جامعة محمد بوضياف ـ المسيلة-
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

إدارة التنمية والتنمية الإدارية
دراسة حالة ولاية المسيلة :2010-2015

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص : إدارة و حكامة محلية .

إعداد الطالبة:
دلوم فاطمة الزهراء .

إشراف الدكتور :
كمال شطاب.

لجنة المناقشة	
د . شطاب كمال	مشرفاً
د . كليوات السعيد	رئيساً و مناقشاً
د . مزوزي عبلة	مناقشاً

السنة الجامعية

2015 – 2016م.

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى الوالدين الكريمين اللذين حبهما يغمر قلبي و دعائهما ييسر دربي إلى أعز و أغلى ما أملك في الحياة. . . .والداي العزيزين

محبة . . . . . .وفاء . . . . . وتقدير

إلى جميع إخوتي و أخواتي وزملائي وزميلاتي بجامعة محمد بوضياف

إلى زوجي العزيز الذي ساعدني في إنجاز هذا العمل وكل عائلته وكذا عائلتي وأبنائي خالد عماد الدين و أمير

إلى صديقاتي بالجامعة وكل من قاسمني ذكرياتها و لحظاتها .

أهدي ثمرة عملي المتواضع و أتمنى من الله العلي القدير أن يوفقني لما يحبه ويرضاه .

دلوم فاطمة الزهراء

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات وله الشكر أن وفقني لما فيه الخير و الصلاح فسدد خطاي ليستقيم عملي و علمي، فله الحمد في الدنيا و الآخرة.

على الأصل نمشي و الأصل يدفعنا أن نرد الفضل لأصحابه وأن نسدي الشكر لمستحقيه ممن أفادونا ولو بكلمة طيبة .

أولا أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور " كمال شطاب" الذي أشرف وتابع هذا العمل بتوجيهاته القيمة و نصائحه الهادفة ومساعدته وصبره الدائم .

عرفان وتقدير لكل معلمي و أساتذتي الذين أنارو لي الطريق خلال مشواري الدراسي ، وقدموا لي كل ما في وسعهم حتى وصلت إلى هذا المقام .

تقدير واحترام إلى كل عمال مكتبة الحقوق و العلوم السياسية الذين ساعدوني وزودوني بما أحتاجه من مراجع.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل لكم مني فائق الاحترام و التقدير .

خطة الدراسة:

مقدمـة.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتنمية الإدارية

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي

المطلب الأول :مفهوم التخلف ، التنمية ، التنمية الإدارية

المبحث الثاني : بعض المفاهيم المشابهة للتنمية الإدارية

المطلب الأول:الإصلاح الإداري

المطلب الثاني: التطوير الإداري

المطلب الثالث: التطوير التنظيمي

المبحث الثالث: مداخل دراسة التنمية الإدارية

المطلب الأول: المداخل التقليدية

المطلب الثاني: المداخل الحديثة

المبحث الرابع : أهداف وعناصر التنمية الإدارية

المطلب الأول: أهداف التنمية الإدارية

المطلب الثاني: عناصر التنمية الإدارية

الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي لإدارة التنمية

المبحث الأول : مفهوم إدارة التنمية وبعض المفاهيم المشابهة

المطلب الأول: إدارة التغيير

المطلب الثاني: إدارة المعرفة

المبحث الثاني : الأساليب الحديثة لتسيير عملية التنمية

المطلب الأول: إدارة الجودة

المطلب الثاني: الهندرة

المطلب الثالث: الإدارة الالكترونية

المبحث الثالث : وظائف إدارة التنمية و أهدافها

المطلب الأول: الوظائف

المطلب الثاني: الأهداف

الفصل الثالث : محددات الواقع المحلي

المبحث الأول : بطاقة فنية لولاية المسيلة

المبحث الثاني : واقع إدارة التنمية المحلية

المبحث الثالث : واقع التنمية الإدارية المحلية

الخاتمة

المقدمة

تعتبر التنمية الإدارية اليوم الشغل الشاغل لجل الباحثين كي لا نقول كلهم خاصة في مجتمعات الدول النامية والدول العربية خصوصا، فهي تهدف إلى زيادة وتحسين المستوى المعيشي للإنسان وتحسين مهارته من خلال زيادة في الإنتاجية الكلية والنوعية وتحسين الأداء وزيادة التنافسية، لكونها تشمل جميع مجهودات التطوير الإداري عن طريق التدريب والاستشارات والبحوث الميدانية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحكومة الالكترونية والتشريعات الفعالة لتحقيق توازنات بين أصحاب المصالح المشتركة في المجتمع.

فالتنمية في شكلها العام تهدف إلى تقدم المجتمع بعيدا عن الفقر والجهل والمرض. كما تؤدي إلى الرفاهية على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتي تعود على أفراد المجتمع بالتقدم والرقي بعيدا عن السلبيات والاستغلال والصراعات الطبقية والتخلف المجتمعي والبطالة والازمات، التي طالما عانت منها مجتمعات الدول النامية عامة والدول العربية خاصة

والشيء المتفق عليه أن للإدارة دور هام جدا في توجيه سياسة التنمية إلى طريقها الحقيقي والصحيح، لأنها المقرر والمنفذ لخطط وسياسات التنمية. ولن يتحقق هذا الشيء إلا بالقيام بتنمية إدارية شاملة، تتضمن أهداف واضحة. لذلك تشكل التنمية الإدارية في مجتمعاتنا الحالية هدفا للتنمية بشكل عام، وأداة للنهوض بالمجتمع حتى تستطيع تلك الإدارة القيام بدورها على أكمل وجه ويمكنها أن تدير كافة عملياتها بكفاءة عالية. باعتبار التنمية عملية مجتمعية تتوقف على مشاركة ومساهمة كل القطاعات وكل الفئات في المجتمع، ولأن الحديث عن التنمية هو الحديث عن تطور يمس كل مناحي ومجالات الحياة اليومية .

مبررات اختيار الموضوع

يرجع اختيار البحث في هذا الموضوع لعدة أسباب موضوعية و أخرى ذاتية .

ومن **الأسباب الموضوعية** التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

– تركيز معظم الأبحاث في دراسة التنمية في الوطن العربي على مؤسسات المجتمع المدني مع اهمال وتجاهل دراسة دور التنمية وعلاقتها بإدارة التنمية في عملية بناء الدولة، والتي يمكن اعتبارها أحد أهم ركائز تطورها و أهم الفواعل الأساسية المؤثرة. على اعتبار أن التنمية ظاهرة تلعب دورا في تشكيل وتفعيل هرم الإدارة وتبعث نظامها السياسي .

– العراقيل التي تعاني منها الإدارة المحلية في تطبيق وتحقيق عملية التنمية خاصة في شقها المتعلق بالعملية الادارية التي تعتبر شريان الحياة في الدول.

ومن **الأسباب الذاتية** التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي :

– الاهتمام الشخصي بالموضوع من أجل فهم حقيقة التنمية بصفة عامة والعلاقة الموجودة بين ادارة التنمية والتنمية الادارية على الخصوص.

– التعرف على واقع ادارة التنمية و التنمية الادارية في الحياة الولائية.

– قلة الدراسات والأبحاث في هذا المجال دفعنا لاختيار هذا الموضوع.

– المساهمة في إثراء مكتبة الكلية، وفتح آفاق بحثية جديدة أمام الزملاء.

أهمية الموضوع وأهداف الدراسة :

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية :

– تنبع أهمية الدراسة من حتمية وضرورة الموضوع في الدول النامية عامة والدول العربية خاصة .

– كل ما يتعلق بالتنمية لازال يكتنفه بعض الغموض، من حيث وضوح الاطار القانوني والمجالات والمعنيين والقائمين.

– يعتبر هذا الموضوع من أكثر المواضيع اثارة للجدل على المستوى الأكاديمي وحتى على مستوى علم الإدارة، خاصة بعد تطور علم الموارد البشرية لهذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتقديم رؤية واضحة للتنمية الإدارية وعلاقتها بإدارة التنمية على المستوى المحلي.

– تأتي أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه التنمية الإدارية في إنجاح عملية التحول الديمقراطي ورفع كفاءة عمل الإدارة .

أما الأهداف التي سنسعى إلى تحقيقها في هذه الدراسة فتتمثل في ما يلي :

– التعرف على ماهية التنمية الإدارية من الناحية النظرية بالتطرق للمفهوم ، وعلاقته ببعض المصطلحات الأخرى وأهم المداخل المفسرة له .

– التعرف على مكانة التنمية الإدارية في الدولة الديمقراطية الحديثة.

– تحديد أهم العوامل الدافعة للتنمية الإدارية في الحياة العملية عموما .

– إبراز انعكاسات عملية التنمية الإدارية في العالم بعد التطورات السياسية التي شهدها العالم .

– محاولة توضيح العلاقة القائمة بين الموارد البشرية والتنمية الإدارية، وأثرها على تنمية الإدارة المحلية (الولاية)، وتقديم معالجة مفصلة للموضوع لتوضيح دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية. بالإضافة إلى التعرض لأهمية دور العنصر البشري المتدرب في تحقيق التنمية .

أدبيات الدراسة :

من بين الدراسات التي اهتمت بدراسة التنمية و التنمية الإدارية، يمكن ذكر على سبيل المثال:

– الدكتور مهدي حسن زويلف والدكتور سليمان أحمد اللوزي في كتابهما التنمية الإدارية والدول النامية، الذي تم التركيز فيه على أهمية التنمية الإدارية في البلدان النامية و الوطن العربي الذي يعاني جهازه الإداري من الفساد والتخلف .[1]

[1] مهدي حسن زويلف ، سايمان أحمد اللوزي ، **التنمية الإدارية و الدول النامية** ، ط1 عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 1993 .

– نجد أيضا دراسة الدكتور فريد راغب النجار للتنمية الإدارية الذي بين في كتابه طرح توثيقي لمجهودات التنمية الإدارية حيث بين فيه الإطار العام للتنمية الإدارية وأهم إستراتيجياتها وفعاليات التنمية الإدارية، ويستعرض الكتاب أيضا أهم نظريات ومبادئ وتجارب التنمية الإدارية خلال الخمسين سنة الأخيرة في مصر والدول العربية. كما يقدم الكتاب خطة إستراتيجية لمستقبل التنمية الإدارية العربية خلال الخمسين سنة القادمة 2057.[1]

– دراسة الدكتور موسى اللوزي في كتابه:" التنمية الإدارية: المفاهيم – الأسس – التطبيقات" الذي وقف فيه على مفاهيم العمليات التنموية وأهم النظريات الاقتصادية والاجتماعية التي حاولت تفسير المفهوم التنموي بأبعاده وجوانبه المختلفة وذكر فيه أن التنمية حصيلة تفاعلات سياسية ،اقتصادية ، اجتماعية ،إدارية متداخلة ومستمرة ،فهي عملية شاملة متكاملة وديناميكية .[2]

– دراسة العقيد محسن العجمي بن عيسى في كتابه " الأمن والتنمية " من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية عن التنمية. في أن الأمن عامل مهم لتحقيق عملية التنمية فهو في صدارة اهتمامات المجتمعات باعتباره العامل الجوهري الذي يحفظ الوجود الإنساني ويمنح الحياة الكريمة للفرد في كل العصور والأزمنة ومنه جاء الاعلان العالمي لحقوق الانسان لسنة 1789 ليقر جملة من المبادئ أبرزها الحاجة إلى الأمن .[3]

– أما ما جاء في بعض الدراسات التي أجريت في الجزائر لبعض طلبة الماجستير فنذكر منها على سبيل المثال دراسة الطالب: يزيد عباسي، من جامعة محمد خيضر بسكرة . قسم علم الاجتماع حول:" التنمية الإدارية وإدارة التنمية: دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل". التي عالج فيها واقع التنمية الإدارية بالجزائر محاولا التعرف على أهم العوائق التي تواجه العملية التنموية في الجزائر والكشف عن دور الإدارة في هذا الشأن والوقوف على أهم الأسباب

---

[1] فريد راغب النجار ، **التنمية الإدارية** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2008 .
[2] موسى اللوزي **التنمية الإدارية المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات** ،ط١ ، عمان : دار وائل للنشر ، 2000 .
[3] محسن العجمي بن عيسى ، **الأمن و التنمية**

http : //nauss.edu.sa /doc lib /eb 504 pdf

الحقيقية لتدني الفعالية الإدارية في تجسيد أهداف التنمية وفي دراسته سلط الضوء على دائرة الفساد الإداري وسبل التقليل منها .[1]

– دراسة الطالبة: جهيدة ركاش من جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والإعلام حول: "اشكالية العلاقة بين ادارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر" عام 2008 التي عالجت فيها العلاقة بين المتغيرين السابقين الهادفة إلى زيادة الفعالية وكفاءة أجهزة الإدارة فقامت بتحليل نوعية العلاقة التي تربط بينهما .[2]

– الورقة البحثية التي كتبها الدكتور: محمد سعد أبو عامود، أستاذ العلوم السياسية كلية التجارة وادارة الأعمال من جامعة حلوان حول أمن التنمية وتنمية الأمن .[3]

إشكالية الدراسة

إلى أي مدى تساهم إدارة التنمية في تحقيق تنمية إدارية على مستوى الإدارة المركزية لولاية المسيلة ؟ ومنه تطرح التساؤلات التالية :

– ما هي إدارة التنمية والتنمية الإدارية ؟ وما طبيعة الارتباطات القائمة بينهما؟

– ما هي العقبات التي تعترض الإدارة لتطبيق مبادئ و أهداف التنمية الإدارية ؟

حدود الإشكالية:

تتسم الدراسات العلمية بالضبط مما يحقق لها الجودة ويساهم في الوصول الى الحلول السليمة للمشاكل التي تحاول حلها. ومن هذا المنطلق، تم تحديد الاطار المكاني لهاته الدراسة بولاية المسيلة، وعلى الرغم من أن الادارة المحلية تضم أكثر من عنصر؛ الجماعات المحلية؛ لكن وبسبب ضيق الوقت وحساسية الموضوع عند موظفي الاسلاك المشتركة، سوف يتم البحث بالتركيز على الولاية التي تعد ادارة مركزية للإدارة المحلية.

---

[1] يزيد عباسي ، **التنمية الإدارية و إدارة التنمية** ، دراسة حالة ولاية جيجل ، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية ، جامعة بسكرة ، 2006-2005 .

[2] جهيدة ركاش ، **إشكالية التنمية الإدارية و إدارة التنمية في الجزائر** ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر، 2010 .

[3] محمد سعد أبو عامود ، **مركز الإعلام الأمني** .

www.policemc.gov.bh

اما من الناحية الزمنية، فسوف يتم التركيز على مدة خمس سنوات الممتدة ما بين 2010 و2015، وذلك لما شهدته الظاهرة محل الدراسة من مستجدات من جهة، وتكملة للدراسات التي كانت قبلا سواء المحلية أو الوطنية. في ظل الاهتمام بمؤشر الجدّة في المعلومات والبيانات المقدمة.

الفرضيات

من خلال الاطلاع الاولي على الموضوع، يمكن القول أن ادارة التنمية الولائية تساهم وبشكل فعال في اطار الحدود الموضوعة في تنشيط وبعث التنمية الادارية.

تلك الفكرة تتبلور كذلك في ظل الافتراضات التالية:

1. أن إدارة التنمية لها مصالح تسهر على متابعة مختلف وظائف وعمليات الظاهرة الادارية لتحقق لها تنمية حقيقية، مما يجعل منهما وجهين لعملة واحدة.
2. أن العقبات التي تواجه ادارة التنمية في تفعيل التنمية الادارية لا تزال قائمة من جهة، وهي متعددة الاشكال من جهة أخرى.

الإطار المنهجي :

إن انجاز أية دراسة في نطاق أي تخصص وحول أي موضوع، وضمن حدود زمنية معينة يحتم على الباحث اعتماد مناهج بحثية معينة. لذلك تمت معالجة هذا الموضوع بالاعتماد على مبدأ التكامل المنهجي من خلال تبني السبل التالية:

1. **المنهج الوصفي** : من خلال قدرته على إعطاء وصف دقيق وتحليل موضوعي للظاهرة يتماشى وحقيقة الطبيعة المدروسة.

2 . **منهج دراسة الحالة** : باعتبار أننا بصدد دراسة تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في ولاية المسيلة وأخذ الإدارة المحلية في ولاية المسيلة كعينة للدراسة .

3 . **منهج تحليل المضمون** : وقد تم استخدام هذا المنهج بغرض تحليل بعض المعطيات التي تم الحصول عليها من قبل عينة الدراسة وهو منهج وتحليل في نفس الوقت ، لأنه يعتبر من أصعب المناهج في العلوم الاجتماعية لأنه يتطلب تطبيقا جيداً في الميدان وحياداً وموضوعية في التحليل لأجل الوصول لنتائج و معطيات علمية .

4 . **المنهج المقارن** : ويركز هذا المنهج على مقارنة جوانب التشابه و الاختلاف بغرض اكتشاف العوامل التي تصاحب الظاهرة المدروسة ، على أن تكون المقارنة في حقبة زمنية واحدة ، ولكي يحقق الباحث أهدافه العلمية بتطبيق منهج الدراسات المقارنة عليه أن يقوم بتصنيف دقيق للدراسة ، وأخيراً تصنيف المادة التي انتهى من جمعها لغرض التسجيل و التحليل .

أما بالنسبة للاقترابات، فقد تم الاستعانة بـ :

1/ مقترب نظرية النظم لـ " دفيد إستون " في تبيين مدخلات ومخرجات العملية التعليمية ،المخرجات المتمثلة في نوعية الإطارات الجامعية المتعلمة والمتكونة في الإدارة المحلية ودورها في تحريك عجلة التنمية الإدارية .

2/ مقترب البيروقراطية : نستعين به في توضيح دور الاطارات العلمية المؤهلة وكذا المتخصصة ذات المستوى الجامعي العالي داخل الإدارة المحلية في تحقيق التنمية الإدارية وإدارة التنمية . وكذا مدى اسهام مبادئ البيروقراطية القائمة على الرسمية والضبط في رسم واقعي ادارة التنمية والتنمية الادارية في مستواها المركزي المحلي.

تصميم البحث:

تم تفصيل الدراسة إلى مقدمة تتبعها فصول ثلاث. حيث عنون الفصل الأول بـالإطار المفاهيمي للتنمية الإدارية واحتوى هذا الفصل على مدخل مفاهيمي للتنمية و بعض المفاهيم المشابهة للتنمية الإدارية ، كالإصلاح الإداري و التطوير الإداري و التطوير

التنظيمي كما احتوى على مداخل دراسة التنمية الإدارية و هي المداخل التقليدية و المداخل الحديثة ، وتضمن أيضاً أهداف وعناصر التنمية الإدارية .

أما الفصل الثاني كان تحت عنوان مدخل مفاهيمي لإدارة التنمية و احتوى على مفهوم إدارة التنمية و بعض المفاهيم المشابهة كإدارة التغيير و إدارة المعرفة وتضمن المبحث الثاني الأساليب الحديثة لتسيير عملية التنمية كإدارة الجودة الشاملة ، و الهندرة ، و الإدارة الالكترونية كما احتوى على وظائف إدارة التنمية و أهدافها .

أما الفصل الثالث بعنوان محددات الواقع المحلي الذي تضمن المبحث الأول بطاقة فنية لولاية المسيلة و المبحث الثاني بعنوان واقع إدارة التنمية المحلية أما المبحث الثالث فقد كان بعنوان واقع التنمية الإدارية المحلية الذي احتوى على دراسة لواقع التنمية الإدارية على مستوى الإدارة المحلية لولاية المسيلة .

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتنمية الإدارية

مدخل مفاهيمي.

بعض المفاهيم المشابهة للتنمية الإدارية.

مداخل دراسة التنمية الإدارية.

أهداف وعناصر التنمية الإدارية.

