

الفصل الخامس

تشغيل إدارة التنمية

الوظيفة الإدارية

يحتاج تحويل مدخلات جهاز إدارة التنمية إلى مخرجات إلى تعاون ثلاثة عناصر للإدارة هي :

- * عناصر القيادة .
- * عناصر التنفيذ .
- * عناصر المشورة .

وهذا هو التقسيم الرأسي . ونقصد بالتقسيم الرأسي أن مهام الإدارة تحتاج إلى تعاون ثلاثة عناصر عنصر القيادة ويختص ويهتم برسم السياسات ووضع الخطط وعنصر التنفيذ الذي يضع ويشرف على برامج التنفيذ وعنصر المشورة الذي يقوم بالدراسات والأبحاث ويقدم التوجيهات بقصد ترشيد قرارات القيادة والتنفيذ على السواء^(١) .

ومن زاوية أخرى فإن هذه العناصر الثلاث تقوم كل في مجال تخصصاته بالعمليات الإدارية التي يمكن تقسيمها إلى خمس عمليات هي (التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه - الرقابة)^(٢) .

ويمكن تبعاً للتقسيم السابق دراسة وتحليل النشاط الإداري على الرغم من أنه في الواقع العملي [تتداخل تلك العمليات إلى حد كبير يصعب معه فصلها .]

كما أنه من الناحية الأخرى يمكن اعتبار كل تقسيم من تلك التقسيمات الفرعية نظام جزئي بذاته مثل ما هو جزء من نظام إداري أكبر .

وفي هذه الحالة يجب أن يستطرد التحليل على أساس تفسير أداء علاقات مكونات

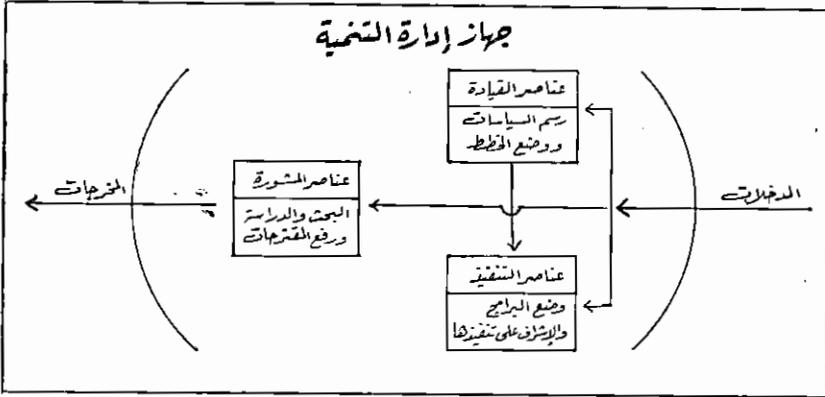
(١) يراجع في ذلك محمد يسرى قنصوه وأحمد رشيد - مرجع سابق .

(٢) د . أحمد رشيد: نظرية الإدارة العامة - دار المعارف بمصر (الطبعة الثالثة ١٩٧٤) .

النظام وتأثيرها على بعضها البعض (١) .

وتبعاً لذلك ، يبدأ التحليل بالتعرف على العناصر إلى تدخل إلى نظام الإدارة وهي ما أسميناه بالمدخلات (Imputs) ويتتبع مسار تلك المدخلات تتحول إلى ما أسميناه المخرجات (outputs) .

ويمكننا أن نبيّن ترتيب عمل العناصر الثلاث للإدارة على النحو التالي :



عناصر الإدارة في جهاز إدارة التنمية

شكر رقم ٦

ويظهر في الشكل رقم (٦) تصورنا للجهاز الإداري في الدولة النامية (جهاز إدارة التنمية) وقد انقسمت الوظيفة الإدارية إلى مهام ثلاث لثلاثة عناصر رئيسية (القيادة - التنفيذ - المشورة) ويمكن بالطبع أن نأخذ هذه النظرة لا على مستوى الجهاز الإداري في مجموعه فحسب وإنما كذلك على مستوى أى منظمة من منظماته (وزارة - مؤسسة - هيئة - دائرة - مصلحة إلخ) إذ أن هذا التحليل وإن كنا نقوم به على مستوى الإدارة الكلية (macro-management) إلا أنه متاح كذلك على المستوى الجزئي (micro)

كما أن التحليل السابق يبين لنا أن كل عنصر من عناصر الإدارة (سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي) يقوم ومن أجل تأدية وظيفته الإدارية بعدة عمليات ، وهي التي اتفقنا على تسميتها بعمليات التخطيط - التنظيم - إعداد الأفراد - التوجيه - الرقابة (٢) بمعنى أن

(١) التنظيم الاجتماعي يتضمن أكثر وأقل مما يتضمنه أو يشير إليه تصميم واضعيه أو غايات قائده . Katz & Kahn : The Social psychology of Organization - N.Y. 1966 - p. 18

(٢) يراجع في دراسة العمليات الإدارية وتقسيماتها

د . أحمد رشيد - نظرية الإدارة العامة - مرجع سابق.

