاذ ما يلزم من عمليات تقدير المواقف الآنية والمستقبلية واسناد مثل هذه المواقف الى افتراضات تعزى الى مجاهيل تظهر في المعادلة التي تصنعها لتحقيق الاهداف المرسومة . وهذه المجاهيل عادة وفي كثير من الاحيان يصبح امر معرفتها من الصعوبة لما يتطلبه الامر من مشقة في اختيار نوعية النية التي يرغب واضعو السياسة بتحقيقها . ويمكننى تصنيف هذه المجاهيل على الوجه الآتي :

أ - الجهل بكثير من مقومات المحيط الخارجى والداخلى للقوى الفعالة .

ب - عدم الدقة في تمييز القيم الرائجة وزخم تأثيرها في القيمة الاساسية التي يعتمد عليها نظام الحكم •
ج - عدم التأكد من مدى التعاون الفعال بين النوايا المزمع تطبيقها عند وضعها في حالة حركة •

ليس من الضروري عند هذا الحد التشديد على الدور الذي يقوم به البحث لمساعدة واضعي السياسة في تضيق حالة عدم التأكد من ردود الفعل لنواياهم وازالة المشاكل التي تعترض طريق تنفيذها بدراسة خلفية وطبيعة تلك المشاكل القائم منها والمتوقع ، وتحليل مقوماتها بصورة موضوعية واقتراح السبل العملية لحلها او تجميدها او تأجيلها الى وقت ملائم ، الا انه لا يمكن ان تحل موجوداته محل السياسة العامة ، وبعمله هذا سيساعد لا على الحصول على الثقة والقبول ، بل انه سيساعد على زيادة معرفتهم وتوضيح رؤيتهم وازالة الاقتراضات المهلهلة والعالقة في اذهانهم قبل مجيئهم الى الحكم ، كما وانه ستعصف بهم الرغبة الصادقة في الاعتدال بعد ان يتأكدوا من ان الطموح الجامح له كبتة ، والاكتار من النوايا والاطناب فيها سيؤثر في الصفات القيادية لهم • فالبحث سيقدم لهم خبرة الماضي وتحليل الواقع ليمكنهم من استشفاف المستقبل وخلقته •

الفوائد التي يمكن ان يقدمها البحث لواضعي السياسة العامة ؟

يمكن اجمال ذلك بما يأتي :

أ - زيادة المعرفة لتقليل نسبة الجهل بمقومات المحيط الداخلي والخارجي •
ب - اقناع الشعب والجماعات الضاغطة بأهمية السياسة العامة في مجال التنمية •
ج - تجميد او ابعاد وقوع الحوادث غير المرغوب فيها •
ان دور البحث في السياسة العامة بارز وكبير ويزداد بروزا كلما توسعت اغراض السلطات العليا في مجال التنمية والبقاء • وعلى الرغم من اهميته نجده في الدول النامية ضعيفا جدا ولم تهيأ له الظروف الملائمة لانطلاقه الا ضمن مجالات تقليدية محدودة • وكل منا يمكن ان يتحسس هذه الحالة

اذا ما قارنا اتناحية البحث بمشاكل القائمة في بلادنا •

والبحث قد يلعب دوراً فعالاً في تحقيق تلك الفوائد في حالة قيامه بدراسة بعض المجالات ذات العلاقة المتقاطعة بين السياسة والادارة كالمجالات الآتية :

- أ - الولاء والكفاءة الادارية •
- ب - الاتجاهات الاستهلاكية للطبقة المثقفة ، وتأثيرها في التنمية •
- ج - الوظيفة العامة والمركز الاجتماعي •
- د - تخطيط المدن وتأثيره في البطالة بين المثقفين والوظيفة العامة •
- هـ - المحيط الاجتماعي وتأثيره في واضعي القرار •
- و - الايديولوجيا وعلاقتها بالالتزام الاداري •
- ز - سياسة التقشف والانحراف الاداري •
- ح - اللامركزية والتفسخ الاداري •
- ط - علاقة التنمية التي تبنى على اساس مجابهة عدو وتأثيرها في الانتاج •
- ي - نوعية القيادة السياسية والانتاج الاداري •
- ك - فلسفة التنظيم وملاءمته لمرحلة النمو الاقتصادي •
- ل - مقارنة السياسات العامة السابقة ودراسة المشاكل التي اعرضت طريق تنفيذها (١) •

ان هذه الدراسات قد تخفف العبء عن عائق الاجهزة الادارية ولا ترمي عليها من الاوزان الا تلك التي تطبق حملها • ومن هذا فان البحث يلعب دورا فعالاً في مجال الوقاية حتى يتسنى لنا معالجة الامراض التي تنخر في جسم الجهاز الحكومي •

٢ - تحديد دور البحوث في الجهاز الحكومي (١) :

والآن نتقل الى الموضوع الذي يعتبر جوهر البحث كما وانه الوجه الاكثر صعوبة وتعقيدا ، الا وهو دور البحوث في الجهاز الحكومي • فاذا

ما حاولنا استعراض خلفية الاجهزة الحكومية في دول تكون فيها نسبة النمو سريعة الا انها مرمقة والكفاءات الادارية فيها ضعيفة وفقيرة ، ومفهوم المواطنة يعتبره الضموض وعدم التأكيد والحكومات نفسها غير مستقرة وغير ثابتة ، نجد ان كل هذه تتفاعل مع بعضها البعض لخلق ضغوط عالية على الجهاز الحكومي فتؤثر في التنظيمات الحكومية فتفككها وتؤثر في السلوك الوظيفي فتحرفه ، وتؤثر في ممتلكات واموال الحكومة فتبذرهما • وهذه مواطىء تتميز بأعراض تلفت الانظار ، كما وانها تستدعى ردود فعل جماعية نستوجب تقديم ما يمكن تقديمه لاعادة فعالية وحيوية البنية التنظيمية ، او لمعالجة الانحراف في السلوك الوظيفي او تقويم التصرف في الموارد الادارية • من هذا يمكن الاشتقاق بأن البحث هو نفسه يمثل ردود الفعل الجماعية ودورها يتجلى في :

أ - اعادة تكييف الاجهزة الحكومية وجعلها تتلاءم والمرحلة التي يجتازها البلد خلال سعيه نحو النمو والتطور •

ب - او تحسين كفاءة الجهاز الحكومي وزيادة انتاجه •

ج - او معالجة الامراض الادارية وارجاع المنظمات الحكومية الى الحالة التي نظمت من أجلها •

اقول بأن دور البحث في مجال الاجهزة الحكومية بارز ويتناسب طرديا مع عوامل التحليل والوهن والانحراف الناجمة عن الضغوط التي وضعت على الجهاز بدرجة تفوق ما اعتاد عليه في انجاز مهامه التقليدية •

فاذا ما اعتبرنا اذا عدم ملاءمة التنظيمات الحكومية ، وقلة انتاجيتها ، وقلة كفاءتها ، كأهداف معينة للبحث فان البلاد النامية تعتبر من دون شك ارضا خصبة للبحث لما تكنزه من المشاكل المتنوعة • وقد اغنبر البعض من الباحثين ، وهم على حق ، هذه البلاد سخية ومعطاء للباحث كما وانها تعتبر المستهلك المثالي لموجوداته وانها الفرصة الثمينة لتوسيع آفاق معرفته وتساعد على تذكية مهارته اذ انه - اى الباحث - سوف لا يقتصر في بحثه على اعادة

الملاءمة وزيادة الكفاءة وتشخيص الانحرافات الادارية فحسب ، بل انه مسؤول عن ابراز حقيقة المشكلة ودوافعها وتقدير الاحتمالات المستقبلية لها • ان كثرة المشاكل ادت بدورها الى مشكلة التصنيف لايجاد الترابط بينها وبين مصادرها • وهناك مشكلة اخرى هي مشكلة اختيار معايير متفاضلة تقاس بواسطتها ضخامة المشكلة الادارية واعتبارها جديرة بالبحث والتنقيب • وتلازم هذه المشاكل نوعية الدرب الذي يسلكه الباحث في معالجته للمشكلة ، وان تم تدليل ذلك فقد ينتج عن ذلك مشكلة تحديد الجهة التي تتولى ضمان موجوداته • وانطلاقا من هذه الملاحظات سأشرح على التوالي النقاط الآتية :

- ١ - تصنيف مواضيع البحث •
- ٢ - ما هي معايير تمييز اهمية البحث •
- ٣ - ما هي طرق بحث المشاكل الادارية •
- ٤ - ما هي الجهات المعنية بالبحث •

