



جامعة سوهاج



جمعية الثقافة من أجل التنمية

بالاشتراك مع

**المؤتمر العلمي العربي الثالث**  
**التعليم وقضايا المجتمع المعاصر**  
٢٠ - ٢١ أبريل ٢٠٠٨م

**التعليم وقضايا التنمية في الوطن العربي**  
**من واقع تجربة المملكة العربية السعودية**

دكتور / محمد أبو حسيبة مرسى

وكتوره أصول تربية / تربية مقارنة

كلية التربية - جامعة أسبوط

المجلد الأول



## التعليم وقضايا التنمية في الوطن العربي من واقع تجربة المملكة العربية السعودية

دكتور / محمد أبو حسيبة مرسى

دكتوراه أصول تربية / تربية مقارنة

كلية التربية - جامعة أسبوط

مقدمة :

يعد الإسراع بالخطى تجاه تحقيق التنمية في المجتمعات هو السبيل لكسر حدة التخلف في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية والثقافية الذي تعاني منه دول العالم الثالث بصفة عامة ، ودول الوطن العربي بصفة خاصة ، وتمثل التنمية البشرية والتركيز عليها الجزء الأكبر من برامج التنمية الشاملة فهوله أولوية أكبر من مجرد تحقيق المنجزات المادية .

وعلى الرغم من أن التنمية بأبعادها المختلفة ( الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية والثقافية ) أصبحت الشغل الشاغل والمتطلب الرئيسي لرجال السياسة والاقتصاد والاجتماع والتعليم في مختلف البلدان النامية ، إلا أنها مازالت من أكثر الأمور غموضاً ، لأن كل واحد من هؤلاء يفسر مفهومها في ضوء المسلمات الرئيسية التي يؤمن بها ، وفي ضوء معرفته بطبيعة المجتمع والواقع الاجتماعي ، والقوى البشرية والطاقة العاملة ، وطبيعة الإنسان ، والقدرة الإنتاجية ، والأنماط الثقافية ، والحياة العامة التي يعيشها الأفراد والسلوكيات الحياتية التي تمارسها الجماعة (١)

(١) إبراهيم ناصر ، مقامة في التربية ، الأردن - عمان : كلية التربية ١٩٨٨ م - ١٤٧

وإذا كانت التنمية الشاملة في دول الوطن العربي تتطلب تحولات اجتماعية واقتصادية وتعليمية عميقة ، فإن ذلك يتطلب نوعية من الأفراد لديها مستوى معين من الوعي بهذه التحولات بحيث تدرك أهميتها وتعرف دورها فيها ، بل إن الأمر يحتاج إلى نط معين من الشخصية التنموية ، وهي شخصية تتميز بسمات وقدرات خاصة لابد أن تخضع لنوعية جديدة من التربية والتعليم والمعارف (١) .

ولذلك فإن الوعي بقضايا التخلف والتنمية من القضايا المطروحة على ساحة البحث العلمي في الوقت الراهن ، على الرغم من حداثة مفهوم الوعي التنموي، وذلك نظراً لما يشكله هذا الوعي من أهمية في بناء وتقدم المجتمعات الإنسانية ، فلقد أثبتت تجارب التنمية التي أجريت في عدد من الدول النامية والمتقدمة من الوعي بقضايا التنمية كان عاملاً أساسياً في نجاح خطط التنمية أو فشلها .

ويعرف الوعي التنموي لدى المجتمعات بأنه " إدراك لأهمية التنمية وضرورتها ، وإدراك التنمية وتصورها من خارجها وعن بعد ، وباختصار يعني بالتنمية على المستوى النظري الأكثر تجريداً (١) .

ويمثل الوعي التنموي لأفراد أي مجتمع عنصراً أساسياً من عناصر التنمية الشاملة وقضاياها الحالية نظراً لتأثيره على سلوك الأفراد ، فإدراك الأفراد لواقع معين سيدفعهم للتعرف بشكل مختلف عما إذا لم يكن لديهم وعي بهذا الواقع وسوف يكون هناك فرق بين الحالتين ، فالأفراد الذين لديهم وعي سيكونون أسرع استجابة وانتظاماً وأقل وقوعاً في الأخطاء من الأشخاص الذين ينقصهم الوعي (٣) .

(١) جمال مجدي حسنين ، دراسات في التنمية الاجتماعية ، للقاهرة : دار للمعرفة الجامعية ، ١٩٨٧ م ص ٧٤ .

(٢) عبد الباسط عبد المعطي، الوعي التنموي العربي - ممارسة بحثية، للقاهرة : دار للموقف العربي ، ١٩٩٠ م ص ٣٥ .

(3) Amitoi Etzioni : The Active Society, A theory of Societal Political Processes, (N.Y. : Free press, 1988) pp .223 -224

ومن ثم يذهب كل من " لوري نيلسون " *L., Nilson* و " فرنر " *Verner* ورامزي *Ramsy* إلى أن تنمية وعي الأفراد وتوجيههم وتنمية قدراتهم على مواجهة المشكلات أهم من المنجزات المادية كبناء مؤسسة أو مصنع ، ومن هنا يعتبر الوعي بمطالب التنمية لدى الأفراد في المجتمع معوقاً أساسياً من معوقات التنمية (١).

ومن هنا فإن الحاجة ماسة لزيادة الاهتمام بقضايا التنمية لدى المجتمع العربي إذ تؤكد خلال تجارب الشعوب الحديثة في التنمية أن المشكلة الوحيدة في هذه المجتمعات ليست في نقص الإمكانيات المادية بقدر ما كانت - وما زالت - عدم استغلال صحيح لما لديها بالفعل من إمكانات مادية وبشرية متاحة ، وبالتالي فإن مسئولية التنمية تقع في المقام الأول على الإنسان كل يحمل نصيبه منها حسب موقعه .

ومن هذا المنطلق فإن أفضل الطرق للاستفادة من الموارد البشرية تتمثل في بناء الإنسان العربي وتهيئة المناخ المناسب لانطلاقه ، وذلك وحده هو الطريق للوصول بمجتمعاتنا ودولنا إلى أهدافها القومية (٢).

وبناء الإنسان في أي مجتمع يبدأ بتشكيل وعيه بالبيئة الاجتماعية والمادية المحيطة به بما يمكنه من مواجهة قضايا التخلف في المجتمع ويمهد لتكوين الشخصية التنموية ، ولا شك أن ذلك يلقي بمزيد من العبء على الأنظمة التعليمية والتربوية ودورها الأساسي لتحقيق ذلك .

وإذا كانت التنمية عملية شاملة تشارك فيها نظم وأنساق المجتمع فإن النظام التعليمي في أي مجتمع يأتي في مقدمة هذه النظم باعتباره من أهم النظم الاجتماعية

(١) حميد إبراهيم عيد ، دراسات في التنمية والتخطيط ، الإسكندرية : دار المعرفة للجمعية ١٩٩٠م ص ٣٠ .  
(٢) عصام الدين حواس ، استراتيجيات بناء الإنسان المصري ، للقاهرة : الهيئة المصرية للعلماء للكتاب، ١٩٨٨م ص ٢٦ .

التربوية في العالم المعاصر، ولأن وظيفته الأولى هي القيام بالتنمية البشرية وإعداد وتشكيل شخصية الأجيال القادمة للحياة فيه وفق متطلباته التنموية.

ويشير ذلك بوضوح إلى المسؤولية الملقاة على عاتق الأنظمة التعليمية بوجه خاص في تشكيل معارف ومفاهيم ومهارات ووعي لأفراد المجتمع تجاه أهم قضية تواجه المجتمعات العربية في الوقت الحاضر والمستقبل ألا وهي قضية التنمية، والتي يعني الاهتمام بها حل الكثير من المشكلات التي تواجه المجتمعات ولذلك يعتبر البعض " أن الأداة التنموية الرئيسية هي التعليم وما عدا ذلك عوامل مساعدة" (١).

### مشكلة الدراسة ،

يعد الانتقال بالمجتمعات من حالة التخلف إلى حالة التنمية والتحديث أحد القضايا الهامة التي يتناولها أكثر الباحثين بالدراسة والاهتمام ، فرغم أن الدول على مستوى العالم تتساوى في أنها عضوي في المجموعة الدولية ، إلا أنها لا تتساوى فيما أتيح لها من تقدم ، فهناك المجتمعات الحديثة التي يقوم اقتصادها على الصناعة مثل أوربا وأمريكا الشمالية واليابان ، وهناك المجتمعات التي تقع في جنوب العالم في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية والتي عانت ظروف الاستعمار والتخلف ، ويطلق عليها المجتمعات النامية التي تحاول أن تتخلص من حالة التخلف وتنهض لتلحق بالدول الحديثة والمتقدمة ، وتقع كل دول الوطن العربي ضمن هذه البلدان النامية ، ولذلك فإن من الأهمية بمكان أن نعرض لموضوع قضايا التنمية على أنه من القضايا الاجتماعية الهامة في الوطن العربي .

فالتنمية هي سبيل دول الوطن العربي للتخلص من كل أشكال التخلف ، لأنها هي التي ستنقل أي مجتمع من حالة السكون إلى حالة الحركة وتدفعه إلى أن ينطلق على

(١) إبراهيم عصمت مطاوع ، التنمية البشرية والتعليم ، القاهرة : دار للمعارف ، ١٩٨٣ م ، ص ١٥ .

مدرج التطور والتغير الاجتماعي بإحداث تغييرات جذرية تحدث على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية بهدف إكساب المجتمع العربي القدرة على التطور لتحسين نوعية الحياة والاستجابة للحاجات الأساسية لأعضائه .