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي :

المطلب الأول : مفهوم التخلف الإداري ، التنمية ، التنمية الإدارية

مفهوم التخلف الإداري :

إن مسألة التخلف الإداري مسألة عامة ، إذ لا يخلو مجتمع مهما كان متقدما ، من مشاكل إدارية تتطلب أنماطا إدارية جديدة رغم أن مسألة التخلف لا تحتاج في تشخيصها بالدول النامية إلى مزيد من العناء. وقد عرف التخلف الإداري على كونه الحالة التي يفتقد فيها الجهاز الإداري إلى القدرة على التنفيذ الكامل للسياسة العامة المحددة من الحكومة وقصوره على تحقيق الأهداف التي تتضمنها تلك السياسة [1]

ويضيف الدكتور الأعرجي أن تخلف الجهاز الإداري للدولة مرده قصور في معرفة كم ونوع الطلبات التي حتمتها ثورة التطلعات للمجتمع للسلع والخدمات ، وكذلك هو قصور مرده عدم كفاءة الجهاز في القيام بعمليات الإنتاج والتوزيع لجهاز الدولة الإداري .[2]

فالإدارة في الدول النامية مازالت في بدايتها الأولى رغم بعض التحسينات النى طرأت على بعض الإدارات أو المؤسسات خاصة مؤسسات الأعمال و المؤسسات الخاصة .

وعموما من أهم مظاهر الخلل في التسيير الإداري في الدول النامية ومن أهم مظاهر التخلف نجد : [3]

1_ الاتجاه لحماية الذات والولاء للرؤساء وليس للوظيفة .

2_ التمسك بحرفية القوانين واللوائح والتهرب من المسؤولية .

3_ الإجراءات الروتينية تمثل محورا هاما في التخلف الإداري بالإضافة الى تعقيد هذه الإجراءات .

4_ تقليدية عمليات الإشراف والرقابة والمتابعة، وعدم الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال المختلفة التي تساهم في تحقيق أهداف التنظيم .

---

(1) مهدي حسن زويلف , سليمان أحمد اللوزي , **التنمية الإدارية و الدولة النامية** , ط1 , عمان :دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،1993 ,ص 23 .

(2) عاصم الأعرجي, **نظريات التطوير و التنمية الإدارية** , بغداد : وزارة التعليم العالي , 1988 , ص 26 .

(3) نوال بو كعباش , **تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر** , رسالة ماجستير , جامعة الجزائر , 2010 ص , 23_26

5_ تدخل العلاقات الشخصية في علاقات العمل الرسمية في تأدية الخدمات، وكان لها أثره السيئ في انتشار الرشوة والإهمال والمحاباة على حساب مصلحة العمل، ومصالح أصحاب المصلحة الحقيقية من المواطنين.

6_ الاهتمام بصورة كبيرة بالشكليات في التنظيمات المختلفة كالإنفاق على المباني والأثاث والكهرباء .....

7_ التحايل على القانون.

8_ التجاوب البطيء مع التغيرات الاجتماعية .

9_ مجاملة المسؤول الكبير والأخذ برأيه .

10_ الصراع والتنافس غير الشريف بين الموظفين

11_ تضخم الجهاز البيروقراطي .

12_ تعدد مستويات التنظيمات الإدارية.

13_ هجرة الكفاءات من القطاع العام بسبب قلة الحوافز.

14_ قلة الاستعانة بالعلماء والمختصين والاستنارة بآرائهم . [1]

هنالك العديد من الأدوات لمعالجة التخلف الإداري، ونجد منها على سبيل الذكر :

أولا : الوسيلة السياسية :

تتباين الدول في استخدامها الوسيلة السياسية في معالجة التخلف الإداري ,فقد استخدمت بعض الدول العمليات التطهيرية للجهاز الإداري وذلك بإحداث صدمة إدارية للتخلص من العناصر التقليدية ,والتي تعارض الإصلاح الإداري . كما اتخذت بعض الدول من لجان التفتيش والرقابة وسيلة، فيما اتخذت بعض الدول الوسيلة التنظيمية بإعادة تنظيمها الجهاز الإداري للدولة لتقوده إدارات جديدة. [2]

ثانيا : التخفيف من البيروقراطية :

---

[1] – نوال بوكعباش , **المرجع نفسه**, ص 26 .

[2] مهدي حسن زويلف , **التنمية الإدارية و الدول النامية** , ط1 , عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع , 1993 , ص 35 .

ذلك عن طريق تحديث وتغيير القيادات الإدارية دوريا والابتعاد عن شرور البيروقراطية التي أصبحت ,وعلى شكلها الجامد ,لا تتفق ومتطلبات الإدارة الحديثة التي لابد أن تتصف بإتباع الأسلوب العلمي و البحث العلمي واتساع مجال المشاركة الإدارية والاهتمام بالعنصر الإنساني، وتحقيق كل ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وما يخدم مصلحة الجهاز ذاته .

ثالثا : إعادة النظر بالقوانين والأنظمة التي تحكم الجهاز الإداري، وإعادة النظر في قواعد العمل ذاته دون أن يكون ذلك على حساب انسيابية العمل والابتعاد عن إرباكه.

رابعا : الوسيلة السلوكية :

إنها الوسيلة العلمية التي يمكن أن تكون من خلالها الإدارة فاعلة في إصلاح الجهاز الإداري ذاته ومعالجة تخلفه. إذ أن السلوك الجيد للأفراد يعتبر أساسا لانتهاج الجهاز الإداري الطريق السليم في عمله ،وهو العنصر المهم في العمل الإداري. ويتضمن هذا الأسلوب التدريب على أخلاقيات ومبادئ الخدمة، وكذلك التدريب على العمل ذاته وخلق الإحساس بالانتماء وتحمل المسؤولية، ونشر قيم العمل . [1]

مفهوم التنمية وخصائصها :

يعتبر الإنسان الوسيلة الأهم للتنمية وغايتها في نفس الوقت، ولكي تتحقق التنمية يجب التصدي لأهم أعدائها ألا وهو سوء الإدارة الذي يقود إلى الفساد الإداري؛ فالإدارة الجيدة روح التنمية في حين الفساد مقوضها؛ ومن مقتضيات التنمية البحث عن العناصر البشرية القادرة على تولي المهام والقيادة والتي يشترط فيها النزاهة والمصداقية والتحلي بالوطنية والاستقامة. وهذه متطلبات ملحة لأجل إدارة سليمة خالية من العيوب و الشوائب. فالإدارة السليمة من شأنها تذليل الصعاب والارتقاء بالمستوى للإنسان الذي هو أساس التنمية والمستفيد منها وقراءة وتوقع المستقبل و ادراء المخاطر عنه واختصار المسافات والزمن وتخفيف المصاعب والأعباء عن كاهله عن طريق تحسين مستوى الخدمات ورفع المستوى

[1] – مهدي حسن زويلف , **المرجع نفسه**, ص 36 .

المعيشي، فالإدارة تعتبر عاملا أساسيا في التنمية، وهي المحور المحرك والمنظم لحياة الإنسان.[1]

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهاته الظاهرة فعرفتها **هيئة الأمم** على أنها: " العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع ". بمعنى أنها مجموعة من الوسائل والطرق التي تستخدم من أجل توحيد جهود السكان والسلطات العمومية بهدف تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمعات .[2]

في حين عرفها الدكتور (مهدي حسن زويلف) على أنها: "تعني حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة تشكل كل منها وبدرجة متفاوتة عاملا مستقلا وتابعا في آن واحد". [3]

وتعتبر التنمية عملية تغيير حضاري تستهدف الارتقاء بالمجتمع اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا. كما توظف كل موارد المجتمع المادية والطبيعية والبشرية من أجل المصلحة العامة.

فالاقتصاديون ينظرون إلى التنمية على أنها منهاج جوهره الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم وتغيير أدوات الإنتاج وعلاقاتها، وهي نمو وزيادة للقدرة الاقتصادية للمجتمع.[4]

إن التنمية تتضمن في مفهومها النمو والتغيير اللذان يجب أن يحصلا في القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية كما وكيفا في آن واحد، لإخراج هذه المجتمعات من عزلتها لتشارك ايجابيا في عملية التنمية الإنسانية، وتساهم في تطورها. ويمكن تلخيص المهام الأساسية التي توضح مفهوم التنمية فيما يلي:

- التنمية مفهوم معنوي لعملية ديناميكية موجهة أصلا للإنسان .

---

(1) عبد القادر جبريل فرج جبريل , **الفساد الإداري عائق الإدارة و التنمية و الديمقراطية** , بحث ماجستير في إدارة الأعمال , الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي , 2010.

(2) الأمم المتحدة ,**التنمية للأمن و التحدي . تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي** , القسم الأول , الرياض , 2001 نقلا عن : عزيزي عثمان

(3) مهدي حسن , زويلف , **التنمية الإدارية و الدول النامية** , ط1 , عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع , 1993 ,ص 7 .

(4) عزيزي عثمان , **دور الجماعات و المجتمعات المحلية في التسيير و التنمية** , رسالة ماجستير , جامعة قسنطينة , 2008 .

– التنمية تغير ثقافي في إطار اجتماعي يهدف إلى تحسين الاقتصاد .

– التنمية مفهوم شامل وعملية إدارية موجهة لاستغلال إمكانيات المجتمع وموارده المادية والطبيعية والبشرية المتاحة لتحقيق أقصى منفعة بأقل تكاليف وبأقصر وقت .[1]

- **خصائص التنمية المعاصرة :**

إن مفهوم التنمية في الوقت المعاصر هو مفهوم للتنمية المستدامة وذلك استنادا الى أن عملية التنمية هي عملية أساسية وضرورية بالنسبة لكافة المجتمعات البشرية، الأمر الذي يتطلب توفير المتطلبات اللازمة لاستمرارها واستدامتها .

ومفهوم التنمية المستدامة يقوم على عدة أسس أبرزها ما يلي :[2]

1_ الاستمرارية : بمعنى أن عملية التنمية عملية مستمرة لا تتوقف باعتبارها من العمليات الأساسية والضرورية اللازمة لكافة المجتمعات .

2_ التوازن : فالتنمية المستدامة تقوم على ضرورة تحقيق التوازن على عدة مستويات منها:

- ✓المستوى الزمني ويشمل الحاضر والمستقبل، ومن ثمة فإن التنمية المعاصرة لابد وأن تُوازن بين متطلبات الحاضر ومتطلبات المستقبل. فلا ينبغي أن يتم تحقيق التنمية الحاضرة باستنزاف الموارد المتاحة و دون مراعاة لاحتياجات المستقبل من هذه الموارد. كما أنها يجب أن تُحمّل أجيال المستقبل أعباءها .
- ✓المستوى الثاني للتوازن هو تحقيق التوازن في المصالح سواء بين المصالح العامة و الخاصة أو بين المصالح الخاصة لكافة الأطراف في المجتمع .
- ✓المستوى الثالث للتوازن: هو المستوى المكاني، ويعني أن تتم في كافة المناطق التي يشملها إقليم الدولة.
- ✓أما المستوى الرابع للتوازن فهو المستوى النوعي في عملية التنمية، والذي يضم الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

---

[1] عزيزي عثمان , **دور الجماعات و المجتمعات المحلية في التسيير و التنمية** ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2008 .

[2] محمد سعد أبو عامود ، **الأمن و التنمية : أمن التنمية و تنمية الأمن** .

- ✓المستوى الخامس هو التوازن في الأدوار التي يمكن أن تقوم بها منظمات المجتمع المدني.
- ✓و أخيرا التوازن بين الطموحات والإمكانيات والموارد المتاحة .

3_ الشمول : وهو يعني أن التنمية المستدامة تشمل كافة جوانب الحياة في المجتمع وكافة مناطق الدولة وكل أبناء المجتمع .

4_ المشاركة : بمعنى أن التنمية المستدامة تتطلب تضافر كافة الطاقات والجهود المتاحة في المجتمع ومن ثمة فهي تقوم على توسيع نطاق المشاركة في كافة المجالات بما يؤدي الى تعبئة كافة موارد المجتمع وطاقاته وتوجيهها باتجاه المسارات المحققة للتنمية .

5_ التدرج : ويقصد به التدرج المنظم والمدروس في صنع السياسات واتخاذ القرارات وتطبيق برامج العمل ومتابعتها .

6_ المرونة : وتعني القدرة على تكييف عملية التنمية المستدامة مع المتغيرات والمستجدات التي تحيط ببيئتها الداخلية والخارجية .

7_ الجودة والتحسين المستمر في الأداء : تتطلب عملية التنمية المستدامة توافر مستوى ملائم من الجودة في الأداء في كافة القطاعات، كما تتطلب الإيمان بضرورة التحسين المستمر في الأداء والالتزام به في واقع الممارسة العلمية .

أما بالنسبة لخصائص التنمية المعاصرة فهي:

- ➢ اتساع دور القطاع الخاص في كافة مجالات التنمية بما في ذلك بعض الأنشطة التي كانت لا تقوم بها إلا الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع العام .
- ➢ تغيير دور الحكومة في نطاق عملية التنمية سواء على مستوى وضع السياسات التنموية أو تنفيذها أو متابعتها وتقييمها .
- ➢ تغيير دور الحكومة تبعه بالضرورة ازدياد أهمية تطوير أساليب الإدارة والعمل في الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع العام بما يتلاءم وطبيعة الدور الجديد من جانب وبما يتلاءم واتساع نطاق تفاعلاتها مع القطاع الخاص من جانب آخر ,

- التنمية المعاصرة تتسم بإقامة الشراكات بين الحكومة والقطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني .
- التنمية المعاصرة تتم في إطار نظام اقتصادي عالمي يقوم على أساس الاعتماد المتبادل وحرية التجارة والانفتاح على العالم الخارجي وبناء التكتلات الاقتصادية الكبيرة ،واتساع نطاق الأنشطة المختلفة العابرة للحدود .
- التنمية المعاصرة ترتبط بالتطور الذي لحق بالنظام الاقتصادي المعاصر الذي تغيرت فيه أساليب إنتاج الثروة والأهمية النسبية لعناصر الإنتاج فقد ازدادت الأهمية النسبية للعنصر المعرفي في عمليات الإنتاج والإدارة والتسويق وغيرها بحيث صار هذا العنصر الحاكم في تحقيق القيمة المضافة .
- ترتبط التنمية المعاصرة بالخصائص الرئيسية للاقتصاد المعاصر من حيث أنه اقتصاد يقوم على نتاج المعرفة، والشبكية والتي يقصد بها عمليات الربط والتشبيك سواء في مراحل الإنتاج أو التوزيع وغيرها ،والرمزية المتمثلة في تحويل أصول المشاريع إلى أسهم وسندات تتداول في البورصات وأسواق المال، والسرعة وذلك باعتبار أن الوقت أو الزمن عنصر هام ومؤثر من عناصر الانتاج، والتنافسية وما تتطلبه من التواصل إلى أساليب غير تقليدية لتحقيق الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- ازدياد الأهمية النسبية للأبعاد البيئية والاجتماعية في سياق عمليات التنمية المعاصرة.

ومن ثمة فالتنمية المعاصرة لها خصائص معينة تميزها عن عمليات وتجارب التنمية التي حدثت عبر المراحل التاريخية السابقة الأمر الذي له آثاره على مختلف جوانب الحياة في المجتمعات المعاصرة. وأبرزها الجانب الأمني الذي أصبح أولوية لعملية التنمية. وتأكد إحدى الدراسات المستخلصة من التطورات التي شهدها العالم خاصة بعد أحداث الحادي

عشر من سبتمبر؛ بالولايات المتحدة الأمريكية؛ على الأهمية المطلقة للأمن وأولوياته التي لا تنازع عليها في جدول العمل الإنساني في كل مكان وزمان .

مفهوم التنمية الإدارية:

لقد قدمت للظاهرة العديد من التعريفات، فعرفها الدكتور " فريد النجار" بقوله: ' تعتبر التنمية الإدارية بمثابة قافلة التطوير المجتمعي والتحديث التنظيمي والتنمية المستدامة'. ويقول أيضا أن التنمية الإدارية المتوازنة والمستدامة لها نتائج تراكمية في أداء المجتمع بعيدا عن الفقر والجهل والمرض ، كما يؤدي ذلك إلى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والتي تعود على أفراد المجتمع بالتقدم والرقي بعيدا عن السلبيات والاستقلال والصراعات الطبقية والتخلف المجتمعي والبطالة والأزمات .[1]

وعرفها الدكتور" موسى اللوزي " بقوله :" هي ذلك الجانب الذي يتضمن الأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية إضافة الى تركيزها على تنمية وتطوير الجوانب الإدارية والتنظيمية بهدف جعل التنظيمات الإدارية قادرة على القيام بواجباتها ومهامها الإدارية ".[2]

لذلك يرى أنها:" العمل على تنمية وتطوير المهارات الإنسانية والسلوكية بشكل خاص ".[3]

فالتنمية الإدارية مطلب يسعى الإنسان إلى تحقيقه بهدف تنمية الإدارة وتقدمها من خلال العمل على تحقيق الإصلاحات في الهياكل والأبنية التنظيمية. وذلك لجعل تلك الأجهزة قادرة على أداء وظائفها وفقا للخطط المرسومة والقيام بعمليات الإصلاح الإداري الشامل، والذي يتضمن إصلاح التنظيم والأساليب وطرق العمل والاستخدام الأمثل للموارد البشرية .

وعرفها" عبد الباري درة " بأنها :" تلك الجهود المخططة المنظمة والتي تبذل لرفع قدرة الأجهزة الإدارية في دول العالم الثالث تحقيقا لأهداف التنمية الشاملة" .[4]

---

[1] فريد النجار ، **التنمية الإدارية** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2008 ، ص 23 _ 24 .

[2] موسى اللوزي ، **التنمية الإدارية (المفاهيم ، الأسس ، لتطبيقات)** ،ط١ ، عمان : دار وائل للنشر ، 2000 ، ص 32 .

[3] **المرجع نفسه** ، ص ، 32 .

[4] عبد الباري درة , **الإدارة الحديثة المفاهيم و العمليات**. ط١ ، عمان : 1994 ، ص 528 .نقلا عن : موسى اللوزي ، التنمية الإدارية المفاهيم ، الأسس ،التطبيقات ،ط١ ، عمان : دار وائل للنشر ، 2000 ،ص 33 .

وعرفها الدكتور "مهدي حسن زويلف" والدكتور" سليمان أحمد اللوزي" بأنها : "النماء الكمي والنوعي للموارد البشرية في النظم الإدارية وفي الهياكل التنظيمية وغيرها ".[1]

كما عرفت التنمية الإدارية في كونها: " عملية توفير التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري من جهة ، وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها لإشباع حاجات الجمهور من جهة أخرى ضمن معطيات بيئية معينة .[2] حيث يقصد بالجهاز الإداري مجموعة الأنماط السلوكية الرسمية و اللارسمية للجماعات والأفراد العاملين في جهاز الدولة المترابطة فيما بينها بموجب ضوابط سلوكية رسمية وغير رسمية ذات الأثر في هذا المجال، والموجهة لتنفيذ سياسات الدولة ضمن الإمكانات المادية المتاحة .[3]

يتضح أن المفاهيم التقليدية للتنمية الإدارية تحكمها مبرراتها البيئية والزمنية وهي :

1 – أكدت المفاهيم التقليدية على الجانب الرسمي كإدخال تعديلات أو إضافات على القوانين السائدة في الجهاز الإداري، أو التقيد بالقوانين النافذة دون النظر للعوامل السلوكية، واعتبرت مخالفة ذلك الجانب الرسمي تخلفا إداريا، ومرد ذلك هيمنة القوانين على دراسة الإدارة .

2 – استقلال الجهاز الإداري وانعزاله عن أي مؤثر بيئي أو اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي، ولذا فإن مشاكل الجهاز ومن هذا المنظور، تشكل هموما داخلية لا أثر للبيئة فيها، ومن ذلك التوجه كان سبب محدودية الدولة التدخل في الحياة العامة للجمهور وعدم تقدم العلوم الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والسياسية .

3 – النظرة الميكانيكية للإنسان، اذ أنها تعتبره آلة يمكن للإدارة قولبتها وبالطريقة التي تؤدي لتحقيق منافعها ومرد تلك النظرة تفشي النزعة الأوتوقراطية، وبروز النمط النيوكلاسيكي والمادي في الفكر الاقتصادي الى جانب فقدان العلاقات الإنسانية والدراسات السلوكية .

