

الفصل الثاني : منظورات التنمية الإدارية

المبحث الأول: التنمية الإدارية من منظور الرشادة الإدارية

I-الإدارة الرشادة:

- تشمل التقاليد و المؤسسات والإجراءات وكيفية صنع القرارات اليومية.
- مؤسسات قابلة للمساءلة والمحاسبة.
- آليات للحد من سوء استعمال السلطة المرتبطة بالأعمال الروتينية أو اليومية أو المكتبية

- وفاء الحكومة بالتزامها بطريقة سليمة وسريعة.
- آليات تمكن المواطن من التظلم من الإجراءات الحكومية غير مكلفة.
- وسائل تمكن المواطنون من المشاركة بصفة منتظمة في صنع السياسات وفي صنع القرار وفي وضع الإجراءات وينتج عن غياب الإدارة الرشيدة نتائج وخيمة منها:

- سياسات لا تستجيب لمطالب الشعب.
- عدم إتاحة الفرص المتساوية.
- تضائل الشرعية.
- انخفاض التأييد للإصلاح.
- خلق أطر قانونية و تنظيمية غير مستقرة.
- رداءة السلع و الخدمات.
- الهدر وسوء تخصيص الموارد.

- تشجيع الفساد.
 - انخفاض مستويات العمالة و التشغيل.
 - انخفاض معدلات النمو و ارتفاع معدلات الفقر.
 - مناخ غير جذاب للاستثمار و نشوء قطاع غير منتظم.
 - عدم كفاءة النظام القضائي وعدم قدرته على الإنصاف.
 - إثارة أزمات اقتصادية و سياسية.
 - تعرض الأمن الوطني للخطر و تعرض النسيج الاجتماعي للتفتت و التمزق.¹
- توصيات و أدوات عامة يمكن للمواطنين و الحكومة تكييفهما وفق الظروف لإنشاء المؤسسات القابلة للمساءلة:
- زيادة الشفافية عبر إتاحة المعلومات للجميع وخاصة معلومات حديثة دقيقة لها علاقة بالموازنة والإنفاق و تقييم الموظفين العموميين و اطلاع الجمهور على كل شيء.
 - تأسيس و حماية حرية الإعلام وفق ضوابط وقوانين وسياسات حماية حرية الإعلام و تشجيع التغطية المحايدة للأخبار في وسائل إعلام الدولة عبر تكوين لجان مراقبة مستقلة.

¹ عبد الرحمان تيشوري، الاتجاهات المعاصرة للفكر الإداري الحكومي ومفهوم الإدارة الرشيدة والحد من الفساد، الحوار المتمدن – العدد 3312 - 21-03-2012.

- زيادة المشاركة العامة في صنع القرار عبر الاستماع إلى الناس ومشاركتهم في كل شيء ونشر مسودات جميع القوانين وإعطاء الناس حق الاعتراض على القوانين واللوائح وأن يكون الاستفتاء بسيط و سهل و نزيه وشفاف و سهل التنفيذ.
- تقليل الأعباء القانونية و الرسوم المفروضة على كثير من الأمور وكثرة التوقيعات و الإجراءات حيث أثنت دراسات البنك الدولي عن أداء الأعمال وجود علاقة كبيرة بين عدد وطول الإجراءات واللوائح و الفساد.
- الحد من هيمنة المسئول الحكومي عبر إجراءات محددة أهمها عدم تركيز قرارات التراخيص لأي أمر وعبر إصدار قوانين واضحة غير معقدة و غير متضاربة ووضع إرشادات للإفصاح عن كل شيء.
- إصلاح الهيئات و الأجهزة الحكومية عبر تنفيذ ميثاق الشرف والسلوك و تقييم أداء الأجهزة والأفراد طبقا لمعايير واضحة ومحددة.
- توفير فرص التعبير عن الرأي الجريء لجميع الموظفين.
- ضم المواطنين إلى هيئات المراقبة الحكومية.
- تقوية قدرات الأجهزة الحكومية الإدارية والتنفيذية عبر تطوير قاعدة الموظفين وفق مستويات مهنية مؤكدة و تقديم التدريب المهني على أحدث التكنولوجيات ودفع رواتب كافية لجذب الكفاءات المؤهلة جدا و جعل الترقية على أساس الأداء بدلا من أن تكون حسب الأقدمية.
- إصلاح السلطة القضائية بحيث يكون القضاء عادل قريب غير مكلف وحيادي.