ويمثل الإنسان أهم ثروات الأمم وهدفاً أساسياً للتنمية ووسيلتها ، لذا فإن أي تناول لقضايا التنمية وعلاج جوانب التخلف ، لا بد وأن يبدأ بالإنسان ، فالحكم بتخلف أي مجتمع يرتبط بتخلف أفراده ونوعية هذه الأفراد وخصالهم ، ومن ثم فإن أي معالجة لقضايا التنمية في وطننا العربي يجب أن تبدأ بتحديث الإنسان والتنمية البشرية كمدخل رئيسي لتحقيق التقدم والقضاء على التخلف ، وذلك بتفعيل دور التعليم وربطه بقضايا التنمية في المجتمعات .

ويرجع اختيار مشكلة الدراسة الحالية إلى العديد من المبررات المؤكدة على ضرورة دراسة موضوعها لما له من أهمية ، بينما يرجع البعض الآخر إلى ما يمكن أن يسهم به التعليم ويسهم في معالجة القضايا التنموية ، والتي أكدها الكثير من العلماء والباحثين أمثال " شولتز " Schultz الذي أشار إلى أهمية التعليم ودوره في توفير احتياجات المجتمع من المهارات العالية ، خاصة في المجتمعات التي تسمى لتحقيق التنمية المتكاملة اجتماعياً واقتصادياً لأنها تكون في حاجة على القوى العاملة الماهرة والمدرّبة <sup>(١)</sup>

أي أن التخطيط وتوظيف برامج التعليم سيحدث تربية تنموية تشمل التنمية الاجتماعية المتمثلة في تكوين الاتجاهات السليمة نحو التنمية والممارسة الصحيحة للحقوق والواجبات <sup>(٢)</sup> ، والتربية السياسية القائمة على تنمية الاتجاهات السياسية نحو

(١) Slutz, Theodore w ,The Economicvalue of Education,(N.Y.columbia University. Press, 1993 ) , P 39.

(٢) محمد منير مرسي وعبد الغني النودي : تخطيط التعليم واقتصادياته للقاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٧م ص ١٤٧

مشكلات الحكم والقدرة على المشاركة في الحياة السياسية وتنمية ذلك بالوسائل المختلفة كالمناقشات غير الرسمية ، والمحاضرات ، والإطلاع على النشاط السياسي ، هذا بالإضافة إلى قضايا التنمية الأخرى (١) .

ويمثل حسم قضية العلاقة بين التعليم والتنمية أساسى مهم في تحقيق تقدم

المجتمعات والنهوض بها لمسايرة التغيرات المتلاحقة في الدول المتقدمة .

وتحلول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ما الدور الذي يمكن أن يلعبه التعليم في إدارة قضايا التنمية؟
- ٢- ما المتطلبات الأساسية لإحداث التنمية في الوطن العربي ؟
- ٣- ما مستقبل التنمية في الوطن العربي ؟
- ٤- ما واقع تجربة المملكة العربية السعودية في مجال التنمية كمثال لدول الوطن العربي ؟

أهمية الدراسة ،

تظهر أهمية الدراسة من خلال الأسئلة التي تطرحها الدراسة ، حيث تتطلب التعرف على ماهية ومفهوم التنمية ، والدور الذي يمكن أن يقوم به التعليم في إدارة قضايا التنمية ، والمتطلبات الأساسية لإحداث التنمية في الوطن العربي ، وطبيعة مستقبل التنمية في البلاد العربية ، والعرف على الملامح الأساسية للتنمية من تجربة المملكة العربية السعودية كمثال رائد في منطقة الوطن العربي كما أن الدراسة تحاول الإسهام في تزويد المسؤولين بالحلول التي يمكن استغلالها لمعالجة قضايا التنمية في الدول العربية بخاصة

(1) Good , Carter V., Dictionary of Education, 3rd ( N.Y Mearaw. Hill Book company , 1977), P428

بصورة تخدم مطالب التقدم والرفي كما تعود أهمية الدراسة إلى أهمية الموضوع بصفة عامة ، والتنمية بصفة خاصة .

منهج وخطة الدراسة ،

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة التعليم وقضايا التنمية واعتمد في استخدام هذا المنهج على البيانات والكتابات المختلفة حول موضوع الدراسة إذ تعتبر أنسب المناهج المستخدمة وأكثرها دلالة على تناول دراسة التنمية واتباع الباحث في دراسته الخطوات التالية :

- طرح ماهية ومفهوم التنمية .
- بيان الدور الذي يمكن أن يقوم به التعليم في إدارة قضايا التنمية :
- التعرف على أهم المتطلبات الأساسية لإحداث التنمية في الوطن العربي .
- طرح مستقبل التنمية في دول الوطن العربي .
- دراسة واقع تجربة المملكة العربية السعودية في مجال التنمية كمثال لدول الوطن العربي وعلى هذا الأساس نتناول الإجابة عن أسئلة مشكلة الدراسة في المحاور التالية:

أولاً : أهمية ومفهوم التنمية :

عند دراسة مفهوم التنمية وماهيتها لا بد من مراعاة حقيقتين هامتين حتى تكون معالجة قضايا التنمية بأسلوب فعال ، هاتين الحقيقتين هما :-

- أنه في أقطار الوطن العربي عموماً يهيمن القرار السياسي من منطلق فردي في أكثر الأحيان هيمنة كبيرة ، وفي ظل هذا الوضع فإن معالجة قضايا التنمية في المجتمع إن كانت تتمثل في أولئك الذين يتولون الوظائف القيادية الإدارية وكذلك الوظائف

الإستراتيجية والحاكمة في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة ، فإن يتعذر إلى حد كبير المساهمة الملموسة في وضع الأيدلوجية التنموية أو المنهج التنموي لأن تبنى ذلك يعتمد على القرار السياسي ، وإذا لم يكن المنظور السياسي مستوعباً ومدركاً لأهمية الأيدلوجية التنموية أو المنهج التنموي فقد يفقد أو يرفض تلك الأيدلوجية وذلك المنهج ، مع أن نجاحها يعتمد إلى حد كبير ليس على مجرد تبنيهما ، ولكن على الإرادة الجادة المساندة والملتزمة (١) .

- وإذا كانت محاولات معالجة قضايا التنمية في أقطار الوطن العربي متعثرة في كثير من النواحي فإن مرد ذلك لعدم استيعاب مفهوم التنمية وإدراك أبعادها من قبل المنظور السياسي وهذه حقيقة تمثل الواقع .

- أن القرار السياسي ليس مهيمناً ، وذلك في حكم الأمنية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع حتى يتسنى للقائمين على أمور معالجة قضايا التنمية في الوطن العربي أن يضطلعوا بالدور المرجو منهم بدءاً بالتخطيط ووضع المنهج والاستراتيجية وتطبيقها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة . وفي ظل هذه الحقيقة يفترض أن تكون السلطة السياسية مستوعبة لمفهوم التنمية استيعاباً واعياً ولديها إرادة جادة ملتزمة ومساندة مستمرة (٢)

وقد اختلفت تعاريف التنمية باختلاف المعرفين وتخصصاتهم ، وتعددت الآراء في مفهومها فعلماء الاقتصاد يعرفون التنمية بأنها : العملية التي تحقق حداً أدنى لمستوى المعيشة واستخدام الإمكانيات المتاحة بالجهود الذاتية .

(١) أسامة عبد الرحمن ، " إداريو التنمية - مدخل لدراسة دور إداريي التنمية وأهمية تأهيلهم لتحقيق أهداف التنمية المنشودة على مسعد الوطن العربي ، مجلة عالم الفكر ، المجلد العشرون ، العدد الثاني - سبتمبر ١٩٨٩م الكويت : مطبعة حكومة الكويت ، ١٩٨٩م ص ٤٦ .

(٢) المرجع السابق ص ٤٧

وعلماء الاجتماع يعرفون التنمية بأنها: العملية التي تسعى لتحقيق التوافق الاجتماعي بين أفراد المجتمع وتشمل إشباع الحاجات العضوية والنفسية والاجتماعية<sup>(١)</sup>.

والى جانب ذلك هناك عدة تعاريف يتناقلها المتحدثون في مجال التنمية منها :-

- التنمية عملية مادية ونفسية ومعنوية تنتج عن تفاعلات بين الإنسان والبيئة والإنسان ورأس المال ، والإنسان واحتياجاته ، والإنسان وتطلعاته ، والهدف منها تحقيق مستوى حياة أفضل له .

-- التنمية هي محصلة الجهود العلمية المستخدمة لتنظيم الأنشطة المشتركة الحكومية والشعبية في مختلف المستويات لتعبئة الموارد الموجودة أو التي يمكن إيجادها لمواجهة الحاجات الضرورية وفقاً لخطة مرسومة في ضوء السياسة العامة للمجتمع .

- التنمية عملية تهدف إلى تحقيق زيادة سريعة وتراكمية خلال فترة من الزمن وتتطلب حشد الموارد والإمكانات المادية والبشرية لينقل المجتمع من حالة الركود والتخلف إلى حالة النمو والتقدم ، وتكون التنمية شاملة أي تشمل مختلف جوانب النشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ، وتستهدف إحداث تغيرات نوعية بالإضافة إلى التغيرات الكمية وذلك عن طريق الجهود المنظمة .

- التنمية عبارة عن تغير إيجابي شامل يهدف إلى رفع المستوى العام للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية في بلد ما ومجتمع ما ، وهي عملية تغير إيجابي ، وعملية مضبوطة في ظروفها وفعاليتها .