---

[1] مهد حسن زويلف و سليمان أحمد اللوزي ، **التنمية الإدارية و الدول النامية** ، ط1 ، عمان : دار مجدلاوي ، 1993 ص 9 .

[2] **المرجع نفسه** ، ص 10 .

[3] **المرجع نفسه** ، ص 10 .

4 – فقدان العمل الميداني في مواجهة المشاكل الإدارية وتمسكها بالجانب المكتبي والاعتماد على الارتجالية والاجتهادات الشخصية في الإصلاح الإداري، ومرد ذلك هيمنة غير المتخصصين على المراكز القيادية في الإدارة .[1]

أما المفاهيم العصرية للتنمية الإدارية فقد اتسمت بالسمات التالية :

1 – انتشار المفاهيم الديمقراطية بديلا للفكر البيروقراطي، فآمنت الإدارة في مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وأقرت إنسانية الفرد العامل، وأبعدت النظرة الميكانيكية أو الآلية عنها .

2 – لقد برز اهتمام الجهاز الإداري بالجمهور واتجهت الجهود لتدارس سبل تحقيق متطلباته وتطلعاته واعتبار الجهاز الإداري منفذا لتلك المتطلبات المتطورة .

3 – اعتمدت الإدارة على الدراسات السلوكية , فآمنت بإنسانية الإنسان وأثر الروح المعنوية على العمل واعترفت بالجوانب اللارسمية في الاتصالات أو التنظيمات . وقد تمثلت تلك في بداية تجارب " هاوثورن ".

4 – اتبعت الأساليب العلمية في التحري عن أسباب التخلف الإداري وأكدت على طرق البحث العلمي الميداني إلى جانب الدراسات المكتبية.

5 – الانفتاح على البيئة وأثرها على الجهاز الإداري واعتبار النظم الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية نظم متداخلة تشكل بحد ذاتها نظاما عاما.

وهي بذلك قد أخضعت الدراسات الإدارية ومعالجة مشاكلها لنظرية النظم باعتبار الجهاز الإداري نظاما مفتوحا على البيئة يؤثر فيها وتؤثر فيه، وتنكرت لفكرة التقليديين القائلة بعدم تأثر الجهاز بالبيئة وأنه هو الذي يؤثر فيها .

6 – تدخل الدولة المتزايد في الحياة العامة وتبني جهازها مسؤوليات ومهام جديدة . إلى جانب الزيادة الملحوظة في عدد السكان وتنوع مطالبهم وعدم قدرة القطاع الخاص الوفاء بتلك المتطلبات أو الحاجات الجديدة والتطلع للدولة في إشباع تلك الحاجات، مما كشف عجز الإدارات التقليدية الكلاسيكية من القيام بتلك المهام الجديدة .[2]

---

[1] المرجع نفسه، ص 12 .

[2] المرجع نفسه، ص 12-13 .

المبحث الثاني : بعض المفاهيم المشابهة للتنمية الإدارية

المطلب الأول : الإصلاح الإداري (Administrative Performs) :

عرفه الدكتور" مهدي حسن زويلف " أنه النظرة المتأنية والأسلوب التدريجي المرحلي المنظم لتنظيم جهاز الدولة بطريقة غير صارخة وغير ملموسة من حيث واقع التغيير وآثاره. ولهذا فإن الإصلاح الإداري لا يعكس صفة الشمولية أو الكلية في التحول، على عكس مفهوم التنمية الإدارية . [1] فالإصلاح ذو طبيعة شديدة المرونة والتوافقية، حيث لا يختلف على أهميته اثنان. فالإصلاح هدف مشروع يسعى كل فرد إلى تحقيقه، وتسعى كل مؤسسة ومجتمع إلى الوصول إليه.

وعلى الرغم من أن فكرة الإصلاح والتحديث الإداري تعبر عن مضامين تطوير الجوانب السلوكية والقوانين والأنظمة والإجراءات والهياكل التنظيمية، إلا أنها فكرة شمولية ترتبط بكلية الجهاز الإداري والخطط التنموية الشاملة وتعدد المعاني المترادفة للإصلاح والتحديث والتطوير الإداري. حيث أنها تستهدف جميعا إحداث تغيير أو تحديث أو تطوير في الإدارة العامة لتتواكب مع المتغيرات والتحديات التي أفرزتها العولمة وغيرها من المتغيرات العالمية المتسارعة في جميع مجالات الحياة فضلا عن الإدارة .[2]

والإصلاح الإداري ظاهرة من ظواهر علم الإدارة، ليست منفصلة عن الإدارة العامة، وإنما ترتبط بها وتطور أنشطة الدولة ومهامها، فكلما تطورت الدولة نمت الإدارة وبرز الإصلاح الإداري أو التحديث الإداري كأحد عوامل تطور الدولة وتقدمها.

ويرى بعض علماء الإدارة " أن الإصلاح والتحديث لا يقتصران على العملية الإدارية فحسب، وإنما يشملان التأثيرات المتبادلة مع البيئة الكلية والإدارة وعلاقاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. هذه النظرة الشمولية للمفهوم تنقل عملية الإصلاح أو التحديث

---

(1) مهدي حسن زويلف و سليمان أحمد اللوزي ، **التنمية الإدارية و الدول النامية** ، ط1 ، عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 1993 ، ص 14

(2) سامي محمود أحمد البحيري، **مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء)**. بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير ـ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، لندن ، المملكة المتحدة يوليو 2011 .

الإداري من " مجرد نقل لصور إدارية وأدوات تقنية وفنية حديثة إلى غرس روح الابتكار والإبداع التنظيمي والاهتمام بالإنجاز في الظروف البيئية المحيطة به ".

ويرتبط مفهوم الإصلاح الإداري بعدة تعاريف تبعا لتوجهات واهتمامات الكتاب واختلاف وجهات نظرهم . وقد أشار العديد من الباحثين العرب في كتاباتهم إلى مشكلة الخلط بين الإصلاح الإداري ومفاهيم أخرى كالتطوير الإداري والتنمية الإدارية مما ترتب على ذلك عدم دقة اللغة المستخدمة وزيادة المشكلات المرتبطة بالدلالة اللغوية. ويرى "**الطيب حسن أبشر**" أن أحد أسباب الاختلاف في آراء الكتاب والباحثين العرب حول مفهوم الإصلاح الإداري لعدة عوامل منها :

1 – تعدد الطروحات السياسية والفكرية لمفهوم التنمية .

2 – الاتجاهات الفكرية والشخصية للدارسين.

3 – غموض العلاقة بين الإصلاح الإداري والمتغيرات البيئية المختلفة . [1]

ويرى "**درويش عبد الكريم**" في كتابه " أصول الإدارة العامة " أن الإصلاح الإداري له خصائص متعددة تتمثل في :

1 – تغيير جذري وأصيل في الأشخاص وفي المفاهيم .

2 – عملية هادفة مخططة و مرسومة.

3 – عملية مستمرة متجددة هدفها يتحرك دائما.

4 – عملية شاملة متكاملة تشمل كل مقومات الإدارة وسائر خطواتها.[2]

ويرى الدكتور "صبري محمد خليل خيري" أن مفهوم الإصلاح ذو معنى ضمني مركب يعني:

---

[1] الطيب حسن أبشر ، **مؤسسات التنمية الإدارية ، أوضاعها الراهنة و آفاق المستقبل** ، ط1 ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .1984 ، ص 21 .

– الطيب حسن أبشر ، **التنمية الإدارية بين النظرية و مكونات التجربة العلمية** ، ، ط1 ، بيروت : دار الجليل ، 1982 .

[2] درويش عبد الكريم و آخرون ، **أصول الإدارة العامة** ، مصر : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1968 ، ص 520 .

أولا : مجموعة الإجراءات الرامية إلى إزالة خلل ما في النظام الإداري .وذلك خلال فترة زمنية محددة وفي مواضيع معينة (المعهد العالي للتنمية الإدارية / دورة منهجية الإصلاح والتنمية الإدارية / دمشق / 2005) .

ثانيا : مضمون إيجابي يهدف إلى نشر الوعي والإدراك بين المسئولين أو السلطات المختلفة و المواطنين حول الأهمية والحاجة إلى أن نبني أحدث المفاهيم و الأفكار في مجال علم الإدارة العصري في إطار الإدارة العامة .(رندة أنطوان / الإصلاح والتحديث الإداري / صنعاء / المعهد الوطني للعلوم الإدارية / 2000) .

ثالثا : تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية للقيادات الإدارية، تحديد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضاء الجمهور المستفيد، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة، تتم على أساسها تنمية الموارد البشرية ماديا ومعنويا، وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية و التقنية على أساس التدريج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة . [1]

في حين يرى الدكتور "**توري منير و بارك نعيمة**" أنه نتيجة تضاعف المؤسسات العامة وعدد الوظائف والموظفين أصبح الجهاز الإداري لبعض الدول يواجه الكثير من المشكلات التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية، مما جعله غير قادر على تلبية مستلزمات التطور الجديد ومتطلبات التنمية الاقتصادية وتبرز عوامل الإصلاح فيما يلي :

- تدني كفاءة الاقتصاد عن المنافسة خارجيا .
- قصور الأداء الحكومي في تحديث الإدارة
- انتشار الفساد الفوضوي.
- تراجع المستوى المعيشي للمواطنين.

[1] صبري محمد خليل ، **مفهوم الإصلاح الإداري في الفكر الإداري المقارن دراسات و مقالات** ، سبتمبر 2013.20 الخرطوم ، مقال الكتروني تاريخ الدخول 26-03-2016 ، في:
.Sabri.m.khalil@hotmail.com

والإصلاح الإداري و الإصلاح الاقتصادي عملية متواصلة و مستمرة تمليها متغيرات الحياة لذا يجب مكافحة الفساد الإداري من خلال ما يلي:

- الشفافية والعلانية في عمل مؤسسات الدولة
- المساءلة القانونية الصارمة للقائمين على إدارة شؤون الدولة.[1]

المطلب الثاني: التطوير الإداري : (Administrative développement)

لقد استخدم لفظ التطوير الإداري كمرادف لمفهوم التنمية الإدارية حيث عرف من أنه يتجسد في إيجاد ذرة من التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري، من جهة وبين الأبعاد والنوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها لإشباع حاجات الجمهور العامة من جهة ضمن معطيات بيئية معينة .[2]

إن المجتمع يتطور بحاجاته والبيئة تتطور وتتبدل وهذا يحتم على الجهات الإدارية والمؤسسات أن تتطور أيضا بحيث تتبنى سلوكية تسمح لها بمواكبة التغير والتأقلم مع ما يحدث. وبشكل عام أن كل سياسة جديدة و مرحلة جديدة تحتاج إلى حاجات إدارية جديدة وعليه يمكن القول أن مجالات التطوير الإداري يجب أن تصيب أمرين اثنين :

1 – التأثير على الأفراد

2 – التأثير على الوضع التنظيمي .

1 ـ **التأثير على الأفراد** : ويكون ذلك عن طريق إعادة النظر بوظيفة تنشيط الأفراد و إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بإجراءات ما قبل التعيين وسياسات التعيين وحتى التقاعد مرورا بالتكوين والإعداد و التأهيل والتحفيز والتقييم .... الخ .

وتهدف عملية التأثير على الأفراد إلى :

---

(1) نوري منير و بارك نعيمة ، بن داودية وهيبة ، **الإصلاح الإداري و أهميته في القضاء على التسيب و الفساد الإداري و تحقيق التنمية الاقتصادية** . مداخلة مقدمة بجامعة الشلف ، الجزائر ، ص 5 .

(2) مهدي حسن زويلف و سليمان أحمد اللوزي ، **التنمية الإدارية و الدول النامية** ، ط1، عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع 1993 ، ص 14 .

-التأثير في العادات والقيم من أجل زيادة الكفاءة وتحسين مناخ العمل في المؤسسات وقد يستدعي ذلك عودة الأفراد و المديرين الناجحين إلى قاعة الدرس بقصد تطوير المهارات . وتغيير بعض العادات وتحسين العلاقات بين الأفراد من أجل تحسين مناخ العمل وقبول الأفراد للتغيرات التي تحدث وعدم مقاومة التغيير وأن مصلحتهم سوف تتحقق أيضا من خلال تحقيق مصلحة الجهة التي يعملون خلالها .

2 – التأثير على الوضع التنظيمي :

ويتحقق ذلك من خلال إعادة تنظيم الجهة ذات العلاقات اعتمادا على مبادئ الإدارة وخاصة ما يتعلق منها بالتنظيم العلمي للعمل. ومن العناصر التنظيمية التي يعاد النظر بها عند إعادة تنظيم الجهات :

_ الهيكل التنظيمي الرسمي _ تقسيم العمل _ التخصص الإداري لجميع الوظائف _ إعادة توزيع السلطات و المسؤوليات _ درجة المركزية و اللامركزية _ مسألة تفويض السلطة

_ التنظيم العام وحجم الوحدات _ الأنظمة و الإجراءات التي تحرك الهيكل التنظيمي _ أنظمة الاتصالات والمعلومات و التعاون _ تنظيم عملية التخطيط و التنشيط و الرقابة واتخاذ القرارات .

و الجدير بالذكر أن العمل التطويري المعقول لا يتم إلا باندماج المجالين بإستراتيجية واحدة أي تتركز الجهود على المحور التنظيمي و على الأفراد اختيارا وتعيينا، ترغيبا وترهيبا، سلوكيا واجتماعيا . [1]

[1] عبد الرحمان تيشوري ، **التنمية الإدارية و الإصلاح الإداري** ، الحوار المتمدن ، العدد 1421 ، 2006 . المحور الإدارة و الاقتصاد .

المطلب الثالث : مفهوم التطوير التنظيمي: (Organisationnel développement)

على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات وتطبيقات التطوير التنظيمي بين المهتمين بهذا الحقل الحديث، إلا أن الاتجاهات المعاصرة لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي تشير إلى: مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري و المنظمة لتكون أكثر كفاءة.[1]

وعلى الرغم من بساطة هذا التعريف إلا أن هناك اختلاف في تحديد مجموعة الوسائل وكذلك على محددات الكفاءة والفعالية.

وعرف (ريش H.Rush) التطوير التنظيمي: " بأنه عملية التخطيط و الإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة و سلوكها و نظامها من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها " .

ويشير هذا التعريف إلى الاهتمام بثقافة المنظمة والتركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم و بالآخرين، وكذلك زيادة قدرة العاملين على التفاعل و الاتصال فيما بينهم، حيث يفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الاتصال والتفاعل بصورة واضحة كلما زادت فعالية المنظمة .

وهناك تعريف مماثل لكل من : **فرينش و بيل (W. French, W. Bell)**

جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف و التجديد و ذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة؛ خصوصا ثقافة مجموعات العمل الرسمية ؛ وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي**(Action Research)**

كما عرف "**ريتشارد بيكارد**"**(Richard bechard)** التطوير التنظيمي :" بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية و باستخدام العلوم السلوكية ".

[1] عبد الله ابن عبد الغني الطحم ، **التطوير التنظيمي (المفاهيم ، النماذج ، الاستراتيجيات)**.ط5 ، جدة : دار حافظ للنشر و التوزيع ، 2009 . ص 61 .

ويمكن القول أن تعريف "**بيكارد**" هو أكثر التعاريف شمولا لما احتواه من متغيرات مختلفة وذلك من حيث أنه:

1 – جهد تنموي مخطط :

بمعنى أن برنامج التطوير التنظيمي يتضمن نظام تشخيصي على مستوى التنظيم وليس عشوائيا، بحيث يحمل في طياته خطط واستراتيجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة .

2 – يشمل التنظيم ككل :

تشمل أنشطة التطوير التنظيمي التنظيم الرسمي و غير الرسمي، فهو يتعامل مع الهياكل التنظيمية و الأهداف والإجراءات ويهتم بكافة الجوانب السلوكية.

3 _ إشراف الإدارة العليا :

في مجهودات التطوير التنظيمي يكون للإدارة العليا استثمار شخصي في البرنامج وفي نتائجه فمشاركتهم بالمعلومات و الالتزام بالأهداف التطويرية للبرنامج يضمن الدعم والتأييد للبرنامج التطويري ويساعد على التصدي لمقاومة التغيير.[1]

4 _ الزيادة في القدرة و الكفاءة التنظيمية:

حتى يمكن لبرنامج التطوير التنظيمي الوصول إلى الكفاءة التنظيمية المنشودة، لابد أن يكون هناك تصور عن ماهية الوضع النموذجي للتنظيم، وهو يمثل المرحلة التي يتم فيها الانتقال من الوضع القائم إلى ما يجب أن يكون، ولقد أشار العديد من الباحثين في مجال التطوير التنظيمي (بيكارد**Beckhard**) و (جاردنز**gardner**) و (شاين **Schien**) وغيرهم إلى صفات المنظمات الفعالة .

5– التدخل المخطط باستخدام علوم السلوك :

[1] المرجع نفسه ، ص : 62-63.

تعتمد العديد من إستراتيجيات التطوير على التغيير في نظام الحوافز والاتصالات والإدراك والأنماط الثقافية السائدة في التنظيم وحل الخلافات وتوزيع السلطة، لذلك كان لابد أن تعتمد بصورة كبيرة على علوم السلوك .

نجد من هذه التعاريف أن التطوير التنظيمي ليس أسلوب للتغيير على المستوى الجزئي(**Micro Level**) مثل التطوير الإداري(**Développement Management**) الذي يهدف إلى التغيير في سلوك المديرين فقط، بل أن التطوير التنظيمي (O.D) أعم وأشمل ويحمل النظرة الشمولية في التغيير. بحيث أن تطوير المديرين يصبح أحد عناصره التطويرية بجانب التطوير في الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية والجوانب السلوكية في التنظيم، ويلجأ التطوير التنظيمي إلى أكثر من إستراتيجية واحدة للتغيير، فلا يركز على التدريب فقط بل أنه يلجأ إلى العديد من الأساليب و الوسائل انطلاقا من نظرته الشمولية للتنظيم لذلك يمكن القول أن التطوير التنظيمي لا يقتصر على وسيلة واحدة بحد ذاتها .

وعرفه الدكتور" **مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي**" على أنه: جهد شمولي مخطط يهدف لتغيير وتطوير العاملين . وتعتبر التكنولوجيا و العمليات والهياكل التنظيمية وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية و الاجتماعية، أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم أو الهدفين معا. ويتم ذلك عن طريق السلوك الإنساني الفردي أو الجماعي كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف المحددة ويعتبر هذا الفكر امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية و الأبحاث على يد التون مايو وزملاؤه .[1]

[1] مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي ، **التنمية الإدارية و الدول النامية** ،ط1 ، عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 1993 ، ص 16 .

المبحث الثالث : مداخل دراسة التنمية الإدارية

يقسم غالبية كتاب الإدارة مداخل التنمية الإدارية إلى:

مداخل تقليدية ومداخل حديثة هي :

1_المطلب الأول : المداخل التقليدية: **(Traditional)** وهي:

1. 1- المدخل القانوني :

شاع هذا المدخل في أواخر القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين لارتباطه الوثيق بالقانون الإداري و الدستوري. إذ اعتبر التصرف الإداري تصرفا قانونيا، وبناء على ذلك لابد من تغيير القوانين عند إجراء أي تغيير أو تنظيم للجهاز الإداري. إلى جانب ذلك لابد أن يُجاز كل تغيير في الهياكل التنظيمية قانونيا. كما أن الفساد الإداري ما هو إلا خرق للقانون أو النظام لمصلحة خاصة. ولكن لهذا الاتجاه عيوب، وهي :

أ – إن تغيير القوانين لا يعني ضرورة تمسك العاملين بها. ولذا فإن من المحتمل عدم حدوث التغيير.

ب – كما أن هذا الاتجاه يمثل حجر عثرة في طريق أي اجتهاد أو إبداع في الظروف التي يعجز عنها التشريع .

ج – كما أن هذا الاتجاه لا يؤمن بأثر الإنسان وسلوكه و توجهاته في عملية التنمية، فهو لا يقيم للناحية السلوكية أي اهتمام. وكذلك لا يعير للبيئة أي أثر و يعتبر الجهاز الإداري نظاما مغلقا .