- توفير آليات بديلة لفض المنازعات كالتحكيم وغير ذلك.¹
- إقامة نظام للمحققين في الشكاوى المقامة ضد الدولة حيث يتولى التحقيق موظف عمومي يعرف عادة بالقانون و الإدارة و الاقتصاد خريج معهد إدارة عامة يتولى التحقيق مع الهيئات العامة التي تنتهك حقوق الأفراد و إنشاء مكاتب المحققين في الشكاوى المرفوعة ضد الدولة في كل مكان.
- محاربة الفساد عبر سياسات خاصة مستقلة، أهمها قيام نظام لا مركزي لوظائف الحكومة عبر التركيز على المحليات.
- تعزيز مبادئ حوكمت الشركات داخل شركات ومؤسسات القطاع العام كما فعلت الهند في تطبيق المبادئ الأولى لحكومة الشركات العامة.
- تشجيع تأسيس منظمات المجتمع المدني وإزالة الحواجز القانونية والأمنية التي تحول دون تأسيس هذه المنظمات.²

I. القيادة الإدارية كآلية للتخفيض من حدة الفساد وترشيد الإدارة.

1. القيادة هي فن التعامل مع الناس ويتمثل هذا الفن بالنشاط الإشرافي الذي يمارسه شخص معين على الآخرين، بأساليب معينة و يهدف لتحقيق غايات محددة.
- والقائد هو الذي يتقن الاتصال بالآخرين وهو الذي يتقن ذلك الفن فيسعى مع العاملين معه وعن طريقهم وبالاتصال بهم وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

¹ عبد الرحمان تيشوري، مرجع سبق ذكره.

² عبد الرحمان تيشوري، مرجع سبق ذكره.

والقيادة الإدارية Administrative Leadership مسؤولية تتوزع في الدولة بدءاً بالرئيس الأعلى وهو رئيس الجمهورية في النظام الرئاسي، أو مجلس الوزراء في النظام البرلماني، ثم الوزراء الذين يمارسون القيادة الإدارية في نطاق وزاراتهم.

ولا تقتصر القيادة الإدارية على ذوي الصفة السياسية، بل تشمل الموظفين العموميين الذين يعملون في خدمة الدولة فكل موظف مرؤوس واحد على الأقل يقوم بوظيفة قيادية.

2. القائد:

هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حيث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليه وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

*القدرة على التقييم	*الطموح
*الاستقامة	*الموضوعية
*القدرة على المبادرة	*المهارات في العلاقات الإنسانية
*نفاذ البصيرة	*الجسارة
*الفعالية	*الإقدام
*القدرة على الحسم	*ثبات المشاعر

وقد ينظر البعض إلى القائد من زاوية الوظائف التي يمارسها فيهم فالقائد ذو المكانة الاجتماعية دون القوة ويصف القائد الإداري بأنه الذي يمكنه إنجاز الأعمال، ويصف القائد الحبير بأنه القائد ذو القدرات الخاصة، أما القائد الأسطوري فهو الذي يملك قوة خارقة عن قوة البشر.

– القيادة:

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006، ص 155.

إن تعريف القيادة يعتمد على الزاوية التي يتم التركيز عليها فالاهتمام بعملية التأثير يؤدي إلى تعريف القيادة على أنها تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم خلال عملية الإقناع.

وبالتالي تكون القيادة هنا هي محصل التفاعل بين سمات القائد و الإلتباع وخصائص المهمة أي أن القيادة يعبر عنها بالمعادلة التالية: القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير.

-أما إذا نظرنا للقيادة من زاوية الاختيار فإننا نعرف القيادة على أنها النتيجة التي نتوصل إليها من تطبيق الاختبارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها على القيادة.

-و إذا نظرنا إلى القيادة من زاوية السمات فإننا نعرف القيادة على أنها ائتلاف مجموعة من السمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إلتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ أهداف، أما إذا نظرنا إليها من زاوية التابعين فيمكن قول أن القيادة هي فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة، هذه ويلاحظ أنه على الرغم من تعدد التعارف واختلافها في بعض التفاصيل، إلا أنها تتفق في محتواها ومضمونها حيث تؤكد على جانب واحد هو جانب الحث و التأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم راغبين نحو تحقيق أهداف المنظمة و غاياتها.¹

3. تعريف القيادة الإدارية:

انقسم علماء وفقهاء الإدارة العامة إلى 3 تيارات أو اتجاهات متميزة في تعريف القيادة الإدارية:

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره -ص 156-157-

يعتمد الاتجاه الأول على نظرية السلطة الرسمية Formal authority theory ويقدم الثاني على نظرية السلطة المقبولة Accepted authority theory ويرتكز الاتجاه الثالث على الأساس الوظيفي.

■ التعريف الأمثل للقيادة الإدارية:

يتطلب التعريف الصحيح للقيادة الإدارية الجمع بين جوهر كل من الاتجاهات الثلاث السابقة (السلطة، القبول والهدف)، فإذا كانت من المستحب أن تعتمد القيادة الإدارية على ما لديها من تأثير ونفوذ على المرؤوسين في انجاز المهام والأهداف المرسومة، فإنها قد تجد نفسها محيرة على استعمال السلطة الرسمية لفرض سلطتها.

