

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سطيف -1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة دكتوراه علوم

تخصص: علوم اقتصادية

الموضوع:

التنمية الإدارية في الجزائر واقع وآفاق

تحت إشراف:
أ. د بوقرة رابح

من إعداد الطالب:
- قرين علي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف -1-	أ.د. بروش زين الدين
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أ.د. بوقرة رابح
مناقشا	جامعة المسيلة	أ.د. عثمان حسن عثمان
مناقشا	جامعة سطيف -1-	د. بورغدة حسين
مناقشا	جامعة سطيف -1-	د. بودرامة مصطفى
مناقشا	جامعة سطيف -1-	د. بلمهدي عبد الوهاب

السنة الجامعية 2013-2014



الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
إلى التي تحملت الصعاب وصبرت معي
إلى رفيقة الدرب زوجتي
الفاضلة
إلى أبنائي
بسلم، بلقيس، منيب

شكر وعرفان

الشكر لله تبارك وتعالى أن مدني
بالقوة والعزيمة لانجاز هذا العمل،

وامتثالا لقول الرسول الأكرم صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

أتقدم بجزيل الشكر وجميل العرفان إلى الأستاذ الدكتور بوقرة رابح الذي لم يبخل علي بجهده ونصائحه وتوجيهاته القيمة جزاه الله عني خير الجزاء.

الشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة التي قبلت تحمل عبء مراجعة هذا العمل وتصويب وتوجيه أفكاره .
كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور رابح بلعباس "استاذ الإحصاء"
الذي ساعدني كثيرا في الجانب التطبيقي وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

ع/قرين

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرافان
	الاهداء
III	الفهرس
VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الاشكال
أ- ر	مقدمة
الفصل الأول: مدخل للتنمية الإدارية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: التعريف والأهمية للتنمية الإدارية وعلاقتها بالتدريب الإداري
23	المطلب الأول: المفهوم والأهمية للتنمية الإدارية
27	المطلب الثاني: علاقة التنمية الإدارية بالمفاهيم الأخرى
41	المبحث الثاني: أهداف وخصائص التنمية الإدارية
41	المطلب الأول: ضرورات التنمية الإدارية
44	المطلب الثاني: أهداف التنمية الإدارية
47	المطلب الثالث: خصائص التنمية الإدارية
53	المبحث الثالث: مكونات وعناصر التنمية الإدارية
53	المطلب الأول: مكونات التنمية الإدارية
55	المطلب الثاني: مرتكزات التنمية الإدارية
57	المبحث الرابع: أساليب التنمية الإدارية
57	المطلب الأول: الأساليب المباشرة
59	المطلب الثاني: دورية العمل وإسناد المهام
61	المبحث الخامس: معوقات وعراقيل التنمية الإدارية
61	المطلب الأول: المعوقات السياسية والاجتماعية
63	المطلب الثاني: المعوقات الإدارية وأجهزة التنمية الإدارية
65	المطلب الثالث: المعوقات البشرية والاقتصادية
67	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي للموارد	

البشرية	
70	تمهيد
71	المبحث الأول: مفهوم وأهمية وخصائص تخطيط الموارد البشرية
71	المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية
75	المطلب الثاني: أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية
77	المطلب الثالث: المشاكل الخاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية
78	المطلب الرابع: خصائص تخطيط الموارد البشرية
79	المطلب الخامس: العناصر الأساسية في تخطيط الموارد البشرية
81	المطلب السادس: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية
83	المبحث الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية
83	المطلب الأول: مرحلة جمع المعلومات
84	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الطلب
86	المطلب الثالث: طرق التنبؤ بالموارد البشرية
87	المطلب الرابع: دراسة الموقف الحالي للموارد البشرية
89	المطلب الخامس: الموازنة بين العرض والطلب
91	المبحث الثالث: الاستقطاب
91	المطلب الأول مفهوم الاستقطاب والعوامل المؤثرة فيه
93	المطلب الثاني: مصادر الاستقطاب
98	المبحث الرابع: الاختيار
98	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاختيار
103	المطلب الثاني: معايير الاختيار
104	المطلب الثالث: خطوات الاختيار
111	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية	
112	تمهيد
113	المبحث الأول: مفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي
113	المطلب الأول: مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي
116	المطلب الثاني: خصائص وأهداف وعراقيل التخطيط الإستراتيجي
121	المطلب الثالث: مراحل وأساليب التخطيط الاستراتيجي
126	المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وأساسيات التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية

126	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية
129	المطلب الثاني: مكونات التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية
133	المطلب الثالث: مرتكزات التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية
135	المبحث الثالث: مستويات التخطيط الاستراتيجي والمشاكل المرتبطة به
135	المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية على المستوى الكلي
138	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية على المستوى الجزئي
140	المطلب الثالث: مشكلات التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية في الدول النامية
142	المبحث الرابع: مراحل التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية
142	المطلب الأول: مرحلة التوعية بأهمية الخطة
144	المطلب الثاني: مرحلة التحضير الأولي للخطة
145	المطلب الثالث: مرحلة اتخاذ القرار
145	المطلب الرابع: مرحلة اتخاذ القرار
148	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دور القيادة الإدارية في التنمية الإدارية	
150	تمهيد
151	المبحث الأول: مفهوم وأهمية القيادة والقيادة الإدارية
151	المطلب الأول: تعريف القيادة
153	المطلب الثاني: الفرق بين القيادة والإدارة
155	المطلب الثالث: تعريف القيادة الإدارية
156	المطلب الرابع: أهمية القيادة الإدارية
157	المطلب الخامس: خصائص القيادة الإدارية
160	المطلب السادس: عناصر القيادة الإدارية
164	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
164	المطلب الأول: نظريات المدخل الفردي
169	المطلب الثاني: نظريات الموقف
174	المطلب الثالث: نظريات المدخل المشترك
185	المبحث الثالث: دور القيادة الإدارية في التنمية الإدارية
185	المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في التنمية الإدارية
192	المطلب الثاني: المهارات اللازمة للقيادة الإدارية لتحقيق التنمية الإدارية

195	المطلب الثالث: وسائل وأساليب تنمية المهارات القيادية
198	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: خصائص الجهاز الإداري في الجزائر	
201	تمهيد
202	المبحث الأول: الإصلاح الإداري والبيروقراطية في الجهاز الإداري الجزائري
202	المطلب الأول: مفهوم وأهداف الإصلاح الإداري في الجزائر
204	المطلب الثاني: أساليب الإصلاح الإداري
205	المطلب الثالث: عراقيل الإصلاح الإداري
206	المطلب الرابع: برامج الإصلاح الإداري في الجزائر
212	المطلب الخامس: البيروقراطية في الجهاز الإداري الجزائري
216	المبحث الثاني: مفهوم وأنواع وأسباب الفساد الإداري
216	المطلب الأول: مفهوم وأسباب الفساد الإداري
219	المطلب الثاني: أسباب الفساد الإداري وآثاره
228	المطلب الثالث: الآثار السلبية للفساد الإداري
235	المطلب الرابع: سبل الوقاية وطرق العلاج
236	المطلب الخامس: مظاهر الفساد المتعلقة بالوظيفة العامة
246	المبحث الثالث: الشفافية الإدارية في الجهاز الإداري الجزائري
246	المطلب الأول: مفهوم وأسس الشفافية الإدارية
252	المطلب الثاني: متطلبات الشفافية الإدارية
253	المطلب الثالث: أنواع ومستويات الشفافية الإدارية
256	المطلب الرابع: المشاكل التي تواجه الشفافية الإدارية
258	المطلب الخامس: دور الشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري
260	المبحث الرابع: آفاق التنمية الإدارية في الجزائر
261	المطلب الأول: وزارة الداخلية
265	المطلب الثاني: وزارة العدل
272	المطلب الثالث: وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال
274	المطلب الرابع: وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات
275	المطلب الخامس: وزارة التربية الوطنية
276	المطلب السادس: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

277	المطلب السابع: وزارة العمل والضمان الاجتماعي
280	خلاصة الفصل
الفصل السادس: دراسة الحالة واقع التنمية الإدارية في ولاية المسيلة	
282	تمهيد
283	المبحث الأول: التعريف بميدان البحث والعينة المدروسة
283	المطلب الأول: التعريف بميدان البحث
287	المطلب الثاني: أعداد وتصميم الاستبيان
292	المطلب الثالث: اختبار الصدق والثبات للمقياس المستخدم
294	المبحث الثاني: اختبار الصدق والثبات لمحاور الدراسة
294	المطلب الأول: اختبار الصدق والثبات المرتبط بمفهوم التنمية الإدارية
295	المطلب الثاني: اختبار الصدق والثبات المرتبط بالتخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية
296	المطلب الثالث: اختبار الصدق والثبات المرتبط بالقيادة الإدارية
302	المبحث الثالث: اختبار إجابات العينة باستعمال كا ²
302	المطلب الأول: تحليل إجابات العينة للمحور الأول
311	المطلب الثاني: تحليل إجابات العينة للمحور الثاني
319	المطلب الثالث: تحليل إجابات العينة للمحور الثالث
325	المبحث الرابع: تحليل النتائج واختبار الفروض
326	المطلب الأول: تحليل نتائج واختبار الفرضية الجزئية الأولى
327	المطلب الثاني: تحليل نتائج واختبار الفرضية الجزئية الثانية
329	المطلب الثالث: تحليل نتائج واختبار الفرضية الجزئية الثالثة
331	المطلب الرابع: تحليل نتائج واختبار الفرضية الجزئية الرابعة
333	خلاصة الفصل
335	الخاتمة
338	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	الجدول
36	جدول (1/1) متطلبات التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية
38	جدول (2/1): الاختلافات الجوهرية بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية
43	جدول (3/1): ضرورة التنمية الإدارية
154	جدول (1/4): الفرق بين القائد والمدير
170	جدول (2/4): أنماط القيادة في مصفوفة ريدن
172	جدول (3/4): مراحل نضج المرؤوسين وفق نظرية دورة الحياة
190	جدول (4/4): أبعاد دور القيادة في التنمية الإدارية
218	جدول (1/5): ترتيب الجزائر حسب مؤشر الفساد
287	جدول (1/6): توزيع العينة حسب الجنس
287	جدول (2/6): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية
288	جدول (3/6): توزيع العينة حسب التخصص
288	جدول (4/6): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
289	جدول (5/6): توزيع العينة حسب الرتبة
289	جدول (6/6): توزيع العينة حسب الخبرة
290	جدول (7/6): متغير التنمية الإدارية
291	جدول (8/6): متغير التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية
291	جدول (9/6): متغير القيادة الإدارية
294	جدول (10/6): نتائج صلاحية واعتمادية مفهوم التنمية الإدارية
295	جدول (11/6): نتائج صلاحية واعتمادية التخطيط الإستراتيجي
296	جدول (12/6): نتائج صلاحية واعتمادية نمط القيادة وأثره على تحقيق التنمية الإدارية
296	رقم جدول (13/6): إجابات العينة حول السؤال 1
297	جدول (14/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 2
297	رقم 3 جدول (15/6): إجابات العينة حول السؤال
298	رقم 4 جدول (16/6): إجابات العينة حول السؤال
299	رقم 5 جدول (17/6): إجابات العينة حول السؤال
299	رقم 6 جدول (18/6): إجابات العينة حول السؤال
300	جدول (19/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 7
300	جدول (20/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 8
301	جدول (21/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 9
302	رقم 1 المحور الأول جدول (22/6): إجابات العينة حول السؤال

303	جدول(23/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 2 المحور الأول
304	رقم 3 المحور الأول جدول(24/6): إجابات العينة حول السؤال
305	رقم 4 المحور الأول جدول(25/6): إجابات العينة حول السؤال
306	جدول(26/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 5 المحور الأول
306	رقم 6 المحور الأول جدول(27/6): إجابات العينة حول السؤال
307	رقم 7 المحور الأول جدول(28/6): إجابات العينة حول السؤال
308	رقم 8 المحور الأول جدول(29/6): إجابات العينة حول السؤال
309	رقم 9 المحور الأول جدول(30/6): إجابات العينة حول السؤال
309	رقم 10 المحور الأول جدول(31/6): إجابات العينة حول السؤال
310	جدول(32/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 11 المحور الأول
311	رقم 12 المحور الأول جدول(33/6): إجابات العينة حول السؤال
312	جدول(34/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 1 المحور الثاني
312	جدول(35/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 2 المحور الثاني
313	جدول(36/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 3 المحور الثاني
314	رقم 4 المحور الثاني جدول(37/6): إجابات العينة حول السؤال
315	رقم 5 المحور الثاني جدول (38/6): إجابات العينة حول السؤال
316	رقم 6 المحور الثاني جدول(39/6): إجابات العينة حول السؤال
317	جدول(40/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 7 المحور الثاني
318	رقم 8 المحور الثاني جدول(41/6): إجابات العينة حول السؤال
319	رقم 9 المحور الثاني جدول(42/6): إجابات العينة حول السؤال
320	جدول(43/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 1 المحور الثالث
321	جدول(44/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 2 المحور الثالث
322	جدول(45/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 3 المحور الثالث
322	جدول(46/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 4 المحور الثالث
323	جدول(47/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 5 المحور الثالث
324	جدول(48/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 6 المحور الثالث

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
--------	-------

ة	
24	شكل رقم (1/1): ماهية التنمية الإدارية
33	شكل رقم (2/1): الأساس الفلسفي للعلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية
33	شكل رقم (3/1): اهتمام كل من التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية
34	شكل رقم (4/1): مؤثرات التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية
35	شكل رقم (5/1): التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية
73	شكل رقم (1/2): تخطيط الموارد البشرية
101	شكل رقم (2/2): عملية الاختيار كنظام
109	شكل رقم (3/2): خطوات الاختيار
117	شكل رقم (1/3): علاقة التفاعل بين التخطيط والتنفيذ
123	شكل رقم (2/3): خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي
130	شكل رقم (3/3): طبيعة دراسة تخطيط الموارد البشرية لتخطيط التنمية الإدارية
131	شكل رقم (4/3): الدراسة السلوكية للمنظمة
167	شكل رقم (1/4): نظرية الشبكات الإدارية
176	شكل رقم (2/4): العناصر الأساسية المكونة للقيادة من منظور النظرية التفاعلية
178	شكل رقم (3/4): نموذج القيادة التبادلية
179	شكل رقم (4/4): نموذج القيادة الثنائية
248	شكل رقم (1/5): جوهر الشفافية الإدارية
286	شكل رقم (1/6): الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لولاية المسيلة

مقدمة عامة:

إن التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في العصر الحالي في جميع الجوانب خاصة الاقتصادية والإدارية، المتمثلة في زيادة حجم المشروعات والمنظمات، تطور عدد العاملين فيها، التوسع المفرط في استعمال التكنولوجيا، الثورة في مجال المعرفة، بيئة الأعمال المضطربة التي تتفاعل فيها المنظمة، التحديات التي يتميز بها سوق المنافسة التامة، تحديات وآثار العولمة الاقتصادية، التطور والتغير في أساليب وفنون وأدوات العمل، تطور دور الدولة الجديد، وما صاحبه من قوانين و تشريعات.

كل هذا جعل منظمة الأعمال اليوم أمام تحديات كبيرة، ووجب عليها العمل على إيجاد سبل كفيلة للتكيف مع هذه المتغيرات، وتوفير كل ما يلزم من موارد مادية ومالية وبشرية.

إن من أصعب التحديات التي تواجه الدولة النامية بما فيها الجزائر في سبيل تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة يتمثل في ضعف القدرات الإدارية، التي تقترن بندرة الموارد البشرية أو سوء استخدام الموارد البشرية المؤهلة والمدربة في جميع المستويات الوظيفية في الجهاز الإداري خاصة شاغلي الوظائف الوسطى والعليا(القيادة الإدارية). لما كانت معظم الدول تسعى جاهدة لتحقيق تنمية شاملة، فيرى البعض أنه لا توجد دول متطورة وأخرى متخلفة اقتصاديا ولكن توجد دول متقدمة إداريا وأخرى متخلفة إداريا لأن الجهاز الإداري المتطور سيعمل على تحقيق أهداف التنمية الشاملة.

وهناك مجال لم يحض بالدراسة والاهتمام الكافي به خاصة في الجزائر حسب ما توفر للباحث أثناء المسح المكتبي آلا وهو التنمية الإدارية الحقيقية، أو كانت تشوبه الكثير من المظاهر السلبية، كالنقل، الاستيراد العشوائي لبرامج التنمية الإدارية، أو لعدم الاقتناع بفاعليتها، أو كونها تفتقر للمعايير الأصيلة بالبيئة المحلية. إن التنمية الإدارية الحقيقية تعتبر وسيلة هامة لتطوير وتحديث وتجديد مكونات الجهاز الإداري ككل (موارد بشرية، قوانين وتشريعات، هياكل تنظيمية)، تعمل على زيادة قدرته وفاعليته في المنظمة(الدولة).

يعتبر المورد البشري الدعامة الأساسية والركيزة الجوهرية لأية عملية تنموية في المجتمع، لأنه الوحيد دون غيره من الموارد الأخرى القادر على مزج وتحريك العناصر والعوامل الأخرى برشادة وكفاءة، وتمثل هذه الخصوصية لدى شاغلي الوظائف الوسطى والعليا (صف القيادة الإدارية)، حيث تصبح الأهمية أكبر عمقا وأكثر اتساعا، لأن هذه الفئة هي التي تنسق الجهود، تتخذ القرار المناسب، تؤثر في سلوك الآخرين أفرادا وجماعات. إن توفير وتحقيق القدرة الإدارية المفقودة في الدول النامية ومنها الجزائر يتطلب توافر مجموعة من الشروط الجوهرية أهمها الاهتمام والإلمام الكبيرين بأبعاد وأهداف التنمية الإدارية الحقيقية، التي تهتم بخلق البيئة الملائمة لتنفيذ المهام والاعمال، تعمل على توفير أفضل الموارد البشرية وتوظيفهم في وظائف ومهام تتوافق مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وتتناسب مع متطلبات الوظائف، كما تهدف التنمية الإدارية إلى ترشيد وعقلنة العمل الإداري من تخطيط وبرمجة ورقابة وتنفيذ، ومتابعة.

تمتد عملية التنمية الإدارية لتشمل أبعادا اقتصادية، اجتماعية، سياسية، وبيئية، لأن هذه الأبعاد تعتمد في نجاحها على مخرجات التنمية الإدارية، وهي جزء لا يتجزأ منها، لأن نجاح التنمية الاقتصادية وتحقيق أهدافها الشاملة مرهون بوجود تنمية إدارية حقيقية تخلق جهاز إنتاجي متطور قادر على تحقيق أهدافها. والجزائر اليوم في حاجة ماسة وضرورية إلى تبني استراتيجية حقيقة بديلة للتنمية الإدارية، حتى تحقق أهدافها الشاملة في إطار من التكامل والتناسق، في ظل الرشادة التي تتطلب كذلك إصلاحات إدارية حقيقية جذرية مستمرة متجددة لمواكبة التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، لذلك لا بد أن يكون إصلاح وتنمية وتطوير وتحديث الجهاز الإداري ضمن الأهداف الأولويات الاستراتيجية ضمن استراتيجية التنمية الشاملة.

الإشكالية:

إن للتنمية الإدارية مهمة تتمثل في بناء جهاز إداري متطور قادر على إحداث التغيير والتطوير من خلال تبني أساليب وأنماط تنظيمية وسلوكية، وتوفير المهارات اللازمة، بناء وتحديث هيكل تنظيمية تتكيف مع المتغيرات الجديدة في البيئة الإدارية، والاهتمام بالتدريب والتنمية الذاتية كأحد أساليب التنمية الإدارية المهمة. من الطرح السابق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما هو واقع وأفاق التنمية الإدارية في الجزائر؟

ينبثق عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما هو مفهوم وأهمية وخصائص التنمية الإدارية؟ وما هي مكوناتها وأساليبها؟

- ما هي المعوقات التي تعرقل بناء تنمية إدارية في الجزائر؟

- ما هي مراحل وعقبات التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية؟

- ما هو دور القيادة الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية؟

- ما هي خصائص ومميزات الجهاز الإداري في الجزائر وما هي آفاق تطويره؟

الفرضيات:

يمكن صياغة الفرضية العامة كالتالي:

- تفتقر الجزائر لإستراتيجية واضحة المعالم لتنمية إدارية، وأفق لتطويرها.

وتنبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك خصائص عديدة للتنمية تنبع من مكوناتها وأساليبها.

- توجد مجموعة عراقيل تحول دون عملية التنمية الإدارية.

- تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية صعوبات التكيف مع بيئة الإدارة المحلية.

- تلعب القيادة الإدارية دورا مهما في تحقيق التنمية الإدارية.

- توجد معوقات تحول دون تحقيق جهاز إداري متطور في الجزائر.

أهمية البحث:

إن موضوع التنمية الإدارية يكتسي أهمية كبيرة في الجزائر، خاصة وأنه مرتبط بالقيادة الإدارية، كما وتكمن الأهمية أيضا في محاولة إبراز دور القيادة الإدارية في إحداث تنمية إدارية فعلية قادرة على تجاوز مكان الضعف والقصور في الجهاز الإداري، والتخفيف من بعض صور التخلف الإداري.

الأهداف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على واقع التنمية الإدارية بالجزائر، من خلال معرفة خصائص الجهاز الإداري.
- معرفة محاولات التيقامت بها الجزائر في مجال الإصلاح والتنمية الإدارية.
- التعرف على المعوقات التي تقف حائلا أمام بناء تنمية إدارية حقيقية.
- إبراز دور القيادة في عملية التنمية الإدارية.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للإجابة على الأسئلة المطروحة بما توفر للباحث من معلومات ومعارف في مجال التنمية الإدارية، تخطيط الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، القيادة الإدارية، من خلال المراجع المخلفة من كتب، دوريات، مقالات، رسائل علمية في هذا المجال وهذا يرجع لطبيعة الدراسة وخصائص المنهج والعلاقة بينهما، كما تمت الاستعانة بالمنهج التاريخي كمنهج مساعد للبحث من خلال سرد وقائع تاريخية نظرية. أما الجانب التطبيقي يخص الدراسة الميدانية المعتمد على أسلوب العينة والبيانات المطلوب جمعها عن طريق الاستبيان وتحليلها.

وقد استخدم نظام SPSS19 لمعالجة البيانات وتحليلها إحصائيا.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين بمصالح الأمانة العامة وبعض المصالح الأخرى بولاية المسيلة بواقع 60 مفردة.

الحدود الزمنية: فيما يخص المدة المستغرقة في بناء أداة البحث (الاستبيان) والحصول على البيانات والمعلومات استغرقت مدة حوالي خمسة أشهر الأولى في سنة 2011 (فيفري إلى ماي). أما ما يتعلق بالإصلاحات التي قامت بها الحكومة الجزائرية في مجال الإصلاح والتنمية الإدارية من 2000 إلى 2011.

الدراسات السابقة:

أثناء عملية البحث المسح المكتبي فيما يخص موضوع الدراسة تم الحصول على العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التنمية الإدارية وارتباطه بمجموعة من المتغيرات والجوانب الهامة في المنظمة، كالتطوير التنظيمي، المدربين، الشركات متعددة الجنسيات. نذكر بعض هذه الدراسات.

الدراسات العربية:

1- دراسة علية الانجباوي¹ 1981 بعنوان "تقييم فعالية برامج التنمية الإدارية لمستوى الإدارة العليا بالتطبيق على المعهد القومي للتنمية الإدارية، وأخذت عينة تتكون من 67 عضو من أعضاء الهيئة الفنية، 57 عضو من المدربين المنتسبين للمعهد القومي للتنمية الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- برامج التنمية الإدارية لا تتم وفقا لمنهج علمي ودراسة فعلية لتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

- إن برامج التنمية الإدارية رغم الجهود المبذولة في إعدادها لا تقدم في الوقت والمكان المناسب، لا يستفيد منها المورد البشري المناسب.

¹ - علية الأنجباوي، "تقييم فعالية التنمية الإدارية لمستويات الإدارة العليا" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر. 1981.

-عدم قيام الأجهزة المتخصصة في التدريب بمتابعة وتقييم أداء المتدربين للوقوف على مدى نجاح وفعالية البرامج التدريبية.

2-دراسة حافظ سيد أحمد¹1985 بعنوان "تقييم البرامج التدريبية للإدارة العليا بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، وكانت تهدف مدى نجاح البرامج التدريبية في المستويات العليا من الإدارة، ودرجة الاهتمام بها، ومستوياتها وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-عدم الموضوعية في ممارسة وإعداد برامج التنمية الإدارية.

-عدم الاهتمام بطريقة اختيار المدربين والمتخصصين الذين يساهمون في نجاح العملية التدريبية.

-عدم الاهتمام بمتابعة وتقييم المتدربين من أجل الحكم على فعالية البرامج التدريبية.

3-دراسة إسماعيل شعبان²: بعنوان "تقييم فاعلية التنمية الإدارية لمستوى الإدارة العليا" وكان ذلك بالتطبيق على برامج القادة الإداريين بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وقد أخذت عيينة تتكون من 143 موظف من العاملين في الإدارة العليا وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-غياب المفهوم الشامل للتنمية الإدارية والتركيز على الأسلوب التقليدي الذي يقوم على التدريب الإداري .

-الأسلوب المعتمد في التدريب الإداري هو المحاضرات وبالتالي لم يتم الربط بين محتوى البرامج التدريبية والاحتياجات الحقيقية للمنظمات من الكفاءات والقيادات الإدارية.

-التركيز على برامج التدريب الإداري وإهمال برامج التنمية الإدارية التي تسد الاحتياجات المستقبلية وترتبط باحتياجات المنظمة عكس التدريب الذي يهتم بسد الحاجات الآنية فقط.

¹ - حافظ سيد أحمد، "تقييم البرامج التدريبية للإدارة العليا في أكاديمية السادات للعلوم الإدارية"، مجلة البحوث الإدارية، العدد الرابع، 1985. ص ص 77-71.

² - إسماعيل شعبان "تقييم فاعلية التنمية الإدارية لمستوى الإدارة العليا" رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مكتبة كلية التجارة، مصر، 1988.

4-دراسة محمد السعيد¹1992 بعنوان "التنمية الإدارية في السودان:المشكلات ومداخل التطوير" وكانت تهدف لدراسة مشكلات ومداخل التطوير والتنمية الإدارية في جمهورية السودان وقد أخذت عينة من 138 موظف يعملون في الإدارة العليا في كل من وزارة الخدمة العامة والإصلاح الإداري ووزارة التخطيط ووزارة الاقتصاد و53 من الأساتذة الأكاديميين بأكاديمية السودان للعلوم الإدارية ومعهد التطوير.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

-لحاجة الماسة والضرورية والموضوعية للتنمية الإدارية في الدول النامية لتحديث الجهاز الإداري في الدولة.

-تعاني التنمية الإدارية في السودان كدولة نامية من عدة مشكلات نتيجة للظروف البيئية المتعلقة بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية السائدة في المجتمع السوداني.

-إن محاولات الإصلاح الإداري في السودان هي محاولات إدارية لإدخال تحسينات أساسية في نظام الإدارة العامة بهدف تحسين كفاءة الجهاز القائم على ربط هذه الجهودات بالعملية الكلية للتنمية الشاملة.

5-دراسة احمد محمد ناصر النعيمي:²1998 بعنوان "التنمية الإدارية وأثرها على الإنتاجية" وكانت تهدف إلى التعرف على استراتيجية التنمية الإدارية للتطوير التنظيمي، الدور الذي تلعبه التنمية الإدارية في إحداث عملية التطوير التنظيمي وتشخيص أهم المشكلات الإدارية خاصة ما تعلق منها بتنمية المديرين، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-غياب الرؤية الاستراتيجية لعملية التنمية الإدارية.

¹ -محمد منير عبد المجيد السعيد،"التنمية الإدارية في جمهورية السودان:المشكلات ومداخل التطوير"رسالة دكتوراه،جامعة قناة السويس،كلية التجارة،مصر 1992.

² -أحمد محمد ناصر النعيمي،" إستراتيجية التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي بالتطبيق على دائرة بلدية أبو ظبي"رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة عين شمس،كلية التجارة، مصر 1998.

-عدم توافر خطط حقيقية متكاملة لتدريب المديرين الأمر الذي يشير إلى خلل وظيفي في الترقية والنقل الوظيفي.

-الاعتماد على أسلوب واحد في تنمية المديرين وهو برامج التدريب الإداري .

-وجود قصور واضح في عملية تطبيق برامج التنمية الإدارية

6-دراسة نجم الخرفان¹:1998 بعنوان"التنمية الإدارية وأثرها على الإنتاجية في بعض مؤسسات القطاع العام"وكانت تهدف إلى التعرف على التنمية الإدارية،أثرها على الإنتاجية،معدل دوران العمل،حيث تناولت الدراسة عينة من 675 مفردة موزعة بين المؤسسات الخدمية والمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام وتوصلت إلى النتائج التالية:

-هناك علاقة طردية مباشرة بين التنمية الإدارية وإنتاجية العمل.

-هناك علاقة عكسية بين التنمية الإدارية ومعدل دوران العمل.

-عدم تحقيق التنمية الإدارية بالمفهوم الشامل وما يتوفر حقيقة هو التدريب الإداري.

-عدم الاهتمام الكافي بالتنمية الإدارية كأسلوب وعامل أساسي لترقية المورد البشرية أو نقله وظيفيا.

7-دراسة الضفيري² 2005:والتي تناولت الفروق الحضارية على سياسات وممارسات التنمية الإدارية في شركات الطيران باستخدام أسلوب المقارنة بالأفضل من خلال المقارنة بين شركة الخطوط البريطانية وشركة الخطوط الكويتية وتوصلت الدراسة إلى:

-وجود اختلافات جوهرية بين العناصر الثقافية للمديرين وسياسات إدارة الموارد البشرية وسياسات ممارسة التنمية الإدارية في كلا الشركتين.

¹ -نجم الحميد الخرفان"التنمية الإدارية وأثرها على الإنتاجية في بعض مؤسسات القطاع العام"،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة حلب،مكتبة كلية الاقتصاد، سوريا،1998.

² -لافي منشر الضفيري"أثر الفروق الحضارية على سياسات وممارسات التنمية الإدارية في شركة الطيران باستخدام أسلوب المقارنة بالأفضل:دراسة مقارنة بين شركة الخطوط البريطانية،شركة الخطوط الكويتية،رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة حلوان، كلية التجارة، مصر2005.

-برامج وخطط التنمية الإدارية في شركة الخطوط الكويتية غير واضحة المعالم، محددة الأهداف، تتم اعتمادا على قرار الإدارة العليا دون مشاركة المستويات الأخرى، بينما في الشركة البريطانية تعتمد برامج تنمية إدارية واضحة ومعلنة، يتم وضعها وبرمجتها وصياغتها بمشاركة المستويات الإدارية المتفاوتة في الهرم الوظيفي.

-برامج التنمية الإدارية في الشركة البريطانية مرتبطة بالمستقبل الوظيفي للمديرين عكس الشركة الكويتية.

-العملية التدريبية في الشركة البريطانية موجهة ومرتبطة بخطط وسياسات التأهيل الوظيفي بينما في الشركة الكويتية غير موجهة وغير مرتبطة بتقييم الأداء.

8-دراسة حسن ديوب¹2006: بعنوان "نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات" وكانت تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات، والاختلافات الثقافية فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير قوي للثقافات التي يحملها المديرين على المرؤوسين، كذلك هناك تأثير كبير لاختلاف هذه الثقافات في تبني نمط معين من أنماط التنمية الإدارية صعوبة التواصل اللغوي بين المديرين في هذه الشركات والتابعين مما يحد من فاعلية برامج التنمية الإدارية.

9-دراسة رافيق بن مرسلي²: بعنوان "التنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق" وكانت تهدف إلى معرفة مدى اعتماد الإدارة العامة في الجزائر على الأساليب الحديثة من أجل تحقيق تنمية إدارية فعالة، ومحققة للأهداف التي وجدت من أجلها الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى:

¹ -أمن حسن ديوب "نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات" رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، مصر، 2006.

² -رافيق بن مرسلي "الأساليب الحديثة في التنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق" رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية الجزائر، 2011

-مدلول مصطلح التنمية الإدارية لا يشمل فقط محاولات الإصلاح الآني والتحسين الجزئي والمؤقت لخدمات الإدارة العامة، لكنها عملية شاملة ومتكاملة للتحسين الدائم والمستمر لمخرجات الإدارة العامة، اعتماد علمي ومنهجي لتغيير الهياكل التنظيمية والقوانين والموارد البشرية.

-شمولية التنمية الإدارية نابعة من بيئتها ووفقا لاحتياجاتها وفي حدود إمكانياتها.

-التنمية الإدارية المنشودة يجب أن تكون ملمة بكل عناصر التنمية الإدارية وتشمل كل مستوياتها.

-عدم قيام تنمية إدارية حقيقية إلا من خلال البيئة الداخلية، دون إهمال البيئة الخارجية.

ثانيا الدراسات الأجنبية:

1-دراسة¹Buckley1981وكانت الدراسة تهدف إلى التعرف على الدور الاستراتيجي للتنمية الإدارية في تحقيق النجاح التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على شركة (ThORN EMI Home Electrics)، توصلت الدراسة إلى:

-العمل على توجيه استراتيجيات التنمية الإدارية إلى العمل الإدارية وليس إدارة الأفراد الذين يقومون بمهام محددة.

-ضرورة التركيز على مفاهيم التنمية الإدارية كفلسفة وعملية متكاملة.

-تلعب التنمية الإدارية كاستراتيجية دورا فعالا في تحقيق النجاح التنظيمي وتنمية وفاعلية المنظمة، فهي التي تعمل على توجيه الأفراد في المنظمة

2-دراسة²Hague1988:وكانت تهدف إلى تحديد المعايير العامة لنجاح برامج التنمية الإدارية، وقد أخذت عينة مكونة من عدد من الجامعات والمعاهد الخاصة التي تهتم بمجال التنمية الإدارية في المملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

¹-Buckley,j.&kemp”Management education and Development,Vo18,vall,1987,pp 157-174

²-Hague,D,Criteria For Success In Mangement ,Management Education And development,V19,Fall,1988,pp 163-173

-من أهم المعايير التي توصلت إليها الدراسة هي العلاقة بين المدير، الموظف، المدرب.

-لتحديد المستمر لاحتياجات المدير خلال حياته الوظيفية.

-يجب النظر للتطبيق في الأيام القادمة وأن نضع التصور المستقبلي من خلال آخر ما توصل إليه العلم، وأن لا نهتم فقط ونتعلم من آخر تطبيق عملناه في أمس.

- إن نجاح التنمية الإدارية يتوقف على دور المديرين الذين يفهمون ويفسرون المتغيرات المرتبطة بعملية الإدارة نفسها وبالمنظمة ككل.

3-دراسة **12Varney19881**¹ كانت تهدف إلى التعرف على الفروقات الأساسية بين

التنمية الإدارية والتطوير التنظيمي والعلاقة بينهما، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك الكثير من المنظمات تعتقد بأنها تقوم بعملية التطوير التنظيمي ولكنها في الواقع تقوم بعملية التنمية الإدارية.

- كل من التنمية الإدارية والتطوير التنظيمي يمثلان استراتيجيات للتغيير حيث تعمل التنمية الإدارية على التقييم الجيد للأداء بينما يهتم التطوير الإداري على تعظيم فاعلية المنظمة ككل.

- من حيث الأسلوب يعتمد أسلوب التدخل في التنمية الإدارية عن طريق تدريب المديرين، أما التطوير التنظيمي فإنه يعتمد أسلوب بناء العمل والمعلومات والإثراء الوظيفي والتغيير في الهيكل التنظيمي والاستعانة بالخبراء من خارج المنظمة.

4-دراسة **Parkinson1990**²: كانت تهدف للتعرف على الدور الاستراتيجي للتنمية الإدارية

وقد أخذت عينة من 91 منظمة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

¹-Varney,G,H,An Organization Development Approach To Management Development,London,Addison WesleyPuplishing Company.1988,pp2-8.

²Parkinson,S,ManagmentDevelopment.sStrategic Role ;Jouurnal Of General Management ,Vol,16,No.Winter 1990,pp63-75.

- تمثل التنمية الإدارية أهمية استراتيجية كبيرة فيما يتعلق بدورها في التطوير والنجاح المتزايد الذي تحققه المنظمات.

- تمثل التنمية الإدارية والتدريب أهم المشاكل التي واجهها مدير التدريب ومدير الموارد البشرية مما جعلها الموضوع الرئيسي في البحث والدراسة على مستوى مجلس إدارة المنظمة.

- بينت الدراسة أن 70% من المنظمات لها خطط منفصلة للتنمية الإدارية قد حققت مستويات أعلى في تطوير كفاءة ومهارات المديرين بها مقارنة بتلك التي ليس لها مثل هذه الخطط .

- نقص الخبرة في تحديد مصادر التنمية الإدارية كان العائق الأكبر الذي تواجهه تنمية المديرين.

5-دراسة James1992¹: بعنوان دور التنمية الإدارية والتدريب في المنظمات اليابانية، وقد أخذت عينة من 110 مدير يعملون في هذه المنظمات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اهتمام كبير وواضح من قبل الشركات اليابانية بتنمية المديرين.

- تساهم التنمية الإدارية في تحسين المهارات الوظيفية للمديرين اليابانيين.

- تساهم التنمية الإدارية في إعداد وتأهيل المديرين للمهام المستقبلية، عن طريق ترفيتهم إلى مناصب أعلى.

- تساهم كل من التنمية الإدارية والتدريب الإداري في تحسين العمل واستقرار المديرين.

6-دراسة Blakely1994²: والتي تهدف للتعرف على العلاقة بين التنمية الإدارية وبين المستوى الإداري وأخذت عينة تتكون من 155 منظمة وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- اتضح أن المنظمات الكبيرة ركزت على عدد من عوامل التنمية الإدارية مقارنة بالمنظمات الأصغر حجماً، غير أنه لم يكن هناك فرقا كبيرا في التركيز على صنع القرار بين تدريب المهارات الفنية.

¹-James,P,Neelankavil,ManagementDevlopment& Training Programmes In Japanese Firms,The ;Juournal Of Management Development. Vol11,No3;1992;pp12-19.

²-Blakely,G,I,Et Al, Management Development Programs,TheEffects Of Management Level And Corporate Strategy,Human Resource Development Quarterly,Vo5,No1.1994,pp 5-19.

- تختلف وتتفاوت برامج التنمية الإدارية تبعاً لاختلاف المهارات الإدارية ونظرة المنظمة لها.
- المهارات الفكرية تكون لها الحاجة في المستويات الإدارية العليا أكبر من المستويات المتوسطة والدنيا.
- لا توجد هناك فروقات واضحة بين المستويات الإدارية المختلفة فيما يخص العلاقات الإنسانية والقيادة.
- 7-دراسة¹ **Rothwell & Kaznas 1994**: كانت تهدف إلى معرفة اتجاهات أخصائي تنمية الموارد البشرية نحو مجهودات التنمية الإدارية، وقد أخذت من 500 متخصص ومتدرب في مجال التنمية الإدارية، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن أي برنامج للتنمية الإدارية يجب أن يقوم على تقييم مهارات الإدارة وترجمتها إلى أهداف تعليمية لاستخدامها كمرجعية لقياس مردود هذه البرامج.
- محتوى البرامج، احتياجات المشاركين تعد من أهم العوامل الأساسية التي يجب أخذها بالاعتبار عند اختيار برنامج معين.
- ضرورة الارتباط بين خطط استراتيجية التنمية الإدارية بخطط تنمية الموارد البشرية.
- 8-دراسة² **Will Cocks 1995**: عنوان الدراسة النظرية المحلية للتنمية الإدارية وكانت تهدف إلى التعرف على النظرية المحلية للتنمية الإدارية، التعرف على المسارات الوظيفية ومدى تأثير برامج التنمية الإدارية على سلوك ومهارات المشاركين، وتوصلت الدراسة إلى:
- تؤثر برامج التنمية الإدارية على مهارات وسلوكيات المشاركين في هذه البرامج.

¹-Rothwell,W&Kazanas,H, Management DevelopmentMThe State Of The Art As Perceived By HRD Professionals, ,performance Improvement Quarterly,Vo7,No1.1994pp 40-59.

²-Will Cocks-Stephen,&Canway-Tony,A local Authority Management Development Programme,Executive-Development,V8,No7.1995,pp 21-25.

- عملية تقييم هذه الآثار تتم على أساس المقدرة الأساسية لبرامج التنمية الإدارية لقطاعين العام والخاص.

- المسارات الوظيفية للمديرين تلعب دورا كبيرا في تفسير التغير في السلوك القيادي.

8-دراسة **1Rowley1995**¹ بعنوان المحتويات والتأثيرات الجديدة للتنمية الإدارية، كانت تهدف إلى معرفة تأثير هذه المحتويات على المنظمات وعلى المديرين، وخلصت إلى النتائج التالية:

- التنمية الإدارية شرط ضروري ومتطلب أساسي لنجاح الاقتصاد ككل.

- الدور الذي تلعبه التنمية الذاتية في زيادة المهارات لدى المديرين.

- الحاجة الماسة لبرامج التنمية الإدارية في دعم وتطوير المهارات الإدارية لدى المدراء حتى تتمكن المنظمات من خلق جيل جديد من المدراء أي إعداد صف ثان من المديرين.

- تبني خطة فعالة لكل من الأفراد والمنظمة لنجاح عملية التدريب والتطوير.

9-دراسة **2Mike1998** تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى كفاءة التنمية الإدارية في إنجاز المهام والقواعد التنظيمية، خلصت الدراسة إلى:

- تساعد التنمية الإدارية في جعل الأفراد أكثر استعدادا لتحمل المسؤوليات والمهام، وأكثر إدراكا ووعيا مما يؤهلهم لشغل مناصب ووظائف أعلى، وبالتالي تطوير مساهمهم الوظيفي.

- تساعد التنمية الإدارية المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والظروف الاقتصادية.

10-دراسة **1Amy** بعنوان "كيفية الوصول على جماعة منظمة بشكل فعلي" وقد قام الباحث بإجراء دراسة تفصيلية على مديري منظمات اتصال دولية وذلك من خلال تطبيق الأساليب التالية: التنمية الإدارية، التعليم المستمر، والتعليم التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

³-Rowly-Jennifer, Management Development, Lihavry-Management, Vo16, No1. 1995, pp5-10.

¹-Mikee Meldrum&Sally Atkinson; Is Management Development Fulfilling Its Organizational Role ? Management Decision, Vo36, No7. 1198pp 528-533.

- تؤثر برامج التنمية الإدارية في على تطور أداء المديرين.

- إن إتباع برامج التنمية الإدارية الفعلية يقود إلى المستوى الوظيفي المطلوب، يلي احتياجات تطوير الأداء الوظيفي.

- تمثل التنمية الإدارية عملاً جوهرياً في زيادة المهارات المعرفية.

11-دراسة **Wilkins2001**² بعنوان "أثر اختلاف اللغة والثقافة على التنمية الإدارية" في دول الخليج العربي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤثر التنمية الإدارية على أداء كل من الفرد والمنظمة بشكل عام.

- برامج التنمية الإدارية في دول الخليج العربي بلغات أجنبية ومدربين أجانب مما يخلق صعوبة الاتصال بين المدرب والمتدرب ونتيجة اختلاف اللغة.

- تختلف أهداف المتدربين عن أهداف أصحاب العمل في المنظمات في برامج التنمية الإدارية، فالمتدربين يطمحون لتحقيق تقدم وظيفي بعد المشاركة في برامج التنمية الإدارية، بينما يهتم المسؤولون بانعكاس ذلك في أداء الموارد البشرية والتغيير في سلوكياتهم وبالتالي تحسين الأداء في المنظمة.

- نتيجة اختلاف اللغة والثقافة، أصبح أساس المشاركة في برامج التنمية الإدارية ليس وجود نقص في المهارة أو حاجة وظيفية لمهارات معينة ولكن مستوى المترشح في اللغة الأجنبية هو الذي يحدد المشاركين فيها.

12-دراسة **Paauwe&Williams2001**³ والتي تناولت إعادة تطوير التنمية الإدارية من خلال

تحديد المفهوم، الأهمية، الأنماط، المكونات، وقد استنتج الباحثان ما يلي:

²-Amy Newman &Maureen Smith,How to creat A virtual Learning Community,Traning-And Developmen,Vo53 ,Jul1999.pp 44-48.

¹-Stephen Wilkins,management Development In The Arab gulf States-The Influence Of language and culture,Industrial and Commercial training, V33,No7.2001.pp260-266.

²-JaapPaauwe&RogerWilliams,Management Development Revisited;The Journal Of Management Development,Vo20No2.2001pp180-181.

-أصبحت التنمية الإدارية الآن أداة استراتيجية لدى المنظمة لمواجهة التغيرات الحالية، تحقيق الميزة التنافسية.

-هناك أربعة أنماط للتنمية الإدارية:التنمية الإدارية القائدة، التنمية الإدارية المشاركة، التنمية الإدارية الثانوية، التنمية الإدارية التنفيذية.

-نمط التنمية الإدارية المشاركة هي الأفضل في أوروبا ونيوزلندا على وجه التحديد.

13-دراسة¹Jansen2001بعنوان "نمذجة التنمية الإدارية" وذلك من خلال إجراء دراسة استطلاعية على إحدى المنظمات الألمانية بالتركيز على سياساتها وممارساتها في التنمية الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى:

- أن التنمية الإدارية هي نظام متكامل.

- أكدت وجود أنماط مختلفة للتنمية الإدارية، القائد، المشارك،الثانوي، والتنفيذي.

- ضرورة ربط التنمية الإدارية باستراتيجية المنظمة.

- ضرورة ربط الأنماط المختلفة للتنمية الإدارية بالتطوير التنظيمي.

- ضرورة التركيز على التقييم النظامي للتنمية الإدارية بشكل أكبر.

14-دراسة²Dayer&Ryan2002وكانت تهدف لوضع نموذج للتنمية الإدارية للأعمال الجزئية من خلال التركيز على برامج التنمية الإدارية للمديرين أو المالكين للمنظمات في Limerick Cite، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن التنمية الإدارية عملية تغيير وتطوير لمهارات الموارد البشرية وقدراتهم عبر تعليم مدرك وغير مدرك(حسي أو غير حسي).

1-Paul Jansen et all;A typology Of Management Development The Journal Of Management Development,V20,N2.2001p106.

2-Michele O,Dwyer,&EamsonRyan, Management Development-A Model For Retail Business,Jounal Of Industrial Training,V26; N9,2002,pp 420-429.

- هناك مجموعة من العوامل تساعد المديرين على تنمية قدراتهم على التنمية الإدارية أن تستجيب لها ومنها التناسب بين محتوى البرامج ودرجة التأهيل التي يحملها المديرين، دون إهمال عنصر التكلفة، وضمن التفاعل والتحديد الدقيق والواضح لهذه البرامج.

- تساهم المشاركة في برامج التنمية الإدارية على زيادة الإدراك والفهم لدى المديرين فيما يخص الأنظمة التكنولوجية.

15-دراسة **Krikbride2003**¹ وتناولت الدراسة الدور الجديد للتنمية الإدارية بالتحول نحو الدور الاستراتيجي للتنمية الإدارية . وتوصلت إلى أن:

- التنمية الإدارية من خلال النموذج يتضمن أربعة أدوار رئيسية للتنمية الإدارية وهي التنمية الإدارية كمشارك أعمال استراتيجي، التنمية الإدارية كوكيل أعمال، التنمية الإدارية كعنصر تحفيز للأفراد، التنمية الإدارية كخبير إداري.

- ضرورة معرفة المديرين لهذه الأدوار وتحليل كل دور ونشاط من أنشطة التنمية الإدارية.

16-دراسة **Brown 2003**² وتهدف لتقديم إطار جديد لعملية التنمية الإدارية وتحديد عوامل النجاح من خلال التنمية الإدارية الاستراتيجية، وقدمت هذه الدراسة ثلاثة أطر جديدة للتنمية الإدارية وهي:

-الإطار الأول:يكشف العلاقة بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة في عملية التنمية الإدارية الاستراتيجية، فأهم ما يعترضها هو العلاقة بين هذين النوعين من الأهداف، إضافة بما يتعلق بالمقصود بالتنمية الإدارية

- الإطار الثاني: ما هو أثر التغيرات في البيئة الديناميكية على عملية التنمية الإدارية، وكيف تعمل على إيجاد صيغ أكثر تكاملا وتناسقا.

¹-Paul S Krikbride Management Development In Search of New Role ? The Journal Of Management Development,V22,N2.2003.P171.

²-Paul Brown, Seeking Success Though Strategic Management Development Journal Of Euroean Industrial Training ,v27,N6.2003.PP292-296.

-الإطار الثالث: يأخذ بعين الاعتبار المعوقات والعراقيل التي تؤثر في عملية التنمية الإدارية.

17-دراسة **Shen2005**¹ تناولت التدريب والتنمية الإدارية الدوليين، من خلال اختيار

الأسلوب الذي يتم به تطبيق الأطر النظرية من طرف الممارسين، توصلت الدراسة إلى:

- وجود فجوة كبيرة بين النظريات الأكاديمية وممارسة المنظمات متعددة الجنسيات لها، حيث تعطي هذه المنظمات اهتماما أقل للتدريب والتنمية الإدارية.

- التنمية الإدارية والتدريب الدوليين غير فعالين، بل يتركان أثرا سلبيا كبيرا على المنظمات متعددة الجنسيات.

-لأجل النجاح البيئة التنافسية العالمية، تحتاج المنظمات متعددة الجنسيات لتدريب وتنمية إدارية فعالة لكل من المعتربين وزوجاتهم، مواطني البلد المضيف.

18-دراسة: **Luoa2005**²: والتي تناولت تحديد الأسلوب الأمثل لفهم العلاقة بين التنمية الإدارية والإدارة الاستراتيجية من خلال التعرف على الدور الاستراتيجي للتنمية الإدارية، لأن المنظمة تستخدم بشكل متزايد التنمية الإدارية كوسيلة لرفع قدراتها لتحقيق أهدافها، توصلت الدراسة إلى:

- هناك ارتباط كبير بين الفعالية المدركة للتنمية الإدارية ومستوى الوعي الاستراتيجي للمديرين.

- من خلال الطرق الإحصائية وتحليل وجهات نظر المديرين وإدراكهم ندرك مفهوم التنمية الإدارية.

- تعتبر التنمية الإدارية الاستراتيجية وسيلة هامة للإدارة الإستراتيجية في المنظمة.

موقع دراستنا من الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة للتنمية الإدارية وارتباطها بمتغيرات أخرى كالتطوير

التنظيمي، الإنتاجية، المديرين، توصل الباحث إلى:

³-Jie Shen,International Training and Management Development; Theory and reality, Journal Of Management Development,V24,N7.2005,PP.

¹-MikkoLuoma,Managers Perceptions of the Strategic Rol Of Management Development, Journal Of Management Development,V24,N7.2005,PP 645-655.

- أجمعت معظم الدراسات على أهمية ودور التنمية الإدارية في كونها أحد الأدوات المؤثرة في المنظمة، وأداة استراتيجية أمام المنظمة وهذا لدورها في إعداد وتهيئة الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية، وتستخدمها المنظمة كوسيلة استراتيجية للتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

- تشير الدراسات إلى أن التنمية الإدارية مستمرة ديناميكية، تمثل أداة لتحقيق النمو الوظيفي.

- أشارت بعض الدراسات إلى أن التنمية الإدارية تهيئ المورد البشري وتجعله في مستوى من الاستعداد لتحمل مهام ومسؤوليات وظيفية أعلى، بالتالي تساعد في تطوير وتنمية المسار الوظيفي.

- أشارت معظم الدراسات إلى أن التنمية الإدارية تركز على تحديد الأساليب والفنون التي تساعد على تطوير القدرات الإدارية في المنظمة بما يحقق لها الكفاءة اللازمة لاستخدام مواردها المتاحة على الوجه الأمثل.

- أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك أربعة أنماط للتنمية الإدارية وهي التنمية الإدارية القائمة، التنمية الإدارية المشاركة، التنمية الإدارية الثانوية، التنمية الإدارية التنفيذية.

- يختلف مجال الدراسة الحالي عن الدراسات السابقة في كون الدراسة الحالية تم تطبيقها على منظمة خدمية لا تسعى لتحقيق الربح المادي، بينما شملت الدراسات السابقة منظمات ناجحة ودولية النشاط وتهدف إلى تحقيق الربح.

تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول نظرية، حيث تناولنا في الفصل الأول المدخل للتنمية الإدارية: وقد تناولنا فيها التعريف والأهمية للتنمية الإدارية وعلاقتها بالتدريب الإداري، أهداف وخصائص التنمية الإدارية. مكونات (عناصر) التنمية الإدارية: أساليب التنمية الإدارية.

وأخيرا عراقيل التنمية الإدارية.

أما الفصل الثاني فتناولنا في الفصل تخطيط الموارد البشرية، وقد تناولنا فيه: مفهوم وأهمية وخصائص تخطيط الموارد البشرية، مراحل تخطيط الموارد البشرية، مفهوم ومصادر الاستقطاب وأخيرا الاختيار، والتعيين.

أما الفصل الثالث: فتناولنا فيه التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية، من خلال :

مفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي. مفهوم وأهمية وأساسيات التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية. مراحل التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية، ثم التجربة الجزائرية في الإصلاح والتنمية الإدارية.

أما في الفصل الرابع تناولنا دور القيادة الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية، وفيه تم التطرق إلى:

مفهوم وأهمية وخصائص القيادة الإدارية، النظريات المفسرة للقيادة الإدارية ثم دور القيادة الإدارية في التنمية الإدارية.

في الفصل الخامس تناولنا خصائص الجهاز الإداري في الجزائر، من خلال:

البيروقراطية وأسبابها في الجهاز الإداري، الفساد الإداري، أسبابه وأنواعه وآثاره وطرق علاجه وأخيرا الشفافية الإدارية، مفهومها، وأسسها ودورها في مكافحة الفساد الإداري.

أما الفصل السادس فخصص لدراسة الحالة.

الفصل الأول

مدخل للتنمية
الإدارية

تمهيد:

إن توفر الإمكانيات المادية والموارد المالية لن يحقق مستويات التنمية الشاملة المطلوبة على الوجه الأكمل ما لم يقترن ذلك بإدارة مؤهلة للقيام بتلك المهمة الأساسية والخطيرة، فالقدرة الإدارية هي المحرك الأساسي في المنظمة نحو تحقيق الأهداف، بدونها تصبح جميع الجهود المبذولة في سبيل توفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات واستقطاب الوسائل التقنية جهوداً عديمة الفائدة.

لقد أصبح التقدم والتطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنظمة الحديثة مرهون بقدرتها على تنمية نظمها الإدارية، التي تعمل على الربط بين العناصر العضوية للمشاريع (التخطيط، الرقابة، التوجيه...)، لتحقيق الأهداف المرجوة. إن القدرة الإدارية تعتبر المحرك الأساسي في تحقيق التنمية الشاملة إلى الحد الذي لا يمكننا في الواقع تصور إمكانية تحقيق التنمية الاقتصادية دون أن تتوفر إدارة فعالة، لن تتوفر إدارة فعالة إلا من خلال الاهتمام بالتنمية الإدارية التي تعتبر ضرورية، فليس هنا أدنى شك في أن التنمية الإدارية تعتبر أحد العوامل الرئيسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وسبب ذلك يعود لضرورة وجود جهاز إداري فعال، موارد بشرية مدربة ومؤهلة، ونظم مرنة تمكن المنظمة من رسم وتنفيذ الخطة العامة، فتحسين أوضاع الإدارة يعتبر لازماً لأي إنجاز يمكن تحقيقه.

هذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال مفهوم التنمية الإدارية، وأهميتها، ومكوناتها، والعراقيل التي تواجه عملية التنمية الحقيقية.

المبحث الأول: التعريف والأهمية للتنمية الإدارية وعلاقتها بالتدريب الإداري

يعتبر مفهوم التنمية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لم تحض بإجماع المفكرين والباحثين حول الإقتداء إلى مفهوم موحد وشامل لها، فمنهم من يربطها بوظائف القيادة الإدارية والمديرين في أي مستوى من المستويات الإشراف الإداري، ومنهم من يربطها بتحسين القدرات في الجهاز الإداري وضمان الاستمرارية بتكلفة وزمن أقل كما يربطها البعض الآخر بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها من أجل اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة البدائل المتاحة، ويمكن أن يكون الربط قائما على أساس القدرة على الاتصال من خلال نقل المعلومات وضمان نتائجها.

المطلب الأول: المفهوم والأهمية للتنمية الإدارية

1- مفهوم التنمية الإدارية:

فقد عرفت التنمية الإدارية على أنها "عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رسخت لمدة طويلة في المجتمع وأفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة، ومن أجل ذلك لا بد لإنجاح هذه التنمية الإدارية من الاعتماد على مفاهيم متطورة، وأن تركز على منطلقات فكرية، وأن تستخدم وسائل غير تقليدية".¹

كما عرفت بأنها "تحسين قدرات ومهارات الأفراد والمسؤولين عن قيادة النشاطات المختلفة في المنظمة وحسن استخدام الموارد المادية والبشرية وتوجيه هذا الاستخدام نحو الأهداف المحددة بأقصى كفاءة ممكنة".²

وعرفت بأنها "عملية تنمية الاتجاهات والمهارات الضرورية بحيث يصبح أو يبقى المدير فعالاً".³

وقد تم تعريفها أيضا على أنها "تطوير أداء الإدارة وتحقيق الترابط بين الكامل بين الجهاز الإداري وبين خطط التنمية بحيث يكون هذا الجهاز فعالا للتنمية ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتعظيم سبل وأساليب الإفادة من قدراتهم وإمكاناتهم".⁴

¹ - خيرى الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية: البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص26.

² - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، حزيران 2002، ص26.

³ - Rue leslie. wandliyod.l. Byars Mangement ;Skills and Application. Irwing. Mcgrow-Hill ; Boston (9thed) 2000 p 275.

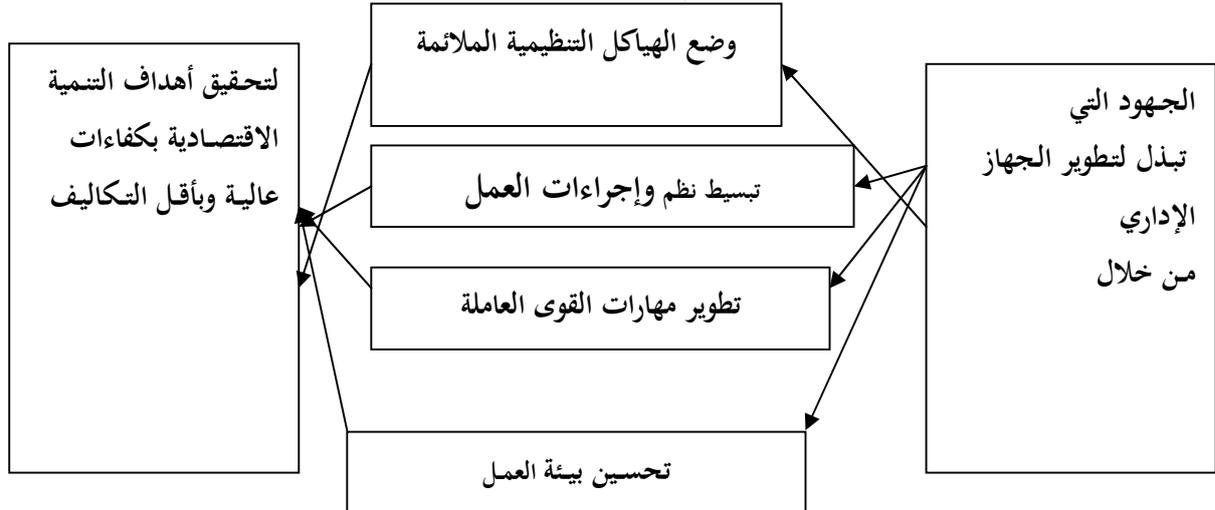
⁴ - صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة مكتبة عين شمس، مصر، 2003، ص557.

كما عرفت بأنها "عملية واعية مخططة منظمة ديناميكية شاملة هادفة إلى التغيير، تشمل كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة القيادة الإدارية والمديرين وإكسابهم المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلهم لأداء عملهم بطريقة أفضل من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تحقق لها التطور والنجاح والأداء التنافسي في العولمة".¹

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التنمية الإدارية هي عملية ديناميكية مستمرة وهادفة و حتمية تعنى ببناء جهاز إداري متطور وتحديث وتطوير الهياكل القائمة، و تلعب دورا أساسيا في تعديل السلوكيات والمسارات الإدارية للقيادة الإدارية وشاغلوها الوظائف الإدارية الوسطى والعليا، كما أنها ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها وسيلة للنهوض بالجهاز الإداري ليسهم في تحقيق التنمية الشاملة، كما أنها تعمل على تحديد الكيفية والوسيلة التي من شأنها تطوير القدرات والكفاءات للقيادات الإدارية.

إن التنمية الإدارية في غاياتها العمل على توفير كافة المكونات التي من شأنها تحقيق الفعالية في المنظمة بما يمكنها من تحقيق أهداف التنمية الشاملة، وفي مغزاها إيجاد هياكل تنظيمية ملائمة يمكن تكييفها على ضوء المستجدات والمتغيرات البيئية وتدعيمها بالقدرات والمهارات البشرية مع توفير الموارد المادية والفنية اللازمة، أما من حيث الأسلوب فتهم بالتطوير والتحديث وفتح المجالات أمام التدريب بما ينمي القدرات، يمكن تلخيص ماهية التنمية الإدارية في الشكل التالي رقم (1/1) :

شكل رقم (1/1): ماهية التنمية الإدارية



المصدر: التنمية الإدارية في الجهاز الإداري في المملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم السياسية من إعداد: نبيل زكي عمر، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر، 1986، ص78.

¹ - عابدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية من منظور الشركات دولية النشاط، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007، ص176.

2- أهمية التنمية الإدارية:

إن وجود المنظمات الناجحة رهن بما يتوفر لديها من قيادة إدارية كفؤة وهذا يمثل الدافع الأساسي وراء الاهتمام بتنمية وإعداد القادة الإداريين الذين يتولون المناصب الإشرافية القيادية في المنظمة، التي تعكس نجاحها وتفوقها، وبناء على هذا الأساس تتحدد أهمية التنمية الإدارية¹ في النقاط التالية :

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يكفل إنتاج السلع والخدمات القادرة على تحقيق إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق رغباتهم المختلفة والمتجددة.
- تحقيق التوازن والانسجام والتوافق في الأنشطة الاقتصادية وزيادة قدرة الإدارة على تحقيق التوافق والتناسب بين الأنواع المختلفة لبرامج التنمية الإدارية من جهة، والسعي لتحقيق هذه البرامج من جهة ثانية مما يتولد عنه زيادة الدخل القومي وتحقيق رفاهية المجتمع.
- التقدم العلمي والتقني والتقدم المعرفي والحاجة المتزايدة لمستويات تنظيمية عالية ومتطورة تتناسب مع تزايد الأفراد في المنظمة خاصة في المجال الإداري، ما يعكسه ذلك من زيادة في المستويات الإدارية وما يصاحبه من تعقيدات في تنفيذ الأنشطة والمهام الإدارية.
- نقص فاعلية الدراسات الإدارية، فدور مدارس التكوين والجامعات لا تلقن الطالب الوظائف والمبادئ الإدارية والمفاهيم والمعارف و المهارات في تطبيق الأساليب والنظم الإدارية بأسلوب علمي تطبيقي، حيث يقع العبء بعد ذلك عند إعداد القيادة الإدارية على التعلم أثناء الممارسة.
- البحث ومحاولة الوصول إلى أساليب وطرق تدريبية متقدمة وحديثة لتدريب القادة الإداريين وبشكل خاص التركيز على برامج التنمية الإدارية والتنمية الذاتية التي تجعل القائد الإداري في الموقف الفعلي للعمل.
- نقص أو انعدام الموارد المالية المخصصة للتنمية الإدارية في المنظمات، التي تعود إما إلى عدم التأكد من الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية لهذه القيادة الإدارية التي ترجع هي الأخرى إلى التغيرات السريعة في طبيعة وظروف المنظمة أو إلى ضغوط العمل.

¹ - خليل سلمان الفارس، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 1985، ص156 .

- عدم التأكد من مدى جدية البرامج الحالية للتدريب الإداري وصعوبة وبطء تقييم العوائد المتأتية منه.

كما أن هناك مبررات أخرى تبرز أهمية التنمية الإدارية بالنسبة للدول النامية خصوصا ومن بينها ما يلي:

أ- عامل التخلف الإداري: حيث تعتبر السمة الأساسية والبارزة للأنظمة الإدارية في البلدان المتخلفة ظاهرة الإداري وتنعكس مظاهره في العمل الروتيني والجمود في التنفيذ، بطء في الإجراءات وبدائية في العمل والتنفيذ وضعف الإطار الإداري وافتقاره للثقافة التنظيمية والإدارية الحديثة، ومن مظاهر التخلف كذلك التسبب والتغيب عن مكان العمل وطول وقت تقديم الخدمة.¹

ب- عامل الفساد الإداري: يقصد بالفساد الإداري "استعمال الوظائف الإدارية بجميع ما يترتب عليها من هبة ونفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية ومالية وغير مالية وبشكل مناف للقوانين والتعليمات الرسمية"²، فالفساد يعمل على توجيه وتصريف الجهاز الإداري عن هدفه الأساسي والرسمي إلى تحقيق أهداف خاصة، ومن أسباب انتشار الفساد الإداري عدم تدخل الجهاز الإداري في معالجة الانحرافات، ضعف الرقابة مما يولد الشعور باليأس لدى الأفراد ويدفعهم لتقديم الرشوة أو استخدام الوساطة للحصول على الخدمة أو الحق، وهذا ما يبرز أهمية ضرورة التنمية الإدارية.

ج- عامل التحدي الإداري: إن المعضلة الأساسية والتحدي الذي تواجهه الدول النامية يتمثل في القضاء على فجوة التخلف الإداري ومحاولة تجاوزها للحاق بركب العالم المتقدم، بالتالي فهي أمام تحدي جهد مضاعف يزيد على ما هو عليه في الدول المتقدمة، هذا الجهد ينصب على تنمية الموارد البشرية وتنمية الهياكل الإدارية على وجه الخصوص ببرامج التنمية الإدارية.

د- عامل التغيير الإداري: إن التغيير الإداري يمثل مطلب جميع البلدان النامية، فالإدارة الجيدة هي التي تعمل على إحداث هذا التغيير، غير أن البلدان النامية سعت جاهدة لتحقيق هذا التغيير من خلال بناء الهياكل والأطر التنظيمية ولكنها تتميز بقصور واضح في التنمية الإدارية وقصور وفجوة بين الأداء الفعلي والمنشود.

لقد تزايد الاهتمام بالتنمية الإدارية وبصفة جوهرية بعد الحرب العالمية وذلك للأسباب التالية:

¹ - محمد صديق عفيفي، مرجع سابق، ص 550.

² - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 38.

- 1- الرصيد المعرفي وطبيعة التكوين والإعداد العلمي لشاغلي أغلب وظائف الإدارة العليا والوسطى يفرض الاهتمام المتزايد ببرامج التنمية الإدارية.
- 2- تركيبة العملية الإدارية وتعقيدها مما يجعلها عرضة للتأثر بمجموعة من العوامل البيئية السائدة في بيئة العمل الإداري ، والبيئة الاجتماعية للقيادة الإدارية وما تحوزه هذه القيادة من مهارات إدارية وتنظيمية مرتبطة بالوظيفة الموكلة لديه، ولضمان أداء القائد الإداري والمسير وتفاعله مع هذه المتغيرات بمستوى عال من المهارة الإدارية والكفاءة العالية، وجب إعداد برامج تكفل تنمية قدراته.
- 3- الدور المتنامي للمشرفين والقادة الإداريين خصوصا ذات الارتباط بشؤون الموارد البشرية، مع ما يتطلب ذلك من زيادة في درجة الإعداد العلمي لهم، سوف يتضاعف مع الأعباء الملقاة على عاتقهم، مما يفرض إعدادهم وتهيئتهم للقيام بهذه المهام وذلك عن طريق إعداد برامج للتنمية الإدارية التي تهدف إلى توفير مناخ للتعاون المشترك ومجال للتفاهم البناء بينهم.
- 4- الحاجة لقيادة ومشرفين إداريين أكفاء بعد تطور الامتيازات التي يمنحها القطاع الخاص لجذبهم والاستحواذ عليهم ، لكن المشكلة المطروحة هنا أن إعداد قيادة ومشرفين جيدين يتطلب وقتا طويلا ونفقات مرتفعة، مما يفرض الاهتمام بذلك في المراحل الأولى للتوظيف.

المطلب الثاني: علاقة التنمية الإدارية بالمفاهيم الأخرى

تتداخل المفاهيم الإدارية فيما بينها حتى من طرف بعض المهتمين بالإدارة، وتتجلى مظاهر هذا التداخل بين مفهوم التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، وكذلك مع التطوير الإداري، ومع النمو الإداري، ومع التخطيط الإداري.

- 1- علاقة التنمية الإدارية بالإصلاح الإداري: يعرف الإصلاح الإداري على أنه "كافة عمليات تنظيم الأجهزة الإدارية وكذلك تنمية العاملين وتحفيزهم ورعايتهم وبصفة عامة كل ما يزيد من الكفاءة الإدارية ويقضي على مشكلات الإدارة"¹.
- كما عرف الإصلاح الإداري على أنه "المجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة من خلال عمليات إصلاح شاملة أو على الأقل من خلال الإجراءات لتحسين عنصر واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية كالهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات"².
- تشير هذه التعاريف إلى بعض الأبعاد التي يتصف بها الإصلاح الإداري ومنها :

¹ - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، مصر الطبعة الأولى، 1984 .

² - قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران الأردن، 1997، ص88.

- **البعد الشمولي والبعد الجزئي:** حيث يستهدف البعد الشمولي عمليات التغيير الكلية في الجهاز الإداري من حيث الجوانب المادية والوظائفية وحتى السلوكية، ضمن استهداف البناء الشامل للمجتمع ككل. بينما البعد الجزئي فيتمثل في النظر إلى الجهاز الإداري وتطويره وتحديثه في جزء من مكوناته بحيث يتم إصلاحه وتطويره حتى وإن استهدف جانب فقط من جوانبه.¹

- **الجوهر والإجراء:** على الرغم من صعوبة واستحالة أحيانا الحكم على نتائج عملية الإصلاح الإداري يمكن اعتبار الإجراءات والوسائل الشخصية المطبقة أثناء الإصلاح² على أنها تمثل في جوهرها القسم الأكبر والأساسي في إدارة عملية الإصلاح الإداري على الرغم من محدودية وضعف القانون في إحداث الاستجابة المرغوبة.

الديناميكية والتفاعل: هذا البعد يشير للإصلاح الإداري بأنه عملية تطوير ديناميكية لتحسين الأداء التشغيلي³ في الوضع الراهن لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الإدارية لذلك يعتبر الإصلاح على أنه عملية ديناميكية وفي حركة دائمة.

مما سبق يمكن الإشارة إلى أن الإصلاح الإداري يتبع المرحلية والتدرج في إحداث عملية التغيير، فهو يكفي أحيانا بإصلاح بعض عناصر الجهاز الإداري فقط، كما يعتبر أكثر تحفظا لاعتماده النظرة المتأنية والأسلوب البطيء في تطوير الجهاز الإداري عكس التنمية الإدارية التي تعتبر أكثر شمولا واتساعا وتستهدف أبعاد عديدة في المحيط الاجتماعي ككل، كما أنها مستمرة وديناميكية ودائمة تحدد الكيفية والأساليب التي تمكن من تطوير القدرة الإدارية خلافا للإصلاح الإداري الذي عادة ما لا يتصف بالاستمرارية والدوام بقدر ما يتصف بالدورية المحدودة.

2- علاقة التنمية الإدارية بالتطوير الإداري: يعرف التطوير الإداري على أنه "إيجاد درجة من التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية وللأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة، وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات، لتحسين في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي ويتضمن بعدا سلوكيا وغالبا ما يركز اهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري".⁴

¹- رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 70.

³- فيصل بن معيض، مرجع سابق، ص 42.

⁴- فيصل بن معيض، المرجع نفسه، ص 77.

كما عرف التطوير الإداري بأنه "ينطلق من الافتراض بأن هذا التطوير يمكن فهمه وبالتالي ممارسته ضمن العلاقات التي تربط النشاطات التي تؤدي داخل الجهاز الإداري من جهة والأهداف التي يرمي إلى تحقيقها من جهة أخرى أي ضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية".¹

لذا فالتطوير الإداري يهتم بإدخال تعديلات وتغييرات جزئية على نظم وأساليب العمل وهيكل الجهاز الإداري، على أنماط وسلوك وضوابط محددة تهدف للوصول إلى جهاز إداري أكثر كفاءة وفاعلية، كما يهدف إلى تكييف الغايات العامة للنظام الإداري، على الرغم من ذلك فهو يكتسي بعدا جزئيا وسكونيا أحيانا وبالتالي تعتبر التنمية الإدارية أعمق وأشمل منه.

ويظل التطوير الإداري مرتبطا في غاياته بتحقيق أهداف (بصورة جزئية) وجهودا تستهدف التنمية الإدارية تحقيقها. كما للتطوير الإداري مقومات يعتمد عليها وهذه المقومات تتمثل في:²

أولا- تطوير المديرين: ويتم تطوير المديرين والقادة الإداريين من خلال تحديد العدد الأمثل المطلوب منهم والذين تتوافر فيهم الشروط الموضوعية خاصة شاغلوا الوظائف الوسطى والعلوية، ويتحقق هذا من خلال الاختيار السليم للقيادة والمدير، يضاف إلى ذلك القيام بعملية التدريب والتأهيل عمليا ونظريا بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات، مع ضمان الاستمرارية في عملية التدريب والتأهيل واستخدام الحوافز لذلك.

ثانيا- تطوير المنظمات: من خلال دراسة الفرص والتحديات وحصر المشاكل والعراقيل التي تحول دون تحقيق أهدافها ويتم ذلك من خلال جمع البيانات اللازمة، واختيار البدائل المتاحة التي تتناسب مع الظروف المحيطة بالمنظمة، ثم تطوير النظم حيث تسير الأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة التغييرات التي تعرفها المنظمة.

3- علاقة التنمية الإدارية بالنمو الإداري: يشير مفهوم النمو لإداري "إلى نتائج عملية التنمية الإدارية، فهو يمثل الزيادة في قدرة الإدارة كما ونوعا كما أنه يشير إلى الكفاءة في الإدارة والتنظيم والإجراءات والطرائق والقيادة، كما يشار للنمو الإداري على أنه "تغيير النظام الاجتماعي القائم

¹ - صالح أحمد صالح، مرجع سابق، ص 79 .

² - عادل الجودة، التنمية والتطوير الإداري شؤون إدارية حديثة، مجلة فصلية تصدر عن مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، العدد الثالث تشرين الأول، 1981، ص8.

باعتباره أداة هامة في قيام نظام جديد يحل محل النظام القديم، أي أنه يعبر عن أهداف أيديولوجية محددة".¹

من خلال هذا التعريف يتضح أن النمو الإداري هو نتيجة ومحصلة عملية التنمية الإدارية في المقام الأول، كما أن غاياته تتمثل في الاستعداد لعملية التغيير، من خلال التوافق بين متطلبات التغيير والواقع الراهن، أي محاربة الجمود في النظام القديم وإحلال محله نظام جديد فهو يسعى للإجابة على بعض التساؤلات الجوهرية متى تبدأ عملية التغيير، وكيف تبدأ، ومن أين تبدأ، ويظل النمو الإداري محصلة ونتيجة التنمية الإدارية.

4- علاقة التنمية الإدارية بالتخطيط الإداري: يعرف التخطيط الإداري على أنه "عملية تحديد الأهداف الواجب تحقيقها في الفترة الزمنية المستقبلية، والكيفية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف"²، كما يمكن تعريف التخطيط الإداري بأنه يتضمن "اختيار وتحديد أهداف المنظمة وأهداف الإدارات والأقسام الرئيسية وبرامج العمل والتنسيق والربط بين هذه الأهداف وتحديد وسائل وأساليب تنفيذها"³.

وفقا للتعريفين السابقين يعتبر التخطيط الإداري وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وعليه فالتخطيط الإداري هو عملية يتمحور جهودها في تنمية وتطوير الخطة، وان التخطيط الجيد يأخذ بعين الاعتبار الظروف المستقبلية وتحديد وسائل العمل المناسبة بما يضمن تحقيق الأهداف. كما يعمل التخطيط على التقليل من المخاطر التي تصاحب عملية التغيير والتطوير عند الاستفادة من الفرص الاستثمارية⁴، ومن هنا يمكن ملاحظة أن التخطيط الإداري، هو أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها التنمية الإدارية، وبالتالي يمثل علاقة (الجزء بالكل)، كما يساهم في تحقيق أهداف التنمية الإدارية .

5- علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية: من المسلم به أن التنمية الاقتصادية تتطلب وجود جهاز إداري كفؤ يتمتع بدرجة عالية من الخبرة لتنفيذها بشكل صحيح حتى تحقق أهدافها، ومبني على أسس متينة وقواعد تنظيمية سليمة، على هذا الأساس فإن هناك علاقة ترابط عضوية بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية، وقبل إبراز هذه العلاقة يمكن تعريف التنمية الاقتصادية

¹ - خيرى الجميلي، مرجع سابق، ص 26.

² - Rue leslie. wandliyod. l.Byars,op ;cit;p140.

³ - عبد الغفور يونس، دراسات في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص265.

⁴ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص399.

بأنها"السياسات والإجراءات المخططة المتمثلة في إحداث تغييرات جذرية في هيكل وبنیان المجتمع وتحقيق زيادة سريعة ودائمة في متوسط الدخل الفردي"¹، وعرفت بأنها"عملية يزداد فيها الدخل القومي ودخل الفرد في المتوسط بالإضافة إلى تحقيق معدلات عالية من في قطاعات معينة تعبر عن التقدم"². وعرفت التنمية الاقتصادية بأنها"مجموعة من الوسائل المرسومة الرامية إلى زيادة كمية العناصر المنتجة، كذلك هي مجموع السياسات والإجراءات الوطنية المخططة والمتمثلة في إحداث تغييرات جذرية في هياكل وبنیان المجتمع، وتحقيق زيادة سريعة ودائمة في متوسط الفرد الحقيقي بحيث يستفيد منها جميع أفراد المجتمع"³.

وفقاً لهذه التعريف فالتنمية الاقتصادية هي عملية ديناميكية مستمرة تسعى لتحريك العناصر الأساسية لإنتاج وتحقيق معدلات من النمو المقبولة لتحقيق زيادة ملموسة وحقيقية في السلع والخدمات، وزيادة مستوى الدخل الفردي والدخل القومي وبصورة شاملة، ولن تحقق التنمية الاقتصادية هذا الهدف إلا بوجود جهاز إداري متطور قادر على المساهمة في تحقيق هذه الأهداف وتذليل الصعوبات التي قد تواجه عملية التنمية الاقتصادية، من هنا تبرز علاقة الترابط والتكامل بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية وعلاقة الترابط والتكامل يمكن حصرها في النقاط التالية :

- زيادة حجم المشروعات والمنظمات وما صاحب ذلك من مشاكل إدارية تنظيمية وتعقيدات العملية الإدارية، يضاف إلى ذلك انفصال الإدارة عن الملكية حيث أصبحت الإدارة مسألة جوهرية لتحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها، كما يتطلب ذلك جهود إدارية هدفها تحقيق التنسيق والتوافق بين زيادة حجم المنظمة وملائمة الهياكل التنظيمية بها.
- توسع دور الدولة في التخطيط والرقابة والإشراف مما أدى إلى زيادة الطلب على القيادات الإدارية الماهرة وذات الكفاءة والمتخصصة.
- التقدم العلمي والتكنولوجي الذي تتطلبه عملية التنمية الاقتصادية وتنفيذ خططها مما يفرض إعادة النظر في تخطيط وتنظيم وإدارة الموارد البشرية والأجهزة والأساليب الإدارية.
- تنوع رغبات الزبائن من السلع والخدمات، وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في مهارات الأفراد ومستويات أدائهم مع ضرورة إعداد برامج تدريبية للوفاء بمتطلباتها.

¹ - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 87.

² - حري عريقات، مقدمة في التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار الكرم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 50.

³ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 47.

- حدوث الكثير من التغيرات في علاقات الإنتاج وقوى العمل مما جعل الإدارة وتنميتها عملية فنية بالغة التعقيد.¹

هذه المبررات تشير إلى أن التنمية الإدارية تعتبر عنصراً أساسياً من عناصر التنمية الاقتصادية، ذلك أن التنمية الإدارية تسعى لتحقيق وتوفير احتياجات التنمية الاقتصادية من الموارد البشرية المدربة، ولأن التنمية الإدارية هي أداة التنمية الاقتصادية كونها تعنى بتحديد وتوفير الموارد البشرية وبناء الهياكل الإدارية وتحديد أساليب وأنظمة العمل، كل ذلك بقصد خدمة أغراض التنمية الاقتصادية. كما أن العلاقة بين التمنتين تتحدد من خلال أربعة أطر أساسية هي: الإطار التاريخي، الإطار الفلسفي، الإطار التنظيمي، والإطار التخطيطي.

أولاً - الإطار التاريخي: يحاول الباحثون من خلال هذا الإطار البحث من حيث أيهما يبدأ أولاً هل التنمية الاقتصادية أم التنمية الإدارية، في الواقع تباينت آراء المفكرين والباحثين في أولوية من تبدأ "فبتر دركر" مثلاً يقول "إن الإدارة هي المحرك الأساسي وأن التنمية الاقتصادية هي نتيجة"²، كما يؤيده في ذلك "جون جالبريت" حيث يقول "إن القدرة الإدارية تعتبر عنصراً جوهرياً في تحقيق التنمية بالقدر الذي لا يمكننا معه تصور إمكانية تحقيق تنمية اقتصادية بدون تحقيق إدارة فعالة".³

أما "وايدندر" فقد أكد على أن "التقدم الاقتصادي في الدول يؤثر بدون شك في رغبتها على تطوير نظامها الإداري وتنمية جهازها الإداري البيروقراطي وهذه النظرة ترى أن التنمية الاقتصادية تسبق عملية التنمية الإدارية".⁴

هذه الآراء الثلاثة تعكس جوهر العلاقة العضوية الترابطية بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية.

ثانياً - الإطار الفلسفي: إن المحور الأساسي الذي يعكس العلاقة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية يتمثل في زيادة الإنتاج والذي يتحكم فيه عاملين أساسيين: هما عوامل الإنتاج وعلاقات الإنتاج، على هذا الأساس فإن فعاليات وعلاقات الإنتاج هما مظهرين لحقيقة واحدة هي أسلوب الإنتاج، وعليه فإن التنمية الاقتصادية تهتم بزيادة عوامل الإنتاج، أما التنمية الإدارية فتتطوّر

¹ - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 88.

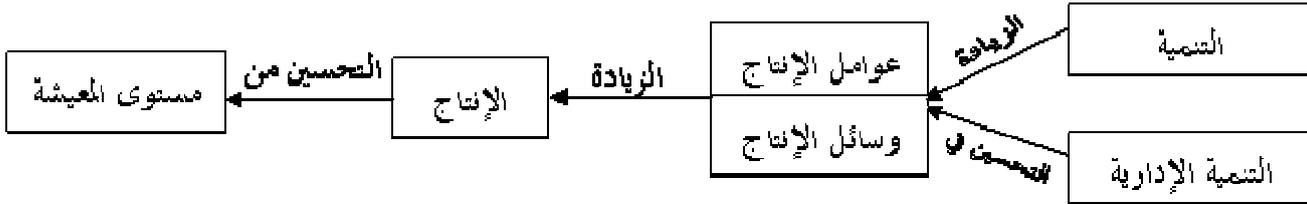
² - Peter;Druker;ManagmentS;New Role "in Harvard Reviw November ;december,1969,p6.

³ - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 88.

⁴ - قيس المؤمن وآخرون، مرجع سابق، ص 37.

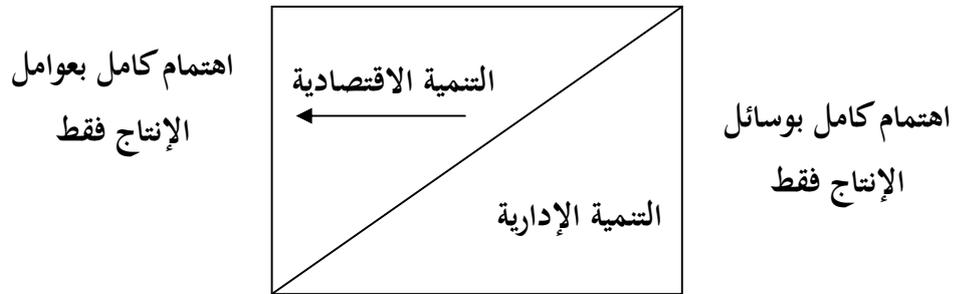
وتحسين وسائل الإنتاج فالهدف المشترك بينهما هو زيادة الإنتاج، ويمكن توضيح هذا الترابط من خلال الشكل رقم (2/1) .

شكل رقم (2/1): الأساس الفلسفي للعلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية



المصدر: رعد حسن الصرن صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا. 2002، ص 91.

من خلال هذا الشكل يتضح الترابط والتكامل بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية غير أن اهتمام كل واحد منهما بجانب محدد من جوانب الإنتاج وهذا ما يعكسه الشكل رقم 3. الشكل رقم (3/1): اهتمام كل من التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية:



المصدر: قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران، الأردن. 1997 ص 40.

من الشكل رقم (3) يتضح أن هناك مسار مستقيم لتحقيق النمو يتكون من خليط من التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية، لكن هذا المزيج لا يمكن أن يحقق الكفاءة المثلى للنمو ما لم يتحقق نوع من التوازن بينهما في المجتمع الواحد.

إن تحقيق التوازن الأمثل يرتبط بتحقيق الأهداف المطلوبة ومدى توفر عوامل الإنتاج ووسائل الإنتاج، وهناك ثلاثة نماذج من التوازن بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية:

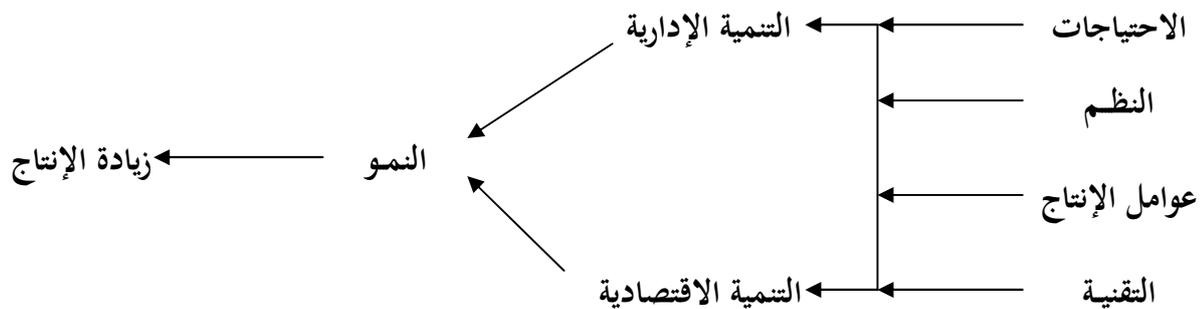
أ- النموذج الأول: في حالة توفر عوامل الإنتاج بكمية كبيرة تفوق كمية وسائل الإنتاج وأدواته في المجتمع فإن النمو سوف يكون على أسس الاستخدام الواسع لأطر التنمية الاقتصادية واستخدام أقصى ما يمكن من أطر التنمية الإدارية لمواكبة ذلك وقصد الوصول لا حقا لحالة التوازن.

ب- النموذج الثاني: في حالة وجود نوع من التوازن العقلاني بين عوامل الإنتاج ووسائل الإنتاج يمكن الوصول إلى الإطار الأمثل للنمو والذي يتحقق من خلال استخدام التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية بشكل متوازن.

ج- النموذج الثالث: في حالة توافر وسائل الإنتاج بنسب تفوق توفر عوامل الإنتاج في المجتمع فإن النمو سوف يكون من خلال التوسع في أطر التنمية الإدارية باستخدام عوامل الإنتاج بالأسلوب العقلاني والأمثل للحفاظ على ثروة المجتمع وبالتالي محاولة الوصول إلى عملية التوازن.

إن هذه النماذج الثلاثة ترتبط بنظرية الاحتمالات التي تساعد في تحديد المزيج الأمثل لأن كل تركيبة من التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية تؤدي إلى تحقيق زيادة مثلى، مطلوبة وبالتالي السعي لتحقيق نمو مثالي، والذي يتوقف على مجموعة من العوامل، والتي يمكن اعتبارها مؤثرات أساسية على مجمل عملية التنمية، وبالتالي تؤثر في كل من عملية التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية مثل ما يوضحه الشكل رقم (4/1).

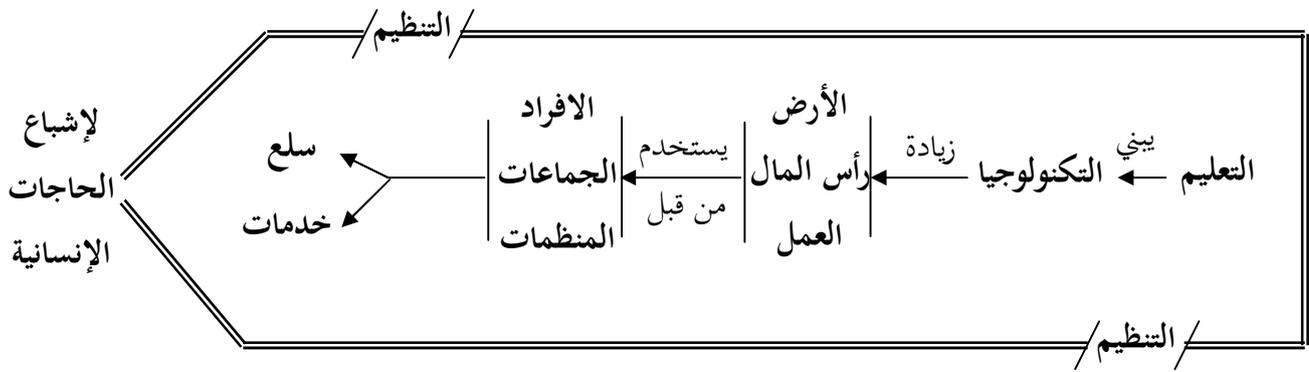
شكل رقم (4/1) مؤثرات التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية:



المصدر: قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران، الأردن، 1997 مرجع سابق، ص 43.

ثالثاً- الإطار التنظيمي: إن مسار العملية الإنتاجية يمثل مجمل التنمية الاقتصادية التي تنفذ ضمن إطار يحدد الاستخدامات المثلى والمسارات الفعالة في تحقيق العملية الإنتاجية في جميع مراحلها وهذا الإطار هو إطار التنظيم أو إطار التنمية الإدارية والذي يعتبر العنصر الرابع من عناصر الإنتاج كونه يمثل العنصر الأساسي المنظم لحركة التنمية الاقتصادية للوصول إلى أهدافها بكفاءة وفاعلية. يمكن توضيح العلاقة بينهما من خلال الشكل رقم (5/1).

شكل رقم (5/1) التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية :



المصدر: قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران. الأردن. 1997، ص 44.

من خلال الشكل يلاحظ أن سياقات العلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية تشير إلى أن التنمية الإدارية تمثل الإطار المنظم لحركة التنمية الاقتصادية في استخدامها لعناصر وطرق الإنتاج الأساسية بصورة فاعلة، بما يضمن كفاءة استخدامها وعدم التبذير فيها "وبالتالي تحقيق أهداف التنمية بأشكال منتظمة وفاعلة بما يؤدي إلى تحقيق النمو المتوازن والأمثل في المجتمع".¹

رابعاً- الإطار التخطيطي: إن تحقيق النمو الأمثل يرتبط بشكل مباشر بعنصر التخطيط الذي يشكل عنصر الربط بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية لأنه يحدد وسائل التكامل والتوازن بينهما، فلا يمكن إيجاد هذا الترابط وهذا التكامل إلا عن طريق التخطيط الشامل، و إدخال عنصر التخطيط بينهما تصبحان مثالان مركز العملية الإنتاجية، بالتالي المحور الذي تدور حوله أطر سد الاحتياجات البشرية في المجتمع.²

¹ - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 91.

² - نفس المرجع. ص 92.

- مما سبق يتضح أن العلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية هي علاقة أساسية وجوهرية ترتبط بتحقيق النمو الأمثل وبالتالي تحقيق الرفاهية في المجتمع وفق سياسات عملية تعتمد التخطيط الشامل، وإن وجود العلاقة هذه يوضح كذلك من خلال متطلبات كل منهما من الجدول رقم (1/1).

جدول رقم (1/1): يبين متطلبات التنمية الإدارية ومتطلبات التنمية الاقتصادية

متطلبات التنمية الإدارية	متطلبات التنمية الاقتصادية
دراسة الإمكانيات الإدارية المتاحة وتحديد مسارات تطورها	1-دراسة الإمكانيات الاقتصادية المتاحة وتحديد مسارات تطوره
-دراسة مدى التطور الإداري وإمكاناته ومتطلباته الحالية والمستقبلية.	2-دراسة مدى التطور التكنولوجي وتأثيراته الحالية والمستقبلية على تطورات الإمكانيات الاقتصادية
-تحديد المسارات والإيديولوجيات التي تحكم عملية التنمية الإدارية	3-تحديد المسارات والإيديولوجيات التي تحكم عملية التنمية الاقتصادية
-دراسة الواقع الإداري وتشخيص إمكاناته والمعوقات والعراقيل التي تواجهه	4-دراسة واقع التخطيط الاقتصادي وتشخيص إمكاناته والمعوقات التي تواجهه
-تحديد الهيكل الإداري	5-تحديد الهيكل الاقتصادي
-تحديد أطر ودراسة العمليات التنفيذية	6-تحديات أطر ودراسات العمليات التخطيطية
-تحديد تطوير مسارات التنمية البشرية وتطوير القوى العاملة	7-تحديد المسارات السكانية وخطط القوى العاملة
-وضع صيغ وأطر علمية لتحديد حجم الأجهزة الإدارية وتحديد كفاءاتها وقابليتها في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات	8-وضع صيغ وأطر جديدة لحساب معدلات النمو الاقتصادي وحجم التطور في الإمكانيات المتاحة
معالجة القوانين الإدارية وتعديلها	9-معالجة القوانين الاقتصادية وتعديلها

المصدر:قيس المؤمن وآخرون،التنمية الإدارية، دار زهران، الأردن.1997، ص 46.

: رعد حسن الصرن صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين،دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا.2002مرجع

سابق، ص ص88،89.

6- العلاقة بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية: لقد اختلفت الآراء وتباينت وجهات النظر حول مفهوم إدارة التنمية فقد عرت بأنها "الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية"¹.

كما تم تعريفها بأنها "إدارة وتطوير وإدارة التطوير والتحديث للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية والاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والإمكانيات المادية في سبيل تحقيق أهداف التنمية الشاملة"².

من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن إدارة التنمية لا ينحصر دورها فقط في التنفيذ، لكن تعمل على التغيير ذلك أنها تتسم بالتفكير المنطقي الذي يقوم على التحليل العقلاني الموضوعي، كما أنها ترتبط بالظروف البيئية وتتأثر بها، غايتها الأساسية تطبيق الاستراتيجيات المتطورة سواء كانت إدارية أو معلوماتية أو غيرها بما يكفل متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط التنموية، وتراعي في ذلك عنصر التكامل في برامج التنمية الإدارية من حيث الأبعاد البشرية والزمنية والمكانية، وتعمل على إجراء التنسيق والتعاون بين مختلف الجهات ذات العلاقة بالتنمية الإدارية لتحقيق أهدافها، غير أن التنمية الإدارية وبالرغم من التشابه والتداخل أحيانا في الأدبيات والغايات إلا أنها تختلف عن إدارة التنمية ويمكن إبراز هذا الاختلاف في الجدول رقم (2/1):

¹ - عبد العزيز الحمود، التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، عالم الفكر الطبعة الثانية 1989، ص5.

² - أسامة عبد الرحمن، إدارة التنمية، مدخل لدراسة ودور إداري التنمية وأهمية تأهيلهم لتحقيق الأهداف المنشودة على صعيد الوطن العربي، عالم الفكر، 1989 ص 45.

الجدول رقم (2/1): الاختلافات الجوهرية بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية

التنمية الإدارية	إدارة التنمية
-تتم بتطوير وتحسين الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية.	-تتم بفلسفة وأهداف واستراتيجيات التنمية.
-تركز على معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تطوير القدرات الإدارية.	-تركز على وضع الإطار الفكري والفلسفي للتنمية وتحديد الأهداف، اختيار البدائل الممكنة وتحديد الأولويات.
تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الإداري وأجهزته في المجتمع.	-تهدف لتخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة العمليات التنموية.
-جهد موجه لتطوير وتحسين وتنمية القدرات والطاقات الإدارية.	-عملية تحديد البرامج التخطيطية والتنفيذية للتنمية الإدارية في المجتمع ووضعها موضع التنفيذ.
-تختص بعملية تطوير الأداء الإداري للأجهزة المسؤولة عن إدارة المشروعات والمنظمات والنشاطات التنموية.	-تختفي بإدارة السياسات والبرامج والمشروعات التي تحقق التنمية الشاملة في المجتمع.
-تعالج المسائل والقضايا الإدارية كنظم وإجراءات العمل وطرق التطبيق ودراسة الوقت والموضوعات الخاصة بتطور الهياكل التنظيمية والوظيفية والاتجاهات السلوكية.	-تعالج قضايا أيديولوجية وأطر رئيسية تتعلق بالتنمية، وفلسفتها ومحتواها وتحديد الأولويات وتصميم الإطار العام للتنمية بجوانبها المختلفة وتحديد أهدافها ومجالاتها.
إنها عملية تطوير الأجهزة التي تتولى تطبيق العمليات المختلفة للتنمية.	إنها الجهاز الذي يتولى تطبيق عمليات التنمية في المجتمع.
-تحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية في الجهاز الإداري بما يؤمن لها الكفاءة والفاعلية في استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة.	-تحدد الطرق والأساليب الإدارية الملائمة لتشغيل الجهاز الإداري للتنمية ومواجهة مشكلاته بما يحقق النمو الفعال في المجتمع.
عملية متخصصة تغطي مجالات التطوير الإداري.	عملية واسعة وشاملة تغطي كافة قطاعات المجتمع.
-تشمل عمليات التدريب والتطوير وتغيير الهياكل التنظيمية وتحسين وتطوير طرق الأداء والإنتاج وتحسين وتطوير الإجراءات وتفعيلها.	-تشمل عمليات بناء الفلسفة التنموية وأهدافها واتجاهاتها وبناء وتحديث الأجهزة والمنظمات التنموية ووضع الأطر التنسيقية العامة والمتكاملة لعملية التنمية الشاملة وتفعيل الأجهزة الإدارية المسؤولة عن التنمية الإدارية.

المصدر: رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا. 2002، ص 97، 98.

7- علاقة التنمية الإدارية بالتدريب الإداري:

يعتبر التدريب الإداري عنصراً أساسياً ومهماً في نجاح أي برامج للتنمية الإدارية بما يقدمه من إسهامات للقيادة الإدارية المشرفة على تنفيذها أو الموارد البشرية التي تنفذها، في تحسين مستويات أدائهم، تغيير سلوكياتهم، ويعتبر من الأنشطة المهمة في تحقيق التنمية الإدارية الحقيقية نظراً للأهداف المرجوة منه.

فقد عرف التدريب على أنه "نشاط تعليم وتغيير للعاملين لإكسابهم مؤهلات ومعارف محددة، فهو يركز على عاملين في وظائف معينة وعلى مؤهلات يحتاجونها لتحسين أدائهم، والتدريب نشاط شائع لمعالجة حاجات العاملين الحاليين، كما أنه نشاط تمارسه أكثر منظمات الأعمال".¹

كما عرف على أنه "إجراء منظم يرتبط بتغيير السلوك، هادف ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي: المهارات، المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية".²

كما عرف التدريب على أنه "من أهم الروافد الهادفة إلى الارتقاء بالأفراد والمنظمات لتحقيق الجودة والتميز في الأداء في عصر تكنولوجيا المعلومات، وبما أن الفرد هو محور التنمية والتغيير يجب أن تتضمن خطة التدريب مجموعة من النشاطات التدريبية المتطورة والمتجددة التي تناسب جميع المستويات الإدارية والتنظيمية لتلبي حاجات التنمية والتطوير".³

مما سبق يتضح أن التدريب نشاط ضروري مستمر متجدد يهدف على اكتساب مهارات ومعارف جديدة والتخلي عن تلك التي تقادمت، كذلك تغيير في السلوكيات والاتجاهات بما يساعد الموارد البشرية في أداء وظائفها على الوجه الأكمل. عموماً فإن التدريب يهدف على تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي:⁴

- تحسين المعرفة الوظيفية للموارد البشرية وتحسين الربحية للمنظمة.
- تعديل الرضا الوظيفي والحالة المعنوية للموارد البشرية.
- يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.
- يحقق التدريب ويطور الانفتاح والثقة بين الموارد البشرية والمنظمة (الإدارة).
- يحقق التدريب تعلم المتدربين.
- يوفر التدريب معلومات لتخطيط التدريب والتنمية والموارد البشرية في المستقبل.

