التكوين والتعليم الإداريين في البلدان العربية ..
إنجازات ونقائص

أ.عسالي بولرباح
المركز الجامعي بالجلفة

مقدمة:

تولي جميع الدول اهتماما بالغا بالتعليم العالي ، وفي مقدمتها الدول الصناعية ، حيث تستفيد من جامعاتها ومعاهدها ، بتخريج خبراء وفنيين للقطاع الحكومي وقطاع الأعمال بل وحتى القطاع الأهلي ، شكل مجموعهم نخبا تقود تطور بلدانها وتعزز مكانتها وعلى حدوها تحاول البلدان النامية الاستفادة من مؤسساتها الجامعية ، وتشكيل نخبة من الكوادر ، مقتنعة من جهتها بأن الاستثمار فيها فعال ومربح على المدى البعيد .

ونظرا لجملة المتغيرات الدولية والداخلية التي تحكم المجتمعات ، والتي من أهم مظاهرها : تفاقم آثار العولمة ، الثورة التكنولوجية ، المنافسة الدولية ، الزيادة السكانية وتدني الإنتاجية لدى الدول النامية ، ووعي وطموح الأفراد للحصول على خدمات أكثر جودة ، مما شكل ضغوطا على مؤسسات التعليم الجامعي والعالي ، لاسيما المتخصصة منها في الجانب الإداري .

وفي مقابل ما تشهده فلسفة التعليم بالدول المتقدمة من سرعة في التكيف مع المتغيرات البيئية والتوسع في دراسة مجالات متخصصة في الإدارة ، وتشجيع التفكير الإبتكاري وروح المبادأة ، وتطبيق نظم الجودة الشاملة ؛ تقبع النماذج العربية في مكانها مكبلة بمشاكل تكاد تكون متشابهة تتمثل في : التضخم الطلابي ، عدم وضوح الرؤية ، انخفاض الموارد المخصصة لهذا المجال وتدني في الأداء لدى الإدارة الجامعية ، مما جعلها أطرا بيروقراطية لا يختلف النمط السائد فيها عن النمط السائد في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة .

أولا : تكوين الكوادر الإدارية :

تقوم معاهد ومدارس وكليات الإدارة بمهمة تكوين الكوادر الإدارية التي تحتاجها مختلف المواقع الإدارية حكومية كانت أو خاصة أو أهلية ، كما تلبي الاحتياجات السريعة لهذه الجهات، للتدريب على بعض المهارات وفق برامج خاصة لهذا الشأن .

1- الفرق بين التكوين والتعليم الإداريين :

في الوقت الذي يتفق فيه الكثير من المهتمين بعلم الإدارة بأن سياسة تكوين الكوادر هي عملية تقدمية ، لا تكاد تختلف في أهدافها عن السياسة التعليمية ، إذ لا يتوقف نطاق كليهما عند حد معين ، يختلف الأمر عند بعضهم بالنسبة للتكوين ؛ الذي تسخر كل الوسائل والإمكانيات المتاحة فيه لتطوير قدرات الأفراد وتوسيع خبراتهم ليستخدموا ملكاتهم ومواهبهم أكفأ استخدام ، في حين تكاد تقتصر العملية التعليمية على نقل المعلومات النظرية والتطبيقية ، رغم أنها قد تمتد إلى تحليل بعض المواقف التدريبية للاستفادة منها عمليا سواء كان ذلك في قاعات الدرس أو في الندوات أو في حلقات البحث [2].

لذلك يرى البعض أن الفارق الجوهري بين التكوين والتعليم هو أن :

-التعليم يقتصر على مد الكوادر بالمعلومات الكافية .

-التكوين يركز أكثر على صقل المهارات القيادية لهم وتنميتها وتطويرها تطويرا علميا سليما بجميع الوسائل التعليمية والتدريبية في ظل القيم والمبادئ المستقرة في ضمير المجتمع.

2- أهمية تكوين الكوادر الإدارية :

يتوقف مدى اتساع فرص العمل لحملة الشهادات الجامعية – مما يجعل إسهامهم في التنمية منتجا للمجتمع ومجزيا لهم في نفس الوقت – على أمرين :

أ- ما توجده خطط التنمية واستثماراتها و ديناميا تها من فرص مناسبة لمهارات الجامعيين و دراياتهم ، أو ما توفره سوق العمل في القطاع الخاص .

ب- ما تُكسبه الجامعات ومعاهد التعليم العالي من مهارات ومعارف لازمة للعمل المنتج [3] .

فكثيرا ما توصف المراحل العليا من التعليم – أي الدراسات الجامعية وما بعدها – بأنها إعداد يؤهل الفرد لنوع معين من أنواع العمل وكسب العيش ، وهو ذات الوصف الذي اعتمده خبراء الأمم المتحدة في دراساتهم المرتبطة بالتدريب في الخدمة

المدنية[4] حيث لاحظوا أن هناك العديد من الارتباطات بين التكوين السابق وبين التدريب الذي يتلقاه الموظف في مراحل متقدمة من حياته الوظيفية ، فالتدريب ما بعد دخول الخدمة ينبني بالضرورة على التكوين السابق ، أي أن التدريب يبدأ حيث ينتهي التعليم ، إذ يتطلب برنامج تدريبي شامل وقادر على الاستمرار تنسيقا وثيقا بين المرحلتين ، حيث أن كل منهما تكمل الأخرى .

وتثبت بعض الأدبيات [5] أن هناك علاقة واضحة بين التغيير الإيجابي في الأداء اليومي للوظيفة ، وبين جودة برامج التدريب في القطاع الحكومي [6] ونتوقع – قياسا عليها - أن تكون أوضح بالنسبة لبرامج التكوين .

فجودة البرامج مؤشر على فعاليتها ، حيث يجب أن تركز هذه البرامج على :

- تغيير الاتجاهات .
- التزويد بالمعارف .
- إكساب المهارات .
- إعداد أجيال متزايدة .

وهذه المعايير التي يستخدمها بعض الباحثين [7] لتقييم فعالية برامج التدريب ، قد لا تتحقق جميعا في نفس الوقت للحكم على فعالية البرامج ، وإنما قد تركز البرامج على بعضها فقط فتكون بذلك قد حققت الأهداف المرسومة .

وهذا ما جعل الكثير من الدول تلتزم بقاعدة عامة تتحمل بموجبها إقامة تكوين تخصصي يتعين إتمامه قبل ممارسة أي عمل تابع للوظيفة العامة [8]، لكن هذا الالتزام يشق على بعض الدول ويكلفها الكثير من الجهد والوقت والمال ، علاوة على محدودية قدرة استيعاب مراكزها ومؤسساتها المتخصصة في هذا الشأن .

ويبقى التكوين على الرغم من ارتفاع تكاليفه وعسر مراحله ، من أفضل الطرق وأشدها فعالية [9]. فلقد كرست الدول المتقدمة هذه الطريقة لتجابه الوظائف والمهام بكفاءات مدربة سلفا وطاقات معدة مسبقا ، ولعله من أشهر التجارب و أكثرها نجاعة تجربة المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا والتي نشأت في 1945 محاولة لإصلاح نظام التعيين في الوظائف الحكومية [10]، وهي الآن من أبرز ملامح الخدمة المدنية الفرنسية في العصر الحديث [11] مما جعل الكثير من الدول تحذو حذوها ، بل وتنسخ التجربة الفرنسية بحذافيرها [12] مثل المغرب ، تونس ، موريتانيا والجزائر .