وعلى هذا الأساس فان التعريف الأمثل للقيادة الإدارية هو الذي يجمع بين الغاية أو الهدف و الوسائل ولا يكتفي بالتركيز على أي منها فقط.

فالقيادة الإدارية هي إذن القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة على المرؤوسين بغية تحقيق أهداف التنظيم عن طريق الإقناع والتأثير أو من خلال استعمال السلطة عند الضرورة.

وتختلف القيادة الإدارية عن الرئاسة الإدارية، فالرئيس الإداري أو المدير يعتمد على السلطة الرسمية المفوضة إليه بموجب القوانين و الأنظمة، أما القائد الإداري فيستمدّها من الجماعة التي يقودها ويؤثر في قراراتها من خلال تحفيزهم نحو هدف منشود، فالسلوك الإداري هو الذي يميز القائد عن الرئيس الإداري، فإذا كان السلوك يعتمد على قدرات الإقناع ووسائل النفوذ والتأثير والاستمالة إزاء تابعيه كنا بصدد قائد إداري، أما إذا كان السلوك يعتمد على السلطة في الأمم والنهي استنادا إلى ممارسة سلطة الجزاء كنا بصدد رئيس إداري.

وهكذا فليس كل رئيس إداري قائدا إداريا، في حين أن العكس صحيح، أي أن كل قائد إداري هو بالضرورة رئيس إداري.¹

4. وظائف القيادة الإدارية:

من المتفق عليه لدى كتاب الإدارة العامة أن القادة الإداريين، على اختلاف مستوياتهم الوظيفية واختلاف مواقع عملهم وطبيعته، يمارسون مجموعة من الوظائف التي تعتبر وظائف مشتركة بينهم، غير أنهم اختلفوا في تحديد ماهية هذه الوظائف.

فعلى ما سبق القول، ابتدع هنري فايول تقسيما خماسيا للوظائف الإدارية كالتالي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة، و الفقيه الأمريكي Gulick يرى أن للقائد الإداري سبع وظائف كونها في كلمة واحدة من الحروف الأولى لمسمياتها بالانجليزية هي POSDCOPB وهذه الوظائف هي:

(1) التخطيط Directing Planing

(2) Organizing التنظيم

(3) شؤون الموظفين Staffing ويندرج تحت الاصطلاح كل ما يتعلق بتعيين الموظفين و ترقيةهم.

(4) التوجيه Directing ويعني إصدار الأوامر اللازمة لتنفيذ المهمة الإدارية المنوطة بالقائد الإداري.²

5. أساليب القيادة:

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 120 . 121.

² مصطفى أبوزيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، ط1، مصر دار الجماعة، 2003، ص 539.

يمكن تقسيم القيادة وفقا لأسلوب الممارسة إلى عدد من الأنواع تختلف عن بعضها البعض في مظهرها وطريقة ممارستها، ونتيجة للخصائص المتميزة لكل منها فإنه يتم استخدامها وفقا لظروف وطبيعة وشخصية وسلوك القائد الذي يمارسها، ومن جهة أخرى فإنه يمكن القول بأن توقيت الموقف يؤثر في نوعية القيادة التي يتم استخدامها، وفيما يلي نستعرض أهم هذه الأساليب: القيادة الاستبدادية أو التسلطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة المتحررة.

1/- القيادة الاستبدادية أو التسلطية: يقوم هذا الأسلوب على الممارسة الاستبدادية للسلطة والقائد المتسلط أو الاستبدادي هو الذي يتميز بالحزم الشديد، وتحديد الدقيق لواجبات مرؤوسيه، أي أنه ذلك الذي يحمل الآخرين على أداء العمل وفقا لإرادته و أسلوبه، وهو لا يقيم أي اتصال مباشر مع تابعيه بهدف الوقوف على آرائهم في عملية صنع القرارات.

2/- القيادة الديمقراطية: تختلف القيادة الديمقراطية اختلافا كليا عن القيادة المتسلطة حيث تحاول هذه إشباع حاجات مل من القائد و المرؤوسين، وتتسم بالاحترام المتبادل بين الطرفين والقائد الإداري الديمقراطي لا يتخذ قرارا قبل معرفة آراء تابعيه ومناقشتهم ووضع وجهات نظرهم في الاعتبار ومحاولة إقناعهم أو الاقتناع بآرائهم لكي يبنى قراراته على أسس متينة، وحتى يقدم العاملون على تنفيذ قراراتهم التي اشتركوا في إعدادها وساهموا في اتخاذها، وهكذا يتمكن من خلق الجو المناسب لاقتلاع القديم بلا ردود فعل ضار ونشر بذور الجديد مع تأمين نموها الصحيح.