لتطبيق برامج التنمية الإدارية يستخدم التدريب كأداة للحكم على مدى قابلية وقدرة الموارد البشرية على تحقي أهدافها من خلال ما اكتسبته من مهارات ومعلومات، من خلال برامج التدريب التي شاركت فيها، عن طريق تقييم الأداء للحكم على مخرجات عملية التدريب، ذلك أن التدريب

¹ - سعاد نائف برنوطي، الأعمال الخصاص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر، ط4، عمان، الأردن، 2008، ص236 .

² - يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، دار علم الكتب، الرياض، 1996، ص 10.

³ - سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 92،93.

⁴ - فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 301.

يهتم بمعرفة ما هو مطلوب انجازه وتحقيقه من أهداف فيتم بلورة وترجمة ذلك في شكل برامج تدريبية، ويهتم أخصائيو التدريب والتنمية الإدارية بصقل هذه البرامج.¹

إن التدريب والتنمية الإدارية عمليتان متكاملتان لبعضهما البعض، فالتدريب هو الوسيلة التي من خلالها تحقق برامج التنمية الإدارية أهدافها الحقيقية وبدرجة عالية من الدقة والفعالية، وهو يعمل على تنفيذ هذه الأهداف من خلال التأقلم والتجاوب مع احتياجات التنمية الإدارية، كما يهدف إلى تنمية الإمكانيات والمهارات وهي أحد أهداف التنمية الإدارية العامة.

في الكثير من الحالات يستخدم التدريب والتنمية الإدارية للدلالة على نفس المفهوم، نظرا للتشابه الكبير بينهما سواء في خطوات إعدادهما، أو الأهداف المرجوة من كل منهما، وكذلك الطابع الرسمي والشمولي الذي يميزهما، غير أن الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية واضح وجلي، حيث يعتبر التدريب أحد الأساليب الشائعة في تنفيذ برامج التنمية الإدارية وليس فقط الوسيلة الوحيدة، كما أن للتدريب مقومات إدارية تختلف عن الخصائص والمواصفات التي تتميز بها التنمية الإدارية عموما.

في الأخير نشير إلى التداخل بين هذه المفاهيم الإدارية المختلفة ولكن في الواقع فأنا جميعها وإن اختلفت الآليات والجوانب والميكانيزمات فهي تهدف إلى تطوير الجهاز الإداري سواء بصورة شاملة أو في جوانب جزئية، وسواء كانت حركية مستمرة أو ظرفية مؤقتة، غير أنه تبقى في نظرنا أن التنمية الإدارية أشمل هذه المفاهيم نظرا للهدف التي تستهدفها، وكذلك لمجموعة الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية الأخرى، وهذا ما سنتطرق له في المبحث الثاني.

1 - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص 107.

المبحث الثاني: أهداف وخصائص التنمية الإدارية.

إن مستوى التخلف والأداء الذي يميز الجهاز الإداري في الدول النامية، يعد من أهم الأسباب التي تؤدي لتدني مستوى الخدمة، وضحالة وضعف تنفيذ التنمية الشاملة، إن التنمية الاقتصادية تحتاج إلى جهاز إداري متطور وكفاء قادر على تنفيذ الخطة الاقتصادية الكلية التي تنتهجها الحكومات، لذا تلعب التنمية الإدارية الدور البارز في تحقيق أهداف التنمية الشاملة، لأنها تمثل أحد أهم الأدوات الفعالة للإصلاح الأجهزة الإدارية في كل المستويات وتعمل على تطويرها فهي تقوم بوظائف التطوير والتحديث والإصلاح، وفي جميع المستويات بصفتها عملية مخططة سابقة وملازمة لعملية التنمية الاقتصادية.

وتعتبر التنمية الإدارية الجهاز المسئول على نجاح الأداء الإداري في كل المستويات بالنظر للضرورات الداعية للاهتمام بها من جهة وكذلك للأهداف التي تسعى لتحقيقها، سواء كان ذلك على المستوى الجزئي أو المستوى الفردي وحتى تؤدي التنمية الإدارية دورها لا بد كذلك من توافر مجموعة من الخصائص كالشمولية، والرسمية، الاستمرارية، والوضوح وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: ضرورات التنمية الإدارية.

هناك العديد من الأسباب والعوامل التي تؤكد أهمية وضرورة التنمية الإدارية سواء تعلق الأمر بالدول المتقدمة والتي تكفل لها الحفاظ على تقدمها وريادتها، أو البلدان النامية حيث ستساعدنا في إزالة العقبات والتخفيف من حدة العراقيل التي تقف حائلة دون تقدمها، ويمكن تقسيم هذه الأسباب أو الضرورات إلى أسباب إنسانية، أسباب اجتماعية، أسباب تنظيمية وأسباب فنية.

أولاً: الأسباب الإنسانية: وتتجلى هذه الأسباب من خلال طبيعة التركيبة التي تتميز الموارد البشرية في المنظمة، حيث تتميز هذه الموارد بالتخصص وزيادة نسبة المتعلمين وارتفاع مستوى التعليم وذوي المهارات والاختصاصات المعمقة، فتخرج أعداد هائلة من المدارس والجامعات من حملة المؤهلات العليا المختلفة، "يوحي بأن الإدارة سوف تصبح مسئولة عن قيادة وإدارة موارد بشرية أكثر ثقافة وأعلى تعليم وأدق تخصصاً وأعمق مهارات"،¹ كما أن الثقافة والتعليم وتنوع التخصصات والمهارات يخلق عند العاملين مستويات عالية من الطموح والتوقعات مما يدعو الاهتمام بالتنمية الإدارية.

¹ - محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 137.

ثانياً: الأسباب الاجتماعية: ويمكن النظر لهذه الأسباب الاجتماعية والبيئية من خلال:

- تزايد عدد السكان وما يشكله من زيادة في الطلب على السلع والخدمات مع تركز السكان في مناطق محددة، مما يولد الحاجة إلى إدارة واعية وذكية.¹ تخطط وتقرر وتنفذ وتحقق الأهداف والنتائج التي ترضي الزبائن وتشبع حاجاتهم.

- إن الموارد المتاحة تتصف بالندرة أحيانا وبالوفرة أحيانا أخرى، وفي كلتا الحالتين يتطلب الأمر حسن استغلال واستخدام هذه الموارد لتحقيق أكبر عائد ممكن منها، ويطرح هنا التحدي الكبير وهو كيف يمكن تنمية هذه الموارد وزيادتها وحسن استغلالها، وهذا الأمر يحتاج إلى إدارة واعية تخطط لهذه الإمكانيات وتحسن استغلالها وتحديدها.

- اشتداد درجة المنافسة بين المنظمات المختلفة في السوق، ولضمان البقاء لا بد من توافر جهاز إداري كفء وقادر على المنافسة والصمود.

- هناك ثروات طبيعية متوفرة في مناطق معينة، والمكتشف منها يحتاج إلى تطوير وإنماء وحسن الاستغلال لتحقيق أكبر عائد، وهذا يحتاج إلى إدارة واعية تجيد استغلال هذه الموارد وتوجهها لتحقيق رفاهية المجتمع.²

ثالثاً: الأسباب التنظيمية: ويمكن التعبير عن هذه الأسباب من خلال:

أ- مدى التنوع والتخصص في المنظمات وتوقعات التوسع في المستقبل، والإدارة الحكيمة والرشيدة هي التي تحقق الأهداف المرجوة والمخططة سواء تعلق بتلك الحالية أو المستقبلية.

ب- التنوع في أهداف المنظمات، فلم يعد الحصول على الربح هو المحرك الأساسي والهدف الوحيد للمنظمات، لكن هناك أهداف أخرى منها التوسع والنمو وإرضاء الزبائن وتوفير فرص وظيفية³، فالأهداف المتعددة تحتاج إلى إدارة تخطط لها وتسعى لتحقيقها.

ج- إن الميزة الأساسية للإدارة ليست فقط العملية التي تستغل الثروات والإمكانيات المتاحة، لكنها في الوقت نفسه تساهم في وضع الأهداف وتشارك في تحقيقها وتحديث التغيير المطلوب والمناسب في قطاعات حيوية.

¹ - صالح أحمد صالح، مرجع سابق، ص 58.

² - صالح أحمد صالح، المرجع نفسه، ص 60، 59.

³ - محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 141.

د- باعتبار الإدارة عملية مستمرة كذلك يجب أن تكون عملية التنمية الإدارية مستمرة، فالقائد الإداري الملتزم والجاد في العمل يلتزم بتحقيق النتائج بدرجة عالية من الفاعلية وتؤثر إيجاباً على المرؤوسين فينقل لهم محاسنه مثل (الجدية في العمل، المثابرة، الإخلاص والحرص...)،¹ لذلك تعتبر التنمية الإدارية ضرورة وحتمية خاصة في المنظمات الكبيرة التي تتميز فيها العملية الإدارية بالتعقيد فتحتاج إلى عدد كبير من القيادة الإدارية الماهرة .

رابعاً: الأسباب الفنية: إن التقدم التقني والعلمي وما يصاحبه من ابتكارات واختراعات للمنظمات والإدارة من أساليب وفنون جديدة وطرق حديثة تولد الحاجة للإدارة الواعية التي تستطيع أن تجذب وتستقطب الوسائل والفنون التي تحتاجها في الوقت المناسب، فالتقدم التكنولوجي يحتاج إلى إدارة حديثة واعية تستخدمه برشاده وعقلانية.

يمكن تلخيص ضرورات التنمية الإدارية في الجدول رقم (3/1).

جدول رقم (3/1): ضرورات التنمية الإدارية

الجانب الإنساني	الجانب الاجتماعي	الجانب التنظيمي	الجانب الفني
التعليم	ندرة الإمكانيات	تنوع وتخصص المنظمات	التقدم الفني والتقني في الآلات والطرق والأساليب
الثقافة	منافسة المشروعات	تغير تركيبة العمال	استغلال الإمكانيات المتاحة
الطموح	زيادة السكان	والهياكل التنظيمية	
الدوافع	انتشار التعليم	الدور القيادي للإدارة	
	الثروات الطبيعية	الإدارة عملية مستمرة	

المصدر: صالح أحمد صالح، قراءات في التنمية والتطوير الإداري، دراسة تحليلية لواقع الإدارة العربية، دار الشموع الثقافية، الجماهيرية البنية. 2003، ص 55.

إن هذه الضرورات تجعل من عملية التنمية الإدارية عملية حتمية وهامة وديناميكية، كما أن تنوع وتعدد الأهداف التي تسعى لتحقيقها، يمكن أن نشق من خلالها مجموعتين من الأهداف، على الكلي وعلى المستوى الجزئي، وهذا ما سنتناوله في المطلب الموالي.

¹ - صالح أحمد صالح، مرجع سابق، ص ص 60، 61.

المطلب الثاني: أهداف التنمية الإدارية:

يمكن تقسيم مجموعة الأهداف التي تحققها عملية التنمية الإدارية إلى مجموعتين تبعا لطبيعة هذه الأهداف، ومن يستفيد منها، وأثارها، إلى أهداف على المستوى الكلي، وأهداف على المستوى الجزئي.

أولا: على المستوى الكلي: تهدف التنمية الإدارية إلى خلق جهاز إداري قادر على إحداث التغيير المطلوب، حيث يتمكن من تحويل مدخلات العملية الإدارية على مخرجات تعكس قيم ما ساهمت به عملية التنمية الإدارية في تحقيق الأهداف العامة التي سطرها خطة التنمية الشاملة، كما تعمل التنمية الإدارية على ترشيد عملية تطوير الجهاز الإداري وتدعيمه بالقدرة الإدارية الفعالة التي تضمن الارتقاء بمستوى الحالي إلى مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية، لبلوغ هذا المستوى يتطلب إحداث تغيير جذري في مكونات القدرة الإدارية.¹ وتشمل هذه المكونات المعارف والمهارات، الهياكل التنظيمية والوظيفية، نظم وأساليب العمل؛ والعمل كذلك على خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار وخلق التفاعل الإيجابي مع المحيط.

إن بلوغ تنمية القدرة الإدارية كهدف شامل يسعى لجعل الجهاز الإداري مكيف ومتلائم مع المهام المتغيرة والمتجددة وبالغة التعقيد والمتشابكة العناصر، والعمل على تسخيره وفقا لمتطلبات المرحلة الحالية والمستقبلية، يمكن الجهاز الإداري من تحقيق الأهداف بدرجة عالية من المهنية والاحترافية، كما يعمل على مواجهة التحديات التي قد تطرأ في المستقبل والإسراع في حل المشكلات. عموما يمكن أن نخلص إلى أن للتنمية الإدارية على المستوى الكلي ثلاثة أهداف مترابطة وهي:

1- إضافة معلومات جديدة: هذه المعلومات تمثل مجمل النظريات الإدارية الحديثة ويتطلب تحقيق شرطين أساسيين:

- توفر مستوى معين من الذكاء فيمن ترجي تنمية مداركهم والرفع من مستوى أدائهم الحالي إلى مستوى أعلى عن طريق التدريب وتهذيب السلوك والاستفادة من التجارب الجيدة.

¹ - علي السلمي، الإدارة المصرية رؤيا جديدة، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر 1979، ص73.

- أن يتوافر قدر كافي من الاستعداد والاستجابة لدى هؤلاء للاستفادة من برامج وجهود التنمية الإدارية، مع قدرتهم وقابليتهم للتخلي على المكتسبات والرواسب السلبية واستبدالها بسلوكيات ومعارف وفنون جديدة، ويمكن الوصول إلى ذلك بالاعتماد على التعليم والتدريب الفعالين.

2- تغيير الاتجاهات: إن التعرف على النظريات الإدارية الحديثة لا يكفي لتجاوز الروتين والجمود، كما أن حصر النقائص ومكامن القصور لن يجدي نفعاً، بل لابد من أن يتولد لدى الفرد قناعة ذاتية لترجمة ذلك في شكل تغيير في الاتجاهات فعلياً، ويتحقق هذا التغيير من خلال العناصر المساعدة التالية:

- توفر عنصر المرونة الكافي للأفراد المعنيون بعملية تغيير الاتجاهات.

- الاستعداد المبدئي والإيجابي لتقبل وتعلم المفاهيم والنظريات والأساليب والمعلومات الحديثة التي نريد تلقينها وتعلمها.

- الانتقال بجهود التنمية الإدارية من التلقين النظري إلى مرحلة التطبيق العملي مع تبيان وتوضيح الفوائد الشخصية من عملية الاكتساب والتطبيق، على أن يتم ذلك في مناخ ملائم ومساعد لعملية التنمية الإدارية.

3- زيادة المهارات والقدرات الإدارية: إن تحقيق وتوافر الهدفين السابقين لا يعني بالضرورة بلوغ مستوى من المهارات وتطوير في الأداء، واكتساب قدرات جديدة بما يضمن النقلة النوعية ممارسة وأداء في العملية الإدارية وفي جودتها، ولتحقيق ذلك لابد من توافر النقاط التالية:

- إتاحة الفرصة الملائمة لترجمة المكتسبات النظرية في الواقع الميداني وفي مواقع العمل والتنفيذ.

- تقويم السلوك عن طريق المتابعة من خلال إقرار برامج تدريب تهدف إلى تقويم السلوكيات السلبية وتصحيحها وتفادي بعض العادات الإدارية السيئة.

- توفر عنصر الانسجام والتوافق بين القيم والمثل التي تتبناها الإدارة في مواقع العمل ومستوى التغيير المنشود.

ثانياً- على المستوى الفردي: يقصد بها مجموعة الأهداف التي تحققها عملية التنمية الإدارية في شكل نتائج يمكن بلوغها وترجمتها من خلال جهود التنمية الإدارية والتي بدونها لا يمكن بلوغ القدرة الإدارية المنشودة، ويمكن حصر هذه الأهداف الجزئية في النقاط التالية:

1- تكوين وتطوير وبناء جهاز إداري: يكون قادراً على بلوغ الأهداف التي تم تحديدها في خطة التنمية الشاملة المقترحة تماشياً مع وظائف المنظمة الحديثة التي تتفاعل في محيط متغير متجدد.

- 2- ترشيد وعقلنة الأنظمة والقوانين واللوائح والتشريعات التي تنظم وتسير الأنشطة الاقتصادية بما يتوافق مع الخطة الشاملة.
- 3- توفر البيئة المادية والتكنولوجية للعمل الإداري حتى تساهم في رفع الكفاءة ومواكبة التطورات الحديثة في علم الإدارة.
- 4- اكتساب الموظفين لمفاهيم وأفكار جديدة مرتبطة بالعمل الإداري وتنمية وتطوير ما لديهم من مفاهيم وأفكار تبعا لمتطلبات المرحلة ومواكبة التطور، خصوصا في مجال الفنون والأساليب الإدارية.
- 5- إحداث تغييرات جذرية في أفكار وتوجهات العاملين وسلوكهم وخاصة القيادة الإدارية التي تدرك قبل غيرها خطورة وأهمية دورها في عملية التنمية الإدارية.¹
- 6- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المجتمع الإداري وخاصة بين القيادة الإدارية والمؤوسين" من أجل خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل، الذي يدفع الجميع للعمل برغبة وإخلاص، تحفظ فيه الكرامة الشخصية وتقدر النتائج، كما تتاح فيه الإمكانيات الفعلية لإظهار المبادرات والمشاركات في الإدارة وبصورة فعالة".²
- 7- وضع سياسة سليمة للأجور، تتناسب مع المستوى الاقتصادي والاجتماعي وكفاءة العاملين، حيث تتصف هذه السياسة بالعدالة والمرونة الكافية لمواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية كما تراعي هذه السياسة التغيرات المتعلقة بتوفر الموارد البشرية في مختلف التخصصات والميادين التي تتطلبها عملية التنمية الاقتصادية.³
- 8- التخطيط العلمي للموارد البشرية والاختيار السليم، حيث يتم من خلال وضع الخطط اللازمة للاختيار والتعيين، ويساعد على استقطاب وانتقاء أفضل العناصر وأكفأها وفقا للاحتياجات وتبعا للمؤهلات والمواصفات⁴، مع مراعاة وضع نظام فعال ومتطور لعملية الترقية قائم على الأساليب العلمية لتقييم أداء الموارد البشرية.⁵
- 9- تأصيل البعد الحضاري للعملية الإدارية وفق منظور متكامل في جوهره الأصيل، ونعني بذلك الاستفادة من التجارب العالمية في مجال تنمية القدرات الإبداعية بما يتوافق وثقافة وخصوصية عملية

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 74.

² - الهمداني، مرجع سابق، ص 42.

³ - رحيم عويس نغميس، مرجع سابق، ص 135.

⁴ - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1999، ص 162.

⁵ - علي محمد عبد الوهاب، المدير والتنمية الإدارية، المؤتمر الأول للمنظمة العربية للتنمية الإدارية 16-19 سبتمبر 1978، الرياض، ص 180.

التنمية في المجتمع، والابتعاد قدر المستطاع على النقل العشوائي¹ للأنماط التي نجحت في بيئات إدارية أخرى وتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة المحلية، غير أن هذا لا يعني الانغلاق على الذات، لكن الانفتاح على العالم خصوصا في عصر العولمة والشراكة يستدعي الأخذ بالتجارب الإدارية الناجحة وتكييفها محليا خدمة للواقع الاقتصادي والاجتماعي والإداري الذي هو محور التنمية والتطوير.

إن هذه الأهداف وغيرها، تمثل جوهر الاهتمام كذلك بعملية التنمية الإدارية، وحتى تحقق التنمية الإدارية هذه الأهداف لا بد أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص والتي سيتم التطرق إليها في المطلب الثالث.

المطلب الثالث: خصائص التنمية الإدارية

لكي تحقق التنمية الإدارية أهدافها في مواجهة التحديات والاحتياجات الحالية والمستقبلية، لا بد من أن تتوفر فيها مجموعة الخصائص تعكس أهمية كبرى في فهم ومعرفة حقيقة التنمية الإدارية ويمكن تلخيص هذه الخصائص في العناصر التالية:

1- **خاصية الرسمية:** ويقصد بها "الطابع القانوني التشريعي الذي تتم في إطاره جهود التنمية الإدارية وتعتمد عليه لتكتسب طابع الرسمية"²، ذلك أن التنمية الإدارية يجب أن تصدر عن الهيئات المختصة في المنظمة (الدولة) وتنشئ لأجل ذلك أجهزة إدارية تنظم أعمالها، بمجموعة من القواعد والأسس المساعدة في تنفيذ القرارات .

كما تتجلى خاصية الرسمية في أن عملية التنمية الإدارية تتم بموجب قرارات عليا تتبناها الهيئات المختصة في المنظمة، فإذا لم تصدر هذه التنمية بواسطة القرارات التي ترسم وتحدد الخطط وتنشئ الأجهزة التي تتولى عملية تنفيذ التنمية الإدارية، لأن عملية التطوير والتحديث المنشودة، لا تتم إلا بناء على سياسات وقرارات تصدرها الإدارة العليا، فهي التي ترسم الإطار الرسمي والفعلي لعملية التنمية الإدارية، كما أنها لا تتحقق بمبادرات فردية عشوائية ولكنها تمر عبر القنوات الرسمية³.

¹ - حسن أبشر الطيب، دور مؤسسات التنمية الإدارية العربية في تطوير الإدارة، المجلة العربية للإدارة المجلد التاسع، العدد الرابع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية عمان، 1987، ص34.

² - عبد الهادي حسين الهمداني، مرجع سابق، ص ص 22، 23.

³ - إستراتيجية التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي، رسالة نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، أحمد محمد ناصر النعيمي، جامعة عين شمس كلية التجارة، 1998، ص55.

إن خاصية الرسمية تعني أن التنمية الإدارية تشمل وتغطي التنظيمات الرسمية في المنظمة، بمعنى أن التنمية الإدارية تكتسب الصفة الرسمية من حيث استهدافها عملية التطوير والتحديث الإداري، وبالتالي تفرض وجود أجهزة وأدوات رسمية تتولى مسؤولية تطوير القدرات الإدارية بما يؤمن معدلات النمو وتحقيق التنمية الشاملة¹، هذه الأجهزة تتمثل في:

- أجهزة تتولى مسؤولية تحديد الأهداف وبرمجتها، ما تتطلبه من خطط للتنفيذ، تحديد مسؤولية على من تقع عليه عملية التنفيذ وعلاقتها بالأجهزة الإدارية الأخرى.

- أجهزة تتولى تنمية الموارد البشرية، مهمتها وضع برامج للتدريب الإداري وتحديد ميزانيته وأهدافه على المدى القصير والمتوسط والطويل، كما تهتم برفع مستوى الأداء لدى القيادة الإدارية من خلال إعداد سياسة للأجور والحوافز والترقيات، مما تؤدي إلى تعاون الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء والولاء للمنظمة.

- أجهزة مهمتها تطوير عملية الاتصال داخل المنظمة أو بين مختلف المنظمات لربطها فيما بينها بإتباع أساليب الاتصال الحديثة، اقتصادا للوقت والجهد.

- أجهزة مهمتها توفير المناخ التنظيمي داخل المنظمة، بحيث تكون أكثر انسجاما مع بيئة العمل الإداري بما يحقق التوازن والتطابق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.²

إن مهمة هذه الأجهزة تعكس درجة التكامل بين الوحدات الإدارية في إطار جهود التنمية الإدارية، مع تحديد نقاط الضعف ومعالجتها إن وجدت بهدف جعل البيئة التنظيمية أكثر ملائمة لجهود التنمية الإدارية، لكون عملية التنمية الإدارية عملية ديناميكية مستمرة وطويلة الأجل فنجاحها يتطلب توفير سياسات تتميز بالاستقرار، ذلك أن السياسة المستقرة تحدد التوجهات وترسم الخطط التفصيلية لاعتمادها على التحليل والدراسة الميدانية، ولأنها تحدد المراجعة الدورية للتقييم من خلال مقارنة المطلوب مع المحقق من برامج التنمية الإدارية، لعل عامل الاستقرار في السياسات أحد العوامل (إن لم يكن أهمها) التي يتوقف عليها مدى نجاح عملية التنمية الإدارية.

¹ - التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، أيمن حسن ديوب، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2002، ص 50.

² - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 34.

ثانيا - خاصة الشمولية: أي أنها تشمل جميع جوانب المسألة الإدارية والمستويات الإدارية¹ وتعتبر خاصية الشمولية من أهم خواص التنمية الإدارية وذلك للعديد من الأسباب أهمها:

- أن الجهود التي تبذل في سبيل تحقيق التنمية الإدارية تشمل كافة الجوانب التنظيمية التي من شأنها التأثير في قدرة وكفاءة الجهاز الإداري، وهذه الجوانب تشمل الجوانب البشرية والإجرائية والتشريعية والبيئية.²

- إن اقتصر جهود التنمية الإدارية على مجال واحد أو عناصر محددة من شأنه أن يخلق حالة من عدم التوازن في الجهاز الإداري، ذلك أن عزل الأجهزة الإدارية أو الجوانب الجزئية من جوانب التنمية الإدارية، بمعزل عن الجوانب الكلية الأخرى يؤدي إلى أن يكون التفاعل والتأثير بين مكونات الجهاز الإداري عديمة الجدوى محدودة التأثير، بل قد تنعكس سلبا على جهود التنمية الإدارية، مما يستدعي النظرة الشمولية في التنمية الإدارية بقصد تحقيق أهدافها ولما كانت كل جوانب التنمية الإدارية" تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض فإنه من الصعب تصور تنمية في جانب دون أن تصاحبها تنمية في الجوانب الأخرى".³

كما أن عدم اعتماد النظرة الشمولية قد يعطي انطبعا خاطئا بأن هناك تمايز في عناصر التنمية الإدارية من حيث الأهمية عند إعداد برامج التنمية الإدارية.

- إن عناصر التنمية الإدارية مترابطة و متداخلة يصعب التفرقة بينها، وعدم القدرة على معرفة تأثير أي عنصر من هذه العناصر على الباقي، فعلى سبيل المثال لا يمكن الاعتماد على تنمية العنصر الأهم في عملية التنمية الإدارية وهو الموارد البشرية دون غيره من العناصر، بل لا بد أن يمتد الاهتمام كذلك ليشمل العناصر الأخرى من المناخ التنظيمي، وما يتطلب ذلك من تطوير في الجوانب الأخرى (الهياكل، القوانين، والتشريعات).

- إن البرامج التي تضطلع بجهود التنمية الإدارية تتطلب تنفيذ مهام ووظائف متناسقة، متكاملة، حيث أنه لا يمكن للتنمية الإدارية أن تبلغ غاياتها دون التخطيط لها، دون مراعاة عنصر التنظيم في المهام والأنشطة اللازمة لذلك تبعا للأجهزة، مع مراعاة خاصية التنسيق بين الجهود المبذولة والرقابة عليها، وتقييم النتائج المخططة.

¹ - أحمد عبد السلام دباس، مرجع سابق، ص 156.

² - قيس المؤمن وآخرون، مرجع سابق، ص 22.

³ - عبد الهادي حسين الهمداني، مرجع سابق، ص 27.

كل ذلك يعكس أهمية خاصة الشمولية التي تتميز بها عملية التنمية الإدارية بدءاً بالتخطيط وانتهاءً بالتنفيذ وما يصاحب ذلك رقابة وتصحيحاً.

ثالثاً- خاصية الاستمرارية : تعني هذه الخاصية أن التنمية الإدارية ليست عملاً ظرفياً مرحلياً لا يلبث أن يزول ويختفي، أو أنها عملية مقيدة بزمان ومكان¹، ولكنها تعني بأن التنمية الإدارية ظاهرة وعملية مستمرة تبعا لاستمرار العملية الإدارية ذلك "أن التواصل المجتمعي مستمر والظروف والأوضاع تتغير وتتجدد وتتطور، لذلك لا بد من أن تكون التنمية الإدارية متطورة ومستمرة أيضاً،"² كما أن هناك مجموعة من الأسباب تجعل من عملية التنمية الإدارية عملية مستمرة منها :

- أن الوظائف تتميز بالتعدد والتنوع، كذلك الحاجات البشرية والإدارية تتميز بالتجدد والتغير والتنوع مما يستوجب ويفرض مواجهة متطلبات تعدد الوظائف عن طريق ضمان استمرارية الأنشطة التي تضمن ذلك، والمتمثلة في عناصر وجهود التنمية الإدارية التي تحقق فعالية الجهاز الإداري في المنظمة وفي المجتمع ككل، ولعل أبرز مثال لذلك ما أحدثته الثورة المعلوماتية في مجال إنتاج واستهلاك المعلومات عن طريق الإنترنت وتأثير ذلك على الحياة الإدارية³.

- إن التسيير والإدارة لا تبقى معزولة عن هذه التغيرات والتطورات، لكنها تتأثر بهما، فمن الضروري الاستفادة من منجزات التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في مجال الإدارة، لكون التطور العلمي والتقني متغير بطبيعته متجدد في خصائصه كذلك الأمر يجب أن تكون عليه عملية التنمية الإدارية .

- إن التطور والحداثة في المفاهيم والنظريات الإدارية الذي تتجلى مظاهره من خلال الأساليب الجديدة في البرمجة الديناميكية والتخطيط الإستراتيجي، وفي القواعد والأسس الحديثة في النظم والاتصالات مما يحتم الإلمام والاهتمام بفنون وعلوم الإدارة الحديثة لمواكبة هذه التغيرات والاستفادة منها في ظل الظروف السائدة خدمة لمتطلبات التنمية الإدارية، وإلا سيكون الاعتماد على الأساليب القديمة هو السائد والميزة التي تميزه، وهذا لا يتوافق مع متطلبات التنمية مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء الذي يتقهقر إلى الوراء، خصوصاً الجوانب المتعلقة بالمهارات والخبرات المرتبطة بالموارد البشرية.

¹ - ناصر النعيمي، مرجع سابق، ص 55، 56.

² - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 30.

³ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 76.

إن الخصائص البيئية لأية منظمة تمثل المجال الحيوي الذي تستمد منه مدخلاتها ومن المحيط الذي تتفاعل فيه، تقدم له مخرجات هذا التفاعل، وبالتالي يصعب دراسة أية منظمة قائمة دون الأخذ بعين الاعتبار قدرتها على التفاعل البناء والإيجابي في ترجمة متطلبات هذا المحيط ماديا ومعنويا.

إن ضرورة مراجعة التنظيم في الأجهزة الإدارية القائمة بصفة مستمرة في جميع عناصر التنمية الإدارية وجهودها بغية التطور والتجديد لمواكبة هذه الحركية والتغير، ومدى الاستعداد لتلبية متطلبات المجتمع، قد تقوض أحيانا ظروف التوسع في بعض الأجهزة ظرفيا أو بصورة مستمرة، وقد تفرض هذه الظروف التخلي عن بعض الأجهزة القائمة لعدم صلاحيتها للظروف الحالية واستبدالها بأجهزة أكثر تطورا وأكبر فاعلية.

رابعا- خاصية التوازن والاتساق: إن التنمية الإدارية كما تمت الإشارة إليه تشمل كافة عناصر العمل الإداري وهذه العناصر تتميز بالانسجام فيما بينها¹، فهي تهتم بتطوير المنظمات وتطوير الهياكل التنظيمية والتشريعية وتنمية الموارد البشرية، وهذا يحتم على التنمية الإدارية أن تعمل في إطار من الاتساق في القطاعات الاقتصادية المختلفة بشكل متماسك ومنسجم يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ويساعد على تحسين وتطوير جودة وكفاءة وفاعلية الجهاز الإداري.

خامسا- خاصية الوضوح: ويستشف من خاصية الوضوح المظاهر الرئيسية التي تتميز بها عملية التنمية الإدارية ومنها:

- وضوح الأهداف التي تسعى عملية التنمية الإدارية لتحقيقها، ونعني بذلك أن تكون الأهداف التي تحددها التنمية الإدارية واضحة المعالم محددة الملامح، لأن ذلك يوضح ما يلزم من سياسات وإمكانيات لتنفيذها من خلال البرامج والسياسات المعتمدة.

إن وضوح الأهداف وتحديدها يمثل الحلقة الفعلية لجهود وبرامج التنمية الإدارية وإلا سوف تذهب كل الجهود أدراج الرياح، فوضوح أهداف التنمية الإدارية يتطلب الإجابة على مجموعة من الأسئلة منها كيف يمكن توجيه الجهود؟ من سيوجه جهود التنمية الإدارية؟ من أين ومتى وبماذا نبدأ؟ ما هي النتائج المرجوة؟ ما هو الموضوع الجوهرى والهام الذي نهتم بدراسته؟ هل الهدف هو تنمية الموارد البشرية؟ هل هو تطوير النظم والإجراءات؟ أم أن الهدف يشمل جميع هذه العناصر؟ على ضوء الإجابات تتحدد الأهداف التي نريد تحقيقها فنسخر لها جميع الإمكانيات.

¹ - أيمن حسن ديوب، التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي، مرجع سابق، ص 51.

- وضوح الخطة المعتمدة في تحقيق الأهداف: إن تحقيق أهداف التنمية الإدارية يتطلب أن تتم تبعاً لخطة محكمة ودقيقة وواضحة، تشمل جميع الأجهزة المعنية بالتنمية الإدارية، والمسئولة عنها مسؤولية مباشرة، سواء تعلق الأمر بالأجهزة المعنية أو المجالات المستهدفة من عملية تحقيق التنمية الإدارية.

- وضوح المعايير التي تستخدم في الرقابة، تقييم النتائج التي أفرزتها جهود التنمية الإدارية، وما ينجم عن ذلك من قرارات، حيث تتصف هذه المعايير بالواقعية والقابلية للتنفيذ، عموماً فالوضوح لا يقتصر على هذه العناصر ولكن يتوسع ليشمل جميع العناصر التي تنطوي عليها عملية التنمية الإدارية.

إن هذه الخصائص و التي توضح التنمية الإدارية، كما تتميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية الأخرى تبرز كذلك أهميتها، لكي تحقق التنمية الإدارية من خلال هذه الخصائص أهدافها، يجب أن تتوافر فيها مجموعة من المرتكزات أو المكونات الأساسية وهذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: مكونات وعناصر ومرتكزات التنمية الإدارية

لتحقيق عملية التنمية الإدارية بنجاح، يجب توافر مجموعة من العناصر والمكونات تشكل الإطار العام الذي يساهم في تحقيقها، كما يجب أن تتوافر مجموعة من المعايير والشروط المساعدة في ذلك، تعمل هذه الشروط على مواجهة المشاكل المرتبطة بخصوصية العمل الإداري في المستقبل، ولن يتأتى ذلك ما لم تنتهج سياسات إدارية واضحة المعالم سهلة التطبيق غايتها الأساسية لضمان السير العادي والجيد للعمل الإداري، ولتقوم التنمية الإدارية بذلك لا بد من توافر مجموعة من المكونات الأساسية ومرتكزات فكرية وعقلية، ومفاهيم إدارية حديثة تهدف في النهاية إلى تحرير وتطوير الجهاز الإداري من الروتين والتخلف، وتبعث فيه روح الحداثة والإبداع، وهذا ما سنتناوله في مطالب هذا البحث.

المطلب الأول: مكونات (وعناصر) التنمية الإدارية

لكي تكون التنمية الإدارية قادرة على مواجهة الصعاب والتغلب على المشكلات، يجب أن تتوافر فيها مجموعة من المكونات والعناصر الأساسية حتى تكون أكثر فاعلية ولتواكب التغيرات في علوم وفنون الإدارة من هذه العناصر ما يلي:

- **القيم السائدة في المجتمع:** وتمثل هذه القيم مجموع ما يؤمن به الأفراد من قيم وسلوكيات تمس الجانب الإداري دون إهمال العقيدة لما تمثله من أهمية، كما يمكن الإشارة هنا إلى القيم الإسلامية، حيث "يجب التحلي بالأخلاق الإسلامية والاسترشاد بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، حيث تنعكس هذه الآيات والأحاديث والقيم الإسلامية على السلوك الإداري"¹. فالإسلام يدعو إلى الصدق في الحديث، والأمانة في المعاملات، العدل بين الناس، الحرص على المصلحة العليا للمجتمع، والدعوة إلى مكارم الأخلاق، كما نشير في هذا المقام إلى ضرورة الإيمان الصادق، الرغبة القوية التي يشعر بها العاملون في المجال الإداري حتى تتحقق الأهداف المرجوة من برامج التنمية الإدارية.

- **تطوير الأنظمة والقوانين:** حتى تكون برامج التنمية الإدارية فعالة لا بد من مراجعة ودراسة القوانين واللوائح والتشريعات لأنه بمرور الوقت تفقد الكثير من النظريات والقوانين القدرة على مواكبة التطورات التي تعرفها المنظمات، وتعجز عن تحقيق الأهداف المرجوة، وتشكل أحد العقبات التي يشتكي منها القادة الإداريون، لذلك يجب تطويرها وتحديثها لمواكبة هذه التغيرات التي يعرفها المجتمع.

1 - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 70.

إن تعديل وتطوير القوانين سيما المتعلقة بشؤون الموارد البشرية، يساهم وبشكل فعال في تحقيق التنمية الإدارية الفعالة، كما يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للنهوض ببرامج التنمية الإدارية لقدرتها على استقطاب واستيعاب القيادة الإدارية الماهرة.

- تطوير وتنمية شؤون الموارد البشرية: يتوقف نجاح جهود عملية التنمية الإدارية بشكل كبير على ما يتوفر من موارد بشرية ومن قيادة ومرؤوسين تتوافر فيهم المؤهلات والمواصفات المطلوبة. ويمتلكون من قدرات إبداعية في القيادة والإدارة، مع الإشارة إلى أن هذه القدرات البشرية تحتاج دوماً إلى التدريب المستمر، حيث أن "التدريب المنظم والمران العلمي الهادف إلى زيادة قدرة الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة في المواقف العملية يساهم في تحقيق التنمية الإدارية".¹

- النظريات الإدارية: كما تمت الإشارة إليه سابقاً فإن برامج وجهود التنمية الإدارية، تحتاج إلى نظريات إدارية نابعة من البيئة المحلية أو منسجمة ومتكيفة معها، ذلك أن "المتعارف عليه أن النظريات الإدارية السائدة في البلدان النامية هي نتاج بيئة غربية ونتاج تفاعل اقتصادي واجتماعي وإداري يختلف كلية عن البيئة التي احتضنت هذه النظريات"،² ولعل ذلك هو السبب الأكبر في تخلف هذه الأجهزة الإدارية في البلدان النامية، لأنه تم استيرادها وتطبيقها دون تكييف أو دراسة، من هنا تبرز أهمية وضع وتطوير نظريات إدارية نابعة من البيئة المحلية توافق خصوصية الواقع وتناسب خصائص ومميزات الطابع الإداري في هذه البلدان، هذا لا يعني عدم الأخذ كلية بهذه النظريات الغربية عن البيئة المحلية، لكن يجب التعامل معها بحذر على أن لا نعتقد بأنه ما صلح عندهم بالضرورة سيصلح في بيئتنا، لأن البيئة الزمانية والمكانية يختلفان، كما أن النظريات الإدارية تشكل التماثل الفكري الذي يستلهم منه القائد الإداري أسلوب التعامل مع غيره من المرؤوسين.

- تطوير الهياكل التنظيمية: إن تطور ونمو أي منظمة إنما يقاس بحجمها وما تنجزه من أعمال، وما يتوفر لديها من موارد بشرية كما ونوعاً، وبالتالي يعتبر تطور الهياكل التنظيمية من العناصر الأساسية والهامة في سبيل تحقيق التنمية الإدارية الحقيقية، هذه الهياكل من شأنها تحديد مدى التلاؤم مع المتغيرات الجديدة، حتى لا تشكل عائقاً أمام تطور ونمو المنظمة، "غير أن تطور الهياكل التنظيمية لا

¹ - أحمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطابع الأندلس، الطبعة الثانية، الأردن، 2003، ص 317.

² - التنمية الإدارية وموقعاتها في الجمهورية العربية اليمنية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم السياسة، عبد الهادي حسين الهمداني، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر 1989، ص 43.

يكفي وحده، بل لا بد من أن يرافق ذلك تطور في الإجراءات، تنمية في القيادة والمديرين والموارد البشرية وتحديث وتطوير القوانين والتشريعات إذا دعت الحاجة لذلك¹، ويتجلى تطوير الهياكل التنظيمية باعتماد التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة، من خلال تحديد الاختصاصات المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة، وتوضيح طبيعة العلاقة بين هذه المستويات، تحديد الواجبات والصلاحيات التي يقوم بها كل فرد داخل المنظمة .

المطلب الثاني: مرتكزات التنمية الإدارية

تعتبر عملية التنمية الإدارية عملية بالغة التعقيد، أنها تستهدف بصورة ديناميكية تطور الواقع الاقتصادي والاجتماعي بصورة شاملة ومتزنة ومخططة وهادفة، فهي أشمل وأعمق وأوسع من أن تكون عملية إدارية روتينية، لكنها تتسع لتشمل العادات والتقاليد والسلوكيات التي يعيشها ويحياها المجتمع عبر الزمن، ومن خصائص هذه العادات والقيم التشابك والتعقيد وهذا ما يجعل من عملية التنمية الإدارية والاهتمام بإنجاح برامجها، يطلب الاعتماد على متطلبات ومرتكزات فكرية ومفاهيم إدارية تهدف بالأساس إلى تحرير المنظمة من العمل البيروقراطي ومحاربة التخلف الإداري، عن طريق اختيار أفضل الوسائل وأكثرها تطوراً وحدثة لمواجهة متطلبات العمل الإداري في العصر الحديث.

إن اعتبار عملية التنمية الإدارية عملية شاملة لمجموعة من العناصر المكونة للجهاز الإداري في المنظمة، قد تصطدم أحيانا مع القيم الموروثة القديمة والتي تقاوم أية عملية للتغيير، ومن المرتكزات التي تعتمدها التنمية الإدارية في تحقيق أهدافها نذكر ما يلي:

1- مسايرة التطورات الجديدة في مجال الإدارة والقدرة على استيعاب التجارب الناجحة والنماذج الإدارية الأكثر تطوراً، وامتلاك القدرة على استخدامها في الواقع، مع حصر كل الطاقات المتاحة وضمان ترشيدها استخدامها بما يكفل الحصول على نتائج مثمرة²، بغية تحقيق أهداف وغايات التنمية الإدارية .

2- الطرق السليمة والصحيحة في اختيار القيادة الإدارية وفي جميع المستويات الإدارية³ بقدر من الشفافية والوضوح والديمقراطية، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات خدمة لمتطلبات التنمية الإدارية.

¹ - أحمد عبد السلام دباس، مرجع سابق، 155.

² - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص31.

³ - محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 318.

3- التسليم بان التنمية الإدارية نشاط مستمر متغير تعثره الكثير من العقبات والمعوقات، الأمر الذي يدفع بدراسة ذلك بنوع من الجدية والتعمق وإضفاء الطابع الشمولي في مكونات وعناصر التنمية الإدارية وفي الأنشطة التي تهتم بها، في أبعادها بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها.

4- لكونها تحتوي بعدا اجتماعيا، فهي تحتاج إلى الاستفادة من المؤسسات التربوية والتعليمية والإعلامية في تخطيطها، من أجل إضفاء الطابع الأصيل للقيم والتوجهات الإيجابية وضمان استمرارية التنمية الإدارية كعملية ديناميكية مستمرة.

إن هذه المرتكزات والخصائص تجعل من عملية التنمية الإدارية أكثر فاعلية، يبقى السؤال الجوهرى المطروح هو، كيف تتحقق التنمية الإدارية المستمرة؟ أو ما هي الأساليب التي تعتمد عليها التنمية الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها؟ هذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

المبحث الرابع: أساليب التنمية الإدارية

إن التنمية الإدارية لا تحقق النتائج المرجوة منها، ما لم يتم تطبيقها في أرض الواقع كعملية مستمرة، وحتى يتحقق ذلك، يجب اعتماد مجموعة من الأساليب المساعدة في التطبيق بطريقة علمية صحيحة وفعالة، فالأسلوب الجيد يساهم في صنع النجاح، وتعدد أساليب التنمية الإدارية بتعدد المشاكل الإدارية وتعدد وتنوع المنظمات وتعدد الأهداف المرجوة، فهناك أساليب مباشرة كقيام المسئول المباشر عن عملية التنمية الإدارية بذلك، وهناك ما يرتبط بإصلاح القوانين والتشريعات وهذا ما سنتناوله في المطالب التالية:

المطلب الأول: الأساليب المباشرة

وتعتمد الأساليب المباشرة على:

أولاً- قيام القائد الإداري بالتنمية الإدارية في مجال عمله: إن تنفيذ التنمية الإدارية يتم بعدة أساليب، بحسب الظروف التي تعيشها المنظمة والإمكانيات التي تتوافر لديها والتحديات التي تواجهها، فختار ما تراه مناسباً لخصوصيتها من أساليب، ومن هذه الأساليب قيام القائد الإداري بعملية التنمية الإدارية في مجال عمله، فنجاح عملية التنفيذ "يتطلب وجود قيادة إدارية عصرية متفهمة، تمتلك الرغبة في التغيير وتسعى جاهدة لإحداثه فتوكل لها مهمة الإشراف وتنفيذ التنمية"¹، كما تمتلك هذه القيادة الدراية الكافية والخبرة اللازمة التي تسترشد بها عملية التنمية الإدارية عند اتخاذ القرار الأمثل نحو المشاركة الفعلية في تحقيق الأهداف المطلوبة.

كما يعتبر الاهتمام بالتنمية الإدارية من طرف القيادة الإدارية واحد من أهم واجباتها، لأن القائد الإداري الكفاء يعمل على تغيير الاتجاهات والسلوكيات للمرؤوسين، حيث يقول "ديفيد براون" لأننا اقتنعنا بالأهداف التي يتطلعون إليها لتحقيقها، ولأننا نحترم ونقدر جدارتهم وأهليتهم للموقع، نقدر عملهم ومهاراتهم وحماستهم، ونتخذهم نموذجاً حياً يحفزنا للأداء، إننا نقبل طوعاً قراراً لأننا نثق في حكمتهم ولأننا نحن الأسلوب الذي يتعاملون به معنا"².

فالتحفيز يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود والتناهي في العمل المشترك والإيجابي. غير أن التغيير في سلوك الموارد البشرية يحتاج إلى وقت طويل، فعملية التغيير في المجال الإداري تعتبر أساس التنمية

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2002، ص 276.

² - David Brown; Ledership and Folle Wership. Nreca Management ;Quarterly;fall;1979;p28 .

الإدارية فهي ترتبط بما هو كائن ومعرفة ما يمكن أن يكون، محاولة معرفة الطريقة التي يمكن عند اتباعها الانتقال إلى وضع أفضل.¹

ثانياً- التخفيف من قيود العمل والحد من تعديلات القوانين وتشكيل اللجان: إن تحقيق التنمية الإدارية يتطلب مجموعة من الأساليب المادية والموضوعية التي تساهم في بلورة التنمية الإدارية، وتوفير الظروف والشروط المساعدة، حيث أنها إضافة إلى الموارد البشرية، تحتاج إلى قوانين (الرسمية) وتشريعات تتصف بالمرونة، كما تحتاج إلى أجهزة مساعدة ولجان مؤقتة.

أحياناً تتصف العملية ببعض مزايا وصفات البيروقراطية، لاعتمادها على القوانين والتشريعات التي تحكم الإدارة بالمجتمع، للتخفيف من قيود العمل وجب التخلي عن اللوائح والقوانين التي تجاوزها الزمن، أصبحت لا تتماشى مع المتغيرات الجديدة في نظم الإدارة وعلومها فنونها، ذلك لتخفيف وقع العملية الإدارية على المتعاملين. يمكن تخفيف هذا عن طريق تبسيط إجراءات العمل² وتكييفها مع الظروف والمتغيرات وإعادة تنظيم أسلوب تنفيذ المهام وكذلك الاهتمام بدور العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للموارد البشرية، كما يمكن أن نعتمد لتخفيف هذه القيود التغيير والتجديد الدوري للقيادة الإدارية، بقصد بث التغيير والتجديد والتي يعاب عنها عدم تفهم الظروف الجديدة في محاربة الجمود وإعطاء حركية أفضل للجهاز الإداري³. كما يمكن الاعتماد لتخفيف القيود من خلال تطوير وظيفة البحث العلمي لما لمكانته الهامة في النظام الإداري، الاهتمام بعلاقة الجهاز الإداري بالمجتمع عن طريق البحوث الميدانية .

- الحد من التعديلات المستمرة في التشريعات والقوانين المنظمة والمسيرة للتنمية الإدارية قد تعرقل مسارها، لذلك وجب الحد منها عن طريق إعادة صياغتها في إطارها الصحيح، "فندجاً مثلاً إلى تعديل القوانين بعض القوانين، غير أن المبالغة في إتباع هذا الأسلوب يعمل على تعقيد العمل الإداري وعدم استقراره، لذلك تعمل برامج التنمية الإدارية على التقليل من هذه التعديلات المستمرة"⁴.

- العمل على تشكيل اللجان المؤقتة والدائمة: تقوم بدراسة وتشخيص وضعية الجهاز الإداري، تقديم التوصيات، وتعتبر هذه اللجان أحد الأساليب المهمة في التنمية الإدارية، بما تحوزه من خبراء الذين

¹ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 227.

² - أحمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص 320.

³ - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 401.

⁴ - أحمد رشيد، إدارة التنمية والتنمية الإدارية، دار الشروق، جدة، السعودية، 1982، ص 75.

يشكلون هذه اللجان، والذين يهتمون بالبحث عن أسباب الضعف والتخلف والفساد الإداري وتقديم الحلول والتوصيات.¹

- إنشاء أجهزة متخصصة في التنمية الإدارية مهمة دراسة أوضاع الأجهزة المتخصصة في التنمية الإدارية في المنظمات، مع تقديم التوصيات لتطويرها، وذلك من خلال إعادة تنظيم هذه الأجهزة الإدارية وتبسيط الإجراءات فيها، تدريب العاملين فيها. يعتبر إنشاء هذه الأجهزة المتخصصة من أفضل الأساليب لتحقيق التنمية الإدارية وهو أسلوب معمول به في معظم دول العالم .

المطلب الثاني: دورية العمل وإسناد المهام

تتنوع المهام والأنشطة في المنظمة، ما تنوع الأهداف وخصائص الموارد البشرية في المنظمة مما يفرض التعامل مع هذه المتغيرات من خلال تنفيذ برامج التنمية الإدارية، حيث يمكن أن تكون من خلال دورية العمل، التدريب أثناء العمل أو من خلال إسناد المهام .

1- دورية العمل: ويتم من خلال ذلك تدرج القائد الإداري من مكان عمل إلى آخر، للاحتكاك بمواقع وموارد بشرية غير تلك التي تعود عليها. يساعد هذا الأسلوب في اكتساب مهارات جديدة، على أن يتوفر الوقت الكافي لذلك. يعاب على هذا الأسلوب الضياع في العملية الإنتاجية نتيجة الشعور الناجم عن التغيرات في المحيط ومحدودية القدر من المهارات المكتسبة² يضاف إلى ذلك عدم كفاية الوقت اللازم لبحث والتعمق في دراسة المشكلات الإدارية التي تواجه القائد الإداري.

2- التدريب أثناء العمل: يعتبر التدريب أحد الأساليب الهامة في التنمية الإدارية، ذلك للفوائد العديدة التي تتأتى منه كما أن التدريب يضمن كفاءة وجاهزية الجهاز الإداري³. ذلك، المهارات الحقيقية التي تكتسب بالممارسة ومواجهة المشكلات، تعتبر رصيذا حقيقيا مكتسبا للقيادة الإدارية والمنظمات. حيث أن محاكاة المشكلات والمواقف الإدارية ومحاولة حلها، تساهم هي الأخرى في تنمية قدرات ومهارات القيادة الإدارية. غير أن ذلك غير كاف لمد القيادة الإدارية بما تحتاجه، وما يلزمها من خبرات ومهارات ومعارف تساعد في مواجهة المتغيرات المرتبطة بالعملية الإدارية، لكن وجب صقل ذلك من خلال البرامج التدريبية في مواقع العمل.

¹ - محمد شاعر عصفور، التنمية الإدارية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص 136.

² - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار مرجع سابق، ص 243.

³ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 249.

3- إسناد المهام: حيث يكلف الفرد بمهام وأعباء خاصة، تترك له مجمل الحرية في التصرف والتنفيذ. ثم يتم الحكم على مقدرته في مواجهة المشكلات والمواقف التي تعرض لها، مثال ذلك أن تعهد الإدارة لأحد الأفراد بإعداد خطة لزيادة المبيعات في منطقة معينة، أو أن يضع شخصا أمام تحدي احد المواقف وكيفية التصرف تبعا للموقف زمن ثم الحكم عليه. هذه السياسات غايتها الأساسية تحقيق وتنفيذ التنمية الإدارية على الوجه الذي تحقق من خلاله الأهداف المرجوة منها تبعا للظروف المحيطة.

غير أن عملية التنمية الإدارية بخصائصها وعناصرها ومكوناتها تواجهها الكثير من العقبات والعراقيل التي تحول دون تحقيقها و هذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

المبحث الخامس: معوقات وعراقيل التنمية الإدارية.

كغيرها من العمليات التي تهدف إلى تغيير ومحاربة الجمود الإداري، وتغيير الذهنيات والتخلي عن مكتسبات ورواسب قديمة، واستبداله بأساليب وفنون حديثة، تواجه عملية التنمية الإدارية مواجهة ومقاومة شديدة من طرف البعض، مما يولد مجموعة من العراقيل والصعوبات التي تحول دون تنفيذها بكفاءة وفاعلية.

إن هذه المعوقات متعددة¹ بتعدد المجالات التي تستهدفها التنمية الإدارية، فهناك معوقات مرتبطة بالموارد الإدارية مثل مشكلة القيادة الإدارية، فقدان الأصالة، والتداخل بين الأجهزة، وهناك معوقات مرتبطة بالبنية الاجتماعية، ومعوقات مرتبطة بالموارد الاقتصادية والموارد البشرية، هناك معوقات مرتبطة بالتنظيم ومعوقات مرتبطة بأجهزة التنمية الإدارية ...

المطلب الأول: المعوقات السياسية والاجتماعية.

نظرا لطابع الرسمية الذي تتميز به التنمية الإدارية فإن النظام السياسي السائد في البلد مهما كان مستوى تطوره سوف يكون له الأثر البالغ على التنمية الإدارية، كما أن العراقيل الاجتماعية وفي مقدمتها محاربة التغيير سوف تقاوم تنفيذ عملية التنمية الإدارية وبالتالي فإنه يتولد مجموعة من المعوقات السياسية والاجتماعية.

1- المعوقات السياسية: إن الجهاز الإداري في أي بلد يتأثر بالنظام السياسي القائم ويؤثر فيه، لأن النظام السياسي والإداري يمثلان حلقات متداخلة من القيم والمبادئ والنظم، فالإدارة ما هي إلا وسيلة في يد السلطة لتنفيذ الخطة وما تتخذه من قرارات وخطط لذلك وهي جزء من السلطة وأحد الأدوات الفاعلة ومن هنا فإن التلاحم والتداخل هو طبيعة العلاقة التي تربط بين السياسة والإدارة²، كما أنه من الصعب ولربما من المستحيل على إدارة التنمية أن تنمو وتزدهر في ظل نظام سياسي يتميز بعدم الاستقرار، لكون عملية التنمية الإدارية عملية ديناميكية مستمرة فهي بحاجة لضمان نجاحها توافر سياسة رشيدة إداريا ومستمرة، تحدد على أسس مبنية على دراسة ميدانية مستوحاة من البيئة الإدارية، تتناول بالبحث إمكانيات المجتمع وحاجياته السياسية والإدارية، غير أن نجاح واستقرار هذه السياسة الإدارية غير مضمون في ظل نظام سياسي غير مستقر خاصة في الدول النامية التي

¹⁻² - كمال نور الله، معوقات التنمية الإدارية في الدول العربية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية بالرياض، 1978، مطابع سجل العرب، القاهرة 1979، ص14.

عادة ما يرتبط نجاح وتنفيذ الخطة الإدارية بشخص المسير¹، والذي يتم اختياره على أسس غير موضوعية أحيانا، بصرف النظر عن مدى إدراكه لأهمية التنمية الإدارية ومتطلباتها، كذلك لعدم استمرارية هؤلاء القادة وسرعة تغييرهم، مع ما يرفق ذلك من تغير في السياسات والبرامج وعدم ظهور النتائج المرجوة من كل عملية تنمية إدارية.

2- المعوقات الاجتماعية: تواجه جهود التنمية الإدارية العديد من العقبات الاجتماعية في الدول النامية، لعل أهمها مقاومة التغيير التي تنشأ من داخل أو خارج الجهاز الإداري، خاصة أولئك الذين عاصروا فترة المفاهيم القديمة لوظائف الإدارة، نظرا لعدم قدرتهم على التكيف مع المتغيرات الجديدة، وعدم تقبلهم للثقافة والأفكار والمفاهيم الإدارية الحديثة، إذ بيدون نوعا من المقاومة أمام كل محاولة للتغيير نحو الأفضل. يضاف إلى ذلك التمايز والتباين الثقافي والاجتماعي والتركيبية الاجتماعية والقبلية في المجتمعات النامية والتي تعتبر واحدة من العقبات الاجتماعية، لذا على خبراء التنمية الإدارية اخذ هذه الجوانب بعين الاعتبار ويمكن النظر لهذه العقبات الاجتماعية من خلال:

- القيم الاجتماعية: التي تشمل جميع التقاليد والمعتقدات والقيم المتوارثة والمكتسبة اجتماعيا وثقافيا أو سلوكيا، يضاف لذلك قيم خاصة بالمجتمع الإداري، والتي تمثل الحوصلة النهائية المعرفية والسلوكية للممارسة الإدارية، ويكتسب العاملون في المجال الإداري قيما تصبح جزء من فكرهم وملزمة لهم في تصرفاتهم، وأن أي تغيير لهذه المكتسبات حتى ولو كان تهيييا سوف يواجه بمقاومة تغييرها.

- الانتماءات والولاءات: كالانتماء الديني والطائفي والإقليمي والطبقي، التي تكون في الغالب متداخلة مما تفرض ضغوط إضافية على عاتق القيادة الإدارية في المنظمة، إضافة لهذه الانتماءات هناك الانتماء للجهاز الإداري والتي تكون في الغالب كثيرة ومتعددة بطبيعتها، فمنها ما يتصل بنوع الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي، حيث أن كل مستوى إداري مهما كان يشكل مجتمعا خاصا به له تقاليده وأعرافه التي يجب أن تحترم حد القداسة، ومصالح مشتركة تحتم الدفاع عنها حد الاستماتة من أجل بقائها ومقاومة أي تغيير يمسها.

تعتبر الولاءات مهما كان نوعها من أخطر أنواع المعوقات الاجتماعية التي تهدد تنفيذ برامج التنمية الإدارية، فهي تراعي المصالح الجوهرية لهذه الانتماءات عند إعداد خطة التنمية الإدارية، وإلا تحولت بعض هذه الانتماءات من قوى تعمل ضد التغيير إلى قوى ضاغطة تسعى بنفسها للتغيير

¹ - رحيم عويس نغميس، مرجع سابق، ص 155.

بالأسلوب والطريقة التي تضمن لها مصالحها، وبالتالي تقع عملية التنمية الإدارية في دوامة الضغوط والتوازنات والقوى التي لا تهدد فقط التقدم والتطور ولكنها تؤثر سلباً على مستوى الانجازات المحققة وذلك نتيجة للتخلف الفكري لهذه الانتماءات الناتجة عن التفاعل غير المتوازن بين المصالح المادية ومدى التواءم الاجتماعي والسلوكي لهذه المصالح من جهة ثانية، ومن جهة أخرى للتباين في البنيان الاجتماعي والاقتصادي. ومن أجل تجنب المواجهة، يجب ربط جهود التنمية الإدارية بالتنمية الاجتماعية .

المطلب الثاني: المعوقات الإدارية وأجهزة التنمية الإدارية.

تعتبر العوائق الإدارية من بين العوائق الهامة التي تواجه عملية التنمية الإدارية لأنها تقف حجر عثرة في سبيل نجاحها وذلك لتعدد هذه العراقيل وتشابكها فيما بينها وأثرها المتعددة على التنمية الإدارية، ومن هذه العراقيل:

1- المعوقات الإدارية: باعتبارها عملية ديناميكية مستمرة، ذات طبيعة معقدة لارتباطها بالنمط السلوكي للموارد البشرية في المنظمة أو خارج الجهاز الإداري، وحتى نضمن نجاح برامج عملية التنمية الإدارية، لا بد من دراسة لمقومات السلوك البشري داخل الجهاز الإداري وخارجه بهدف حصر هذه المعوقات الإدارية والتي يمكن حصرها في النقاط التالية¹.

أ- مشكلة القيادة الإدارية: حيث تظهر مشكلة القيادة في عدم توافر القدرات الكافية لتنمية قيادة إدارية حقيقية قادرة على النهوض بأعباء المنظمات، مع ضعف في القدرة على اتخاذ القرارات والتهرب من مسئولية التنمية الإدارية حيث ينظر إلى التنمية الإدارية على أنها نشاط إداري روتيني²، مع افتقارهم بعنصر التأهيل والتخصص، عدم الانسجام والتوافق بين القيادة الإدارية وخصائص التنمية الإدارية الموضوعية مع عدم تفهم وتكيف هذه القيادات مع الظروف والمتغيرات الجديدة .

ب- فقدان الأصالة: يتم الاعتماد على الخبرات الأجنبية، وتقبل كل ما هو جديد دون دراسة أو تكيف للواقع الإداري المحلي، "حيث نجد بعض الدول قد اقتبست نظم الإنجليزية والبعض الآخر قام بنقل نظم فرنسية، وبعضها نقل نظم أمريكية، ولآخر نقل نظم يابانية"³. إن توفير عنصر الأصالة لا

¹ - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص ص 401، 402.

² - أحمد ناصر النعيمي، مرجع سابق، ص 63.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 201.

يعني الاستغناء في جوهره عن الابتكار والتجديد والخلق والإبداع لأنهما جوهر الأصالة ولكن يكون ذلك بأخذ الخصوصية المحلية للبيئة الإدارية .

ج- التداخل بين المراكز الإدارية وتفشي البيروقراطية: تتجلى مظاهر هذا التداخل عند اتخاذ القرارات والتي تترك أثارا سلبية على عملية التنمية الإدارية في المنظمة، الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى مقاومة كل عملية، من شأنها إحداث التغيير، أو يظهر هذا التداخل عند فرض بعض القيادات الإدارية وفق صلاحياتها، ما تراه مناسباً من قرارات، والتي بدورها تؤدي إلى تفشي البيروقراطية نتيجة لهذا التداخل أو إطالة مدة تقديم الخدمة.

د- فقدان الخطة الشمولية والنمو العشوائي للأجهزة: وهو يعني غياب إستراتيجية متكاملة للتنمية الإدارية، مما يؤدي إلى انعدام الترابط والتكامل بين أجهزة التنمية الإدارية ومعاهدها المتخصصة، ومما يفرض على هذه الأجهزة نوع من العزلة تعمل بصورة منفردة وليس في إطار تنظيمي متكامل، أما بالنسبة للنمو العشوائي فيتجلى من خلال الزيادة المفرطة فيها مع غياب المعايير الموضوعية لهذه الزيادة، وما ينجم عن ذلك من تضخم في الجهاز الإداري وعدد العاملين فيه.

هـ- الروتين وطول الإجراءات: هناك العديد من الممارسات الروتينية التي تعيق التنمية الإدارية، مما يؤدي إلى ضعف الحماس المرتبط بتنفيذها، ومن نتائج ذلك الفشل في تحقيق الأهداف المرسومة من عمليات التنمية الإدارية وخططها واستراتيجياتها، يضاف إلى ذلك شيوع الرشوة والاستخدام غير المشروع للأموال العامة وتغليب المصالح الفردية على المصالح العامة، مع ضعف وسائل الرقابة، وكذلك عدم القدرة على تغيير السلوك والقيم السائدة.

و- الافتقار إلى المعاهد المتخصصة مع هجرة الخبرة الإدارية: تعاني الدول النامية من نقص شديد في المعاهد المتخصصة في التنمية الإدارية وفي تكوين القيادة الإدارية، لإعداد برامج وخطط، كمعاهد التدريب الإداري ومعاهد الإدارة والتنظيم، يضاف إلى ذلك هجرة الخبرة الإدارية (على الرغم من قتلها) إلى الدول المتقدمة إما طلباً للكسب المادي أو هروباً من الضغوط التي تمارس ضدها¹ بكل أشكالها، وما يشكله هذا الاستمرار في الهجرة من نزيف لا يهدد فقط المجتمع الإداري، بل يتعداه على حياة المجتمع ككل، لكون الجهاز الإداري هو المؤهل على تنفيذ مختلف السياسات.

¹ - كمال نور الله، مرجع سابق، ص 474.

2- معوقات مرتبطة بأجهزة التنمية الإدارية في حد ذاتها: حيث تتمثل هذه المعوقات في:

- عدم الملاءمة ونقص المصداقية: و يظهر من خلال الجمود الذي يطبع أحد مكونات وعناصر التنمية الإدارية كالموارد البشرية الذين لا تتوافر فيهم الشروط المطلوبة، أو الذين لا يمتلكون فرص ذاتية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الخاصة المرتبطة بالمعرفة الإدارية الحديثة. أما نقص عامل المصداقية فيعود بالأساس إلى سوء استخدام المعارف والمعلومات الإدارية في السابق وما ترتب عن ذلك من شعور بعدم القبول وغياب المصداقية الإدارية، يضاف إلى ذلك نقص أو تجاهل دور الإدارة العامة والمبنية أساسا على العلم والدراية.

المطلب الثالث: معوقات الموارد البشرية والاقتصادية.

1- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية والموارد المادية: إن الموارد البشرية تعتبر هي المنفذ المباشر لبرامج التنمية الإدارية بمستوى تأهيله وخبراته، وقدراته لأنها تؤثر على فاعلية برامج التنمية الإدارية ومن المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية ما يلي¹:

- غياب التعاون بين الإدارة وهذه الموارد البشرية والتي يمكن التعبير عنها بغياب العلاقات الإنسانية في المنظمة، مما يؤدي إلى انعدام الثقة بين الطرفين.
- عدم التوافق بين تخصصات الموارد البشرية في الكثير من الحالات ومتطلبات التنمية الإدارية الأمر الذي لا يساهم في تنفيذ البرامج بالمستوى المطلوب.
- عدم توافر الموارد المادية الضرورية، مع ارتفاع تكاليف إعداد وتطبيق برامج التنمية الإدارية، وسيطرة الطابع الفردي على الإدارة وعدم الالتزام وانعدام المسؤولية وقلة الانضباط الذاتي وغياب الضمير.
- سوء استعمال الموارد الفنية والتكنولوجية ونقلها، مما يؤدي إلى التبذير والإسراف.²
- معوقات مرتبطة بالسمات الشخصية، ذلك أن هذه السمات تلعب دورا أساسيا في دعم البنيان التنظيمي للتنمية الإدارية أو تكون معيقة له، فإذا كانت الشخصية مرتبطة بالتنظيم زاد ميلها لتقبل التطورات التي تخدم أهدافه، والعكس إذا كانت غير مرتبطة به فهي تعيقه، ومن خصائص الشخصية المعيقة للتنمية الإدارية مايلي:³

¹ - 2- رعد الصرن، صناعة التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 411.

³ - عبد الهادي حسين الهمذاني، مرجع سابق، ص 174.

التعصب، التكاسل، السلبية، اللامبالاة، الاستهتار، التشبث بالرأي، التقييد بالروتين، الجمود، التحيز، التسلط والتعالي.

2-المعوقات الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح أو برامج التنمية الإدارية فتوفر الموارد المالية، ضروري لتنفيذ هذه البرامج من عدمه ولكون العملية مستمرة وشاملة، فهي تحتاج إلى تمويل ضخم بالتالي لا بد من تخصيص موارد اقتصادية ثابتة تضمن استمرارية عملية التنمية الإدارية، ذلك إن نفقات تنمية تطوير الهياكل الإدارية وتطوير أساليب العمل تكون مرتفعة، لأن التطوير يلزمه إدخال فنون عمل حديثة وتكنولوجيا متطورة تشمل كل المستويات التي يعاد النظر فيها عند التطبيق، كذلك الأمر باستخدام نظم المعلومات الحديثة لمواكبة التطورات المعرفية.

أما بالنسبة لتدريب وتنمية مهارات وقدرات الأفراد فهي تحمل أكبر عناصر التنمية الإدارية تكلفة حيث أنه يلزمها تدريب مستمر (وما يصاحب ذلك من حوافز وزيادة في الأجور) لذلك يقال "بأن التنمية الإدارية أكثر مجالات التنمية تكلفة والتي تدعو الضرورة لدراسة جدواها في ضوء مفهوم التكلفة والعائد سواء على المدى القريب أو البعيد، اتخاذ القرار النهائي على ضوء النتائج المسطرة وأثارها على تحقيق أهداف التنمية."¹ ونقص الموارد الاقتصادية يؤدي إلى:

- عرقلة تنفيذ برامج التنمية الإدارية، لا يساعد على تنفيذها على الوجه الأكمل والأحسن.
- انخفاض مستوى الدخل وأثر ذلك على المستوى المعيشي والتعليمي وتردي الأوضاع الصحية وتدني المستوى التعليمي، وما ينجم عن ذلك من آثار سلبية من انخفاض في الإنتاجية.
- تراجع في مستوى الكفاءة والفاعلية والأداء وتراجع في كفاءة الهيكل التنظيمي.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل التنمية الإدارية كمفهوم وعملية مستمرة، تهدف إلى تطوير وترقية الجهاز الإداري في المنظمة وهي عملية شاملة كذلك لكونها تهتم بالتنمية جميع مكونات وعناصر التنمية الإدارية المختلفة من موارد بشرية وهياكل تنظيمية وقوانين وتشريعات، وفي الكثير من الأدبيات الإدارية يقترن مفهومها بالكثير من المفاهيم الإدارية الأخرى، تتقاطع معها في نقاط وتختلف معها وتكملها في نقاط أخرى، وهي في نظرنا الأشمل والأكثر تعبيراً من غيرها من المفاهيم الأخرى وإن كانت جميعها تهدف أحياناً إلى تحقيق نفس الأهداف والغايات.

كل هذا في قالب أو صفة الرسمية التي تستمدّها من القوانين والسلطة التي تشرف على تنفيذها، ميزتها التوازن والاتساق بين المكونات الرئيسة لعملية التنمية الإدارية.

إن التنمية الإدارية عملية مفتوحة كذلك ومتجددة لأن الظروف والبيئة متغيران، وإن التنمية الإدارية هي عملية مركبة من مجموعة من المكونات أو العناصر التي تساهم في تحقيق أهدافها ومن هذه المكونات نجد المكونات البيئية كالقيم السائدة في المجتمع، والمكونات المرتبطة بالموارد البشرية كتطوير هذه الموارد .

وتعتمد التنمية الإدارية في تنفيذها وتحقيق أهدافها على مجموعة من الأساليب منها قيام القائد الإداري بالتنمية الإدارية في مجال عمله لأنه يعتبر من أهم هذه الوسائل لعامل التأثير في جماعة العمل.

أما بالنسبة لمعوقات التنمية الإدارية فقد تنوعت من معوقات سياسية إلى معوقات اجتماعية إلى معوقات اقتصادية ومعوقات تنظيمية، وفي الأخير اتضح أن التنمية الإدارية عملية معقدة، وحتى تحقق أهدافها وتذلل المعوقات خاصة ما تعلق منها بالجانب البشري يجب تحقيق وتوفير المورد البشري الكفاء القادر على تنفيذ برامج التنمية الإدارية، ويساهم في تحقيق الأهداف المرسومة ويوفر البيئة المناسبة لذلك.

ويمكن الاستعانة ببرامج التدريب باعتباره واحد من أهم الوسائل المساعدة في تحقيق ذلك، كما يلعب دوراً أساسياً في تخطيط وتحقيق التنمية الإدارية الحقيقية، لما له من فوائد على الموارد البشرية، لأنه يعمل على كسب المهارات والسلوكيات التي تتطلبها متطلبات التنمية الإدارية الحقيقية .

إن توفير هذا المورد البشري الذي تتوافر فيه الشروط المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة بما فيها أهداف التنمية الإدارية، سواء تعلق الأمر بتخطيطها أو تنفيذها أو الإشراف عليها، ليس بالأمر السهل على المنظمة، لأنها تتفاعل في محيط تنافسي مع ندرة هذه الموارد، ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال تخطيط الموارد البشرية وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن التنمية الإدارية لن تحقق الأهداف المرجوة منها ولن تنفذ بالمستوى المطلوب، إذا اهتمت فقط بتطوير القوانين والأنظمة والهياكل دون الاهتمام بالموارد البشري، وذلك أن المورد البشري يعتبر المحرك الأساسي والعنصر المهم في عملية التنمية الاقتصادية، كما أن نجاح أية عملية تنمية بما فيها الإدارية، يعتمد في العديد من جوانبه الأساسية، على مدى توفر المهارات اللازمة من الموارد البشرية. فتخطيط الموارد البشرية من أجل التنمية الإدارية، يعمل على تحقيق وتوفير هذه المهارات المطلوبة، كما أن التنوع في أساليب وفنون الإنتاج ومستوى التكنولوجيا المتطورة يتطلب مهارات عالية لمواكبته، من هنا تبرز تخطيط الموارد البشرية كعملية حيوية وضرورية لضمان شروط ملائمة لتحقيق الكفاءة اللازمة تماشياً مع متطلبات الإستراتيجية الحديثة للتنمية، التي لا تنحصر مهامها فقط في التوسع المادي في الاستثمار، لكنها تتطلب أيضاً خططاً لتنمية مهارات الموارد البشرية، لأنها القادرة وحدها على الخلق والإبداع.

فالمورد البشري وحده، مقارنة مع باقي الموارد الأخرى، القادر على أن ينمو ويتطور، كما أن التركيز على تطوير القوانين والهياكل لا يحقق متطلبات التنمية الإدارية الحقيقية إذا لم يصاحب ذلك اهتمام فعلي بالموارد البشرية، والعمل على تنمية مهاراته وقدراته، مع ما يتطلب ذلك من تغيير في سلوكيات الموارد البشرية ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تخطيط الموارد البشرية، سيتم معالجة هذا الفصل في المباحث التالية:

- مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية.
- الخصائص التي تميز هذا التخطيط.
- المراحل التي تمر بها عملية التخطيط.
- جذب واختيار الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وخصائص تخطيط الموارد البشرية.

إن نجاح المنظمة الحديثة في تحقيق أهدافها يتوقف بدرجة كبيرة على فعالية وكفاءة مواردها البشرية، لأنه يمثل المدخل الأنجع لرفع وتحسين فاعلية المنظمة، حيث ينظر للموارد البشرية على أنها الثروة الحقيقية لأية منظمة والموارد الأخرى ما هي إلا موارد مساعدة لها، بما يمتلكها من مهارات وقدرات، يقول أحد الحكماء الصينيين قبل الميلاد "لو رغبت أن تخطط لعام فأبذر الحبوب، لو رغبت أن تخطط لأعوام عشرة فأغرس الأشجار، أما لو رغبت أن تخطط مدى الحياة فم الرجال"،¹ فالمورد البشري وتنميته وتخطيطه في مطلع ومقدمة مقومات نجاح المنظمة، ذلك أن "المورد البشري هو المحرك الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي منظمة، ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لا بد من تنميته واستغلال معارفه الظاهرة والكامنة، لذلك فإنه من المؤكد أن تطوير الموارد البشرية واستثمار طاقاتها وقدراتها، لا يمكن أن يتم بمجرد الحصول على هذه الموارد، وإنما يكون نتيجة لجهود المنظمة الموجهة نحو تنمية هذه الموارد باستعمال الأساليب الملائمة"²، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.

كغيره من المفاهيم الإنسانية، عرف مفهوم الموارد البشرية عدة تعريفات واختلافات فهناك من ينظر إليه على أنه تخطيط القوى العاملة، تخطيط التعليم، تخطيط الموارد البشرية.³ في اعتقادي أن تخطيط الموارد البشرية هو الأشمل، لأنه يهتم إضافة إلى مشاكل وتطلعات الموارد البشرية، ووسائل تهيئتها وتطورها (التدريب، التكوين، التعليم)، إلى لاهتمام بمجالات التخطيط الصحي، والأمن الصناعي، الرعاية الاجتماعية.

وقد عرف تخطيط الموارد البشرية من طرف معهد التطوير لشؤون الأفراد وتخطيط الموارد البشرية بأنه "العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة، وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملًا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة طويلة الأجل وتتأثر بها".⁴

¹ - نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 32.

² - عبد العزيز برعوث، حاتم بن سليمان عبد المطلب، بناء قدرات التفكير الإستراتيجي لتنمية مواردنا البشرية، ردمك الرياض، 2009، ص 76.

³ - عقيل جاسم أبو رغيف، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، لم يذكر بلد النشر. 1998، ص ص 138، 139.

⁴ - باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، 2003، ص 24.

كما عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "مجموعة من المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تهدف إلى تحديد وتدريب الأعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة مناسبة بما يساير خطة المنظمة بوجه عام ويسهم في تحقيق أهدافها".¹

كما عرف أيضا "بأنه العملية التي تضمن للمنظمة أن يتوافر لها ما تحتاج إليه من الموارد البشرية بالعدد والنوعيات المناسبة وفي التوقيت المناسب، وتكون هذه الموارد قادرة على العمل بكفاءة وفاعلية لإنجاز المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة".²

إن تخطيط الموارد البشرية تبعا لهذه التعاريف، يعني تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف، من حيث العدد والمهارة والتخصص، مع مراعاة عامل الوقت الذي يجب أن تتوافر فيه هذه الموارد، وكذا إمكانية تدبيرها والمحافظة عليها وتنميتها لتحقيق أهداف المنظمة وطموحات الموارد البشرية.

كما أن التخطيط للموارد البشرية هو تقدير كمي ونوعي للموارد والطاقات البشرية تبعا لظروف سوق العمل، وان عملية التخطيط هذه ليست عملية معزولة عن التخطيط الشامل في المنظمة، كما ينبغي أن يتكامل مع هذه العملية، لأن ذلك سوف يؤدي إلى تحديد سياسات المنظمة وأولوياتها والتي تتأثر بدورها بتوفر الموارد البشرية، لأن التنسيق بين التخطيط الشامل وتخطيط الموارد البشرية أمر لازم وضروري.

كما تشير التعاريف السابقة كذلك، إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية جزء من عملية تحدث بوعي بعد الدراسة وليست مجرد عملية تحدث من قبيل الصدفة، وأن يكون المورد البشري على المستوى المطلوب.

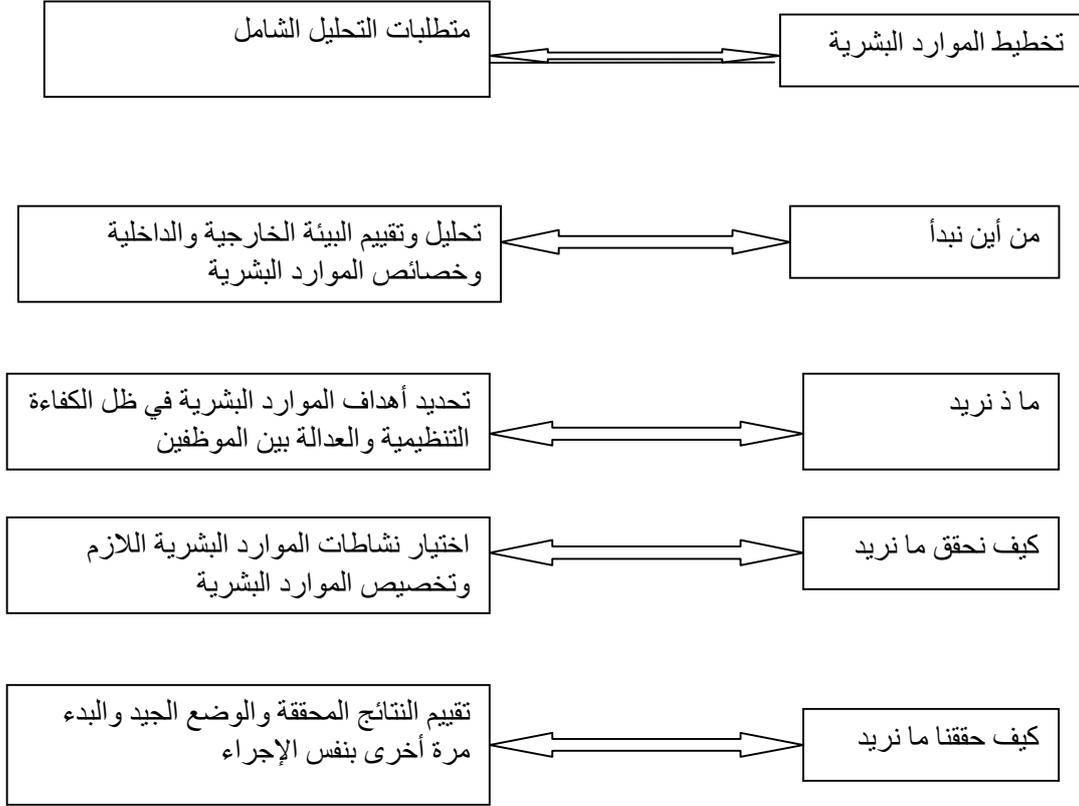
ومما سبق يمكن القول أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى توفير أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية، بما يضمن السير الجيد للخطة، وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وطموحات هذه الموارد والمحافظة عليها.

ويمكن تلخيص مفهوم تخطيط الموارد البشرية في الشكل رقم (1/2)

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2007، ص 45.

² - علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007، ص 99.

شكل رقم (1/2): تخطيط الموارد البشرية



المصدر: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص87.

من خلال هذا المخطط تبرز عملية تخطيط الموارد البشرية بأنها عملية ديناميكية مستمرة متداخلة مع التخطيط الشامل ومتناسقة معه، وذلك لكونه مرتبط بمتطلبات التحليل الشامل للمنظمة فنحن لا ندرى أين نقف الآن إلا من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، أما هدفنا ماذا نريد فهي المرحلة الأولى في عملية التخطيط والتي تتحدد من خلال تحديد الهدف الذي نريد تحقيقه في المرحلة القادمة، هذه الأهداف تتطلب موارد مالية، في الأخير نتساءل هل حققنا ما كنا نصبو إليه أم لا؟ وهذا ما نتأكد منه مقارنة الأهداف المخططة والمنجزة، ثم تتكرر العملية .

ونظرا للدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمة فإن هناك العديد من الأسباب التي تدعو للاهتمام بهذا المورد ومنها:

1- التطور الصناعي وتطور حجم المنظمات ونمو العمالة وما رافق ذلك من استخدام للتكنولوجيا الجديدة، وما تفرضه من تحديات وتأهيل وخبرة للتعامل معها من خلال ما تفرضه من تغيرات في

أنماط وأساليب وفنون العمل، يضاف إلى ذلك التغيرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي تفرضها التكنولوجيا الجديدة، والذي يظهر من خلال التخلي عن بعض الوظائف، كل هذا يزيد من الحاجة لتخطيط الموارد البشرية.

2- ارتفاع مستوى التعليم: مما أدى إلى التغير في تركيبة وخصائص الموارد البشرية وما يفرضه من خبرات ومهارات لإدارة هذه الموارد، وضمان وسائل أكثر حداثة لإدارة هذه النوعية من "الموارد المتسلحة بالعلم المتميزة بالثقافة العالية، يضاف إلى ذلك صعوبة الحصول على الموارد المدربة، الذي يعود بالأساس إلى عدم التوافق بين أنظمة التعليم الرسمية وأنظمة التدريب ومتطلبات الوظائف، لأن أنظمة التعليم قد صممت بطريقة لا تشجع على تعلم المهارات الفنية والصناعية"¹.

3- ارتفاع تكلفة العمل: من خلال كتلة الأجور وما تمثله من ضغط على المنظمة، مما يفرض الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير إدارة متطورة قادرة على إدارته.

4- اكتشاف دور وأهمية الأداء البشري كأحد أهم المحددات الرئيسية للكفاية بما يجوزه من خصائص ومواصفات تجعل منه المورد الرئيسي في تحقيق الكفاية الإنتاجية، وكذلك لدوره الإشرافي على بقية العناصر الأخرى بصفتها مساعدة له.

5- دور إدارة الموارد البشرية في توجيه جهود الموارد البشرية، وقدرتها على تحفيزها لتحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

6- توسع دور الدولة في تنظيم علاقات والاتفاقيات الجماعية: بما تصدره من قوانين ولوائح تنظم علاقات العمل، بما يمثله ذلك من تحد جديد أمام المنظمة يدفعها لتوفير جهاز إداري قادر على تطبيق هذه القوانين. يضاف إلى ذلك دور النقابات العمالية في المطالبة بتحسين ظروف العمل، وزيادة الأجور، ما يتطلب وجود هيئة إدارية مختصة في المساهمة في حل المشاكل التي تواجه الموارد البشرية.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف كما تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة وهذا ما سنتناوله في المطلب الموالي .

¹ - راوية حسن، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الحديثة، الاسكندرية/ مصر. مرجع ، ص ص 35،36 .

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية

يسعى تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تعكسها مجموعة من الأسباب والعوامل التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية ومن هذه الأسباب نذكر من هذه الأهداف:

أولاً- أهداف تخطيط الموارد البشرية: وهي تمثل مجموعة من الأهداف تحققها عملية تخطيط الموارد البشرية وهي:

1- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة وذلك تفصيلي، بما يساهم في توضيح الوضع بصورة صحيحة، في كل المستويات الإدارية والوظيفية¹ لتجنب وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية وتوزيعها بشكل أفضل بين المستويات الوظيفية والأقسام والإدارات.

2- تكون المنظمة قادرة على جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها، حيث يتم توفير أعداد كافية منها في الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تحقق المنظمة أهدافها.²

3- تستفيد المنظمة من الموارد البشرية التي تم توظيفها استفادة كاملة مع ضمان قدرة المنظمة على التوقع والتصرف في الموارد البشرية بناء على التغيرات في الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.

4- التنبؤ بأعداد ومستويات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة في المنظمة خلال الفترة الزمنية المستقبلية مع تحديد مصادر الاستقطاب التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على احتياجاتها.

5- الوقوف على المشاكل التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية والتي تحد من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية مع قدرة المنظمة على التحكم في التكاليف الخاصة بها.

6- تحديد معالم وخطة التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنظمة³، وأن المنظمة قادرة على ضمان أن تتلقى كل التدريب والتطوير اللازمين لرفع مستوى الأداء في المهام والأنشطة، علاوة على تطوير بعض القدرات الإدارية حتى تتمكن هذه الموارد من القيام بأي مهام خاصة بأي مواقع أخرى إذا ما اقتضت الحاجة إلى ذلك.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص46.

² - باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.

³ - عابدة خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007، ص100.

7-يساعد تخطيط الموارد البشرية في الحصول على أحسن الكفاءات من الموارد البشرية في سوق العمل أو من مخزن المهارات في المنظمة، كما يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكبر وتكاليف أقل.¹

8-التعرف على المعروض من العمالة مع بحث ودراسة العوامل المؤثرة فيها، مع وضع سياسات وبرامج متعلقة بالاختيار والتعيين وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عملية التخطيط والتغيرات الداخلية والخارجية.

ثانيا- أهمية تخطيط الموارد البشرية: على الرغم من الظروف العادية التي تعيشها المنظمة إلا أنها تحتاج في كل مرحلة من المراحل إلى إحلال الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل مما يفرض أهمية تخطيط الموارد البشرية والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية:

1- يؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى رشادة الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة في المنظمة، كما يساعد في مواجهة التغيرات المفاجئة في العمالة .

2- يؤدي تخطيط إلى تحقيق الموازنة بين نشاطات ووظائف الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة الكفاءة في أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي.²

3- تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية مساهمة فعالة في زيادة الموارد البشرية الكفوءة من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة في أساليب وفنون الإنتاج والمستوى التكنولوجي .

4- يوفر تخطيط الموارد البشرية الكفاءات البشرية بشكل متناسق مع حاجيات ومتطلبات المنظمة وهكذا تقلل من الفائض أو العجز في الموارد البشرية المتنوعة الكفاءات.

5- تعتبر عملية التخطيط الأساس في نجاح خطط وسياسات الموارد الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتطوير وكذلك الأساس في وضع خطة للموارد البشرية على المستوى الكلي.

6- الحد من ظاهرة البطالة المقنعة، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يحدد بشكل دقيق العدد الأمثل والكافي من الموارد البشرية، مع ضمان التوزيع الأمثل للموارد البشرية في أماكن العمل المختلفة، المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.³

1 - سنان المسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 88.

2 - سهيلة محمد عباس، على حسين علي، إدارة الموارد البشرية دار وائل للطباعة والنشر الطبعة الأولى عمان، الأردن، 1999، ص 55، 56.

3 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص 48.

7- يساعد تخطيط الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي داخل المنظمة، مما يتيح خزان من المعلومات عن الموارد البشرية تلجأ إليه المنظمة وقت الحاجة. غير أن هناك العديد من المشاكل التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية وهذا ما سنتناوله في المطلب الموالي:

المطلب الثالث: المشاكل الخاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة من أعقد عمليات التخطيط والخطط الأخرى لكون المورد البشري هو محورها وهو قوامها وأساسها، كما أنها مفتوحة ومستمرة، وهذه المشاكل هي: أ- من الصعب بل من المستحيل توقع ما سيقوم به المورد البشري أثناء تنفيذ الخطة، فمن الممكن أن يعطل سير الخطة بسهولة عند مثلا الاستقالة أو الإصابة بمرض أو رفض القيام ببعض الأمور والتمرد على اللوائح وعدم الاستجابة للأوامر.¹

ب- إن احتياجات المنظمة لا تتمثل في قدر من منتج متجانس بمواصفات جودة محددة، لكنها تتمثل في أعداد نوعيات مختلفة جدا من الموارد البشرية، يصعب الحصول عليها أحيانا، إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة الشديدة .

ج- هناك تمايز واختلاف بين الموارد البشرية بين شخص وآخر، بالتالي فإنه من الصعب وضع سياسات ومناهج تتناسب مع جميع الموارد وبشكل متكافئ ومتساوي لأن الأفراد والوظائف مختلفون.

د- عدم التوافق بين حجم العمالة المطلوبة مع الاحتياجات من حيث توافر المؤهلات والخبرات والقدرات.

هـ- تعتبر إدارة الفائض والعجز في الموارد البشرية أصعب من أي مورد آخر، فعالبا ما لا يكون تخفيض أعداد من الموارد البشرية بالشيء السهل، كما أن الحصول على موارد جديدة إضافية تكون مكلفة، كما تستهلك الكثير من الجهد والوقت.

و- تحتاج الموارد البشرية إلى تعامل حساس وحذر، مما يتطلب وجود فكر متمكن وعناية متميزة من طرف القيادة الإدارية.

ل- التوقف الاضطراري عن العملية الإنتاجية في حالة حدوث عجز في المورد البشري، قد يحدث أحيانا اختلال في عمليتي الاستقطاب والاختيار وما ينعكس ذلك على سير العملية بشكل عام.

م- يكون المطلوب أحيانا وضع الموارد البشرية في أماكن محددة وفي أوقات معينة ويكون تحريكها وتبديلها من موقع لآخر أقل سهولة من تحريك العناصر أو الموارد الأخرى.

¹ - باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 26، 27.

ن- عدم توفر البيانات الكافية لعملية تخطيط الموارد البشرية، أو عدم دقتها، يضاف إلى ذلك ضعف كفاءة القائمين على عملية التخطيط وتعدد العوامل المؤثرة عليها.¹
ص- صعوبة التنسيق والتكامل في الكثير من الحالات بين تخطيط الموارد البشرية والأنشطة الأخرى الضرورية لتنميتها مثل الاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية.²

المطلب الرابع: خصائص تخطيط الموارد البشرية

حتى تحقق عملية تخطيط الموارد البشرية في تنفيذ أهداف المنظمة، ولكي تواكب المستجدات والمتغيرات التي تمر بها المنظمة، والتي تتعرض لها، فإنه يجب أن تتصف عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص تضيفي الصفة الديناميكية لعملية تخطيط الموارد البشرية وتكسبها أهميتها المتزايدة بالنسبة للمنظمة وللموارد البشرية، من بين تلك الخصائص ما يلي :

1- خاصية العملية المفتوحة: على اعتبار أن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية ديناميكية، فهي تتأثر وتتفاعل بمجموعة من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة والتي تطبع عملية التخطيط بخصائص وخبرات محددة واضحة المعالم، إن الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتركيبية السكانية تؤثر في تخطيط الموارد البشرية ففي بعض السياسات والتوجهات يكون المورد البشري محل تقدير واهتمام كبير، بعضها الآخر يلغي وجوده ولا يعيره أدنى اهتمام.

مما يؤثر سلبا عليه، نتيجة لغياب الوعي والإدراك بقيمة ودور هذا المورد البشري في عملية التنمية ككل.

كما تؤثر الظروف والمتغيرات الاقتصادية تأثيرا كبيرا في عملية التنمية من خلال ما تتيحه وما توفره من فرص عمل للتوسع في حجم المشاريع الاستثمارية "وانتهاج سياسة اقتصادية واضحة المعالم ذات الأثر الايجابي على الموارد البشرية، كما قد يكون لهذه السياسات أثر سلبي"³، مما تؤثر على عملية تخطيط الموارد البشرية باعتبارها عملية مفتوحة على البيئة المحيطة بالمنظمة.

2- خاصية العملية المتطورة المستمرة: إن من أصعب التحديات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية، هي التقدم التكنولوجي ولمواكبة هذه التطور السريع، "يتطلب مزيد من التأهيل والتدريب والتخطيط للتعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة كظروف وأساليب وفنون الإنتاج ونماذج

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص 73، 74.

² - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 88.

³ - أحمد دباس، التنمية الإدارية العربية في مطلع القرن الواحد والعشرين: العنصر البشري أساس الإدارة بواسطته تنشط ومن أجله تعمل، مجلة الإداري، عدد نيسان، 1999، ص ص 68، 69.

وعلاقات العمل داخل الفريق أو المنظمة¹، كل هذه التحديات تفرض على المنظمة تنمية مواردها البشرية وتطوير معارفها وطاقاتها²، ويتم ذلك من خلال مراجعة البرامج القائمة أو من خلال تقييم وإعداد برامج جديدة قادرة على ضمان استجابة سلوكيات الموارد البشرية بهدف تكيفها مع متغيرات التكنولوجيا الحديثة.

3-خاصية الاستجابة للتطورات الحديثة: إن هدف تخطيط الموارد البشرية هو توفير ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية ماهرة، قادرة على تنفيذ المهام وقادرة كذلك على مسايرة الواقع المتسم بالمنافسة الشديدة وما تفرضه من تحديات، يضاف إلى ذلك التغيرات في الأسواق سواء كانت أسواق الإنتاج (سلع وخدمات أو أسواق التقنية والتكنولوجيا)، كما أن سرعة الاستجابة للطلب على العمالة الماهرة من السوق، يعد سمة التخطيط الجيد للموارد البشرية، وبالتالي فإن تخطيط الموارد البشرية يستجيب لهذه المتغيرات وبالتالي فتخطيط الموارد البشرية هو استجابة لمتغيرات العرض والطلب على الموارد البشرية في المنظمة، واستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة السوقية الخارجية. إن الحديث هذه الخصائص يقودنا كذلك للحديث عن العناصر الأساسية التي تتطلبها عملية التخطيط والتي سيتم تناولها في المطلب الموالي:

المطلب الخامس: العناصر الأساسية في تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية باعتبارها عملية استشراف مستقبلي تتعلق بالعملية التخطيطية الشاملة فهي تختلف من منظمة إلى أخرى تبعا لاختلاف الحجم وطبيعة المنظمة، ومدى توافر أو عدم توافر المهارات والكفاءات وتباين مجموعة الأهداف المرسومة، ومدى الأهمية التي تكتسبها عملية التخطيط في المنظمة. غير أن هناك العديد من العناصر التي تشترك فيها جميع المنظمات باختلاف أحجامها وطبيعتها، وهذه العناصر تتمثل في:

أولاً- مرحلة التشخيص: وتبدأ هذه المرحلة من خلال تحديد الأهداف المستوحاة من تخطيط الموارد البشرية ضمن الأهداف العامة، وتختلف هذه الأهداف باختلاف المراحل والظروف التي تمر بها المنظمة، فمثلا تهدف المنظمة إلى تحقيق نوع من التوازن بين الخبرات المطلوبة والمؤهلات المناسبة لشغل وظيفة ما في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى، أو تهدف إلى التقليل من عدم التوازن بين

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 89.

² - Loic Cadin; gestion des ressources humaines(pratique et élément de théorie) Dunod; paris, 2002; p 347.

متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد كهدف أولى، ثم تسعى لتنفيذ هذا الهدف في تحديد المجالات الوظيفية المحتملة للدراسة، والتخطيط مع توضيح الأسباب، وحتى يتسنى لها ذلك لا بد من مراجعة شاملة لكل الأهداف التي تضمنتها الخطة العامة، وكذلك تحليل كل التغيرات المحتملة لإدخالها كنتيجة لتلك التغيرات التكنولوجية أو الهيكلية أو فنون العمل.

وأخيرا تقييم الأداء وما ينجم عنه من فجوات في الأداء المنشود، فالتشخيص هو فحص شامل دقيق للموجود مع إمكانية تغييره لاحقا تبعا لأهداف المنظمة ومدى إمكانية حدوث ذلك في الواقع، ذلك أن المورد البشري وحده القادر على إيجاد بعض الخطط لتنمية الموارد البشرية.

ثانيا- المتطلبات الأساسية: لكي تكون عملية تخطيط الموارد البشرية عملية منظمة وذات فاعلية في تحقيق أهدافها لا بد من أن تتوفر فيها مجموعة من المتطلبات الأساسية وهي:

أ- السياسة الواضحة: إن توافر السياسة الواضحة المعالم المحددة الأهداف في تدريب تخطيط وتنمية واختيار الموارد البشرية، يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التخطيط. فالسياسة هي "قائمة للأهداف والأفكار التي تحدد التزام المنظمة في مجالات معينة، وهي ترشيد التفكير المرتبط بالقرارات وتضمن توافق القرارات مع الأهداف".¹

ب- تعريف واضح للمسئولية: يعتبر تحديد المسئولية في تخطيط الموارد البشرية، على جانب كبير من الأهمية باعتبار التخطيط عملية فنية ووظيفة إدارية هامة، لأن تحديد هذه المسئولية يرتكز على نقطتين أساسيتين: هما الموقع الذي يشغله المورد البشري في الوظيفة والدور أو المهام التي يقوم بها شاغل الوظيفة.

ثالثا- مدى الالتزام: إن تنفيذ عمليات تخطيط الموارد البشرية يتطلب التزام جميع الموارد البشرية والأطراف المتصلة بذلك، لأنه يمثل الدافع الحقيقي الذي يوجه الطاقات والمؤهلات لتحقيق التنفيذ بمستوى من النجاح و الرشادة. هذا الالتزام يولد الشعور بمسئولية إنجاح وإنجاز الخطة من جانب المشرفين عليها، كما يضمن المشاركة الخلاقة من طرف الموارد البشرية من خلال فهم واستيعاب هذه الخطة، لأن المورد البشري الواعي بأهمية الخطة يسعى جاهدا للمساهمة في إنجاحها والاستفادة منها بصورة جماعية أو فردية على الأقل، مع مراعاة أهداف المنظمة كذلك.

رابعا- الرقابة الفعالة: لضمان تحقيق الأهداف المحددة في الخطة، يجب مراقبة تنفيذها رقابة فعالة من خلال توفير آلية يمكن من خلالها متابعة النتائج المحققة ومقارنتها مع المخططة للوقوف على مدى

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، ص 44.

نجاح أو عدم نجاح الخطة وحصر الانحرافات الحاصلة، مع ضمان التدخلات التصحيحية والوقائية اللازمة .

لذلك فالرقابة الفعالة تمثل الضمان الرئيسي لعدم انحراف الخطة عن مسارها الصحيح، ومدى قدرة المنظمة على تنفيذ وتحقيق أهدافها.

المطلب السادس: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

لكون عملية تخطيط الموارد البشرية عملية ديناميكية إنسانية اجتماعية فهي تتأثر بمجموعة من العوامل تختلف حدتها وأثارها تبعاً للمراحل والظروف التي تمر بها المنظمة ككل، وعملية تخطيط الموارد البشرية على وجه الخصوص، ومن هذه العوامل ما يلي:

1- السياسة التعليمية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية تستهدف في المقام الأول تنمية قدرات الموارد البشرية في الجوانب المهارية والسلوكية والمعرفية والتقنية، كما تحتاج إلى سياسة تعليمية واضحة المعالم والأبعاد وذلك أن "النظام التعليمي هو الذي يمد المنظمات باحتياجاتها من الموارد البشرية من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية"¹.

إن تأثير سياسة التعليم على التركيبة الاجتماعية والعلمية للموارد البشرية من "خلال ما توفره من تخصصات واكتساب المهارات تلبية حاجات سوق العمل، كما تعمل على ضمان التوازن بين العرض والطلب في السوق، ويلاحظ في هذا المجال أن الدول المتقدمة تضمن سياسات تعليمية جيدة تعمل على إشباع حاجة السوق وتخضع برامج التعليم فيها بصورة مستمرة للمراجعة والتقييم، عكس ما يحدث في الدول النامية"² التي تكون فيها برامج وسياسات التعليم بالية وقديمة وعاجزة في الكثير من الحالات على تحقيق الأهداف المطلوبة.