ولعل الارتباط التاريخي والجغرافي – علاوة على النجاح التي حققته المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا - بين هذه الدول وفرنسا هو الذي جعلها تنشئ عقب الاستقلال مدارس للإدارة هي الأخرى ، معتمدة على الرصيد الإداري الفرنكوفوني (Francophone)[13]، محاولة تطبيعه وملاءمته مع خصوصيات المجتمع .

بل إن هناك توجها حديدا لدى بعض البلدان المتقدمة ، تحاول من خلاله محاكاة النموذج الفرنسي في مجال تكوين الإطارات المؤهلة إداريا مثل ألمانيا وروسيا مؤخرا .

كما أدركت الكثير من الدول العربية أهمية تكوين الكوادر الإدارية ، فأنشأت معاهد وكليات متخصصة في هذا الشأن ، مثل معهد الإدارة العامة بالرياض ، ومعهد الإدارة العامة بالقاهرة (أكاديمية السادات للعلوم الإدارية حاليا) ، والمعهد الوطني للإدارة والإنماء ببيروت، فاهتمت بالتخطيط لإقامة هذه المؤسسات في عقدي الستينيات والسبعينيات–باعتبارها حقبة بناء في كثير من البلاد العربية–وكان من أهم أولوياتها [14] :

- ✓ وضع خطط تكفل سد احتياجات أجهزة التنمية الإدارية من الكفاءات والطاقات البشرية المؤهلة من مختلف التخصصات كما ونوعا ، وعلى المدى القريب والبعيد وتحديد دور كل من الجامعات ومعاهد التكوين والتدريب في تلبية هذه الاحتياجات .
- ✓ تضييق الفجوة بين الأجهزة الأكاديمية والتعليمية في الجامعات ، وبين المؤسسات المهنية والتنفيذية في مختلف القطاعات من جهة أخرى ، وإيجاد الصيغ الكفيلة بخلق التلاحم والتعاون الذي يجمع بين النظرية والتطبيق .

وتميزت مرحلة الثمانينيات هي الأخرى باهتمام بالغ بالتعليم الإداري من طرف الدول العربية ، حيث عكفت على تطبيق عدة توصيات [15] منها استمرار قيام المنظمة العربية للعلوم الإدارية بتقديم البرامج خاصة للدول العربية التي لم تقم فيها معاهد للإدارة العامة ، أو الدول التي مازالت معاهد الإدارة فيها غير قادرة على تلبية جميع احتياجاتها لسد النقص في هذا المجال .

وتطور الوضع في التسعينيات ليتزايد عدد مؤسسات التعليم العالي المتخصصة في مجال العلوم الإدارية [16] . ولا يزال عدد كليات ومدارس ومعاهد الإدارة في ارتفاع حيث أخذت منحى التخصص الدقيق في مختلف مجالات الإدارة ، وعكف البعض منها على إعطاء الأولوية لمرحلة الدراسات العليا [17].

ثانيا : التعليم الجامعي الإداري :

لم تعد الإدارة مجرد موهبة شخصية أو قدرة ذاتيـــة يكتســـبها الفـــرد بالممارســـة والخبرة العملية ، وإنما أصبحت عملية فنية معقدة ، تحتاج إلى تأهيل خاص وفقا لأصـــول ومبادئ يجب على كل مختص وممارس الإحاطة بهـــا فـــي وعـــي وإدراك ، بالدراســـة والتأهيل وصقله بالتدريب المتواصل والثقافة الشاملة ، ولم يعد مجديا على القائـــد الإداري الاكتفاء بمهاراته الشخصية الموروثة أو المكتسبة من خلال التجربة والخطأ [18].

كما أصبح حقل الإدارة العامة - على وجه الخصوص – هو الآخر يتميـــز بطبيعـــة مزدوجة ، لما له من هوية مهنية وسمة أكاديمية [19].

ولأن الحكومات تحتاج إلى إداريين يمتازون بالحيوية والقدرة على التصـــور وعلـــى الموازنة بين الإقدام والحذر في نفس الوقت ، بالإضافة إلى ما يحملونه من قيم وطنيـــة ، فإنها لابد أن توفر مؤسسات تضمن المعرفة بالعلم الإداري وتطبيق المهارات الإداريـــة [20] الأمر الذي جعل دراسة الإدارة تتطور من تدريب ميداني أثناء العمل إلى دراسة مرتبطـــة بالقانون ثم بالعلوم السياسية حتى استقلت وأصبحت ميدانا متخصصا في الدراسة [21] .

ونظرا للتحولات العالمية التي تجتاح المجال العام فإن الحاجة لمزيد من المؤهلات في حقل الإدارة العامة والترشيد الأمثل للتقنيات الإدارية وتقليص الإجراءات وتحديـــد أكثـــر للمسؤوليات ، تبدو ملحة لا سيما في قطاع الخدمة المدنية [22].

وهناك من يعتقد [23] أن الإحاطة التامة والفهم الدقيق لمبادئ وأصول الإدارة بواســـطة التعليم والدراسة والتأهيل الأكاديمي المنظم ، أحد أهم المقومات التي يتطلبها مفهوم تنميـــة شاغلي الوظائف العليا ، وذلك وفق ثلاثة محاور:

- ✓ أن يتم اختيار شاغلي الوظائف العليا من بين ذوي التأهيل في العلـــوم الإداريـــة والدراسات المتعلقة بها .
- ✓ التدريب المنظم والمران العملي الهادف إلى زيادة قدرة الفـــرد علـــى اســـتخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية في المواقف العملية .
- ✓ التثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية ، وإحاطته بالجديد في النظريات والاتجاهات الحديثة .

وهذا ما هو مطبق بالفعل في كثير من البلاد المتقدمة مثل فرنسا والولايـــات المتحـــدة الأمريكية وألمانيا ، وعلى حدوها حاولت السير الكثير من الدول الناميـــة ، تحـــت صـــيغ

ومسميات مختلفة : كإعداد وتأهيل القادة الإداريين في مصر ، وإعادة التدريب (Recyclage) والتكوين المتواصل للكوادر في الجزائر .

و يتضح دور التعليم الجامعي الإداري من خلال درجة التنسيق بين المؤسسات القائمة به ، والإنجازات التي حققها هذا النوع من التعليم العالي :

1- التنسيق بين دور كل من الجامعات ومعاهد التنمية الإدارية :

تشترك كل الدول في اهتمامها بالتكوين الإداري ، باعتباره إحدى أولويات التعليم العالي ، فتتقاسم الجامعات والمعاهد الإدارية العليا لديها هذه المهمة ، لكن هذه الدول تختلف في ترتيبها لمكانة هذه المؤسسات وأولوياتها ، مما يوجب علينا التمييز بينها.