- ويذكر جاسم السعدون : أن مفهوم التنمية في معظم أنحاء الوطن العربي قد اقتصر على استيراد اللفظ من جملة مستورداته المتنامية من الخارج أما المضمون فقد ظل في

(١) إبراهيم ناصر : مرجع سابق ، ص ٤٨

حكم الأمنية التي يتمنى بها بعض المختصين ، بصرف النظر عن الفلسفة الاقتصادية المعلنة لهذا القطر العربي أو ذاك . ويرى أن التنمية عملية مجتمعية واعية وموجهة لإيجاد تحولات هيكلية تؤدي إلى تكوين قاعدة وإطلاق طاقة منتظمة في متوسط إنتاجية الفرد وقدرات المجتمع ضمن إطار من العلاقات الاجتماعية يؤكد الارتباط بين المكافأة والجهد ويعمق متطلبات المشاركة ، مستهدفاً توفير الاحتياجات الأساسية موفراً لضمانات الأمن الفردي والاجتماعي والقطري، فالتنمية العربية لكي تندفع بقوة وثبات لا بد لها من الاعتماد على قواعد اقتصادية سليمة تتطلبها عملية النمو المتصل ، ولكنها بالإضافة إلى ذلك تحتاج إلى ركائز ثلاث هي زوايا المثلث الحرج وهي : الحرية والتعبير الديمقراطي عن الإرادة العامة - العدالة الاجتماعية الوحيدة بين الأقطار العربية ، وإن كانت مرحلية تبدأ بالتعاون مروراً بالتكامل والاندماج ثم الوحدة (١) .

وهناك من المفاهيم عدد من المفاهيم قد يلتقي أو يتداخل أو يستوي مع مفهوم التنمية ومن هذه المفاهيم التقدم والتطور والتحديث ، وقد درج الوضع في بعض الأقطار العربية على إثارة مصطلح الإنماء على مصطلح التنمية على اعتبار أن الإنماء يعبر عن الاتجاه القسدي في التنمية ، بينما ينسحب مصطلح التنمية على العملية ذاتها ، وبالطبع فإن المسألة ليست إثارة مصطلح على آخر بقدر ما هي مسألة المضمون الجوهرية الذي يستهدف الرقي الحضاري في كافة الأبعاد ويجد طريقه للتطبيق من منطلق إرادة جادة وإرادة كافية .

(١) جاسم السعدون ، دور القطاع الخاص في التنمية ، بحث مقدم إلى ندوة تحويل المؤسسات للعملة إلى القطاع الخاص ، الدار البيضاء : ديسمبر ١٩٨٨ م . ص ٩٨ .

ويرى البعض أن التنمية أو الإنماء لا يعبران بالضرورة عن الواقع المقصود في دولنا النامية حيث الحاجة إلى التغيير لأوضاع مختلفة بينما التنمية في الدول المتقدمة هي تنمية لأوضاع لا تعد مختلفة .

وقد طرح برنامج الأمم المتحدة الإنشائي مفهوم التنمية البشرية التي هي ركيزة كل جوانب التنمية - بأنها عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس ، ومن حيث المبدأ ، فإن هذه الخيارات بلا حدود وتتغير بمرور الوقت ، أما من حيث التطبيق ، فقد تبين أنه على جميع مستويات التنمية ، تتركز الخيارات الأساسية في ثلاثة هي : أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل ، وأن يكتسبوا المعرفة ، وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة ، وما لم تكن هذه الخيارات الأساسية مكفولة ، فإن الكثير من الفرص الأخرى سيظل بعيد المنال .

بيد أن التنمية البشرية لا تنتهي عند هذا الحد ، فهناك خيارات إضافية يهتم بها الكثير من الناس وهي تمتد من الحريات السياسية والاقتصادية والاجتماعية . إلى فرص الخلق والإبداع واستمتاع الأشخاص بالاحترام الذاتي وضمان حقوق الإنسان .

**وللتنمية البشرية جانبان : الأول هو تشكيل القدرات البشرية ، مثل تحسين مستوى الصحة والمعرفة والمهارات ، والثاني هو انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة إما بالتمتع بوقت الفراغ أو في الأغراض الإنتاجية ، أو في الشؤون الثقافية والاجتماعية والسياسية ، وما لم تستطع مناهج التنمية البشرية إيجاد توازن دقيق بين هذين الجانبين فإن الشعور العميق بالإحباط يصبح محصلة طبيعية .**

وتختلف هذه الطريقة لتحليل التنمية عن المناهج التقليدية المتبعة في تحليل النمو الاقتصادي وتكوين رأس المال البشري ، أو تنمية الموارد البشرية ، أو الرفاهية البشرية

والاحتياجات الأساسية البشرية، لذا فإنه من الضروري تحديد الفروق بين هذه المناهج بوضوح لتجنب أي لبس :

- فنمو الناتج القومي الإجمالي ينظر إليه هنا على أنه ضروري، لكنه غير كاف للتنمية البشرية، فقد تفتقر بعض المجتمعات إلى التقدم البشري رغم سرعة نمو الناتج القومي الإجمالي، أو ارتفاع دخل الفرد في المتوسط، ما لم تتخذ بعض الخطوات الإضافية
- تتوجه نظريات تكوين رأس المال البشري وتنمية الموارد البشرية إلى الناس باعتبارهم وسيلة وليس غاية، ولا تهتم هذه النظريات إلا بجانب العرض، أي في اعتبار البشر أدوات لازمة لعملية إنتاج السلع، ويقصد بوجهة النظر هذه أن البشر هم أكثر عوامل الإنتاج نشاطاً لكنهم ليسوا سلعاً إنتاجية تستخدم لإنتاج سلع أخرى فهم الهدف الأسمى للعملية الإنتاجية والمنتفعون بها.
- تنظر مناهج الرفاهية البشرية إلى الناس كمنتفعين من عملية التنمية أكثر من كونهم مشاركين فيها، وتهتم هذه المناهج بسياسات التوزيع أكثر مما تهتم بهياكل الإنتاج.
- عادة ما يركز منهج الاحتياجات الأساسية على مجموعة من السلع والخدمات التي تحتاجها الفئات السكانية المحرومة مثل الغذاء، والملابس، والرعاية الصحية والمياه، وإزاء هذا التركيز على توفير السلع والخدمات تتوارى مسألة الخيارات البشرية (١).

(١) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٠م من نيويورك، جامعة إكسفورد، القاهرة وكافة الأهرام للإعلان: ١٩٩٠م، ص ص ١٨-١٩.

ومع حلول عام ١٩٩٣م تم توسيع مفهوم المشاركة الشعبية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية، تم تعريف التنمية بكونها: " تنمية الناس من أجل الناس بواسطة الناس، وتنمية الناس معناها الاستثمار في قدرات البشر، سواء في التعليم أو الصحة أو المهارات، حتى يمكنهم العمل على نحو منتج وخلق، والتنمية من أجل الناس معناها كفاءة توزيع ثمار النمو الاقتصادي الذي يحققونه، توزيعاً واسع النطاق وعادلاً... والتنمية بواسطة الناس أي إعطاء كل امرئ فرصة المشاركة فيها (١)

وهكذا يبدو واضحاً أن مفهوم التنمية البشرية المقترح من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو مفهوم شمولي دينامي يحفظ التوازن بين اكتساب القدرات البشرية والانتفاع بها، ويوسع الخيارات اللامحدودة أصلاً أمام البشر، غير أنه لا بد من التأكيد على نقطتين أساسيتين: الأولى هي أهمية تطبيق هذا المفهوم بشكل خلاق في الواقع الملموس بحيث تأتي النتائج وخصوصاً في البلدان النامية، على مستوى الآمال المعقودة والثانية وهي ضرورة تطوير هذا المفهوم نفسه في اتجاهات أساسية ثلاثة هي :-

البعد الثقافي والحضاري وانعكاسه على التنمية البشرية، والتبعية السياسية وانعكاساتها السلبية على التنمية البشرية، والبعد الفردي والمجتمعي في مفهوم التنمية البشرية.

(١) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٩م، نيويورك، جامعة إكسفورد، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية: ١٩٩٩م، ص ٣.

## ثانياً : التعليم وإدارة قضايا التنمية :-

يمكن تناول موضوع التعليم وصلته بالتنمية بمؤانها (المختلفة على مستويين)<sup>(١)</sup> :-

١- المستوى العلمي الواقعي : فالتعليم في الدول العربية كان وما زال مطلباً من مطالب الحركات الوطنية والتقدمية وساعدت التربية على استكمال استقلال تلك الدول سياسياً واقتصادياً ولم تعد أهداف التربية والتعليم فيها قاصرة على تحقيق حاجات الأفراد ومطالبهم الشخصية في الحاضر والمستقبل فحسب ، بل ارتبطت أيضاً وبصورة مباشرة بحاجات المجتمع القائمة والمنتظرة ، كما تشعر مثل هذه الدول أن التربية والتعليم تكسبان أفراد المجتمع قدراً مشتركاً من الثقافة القومية وتزودانها بقدر من المعلومات والمفاهيم والاتجاهات والقيم التي تمكنها من التعاون في تحقيق حياة منظمة وفي دفع عملية التنمية من كافة الاتجاهات للأمام .

هذا بالإضافة إلى أن قيام أنشطة اقتصادية جديدة نتيجة للمشاريع التنموية المختلفة تتيح أعمالاً جديدة وتستلزم مهارات فنية إدارية توجب على التربية والتعليم الاهتمام بها وتزويد المجتمع بأصولها الصحيحة .