2- التدريب: يهدف التدريب باعتباره نشاط منظم إلى تغيير مهارات الموارد البشرية فهو يعرف على أنه "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم، وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء وسلوك واتجاهات الموارد البشرية بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم لرفع كفاءاتهم في

¹ - صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 62.

² - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 90.

ممارسة أعمالهم¹، ذلك إن بقاء المورد البشري في المنظمة "مرهون بمستوى أدائه، ومستوى أدائه مرتبط بخبراته التي ترتبط مباشرة بمستوى التدريب الذي حصل عليه في الفترات السابقة"².

فالتدريب يلعب دورا هاما وحيويا في تخطيط الموارد البشرية، فنقل المهارات الجديدة والتخلي عن السلوكيات المعيقة للأداء، وتنمية المهارات القديمة يعتبر من العوامل التي تساهم في تحقيق تنمية الموارد البشرية، وإن برامج التدريب تعتبر إحدى الوسائل الهامة في تخطيط الموارد البشرية، بالاعتماد على منهجية علمية متطورة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والفئة التدريبية، الخبراء الذين يشرفون على عملية التدريب، المادة التدريبية، تنفيذ ومراقبة هذه البرامج من شأنها المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

3- الإعلام: يساير الإعلام التطورات الحاصلة في المجتمع وخصوصا المرتبطة بقضايا التنمية سواء كانت محلية أو عالمية ويطرحها بمستوى من الواقعية والصدق³، فالإعلام يلعب دورا بارزا وأساسيا في تخطيط وتنمية الموارد البشرية من خلال سعيه لتوحيد الجهود وخلق مزيد من الوعي الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع ككل وخصوصا الموارد البشرية في كل القطاعات، كما يعمل الإعلام على ترسيخ أهمية دور تنمية الموارد البشرية في المجتمع من خلال إبراز الدور الريادي الذي تقوم به هذه الموارد.

4- الجانب الثقافي والفكري السائد: لكل عمل إداري أجواءه وبيئته المناسبة لتنفيذه ومن بين ذلك، ما يوفره الجانب الثقافي والاجتماعي السائد في المجتمع تسهيلا لتنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية في جو ملائم لضمان جودة الخدمة الإدارية وزيادة الإنتاجية والعوائد، كما يشجع العامل الثقافي على الاستثمار في الموارد البشرية من خلال الاستخدام الأمثل لها وذلك بتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية .

إن عملية تخطيط الموارد البشرية باعتبارها عملية ديناميكية مستمرة متغيرة هادفة فإنها تمر بالعديد من الخطوات والمراحل الأساسية وهذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

1 - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007، ص15.

2 - عادل حسن، إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص409.

3 - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص90.

المبحث الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية

يعتمد تخطيط الموارد البشرية في المقام الأول على مقارنة بين العروض من الموارد البشرية وهو يمثل المتاح الحالي والفعلي من الموارد البشرية والمطلوب منها وهو نتاج عملية تحليل الوظائف، خاصة وأن العملية مرتبطة بحالات سوق العمل التي تتسم بالمنافسة الشديدة. إن المنظمة وفي جميع مراحلها تحتاج إلى موارد بشرية للقيام بأنشطتها ومهامها ووظائفها، إن تخطيط الموارد البشرية يعمل على مواجهة نتائج تحليل الوظائف ويعمل على جذب العمالة التي تحتاجها المنظمة بالأعداد والمواصفات المطلوبة وبكلفة أقل، كما يساعد على التخلص من العمالة الفائضة إن وجدت كل هذا يحدث في ظل حالات سوق العمل وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث:

مرحلة جمع المعلومات، التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (تحديد المطلوب من العمالة)، دراسة الموقف الحالي للموارد البشري (تحديد المعروض)، الموازنة بين المعروض والمطلوب من الموارد:

المطلب الأول: مرحلة جمع المعلومات

تعتبر المرحلة الأولى في مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية، حيث أنه لا يمكن لأية منظمة أن تضع خطة ما لم تحصل على مجموعة من المعلومات والبيانات الداخلية المرتبطة بالوضع الداخلي فيها، ومعلومات مرتبطة بالوضع الخارجي، فمجموع العوامل الداخلية والخارجية ترتبط بالظروف الحالية والمستقبلية والمرتبطة كذلك بالحالة التنبؤية في المجالات الاقتصادية وكذلك عن اقتصاديات الصناعة الخاصة بالمنظمة¹. إضافة إلى معلومات وبيانات عن المستوى التكنولوجي المستخدم، ومعدلات التقدم التقني المطبق في المنظمة، وأثر ذلك على تشغيل الموارد البشرية، وكذلك معلومات مرتبطة بظروف المنافسة وأسواق العمل، حيث "يجب أن يتعرف مخططو الموارد البشرية كذلك على التغيرات التي تنوي المنظمة إدخالها على الآلات والمعدات لأنها تؤثر على حجم العمالة، مع الإلمام كذلك بمعلومات تخص الجانب التشريعي (تحديد ساعات العمل، الإضافي"²، وكذلك الأخذ بالحسبان "برامج وخطط الإنتاج والمبيعات والتوقعات المستقبلية فإذا كانت المنظمة تهدف إلى زيادة الإنتاج فسيترتب عليها زيادة في تشغيل الموارد البشرية والعكس"³.

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص 51.

2 - علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 101.

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 154.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الطلب

يعتبر التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة معينة غاية في الأهمية بالنسبة للمنظمة، فهذه الاحتياجات مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة وعليه تسعى المنظمة لسد هذه الاحتياجات، لتفادي أي خلل من شأنه أن يعيق العملية الإدارية، وهناك العديد من الطرق للتنبؤ لهذه الاحتياجات، لكنها ليست صالحة للاستخدام في كل الظروف والأحوال ولكل المنظمات، مما يحتم على القائمين بعملية تخطيط الموارد البشرية الأخذ بالحسبان بعض العوامل عند اختيار طرق التنبؤ وهي¹:

1- درجة التأكد والاستقرار: إذا كانت المنظمة تتفاعل في بيئة ديناميكية متغيرة فمن غير المعقول الاعتماد على بيانات تاريخية متقدمة، لكن تستخدم في هذه الظروف مجموعة من المعلومات التي تتوافر على المصادقية والموضوعية فتعتمد في هذه الحالة في تحديد احتياجاتها على الطرق الحكيمة (غير الكمية) مثل تقديرات المدراء والخبراء .

2- مدى توفر وإتاحة المعلومات: تمثل المعلومات الموضوعية ذات الدلالة المنطقية المرجعية الأساسية في استخدام الأساليب الإحصائية في عملية التنبؤ بالموارد البشرية. فكلما كانت البيانات ذات طبيعة شمولية كلما أعطت الطرق الإحصائية نتائج دقيقة وأفضل والعكس في حالة عدم توفر هذه البيانات بالموصفات المطلوبة، تستعمل الطرق غير الكمية.

3- عدد العاملين: إذا كان حجم الموارد البشرية الذي يتم التنبؤ به كبيراً، فإن اعتماد الأساليب الإحصائية أفضل (تحليل الانحدار، السلاسل الزمنية، سلاسل ماركوف...)، والعكس من ذلك إذا كان حجم الموارد البشرية الذي يتم التنبؤ به قليل فسيتم استخدام الأساليب الحكيمة.

4- الموارد المتاحة: إن مدى توافر الموارد المتاحة لإجراء عملية التنبؤ، من حيث الوقت المتاح والكافي والخبرات والكفاءات البشرية متوفرة والتي يمكنها إتمام عملية التنبؤ بالمستوى المطلوب كلما كانت عملية التنبؤ بالدقة العالية، عكس الحالة التي تفتقر فيها المنظمة لمثل هذه الموارد، تكون عملية التنبؤ عملية عشوائية وعديمة الدقة والفائدة المرجوة منها .

5- تأييد الإدارة العليا في المنظمة: إن مساعدة ودعم الإدارة العليا وموافقتها على إجراء عملية التنبؤ بالطرق العلمية ومدى إيمانها بدقة نتائجها، يعد من أهم العوامل الواجب مراعاتها عند اختيار

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص54.

طريقة التنبؤ المعتمدة لأنه في الغالب ما يعتمد رجال الإدارة العليا على خبراتهم وتجاربهم في تحديد العدد المطلوب من الموارد البشرية.

6- البعد الزمني (المدى): تبعا للبعد الزمني للتنبؤ بحجم الموارد يتم اختيار الأسلوب الأمثل فقد تكون الأساليب غير الكمية هي المناسبة إذا ما تعلق الأمر بالأجل الطويل، وتكون الأساليب الكمية هي الأنسب في الأجل القصير .

يضاف إلى ذلك بأن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في عملية تخطيط الموارد البشرية وهي:

أ- تحديد الوظائف المطلوبة: على المسؤولين في إدارة الموارد البشرية عن عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد ما إذا كانت الوظائف المقترحة في الخطة العامة ذات أهمية حقيقية للمنظمة أم يمكن الاستغناء عنها، فمثلا توزيع بعض المهام والاختصاصات على وظائف أخرى، ذلك أن سوء تقدير وتحديد عدد الوظائف ينجم عنه تضخيم في الوظائف، وجود عدد كبير من الوظائف يمكن الاستغناء عنها أو دمجها مع وظائف تتقاطع معها في الكثير من المهام والأنشطة.

ب- التأكد من أن تحديد القرارات الوظيفية تم بطريقة سليمة: في هذه الحالة يجب على أخصائيو الموارد البشرية القائمون على عملية التخطيط أن يتأكدوا من أن العدد المتاح حاليا لا يقل ولا يزيد عن العدد المفروض تحقيقه في كل وظيفة، مستخدمين في ذلك العديد من الأساليب منها دراسة العمل وأساليبه وفنونه، دراسة الحركة والزمن، الدراسة المقارنة مع الأقسام المشابهة.

ج- التأكد من أن من يشغل الوظيفة قادر على أدائها: إن لكل وظيفة متطلبات يجب توافرها في من يشغلها، مثل المهارات، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية. أما عدم امتلاك شاغل الوظيفة لهذه المتطلبات فينعكس سلبا على مستوى أدائه، كذلك ينطبق الأمر على برامج الترقية والنقل، حيث يؤدي نفس الدور، إذا لم يراعى فيه الشروط المناسبة لذلك. مما يحتم على أخصائيو الموارد البشرية دراسة كافة العوامل والجوانب المرتبطة بذلك للتأكد من أن هناك توافق بين المتطلبات والخصائص، كما يمكنهم الاستعانة بتقييم الأداء أو برامج التدريب .

د- تحديد التأثير المتوقع في حجم وتكنولوجيا الإنتاج: عند وضع الخطة العامة في المنظمة يجب الأخذ بالحسبان التغيرات المتوقعة في حجم الإنتاج وأثر ذلك على المطلوب من الموارد البشرية، فالزيادة في حجم الإنتاج في المستقبل نتيجة ارتفاع الطلب على المنتجات في السوق يترجم كهدف توسعي في المستقبل وعلى المختصين أن يأخذوا هذا بالحسبان عند التنبؤ بالعمالة المطلوبة.¹

¹ - جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 200.

المطلب الثالث: طرق التنبؤ بالموارد البشرية (تحديد الطلب)

أما بالنسبة لطرق التنبؤ بالموارد فتقسم إلى قسمين، طرق غير كمية و طرق كمية.

1- الطرق غير الكمية: هناك العديد من الطرق تتبعها المنظمة لتقدير والتنبؤ بالموارد البشرية وتبنى

على أساس التقدير الشخصي والتجربة الماضية ومن هذه الطرق نذكر:

- تقديرات الخبراء والمديرين: تعد من أبسط وأسهل الطرق في التنبؤ بالموارد المطلوبة، "حيث يتطلب من الخبراء فحص سجلات التشغيل خلال السنوات الماضية وتطور حجم الموارد وتوقعاتهم في المستقبل مستخدمين في ذلك خبراتهم ونظرتهم الثاقبة للأمر".¹ ويتم اعتمادا على ذلك تحديد الموارد سواء على مستوى الأقسام التي يشرفون عليها أو المنظمة ككل.

- نسب العمالة إلى الإنتاج أو المبيعات: تقوم المنظمة بربط الاحتياجات بأحد المتغيرات الأساسية في العملية الإنتاجية، وقد يكون المؤشر، هو حجم الموارد نسبة لمستوى الإنتاج إذا كانت المنظمة إنتاجية، أو حجم المبيعات إذا كانت المنظمة تجارية، كما يمكن أن يقوم المدراء التنفيذيون بتقدير احتياجاتهم من خلال مرحلة الخطة باستخدام معلومات متعلقة بوحدات الإنتاج أو وحدات العمل في مستوى وظيفي.

- طريقة دلفي: تعتمد هذه الطريقة على آراء الخبراء من المستشارين، في حالة عدم التأكد أو في حالة عدم الاستفادة من نتائج الدراسات الإحصائية، أو حينما لا يفيد الرأي الفردي في اتخاذ القرار المناسب، وتهتم هذه الطريقة بالرأي الجماعي، وإعادة الكرة عليهم أكثر من مرة في محاولة للوصول إلى أفضل تقدير ممكن، ليس من الضروري واللزام إلى رأي واحد أو قاطع من جميع الخبراء المشاركين، وإنما محاولة الوصول إلى أفضل تقدير ممكن.

2- الطرق الكمية:

في هذه الطرق يمكن اعتماد أساليب قابلة للقياس الكمي عند عملية التقدير والتنبؤ بالموارد البشرية من خلال الأساليب الإحصائية الكمية، ومن هذه الأساليب الكمية:

- طريقة الانحدار الخطي: وتهتم هذه الطريقة بدراسة العلاقة بين متغيرين قد يكون أحدهما الزمن (سلاسل زمنية)، والمتغير الثاني يعبر عن مشاهدات الظاهرة محل الدراسة.² غالبا ما تستخدم هذه الطريقة كخطوة أولى للتنبؤ بالاحتياجات ويعود السبب في ذلك لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار إلا متغير

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص 55.

² - دلال القاضي وآخرون، الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 101.

واحد وهو الزمن رغم تأثير العوامل الأخرى مثل الإنتاجية، حجم المبيعات، التكنولوجيا المستخدمة، نوعية العمالة وغيرها.

- أسلوب تحليل عبء العمل: تعتمد هذه الطريقة على تحليل عبء العمل معبر عنه بوحدات العمل الفعلية، التي عادة ما تكون بساعات عمل فعلية خلال فترة زمنية معينة، ويتطلب تطبيق هذه الطريقة مجموعة من المعلومات منها معلومات مرتبطة بحجم الإنتاج المرغوب فيه، الوقت اللازم لذلك، عدد العمال الحاليين، وعبء العمل الفردي، حيث يكون:¹

$$\frac{\text{العبء الإجمالي (الوقت الكلي للإنتاج)}}{\text{عدد الموارد البشرية المطلوبة}} = \text{عبء العمل الفردي}$$

- معامل الارتباط: يعتمد هذا الأسلوب في تقدير الموارد البشرية المطلوبة على أساس الربط بين متغيرين أحدهما حجم الموارد البشرية والآخر متغير كمي (أرقام المبيعات، الإنتاج) "وتتضح أهمية معامل الارتباط في تحديد ما إذا كانت العلاقة بين الأرقام علاقة حقيقية أو علاقة ناتجة عن الصدفة."² فإذا تبين أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين من خلال قيمة معامل الارتباط فإنه يمكن التنبؤ بحجم الموارد البشرية في المستقبل.

المطلب الرابع: دراسة الموقف الحالي للموارد البشرية (تحليل المعروض من الموارد)

إن دراسة الموقف الحالي للموارد البشرية في المنظمة يعني الوقوف على يتوفر من أعداد ونوعيات الموارد المتاحة فعلياً في مختلف المستويات الوظيفية لأنه الأساس الذي تركز عليه عملية تقدير المعروض الداخلي:

العرض الداخلي من الموارد البشرية في وظيفة معينة = عدد الموارد البشرية في الوظيفة في أول المدة + الإضافات خلال الفترة بسبب النقل أو الترقية - النقص خلال الفترة بسبب التقاعد، الاستقالة، والإقالة والنقل والترقية.³

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 58.

² - عائدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 108.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 60.

هناك العديد من الأساليب المعتمدة في تحليل المعروض من الموارد البشرية منها:

- طريقة مخزون المهارات: بمثابة بنك للمعلومات عن الموارد البشرية يعكس الأعداد والمهارات في شكل دقيق وميسر، وهو مفيد في تحديد نوعية الموارد البشرية ذات المهارات المحددة، "تستخدمه المنظمة عند ظهور الحاجة إلى إجراء تحليل للموارد البشرية لتحقيق أهدافها"¹. كما يساعد هذا المخزون في تحديد الموارد التي تحتاج إلى تدريب أو المرشحين للترقية.

- خرائط الإحلال: تستخدم هذه الطريقة في تحديد الموارد البشرية في مستوى الإدارة الوسطى والعليا والذين من المتوقع إحلالهم في هذه المواقع عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا² مع تبيان استعداد كل منهم، عادة ما تكون هذه الخرائط سرية .

- سلاسل ماركوف: في المنظمات كبيرة الحجم يستخدم هذا الأسلوب، يشمل تحليل المعروض من الموارد البشرية، ويعكس تحركات وتدفعات الموارد بين الوظائف والأقسام والمستويات الإدارية، أو الحركة إلى أعلى وهنا يمكن تطبيق سلاسل ماركوف، التي تتطلب توافر الشروط التالية :

أ- عدد الموارد البشرية في كل وظيفة في بداية فترة التحليل.

ب- احتمالات تعكس تدفعات وحركة الموارد البشرية بناء على الفترات السابقة.

ج- الفترة المستقبلية التي يشملها التحليل.

- تحليل دوران العمل ومعدل ترك الخدمة: إن ما تفقده المنظمة من موارد بشرية لأي سبب من الأسباب يمثل خسارة كبيرة بالنسبة لها، ويمثل أسلوب تحليل ترك الخدمة أحد العوامل الهامة لتحديد المعروض من الموارد البشرية، كما يحدد الأسباب الكامنة وراء ترك الخدمة، ويساعد كذلك في تجنب الموارد الذين تكون لهم معدلات ترك الخدمة مرتفعة ويعبر عن معدل ترك الخدمة بالصيغة التالية³:

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{إجمالي الموارد الذين تركوا الخدمة خلال معينة فترة}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية في المنظمة في تلك الفترة}} \times 100$$

¹ - جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص 206.

² - سنان المسوي، مرجع سابق، ص 99.

³ - جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص 211.

إن تحليل ترك الخدمة يمكن المنظمة من وضع الاحتياطات اللازمة لإحلال تلك الموارد بدلا من أولئك الذين تركوا الخدمة.

المطلب الخامس: الموازنة بين العرض والطلب في الموارد البشرية

على ضوء التقديرات من الموارد البشرية المطلوبة، تحليل المعروض منها داخل المنظمة وبالمقارنة قد يحدث هناك عجز يجب سده أو فائض في الموارد البشرية يجب التصرف فيه أو تصريفه.

1- حالة العجز: إذا كانت نتيجة المقارنة هي عجز ومع الأخذ بعين الاعتبار حالة السوق يمكن للمنظمة أن تسد هذا العجز بالاعتماد على الأساليب التالية :

أ- الحالة الأولى ندرة في سوق العمل: تواجه المنظمة صعوبة حقيقية في سد الاحتياج من السوق، الذي يتصف بالندرة ويمكنها أن تعتمد على الأساليب التالية:

- البحث عن مصادر جديدة للموارد البشرية كالاتصال بالجامعات لجذب الخريجين الجدد المتفوقين للالتحاق بالمنظمة مع منح الامتيازات والحوافز الكافية لذلك .

- تسهيل عملية الاختيار بالتنازل على بعض الشروط التي تفرضها عملية الاختيار، مع توافر المرونة كذلك في عملية الاختيار.

- زيادة عبء العمل مع تكبير الوظائف وتضخيم حجمها ويتم ذلك عن طريق إضافة بعض الأعباء الإضافية و (مهام وأنشطة) للوظيفة الواحدة بحيث يقوم شاغل الوظيفة بالقيام بأعباء أكبر من ذي قبل.

- إحلال العمل التكنولوجي محل الموارد البشرية بالاعتماد على الآلية والمكننة للوصول إلى نفس المستوى من الإنتاجية أو أعلى بنفس الحجم من الموارد البشرية .

ب- الحالة الثانية فائض في سوق العمل: في هذه الحالة لا تواجه المنظمة مشكلة كبيرة في اختيار الموارد البشرية التي تحتاجها لتنفيذ أهدافها وتقوم باختيار وانتقاء الأجود المتوفر في سوق العمل .

2- حالة الفائض في المنظمة: لا تواجه المنظمة في هذه الحالة مشكلة حقيقية ولكنها تكون أمام

المفاضلة بين خيارين هما الاحتفاظ بالموارد البشرية أو الاستغناء عنها

أ- الحالة الأولى ندرة في سوق العمل: تواجه المنظمة في تصريف الفائض مشكلة أساسية وهي المفاضلة بين الاحتفاظ بالفائض في الموارد البشرية فهل هي على استعداد للتخلي عن الموارد البشرية التي تحملت تكاليف إعدادها وتدريبها وتكوينها، وهل تستطيع الحصول عليها في المستقبل إذا ما رغبت في ذلك، أم تحتفظ بها وتحمل تكاليف بقائها، إذا قررت المنظمة الاحتفاظ بها فتتبع ما يلي:

- إعادة تأهيل وتدريب هذه الموارد على أعمال قد تحتاجها المنظمة في المستقبل.
- تدريبهم على أعمال ووظائف تتصف بارتفاع بمعدلات ترك الخدمة فيها.
- الاحتفاظ بهم مع توزيع عبء العمل، لمواجهة حالات ترك الخدمة في المستقبل.
- أما إذا رغبت في تصريفها فلا تواجه أي مشكلة في السوق الذي يتصف بالندرة.
- ب- الحالة الثانية فائض في سوق العمل: في هذه الحالة يفضل أن تقوم المنظمة بتصريف الفائض في الموارد البشرية بإتباع أحد هذه الأساليب:¹
- تشجيع التقاعد المسبق وتقديم مكافآت نهاية الخدمة.
- تعويضات عن البطالة، تحصل الموارد البشرية بموجب ذلك على تعويض يمكنها من ممارسة عمل خاص به.
- التدريب وإعادة التدريب والذي يعتمد على حسب أعداد ونوعيات الموارد الفائضة.
- إيجاد فرص عمل بديلة في منظمات مشابهة أو في المنظمات التي تمارس أنشطة متعددة فيتم نقل الموارد الفائضة بين الفروع.
- بعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تسعى المنظمة إلى الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها من سوق العمل الذي يمثل لها الملاذ الأخير، إذا كان المعروض الداخلي أقل من المطلوب منها. على المنظمة أن تقوم بجذب الموارد البشرية التي تحتاجها من خلال عملية أساسية أخرى وهي الاستقطاب والاختيار والتعيين هي محل دراسة المبحث الموالي.

¹ - علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 105.

المبحث الثالث: الاستقطاب والاختيار

حتى تستطيع المنظمة تحقيق احتياجاتها من الموارد البشرية، يتطلب ذلك البحث عن المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على نوعية الموارد المطلوبة، والتي تتوفر فيها المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة. حيث تسعى المنظمة للبحث عن مصادر جديدة للموارد البشرية وتعتبر عملية البحث هذه عملية بالغة التعقيد والصعوبة بالنسبة للمنظمات كبيرة الحجم، التي تحتاج إلى أعداد كبيرة من الموارد البشرية، وعند البحث تكون المنظمة أمام نوعين من المصادر هما المصادر الداخلية، المصادر الخارجية، وتحديد هذه المصادر يتم من خلال الاضطلاع بوظيفة أو عملية أساسية هي عملية الاستقطاب، التي تتمثل أساساً في جذب أكبر عدد من المترشحين للعمل إلى المنظمة من مختلف المصادر المتاحة، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث من خلال : المفهوم والعوامل والمصادر.

المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب والعوامل المؤثرة فيه

تسعى المنظمة للحصول على الموارد البشرية بالأعداد والنوعيات المحددة خلال عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال القيام بوظيفة الاستقطاب، التي تعد الوسيلة الأساسية لتحقيق ذلك.

أ- مفهوم الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه "عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون على وظائف ومن يعرضون هذه الوظائف".¹

كما عرف الاستقطاب على أنه "تحديد المصادر التي سوف يتم الاعتماد عليها لجذب المرشحين لشغل وظيفة شاغرة".²

وعرف الاستقطاب أيضاً بأنه "النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف ونوعياتهم واحتمالات قبول الملائمين للوظيفة المعروضة لشغلها".³

فالاستقطاب وفقاً لهذه التعاريف هو عملية مخططة منظمة، يتمثل دورها الأساسي في جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية الذين تتوفر فيهم الشروط لشغل الوظائف الشاغرة، والراغبين في العمل لدى المنظمة.

¹ - محمد صالح الخناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2000، ص 249.

² - علي محمد عبد الوهاب، وآخرون مرجع سابق، ص 201.

³ - جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص 231.

ب- أهداف الاستقطاب: يعمل الاستقطاب على جذب هذه الموارد من المصادر المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية الذين تتوافر فيهم الشروط والمواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة من الذين يرغبون في العمل لدى المنظمة.
- التمييز والمفاضلة بين الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.
- توفير معلومات كافية عن الوظائف للموارد البشرية.

ج- العوامل المؤثرة في الاستقطاب:¹ هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية الاستقطاب، التي تختلف درجتها وحدتها من منظمة لأخرى باختلاف الحجم، وطبيعة النشاط، وحجم الموارد البشرية، ومن هذه العوامل ما يلي:

- حجم المنظمة: يعتبر حجم المنظمة من العوامل الأساسية المؤثرة في عملية الاستقطاب، فالمنظمة كبيرة الحجم تواجه صعوبات أكبر من المنظمة صغيرة الحجم التي قد لا تواجه أي مشكل أو تواجه مشاكل بسيطة في عملية الاستقطاب نظرا لحجم المحدود من الموارد البشرية المطلوب.

- الظروف المحيطة بسوق العمل: إن حالة وطبيعة سوق العمل تؤثر في عملية الاستقطاب، ففي الحالة التي يكون فيها وفرة في سوق العمل من حيث العدد والتخصصات التي تحتاجها المنظمة، تكون عملية الاستقطاب أسهل وأبسط لأنها تتيح أمام المنظمة العديد من البدائل والفرص المتاحة، عكس الحالة التي تكون فيها سوق العمل تتصف بالندرة والمنافسة، حيث تواجه المنظمة العديد من العقبات والمشاكل ومن أمثلتها لأجور المرتفعة، المنافسة الشديدة من طرف المنظمات الأخرى لجذب الموارد البشرية، كذلك ما تفرضه النقابات العمالية من شروط مشددة في الكثير من الأحيان.

- الخبرات السابقة في مجال الاستقطاب: إن فعالية الجهود المبذولة سابقا في عملية الاستقطاب والخبرات التراكمية تلعب دورا هاما في عملية الاستقطاب، لأن هذه الخبرات تعكس مدى قدرة المنظمة على جذب الموارد البشرية من عدمه، كما تعكس كذلك قدرتها في المحافظة عليها وكل ذلك سيؤثر في عملية الاستقطاب.²

- ظروف العمل والمزايا والأجور: تلعب مستويات الأجور وظروف العمل والمزايا والخوافز التي تمنحها المنظمة دورا مساعدا على الاستقرار أو على ترك الخدمة في المنظمة. فالمنظمة التي تمنح أجورا مرتفعة

¹ - لمزيد من المعلومات، انظر: جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص 233، 234.

² محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 250، 251.

وتكون ظروف العمل فيها مواتية وتقدم الحوافز تعرف استقرارا في العمل، وتعرف كذلك إقبالا للموارد البشرية للعمل فيها وبالتالي فهي لا تواجه مشاكل في عملية الاستقطاب.

- طبيعة المنظمة: إن المنظمة الديناميكية ذات معدلات النمو المرتفعة والتي تتطور بمعدل متسارع سوف تحتاج إلى موارد بشرية، وبالتالي فهي في حاجة دائمة لعملية الاستقطاب وبصورة مستمرة، عكس المنظمة الساكنة ذات معدلات نمو منخفضة أو متباطئة، فربما لا تحتاج أصلا إلى نشاط مرتبط بالاستقطاب أو يكون هذا النشاط محدود وعلى نطاق ضيق.

- طبيعة الوظائف الشاغرة: هناك منظمات تستطيع أن تستقطب أعدادا كبيرة من الموارد البشرية، لأن طبيعة الوظائف فيها تتصف بالروتين ولا تجذب إليها موارد ذات كفاءة، كذلك لأن أجور هذه الوظائف تكون في الغالب منخفضة، ومعدلات ترك الخدمة فيها يكون مرتفعا. هذه العوامل تؤثر في عملية الاستقطاب إيجابا أو سلبا وعلى محترفو الاستقطاب أخذها بعين الاعتبار.

المطلب الثاني: مصادر الاستقطاب

تمثل هذه المصادر المورد أو المنبع أو الوجهة التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنقسم هذه المصادر إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية :

أولا- المصادر الداخلية: يمثل المعروض من الموارد البشرية في المنظمة أهم مصادر الاستقطاب الداخلية التي تعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، خاصة بالنسبة للوظائف الإشرافية القيادية التي تحتاج إلى الخبرات والمهارات التي قد لا تتوافر خارج المنظمة أو أن تكلفه جذبا تكون كبيرة جدا ترهق كاهل المنظمة، ومن أهم مصادر الاستقطاب الداخلي ما يلي:

1- الترقية: إن شغل الوظائف الشاغرة يتم عن طريق الترقية التي تعني "تغير في التكليف في عمل، من مستوى أدنى إلى آخر إلى مستوى أعلى داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجور وفي المركز الأدبي، إلا أن العمل الجديد من ناحية أخرى يلقي على الفرد الذي حصل على الترقية واجبات ومسئوليات أكبر".¹

وحتى تحقق الترقية أهدافها يجب أن تبنى على أسس موضوعية وعادلة وتسهل على الجميع تفهما والقبول بها، وعادة ما يمثل عنصر الأداء والأقدمية العناصر الأساسية في كل عملية ترقية "مستوى الأداء يساعد المنظمة في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، تحديد جوانب الضعف وطرق علاجها، توفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو التحفيز، وكذلك اختيار العمالة

¹ - صلاح الشنواني إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 62 .

الجديدة"¹، فالأداء يمثل مخزون معرفي متراكم لقدرات ومهارات ومؤهلات المورد البشري والانجازات التي قام بها، ويوضح كذلك الطاقة الفعالة المخزنة لديه وتوضح ما إذا كان مستحقا للترقية أم لا، أما عنصر الأقدمية فهو يعكس المدة التي قضاها المورد البشري في المنظمة بتعبير وحدات الزمن المختلفة. لكن التساؤل الجوهرى المحوري حول اعتبار عنصري الأداء والأقدمية معياران عند الترقية هو الثقل أو الوزن الذي يعطى لكل منهما مقارنة بالآخر، فيمكن الإشارة هنا إلى أن الاتجاه الغالب هو إعطاء الأقدمية الوزن الأكبر²، تفاديا للصعوبات التي تواجه قياس الأداء مع الإشارة إلى أنه لا يجب إهمال عنصر تقييم الأداء كلية.

2- النقل والتحويل الوظيفي: ويتمثل ذلك في "نقل الموارد البشرية من وظيفة لأخرى في نفس الهرم الوظيفي تقريبا ولا فارق في الأجر بين الوظيفتين"³، والغاية الأساسية من هذا النقل هو وضع المورد في المكان الذي تكون فيه المنظمة في حاجة ماسة إلى خبراته وقدراته، أو لخلق توازن في توزيع الموارد البشرية بين المواقع المختلفة .

يتيح النقل والتحويل الوظيفي للمورد البشري إمكانية أن يتدرب على أعمال ومهام لم يكن يمارسها من قبل، وأن تنمي قدراته وتزيد من خبراته مما يساعد في تهيئته للترقية مستقبلا، قد يكون النقل كذلك لتصحيح عملية التوجيه في السابق التي تبين أنها ليست سليمة.

3- الموظفون السابقون: تلجأ المنظمة إلى استخدام الموارد البشرية السابقة والتي تركت الخدمة فيها ولديهم الرغبة في العودة، باعتبارها موارد داخلية، كما أن هناك أسلوبا آخر ويتمثل في توظيف أبناء الموظفين العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة⁴، عموما توفر المصادر الداخلية مجموعة من المزايا⁵:

- تخفيض تكلفة البحث عن الموارد وتكلفة الاختيار كذلك.
- توفير قدر من التحفيز للترقية أمام الموارد البشرية في المنظمة، من خلال ما يتيح من فرص للترقية.
- وضوح المسار المهني المستقبلي للموارد البشرية في المنظمة.
- الحكم على مستوى أداء الموارد البشرية.

¹ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص586.

² - صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 65.

³ - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سابق، ص173.

⁴ - محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص252.

⁵ - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 174.

- تحافظ المنظمة على استقرار الموارد البشرية وترفع روحهم المعنوية، مع بث الشعور بالأمن بين الموارد.

غير أن المصادر الداخلية يعاب عليها¹:

- تحجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من الخارج.

- قلة عدد الموارد البشرية التي يتم من خلالها عملية الاختيار والمفاضلة.

- الشعور بعدم الرضا فيما إذا تمت ترقية أحد الموارد البشرية غير الملائمين.

- تحرم المنظمة من ثقافة جديدة قد تحصل عليها من الخارج.

ثانياً- المصادر الخارجية: من الشواهد الكثيرة أن هناك القليل من المنظمات التي تعتمد على مصادرها الداخلية لسد احتياجاتها، فمهما حققت المنظمة اكتفاءها من الموارد البشرية، فهي دوماً في حاجة ماسة إلى تحديد وتوسيع القدرات والمعارف والمهارات، وتمثل متطلبات الوظيفة وظروف سوق العمل السائدة بعض العوامل الأساسية المحددة للمصادر الخارجية للاستقطاب، ومن أهم مصادر الاستقطاب الخارجية التالي:

1- التقدم المباشر للمنظمة: تستطيع المنظمة أن تحصل على الموارد البشرية من خلال الراغبين في العمل والذين يتقدمون مباشرة كطالبي وظائف، تقوم المنظمة بالاحتفاظ بهذه الطلبات والتي تتضمن مجموعة من البيانات الهامة تمثل المستوى التعليمي، الخبرات السابقة، المؤهلات والخبرات، حيث يمكن اللجوء إليها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

2- وكالات التوظيف: وهنا نميز نوعين من المكاتب أو الوكلاء:

- وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تشرف عليها وزارة العمل² وتهتم بإيجاد فرص عمل لكل طالب عمل، حيث تتلقى طلبات التوظيف من العاطلين وتقوم بالاتصال بالمنظمات لتحديد احتياجاتها، أي تقوم بدور الوسيط بين العارضين والطالبيين للعمل.

- وكالات أو مكاتب خاصة: يشرف عليها خبراء مختصون في جذب واستقطاب الموارد البشرية، حيث تتلقى طلبات الراغبين في العمل وتصنفها إلى تخصصات مهنية، والرجوع إليها عندما تطلب بعض المنظمات تخصصات معينة.

¹ - زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين "الموظف المناسب في المكان المناسب"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 37،38.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 175.

3-الإعلان الخارجي: تعد من أكثر أساليب الاستقطاب شيوعاً من طرف المنظمة للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، تقوم المنظمة بالإعلان عن ذلك في الجرائد والمجلات المتخصصة، وتضمن من خلال ذلك الانتشار الواسع وبلوغ الإعلان أكبر عدد من الجمهور، كما أنه على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان والتي تتناسب مع طبيعة الوظائف الشاغرة.¹

4-المؤسسات التعليمية (جامعات ومدارس): مع زيادة الطلب على أعداد ونوعيات من الموارد البشرية، ذات التأهيل العلمي العالي والتدريب النوعي. تعتبر الجامعات والمدارس من المصادر الهامة التي تزود المنظمات بهذه الموارد، فتعمل المنظمات على ربط علاقة متينة من المدارس والجامعات، قصد جذب الخريجين والمتفوقين منها للعمل في المنظمات، ومن أمثلة ذلك ما تقوم به بعض المنظمات في بعض الحالات الاستعانة ببعض الطلبة خلال فترة الإجازة لتدريبهم على العمل بقصد الالتحاق بها عند تخرجهم.²

5-الترشيحات من قبل موظفي المنظمة: بمقتضى هذا الأسلوب تقوم بعض الموارد البشرية في المنظمة بتزكية بعض أصدقائهم ومعارفهم باعتبار أن التوصية والتزكية إذا صدرت من أشخاص يمكن الوثوق في آرائهم وتوصياتهم تكون مفيدة في العمل وغالبا ما يكون الموصي عنهم أفرادا صالحون في العمل.³

6-النقابات والمنظمات المهنية: تمثل النقابات المهنية والعمالية مصادر مهمة للحصول على الموارد البشرية، حيث تتحكم النقابات في المعروض من الموارد البشرية، وهي التي ترشح من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، كما تلعب النقابات دورا هاما في تقريب وجهات النظر بين المنظمات والمنتسبين إليها، فلا يمكن للمنظمة أن تتعاقد مع أي مورد إلا من خلال النقابة.⁴

من المزايا التي توفرها المصادر الخارجية للمنظمة:

- دعم المنظمة بالخبرات التي لا تتوافر فيها.
- مد جسور الترابط بين المنظمة ووكلاء التوظيف.
- نقل ثقافة جديدة للمنظمة من طرف الموارد البشرية المستقدمة وتجديد المعارف والمعلومات.

¹ - علي محمد عبد الوظائف ، مرجع سابق، ص ص 201، 203.

² - محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 255.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 177.

⁴ - محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 256.

أما من عيوبها نذكر:¹

- حاجة المورد البشري المعين من الخارج إلى فترة زمنية حتى يتلاءم ويتكيف مع الأوضاع السائدة في المنظمة، مما قد ينعكس على إنتاجيته لاختلاف الظروف البيئية.
 - تتحمل المنظمة بموجب هذا الاستقدام تكاليف إضافية للحصول على هذا المورد (تكاليف الاستقطاب، الاختيار، التدريب، إلخ).
 - عدم التأكد من قدرة هذه الموارد المستقدمة وملاءمتها وصلاحياتها للوظائف التي تم اختيارهم من أجلها.
 - الأثر غير المحبب على الروح المعنوية الذي يفتاب الموارد البشرية لشعورهم بانعدام فرص الترقية.
 - حالة سوق العمل التي قد تتصف بالندرة، مما يتيح عدم توافر الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة .
- عموما فإن المنظمة تعتمد في جميع مراحلها على مزيج من المصادر الداخلية والخارجية لسد احتياجاتها، قصد تحقيق هذه النوعية من الموارد البشرية تقوم المنظمة باختيار وانتقاء الأجود والأفضل من تقدموا إليها للعمل والذين أفرزتهم عملية الاستقطاب.

¹ - زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، مرجع سابق، ص 39.

المبحث الرابع: الاختيار

إن تحديد الاحتياجات يكون عديم الفائدة إذا لم تسع المنظمة بترجمة هذه الاحتياجات في الواقع، وبالتالي فإن المنظمة تسعى لتنفيذ خطة تجسيد هذه الاحتياجات من خلال جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية والذين تتوافر فيهم مجموعة الشروط والمواصفات الموضوعية، ثم تقوم باختيار وانتقاء هذه الموارد البشرية.

حتى تتم عملية الانتقاء تقوم المنظمة بوظيفة أساسية وهي الاختيار والتي تعد التوزيع الفعلي والامتداد الطبيعي لعملية الاستقطاب، ذلك أن عملية الاستقطاب تحدد المصادر التي تلجأ إليها المنظمة لسد احتياجاتها من الموارد البشرية، في ظل توافد أعداد كبيرة من المتقدمين للوظيفة، تنتقي المنظمة أجود وأفضل الموارد البشرية لاختيارهم وتعيينهم في الوظائف الشاغرة رغبة منها في تحقيق التوافق بين مؤهلات الموارد ومتطلبات الوظائف.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاختيار

من المسلم به أن وظيفة الاستقطاب تهدف إلى جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية من سوق العمل ومن الذين تتوافر فيهم متطلبات الوظائف والراغبين في العمل لدى المنظمة. إن وظيفة الاختيار تتمثل في اختيار الأجود والأكفأ والأفضل من الذين تقدموا للعمل في المنظمة، وفقاً لمعايير محددة وإجراءات بموجبها القائمون على عملية الاختيار للموارد البشرية الذين تحتاجهم المنظمة، ويترتب عن عملية الاختيار الكثير من الانعكاسات قد تكون إيجابية إذا استندت على معايير موضوعية، أو سلبية إذا كانت العملية عشوائية أو تخضع للأهواء.

1- مفهوم الاختيار: لقد اختلف الكتاب والمهتمون في إدارة الموارد البشرية في تعريف محدد للاختيار، ومرد هذا الاختلاف يرجع إلى النظرة التي يعالج بها الاختيار، فقد عرف الاختيار على أنه "إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة، تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح".¹

كما عرف الاختيار أنه "العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من أجل انتقاء الأنسب

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص 129.

من بينهم، وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم، واستعداداتهم، ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم".¹

وعرف أيضا بأنه "اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة كالاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف، هي الأسس العلمية في مجال اختيار العاملين بالمنظمة وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعداداتهم، وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءة والجدارة، وبما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب وهو أمر له أثره البالغ في رفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة".²

كما عرف الاختيار على أنه "توصيف مراحل بناء برنامج الانتقاء الفعال على اعتبار أنه الفيصل في الحكم على مدى صلاحية أو عدم صلاحية أفراد القوى العاملة المحتمل تعيينهم داخل الوظائف الشاغرة".³

من خلال ما تقدم يتضح أن الاختيار هو احد الوظائف الأساسية التي تقوم بها المنظمة، وهو عملية مكملة لوظيفة الاستقطاب غايتها الأساسية اختيار الأجود والأنسب من بين الذين تقدموا للمنظمة عن طريق الانتقاء على أسس موضوعية، بهدف التوفيق بين متطلبات الوظائف وطموحات الأفراد، على اعتبار أن هذه العملية يترتب عليها الكثير من النجاحات إن أحسن استخدام المعايير والأسس كما تقدم، أو ينجم عنها الكثير من الإخفاقات إذا أسئ في عملية الاختيار. كما يمكن النظر إلى عملية الاختيار على أنها مفاضلة بين المتقدمين وعلى أسس موضوعية بغية اختيار الموارد البشرية المناسبة للوظائف الشاغرة بما يخدم ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويحقق كذلك طموحات الأفراد.

2- أهمية الاختيار: تكتسي عملية الاختيار أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والسير العادي لها، حيث تكمن أهمية الاختيار في:

أ- تحقيق الكفاية الإنتاجية للمنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية، حيث أن التوافق بين الطموحات والمتطلبات يساهم في زيادة الكفاية الإنتاجية في المنظمة كما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لأنه حقق طموحات الموارد البشرية كذلك، من خلال اختياره في الوظيفة التي يرغب في

¹ - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الكعبان، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 491.

² - مصطفى نجيب شويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 157.

³ - محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 143.

شغلها، على العكس من ذلك فقد يصاب بالإحباط الشديد¹ الناجم عن وضعه في غير مكانه الصحيح.

ب- الاختيار السليم يؤدي إلى تجنب الكثير من الآثار السلبية (تكلفة اختيار، الجهد، الوقت)، كما ينعكس على مستوى أداء الموارد البشرية والمنظمة ككل.

ج- إن الاختيار السليم والقائم على الأسس الموضوعية والمبني على مبدأ الجدارة والقدرة، يعني إعطاء فرص متكافئة للراغبين في العمل لدى المنظمة، كما يتم الاختيار على أساس ما يتمتعون به من معارف ومهارات وقدرات لازمة لأداء المهام دون عوامل أخرى، من شأنه أن يساهم في الرضا الوظيفي ويحقق أهداف المنظمة.

د- سوء الاختيار أحيانا يؤدي إلى توظيف أفراد لا يمكن التخلص منهم² نظرا للقوانين الحكومية المسيرة للاتفاقيات الجماعية للعمل، مما يتحول إلى عبء إضافي على المنظمة.

هـ- سوء الاختيار من شأنه أن يؤدي إلى رفع تكاليف دوران العمل، ذلك أن هناك احتمال كبير لترك الموارد البشرية غير المناسبة لأعمالها بعد فترة قصيرة من توظيفها ومنه ترتفع تكلفة إيجاد موارد بديلة لها لتعويضها وتدريبهم على هذه الأعمال وهذه الوظائف.

بالرغم من الأهمية التي تكتسيها عملية الاختيار غير أنه يعترضها الكثير من العقبات والمشاكل التي قد تحد من أهميتها.

3- مشاكل الاختيار: نظرا لأهمية عملية الاختيار، وعلى الرغم من حساسيتها وفعاليتها، فإنه يعترضها الكثير من المشاكل منها:³

- غياب دور واضح لإدارة الموارد البشرية، وغياب إستراتيجية واضحة المعالم والتي تجعل من عملية الاختيار تتسم بأطر وأسس غير واضحة، تعتمد على العشوائية في الكثير من الأحيان، مما يرفع تكلفة الاختيار ويجعلها عملية محدود النتائج.

- سوء تخطيط الموارد البشرية، الذي ينعكس على دقة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

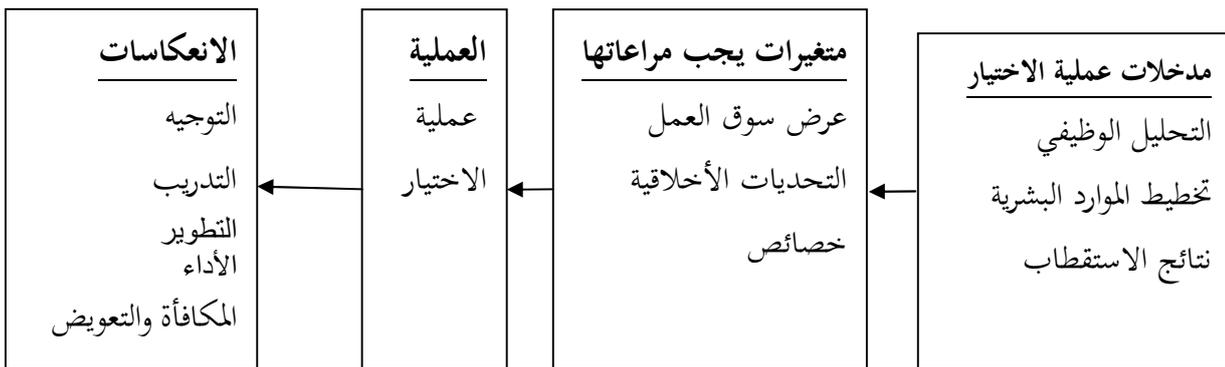
- ضعف عملية التحليل الوظيفي أحيانا وما ينجم عنها من عشوائية وعدم دقة تحديد المتطلبات الوظيفية وشروط شاغليها.

¹ - مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 495.

² - مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 495.

³ - خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص 141، 142.

- ضعف دور عملية الاستقطاب من خلال الإعلان عن الوظائف أو في تحديد المصادر المستهدفة لجذب الموارد البشرية، الذي يؤدي إلى التحاق موارد بشرية غير مؤهلة، ولا تتوافر فيها الشروط والمواصفات التي تتطلبها الوظائف.
 - عدم التكامل بين عمليات ومراحل الاختيار فمن الأخطاء الشائعة الاعتماد على خطوة أو عدد قليل من الخطوات في عملية الاختيار، مما قد يفوت الفرصة على المنظمة في الحصول على مرشحين بكفاءة عالية.
 - شكلية الفترة التجريبية بسبب ضعف الرقابة الميدانية للمرشح للتعين، كما قد تكون تقارير الرقابة غير واقعية، مما يؤثر على قرار التثبيت .
 - عدم كفاءة القائمون على عملية الاختيار والتعين، الذي يعود بالأساس إلى محدودية المعلومات والمهارات والمعارف، أو إلى غياب متخصصين في عملية الاختيار.
 - عدم دعم إدارة المنظمة مساندتها بالوسائل اللازمة لعملية الاختيار والتعين مما يفقدها أهميتها.
 - زيادة التكاليف بسبب عدم تحديد ودقة وإجراءات التوظيف واستنفادها لوقت طويل مما يؤثر على طبيعة المهارة المطلوبة في المرشح للتوظيفة.
 - ونظرا لكون عملية الاختيار عملية مستمرة وديناميكية، فهي تتأثر بمجموعة من المؤثرات والعوامل.
- العوامل المؤثرة فيها: لاعتبار عملية الاختيار كنظام كما هو موضح في الشكل رقم (2/2)
- شكل رقم (2/2): يبين عملية الاختيار كنظام .



المصدر: خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص136.

من الشكل رقم (2/2) وعلى اعتبار الاختيار كنظام تتجلى مدخلاته في التحليل الوظيفي والذي يعكس الوظائف الشاغرة، ومتطلبات شاغليها ومن ثم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد ، ثم الإعلان عن هذه الاحتياجات من خلال عملية الاستقطاب لجذب

أكبر عدد. هذه المدخلات يجب أخذها ضمن مجموعة من القيود (وضعية سوق العمل، حالته من حيث الوفرة والندرة لأن كلتا الحالتين تفرض على المنظمة أساليب وميكانيزمات معينة، دون نسيان العوامل المرتبطة بطبيعة الموارد البشرية، خصائص المنظمة، والجانب القانوني)، ثم تأتي عملية الاختيار كتبويب لتحقيق هذه الاحتياجات والتي ستكون لها آثار وانعكاسات قد تكون إيجابية، أو قد تكون سلبية فمن خلال وظيفة التدريب التي تكون تصحيحية إذا أسئى لعملية الاختيار، والتطوير التنظيمي بشقيه المنظمي والبشري، كل ذلك ينعكس على مستوى أداء المنظمة ككل ويحدد الحوافز والمكافآت، والاختيار كنظام يتأثر بمجموعتين من العوامل الداخلية والخارجية.

أ- مجموعة العوامل الداخلية: تمثل مجموعة العوامل الداخلية المرتبطة بطبيعة المنظمة ذاتها، أو المرتبطة بعملية الاختيار، ومن هذه العوامل الداخلية نذكر:

- نوع وطبيعة المنظمة: تؤثر طبيعة المنظمة (صناعية، خدمية) وعدد عمالها، في عملية الاختيار، فالمنظمة الصناعية تتوفر على وظائف فنية تتميز بدقة أوصافها ومتطلباتها الفنية، عكس المنظمة الخدمية فإن وظائفها تخضع للتغيير تبعاً للمستجدات والظروف التقنية والفنية .

- استخدام التقنيات الحديثة: إن استخدام الوسائل والمعدات التقنية والفنية الحديثة كالحاسوب مثلاً في عملية الاختيار تجعلها عملية سهلة وأكثر دقة وأقل تحيزاً من أن تتم بدون هذه الوسائل .

- الوقت المتاح أمام المنظمة: إن الوقت المتاح الأكبر أمام المنظمة لإجراء عملية الاختيار يساهم في نجاح العملية والوصول إلى نتائج دقيقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الوقت المستغرق في عملية الاختيار تكلفه ينبغي أخذها بعين الاعتبار، مما يعود على عملية الاختيار وعلى المنظمة ككل .

ب- مجموعة العوامل الخارجية: وهي تعكس تحديات البيئة الخارجية للمنظمة والتي تنعكس آثارها على عملية الاختيار وتشمل هذه العناصر:

- خصائص سوق العمل: والتي تنعكس من خلال العرض والطلب، والتركيبية العمرية والمستوى التعليمي والخصائص والمهارات التي يمتلكها عارضوا العمل، فإذا كان هناك فائض في سوق العمل كان أمام المنظمة نوع من الحرية في اختيار الموارد البشرية التي تتوفر فيها الشروط والمواصفات المطلوبة وكانت عملية الاختيار أكثر دقة .

- الشروط والمتطلبات الحكومية: والمتمثلة في مجموعة القوانين والتشريعات واللوائح الخاصة بالمساواة بين المتقدمين للتوظيف بغض النظر عن الجنس والدين والعرق.¹

¹ - أنظر خالد عبد الرحيم الهبيشي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص 132.

- شروط نقابات ومنظمات العمل: في بعض الحالات تفرض النقابات العمالية شروط على المنظمات¹ كشرط الأقدمية، المهارة اللازم توفرها في المتقدمين الجدد. إن عملية الاختيار بجميع العقبات التي تعترضها وأهميتها، وحتى تتم على الوجه الأكمل، وتحقيق النتائج المرجوة منها، يجب أن تستند على مجموعة من المعايير الموضوعية وهذا محل دراسة المطلب الثاني.

المطلب الثاني: معايير الاختيار

وهي تمثل مجموعة من المعايير أو الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المتقدم لشغل الوظيفة وهذه المعايير تشمل:

1- المستوى التعليمي: تتطلب كل وظيفة من الوظائف درجة علمية معينة وتخصص محدد كمتطلب أساسي لشغل الوظيفة، "باعتبار المستوى التعليمي مؤشر للقدرة على الأداء، وعادة ما يكون تحديد المستوى التعليمي أمر تقديري لأنه في الكثير من الحالات يكون من الصعب إثبات أن حد أدنى من التعليم يعد أساسيا للنجاح في أداء الوظائف."²

كما أن تحديد المستوى التعليمي يجب أن يتوافق مع متطلبات الوظيفة، "فلا يكون أقل مما تتطلبه ولا أكثر لأن كلتا الحالتين تكون عواقبها عكسية فالقلة تفتقر للمهارة والزيادة تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي."³

2- الخبرة السابقة: في الغالب تفضل المنظمات الموارد البشرية التي لديها خبرة سابقة في العمل، باعتبار ذلك معيار للنجاح في ممارسة الوظائف، ويعبر عن الخبر عادة بالمدة الزمنية التي قضاها المورد البشري في الوظيفة أو في مجال عمل معين، باعتبارها معيارا ومصدرا لاكتساب المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لكثير من الوظائف، مثلما هو الأمر بالنسبة للمستوى التعليمي فإن تحديد الحد الأدنى من الخبرة اللازمة للعمل يثير الكثير من الجدل ويعود ذلك إلى أنه لا توجد قواعد موضوعية على أساسها تحدد الخبرة.

3- الصفات الجسمانية: تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة لوظائف الشحن والتفريغ⁴ التي تتعلق مثلا بالطول أو قوة الساعدين أو الذراعين (أي البنية الجسمانية القوية).

¹ - خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع نفسه، ص 132.

² - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 145.

³ - ⁴ - مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 501، 499.

4-الصفات الشخصية: هذه الصفات تعبر على نمط شخصية المورد البشري، ففي بعض الوظائف يكون سلوكه واتجاهاته وميوله مهمة للنجاح في أداء مهامه الوظيفية، فالفرد المتزن اجتماعيا ونفسيا أكثر استقرارا في عمله، كما أن معدل أدائه يكون مرتفعا، يضاف إلى ذلك العمر فمتوسطو العمر يفترض فيهم أنهم أكثر استقرارا وأعلى إنتاجية.

5-المعرفة السابقة بالشخص: تلعب هذه التركيبة دورا أساسيا في قرار الاختيار، فعند تركيبة أو تقدم شخص من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء الموثوق فيهم ستكون فرصته أكبر من شخص لا يحوز هذه التركيبة، حتى وإن اكتملت المعايير السابقة.

عموما فإن هناك قدرا معيناً من المعايير يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة، كما لا يجب التشدد فيها، أو أن تكون سببا في حرمان بعض الموارد البشرية أو المفاضلة فيما بينها، فالخبرة مثلا يمكن تجاوزها من خلال التدريب.

المطلب الثالث: خطوات الاختيار

تمر عملية الاختيار بمجموعة من المراحل أو الخطوات حتى تكون العملية موضوعية غير أنه لا توجد هناك صيغة موحدة لخطوات الاختيار سواء من حيث النوعية أو العدد أو الترتيب.

إذ تعتمد هذه الخطوات على حجم المنظمة، طبيعة الوظائف المطلوب شغلها، عدد من يتم اختيارهم وتمثل خطوات الاختيار في:

1-استقبال طلبات التوظيف: يمثل طلب التوظيف مصدرا للمعلومات متاح أمام المنظمة عن المتقدم للعمل لديها "وعادة ما يوفر معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العلمية ومعلوماته الشخصية، كما يمثل أحد وسائل الاختيار"¹، بما يحتويه من بيانات تكون هادفة وذات مصداقية، بحيث تكون ذات تأثير محتمل أداء الوظيفة، وعلى المنظمة أن توفق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الموارد البشرية، فقد تؤدي هذه الخطوة إلى استبعاد مرشحين مناسبين إذا كانت البيانات الشخصية غير مرضية.²

2-المقابلة المبدئية: تعتبر المقابلة الأولية أول اتصال مباشر بين المنظمة وطالب الخدمة، حيث يتم التعرف عن قرب عليه، من خلالها يمكن الحكم على مدى صلاحيته أو عدم صلاحيته للوظيفة، وتزويده ببعض المعلومات (كطبيعة المنظمة، ظروف العمل فيها) قبل أن يلتحق بالمنظمة وقد يتم

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة نقد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 324.

² - خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص 132.

التركيز في المقابلة على المظهر (الصفات الجسدية)¹ ومن ثم يتم استبعاد بعض الموارد البشرية الذين يتكون عنهم انطباع غير مرضي (خبرة، تعليم غير مناسب، غير مستوفي للشروط الأساسية).²

3-الاختبارات: تمثل الاختبارات وسيلة موضوعية لقياس عينة من السلوك الإنساني وهي تهدف إلى تحديد أو قياس مدى توافر خاصية معينة في الفرد من القدرات والاستعدادات، التوجهات، ومقارنة قدرات كل فرد مع الآخرين لاكتشاف أكثرهم ملائمة للوظيفة.³ وقد تتنوع هذه الاختبارات إلى:

- اختبارات القدرات والمهارات: وهي اختبارات تهتم بقياس القدرات والمهارات الحالية التي يمتلكها المورد البشري، أو القدرات الكامنة لديه والقابلة للتطوير إذا ما تلقى تدريب معين⁴، وهي تشمل الاختبارات الإدراكية، الفهم اللغوي، سرعة الإدراك، الطلاقة اللفظية وغيرها.

- اختبارات الأداء: هذا النوع من الاختبارات يقيس معلومات المورد البشري، ومهاراته في أداء عمل معين، يكون المورد البشري قد تحصل عليها نتيجة برنامج تدريبي أو من خلال الخبرة العلمية التراكمية لديه⁵، مما يساعده في انجاز المهام الموكلة لديه على الوجه الأكمل، ويقلل من الأخطاء أثناء تنفيذ المهام.

- اختبارات شخصية: وهي تهدف إلى توفر خصائص معينة في طالب الوظيفة، التي يستلزمها الأداء الناجح للوظيفة مثل الاتصالات الشخصية، المهارات القيادية، الاستقرار النفسي، الموضوعية في إصدار الأحكام.

- اختبارات الميول: تهدف هذه الاختبارات إلى الكشف عن ميول واهتمامات المورد البشري المتصلة بالعمل⁶، والفرضية الأساسية المتعارف عليها في هذا المجال "هي أن احتمال نجاح الأفراد في أعمالهم يكون أكبر عندما يحبون العمل وتكون لديهم ميول ودوافع قوية لأدائه"⁷، في الأخير نشير إلى أنه مهما كان نوع الاختبار الذي تعتمد المنظمة، وحتى يحقق نتائج المرجوة منه، يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية:⁸

1 - مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 502، 503.

2 - محمد صالح الخناوي، مرجع سابق، ص 263.

3 - علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 172.

4 - مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 515.

5 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سابق، ص 169.

6 - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 89.

7 - مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 518.

8 - خالد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 134.

أ- أن يكون صادقا: أي أن يكون قادرا على قياس ما يفترض قياسه، فمثلا إذا كان الاختبار لقياس المهارة فيجب أن نميز بين المهاريين وغير المهاريين وبدقة شديدة.

ب- أن يكون ثابتا: أي أن يعطي نتائج مستقرة وثابتة عند إعادة استخدامه لمجموعة من المتقدمين بنفس الخصائص والمواصفات، أو بعد فترة معينة ويعتبر الصدق والثبات شرطان متلازمان يفضل تحقيقها في الاختبار لضمان سلامته وسلامة موقف المنظمة.

بعد هذه الاختبارات يتم استبعاد بعض المتقدمين والذين كانت نتائج أو درجات الاختبار غير مرضية، وتتميز الاختبارات بمجموعة من المزايا منها:¹

- ضمان عدالة بين المتقدمين للعمل، فتطبيق الاختبارات يتم في ظروف موحدة مقننة بالنسبة للجميع كما تقضي على التحيز الذي يمكن أن تحدثه المقابلات.

- تعطي وصفا كميلا لاستعدادات الموارد البشرية وقدراتهم ومستوى المعرفة المطلوبة للوظيفة الشاغرة مما يساعد على المفاضلة بين الموارد البشرية واختيار أصلحهم.

- إجراء الاختبارات لا يتطلب توفر خبرات عالية كما هو الحال في المقابلات.

- تعتبر الاختبارات من أهم وسائل قياس قدرات، ومعرفة الموارد واستعداداتهم للنجاح في العمل.

- تعتبر الاختبارات من أهم الوسائل التي تساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية في الصناعة بالدول المتقدمة.

أما بالنسبة لعيوب الاختبارات فتمكن في:

- تعتبر وسيلة غير عادلة حيث يصاب بعض الأفراد بالقلق عند الاختبار على الرغم من كفاءتهم، ويرون بأنه لا توجد هناك وسيلة أخرى يمكن التغلب على قلق هؤلاء .

- تمكن الاختبارات من قياس قدرات الموارد البشرية واستعداداتهم الحالية، لكنها لا تستطيع التنبؤ بالسلوك المستقبلي لهم، حيث يتوقف هذا السلوك على عوامل متعددة منها الدوافع، الظروف الاقتصادية والاجتماعية والصحية.

- تؤدي الاختبارات إلى امتناع الكثير من الموارد البشرية، الذين تتوافر فيهم الشروط لشغل هذه الوظائف.

4- المقابلات النهائية: تعتبر وسيلة أولية للتصفية من خلال التأكد من مدى توفر الشروط اللازمة في الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، وتمثل المقابلات النهائية في:

¹ - محمد جمال الكفاني، مرجع سابق، ص ص 148.

- **المقابلات الفردية:** وهي تجمع بين ممثل عن المنظمة والمتقدم للوظيفة، ويتميز هذا النوع من المقابلات بأنه يضمن التفاعل الإيجابي بين طرفي المقابلة.
- مقابلات جماعية ونميز ضمن هذا النوع من المقابلات:
- ممثل عن المنظمة مع شخصين أو أكثر: حيث يدير ممثل المنظمة المقابلة بطرح سؤال (مجموعة الأسئلة) ويحصل على أكثر من إجابة، على أساسها يرتب المرشحين للوظيفة، ويسمح هذا النوع من المقابلات بتقييم ومقارنة المرشحين ببعضهم البعض.
- أكثر من ممثل عن المنظمة مع متقدم واحد: في هذا النوع من المقابلات يكون المتقدم أمام أكثر من تقييم، حيث يقيم من طرف ممثلي المنظمة كل على حدا، وكل يقدم تقييمه المبني على وجهة نظره مما يعطي للمتقدم تقييما أكثر شمولا وصدقا.
- أكثر من ممثل مع أكثر من متقدم: يسمح هذا النوع بتقييم المتقدمين ببعضهم البعض من طرف أكثر من مقيم ويفترض في هذا النوع من المقابلات أن يكون أكثر واقعية وموضوعية.
- **المقابلات المخططة (الموجهة):** يتم في هذا النوع من المقابلات تحديد مجموعة من الأسئلة المعيارية النموذجية الإرشادية تتضمن النقاط الأساسية للمقابلة¹، ويتم طرحها على جميع المرشحين، وتكون هذه الأسئلة متصلة بواجبات ومسئوليات الوظيفة، مع مراعاة التسلسل المنطقي فيها، ويتميز هذا النوع من المقابلات بالمصدقية غير أنها لا تضمن التفاعل المشترك بين طرفي المقابلة .
- **مقابلات غير مخططة:** لا يتم تحديد أسئلة مسبقة، أو تحديد المجالات أو المواضيع التي تتمحور حولها المقابلة، بل يكون المشرف على المقابلة حرا في طرح التي يراها مناسبة، ومن خلال الإجابة يستنبط مجموعة الأسئلة الأخرى.
- **مقابلات مختلطة:** وهي مزيج من المقابلات المخططة وغير المخططة، حيث تحتوي أسئلة محددة مسبقا وأسئلة تأتي في سياق الحوار والحديث والمناقشة، على أن تكون هناك مرونة في المقابلة لكي تحقق التفاعل المشترك.
- **مقابلات حل المشاكل:** يتم طرح بعض المشاكل التي يمكن أن تواجه المرشح للوظيفة في عمله، يطلب منه مناقشة هذه المشاكل وتقديم الحلول التي يراها مناسبة، ويتم تقييم إجابة المرشح من خلال أسلوب التفكير الذي اعتمده في الحل وحسب قدرته على حل المشكلة .

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية العاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 342.

مقابلات الضغوط: بعض الوظائف تتطلب قدرا من الضغوط، يتم من خلال هذا النوع من المقابلات الكشف عن قدرات المرشح في تحمل الضغوط الناتجة عن العمل "حيث يتم طرح الأسئلة على المرشح بشكل سريع وخاطف وبأسلوب غير ودي واستفزازي ويلاحظ رد فعل المرشح"¹ ومدى تجاوبه مع الأسئلة تحمله للضغوط الناتجة عن هذا الموقف.

وتعتبر المقابلات كوسيلة من وسائل جمع المعلومات عن المتقدم لشغل الوظيفة عن قرب، وتتميز بالعديد من المزايا و العيوب ويمكن أن نحصدها في النقاط التالية:²

- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن المورد البشري للحكم على مدى توافق خصائصه مع متطلبات الوظيفة التي يريد شغلها.

- حصول الموارد البشرية المقدمة للمنظمة على البيانات التي قد تهمها أثناء ممارسة الوظيفة.

- تحسين العلاقات العامة نتيجة لما قد يترتب عن المقابلة من تحسين صورة المنظمة مع المتقدمين لشغل الوظائف.

أما بالنسبة لعيوب المقابلات فيمكن ذكر منها ما يلي:³

- قد يعطي وزن أكبر لبعض الصفات كالمظهر أو طلاقة الحديث مثلا، وإهمال صفات أخرى مما يؤدي إلى الاختيار السيئ.

- تأثر المقابل بميوله واتجاهاته الدينية⁴ والاجتماعية وقيامه بتوجيه الأسئلة طبقا لذلك، وقناعته بتفسير الاتجاهات والآراء نتيجة لهذه التوجهات.

- تأثر المقابل بخبراته السابقة في تقييم طالب الوظيفة، حيث يربط بعض السمات البدنية والسلوكية بفكرة معينة لديه تجعله يتأثر بها في المقابلة والحكم على المتقدم من خلال هذه الصفة، وبالتالي يكون هذا التقييم غير سليم.

- عدم وضوح بعض الأسئلة نتيجة أخطاء في صياغة السؤال، اقتصار الأسئلة على بعض الجوانب دون غيرها .

عموما ينصح القائمون على المقابلات بتفادي قدر المستطاع هذه الأخطاء أو العيوب، حتى تحقق المقابلات نتائجها المرجوة.

¹ - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 100.

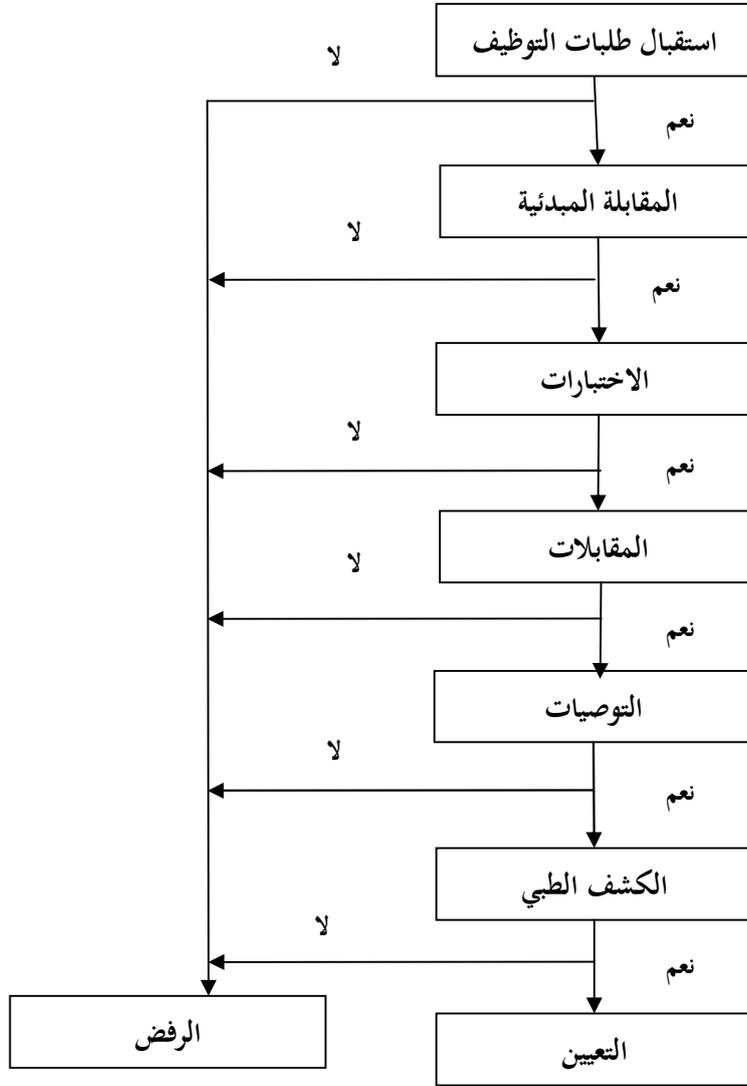
² - محمد جمال الكفاني، مرجع سابق، ص 153.

³ - زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، مرجع سابق، ص 40، 41.

⁴ - محمد جمال الكفاني، مرجع سابق، ص 153.

يمكن حصر خطوات ومراحل التخطيط في الشكل (3/2)

شكل رقم (3/2) يبين عملية الاختيار



بالاعتماد على المصدرين التاليين

-محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، الأردن. الطبعة

الثالثة،2005. ص 144.

- محمد صالح الحناوي، وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر. 2000، ص 263.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل وظيفة تخطيط الموارد البشرية واحدة من أهم الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية لأنها تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث النوع والعدد خلال فترة زمنية محددة، كما تحدد كيفية المحافظة عليها، وكيفية التصرف في حالتي الفائض أو العجز أخذاً بعين الاعتبار حالة سوق العمل. فهي عملية مفتوحة تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، لن متغيرات الطلب مرتبطة بالمواصفات التي يجب توافرها فيمن يشغل الوظائف، وكحتمية فرضتها التحديات الجديدة، حيث يسمح تخطيط الموارد البشرية بتحقيق الديناميكية المطلوبة، توفير القدرة على البقاء والنمو والتطور، لأنه يحدد التصرفات ويملي الكيفية التي يمكن من خلالها السيطرة وتطوير الموارد بما فيها الموارد البشرية واستخدامها بالكيفية المناسبة.

يحدد تخطيط الموارد البشرية سبل المحافظة عليها، لأنها تمثل أهم مدخلات النظام المفتوح، فهو يستشرف المستقبل بتوفير المهارات والكفاءات المناسبة كخزان مهارات يمكن اللجوء إليه وقت الحاجة، فالتخطيط يهدف إلى تحويل الاحتياجات وترجمتها إلى خطط فعلية وبطريقة علمية وصحيحة بعيداً عن التلقائية والعشوائية.

إن اختيار الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وبالمواصفات المطلوبة بطريقة سليمة يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، كما أن عملية الاختيار تعتمد بطريقة آلية مباشرة على ما يتوافر من مصادر يمكن اللجوء إليها لجذب وانتقاء الموارد البشرية حسب متطلبات الوظائف. تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية كعملية حيوية وضرورية، التي يقوم على أساسها تحقيق الكثير من الأهداف من بينها تحقيق التنمية الإدارية الفعالة في المنظمة، لأنه يساهم مساهمة فعالة في ذلك سواء تعلق الأمر بتخطيط برامج التنمية الإدارية أو تنفيذها وتصحيح انحرافاتهما. إن تخطيط التنمية الإدارية يرتبط بتخطيط الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً، والتي ستظل دون فائدة إذا لم يتم برمجتها وتخطيطها تخطيطاً سليماً صحيحاً، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال الموارد البشرية الماهرة.

إن تخطيط التنمية الإدارية يمثل الخطوة الأولى نحو تجسيد تنمية إدارية حقيقية في المنظمة. لأنه على أساسه تترتب النتائج المرجوة من كل عملية تنمية فعالة، فإذا كان التخطيط سليماً يستوفي جميع المكونات والعناصر والمراحل كان مؤشراً على نجاح عملية التخطيط والتنفيذ. هذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

التخطيط

الاستراتيجي

للتنمية الإدارية

تمهيد:

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الرئيسية نظرا لأهميته في تحقيق عملية التنمية باعتباره أداة من أدواتها سواء تعلق الأمر بالدول المتقدمة أو الدول النامية، ويعتبر التخطيط متطلب أساسي بالنسبة

لعملية التنمية الإدارية لأن خطة التنمية الإدارية لا تتكون فقط من عمليات توزيع الموارد وتحقيق التوازنات المبرمجة لها على المستوى الكلي، لكنها تهتم كذلك بالإستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير وتنمية وتفعيل عمل القيادة الإدارية في كل المستويات الإدارية والإشراف لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية في بيئة الإدارة التي تتميز بالتغير والتجدد.

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية، باعتبارها عملية مفتوحة تحتاج لتوفر موارد بشرية مدربة وذات كفاءة، إلى تعاون وتنسيق جميع جوانبها لإضافة إلى ضرورة توفير التخطيط الاستراتيجي نظرا لأهميته ومساهمته في تذليل العقبات التي تعترض عملية التنمية الإدارية، ولمساهمته في تحقيق أهدافها، كما تكمن أهميته كذلك لارتباطه بالموارد البشرية التي تتولى عملية التخطيط والتنفيذ. سنتناول في هذا الفصل:

- مفهوم وأهمية وأساسيات التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية.

- مستويات التخطيط للتنمية الإدارية والمشاكل المرتبطة به.

- مراحل تخطيط التنمية الإدارية .

المبحث الأول: مفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي

كثر الحديث حاليا عن التخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة وذلك لأهميته نظرالندرة في الموارد وتتعدد الحاجات، أدت إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي نظرا للكثير من التحديات التي تواجه

منظمات الأعمال، بالإضافة المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة، والبيئة المحلية والإقليمية والعالمية، كما أن التخطيط الاستراتيجي يهتم ويتعامل مع النتائج والآثار المستقبلية، لأنه يهتم بالتعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف، والتي تكون أساس اتخاذ القرارات في الوقت الحالي لاستغلال تلك الفرص وتجنب تلك التهديدات، كما يحدد الأساليب للوصول إلى تحقيقه.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

1- مفهوم التخطيط:

يعتبر عالم الإدارة النرويجي كريستيان¹ kristian عام 1910 أول من أشار إلى هذا المصطلح، ثم اعتمد التخطيط كأسلوب لإدارة الحروب خاصة الحرب العالمية الثانية، ثم توسع هذا الأسلوب ليشمل جميع الميادين، وهو عملية مفتوحة ديناميكية يتم من خلالها التفاعل الحقيقي بين ما يتوفر للمنظمة من المعطيات والمعلومات والإمكانيات وكافة المدخلات والمخرجات، ويرى فارنيك² furnick أن التخطيط هو "عملية ذكية وتصرف لعمل الأشياء بطريقة معينة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين".²

كما عرفه بالدوين Baldwin على أنه "أسلوب لاستخدام الموارد النادرة في المجتمع بما يحقق الحصول على أقصى إشباع ممكن".³

حسب واترسون فإن التخطيط هو "عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محدد".⁴ عرف جورج بينيري التخطيط على أنه "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل، عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".⁵

حسب ما تشير إليه التعاريف السابقة فإن التخطيط هو استخدام الموارد النادرة من أجل تحقيق أهداف مستقبلية، تدعو إلى العمل والتفكير على ضوء ما يتوافر من إمكانيات وتحديات واستشراف المستقبل غير الأكيد. يعتمد التخطيط على مجموعة من المبادئ.⁶

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق ص 79.

² - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة ط1، مركز الكتب الأردني الاردن، 1995، ص 87.

³ - حربي عريقات، مبادئ التنمية والتخطيط الاقتصادي، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 1992، ص 55.

⁴ - محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الاسكندرية، مصر، ط1، 2008، ص ص 22-23.

⁵ - محمد رسالناجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة - علم وتطبيق - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان الأردن. 2000، ص 59

¹ - محمد الصيرفي نفس المرجع، ص 59.

- 1- استخدام الأسلوب العلمي في عملية التنبؤ الدقيق مما يساعد في وضع وصياغة فرضيات صحيحة.
 - 2- الاختبار الدوري على مدى صحة وواقعية الفرضيات مع مراجعة الخطة بشكل منظم مع مراعاة توفر عنصر المرونة لمواجهة أي تغيرات مستقبلية.
 - 3- قبول القيادة الإدارية والمشرفين والمنفذين للخطة الموضوعية، مع المساهمة في تنفيذه وضمان نجاحها.
 - 4- التركيز على الهدف المراد تحقيقه مع مراعاة أن يكون قابلاً للتحقيق.
 - 5- أن يحدد الأنشطة والمسارات والإمكانيات التي تساعد في تحقيق الهدف.
 - 6- أن يشمل التخطيط كافة أنشطة الوسائل والأساليب المتعلقة بذلك لتحقيق الهدف المنشود.
 - 7- عدم التحيز التام للخطة مع مراعاة إمكانية التخلي عنها إذا لزم الأمر ذلك.
- وطالما أن التخطيط شامل لجميع وظائف المنظمة، فإنه مجموعة من الأبعاد تتمثل في التالي:
- أ- البعد الزمني: وهي الفترة التي يغطيها التخطيط (قصير، متوسط، وطويل الأجل).
 - ب- البعد الوظيفي: يحدد مجالات التخطيط (تخطيط مالي، تخطيط مبيعات، تخطيط إنتاج وتخطيط موارد بشرية).
 - ج - البعد الإداري: ويشمل التخطيط على مستوى الإدارة العليا وهو تخطيط يتميز بأنه أكثر تركيزاً وأشمل وأطول مدى.
- والتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى ويتميز بأنه أكثر تفصيلاً وتغطي فترة متوسطة. أو تخطيط على مستوى الإدارة الإشرافية ويتميز بأنه أكثر التصاقاً، أضيق نطاقاً، وأقصر زمناً.
- 2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي: باعتبار المنظمة نظام مفتوح تؤثر في البيئة المحيطة وتتأثر بها، حيث يسود في هذه البيئة التغيير المستمر في ظروف عدم التأكد، المنافسة، التقدم الهائل في استخدام التكنولوجيا، ولمسايرة هذه البيئة المتغيرة المضطربة، على المنظمة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، الذي يساهم:
- 1- في الرؤية الواضحة للمستقبل من خلال رسم اتجاه صحيح وواضح للمنظمة.
 - 2- دراسة رغبات المستهلكين واتجاهات السوق والفرص المتاحة والاهتمام بها أثناء التخطيط الاستراتيجي.

¹ - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المصرية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، جامعة القاهرة كلية التجارة، العدد 46، السنة 1994، ص 1، 2.

3- تحديد واضح للإستراتيجية لتحقيق معدلات أداء مرتفعة.

4- التركيز على تحقيق الأهداف المسطرة بدقة .

5- التطبيق الصارم والدقيق للتخطيط الاستراتيجي .

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "عبارة عن عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وانجاز غايات وأهداف عامة لأية منظمة"¹.

كما عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية تنمية العلاقات بين المنظمة والبيئة التي تتفاعل فيها، وذلك من خلال تحديد الأهداف وإستراتيجية النمو للأنشطة التي تقوم بها"².

كما عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "أسلوب منهجي دقيق و صارم مرشد لمجموعة من العناصر(الروابط) التي تكون البيئة الداخلية ويحدد الرؤية والرسالة الواضحة، كما يحدد توجهات مضبوطة ودقيقة ويحدد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك"³.

أيضا عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "المخطط أو برنامج العمل الشامل الذي يحدد الكيفية التي يمكن من خلالها أن تستخدم المنظمة مواردها المادية والبشرية من أجل الوصول إلى أهدافها"⁴.

كذلك عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب يجب على السؤال التالي: إلى أين نحن ذاهبون؟أخذنا بعين الاعتبار الرؤيا المستقبلية للمنظمة وعلاقة التكامل بين جوانب المنظمة والأنشطة المختلفة فيه"⁵. كما عرف على أنه "أول جزء من الإدارة الاستراتيجية وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها بناء على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية... ثم ترجمة الأهداف على برامج وخطط على مستويات الاستراتيجية (طويلة،متوسطة،وقصيرة الأمد)".⁶

¹ - ثابت ادريس، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.2002، ص 195.

² -WheenLenT.L.andHunger,j,D , Concepts of strategic Mangement and business policy,Pearson Education India,8thEd.2002.p25

³ -J0seeLatendresse,La planification stratigegique,www.centre123go.ca . p3

⁴ - Dessler,G ?Human Resource Management,8th edi ,USA,Prentice.Hall.2000,p21

⁵ -Thomas,MA.what is Human Resource Strategy ?Health Manpower Management,VOL22,N02.1996,pp4-11

⁶ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،رمضان فهيم غربية،التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن،المكتبة العصرية المنصورة ،مصر.2006،ص 110.

من خلال التعاريف السابقة يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه التفكير المعمق المتبصر بحقائق الظروف المحيطة بالمنظمة وما هو الوضع الذي ستكون عليه في المستقبل، وضع ورسم الخطط والسيناريوهات المختلفة التي تواجهها المنظمة المستقبل مع التخطيط المستقبلي بقصد الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات أو تخفيف حدتها والمخاطر المستقبلية.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف وعراقيل التخطيط الاستراتيجي

نظرا لأهميته في المنظمة يمتاز التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص يجب أن تتوفر فيه حتى يكون فعالا قادرا على تحقيق الأهداف المرجوة منه، كما أن هناك مجموعة من الأهداف يرمي لتحقيقها بالنسبة للمنظمة، وتعرضه الكثير من العقبات والعراقيل التي تحد من فاعليته وتقلل فرص نجاحه.

أولا خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص لتجعل منه أداة فعالة لمواجهة التهديدات وهذه الخصائص هي¹:

1- **خاصية الشمول والتكامل:** حيث تتعرف المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي على المتغيرات البيئية المحيطة بها (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التقنية) لأخذها بعين الاعتبار، وتكون هذه العناصر متغيرة ومتحركة لذلك يجب أن يتميز التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية. وينظر للمنظمة على أنها نظام متكامل تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، وتوجد بينها علاقات تبادل بين هذه الفروع والبيئة المحيطة.

2- **خاصية التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة:** حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي على التفاعل والتغذية العكسية من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة أخرى. كما يقوم التخطيط الاستراتيجي على التفاعل المستمر والدائم بين مستويات التخطيط المختلفة سواء تعلق الأمر بالقرارات الاستراتيجية أو القرارات الإدارية، أو القرارات التشغيلية.

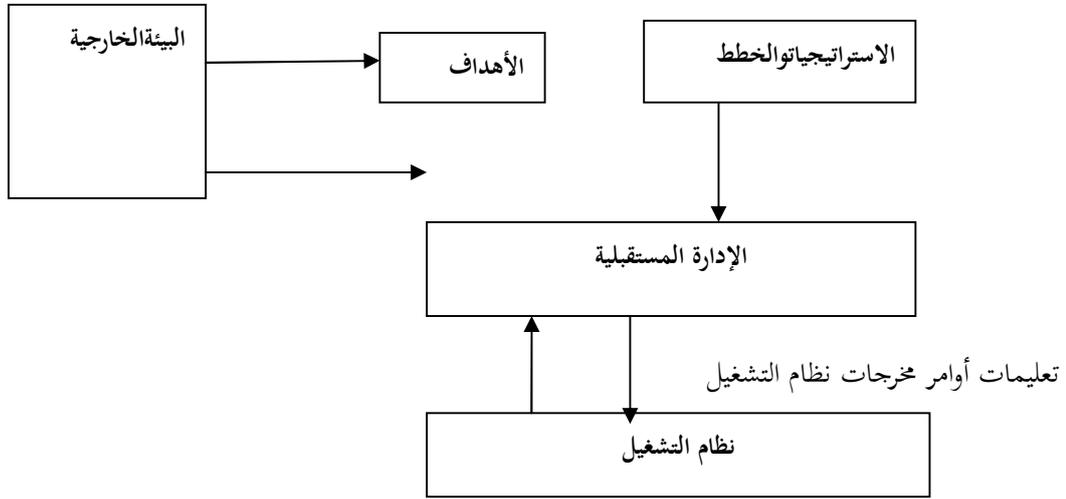
3- **خاصية المرونة:** من أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها التخطيط الاستراتيجي هي خاصية المرونة، فلقد أشرنا إلى دور وأهمية العوامل البيئية بالقرار على أن تؤخذ هذه المعلومات عند التنبؤ في اتخاذ القرار، كما أن الظروف المرتبطة باتخاذ القرار تتصف بحالة عدم التأكد التام، فمتخذ

¹ -عائدة سيد خطاب وآخرون، التخطيط الاستراتيجي، دار الحرير للطباعة، مصر، 2008، ص 10.

القرار يواجه نقص المعلومات الكافية (حتى يعرف احتمالات حالة الطبيعة)، ويفترض أن التخطيط الاستراتيجي في هذه الحالة يحدد مجموعة من القرارات دون أن تتوفر لديه المعلومات الكافية عن العوامل التي تؤثر في النتائج، وإذا ما أصر متخذ القرار على عدم اتخاذ القرار إلا بعد توافر المعلومات الكاملة فسوف يفقد الكثير من الفرص.

4- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ: من خصائص التخطيط الاستراتيجي أنه يعمل على تحقيق التفاعل والتغذية العكسية بين التخطيط والتنفيذ، وبالعكس حيث تعتمد الخطط على نتائج التنفيذ كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط. والمخطط الموالي يعكس عملية التفاعل بين التخطيط والتنفيذ.

شكل رقم (1/3) يوضح علاقة التفاعل بين التخطيط والتنفيذ.



المصدر: عائدة سيد خطاب وآخرون، التخطيط الاستراتيجي، دار الحرير للطباعة، مصر. 2008، ص 15.

من المخطط نلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد إلى حد بعيد على فاعلية نظام المعلومات والاتصال في المنظمة. فالإدارة تحتاج إلى معلومات عن التغيرات الحاصلة (التي تحصل) في البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية، السياسية، والتكنولوجية)، معلومات عن البيئة التنافسية، معلومات عن المنظمات التي تعمل في القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة. معلومات رقابية مرتبطة بمدى تحقق الخطط والبرامج والأهداف، بما يمكن من النظر في الخطة المحددة لتحقيق قدر من التكيف مع المتغيرات، غير أنه يلاحظ أن المعلومات التي ترد إلى الإدارة العليا تكون في شكل تقارير مركزة¹، وهذا يعني أنه عند معالجة مشكلة ما يجب النظر إلى العلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام والبيئة وتحقيق التكامل بينهما.

¹ - عائدة سيد خطاب وآخرون، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 17.

كما يشير البعض إلى أن هناك مجموعة من الخصائص الأخرى وهي¹:

أ- نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها، حيث تساهم فيه جميع وظائف المنظمة.

ب- يحتل موقع الصدارة في الكثير من المنظمات مقارنة بوظائف الإدارة الأخرى.

ج- يقوم التخطيط الاستراتيجي على توقع ردود أفعال المنافسين والاحتياط لمواجهةها، كما يوفر عدد من البدائل من التأثير فيهم بطريقة تجعل تصرفاتهم وسلوكياتهم تتفق مع مصالح وأهداف المنظمة.

د- يقوم على المخاطرة المحسوبة لأنه يعمل في ظل ظروف عدم التأكد التام ويعمل على التكيف مع الظروف البيئية.

هـ- يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي ممكن التنفيذ وبالتالي فهو يحتاج إلى توافر الإمكانيات اللازمة في المنظمة، وتوفير قدر كبير من المعلومات الداخلية والخارجية، كما يركز بدرجة كبيرة على الأهداف في شكل مخرجات أكثر من تركيزه على المدخلات لأنه يستخدم هذه المدخلات بعقلانية بهدف تحقيق الأرباح.

و- يهدف لتحديد مسار المنظمة في المستقبل لأنه يركز على البعد الزمني، ويتضمن تحديد أهداف المنظمة ورسالتها وحصص الإمكانيات والأنشطة اللازمة لتحقيقها.

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي²:

1- يزود المنظمة بالفكر الرئيسي لها ويعمل على تخصيص الفائض في الموارد،

2- يساعد على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية في جميع المستويات.

3- ينفذ في إعداد القيادة الإدارية في المستويات العليا، ويجعلها خلاقة ومبتكرة ومبادرة لصنع الأحداث وليس متلقيا لها فقط. ويعمل على زيادة قدرة المنظمة.

4- يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها، الحد من تهديدها.

5- يعمل على تنظيم التسلسل في الجهود التنظيمية في المستويات الإدارية المختلفة.

¹ - انظر كل من: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء، مرجع سابق، ص 112

محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 94.

² - أنظر كل من: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 94.

عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 117، 118.

6- يعمل على تقليل درجة المخاطرة في البيئة المرتبطة بالمتغيرات الخارجية من خلال السيطرة عليها، وتوفير المرونة لدى المنظمة للتكيف والتأقلم مع المتغيرات، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير التي تساعد في التنبؤ بالمتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة والتأقلم معها.

7- يعمل على أن يجعل صورة المنظمة واضحة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح والمتعاملين معها.

8- يساهم في تحسين نوعية القرارات التي تتخذها المنظمة من خلال التركيز على الجوانب الحيوية والتحديات التي تواجه المنظمة.

9- يرفع وعي وحساسية القيادة الإدارية والمديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة، ويقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها القادة والمدراء.¹

إن التخطيط الاستراتيجي كأداة يساعد المنظمة في حصر نقاط القوة وتثمينها، وتحديد التهديدات ومحاولة التخفيف منها، كما يعمل على تقليل درجة المخاطرة، والتكيف مع البيئة المضطربة، ويمكن المنظمة من بناء أسلوب للتنبؤ والتقدير، يزود الإدارة بالمعلومات التي تساعد في بناء وإعداد القيادة الإدارية المبدعة والخالقة.

ثالثاً: عراقيل التخطيط الاستراتيجي

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي، غير أنه تعترضه الكثير من العقبات والعراقيل منها:²

أ- قصور أو ندرة الموارد المتاحة في المنظمة، قد تشكل عائق أمام ممارسة وتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

ب- البيئة التي تتميز بالتعقيد، التغير المستمر والذي قد يجعل من عملية التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل اكتماله نظراً لبيئة المتغيرة والمخاطرة التي تحدق به.

ج- الوقت الكبير والتكلفة المرتفعة التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي الفعال.

د- قد تكون الخطوات التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي غير مفهومة بشكل واضح لدى المديرين والقيادة الإدارية

¹ - العارف دليبة، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 21.

² - عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 118.

هـ-العقبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي قد تولد انطبعا سيئا عنه في ذهنية وتفكير القيادة الإدارية.

و-يتوقع القادة الإداريين والمديرين الكثير من الأشياء الايجابية من التخطيط الاستراتيجي ولكن قد لا تتحقق هذه الأشياء بنفس المستوى المطلوب لأي سبب من الأسباب مما يولد الإحباط لديهم.

ي-قد تقتصر المحاولة على تحقيق الكثير من أهداف التخطيط الاستراتيجي مرة واحدة في بداية مرحلة التخطيط.

ل-قد لا تولي القيادة الإدارية والمديرين الكثير من الاهتمام والعناية للتخطيط الاستراتيجي، وذلك لانشغالهم بالقرارات التنفيذية التشغيلية.

م-عدم ضمان مشاركة جميع المستويات الإدارية والمجالات الوظيفية بنفس القدر في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ن-المبالغة في التفاصيل المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي أحيانا يقلل من شمولية التخطيط.

تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي الكثير من العراقيل التي قد تحد من نجاعته وفاعليته منها ما هو مرتبط بالموارد البشري مثل عدم ووضوح وفهم الخطوات التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي لدى القادة والمديرين، والتوقعات التي قد تخيب لأي سبب من الأسباب، وربما عدم الإهتمام الكافي بالتخطيط الاستراتيجي من طرف القيادة. ومنها ما هو مرتبط بالموارد المادية المتاحة مثل الوقت الطويل والجهد الكبير، يضاف إلى ذلك البيئة المتغيرة.

المطلب الثالث:مراحل وأساليب التخطيط الاستراتيجي

أولا:مراحل التخطيط

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المراحل المتتابعة والمتكاملة، لأن عدم نجاح أي مرحلة من المراحل سوف يؤدي على الفشل في الخطة الشاملة وبالتالي وجبت الحيطه والحذر في كل مرحلة من المراحل، وهذه المراحل هي¹:

1-مرحلة التهيئة وإثارة الانتباه:

تمثل هذه المرحلة مرحلة الاستعداد النفسي والذهني للأفراد العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي، مع ضمان توفير الجو المناسب داخل المنظمة، ومشاركة جميع العاملين فيها كل حسب مستواه وذلك من اجل كسب ود وتعاون الجميع وضمن الولاء للمساهمة في تحقيق الأهداف.

2-مرحلة الاتصال والاستشارة:

تمثل هذه المرحلة في الاتصال بجميع الهيئات والمستويات الإدارية التي لها علاقة مباشرة بعملية التخطيط الاستراتيجي من أجل المساهمة في وضع الخطة الاستراتيجية واستشارتها، مع إضفاء طابع الرسمية والجدية في العمل وإشراك الجميع والاتصال بالخبراء والاستشاريين للاستفادة منهم.

3-مرحلة المسح البيئي (تحليل الوضع):²

ويتم في هذه المرحلة، حصر نقاط القوة والضعف المعروفة اختصاراً بـ³ (S.W.O.T) وهيكل تنظيمي وبيئة خارجية، كما تتضمن هذه المرحلة مراجعة الرسالة والأهداف ونتائج الاستراتيجيات السابقة والحالية ومراجعة الأوضاع الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة. وفي هذه المرحلة نجيب على التساؤل التالي:⁴

أين نحن الآن؟ وأين نريد الذهاب؟ وكيف نرغب في الوصول إلى هناك؟ ومتى نرغب في الوصول؟ وماذا يكلف ذلك؟

4-مرحلة صياغة الاستراتيجية:

¹ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص ص 82-83.

² - عدنان العتوم، مرجع سابق، ص 146

³ - Stereengths, weaknesses. OportunitiesandThreats. Manueled évaluation des besoins et de planification, directrice des etablissement correctionels. <http://Italy.Org/pubs,P2>

⁴ - صابر يونس، التخطيط الاستراتيجي، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، دليل المتدرب. 2006، ص 10

تهتم هذه المرحلة بصياغة وتكوين الخطط طويلة الأجل التي تمكن المنظمة من مواجهة الفرص والتهديدات في البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة بالتركيز على تطوير وتنمية نقاط القوة وتعزيزها، ومحاولة التخفيف من نقاط الضعف وتفاديها وفق رسالة ورؤية واضحتين للمنظمة. فالرؤية هي نقطة انطلاق الإطار العام للإستراتيجية لأنها تعطي الإطار العام للأشياء الممكنة وتساعد هذه المرحلة في الإجابة على التساؤل التالي: هل أن أهدافنا وأنشطتنا وتساهم في تنفيذ رؤيتنا؟¹

كما تتضمن الاستراتيجية الموارد المتاحة والأهداف التشغيلية والبدايل المتاحة في حالة فشل الخطط والبرامج.²

يجب أن تكون الخطط والبرامج والأهداف محددة بشكل واضح ومباشر حتى يمكن ربطها بالأنشطة المساعدة في تنفيذها.

5- تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

يتم ذلك من خلال ترجمة الخطط والسياسات إلى الواقع في شكل سلوكيات وفق برامج (من خلال إحداث التغيرات داخل المنظمة في الهياكل التنظيمية والقيادة الإدارية والموارد البشرية ونظم المعلومات والإدارات الوظيفية من خلال إحداث التغيرات داخل المنظمة في الهياكل التنظيمية والقيادة الإدارية والموارد البشرية ونظم المعلومات والإدارات الوظيفية).³

6- مرحلة التقييم والرقابة:

تسمح هذه المرحلة بتطبيق مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى تقييم فعالية الخطط والسياسات والقرارات المتخذة، مع توفير التغذية العكسية لضمان حسن سير الاستراتيجية⁴، وتعديلها تبعاً للمستجدات. ويمكن تلخيص هذه الخطوات فيما يلي:

- 1- تحديد رسالة وأهداف المنظمة من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية.
- 2- حصر مجموعة الأهداف.
- 3- حصر الموارد مع التركيز على نقاط القوة وجوانب الضعف.
- 4- تنمية الاستراتيجيات البديلة مع اختبار الشمول والاتساق.

¹-Jenet Shapiro ,Boite à outils sur la planification stratégique www P33

² - عدنان العتوم ،مرجع سابق،ص 147

³ - عمر محمود غباين،مرجع سابق،ص 96

⁴ - عدنان العتوم ،المرجع السابق،ص 147.

5- تطبيق وتقييم الاستراتيجية.

ويمكن تخيص ذلك في المخطط التالي:

مخطط رقم (2/3) يوضح خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.

<p>التحليل البيئي الخارجي والداخلي وتقييم المواقف</p> <p>أين نحن؟</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● التحليل والتقييم البيئي ● المتعاملين ● المنافسين ● الهيكل التنظيمي والثقافة ● القيادة والموارد ● القضايا والأولويات الاستراتيجية
<p>رسالة المنظمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● بيان الرسالة والغرض الذي أنشئت من أجله المنظمة ● منظومة القيم ووسائل إنجاز الرسالة ● مشاركة الإدارة والعاملين
<p>الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال</p> <p>أين نرغب أن نكون؟</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● تفرد منظمة الأعمال ● الصورة المستقبلية والمرغوبة للمنظمة
<p>الغايات والأهداف الاستراتيجية والمحاور الاستراتيجية الرئيسية</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● النتائج المرغوب تحقيقها بعد 3 سنوات فأكثر. ● الغايات والأهداف المحددة والقابلة للقياس ● الخصائص الأساسية لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة
<p>الخطة</p> <p>كيف سنصل إلى هناك؟</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● الاستراتيجيات المستخدمة لإنجاز الغايات والأهداف ● خطط العمل والبرامج والمبادرات ● تخصيص الموارد
<p>مقاييس الأداء والمسؤوليات</p> <p>كيف نقيس تقدمنا؟</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● طرق ووسائل قياس النتائج ● ضمان المسؤولية والتحميس المستمر وربطه مع مستهدفات الأداء
<p>الرقابة ومتابعة النتائج</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● أنظمة متابعة التقدم ● المعلومات الإدارية ● الاستمرارية والتخطيط لمسار العمل

Sours: strategic planning Published by California state department of finance May 1998, p 10 :

ثانياً- أساليب إعداد التخطيط الاستراتيجي

تعتمد المنظمات لإعداد خططها الاستراتيجية بما يتلاءم مع أهدافها، ورسالتها وإمكاناتها، ومع ما يتناسب مع نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية، من هذا المنظور فإننا نقر بوجود إستراتيجية مثلى تصلح لجميع المنظمات هو أمر غير منطقي وغير عملي بل وغير وارد في الواقع، وأن ما يتوفر إنما هو خطة إستراتيجية ملائمة لظروف المنظمة وفي وقت محدد، ومع تغير الظروف والأوضاع تكون هذه الخطة عديمة الجدوى. ويتم التخطيط الاستراتيجي في المنظمة بعدة أساليب من أبرزها:¹

1- أسلوب البدء من أعلى إلى أسفل: يبدأ التخطيط من الإدارة العليا، فيتم تحديد الأهداف الاستراتيجية، تضع التوجيهات العامة بعد سلسلة من الدراسة والنقاش،² ثم يطلب من الإدارات الوسطى صياغة وبلورة أهدافها التشغيلية، تحديد واقتراح خطط التنفيذ في ظل التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة. ثم ترسل هذه الأهداف إلى الإدارة العليا لمناقشتها وتبنيه، وبعد القبول تعود إلى الإدارة الوسطى. كما يجب على الإدارة الدنيا تحديد أهدافها التفصيلية التشغيلية في ظل كذلك التوجهات العامة لإستراتيجية المنظمة، ترسل إلى الإدارة العليا لإقرارها والمصادقة عليها في الهيكل التنظيمي للمنظمة. يعطي هذا الأسلوب في التخطيط للإدارة العليا هامش حرية كبير للتدخل في عملية التخطيط والتوجيه والرقابة والتصحيح.

2- أسلوب البدء من أسفل إلى أعلى: تبدأ عملية التخطيط من الإدارة السفلى فتحدد أهدافها التفصيلية المنبثقة من البيئة و الظروف الواقعية، ترسل إلى الإدارة الوسطى فتناقش وقد يتطلب الأمر إعادة صياغتها أو تصحيحها أو تعديل بعض جوانبها ثم تبناها في إطار الخطة العامة للمنظمة.³ ثم ترسل إلى الإدارة العليا للمناقشة وإبداء الرأي فيها وتبنيها وإقرارها، وهكذا تشارك جميع المستويات في عملية التخطيط قبل إقرار الخطة الاستراتيجية.

