

الطالبة : بن جدو سميحة

المذكورة : التنمية الادارية و اشكالية الاصلاح الاداري

مقدمة:

يحتل موضوع التنمية حيزا هاما لدى الكثير من الدارسين و المختصين ،امتد هذا الإهتمام إلى السياسيين و الإداريين و لعل ما ولد هذا الإهتمام هو إيمان كل من الدولة و المواطن بأهمية إحداث التنمية و انعكاساتها على مختلف المجالات المحيطة بالمواطن داخل الدولة على اعتبار أن المواطن هو المستفيد الأول من آثار التنمية.

من هنا تظهر أهمية الإدارة على اعتبار أنها المنفذ لعملية التنمية ،و تزداد أهمية الإدارة كلما اتجهنا نحو القطاع العام، على اعتبار أنه يهدف إلى تحقيق الصالح العام ،فالضرورة أوجبت العمل باستمرار من أجل تطوير الإدارة و العمل على تنميتها و تحقيق فعاليتها.

و عليه تبرز أهمية التنمية الإدارية من خلال الأفراد و المنظمات والحكومات باعتبارها الأساس الذي يساعد الدول المتقدمة و غير المتقدمة على مواصلة تقدمها، و إزالة الصعوبات و وضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، بالإضافة إلى السياسات الإنفاقية من خلال تركيزها على ترشيد في استخدام الأموال و على كيفية الإستخدام، و العمل على تحقيق فائض و استخدامه في مشاريع تنمية تساعد على تجميع رأس المال المادي و البشري.

بالإضافة إلى مقدرتها على تنمية التنظيمات الإدارية باستخدام المفاهيم الإدارية وفقا لمنهجية البحث العلمي في كل من عمليات اتخاذ القرار إلى تحسين كفاءة و فعالية الإتصالات و العمل على تنمية مهارات القادة الإداريين، و لا تتحقق هذه التنمية إلا من خلال تكافل مجموعة من القوى كالتدريب البحوث الإدارية،... الخ ،كما أصبحت التنمية هي الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها إعادة توزيع الموارد و إشباع حاجات الأفراد حيث ركزت على الإهتمام بالإنسان كأحد الأبعاد الرئيسية في التنمية.

و لا يمكن تحقيق هذه الإنجازات و هذا الإهتمام إلا عن طريق إصلاحات إدارية فعالة قادرة على تحقيق تنمية إدارية ذات كفاءة عالية و جودة شاملة.

فالإصلاح الإداري يعتبر درعا من دروع التنمية الإدارية لأنه يهدف إلى خدمة الوطن و المواطن عن طريق تقويم الاعوجاج ،و محاربة الفساد و كل الظواهر السلبية المتجذرة في الإدارة و مخاطبة المستقبل لإيجاد إدارات تستخدم أساليب إدارية فعالة و حديثة.

و عليه نجد أن الإصلاح الإداري يقوم على إعادة النظر في الأساليب و الطرق التنظيمية، لإحداث نقلة نوعية و تطوير ملموس يسير وفق المستجدات البيئية، مما يعني الارتقاء بمستوى الطاقة التنظيمية نحو المزيد من الكفاءة في الإدارة و الكفاية في الإنتاج و سرعة في تقديم الخدمات، و حصر مجالات الخلل و الانحراف و إيجاد الحلول لها للوصول إلى تنمية إدارية فعالة من خلال إصلاحات على مستوى النظام كله أو على الأقل في جزء منه. كالهياكل الإدارية، الأفراد، العملية الإدارية.

إن عملية الإصلاح الإداري هي الدعامة الأساسية التي تركز عليها عملية التنمية في أي دولة من الدول في عصر تنامت فيه المعلومات، و تقدمت فيه تكنولوجيا الإتصالات، و تطورت فيه أنشطة الدولة و مهامها.

هذا ما أدى إلى الحاجة إلى إصلاح إداري يهدف بشكل عام إلى تنظيم الجهاز الإداري للدولة بكافة مستوياتها و إجراء تغييرات و تعديلات جذرية في تركيبة الإدارة و هيكلها و ذلك رفعا للكفاءة الإدارية وفق أسس علمية لتقديم الخدمة اللازمة للاحتياجات العامة للمجتمع على أفضل وجه و بأقل التكاليف، كل هذا يهدف إلى ترشيد الإنفاق الحكومي و تحسين الأداء و تفعيله في مؤسسات الدولة.

إن هذا الإصلاح يرتبط بدعائم الإدارة من تخطيط و توجيه و رقابة و قيادة و تنظيم للموارد البشرية لذلك فالإصلاح الإداري مهم و يعد مصدر التطور الإداري للارتقاء به إلى أعلى المستويات و مواجهة المشاكل و الصعوبات التي تحول دون ذلك.

إن عملية إصلاح الإدارة اليوم يجب أن تتم وفق خطة إستراتيجية تحدد فيها إختلالات الجهاز الإداري و مشاكله و إعطاء الحلول لذلك. و التي تتناسب مع الدور الجديد للجهاز الإداري من جهة و التغييرات الحاصلة على المستوى المحلي و الدولي من جهة أخرى، و الإهتمام أكثر بالموارد البشرية و ذلك إما بطريقة تدرجية أو مرحلية من أجل محاولة تحقيق هذا الإصلاح بالإهتمام أكثر بالتدريب الإداري و طرق التحفيز و أهمية تقييم أداء العاملين.

ولكون الجزائر دولة نامية تهدف إلى بعث التنمية الشاملة اقتنعت بأبحاث أجهزة إدارية تعمل على تجسيد المخططات التنموية ميدانيا، أوجب عليها الاهتمام بالإصلاح كضرورة حتمية يجب العمل على بعثها و تفعيلها.

أهمية الموضوع:

إنطلاقا مما سبق يتضح أن موضوع تطوير الإدارة و تنميتها أصبح من اهتمامات الدول، سواء تعلق الأمر بالدول المتقدمة أو النامية لما تقوم به من إصلاحات في هيكلها التنظيمية و أجهزتها الإدارية، بغية الوصول إلى تنمية إدارية حقيقية، لأن الإدارة تلعب دورا حيويا في كل دولة، لتوسطها بين المواطن عن طريق تقديم الخدمات و عليه تظهر أهمية الموضوع الذي نحن بصدد دراسته و هذا من خلال:

- أن إصلاح الإدارة هو محرك جميع الإصلاحات القائمة و المنتظر القيام بها في المستقبل.
- أن الإصلاح الإداري يمثل الطريق الأنجع للقضاء على كافة الظواهر كالتخلف الإداري، الفساد الإداري، الظواهر البيروقراطية التي تعيشها الأجهزة الإدارية.
- ضرورة وجود إصلاحات إدارية تتم من خلالها تطوير نظم العمل و تغيير الهياكل التنظيمية لجعل الإدارة المحرك الأساسي لتنمية الشاملة.
- الدور الكبير للإدارة أو لجهاز الإداري داخل الدولة في سبيل تحقيق التنمية الشاملة لأنه لا يوجد تصور لتحقيق التنمية في ظل تخلف الجهاز الإداري.

- أن الإصلاح الإداري يعتبر مرحلة أو خطوة ذات أهمية للوصول إلى تنمية إدارية تحقق أهداف الإدارة.

- محاولة اللحاق بركب التطورات الدولية.

أهداف الموضوع:

إن الأهداف التي نريد توضيحها من خلال دراستنا لهذا الموضوع هو إبراز دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية و يتضح ذلك من خلال:

- عرض و تقديم الإطار النظري و المفاهيمي للتنمية الإدارية من خلال مفهومها و خصائصها و أهدافها .

- تحليل مفهوم الإصلاح الإداري من خلال مضمونه و دراسة الأسس و المبادئ التي يتركز عليها و المعوقات.

- تحليل إستراتيجية الإصلاح الإداري للدفع بعجلة التنمية الإدارية.

- تحديد مفهوم التدريب الإداري و مضمونه.

- تحديد مفهوم التحفيز و طبيعته.

- التطرق إلى أهمية تقييم أداء العاملين.

مبررات اختيار الموضوع:

إن الإصلاح الإداري ذو طبيعة شديدة المرونة و التوافقية ، حيث لا يختلف اثنان على أهميته فالإصلاح هدف مشروع يسعى كل فرد إلى تحقيقه و تسعى كل مؤسسة و مجتمع و دولة إلى تحقيقه و الوصول إليه و يشمل هذا المحور على جانبين هما: جانب معالجة القصور القائم و إعادة التوازن التشغيلي و الأدائي للكيان الإداري و معالجة الإختلالات القائمة و الجانب الآخر لإصلاح معالجة الأوضاع غير عادلة المتصلة بتوزيع الناتج ذلك أن الإصلاح يستهدف تطوير الجوانب السلوكية و القوانين و الأنظمة و الإجراءات و الهياكل التنظيمية.

و يعود سبب إختياري لهذا الموضوع إلى عدة مبررات منها ذاتية و موضوعية.

بالنسبة للإعبارات الذاتية فتعود إلى رغبتني الملحة في البحث في مجال الإدارة و سبل تطويرها و تنميتها و كيفية ذلك من خلال إثبات مدى أهمية الإصلاح و التنمية الإدارية بالإضافة إلى كوني مواطنة أتعامل مع الإدارة في تقديم الخدمة لي، إضافة إلى قناعتني بأهمية التنمية الإدارية التي تمثل حجر الأساس في بناء التنمية الشاملة و أداة فعالة في النهوض بمستوى الأداء و الخدمات في الإدارة العامة.

أما الإعبارات العلمية:

- العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف و تدني مستوى الخدمات المقدمة مما يجعل

ضرورة البحث في كيفية تطوير و تحسين الأداء.

- البحث عن أساليب و آليات للإصلاح الإداري من شأنها أن تدفع بعجلة التنمية الإدارية.

- أهمية التنمية الإدارية للإدارة لأنها تسعى إلى جودة الخدمة.

أدبيات الدراسة:

من أهم الأمور التي يمر بها الباحث هو اطلاعه على الدراسات و البحوث التي سبقت بحثه لأن الإطلاع سوف يجنبه التكرار و أيضا تفادي أخطاء الآخرين.

لقد حظي موضوع الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية باهتمامات كبيرة من قبل الدول النامية و المتقدمة على حد سواء، فعمدت له الندوات و المؤتمرات و أصدرت العديد من الدراسات و البحوث.

على مستوى الدراسات الإقليمية تبرز الجهود الواضحة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية من خلال المؤتمرات و الندوات التي أقامتها و المواضيع التي تناولتها و التي طرحت بحدة منذ سنوات التسعينات من الألفية الفارطة، و من خلال دعوتها المستمرة و المتجددة للنهوض بعمليات الإصلاح و التأكيد على ضرورة إنفتاح الدول على بعضها و استفادة كل واحدة من الأخرى في تجربتها الإصلاحية.

أما على المستوى المحلي نجد دراسة محمد قاسم القرويتي " الإصلاح الإداري بين النظرية و التطبيق " و الذي ركز فيه على ضرورة تبني إستراتيجية متكاملة للإصلاح الإداري و قدم عناصر هذه الإستراتيجية كما تطرق إلى أهم الأسباب و المؤشرات التي تستدعي القيام بعمليات الإصلاح.

الدراسة التي قدمها أحمد رشيد بعنوان "الإصلاح الإداري إعادة التفكير" و التي تطرق من خلالها إلى

أهم مبادئ الإصلاح الإداري كما حدد مختلف المشاكل و العقبات التي قد تعرقل مسار الإصلاح الإداري.

فيما تناولت دراسة أكاديمية صادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية " الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي بين الواقع و الطموح " كقضية رئيسية و ذلك في أربعة أبواب، خصص الأول منها لواقع الإدارة العامة العربية، بينما الباب الثاني للتقارير القطرية و تضمن تقرير عن كل بلد، أما الباب الثالث فقد خصص للإصلاح الإداري في الوطن العربي، أما الباب الأخير فقد خصص للإبداع الإداري في الإدارة العامة العربية، ليختم بالملاحظات الهامة في الموضوع.

دراسة الأستاذان: مهدي حسن الزليف، سليمان أحمد اللوزي، في كتاب "التنمية الإدارية و الدول

النامية" حيث تطرق هذا الكتاب إلى أهمية التنمية الإدارية في البلدان النامية و الوطن العربي على الخصوص الذي يعيش الجهاز الإداري في أمراضا كالتخلف و الفساد.

إشكالية الدراسة:

إن موضوع التنمية الإدارية كان و لا زال يطرح بحدة في جميع الدول التي تعاني ضعفا و ترديا في مستوى الأداء داخل الأجهزة الحكومية، لأن التنمية الإدارية إحدى العمليات الأساسية التي تعتمد عليها الدولة في إطار تحديث و عصرنة الجهاز الإداري، و لا يتم ذلك إلا عن طريق إصلاح إداري فعال قادر على الوصول إلى النتائج المرجوة أمام تنوع مطالب المجتمع و الدولة، و الأخذ بالأوضاع الإدارية القائمة خاصة بعد بلوغ الإدارة و التسيير الإداري حالة نقص من حيث الطرق و الوسائل المستعملة و كفاءة الموارد البشرية.

من هذا المنطلق تتبلور الإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة:

كيف يساهم الإصلاح الإداري بدفع عجلة التنمية الإدارية؟

و تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الآتية:

- ما هو مفهوم التنمية الإدارية و الإصلاح الإداري و ما هي أهدافهما؟

- ما هي مبادئ و معوقات الإصلاح الإداري؟

- ما هو التدريب الإداري و ما مضمونه؟

- ما هو التحفيز و ما أهميته؟

- ما هو تقييم الأداء و ما طبيعته؟

- ما هي مجمل المعوقات و العراقيل التي تقف حائلا دون تحقيق الإصلاحات الإدارية داخل مقر ولاية

برج بوعرييج؟

حدود الإشكالية:

تتمحور دراستنا حول التنمية الإدارية و إشكالية الإصلاح الإداري، على مستوى مقر ولاية برج

بوعرييج، والذي نحاول من خلالها إبراز دور الإصلاح الإداري في الدفع بعجلة التنمية الإدارية في ظل الظروف

الراهن والمستقبلي.

فرضيات الدراسة:

- يساهم الإصلاح الإداري في الدفع بعجلة التنمية الإدارية من خلال: التدريب الإداري، التحفيز،

تقييم الأداء.

- التنمية الإدارية أهم وسيلة لتحديث و تطوير الجهاز الإداري و الإصلاح الإداري يعد السبيل الأنجع

للقضاء على كافة المظاهر السلبية في الإدارة.

- يمثل عجز الجهاز الإداري في الإدارة العامة عن تحقيق الأهداف المطلوبة السبب الرئيسي للإلتجاه نحو

الإصلاح الإداري.

- رغم توفر الإرادة السياسية إلا أن هناك عدة مشكلات متنوعة تواجه مسار الإصلاح الإداري منها

ما هو سياسي، إقتصادي، إجتماعي.

منهجية الدراسة:

سأعتمد في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث،

حيث قمنا بجمع المعلومات و تحليلها و عرض المادة العلمية في دراسة الإصلاح الإداري، التنمية الإدارية، التدريب

الإداري، تقييم الأداء، ومنهج دراسة الحالة الأنسب للفصل الثالث.

و على هذا الأساس و من أجل معالجة الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول على الشكل الآتي:

نتطرق في الفصل الأول إلى: الإطار النظري و المفاهيمي للتنمية الإدارية و الإصلاح الإداري، و قد

قسمت هذا الفصل إلى أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول: مفهوم التنمية الإدارية، أما المبحث الثاني فيتناول

خصائص و أهداف التنمية الإدارية، أما المبحث الثالث فتطرق فيه إلى: مفهوم الإصلاح الإداري و مضمونه، أما المبحث الرابع فقد تطرقت فيه إلى: مبادئ و معوقات الإصلاح الإداري.

ثم انتقلت في الفصل الثاني إلى: إستراتيجية الإصلاح الإداري للدفع بعجلة التنمية الإدارية، و قسمت هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: التدريب الإداري من خلال مفهومه، أهميته، مبادئه، طرقه، أنواعه. أما المبحث الثاني: الحوافز، من خلال مفهومها، أهميتها، أهدافها، أنواعها، أما المبحث الثالث: تقييم الأداء، من خلال مفهومه، أهميته، أهدافه، خطواته و مشاكله و طرق التغلب عليها.

أما الفصل الثالث فكان دراسة حالة ولاية برج بوعرييج ضم ثلاث مباحث، المبحث الأول: تقديم ولاية برج بوعرييج، أما الثاني: الإطار المنهجي لدراسة، أما الثالث: عرض و تحليل المعلومات .

صعوبات البحث:

و نحن بصدد إعدادنا لموضوع دراستنا واجهتنا عدة صعوبات كلفتنا الكثير من الجهد ومن بين هذه الصعوبات ما يلي:

- ضيق الوقت الذي كان عائقا يحول بيننا وبين إنجازنا للمذكرة بشكل أفضل وأعمق.
- صعوبات في الجانب الميداني التي حالت دون وضع الاستمارة.

الفصل الأول: الإطار النظري المفاهيمي للتنمية الإدارية و الإصلاح الإداري

تمهيد:

إن التغيير هو سمة أساسية أصيلة لأي مجتمع أو منظمة في كل العصور و المراحل، و من ثمة يون التطوير و التحديث و التحسين حتمية استراتيجية لضمان توفر متطلبات فعالية الإدارة العامة، و من هنا تأتي قضية الإصلاح الإداري المتواصل ليكون الجهاز الإداري مواكبا لمتطلبات التنمية و بناءا عليه تصبح سياسة الإصلاح الإداري من السياسات الإستراتيجية التي يجب أن توليها الدول بالعناية بالتعاون مع كافة القطاعات ففي المجتمع كأولوية دائمة لتمكين هذه القطاعات بالقيام بدورها في عملية التنمية بفعالية.

من هذا المنطلق أعطت الدول الإهتمام الكبير للإصلاح الإداري بغية الوصول إلى تنمية إدارية حقيقية فعالة للجهاز الإداري لكي يكون قادرا على أداء مهامه على أفضل وجه.

و قد ارتأيت من خلال هذا الفصل الخاص بالإطار النظري و المفاهيمي للتنمية الإدارية و الإصلاح

الإداري أن أعالجه وفق المحاور التالية:

- مفهوم التنمية الإدارية.
- خصائص و أهداف التنمية الإدارية.
- مفهوم الإصلاح الإداري و مضمونه.
- مبادئ و معوقات الإصلاح الإداري.

المبحث الأول: مفهوم التنمية الإدارية

من المشكلات الجوهرية التي يعانها مجتمعنا المعاصر و التي كانت مجالاً خصباً للبحث هي مشكلة التخلف و تحليل ظاهرة و أسباب التفاوت بين المجتمعات المتقدمة و النامية و من الطبيعي أن تتعدد و تتصارع اتجاهات المعالجة و تتباين الحلول المقترحة، فقد حرص كل فريق على تأكيد الجانب الذي يدخل في مدار اهتمامه، لكن الجميع اتفق على تداخل و ترابط هذه الجوانب و الإهتمامات.

و قد أدى هذى الاتفاق إلى وضع قضية التنمية في إطارها الصحيح و طرحها على أساس أنها قضية حضارية. على أن تجارب الدول النامية بخاصة حديثة العهد بالاستقلال، التي على طريق تبني قضية التنمية تحاول أن تعطي مستوى موضوعياً لاستقلالها، تشير إلى أنها تواجه ما يمكن تسميته " بأزمة تنموية" بسبب عجزها المستمر عن تأمين مستلزمات هذا الاستقلال و تلبية ما يواكبها من حاجات جماهيرية آخذة في التنامي نتيجة للتطورات التي شهدتها المجتمعات المتقدمة و تغلغل مظاهرها في سائر مناحي حياة هذه الدول النامية. و من أبرز أسباب هذا العجز عدم توفر نظام إداري فعال قادر على تنفيذ السياسات و البرامج التنموية⁽¹⁾.

إن الإدارة هي الوسيلة الحتمية لتحقيق أهداف التنمية بحيث أصب هناك و عي متزايد لدى المهتمين بالتنمية و الإدارة على حد سواء بان أحد المخارج الأساسية للتقليل من الفجوة الإدارية، إنما يكمن في تنمية هذه الإدارة بحيث أصبحت ضرورة لازمة للغدارة لجعلها قادرة على القيام بوظيفتها التنموية⁽²⁾.