ونلاحظ أنه توجد تقسيمات عدة للعمليات الإدارية - إلا أن ذلك التقسيم هو اجتهاد علمي بحث إذ أن العمليات الإدارية في الواقع العمل لا تنقسم بهذه الصورة بل تتم ككل متكامل - ولكن هذه التقسيمات تشير من زاوية أو أخرى إلى طبيعة الوظيفة الإدارية .

عناصر القيادة تخطط وتنظم وتعد الأفراد وتوجه وتراقب من أجل القيام بمهامها الأساسية وهي وضع الخطط ورسم السياسات - كذلك فإن عناصر التنفيذ تخطط وتنظم . . إلخ من أجل القيام بمهامها الأساسية إلا وهي وضع البرامج والإشراف التام على تنفيذها .
وهكذا فإن عناصر المشورة تقوم بالتخطيط والتنظيم . . إلخ من أجل إجراء الدراسات والتحليلات ورفع التوصيات .

ومن زاوية أخرى يمكن تفسير الوظيفة الإدارية في إدارة التنمية على أساس أنه داخل كل عنصر من هذه العناصر نستطيع عن طريق دراسته في ذاته أن نقسمه إلى عناصر ثلاث (القيادة - التنفيذ - المشورة) - مثلا داخل عنصر التنفيذ يمكن من أجل التحليل والدراسة أن نقسمه بدوره إلى ثلاثة عناصر (القيادة - التنفيذ - المشورة) طبعاً يكون ذلك في مستوى ودرجة أقل وهكذا وبهذا الأسلوب العلمي نستطيع تحليل الوظيفة الإدارية في إدارة التنمية على كافة المستويات التي نبغى تحليلها ودراستها .

التدرج في الوظيفة الإدارية

ومهما كان مستوى التحليل والدراسة فلا بد من وجود للتنظيم الإداري الكفاء والفعال لتشغيل العناصر وتعاونها في سبيل تحقيق التحويل اللازم للمدخلات إلى مخرجات : أى أن الوظيفة التنظيمية الإدارية هي في الواقع نظام الضبط في إدارة التنمية .

وتعد هذه الخاصة ذات أهمية جوهرية وأساسية لوجود النظام حيث إنه إذا لم يتوافر للنظام نظام أو جهاز لضبط وتصحيح مساره فإن النظام « قد ينفق قدراً غير محدود من طاقته أو يستحوذ على قدر غير محدود من الطاقة وفي كلتا الحالتين فإنه يفقد قدرته على الاستمرار والمحافظة على هيكله وخصائصه النظامية الأخرى» (١) .

ولا يعنى وجود نظام قائم بعمليات الضبط ، استقلاله الحقيقي والكامل عن النظام الذي يتولى ضبطه بحيث يستطيع الأول أن يتحكم تحكما كاملا في الأخير ويقرر مصيره بجرية كاملة .

فقدرة أى نظام للضبط محدودة بدرجة معينة من الضغوط الداخلية والخارجية - إذا - ما زادت هذه الضغوط عن هذه الدرجة فقد جهاز الضبط قدرته على التحكم في النظام .

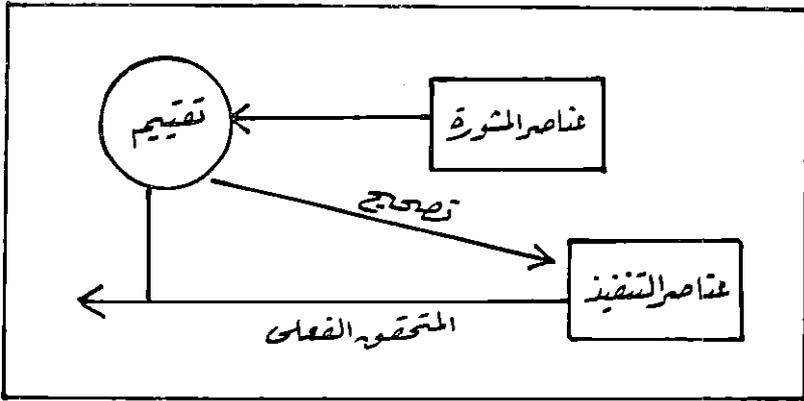
وتفاوت قدرة أى نظام للضبط كما سيأتى توضيحه طبقاً لدرجة تطور وتعقيد وتنظيم معلوماته