يلاحظ أن هذا الأسلوب يقيد من حرية الإدارة العليا أكبر من الأسلوب الأول، فتجد الإدارة العليا نفسها ملزمة أحيانا بما تم إعداده وصياغته في المستويات الإدارية الدنيا.⁴

¹ - محمد رشاد الحملاوي، التخطيط الاستراتيجي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر. 1993. ص 66

² - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان الأردن. 2007، ص ص 123-124.

³ - نفس المرجع، ص 125.

⁴ - الغالي طاهر محسن، الزيايدي عبد العظيم جبار، أهداف المنظمة، دراسة حالة منشأة عراقية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات. المجلد 9، العدد 1، 2000، ص ص 199-200

3- أسلوب التخطيط المختلط: يتم المزج بين الأسلوبين، فتنتقل الدورة التخطيطية حسب الحالات من أحد المستويات الإدارية، بهدف تجاوز العقبات والمشاكل والاستفادة من إيجابيات الأسلوبين. قد تبدأ صياغة الأهداف في المستويات الثلاثة¹، ويتم مناقشتها وتعديلها حتى يمكن تبنيها في صورتها النهائية من طرف المنظمة.

¹- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 126.

المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وأساسيات التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية.

إن التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية يمثل مجموع الجهود الهادفة لجعل الجهاز الإداري قادر على الوصول إلى تحقيق أهداف معينة خلال فترة محددة، بما أن تخطيط التنمية الإدارية يحتاج إلى تكاليف مرتفعة لذلك، لا بد من وضع خطة سليمة للتنمية الإدارية مع مراعاة عنصر المرونة فيها وتوفير الوقت الكافي لإعدادها، بغية الوصول لأهداف واقعية قابلة للتحقيق .

إن الاتجاه السائد اليوم هو استخدام خطط وبرامج التنمية الإدارية من أجل إحداث التغيير المطلوب في البيئة والمجتمع، يعتبر التخطيط الاستراتيجي لأية منظمة عملية تحديد أو إعادة تحديد الأهداف، تنفيذ البدائل الأساسية¹ الخاصة بالفرص المتاحة والأهداف الرئيسية والفرعية والمجالات المستهدفة يمكن ملاحظة أن المنظمة الفاعلة هي التي تستوعب بالكامل الأهمية البالغة للتخطيط الاستراتيجي، فهي تدرك تماما أنه دون المنهج الاستراتيجي الصادق فإنها تستنفذ جهودها وحماسها ومواردها في أعمال مرتجلة وحملات لا تحقق من خلالها إلا نتائج وقتية أو ظرفية، كذلك الأمر بالنسبة لعملية تخطيط التنمية الإدارية.

سنتناول في هذا المطلب تخطيط التنمية الإدارية، الأهمية، ثم الدعائم الأساسية التي تبني عليها.

المطلب الأول مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية.

أولاً: مفهوم تخطيط التنمية الإدارية

يعرف التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية على أنه "نوع من التخطيط يهدف إلى تمكين وتقوية وتعزيز الأجهزة الإدارية في تحقيق أهداف التنمية الإدارية على مستوى قطاع معين أو مشروع أو منظمة محددة أو حتى على المستوى الدولي ككل."²

كما عرف تخطيط التنمية الإدارية بأنه "الجهود الهادفة لجعل الجهاز الإداري في المنظمة قادر على الوصول إلى تحقيق أهداف معينة على مدى فترة زمنية محددة تمتد اعتيادياً إلى عدد من السنين وضمن إطار العوامل الظرفية المحلية."³

وهناك من ينظر لتخطيط التنمية الإدارية على أنه يمر بالمراحل التالية:⁴

¹ - عائدة سيد خطاب وآخرون، التخطيط الاستراتيجي، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2008، ص9.

² - قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص110.

³ - صالح أحمد صالح، قراءات في التنمية والتطوير الإداري، مرجع سابق، ص 97.

⁴ - أحمد عبد السلام دباس، تأملات ودراسات في الإدارة والتنمية الإدارية، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، سوريا، 1988، ص159.

المرحلة الأولى: تشمل تقييم الواقع الإداري الراهن والخروج باستنتاجات عامة حوله.

المرحلة الثانية: تحديد أهداف التنمية الإدارية للمرحلة القادمة وترجمة الأهداف إلى سياسات وتدابير وإجراءات ومشاريع مادية.

المرحلة الثالثة: إعداد الوثيقة أو الوثائق التنفيذية بذلك أي وثيقة بمشروع الخطة للتنمية الإدارية.

من خلال التعاريف السابقة تظهر الحاجة الملحة لتخطيط التنمية الإدارية وذلك من خلال العلاقة بين التخطيط والوظائف الإدارية الأخرى، فجهود التخطيط تسبق وظيفة التنظيم والرقابة والتوجيه، كما أن مختصو التنمية الإدارية مطالبين بوضع خطة للاسترشاد بها في تحقيق التنمية الإدارية، فدور التخطيط هو إنشاء جهاز إداري قادر على تحقيق الأهداف، وفق معايير محددة، ويتسم بالديمومة والاستمرار لأنه يربط الوسائل بالأهداف، فهناك فرق بين أن نخطط لإنجاز هدف معين ثم نسعى لتحقيقه وبين أن نسعى لتحقيق الهدف بشكل عشوائي وبدون تخطيط، كما بين التعريف الأخير أن تخطيط التنمية يمر بمراحل حيث يمكن في البداية حصر الفرص المتاحة أمام المنظمة من خلال الأهداف المسطرة، وثانيا ترجمة هذه الأهداف إلى سياسات في شكل مشروع قابل للتنفيذ وأخير تنفيذ هذه الأهداف بالدقة المطلوبة، تفاديا لأي انحرافات ممكن أن تحدث.

ثانيا: أهمية تخطيط التنمية الإدارية: هناك حاجة ماسة تدعو إلى التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية بقصد الخروج من حلقات التخلف الإداري، لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة وبناء جهاز إداري فعال قادر على إحداث التنمية الإدارية للوصول إلى تنمية شاملة ويمكن حصر هذه الحاجة في النقاط التالية¹:

1- الاستجابة لمتطلبات المستقبل: إن التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية يستشرف ما سيكون عليه وضع التنمية في المستقبل وهذا دليل على أن تخطيط التنمية الإدارية يستجيب لمتطلبات هذا المستقبل من خلال ما تتضمنه هذه الخطة. يمثل هذا الجانب أهمية كبرى، فمن الضروري الاعتراف بأن جل الدراسات لا يمكنها أن تعطي تصورا واضحا ودقيقا عن الأنماط الإدارية المستحدثة خلال السنوات القادمة عندما يتولى القادة الإداريون الحاليون مناصب إدارية عليا ويشاركون من خلالها في رسم أهداف وسياسات المرحلة ذاتها².

¹ - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 135.

² - استراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير الإداري، من إعداد الباحث أحمد محمد ناصر النعيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر. 1998 ص 65.

2- الاستجابة للتحديات الجديدة: إن ملائمة برامج وسياسات التنمية الإدارية تعني التكيف والتأقلم وفي الوقت المناسب مع التحديات الجديدة التي يفرزها الواقع الإداري والتغيرات المتوقعة حدوثها مستقبلا، ما يصادف هذه البرامج من تحديات وعراقيل، هذا ما يفرض ضرورة توافر عنصر المرونة في برامج التنمية الإدارية.

3- الاستجابة للأفكار والدراسات: يوصي الكثير من الباحثين والمفكرين بالاستفادة من الأفكار الجديدة والدراسات الحديثة من أجل المساعدة في تحقيق أهداف التنمية الإدارية دون الانحياز إلى جهة معينة بذاتها وترك المجال أمام المختصين في برامج التنمية الإدارية لاستخدام ما يرونه مناسبا في إيجاد البديل الأمثل .

4- خلق الترابط والتجانس بين التعليم والتدريب: إن تعليم فنون وأساليب الإدارة هو الإعداد الأولي لممارسة المهام الإدارية والوظيفية وتحمل هذه المسؤوليات، وأن التدريب على المهارات التطبيقية في الإدارة يجعل القيادة الإدارية والكوادر أكثر إلماما وأكثر فائدة، حيث أصبح التدريب والتعليم متكاملان لصنع المتخصص الإداري الكفء.

5- المزج بين الاختصاص الأساسي والاختصاصات المتعددة: إن العمل في مجال تخطيط التنمية الإدارية يفرض التكوين والتأهيل متعدد الجوانب، ذلك أن الأسلوب السائد في دراسة الإدارة هو اقتصار التعليم على فرع معين كالاقتصاد أو الاجتماع أو علم النفس، غير أنه في الواقع يجب الجمع بين الاختصاص الأساسي والاختصاصات المتعددة بغية الوصول على حلول تناسب مع قواعد الاختصاصات المتعددة للاستفادة منها في تخطيط وبرمجة التنمية الإدارية.

6- الاستفادة من تجارب الآخرين: إن الاستفادة من تجارب الآخرين خصوصا في مجال تخطيط برامج التنمية الإدارية، لن يحقق النتائج المرجوة منه، ما لم تتوفر البيئة المناسبة للتطبيق وقابلية تكيف هذه البرامج مع البيئة المحلية، وهذا ما يظهر بشكل واضح في واقع البلدان النامية التي قامت باستيراد نماذج ومستويات إدارية متقدمة ومصممة خصيصا لوضع معين .

يضاف إلى ذلك بعض العناصر الأخرى التي تدلل على أهمية التخطيط للتنمية الإدارية منها¹:

أ- حاجة الأجهزة الإدارية إلى ضرورة إحداث التغيرات الجذرية في أساليب العمل ورفع كفاءتها وكفاءة الموارد البشرية.

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 86

ب- يوفر التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية للأجهزة الإدارية خطة عمل مدروسة من حيث الجهات المعنية بها، الأنشطة والمهام، والفعاليات القائمة عليها والحدود الزمنية لتنفيذها.

ج- يوفر التخطيط الاستراتيجي مناخا ديمقراطيا يسمح بالمشاركة في صنع القرار مع فسخ المجال أمام الإدارة للتواصل والاتصال مع مختلف المستويات الإدارية، وخلق التنسيق التام بين مختلف الأجهزة الإدارية اللازمة لتحقيق التنمية الإدارية.

د- إضافة إلى العمل على تشخيص المشاكل وإيجاد الحلول اللازمة وإزالة العراقيل والمعوقات.

هـ- الحكم على مدى تقدم أو عدم تقدم من حيث الانجاز الحاصل في التنمية الإدارية والقيام بعملية الرقابة اللازمة لتحقيق التنمية الإدارية.

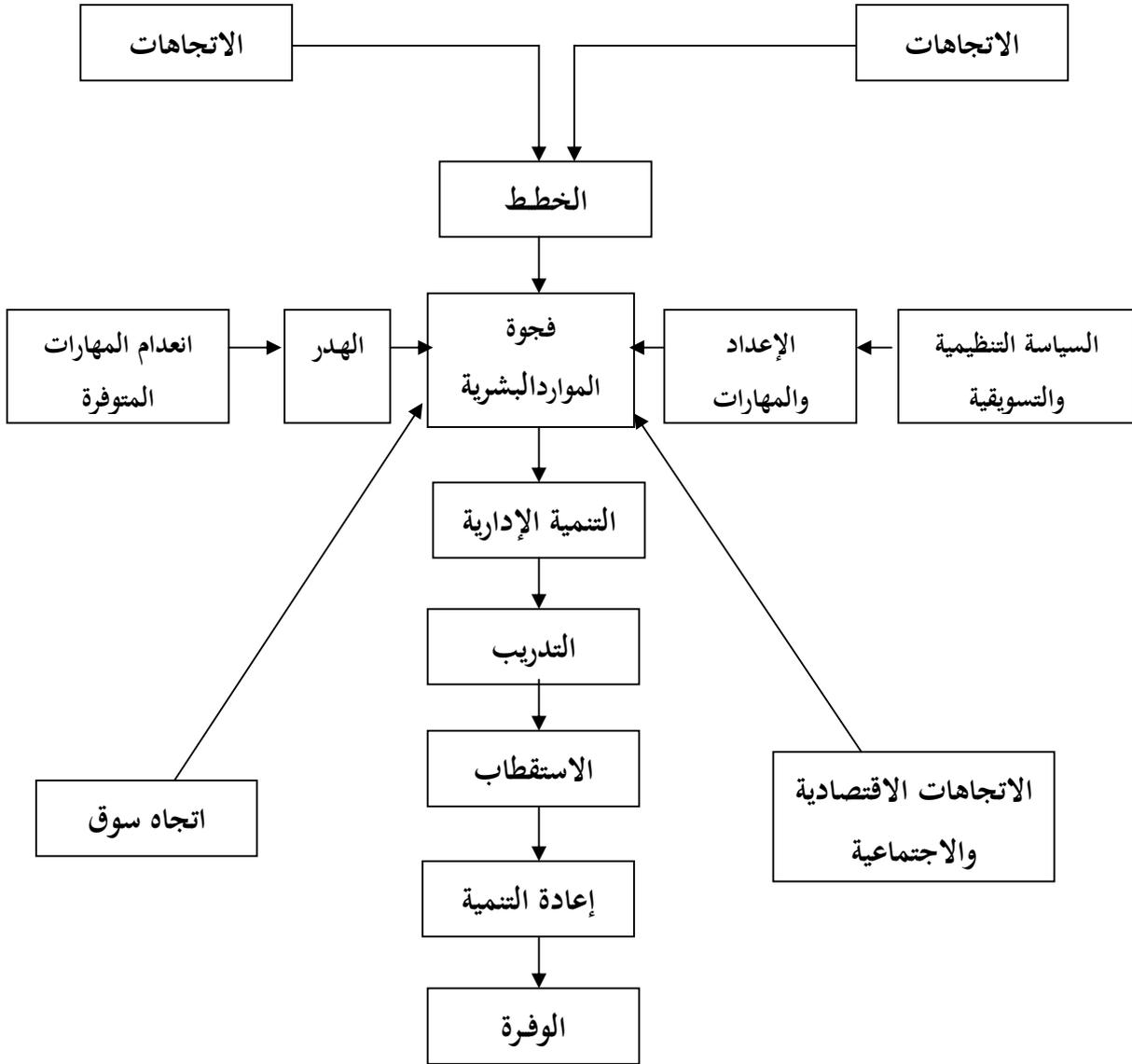
إن هذه الأهمية التي يكتسيها التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية تبرز أهميته ودوره في تحقيق أهدافها وغاياتها وحتى يتحقق ذلك، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المقومات أو تتوفر فيه مجموعة من المكونات.

المطلب الثاني: مكونات تخطيط التنمية الإدارية

إن المكونات الفكرية لتخطيط التنمية الإدارية تنطلق من المداخل الثلاثة لتخطيط التنمية الإدارية وهذه المداخل يمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموارد البشرية، الدراسات السلوكية، والدراسات الهيكلية للتنمية الإدارية وهذه المداخل هي:

1- **دراسة تخطيط الموارد البشرية:** تقدم دراسة الموارد البشرية في تخطيط التنمية الإدارية على أنها نموذج يعكس متطلبات الموارد البشرية مستقبلا لتنفيذ الاستراتيجيات المستقبلية، تحدد طرق التنبؤ بالموارد البشرية عن طرق التخطيط بواسطة المقارنة بين الأعداد والمهارات الحالية مع المتطلبات المستقبلية والشكل الموالي يوضح صيغة وطبيعة الدراسة:

شكل رقم (3/3): طبيعة دراسة تخطيط الموارد لتخطيط التنمية الإدارية

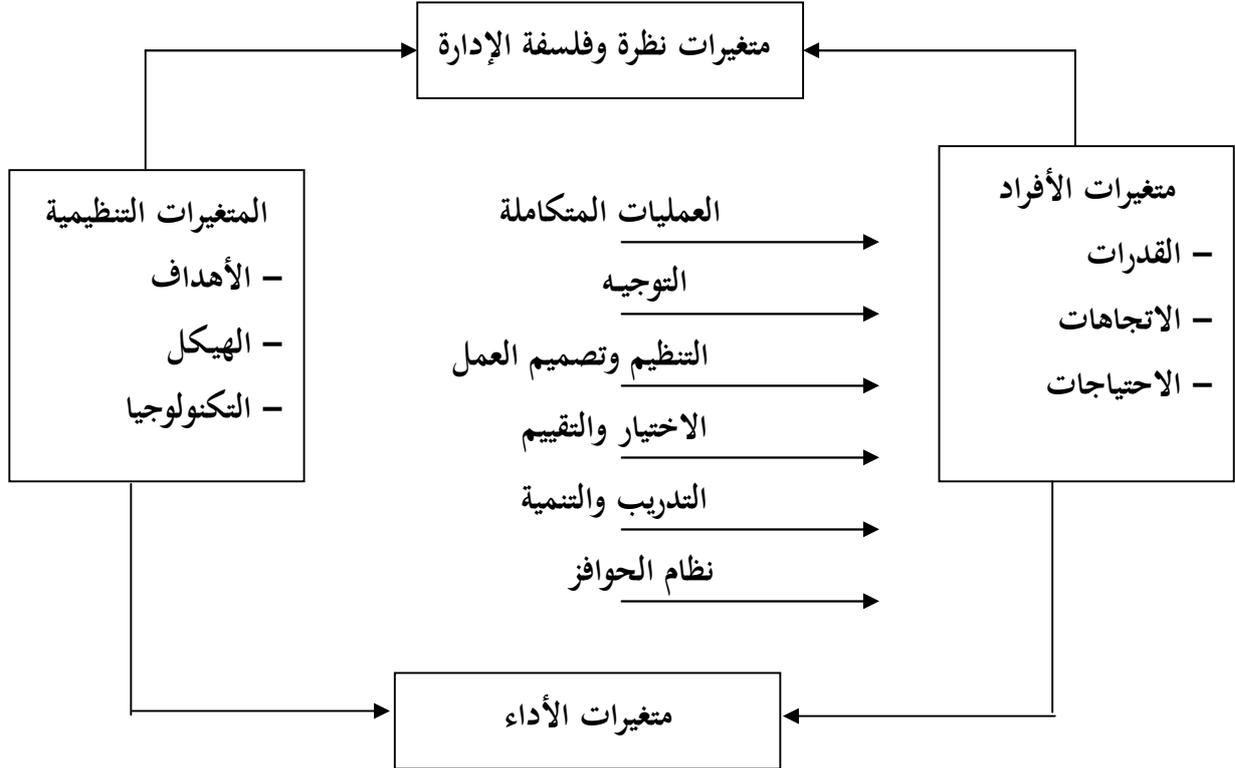


المصدر: رعد حسن الصون، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا 2002، ص 139.

يلاحظ من خلال هذا الشكل أنه نموذج تشغيلي بسيط، حيث أن المنظمة تمارس التخطيط الرسمي، فتعتمد على نظم المعلومات الموارد البشرية، وتتركز على الجانب العددي وتحمل الجوانب الكيفية فالتأكيد الرسمي على الأرقام يشجع على الإمكانيات التشغيلية.

2- الدراسة السلوكية: وتعكس هذه الدراسة مجموعة المتغيرات السلوكية التي تؤثر في تخطيط التنمية الإدارية، وهذه المجموعات السلوكية¹ تتكون من المتغيرات التنظيمية، نظرة وفلسفة الإدارة، والمتغيرات المرتبطة بالموارد البشرية وهذه المتغيرات يمكن جلبها والحصول عليها دفعة واحدة من خلال سياسات وخطوات تخطيط الموارد البشرية ويمكن توضيح هذه المتغيرات في الشكل التالي:

شكل (4/3): الدراسة السلوكية للمنظمة



المصدر: رعد حسن الصون، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2002 مرجع، ص 140

يلاحظ من الشكل (4/3) أن التفاعل بين هذه المجموعات الثلاثة من المتغيرات تعكس مدى ملائمة هذه المجموعات فيما بينها لأنها تمثل مجموعة من المتغيرات تتفاعل وتتكامل فيما بينها، والتي سيكون لها الأثر المباشر على مجموعة رابعة من المتغيرات والمتعلقة بمتغيرات الأداء في المنظمة ككل؛ حيث تؤثر جمع العناصر الثلاثة سالفه الذكر على تقييم ونتائج الأداء. ما يمكن تصوره من هذا الطرح الملاحظات التالية:

¹ - عائدة سيد خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002، ص 25.

أ- لا يحمل النموذج التشغيلي المعنى نفسه عندما يستعمل النموذج المتعلق بتخطيط الموارد البشرية، أو قد لا يتوافر في المنظمة معلومات شاملة ونموذج صالح للرقابة واتخاذ القرار الذي يعكس بشكل كامل نوعية وجودة الدراسة السلوكية.

ب- تتبع أهمية الدراسة السلوكية من خلال العلاقة التي تربطها مع أية سياسة فردية في المنظمة. إذ أن الأداء يتأثر بمدى ملائمة سياسات وبرامج الموارد البشرية في أي منظمة، لا تكون هذه الدراسة السلوكية تشغيلية في أي أسلوب شامل ورسمي في المنظمة، فالمسئول يضع افتراضات حول السلوك البشري في المنظمة، هذه الافتراضات قد تكون ضمنية أو صريحة لذلك فإن كل منظمة تملك أثرا جماعيا على هذه الافتراضات المبدعة وغير الرسمية حول السلوك، كما أن لها أثرا هاما على الأداء التنظيمي .

3- **الدراسة الهيكلية:** إن تخطيط التنمية الإدارية يأخذ بالحسبان الدراسة الهيكلية للمنظمة، فالدراسة الهيكلية لا توصف بشكل وحيد وثابت، فإذا كانت دراسة الموارد البشرية توصف بأنها كمية ورسمية وعملياتية، وأن الدراسة السلوكية غير رسمية وموضوعية، فإن الدراسة الهيكلية يمكن أن تحتوى الخصائص الأساسية للدراستين معا، فمثلا عند وضع أهداف المنظمة نعمل على تحديد الموارد البشرية أولا ثم نقوم باختيار الذين يلاءمون تنفيذ هذه الأعمال والمهام.

يهتم الهيكل التنظيمي بعدد من المسائل والقضايا أهمها:¹

أ- نطاق الإشراف ومستوياته.

ب- علاقة الاستشاريين والتنفيذيين.

ج- السلطة والمسئولية- التفويض.

ما يمكن الإشارة إليه أن المدخل الرسمي يتميز بنقاط القوة التي تتركز على وضع القواعد الأساسية للمنظمة ككل، بينما نقاط الضعف تنحصر في كونه دراسة ميكانيكية وبنى على وجهة النظر الهندسية. أما المدخل غير الرسمي للهيكل التنظيمي فيبنى بطريقة غير مباشرة على الفهم السلوكي للمجموعات الإنسانية في أماكن وظروف العمل ويرى المختصون أن الجماعات غير الرسمية هي حتمية منطقية.

¹ -فريد راغب النجار، التنمية الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2008. ص 142

4-وضع الدراسات الثلاثة معا: يجب الأخذ بعين الاعتبار الدراسات الثلاثة السابقة عند تخطيط التنمية الإدارية على الرغم من الاختلاف والتعارض فيما بينها أحيانا، فهي تقدم جوانب مختلفة للتنمية الإدارية لتشمل جميع الجوانب والمكونات الأساسية للتنمية الإدارية، فعلى سبيل المثال يمكن أن يقدم مدخل تخطيط الموارد البشرية هيكلًا عدديًا كميًا صعبًا للتنمية الإدارية خصوصًا إذا اهتم بمسار النمو في المنظمة، أو إذا ارتبط بتحليل التوجه الشامل، بالتالي يمكن اعتباره عاملاً مهماً ومساعدًا في تخطيط التنمية الإدارية .

من جانب آخر تركز الدراسات السلوكية على جانب آخر مهم للتنمية الإدارية ألا وهو تطوير واستخدام الموارد البشرية المتاحة في المنظمة تبعًا لنوعية الوظائف المتوفرة، كما أن فهم التركيب الهيكلي للمنظمة في تعابير الرسمية يعتبر مفيدًا في ترتيب وتعاقب نشاطات التنمية الإدارية وعن تحديد النمط الإداري المتبع في المنظمة، غير أنه من الصعوبات التي تواجه تطبيق المداخل الثلاثة معًا وتمثل هذه الصعوبات في البعد الزمني، فعلى سبيل المثال قد تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى الأخذ بالحسبان ما يمكن أن يطور مستوى المورد البشري والقيادة، مما ينجم عنه فوائد ومنافع قليلة، وهذا ما يعيق تخطيط التنمية الإدارية.

وحتى يكون التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية فعالًا ويحقق نتائجه المرجوة منه، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المرتكزات وهي:

المطلب الثالث: مرتكزات التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية¹: استنادًا للدراسات والأبحاث التي تم الإطلاع عليها في هذا المحور فإن مرتكزات التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية يمكن حصره في النقاط التالية¹:

- التركيز على الدور الجديد للدولة في عصر المعلومات والتقنية واقتصاد المعرفة والعولمة والثورة التكنولوجية، أو ما يعرف في المصطلحات الحديثة بالحوكمة أو الحاكمية.

- التركيز على تحقيق إنجازات سريعة لسد العجز الإداري بين العالم المتقدم والعالم النامي للقضاء على الفجوة.

- التنسيق بين توجهات التنمية الإدارية والفلسفة الاقتصادية والتنموية السائدة في المجتمع.

- توافق توجهات التنمية الإدارية مع حقائق النظام الإداري العالمي الجديد.

¹ - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص ص، 198-199

- الاستفادة ودراسة تجارب التنمية الإدارية السابقة وبرامج الإصلاح الإداري والوقوف على نقاط القوى وتدعيمها ونقاط الضعف والقصور ومعالجتها ومحاولة تجاوزها.
- دمج خطط وبرامج واستراتيجيات التنمية الإدارية مع الخطط التنموية والاقتصادية والاجتماعية.
- اختيار القيادة الإدارية في مواقع الإشراف المختلفة وفق معايير موضوعية وشفافة .
- تفعيل دور معاهد ومؤسسات التنمية الإدارية وتأكيد تواصلها مع مصادر المعرفة والتقنية الإدارية الحديثة.
- تطوير التشريعات الإدارية والمنظمة لأعمال أجهزة الإدارة للتوافق مع متطلبات التطور الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، وأسس ومفاهيم الإدارة الحديثة.
- تطوير وتحسين نظم ومستويات الأجور والرواتب والحوافز وربطها بمستويات الإنجاز.
- شمولية التنمية الإدارية لكافة القطاعات ومجالات المجتمع.
- متركزات تخطيط التنمية الإدارية مرتبط بالعديد من المتغيرات ومن بينها المتغيرات البيئية، والمستويات المستهدفة من عملية التخطيط، والمشاكل المرتبطة به، لذا تم تخصيص مبحث خاص لمعالجة هذه المشاكل.

المبحث الثالث: مستويات التخطيط والمشاكل المرتبطة به

إن هدف التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية هو إيجاد جهاز إداري فعال قادر على إنتاج السلع والخدمات وفق معايير محددة بما يخدم مصلحة التنمية الشاملة. تتعدد مستويات هذا التخطيط فيمكن أن يكون على المستوى الكلي (القومي) أو على المستوى الجزئي (المنظمة)، لكل نوع من النوعين خصوصيته، ونقاطه الايجابية ونقاط سلبية حيث تختلف كذلك متطلبات كل مستوى .

المطلب الأول: التخطيط على المستوى الكلي (التخطيط الشامل)

حيث يغطي هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي المستوى الكلي أو الشمولي للجهاز الإداري والاقتصادي والاجتماعي، ويعرف التخطيط الشامل للتنمية الإدارية على أنه "التخطيط الكلي الهادف لجعل الجهاز الإداري ككل قادر على إنتاج السلع والخدمات نوعا وكما وتوزيعا وفق معايير محددة لذا فهو خطة شاملة لكل القطاعات يهدف إلى جعل الجهاز الإداري وبكل قطاعاته قادرا على الوفاء بمتطلبات الجمهور"¹، وبالتالي فالتخطيط الشامل يهتم بجميع مكونات الجهاز الإداري على المستوى الكلي ومحاولة الارتقاء به ليفي بمتطلبات الجمهور من سلع وخدمات، على أن تتوفر فيه خصائص الديناميكية والاستمرارية والتجديد ويشمل جميع القطاعات المختلفة في الاقتصاد القومي وعلى هذا الأساس فإن تخطيط التنمية الإدارية الشامل يمر بمجموعة من المراحل أو الخطوات وهي :

1-دراسة العوامل المؤثرة في التنمية الإدارية: من هذه العوامل المؤثرة في التنمية الإدارية الاتجاه السياسي للدولة، أثر القوانين والتشريعات على التنمية الإدارية، الأخذ بعين الاعتبار علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية وتأثيرات هذه العلاقة على المجتمع.² وكذلك تطوير وتنمية المجتمع في جميع الجوانب والتي تعتبر إحدى الأهداف الأساسية في تخطيط التنمية الإدارية على المستوى الشامل لأن النجاح في التنمية الشاملة ومنها التنمية الإدارية يجب أن تسود المجتمع ككل وإلا فقدت مبررات وجودها.³

2-تطوير التعليم والتكوين: على اعتبار أن التعليم والتدريب والتكوين هي أسس التقدم والتنمية في المجتمع، يضاف إلى ذلك أثر العولمة على التدريب، كما أن التكنولوجيا تعتبر أداة رئيسية للتعليم

¹ - صالح أحمد صالح، مرجع سابق، ص 98.

² - عمر وصفي عقيلي، فلسفة الإدارة، مرجع سابق، ص 334

³ - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 150

والتدريب وأن تدهور المستوى المعيشي وانخفاض الدخل وانتشار الفقر تعرقل عملية الإصلاح والتنمية¹.

3- تطوير الأجهزة الإدارية في المجتمع: إن وضع برنامج شامل لإصلاح وتطوير الجهاز الإداري يتطلب الاستعانة بالخبرات، والاستفادة من تجارب الآخرين². وحتى يتحقق التطوير الأمثل لهذه الأجهزة الإدارية يجب العمل على إعادة هيكلة الحكومة.

4- هيكلية الحكومة وتطوير آليات المراكز والهيئات الاستراتيجية: المسئولة عن إدارة السياسات التنموية مع مراعاة ضبط وتقليص دور الجهاز الحكومي، السماح بمشاركة المنظمات غير الحكومية في وضع برامج وسياسات التنمية الإدارية مع تطوير العناصر التي تعمل على تطبيق هذه السياسات والبرامج³.

5- الاختيار السليم للقيادة الإدارية: بحيث يكون هذا الاختيار مبني على أسس موضوعية وعادلة، لا توجد قاعدة عامة على أساسها يحدد عدد القيادة الإدارية المطلوبة في المنظمة،⁴ لكن على العموم كلما ارتفع معدل دوران القيادة (الذي يتأثر بنسبة القيادة الذين يحالون على التقاعد، الذين يعتزلون أو بسبب النقل أو الاستقالة) كلما زاد عدد القيادة الإدارية خلال الفترة المعنية، ويعتمد الاختيار السليم للقيادة الإدارية على مصدرين رئيسيين هما :

أ- الترقية من الداخل: حيث يتيح هذا المعيار العدالة أمام الموارد البشرية في المنظمة والذين تتوافر فيهم الشروط والخصائص الموضوعية للترشح للترقية، كما يمثل حافزا أمام الموارد البشرية لبذل مزيد من الجهود للحصول على الترقية، وفتح باب المنافسة الشريفة أمامهم .

ب- الاختيار من الخارج: في حالة ما إذا لم تتوفر الخبرات والكفاءات داخل المنظمة تتجه إلى خارج المنظمة (سوق العمل، المصادر الخارجية) للحصول على القيادة الإدارية المناسبة، غير أن هذا الأسلوب سيواجه الكثير من العقبات لأن الاعتماد على قيادة غير مناسبة من شأنه أن ينعكس سلبا على

¹ - The Emirates Center for strategic studies and Reserach Education And the arab world challenges of the next Milleninium printed in lebnan , 1999, p2

² - إبراهيم شحاتة، بعض الجوانب المؤسسية للتنمية في الدول العربية ، أوراق ندوة إدارة سياسة التنمية 31ماي 2 جوان 1995، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 1999، ص 42.

³ - أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، أفاق إستراتيجية الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في مواجهة التحديات العالمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص 54.

⁴ - سعد الدين عشاوي، مرجع سابق، ص 197.

الإنتاجية والأداء في المنظمة، ويخضع اختيار القيادة من الخارج إلى الكثير من الاختبارات النفسية¹ ومنها الاتزان العاطفي، القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين، المرونة وقابلية تقبل آراء الآخرين، القدرة على التصور الكلي واتخاذ القرار، الاستطاعة على تحليل الظواهر والتعرف على العوامل المكونة لها واتخاذ البديل المناسب لحلها.

6-تخطيط التدريب: يهدف تخطيط التدريب إلى تحديد المتطلبات الأساسية للتدريب التي ظهرت عند تحليل الاحتياجات التدريبية في شكل برامج تدريبية وأهداف تدريبية ويتم تخطيط التدريب للأسباب التالية²:

- التوفيق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية لتجاوز القصور في مستويات الأداء البشري.
- مواجهة التحديات تتطلب الإعداد والتطوير في التكنولوجيا وكذلك تكنولوجيا التدريب.
- مواجهة التحديات التي تفرضها العولمة وبناء القدرة التنافسية في المنظمة.
- الإعداد والتهيئة لمواجهة المتغيرات الجديدة، إنتاج سلع جديدة أو تطويرها.

مزايا وعيوب التخطيط الشامل

إن التخطيط الشامل للتنمية الإدارية، وفقا لما تمت الإشارة إليه من خلال المجالات الواسعة التي يشملها ويغطيها ومن خلال الدراسات الثلاث السابقة، فهو يتميز بمجموعة من المزايا يمكن حصرها في النقاط التالية:

المزايا³:

- يحقق التخطيط الشامل جهاز إداري فعال وكفاء قادر على مسايرة الواقع والتغيرات المحتملة لأنه يشمل جميع العناصر والمكونات التي يتشكل منها الجهاز الإداري، بشكل متوازن ومتناسق، كما أن عملية التنمية والتطوير تمس جميع المجالات والفروع المكونة له.
- إن تحقيق أهداف التنمية الشاملة على المستوى القومي يتطلب الاعتماد على التخطيط الإداري الشامل، لأن الجهاز الإداري هو أداة ووسيلة الدولة في تنفيذ خططها العامة، وفي سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها، يضاف إلى ذلك مدى التكامل وشمولية الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها.

¹ - حسن ابشر مرجع سابق، ص 30

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين، كلية التجارة جامعة بنها، مصر، 2000، ص 253

³ - عاصم الأعرجي، تساؤلات حول إستراتيجية وتكتيك التخطيط للتطوير الإداري، دار الحرية للطباعة، بغداد. 1975، ص 71، 73.

- يهتم التخطيط الشامل بالأخذ بعين الاعتبار مدى التكامل والتفاعل بين متغيرات ومكونات الجهاز الإداري من جهة، وتفاعلها مع البيئة المحيطة وعمليات تطورها من جهة ثانية¹.

عيوب التخطيط الشامل²:

بالرغم من التخطيط الشامل يتميز بالعديد من المزايا الإيجابية غير أن اتساع نطاقه وشموليته لجميع مكونات الجهاز الإداري في المنظمة تواجهه الكثير من العقبات والمشاكل التي تحد من نجاحه في تحقيق أهدافه والتي تمثل سلبيات أو عيوب التخطيط الشامل والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- عدم الحصول على المعلومات والبيانات الكافية وفي الوقت المناسب مما يؤثر في جودة التخطيط الشامل.

- عدم توافر الخبرات الفنية وبالأعداد المطلوبة في لحظة وضع الخطة.

- الصعوبات الناجمة عن مقاومة التغيير نظرا لشمولية التخطيط.

- الصعوبة أو عدم القدرة على صياغة الأهداف الفرعية وبلورتها في أهداف عامة.

- عدم استيعاب مكونات ومعطيات البيئة المحيطة بالجهاز الإداري.

- عدم توافر نظام جيد للاتصال لدى الجهات المركزية الخاصة بتخطيط التنمية الإدارية.

المطلب الثاني: التخطيط على المستوى الجزئي (المنظمة):

باختلاف المنظمات وخصائصها ومجالات انتمائها فإنه يتم تخطيط التنمية الإدارية على مستوى المنظمة كتجسيد لواقعها ويعتمد هذا التخطيط على المراحل التالية:

مرحلة تحديد أساليب وفنون العمل: دراسة المشاكل المرتبطة بالموارد البشرية، تحليل البيئة التنظيمية والاجتماعية للمنظمة وحصر الفرص والتهديدات³ التي تواجهها المنظمة في سوق المنافسة التامة واستعدادها لها.

مرحلة وضع ملامح خطة للتنمية والإصلاح والتطوير الإداري في المنظمة: اعتمادا على نتائج المرحلة السابقة لأنه تم تشخيص واقع معين على المنظمة إصلاحه وتطويره إذا ما رغبت في البقاء وقادرة على المنافسة.

¹ - صالح أحمد صالح، قراءات في التنمية والتطوير الإداري، مرجع سابق، ص 102.

² - عاصم الأعرجي، مرجع سابق، ص 69.

³ - فريد راغب النجار، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 161.

مرحلة وضع خطة صحيحة وسليمة لاختيار الموارد البشرية: بحيث تقوم هذه الخطة على أسس موضوعية وعادلة ومراحل متناسقة غايتها الأساسية اختيار النسب والأكفأ.

مرحلة إعداد خطة للتدريب نابعة من خصائص المنظمة: تقييم هذه الخطة بعد تنفيذها للتأكد من مدى نجاحها وتصحيح الانحرافات التي قد تنشأ أو تظهر أثناء التطبيق.

مرحلة تخطيط الرقابة والإشراف: بعد تنفيذ برامج وخطط التدريب بهدف مساعدة المتدربين¹ على تطبيق ما اكتسبوه من مهارات وسلوكيات في تنفيذ المهام.

مرحلة تشجيع المتدربين: على الاستمرار في تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم وثقافتهم عن طريق تخطيط التدريب والتعليم بعد عملية التدريب السابقة.

مزايا وعيوب التخطيط الجزئي:

أولاً المزايا:

يمكن حصر مزايا التخطيط الجزئي في العناصر التالية:²

- سهولة تحديد مجموعة الأهداف مع توفير الإمكانيات لذلك.
- أقل تكلفة، أقصر وقت، وأدق نتائج من التخطيط الشامل.
- يمكن التدخل لتصحيح الانحرافات عند وقوعها، ومعالجة التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة.
- إعطاء الأولوية والاهتمام والرعاية الخاصة لكل منظمة على حدا حسب ما تتطلبه ظروف العمل.

ثانياً العيوب:

- يؤدي التخطيط الجزئي إلى تنمية وتطوير غير متكامل ومشوش في أجهزة التنمية الإدارية.
- غياب التنسيق والتكامل لجهود التخطيط الجزئي قد يؤدي إلى ظهور الازدواجية والتناقض في أنشطته ونتائجه.
- تشير الاتجاهات الحديثة إلى أن المنظمة هي مجموعة من الكيانات الفرعية تتفاعل فيما بينها، تؤدي وظائف متكاملة، وتتفاعل مع البيئة المحيطة بصفة كلية.
- المنطق المتكامل للأهداف والنتائج يتناقض مع التخطيط الجزئي لعدم توافره على خاصية الشمول.
- إن أنشطة التخطيط الجزئي وفقاً لما سبق تجعل منه قاصراً ويتسمم بالخلل.

¹ - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 158

² - أنظر كل من: عاصم الأعرجي مرجع سابق، ص 72.

- صالح أحمد صالح مرجع سابق، ص 103-104.

المطلب الثالث: مشكلات تخطيط التنمية الإدارية في الدول النامية

تعاني الدول النامية وعالمنا العربي على وجه الخصوص من غياب تخطيط التنمية الإدارية بالرغم من الخطوات الكبيرة التي قطعتها الدول في التخطيط الاقتصادي والاجتماعي إلا أنه لم يصاحبه أي نوع من تخطيط التنمية الإدارية ويمكن حصر مجموعة المشاكل التي تعوق عملية تخطيط التنمية الإدارية في الدول النامية في النقاط التالية¹:

- 1- فقدان المعايير الموضوعية والأسس السليمة للإدارة، الإدارة غير الكفؤة، يضاف إلى ذلك نقص أو انعدام نظم المعلومات.
- 2- الاعتماد على حل المشكلات اليومية بطريقة عشوائية وعفوية دون اللجوء أو استخدام التخطيط والاستعداد للمستقبل مع عدم احترام عامل الوقت في ذلك.
- 3- عدم الاقتناع بجدوى خطة التنمية الإدارية، كذلك عدم الإيمان بالتغيير التنظيمي ومقاومة التغيير في الكثير من الحالات.
- 4- غياب عنصر التنسيق بين خطة التنمية الإدارية وأنواع الخطط الأخرى وطغيان وسيادة العلاقات الاجتماعية في المنظمات واثار ذلك على تخطيط التنمية الإدارية.²
- 5- تقليد الأنظمة الأجنبية في تخطيط الموارد البشرية، مع نقص الموارد المادية والتقنية اللازمة للتخطيط في ظل غياب منهجية للبحث العلمي والاعتماد على الارتجال والعشوائية.
- 6- تفشي الفساد الإداري والبيروقراطية والمحسوبية، مع عدم تحديد الأولويات في عملية الإصلاح والتنمية الإدارية والشروع في تحقيقها مما يعيق التنفيذ الجيد والتطبيق السليم لها .
- 7- تداخل مهام التنفيذ والتخطيط والرقابة وأثره على سلامة الخطة.
- 8- عدم التوازن بين الإمكانيات المرصودة وخطة التنمية الإدارية والهياكل التنظيمية المتوفرة في المنظمة يضاف إلى ذلك الارتجال والتسرع في تبني برامج وسياسات التنمية الإدارية وشح ونقص المعلومات والبيانات الخاصة بها.
- 9- غياب الترابط بين ماضي وحاضر ومستقبل التنمية الإدارية مما يعرضها إلى مخاطر كبيرة تعيق تنفيذها.

¹ - رعد حسن الصرن، مرجع سابق ، ص 159

² - مهدي حسن زويلف ، سليمان اللوزي ، التنمية الإدارية والدول النامية، مرجع سابق ، ص 113

إن التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية يمثل الجهود التي تبذل لجعل الجهاز الإداري للمنظمة قادر على مواجهة التحديات ويساعد في تحقيق الأهداف المسطرة على مدى فترة زمنية معينة مرتبطة بتكلفة وعائد، لذلك يمر تخطيط التنمية الإدارية بالعديد من الخطوات أو المراحل حتى تكون عملية التنمية الإدارية فعالة وتستجيب للمتغيرات والظروف الجديدة المتغيرة، هذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

المبحث الرابع: مراحل التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية.

إن تخطيط التنمية الإدارية وبصفتها عملية مستمرة وشاملة تترافق أو تسبق خطط عملية التنمية الشاملة، حيث تكون عملية التخطيط للتنمية الإدارية ومنذ البداية واضحة ومدروسة، حتى تحقق النتائج المرجوة منها، لأنها عملية مفتوحة فإن تخطيطها يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما إن تخطيط التنمية الإدارية يحاول تذليل العقاقيل والصعوبات التي من المحتمل أن تواجه عملية تنفيذها في المستقبل، وتخضع مراحل وخطوات تخطيط التنمية الإدارية "إلى اجتهادات المخططين والعوامل المؤثرة فيها من حيث البيئة والإمكانات أكثر من تأثرها وخضوعها لنموذج أو نظرية علمية"¹، وحتى تحقق التنمية الإدارية أهدافها يمر تخطيطها بمجموعة من المراحل والخطوات تمثل الدعائم الأساسية لنجاح التنفيذ في المستقبل وضمان استمرارية عملية التنمية الإدارية أو تعظيم مدخلات عملية التخطيط بمجموعة من المعلومات الهامة التي تساعد في ذلك.

ومادامت عملية التخطيط في حد ذاتها هي عملية مفتوحة ديناميكية، أي أنها تتأثر بالموارد والإمكانات والظروف والأهداف المتوخاة منها، فإنها تتطلب جمع أكبر عدد من المعلومات والمهارات والقدرات الخاصة بالتخطيط في حد ذاته، مهما كان مستوى التخطيط (شامل أو جزئي). على الرغم من تعدد الصيغ والنماذج الخاصة بتخطيط التنمية الإدارية إلا أن هناك شبه اتفاق على أن مراحل التخطيط العامة تشترك فيها جميع النماذج والصيغ

المطلب الأول: مرحلة التوعية بأهمية الخطة: حتى يحقق تخطيط التنمية الإدارية أهدافه المرجوة منه، يجب أن تتاح الفرصة لمشاركة جميع الموارد البشرية في إعداد هذه الخطة، باعتبارها عملية جماعية ولصالح الجميع حيث يفضل "عامر الكبيسي" أن تبدأ عملية تخطيط التنمية الإدارية بإثارة الانتباه والاهتمام بجوانب أساسية هي "تهيئة الأعضاء وإثارة اهتمامهم، واندماجهم في البرامج وجمع خبراتهم"².

نظرا لما تحققه من إيجابيات، كذلك فإن مرحلة التوعية تتطلب وضع خطة شاملة لتوضيح المسؤوليات والمهام الإدارية التنفيذية والإشرافية، ومدى حاجة المنظمة لذلك وحجم القيادة الإدارية اللازم توفرها، وعليه تحتوي هذه المرحلة على العناصر التالية:

¹ - سعيد ياسين عامر ، قضايا هامة لإدارة التغيير ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة، مصر 1991، ص47

² - عامر الكبيسي، التخطيط للتنمية الإدارية في الوطن العربي، دراسة مقدمة لندوة القادة الإداريين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، العدد الأول، مصر. 1983، ص، ص 8،7

1- تهيئة الأعضاء: وهذه المرحلة تتطلب توفير ما يلزم من شروط وظروف وإمكانيات مادية للاستفادة قدر الإمكان من هذه البرامج المحددة، والتوعية كذلك بأهمية التنمية الإدارية نشير إلى بعض المعلومات لدى المهتمين والجمهور، بحيث تحدد هذه المعلومات ما يمكن أن تحققه التنمية الإدارية من فوائد وإيجابيات، مع توضيح جميع المستويات الإدارية التي تشملها التنمية الإدارية في المنظمة ككل أو بعض الأجهزة الخاصة أو بعض القطاعات "وتلعب أجهزة متخصصة في هذا المجال هذا الدور كالمحاضرات والندوات والاتصالات الفردية، المعاهد الإدارية والجامعات."¹

إن تهيئة الأعضاء يوفر البيئة الملائمة لتخطيط التنمية الإدارية بما يوفره من وسائل ومهارات مساعدة في تخطيط التنمية الإدارية، فالخبرات وكسب تعاونها يساعد في تذليل العقابيل والصعوبات التي من الممكن أن تواجه عملية التخطيط والتنفيذ في المستقبل .

2- إثارة اهتمام الأعضاء: يعتبر اهتمام الأعضاء بفوائد وأهمية التنمية الإدارية غاية في الأهمية، لأن الاهتمام سيدفعهم إلى المساهمة في تحديد ورسم الأهداف، والمساهمة كذلك في بلورتها وتحقيقها، كذلك الاقتناع بجودها وفوائدها، وتتم عملية الإثارة عن طريق إعطاء معلومات عن البرامج والفوائد المادية والمعنوية المستوحاة للذين سيشاركون في تنفيذها، باختصار يتضمن "القيام بعملية تعريفية وتوضيحية لكل المستويات ولكل المسؤولين بمفهوم خطة التنمية الإدارية ومدى الحاجة إليها من قبل المنظمات"².

إن إثارة اهتمام الأعضاء يقصد به حشد الهمم والمؤازرة والتعاون والاقتناع والإيمان بمدى أهمية تخطيط التنمية الإدارية والأهداف المرجوة بالنسبة لجميع المشاركين فيها وتعريفهم كذلك بمحتوى ومفهوم الخطة والحاجة الماسة إليها.

3- إثارة الأسئلة: تهدف هذه الأسئلة التي تثار إلى استنهاض الهمم ودفع الموارد البشرية لخلق الرغبة لديهم لتبني هذه البرامج والاستفادة منها ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن طرحها: لماذا لا نعتمد خطط للتنمية الإدارية للقضاء على الفجوة الإدارية؟ لماذا لا نشارك في خطط وبرامج التنمية الإدارية بما أنها ستعود بالنفع والفائدة على المجتمع؟ لماذا تقدمت الدول الأخرى ولماذا مازلنا نحن متأخرين؟

¹ - دور القيادة في التنمية الإدارية في الجمهورية العربية اليمنية، رسالة دكتوراه في العلوم السياسية، من إعداد عبد الكريم علي محمد الخطيب، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر، 1986، ص 41

² - أيمن حسن ديبوب، التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي، مرجع سابق، ص 52

4-تجميع خبرات الأعضاء: باعتبار تخطيط التنمية الإدارية، تعني القيام بإجراءات منطقية ضمن مراحل محددة وفي نطاق زمني متدرج انطلاقاً من الواقع القائم والإمكانيات المتوفرة والتي سيتم توفيرها خلال مرحلة الخطة¹، فإنه يتعين على القائمين على عملية تخطيط التنمية الإدارية تحديد ماذا سيفعلون في المستقبل؟ بمعنى أن هذه الخطوة تستدعي الاعتماد على جميع الخبرات المتوفرة في المنظمة وشحذها للاستفادة منها على أكمل وجه ممكن.

المطلب الثاني: مرحلة التحضير الأولي للخطة (الاتصال والاستشارة): بعد مرحلة التوعية بأهمية الخطة وبعد أن لاقت القبول والرواج والاقتران، وأتضح مدى الحاجة الماسة إليها، تأتي مرحلة الاتصالات الأولية من قبل الأجهزة المتخصصة ذات الصلة والعلاقة بتخطيط التنمية الإدارية وهي الجهات المستفيدة من برامج التنمية الإدارية، ويتم ذلك بالاتصال بالفنيين والمتخصصين والمستشارين مع تحديد أولئك الذين يمكن الاستعانة بهم أثناء وضع الخطة أو تنفيذها، بقصد وضع التصورات الأولية لمجموعة العناصر التي تشملها عملية تخطيط التنمية الإدارية.

يمكن الإشارة إلى أنه بالإمكان الاستفادة من تجارب الآخرين أو الاستعانة بالمنظمات الدولية والعربية المتخصصة.² وفي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات التي لها صلة بالخطة ومن المعلومات التي يمكن جمعها نجد:

1-تقييم الواقع الإداري الراهن: حيث أننا لا ننتقل من فراغ لأن المجتمع تنظمه قوانين وشرائع تشكل قاعدة صلبة أساسية لتقييم الواقع الإداري، حصر الجوانب الإيجابية والسلبية بقصد الرقي بالجهاز الإداري إلى الأحسن والأفضل وتتم هذه الخطوة كذلك بتوصيف وتقييم الجانب الإداري من زاويتين:³

2-المجالات والمرتكبات الأساسية للإدارة: وذلك من خلال الوقوف على واقع الإدارة من حيث الموارد البشرية وما تتوافر عليه المنظمة من حيث لكم والنوع والمهارات والمستوى التعليمي، الخبرات والقدرات، يضاف إلى ذلك القوانين والأنظمة المتعلقة بالتوظيف والأجور والاختيار والتدريب والتخطيط ومدى الحاجة إلى تعديلها وتطويرها.

¹ - أحمد عبد السلام دباس، تأملات ودراسات في الإدارة والتنمية الإدارية، دار طلاس للدراسات والترجمة والطباعة، ط 1 لم يذكر النشر. 1988 ص 159

² - عامر الكبيسي، التخطيط للتنمية الإدارية في الوطن العربي، مرجع سابق، ص 8

³ - أحمد عبد السلام دباس، تأملات ودراسات في الإدارة والتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص ص 161، 160.

3- الوظائف العامة للإدارة: من واقع التنفيذ والممارسة خاصة في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المنظمة مع حصر الجوانب الإيجابية ومكانن القصور في تنفيذها والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء الجهاز الإداري حيث يمكن أن تشجعه على أداء وظائفه أو تعيقه، فإنه يتطلب منها تحليل كيفية ممارسة هذه الوظائف خاصة تلك المتعلقة بتخطيط التنمية الإدارية ومن أمثلتها التخطيط المركزي، القطاعي أو التخطيط المحلي، وفي جميع المستويات والأنشطة وما هي فاعلية ومزايا وعيوب كل نوع من أنواع التخطيط ومدى مساهمته في تخطيط التنمية الإدارية الفعالة.

المطلب الثالث: اتخاذ القرار

في جميع المستويات وبشكل خاص المستويات العليا والوسطى وتأثير ذلك على إقرار الخطة الخاصة بالتنمية الإدارية ومدى مساهمة ذلك في تحقيق أهداف الخطة .

1- التدريب والتأهيل: وذلك لارتباطه بتوفير الموارد البشرية المتدربة والمؤهلة وكذلك حصر مراكز التدريب والتعليم في جميع القطاعات والفروع المتخصصة والتأكد من مدى كفايتها وكفاءتها للاحتياجات كما ونوعاً على المستوى الجزئي أو الكلي.

2- دراسة المحاولات السابقة للتنمية الإدارية: لا شك أن هناك محاولات سابقة قد تم إنجازها في مجال تخطيط التنمية الإدارية وبالتالي يتطلب دراستها وحصر نقاط قوتها وضعفها، ومعرفة النتائج الإيجابية والسلبية التي تحققت من خلال تنفيذها، كذلك معرفة الصعوبات والعراقيل التي صاحبته، ومحاولة الخروج بتصوير على ما يمكن أن يواجهنا في المستقبل في الارتكاز على هذه التجارب للاستفادة منها مستقبلاً.

المطلب الرابع: مرحلة اتخاذ القرار

بعد الانتهاء من مرحلة التحضير الأولي للخطة وما تضمنته من خطوات إيجابية تساهم في نجاح تخطيط التنمية الإدارية يقدم القائمون على عملية التخطيط مقترحات إلى الهيئات المختصة في المنظمة متضمنة "مشروع القرارات والقوانين الواجب إصدارها والمتعلقة بتشكيل لجنة أو تكليف من تراه تلك السلطات مناسبة للإشراف على وضع الخطة وتخويله كامل الصلاحيات."¹

1- مرحلة المسح الميداني وتحديد الاحتياجات: تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الحاسمة والمهمة، حيث تتطلب العناية الفائقة لأن الجهاز الإداري متشعب ومتفرع كونه يشمل جميع المنظمات

¹ - عبد الكريم علي محمد الخطيب، مرجع سابق، ص 43.

والمستويات الإدارية والتنظيمية، يشمل المسح الشامل للحصول على المعلومات المتوفرة عن المنظمات، و يتطلب ذلك تكوين لجان خاصة للقيام بذلك "وقد يتطلب الأمر تنظيم حلقات تدريبية للمشاركين بقصد إعدادهم لمهمة المسح الشامل"¹، حيث يتطلب جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتبويبها لاستخدامها لاحقاً، كما يتم حصر المشاكل التي يعانها الجهاز الإداري.

2-مرحلة وضع البرامج المتخصصة(تحديد الأهداف): بعد الانتهاء من مرحلة المسح الميداني وتحديد العراقيل التي تواجه الجهاز الإداري و مستوياتها ودرجاتها، يبدأ المختصون في تخطيط التنمية الإدارية بوضع البرامج وبلورة وترجمة تلك النقائص في برامج، هذه البرامج تحدد فيها الأهداف الدقيقة والواضحة والتي تؤدي في مجملها إلى تحقيق غايات الأهداف العامة في المنظمة، وتستهدف هذه البرامج تجاوز ومحاربة القصور والخلل في الجهاز الإداري في مختلف المستويات، منها المجال التدريبي عن طريق دورات تدريبية وعادة ما تحدد جوانب ومحتويات البرامج التدريبية من خلال ما أفرزته نتائج المسح الميداني من مشاكل حسب الأهمية والأولويات.

وتعتبر هذه المرحلة مهمة لأنها العلاج الملائم للمشاكل القائمة في الجهاز الإداري، وتتعدى ذلك إلى إعادة بناء الأطر التنظيمية والإدارية وتحديث الأساليب الإدارية وتحسين ورفع كفاءة الأجهزة الإدارية.

3-مرحلة الصياغة الأولية: ويتم من خلال هذه المرحلة إعداد مسودة أولية (صياغة أولية) لخطة التنمية الإدارية وتطرح للنقاش والإثراء من خلال عقد اجتماعات اللجان الفرعية واللجان الدائمة لمناقشة برامجها وإجراء التعديلات والتصويبات اللازمة، ثم يتم اعتمادها في شكل مشروع موحد يسمى مشروع الخطة.²

4-مرحلة الصياغة النهائية: يتم في هذه المرحلة إعادة الصياغة النهائية للخطة إن لزم الأمر ذلك³، على ضوء المستجدات التي طرأت خلال النقاشات ووجهات النظر المختلفة والمدعمة لتصبح هذه الخطة نهائية وملزمة وواجبة التنفيذ بقانون أو قرار وتعلن في الجريدة الرسمية⁴ وتحمل كل جهة مسؤولياتها في التنفيذ.

¹ - عبد الهادي حسين الهمداني مرجع سابق، ص 108

² - عبد الكريم علي محمد الخطيب مرجع سابق، ص 45

³ - حسن ديوب ماجستير مرجع سابق، ص 53

⁴ - عبد الكريم علي محمد الخطيب مرجع سابق، ص 45

5-مرحلة التنفيذ: بعد اعتماد الخطة يتم الانتقال إلى مرحلة تنفيذها في الواقع "بحيث يجب أن تكون خطة التنمية الإدارية منسجمة من حيث الفترة التي تغطيها مع خطة التنمية الشاملة"¹، وحتى تكون عملية التنفيذ ناجحة يجب أن يتوافر قدرا من التنسيق بين أجهزة التخطيط من جهة والخبراء والقائمين على عملية التنفيذ من جهة ثانية، مع تحديد الوقت الكافي والواجب تحقيق المهام فيه من قبل كل جوانبها.²

6-مرحلة التقييم والمتابعة: تعتبر المرحلة الأخيرة والمهمة والحاسمة في مراحل إعداد خطة برنامج التنمية الإدارية لأنها تهدف إلى ضمان أن الخطة التي تم إعدادها وتبنيها قد نفذت وفقا لما رسم لها هذا من جهة، من جهة ثانية حققت الأهداف المرجوة منها والوقوف على العراقيل والصعوبات التي واجهت عملية التنفيذ. مع تبيان القدرة على معالجة المشاكل أو ظهور بعض الانحرافات أو التناقضات أو الازدواجية بين منفذيه³، وهناك نوعان من التقييم تصاحب عملية التنفيذ هما التقييم المتزامن والتقييم النهائي في تنفيذ الخطة.

أ-التقييم المتزامن: وينحصر دور هذا التقييم في اكتشاف الأخطاء والانحرافات لحظة وقوعها والتدخل فورا لمعالجتها قبل استفحالها.

ب-التقييم النهائي: وهو التقييم المعتمد في نهاية الفترة التي تغطيها الخطة ويعتمد بدرجة كبيرة على نتائج التقييم النهائية المصاحبة لتنفيذ الخطة، حيث يتم حصر جميع المشاكل أو الانحرافات التي وقعت ومن ثمة اختيار طرق معالجة هذه الانحرافات والأخطاء، نشير إلى أن التقييم المتزامن يكون أكثر نجاعة وفاعلية.

¹ - قيس المومن وآخرون مرجع سابق، ص 117

² - احمد عبد السلام دباس، مرجع سابق، ص 164

³ - عامر الكبيسي، التنمية الإدارية في الوطن العربي، دراسة مقدمة لندوة القادة الإداريين، صنعاء، المعهد القومي للإدارة العامة، أغسطس، 1982 .

خلاصة الفصل:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما يحققه من أهداف على المدى الطويل، ما يرتبط بها من أهداف قصيرة أو متوسطة الأجل عملية أساسية في حياة المنظمة، لأنه يقوم بدراسة وتحليل الواقع البيئي الداخلي والخارجي من فرص وتهديدات ويعمل على التقليل والتكيف مع التهديدات ويعزز وينمي الفرص للاستفادة منها، قد زادت أهميته في الوقت الراهن الذي يتسم بالتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة المرتبطة بالبيئة الخارجية.

ورأينا أن التخطيط الاستراتيجي عموماً يقوم على أربعة عناصر مهمة وهي النظرة المستقبلية في اتخاذ القرار (أي اختيار وتحديد بدائل يمكن إتباع بعضها منها في المستقبل لمواجهة التحديات والتهديدات)، والثانية أنه عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات ثم طرق الوصول إلى الاستراتيجية، حيث تعمل على التحليل المسبق للظروف والجهود التنظيمية المطلوبة، والثالثة تتمثل في الفلسفة باعتبار التخطيط الاستراتيجي هو طريقة واتجاه نحو المستقبل يشمل المنظمة ككل، وأخيراً الهيكلية حيث يعتمد التخطيط الاستراتيجي إلى ربط ثلاثة أنواع من الخطط وهي الخطة الاستراتيجية، الخطط متوسطة المدى، والخطط قصيرة المدى.

كما رأينا أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعترضها الكثير من العراقيل والعقبات مثل ندرة الموارد الاقتصادية، البيئة المعقدة، الوقت الطويل والتكلفة المرتفعة، وعدم ضمان مشاركة الجميع. كما أن تخطيط التنمية الإدارية يتميز بالكثير من الخصوصية التي ترتبط بالبيئة، المنظمة، وطبيعة وخصائص الموارد البشرية المتاحة، ويحقق التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية مجموعة من الأهداف منها الاستجابة لمتطلبات المستقبل وللتحديات الجديدة، خلق الترابط بين والانسجام بين التعليم والتدريب، والاستفادة من تجارب الآخرين، كما تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية الكثير من العقبات والمشاكل ومنها فقدان المعايير، الاعتماد على العشوائية في حل المشكلات المطروحة، تفشي الفساد الإداري، غياب التنسيق بين ماضي وحاضر ومستقبل التنمية الإدارية، وتقليد الأنظمة الأجنبية في تخطيط الموارد وتخطيط الموارد البشرية.

إن التخطيط الاستراتيجي السليم للتنمية الإدارية يتطلب نوعية من الموارد البشرية لضمان نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذه الموارد البشرية تتمثل في القيادة الإدارية وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

دور القيادة الإدارية في التنمية الإدارية

تمهيد:

إن من طبيعة الحياة البشرية وطبيعة المنظمات تقتضي أن يجتمع الأفراد للعيش في مكان واحد، أو للتعاون والعمل معاً، مما دفع إلى ظهور فرد من الجماعة له تأثير في سلوكيات وتوجهات

وحتى مشاعر الآخرين حيث يوجههم ويحركهم نحو أهداف معينة لما له من قدرة على التأثير فيهم، بما يمتلكه ويجوزه من سيطرة معنوية عليهم، وبما يتميز به من خصائص ومواصفات وما يمتلك من سمات. تسمى هذه الظاهرة بالقيادة أو القيادة الإدارية، وهي تمثل ظاهرة اجتماعية إنسانية لاقت الاهتمام والدراسة والبحث من طرف علماء الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس، وشغلت الفكر البشري في تحديد مفهوما، مقوماتها، عناصرها وخصائصها.

وقد حظيت القيادة الإدارية باهتمام كبير من طرف الباحثين والدارسين، ولم تلق إجماعا وقبولاً في المعنى والمحتوى، وهذا راجع للتوجهات الفكرية للباحثين، والجوانب المختلفة التي تناولتها هذه الدراسات والمرتبطة بالقيادة الإدارية. وستتناول في هذا الفصل:

- تعريف القيادة، ثم القيادة الإدارية.
- المداخل أو المدارس المختلفة التي تناولت ظاهرة القيادة الإدارية.
- دور القيادة الإدارية في التنمية الإدارية.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية القيادة الإدارية.

يحتاج الأفراد في حياتهم إلى التعاون وتكوين الجماعات من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، لكن تعدد وعدم تجانس الأفراد، اختلاف الميولات والطبائع، التمايز الواضح في مستويات الوعي

والإدراك داخل الجماعة. فرض وجود فرد يستطيع أن يوجه الجهود، ويساهم في حل المشاكل والنزاعات بين أفراد الجماعة الواحدة ، زرع ثقافة التعاون، بناء العلاقات الإنسانية، وتوجيه الدافعية من خلال تأثيره على الجماعة . هذا الفرد ندعوه القائد الإداري، وهو يحوز مجموعة من المواصفات التي يستخدمها في قيادة الجماعة.

المطلب الأول: تعريف القيادة

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم وتعريف القيادة حسب المدارس الفكرية المختلفة التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة منهم من يعرفها على أنها "التأثير في الأشخاص وتوجيههم نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف ، أو هي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة إلى هدف معين".¹ كما عرفت بأنها "عبارة عملية تفاعل ديناميكي بين القائد ومجموعة العمل في موقف معين يقوم خلاله القائد بتوجيه سلوك مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المحددة ، كما أنها توجيه سلوك الناس وتنسيق جهودهم والتوفيق بين أفكارهم في موقف معين بقصد الوصول إلى هدف محدد".² وتضع الجمعية الأوروبية لإدارة الجودة تعريف القيادة كالتالي "القيادة هي العملية التي بمقتضاها يستطيع القائد أن يقوم بدور المطور والمسهل في تحقيق رسالة ورؤية وقيم المنظمة لتحقيق النجاح في الأجل الطويل ويقوم بتحقيق ذلك من خلال السلوك والخطط والبرامج المختلفة ، كما يعتبر مسئولاً عن أن النظام الإداري قد تم تطويره وتنفيذه".³

كما تعرف القيادة حسب Resen.,Brown بأنها عملية إيجاد علاقة إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس فيما بينهم .إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين ويترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف".⁴

كما عرفت القيادة "بأنها العملية الخاصة بدفع الأفراد وتشجيعهم نحو إنجاز أهداف معينة".⁵

1 - فؤاد القاضي، قيادة وعمل الشركات والهيئات، دار قرطبة للنشر والتوزيع، مصر، 2008. ص 57

2 - أبو الحسين عبد الموجود إبراهيم، المنظور الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر. 2007، ص 227.

3 - عائدة سيد خطاب، إدارة الاندماج من منظور إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر 2009. ص 193

4 - مدحت أبو النصر، الموارد البشرية، "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية. مصر، 2007، ص 319

5 - سامي عبد الله الباسين، القيادة العربية ومتطلبات التغيير، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، السنة

كما تعرف بأنها "استخدام التأثير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة ودفع السلوك نحو انجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمنظمة لتشكيل هويتها وثقافتها.."¹

كما عرفها آخر على أنها "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلغي دوراً من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير حيث في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير."²

تتفق هذه التعاريف على جوهرية أساسية وهي أن القيادة عملية تفاعلية ديناميكية تكاملية بين القائد وتابعيه أو مرؤوسيه في إطار المواقف التي تصاحب عملية التأثير والاستجابة، ومدى قدرة القائد على توجيه الجهود والسلوك الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة والمنظمة معاً، واستعداد هذه الجماعة واستجابتها لهذه التأثيرات .

كما تشير هذه التعاريف إلى أن للقيادة مجموعة من العناصر وهي:

- القائد بسماته وسلوكه وشخصيته القادرة على التأثير والتفاعل مع مرؤوسيه .
- الجماعة بخصائصها واختلاف طبائعها وتوجهاتها واستجابتها للتأثير .
- الموقف أو البيئة أو الظروف المحيطة بعملية القيادة.
- التفاعل الديناميكي البناء بين هذه العناصر الثلاثة خدمة لتحقيق الأهداف التي تسعى المجموعة لتحقيقها.

من وجهة نظرنا تعتبر القيادة القدرة على التأثير في سلوك الأفراد لحثهم ودفعهم للمنافسة الفعالة في النشاط التعاوني الذي تسوده الروح المعنوية، وهي نتيجة تفاعل بين خصائص وسمات القائد ومميزات الجماعة في الظروف المحيطة بالعمل لتحقيق أهداف الجماعة والمنظمة معاً.

إن الحديث عن القيادة كمتغير أحادي يقودنا للحديث عن القيادة الإدارية كعملية مركبة فما هو مفهوم القيادة الإدارية؟ وما هي خصائصها؟

المطلب الثاني: الفرق بين القيادة الإدارية:

¹ - طارق عبد الحميد البدرى ، أساسيات علم إدارة القيادة ، دار الفكر العربي ، عمان ، 2002، ص 149

² - محمد أبو الفضل عبد الشافي ، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، القاهرة، 1996، ص 31

إن مفهوم القيادة الإدارية هو مصطلح يعكس مفهومين إداريين كل منهما يمثل عملية ديناميكية متشابكة مع المفاهيم الإدارية الأخرى فهو يجمع بين مفهومين أساسيين هما القيادة والإدارة، التي تعنى بالاضطلاع بأعمال إدارية مهمة وقصد الوقوف على تعريف واضح للقيادة الإدارية نورد تعريف كل القائد والمدير، ثم نبين أوجه الاختلاف بين القائد (المدير) والقيادة (الإدارة). نشير في البداية إلى أنه عادة ما نخلط بين مصطلحي القيادة والإدارة وأحيانا نعتبرهما وجهان لعملة واحدة، لكن في حقيقة الأمر فإن المصطلحان مختلفان جذريا فالقائد قد يكون مديرا أيضا ولكن ليس كل مدير يصلح أن يكون قائداً.

أ- تعريف القائد: هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن ولذلك يجب أن يتصف بعدة صفات وأن يكون على دراية بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين وتربط العاملين ببعضهم البعض.¹

كما يعرف القائد كذلك بأنه "الذي يتقن فن التعامل مع الناس فيسعى مع العاملين معه وعن طريقهم وبالتواصل بهم وتوجيههم ومراقبتهم إلى تحقيق الأهداف المرجوة".²

ويعرف القائد على أنه "شخص يتوافر لديه قدر من التأثير الشخصي على عدد من الأفراد يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد"³. كما يعرف القائد بالقول "القادة يبينون لنا الاتجاه الصحيح ويرافقوننا لبلوغه".⁴

أيضا يعرف القائد من خلال النظر إلى وظيفته بأنه "الوظيفة الأولى للقيادة هي إنتاج أكثر قادة وليس مرؤوسين مطيعين أكثر".⁵

يتضح من التعاريف السابقة أن القائد يمتلك مجموعة من الخصائص، بواسطتها يستطيع أن يؤثر في مجموعة تابعيه، ويدفعهم لتحقيق الأهداف المرجوة، ويلقى القبول والمحبة منهم، ويساعدهم ويتعاون معهم، كما يوجه سلوكهم نحو الأحسن، وتقوم السلوكيات السلبية فيهم.

¹ - محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الطبعة الأولى 2008. ص 59

² - فوزي حسين، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 1999. ص 93

³ - محمد أبو الفضل عبد الشافي، مرجع سابق، ص 33.

⁴ - Johon Gardner ; Lart de diriger , Ed Neveaux horisans , Paris,1990.P194

⁵ - Pierre Marc Menier, Marcel Laflame, Dynamisme Humain dans L influence organisationnelle ,ed Agence darc .Inc 87,P250

ب: تعريف المدير: يعرف حسب جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "الموجه للموارد البشرية والمادية في الوحدات التنظيمية والديناميكية وهذا لتحقيق أهداف مرضية للذين ينجز من أجلهم هذا العمل من ناحية، ومن ناحية أخرى لرفع معنويات المستخدمين"¹.

كما يعرف المدير بأنه "فرد في منظمة يكون مسئولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقوم به من وظائف (تخطيط، تنظيم، اتخاذ قرار ورقابة)"².

تشير التعريفين وغيرها من التعاريف الأخرى إلى أن المدير هو يدير البشرية، المادية في المنظمة لتحقيق الأهداف العامة في المنظمة ويستخدم في ذلك السلطة الوظيفية من خلال تنفيذ الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط، رقابة، اتخاذ قرار، وتنظيم.

من خلال هذه التعاريف وغيرها نلاحظ أن هناك فروقات جوهرية بين القائد والمدير بالرغم من اللبس الذي يقع فيه الكثير عند الحديث عنهما ، ويمكن تبيان أهم الفروقات بينهما من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1/4) يبين الفروقات بين القائد(القيادة) والمدير (الإدارة)

القائد	المدير
يبدع في العمل داخل المنظمة	يدير المنظمة
يسأل ماذا؟ ولماذا؟	يسأل كيف؟ ومتى؟
يركز على الأفراد	يركز على النظام
يفعل الأشياء الصحيحة	يقوم بالأشياء بصورة صحيحة
يطور الحالة	يحافظ على الحالة
يوحي بالثقة (التعامل بالود)	يعتمد على السيطرة والسلطة
لديه منظور طويل الأمد	لديه منظور قصير الأمد
يقوم بتحدي الأمر الواقع	يقبل بالأمر الواقع
عينه نحو الأفق	عينه على الأرض
يشكر كل جديد نافع	يقلد غيره
يظهر تجارب أصيلة	يستنسخ التجارب
يهتم بالأفراد ويركز على المهام	يهتم بالمهام والانجاز

⁶- Philippe Viliennis « Motives Vosequies ».Ed organisation ;Paris ;1997.P40

² - محمد مصطفى الحشروم ، نبيل محمد مرسى ، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة الشعري، الرياض، 1999. ص27

من خلال الأوامر والمتابعة وتطبيق النظام	أحد مهامه الانجاز من خلال دعم الآخرين
يسوق رؤوسيه	يعلمهم ويأخذ بيدهم
يقول أنا -يقول أمضي وأذهب	يقول نحن- يقول فلنمضي
يعرف كل الإجابات	يستشير ويطلب النصيحة
يعلم كيف يؤدي العمل؟	يوضح للآخرين كيفية أداء العمل
يحدد على من يقع اللوم	يصلح الخلل

المصدر: عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009. ص 145
 سعيد ياسن عامر، رؤية القائد العرب، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1997. ص 40

من الجدول رقم (1/4) يتضح مما سبق يتضح أن الإدارة (المدير) تختلف عن القيادة(القائد) في كون الإدارة عملية مستمرة متفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود سواء كانت فردية أو جماعية من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة، في حين تعتبر القيادة فن تحريك الناس نحو تحقيق هذه الأهداف وبالتالي فالإدارة هي جزء من القيادة أو هي النشاط الذي تمارسه القيادة.

إن الحديث عن القيادة يقودنا للحديث عن القيادة الإدارية، فما هي القيادة الإدارية ؟

المطلب الثالث: تعريف القيادة الإدارية

يتضح مفهوم القيادة الإدارية من خلال مجموعة التعاريف التي صاغها علماء الإدارة والمختصين نفقد عرفت القيادة الإدارية على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.¹ كما تعرف القيادة الإدارية بأنها "القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التأثير في الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية وذلك لاعترا فهم بدوره في تحقيق الأهداف، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبا.²

كما تعرف القيادة الإدارية على أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.³

¹ - نواف كنعان القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، عمان، 2007. ص 97-98

² - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2009. ص 237

³ - عمر محمود غباين، مرجع سابق، ص 130

يجمع هذا التعريف بين السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد الإداري من الجهات العليا وقوة التأثير التي يتمتع بها.

وعموماً فإن القيادة الإدارية تركز على قوة الاستمالة والتأثير التي يتمتع بها القائد الإداري، والاستجابة التي تبديها الجماعة، ومدى قدرة القائد الإداري في توجيه الجهود نحو تحقيق أداء المنظمة والتي لا تتعارض مع أهداف الجماعة.

ومن هنا تبرز أهمية القيادة الإدارية والتي نوجزها في العناصر التالية:

المطلب الرابع: أهمية القيادة الإدارية

1- القيادة ظاهرة اجتماعية إدارية لا بد منها في المنظمة كي تستقيم الحياة وتترتب الأمور للقيام بوظائف التنسيق، التنظيم بين الأفراد، كما تعمل القيادة على توحيد وتوجيه الطاقات الفعالة ضمن إطار الخطة المحددة.

2- تعمل القيادة الإدارية على دعم السلوك الإيجابي في المنظمة والتقليل من السلبيات في العمل، فالقائد هو ريان السفينة كما يقال .

3- تعتبر القيادة بمثابة حلقة الوصل¹ بين الأفراد وبين خطط وأهداف المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

4- السيطرة على مشكلات العمل، والعمل على حلها، كما تساهم في حسم الخلافات التي قد تنشأ، والعمل على الترويج بين الرؤى المستقبلية داخل الجماعة.

5- تدريب وتنمية وتحفيز الموارد البشرية باعتبارهم الثروة الحقيقية وأهم مورد في المنظمة.²

6- مواكبة التغيرات المحيطة بالعمل سواء كانت داخلية أم خارجية والتأقلم معها، تطويعها خدمة لصالح المنظمة.

7- القيادة تمثل البوتقة³ التي تنصهر بداخلها المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

8- تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة، كما تعمل القيادة على وضع الاستراتيجيات رشيدة في تحريك وتوجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف.

9- تدعم القيادة القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص وتخفف من الجوانب والسلوكيات السلبية.⁴

¹ - حسين العجمي، مرجع سابق، ص 66.

³ - عمر محود غباين، مرجع سابق، ص 133.

⁴ - <http://www.hrm.group.com/vb/showthread.php?p=9687817/07/2008>

من خلال ما سبق يتضح أن القيادة تارة تكون مكتسبة وأخرى تكون فطرية، فبعض الناس يرزقهم الله سبحانه وتعالى صفات قيادية فطرية كما قال الرسول الأكرم صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس "إن فيك خصلتان يجبهما الله ورسوله الحلم والأناة فقال الأحنف يا رسول الله أنا تخلقت بهما أم الله جبلي عليهما فقال الرسول صلى الله عليه وسلم بل جبلك الله عليهما فقال الحمد لله الذي جبلي على خلقين يجبهما الله ورسوله."

كما نلاحظ أنه في الواقع هناك بعض الأفراد تكون لديهم سمات وخصائص قيادية خارقة.¹

كما أثبتت الدراسات في جامعة² minnesota أن 61% من المهارات القيادية ترجع لعوامل وراثية و39% منها ترجع لعوامل غير وراثية. بما يوحي بأنه يمكنها أن تكتسب، وأن يتعلمها أولئك الذين يفتقرون للمهارات القيادية.

المطلب الخامس: خصائص القيادة

يقول³ Jennins "إن خمسين سنة من الدراسات والبحوث فشلت في تقديم سمة شخصية واحدة من سمات القيادة أو مجموعها يمكن أن تستخدم في التمييز بين القادة وغير القادة. بالإشارة للدراسات المسحية القيمة التي قام بها⁴ Ralph Meellvin Stogdill حيث قام بإجراء دراسة مسحية لنتائج أهم الدراسات القيادية التي استهدفت تحديد المقومات والعناصر القيادية، التي أجريت خلال الفترة 1904-1947، ثم قام بعرض أهم الدراسات للفترة الثانية الممتدة من 1948-1970 والتي بينت تباين واختلافات جوهرية بين الدراستين، وحتى الدراسة الواحدة في تحديد السمات وحتى علاقتها بعنصر القيادة. وأسفرت نتائج الدراسة الأولى من 1904-1947 إلى تحديد العناصر التالية: الذكاء، المشاركة الاجتماعية، التفوق الدراسي والعلمي، الثقة في النفس، استشعار المسؤولية عن تحقيق الأهداف، القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية، طلاقة الحديث، المكانة الاجتماعية، التعاون، المعرفة والخبرة، الاجتماعية أو المركز الاجتماعي، الدافع على تحمل المسؤولية، الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات، القدرة على التكيف، الشعبية والمهابة، المظهر والزي، الحكم والحسم، الالتزام، الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل، القدرة على التكيف وتنمية التعاون،

¹ - سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جمهورية مصر العربية، 2005، ص211.

² - فؤاد القاضي، قيادة عمل الشركات والهيئات، -أثر التغيرات البيئية والتكنولوجية- قرطبة للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 68-69.

³ - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الرياض، السعودية، 1981، ص 19.

⁴ - نفس المرجع، ص 27.

الرغبة في التفوق والطموح، الإبداع والابتكار، قوة العقيدة أو الإيمان، الشخصية المستقيمة، اليقظة والانتباه للظروف البيئية، الاهتمام بالعمل، النشاط والطاقة، الميل للتغيير، الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين، الطول، الوزن، الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر، العمر، الانبساط وعدم الانطواء.. أما نتائج الدراسة الثانية من 1948-1970 فقد أسفرت على النتائج التالية-القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية، الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين، الثقة في النفس، الذكاء، النشاط والطاقة، الرغبة في التفوق والطموح، المركز الاجتماعي والاقتصادي، الدافع على تحمل المسؤولية، طلاقة الحديث، الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر، التعليم أو التفوق التعليمي، الإبداع والابتكار، الاهتمام بالعمل، المعرفة والخبرة، المشاركة الاجتماعية، الشخصية المستقيمة، الحكم والحسم، العمر، الاستشعار بالمسؤولية، عن تحقيق الأهداف، الميل للتغيير، التعاون، اليقظة والانتباه للظروف البيئية، المظهر والزي، الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل، القدرة على تكثيف وتنمية التعاون، الانبساط وعدم الانطواء.

ونشير إلى التشابه الكبير في نتائج الدراستين، غير أن الدراسة الثانية أضافت العناصر التالية: القدرة الإدارية، الاستقلالية، فرض النفس على الآخرين، السلوك الطبيعي المتوافق، المبادرة والمبادأة، القدرة على تقبل التجاوزات والاختلافات في الرأي الموضوعية، الدهاء وسعة الحيلة، الشخصية الجذابة غير المنفرة، القدرة على تعهد واحتضان ورعاية الآخرين، الحماس وقوة المشاعر. كما نشير إلى أن هذه الدراسة جاءت خالية من العناصر التي تناولتها الدراسة السابقة 1904-1947 وهي¹ الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات، الشعبية والمهابة، القدرة على التكيف، قوة العقيدة- الإيمان، الطول والوزن.

غير أنه تم تحديد بعض المواصفات والخصائص العامة للقيادة الإدارية وهي تمثل نتائج دراسة² داني كوكس Danny Cox وجون هوفر John Hover قاما بها على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعا من خلالها تحديد وتلخيص عشر صفات للقادة الإداريين وهي:

1- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** حيث يفترض في القائد أن يندمج بأخلاقه في العمل فلا يتميز بالازدواجية في الشخصية (إحداها يمارسها في حياته العامة بعيدا عن العمل ولأخرى

¹ - عبد الشافي محمد أبو الفضل، مرجع سابق، ص، ص 40-41

² - لمزيد من المعلومات أنظر كل من: عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، مرجع سابق، ص ص 132-133.

خضير كاضم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص ص 240-241

يتقمصها في العمل)، فالأخلاقيات الشخصية يجب أن تنسجم وتتطابق مع الأخلاقيات المهنية في توحيد الشخصية الفريدة للقائد.

2- **الهمة العالية والنشاط المتقدم:** حيث يتميز القادة بعلو الهمة، النشاط والاهتمام بالقضايا الجوهرية الأساسية للعمل ويتعد عن الأمور الهامشية أو التافهة أو صغائر الأمور لأنه نفسه العالية وهمة القوية تبعده عن الأمور وتدفعه إلى الأعلى.

3- **القدرة على الإنجاز:** حيث يمتلك ويحوز من القدرة والاستعداد البدني والذهني ما يجعله قادراً على إنجاز تلك الأولويات التي يهتم بها وتنفيذ الأهداف التي تم تسطيرها وتحديدها.

4- **الشخصية القوية:** حيث تكسب القائد أسلوب التعامل مع القضايا والمشاكل التي يتعامل معها بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة. لأنه كلما كانت شخصية القائد قوية كلما أختار الطريق السليم السوي الواضح مع تحمله كامل المسؤولية في ذلك.

5- **الإبداع في العمل:** حيث يمتلك القائد الفعال الدافعية والحماسة في تنفيذ المهام وإنجاز الأهداف لأنه محترف مبدع مقدم على تحدي الصعاب ويمتلك القدرة على التكيف مع المواقف والمتغيرات البيئية.

6- **التفاني في العمل:** حيث يسعى القائد لإنجاز أهدافه بعطاء كبير وتفاني منقطع النظير، كما يتولد لديه الالتزام النفسي تجاه تلك الأعمال والمهام والأهداف التي ينفذها.

7- **تحديد الأهداف:** خلصت الدراسة إلى أن جميع القادة الفاعلين يحددون وبوضوح الأهداف الخاصة بهم والتي تمثل أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الهامة والمصيرية.

8- **استمرار الحماس:** إن القادة الفاعلين يمتلكون حماساً ملهماً مرشداً، فهم على الدوام نشطاء حركيون، لأن الحماسة والنشاط بداخلهم ضرورياً لتطور القادة.

9- **امتلاك الحنكة:** بامتلاكه الحنكة والحكمة يستطيع القائد الفعال أن ينظم الأمور والمواقف مهما كانت درجة تعقيدها أو درجة فوضويتها وعدم ترتيبها لأن القائد الفعال المشاكل والتسيب ولا يتجاوب معها.

10- **مساعدة الآخرين:** حيث يعمل القادة على توفير مناخ ملائم وسليم للعمل، خال من المشاكل يمكن من خلاله تبادل الأفكار، المعارف، الخبرات بجرية كبيرة، وتسود المحبة وينصهر الجميع في بوتقة واحدة وهي المنظمة باعتبارها جزءاً لا يتجزأ ومكونين بذلك فريق عمل جماعي متكامل.

المطلب السادس: عناصر القيادة الإدارية

انطلاقاً من التعاريف السابقة لمفهوم القيادة الإدارية يتضح أنها تتكون من مجموعة من العناصر وهي القائد الإداري، الجماعة، قوة التأثير، وتحقيق الأهداف.

أولاً: القائد الإداري: يعتبر أهم عناصر القيادة على الإطلاق نظراً للتأثير الذي يتمتع به على الجماعة وقد تم الاهتمام به من طرف الباحثين، فيعرف على أنه "الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة المعبر عن رغبات أعضائها ومن ثم فهو يركز على الاهتمام بها ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب."¹

كما يعرف القائد الإداري على أنه "ذلك الشخص الذي يجوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوب."²

عرف أيضاً على "أنه ذلك العضو الذي يمارس وظيفة قيادية داخل التنظيم، ويقوم بأعمال التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة."³

يعرف القائد أيضاً على "أنه القادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها."⁴

أجمعت هذه التعاريف على أن القائد الإداري يتمتع بخصائص وسمات شخصية، كما يمتلك القدرة على التأثير في الجماعة والاهتمام بانشغالاتها وتوجيهها وتحفيزها نحو تحقيق أهدافها، أهداف المنظمة، على هذا الأساس ينظر للقائد الإداري على أنه العضو في الفريق الذي يؤثر في الآخرين إيجابياً ويدفعهم ويحثهم نحو تحقيق أهداف الجماعة وأهداف المنظمة معا ويكون هذا التأثير مرغوباً فيه.

ثانياً: تعريف الجماعة: بكون القيادة ظاهرة اجتماعية يتوجب لقيامها وحدوثها وجود جماعة متشابهة العناصر مختلفة الأهداف حتى يتفاعل الأفراد تحت إشراف وقيادة شخص يتمتع بنفوذ التأثير.

تعرف الجماعة على أنها "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم."⁵

¹-Stogdil ,opcit ;P7

² - محمد البهي ، تحديد المصطلحات أولاً، مطبعة الأزهر، القاهرة ، بدون سنة نشر. ص 3.

³ - مصطفى صبحي الغيت، القيادة الإدارية في العصر الحديث، الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، كلية الحقوق ، مصر، 1981، ص180.

⁴ - بوفلحة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر. 1998. ص17.

⁵ - نواف كنعان ، مرجع سابق. ص 91.

تلعب الجماعة دوراً أساسياً ومهماً في عملية القيادة ويتجلى ذلك من خلال الاهتمام بأهدافها وانشغالاتها وطموحاتها من القائد الإداري حتى يكتسب ودها ويحصل على تعاونها.

ثالثاً: قوة التأثير: إن مدى التأثير والاستجابة لهذا التأثير يعتبر جوهر عملية القيادة الأساسي، فالقائد يعمل على تغيير سلوكيات الأفراد ومواقفهم وحتى مشاعرهم بالطريقة التي يريدونها والتي يراها مناسبة دون اللجوء والاعتماد على قوة الإذعان ولكن بالاعتماد على الاستمالة والإقناع والحث والتحفيز. مما يؤدي إلى التأثير العميق في مرؤوسيه، وإلى تجاوز المصالح الذاتية، بل وحتى التضحية بالنفس لتحقيق الرؤية التي يعتبرونها رؤيتهم الخاصة.¹

تعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير على مرؤوسيه ومنها²:

أ- **التأثير القائم على المكافأة:** ويتم عن طريق منح القائد مكافآت لمرؤوسيه ليشبع حاجياتهم، وتؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعد في تحقيق أهداف الجماعة ومن ثم أهداف المنظمة ككل.

ب- **التأثير القائم على الإكراه:** باستخدام السلطة يدفع القائد مرؤوسيه للعمل عن استشارة الخوف توقيع العقاب عليهم حيث يستجيب المرؤوسين لذلك، لكن يؤدي ذلك إلى خلق جو من عدم الثقة بينه وبين مرؤوسيه، ويتولد عنه الإحباط في العمل ومن أبرز مظاهر الإحباط الكراهية للعمل تدني الروح المعنوية، والعدوانية ضد القائد.

ج- **التأثير القائم على أسس مرجعية:** ويعني أن يكون للقائد مرجعية عن مرؤوسيه وثقافتهم وميولهم ووجهات نظرهم وتوجهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية وولائهم وانتماءاتهم. ثم يعتمدها كمرجعية للتأثير فيهم، فإذا ما أدرك القائد الاختلافات في المشاعر والدوافع، يمكنه أن يكيّف سلوكه في العامل مع مرؤوسيه بالطريقة التي يضمن من خلالها توحيد الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

د- **التأثير القائم على الخبرة:** يمكن أن يعتمد القائد في التأثير على مرؤوسيه اعتماداً على الخبرة التراكمية التي اكتسبها أو مستواه التعليمي، وتكون الثقة والولاء من المرؤوسين نابعة من هذه الخبرة، حيث يدعون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه.³

¹ - Stephen; Robbins et autres, Management 4ed, Pearson éducation francaises, Paris.2005,p342

² - نواف كنعان مرجع سابق، ص ص، 99، 100

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم، دن، 2000. ص 267.

هـ- التأثير القائم على المعلومات: ويستخدم القائد المعلومات التي يمتلكها ويحتكرها، والتي يحتاجها المرؤوسين في تنفيذ مهامهم فحصولهم أو عدم حصولهم عليها تولد لديهم انطبعا خاصا. يستخدم القائد هذه المعلومات وتطويرها من اجل التأثير على المرؤوسين مما يؤثر على متلقيها منه.¹

و- التأثير القائم على الإعجاب²: نظرا لامتلاكه لصفات وخصائص يجذبها المرؤوسين فتجذبهم وتلهبهم، مما يجعلهم ينصاعون للقائد يستقطب احترامهم وتقديرهم ويعتبر هذا من أقوى أنواع التأثير، لذلك يسعى القائد للحفاظ على هذه المواصفات ويعمل على تنميتها وتطويرها.

ي- التأثير القائم على الشرعية³: لإدراك المرؤوسين ويتمثل في أن للقائد حقا رسميا شرعيا سلطويا في ممارسة التأثير حسب مركزه القيادي التنظيمي الوظيفي لذلك يشار إليه أحيانا بقوة السلطة.

8- التأثير القائم على التمكين: يعني توجه القيادة نحو إشراك المرؤوسين في السلطة والنفوذ- التفويض- حتى يشعروا بالمسؤولية لشخصية والمشاركة في العمل وتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى زيادة الولاء للقائد كنتيجة للحرية والثقة الممنوحة لهم.⁴ غير أنه يجب الإشارة إلى أن حجم ومستوى التفويض يكون قليلا، كما يرتبط بطبيعة المهام المخولة للتفويض، ومدى قدرة الموارد البشرية على هذا التفويض.

رابعا: تحقيق أهداف الجماعة: إن الغاية الأساسية الجوهرية من وجود الجماعة والقيادة هي تحقيق أهداف الجماعة والتي لا تتعارض بل تتكامل مع أهداف المنظمة، يلعب القائد الإداري دور التوفيق بين طموحات الجماعة، أهداف المنظمة، وتري "ماري غوليت"⁵ أنه عندما تتعارض أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد لتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف، ثم يعيد ترتيبها من جديد بشكل يحقق من خلاله كل طرف ما يرضيه بالاعتماد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين وطبيعة المنظمة أو الموقف، وذلك من خلال التأثير العميق والقوي في رؤوسه وإلى تجاوز المصالح الذاتية وحتى التضحية بالنفس لتحقيق ذلك⁶. يشعروهم بالعطف والأبوة، وأحيانا يشعروهم بالحزم والشدة لذلك يمكن القول أن الموقف يظهر القائد .

¹ - أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمة، الاسكندرية، الدار الجامعية. مصر ، 1989، ص 176

² - أحمد صقر عاشور مرجع سابق، ص 176

³ - خضر كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، آراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 271.

⁴ - عدنان الكتوم، قاسم كوفجي، مرجع سابق، ص ص 71-72

⁵ - نواف كنعان ، مرجع سابق ص ص 94، 95

⁶ -Stephen Robbins et autres, Managemet, 4ed, pearson éducation françaises, paris. 2005, p342

كما يمكن اعتبار القائد الماهر الكفاء هو الذي يمتلك رؤية طويلة المدى وهو الذي يتكيف مع المواقف والظروف كما يمتلك رؤية طويلة المدى ينبغي بلوغها. كما أنه يعرف توجيهه مرؤوسيه لتحقيقها.¹

خامسا: الموقف: يعتبر الموقف عنصرا أساسيا من عناصر القيادة الإدارية، فالموقف يعبر عن الظرف أو الظروف التي سواء كانت داخلية أم خارجية، تحديا أو فرصة تعيشه جماعة العمال أو تتعرض له المنظمة في هذه الظروف أو المواقف.

¹-C.L.Leboyer,La motivation dans L entreprise ,ed organization,Paris.1998,p193

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة.

إن اختيار القيادة الإدارية وإعدادهم وتطويرهم يمثل مشكلة حقيقية وتحدي يصعب تحقيقه سواء تعلق الأمر بالمنظمات أو الدول المتقدمة أو البلدان النامية لما تلعبه القيادة الإدارية من أهمية في نجاح المنظمات باعتبارها المحرك الأساسي للتابعين. لم تكن عملية الاختيار بالأمر السهل والهين، نظراً لأن تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الفاعلة والناجحة يعتبر أمر بالغ الصعوبة من جهة، ومن جهة أخرى لأن طبيعة المنظمات متغيرة متجددة من فترة لأخرى ومن موقف لآخر.

لقد اهتم علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع بدراسة القيادة كظاهرة ووضعوا مجموعة من المعايير يمكن على أساسها اختيار القادة الفاعلين. يمكن حصر مجموعة المعايير التي توجت هذه الجهود إلى مجموعتين:

- 1- معايير شخصية تدور في مجملها حول السمات والخصائص الشخصية للقائد.
 - 2- معايير موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بمرؤوسيه .
- كما تبلورت هذه الجهود في مجموعة من النظريات ومن بين هذه النظريات سوف نتناول:

- نظرية المدخل الفردي (نظرية السمات).

- نظرية الموقف.

- ونظرية المدخل التفاعلي (المشترك).

المطلب الأول: نظرية المدخل الفردي

يعتبر من أقدم المداخل التي حاولت تفسير القيادة الإدارية وتحديد خصائصها الجوهرية. وفحوى هذه النظرية أن هناك مجموعة من السمات والخصائص يجب توافرها في شخص معين تؤهله لأن يكون قائد ومن أهم نظريات المدخل الفردي:

- 1- **نظرية الرجل العظيم:** من أقدم النظريات، حيث كان الاعتقاد السائد بأن القادة يولدون ولا يصنعون وهذا يعني أن القادة يولدون قادة وأنه من غير الممكن أن يتيسر لشخص ما لا يمتلك سمات القيادة عند المولد أن يصبح قائد بل أن هناك من يركز على الدور الوراثي في إنجاب القادة.¹ ما يعاب على هذه النظرية أنه من الصعب أن يجوز فرد ما كل هذه الصفات والسمات وعلى قدر كبير.²

¹ - نواف كنعان مرجع سابق ، ص 310

² - عائدة خطاب وآخرون، مرجع سابق، ص 194

كما أن عدد هؤلاء قليل يصعب اكتشافهم وسوف لن يغطي حاجة المجتمع للقيادة الإداريين.

كما أن هذه النظرية تدرس القيادة بعد أن أصبح هؤلاء قادة فكيف كانوا قبل ذلك؟

2- **نظرية السمات القيادية:** اهتمت هذه النظرية بتحديد مجموعة من السمات يجب أن تتوفر في الشخصية القادرة على أن تكون قائدة في المستقبل ، هذه السمات بعضها وراثي وبعضها مكتسب. كما أنها ليست محددة ومتفق عليها بين الباحثين فتيد Tead¹ قدم عشرة سمات يجب توافرها لنجاح القيادة. أما Stogdill فيقول "إن دراسة سمات القائد لم يكن مثمر الشرح وبيان حقيقة القيادة فليس كل القادة يملكون كل هذه السمات، كما أن كثير من غير القادة يمتلكون معظم أو كل هذه الصفات."² أما برنارد بانس³ فيقترح ثلاث مجموعات من السمات تشكل في مجموعها السمات التي يجب توافرها في القائد وهي :

مجموعة الحيوية: أي أن يكون القائد مفعما بالحوية والنشاط وميال لفرض نفسه اعتمادا على الاتصال بالآخرين للتأثير فيهم وإقناعهم بآرائه واستمالتهم.

مجموعة الكفاءة الإنتاجية: وتتجلى من خلال قدرة القائد على الاتصال وتنمية علاقات وأواصر التفاهم وربط جسور الود والقدرة القائمة على إدارة الصراعات والتكيف والاستجابة مع المتغيرات الجديدة، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجيات ومتطلبات الجماعة.

مجموعة الذكاء والكفاءة: حيث يتمتع بالنباهة والفراسة والحسد لما يتمتع به من خبرة وما يجوزه من معلومات في تأني ودون تهور فهو على دراية تامة بأسلوب التفكير في حل المشكلات وحتى لإعادة التفكير في حلها إذا كان ذلك ضروريا.

بالرغم من الجهود والخصائص التي قدمتها نظرية السمات نجد أن هذه السمات التي قدمتها تتوفر في أناس عاديين مثل الطموح، العدل والذكاء.

كما أن هذه النظرية لم تأخذ بعين الاعتبار أثر الموقف في القيادة ذلك أن السمات التي تتوفر في القائد تستمد فعاليتها من الموقف.

¹ - هذه الصفات هي: الطاقة البدنية والعقلية-الشعور بالفرض والاتجاه-الحماس والشغف بالعلم-الصدقة والمودة-الكمال والتكامل والأمانة والحلم- المهارة الفنية-البت والحسم في الأمور-الذكاء-المهارة في التعلم-الإيمان.

² - Stogdill, opcit, ppp35,36,37

³ -C L Le Bayer et autres ;R H Les apports de la sociologie du travail ,led organisation ,paris,2001.p332

كما أن النظرية لم تفلح في تحديد مجموعة من السمات بل أن بعض هذه السمات يتعارض مع البعض الآخر حيث يقول Jennings "إن خمسين سنة من الدراسات والبحوث قد فشلت في تقديم سمة شخصية واحدة من سمات القيادة أو مجموعة منها يمكن أن تستخدم في التمييز بين القادة."¹

3- النظرية السلوكية: أشارت تجارب هاوثرون إلى أن هناك علاقة وطيدة بين نمط الإشراف والإنتاجية، ونظرا لعدم قدرة نظرية السمات في تقديم تفسير واضح وقوي لفاعلية القيادة تحول الاهتمام من السمات التي يمتلكها القائد إلى السلوك القيادي.² اعتقادا من أن السلوك والانفعال والتصرفات أثناء العمل هي التي تشكل نمط قياديا وأسلوبا وذلك لأن السلوك يمكن تعديله.

لقد أجريت الكثير من الدراسات والتجارب في هذا المجال وتوصلت إلى أن أساليب القيادة التي مورست تستند إلى بعدين رئيسيين³ هما:

الاهتمام بالعمل: وينصب الاهتمام على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال مع احترام الآجال في التنفيذ.

الاهتمام بالأفراد: ويتمحور حول بناء علاقات جيدة مع الأفراد وخلق جو من المودة والاهتمام بمشكلات الأفراد.

كما أشارت الدراسات السلوكية إلى أن هناك علاقة بين الأسلوب القيادي وفعالية الجماعة مثلما ذهبت إليه كل من دراسات أوهايو ومشيقان⁴، حيث أشارت الدراسات إلى أن تفهم مشاعر الآخرين والاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج يشجعان على تفاعل عناصر القيادة.

كما قام "لانكرنت" بتصنيف أساليب القيادة إلى أربعة أساليب و هي:

الأسلوب التسلطي: ويتسم بالمركزية العالية وعدم ثقة الرئيس بمروؤوسيه وعدم مشاركة المرؤوسين، يتميز القائد بسلطة مطلقة فردية لا يهتم برأي الجماعة⁵ كما يلجأ القائد إلى أسلوب التخويف.