١ - تصنيف مواضيع البحث :

ان اهمية التصنيف لم تقتصر على ايجاد المراتب والاصناف للمشاكل الادارية فقط بل انها ذات اهمية عملية تبرز في كيفية ادارتها وتمويلها وتكوين الوحدات المسؤولة عن بحثها • وان هذه العملية تفرض علينا معرفة كيفية تحسس المشكلة وفقا لقدورها واهميتها ومقوماتها ، وان يكرس الباحث نفسه لتطلع واسع وافق عريض كى يتفهم خلفيتها ، ومن ثم يصنفها وفقا للاهداف التي جاء من اجلها • وقد جاءت تصانيف متعددة نذكر منها ، على سبيل المثال ، التصنيف الذي يحتوي على ما يأتي :

أ - بحوث تتعلق بدراسة ظاهرة يعتقد انها سبب في ضعف وجه من وجوه الجهاز الحكومي ، كالتضخم كسبب من اسباب ضعف الانتاج ، والتفسخ كسبب من اسباب هجرة النخبة من المثقفين ، وقلة الرواتب كسبب من اسباب كثرة الرشوة ، والى آخره •

وكذلك يمكن ان يدخل تحت هذا التصنيف دراسة العلاقات القائمة بين المنظمات الحكومية والتأثيرات في السياسة الادارية وواضعي القرار ، وكذلك دراسة اسباب الحوافز التي تدفع بالمواطن الى المجيء الى الوظيفة الحكومية ، وكذلك تأثير السلطات كل منها في الأخرى ، كتأثير العسكرة تاريخية في الجهاز المدني • وكذلك يدخل هنا بحوث تتعلق بحوادث تاريخية قد يعتقد بأنها سبب في ضعف الجهاز الادارى •

ب - بحوث وصفية تهدف الى اعطاء الأسس التي يمكن الانطلاق منها لتكهن بحوادث المستقبل :

- بحوث تتعلق بالسلطة وما هي مساحتها التي يمكن قبولها من المواطنين •

- ماهية مناطق نفوذ السلطة التي يمكن ان يعتبرها المواطن من اختصاصه •

- ماهية حدود القانون ، وماهية حاشية التسامح للاصدقاء وابناء العشيرة ، المتعارف عليه ، وماهية الأسس التي يعتمد عليها في دراسة تفويض السلطة الخ •••

وكل هذه البحوث يمكن اعتبارها من النوع الذي يزيد في توسيع آفاق معرفة التنمية الادارية وتسمى اعتبارا بحوثا أساسية •

ج - بحوث تتعلق بالوسائل التي تساعد على تقليل نوع من التوتر او لحل تضارب في الاختصاصات او منع وقوع ذلك التضارب داخل الجهاز الحكومي :

- كالبحوث التي تتعلق بوسائل السيطرة والتنسيق ، والتي تتعلق بمجال كيفية سماع آراء المواطنين والموظفين ، وبحوث حول الصفات المقومة لواضعي القرار والقيادات والجماعات الاولى ، وبحوث تتعلق بنوعية التدريب

السابق للخدمة ، وتأهيل الموظف داخل الخدمة ، وفعالية اللجان والمجالس كوسائل تنسيقية ، ودراسات تتعلق بوضع توازن بين حقوق الموظف وواجباته ، وبحوث حول نوعية وفلسفة قوانين الانضباط والتفتيش ، وبحوث متعلقة بالاتصالات ودلالة الالفاظ والمراسلات الادارية ، والدراسات الاجتماعية النفسية التي تتعلق بإيجاد الحلول للمشاكل الناجمة عن وجود الشبكة المتوترة داخل الدائرة العاملة ، ويقع تحت هذا كثير من الوسائل التي تخفف من حدة التوتر الادارى كالعلاقات العامة والعلاقات البشرية والاخلاق والادارة وما يتعلق بوسائل رفع المعنوية الادارية ، الخ •••

د - بحوث تعبر حدود تلك الأنواع وتجمع بينها • وهناك تصنيف آخر للبحوث في مجال التنمية الادارية جاء به البعض ويعتمد على الاسس الآتية :

أ - بحوث تتعلق بمشكلة معينة بالذات •
ب - بحوث تتعلق بأهداف قصيرة الأمد ويقصد من ورائها تسهيل مهمة اداء الجهاز الحكومي •
ج - بحوث تتعلق بأهداف طويلة الأمد وتهدف الى خلق اجواء ملائمة لدفع التنمية الادارية •

د - بحوث تساعد على تطوير ونمو علم تنمية الادارة وتساعد على تذكية قدرة التكهن والاستشفاف •

وهناك تصنيف آخر وضع على اساس اركان معرفة الادارة وجاء على الشكل الآتي :

أ - البحوث المتعلقة بالمشاكل التخطيطية •
ب - بحوث حول المشاكل التنظيمية •
ج - بحوث حول العنصر البشري •
د - بحوث حول مشاكل الميزانية والادارة المالية •
هـ - بحوث حول مشاكل العلاقات العامة •

ظهر جليا من التصنيف السابق ان آفاق المشاكل واسعة وعميقة الابعاد ، الأمر الذي يجعل الباحث في حالة من التيه في مجال الاختيار والمبادرة * ولأجل الحفاظ على نوع من النظامية بات من الضروري وضع بعض المعايير التي يهتدي الباحث على ضوءها في تحديد المجالات ذات العلاقة المباشرة بالتنمية والتطوير *

وعلى الرغم من صعوبة الاتفاق على معايير ثابتة الا ان الخبرة الممزوجة بعقد النظر تساعد على ايجاد اطر عامة تساعد الباحثين على ان يسيروا كفتا الى كتف اذا تعمس امر مسيرتهم يدا بيد * واستنادا الى ما سبق وذكرناه يمكن ان نأتى ببعض المعايير التي يعتمد عليها في تبيين البحث وابرار اهميته في مجال التنمية والتطوير ، وهي :

أ - هل ان بحث المشكلة الادارية سيساعد على اثبات نظرية مهمة تتعلق ببيان اسباب ضعف الجهاز الحكومي ، مثلا « ان سبب ضعف المشروعات العامة في البلاد النامية هو في اتباعها نموذجا تنظيميا ذا الاهداف المتعددة » ، او اثبات النظرية القائلة « كلما زاد عمق وتغلغل التنظيم في الكيان الاجتماعي قربت الدولة من التقدم والنضوج الادارى » *

ب - هل ان البحث سيساعد على ايجاد حل عملي لمشكلة ادارية آنية وملحة كمثل البحث الذي يتعلق بدراسة ردود فعل ادخال تكنولوجيا معينة الى الادارة او كالمبحث الذي يتعلق بدراسة ترتيب الدوائر الحكومية والتنظيم والاساليب *

ج - هل هناك امكانيات متوافرة لانجاز مهمة البحث كالكلفة والطاقة البشرية ومصادر المعلومات والجهة المسؤولة في التدعيم *

د - ما هو احتمال استمرار البحث ، وهل ان موجوداته من الأهمية بحيث تستدعي السلطات العليا الى احتضانها وترغب في استمراره وادامته ، مثلا البحث الذي يتعلق ببيان تأثير الولاء في زيادة الانتاج الحكومي او بحث في

ايدولوجية الحكم باعتباره وسيلة للسيطرة على سلوك الموظفين * ه - هل ان البحث سيساعد على تحقيق مثل محرقة في المجتمع كالكرامة الانسانية او الحرية ، مثلا هل على الحرية ان تنتظر لحين تحقيق مستوى معاشي عال ؟

و - هل ان البحث يساعد على تطوير كفاءة الباحثين ؟

ز - هل يساعد البحث على تطوير الجهة المعنية بالبحث وسمعتها ؟

ح - هل ان البحث من النوع الذي يساعد على استفزاز بحوث اخرى كببحث التفسخ الادارى ؟

انى لا اريد ان ادعى ان هذه المعايير وتلك التصنيفات جاءت بصيغة شاملة الا انها تفي بمرام الباحث لاستعمالها كأطار عام للمراجعة والحصص اذ نجد في كثير من الاحيان أن التصنيف يعتبر كوسيلة لدفع الانسان الى البحث عن موضوع يقع خارج هذا الاطار فاذا به وجها لوجه امام الأهم بين المواضيع المهمة ، كما ان هذا الحصر بالقدر الذي يساعد الباحث على الركون يدفعه احيانا الى التفتيش عن الشواذ غير المدرجة ، وهي لعمري درة البحث *