(أو خبراته) عن النظام الذي يتولى ضبطه من ناحية وعن بيئة هذا النظام من الناحية الأخرى . كما تتوقف على درجة تطور وتنظيم نظام البيانات المرتدة والتي يعتمد عليها في اكتشاف انحرافات عناصر النظام عن الغايات أو الخطط التي يحددها لها . كما أن نظام الضبط يخضع لقوانين أو قواعد وشروط قابلة للقياس الكمي تحدد درجة التحكم التي يستطيع تحقيقها، ونستطيع عند معرفتها تحديد أغراضنا وأهدافنا بطريقة مثلى والاختبار الأمثل لطرق الضبط المختلفة و الجمع بينها .

وأخيراً فإن نظم الضبط في الإنسان والمجتمع تواجه درجة أعلى من التعقيد لانكفي القوانين العامة المشتركة للضبط بين النظم والتي كشف عنها علم (السيرناتكس) وحدها لتفسيرها ، والتي ترجع أساساً إلى اتسام الإنسان بخاصية قائمة بذاتها ألا وهي « الوعي الذاتي » .

وتدرج نظم الضبط كما سبق الإشارة من حيث قدرتها على الضبط والتحكم في النظام والحفاظ على كيانه وتحقيقه لغاياته طبقاً لمرتبة ودرجة تعقيد البيانات المرتدة التي يعتمد عليها .

ولعل أبسط هذه النظم هي تلك التي تعتمد على تنظيم أو ترتيب بسيط من البيانات .



نظام بسيط لضبط

شكل رقم ٧

ويتضح ذلك من الشكل السابق رقم (٧) إذ يتولى نظام الضبط قياس المتحقق من عناصر التنفيذ ثم يقارنها بمعادلات أو أنواع أو مستويات من المدخلات المرغوبة ويقوم بالتصحيح مباشرة عن طريق عناصر التنفيذ .

إن عناصر المشورة هنا تكون في خدمة عناصر التنفيذ حيث تطور وظيفتها ودورها وتخلق

لها إمكانيات هائلة للتطور .

والمستوى الثاني من مستويات الضبط والتحكم يتضمن عنصراً جديداً ألا وهو عنصر «الذاكرة» (memory) أو بمعنى آخر مخزون من الخبرات المنظمة أو المصنفة يختار نظام الضبط من بينها التصرف أو الخطوة المناسبة في ظروف مختلفة متوقعة ومحددة سلفاً .

ويمكن إدخال هذا العنصر على مثال جهاز ضبط الحرارة ، إذ ما أردنا تغيير تحديدات درجة الحرارة في الأوقات المختلفة من اليوم ، عن طريق تخزين هذه التحديدات بالوسائل الميكانيكية أو غيرها - ويمكن لجهاز الضبط أن يختار من بينها في الوقت المناسب بواسطة منبه « وإذا ما افترضنا إدخال أجهزة استقبال أخرى بالجهاز : كميزان الحرارة ومؤشر لسرعة الريح خارج المنزل متصلة بشكل أو آخر بجهاز الاختيار الذي اخترت فيه عدد من التحديدات لدرجة الحرارة المناسبة في الظروف المختلفة فإن هذه الأجهزة الاستقبالية الجديدة ستمكن جهاز ضبط الحرارة من تحسين عملياته عن طريق توقع المتطلبات المستقبلية للتدفئة عن طريق تقييم البيانات المتاحة له للتصرف المناسب^(١) ، وبمعنى آخر فإن أجهزة الاستقبال الإضافية ستمكن جهاز الضبط من تحسين عملياته إذا ما استطاع الأخير أن يتذكر ماخزن فيه من معادلات حسابات عن التناقص في الحرارة بمنزل خاضع لسرعات مختلفة من الريح ودرجات حرارة متباينة (أو متفاضلة) في داخله وخارجه ثم إذا استطاع بعد ذلك تقييم البيانات المتاحة لاختبار التصرف أو الخطوة المناسبة . والمقصود بتحسين أداء جهاز التدفئة هنا هو تقليل الفروق في ارتفاع أو انخفاض درجة الحرارة عن الدرجة المرغوبة والمترتبة على قيام جهاز ضبط الحرارة بإغلاق وفتح جهاز التشغيل . ومن الواضح أن الجهاز الحديد أكثر تعقيداً من الجهاز الأول فهو لا يتضمن مجرد جهاز استقبال (أو أكثر) وجهاز تشغيل (أو أكثر) ولكنه يتضمن أيضاً معدات وجهاز تخزين المعلومات والذاكرة، ومعدات وأجهزة حاسبة وأجهزة تحويل أكثر تعقيداً .