¹ - Jennings, E E, The Anatomy of Leadership, management of personnel, quarterly 1961, vol.1. p24-

² - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة1، ..2006.ص. 220

³ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 220

⁴ - زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ، دار دجلة الطبعة1، عمان 2007.ص84

⁵ - عبد الرحمن محمد العيسوي ، تفاعل الجماعات البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2006.ص133

الأسلوب الأوتوقراطي: لا يختلف عن الأسلوب السابق ولكن القائد يثق في مرؤوسيه "ثقة السيد بخادمه".¹

غير أن القائد لا يكون متسلطا وإنما يعمل على إقناعهم وتوجيههم نحو ما يريد إنجازها. الأسلوب المشارك: يثق القائد في مرؤوسيه لكن ليست ثقة كاملة، غير أن الأفراد يشعرون بقدر وافر من الحرية كما يسعى القائد للأخذ بآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها. الأسلوب الديمقراطي: حيث تكون الثقة كاملة وفي جميع الأمور، يشعر الأفراد بحرية مطلقة في مناقشة الأمور المرتبطة بالعمل ويشير "لانكرنت"² أن الأسلوبين (4، 3) حققا إنتاجية أعلى من الأسلوبين (2، 1).

4-نظرية الشبكات الإدارية: يتزعم هذه النظرية كل من "روبرت بلاك، جيمس موتون"، تعتمد هذه النظرية على تفاعل بعدي الإدارة وهما الاهتمام بالعمل(الإنتاج) والاهتمام بالأفراد (الموارد البشرية)، حيث قام الباحثان بتوضيح هذه النظرية في صورة شبكة ذات محورين،

مخطط رقم (1/4): نظرية الشبكات الإدارية

الاهتمام بالأفراد العاملين	9	(9-1) قيادة إنسانية							(9-9) قيادة الفريق	
	8									
	7									
	6				(5-5)					
	5				قيادة معتدلة					
	4									
	3									
	2	(1-1)							(1-9)	
	1	قيادة ضعيفة							قيادة متسلطة	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

الاهتمام بالإنتاج/العمل

المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع ط1، عمان الأردن. 2009، ص 247

¹ - حسين حريم ، مرجع سابق، ص 223

² - نفس المرجع .

المحور الأفقي يمثل الاهتمام بالإنتاج (العمل) من طرف القائد، المحور العمودي يمثل مستوى الاهتمام بالموارد البشرية (الأفراد).

واستناداً لذلك تم اقتراح خمس أساليب للقيادة بحسب إحداثياتها على الشبكة وهي:

النمط (1-1) القيادة الضعيفة (المتسيب): في هذا النمط يترك القائد الأمور دون أن يتدخل أو يولي اهتمام ضعيف جداً بالأفراد والإنتاج في شكل متسيب والنتيجة الحاصلة هي أنه لا يحقق أي مستوى من الإنتاجية ولا يحقق أي مستوى من الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث تظهر الصراعات والخلافات المستمرة . كما لا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة "ويبذل الحد الأدنى الذي يكفي لبقائه عضواً في المنظمة".¹

النمط (1-9) القيادة المتسلطة (المتشددة): تتمثل في اهتمام عالي بالإنتاج بمعنى "العمل أولاً وأخيراً"² ويقل اهتمامه بالأفراد إلى درجة كبيرة، يكون التركيز على الإنتاج لتحقيق أهداف المنظمة، لكن يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

النمط (9-1) القيادة الاجتماعية (الإنسانية): اهتمام عالي بالأفراد واهتمام ضعيف بالإنتاج مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وبناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد لكن يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج.

النمط (5-5) القيادة المعتدلة (قيادة منتصف الطريق): حيث يكون معتدلاً بين الإنتاج والأفراد و يعمل على الموازنة بين البعدين الأساسيين للقيادة غير أنه يواجه صعوبة كبيرة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين.³

كما أنه لا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ قادة الوسط إلى أسلوب (9-1) عند الشعور باحتمال تعرضهم للمتاعب من طرف الأفراد.⁴ لكن إذا ما استقامت الأمور يلجأ إلى النمط (1-9) للضغط على الأفراد لتحقيق الإنتاج وكثيراً ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.⁵

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 85

² - حسين حزيم ، مرجع سابق، ص 224

³ - نفس المرجع

⁴ - خضير كاضم حمود الفريحان وآخرون ، مرجع سابق ، ص 248، 249

النمط (9-9) القيادة المثالية (قائد الفريق):

يتميز هذا الأسلوب باهتمام عالي بالأفراد وبالإنجاز حيث يركز القائد المثالي على روح الفريق، العمل على تماسك الجماعة لبلوغ الإنتاج المرتفع. من جهة ثانية يعمل على بناء الثقة والاحترام المتبادلين للحصول على إنتاجية عالية مما يحقق هذا الأسلوب كذلك الرضا الوظيفي، يشير الباحثان إلى أن النمط (9-9) هو الأفضل .

نشير في الأخير إلى أن من يحدد النمط القيادي وفق نظرية الشبكات هو الموقف الذي تتفاعل فيه الجماعة، ولكن هل يستجيب أفرادها ويتفاعلون مع هذا النمط، وبنفس المستوى؟ وهل يمكن أن يتقبل هؤلاء وبسرعة الانتقال من نمط إلى آخر وما اثر ذلك على تعاون الجماعة، والروح المعنوية لديهم.

المطلب الثاني: نظريات الموقف

محتوى هذه النظرية يتمحور حول أن أساس تحديد القيادة الإدارية ونجاحها لا يرتبط فقط بسمات وخصائص القائد ولكن ترتبط كذلك بخصائص موقف معين. هذه المواقف تختلف باختلاف المنظمات الإدارية والمجتمعات والتي بدورها تؤدي إلى اختلاف النظرة لمتطلبات القيادة. كما أن اختلاف التنظيمات (مدنية، عسكرية، إنتاجية ...) يؤدي إلى اختلاف السمات. وفقا لهذه النظرية ظهرت عدة اتجاهات تدعم نظرية الموقف منها:

1- النموذج ثلاثي الأبعاد لريدين: قدم ريدين من خلال كتابه "الفاعلية الإدارية" ما أصطلح على تسميته بالنموذج ثلاثي الأبعاد مركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ اعتقادا منه أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات (التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية) مع الموظفين وميز بين أربعة أنواع للقيادة¹:

- القائد المتفاني وهو القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل.
- القائد المرتبط وهو القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات.
- القائد المنعزل وهو القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل والعلاقات.
- القائد المتكامل وهو القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات والعمل.

كما ركز نموذج ريدين ثلاثي الأبعاد على أن الأهداف أفضل معيار للفعالية، حيث قسم الأبعاد إلى مستويين (منخفض-مرتفع) وهي عبارة عن توليفة تعكس مدى فاعلية أو عدم فاعلية القيادة تبعا

¹ - عائدة سيد خطاب وآخرون، أصول الإدارة القاهرة، مكتبة عين شمس، مصر، 1992. ص380

لملائمة أو عدم ملائمة الموقف. لكن لم توضح كيفية بلوغ هذا السلوك، مع اهتمامه بشكل كبير بالفعالية الإدارية . كما يغلب عليه الطابع الوصفي السلوكي دون تحديد طبيعة السلوك الذي يتوجب على القائد أن يتصف به.

الجدول الموالي يبرز القيادة في مصفوفة ريدين .

جدول رقم (2/4) أنماط القيادة في مصفوفة ريدين.

أنماط القيادة	درجة الفعالية	الاهتمام بالعلاقات	الاهتمام بالنشاط
تنفيذي	مرتفع	مرتفع	مرتفع
موقف	منخفض	مرتفع	مرتفع
مستبد طيب	مرتفع	منخفض	مرتفع
أوتوقراطي (مستبد)	منخفض	منخفض	مرتفع
منمي	مرتفع	مرتفع	منخفض
مجامل	منخفض	مرتفع	منخفض
بيروقراطي	مرتفع	منخفض	منخفض
هارب	منخفض	منخفض	منخفض

المصدر: عائدة سيد خطاب وآخرون، أصول الإدارة القاهرة، مكتبة عين شمس، مصر. 1992. ص 307

2- النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر: إن إسهامات فيدلر¹ هي نتاج دراسات قام حول القيادة امتدت من 1951 إلى 1967 مركزا جهوده حول معرفة السمات التي القيادة ملائمة وتغيرها تبعا للموقف، ما هي العناصر التي تؤثر في مدى ملائمة وعدم ملائمة النمط القيادي لذلك، رأى أن الموقف الملائم يتحدد من خلال تحليل عناصر الموقف والتي تتحدد من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

1- العلاقة بين القائد وتابعيه: وهي تحدد وتعكس مدى قبول الأفراد للقائد ومدى تقديرهم وولائهم له.

2- البناء التنظيمي: وهو يحدد درجة وضوح أو عدم وضوح العمل المطلوب انجازه من طرف الجماعة فكلما كان التنظيم متكاملا كلما ساعد ذلك من عمل القائد وجعله سهلا وناجحا.

² - نواف كنعان ، مرجع سابق. ص 365-367.

3-سلطة القائد: وهي تعكس قوة وسلطة ونفوذ القائد وهي تعبر عن قدرة القائد على توقيع الجزاء والعقاب.¹ كما يعكس المركز والمكانة التي يحتلها في المنظمة.

على الرغم من أن إسهامات فيدلر أحاطت بمتغيرات سلوك القائد في إطار الموقف والتفاعل فيما بينها كمعيار للفعالية القيادية، غير أنها لم توضح بشكل جيد العلاقة بين شخصية القائد أو نمط القيادة والموقف الذي تتفاعل فيه عناصر القيادة وإنتاجية العاملين .

3-النظرية المعيارية للقرارات الإدارية:

لقد اهتم فروم ويوتن بفرضية أساسية اعتمادها في نظريتهما وهي أن فاعلية القيادة الإدارية تتحدد بمدى تناسب وتكيف النمط القيادي عند اتخاذ القرار تبعاً لظروف الموقف، فقد استخدمنا خمسة أنماط للقيادة وسبعة أبعاد للموقف ومعياريين يمكن قياس نجاح القرار على أساسهما أنماط القيادة التي اعتمادها فهي مزيج من أنواع القيادات المختلفة لمواجهة المشاكل وتمثل هذه الأنماط² في :

- 1-القائد يتخذ القرار بمفرده دون اللجوء لمؤوسيه ثم يبلغ ويطلب تنفيذ القرارات.
- 2-القائد يتخذ القرارات بعد الحصول على المعلومات اللازمة من مؤوسيه، حيث يستشير المؤوسين كل على حدا ثم يتخذ القرار.
- 3-القائد يتخذ القرار بمشاركة مؤوسيه كوحدة ثم يتخذ القرار.
- 4-القائد المنسق يتخذ القرار بصفة جماعية بعيداً عن تأثير القائد فيهم حيث يعرض المشكلة على مؤوسيه وينسق بين الأفراد.
- 5-القائد المفوض لسلطة اتخاذ القرار حيث يشارك القائد مؤوسيه في صنع القرار من خلال الإجماع على أحد البدائل. أما أبعاد الموقف تبعاً لفروم ويوتن فإن لهذا الموقف خصائص نذكر منها³:

- فعالية اتخاذ القرار هل المعلومات المتوفرة لدى القيادة كافية لاتخاذ القرار بفعالية؟
- وضوح المشكلة: ما مدى وضوح المشكلة من حيث الأبعاد والعناصر؟
- معيار الكفاءة: هل معيار الكفاءة مهم في اتخاذ القرار؟

¹ - نواف كنعان، نفس المرجع نفس الصفحة.

² - عائدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 206

³ -راوية حسن ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2001.ص 269

- التأكد النسبي: ما مدى التأكد النسبي من أن من يلقي انفراد القائد باتخاذ القرار القبول من طرف المرؤوسين؟

- تبني الأهداف العامة: ما مدى تبني المرؤوسين للأهداف العامة؟

تقييم النظرية: لقد أشارت نتائج بعض الأبحاث¹ إلى أن استخدام تطبيق هذه النظرية سيرفع من نسبة القرارات الصحيحة من 52% إلى 68%. كما أن السلوكيات وأنماط القيادة الموجودة في النهاية تستوفي وتستجيب لمتطلبات جودة القرار، كما بين مدى التزام المرؤوسين في اتخاذ القرار.²

4- نظرية دورة حياة القائد: نظرا لأن القدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد تصاب بالتقادم ولها القابلية للتطور والتجدد، يتوجب على القيادة أن تتكيف مع خصائص المرؤوسين أي الانتقال من نمط قيادي إلى آخر، حيث أشار³ كل من L'ennath Blanchard, Palu Nersy إلى أن القائد يقر نمط قيادته تبعا لدرجة نضج وتطور المرؤوسين، أي أن للقيادة كذلك دورة حياة يمكن تلخيص مراحل نضج المرؤوسين في الجدول الموالي:

جدول رقم (3/4): مراحل نضج المرؤوسين وفق نظرية دورة الحياة

مستوى النضج	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
قدرة الفرد على العمل	منخفضة	بعض القدرة	عالية	عالية
رغبة الفرد في العمل	عالية	منخفضة	متذبذبة	مرتفعة
أسلوب القيادة	التوجيه، التحكم، الإشراف	التدريب، التوجيه، الساندة	المساندة، الثناء، المشاركة	التفويض، وفتح المسؤوليات

المصدر: كنت بلانشارد، باثر بشازيجي، مدير الدقيقة الواحدة، ترجمة عبدا لله إبراهيم العمار الرياض، معهد الإدارة العاملة 1990. ص46

وتبعا لكل مرحلة من مراحل حياة القيادة يتخذ القائد أسلوب معين للقيادة، ففي المرحلة الأولى يركز القائد على إصدار التوجيهات لأن العامل جديد ويفتقر للخبرة. أما المرحلة الثانية يكتسب العامل بعض الخبرات ولكنها غير كافية لأداء العمل فيلجأ القائد إلى التدريب لكسب مزيد من الثقة.

² - زاوية حسن نفس المرجع، ص 269.

³ - Guy Sulaire, commander ore motiver ;les éditions d'organisation ,paris,1985.P185

³ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق. ص296

المرحلة الثالثة يهتم القائد بالعلاقات الإنسانية ويدفع الفرد للمشاركة في تحمل المسؤوليات .
أما المرحلة الرابعة ولأن الفرد أصبح أكثر نضجاً وأكثر ثقة في النفس يلجأ القائد للتفويض وفتح المسؤوليات .

من الجدول يتبين أن أسلوب القيادة يتبع المراحل التي يمر بها مستوى النضج لدى المرؤوسين، وذلك اعتماداً على القدرة والرغبة في العمل التي تتولد لدى المرؤوسين وذلك وفقاً للترتيب التالي:¹
1- **مرحلة التوجيه والإخبار:** يهتم القائد الإداري في هذه المرحلة بالعمل لأن قدرة المرؤوسين على العمل منخفضة، ضعيفو الخبرة، قليلو المهارة لذلك يركز القائد على تقديم التوجيهات الكاملة، ولا يهتم القائد هنا بالعلاقات الإنسانية.

2- **مرحلة التدريب:** يبقى القائد مهتماً بالعمل لأن المرؤوسين يمتلكون قدرًا من المهارات والخبرة ولكنها غير كافية، كما يعمل على التوجيه، ويدعم ويساند مرؤوسيه لتنمية الثقة وزيادة الحماسة في العمل، ويسمى هذا النمط بالإقناع والتدريب.

3- **مرحلة المساندة والمشاركة:** لا يهتم القائد الآن بالعمل كثيراً ولكن يهتم بالعلاقات الإنسانية ودعم المرؤوسين لأنهم أصبحوا يمتلكون من المهارات والخبرة ما يجعلهم قادرين على الإنجاز.

4- **مرحلة التفويض:** يعمل القائد الآن على تفويض بعض الصلاحيات ويحملهم مسؤوليات أكبر لأنهم أصبحوا أكثر ثقة في النفس، وأكثر قدرة على العمل بما اكتسبوه من خبرات ومهارات. كما أنهم لم يعودوا في حاجة إلى التوجيه والدعم كما في السابق.

تقييم النظرية: اهتمت هذه النظرية بمتغير واحد وهو مستوى النضج، حيث أن معاملة القيادة للمرؤوسين تتناسب مع مستوى النضج لديهم، فإذا كانوا منخفضي النضج فهم يحتاجون للنصح والإرشاد، وستقل تدريجياً ليحل محلها المبادرة والاستقلال. غير أن إهمال النظرية لبقية العناصر الأخرى للقيادة وتركيزها على مستوى النضج فقط، جعلها محل شك، وأهملت وتجاهلت بقية العناصر الأخرى (خصائص المنظمة، البيئة، التفاعل...) مع إهمالها لخصائص القائد كذلك المدخل الفردي والسلوكي، والذي يعرف بالمدخل المشترك.

¹ طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، ص ص 175-176

المطلب الثالث: نظريات المدخل المشترك.

حسب هذا المدخل فإن القيادة تنشأ من خلال الموقف الذي يحدد صفات القيادة والتي تتكيف وتستجيب لمتطلباته، كما تتحدد في الوقت ذاته على مدى توافر السمات القيادية لدى القائد في ظروف هذا الموقف. ينظر هذا المدخل للقيادة على أنها نتيجة التفاعل بين شخصية القائد وعوامل ترتبط بطبيعة الموقف، بالتالي فهو يأخذ بالمدخلين الفردي والموقف في تحديد القيادة. ومن نظريات المدخل المشترك نجد:

1- النظرية التفاعلية في القيادة:

يرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة هي نتاج التفاعل بين المتغيرات أو العناصر الرئيسية للقيادة (القائد، الجماعة، والعوامل الموقفية) مثلما ذهب إليه سيسيل¹. وهذه النظرية عبارة عن التوفيق بين نظرية السمات، ونظرية الموقف وأن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي، بالاعتماد على الأبعاد الثلاث . ومن أهم الاتجاهات والأبحاث في النظرية التفاعلية نستعرض إسهامات سانفورد، هيمفل، Hemphill² Sanford، والتي كشفت عن الأبعاد والخصائص التي يمكن من خلالها الحكم عما إذا كان وضع جماعة العمل يساعد على تمكين القيادة الإدارية على أداء مهامها بنجاح أم لا ؟ وهذه الأبعاد هي:

- **خصائص المرؤوسين:** من حيث العدد والتخصص والاستقرار، والمهارات التي يمتلكونها والقابلية للنمو والتطور، المستوى التعليمي الذي يحملونه، والخلفية الاجتماعية من عادات وتقاليد وثقافة وولاء وانتماء ومجموعة القيم التي يعتنقونها ويؤمنون بها.
- **المناخ التنظيمي (خصائص الموقف):** وهو يعكس الظروف والمواقف التي يتفاعل فيها المرؤوسين فكلما كانت البيئة هذه مساعدة على العمل من خلال خلوها من كل المظاهر السلبية من توتر، وصراع وقلق، كلما ساعد ذلك على خلق روح التعاون بينهم ، وهذا ما يخلق التجاوب مع القيادة كذلك، ويولد لدى القيادة الشعور بروح الفريق.

¹ - محمد سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان. 1985 مرجع سابق، ص 631

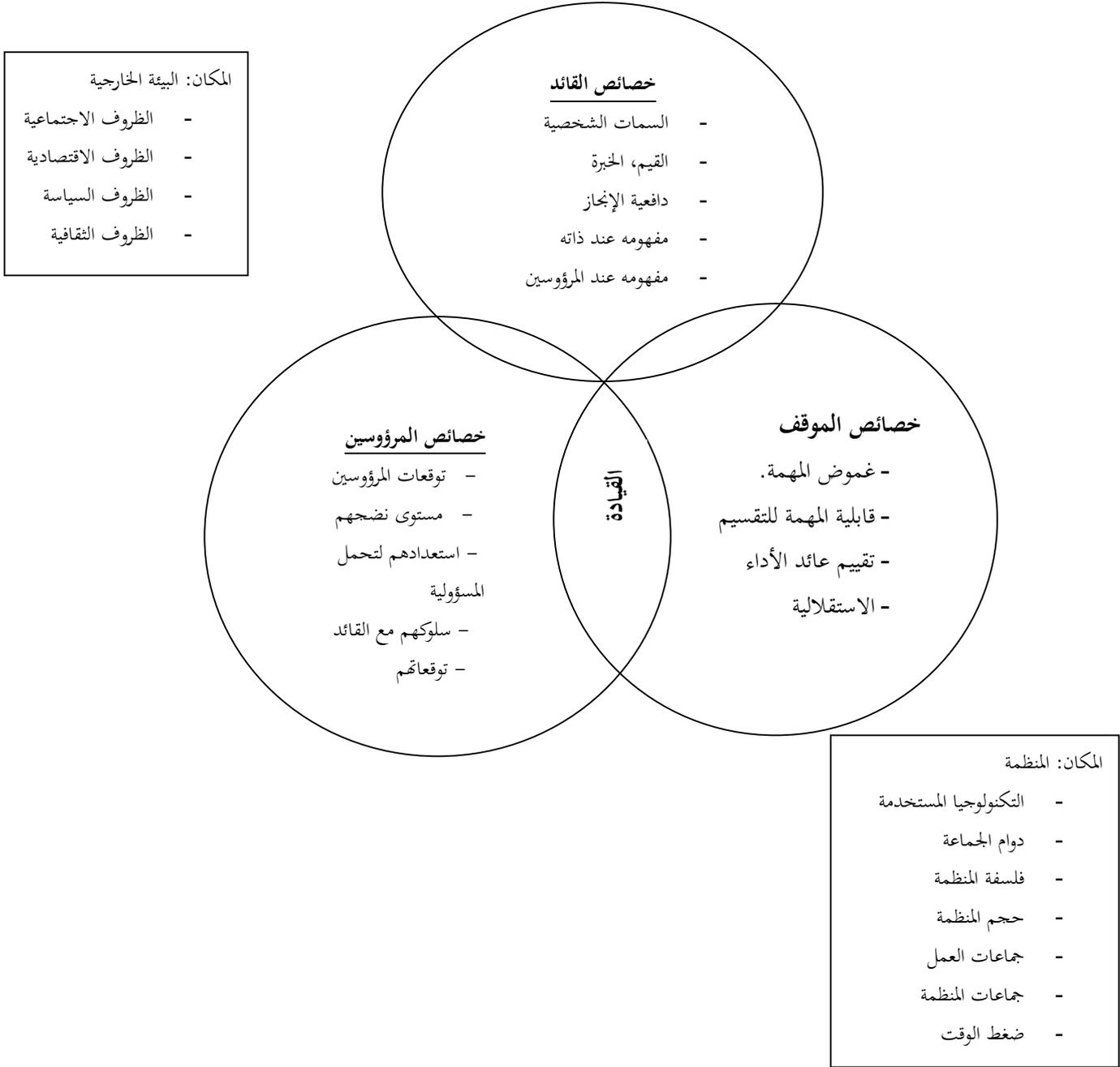
² - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن. 2008، ص 147

- مدى التنسيق والتعاون بين المرؤوسين: ويظهر هذا في الانسجام والتفاهم بين المرؤوسين مما يؤدي إلى زيادة درجة الاعتماد على بعضهم البعض، ومدى تقديرهم لبعضهم البعض، مما ينعكس على سلوك وأسلوب القيادة

- مدى الاختلاف في وجهات النظر بين المرؤوسين: على القائد إذا ظهرت بعض الاختلافات بين المرؤوسين لأي سبب من الأسباب أن يعمل على تذليل وتجاوز هذه الخلافات من خلال الحوار والنقاش البناء، كما تعمل على خلق أكبر قدر من التفاعل مع المرؤوسين بما يقوي الروابط، ويضمن النجاح في القيادة.

ويمكن تلخيص العناصر المكونة للقيادة من خلال هذه النظرية في المخطط الموالي:

مخطط رقم (2/4) يوضح العناصر المكونة للقيادة من منظور النظرية التفاعلية:



المصدر: محمد ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، د ن، 1993، ص: 238.

: وطريف شوقي، فعالية القيادة والسلوك الإداري، دار غريب، 1993، ص: 127.

من خلال المخطط السابق يتبين أن القيادة الإدارية هي حيز أو فضاء تتقاطع فيه الخصائص التي يحوزها القائد الإداري من سمات شخصية، والقيم التي يؤمن بها، والخبرة التي يتمتع بها والدافعية التي يمتلكها ومستوى الإنجاز الذي يحققه ويصبو إليه، يضاف إلى ذلك خصائص الموقف الذي يتسم بالغموض المرتبط بالمهام والأنشطة، والاستقلالية، وأخيراً خصائص الجماعة من خلال درجة النضج ومستوى الاستعداد وتصرفاتهم تجاه قائدهم.

تقييم النظرية: على الرغم من أن إسهامات النظرية التفاعلية أحاطت بمتغيرات سلوك القائد في إطار الموقف والتفاعل بينهما كمعيار لفاعلية القيادة، غير أنها لم توضح بشكل جيد العلاقة بين شخصية القائد (نمط القيادة) والموقف الذي تتفاعل فيه عناصر القيادة وإنتاجية العاملين.

2- النظرية التبادلية: تنظر هذه النظرية للقيادة على أنها مبنية على الأخذ والعطاء بين القائد وتابعيه، فهو يأخذ منهم المكانة والمركز والتقدير والاحترام وهو يمددهم بالتوجيهات ويدير الصراعات، وأن الأفراد متجانسون حسب¹ Edwin & Hollonder، ويساعد في حل المشاكل والمرؤوسين يمنحونه الاحترام والتدعيم²، وبالتالي فالقيادة هي عملية في اتجاهين وذات علاقة تبادل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه.

أما Peter Blau³ فيرى أنه على ضوء التزام الجماعة وتعاونهم تكون مساهمة القائد ومعاونتهم، وعلى هذا الأساس تستفيد الجماعة من توجيهه والدعم، ويستفيد القائد من دعم وولاء الجماعة.

أما Jacobs⁴ يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير مقابل خدماته من أجل تحقيق أهدافها المشتركة، أما دوره فيتمثل في توجيه ودفع المرؤوسين على تنفيذ المهام الموكلة لهم باستخدام الحوافز، وحسبه فإن القيادة هي علاقة تبادلية متكافئة بين القائد والمرؤوسين. ويمكن اختصار محتوى النظرية التبادلية للقيادة من خلال المخطط الموالي:

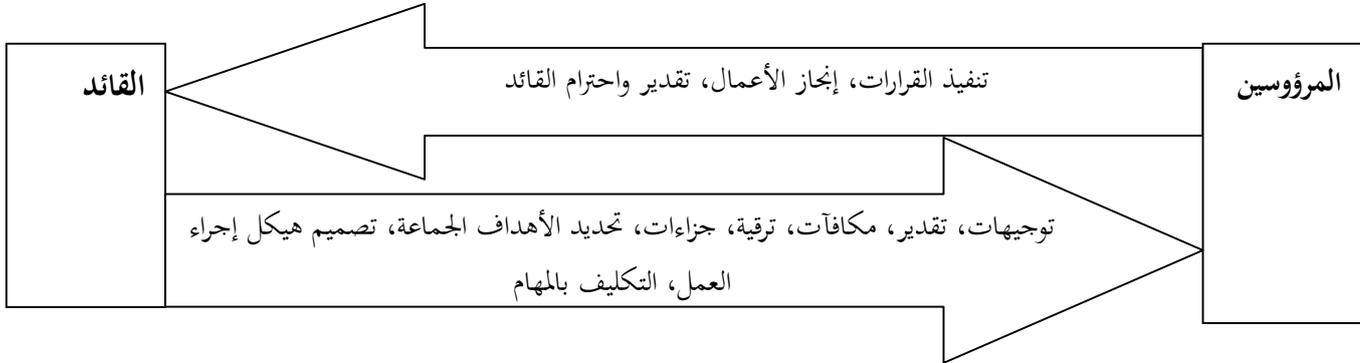
¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، د ن ، 2000، ص 260

² - Pierre Collerette, op-cit, p,51

³ - محمد ابو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام ، مرجع سابق، ص 24

⁴ - نفس المرجع ونفس الصفحة

مخطط رقم (3/4): يوضح نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص: 632.
تقييم النظرية التبادلية: تعتبر هذه النظرية أن الأفراد متجانسون ولا توجد فروق بين المرؤوسين والقائد من خلال الأخذ والعطاء. لكن عند مواجهة مواقف جديدة ومعقدة فإن هذا يتطلب من القيادة البدء بالتغيير والتحديد، كخلق فريق عمل جديد، نشر ثقافة تنظيمية جديدة، حيث تعجز القيادة التبادلية عن ذلك، بل الأمر يتطلب قدرات ومهارات قادرة على التغيير تسمى القيادة التحويلية¹. كما تتعامل القيادة التبادلية مع المرؤوسين على أنهم متجانسون، لكن الواقع يبين أنهم مختلفون متميزون وهذا ما ينعكس في علاقتهم مع القائد .

3- النظرية الثنائية للقيادة: تعتبر هذه النظرية تطويراً للنظرية التبادلية، وتركز هذه النظرية على العلاقة بين القائد وكل مرؤوس على حداً لذا سميت بنظرية الترابط الرأسي. تعود جذورها إلى جورج قرين George Green² الذي أوضح بأن القائد لا يعامل مرؤوسيه بنفس الطريقة، بل ينمي علاقات فردية ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حداً، مما يؤدي إلى نشوء علاقات ثنائية بين القائد وكل مرؤوس. ينظر قرين إلى هذه العلاقات من زاويتين:

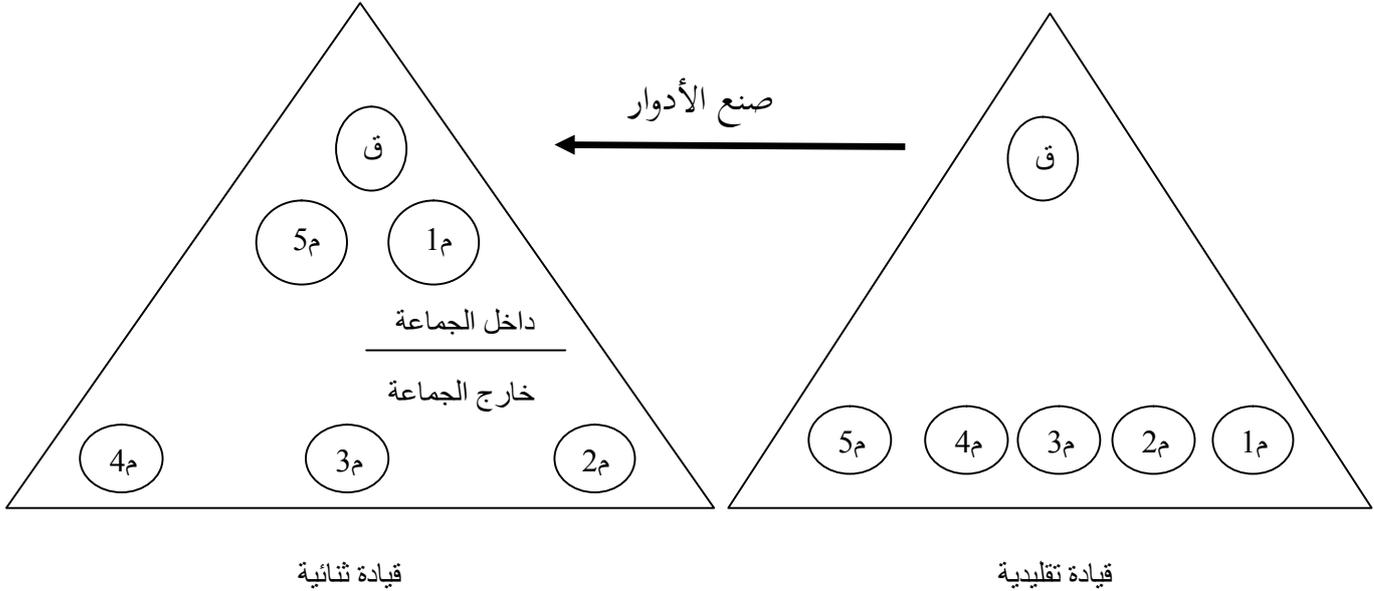
- زاوية العلاقات المتبادلة داخل الجماعة: هي التي تظهر حينما يسود الاحترام وتعم الثقة المتبادلة والشعور بالهدف الواحد بين القائد والمرؤوس مما يجعل المرؤوسين داخل جماعة القائد .

¹ - راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 273.

² - نفس المرجع، ص 274.

- زاوية العلاقات المتبادلة خارج الجماعة: هناك فئة ثانية لا تتوافر فيها المواصفات سالفة الذكر وتتحول القيادة إلى إشراف ورئاسة وبالتالي يصبحون خارج جماعة القائد. إن العلاقة بين هؤلاء والقائد مبنية على الحق في إصدار الأوامر من قبل القائد والتنفيذ ووجوب الطاعة من المرؤوسين.

مخطط رقم (4/4): يوضح نموذج القيادة الثنائية لقرين



المصدر: راوية حسن، السلوك المنظمات، الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2001 مصر. ص 275.

من خلال الشكل فإن التفاعل بين القائد والجماعة الخارج مبنى على السلطة والأوامر ويجب على المرؤوسين أو التابعين الطاعة والانصياع وتنفيذ الأوامر خوفا من العقاب عكس التابعين داخل المجموعة حيث أن العلاقة مبنية على الاحترام والتقدير المتبادل يستجيبون بفعل التأثير بشخصية وخصائص وسمات القائد.

تقييم النظرية: تحمل هذه النظرية جوانب من الصحة، حيث وجد أن هناك علاقة قوية بين طبيعة العلاقة الثنائية ونتائج عمل الجماعة،¹ كما يمكن استخدام هذه العلاقة في التنبؤ بمعدلات دوران العمل، الترقية، الأجور. كما دعمت إلى ضرورة تدريب القيادة الإدارية.

4- القيادة التحويلية: تعتبر نظرية القيادة التحويلية من أهم نظريات القيادة والتي وضعها James Burns² 1978 وطورها Bass² في 1985 حيث أنها أضافت خصائص أخرى إلى أنماط القيادة مثل الرؤية المستقبلية، والقدرة الإلهامية، الحفز الذهني، الاهتمام الفردي... الخ.

¹ نفس المرجع ص 275.

² - عائدة سيد خطاب، إدارة الاندماج من منظور إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 208.

يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، تشكيل وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أهداف إنسانية كبيرة، يقوم هذا النوع من القيادة على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين بهدف تغيير منشود.¹

يعرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها "تفاعل بين القادة والمرؤوسين تؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة."² أما كونجر فيرى أن القيادة التحويلية هي "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الشخصية لتكون جزءا أساسيا في الرسالة العليا للمنظمة"³.

كما عرفت القيادة التحويلية الإدارية على أنها "تعني مدى استعداد القائد الإداري إلى الارتقاء

بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل."⁴ كما أشار فيرهوم إلى أن القيادة التحويلية "تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة، القيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز أو رفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة."⁵

لقد شهدت النظرية التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات باس⁶ Bass عند وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي بمقياس والذي تضمن ثلاثة عناصر وهي الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالفرد. ثم أضاف Bass عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة وفي 1993 قدم كل من باس وافوليو نموذجا

¹ - الغامدي سعيد ، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراة - جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية .2000، ص 72

² - نفس المرجع، ص 15

³ -Conger, M, Leadership Learning to Share the vision organizational dynamics, Winter, Vol19, issue. 2002 .p47

⁴ - سيد الهواري، الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين، دار الجبل للطباعة، القاهرة.1996.ص31

⁵ -Fairholm. G.W.values Ledership values philosophy model international, journal-bades mangement.1995.p65

⁶ - الهلالي الشربيني، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، عدد 21 أبريل. 2001، ص 19.

أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية ولأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.

عناصر القيادة التحويلية: في منتصف الثمانينات¹ من القرن الماضي قدم باس نسخة موسعة ومنقحة للقيادة التحويلية معتمداً في ذلك على الأعمال السابقة التي قدمها بيرنز وهاوس وقد أعطى باس المزيد من الاهتمام لحاجات الأتباع وليس حاجات القيادة، وتشمل سلوكيات القيادة التحويلية عند باس أربعة عناصر أطلق عليه (Four Is) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني I² وهذه العناصر هي:

1- التأثير المثالي الكاريزمي أو الجاذبية القيادية Idealized. Influence: وهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لإتباعهم، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة³، وذلك من خلال تفضيل مصلحة التابعين على مصالحهم، مشاركة الآخرين في تحمل المخاطر التي يتعرضون لها، متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، يتمسكون بالمعايير الأخلاقية، يتفادون استخدام القوة في تحقيق أهداف شخصية، بل يستخدمونها من أجل تحريك الأفراد والجماعة لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم.

2- الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم: Inspirational Motivation: حيث يوحد القادة التابعين بتوقعات عالية، ويلهمونهم⁴ من خلال تحفيزهم لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المنظمة ويصبحون جزءاً منها، تغليب روح الجماعة، إظهار الحماية، التفاؤل، كذلك إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك يستخدم القائد الرموز والتودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء الجماعة من تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي.

3- التشجيع الإبداعي أو الحفز الذهني: Intellectual Simulation: حيث تتصرف القيادة التحويلية بأسلوب يعمل على تحفيز التابعين لكي يكونوا مبدعين مبتكرين مجددين⁵ ومتحدين لمعتقداتهم ولقيمهم وللمعتقدات والقيم التي تتبناها القيادة التحويلية من خلال زيادة الوعي لديهم بحجم التحديات وتشجيعهم على إيجاد طرق وأساليب جديدة للتعامل مع القضايا التنظيمية وحل

¹ - <http://pu.faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/transformational%20Leadership>.

² - محمد زريع حامد بن نويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية. 2006، ص 12.

³ - نفس المرجع، ص 12.

⁴ - العامري أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج 9 العدد 1، ص 19-21.

⁵ - أفوليو برس، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة. 2003، ص 74-76.

المشاكل، وتعمل على تنمية تفكير التابعين للاعتماد على أنفسهم في حل المشاكل. في المقابل تدفع القيادة التحويلية التابعين لإعادة التفكير حول أرائها، مبادراتها، فلا يوجد شيء ثابت صحيح دائما لا يمكن تغييره والاستغناء عنه.

4- الاهتمام الفردي: Individualized Consideration: حيث توفر القيادة التحويلية المناخ المساعد الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات التابعين الفردية، لتطوير نموهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين التابعين، والنظر إليهم على أنهم أشخاص كاملين¹ بدلا من النظر إليه على أنهم تابعين.

على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان، كما يعمل على تفويض المهام كوسيلة لتنمية الإبداع. وقد هذه النظرية مجموعة من الخصائص: حتى يحقق القائد التحويلي أهدافه في نقل منظمته نحو الأفضل فلا بد من أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص منها نوردتها فيما يلي:²

- هو شخص قادر على خلق رؤيا ورسالة للمنظمة وإيصالها بطريقة تكون الإثارة لدى التابعين وتدفعهم لتبنيها.

- يرى أن الغاية من وجوده هو نقل مرؤوسيه وتابعيه نقلة نوعية حضارية نحو الأحسن، لأنه يتمتع بثقة عالية ووعي صافي ونقي من الصراعات الداخلية.

- له حضور دائم وواضح، ونشيط، يشارك المرؤوسين مشاكلهم، يساعد في حلها، يجيد التعامل مع المواقف الغامضة.

- يعمل على دفع مرؤوسيه على تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف المنشودة، تفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة ككل.

- يمثل عنصر تغيير، محب للمخاطرة المحسوبة، يمقت الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التغيير والتطوير ويكرس الجمود.

كما تواجه القيادة التحويلية مجموعة من العقبات يمكن حصرها في ما يلي³:

- قد يفشل القائد التحويلي في الاستخدام الفعال للمهارات الحقيقية التي يمتلكها المرؤوسين.
- سوء إدارة المرؤوسين والموارد البشرية، عدم القدرة على الاحتفاظ بفريق العمل.

¹ - أفوليو برس، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق، ص 76

² - العمري مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004 ، ص 33.

³ - محمد يزيق حامد بن نولي العازمي، مرجع سابق، ص 22.

- قد يميل القائد التحويلي للسيطرة والتحكم في تفكير الأشخاص وأرائهم وسلوكياتهم.
 - قد يفتقر القائد التحويلي للنزاهة وللشخصية القيادية، فالمرؤوسين يقتدون ويتبعون الشخص الذي يحترمونه، ويتطلعون لأن يكونا مثله.
 - قد يغيب الذكاء الوجداني الاجتماعي لدى القائد التحويلي لذلك تكون فعاليته داخل المنظمة محدودة.
 - عدم تفاعل القائد التحويلي مع تابعيه كفريق، فهو في حاجة إلى معرفة وفهم الناس كأشخاص وليسوا مجرد تابعين أو مرؤوسين، كما يجب على القائد التحويلي أن يعرف أن مرؤوسيه مجموعة متفاعلة متماسكة متعاونة، ليسوا مجرد عدد من الأفراد.
 - قد يفتقر القائد التحويلي للرؤية المستقبلية، القدرة على القيادة، لأن الناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا الغير.
 - إخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات والتفويض الذي يمكنهم من الإبداع والتطوير.
- من خلال استعراض نظريات القيادة يتضح صعوبة ضبط وتحديد مفهوم القيادة الإدارية، ففي بداية الأمر ظهرت نظرية السمات التي اعتبرت أن القادة يولدون ولا يصنعون، كما إن هناك صفات وراثية لا تتوافر إلا في القليل من الأفراد، وكيف اختلف المفكرون والعلماء في تحديد هذه الصفات، وهل هي مورثة أم مكتسبة، ثم ظهر المدخل الموقفى، الذي ارجع ظهور القيادة إلى طبيعة وظروف الموقف، وما يمثله من عوامل جوهرية مرتبة بالبيئة، والتنظيم، وهي عرضة للتغيير والتحديد.
- وظهر بعد ذلك المدخل المشترك الذي جمع بين المدخلين (السمات-الموقف)، حيث أشار هذا المدخل إلى أن ظهور القيادة ونجاحها يتطلب إضافة إلى التفاعل بين سمات القائد وطبيعة الموقف، كذلك التفاعل بين السمات الشخصية وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي.
- كما ظهر المدخل السلوكي في القيادة والذي اهتم وركز على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد الطريقة المثلى للتعامل مع المرؤوسين. وأخيرا ظهرت القيادة التحويلية التي أضافت عناصر جديدة في القيادة مثل الاهتمام المتزايد بحاجات المرؤوسين، التحفيز، والاهتمام الفردي، الجانب الأخلاقي، الكاريزمية القيادية، الشعور العاطفي، الاهتمام بالإبداع وتطويره... الخ.
- وما يمكن ملاحظته أن القيادة ظاهرة مركبة العاصر متعددة الأوجه، متنوعة الأبعاد مرتبطة بطبيعة المهام والأنشطة التي يقوم بها القائد، العديد من المهارات التي يتوجب أن تتوافر في القائد

الذي يجب أن يعمل على تنميتها وتطويرها، كل ذلك يتم بالتفاعل في بيئة متغيرة ومتجددة تفرض ضغوطا وتحديا، على القيادة أن تتكيف وتتفاعل معها، دون إهمال الجانب الإنساني في كل هذا. إن القيادة الإدارية بمثابة العقل المدبر المنير لسير واستمرار المنظمة، بما تضيفه من لمسات وإبداعات تظهر في النتائج الكلية للمنظمة، وعلى المرؤوسين في جميع الجوانب، خاصة على الجهاز الإداري الذي ظهر دور القيادة الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية والمهارات القيادية اللازمة لذلك والتي سيتم معالجتها في المبحث الموالي:

المبحث الثالث: دور القيادة الإدارية في التنمية الإدارية

إن تحقيق التنمية الإدارية الحقيقية وأهدافها المنشودة الرامية إلى تحديث وتطوير الجهاز الإداري في المنظمة تبقى صعبة التحقيق، بعيدة المنال ما لم يتوفر المورد البشري وبصفته القيادية صاحب القدرات الفكرية والخبرة التي تساعد في القيام بمهامه ووظائفه.

غير أننا لا نستطيع أن نتناول جميع الأنشطة التي تقوم بها القيادة الإدارية نظراً لتعددتها وتنوعها وتداخلها أحياناً، ولكننا سنركز على أدوار القيادة الإدارية في عملية التنمية الإدارية وما يرتبط بها، مما يوفر المناخ المناسب ويحدد الإمكانيات الملائمة و الأطر التنظيمية المساعدة في بناء تنمية إدارية حقيقية لان تحقيق التنمية الإدارية يجب أن تبدأ من قمة التنظيم الإداري وما يتضمنه هذا التنظيم من وظائف قيادية (سواء على مستوى القمة أو مختلف المستويات).

وبما أن التنمية الإدارية عملية مستمرة وشاملة ومهمة، فالقيادة الإدارية هي المنطلق الرئيسي و الجوهرى في ممارسة وظائف الإدارة، أنشطتها ومهامها لأنها تعطي للجهاز الإداري قوة تمكنه من قيادة الأعضاء، وصياغة القرارات المختلفة والهامة، سنعالج في هذا المطلب دور القيادة في التنمية الإدارية، و المهارات اللازمة التي يجب أن تكتسبها القيادة للقيام بذلك، ووسائل تنميتها.

المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في التنمية الإدارية.

يمكن القول إن الحاجة إلى قيادة إدارية يعتبر امراً ضرورياً لتحقيق التنمية الإدارية، حيث أصبحت الحاجة ماسة للحصول عليها، ولأنها قادرة على تنمية مهارات الموارد البشرية من خلال عملية التأثير في سلوكياتهم، وتوجيههم بطريقة يستطيع من خلالها كسب ودهم وتعاونهم ودفعهم لإنجاز الأهداف المشتركة، ويمكن حصر أدوار القيادة الإدارية في التنمية في العناصر التالية:

1- **دور الريادة في عملية التنمية الإدارية:** من خلال استظهار التعاريف السابقة والتي تشير إلى أن القيادة الإدارية، هي القدرة على التأثير في سلوكيات التابعين ودفعهم للإنجاز وبناء العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام وتقدير الذات، فنحن الآن بحاجة ماسة لدور القيادة الإدارية لأن "أنشطة التنمية الإدارية تقوم في مجملها على الإقناع و التأثير و مشاركة الجميع(خاصية الاتساق و الشمول للتنمية الإدارية"¹، و تشير كذلك الدراسات² إلى إن انجاز الأعمال في معظم الحالات يتم

¹ - صالح أحمد صالح، قراءة في التنمية والتطوير الإداري ، دراسة تحليلية لواقع الإدارة العربية، دار الشموع الثقافية، الجماهيرية الليبية.2003، ص

² - هارولد ليفن ترجمة طابيل السعيد شحاتة ، الإدارة الرائدة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة. الكويت.1987 ص31

باستخدام الأوامر والرقابة المصحوبة بالتحذير والترهيب أو باستخدام عاطفة الحماية الأبوية (القيادة الأبوية).

2- دور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي (المؤسسي): إن من ادوار القيادة الإدارية في المنظمة ضمان حالة من الكفاءة والفعالية في المنظمة، وحتى يتحقق ذلك يجب تنفيذ مجموعة المهام و هي:

أ- ضمان استمرارية و ديمومة المنظمة في تحقيق أهدافها و أداء مهامها .

ب- ضمان قدر من التأقلم و التكيف مع البيئة المتغيرة المتجددة الايجابية منها خاصة، لان القيادة الإدارية تلعب الدور الأساسي في ربط وحدات التنظيم (المنظمة) بالأهداف التي تسعى و تعمل على تحقيقها.¹

ج- إبداع و تنمية الأساليب التي تساعد المنظمة في تحديد المتطلبات المستقبلية والعمل على تحقيقها. وفقا للمهام الثلاثة فان قدرة القيادة في تحقيق كفاءة الإدارة، تعتمد بدرجة كبيرة على أدوارها في بناء تنظيم مؤسسي قادر على الأداء الفعال المتميز الذي يساير الطبيعة الديناميكية التي تتصف بها هذه المهام، باعتبار أن المنظمة هي مجموعة من الأنظمة الفرعية الجزئية المتنوعة والتي تتفاعل فيما بينها، فإن دور القيادة الإدارية في بناء التنظيم المؤسسي تقوم باستيعاب هذه القيادة الإدارية لهذه الكيانات، الأنظمة الفرعية، فهم العلاقات المعقدة فيما بينها، خلق نوع من التنسيق في منظومة واحدة.

يمكن تحديد فاعلية دور القيادة الإدارية في البناء التنظيمي (المؤسسي) من خلال:²

- بناء الأنظمة الفرعية للمنظمة، ويتم ذلك وفق منظومة متكاملة موحدة، من أجل تحقيق التوجيه الأمثل للأنظمة الفرعية، يتوجب على القيادة الإدارية بتطوير أجهزة الاتصال الداخلية في المنظمة، خلق المشاركة والتعاون وتنمية روح الفريق من أجل ضمان درجة عالية من التفاعل و التمازج في الأنشطة والمهام. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال أدوار القيادة الإدارية التي تعتبر بمثابة العقل المنظم و المدبر والذي يكون نظاما واحدا. إن هذا البناء يمثل أحد المراحل الجوهرية في تخطيط التنمية الإدارية كما سبقت الإشارة له في الفصل السابق.

¹ - إبراهيم درويش التنمية الإدارية ط2 1979 دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 146

² - حسن أبشر الطيب ، محاور التنمية الإدارية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري، الإدارة العامة العدد 59، 17 سبتمبر 1988 ص17.

- تنمية العلاقة المؤسسية بين المنظمة وباقي المنظمات الأخرى (من المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية-مكونات التنمية الإدارية-) لأن فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد (بدرجة كبيرة) على قدرتها وقوتها في التأثير، ومدى استفادتها من المتغيرات الايجابية المتغيرة في بيئتها، وتنبع ضرورة العلاقة هذه بالقدر الذي يمكنها من التنمية و التطور والنمو الديناميكي المتوازن حتى يمكنها من إدراك طبيعة المتغيرات الجديدة، وما يستوجب من تعديلات ربما في الأنظمة، العلاقات، الأهداف والقوانين بحيث ينعكس كل ذلك في نمو وإثراء قدراتها وإمكانات الجهاز الإداري (التنمية الإدارية) وحتى تنمي المنظمة هذه العلاقة الترابطية مع المكونات والمعوقات (معوقات التنمية الإدارية) في بيئتها فإنه يتوجب عليها بناء وخلق علاقات مع المؤسسات التالية:

أ- **مؤسسات السلطة السياسية والتشريعية:** لأن فهم المنظمة للتوجيهات السياسية للدولة ، وللقرارات التي تبلور الأهداف العامة، يمكنها من الاستمرارية والعمل في إطار النظم والقوانين المعتمدة والتي تؤثر بصورة مباشرة على أهداف المنظمة، تضمن لقيادة المنظمة تبادل الأفكار والمعارف مع هذه المؤسسات. مما يساعد في صياغة القوانين والتشريعات(في إطار التعاون المشترك).

ب- **مؤسسات الدولة المشرفة على توزيع الموارد** (علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية): إن الغاية الجوهرية من عملية التنمية الإدارية هي زيادة قدرات التنمية الشاملة من أجل تحقيق أهداف اقتصادية، اجتماعية، سياسية وبالتالي يصبح المزج بين خطط التنمية الإدارية وخطط التنمية الشاملة أكثر من ضروري لضمان وتأمين الواقعية لخطط التنمية الإدارية.

ج- **أجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية:** وهي التي تهتم بتوفير الخبرات الفنية¹ المتخصصة، والإشراف على تنفيذ القوانين المرتبطة بالموارد البشرية، تحديد الهياكل التنظيمية والوظيفية، وتنمية القدرات بالاعتماد على التدريب (أحد أساليب ووسائل التنمية الإدارية).

د- **المؤسسات التي تقدم عملا متكاملا ومتماثلا:** وهي تمثل المستهلكين للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، حيث أن الفشل أو عدم القدرة على تحقيق العلاقات مع هذه المؤسسات يعني القصور والضعف في القدرات والإمكانات مما يؤثر مباشرة على نوعية وكمية الأداء. قد يؤدي هذا القصور إلى الفشل أو إجهاض في تحقيق الأهداف بشكل كامل.

¹ - صالح أحمد صالح ، مرجع سابق، ص 217.

إن العلاقة مع هذه المؤسسات يساعد في تحقيق التكامل والتنسيق مما يساعد على خلق مناخ ملائم للجهود المتعاونة، يفتح الباب أمام تبادل المعلومات فيما بينها.

هـ- المؤسسات المهنية والاجتماعية والثقافية: حيث يساعد المنظمة في زيادة قدراتها وإمكانياتها باستقطاب جهود هذه المنظمات التي تنمي أهداف المنظمة.

و- الرأي العام: يمثل المناخ العام الذي لا تستطيع المنظمة أن تعيش خارجه، حيث يتم من خلاله بلورة آراء الأفراد والجماعات حول مجمل القضايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية. إن جوهر حقيقة الأمر، أن كل منظمة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها لا بد لها أن تحدد هذه الأهداف بالوضوح، تدعيمها بالموارد والإمكانات، تتميز بالواقعية¹. أي أن تحقيق هذه الأهداف لا يمكن إلا من خلال توطيد العلاقة المؤسسية بين الأنظمة الفرعية للمنظمة والمقومات الأساسية الموجودة في البيئة التي تتفاعل فيها.

3- دور القيادة الإدارية في الجانب الفني: حيث يتطلب من القيادة الإدارية الإلمام بالأبعاد الفنية² لوظيفتها ووظيفة تابعيها، من حيث الفنون والأساليب التي تنفذ بها المهام، لأن المطلوب منها أن تفهم الحاجة إليها وتدرس مع المختصين أساليب وطرق تطويرها وسبل استخدامها على الوجه الأكمل. غير أنه في حالة إحلال تكنولوجيا جديدة في المنظمة، على القيادة الاهتمام بأبعاده الفنية والآثار المرتبطة به، وأثاره على العلاقات الإنسانية، حيث يستطيع القائد أن يقدم ذلك لمرؤوسيه بأسلوب مفهوم وبسيط ومقنع ليتقبلوا فكرة التغيير الفني هذا. على القيادة الإدارية في هذا المجال أن تراعي الترابط بين الجانب الفني والجانب الإنساني، وجانب العمل كذلك، حتى تفهم القيادة الإدارية تأثيرات هذه الجوانب وتفاعلاتها مع بعضها البعض لتتمكن من استخدامها في التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تظهر كنتيجة لهذا التفاعل وتبحث طرق حلها.

4- دور القيادة الإدارية في تأصيل التوجه الابتكاري الإبداعي: إن التنمية الإدارية وبحكم أنها تهدف إلى تغيير وضعية وحالة مكونات الجهاز الإداري المتخلف ككل (موارد بشرية، هياكل، قوانين وتشريعات) فهي مرتبطة بظروف وعمليات متجددة دائماً والمنظمة الديناميكية هي التي تستشرف المستقبل الذي يمكنها من الإبداع والابتكار والتجديد لتلبية حاجاتها في الحاضر والمستقبل.

¹ - صالح أحمد صالح ، مرجع سابق، ص 219

² - علي محمد عبد الوهاب، المدير والتنمية الإدارية، الأبحاث المقدمة للمؤتمر السنوي للتنمية الإدارية في الوطن العربي، الرياض، 16-19 ديسمبر 1978. ص 149

يتمثل دور القائد الإداري في تأصيل التوجيه الابتكاري الإبداعي¹ ويظهر في العديد من الجوانب، حيث يكون من خلال إدخال التقنية الإدارية الحديثة² وتكييفها تبعاً للظروف والمتغيرات تمهيداً لتهيئة القيادة تنظيمياً وأسلوبياً لإدارة الإبداع. إن قدرة الأجهزة الإدارية في أية منظمة في التوازن بين البرامج والأهداف والإمكانيات المادية والموارد البشرية المتاحة يعتبر عملاً إبداعياً مرحلياً، وتحقيق الهدف يلزمه إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي وهو عمل إبداعي مطلوب، لأنه مرتبط بإحداث تغييرات في الهياكل والبنى التنظيمية والإجرائية وفي الأنماط السلوكية، كما أن التغييرات تكون جذرية وليست شكلية فقط.³

5- دور القيادة في تنمية مهارات القدرات الموارد البشرية: يمثل المورد البشري أساس عملية التنمية الإدارية وقوامها الجوهرى، كذلك هدفها ووسيلتها الرئيسية، وهو الأداة الأساسية في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج التنمية الإدارية، كما أن تنمية وزيادة مهارات الموارد البشرية يمثل جوهر عملية التنمية الإدارية. يتضح دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية من خلال المحاور التي تهتم بها القيادة الإدارية من حيث⁴ تخطيط الموارد البشرية، تنمية قدراتها، تحسين أدائها، وتوفير السبل الكفيلة لرفع الروح المعنوية لديها وترقيتها وتحفيزها وضمان إستمراريتها في العمل ودفعها للمشاركة.

إن نجاح القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف السابقة يعني نجاح المنظمة في تزويد المجتمع بالسلع والخدمات،⁵ وتحقق له الرفاهية (أحد غايات التنمية الإدارية).

6- دور القائد كمفوض موحد للجهود: كلما تطورت المنظمة وكبر حجمها كلما صاحبه ذلك تزايد عدد الأنظمة الفرعية، تتشعب علاقات المنظمة مع المحيط، تبرز أهمية ودور القائد الإداري كمفاوض ومنظم للجهود ومنسق للأنظمة والأنشطة الداخلية الفرعية للمنظمة، حيث تشير الشواهد إلى إمكانية القيادة الإدارية أن تتفادى كل أسباب المشاكل والصراعات، لأنها تمتلك مهارات التفاوض بالاعتماد على التشخيص الذاتي لمشاكل الصراع وطرح بدائل مواجهته، لأن عملية التنمية الإدارية هي عملية تتفاعل مع بيئتها مما يلزم القيادة الإدارية امتلاك قدرة تفاوضية قادرة على التأثير في

1 - فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص 60.

2 - إبراهيم العواحي، الإبداع في مجال الإدارة المحلية: المفاهيم والتطبيق في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية. عمان 1986، ص 101.

3 - موسي اللوزي، مرجع سابق، ص 109.

4 - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، مطبعة توفيق، عمان، 1983، ص 67.

5 - علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 147.

المتغيرات والقوى الضاغطة على المنظمة والجهاز الإداري خصوصاً. إن القائد المفوض الجيد عند تفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية يتوقع منه أن يصل إلى حل مبدع ومقبول وتؤدي ثمار ذلك من خلال تحقيق الكفاءة المطلوبة للجهاز الإداري والقدرة على الإبداع والتطوير في أجهزة التنمية الإدارية¹. وتحمل القيادة الإدارية على عاتقها أعباء التنمية الإدارية من توفير الموارد المادية والفنية التي تساعد في تقديم البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة.

من خلال ما سبق نشير إلى أن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في تحقيق التنمية الإدارية في جميع جوانبها ففي جانب الموارد البشرية تتمثل مهمة القيادة الإدارية في الاختيار السليم والاستخدام الرشيد والإعداد الجيد والتحفيز الملائم، أما الجانب الاجتماعي فتهتم القيادة الإدارية بإشباع حاجات المجتمع من السلع والخدمات. وفي الجانب التنظيمي المؤسسي تهتم القيادة الإدارية بالتحديد الدقيق لأهداف المنظمة، توفير الوسائل المناسبة لتحقيقها، تحديد متطلبات شاغل الوظيفة وتفويض الصلاحيات والسلطات. وفي الجانب الفني والتقني تهتم القيادة بتبسيط إجراءات العمل وتوطيد العلاقة بين النواحي الفنية والجوانب الإنسانية ويمكن حصر هذه النقاط في الجدول الموالي:

جدول رقم (4/4): يوضح أبعاد دور القيادة في التنمية الإدارية.

الجانب الإنساني	الجانب الاجتماعي	الجانب التنظيمي	الجانب الفني أو التقني
فهم الموارد البشرية	التطوير والتحسين	وضع الأهداف	طبيعة العمل
الاتصالات الجيدة	إشباع الحاجيات	تحديد الأسعار	فهم العلاقة بين الناحية
التدريب - التوجيه	تكوين مواطنين صالحين	توفير الوسائل	الفنية والإنسانية
التحفيز الجيد	دراسة توقعات الجمهور	تحديد قنوات الاتصال	
تقييم الأداء		مواصفات الوظائف	
تكوين فريق عمل		تفويض السلطة	

المصدر: علي محمد عبد الوهاب، المدير والتنمية الإدارية، الأبحاث المقدمة للمؤتمر السنوي للتنمية الإدارية في الوطن العربي، الرياض، 16-19 ديسمبر 1979، ص 146

7- دور القيادة الإدارية في مرحلة التخطيط للتنمية الإدارية: إن هدف التنمية الإدارية كما سبقت الإشارة له، هو وضع برنامج أو خطة مستقبلية لتنمية وتحديث الجهاز الإداري، حيث يهتم

¹ - ياسر العدوان، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان المنظمة العربية للعلوم الإدارية. 1986، ص 802

التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية بتحديد الأهداف وحصر الأولويات، البرامج، العراقيل، الإمكانيات، وهذا لا يعني إهمال دور القيادة الإدارية في ذلك.

إن هذا الدور يعتبر مهما لنجاح برنامج التنمية الإدارية حيث تقوم "بمحصر الإمكانيات المادية والبشرية، تحديد الاحتياجات الفعلية، جمع المعلومات الهامة للخطة، توزيع المهام والأدوار على جميع الجهات المطلوب مشاركتها في وضع خطة التنمية الإدارية إبتداءً من جمع المعلومات، تحديد الأهداف، وضع الخطط الفرعية، الصياغة الأولية للخطة، الصياغة النهائية، واعتمادها ومباشرة تنفيذها، هذا كله نابع من أن القيادة الإدارية هي القادرة والمخولة على التنسيق والتوفيق بين الخدمات المطلوبة من طرف أفراد المجتمع، وحصر الإمكانيات خاصة الموارد البشرية،"¹ و تبرز أهمية القيادة في تخطيط التنمية الإدارية من خلال:

- **تحديد الأهداف العامة للتنمية الإدارية:** التي تشمل الطموحات والرغبات التي تنشدها المنظمة، المتعاملين، المستهلكين، المرتبطين بالمنظمة والسعي لتحقيقها ولن يتم ذلك إلا من خلال مشاركة القيادة الإدارية في تنفيذ إستراتيجية وخطط التنمية الإدارية المختلفة.

- **حصر جميع العراقيل والمعوقات:** التي تواجه عملية تخطيط التنمية الإدارية، التي قد تؤدي إلى عدم توفر الإمكانيات للمنظمة والاحتياجات والرغبات لأفراد المجتمع المرتبطين بالمنظمة.

- **تحديد الإمكانيات والموارد اللازمة:** التي تساهم في حل المشاكل الإدارية المختلفة، الإشارة إلى الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية الرسمية وغير الرسمية عند وضع خطط وبرامج التنمية الإدارية، مساهمتها في تذليل الصعاب والعراقيل.

- **دراسة العائد من برامج التنمية الإدارية (دراسة الجدوى):** من حيث حجم البرامج وتكلفتها الإجمالية، مردودها الفعلي، عائدتها الحقيقي بما في ذلك متطلبات تنفيذها وتشغيلها من طرف القيادات الإدارية، الموارد البشرية، والهياكل المادية.

- **وضع التصور النهائي لخطة التنمية الإدارية:** حيث يشمل جميع البرامج التي تمت دراستها وجدواها الفنية والاجتماعية.

وحتى تحقق التنمية الإدارية أهدافها، ي جب أن تتوفر في القيادة مجموعة من المهارات تساعد في القيام بهذه الأدوار والمهام.

¹ - عبد الكريم علي محمد الخطيب، دور القيادة الإدارية في التنمية الإدارية في الجمهورية العربية اليمنية، رسالة دكتوراه في الفلسفة، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. مصر، 1996، ص31.

المطلب الثاني: المهارات اللازمة للقيادة الإدارية لتحقيق التنمية الإدارية:

إن القيام بمهام القيادة الإدارية المتعددة والمتشعبة، تفرض توفير مجموعة من المهارات القيادية فيها، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى "مجموعة المهارات الفنية، مجموعة المهارات الإنسانية، مجموعة المهارات الفكرية، ومجموعة المهارات التنظيمية"¹، من خلال ما أشار له "بولمان وديل" إلى أن "المنظمات اليوم بحاجة إلى قيادة إدارية قوية ومرنة، لديها إحساس الفنان وعمق المحلل الدارس اللذين بمقدورهما استخدام مهارتهما وخبرتهما في استكشاف الجديد من الإمكانيات. وبحاجة أيضا إلى قيادة إدارية تحب عملها ومنظمتها وتهتم بالموارد البشرية، كما تحتاج المنظمة إلى قيادة تدرك أن القيادة التزام أخلاقي عميق."² وهذا نظرا لأهمية القيادة الإدارية في المنظمة، من خلال التوفيق والمزج بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وتذليل الصعاب، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتنميتها وتطويرها.

ويمكن عرض هذه المهارات من خلال:

1- **المهارات الإنسانية والاجتماعية:** يمكن النظر لجوهر هذه المهارات من جانبين، الجانب البشري (فهم الناس)، الجانب الثاني وظيفية الاتصال. ففي جانب فهم الموارد البشرية تتمثل المهارة³ في التعرف على شخصيات الموارد البشرية، من حيث الأفكار، القيم، الاتجاهات، وحصر جميع التغيرات التي تطرأ على الموارد البشرية، تحديد أثارها على الأداء والإنتاج.

كما تهتم بفهم الجوانب السلوكية⁴ وتفسيرها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، وفهم العلاقات التي تنشأ بين أفراد الجماعة⁵ فالقيادة الإدارية تحتاج لهذه المهارات مهما كان المستوى التنظيمي. كما تتطلب المهارة الإنسانية الاجتماعية توفر الإحساس بالموارد البشرية، توافر الرغبة في دراستها وتحليلها، حيث تتطلب "الأذن الواعية والعين اليقظة لكل ما يطرأ على الموارد البشرية من تغيرات ومعرفة أسبابها ونتائجها."⁶

أما الجانب الثاني في العلاقات الإنسانية الاجتماعية فهو مرتبط بالاتصال الجيد والفعال.

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 111.

² - Lee, G. Bolman, and Deal, Reframing Organizations, Artistry, choice and Leadership, cn francisco.jossy-Bass.1991,p p 53-54

³ - علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 151

⁴ - ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار طباعة، الرياض المملكة العربية السعودية.1993، ص 228.

⁵ - أبو الحسن عبد الموجود ابراهيم، مرجع سابق، ص 301.

⁶ - علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 152.

الاتصال هو "تبادل المعلومات وإرسال المعنى، هو كذلك إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل، وهو عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد"،¹ كما يعرف الاتصال على أنه "العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه."² والاتصال وفقاً لما ذكره يتمثل في إرسال المعلومات وفهمها من قبل شخص آخر، فهو عملية اجتماعية إنسانية واضحة المعنى، تهدف لتحقيق التكامل والتعاون بين الموارد البشرية، كما يعتبر وسيلة إدارية وتنظيمية من خلال وظائف القيادة الإدارية، كما يعكس قدرتها على فهم واستيعاب أفراد الجماعة، لأنه يهدف إلى توحيد النشاط في المنظمة من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية لإنجاح المهام (تغيير سلوك، تحقيق أهداف، إحداث تغييرات).

على القائد أن يتقن فن الاتصال، من خلال نقله الجيد للمعلومات واستلامها، وفهم مدلولاتها، معانيها، كما يعمل على توفير الكفاءة في رؤوسه في نقل المعلومات واستلامها من مصادرها الرسمية الصحيحة. مع توفير القنوات المناسبة³ للاتصال والتي تضمن انسياب المعلومات بالقدر الصحيح والكيفية المطلوبة.

2- المهارات التنظيمية: وتعني هذه المهارة إلمام القيادة الإدارية بالتغيرات الحاصلة في النظريات الحديثة في العلوم الإدارية، والتطوير التنظيمي⁴ للاستفادة منها في تفسير الظواهر والمشاكل الإدارية، واستخدامها في عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة في المستقبل لتحقيق الرضا الوظيفي، وإشباع حاجات الأفراد.

من خلال هذه المهارة تنظر القيادة الإدارية للمنظمة على أنها وحدة متكاملة من أجل فهم طبيعة علاقة التأثير المتبادلة بين المكونات الفرعية ومع الكل.⁵ كما تتضمن هذه المهارة التنظيمية فهم فهم أهداف المنظمة، أهداف الموارد البشرية، محاولة الربط والتنسيق فيما بينهما لتحقيق الأهداف عن طريق المشاركة باعتبارها أهدافهم، مع توفير كل الإمكانيات اللازمة طار تكامل المنظمة، وعلى القيادة الإدارية أن تضيف نظرتها وتأملاتها على الأهداف والسياسات والبرامج، والعمل على تطويرها واقتراح تعديلها إذا لزم الأمر ذلك.

¹ - عمر محمود غباين، مرجع سابق، ص 183.

² - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، الأردن. 2008، ص 163.

³ - علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 15

⁴ - ناصر العديلي، مرجع سابق، ص 228

⁵ - علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 153

3- **المهارات الفنية:** وهي تتضمن العديد من الأبعاد منها البعد المرتبط بالعمل، لبعد المرتبط الجانب الإنساني ، والبعد التنظيمي، بعد المجتمع.

البعد المرتبط بالعمل: ويعني الإلمام الجيد من طرف القيادة الإدارية بمجموعة المهام التي تقوم بها، مدى تمكنها في تدريب الموارد البشرية، تطوير فنون وأساليب العمل وربطها بالمتغيرات التكنولوجية. **البعد الإنساني:** فيتمثل في امتلاك القيادة الإدارية القدرة على تدريب وتنمية الموارد البشرية، متابعة التوجيه، تقييم الأداء، والتحفيز المبني على أسس وواضحة وعادلة.

البعد التنظيمي: فتمثل المهارة الفنية في تطوير النظم والأساليب، وضع أفضل الأسس لبناء علاقات إنسانية، وتفويض السلطة والصلاحيات.

البعد المجتمع: فتمثل المهارة الفنية في قدرة القيادة الإدارية على إدراك نجاح السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة في إشباع حاجات المستهلكين، حصر الموارد المتاحة، التعديلات الواجب إدخالها على مواصفات السلع والخدمات.

4- **المهارات الفكرية والعقلية:** تتمثل في امتلاك القيادة الإدارية خبرات واسعة مهارات علمية كبيرة وتتضمن هذه المهارات:

- القدرة على التحليل: وتتمثل هذه الخاصية في قراءة المعلومات وتحليل المواقف الصعبة واستنتاج النتائج التي تساعد على التشخيص السليم والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشاكل وتحليل الأسباب وطرح البدائل المناسبة مع اختيار البديل الأمثل.¹

- النظرة المستقبلية للأمر: من خلال التفكير المبني على دراسة وتحليل الماضي، استخدام مؤشرات في دراسة الحاضر وظروفه من أجل التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له لمواجهة والتكيف معه.

- التفكير المتجدد والقدرة على التغيير²: حيث يتم الوصول على أفكار جديدة، مع إمكانية المفاضلة بينها، إمكانية تطبيقها في الواقع، كما تتوفر الاستعداد النفسي والقبول الذهني لفكرة التغيير والتجديد، وتحديد المزايا والعيوب.

إن هذه المهارات المطلوب توافرها في القيادة الإدارية هي عرضة للتقدم. كما أنها تتأثر بمجموعة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، في القوانين، في التشريعات، في الهياكل، في الفرص

¹ - أبو الحسن عبد الموجود ابراهيم، مرجع سابق، ص 301

² - علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 153

وفي التهديدات. ولضمان إستمراريتها وتجديدها لا بد من تنميتها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب.

المطلب الثالث: وسائل أساليب تنمية المهارات القيادية

إن المهارات السالفة الذكر من الصعب توافرها في شخص واحد، ولكن الواقع يبين أنه يمكن أن تكتسب من خلال الاعتماد على خطة واضحة المعالم محددة الزمان والأساليب المتطورة في سبيل تحقيق ذلك، وبالاعتماد على مجموعة من الأساليب الفنية لتنميتها. يمكن تلخيص هذه الأساليب في التعليم، التطوير التنظيمي، الخبرة والتنمية الذاتية، وهذه الأساليب متداخلة فيما بينها وتتأثر ببعضها البعض ويقوي ويدعم بعضها البعض، وإن كان التسلسل الزمني يقتضي أن يبدأ التعليم أولاً ثم التدريب، التنمية الإدارية، التطوير التنظيمي.

1- التعليم: يرتبط مفهوم التعليم لدى العامة من الناس في الغالب بذلك التعليم الرسمي في المدارس والجامعات، وإن كان الأمر صحيح في جوانب عديدة، غير أن هناك نوع من التعليم لا يقل أهمية عن السابق ولا يختلف عنه كثيراً وهو التعليم داخل المنظمات. يعرف التعليم على أنه "الزيادة في المعلومات العامة للفرد ومستوى فهمه للبيئة التي يعيش فيها، وهو مجال واسع لكونه يشمل مقدرة الفرد على التفكير، فهم وتفسير المعارف، تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية."¹

وعرف التعليم على أنه "تغير دائم في الفرد لا يلاحظ بشكل مباشر ولكن يستدل عليه من السلوك، وهو يتكون نتيجة الممارسة"². يشير التعريفان إلى أن التعليم مرتبط بزيادة القدرات مهما كانت طبيعتها، وأن هذه القدرات من شأنها أن تحدث تغيراً واضحاً يستدل عليه من خلال السلوك. حيث يمد الفرد بالأسس المتينة التي ينطلق منها في مجالات العمل المختلفة، يساعد في فهم البيئة المحيطة، يكون لدى الفرد القدرة والملكة على تفسير المعرفة، وينمي حاسة التفكير العلمي.

حيث يتلقى الفرد في المراحل الأولى من حياته كما هائلاً من العلوم³ (نظريات، مبادئ، مفاهيم) حتى يفهم ويفسر ويتفاعل مع المحيط الذي يعيش فيه، ثم ينتقل إلى الجامعة فيدخل ميداناً متخصصاً في العلوم، فيتخرج منها مؤهلاً لشغل وظيفة معينة في مجال تخصصه. إن المعلومات التي

1 - صالح عودة، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، الجماهيرية العظمى، 1994، ص 226.

2 - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993، ص 188.

3 - علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص، ص 156-155.

يحتزها العقل لدى الفرد تكون جزءا لا يستهان به لتنمية المهارات القيادية الإدارية، كما تمثل رافدا من روافد التنمية الإدارية من خلال دراسة العقيدة والإخلاص وهي تنمي المهارات الإنسانية والاجتماعية للقيادة. أما المهارات الفنية فنواتها الأساسية هي الفرع الذي يختاره الفرد في دراسته، فإذا كانت النواة صلبة وصحيحة، يستطيع الفرد القائد تنمية مهاراته الفنية فيما بعد بالتجارب التي يواجهها وبالخبرة التي يكتسبها.

كما تفيد دراسة التنظيم والإدارة في تنمية المهارات التنظيمية، فأسس ومبادئ التنظيم، أصول الإدارة، الإدارة العامة، تطور الفكر الإداري والعلاقات الإنسانية تعمق كلها التفكير في المشكلات التنظيمية وأثارها الاجتماعية والاقتصادية.

أما المهارة الفكرية فتشترك فيها كل العلوم التي تعلمها الفرد من خلال دراستها، مقارنتها، استظهارها وتحليلها. ومن العلوم المرتبطة أساسا بالمهارة الفكرية نذكر على سبيل المثال الرياضيات والمنطق، التفكير العلمي، والفلسفة.

2- التدريب: سبق وأن أشرنا إلى التدريب وأهميته في تحقيق التنمية الإدارية في الفصل الأول، سنركز في هذه النقطة على دوره في تنمية المهارات القيادية من خلال النوعين المعروفين للتدريب وهما التدريب الإنساني والتدريب الفني.

فالتدريب الإنساني: فيكون محوره الإنسان، يهتم بتنمية الاتصال، فهم الميول، الدوافع، الاتجاهات، حتى يفهم القائد نفسه أولا ثم يفهم رؤوسيه، فيعمل القائد على تنمية وتطوير نقاط قوته ونقاط قوة رؤوسيه، لا يركز على جوانب الضعف كثيرا بل يعمل على تجنبها وتفاديها ومقاومتها.

التدريب الفني: يهتم بالجانب المتخصص للقيادة الإدارية من خلال صقل القدرات وتنمية المهارات، مع الأخذ بعين الاعتبار التدريب في مجال التنظيم والإدارة. وكلا النوعين من التدريب ضروريان لتنمية المهارات القيادية وذلك لتلازم عنصري الإنسان والعمل (العمل والإنتاج).¹ لإنسان يقوم بالعمل وتنعكس أثاره عليه. يمكن حصر أهمية التدريب في تنمية المهارات القيادية في:¹

- تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة الإداريين.
- تنمية القدرات والمهارات المختلفة التي تؤدي إلى نجاحها.
- تنمية وتطوير السلوك والاتجاهات لدى القيادة، ونقلها للموارد البشرية.

¹ - مسفر ظافر عايض القحطاني، برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإداري، الرياض، 2003، ص 43.

3- التنمية الذاتية: إن هذا الأسلوب أبلغ في التأثير على سلوكيات واتجاهات القيادة الإدارية. التنمية الذاتية¹ هي أسلوب من أساليب التقدم والتطوير يقوم القائد بتنفيذه من تلقاء نفسه أو بمساعدة الآخرين. التنمية الذاتية لا ترتبط بمواقف محددة مثل برامج التدريب، وإن استندت برامج معينة للتنمية الذاتية لوقت معلوم فتكون بمثابة الدعامة الأساسية التي ينطلق منها القائد الإداري إلى مستوى أعلى من النضج والتطور. تحتاج التنمية الإدارية² إلى أهداف واقعية للنمو والتطوير تستند إلى احتياجات فعلية لدفع القائد الإداري إلى التنمية الذاتية، والتثقيف الفردي والاستمرارية في التعليم والتقويم الذاتي للتغلب على الأخطاء والوصول إلى العمل الجاد المثابر.

4- التطوير التنظيمي: يمثل احد أساليب ووسائل التنمية والتقدم، فيكمل التطوير التنظيمي وظيفة التدريب، فهو يهتم بمجموع القادة الإداريين، يتضمن سياسات وبرامج وأهداف المنظمة، فهو بمثابة "برنامج تدريبي تعليمي متكامل يهدف لتغيير وتطوير الاتجاهات والقيم والأفكار، وكذلك البناء التنظيمي والمؤسسي أو الهيكل التنظيمي للمنظمة."³ وبالتالي فهو يهدف إلى إحداث تغير وتحسين في مكونات المنظمة، تختلف عن وضعها الحال، ويساهم في تحقيق أهدافها بشكل أفضل مما هو عليه الحال.⁴ فهو يوجد في المنظمة ثقافة جديدة أو مجموعة من القيم تهدف للتغيير والتحسين الشاملين ويعمل على تنمية المهارات الإدارية وزيادة قدرة المنظمة. وحتى يحقق التطوير التنظيمي أهدافه المرجوة منه لا بد أن تتبناه الإدارة العليا في المنظمة وتحيطه بالرعاية التامة، فتحدد الأهداف، وتحليل الوضع الراهن لقدرات القادة الإداريين، توفير الإمكانيات المناسبة لذلك.

¹ - الرشودي محمد، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.2002، ص 61.

² -مسفر ظافر عايض القحطاني، مرجع سابق، ص 44.

³ - علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 161.

⁴ - موسى اللوزي مرجع سابق، ص 228.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل القيادة الإدارية من خلال المفهوم والأهمية وعرضنا كيف لم يتفق المفكرين والعلماء في طرح مفهوم محدد للقيادة شأنهم في ذلك الاختلاف في تحديد مفهوم القيادة الإدارية من خلال المدخل المختلفة لتفسير ظاهرة القيادة، حيث تبين لنا أن المدخل الفردي لم يفلح في تحديد السمات التي يجب توافرها في شخص ما ليكون قائدا من الإشارة على الدراسات التي تناولت هذه السمات من خلال دراسات 1904-1947 ثم دراسات الفترة 1948-1970، و كيف اتفقت على سمات واختلفت في سمات أخرى. ولكنها فشلت في نمط من السمات التي يتميز بها القادة عن غيرهم، كما افترض أنصار هذه النظرية أن السمات هذه لا تتوافر إلا في القادة لكن في الواقع وجدت بعض هذه السمات في غير القادة مثل الذكاء، العزم، كما بينت التجارب أن القائد ينجح في مواقف معينة ويفشل في مواقف أخرى.

ثم جاء المدخل الموقفي حيث قدم مفهوم ديناميكي للقيادة فهي لا يرتبط فقط بالسمات ولكن بالموقف الإداري كذلك، وهو متغير، ولكل موقف إداري متطلباته وسماته. كما لا ينكر أنصار هذا المدخل أهمية السمات ولكنهم يضعونها في المقام الأخير بالمقارنة مع الموقف، كما قدمت خصائص القيادة تبعا لهذا الموقف.

غير أنها فشلت كذلك في الاتفاق حول عناصر الموقف القيادي والتي على ضوءها يتم تحديد ما إذا كان الموقف ملائم أو غير ملائم لظهور القيادة.¹ كما يمكن أن تتوفر سمات القيادة في شخص ما يتطلبها الموقف، ولا يستجيب القائد لهذا الموقف فيفشل القائد في هذا الموقف. كما أن هناك ظروف تضمنت عدد من المواقف المحرجة² ومع ذلك لم تسفر تلك المواقف عن ظهور القيادة القادرة على تولي زمام الأمور والمواقف.

ثم ظهرت نظريات المدخل المشترك والتي يمكن اعتبارها تطورا لما جاء في المدخلين السابقين، فقد ساهم هذا المدخل في تحديد خصائص القيادة، كما لم يضرب عرض الحائط أهمية المدخلين السابقين، وجمع بينهما لعدم كفاية كل مدخل منفردا، ويعتبر هذا المدخل أكثر واقعية من سابقه في تحليل ظاهرة القيادة، فربط فعالية القيادة بنجاحها في تحقيق أهداف المرؤوسين وإشباع حاجياتهم. على الرغم مما توصل إليه هذا المدخل غير أنه يعاب عليه في كونه قاصرا بسبب التطورات الحديثة

1 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ، ص 349-362.

2 - أبو الفضل عبد الشافي، مرجع سابق، ص 22.

والتحديات المستمرة التي تواجه البيئة الإدارية، فظهرت القيادة التحويلية كمفهوم متطور من خلال ربطها أداء المرؤوسين وتطوير قدراتهم بمجموعة من القيم والمثل الداخلية، والفاعلية في تحفيزهم من خلال التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، التحفيز الذهني، الاهتمام الفردي ، وقدمت مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها القائد التحويلي.

ثم تناولنا دور القيادة في التنمية الإدارية وتوصلنا أنها تلعب دور مهما سواء في التحضير للخطة أو تأصيل برامج التنمية الإدارية، أو تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال مساهمتها في الجوانب المختلفة للتنمية الإدارية، كالجوانب التنظيمية من خلال توفير الكفاءة الإدارية، وفي الجانب الفني وذلك من خلال الإلمام بالأبعاد الفنية لوظيفته ووظائف مرؤوسيه، وفي الجانب البشرية يتمثل دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، من خلال التحفيز والعلاقات الإنسانية، والتقييم.

وتطرقنا إلى المهارات المختلفة التي يجب توافرها في القيادة للقيام بمهامها المختلفة، منها المهارات الإنسانية والاجتماعية، ومهارات تنظيمية، ومهارات فنية وفكرية. ثم تناولنا أساليب تنمية هذه المهارات من تدريب وتعليم وتنمية ذاتية، وتطوير تنظيمي.

الفصل الخامس

حصان الجهار

الإداري في

الجزائر

تمهيد:

عرفت الجزائر المستقلة عدة تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية، خاصة منذ 1988، هذه التحولات فرضت على القيادة الإدارية محاولة فهم الأبعاد الحقيقية العميقة لعملية التنمية الشاملة التي

تتبناها الجزائر، لكن هذه المحاولات كانت تهتم وبدرجة كبيرة بالجوانب الاقتصادية (التعديل الهيكلي، استقلالية المؤسسات، قانون النقد والعرض) والجوانب السياسية من خلال الانفتاح السياسي على تكوين الجمعيات ذات الطابع السياسي، أكبر من اهتمامها بالجوانب الإدارية(التنمية الإدارية)، وكذلك علاقتها بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

إن عملية التنمية الشاملة في الجزائر لا يمكنها الاستمرارية وتحقق أهدافها ما لم يتوفر جهاز إداري متطور (تنمية إدارية حقيقية، فعالة، أصيلة)، هذه التنمية الإدارية تحتاج إلى تجديد وإصلاح مستمر لأن البيئة الإدارية متجددة متغيرة، حتى توأكب التحولات في جميع الجوانب. نظرا لأهمية التنمية الإدارية الحقيقية كما اشرنا له سابقا في الفصل الأول، فعلى متخذي القرار في الجهاز الإداري أن يعملوا باستمرار لتحقيق تنمية إدارية حقيقية، بإتباع أساليب موضوعية من أجل محاربة كل مظاهر السلبية فيه، مثل المحسوبية في التوظيف، وعدم تطبيق مبدأ الجدارة، الاستحقاق وتكافؤ الفرص.

المبحث الأول: الإصلاح الإداري والبيروقراطية في الجهاز الإداري الجزائري.

الإصلاح والتنمية الإدارية المنتهجة في الجزائر يفتقران إلى الرؤية الواضحة نتيجة لطبيعة المشاكل التي يعانها وخصائص الجهاز الإداري وعدم قدرته على تحقيق الأهداف وتنفيذ البرامج،

وهذا راجع إلى المحاولات المحتشمة التي قامت بها الحكومة الجزائرية في مجال الإصلاح عن طريق المزيد من إصدار القوانين والتعليمات دون القيام بتطبيقها وفقا لما تتطلبه الضرورة، وتوفير ما يلزم من الشروط المادية والموارد البشرية لتطبيقها، وهذا يرجع لعدة أسباب منها: غياب أو عدم تفعيل دور الرقابة الإدارية، أو لغياب الشفافية الإدارية، سنتناول في هذا المبحث الخصائص التي يتميز بها الجهاز الإداري، محولات الحكومة الجزائرية في التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.¹

المطلب الأول: مفهوم وأهداف الإصلاح الإداري في الجزائر

يحتاج الجهاز الإداري في أي دولة، وفي أي مرحلة من المراحل إلى مراجعة شاملة أو جزئية لمكوناته حتى يساير ويتكيف مع المتغيرات في البيئة الجديدة ليتجاوز مجموعة العراقيل التي تواجهه، فهو يحتاج إلى عملية تحديث وتطوير من خلال تبني سياسة الإصلاح الإداري.

الجزائر تبنت مبدأ الإصلاح الإداري منذ الاستقلال من خلال الإصلاحات المتسارعة التي عرفها المجتمع الجزائري في مختلف المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، والإدارية)، سوف نركز في هذا المطلب على تعريف الإصلاح الإداري ودعائمه، آلياته في الجزائر من خلال قانون الوظيفة العامة لسنة 2006، الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة، الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته.

1- مفهوم الإصلاح الإداري: إن الإصلاح الإداري لا يقتصر في حقيقة الأمر على العملية الإدارية في حد ذاتها فقط ولكن يمتد ليشمل التأثيرات التي تنشأ مع البيئة الكلية للإدارة ومع الجمهور على وجه الخصوص، ويعرف الإصلاح الإداري من هذا المنظور على أنه "جهد سياسي، إداري، اقتصادي، اجتماعي، وثقافي، يهدف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك، النظم، العلاقات، الأساليب، الأدوات تحقيقا لتنمية قدرات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه."²

¹ عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 229

¹ -الطيب حسن أبشر، مؤسسات التنمية الإدارية، أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1984، ص 21.

وعرف الإصلاح الإداري " بأنه نهجا سياسيا موجهها لضبط العلاقات بين الإدارة والمجتمع، وبعضهم يراه تغييرا في المبادئ والتنظيم والهيكلة، والأساليب، وبذلك يكون الإصلاح الإداري عملية مندمجة في المنهج العام للتغيير حيث يتناول زوايا الجهاز الإداري".¹

كما عرف الإصلاح الإداري على أنه " الرغبة في تحويل الأنظمة البيروقراطية المركزية الجامدة ذات التسلسل الإداري إلى أنظمة لا تسمح بتنفيذ المهام الإدارية بالأساليب التقليدية، لذا يتطلب الإصلاح الإداري قدرا أكبر من تحمل المسؤولية من قبل العاملين الذين يخضعون إلى إدارة وظروف عمل أكبر مرونة"².

من خلال ما سبق يتضح أن الإصلاح الإداري يهدف إلى إصلاح عميق في الجهاز الإداري ونقله من مستوى التخلف (البيروقراطية) إلى مستوى متطور، حيث يرتفع مستوى الأداء، كما أنه يتضمن تغيير جذري في الموارد البشرية، المفاهيم، والنظم، وهو عملية مخططة وهادفة.

2-أهداف الإصلاح الإداري:

الإصلاح الإداري يصبو إلى تحقيق جملة من الأهداف منها³:

- تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري.
- ترشيد الإنفاق الحكومي من خلال تخفيض عدد العمالة الزائدة عن حاجة الجهاز الإداري.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية.
- تحديث وتحديد الإدارة العامة مما يساهم في القضاء على المشاكل الإدارية.
- التغلب على المشاكل التنظيمية والسياسية والاقتصادية التي يعاني منها الجهاز الإداري.
- مواكبة التطورات والمستجدات لتحقيق الكفاءة الإدارية.

¹ -علي حسن الشامي، الإدارة العامة والتحديث الإداري، مقارنة نظرية وتطبيقية، شركة رشاد برس، بيروت، لبنان، 1995، ص 212.

³ -ولدادة تركية، التحدي الإداري على أعتاب القرن الواحد والعشرين، المفهوم والمقومات، مؤتمر التحديث الإداري، وآفاق المستقبل، معهد التنمية الإدارية في أبو ظبي بالتعاون مع المعهد الدولي للعلوم الإدارية في بلجيكا، أبو ظبي، 23-24 نوفمبر 1993، ص 11.

⁴ -محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، مصر، 2008، ص 93-94.

⁵ -آل سعود عبد الله بن محمد بن عبد الرحمن، "الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية" رسالة دكتوراه، الجامعة اللبنانية، كلية الحقوق والعلوم الإدارية،

- تكييف ومؤامة الجهاز الإداري مع مهام الدولة وإشباع حاجات الموارد البشرية.
- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين من خلال تبني الشفافية الإدارية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المساءلة.
- المساهمة في عملية التحول الديمقراطي، ودعم التوجه نحو اللامركزية الإدارية من خلال مشاركة ودعم الجميع في إدارة الشؤون العامة.

المطلب الثاني: أساليب الإصلاح الإداري.

يتخذ الإصلاح الإداري في التطبيق بعض الأساليب الرئيسية منها: الإصلاح الجزئي والإصلاح القطاعي، والإصلاح الشمولي:

أ- الإصلاح الإداري الجزئي: يقصد به التركيز فقط على عدد قليل من العناصر والمكونات الرئيسية للجهاز الإداري، أو من خلال عدد محدود من المنظمات التي يشملها¹، فقد يهتم بمستوى الهيكلية الإدارية، من تحديث وتطوير المباني، المعدات المساعدة في تنفيذ العمل الإداري (تنظيم المكاتب، توسيعها، مراعاة عدد العاملين فيها)، أو قد يهتم بالموارد البشرية من خلال تدريبها وتكوينها وتنميتها حتى تصبح قادرة على أداء الأعمال بكفاءة عالية، أو يهتم بتطوير فنون وأساليب العمل من خلال تبسيط إجراءاته، اقتصاد الوقت والحركة، أو كما يهتم بتطوير وتحديث القوانين والتشريعات ليساير التغيرات الجديدة، سواء شمل ذلك الوحدات الإدارية بصورة جزئية أو على المستوى الكلي.

ب- الإصلاح القطاعي: تنصب جهود الإصلاح الإداري على أحد القطاعات المختارة لتفعيله) قطاع الوظيفة العامة في الجزائر مثلا)، فيتم تجريبه ثم تعميمه على الجهاز الإداري ككل²، فيهتم الإصلاح الإداري في هذا المستوى بعدد قليل من العناصر الأساسية المكونة للأداء داخل القطاعات أو المنظمات المختارة، كأن يتم الاهتمام فقط بتنمية الموارد البشرية.

¹ - عبد السلام أبو قحف، دليل المدير في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية. مصر، 2001 ص 55.

² - نفس المرجع.

ج- الإصلاح الإداري الشامل: يقصد به السياسة والإستراتيجية التي يهتم بها الإصلاح الشامل من حيث شموليته لجميع الأطراف من منظمات حكومية، الموارد البشرية العاملة فيها، القيادات الإدارية، السياسية، وخبراء الإصلاح الإداري، فالإصلاح الشمولي هو إستراتيجية تعتمد على الدولة أو الجهاز الإداري عندما تواجه أزمات مفاجئة في البيئة المتغيرة، يرى البعض¹ أن الإصلاح الإداري بكل أنواعه يدور حول تحديث جزء محدد يتناول مستوى واحد، إدارة واحدة، أو قلة من الوحدات الإدارية، أغلب هذه السياسات والإستراتيجيات تتمثل في التحديث القطاعي الذي يتناول جميع المستويات أو قلة من الوحدات الإدارية، منها كذلك إستراتيجية الإصلاح الإداري الجزئي الذي يتناول أغلب الوحدات الإدارية.

المطلب الثالث: عراقيل الإصلاح الإداري

كغيره من المفاهيم الإدارية فإن عملية الإصلاح تواجهها الكثير من العراقيل والعقبات نذكر منها:

- ندرة وقلة في الموارد البشرية التي تقوم بعملية الإصلاح الإداري.
 - عدم قناعة وحماس القيادة الإدارية والسياسية في تبني خطط الإصلاح الإداري، ربما العمل على عرقلتها إذا كانت مصالحها سيهددها الإصلاح الإداري.
 - القيم السائدة في المجتمع من عادات وتقاليد ولاءات وانتماءات.
 - تردي وتدهور الأوضاع الإدارية حيث يصعب معها أية عملية إصلاح.
 - عدم توفر الأجهزة المتخصصة في الجهاز الإداري، وإدارة هذا الإصلاح.
- إن هذه العقبات والعراقيل يمكن التخفيف منها من خلال تضافر جهود جميع العاملين في الجهاز الإداري من موارد بشرية وقيادات إدارية وسياسية في إنجاح خطط الإصلاح الإداري، من خلال تحسين البيئة الإدارية المناسبة من خلال توفير عوامل نجاح برامج الإصلاح الإداري، تحديد الأسباب الحقيقية لتردي الأوضاع الإدارية وتصحيحها.

¹ - أحمد صقر عاشور، نظرة مستقبلية لإستراتيجية الإصلاح الإداري في الوطن العربي، دراسة منشورة في كتاب الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير ناصر محمد الصائغ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986، ص ص 135-136.

المطلب الرابع: برامج الإصلاح الإداري في الجزائر

لقد حاولت الحكومة الجزائرية تبني أحد أنواع هذا الإصلاح الإداري المتمثل في الإصلاح القطاعي من خلال الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيفة العامة. من خلال كذلك الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، ومن خلال قانون الوظيفة العامة 2006.

قبل تحليل هذه البرامج الإصلاحية نعرف الوظيفة العامة أولاً ثم الموظف العام.

أ-تعريف الوظيفة العامة: إن أول نظام للوظيفة العامة طبق في الجزائر كان النظام الفرنسي الصادر في 19/10/1946، لكن بعد الاستقلال تبنت الجزائر نظام وظيفة عامة خاص بها ولكنه مستمد في الغالب من القانون الفرنسي إلى 1978.

تعرف الوظيفة العامة أو العمومية بأنها "مجموع النظم العامة"، وتعريف الوظيفة العامة على أنها "مجموعة العاملين بوحدات الجهاز الإداري للدولة التي تنظم أوضاعهم الوظيفية وفق أحكام القانون العام" كما تعرف الوظيفة العامة بأنها مجموع الاختصاصات القانونية والأنشطة التي يقوم بها شخص مختص ودائم في الإدارة مستهدفا المصلحة العامة.¹

كما يشير مفهوم الوظيفة العامة إلى "كل الأفراد الذين يقومون بالعمل في خدمة المرافق العامة، ولهذا فإنه يركز على النظام الذي يطبق على هؤلاء الأفراد."²

من خلال التعريفين السابقين يلاحظ أن الوظيفة العامة هي كل وظيفة تصنف ضمن الجهاز الإداري التابع للدولة والذي ترتبط بالخدمة والمنفعة العامة، كما ركز التعريف الثاني على الموظف شاغل الوظيفة العامة.

ب-تعريف الموظف العام: يعرف الموظف العام على أنه "كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري، الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته"³

¹ -محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1974، ص ص 16-19.

² -فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، دون دار نشر، بيروت. لبنان، 1986، ص 7.

³ -فريق القانون لدار الكتاب الحديث، القانون الأساسي للوظيفة العمومية، دار الحديث للكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر. 2007، ص 2.

من خلال تعريف الوظيفة العامة والموظف العام يمكن توضيح برامج الإصلاح الإداري في الجزائر والمتمثلة في:

أولاً: الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيفة العامة: لقد تبنت الحكومة الجزائرية الإصلاح عن طريق إنشاء الوزارة المنتدبة والتي أسست بموجب المرسوم رقم 96-212 المؤرخ في 15 نوفمبر 1996. حيث حدد صلاحيات الوزير المنتدب:

- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في ميادين الإصلاح الإداري و الوظيف العام والسهر على تنفيذها.
- ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية وعملها.
- دراسة وتحضير واقتراح وبالتشاور مع الوزراء المعنيين القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة، الجماعات المحلية من أجل تكييفها مع التطورات الاقتصادية لتلبية حاجيات المواطنين.
- السهر على تطبيق التشريع المتعلق بالوظيف العمومي.
- السهر على الموارد البشرية التابعة للمؤسسات والإدارات العمومية.
- إعداد الأطر القانونية المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين.

من خلال ما سبق يتبين أن الإصلاح تم على المستوى القطاعي تناول فقط جوانب مرتبطة بالجهاز الإداري وهي الموارد البشرية وما يرتبط بها من مناهج وسياسات وأساليب وحقوق مرتبطة بالوظيفة العامة والموظف العام، وجانب ثاني وهو القوانين والتشريعات.

ثانياً: الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ووقايتها: أسست بموجب المرسوم رقم 06-413² الصادر بتاريخ 22 نوفمبر 2006، وهي عبارة عن سلطة إدارية مستقلة تابعة لرئاسة الجمهورية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتكون من رئيس وست أعضاء يعينون بموجب مرسوم رئاسي لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، بالإضافة إلى مجلس اليقظة والتقييم، مديرية التحليل والتحقيقات، مديرية الوقاية والتحسيس، وتقوم الهيئة بالمهام التالية:

¹ -مرسوم تنفيذي رقم 96-212 يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 37، الصادر بتاريخ الموافق 16 يونيو 1996

² -مرسوم رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 74 السنة 2006.

- اقتراح برنامج عمل حقيقي للوقاية من الفساد بكل أنواعه وصوره.
- تقديم التوجيهات العامة التي تخص الوقاية من الفساد لكل شخص طبيعي أو هيئة عمومية أو هيئة خاصة.
- اقتراح تدابير ذات طابع تشريعي وتنظيمي للوقاية ترمي للوقاية من الفساد.
- إعداد برامج توعية و تحسيس المواطنين بالأضرار الناجمة عن الفساد والعمل على استغلال كل المعلومات التي تساهم في كشف الفساد في المجتمع.
- مساعدة القطاعات المعنية العمومية والخاصة في إعداد قواعد أخلاقيات المهنة.
- جمع الأدلة والوقائع والتحري في قضايا الفساد بالاستعانة بالهيئات المختصة في ذلك.
- تطوير سبل التعاون الدولي في مكافحة الفساد، وتبادل المعلومات فيما يخص التحقيقات الجارية في قضايا الفساد.
- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من كل صور الفساد، تجسيد مبادئ دولة القانون، وتكريس مبدئي الشفافية والنزاهة.
- حتى تحقق هذه الآليات أهدافها، يجب أن يسند تنفيذ هذه الإجراءات إلى خبراء في مكافحة الفساد يتمتعون بالاستقلالية عن كل الجهات وضمان الحماية لهم، إقامة شراكة مع الدول الأخرى في مجال التبليغ عن الفاسدين وتقديمهم للدولة لاتخاذ التدابير اللازمة من محاكمة عادلة ونزيهة، والتشدد في العقوبات.
- ثالثا: القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: صدر هذا القانون وفق الأمر رقم 06-03 المؤرخ 15 يوليو 2006 حيث يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين العموميين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، حيث تناول الفصل الأول مجال التطبيق، حيث يطبق على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية ويقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، الإدارات المركزية في الدولة،

¹ - أمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة.

المصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية، المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، كل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي، لا يخضع لأحكام هذا القانون للقضاة، المستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني، ومستخدمو البرلمان. حسب المادة الثانية من الأمر المذكور.

وتضمن الفصل الثاني من هذا القانون الأساسي العلاقات القانونية الأساسية للوظيفة العامة من حيث تعريف الموظف العام، وتناول الفصل الثالث المناصب والوظائف العليا في الدولة من خلال كيفية نشأة هذه المناصب وشروط التعيين فيها، أما الفصل الرابع فتناول الأنظمة القانونية الأخرى للعمل، هذا في الباب الأول من القانون الأساسي.

أما الباب الثاني فتضمن الضمانات والحقوق والواجبات للموظف العمومي، فالفصل الأول تناول الضمانات وحقوق الموظف مثل مبدأ المساواة (المادة 27 التي تناولت مبدأ عدم التمييز بين الموظفين)، والمزايا التي يتمتع بها الموظف العمومي (المادتين 34 و35 مثل الخدمات الاجتماعية، ظروف العمل الجيدة، والصحة والسلامة المهنية)، التكوين وتحسين المستوى (المادة 38) والعطل (المادة 39)، وتناول الفصل الثاني الواجبات مثل الثقة في العمل (المادة 41) التفرغ التام للوظيفة العامة (المادة 43) المسؤولية التامة للموظف على أعماله (المادة 47)، حماية الممتلكات العامة للوظيفة (المادة 49)، سوء استعمال المنصب (للمحافظة من الفساد المادة 51-54)، تحسين جودة الخدمة الإدارية (المادة 53).