٣ - طرق البحث :

ان الادبيات التي جاءت حول طرق البحث في مجال التنمية الادارية تفصح جليا عن التضارب والتباين في وجهات نظر علماء الادارة العامة حول هدف طرق البحث والمفاهيم التي تتوصل اليها وطبيعة الصيغ النظرية والفرضيات التي تبطنها والتركيب المنطقي وتقنية البحث *

فمنهم من اكد على ان طريقة البحث يجب ان تؤدي لا الى النظريات الادارية وحسب بل الى فلسفة روحية عقلية^(١٢) * ومنهم من اكد على الاتجاه الميكانيكي اللاروحي^(١٣) * ومنهم من اكد على دراسة الفرد الموظف لاستنباط مفاهيم ترتبط بصورة منطقية محددة للتوصل الى نظريات في السلوك

الإداري • وهناك من أكد على الإثبات العملي للنظريات ووجوب التفرقة بين القيمة والحقيقة مدعين بأن الحقيقة وحدها يجب أن تكون موضوع البحث العلمي إذ لا توجد طريقة يمكن بواسطتها إثبات عقلانية أو واقعية الفرضيات الأخلاقية^(١٤) •

ولو أن هذا القول لا يمكن التسليم به خاصة إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار طريقة بحث الفيلسوف « بيكن » الذي يعتقد بأن الفرضيات يمكن إثباتها بنظريات موصوفة من دون الرجوع إلى التجربة^(١٥) •

ولا شك في أن استاذنا « والدو » وضع هذا الاتجاه بالصفحة الآتية ، إذ قال مع التصرف - بأن الطرق التي تتوصل بها في بحثنا في هذا المجال تسعى إلى تحقيق أهداف معينة فلا داعي للتوصل بطرق لا تأخذ القيم الأساسية في المجتمع الذي جئنا من أجل تمييزه بنظر الاعتبار ، وإن الاقتناع بغير ذلك قد يمنع منا باتا القدرة على التعميم والقدرة على التعليم من التجربة وعلى تحسين امكانياتنا في الوصول إلى مجمل الغايات التي نؤمن جميعنا بأنها مهمة^(١٦) •

إن طرق البحث في مجال التسمية الإدارية يهدف إلى التحقيق في الأسس العامة لصحة فرضية علمية • وتحقيق البحث يبدأ عندما نتساءل فيما إذا كانت الإجراءات التي تمت بواسطتها المشاهدة والإثبات - وهذه تتضمن صياغة الفرضيات ومفاهيمها وأسلوب استخراج النتائج منها - بأنها مشروعة • وهناك طرق مختلفة للوصول إلى ذلك وأهم هذه الطرق :

- أ - الطريقة الاستنتاجية ويسمى البعض بالطريقة المجردة •
- ب - الطريقة الاستقرائية •

أما الطريقة الأولى فبني معرفتها على شكل هرم مقلوب يركز على رأس ثابت مبدئياً وتعتمد في مسيرتها هذه على المنطق المجرد كي تصل إلى إثبات نظرية موضوعة ومن ثم جعلها أساساً ثابتاً للعمل فيها في الأمور الإدارية • وقد استعار الزملاء هذه الطريقة من العلوم الرياضية وسار عليها بعض

الاقتصاديين أمثال « ريكاردو » و « مالتوس » واسترشدوا بها في وضع نظرياتهم المشهورة ، وكذلك استعان انصار المذهب العلمي المجرد بهذه الطريقة في بحوثهم فاستتجوا بواسطتها من الأمور الاقتصادية جملة مبادئ ذات أهمية منها (أن الإنسان يسعى دائماً للحصول على أقصى اغراضه بأقل مجهود) • ويمثلهم في مجال معرفتنا الأستاذ (سايمون) والمدرسة النفسية النمساوية واحفادهم اصحاب المدرسة السلوكية في الإدارة ، وكذلك اتباع « بريتمو » واحفادهم اصحاب التوازن الرياضي والأنماط الرياضية كـ « مدرسة لانسك - ميشيكان » ان صح هذا التعبير^(١٧) •

أما الطريقة الاستقرائية فهي تسير بعكس الطريقة السابقة إذ أنها تعتمد على دقة ملاحظة الحوادث وحصرها لتصل من بعد ذلك إلى وضع مبادئ إدارية عامة ، وسماها الألمان « بالطريقة المحققة » ، وهي كثيرة الانتشار في ألمانيا ، وقد أدخلها « بيكن » في علوم الطبيعة والتأريخ والدين ، وكذلك « نيوتن » في إثبات قانون الجاذبية • وهذه الطريقة وصفها « برتراندرسل » بأنها دراسة هرمية مستقرة على قاعدة واسعة من الملاحظات الدقيقة لجميع الأمور الاجتماعية الماضي منها والحاضر ، وكما يشرحها لنا التأريخ وما تقدمه لنا الإحصاءات وعلم مقارنة الحضارات • فعندما ينقل الينا التأريخ كيفية تكوين الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وكيفية تسييرها وتعديلها فإننا نستعين بهذه الحوادث لوضع قواعد إدارية عامة مقبولة^(١٨) •

ولا شك بأن النهجين استعمالاً في العلوم الصرفة والانسانية وأمر اختيار أحدهما موكول إلى الذوق والاستحسان ، إلا أن الفضيل لأبد وإن يبنى على كمية التجارب بين الوسيلة وطبيعة المجال الذي نحن في صدد • فإذا ما سلمنا بأن الإدارة حضارة فرعية تختلف باختلافها ، وإن الأنظمة الاجتماعية تختلف باختلاف الأمم والشعوب ، فلا يمكن إذن أن نسلم بما يذهب إليه النهج الاستنتاجي القائل بأن المبادئ الإدارية والعوامل الاجتماعية عامة وثابتة بغض النظر عن الزمان والمكان • فلذلك فإن الواقع يرجح كفة النهج

والبحث الحركي والبحث والتنمية ، ووضع النماذج ، اذ ان هذه الوسائل يطلق عليها اسم تقنية البحث .

فالبحث في مجال التنمية اتخذ لنفسه وجوه التقنية البارزة الآتية :

أ - بحث يتخذ لنفسه وجها من وجوه العمل الإداري .
ب - بحث يعتمد على الدراسة التاريخية لنظام ادارى معين وخلال فترة زمنية محددة .

ج - بحث يعتمد على دراسة القضايا الادارية .

د - بحث يعتمد على اساس الوثائق الحكومية .

هـ - بحث يعتمد على دراسة مقارنة .

و - البحث الذى يعتمد على الحركة .

أ - البحث الذى يتخذ لنفسه وجها من وجوه العمل الإداري :

وهذا البحث يتخذ لنفسه اسلوبا للتحقيق فى الكيفية التى ينجز فيها الجهاز اعماله ، وهذه تحتاج الى خبرة ادارية وتفرغ تام لملازمة الجهة المدروسة وبراعة كافية فى عمل الدوريات والمقابلة ، ويمكن ان اضرب مثلا على هذه الطريقة دراسة استاذنا « لسون » على « حاكمية الينويز » والاستاذ « سلزك » على « وادى تنسى » ، ومنطقتنا تفقر الى مثل هذه الدراسات الا فى بعض الحالات الشاذة « مثل مدحت باشا وادارته كوال على بغداد » (٢١) .

ب - البحث الذى يعتمد على الدراسة التاريخية :

ويعتبر من الاساليب التى تساعد على نمو البحث فى مجال التنمية الادارية وذلك بدراسة الاجهزة الحكومية وسياستها لفترة زمنية معينة ولا شك بأن التاريخ ، وهو المصدر الحقيقى لمعرفة ادارة الماضى ، لكفيل بأن يقدم لنا الدراسات الوافية عن التطور الادارى وعلاقته بالقيم الاساسية للحكم ونوعية وكمية الموظفين . فهذا الاسلوب ولاشك من الامور التى تساعد على تفسير

الاستقرائى الذى ينادى بعدم جدوى البحث عن المبادئ الثابتة لتقييد الادارة فى كل مكان وزمان ، بل لا بد من البحث بالرجوع الى التاريخ (١٩) وملاحظة الوقائع الحضارية ومن ثم وضع ادارة تتلاءم وتلك الوقائع (٢٠) . ان النهج الاستقرائى اكثر ثباتا وصدوقا فى مجالنا من النهج الاستنتاجى اذ انه يعتمد على قاعدة صلبة لسعة مشاهداته ودراساته ومقارناته ، فالتوازن اكثر اتصابا واذا ما حدث تصدع فى جنبااته يمكن تصليحه من دون ان يؤدى الامر الى كارثة كبرى ، بينما النهج الاستنتاجى بنيت غير مستقرة ، واذا ما اصابه تصدع بسيط ادى الى انهيار هرمة بكليته .