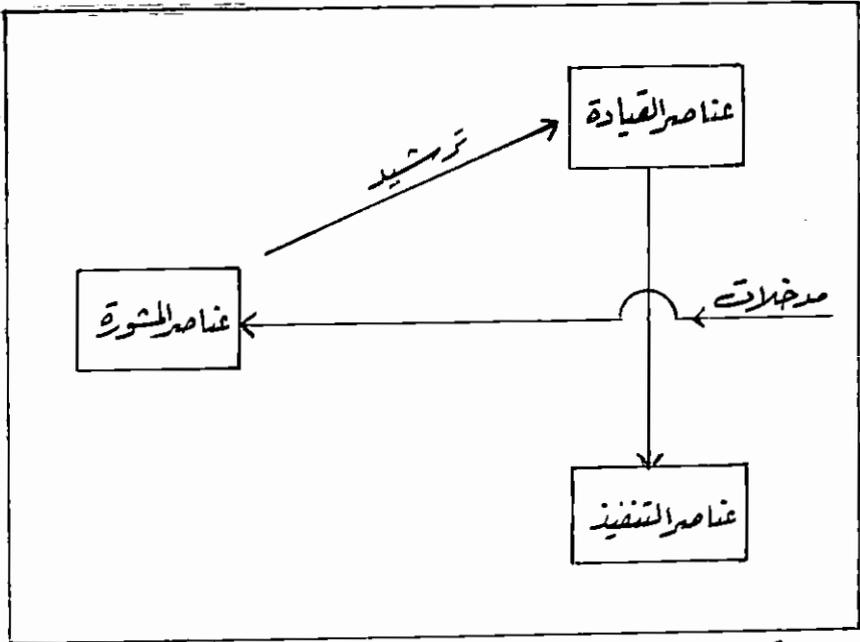
ومن الواضح أن السمة المميزة لهذا المستوى من الضبط على المستوى السابق هي قدرته على تشغيل أو اتخاذ إجراءات عديدة في مواجهة التغييرات في ظروف المدخلات ، أو بمعنى آخر اتسامه بدرجة من الحرية في تصرفاته والتي يجربها على أساس من التنبؤ والضبط الذاتي إلى حد ما .

وتقوم عناصر المشورة في هذه الحالة بتلك العملية بالاتصال الفعال الذي يجب أن يقوم بينها وبين عناصر القيادة كما نبين مرة أخرى في الشكل التالي رقم (٨)

ولكن المشكلة الحقيقية ستكون دائماً في مدى إمكان عناصر المشورة أن تواجه تغيرات مفاجئة بالسرعة التي لا تؤدي إلى الإخلال بنظام العمل التنفيذي وهذا يستلزم امتلاك تلك العناصر :

١ - إمكانيات التنبؤ .

٢ - خطط بديلة .



شكل رقم ٨ تعاون عناصر المشورة مع عناصر القيادة

ففي الشكل رقم (٨) تقوم عناصر المشورة في جهاز إدارة التنمية بالدراسات والأبحاث من واقع المدخلات وترفع لعناصر القيادة المشورة في شكل مقترحات أو خطط أو سياسات ، ولكنها يجب أن تكون مستعدة في نفس الوقت - بامتلاكها لقدرات التنبؤ بالتغيرات المحتملة وما يقتضيه ذلك من ضرورة امتلاكها للخطة البديلة .

ولا يقوم نظام (أو جهاز) الضبط عندهذا المستوى بالوظائف التي تقوم بها المستويات السابقة ولكنه يستطيع أيضا القيام بتطوير وتصميم خطط جديدة أو بوضع قواعد جديدة لاتخاذ - القرارات أو أنواع جديدة من التنبؤات ، أو بتغيير الخطط والطرق لمعالجة ما يجد من ظروف «^(١)» .