3/- القيادة المتحررة: تقضي القيادة المتحررة بإعطاء الاستقلال للمرؤوس لممارسة سلطته وتنفيذ مهامه وتظهر بطرق عديدة منها:

■ الميل إلى تفويض السلطة كلما أبدى المرؤوس كفاءة في استخدامها استخداما فعالا.

■ عمومية التعليمات بحيث يكون المرؤوس مجبرا على التفكير والاعتماد على النفس.

■ ممارسة رقابة غير مزعجة على المرؤوس.¹

التدريب الإداري كآلية للتخفيف أو الحد من الفساد الإداري وترشيد الإدارة.

1. تعريف التدريب: هناك عدة تعاريف للتدريب نذكر منها:

(1) التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو

نوع من التوجيه صادر من إنسان موجه إلى إنسان آخر.

(2) التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذات اتجاهات تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو

الوضعية وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الفرد.

(3) كما عرفه البعض أنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات و مهارات الإنسان لتحقيق

هدف محدد.

(4) و يقصد بعمليات التدريب تلك الأنشطة والإجراءات التي تتم بهدف تطوير و تغيير القدرات

أو المهارات لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع أساليب

وطرق العمل الجديدة، ومعنى هذا أن عمليات التدريب تمثل نظاما فرعيا له مداخلاته

ومخرجاته وعملياته.

■ **المداخلات:** تشمل الأفراد المطلوب تطوير ما لديهم من معارف ومهارات وكذلك

البيانات والمعلومات الخاصة بالخصائص العالية والخصائص المرغوبة لدى الأفراد موضع

التدريب.

¹ علي عباس حبيب، الإدارة العامة، مكتبة مديوله ، ص78،75.

■ **العمليات:** تشمل على العديد من المهام المرتبطة منها: دراسة طرق العمل الحالية والمتغيرة والتغيرات المتوقعة فيها، تحديد وتصميم الوسائل والبرامج والخطط التدريبية والتنفيذ والتقييم والتعديل إذا لزم الأمر.

■ **المخرجات:** وتتضمن كلا من البرامج والخطط التدريبية وعمالة ذلك مستويات ونوعيات معينة من القدرات والمهارات و المعارف.¹

التعريف الإجرائي الذي تم صياغته من طرف لجنة خدمات القوة البشرية:

التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو معرفة السلوك الهادي من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال و يتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر و المستقبل.² وتتمثل عناصر التدريب في كل من: المدرب، المتدرب والأدوات الأخرى والمساعدات ومعدات التدريب وأماكن التدريب، إضافة إلى برامج التدريب وخطة التدريب + إدارة التدريب (تفاعل متبادل بين جميع عناصر وأطراف التدريب)

2. أنواع التدريب:

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب وهذا ما يخولها لاختيار نوع التدريب الذي يتماشى و النشاط العالي وطبيعة النشاط المرتقب، ومن خلال ذلك يمكن أن توضح بعض أنواع التدريب.

تقييم أنواع التدريب:¹

¹ مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر، مجموعة النيل العربية، 2007، ص151، 152.

² حسن إبراهيم يلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجية العربية، 2002، لبنان دار النهضة، ص. 230.

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
توجيه الموظفين الجدد	التدريب المهني و الفني	داخل الشركة
التدريب أثناء العمل	التدريب التخصصي	خارج الشركة
تدريب لتحديد المهارة	التدريب الإداري	أ- شركات خاصة
التدريب بغرض الترقية و النقل		ب- برامج حكومية
التدريب للمعاش		

ويتنوع التدريب بناء على خطته و مجالاته إلى مجموعة أنواع يمكن حصرها في:

■ **تدريب أساسي:** وهو المرحلة الأولى لعملية اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة

لأداء أي عمل أو ممارسة أي مهنة.

■ **تدريب مهني:** وهو مجموعة من الأنشطة والجهود التي تهدف إلى اكتساب فئة العمال

المهرة والنصف مهرة و الاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم، بهدف إعدادهم أو رفع

مستواهم.

■ **تدريب إضافي:** هو جانب التدريب المهني الذي يلي التدريب الأساسي في نطاق برنامج

تدريب يهدف إلى الحصول على مؤهلات معترف بها.

■ **تدريب داخل المؤسسة:** وهو التدريب الذي يعد للعاملين في المؤسسة على أن يمتد

بداخلها وتقوم بتصميم برامجه جهة خارجية.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، ط1، مصر، الدار الجامعية، 2004، ص 2009.