ويتضح لنا مما تقدم ان الجمع بين الطريقتين والاستفادة منهما فى فحص المواقف الادارية ممكن ومفيد . واذا ما اتبعنا ذلك فاننا نأمل ربط الجسور بين الفجوات الناجمة بين التصاميم المتفاوتة فى المناهج التعليمية الادارية ، والاسس الفلسفية التربوية المتنافرة والمتخاصمة ، وبين النظرية والتطبيق ، والمتخصصين ورجال الادارة ، والعلوم الاجتماعية والعلوم الصرفة .

ومن هذا كله يمكننى ان أقول بأن هناك طريقة بحث ذات ثلاثة وجوه :

أ - ملاحظة الحوادث الادارية دون التمسك بفكرة حديدية معينة .

ب - افتراض تفسير عام يوصلنا الى معرفة العلاقة القائمة بين اسباب المشكلة ونتائجها .

ج - التحقيق فى صحة هذا الافتراض بواسطة التجربة والملاحظة للوصول الى معرفة ما اذا كان تطبيق هذا الافتراض متلائما والواقع الحضارى او غير ذلك .

تقنية البحث :

اكدنا على ان نهج البحث هو فحص اهلية الخبر الادارى بطرق تجريبية قد تؤدى الى نتيجة مشروعة ومنطقية ، ولذلك نستبعد من هذا المفهوم ما يسمى تجاوزا « بالبحث التجريبى » كالأحصاء ودراسة القضايا والمقابلة

كثير من حوادث الحاضر كما تساعد على استشفاف المستقبل (٢٢) .

ج - البحث الذي يعتمد على القضايا الادارية :

وهذا الاسلوب يساعد على تقديم فكرة عن حدث او سلسلة من الحوادث التي كونت او ساعدت على اتخاذ قرار او مجموعة من القرارات من قبل موظف حكومي او مجموعة من الموظفين الحكوميين . وهو وان كان يساعد على تقديم مواد اولية جديدة لطلاب الادارة ، الا انه سيكون وجهات نظر تبقى مختلفة حول المعرفة المستنبطة من تلك القضايا . كما وانه يساعد على ربط السلوك الاداري بعجلة قد لا تسير على ارضية القضية الجديدة المعروفة في الوقت الحاضر . ولذلك فانهي احمل بعض الانطباعات غير المشجعة له ويمكن ارجاع ذلك الى تأثير استاذين من اساتذتي الا وهما الاستاذ « والدو » والاستاذ « كلسن » واللذان يقفان ضده بقوة . ومن الامثلة الجيدة على هذا الاسلوب دراسة الاستاذ « هيرالد ستين » في كتابه (الادارة العامة والتنمية السياسية) ، والاستاذ « ادرين بوك » في كتابه - اسلوب القضايا في الادارة العامة - والاستاذ « ولسون » (من كلية الجامعة روديسيا) في كتابه - الاداريون في حالة العمل - دراسة قضايا بريطانية ، وزميلنا الاستاذ « فوكس » شرع بهذا الاسلوب كوسيلة دراسية في منطقتنا (٢٣) .

د - بحث يعتمد على اساس الوثائق الحكومية :

ان الاسلوب الوثائقي لا يخلو من فائدة كبيرة فقد يعتبر بجانب كونه مساعدا للاسلوب التاريخي فهو يساعد ايضا على القاء الضوء على العلاقة القائمة بين السياسة العامة والحدث الاداري . وان مثل هذه الدراسة تعتمد على الوثائق الرسمية فقط ، وقد اخذ مركز البحوث الادارية والاقتصادية في بغداد باجراء مثل هذه الدراسة على السياسات العامة في العراق منذ سنة ١٩٢١ الى الوقت الحاضر اذ انها سوف تعطي خلفية واسعة عن العلاقة القائمة بين السياسة العامة والكيثونة الادارية في العراق . وان هذا الاسلوب

يساعد على انشاء المراكز الوثائقية التي تشجع على انجاز بحوث متعلقة بالقرارات الادارية في جميع مجالاتها . ومن رواد هذا الاسلوب في منطقتنا زميلنا الاستاذ « رالف كرو » من الجامعة الامريكية في بيروت ، فقد اعد ما يحتاج اليه « مرحلة قبل الانطلاق » في هذه الدراسات على كل من لبنان وسوريا ، ويمكن ان نشير الى الاعمال الجيدة في هذا المجال وهو ما قام به الاستاذان « فكتور روزنبوم » (٢٤) و « بيتر اودكار » في كتابهما دراسة الحكومة الامريكية على اساس الوثائق ، ١٩٦٢ . ودراسة الاستاذ « يوسف هيرس » في كتابه مجلس الشيوخ الامريكي من خلال موافقه وارشاداته (٢٥) ، وكذلك الاستاذ « ريتشارد فورس » من برنستن في كتابه الولاية والحكومة المحلية (٢٦) .

هـ - البحث الذي يعتمد على المقارنة :

ومن الاساليب التي يمكن ان يتجسدها نهج البحث الاسلوب المقارن . ويعتبر من الاساليب الفذة الذي تحتضنه المدارس الفكرية في الادارة العامة على اختلاف مشاربها ، وهو عبارة عن دراسة المتشابه والمتافر من الاجراءات والنظم الادارية ولا يعتبر قسما من التنمية الادارية ولا وجها من وجوها الا انه اسلوب من بين اساليب بحثها . وهو ينقسم الى :

١ - الاسلوب الوصفي :

وهو الاسلوب الذي يكتفي بتحليل التباين والتشابه بين الادارات او حوادثها في بلدين او اكثر ولا يهدف الى حل اي مشكلة من الناحية العملية او النظرية . فالمقارنة هنا لا تهدف الى اكثر من ان تساعد في تقديم المعلومات . ومن الامثلة على هذا الاسلوب ما تقدمه الامم المتحدة في مجال التنمية .

٢ - الاسلوب التفسيري :

وهذا لا ينطوي على الوصف فقط بل يتغلغل في دراسته لأجل غاية

معينة • فالباحث هنا يحاول اولا ان يتأكد فيما اذا كان الاختلاف او التشابه اساسيا او عرضيا • وعليه ثانيا ان يحدد الاسباب التي تبطن تلك الاختلافات او الصفات المتشابهة ويبين علاقتها بالكيان الحكومي الذي يتضمنها ، واخيرا عليه ان يفحص الاجهزة في حالة حركتها آخذا بنظر الاعتبار المحيط الاجتماعي للعمل الاداري • ومن الأوجه البارزة لهذا الاسلوب الجمعية بين الطريفة الادارية ونقيضتها المكتشفة نتيجة التحليل الذي يهدف الى تشخيص مشكلة ذات فائدة علمية مجردة او فائدة عملية وهناك الكثير ممن اتبع هذا الاسلوب الا انني لم اجد من يرتقى الى جودة اسلوب اللورد « برايس » و « توكافيل » (٢٧) •

٣ - الاسلوب المجرد :

الذي يهدف فقط الى تطمين الرغبة في زيادة المجموع الكلي لمعرفة التنمية الادارية كما هو الاسلوب الذي اتبعه الاستاذ « ركنس » • ان الصفات العامة للاسلوب المقارن في بحث ادارة التنمية تتجلى بقابليته للاستعمال من قبل جميع المعنيين بهذه المعرفة ، فهو في خدمة اصحاب المبادئ لاثبات وجود مبادئ ادارية ثابتة يمكن تطبيقها بغض النظر عن الزمان او المكان • ومن امثالهم الاستاذ « وايت » الذي اكد على ان الدراسات المقارنة اثبتت امكانية وجود مبادئ عامة قادرة على الهيمنة على الإدارات في الاتحاد السوفياتي وانكلترا والعراق وامريكا على حد سواء* وقد استعمل هذا الاسلوب ايضا اصحاب التطلع الاجتماعي الوظيفي في الادارة العامة للتفتيش عن نموذج اداري عاش الحضارات بالرغم من تغييرها • ومن امثال هؤلاء انصار البيروقراطية المثالية (٢٨) • كما وان هذا الاسلوب وضع موجوداته تحت تصرف الاقتصاديين والاجتماعيين والسياسيين ورجال القانون وتجار الاعمال والمهندسين وغيرهم • فان المرونة التي يتميز بها هذا الاسلوب يكون من الخطر جدا تضيق مجالها باعطاء سمات اصطناعية له كالادارة العامة المقارنة