ولكن هذا لا يعني تجريد القوانين من التأثير على التنمية الإدارية، بل إنها تمثل أحد مداخلها، وهي التأثير على سيادة القانون وسلامة المصالح العامة.[1]

1. 2- **المدخل التنظيمي أو الإجرائي** : **(Organization)**

وفق هذا المدخل فإن عملية التنمية الإدارية تعتمد إلى حد كبير على مقدرة القيادة على تصميم وبناء شبكة المؤسسات لتعبئة وتنمية موارد الدولة الطبيعية والإنسانية. كما أن التنمية

[1] المرجع نفسه ، ص 73-75 .

الإدارية تعني بناء مؤسسات وهياكل تنظيمية قادرة على الخلق والإبداع. و بعبارة واضحة: إن أصحاب هذا المدخل يركزون على أن التنمية الإدارية تعني إصلاح الهرم الإداري و إنشاء هياكل و مؤسسات جديدة و قيام مكاتب ووحدات و أقسام و دوائر إدارية . كما تعني التنمية الإدارية تطوير الإجراءات الإدارية لتسهيل انسياب العمل في القنوات الإدارية المختلفة .

وأهم ما يعاب على هذا الطرح :

أ – تركيزه على الجانب الساكن دون وضع الإنسان في المعادلة كعنصر مؤثر.

ب– إن الجهاز الإداري يمثل نظاما مغلقا، وأن إعادة بناء بنيته الداخلية لا يمكن أن تحقق التنمية الإدارية دون النظر للبيئة الخارجية ، إذ مهما تغيرت الهياكل التنظيمية أو الإجراءات أو الأساليب، فسيظل جوهر العمل الإداري بمعزل عن متطلبات البيئة الخارجية .

ج– إن كثرة القيود الإجرائية قد تُرْبك العمل وتقيد حرية الفرد في الإبداع و الخلق و قد تخلق نقاط اختناق مستمرة.

ولكن هذا لا يعني تجريد هذا المدخل من التأثير على التنمية الإدارية ولكنه يمثل أحد مداخلها .[1]

2 _المطلب الثاني : المداخل الحديثة : (Modern Approches)

2–1. المدخل البشري :

لقد عجز المدخل القانوني و المدخل التنظيمي على الإجابة عن كافة الاستفسارات المتعلقة بالتنمية الإدارية، إذ قد لا تتحقق التنمية الإدارية بوجود القوانين أو الهياكل التنظيمية، أو تغيير الإجراءات لوحدها ما لم يرافقه تغيير في سلوك الفرد . لذا فقد أُوجد هذا المدخل الجديد و الذي تؤطره المدرسة السلوكية و على الخصوص المدرسة الإنسانية. و لقد كانت هذه المدرسة الجديدة صورة معاكسة تماما للاتجاه التقليدي، إذ ركزت على الإنسان وحاجاته، وافتراضه كائنا عاطفيا أو مجموعة من المشاعر والعواطف والانفعالات يجب فهمها و العمل

[1] **المرجع نفسه**، ص ، 75–76 .

على إرضائها . ولقد صادف هذا المدخل نقدا كبيرا وذلك لمغالاته وتطرفه، فهو يخلط بين دور الإنسان كموظف و بين دوره الآخر كإنسان له محيطه الشخصي، ولذا فقد ارتكز النقد لهذا المدخل على النقاط التالية:

أ- تجاهل أصحاب هذا المدخل ما للبيئة من أثر في التنمية الإدارية و السلوك الإداري.

ب- المغالاة في العناية بالإنسان دون النظر لمؤثرات أخرى، خاصة مصلحة النظام ذاته.[1]

2-2 - مدخل تنمية المنظمات:[2] (**Organizational Développement**)(O.D)

يعتبر هذا المدخل امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية والأبحاث (إلتون مايو)؛ إذ أن أنصار هذا المدخل أكدوا على ضرورة أخذ الإنسان و المنظمة كوحدة دراسية واحدة؛ وفلسفة هذا المدخل ترتكز على اعتبار أن تنمية قدرات الإنسان عن طريق تطوير مهاراته تقود إلى تنمية المنظمة، وركز على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي و الجماعي كأساس لتحسين و تطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف المحددة، كما ركزوا على مفهوم حاجات الإنسان و دوافعه و مفهوم الجماعة وديناميكيتها، وأساليب القيادة الإدارية المناسبة، وإدارة التغيير واستراتيجيات التدخل لتحقيق الانسجام والتوازن في التنظيمات الإدارية .

ولذلك عرفت تنمية المنظمات في كونها تنمية مقدرة المؤسسة و مهارات العاملين فيها على حل وعلاج المشاكل و مباشرة عملية التحديث بمساعدة رجل التغيير، وباستخدام نظريات و أساليب العلوم السلوكية التنظيمية و يتميز هذا المدخل بالسمات التالية:

1- أن الإنسان مصدر إبداع و الخلق إن أتيحت له فرصة المشاركة الجماعية .

2- أن الإنسان طموح يحب العمل.

3- وهو لم يخلق ضد أهداف المنظمة.

4- كما أن الإدارة ليست هي التي تضع الأفراد في موضع الإحساس و تحمل المسؤولية بل إن كل ذلك مغروس في جوهر العاملين، و ما على الإدارة إلا إعانتهم لاكتشاف و تطوير تلك الصفات الإنسانية .

---

[1] **المرجع نفسه** ،ص 76-77 .

[2] **المرجع نفسه** ،ص 77 – 80 .

5 – إن الإنسان يطلب الحرية من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

6 – إن مشاركة الفرد في وضع أهداف المنظمة تجعله أكثر انتماءا لتلك الأهداف.

7 – يركز هذا المدخل على فكرة المشاركة الجماعية، على اعتبار أن العمل الإداري عملا جماعيا و مسؤولية جماعية .

8 – إن معظم مشاكل المنظمات تنبع من مشاكل الاتصالات، لذا لابد من تحسين وسائل الاتصال و تنمية قدرات العاملين البيانية و تبصيرهم بخطوط الاتصال ووسائله و فنونه .

9 – إن تنمية قدرات الإنسان تقود إلى تنمية المنظمة ذاتها .

10 _ ضرورة اتخاذ العلوم السلوكية التطبيقية كأساس و إطار فلسفي و عملي للتطوير و التنمية الإدارية .

وخلاصة القول فإن تطوير المنظمة و التطوير التنظيمي أو تنمية المنظمات هو جهد مخطط يهدف إلى تحسين أداء المنظمة ككل، وذلك باعتماده على نظريات و مفاهيم العلوم السلوكية .

للتطوير التنظيمي إيجابيات هي :

1 – المشاركة الجماعية عامل مهم في تجديد و تغيير سلوك الفرد .

2 – التوجه لتحقيق الأهداف الجماعية مع تجاوز المصالح المباشرة الضيقة

3– اعتماد التطوير الإداري على الدراسات السلوكية .

أما سلبياته فهي :

1 – التركيز على الجانب الإنساني في المنظمة .

2 – إن طبيعة وتدخل الإدارة في تنمية سلوك الأفراد تتصف بالبطئ كما تكلف كثيرا كالتدريب الذي يتصف بصعوبة التقييم .

3 – احتمال التضارب و مقاومة التعبير نتيجة تطويع الأعراف و القيم المنظمة و قيم الأفراد .

3 – مدخل النظم : (system) : و يسمى المدخل التحليلي .

إن دراسة المنظمة قد دخلت مرحلة جديدة بتقدم البحث العلمي المستند على التجربة و الإدراك بتداخل العوامل البيئية من نفسية و اقتصادية و اجتماعية مع عوامل المنظمة .

ويعرف النظام بشكل عام بأنه الكيان الموحد المنظم المركب الذي يجمع ويربط بين أشياء و أجزاء تألف في مجموعتها تركيبا كليا موحدا .

نستنتج أن كل شيء في هذا الكون يؤلف نظاما ، وهذا النظام يتكون من نظم فرعية ، كما يتكون كل نظام فرعي هو الآخر من نظم فرعية أصغر .

و يبرز هذا المدخل لأثر البيئة الخارجية على البيئة الداخلية ويقر أثرهما المتبادل ووفق هذا المدخل فإن النظام الإداري يمثل نظاما فرعيا من نظم المنظمة الأخرى أو نظاما له نظمه الفرعية .

و يمكن إجمال مواصفات هذا المدخل في المواصفات التالية :

أ– إن مدخلات النظام الإداري هي متطلبات الجمهور و قيوده و المتطلبات البشرية من عادات و قيم وطموحات إلى جانب موارد مالية و مداخل تكنولوجية .

ب – إن عمليات النظام الإداري تتألف من هيكل تنظيمي وإجراءات عمل و رقابة و توجيه وتحفيز و تصحيح و تقييم للمنجزات و عمليات اختيار و مفاضلة .

ج –أما المخرجات فهي سلع و خدمات و نظم و تعليمات و سلوك و آراء و أفكار .

د – و هناك البيئة متمثلة بالجمهور و ذوي العلاقة و الأجهزة الحكومية الأخرى و النظم الاجتماعية و السياسية الاقتصادية التي يعمل في ظلها النظام أو الجهاز الإداري .

هـ – وهناك التغذية العكسية وهي مدى معرفة قبول البيئة لمخرجات الجهاز الإداري.[1]

ويضيف الدكتور " عاصم الأعرجي " تغذية أخرى هي التغذية المستقبلية، وهي نقل دور فعل البيئة المستقبلية عن مخرجات حقبة زمنية معينة، لذا ووفق هذا المنظور، إن تطوير

[1] المرجع نفسه ، ص 80-85 .

الجهاز الإداري موكل بزيادة مخرجاته عن مدخلاته من سلع و خدمات ضمن إمكانيات مادية وبشرية وظروف بيئية معينة .[1]

4- مدخل منهجية البحث العلمي : **(Scientific Research)**

إن اعتماد منهجية البحث العلمي في تطوير الجهاز الإداري و التنمية الإدارية من المستلزمات التي أنيط بها اتخاذ أي قرار إداري إيجابي ، إذ أن دقة القرار و موضوعيته تعتمد على الأسلوب العلمي الذي يتخذه الإداري للوصول إليه .

خطوات البحث العلمي :

1_ تحديد المشكلة : تشكل هذه المرحلة المهمة الأولى في التحليل ، هذا يعني أن تكون هناك مشكلة إدارية تشعر بها الإدارة و أن هنالك بدائل مختلفة يمكن ترجيح بعضها على البعض الآخر . وإن لكل بديل مزاياه ونتائجه ، وإن الإدارة تشعر بالمشكلة دون معرفة أي بديل أفضل من غيره .

2_ تحليل المشكلة : إذ ينبغي الإحاطة بكل ما تتضمنه من حقائق وتقصي العلاقة بينها ولهذا فإن لم نتعرف على الحقائق و العلاقات بينها سنفقد مفتاح حل مشاكلنا .

أ _ تجزئة المشكلة :

هنالك القليل من مشاكلنا ما يتعذر حلها بنمط واحد من التحليل لهذا أصبح من المألوف أن المشكلة الإدارية تمثل حزمة من اتجاهات و مظاهر و عوامل أساسية و ثانوية .

إن إدخال سلعة جديدة تحمل في طياتها عناصر مالية ، بيعية و تسويقية و تسعيرية و إعلامية و إنتاجية ، وإن لكل عنصر من هذه العناصر يتطلب التمعن و التفحص .

ب _ إثارة الأسئلة أو المساءلة : بعد أن حددت العناصر التي تأثر على المشكلة و تفرز المساءلة :

1 ـ إيجاد العلاقة السببية بين العناصر :

---

[1] عاصم الأعرجي ، **نظريات التطوير و التنمية الإدارية** . نقلا عن : مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي ، **التنمية الإدارية و الدول النامية** ، ط١ ، عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 1993 ، ص 85 .

العلاقة بين متغير تابع و آخر مستقل ، بحيث : يمكن التنبؤ بدقة و كميا بأثر التغيير في المتغيرات المستقلة عن المتغير التابع . ونبدأ عادة بافتراض عدة علاقات سببية ممكنة بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة متأكدين من كون هذه العلاقة ثابتة أو عرضية و الافتراضات هذه قد تأخذ الشكل التالي :

أ – هل أن عدم رضاء الجمهور على الخدمات المقدمة يعود إلى عدم كفاءة الجهاز الإداري؟

ب – هل أن عدم رضاء الجمهور على الخدمات المقدمة إليه يعود إلى زيادة أو قلة العاملين ؟

2 ـ المقارنة :

وقد تشمل المقارنة على مقارنة الحاضر بالماضي ، أو المقارنة بين النتائج الحاضرة وما خطط لها من أداء .

3 _ الاستنباط :

وهي من أشق العمليات التحليلية، فهي ليست من القدرات المتوفرة في كل إدارة، والاستنباط هو تجميع الاستنتاجات من خلال تحليل مفردات الحقائق .

3 ـ عرض الحلول البديلة و التنبؤ بنتائجها :

وتتألف هذه الخطوة من تطوير الحلول البديلة و التي يراها المحلل علاجا للمشكلة ، ونقيم هذه البدائل . وهنالك مبادئ معينة تتبع في تطوير الحلول البديلة و هي أن نتساءل :

1 – ماذا سيحققه هذا البديل وما هي كفاءته وما هي نوعية انجازه ؟

2– ما هو الفرق بين الوضع قبل وبعد تنفيذه، هل يتطلب التنفيذ إجراءات أو مواد جديدة ؟

3 – ماهي صعوبات التطبيق من ردود فعل العاملين أو مخاطر العمل ؟

4– من سيتأثر بالتغيير هل العاملون، وماهي الإجراءات المتطلبة لتدليل ذلك ؟

5 – ما هو الوقت الملائم لتطبيق البديل ؟

ولإنجاز تلك العملية لابد من التريُّث في اتخاذ القرار و التشخيص الجيد للحقائق و من ثم المرونة لاحتواء الأحداث اللاحقة و هي مرونة لا تقضي على الحقيقة أو الهدف .

4 ـ اختيار البديل الأمثل :

و يتم الترجيح بين البدائل المقترحة أو بين الحل المقترح و الوضع الحالي إن كان الحل وحيدا وفق معايير معينة .

5 ـ مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه :

إن مهمة اتخاذ القرار كمرحلة نهائية تحتاج إلى المزيد من العناية إذ لابد من :

أ – دراسة كل السبل و الطرق الواجبة الإتباع للتنفيذ .

ب – وضع برنامج للتطبيق و قد يكون التطبيق مرحليا .

ج – التأكد من المهارات الواجبة التوفير للتنفيذ .

لذا فإن العملية التطويرية وفق هذا المدخل لا تنتهي إلا بإتباع كل تلك المراحل لكي نبتعد عن العشوائية والارتجالية، وبالتالي نحول دون استفحال الحالة المرضية الإدارية.

إن فقدان النظرة المتفحصة و المتأنية و المخططة لاتخاذ القرار الإداري في ملاحقة المشاكل الإدارية من أهم مسببات التخلف واستشرائه وبالتالي محدودية نجاح خططها التنموية وبلوغ أهدافها .[1]

[1] **المرجع نفسه** ، ص 88-89 .

المبحث الرابع : أهداف و عناصر التنمية الإدارية

للتنمية الادارية كغيرها من الظواهر القصدية ؛أو العمدية؛ عناصر تقوم عليها بغرض تحقيق أهداف محددة.

المطلب الأول : أهداف التنمية الإدارية

1 – الارتقاء بمؤشرات التنمية الإدارية إلى مستوى المقاييس و المعايير الدولية .

2 – دعم مساهمة الإدارة في تحسين مناخ العمل .

3 – دعم نظام الجودة بالجهاز الإداري للدولة .

4– النهوض بالموارد البشرية .

5 – التقليص من التكلفة وترشيد النفقات .

المطلب الثاني: عناصر التنمية الإدارية .

للتنمية الإدارية مجموعة من العناصر يختلف بشأن عددها الكتاب و علماء الإدارة .

فالبعض يقرر أن عناصر التنمية الإدارية تتمثل في :

1– التخطيط العلمي السليم للقوى العاملة .

2– التخطيط السليم للعاملين بالإدارة

3 – التدريب العلمي و العملي للعاملين على أسباب و طرق و تقنيات الإدارة الحديثة

4 – توفير الإشراف و التوجيه و الإرشاد و التحفيز المناسب للعمل الإداري .

5 – استخدام أساليب علمية لقياس الأداء و تحديد مدى كفاية و فاعلية الإنجازات التي يحققها العاملون .

6 – توفير المناخ المناسب للعمل الإداري و تهيئة الإمكانيات للتثقيف و التوعية المستمرة للعاملين في الإدارة .

7 – التخطيط لمختلف برامج التنمية الإدارية و ربطها بالأهداف و البرامج التنموية الأخرى تحقيقا للتنمية الشاملة .

الفصل الثاني :

الإطار المفاهيمي لإدارة التنمية

مفهوم إدارة التنمية وبعض المفاهيم المشابهة.

الأساليب الحديثة لتسيير عملية التنمية .

وظائف إدارة التنمية و أهدافها.

المبحث الأول : مفهوم إدارة التنمية وبعض المفاهيم المشابهة

يقصد بإدارة التنمية تلك الإدارة المطلوب منها تخطيط و تنفيذ برامج التنمية بكافة جوانبها، على اعتبار أن التنمية هي عملية مجتمعية موجهة، ولن تتحقق دون وجود إدارة تقوم عليها، تتدرج في المستويات الإدارية من الإدارة السياسية على رأس الدولة إلى الإدارة العامة في الوزارات و الدواوين إلى إدارة المشروعات و المؤسسات العامة و الخاصة .

و تمتاز إدارة التنمية بقدرتها على ترجمة رغبات المجتمع إلى واقع ملموس عن طريق صياغتها و تنفيذها من خلال برامج و خطط تقوم الإدارة بتنفيذها بكفاءة و فاعلية من خلال ما يتوفر لديها من قدرات و كفاءات.

و على الرغم من الاجتهادات والمحاولات المبذولة لتعريف إدارة التنمية إلا أنه يمكن تعريف إدارة التنمية بأنها:" إدارة و إرادة التغيير والتطوير والتحديث للارتقاء بمستوى الأداء المادي في سبيل تحقيق أهداف التنمية الشاملة".

إن إدارة التنمية تؤدي مهام متعددة وتتضمن وضع الخطط الاقتصادية وتنفيذ الخطط والبرامج و المشاريع، وعلى هذه الإدارة أن تتولى مهام تتعلق بالقدرة على العمل في المجالات الاستثمارية و التنظيمية، و هذه إدارة جديدة تخرج عن الإطار المتعارف عليه في نظريات الإدارة .

و يتضح مما سبق أن إدارة التنمية جمعت بين مفاهيم اقتصادية و مفاهيم إدارية حديثة و مفاهيم السياسات العامة. فالأفراد العاملون في مجال إدارة التنمية عليهم الجمع بين مهارات وتقنيات إعداد الخطط والبرامج والمشروعات ومهارات تنفيذها، بما في ذلك التنظيم الإداري والقوى العاملة والتدريب والبحث العلمي وتحليل السياسات العامة. [1]

[1] موسى اللوزي ، **التنمية الإدارية (المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات)**، ط1 ، عمان : دار وائل للنشر ، 2000 ص ، 35_36 .

المطلب الأول _ إدارة التغيير :

إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات ، وتصارع وتتكيف ، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة .

والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه ، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها .[1]

تعريف التغيير التنظيمي :

هو عبارة عن تغير موجه ومقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي ، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدر ة على حل المشكلات .

عوامل نجاح التغيير :

هناك العديد من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان نجاح الجهود المبذولة في التطبيق :

1) _ خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة (دور الإدارة العليا)
2) _ إدارة عملية التغيير (دور المسئول عن إحداث التغيير)
3) _ تحديد العلاقة بين المخططين والمنفذين
4) _ بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين
5) _ التطبيق على مراحل
6) _ التدريب وتشجيع الأفكار الإبتكارية
7) _ المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج
8) _ التحفيز والمكافأة

خطوات التغيير :

1. معرفة واجب التغيير الإداري في المنظمة
2. درجة مقاومة التغير داخل المنظمة وخارجها وتحديد أنواعها ومصادرها

[1] رحيم حسين ، علاوي عبد الفتاح ، **التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال (دوافعه ، أهدافه و مداخله)** ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة من 12-13 ماي 2010 ، برج بوعريريج .

