

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

التنمية الادارية

محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية
تخصص تنظيم سياسي واداري

اعداد:

د. نوال بن قلووش

السنة الجامعية: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

التنمية الادارية

محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية
تخصص تنظيم سياسي واداري

اعداد:

د. نوال بن قلووش

السنة الجامعية: 2023-2024

برنامج المحاضرات:

- المحاضرة الأولى: مفهوم التنمية الادارية والمفاهيم ذات الصلة
- المحاضرة الثانية: خصائص التنمية الادارية
- المحاضرة الثالثة: عناصر التنمية الادارية وأهداف التنمية الادارية
- المحاضرة الرابعة: المرجعية الفكرية للتنمية الادارية في المدارس التقليدية
- المحاضرة الخامسة: المرجعية الفكرية للتنمية الادارية في المدارس الحديثة
- المحاضرة السادسة: المداخل التقليدية للتنمية الادارية
- المحاضرة السابعة: وسائل التنمية الادارية
- المحاضرة الثامنة: الخطوات الاجرائية للتنمية الادارية
- المحاضرة التاسعة: أساليب التنمية الادارية
- المحاضرة العاشرة: معوقات التنمية الادارية
- المحاضرة الحادية عشر: المفاهيم ذات الصلة بمفهوم الهندرة
- المحاضرة الثانية عشر: مفهوم الهندرة
- المحاضرة الثالثة عشر: مرتكزات الهندرة
- المحاضرة الرابعة عشر: التمكين الاداري

مقدمة

مقدمة:

تعد التنمية الادارية مطلب و غاية للإنسانية في الوقت ذاته فهي عملية ترمي لتلبية احتياجات الأفراد بأقل تكلفة وأسرع وسيلة ممكنة وبأفضل جودة مع تكريس مبدأ المناصفة وتكافؤ الفرص بين الأجيال؛ وبذلك فالتنمية عملية تراكمية تتم عبر مراحل وليس بشكل تلقائي بل تحتاج للتخطيط والمتابعة المستمرة فهي ظاهرة جيلية تتطلب تطوير مستمر لأساليبها تماشياً مع المتطلبات والحاجيات المجتمعية التي هي في تطور مستمر بتطور الأجيال وتعقبها.

وعليه فالتنمية عملية متعددة ومتشابكة الأبعاد المتكاملة وظيفياً؛ حيث يوجد البعد السياسي والمتمثل في التنمية السياسية والتي تشير الى عملية تغيير الأنساق السياسية من حقبة تاريخية لأخرى؛ في حين يتجسد البعد الاقتصادي في التنمية الاقتصادية والتي يقصد بها التغيرات الكمية والنوعية في تركيبة الهيكل الاقتصادي؛ أما البعد الثالث للتنمية فيتمثل في التنمية البشرية والتي تفيد معنى الاستثمار في رأس المال البشري وتوسيع خياراتهم وقدراتهم على العيش الكريم وتعزيز سبل الديمقراطية التشاركية؛ أما البعد الرابع للتنمية فيتجسد في التنمية الادارية والتي تنطوي على سبل تكوين القدرة الادارية وتوسيعها وتطويرها برفع قدرة المؤسسات والمنظمات الادارية على القيام بوضع الخطط والأهداف والبرامج المتعلقة بالتنمية وتنفيذها فضلاً عن تحسين مقدرة الاداريين العاملين على القيام بمهام التنمية بكفاءة عالية.

بناءً على ذلك فالتنمية الادارية بعد هام من أبعاد التنمية الشاملة والمستديمة ولا يقل أهمية عن الأبعاد الأخرى؛ بل تعدّ الدعامة والعصب المحرك للبرامج التنموية علماً أنّ الجهاز الاداري بمثابة المتغيّر الوسيط والجسر الواصل بين الدولة والمجتمع والصورة المعبرة عن مدى نجاح الدولة في حلّ المشاكل المجتمعية وفي الوقت ذاته مؤشر لقياس قدرة النظام السياسي على التغلغل؛ هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فالجهاز الاداري له دور هام ومحوري في دورة السياسة العامة عبر مختلف الحلقات التي تمرّ بها: تشريع؛ تنفيذ؛ تقييم.

استناداً على ذلك يتبيّن أنّ الجهاز الاداري يضطلع بدور محوري وهام في ادارة الشؤون العامة والحفاظ على النظام العام الأمر الذي يحتم ضرورة تنميته واستهدافه بمجموعة من الاصلاحات والتعديلات الهيكلية والوظيفية بما يؤدي في نهاية المطاف الى الرقي بمستوى الأداء الوظيفي خصوصاً في ظلّ العولمة وتداعياتها على نظم الاعلام والاتصال وتبني نهج الادارة الالكترونية ورقمنة المرافق العامة للدولة وذلك في سبيل تحسين الخدمة العمومية.

عموماً هي مؤشرات أضفت الى اثاره مجموعة من التساؤلات:

ما المقصود بالتنمية الادارية؟
فيما تتمثل ركائز التنمية الادارية؟
ما طبيعة الدور الذي تؤديه التنمية الادارية لأجل تحسين مستوى الأداء الحكومي؟
الأهداف العامة لهذا المقرر الدراسي:

تعددت الغايات من تدريس مقياس التنمية الادارية لطلبة السنة الثالثة علوم
سياسية أبرزها:

- المام الطالب بكل ما يتعلق بالتنمية الادارية من: مقومات؛ خصائص؛
مداخل ونظريات.
- معرفة الطالب أهمية التنمية الادارية كحلقة هامة من حلقات التنمية الشاملة
والمستديمة؛ على اعتبار أنّ التنمية الادارية تخص اصلاح وتطوير كل
جوانب النظام الاداري سواء الهيكلية الوظيفية أو التشريعية؛ الجوانب
الاجرائية أو الانسانية.
- تسليط الضوء على أهمية الجهاز الاداري من خلال ابراز الدور الهام الذي
يؤديه في النظام الانتاجي والاقتصادي للمجتمع، وهو ما يتوقف بدوره على
طبيعة برامج التنمية الادارية المخصصة للرقى بمستوى الأداء الوظيفي
للجهاز الاداري وزيادة فعاليته في الرقي بمستوى الخدمة العمومية وتحقيق
النفعة العام عبر اشباع الحاجات العامة بأقلّ تكلفة وأسرع وسيلة ممكنة.
- ادراك الطالب لأهم المشاكل تواجه الجهاز الاداري وتثبطك من مستوى
أدائه؛ من ثم امكانية التشخيص الجيد للأنماط التنظيمية الأنسب والأكثر
ملائمة لتشغيل الأنشطة المتعددة والمحقة للأهداف المتنوعة

النتائج التعليمية المستهدفة من هذا المقرر الدراسي:

- تمكين الطالب من ادراك أهمية التنمية الادارية على اعتبار أنّها تخص
تطوير مختلف جوانب النظام الاداري.
- تمكين الطالب من ادراك طبيعة الدور المحوري الذي يحتله الجهاز الاداري
في رسم السياسة العامة للدولة وأنه مجرد جهاز تنفيذي يقوم باتخاذ
الاجراءات الكفيلة بتطبيق السياسات العامة للدولة.

يستعرض مقرر محاضرات التنمية الادارية التعريف بالتنمية الادارية وأهم
الأدوات المستعملة في التحليل من مداخل ونظريات اهتمت بدراسة الظاهرة
الادارية بشكل عام والتنمية الادارية بشكل خاص؛ وفي سبيل اجراء التحليل
الموضوعي تم اعتماد فصلين.

الفصل الأول عبارة عن جزء تمهيدي تضمن ضبط أهم المفاهيم المتعلقة
بالتنمية الادارية وأهم خصائصها وكذا عناصرها والغاية من اقرار وتسطير

الحكومات لبرامج الاصلاح الاداري؛ بالإضافة الى تسليط الضوء على مكانة التنمية الادارية في الفكر الاداري وكذا أهم مداخل التنمية الادارية الكلاسيكية منها أو الحديثة.

في حين عالج الفصل الثاني التنمية الاداري من حيث الوسائل التي تركز عليها عملية تنمية مختلف جوانب النظام الاداري: التشريعية؛ الانسانية؛ الهيكلية والوظيفية والاجرائية؛ كما تم التطرق الى عرض الخطوات التراتبية للتنمية الادارية وكذا الأساليب الواجب اعتمادها لأجل اقرار سياسات تنمية بناءة من شأنها الرقي بمستوى الأداء الوظيفي للمرفق العام واشباع الحاجات العامة وتحقيق النفع العام (جودة الخدمة العمومية)؛ كما تضمن هذا الجزء من المقرر الدراسي عرض مختلف المعوقات التي تثبط جهود الاصلاح الاداري وكذا طرح بعض الاجراءات العملية الممكن التقيّد بها لأجل تجاوز مثبطات التنمية الادارية التي بموجبها يمكن تشييد تنمية ادارية بناءة تعتبر مرجعية محورية ورئيسية للتنمية الشاملة.

الفصل الأول مدخل معرفي حول التنمية الإدارية

الفصل الأول: مدخل معرفي حول التنمية الادارية:

تعد التنمية الادارية المدخل البديل والأنسب لتفعيل مستوى الأداء الاداري وتبسيط الاجراءات وتقديم الخدمة العمومية عبر اعتماد أسلوب علمي تستند على التشخيص الدقيق لمختلف المشكلات التي تشوب الأجهزة الادارية ومن ثم رصد عمليات التغيير البنائية الحاصلة على مستوى النظام الاداري سواء تعلق الأمر بالجوانب الهيكلية الوظيفية؛ المادية؛ النظامية أو البنائية.

فالتنمية الادارية هي النهج الأنسب للارتقاء بمستوى الخدمة العمومية وتعزيز قدرة الحكومة للمشاكل المجتمعية وكذا دعم قدراتها على التوزيع العادل والمنصف للموارد عبر مختلف الشرائح الاجتماعية؛ وعليه فالتنمية الادارية هي أساس وجود ادارة انمائية قادرة ومؤهلة على تدبير الشأن العام.

بناء على ذلك خصّ الفصل الأول ضبط الاطار المفاهيمي للتنمية الادارية من خلال تسليط الضوء على ماهية التنمية الادارية وضوابطها وأهم المقاربات النظرية التي خصّت بالدراسة والتحليل التنمية الادارية وكذا تحدياتها والتناقضات التي تشوبها ومن ثمّ التوصل الى الصيغ الأنسب لبناء جهاز اداري محليّ فعّال ورشيد للمساهمة في العملية التنموية السياسية الشاملة والمتوازنة.

المبحث الأول: مفهوم التنمية الادارية:

اتجه المبحث الأول للتعريف بالتنمية الادارية وذلك عبر ضبط مختلف المفاهيم ذات العلاقة بالتنمية الادارية من تطوير اداري واصلاح اداري؛ تخلف اداري؛ وغيرها من المفاهيم وذلك بغية التوصل الى صياغة تعريف اجرائي موضوعي للتنمية الادارية؛ كما سلط الضوء هذا الشطر على ارهاصات تبلور مفهوم التنمية الادارية.

المطلب الأول: المفاهيم ذات الصلة بالتنمية الادارية:

دراسة التنمية الادارية يثير العديد من المصطلحات ذات العلاقة الوطيدة وهو ما يتطلب البحث فيها لأجل طرح تعريف علمي موضوعي للتنمية الادارية؛ وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم:

الفرع الأول: التنمية: Développement

التنمية عملية مجتمعية شاملة متكاملة وهادفة لتقدم المجتمع وارتقائه باستمرار تتفاعل في محيطها الامكانيات المادية والبشرية المتاحة من خلال رفع فاعلية النشاط المؤسسي المخطط والمبدع والمنظم"¹؛ كما يمكن تعريفها على أنها رفع للمجتمع ولنظامه الاجتماعي نحو حياة أفضل"².

التنمية عملية توسيع الحقوق والقدرات

التنمية عملية تكتسب خصائصها ومميزاتها وفعاليتها من طبيعة وخصائص المجتمع الذي يراد تنميته

الفرع الثاني: الإدارة: Administration:

حسب "هنري فايول" الإدارة هي التي تنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتراقب"؛ فالإدارة مصطلح يفيد معنى "الخدمة" أو "تقديم الخدمة للآخرين"³؛ وبذلك تصبح الإدارة عبارة عن نشاط ديناميكي مستمر ومتواصل موجه لخدمة المجتمع واشباع الحاجيات المجتمعية وتحقيق النفع العام"⁴.

الفرع الثالث: ادارة التنمية:

التنمية باعتبارها غاية انسانية ترمي لتلبية احتياجات الانسانية لا تتحقق الا بوجود ادارة تسيورها؛ وبذلك وجب الاشارة الى أن مصطلح "ادارة التنمية" بدأ استخدامه خمسينات القرن العشرين لتدل على كل ما يرتبط بكل الوسائل وكذا الآليات والمتطلبات الوجب توافرها لأجل نجاعة البرامج التنموية. بناءا على ذلك يمكن تعريف "ادارة التنمية" على أنها: "ادارة برامج التنمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بما في ذلك تحسين وتنظيم وادارة البيروقراطية كأداة رئيسية للتنمية القومية"⁵.

¹ صالح عبد العزيز بن جيتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمان: دار الثقافة، 2000، ص 276.

² M.Todaro, Economic development, Seventh Ed, Addison: Wesley, 2000, p16.

³ محمد عساف، أصول الإدارة، القاهرة: دار الكتب، 1988، ص11.

⁴ سعد بن أحمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، المملكة العربية السعودية: مكتبة الشقيري، الطبعة السابعة، 2001، ص03.

⁵ الطاهر الابراهيمى وسليمة بوزيد، "استراتيجية التنمية الادارية في الفكر الاداري الكلاسيكي والحديث رؤية نقدية"، مجلة البحوث والدراسات، العدد 09، 2010، ص78.

الفرع الرابع: التخلف الإداري:

يشير التخلف الإداري إلى قصور أو عجز الأجهزة الإدارية عن تحقيق الأهداف المطلوب منها تحقيقها؛ كما يمكن تعريف التخلف الإداري على أنه: "حالة عدم وجود التجاوب المناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للتغيرات التي تحدث في السلع والخدمات العامة المطلوبة في جهاز الدولة الإداري انتاجها وتوزيعها وبين الأبعاد النوعية والكمية للتغيرات التي تحدث في الأنماط والضوابط السلوكية التي يتسم فيها الجهاز الإداري خلال نفس الفترة الزمنية وعلى افتراض ثبات العوامل البيئية ذات العلاقة"¹.

الفرع الخامس: البيروقراطية: Bureacracy:

يفيد المعنى اللغوي لمصطلح البيروقراطية "سلطة المكتب" أو "الإدارة عن طريق الموظفين"؛ حيث يرجع ذبوع وانتشار هذا المصطلح إلى الطرح الذي قدمه "ماكس فيبر" Max Weber "أين تضمن هذا الطرح المضامين السلبية لمفهوم البيروقراطية؛ وبذلك "البيروقراطية" وفقا "لماكس فيبر" فهي: "أحد أنماط التنظيم المعقد؛ إذ كل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاما دقيقا من تقسيم العمل؛ إذ أن التخصص وتقسيم العمل يؤديان إلى زيادة المهارة والكفاية في العمل".

الفرع السادس: الإصلاح الإداري:

الإصلاح الإداري عبارة عن عملية شاملة تستهدف كل جوانب النظام الإداري السلوكية والوظيفية والتنظيمية، أو الهياكل والقواعد والنظم والجراءات والعمليات؛ وبذلك فالإصلاح الإداري هو تطوير وتحديث للأساليب والادوات الفنية والتقنية وتبسيط الإجراءات وتنمية للموارد البشرية في إطار تفاعل خلّاق مع البيئة الكلية للنظام الإداري"².

الفرع السابع: الفساد الإداري:

إذا كان مفهوم الفساد بصفة عامة بغض النظر عن أنواعه ومستوياته وخلفياته يشير إلى كل فعل غير قانوني أو صورة من الصور غير القانونية التي يتم ارتكابها بأساليب غير مادية وبسرّية تتسم بالخداع القانوني والاجتماعي

¹ دكاس عبد القادر، "التخلف الإداري المفهوم الأسباب والعلاج"، مجلة أبحاث، المجلد 04، العدد 01، سبتمبر 2019، ص 78.

² جاسم محمد خلف، الإصلاح الإداري بمنظور استراتيجي دواعيه ومقوماته ومقتضياته، الكويت: مكتبة آفاق، 2015، ص 152.

وذلك للحصول على أموال أو ممتلكات أو تحقيق مزايا شخصية¹؛ فإنّ الفساد الإداري عبارة عن سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير مشروعة؛ فهو استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على كسب غير مشروع و منافع يتعذر تحقيقها بطريقة مشروعة².

الفرع الثامن: الإدارة الالكترونية:

حسب "أنطونيو ألبرتو" "Antonio Alberto" الإدارة الالكترونية هي إحدى مظاهر التطور والحدثة والتقدم في عمليات ووظائف الإدارة وفي الاقتصاد ما بعد الصناعي (المعلوماتي)³.

فالإدارة الالكترونية عبارة عن أسلوب إداري يتم فيه استغلال تكنولوجيا الاعلام والاتصال من خلال موارد بشرية مؤهلة لإنجاز مختلف العمليات الإدارية الغرض منها الوصول الى تحقيق التنمية الإدارية وجودة الخدمات العمومية بأقلّ تكلفة وأسرع وسيلة ممكنة وبأفضل جودة⁴.