أولاً: مفهوم التنمية

لغة: التنمية من النمو أي ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر مثلاً نقول نما المال أي زاد و كثر، التنمية تدل على الزيادة كما و كيفاً، و قد برز المفهوم بداية في علم الاقتصاد حيث استخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد، عن طريق الترشيد المستمر.

تعتبر المفاهيم أو المصطلحات تصورات و تجريدات يضعها العلماء، للتعبير عن أفكارهم حول الواقع و مظهره، و مفهوم التنمية تغيره من المفاهيم لا يخرج من هذا الإطار أو المضمون حيث تغيرت و تعددت أبعاده و مستوياته، و ذلك تبعاً لمستجدات الواقع الاجتماعي، السياسي و الاقتصادي و قد بدأت التنمية كمفهوم نظري و تطبيق عملي يظهر على مسرح الفكر العالمي بوصفه إدارة أو كوسيلة من خلالها تستطيع الدول النامية مواجهة عوامل التخلف و السعي إلى تبني بعض خصائص و سمات المجتمعات المتقدمة، و على الرغم من شيوع المصطلح و الإهتمام به فإن مفهومه لا يزال محاطاً بالالتباس لتعدد و تباين الاتجاهات النظرية الخاصة به، حيث اهتم بعض العلماء بالتنمية بناء على البعد الاقتصادي و فريق آخر ركز على الجانب الاجتماعي و هناك من اعتمد في تحليله

(1) طارق حمادة، نظام معالجة المعلومات للتنمية الإدارية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987، ص 15.

(2) المرجع نفسه، ص 16.

لهذا المفهوم على البعد الثقافي أو اللغوي... الخ. و يتضح من هذا أن مفهوم التنمية نال اهتمام الكثير من علماء الاقتصاد و الاجتماع و السياسة و السكان و أصبح ينظر إليه الآن من الناحية الشمولية خاصة بعد التطورات و التغيرات التي تحصل في المجتمع الدولي، و أن التركيز على بعد أو جانب واحد من جوانب التنمية لا يفيد المجتمع بالمعنى الشامل، ذلك لارتباطها بكافة المجالات حيث تعمل على ربط الوسائل بالأهداف⁽²⁾.

لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة و حسن توزيع عائد ذلك الاستغلال، ثم انتقل مفهوم التنمية إلى حقل السياسة منذ ستينيات القرن العشرين ظهر كحقل منفرد يهتم بتطوير البلدان غير الأوروبية اتجاه الديمقراطية. **إصطلاحاً:** لعل أول من استعمل هذا المصطلح هو "بوجين ستيلي" حين اقترح خطة تنمية العالم سنة 1889، و قد جاء في تقرير اللجنة التحضيرية لمؤتمر الأمم المتحدة للعلوم و التكنولوجيا من اجل التنمية، أن المسلم به عموماً هو أن التنمية ليست مرادفة لنمو و لكنها تتضمن اعتبارات أخرى عديدة تتعلق أساساً برفاهية الإنسان، و من هذه الاعتبارات ما هو ثقافي و ما هو روحي و ما هو مادي، و يذكر التقرير في موضع آخر أنه من الضروري أن تؤدي أنماط التنمية إلى غايات أعلى من التوظيف في الريف و المدينة نظراً للزيادة المتوقعة في السكان في البلدان النامية و تأثيرها على تمويل العمل، فليس من الضروري أن يكون التوظيف منتجاً من الناحية الاقتصادية، و لكن ينبغي أن يكون مرضياً للفرد، حاثاً على الناحية الخلاقة فيه الإبداع أو مؤدياً إلى استخدام أكثر فائدة لوقت الفراغ، و قد كان مفهوم التنمية مرتبطاً بمعنى اقتصادي و مع تعدد حاجات الإنسان الضرورية في المجال الاجتماعي، السياسي و الثقافي إلى آخره دون إغفال الجانب الاقتصادي فقد واكبت التنمية هذا التطور و التغير للحاجات الإنسانية إلى أن أصبح الحديث عن التنمية السياسية، الإدارية... الخ⁽²⁾. و من بين أهم التعاريف لهذا المصطلح نذكر ما يلي:

تعريف عبد المنعم بدر: أن التنمية هي ذلك التغير الاجتماعي المخطط و المقصد و الذي يراد به إدخال أفكار جديدة على النسق الاجتماعي القائم لإحداث تغيرات أساسية في تركيبة بهدف تحسين الحياة و تطويرها في المجتمع ما موصول به إلى خيره و رفاهيته.

تعريف يحيى درويش: أن التنمية عملية تستهدف إيجاد ظروف التقدم الاجتماعي و الاقتصادي للمجتمع كله بمشاركة النشطة عن طريق أفراد و جماعاته و هيئاته مع الاعتماد إلى أقصى درجة على مبادرة هؤلاء الأفراد و الجماعات و الهيئات⁽³⁾.

(2) حسن صادق عبد الله، السلوك الإداري و مراكز التنمية في الإسلام، الجزائر: دار الهدى، 1992، ص 83.

(2) حسين عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر و إشكالية التنمية المحلية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2011-2012، ص 48.

(3) خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 14.

تعريف والن روستو: أنها تحلي المجتمعات المتخلفة من السمات التقليدية السائدة وتبني الخصائص السائدة في المجتمعات المتقدمة.

تعريف ماركس: التنمية هي عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناءات الإجتماعي و الإقتصادية و السياسية و القانونية فضلا عن أساليب الحياة و القيم الثقافية.

تعريف أبو النجاء: عمليات اجتماعية و اقتصادية تستهدف رفع مستوى معيشة الشعب لكي يصل إلى مستوى معيشة الشعوب و البلاد المتقدمة حضارياً⁽²⁾.

هناك تعريفات متعددة للتنمية تطورت بتطور الزمن، كانت تقتزن بالنمو الاقتصادي ثم تطور هذا المفهوم ليذهب إلى أبعد من ذلك و يشمل البعد السياسي و الإجتماعي و الثقافي و الإداري و يعطي بعداً إنسانياً لعملية التنمية⁽³⁾.

فالتنمية هي عملية تحرر إنساني تشمل تحرير الفرد من الفقر و القهر و الاستغلال كما تشمل تحرير المجتمع من ذل الاعتماد على الخارج و تخليصه من قيود التبعية بكل ما تحمله من استغلال و تقييد للإرادة الوطنية و هشاشة أمام الطموحات الخارجية.

و البشر هم هدف التنمية و وسيلتها و لذا فمن الواجب و وضعهم في بؤرة اهتمام صناعات السياسات و متخذي القرارات لتنمية قدراتهم و تمكينهم من تحقيق ذاتهم و إطلاق طاقاتهم على الإبداع و توفير الفرص الملائمة لانتفاعهم بهذه القرارات في صورة حياة حرة وكريمة. و من هنا ينبغ أن تهتم التنمية بإشباع الحاجات الإنسانية لعموم الناس بإشراكهم بشكل فعال في اتخاذ القرارات المؤثرة في حياتهم و حياة أبنائهم و ذلك كله دون الجور على حق الأجيال القادمة في فرص معقولة للنمو من خلال الحفاظ على البيئة و احترام توازنها و تطوير قاعدة الموارد الطبيعية بانتظام و بذلك تكون التنمية مستمرة و متواصلة و تتوافر للمجتمع فرص إعادة البناء و التجدد الذاتي⁽⁴⁾.

و بناءً على ما سبق فإنه يمكن الاستنتاج من التعارف المذكورة أن التنمية هي ثقله نوعية و كمية من وضع إلى آخر أفضل منه و في جميع المجالات الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية، الثقافية، البيئية، الإدارية، الصحية و التكنولوجية.

كما يمكن استخلاص العناصر الأساسية كمبادئ تتركز عليها عملية التنمية.

- إن التنمية عملية تغير مخطط و مرسوم و شامل في كافة قطاعات المجتمع.

(2) موسى اللوزي، التنمية الإدارية، عمان: دار وائل للنشر، 200، ص ص 24-25.

(3) محمد فائق، حقوق الإنسان و التنمية، مجلة السياسة الدولية، العدد 251، 2000، ص 101.

(4) إبراهيم العيساوي، التنمية في عالم متغير دراسة في مفهوم التبعية و مؤشراتهما، مصر: دار الشروق، 2001، ص 94.

- ضرورة تعاون و مشاركة الجهود الأهلية و الحكومية في تنفيذ مشروعات التنمية و الجانب الذي له أهميته موقف الأهالي الإيجابي و مدى اقتناعهم و إيمانهم بمشروعات التنمية و هذا يتطلب إحساس باحتياجات المجتمع و معرفتهم بمدى الإمكانيات المتاحة و التي يجب أن تتاح.
- استخدام الأسلوب العلمي في الترف على الإحتياجات و المتطلبات و المشكلات المجتمعية و ذلك حتى يتمكن المستغل بالتنمية من التعرف على الجوانب الإيجابية و السلبية في المجتمع و موارد وإمكانياته و تحديد الأولويات للمشكلات الفعلية القائمة، و تحديد كيفية مواجهتها علميا.
- أن التنمية يجب أن تتماشى و إيديولوجية المجتمع و ظروفه الاجتماعية، السياسية و الإدارية السائدة حتى تكون قابلة للتطبيق جائزة و لا يرفضها المجتمع فالاحتياجات المحلية تختلف من مجتمع إلى آخر فعليا أن نؤكد على ما فيها نفع و فائدة المجتمع و أن نخدم ما يعوق حركة التقدم.
- هناك دور عميق لجهود المنظمات الأهلية و الجمعيات والمؤسسات الخاصة المحلية و القومية و الدولية في التنمية من خلال ما توفره على الحكومة من أموال طائلة تجمعها بجهودها من المواطنين في شكل تبرعات أو هبات أو وصايا⁽⁴⁾.

ثانيا: مفهوم الإدارة

إن الإدارة تلعب دورا له أهمية في حياة المنظمات المختلفة فتقع على الإدارة مسؤولية تحقيق أهداف المنظمات و تأكيد فعاليتها و هذا يقتضي فهم طبيعة الظروف البيئية المحيطة و معرفة كيفية تحسين و ترشيد الموارد البيئية كما أن مسؤولية الإدارة تتطلب تلبية احتياجات الجماهير المجتمع و اقتناعه بأهمية هذا الدور في تنفيذ السياسة العامة بصورة سليمة و ليس معنى هذى أن دور الإدارة يكمن في مواجهة متطلبات جماهيرية و مراعاة ظروف بيئية محيطة حسب ما يظهر في الوقت الحالي بل أن نظرة الإدارة تمتد إلى ما بعد الموقف الحالي فهي لها دوره المستقبلي في محاولات البحث عن المشكلات الفرد و التنبؤ باحتمالات هذه المشكلات المستقبلية و نتائجها تمهيدا لوضع محددات و قائية للتقليل أو مؤثراتها السلبية.

و أن تنمية مصادر الإدارة من خلال تركيز الانتباه إلى الخطة الموجهة و الإهتمام بتقييم المنجزات الإدارية و تطبيق الاختبارات في الاختيار و دوريات العمل كلها تمثل جزءا من أدوات البرامج التنموية الإدارية⁽²⁾.

و مهمة الإدارة مهمة شاقة تعمل على وضع الخطط كاملة و على أسس مدروسة و تعمل على رسم السياسات لتنفيذ هذه الخطط بنجاح بحيث تستطيع كل نشاط أن يؤدي مهمته على الوجه الأكمل. و يشير التحليل اللغوي لكلمة إدارة إلى أنها ذات أصل لاتيني ترجمته الحرفية هي الخدمة و يعرف معجم وبستر مصطلح الإدارة على أساس المعاني المختلفة التي يمكن لهذا المصطلح أن يحملها و لذلك نجد أن مفهوم الإدارة يستخدم للدلالة على الآتي:

- الفعل أو العملية التي تتصل بالأداء الأمثل للوظائف أو الواجبات.

(1) خيرى خليل الجميلي، المرجع السابق الذكر، ص 15-16.

(2) المرجع نفسه، ص 28.

- إنجاز أو أداء مهام و واجبات تنفيذية.
- إنجاز أو أداء المسائل المتصلة بالشؤون العامة في المجتمع و ذلك تميزا لها عن الجوانب المتصلة برسم السياسات
و قد يطلق مصطلح الإدارة للدلالة على هيئة أو كيان أو مجموعة من الأشخاص و مثال ذلك أن يشير هذا المصطلح إلى:

- كيان من الأشخاص يتولون الأداء الأمثل للوظائف و الواجبات.
- هيئة أو مصلحة حكومية.
- المجموعة التي تشكل السياسيين المنفذين في حكومة رئاسية⁽⁵⁾.
كما تعرف على أنها نشاط حركي يتكون من مجموعة من الممارسات و تدل عمليا على أن هذه الممارسات مرتبطة ببعضها و تقوم بينها علاقة تتميز بالتأثر و التأثير⁽²⁾.
و هناك من عرف الإدارة على أساس و وظائفها:

1- **التخطيط:** هو الوظيفة الإدارية الخاصة بتحديد مقدا لما يجب أن تجزه المنظمة و طريقة تحقيق الأهداف يقول هنري فايول: أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل مع الاستعداد لهاذا المستقبل.

بناء على ذلك يمكن تحديد مفهوم التخطيط بأنه عمل إنساني واع أو عقلي يستهدف حصر و توجيه الحركة الواقعة في المستقبل و وضع و تحديد الشروط الكفيلة بتحقيق ذلك.

2- **التنظيم:** يقول والدو إن التنظيم يعتبر بمثابة الشكل الذي تتخذه الجماعة الإنسانية بغرض تحقيق هدف مشترك بين أفرادها و على ذلك فإن المهام الأساسية للتنظيم هو تحقيق التنسيق بين أوجه النشاط و ذلك لتحقيق العمل الجماعي الفعال، لان العمل المطلوب تأديته يستلزم مجهودات أكثر من شخص و بالتالي لابد من التنسيق بين هذه المجهودات لتحقيق الهدف المنشود.

3- **التوجيه (القيادة):** هو الوظيفة الإدارية الخاصة بإدارة المنظمة أثناء قيامها عمليا بتنفيذ الخطط و هو وظيفة مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة و فعالية في كل من الفترة القصيرة و المدى الطويل أما القيادة يقول الأستاذ الدكتور إبراهيم درويش في تعريفه لها أنها تعني القدرات و الإمكانيات الاستثنائية الموجودة في الشخص القائم بالقيادة، و التي من خلالها يستطيع توجيه تابعين أو مجموعة من الناس و التأثير فيهم بغية تحقيق الهدف.

(1) محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإجتماعية، ط2، مصر دار الطباعة الحرة بالإسكندرية، 2006، ص13.

(2) علي عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال، مصر: دار التوزيع و النشر الإسلامية، 2000، ص13.

4- الرقابة: يقول هنري فايول تقوم الرقابة في مشروع ما على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة و للتعليمات الصادرة و القواعد المقررة أما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها و منع تكرارها⁽⁶⁾.

بعد التطرق إلى مفهومي الإدارة و التنمية كل على حدة سوف نتعرض إلى مختلف المفاهيم التي أعطيت للتنمية الإدارية و التي عرضها الباحثين في هذا الصدد.

يمكن القول في البداية أن التنمية الإدارية ليست هدفاً في حد ذاتها بل هي حاجة مستمرة تملحها ضرورات تحقي أبعاد التنمية الأخرى من أجل تحقيق التنمية الشاملة.

و التنمية الإدارية هي الأداة الأكثر استخداماً لإحداث تغيير هام أحياناً جذري في إدارة القطاع الخاص و في إدارة القطاع العام معا و الدليل على أهمية و مكانة تنمية المدراء حجم النفقات و المبالغ الطائلة التي تصرف على برامج التنمية الإدارية و حجم المؤتمرات و الندوات و ورش العمل التي يشارك فيها العديد من المنظمات و المؤسسات العالمية أضف إلى ذلك أن حكومات بعض الدول استحدثت وزارة خاصة للتنمية الإدارية لتتعاطى مع شؤون التنمية و من بينها صياغة أهداف و استراتيجيات التنمية و الإصلاحات الإدارية إلى تحتاجها حكومات هذه الدول مع التشديد على خبرات التنمية الناجحة بين الدول⁽²⁾.

إن أهمية التنمية الإدارية لم تبرز بصفة جوهرية إلا بعد الحرب العالمية الثانية فالسنوات الخاصة بالتوسع السريع والضخم في الأعمال بعد الحرب خلقت حاجة متزايدة إلى المديرين الأكفاء بالإضافة إلى ذلك زاد الاهتمام بتوفير خلفاء لهؤلاء المديرين أي بعد عمليات الإحلال الإداري و من أسباب زيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية:

- طبيعة الإعداد العلمي لشاغلي معظم وظائف الإدارة تستلزم الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية.
- طبيعة الوظيفة الإدارية و تأثيرها بالعوامل البيئية.

- زيادة الدور الذي يقوم به شاغلي الوظائف المساعدة مثل: شؤون العاملين و زيادة درجة الإعداد المهني بالنسبة لشاغلي هذه الوظائف.

- زيادة الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية.

- تقادم المعرفة⁽⁷⁾.

(1) زيد بن محمد الرماني، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري، السعودية: دار الصميعة للنشر و التوزيع، 2004، ص 33-35.

(2) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية، 2002، ص 291.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، 2002، ص 236-237.

(2) مهدي حسن الزليف، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية و الدول النامية، عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1996، ص 09.

(3) المرجع نفسه، ص 10.

(4) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 32.

عرفت على أنها الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في سعيها وراء رفع مستوى رفعة القدرة الإدارية عن وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية و تبسيط أنظمة و إجراءات و محاولة تنمية سلوك إيجابي لدى العاملين اتجاه أجهزتهم و تحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري و تتأثر به و ذلك لتحقيق أهداف و خطط التنمية الاقتصادية بكفاءة عالية و بأقل من التكاليف⁽²⁾.

كما عرفت التنمية الإدارية كونها عملية توفير التناسب بين الأبعاد النوعية و الكمية للأنماط و الضوابط السلوكية للجهاز الإداري من جهة و بين الأبعاد النوعية و الكمية للسلع و الخدمات العامة المطلوب إنتاجها لإشباع حاجات الجمهور من جهة أخرى ضمن معطيات بيئة معينة⁽³⁾.

فالتنمية الإدارية متطلب يسعى الإنسان إلى تحقيق الهدف تنمية الإدارة و تقدمها و العمل على تحقيق الإصلاحات للهياكل و الأبنية التنظيمية و ذلك لجعل تلك الأجهزة قادرة على أداء وظائفها وفقا للخطط المرسومة و القيام بعمليات الإصلاح الإداري الشامل و الذي يتضمن إصلاح التنظيم و الأساليب و طرق العمل و الإستخدام الأمثل للموارد البشرية. و يمكن النظر للتنمية الإدارية على أنها العمل على تنمية و تطوير المهارات الإنسانية و السلوكية بشكل خاص⁽⁴⁾.

تعرف التنمية الإدارية كذلك على أنها نشاط مخطط و مستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري و تطوير قدرات المديرين بالمنشأة من خلال المعارف و المهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية⁽⁵⁾.

كما عرفت على أنها الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سعيها وراء رفع مستوى القدرات الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية و تبسيط نظم العمل و إجراءاته و محاولة تنمية سلوك إيجابي لدى الموظفين اتجاه أجهزتهم و المتعاملين معها⁽⁸⁾.

التنمية الإدارية هي مصطلح يطلق على مهام التنمية الإدارية التي تتمثل أساسا في تطوير الوسائل و الأساليب الإدارية للتنمية الوطنية و تختص بعمليات تطوير الأداء الإداري للأجهزة الإدارية و تحديد الكيفية التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية⁽²⁾.

(5) أحمد حبيب، التنمية الإدارية.

<http://www.ahmedhabib.net/ub/showthread.php?2>.

(1) محمد شكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، الأردن: دار المسيرة للنشر، 1999، ص 343.

(2) سمير الشوبكي، المعجم الإداري، الأردن: دار أسامة، 2006، ص 119.

(3) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 44.

كذلك هناك من ربط التنمية بإصلاح البناء الهيكلي للإدارة حتى تكون الأجهزة الإدارية قادرة على أداء وظائفها وفقا للخطط المرسومة لها و يرى فريق آخر ضرورة ربط التنمية الإدارية بخطط الإصلاح الإداري حيث اعتبر أن التنمية الإدارية لن تتحقق إلا من خلال الإصلاح الشامل للنظام الإداري مثل إصلاح النظم و الأساليب و طرق العمل و الإستخدام الأمثل للموارد البشرية وكذلك الاقتصاد في النفقات مع ضرورة التركيز على الجوانب الإجرائية⁽³⁾.