- **تدريب خارج المؤسسة:** قد يحتاج التدريب إلى الخروج بالمتدرب عن موقع الطبيعي للعمل لاكتساب المهارات التي يتطلبها.¹

3. أهداف التدريب:

هناك عدة أهداف أساسية للتدريب تتركز فيما يلي:

1/- الزيادة في الإنتاج:

وذلك كون أن تدريب العمال يؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وكميته.

2/- الاقتصاد في النفقات:

إن تدريب الأفراد وذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق إنتاج كبير ذات تكلفة أقل وذلك من خلال مثلاً تدريب الأفراد على استخدام الآلات بأصولها و بطريقة أفضل.

3/- الرفع من معنويات العاملين:

ذلك أنه عندما يشعر الفرد العامل في المنظمة بأهميته والاهتمام به و الرغبة في تطويره يزداد إخلاصه للعمل و هذا ما يؤدي إلى الزيادة في المنتج.

- 1) مساعدة العاملين على أداء الأعمال و الوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
- 2) تنمية العاملين للقيام بالأعمال و الوظائف المستقبلية.
- 3) تخفيض حوادث العمل إذ أن كثرة الحوادث في العمل نجدها داخل المؤسسات التي لا يتقن أفرادها استعمال الآلات.
- 4) استمرارية التنظيم و استقراره.

¹ إسماعيل قنور، مرجع سلف ذكره، ص.116

الاستقرار بمعنى القدرة على المحافظة على فعالية المنظمة رغم فقدان أحد المدربين والمؤهلين لشغل أهم المناصب بعد خلوه لأي سبب من الأسباب. أما المرونة أو الاستمرار يعني القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في المنظمة في أقل وقت.

(5) رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد.

(6) تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة الفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

(7) إعداد العمال الجدد و تهيئته للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.¹

من خلال كل ما سبق يمكن لنا القول بأن التدريب الإداري أصبح يلعب دورا مهما ومتزايد في تنمية الموارد البشرية أكثر من ذلك لم يعد دور المنظمات مقتصرًا على إنتاج السلع وتقديم الخدمات وحتى الأرباح بل أكثر من ذلك أصبحت تولي اهتماما بالغًا لتدريب الموارد البشرية وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة داخل المنظمة أو خارجه.

والتدريب الجيد يؤدي إلى اكتشاف مواهب وقدرات جديدة تستغل لخدمة المنظمة.

نجد أن التدريب إحدى الأدوات الرئيسية للتنمية الإدارية وللقضاء على الفساد والتخفيف منه.

المبحث الثاني: التنمية الادارية من منظور المؤسسة

الإدارة المؤسسية:

يمثل الابتكار والابداع احد الضروريات الأساسية في إدارة المؤسسات إدارة المؤسسات إذ أن الزمان في تصاعد الحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع . فلا يعد كافيًا أداء العمال الروتينية والتقليدية .

لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها واستمرارها يجب أن لاتقف حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعماله بطريقة صحيحة¹، أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص .

¹ تورب مي .

وحتى تكون مؤسسة خلاقية مبدعة ويصبح الابتكار والابداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها .

أما المقصود بإدارة المؤسسات هي الإدارة التي تعمل من أجل تحقيق أهداف مؤسسة المعلومات من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه². وبالتالي حتى نكون في صدد تحقيق إدارة المؤسسات لابد من أن نقوم بعملية التحقيق وتقييم الأداء بالنسبة للعاملين وتوفيره لها إدارة إلكترونية .

I-التحفيز وتقييم الأداء:

أثناء أي عملية إدارية أو في أي إدارة نجد أن العمال بحاجة الى حوافز من أجل أن يقوموا بأعمالهم على احسن وجه.

1- الحوافز: هي تلك الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة منهم .
أو هي مجموعة العوامل التي تشيع النقص في حاجات الافراد

2- مقومات الحوافز:

- دراسة الادارة للعاملين.
- تقديم نظام الحوافز المناسبة والفعالة.
- تقديم الحوافز بشكل واضح لجماعات العمل.
- التقييم المستمر للنظام .

3- شروط النظام الجيد للحوافز:

- **تجديد هدف النظام:** تسعى المنظمات الى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يضع نظام الحوافز أن يدرس هذا ويحاول أن يترجمه كهدف لنظام الحوافز والهدف من نظام الحوافز هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو تخفيض التكاليف ...

¹الابتكار والإبداع في إدارة المؤسسات.

²إدارة المؤسسات.

- دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد قياس الأداء الفعلي.
- تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنوك التالية :
 - قيمة الحوافز والجوائز .
 - تكاليف الترويج مثل النشرات الملصقات .¹
- 4- وضع إجراءات النظام: وهذا يتم ترجمته في شكل خطوات واجراءات متسلسلة وهي تعي بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وانواع الحوافز وذلك يكون كما يلي:
- أ- تحديد الأدوات: وهنا يحدد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسه وسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز .
- ب- الاجتماعات : قد يحتاج الامر الى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز.
- ج- توفير تقديم الحوافز: هل هي تكريم أم ربح سنوية أم نصف سنوية أو نصت فنجد الأدوات مباشرة.
- د- نوع الحوافز: هناك لائحة محددة لأنواع الحوافز لكل أنواع الأداء .
- و- النماذج : وتشمل سجلات قياس الأداء الفعال ونماذج إقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.²
- 5- أنواع الحوافز :
- أ- حوافز على مستوى الفرد.
- ب- حوافز على مستوى المنظمة ككل.
- حوافز على مستوى الفرد:
- أ- حوافز العمال:

¹الصادق محمد بهاء الدين عبد المنعم، تقييم اداء العاملين وآثاره سياسة الحوافز والترقية، رسالة الماجستير، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر،

ص 89.

²(www. Halicussion.com (h t 8 t7. Htm.)

1- الحوافز بالقطعة: تعتبر من اهم طرق دفع كل من الاجور والحوافز معا وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج او القطع المنتجة.

2- حوافز الوقت: في هذه الطريقة على العامل ان يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي /معياري) ويكافأ على مقدار الوفر في هذا الوقت ، او يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

ب-حوافز المتخصصين والإداريين:

1- العولمة : ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها ، ويحصل البائع او المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها .

2- العلاوة: على عدة انواع أهمها :

أ- علاوة الكفاءة: زيادة في الأجر أو المرتب بناء على انتاجية الفرد في عمله ، تمنح بعد فترة عام تقريبا، حيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية .

ب- علاوة الأقدمية: تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة ، وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام .

ج- علاوة استثنائية : تمنح بسبب وجود آداء ومجهود مميز يستلزم تعويض استثنائي.

- حوافز على مستوى المنظمة ككل :

1- المشاركة في الأرباح: يستفيد منها غالبية العاملين ، وهي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين حسب المرتب او الدرجة او المستوى الإداري او كفاءة الآداء أو أكثر من أساس واحد .

2- خطط الاقتراحات: يطلق عليها توفير التكاليف وهي عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع الإقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والانتاج .

3- ملكية العاملين لأسهم الشركة: يمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والآداء النهائي للمنظمة وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.¹

5 - نتائج التحفيز :

- 1-زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج، ومبيعات وأرباح.
- 2-تخفيض الفاقد في العمل، ومن امثله تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في المواد البشرية .
- 3-اشباع احتياجات العاملين بشتى انواعها ، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 4-أشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- 5-جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
- 6-تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 7-تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.²

II - تقييم الأداء:

تقييم أداء العاملين هي العملية التي تتم بعد قيام المديرين بوضع معايير، ومقاييس للأداء وذلك لبيان مدى الانحراف عن تلك المعايير.

وهناك عدة تعاريف لتقييم الأداء قدمها العلماء والباحثين ، فقد عرف بانه عملية تحليل وتقسيم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم تصرفاتهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم المسؤولية وإمكانية توليهم وظائف ذات مستوى أعلى كما يعرف تقييم الأداء أنه : عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته ، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير ادائه .

¹ سامي محمود البحيري، مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء)، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة لندن، 2011،

ص 115-116.

² سامي محمود أحمد البحيري، مرجع سبق ذكره، ص 114.

كما تعرف عملية تقييم الأداء : على أنها عمليو لاحقة لعملية اتخاذ القرارات الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين.

ويعرف تقييم الاداء كذلك بأنه: العملية التي تضمن الاجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل.

وقد عرف تقييم الأداء على أنه عملية نظامية يجري من خلالها تقييم نقاط القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين إلى جانب كونها تحدد الطرق والأساليب التي يمكن إعتماها في تحسين أدائهم.

ومنهم من يقول ان تقييم الاداء : يقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى .

ويرى زوبلف أن تعريف تقييم الأداء: هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.¹

مبادئ تقييم الأداء:

- 1- تحديد الغرض من التقييم.
 - 2- تحديد ما ينبغي تقييمه
 - 3- تحديد موعد التقييم وفترته.
 - 4- إتاحة الفرصة للموظف للتظلم.
 - 5- إستخدام نتائج التقييم.
 - 6- دعم الادارة العليا.
- إن تحديد وتوصيف الأداء يستدعي ما يلي:

¹الصادق محمد بهاء الدين عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

1-وجود وظائف ذات تصميم سليم.

2-وجود عدد سليم للعاملين.

3-وجود ظروف عمل ملائمة.