(*) جميل منه ان يذكر اسم بلدي الا انني لا اشاركه الرأي •

او باعتباره وجها من وجوه ادارة التنمية • وانني استميت القارىء عذرا اذا ما قلت بأن لا وجود لما يسمى بالادارة العامة المقارنة وان التشكك الذي غلف هذا الاصطلاح كان سببا في تأخير نمو هذا الاسلوب الذي كان سيضطرده لو انه استعمل على انه وسيلة لبحث الادارة العامة ولم يكن وجها من وجوهها او قسما من اقسامها ، لأننا لو اعتبرنا الادارة العامة كاجراءات فان الاساليب التي اتبعت في دراستها مأخوذة من نظم ادارية مختلفة لم تتمخض عن اى اجراءات مستقلة لأجل تنظيم العلاقات البشرية والمنظمات الادارية • فاذا تكلمنا مثلا عن التنظيم المقارن فان هذا لا يعنى بأن علماء الادارة صمموا قواعد جديدة لتحكم العلاقات القائمة بين تقسيم العمل وتنسيقه وبين الرئيس والمرؤوس ، بل انها تشير فقط الى قواعد التنظيم في الدول المختلفة خضعت الى اجراءات مقارنة لأجل التثبت من مدى ونوعية الاختلاف بين تنظيم وآخر • كما انه لا يوجد فرع او قسم مقارن ضمن الادارة العامة كما هو شأن الاقسام المقومة لها كالتخطيط والتنظيم وادارة شؤون الموظفين والميزانية والعلاقات العامة • وهناك من استعمل هذا الاصطلاح بالتشديد على الوجه العملي بعكس الوجه النظري من التنمية الادارية وهذه تفرقة لا يمكن الأخذ بها لأن المعنيين بالتنمية الادارية اخذوا واعتمدوا في توسيع معرفتهم على اساليب غير المقارنة ايضا ، كما وان اسلوب المقارنة كما ذكرت سابقا قد اعتمد عليه في معارف اخرى كثيرة • وكلمة نهائية في هذا المجال هي ان الاسلوب المقارن ضمن نهج البحث في التنمية الادارية يساعدنا على جمع وتوزيع المعلومات فيما يتعلق اولا بالادارات الخارجية وثانيا الاستفادة من الخبر والتجارب المتأتمية من ممارسة النظم الادارية الاخرى لأجل مساعدتنا في عمليات الاصلاح والانشاء • وبخلاف هذا التفهم فاننا سنساعد على جعل طبيعة عمل هذا الاسلوب الاساسية مهمة كما سنساعد على عزله وخموله •

٩ - البحث الذي يعتمد على دراسة الحركة :

وهو عبارة عن تطوير وفحص وتطبيق نماذج او صيغ كمية لأجل

بحث مشكلة ادارية او غير ذلك من الوجوه التي تدخل ضمن عمليات اتخاذ القرار * وهذه تنطوي على الحل الاقصى للمشكلة والتحليل الدقيق لجميع التغيرات وتحديد تلك المتغيرات كما وتقاس تفاعلاتها ضمن حدود الموقف المدروس ، واكتشاف علاقتها مع البعض الآخر ، وكل هذه تساعد المسؤول على ان يقدر موضوعيا الاختبار الذي يطمح الرغبة الى اقصى حدودها ، وقد وصف الاسلوب الحركي بما يأتي :

هو درس الحركات الماضية في تقدير الوقائع ومن ثم استحضار النظريات في تفسيرها ومن ثم تستعمل هذه الوقائع وتلك النظريات لأجل تكهن حركات المستقبل *

والاسلوب الحركي يحتوي على عدد من النظريات المنطقية والرياضية ، والاخيرة تفرع الى نظريات الجرد ، ونظريات انتظار الخدمات او المستفيد منها ، ونظرية وصف كيفية استثمار النشاطات ضمن حدود زمنية ومكانية معينة ، ونظرية النهجية الحركية لدراسة فترات نتائج القرار لقبول الخسارة المؤقتة من اجل تحقيق ارباح طويلة المدى ونظرية السوق التنافسي (نظرية اللعبة) والنظريات الاحصائية والاجتماع والعلوم الهندسية والمكتة (الكمبيوتر) والبايولوجي وعلم النفس والاقتصاد والادارة الخاصة والسياسة والقانون والتاريخ وتخطيط المدن ، وكل هذه المعارف تشترك بواسطة المتخصص بها لأجل دراسة الأوجه الادارية موضوع الدرس (٢٩) *

ان هذا الاسلوب استعمل في بحث المشاكل المعقدة ومنها التوصل الى اقصى ما يمكن من الفعالية في مجال الادارة وتنسيق المهارات الطيبة ، والفنية ، والثقافية ، والسياسية ، والادارية ، والاجتماعية ، وتلك التي تتعلق برأس المال والعمل ، والتصدير والتوريد ، لأجل التنمية العامة في الدول النامية ، والنماذج التنظيمية المقترحة ومبادئ الاحتمالات التفسيرية ، وانحراف المثقفين عنها ، ومدى تحمل الشعب للتقشف ، والنقل والمرور ، والتوظيف ، ومستويات الرواتب * كل هذه الأوجه الادارية يمكن بحثها بصورة فعالة بواسطة هذا الاسلوب * ولا داعي الى ان ازيد في وصفه لأجل ان ابين عمق

اهميته كوسيلة للبحث في مجال التنمية الادارية ، اذ انه مهم وقطع من دون شك * ألا ان الامر يحتاج الى قليل من التحفظ * ان سياسات الحكومات وظروف الواقع الحضاري في الدول النامية ليس من السهل ان تدرس كما ، هذا بجانب كون الوقائع التي تتوصل اليها بهذه الطريقة لا تتلاءم وسياسة الحكومة العامة اذ كثيرا ما ترغب بعض الحكومات في اخفاء بعض الحقائق المجردة ، اذ انها لا تساعد على حل المشاكل بل في بعض الاحيان تزيد من تعقيد المشكلة ، واسوق مثلا بسيطا هو مسألة دراسة الكفاءة والولاء في الوظيفة العامة وسياسة التعيين التي تنتهجها الحكومة * وكل هذا لا يمنع من استعمال هذه الوسيلة خاصة في المجالات الاستشارية لمساعدة الرئيس التنفيذي في اتخاذ قرار ما خاصة اذا كانت مثل هذه الوحدة تحت تصرف الرئيس الاعلى وبالقرب من مكتبه *

ومن الدراسات الجيدة التي اتبعت هذا الاسلوب دراسة الاستاذ « نيل جيب » مدير معهد بحوث الحركة في انكلترا في كتابه - الحكومة المحلية واستراتيجية الاختيار * وان مركز البحوث الادارية والاقتصادية في بغداد ينهج هذا الاسلوب بالاشتراك مع مركز البحوث التربوية والنفسية ودائرة « المكتة » (الكمبيوتر) في كلية الهندسة ودائرة الاحصاء في جامعة بغداد وبعض المتخصصين في الادارة الخاصة والهندسة ، لدراسة « جامعة بغداد » من وجوه محددة *

٣ - تحديد دور البحوث في الافراد ، اي في التغيير الاجتماعي :

حددنا سابقا الغرض الاساسي من التنمية الادارية وذكرنا بأنه تنشيط القوى المحركة في المجتمع لأجل تحقيق اهداف اعتبرها المجتمع ، او الحكومة

نيابة عنه ، بأنها مرغوبة . وان تفهم طبيعة تلك القوى قد يساعد على تطويرها وزيادة فعاليتها او تحييطها او اذابتها وتمثيلها في صيغ جديدة تساهم في عملية التطوير والتنشيط المطلوب .