ونتيجة للتقدم التكنولوجي والعلمي ، ازداد الدور الذي يقوم به المختصون والفنيون ذوي المستويات العالمية في تقدم المجتمع وازدهاره ، وهذا بالتالي يلقي على التعليم مسئوليات تتعلق بهؤلاء المختصين والمهارات الجديدة المتطورة .

٢- المستوى النظري الفلسفي : ثمة اتجاهات وحركات جديدة في الفكر التربوي، تلقي الضوء على صلة التعليم الوثيقة بقضايا التنمية ، ذلك أن الفكر الاقتصادي التربوي قبل الحرب العالمية الثانية لم يلتفت كثيراً من المنظور الفلسفي إلى الدور الهام الذي

(١) إبراهيم ناصر ، مرجع سابق ، ص ٥٢ .

يلعبه تكوين رأس المال البشري الذي هو عملية قوامها زيادة الأشخاص الذين يملكون المهارات والمعارف والخبرات التي تتزايد وتتأكد الحاجة إليها للتنمية الشاملة في المجتمع. لذا ارتبط تكوين رأس المال البشري باستثمار الإنسان كمورد منتج خلاق فلقد ذهبت التقديرات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن أقل من نصف الزيادة في الناتج القومي يمكن تفسيره بزيادة أرصدة رأس المال وساعات العمل، والنصف الآخر يرد إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، وهذه الأخيرة تنجم عن ارتفاع مستوى التعليم بالنسبة لقطاعات كبيرة من السكان.

إن العناية بالتعليم في المجتمعات التي تسير على طريق التنمية يؤدي إلى توفير إعداد القوى العاملة والكوادر الفنية اللازمة لمجالات العمل المتنوعة التي تدر دخلاً وعائداً على البلاد وتعود على النشء بالخير وتربي الأفراد على حب العمل واحترامه، ومثل هذه الاتجاهات التربوية وخاصة في بلداننا من شأنها تكوين الإنسان الصالح القادر على استثمار مواهبه وموارده الذاتية في خدمة وطنه وفي خدمة ذاته.

ويعد الإنفاق على التعليم ركناً أساسياً من رأس المال الثابت إذ أن الموارد والمصروفات التي تنفق على عملية التعليم تعتبر إنفاقاً استثمارياً وليس إنفاقاً استهلاكياً... لذا فالتعليم نوعاً من الاستثمار البشري في العملية الإنتاجية كما يعد سلعة اقتصادية متصلة بحاجات المجتمع، فالتعليم يدفع إلى العمل والإنتاج ويؤهل الكوادر لاستغلال قدراتها واستعداداتها لخدمة المجتمع وبرامج التنمية وتطويرها، ويزيد من أوجه المعرفة والمهارات والإمكانات التي تؤدي بدورها إلى نمو رأس المال القومي.

ولم يعد التفاعل والترابط بين التعليم والتنمية بحاجة إلى برهنة وتأكيد، فقد أضحت هذا الأمر من الضروريات والبدهييات النظرية والواقعية، فما نحتاج إليه فهم هذا التفاعل

وتحليله ومن الخطوات والآفاق البحثية إلى النواحي التاريخية والبنائية لأنماط هذا التفاعل والكشف على نحو يقربنا من الشمول العلمي من تلك العوامل والمتغيرات (١).

وقد رأيت الدعوة التي وجهها شولتز بأن يعامل التعليم على أنه استثمار في رأس المال البشري له مردوده على مستقبل التنمية، واعتبرت هذه الدراسات إسهاماً مهماً لتحقيق التنمية عن طريق التعليم.

ووفقاً لقناعتنا المنهجية بأن النظام التعليمي لا يمكن أن يؤدي وظيفته التنموية إلا كمنسوق في المجتمع، فإن الغايات والأهداف التربوية لا يمكن فهمها إلا في السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي التي تشكلت في إطاره.

ولتحليل غايات النظام التعليمي العربي وأهدافه نجدها تأخذ المستويات التالية:

الفردية، الاجتماعية، الاقتصادية، العلمية، الأيديولوجية، المدنية، الوطنية، الكونية أو الشامل (Universal)، وقد اعتمد هذا التقسيم محمد محمود العنّام في محاولته رصد الأهداف التربوية العربية من خلال تحليل الوثائق الحكومية وفقاً للنموذج المعياري الآتي (٢):

١- الهدف الفردي: يرمي إلى النمو المتكامل للفرد في جميع الجوانب الفكرية والأخلاقية والطبيعية.

(١) عبد الباسط عبد المعطي، بعض المتغيرات الاجتماعية المؤثرة في العلاقة بين التعليم والتنمية البشرية في الوطن العربي بحث مقدم إلى ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت: ١٩٩٥م، ص ٢٨٧.

(2) Mohamed AELElanam, "Goals and Theories of Education, The Arab States" UNESCO and The International Bureau of Education, Education Goals (Paris: UNESCO, 1980) PP-57-66

٢- الهدف الاجتماعي : المواطن هو عضوفي الجماعة الاجتماعية وله حقوق وواجبات وتحقيق ذلك الهدف يتطلب قاعدة ديمقراطية لأنه يستند إلى مبادئ الحرية والعدالة .

٣- الهدف الاقتصادي : الغرض منه تطوير المواطنين المنتجين ذوي الاستعداد للنهوض بإمكانات بيئتهم .

٥- الهدف العلمي : يسعى لتطوير المواطنين ذوي الإيمان بالعلم كطريقة للحياة وذوي التأهيل والتدريب وفق الطرق العلمية والتفكير الموضوعي لنمط حياة أفضل

٦- الهدف الأيديولوجي : ويرمي إلى تطوير المواطنين ذوي الإيمان بالتربية والاعتماد بالاشتراكية أو الديمقراطية أو أيديولوجيات سياسية أخرى .

٧- الهدف الديني : يسعى لتطوير المواطنين ذوي الإيمان بالله والقيم السائدة .

٨- الهدف المدني : يرمي إلى تطوير المواطن الصالح الذي يعي مسؤولياته وحقوقه والذي يبذل أقصى جهد للنهوض بوطنه والحافظ على تراثه وحل مشكلاته .

٩- الهدف الوطني : ويرمي إلى تطوير أفراد فخورين بوطنهم وبالاتناء إليه .

١٠- الهدف الشامل : يعنى تطوير مواطنين مؤمنين بالمثل ويرجمون سلوكهم الاجتماعي وفقاً لتلك المثل .

ويعد ارتباط التعليم بإدارة التنمية في المجتمعات من الأمور الجوهرية لنجاح التنمية ومعالجة قضاياها المتعددة .

ورغم تعدد تعريفات إدارة التنمية فإنها تعنى إدارة وإرادة التغيير والتحديث للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية والاستثمار الأمل للطاقات البشرية والإمكانات المادية في سبيل تحقيق أهداف التنمية الفعلية الشاملة .

وبالطبع فإن إدارة التنمية تعني الأجهزة الحكومية والمؤسسات التعليمية عامة والشركات العامة وكذلك القطاع الخاص ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ برامج التنمية، كما تعنى نشاط هذه الأجهزة والمؤسسات وكذلك الأفراد الذين يتولون وظائف قيادية في المجال الإداري أو الوظائف الاستراتيجية والحاكمة فيها.

ومن المعروف على صعيد أقطار الوطن العربي أن الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة ومنها بالطبع مؤسسات التعليم تتولى إدارة التنمية نظراً لمحدودية دور القطاع الخاص في بعضها، لضعف دوره وعدم فاعليته، فهو ليس له دور رئيسي في العملية التنموية حتى الآن، ورغم أن الأجهزة والمؤسسات الحكومية تتولى مهام إدارة التنمية فهي ليست مؤهلة في أغلب الأوقات لأداء هذه المهام بحكم طبيعة البيروقراطية الحكومية، وبحكم حداثة هذه الأجهزة والمؤسسات، أو بحكم مد المظلة الرقابية عليها، والقاسم المشترك بينها جميعاً قد يتمثل في عدم انتقاء القيادات الإدارية المخولة بإدارة دفة العمل التنموي في المجتمع.

فإدارة التنمية هي كافة المراحل التي تبدأ من وضع السياسات التي تتصل بتحقيق أهداف التنمية وتحريك وتنظيم واستخدام كافة الموارد المتاحة استخداماً أمثل لتحقيق تلك الأهداف والسياسات، ويعني ذلك أن إدارة التنمية ليست قاصرة على البعد الإداري من بين أبعاد التنمية وتتجاوز كثيراً مفهوم التنمية الإدارية، فإدارة التنمية كمنهج تقوم على أيديولوجية لوضع أولويات التنمية والتحويلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية<sup>(١)</sup> ولهذا فإن إدارة التنمية لا تبدأ من فراغ، كما أنها تتداخل مع كافة أبعاد التنمية من اقتصادية واجتماعية وسياسية وإدارية وثقافية بل أنها قد تكون شاملة لكل المراحل بدءاً بالتخطيط

(١) فضل الله على فضل الله، إدارة التنمية، الإمارات العربية المتحدة، مجلة صوت الخليج، العدد الرابع، ١٩٩١م، ص ٤

ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف ثم الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة في سبيل تحقيق تلك الأهداف

ولهذا كانت التحديات التي تواجه الأقطار العربية كبيرة ومتعددة ، تتمحور حول التنمية الفعلية الشاملة بكافة أبعادها ، وأصبح من المفروض أن تبدأ هذه الأقطار بداية جادة ملتزمة تخرج بها من ردهات التبعية بكافة أبعادها من منطلق أيديولوجية تنموية واستراتيجية محددة واضحة وأهداف مدروسة ، وتعتمد على أنظمة تعليمية وتربوية تتخذ إدارة التنمية منهجاً وأسلوباً ووسيلة من خلال ما تحدثه من تغير جذري في كافة المجالات وتأهيل إداري التنمية الذين يساهمون تخطيطاً وتطبيقاً في إحداث التغير الجذري سعياً وراء تحقيق أهداف التنمية في إطار الأيدولوجية التنموية واستراتيجياتها .