الفرع التاسع: التطوير الإداري:

التطوير الإداري أو التحسين الإداري المقصود به مجموعة التغييرات الإيجابية المحمّلة بالقيم الإدارية والعملية التي تحدث في نظام إداري معيّن بهدف زيادة فاعليته أو تحويل وضعه ليكون أكثر استجابة لحاجات التغيير الاجتماعي⁵.

¹بوداية بوراس وجميلة قودو، "واقع الفساد المالي والإداري في الجزائر" وآليات مكافحته"، ورقة بحثية مقدمة خلال المؤتمر العلمي حول سبل الاستفادة من الجهود المبذولة في مجال مكافحة الفساد المالي والإداري على الصعيد الدولي والإقليمي، ألمانيا: المركز العربي الديمقراطي، 19-19 مارس 2023، ص87.

² سليم بن رحمون وآخرون، "واقع الفساد المالي والإداري في الجزائر وآليات مكافحته"، ورقة بحثية مقدمة خلال المؤتمر العلمي حول سبل الاستفادة من الجهود المبذولة في مجال مكافحة الفساد المالي والإداري على الصعيد الدولي والإقليمي، ألمانيا: المركز العربي الديمقراطي، 18-19 مارس 2023، ص 87.

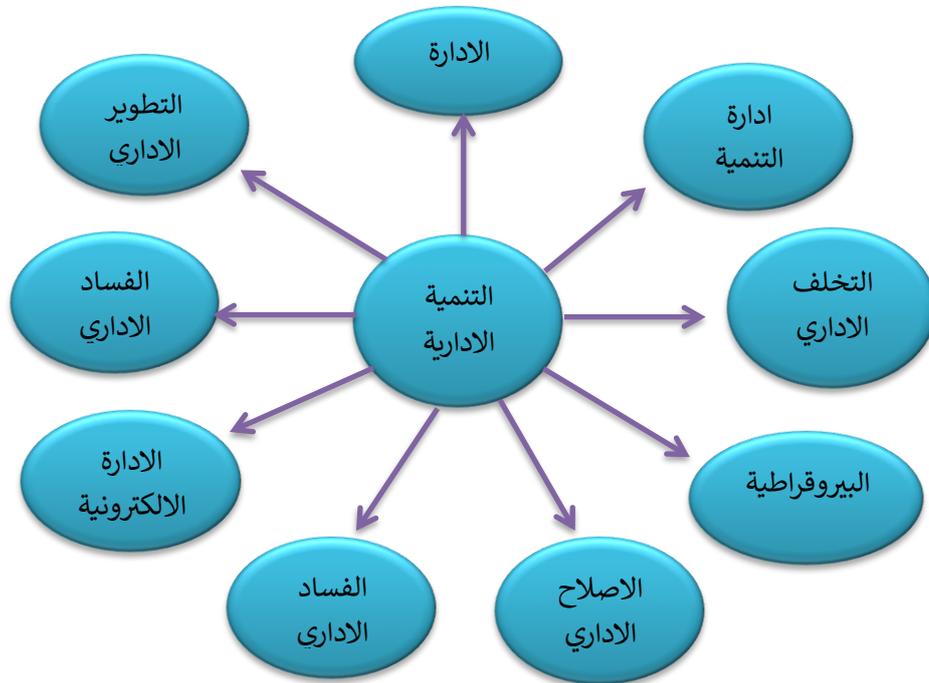
³ Antonio Alberton, " E.Management More Than Net Work and WZ B Site", Journal of New York, (04)N :05, 2002, p15.

⁴ حامدي معمر، "دور الإدارة الالكترونية في تحقيق التنمية الإدارية بالجزائر حتميات التنفيذ ومعوّقات التطبيق"، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص11.

⁵ محمد حرب، الإدارة الجماعية، عمّان: دار اليازوري، 2001، ص 176.

فالتطوير الإداري يهتم بإدخال تعديلات وتغييرات جزئية على نظم وأساليب العمل وهياكل الجهاز الإداري على أنماط وسلوك وضوابط محددة تهدف للوصول الى جهاز اداري أكثر كفاءة وفاعلية؛ كما يهدف لتكثيف الغايات العامة لنظام الاداري وهو بذلك يتميز بالجزئية والرتابة وهو ما يجعل التنمية الادارية أعمق وأشمل منه.

الشكل رقم 01-01: يبين المفاهيم ذات الصلة بمفهوم التنمية الادارية:



المصدر: من اعداد الأستاذة

المطلب الثاني: التعريف بالتنمية الادارية:

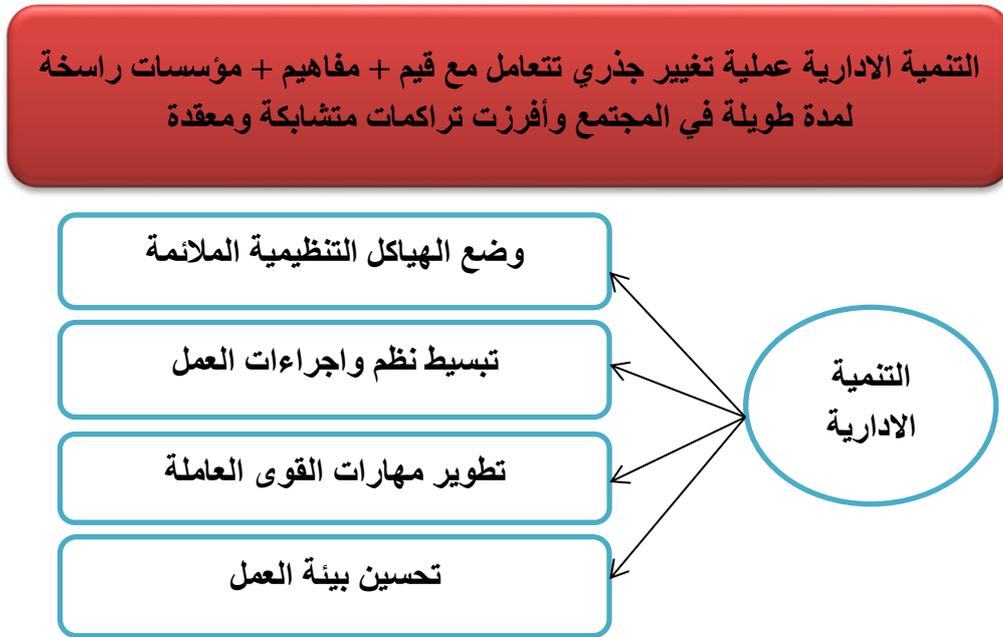
تباينت المداخل النظرية والاتجاهات الفكرية للتنمية الادارية الأمر الذي ترتب عليه تعدد التعريفات؛ وفيما يلي تحليل مقتضب بغية التوصل الى تعريف علمي وموضوعي للتنمية الادارية:

تعتبر التنمية الادارية آلية للتغيير الجذري في هياكل ونظم العمل؛ وكذا جهد وأساليب التنمية والمهارات والكفاءات لدى القادة الاداريين والموارد

البشرية المؤهلة؛ كما أنّها تشير الى تغيير وتحديث وتطوير أنظمة وأساليب الأداء للرفع من القدرة الادارية للمؤسسة"¹.

بناء على ذلك في تعريف بسيط وموجز فالتنمية الادارية هي عملية تنمية الاتجاهات والمهارات الضرورية بحيث يصبح أو يبقى المدير فعّالاً"²؛ وبصيغة أخرى فمفهوم التنمية الادارية يشير الى تطوير أداء الادارة وتحقيق الترابط بين الجهاز الاداري وخطط التنمية؛ بحيث يكون هذا الجهاز فعّالاً للتنمية ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتعظيم سبل وأساليب الاستفادة من قدراتهم وامكاناتهم"³.

الشكل رقم 01-02: يبيّن مضمون التنمية الادارية:



المصدر: من اعداد الأستاذة

¹ وفقى حامد أبو علي، التنمية الادارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، الاسكندرية: دار الوفاء، 2014، ص-ص: 206-213.

² Wand Liyod. Byars Manegement, SKills and Application, MCGrow.Hill : Boston (9thed), 2000, p275.

³ صديق محمد عفيفي، ادارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مصر: مكتبة عين شمس، 2003، ص557.

تشير التنمية الادارية الى بناء وتحديث الهياكل الادارية وتطوير النظم والاجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل؛ أو هي استثمار يتمثل في مختلف الجهود والامكانيات التي توفرها المنظمات من العمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مؤسسته والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفاعلية من خلال توسعة قدرته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل¹.

كما يمكن تعريفها على أنها: "كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العناصر الادارية واكسابها المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلها لأداء عملها بطريقة أفضل؛ وهي بذلك تشمل تطوير الهياكل التنظيمية في منظمات الأعمال لتصبح أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الاستمرار والنجاح والتطور في عالم يوصف بالتغيير السريع والمنافسة الحادة"².

المطلب الثالث: نشأة التنمية الادارية:

مع مطلع ثمانينات القرن العشرين ارتكزت حركة الاصلاح على الادارة العامة وذلك سعياً لإعادة تشكيل دور الدولة وعلاقتها بالمواطنين والحرص على توطيد الثقة بين الحاكم والمحكوم؛ حيث تركزت الاصلاحات على المؤشرات التالية:

1. الانتاجية: تقديم انتاج وتقديم خدمات ذات جودة فيها اشباع للحاجات العامة وذلك بالاعتماد على نسب محدودة من مداخل الضرائب؛ علماً أن الضرائب والرسوم أهم الأشكال الاستخراجية للموارد من المجتمع.
2. التحول الى أسلوب السوق: الاعتماد في تلبية الحاجات العامة وتحقيق النفع العام على الخدمات التي يقدمها القطاع العام والقطاع الخاص.
3. اعتماد أسلوب اللامركزية في التسيير: الهيئات أكثر قدرة على التشخيص الدقيق لاحتياجات المواطنين وأكثر احتكاكاً؛ وهو ما يمكن في تحسين مستوى البرامج الحكومية بجعلها فعالة من ناحية الاستجابة وكذا القدرة التوزيعية وكذا التنظيمية (أي عدالة توزيع الموارد والمنافع عبر مختلف الشرائح الاجتماعية).

¹ فضل الصباح الفصلي، "مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الادارية"، مجلة الادارة العامة، المجلد 34، العدد 04، ص 641.

² المرجع نفسه، ص 643.

المبحث الثاني: مرتكزات التنمية الادارية:

خصّ المبحث الثاني من الفصل الأول دراسة خصائص التنمية الادارية والعناصر الواجب توافرها لنجاح التغييرات البناءة التي تمس مختلف جوانب النظام الاداري باعتبار التنمية الادارية استراتيجية عمل تتمثل في كافة القرارات والفعاليات وكذا التطبيقات التي من شأنها تطوير نظم وأساليب عمل المنظمات الادارية وتطوير قابليات العاملين فيها بما يؤمن مواجهة المتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المنظمة بالشكل الذي يؤهلها لتحقيق الأهداف الموضوعية لها باستمرار.

المطلب الأول: خصائص التنمية الادارية:

التنمية الادارية البناءة والجيدة والمحقة للأهداف والغايات التي رصدت من أجلها تتسم بالخصائص التالية:

الفرع الأول: الرسمية:

يقصد بالرسمية الطابع القانوني والتنظيمي الذي تجري فيه جهود التنمية الادارية فيكسبها الشرعية الضرورية باعتبار أنّ التنمية الادارية يجب أن تصدر عن الهيئات المختصة في الدولة¹؛ حيث تنشئ لأجل ذلك أجهزة ادارية تنظم أعمالها بمجموعة من القواعد والأسس المساعدة في تنفيذ القرارات. ووفقا لذلك يتضح أنّ الرسمية كخاصية للتنمية الادارية تنبثق من وجود اطار قانوني وتنظيمي يؤطر ويوجه الادارة والاداريين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة؛ حيث ينبغي أن لا تخرج هذه الأطراف عن تلك التي رسمتها الدولة من خلال مؤسساتها الادارية².

وعليه ما دامت التنمية الادارية عملية رسمية تستهدف تطوير وتحديث واصلاح الجهاز الاداري على المستوى الهيكلي والوظيفي وكذا التنظيمي فإنها تفترض وجود أجهزة رسمية تتولى مسؤولية تطوير القدرات الادارية وذلك على النحو التالي³:

1 حسن أبشر الطيّب، "دور مؤسسات التنمية الادارية العربية في تطوير الادارة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 09، العدد 04، 1987، ص 34.

2 بن حبتور وصالح عبد العزيز، أصول ومبادئ الادارة العامة، عمّان: دار الثقافة، 2000، ص 289.

3 رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الادارية في القرن الواحد والعشرين، دم ن: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2002، ص 26.

1. أجهزة تتولى تحديد الأهداف وبرمجتها وتحديد الجهات التي تقع عليها مسؤولية التنفيذ.
2. أجهزة مهمتها تطوير عملية الاتصال داخل المنظمة أو بين المنظمات الفرعية لاختصار الوقت والجهد وكذا التكاليف.
3. أجهزة تتولى توفير مناخ تنظيمي داخل المنظمة بما يؤدي الى تهيئة بيئة مناسبة للعمل ويعزز قدرة المرؤوسين الاداريين على تحسين مستوى الأداء الوظيفي والتكيف مع مستجدات البيئتين الداخلية العامة الشاملة والخارجية العامة الشاملة".
4. أجهزة مهمتها تنمية الموارد البشرية من خلال رضع برامج التدريب الاداري وتحديد ميزانيته وأهدافه ومراجعة سياسة الأجور والحوافز والترقيات؛ وهي محرّكات داخلية للسوك تحقق التوافق بين الرضا المهني والرضا الذاتي وتعزز الانتماء والولاء للمنظمة.

الفرع الثاني: الشمولية:

الشمولية كخاصية من خصائص التنمية الادارية تشير الى جميع جوانب العملية الادارية: الجانب الهيكلي؛ الجانب التنظيمي؛ الموارد البشرية؛ "فبالدرجة الأولى التنمية الادارية من شأنها تحسين وتطوير قدرة وكفاءة الجهاز الاداري وتتعلق تحديدا بمستوى الأداء الوظيفي للجهاز الاداري وكذا الأطر الاجرائية والتشريعية والبيئية"¹.

الفرع الثالث: الاستمرارية:

تشير هذه الخاصية الى أنّ التنمية الادارية عملية مستمرة وتراكمية ومتواصلة؛ حيث يمكن تفسير ذلك بكون المجتمعات البشرية في تطور متنامي وهو ما يترتب عليه ارتفاع متزايد في حجم الطلب على الموارد اللازمة لتلبية هذه الحاجيات.

وضع يتطلب من الحكومات تنمية مرافقها العامة وتطوير أساليبها لأجل تقديم الخدمات العامة واشباع النفع العام بأفضل جودة؛ وهنا تتجلى الحاجة للتنمية الادارية بصفة مستمرة كدعامة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للمرافق العامة.

¹ قيس المؤمن وآخرون، التنمية الادارية، الأردن: دار زهران، 1997، ص22.

بناء على ذلك يتبين أنّ الحاجات تتميز بالتعدد والتنوع؛ حيث أنّ مواجهة هذه الحاجات والطلبات يتم عن طريق ضمان الاستمرارية (مبدأ استمرارية المرفق العام)؛ ومثال على ذلك: رقمنة المرافق العامة تحد ونهج انتهجه الدول النامية مواكبة للمستجدات الدولية والاقليمية واللّحاق بركب العصرية والاستجابة من جهة للمتطلبات المجتمعية عبر تعزيز وتفعيل القدرة الاستجابية للحكومة وكذا القدرة التوزيعية للموارد عبر مختلف الشرائح المجتمعية؛ ومن جهة أخرى تطوير نظم الاتصال والمعلومات باعتبارها ركيزة هامة من ركائز التنمية الادارية والرقي بمستوى الأداء الوظيفي للمرافق العامة للدولة.