المبحث الثاني: خصائص و أهداف التنمية الإدارية

لا شك أن للتنمية الإدارية مجموعة من الخصائص و المميزات التي تميزها عن غيرها من المفاهيم يمكن إجمالها في ما يلي:

الصفة الرسمية: المقصود بها هو الإطار القانوني و التنظيمي الذي يؤطر العملية فيمنحها الشرعية و المصدقية الضرورية و عليه يجب أن تنبع التنمية الإدارية من جهات معينة في الدولة هذه الأخيرة تضع توجيهاتها موضع التنفيذ من خلال إصدار القرارات و لأن الإدارة يميزها الطابع الرسمي لا يمكن تحديث أجهزتها و تطوير نمط العمل فيها دون موافقة و تنويه الحكومة حتى تتلاءم برامج التنمية الإدارية مع السياسات العامة للدولة و لهذا نجد أن القيادات السياسية يأخذ زمام المبادرة في قيادة جهود التنمية الإدارية بما يفعل التقدم الاقتصادي، الإجتماعي و الثقافي و هذا ما يضيف على التنمية الإدارية الطابع السياسي فهي تكتسب الصفة الرسمية من خلال انبثاقها من وعاء قانوني يخضع للسلطة الرسمية .

(1) جهيدة ركاش، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية و التنمية الإدارية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة،

كلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2007-2008، صص 45-46.

الشمولية: هي خاصية أساسية يجب أن تتصف بها الجهود المبذولة ضمن وظيفة التنمية الإدارية الهادفة إلى تحقيق التنمية الفعالة فيها فافتصار الجهود على تنمية عناصر أو أجهزة معينة و إبقاء غيرها على ما هي عليه من الضعف و الهن من شأنه الإخلال بالمستوى الإداري في الوحدات التنظيمية بل قد يقضي على ما حدث من تنمية و هذا ما يستلزم النظرة الشمولية في التنمية الإدارية على أساس تطوير الأجزاء و العناصر و الأنشطة و الفعاليات الجزئية كأنظمة فرعية ضمن النظام العام و الهيكل الوظيفي لعملية الإدارية التي تقوم بها المؤسسات الحكومية و من خلال هذه الصفة يستكمل النظام الإداري توازنه الداخلي و تزداد كفاءته و ففاعليته و قدرته على إحداث تأثير المطلوب في البيئة الداخلية و الخارجية و يستجيب لمتطلباتها.

الاستمرارية: تتبع الاستمرارية من موضوع التنمية الإدارية نفسه الذي يمثل تطوير الإدارة و الوسائل و الطرائق و الأساليب و تفعيل أشكال و حلقات التنمية الأخرى و بما أن هذه المهمات مستمرة فإن عملية التنمية مستمرة لدى فإن حاجتها إلى تنمية إدارية و إصلاح إداري حاجة مستمرة أيضا مما يعني أن الإدارة كمنظمة لا يمكنها الانعزال عن الإيفاد من منابع التطور التقني و هذا ما يتطلب إيجاد جهاز قادر على متابعة تنفيذ و تطوير المهمات السابقة بما يخدم كافة أشكال التنمية و إلا حكمت على نفسها بالتقادم و التخلف كما أن الاستمرارية تتبع من ضرورات التهيئة و الإعداد لتنفيذ جوانب أخرى للتنمية الشاملة و بذلك فإن عملية التنمية مستمرة لأن التطور عملية مستمرة⁽¹⁾.

الانسجام و الوضوح: من المعروف أن التنمية الإدارية تشمل عناصر المنظومة الإدارية كلها و تعمل على ضمان الانسجام في أداء النشاطات المختلفة إذ لا يمكن تحقيق التنمية إذا ما اقتصرنا على جوانب دون غيرها، كما لا بد من وضوح في الأهداف التي تصبو إليها جهود التنمية و كذلك وضوح البرامج و الوسائل التنظيمية من خلال تحديد الأهداف بدقة و توضيحها بدقة حتى لا تواجه العمليات التنموية مشكلة تداخل الاختصاصات و تضارب السلطات و الوضوح أيضا مطلوب في معايير التقييم بحيث يكون سندها واقعي بالإضافة إلى شفافية الرقابة و التقييم.

الديناميكية و الفعالية في إطار التوازن و الأنساق: و هي صفة أساسية تتميز بها عملية التنمية الإدارية ذلك أن التنمية الإدارية ليست عملية عادية طالما موضوعها غير عادي و غير محدد و متغير مع تغير المشكلات التنموية ولأن هذه المشكلات متغيرة و متبدلة و مستجدة باستمرار يجب أن تتصف عملية التنمية الإدارية بالديناميكية كي تستطيع استيعاب كل التغيرات الحاصلة و متطلب التنمية المختلفة أثناء و بعد تنفيذ الخطط إلى جانب الديناميكية يجب أن تتوفر الفاعلية في التنمية الإدارية و هذا ما يعطينا بعد حركي متجدد و متطور باستمرار و هو ضروري و مطلب أساسي لتحقيق أو ربط حلقات التنمية مع بعضها مما يساعد على تحقيق التنمية الشاملة المتوازنة و المتجانسة بالإضافة إلى ذلك فإن التنمية الإدارية يجب أن تكون عملية واعية و مخططة و منظمة و خلافة هادفة إلى التغيير في الواقع السلي للإدارة من خلال تحسين واسع في النظم والقواعد و الأنظمة و

الكوادر و الأدوات و الطرائق و عناصر البيئة النشطة بما يحقق مزيد من النمو و التقدم و تفعيل حلقات التنمية الأخرى⁽¹⁰⁾.

- الإرتباط الوثيق و الجدلي مع أنشطة التنمية الشاملة في سائر الأصعدة و المجالات، بل يجب أن تكون التنمية الإدارية سابقة للتنمية الشاملة زمنيا باعتبارها مدخلا تمهيديا لتوفر لها إدارة رشيدة تساعدها على القيام بواجباتها.
- وجود مرجع مختص بها و متفرغ و دائم على الصعيد المركزي إذ لا تنفع فيها اللجان المؤقتة مع وجود فروع لها في جميع القطاعات و الأقاليم أو أهمها.
- التوسع أو الإلتزام في تدريب العاملين في الإدارة ليشمل الجميع بدءا من المستويات العليا.
- إيجاد وسائل التنوير و التثقيف الإداري كالصحف و الدوريات المخصصة.
- الدمج في الإجراءات و في التعليم و التدريب و التثقيف بين النظرية و التطبيق و بين التعلم و الممارسة للإستفادة من المتعلمين الأكاديميين من جهة أو من الممارسين الواعين من جهة ثانية.
- تتطلب التنمية الإدارية القناعة و الإيمان بها و بأهميتها و ضرورتها و فوائدها⁽²⁾.
- أما فيما يتعلق بأهداف التنمية الإدارية:
- **أولا:** تجنب التقادم الإداري من خلال تجنب الجمود في الذهنيات و سلوك المديرين و التجديد في طرق العمل و إدارته و تكنولوجيا العمل المستخدمة.
- **ثانيا:** تخطيط عملية الإحلال، حيث تسهل عملية التنمية الإدارية عملية الإحلال و الترقية للمراكز الوظيفية الأعلى في الهياكل أو الفصل أو الاستقلالية أو بلوغ سن التقاعد أو غير ذلك من الأسباب.
- **ثالثا:** إرضاء مطلب النمو الذاتي للإفراد، حيث تحقق أهداف المدراء في الوصول إلى المراكز الأعلى و الشعور بالإنجاز⁽¹¹⁾.

المبحث الثالث: مفهوم الإصلاح الإداري و مضمونه

يحتل موضوع الإصلاح في الوقت الراهن باهتمام متزايد على مختلف الأصعدة المحلية الوطنية، الإقليمية العالمية. إذ يكثر الحديث عن ضرورة إصلاح نظم الإدارة المحلية و تحسين الخدمات التي تقدمها الحكومات

(1) جهيدة ركاش، مرجع سابق، ص 47.

(2) رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2010-2011، ص 31.

(1) أحمد حبيب، مرجع سابق الذكر، ص 03.

(2) محمد قاسم القروي، الإصلاح الإداري بين النظرية و التطبيق، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2001، ص 11.

(3) أحمد بوضياف، الهيئات الإستشارية في الإدارة الجزائرية، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1989، ص 365.

(4) عبد الوهاب الكيالي و آخرون، الموسوعة السياسية، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات و النشر، د س ن، ص 206.

للمواطنين كما أن هناك تيارات إصلاحية على المستوى المركزي للحكومات المختلفة تطالب بتحسين كفاءة الأجهزة الحكومية وتقليل الهدر فيها كما أن ذلك هو شأن المنظمات الإقليمية⁽²⁾.
لقد ظهر مدلول الإصلاح الإداري في المؤتمر الدولي العاشر للعلوم الإدارية المنعقد في إسبانيا عام 1956.

كما عرفه العلماء المشاركون بأنه مجموعة التحسينات و تبسيط الإجراءات و إعادة هيكلة الإدارة الحكومية بالمصالح و الوزارات.

و تأسيسا على ذلك فإن هذه التحسينات و إعادة التنظيم و فعالية في التنفيذ و الجدير بالملاحظة في هذا السياق أن الإصلاحات الإدارية ظهرت مع نشأة الإدارة بقصد تحقيق الرفاهية و الإزدهار و هذا ما يؤكد التاريخ عند السوماريين و المصريين و العبرانيين و الصينيين منذ 5000 ق.م⁽³⁾.

لقد عرفه **عبد الوهاب الكيالي** مصطلح الإصلاح على أنه تعديل غير جذري في شكل الحكم أو في العلاقات الإجتماعية دون المساس بأسسها و الإصلاح خلافا للثورة ليس سوى تحسين في النظام السياسي و الإجتماعي القائم دون المساس بأسس هذا النظام إنه أشبه ما يكون بإقامة دعائم الخشب التي تحاول الإختيار المباني المتداعية، و يستعمل عادة للحيلولة دون الثورة أو لتأخيرها⁽⁴⁾.

و سوف نجد أن الإصلاح الإداري ظاهرة متكررة في كل من الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، إلا أن الفرق بين الإثنين هو في أن الدول المتقدمة تميل إلى إدخال المزيد من المستحدثات و تطوير الأداء من يدوي أو بشري إلى المكننة أو الآلية في استخدام تكنولوجيا العصر أما اتجاه الإصلاح الإداري في الدول النامية فهو حركة دائمة من قبل بعض السياسيين لإثبات حرصهم على إرضاء الجماهير و كسب تأييدهم السياسي من الداخل و لكن بعض هذه الجهود قد تكون غير جادة أو تهدف الإصلاح الحقيقي بقدر ما هي محاولات لكسب تأييد الجماهير⁽¹²⁾.

(1) أحمد محمد المصري، مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع، 1996، ص ص 42-43.

(2) محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2009، ص 263.

(3) نزيه الأيوبي، الحلقات المنسية و المناطق المحظورة في الإصلاح الإداري العربي، في كتاب ناصر محمد الصانع (الإدارة و الإصلاح الإداري)، عمان المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986، ص 739.

إن الإصلاح الإداري هو مسؤولية وطنية شاملة لا مسؤولية فرد فحسب، وهو مهمة شاقة رسمية وشعبية مستمرة و هو التزام وطني على صعيد السلطة السياسية و على صعيد الرأي العالمي في الإدارة قادة و مرؤوسين و على الأقل عند السلطة السياسية و العاملين في الإدارة⁽²⁾.

لقد عرف الإصلاح الإداري بأنه تغيير مقصود في الهياكل و الأفراد و أساليب الإدارة من شأنه تحسين مستوى مخرجات الجهاز الإداري إستهدافا لخدمة المواطن و تماشيا مع الأهداف القومية المعتمدة، و إن فهم عملية الإصلاح الإداري لا يمكن أن تتم إلا من خلال فهم الأطراف الأساسية و الفرعية، و الأطراف الأساسية هي: السياسيون، الإداريون و المواطنون، و هناك أطراف فرعية منها جماعات الضغط و خبراء الإدارة⁽³⁾.

كما عرف على أنه عملية سياسية صممت لتنظيم العلاقات بين البيروقراطية و العناصر الأخرى في المجتمع و بين عناصر البيروقراطية نفسها من جهة أخرى. يراه دارس آخر بأنه جهود صممت خصيصا لإحداث تغيرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة أو على الأقل من خلال إجراءات أو ضوابط تسعى لتحسين واحد أو أكثر من هذه الأنظمة و يذهب دارس آخر إلى أن الإصلاح الإداري هو الأحداث الإصطناعي للتحويل الإداري، إصطناعي لأنه مفروض و متعمد و مخطط و غير طبيعي و عارض و يتم تبنيه للإعتقاد بأن النتائج النهائية التي تسفر عنه هي حتما أفضل من الواقع الراهن و لذا فإنه يستحق الجهد المبذول لإحداثه.

كما عرف على أنه: جهد سياسي، إداري، اقتصادي، إجتماعي، ثقافي و إرادي، هادف لإحداث تغيرات أساسية إيجابية في السلوك و النظم و العلاقات و الأساليب و الأدوات تحقيقا لتنمية القدرات و إمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة و الفعالية في إنجاز أهدافه⁽¹³⁾.

كما عرف على أنه: جهد هادف لتنمية و تحديد القدرة الإدارية في بناء و تنمية و تطوير الهياكل و النظم و المهارات لمقابلة الإحتياجات المماثلة و المتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الإقتصادية، الإجتماعية و الثقافية⁽²⁾.

(1) حسن أبشر الطيب، الإصلاح الإداري في الوطن العربي بين الأصالة و المعاصرة، في كتاب ناصر محمد الصائغ، الإدارة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986، ص ص 807-808.

(2) ياسر العدوان، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، في كتاب ناصر محمد الصائغ، الإدارة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986، ص 789.

(3) علي محمد الحسن الأديب، الأسس النفسية للإصلاح الإداري على وفق بعض المفاهيم الحديثة، مجلة الفتح، العدد 50، 2012، ص 275.

(4) فوزي عبد الله العكاش، الإصلاح الإداري في الأردن دراسة إستطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 19، العدد 02، 2003، ص 222.

الإصلاح الإداري هو: تلك الجهود المبذولة بشكل متكامل و مخطط و منظم و موجه لإزالة الفساد، فهو الإجراءات الإدارية التصحيحية التي تتخذ داخل التنظيم الإداري في الدولة بهدف الوصول بالتنظيم إلى المستوى الأفضل في استخدام الأساليب والطرق العلمية في النظام الإداري و استحداثها بغية تحقيق الأهداف المناطة بذلك التنظيم⁽³⁾.

إن الإصلاح الإداري يمثل عملية مستمرة باعتبارها مرتبطة بالتغيير و نظرا لأن التغيير حالة مستمرة فإن الإصلاح الإداري يمثل عملية مستمرة باعتبارها مرتبطة بالتغيير و لأن التغيير حالة مستمرة فإن الإصلاح الإداري يجب أن يتصف بالاستمرارية من جهة أخرى فإن برامج الإصلاح الإداري يفترض بها أن تتصف برؤية شمولية لكل مناحي النشاط. و نظرا لان الإدارة هي العصب لكل النشاطات فلا بد من الجهاز الإداري أن يكون له نصيب في التكيف ضمن هذه التغييرات⁽⁴⁾.

و عليه نجد أن الإصلاح الإداري هو كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة بما في ذلك الأفراد و المعدات و الوسائل إعدادا علميا يجعل تحقيق الدور الإستراتيجي للجهاز أمرا ليس ممكنا فحسب و لكن أمرا إقتصاديا كذلك و ه يستهدف أساسا تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل تحقيق أهداف السياسة العمدة للدولة بكفاءة و فعالية و من خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين و فهمهم و بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة العامة كخدمة أولا و من ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية و التشريعية لإحداث التغييرات السلوكية و تثبيتها و يعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية، الإجتماعية و الثقافية باعتبارها مقومات المناخ الضروري لنجاح تلك التغييرات⁽¹⁴⁾.

يعود الإهتمام المتزايد بالإصلاح الإداري في البلدان النامية إلى عدة عوامل أهمها هي:

العامل الأول: يتعلق بالسعي إلى تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري للدولة من خلال تحديث طرق العمل و أساليبه و إجراءاته و الوصول إلى إدارة أكثر فاعلية للموارد البشرية.

العامل الثاني: ي تعلق بعملية التغيير اللازم إجراؤه في قطاع الإدارة الحكومية لدعم التحول إلى اقتصادات موجهة للسوق بصورة تتفق مع إطار العولمة المتنامية.

العامل الثالث: يتعلق بالإهتمام المتزايد و فعالية تقديم الخدمات العامة الرئيسية من خلال اللامركزية القائمة على توزيع وتفويض السلطات و الاختصاصات إلى المستويات الإدارية الأدنى و ذلك من خلال تعديل وظائف الإدارات و الآليات الحكومية لتنسيق السياسات.

(1) محمد الصريفي، الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مصر: مؤسسة حورص الدولية، 2008، ص24.

(2) أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، محمد محمد قاسم، تجارب علمية مختارة في الإصلاح الإداري، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1998، ص ص07-08.

و بينما نجد أن هذه العوامل هي المحرك الرئيسي للإصلاح الإداري فإن من السمات الثابتة لهذا الإصلاح أنه يركز على تعزيز قدرة الحكومة على وضع وإرساء السياسات العامة و فاعلية البرامج الحكومية و التقوية المتواصلة للمؤسسات الحكومية وذلك في إطار المحاذير المتعلقة بسرعة الإستجابة و المساءلة و العدالة و في هذا الصدد نجد تركيز متكرر على الخدمة العامة الموجهة لتحقيق النتائج حيث يمكن قياس المخرجات و خضوع المدير المسؤول للمساءلة و الإهتمام بالدافع الفردي و تحقيق الذات.

يتطلب تحقيق هذه المنظومة المثالية نهجا شاملا يجري في سياقه الاضطلاع بعدة مبادرات متوازية في مواضع مختلفة في الجهاز الإداري للدولة و من أهم سمات هذه المبادرات المتعددة أنها مترابطة و متكاملة في ما بينها و تجمع بين إدارة الأداء و زيادة المشاركة ي صنع القرار في كل قطاعات و وحدات المنظمة و بناء هياكل تنظيمية و نظم معلومات و نظم إدارة مالية داعمة و مساندة و وسائل محددة لتحفيز موظفي الخدمة المدنية و مكافئتهم من خلال إدارة أفراد تتسم بالمبادرة وكذلك تنمية قيادات تنفيذية قوية⁽²⁾.

و من أهم الأسباب التي تستدعي الإهتمام بالإصلاح الإداري نجد أسباب داخلية و خارجية، إقتصادية، إدارية و سياسية، و في ما يلي التعريف ببعض منها:

الأسباب الإقتصادية: تتصل هذه العوامل بالندرة المتزايدة للموارد العامة و زيادة الضغوط الإقتصادية على المواطنين و العاملين في الأجهزة الإدارية على حد سواء و قد ساهم في ذلك عدة عوامل فرعية منها التضخم في الأسعار، إنخفاض قيمة النقد و تزايد المنافسة في الأسواق الدولية، ساهم في ظهور التكتلات الإقتصادية و التجارية القوية فقد أدت هذه العوامل إلى البحث عن وسائل لترشيد الإنفاق الحكومي من خلال تحسين آليات العمل و زيادة كفاءة العاملين و الحد من تضخم الأجهزة الحكومية و البحث عن وسائل تمكن الإقتصادات الوطنية من البقاء و التطور.

العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعة لها: يسود شعور يكاد يكون عما من حالة عدم الرضا عن عمل الأجهزة الحكومية و يكثر الحديث المتكرر عن الأخطاء و الممارسات غير سليمة التي ترتكبها تلك الأجهزة ولم يعد هذا الحديث قاصرا على عامة المواطنين و وسائل الإعلام بل أصبح أمرا تعترف به القيادات الإدارية و السياسية فقد لا يكون هناك حكومات كثيرة في هذا العالم قادرة على الادعاء بأنها الأداة الأنسب لإدارة الخدمات التي تقدمها كما كان الأمر في السابق⁽¹⁵⁾.

(1) محمد قاسم القرويتي، مرجع سابق، ص 24-25.

(2) محمد الصريفني، المرجع السابق، ص 25.