وإذا كانت الجامعات على مستوى الوطن العربي برغم كثرتها وعبر عقود طويلة لم تأخذ بزمام المبادرة في إحداث التغير النوعي المطلوب في برامجها ومناهجها وطرائقها وتوجيهها وأهدافها ، إذ ظلت مخرجاتها رصيذاً كمياً متعاضداً من الأفراد وعاجزاً في ذات الوقت عن أداء الدور المرجو منه في معالجة القضايا التنموية في المجتمع ، بل هو غير مستوعب لذلك الدور غير مهياً أو مؤهل له لكي يحدث التغيير المطلوب ابتداءً بالبنية الإدارية وهيكلها وطرائقها وأنماط السلوك الإداري السائد في محاولة الارتقاء بأداء المؤسسات والأجهزة الحكومية العامة التي يلتحقون بالوظيفة العامة بها ، وإذا كان الأمر كذلك فإن تأهيل الأفراد القادرين على معالجة قضايا التنمية ومعضلاتها يفترض أن يعاد فيه النظر على صعيد الوطن العربي ، ولتكن البداية بتخصيص مراكز إعداد خاصة لتخريج الكوادر

من صفوة العقول العربية القادرة على إدارة دفعة التغيير التطوير التنموي في مجتمعاتهم<sup>(١)</sup>

إن التعليم في اليابان على سبيل المثال ساهم بدور كبير في خلق وتشكيل طبقة متوسطة ومتعلمة اضطلعت بعملية التحديث وتفاعلت معها وبفغت بها إلى آفاق بعيدة ، ويعترف اليابانيون بأهمية الثورة التعليمية والتربوية كركيزة أساسية في عملية التحديث<sup>(٢)</sup> .

فبتأمل التجربة اليابانية نجدها قد تمكنت من خلال برامجها التعليمية من تكوين كوادر من الأفراد قادرين على معالجة قضايا التنمية في مجتمعهم ، وقد ساهموا في الارتقاء بأداء الأجهزة الحكومية والمؤسسات بكافة أشكالها في نسق لأبعاد التنمية المتعددة اقتصادياً واجتماعياً وإدارياً وتكنولوجياً ، وبالطبع فإن ما جعل مهمة معالجة قضايا التنمية أقل صعوبة هو انتشار التعليم الجيد على نطاق واسع بحيث كونه وعبأ مجتمعياً ، وكذلك التقارب والتعاون في المرحلة التأسيسية الأولى بصفة خاصة بين المسؤولين عن التنمية والسلطة السياسية ، وإذا كان دور القائمين على معالجة قضايا التنمية على صعيد الوطن العربي أكثر صعوبة فإن من المنتظر منهم في إطار استراتيجيات متبلورة إحداث التغيير في قطاع التعليم وغيره من القطاعات واستدراج السلطة السياسية لتبني إرادة التغيير ومساندة إدارة التغيير وهذه قضية القضايا بالنسبة للتنمية الفعلية الشاملة على صعيد الوطن العربي .

(١) عاد قلنم محمود ، تطوير للقوى البشرية في مواجهة تحديات العصر ، مجلة المستقبل العربي ، العدد الثاني ، يناير ١٩٨٩ م ، الكويت : ١٩٨٩ ، ص ١٦١ .  
(٢) جاسم عبد الغنى ، العرب وتجربة التحديث اليابانية ، مجلة المستقبل العربي ، العدد الثاني ، يناير ١٩٨٩ م ، الكويت : ١٩٨٩ م ، ص ٣٤ .

إن عدد خريجي الجامعات في الوطن العربي في تزايد مستمر، مع استمرار الانقسام بين التخصصات والمقررات وبين متطلبات التنمية، والجامعات العربية تكاد تكون أطر بيروقراطية لا يختلف النمط السائد فيها عن النمط السائد في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة (١).

ومع مرور عقود طويلة نسبياً بالنسبة لكثير من الجامعات فإنها لم تشهد تغييراً ملموساً يكسر أطرها التقليدية كما يكسر أطرها التعليمية التلقينية بحيث تكون محصلة مخرجاتها رصيداً نوعياً لا كمياً من خلال برامج نوعية، وكذلك من خلال طرائق ووسائل متطورة ومناخ ملائم يتيح الفرصة لاكتساب المعرفة موضوعياً، وكذلك لاكتساب الوعي المعرفي والانطلاق منه إلى الإبداع والابتكار الذي يضيف إلى ذلك الوعي المعرفي المتواصل من خلال استثماره وإضافة المتلاحقة له في مواصلة معرفية لا تقف حتى عند هذه النقطة مع أهميتها القصوى ولكنها تتجاوزها إلى إمكانية استثمار ذلك الوعي المعرفي المتواصل تطبيقاً لإحداث التغيير الجذري المطلوب.

إن مهمة التصدي لقضايا التنمية في الوطن العربي في ظل الواقع الحالي الذي يهيمن فيه القرار السياسي تكاد تكون متعثرة في كثير من الأحيان، نظراً لعدم وجود تصور واضح واستيعاب واعي لمفهوم التنمية الفعلية الشاملة.

والإدراك الواضح لأبعادها وتحدياتها وتبني المنهج التنموي من منطلق إرادة جادة ومساندة ملتزمة، وبالطبع فإن تأهيل القائمين بمعالجة قضايا التنمية ربما يتعذر، لأن القرار السياسي يتدخل في كثير من الأحيان حتى في إنشاء الجمعيات الأهلية والمهنية ومثل ذلك يجعل حديثنا عن قضايا التنمية في وطننا العربي وكيفية معالجتها، ودور أفراد

(١) عاد قاسم، مرجع سابق، ص ١٦٦.

المجتمع في إحداث التنمية تنظيراً بينما الطريق العملي لتطبيق ذلك طريق به كثير من المضاعف ، فالتطبيق العملي لمقتضيات التنمية ومركزاتها يحتاج إلى تمهيد الطرق أمامه حتى يتم تحقيقه .

لهذا فإن هذه الدراسة في الوقت الذي تستعرض فيه الواقع تتطلع إلى الأمنية فلعلم وعسى أن تخفف هيمنة القرار السياسي أون يفرض تحول مجتمعي أو ضغوط مجتمعية تعبر عن إرادتها ، اعتماداً على منطلق الحركة التاريخية ، وإن استغرق ذلك وقتاً أطول .

إن تحقيق التنمية الشاملة في الوطن العربي يعد تحدياً حقيقياً ، فالتخلف بكل أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والثقافية ليس في صالح الأنظمة السياسية كما أنه ليس في صالح الأمن القومي لأمتنا العربية وخصوصاً وأن الوطن العربي حالياً يقع في إطار أطماع استعمارية صهيونية يخطط لها تخطيطاً مدروساً ، في وقت تتناهب فيه هذا الوطن التجزئة والانقسام وتكاد تكون التنمية شعاراً مفرغاً من المحتوى إذ أنه في ظل هذا الشعار يزداد الانكشاف وتزداد التبعية وتهدد أمن الأقطار العربية وقوميتها الأطماع ، وليس هناك كيان عربي قوي اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وإدارياً وثقافياً وتكنولوجيا وعسكرياً ، بمعنى أنه ليس هناك تنمية فعلية شاملة ، ولهذا فإن القرار السياسي يجب أن يستوعب كل ذلك لأن الواقع ليس في صالحه ولا في صالح الوطن العربي

### ثالثاً :- المتطلبات الأساسية لإحداث التنمية في الوطن العربي

تحدد هذه المتطلبات في جوانب متعددة من أهمها :

- ١- اختيار العناصر القيادية ، على أساس من الكفاءة دون غيرها ، واستبعاد أي تمييز طائفي أو ديني أو قبلي أو جغرافي على أساس من الجنس واللون ، فمثل هذا التوجه

له أهمية قصوى في تحسين وتطوير الأداء في المنظمات بأشكالها المختلفة، وفي إيجاد الظروف الملائمة لتعبئة كل القوى البشرية في المنظمات بأشكالها في اتجاه تحقيق التنمية والتقدم.

٢- إكساب الإدارة طابعاً ديمقراطياً يمكن تعبئة كل الجهود البشرية لتحقيق التنمية المجتمعية، وجعل مبدأ الديمقراطية أسلوب حياة في المجتمع.

٣- عدم تركيز المسؤولية والاستعداد للتفويض للمسئوليات حتى يحدث التقارب الثقافي والقيمي بين أعضاء المجتمع.

٤- سيادة روح المبادرة والإبداع وعدم الاكتفاء بالاتجاه للاقتداء بالغير في كل الأمور، ويرتبط ذلك بالنظام التعليمي السائد ومدى تشجيعه للبحث والابتكار لدى شبابه

٥- علاج الفساد الإداري في الإدارات الحكومية، والذي هو أحد المعوقات الأساسية لبرنامج التنمية في المجتمع، وذلك بتوعية المواطنين بحقوقهم وواجباتهم، وأن تخضع الإدارات الحكومية لمسائلة حقيقية من السلطة التشريعية.

٦- معالجة ظاهرة التكسب الوظيفي بلا طائل أو مردود حقيقي يعود بالتقدم الاجتماعي وهذا من أكثر الظواهر انتشاراً في العديد من الدول العربية حتى تلك المحدودة السكان ويمكن معالجتها في إطار اقتصادي واجتماعي يتضمن مواجهة كل الأسباب التي تكمن وراء هذه الظاهرة.