4-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

-أهداف تقييم الأداء: تقوم منظمات العمل بتقويم الاداء كعملية تهدف إلى ما يلي:

1-ان تمد متخذي القرارات في المنطقة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو داء مريض أو غير مريض.

2-الحكم عن مدى مساهمة العاملين في تحقيق اهداف المنظمة.

3-أنها تعد لتقويم ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين آدائهم.

4-الكشف عن قدرات العاملين ولاقتراح امكان ترفيتهم وتوليهم مناصب قيادية أعلى.

5-العمل كأداة اتصال بين العاملين وبين رؤسائهم من جهة ويساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

6-المساهمة في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين وبيان مدى نجاح أو فشل مثل هذه السياسات.

7-تحسين عملية الإشراف ومتابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار بهدف وضع العلامات المناسبة عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة المختصة في وقت الحاجة إليها.

8-مساعدة الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.¹

-فوائد تقييم الأداء :

1-رفع الروح المعنوية: إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يستغرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع اهتمام وتقدير من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم.

¹www.hrdiscussion.com/hr32790.html.

2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم: أن عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائهم المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه والعمل معا.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية او علاوة او مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل.

4- الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

5- استمرار الرقابة والإشراف: إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص من كل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج المراقبة لأداء مرؤوسيههم لاستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية .

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير اليه مستوى تقييم الأداء.

ويضيف الدكتور عبد الرحمان الصباح اثنان من فوائد تقييم الأداء :

7- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي والإحساس بالمسؤولية: إن قياس الأداء هو أداة يستطيع من خلالها كل موظف في المنظمة معرفة ماهي حقيقة ادائه لعمله وما مدى كفاءته في أداء عمله كي يعرف نواحي الضعف ليتلفها في المستقبل.

8- تقليل معدل دوران العمل: إن بعض الثقة في نفوس العاملين يجعلهم يشعرون بأن الإدارة تعامل كل فرد منهم على أساس كفاءته وجهده في العمل وهذا الشعور من الطبيعي أن يؤدي إلى الاستقرار في العمل والرضى عنه وبالتالي يقل معدل دوران العاملين.¹

III- الإدارة الالكترونية:

¹www.hrdiscussion.com/hr/32790.html.

- نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات ورخص أسعارها أخذته الدوائر والمؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري وساعد أيضا ظهور شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثيرا في إنجاز أعمال هذه الدوائر مما أخذ بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل من ما يمكن ولذلك ظهر مفهوم شائع هذه الأيام في الكثير من دول العالم ومنها بعض الدول العربية يطلق عليه الإدارة الإلكترونية.

- نستطيع أن نقول أن بداية الإدارة الإلكترونية. " أتمته المكاتب بدأت منذ 1960. عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طبيعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى انتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات WORD PROCESSING وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما انتجت جهاز طرحته في الاسواق اطلق عليه اسم " HT/ ST" الشريط الممغنط جهاز الطباعة المختار، حيث كانت هذه الطباعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة اي رسالة باستخدام هذه الطباعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة باسترجاعها من الشريط على الطباعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر الى هذه الرسالة نجد مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة لعدد كبير من المرسل اليهم.¹

1- تعريف الإدارة الإلكترونية: يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية ELECTRONIC MANAGEMENT OR E-MANAGEMENT، من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة.

كما أنه لم يتم حتى الآن الوصول إلى تعرف دقيق يمكن أن يتفق عليه في ما يتعلق بمصطلح الإدارة الإلكترونية من قبل الخبراء العالميين والباحثين حتى في الولايات المتحدة الأمريكية

¹ علاء عبد الرزاق محمد السالمى، الإدارة الإلكترونية، د ط، عثمان دار وائل، 2006، ص 32. 33.

على اعتبار أنها مركز ظهور وإنشاء الأعمال الإلكترونية في العالم وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات التي وردت في شأن الإدارة الإلكترونية.

-التعريف الاول :

الإدارة الإلكترونية:

هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت وفي جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة OFFICE QUE BECOIS ويتضح من خلال هذا التعريف ما يلي:

- إن الأساس الذي تقوم عليه الادارة الالكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيسي في ظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الإلكترونية.
- إن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنشأة هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بها.

-التعريف الثاني :

إن الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية. ويلاحظ على هذا التعريف اضافية لأطراف عمليات الإدارة الإلكترونية والتي قد تشمل أفراد أو منظمات وإن كان لم يحدد إن كانت تلك الأطراف اطرافا من داخل المنشأة كالموظفين والعاملين بها.¹ أم هي أطرافا من خارجها كالعملاء والموردين وشركاء المنشأة.

-التعريف الثالث :

إن الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه الرقابة على المواهب والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.²

¹ محمد سمير أحمد الادارة الالكترونية :ط1 عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة 2009 ، ص42 .