حيث يمكن الاعتماد على عدة معايير في التفرقة بين الجامعة والمعهد ، فمن حيث الطبيعة القانونية تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية (publique) ذات شخصية معنوية لها استقلالها المالي والإداري ، بينما لا تتمتع كافة المعاهد بهذا الاستقلال ، ومن حيث إجراءات وقرارات الإنشاء فإن أغلب الجامعات تنشأ بموجب مرسوم رئاسي أو تنفيذي باقتراح من الوزير المعني ، في حين تنشأ أغلب المعاهد بواسطة قرار وزاري ، وقد يكون الفرق في الجهة الوصية عن هذه المؤسسات ، فتتبع الجامعات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بينما قد لا تتبع المعاهد العليا بالضرورة ذات الوزارة ، فيتوقف ذلك في الجزائر – مثلا - على القطاع أو الوزارة الذي تؤدي هذه المعاهد نشاطاتها لصالحهما كالمدرسة العليا للصحة العمومية ، التي تؤهل الكوادر الإدارية للقطاع الصحي وتتبع وزارة الصحة والسكان ، على خلاف ما هو شائع في مصر ، حيث تتبع المعاهد العليا هي الأخرى الوزارة المكلفة بالتعليم العالي ، ويختلف الأمر من دولة عربية لأخرى .

وهناك من فرق بين المعهد والجامعة من حيث الدور الذي يؤديه كل منهما انطلاقا من الصبغة التدريبية البحتة التي تميز المعاهد عن المؤسسات الجامعية والأكاديمية [24]نحو ما عبرت عنه إحدى المذكرات التي أصدرها المعهد الوطني للإدارة والإنماء بلبنان[25] بأن طبيعة المعهد تختلف عن طبيعة الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، وأن الغاية منه هي إعداد طلابه على تطبيق حالات حسية واقعية يطلب معالجتها وإيجاد الحلول العلمية لها، وليس تذكيرهم بالمعلومات التي اكتسبوها من الجامعات [26] وهذا القول وإن بدا مناقضا

في ظاهره مع ما أسلفنا من أهمية الدور الذي تلعبه الجامعات ، إلا أنـــه يكملـــه ويؤكـــد ضرورة التنسيق بين دور كل من الجامعات والمعاهد في التنمية الإدارية.

فيتوقع[27] من المناهج التعليمية الإدارية الجامعية اعتياديا ، أن تكون موجهة لإعـــداد كوادر قادرة على شغل مراكز وظيفية ، في الإدارات الوسطية ابتداء ثم العليـــا مســـتقبلا وتكوين قدرة شخصية لدى الدارسين ، تمكنهم من الرقابة والمتابعة والإشراف ، والتكيف والمتغيرات البيئية المحيطة ، و خلق القدرة لديهم على التنظير الإداري [28] عـــن طريـــق التركيز على الجانب النظري في الإدارة .

أضف إلى ذلك ، فإن التخصص في الإدارة العامة على مستوى الدراســـات العليـــا بالإضافة إلى كونه يصقل مواهب الدارسين ، ويطلعهم على كل ما هو ضروري وجديـــد في علم الإدارة العامة وتطبيقاته ، يحقق الإثراء الوظيفي وهو ما يـــذهب إليـــه الاتجـــاه الإداري الحديث[29] ، وأما بالنسبة للقدرات الفنية التنفيذية فيتوقع أن يكون تركيز البرنـــامج الجامعي عليها مقتصرا على ما يتطلبه القيام بالنشاطات المشار إليهـــا وفـــي المســـتويات الوسطية والعليا فقط .

بينما يتوقع لمناهج عمل معاهد الإدارة ، أن تكون موجهة لإعـــداد كـــوادر مؤهلـــة تأهيلا إداريا يمكنها من شغل مراكز وظيفية في المستويات التنفيذية ، تاركا المســـتويات العليا والوسطية للجامعات [30]

وبناء على ما تقدم يفترض أن يكون دور كل من الجامعة والمعهـــد يكمـــل أحـــدهما الآخر ولكنه–عمليا – في أغلب البلدان العربية تتدخل الجامعة في المعهـــد وفـــق إحـــدى الآليات الثلاثة [31] :

- التأثير المباشر للكوادر الجامعية ، في رسم الخطط ووضع السياسات في مجـــال التنمية الإدارية ، والتي تعتبر المعاهد إحدى آلياتها .
- التأثير غير المباشر لخريجي الجامعات ، وفق ما يقومـــون بـــه مـــن أدوار فـــي مراكزهم الوظيفية الوسطى والعليا في معاهد الإدارة ، فتكون المعاهـــد التـــي غالبـــا مـــا يسيطر عليها جامعيون ، حقلا خصبا لتأثيرات الجامعة في العمليات التنموية ، خاصة فـــي السنوات الأولى للعمل ، لدى الخريجين التي تتسم بالحماسة والاتقاد .

- التأثير غير المباشر على أدوار المعاهد في مجال التنمية ، عن طريق النماذج والأفكار التي تصاغ من قبل أعضاء هيئة التدريس ، عن طريق النشر أو إشراكهم مباشرة في التدريس أو الاستشارات .

2- الإنجازات التي حققتها معاهد ومدارس وكليات الإدارة :

لقد أثبتت النجاحات التي حققتها الإدارة في الدول المتطورة فعالية التكوين (الإعداد والتدريب) والتعليم الإداري ، ولعل من أنجح التجارب في تلك الدول التجربة الفرنسية، التي نكتفي بذكرها في هذا المقام دون الإشارة إلى جميع التجارب الغربية ، كونها – أي فرنسا – تتزعم التوجه القائم على النظام المغلق في الوظيفة العامة ، حيث يهتم هذا الأخير بتكوين الكوادر الإدارية المتخصصة ، الصالحة لشغل وظائف عامة دائمة ومستقرة ، لذلك تعتبر أهم مسابقة تجري في فرنسا بالنسبة لاختيار القادة الإداريين هي المسابقة التي تجريها المدرسة الوطنية للإدارة بباريس [32] ، وذلك ضمانا لـ :

- توحيد أساليب اختيار الإطارات العليا (Les Haute Cadre) ، وتأهيل المرشحين قبل التعيين في الوظائف .
- تحقيق نوع من المساواة ، وإتاحة نفس الفرص لتولي الوظائف .
- إصلاح الوظيفة العامة [33] ، والعمل على حل المشاكل الإدارية بواسطة البحوث الإدارية والتطبيقية .

ويعزز البعض[34]هذا الرأي على اعتبار أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة إليها ، فإن المدرسة الوطنية للإدارة تعد تجربة فرنسية رائدة ، حيث مكنت الإدارة من سد نقصها بمخرجات تعتبر صفوة ممتازة من القياديين ، لما لهم من الكفاءة والحنكة ما مكنهم من الصمود في وجه التغيرات والميول السياسية ، في الوقت الذي لا الجامعة ولا الإدارة تتيح الجمع الجيد بين النظري والتطبيقي .