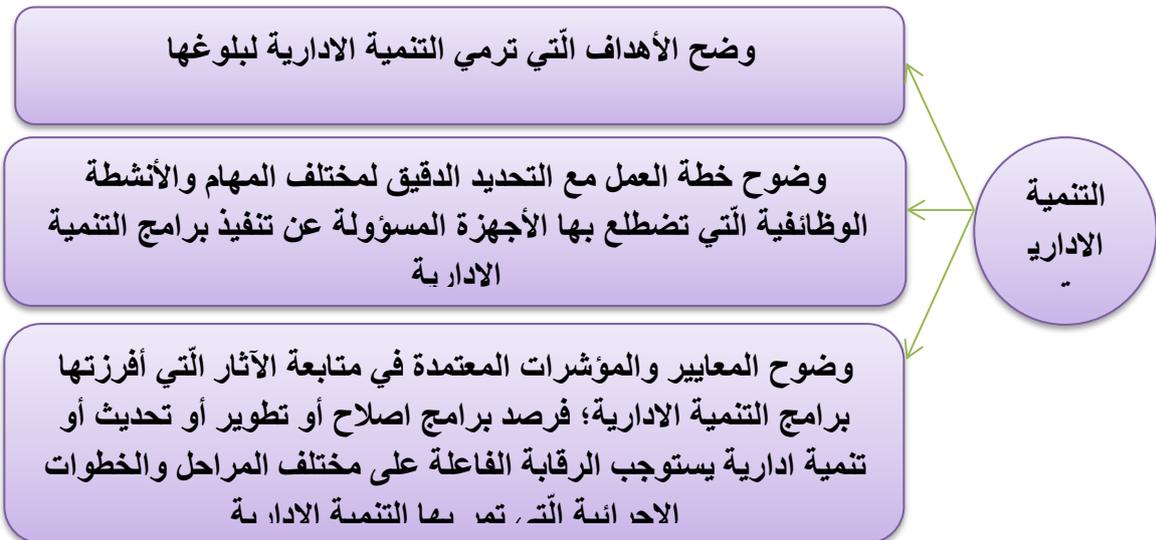
الفرع الرابع: التوازن والاتساق:

معلوم أنّ التنمية الادارية عملية شاملة ترمي لتطوير الهياكل وأساليب العمل والقوى البشرية وكذا الأطر القانونية للمنظمة الادارية؛ غير أنّ نجاح هذه العملية الجذرية الراديكالية التي تشمل مختلف المستويات ترتفع بدرجة وحجم التنسيق بين جميع المستويات التنظيمية وكذا القطاعات.

الفرع الخامس: الوضوح:

تتعلق خاصية وضوح التنمية الادارية بوضوح الأهداف؛ خطة العمل؛ المعايير المعتمدة في متابعة الآثار.

الشكل رقم 01-03: يبين دعائم التنمية الادارية:



بالاستناد على الخصائص المعروضة أعلاه يتبين أن¹:

التنمية الادارية عملية انسانية أساسها وركيزتها الأولى المورد البشري فهو أهم
مكوّن من مكوّناتها وفي الوقت نفسه فهي ترمي الى تشييد سلوكه وتفعيل أدائه



التنمية الادارية عملية معقدة ومركبة بحكم أنّها نظام يحتوي على الجانب البشري
والمادي التقني والتنظيمي والقانوني



التنمية الادارية عملية مخططة ترمي لتحقيق الاستغلال الأمثل للأنشطة الموجهة
داخل الادارات وما ينجم عنها من نتائج ذات أهمية مجتمعية اقتصادية؛ سياسية؛
ثقافية؛ اجتماعية؛ ووفقا لذلك فهي تسعى لتحقيق أهداف محددة مسبقا تدور كلّها
حول رفع الأداء الاداري وتحقيق التنمية الشاملة



المطلب الثاني: عناصر التنمية الادارية:

التنمية الادارية المحققة للأهداف والغايات تشتمل على العناصر و
المرتكزات التالية:

الفرع الأول: الجوانب الهيكلية والوظيفية:

يرتبط ذلك بتطوير المنظمات الادارية؛ وعليه نجاح التنمية الادارية
يستلزم بالدرجة الأولى الأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي وأهميته وأبعاده
حتىّ تسهل عملية تطوير وتعديل مجموع الأنشطة والعمليات الوظيفية التي
تحدث داخل الهيكل الاداري بحكم أنّه الاطار الذي يجمع كل المدخلات التي
يستقبلها النظام الاداري².

¹ يمكن الرجوع الى:

- حديدان صبرينة وخالد أسماء، "مفهوم التنمية الادارية ومعوّقات تحقيقها"، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص 23.
- المؤمن قيس، التنمية الادارية، عمّان: زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 12.

² موسى اللوزي، التنمية الادارية المفاهيم الأسس التطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص 67.

الهيكل التنظيمي = ذلك الاطار في المنظمة الذي تتوقف عليه عملية توزيع مسؤوليات وواجبات العمليات الادارية؛ اضافة الى ما يتضمنه من معدات واجراءات يتم استخدامها في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرار

الفرع الثاني: الجوانب الانسانية:

المقصود بذلك تنمية الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة) (Human Resources Development).

معلوم أنّ مصدر قوة وصلابة وتوازن الأداء الوظيفي للجهاز الاداري يكمن في مستوى الموارد البشرية فهي المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ والمتابعة؛ وبذلك فالعنصر البشري له دور أساسي وهام في مختلف جوانب ومستويات التنمية الادارية؛ فمستوى التنمية يعتمد على نوعية وتركيبه الموارد البشرية بشكل عام.

بناء على ذلك فإنه تتحقق قدرة خطط التنمية على تحقيق الأهداف المرجوة عندما تكون عملية اعداد العنصر البشري للمنظمة من حيث تطوير الكفاءة والقدرات والمهارات بفاعلية جيّدة¹.

الموارد البشرية = رأس المال الفعلي والحقيق لأيّ عملية تنمية ادارية؛ وبالتالي وجب أن يتم الاستثمار في رأس المال البشري والعمل على تحسين بيئة العمل بما يعزز مستوى الأداء الوظيفي للأفراد (الرضا المهني = الرضا الذاتي)

الفرع الثالث: الجوانب الاجرائية:

يرتبط هذا الجانب من جوانب التنمية الادارية بالإجراءات والأساليب Methods and Procedures of Development؛ وهو ما يستوجب تطوير مجموعة الأدوات والتقنيات وكذا الخطوات الاجرائية المتبعة في العمل؛ وتعد رقمنة المرافق العامة للدولة مطلب بحكم الاستجابة لتداعيات العولمة وتطوير طرق التسيير والادارة في الوقت نفسه دعامة باعتبارها آلية من شأنها زيادة فعالية

¹ مشهور ثروت عباس، استراتيجية التطوير الاداري، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص44.

وكفاءة النظام والأداء الإداري من خلال ترشيد وعقلنة السياسات العامة الإدارية وتفعيل نمط الاستجابة للحاجيات المجتمعية بأقل تكلفة وأسرع وسيلة ممكنة وبأفضل جودة.

الفرع الرابع: الجوانب التشريعية:

تتعلق أساسا بتطوير وتعديل التشريعات وكذا القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل الإداري (تطوير قواعد القانون الإداري) بطريقة تتماشى مع متطلبات البيئة المحيطة بالمرفق العام وتحسين مستوى الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: أهداف التنمية الإدارية

يمكن الإشارة الى أهداف التنمية الإدارية والتي من خلالها يتبين دورها في خلق جهاز اداري قادر على احداث التغيير واعطاء دفع لعجلة التنمية الشاملة.

1. تطوير الجهاز الإداري ودعم وتعزيز الجهاز الإداري ودعم وتعزيز قدرته الوظيفية في تلبية الحاجات العامة وتحقيق النفع العام؛ بمعنى الغاية الأساسية للتنمية الإدارية احداث تغيير جذري في مكونات القدرة الادارية¹.

احداث تغيير جذري في مكونات القدرة الادارية

فعالية القدرة الاستجابية والتوزيعية للمرافق العامة بما يعزز القدرة العامة

2. تنمية مدركات المرؤوسين الادريين والرفع من مستوى أدائهم الوظيفي عن طريق التدريب والتكوين بما يعزز قدراتهم على التكيف مع بيئة العمل.

اضفاء عنصر المرونة في الأداء الوظيفي

زيادة + تطوير القدرات والمهارات الادارية

¹ علي السلمي، الإدارة المصرية رؤية جديدة، القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب، 1979، ص78.

3. تجنب التقادم الاداري من خلال تجنب الجمود في الذهنيات وسلوك المدربين والتجديد في طرق العمل وادارته وتكنولوجية العمل المستخدمة¹.

تغيير في القيم والتقنيات واستحداث آليات أكثر ديناميكية

4. تحقيق النمو الذاتي للأفراد من خلال الارتقاء في المراكز الوظيفية وتنمية الشعور بالإنجاز².

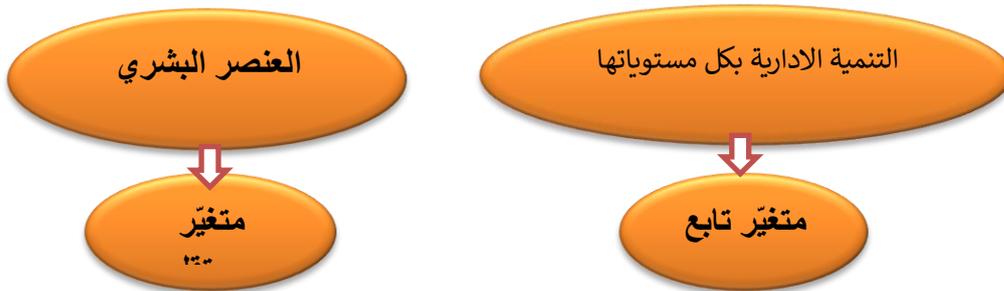
الرضا الذاتي = الرضا المهني

5. التقليل من تكلفة الانجاز وترشيد النفقات.

الاستقلالية المالية دعامة لتحقيق الاستقلالية في ممارسة الاختصاصات

6. تنمية القوى البشرية.

معلوم أنّ الموارد البشرية هي العصب المحرّك للتنمية الادارية؛ فالتنمية الادارية هي حصيلة: ادارة مؤهلة وقادرة؛ تشريعات وقوانين ولوائح؛ هياكل تنظيمية؛ وهو ما يرتهن بدوره بكفاءة العنصر البشري الذي يحركها.

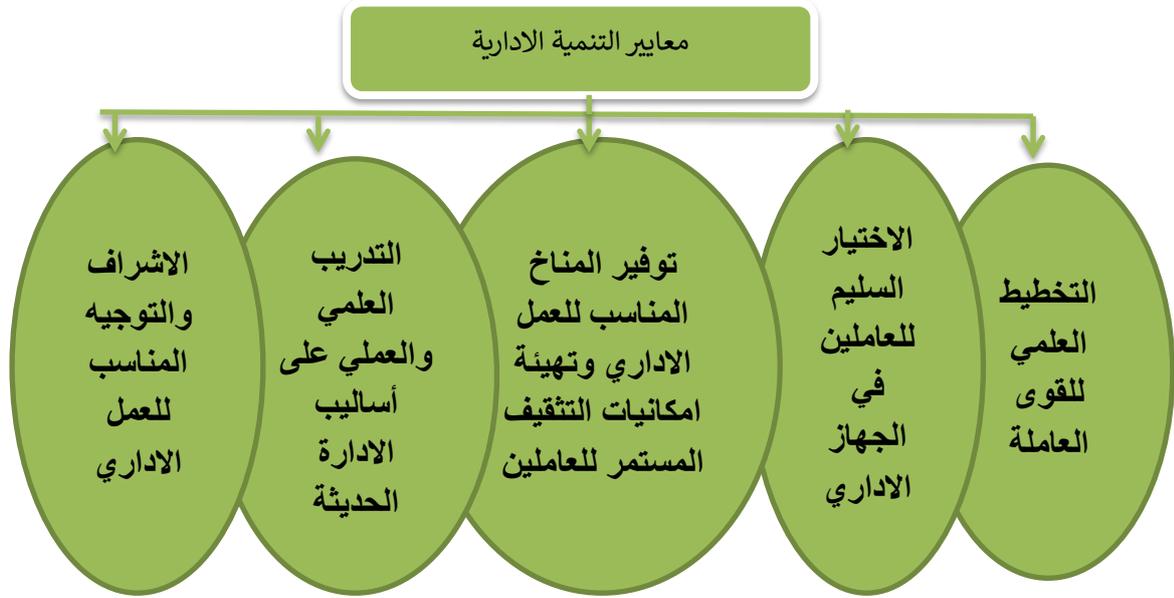


وعليه التنمية الادارية الجيدة والمتكاملة هي تلك التنمية التي تركز على المعايير التالية:

الشكل رقم 01-04: معايير التنمية الادارية

¹ مشهور ثروت عباس، استراتيجية التطوير الاداري، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص04.

² المرجع نفسه والصفحة نفسها.



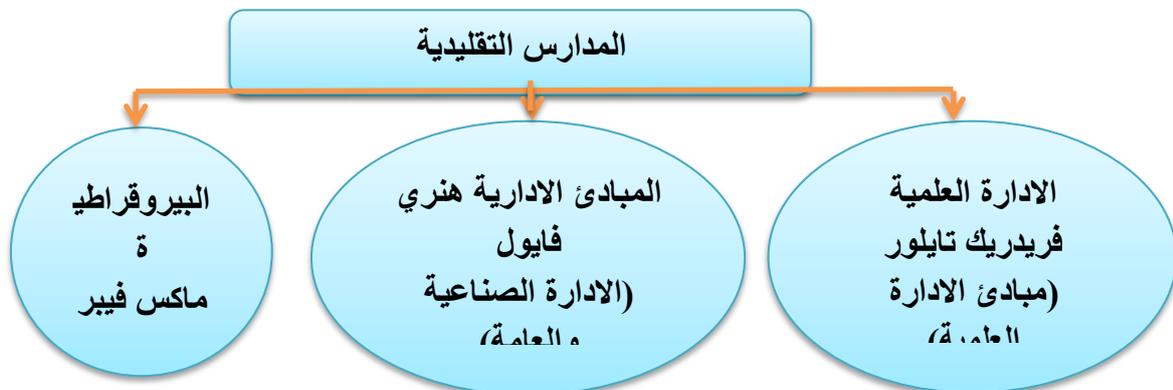
المصدر: من اعداد الأستاذة بالاعتماد على: ديبالا عارف، الإصلاح الإداري الفكر والممارسة، دمشق: دار الرضا للنشر، دار الرضا للنشر؛ 2003، ص13.

المبحث الثالث: التنمية الادارية في الفكر الاداري:

انصرف المبحث الثالث من الفصل الأول الى البحث في مختلف المقاربات الفكرية التي اهتمت بالبحث والتحليل في أدبيات الفكر الإداري بشكل عام والتنمية الادارية بشكل خاص؛ وقد عالجت المطالب الموالية على الترتيب مختلف هذه المداخل سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة.

المطلب الأول: المدارس الكلاسيكية:

تتسم المدارس الكلاسيكية بكونها تقليدية حيث أطلق عليها المدخل الميكانيكي أو الآلي:



الفرع الأول: الإدارة العلمية:

تعود الأصول الفكرية لنظرية الادارة العلمية لعام 1911 طرح "فريدريك تايلور" مؤلفه الموسوم "مبادئ الادارة العلمية" أين أكد على فكرة جوهرية مفادها أن: الهدف الأساسي للإدارة هو تحقيق أعلى عائد لها وللعاملين بها¹. فيما يخص معالجة هذه النظرية للتنمية الادارية فإنها ارتكزت على المعايير التالية:

1. اعتماد معايير علمية في ادارة الجهاز الاداري.
 2. ضرورة تدريب العمّال لأجل الاستجابة الفعالة للمتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل وتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية بما يسمح باختصار الجهد والوقت وكذا تكلفة انجاز المهام.
 3. مراجعة نظام الحوافز المادية باعتبارها محرّكات داخلية لسلوك القادة الاداريين والمرؤوسين الاداريين على حدّ سواء.
 4. التصميم الدقيق للوظائف الادارية على مختلف المستويات التنظيمية.
 5. تفعيل دور الرقابة الادارية تحديدا الرقابة الذاتية أي رقابة أجهزة ادارية على أجهزة ادارية.
- بناء على ذلك يتضح أن التنمية الادارية وفقا لنظرية الادارة العلمية هي حصيلة المعايير التالية:

الشكل رقم 01-05: التنمية الادارية وفقا لمقاربة الادارة العلمية:



المصدر: من اعداد الأستاذة

الفرع الثاني: المبادئ الادارية:

ترجع أصول نظرية المبادئ الادارية لعام 1916 من خلال ما قدمه "هنري فايول" عبر مؤلفه المعنون "الادارة الصناعية والعامّة"؛ حيث ارتكز

1 الطاهر الابراهيمى وسليمة بوزيد، "استراتيجية التنمية الادارية في الفكر الاداري الكلاسيكي والحديث رؤية نقدية"، مجلة البحوث والدراسات، العدد 09، جانفي 2010، ص 89.

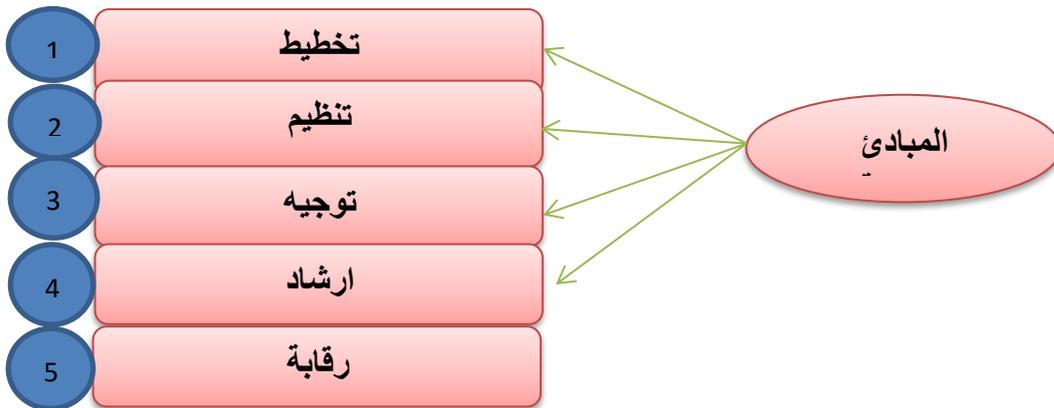
طرحه على فكرة جوهرية مفادها: وظائف الادارة؛ فحسبه توجد مجموعة من الوظائف الموجودة في كل الادارات والتي حصرها في: وظائف فنية تتمثل في: "وظائف الانتاج؛ وظائف تجارية وتتمثل في التسويق؛ وظائف مالية والمقصود بها الموارد المالية؛ وظائف الأمن؛ وظائف الحسابات (الميزانية)؛ وظائف ادارية تشمل (التخطيط والتنظيم؛ التوجيه؛ التنسيق؛ الرقابة)؛ غير أنه ركز على الوظائف أو ما تعرف بالمهام الادارية والتي اعتبرها عناصر ادارية وهي: التخطيط؛ التنظيم؛ التوجيه؛ التنسيق؛ الرقابة.