الأسباب الديمغرافية: تتصل هذه العوامل بالضغط المتزايدة على الموارد العامة بفعل الزيادة السكانية في كثير من الدول بشكل يفوق معدل الزيادة في معدلات النمو الاقتصادي و كذلك التزايد السكاني بفعل الكوارث، فقد شكلت هذه العوامل ضغوطا على الخدمات التي تقدمها الدول المختلفة من الأجهزة الإدارية لمواطنيها مما كشف عيوب و ضعف في الرؤى المستقبلية لدى المسؤولين عن ادارة هذه الأجهزة⁽²⁾.

الأسباب الدولية: لعل الديون الخارجية التي تتحملها دول كثيرة ذات أثر كبير على سياسات الإصلاح الإداري و الاقتصادي في كثير من الدول المدينة، فقد أصبحت الديون الدولية المتمثلة بالقروض و حتى الاستثمارات الخاصة مشروطة بقيام المدينة أو الراغبة في دخول استثمارات أجنبية إليها بإحداث إصلاحات إدارية و اقتصادية كثيرة تتناول الأنظمة الإدارية و التشريعات الضريبية الخ.

التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع: تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية في عملها و في اتخاذ القرارات الإدارية و مع التطور المذهل في التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة و لا مناسبة للتعامل مع المستجدات و لذلك فقد أصبح من الضروري تطوير أساليب العمال و تطويرها للإستفادة من المبتكرات العلمية إذ أصبح في متناول المديرين مختلف أنواع المعلومات التي لا بد لهم من تطوير القدرة على فرزها و إدارتها و استعمال ما يلزمهم منها كأساس لاتخاذ القرارات دفعا لمعطياتها و لا بد أن يواكب ذلك تطوير في القدرات البشرية و الإمكانيات المادية المتاحة و هي أمور في صلب الإصلاحات الإدارية المطلوب عملها.

التحولات الديمقراطية: أضحي الإقرار و لو نظريا بحقوق الإنسان في الحرية والتعبير و التعددية الحزبية و ي المشاركة السياسية أمرا بديهيا و قد أدى هذا الاعتراف بالحرية الأساسية للإنسان إلى تحولات أساسية عند المواطنين كان من أهمها تفهمهم أكثر لحقهم في الرقابة على الجهاز الإداري و على نشاطات الحكومة المختلفة و الوعي بضرورة استجابة الأجهزة الإدارية بكفاءة و فعالية لمطالبهم وقد استدعى ذلك بدوره من المسؤولين رفع شعارات أو ممارسة جهود الإصلاح الإداري بما يستجيب و توقعات لمواطنين و مطالبهم⁽¹⁶⁾.

بالإضافة إلى الأسباب السابقة الذكر هناك أسباب أخرى جعلت من الإصلاح الإداري حلما مطلوبا و شعارا مرفوعا في الدول العربية كلها تتصل بجوانب عدة.

- الوضع السياسي غير المستقر في بعض الدول العربية الذي يؤدي بطبيعة الحال من آن لآخر لتغيرات جذرية في التكوينات الأساسية لأجهزة و مؤسسات الدولة تصحبها عادة وجوه جديدة من القادة السياسيين الجدد بغد أفضل من هنا نعمق الشعور بأهمية الإصلاح الإداري بدعوى إزالة الأوضاع و

(1) محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 77.

(2) حسن أبشر الطيب، مرجع سابق، ص 816-817.

النقائص التي ورثها النظام السياسي الجديد و ضرورة إصلاح النظام الإداري بإعادة تشكيله تطلعا لأداء أفضل وفق السياسات الجديدة.

- ضغوط المؤسسات الدولية و الإقليمية التي تقدم نفقات أو العون الفني لكثير من الدول العربية، إذ أنها كثيرا ما تستوجب إصلاحات إدارية جذرية بدعوى أهمية تحقيق القدرة في النظام الإداري لاستعاب المعونات و الوفاء بالالتزامات المترتبة عليها.
- تضخم نفقات الدولة و ترهل و ظائفها لدرجة تجعل من الصعوبة على الحكومة الوفاء بالتزاماتها فيكون الاهتمام بالإصلاح الإداري أداة للحد من النفقات أولا و لتحقيق درجة من الكفاءة في أداء النظام الإداري ثانيا.
- ثورة الاتصالات و المعلومات و ما أدت إليه من تجسر العلاقات بين الدول لواحدة من هذه الأسباب حينا و لبعضها في بعض الأحيان مجتمعة في حالات أخرى ما نفاك شعار الإصلاح الإداري مرفوعا في كل الدول⁽²⁾.

من خلال ما أوضحنا مفهوم الإصلاح الإداري و الدوافع التي تستدعي الإصلاح الإداري سوف أتطرق إلى أهم السمات الرئيسية لهذا الإصلاح الإداري كما يلي:

1- العنصر البشري: أوضحنا في ما سبق في تعريف الإدارة أن البشر هم جوهر حياة فيها من هنا فإن الدراسات التي تقوم على أساس الإصلاح لا بد و أن تحدد كثيرا من الأمور منها:

- نوعية القوى العاملة المتوفرة.
- نوعية القوى البشرية العاملة المطلوبة.
- و مصطلح القوى العاملة يعني مجموع الأفراد القائمين بالعمل فعلا في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني و مختلف النشاطات في المجتمع أو القادرين أو الراغبين في ذلك.

2- الأموال و الموارد: ولا شك أن كل مشروع يحتاج إلى توفر إمكانات مادية كافية سواء من الأموال أو الموارد و لا بد للدراسات التي تقوم على أساس الإصلاح معرفة العديد من الأمور منها:

- المصادر المالية المتوفرة.
- المصادر المطلوبة.

3- التنظيم الإداري: حيث أن التنظيم يقوم بتوزيع السلطات بين مختلف القائمين بالعمل سواء أكانوا أفراد أو مجموعات و كذلك لا بد من دراسة بعض الأمور قبل القيام بالإصلاح، مثلا:

- ماهية الهيكل التنظيمي القائم.
- ماهية الأجهزة المطلوب توفرها.

4- عملية التشريع و وضع السياسة: إذ أن العناصر الثلاثة السابقة الذكر، لا تكتسب القوة إلا بالقوانين و الأنظمة و التعليمات و نقول قبل الإصلاح لا بد من دراسة أمور أهمها:
- القوانين و الأنظمة والتعليمات الموجودة.
- آثارها الإيجابية و السلبية و غير ذلك من الأمور المختلفة.
هذه هي أهم العناصر التي يجب الإهتمام بها عند القيام بالإصلاح الإداري الشامل⁽¹⁷⁾.
من بين الإستراتيجيات الإصلاح الإداري نجد:

- 1- إستراتيجية الإصلاح الجزئي: الجهود الموجهة على عدد قليل من العناصر و عدد محدود من المنظمات ، مثل: تبسيط إجراءات العمل أو تطوير الهياكل.
- 2- إستراتيجية الإصلاح الأفقي: تنصب جهود الإصلاح علة قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، و التطبيق على كل القطاعات مثل: تصحيح نظم الأجور و توصيف الوظائف.
- 3- إستراتيجية الإصلاح القطاعي: انتقاء عدد محدود من المنظمات الحكومية توجه إليها جهود الإصلاح و تكون الجهود منصبة على كل العناصر الحرجة المكونة للأداء.
- 4- إستراتيجية الإصلاح الشامل: مصدر و أطراف التغيير و ديناميات العمل: المنظمات الحكومية و العاملون بها، القيادة السياسية، المؤسسات التشريعية، جماعات المصالح و الضغط، أجهزة و خبراء الإصلاح الإداري، الجمهور⁽¹⁸⁾.

أما عن أدوات تنفيذ الإصلاح الإداري نجد:

- 1- **الوسيلة السياسية:** أي استخدام العمل السياسي على أوسع نطاق لتنفيذ الإصلاح، و ذلك تبعا للنظام السياسي و في البلد المعين و أمثلة هذه الوسيلة نجد:
- **عمليات التطهير:** أي فصل بعض الشخصيات العامة من مناصب إدارة تتولاها بقرارات سياسية و ذلك لإحداث صدمة زو هذا الأسلوب كثيرا ما يستخدم في الدول النامية.
- **تكوين لجان للتحري و الاستقصاء والتفتيش و الرقابة:** و هي تتكون بقرار من السلطة السياسية العليا و تستعين بلجان شؤون العاملين و الخبراء الفنيين و تقدم توصياتها و مقترحاتها إلى السلطة التشريعية و السلطة التنفيذية في وجهها السياسي لا الإداري.
- **وسيلة تنظيمية:** إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة بما يلاءم الأهداف المراد تحقيقها بقيادات جديدة و مستويات إدارية جديدة و ذلك بعد اللجوء بنجاح إلى الوسيلتين السابقتين.

(1) زيد بن محمد الرماني، مرجع سابق، ص43-44.

(1) عبد السلام أبو قحف، دليل المدير في تفويض السلطة، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص55.

(2) أحمد رشيد، إدارة التنمية للدول النامية، مصر، مكتبة مدبولي، 1985، ص145.

2- الوسيلة الثانية: التخفيف من البيروقراطية من خلال:

- تغيير و تجديد القيادات الإدارية دوريا لمدة زمنية محدودة و ذلك لإعطاء حركة ذاتية مستمرة للجهاز الإداري.
- الإهتمام بالبحث العلمي كوظيفة جديدة هامة لها أولوية في النظام الإداري للدولة.
- الإهتمام بتقوية أجهزة المشورة و تدعيم دورها في عملية صنع القرار الإداري.
- الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و الرضى الوظيفي ومعنويات العاملين و حوافز العمل.
- الإهتمام بعلاقات النظام الإداري بالمجتمع عن طريق الأبحاث الميدانية و تحليل الرأي العام وهذه الوسيلة سهلة لأنها مجرد تخفيف لقيود بعض القنوات في العمل الإداري و لا تصل إلى التغيير الجذري أو التحول في النظام الإداري ككل⁽²⁾.

3- الوسيلة التشريعية: الجهاز الإداري يعمل في ظل مجموعة كبيرة من القوانين و النظم و اللوائح التي تنظم و تحكم أعماله وعلاقاته فالإصلاح الإداري قد يتم عن طريق إعادة النظر في بعض هذه التشريعات و إعادة صياغتها في الإطار العام المنظم للتصرفات الإدارية.

4- الوسيلة السلوكية : أي تغيير الاتجاهات لسلوكية للعاملين في الجهاز الإداري، فقد تكون التشريعات مناسبة و النموذج البيروقراطي صحيحا والظروف السياسية ملائمة ولكن تبقى سلوكيات العاملين وتصرفاتهم و اتجاهاتهم في شكل أخطاء إدارية و هذه الوسيلة السلوكية تمثل أصعب و سائل تنفيذ الإصلاح الإداري و إن كانت تمثل إدراكا حقيقيا وبصيرة نافذة للذين يأخذون بها في برامجهم الإصلاحية فالسلوك البشري هو العنصر الحاسم في العمل الإداري و لكن تبقى المشكلة هي كيفية إحداث التغيير السلوكي للعاملين في الجهاز الإداري و هذا هو الذي يؤدي إلى نجاح الإصلاح الإداري و يحتاج إلى وقت طويل⁽¹⁹⁾.

المبحث الرابع: مبادئ و معوقات الإصلاح الإداري

تتمثل مبادئ الإصلاح الإداري أساسا في كونه يقوم على مجموعة من الأهداف التي لا معنى لوجوده من دونها و التي تعد المعيار الأساسي لتقييم مدى نجاح عملية الإصلاح أو فشلها و لتحقيق أهداف الإصلاح لا بد من الاعتماد على منهج سليم في العمل قائم على أسلوب علمي مدروس و مخطط بشكل يحصر الإمكانيات حصرا دقيقا و يبني الآمال و الطموحات بما يناسب هذه الإمكانيات و يحقق الحلول الناجحة لكل المشاكل التي يعاني منها الجهاز الإداري مستعينا في ذلك بالتخطيط الإستراتيجي الذي من شأنه ان يوفر رؤية إستراتيجية بعيدة المدى قادرة على تحويل الجهاز الإداري إلى أداة تنمية فعالة في يد الدولة.

أولا: أهداف الإصلاح الإداري:

(1) أحمد رشيد، مرجع سابق، ص 147.

(2) صياد باية، الإصلاح الإداري في الجزائر 1999-2007، دراسة حالة المنظومة التربوية، رسالة ماجستير، جامعة

الجزائر، كلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2008، ص ص 20-21.

يقوم الإصلاح الإداري على مجموعة من الأهداف و الغايات التي بدونها يفقد أهميته و مبرر مشروعيته و تحدد أهداف الإصلاح الإداري بالأهداف الإستراتيجية للسياسة العامة للدولة و البرامج الحكومية المرتبطة بها في كافة المجالات و بالمفهوم التي تتبناه أو تقض و تسعى إليه هذه الأهداف لدور و وظائف الدولة بالإضافة إلى ما يفرضه الواقع الإداري نفسه من أهداف⁽²⁾.

كذلك تتحدد أهداف الإصلاح الإداري مع طبيعة الإصلاح ذاته إن كان إصلاحا جزئيا أو إصلاحا جذريا فالإصلاح الجزئي هو يهدف إلى غايات محدودة و محصورة لا تخرج عن نطاق أصحاب النفوذ و الجاه والصفوة المختارة رغم الشعار الذي يتبناه. الإصلاح الإداري و ما يلاحظ على هذا النوع من الإصلاح فإنه لا يشمل المجتمع ككل و إنما المستفيد من هذا هم تكنوقراطيين و البيروقراطيون.

أما الإصلاح الإداري الشامل أو الجذري فهو يهدف إلى خلق مقدرات و كفاءات من أجل الإستخدام الأفضل للعلم و التكنولوجيا في الإنتاج والخدمات لتحقيق التنمية الشاملة و بالتالي تحقيق الأهداف الوطنية. تتفاوت الأهداف المعلنة للإصلاح الإداري، إلا أن الهدف الأبرز لمختلف السياسات هو تعزيز قدرة الأجهزة الإدارية العامة في ميدان وضع السياسات العامة و تنفيذها بما يضمن تحقيق الكفاية الفعلية و العدالة و الشفافية و الخضوع عن المساءلة للأداء و توفير ما يكفي من الحوافز للموظفين الأكفاء لبذل أقصى طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا و من خلال الدراسات المقارنة لتجارب الإصلاح الإداري في مختلف الدول تبين لنا بعض الأهداف المراد تحقيقها و نذكر منها:

- 1- تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري و الرفع من إنتاجيته.
 - 2- ترشيد الإنفاق الحكومي.
 - 3- تعزيز عملية التحول الديمقراطي و دعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بغية تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة و صنع القرارات.
 - 4- تبسيط الإجراءات الإدارية و إصلاح الأنظمة المالية و الضريبية بقصد توفير الموارد و العدالة في توزيع الأعباء.
 - 5- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين و تعزيز مفهوم ضرورة الإستجابة لمطالبهم ، طالما أن تقديم الخدمات للمواطنين هو مبرر وجود هذه الأجهزة الإدارية و بالتالي تعزيز مفهوم المساءلة و المسؤولية الإجتماعية.
- و لا بد أن يكون من أهداف الإصلاح الإداري معالجة الخلل و محاربة الفساد باستئصال أسبابه، و تحقيق المزيد من الفعالية و الإنتاجية و لا بد من مكافحة البيروقراطية و تبسيط الإجراءات و التسريع في إنجاز المعاملات الإدارية و يمكن أن تكون وسائل الإصلاح من خلال أهل الخبرة أو من خلال اللجان المؤقتة و الهيئات الدائمة.
- و لا تقف حدود وسائل الإصلاح عند وضع الخطط و البرامج الإصلاحية بل تفترض إشراف و متابعة مستمرة و دائمة و أبرز مقومات نجاح الإصلاح هي: إرادة سياسية حازمة، رأي عام مساند و عنصر بشري مؤهل.

فالإصلاح الإداري هو عملية شاملة متكاملة و مستمرة يمهدها لها قرار سياسي و يعبر عنها بخطط مرحلية متواصلة تتناول النصوص القانونية و الهياكل التنظيمية و كافة الطاقات و الإمكانيات و الموارد البشرية و المادية من أجل وضع حد للفساد المالي و عدم الكفاية و المحسوبة في إدارات القطاع العام⁽²⁰⁾.

ثانيا: تخطيط للإصلاح الإداري

يمكن تعريف التخطيط على انه مجموعة من النشاطات الإدارية التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع المستقبل و إلى التأكد من أن القرارات المتعلقة بالمدخلات تساعد على إيجاد النواتج المطلوبة لتحقيق الأهداف كما يمكن النظر إليه على أنه عملية اختيار بين البدائل التي تتاح مستقبلا لما يناسب المنظمة ككل و ما يناسب كل إدارة من إدارتها الفرعية⁽²¹⁾.

يعتبر التخطيط في الوقت الحاضر عاملا أساسيا و جوهريا و حتميا في كل دولة مهما كان طبيعة نظامها السياسي كما أنه يجب أن يؤخذ في الحسبان أي مخطط ضبط الإجراءات التي تتعلق بالإصلاحات الإدارية و توقع الأزمات و الإمكانيات المادية و البشرية و الظروف المحيطة كما يؤدي التخطيط إلى اتخاذ قرارات سياسية مدروسة دقيقة و ملائمة.

و بما أن عمليات الإصلاح ترمي إلى علاج و حسم العديد من المشاكل الإدارية التي تتفاوت في أهميتها والإسراع بها فإن ذلك يحتاج إلى نوعية من العمليات الولي آنية فورية و تقوم أساسا على خطة قصيرة الأمد تهتم بتنظيم العمل و موضوع التنظيم الإداري و أخرى غير آنية و بعيدة المدى تتطلب الكثير من التفصيلات و الدراسات الطويلة المدى و تهتم بموضوع التنظيم العام للعاملين أي الإدارة الفردية التي تعلق بالتغيير السلوكي و الفكري للعمال و كافة المشاكل التي يعانونها.

و لنجاح التخطيط للإصلاح الإداري الشامل يجب أن تتوفر كل الإمكانيات المادية و البشرية و الهيكلية أو على الأقل توفير البيئة و المحيط العملي لنجاح عمليات التخطيط و من بينها توفير الخبراء و المستشارين الأكفاء و اللجان العلمية المختصة إلى جانب المشاركة الشعبية في ذلك⁽²⁾.

ثانيا: معوقات الإصلاح الإداري:

إن تنفيذ الإصلاح الإداري كنشاط يهدف إلى تغيير الأوضاع القائمة و التأثير في الوضعيات و الحقوق و المكاسب الموروثة يصطدم في الواقع بعدة مقاومات، ويمكن القول أن عقبات و مشاكل الإصلاح الإداري متنوعة و متعددة وهي تختلف من دولة لأخرى وتتفاوت في درجتها وحدتها من نضام لآخر، هذه المشكلات تزداد حدة و تضخما حينما يتعلق الأمر بالدول النامية

(1) طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري، لبنان: الدار الجامعية، 2000، ص ص 853-854.

(1) جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2003، ص 13.

(2) أحمد بوضياف، مرجع سابق، ص ص 370-371.

وعموماً يمكن إجمال هذه المعوقات و المشكلات التي قد تصادف الإصلاح الإداري فيما يلي:

المشكلة السياسية: إن أخطر مشكلات الإصلاح الإداري هي المشكلة السياسية بمعنى عدم استقرار النظام السياسي و عدم كفاءة نظم الاتصالات بين القيادة العليا لإدارة التنمية من ناحية و الرأي العام من أخرى .

فعدم استقرار نظام الحكم يؤدي إلى عدم وضوح غايات محددة للتنمية و الإصلاح الإداري و برامجها، إذ إن من أهم متطلبات هذا النجاح قيام المفهوم العملي لنظام سياسي هو مالا يتحقق إلا في ظل استقرار طويل المدى يسمح ببلورة السياسة العامة حول غايات واضحة، والمشكلة السياسية للإصلاح الإداري قد تأخذ شكلاً آخر هو التناقض بين أهداف الإصلاح الإداري كما تضعها السياسة العامة و أهداف الإصلاح الإداري كما تضعها أجهزة الإصلاح الإداري⁽²²⁾.

المشكلة النفسية: أي صعوبة حصول الخطة الإدارية على التأثير الفعلي الذي يمكن للخطة الاقتصادية أن تحصل عليه عادة بشيء أقل من الصعوبة، فالإصلاح الإداري يمثل نشاط إداري يفترض ضرورة قيام الأجهزة الإدارية التنفيذية به حتى بعد إعلان قيام برامج الإصلاح الإداري و إعلان الخطة الإدارية قد يتصوره أعضاء الهيئة الإدارية على أنه تدخل في شؤونهم أو سحب نشاط هام منهم⁽²⁾.