وعلى صعيد الوطن العربي ، فإنه يوجد العديد من التجارب التي حققت الكثير من الإنجازات ، ففي 135 كلية للتجارة أو للاقتصاد والعلوم السياسية بالجامعات العربية أعضاء إتحاد الجامعات العربية ، يوجد 151 قسما في تخصص الإدارة ، منها 37 قسما في الإدارة العامة ، و114 في إدارة الأعمال [35] ، بالإضافة إلى الأقسام التابعة للجامعات

غير الأعضاء في الإتحاد ، والعديد من المدارس والمعاهد العليا القائمة بذاتها ، وجميعها محاولات جادة في ربوع الوطن العربي الكبير .

فقد حققت معاهد ومدارس وكليات الإدارة في البلاد العربية عدة إنجازات ، وصفت من خلالها بالنجاح ، إذ ركزت بعض الدراسات [36] على عدة نجاحات أهمها :

- ☒ أثبتت هذه المؤسسات بوجودها المادي أنه للعملية الإدارية أصولا وقواعد ومبادئ علمية لا مجرد اجتهادات شخصية .
- ☒ ساعدت برامجها على تأهيل وتنمية مهارات قطاعات واسعة من العاملين في الأجهزة الحكومية ، وأحيانا في القطاع الخاص [37]
- ☒ أعانت برامجها الإعدادية التكوينية على تنمية ذخيرة مؤهلة من المواطنين .
- ☒ بثت عن طريق الحوليات والدوريات والترجمات المعرفة بعلم الإدارة وتطبيقاته .
- ☒ كونت نواة أولية للمكتبة المتخصصة في الشؤون الإدارية .
- ☒ أفادت في التعريف بالمنهج العلمي والعملي في إعدادها الأطر التنظيمية ، وفي تبسيط إجراءات العمل في بعض الحالات بتقديم الاستشارات أو بالمشاركة في اللجان والمجالس الإدارية المختلفة بواسطة كوادرها .
- ☒ نجحت في تشكيل نواة للخبرة الوطنية والعربية في مجال الإدارة مما قلل الاعتماد على الخبرات الأجنبية .

وفي الجزائر وعلى العكس مما اتصفت به علاقة الجامعة بالقطاع الإنتاجي - في فترة الستينيات - بالانقطاع ، فإن الأمر يختلف في قطاع الخدمة المدنية ، فلقد كانت المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر حاضرة في كافة المراحل ومنذ الاستقلال ، حيث كانت المدرسة فاعلة خلال الستينيات في هيكلة وتأسيس الدولة، ثم تعليم وتدريب الموظفين على الذهنية التنموية في فترة السبعينيات ، واضطرتها فترة الثمانينيات وما بعدها نتيجة للتحولات إلى موائمة مناهجها لتركز أكثر على الجوانب الاقتصادية والقانونية [38]، مع الأخذ في الاعتبار بعض السلبيات في ميدان العمل .

إذ شكل ظهور المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر[39] كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري تحت إشراف المديرية العامة للوظيف العمومي [40]، دعامة كبيرة لتزويد قطاع الخدمة المدنية بإداريين متخصصين يتحملون القيام بأعباء الوظيفة العامة ، وهي بموجب نص إنشائها مكلفة بتكوين (إعداد وتدريب) الإطارات لصالح الإدارات المركزية

والمصالح الخارجية [41]، ثم تم توسيع مجال التكوين إلى الجماعات المحلية والهيئات العمومية بغرض تلبية الاحتياجات المتعددة لمختلف الإدارات الوطنية [42].

ولقد أصبحت في مصاف الجامعات – مع احتفاظها بخصوصيتها في نظام الالتحاق والدراسة والتدريب ونوعية مخرجاتها – بمجرد وضعها تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1987 [43]. ومنذ تخرج أول دفعة في 1968 إلى غاية اليوم فقد زودت المدرسة الإدارات الوطنية بقرابة 6000 كادرا ، يأخذون حصة معتبرة من التعداد الإجمالي لموظفي التأطير والتنشيط لدى مصالح الدولة وتفرعاتها التقنية والمحلية ونظرا لتواجد هذه الكوادر في قطاعات عديدة فإنها تتقلد في أغلب الأحيان وظائف القيادة والمسؤولية.

ثالثا : تقييم فعالية التكوين والتعليم الإداريين :

يمكننا أن نطلق صفة الكفاءة عندما ينتهي برنامج التكوين أو التعليم برضا جميع الأطراف[44]، إلا أنه لا يمكننا أبدا أن نصفه بالفعالية ما لم يتم نقل أثر هذا البرنامج إلى بيئة العمل مهما كانت طبيعته معرفة أو مهارة أو سلوكا .

وعلى هذا الأساس فإن نظام تدريس الإدارة العامة في الجامعة يحتاج إلى إعادة نظر بما يهدف توعية خريجيه بآفاق العمل الحكومي ، فهو لا يزال يفتقد إلى معايير ومقاييس ثابتة ، ولا يعنى بالأولويات الحاضرة ، بل إن تجديد التعليم الإداري العربي ككل أصبح مطلبا ملحا ، لابد للجامعات أن تبادر به لتواكب التطورات المفروضة على الإدارة و الحاصلة في باقي المجالات [45] .

بل إن الصورة تظهر أكثر قتامة – لا من باب التشاؤم – عندما نعلم أن هناك رصيدا ضخما من خريجي العلوم الإدارية سواء من كليات الإدارة أو التجارة والتسيير بتخصصات الإدارة أو من معاهد عليا للتكوين والتدريب الإداري ، في مقابل أداء ضحل وتدني ملحوظ ، وأصبحت سمة التخلف الإداري غالبة إلى حد كبير .

وبالإضافة إلى الأسباب التي أثرت في مجملها على مخرجات التعليم الجامعي والعالي وساهمت في توسيع الفجوة بين أهدافه ومردوده ، والتي من أهمها : عدم وضوح الرؤية ، حداثة الجامعات العربية وانبهارها بالأساليب الغربية ، نقص التنسيق بين القائمين على سياسات التعليم العالي ومعدي خطط التنمية ، نقص التنسيق بين الجامعات ، الأعداد المتزايدة للطلبة وعدم الصرامة في معايير القبول ، نقص الالتزام السياسي

والمالي ، اهتزاز الثقة بين الجامعات وسوق العمل ، التوجه النظري وعدم إعطاء الجانب التطبيقي حقه ، تأثير تراكمات المراحل قبل الجامعية ، دور الطالب كمستقبل سلبي ، تركيز التعليم على الشكل أكثر من المضمون ، نقص الموارد البشرية والمادية ، نقص مقومات التجديد والاستمرار وأسباب أخرى تتعلق بمنهج البحث العلمي والعاملين فيه .

فإن مرد عجز المخرجات الإدارية عن القيام بدورها الريادي في التغيير وما تبعه من تخلف للبلاد العربية عن الشهود الإداري ، هو تراكم لعدة عوامل أثرت على تطوير التكوين والتعليم الإداريين من جهة ، ونقص التنسيق بين الجامعات والمعاهد المتخصصة في هذا الشأن في البلاد العربية بل وفي نفس البلد أحيانا من جهة أخرى .