(١) تطلق كلمة الذاكرة في علم النفس على عملية التخزين التي يقوم بها الفرد (أو العقل) لنتائج تفاعله مع العالم ، والتي تتيح إعادة إخراج واستخدام هذه النتائج في الأنشطة التالية ومعالجتها وتركيبها في نظم أو نماذج عقلية للواقع وتكون كل من عمليات تشكيل وتثبيت وكبت الارتباطات العصبية المؤقتة ، الميكانيكية العضوية (أو الفسيولوجية) هي ذاكرة الإنسان . وتتكون العناصر الأولية (غير اللفظية) لذاكرة من النماذج العقلية التي تتشكل من خلال العلاقة المباشرة بين الأداة والموضوع (Object & Subject) ويتوفر في الإنسان بالإضافة إلى هذه الذاكرة الأولية ذاكرة أعلى عمادها = الألفاظ والكلمات والحمل - والتي ترمز للصور والنماذج العقلية الأولية ، ومن ثم تؤدي إلى تشبيها أو وضعها =

والواقع أن هذا المستوى من الضبط يتطور وينبثق من المستويات الأدنى كنتيجة لما يؤدي إليه ممارسة هذه المستويات لعملها ، كذلك ما يسفر عنه التقييم من اكتشاف نتائج هذا العمل والذي قد بوضوح عدم صلاحية أو قصور الخطط والتصرفات السابقة ، واكتشاف حقائق وعلاقات وارتباطات وتفاعلات جديدة في المحيط المتجدد لا تتطابق مع القواعد السابقة التي كان قد تم وضعها لاتخاذ القرارات . وبمعنى آخر فإن نظام الضبط يتعلم مما يؤدي إلى ظهور المستوى الثالث من مستويات الضبط .

والواقع أنه لا يمكن تصور وجود هذا المستوى من الضبط بدون المستويين السابقين فنظام الضبط عند الوصول إلى هذا المستوى يقوم بعدد من الوظائف في نفس الوقت تتمثل في : « الضبط المباشر لوظائف الاستقبال والتأثير » (أو التشغيل) ، والانتقاء التكنيكي للخطط أو الاستراتيجيات « ويتطلب هذا المستوى من الضبط ، ذاكرة أوسع ، وارتباطات أكثر وأثرى لأنماط العمليات ، وتنظيم أكثر تعقيداً للذاكرة .

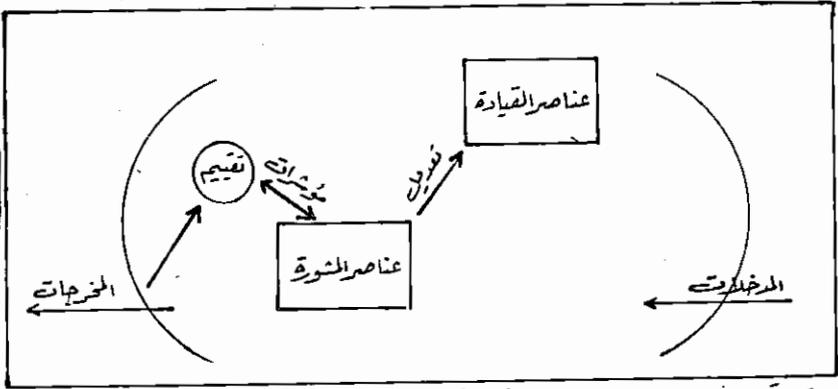
وكما تلعب البيانات المرتدة دوراً رئيسياً في عمليات الضبط المباشر لأجهزة الاستقبال – والتشغيل ، واختيار الخطط المخزونة ، فإنها تلعب أيضاً دوراً رئيسياً في تنمية الخطط الجديدة عن طريق الرجوع إلى أهداف النظام ككل . وبالتالي فإنه من المفروض أن يصل نظام الضبط عند هذا المستوى إلى الوعي بأهداف النظام . فعدم وضوح أهداف النظم ككل أمام جهاز الضبط تؤدي بالضرورة إلى عدم قدرته على تتبع واكتشاف أوجه الخطأ في خططه المحددة سلفاً وعدم قدرته على أن يتعلم من أخطائه ومن ثم عدم اطراد أو تناقص فاعليته وكفاءته في ضبط وتوجيه وصيانة وتنمية النظام .

وفي هذا المستوى الثالث من تدرج الوظيفة الإدارية فإننا نصل إلى الحالة التي تتضح لنا في الشكل رقم (٩) فجا يلي :

= بمعنى آخر في أنماط عقلية محدودة وثابتة . ولا يعني قدرة الذاكرة على إتاحة استخراج واستخدام ما سبق أن خزنته من نتائج تفاعل الجسم مع العالم ، قدرتها على إخراج كل أو جزء مما يتراكمها أو صادفه واطلع عليه الإنسان في الوقت المناسب وبما يتطابق مع الحاجة إليها ، وإنما تقتصر قدرتها في هذا الشأن على تقديم أو استخراج النتائج أو المعلومات أو الخبرات المنظمة فقط أي التي ترابطت وقورنت غيرها من النتائج والمعلومات . ولقد كان نابليون يقول إن كل شئونه ومعارفه كانت منسقة في رأسه كما لو كانت موضوعة في دولايب مكون من أدراج وأنه كان يستطيع استخراج المعلومات الضرورية بفتح الدرج المناسب .