المشكلة الاجتماعية: تتمثل هذه المشكلة أساساً في ضرورة تغذية مهارات خبراء و مستشاري الإصلاح بالقدرة على الأخذ بالنظرة الاجتماعية للمشكلات الإدارية حتى يمكنهم تفهم و تطبيق القواعد العلمية في إدارة و استخدام مهاراتهم و خبراتهم ومشورتهم في إطار يتفهم أهداف التغيير الاجتماعي تفهماً سياسياً واضحاً⁽³⁾.

الاعتماد على منهج لا ديمقراطي للتطوير و التغيير: أي أن مصادر التغيير و التطوير في الأنظمة الرسمية المستهدفة بالإصلاح يتم بمعزل عن مشاركة الأطراف المعنية بأداء الأجهزة الحكومية من داخلها أو من خارجها⁽⁴⁾.

المركزية: تعد المركزية الشديدة في الجهاز الإداري واحدة من أكبر الظواهر المرضية التي تعاني منها الإدارة العامة العربية، فبالرغم من إدراك القيادات الإدارية لضرورة النهج اللامركزي في الإدارة بافصاح المجال لقدر من

(1) محمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2005، ص 367.

(2) أحمد رشيد مرجع سابق، ص 160.

(3) أحمد بوضياف، مرجع سابق، ص 137.

(4) أحمد صقر عاشور، نظرة مستقبلية لاستراتيجيات الإصلاح الإداري في الوطن العربي، في كتاب ناصر محمد الصائغ،

الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1986، ص 1116.

التفويض إلا أن شيئا من هذا لم يتحقق بالقدر المطلوب، فما زالت دوائر القرارات تحتفظ بمركزيتها جغرافيا ووظيفيا و قياديا في معظم المجالات معطلة لطاقت وكفاءات في مواقع مختلفة ومهدرة لجهود ووقت المواطن نتج عن هذه المركزية أن انشغلت القيادات الإدارية بالروتين اليومي مما خلق جمودا واضحا في عملية اتخاذ القرارات الأساسية وعرقل مبدأ المشاركة و التفويض و أجهض روح المبادرة بين العاملين و اضعف من الاتصال و التنسيق⁽²³⁾.

الاستيراد الغير واع للنماذج الإدارية في الإصلاح الإداري: امتداد لسياسة أو فكر التبعية الثقافية و التقليد غير مدروس، اتجهت غالبية جهود الإصلاح الإداري إلى نقل أنظمة و تجارب خارجية أو تقليدها بحجة عالمية مبادئ و أسس الإدارة، ولا شك أن الاطلاع على تجارب و جهود الآخرين تعد عملية مفيدة إلا أن النقل و الاقتباس الذي لا يراعي الخصائص البيئية بكافة أركانها، و الذي لم يقترن أو يؤسس على منظومة من الإبداع و الابتكار لإيجاد منهج و بناء إطار و فلسفة تتفق و ظروف هذه الدول و أهدافها كان سببا في عدم جدوى غالبية جهود الإصلاح و فشلها في تحقيق النتائج المستهدفة منها.

كذلك انخفاض الدافع أو الحافز و القدرة على الإبداع و الابتكار لدى الأطراف ذات العلاقة بقضايا الإصلاح الإداري، وهذا ما يؤكد ضرورة خلق استراتيجيات لتطوير و الإصلاح الإداري تتفق و رؤية هذه الدول لأهدافها و متطلبات ذلك من سياسات و خطط و برامج و إمكانيات⁽²⁾.

مشكلة أهداف التنمية: أي عجز جهاز الإصلاح الإداري عن اللحاق بقرارات السياسة الخاصة بالتنمية ف السياسة النامية تبدو كما لو كانت في سباق مع الزمن و ضد التخلف وهذا يؤدي إلى خروج المنظمات القوانين اللوائح و المخطط و المشاريع..... الخ الخاصة بالتنمية بسرعة يعجز أي جهاز للإصلاح الإداري من أن يسايرها بدراساته و مشورته و تكون النتيجة انه بعد فترة تحدث فجوة كبيرة بالغة الاتساع بين تنظيمات التنمية من ناحية و بين خطط الإصلاح الإداري من أخرى.

بالإضافة إلى نمو عدة أجهزة ترتبط بصورة أو بأخرى بأنشطة الإصلاح الإداري مع صعوبة التنسيق بينها جميعا أو إخضاعها لدرجة أ"طو أخرى من درجات الرقابة من الجهاز الأساسي للإصلاح الإداري .
وما يمكن قوله أخيرا أن تجاوز كل العقبات السالفة الذكر إنما يتم من خلال الإرادة الفعلية لدولة و سلطاتها و أفرادها بأهمية الإصلاح الإداري وأن ندرك جيدا أن الإصلاح هو ماتم انجازه فعلا و ليس ما يعلن عنه، و يجب الاعتماد على نماذج نابعة من بيئتنا و ثقافتنا و متماسكة مع أفكارنا و حضارتنا لتفادي أي مقاومة قد تحد من مسار الإصلاح⁽³⁾.

(1) ناصر محمد الصانع، الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986، ص 27.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص 210.

(3) أحمد رشيد، مرجع سابق، ص 164.

الخلاصة و الاستنتاجات:

إنطلاقاً مما سبق ذكره نستنتج أن التنمية الإدارية أصبحت أكثر من ضرورة خاصة بالنسبة لدول التنمية
كي تستطيع اللحاق بالركب الحضاري المعاصر باعتبار أن الإدارة هي مرآة الدولة و أدواتها التنفيذية فبواسطتها
تضع خططها و برامجها و ترسم سياساتها وتحقق أهدافها.
لوصول إلى هذه الإدارة الفعالة يجب الأخذ بالإصلاحات إدارية قادرة على الدفع بعجلة التنمية الإدارية
إلى الشكل المطلوب، وهنا يبرز دور الإصلاح الإداري كونه عملية هادفة تسعى إلى الوصول إلى نتائج محددة
تقتضي توفر مجموعة من الشروط و المقومات الأساسية التي بدونها قد لا يتحقق المطلوب إذ لا بد من توفر
الأرضية المناسبة و الدعم المالي اللازم و العنصر القيادي الكفاء الذي يمثل حجر الزاوية في إنجاح خطط الإصلاح
الإداري للوصول إلى تنمية إدارية فعالة.

الفصل الثاني: إستراتيجية الإصلاح الإداري للدفع بالتنمية الإدارية

تمهيد:

إن الدور الذي تلعبه الإدارة في عملية التنمية يستلزم أن تكون هذه الأخيرة لديها القدرة الكافية و المؤهلات و الإمكانيات اللازمة لإنجاح هذا الدور الهام.

لذا يتحتم رفع مستوى كفاءة الجهاز الإداري للدولة و تحقيق فعالية النمو و التطور، أو بمعنى أدق يجب أن يكون الجهاز الإداري موضوع التنمية الإدارية و غلا فسيبقى أسير التخلف.

لذا يجب أن تكتسب المؤسسات القدرة المطلوبة للتصدي لهذا التخلف و ذلك من خلال رفع مستوى نشاطها و زيادة فاعلية تنظيمها باستمرار بما يخدم أفضل استثمار لطاقات العنصر البشري و أرشد استخدام للإمكانيات المادية المتاحة و تحقيق حاجات المجتمع على أساس أن إصلاح الإدارة هو مفتاح الإصلاح الشمولي المتعلق بالقطاعات الأخرى. و ذلك من خلال إرساء دعائم إدارة حديثة فعالة في أدائها حريصة على مواردها خاصة البشرية منها من خلال الإهتمام أكثر بتنمية هذه الموارد عن طريق التدريب، التحفيز، تقييم الأداء.

و عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية هي:

- التدريب الإداري.

- الحوافز.

- تقييم الأداء.

المبحث الأول: التدريب الإداري

يتسم العصر الحديث بعدد من السمات و المؤشرات التي أدت بدورها إلى الحاجة غلى عامل أو موظف متعدد المهارات و المعارف و من ثم زيادة الإهتمام بالتدريب و من هذه السمات و المؤشرات تطبيق كثير من الشركات و المنظمات، سواء كانت منظمات أعمال أو منظمات حكومية المفاهيم و النظم الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة النظر في دور الدولة، إعادة هندسة النظم الإدارية و غير ذلك من المفاهيم التي ارتبطت بالتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، و يضاف إلى ما سبق ثورة المعلومات و الإتصالات و التطورات التكنولوجية التي أكدت على ضرورة استمرارية التدريب لجعل العاملين يواكبون هذه التطورات.

مفهوم التدريب الإداري:

لقد تعددت المفاهيم و التعاريف للتدريب بشكل كبير و لكثرتها أضحي بعض المؤلفين يعملون على رصد تعريف أو مفهوم معين لمصطلح التدريب لأغراض مؤلفاتهم على وجه التحديد و من أهم التعاريف التي أعطيت له نجد:

عميلة مخططة لتعديل الاتجاهات و المعارف و السلوك المهارة من خلال خبرة التعلم عن طريق تطوير قدرات الفرد و إشباع احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الحالية و المستقبلية لتحقيق أداء فعال في نشاط أو عدة أنشطة⁽²⁴⁾.

عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد⁽²⁾.

التدريب هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها.

و يعرف على أنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد⁽³⁾.

يقصد بالتدريب العملية المخططة المستمرة الخاصة بإكساب الفرد المهارات و المعرفة و أنماط السلوك المرغوب فيها التي تحسن أداء الفرد و تزيد فاعلية المنظمة و التدريب بهذا المفهوم لا يقتصر على تزويد العاملين الجدد و المهارات و المعارف و أنماط السلوك و لكنه عملية مستمرة باستمرار و بقاء المنظمة و من هنا يكتسب التدريب أهميته في أنه وسيلة لتعليم مدى الحياة⁽⁴⁾.

أما فيما يخص بعض المفكرين فإنهم يرون أن التدريب عبارة عن عمليات تعلم المعارف و طرائق و سلوكيات جديدة تؤدي غلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء عملهم⁽⁵⁾.

(1) سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، مصر: د م ن، 2010، ص143.

(2) حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 1999، ص167.

(3) عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010، ص88.

(4) عمر محمد سامي، مذكرات في إدارة و تنمية الموارد البشرية، مصر: د م ن، 2011، ص88.

(5) SUMMBERG B. QUALITY OF TRAINING. ASTD.1996.

يعرف التدريب بأنه العملية التي يحصل بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة أكبر يمكن تدريب العاملين من الحصول على المعارف و المهارات محددة يمكنهم استخدامها في أداء أعمالهم الحالية و هو بذلك لا يقتصر على إكساب العامل مهارات جديدة و إنما يشمل أيضا على مساعدة العاملين على تلافي جوانب القصور في أدائهم، فالعاملون فليلوا التدريب يكون مستواهم في العادة متدني كما قد يقعون في أخطاء مكلفة للغاية⁽²⁵⁾.

التدريب هو الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات و معارف معينة و تحسين و تطوير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفعالية و بالتالي رفع مستوى الإنتاج و تحقيق أهداف كل من الموظف و المنظمة. التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك الهادي من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من النشاطات و يتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد و في تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر و المستقبل.

من خلال التعاريف السابقة نجد:

- التدريب وسيلة و ليست غاية بحد ذاته.

- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المنظمة بحاجة إلى التدريب.

- التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل.

- يقوم التدريب على أساس التخطيط و التنظيم.

- تختلف طبيعة التدريب من منظمة لأخرى حسب طبيعة النشاط و طبيعة الوظيفة.

- التدريب نشاط مستمر مادامت المنظمة تعمل و تنتج⁽²⁾.

التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال إكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في النشاط الواحد أو مجموعة من النشاطات و يتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد و في تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر و في المستقبل⁽³⁾.

(1) محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، سورية: دار شعاع، 2009، ص358.

(2) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008، ص137.

(3) باري كاشواي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2006، ص120.

أهمية التدريب الإداري:

التدريب ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- زيادة الإنتاجية و تحسين أداء الخدمة، فالتدريب يسعى إلى زيادة المهارات و اكتساب العاملين مهارات جديدة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تقليل درجة اعتماد العاملين على المشرفين و الرؤساء.
- إتاحة الفرصة لاستخدام الأفضل لوسائل العمل.
- جذب العاملين المتميزين بإتاحة فرص التعلم و الترقى أمامهم و زيادة مستويات الكفاءة و تدعيم المهارات⁽¹⁾.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير الأساليب و الأسس و المهارات القيادية الإدارية يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستثمارات الداخلية.
- مساعدة العاملين على تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم فيها و حل مشاكلهم في العمل و ينمي الدافعية نحو الأداء⁽²⁾.
- تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة إكساب المهارات لفكرية و الفنية و السلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة فعادة لا يستمر الفرد في أداء عمل معين طوال حياته بل يرتقي من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى و بالتالي فلكل وظيفة متطلبات محددة للقيام بأعبائها و مسؤولياتها⁽³⁾.

مبادئ التدريب و مقوماته:

لكي يحقق التدريب الهدف منه فإنه يجب أن تتوافر فيه المبادئ التالية:

- توفر الرغبة لدى الفرد نفسه في التعلم و التزود بالمعرفة.
- ضرورة تصميم برامج التدريب على أساس الإحتياجات المطلوبة منه و تتناسب هذه البرامج مع وسائل التدريب حتى لا تصبح الجهود المبذولة غير فعالة.
- أن يكون هناك تناسب بين التكلفة و العائد من التدريب.
- ربط عملية التدريب بعملية الثواب و العقاب.
- يجب متابعة المتدرب في عمله بعد تدريبه للتعرف على أثر التدريب في سلوك الشخص الإجتماعي و أثره في عمله.

(1) سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 147.

(2) عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 93.

(3) نفيسة محمد باشري، مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2001، ص 102.

- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
- أن يكون هناك تحليل للوظائف بحيث يوجه إلى كل مستوى وظيفي الإحتياجات التدريبية المناسبة لهذا المستوى.
- ضرورة التفرقة بين المشكلات التي تعالج بالتدريب والتي لا تعالج بالتدريب وإنما تعالج بسياسات إدارية أخرى⁽¹⁾.

بالإضافة إلى هذه المبادئ هناك أخرى:

- الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- الهادفية:** أن تكون أهداف التدريب واضحة و موضوعية قابلة للتطبيق و محددة تحديدا دقيا من الزمان و الكم و الكيف و الكلفة.
- الشمولية:** يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة و منظمة إلى الأكثر تعقيدا و هكذا.

الاستمرارية: في التدريب و مع بداية الحياة الوظيفية للفرد.

المرونة: يجب أن يتطور التدريب و عملياته لمواكبة التطور و التزود بالوسائل و الأدوات و الأساليب اللازمة للإحتياجات التدريبية⁽²⁾.

ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب: و يعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب كوسيلة لزيادة الدخل، الترقية... الخ.

متابعة تقدم المتدرب: أي التحقق من الإستيعاب النظري و العملي لمحتويات برامج التدريب.

ربط التدريب ببرامج للتدعيم: و من المدعمات الإيجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر توجيه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز⁽³⁾.

بالإضافة إلى المبادئ السابقة ذكرها فإنه يجب ربط التدريب ومفهوم النظم: أن عملية التدريب لا بد أن ينظر إليها بمنظور شامل بحيث يتم الإحاطة بكافة العناصر و أوجه النشاطات المطلوب تنفيذها لكي يؤدي التدريب ثماره. و لا يجوز تجزئة أوجه النشاطات التدريبية أو عزل بعض العناصر أو المكونات النشاطات و خطط التدريب لدى يجب إتباع مفهوم النظم في التخطيط و التنفيذ و التقييم للنشاط التدريبي و وضع تصور شامل يأخذ بعين الاعتبار المكونات الأساسية لهذا النظام كالاتي.

1 سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص148.

(2) عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص95.

(3) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر، ص ص 348-349.

المدخلات:

الأفراد العاملين بالمنظمة.

المديرون و المساعدون في العملية الإدارية.

- مدخلات مادية و مالية.

- مدخلات معنوية.

- الأنظمة و اللوائح و طرق العمل و النظم الفنية و الإنتاجية.

التشغيل: ويتمثل في مراحل التدريب الرئيسية:

- مرحلة تخطيط و تحديد الاحتياجات التدريبية.

- مرحلة تنفيذ خطط التدريب.

- مرحلة تقييم خطط التدريب المنفذة.

المخرجات: و تتمثل في الانجازات المراد الوصول إليها:

- تغيير ايجابي في سلوك العاملين و اتجاهاتهم نحو العمل.

- تحقيق نتائج اقتصادية.

التغذية العكسية: تتمثل في المعلومات التي تصل المنظمة: عن ردود الفعل لنشاطات التدريبية التي تقوم بها و التي تعتبر مؤشرا عند المنطقة في تعديل وتطوير برمجتها التدريبية باستمرار الزيادة فاعليتها وتحسينها (1)

طرق التدريب:

هناك عدة أنواع من برامج التدريب، و لا شك أن استخدام كل منها يتوقف على عدة عوامل، كطبيعة الوظيفة و المهارة المطلوبة أو نوع المشاكل التي يواجهها الفرد في عمله و ما إلى ذلك، و تحتوي برامج التدريب على مناهج تتصل جميعها بكيفية معاملة الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و الجمهور. و قواعد النقل و الترقية والفصل و ما يتبع بشأن التأخير و الغياب، كما يجب أن يدرب الفرد على القدرة على التفكير و التنظيم و التخطيط و القيادة و التأثير على الأشخاص سواء كأفراد أو جماعات و مواجهة المشاكل التي تقتضي حلول سريعة و تحليل الحقائق و تفسيرها.

(1) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006، ص ص 276-277.

و في ما يلي أهم طرق التدريب المستخدمة:

أولاً: الطريقة الجماعية

ويقصد بها تدريب مجموعة من الأفراد دفعة واحدة كما هو الحال في المحاضرات و المناقشات و الندوات و التمثيل و التطبيق العملي.

ثانياً: الطريقة الفردية

و يقصد بها تدريب الأفراد واحد بعد الآخر حيث يقوم كل خبي بتدريب فرد واحد. و لا شك أن هذه الطريقة تعطي المدرب فرصة أكبر لتفهم شخصية الموظف كما تعطي الموظف فرصة الإستفسار من المدرب عن كل ما غمض عليه دون خوف أو اضطراب، و لكنها طريقة مكلفة للغاية و لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة للأعمال التي تتطلب من الموظف مهارة دقيقة للغاية.

وقد يقوم المدرب بتدريب الأفراد في مكان معين أو قد يصاحبه في العمل و يصحح له الأخطاء التي يقع فيها و يرشده إلى أحسن الطرق و أرشد السبل لأداء العملية الإنتاجية⁽¹⁾.

مشكلات التدريب:

من أهم المشكلات التي تواجه التدريب نجد:

- عدم تحليل الإحتياجات التدريبية.
- عدم توافر الإرادة لدى معظم المتدربين للتدريب.
- عدم الربط التدريب و الحوافز.
- عدم توافر التمويل اللازم للتدريب.
- عدم الإهتمام بمتابعة و تقييم البرامج التدريبية.
- شكلية التدريب⁽²⁾.

التعامل مع التدريب باعتباره عملية مستقلة بذاتها و متقطعة الصلة بمنظومة شاملة لتكوين و تنمية و تفعيل مساهمات العنصر البشري في المنظمات.

كذلك نرى القائم على مهام التدريب يتعاطونه في شكل جزئيات متفردة و غير مترابطة لا يجمعها إطار فكري متكامل، و لا تسترشد بتوجيهات استراتيجية حصادية.

أن المشاركين في العملية التدريبية هم أيضا يباشرون أدوارهم في انعزال و تباعد بعضهم عن الآخر، و لا يجتمع بينهم فكر الفريق التي ينطلقون من منطلقات إستراتيجية مشتركة⁽³⁾.

(1) عادل حسين، مصطفى زهير، الإدارة العامة، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، د س ن، ص 274.

(2) سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 163-164.

(3) يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 282.

غياب المنهج الإستراتيجي في التعامل مع قضايا التدريب و الانطلاق في أنشطة دون وجود معايير و توجهات إستراتيجية واضحة تربطه بالإستراتيجيات العامة للمنظمة من جانب. و إستراتيجية الموارد البشرية من جانب آخر⁽¹⁾.