1- العوامل المؤثرة على تطوير التكوين والتعليم الإداريين :

توجد عدة عوامل تؤثر على تطوير التكوين والتعليم الإداريين ، مرت بها بعض الدول وتمر بها أخرى وقد تصادف البعض الآخر مستقبلا ، لكن وطأتها أشد على مؤسسات التكوين والتعليم الإداريين في البلدان النامية ، والعربية منها بصفة خاصة .

أ– عوامل بشرية :

وتتضمن كل ما يتعلق بالعنصر البشري في العملية التعليمية الإدارية ، بدءا بأعضاء هيئة التدريس ومستواهم العلمي[46]، وتوجهاتهم الإدارية والأكاديمية التي غالبا ما يكتسبونها خلال دراستهم في الخارج ، وقدرتهم على استخدام تكنولوجيا التدريس الحديثة بالإضافة إلى مدى قابليتهم أو مقاومتهم للتغيير .

ويليهم دور المعاونين ومدى مقدرتهم على التجاوب بنفس الإيقاع مع رؤسائهم ، وكذلك الإداريين القائمين على المصالح في الجامعات .

وانتهاء بالطالب ومدى قدرته على الاستيعاب ومواكبة الجديد ، والأهم من ذلك فعاليته في نقل أثر ما تعلمه وتدرب عليه إلى واقعه الملموس وفقا لمقتضيات منصبه وطبيعة مهامه.

ب-عوامل مادية :

ويدخل فيها كل ما هو ضروري للعملية التعليمية ، من قاعات تدريس مزودة بأجهزة سمعية بصرية ، مكتبات متقدمة ، أجهزة وأدوات مساعدة معامل الحاسب ومخابر اللغات ، وكلها منشآت ومعدات ذات تكلفة ضخمة[47] يعتبر تحقيقها أمرا صعبا بالنسبة للدول محدودة الموارد ، خاصة تلك التي تعتمد مجانية التعليم[48] .

ج - عوامل مرتبطة بمناهج التدريس (Pédagogique) :

فكما وصف بعض الباحثين العملية التعليمية في كثير من مؤسسات التعليم العالي بأنها تمجد المظهر ولا تتعمق في المضمون [49]، فقد وصفها البعض بأنها تأخذ منحى نظري متطرف، بحيث تبعد القدرات الفكرية للدارسين ، عن معطيات ومشكلات الواقع العملي الإداري فتكبلها ، ناهيك عن التشخيصات المرضية والعلاجات الخاصة بها ، المخيبة للآمال في كثير من الحالات [50] ، وهو وصف – وإن تضمن بعض المبالغة والحدة والعمومية – لا يخلو من حقائق واقعية ملموسة ، ويقترب إلى حد كبير مما كان – ولا يزال – واقعا في كثير من مؤسساتنا التعليمية عموما والجامعية منها على وجه الخصوص .

ونورد – على سبيل المثال – التشخيص الذي تضمنته بعض الدراسات حول التعليم الجامعي الإداري بالجزائر [51] ، الذي اعتبر تدريس الإدارة (Management) في المؤسسات الجامعية الجزائرية يواجه عدة صعوبات ، وهو لا يزال يفتقد إلى مقاييس ولا يتجاوب مع الأولويات الحاضرة .

د – عوامل تكنولوجية :

وتضم كل ما هو متعلق بوسائل الاتصال الحديثة ، القاعات المجهزة بالإنترنت ، شبكات البحث الداخلية والخارجية ، قواعد المعلومات ، مكتبات إلكترونية ، إلى جانب الكفاءة التقنية لأعضاء هيئة التدريس ، وقدرتهم على مواكبة البرامج الحديثة (الإحصائية التحليلية ، اتخاذ القرارات ،...) ، والأهم من ذلك كله ، تقبلهم إدخال هذه الوسائل في طريقة تدريسهم وتقويمهم[52]، والتي تقلل من سلطتهم ، التي غالبا ما تستمد من احتكار المعلومة ، وتضعهم على المحك الحقيقي بعيدا عن هالة التكلف والشمولية .

هـ - عوامل تنظيمية :

يتعلق الأمر بالإدارة الجامعية في حد ذاتها ، والمتكونة من العاملين على شؤون الطلاب ، وإدارة التسجيل والالتحاق ، والمصلحة المكلفة بأعداد الطلبة في الفصول الإدارية ، ومدى استعمالهم أساليب حديثة ، وقدرة انسجامهم مع حركة التغيير والتجديد بالجامعة [53]

و – عوامل حضارية :

تشمل مظاهر الاستلاب الحضاري الجامعي تأثر الأساتذة بمشاربهم الدراسية الغربية المختلفة [54] ، وفي محاولات النسخ الفاشلة لبعض التجارب الإدارية الغربية [55] ، إذ ترجع

نشأة العديد من الجامعات العربية إلى فترات الاستعمار ، مما جعلها تتأثر بالمناهج الدراسية ، والقواعد التنظيمية للدول المستعمرة ، وفق القاعدة الخلدونية الشهيرة " المغلوب مولع بتقليد الغالب " .

وظلت هذه الهيمنة تكبل جامعاتنا وقتا طويلا – ولا تزال في كثير منها – بل إنه وحتى في الجامعات حديثة النشأة تلجأ الكثير منها إلى استيراد قوالب جاهزة لانبهارها بالنجاح في مرحلة ما ، أو في بيئة معينة ، لتطبيقها على بيئة ومرحلة مختلفتين تمام الاختلاف ، والذي قد يصل إلى حد التناقض أحيانا ، فتفشل هذه البرامج أو تعطينا – وهذا هو الغالب – نتائج سلبية تماما ، لتزيدنا إحباطا وقنوطا .

2- نقص التنسيق والتكامل بين دور كل من الجامعات والمعاهد المتخصصة :

يعتبر من أهم معوقات تطوير التعليم والتكوين الإداريين ، عدم التنسيق بين المؤسسات المكلفة بهذا الشأن من ناحية ، وبينها وبين القائمين على القطاعات المستخدمة من ناحية أخرى ، لاسيما الإدارة المكلفة بالخدمة المدنية[56] .

ولقد شاركت عدة أسباب في استبعاد قيام علاقات التنسيق والتكامل المطلوبة ، بين دور كل من الجامعة والمعهد ، من أهمها [57] :

- تحول التنافس إلى صراع خفي بين قيادات المعاهد وقيادات الجامعات ، ما من شأنه أن يشيع جو من الريبة ، وعدم الثقة ، وهو ما يعني استبعاد أي بوادر للتنسيق.
- غياب العلاقات التنظيمية الرسمية المباشرة بين الجامعات والمعاهد ، في بعض الحالات ، ففي الوقت الذي تتبع الجامعات الوزارة المكلفة بالتعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر مثلا ، فإن الإشراف على المعاهد يكون في الغالب من طرف الوزارات المستخدمة، وحتى وإن وجدنا بعض المعاهد تتبع وزارة الجامعات ، فإنها تكون في نفس المستوى مع الجامعات مما يضعها موضع الند لها .
- تشابه شروط القبول للالتحاق بالجامعات والمعاهد في بعض البلدان [58].

وهذا ما دعى البعض [59] إلى الدعوة لضرورة التنسيق والتكامل بين الجامعة والمعهد في الوطن العربي ، فاقترحوا عدة مستلزمات أهمها :

- ☒ إعادة النظر في المناهج التدريبية الإدارية الحالية .