3. قياس مدى رغبة العاملين في التغيير
4. تحديد الوقت لإنهاء عملية التغيير
5. تحديد الخبراء والمسئولين عن عملية إجراء التغيير
6. مسح آثار عملية التغيير والعوامل الفنية التي تضمن نجاحه

أهداف التغيير التنظيمي :

إن أية منظمة تصمم وتبحث عن التغيير وتضع البرامج لذلك فهي تسعى إلى انجاز الأهداف التي رسمتها لنفسها ،ومن أهداف برامج التغيير التنظيمي نجد :

1 . زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي للبقاء والارتقاء والنمو.

2 . خلق قيم وأوضاع تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها .

3 . البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة.[1]

4 . الوصول إلى جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن خصوصا وأفراد المجتمع عموما

إدارة التغيير:

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تهتم أكثر بإدارة التغيير ،لمواجهة التأثيرات الداخلية والخارجية ،لإحداث تغيير تتمكن من خلاله مواجهة الصعاب والتكيف مع هذه التأثيرات بطريقة علمية إدارية ومنظمة تعتمد على تشخيص ودراسة المشكلة ،ثم وضع التخطيط المناسب والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة، بعيدا عن العشوائية والارتجالية .[(2)]

أولا : مفهوم إدارة التغيير :

منذ ثلاثينات القرن العشرين اهتم المتخصصون في هذا المجال بمفهوم إدارة التغيير باعتبارها وسيلة تقنين التغييرات العشوائية التي مصدرها رغبات وأهواء فردية ،وقد تعددت مفاهيمهم لهذا المصطلح حسب الزاوية التي يراها كل واحد منهم ،التي نذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

[1] أدارة التغيير و الموارد البشرية ، ص 5 .

[2] معيزي قويدر ، **مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي** ، **إدارة التغيير** ، **مقاومة التغيير** ، مداخلة مقدمة لطلبة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة .

A.. تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لأحداث التغيير، بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال .

B.. هي خطة عمل مدروسة تتضمن الإجراءات الإدارية النموذجية لإحداث التغيير في الأنشطة البشرية والمادية في اتجاه ومدى محددين .

C.. إدارة التغيير تعني عملية الانتقال من الوضع الحالي حيث المشكلة قائمة، إلى الوضع الجديد المرغوب فيه حيث يوجد الحل الممكن.

من التعاريف السابقة نستنتج بان إدارة التغيير هي عملية تتبناها قيادة التغيير للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أحسن، باستعمال أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإجراء التغيير وعلى مراحل لبلوغ أهداف المنظمة .

ثانيا : خصائص إدارة التغيير:

تتمثل إدارة التغيير بالخصائص التالية:[1]

1 . الاستهداف: إن إدارة التغيير تسعى إلى تحقيق أهداف واضحة ومعلومة.

2 . الواقعية: ينبغي على إدارة التغيير أن تكون مرتبطة بالواقع الذي تعيش فيه من حيث المشاكل ورصد الإمكانيات المادية والمالية لإيجاد الحلول بيسر وسهولة.

3 . التوافقية: على إدارة التغيير أن توافق بين أهداف التغيير وبين رغبات وتطلعات الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة سواء كانوا عمال آو زبائن.

4 . الفعالية: يجب على إدارة التغيير آن تكون لها القدرة على نقل الأثر إلى الواقع العملي عندما تعمد إلى الأساليب والطرق المفضلة في التغيير.

5 . المشاركة: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بإشراك القوى المرتبطة بالتغيير لحماية عملية التغيير من الانتكاسات والهزات.

6 . الشرعية: التغيير ينبغي أن يتم في ظل الشرعية القانونية والأخلاقية حتى لا يقاوم وتكون له المصداقية .

7 . الإصلاح : التغيير بجب أن يكون نحو الأحسن بترك الأسواء ومعالجة النقائص .

[1] المرجع نفسه ، ص **10** .

8 . العقلانية: عند اخذ قرار التغيير يجب أن تؤخذ معايير التكلفة والعائد بعين الاعتبار، فالعقلانية تتطلب عند إحداث التغيير تخصيص تكاليف اقل للحصول على عوائد اكبر حتى تسهل عملية تغطية التكاليف بالعوائد.

9 . القدرة على التطور نحو الأحسن .

10 . القدرة على التكيف مع المستجدات .

ثالثا : مراحل إدارة التغيير:

تتمثل هذه المراحل في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن المتميز بالمشاكل إلى الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار، وهذه المراحل هي:[1]

1 . **مرحلة جمع المعلومات والتشخيص:** وتتمثل في المدة التي يتم فيها جمع المعطيات والمعلومات حتى تسهل عملية تشخيص وتحليل المشكلة ومن ثمة وضع الخطة المناسبة .

2 . **مرحلة الاستجابة :** وهي المدة التي تستغرقها إدارة المنظمة للاستجابة للتغيير مع ملاحظة أن إدارة المنظمات تختلف في درجة الاستجابة ،حيث نجد الإدارة السريعة وهناك الإدارة البطيئة .

3 . **مرحلة التخطيط :** وتبدأ عندما يتخذ قرار التغيير من طرف القيادة ،فتبدأ عملية استشارة الإطارات لتصميم الخطة

4 . **مرحلة التنفيذ:** وتتمثل في مرحلة تطبيق الخطة المصممة وتحويلها إلى تغيير على ارض الواقع .

5 . **مرحلة التأثير :** وهي الفترة الفاصلة بين تنفيذ القرار وبين ظهور الأثر في شكل هدف نهائي ،

6 . **مرحلة التقييم :** وهي المرحلة التي تلي مرحلة التأثير،حيث في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج والآثار والحكم عليها .

[1] المرجع نفسه ص ، 11 .

المطلب الثاني : إدارة المعرفة

إن الربط بين المعرفة و التنمية كان واضحا في إعلان مبادئ القمة العالمية لمجتمع المعلومات، وفي كثير من تقارير وبحوث المنظمات العالمية منها على سبيل المثال التقرير القيم للجنة الأمم المتحدة للعلوم و التكنولوجيا و التنمية.

إن بروز الانترنت كشبكة عامة وتطور ثقافة المعلومات والاتصال مكن من الوصول إلى المعرفة أينما كانت وفي أي وقت. ولكن لازلنا محتاجين لوسائل تسمح بنفاذ متساو وشامل للمعرفة حتى تكون المعرفة مصدر لتنمية بشرية إنسانية و مستدامة .[1]

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم و المداخل و النظم الجديدة في مجال الإدارة العامة مثل إدارة الجودة، و إعادة الهندسة و إعادة الهيكلة .

ومع بداية التسعينات من القرن الماضي ، بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماما كبيرا للشركات و المنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة(**know best**)، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، وفي هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة **« Knowledge Management »**

وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة ، حيث تعاظم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال، وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها، وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة، ويتميز مجتمع المعرفة أنه:

– مجتمع ما بعد الرأسمالية : بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة و ليس رأس المال أو الخدمات و غيرها من عناصر الإنتاج ، ولكن على الرغم من كثرة ما كتب حول إدارة المعرفة في الأدبيات الغربية ووجود نماذج متعددة تنطلق من منظورات مختلفة ، إلا أنه لا يوجد حتى الآن نموذج يحظى بقبول جمهور الباحثين يتضمن الأبعاد المتعددة للمفهم خاصة في المنظمات العامة .

ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل :

(1) عوض حاج علي أحمد ، **مجتمع المعرفة و الديمقراطية و الحكومة الرشيدة (في إطار المعرفة الإنسانية)** جامعة النيلين .

أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة ، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار ، ويساعد على العمل بروح الفريق ؟ كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة . وإلى جانب ذلك، يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة ، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين ، و أن يكون قدوة لهم .

مفهوم إدارة المعرفة :

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى **دون مارشاند (Don Marchand)** في بداية الثمانينات من القرن الماضي ، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات .

كما تنبأ **دركر (Durcker)** إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة و أن المنظمات ستكون من صناع معرفة**(Knowledge Workers)** يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم و من الزبائن .

و يرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 عندما قامت شركة**(Hewlet Packard)** الأمريكية بتطبيقها، و إن كان الكثيرون في ذلك الوقت لم يقتنعوا بإدارة المعرفة و تأثيرها على الأعمال حتى آن وول ستريت " أكبر سوق مال في العالم " تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة ، و إن كان قد اهتم بها بعد ذلك . ومنذ أوائل التسعينات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي و الأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية ، وهذا الاهتمام آخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة ، بعد تطبيق العديد من المنظمات على المستوى العالمي لها ، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4 % من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة .[1]

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين و الكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكية أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي :

أ _عملية إدارية لها مدخلات و مخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تأثر عليها وعلى تفاعلاتها ، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية و متشابكة (مثل خلق و جمع وتخزين

[1] المرجع نفسه .

و توزيع المعرفة واستخدامها) ، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة .

ب- ناتج التفاعل بين الفرد و المنظمة من ناحية و التكامل بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية من ناحية أخرى .

ويكن التميز بين نوعين من المعرفة هما :

- **المعرفة الصريحة:** الخبرات و التجارب المحفوظة في الكتب و الوثائق أو أي وسيلة أخرى ، سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية . وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه و التلفظ به بوضوح و نشره .[1]

- **المعرفة الضمنية** : هي التي تتعلق بما يكمن في نفس افرد من معرفة فنية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية و التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين وتتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة و التي تتعلق بسياسات المنظمة و إجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها ، وأسس ومعايير التقويم و التشغيل و الاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها . [2]

أهمية و أهداف إدارة المعرفة : يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية :

1 _ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإرادات الجديدة .

2 _ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .

3 _ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة و المعرفة وتحسينه.

4 _ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها و المشاركة بها وتطبيقها و تقييمها .

5 _ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .

---

[1] **الحكومة المحلية الالكترونية في الدول العربية مع التركيز على مصر : المتطلبات و التحديات** ، بحث مقدم للندوة العلمية الدولية التاسعة لمنظمة العواصم و المدن الاسلامية " تأثير تقنيات الاتصالات و المعلومات على تطوير الخدمات البلدية : نحو الحكومة الالكترونية " تركيا . أنقرة 18_20 يونيو 2007 ، ص 16_18 .

[2] علي عبد الله ، بوسهوة النذير ، **أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة** أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة . 10_11 نوفمبر 2009، ج2 ، منشورات مخبر السياسات و الاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر ، ص 691 . 692 .

6 _ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة .

7 _ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات ، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة .

_ **أهداف إدارة المعرفة** : إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات و الجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة ، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي :

1 . توليد المعرفة اللازمة و الكافية و القيام بعمليات التحويل المعرفية و تحقيق عمليات التعليم و عمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة

2. حفظ المعرفة وخزنها بالأماكن المخصصة لها.

3. نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها .

4. تسهيل عملية تقاسم المعرفة .

5. العمل على توفير تجديد و تطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة و الفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للمنظمة .

6. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة

7. تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة ، وتحديد كيفية تطويره و إدامته.

8. التحكم و السيطرة على العمليات ذات العلاقة بالإدارة المعرفة .

9. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء و تطبيق مدخل إدارة المعرفة .[1]

[1] **المرجع نفسه** ، ص 692 .

المبحث الثاني : الأساليب الحديثة لتسيير عملية التنمية .

المطلب الأول : إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح الارتقاء بالجودة في الخدمات للمنظمات و إبراز كيفية الاستفادة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية لتحسين ورفع أدائها و فعاليتها في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، من خلال إدماج أساليب هذا المنهج الإداري الحديث في هذا النوع من المنظمات في ظل التطور السريع و الهائل أصبح أمرا ضروريا يستلزم الأخذ بمفاهيم و نظم إدارة الجودة الشاملة لتحسين فعاليتها و تطوير أدائها ، كما أصبح هذا الموضوع المتسم بالمنافسة بشكل أحد الضغوط الكبيرة التي تجبر الإدارات العليا للمنظمات على الاهتمام بتوفير الكثير من الصفات و المزايا التي تفي بمتطلبات الجودة لمختلف الزبائن ومن ثم تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تتطلب تضافر جميع المديرين و العاملين في المنظمة من أجل تلبية رغبات و حاجات الزبائن لتحقيق أهداف المنظمة ، فقد أكدت الأدبيات و الدراسات أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت قاعدة الأساس الذي انطلقت منها موجة البحث عن تحسين أداء و فعالية المنظمات .

1 ـ مفهوم الجودة : يرجع مفهوم الجودة (**Quality**) إلى الكلمة اللاتينية (**Qualitas**) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء و درجة صلاحيته ، وكانت تعني قديما الدقة و الإتقان، وقد أكد الدين الإسلامي على ضرورة الإتقان و الجودة في العمل و أن يكون صالحا و نافعا ، وذلك مصداقا لقوله تعالى : "" **وقل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون** ""{التوبة الآية 105}[1] وقوله صلى الله عليه وسلم "" **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه** "" أما فيما يخص تعريف الجودة فقد وردة العديد من التعريفات نذكر منها :

تعريف بعض المنظمات الدولية :

-**المنظمة الدولية للمعايير (I S O)** : الجودة هي الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية ، أو سلعة ، أو خدمية أو منظمة ، أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية .

-الجمعية الأمريكية للجودة (A Q A): الجودة هي الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة و ضمنية .

[1] سورة التوبة الآية 105 .

-الجودة هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الكفاءة المتميزة ، فتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها بالشكل الذي يتفقا مع توقعاتهم و تحقيق الرضا و السعادة لديهم ، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، أو إيجاد صفة التميز فيهما

-الجودة هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة .

. **مفهوم إدارة الجودة الشاملة** : لقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة فمن خلال استعراض أدبيات الإدارة التي تناولت هذا الموضوع ، تشير إلى بعض التعريفات و أهمها و التي نذكر منها :[1]

عرفها **(Tumks)** أنها التزام و تعهد الإدارة و العاملين بإنجاز الأعمال بصورة تلبي توقعات المستهلك أو تفوقها .

-إدارة الجودة الشاملة هي : " خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء ، بحيث يكافح المديرون و الموظفون بشكل مستمر و دؤوب من أجل تحقيق توقعات ورغبات الزبون و التأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح و من أول مرة ".

تعرفها الجمعية البريطانية للجودة بأنها " فلسفة المشاركة في إدارة الأعمال ، والتي تعترف بأن حاجات المستهلك و أهداف المنظمة ليست منفصلة " .

وعرفها **(Oak land)** أنها منهج شامل لتحسين التنافسية و الفاعلية و المرونة و الأداء في المنظمة من خلال التخطيط و التنظيم و الفهم لكل نشاط ، و إشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة .

عرفها **(Heizer and Render)** أنها إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات و الخدمات ذات الأهمية للمستهلك .

- **مبادئ إدارة الجودة** : ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ ، فقد ذكر كل من {نظمي 2000 :33 } و {الطائي عبد الله و آخرون .2008 :80 } المبادئ التالية:

- التركيز على العميل (المستهلك) من خلال معرفة حاجياته الحالية و المتوقعة و اتخاذه هدفا أساسيا .

[11] رافيق بن مرسلي ، الأساليب الحديثة للتنمية الدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق ، دراسة حالة الجزائر 2001 – 2011 ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2011 ص 86 .

– التحسين المستمر ، بحيث يجب أن تشمل عملية التحسين مختلف أوجه عمل المنظمة و نظامها التي لا نهاية لها .

– منع الأخطاء قبل وقوعها بدلا من اكتشافها عند وقوعها ثم علاجها متأخرا .

– ضرورة قياس عائد الجودة و تكلفنها، فلا بد أن يكون للجودة مردود يتم قياسه و أن يتم التطوير بناءا على القياس .

– المسؤولية عن الجودة في المنظمة هي مسؤولية شاملة بمعنى أنها مسؤولية كل فرد في المنظمة بغض النضر عن مستواه الوظيفي أو طبيعة عمله .

– تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال العمل الجماعي ومشاركة الجميع ، على أساس أن المشاركة و العمل الجماعي تعد من أهم المرتكزات لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة .

– توفير التدريب و التعليم المستمر لكل أفراد المنظمة كل حسب تخصصه للرفع من مهاراتهم التقنية و زيادة الخبرة لديهم .

– توطيد العلاقة مع المورد و اعتباره شريكا و جزءا من فريق العمل ، يساعد المنظمة و يوفر لها الدعم (توفير احتياجات المنظمة كما و نوعا في الوقت المناسب) لتحقيق أهدافها.

– فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن للمنظمة أن تحققها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائها نذكر منها :

1) ـ تحسين الربحية و القدرة على المنافسة وزيادة الفاعلية التنظيمية .
2) ـ تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية و الفنية و البشرية في كافة مجالات المنظمة.
3) ـ كسب رضا الزبائن و من ثم كسب رضا المجتمع ككل .[1]
4) ـ خفض التكاليف
5) ـ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل
6) ـ تحقيق الجودة
7) ـ التحسين المستمر
8) ـ التدريب و التطوير

[1] سعيدي يحي ، أوصيف لخضر ، **أثر إدارة الجودة الشاملة على رفع أداء و فعالية المنظمات** أبحاث الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ضل التنمية المستدامة 10-11-نوفمبر 2009 ،ج 2 ، منشورات مخبر السياسات و الاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر – المسيلة ، ص 811 ، 812

9) ـ المشاركة و تفويض الصلاحيات. [1]

-مبررات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة .

أشارت دراسة "أدريانى" و "ألكسندري" إلى وجود عدة مبررات تدعم تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الحكومية ، من أبرز هذه المبررات :

أ ـ المشكلات التي تكتنف الإدارة العامة و التي تأثر بشكل سلبي على وجود المخرجات في الإدارة العامة و التي من أبرزها تفاقم حدة الإجراءات الروتينية المعقدة في أداء و تقديم الخدمة ، وكثرة و تنوع المشكلات التي يعاني منها المواطن في تعاملاته مع أجهزة الإدارة العامة .

ب ـ الاستثمار في الموارد البشرية : تتسم الإدارة العامة الحكومية بتشغيل أعداد هائلة من العمالة ، وعلى ذلك فإن تطوير قدرات و إمكانيات تلك العمالة كأحد أسس أسلوب إدارة الجودة الشاملة لهذه الإدارة .

جـ ـ القرن الواحد و العشرين هو قرن تحسين الجودة في كافة المجالات ، فإذا كانت إدارة الأعمال قد جعلت منة تحسين الجودة مبدأ تلتزم به ونهجا تتبعه نحو الاقتراب من عملائها و تلبية احتياجاتهم ، فمن المنطقي أن تكون الإدارة العامة أكثر حرصا على الالتزام بهذا المبدأ ، لأنها تقدم خدمات واسعة ترتبط بكافة شؤون الحياة اليومية للمواطنين ، بالشكل الذي يجعلها مطالبة دائما ببذل كافة الجهود لتطوير أدائها و تحقيق أهداف عملائها .

د ـ الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا : بلا شك أن كافة الدول على وجه سواء تتطلع حليا إلى توسيع استخدامات التطبيقات التكنولوجية في أداء كافة الأنشطة و العمليات التي تمارسها أجهزتها الإدارية .

هـ ـ توقعات المستهلكين : إن نمو و تطور توقعات المستهلكين و الذي ارتبط بارتفاع مستوى معيشتهم أدى إلى نمو تطلعاتهم بشأن جودة الخدمات التي يحصلون عليها في تعاملهم مع المنشآت الحكومية .

و ـ تزايد المنافسة بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة: و تظهر من خلال الخدمات التي يشترك القطاعان في تقديمها ، إلا أن التعامل الإيجابي مع هذا النمط التنافسي يتطلب أن تتبنى الإدارة العامة فكرا جديدا يركز على تلبية احتياجات المواطن .