- افتقاد العلاقة بين التدريب و بين تكوين صلاحيات الفرد في العمل و دفعه إلى مباشرة التصرف و الإبداع و -
- الابتكار وتجعل المسؤوليات و اتخاذ القرارات و هو ما يشار إليه في أدبيات الإدارة. المعاصرة بالتمكين.
- كما أن تقنيات التدريب المستخدمة في أغلب فعاليات و أنشطة التدريب في كثير من المنظمات لا تتماشى مع -
- مستوى التقدم التقني في قطاعات العمل التنفيذي و الإداري المختلفة بالمنظمة.
- ضعف الترابط بين مضمون التدريب و صلاحيات المتدرب في العمل⁽²⁾.

المبحث الثاني: الحوافز

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت و ما زالت تحظى باهتمام علماء السلوك الإنساني و لا لعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة للدافعية بانعكاساتها و بعلاقاتها الإيجابية على الكفاءة و على نتائج النشاط الإداري.

و لعل الإهتمام بدراسة تحفيز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي و رفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بكفاءة و فعالية و لعل رفع الكفاءة و الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات و المصالح الخاصة و العمة و هذا لا يتحقق إلا في ظل توافر نظم من الحوافز المادية و المعنوية بالكفاءة و الكفاية. و قد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة و المسؤولين في المنظمات نحو مفهوم الحوافز و درجة أهميتها و تأثيرها المباشر في دفع الأفراد و تحفيزهم للعمل نحو تحقيق أهداف منظماتهم⁽³⁾.

تعريف الحوافز:

يوجد تباين بين العلماء و الباحثين في تحديد تعريف الحوافز، و أهم التعاريف التي أعطيت لها نجد:

- التحفيز توجيه سلوك الأفراد و تقويته و مواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاثة هي: سبب منشأ السلوك و هدف يسعى الفرد لبلوغه و هو يسلك سلوك معين و قوة تدفع ذلك السلوك و توجهه بعد أن تثيره.

(1) يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 283.

(2) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مصر: دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع، 2001، ص 228.

(3) عبد العالي هبال، دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية و الإعلام،

قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2007-2008، ص 03.

و ما الحافز إلا وسيلة لإشباع و الأداة التي يتم بها الإشباع و أن المحفز الأكثر أصالة في نظر التجارب و الأزمات أيضا نشأ من أكثر الحاجات أصالة و عليه كلما كانت الحاجة إلى شيء أعمق و أشد حيوية فغن المحفز لتلك الحاجة يكون أقوى و أشد حيوية أيضا.

و تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل و المؤشرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه و عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المعنوية.(1)

أما **ديبل بيش** فقد عرفها بأنها الرغبة للإنسان في الإستجابة لمتطلبات المنظمة لرسالتها و أهدافها. و تعريف علي السلمي بقوله إنها العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان و تؤثر في سلوكه. تعريف عاطف محمد عبيد: أنها الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر.

أما تعريف **ديموك**: أنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل و يبذلون معه جهد أكبر مما يبذله غيرهم(2).

و يرى حسن محمد عبد الغاني: أن الحافز مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع و يوجه الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز مما يؤدي إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تتطلبه الإدارة(3). هذا و يمكن لنا أن نعرف الحوافز على أنها عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية و يحقق للعاملين حاجاتهم و دوافعهم المختلفة(4).

و من متطلبات عملية التحفيز نجد:

أولا: ممارسات إدارية ناضجة

تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة بأداء الأفراد و هي من مسؤوليتها و بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله و يحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

ثانيا: تحديد حاجات و دوافع العمل للعاملين لديها

تحديد لماذا يعملون و ماذا يحركهم فهل يعملون من أجل المال فقط أم للتقدم و هذا يرتبط بنوع نشاطها و نوع العاملين و كذلك بمدى وعي و نضج عملية الإدارة.

(1) يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص404.

(2) ظاهر كلالدة، تنمية الموارد البشرية، الأردن: دار عالم للثقافة و النشر والتوزيع، 2008، ص115.

(3) حسن محمد عبد الغاني، مهارات إدارة السلوك الإنساني، القاهرة، مركز تطوير الأداء و التنمية، 2002، ص161.

(4) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجلاوي، 2008، ص230.

ثالثا: تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها و نستطيع توفيرها.

رابعا: تحديد نظريتها لدوافع العمل

أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها و للأداء الأعمال المسندة إليهم و كلما كانت أكثر نضجا و وعيا و علمية كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حاليا و الاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

خامسا: وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور و المزايا و في تصميم نظاما للحوافز و إدارته، فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

سادسا: القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين

فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء و الموظفين الإداريين و لهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة⁽¹⁾.

أهمية الحوافز:

لنظم الحوافز دور فعال و أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و ذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال و كفؤ و تأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها و في ما يلي عدد منها:

1- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته.

2- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام يؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من النقص في القوى العاملة.

3- تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل و ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

4- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب و وسائل حديثة من شأنها تقليل الهدر في الوقت و الموارد الأولية و المصاريف الأخرى⁽²⁾.

5- تعد الحوافز مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة و ركيزة أساسية لوجود الإبداع و التنمية فالحوافز الجوهرية للمنظمات المبدعة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها و تبلورها من منهجين فكري و عملي يقومان على أساس قيم و ممارسات وظيفية تغرس و تؤصل الإبداع كهدف متجدد و تؤصل ذلك من خلال الحوافز و أساليب و نظم تعمق إيمان العاملين بهدف المبادئ⁽³⁾.

(1) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2001، ص350.

(2) سنان الموسوي، مرجع سابق، ص230.

(3) عبد العالي هبال، مرجع سابق، ص07.

أما بالنسبة لأهمية التحفيز للمديرين و المنظمات فإن التحفيز يستخدم لتحقيق هدفين هما توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية و في ذلك يتفق الإسلام مع الفكر الإداري، أما الهدف الثاني فهو تحقيق العدالة بين المرؤوسين⁽¹⁾.

أهداف الحوافز:

بعد اطلاعنا على مفهوم و أهمية الحوافز فإن أهداف نظام الحوافز الذي تعتمده المنظمة لا بد أن يحقق ما يلي:

- تحقيق الأهداف الاقتصادية، و التي من خلال زيادة إنتاجها و استخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة و العاملين بالفائدة.
- تحقيق الأهداف المعنوية فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بان يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيؤ للفرد الأجواء المناسبة.
- أما أهداف المنظمة هذه ترتبط بقدرة المنظمة على استخدام الحافز و توظيفه بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة كمية الإنتاج أو تحسين نوعيته سواء كان ذلك في شكل سلع أو خدمات.
- المحافظة على مستوى معين من التكاليف أو خفضها.
- زيادة اهتمام العاملين بالآلات و المعدات و التجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها و زيادة عمرها.
- زيادة كم المبيعات أو تقديم أفضل للخدمات.
- تقليل الهدر من المواد الأولية أو الوقت المتاح للعمل.
- تخفيف الوقت اللازم باستمرار بخلق زيادات متوالية في الإنتاج⁽²⁾.

أنواع الحوافز:

إن التصنيفات التي تطرح عند البحث في أنواع الحوافز بشكل عام متعددة و متنوعة و متداخلة مع بعضها. حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل و أساليب التحفيز و التي يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين.

تصنيف الحوافز حسب طبيعتها:

الحوافز المادية: و هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية و الأولية مثل المأكل، الملبس، المسكن و ما شابه ذلك، و يعتبر الأجر من الحوافز المادية الأساسية و يمثل ركنا هاما في أي نظام للحوافز المادية⁽³⁾.

(1) محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام، السعودية: مكتبة الملك الوطنية للنشر، 2001، ص232.

(2) ظاهر كلالدة، مرجع سابق، ص ص117-118.

(3) سنان الموسوي، مرجع سابق، ص294.

تعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورتها من مؤسسة لأخرى و تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، و يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه. و ذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا، و هي حقيقة واقعة و قابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة و زائلة⁽¹⁾. و هناك أسس تحديد نظام الحوافز المادية حيث يرى بعض أن من الضروري عند تطبيق نظم الحوافز المادية وضع النواحي التالية في الحسبان:

- قياس الأداء أي بوضع كل مجموعة متشابهة معا ليسهل. قياس أدائها.
- قياس النتائج و معرفتها باستمرار.
- الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية أن المنشأة تحتاج إلى الكثير من المراقبين و المفتشين للتفتيش على إنتاج العمال كما و كيفا لتمكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق أجورا حافزة عليها.
- و أن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود و هذا يرتبط بأعبائهم العائلية. فعندما يغطي جزء من العمل الذي يقوم به الفرد و يسد احتياجاته فإن إنتاجه بعد ذلك يقل. و أن الحوافز المادية أو النقدية و خاصة الفردية تلغي دور الجماعة و تأثيرها الذي قد يصل إلى الطرد منها⁽²⁾.

الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكتفي و حدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم و عليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القدر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد و رغباتهم و من أمثلة هذه الحوافز: ضمان العمل و استقراره، الحوافز الإجتماعية المعنوية، التقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي و العلاقات الإجتماعية، المركز و المكانة⁽³⁾.

تصنيف الحوافز حسب المستفيدين منها:

- **حوافز فردية:** و هذه حوافز موجهة لكل فرد على حدة و قد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها.
- **حوافز جماعية:** و هذه الحوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها، ثم تتقاسمها بطريقة أو أخرى. فالكثير من المنظمات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام أو الدوائر الأكثر إنتاجا أو التي تحقق الإبداعات الأكثر عددا، أو التي تحقق أقل تلفا و هدرا للموارد إلخ.

(1) فيصل حسونة، مرجع سابق، ص85.

(2) يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 410.

(3) فيصل حسونة، مرجع سابق، ص88.

تصنيف الحوافز حسب أثرها:

- الحوافز الإيجابية: و هي الحوافز التي تلي حاجات و دوافع الأفراد العاملين و مصالح المنظمة فقيام العاملين بزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و تقديم المقترحات و الآراء البناءة و الابتكارات و المخترعات و تحمل المسؤولية والتفاني و الإخلاص في العمل تعتبر نتائج ايجابية لها ما يقابلها من حوافز ايجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين و من هذه الحوافز: الحوافز المادية، الإجتماعية، الذاتية و المعنوية.

- الحوافز السلبية: هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي و تقويمه و الحد من التصرفات غير ايجابية للأفراد العاملين كالتكاسل و عدم الانصياع للتوجيهات و الأوامر و التعليمات و من هذه الو وسائل حث و تنبيه العامل ضرورة القيام بواجباته المكلف بها و حجب بعض الإمتيازات عن الفرد لفترة محددة من الزمن و توجيه اللوم و الإنذار، إيقاف الترقية، نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى مع خفض الدرجة أو الراتب. و يتم استخدام الوسائل حسب جسامة المخالفات و التجاوزات و الأخطاء من كونها متوسطة أو شديدة⁽¹⁾.

خصائص نظام الحوافز الفعال:

زيادة الإنتاجية. تدعيم قدرات العاملين و ترغيبهم للوصول إلى النتائج و تحقيقها. ربط مصالح الفرد و أهدافه بالمنظمة و أهدافها. حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.

الشروط التي يجب توفرها بأنظمة الحوافز:

- عدالة الحوافز و كفايتها.
- الإستمرارية في إعطائها.
- إرتباطها المباشر بدوافع العاملين.
- بعدها عن العلاقات الشخصية.
- تكيفها مع توقعات العاملين⁽²⁾.

المبحث الثالث: تقييم الأداء

(1) سنان الموسوي، مرجع سابق، ص233.

(2) فيصل حسونة، مرجع سابق، 92.

تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطا مهما في المنظمات بشكل عام فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور والترقية و نقل العاملين، و لكنها أيضا وسيلة لحنهم على بذل أقصى الجهود و التفاني العمل، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة و الضعف لدى العاملين و من ثم تهيئ الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة و تقدير الاحتياجات التدريبية تقديرا واقعيًا.

و عملية تقييم الأداء هي عملية حديثة النشأة من حيث الإستخدام حيث ظهر هذا الأسلوب في أواخر العشرينات خاصة في القطاع الخاص، ثم انتقل إلى القطاع العام و الأجهزة الحكومية. و مما لا شك فيه أن تطبيقات عملية تقييم الأداء تختلف من دولة لأخرى و من منظمة لأخرى باختلاف المعايير و الطرق المتبعة في تنفيذه و باختلاف القوانين و اللوائح.

مفهوم تقييم الأداء:

هناك تعاريف عديدة و متشابهة لدرجة كبيرة لتقييم أداء العاملين فيراه البعض على أنه قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم على قدراته و استعداداته للتقدم⁽¹⁾.

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و إنجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية و المستقبلية و استعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا، و يقول هودي جستن: أن تقييم الأداء يشمل على عملية منتظمة لتقييم و وصف السلوك المتصل بالعمل⁽²⁾.

يمكن تعريف تقييم بأنه الأداء عملية إصدار حكم عن أداء سلوك العاملين في العمل و يترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالإحتفاظ بالعاملين أو ترفيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم و تنميتهم أو تأديبهم و فصلهم بالإستغناء عنهم⁽³⁾.

تقييم أداء العاملين هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الإختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية و المستقبلية و إمكانية قيامها مستقبلا بوظائف ذات مستوى و أعباء و مسؤوليات أكبر من ناحية أخرى⁽⁴⁾.

(1) سمير عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص116.

(2) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 2009، ص169.

(3) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، عمان: دار وائل، 2008،

ص 259.

(4) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2003، ص317.

تقييم الأداء هو تحليل مدى مساهمة كل فرد و لإنجاز الأعمال الموكلة إليه و ضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة و قدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها⁽¹⁾.

و تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم و يحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم و بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها⁽²⁾.

تقييم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا..... إلخ)⁽³⁾.

و في النهاية يمكن صياغة التعريف الشامل التالي لتقييم الأداء: نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل، و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنتظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجهما و خلال فترات زمنية محددة و معروفة و يجري في النهاية تقدير جهد و نشاط و سلوك و بالتالي كفاءة كل فرد على حدة و بشكل موضوعي دون تحيز لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل و ينتج أو لتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلا⁽⁴⁾.

أهمية و أهداف تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة و التحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم و واجباتهم وفق معطيات العمل البناء و تتجلى الأهمية التي تنطوي عليها من خلال:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحسين الأداء و تطويره.
- تحديد الإحتياجات التدريبية.
- وضع نظام عادل للمكافآت و الحوافز.
- إنجاز عمليات النقل و الترقية.
- معرفة معوقات و مشاكل العمل⁽⁵⁾.

(1) توفيق محمد عبد المحسن، إتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء، مصر: د م ن، د س ن، ص 45.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 406.

(3) عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 361.

(4) عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع، ص 298.

(5) خضير كاضم حمود ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007، ص ص

أما عن أهداف تقييم أداء العاملين فهي:

1- **الأهداف الإستراتيجية:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية و نشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة، لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا و لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في الإستراتيجية للمنظمة و ذلك بتغيير مكوناته و السلوكيات و الخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي.

2- **الأهداف التطويرية:** يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء و بصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

3- **الأهداف الإدارية:** تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل: زيادة الأجور و الرواتب و إعادة استخدام أو الاستغناء عن العاملين و كذلك تحديث الحوافز⁽¹⁾. بالإضافة إلى هذه الأهداف نجد:

- توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.

- تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم⁽²⁾.

- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعينين حديثا و ما زالوا تحت الاختيار.

- بناءا على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.

- تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل بمراعاة أن تقدير العامل لا بد أن يرتبط بتقديم تقرير موضوعي يتناول بالتحليل أوجه الامتياز أو الضعف و العوامل و الاعتبارات المؤثرة و أسباب وقوعها.

- التقييم الموضوعي للعاملين يتطلب وجود معايير قياسية و معدلات للأداء كما يتطلب المتابعة و التسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد و تحقيقا لهذه الإحتياجات تعطي المنظمة تركيزا أكبر على بلورة المعايير و المعدلات إلى جانب المواظبة على المتابعة و التسجيل.

- إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمنظمة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين و الرؤساء من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيههم بالإضافة إلى المتابعة في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة لأخرى⁽³⁾.

إن عملية تقييم الأداء عملية معقدة و متشابكة فيها الكثير من العوامل المتعلقة بالرؤساء و المشرفين و المرؤوسين و المناخ السائد في التنظيم و بحضارة المجتمع نفسه، و لهذه العملية جوانب متعددة، منها:

(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص 139.

(2) نفيسة محمد باشري، مرجع سابق، ص 176.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 58.

- 1- أن تقييم الأداء يرتبط باستمرار النتائج أي بنتائج الأعمال التي يقوم بها العاملون لإحداث نتائج معينة.
- 2- أن تقييم الأداء يرتبط بسلوك العاملين.
- 3- أن سلوك العاملين قد يكون سلوك إيجابي أو سلبي، أي أن العاملين قد يقوموا بعمل ما أو يمتنعون بالقيام بعمل ما. و سواء قام العاملون بعمل ما أو امتنعوا عنه فإن ذلك يؤثر على النتائج التي ستتحقق.
- 4- أن تقييم الأداء ينصب في الأساس على السلوك الذي يمارسه العاملون في الوظيفة، و لكن تقييم الأداء قد يمس الممارسات التي تقع خارج النطاق الوظيفي و تحدث نتائج معينة ذات علاقة بالعمل الوظيفي.
- 5- أن عملية تقييم الأداء ذات مساس عاطفي شخصي بالموظف المقيم، فقد يذهب الإنسان الذي يقيم إلى الإعتقاد أن التقدير المتواضع الذي أثبتته المشرف في نموذج، تقييم الأداء عنه يعكس عدم صلاحيته للعمل و من ثم يكون تقييمه مرتفعا⁽¹⁾.

مسؤولية إجراء التقييم:

المشرفون يقيمون مرؤوسيههم: يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا و يقوم على الفرضية بأن المشرف يعتبر الأعرف و الأقدر على وضع تقييم فعلي و واقعي لمرؤوسيه، نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، و باعتباره المسؤول عنه اتجاه المستويات الإدارية الأخرى، إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز و التسلط و العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه. و يقترح البعض عناصر معينة يجب أن يلتزم بها المشرف في التقييم:

- 1- أن أية تعديلات في تعويضات المرؤوسين ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
- 2- أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.
- 3- أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.
- 4- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء و تحليلها قبل عملية التقديرات و القياسات.
- 5- أن يتم الإتصال و المكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس و المرؤوس وجها لوجه.

المرؤوسون يقيمون رؤسائهم:

(1) عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص ص 260-261.

يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات و المؤسسات التعليمية و التدريبية و من فوائده: مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط الضعف و كذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين و المسؤولين سواء سلبا أم إيجابا، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوبا لمشاعر و ردود فعل المرؤوسين مما يجعله أكثر حرصا في أدائه و سلوكه إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء و الشعور بالقلق و التوتر و الخوف، و قد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعلمية التقييم بأكملها لو أسيء فهم و تطبيق هذا الأسلوب.

الموظفون في المستوى نفسه يقيمون من طرف زملائهم:

يندر اتباع هذا الأسلوب، و قد يؤدي إلى سلبيات في بعض الأحيان. إلا أن هذا الأسلوب قد يفاد منه لو طبق على المدراء في ما بينهم لتحسين مستويات القيادة و الإشراف و التحفيز للموظفين.

التقييم الذاتي:

يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين تتطلب من الموظف و تجرّه على التفكير في نقاط القوة و الضعف لديه، و اقتراح سبل تحسين أدائه و المعايير لذلك.

مقيمون من الخارج:

تلجأ المنظمات إلى طلب الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية و الفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي و تخصص من جهات محترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبياته، من حيث أنه مكلف في الجهد و المال و الوقت. كما قد يؤدي إلى رد فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على المشرفين و الإنتقاص من كفاءتهم أو الثقة بهم⁽¹⁾.

طرق تقييم الأداء:

تباين طرق و معايير التقييم من منظمة لأخرى تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية و وفقا لاختلاف المهام التي يقوم بها العاملون كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس و معايير محددة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة و التي يمكن أن يطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية و عدالة و لذا فإن هناك العديد من الرق و المعايير المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية و منها الحديثة.

أولا: الطرق التقليدية

1- **طريقة الصفات أو السمات:** و يتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين إذ يتعذر في بعض أداء الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية.