فيما يخص معالجة "فايول" للتنمية الادارية فهي عملية تنطوي على مجموعة من الحلقات:

1. تخطيط: تنطوي هذه المرحلة على تحديد الغايات والآليات والوسائل الواجب استخدامها والوقت المناسب لتوظيفها.
2. يخص هذا الجزء تقسيم الصلاحيات (تحديد من سيتولى القيام بكل جزء من أجزاء العمل + تحديد المسؤوليات ومنح السلطات اللازمة). تنظيم:
3. توجيه وإرشاد: توضيح طريقة العمل.
4. الرقابة: مدى مطابقة الوظائف للأهداف المرسومة لها كما ونوعا وكذا من ناحية الوقف.

وفقا لطرح نظرية المبادئ الادارية يتبين أن التنمية الادارية هي حويلة الخطوات الموالية:

الشكل رقم 01-06: التنمية الادارية وفقا لمقاربة المبادئ الادارية:

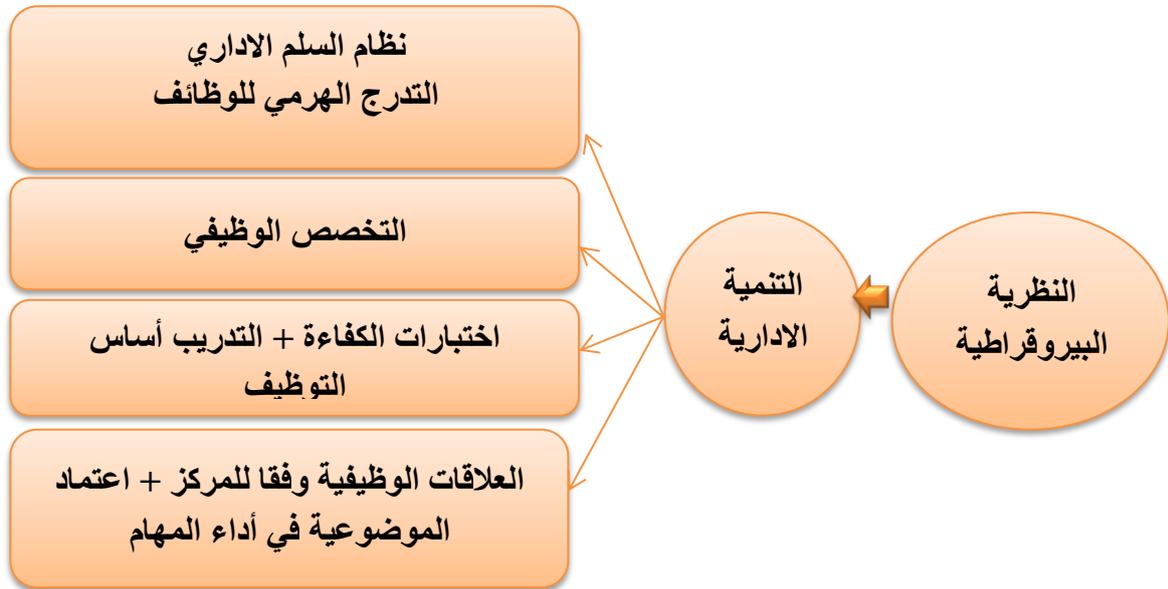


المصدر: من اعداد الأستاذة

الفرع الثالث: النظرية البيروقراطية:

يعتبر "ماكس فيبر" أهم رواد النظرية البيروقراطية والتي أُطلق عليها اسم "النمط المثالي للتنظيم؛ حيث تركز هذه النظرية على فكرة مفادها: الجهاز الإداري له خصائص معينة والتي أُطلق عليها النموذج المثالي للبيروقراطية؛ وهذه الخصائص تتجسد في:

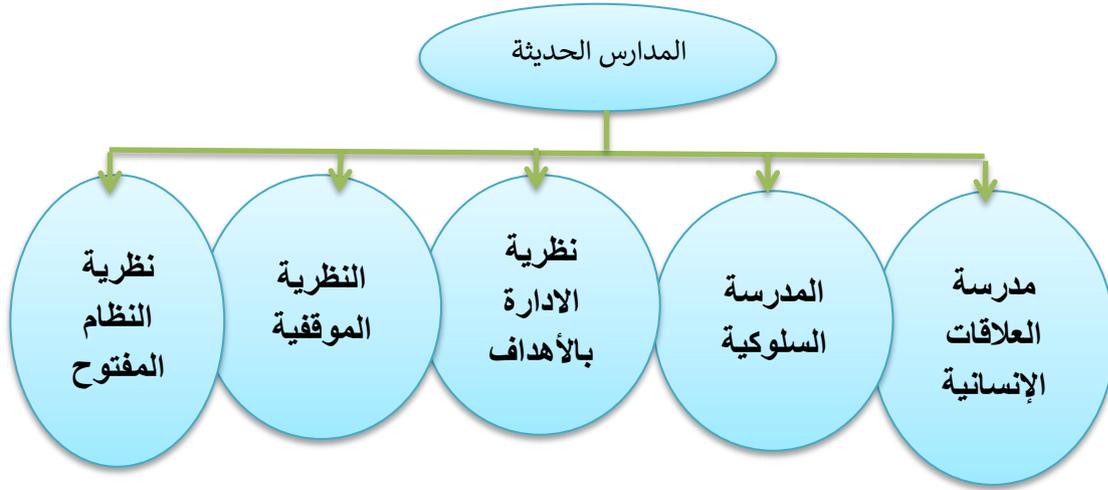
1. التحديد القاطع للواجبات والمراكز الوظيفية.
 2. العلاقات الوظيفية داخل الجهاز الإداري هي علاقات رسمية؛ أي علاقات بين الوظائف والمراكز وليس علاقات بين الأفراد الشاغلين لهذه المراكز؛ أي استبعاد شبكة العلاقات الانسانية وسيادة الموضوعية في تأدية المهام واستبعاد الاعتبارات الشخصية.
 3. التدرج الهرمي للوظائف.
 4. التخصص الوظيفي (بناء على ذلك فالتعيين طبقا لاختبارات الكفاءة: الخبرة الفنية والإدارية + اعتماد التدريب لرفع كفاءة العاملين).
- الشكل رقم 01-07: التنمية الإدارية وفقا للنموذج البيروقراطي:**



المصدر: من اعداد الأستاذة

المطلب الثاني: المدارس الحديثة:

أجمعت الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري على دراسة الجهاز الإداري ومكوناته الأساسية والمتغيرات المؤثرة في سلوكه.



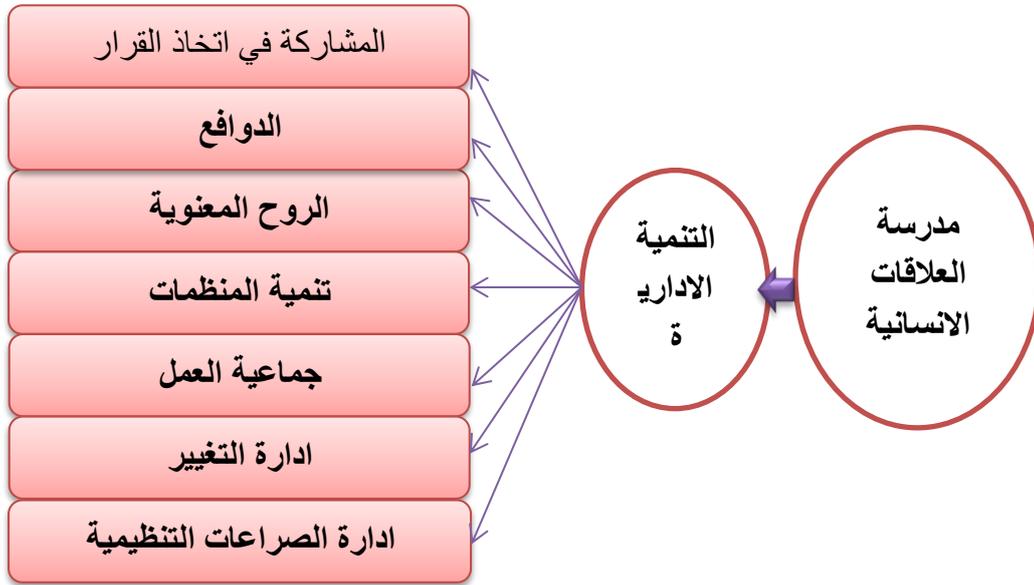
الفرع الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على فكرة جوهرية مفادها: دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات وأثره على الزيادة الإنتاجية؛ أي دراسة دوافع الأفراد وأنماط سلوكهم والعلاقات الاجتماعية والشخصية المتداخلة من أجل الفهم السليم للإدارة.

فحسب مدرسة العلاقات الإنسانية العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب الارتكاز عليه في التنمية الإدارية؛ ووفقاً لذلك وجب الأخذ بعين الاعتبار:

1. تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين الإداريين وذلك بهدف التقليل من حجم التعارض الذي قد ينجم بسبب اختلاف المراكز الوظيفية.
2. تفعيل العمل الجماعي من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرار بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين الإداريين.
3. مراعاة ظروف بيئة العمل ركيزة هامة من ركائز التنمية الإدارية ولذلك وجب مراجعة نظام الأجور؛ مدة الدوام الرسمي؛ الرعاية الصحية والضمان الاجتماعي؛ حيث أنّ هذه المعايير هي بمثابة محركات داخلية لسلوك الموظفين أما ترفع من مستوى أدائهم الوظيفي أو تثبطه.

الشكل رقم 01-08: التنمية الادارية وفقا لمنظور مدرسة العلاقات الانسانية:



المصدر: من اعداد الأستاذة

الفرع الثاني: المدرسة السلوكية:

استندت المدرسة السلوكية في دراسة الظاهرة الادارية بشكل عام على فكرة أساسية مفادها أنّ السلوك الانساني بمثابة العامل الأساسي المحدد للكفاءة الادارية وقدرتها على تحقيق الأهداف؛ وفيما يلي عرض لأهم مبادئ المدرسة السلوكية حول الظاهرة الادارية:

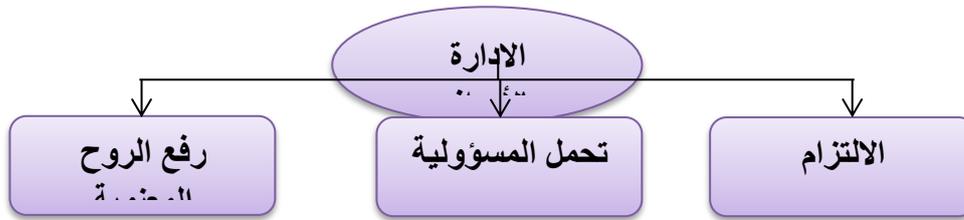
1. ضرورة الاهتمام بالتعليم والتدريب؛ الجوانب الاجتماعية؛ السيكولوجية.
2. ضرورة الاهتمام بالتفاعل بين المرؤوسين الاداريين وبيئة عملهم.
3. العنصر الانساني مصدر للتغيير وأساسه في السلوك التنظيمي.
4. أهمية الثقافة والقيم السائدة داخل الجهاز الاداري وتداعياتها على عملية اتخاذ القرار وصنعه.
5. الاهتمام بدوافع السلوك داخل التنظيمات وخاصة السلوك غير الرسمي تأثيره على تحقيق أهداف الجهاز الاداري.

أمّا فيما يخص معالجة المدرسة السلوكية للتنمية الادارية فقد استندت على الخطوات الاجرائية الآتية:

1. تفعيل اجراءات الاتصال بين الرئيس الاداري والمرؤوسين الاداريين (مجال صنع القرار واسع).
2. الاهتمام بالمرؤوسين الاداريين ومراعاة مناخ العمل بحكم أنّ هذه الموارد البشرية هي أساس التنمية الادارية وعنصرها الحيوي.
3. التأكيد على أهمية شبكة العلاقات الانسانية (التنظيم غير الرسمي) بحكم أنّ الموظفين تجمعهم مجموعة من القيم؛ المعتقدات والمعايير الموحدة التي لها دلالتها على الأداء الوظيفي.

الفرع الثالث: نظرية الادارة بالأهداف:

تعتبر الادارة بالأهداف أسلوب اداري حديث يقوم بتحديد الأهداف في العملية الادارية بمشاركة المرؤوسين في المنظمة؛ ويعد الأستاذ ورئيس قسم ادارة الأعمال لجامعة "نيويورك" "بيتر دراكر" "Drucker" أول من طرح هذا المفهوم من خلال مؤلفه "الادارة في التطبيق" "The Practice of Management"¹. استندت نظرية الادارة بالأهداف في دراستها للظاهرة الادارية بشكل عام والتنمية الادارية بشكل خاص على فرضية مفادها أنّ الادارة بالأهداف هي نوع من الادارة تتخذ من الأهداف منهجا لها في العمل الاداري؛ فهي أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف والالتزام بالعمل.



عموما فالإدارة بالأهداف تركز على المعايير التالية:

1. انطلاقها من الأهداف وليس من الأنشطة أو ردود الأفعال؛ وبذلك تصبح الأهداف الرابط النفسي الذي يجمع الأفراد داخل الجهاز الاداري.
2. التركيز على الوظيفة التي يؤديها الموظف ومدى مطابقتها لميوله وانسجامها مع قدراته واشباعها لطموحاته.

¹ سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري، 2000، ص120.

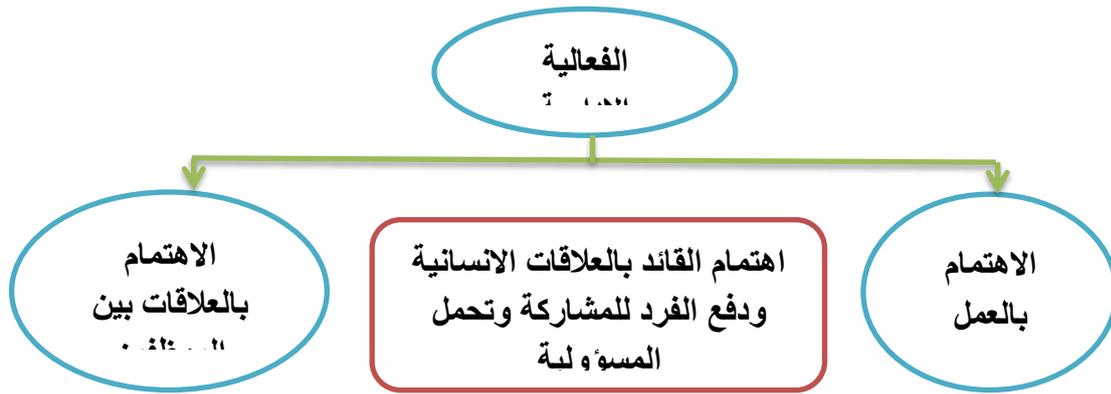
3. التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف¹.

الفرع الرابع: النظرية الموقفية:

يدور محتوى النظرية الموقفية حول فرضية مفادها أنّ النهج الأنسب للتنمية الإدارية يكمن في توفير درجة عالية من المرونة في التنظيمات الإدارية وضرورة العمل على التكيف مع مستجدات بيئة العمل.

فحسب النظرية الموقفية دور القيادة الإدارية ونجاحها في انجاز خطة التنمية الإدارية لا يرتبط فقط بخصائص وسمات القائد الإداري وإنما كذلك بخصائص موقف معين؛ حيث تختلف هذه المواقف باختلاف الأجهزة الإدارية؛ وفي هذا السياق طرح "ريدين" عبر مؤلفه "الفاعلية الإدارية" نموذج ثلاثي الأبعاد معتمداً في تحليله على البحث عن الحدّ الذي تكوزن فيه الأنماط القيادية فعالة مفسراً ذلك بكون الاهتمام بالعمل وفي الوقت ذاته الاهتمام بالعلاقات بين الموظفين هي دعائم السلوك الإداري الفعّال².

وفقاً "لريدين" فالفاعلية الإدارية أساسها الاهتمام بالعمل وعلاقات العمل.



بناءً على ذلك ميّز "ريدين" بين 04 أصناف من القيادة الإدارية:

1 عابدين محمد الشريف، "دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة"، المجلة التربوية، 2003، المجلد 17، العدد 66، ص-ص: 185-186.

2 عائدة سيد خطاب وآخرون، أصول الإدارة، القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1992، ص 380.