---

[1] رافيق بن مرسلي ،**مرجع سابق**.

المطلب الثاني : الهندرة

يقول في هذا الشأن الأستاذ عمار بوحوش:" أن النظرية الجديدة أو التوجه الجديد في علم الإدارة يطلق عليه اسم " (إعادة ابتكار الحكومة) ، و الذي هو عبارة عن استخدام وسائل مهنية و تقنية متطورة جدا لأحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة .

بناءا على ذلك فالهندرة الإدارية تعمل على تغيير الإجراءات و القوانين و الأنظمة و التشريعات و أساليب العمل وكل ما يتعلق بعمل المنظمة ، كما تعمل على تعزيز الثقة بين المواطنين و أجهزة الإدارة من خلال شفافية الإجراءات المتبعة بعد إتمام عملية الهندرة و تطبيقها الفعلي ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تحقيق التنمية الإدارية .

وعلى هذا الأساس يترتب على تطبيق مفهوم الهندرة الإدارية على الإدارة الجزائرية (المحلية) مكافحة الفساد الإداري و تحقيق الفعالية و التنمية الإدارية وذلك بالعمل على :

أ ـ استقلال الجهاز الإداري عن الضغوطات السياسية و الاجتماعية .

ب ـ تشجيع الديمقراطية في العمل و تطوير الأنظمة و القوانين بتدعيم المشاركة الجماعية و الحقيقية في صنع القرار .

جـ ـ انفتاح المنظمة على المجتمع و المؤسسات العلمية ، الجامعات و مراكز البحث العلمي لتنمية قدرات العاملين .

د ـ ضرورة العمل على زيادة وعي المواطنين و تقوية إيمانهم بالمصلحة العامة ورفض الضغوط الاجتماعية و محاولة الرقي و التحضر باستخدام المعايير العلمية في كل العمليات الإدارية .[1]

وظهرت كلمة" هندرة " في بداية التسعينات بالتحديد 1992 مع الأمريكيان " مايكل هامر " و " **جيمس تشامبي** " عندما أطلق كتابها الشهير هندرة المنظمات، ومنذ ذلك أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر و بشكل جذري في كافة الأنشطة و الإجراءات و الاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من الإدارات لحقبة زمنية طويلة .

(1) جهيدة ركاش ، **اشكالية العلاقة بين التنمية الإدارية و إدارة التنمية في الجزائر** رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،2010 ، ص 190_191 .

مفهوم وعناصر الهندرة :

عرفها كل من " **هامر وجايمس تشامبي** الهندرة بأنها " البدء من جديد أي من نقطة الصفر ، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغيرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه ، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة و التفكير بصورة جديدة و مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء .

_ تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها " مجموعة الأدوات و الوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذا الوسائل وصولا إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة ، وفي الوفاء باحتياجات المستهلك ."

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الهندرة ترتكز على أربع نقاط هي :

أن الهندرة عملية أساسية وهي عملية جذرية و هي أيضا عملية هائلة و هندرة العمليات فهي تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل و تنقله بين الإدارات المختلفة و معرفة السلبيات الاستثمارية و الإدارية التي تعيق العمل و تطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة و إنهاء العمل .

عناصر الهندرة :

1) أن يكون التغيير أساسي : أي أنها لا تشمل فقط الطرق و الأساليب الإدارية بل تتعداها إلى الأعمال نفسها .

2) أن يكون التغيير الجذري : أي أن يكون جذري وله معنى و قيمة ، وليس سطحيا .

3) أن تكون النتائج جوهرية و ضخمة : فهي تتطلع إلى تحقيق نتائج جوهرية و ضخمة .

4) اعتماد التغيير على تقنية المعلومات : فالهندرة تعتمد الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التق نية بشكل فعال .

5) اعتماد التغيير على الأسلوب الاستقرائي و ليس ألاستنتاجي : [1]

[1] رفيق بن مرسلي ، **مرجع سابق** ، ص **60** .

المطلب الثالث : الإدارة الالكترونية :

يقصد بالإدارة الالكترونية استخدام الوسائل و التقنيات الحديثة بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان و يطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية .

وتتيح الإدارة الالكترونية مزايا متعددة الأوجه على اقتصاد المنظمة وشكلها المؤسسي و حضارتها الجديدة فهي تساهم إلى حد كبير بتعزيز دور المستهلك أو العميل في تنمية الأداء المنظمي ورفع مستوى كفاءة الأداء و إجراءات العمل من خلال رد الفعل الآني أو الفوري الذي تتيحه خصائص الإدارة الإلكترونية على نقيض الاتجاه التقليدي الذي كان أغلب الاهتمام يذهب إلى دور الإدارة و طاقمها نحو تطوير الأداء المنظمي و مراقبته .

كما يمكن تعريفها بكل بساطة " بأنها الانتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد .[1]

وبمعنى آخر " فالإدارة الإلكترونية " هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترانت بدون أن يضطر العملاء إلى من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات .

فالإدارة الالكترونية تقوم على مفهوم جديد و متطور يتعدى المفهوم الحديث " اتصل و لا تنتقل " وينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح " أدخل على الخط و لا تدخل في الخط ونحن من جهتنا نقول وكتعريف أمثل و أشمل للإدارة الالكترونية أن الإدارة الالكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (ادخل على الخط ولا تدخل في الخط) ومن أهدافها :

1 . تقليل كلفة الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بها من عمليات .

2 . زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات .

[1] بوزيان الرحماني هاجر ، يوسفات علي ، **دور الإدارة الالكترونية في تفعيل دور المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة** ، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي :أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10-11-نوفمبر ، ص687 .

3 . استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة .

4 . إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

5 . إلغاء نظام الأرشيف الوطني و الرقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان .

6 . القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به .

7 . إلغاء عامل المكان ، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم و إرسال الأوامر التعليمية و الإشراف على الأداء و إقامة الندوات و المؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" و من خلال الشبكة الالكترونية للإدارة .

8 . إلغاء تأثير عامل الزمان ، ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية ثم الحد منها إلى أقصى حد ممكن .[1]

مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الالكترونية :

بهدف التوصل لأسلم انتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة الكترونية يجب أولا التعرف على متطلبات إنشاء أي مشروع الكتروني كان ثم ملخص عن أهم المراحل الانتقال .

متطلبات مشروع الإدارة الالكترونية :

الإدارة عموما تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع كافة العناصر السياسية و الاقتصادية الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية لذلك فإن مشروع الإدارة الالكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها :

_ أولا : البنية التحتية ، من وجود مستوى مناسب ان لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات و البيانات و بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية و

[1] المرجع نفسه ، ص 687 .

اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات و المواطن من جهة أخرى .

_ ثانيا : توافر الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية و المحمولة و الهاتف الشبكي و غيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد و بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها .

_ ثالثا : توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت ، ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية في أقل جهد و أقصر وقت و أقل كلفة ممكنة .

_ رابعا : التدريب وبناء القدرات ، ويشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر و إدارة الشبكات و قواعد المعلومات و البيانات و كافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة و توجيه " الإدارة الالكترونية " بشكل سليم و يفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة ، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام " الإدارة الالكترونية " وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا و بنفس الطريقة السابقة .

_ خامسا : توافر مستوى مناسب من التمويل ، بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية و تدريب للكوادر و الموظفين و الحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و " الإدارة الالكترونية " على مستوى العالم.

_ سادسا : توفر الإرادة السياسية ، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة و الملازمة للعمل و تتولى الإشراف على التطبيق و تقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ .

_ سابعا : وجود التشريعات و النصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية و المصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها .

_ ثامنا : توفير الأمن الالكتروني و السرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية و الشخصية ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث و التركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية و خطورة على الأمن القومي و الشخصي للدولة و الأفراد .

_ تاسعا : خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية و إبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها و التفاعل معها و يشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون و صحف و الحرص على الجانب الدعائي و إقامة الندوات و المؤتمرات واستضافة المسؤولين و الوزراء و الموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية . بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية و التقنية التي تساعد على تبسيط و تسهيل استخدام الإدارة الالكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها توحيد أشكال المواقع الحكومية و الإدارية و توحيد طرق استخدامها و إنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد .[1]

أهم مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية :

أ _ مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة :

و في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية و العمل على تنميتها و تطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا و بشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته و إجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات و الإدارات و الوزارات و أحدث البيانات و الإعلانات عبر الشبكة الالكترونية مع لإمكانيات طبع أ استخراج الاستمارات اللازمة و تعبئتها لإنجاز أي معاملة .

ب _ مرحلة الفاكس و التلفون الفاعل :

وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى و المرحلة التي ستأتي فيما بعد و في هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس و التلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن و المنازل و خدمة معقولة التكلفة يستفيد منه قي الاستفسار عن الإجراءات و الأوراق و الشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس و سهل ودون أي مشاكل وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستمارات وغير ذلك وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو

[1] المرجع نفسه ، ص 688 .

جرب نمط الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع كبار التجار و الإداريين و المتعاملين و القادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الالكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون التعريفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف و الفاكس لذلك فان الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا .

ج _ مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة :

وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 25_30 % من عدد الشعب) عال وتوفرت الحواسب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية و بالشكل المطلوب بأسرع وقت و أقل جهد و أقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية و نوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها .

المهارات اللازمة لتفعيل الإدارة الالكترونية :

ـ **المهارة التحليلية** : تمثل تلك المجموعة من المهارات مهارات التفسير و التحليل وتبدأ هذه المهارات بتحديد المشكلات ووصف أعراضها و الكشف عن السياسات و العمليات و الممارسات المسببة لهذه الأعراض ، وتحليل حاجات ومتطلبات المستخدمين ، وسبل تدفق المعلومات و الأعمال . ويتطلب ذلك إجراء بحوث ودراسات استطلاعية أو تشخيصية ومتعمقة أيضا .

ـ **مهارات إدارة المعلومات و المعرفة** : تبين هذه المجموعة من المهارات مدى و أسس التعامل مع المعارف و المعلومات كمورد أساسي ذي قيمة عالية ومضافة .

وتحتاج هذه المجموعة من المهارات التالي :

_ التأكد من سلامة محتوى وجودة البيانات و المعلومات ومستويات توافقها مع غيرها من البيانات و المعلومات . ويرتبط بذلك تصنيف وفرز وفهرسة البيانات وانتقاء المحتاج إليه منها .

_ التمكن من تصميم النظم وقواعد أو مستودعات البيانات وملفات البيانات المستخدمة لتقديم و عرض المعلومات بشكل منظم . ويرتبط بذلك تصميم واجهات التفاعل ونظم الأمن التي تضمن سلامة وسرية المعلومات المتاحة .

_ القيام بأنشطة البحث عن المعلومات ، و التصنيف ، الفهرسة ، والحفاظ على سلامة البيانات و المعلومات .

_ تصميم وبناء قواعد ومستودعات البيانات وتحديد البيانات المتضمنة و إقرار عمليات جمع البيانات و معايير و مقاييس الجودة و السيطرة عليها .

_ تطوير وتنفيذ آليات المشاركة في المعلومات .

- **المهارات الفنية** : ويمكن القيام بهذه المهارات من خلال التالي :

_ تصميم وتنفيذ نظم معلومات متوافقة مع البنية الأساسية القائمة .

_ تطوير واجهات التفاعل مع المستخدمين النهائيين بحيث تكون سهلة الاستخدام ومقبولة منهم .

_ تحويل البيانات من نظام أو شكل ما إلى شكل آخر في إطار نظام معلومات متكامل وإتاحة بياناته و تقاريره للاستخدام بأساليب عديدة .

_ تصميم إدارة نظم و شبكات المعلومات المختلفة .

_ تكوين قواعد و مستودعات بيانات قادرة على توحيد المعلومات واستقطابها من مصادر مختلفة لأغراض الاسترجاع و توسيع نطاق الاستخدام .

- **مهارات الاتصال و التقديم** : توظف هذه المجموعة من المهارات في أغراض تسويق المشروع واستقطاب الدعم اللازم في كل الأطراف المعنية به .

انطلاقا من سبق نجد مستقبل الإدارة الالكترونية لا يزال نوعا ما رغم أنه أقصر الحلول لعدد مهم لمشاكل إدارة المنظمة على رأسها التمويل باعتبار الرقمية سنخفض لحد كبير من تكاليف النقل و التسويق و الوصول لأقصى استغلال للمورد البشري فكريا وجسديا لذاك قيام إدارة الكترونية يحتم وعي وصرامة لتطبيقها خاصة من طرف الدولة في مجال التشريع وتوفير البنى التحتية المناسبة ، أيضا مسألة وعي المسؤولين بأهميتها و محاولة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة .[1]

[1] المرجع نفسه ، ص 689 .

المبحث الثالث : وظائف إدارة التنمية و أهدافها .

المطلب الأول : وظائف إدارة التنمية :

يترتب على إدارة التنمية القيام بمجموعة من الوظائف الرامية إلى تحقيق الأهداف التنموية الشاملة من خلال اتخاذ سلسلة من الإجراءات الإدارية القائمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة ، فإدارة التنمية يقع على عاتقها العمل على تحقيق الأهداف و تلبية الحاجات و الطموحات و إيجاد حلول للمشاكل المختلفة . ولتحقيق ذلك فإنه يتوجب على إدارة التنمية القيام بالوظائف التالية :

1 _ القيام بالتخطيط التنموي بكافة أنواعه و مستوياته وذلك من خلال تحديد الأهداف الكلية و الجزئية و تحديد البدائل و الموارد اللازمة لانجازها .

2 _ متابعة و مراقبة تنفيذ الخطط التنموية .

3 _ إجراء التنسيق و التعاون بين مختلف الجهات اللازمة لتحقيق الأهداف .

4 _ بناء نظام متكامل للمعلومات .

5 _ التركيز على التطوير الإداري و التنظيمي من خلال انتهاج سياسات إدارية علمية .

6 _ التركيز على سياسة تنمية الموارد البشرية و تطويرها .[1]

المطلب الثاني : أهداف إدارة التنمية :[2]

تتفق جميع إدارات التنمية في مختلف أنحاء المعمورة على تحقق مجموعة من الأهداف ، يتضمنها الهدف العام الرامي إلى ضرورة العمل على تحقيق مستوى رفاه متوازن لكل الأفراد و الجماعات في أي مجتمع ، إضافة إلى العمل إلى تحقيق الأهداف التالية:

1 _ تحقيق مستويات عالية من النمو الاقتصادي .

2 _ القضاء على الجهل و الفقر و التخلف .

3 _ العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية و تقليل التفاوت بين فئات المجتمع .

4 _ تحقيق الاستقرار الاقتصادي .

5 _ تعزيز القدرات العامة للمجتمع .

---

[1] موسى اللوزي ، **التنمية الإدارية المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات** ، ط1 ، عمان : دار وائل للنشر 2000 ، ص 36_37 .

[2] **المرجع نفسه** ، ص 37 .

إن تحقيق الكفاءة و الفعالية في إدارة التنمية و تأمين استمراريتها ، لا تتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقة و بناء نظام مؤسسي فعال من أجل تجاوز كل تلك العراقيل التي تقف أمام انجاز أهداف إدارة التنمية ، فالإدارة الفعالة لم تصبح الآن إدارة الحاضر فحسب بل هي بالقدر الأكبر إدارة للمستقبل .

كما أن الوصول إلى كفاءة إدارة التنمية يستوجب منها بالضرورة الخروج عن الأطر الإدارية التقليدية التي قيدت حركتها و فاعليتها ، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات و المعددات البيئية المحلية و القومية و العالمية ، بالإضافة إلى ضرورة الاستفادة من معطيات التقنية الحديثة و الاهتمام ببناء و تنمية النظم و المفاهيم الإدارية ، وتأصيل التفكير التجديدي الإبتكاري الإبداعي تحقيقا لاستشراف النظم و الأساليب الجديدة التي تؤمن الكفاءة و الفعالية في الأداء .

ويكون ذلك من خلال اتخاذ مجموعة من التدابير المتمثلة في :

1) تعزيز وضوح المسار التنموي : فأي مسار تنموي يقتضي وضوحا في الرؤيا و تحكما في الإمكانيات المتاحة .

2) إعادة بناء التنمية الوطنية على أسس صحيحة : فالتنمية الحقيقية تقتضي إعادة بنائها على أسس علمية تؤدي إلى تصفية مظاهر التخلف الاقتصادي و تصحيح الاختلالات الهيكلية واستعادة التوازنات الاقتصادية .

3) التعجيل بإصلاح البنيات الاقتصادية و التخلي عن أسلوب الإدارة بالأزمات : حيث أن الوضع التنموي الذي تعيشه البلاد يقتضي تصحيح الاختلالات التي تعاني منها التنمية الوطنية .

4) التخفيف من التبعية الاقتصادية : بالاعتماد على الذات و النهوض بالإنتاج الوطني ورفض الاقتصاد الريعي الاستغلالي .

5) تصفية نظام التخلف و مظاهره في مختلف نواحي الحياة الاقتصادية : وذلك بإحداث التغيير و التطوير في البنى و الهياكل القديمة المختلفة التي تظهر في مختلف جوانب الحياة فيعكس ضعف الكفاءة الاقتصادية في تخصيص واستخدام عوامل التنمية و تعميق جهود التغيير .[1]

[1] المرجع نفسه ، ص 38 .

6) تعزيز الإطار العام لسير الاقتصاد الوطني : وهو إضفاء الوضوح و التماسك على أهداف الإصلاحات الهيكلية و التنظيمية وجعلها أكثر انسجاما و إنجازها بعزم مع التزود بالوسائل التي تتيح التحكم في تنفيذها تحكما أكبر .

7) وضع إستراتيجية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية : من أجل مواجهة التحديات و التحولات التي تميز عالم اليوم ، وتتلاءم مع وضع و طبيعة المجتمع الجزائري تضع ضمن أولوياتها تحريك عجلة التنمية .[1]

[1] المرجع نفسه ، ص 39 .

الفصل الثالث :

محددات الواقع المحلي

بطاقة فنية لولاية المسيلة.

واقع إدارة التنمية المحلية.

واقع التنمية الإدارية المحلية.

المبحث الأول : بطاقة فنية لولاية المسيلة .

تقع ولاية المسيلة في الوسط الجزائري وتتربع على مساحة قدرها 18.175 كلم^2 يحدها من الشمال الشرقي ولاية برج بوعريريج وولاية سطيف ويحدها من الشمال الغربي ولاية المدية وولاية البويرة ومن الشرق ولاية باتنة ومن الغرب ولاية الجلفة ومن الجنوب الشرقي ولاية بسكرة .