(1) يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص ص 230-231.

تحديد الصفات التي يمكن إعتادها في تقييم أداء الأفراد مثل: مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي. و هكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل.

- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثل: ممتاز، جيد..... إلخ.

- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.

- يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات و النقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض، كما يتم إعداده لتقييم الأداء، و يطلق عليه: نموذج تقييم أداء العاملين.

- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموده التقييم النهائي لكي يصار من خلالها لتحديد مستوى التقييم للموظف.

- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه و توقيعه و تاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق و المقارنة لاحقاً.

2- **طريقة معايير العمل:** نستخدم أسلوب معايير العمل كوسيلة لتقييم أداء العاملين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية، و يتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير و مستويات الإنتاج المراد تحقيقها ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد لذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي.

3- **طريقة الرتب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق حيث استخدام فيها يكون من الضروري القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر و يجب أن تكون المقارنة وفق صيغ معينة و يعد الأداء العام للموظف من أكثر الأساليب المعتمدة للمقارنة و هناك ثلاث طرق شائعة للإستخدام هي:

- الترتيب التبادلي،

- المقارنة الثنائية،

- التوزيع الإجباري⁽¹⁾.

(1) خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص161.

4- طريقة التقييم المقالي: و تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة و صفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض و عادة ما يتم تقديم توجيهات و إرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم و من الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم:

- كمية و جودة الأداء المتحقق.

-المعرفة المتعلقة بالوظيفة.

-قدرته على التكيف مع العمل.

- علاقته مع زملائه و العاملين معه.

- ماهية نقاط القوة و الضعف في أدائه.

5- المقياس الرتي البياني: أن يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء.....إلخ. و تتسم هذه الطريقة بسهولة الإستخدام و تساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه و يمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال، سواء الإنتاجية أو الخدمية⁽¹⁾.

ثانيا: الطرق الحديثة

1- طريقة الاختيار الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على و جود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل، أي أن التركيز يكون على النواحي المختلفة المتعلقة بأداء العمل و ليس على الصفات الفردية و يمكن أن يتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية و على الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة عبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه. و في هذه الحالة فإن التقدير الكمي لهذه العبارات جميعا لن يتم عن طريق الفرد المقيم و لكن عن طريق جهة أخرى محايدة لذلك فإن احتمالات حدوث تميز من جانب المقيم تقل نتيجة ذلك⁽²⁾.

2- الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة تقوم على افتراضات أساسية منها: أن العاملين في المنظمات يميلون إلى معرفة و فهم النواحي المتوقعة منهم أن يقوموا بها و أن لديهم رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم و مستقبلهم و أنهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في تلك المنظمات، هل هو أداء مرضي أم رديء. و تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف هي عملية تعاونية بين الرئيس و المرؤوسين و يكون محورها استعراض و معرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق و أن اشترك مع الرئيس في تحديدها.

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص162.

(2) نفيسة محمد باشري، مرجع سابق، ص188.

و في ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة إذا كان الأداء غير رضي أو ممتاز و توضح لذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تطويرا تنمويا⁽¹⁾.

3- طريقة الأحداث الجوهرية المهمة: تعتمد هذه الطريقة على تدوين الأحداث الجوهرية أو المهمة التي يقوم بها الأفراد العاملون في المنظمة على اختلاف أنواعهم و يعتبر الفرد منجزا لحدث مهم إذا قام بعمل ذو أهمية بالغة كنجاحه في عملية نجاحا باهرا أو فشله فشلا ذريعا و هكذا، و لكل هذه المعلومات تدون من قبل المقوم و تجدر الإشارة بأن الأحداث الجوهرية أو المهمة هي عبارة عن حقائق ثابتة و ليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة و لكن ليست كل الحقائق أحداث جوهرية أو مهمة و تتطلب هذه الطريقة من المقوم أن يكون سريع الملاحظة لكل ما حدث في موقع العمل و عليه أن يدون الأحداث عند حدوثها و أن يقوم بتصنيفها و توصيفها إذا أمكن ذلك⁽²⁾.

خطوات تقييم الأداء:

الخطوة الأولى: تحديد أسس المساءلة من العمل و أهدافه: إن أسس المساءلة عن العمل و أهدافه هي بيانات مسجلة لعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين و كيفية تقييم هذا العمل. و في بعض الحالات تكون المعايير و أسس المساءلة عن العمل هي مسؤولية العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة و في حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل و التي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسية للوظيفة و أهدافها، و في بعض الحالات تكون أسس المساءلة عن العمل متضمنة في طبيعة الوظيفة ذاتها، و الغرض من هذه الخطوة مزدوج فهي أولا تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن يقوم بإنجازه. كما أنها ثانيا تمكن من وضع أسس المساءلة و أهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم بما يوجد إطار عمل مشترك من اجل تقييم لاحق لمدى الجودة التي يتم بها تحديد أسس المساءلة المحددة.

الخطوة الثانية: التقييم المستمر، أثناء فترة التقييم يجب على المدير أن على دراية بأداء كل موظف و ذلك من خلال الملاحظة الشخصية كلما أمكن ذلك و بحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة، كما يجب على المدير أن يراقب التقدم اتجاه تحقيق الأهداف السابقة وضعها. و يوفر التغذية المرتدة حتى يمكن توضيح أو تطوير تعديل الأهداف أو أسس المساءلة و تصحيح الأداء غير مقبول قبل فوات الأوان.

الخطوة الثالثة: استكمال الإدارة استمارة تقييم الأداء، يجب على الإدارة أن تضمن و تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل و قبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف و يتأكد من أن كل المساءلات ذات صلة تم تسجيلها و عندئذ يجب على المدير أن يسلم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة و يجب أن تطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يتمكن المدير أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء.

(1) عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 279.

(2) سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 180.

الخطوة الرابعة: إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء، بصفة عامة كلما دعت الضرورة و لكن على الأقل كل عام يجب أن يلتقي المدير و الموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء و في هذا الوقت سوف تركز المناقشة على نموذج تقييم الأداء و يجب أن يعطي الموظف فرصة كافية لرد فعله على تعليقات المدير و لاحظته، و بعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج و الذي يتحول عندئذ لى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.

الخطوة الخامسة: إدارة مناقشة المرتب، بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوجيه بالمرتب يتوجب الأمر أن يقوم المدير بمناقشة تطور المرتب مع الموظف و يجب أن نذكر أن المناقشة للمرتب و المناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظل منفصلة⁽¹⁾.

مشاكل تقييم الأداء:

تعاني الكثير من المنظمات ، كما يعاني المديرون مشاكل خاصة بتقييم الأداء ، الأمر الذي يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء و يمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء إلى:

أولاً: مشاكل أنظمة التقييم

- عدم دقة معايير التقييم و عدم قدرتها على التعبير عن الأداء .
- عدم وجود تعليمات سليمة و كافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين غدارة الأفراد و المديرين التنفيذيين.
- عدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

ثانياً: مشاكل المديرين القائمين بالتقييم

- ميل المدير إلى التعميم و هو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر في الأداء العام الكلي للمرؤوسين، فيميل إلى تقييم كل جوانب و معايير الأداء بنفس القيمة.
- عدم فهم معايير التقييم.
- عدم فهم مقياس التقييم.
- التساهل أو التشدد أو التساهل أو التوسط.
- التحيز الشخصي⁽²⁾.

بالإضافة إلى هذه المشاكل نجد:

(1) عبد الرحمان توفيق، مجالات تقييم الأداء الفعال، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007، ص ص 05-06.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 407-408.

- صعوبة وضع المعايير، أن هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية، إذ أن أغلب العناصر و مجالات العمل غير قابلة للقياس بشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

- لعب المشرف دور المرشد و الحكم في نفس الوقت قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه و المحفز و المرشد لمرؤوسيه في أعماله و القيام بدور الحكم على النتائج و الأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره و الإرتباك النفسي له.

- سرية أو علنية تقارير الأداء.

- الافتقار إلى الوصف الوظيفي و مواصفات الوظائف أي يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في غياب الوصف الوظيفي و مواصفات الوظيفة لأنهما يحددان طبيعة المهام و الواجبات و المسؤوليات المنوطة بالوظيفة و مستوى الخبرات و المهارات و لأداء الأعمال.

- عوامل بيئية مثل: النقص في التجهيزات، المعدات، غياب التعاون مع الآخرين، إتباع المشرف أسلوب متشدد في الإشراف⁽¹⁾.

- وجود إعتقاد خاطئ بعدم الحاجة إلى تقييم موظفي الدرجة العليا. و للتغلب على المشكلات السابقة فإنه يتعين ما يلي:

1- التأكد من معرفة و فهم المشاكل السابقة حتى يمكن تجنبها.

2- اختيار أسلوب التقييم الصحيح.

3- تدريب المقيمين للحد من مشاكل التدريب⁽²⁾.

أساليب و طرق تنمية فاعلية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء ذا أهمية كبيرة و مطبقة على نطاق واسع لذلك ينبغي على الإدارة تطوير و تنمية مثل هذه الأنظمة و نشير هنا إلى بعض الطرق و الأساليب التي تجعل من تقييم الأداء أكثر فاعلية و هي:

- تحسين مصداقية تقييم الأداء و درجة الوثوق به.

- استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد.

- تدريب المسؤولين على تقييم الأداء.

- التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل.

- تحسين و توفير عملية التغذية العكسية.

- ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم⁽³⁾.

الخلاصة و الاستنتاجات:

(1) حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 176-177.

(2) سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 140.

(3) عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 380.

- إن الدور الأساسي الذي تلعبه الإدارة في التنمية يتطلب منها العمل على تحقيق أهدافها و تنفيذ خططها و هذا لم يكون إلا عبر الإهتمام أكثر بالموارد البشرية عن طريق إتباع آليات الإصلاح الإداري.
- تظهر أهمية التدريب من خلال أنه يعنى بتطوير الأفراد العاملين لإكسابهم المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام و سائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الطرق بطرق فعالية متطورة لتغيير السلوك و اتجاهات الأفراد.
- تظهر أهمية التحفيز من خلال أنه يهدف إلى جعل كل عامل يبذل جهدا مستمرا و بالكمية والكيفية التي تمكنه من أداء مهامه على أحسن وجه، و في أحسن الظروف و برضى كبير بالقدر الذي يمكن من تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة على السواء. و توفر أنظمة تحفيز مرنة وفقا لنتائج تقييم الأداء و الوظائف بالقدر الذي يضفي صفة العدالة في سياسة التحفيز المتبعة داخل المؤسسة.
- كما تظهر أهمية تقييم أداء العاملين من خلال أنها تمكنا من الحكم على دقة السياسات و البرامج التي تعدها و استخدامها كمدخلات للعديد من البرامج. كبرامج: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب..إلخ.

الفصل الثالث:دراسة حالة ولاية برج بوعريريج

تمهيد:

ويسهر الوالي باعتباره ممثلا لدولة على مستوى الولاية على تعتبر الولاية همزة وصل بين البلديات و المصالح المركزية للدولة، تنفيذ قوانين الدولة و خططها التنموية على مستوى الولاية بالقدر الذي يمكن من ضمان تحقيق الأهداف الوطنية، و حتى تقوم الولاية بمهامها على أكمل وجه توظف تشكيلة من الموظفين القادرين على تسيير مصالح و إدارات الولاية بكفاءة.

و سوف أحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى واقع هذه الموارد البشرية من تدريب و تحفيز و تقييم الأداء كأهم عوامل إصلاح إداري و ذلك باستخدام المقابلة.

من خلال:

- تقديم ولاية برج بوعريريج .
- الإطار المنهجي للدراسة.
- عرض و تحليل المعلومات.

المبحث الأول: تقديم ولاية برج بوعريريج

1 - نشأة ولاية برج بوعريريج:

انبثقت ولاية برج بوعريريج عن التقسيم الإداري لسنة: 1984م. و تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 3920.42 كلم²، بما يقارب 600/1 من المساحة الكلية للجزائر، تقع على محور الجزائر- قسنطينة بالهضاب العليا الوسطى للشرق الجزائري، و

تتكون من 34 بلدية، تحتضنها عشر دوائر، و تشير آخر الإحصائيات على وصول تعداد السكان إلى: 632211 نسمة.

يحدها شمالا ولاية سطيف و بجاية ، و جنوبا ولاية المسيلة، و شرقا ولاية سطيف و غربا ولاية البويرة.

2- التنظيم الإداري: نظم الدوائر الآتية

- **برج بوعريريج:** و تضم بلدية برج بوعريريج.
 - **برج الغدير:** و تضم البلديات التالية، برج الغدير، غيلاسة، بليمور، العناصر، تاقلعيت.
 - **مجانة:** و تضم البلديات التالية، مجانة، حسناوة، ثنية النصر، اليشير.
 - **الحمادية:** و تضم البلديات التالية، الحمادية، الرابطة، العش، القصور.
 - **منصورة:** و تضم البلديات التالية، منصوره، أولاد سيدي براهيم، حرازة، بن داود، المهير.
 - **رأس الوادي:** و تضم البلديات التالية، رأس الوادي، أولاد براهيم، عين تسرة.
 - **الجعافرة،** و تضم البلديات التالية، جعافرة، الماين، تفرق، القلة.
 - **برج زمورة:** و تضم البلديات التالية، برج زمورة، تسامرت، أولاد دحمان.
 - **بئر قاصد علي:** و تضم البلديات التالية، بئر قاصد علي، خليل، سيدي مبارك.
 - **عين تاغروت:** و تضم البلديات التالية، عين تاغروت، تكستار.
- و تتميز الولاية بتنوع تضاريسها في ثلاث مناطق هامة هي:

- منطقة الهضاب العليا.

- المنطقة الجبلية.

- المنطقة السهلية.

و نظرا لتموقع الولاية في وضعية مفترق الطرق فإنها على إمكانات و مؤهلات جغرافية و اقتصادية تسمح لها بلعب دور أساسي على المستوى الجهوي، حيث تتميز بما يلي: طاقات بشرية متنوعة، مساحات زراعية هامة، طاقات مائية مقبولة، شبكة طرق هامة، شبكة سكك حديدية منظمة، موارد طبيعية هامة.

3- الهيكل التنظيمي لولاية برج بوعريريج:

تنظم ولاية برج بوعريريج وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الوالي

رئيس الديوان

ملحقين بالديوان

الديوان

الأمانة العامة

مديرية الإدارة
المحلية

مديرية التنظيم و
الشؤون العامة

مندوبية
الأمن

الهيكل التنظيمي لولاية برج بوعرييج

من الشكل السابق تنظم ولاية كما يلي:

1 - الوالي: يعتبر الوالي أعلى هيئة إدارية على مستوى الولاية، يتم تعيينه من قبل رئيس الجمهورية، ويضطلع بمجموعة مهام باعتباره ممثلاً للدولة على مستوى إقليم الولاية من جهة، وباعتباره ممثلاً للولاية من جهة أخرى.

2- الأمانة العامة: وتتولى الأمانة العامة للولاية من خلال كافة مصالحها ومكاتبها تحت سلطة الوالي ما يلي:

- تنسيق أعمال المديرين في الولاية.
- متابعة عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية.
- السهر على العمل الإداري وضمان استمراريته.
- تنشيط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتلخيص وتنسيقها.
- متابعة عمل أجهزة الولاية وهياكلها.
- تنشيط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية والسهر على تنفيذها.
- دراسة المسائل الخاصة التي تدخل في إطار تنفيذ برنامج مجلس الولاية .
- متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية.
- ينظم بالتنسيق مع أعضاء مجلس الولاية المعنيين اجتماعات هذا المجلس ويعددها ويتولى كتابتها.
- تكوين رصيد الوثائق والمحفوظات في الولاية وتسييره.
- كما يتولى الأمين العام رئاسة لجنة الصفقات في الولاية.

وبالتالي فلأمانة العامة للولاية دورا مهما جدا في سير جميع الأمور الإدارية على مستوى الولاية، و هـي بذلك تعتبر في المركز الثاني بعد الوالي من حيث الترتيب السلمي.

و فيما يتعلق بعمل الأمانة العامة فإنها تقوم بالاجتماع كلما دعت الحاجة لأعضاء مجلس الولاية لدراسة المشاكل الخاصة على مستوى الإدارة أو على مستوى إقليم الولاية و تنقسم الأمانة العامة إلى مصلحتين:

- مصلحة التلخيص .

- مصلحة المحفوظات .

3- ديوان الوالي: يترأس ديوان الوالي رئيسا للديوان يتلقى في حدود اختصاصاته تفويضا بالإمضاء من الوالي يكلف على الخصوص بما يلي:

- العلاقات الخارجية والتشريفات.
- العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام.
- أنشطة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة.
- تنسيق ومتابعة تنفيذ التدابير التي تتخذ في إطار تنسيق مصالح الأمن المقامة في تراب الولاية.
- متابعة وتنسيق عمل مصالح الحماية المدنية والإسعافات

- العلاقات مع الجمعيات لاسيما الجمعيات ذات الطابع السياسي، العلاقات مع المنتخبين... الخ.

4- المفتشية العامة:

- تسهر على استمرار عمل الهياكل والأجهزة والمؤسسات السالفة الذكر بصفة دائمة لتدارك العجز واقتراح التصحيحات اللازمة وكل إجراء يساهم في تحسين نتائجها ويحسن نوعية الخدمات لصالح المواطنين.
- تسهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما والمطبقين على مهام ونشاطات الهياكل والأجهزة والمؤسسات السالفة الذكر، وتؤهل زيادة على ذلك بطلب من الوالي لإجراء كل تحقيق تستدعيه وضعية خاصة لها علاقة بمهام ونشاطات الأجهزة والهياكل والمؤسسات السالفة الذكر.

5- مندوبية الأمن: يتولى رئاستها مندوب الأمن لدى الوالي الذي يعد وظيفة عليا، وتتولى مساعدة

الوالي في تصور التدابير الخاصة بميدان الأمن الوقائي وتنفيذها وتقييمها.

من بين مهامها :

- الحفاظ على الأمن في الولاية .

- تقييم باستمرار عمل الهياكل و الأجهزة و المؤسسات غير المركزية ، الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية و الجماعات المحلية قصد معالجة النقائص و اقتراح التصحيحات اللازمة ، و كل تدبير من شأنه أن يضاعف نتائجها و يحسن نوعية الخدمات لصالح المواطنين.

6- مديرية التنظيم والشؤون العامة:

- تسهر على التنظيم العام واحترامه.
- تضمن مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي.
- تنظم بالإتصال مع الأجهزة والهياكل المعنية العمليات الانتخابية وتتولى التسيير الإداري للمنتخبين البلديين و الولائيين.
- تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية.

- تطبق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص.
- تدرس منازعات الدولة والولاية وتتابعها.
- تسهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب إظهارها.
و لكي يتسنى لها تأدية مهامها على الوجه الأمثل قسمت هذه المديرية إلى ثلاث مصالح هي :

- مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات .
- مصلحة تنقل الأشخاص .
- مصلحة التنظيم العام.

- مديرية الإدارة المحلية:

- تعد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير والتجهيز في الولاية وتسهر على تنفيذها.
- تدرس وتقترح وتضع كفايات تسيير المستخدمين المعينين لدى المصالح المشتركة في الولاية.

- تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها وتوزعها.

- تقوم بكل دراسة وتحليل يمكنان الولاية والبلديات من دعم موارد هما المالية وتحسينها.

- تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية.

- تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات وتوافق عليها.

و للقيام بالمهام المنوطة بها على أحسن وجه قسمت المديرية إلى ثلاث مصالح هي :

مصلحة التنشيط المحلي و الإعلام الآلي: تنقسم هذه المصلحة إلى مكتبين هما:

- مكتب الميزانيات و المؤسسات البلدية .

- مكتب الصفقات و البرامج.

مصلحة الميزانيات و الأملاك: تتكون من ثلاث مكاتب.

- مكتب الأملاك .

- مكتب ميزانية الدولة.

-مكتب ميزانية الولاية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المنهج المستخدم و وسائل جمع المعلومات:

ما توصلت إليه من معلومات عن موضوع البحث : التنمية الإدارية و إشكالية الإصلاح الإداري من خلال دراستي الميدانية لمقر ولاية برج بوعريريج بالإعتماد على الملاحظة و المقابلة.