² محمد سمير أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

- فوائد تطبيق الحكومة الإلكترونية:

إن توظيف التكنولوجيا الحديثة بقصد تقديم خدمات حكومية راقية إلى المواطنين، ستحقق نتائج باهرة في المستقبل اننا نتوقع ان تحقق الحكومات التي تستعمل تقنيات الحكومة الإلكترونية فوائد عديدة للقطاع العام والخاص في المجالات التالية:

-رفع مستوى الأداء: ونقصد بذلك سهولة انتقال المعلومات بدقة وانسيابية بين الدوائر الحكومية والإدارات المختلفة، الشيء الذي ينتج عنه تقليص الازدواجية في إدخال البيانات والحصول على المعلومات الدقيقة من المواطنين والمتعاملين مع الإدارة الحكومية، كما أن الحصول على المعلومات بطريقة الكترونية يساعد رجال الإدارة والمسؤولين على جميع المستويات وكذلك المواطنين المتعاملين مع الإدارات الحكومية على إنجاز الإجراءات بسرعة وخلال ساعات محددة بدلا من انتظار إتمام الإجراءات لمدة طويلة من الزمن.

- زيادة دقة البيانات: إن إدخال البيانات بطريقة الكترونية يسمح لجهات الإدخال الأولية بالحصول على المعلومات المطلوبة بدقة لأن الخانات التي ينبغي ملؤها من طرف الزبون أو المتعامل مع الادارة يسمح بالحصول على جميع المعلومات المطلوبة وبالتالي فإن الثقة بصحة البيانات المتبادلة ستكون مرتفعة والقرارات صائبة والنتائج الإيجابية مضمونة.

- تقليص الإجراءات الإدارية: بفضل المعلومات المخزنة في جهاز الكمبيوتر تستطيع الإدارات الحكومية أن تقلص من الأعمال الورقية وتعبئة البيانات كل مرة للحصول على خدمة من المؤسسات الحكومية كما أن الإدارة الحكومية أن تستطيع الحصول على الوثائق المطلوبة من مصدرها بدون تكليف المواطن مشقة التنقل الى مراكز إدارية مختلفة للحصول على الوثائق المطلوبة لقضاء حاجاته.

- الاستخدام الامثل للطاقة البشرية: إن وجود قاعدة معلومات مع سهولة توظيفها واستخدامها إلكترونيا وتزويد الجهات المختصة في كل مكان بالمعلومات الضرورية للعمل كلها عوامل تساعد على توجيه الطاقات البشرية للعمل الإنتاجي وصرف الطاقات في العمل المنتج ولهذا فغن

الاستثمار في الإنسان وفي الوقت والاعتماد على العناصر البشرية المؤهلة هي الأعمدة الرئيسية للارتقاء بجودة الخدمات العامة إلى مستوى رفيع.¹

حتى نقتل من ظاهرة الفساد الإداري لابد من وجود تنمية إدارية فعالة ورشيدة هذه الأخيرة بدورها تحتاج إصلاحات إدارية مستمرة ومتجددة مواكبة للتغيرات والتحولات الاجتماعية الكبرى، لذا فإن إصلاح الجهاز الإداري يجب أن يمثل أحد الأهداف الاستراتيجية ضمن استراتيجية التنمية السياسية الشاملة ونظرا لأهمية التنمية الإدارية فإن من الضروري أن تعمل القيادة باستمرار على تجسيد الإصلاح الإداري الذي يعتبره الاستاذ الدكتور "عمار بوحوش" عملية شاملة تتناول جميع جوانب العملية الإدارية وإجراءاتها والجوانب السلوكية المرتبطة بها كالجوانب التنظيمية والإجرائية والقانونية وتحسين إجراءات التوظيف وتطبيق قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافئ الفرص من أجل الابتعاد عن المحسوبية بكافة أشكالها وتطوير خطة ووصف الوظائف وتحليلها.

وحتى تحقق التنمية الإدارية فعاليتها ومساريتها للأوضاع الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية في المجتمع فإن على المهتمين بها أن يسلكوا سياسات جديدة في عملية الإصلاح الإداري آخذين بعين الاعتبار جانب تحسين وتطوير برامج التدريب، ووضع قواعد عملية وثابتة لنقل الموظفين وتطوير سياسة الترقية وإجراءاتها كما يجب حماية الموظف من بعض الممارسات التي قد يتعرض لها كالضغوطات السياسية من قبل رجال السياسة وكبار موظفي الدولة مما يسبب في ظاهرة انتهاك الأخلاق الوظيفية.

¹ عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الالكترونية : ط1 الجزائر ، دار الغرب الاسلامي ، 2006 ، ص 179 / 180.