أما الباب الثالث فتناول الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية، فتناول في الفصل الأول الهيكل المركزي للوظيفة العامة، كما تضمن الأمر تكوين المجلس الأعلى للوظيفة العامة، وتحديد مهامه حسب المادة 59 في:

- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العامة.

- تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

-دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي (تخطيط الموارد البشرية).

-السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العامة.

-اقتراح كل التدابير التي من شأنها ترقية ثقافة المرفق العام.

أما الباب الرابع فتضمن المسار المهني للموظف العمومي، فتناول الفصل الأول التوظيف من خلال تحديد مجموعة من الضوابط المرتبطة بعملية التوظيف كالمساواة وتكافؤ الفرص (المادة 74)، الشروط العامة للتوظيف (المادة 75)، إجراءات التوظيف (المادة 80)، أما الفصل الثاني فتناول التربص في الوظيفة العامة، بينما الفصل الثالث تناول التسيير الإداري للمسار المهني للموظف (المادة 93)، وتضمن الفصل الرابع تقييم الوظائف، المادة 99 حددت أن تقييم الأداء يتم على أسس موضوعية، واضحة وعادلة، ضمان دورية التقييم (المادة 101)، أما الفصل الخامس تناول الحق في التكوين والتدريب والتنمية (المادة 104-105)، وتناول الفصل السابع المكافآت (المادة 113 تشجع على المبادرة الشخصية للموظف)، المادة 121 تحدد قيمة الوظيفة.

أما الباب الخامس فتناول التصنيف والرتب، وحدد الباب السادس الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقل، حيث تضمن الفصل الأول وضعية القيام بالخدمة (المادة 128)، وضعية الموظف في الخدمة في حالة العطل الرسمية أو العطل المرضية (المادة 129)، وحدد الفصل الثاني وضعية الانتداب، كما حدد الفصل الثالث وضعية خارج الإطار، والفصل الرابع حدد وضعية الإحالة على الاستيداع، وحدد الفصل الخامس وضعية الخدمة الوطنية حيث يحتفظ الموظف بحقوقه في الترقية، الدرجات، التقاعد (المادة 154)، بينما حدد الفصل السادس حركات نقل الموظفين.

الباب السابع تناول النظام التأديبي فحدد فيه العقوبات التأديبية (المادة 163) وحقوق الموظف في التظلم (المادتين 168-169)، والأخطاء المهنية وتصنيفاتها، حيث صنفت في سوء استخدام الوظيفة (المادة 180)، وبعض صور الفساد (المادة 181)، الغياب (المادة 184).

الباب الثامن تضمن المدة القانونية للعمل، أيام الراحة، حيث حددت المادة 187 المدة القانونية للعمل، وورد فيه استثناء بالنسبة لإمكانية تقليص مدة العمل القانونية للموظفين الذين يقومون بأعمال وأنشطة متعبة جدا أو خطيرة، الفصل الثاني حدد أيام الراحة القانونية.

الباب التاسع تناول العطل والغيابات المبررة، الفصل الأول حدد العطلة السنوية للموظف (المادة 194)، استثناءات في المادة 195، وأشار الأمر إلى نقطة جوهرية تتمثل في عدم إنهاء عقد العمل خلال العطلة السنوية (المادة 200)، الفصل الثاني تناول الغيابات، يترتب عن الغياب غير المبرر خصم في المرتب (المادة 207)، حالة الغيابات المبرر (208-209).

أما الباب العاشر إنهاء الخدمة حيث نصت المادة 216 على الحالات التي ينتج عنها إنهاء الخدمة (فقدان الجنسية الجزائرية، فقدان الحقوق المدنية، الاستقالة المقبولة، العزل، التسريح، الإحالة على التقاعد، والوفاة).

من خلال القراءة السابقة نستنتج ما يلي:

- شمولية قانون الوظيفة العامة 2006 فيما يخص مجالات التطبيق.
- اهتم بتخطيط المسار المهني للموظف.
- شدد على الوقاية ومحاربة بعض صور الفساد.
- حماية وضمان الحقوق والواجبات بشكل دقيق.
- توفير البيئة المناسبة للعمل (القاعدة التشريعية، وشروط العمل المادية).
- اعتماد نظام التوظيف على أساس المسابقات على الرغم من التجاوزات التي تحدث فيها.
- غير أنه وفي الواقع الإداري لم يؤدي إلى تحقيق جملة الأهداف التي كان يرمي إلى تحقيقها فتم تبني إصلاحات أخرى منها الإصلاح الأخير 2013 المتمثل في الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلف بالإصلاح الإداري.

لكن واقع الإدارة العامة في الجزائر مازال يتسم بالكثير من المظاهر السلبية كالبيروقراطية، الفساد، وغياب الشفافية الإدارية، هذا ما سنتناوله في المطالب والمباحث اللاحقة.

المطلب الخامس: البيروقراطية في الجهاز الإداري الجزائري

لقد ورث الجهاز الإداري الجزائري بعض المظاهر والخصائص السلبية من الفترة الاستعمارية، تركزت وتحدت مع مرور الوقت، من أبرز هذه الخصائص ظاهرة البيروقراطية، الفساد الإداري والمالي، وغياب الشفافية في العمل الإدارة.

1- مفهوم البيروقراطية: يعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم القديمة ظهورا وتداولاً، وأغدها، وتمثل " في الإفراط في التعقيدات المتشابكة التي يواجهها طالب الخدمة العامة".¹ ويعتبر عالم الاجتماع "ماكس فيبر" من رواد وأنصار المدخل القانوني الرسمي الذي حدد مجموعة من الخصائص التي يتميز بها النمط البيروقراطي:²

- التدرج في السلطة في أي منظمة اجتماعية.

- العلاقة بين الموارد البشرية رسمية وقانونية وليست إنسانية (عدم توفير واحترام العلاقات الإنسانية).

- اختيار الأفراد يكون على أساس الكفاءة الفنية المهنية.

- الترقية تبنى على أسس موضوعية (الخبر، الكفاءة، الجدارة).

كما عرفت البيروقراطية على أنها " ممارسة السلطة بواسطة المكاتب".³ واعتماد هذا النمط أنتج الكثير من المظاهر السلبية في الجهاز الإداري:⁴

- التباطؤ، التعقيد، اللامسؤولية، وعدم وضوح وطرح المهام.

- التمسك بالقوانين الجامدة وعدم التأقلم مع المتغيرات الجديدة، أو المبادرة إلى إصلاح أو تغيير القوانين.

- التضخم الكبير في عدد القوانين والمراسيم وعدم استيعابها من طرف القائمين على تنفيذها لمحدودية مستوياتهم وإدراكهم.

- استغلال المسؤولية وحجم السلطة لتحقيق الأغراض الشخصية مما نتج عنه الفساد الإداري والمالي.

¹ -قاسم ميلود علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر، دفا تر السياسة والقانون، العدد الخامس، جوان 2011، ص 69.

² -علي سعدان بيروقراطية الإدارة الجزائرية، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1991، ص 139.

³ -نفس المرجع.

⁴ نفس المرجع.

- كبر حجم المنظمات مما يؤدي إلى ضياع الموظف وعدم تحقيق الإشباع المادي والاجتماعي لارتباطه بالمركز وقتل روح المبادرة لديه لربطه بالعمل المتكرر مما يولد لديه الملل والإحباط والتسيب والإهمال الوظيفي.

- عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمة، والتركيز على العلاقة الرسمية التي يحكمها القانون وتسييرها التعليمات والقواعد. أما من حيث العلاقة مع طالبي الخدمة فقد نتج عنها:

- إدارة منغلقة على نفسها متشددة في تقديم الخدمات العامة، بطيئة في التنفيذ.

- انتشار الإجراءات الشكلية المعقدة في التعامل مع الجهاز الإداري البيروقراطي نتيجة لتضخم القوانين، تعدد السلطات، وقلة الثقة في التعامل.

- تهتم الإدارة البيروقراطية بتثبيت جذور البيروقراطية أكثر من اهتمامها بالخدمة العامة.

- البحث عن أساليب أخرى للحصول على الخدمة.

- انتشار صور الفساد الأخلاقي والإداري.

إن هذه المظاهر تقف وراءها مجموعة من الأسباب في الجهاز الإداري في الجزائر والمتمثلة في:

أ- عجز في التصور والتبني في أنماط التسيير المختلفة: بعد الأزمة التي عرفتتها الجزائر منتصف الثمانينيات أكد بما لا يدع مجالاً للشك بأن الجهاز الإداري لم يكن في مستوى التحديات والتطلعات والمسؤولية في تبني وتثبيت نمط تسيير معين يستند إليه في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، لأن تبني هذا النمط كان يوكل إلى موارد بشرية غير متخصصة في التنظيم الإداري، لا يمتلكون القدرة على تصور مدى تكيف المنظمات في تجديد وتطوير نفسها بنفسها، وبالتالي كانت سياسة التكوين التي اعتمدها الحكومة، تحديد الإجراءات وتعقيدها، تداخلها، والتضخم في عدد القوانين، الذاتية التي تتصف بها الموارد البشرية في الإدارة، والإخلال بأخلاقيات المهنة، وعدم قدرته على مواكبة التحولات أدت جميعها إلى تكريس البيروقراطية في الجهاز الإداري. يضاف على ذلك أن السلطة عمدت إلى إسناد الأمور إلى موارد بشرية لا تمتلك المؤهلات الكافية على تحديد طبيعة الخدمات العامة، كيفية التعامل مع الزبائن، مما ساهم في أتساع الفجوة البيروقراطية.

ب- فشل أجهزة الرقابة: حيث أثبتت أجهزة الرقابة المختلفة (المجلس الشعبي الوطني، المجلس الشعبي الولائي، مجلس المحاسبة) عدم قدرتها على مراقبة تنفيذ المهام والقوانين، حيث يقول أحد المهتمين بالشأن "رغم النشاط الذي أبداه مجلس المحاسبة في تتبع العديد من الملفات... إلا أن النتيجة كانت مخيبة للآمال فقد حبست إطارات وأطلق سراحهم بعد مدة الحبس بملاحظة البراءة، بل عرضت عليهم مناصب سيادية."¹

ج- نقص التأطير وعدم العناية بالتكوين: إن المستوى التعليمي المتدني، وعدم الاستفادة من فرص التكوين والتأهيل والتدريب هي الميزة التي تتميز نسبة عريضة من الموارد البشرية العاملة في الجهاز الإداري، حيث أن 30,72% منهم لم يتكونوا منذ 20 سنة مما يجعل الجهاز الإداري غير مرن لافتقارهم للثقافة القانونية، أو لأنهم يفتعلون ذلك عن قصد لإظهار مكانتهم، سطوتهم، حيث فقد الجهاز الإداري مصداقيته.²

على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار نمط التسيير الإداري السائد أثناء تنمية المهارات لدى الموارد البشرية من خلال برامج تدريبية هادفة، وفق التنظيم السائد وما يحيط به من تحولات وتغيرات.³

د- التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع الفعلي (بين الطموحات والواقع): هناك فرق كبير بين الطموحات والتطلعات التي يتمناها طالبوا الخدمة والواقع في الجهاز الإداري، حيث أن الغريب في الأمر⁴ يتم إخفاء هذه الفجوة الكبيرة بين الطموحات والواقع عن طريق إصدار القوانين والتي لا يتم في الغالب تطبيقها والانتظار حتى ظهور النتائج المترتبة عن التطبيق، حيث تتراكم وتزداد كخلايا السرطان.

¹ - محمد حسين بهلول، الجزائر بين الأزمة السياسية والأزمة الاقتصادية، مطبعة دحلب، الجزائر. 1993. ص 25.

² - مولود قاسم، مرجع سابق، ص 76.

³ - بلخنش فريد، التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية، حالة الإدارة المركزية (الوزارات) 1966-1996، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية. الجزائر، 1998، ص 96.

⁴ - رشيد يوب، دليل الجزائر السياسي، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، ط1، الجزائر. 1991، ص 32.

هـ- هجرة الكفاءات الإدارية: وتفرغ الجهاز الإداري عن قصد متعمد من الموارد البشرية والكوادر الماهرة وهذا مرتبط بأسلوب الاستقطاب والاختيار عن طريق التوظيف، الذي يتأثر في الكثير من الحالات بالاعتبارات الشخصية. فنظام التوظيف في الجزائر¹ يعتمد شكليا وظاهريا على الكفاءة في الامتحانات والانتقاء ولكنه في الواقع يخضع للوساطة، المحسوبية، وبالتالي حرمان الجهاز الإداري من خبرات وطاقات من الموارد البشرية سوف تعمل على الرفع من مستوى أداء الجهاز الإداري وتحارب المظاهر السلبية. إن نقص الكفاءة الإدارية الجزائرية لا يعني عدم توافرها بل المشكلة تكمن في سير وإدارة هذه الموارد من خلال الاختيار والتعيين والترقية.

و- استغلال النفوذ: من أجل الحصول على مناصب قيادية، حيث يكون الدافع هو تحقيق المصلحة الفردية على المصلحة العامة، وأصبح هم القيادة الإدارية والموظفين البيروقراطيين² ليس تفعيل وتحسين القرارات وحسن السلوك والتطوير والتنمية ولكن على العكس من ذلك صار همها الوحيد الحصول على الثروة وبكل السبل بالتالي انتشر الفساد وعمت الرشوة وكل المظاهر السلبية في الجهاز الإداري.

ن- انتشار المظاهر السلبية في الإدارة والتهرب من المسؤولية: غياب الأخلاق المهنية، انتشار أساليب الاتكال، في جميع المستويات بالنسبة للإدارة البيروقراطية، التهرب من الإنجاز وتأجيل الواجبات مما ينعكس سلبا على الأداء للجهاز الإداري.

2- عدم صلاحية الكثير من القوانين: من حيث مسيرتها وتفسيرها للتحويلات والتغيرات التي عرفها المجتمع الجزائري عامة والبيئة الإدارية خاصة وفي جميع الجوانب نجد هذه القوانين تعرقل كل تحديث أو تجديد، من جهة ثانية يتطلب تجاوز هذه العقبة تغيير القيم الإدارية السائدة عن طريق تغيير النظام الإداري إن المظاهر السلبية المرتبطة بالبيروقراطية وأسبابها كثيرة ومتعددة تعدد القوانين ولأفراد الذين ينتمون للجهاز الإداري البيروقراطي.

كما نتج عن تخلف الجهاز الإداري ما يعرف بالفساد الإداري.

¹ - سعيد مقدم، واقع وتطلعات تنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الإدارة، المجلد 3 العدد الثاني، الجزائر 1993، ص 6، 7.

² - سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة الإدارة، المجلد السابع، العدد الأول، الجزائر، 1991، ص 13.

المبحث الثاني: مفهوم وأسباب وأنواع الفساد الإداري:

إن للجهاز الإداري في المجتمعات الإدارية الحديثة أهمية كبيرة في توجيه مسار التنمية الشاملة في اتجاهها الصحيح، لأنها تمتلك سلطة اتخاذ القرار، لكن قد يتحول هذا الجهاز إلى معرقل لخطط التنمية الشاملة والتنمية الإدارية إذا انتشرت فيه الأمراض والمظاهر السلبية كالفساد الإداري. حيث أصبح الفساد الإداري آفة اقتصادية واجتماعية خطيرة تتعرض لها جميع اقتصاديات العالم، ولكن بدرجات متفاوتة، وقد عرف الفساد منذ القدم، وهو يتميز بالعديد من الصور، وتعدد أسبابه وصوره، غير أن الفساد الإداري في الوقت الراهن يعتبر أكثر تعقيدا وأشد خطرا، أصعب أثارا، ويعتبر الفساد الإداري أحد الأمراض التي تصيب الجهاز الإداري.

المطلب الأول: مفهوم وأسباب الفساد الإداري.

يعتبر الفساد الإداري من المفاهيم الإدارية التي لم تلقى إجماعا في تعريفها باختلاف الزوايا التي اعتمدها الباحثون في تعريف الفساد لأنه من الظواهر المعقدة بما يمثله من تحيات وآثار على اقتصاديات الدول المتقدمة أو الدول النامية:

1- مفهوم الفساد الإداري: يعتبر الفساد الإداري ظاهرة معقدة بما يمثله من تحديات أمام اقتصاديات الدول النامية، لقد تعددت وتنوعت مفاهيم وتعريف الفساد الإداري بتعدد العلماء والمدارس.

تعريف الفساد الإداري: لقد ورد ذكر الفساد في القرآن الكريم في الكثير من السور، مثل قوله تعالى " ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها" الأعراف الآية 56 ، وفي قوله تعالى " ظهر الفساد في البر والبحر بما كسبتأيدي الناس" الروم الآية 41، وقوله تعالى " إن يأجوج ومأجوج مفسدون في الأرض" الكهف الآية 94.

يعرف الفساد على أنه "نية استعمال الوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليها من هبة ونفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية، مالية أو غير مالية وبشكل مناف للقوانين والتعليمات الرسمية".

ويعرفه علماء الاجتماع على أنه " السلوك الذي ينحرف على المعايير والقواعد التي تنظم ممارسة وظيفة ما أو أداء دور جماعي للحصول على نفع شخصي أو جماعي غير مستحق، أو التهاون في الالتزام بمعايير الأداء السليم للواجبات أو تسهيل ذلك للآخرين."¹

وتعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه " سوء استخدام السلطة العامة لربح منفعة خاصة، أو أنه عمل ضد الوظيفة العامة التي هي ثقة عامة"²

كما يعرف المشرع الجزائري الفساد بأنه " كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع " من القانون 01/06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 والمعدل والمتمم والذي جرم الفساد بمختلف مظاهره، فنجد أن الجرائم هي: اختلاس الممتلكات، والإضرار بها، الرشوة وما في حكمها، الجرائم المتعلقة بالصفقات العمومية، التستر على جرائم الفساد.³ من خلال التعاريف السابقة تشير إلى أن الفساد هو سوء استخدام الوظيفة العامة لتحقيق منافع ومكاسب فردية بغير وجه حق واستغلال للمنصب، وهناك تعاريف نظرت له من زاوية اجتماعية، أخرى وظيفية وأخرى مالية.

2-الفساد في الجزائر: إن المتبع للشأن الجزائري في مجال الفساد يرجع السبب كنتيجة لعملية التصنيع المتسارعة وما نتج عنها من تبذير وتبديد المال العام، نتيجة سوء التسيير وغياب الرقابة الذي تميزت به المنظمات الصناعية العمومية في الجزائر،⁴ كما ساهمت الإصلاحات السياسية في تغلغل الفساد في القطاعات الاستراتيجية للدولة، حيث برزت الرشوة في المرحلة الانتقالية والتي تم فيها التنازل عن ممتلكات الدولة بمبالغ رمزية إلى أشخاص نافذين في السلطة تحولوا إلى فاسدين.⁵

¹ -حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2012-2013، ص 21.

²-Parwez Farsan Administrative Coorruption In Indi, Coorruption And Governance In South Asia, south Asia, Institue, University Of Heidelberg, 2007, P3

³ -أحسن بوسقيعة، الوجيز في القانون الجزائري الخاص، ج2، دار هومة، الجزائر، 2007، ص 5.

⁴-عبد الحميد إبراهيمي، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، دراسة حالة الجزائر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004، ص 842-843.

⁵ -دروش فضيلة، ظاهرة الرشوة من اللاشريعة القانونية والأخلاقية إلى الشرعية الاجتماعية، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البصيرة، العدد 4، دار الخلدونية الجزائر، أفريل 2010، ص 20.

غير أنه وبداية من سنة 2000 إلى غاية يومنا هذا جرى تغير جذري في منظومة القيم والأخلاق أدت إلى شيوع ثقافة الفساد، حيث شهدت هذه الفترة انتشارا واسعا وغير مسبوق للفساد،¹ ولعل من بين الأسباب التي أدت إلى ذلك الإصلاحات المتسارعة التي قامت بها الحكومة، والذي اقترن بعدم تفعيل الرقابة الخاصة بصرف الميزانيات الضخمة المخصصة لتمويل البنية التحتية. إن ترتيب الجزائر ضمن مؤشر الشفافية يدل على اتساع رقعة الفساد من سنة لأخرى. الجدول التالي يوضح ترتيب الجزائر خلال السنوات القليلة الماضية حسب مؤشر المنظمة العالمية للشفافية الإدارية.

جدول رقم (5 / 1): ترتيب الجزائر حسب مؤشر الفساد

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
المؤشر %	2,6	2,7	2,8	3,1	3	3,2	2,8	2,9	2,9	3,4
الرتبة	88	97	97	94	99	92	111	105	112	105

المصدر: www.Tranparency.or

من خلال الجدول يتبين أن الجزائر ما زلت تصنف على أنها من بين الدول الأكثر فسادا باحتلالها مراتب متقدمة في التصنيف يفوق الرتبة 90 ما عدا سنة 2003. **3-موقف الحكومة من الفساد:** اعترفت الحكومة الجزائرية بتعذر الفساد في أجهزة الدولة من خلال تصريحات مسؤولين كبار في الدولة، تبين ارتفاع عدد القضايا التي توبع فيها عدد من الفاسدين وأن النسبة العالية منهم تمثلت في اختلاسات عمومية من قبل موظفين عموميين بلغت 55,19% فيما بلغت الامتيازات غير المبررة في الصفقات العمومية نحو 11,37%²، كما أشار رئيس الجمهورية في قوله " إن المحاباة والبيروقراطية والأكثر منهما الرشوة والفساد هي الآفات الخبيثة التي يعاني

¹ -حاحة عبد العالي، مرجع سابق، ص 46.

² -لمزيد من التفاصيل أنظر سمير مريوحي، الفساد وآليات مكافحته على ضوء النصوص النظرية والعوائق التطبيقية، ملتقى حول الفساد وآليات معالجته، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، ص 92.

منها مجتمعنا أكثر مما يعاني من الفاقة والإملاق، ذلك أن هذه الآفات تمس بأعز ما يملكه الجزائريون والجزائريات، يمس بالعدل والكرامة".¹

كما أشار في خطابه " لقد أضحى حتميا أن تعزز محاربة ما تفسى من ممارسات مثل الفساد والرشوة والمحاباة والتدخلات التي لا يغفرها لا المواطنون ولا السلطات العمومية، تلك الممارسات التي تشكل السبب الأساسي لتباطؤ إدارتنا وسوء تنظيمها، والتي تقوض أركان دولة الحق والقانون، وتأتي على ثقة المواطن، ويجب أن نضع حدا للسلوكيات البيروقراطية التي تجمد المبادرات وتلحق وخيم الضرر باقتصاد البلاد وبالتمنية المحلية".²

من خلال خطابي الرئيس يتبين أن الفساد الإداري بلغ مستويات حرجة تهدد المجتمع في بنيانه أكثر مما يهدده الفقر والاحتياج، كما يشير الخطاب إلى أن البيروقراطية التي ولدت الفساد خلقت حالة من القطيعة بين الإدارة العامة والمواطن، وان ممارساتها تهدد أركان المجتمع والاقتصاد معا مما يدل على حجم الفساد واتساع رقعته.

المطلب الثاني: أسباب الفساد الإداري وأثاره

أ- أسباب الفساد الإداري: باعتباره ظاهرة معقدة متعددة الآثار مختلفة الصور ويعزى انتشاره إلى توافر مجموعة من الأسباب يصعب أحيانا الفصل بينها، وتختلف أسباب الفساد في الدول النامية (ومنها الجزائر) عنها في الدول المتقدمة رغم أن وسائل وأساليب ممارسة الفساد متشابهة أو متطابقة.

لقد كتب ابن خلدون في كتابه الشهير " المقدمة" إن أسباب الفساد هو الولع بالحياة المترفة بين أفراد الجماعة الحاكمة، وقد لجأ أفراد الجماعة الحاكمة إلى الممارسات الفاسدة لتغطية النفقات التي يتطلبها الترف"³، ترجع أسباب الفساد إلى شبكة معقدة من العوامل الإدارية، الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية، والسياسية، التي توحد هذه العناصر في موكب واحد تتداخل عناصره حيث يصعب

¹ - خطاب رئيس الجمهورية عند افتتاح السنة القضائية 3002-2003، الجزائر 30 أكتوبر 2002، نشرة القضاة، وزارة العدل، الجزائر العدد 60، ص 33.

² - خطاب الرئيس عند افتتاح ندوة الحكومة والولاية، الجزائر 25 جوان 2006، نشرة القضاة، وزارة العدل، الجزائر العدد 60، ص 33.

³ - عبد الرحمان محمد بن خلدون، مقدمة بن خلدون، تقدم إيهاب محمد ابراهيم، مكتبة القرآن، القاهرة، مصر. 2006، ص 181.

التمييز بينها تميزا واضحا من الناحية العملية،¹ ويمكن للتبسيط تقسيم هذه الأسباب إلى قسمين، داخلية وخارجية.

أولا: الأسباب الداخلية وهي المرتبطة أساسا بطبيعة الموظف العام أو مرتبطة بطبيعة المرفق العام.

1- الأسباب المرتبطة بالعوامل الشخصية للموظف العام: هناك مجموعة عوامل تدفع الموظف

العام إلى ارتكاب بعض صور الفساد، قد تكون وراثية، أو مكتسبة² من البيئة الاجتماعية.

***الأسباب الوراثية:** وهي مجموعة من الدوافع المرتبطة بالحاجات الأساسية للإنسان، والقدرات العامة،

العقلية، القدرات الخاصة،³ وهذه الحاجيات تمثل الحاجات الأساسية التي تبقي الفرد على قيد الحياة،

بحيث قد يؤدي النقص في إشباعها إلى الوقوع في الفساد الإداري. أما القدرات العقلية العامة

كالذكاء و الغباء⁴، فالغباء يؤدي إلى الوقوع في الفساد نتيجة عدم التمييز بين السلوك السوي

والسلوك غير السوي المنحرف، أما الذكاء الخارق فيدفع إلى الفساد (التزوير، الاحتيال، الرشوة)⁵.

***العوامل المكتسبة:** وهي تتمثل في مجموع الحاجات يريد الفرد إشباعها والمرتبطة بالبنية الاجتماعية،

كالحاجة على كسب الاحترام والتقدير والرغبة والتميز والظهور وتحقيق الذات، حيث يدفع الفرد إلى

ارتكاب بعض صور الفساد الإداري، ويؤدي ذلك على نوع من التوتر عند عدم إشباعها، مما يولد

روح التعاون بين الجماعة وبطء في العمل الإداري.⁶ كما أن مجموع القيم المحيطة بالموظف العام ونظراته

للأشياء والخبرات التي يمتلكها، وللتفتح الذهني تمثل العوامل الأساسية المؤثرة على سلوك الموظفين.

-تراجع العامل الديني والأخلاقي: حيث يمثل العامل الديني عاملا مهما في دفع الفساد و الحد

منه، و إذا ضعف الوازع الديني وانحسر الضمير الخلقى وانهارت القيم، يمكن أن يقع الموظف العام في

الفساد الإداري.

¹-Groupe Multidisciplinaire Sur La Corruption(G ME),P17.

²-Gbewopo ,Attila, Corruption Fiscalité Et croissance Economique Dans Les Payes En Developement,These Doctorat, Université d'auvergne, Clermont I,2007,P 39.

³- محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانونين الإسكندرية. 2007، ص74.

⁴- نفس المرجع، ص75.

⁵- نفس المرجع، ص76.

⁶- عبد الكريم بن سعد ابراهيم الختران، مرجع سابق، ص70.

2: الأسباب المتعلقة بالوظيفة العامة أو المرفق العام: هناك العديد من العوامل التي تتداخل في إيجاد بيئة عمل تساعد على انتشار الفساد الإداري، و هي مرتبطة بالمرفق العام أو بالوظيفة العامة و من هذه الأسباب نذكر:

I- الأسباب الإدارية للفساد الإداري: حيث أن البنية الإدارية تفرز أسبابا مشجعة للفساد الإداري وأخرى تحد من انتشاره، وقد تناولت العديد من الدراسات هذه الأسباب و خلصت إلى حصرها في:

أ- تضخم الجهاز الإداري: حيث عرفت الدول العربية توسعا مفرطا في القطاع الحكومي نتيجة زيادة الطلب على خدمات المرفق العام، مما نجم عنه تضخما في الجهاز الإداري من خلال عدد الموظفين، مع عدم تحسين الخدمة العامة، و السبب في ذلك يعود إلى أن هذه الدول و منها الجزائر لجأت إلى سياسة التوظيف الاجتماعي الارتجالية، مع إشراف بعض القادة الإداريين في تعيين بعض الموالين لهم، بغض النظر عن كفاءتهم أو حاجة المنظمة لهم.

ولهذه الظاهرة آثارها السلبية كالإهمال، التكاسل والواسطة والمحسوبية والرشوة، وهي صورة من صور الفساد الإداري.

ب- سوء التنظيم الإداري: حيث يصعب إنجاز المهام وتقديم الخدمات العامة في سوء التنظيم، مما يفتح الباب واسعا أمام ظهور الفساد، ومن مظاهره سوء التسيير الإداري وعدم تحديد الاختصاصات بين الموظفين، وهو سبب مهم ومباشر للانحراف الإداري.

ج- الميل نحو المركزية وعدم التفويض في صنع القرارات: المركزية الشديدة، قصور التفويض هو الميزة الأساسية للإدارة في العالم العربي ومنها الجزائر، تعد أحد الأسباب الرئيسية للفساد الإداري، على الرغم من تبني اللامركزية شعارا، لكن الممارسة العملية أثبتت تركيز السلطة الإدارية في المستويات العليا حيث يتم اتخاذ القرار، وعلى المستويات الدنيا التنفيذ فقط، والمركزية الشديدة تؤدي إلى عدم التفويض في الصلاحيات، وبالتالي يصبح الجهاز الإداري مهياً لانتشار الفساد الإداري.

د- تعقد الإجراءات الإدارية والطابع البيروقراطي في الإدارة: إن الخطورة لا تكمن في إتباع قواعد وإجراءات محددة، ولكن الخطورة تكمن في تعقيد الإجراءات المرتبطة بالتنفيذ والتذرع بها من أجل

عرقلة السير الحسن للجهاز الإداري، فالتمسك الحرفي بالإجراءات سيؤدي إلى المماطلة والبطء والتأخير في تنفيذ المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمة العامة، حيث يدفع هذا صاحب الخدمة إلى اللجوء إلى أساليب أخرى غير مشروعة، الأمر الذي يؤدي إلى انتشار الفساد الإداري (الرشوة، الهدايا، الوساطة).

هـ- ضعف الرقابة: إن ضعف الرقابة، تعدد الجهات القائمة بها، تعد أحد أسباب الفساد الإداري خاصة في الجزائر، حيث تعتمد الكثير من الإدارات على المتابعة المكتبية دون الميدانية، أو الاعتماد على معلومات مشبوهة مغلوبة، غير كاملة وغير حقيقية، حيث سيؤدي ذلك إلى فتح ثغرات ينفذ من خلالها الفساد، والرقابة الفعلية تحارب مثل هذه السلوكيات، وتحضن الجهاز الإداري وتحميه من الانحرافات.

و- عدم تناسب السلطة والمسؤولية في الجهاز الإداري: إن النمط الإداري في الجزائر يعتمد على المركزية غير أن المسؤولية المباشرة تتحملها المستويات الإدارية الدنيا، مما يخلف حالة من عدم التناسب بين السلطة والمسؤولية، حيث تكون السلطة الممنوحة لهم ضئيلة والمسؤولية كبيرة، ففي الجزائر كذلك نجد أنهم ملزمون بالرجوع دائما للإدارة المركزية، مما يجد من قدراتهم ويتولد لديهم عدم الرضا عن العمل، التهرب من المسؤولية، الإهمال الوظيفي.

ر- عدم الموضوعية في طرق التوظيف: من أصدق أسباب انتشار الفساد هو سوء استخدام الموارد البشرية (عدم التوفيق بين متطلبات الوظائف وخصائص الموارد البشرية) أي الموظف المناسب في الوظيفة غير المناسبة، غير أن سياسة التوظيف في الدول العربية ومنها الجزائر لا تحترم الكثير من المبادئ والمعايير والشروط الموضوعية في توظيف وترقية الموظفين ويرجع ذلك إلى عديد الأسباب منها:

- تدخل العوامل السياسية في الاختيار والتعيين في بعض الوظائف الحكومية.

- عدم إتاحة الفرصة للالتحاق بالوظائف العامة أمام الجميع.

- إعطاء الأولوية لفئات على حساب أخرى في شغل الوظائف العامة.

ط-عدم مواكبة سياسة الأجور للظروف الاقتصادية ومتطلبات المعيشة: إن انخفاض المرتبات والأجور يجعلها عاجزة عن تحقيق الإشباع المادي والاجتماعي للموظف العام، فيلجأ إلى أساليب أخرى لسدها وإشباعها كقبول الهدايا، الرشوة، وتحرير المعاملات غير القانونية، وقد أكد تقرير مؤتمر الشفافية الدولية منذ 1999 عن الفساد الإداري أن انتشاره في القطاع العام بالدول النامية يرجع بالأساس إلى ضعف المرتبات.

ظ-تخلف القيادة الإدارية: حيث أن العمل يتطلب مهارات وعلوم أكبر مما تحوزه القيادة الإدارية، الأمر الذي ينعكس سلبا على أداء العمل، مما يؤدي إلى انتشار الفساد. إن محاربة الفساد واستئصاله من القيادة يعتبر عاملا مهما وأساسيا لمحاربته والتخفيف من حدته في الإدارة العامة، وذلك من خلال تفعيل دور الرقابة على تصرفاتهم ومطالبتهم بتقديم تقارير دورية عن ممتلكاتهم.

II-الأسباب القانونية: للأسف أن هناك أسباب قانونية ينفذ من خلالها الفساد ومن بين هذه الأدوات أو المنافذ نذكر:

أ-التسرع في إصدار تشريعات كثيرة(عدم وضوح القوانين): إن التضخم المفرط في القوانين والسرعة في إصدارها والتناقض الذي يكتنفها والغموض الذي يميزها وكثرة التعديلات يؤدي إلى عجز وحلل في قدرتها على محاربة الفساد الإداري.¹

ب-عدم تطبيق الكثير من القوانين: فقد تكون المشكلة ليس في عدم وجود القانون ولكن تكمن في عدم التطبيق، أو أن تطبيقها يكون بشكل انتقائي وتفضيلي، إنها وفق مبدأ تعامل بني إسرائيل "إذا سرق منا الشريف تركناه، وإذا سرق منا الضعيف عاقبناه" الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم.

ج-جمود وقصور الكثير من القوانين.

د-تمسك الإدارة القضائية الأمنية بالإجراءات الروتينية المعقدة.

¹ - فارس رشيد البياتي، الفساد المالي والإداري في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، دار آيلة للنشر، عمان، الأردن 2009. ص 51.

هـ- فساد الجهاز القضائي: فالفساد يمتد إلى الجهاز القضائي وذلك بتسخير بعض القضاة أو المحامين عن دفع مبالغ نقدية كبيرة يستحيل الحصول عليها بالطرق المشروعة، وهو أخطر أنواع ومنافذ الفساد.¹

ثانيا: الأسباب الخارجية للفساد: هناك مجموعة كبيرة من العوامل الخارجية التي تؤدي إلى الفساد، وهي مستمدة من البيئة الخارجية المحيطة بالإدارة العامة أو بالموظف العام ومنها:

-العوامل الاجتماعية: هناك مجموعة من العوامل الاجتماعية ساعدت في انتشار الفساد الإداري، إلا أن الفساد الإداري يرتبط ارتباطا وثيقا بعمليات التحديث الاقتصادية والاجتماعية²، من خلال دراسة فارس بن علوش "أن المدينة أضافت مناخا مساعدا على ظهور الفساد وانتشاره" ومن بين هذه العوامل:

1-انتشار الجهل وانخفاض المستوى التعليمي: من خلال ضعف الثقافة القانونية، وجهل القانون، والإجراءات الإدارية في الجزائر تجعل المواطن ضحية أمام تلاعبات وممارسات الفاسدين الإداريين، حيث يلجأ بعضهم إلى تعقيد الإجراءات أمام طالب الخدمة البسيط، ليجد نفسه مرغما على دفع الرشوة للانتهاء من إنجاز معاملة في أسرع وقت.³

2-توظيف الانتماءات في المعاملات الرسمية: نجد أنه في الكثير من الحالات توظف الولاءات والانتماءات في المعاملات الرسمية وفي الضغط على الإداريين المخلصين لتحقيق مكاسب ومزايا خاصة بغير وجه حق، من خلال التعيين في مناصب مرموقة أو منح مختلف التراخيص الإدارية، وغيرها من خدمات وامتيازات ومكتسبات غير مشروعة.⁴

¹ - عامر الكبيسي، الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة، مرجع سابق، ص 95

² -فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2010، ص 63.

³ - خالد بن عبد الرحمن بن حسن بن عمر آل الشيخ، مرجع سابق ص 54.

⁴ - محمد خالد المهاني، أليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 177.

3- صراع الثقافة والحضارة مع قيم العمل الرسمية: حيث أن هناك فجوة بين القيم الحضارية وقيم العمل الرسمية، حيث تصبح القيم المادية أعلى وأعلى من القيم الدينية والأخلاقية، حيث يتم تبرير أفعال الرشوة.

4- أثر العادات والتقاليد: إن بعض العادات المنتشرة في المجتمعات المختلفة مثل الإسراف وإنفاق المال على الترف والرفاهية، كما أشار إليه بن خلدون وهذه الممارسات الفاسدة أصبحت عرفا اجتماعيا وإداريا سائدا لدى العامة ولا يواجه بأي اعتراض أو مقاومة بالرغم من خطره وضرره على المصلحة العامة.¹

5- ظاهرة الهجرة: والهجرة نوعان داخلية من الريف إلى المدينة ومن آثارها صعوبة التكيف الاجتماعي، حيث لا يلتزمون بضوابط العمل الإداري وبالتالي يظهر تعارض بين السلوك الانضباطي والسلوك الناتج عن صعوبة التكيف مع المجتمع الجديد، حيث يؤدي ذلك إلى ظهور صور الفساد الإداري.

أما الهجرة الخارجية فتظهر آثارها في فئات معينة من موظفي الدولة وأصحاب الأعمال التي ارتبطت بالفساد الإداري، كدفع واستلام الرشاوى واستغلال العاملين خصوصا ما تعلق بأجور العمالة الوافدة.

6- ضعف الانتماء والحس الوظيفي:

تعتبر الأسباب الاجتماعية من أخطر الأسباب المؤدية للفساد الإداري وهي مرتبطة بالقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع والتي في الكثير من الحالات تكون مفروضة على المورد البشري لدفعه للفساد مثل العادات والتقاليد والتقليد، والتناقض الصريح بين القيم الحضارية والمكتسبة من البيئة والقيم المجتمعية، وهذه الأسباب يمكن التخفيف منها بواسطة ترسيخ مبادئ العمل المستمدة من الشريعة الإسلامية، وتطبيق القانون بكل صرامة.

¹ - عامر الكبيسي، الفساد والعمولة تزامن لا توأمة، المكتب الجامعي الحديث، بدون مكان نشر، 2005 ص22.

- العوامل الاقتصادية: تلعب الظروف الاقتصادية دورا هاما في تفشي الفساد الإداري، حيث أن المعادلة الشهيرة وهي :

الفساد الإداري = الاحتكار + القدرة على التصرف - المساءلة¹.

ومن بين الأسباب الاقتصادية للفساد نجد:

1- سوء توزيع الدخل والموارد الاقتصادية على السكان: عدم تحقيق العدالة في توزيع الدخل هي الميزة المشتركة في اقتصاديات الدول النامية، حيث ينتشر التفاوت الكبير في مستويات الدخل، فتظهر بموجب ذلك المظاهر السلبية للفساد، يضاف إلى ذلك انتشار الطبقة في المجتمع نتيجة لذلك، حيث سيتولد لدى الموظف (الفقير) شعورا بالحقد والكراهية، و يترجم ذلك إلى سلوك فاسد من خلال استلام الرشاوى من الأغنياء وأصحاب رؤوس الأموال.²

2- تأثير النظام الاقتصادي السائد: الجزائر تبنت النهج الاشتراكي غداة الاستقلال لكونه الأنسب في تلك الفترة من وجهة نظر الساسة، ولكنه أثبت فشله وظهرت أوجه القصور في هذا الأسلوب، وبالتالي حدث تغيير تبني وتكريس التوجه الحر للاقتصاد في الجزائر.

نظرا لفشل التوجه الاشتراكي توجهت الجزائر نحو تبني التوجه الحر للاقتصاد، حيث أن التغيرات الاقتصادية المتسارعة أثار على عمل الإدارة التي تحتاج إلى وقت حتى تتكيف مع المتغيرات الجديدة، ويمكن أن ينجم عن التحول الاقتصادي الآثار التالية:

- إعادة هيكلة الإدارة وما يرافقه من إسراف وهدر للمال العام.

- الدور الجديد الذي تضطلع به الإدارة مع افتقارها للموارد البشرية، والمادية، والهياكل، وهذا متناقض لما كان في التوجه الاشتراكي حيث البيئة مواتية للفساد.

- قد يطلب من الإدارة (الجهاز الإداري) سرعة التكيف، وتغيير نمط تسييرها الأمر الذي قد يؤدي إلى انحرافات إدارية واحتلالات.

¹ - ساجد شرفي محمد، الفساد أسبابه ونتائجه وسبل مكافحته، المؤتمر العلمي حول النزاهة أساس الأمن والتنمية، هيئة النزاهة، العراق، ديسمبر 2008، ص 02.

² - طارق محمود عبد السلام السالوس، التحليل الاقتصادي للفساد، دار النهضة العربية. القاهرة 2005، ص 29، 30.

إن التوجه نحو الخصوصية يسمح للسماسة بعقد الصفقات ودفع العمولات لشراء الدم، حيث يصبح الجهاز الإداري ملزماً بتنفيذ أعباء ومهام غير واضحة أو غير محددة، فتقع الكثير من الانحرافات كما قد تكون أهداف المتغيرات غير واضحة، وهذا يؤدي إلى هدر المال العام¹.

- البطالة والفقر وتدني القدرة الشرائية.

III- الأسباب السياسية للفساد الإداري:

أ- تأثير طبيعة النظام السياسي السائد على انتشار الفساد الإداري: إن نمو أحدهما يؤثر سلباً على نمو الآخر²، كما تؤدي الديكتاتورية إلى شيوع الفساد، وفي دول العالم الثالث حيث يسمح بظهور مؤسسات سياسية ودستورية للدعاية فقط. وفي ظل الحكم الاستبدادي ينتشر الفقر، وتدني مستوى المعيشة حيث ينجم عن ذلك الفساد في كافة الأجهزة الإدارية.

ب- تأثير عدم الاستقرار على الأجهزة الإدارية: إن عدم الاستقرار السياسي وسرعة دوران القيادة السياسية يساعد المدراء والوزراء من الانتفاع بنفوذهم الذي يتمتعون به، والجاه والمنصب للحصول على مزايا ومكاسب، وحيث أن عدم الاستقرار السياسي سيؤثر على سير أجهزة الإدارة العامة، فيمكن توضيح ذلك من خلال:

- تنشأ الفوضى الإدارية عن طريق دمج أو إلغاء وزارات مما ينجم عنه الانحراف.

- الانتقام من بعض العناصر الإدارية غير المرغوب فيها مما يؤدي إلى إحلالهم بموظفين موالين لهم رغم افتقارهم للمؤهلات، وبالتالي ينتشر الفساد.

- القطيعة مع الماضي بمجرد تعيين مسؤولين جدد، مما ينعكس سلباً على الأداء.

ج - الانتخابات والفساد الإداري: ويحدث ذلك من خلال جمع التبرعات ومحاولة تأييد الباحثين بالوسائل التي تتناسب مع مطالب واحتياجات كل شريحة (الوعود الزائفة، شراء الأصوات) بعدها يجد المرشح نفسه ملزماً بالبحث عن السبل لاسترداد المبالغ التي أنفقها³.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 104.

² - خالد عبد الرحمن بن حسين بن عمر آل الشيخ، مرجع سابق، ص 59.

³ - عامر الكبيسي، الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة، مرجع سابق، ص 90.

المطلب الثالث: الآثار السلبية للفساد الإداري

إن للفساد الإداري آثارا سلبية على جميع الجوانب الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية نظرا لتعدد صوره ومظاهره ويمكن القول بأنه على الرغم من أن هناك فئة قليلة تنتفع من الفساد إلا أن أضراره وآثاره تغطي المجتمع ككل، ويمكن حصر هذه الآثار في:

أ- **الآثار الاقتصادية السلبية:** هناك آليات متعددة يؤثر فيها الفساد على الناحية الاقتصادية، ومن أبرز الآثار السلبية على الناحية الاقتصادية نذكر:

1- آثار الفساد على الإيرادات العامة: باعتبار التهرب الضريبي أحد مظاهر الفساد فهو يؤدي إلى تخفيض في الإيرادات عن طريق دفع الرشاوى لمفتشي الضرائب والجمارك من أجل الحصول على معاملات تفضيلية مثل تخفيض الضرائب أو التهرب الكامل من دفعها وكذلك بعض الإعفاءات التي يستفيدون منها من حين لآخر¹.

كما تخسر ميزانية الدولة أموالا طائلة تتمثل في مستحقات الضرائب المفروضة على الاستثمارات والأنشطة الصناعية والتجارية²، هذه الأموال تمثل هدرا في إيرادات الميزانية العامة كانت ستوجه للإنفاق العام وعلى البنية التحتية للاقتصاد ككل، ولكن انخفاض هذه الموارد سيؤدي إلى انخفاض في النفقات العامة.

2- التأثير على الإنفاق العام: يتأثر الإنفاق العام بالفساد من خلال توجيه الإنفاق العام إلى قطاعات لا يمكن مراقبتها، نظرا لطابع السرية الذي تحمله مثل النفقات العسكرية³، وتتميز كذلك بحجم الأموال المدفوعة في تمويل مثل هذه المشروعات (ميزانية وزارة الدفاع مثلا في الجزائر)، حيث أن الدولة التي ينتشر فيها الفساد تعمل على توجيه الإنفاق إلى مجالات يسهل كذلك الحصول منها على

¹ فيصل بن طالع بن طابع المطيري، معوقات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2008، ص 54.

² منير الحمش، الاقتصاد السياسي، الفساد، الإصلاح، التنمية، اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2006، ص 29.

³ طارق محمود عبد السلام السالوس، مرجع سابق، ص 38.

الرشوة والعمولة، وبالتالي سوف ينخفض الإنفاق العام المنتج الموجه لفائدة المجتمع كالإنفاق على التعليم والصحة لأن عائد الفساد فيها منخفض أو معدوم¹.

إن انخفاض الإنفاق العام بسبب الفساد سوف يؤدي إلى ضعف في تقديم الخدمات العامة المجانية وشبه المجانية، وبالتالي سيؤدي إلى انتشار مظاهر الفقر والحرمان في المجتمع.

3- أثر الفساد على النمو الاقتصادي: إن انتشار الفساد وتعدد مظاهره سيعرقل النمو الاقتصادي على المدى المتوسط والطويل ففي دولة مثل إيطاليا (حيث ينتشر فيها الفساد المالي والسياسي)، انخفاض طفيف في معدلات الفساد سيؤدي إلى زيادة في معدل النمو الاقتصادي بـ 0.3%²، وبالتالي فإن أثر الفساد على النمو الاقتصادي وخيمة جدا، فهو سيؤثر على الاستثمار بنوعيه (المحلي والأجنبي) لأن البيئة الاستثمارية تصبح غير مواتية من خلال دفع مزايا مالية ونقدية للفساديين، وانتشار عدم الثقة في المجتمع ويقلل من الحوافز المشجعة على الاستثمار لوجود صور متعددة للفساد وبالتالي يبحث الاستثمار عن بيئة نظيفة وآمنة.

كما أن الفساد يؤثر على معدلات الربح بالنظر إلى حجم الفساد الكبير الذي يمثل عبئا ثقيلا على المشاريع الاستثمارية، وبالتالي ترتفع تكلفته وقد أكد التقرير العالمي للتنمية لسنة 1997³، أن الفساد مشكلة عامة جوهرية تواجه المستثمرين وأن هناك علاقة عكسية بين مستويات الفساد المتفشية وحجم الاستثمار في الاقتصاد القومي، فكلما انتشر الفساد انخفض حجم الاستثمار.

والنمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية متلازمان فسوف يؤدي ذلك إلى انخفاض في التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال تخفيض معدلات الادخار لأن الموارد التي كان من المفروض أن توجه للتنمية الاقتصادية من خلال التكوين الادخاري تم تحويلها عن طريق الفساد إلى الاستهلاك الخاص

¹ - سيد شوريجي عبد المولى، مواجهة الجرائم الاقتصادية في الدول العربية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض. 2006 ص 103.

² - زياد عرنبة بن علي، الآثار الاقتصادية والاجتماعية للفساد في الدول النامية، مجلة الأمن والقانون، كلية شرطة، دبي. السنة العاشرة، العدد 01، 2000، ص 274.

³ - صالح مفتاح، معارفي فريدة، الفساد الإداري والمالي، أسبابه، ومظاهره ومؤشرات قياسه، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012، ص 05.

بالفاسدين في الأجهزة الإدارية العامة، وفي ظل انخفاض حجم النمو سوف يؤدي ذلك إلى انخفاض في الدخل القومي¹.

4- أثر الفساد على الأسعار: إن الرشاوى والعمولات التي تدفع بسبب الفساد الإداري تتحول إلى عبء (تكاليف) على عاتق المستهلك النهائي للسلعة أو الخدمة وبالتالي ترتفع الأسعار، كما أن الفساد يؤدي إلى تبديد الأموال والممتلكات العامة نتيجة الحصول عليها بأسعار أقل من قيمتها الحقيقية².

5- أثر الفساد على الاستثمار: أن الاستثمار يتطلب مناخا جيدا حيث أن المستثمرين يفضلون العزوف عن الاستثمار في المناخ الملوث بالفساد والتوجه إلى المناخ الملائم، حيث تكون القواعد والضوابط واضحة، فيقول رئيس البنك الدولي " إن الدول التي لديها مستويات عالية من الفساد معرضة لخطر التهميش في عالم التفاعل السريع، وأن الأسواق اليوم مفتوحة ولا نستطيع أن نعمل خلف أبواب مغلقة والمستثمرون لديهم خيارات متعددة وهم أكثر قدرة على نقل أموالهم إلى حيث تكون أخطار الفساد أقل"³، حيث أن المستثمرون في العالم يبحثون عن البيئة المناسبة الجاذبة للاستثمار، في الجزائر على سبيل المثال يبقى قطاع النفط يشكل الاستثناء لرجال الأعمال الأجانب للاستثمار فيه (بالرغم من الهزات التي عرفها في الفترة الأخيرة فضائح سونطراك¹، 2) أما المجالات الأخرى ورغم محاولات الحكومة في تشجيع الاستثمار عن طريق منح الإعفاءات الضريبية أو تعديل إصدار القوانين، فإن ذلك لم يجد نفعاً.

ب- الآثار الاجتماعية: إن من نتائج الفساد الاجتماعية هي انتشار الطبقة نتيجة الثراء الفاحش غير المبرر، شيوع الفقر وتفاقم مستوياته بسبب انخفاض الإنفاق العام وحرمان الغالبية العظمى من المجتمع من الخدمات الأساسية، مما ينجم عن الفساد الإداري مجموعة من الآثار السلبية منها:

¹ - أمير فوج يوسف، مكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 100.

² - فيصل بن طالع بن طابع، مرجع سابق، ص 55.

³ - عبد الكريم بن سعد ابراهيم الختران، مرجع سابق، ص 39.

1- تأثير الفساد على الاستقرار الاجتماعي: إن ظهور فئة اجتماعية تتسيد المجتمع نتيجة الفساد ووجود طبقة عريضة فقيرة في المستوى الأدنى اجتماعيا، ويتم استغلالها بأشنع الصور مما يولد الكراهية والعدوانية لديهم اتجاه الأغنياء، وينجم عنها الصراع بين الطبقتين¹، حيث يؤدي ذلك إلى اضطراب اجتماعي يهدد استقرار المجتمع من خلال انخفاض في مستوى العلاقات الإنسانية والاجتماعية المبنية أساسا على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك، وكذلك تختفي مظاهر المساعدة الاجتماعية من خلال انخفاض المساهمات في للأعمال الخيرية الاجتماعية التي كانت تسود المجتمع قبل انتشار الفساد.

2- الاختلال بمبدأ العدالة الاجتماعية: إن غياب العدالة الاجتماعية مرتبط بمظاهر الفساد التي تؤدي إلى انتشار الطبقة في المجتمع، وتخفيض الفرص المتاحة أمام الفقراء في الحصول على الدخل أو الثروة، وارتفاع تكلفة الخدمة العامة حيث ينعكس مباشرة وبالسلب على الفئات الأكثر حرمانا وفقرا في المجتمع²، ويصاحب ذلك انخفاض في مستويات الدخل وبالتالي انهيار مبادئ العدالة الاجتماعية في المجتمع وما ينتج عنه من مظاهر سلبية.

3- انهيار القيم الأخلاقية: إن انتشار الفساد يعمل على انتشار السلوكيات السلبية بدلا من القيم الاجتماعية الإيجابية المبنية على الصدق والأمانة والعدل والمساواة وتكافؤ الفرص³، حيث يصبح التبري والتمسك بالعادات والتقاليد والقيم الأخلاقية والدين والفضيلة في شريعة الفاسدين تحلها ورجعية، فيما يصبح الفساد والتمسك به من مظاهر التطور والتمدن، والأكثر خطرا من ذلك عندما تتوارث الأجيال هذه القيم الهدامة والسلبية، والقرآن الكريم يحدثنا عن الأمم سالفة الذكر التي انتشر فيها الفساد فعاقبهم الله بذنوبهم في قوله تعالى "فأكثروا فيها الفساد، فصب عليهم ربك سوط عذاب إن ربك لبالمرصاد" الفجر الآية، 12 و13 و14 إن انتشار الفساد يؤدي إلى انتشار الأمراض.

¹ - موسى بودهان، النظام القانوني لمكافحة الرشوة، دار الهدى، عين أمليمة، الجزائر. 2010، ص34.

² - حمدي عبد العظيم، مرجع سابق، ص77.

³ - بودهان موسى، مرجع سابق، ص34.

ج- **الآثار السياسية:** يؤدي انتشار الفساد على المستوى السياسي إلى فقدان الشرعية للأنظمة الحاكمة، وانتشار الفوضى والاضطرابات وعدم الاستقرار السياسي، ويمكن أن نذكر بعض آثار الفساد السياسي في العناصر التالية:

أ- **شروع الفوضى وعدم الاستقرار السياسي:** إن الفوضى وعدم الاستقرار السياسي ظاهرتان متلازمتان فالدول التي تعاني من عدم الاستقرار السياسي تعاني كذلك من ارتفاع فاحش في معدلات الفساد¹، كما أن شروع الفساد يؤدي إلى انتشار الفوضى السياسية، حيث يصل إلى حد تعطل الدساتير والقوانين التي كانت تدير الحياة السياسية في السابق، وتحل محلها القوة والعنف وسيلة لحل النزاعات السياسية.

ولقد أجريت دراسة سنة 1985 في 56 دولة توصلت أن هناك علاقة طردية سببية مباشرة بين عدم المساواة الاقتصادية والاجتماعية والعنف السياسي، فالفساد يؤثر سلبا على استقرار النظام السياسي وتراجع شعبيته وتلوث سمعته، حيث تنعدم فيه الشفافية، ويضعف دور المؤسسات وأجهزة الرقابة، وغياب الثقة في النظام السياسي القائم.

ب- **فقدان الشرعية السياسية للأنظمة الحاكمة:** حيث يفقد النظام الحاكم أحد الدعائم الأساسية للحكم بسبب الفساد وهي الشرعية التي تعني مستوى من القبول لدى العامة من الناس، حيث يعمل الفساد الإداري على تشويه الصورة الأساسية في الدولة ككل، من خلال سعي الفساد والفاستدين لشراء الذمم وبناء علاقات قائمة مبنية على تبادل المنافع والمصالح³، وتسري الشائعات في المجتمع مما يؤدي إلى زعزعة الثقة في النظام السياسي الحاكم بسبب الفساد، وتزداد الفجوة اتساعا بين الحاكم والمحكوم بسبب ضياع الحقوق وعدم حمايتها وصيانتها⁴.

ج- **ضعف المشاركة السياسية:** فقدان الشرعية السياسية، عدم الثقة في النظام القائم وعدم تقبله بسبب تفشي الفساد، تضعف المشاركة السياسية وذلك من خلال المشاركة في الاستحقاقات

¹ - عبد الله سال علي محمود الكتيبي، مرجع سابق، ص 88.

² - فيصل بن طلع بن طالع المصري، مرجع سابق، ص 58.

³ - حمدي عبد العظيم مرجع سابق، ص 81.

⁴ - نفس المرجع، ص 82.

والانتخابات مثلما يحدث في الجزائر خلال السنوات القليلة الماضية، ويقترن ذلك بعدم الثقة في المؤسسات القائمة، تقتصر المشاركة على فئة المنتفعين والفاستدين ويؤدي ذلك إلى إفساد وتلويف المناخ الديمقراطي من خلال مساهمة الفاستدين في تمويل الحملات الانتخابية بتبرعات من كبار تجار الفساد في الدولة¹، فيتغلغل الفساد في أجهزة الدولة مثل البرلمان، المجلس الشعبي الولائي، النقابات المهنية، واختراق حتى الأجهزة الأمنية والقضائية.²

د- الآثار الإدارية للفساد: إن للفساد الإداري آثار كبيرة على الجهاز الإداري باعتباره الموطن الأصلي له،

والمكان الملائم لمزيد من تفريخ صور ومظاهر جديدة للفساد، ويمكن ذكر بعض الآثار الإدارية للفساد في النقاط التالية:

أ- أثر الفساد على وظيفة التنظيم: حيث تعتمد الأجهزة الإدارية في كل المستويات على اختيار أسلوب إداري معين يستطيع من خلاله تنظيم الجهود في هذا الجهاز بما يجعله قادرا على التكيف مع المستجدات الجديدة، يضمن مستوى من الفاعلية والكفاءة، ويساهم في تحقيق الأهداف العامة المسطرة، لكن انتشار الفساد الإداري في دول العالم الثالث والجزائر كذلك أفرغ وظيفة التنظيم من محتواها الحقيقي وحوّلها إلى جهود تتوقف عند حدود كتابة التقارير³ حيث يقاوم كل محاولة للتغيير أو الإصلاح.

ب- أثر الفساد على وظيفة التخطيط: حيث حول الفساد الإداري وظيفة التخطيط إلى عملية شكلية صورية فارغة من محتواها الإداري المتمثل في تحديد الأهداف وحصر الإمكانيات، فضعف دور التخطيط في تحقيق التنمية الإدارية⁴ خاصة في دول العالم الثالث، بالتالي قتلت المبادرة وتسلب الملل إلى خبراء التخطيط سواء تعلق الأمر بجمع المعلومات الدقيقة التي تتطلبها عملية التخطيط، أو استعمال

¹ - حمدي عبد العظيم مرجع سابق، ص 81.

² - نفس المرجع، ص 82.

³ - حاحة عبد العالي، مرجع سابق، ص 103.

⁴ - عبد الرحمان هيجان، "الفساد وأثره على الجهاز الحكومي" المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2003، ص 12.

الأساليب الحديثة، وما نراه اليوم في دول العالم الثالث ومنها الجزائر أن الخطط المقترحة ما هي واقع الأمر إلا مراجعة لخطط السنوات الماضية وإضفاء بعض التعديلات الطفيفة عليها.

ج- تحويل مسار المصلحة العامة: حيث يعتمد الفاسدون والمتنفعون من الفساد إلى تحقيق مكاسب ومنافع فردية خاصة على حساب المصلحة العامة، من خلال بناء شبكات واسعة من العلاقات غير الرسمية التي تعمل على تحقيق مصالح هؤلاء المتنفعين حتى ولو كانت غير مشروعة وضد المصلحة العامة¹.

د- تعطيل جهود الرقابة الإدارية: حيث تتعطل أجهزة الرقابة الإدارية عن أداء دورها بسبب انتشار الفساد، يعتمد الفساد على تفرغها من محتواها الحقيقي عن طريق عدم مدها بالتقارير الدورية عن وضعية وسير الأجهزة الإدارية حيث أنها تزود بتقارير قديمة وفارغة من محتواها حتى يمكن اعتمادها كما أن تورط العاملين في الجهاز الإداري في قضايا الفساد حيث أصبح الحراس يحتاجون إلى حراس بسبب وقوعهم في الفساد "من يحرس الحراس"² بالتالي تحولت الرقابة الإدارية إلى عمل روتيني شكلي حتى أنها تساعد في انتشار وتوطيد صور الفساد.

و- انهيار أخلاقيات الوظيفة العامة وشيوع المظاهر السلبية: من الآثار السلبية العميقة في الجهاز الإداري يتمثل في تدني أخلاقيات الوظيفة أو العمل وانتشار القيم السلبية، مما ينعكس سلبا على مستوى أداء الجهاز الإداري، ويمكن الإشارة إلى بعض القيم السلبية التي تنتشر في الجهاز الإداري بسبب الفساد الإداري منها:³

- تراجع مستوى الكفاءة الإدارية لعدم اعتماد الموضوعية في التعيين والترقية بل يعتمد على الوساطة والمحاباة والرشوة بالتالي يتراجع مستوى الأداء في الجهاز الإداري.

- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والولاء والإخلاص وعدم الرغبة في العمل.

- انتشار الانتهازية والوصولية.

¹ - نفس المرجع، ص 15.

² - عبد الكريم بن سعد ابراهيم الختران، مرجع سابق، ص 36.

³ - محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.الأردن، 2001، ص 43.

- تدهور العلاقات العامة والإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين لأنها تقوم على الاستبداد مما ينجم عنه الجمود وعد المرونة في اتخاذ القرارات في حل المشكلات.

- هجرة الكفاءات الإدارية وأصحاب الخبرة إلى الخارج مما يؤدي إلى انخفاض وعدم كفاءة الجهاز الإداري.

- يحاول الفاسدون تعطيل المصالح والأعمال قصدا لإظهار سلطتهم وسطوتهم وهي من السلوكيات البيروقراطية ويتنافى هذا السلوك مع المبادئ والمثل والقيم التي يجب أن يتصف بها الموظف العام.

المطلب الرابع: سبل الوقاية وطرق العلاج من الفساد الإداري

لم يعد الفساد اليوم مشكلة دولة واحدة فقط، لكنه أصبح مشكلة عالمية لاتساع رقعته وتعدد صوره وتشعب آثاره، وزيادة الوعي بآثاره السلبية، مما حتم تضافر الجهود الدولية على مستوى الدول والحكومات أو المنظمات الدولية، الهيئات الإقليمية، والهيئات الحكومية وغير الحكومية، فظهرت العديد من القوانين¹ مثل اتفاقية الدول الأمريكية لمكافحة الفساد الصادرة عن منظمة الدول الأمريكية سنة 1996، الاتفاقية الخاصة بمكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الصادرة عام 1999 الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وتمثل هذه الإجراءات في وسائل الوقاية من الفساد، وسبل العلاج.

1- وسائل الوقاية: يجب العمل على التضييق من مساحة الفساد الإداري من خلال القرارات الرشيدة التي تتخذها الإدارة من وضوح الأهداف، والقضاء على الروتين في العمل، توفير المناخ المناسب الطارد للفساد، ولا يستطيع أن ينفذ إليه ومنها:²

- إصلاح نظام الأجور المنخفضة حتى يتعفف الموظف عن الفساد.

- الاهتمام بالتدريب والتنمية اللازمين لإنجاز الأعمال.

- الاهتمام بوظيفة الاختيار والتعيين من تناسب المؤهلات مع متطلبات العمل.

- تكافؤ الفرص القاعدة الأساسية في عملية التعيين.

¹ - عبد الكريم بن سعد ابراهيم الخثران، ص 37.

² - أحمد هاشم الضنفال، ظاهرة الفساد الإداري هل أصبحت جزءا من ثقافة المجتمع؟ وزارة التجارة، مكتب المفتش العام، 2010، ص 13.

-الاعتماد على معايير موضوعية في تقييم الأداء.

-تعزيز روح الولاء والانتماء للمنظمة وغرس القيم النبيلة والأخلاق الفاضلة.

-ترشيد القرارات المتعلقة باختيار البدائل الاستراتيجية المتوافقة مع أهداف المنظمة وطبيعتها.

2-سبل العلاج:

-زيادة الوعي ضد ممارسات الفساد الإداري بالنسبة للعاملين في الجهاز الإداري خاصة وأفراد المجتمع

عامة من خلال نشر الثقافة ضد الفساد.

- وضع قوانين وتشريعات ضد الفساد.

-تفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية.

إن محاربة الفساد بصورة جدية تتطلب أولاً تجريم هذه الظاهرة، ثم البحث عن الأسباب

الحقيقية للفساد ومعالجة هذه الأسباب من جميع الجوانب الاقتصادية (انخفاض المرتبات والأجور،

دراسة العوامل النفسية للفساد)، وتضافر جهود أفراد المجتمع ككل.

المطلب الخامس: مظاهر الفساد المتعلقة بالوظيفة العامة

سبقت الإشارة إلى الوظيفة على أنها مجموعة من الواجبات والمهام الموكلة للموظف العام

للقيام بتنفيذها بهدف خدمة الصالح العام، وقد خصص المشرع الجزائري الفصل الثاني من الباب من

قانون الوظيفة العامة 2006 في المواد من 40 إلى 50 الواجبات الملقاة على عاتق الموظف العام.

إن أي إخلال بهذه الواجبات يمثل خطأ أو مخالفة تستوجب المسؤولية التأديبية وهذا ما

أشارت إليه المادة 160 من قانون الوظيفة العامة¹ يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو مساس

بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا ويعرض

مرتكبه لعقوبة تأديبية دون المساس عند الاقتضاء بالمتابعات الجزائية¹ وللإشارة فإن المشرع الجزائري لم

يشر للمخالفات على سبيل الحصر ولكن ورد ذكر الواجبات والأعمال المحظورة على الموظف بصفة

عامة المادة 1/20 من القانون النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.

¹ -أمر رقم 06-03 مؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة.

وبالتالي فإن مظاهر الفساد المرتبطة بواجبات الموظف لا يمكن كذلك حصرها، يمكن تصنيف بعض صور الفساد الإداري المرتبطة بواجبات الموظف إلى قسمين هما انحرافات تنظيمية ترتبط أساسا بمخالفة القوانين والتنظيم، وانحرافات سلوكية وأخلاقية مرتبطة بعدم احترام أخلاقيات الوظيفة العامة. **أولاً: الانحرافات التنظيمية:** تعتبر الانحرافات الإدارية من أكثر صور الفساد الإداري انتشاراً في العالم الثالث والجزائر على وجه الخصوص، يقصد بالانحرافات التنظيمية "تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته والتي تتعلق أساساً بالعمل وسيره وانتظامه والتي تحددها القوانين والتنظيمات والتعليمات والنظام الداخلي"¹ حيث أن هذه الانحرافات تؤدي إلى عدم قيام الموظف العام بواجباته تجاه التزاماته الوظيفية مما يؤدي إلى تعطيل المصالح العامة، ومن مظاهر الانحرافات التنظيمية نذكر الإهمال الوظيفي، إفشاء أسرار المهنة، مخالفة واجب التفرغ العام للوظيفة، عدم الالتزام بطاعة الرؤساء.

1- الإهمال الوظيفي: يعتبر من أسوأ وأكثر أنواع الفساد انتشاراً في الوظيفة العامة، حيث يعرف على أنه "تراخي الموظف العام عن القيام بالواجبات الموكلة له بحكم وظيفته والتقاعد عن القيام بواجب الحيطة والحذر"² حيث أن الإهمال هو سلوك سلبي يتمثل في التكاسل عن تقديم الواجبات المكلف بإنجازها مما يؤثر سلباً على جودة الخدمة العامة، أو قد التقيد والالتزام بالقواعد السليمة والإجراءات الصحيحة للقيام بذلك، وقد يكون الإهمال الوظيفي من خلال الامتناع التام عن تنفيذ المهام الموكلة له.

وهو يعبر عن أحد صور الفساد لأنه يحمل سوء النية وانحراف الموظف عن أخلاقيات العمل، الاستهتار بحسن سير الإدارة مما قد ينجم عنه تعطيل المرفق العام عن أداء مهامه،³ ويأخذ الإهمال الوظيفي أحد الأشكال التالية:

¹ - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 286.

² - محمود محمد معايرة، الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية، دراسة مقارنة بالقانون الإداري، دار الثقافة، عمان 2001، ص 166.

³ - نفس المرجع، ص 167.

-عدم أداء المهام بنفسه: حيث أن عقد العمل يفرض القيام بأحد الاختصاصات الوظيفية بنفسه¹، فلا يمكنه أن يكلف شخصا آخر ينوب عنه للقيام بهذه الاختصاصات أو يتنازل عن جزء منه لصالح شخص آخر ليمارس تلك الصلاحيات إلا في الحالات التي ينص عليها القانون.² وفي الجزائر ونظرا لخطورة هذا الانحراف الإداري فقد نص المشرع الجزائري من خلال المادة 47 من قانون الوظيفة العامة " كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه."

-عدم احترام مواقيت العمل: وهي السمة الغالبة في جميع إدارتنا في العالم العربي والجزائر خصوصا، على الرغم من أن أخلاقيات الوظيفة العامة تلزم الموظف العام باحترام أوقات العمل الرسمية (مواعيد الحضور، الانصراف " ويأخذ عدم احترام المواقيت أحد الصور التالية:³

- تأخر الموظف في الحضور إلى العمل صباحا أو مغادرة مكان العمل باكرا قبل انتهاء وقت العمل، أو الدوام الرسمي دون إذن من الرئيس، إضاعة الوقت في قراءة الجرائد واستقبال الزوار، التنقلات المتكررة بين المكاتب والتغيب عن العمل.

-التراخي في العمل: هو التوأم الحقيقي لعدم احترام الوقت حيث يعزف الموظف عن تقديم مهامه الموكلة له، يعرف التراخي على أنه " التباطؤ والتكاسل من قبل الموظف العام في إنجاز الأعمال الموكلة إليه أو المطلوبة منه وعدم بذل الجهد اللازم لإنجازها في الوقت المحدد"⁴ حيث يتكاسل الموظف في تنفيذ المهام المطلوبة منه أو تأجيلها وعدم تقديمها في وقتها المناسب والتسويق في ذلك حيث لا يحفزهم إلى الخوف من العقاب أو الحرمان من الحوافز المادية⁵ وفي الجزائر نلاحظ أنهم لا يبذلون إلا الجهود القليلة ولكنهم يطمحون بل يطالبون بمرتبات مرتفعة.

¹ - سليمان الطماوي، القضاء الإداري، الكتاب الثالث، قضاء التأديب، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص 195.

² -علي حضار شطناوي، الوجيز في القانون الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 515.

³ -حاجة عبد العالي مرجع سابق، ص 384.

⁴ -حمزة حسن خضر حسن شيخو الطائي، الفساد الإداري في الوظيفة العامة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة ، الدمارك، 2010، ص

45.

⁵ -محمد الصيرفي مرجع سابق، ص 46.

-السلبية وعدم الاهتمام: ويقصد بذلك عدم اهتمام الموظف العام بالتطوير والتجديد والإبداع كما يمتنع عن المشاركة في القرارات ويميل إلى العزلة والانطواء¹ لا يشجع على العمل الجماعي حيث يتحول إلى متلقي للأوامر (فهو أشبه بالعبد الذي يتلقى الأوامر من سيده ولا يتحرك إلا بأوامره) وتموت فيه روح المبادرة، وتنخفض الروح الجماعية والإنسانية لديهويقل الرضاء ويفتر الولاء والانتماء.

-عدم تحمل المسؤولية: من أشنع صور الفساد التهرب من تحمل المسؤولية عن طريق تجزئة الأعمال، تحويل الوثائق والمستندات من مستوى إلى مستوى آخر، التهرب من الإماءات والتوقيعات، التطبيق الحرفي للقوانين وما ينجم عنها بيروقراطية قد تفتح الباب واسعا أمام انتشار بعض صور الفساد كالواسطة والرشوة والمحابة² فالتهرب من تحمل المسؤولية سيوفر المناخ المناسب لانتشار الفساد.

-عدم الالتزام بطاعة الرؤساء في العمل: من الواجبات الأساسية التي يلتزم بها الموظف ضمن أخلاقيات الوظيفة العامة هي وجوب طاعة الرئيس، فيكون الموظف مطالب بتنفيذ الأوامر الصادرة عن الرئيس الإداري³ مهما كانت طبيعة الأوامر شفاهية، كتابية، توجيهات، قرارات تعقيبيه تعتبر ملزمة التطبيق من طرف الموظف العام، فعدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرئيس يعد أخطر الانحرافات التنظيمية التي تمس الجهاز الإداري، فلا يجدي معها أي إصلاح أو تنمية إدارية، تتعدد أشكال وصور عدم الطاعة ونذكر منها:

1-الامتناع عن أداء العمل المطلوب منه: ويكون الامتناع بصورة كلية أو جزئية وهذا ربما لعدم

ثقتة في قدراته وخوفه من الوقوع في أخطاء⁴، ويكون الامتناع بإتباع أحد الأساليب التالية:

- رفض وامتناع الموظف أداء العمل المطلوب منه من قبل رؤسائه.

-الامتناع عن القيام بأعمال، أو القيام بها على الوجه الصحيح.

- الامتناع عن تنفيذ القوانين، أو الامتناع عن تنفيذ الأحكام القضائية.

¹ -بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص287.

² - أحمد بن عبد الرحمن الشميري، أخلاقيات الموظف المسلم، الجمعية السعودية للإدارة، وزارة الخدمة المدنية، الرياض، ط3، 2004، ص 42.

³ -سلمان الطماوي، القضاء الإداري، الكتاب الثالث، قضاء التأديب، دار الفكر العربي، القاهرة. 1995، ص 158.

⁴ هشام الثمري، إيقار أفتلي، الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، دار اليازوري، عمان. 2011، ص38.

ويعتبر الامتناع من أشد أنواع الفساد الإداري انتشارا حيث يعتمد الموظفون إلى التواجد في مكان العمل ولكن لا ينفذون ما طلب منهم في نطاق وظائفهم.

2- **عدم تنفيذ أوامر الرئيس:** حيث أن الموظف ملزم كذلك بتنفيذ أوامر رئيسه المباشر فعدم الطاعة يعد خروجاً عن سلطة الرئيس وانحرافاً إدارياً، وصوره من صور الفساد الإداري.

في التشريع الجزائري يميل المشرع إلى الوسطية في الرأي حيث أن القانون 05 | 10 المؤرخ في 20 جوان 2005 وفي المادة 120 نص على "لا يكون الموظفون والأعوان العموميون مسؤولين شخصياً عن أفعالهم التي أضرت بالغير، إذا قاموا بها تنفيذاً لأوامر صدرت من رئيس متى كانت طاعة هذه الأوامر واجبة عليهم" حيث يرى عمار عوابدي¹، أن الأولوية تعطى لطاعة الرئيس على طاعة القانون حيث أعفى المشرع الموظف من المسؤولية الشخصية عن العمال التي أضرت بالغير "متى كانت طاعتهم واجبة" وهو تمثيل لمبدأ الشرعية.

3- **عدم احترام وتوقير الرؤساء:** حيث يجب إبداء الاحترام اتجاه الرئيس في جميع المناسبات شريطة أن لا يجرده هذا الاحترام من شخصيته²، ويجعله تابعا مطيعا فقط حيث أن الموظف لا يخرج على حدود اللباقة والذوق العام في التعامل مع رؤسائه وإذا أحل بهذا المبدأ أو الواجب فإنه يستحق الجزاء اللازم لذلك³، خاصة إذا أخذنا في الاعتبار أن الرئيس أكبر سنا وأقدم خبرة ويملك من الكفاءة ما يؤهله لتبوأ هذه المكانة لممارسة هذه الوظيفة⁴، فكما أن طاعة الرئيس واجبة فإن على الرئيس أن يحفظ كرامة وحقوق المرؤوس، بحيث لا تكون تدخلاته وأوامره تهدف إلى التقليل من شأنه⁵، والحظ من كرامته حيث نص المشرع الجزائري على وجوب الاحترام المتبادل من خلال احترام وتوقير الموظف لرؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في المادة 57 من قانون الوظيفة العامة "يجب على الموظف التعامل بأدب

¹ - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ربحانة، الجزائر. 2003. ص 164.

² - كمال رحماوي، تأديب الموظف العام في القانون الجزائري، دار هومة، الجزائر، ط 2006، 3، ، ص 71.

³ - شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة. 2007، ص 184.

⁴ - سعد نواف العنزي، النظام القانوني للموظف العام، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 166.

⁵ - نفس المرجع.

واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه" ومن صور الفساد المرتبطة بواجب الطاعة نذكر مايلي:¹

- الاستهتار بالرؤساء أو العكس، استهزاء الرؤساء بالمرؤوسين.

- تجاوز حدود اللباقة والأدب في مخاطبة الرؤساء(العدوانية اتجاه الرئيس).

- المساس بسمعة ونزاهة الرؤساء والطعن فيهم دون دليل أو إثبات.

- التمرد على الرؤساء والبحث عن أعذار لعدم تنفيذ أوامرهم.

- حط الرئيس الإداري من كرامة وشخصية المرؤوسين.

4-إفشاء أسرار الوظيفة العامة: بحكم الوظائف التي يمارسونها يطلع الموظفون على أسرار دقيقة

وخطيرة ، و تنص مختلف التشريعات على ضرورة المحافظة على السر المهنيحيث أن مخالفة هذا

الواجب يعرض صاحبه للمسؤولية الجنائية سواء ترتب عنها أضرار مادية أو معنوية². وبأخذ عدم

الالتزام بالسر المهني بعض المظاهر والصور منها:

- الاطلاع بطريق الغش على محتوى المراسلات.

- اعتراض أو تحويل أو إفشاء المكالمات الهاتفية أو وضع معدات لاعتراض وتلقي هذه المراسلات

الصوتية.

- إرسال معلومات شفوية أو عن طريق نقل معلومات بواسطة الدعامات أو أقراص الإعلام الآلي أو

الرسائل الصوتية.

- استخراج نسخ من الوثائق بواسطة آلات التصوير الحديثة.

يجوز للسلطات القضائية اعتراض المراسلات في جرائم الفساد الإداري عن طريق تكليف رجال

الضبطية القضائية بذلك، وهذا ما نصت عليه المادة56من قانون الوظيفة العامة، كما يجوز الاعتراض

¹ - عبد العالي حاحة، مرجع سابق، ص390.

² - محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص82.

على المراسلات لأسباب أمنية بحتة، إذا توافرت أسباب قانونية تبرر التحري عن المعلومات لأجل حماية المصالح الاقتصادية أو لحماية الأمن الوطني.¹

5- مخالفة واجب التفرغ للوظيفة العامة: حيث لا يجوز للموظف العام في الأصل الجمع بين الوظيفة والأعمال الأخرى، حيث ورد في المادة 45 من قانون الوظيفة العامة "يمنع على كل موظف مهما كانت وضعيته في السلم الإداري أن يمتلك داخل التراب الوطني أو خارجه مباشرة أو بواسطة شخص آخر أية صفة من الصفات مصاح من طبيعتها أن تؤثر على استقلاليتها أو تشكل عائقا للقيام بمهمته بصفة عادية في مؤسسة تخضع إلى رقابة الإدارة التي ينتمي إليها أو لها صلة مع هذه الإدارة وذلك تحت طائلة تعرضه للعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي".

بل إن المشرع الجزائري تشدد في ذلك حيث أوجب التصريح إذا كان الزوج يمارس نشاطا مربحا وصنف عدم التصريح خطأ مهني حسب المادة 163 من نفس الأمر.

ثانيا- الانحرافات السلوكية (الأخلاقية): وتشير هذه الانحرافات إلى التصرفات والسلوكيات التي تصدر عن الموظف وليس لها علاقة بالقوانين والتنظيمات، تعتبر من أخطر أنواع الفساد الإداري لارتباطها بالجانب الأخلاقي للموظف ومن أبرز مظاهرها نذكر:

1- المحسوبية: وهي تمثل أحد صور الخروج عن القوانين والتنظيمات التي تسيّر أجهزة الإدارة العامة في مجال التعيينات والترقيات والتنقلات والأجور والمرتبات وحركات الإعارة والانتداب²، والمحسوبية في اللغة الإنجليزية تعني³ Nepotisme وهي تشير إلى ابن الأخ أو ابن الأخت.

¹ - محمد محمود معايرة، مرجع سابق، ص 151.

² - صالح مناور الحجيلي، بعض العوامل المؤثرة في الفساد الإداري بالجمارك، رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، معهد الدراسات العليا، الرياض، 2001، ص 20.

³ - Joseph, A, Ayee, la fonction en Afrique; Athique, Centre africain de formation et de Recherche administrative pour le developpement, notions unies, rabat, 1998, p5.

أما المحاباة فتعرف على أنها "استعمال لعلاقات القرابة أو العلاقات العشائرية أو العائلية أو الحزبية أو الجهوية أو الطائفية لغرض اكتساب مصلحة أو تسهيل مهمة أو التهرب من مسؤولية ليست من حق المنتفع أو لتجاوز أنظمة وقوانين محددة" ¹.

وتأخذ المحسوبية الصور التالية:

-**المحسوبية الاجتماعية:** ويقصد بها اختيار الأقارب، الأصدقاء، أبناء العشيرة الواحدة دون الأخذ بعين الاعتبار عنصري الكفاءة والجدارة ²، ومجتمعاتنا العربية غنية بمظاهر المحسوبية الاجتماعية لأنها تقدر الروابط العائلية والعشائرية والقبلية وتمتاز بالتعصب الديني أو الطائفي.

-**المحسوبية السياسية:** يقصد بها (مكافأة أنصار الحزب الحاكم ومؤيديه بالتعيين والنقل والترقية في الوظائف العامة ومعاقبة خصوم الحزب بحرماتهم أو نقلهم من الوظائف العامة دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة) ³، وتعتبر المحسوبية السياسية من أكثر أساليب الانحراف الإداري شيوعاً فمناصرة جهة واستعداد جهة أخرى يولد الشعور بالتهميش وانتشار الطبقية، الإحباط والاضطهاد ⁴.

أما موقف المشرع الجزائري من المحاباة والمحسوبية فقد نظر المشرع الجزائري إلى أثر وخطر المحاباة والمحسوبية على العلاقات العامة فجرمهما في دستور 1996 في مادته 23 "عدم تمييز الإدارة يضمنه القانون"، كما نصت المادة 41 من القانون الأساسي للوظيفة العامة "يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تمييز كما نصت المادة 28 من القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية "يمنع تعيين أي عامل في منصب يجعله متصلاً اتصالاً سلمياً مباشراً في عمله بزوجه أو قريبه حتى الدرجة الثانية" ⁵.

¹ - هديل رزق الله القزاز، المحاباة في المجتمع الفلسطيني، السباب والأعراض، آفاق التصدي لها، الإئتلاف من أجل النزاهة، رام الله، فلسطين، 2007، ص 01.

² - فيصل بن طالع بن طابع المصيري، مرجع سابق، ص 36.

³ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 52.

⁴ - عامر الكبيسي، الفساد والعمولة تزامن لا توأمة، مرجع سابق، ص 38.

⁵ - المرسوم رقم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 13، سنة 1685.

2- الانحراف في استعمال السلطة: حيث يوجه السلطة التي يمتلكها كموظف عام عن غير

مسارها الصحيح (وهو تحقيق الصالح العام) ويكون الانحراف في شكل الصور التالية¹:

- مجانية المصلحة العامة، حيث يحول منصبه ومسؤوليته لتحقيق منفعة شخصية، أو تحقيقها لفائدة الغير.

- مخالفة قاعدة تخصيص الأهداف، حيث تخالف الأهداف التي منحت من أجلها الصلاحيات والسلطة، وهي تحقيق الصالح العام.

- الانحراف بالإجراءات، فتعمد الإدارة إلى تعقيدات أكبر من السابق.

ومن خلال الصور الثلاث السابقة يتم إساءة السلطة، وهي في المفهوم الإداري (استغلالها من

طرف صاحبها لجلب مصلحة أو منفعة خاصة له، أو لغيره، أو بهدف الاتجار بها واستثمارها.²

أما من الناحية القانونية فقد جرمها القانون وهي " جريمة الموظف العام الذي خوله النظام

سلطة على الأفراد فاستعملها على غير النحو الذي حدده القانون، أو ابتغاء عرض غير ما حدده، فأهدر حقوقا يحميها القانون."³

وجرم المشرع الجزائري سوء استعمال السلطة ضد الأفراد في المواد من 135 إلى 137 مكرر

من قانون العقوبات الجزائري، وإساءة استعمال السلطة ضد الشيء العمومي من 138 إلى 140 منه.

3- الواسطة: وهي أخطر أكثر صور الفساد انتشارا في الجزائر وتعرف الواسطة"هي طلب فرد من

موظف عام انجاز عمل مشروع أو غير مشروع لصالحه أو لصالح فرد آخر."⁴

كما عرفت على أنها"إدخال طرف ثالث له مكانة اجتماعية للتأثير في نتيجة العلاقات

الاجتماعية بين طرفي علاقة اجتماعية في موقف معين،"⁵ تعني التوسط لقضاء المصالح بإدخال طرف

¹ - حاحة عبد العالي، مرجع سابق، ص 404.

² - سليمان بن محمد الجريش، إساءة استعمال السلطة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2002، ص 87.

³ - حمزة حسن خضر شيخو الطائي، مرجع سابق، ص 46.

⁴ - عبد القادر عبد الحافظ الشخيلي، مرجع سابق، ص 248.

⁵ - خالد عبد الرحمن بن حسن بن عمر آل الشيخ، مرجع سابق، ص 35.

ثالث سواء كانت المصلحة مستحقة أو غير مستحقة، ويلجأ عادة للواسطة عندما تنعدم الثقة في العدالة، صعوبة الإجراءات المتبعة للحصول على الخدمة، وتتخذ الواسطة عدة صور منها:
- حسب الرغبة، هناك واسطة مشروعة وهي الحصول على شيء مشروع ولكن الأصل في الوظيفة العامة هو أن تقدم خدماتها بقدر العدالة والمساواة، وغير مشروعة وهي الحصول على منفعة أو عمل غير مشروع بمخالفة القوانين.

من منظور الإجراءات الإدارية نجد:

- واسطة من أجل مخالفة الإجراءات الإدارية التي يفرضها القانون مثل عدم استيفاء الوثائق اللازمة للحصول على الخدمة حيث تسيطر البيروقراطية على الإدارة.¹
- واسطة من أجل التنفيذ والإسراع في الإجراءات الإدارية: حيث تعمل الواسطة كمحرك للعمل الإداري.²

أما وضعية الواسطة في الجزائر: كغيرها من صور الفساد تنتشر الواسطة في الجزائر في الكثير من المعاملات الإدارية، حيث يذم الكثير من المواطنين الواسطة ولكنهم يلجئون إلى استخدامها لأنهم أجبروا على استخدامها.

من خلال ما سبق ذكره نلاحظ أن الجهاز الإداري إضافة إلى البيروقراطية التي يتميز بها فإنه يعرف انتشارا رهيبا لصور الفساد الإداري وعلى الرغم من أن المشرع الجزائري حاول التصدي لهذه الظواهر من خلال التجريم أحيانا والتشدد أحيانا أخرى غير أن ما نراه في الواقع المعاش هو اتساع رقعة الفساد وتنوع صوره ومظاهره، حيث نسمع ونطالع يوميا قضايا فساد جديدة تحال على العدالة، سواء تورط فيها موظفون كبار في الدولة، أو موظفين في الهرم الوظيفي المتوسط أو الأدنى، مما يشير إلى صعوبة محاربة والتخفيف من حدة الفساد بالقوانين فقط ولكن يجب العمل على إيجاد سبل أخرى منها تبني الشفافية الإدارية.

¹ - محمد محمود المعابرة، مرجع سابق، ص 182.

² - خالد عبد الرحمن بن حسن بن عمر آل الشيخ، نفس المرجع السابق.

المبحث الثالث: الشفافية الإدارية في الجهاز الإداري الجزائري

إن العلاقات السائدة في الجهاز الإداري والتي تتسم بالكثير من المظاهر السلبية سببها الرئيسي غياب الاتصال وتبادل المعلومات داخل الجهاز الإداري أو المنظمة ككل، الذي يؤدي بدوره إلى تراجع الثقة وعدم الاقتناع بالجهاز الإداري، وشيوع مظاهر وصور الفساد الإداري، والإهمال، والتسيب، وهذا مرتبط كذلك وبدرجة كبيرة بغياب الشفافية الإدارية عن الممارسات اليومية في الإدارة العامة، حيث تعمل الشفافية على كشف والحصول على المعلومات في الوقت المناسب لمستحقيها. إذ أصبحت المعلومات هي المحرك الأساسي لكل عمليات التنمية الشاملة والتنمية الإدارية خصوصا، كما أن الشفافية تعد احد المطالب والمقومات الأساسية للحكم الرشيد، من خلال إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات لمن له الحق فيها والكشف على سلبات الإدارة حماية للمصالح العامة والخاصة¹.

وهذا ما سنتناوله في المطلب الموالي:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأسس الشفافية الإدارية

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا التي يجب الأخذ بها في الإدارة الحديثة لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية ومحاربة الفساد، فتوافر الشفافية الإدارية أحد متطلبات مكافحة الفساد، كما أن زيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد كبير في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملون في الجهاز الإداري،² تعرف الشفافية بأنها " تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع."³

¹ -جمعية الشفافية الكويتية 2007.

² -موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 145.

³ -عيد خرايشة، الشفافية في الخدمة المدنية تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، 1997، ص، ص 341، 342.

وتعرف الشفافية على أنها "ضرورة وضوح العلاقة مع الجمهور فيما يخص إجراءات تقديم الخدمة والإفصاح للجمهور عن السياسات العامة المتبعة".¹

كما عرفت الشفافية على أنها "الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة".²

من خلال هذه التعريف يتبين أن الشفافية تتمثل في وضوح المعلومات، وإتاحتها لمن يستحقها وفي وقتها المناسب، نشير إلى أن هذه التعاريف تبين أن الشفافية تتضمن النقاط التالية:³

- سهولة وفهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها، مما يسهل على الأفراد المراجعين إنجاز أعمالهم بيسر وسهولة.
- تعزز الشفافية الرقابة الإدارية وتزيد من كفاءتها وفعاليتها من خلال الدقة والوضوح للإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.
- تساعد على تبسيط الإجراءات في أجهزة الإدارة وسرعة الإنجاز وتعزيز مفهوم الثقة والولاء بين أفراد التنظيم وبين جمهور المراجعين.
- تعزز من قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة المتغيرات والمستجدات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة.
- تساهم بشكل كبير في مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة، والممارسات الإدارية الخاطئة والانحرافات في العمل، وتعمل تحقيق المسيرة لتحقيق التنمية الإدارية.

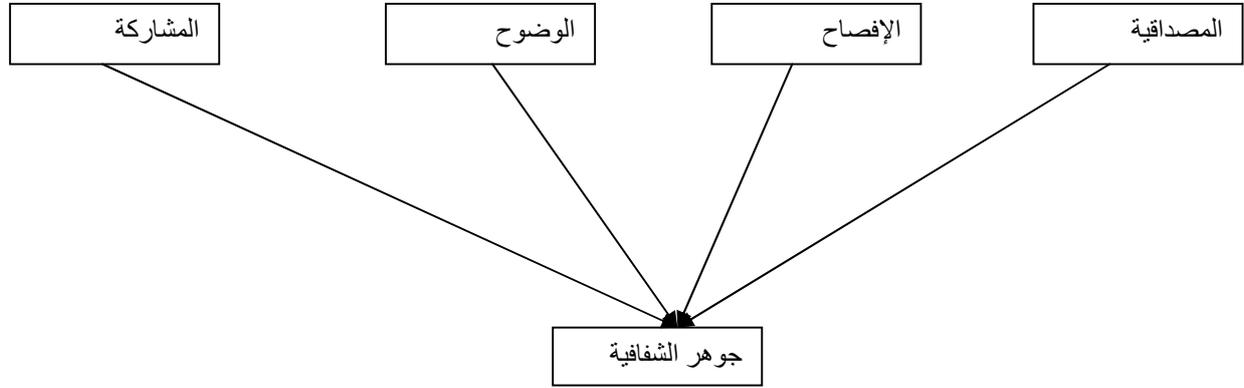
¹ -عبير مصلح، النزاهة الشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد: الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (امان) رام الله، ط3، فلسطين2003، ص 49.

² -علي الشيخ، الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة وزارة التنمية الإدارية، الاسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية، الأردن.1997، ص 357.

³ -موسى اللوزي، مرجع سابق، ص148.

وللشفافية الإدارية أربع مكونات رئيسية هي المصداقية، الإفصاح، الوضوح، والمشاركة كما أشار إليه البعض.¹

مخطط رقم (1/5) جوهر الشفافية الإدارية



المصدر: أبو كريم أحمد فتحي، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2005، ص 32.

من خلال الشكل يمكن القول أن الشفافية الإدارية تتجلى في وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستيعابها، وتناسقها مع بعضها البعض وتكاملها فيما بينها، وموضوعية الطرح فيها مما يساعد في تجاوز الملل والروتين والإفصاح عنها وتقديمها في وقتها المناسب لمن يستحقها حيث تعم الثقة وينتشر الأمان والرضا، مع ضمان أن يشارك في نجاحها وصناعتها الجميع. والشفافية الإدارية تكتسي أهمية كبيرة يمكن أبرز بعض منها في النقاط التالية:

1-أهمية الشفافية الإدارية: تكمن أهمية الشفافية الإدارية في توطيد أواصر الثقة مع الإدارة وكذلك تساهم في تفسير غموض بعض القوانين والتشريعات وتظهر أهميتها فيما يلي:

¹ - أبو كريم أحمد فتحي، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2005، ص 32.

- تعمل على المشاركة في اتخاذ القرارات كما تساهم في التوعية وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى نظام مفتوح تتفاعل فيه جميع القوى وتعتبر أداءه للمساءلة.¹
- تحقق الشفافية النزاهة للموظف العام حيث يتعد عن الاجتهاد الشخصي وضمان سهولة وصول المعلومات من خلال التشريعات والقوانين الواضحة ومنه زيادة الثقة في المجتمع وتميئتها.²
- تحارب الشفافية الفساد الإداري بكل صوره فشفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساهم في منع حدوث الانحرافات الإدارية، وتساهم في إزالة العراقيل وتبسيط الإجراءات وبالتالي لا يجب الفساد الإداري منفذا في البيئة الشفافة.³
- المساهمة في نجاح خطط التطوير والتنمية الإدارية من خلال ضمان مشاركة العاملين وإقناعهم بالتغيير عن طريق الشفافية، فالإدارة التي تنتهج الشفافية منهاجاً وأسلوباً تكون قد قلصت من الآثار السلبية التي تبذلها الموارد البشرية في مقاومة وعرقلة التغيير، بل تحولها إلى نتائج إيجابية.⁴
- تعزز دور الرقابة الذاتية بسبب الوضوح في المهام والصلاحيات.
- تعمل على اختيار قيادات إدارية تتصف بالنزاهة والولاء للمنظمة.
- تتصف بأنها تشمل كل المستويات الإدارية حيث لا تتحول المنظمة إلى علب مغلقة على ذاتها فالمكاشفة والشفافية بين القيادات الإدارية وتابعيها تعزز الولاء والانتماء.⁵
- تمثل وسيلة انفتاح على الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات، تعزز الثقة في قدرات الموارد البشرية، تحول اهتمامها نحو الأداء والإنتاج بدلاً من الاهتمام بتحقيق حاجات التقدير والأمان.⁶
- تحقق الشفافية ظروف الأمان من خلال الرقابة الدقيقة وتشجع على الاستخدام الأمثل للموارد في المنظمة.

¹ -فارس بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا بالرياض، 2010، ص 17.

² -خرايسية مرجع سابق، ص 342.

³ - نفس المرجع.

⁴ -عمارة مرجع سابق، ص 48.

⁵ -الراشدي مرجع سابق، ص 17.

⁶ -ابو بكر أحمد صبحي مرجع سابق، ص 128.

كما أشار موسى اللوزي إلى أن الشفافية تكمن أهميتها في العناصر التالية¹:

- تحقيق المصلحة العامة لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين وعدم وضوح النصوص يمثل سببا رئيسيا لظهور الاجتهادات الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة.
- توفير النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله لأن عدم توفر الشفافية يؤدي إلى ظهور أشكال الفساد.
- المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، لأن السرعة في اتخاذ القرارات يعرقل رسم السياسة الواضحة مما يعرقل عملية التنمية الشاملة.
- تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها، لأن التعقيدات الإجرائية وعدم الوضوح تعرقل جذب الاستثمارات، فتوفير الشفافية يعمل على جذب الاستثمارات.
- محاربة الظواهر البيروقراطية والروتينية حيث تساعد الشفافية الإدارية على إزالة العوائق البيروقراطية من خلال تبسيط الإجراءات والتوسع في اللامركزية.
- إنعاش السوق المالية.

وحتى تحقق الشفافية الغاية منها لا بد من ان تستند إلى مجموعة من الأسس والمبادئ ونذكر منها:

- 2- أسس ومبادئ الشفافية:** أصبحت الشفافية الإدارية هي الميزة الأساسية السائدة في المنظمات الرائدة في وقتنا الحالي وأن السرية هي الاستثناء المحدود، حيث يجب أن تسود الشفافية جميع أجهزتنا الإدارية وفي مختلف المستويات، وتتمثل مبادئ الشفافية في²:
 - مبدأ الوضوح الإداري: حيث تعتمد المنظمة إلى انتهاج الشفافية في قراراتها وإجراءاتها خاصة ما تعلق بها بقرارات التعيين والترقية والنقل والتدريب حيث تلقى القبول العام من طرف العاملين.
 - الشفافية المالية للموظف: من خلال وضوح الذمة المالية للموظف حتى يسهل متابعة أنشطته والتأكد من نزاهة وعدم سلوكه وانحرافه نحو الفساد.

¹ - موسى اللوزي مرجع سابق، ص 149.

² - سامي الطوخي، الإدارة بالشفافية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص 117، 116.

- المعلومات للجميع: حيث يعلم الجميع بالهدف العام الذي تنشده المنظمة والأهداف الفرعية ويدرك مدى دوره في ومساهمته في تحقيقها، فيحتاج العاملون لمعلومات تنفيذ أعمالهم ومعرفة الموقف الحالي والمستقبلي لمنظمتهم.
- أجور كافية للعمال: حيث يشبع العامل حاجياته بالمرتب الذي يتقاضاه، ولا يدفعه انخفاض الأجر نحو الفساد.
- محاسبة لجميع العاملين: بحيث يطلع الجميع على الأمور المالية للمنظمة، ولا يقتصر وظيفة المحاسبة على المحاسبين فقط، فيكون الجميع له رأي في الأرقام المالية والنتائج ويساهم كذلك في تحسين الأداء وتحقيق الأفضل.
- تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات: من المشاركة في حل المشكلات التي تواجه العمل في المنظمة والمشاركة في اتخاذ القرار حيث يشارك العاملون في تسيير منظمتهم، فيتولد التفكير الإبداعي، التصرف في المواقف الحرجة، وتحمل مسؤولية النتائج.
- حق معرفة ما يجري في المنظمة العامة: يطلع الجميع على معلومات المنظمة العامة، سياساتها، أهدافها، من خلال الاطلاع على الوثائق والمستندات والتدفق الحر في المعلومات وفي جميع الاتجاهات.
- مسؤولية الجميع: يشترك جميع العاملين في تحقيق الهدف المشترك، في ظل احترام القوانين، والمسؤولية المشتركة لفريق العمل.
- الرقابة من الجميع وعلى الجميع: المتعارف عليه أن للرؤساء الحق في تقييم ومتابعة المرؤوسين تحت إشرافهم، فإنه في ظل الشفافية من حق المرؤوسين مراقبة مشروعية وقانونية الأعمال التي يقوم بها الرؤساء، غير أن ذلك يتطلب توافر نظام رقابة وتقييم للأداء مزدوج ومتطور، فالرئيس يقيم مرؤوسيه والمرؤوسين يقيمون رؤسهم، وبالتالي تكون الرقابة من الجميع وعلى الجميع.

المطلب الثاني: متطلبات الشفافية الإدارية

إن تحقيق الشفافية الإدارية يتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسية منها:

- حتمية وجود وسيلة علمية: إن توافر القوانين في يد المدير أو الرئيس وحدها لا تكفي لتحقيق الشفافية الإدارية ولكن يجب توفر وسيلة علمية تتمكن من التأكد من أداء المنظمات لوظائفها وتحديد جوانب القصور فيها، لأن الجوهر هو دراسة الإجراءات المتبعة داخل المنظمة، مراقبة التنفيذ، دراسة السلوك، اكتشاف الانحرافات، متابعة ومعاينة المتسببين فيها، وبهذا يتحقق المنهج الشامل الحقيقي لتطبيق الشفافية¹.

- تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بتنفيذ العمل بسهولة ويسر دون تعقيدات، يتحقق ذلك من خلال نشر البيانات والأدلة عن إجراءات عمل المنظمة واستبعاد الإجراءات غير الضرورية كلما أمكن الأمر ذلك.²

- تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة.

- تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي: خاصة ما تعلق بكبار الموظفين حتى لا يشعروا بالملل، حتى لا يعتبر ذلك حقا مكتسبا، ينظر للتدوير الوظيفي على أنه نوع من التدريب وتكامل المعلومات التي تحتاجها الموارد البشرية.³

- توفير بيئة صحيحة ومناسبة للعمل تستند على ثلاثة محاور هي الموارد البشرية، ضمان المتابعة، ونشر روح الجماعة، فيتولد الشعور بالرضا ويكون المورد البشري أكبر حرصا على العمل السليم ويتعد عن السلوك السلبي، متابعة أداء الموارد البشرية يضمن اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وأخيرا التزام المورد البشري بروح الجماعة يصعب كذلك من انتشار الفساد.

¹ - برتوك جانوس، النجاحات والاختراقات في برامج مكافحة الفساد، دروس مستفادة من التجارب العالمية، مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية، منظور إستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، 2001، ص 37.

² - العضائيلة، مرجع سابق، ص 75.

³ - العموش، مرجع سابق، ص 69.

توفير الحماية لمن يكشف التجاوزات: فالشفافية تعمل على توفير قدر من الحماية الشخصية لمن يكشف عن الانحرافات، من الانتقام كالنقل والفصل والترقية أو الحرمان من الامتيازات، يعتبر مبدأ الحماية مشجعا للتبليغ عن انحرافات الرؤساء والقيادة الإدارية في كل المستويات.

-نشر الوعي لدى العامة في مجال الشفافية الإدارية بالتعاون مع المنظمات الدولية والخبراء في هذا المجال.

-توعية و تثقيف العاملين من خلال زيادة المعارف المرتبطة بالأبعاد التنظيمية والإدارية من خلال تزويدهم بالصورة الحقيقية الواضحة عن المنظمة، أهدافها، برامجها، أنشطتها.

-إتباع إجراءات متعلقة بالاختيار والتعيين والترقية تتسم بالشفافية بعيدا عن أي اعتبارات أخرى خاصة الوساطة والمحاباة أو أي معاملة تفضيلية.

-تنمية القيم الدينية والتركيز على الأبعاد الأخلاقية في محاربة الفساد من خلال تبني الشفافية.

-تبني القيادة الشفافة مستوى من الانفتاح والوضوح في تعامله مع تابعيه من خلال تشجيع الآخرين على طرح آراءهم في جو من الشفافية فتسود الثقة المتبادلة.

إن هذه المتطلبات تعمل على تعزيز دور الشفافية وقدرتها على محاربة الفساد، وبالتالي تعزيز

دور مستويات الشفافية الإدارية، وهي محل دراسة في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: أنواع ومستويات الشفافية الإدارية

تقسم الشفافية الإدارية من حيث هيكل المنظمة إلى شفافية داخلية، وشفافية خارجية.

1-الشفافية الداخلية (الذاتية): وهي تخص البيئة الداخلية للمنظمة، تتضمن جملة العلاقات القائمة

داخل المنظمة، السلوكيات التي تتصف بالشفافية من خلال توفير مناخ تنظيمي يعزز الثقة والمصادقية

في المنظمة، من خلال توفير المعلومات الضرورية لكل مستوى وظيفي حسب متطلبات العمل،

فالمنظمة التي تتوافر فيها الشفافية الداخلية تتواصل بشكل جيد ومستمر مع كافة أفرادها، ولا تتعامل

معهم بسرية، وتعتمد الشفافية الإدارية الداخلية على نظم المعلومات والاتصال الجيد الذي يضمن تدفق المعلومات.¹

2-الشفافية الخارجية: وهي مرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة وتفاعلها مع الجمهور، بما تقدمه من خدمات تلي احتياجاتهم، من خلال نشر معلومات واقعية، دقيقة، صحيحة عن المنظمة، عن الخدمات التي تقدمها، والفرص والتحديات التي تواجهها، توفير قدر من المعلومات للبيئة الخارجية مستعملة في ذلك أساليب اتصال متنوعة وحديثة، يصبح كل شيء عنها واضح وجلي مما يولد ويعزز ثقة المتعاملين فيها.

3-الشفافية على المستوى الجزئي: لبناء شفافية على المستوى الجزئي يرى البعض² بأن الشفافية الإدارية الداخلية تتطلب توافر الأبعاد التالية:

- العمل على أن تكون الأنظمة والقوانين المعمول بها معلنة ومعلومة للجميع.
- تقييم أداء العاملين في كل المستويات الإدارية، مع توفير العدالة الموضوعية في برامج التقييم.
- التحديد الواضح للحقوق والواجبات وتحديد المحظورات على العاملين.
- تشجيع الأفراد للعمل كفريق متكامل.
- توفير الآلية السهلة والواضحة للموارد البشرية لاستخدامها في الشكوى والتظلم.
- العمل بنظام البرامج الإعلامية والملصقات والمنشورات لتوضيح الإجراءات.
- التزام جميع مراحل إنجاز العمليات بنفس النماذج وتثبيتها.
- نشر وإعلان كل حالات التميز والنجاح وحالات الفشل والتجاوز.
- إلزام المنظمات بإدخال مفهوم وحدة خدمة الجمهور.
- اختيار وتوظيف الموارد البشرية يكون على أسس ومعايير موضوعية علمية عادلة بعيدا عن الوساطة والمحسوبية وكل صور المحاباة.
- الترقيات تعتمد على مبدأ الجدارة.

¹ - أبو كريم أحمد صبحي مرجع سابق، ص 60.

² -موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 154.

4-الشفافية علالمستوى الشمولي: ويتطلب هذا المستوى من الشفافية توافر مجموعة من الأبعاد منها:

- التزام الحكومة والإدارات بمبدأ دولة المؤسسات والقانون.
 - تفعيل دور الرقابة والمحاسبة (المحاسبة، الإدارات المالية، العدل، الأمن) في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا في إطار برنامج متفق عليه وملزم لجميع الهيئات المنظمات المحلية.
 - دورية اللقاءات وانتظامها بين الأجهزة المركزية وأجهزة الرقابة، بتوفير الحد الأدنى من الشفافية لتسهيل الأعمال والابتعاد عن الانحراف والفساد الإداري.
 - إنشاء وتطوير مراكز للمعلومات ووضعها تحت تصرف الجمهور خاصة بالقطاعين العام والخاص.
- إن هذه المستويات تمثل قدرة الإدارة ومستوى تنظيمها وتقبل العاملين فيها للشفافية الإدارية، كما يرتبط تطبيق أي من الأساليب السالفة الذكر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ودرجة انتشار الفساد الإداري في الجهاز الإداري، لكن مع ضمان الشروط المادية والبشرية فمع مرور الوقت سوف تتركس الشفافية كمبدأ وكنقطة يتبناها الجميع.

المطلب الرابع: المشاكل التي تواجه الشفافية الإدارية

- نظرا لارتباط الشفافية الإدارية بمكافحة الفساد الإداري، ونظرا لتعدد أسبابه ومظاهره وآثاره فإن هناك مجموعة من العقبات تعترض تجسيد الشفافية الإدارية في الواقع منها ما تعلق بالبيئة الإدارية، أو موارد البشرية، على الرغم من متطلبات الشفافية الإدارية وأهميتها ودورها في الجهاز الإداري، فإن هناك مجموعة من المشاكل تعترضها ومنها:
- الإفصاح غير الدقيق عن المعلومات والبيانات أو استغلالها من قبل المستخدم لها، أو من يقوم بالتصريح بها من أجل تحقيق أهداف فردية في حال ما تعارضت مع أهداف المنظمة، بالتالي تتعرض الشفافية الإدارية لبعض المشاكل والتجاوزات.

- تطبيق الأنظمة القديمة والروتين الشديد والتعقيدات الكثيرة في الإجراءات يشكل عائقا حقيقيا في وجه الشفافية الإدارية، لذلك وجب تحقيق التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في جميع مستويات وعمليات الإدارة قبل البدء في تنفيذ الشفافية الإدارية.¹

- صعوبة تحديد الأولويات في الأهداف المراد تحقيقها فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية، فتداخل الأهداف وكثرتها يجعل من الصعب وضع أولويات قيد التنفيذ مما يسبب مشاكل أمام الشفافية الإدارية.

- سوء تفسير المعلومات من طرف مستخدميها والذي يعود التحيز المقصود، إلا أن الديمقراطية والمساءلة قادرتان على معالجة هذه التجاوزات.²

- الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة، التي تتطلب معالجة على المدى الطويل مما يشكل عقبة أمام الشفافية الإدارية.

إن هذه العقبات والمشاكل مرتبطة أساسا بالموارد البشري بالدرجة الأولى ونظرته للتغيير والتجديد في البيئة الإدارية، غير أن مثل هذه المشاكل يمكن التخفيف منها وذلك بتبني طرق لتحسينها.

2- طرق تحسين الشفافية الإدارية في المنظمات: يمكن إتباع بعض الخطوات من أجل تحسين واقع الشفافية الإدارية في المنظمات لكي تحقق مجموعة الأهداف المنشودة، خاصة تلك المتعلقة بتصحيح ومحاربة الانحرافات في الجهاز الإداري ومنها الفساد الإداري، ومن هذه الطرق نذكر³:

- إعادة صياغة القوانين والنظم الداخلية: تساهم مراجعة القوانين والتنظيمات واللوائح في ضمان مستوى أعلى من الشفافية الإدارية، كما يرتبط كذلك بممارسة الديمقراطية، الرقابة الصحيحة. إن ضمان الشفافية

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 158.

² - الشمري، مرجع سابق، ص 702.

³ - أبو طه، مرجع سابق، ص 431.

في القوانين واللوائح والتنظيمات معناه تحقيق مستوى من الإقناع بها، وغياب جماعة المصالح التي تحتكر المعلومات وتخفيها عن الآخرين، كما يجب العمل على إعادة صياغة القوانين والتشريعات المرتبطة بالعمل، الموارد البشرية، ووضعها أمام المسؤولين والعاملين للرجوع إليها لمعرفة الحقوق والواجبات.

-تبنى إدارة استراتيجية فعالة: تتمثل هذه الاستراتيجية في الاهتمام بالتعليم والتدريب، استراتيجية مبنية على الثواب والمكافأة والعقاب السريع المباشر.

-تفعيل دور اللجان: خاصة التي تقوم بدور الرقابة، يجب أن يكون هناك فصل بين الرقابة والإدارة (من يراقب، من يدير)، تعمل هذه الممارسات على تفعيل وتقوية الممارسات الإدارية الأخلاقية.

- البلاغات المرتبطة بالموارد البشرية، العمل وإجراءاته عند إصدار قوانين وتعليمات جديدة مرتبطة بالموارد البشرية، وهو من الأساليب الهامة في تطبيق الشفافية الإدارية.

-برامج تثقيفية للعاملين الجدد من خلال توعية الموظف الجديد، زيادة إلمامه بالأبعاد التنظيمية، الإدارية، بيئة العمل، حقوقه وواجباته، معلومات عن أهداف المنظمة، مستوياتها الإدارية، البرامج والأنشطة التي تقوم بها، وغيرها من المعلومات التي تهم الموظف الجديد.

-تهيئة بيئة العمل والمناخ المناسب للشفافية: يتحقق ذلك بتكوين فريق عمل جماعي، محاولة ربط الأهداف الفردية بالأهداف العامة للمنظمة، تعزيز الروح الجماعية والعلاقات الإنسانية.

-التأكيد على الشفافية من خلال القيم الدينية: يتم الربط بين الممارسات والقيم التعاليم الدينية السائدة في المجتمع، فينظر للشفافية الإدارية على أنها من القيم الإنسانية السامية.

-التغذية الراجعة مع التابعين: يتم بتوضيح الأسباب الكامنة وراء اتخاذ القرارات والقوانين، الدوافع المترتبة من وراء ذلك، فالقائد الإداري الذي لا يشارك مرؤوسيه في المعلومات، وفي القرارات سوف يواجه بمظاهر سلبية مثل انعدام الثقة، الغياب المتكرر، أما القائد الذي ينتهج الشفافية في أسلوبه يؤدي إلى زيادة الثقة، المشاركة في تحمل الأعباء، رغبة أكبر في العمل، وفي تحمل المسؤولية.

إن ضمان التعاون البناء من جميع الأطراف وتضافر الجهود من أجل تعزيز دور الشفافية في الإدارة، يكون العامل المهم في نظرنا هو التبليغ عن كل مظاهر الفساد التي تقع في البيئة الإدارية، ضمان الحماية للمتعاونين من الأفراد مهما كانت طبيعتهم وضد من كانت التبليغات، هذا فقط يمكن أن يعزز دور الشفافية الإدارية.

المطلب الخامس: دور الشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري

إن مكافحة الفساد الإداري تتطلب معرفة أسبابه، كما يتطلب تطبيق الشفافية الإدارية التي تعزز مكافحة الفساد ويتم ذلك من خلال:

- ضرورة بذل الجهود للتعرف عن الأسباب المؤدية للفساد الإداري، وصوره وأثاره، ولن يتحقق ذلك إلا بتطبيق الشفافية الإدارية.
- تحسين وتطوير السلوك الأخلاقي الوظيفي المستمد من القيم الدينية والأخلاق الفاضلة، مع تبيان الآثار السلبية للفساد ووقوعها على المجتمع ككل.
- وضع برامج للرقابة الإدارية تستند لمبادئ الشفافية لمحاربة الفساد ومعاقبة الفاسدين من خلال التشهير بهم وتشجيع سلوكياتهم وتجرئهم لها لدى العامة.
- مراجعة أنظمة الرواتب والأجور والمكافآت في المنظمات.
- القيام بالدراسات التشخيصية والتحليلية للوقوف على الدوافع الرئيسية لارتكاب الفساد.
- الدعم الحكومي في محاربة الفساد وهذا يكون بتبني إصلاح وتطوير للأنظمة والتشريعات السائدة في المجتمع، وإصلاح أنظمة الضرائب والمالية.
- إدخال تغييرات جذرية حديثة في الهياكل التنظيمية وتوفير الظروف المادية والإجرائية مما يساهم في محاربة الفساد.

-تشجيع القطاع الخاص للمساهمة في مكافحة الفساد الإداري.

إن وضع ترسانة من القوانين والتشريعات لا يمكن لوحده أن يحقق قفزة نوعية في تحقيق أي قضية ما لم تتوفر الإقناع، والالتزام بالصرامة في تطبيق القوانين، مع البحث وبجدية عن الأسباب الحقيقية المؤدية لانتشار الفساد ومعالجتها.

المبحث الرابع: آفاق التنمية الإدارية في الجزائر

إن المتتبع لمسار الإصلاحات التي عرفها الجهاز الإداري في الجزائر، لاشك أنه سيلاحظ التسارع المضطرد في محاولة عصرننة الإدارة ومحاربة البيروقراطية، ويتضح ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات التي اتخذتها الحكومة بهدف تقريب الإدارة من المواطن، تحديث أساليب وفنون الإدارة العمومية من خلال ضمان جودة الخدمة العامة، وتجاوز العقبات الإدارية البالية والموروثة عن الحقبة القديمة، وما ترسخ فيها من إهمال وتسيب وشيوع فساد حيث أضحت الإدارة كابوسا حقيقيا يؤرق نفسية المواطن طالب الخدمة العمومية. وتنبثق هذها لإجراءات تنفيذيا لمخطط عمل الحكومة الذي يهدف إلى الرفع من مستوى أداء الجهاز الإداري، وتوفير بيئة شفافة حتى يستطيع المواطن في النهاية الحصول خدمة عمومية معاصرة، وبالتالي محاربة كل أشكال البيروقراطية والفساد.

لقد سمحت هذه الإجراءات التي تبنتها الحكومة بتحسين وعصرننة الخدمات المرتبطة ببعض القطاعات مثل الداخلية والجماعات المحلية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فضلا عن إجراءات التبسيط في سحب الوثائق الإدارية.

المطلب الأول وزارة الداخلية: فقد تم اتخاذ جملة من الإجراءات منها:

أولاً: إلغاء عملية المصادقة على نسخ الوثائق الأصلية: حيث صدر المرسوم التنفيذي رقم 14-363

المؤرخ في 22 صفر 1436 هـ الموافق 15 ديسمبر 2014 والمتعلق بالغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية. حيث نصت المادة الأولى منه على " يهدف هذا المرسوم إلى إلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية."¹ حيث أعفى المواطن من هذه الخدمة التي كانت ترهق كاهله من وقت انتظار وتعسف إداري فكان المواطن طالب الخدمة العمومية يقضي فترة طويلة أمام شبابيك الحالة المدنية من أجل المصادقة على مثل هذه الوثائق.

وألزمت المادة الثانية من نفس المرسوم المؤسسات بعدم إلزامية واشتراط التصديق على مثل هذه الوثائق تخفيفاً للأعباء الإدارية على كاهل المواطن مستخدم هذه الوثائق فنصت المادة الثانية من المرسوم على أنه " لا يمكن المؤسسات والإدارات والأجهزة والهيئات العمومية والجماعات المحلية وكذا المصالح التابعة لها، أن تشترط التصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق الصادرة عنها أو عن أي منها في إطار الإجراءات الإدارية التي تعدها، باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة بموجب قانون أو مرسوم رئاسي"² لقد تلقى المواطنون هذه الإجراءات بارتياح كبير، لما له في أثر إيجابي على نفسياتهم في مواجهة كل أشكال البيروقراطية في السابق، كما غير من نظرة المواطن الإيجابية نحو الإدارة العمومية من خلال تقريبه منها، والحصول على الخدمة العامة في ظروف أحسن مما كان عليه في السابق.

ثانياً: إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية: حيث عمدت وزارة الداخلية لرقمنة سجلات الحالة المدنية وذلك من خلال إنشاء السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية حيث يسمح هذه السجل بسحب واستصدار كل وثائق الحالة المدنية لاسيما شهادة الميلاد الخاصة رقم 12 من كافة

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية عدد رقم 72 المؤرخ في 23 صفر عام 1436 هـ الموافق 16 ديسمبر 2014، المرسوم التنفيذي

رقم 14-363 المؤرخ في 22 صفر 1436 هـ الموافق 15 ديسمبر 2014

² نفس المرجع

بلديات الوطن الموصولة رقميا بهذا السجل. حيث صدر قانون رقم 14-08 المؤرخ في 13 شوال عام 1435هـ الموافق 9 غشت سنة 2014 ويتمم الأمر 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389هـ الموافق 19 فبراير 1970 والمتعلق بالحالة المدنية، تنص المادة 25 مكرر "يحدث لدى وزارة الداخلية والجماعات المحلية، سجل وطني آلي للحالة المدنية يرتبط بالبلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية، يربط هذا السجل بالمؤسسات العمومية الأخرى المعنية، لاسيما المصالح المركزية لوزارة العدل."¹ كما وضحت المادة 25 مكرر 1 من نفس القانون مجموعة العقود التي تسجل في هذا السجل وهي عبارة عن عقود الميلاد، عقود الزواج، وعقود الوفيات وهي مجموعة العقود الواردة في المادة السادة من نفس القانون، حيث تنص المادة 25 مكرر 1 على أنه:

"يمركز السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بواسطة وسيلة رقمية كافة العقود المشار إليه في المادة 6 أعلاه (عقود الميلاد، عقود الزواج، وعقود الوفيات)، وكذلك التعديلات والإغفالات والتسجيلات أو التصحيحات التي يتم تدوينها، طبقاً لأحكام هذا الأمر."² حيث أصبح، بإمكان كل المواطنين الحصول على هذه الوثائق دون التنقل إلى مقر بلديات تسجيلهم والتي كانت تتطلب جهداً ووقتاً وتكلفة بل أصبحوا يقومون باستصدار هذه الوثائق من أي بلدية عبر التراب الوطني.

حيث بينت المادة 25 مكرر 3 أنه "يقدم طلب تسليم نسخ طبق الأصل من العقود الرقمية لدى البلدية أو الدائرة، القنصلية محل الإقامة، ويمكن تقديمه أيضاً لدى البلدية أو ملحقة إدارية بلدية أخرى."³

من خلال هذا الإجراءات تم ربط كامل بلديات الوطن بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية وجميع ملحقاتها مما يسمح باستخراج بعض الوثائق الإدارية مثل شهادة الميلاد، عقود الزواج، شهادة الوفاة

¹ قانون رقم 14-08 المؤرخ في 13 شوال عام 1435هـ الموافق 9 غشت سنة 2014 ويتمم الأمر 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389هـ الموافق 19 فبراير 1970

² قانون رقم 14-08 المؤرخ في 13 شوال عام 1435هـ الموافق 9 غشت سنة 2014 ويتمم الأمر 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389هـ الموافق 19 فبراير 1970

³ نس المرجع السابق

من مقر الإقامة الحالي دون التنقل إلى البلدية التي ولد المعني، وحتى أولئك الذين يقيمون خارج الوطن بإمكانهم استخراج مثل هذه الوثائق من خلال التقرب من البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية دون التنقل إلى بلديات المولد أو انتظار مدة الحصول عليها من داخل الوطن.

ثالثا: إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية

حيث تم تخفيض عدد الوثائق الإدارية من 29 وثيقة إلى 14 وثيقة بموجب هذا الإجراء كما تم تقليص مدة استخراج هذه الوثائق حيث صدر المرسوم التنفيذي رقم 15-2014 المؤرخ في 11 شوال عام 1436هـ الموافق 27 يوليو 2015 يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، حيث نصت المادة الأولى على أن المرسوم يهدف "في إطار تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية إلى إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية المنصوص عليها في الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389هـ الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية"¹

المادة الثانية تنص على أنه " يتعين على الإدارات العمومية والسلطات الإدارية والجماعات المحلية المرتبطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية في إطار الإجراءات الإدارية التي تدرسها، ألا تشتت على المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية التي يمكنها الاطلاع عليها مباشرة على مستوى ذات السجل الوطني"²

من خلال هذا التحديث أعفى المواطن من تقديم تلك الوثائق التي تتوفر في السجل الآلي للحالة المدنية، حيث يمكن لهذه الإدارات والهيئات والجماعات المحلية الاطلاع عليها بصورة مباشرة من

¹ الأمر 15-2014 المؤرخ في 11 شوال عام 1436هـ الموافق 27 يوليو 2015

² - نفس المرجع.

خلال ذات السجل، حيث أعفى مثلا التلاميذ المتدرسون لأول مرة من تقديم شهادة الميلاد، وكذلك الأمر في بعض الملفات الإدارية مثل طلبات التوظيف وملفات إدارية أخرى.

كما أكد وزير الداخلية والجماعات المحلية على أن جميع الوزارات سيتم ربطها بقاعدة بيانات بهدف تطوير وعصرنة المنظومة الخدمائية لجميع القطاعات، كما كشف أنه سيتم ربط كل من وزارة التعليم العالي، وزارة التربية الوطنية، التكوين المهني بحيث يسمح ذلك بالإلغاء الكلي لوثائق الحالة المدنية من كل الملفات.

كما أعلن المدير العام للأمن الوطني¹ عن " وجود شراكة في طور الانجاز مع المؤسسات ذات الطابع العلمي والتي سوف تساهم لا محالة في بعث مشاريع البحث العلمي في ميادين تقنية جد دقيقة، في إطار محاربة الجريمة بكل أشكالها". كما أكد السيد مدير الأمن الوطني أن القانون المتعلق بالإمضاء والتصديق الإلكتروني سيمكن مؤسسته الأمنية من وضع جسور معلوماتية مؤمنة مع مختلف الشركاء في الميدان، خاصة الهيئات القضائية، بالاعتماد على التبادل الإلكتروني للملفات، كما أكد كذلك على أن مديريته عمدت إلى إنشاء مديرية مركزية، تتمثل في "مديرية الوسائل التقنية" أوكلت لها مهام تطوير مهام استخدام التقنيات التكنولوجية في المهام المنوطة بالأمن الوطني، حيث جسدت مبدأ التكنولوجيا في خدمة المواطن .

رابعا: وثائق ومدة صلاحية جواز السفر: قررت وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تقليص عدد الوثائق الإدارية المطلوبة في استخراج جواز السفر البيومتري من 12 وثيقة إلى 5 وثائق² فقط . حيث قوبل هذا الإجراء بترحاب واستحسان كبيرين، حيث كان يهدف هذا الإجراء إلى التخفيف من الإجراءات التي كانت ترهق كاهل المواطن أمام شبابيك الحالة المدنية. حيث كان المواطن يطالب بحزمة من الوثائق الإدارية من أجل استخراج جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية، كما أن مدة

¹ السيد عبد الغني الهامل المدير العام للأمن الوطني بمناسبة افتتاح صالون تكنولوجيات الإعلام والاتصال في خدمة المواطن رياض الفتح. الجزائر 13/11/2014

² - هذه الوثائق هي: شهادة ميلاد رقم 12، شهادة الجنسية الجزائرية، شهادة الإقامة، شهادة عائلية للمتزوجين، شهادة عمل أو شهادة مدرسية، نسخة من فصيلة الدم.

استخراج هذه الوظائف تقلصت بنسبة كبيرة مقارنة بالسابق فيكفي مثلا يومين لاستخراج جواز السفر البيومتري، وساعات قليلة للحصول على بطاقة التعريف.

المطلب الثاني: وزارة العدل:

شهد قطاع العدالة إصلاحات جذرية منذ سنة 1999، حيث قام رئيس الجمهورية في 20 أكتوبر 1999 بتنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح قطاع العدالة، وقدمت هذه اللجنة بعد قرابة تسعة أشهر تقريرا لرئيس الجمهورية متضمنا العديد من الاقتراحات من بينها ضرورة القيام بإصلاحات فعلية وجذرية لقطاع العدالة الجزائرية من أجل مساندة التغيرات الداخلية والخارجية، كان من جملة هذه المقترحات إحداث مديرية عامة مكلفة بعصرنة قطاع العدالة.

1- إنشاء بوابة القانون: حيث تم إنشاء هذه البوابة في نوفمبر 2003، وتم العمل فعليا بهذا الموقع في جوان 2006¹. كما تم إنشاء الشبكة القطاعية لوزارة العدل منذ سنة 2004 حيث تمت عملية الربط الداخلي بين مختلف الجهات القضائية. وتوسعت في 2005 من خلال إنشاء الشباك الالكتروني على مستوى كل الجهات القضائية، حيث يسمح هذا الشباك بالحصول على المعلومات المتعلقة بالقضايا المسجلة في وقت قصير. بعد ذلك تم توسيع ربط الشبكات المحلية للمؤسسات القضائية (المحاكم، المجالس القضائية، المحكمة العليا، مجلس الدولة) في سنة 2007².

من خلال هذه البوابة يمكن الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بجميع القضايا المسجلة والمبرجة لدى المحاكم في أحسن الظروف وفي وقت قصير جدا، كما تم تكوين شبكة محلية يمكن من خلالها تبادل المعلومات بين الهيئات القضائية المختلفة وفي وقت قياسي وظروف حسنة.

¹- موقع وزارة العدل www.justise.dz

² نفس المرجع

2-إنشاء مركز وطني للسوابق العدلية: تم إنشاء هذا المركز سنة 2004 يمثل بحق مرجعية لتطوير وعصرنة جهاز الإدارة، يتمثل هدفه الأساسي في سحب شهادة السوابق العدلية رقم 3 في ظرف قصير مما سهل على المواطن استخراجها من أي مكان عبر التراب الوطني.

أما بالنسبة المختصة إمكانية الحصول على المعلومات مباشرة من المحكمة، أما فيما يخص ملفات المحبوسين فيمكن لأي قاضي التحقيق أو وكيل الجمهورية الاطلاع عليها بصورة مباشرة عبر المركز الوطني للسوابق العدلية. عموما يمكن حصر مجموعة الإجراءات المستحدثة في هذا المجال في الفترة 2005-2009¹ في العناصر التالية :

- السماح للأفراد المولدين في الخارج بسحب صحيفة السوابق العدلية من أي محكمة عبر التراب الوطني. -التزويد بالإحصائيات الدقيقة والمفصلة حول التوجهات الكبرى للإجرام.

-تقليص أجال معالجة الملفات المتعلقة بالحبس المؤقت.

وخلال الفترة 2009-2012 أصبح بإمكان الجزائريين المقيمين بالخارج أو الأجانب الذي سبق لهم الإقامة بالجزائر سحب صحيفة السوابق العدلية رقم 03 من القنصليات الجزائرية المتواجدة بالخارج.

إن هذه القفزة النوعية في مجال عصرنة جانب من قطاع العدالة مكن المواطنين من سحب شهادة السوابق العدلية من أي محكمة عبر كامل التراب الوطني وكذلك شهادة الجنسية دون التنقل إلى محكمة الاختصاص التابع لها جغرافيا من أجل استخراجهما، كما مكنت هذه الخطوة من الحصول معلومات مهمة جدا يمكن استخدامها من أجل معرفة تطور ظاهرة الإجرام وأسبابها والسبل الكفيلة لمحاربتها.

¹- إستراتيجية عصرنة قطاع العدالة، بطاقة معلومات من إعداد وتوزيع المديرية العامة للعصرنة وتنظيم المناهج

3- نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية: حيث يهدف هذا النظام إلى توفير أكبر قدر من السهولة في تسرر المنازعات في إطار الشفافية والموضوعية في الجدولة وتصنيف القضايا عن طريق الشباك الآلي.

فمنذ اعتماد نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية وتعميمه على مستوى 36 مجلس قضائي و 194 محكمة، المحكمة العليا، ومجلس الدولة. كما تم توسيع نطاق تطبيق نظام تسيير الملف القضائي على مستوى المحاكم الإدارية الـ 37 والتي تم تنصيبها في سنة 2010 ومجلس قضاء الوادي الجديد.

4- تنظيم الخريطة القضائية: يهتم هذا الإجراء بإنشاء إدارة تساعد في اتخاذ قرار يتم بموجبه إعداد خريطة قضائية جديدة، تهتم بتسييرها وتطويرها، ويهدف إلى إضفاء نوع من الشفافية والموضوعية على تكوين وإعداد القضاة، كما يوفر معايير موضوعية لاتخاذ القرارات بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة المتمثلة في الأنظمة الإعلامية الجغرافية (S I G).

5- رقمنة الأرشيف: يهدف إلى تحسين ظروف حفظ واستعمال الأرشيف القضائي وذلك باستعمال الأساليب والتقنيات الحديثة والتي تضمن حماية الملفات من الضياع والتلف، وتوفير السرعة البحث والاسترجاع، وذلك لضمان تقديم خدمة عمومية أحسن للمواطن في المقام الأول.

سادسا: التصديق الإلكتروني

حيث جاء القانون رقم 04/15 بمهدف عصرنه وتسيير قطاع العدالة الذي كان يتصف بالجمود والروتين وطول فترة تقديم الخدمة والتعقيدات التي كانت تميز بعض الإجراءات التي كانت توصف بأنها إجراءات بيروقراطية ترهق طالب الخدمة العمومية. فمن خلال توفير بيئة تشريعية، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات مركزية جاء هذا القانون من أجل تحديثه وعصرنته. حيث احتوت المادة الأولى منه على أن هذا القانون يسعى لتطوير وتحديث وعصرنة قطاع العدالة في جميع جوانبها من خلال توفير منظومة متكاملة من البيانات والمعلومات المتمركزة لدى وزارة العدل، استخدام كل الوثائق والمحركات

القضائية بأسلوب إلكتروني إرسالاً واستلاماً. مع ضمان استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد كل الإجراءات القضائية.

كما جاء هذا القانون للعمل على استحداث المنظومة المعلوماتية المركزي المتعلقة بجميع الأنشطة والمهام المرتبطة بوزارة العدل والمؤسسات التابعة لها، حيث نصت المادة الثانية من القانون على أنه "تحدث منظومة معلوماتية مركزية للمعالجة الآلية للمعطيات المتعلقة بنشاط وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها وكذلك الجهات القضائية للنظام القضائي العادي أو القضاء الإداري ومحكمة التنازع."¹

حيث تسهل هذه المنظومة المعالجة الإلكترونية للمعلومات مما يساعد في تبسيط وتسهيل العمل في المجال القضائي، وتوفير الحماية التقنية للمعطيات سواء تعلق الأمر قراءة أو كتابة.

1- التصديق الإلكتروني: يهدف هذا الإجراء إلى تبسيط وتسريع الإجراءات المرتبطة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، فتضمن هذا القانون لتحديد القواعد العامة المتعلقة بهما من خلال تعريف مكونات التوقيع الإلكتروني والتصديق، بدءاً من مفهوم التوقيع الإلكتروني الذي يتمثل في مجموعة من البيانات والمعطيات في قالب الكتروني وتكون مرتبطة بشبكة بيانات أخرى يمكن الوثوق فيها واعتمادها كمادة ثبوتية، أما صاحب التوقيع (الشخص الموقع)، فهو شخص طبيعي يحوز معلومات بيانات يستطيع بواسطتها أن ينشئ توقيعاً إلكترونياً لفائدته أو لصالح شخص طبيعي أو معنوي يمثله وينوب عنه، وتكون البيانات هذه في شكل مفاتيح تشفير ورموز خاصة.

فيما يخص إنشاء جهاز التوقيع فهو يتمثل في برنامج معلومات مهيأ لتطبيق واستعمال البيانات المرتبطة بإنشاء التوقيع الإلكتروني، ويمكن التأكد من صحة البيانات المعتمدة في التوقيع الإلكتروني من التدقيق والفحص من خلال رموز ومفاتيح التشفير العامة، أو استخدام أية معلومة يمكن اللجوء إليها من أجل ذلك. أما شهادة التصديق فتتمثل في وثيقة الكترونية تثبت وتؤكد العلاقة الوثيقة بين

¹ قانون رقم 04/15 مؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق أول فبراير 2015 متعلق بالتصديق والتوقيع الإلكتروني.

البيانات المعتمدة في التوقيع والموقع ذاته، فالموقع يملك مفتاح التشفير الخاص به وهو عبارة عن سلسلة من الأرقام تستعمل في التوقيع الإلكتروني وهو مرتبط بمفتاح التشفير العمومي.

2-مفتاح التشفير العمومي: يتكون من سلسلة من المعلومات والبيانات المتاحة تحت تصرف الجمهور تستخدم للتأكد من الإمضاء الإلكتروني، أما الترخيص فهو عبارة عن نظام استغلال خدمات التصديق الإلكتروني والتي يتجسد في الوثيقة الرسمية القانونية الممنوحة لمؤدي الخدمة العمومية حتى يباشر مهامه فعليا ويبدأ في تقديم الخدمة العمومية لطالبيها، وهناك الطرف الثالث الموثوق فيه فهو شخص معنوي يتمثل دوره في منح وتقديم شهادات توثيق الكترونية لفائدة المتدخلين في الفرع الحكومي وهم يمثلون جميع المؤسسات والإدارات العامة، الهيئات العمومية المحددة قانونا.

3-مؤدي خدمات التصديق الإلكتروني: قد يكون شخص طبيعي أو معنوي ودوره يتمثل في تقديم شهادات تصديق الكتروني موصوفة، صاحب شهادة التصديق الإلكتروني.

4-صاحب شهادة التصديق الإلكتروني: قد يكون شخص طبيعي أو معنوي ويتمثل في المستخدم النهائي أو المستفيد من الشهادة والذي تحصل عليها من طرف مؤدي الخدمة أو طرف ثالث موثوق.

5-سياسة التصديق: وهي تشمل جميع الإجراءات والأساليب التنظيمية والتقنية المسيرة لعملية التوقيع والتصديق الإلكترونيين .

5-التدقيق: وهي التأكد من مدى مطابقة الأصل مقارنة بمرجعية معتمدة في ذلك.

فالمشرع حدد جميع الإجراءات والمتدخلون والمستفيد من عملية التصديق والتوقيع الإلكتروني، وتوفير كل شروط وسبل السلامة والحماية والتأكد من صحة ذلك، وتوفير البيئة الإدارية المناسبة لذلك، بقصد محاربة الجمود والروتين والبيروقراطية التي يتصف بها الجهاز الإداري.

6-آلية إنشاء التوقيع الإلكتروني الموصوف والتحقق منه:

حيث عمد المشرع الجزائري إلى أن تكون هذه الآلية محمية و مؤمنة من جميع الأخطار المحدقة بها، كما يجب أن تتضمن الآلية على الأقل مجموعة الضمانات التي وردت في المادة العاشرة من القانون 04/15¹ المتمثلة في:

-ضمان سرية المعلومات وحمايتها واستحالة العثور على البيانات المستخدمة في إنشاء التوقيع الإلكتروني إلا مرة واحدة، وبأية وسيلة ممكنة.

-استحالة استنتاج ومعرفة البيانات المستعملة في التوقيع، مع توفير الحماية في ذلك ضد كل شكل من أشكال التزوير والقرصنة والتحريف وبكل الوسائل الممكنة أثناء اعتماد التوقيع.

- توفير قدر كبير من الحماية الموثوق فيها فيما يتعلق بالضمانات المستخدمة من قبل الموقع الشرعي ضد أي استعمال من طرف الآخرين وبأي شكل من الأشكال على حالتها الطبيعية الأولية.

-المحافظة على هذه البيانات على صورتها الطبيعية دون تعديل أو زيادة.

7-الآلية الموثوقة للتحقق: وهي عبارة عن تقنية يمكن من خلالها التأكد والتحقق من صحة وقانونية التوقيع الإلكتروني وتتضمن هذه الآلية الشروط الآتية حسب المادة 13² من نفس القانون.

-التطابق والتجانس بين البيانات المعتمدة في التوقيع الإلكتروني مع المعتمدة كأصل في التحقق والتأكد.

-عرض التوقيع بصورة صحيحة وسليمة بعد التأكد من صحة وسلامة التوقيع.

-التأكد وبصفة حصرية من موثوقية واعتمادية وصلاحيته الشهادة المعتمدة في عملية التصديق الإلكتروني.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 06 المؤرخ في 20 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق 10 فبراير 2014.

² نفس المرجع السابق

8- السلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني:

عبارة عن هيئة قانونية مستقلة ماليا ملحقة بالوزير الأول كما ورد في المادة 16 من القانون 04¹/15 التي بينت أنه "تنشأ لدى الوزير الأول سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسمى السلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني وتدعى في صلب النص السلطة". وتسهر هذه السلطة على ترقية وانتشار استخدام التوقيع والتصديق الإلكترونيين وتطويرهما حسب المادة 18 من نفس القانون.

وفي إطار تقريب المواطن من الإدارة عمدت الوزارة إلى إنجاز مواقع الواب WWW.majustice.Dz للمؤسسات والهيئات القضائية التالية: المحكمة العليا، مجلس الدولة، الديوان الوطني لمكافحة المخدرات وإدمانها، مركز البحوث القانونية والقضائية. أما على مستوى الواب الخاص بوزارة العدل تم فتح بريد الكتروني Contact@majustice.dz، للإجابة وفي وقت قياسي على أسئلة المواطنين والمتدخلين وأهم ما يميز هذا البريد الإلكتروني هو تسهيل الإرساليات والاطلاع عليها خاصة تلك المتعلقة بالإحصائيات والمحاضر التي تتطلب كمية من كبيرة من الوقت ويعجز الفاكس في الكثير من الأحيان على نقلها.

أما في سنة 2010 تم فتح نافذة تسمح لكل متقاض الاطلاع على مآل قضيته من خلال اسم المستخدم وكلمة المرور الصادرين من الجهة القضائية المجدولة لقضيته.

إلى غاية 2012 فقد تم توسيع نظام تسيير الملف القضائي على مستوى المحاكم الإدارية الـ 37 التي تم تنصيبها في 2010 ومجلس قضاء الوادي الجديد.

9-تنظيم الخريطة القضائية الجديدة:

حيث يهتم بإنشاء إدارة تساعد في اتخاذ قرار إعداد خريطة قضائية جديدة والاهتمام بتطويرها وتسييرها، ويهدف هذا الإجراء لإضفاء نوع من العقلانية.

¹ نفس المرجع

المطلب الثالث وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال:

في إطار تنفيذ الحكومة عمدت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى إطلاق مجموعة من المشاريع هامة تهدف في الأساس:

- تطوير وتحسين وإيجاد قاعدة حيوية عصرية متطورة من الآليات لتسيير المضامين وتقديم الخدمات الجيدة عن طريق النت.

- مشروع يتمثل في ربط ووضع عبر الخط(النت) مواقع خاصة لقطاعات وزارية لاسيما وزارة الشؤون الخارجية، وزارة التجارة، وزارة الشؤون الدينية والأوقاف.

1-تنظيم وتطوير بوابة المواطن: وذلك من خلال ما أقدمت عليه وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال من إطلاق على الخط بوابة المواطن Elmouwatine يسمح بالحصول وامتلاك نفاذ ودخول مباشر لمجمل الإجراءات الإدارية التي تمهه وقائمة الخدمات التي تقدمها الإدارة لفائدة المواطن، وكل المعلومات التي من شأنها أن تكون مفيدة له. ونظرا لحجم المعلومات الوفير جدا الواردة في هذه البوابة، فرض إعادة النظر في طريقة ومنهج عرض هذه البيانات والمعلومات مع الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المواطن وليس من منظور الإدارة، يمكن أن نستعرض الإجراءات على النحو التالي: متى يجب فعل ذلك؟ تحديد زمن تدفق المعلومة والحصول عليها واستخدامها، إلى من توجه؟ تحديد المستخدم والمستفيد النهائي ومجال استخدامها. ما الذي يقدم؟ تحديد نوعية المعلومة المقدمة وأهميتها وصدقها وموضوعيتها، كم يستغرق ذلك من وقت؟ تحديد السرعة في الحصول على المعلومة واقتصاد الوقت اللازم للحصول عليها وفي حينها، ما النتيجة التي يمكن الحصول عليها؟ أي تحديد العائد والمخرجات من التدفق والاستخدام الأمثل لهذه المعلومات واتخاذ القرارات الملائمة في ذلك.

2-وضع وتطوير موقع مخصص للإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء مؤسسة في الجزائر: حيث تم إطلاق هذا الموقع سنة 2015 بالتعاون مع القطاعات الوزارية المعنية في ذلك، ويهدف إلى تسهيل الإجراءات وتذليل الصعاب عند إنشاء مؤسسة في الجزائر وجعل العملية أكثر ليونة وسهولة من

خلال تبسيط الإجراءات الإدارية الطويلة والمعقدة والبيروقراطية، وذلك لتحسين مناخ الأعمال وجعل الاقتصاد الوطني أكثر جاذبية.

وتمثل المشروع في وضع بوابة انترنت تحتوي على مخطط إنشاء مؤسسة من أول خطوة إلى آخر مرحلة خطوة بخطوة مع تقديم التوضيحات اللازمة في كل خطوة وتمثل هذه الخطة في ملاءمة استمارة واحدة عبر الإنترنت والتي تستعمل فيما بعد من طرف الجهات والهيئات المعنية (الموثقين، المركز الوطني للسجل التجاري، الإدارة الجبائية، صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، رقم التعريف الضريبي، الانخراط في الضمان الاجتماعي).

3- يضاف إلى ذلك تقديم بعض الخدمات عن بعد ومن أمثلة ذلك:

- السحب الآلي للأموال. الاطلاع على الرصيد عبر مكالمة هاتفية على الرقم 1530.

طلب دفتر الصكوك البريدية كذلك عن طريق نفس الرقم 1530.

- الحوالة الإلكترونية والحساب الجاري عن بعد.

- خدمة رصيدي من خلال رسالة قصيرة SMS على الرقم 603 موبليس لتحصل في ثواني على رصيدك عبر رسالة قصيرة.

- طلب كشف عن المعاملات المالية خلال فترة محددة في ظرف وجيز.

4- بطاقة السحب الإلكتروني: حيث يتمكن الزبون من سحب أمواله من أي شبك بريدي أو أي موزع أوتوماتيكي عبر التراب الوطني، وتوفر هذه الخدمة مجموعة المزايا التالية: الأمن، التوفر، والسرعة.

1/4 الأمن La Sécurité : بحيث تكون العملية مؤمنة عن طريق الرقم السري الخاص بكل

بطاقة مغناطيسية لا يمكن الاطلاع على الحساب من أي طرف آخر، كما تقدم بعض الإجراءات

الخاصة بالأمن بالتبليغ الفوري على الرقم 1530 في حالة الضياع أو السرقة.

2/4التوفر Disponibilité: إن حامل البطاقة المغناطيسية CCP لم يعد في حاجة للدخول إلى المكاتب البريدية وتحمل معاناة الطوابير الطويلة وانتظار أوقات العمل الخاصة بهذه المكاتب لأن هذه التقنية تسمح له بسحب أمواله في كل وقت وفي كل مكان تواجد فيه.

3/4السرعة Rapidité: فالبطاقة هذه توفر إمكانية سحب الأموال بطريقة فورية مما يسمح بسرعة الاستجابة لتقديم هذه الخدمة وريح الوقت. من خلال العناصر الثلاثة سالفة الذكر يتبين أنها تؤسس لمرحلة جديدة في تقريب الإدارة من المواطن واختزال الزمان والمكان ومحاربة الروتين والبيروقراطية.

المطلب الرابع: وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

نشر مشروع الطب عن بعد: تم تنفيذ هذا المشروع في جويلية 2015 وتمثل ذلك في ربط 5مراكز استشفائية جامعية و12 مؤسسة عمومية استشفائية من أجل الوصول إلى خدمات العلاج والتداوي عن بعد. ويتم ذلك بدءا من مجرد تحويل الملفات الطبية ووصولاً إلى الفحص عن بعد، كما يسمح هذا المشروع بتقديم خدمات الإعانة الطبية والخبرة والتكوين عن بعد، وهذا ما سيجنب المريض التنقل من مستشفى إلى مستشفى آخر يبعد مئات الأميال لمجرد فحص أو استشارة طبية متخصصة.

كما تم المستشفى الافتراضي بالجزائر الذي سيعمل على تقديم أسلوب علاجي متطور خاصة فيما يرتبط بمراقبة المريض عن بعد من مرحلة التشخيص إلى مرحلة الحصول على العلاج. يهدف هذا المشروع لاكتساب المستشفيات الجزائرية أحدث المعدات الطبية والتقنية من الجيل الأخير في مجال التكنولوجيا الطبية، مع العمل على ربط المستشفيات بالأقمار الصناعية¹، بحيث يسمح هذا من فتح جسور لنقل التكنولوجيا المتطورة في المجال الطبي من أوروبا نحو الجزائر مما ينعكس على نوعية العلاج

¹- Le projet d'hôpital virtuel euro-méditerranéen confié à l'Algérie méditerranéenne - innovation, disponibles sur : <http://www.medinnov.com/> le projet -d-hôpital-vituel-euro-méditerranéen .confié -a- l'Algérie.html, page web, consultée le 20/06/2015.

التي يحصل عليها المريض في الجزائر، كما يعمل هذا المشروع على مساعدة المتخصصين في مختلف البلدان في مجال وظائفهم.

المطلب الخامس: وزارة التربية الوطنية

حيث عمدت وزارة التربية الوطنية إلى الولوج إلى العصرنة من خلال الكثير من الصور والتي كانت في السابق ترهق المعنيين والمنتسبين للوزارة، وذلك من خلال تعميم استعمال الحاسوب حيث عمدت الحكومة الجزائرية في تنفيذ:

1-برنامج أسرتي 1: حيث يهدف هذا البرنامج إلى لتعميم مجتمع المعلوماتية من خلال تمكين كل أسرة جزائرية من امتلاك حاسوب في آفاق 2011 من أجل الوصول إلى مجتمع المعرفة والمعلوماتية.

2-برنامج أسرتي 2: يهدف هذا الإجراء لربط جميع المؤسسات والهيئات التربوية بالتكنولوجيا الحديثة، وهذا ما ذهب إليه وزير الاتصال من خلال التنويه بالاتفاقية المبرمة بين وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ووزارة التربية الوطنية ستسمح بالتمكين لمجتمع المعلوماتية، من جهته وزير التربية الوطنية أكد على أن التكنولوجيات الحديثة أصبحت أكثر من حتمية في قطاع التربية الوطنية¹.

مثلا على التسجيل الإلكتروني للتلاميذ المترشحين لاجتياز الامتحانات النهائية، وكذلك سحب الوثائق الخاصة بهم عن طريق الانترنت كما يمكن الاطلاع على النتائج من خلال بوابة وزارة التربية الوطنية. www.onec.dz كما ألغت وثائق الحالة المدنية للتلاميذ المتدربين وتعويضها بملف الكتروني يمثل كل تلميذ متمدرس.

¹وزارة التربية ووزارة البريد توقعان على برنامج أسرتي 2 متوفر من خلال [http :Elkhabar.com/ar/271096.html](http://Elkhabar.com/ar/271096.html) تاريخ الاطلاع

المطلب السادس: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

عمد القطاع على الانفتاح مع المحيط من خلال البوابات التي فتحتها على الخط سواء تعلق الأمر بقاعدة المعلومات والبيانات التي تحوزها الوزارة أو قاعدة البيانات المحلية لكل جامعة من خلال بيانات عن التعليم والتكوين والبرامج والملتقيات والأيام الدراسية أو الأنشطة العلمية والثقافية خلال فترة معينة. والاطلاع على نتائج الامتحانات ورزنامتها، وكذلك من خلال الانفتاح على المحيط خاصة الطلبة الثانويين لتعريفهم بالتخصصات المتوفرة وشروط الالتحاق.

كما عمدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى انتهاج تقنيات جديدة من خلال اعتماد التكنولوجيات الحديثة في تعاملاتها وممارساتها فمثلا:

1-التسجيلات الجامعية: حيث توفر الجامعة خدمة الكترونية لفائدة الطلبة الجدد حاملي شهادة البكالوريا للتسجيل الأولي عن طريق عن طريق الانترنت في شكل استمارة الكترونية من خلال المواقع التالية: www.ini.dz ; www.orientation.ini.dz ; www.mesrs.dz كما يمكن للطلاب معرفة الميادين، التخصصات، والفروع المختلفة التي يمكنه أن يسجل فيها¹.

2- في مرحلة الاطلاع على نتائج التوجيه: بعد أن تمت معالجة الاستمارة الأولية الكترونيا يتم توجيه الطلبة إلى مختلف الفروع البيداغوجية مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج المعالجة والترتيب. وتضمن المعالجة الإلكترونية الحياد التام وتكافؤ الفرص وشفافية التوجيه.

3-مرحلة تأكيد التسجيل: ويتم ذلك من خلال استمارة الكترونية يتم الحصول عليها من المواقع السالفة الذكر كما تفتح الطعون لفائدة الطلبة الذين لم تلب رغباتهم ويتم كل ذلك عن طريق النت. وتحقق هذه الإجراءات مجموعة من الإيجابيات منها:

-تخفيض التكاليف التي يتحملها الطلبة والمرتبطة بعملية التسجيل القديمة.

¹ المنشور الوزاري رقم 07 المؤرخ في 13 رجب 1432 هـ الموافق 15/جوان 2011 المتعلق بالتسجيل الأولي وتوجيه حاملي شهادة البكالوريا.

-السرعة و الدقة في تقديم هذه الخدمة.

-ترشيد استخدام موارد الجامعة.

-القضاء على ظاهرة الطابور في مراكز التسجيل.

-مواكبة التطور الحاصل في منظومة التعليم العالي.

المطلب السابع: وزارة العمل والضمان الاجتماعي

شرعت وزارة العمل والضمان الاجتماعي في استعمال البطاقة الالكترونية الممثلة في بطاقة الشفاء منذ 2007 بحيث أصبح بالإمكان تقديم بطاقة الشفاء مع وصفة طبية للاستفادة من خدمة "نظام الدفع من قبل الغير" للحصول على الأدوية لفائدة المؤمن له ولذوي الحقوق على مستوى أي صيدلية متعاقدة مع الضمان الاجتماعي عبر كامل التراب الوطني، "يسمح للأفراد بالحصول على مستحقاتهم في التعويض وبذلك يتم استحداث بطاقة الشفاء الالكترونية محل بطاقة التأمينات الاجتماعية السابقة"¹ حيث أصبح الحصول وبسرعة على تعويض تلك الخدمات والاستفادة من نظام الدفع دون الحاجة إلى تقديم الدفتر.

من خلال الإجراءات والمحاولات السابقة التي انتهجتها الحكومة الجزائرية من أجل تحديث وعصرنة الإدارة العمومية، وتقريب الإدارة من المواطن، يمكن القول بأنها عرفت نوعا من الانفتاح على استعمال التكنولوجيا الحديثة (تكنولوجيا الإعلام والاتصال) في الممارسات الإدارية اليومية وهي تنبئ بمرحلة هامة وجديدة في تطوير الخدمة العمومية من شأنها أن تضفي نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية في الجزائر، من خلال توفير قدر معين من المصداقية والشفافية، وتساهم في تحقق رضا الزبائن على نوعية الخدمة العمومية.

¹ -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل والضمان الاجتماعي، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "تعليمات استعمال بطاقة الشفاء للمؤمن له اجتماعيا"، مطبعة الضمان الاجتماعي نوفمبر 2007، ص 01

كما تمثل هذه الإجراءات أسلوبا متطورا في العمل الإداري والتنظيمي والمؤسسي حيث يضمن توفير المعلومات التي يطلبها الزبون بشكل سريع ومتكامل ودائم، كما يساهم في التغير النمطي للخدمة العمومية ويقضي على تلك الصورة السلبية التي طبعت ولازمت الخدمة العمومية في السابق لدى المواطن. التي كانت ميزتها الأساسية التعقيد الإداري، الإهمال، التسبب، الروتين، البيروقراطية المتحجرة، الفساد، التعسف، المحاباة، الوساطة... مما يفرض على طالب الخدمة العمومية التنقل بين مكاتب مختلف المستويات الوظيفية في الجهاز الإداري، وما يصاحب ذلك من ضياع للوقت، الجهد، التكاليف، ورداءة الخدمة العمومية.

إن هذه القفزة سوف تؤدي لا محالة إلى تفادي طوابير الانتظار الطويلة، والتنقل إلى المؤسسات طلبا للحصول على الخدمة، واختزال المسافات البعيدة، حيث يمكن الحصول عليها دون التقيد كذلك بأوقات العمل الرسمية وبشكل متواصل ودون انتظار نظرا لتوفرها على الخط. عموما واستقرارا لما سبق ذكره يمكن حصر بعض النتائج المتوقعة الحصول عليها من خلال هذه الإجراءات.

- تخفيض مستويات وحدة البيروقراطية في الجهاز الإداري، والتخفيف من التزاحم في المصالح الإدارية، والحكومية، والإدارات العمومية.

- تحقيق الشفافية الإدارية من خلال توفير والحصول على المعلومات المتاحة بصورة متكافئة للجميع مما يساعد في القضاء على بعض صور الفساد الإداري.

- توفير المعلومات التي يطلبها المواطنون على شبكة الانترنت بسرعة ودقة مما يساهم في تقليل التكاليف والجهود والأموال.

- ترشيد الإنفاق الحكومي من خلال تخفيض عدد العاملين في المواقع الإدارية (القضاء على البطالة المقنعة)، وكذلك من خلال تحويل الأرشيف الورقي إلى برامج وملفات محفوظة في الحاسب الآلي أو في أقراص مما يسهل حفظها واستخدامها بشكل أفضل .

- زيادة الوقت المتاح للحصول على الخدمات من خلال توفرها وفي أي زمان ومكان.
- رفع مستوى الوعي التكنولوجي لدى المواطنين من خلال التشجيع على اكتساب واستخدام التكنولوجيا والوسائل الحديثة في المعاملات اليومية مع الإدارة.
- خلق مناخ ملائم لجذب الاستثمار من خلال تخفيف القيود والمعوقات الإدارية التي تحول دون جذب الاستثمارات وذلك من خلال إتاحة المعلومات المرتبطة بذلك وللجميع.
- رفع كفاءة الجهاز الإداري في الدولة والاستعداد الجيد لمواكبة والاندماج في مجتمع المعلوماتية.
- التقليل والقضاء على الحواجز والموانع الاجتماعية والجغرافية والحزبية والزمنية (الواسطة، والمحاباة).
- إحداث قفزة نوعية في مجال التعليم الإلكتروني في الجامعة، في المدرسة، في التكوين المهني.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل خصائص الجهاز الإداري في الجزائر من خلال بعض المظاهر السلبية التي يتصف بها ومنها البيروقراطية، حيث تضافت جهود كثيرة في بروز هذه الظاهرة، وأنها ساهمت في تفشي وتجزؤ السلوكيات السلبية من بط وتأخير وتعقيد في تقديم الخدمة العامة، كما نتج عنها تفشي ظاهرة مرضية في البيئة الإدارية، وهي الفساد الإداري ورأينا أن هناك أسباب وعوامل متعددة ساعدت على بروز وانتشار هذه الظاهرة، تعددت كذلك آثارها المختلفة، وهي ظاهرة تستوجب تضافر جميع الجهود سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

ثم تناولنا البرامج الإصلاحية في مجال الإدارة والوظيفة العامة والوقاية من الفساد في الجزائر، وتوصلنا إلى أن هذه البرامج لم تقضي على الفساد بل أن الواقع يشير إلى بروزه وبأشكال ومستويات مخيفة ومقلقة، ثم تناولنا الشفافية الإدارية كخاصية يجب أن تسود في الإدارة الحديثة، وأسلوب يمكن اعتماده لتخفيف من البيروقراطية والفساد الإداري.

أما فيما يخص أفاق التنمية الإدارية في الجزائر، فإن الحكومة قد قطعت شوطا مهما في تحديث الجهاز الإداري من خلال استخدام التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال بقصد عصنة وتحديث الإدارة في مجالات مختلفة، منها قطاع التعليم العالي من خلال استخدام الانترنت في عملية التسجيل لفائدة الطلبة الجدد، وكذلك في وزارة الداخلية من خلال استحداث المرصد الآلي للحالة المدنية، تقليص وثائق الحالة المدنية، إلغاء التصديق على وثائق الحالة المدنية، اعتماد جواز السفر، وبطاقة التعريف البيومتريين، وكذلك الأمر بالنسبة لوزارة العدل من خلال البوابات المختلفة، مثل بوابة شهادة السوابق العدلية وشهادة الجنسية، وزارة البريد من خلال بوابة المواطن، البطاقة المغناطيسية، ووزارة الصحة والسكان المستشفى الافتراضي، وأخيرا وزارة العمل والشؤون الاجتماعية من استخدام بطاقة الشفاء.

الفصل السادس

دراسة الحالة
واقف التنمية
الإدارية في ولاية
المسيلة

بعد عرضنا للجانب النظري بالنسبة للتنمية الإدارية، وما يرتبط بها من قيادة وتخطيط وخصائص الجهاز الإداري في الجزائر قصد الوقوف على واقع التنمية الإدارية في الجهاز الإداري في الجزائر تم اختيار مؤسسة خدمية خلافا للدراسات السابقة التي تناولت التنمية الإدارية في مؤسسات إنتاجية وصناعية ناجحة، وتتمثل في ولاية المسيلة من خلال مصالح الأمانة العامة وبعض المصالح الأخرى، من خلال الاستبيان.

1- منهجية ومجتمع الدراسة:

نتناول في هذه النقطة سردا لمختلف المتغيرات المرتبطة بالدراسة التطبيقية، ومجتمع الدراسة وكذلك أساليب جمع المعلومات وتحليلها وكيفية استخدامها.

1-1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عينة تمثل الموظفين في مصلحة الأمانة العامة وبعض المصالح المرتبطة بها بولاية المسيلة، حيث تم توزيع الاستبيان بالطريقة المباشرة أين تم توزيع 100 استبيان تم استرجاع حوالي 68 استبيان تم استبعاد 8 منهم لأنها غير صالحة للاستخدام.

أدوات جمع المعلومات:

بقصد تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وذلك بعد الإطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، وبعد الإطلاع على الجانب النظري حيث يتكون النموذج من:
الجزء الأول: يشمل على مجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بالمجيب على الاستبيان من خلال (الاسم واللقب، المستوى التعليمي، التخصص، الوظيفة الحالية، الرتبة...)، والقصد من هذه المعلومات الشخصية كان بغرض الوقوف على مستوى المهارات وتكوين الموارد البشرية في المصلحة مجال الدراسة، وتأثير ذلك في الفروقات التي قد تظهر في إجابات مفردات العينة على الاستبيان.
الجزء الثاني: يحتوي على متغيرات الدراسة وهي متغير التنمية الإدارية ب 11 عبارة، ومتغير التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية ب 9 عبارات، و متغير القيادة الإدارية.

المبحث الأول: التعريف بميدان البحث والعينة المدروسة

تم اختيار المصالح العامة لولاية المسيلة للدراسة التطبيقية لمحاولة معرفة واقع التنمية الإدارية في الجهاز الإداري الجزائري.

المطلب الأول: التعريف بميدان البحث

نشأة ولاية المسيلة بموجب الأمر رقم 74-69 المؤرخ في 12 جمادى الثانية عام 1394 هـ الموافق 2 يوليو سنة 1974¹ والمتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للولايات، حيث تنص المادة 32 منه تتكون ولاية المسيلة والتي يحدد مقرها بالمسيلة من دائرة المسيلة، دائرة بوسعادة، من بلديات برهوم، عين الخضراء، مقررة، الجزائر، بلدية أولاد رحمة، بلديتي سيدي عيسى، وعين الحجل .

الموقع الجغرافي: يحدها من الشمال ولايتي برج بوعريبيج وسطيف ، من الغرب ولايتي البويرة والمدينة، من الشرق ولاية باتنة، ومن الجنوب ولايتي الجلفة وبسكرة. تبلغ مساحتها 18075 كلم² وعدد سكانها تجاوز 1125000 نسمة، حسب الإحصاء السكاني الأخير سنة 2009، وتبلغ الكثافة السكانية بها 68,31 نسمة/كلم² تتكون حاليا من 47 بلدية و15 دائرة.

تعريف ومهام الولاية:

تعرف المادة الأولى بأنها" الجماعة الإقليمية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة.

وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين"²

من خلال المادة الأولى يتبين أن الولاية هي جهاز إداري يتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، لها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية، ثقافية، وهي وحدة إدارية لا مركزية، يعمل على تنفيذ السياسات العمومية في دائرة اختصاصها، مجال للتشاور والتضامن، تساهم مع الدولة في توفير وضمان الرفاهية للمجتمع، وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 55، السنة الحادية عشر، الثلاثاء 19 جمادى الثانية عام 1394 هـ الموافق 9 يوليو 1974م، أمر رقم 74-69 مؤرخ في 12 جمادى الثانية 1394 هـ الموافق 2 يوليو 1974م.

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 12، 7 ربيع الثاني عام 1433 هـ الموافق 29 فبراير سنة 2012 م.

كما عرفت الولاية بأنها "جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية".

من خلال التعريفين السابقين يتبين أن هناك مجموعة من الخصائص تتميز بها الولاية كوحدة إدارية من هذه الخصائص نذكر:

- أنها وحدة إدارية لا مركزية تتمتع بالاستقلالية والمعنوية الشخصية، وتمثل سلطة الدولة على رقعة جغرافية معينة.

- تمثل همزة وصل بين حاجيات ومصالح المحلية ومقتضيات المصلحة العامة للدولة.

- تمثل الصورة الحقيقية عن النمط اللامركزي في النظام الإداري.

تقوم الولاية بصفاتها الدائرة الإدارية بالأعمال غير المركزية للدولة من خلال تنفيذ السياسات العامة حسب المادة الرابعة من نفس المرسوم.

المهام التي تقوم بها الولاية:

تتكون الولاية من هيئتين هما المجلس الشعبي الولائي، والوالي حسب المادة الثانية من المرسوم سالف الذكر، فالمجلس الشعبي الولائي هو هيئة منتخبة وظيفته المداولة في الولاية، تمارس الولاية صلاحياتها طبقا للمبادئ التي حددها القانون، كما يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يتدخل في المجالات المحلي التابعة لاختصاصات الدولة من خلال المساهمة في تنفيذ البرامج والخطط المقررة، يتداول في مجال الصحة العمومية، التربية والتعليم العالي، الفلاحة، الري، الغابات، التجارة، الأسعار، النقل، الهياكل القاعدية، التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، ترقية المؤهلات النوعية المحلية.

أما سلطات الوالي: فبصفته ممثلا للدولة (المادة 110) من نفس المرسوم، يعتبر الوالي مفوض الحكومة، يقوم بمهمة التنسيق، والرقابة على الأنشطة اللامركزية للدولة في مختلف القطاعات على مستوى ولايته، يعمل على حماية الحقوق وصيانتها، يسهر على تطبيق القوانين، احترام رموز الدولة وشعاراتها، يحافظ على الأمن العام والسلامة والسكينة العامة.

تم اختيار مصالح الأمانة العامة وبعض المصالح الأخرى بولاية المسيلة للقيام بدراسة حالة التنمية الإدارية بها.

الأمانة العامة: يخضع تنظيم الأمانة العامة للولاية حسب التعليمات الوزارية المؤرخة في 3 ماي 1992 الصادرة بالجريدة الرسمية رقم 28 الصادرة بتاريخ 2 ماي 1993 إلى ثلاث مصالح، يتأسس الأمانة العامة أمين عام يمثل المركز الثاني بعد الوالي على اعتبار أن الأمانة العامة، الهيئة الأكثر حيوية في الهيكل التنظيمي للولاية، والذي يعين بمرسوم رئاسي، وتحدد مهام وصلاحيات الأمين العام حسب المرسوم التنفيذي 215/94 المؤرخ في 1994/07/23 والمتمثلة في :

- يسهر على صيرورة العمل الإداري واستمراره.
- يتأسس لجنة الصفقات في الولاية وكذا اللجان.
- ينسق عمل المديرات ويتابع عمل أجهزة الولاية.
- متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي وقرارات مجلس الولاية.
- تنشيط برامج التجهيز والاستثمار في الولاية والسهر على تنفيذها.
- ينوب عن الوالي واستخلافه في حالات الغياب أو المانع.

تتكون الأمانة العامة من المصالح التالية:

مصلحة التخليص: تشرف على عملية التنمية على مستوى الولاية، من خلال المتابعة الدورية والدقيقة للمشروعات، تضع كل سنة برنامج عمل تحدد فيه كل احتياجات الولاية في مجال التنمية في جميع القطاعات والمجالات، تتكون مصلحة التخليص من المكاتب التالية:

أ- مكتب الصفقات العمومية: ومهمته الأساسية تتمثل في متابعة وتحضير أعمال لجنة السوق العمومية للولاية، ويقدم تقارير دورية عن ذلك للأمانة العامة.

ب- مكتب التنسيق: يسهر على متابعة قرارات الحكومة الخاصة بالولاية، ضمان ومتابعة أعمال اللجان المختلفة على مستوى الولاية التابعة لسلطة الوالي، الأمين العام للولاية وذلك عبر المديرات المختلفة للحكومة.

ج- مكتب التنظيم: يقدم اقتراحات من أجل السير الحسن للمديرات المختلفة، تسهيل الطرق لتحسين شروط العمل المختلفة في كل المستويات الإدارية للولاية.

2- مصلحة التوثيق وبنك المعلومات: وتتكون هذه المصلحة من مكاتبين هما:

أ- مكتب التوثيق وبنك المعلومات: تقوم هذه المصلحة بجمع ونشر كل الوثائق الإدارية والنشريات والقرارات التي تساهم في تقديم خدمة أو منفعة لمختلف المديرات التنفيذية للولاية، تكوين تسيير بنك للمعلومات خاص بالولاية، نشر المجالات والنشريات الإعلامية الداخلية على مستوى الولاية.

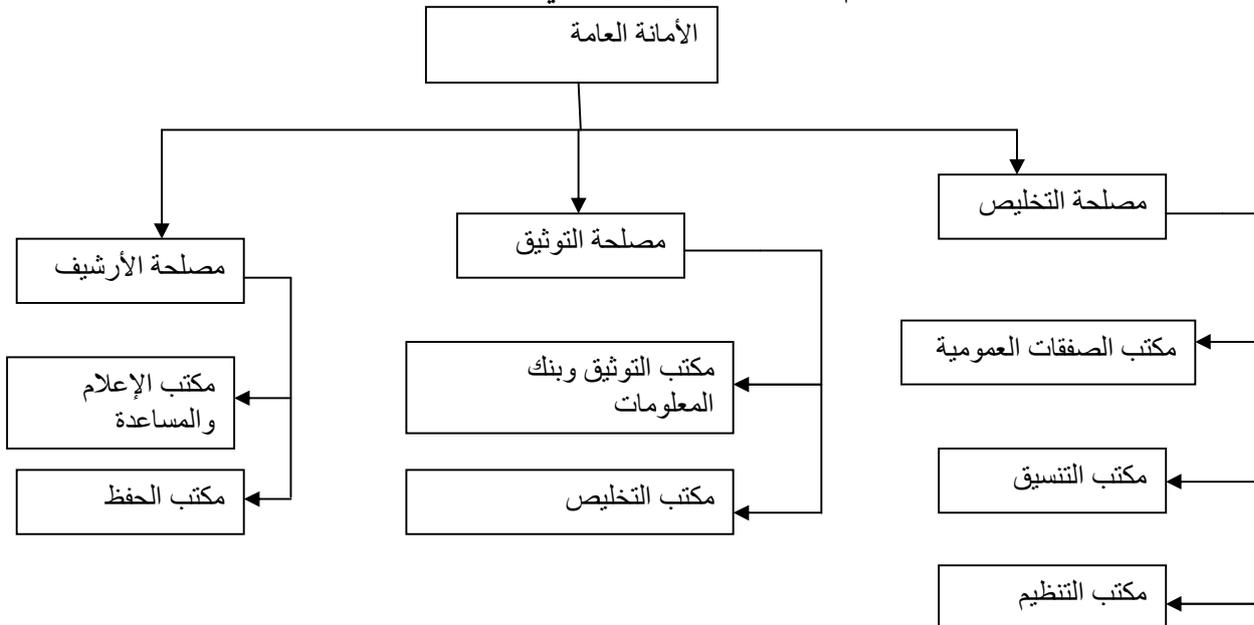
ب- مكتب التخليص: يقوم بجمع التقارير ونتائج النشاطات السنوية وتحليلها، ويقوم بالتنسيق بين البرامج السنوية لمختلف المديرات على مستوى الولاية.

3- مصلحة الأرشيف والمحفوظات: تتكون هذه المصلحة من مكتبتين هما:

أ- مكتب الإعلام والمساعدة: يتمثل دوره في مد يد المساعدة لمختلف أجهزة الإدارة العامة وجميع هيكلها فيما يتعلق بحفظ ونقل الأرشيف والحافظة عليه.

ب- مكتب الحفظ: يقوم بحفظ وسائل البحث المختلفة ووضعها تحت تصرف مستخدميها، يحتوى على معظم الجرائد الرسمية، سجل القرارات الخاصة بالولاية، هو المشرف العام المباشر على قاعات الأرشيف من خلال تنظيمه حتى يسهل استخدامه في البحث والدراسة. ويمثل المخطط الموالي الهيكل التنظيمي لمصالح الأمانة العامة بولاية مسيلة.

مخطط رقم (1/6): الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لولاية المسيلة.



المصدر: الأمانة العامة لولاية المسيلة.

المطلب الثاني: إعداد وتصميم الاستبيان

تم أخذ عينة عشوائية من موظفي مصالح الأمانة العامة بولاية المسيلة، وكانت تتوزع حسب مجموعة من الخصائص منها الجنس، الوضعية الاجتماعية، المستوى التعليمي...
توزيع العينة حسب الجنس:

جدول رقم (1/6): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	38	63,33
أنثى	22	36,67

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح من العينة أنها متجانسة إلى حد ما من خلال الثلث إلى الثلثين بين الجنسين.

جدول رقم (2/6): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
متزوج	27	45
أعزب	33	55
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح من خلال التقسيم أن العينة تتسم بالاستقرار الاجتماعي بنسبة 45% وهذا مؤشر على استقرار العمالة لأن المتزوجين يتصفون بالاتزان الانفعالي والاستقرار في وظائفهم.

جدول رقم (3/6): توزيع العينة حسب التخصص

التخصص	العدد	النسبة %
علوم اقتصادية	20	33,34
قانون وعلوم إدارية	14	23,33
علم اجتماع	2	3,33
علم النفس	2	3,33
مختلفة	13	21,67
إعلام آلي	6	10
دون تخصص (لم يذكر)	3	5
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال توزيع العينة نلاحظ أن تخصص العلوم الاقتصادية والقانون والعلوم الإدارية يمثلان ما نسبته 56,76% من مفردات العينة وهذا شيء يتوافق مع طبيعة التكوين ومتطلبات الوظائف. أما النسب الأخرى فهي مرتبطة كذلك بوظائفها المختلفة كالإعلام الآلي مثلا.

جدول رقم (4/6): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة
جامعي	42	70
تقني سامي	8	13,33
ثانوي	6	10
دون الثانوي	4	6,67
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تمتلك مستوى عالي من التعليم، حيث أن ما نسبته 70% منهم هم خريجو الجامعة، وبالتالي فإنهم مرشحون للنجاح في وظائفهم أفضل من غيرهم، حيث أشرنا سابقا إلى أن المتعلمين يمتلكون حظوظا أكبر من غيرهم على النمو والتطوير.

يضاف إلى هذه النسبة نسبة التقني السامي والمقدرة بـ 13,33%، وهي كذلك تمتلك مستوى مقبول من التعليم والتأهيل وهذا ما يؤكد ما ذهبنا إليه في الفصل الثاني من أن الموارد البشرية في الوقت الحالي تتميز بارتفاع مستوى التعليم لديها.

جدول رقم (5/6) : توزيع العينة حسب الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة
موظف	31	51,67
رئيس مصلحة	4	6,67
متصرف.	7	11,66
لم يذكر	18	30
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين أن 11,66% يتقلدون وظائف متقدمة في هرم الهيكل الوظيفي، ونسبة 6,67% في المستوى الوظيفي الثاني، والنسبة الكبيرة منهم والمقدرة بـ 51,67% هم موظفون عاديون ونسبة معتبرة منهم يمتلكون مستوى تعليمي عالي. من خلال الاستبيان العام فإن هناك أسئلة مفتوحة طرحت على العينة.

جدول رقم (6/6): توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5	26	43,33
من 5-10	13	21,67
10-15	7	11,67
15-20	8	13,33
أكبر من 20	6	10
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال توزيع العينة حسب الخبرة يلاحظ أن متوسط الخبرة مقبول لديها، حيث أن 10 % منهم تفوق خبرتهم 20 سنة وهذا مؤشر يؤكد على استقرار الموارد البشرية، وأن ما نسبته 13,33 % خبرتهم محصورة بين 15 و20 سنة وهذا كذلك مؤشر استقرار في العمل. عموماً فإن خبرة الموارد البشرية كحد مقبول يفوق 5 سنوات بنسبة تقدر ب 56,67 %.

جدول رقم (6/7): متغير التنمية الإدارية

الرقم	العبارات
1	سبب عدم الرضا الوظيفي عند مفردات العينة
2	طبيعة العراقيل التي تواجه الموارد البشرية في عملها
3	مفهوم التدريب الإداري السائد في المنظمة.
4	حتمية وضرورة التدريب الفعال.
5	أسلوب التدريب المعتمد
6	مسؤولية التدريب الإداري الفعال.
7	المفهوم الحقيقي للتنمية الإدارية الشائع في المنظمة.
8	التدريب الإداري والتنمية الإدارية الشمول والجزئية.
9	ضرورة وحتمية التنمية الإدارية الحقيقية.
10	مسؤولية التنمية الإدارية الحقيقية.
11	عراقيل التنمية الإدارية الحقيقية.
12	الأولوية بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية.

المصدر: من إعداد الباحث.

أما بالنسبة لمتغير التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية فيتكون من 9 عبارات رباعية الأبعاد وهي:

جدول رقم (8/6): متغير التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية

الرقم	العبارات
1	المفهوم السائد للتخطيط الاستراتيجي.
2	للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة.
3	مكونات التخطيط الاستراتيجي.
4	مشاكل التخطيط الاستراتيجي.
5	مراحل التخطيط الاستراتيجي.
6	خصائص الجهاز الإداري في الجزائر.
7	أسباب البيروقراطية في الجزائر.
8	أسباب عجز الجهاز الإداري في الجزائر.
9	تجربة الجزائر في التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.

أما المتغير المرتبط بمفهوم القيادة الإدارية بالرمز والذي يقيس ويفسر مفهوم القيادة الإدارية وأثرها في التنمية الإدارية وتم تقسيم هذا المتغير إلى 6 عبارات رباعية الأبعاد كما يلي:

جدول رقم (9/6): متغير القيادة الإدارية

الرقم	العبارات
1	المفهوم السائد للقيادة الإدارية.
2	أثر نمط القيادة على التنمية الإدارية.
3	دور القيادة الإدارية في مرحلة التخطيط.
4	دور القيادة في مرحلة التنفيذ.
5	أثر المهارات القيادية على التنمية الإدارية
6	أساليب تنمية المهارات القيادية

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثالث: اختبار الصدق والثبات للمقياس المستخدم

من أجل الحصول على البيانات اللازمة تم اعتماد أسلوب الاستبيان وحتى يكون هذا الأسلوب صالح للاستخدام ويوفر البيانات اللازمة يشترط أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص المنهجية ومنها الصدق والثبات والاتساق.

أ- صدق أداة البحث: وهو يشمل كذلك على مجموعة من الخطوات الهامة يجب أن تتوفر في هذه الأداة ومنها:

- صدق المحكمين: تم عرض أداة البحث المتمثلة في الاستبيان في صورتها الابتدائية الأولية على مجموعة من المحكمين والخبراء ومن أهل العلم والاختصاص في مجال البحث العلمي، ومن المؤهلين في مجال العلوم الاقتصادية والمناجمت والقانون لإثرائها، وطلب منهم إبداء آرائهم وتصويباتهم في مدى وضوح العبارات التي تضمنتها الأداة، ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ودرجة تكيفها لقياس ما وضعت من أجله.

على ضوء التوجيهات التي قدمها المحكمون، قام الباحث بإجراء التصويبات والتعديلات التي كانت محل إجماع والتي اتفق عليها معظم المحكمين على أداة البحث سواء كان تعديلا في صياغة بعض العبارات، حذف بعضها، أو نقلها من محور إلى محور آخر، بعد تبيان أوجه الالتباس فيها، أو إضافة عبارات جديدة تحدم الهدف منها.

- ثبات أداة البحث: ويتم ذلك بالاعتماد على طريقة الاتساق الذاتي الداخلي بين العبارات ومدى ترابط العبارات التي تقيس شيئا واحدا من الدرجة الإجمالية للمقياس، ولهذا الثبات جانبين:

- الجانب الأول: استقرائي ويعنى به كأن يتم الوصول إلى نفس النتائج إذا تم قياس المتغير عدة مرات متتالية بالاعتماد على نفس المقياس .

- الجانب الثاني: هو الموضوعية، ويقصد بها الحصول على نفس الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي يقوم بعملية الاختبار، أو من صمم هذا المقياس.

توجد عدة طرق لثبات هذا المقياس ومنها طريقة الفا كرونباخ والتي اعتمدنا عليها لاختبار ثبات المقياس المتعلق بمتغيرات الدراسة.

بالاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي وهي طريقة معامل الفا كرونباخ، أظهرت الدراسة من خلال تلك الأداة ثباتا عاليا من خلال معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة. جدير بالذكر أن جميع هذه المعاملات ذات قيمة كبيرة لأن جميعها أكبر من 0,7 وهي القيمة الدنيا المقبولة لمعامل الفا كرونباخ. هذه القيمة دليل على صلاحية أداة الاستبيان للتطبيق من أجل تحقيق أهداف البحث وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة، وهذا يعني أن أداة البحث ذات ثبات عالي مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

المبحث الثاني اختبار الصدق والثبات لمحاور الدراسة

قصد اعتماد أداة البحث للحصول على المعلومات وللإجابة على الأسئلة المطروحة وتحقيق الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، يجب أولاً اختبار الصدق والثبات للمحور الأول المرتبط بمفهوم التنمية الإدارية السائد في المنظمة ميدان البحث.

المطلب الأول: اختبار الصدق والثبات المرتبط بمفهوم التنمية الإدارية

جدول رقم (10/9): صلاحية واعتمادية مفهوم التنمية الإدارية

الرقم	العبارة	معامل الاتساق الداخلي
1	سبب عدم الرضا الوظيفي عند مفردات العينة	0,714
2	طبيعة العراقيل التي تواجه الموارد البشرية في عملها	0,685
3	مفهوم التدريب الإداري السائد في المنظمة.	0,693
4	حتمية وضرورة التدريب الفعال.	0,700
5	أسلوب التدريب المعتمد.	0,669
6	مسؤولية التدريب الإداري الفعال.	0,669
7	المفهوم الحقيقي للتنمية الإدارية الشائع في المنظمة.	0,661
8	التدريب الإداري والتنمية الإدارية الشمول والجزئية.	0,666
9	ضرورة وحتمية التنمية الإدارية الحقيقية.	0,691
10	مسؤولية التنمية الإدارية الحقيقية.	0,689
11	عراقيل التنمية الإدارية الحقيقية.	0,671
12	الأولوية بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية.	0,697

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

معامل الفا كرونباخ للمحور يساوي 0,717.

الفكرة الأساسية التي سوف نعتمدها في التحليل هي أن هناك بعض العبارات التي يكون فيها معامل الاتساق أكبر من 0,6 ويزيد عن معامل الفا كرونباخ الكلية للمحور وعند حذف هذه العبارة يرتفع معامل الفا كرونباخ الكلية، هذا يعني أن هذه العبارة دخيلة عن المحور لذا يجب حذفها.

من خلال قيم معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي للعبارات هو أكبر من 0,6 ومعامل الاتساق لكل عبارة يقل عن معامل الفا كرونباخ الكلية للمحور وهذا دليل على أن جميع عبارات المحور تتصف بالاتساق الداخلي وأنها مرتبطة بمحورها الكلي، وهذا ما يؤكد الصدق والثبات لهذه العبارات. **المطلب الثاني: اختبار الصدق والثبات المرتبط بالتخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية.** حتى يمكن اعتماد المحور الثاني وقدرته في جمع المعلومات يجب أولاً اختبار مدى صدقه وثباته في الحصول على نفس النتائج.

جدول رقم(6/11): نتائج صلاحية واعتمادية التخطيط الاستراتيجي.

الرمز	العبارة	معامل الاتساق الداخلي
1	المفهوم السائد للتخطيط الاستراتيجي.	0,734
2	للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة.	0,704
3	مكونات التخطيط الاستراتيجي.	0,740
4	مشاكل التخطيط الاستراتيجي.	0,697
5	مراحل التخطيط الاستراتيجي.	0,702
6	خصائص الجهاز الإداري في الجزائر.	0,717
7	أسباب البيروقراطية في الجزائر.	0,707
8	أسباب عجز الجهاز الإداري في الجزائر.	0,690
9	تجربة الجزائر في التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.	0,714

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

معامل الفا كرونباخ الكلي للمحور يساوي 0,740، من النتائج نلاحظ أن قيمة الفا كرونباخ لكل العبارات أكبر من 0,6، ومعامل الاتساق الداخلي لكل العبارات أقل من معامل الفا كرونباخ الكلية، وهذا يعني أن جميع عبارات المحور تتسم بالاتساق الداخلي، وأنها مرتبطة بمحورها الكلي، وهذا ما يؤكد الصدق والثبات لهذه العبارات.

المطلب الثالث: اختبار الصدق والثبات المرتبط بالقيادة الإدارية.

في المطلب نختبر صدق وثبات المحور الثالث المرتبط بالقيادة الإدارية من خلال المفهوم والأثر.

جدول رقم (12/6): نتائج صلاحية واعتمادية نمط القيادة وأثره على تحقيق التنمية الإدارية

الرقم	العبرة	معامل الاتساق الداخلي
1	المفهوم السائد للقيادة الإدارية.	0,749
2	أثر نمط القيادة على التنمية الإدارية.	0,759
3	دور القيادة الإدارية في مرحلة التخطيط.	0,763
4	دور القيادة في مرحلة التنفيذ.	0,679
5	أثر المهارات القيادية على التنمية الإدارية	0,683
6	أساليب تنمية المهارات القيادية	0,701

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن معامل الفا كرونباخ الكلي أكبر من 0,7 ومعامل الاتساق لكل العبارات أقل من معامل الفا كرونباخ الكلية، وهذا يعني أن جميع عبارات المحور تتسم بالاتساق الداخلي، وأنها مرتبطة بمحورها الكلي وهذا ما يؤكد على الصدق والثبات لهذه العبارات. من خلال التحليل السابق يتبن أداة البحث (الاستبيان) تتصف بالصدق والثبات في جميع محاور الدراسة مما يمكن استخدامها في الإجابة عن الأسئلة المطروحة.

جدول رقم(13/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 1

العبرة: هل تعمل في مجال تخصصك	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	درجة الحرية	المعنوية	القرار
نعم	140	77,8	55,55	1	5	دال
لا	40	22,2				
المجموع	180	100				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

ما يمكن ملاحظته من خلال إجابات مفردات العينة حول احترام مبدأ التخصص وتقسيم العمل حيث أن ما نسبته 77,8% مفردات العينة تعمل في مجال تخصصها وهذا ما يدل على احترام متطلبات

الوظائف عند عملية التوظيف والذي يرشح الموارد البشرية لاحتمال النجاح في المستقبل الوظيفي في المنظمة.

أما النسبة المتبقية وهي 22,2 % التي تعمل خارج تخصصها فتعود ربما لطبيعة التشغيل التي تعتمد عليها الحكومة والمتمثلة في العمل في إطار ما يعرف بعقود ما قبل التشغيل لامتناس غضب البطالين. ومن خلال أخذ قيمة كا² التي تساوي 55,55 عند درجة حرية 1 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائيا بمعنى احترام التخصص في التوظيف.

جدول رقم (14/6): يبين إجابات العينة حول السؤال رقم 2

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: هل أنت راض عن وضعك الوظيفي
دال	5	1	27,22	69,4	125	نعم
				30,6	55	لا
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من القراءة الأولية لإجابات العينة نلاحظ توافر عنصر الرضا الوظيفي لدى نسبة 69,4% من مفردات العينة وهذا يرتبط ربما بالتخصص المحترم، أما الباقي والذي يمثل الثلث تقريبا فعدم الرضا يعزى إلى أسباب اقتصادية أو اجتماعية، مما قد ينعكس على الروح المعنوية ويدعو إلى التكاسل والتسيب المهني، وينخفض مستوى الأداء. ومن خلال معامل كا² الذي يساوي 27,22 فهو دال إحصائيا عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 5.

جدول رقم (15/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 3

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: هل تطمح لتغيير الوظيفة
غير دال	5	1	1,42	54,4	98	نعم
				45,6	82	لا
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال هذا السؤال يتبين أن نسبة 54,4% ترغب فعلا في تغيير الوظيفة أملا وبجنا عن أجر أعلى يحقق الإشباع المادي والاجتماعي، هذه النسبة تؤشر إلى احتمال ارتفاع معدل دوران العمل، يمكن

التخفيف من هذا من خلال تحسين الظروف الاجتماعية للموارد البشرية من خلال زيادة في الأجور أو الحوافز والعلاوات، في حين أن النسبة الباقية 45,6 % فهي مستقرة وظيفيا. بالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 1,42 عند درجة حرية 1، ومستوى معنوية 5 فإنه غير دال إحصائيا، بمعنى عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة لأي من الرأيين البقاء أو تغيير الوظيفة.

جدول رقم (16/6): إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم 5

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: هل ساهم تكوينك الدراسي في حصولك على الوظيفة
غير دال	5	1	0,556	52,8	95	نعم
				47,2	85	لا
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن الغالبية العظمى من أفراد العينة والبالغ نسبتهم 52,8 % قد ساهم تكوينهم ومستواهم التعليمي في الحصول على الوظيفة وهذا دليل على ارتفاع مستوى التعليم لدى الموارد البشرية الذي يفرض أسلوب ونمط جديد للتعامل معها، كما أن المنهجية المتبعة في التوظيف تميل أكثر إلى المستوى العلمي والتكويني عند التوظيف، أما النسبة الباقية والتي تمثل نسبة 47,2 % فإن تكوينها ومستواها التعليمي لم يساعدها في الحصول على وظيفة وربما يعود ذلك إلى طبيعة التوظيف كما أشرنا إليه سابقا. وبالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 0,556 وعند درجة حرية 1 ومستوى معنوية 5 فإنه غير دال إحصائيا.

أما قيمة المعلمة كا² التي تساوي 1,651 عند مستوى معنوية 1 ودرجة حرية 5 فإنه غير دال إحصائيا أي عدم وجود اتفاق من طرف أفراد العينة حول إجابة واحدة.

جدول رقم(6/17): إجابات العينة حول السؤال رقم 6

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة	التكرار	العبارة: هل تقترح إضافة مواد جديدة لتخصصك
غير دال	5	1	0.022	56.7	102	1-نعم
				43.3	78	2-لا
				100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من إجابات أفراد العينة حول اقتراح مواد تعليمية جديدة وكان الهدف من هذا السؤال هو التركيز على ربط السياسة التعليمية والتكوين بسوق العمل من وجهة نظر الموظفين من خلال المشاكل والعراقيل التي تواجههم في تنفيذ مهامهم نتيجة القصور في برامج التعليم والتكوين، فكانت ما نسبته 56,7 % ترى ضرورة زيادة بعض المواد التعليمية المرتبطة بالوظيفة التي يمارسونها حاليا والتي لم يدرسوها سابقا وتعتبر ضرورية الآن. والنسبة الباقية المقدرة ب43,3% ترى بأنه لا ضرورة لزيادة مواد تعليمية طالما أن البرامج والمحتويات التعليمية تستورد من الخارج وتطبق دون تمحيص أو تكييف مع البيئة المحلية. بالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 0.022 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى معنوية 5 فهو غير دال إحصائيا بمعنى عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة لأي من الإجابتين.

جدول رقم (6/18): يبين إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم 7

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: هل شاركت في دورات تدريبية قبل التحاقك بالعمل
دال	5	1	20	33.3	60	نعم
				66.7	120	لا
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من الجدول السابق يتبين أن 66,7 % من مفردات العينة لم تشارك سابقا في أية دورة تدريبية قبل التحاقها بالعمل لقلة الفرصة المتاحة أمامها، ولعدم ربط مراكز التعليم والتكوين بعالم الشغل، هذه الفئة تحتاج إلى تدريب من نوع خاص يسمى التدريب الوظيفي الذي أشرنا إليه في الفصل الأول، حتى تكتسب أجديات وأساسيات العمل. أما النسبة الباقية والمقدرة ب 33,3% فقد شاركت في دورات

تدريبية قبل التحاقها بالعمل، ربما لطبيعة الدراسة والتكوين التي تتطلب منهم التدريب في مراحل التكوين المختلفة المعروفة لدينا بالتربص المغلق. وبالرجوع إلى قيمة المعلمة χ^2 والتي تساوي 20 وعند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 5 فهو دال إحصائياً بمعنى توجه معظم إجابات أفراد العينة نحو الإجابة الثانية.

جدول رقم (6/19): إجابات العينة حول السؤال رقم 8

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة	التكرار	العبارة: هل كان داخل مكان العمل أم خارجه
دال	5	1	9,8	38,3	69	داخل
				61,7	111	خارج
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

حول مكان التدريب السابق للوظيفة كانت إجابات أفراد العينة موزعة على نسبة 38,3% داخل مكان العمل وهذا شيء إيجابي، لأنه سيمكّنهم من معرفة الظروف المحيطة بالعمل وبالعلاقات الإنسانية السائدة.

أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 61,7% فكانت مشاركتهم في التدريب السابق للوظيفة خارج مكان العمل الحالي مما يطرح إشكالية مدى التشابه بين بيئة وظروف مكان التدريب الخارجي ومثلتها في البيئة الداخلية للعمل فإذا كانتا متشابهتين فإن ذلك لن يكون عائقاً أمام الفئة المتدربة لكن إذا كانتا مختلفتين فإن ذلك سي طرح مشكلة الازدواجية في البيئتين. بالرجوع إلى قيمة χ^2 التي تساوي 9,8 وعند درجة حرية 1 ومستوى معنوية 5 فإنه دال إحصائياً.

جدول رقم (6/20): إجابات العينة حول السؤال رقم 9

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: هل ترى بأن التدريب الإداري مهم في تجاوز العراقيل في العمل
دال	5	1	25,68	66,7	124	نعم
				33,3	56	لا
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

من إجابات أفراد العينة حول أهمية التدريب في تجاوز المشاكل التي تواجهها الموارد البشرية في الوظيفة تبين أن معظم أفراد العينة يقرون بأهمية التدريب في ذلك بنسبة تقدر بـ 66,7% وما نسبته

33,3% ترى بأنه غير مهم ربما لتصورها بأن التدريب هو مضيعة للوقت والتكاليف والجهود ولا طائل من ورائه. ومن خلال معلمة χ^2 التي تساوي 25,68 وعند درجة حرية 1 ومستوى معنوية 5 فإنه دال إحصائياً.

جدول رقم (21/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 10

القرار	المعنوية	درجة الحرية	χ^2	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: هل يلجأ الفرد من تلقاء نفسه للتدريب والتطوير
دال	5	1	20	66,7	120	نعم
				33,3	60	لا
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال لجوء المورد البشري للتدريب والذي يعكس نضج وأهمية التدريب لديه، فيرى ما نسبته 66,7% من الحالات يلجأ فيها المورد البشري من تلقاء نفسه للتدريب والتنمية الذاتية وهذا من أجل الإعداد والتهيئة لشغل مناصب أفضل أو للترشح للترقية والنقل الوظيفي وهو يعكس طموح هذه الفئة من الموارد البشرية.

النسبة الباقية والمتمثلة في 31,3% فتري بأنه لا يلجأ فيها المورد البشري للتدريب والتنمية الذاتية من تلقاء نفسه وهذا يعزى إلى الاعتبارات الشخصية مثل غياب الطموح أو الخمول لدى المورد البشري أو عنصر التكاليف المرتبط بالتدريب والتنمية الذاتية. بالرجوع إلى معلمة χ^2 التي تساوي 20 وعند درجة حرية 1 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائياً.

المبحث الثالث: اختبار إجابات العينة باستعمال كا²

إن الإجابة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية يقودنا لتحليل النتائج من خلال إجابات أفراد العينة على الاستبيان، معتمدين على التحليل الإحصائي بالاعتماد على كا² الذي يقترن بالقرار والدلالة الإحصائية في التحليل.

المطلب الأول: تحليل إجابات العينة للمحور الأول

من خلال تحليل الاستبيان توصلنا إلى النتائج التالية الممثلة في الجدول الموالي كما استعنا في التحليل بالنسب المئوية.

جدول رقم (22/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 1

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: ما هو سبب عدم رضاك
دال	5	3	75,77	30	54	1- عدم التوافق بين الرغبة والوظيفة
				17,2	31	2- نقص المهارات والخبرات لبعد التخصص
				48,3	87	3- عدم تحقيق الإشباع المادي
				4,4	8	4- كل ما سبق
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال أسباب عدم الرضا الذي أبداه بعض أفراد العينة فإن السبب الرئيسي يعود إلى عدم تحقيق الإشباع المادي لانخفاض الأجر وعدم كفايته بنسبة 48,3% مما قد يدفع إلى اللجوء إلى وسائل غير مشروعة لتحقيق هذا الإشباع من خلال انتشار بعض صور الفساد الإداري كالرشوة، استغلال المنصب لتحقيق أهداف شخصية غير مشروعة. وان ما نسبته 30% يعود السبب في ذلك إلى عدم التوافق بين الطموحات الشخصية وأهمية الوظيفة التي يشغلونها معززين ذلك بأنهم يستحقون أفضل من هذه الوظائف، لأن مؤهلاتهم أكبر من متطلبات الوظيفة.

وما نسبته 17,2% يعود سبب عدم رضاها إلى بعد الوظيفة عن التخصص، وعدم امتلاك الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ المهام، وهذه الفئة يمكن تدريبها وتنمية مهاراتها لتتكيف مع وظائفها. والنسبة الباقية والمقدرة بـ 4,4% يرجع سبب عدم الرضا إلى العناصر الثلاثة مجتمعة. وبالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 75,77 فهو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 5 وعند درجة حرية 3.

جدول رقم (6 / 23): إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم 2

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبرة: ما هي طبيعة العراقيل التي تواجهها
دال	5	3	12,40	23,9	43	1-ظروف وبيئة العمل غير مناسبة
				33,9	61	2-تداخل المهام والمسؤوليات
				26,6	48	3-قلة فرص التدريب
				15,6	28	4-التكوين الأكاديمي لا يتناسب مع الوظيفة
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن التداخل في المهام والصلاحيات يمثل المشكل الرئيسي بالنسبة لمفردات العينة بنسبة 33,9% وهذا من شأنه أن يخلق ثقافة الاتكال مما يؤدي إلى الإهمال الوظيفي والبيروقراطية، طول الوقت في إنجاز المهام وتقديم الخدمة. وما نسبته 26,6% يعود إلى قلة فرص التدريب التي تبرمجها المنظمة، ونشير هنا إلى ضرورة الالتزام والتقييد من طرف المنظمة ببرمجة دورات تدريبية حقيقية تحدد فيها الاحتياجات الحقيقية للتدريب، وتسهر على تنفيذه وتقييمه. أما نسبة 23,9% تعود إلى عدم توفر البيئة المناسبة للعمل من اكتظاظ في المكاتب وكثرة الموظفين فيها، وهذا يمكن التقليل من حدته عن طريق إعادة تنظيم المكاتب ومراعاة حجمها مع عدد الموظفين فيها.

أما النسبة الباقية والتي تقدر بـ 15,6% فيمثل التخصص العائق الهام أمامها، في هذه النقطة يجب مراعاة شروط التوظيف والتوفيق بين متطلبات الوظائف وخصائص الموارد البشرية عند عملية التخطيط. بالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 12,40 عند درجة حرية ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائياً، بمعنى توجه معظم أفراد العينة نحو اختيار الإجابة رقم 2.

جدول رقم(24/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 3

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة	التكرار	العبارة: هل يعني لك التدريب:
دال	5	3	135,64	48,3	87	1-كسب معلومات جديدة عن العمل
				3,9	7	2-التخلي عن السلوكيات السلبية
				45	81	3-الاثنين معا
				2,8	5	4-عمل روتيني ومضبعة للوقت
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح أن مفهوم التدريب من خلال إجابات أفراد العينة يتمحور حول نقطة أساسية وهي كسب معلومات ومهارات جديدة عن العمل بنسبة 48,3% وهذا نتيجة للتغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال، تطور التكنولوجيا وتطور المعرفة مما يفرض تحديا أمام الموارد البشرية لمسايرته عن طريق التدريب. أما ما نسبته 45% على أن التدريب يشمل المهدفين معا كسب المهارات الجديدة والتخلي عن السلوكيات السلبية في العمل وهذا شيء إيجابي في وعي أفراد العينة بأهمية التدريب. ما نسبته 3,9% من مفردات العينة فتري أن مهمة التدريب تتمثل في التخلي عن السلوكيات السلبية أثناء تنفيذ المهام وهي كثيرة منها التجمع في أماكن العمل دون أهمية تذكر، التأخر المطلق عن العمل، التغيب غير المبرر، وهذه الظواهر والسلوكيات يمكن التخفيف منها بتفعيل دور الرقابة الإدارية، خاصة المفاجئة منها. ويجمع ما نسبته 2,8% على أن التدريب هو عمل روتيني ومضبعة للوقت والجهد والمال وأن لا فائدة من ورائه.

بالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 135,64 وعند مستوى المعنوية 5 ودرجة الحرية 3، فإنه دال

إحصائيا بمعنى توجه معظم أفراد العينة نحو الإجابة رقم 1.

جدول رقم (6/25): إجابات العينة حول السؤال رقم 4

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة	التكرار	العبارة: حتمية وضرورة التدريب تكمن في
دال	5	3	34,26	11.7	21	1-تقادم المعلومات لدى الموارد البشرية
				12.8	23	2-الظروف تتغير وتتجدد وكذلك متطلبات العمل
				33.3	60	3-اكتساب مهارات والثقة في النفس والولاء والانتماء
				42.2	76	4-كل ما سبق
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال إجابات أفراد العينة حول ضرورة وحتمية التدريب فأجاب أفراد العينة بما نسبته 33,3% فالضرورة تتمثل في اكتساب مهارات مما يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد بنفسه ويتولد لديه الولاء والانتماء للمنظمة وهذا ما يدفعه إلى تحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لها، ونسبة 12,8% أجابت بأن الضرورة تكمن في طبيعة البيئة المتجددة المتغيرة وبالتالي متطلبات الوظائف كذلك تتغير وعلى الموارد البشرية أن تسير هذا التغير بالاعتماد على برامج تدريبية حقيقية. ونسبة 11,7% أجاب أفراد العينة بأن ضرورة التدريب تعود إلى تقادم المعرفة لدى الموارد البشرية وهذا يدعم الإجابة السابقة في السؤال السابق. وجمع ما نسبته 42,2% بين الضرورات الثلاثة السابقة في كونها متكاملة وتدعم بعضها البعض. بالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 34,26 عند درجة حرية 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائيا.

جدول رقم (26/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 5

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة : الأسلوب المعتمد في التدريب
دال	5	3	169,37	15.6	28	1-التكوين والتدريب (التنمية الذاتية)
				9.4	17	2-المشاركة في الدورات التي تبرمجها المنظمة
				67.8	122	3-المزج بين الاثنين
				7.2	13	4-الاعتماد على التطوير التنظيمي
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الأسلوب الأمثل الذي تعتمد عليه الموارد البشرية في التنمية والتدريب أجاب ما نسبته 8, 67% بأنه يكمن في المزج بين أسلوب التنمية الذاتية، والمشاركة في الدورات التي تبرمجها المنظمة، حتى تكون النتائج أكبر والفائدة اعم، وما نسبته 15,6% يفضلون التنمية الذاتية، وما نسبته 9,4% من خلال المشاركة فقط في الدورات التي تبرمجها المنظمة، والباقي وهو يمثل ما نسبته 7,2% يفضلون الاعتماد على التطوير التنظيمي، أيا كان الأسلوب المعتمد فهو يؤدي إلى تنمية قدرات الموارد البشرية التي تعتبر الدعامة الأساسية لبناء تنمية إدارية حقيقية. بالرجوع إلى معلمة كا² والتي تساوي 169,37 عند درجة حرارة تساوي 3 ومستوى معنوية يساوي 5 فهو دال إحصائيا.