- ☒ إقناع المعاهد بضرورة الاستفادة من القدرات الفكرية للجامعة ، بصورة جدية وفعالة والابتعاد عن المناهج التقليدية التي تسربت إليها عن طريق البيئة الإدارية التقليدية التي تعيش في أوساطها هذه المعاهد .
- ☒ إزالة أو محاولة التخفيف من أسباب الصراع الموجود بين قيادتيهما .
- ☒ إقناع كليهما بتكامل الدور ووحدة الهدف التنموي .
- ☒ إقناع كليهما بحصر اهتماماته ونشاطاته التنموية في المجالات المخصصة له ، تجنبا للتداخل والازدواجية .

إن هذه المقترحات وإن تبدو بسيطة فإن تحقيقها غاية في الصعوبة ، وهذا لأنها تهدف في مجملها إلى تغيير سلوكيات انطلاقا من تغيير قناعات ، كون أن السلوكيات أو الممارسات الموجودة – والمراد تغييرها - ليست في معزل عن البيئة العامة التي بفعل تراكم السلبيات السابقة تعزز ثقافة " مقاومة التغيير" والرضوخ للأمر الواقع بحجة الاعتقاد الخاطئ الشائع بأن " ما نعرفه أفضل مما لا نعرفه " ، وبالتالي يتطلب الأمر معالجة أكثر عملية .

وهو ما سعى إليه فعلا نفس الكاتب[60] بتقديم بدائل تنظيمية للوضعية القائمة نطرحها كالآتي:

- ⇐ إلحاق المعاهد تنظيميا وإداريا بالجامعة ، لكن هذا البديل قد يجرف المعهد عن تخصصه بالجوانب التطبيقية ، إضافة إلى ما قد يواجهه من مقاومة شديدة لدى قيادات المعاهد .
- ⇐ إنشاء جهاز تنسيقي مركزي يضطلع بصلاحيات فنية كافية وكفاءات مؤهلة لتحقيق التنسيق والتكامل المنشودين .
- ⇐ عقد لقاءات منتظمة كلما دعت الحاجة ، وهو بديل رغم بساطته وسهولة الالتزام به فإنه قد تظهر حالات تمرد وعدم احترام الوقت أو عدم الالتزام بنتائجه [61].
- ⇐ تبني سياسة أو خطة مركزية واحدة ، تحدد الأدوار لكل منهما وحدود التنسيق والتكامل بدقة ، ويجابه هذا البديل هو الآخر صعوبة المراقبة والمتابعة .

في حين اتجه آخرون [62] إلى ضرورة إجراء تغيير جذري في طريقة الإعداد والتدريب الإداريين بإنشاء معاهد ومدارس تختلف تماما عما هو موجود من جامعات ومعاهد لهذا الشأن ، إذ يقول أحدهم : « .. إن تأهيل إداريي التنمية يفترض أن يتم من

خلال بضعة معاهد على صعيد الوطن العربي يكون لها منذ البداية إستراتيجية مدروسة لإنشائها وهياكلها وطرائقها ونوعية برامجها ومناهجها وكذلك توجهها وأهدافها وحسن انتقاء لإدارتها و المسؤولين عن تطبيق مناهجها وبرامجها وكذلك حسن انتقاء للذين يلتحقون بها .. » [63]، مؤكدا أنه يجب أن تكون هذه المعاهد موزعة جغرافيا على العالم العربي ويتم بينها تنسيق ومتابعة مستمرة .

ونعتقد أنه بالرغم من أهمية الابتعاد عن الحلول الترقيعية ، فإن هذا لا يبرر أبدا أن نطرح جانبا كل ما ينتج عن المؤسسات الإعدادية والتدريبية الحالية ، فنقع في فخ " البداية الصفرية " الذي طالما أهدر جهودنا العربية في كثير من التجارب ، في ظل محدودية الموارد والإمكانيات ؛ بل يجب تثمين أية محاولة جادة واحتضانها بالدعم والعناية بغية تحسينها وتعظيمها .

وفي الأخير يجب تغيير نظرتنا إلى هذه المؤسسات باعتبارها مراكز للفكرة والخبرة لا مجرد أجهزة تنفيذية مساعدة على التغيير[64]

خاتمة :

بناء على ما سبق ، فإن مسؤولية خطيرة تقع على مؤسسات التكوين والتدريب تتمثل في إمداد المجتمع بجيل ثورة المعلومات القادر على إعداد وقيادة مجتمع المعلومات – المفروض علينا – وإعداد الفرد الذي يتحمل مسؤولية التغيير والتنمية في مجتمعه . وحتى تتمكن من القيام بهذا الدور الطلائعي فإن عليها أولا الشعور بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقها ، ثم سلوكها منهجا أصيلا متوازنا ، بغية التوفيق بين عنصري " التجديد "و"المحافظة"، لتقف على أسباب النجاح لدى غيرها من التجارب ؛ مستفيدة منها في حدود احتياجات المجتمع وقيمه ، غارسة بذلك لدى الأفراد لديها من أكاديميين وإداريين وطلبة بذرة التغيير ، مكرسة لديهم الإيمان بالتعليم والتدريب المستمر على كل المستويات .

وهو المطلوب حاليا من عشرات المعاهد وآلاف الأساتذة وعشرات الآلاف من الخريجين في مجال الإدارة أو المجالات المرتبطة بها في تخصصات علوم التسيير والعلوم التجارية المنتشرة في كافة مؤسساتنا الجامعية .

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة :

1- Harold koontz and Cyril O'Donnell , **Management , A System and Contingency Analysis of**

عن**Managerial Functions** , MCGraw-Hill Book Co , 1976 , p 508 .

د.مصطفى محمد السيد ، " إعداد القادة الإداريين في العصر الحديث وفي الإسلام " ، **مجلة العلوم الإدارية** ، السنة الثانية والثلاثون ، العدد 01 ، يونيو 1990، ص 65 .

2- نفس المصدر .

3-د.حامد عمار ، **في بناء الإنسان العربي** ، الكويت والقاهرة ، دار سعاد الصباح، 1952، ص 212 .

4- UN, Hand Book of Training in the Public Service

عن سليمان دمير ، **دور التدريب في إدارة التنمية في جمهورية مصر العربية مع دراسة تطبيقية عن معهد الإدارة العامة** رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، 1971 ، ص 49 .

5- د.فضل صباح الفضلي ، "الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية"، **الإداري** ، السنة 17 ، العدد 62 ، سبتمبر 1995 ص ص57-81 .

6- وهو من باب أولى في باقي القطاعات ، حيث يتحكم حافز الربح في قطاع الأعمال وقيمة البذل والعطاء في القطاع الأهلي .

7- د.أحمد صبري لاشين ، "إعداد الصف الثاني في الإدارة الحكومية " ، **قضايا معاصرة في الإدارة العامة : سلسلة محاضرات الموسم الثقافي 2000-2001** ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 2002 ، ص 28 .