1. القائد المتفاني المهتم كثيرا بالعمل.
 2. القائد المرتبط المهتم كثيرا بالعلاقات.
 3. القائد المنعزل المهتم كثيرا بالعمل والعلاقات.
- القائد المتكامل المهتم كثيرا بالعلاقات والعمل.
وعليه يتبين أنّ الأهداف هي أفضل معيار للفعالية.

الفرع الخامس: نظرية النظام المفتوح:

اتجهت نظرية النظام المفتوح في معالجة وتحليل الظاهرة الادارية عامة والتنمية الادارية خاصة الى اعتبار أنّ النظام الاداري شأنه شأن النظام السياسي نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة.



ووفقا لذلك فمرتكزات النظام الاداري تتمثل في:

1. المدخلات: بشرية كانت أو مادية؛ تكنولوجية؛ تنظيمية
2. العمليات: الأنشطة التي تقوم بها الادارة
3. المخرجات: سلع؛ خدمات
4. البيئة: كانت بيئة سياسية؛ اجتماعية؛ ثقافية؛ البيئة الداخلية التي يتفاعل معها النظام الاداري
5. التغذية العكسية: المعلومات المرتدة أو المعلومات الرجعية والواردة حيال النتائج التي حققتها البرامج التنموية في الواقع العملي وهو ما أطلق عليه بالتغذية الراجعة Fead Back.

وعليه بقاء الجهاز الاداري في حالة نشاط ودوران مستمر في ظلّ ديناميكية البيئتين الداخلية والخارجية وجب مراعاة الشروط التالية:

1. قدرة النظام الاداري على الصمود والتكيف مع مستجدات بيئة العمل
2. توفر المعلومات ومرونة انسيابها باعتبارها دعامة للتمكين من معرفة مدى تقبل المجتمع لما يقدمه الجهاز الاداري من خدمات.

عموما يمكن حصر ما ترتب على نظرية النظام المفتوح فيما يخص معالجتها للتنمية الادارية:

1. الكفاية الادارية: امكانية المقارنة بين التكاليف والعوائد.

قياس المخرجات بالنسبة للمدخلات

2. القدرة على التأكد من الدقيق من النتائج: أي الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالجهاز الاداري وما تفرزه من متغيرات تؤثر وتحدّ امكانية التأكد الدقيق من النتائج (العمل المحدود).

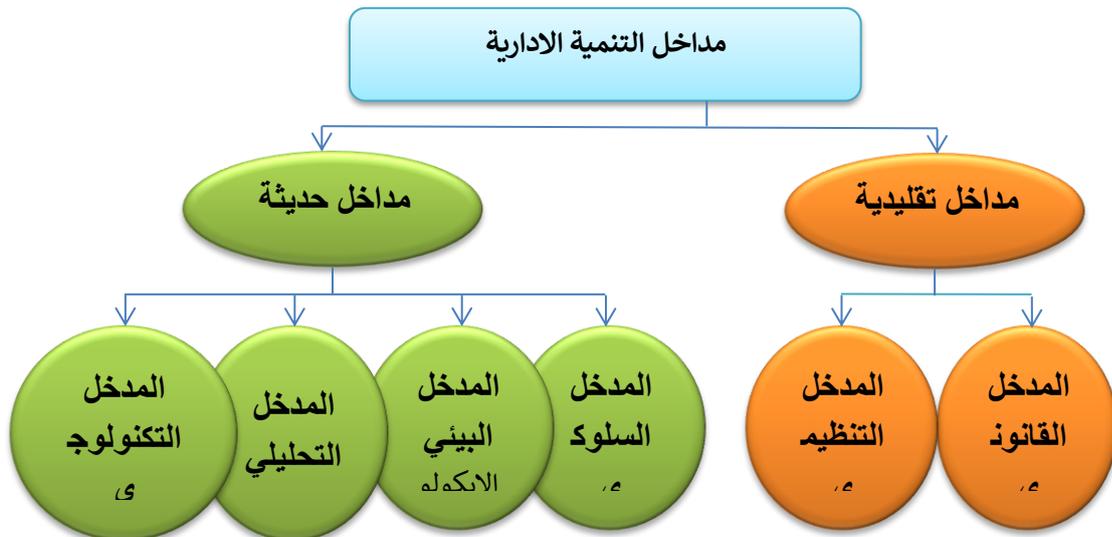
3. الاستثمار الجيد للإمكانيات المادية والبشرية.

4. اضفاء الكفاءة والفاعلية على اجراءات وأساليب عمل الجهاز الاداري.

الانجاز وتأدية المهام بأقل تكلفة وأسرع وسيلة ممكنة وبأفضل جودة

المطلب الثالث: مداخل التنمية الادارية:

تباينت وتعددت مداخل التنمية الادارية بحسب تنوع واختلاف الأساليب والكيفيات المعتمدة في تنمية واصلاح وتحديث كل مكونات وعناصر ومستويات الجهاز الاداري؛ وفيما يلي عرض لأهم مقاربات التنمية الادارية:



الفرع الأول: المداخل التقليدية:

تتسم المداخل التقليدية بكونها تركز على فكرتين جوهريتين:

✓ الاتجاه القانوني التشريعي

✓ اعادة تصميم الهياكل القادرة على الابداع والابتكار

أولاً: المدخل القانوني:

حسب المدخل القانوني السلوك الإداري هو تصرف قانوني بالدرجة الأولى¹؛ وطبقاً لذلك فالتنمية الإدارية تتطلب تغيير القوانين والتشريعات والنظم واللوائح التي تضبط وتنظم العمليات الإدارية وتوضّح المسؤوليات وتقسّم الصلاحيات والسلطات.

وبالتالي وفقاً لطرح المدخل القانوني فالتنمية الإدارية المحقّقة للأهداف والغايات التي سطرّت لأجلها تلك التنمية التي تقوم بإسناد أيّ تعديل إداري سواء خصّ التغيير الهيكل التنظيمي أو العلاقات الإدارية أو الوظائف والنشاطات لأصولها التشريعية.

وعليه التنمية الإدارية الجيّدة هي تلك التنمية المتوافقة والمنسجمة مع التشريعات المكرّسة لسيادة القانون؛ بمعنى أنّ القانون مرجعيتها ودعامتها الأساسية والمحورية.

ثانياً: المدخل التنظيمي الإجرائي:

يعرف بالمدخل التنظيمي الإجرائي بحكم اختصاصه بالبحث والتنقيب في كل ما يحدث داخل الهيكل التنظيمي.

التنمية الإدارية حسب المدخل التنظيمي الإجرائي تتطلب بناء التنظيم الإداري بجميع وحداته وأقسامه لجعلها أكثر تخصصاً من ناحية وإزالة الازدواجية والتضارب بين أعمالها ووظائفها وتبسيط إجراءاتها وتمييز نظمها ووضع النماذج والمعدّلات القياسية لتقييم الأداء وقياس العمل²؛ فالأطر الهيكلية بمثابة البيئة الداخلية المحيطة مباشرة بالقوى العاملة؛ فكّما كانت

1 عامر الكبيسي، "التنمية الإدارية المداخل والنظريات"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 07، العدد 03، 2019، ص 11.

2 عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

متغيراتها مرنة وواضحة وملائمة لطبيعة العاملين والوظائف التي يمارسونها كلما زادت فاعليتها المؤسسات وارتفعت انتاجية القوى العاملة.

ووفقا لذلك فالمدخل التنظيمي الاجرائي في تحليله للتنمية الادارية منح الأهمية والأولية للجوانب الهيكلية كأن التنمية الادارية مجرد تغيير في النظم والهيكل ووضع للخرائط واصدار الكتيبات التنظيمية؛ وبذلك فالتنمية الادارية ما هي الا مجرد تغيير شكلي مظهري.

الفرع الثاني: المداخل الحديثة:

اتجهت المداخل الحديثة في دراستها للتنمية الادارية للتأكيد على ضرورة احداث تغيير في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الاداري استنادا على النظرة الشاملة المتكاملة لعناصره ومتغيراته.

أولاً: المدخل السلوكي البشري:

التنمية الادارية وفقا للمدخل السلوكي أو ما يعرف بالمدخل البشري أو المدخل الانساني ليست محصورة في تغيير القوانين واعادة بناء المنظمات أو الهياكل التنظيمية والاجراءات؛ فنجاح التنمية الادارية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار سلوك الفرد والجماعة.

وعليه وفقا للمدخل البشري التنمية البشرية المدخل الأول لتحقيق التنمية الادارية؛ وهو ما يتطلب¹:

1. الربط بين سياسة التعليم والتدريب وسياسات الاختيار والتعيين والتحفيز".
2. ضرورة توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية القادة الاداريين باستخدام أسلوب العمل كفريق من أجل احداث التغيير المنشود في مؤسساتهم.

¹ أحمد رشيد، تحليل النظم، دم ن: شركة مكنتبات عكاظ للنشر والتوزيع، 1980، ص50.

3. الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره القوة الحيّة والوحيدة داخل التنظيم وأنه المحرّك الديناميكي لكل المتغيّرات المادية والقانونية والتنظيمية.
4. تقوية انشداد الفرد للمؤسسة والعمل وهو بدوره ما يتوقف على مدى تحضيره ماديا ومعنويا تحقيقا لذاته وضمان راحته النفسية والجسدية.

المدخل السلوكي = اختزل أثر البيئة في السلوك الاداري والتنمية الادارية

انطلاقا من تركيز المدخل البشري على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كمرجعية أساسية ومحورية للتنمية الادارية تجدر الاشارة الى أسلوب "كارلسن" الاداري.

يعد أسلوب "كارلسن" الاداري من أهم دعائم وركائز الادارة اليابانية ومقوم أساسي ومحوري لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية؛ حيث أكد هذا الأسلوب الاداري على أهمية منح الأولوية للاعتبارات الانسانية وذلك عبر الاهتمام بالجوانب السيكولوجية للموظف؛ وهو ما يرتتهن بطبيعة الدور الذي يؤديه الرئيس التنفيذي على مستوى الجهاز الاداري والذي تقع عليه مسؤولية معاملة المرؤوسين الاداريين باحترام وتقدير والعمل على بعث الشعور بالانتماء من خلال تقدير الجهد الذي تبذله القوى العاملة.

استند أسلوب "كارلسن" الاداري على مجموعة من المعايير: "

(1)- اعتماد أسلوب الادارة المرئية:

المقصود بأسلوب الادارة المرئية ضرورة تفعيل دور المدير كفاعل محوري في تفعيل اجراءات الاتصال بين المرؤوسين الاداريين فيما بينهم وبين المسؤولين ورؤساء المصالح وباقي القوى العاملة؛ وهو ما يرتتهن بمدى اعتماد ثقافة الحوار والمشاركة؛ التشاور؛ المتابعة المستمرة من طرف الرئيس الاداري لمختلف الجوانب سواء الفنيّة الاجرائية؛ الأنشطة والعمليات الوظائفية المسندة للموظفين في شكل مهام.

قد أطلق على هذا النوع من الادارة نظرا لاعتماده على المتابعة والاشراف المستمر من طرف الرئيس الاداري: "الادارة بالسير على الأقدام"؛ وهي من أهم مصادر المعلومة التي يحتاجها متخذ القرار"¹.

(2)- تفعيل أسلوب "تلمس القاعدة:

يكرّس أسلوب "تلمس القاعدة" أسلوب الادارة من أسفل نحو أعلى؛ أي تفعيل اجراء الاستشارة عبر المنشأة الادارية الخاصة بتسيير شؤون الادارة والمواطنين على حدّ سواء؛ ووفقا لذلك فأسلوب تلمس القاعدة يصنّف من بين الأساليب التي تمكن من:

➤ التقييم الجيّد للمقترحات والبدائل المطروحة

➤ اثراء الأفكار نظرا لمشاركة المرؤوسين الاداريين في طرحها

➤ قناة هامة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والكفيلة بترشيد عملية اتخاذ القرار.

➤ التشخيص الجيّد الذي يمكن من مقاومة التغييرات الناجمة عن ديناميكية البيئة الداخلية العامة الشاملة والبيئة الخارجية العامة الشاملة التي قد تؤدي الى اختلالات وظيفية بالنظام الاداري"².

(3)- ترسيخ أسلوب اللامركزية في الادارة والتسيير:

شكّلت اللامركزية المكوّن الثالث لأسلوب "كارلسن" الاداري؛ حيث يعتبر أسلوب اللامركزية الادارية أو ما يعرف بالتسيير الشبكي من أهم الآليات التي تكّرس حكم الشعب بنفسه لنفسه عن طريق المنتخبين المحليين، كما يعد من مرتكزات تفعيل اجراءات الاتصال داخل المنشأة الادارية ومن ثم اضعاف الجودة على القرارات المتخذة داخل المنشأة الادارية وذلك أساس الرقي بالأداء الوظيفي.

ثانيا: المدخل البيئي الايكولوجي:

الجهاز الاداري حسب المدخل البيئي عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة؛ وبالتالي فالنظام الاداري الرشيد والفعال والعقلاني هو ذلك

¹ أحمد السيّد طه الكردي، إدارة الموارد البشرية في اليابان، مصر: جامعة بنها كلية التجارة الدراسات العليا وإدارة الأعمال، دس ن، ص-ص: 21.

² المرجع نفسه، ص22.

النظام ذو الكفاءة الادارية العالية على التكيف مع مستجدات البيئة المحيطة وله القدرة على احتواء متغيراتها التي تفرزها وتصحيحها.

طبقا لذلك يتبين أنّ أيّ تغيير في المنظمة سواء خصّ التشريعات أو الهياكل التنظيمية أو السلوكيات لا بدّ أن تسهم البيئة الخارجية في تغذيته ودعمه مع ضرورة توافق وتوائم التغيير مع البيئة سواء الاقتصادية أو السياسية؛ الثقافية؛ الاجتماعية.

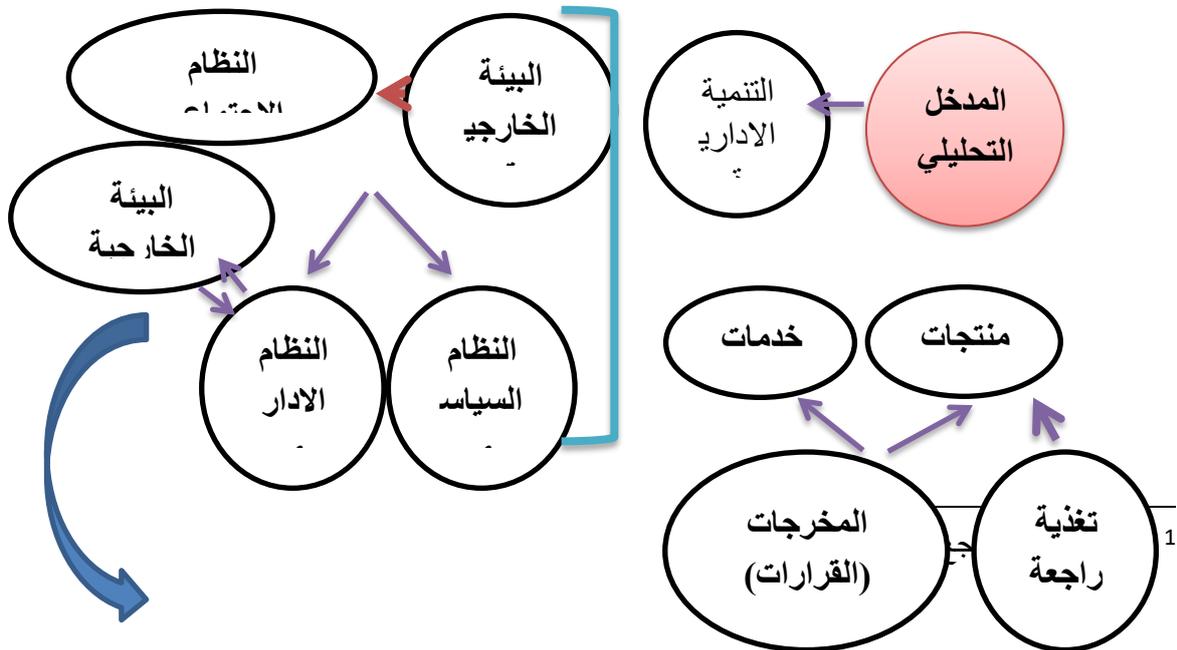
ثالثا: المدخل التحليلي المتكامل:

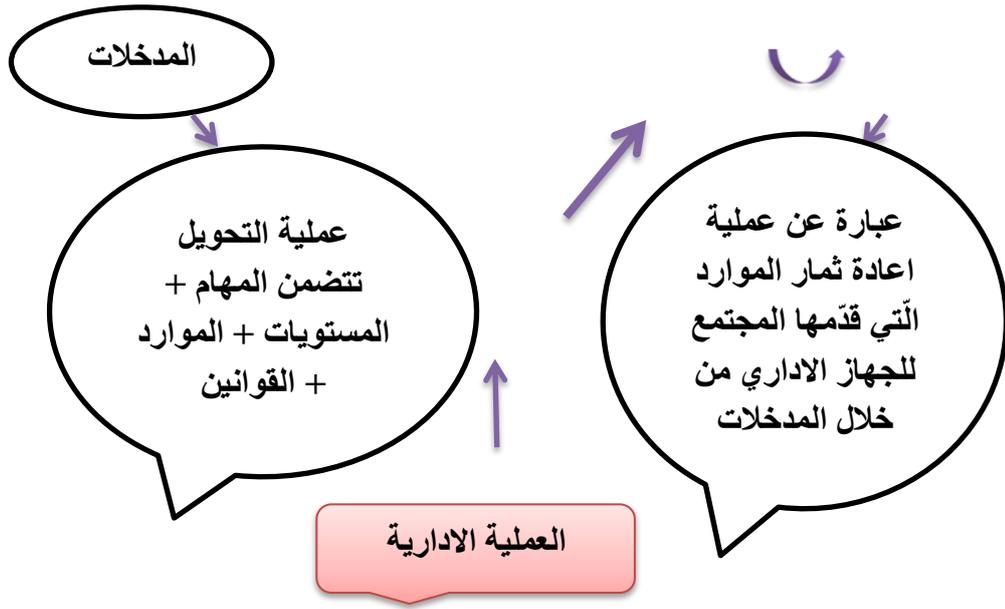
انطلق المدخل التحليلي في معالجة التنمية الادارية من فكرة البيئة المحيطة بالجهاز الاداري وذلك تكريسا للفرضية التي طرحها المدخل البيئي الايكولوجي؛ غير أنّ المدخل التحليلي عالج المسألة بنوع من الدقة وذلك بالتركيز على البيئة الخارجية؛ ويمكن تفسير ذلك على النحو الآتي:

1. النظام السياسي جزء لا يتجزأ من النظام الاجتماعي الكلي وبناءا على المدخل التحليلي فالنظام الاداري شأنه شأن النظام السياسي.