فدور البحث ينطلق اذا من دراسة هذه القوى ، فهو مطلوب منه ان يتفهم ويشرح المقومات والظروف لمنشأ تلك القوى واجراءات تكوينها واسباب قوتها وانحرافها ، كما وانه يحدد الاساليب التي يتوصل بها للوصول الى اقصى النتائج المفيدة . ومساحات البحث في هذا المجال واسعة ومعقدة اذا انها لا تحتوي على القوى المحركة الدافعة لوجود صفات فردية فحسب بل ان هذه بدورها قد تتسامى ومن ثم تكشف الى صفات وطنية او قومية . اذ ان الصفات الفردية في تكوينها ومظاهرها تحاكي الصفات الوطنية من ناحية التكوين والمظهر ايضا .

فكل فرد في نموه وتطوره يبدأ من خامات اولية كحالة المزاج المحدد بالبنية الجسدية وميزاته ، والعوامل الوراثية المتشابهة بالنسبة للجنس البشري كله والمؤهلات الموروثة المحصورة في العائلة او العشيرة . ومن ثم يتم تشكيل تلك الخامات في نماذج ثابتة عن طريق الخضوع لانضباط اجتماعي في كل وجوهه ، او عن طريق الممارسة المتكررة لسلوك ما الى ان يصبح تدريجيا ثابتا ومميزا . فالنماذج المستقرة هذه هي الصفات المميزة للفرد بنيت على اساس نزعات وميول اولية . وعندما تصل الى حالة النماذج المستقرة يصل الفرد الى وحدة الشخصية وثبات في السلوك .

وهكذا الامر مع المجتمع فيبدأ من مواد اولية في مقوماته المادية والروحية ومن ثم يبني عليها مجموعة من الميول والنزعات المكتسبة ومن ثم يستقر الى وحدة النماذج التي يمكن تسميتها بالصفات المقومة للمجتمع . ولكن الفرق ما زال موجودا بين الفرد والمجتمع ، اذ ان الفرد هو ارادة واحدة يعمل لحياة محدودة بينما المجتمع عبارة عن كتلة ارادات ويعمل لقرون .

وبالرغم من توافر الارادة الا ان الفرد كثيرا ما يسير دون وعي فراه

يرتقي احيانا من دون معرفة ارتقائه وهذا اكثر انطباقا على الامم والشعوب اذ يتحر كون كالذي يتسلى جبالا يكتشف الضباب ويتهجنس الصعود ، فيقومون بعمل هذا او ذلك من الامور الآنية وتنتظم في وشيعة لم يعرفوا نهايتها . ولذلك ولقرون طويلة وجدنا شعوبا انخرطت مقوماتها في عمليات الزحف والنمو بصورة لا ارادية . وبالرغم من هذا التهجنس فان الصفات المقومة للشعوب بصورة اجمالية مصنوعة من قبل شعوبها ويمكن تغييرها او تجنبها . فالصفات لا تعتبر قدرا فكل امة تصنع صفاتها وقدراها ولذلك لا يمكن

ان نرمي بحكمنا على امة بأنها متأخرة او متقدمة بصورة اذلية ، فمن المفضل ان نسلم بأن الأمم اشتبكت بصورة مستمرة بهياج واضطراب وتمرد وشغب وعنف وعلينا ان نحمل كل جيل تبعة ومسؤولية ما صنعت تلك الامم بنفسها

اذ ان الشعب النامي في حاضرتنا كان يحتضن دولة ناضجة ، في الوقت الذي كانت فيه الشعوب المتقدمة في دور حضانتها . فالصفات المقومة للأمة خاضعة لعمليات مستمرة الصنع واعادة التصنيع ، وتغير الامة صفاتها في مجرى تاريخها كى تتلاءم او تقع موقعا حسنا والاهداف والظروف الجديدة . فهذا التغيير واعادة التغيير في الصفات المقومة للمجتمع هو مجال عمل البحث والتقيب . فبالبحث يلعب دورا بناء وبصورة عامة في مجال واسع في هذا الخصوص ، الا ان بحثنا في مجال التنمية يقتصر على تلك الصفات ذات العلاقات الفعالة في النشاطات الادارية (٣٠) .

ومن الصفات المفضل بحثها لأجل تأهيلها او اعادة تكييفها كى تتلاءم وتطلعات التنمية الادارية ، تأتي على ذكر البعض منها :

١ - عدم الدقة والتقدير - وهي مشكلة ذات ابعاد كثيرة كعدم الدقة بالموازن والمقاييس والمكافأة والثواب والعقاب وتخطيط المدن والشوارع وعدم دقة الاخضاء ، وغير ذلك من الامور التي من المرغوب بحثها

ومعرفة الجذور الاجتماعية لها وماهية نوعية الاساليب النمطية التي تساعد على غرس الدقة في سلوك الشعوب النامية (*) .

٢ - حرية اختيار العمل او المهنة - اذ انها مقيدة باعتبارات كثيرة منها العائلية او الاقليمية ، وهذه ظاهرة حدثت كثيرا من اختيار العمل الذي يتناسب ورغبة وكفاءة الشخص نفسه ، فهي ظاهرة جديدة بالبحث ايضا .

٣ - مفهوم العقد والتعاقد وتأثيره في بلورة السوق وكتب عملية الائتمان والتعامل الواسع .

٤ - ضعف التحليل العقلاني لمعرفة الوقائع ، اذ ان الكثير من الشعوب النامية لا زالت تنظر الى الحقائق على أن السلف اعتبرها كذلك وهي مرادفة للقوى الضابطة الاجتماعية وامر الخروج عن هذا الاتجاذ سيساعد على استعمال الطرق الرشيدة وتطوير تقنياتها (٣١) .

٥ - ان التنمية تقتضى حتما نوعا من الحرمان والصبر على التشف لأمد قد يدوم طويلا ، ففى مثل هذه الاحوال علينا ان نبحت مدى نطاق التحمل والصبر ، ولاشك انها صفة مقومة تختلف باختلاف الشعوب ، وبحثها طبقا للنظرية المنهجية الحركية له مردودات عظيمة (٣٢) .

٦ - ان أكثر الشعوب فى الدول النامية تعتبر من الشعوب الوجدانية فتؤمن

(*) انطلاقا من القول المأثور « ان الوقت مؤلف المؤلفين » ، ولذلك علينا ان نستحضر المستقبل بصورة مدروسة لاجل السيطرة على كل معوقاته ان امكن لمنع الخلف من ان يمدح السلف بأن ايامهم كانت احسن واجمل ، كما قال Chekhov :

“We fret over improving things, in order that prosterity may be happy; but prosterity will say as usual: In the past things were better, the present is worse than the past”.

راجع دوايت والدو في :

Temporal Dimensions of Development Administration, Duke University Press, 1970, (Ed.), pp. 23.

بالسلطة الابوية الواحدة ، وان هذه الصفة تؤثر تأثيرا مباشرا فى كثير من الأوجه التنظيمية خاصة فى لا مركزية التنظيم والتفويض . وان امر بحثها ليساعد كثيرا للوصول الى بعض المعلومات التى تساعدنا على تشذيب هذه الصفة او تعديل الاسس التنظيمية للجهاز الحكومى (٣٣) .

٧ - شيوع الشعائر والرموز والانضباط الاجتماعى قد يؤثر تأثيرا سلبيا او ايجابيا فى الانضباط الوظيفى ، فايجاد نوع من التوازن بينها امر يستحب ان يكشفه البحث (٣٤) .

٨ - ومن الامور ذات الاهمية الكبرى - بالنسبة اليّ على أقل تقدير - هي معرفة المقومات الاجتماعية لشيوع التفسخ الادارى فى الدول النامية ، فبحث العلاقات القائمة بين هذه الحالة والاديان والاقليات والعائلة والاقوال المأثورة وغير ذلك من النظم والتنظيمات الاجتماعية ، وعلاقة التفسخ بهجرة المثقفين والثورات وسيطرة العسكريين وعدم الاستقرار الاجتماعى وشيوع حالة عدم الاطمئنان والثقة امر ذو فائدة كبيرة جدا (٣٥) .

٩ - من الصفات البارزة نسبيا فى الشعوب النامية شيوع حالة التحيز ، ولا شك بأنها ظاهرة اجتماعية ، ومعرفة جذورها يساعد على حل مشاكل كثيرة تتعلق بالجهاز الادارى .

١٠ - القيود الاجتماعية على التأهيل والتلاؤم بين الاجناس والاديان المختلفة فى الشعوب النامية تعتبر ظاهرة اجتماعية تؤثر تأثيرا بارزا فى جلب الخبرات والاستفادة منها . فبحث الوسائل التى تقلل حدة ذلك امر مرغوب فيه .