انظر المزيد من التفصيلات عن الصور الذهنية وعمليات تخزين المعلومات وإعادة استخراجها في كل من علم النفس والفسيولوجيا والسيبرناتكس . (Cybernetics) .

B.L. Wekher : On the Basic Properties of the Mental Image. Psychological Research in the U.S.S.R Moscow, 1973, pp. 310-332.



شكل رقم ٩ عناصر المشورة تقوم بتحليل وتقييم المخرجات لتعديل النظام

في الشكل رقم (٩) فإن عناصر المشورة تملك الأداة التي تمكنها من تقييم المخرجات ومن ثم إمكان تعديل الخطط والسياسات ذاتها إلى أقصى مدى يسمح به لاستمرار النظام وتطوره ولكن عناصر المشورة لا تستطيع القيام بهذا العملية بالمدقة المطلوبة إلا لو كانت متفهمة لغايات النظام وطبيعته وثيقة الصلة إلى أقصى حد مع عناصر القيادة .

وهكذا فإننا أمام ثلاثة مستويات في تدرج الوظيفة الإدارية .

الأول : تملك الوظيفة الإدارية القدرة على تقييم العمل المنجز وفق الخطط والسياسات والبرامج الموضوعية بغض النظر عن كون تلك الخطط رديئة أو جيدة فالتقييم هنا هي قدرة عناصر التنفيذ على الوفاء بالمهام المحددة لما وفق الخطط الموضوعية . وهذا المستوى يعد هاماً وضرورياً حيث يضمن أول قواعد الكفاءة في الوظيفة الإدارية^(١) ، وفي المستوى الثاني تتطور الوظيفة الإدارية ، وعلاوة على ما سبق تكون قادرة في حالة أي تغيير مفاجئ في انسياب المدخلات على وضع خطط بديلة مناسبة موضع التنفيذ ويتطلب ذلك المستوى القدرة على التنبؤ^(٢) .

المستوى الثالث وفيه تكون الوظيفة الإدارية قادرة على تلقى مؤشرات علمية صحيحة تمكنها من تقييم المخرجات ودراسة وقياس رد الفعل ومن ثم وضع مقترحات قد تؤدي إلى التعديل الجذري في النظام كله ضماناً للاستمرار والتطور^(٣) .

(١) مثلاً ضمان تنفيذ المشروعات حسب المواصفات وفي المواعيد المحددة .

(٢) مثلاً تغيير ورود المعدات أو الآلات أو تغيير اقتصادي مفاجيء .

(٣) مثلاً القدرة . على قياس اتجاهات الرأي العام ومستوى التكلفة بالمقارنة مع الأنماط

العالمية . الخ .

قياس إدارة التنمية

إن النظرة إلى إدارة التنمية كنظام (مدخلات - مخرجات) تعنى بالدرجة الأولى أن الوظيفة الإدارية يجب أن تحاسب على أساس ماذا أخذت وماذا أعطت ؟ وفى اعتقادنا أنه بدون هذه النظرة يستحيل الحكم على كفاءة إدارة التنمية بل قد نذهب أبعد من ذلك ونقرر أنه بدون امتلاك تلك القدرة تفقد إدارة التنمية مبررات وجودها . فلو كانت إدارة التنمية تعنى ضمن - أشياء أخرى - صنع التنمية عن طريق جهاز الدولة طالما أنها لا تصنع طبيعياً ، فإننا لا بد وأن تكون فى حاجة إلى التأكيد : هل التنمية تتحقق فعلاً ؟ بأى تكلفة ؟ إلى أين توصلنا ؟ هذه أسئلة جوهرية . وقد بينا أن الوظيفة الإدارية فى إدارة التنمية لا يمكن أن تؤدى المهام المطلوبة منها دون امتلاك القدرة والوسائل التى تؤدى بها إلى إجابات هذه الأسئلة .

وقد لاحظنا أن هناك ثلاثة مستويات لازمة فى الوظيفة الإدارية لتنظيمها وضبطها . فى المستوى الأول ، كان المطلوب هو التركيز على ضرورة قياس المتحقق أولاً بأول من عناصر التنفيذ للتأكد من أنه مطابق للخطط والسياسات الموضوعة . وقد يكون من الصعب القياس الكمي فى إدارة التنمية للمتحقق الفعلي - إلا أنه من الممكن وضع مقياسين أساسيين هما :

١ - تخفيض التكلفة دون التضحية بمستوى ونوعية المتحقق .