و د.أحمد رشيد ، "التدريب وتنمية الإداريين في التجربة المصرية "، **الإدارة** ، العدد الأول ، القاهرة ، 1971 ، ص 100 عن د.خيري خليل الجميلي ، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية : البناء الاجتماعي للمجتمع** ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1998 ، ص 97 .

8- عبد النور بن خديم الله ، **النظام القانوني لتكوين الموظفين وإستراتيجيته بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي** ، مذكرة تخرج دراسات تدرج إدارة الجامعات ، المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر ، 1998 ، ص 18 .

9- فاطمة الزهراء محمد (مترجم) ، "تكلفة العمالة في فرنسا منذ عام 1974 "، **مجلة الإدارة** ، المجلد 24 ، العدد الأول ،يوليو 1991 ، ص 140 و141.

10- د.صلاح الدين فوزي ، **الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث** ، المنصورة ، مكتبة الجلاء الحديثة ، 1994 ، ص 439 . **و** وزارة الشؤون الخارجية الفرنسية ، **فرنسا** ، إدارة الاتصال والإعلام وسفارة فرنسا بالقاهرة ، يناير 2000 .

11- د.أحمد رشيد ، **نظرية الإدارة العامة : السياسات العامة والجهاز الإداري** ، الطبعة الرابعة ، القاهرة ، دار المعارف ، 1976 ص ص 374 – 376 .

12- منتدى العلوم الإنسانية والاجتماعية في الخليج ، **التعليم العالي و رؤية المستقبل** ، الدورة الأولى مركز الخليج للأبحاث بالتعاون مع مكتب التربية العربي لدول الخليج ، 9-10 مارس 2004 : http://www.grc.cc/ssf/old-ssf/Press-ar.php

(تاريخ الإطلاع : 12-06-2004) .

13- و تعني الناطق بالفرنسية .

14- د.عبد القادر الشيلخي ، **معوقات تطوير أجهزة الخدمة المدنية في الأقطار العربية** ، عمان – الأردن ، دار الفكر ، 1983 ، ص 72 .

15- البيان الختامي **للمؤتمر العلمي الثاني للتنمية الإدارية** الذي نظمه المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ببغداد بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية بعمان ، بغداد ،1981 . عن د.عبد القادر شليخي ، **معوقات تطوير أجهزة الخدمة المدنية** ، عمان ، دار الفكر ، 1983 ، ص 76 .

16- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **اجتماع آفاق مستحدثة وتحديات جديدة لأدوار وممارسات معاهد وكليات الإدارة في البلاد العربية** ، تونس ، 27-28 ديسمبر 1995 .

17- مثلما عليه الحال في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة حيث يركز قسم الإدارة العامة بالغ اهتمامه على الدراسات العليا في هذا التخصص .

18- د.محمد السيد الدماصي ، " إعداد وتنمية شاغلي وظائف الإدارة العليا "، **مجلة العلوم الإدارية** ، السنة الثانية والثلاثون ، العدد الأول ، يونيو 1990 ، ص 35 .

19- د.أحمد رشيد ،" الإدارة العامة في الجامعات المصرية " ، **مجلة النهضة** ، العدد الثاني ، يناير 2000 ، ص 65 .

20- ماريشال إدوارد ديموك و جلاديز أوحدن ديموك و لويس و.كوينج ، **الإدارة العامة** ، ترجمة : إبراهيم علي البريسي ، مؤسسة الحلبي وشركاؤه للنشر والتوزيع ، القاهرة ، بالاشتراك مع مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر ، القاهرة ونيويورك ، 1967 ص 05 .

21-د.عطية حسين أفندي ، **الإدارة العامة إطار نظري – مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة** ، القاهرة ، المؤلف نفسه 2002، ص 23 .

22- حسين شرحبيل ، " تطورات جديدة في الإدارة العامة : مؤسسات تدريب الخدمة المدنية في وجه التحديات مثال : المدرسة القومية للإدارة بالجزائر"،**المجلة الدولية للعلوم الإدارية** ، المجلد الخامس ، العدد الثاني ، الإصدار العربي ، يونيو 2002 ص 193 . **و** Kherfi El Hachimi ," La Fonction Publique : Evaluation et Perspectives", **Revue Administration & Management** , Ecole Supérieure d'Administration et de Gestion , N º 02 1 er Semestre , Alger , 1996,pp95-109 .

23- د.محمد السيد الدماصي ، " إعداد وتنمية شاغلي وظائف الإدارة العليا " ، **مجلة العلوم الإدارية** ، السنة الثانية والثلاثون ، العدد 01 ، يونيو 1990 ، ص34 و37 .

24- وقد لا تطرح التفرقة بالنسبة لبعض المؤسسات مثل المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر قبل نهاية 2006 ، نظرا لنمطها المتميز ذي الطبيعة المزدوجة ، الذي يجعلها تقوم بدورها الأكاديمي كمؤسسة

جامعية من جهة ، وكهيئة مكلفة بالتدريب لصالح الخدمة المدنية من جهة ثانية . أما وقد أصبحت منذ هذا العام تتبع وزارة الداخلية فإن مهمتها تقتصر على الشق الثاني فقط .

25- حسن الحلبي ، **تدريب الموظف** ، بيروت ، منشورات دار عويدات ، 1973 ، ص 86 و 87 .

26- وهذه حالة لمعهد أعلى درجة من الجامعة ، لكن الأصل أن المعهد والجامعة في نفس المرحلة الدراسية ، وتذكرنا هذه التجربة بالمدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا و المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر مؤخرا ، حيث تشترطان للالتحاق مباشرة بمرحلة التخصص فيها أن يكون المترشح للمسابقة حاملا لشهادة جامعية في بعض التخصصات .

27- د.عاصم الأعرجي ، "التكامل والتنسيق بين دور الجامعات ودور المعاهد في التنمية الإدارية" ، **مجلة العلوم الإدارية** ، العدد الأول ، يونيو 1985 ، ص 93 .

28- ويكون ذلك بالتوافق مع المرحلة والمستوى الدراسي للطالب ، والتي تصل إلى ذروة النشاط فيها في مرحلة الدراسات العليا .

29- د.أحمد رشيد ، مرجع سابق ، ص 65 .

30- المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، **المؤتمر السنوي العام الأول للعلوم الإدارية "التنمية الإدارية في الوطن العربي " الدراسة الميدانية** ، المجلد الثاني ، الرياض 16- 19 ديسمبر 978 ، ص ص 04 – 45 عن د.عاصم الأعرجي ، مرجع سابق، ص 94 .

31- د.عاصم الأعرجي ، نفس المصدر ، ص 95 .

32- ممدوح مصطفى محمد إسماعيل ، **اختيار وتنمية القيادات في الخدمة المدنية : دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر** ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، 1998 ، ص .

33- إذ يعتبر غرض إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا هو الإصلاح الإداري الذي تبناه الجنرال ديجول بعد الحرب العالمية الثانية.

34-Boisiron ,Jean-Pierre, "Les Enjeux d'une Réforme-Dėbat" ,**Revue Française d'Administration Publique** , France , N º 70 , Avril Juin ,1994 ,p232.