١١ - التخطيط فى الشعوب النامية يتعرش فى مسيرته لمعوقات متعددة ، قد يعزى الكثير منها الى معوقات اجتماعية ، فبحث هذه العلاقات امر لا بد منه (٣٦) .

١٢ - قد لا يوجد واجب طبيعى يحتم على الفرد ان يبقى فى طبقته او صنفه ،

ولكن هناك شبه واجب أدبي على الفرد الذى ينتقل الى طبقة أعلى من طبقته ان يبقى متعاطفا مع طبقته ومقدرا لحاجاتها وظروفها • الا ان هناك ظاهرة فى بعض الشعوب النامية وهى ان التحركية الاجتماعية فيها تساعد على فصح الكثير من العلاقات والابتعاد عن اصله ظاهريا وفكريا • انها ظاهرة غير مشجعة ولا تساعد على عملية الدفع والنمو • وقد يحدث فى كثير من الاحيان ان نجد بأن هؤلاء المفصومين يرتقون الى مراكز اجتماعية جديدة فيميلون الى التفاعل والتعامل مع من هم فى مستوى مركزهم الجديد واظهار التنكر والجفاء لانباء طبقتهم الاصلية (٣٧) • انها ظاهرة من المفضل ان تبحث فى موضوع ما يسمى الخلفية الاجتماعية لوضعي القرار •

كل هذه البحوث وهناك العديد غيرها تساعد على القاء الضوء على عملية التغيير الاجتماعى وابعادها عن ظلمة التخطيط والعشوائية •

الجهات التى تعنى بالبحوث (موقع وحدة البحوث) :

من المسلم به ان تنظيم وادارة الوحدة المختصة بالبحث يؤثر فى انتاجها فى جميع المواقع ، وحيث ان وسائل التنظيم ونوعية التدبير لمثل هذه الوحدات تختلف باختلاف المشارب والاتجاهات لذلك وجدنا انواعا مختلفة من الوحدات ومواقع متغيرة لها ، الامر الذى ادى الى التضارب والمضاعفة فى الانجاز • واعز ذلك الى عدم وجود فلسفة اساسية تبطن مثل هذا التنظيم والتوقيع ، ولذلك اود ان اجازف واقدم هنا نموذجا تنظيميا لوحدة البحث يعتمد على احد التصانيف التى ذكرتها سابقا وهى :

- ١ - بحوث تتعلق بمشكلة معينة بالذات •
- ٢ - بحوث تتعلق بأهداف قصيرة الامد ويقصد من ورائها تسهيل مهمة اداء الجهاز الحكومى •
- ٣ - بحوث تتعلق بأهداف طويلة الامد وتختص بتلك البحوث التى تهدف لخلق اجواء ملائمة لدفع التنمية الادارية •

٤ - بحوث تساعد على تطوير ونمو علم تنمية الادارة وتساعد على تذكية قدرة التكهين والاستشفاف •

فجريا مع هذه التصانيف يمكننا ان ننظم الوحدات المعنية بالبحث على الوجه الآتى :

١ - بالنسبة لبحوث الصنف الاول وحيث ان طبيعتها وموجوداتها تساعد الرئيس التنفيذي على اتخاذ قرار يتعلق بمشكلة ذات صفة قد تكون مقصورة على دائرته ، فمن المناسب ان تؤسس وحدات تابعة لكل وزارة او مؤسسة مهمتها الاصلية ان تلبى طلبات الرئيس التنفيذي فى بحث المشاكل من هذا النوع •

٢ - اما بالنسبة للبحوث المتعلقة بالاهداف القصيرة الأمد ، فان مثل هذه البحوث ستتناول الامور التى تتعلق بكفاية انتاج الموظف واتباع الطرق الفعالة فى التنظيم واعادة التنظيم وجعله يتلاءم وقيمة الحكم القائم وهى قصيرة نسبيا ، اذ ان عملية البحث هنا ستساعد على امتصاص الهزات الناجمة من التفاوت بين ما هو موجود من الاجهزة وما تتوقعه الحكومة الجديدة من الجهاز • ان موقع الوحدة بالنسبة لمثل هذه البحوث يصبح طبيعيا اذا ما وضع ضمن مجالس الخدمة المدنية خاصة وانها مسؤولة عن اعداد العنصر البشرى واحتساب عدد الموظفين ووسائل تطويرهم ، ولا شك بأن النموذج الانكليزى والامريكى يعتبران من النماذج العملية ، ولا ضرر من الأخذ بممارستها بالقدر الذى يتعلق بتشكيل وحدة البحث •

٣ - اما البحوث المتعلقة بالأهداف الطويلة الأمد التى تعتبر من الدراسات ذات الوجوه المتعددة وتهدف الى وضع المشكلة القائمة فى وسط خلفية من العلاقات المتشابهة واعطاء اولي الامر (واضعي السياسة) الرؤيا الواضحة فى اتخاذ مواقف ليتمكنوا من عندها من اتخاذ المجالات الواجبة الاتباع ، فمن المفضل اذاً ان تكون مثل هذه الوحدة مرتبطة مباشرة

٤ - اما موقع الوحدة التي نختص بالبحوث ذات العلاقة بتطوير ونمو علم التنمية فمن المستحسن ان تكون ضمن الجامعة اذ ان هذا الموقع سيوفر لها من الاسباب التي تساعدها على انجاز مهمتها بكل كفاءة وتلاؤم . كما وان هذا الموقع سيساعد على تدريب الطلاب وغيرهم وتذكية قابلياتهم وبرز روح البحث بينهم وتعويدهم على استثمار البحث كوسيلة عملية في مجالات عملهم . كما وان هذا النوع من التنظيم سيساعد على تدريب الباحثين الجدد على النهج العلمي في بحث التنمية ومشاكلها ، كما انه سيوفر مجالات التعاون للقيام بالدراسات العليا في التنمية الادارية مع الكليات والمعاهد المعنية في هذا المجال . ولاشك بأن موقعه داخل الجامعة سيساعد على الاتصال بصورة اكثر مرونة مع مراكز البحوث العلمية في الجامعات الاجنبية والتعاون معها في مجال تبادل المطبوعات والخبرات على كافة انواعها^(٣٨) . كما انه سيساعد على تقديم المساعدات الفنية والمادية للاساتذة المعينين في هذا المجال للقيام ببحوث او اعداد كتب تتفق واحتياجات البلد في مجال التنمية ، وانطلاقا من هذه الاعتبارات انشأ مركز البحوث الاقتصادية والادارية في جامعة بغداد^(*) .

ان توزيع وحدات البحث ضمن الجهاز الحكومي مع تسبب عمل لكل منها لا يعني بأن البعض لا يعرف البعض الآخر ، فجمع كل هذه الوحدات تحت مظلة فكرية واحدة سداها الارادة النيرة ووحدتها العمل الودي البناء سيساعدنا على ان نحصل على مردودات تعتبر كالهواء الصحي يجوس خلال هذه الوحدات فينفخ فيها روح النمو والتطور المدروس^(٣٩) .

(*) يوجد في العراق حوالي خمسين مركز بحث ، وقد قامت في مجال الادارة والاقتصاد بانتاج المطبوعات المبينة تفاصيلها في هذا الجدول :

١٩٧٢	١٩٧١-١٩٥٩	١٩٥٨-١٩٤٦	١٩٤٥-١٩٢٠	١٩٢٠ حتى سنة	
٢١	١٧٦ ١٣٠٥ = ١٣ ÷ ١٧٦ ٥١٩	٢٨ ٣ = ١٣ ÷ ٢٨ ١٨٨	٦١ ٢٣٤٤ = ٢٥ ÷ ٦١	١٦ ٢٧	الكتيب والنشرات الاكاديمية الخلفية الصامة
٢٩	٢٧٠ ٢٠٧ = ١٣ ÷ ٢٧٠ ١١٣٦	١٦ ١٢ = ١٣ ÷ ١٦ ٢١٢	٢٧ ١ = ٢٥ ÷ ٢٧	١٦ ٢٧	الكتيب والنشرات الاكاديمية الخلفية الصامة

- Ralph Braibanti: *Political and Administrative Development*, Duke University Press, 1969 p. 50.
9. Lasswell, Harold D., "The Policy Sciences of Development", *World Politics*, Vol. 17, 1965, p. 290.
10. a) Herring Pendleton and others: *Research for Public Policy*. The Brookings Institution, Washington, D.C. (1961) pp. 3-20.
b) Robert K. Merton: "The Role of Applied Science in Formation of Policy." *Philosophy of Science*. Vol. XVI No. 3 (1949) pp. 161-181.
c) Harold D. Lasswell: *The Analysis of Political Behaviour*. Routledge and Keegan Paul. (1948) Chapters I & II.
11. a) G. A. Weber: *Organized Efforts for the Improvement of Methods of Administration in the U.S.A.* New York. (1919).