٢ - تحسين المستوى والنوعية بنفس التكلفة .

ويمكن باستخدام أساليب دراسات الوقت والحركة وقياس الأداء المكتبي وبحوث العمليات استخدام هذه المقياسين (١) .

إلا أن هناك مخنطات قد تؤثر على استخلاص نتائج صحيحة من استخدام هذه المقاييس منها إمكان تخفيض التكلفة بطريقة غير صحيحة نتيجة نقل التكاليف من قطاع إلى آخر فى الجهاز الإدارى أو من الجهاز نفسه إلى الجمهور مثلاً قد تدعى مؤسسة مقاولات أنها نجحت فى تخفيض التكلفة فى بناء مبنى بينما هى فى الواقع حملت ذلك الخفض إلى الوزارة أو إلى الشركة التى أقامت ذلك المبنى لحسابها فى هذه الحالة قد تكون شركة المقاولات العامة قد نجحت فى تخفيض التكلفة الرأسمالية فى إقامة المبنى ولكنها أدت بذلك معتمدة إلى زيادة تكلفة صيانة المبنى والتى ستحملها الوزارة أو الشركة التى أقامت المبنى لحسابها (٢) .

وفى المستوى الثانى ، فإن المطلوب هو تقديم الخطط البديلة والاستراتيجيات العديدة التى تستطيع

(١) النظم الإدارى وتحليل النظم ؛ مرجع سابق . لبعض هذه الوسائل وطرق استخدامها .

(٢) Aaron Wildavsky : The Political Economy of Efficiency-Pub. Adm. (٢)

Review, 1969.

عناصر القيادة الاختيار من بينها . وهنا تظهر أهمية الأساليب الحديثة في وضع الميزانيات والبرجحة المالية وغير ذلك ويتضمن ذلك المستوى نوعين من مقترحات الخطط البديلة .

١- النوج الأول ، خطط بديلة على مستوى كل قطاع في مجموعة (التعليم - البحث العلمى - الدفاع . . إلخ) .

٢- النوع الثانى خطط بديلة على مستوى مقارنة القطاعات من ناحية المخططات .

ويتاح فى المستوى الثانى لعناصر المشورة عدة مؤشرات تستخدمها لتقدم إلى القيادات المسؤولة المجال الأوسع الذى يمكن أن يتم الاختبار على أساسه وهذه المؤشرات يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين هما :

أولاً - المؤشرات ذات الطابع الاقتصادى :

١ - مؤشر التكلفة إلى العائد : ويقوم هذا المؤشر على أساس تكريس سيادة الفرد كستهلك ، وهنا يكون الأنسب هو الذى يسمح بعائد أكبر ، مما يعطى جهاز الأسعار تأثيراً قوياً فى الترتيب للبدائل ويعوق استخدام ذلك المؤشر انتقادات الاقتصاديين له على أساس إغفاله للجدوى الاجتماعية وعدم إمكان قياسها بالدقة التى تقاس بها الجدوى الاقتصادية البحتة . وحتى بالنسبة للمنظمات ذات الطبيعة الاقتصادية فى جهاز إدارة التنمية (المؤسسات العامة) فإنه من الصعب استخدام ذلك المؤشر بل وتوجد خطورة فى استخدامه دون ضوابط^(١) .

٢ - مؤشر التكلفة إلى المنفعة :

وهنا ينظر إلى العائد نظرة اجتماعية تتضمن تحديد القطاع المستفيد من المواطنين ومحاولة قياس التكلفة التى كان سيتحملها - وذلك المؤشر يصلح بالنسبة للأششطة التى تقدمها الدولة بالحبان أو بثمان رمزى . فى هذه الحالة يحسب الثمن الذى كان يجب دفعه بواسطة المستفيدين من الخدمة ويخصم من هذا الثمن الذى كان يجب أن - تدفعه الدولة للأفراد الذين يقدمون الخدمة ثم تحدد المنفعة على أسس اجتماعية .

ثانياً - المؤشرات السياسية :

ومن المؤشرات التى تساعد على ترتيب البدائل ماله طابع سياسى عام إذ أن إدارة التنمية تعكس فى النهاية نشاطاً عاماً ولا بد أن يكون ذلك النشاط موضع رضاء عام ومن المؤشرات السياسية ما يتعلق برغبات الناخبين بالنظم الديمقراطية وبمطالبات وضغوط جماعات الضغط وأجهزة

الرأى العام والإعلام كذلك من المؤشرات السياسية ما يتعلق بتفسير الصالح العام من وجهة نظر العقيدة الحاكمة^(١) .