35- المجلس العربي للدراسات العليا والبحث العلمي باتحاد الجامعات العربية ، **دليل أقسام كليات التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية** ، القاهرة ، 2001 .

36-د.حسن أبشر الطيب ،" الآفاق المستقبلية وأدوار معاهد ومدارس وكليات الإدارة في البلاد العربية في مواجهة التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المستجدة"، **اجتماع آفاق مستحدثة وتحديات جديدة لأدوار وممارسات معاهد ومدارس وكليات الإدارة في البلاد العربية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، تونس 27 – 28 ديسمبر 1995 .

37- بل إن آثارها امتدت للقطاع الأهلي ، ومن ذلك تجربة قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة القاهرة ، حيث تدرس مادة المنظمات غير الحكومية(NGOs) في مرحلة

البكالوريوس كما تدرس لطلبة التمهيدي ماجستير ودكتوراه ناهيك عن وجود دبلوم بمرحلة الدراسات العليا قائم بذاته تحت اسم " إدارة المنظمات غير الحكومية " .

38- حسين شرحبيل ، مرجع سابق ، ص 193 .

39- بموجب المرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 08 جوان 1964 ، الجريدة الرسمية رقم 48 بتاريخ 12 يونيو 1964 ، ص 655 .

40- وهي هيئة تتبع مصالح رئيس الحكومة تتولى الإشراف على الخدمة المدنية بالجزائر .

41- وهي الإدارات التي تتبع القطاعات الوطنية على المستوى المحلي .

42- المدرسة الوطنية للإدارة ، **مدرسة عليا في خدمة الدولة** ، المؤسسة الوطنية للاتصال و النشر والإشهار ، الجزائر ، 2001 .

43- وذلك لغاية نهاية 2006 سنة إلحاقها بوزارة الداخلية حيث اختلفت شروط القبول ، والمدة والفئة المستهدفة بالتكوين .

44- د.خيري خليل الجميلي ، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية : البناء الاجتماعي للمجتمع** ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1998 **.**

45- د.إبراهيم شحاتة ، **وصيتي لبلادي ، النص الكامل** ، القاهرة ، مهرجان القراءة للجميع مكتبة الأسرة ، 2000 ، ص 187 .

و سليمان دمير ، مرجع سابق ، ص 179 .

و Belkacemi Noureddine ,"Le Dèvelopment du Management en Algerie : Problematique(s) et Mèthodolgique(s) d'Etude et de Recherche", **Revue Administration & Management** ,Ecole Superieure d'Administration et de Gestion , N º 02, 1 er Semestre , Alger , 1996,pp12-40.

و Belmihoub Med Cherif ,"Reflexion sur l'Enseignant du Managemant", **Revue Administration & Management** , Ecole Superieure d'Administration et de Gestion , N º02, 1erSemestreAlger1996,pp4-11.

46- عبد العزيز علي الصقر ، **تطوير التعليم الإداري في المملكة العربية السعودية مع التطبيق علـــى جامعة الملك سعود** ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية قسم الإدارة العامة ، 2000 .، ص 28 .

47- نفس المصدر ، ص 27 .

48- د.صلاح السيد ، **إعداد مديري المستقبل** ، سلسلة التطوير الإداري ، القاهرة ، قسم النشر بالجامعة الأمريكية ، 1982 ، ص 381 عن عبد العزيز الصقر، المصدر السابق ، ص 27 .

49- د.أحمد رشيد ، **مقدمة الإدارة** ،القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1994 ، ص 116 .

و د.فريد النجار ، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة** ، القاهرة ، إيتراك ، 1999 .، ص 51 .

50- د.عاصم الأعرجي ، مرجع سابق ، ص 94 .

51-Belkacemi Noureddine ,"Le Dèvelopment du Management en Algerie : Problimatique(s) et Mèthodolgique(s) d'Etude et de Recherche", **Revue Administration & Management** Ecole Superieure d'Administration et de Gestion , N º 02 , 1 er Semestre , Alger 1996,pp12-40 .

et Belmihoub Med Cherif ,"Reflexion sur l'Enseignant du Management", **Revue Administration & Management** , Ecole Supérieure d'Administration et de Gestion , N º02, 1 er Semestre , Alger ,1996,pp4 - 11.

52- رأفت رضوان ،" الإدارة وثورة المعلومات " ، **مؤتمر التعليم الإداري العربـــي** ، المنظمة العربيـــة للتنمية الإدارية ، دبي 23– 26 نوفمبر 1997 . عن عبد العزيز علي الصقر ، مرجع سابق ، ص 27 .

53- د.صلاح السيد ، **إعداد مديري المستقبل** ، سلسلة التطوير الإداري ، القاهرة ، قسم النشر بالجامعة الأمريكية ، 1982 ، ص 386- 389 . عن عبد العزيز الصقر، المصدر السابق ، ص 28 .

54- د.محمد عيسى برهوم ، " التعليم الجامعي بين الواقع والطموحات " ، **المجلة العربية لبحوث التعليم العالي** ، العدد 07 ، يونيو 1998، ص 106 .

55- باربارا ننبرج ، **إصلاح الخدمة المدنية بالدول النامية : دروس من تجارب الدول المتقدمة** ، عمان ، ترجمة ونشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1994 ، ص 54

و د.عاصم الأعرجي ، مرجع سابق ، ص 94 .

56- www. Al-watan.com.com Doha-Qatar.

(تاريخ الاطلاع : 27- 07 - 2005).

57- د.عاصم الأعرجي ، مرجع سابق ، ص 97 .

58- مثل حالات المعاهد الخاضعة لوزارات معينة ، لكنها خاضعة للإشراف البيداغوجي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، في حين تتبع أغلب المعاهد العليا ذات الوزارة في مصر .

59- د.عاصم الأعرجي ، المصدر السابق ، ص 99 .

60- نفس المصدر السابق .

61- على غرار جل الهيئات التنسيقية العربية من هذا النوع .

62- ناول عبد الهادي ، " إداريو التنمية : مدخل لدراسة إداريي التنمية وأهمية تأهيلهم لتحقيق أهـــداف التنمية المنشودة على صعيد الوطن العربي" ، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية** ، المجلد الثاني ، العدد 02 ، الإصدار العربي ، يونيو - يوليو - أغسطس 1997، ص 198 و 199 و 201 .

و المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، **رؤية مستقبلية للتعليم العالي في الوطن العربي** ، الوثيقة الرئيسية ، ص 70 .

و برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي ، **تقرير التنمية الإنسانية : خلق الفرص للأجيال القادمة** ، 2002.

63- ناول عبد الهادي ، مرجع سابق ، ص 198 .

64- أ.جمال وهبة نصر ، " العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة " ، **ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية** ، عمان ، 2 – 4 مارس 1997 .

و د.حسن أبشر الطيب ، الآفاق المستقبلية وأدوار معاهد ومدارس وكليات الإدارة في البلاد العربية في مواجهة التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المستجدة ، **اجتماع آفاق مستحدثة وتحديات جديدة لأدوار وممارسات معاهد ومدارس وكليات الإدارة في البلاد العربية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، تونس ، 27 – 28 ديسمبر 1995.