2. التنمية الادارية وفقا للمدخل التحليلي تأخذ شكل انسياب لمدخلات الجهاز الاداري ليقوم بكل هيئاته وكذا امكاناته بأداء وانجاز ما يعرف بالعملية الادارية ليترتب عليها ما يعرف بالمخرجات باعتبارها حصيلة عملية التفاعل؛ حيث تتمثل المخرجات اما في سلع مادية أو خدمات تعليمية أو صحّية¹.

الشكل رقم 01-09: سلوكية تحليل المدخل التحليلي للتنمية الادارية:





المصدر: من اعداد الأستاذة

رابعاً: المدخل التكنولوجي:

تعتبر تجربة المجتمعات النامية بحكم ما عانته من سيطرة استعمارية وما ورثته من بدائية وتخلف جعلها غير قادرة على تحمل مسؤولياتها التنموية معتمدة على خبرتها الفنية المحدودة دعامة للمقاربة التحليلية التي اعتمدها المدخل التكنولوجي في دراسة التنمية الادارية.

للمدخل التكنولوجي مبررات توظيفيه التي أصبحت تفرض نفسها على أجهزة الادارة العامة بحكم توسع أجهزتها وتضخم أعداد العاملين فيها وتزايد مواردها المالية أصبحت بحاجة الى البرمجة الخطية والى استخدام الموازنات المبرمجة وادخال الكمبيوتر لتنظيم عمليات الحفظ وسجلات الموظفين ورواتبهم؛ فضلا عن الحاجة الى استخدام الأساليب الكمية في دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات واستخراج معدلات النمو للحسابات القومية؛ وكلها أمور تحتاج الى تقنيات حديثة ومختصين في بحوث العمليات وحسابات الكلفة والعائد وهي دعائم التنمية الادارية.

انسجم توجه المدخل التكنولوجي مع مصالح الأقطار الصناعية المتطورة ومع تطلعات شركاتها الانتاجية الباحثة عن الأسواق العالمية لتصريف منتوجاتها وزيادة أرباحها؛ وبذلك كرس المدخل التكنولوجي تبعية الدول النامية للأقطار الصناعية تقنيا وتجاريا وعلميا بقيود هذه الشركات وبمنتجاتها وخبراتها.

الفصل الثاني
التنمية الإدارية بين
متطلبات الهندرة
والتحديات العملية

الفصل الثاني: التنمية الادارية بين متطلبات الهدرة والتحديات العملية

على اعتبار أنّ التنمية الادارية عملية متعددة الأبعاد تتضمن اجراء تغييرات جذرية في الهياكل الاجتماعية؛ السلوكية والثقافية والنظم السياسية والادارية؛ بالموازاة مع معدّلات النمو الاقتصادي وتحقيق العدالة بتوزيع الدخل القومي والعمل على القضاء على الفقر في المجتمع؛ فإنّها تركز على مجموعة من الوسائل والآليات وكذا مجموعة من الخطوات التراتبية الواجب التقيد بها للوصول في نهاية المطاف الى تنمية مجتمعية شاملة؛ متكاملة و مترابطة.

بناء على ذلك انطوى الفصل الثاني على ثلاث مباحث خصّ المبحث الأول التفصيل فيما يتعلق بآليات التنمية الادارية؛ في حين انصرف المبحث الثاني الى أهم الخطوات والمراحل الاجرائية التي تخصّ التنمية الادارية وهو ما من شأنه أن يكشف على أهم العراقيل والمشاكل العملية التي تعترض التنمية الادارية ومن ثمّ امكانية اقتراح الحلول الأنسب لتجاوزها؛ في حين عالج المبحث الثالث الهندسة الادارية كمدخل بديل للتنمية الادارية.

المبحث الأول: ميكانيزمات التنمية الادارية:

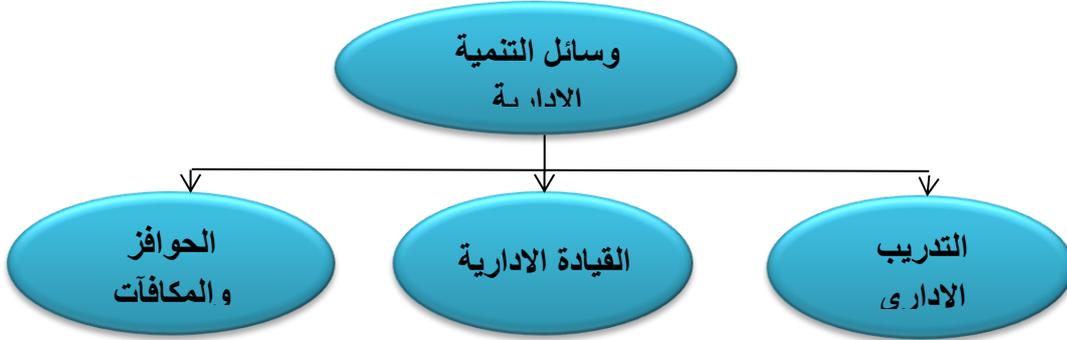
عالج المبحث الأول من الفصل الثاني التنمية الادارية من زاوية متطلباتها من وسائل واجراءات وكذا أهم أساليب ممكن اعتمادها في هذا النوع من التنمية التي هي عبارة عن الزيادة في قدرات الجهاز الاداري كمّا ونوعاً؛ بمعنى الكفاءة الادارية في عمليات التنظيم والاجراءات والأساليب والتخطيط والقيادة.

فالتنمية الادارية ليست هدف في حدّ ذاتها بل هي حاجة مستمرة تملئها ضرورات تحقيق أبعاد التنمية الأخرى السياسية؛ الاقتصادية؛ الاجتماعية والثقافية باعتبارها أبعاد مترابطة فيما بينها ترابطاً وثيقاً؛ هي نقاط اقتضت المعالجة عبر المطالب الثلاث الموالية على الترتيب:

المطلب الأول: وسائل التنمية الادارية:

معلوم أنّ التنمية الادارية عملية شاملة ومعقدة من ناحية المستويات التي تخصها عملية التغيير أو من ناحية المؤهلات والامكانيات أو من ناحية ظروف البيئة المحيطة بالجهاز الاداري؛ وعليه نجاح هذه العملية التي أساسها تحسين

كفاءة المنظمات الادارية عبر تطوير مستوى أدائها الوظيفي وجعلها أكثر قدرة على مواجهة تطوير مستوى أدائها الوظيفي وجعلها أكثر قدرة على مواجهة ومواكبة التطورات الحاصلة في مختلف القطاعات يرتهن بمجموعة من الآليات نوردها التالي:



الفرع الأول: التدريب الاداري:

يعد التدريب أهم ركائز التنمية على المستويين القومي (الدولة) أو التنظيمي داخل المؤسسات؛ حيث يُعرف التدريب على أنه: "نشاط مخطط هادف الى احداث تغييرات في الأفراد الجاري تدريبهم من ناحية معلوماتهم ومعارفهم وأدائهم وسلوكهم واتجاههم مما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم وشغل وظائفهم المالية والمستقبلية بكفاءة ونتاجية عالية"¹.

كما يمكن تعريف التدريب على أنه نشاط ضروري مستمر متجدد يهدف الى اكتساب مهارات ومعارف جديدة والتخلي عن تلك التي تقادمت؛ والتغيير في السلوكيات والاتجاهات بما يساعد الموارد البشرية في أداء وظائفها على الوجه الأكمل".

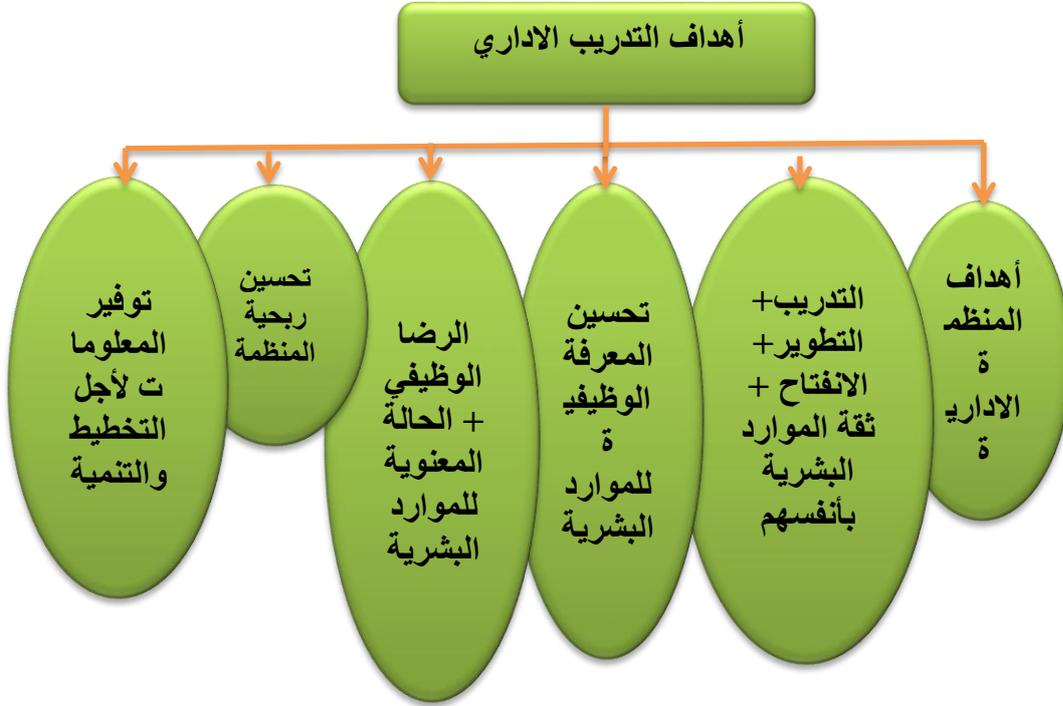
وعليه:

- التدريب الاداري اجراء منظم يرتبط بتغيير السلوك من 03 جوانب: المهارات؛ المعرفة؛ الاتجاهات.
 - التدريب الاداري مجموعة نشاطات تدريبية متطورة ومتجددة تناسب جميع المستويات الادارية والتنظيمية تلبي حاجات التنمية والتطوير.
- بناء على ذلك فالتدريب الاداري من شأنه تحقيق²:

¹ جعفر عبد المجيد عيد، "التدريب في الدول النامية"، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1978، ص13.

² فريد النجار، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص301.

الشكل رقم 10-02: يبيّن أهداف التدريب الاداري:



المصدر: من اعداد الأستاذة

عموماً التدريب الاداري والتنمية الادارية عمليتان متكاملتان على اعتبار أنّ التدريب وسيلة بموجبها يتم تحقيق خطة التنمية الادارية بدرجة عالية من الدقة والفعالية؛ "ومن ثمّ فالتدريب يستخدم كأداة للحكم على مدى قابلية قدرة الموارد البشرية على تحقيق أهداف برامج التنمية الادارية"¹.
فالتدريب الاداري من أهم الركائز التي سطرّت عليها استراتيجية تخطيط الموارد البشرية باليابان؛ ففلسفة التدريب المستمر للموظف طيلة مراحل مساره

¹ رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الادارية في القرن 21، سوريا: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2002، ص107.

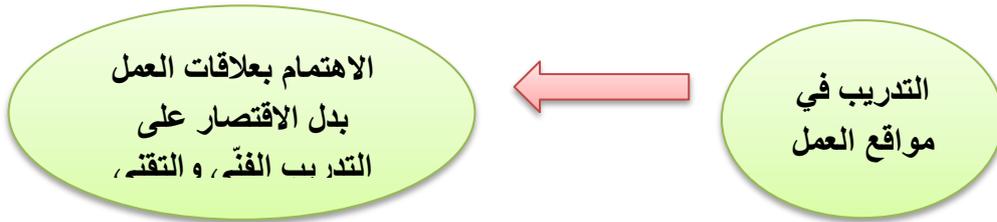
المهني لها دلالاتها على التنمية البشرية بالدرجة الأولى والتنمية الادارية بالدرجة الثانية؛ حيث يمكن تعليل ذلك كالتالي¹:

- (1)- تستهدف عملية التدريب المستمر لتأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمها.
- (2)- التنسيق الوثيق بين التعليم النظامي والتدريب في مواقع العمل أساس التخطيط الجيد للموارد البشرية وتطويرها.



ووفقا لذلك فالتدريب على علاقات العمل من شأنه التقليل من حالات الفصل أو الاستقالة أو الانفصال وخفضها الى أدنى حدّ ممكن.

(3)- تكثيف التدريب في مواقع العمل لأجل بناء قوة عمل منتجة وذلك نهاية الحرب العالمية الثانية وهو أساس التفوق على الأسلوب المعتمد من طرف الولايات المتحدة الأمريكية".



الفرع الثاني: القيادة الادارية:

أ. تعريف القيادة:

عرّف "Resen Brown" القيادة على أنّها: "عملية ايجاد علاقة ايجابية مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس فيما بينهم؛ فالقيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معيّن²؛ حيث يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف"³.

القيادة= العملية الخاصة بدفع الأفراد وتشجيعهم نحو انجاز أهداف معيّنة

¹ رملي مخلوف، "فلسفة الإدارة"، مجلد 10، العدد 02، 2022، ص 41.

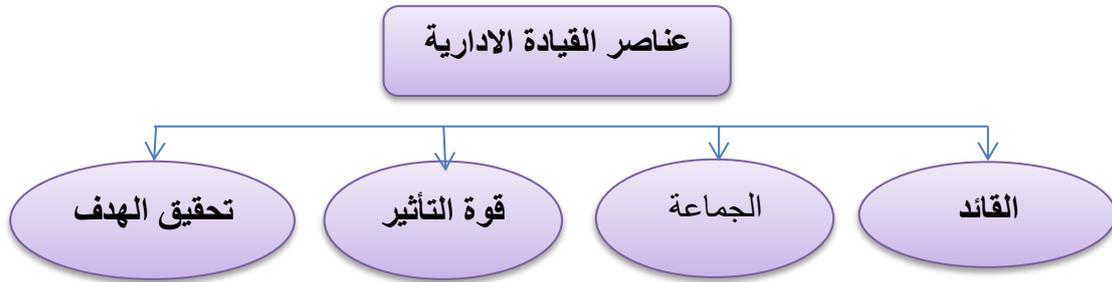
² مدحت أبو النصر، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مصر: مجموعة النيل العربية، 2007، ص 319.

³ نواف كنعان، القيادة الادارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص 97.

ب. تعريف القيادة الادارية:

تعرف القيادة الادارية على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها الرئيس الاداري تجاه مرؤسيه لأجل دفعهم للمساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"¹.

وعليه فالقيادة الادارية تركز على قوة الاستمالة والتأثير التي يتمتع بها القائد الاداري والاستجابة التي تبديها الجماعة.
بناء على ذلك يتبين أن للقيادة الادارية عناصر:



أ. القائد الاداري: ذلك العضو داخل التنظيم الذي يمارس وظيفة قيادية من خلال: التخطيط+ التنظيم+ الاشراف+ الرقابة.

ب. قوة التأثير: يعتبر التأثير جوهر القيادة الادارية؛ اذ يمكن قياس قدرة القيادة الادارية على التأثير من خلال امكانية تغيير سلوكيات المرؤوسين الاداريين دون اللجوء الى استعمال قوة الاذعان بل عن طريق الاستمالة والاقناع والحث والتحفيز"².

ت. الجماعة: على اعتبار أن القيادة ظاهرة اجتماعية يتوجب قيامها وحدثها وجود جماعة متشابهة العناصر مختلفة الأهداف متفاعلة فيما بين أفرادها تحت اشراف وقيادة عضو يتمتع بالقدرة على التأثير في الآخرين؛ فالقيادة وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعة ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة ازاء البيئة التي تجمعهم"³.