جدول رقم (27/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 6

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة:مسؤولية التدريب
غير دال	5	3	93,64	27,8	50	الموارد البشرية
				16,1	29	الإدارة العليا وحدها
				41,7	75	مشتركة
				14,4	26	مسؤولية الدولة
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مسؤولية التدريب هي عملية مشتركة بين الموارد البشرية، والإدارة العليا (من مديرين تنفيذيين، وقيادة إدارية) بنسبة 41,7% كل حسب اختصاصه، فالموارد

البشرية تسعى لتنمية قدراتها ويجب أن تتوفر عندها القابلية والاستعداد والمشاركة الإيجابية في البرامج التدريبية التي تبرمجها المنظمة، والقيادة الإدارية من خلال المساهمة في نجاح هذه البرامج من خلال الإشراف والتوعية والتوجيه، والإدارة من خلال رصد الميزانية المناسبة، وتوفير الخبراء وتوفير المناخ المناسب لنجاح هذه البرامج. وما نسبته 27,8% ترى أن التدريب مسؤولية تقع على عاتق الموارد البشرية بمفردها، حيث تسعى من تلقاء نفسها للتنمية والتطوير خاصة في ظل ارتفاع مستوى التعليم لدى الموارد البشرية. أما ما نسبته 16,1% ترى أن التدريب هو مسألة إدارية تقوم بها الإدارة في المنظمة فقط. النسبة الباقية والتي تقدر بـ 14,4% ترى بأن الدولة ومن خلال التشريعات تتحمل عبء ومسؤولية التدريب.

بالرجوع إلى معلمة كالمحسوبة والتي تساوي 93,64 وعند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية 5 فهو غير دال بمعنى عدم وجود أي فروقات تفسر لصالح أي من الإجابات لتحديد مسؤولية التدريب وبالتالي غموض في تحديد المسؤولية.

جدول رقم (28/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 7

القرار	المعنوية	درجة الحرية	ك ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: مفهوم التنمية الإدارية ماذا يعني لك؟
دال	5	3	172,66	36.1	65	1-تنمية الموارد البشرية
				22.8	41	2-تطوير القوانين
				40.6	73	3-إصلاح الهياكل الإدارية
				0.6	1	4-كل ما سبق
					180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال إجابات أفراد العينة حول مفهوم التنمية الإدارية السائد في المنظمة تبين أن المفهوم الشائع يتمثل في إصلاح الهياكل الإدارية بنسبة 40,6% وهذه النسبة مرتبطة بطريقة تنظيم المكاتب، وتضخم عدد الموظفين فيها، ويأتي المفهوم الثاني وهو تنمية الموارد البشرية بنسبة 36,1% وهذا لدور الموارد البشرية في أية عملية تنموية سواء كانت إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية، والمفهوم الثالث وهو تطوير القوانين بنسبة 22,8%، أما المفهوم الحقيقي للتنمية الإدارية والذي يشمل جميع الجوانب سألته

الذكر فكانت نسبته تساوي 0,6%. بالتالي السائد في المنظمة ليس التنمية الإدارية ولكنه مفهوم آخر يطلق عليه الإصلاح الإداري.

من خلال معلمة χ^2 الذي يساوي 172,66 عند درجة حرية 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائياً. وهو ما يؤكد الفرضية القائلة بعدم وضوح مفهوم التنمية الإدارية الحقيقية في الجهاز الإداري الجزائري.

جدول رقم (29/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 8

القرار	المعنوية	درجة الحرية	χ^2	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية
دال	5	3	6,48	46,7	84	1- التنمية الإدارية هي الأشمل
				13,9	25	2- التدريب وسيلة من وسائل التنمية
				37,8	68	3- التدريب هو الأشمل
				1,7	3	4- لا علاقة بينهما
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال إجابات أفراد العينة حول الفرق بين التنمية الإدارية والتدريب الإداري يتبين أن نسبة 46,7% ترى أن التنمية الإدارية هي الأشمل (لأن إحدى خصائصها الشمول)، وما نسبته 37,8% ترى أن التدريب هو الأشمل وهذا ما يعكس غموض مفهوم التنمية الإدارية، وما نسبته 13,8% ترى أن التدريب هو أحد أساليب التنمية الإدارية، والنسبة الباقية ترى أن المفهومين مستقلين. بالرجوع إلى معلمة χ^2 التي تساوي 6,48 عند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية تساوي 5 فهو دال إحصائياً بمعنى وجود فروقات لصالح الإجابة رقم 1.

جدول رقم (30/6): إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم 9

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: تعتبر التنمية الإدارية الحقيقية إحدى الضروريات لتجاوز ضعف الجهاز الإداري
دال	5	3	158,80	63,9	155	1- نعم قادرة على ذلك
				21,7	39	2- إذا ما ارتبطت بالأهداف الحقيقية
				12,2	22	3- غير قادرة إطلاقاً
				2,2	4	2- بدرجة عجز الجهاز الإداري.
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين بأن ما نسبته 63,9% ترى ضرورة تبني تنمية إدارية حقيقية من أجل تجاوز الضعف والعجز في الجهاز الإداري بما تحمله من تغييرات جذرية في النواحي المختلفة التي تهتم بها، وما نسبته 21,7% ترى قدرة وضرورة التنمية الإدارية مرهونة بمدى ارتباطها بالأهداف الحقيقية للمنظمة، ونسبة 12,2% ترى أنها غير قادرة على ذلك، والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 2,2% ترى أن قدرة التنمية الإدارية مرتبطة بدرجة عجز وتعفن الجهاز الإداري.

بالرجوع إلى قيمة المعلمة كا² التي تساوي 158,80 عند مستوى المعنوية يساوي 3 ودرجة حرية تساوي 5 فهو دال إحصائياً بمعنى توجه جل أفراد العينة لاختيار الإجابة رقم 1.

جدول رقم (31/6): إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم 10

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: من المسئول عن التنمية الإدارية
دال	5	3	208.88	12,7	23	1- الإدارة العليا في المنظمة
				16,0	29	2- القيادة والموارد البشرية
				70	127	3- مسؤولية الجميع
				1,3	2	4- ليست مسؤولية أي منهم بل الدولة
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق الذي يبين المسؤولية عن التنمية الإدارية فقد أجاب ما نسبته 12,7% من أفراد العينة أنها مسؤولية الإدارة العليا إعداداً وتخطيطاً وتنفيذاً، وما نسبته 70% هي

مسؤولية مشتركة بين القيادة الإدارية والموارد البشرية كل حسب مستواه الوظيفي وموقعه التنظيمي من خلال التنفيذ والرقابة والتوجيه، وما نسبته 16% ترى بأنها مسؤولية الجميع فالإدارة العليا تنسق وتنظم الجهود وتوفر الإمكانيات والموارد البشرية تنفذ المهام المطلوبة منها بدرجة كبيرة من الكفاءة والفعالية، والقيادة الإدارية من خلال الإشراف والتوجيه، وباعتبارها عملية شاملة وحيوية. والنسبة المتبقية والمقدرة 1,3% ترى أنها مسؤولية الدولة في إطار الدور الجديد للدولة وفي إطار الحاكمية.

بالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 208,88 عند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائياً، بمعنى وجود فروقات لصالح الإجابة رقم 3 في كونها مسؤولية مشتركة مما يحمل بوادر وأسباب النجاح.

جدول رقم (6/32): إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم 11

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبرة: ما هي العراقيل التي تواجه التنمية الإدارية؟
دال	5	3	44.13	63,9	115	1-عراقيل بشرية؟
				21,7	39	2-عراقيل إدارية؟
				12,2	22	3-عراقيل اجتماعية؟
				2,2	4	4-عراقيل اقتصادية؟
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة حول العراقيل التي تواجه عملية التنمية الإدارية، يرى أفراد العينة أن ما نسبته 63,9% يمثل العراقيل البشرية لأنها قد تعرقل أو تقاوم كل عملية تغيير وتطوير، ثم العراقيل الإدارية بنسبة 21,7% المتمثلة في البيئة الإدارية من قوانين وتشريعات وهياكل إدارية وتنظيمية، ثم العراقيل الاقتصادية بنسبة 12,2% والمتمثلة في الموارد المالية ودرجة التطور الاقتصادي، وأخيراً العراقيل الاجتماعية بنسبة تقدر بـ 2,2% والمتمثلة في العقائد والعادات والتقاليد والولاء والانتماء.

أما معلمة كا² التي تساوي 44,13 عند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية يساوي 5 فهو دال إحصائياً، بمعنى توجه معظم أفراد العينة لاختيار الإجابة رقم 1.

جدول رقم (33/6): إجابات أفراد العينة حول السؤال 12

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: هل تعتقد أن التنمية الإدارية
دال	5	3	166,97	56,67	102	1-تسبق التنمية الاقتصادية
				38,33	69	2-تتزامن معها
				3,33	6	3-تأتي بعدها
				1,67	3	4-ليس بينهما أي ارتباط
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

إن الهدف من طرح هذا السؤال هو تبني رأي من الآراء الفكرية التي تم التطرق لها في الجانب النظري من حيث أيهما يسبق التنمية الإدارية وبالتالي تكون الدعامات الأساسية للتنمية الشاملة من خلال ما توفره من مقومات بشرية وهيكلية وتشريعات وقوانين تستند إليها التنمية الشاملة. أم التنمية الاقتصادية هي التي تسبق وتكون التنمية الإدارية هي تحصيل حاصل وتكون إحدى مخرجات عملية التنمية الاقتصادية.

من خلال معرفة أسبقية التنمية الإدارية عن التنمية الاقتصادية نسبة 56,67% من مفردات العينة ترى أن التنمية الإدارية تأتي قبل التنمية الاقتصادية ومبرر ذلك أن توفير الجهاز الإداري المدرب والمؤهل والكفاء هو الذي يقوم بتحقيق التنمية الاقتصادية ومن خلالها التنمية الشاملة، في يرى ما نسبته 38,33% أن التنمية الإدارية تتزامن مع التنمية الاقتصادية، تفسير ذلك أن التنمية الاقتصادية تشمل جميع النواحي بما فيها الجانب الإداري، وما نسبته 3,33% ترى أن التنمية الإدارية تأتي بعد التنمية الاقتصادية، تفسير ذلك على الرأي القائل بأن التنمية الاقتصادية تجر وراءها التنمية الإدارية. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 1,67% بالرجوع قيمة معلمة كا² التي تساوي 166,97 عند درجة حرية 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائي، أي أن هناك توجه عام نحو اختيار الإجابة رقم 1.

المطلب الثاني: تحليل إجابات العينة للمحور الثاني

يهدف هذا المطلب إلى تحليل نتائج إجابات العينة حول المحور المرتبط بضرورة التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية في المنظمة ميدان البحث.

جدول رقم (6/ 34): إجابات العينة حول السؤال رقم 1

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية يعني
دال	5	3	145,95	9,4	17	1- خطة جامدة ملزمة غير مرنة
				13,9	25	2- خطة محكمة تهدف لتحقيق أهداف فرعية
				63,9	115	3- مجموعة من المراحل المنهجية تمثل إستراتيجية
				12,8	23	4- خطة ظرفية ترتبط بتغيرات البيئة
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الإجابة على السؤال المتمحور حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي كان يهدف إلى مدى إدراك وفهم أفراد العينة للتخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية وليس الخطة، يتبين أن ما نسبته 63,9% يدركون التخطيط الإستراتيجي وأبعاده، وأن ما نسبته 9,13% تنظر إليه على أنه خطة قصيرة الأجل يهدف لتحقيق أهداف فرعية وهذا لا ينطبق على التخطيط الإستراتيجي، ولا ينطبق على أهداف التنمية الإدارية، وأن ما نسبته 12,8% مرتبط بالظرفية أو إدارة الأزمة، والباقي المقدر نسبته بـ 9,4% ترى أن التخطيط الإستراتيجي هو خطة ساكنة جامدة غير مرنة وملزمة التطبيق ولن تحقق الأهداف المرجوة منها. أما قيمة المعلمة كا² التي تساوي 145,95، عند درجة حرية تساوي 3، ومستوى معنوية تساوي 5 فهو دال إحصائيا.

جدول رقم (6/35): إجابات العينة حول السؤال رقم 2

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: أهمية تخطيط التنمية الإدارية تكمن في:
دال	5	3	152,04	16,7	30	1- كل العناصر التالية.
				8,3	15	2- خلق الترابط والانسجام بين التعليم والتدريب.
				10,6	19	3- المزج بين الاختصاص الأساسي والمتعدد.
				64,4	116	4- الاستجابة للمتطلبات والتحديات الجديدة.
				100	180	المجموع.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة حول هذا السؤال يتبين أن أهمية التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية يتمثل في العناصر الثلاث المذكورة مجتمعة ومتناسقة وهي (الاستجابة للمتطلبات والتحديات الجديدة، خلق الترابط والانسجام بين التعليم والتدريب، الربط والمزج بين الاختصاص الأساسي والاختصاص المتعدد) بنسبة 16,7%، و أن ما نسبته 64,4% تشير إلى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية تكمن في الاستجابة للمتطلبات والتحديات الجديدة والتي تتمثل في الفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا ينطبق على الإصلاح الإداري وليس التنمية الإدارية، لأنه يهتم بالجوانب الفرعية فقط للجهاز الإداري، وأن ما نسبته 8,3% تكمن أهميته في خلق الربط والانسجام بين التعليم والتدريب بهدف ضمان تنمية المهارات لدى الموارد البشرية، وأخيرا المزج بين الاختصاص الأساسي والمتعدد بنسبة 10,6%.

بالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 152,04 عند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية يساوي 5 فهو دال إحصائيا.

جدول رقم (36/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 3

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبرة: من مكونات تخطيط التنمية الإدارية:
دال	5	3	225.2	11.7	21	1-دراسة تخطيط الموارد البشرية.
				8.3	15	2-الاهتمام بالدراسات السلوكية.
				6.7	12	3-وضع الدراسات السابقة معا.
				73.3	132	4-عملية فورية ليس لها علاقة بما سبق ذكره.
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتبين أن ما نسبته 6,7% تجمع على أن مكونات التخطيط تهتم بوضع الدراسات السابقة وهي (دراسة تخطيط الموارد البشرية، الاهتمام بالدراسات السلوكية) وذلك لشمولية عملية التنمية الإدارية الحقيقية، في حين ترى ما نسبته 11,7% إن تخطيط التنمية الإدارية يهتم بدراسة تخطيط وتنمية الموارد البشرية لتصبح قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها ومنها تحقيق أهداف التنمية الإدارية الحقيقية. وما نسبته 8,3% ترى بأن تخطيط التنمية الإدارية يهتم بالدراسات السلوكية، والباقي المتمثل في نسبة 73,3، 6% تؤكد أنها عملية فورية مرتبطة بمركزية التخطيط ومركزية

القرار. وهذا ما يؤكد غياب التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية وبالتالي غياب التنمية الإدارية الحقيقية. وبالرجوع إلى معلمة كا² المحسوبة التي تسوي 2, 225 وعند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية يساوي 5 فإنه دال إحصائياً.

جدول رقم(37/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 4

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة : المشاكل التي تعترض عملية التخطيط:
دال	5	3	104,84	21,1	38	1-فقدان المعايير وعدم كفاءة الإدارة.
				10	18	2-عدم الاقتناع بجدوى وأهمية التنمية الإدارية.
				11,7	21	3-تقليد الأنظمة الأجنبية، عدم التكيف المحلي.
				57,2	103	4-كل ما سبق.
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول السابق يتبين أن هناك اتفاق من طرف أفراد العينة على أن العناصر المذكورة مجتمعة وهي (فقدان المعايير وعدم كفاءة الإدارة، عدم الاقتناع بجدوى وأهمية التنمية الإدارية، تقليد الأنظمة الأجنبية وعدم التكيف مع البيئة المحلي) بنسبة تقدر ب 57,2% كلها تمثل العراقيل والعقبات التي تقف حائلاً أمام تحقيق تنمية إدارية حقيقية نظراً شموليتها، وهذا يشير إلى الآثار التي تنعكس على خصوصية البيئة الإدارية، وما يرافق ذلك من مظاهر سلبية، أما بصور منفردة تأتي في المقدمة مشكلة تقليد الأنظمة الأجنبية وعدم التكيف مع البيئة المحلية، في هذه النقطة لا ننفي أو نلغي الاستفادة من تجارب الآخرين خاصة تلك التجارب التي تتشابه مع بيئتنا المحلية مع العمل على تكيفها و تطويعها بما يتناسب مع البيئة المحلية.

كما بينت الدراسة أن ما نسبته 21,1% يرون أن فقدان المعايير والخصائص الموضوعية الخاصة بالتنمية الإدارية هي المشكلة الرئيسية الذي يعترض تحقيق تنمية إدارية حقيقية، وما نسبته 11,7% ترى أن تقليد الأنظمة الأجنبية وعدم التكيف مع البيئة المحلية هو المعوق الهام والنسبة المتبقية والمقدرة ب10% ترى أن المشكلة يكمن في عدم الاقتناع بجدواها وفعاليتها في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع.

بالرجوع إلى قيمة χ^2 التي تساوي 104,84 عند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية يساوي 5 فهو دال إحصائياً.

جدول رقم (38/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 5

القرار	المعنوية	درجة الحرية	χ^2	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: مراحل التخطيط للتنمية الإدارية
دال	5	3	117,02	18,9	34	1-مرحلة التوعية بأهمية الخطة.
				10,6	19	2-مرحلة التحضير الأولي للخطة.
				59,4	107	3-مرحلة اتخاذ القرار.
				11, 1	20	4-كل ما سبق للتكامل بين هذه المراحل.
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتبين أن ما نسبته 11,1% من مفردات العينة ترى أن التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية هو مجموعة مراحل متكاملة متناسقة مترابطة غايتها الأساسية هي الوصول خطة إستراتيجية محكمة قابلة للتنفيذ مرشحة للنجاح شاملة للأهداف، في حين ركزت ما نسبته 18,9% على مرحلة التوعية بأهداف الخطة وتفسير ذلك من أجل توفير الاقتناع بالخطة ولضمان المشاركة في تنفيذها وتحقيق أهدافها، ويرى ما نسبته 59,4% أن المرحلة الهامة في التخطيط تكمن في مرحلة اتخاذ القرار لأنها الخطوة أو المرحلة الحاسمة والأخيرة فقد يضرب عرض الحائط بالكثير من الجوانب وتسقط في لحظة اتخاذ القرار، وهذا يرتبط بالفوقية وغياب المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجية للتنمية الإدارية، وهذا مرتبط بالطرفية التي تنطبق على الإصلاح الإداري. والنسبة الباقية والمقدرة بـ 10,6% تولى أهمية لمرحلة التحضير الأولى للخطة، وتفسير ذلك أن أية خطة إستراتيجية لا بد لها من تهيئة الظروف من خلال تحديد المعلومات والبيانات الواجب جمعها، تحديد مصادرها، وأساليب جمعها وتحليلها. بالرجوع إلى معلمة χ^2 التي تساوي 117,02 عند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية يساوي 5 فهو دال إحصائياً.

جدول رقم (6/39): إجابات العينة حول السؤال رقم 6

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: يتميز الجهاز الإداري في الجزائر بـ
دال	5	3	106,08	29,4	53	1-استغلال النفوذ والصراع لتحقيق مكاسب فردية
				5,6	10	2-هجرة الكفاءات الإدارية
				10,6	19	3-التقليد المستورد من الخارج دون تكييف
				54,4	98	4-البيروقراطية وما يرتبط بها
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتبين أن آراء أفراد العينة حول الخصائص التي يتميز بها الجهاز الإداري في الجزائر تشير بنسبة 54,4% بأنه يتصف بالبيروقراطية الشديدة وما يرتبط بها من مظاهر سلبية تتمثل في البطء الشديد في تقديم الخدمة، تضخم القوانين، طول مدة الحصول على الخدمة العامة، كما أشار ما نسبته 5,6% يتمثل في هجرة الكفاءات وتفريغ الجهاز الإداري منها حتى يخلو الجو من المنافسة الشريفة، التي تعمل على تنقية البيئة الإدارية من المظاهر السلبية وتتركس الرداءة والتسيب والإهمال. أما ما نسبته 29,4% ترى بأن الجهاز الإداري يتميز باستغلال النفوذ الوظيفي والصراع من أجل تحقيق مكاسب فردية غير مشروعة وظهور بعض صور الفساد الإداري والمالي. والنسبة الباقية 10,6% تتمثل في التقليد المستورد من الخارج دون مراعاة الاختلافات بين البيئة المحلية والخارجية. بالرجوع إلى معلمة كا² المحسوبة والتي تساوي 106,08 عند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية يساوي 5 فإنه دال إحصائيا.

جدول رقم (6/40): إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم 7

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبرة : أسباب البيروقراطية في الجزائر
دال	5	3	77,28	52,8	95	1- التضخم في عدد القوانين وعدم تطبيقها.
				13,9	25	2- فشل أجهزة الرقابة.
				21,1	38	3- نقص التأطير وعم الاهتمام بالتكوين والتنمية الإدارية
				12,2	22	4- التمسك بالقوانين الجامدة.
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن السبب الجوهرى في انتشار البيروقراطية في الجهاز الإدارى الجزائرى يرجع بالأساس إلى التضخم فى عدد القوانين التى يتم إصدارها والتي فى الغالب لا تطبق وذلك بنسبة تقدر بـ 52,8%، وأن ما نسبته 13,9% ترى أن سبب البيروقراطية فى الجزائر يعود بالأساس إلى فشل أجهزة الرقابة وعجزها عن أداء دورها وعلى جميع المستويات، وأن ما نسبته 21,1% تعود إلى نقص تأطير الجهاز الإدارى، وهذا يمكن التخفيف منه من خلال استيعاب الأعداد الهائلة من خريجي الجامعات لضمان التأطير العلمى للجهاز الإدارى، وأخيرا نسبة 12,2% تعزى سبب البيروقراطية إلى التمسك بالقوانين الجامدة التى تجاوزها الزمن مع ضمان التطبيقى الحرفى لها، مع العلم أن الوقت والظروف، وكل ما يحيط بالجهاز الإدارى متغير متجدد. من خلال قيمة معلمة كا² التى تساوى 77,28 عند درجة حرية تساوى 3 ومستوى معنوية يساوى 5 فهو دال إحصائيا.

جدول رقم (41/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 8

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: من أسباب عجز الجهاز الإداري في الجزائر كذلك
دال	5	3	51,73	46,1	83	1-عدم وضوح المسؤوليات والواجبات
				19,4	35	2-ضعف تكوين الموارد البشرية
				25	45	3-جمود القوانين والتشريعات
				9,4	17	4-الروتين والممل في تنفيذ المهام
				100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتبين أن 46,1% من مفردات العينة ترى أن سبب عجز الجهاز الإداري يعزى إلى عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، مما يؤدي إلى التداخل في المهام والأنشطة، ويؤدي أحيانا إلى التصادم بين الموارد البشرية في تحديد المسؤوليات. وأن ما نسبته 19,4% من مفردات العينة ترى أن ضعف تكوين الموارد البشرية هو العنصر المهم المتسبب في عجز الجهاز الإداري، ويمكن تجاوز هذا السبب من خلال تبني برامج تدريبية حقيقية تحدد من خلال الاحتياجات الفعلية من التدريب، وتوفير الخبراء، الاقتصاد في ميزانية التدريب، وتقييم نجاحه وفعاليتها، أما ما نسبته 9,4% ترى أن الروتين والملل الذي يميز البيئة الإدارية، وهذا يمكن التخفيف منه من خلال البحث في الأسباب فقد يكون السبب في العلاقات الإنسانية فنعمل على تطويرها، وقد يكون في الهياكل أو طبيعة المهام والوظائف فنعمل على تدوير الوظائف إن أمكن ذلك، أما ما نسبته 25% ترى بأن سبب العجز يعود إلى جمود القوانين، وما نسبته ما يلاحظ على هذه العناصر المتسببة في عجز الجهاز الإداري هي مكونات التنمية الإدارية الحقيقية الغائبة أو المغيبة. أما قيمة معلمة كا² التي تساوي 51,73 عند درجة حرية تساوي 3، ومستوى معنوية يساوي 5 فهو دال إحصائيا.

جدول رقم (6/42): إجابات العينة حول السؤال رقم 9

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا2	النسبة المئوية	التكرار	العبرة : ما هي مجالات الإصلاح التي قامت بها الحكومة الجزائرية في رأيك؟
دال	5	3	112.66	49,4	89	1- تطوير القوانين والمزيد من إصدارها
				6,7	12	2- القيام بإصلاح وتنمية إدارية حقيقية
				39,4	71	3- من خلال إصلاح الوظيفة العامة
				4,4	8	4- لم تقم بأي إصلاح حقيقي
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول محاولات الحكومة في مجال التنمية والإصلاح الإداري تبين أن ما نسبته 39,4% يرون بأن دور الحكومة في الإصلاح يتمثل في قانون إصلاح الوظيفة العامة، وهذه المبادرة الإصلاحية أثبتت فشلها بدليل استمرار كل المظاهر السلبية وإنشاء مؤخرا وزارة تابعة للوزير الأول تعني بإصلاح الإدارة العامة، أما ما نسبته 49,4% ترى أن جهود الحكومة في هذا المجال يتمثل في مزيد من إصدار القوانين واللوائح وهو أحد الجوانب المهمة في التنمية الإدارية فقط وهو من صلاحيات الإصلاح الإداري وليس التنمية الإدارية، وهذا لن يؤدي إلى تحسين الظروف والأوضاع ما لم يتبع بتفعيل وظيفة الرقابة، كما أشار ما نسبته 6,7% إلى أن هناك إصلاحات حقيقية قامت بها الحكومة لكن دون تبيان فحوى هذه الإصلاحات الحقيقية، وأخيرا ما نسبته 4,4% يرى بان الحكومة لم تقم بأي إصلاح حقيقي وجذري فيما يتعلق بالتنمية الإدارية. أما قيمة المعلمة كا² التي تساوي 112,66 عند درجة حرية 3، ومستوى معنوية يساوي 5 فهو دال إحصائيا.

المطلب الثالث: تحليل إجابات العينة للمحور الثالث

يهدف هذا المطلب إلى تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث المرتبة بمفهوم القيادة وأثرها في تحقيق التنمية الإدارية.

جدول رقم(6/43): إجابات العينة حو السؤال رقم 1

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة	التكرار	العبارة : هل تعني لك القيادة
دال	5	3	116,04	58,3	105	1-المشاركة في توجيه الجهود
				21,7	39	2-الاهتمام بالجانب الرسمي للعمل
				14,4	26	3-التسلط في إصدار الأوامر واللوائح
				5,6	10	4-كل ما سبق
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

بالنسبة لمفهوم القيادة مرتبط بمفهوم القيادة المشارك بنسبة تقدر بـ 58,3 %، وهذا من شأنه يعمل على توجيه جهود الموارد البشرية، لأنه يتمتع بقدر كبير من المشاركة والحوار والديمقراطية وهذا الأسلوب أثبت نجاحه من خلال الدراسات التي اشرنا إليها سابقا في الفصل الرابع من البحث، أما ما نسبته 21,7 % فمفهوم القائد لديها مرتبط بمفهوم المدير القائم على قوة سلطة التعيين، أما ما نسبته 14,4 % فيقترن لديها مفهوم القيادة الإدارية بمفهوم القيادة المتسلطة والتي من خصائصها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي. أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 5,6 % فهي تجمع بين العناصر السابقة وهي تجمع بين خصائص متناقضة مما يفسر على أن هذه النسبة ليس لديها مفهوم واضح ومحدد يرتبط بالقيادة الإدارية.

ما يلاحظ غياب المفهوم الحقيقي للقيادة الإدارية لدى أفراد العينة. بالرجوع إلى معلمة كا² المحسوبة والتي تساوي 116,04 وعند درجة حرية يساوي 3، ومستوى معنوية يساوي 5 فهو دال إحصائيا.

جدول رقم(44/6): إجابات العينة حو السؤال رقم 2

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة	التكرار	العبارة : نمط القيادة المفضل لديك لبناء التنمية الحقيقية
دال	5	3	166,80	66,1	119	1-النمط الديمقراطي (المشارك).
				17,8	32	2-النمط الديكتاتوري (الأوتوقراطي).
				7,8	14	3-النمط البيروقراطي.
				8,3	15	4-النمط الفوضوي (المتساهلة).
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال تحليل إجابات العينة حول نمط القيادة المفضل لديك والذي يساهم في بناء تنمية إدارية حقيقية، تبين أن نسبة 66,1 % تفضل الأسلوب الديمقراطي المشارك لما له في أثر في روح الجماعة من خلال الثقة ومشاركة المرؤوسين. وما نسبته 17,8 % منهم يفضلون النمط الديكتاتوري نظرا للتسيب في أداء بعض الموارد البشرية لأن هذا النمط من القيادة يتخذ القرار بمفرده ويطلب من التابعين التنفيذ، وترى نسبة 8,3 % ترى أن القيادة الأفضل هي القيادة الفوضوي المتساهل الذي لا يهتم بالأمر، ونسبة 7,8 % ترى أن نمط القيادة البيروقراطي هو الأفضل، أي كان النمط القيادي فإن النمط الأول يساهم في بناء العلاقات الإنسانية ويعمل على استمالة الأفراد لتحقيق التنمية الإدارية الحقيقية. بالرجوع إلى معلمة كا² المحسوبة والتي تساوي 166,8 عند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية يساوي 5 فإنه دال إحصائيا نحو اختيار الإجابة رقم 1.

جدول رقم (45/6) : إجابات أفراد العينة حول السؤال رقم 3

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: دور القيادة الإدارية في مرحلة تخطيط التنمية الإدارية
دال	5	3	60,13	17,8	32	1- تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية
				16,1	29	2- تأمين استمرارية الجهاز الإداري وتطويره
				16,1	29	3- تأصيل التوجه الابتكاري
				50	90	4- كل ما سبق
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتبين أن ما نسبته 50% ترى أن القيادة الإدارية تلعب الأدوار المهمة والمتمثلة في العناصر الثلاثة مجتمعة وهي (تنمية القدرات والمهارات لدى الموارد البشرية، تأصيل الدور الابتكاري للتنمية الإدارية، وتأمين استمرارية الجهاز الإداري)، وما نسبته 17,8% ترى أن دور القيادة في هذه المرحلة ينحصر في إعداد وتنمية الموارد البشرية للمساهمة في التخطيط حسب مستواها، وما نسبته 16,1% ترى أن الدور الحقيقي للقيادة الإدارية في هذه المرحلة ينحصر في تأصيل وتعميق التوجه الإبداعي الابتكاري للتنمية الإدارية، وان النسبة الباقية والمقدرة ب16,10% ترى أن دور القيادة الإدارية يتمثل في استمرارية الجهاز الإداري وتطويره. أما قيمة المعلمة كا² تساوي 60,13 عند درجة حرية تساوي 3، ومستوى معنوية يساوي 5 فهو دال إحصائيا.

جدول رقم (46/6) : إجابات العينة حول السؤال رقم 4

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: دور القيادة في مرحلة التنفيذ التنمية الإدارية الحقيقية
دال	5	3	31,42	17,2	31	1- دور الريادة والتأصيل في التنفيذ والرقابة.
				17,8	32	2- دور مهم وفعال في الجانب التنظيمي والفني
				42,8	77	3- دور تفعيل مشاركة الموارد البشرية .
				22,2	40	4- استمرار أنشطة التنمية الإدارية
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتبين أن دور القيادة الإدارية في مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتنمية الإدارية يتمثل في تفعيل مشاركة الموارد البشرية وضمان مساهمتها في تنفيذ الخطة وضمان نجاحها بنسبة تقدر بـ 42,8%، وأن ما نسبته 17,8% ترى بأن دورها يتمثل في الجانب التنظيمي كما سبقت الإشارة له في الفصل الرابع من خلال معرفة الظروف التنظيمية التي تحيط بوظائفها ووظائف جماعة العمل التي تشرف عليها، وأن ما نسبته 22,2% ينحصر دور القيادة الإدارية في هذه المرحلة من خلال استمرارية أنشطة التنمية الإدارية .

والنسبة الباقية والتي تقدر بـ 17,2% يتمثل دور القيادة في دور الريادة التأصيل في التنفيذ والرقابة. قيمة معلمة كا² المحسوبة تساوي 31,42 عند درجة حرية تساوي 3، ومستوى معنوية يساوي 5 فهو دال إحصائياً.

جدول رقم (47/6): إجابات العينة حول السؤال رقم 5

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: المهارات التي تحتاجها القيادة للقيام بدورها
دال	5	3	10,44	26,7	48	1-المهارات الفنية.
				21,7	39	2-المهارات الفكرية والعقلية.
				33,9	61	3-المهارات الإنسانية والاجتماعية.
				17,8	32	4-المهارات التنظيمية.
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتبين أن ما نسبته 33,9% تعتبر أن المهارات الإنسانية والاجتماعية هي التي يجب توافرها في القيادة الإدارية لتحقيق التنمية الإدارية الحقيقية وهذا ما يدعم نمط القيادة المشارك الذي يتبناه أفراد العينة في السؤال ما قبل السابق، وأن ما نسبته 26,7% من مفردات العينة ترى أن المهارات الفنية هي الأهم وهي ما تتطابق من حيث الأهمية مع السؤال السابق، وأن ما نسبته 21,7% ترى أن المهارات الفكرية والعقلية هي التي تحتاجها القيادة الإدارية، التفسير في ذلك أن الموارد البشرية مختلفة ومتمايزة من حيث الطباع وبالتالي تحتاج على مهارات للتعامل معها وكسب تعاونها لإنجاح الخطة، وأن ما نسبته 17,8% ترى أن المهارة التنظيمية هي التي يجب أن تمتلكها القيادة

الإدارية. بالرجوع إلى معلمة كا² المحسوبة تساوي 10,44 عند درجة حرية تساوي 3، ومستوى معنوية يساوي 5 فهو دال إحصائياً.

جدول (48/6): إجابات العينة حو السؤال رقم 6

القرار	المعنوية	درجة الحرية	كا ²	النسبة المئوية	التكرار	العبارة: أساليب تنمية المهارات القيادية
دال	5	3	65,02	9,4	17	1- التطوير التنظيمي.
				15,6	28	2- التعليم كأسلوب لتنمية المهارات.
				48,9	88	3- التنمية الذاتية (الفردية)
				26,1	47	4- التدريب الإداري
				100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتبين أن ما نسبته 48,9% من أفراد العينة يرون أن الأسلوب الأمثل لتنمية المهارات القيادية هو التنمية الذاتية الفردية لحاجه القيادة المستمرة لتنمية مهاراتها فلا تنتظر البرامج التي تعدها المنظمة وتعتمد عليها فقط، ولكن يجب أن تبادر من تلقاء نفسها لتنمية نفسها، وأن ما نسبته 26,1% ترى أن التدريب الإداري هو المناسب للقيادة الإدارية لأنه يضمن تجديد معارفها ومهاراتها من اجل تهيئتها للترقية والرفع الإداري. في حين ترى ما نسبته 15,6% بأن التعليم هو الأمثل يمي هو الوسيلة المثلى لتنمية المهارات القيادية، والنسبة المتبقية والمقدرة ب 6,7% ترى التطوير التنظيمي قادر على ذلك. بالرجوع إلى قيمة المعلمة كا² المحسوبة والتي تساوي 65,02 عند درجة حرية تساوي 3، ومستوى معنوية يساوي 5 فهو دال إحصائياً.

المبحث الرابع: تحليل النتائج واختبارات الفروض

من خلال نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان، سوف نعلم ذلك في الإجابة على الفرضية الأساسية للدراسة وتأكيداتها، وكذلك الفرضيات الجزئية التي اعتمدت عليها الدراسة.

الفرضية العامة: تفتقر الجزائر إلى إستراتيجية واضحة للتنمية الإدارية.

الغرض من هذه الفرضية هو الوقوف على واقع التنمية الإدارية الحقيقية في الجهاز الإداري الجزائري .

من خلال تحليل التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية الحقيقية تبين أن المفهوم ينطبق على الإصلاح الإداري وليس التنمية الإدارية في كون ما نسبته 64,4 % ترى حتمية وضرورة التخطيط تقترن بالإعداد الجيد لمواجهة التحديات الجديدة، وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 5 ودرجة حرية 3 بالتالي تقبل الفرضية العامة.

من خلال تحليل مفهوم التنمية الإدارية تبين أن ما نسبته 40,6% يرون أن مفهومها مرتبط بإصلاح الهياكل الإدارية (يمثل الجانب المادي فقط للتنمية الإدارية)، وما نسبته 36,1% ترى المفهوم مرتبط بتنمية الموارد البشرية، وما نسبته 22,8% يرتبط المفهوم لديها بتطوير القوانين، في حين لم يحض المفهوم الحقيقي للتنمية الإدارية إلا بنسبة 0,6%.

بالرجوع إلى معلمة كاسي التي تساوي 112,66 ودرجة حرية تساوي 3، ومعنوية تساوي 5 فهو غير دال إحصائيا، بمعنى عدم اتفاق العينة على المفهوم الحقيقي للتنمية الإدارية مما يعني غياب المفهوم الحقيقي للتنمية الإدارية وأن السائد هو مفهوم آخر يسمى الإصلاح الإداري، بالتالي تقبل الفرضية الأساسية.

من خلال تحليل محتوى الإصلاح والتنمية الإدارية في الجزائر والتي تبين أن 49,4% كان جوهر الإصلاح مرتبط بتطوير القوانين والمزيد من إصدارها، ونسبة 39,4 % أن الإصلاح الذي قامت به الحكومة يتمثل في إصلاح الوظيفة العامة، وبالتالي تقبل الفرضية الأساسية.

المطلب الأول: تحليل نتائج واختبار الفرضية الأولى الفرضية الجزئية الأولى

سنحاول في هذا المطلب التأكد من صحة الفرضية الجزئية، المرتبطة بمجموعة العراقل التي تعترض عملية التنمية الإدارية في الواقع.

توجد عراقيل اقتصادية، اجتماعية، بشرية، وبيئية إدارية تواجه عملية التنمية الإدارية.

إن الهدف من هذا الفرض هو تحديد مجموعة العراقل التي تواجه عملية التنمية الإدارية الحقيقية، بتحليل هذا المحور من خلال إجابة مفردات العينة حول تحديد العراقل التي تواجه عملية التنمية الإدارية تبين أن هناك مجموعة من العراقل تواجه عملية التنمية الإدارية منها العراقل البشرية بنسبة 63,9 % ، وتمثل العراقل المرتبطة بالبيئة الإدارية من قوانين وتشريعات وهياكل إدارية بنسبة 21,7 % ، العراقل الاقتصادية بنسبة 12,2 % ، والعراقل الاجتماعية بنسبة 2,2 %، وبالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 44,13 ودرجة حرية تساوي 3، ودرجة معنوية 5، فهو دال إحصائياً، بمعنى توجه معظم أفراد العينة لاختيار الإجابة رقم 3.

وبالتالي تقبل الفرضية الجزئية الأولى.

من تحليل سبب عدم الرضا في العمل تبين أن 48,3 % من مفردات العينة ترى أن سبب عدم الرضا يرتبط أساساً بعدم تحقيق الإشباع المادي بسبب انخفاض الأجر، ونسبة 30% ترى أن السبب يعود إلى عدم التوافق بين الرغبة والطموح والوظيفة، 17,2% يرجع السبب إلى عدم امتلاك المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ المهام والأنشطة بكفاءة وفاعلية، والنسبة المتبقية والتي تقدر بـ 2,2% يجمعون العوامل السابقة سبب عدم الرضا. بالرجوع إلى قيمة كا² التي كانت تساوي 75,77 وعند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائياً بمعنى توجه النسبة الكبيرة لاختيار الإجابة رقم 3 ، الذي سوف يخلق حالة من عدم الرغبة في العمل وبالتالي يعرقل بناء تنمية إدارية حقيقية، بالتالي تقبل الفرضية الأولى.

من خلال تحليل طبيعة العراقل التي تواجه الموارد البشرية في مهامها تبين أن ما نسبته 33,9 % من مفردات العينة ترى أن السبب يكمن في تداخل المهام وعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات (خصائص النمط البيروقراطي) مما يولد عدم الانضباط ونشر ثقافة الاتكال والتسيب (سببه المورد

البشري)، وما نسبته 26,6% يرجع إلى قلة فرص التدريب وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على مستوى أداء الموارد البشرية (تخلف الجهاز الإداري)، ونسبة 23,9% ترى أن السبب يرجع إلى عدم توفر البيئة الإدارية المناسبة (البيروقراطية)، والنسبة المتبقية 15,6% ترجع السبب إلى عدم احترام التخصص وتقسيم العمل، وبالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 12,4 عند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية 5 وهو دال إحصائيا، أي توجه معظم أفراد العينة نحو اختيار الإجابة "تداخل في الصلاحيات والمهام" بالتالي تقبل الفرضية الأولى.

من خلال تحليل أيهما يسبق التنمية الإدارية أم التنمية الاقتصادية تبين أن ما نسبته 56,67% منهم يرون أن التنمية الإدارية تسبق التنمية الاقتصادية وتفسير ذلك أن توفير الجهاز الإداري المتطور أولا سوف يساهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والتنمية الشاملة، وما نسبته 38,33% ترى أن التنمية الإدارية تتزامن مع التنمية الاقتصادية، وما نسبته 3,33% ترى أن التنمية الإدارية تتخلف عن التنمية الاقتصادية وتفسير ذلك أن التنمية الإدارية محصلة ونتيجة التنمية الاقتصادية، وما نسبته 1,67% ترى أنهما منفصلتان أو مستقلتان عن بعضهما البعض ولا توجد بينهما أية علاقة لأن كل منهما تهتم بمجال معين.

بالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 166,97 وعند مستوى معنوية يساوي 5 ودرجة حرية 3 فهو دال إحصائيا أي توجه عام نحو اختيار رقم 1 أسبقية التنمية الإدارية على التنمية الاقتصادية، ويفسر ذلك بتوفير الموارد البشرية المؤهلة أولا وهذا المورد كما سبقت الإشارة إليه (عراقيل بشرية أحد العراقيل الرئيسية) بالتالي تقبل الفرضية الأولى.

المطلب الثاني: تحليل نتائج واختبار الفرضية الجزئية الثانية.

الفرضية الجزئية الثانية "تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية الحقيقية صعوبة في التكيف مع بيئة الإدارة المحلية".

الهدف من هذا الفرض هو الوقوف ومعرفة العراقيل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية الحقيقية.

من خلال تحليل الأهمية التي يمثلها التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية تبين أن ما نسبته 64,4% ترى أن الحتمية تكمن في الإعداد الجيد لمواجهة التحديات الجديدة وهذا يمثل جزء فقط من

اهتمامات التنمية الإدارية وبالتالي ينطبق على مفهوم آخر هو الإصلاح الإداري لأنه ظرفي ومرتبط بالمتغيرات، وأن ما نسبته 10,7% يشمل مفهوم التخطيط العناصر الثلاثة.

بالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 152,04 عند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائياً بمعنى توجه معظم أفراد العينة يتوجهون نحو اختيار الإجابة رقم 4 وهي تعكس مفهوم التخطيط المرتبط بالإصلاح الإداري وليس التنمية الإدارية بالتالي تقبل الفرضية العامة والفرضية الجزئية الثانية.

من خلال تحليل مكونات التخطيط الإستراتيجي تبين أن نسبة 73,30% من مفردات العينة ترى أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية فورية (عدم مشاركة الموارد البشرية، عدم مشاركة القيادة الإدارية) في وضع ملامح الإستراتيجية الخاصة بالتنمية الإدارية الحقيقية مما يعزز مما يعزز النظرة نحو عدم الاقتناع بشمولية التخطيط (مشاركة الجميع)، وأن ما نسبته 11,6% ترى أن التخطيط الإستراتيجي يتكون بالأساس من تخطيط الموارد البشرية، ونسبة 8,3% هو الاهتمام بالدراسات السلوكية، والنسبة الباقية 6,7% ترى أن التخطيط الإستراتيجي يشمل دراسة الموارد البشرية والدراسات السلوكية والجمع بينهما (هو المفهوم الحقيقي للتخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية).

بالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 225,2 وعند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائياً نحو اختيار الإجابة رقم وبالتالي افتقار العينة الرؤية والتصوير الفعلي والحقيقي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية بالتالي تقبل الفرضية.

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة لمشاكل التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية تبين أن 21,1% منهم يرون أن المشكل يتمثل في فقدان المعايير الحقيقية التي يتطلبها التخطيط الإستراتيجي، ونسبة 11,7% تشير إلى أن المشكل يكمن في تقليد الأنظمة الأجنبية وعدم تكييفها مع واقع البيئة المحلية، ونسبة 10% ترى أن المشكل يرتبط بعدم الاقتناع بجدوى وفعالية وأهمية التنمية الإدارية في حد ذاتها، ويجمع ما نسبته 57,2% على أن العناصر الثلاثة مشتركة ومتفاعلة تمثل الجوهر الحقيقي ولا يمكن الفصل بينها.

بالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 104,84 وعند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال بمعنى توجه معظم أفراد العينة لاختيار الإجابة رقم 4 وبالتالي تقبل الفرضية الثانية.

من خلال تحليل مراحل التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية تبين أن نسبة 59,4% من مفردات العينة ترى أن المرحلة الهامة هي المرحلة النهائية وهي مرحلة اتخاذ القرار وبالتالي إهمال أهمية ودور المراحل السابقة) يعزز غياب المفهوم الحقيقي للتنمية الإدارية الفرضية العامة)، نسبة 18,9% ترى أن المرحلة المهمة تكمن في مرحلة التوعية وتهيئة للخطة وتهيئة الاستعداد لضمان المشاركة في التخطيط والتنفيذ، ونسبة 11,1% تدرك أهمية جميع المراحل في التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية، والنسبة الباقية 10,6% ترى أن المرحلة المهمة هي مرحلة التحضير الأولى للخطة الإستراتيجية.

بالرجوع إلى معلمة χ^2 التي تساوي 117,02 عند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائياً بمعنى توجه معظم أفراد العينة اختيار الإجابة رقم 3 وهذا من المشاكل في استيعاب مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية بالتالي تقبل الفرضية الثانية.

المطلب الثالث: تحليل نتائج واختبار الفرضية الثالثة

من خلال هذا المطلب نحاول التأكد من صحة الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالخصائص التي يتميز بها الجهاز الإداري نتيجة لغياب التنمية الإدارية.

الفرضية الجزئية الثالثة: يتسم الجهاز الإداري في الجزائر بالتخلف نتيجة للبيروقراطية، الفساد الإداري، التسبب، الإهمال الوظيفي، التغيب غير المبرر وغياب الشفافية.

تهدف هذه الفرضية إلى حصر وتحديد المظاهر السلبية التي يتميز بها الجهاز الإداري في الجزائر وذلك لغياب التنمية الإدارية الحقيقية.

من خلال تحليل إجابات مفردات العينة حول الخصائص التي يتميز بها الجهاز الإداري في الجزائر تبين أن نسبة 54,4% ترى أنه يتميز بالبيروقراطية الشديدة وما يرتبط بها من مظاهر سلبية (الفساد، الرشوة، بطء في تقديم الخدمة)، ونسبة 29,4% ترى أن الميزة التي يتصف بها الجهاز الإداري هي استغلال النفوذ والصراع القائم من أجل تحقيق مكاسب فردية غير مشروعة وهذا بسبب البيروقراطية)، ونسبة 10,6% ترى أنه مقلد للجهاز الإداري في الخارج بحكم العلاقة التاريخية الاستعمارية أو الارتباط الجغرافي، والنسبة الباقية تتمثل في هجرة الكفاءات لعدم تقبلها من طرف هذا الجهاز بسبب البيروقراطية.

بالرجوع إلى معلمة χ^2 التي تساوي 106,08 عند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائياً بمعنى توجه عام نحو اختيار الإجابة رقم 4. بالتالي تقبل الفرضية الثالثة.

من خلال تحليل أسباب البيروقراطية في الجزائر تبين أن 52,8% بسبب التضخم في عدد القوانين التي تصدرها الهيئات الرسمية ولا تطبق في الكثير من الحالات لأنها تعرف المزيد من التطوير والتعديل والإصدار، وتتميز أحيانا بالتداخل (وهي ميزة البيروقراطية الشديدة)، ونسبة 21,1% ترجع سبب انتشار البيروقراطية انخفاض مستوى التأطير والتكوين والتنمية الإدارية وهذا يرجع لمحاربة المنتفعين من البيروقراطية لكل محاولة تجديد أو إصلاح للأوضاع الراهنة، 13,9% منهم يرجعون السبب إلى فشل أجهزة الرقابة في أداء دورها الحقيقي في محاربة مثل هذه السلوكيات، ونسبة 12,2% ترى أن السبب يكمن في التمسك بالقوانين الجامدة .

بالرجوع إلى كا² التي تساوي 77,28 عند درجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائيا بمعنى توجه عام نحو اختيار الإجابة رقم 1. بالتالي تقبل الفرضية الثالثة.

من خلال تحليل محاولات الحكومة في مجال الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية تبين أن نسبة 4, 46% كان الإصلاح يتمثل في تطوير القوانين والمزيد من إصدارها(خاصية البيروقراطية) وهذه النسبة تعني جوانب الإصلاح الإداري و ليس التنمية الإدارية ، و 4, 49% ترى أن الإصلاح و التنمية الإدارية الذي قامت له الحكومة يتمثل جوهره في قانون إصلاح الوظيفة 2005 ولكنه تبع بإصلاح ثاني 2011 و إصلاح 2013 و بالتالي عدم القيام حتى بإصلاح حقيقي، وما نسبته 6,7% من مفردات العينة يرون بأن الحكومة (ومن خلال التعديلات المتكررة و القوانين) قد قامت فعلا بتنمية حقيقية و لكن واقع الحال يقول بأن هذه التنمية الإدارية لم تحقق أهدافها وهذا ما نستنتجه من استمرار كل المظاهر السلبية في الجهاز الإداري و ربما ازدادت تعقيدا، وما نسبته 4,4% يرى بأن الحكومة لم تقم بأي إصلاح أو تنمية حقيقية.

وبالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 112.66 وبدرجة حرية تساوي 3 و مستوى معنوية 5 فهو دال إحصائيا بمعنى توجه مفردات العينة نحو الإصلاح الإداري و ليس التنمية الإدارية و هذا يدعم الفرضية الأساسية.

المطلب الرابع: تحليل نتائج واختبار الفرضية الجزئية الرابعة

في هذا المطلب نحاول الإجابة على الفرضية الجزئية الرابعة والمتعلقة بدور القيادة الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية.

الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد القيادة الإدارية نمط القيادة المشارك دورا أساسيا في تحقيق التنمية الإدارية الحقيقية.

يهدف هذا الفرض إلى تبيان وتوضيح دور وأهمية القيادة الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية الحقيقية.

من خلال تحليل الإجابة على مفهوم القيادة الإدارية يتبين أن نسبة 58,3% منهم يشيرون إلى نمط القيادة المشارك لأنه يوفر المشاركة و الحوار في اتخاذ القرار و يوجه الجهود، ونسبة 21,7% يرتبط مفهوم القيادة لديها بالمدير، 14,4% يرتبط مفهوم القيادة بالقيادة المسلطة و أثرها على المعنوية والأداء والنسبة الباقية والمقدرة ب 5,6% تجمع بين القيادة و الإدارة بالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 116,04 ودرجة حرية 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائيا و بالتالي يقبل الفرضية الرابعة.

من خلال تحليل نمط القيادة لبناء التنمية الإدارية الحقيقية تبين أن ما نسبته 66,1% يرون بأن النمط المشارك هو الأفضل لبناء تنمية إدارية حقيقية، و أن ما نسبته 17,8% يرون أن النمط الديكتاتوري هو الأفضل، و 8,3% النمط الفوضوي، و 7,8% البيروقراطي.

بالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 166,80 وعند درجة حرية 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائيا بمعنى توجه معظم مفردات العينة نحو اختيار نمط القيادة المشارك هو الأفضل لتحقيق التنمية الإدارية الحقيقية، بالتالي تقبل الفرضية الرابعة.

من خلال تحليل دور القيادة في مرحلة تخطيط التنمية الإدارية الحقيقية، تبين أن 50% من مفردات العينة يرون أن دورها يكمن في (تنمية الموارد البشرية، تأمين استمرارية الجهاز الإداري و تطويره، وتأسيس التوجه الابتكاري) وهي المكونات الحقيقية للتنمية الإدارية، وأن 17,8% تنمية الموارد البشرية، وهذا يدعم الفرضية الأولى (العراقل البشرية)، وأن ما نسبته 16,1% يرون أن دور القيادة الإدارية يتمثل في تأسيس و تكريس التوجه الابتكاري للتنمية الإدارية الأصيلة الحقيقية.

وبالرجوع إلى كا2 التي تساوي 60,13 وحرية 3 و مستوى معنوية 5 فهو دال إحصائيا بمعنى توجه معظم أفراد العينة نحو اختيار الإجابة 3 التي تدعم الفرضية الرابعة و بالتالي تقبلها.

من خلال تحليل دور القيادة في مرحلة التنفيذ، تبين أن 42,8% يرى أن دور التنمية الإدارية في هذه المرحلة يتمثل في تفعيل مساهمة الموارد البشرية من خلال تنميتها ورفع مستوى مشاركتها وهذا يدعم الفرضية الرابعة، وأن 22,2% يتمثل دورها في ضمان الاستمرارية و لن يكون ذلك إلا من خلال مشاركة الجميع، ونسبة 17,5% في الجانب التنظيمي كما أشرنا له سابقا، و 17,2% في جانب التنفيذ والرقابة. بالرجوع إلى معلمة كا2 التي تساوي 31,42 ودرجة حرية 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال نحو مشاركة و تفعيل دور الموارد البشرية و بالتالي القيادة المشارك، و بالتالي تقبل الفرضية الرابعة.

من خلال تحليل المهارات الواجب توافرها في القيادة الإدارية للقيام بدورها في التنمية الإدارية، تبين أن القيادة الإدارية لا بد أن تتوفر على مهارات بشرية واجتماعية عالية بنسبة 33,9%، و 26,7% المهارات الفنية، و 21,7% مهارات فكرية و عقلية، و 17,8% مهارات تنظيمية، بالرجوع إلى كا2 التي تساوي 10,44 ودرجة حرية 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال بمعنى الاهتمام بالجانب البشري من خلال المهارات الإنسانية و الاجتماعية، وهذا يمثل خصائص القيادة المشارك، وبالتالي يقبل الفرضية الرابعة.

من خلال تحليل أساليب تنمية المهارات القيادية تبين أن 48,9% يرون بأن الأسلوب الأمثل هو التنمية الذاتية، التفسير في ذلك أن القائد الديناميكي لا ينتظر حتى تبرمج المنظمة دورات تدريبية ثم يشارك فيها، ولأن التنمية الذاتية للقيادة الإدارية. وهي خاصية القيادة المشارك الذي يدرك التغيير الحاصل في البيئة، في الموارد البشرية، وفي نفسه ويسعى للتفاعل والتكيف معها عن طريق التنمية الإدارية، وما نسبته 26,1% يرون أن التدريب الإداري هو الأمثل، ونحن ننظر للتدريب الإداري على انه وسيلة من وسائل التنمية الإدارية، وكل من التدريب والتنمية الذاتية وسيلة لتحقيق تنمية الموارد البشرية والقيادة الإدارية، وما نسبته 15,6% ترى أن التعليم هو الأنسب نظرا للتطور في نظرية الإدارة والنظم وأساليب وفنون العمل، ونسبة 9,4% ترى أن التطوير التنظيمي هو النسب والأمثل .

بالرجوع إلى معلمة كا² التي تساوي 65,02 ودرجة حرية تساوي 3 ومستوى معنوية 5 فهو دال إحصائيا بمعنى توجه عام نحو اختيار الإجابة رقم 3 وهي مرتبطة بخاصية القيادة المشارك. بالتالي تقبل الفرضية الجزئية الرابعة.

خلاصة الفصل:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العينة حول الاستبيان ومن خلال اختبار الصدق والثبات تبين أن صلاحية واعتمادية مفهوم التنمية الإدارية من خلال معامل الفا كرونباخ للمحور يساوي 0.717 وبما أن معامل الاتساق الداخلي لكل عبارة أكبر من 0.6 وهو أقل من معامل كرونباخ الكلية تم اعتمادية المحور.

أما بالنسبة لصلاحية واعتمادية مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية فكان معامل الفا كرونباخ يساوي 0.740 وجميع العبارات كان معامل الاتساق الداخلي أكبر من 0.6 وجميعها أقل من معامل كرونباخ الكلية فتم اعتمادية المحور الثاني.

بالنسبة للنتائج اعتمادية نمط القيادة الإدارية وأثره على تحقيق التنمية الإدارية فوجد معامل الفا كرونباخ يساوي 0.779 ومعامل الاتساق الداخلي لكل العبارات أكبر من 0.6 و أقل من معامل الفا كرونباخ الكلية فتم اعتماد صلاحية المحور كذلك.

من خلال ما سبق تم اعتماد أداة البحث (الاستبيان) للإجابة على الأسئلة المطروحة، وتم تأكيد الفرضية الرئيسية وكذلك الفرضيات الجزئية.

الخاتمة

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تبيان واقع التنمية الإدارية في الجزائر، وذلك من خلال تحديد المفهوم والأهمية، وحصر مجموعة المكونات الأساسية للتنمية الإدارية، وكذلك العراقيل التي تواجه بناء استراتيجية حقيقية، وتوصلنا إلى التداخل بين مفهوم التنمية الإدارية والمفاهيم الإدارية الأخرى.

ثم تناولنا توفير الدعامات الأساسية اللازمة لتحقيق التنمية الإدارية وهي الوارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية وذلك من خلال توفير الموارد المدربة والمؤهلة وتوظيفها التوظيف الصحيح عن طريق التوفيق بين متطلبات الوظائف وخصائص الموارد البشرية، وتوصلنا المورد البشري الكفاء والمدرّب هو عماد التنمية الإدارية بما يمتلكه من خبرة وقدرة على توجيه واستخدام الموارد الأخرى، ثم تناولنا التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية وأهمية ذلك لأنه يستشرف المستقبل ويتصف بالشمول وهي من خصائص الموارد البشرية، ثم تناولنا القيادة الإدارية من خلال النظريات المفسرة للقيادة، ومجموعة الخصائص التي يجب توافرها في القيادة لنجاحها، وكذلك المهارات الواجب توافرها في القيادة للقيام بمهامها في تحقيق التنمية الإدارية، وتوصلنا إلى أن موضوع القيادة ما زال يكتنفه كذلك الغموض، وتوصلنا إلى أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في تحقيق التنمية الإدارية الحقيقية. في الفصل الأخير دراسة ميدانية بالتطبيق على مصالح الأمانة العامة وبعض المصالح الأخرى بولاية المسيلة عن طريق الاستبيان بهدف معرفة واقع التنمية الإدارية في الجهاز الإداري . وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

النتائج:

1. مازال مفهوم التنمية الإدارية يكتنفه الكثير من الغموض لدى الباحثين والمهتمين في الجهاز الإداري وهذا نابع من شمولية وخصائص التنمية الإدارية، وتداخلها مع المفاهيم الإدارية المختلفة فهو يحتاج إلى توضيح أكثر، وان السائد في الجهاز الإداري هو الإصلاح الإداري، لأنه يعتمد إما القطاعية أو المرحلية أو التدرج في الإصلاح.

2. تواجه عملية التنمية الإدارية مجموعة من العراقيل منها الاقتصادية كنقص الأموال والإمكانيات والهيكل، أو تشريعية جمود القوانين وتسارعها أحيانا، وبشرية تتمثل في ندرة الكفاءة الإدارية وقلة الموارد البشرية المدربة والمؤهلة للاضطلاع بمهام التنمية الإدارية.
3. تلعب الموارد البشرية المدربة والمؤهلة دورا إيجابيا في تحقيق التنمية الإدارية. لأنها تمثل الدعامة الأساسية لها لذلك وجب تدريبها وتكوينها بما يسمح بخلق القدرة الإدارية القادرة على تقليص الفجوة الإدارية بين الأجهزة المتخلفة والمتطورة.
4. غياب التخطيط الاستراتيجي عند تخطيط التنمية الإدارية، ففي غالب الأحيان تكون هناك عشوائية في التفكير وارتجالية في التخطيط مما ينعكس سلبا على عملية التنمية الإدارية.
5. يتصف الجهاز الإداري في الجزائر بالكثير من المظاهر السلبية التي تحد من فاعليته مثل انتشار البيروقراطية الشديدة، الفساد الإداري الواسع، الإهمال الوظيفي، التسبب والبطء الشديد في التنفيذ.
6. تفتقر الجزائر لإستراتيجية فعلية للتنمية الإدارية، لغياب الإرادة الحقيقية، لأن الجهاز الإداري متخلف يتصف بالجمود ومحاربة التغيير وعدم القدرة على احتضان تنمية إدارية فعلية.
7. تواجه عملية تخطيط التنمية الإدارية صعوبة التكيف والتأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية لغياب المرونة وعدم أقلم البيئة المحلية مع التجارب المستوردة لصعوبة تطبيقها محليا.
8. تلعب القيادة الإدارية دورا مهما وفعالا في تحقيق التنمية الإدارية، من خلال ما تملكه من خصائص تساعد في ذلك وما تمتلكه من مهارات قيادية وإشرافية وإدارية وتنظيمية تستخدمها في توفير البيئة المناسبة لبناء تنمية إدارية فعلية.
9. قامت الحكومة الجزائرية بمحاولات جادة من اجل تحديث وتطوير الإدارة وتقريبها من المواطن وذلك من خلال بعض صور الحكومة الالكترونية، واستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تقديم بعض الخدمات العمومية لكنها ما زلت تحتاج إلى دعم وتطوير.

المقترحات:

1. الاهتمام بعملية التنمية الإدارية الحقيقية من خلال تبني استراتيجية واضحة تأخذ بمتغيرات البيئة المحلية، وتوفير جميع الشروط الموضوعية لبناء هذه الاستراتيجية.
2. الاهتمام بتدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال تصميم برامج تدريبية تترجم الاحتياجات التدريبية الفعلية.
3. نشر ثقافة التنمية الإدارية والتنمية الذاتية والتدريب الإداري لدى الموارد البشرية.
4. الاستفادة من تجارب الآخرين مع تكييفها مع خصائص البيئة المحلية.
5. إنشاء هيئات خاصة بالتنمية الإدارية مثل معهد وطني للتنمية الإدارية.
6. توفير البيئة المناسبة لتبني حكومة إلكترونية حقيقية من خلال توفير متطلباتها المادية والبشرية.
7. تأهيل الموارد البشرية للاضطلاع بتنفيذ الحكومة الإلكترونية.

أفاق الدراسة:

- من خلال دراسة موضوع التنمية الإدارية يمكن ربطه بظاهرة عدم الاستقرار في الوظيفة وهذا ما يتطلب دراسة حقيقية لهذه الظاهرة وأثرها على التنمية الإدارية في الجزائر.
- كيفية تطوير التنمية الإدارية من خلال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال.
 - التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية ودوره في التشخيص الداخلي للمؤسسة
 - دور التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات المبنية على التنمية الإدارية في الجزائر.
 - مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على التنمية الإدارية في الجزائر.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I- الكتب:

- 1- إبراهيم العواجي، الإبداع في مجال الإدارة المحلية: المفاهيم والتطبيق في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية. عمان، 1986.
- 2- إبراهيم درويش التنمية الإدارية ط2 دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979.
- 3- إبراهيم شحاتة، عض الجوانب المؤسسية للتنمية في الدول العربية ، أوراق ندوة إدارة سياسة التنمية 31ماي 2 جوان 1995، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1999.
- 4- أبو الحسين عبد الموجود إبراهيم، المنظور الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 5- أحسن بوسقيعة، الوجيز في القانون الجزائي الخاص، ج2، دار هومة، الجزائر، 2007.
- 6- احمد بن عبد الرحمن الشميري، أخلاقيات الموظف المسلم، الجمعية السعودية للإدارة، وزارة الخدمة المدنية، الرياض، ط3، 2004.
- 7- أحمد دباس، التنمية الإدارية العربية في مطلع القرن الواحد والعشرين: العنصر البشري أساس الإدارة بواسطته تنشط ومن أجله تعمل، مجلة الإداري، عدد نيسان، 1999.
- 8- أحمد رشيد، إدارة التنمية والتنمية الإدارية، دار الشروق، جدة، السعودية، 1982.
- 9- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، مصر الطبعة الأولى، 1984
- 10- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين، كلية التجارة جامعة بنها، مصر ، 2000.
- 11- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دن، 2000.
- 12- أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، أفاق إستراتيجية الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في مواجهة التحديات العالمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.
- 13- أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمة، الاسكندرية، الدار الجامعية. مصر ، 1989.
- 14- أحمد صقر عاشور، نظرة مستقبلية لإستراتيجية الإصلاح الإداري في الوطن العربي، دراسة منشورة في كتاب الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير ناصر محمد الصائغ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان. 1986.
- 15- أحمد عبد السلام دباس، تأملات ودراسات في الإدارة والتنمية الإدارية، دار طلاس للدراسات والترجمة والطباعة، ط 1 لم يذكر ، بلد النشر. 1988.

- 16- أحمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطابع الأندلس، الطبعة الثانية، الأردن، 2003.
- 17- احمد هاشم الضنغال، ظاهرة الفساد الإداري هل أصبحت جزءا من ثقافة المجتمع؟ وزارة التجارة ، مكتب المفتش العام، 2010.
- 18- أسامة عبد الرحمن، إدارة التنمية، مدخل لدراسة ودور إداري التنمية وأهمية تأهيلهم لتحقيق الأهداف المنشودة على صعيد الوطن العربي، عالم الفكر، 1989 .
- 19- أفوليو برس، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة. 2003.
- 20- أمير فرج يوسف، مكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 21- باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، 2003.
- 22- برتوك جانوس، النجاحات والاختراقات في برامج مكافحة الفساد، دروس مستفادة من التجارب العالمية، مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية، منظور إستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، 2001.
- 23- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 24- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان ، الأردن. 2009.
- 25- بوفلحة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر. 1998.
- 26- ثابت ادريس، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2002.
- 27- حربي عريقات، مبادئ التنمية والتخطيط الاقتصادي ، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 1992 .
- 28- حربي عريقات، مقدمة في التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار الكرم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 29- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2002.
- 30- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007.
- 31- حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة1، 2006.

- 32- خالد عبد الرحيم مطر الهيشي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2005.
- 33- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان، 2009.
- 34- خليل سلمان الفارس، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 1985.
- 35- خيرى الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية: البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 36- دلال القاضي وآخرون، الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 37- راوية حسن ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 38- الرشودي محمد، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض. 2002.
- 39- رشيد يوب، دليل الجزائر السياسي، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، ط1، الجزائر، 1991.
- 40- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، حزيران 2002.
- 41- زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين "الموظف المناسب في المكان المناسب"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- 42- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ، دار دجلة للطباعة 1، عمان؛ 2007.
- 43- ساجد شرفي محمد، الفساد أسبابه ونتائجه وسبل مكافحته، المؤتمر العلمي حول النزاهة أساس الأمن والتنمية، هيئة النزاهة، العراق، ديسمبر 2008.
- 44- سامي الطوخي، الإدارة بالشفافية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006 .
- 45- سعاد نائف برنوطي، الأعمال الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر، ط4، عمان، الأردن، 2008.
- 46- سعد نواف العنزي، النظام القانوني للموظف العام، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية ، 2007 .
- 47- سعيد ياسين عامر ، قضايا هامة لإدارة التغيير ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة، مصر 1991.
- 48- سلمان الطماوي، القضاء الإداري، الكتاب الثالث، قضاء التأديب، دار الفكر العربي، القاهرة. 1995 .
- 49- سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- 50- سهيلة محمد عباس، على حسين علي، إدارة الموارد البشرية دار وائل للطباعة والنشر الطبعة الأولى عمان، الأردن، 1999.
- 51- سيد الهواري، الأسرار التسعة للمحاضرين والمدبرين، دار الجبل للطباعة، القاهرة. 1996.
- 52- سيد شوريجي عبد المولى، مواجهة الجرائم الاقتصادية في الدول العربية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ، 2006.
- 53- السيد علي شتا، الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، المطبعة المصرية، القاهرة، مصر. 2003 .
- 54- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جمهورية مصر العربية، 2005.
- 55- شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة. 2007.
- صابر يونس، التخطيط الاستراتيجي، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، دليل المدرب. 2006.
- 56- صالح أحمد صالح، قراءة في التنمية والتطوير الإداري، دراسة تحليلية لواقع الإدارة العربية، دار الشموع الثقافية، الجماهيرية الليبية. 2003.
- 57- صالح عودة، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، الجماهيرية العظمى. 1994.
- 58- صالح مفتاح، معارفي فريدة، الفساد الإداري والمالي، أسبابه، ومظاهره ومؤشرات قياسه، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2012.
- 59- صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة مكتبة عين شمس، مصر، 2003.
- 60- صلاح الدين فهمي محمود، الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض. 1994.
- 61- صلاح الشنواني إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 62- صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 63- طارق عبد الحميد البدري ، أساسيات علم إدارة القيادة ، دار الفكر العربي ، عمان . 2002.
- 64- طارق محمود عبد السلام السالوس، التحليل الاقتصادي للفساد، دار النهضة العربية، القاهرة 2005.
- 65- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان الأردن. 2007.
- 66- الطيب حسن أبشر، مؤسسات التنمية الإدارية، أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان. 1984.

- 67- عادل حسن، إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 68- العارف دليمة، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر. 2000.
- 69- عاصم الأعرجي، تساؤلات حول إستراتيجية وتكتيك التخطيط للتطوير الإداري، دار الحرية للطباعة، بغداد. 1975.
- 70- عامر الكبيسي، التنمية الإدارية في الوطن العربي، دراسة مقدمة لندوة القادة الإداريين، صنعاء، المعهد القومي للإدارة العامة، أغسطس، 1982 .
- 71- عامر الكبيسي، الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص و التحليل و المعالجة، المجلة العربية للإدارة، المعهد العربي للتنمية الإدارية، عمان 2000.
- 72- عامر الكبيسي، الفساد والعولمة تزامن لا توأمة، المكتب الجامعي الحديث، بدون مكان نشر، 2005 .
- 73- عائدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية من منظور الشركات دولية النشاط، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007.
- 74- عائدة سيد خطاب وآخرون، أصول الإدارة القاهرة ، مكتبة عين شمس ، مصر، 1992.
- 75- عائدة سيد خطاب وآخرون، التخطيط الاستراتيجي، دار الحرير للطباعة، مصر. 2008.
- 76- عائدة سيد خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002.
- 77- عائدة سيد خطاب، إدارة الاندماج من منظور إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2009.
- 78- عبد الحميد إبراهيمي، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، دراسة حالة الجزائر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004.
- 79- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2007.
- 80- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية المنصورة ، مصر، 2006.
- 81- عبد الرحمان محمد بن خلدون، مقدم بن خلدون، تقديم إيهاب محمد ابراهيم، مكتبة القرآن، القاهرة، مصر، 2006 .
- 82- عبد الرحمان هيجان، " الفساد وأثره على الجهاز الحكومي " المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2003.
- 83- عبد الرحمن محمد العيسوي ، تفاعل الجماعات البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2006.

- 84- عبد السلام أبو قحف، دليل المدير في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية. مصر، 2001 .
- 85- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الرياض، السعودية. 1981.
- 86- عبد العزيز الحمود، التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، عالم الفكر الطبعة الثانية 1989 .
- 87- عبد العزيز برعوث، حاتم بن سليمان عبد المطلب، بناء قدرات التفكير الإستراتيجي لتنمية مواردنا البشرية، ردمك الرياض، 2009 .
- 88- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1992 .
- 89- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.
- 90- عبد القادر الشخيلي، دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي، النزاهة والشفافية والإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006.
- 91- عبير مصلح، النزاهة الشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد: الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (امان) رام الله، ط3، فلسطين 2003.
- 92- عقيل جاسم أبو رغيف، وطارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ، لم يذكر بلد النشر ، 1998.
- 93- علي السلمي، الإدارة المصرية رؤيا جديدة، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر 1979.
- 94- علي الشيخ، الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة وزارة التنمية الإدارية، الاسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية، الأردن. 1997.
- 95- علي حسن الشامي، الإدارة العامة والتحديث الإداري، مقارنة نظرية وتطبيقية، شركة رشاد برس، بيروت، لبنان. 1995.
- 96- علي خضار شطناوي، الوجيز في القانون الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن، 2003 .
- 97- علي سعدان بيروقراطية الإدارة الجزائرية، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1991.
- 98- علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007.
- 99- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1999.
- 100- علي محمد عبد الوهاب، المدير والتنمية الإدارية، المؤتمر الأول للمنظمة العربية للتنمية الإدارية الرياض 16-19 سبتمبر 1978.
- 101- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر. 1984.
- 102- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ريجانة، الجزائر. 2003.

- 103- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة نقد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 104- عيد خرابشة، الشفافية في الخدمة المدنية تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، 1997.
- 105- فارس بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2010.
- 106- فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2010.
- 107- فارس رشيد البياتي، الفساد المالي والإداري في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، دار آيلة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 108- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 109- فريد راغب النجار، التنمية الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2008.
- 110- فريق القانون لدار الكتاب الحديث، القانون الأساسي للتوظيف العمومية، دار الحديث للكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
- 111- فؤاد الشيخ سالمواخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة ط1، مركزالكتب الأردني الاردن، 1995.
- 112- فؤاد القاضي، قيادة عمل الشركات والهيئات، -أثر التغيرات البيئية والتكنولوجية- قرطبة للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 113- فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، دون دار نشر، بيروت. لبنان، 1986.
- 114- فوزي حسين، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 1999.
- 115- قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران الأردن، 1997.
- 116- كمال رحاوي، تأديب الموظف العام في القانون الجزائري، دار هومة، الجزائر، ط3، 2006 .
- 117- كمال نور الله، معوقات التنمية الإدارية في الدول العربية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية بالرياض، 1978، مطابع سجل العرب، القاهرة، 1979.
- 118- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الكعبان، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 119- محمد أبو الفضل عبد الشافي ، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي القاهرة، 1996.
- 120- محمد البهي، تحديد المصطلحات أولاً، مطبعة الأزهر، القاهرة، بدون سنة نشر.

- 121- محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانونين الإسكندرية، 2007.
- 122- محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الاسكندرية، مصر، ط 1، 2008.
- 123- محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، مصر، 2008.
- 124- محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1974.
- 125- محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
- 126- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
- 127- محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الطبعة الأولى 2008.
- 128- محمد حسين بهلول، الجزائر بين الأزمة السياسية والأزمة الاقتصادية، مطبعة دحلب، الجزائر، 1993.
- 129- محمد خالد المهابني، آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 130- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن. 2008.
- 131- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، الأردن، 2008.
- 132- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة -علم وتطبيق- دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان الأردن، 2000 .
- 133- محمد رشاد الحملاوي، التخطيط الاستراتيجي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1993.
- 134- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت ، لبنان، 1993.
- 135- محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2000.
- 136- محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، 2001 .

- 137- محمد مصطفى الحشروم، نبيل محمد مرسي ، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة الشعري، الرياض، 1999 .
- 138- محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988 .
- 139- محمود محمد معايرة، الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية، دراسة مقارنة بالقانون الإداري، دار الثقافة، عمان، 2001.
- 140- مدحت أبو النصر، الموارد البشرية، "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية ، مصر، 2007.
- 141- مصطفى صبحي الغيت، القيادة الإدارية في العصر الحديث، الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، كلية الحقوق ، مصر، 1981.
- 142- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 143- مصطفى نجيب شويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
- 144- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، مطبعة توفيق، عمان، 1983.
- 145- منير الحمش، الاقتصاد السياسي، الفساد ، الإصلاح، التنمية، اتحاد الكتاب العرب، دمشق. 2006 .
- 146- نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- 147- ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، ط1، دار طباعة، الرياض المملكة العربية السعودية، 1993.
- 148- نواف كنعان القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الإصدار السابع ، عمان، 2007.
- 149- هارولد ليفن ترجمة طایل السعيد شحاتة ، الإدارة الرائدة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة. الكويت، 1987 .
- 150- هديل رزق الله القزاز، المحاباة في المجتمع الفلسطيني، السباب والأعراض ،آفاق التصدي لها، الإئتلاف من أجل النزاهة، رام الله ، فلسطين، 2007.
- 151- هشام أثمرري، إيثار أفتلي، الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، دار البازوري، عمان، 2011.
- 152- ياسر العدوان، نماذج لمفاهيم الاصلاح الإداري في الوطن العربي، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.

153- يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، دار علم الكتب، الرياض، 1996.

II- أطروحات ورسائل علمية:

1. أبو كريم أحمد فتحي، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2005.
2. أحمد محمد ناصر النعيمي، إستراتيجية التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي، رسالة نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس كلية التجارة، 1998.
3. إسماعيل شعبان "تقييم فاعلية التنمية الإدارية لمستوى الإدارة العليا" رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مكتبة كلية التجارة. مصر، 1988.
4. آل سعود عبد الله بن محمد بن عبد الرحمن، "الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية" رسالة دكتوراه، الجامعة اللبنانية، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2007.
5. أيمن حسن ديوب، التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2002.
6. أيمن حسن ديوب "نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات" رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال. مصر، 2006.
7. بلخنش فريد، التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية، حالة الإدارة المركزية (الوزارات) 1966-1996، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية. الجزائر، 1998.
8. حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2012-2013.
9. حمزة حسن خضر حسن شيخو الطائي، الفساد الإداري في الوظيفة العامة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2010.
10. رافيق بن مرسل "الأساليب الحديثة في التنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق" رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، الجزائر، 2011.
11. سعيد بن محمد بن فهد الزهيري القحطاني، إجراءات الوقاية من الرشوة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف، كلية الدراسات العليا، 2005.
12. سليمان بن محمد الجريش، اساءة استعمال السلطة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض 2002.

13. صلاح مناور الحجيلي، بعض العوامل المؤثرة على الفساد الإداري في الجمارك، رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
14. عبد الكريم بن سعد إبراهيم الخثران، واقع الإجراءات الأمنية المتخذة للحد من جرائم الفساد من وجهة نظر العاملين في أجهزة مكافحة الرشوة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الشرطية، الرياض، 2003.
15. عبد الكريم علي محمد الخطيب دور القيادة في التنمية الإدارية في الجمهورية العربية اليمنية، رسالة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر، 1986.
16. عبد الكريم علي محمد الخطيب، دور القيادة الإدارية في التنمية الإدارية في الجمهورية العربية اليمنية، رسالة دكتوراه في الفلسفة، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. مصر، 1996.
17. عبد الهادي حسين الهمذاني، التنمية الإدارية ومعوقاتها في الجمهورية العربية اليمنية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم السياسية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر 1989 .
18. علية الأنجبوي، "تقييم فاعلية التنمية الإدارية لمستويات الإدارة العليا" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 1981.
19. العمري مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004.
20. الغامدي سعيد، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2000.
21. فيصل بن طالع بن طابع المطيري، معوقات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2008 .
22. لافي منشر الضفيري "أثر الفروق الحضارية على سياسات وممارسات التنمية الإدارية في شركة الطيران باستخدام أسلوب المقارنة بالأفضل:دراسة مقارنة بين شركة الخطوط البريطانية، شركة الخطوط الكويتية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، كلية التجارة، مصر، 2005.
23. محمد منير عبد المجيد السعيد، "التنمية الإدارية في جمهورية السودان:المشكلات ومداخل التطوير"رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، مصر، 1992.
24. محمد يزيحاحمد بن نويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2006.

25. مسفرظافر عايض القحطاني، برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإداري، الرياض، 2003.
26. نجم المحميد الخرفان "التنمية الإدارية وأثرها على الإنتاجية في بعض مؤسسات القطاع العام،" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، مكتبة كلية الاقتصاد. سوريا، 1998.

III- الدوريات:

1. كمال نور الله، معوقات التنمية الإدارية في الدول العربية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية بالرياض، 1978، مطابع سجل العرب، القاهرة، 1979.
2. محمد خالد المهابني، آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
3. حافظ سيد أحمد، "تقييم البرامج التدريبية للإدارة العليا في أكاديمية السادات للعلوم الإدارية"، مجلة البحوث الإدارية، العدد الرابع، 1985.
4. حسن أبشر الطيب، محاور التنمية الإدارية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري، الإدارة العامة العدد 59، 17 سبتمبر 1988 .
5. حسن أبشر الطيب، دور مؤسسات التنمية الإدارية العربية في تطوير الإدارة، المجلة العربية للإدارة المجلد التاسع، العدد الرابع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية عمان، 1987 .
6. خطاب الرئيس عند افتتاح ندوة الحكومة والولاية، الجزائر 25 جوان 2006، نشرة القضاة، وزارة العدل، الجزائر العدد 60.
7. خطاب رئيس الجمهورية عند افتتاح السنة القضائية 3002-2003، الجزائر 30 أكتوبر 2002، نشرة القضاة، وزارة العدل، الجزائر العدد 60.
8. دروش فضيلة، ظاهرة الرشوة من اللاشريعة القانونية والأخلاقية إلى الشرعية الاجتماعية، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البصيرة، العدد 4، دار الخلدونية الجزائر، أفريل 2010.
9. زياد عرنية بن علي، الآثار الاقتصادية والاجتماعية للفساد في الدول النامية، مجلة الأمن والقانون، كلية شرطة، دبي. السنة العاشرة، العدد 01، 2000.
10. سامي عبد الله الباسين، القيادة العربية ومتطلبات التغيير، مجلة أفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، السنة السادسة عشر، العدد الأول الثاني يناير، أبريل 2004.
11. سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة الإدارة، المجلد السابع، العدد الأول. الجزائر، 1991.
12. سعيد مقدم، واقع وتطلعات تنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الإدارة، المجلد 3 العدد الثاني. الجزائر 1993.

13. عادل الجودة، التنمية والتطوير الإداري شؤون إدارية حديثة، مجلة فصلية تصدر عن مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، العدد الثالث تشرين الأول، 1981.
14. عامر الكبيسي، التخطيط للتنمية الإدارية في الوطن العربي، دراسة مقدمة لندوة القادة الإداريين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، العدد الأول، مصر، 1983.
15. العامري أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج 9 العدد 1.
16. الهلالي الشريبي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، عدد 21، أبريل 2001.
17. عامر الكبيسي، التنمية الإدارية في الوطن العربي، دراسة مقدمة لندوة القادة الإداريين، صنعاء، المعهد القومي للإدارة العامة، أغسطس، 1982.
18. عامر الكبيسي، الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص والتحليل و المعالجة، المجلة العربية للإدارة، المعهد العربي للتنمية الإدارية، عمان. 2000.

IV- الملتقيات و المؤتمرات:

1. علي الشيخ، الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة وزارة التنمية الإدارية، الاسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية، الأردن. 1997.
2. علي محمد عبد الوهاب، المدير والتنمية الإدارية، المؤتمر الأول للمنظمة العربية للتنمية الإدارية الرياض 16-19 سبتمبر 1978.
3. عيد خرابشة، الشفافية في الخدمة المدنية تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، 1997.
4. عبد الرحمان هيجان، " الفساد وأثره على الجهاز الحكومي " المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2003.
5. سمير مريوحي، الفساد وآليات مكافحته على ضوء النصوص النظرية والعوائق التطبيقية، ملتقى حول الفساد وآليات معالجته، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012.
6. علي محمد عبد الوهاب، المدير والتنمية الإدارية، الأبحاث المقدمة للمؤتمر السنوي للتنمية الإدارية في الوطن العربي، الرياض، 16-19 ديسمبر 1978.
7. ولدادة تركية، التحدي الإداري على أعتاب القرن الواحد والعشرين، المفهوم والمقومات، مؤتمر التحديث الإداري، وآفاق المستقبل، معهد التنمية الإدارية في أبو ظبي بالتعاون مع المعهد الدولي للعلوم الإدارية في بلجيكا، أبو ظبي. 23-24 نوفمبر 1993.

V- المراسيم:

1. مرسوم تنفيذي رقم 96-212 يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 37، الصادر بتاريخ الموافق 16 يونيو 1996.
2. مرسوم رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 74 السنة 2006.
3. مرسوم رقم 85/59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 13، سنة 1985.
4. أمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06، المؤرخة في 20 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق 10 فبراير 2014.
6. قانون رقم 04/15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق أول ابريل 2014م، متعلق بالصديق والتوقيع الإلكترونيين.
7. الأمر 15/204 المؤرخ في 11 شوال 1436 هـ الموافق 27 يوليو 2015.
8. قانون رقم 14/08 المؤرخ في 13 شوال 1435 هـ الموافق 9 غشت 2014.
9. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 72 المؤرخ في 23 صفر عام 1436 هـ الموافق 16 ديسمبر 2014م.
- 10- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 16 المؤرخ في 21 جمادى الأولى 1435 هـ الموافق 23 مارس 2014م.
- 11- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06 المؤرخ في 20 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق 10 فبراير 2015م.
- 12- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 49، المؤرخ في 24 شوال 1435 هـ الموافق 20 غشت 2014م.
- 13- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 11 المؤرخ في 26 ربيع الثاني 1435 هـ الموافق 26 فبراير 2014م.
- 14- المنشور الوزاري رقم 07 المؤرخ في 13 رجب 1432 هـ الموافق 15 جوان 2011 المتعلق بالتسجيل الأولي وتوجيه حاملي شهادة البكالوريا.

livre

1. David Brown ;Leadership and Folle Warship .Nreca Management ;Quarterly;fall;1979 .
2. Wheelmen T. L. and Hunger ,j, D , Concepts of strategic Management and business policy, Pearson Education India,8thEd.2002.
3. Loïc Cadin; gestion des ressources humaines (pratique et élément de théorie) Dunod ;paris,2002.
4. C.L. Le Boyer, La motivation dans L'Enterprise , ed organisation ,Paris.1998
5. C L Le Bayer et autres ;R H Les apports de la sociologie du travail l, ed organisation ,paris,2001.
6. Dessler,G ?Human Resource Management,8th edi ,USA,Prentice.Hall.2000.
7. Johon Gardner ; L'art de diriger ,Ed Neveux horsains ,Paris,1990.
8. JOsee La tendresse,La planification stratigegique,www.centre 123go.ca . The Emirates Center for strategy studies and Reserach Education And the arab world challenges of the next Milleninium printed in lebnan ,1999.
9. Philippe Vilénies « Motives Vosequies ».Ed organisation ;Paris ;1997.
10. Guy Sulaire,commander ore motiver ;les éditions d'organisation,paris,1985.
11. Stephen; Robbins et autres, Management 4ed ,Pearson éducation françaises,Paris.2005.
12. Fairholm.G.W.values Leadership values philosophy model international,journal-bades mangement.1995.
13. GBelovo ,Attila, Corruption Fiscalité Et croissance Economique Dans Les Payes En Developement, Thèse Doctorat, Université d'auvergne, Clermont I,2007.
14. ParwezFarsan Administrative Corruption In Indi, Corruption And Governance In South Asia, south Asia, Institute, University Of Heidelberg, 2007.

15. Stephen Robbins et autres, Management, 4ed, Pearson éducation françaises, paris. 2005.
16. -Joseph , A , Aye , la fonction en Afrique ; Ethique, Centre africain de formation et de Recherche administrative pour le développement , notions unies , rabat, 1998
17. Rue Leslie. wandliyod.l. Byars Management ; Skills and Application. Irwing. McGraw-Hill ; Boston (9th ed) 2000 .
18. Varney, G, H, An Organization Development Approach To Management Development , London , Addison Wesley Publishing Company. 1988
19. Pierre Marc, Marcel Laflamme, Dynamisme Humain dans L'influence organisationnelle, Ed Agence darc . Inc 87

الدوريات والمقالات العلمية

1. Buckley, j. & Kemp "Management education and Development, Vo18, vall, 1987.
2. Hague, D, Criteria For Success In Mangement , Management Education And development, V19, Fall, 1988.
3. Varney, G, H, An Organization Development Approach To Management Development, London, Addison Wesley Publishing Company. 1988.
4. Parkinson, S, Management Development. Strategic Role ; Juournal Of General Management , Vol, 16, No. Winter 1990.
5. James, P, Neelankavil, Management Development & Training Programmes In Japanese Firms, The Juournal Of Management Development . Vol11, No3; 1992.
6. Blakely, G, I, Et Al, Management Development Programs, The Effects Of Management Level And Corporate Strategy, Human Resource Development Quarterly, Vo5, No1. 1994.
7. Roth well, W & Kazanas, H, Management Development The State Of The Art As Perceived By HRD Professionals, , performance Improvement Quarterly, Vo7, No1. 1994.
8. Will Cocks-Stephen, & Canway- Tony, A local Authority Management Development Programme, Executive-Development, V8, No7. 1995.
9. Rowley- Jennifer , Management Development, Hilary -Management, Vo16, No1. 1995.
10. Mike Meldrum & Sally Atkinson; Is Management Development Fulfilling Its Organizational Role ? Management Decision, Vo36, No7. 1998.

11. Amy Newman & Maureen Smith, How to create A virtual Learning Community, Training -And Development, Vo53 ,Jul1999.
12. Stephen Wilkins ,management Development In The Arab gulf States-The Influence Of language and culture ,Industrial and Commercial training, V33, No7.2001.
13. Jaap Paauwe & Roger Williams, Management Development Revisited ;The Journal Of Management Development, Vo20No2.2001.
Paul Jansen et al ; A typology Of Management Development The Journal Of Management Development, V20, N2.2001.
14. Michele O, Dwyer, & Eamson Ryan, Management Development-A Model For Retail Business, Journal Of Industrial Training, V26; N9, 2002.
15. Paul s Krikbride Management Development In Search of New Role ? The Journal Of Management Development, V22, N2. 2003 .
16. Paul Brown, Seeking Success Through Strategic Management Development Journal Of European Industrial Training ,v27,N6 .2003 .
17. Jie Shen, International Training and Management Development; Theory and reality, Journal Of Management Development, V24,N7.2005.
18. Mikko Luoma, Managers Perceptions of the Strategic Role Of Management Development, Journal Of Management Development, V24,N7.2005.

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

قسم العلوم التجارية.

استبيان حول

التنمية الإدارية في الجزائر

في إطار إعداد بحث حول التنمية الإدارية في الجزائر، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، حيث يمثل مجموعة بيانات تخص الجانب التطبيقي من البحث، نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على المرفق بكل صراحة وحرية، مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

نشكر لكم حسن تعاونكم.

الباحث: ع/قرين

معلومات عامة:

- الجنس ذكر أنثى
- الحالة الاجتماعية متزوج أعزب
- الاختصاص
- سنة التخرج
- الوظيفة
- تاريخ التوظيف
- المستوى التعليمي
- مكان التعليم
- الرتبة

- 1- هل تعمل في مجال تخصصك نعم لا
- 2- هل أنت راض عن وضعك الحالي نعم لا
- 3- هل تطمح لتغيير وظيفتك الحالية نعم لا
- 4- هل ساهم تكوينك في الحصول على وظيفتك نعم لا
- 5- هل تقترح مواد تعليمية إضافية نعم لا
- 6- ماهي المواد التي تقترح إضافتها
- 7- هل شاركت في دورات تدريبية قبل التحاقك بالعمل نعم
- 8- خارج أم داخل مكان العمل داخل خارج
- 9- هل تواجه صعوبات في عملك نعم
- 10- هل يلجأ الفرد من تلقاء نفسه للتدريب نعم لا
- 11- سبب عدم رضاك يعود إلى:

- 1- عدم توافق الرغبة مع الوظيفة.
- 2- نقص المهارات والخبرات.
- 3- عدم تحقيق الإشباع المادي.
- 4- كل ما سبق.

12- ما هي طبيعة العراقيل التي تواجهها

- 1- ظروف وبيئة العمل غير مناسبة.
- 2- تداخل المهام والمسؤوليات.
- 3- قلة فرص التدريب.
- 4- التكوين الأكاديمي لا يتناسب مع الوظيفة.

13- التدريب الإداري يعني:

- 1- كسب معلومات جديدة عن العمل.
- 2- التخلص عن سلوكيات سلبية.
- 3- الاثنين معا.
- 4- عمل روتيني ومضیعة للوقت.

14- ضرورة وحتمية التدريب تكمن في:

- 1- تقادم المعلومات لدى الموارد البشرية.
- 2- الظروف تتغير وتتجدد وكذلك ظروف العمل.
- 3- اكتساب مهارات والثقة في النفس والولاء.
- 4- كل ما سبق.

15- الأسلوب المعتمد في التدريب هو:

- 1- التكوين والتدريب (التنمية البشرية).
- 2- المشاركة في الدورات التي تبرمجها المنظمة.
- 3- المزج بين الاثنین.
- 4- الاعتماد على التطوير التنظيمي.

16- مسؤولية التدريب تقع على:

- 1- الموارد البشرية.
- 2- الإدارة العليا وحدها.
- 3- مشتركة بين الموارد البشرية والإدارة العليا.
- 4- مسؤولية الدولة.

17- التنمية الإدارية تعني

- 1- تنمية الموارد البشرية.
- 2- تطوير القوانين.
- 3- إصلاح الهياكل الإدارية.
- 4- كل ما سبق.

18- العلاقة بين التنمية والتدريب

- 1- التنمية الإدارية هي الشمل.
- 2- التدريب وسيلة من وسائل التنمية.
- 3- التدريب الإداري هو الأشمل.
- 4- لا علاقة بينهما.

19- تعتبر التنمية الإدارية إحدى الضروريات لتجاوز ضعف الجهاز الإداري.

- 1- نعم قادرة على ذلك.
- 2- إذا ما ارتبطت بالأهداف الحقيقية.
- 3- غير قادرة إطلاقاً.
- 4- حسب درجة العجز في الجهاز الإداري.

20- تقع مسؤولية التنمية الإدارية على:

- 1- الإدارة العليا في المنظمة.
- 2- القيادة الإدارية والموارد البشرية كل حسب مستواه.
- 3- مسؤولية الجميع.
- 4- ليست مسؤولية أي منهم ولكنها مسؤولية الدولة.

21- عراقيل التنمية الإدارية تكمن في:

- 1- عراقيل إدارية.
- 2- عراقيل اجتماعية.
- 3- عراقيل إدارية.
- 4- عراقيل اقتصادية.

22- هل تعتقد أن التنمية الإدارية:

- 1- تسبق التنمية الاقتصادية.
- 2- تتزامن معها.
- 3- تأتي بعد التنمية الاقتصادية.
- 4- ليس بينهما أي ارتباط.

23- التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية يعني:

- 1- خطة جامدة ملزمة التطبيق وغير مرنة.
- 2- خطة محكمة ترمي لتحقيق أهداف مرغوبة.
- 3- مجموعة مراحل منهجية تمثل إستراتيجية.
- 4- خطة ظرفية ترتبط بتغيرات البيئة.

24- أهمية التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية تكمن في:

- 1- الاستجابة للمتطلبات والتحديات الجديدة.
- 2- خلق الترابط والانسجام بين التعليم والتدريب.
- 3- المزج بين الاختصاص والمتعدد.
- 4- كل ما سبق يمثل التخطيط الاستراتيجي.

25- مكونات التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية تتمثل

- 1- دراسة تخطيط الموارد البشرية.
- 2- الاهتمام بالدراسات السلوكية.
- 3- وضع الدراسات السابقة معا.
- 4- عملية فورية ليس لها علاقة بهذه الأمور .

26- تكمن أهمية تخطيط الاستراتيجية للتنمية الإدارية في :

- 1- الاستجابة للمتطلبات والتحديات الإدارية الجديدة.
- 2- خلق الترابط والانسجام والتجانس بين التعليم والتدريب.
- 3- المزج بين الاختصاص الأساسي والاختصاصات المتعددة.
- 4- كل ما سبق.

27- مراحل التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية:

- 1- مرحلة التوعية بأهمية الخطة.
- 2- مرحلة التحضير الأولي للخطة
- 3- مرحلة اتخاذ القرار.
- 4- كل ما سبق ذكره.

28- من المشاكل التي تعترض عملية تخطيط التنمية الإدارية في الدول النامية:

- 1- فقدان المعايير وعدم كفاءة الإدارة.
- 2- عدم الاقتناع بجدوى وأهمية التنمية الإدارية.
- 3- تقليد الأنظمة الأجنبية، وعدم التكيف مع الواقع الإداري.
- 4- كل ما سبق.

29- يتميز الجهاز الإداري في الجزائر ب:

- 1- استغلال النفوذ والصراع لتحقيق المكاسب الفردية.
- 2- هجرة الكفاءات الإدارية لعدم تقبلها في هذا الجهاز.
- 3- التقليد الإداري المستورد من الخارج.
- 4- البيروقراطية وما يرتبط بها من مظاهر سلبية.

30-أسباب البيروقراطية في الجزائر:

- 1-التضخم الكبير في القوانين وعدم تطبيقها.
- 2-فشل أجهزة الرقابة في أداء دورها.
- 3-نقص التأطير وعدم الاهتمام بعنصري التكوين والتدريب.
- 4- التمسك بالقوانين الجامدة.

31-أسباب عجز الجهاز الإداري:

- 1-عدم وضوح المسؤوليات والواجبات.
- 2-ضعف تكوين الموارد البشرية.
- 3-جمود القوانين والتشريعات.
- 4-الروتين والملل في العمل.

32-محاولات الإصلاح الإداري في الجزائر:

- 1-تطوير القوانين والمزيد من إصدارها وتعددتها
- 2- القيام بإصلاح إداري حقيقي وتنمية إدارية أصيلة
- 3-من خلال إصلاح الوظيفة.
- 4-كل ما سبق.

32-مفهوم القيادة الإدارية

- 1-المشاركة في توجيه الجهود.
- 2-الاهتمام بالجانب الرسمي للعمل.
- 3-التسلط في إصدار الأوامر واللوائح.
- 4-كل ما سبق.

33-نمط القيادة المفضل

- 1-النمط الديمقراطي (المشارك).
- 2-النمط الديكتاتوري.
- 3-النمط البيروقراطي.
- 4-النمط الفوضوي.

34-دور القيادة في مرحلة التخطيط

- 1-تنمية قدرات الموارد البشرية.
- 2-تأمين استمرارية التنمية الإدارية.
- 3-تأصيل التوجه الابتكاري.
- 4-كل ما سبق ذكره.

35- دور القيادة في مرحلة التنفيذ:

- 1- دور الريادة والتأصيل في التخطيط والتنفيذ والرقابة
- 2- دور مهم في الجانب التنظيمي والفني.
- 3- تلعب دورا في تنمية مهارات الموارد البشرية (تخطيط، تدريب، تحفيز).
- 4- يتمثل دورها في استمرار أنشطة التنمية الإدارية.
- 34- المهارات القيادة التي تحتاجها القيادة الإدارية لبناء تنمية إدارية:**

- 1- المهارات الفنية.
- 2- المهارات الفكرية والعقلية.
- 3- المهارات الإنسانية والاجتماعية.
- 4- المهارات التنظيمية.

35- أساليب تنمية المهارات القيادية

- 1- التطوير التنظيمي.
- 2- التعليم كأسلوب لتنمية المهارات.
- 3- التدريب الإداري.
- 4- التنمية الذاتية (الفردية).

الملخص:

إن تحقيق أهداف التنمية الشاملة في أي دولة يقتزن بتوفير جهاز إداري متطور قادر على المساهمة في تحقيق هذه الأهداف، ولن يتحقق ذلك إلا بوجود تنمية إدارية حقيقية، والجزائر كغيرها من الدول النامية يعاني جهازها الإداري نتيجة لغياب التنمية الإدارية من الكثير من المظاهر السلبية، كالتخلف، البيروقراطية، والفساد الإداري، وغياب الشفافية الإدارية، مما أثر على جودة الخدمة العامة.

حاولنا في الدراسة إبراز دور وأهمية التنمية الإدارية في تجاوز مشاكل الجهاز الإداري ومحاربة المظاهر السلبية فيه، كذلك إبراز دور القيادة الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية في أي مجتمع، وتم التوصل إلى أن الجزائر تفتقر إلى إستراتيجية حقيقية للتنمية الإدارية، وأن القيادة الإدارية من خلال نمط القيادة المشارك تلعب دورا كبيرا في تحقيق التنمية الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التنمية الإدارية، التخطيط الإستراتيجي، الفساد الإداري، القيادة الإدارية

Résumé

Dans le cadre de la réalisation de développement global dans quel Pays nécessitela présence d'un système administratif développé capable de participer a la réalisation des objectifs, cela ne peut se réaliser qu'avec un developpement administratif réel, l'Algerie comme toute autre nations developpées son corps administratif souffre de l'absence d'un developpement administratif ,sous developpement, bureaucratie corruption, et l'absence de la transparnce administratif.

Dans cet étude on n'a essayé de montre le role du developpement administratif dans le dépassement des problemes de corps administratif, et montre le role de leadership administratif afin de réaliser le developpement administratif, cet étudéa arrivies a unedéduduction que l'Agérie se monque d'une stratégie de developpement administratif réel et leadership administratif joue un tres grand role afin de réaliser le developpement administratif.

Mots Clés:Ressourceshumaines, developpement administratif,leadership administratif,planification Stratigique, corruption administratif.