التنظيم الإداري :

تتكون ولاية المسيلة من 15 دائرة و 47 بلدية ، وعدد سكانها الحالي 1.200.633 نسمة حسب آخر الإحصائيات وهذا جدول يبين تطور سكان ولاية المسيلة من 1966 – 2014 .[1]

الجدول رقم 01

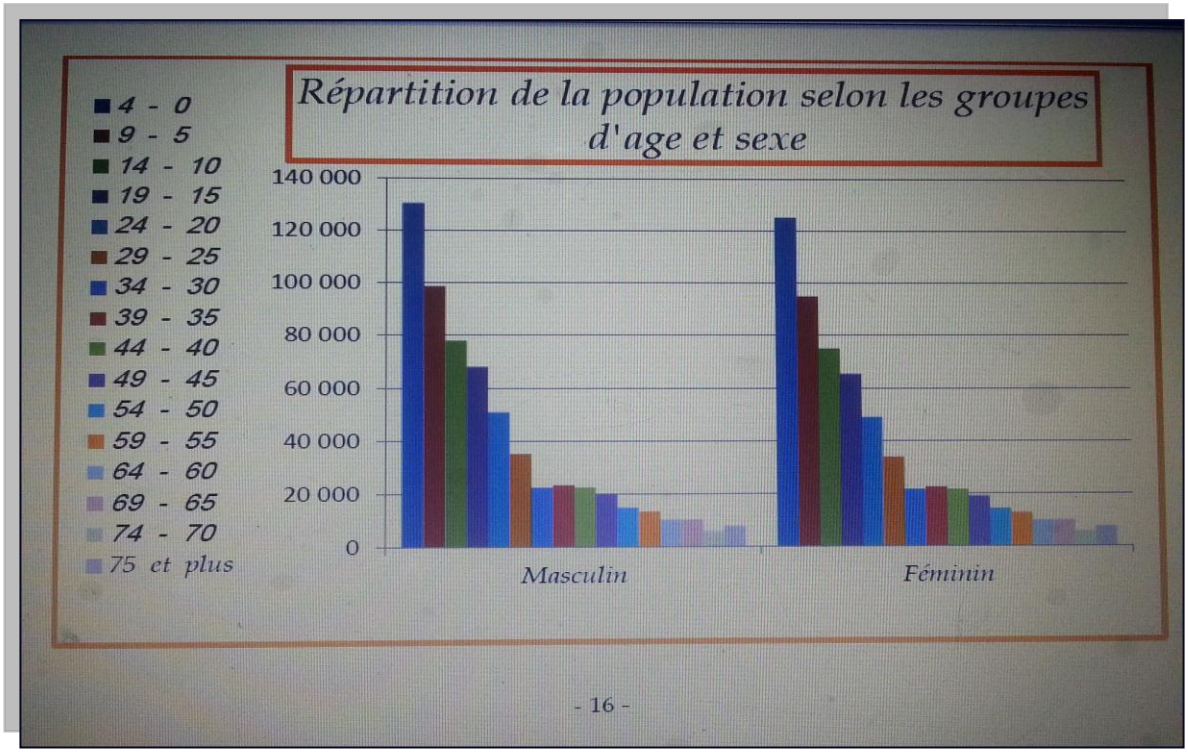
السنوات	1966	1977	1987	1998	2008	2013-12-31	2014-12-31
السكان	302.305	423.984	605.026	814.353	983.513	1.175.126	1.120.669

جدول يبين تطور سكان ولاية المسيلة من سنة 1966 إلى سنة 2014 .

ما يلاحظ على هذا الجدول أن سكان ولاية المسيلة في ازدياد مستمر خاصة مع التطور الملحوظ و المستمر على مستوى المرافق العمومية و تحسن المستوى المعيشي المواطنين .

[1] . Annuaire statistique de la wilaya de m'sila p 6

الشكل رقم 01



Source : annuaire statistique de la wilaya de m’sila 2014 .

رسم بياني يمثل تقسيم السكان حسب السن و الجنس[1] .

و ما يلاحظ على هذا الرسم البياني أن سكان الولاية معظمهم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 19 و 49 سنة هي الفئة التي تمثل السواد الأعظم من السكان .

[1] **Annuaire statistique de la wilaya de m’sila 2014 P 16.**

المبحث الثاني : واقع إدارة التنمية المحلية

تمخضت المقابلة التي تمت مع رئيس مصلحة المستخدمين حول تفعيل المورد البشري في عملية إدارة التنمية المحلية ، مجموعة من الإجابات كلها بنعم إلا البعض منها وذلك لأسباب تشريعية وقانونية بحتة .

ففيما يخص مؤشر التوظيف، فإن أبوابه كانت تفتح في قطاع الإدارة المحلية في كل سنة مالية ، إلا في حالة عدم توفر مناصب مالية . و ما ذلك إلا تطبيقا لما جاء في الأمر رقم 06-03- مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية *

إذ جاء في المادة الأولى : يتضمن هذا الأمر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و المتعلق بكيفية التوظيف في الإدارة العمومية ، ويقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية و الإدارات المركزية في الدولة و المصالح غير الممركزة لها التابعة لها و الجماعات الإقليمية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي وكل مؤسسة يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي .((1))

وتتم عملية التوظيف في الأسلاك الإدارية المشتركة على أساس التعيين وعلى أساس الشهادة .(2)

ومن خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين علمنا أن التوظيف في مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة يكون على أساس المسابقات بمختلف أشكالها الكتابية و الشفهية و التعيين يكون إلا في المناصب العليا ويتم فتح باب المسابقات على أساس الشهادة في مختلف أسلاك الإدارة من رتبة المتصرف إلى غاية العامل المهني .

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية /العدد 46 ، 20 جمادي الثانية عام 1427 / 16 يوليو سنة 2006 .

(2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 46 – ص 6 .

الجدول رقم 02

عدد المناصب	2010	2011	2012	2013	2014	2015
متصرف	12	03	03	08		
ملحق إداري	01			02	05	
عون الإدارة	04		01		05	05
عون حفظ البيانات	01			02		01
عون مكتب			01	01	03	01
محاسب إداري				04	03	
مهندس دولة في الإعلام الآلي	02	01		01	07	03
مهندس معماري			03	04		
مهندس دولة			04	03		
عامل تقني م (1)				01		
ملحق رئيسي للإدارة			05		02	
عون إدارة رئيس					04	
سائق سيارة م (2)					02	
سائق سيارة م (1)					05	
عون وقاية م (1)					04	
عامل مهني م (1)						01
عامل م (1)						01

المصدر : مقابلة مع رئيس مصلحة الموظفين السيد بوقره طارق .

الملاحظ على الجدول أن عدد الأشخاص الذين تحصلوا على وظيفة في مديرية الإدارة المحلية منذ سنة 2010 إلى غاية سنة 2015 مجموعهم يصل إلى 120 موظف [1]

[1] المصدر : مقابلة مع رئيس مصلحة الموظفين السيد بوقره طارق ، يوم 05 ماي 2016 ، بمقر مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة .

أما فيما يخص النظام الخاص بالترقيات و التكوين فإن التعليمة رقم 45 مؤرخة في 01- ديسمبر 2008 تحدد كيفيات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية وهي كالتالي : [1]

_ متصرف

_ ملحق إدارة

_ عون إدارة

_ كاتب مديرية

_ كاتب مديرية رئيسي

_ محاسب إداري

_ محاسب إداري رئيسي

_ تقني سامي في الإعلام الآلي

_ معاون تقني سامي في الإعلام الآلي

_ تقني سامي في الإحصاء

_ معاون تقني سامي في الإحصاء

_ وثائقي أمين محفوظات

_ مساعد وثائقي أمين محفوظات

_ تقني سامي في المخبر و الصيانة

_ معاون تقني سامي في المخبر و الصيانة

يتم فتح دورة التكوين قبل الترقية في الرتب المذكورة أعلاه و الملاحظ على الجدول أنه كل سنة يتم فتح باب التوظيف بنسب مختلفة .

[1] التعليمة رقم 45 مؤرخة في 1 ديسمبر 2008 ، تحدد كيفيات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .

في سنة 2013 – 2014 كان عدد المناصب المالية أكبر من السنوات 2010 ، 2011 ، 2012 ، 2015 إذ تم توظيف 26 موظف بين متصرف ، ملحق إدارة ، عون حفظ المعلومات .

ويتم في كل دورة تكوينية بقرار أو مقرر من السلطة المخول لها صلاحية التعيين ، ينبغي أن يحدد هذا القرار أو المقرر لاسيما :

_ الرتبة أو الرتب المعنية

_ عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المعنية

_ مدى دور التكوين

_ الطابع المتواصل أو ألتناوبي للتكوين

_ تاريخ بداية التكوين

_ المؤسسة المكلفة بالتكوين

_ قائمة المترشحين المعنيين بالتكوين

يعلم الموظفون الذين يخضعون للدورة التكوينية من طرف الإدارة المستخدمة ، بتاريخ بداية التكوين بموجب استدعاء فردي و أية وسيلة ملائمة عند الاقتضاء ، ويتضمن هذا التكوين دروس نظرية و تطبيقية تحدد مدة التكوين حسب الرتب المذكورة أعلاه وينتدب الموظفون المعنيون بالتكوين المتواصل لدى مؤسسة التكوين طبقا للتنظيم المعمول به .

أما المؤسسات المعنية بالتكوين فهي كالتالي :

_ جامعة التكوين المتواصل

_ كليات الحقوق للجامعات

_ المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية

_ المعهد العالي للتسيير و التخطيط

_ المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير

_ المراكز الوطنية لتكوين و تحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية .[1]

وهذا ما لمسناه في مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة وبالضبط في مصلحة المستخدمين إذ أنه كل سنة يأتي مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مديرية الوظيف العمومي لمعرفة عدد الموظفين الإجمالي و عدد الموظفين الذين أحيلوا إلى التقاعد و الموظفين الذين انتقلوا أو قدموا استقالتهم أو توفوا .

بعد انتهاء التكوين يتم الإعلان عن أسماء الموظفين الحاصلين على معدل 10 من 20 بأنهم ناجحين نهائيا من طرف لجنة تتكون من :

_ السلطة المخول لها صلاحية التعيين أ ممثلها

_ مدير مؤسسة التكوين أو ممثله

_ ممثل أو ممثلين عن المكونين

بعد ذلك يرقى ويعين الموظفون الذين تابعو التكوين بنجاح في الرتب المقصودة و ينبغي على المسؤولين المكلفين بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية ومسؤولي المؤسسات العمومية للتكوين ، السهر على التطبيق الصارم لهذه التعليمة .[2]

يتم إعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية و المصادقة عليها بعنوان السنة الجديدة من طرف مديرية الإدارة المحلية في مصلحة المستخدمين حيث تقدم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية الوثائق التي تضمنها التعليمة رقم 240 / م ع و ع المؤرخ في 27 ماي 1995 أي :

_ دفتر الميزانية للسنة المالية الجديدة .

_ القائمة الاسمية للأعوان الموجودين في الخدمة إلى غاية 31 ديسمبر السنة السابقة .[3]

---

[1] المرجع : الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، لاسيما المادة 109 منه .

[2] المرجع نفسه.

[3] المرسوم التنفيذي رقم 95 / 126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 66 / 145 .

تعمل الإدارة المحلية على فتح باب الشراكة مع المجتمع المدني من جمعيات و نقابات في اتخاذ القرار بمساهمة الجامعة التي تستقبل بعض الموظفين لإجراء دورات تكوينية على مستواها وكذا إجراء الملتقيات .[1]

أما فيما يخص الأساليب الحديثة المعتمدة في عملية إدارة التنمية المحلية ومن خلال المقابلة التي أجريت فإن إدارة الجودة الشاملة و الهندرة (إعادة هندسة وبناء الإجراءات و التنظيمات الإدارية) فإنهما غير مستعملان .

حاليا بدأ العمل بشكل بسيط بالإدارة الالكترونية وذلك من خلال تحيين البطاقية الوطنية للموظفين و الأعوان العموميين [2]

وهي عبارة عن بطاقات معلوماتية تحل بيانات الموظفين و الأعوان المستخدمين وذلك في إطار عصرنة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية . وشرع في تنفيذ هذا المشروع منذ سنة 2006 .

وقد سمحة هذه البطاقات المعلوماتية بتحيين القوائم الاسمية للموظفين و الأعوان العموميين في إطار إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و ينبغي التأكيد على المراقبة الصارمة للمعلومات قبل إرسالها إلى المصالح المحلية أو المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومية .

ويتم تحيين قائمة البيانات المركزية للموظفين و الأعوان المتعاقدين عن طريق الانترنت بالتكفل المنتظم بالوضعيات الإدارية التالية :

_ التوظيف

_ الترقيات : ـ التعيين في رتبة أعلى

ـ التعيين في منصب عالي

ـ التعيين في وظيفة عليا

---

[1] التعليمة رقم 38 مؤرخة في 02 أوت 2008 تحدد كيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية و البرامج المتعلقة بها للالتحاق بمختلف رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .

[2] المنشور رقم 04 المؤرخ في 05 أفريل 2006 المتعلق بإعداد البطاقية الوطنية للموظفين و الأعوان العموميين ، ص 352 ، 353 .

_ الوضعيات القانونية و حركات النقل :

- النقل
- الخدمة الوطنية
- الانتداب
- الإحالة على الاستيداع
- الوضع في الخدمة
- خارج الإطار

انتهاء علاقة العمل :

- الاستقالة
- التسريح
- العزل
- الوفاة
- التقاعد
- فسخ عقد العمل

ويتلقى كل الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية تكوينا عن بعد [1] في مختلف الرتب من متصرف إلى غاية آخر عمل مهني تابع للإدارة العمومية.

ويأخذ التوظيف في الإدارة العمومية حصة الأسد من مجموع القطاعات الأخرى وذلك حسب الإحصائيات التي أجرتها وزارة العمل لسنة 2014 وذلك حسب الجدول المبين في الملاحق.

[1] اتفاقية إطار متعلقة بالتكوين عن بعد للموظفين التابعين للأسلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية بين المديرية العامة للوظيفة العمومية الكائن مقرها 32 نهج سويداني بوجمعة المرادية الجزائر ، ممثلة في شخص مديرها العام السيد خرشي جمال و ـ جامعة التكوين المتواصل ، الكائن مقرها شارع أحمد واقد ، ص ب : 41 دالي ابراهيم ، ممثلة في شخص عميدها السيد لمنور عبد الجبار .

المبحث الثالث : واقع التنمية الإدارية المحلية

أثناء القيام بالدراسة الميدانية في ولاية المسيلة بالضبط في مديرية الإدارة المحلية توجهنا إلى رئيس مصلحة الميزانية و الممتلكات وتم طرح مجموعة من الأسئلة عليه خلال مقابلة شخصية تم فيها مناقشة ومعالجة العديد من النقاط خاصة بالنسبة لعملية تفويض السلطة و الاعتمادات المالية الخاصة بالتجهيز و التسيير وعمليات الصيانة حيث اتسمت أغلب الإجابات بنعم .

بالنسبة لعمليات تفويض السلطة فقد كانت الإجابة بنعم من طرف مسؤول مصلحة المستخدمين ، إذ عند غياب رئيس المصلحة فتوكل عملية تسيير المصلحة إلى مدير المكتب المكلف بالنيابة للسهر على استمرارية الخدمة .

أما بالنسبة للإعتمادات المالية المخصصة لمديرية الإدارة المحلية فهي إعتمادات خاصة بالتسيير واعتمادات خاصة بالتجهيز وكانت هذه الأظرفة المالية كافية ، إذ هناك نوعين من الميزانية ، ميزانية خاصة بالدولة وتكون أغلب إيراداتها من الضرائب ، الرسوم ، الاقتطاعات وهي ميزانية مركزية وهناك ميزانية الولاية .

فيما يخص رواتب الموظفين في المؤسسات و الإدارات العمومية فقد تم إخبارنا أن عددا منهم يحصلون على رواتبهم من ميزانية الدولة و البعض الآخر من ميزانية الولاية أما البعض منهم فتقوم البلديات بدفع مستحقاتهم من ميزانياتها الخاصة .

أما قسم التسيير فهو خاص ببعض التجهيزات البسيطة كالتجهيزات المكتبية ، أقلام ، مساطر ، دفاتر ، .....إلخ .

أما قسم التجهيز و الاستثمار فهو خاص مثلا بكميات كبيرة من المعدات كالحواسب أو كالمكاتب فهنا الأمر ليس للتجهيز فحسب بل هناك استثمار .

و اثناء إجراء المقابلة الشخصية مع مدير المكتب المسؤول عن الميزانية و الممتلكات فقد تم تزويدنا ببعض الأرقام الخاصة بالميزانية الممنوحة لولاية المسيلة في إطار تفعيل عمليات التنمية وتنفيذ مخططاتها بالنسبة لسنة 2010 إلى غاية 2015

تأتي الميزانية في كل سنة مالية إذ هناك ميزانية أولية تتبعها ميزانية إضافية (تقديرية) ، وهذه الاعتمادات بالأرقام الممنوحة لمديرية الإدارة المحلية .[1]

الجدول رقم 03

2010	قسم التسيير	3.602.339.941.75 دج
	قسم التجهيز	2.997.179.602.64 دج
2011	// التسيير	4.749.246.574.60 دج
	// التجهيز	2.918.186.911.52 دج
2012	// التسيير	5.001.404.674.91 دج
	// التجهيز	2.756.609.209.97 دج
2013	// التسيير	4.741.828.455.85 دج
	// التجهيز	2.957.614.087.73 دج
2014	// التسيير	5.259.146.055.49 دج
	// التجهيز	3.469.401.682.33 دج
2015	// التسيير	4.755.658.943.21 دج
	// التجهيز	3.516.385.884.01 دج

المصدر : و الممتلكات بمديرية الإدارة المحلية ولاية المسيلة .

هذه الأرقام منحت لنا من طرف موظف برتبة متصرف تابع لمصلحة الميزانية و الممتلكات.

ما يلاحظ على هذه الأرقام بأنها في سنة 2012 قد ارتفعة وكانت الميزانية كبيرة بسبب الانتخابات التشريعية .

في سنة 2014 أيضا كانت الميزانية كبيرة بسبب الانتخابات الرئاسية ما يلاحظ أيضا أن مستحقات اقتناء الأدوات و اللوازم المكتبية كانت تزيد وتنقص حسب الميزانية وذلك من

[1] المصدر : مصلحة الميزانية و الممتلكات بمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة .

خلال ما أخبرنا به رئيس مكتب الميزانية اللامركزية عن الوالي وبتفويض منه السيد غضبان عيسى .

الإصلاحات الإدارية على مستوى الإدارة المحلية لولاية المسيلة وضعت مجموعة من الإصلاحات فكانت معظمها إصلاحات مركزية ومست جانب التكوين للموظفين بنسبة 80 % وكانت هذه الإصلاحات عبارة عن مناشير و تشريعات لتحسين وضمان استمرارية الخدمة .

فيما يتعلق ببلديات ولاية المسيلة فقد تم تقسيمها إلى خمس فئات

الفئة الأولى : وهي البلديات التي يصل تعداد سكانها أقل من 20.000 نسمة فقد تم وضع هيكل تنظيمي خاص بها .

الفئة الثانية : وهي بلديات يصل تعداد سكانها من 20.001 إلى 50.000 نسمة فقد وضع هيكل تنظيمي خاص بها .

الفئة الثالثة :وهي بلديات كبيرة يصل تعدادها السكاني من 50.001 إلى 70.000 نسمة .

الفئة الرابعة : وهي بلديات يصل تعدادها السكاني من 70.001 إلى 100.000 نسمة .

الفئة الخامسة : وهي بلديات تعدادها السكاني أكثر من 100.000 نسمة لها هيكل تنظيمي خاص بها .

قائمة البلديات المعنية بالهياكل التنظيمية الأقل من 20.000 نسمة :

المطارفة – السوامع – الدهاهنة – تامسة – الخبانة – الحوامد – مسيف – الهامل – ولتام– أولاد سيدي ابراهيم – بنزوة – الشلال – أولاد ماضي – المعاريف – خطوطي سد الجير – بني يلمان – بوطي السايح – جبل امساعد – سليم – سيدي هجرس – سيدي امحمد – عين فارس – بئر الفضة – مناعة – ونوغة – تارمونة – أولاد منصور – الزرزور – أولاد سليمان – محمد بوضياف – و مجموعهم 30 بلدية .

قائمة البلديات المعنية بالهيكل التنظيمي من 20.001 إلى 50.000 نسمة وهي كالتالي:
أولاد دراج – المعاضيد – أولاد عدي لقبالة – مقرة – بلعايبة – برهوم – عين الخضرة – سيدي عامر – عين الحجل – عين الملح – عين الريش – امجدل – حمام الضلعة – بن سرور – ومجموعها 14 بلدية .

قائمة البلديات المعنية بالهيكل التنظيمي من 50.001 إلى 70.000 نسمة لا يوجد .

قائمة البلديات المعنية بالهيكل التنظيمي من 70.001 إلى 100.000 نسمة وهي :
سيدي عيسى بلدية واحدة .