1- المقابلة : نوع من التفاعل اللفظي يتم عن طريقه موقف مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة ، أن يحصل على معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين بالإضافة إلى حصوله على بعض البيانات الأخرى ، كما تعتبر المقابلة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما عند إجراء الدراسات الاجتماعية و لكنها تستلزم نوع من الإعداد و التخطيط المسبق قبل إجرائها ، وأيضا تستلزم الدقة في تسهيل البيانات التي ⁴⁶ يحصل عليها الباحث من المبحوث .

2- الملاحظة :

- عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 46
2008، ص146.

يعرفها كارتر جود : " الملاحظة هي الوسيلة التي يحاول بها التحقق من السلوك الظاهري للأشخاص وذلك بمشاهدتهم بينما هم يعبرون عن أنفسهم في مختلف الظروف و المواقف التي اختيرت لأجلها لمثل ظروف الحياة العادية أو تمثل مجموعة خاصة من (العوامل".⁴⁷)

المبحث الثالث: عرض و تحليل المعلومات

المقابلة: هي مقابلة أجريتها مع عبد السلام موهوبي، رئيس مصلحة التلخيص بمقر ولاية برج بوعريريج .

1- هل تدركون أهمية التنمية الإدارية و الإصلاح الإداري في الإدارة المحلية؟

نعم، ندرك أهمية التنمية الإدارية داخل الجهاز الإداري للإدارة المحلية لأنها تهدف إلى معالجة المشكلات الإدارية، و تقويم حاجات الإدارة، لأنها تعمل على الإهتمام بالموارد البشري. لأنه أساس العملية التنموية و تطوير مهارات الموظفين و المديرين الحاليين و المستقبليين، و الإصلاح الإداري يعد السبيل الأنجع للقضاء على مظاهر البيروقراطية داخل الجهاز الإداري من روتين، طول الإجراءات، و الفساد الإداري، كالرشوة و المحسوبية... الخ.

2- هل تقومون ببرامج تدريبية للموظفين داخل الولاية؟

نعم، هناك عدة برامج تدريبية و تكوينية تقدم للموظفين داخل الولاية هي على شكل: إجتماعات، محاضرات، أيام دراسية، و تشمل هذه البرامج أيضا القيادات العليا كرؤساء الدوائر. تهدف هذه البرامج إلى رفع مستوى الأداء و تزيد من المردودية، لكن لقصر مدة هذه البرامج فهي لا تؤدي نتائجها المرجوة.

3- من خلال البرامج التدريبية، هل ترون أنها تسهم فعلا في تحسين الأداء الإداري؟

إن هذه البرامج تهدف إلى:

- المزيد من المهارات الأدائية.
 - تشجيع الموظفون نحو العمل الأكثر.
 - الرفع من مستوى الموظف و الإدارة ككل.
- 4 هل هناك تغيير للهيكل التنظيمي للولاية؟

1 محمد شلبي ،المنهجية في التحليل السياسي ، ط4 ، الجزائر : دار هومة ، 2004 ، ص 27 .

لا توجد تغييرات للهيكل التنظيمي للولاية، لكن في حال حدوثه فإننا نعمل على: إعادة النظر في أسس التنظيم الإداري، تحديد أيام الاستقبال و تنظيمها، الاستخدام الجيد للموارد البشرية.

5 ما أهمية التكنولوجيا الحديثة في الإدارة بالولاية؟

إن الإستعانة بالتكنولوجيا في الإدارة هي إحدى علامات التطور و التحديث على مستوى الجهاز الإداري، لأنها تساعد في إنجاز المهام و تسريعها. و نحن بالولاية نستخدمها في البرمجيات لتسهيل عملية جمع المعلومات و السرعة في معالجتها و كذا في المراسلات لاختصار الزمن.

6- كيف هي الرقابة على أداء الموظفين؟

توجد الرقابة على أداء الموظفين داخل الولاية، لأنها توفر لهم الدعم و التوجيه الكافيين حتى يتسنى لهم تدارك أخطائهم الوظيفية و تحسين العمل و تقديم الخدمات العامة بأكثر كفاءة.

7- ما هي النماذج التي تستخدمونها في عملية تقييم أداء العاملين؟

إن صلاحية تقييم أداء الموظفين هي من اختصاص الرئيس السلمي المباشر، و يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع:

- تنقيط المتربصين: و يتم من طرف الرئيس السلمي المباشر.

- تنقيط الموظفين: يتولاها الرئيس الذي يملك صلاحية التنقيط، و تتلخص أساسا في: سلوك الموظف اتجاه الرئيس، مدى امتثاله للأوامر، انضباط الموظف، التزامه بمواقيت العمل، مردود نشاطه.

- تقييم الإطارات. نعتد على نتائج التقييم في: عملية الترقية، شغل الوظائف و المناصب العليا.

8- كيف تتم عملية الترقية؟

تعتبر الترقية من بين أهم الحوافز على اعتبار أنها تزيد من أجر الموظف، و تعتبر من العوامل المؤثرة على المستقبل الوظيفي، أما في الولاية توجد ترقية على أساس الدرجة، و على أساس الرتبة.

9- ما هي المشكلات التي تواجهكم أثناء القيام بالإصلاحات الإدارية؟

- نقص التأطير.
- نقص القيادات الكفوة، القدرة على القيام بالإصلاح الإداري.
- الطابع البيروقراطي للعمل.

10- ما هي البدائل التي ترونها لتطوير الإدارة المحلية؟

- الإهتمام بالموارد البشرية من خلال تكثيف الدورات التدريبية.
- تدعيم التحفيز.
- القيام بتقييم أداء العاملين.

تحليل المعلومات:

بناء على ما تقدم في البحث من الجانب النظري و الميداني، و من خلال إجراء المقابلة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها إثبات الفرضيات التالية:

- أن التنمية الإدارية أهم و وسيلة لتحديث و تطوير الجهاز الإداري لأنها تعنى بالموارد البشري من خلال التدريب الإداري، و تأهيل العمال بزيادة الكفاءات و المهارات و القدرة على تقديم الخدمات العامة للمواطنين، و هذا ما توضح من خلال السؤال الأول.
- يعد الإصلاح الإداري السبيل الأنجع للقضاء على كافة المظاهر السلبية في الإدارة من خلال تحسين مستوى الأداء للجهاز الإداري عن طريق تحديث طرق العمل و أساليبه و تحديث الهياكل التنظيمية، و العمل على استخدام الرقابة الإدارية بكفاءة و فعالية.
- إن عجز الجهاز الإداري في الإدارة العامة خاصة عن تحقيق الأهداف المطلوبة هو السبب الرئيسي للإتجاه نحو الإصلاح الإداري و تتمثل مظاهر العجز في: قلة العمالة الكفوة، نقص التأطير ...إلخ.
- إن الإصلاح الإداري هو متغير محوري في أية عملية بناء تنمية شاملة في المجتمع بالاعتماد على تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب و التحفيز و تقييم الأداء، و هذا ما ظهر من خلال المقابلة التي أجريت.
- رغم توفر الإرادة السياسية للتغيير إلا أن هناك عدة مشكلات تواجه مسار الإصلاح الإداري، لعل أهمها: مشكل الوعي الإداري، مشكل تداخل المهام الإدارية و التخصص

الدقيق، عدم وجود استراتيجية واضحة للإصلاح الإداري تضم أهداف الإصلاح و
غاياته، مقاومة التغيير التي قد تحدث داخل الجهاز الإداري، عدم وجود سبل عادلة
لتقييم أداء العاملين، الطابع البيروقراطي للعمل، نقص الدورات التدريبية و التحفيزات

رقم الصفحة	الموضوع
02	الإهداء
03	شكر و تقدير
04	مقدمة
11	الفصل الأول: الإطار النظري المفاهيمي للتنمية الإدارية و الإصلاح الإداري
12	تمهيد
13	المبحث الأول: مفهوم التنمية الإدارية
21	المبحث الثاني: خصائص و أهداف التنمية الإدارية
23	المبحث الثالث: مفهوم الإصلاح الإداري و مضمونه
31	المبحث الرابع: مبادئ و معوقات الإصلاح الإداري
36	الخلاصة و الاستنتاجات
37	الفصل الثاني: إستراتيجية الإصلاح الإداري للدفع بعجلة التنمية الإدارية
38	تمهيد
39	المبحث الأول: التدريب الإداري
45	المبحث الثاني: الحوافز
51	المبحث الثالث: تقييم الأداء
61	الخلاصة و الاستنتاجات
63	الفصل الثالث: دراسة حالة ولاية برج بوعريريج
64	المبحث الأول: تقديم ولاية برج بوعريريج
69	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
71	المبحث الثالث: عرض و تحليل المعلومات بجميع أنواعها.

73

الخاتمة

75

قائمة المراجع

79

فهرس المحتويات

الفهرس

قائمة المراجع:

1 الكتب:

1- الكتب باللغة العربية:

- 1- أبو قحف عبد السلام ، دليل المدير في تفويض السلطة، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 2- أبو بكر مصطفى محمود ، الإدارة العامة، مصر: الدار الجامعية، 2005
- 3- الأيوبي نزيه ، الحلقات المنسية و المناطق المحظورة في الإصلاح الإداري العربي، في كتاب ناصر محمد الصائغ(الإدارة العامة والإصلاح الإداري)، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.
- 4- البرنوطي سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2000.
- 5- البرعي محمد عبد الله ، الإدارة في الإسلام، السعودية: مكتبة الملك الوطنية للنشر، 2001.
- 6- الجميلي خيرى خليل ، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- 7- الزليف مهدي حسن ، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية و الدول النامية، عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1996.
- 8- الطائي يوسف حجيم ، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006.
- 9- الطيب حسن أبشر ، الإصلاح الإداري في الوطن العربي بين الأصالة و المعاصرة، في كتاب ناصر محمد الصائغ، الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.
- 10- اللوزي موسى ، التنمية الإدارية، عمان: دار وائل للنشر، 2000.
- 11- الكيالي عبد الوهاب و آخرون، الموسوعة السياسية، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات و النشر، د س ن.
- 12- المجذوب طارق ، الإدارة العامة العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري، لبنان: الدار الجامعية، 2000.
- 13- الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجلاوي، 2008.
- 14- المصري أحمد محمد ، مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع، 1996.
- 15- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مصر: دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع، 2001.
- 16- العدوان ياسر ، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، في كتاب ناصر محمد الصائغ، الإدارة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.
- 17- العيساوي إبراهيم ، التنمية في عالم متغير دراسة في مفهوم التبعية و مؤشراتهما، مصر: دار الشروق، 2001.
- 18- الصائغ ناصر محمد ، الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.

- 19- الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
- 20- الصريفي محمد ، الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مصر: مؤسسة حورص الدولية، 2002.
- 21- القدوة محمود، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2009.
- 22- القروي محمد قاسم ، الإصلاح الإداري بين النظرية و التطبيق، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2001.
- 23- الرماني زيد بن محمد ، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري، السعودية، دار الصميعة للنشر و التوزيع، 2004.
- 24- الشوبكي سمير ، المعجم الإداري، الأردن: دار أسامة، 2006.
- 25- باري كاشواي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2006.
- 26- باشري نفيسة محمد ، مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2001.
- 27- بوضياف أحمد ،الهيئات الإستشارية في الإدارة الجزائرية، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1989.
- 28- بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية، 2002.
- 29- بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010.
- 30- درة عبد الباري إبراهيم ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، عمان: دار وائل، 2008.
- 31- حمادة طارق ، نظام معالجة المعلومات للتنمية الإدارية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987.
- 32- حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي، مصر: الدار الجامعية الجديدة لنشر، 2002.
- 33- حسين عادل ، مصطفى زهير، الإدارة العامة، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، د س ن.
- 34- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 1999.
- 35- كلالدة ظاهر ، تنمية الموارد البشرية، الأردن: دار عالم للثقافة و النشر والتوزيع، 2008.
- 36- لعويسات جمال الدين ، مبادئ الإدارة، الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع 2004.
- 37- مهنا محمد نصر ، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2005.
- 38- مصباح عامر ، منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.
- 39- نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 2009.
- 40- سامي عمر محمد ، مذكرات في إدارة و تنمية الموارد البشرية، مصر: د م ن، 2011.
- 41- سالم محمد نبيل سعد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإجتماعية، ط2، مصر دار الطباعة الحرة بالإسكندرية، 2006.
- 42- عباس سهيلة محمد ،إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2003.
- 43- عبد الله حسن صادق ، السلوك الإداري و مرتكزات التنمية في الإسلام، الجزائر: دار الهدى، 1992.
- 44- عبد الوهاب علي، إستراتيجيات التحفيز الفعال، مصر: دار التوزيع و النشر الإسلامية، 2000.
- 45- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، 2002 .

- 46-عصفورمحمد شكر، أصول التنظيم و الأساليب، الأردن: دار المسيرة للنشر، 1999.
- 47-عبد الحليم أحمد عبد الفتاح ، محمد محمد قاسم، تجارب عملية مختارة في الإصلاح الإداري، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1998.
- 48-عبد الوهاب محمد ، إدارة الموارد البشرية، مصر: د م ن، 2010.
- 49-عبد الغاني حسن محمد ، مهارات إدارة السلوك الإنساني، القاهرة، مركز تطوير الأداء و التنمية، 2002.
- 50-عبد المحسن توفيق محمد ، إتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء، مصر: د م ن، د س ن.
- 51-عاشور أحمد صقر ، نظرة مستقبلية لاستراتيجيات الإصلاح الإداري في الوطن العربي، في كتاب ناصر محمد الصائغ، الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1986.
- 52-فتوح محمود، إدارة الموارد البشرية، سورية: دار شعاع، 2009.
- 53-فيصل حسونة إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008.
- 54-رشيد أحمد ، إدارة التنمية للدول النامية، مصر، مكتبة مدبولي، 1985.
- 55-شليبي محمد ،المنهجية في التحليل السياسي_ ط4 ، الجزائر : دار هومة ، 2004.
- 56-توفيق عبد الرحمان ، مجالات تقييم الأداء الفعال، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007.

2- الكتب باللغة الأجنبية:

SUMMBERG B. QUALITY OF TRAINING. ASTD.1996.57

2- المذكرات:

- 58-هبال عبد العالي ، دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2007-2008.
- 59 -حسين عبد القادر ، الحكم الراشد في الجزائر و إشكالية التنمية المحلية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2011-2012.
- 60-صياد باية، الإصلاح الإداري في الجزائر 1999-2007، دراسة حالة المنظومة التربوية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2008.
- 61-ركاش جهيدة ،إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية و التنمية الإدارية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2007-2008.

3- المجالات:

- 62-العكاش فوزي عبد الله ، الإصلاح الإداري في الأردن دراسة إستطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 19، العدد 02، 2003.
- 63-الأديب،علي محمد الحسن الأسس النفسية للإصلاح الإداري على وفق بعض المفاهيم الحديثة، مجلة الفتح، العدد 50، 2012، ص275.
- 64-فائق محمد ، حقوق الإنسان و التنمية، مجلة السياسة الدولية، العدد 251.
- 4- المواقع الإلكترونية:
- 65-أحمد حبيب، التنمية الإدارية.
- [http:// :www.ahmedhabib.net/ub/showthread.php ?=2](http://www.ahmedhabib.net/ub/showthread.php?2)

الختاتمة:

إذا كانت التنمية هي إحداث مجموعة من المتغيرات الجذرية في مجتمع معين بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسين المستمر المتزايد لنوعية الحياة لكل فرد بمعنى زيادة قدرة المجتمع على الإستجابة للحاجيات الأساسية المتجددة لأعضائه بالصورة التي تكفل زيادة درجة إشباع تلك الحاجات عن طريق الترشيد المستمر لاستغلال الموارد المتاحة و حسن توزيع ذلك الاستغلال، أو هي النقلة النوعية و الكيفية التي يحققها المجتمع من وضع لآخر أفضل منه و في جميع المجالات الإقتصادية السياسية و غيرها، إذ أن للتنمية أبعاد عديدة.

إلا أن التنمية الإدارية لا يمكن أن تتحقق إلا عن طريق الإدارة فالإدارة هي المسؤولة عن تحقيق التنمية و الدور الأساسي الذي تلعبه يستلزم أن تكون لديها القدرة الكافية و المؤهلات و الإمكانيات اللازمة لنجاح هذا الدور و لا يكون هذا إلا عن طريق إصلاحات إدارية فعالة.

من هذا المنطلق خصصت هذه الدراسة لتناول التنمية الإدارية و الإصلاح الإداري. و قد خلصت في نهاية البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن إدراجها على النحو التالي:

- أن الإصلاح الإداري الفعلي و الفعال هو ذلك الإصلاح الشامل المتكامل النابع من بيئته و وفقا لاحتياجاتها و في إطار إمكانياتها، فالإصلاح الإداري يجب أن يلم بكل عناصر العملية الإدارية و يشمل كل مستوياتها.

- الإصلاح الإداري كعملية هادفة يسعى إلى الوصول إلى نتائج محددة تقتضي توفر مجموعة ن الشروط إذ لا بد من توفر الدعم المالي اللازم و العنصر القيادي الكفاء و اتباع المنهج العلمي.

- تتعدد المشكلات التي قد تعترض مسار الإصلاح الإداري فمنها ما هو سياسي، إجتماعي، إقتصادي و ثقافي. و أن تجاوز هذه المشكلات يستدعي إرادة قوية و فعلية من السلطة و الأفراد كما يتطلب تبني خطط الإصلاح و أهدافه على أسس واقعية و نابعة من بيئتنا.

- أن التنمية الإدارية تشكل عنصرا أساسيا من عناصر التنمية نظرا للدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الإدارية في إعداد و تنفيذ المشروعات.

- مساهمة التدريب في الارتقاء بمستوى أداء العاملين من خلال ما يتيح للعاملين من فرصة الحصول على المعلومات الجديدة و اكتساب الخبرات.

- أن التدريب يساهم في حل و مواجهة المشكلات و الحصول على معلومات و خبرات جديدة.

- للتدريب أهمية كبرى إذ أن سياسات التدريب تعد من السياسات الهامة و المتعارف عليها للنهوض و الارتقاء بالعنصر البشري و يتوقف نجاح ذلك على: وضع البرامج التدريبية الفعالة لتأهيل الموارد البشرية لأن نظم العمل تتغير و تتطور بصفة مستمرة و سيتبع ذلك ضرورة إعداد و تنمية المورد البشري لمواجهة تلك التغيرات و تكيفها مع المقتضيات.

- إن الحوافز و المكافآت تعكس صورة إيجابية على رفع الروح المعنوية إشباع احتياج العاملين و شعورهم بالأمن و الإستقرار.
- أن احتياجات العامل لا تركز فقط على تلبية احتياجاته المادية بل ترتبط بالاحتياجات المعنوية و تحقيقها يعكس أثرها على تحسين أداء العاملين و تحقيق أهداف المؤسسة.
- أن تقييم العامل يجب أن يتم على أسس موضوعية و علمية و ليس بطرق عشوائية لكي يحقق العدالة بين العاملين داخل المؤسسة.
- بناء على ما تم عرضه يمكن أن نقترح مجموعة من التوصيات:
- وجوب معالجة المشاكل الموجودة في الهياكل التنظيمية الوظيفية في المنظمة.
- صياغة إستراتيجية مستحدثة قصيرة أو طويلة الأجل لاستخدام الأفراد، تأخذ في عين الإعتبار حقائق الإصلاح الإداري و تنمية أساليب متطورة مع الأفراد و توظيفهم و استثمارهم.
- إختيار عناصر متخصصة و مؤهلة من ذوي الكفاءة و الخبرة في فريق الإصلاح الإداري.
- وضع سياسات واضحة و محددة للتدريب لأنه يعد أحد أهم مجالات الإصلاح الإداري.
- ضرورة وضع نظام للحوافز عادل للعاملين يكون بناء على مدى فاعلية الأفراد.
- ينبغي متابعة عملية تقييم الأداء للتحقق من فاعلية أداء الأفراد.
- ضرورة إختيار القيادات و الكوادر الإدارية على أساس الكفاءة و ترفيتهم على أساس الفاعلية في تحقيق الأهداف.
- الإعتماد على نظام كفو للإتصال يزيد من إمكانية حدوث الإتصال الملائم بين أعضاء التنظيم داخل أعضاء المنظمة، من خلال أنه يساعد على سهولة نقل المعلومات و البيانات و الوصول إلى قرارات واقعية.
- الإستفادة من تجارب و خبرات الدول الأخرى التي طبقت الإصلاح الإداري مع مراعاة الطبيعة و الظروف المجتمعية لكل مجتمع عند التطبيق.