رابعا : مستقبل التنمية في الوطن العربي :

يصعب في المرحلة الحالية من مراحل تطورات الوطن العربي الإقبال على نوع من الاستشراف للتطورات المحتملة في مجال التنمية، ذلك أن نسق التنمية العربي سيظل مرتبطاً ارتباطاً شديداً بالنسق الاجتماعي الأشمل، وكما أوضحنا فإن المجتمع العربي يمر

حالياً بمرحلة انتقال ممتدة تحدث بالصراعات والتوجهات المتعارضة التي يصعب معها التنبؤ باحتمالات التطور المقبلة .

وفي ضوء ذلك نكتفي بالإشارة إلى بعض القضايا الرئيسية التي تتعلق بالمستقبل والتي تنبثق من العرض السابق لموضوع التنمية في الوطن العربي .

أ- يتضح من خلال عرض قضايا التنمية أن تحقيق نهضة تنموية عربية هورهن بتحويلات مجتمعية أشمل تخرج المجتمع العربي من أزمتته وتكون عملية التنمية البشرية فيه جزء لا يتجزأ من جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بحيث تسائر محاولات التطوير والتنمية على مستوى المؤسسات والدول تغيرات أعمق في القيم والثقافة السائدة ، وإدراك الترابط بين النسق الاجتماعي الكلي والنسق الإداري للتنمية ، وأهمية قيام القيادات المسؤولة عن إحداث التنمية بدور فعال في تحديد السياسات العامة والسعي لإجراء التغيرات الضرورية وتوفير الحد الأدنى من الشروط الضرورية لنجاح عملهم على رأس مؤسساتهم .

ب- إعادة التنظيم والإصلاح الإداري التي اعتمدت على النقل شبه الكامل لأنظمة تنموية وإدارية أجنبية ونقل التكنيك التنموي والإداري السائد في البلاد المتطورة وزرعه أو فرضه في مجتمعاتنا التي تختلف في المثل والقيم والعادات والمؤسسات وأهمية الإبداع التنموي ، كبديل عن الإتياع في مجال التطوير والتنمية<sup>(١)</sup> .  
واتباع هذا المنهج يتطلب ارتباطاً وثيقاً بين الممارسة والبحوث والدراسات الأكاديمية على مستوى النظام التعليمي ، وانطلاق محاولات الإبداع والتطوير من

(١) حسن أبشر الطيب ، الإصلاح الإداري في الوطن العربي بين الأصالة والمعاصرة ، الإدارة العامة والإصلاح في الوطن العربي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٦ م . ص ٨٩ .

داخل المنظمات العربية بالاستعانة بالخبرة الأكاديمية ، وذلك من أجل البناء التدريجي لأنظمة عربية نامية ذات كفاءة وفعالية تستند إلى فلسفة واضحة للإدارة العربية ، وذلك هو السبيل الوحيد الذي يسمح بتراكم معارف وخبرة تنموية عربية خاصة يمكن أن يعتمد عليها في تطوير القدرات والمهارات ، وأن تطويراً تنموياً فعالاً من هذا النوع يتطلب أن تقترب جهود التنمية أكثر فأكثر من ميادين الممارسة والنشاط ، وأن ترتبط ارتباطاً مباشراً بخطط العمل ، وأن تمارس بالتالي في المؤسسات المجتمعية نفسها ، دون استبعاد لأنشطة تدريبية خارجية عندما تكون هناك حاجة لذلك (١) .

ج- إن التنمية والتطوير على المستوى المجتمعي لا بد أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية الإدارة وبخاصة الإدارة العليا على مستوى المؤسسات والمنظمات وعلى رأسها مؤسسات التعليم التي لها دور كبير في إحداث التنمية في أي مجتمع ، وإحداث قدر من المنافسة بين وحدات المجتمع في تحقيق التنمية .

د- أن تكون طرق قياس الأداء معلومة لقيادات التنمية لتكون موجهة لسلوكها القبلي تجاه التنمية ، كما أنه لا بد وأن يصبح هو الأساس الذي تستند إليه مكافأة تلك القيادات أو عقابها بما في ذلك فتح الطريق للترقي وتولي مسؤوليات أعلى ، وأن لا تعمل عناصر التنمية منفصلة أو في فراغ بل هي تمارس عملها في ترابط مع باقي أجزاء مؤسسات المجتمع .

(1) Charles Morgerison : Trends in Management Development . The Need For Some Hard Rules . The Journal of Managment, Volume, No.6.1998.p.361

ولتحقيق جوانب التنمية المختلفة لابد من توفر المعلومات الضرورية في الوقت المناسب لمتخذي القرارات وتطوير نظم المعلومات وتحديد تيار البيانات الذي ينتقل بين إدارات المجتمع وه معالجة البيانات وتحليلها وعرضها بطرق مناسبة لمتخذي القرار

**خامساً : التنمية وواقع تجربة المملكة العربية السعودية :**

إن متطلبات التنمية الشاملة من التشعيب والكثرة بحيث تتطلب أجهزة تدرس وتعالج التنمية لتحمل أعبائها المتمثلة في العديد من المتطلبات التي يمكن إيجازها في التالي (١)

- الفعالية في إعداد الخطط وتنفيذها - الفعالية في توفير المصادر المالية وحسن إدارتها  
 فنيا وسلوكياً - القابلية للتطوير التنظيمي وكسر حدة مقاومة التغيير لمحاربة  
 متطلبات التنمية - تطوير الأنظمة والأساليب والتقنية الحديثة وجعلها أداة لخدمة  
 أهداف التنمية - الانفتاح على حصيلة المعرفة والفكر والبحث العلمي واستخدام  
 الميغيد منها لخدمة أغراض التنمية . ومن هنا نشأت أهمية إيجاد أجهزة ومؤسسات  
 لإدارة التنمية تتولى هذا الجانب الهام من جوانب التنمية ضمن منظومة متكاملة  
 من الأجهزة يختص بعضها بالتنظيم ، ويعنى بعض منها بالقوى العاملة ويعالج  
 بعضها الآخر موضوع الإجراءات والبحوث والاستشارات والتقنية لإدارة التنمية ،  
 وهي جميعاً تمثل أداة ووسيلة ناجحة للتغيير الهادف ، ويمكن لها متى ما تحقق  
 تكوينها في إطار مؤسسي متكامل ، موفور الحظ من القدرات المؤهلة والإمكانات

(١) محمد عبد الرحمن الطويل ، دور الإدارة العلمية في التنمية الاقتصادية ، بحوث ندوة أهمية الإدارة العامة للتنمية ،  
 معهد الإدارة العلمية ، الرياض : ١٩٧٨م ، ص ١٥-٤٥ .

المالية والفنية الواجبة ، وأن تقوم بدور رأس الرمح في إعداد وتنفيذ خطط الإصلاح والتنمية والتطوير (١).

- واقع تجربة المملكة العربية السعودية ومبررات اختيارها :

كما أسلفنا تتطلب علمية التنمية الاجتماعية وجود منظومة متناسقة من الأجهزة والمؤسسات تعمل بتنسيق متكامل لتحقيق أهداف التنمية الشاملة وتمثل في التالي:

١- أجهزة مركزية تعني بالإصلاح والتطوير الإداري إما على شكل لجان عليا أو على شكل وزارات متخصصة في هذا المجال ، هدفها تطوير الهياكل التنظيمية للتنمية وإجراءات العمل وأساليبه .

٢- أجهزة مركزية على شكل مجالس أو إدارات متخصصة تعني بشئون التخطيط للقوى العاملة التي تحتاجها الدولة بقطاعيها الحكومي والأهلي والتنسيق مع كافة المؤسسات التعليمية والتدريبية لتوفيرها بالذوعية والعدد المطلوب .

٣- أجهزة مركزية تعني بشئون الخدمة المدنية على شكل لجان ومجالس ووزارات وإدارات مركزية تهدف إلى العناية بالقوى العاملة بالدولة من حيث وجود الأنظمة الحديثة والمتطورة التي تضمن زيادة الإنتاجية وتوفير الانضباط الوظيفي والسلوكي والولاء الوظيفي وارتفاع معدلات الأداء للعاملين بالدولة .

٤- أجهزة مركزية على شكل مدارس ومعاهد وكليات للإدارة العامة متخصصة تعني بشئون تدريب الأفراد العاملين أو الذين سيعملون بالدولة وتقديم الاستشارات

(١) حسن أبشر الطويب ، مؤسسات للتنمية الإدارية ، لوضعها للراهنه وأفاق المستقبل ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان : ١٩٨٤م ، ص - ٩٧ .

الفنية لأجهزة الدولة والقيام بالبحوث لتشخيص المشكلات التنموية وأساليب القضاء عليها.

هذه المتطلبات تحدد إلى حد كبير مدى اهتمام الدولة بعملية التنمية من عدمه ولذلك فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو مدى توفر مثل هذه الأجهزة في أرجاء الوطن العربي ومدى فاعليتها في تحقيق التنمية.