¹ مدحت أبو النصر، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مصر: مجموعة النيل العربية، 2007، ص319.

² Stephen, Roblins et Autres, Management, Paris : earson education francaises, 4ed, 2005, p342.

³ نواف كنعان، القيادة الادارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص91.

ث. تحقيق الهدف: بلوغ الأهداف التي سَطَّرت من أجلها التنمية الادارية يتوقف على مجموعة من المحددات:

● طبيعة الموقف الذي يتخذه القائد الاداري على اعتبار أنّ الموقف يعدّ عنصراً أساسياً من عناصر القيادة الادارية ويعبّر عن الظروف سواء الداخلية أو الخارجية للمنظمة الادارية.

● امتلاك القائد الاداري الرؤية الطويلة المدى أي القدرة على التكيف مع الموقف والظروف والحنكة في توجيه المرؤوسين الاداريين.

للقيادة الادارية دور هام في تشييد نظام اداري فعّال يكون الدعامة الأساسية لمختلف السياسات التنموية؛ حيث تعتبر التجربة اليابانية أفضل نموذج أثبت نجاعته فيما يتعلق بدور الرئيس الاداري في الارتقاء بتعزيز مستوى الاستعداد للعمل لدى القوى العاملة وكذا تحمل المسؤولية وزيادة كفاءة المنشأة الادارية في تأدية المهام الوظيفية المسندة اليها من حيث المبدأ والمسؤولية؛ وفي هذا السياق تجدر الإشارة بإيجاز "لأسلوب الادارة الأبوية".

يستند "أسلوب الادارة الأبوية" على فكرة مفادها أنّ الانسان قبل أن يكون موظفاً أو مسؤولاً فهو انسان بالدرجة الأولى؛ وبالتالي وجب على الرئيس الاداري الاهتمام ومنح الأولوية للجوانب النفسية السيكولوجية للموظف على اعتبار أنّه كيان متكامل.

بناءً على ذلك فالرئيس الاداري منوط به مزاولة الوظائف الموالية¹:

➤ الوظيفة التربوية والتي يترتب عليها تربية واعداد مدراء المستقبل وقد أطلق على هذا النهج في تكوين المسؤول الاداري "نظام السلام الادارية"؛ حيث تعد هذه المرحلة أساسية وضرورية في تكوين وتأهيل المدراء لتولي مهمة الادارة والتسيير.

➤ الوظيفة الاشرافية والتي تتجلى من خلال عملية المتابعة والتوجيه التي يعنى بها المرؤوسين الاداريين في المراحل الأولى من توليهم العمل؛ اذ تعتبر هذه المرحلة بمثابة خطوة تحضيرية لمنح الموظف درجة أعلى وأطلق عليها تسمية "الصنف الثاني من المديرين المستقبليين".

على العموم "أسلوب الادارة الأبوية" من تترتب عليه بعض الترتيبات²:

"

¹ رملي مخلوف، "فلسفة الادارة الحديثة واستراتيجية مواجهة التهديدات الايكولوجية"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 10، العدد 02، 2022، ص 41.

² رملي مخلوف، مرجع سبق ذكره، ص 42.

➤ ترسيخ مبدأ الولاء الوظيفي والانتماء لدى العمال والرؤساء على حدّ سواء.

➤ زرع النزعة الذاتية لدى الأفراد والتي تجسدت من خلال أعمال الفرد الياباني والتي أثبتت قدراته الفكرية والمعرفية المتفوقة".

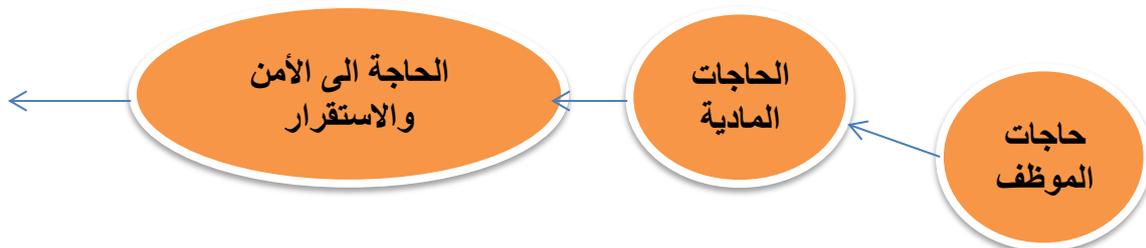


الفرع الثالث: الحوافز والمكافآت:

تمثّل الحوافز مجموعة عوامل خارجية تدفع الأفراد على الابتكار للإنجاز والأداء بكفاءة وفعالية؛ ومن جهة أخرى فهي محرّكات ومحفّزات لسلوك الموارد البشرية لا نجاز المهام الوظيفية بأقل تكلفة وأسرع وسيلة ممكنة وبأفضل جودة.

الحوافز والمكافآت أساس الزيادة الانتاجية والجودة الخدمائية

فمقدرة الموارد البشرية كمصدر لقوة وصلابة وتوازن الجهاز الاداري في دفع عجلة التنمية في مختلف المجالات تتم من خلال عملية التدريب والممارسة واكتساب الخبرة والاهتمام بإحساس الموظف بالانتماء والاستقرار الوظيفي؛ وهو بدوره ما يرتبط بالحوافز المقدّمة في سبيل تمكين الموظف من تلبية حاجاته.





فيما يلي عرض لأصناف الحوافز والمكافآت:

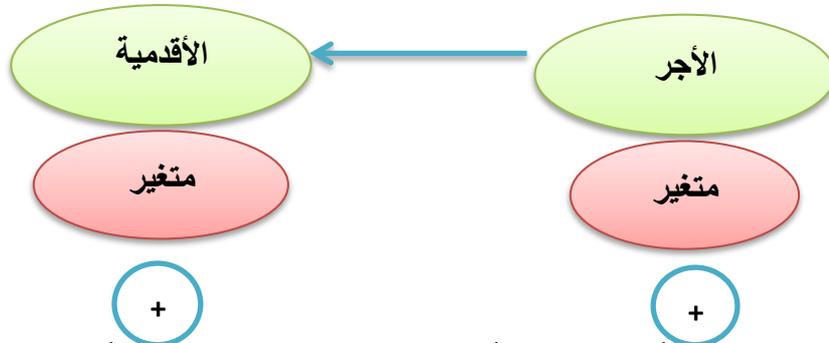
الشكل رقم 11-02: يبيّن أشكال الحوافز والمكافآت



المصدر: من اعداد الأستاذة

تعتبر الحوافز والأجور من أهم الركائز التي تركز عليها سياسة تخطيط الموارد البشرية في اليابان والتي تضمن انتقاء أفضل العناصر التي يمكنها التكيف مع ظروف المنظمة وفلسفتها الخاصة؛ حيث تستند سياسة الأجور في

المنظمات اليابانية على مدى أقدمية الفرد داخل المنظمة؛ فالفرد عند التحاقه بالخدمة يتحدد أجره على أساس مستواه التعليمي؛ اذ يزداد أجره الأساسي مع زيادة خدمته في المنظمة.



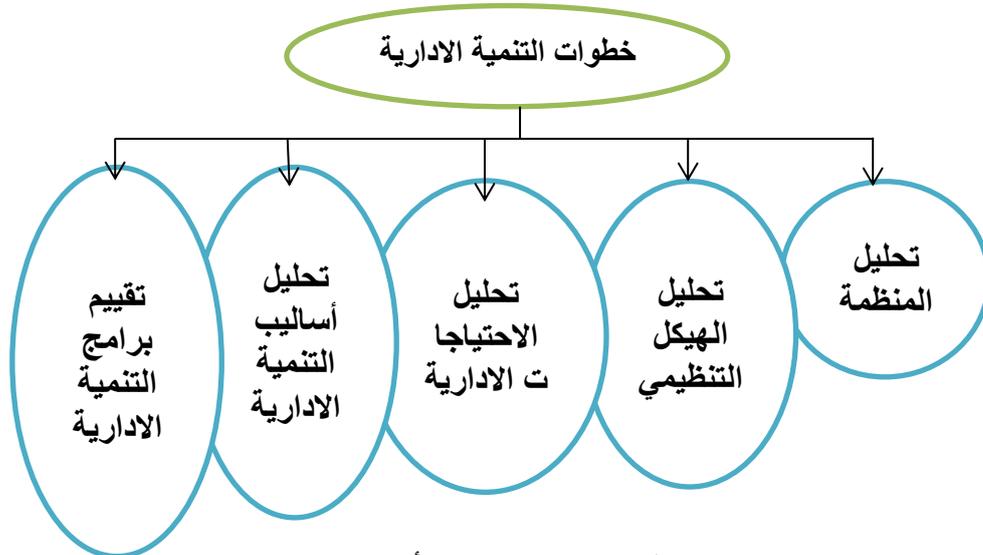
ووفقا لذلك يتبين أنّ فلسفة الأجر ترتكز على فكرتين أساسيتين:
 ➤ كلما طالت مدة خدمة الفرد داخل المنشأة كلما زادت كفاءته كلما زاد أجره.

➤ الفرد العامل في مراحله الأولى من توليه العمل تكون أعباؤه أقلّ نسبيا وع تقد سنه تزداد مسؤولياته وتزداد أعباؤه؛ وهذه المعادلة يخضع لها منطق الأجر.

المطلب الثاني: الخطوات الاجرائية للتنمية الادارية:

على اعتبار أنّ التنمية الادارية نشاط مخطط لتحسين الأداء الاداري الحالي أو المستقبلي وذلك من خلال اضافة المعلومات وتغيير الاتجاهات وزيادة المهارات؛ وهو ما يتطلب بدوره اعداد برامج التنمية الادارية واتّباع مجموعة من الخطوات من أجل تحقيق برامجها:

الشكل رقم 02-12: يوضّح المراحل الاجرائية للتنمية الادارية:



المصدر: من اعداد الأستاذة

"1. تحليل المنظمة: دراسة المنظمة بشكل كامل من خلال فحص أهدافها وعملياتها وكذا مواردها وسياساتها وبيئتها من أجل التعرف على المشكلات التي تواجهها هل هي متعلقة بالموارد البشرية أو الهيكل التنظيمي أو مشكل في اجراءات وأنظمة العمل"¹.

2. تحليل الهيكل التنظيمي: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي دراسة دقيقة ودراسة الأنماط والضوابط السلوكية والتنظيمية السائدة في الجهاز الاداري"². هذه الخطوة من شأنها توصيف الأعمال والاجراءات؛ والتقسيمات التنظيمية وتبيان ما يترتب عليها من انجازات وما يستفيد من موارد؛ تشخيص الأوضاع التنظيمية وما تتضمنه من ضوابط وأنماط سلوكية وتحديد مواطن القوّة والضعف.

أ. تثمين مهارات المديرين.

ب. تطوير الهياكل التنظيمية.

ت. تطوير اجراءات وأنظمة العمل.

ث. توفير المناخ التنظيمي الجيد والملائم المحفز على العمل الجاد.

ج. تحليل البيئة الخارجية؛ بمعنى مراعاة افرازات البيئة الخارجية للنظام الاداري وتدايعياتها على برامج التنمية الادارية.

2. تحليل الاحتياجات الادارية: تمكن هذه الخطوة من التعرف على النقائص التي تشوب الجهاز الاداري سواء تعلق الأمر بالمؤهلات أو المهارات والعمل على تداركها وتطويرها من خلال برامج الحوافز الادارية (المعنوية والمادية).

3. تحديد أساليب التنمية الادارية: هذه الخطوة من خطوات اعداد برامج التنمية الادارية تخصّ تحديد أساليب تنفيذ خطة التنمية الادارية؛ وذلك من خلال:

4. تقييم برامج التنمية الادارية: تخص هذه الحلقة من حلقات اعداد برامج التنمية الادارية اعادة فحص الخريطة أو البرامج المطلوب وامكانية تعديلها اذ اقتضت الضرورة ذلك.

¹ خيرى خليل الجميلي، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية: الكتاب الجامعي الحديث، 1998، ص27.

² زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص231.

المطلب الثالث: أساليب التنمية الإدارية:

انجاز برامج التنمية الإدارية على أكمل وجه وتحقيق الغايات المرجوة منها يتطلب مجموعة من الأساليب المادية والموضوعية وكذا مراعاة الظروف والشروط المساعدة والهيئة لبيئة العمل؛ وفيما يلي إشارة إلى أهم الأساليب المعتمدة:

1. وجود قيادة إدارية عصرية لها الرغبة والقدرة على التعبير بموجب ما أسند لها من صلاحيات الإشراف والتنفيذ ولها من الخبرة الكافية للاسترشاد بها في عملية التنمية الإدارية¹.
2. القدرة على تغيير الاتجاهات وسلوكيات المرؤوسين²؛ وهو بدوره ما يتوقف على مدى وجود قائد إداري كفاء مهتم بتحفيز الموارد البشرية ودفعهم لبذل جهد أكبر والتفاني في العمل المشترك والجماعي.
3. الإطار القانوني المرن وذلك من خلال التخفيف من قيود العمل والتخلي عن اللوائح والقوانين التي تجاوزها الزمن ولا تتماشى مع المتغيرات الجديدة في نظم الإدارة.

المبحث الثاني: المشاكل التي تواجه التنمية الإدارية وسبل مواجهته

خصّ المبحث الثاني من الفصل الثاني تشخيص مختلف المعوقات العملية التي تواجه التنمية الإدارية سواء المتعلقة بالأطر القانونية أو الهيكلية؛ أو تلك المرتبطة بمستوى كفاءة الموارد البشرية؛ أو ما تعلق بإشكاليه التمويل المالي؛ وكذا الإجراءات الروتينية المعقدة؛ ليتم طرح بعض الحلول الاجرائية. هي نقاط تم التفصيل فيها من خلال المطلبين المواليين على النحو التالي:

¹ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص276.

² David Brown, Le Dership And Folle Wership, Nreca Management, Fall, 1979, p28.

المطلب الأول: معوقات التنمية الادارية:

تعد التنمية الادارية عملية شاملة لمختلف جوانب النظام الاداري وهو ما ترتب عليه وجود مجموعة من القيود التي تثبط جهود تنمية الجهاز الاداري وتحد من فعالية الأداء الوظيفي ؛ وقد تباينت هذه الاشكالات بتعدد واختلاف مستويات وجوانب التنمية الادارية؛ ومن خلال النقاط الموالية سيتم معالجتها: يعد عدم وضوح ملامح النظام القانوني للتنمية الادارية؛ فالنظام القانوني الجيد يقتضي أن تقتصر القوانين على القواعد العامة والمبادئ المتعلقة بالضمانات وتحقيق العدالة"¹.

الجوانب التشريعية للنظام الاداري  تمثل الصورة التشريعية للدولة في المجتمع

- وجود قوانين ولوائح لا تتماشى والتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
- النظام السياسي في أي مجتمع يؤثر في النظام الاداري ويتأثر به؛ فالنظام السياسي غير المستقر لا يساعد على دفع عجلة التنمية الادارية فمثلا التعديل الحكومي المتكرر من شأنه أن يؤثر سلبا على مسار التنمية الادارية عبر تغيير السياسة الادارية العامة وعدم تحقيق أية نتائج ذات جدوى لخطة التنمية"².

القرارات الاستثمارية والمالية وبرامج التنمية يتطلب نجاحها ضرورة توافر عناصر الاستقرار

- بناء على ذلك فغياب الاستقرار السياسي يترتب عليه:
 - أ. تغيير أو انتقال السلطة المتكرر الذي يدفع الى استبعاد العديد من الاطارات والعناصر من الأجهزة الادارية تشكيكا في ولائها للنخبة الحاكمة الجديدة واحلال محلها عناصر جديدة ولو كانت أقل خبرة وغير مؤهلة.
 - ب. تغيير خطط وبرامج التنمية (التعديل المتكرر والمتعدد) يترتب عليه انحراف التنمية الادارية عن الأهداف والغايات المسطرة لها.

¹ الطاهر الابراهيمى وسليمة بوزيد، "استراتيجية التنمية الادارية في الفكر الاداري رؤية نقدية، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، 2010، ص 94.

² ديبالا الحاج عارف، الاصلاح الاداري الفكر والممارسة، دمشق: دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2003، ص 58.

ت. غياب الموضوعية عن برامج التنمية الادارية.
ث. تذبذب فاعلية جهود الاصلاح الاداري في ظل وجود سلطة سياسية تسعى لتحقيق انجازات سياسية بالاعتماد على مشاريع تفتقر للدراسة والتحليل العملي.

جهاز اداري ضعيف التكوين والخبرة فاقدة للقدرة والكفاءة

- "النمو العشوائي لأجهزة الدولة وزيادة عدد الموظفين في الأجهزة الحكومية.
- المركزية في اتخاذ القرارات يترتب عليها الحدّ من فاعلية القرارات المتخذة.
- وجود قيادات ادارية غير مؤهلة وغير متخصصة الأمر الذي يؤدي الى خلق عدم التوافق بين التوجهات العامة للتنمية الادارية والقادة الاداريين.
- اتسام العملية الادارية بالروتين والبطئ وطول المسافة الادارية (المدة الزمنية المستغرقة) والتعقيد والتشابك"¹.
- السلطة التقديرية الواسعة التي يتمتع بها الجهاز الاداري مدته بنزعة توسعية"²؛ مكنته من السيطرة على موارد المجتمع وتسخيرها لخدمة المصالح الخاصة على حساب قيم السياسة العامة.
- عدم اعتماد الأسلوب الديمقراطي في تسيير وادارة الجهاز الاداري وهو ما يؤدي الى تدني مستوى المستوى المقترحات الخاصة بخطة التنمية الادارية.
- الافتقار للأساليب التكنولوجية الحديثة خصوصا في ظلّ التوجه نحو رقمنة وعصرنة مختلف المرافق العامة.