قائمة البلديات المعنية بالهيكل 100.000 نسمة وهي المسيلة وبوسعادة و المجموع بلديتان[1]

ولتبرير سبب إجراء استمارة مقابلة بناءاً على مفردات عينة قصديه لأنها متاحة ولها صلة مباشرة بهيكلة متغيري الدراسة : إدارة التنمية و التنمية الإدارية لأن المعنيين بالدراسة قسمان إداريان من إدارة الولاية هما مصلحة المستخدمين بحكم أنها هي التي تسهر على المورد البشري ، ومصلحة الميزانية و ممتلكات الدولة لأنها هي التي تسير المورد المادي . من هذا المنطلق و بسبب ضيق انجاز الدراسة لجأت إلى اعتماد أسلوب المقابلة القائم على الحصر الشامل للمجتمع المبحوث .

[1] مصلحة المستخدمين لمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة .

الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة نجد أن الإدارة العامة هي المؤسسة الأولى المسؤولة عن إدارة عملية التنمية بكل جوانبها و أشكالها باعتبارها العنصر الأساسي و الحيوي لانجاح خطط التنمية و بشكل خاص التنمية الإدارية على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية لتحقيق النمو و التقدم فالإدارة الفعالة هي التي تستطيع أن تحقق متطلبات التنمية على أكمل صورة و بكفاءة عالية .

ولتحقيق تلك الفعالية تستخلص الأهمية الكبيرة لعملية التنمية الإدارية وضرورتها كعملية تتميز بالاستمرار ، وتهدف إلى الرفع من كفاءة الجهاز الإداري في تنفيذه للسياسات التنموية و السبيل الوحيد للوصول بالإدارة إلى مستوى الكفاءة اللازمة ، و القدرة على مواجهة التحديات لتحقيق التنمية الشاملة .

ونظراً للأهمية التي تحتلها الإدارة كان لابد من تحديد مفهومها و المصطلحات المرادفة لها فعلى الرغم من اختلاف الكتاب حول تعريف التنمية الإدارية إلا أن كل التعريفات تتفق على أنها عبارة عن جهد هادف و متكامل لتنمية القدرة الإدارية بالقدر الذي يمكن إدارة التنمية من تحقيق أهدافها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفعالية و تقوم توظيف المبادئ و القواعد و الأطر و النظم و الوسائل الإدارية بما ينمي و يعمق التفاعل الإيجابي و التوازن الديناميكي مع البيئة و يحقق التناسق الداخلي بالقدر الذي يجعل كل العمليات و الأنشطة جهداً هادفاً لتأمين الأهداف المطلوبة في إدارة التنمية ، تلك الإدارة التي تأخذ على عاتقها مهمة تخطيط و تنفيذ برامج التنمية الشاملة ، على اعتبار أن عملية إدارة التنمية لن تتحقق إلا بوجود إدارة كفأه تعمل على توجيهها وتسييرها ، فالتنمية الإدارية هي الأداة التي تستطيع الدول من خلالها رفع كفاءة إدارتها ، بما يكفل قيامها بمتطلبات خططها التنموية و إيجاد نوعية الإدارة القادرة على بدء عملية التنمية المنشودة .

وعلى هذا الأساس خلصنا إلى اعتبار أن الإدارة و التنمية عمليتان متلازمتان و هما وجهتان لعملة واحدة تأثر إحداهما في الأخرى و تتأثر بها ، نظراً لأهمية الجهاز الإداري و دوره الفعال في وضع خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تنفيذها .

و بعد وقوفنا على واقع إدارة التنمية على مستوى الإدارة المحلية لولاية المسيلة لمسنا التطور الحثيث في بعض العمليات الإدارية و ذلك بإدخال نظم جديدة للتسيير كالإدارة الالكترونية التي أضفت تحسن طفيفا في معظم وحداتها ، لكن الوضع ما زال على حاله بسبب النقص و الخلل في إدارة التنمية إدارة سليمة بسبب النموذج البيروقراطي المنغلق الذي تبنته الجزائر ، في حين قد آن الأوان لتبني النموذج المنفتح على البيئة الخارجية و تبني إستراتيجية حديثة صالحة لكل الأزمنة لتحقيق رضا المواطن أو الزبون ، لكن رغم ذلك ما تزال الهياكل الإدارية لم تتطور بالشكل الكبير الذي يسمح لها بإدارة البرامج التنموية إدارة كفؤة لأن اهتمامها كان منصباً على الجانب الشكلي فحسب وذلك نتيجة لضعف الإمكانيات المادية و البشرية ، ناهيك عن غياب المراقبة و المتابعة للبرامج التنموية أثناء تنفيذها .

من هذا المنطلق وجب على الإدارة أن تتخذ كافة الإجراءات اللازمة لإدارة العملية التنموية بشكل صحيح للوصول إلى تنمية شاملة و تنمية مستديمة على كافة المستويات خاصة منها الجانب الإداري الموسوم بإدارة التنمية .

قائمة المراجع :

أولاً : باللغة العربية

أ _ الكتب :

(1)_ أبشر الطيب حسن ، مؤسسات التنمية الإدارية أوضاعها الراهنة و آفاق المستقبل ط 1 ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1984 .

(2)_ ـــــــــــــ ، التنمية الإدارية بين النظرية و مكونات التجربة العلمية ، ط 1 ، بيروت : دار الجليل ، 1982 .

(3)_ الطجم عبد الله ابن عبد الغني ، التطوير التنظيمي المفاهيم ، النماذج ، الإستراتيجيات، ط5 ، جدة : دار حافظ للنشر و التوزيع ، 2009 .

(4)_ درويش عبد الكريم و آخرون ، أصول الإدارة العامة ، مصر : مكتبة الأنجلوساكسونية ، 1968 .

(5)_ زويلف مهدي حسن و اللوزي سليمان أحمد ، التنمية الإدارية و الدول النامية ، ط1، عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 1993 .

(6)_ الأعرجي عاصم ، نظريات التطوير و التنمية الإدارية ، بغداد ، وزارة التعليم العالي، 1988 .

(7)_ النجار فريد راغب ، التنمية الإدارية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2008 .

(8)_ اللوزي موسى ، التنمية الإدارية المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات ، ط1 ، عمان : دار وائل للنشر ، 2000 .

(9)_ درة عبد الباري ، الإدارة الحديثة المفاهيم و العمليات ، ط1 ، عمان : دار وائل للنشر، 2000 .

(10)_ أحمد عوض حاج على ، مجتمع المعرفة و الديمقراطية و الحكومة الرشيدة في إطار المعرفة الإنسانية ، جامعة النيلين .

ب : الدوريات و المجلات :

(1)_ تيشوري عبد الرحمان ، التنمية الإدارية و الإصلاح الإداري ، الحوار المتمدن ، العدد 1421 ، 2006 .

(2)_ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، مداخل الإصلاح الإداري التطويري التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء ، رسالة ماجستير ، إعداد سامي محمود البحيري ، لندن المملكة المتحدة ، يوليو 2011 .

(3)_ سعيدي يحيى ، أوصيف لخضر ، أثر إدارة الجودة الشاملة على رفع أداء و فعالية المنظمة ، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10_11 نوفمبر 2009 ، ج2 ، منشورات مخبر العلوم السياسية و الإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر ، 2010 .

(4)_ بوسهوة النذير ، علي عبد الله ، أثر إدارة المعرفة على أداء و فعالية المنظمة ، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10_11_نوفمبر 2009 ، ج2 ، منشورات مخبر السياسات و الإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر .

(5)_ الأمم المتحدة ، التنمية للأمن و التحدي ، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي ، القسم الأول ، الرياض ، 2001 نقلا عن : عزيزي عثمان .

ج : مقال إلكتروني :

(1)_ الحكومة المحلية الالكترونية في الدول العربية مع التركيز على مصر : المتطلبات و التحديات ، بحث مقدم للندوة العلمية الدولية التاسعة لمنظمة العواصم و المدن الإسلامية " تأثير تقنيات الاتصال و المعلومات على تطوير الخدمات البلدية : نحو الحكومة الالكترونية " تركيا ، أنقرة ، 16_20_ يوليو 2007 .

(2)_ صبري محمد خليل ، مفهوم الإصلاح الإداري في الفكر الإداري المقارن ، دراسات و مقالات سبتمبر 20_2013 الخرطوم ، مقال الكتروني ، تاريخ الدخول 26_03_2016 www.sabri.m.khalil@hotmail.com

(3)_ محمد سعد أبو عامود ، الأمن و التنمية : تنمية الأمن و أمن التنمية .

رسائل الماجستير :

(1)_ عبد القادر جبريل فرج جبريل ، الفساد الإداري عائق الإدارة و التنمية الديمقراطية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الأكاديمية الكويتية البريطانية للتعليم العالي 2000.

(2)_ عزيزي عثمان ، دور المجتمعات المحلية في التسيير و التنمية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، 2008 .

(3)_ بوكعباش نوال ، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية ، الجزائر ، 2010 .

(4) بن مرسلي رافيق ، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر،2011 .

(5)_ ركاش جهيدة ، إشكالية التنمية الإدارية و إدارة التنمية في الجزائر ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2010 .

(6)_ يزيد عباسي ، التنمية الإدارية و إدارة التنمية ، دراسة حالة ولاية جيجل رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية ، جامعة بسكرة، 2006.2005 .

المـــــــلاحـــق

نموذج من الأسئلة التي طرحت على رئيس مصلحة المستخدمين ورئيس مصلحة الممتلكات و الميزانية

الأسئلة الموجهة إلى : رئيس مصلحة الميزانية و الممتلكات

1) تفويض السلطات

_ هل هناك تفويض في استخدام السلطات نعم ☒ لا ☐

في حالة نعم : لمن توكل ههذه العملية : رئيس المكتب

في حالة لا : إلى ماذا ترجعون عدم تفويض السلطات

هل إلى : _ غياب الثقة

_ التسلسل الهرمي

_ غياب الإطار القانوني

_ أخرى

2) هل يتم اعتماد أظرفة مالية كافية في تفعيل التنمية ؟ نعم ☒ لا ☐

في حالة نعم هل هي كافية ؟ نعم ☒ لا ☐

في حالت لا هل تؤيدون الزيادة ؟ نعم ☒ لا ☐

_ ما هي أسباب غياب إعتمادات مالية

3) هل مخصصات الأنفاق التجهيزي تتلاءم و مخصصات التسيير ؟

نعم ☒ لا ☐

في حالة لا هل هي : _ أكبر بكثير

_ أقل بكثير

_ غير قابلة للموازنة

تعمل إدارتكم على تجهيز مكاتبها بأحدث الأجهزة و المعدات الرقمية

نعم ☒ لا ☐

_ إدخال نظام البيومتري (الرقمنة) مثل :

5) هل يتم على مستوى إدارتكم صيانة الأجهزة و المعدات الرقمية بصورة دورية ؟

نعم ☒ لا ☐

6) تتوفر إدارتكم على نظام أمني لحماية مختلف التعاملات الالكترونية بها .

نعم ☐ لا ☒

7) يتم تحديث موقع إدارتكم على شبكة الانترنت بشكل مستمر .

نعم ☐ لا ☒

في حالة لا : ما هي الأسباب ؟

أسئلة موجهة إلى :

رئيس مصلحة المستخدمين

1) الترهل الإداري : هل تتم العمليات الإدارية في شكل معقد ؟

نعم ☐ لا ☒

في حالة نعم : هل مرد ذلك إلى :

1 ـ النصوص القانونية

2 ـ الموارد البشرية

3 ـ أخرى

2) عملية التوظيف : هل هي على أساس

1 ـ التعيين

2 ـ المسابقات

في حالة التعيين : ما هي المعايير المعتمدة ؟

1 ـ الأقدمية

2 ـ أخرى

في حالة المسابقات : ما هي المعايير المعتمدة ؟

1 ـ على أساس الشهادة

2 ـ أخرى

3) هل هناك نظام للترقية ؟

نعم ☒ لا ☐

ما هي الأسس المعتمدة في عملية الترقية ؟

1 ـ ترقية على أساس الاختيار

2 ـ ترقية على أساس الامتحان المهني

هل تعتقدون أن نظام الترقيات الحالي يساهم في رفع كفاءة و أداء الموظف ؟

نعم ☒ لا ☐

في حالة لا : ما هي عيوب هذا النظام ؟

4) الإصلاح الإداري : (التنمية الإدارية)

هل هناك برامج إصلاحية إدارية ؟

نعم ☒ لا ☐

إذا كانت هناك ، ما هي سمات هذه الإصلاحات ؟

1 ـ هل هي كلية

2 ـ هل هي جزئية

في حالة كلية هل هناك تغيير في العمليات الإدارية ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالت نعم هل مس التغيير كل العمليات في الإدارة ؟

نعم ☐ لا ☐

في حلت لا ما هي العمليات المعنية بالتغيير ؟

ما هي مستويات الإصلاحات ؟

1 ـ هل هي إصلاحات مالية

2 ـ هل هي إصلاحات تشريعية

3 ـ هل هي إصلاحات خاصة بتسيير الموارد البشرية

في حالت وجود البرامج الإصلاحية

هل فتحت أبواب الشراكة مع المجتمع ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالت نعم ما هي الأطراف المعنية بالشراكة ؟

1 ـ القطاع الخاص

2 ـ المجتمع المدني

هل تعتمدون على الأساليب الحديثة لتسيير عملية التنمية ؟

نعم ☒ لا ☐

في حالة نعم ما هي ؟

–

–

–

هل تعتمدون على أسلوب إدارة الجودة الشاملة ؟

نعم ☐ لا ☒

في حالت نعم منذ متى ؟

هل إدارتكم تتوافق مع سياسة و أهداف الجودة ؟

نعم ☐ لا ☒

في رأيكم ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

هل تقومون بعملية التخطيط ؟

نعم ☒ لا ☐

في حالت نعم ما هو نوع هذه المخططات .

_ قصيرة

_ متوسطة

_ طويلة

_ كلية

_ جزئية

_ سنوية ☒

هل تقومون بمتابعة تنفيذ تلك الخطط ؟

نعم ☒ لا ☐

في حالت نعم : ما هي طرق المتابعة ؟

1 ـ تقارير

2 ـ زيارات ميدانية

3 ـ أخرى

إلى أي مدى ترون إشباع الخدمة لدى المواطن ؟

_ كبير ☒ _ متوسط ضعيف

في حالت المدى الكبير : ما هي الأسباب ؟

1 ـ وجود تحسين مستمر

2 ـ قلة الأخطاء بسبب الحس ألاستباقي لها .

3 ـ الشراكة في صنع القرار

4 ـ العمل الجماعي

هل حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

1 ـ خفض التكاليف

2 ـ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل

3 تحقيق رضا المواطن (الزبون)

هل ترون أن اعتماد هذا الأسلوب أدى إلى تحقيق الأهداف المرجوة ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم : ما هي هذه الأهداف ؟

_

_

في حالة لا : لماذا ؟

الهندرة :

هل تعانون من ضغوطات في أي مهام ؟

نعم ☐ لا ☒

في حالة نعم : هل هي سياسية _ اجتماعية ؟

كيف تقيمون علاقات إدارتكم مع المحيط ؟

_ منفتح _ منغلق

في حالة التفتح ما هي الصور التي تربطكم بالجامعة ؟

_ تربصات

_ بحوث ودراسات

_ محاضرات

_ أخرى

هل الصلاحيات تتجاوب و التغيرات الاجتماعية ؟

نعم ☒ لا ☐

في حالة لا : هل هي :

_ لا تتجاوب

_ تتجاوب ولكن ببطئ

هل يعاني جهازكم (إدارتكم) من التضخم البيروقراطي ؟

نعم ☐ لا ☒

في حالة نعم :

هل ترون قيام توازن بين وحدات الإدارة المركزية و الوحدات الإدارية الفرعية ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة لا : كيف هو حال الاختلال ؟

_ نمو الأجهزة المركزية

_ نمو الأجهزة الفرعية

_ معا بشكل متوازن

هل تمتاز التنظيمات و الإجراءات بالنمطية ؟

نعم ☒ لا ☐

في حالة نعم : ما مرد ذلك ؟

_ التشريعات _ ضرورات العمل _ أخرى

في حالة لا : هل مرد ذلك إلى :

_ اعتماد أساليب حديثة

_ تطوير المورد البشري

_ الإصلاحات المعتمدة

_ أخرى

الإدارة الالكترونية :

هل تعتمدون على النموذج الإداري الالكتروني ؟

نعم ☒ لا ☐

في حالة نعم : ما مدى اعتماد إدارتكم على شبكة المعلومات ؟

_ كبير _ متوسط _ ضعيف

في حالة كبيرة : هل هو في :

_ الاتصال

_ التوثيق

_ الخدمات

_ العمليات الإدارية

_ كلها

في حالة الاعتماد المتوسط ؟ لمذا

في حالة الاعتماد الضعيف هل مرده إلى :ذ

_ ضعف التجهيز _ نقص الكوادر

_ ضعف الشبكات _ كلها

هل ترون أن اعتماد هذا الأسلوب قد رفع في كفاءة العمل عندكم ؟

نعم ☒ لا ☐

تعمل إدارتكم على التخلص من الأعمال و الأنشطة التقليدية فيها بالكامل ؟

نعم لا

تهدف إدارتكم إلى تطبيق مبادئ الإدارة الالكترونية بالنسبة للعمليات الإدارية .

نعم ☒ لا ☐

يتم ربط مختلف الإدارات و الأقسام من خلال الشبكات الالكترونية .

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

تسعى إدارتكم إلى الحصول على المعارف الضرورية من مختلف مصادر المعلومات العالمية خاصة الالكترونية منها .

نعم ☒ لا ☐

يتم تحديث موقع إدارتكم على شبكة الانترنت بشكل مستمر .

نعم ☒ لا ☐

تعمل إدارتكم على إعادة هندسة الإجراءات و العمليات الإدارية بما يتوافق مع تطبيقات الإدارة الالكترونية .

نعم ☒ لا ☐

تعمل إدارتكم على منح حوافز تشجيعية للمتميزين في مجال العمل الالكتروني .

نعم ☒ لا ☐

يتم توفير برامج تدريبية للموظفين في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وإتاحتها الكترونيا .

نعم ☒ لا ☐

يتم توفير نظام الكتروني لمتابعة دوام الموظفين .

نعم ☐ لا ☒

هل هناك مراقبة الكترونية ؟

نعم ☐ لا ☒

كيف تتم هذه العملية ؟

الشكل 1 : خارطة لبلديات ولاية المسيلة [1]

[1] الشكل رقم 1 : الموقع الالكتروني www.4algeria.com

الشكل 2 :[1]

نسيج روابط مصادر توليد قدرات إدارة التنمية

[1] شكل 2 جهيدة ركاش ، إشكالية التنمية الإدارية و إدارة التنمية في الجزائر ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2010 ،ص 245 .

الفهرس

الإهداء

التشكرات

الخطة .....3_4

المقدمة .....6_13

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتنمية الإدارية .....15_41

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي .....15_24

المطلب الأول : .....15_24

المبحث الثاني : بعض المفاهيم المشابهة للتنمية الإدارية .....25_32

المطلب الأول : .....25_28

المطلب الثاني : .....28_29

المطلب الثالث : .....30_32

المبحث الثالث: مداخل دراسة التنمية الإدارية .....33_ 40

المطلب الأول : .....33_34

المطلب الثاني : .....34_40

المبحث الرابع : أهداف وعناصر التنمية الإدارية 41

المطلب الأول : 41

المطلب الثاني : 41

الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي لإدارة التنمية 43-66

المبحث الأول : مفهوم إدارة التنمية وبعض المفاهيم المشابهة ...43_51

المطلب الأول : .....44_47

المطلب الثاني : .....48_51

المبحث الثاني : الأساليب الحديثة لتسيير عملية التنمية .....52_63

المطلب الأول : .....52_55

المطلب الثاني : .....56_57

المطلب الثالث : .....63_58
المبحث الثالث : وظائف إدارة التنمية و أهدافها .....66_64
المطلب الأول : 64
المطلب الثاني : .....66_64
الفصل الثالث : محددات الواقع المحلي .....80_68
المبحث الأول : بطاقة فنية لولاية المسيلة .....69_68
المبحث الثاني : واقع إدارة التنمية المحلية .....76_70
المبحث الثالث : واقع إدارة التنمية الإدارية المحلية .....80_77
الخاتمة .....82_81
قائمة المراجع .....85_83
الملاحق .....98_87
الفهرس .....100_99