ولإبراز دور بعض تلك الأجهزة فإن واقع تجربة المملكة العربية السعودية هو خير ما يمثل ذلك كمؤشر تنموي هام في الوطن العربي، ولتكامل أجهزة التنمية في المملكة مقارنة بما عليه الوضع في بقية الدول العربية وهي حقيقة يدركها الكثير من الباحثين العرب في مجال التنمية وردت الإشارة بها في الكثير من كتاباتهم

وفي ذلك يقول الدكتور / نزيه الأيوبي " من مظاهر القصور السائد في كثير من الدول العربية عدم التنسيق ومحدودية التكامل بين أنشطة ومؤسسات التنمية الإدارية من ناحية وأنشطة أجهزة التنمية من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى كثير من مظاهر التكرار والازدواج فضلاً عن إهدار كثير من فرص التعاون والاستفادة المتبادلة، والسبيل إلى تجنب هذا المزلق هو التوحيد للمنظمات المسئولة عن التنمية في إطار مؤسسي واحد، ولا نقول بالضرورة توحيدها في منظمة واحدة، وإنما في إطار مؤسسي واحد، وهو أمر اقتربت منه إلى حد ما التجربة السعودية، مما أضفى على جهود التنمية فيها حيوية لا تتمتع بها كثير من الدول العربية الأخرى (١).

(١) نزيه الأيوبي، " أجهزة التنمية الإدارية ومؤسساتها في الأقطار العربية: وضعها ودورها في التنمية، المجلة العربية للإدارة، المجلد التاسع، العدد الرابع، عمان: ١٩٨٥م ص ص ١٨-٢٠.

ويؤيد في ذلك الدكتور / ناصف عبد الخالق فيقول " تقدم المملكة العربية السعودية نموذجاً متكاملًا لنمط التنمية التي تجاوزت حدود التقليدية لمجموعة الخدمات الأساسية المعروفة في الدولة إلى التنمية والإدارة الديناميكية المتطورة التي تلاحق الأوضاع والمتطلبات المتزايدة ، وليس هذا فحسب بل تعمل على تطوير وتحريك هذه الأوضاع من أجل دفع عملية التنمية في مجالاتها ومستوياتها المختلفة ، إنها باختصار إدارة تقود وتهدد للتنمية وتوفر لها ظروف عملها وتزِيل من أمامها ما يعوق جهودها أو يعترضها من تحديات (١) .

وبعد هذا العرض القصير لمسببات اختيار تجربة المملكة العربية السعودية ننقل إلى عرض بعض جوانب هذه التجربة وهي كالآتي :-

١- مجلس الخدمة المدنية : تم إنشائه بالمرسوم الملكي المعدل رقم ( م / ٥٣ ) بتاريخ ١٦ / ١١ / ١٤٠٢ هـ ( ١٩٨٣ ) ويتولى مجلس الخدمة المدنية بالتعاون مع الجهات المختصة تخطيط وتنظيم شؤون الخدمة المدنية في جميع الوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة والإشراف عليها بما يؤمن تطوير مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاية الإنتاجية ويختص مجلس الخدمة المدنية بما يلي (٢) :

- إصدار اللوائح المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية ، وإبداء الرأي في المعاملات التي ترفع من الوزارات والمصالح الحكومية ذات العلاقة بالعاملين في الخدمة المدنية ، ومنها كل ما يخص شؤون التعليم بالمملكة .

(١) ناصف عبد الخالق ، دراسة تقييمية لمؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية ، مقدمة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية ، كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الكويت ١٩٨٨ م ص ٣٠ .  
(٢) خالد عبد الكريم الحمد ، تقرير عن التنمية الإدارية في المملكة السعودية ، للديوان العام للخدمة المدنية : الرياض ، ١٩٨٤ م ، ص ٢٣ ، ٢٥ .

- التعاون مع الجهات المختصة في مجالات رسم السياسات العامة للخدمة المدنية ، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها ، وتنمية القوى العاملة في الجهاز الحكومي ورفع كفاءتها الإنتاجية عن طريق التدريب والإعداد ، وتطوير التشكيلات والنظم الإدارية القائمة في الأجهزة الحكومية وتحسين إجراءات وأساليب العمل فيها ، وإحكام الرقابة على جميع ما يؤدي ضمن شئون الخدمة المدنية من أعمال وإجراءات من قبل الأجهزة العاملة في الدولة بما فيها الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة والتأكد من تمشيها مع الأنظمة واللوائح ، وتصنيف الوظائف ، ودراسة معدلات الأجور والرواتب واقتراح تعديلها وتحديد وتنظيم صرف المكافآت والبدلات للعاملين بالدولة .

ولمجلس الخدمة المدنية أمانة عامة يرأسها أمين عام المجلس ، وهو بدرجة وكيل وزارة ، وتعمل تحت إشراف وزير الدولة رئيس الديوان العام للخدمة المدنية ، وقد وفر مجلس الخدمة المدنية القيادة الجماعية للخدمة المدنية ، وأصبح الجهاز المخطط والمنسق مع أجهزة التنمية الأخرى ، لتطوير الخدمة المدنية وعلاج مشكلاتها العامة ، وأزاح بماله من صلاحيات وبحكم تشكيله كثيراً من الأعباء عن مجلس الوزراء مما كان يرفع إليه في الماضي قبل قيامه .

٢- الديوان العام للخدمة المدنية : وهو هيئة مستقلة تتولى الإشراف على شئون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة

ويرتبط بمجلس الخدمة المدنية ، وقد أنشئ ديوان عام الخدمة المدنية سنة ١٩٨٧م بمرسوم ملكي رقم (م / ٤٩) ومن اختصاصات هذا الديوان ما يلي (١) :

- تنفيذ أنظمة الخدمة المدنية واللوائح والقرارات المتعلقة بها ، وإجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالخدمة المدنية وخاصة في مجال تصنيف الوظائف والأجور والبدلات والمكافآت والتعويضات ، واقتراح الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الخدمة المدنية وتقديمها إلى مجلس الخدمة المدنية ووضع القواعد والإجراءات الخاصة باختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ، ودراسة الوظائف المطلوب إحداثها للتأكد من مطابقتها لقواعد التصنيف ، مع وضع القواعد والإجراءات الخاصة بحفظ السجلات بما يكفل تكامل المعلومات المطلوبة عند كل موظف ، والتعاون مع إدارات شئون الموظفين وتوجيهها إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشئون الموظفين وترقياتهم وتنقلاتهم وغير ذلك من الأمور المتعلقة بشئون الخدمة المدنية بالإضافة إلى فحص تظلمات الموظفين المحالة إليه من جهات الاختصاص وإبداء الرأي فيها
- قام الديوان العام للخدمة بإنجازات عديدة تمثلت في فتح فروع رئيسية له في مناطق المملكة لتخفيف من سلبية مركزية التوظيف ، وفتح مكاتب الخدمة النسائية بالمناطق المختلفة بالمملكة وفتح مكاتب توظيف خارج المملكة لتوظيف غير السعوديين ، مع القيام بالدراسات المتخصصة التي ساعدت في صدور قرارات مجلس الخدمة المدنية حول اللوائح التنظيمية الهامة مثل لائحة تقويم الأداء

(١) عبد المنعم الركابي ، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ، الرياض : ١٩٨٥م ، ص ١٠٦-١٠٨

الوظيفي ولائحة التدريب ولائحة توظيف غير السعوديين ، وهذا النظام الجديد بنى على نظام الجدارة في الخدمة المدنية وهو أحدث الاتجاهات الحديثة في مجال الخدمة المدنية وأهم أسسه : مركزية التوظيف ، جعل مقاييس موحدة في اختيار وتوزيع الأفراد على الأجهزة الحكومية المختلفة عن طريق الإعلان والمسابقة التي يجريها الديوان ، وتصنيف الوظائف ، وتحديد فترة للتجربة لمدة عام في الوظيفة يمكن خلالها إنهاء خدمته كجزء مكمل يحقق سلامة وفاعلية طرق الاختيار ، والترقية والنقل عن طريق المسابقة ، والتدريب جزء من واجبات الوظيفة لزيادة قدرة الموظف لأداء العمل .

٣- مجلس القوى العاملة : أنشئ هذا المجلس في سنة ١٩٨٠م لدراسة أوضاع القوى العاملة بالملكة ويتشكل هذا المجلس من النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران ، وعضوية كل الوزارات المشكلة لمجلس الوزراء ، بالإضافة لعضوية رئيس ديوان الخدمة المدنية ، ومحافظ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، وللمجلس أمين عام بدرجة وكيل وزارة ، ولأمانة المجلس ميزانيتها المستقلة ، ومن مهام مجلس القوى العاملة دراسة الاحتياجات القائمة للقوى العاملة بمختلف فئاتها وفق متطلبات وخطط برامج التنمية ، ووضع السياسات العامة التي يجب على جميع أجهزة الدولة التمشي بموجبها في تنفيذ مسؤولياتها (١) .

٤- الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة : وقد بدأت في ممارسة عملها في عام ١٩٦٦م ، وهو من أقدم الإدارات التي أوكلت إليها عملية تطوير الأساليب التنظيمية في أجهزة الحكومة المختلفة في جميع المستويات ووضع معدلات الأداء المناسبة ونشرها

(١) المرجع السابق ، ص ١٠٩ .

للاسترشاد بها في تنظيم هذه الأجهزة ، والاشتراك مع الإدارة العامة للميزانية في تحليل طلبات إحداث الوظائف الجديدة في الوزارات المختلفة .

٥- كليات الإدارة بالجامعات السعودية : وهي تقوم بتوفير أعداد كبيرة من الجامعيين لسد الفراغ في وظائف الحكومة والمشروعات الأهلية للعمل على تنمية كافة جوانب المجتمع السعودي ، وتخطيط التعليم العالي بالمملكة يتم في مؤسسات تملك أفضل الوسائل العلمية وأكثرها تطوراً لدفع عجلة التنمية الشاملة في المجتمع، فهي أقدر بحكم تركيبتها العلمية على أن تكون أكثر التصاقاً بالمشاريع المختلفة التنموية الرائدة في المملكة<sup>(١)</sup> .