والمستوى الثالث فى قياس الأداء هو ما يعنى بقياس المحصلة النهائية للوظيفة الإدارية فى فترة محددة وهنا يكون الاهتمام منصباً حول تقرير - هل الخطط والسياسات التى وضعت كانت فعلا هى الأحسن ؟

ويمكن استخدام بعض المؤشرات فى هذا الشأن والتى منها :

١ - مقارنة المتحقق (المخرجات) سنة بعد الأخرى لتقرير درجة التطور فى الكم وفى الجودة بالنسبة للقطاعات المختلفة .

٢ - تحديد درجة التطور والإحلال والتقدم ومدى القدرة على الإفادة من التقدم العلمى والتكنولوجى .

٣ - تحديد تكاليف المراكز المختلفة فى جهاز إدارة التنمية مع استبعاد صعوبات التغيير فى الأسعار .

٤ - قياس الرأى العام ومدى الإشباع الذى تحققه له مخرجات إدارة التنمية .

ويتضح لنا من الوصف المختصر السابق لوظائف الإدارة ولستويات الضبط الدور الكبير الذى تلعبه المعلومات فالنظام يتمكن من تحقيق استقراره وتوازنه مع العالم الخارجى وأهدافه عن طريق ما يجمعه من بيانات عن حالة النظام وبيئته المحيطة ، ويستطيع أن يتبين أخطائه وقصور خططه واستخلاص أنواع من الخطط الجديدة (أو بمعنى آخر يستطيع أن يتعلم) ما يجمعه من بيانات مرة أخرى عن نتائج التطبيق ومقارنتها بمعلومات عن أهداف النظام .

ومع ذلك فإنه عملية « التعلم » لا تتحقق فقط عن طريق المعلومات الجديدة ولكنها تتحقق أيضا بإعادة تنظيم المعلومات المتاحة أو بالتعبير فى ارتباطات الأنماط والهياكل التنظيمية للثك المعلومات مع النمو فى الخبرة ويمكن القول بأنه فى حالة وجود حدود على التوسع فى الذاكرة أو جمع واستخلاص ومعالجة البيانات (وهو الوضع الطبيعى فى معظم الأحوال) فإن عملية التعلم لا بد وأن تتجه إلى محاولة الإجابة على الأسئلة الخاصة برفع كفاءة استخدام البيانات إلى الحد الأقصى بهدف تحقيق أكبر قدر من الأمن والفاعلية والكفاءة للنظام أمام النقص فى البيانات . ومن أهم تلك - الأسئلة كما يعددها البروفسير فإن كورت هير « ما هى أهم أنواع المعلومات الجديدة التى يجب أن يسعى النظام إلى تحصيلها ؟ أين وكيف سيتم تخزينها ؟ ما هى المعلومات القديمة

التي ستحل محلها ؟ ما هو تأثير المعلومات القديمة والجديدة على قواعد اتخاذ القرارات والهياكل التنظيمية والأنماط القائمة للمعلومات ؟ وعلى أولويات التغيير ؟ وعلى الوظائف الحالية ؟ هل تتوفر للنظام ذاكرة كافية (أو مخزون كاف من المعلومات) وهل يتوفر له في هذه الذاكرة المضمون والتنظيم الصحيح والمناسب لأداء وظائفه ؟ هل هناك أى موضوعات أقوى يجب أن يضعها في الاعتبار ؟ هل يتوفر في نظام الضبط التوازن الصحيح بين عمليات تجميع البيانات والتنظيم والتعليم ، واتخاذ القرارات ، والأفعال والتصرفات ؟ هل ما يؤديه النظام من وظائف وأعمال مفيدة للنظام وتستحق الاستمرار فيها ؟ أيجب عليه البحث عن أهداف وغايات جديدة ؟ هل يحتاج الأمر إلى مدخل مختلف تماماً لحل مشاكل النظام ؟

كأن القدرة على تكوين نظام معلومات متاح بالدرجة الأولى لعناصر مشورة مرتفعة الكفاءة هو قاعدة أساسية في ضبط نظام إدارة التنمية . وعناصر المشورة في إدارة التنمية تتكون من عدة عناصر اقتصادية - سياسية - إدارية .. إلخ تتعاون معاً وتتضافر جهودها لتقدم إلى كل من عناصر القيادة وعناصر التنفيذ ما يمكن معه تشغيل إدارة التنمية وتطويرها بأقصى كفاءة .