في بندلتن ص ٢١

- b) Dwight Waldo: "Scope of the Theory of Public Administration." *The Annals*. (October 1968) pp. 1-26.
c) Amitai Etzioni: *Modern Organization*. Prentice Inc. Englewood, New Jersey. (1964) pp. 15, 113.
12. J.M. Gaus and others: *The Frontiers of Public Administration*. University of Chicago Press. (1936).
13. M. Cornforth: *Science versus Idealism*. Lawrance and Wishart Ltd., London (1955) pp. 219-263.
14. H. Simon: *Administrative Behaviour*. Sec. Ed. Macmillan Co. New York. (1958).
15. a) Bertrand Russell. *History of Western Philosophy*. Simon And Schuster, New York. (1945) p. 541.
b) Graham Wallas. *The Art of Thought*. Jonathan Cape, London. (1926) pp. 171-303.
c) Dwight Waldo. "Graham Wallas: Reason and Emotion in Social Change." *Journal of Social Philosophy and Jurisprudence*. Vol. 7. No. 2 Jan. (1942) pp. 142.
16. Dwight Waldo. *The Study of Public Administration*. Random House, New York. (1955) pp. 60-66.
- ١٧- لاجل التفاصيل حول مؤيدي الطريقة الكمية في البحث راجع :
17. a) S.A. Rice. *Quantitative Methods in Politics*. F.S. Crofts and Co., New York. (1928).

ومن كل ما تقدم يمكنني ان استل امرا واحدا هو ان التأريخ الحديث اخبرنا بوضوح بأن البحث المنظم ادى الى نتائج باهرة - فعلينا ان نلقن انفسنا هذا الدرس ونهضه - ولذلك فعلينا ان نواصل بحوثنا في هذا المجال ولو انه يلقي علينا عبئا ثقيلا وباهضا ، الا انه حيوي لا لكونه يزيد في معرفة التنمية الادارية فحسب بل لأنه ضمان واق ضد تهديد وابتزاز الفقر والجوع والعري وعدم الاطمئنان • واختتمنا بأن البحث لا يمكن ان يؤدي دوره اذا لم يؤمن اولو الامر والمعيون بضرورة وجوده • ويمكن اظهار مثل هذا الايمان بايجاد ظروف عمل مريحة لهذه الوحدات ولا يمكن توажدها الا اذا توافرت عناصر الفكر ومظاهر الارادة والرغبة في العمل •

REFERENCES

المصادر

1. Carlos P. Romos: *Development Administration*.
بحث قدمه الى مؤتمر المعاهد الادارية الافريقية في طنجة في كانون الاول ١٩٦٨ •
2. a) Benjamin Higgins: *Economic Development Principles, Problems And Policies*. Revised Edition, New York, 1968, p. 41.
b) Harold Nicolson: *Good Behavior*, Beacon Press, Beacon Hill, Boston, 1960, p. 9.
3. W. Arthur Lewis: *Theory of Economic Growth*, Unwin University Books, 1965 p. 408
4. Ibid, p. 408.
5. Sherman, Robinson: *Theories of Economic Growth And Development, Economic Development And Cultural Change*, Vol. 21, No. 1, October, 1972, p. 54-67.
(٦) راجع مقال الاستاذ S.P. Huntigton بعنوان :
"Political Development And Political Decay,"
World Politics, Vol. XVII, 1965, p. 380-430. في مجلة
Vol. XVII, 1965, Pp. 380-430.
7. Joseph La Palombara, "Decline of Ideology: A Dissent And Interpretation, *American Political Science Review*, Vol. 15, 1965 p. 5-8.
- (٨) كتاب سارتوري (التنمية السياسية والهندسة السياسية) ص ٢٧٧ •
مقتطف من :

- b. Sir James Bryce. *Modern Democracies*. 2 Volumes. Macmillan and Co., London. (1929).
خاصة المجلد الثاني
28. Dwight Waldo. "Comparative Public Administration, Prologue, Performance and Problems." *Comparative Public Administration Group Special Series*. No. 2 (1964).
29. Philip Morse and others. *Methods of Operations Research*. Wiley and Sons, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge. (1951).
30. a) Ernest Barker. *National Character*. Methuen and Co., (1927). London. pp. 9-18.
b) Margaret Mead. "The Study of National Character" Lerner and Lasswell, *The Policy Sciences*, Stanford University Press, California. (1951).
c) Kluckhohn "The Study of Culture." Lerner and Lasswell, *The Policy Sciences*. p. 86. المذكور سابقا
d) Ellsworth Faris. "Some Results of Frustration." *Sociology and Social Research*. Vol. 31, No. 2 (Nov.-Dec. 1946) pp. 87-92.
e) Batterson Gregory: "Some Systematic Approaches to the Study of Culture & Personality". *Character & Personality*, 1942.
31. Herbert Spencer. *The Principles of Sociology*. Appleton and Co., New York. (1897), Vol. I p. 700.
32. Hans Kelsen, *Society and Nature*. University of Chicago Press. Illinois (1943) p. 49.
33. a) George Katona. *Psychological Analysis of Economic Behaviour*. McGraw-Hill Book Co., Inc., New York (1950).
b) Rhoda Metraux. "The Problem of Changing Food Habits: Report of the Committee on Food Habits. 1941-1943. *National Research Council Bulletin*. No. 108 Washington, (1943).
- وتقارير وزارة الصحة العراقية عن الاسباب التي دعت الى التسمم بالزئبق في سنة ١٩٧٢ .
34. a) Kurt Levin. "An Experimental Study of Effects of Democratic and Authoritarian Atmospheres." Levin and others. *Studies in Topological Vector Psychology*. Part I. University of Iowa Studies in Child Welfare.
b) Harold D. Lasswell. *Psychopathology and Politics*. University of Chicago Press. (1930).
e) Harold D. Lasswell. *Power and Personality*. W.W. Norton and

- b) V. Pareto. "The Mind and Society". L.J. Henderson: *Pareto General Sociology*. (1935).
18. Russell. *Ibid*. pp. 643-647.
19. C.J. Friedrich. "Quantitative Methods in Politics." *American Political Science Review*. Vol. XXXIII, pp. 10-22.
20. Dwight Waldo. *Public Administration and Culture*. Institute of Governmental Studies, University of California, Berkeley. (1965).
21. a) Leslie Lipson. *The American Governor: From Figurehead to Leader*. University of Chicago Press, (1939).
دراسة تحليلية للعلاقات القائمة بين دور المحافظ كرجل ادارى وصياغة السياسة العامة .
b) Philip Selznick. *TVA and the Grass Roots*. University of California Press, Berkeley. (1949).
ويمكن اعتبار دراسة لايتن الكسنندر في كتابه : « حكم الانسان » كدراسة موسعة شاملة لوجهة نظر ادارية اتخذت من قبل المسؤولين في مراكز اعتقال اليابانيين اثناء الحرب العالمية الثانية . وقد توصل الاستاذ لايتن الى بعض الاقوال الماثورة التي على ضوئها يتمكن الادارى من تحليل بعض المواقف التي تجابه الادارة تحت الضغط سواء اكان سياسيا او اقتصاديا او اجتماعيا . راجع :
Alexander H. Lighton, *The Governing of Men*.
وكذلك يعتبر كتاب ادموند كمثل لدراسة الرئيس التنفيذي في حالة حركته ، راجع :
Edmund P. Learned and others. *Executive Action*. Harvard University Boston. (1951).
22. Mansfield. "The Use of History." *"Public Administration Review"* Vol. 2 1951 pp. 51-56.
23. Stuart Rice. (ed). *Methods in Social Science: A case book*. University of Chicago Press. (1931).
24. Peter Odegard and Rosenblum. *V. American Government*. Rowe, Peterson and Co. New York. (1962).
25. J.P. Harris, *The Advice and Consent of the Senate*. University of California Press, Berkeley. (1953).
26. Richard T. Frost. *Cases in State and Local Government*. Englewood Cliffs, New Jersey. (1961).
27. a) Alexis Tocqueville. *Democracy in America*. Translated by Henry Reeve. Oxford University Press, London. (1953).