٦- اللجنة العليا للإصلاح الإداري : وتعني بالتنمية بكافة أشكالها والإشراف على عملية الإصلاح الإداري وتطوير العمل ، وقد أنشئت هذه اللجنة بقرار وري عام ١٩٦٣م وتتشكل اللجنة في الوقت الحاضر من خادم الحرمين الشريفين (الملك) رئيساً والنائب الثاني نائب للرئيس ، ثم الوزراء أعضاء بها ، ويشارك في اجتماعاتها رئيس اللجنة الإدارية التحضيرية ومدير عام معهد الإدارة العامة ، وقرارات هذه اللجنة واجبة التنفيذ وبدرجة من السرعة فرئيسها أعلى سلطة في الدولة مما يعطي لقراراتها سندا سياسياً قوياً .

إن هذه المميزات السابقة أعطت التجربة السعودية في مجال التنمية نموذجاً مميزاً عن باقي التجارب العربية وصفة أحد المختصين في هذا الموضوع بقوله : " هناك بعض الاستثناءات القليلة الجديرة بالتأمل والدراسة والاهتمام بها على أنها نماذج لتأصيل منهج

(١) حمود البيرة " دور الجامعة في التخطيط لبرامجها الجامعية " بحث مقدم لندوة الجامعات ومدى تليبيتها لاحتياجات الدولة من القوى للعملية ، معهد الإدارة للعلمة ، الرياض : ١٩٨٨م ص ٣١٢ .

مؤسسي في التنمية والإصلاح ، ومن أهم هذه النماذج تجربة المملكة العربية السعودية حيث أنشئت اللجنة العليا للإصلاح الإداري منذ عام ١٩٦٣ ، وكان معهد الإدارة العامة القاعدة الفكرية لها ، وتؤكد هذا الموقف بإنشاء اللجنة التحضيرية للإصلاح الإداري برئاسة مدير معهد الإدارة العامة ، فصار المعهد يشقيه الرسمي والعضوي جزءاً لا يتجزأ من برامج الإصلاح والتنمية ، ولم يكن فقط مقراً للاجتماعات الرسمية لكلا اللجنتين العليا والتحضيرية ، ولكنه كان وما زال بمثابة خلية التفاعل الفكري للكثير من معطيات وفعاليات التطوير والتنمية في المملكة (١) .

إن حياة المجتمعات الإنسانية تتحدد بثلاثة أبعاد رئيسية هي الماضي - الحاضر المستقبل ، فالمجتمعات تأخذ من ماضيها ليعيش الحاضر ، وتأخذ من الحاضر لتشكل المستقبل ، فالحاضر يتحول إلى ماضي والمستقبل يتحول إلى الحاضر .

وتعامل المجتمعات مع المستقبل يحدد مدى تقدمها ورفقيها ، فهناك مجتمعات يشدها ماضيها فهي مستغرقة فيه غير مهتمة بحاضرها ومشكلاتها ، ولا تعرف أن هناك مستقبلاً يأتيها ، ومجتمعات أخرى غارقة في مشكلات حاضرها ، ويفاجئها المستقبل بمشكلات جديدة لم تكن تعرفها ولم تستعد لمواجهةها ، ومع التقدم التكنولوجي الهائل الذي تشهده البشرية نشعر بأن ما نسميه مستقبلاً قريب وقريب جداً ، وأن الزمن الاجتماعي لا يحسب بالسنين ، ولكن يحسب بالأفعال والأحداث التي تتم فيه ، والتكنولوجيا الحديثة تنقلنا سنوات طويلة من التقدم في فترة زمنية بسيطة ، ومن هنا وجب على المجتمعات الاستعداد للمستقبل والتأهل لدخول سابق التقدم عن طريق التنمية الشاملة بحيث يتحقق أن يكون المستقبل في الوطن العربي أفضل من حاضره .

(١) حسن أبشر الطيب ، مرجع سابق ، ص ٨١٩ .

إن عمارة الأرض ، وبالخصوص ما نسميه اليوم التنمية يمكن أن نجد لها ما يؤسسها في النصوص القرآنية ، ذلك في قوله تعالى :

﴿ هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ... ﴾

سورة الملك - من الآية ١٥

وقوله ﴿ فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ ... ﴾

سورة الجمعة - من الآية ١٠

إذا فعمارة الأرض واجباً على الإنسان بصورة مطلقة ، وينتقل هذا الواجب من مستوى الإنسان الفرد إلى مستوى الدولة باعتبار أنه من دون انكباب الدول على التعمير وال عمران والذي هو حقيقة التنمية لا تستقيم الحياة .



## المراجع:

- ١- إبراهيم عصمت مطاوع ، التنمية البشرية والتعليم ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨٣م
- ٢- إبراهيم ناصر ، مقدمة في التربية ، الأردن - عمان : كلية التربية ١٩٨٨م.
- ٣- أسامة عبد الرحمن ، " إداريو التنمية - مدخل لدراسة دور إداريي التنمية وأهمية تأهيلهم لتحقيق أهداف التنمية المنشودة على صعيد الوطن العربي " مجلة عالم الفكر ، المجلد العشرون ، العدد الثاني سبتمبر ١٩٨٩م ، الكويت : مطبعة حكومة الكويت ، ١٩٨٩م .
- ٤- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٠م - نيويورك : جامعة إكسفورد ، القاهرة : وكالة الأهرام للإعلان ، ١٩٩٠م .
- ٥- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٩م - نيويورك - جامعة إكسفورد ، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية ، ١٩٩٩م .
- ٦- جاسم السعدون ، دور القطاع الخاص في التنمية ، بحث مقدم إلى ندوة تحويل المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص ، الدار البيضاء : ديسمبر ١٩٨٨م .
- ٧- جاسم عبد الغني ، العرب وتجربة التحديث اليابانية ، مجلة المستقبل العربي ، العدد الثاني ، يناير ١٩٨٩م : الكويت ١٩٨٩م .
- ٨- جمال مجدي حسانين ، دراسات في التنمية الاجتماعية ، القاهرة : دار المعرفة الجامعية ١٩٨٧م .
- ٩- حسن إبراهيم عيد ، دراسات في التنمية والتخطيط ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ١٩٩٠م .

- ١٠- حسن أبشر الطيب، الإصلاح الإداري في الوطن العربي بين الأصالة والمعاصرة، الإدارة والإصلاح في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان: ١٩٨٦م.
- ١١- حسن أبشر الطيب، مؤسسات التنمية الإدارية، أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان: ١٩٨٤م.
- ١٢- حمود البدر، " دور الجامعات في التخطيط لبرامجها الجامعية " بحث مقدم لندوة الجامعات ومدى تلبيتها لاحتياجات الدولة من القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، الرياض: ١٩٨٨م.
- ١٣- خالد عبد الكريم الحمد، تقرير عن التنمية الإدارية في المملكة السعودية، الديوان العام للخدمة المدنية، الرياض: ١٩٨٤م.
- ١٤- عادل قاسم محمود، تطوير القوى البشرية في مواجهة تحديات العصر، مجلة المستقبل العربي، العدد ٢ يناير ١٩٨٩، الكويت ١٩٨٩
- ١٥- عبد المنعم الركابي، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، الديوان العام للخدمة المدنية، الرياض: ١٩٨٥م.
- ١٦- عبد الباسط عبد المعطي، بعض المتغيرات الاجتماعية المؤثرة في العلاقة بين التعليم والتنمية البشرية في الوطن العربي، بحث مقدم إلى ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت: ١٩٩٥م.
- ١٧- عبد الباسط عبد المعطي، الوعي التنموي العربي - ممارسة بحثية: القاهرة: دار الموقف العربي، ١٩٩٠م.

- ١٨- عصام الدين حواس ، استراتيجية بناء الإنسان المصري ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٨ م .
- ١٩- فضل الله على فضل الله ، إدارة التنمية ، الإمارات العربية المتحدة ، مجلة صوت الخليج ، العدد ٤ الدوحة : ١٩٩١ م
- ٢٠- محمد عبد الرحمن الطويل ، دور الإدارة العامة في التنمية الاقتصادية ، بحوث ندوة أهمية الإدارة العامة للتنمية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض : ١٩٧٨ م .
- ٢١- محمد منير مرسي وعبد الغني النوري ، تخطيط التعليم واقتصادياته ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٧ م .
- ٢٢- ناصف عبد الخالق ، دراسة تقويمية لمؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية ، مقدمة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية ، كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الكويت ، ١٩٨٨ م .
- ٢٣- نزيه الأيوبي ، " أجهزة التنمية الإدارية ومؤسساتها في الأقطار العربية ، وضعها ودورها في التنمية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد التاسع ، العدد ٤ ، عمان : ١٩٨٥ م .
- 24- Amitoi Etzioni : *The Active Society, A theory of Societal Political Processes*, (N.Y. : Free press, 1988) pp .223 -224
- 25- Charles Morgerison : *Trends in Management Development . The Need For Some Hard Rules . The Journal of Nanagement, Volume, No.6.1998*
- 26- Good , Carter V., *Dictionery of Education, 3<sup>rd</sup> ( N.Y Mcaraw. Hill Book company , 1977)*
- 27- Mohamed AELElanam, " *Gools and Theories of Education, The Arob States*" *UNESCO and The International Bureau of Education , Education Gools ( Paris : UNESCO , 1980 )*
- 28- Slutz, Theadore w ., *The Economicvalue of Education , (N.Y.columbia University. Press, 1993 )*