¹ يمكن الرجوع الى:

- رعد حسن الصرن، التنمية الادارية في القرن 21م، الأردن: دار الصادر للنشر والتوزيع، 2002، ص74.

- موسى اللوزي، التنمية الادارية المفاهيم والأسس التطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص74.

² علي السلمي، "التنمية الادارية"، المجلة العربية للإدارة، العدد 02، 1997، ص102.

- نقص وضعف مؤهلات الموارد البشرية نتيجة لعدم توافر البيئة الملائمة للاستثمار في رأس المال البشري من معاهد متخصصة للتدريب والتكوين.
- هيمنة النمط القيادي الأوتوقراطي Auto Cratic Leadership القائم على مبدأ السيطرة من أعلى قمة الهرم الى أسفل القاعدة وكذا تسييس المناصب على حساب الكفاءة واخضاعها للإيديولوجية الفكرية الحزبية.
- انتشار مظاهر الفساد الاداري والمالي كالرشوة والمحسوبية والمحاباة والوساطة.
- خضوع عملية التوظيف في أغلب الحالات للاعتبارات الشخصية دون مراعاة نظام الكفاءة.
- انتشار الثراء بلا سبب والمساومة على حساب المصلحة العامة لكسب منافع خاصة.
- وجود اتجاهات غير انتاجية في الجهاز الاداري؛ حيث يتم توجيه النشاط لخدمة أهداف أخرى غير الأهداف المرجوة منها.
- عدم توافر الموارد المالية اللازمة لتمويل برامج التنمية الادارية؛ فنفاقات تطوير الهياكل التنظيمية لأجهزة الدولة وتطوير أساليب العمل فيها وكذا تنمية مهارات العاملين بها تكلفتها مرتفعة وهو ما يجعل الجهاز الاداري لا يتمتع بالاستقلالية المالية وبالتالي عدم الاستقلالية في ممارسة الاختصاصات.
- "سوء توزيع الاختصاصات وعدم وضوحها في بعض الأحيان وازدواجها في أحيان أخرى وتضاربها في حالات معينة وقد يحدث ذلك على مستوى المنظمة الواحدة أو بين الإدارات والأقسام والأشخاص كما قد يحدث بين المؤسسات بعضها البعض؛ اذ يظهر التداخل الاداري بشكل خاص في عملية التنمية الادارية"¹.
- "الاستخدام غير المشروع للأموال العامة وغلبة المصالح الشخصية على المصالح العامة.
- عدم القدرة على تغيير السلوك والقيم السائدة واغفال أن التنمية الادارية هي حالة تغيير مستمر في السلوك والقيم التي تؤمن بها الموارد البشرية في المجتمع"².

¹ رجب عبد الحميد السيّد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، دمن: مطبعة الايمان، 2000، ص 16.

² خيرى خليل الجميلي، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية البناء الاجتماعي للمجتمع، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 132.

- التهرب من المسؤولية وانتشار روح الاتكال وانعدام روح المبادرة والابداع نتيجة لاحتقار العمل كقيمة حضارية.
- غياب أو انعدام الرقابة الفاعلة التي من شأنها تصحيح الاختلالات التي تشوب النظام الاداري.
- التغيرات المستمرة والمفاجئة للقيادات والمسؤولين يترتب عليه في الغالب تراكم المشكلات الادارية وتعثر العديد من المبادرات الرامية الى تحسين الخدمات والأنشطة الادارية؛ بالإضافة الى التأخر في تقديم الخدمات الادارية وهو ما يؤدي الى ارتفاع تكلفة الانجاز وطول المسافة الادارية¹.
- غياب الدراسات الاستشرافية يعد فعلا من أهم تحديات ومعوّقات التنمية الادارية خاصة في ظلّ الانفتاح التكنولوجي؛ أين يستحيل ضمان تنمية ادارية مستدامة بدون التخطيط للمستقبل والاهتمام بالبدائل المستقبلية التي أصبحت تستند على مبادئ وأسس علمية دقيقة².
- الفكر الأحادي واقصاء الكوادر في القرارات الادارية الاستراتيجية وهو ما يجعل القرارات تعسفية في اقضاء لروح المبادرة لدى المرؤوسين الاداريين³.
- نقص التمويل الخاص ببرامج التنمية الادارية من أهم المشكلات التي تحول دون تحقيق تنمية ادارية فعالة ذلك أنّ مستلزمات التنمية الادارية تدور حول الجوانب الفنيّة والتقنية وكذا الجوانب البشرية والعلمية⁴؛ حيث أنّه تجهيز الادارة بمعدات وأدوات عصرية الدعامة الأساسية لتنمية الادارة والرقي بمستوى الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: آليات تجاوز مشبطات التنمية الادارية:

تحقيق التنمية الادارية يعتبر الدعامة الأساسية للتنمية السياسية على اعتبار أنّ هذه الأخيرة ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى تطور وكفاءة الجهاز الاداري؛ وهو ما يتطلب مراعاة الظروف الاجتماعية والسياسية وكذا الاقتصادية والثقافية التي تتخذ في اطارها الاجراءات المتعلقة بالتنمية الادارية والتخلص من العيوب

1 الابراهيمى الطاهر وسليمة بوزيد، "التنمية الادارية كاستراتيجية في التنمية الشاملة"، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 04، 2010، ص179.

2 كشان رضا، "أولوية التنمية الادارية المبررات والمعوّقات"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد12، العدد01، جانفي 2020، السنة الثانية عشر، ص1113.

3 ساسي هادف نجاة، "اتخاذ القرارات في المؤسسة"، مجلة المعيار، العدد35، جوان 2014، ص370.

4 كشان رضا، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 1114-1113.

التنظيمية وتقريب القمة من القاعدة؛ وفيما يلي أهم الخطوات الممكنة التقيد بها والتي بموجبها يمكن تشييد تنمية ادارية بناءة تعتبر المرجعية المحورية والرئيسية للتنمية الشاملة¹: "

- الاهتمام بالعنصر البشري على اعتبار أنه دعامة التنمية الادارية وذلك من خلال تدعيم المهارات البشرية عن طريق التدريب والتكوين.
- اعادة النظر في الهياكل التنظيمية الادارية والنصوص القانونية والتنظيمية التي تضبط هياكل الادارة وتحدد أساليب العمل فيها.
- التوزيع العادل للمناصب الادارية وفتح مجال التوظيف على قدر المساواة ما يعزز القدرة الادارية على استقطاب الكفاءات والرقى بمستوى الأداء الوظيفي.
- وضع هيئات متخصصة في التنمية الادارية تقوم برسم وتنفيذ استراتيجيات الاصلاح الاداري وتمتلك القدرة اللازمة من أجل اتخاذ القرار الملائم لتحقيق الأهداف المسطرة ضمن استراتيجيات التنمية الادارية.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر القيادي الكفاء وذلك من شأنه أن يساعد على تقديم وتحسين الخدمة العامة وتجنب التضخم البيروقراطي والبطالة المقنعة.
- العمل على تجديد الهياكل الادارية وذلك بدعمها بعناصر ادارية جديدة تواكب التطورات الحاصلة في المجتمع.
- تجنب الاعتماد على أسلوب العلاج بالمثل Hameo Dathic في طرح برامج التنمية الادارية.
- مراعاة ظروف البيئة المحيطة بالنظام الاداري على اعتبار أن البيئة الادارية هي جزء لا يتجزأ من البيئة السياسية؛ الاجتماعية؛ الاقتصادية والثقافية.

المبحث الثالث: الهندسة الادارية مدخل بديل للتنمية الادارية:

انصرف المبحث الثالث من الفصل الثاني الى دراسة الهندرة الادارية باعتبارها دعامة أساسية من دعائم الادارة العصرية والرقى بمستوى الأداء الوظيفي للمرفق العام؛ وفي الوقت نفسه مدخل بديل للتمكين الاداري الوظيفي وترشيد عملية اتخاذ القرارات الادارية العقلانية المحققة لأهداف التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة.

¹ يمكن الرجوع الى:

- الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص299.
- Morad Benchenhou, Dette exterieure Corruption et Responsabilité Politique, Alger : Inprimerie Dahleb, 1998, P75.

بناءً على ذلك خصّ هذا الجزء التعريف بالهندسة بشكل عام والهندسة الإدارية بشكل خاص أو ما أُصطلح على تسميته بالهندرة؛ كذلك التطرق إلى مختلف الأطوار التي مرّ بها تطور المفهوم؛ بالإضافة إلى الإشارة مقومات الهندرة التي تعرّف على أنها عبارة عن عملية إعادة تركيب وبناء الجهاز الإداري.

المطلب الأول: مفهوم الهندرة والمفاهيم ذات الصلة:

الفرع الأول: المفاهيم ذات الصلة بمفهوم الهندرة:

أطلق على عملية إعادة بناء المؤسسات الرسمية وغير الرسمية بما يؤدي إلى انتقال الدولة إلى وضع أفضل ومتقدم على جميع المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية مصطلح الهندسة.

أ. تعريف الهندسة:

أُشتق مصطلح "هندسة" من الكلمة الفارسية "الإندارة" والتي تفيد القدرة على حلّ المشكلات¹؛ إذ يفيد معنى الابتكار والابداع في المجال السياسي؛ أين تم تداول مفهوم الهندسة في الأدبيات المتعلقة بالديمقراطية L'ingenierie Démocratique حيث تمحور حول المرتكزات الأولية لمناقشة موضوع التجديد أو الابتكار الديمقراطي؛ وبذلك فالهندسة الديمقراطية كمقاربة نظرية وميدانية للفعل الديمقراطي تستند على مفاهيم التشارك وبذلك تبلور مفهوم الديمقراطية التشاركية ومفهوم التدقيق الديمقراطي وكذا الجودة الديمقراطية والديمقراطية المحلية².

قد ارتبط مفهوم الهندسة في البداية باجتهادات الفكر الإداري أين طبّق على مستوى المنظمات الإدارية كآلية فعالة لهندسة العمليات الإدارية والتي تفيد إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية والاستراتيجية وكذا

1 بن دومية نعيمة، "الهندسة السياسية ودورها في تحقيق الديمقراطية وتفعيل الحكم الرشيد"، مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية، بيروت: مركز جيل البحث العلمي، العدد 02، أيار 2015، ص 31.

2 محمد جويلي، "ابتكار الديمقراطية ملاحظات أولية حول مفهوم الهندسة الديمقراطية"، مداخلة ملقاة خلال الملتقى العلمي الدولي حول الديمقراطيات الصاعدة عوامل التعثر وضرورة الإصلاح، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة ورقلة، 23-24 2005، ص 17.

السياسات والهيكل التنظيمية بما يضيفي في نهاية المطاف الى تعظيم تدفق العمل وزيادة الانتاجية"¹.

لينتقل لحقل العلوم السياسية ويمنح دفعا جديدا لكثير من المفاهيم السياسية خاصة تلك المتعلقة بالتحويلات السياسية.

ب. تعريف السياسة:

يفيد معنى السياسة تدبير شؤون الناس وتحليل أمورهم والرياسة عليهم ونفاذ الأمر بينهم؛ اذ يقال الرياسة وساس الأمر سياسة"².

ت. تعريف الهندسة السياسية:

فرع من فروع المعرفة الذي يستخدم المصادر الطبيعية والأدوات العلمية والفنية لتصميم ونتاج هياكل وعمليات وأنظمة ومؤسسات في المجتمع وفقا لمعايير محددة وأهداف متفق عليها مجتمعيا"³.

ترتكز الهندسة على مفاهيم حقوق الانسان والديمقراطية وعلى الطبيعة التشاركية للسياسة"⁴؛ وبالتالي فالهندسة السياسية هي علم بناء الدولة أي علم ادارة شؤون الدولة عبر تخطيط شامل للسلطة والمجتمع وبناء أو اعادة بناء المؤسسات العامة والخاصة بما يؤدي الى انتقال الدولة من التخلف الى التقدم ومن التقدم الى التقدم الأعلى مع وضع آليات استدامة لعملية التقدم؛ وفيما يلي عرض لأهم دعائم ومتطلبات ومقومات الهندسة السياسية:

الشكل رقم 02-13: متطلبات الهندسة السياسية:

¹ جمال الدين مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص69.
² ناظم عبد الواحد الجاسور، موسوعة المصطلحات السياسية والفلسفية والدولية، بيروت: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2008، ص348.
³ أحمد صلاح رفاقي، فن الممكن، مصر: دار دون للنشر والتوزيع، 2017، ص83.
⁴ على ذكر الهندسة السياسية تجدر الاشارة الى الهندسة الدستورية والتي تشير الى تنظيم سيادة الشعب في اطار دولة ديمقراطية تعمل على حفظ تلك السيادة والحقوق والحريات العامة.

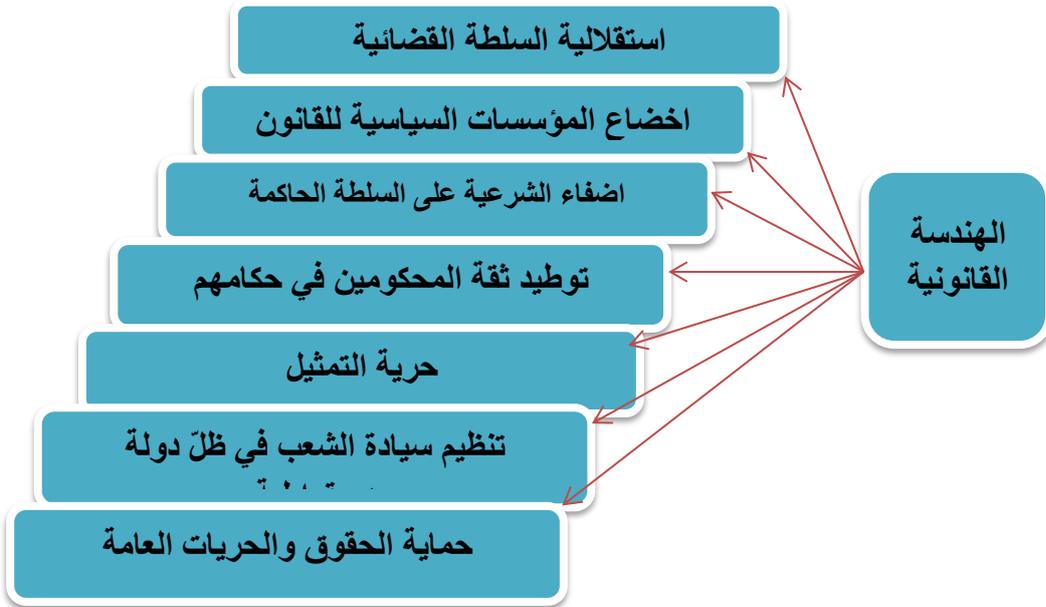


المصدر: من اعداد الأستاذة باهية محمد سعيد عبد الزهرة جبير، "الهندسة السياسية والدستورية"، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 04، ديسمبر 2020، ص-ص: 53-54.

ث. الهندسة الدستورية:

تعتبر الهندسة الدستورية تلك العملية التأسيسية المرجعية لعمليات البناء التوافقي للمجتمع على أساس احترام حقوق الانسان واشباع حاجاته من الأمن والرفاه والكرامة؛ فهي بناء تصور وظيفي لهيكله مؤسسات تنفيذية تؤمن بالعقلانية الايجابية المختزلة للزمن والمقتصد للمال والحاكمة بمنطق شرعية القانون واستقلال القضاء ومنطلق حرية التمثيل الديمقراطي والرقابة النيابية على السلطة التنفيذية¹؛ وفيما يلي اشارة لأهم مقومات الهندسة الدستورية:

الشكل رقم 02-14: دعائم الهندسة القانونية:



المصدر: من اعداد الأستاذة

¹ نبيلة سالك، "خصوصية الهندسة المؤسساتية في دساتير الأنظمة السياسية العربية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 12، 2018، ص 2015.

ج. الهندسة القانونية:

ينطوي مفهوم الهندسة القانونية على السير الحسن لمختلف مؤسسات النظام السياسي وجعلها في خدمة المصلحة العامة وترتكز على مستويين: نظام الأحزاب السياسية والمجتمع المدني باعتبارها مؤسسات حيوية لتكريس الهندسة السياسية؛ حيث يتم هندستها بصياغة قوانين تفسح المجال لقيام المؤسسات بتولي مسؤوليتها في تمثيل المصالح العامة وتوفير القيادة السياسية وإيجاد آليات قانونية تضمن لها محاسبة الحكومات ومساءلتها¹.

ح. الهندسة المؤسساتية:

ترتبط الهندسة المؤسساتية بالمؤسسات المركزية الأساسية في الدولة؛ حيث تستند على مدى وجود وخلق مؤسسات فاعلة قادرة على تحويل مدخلات النظام السياسي إلى مخرجات بقيم مضافة وكفاءة عالية (مدى وجود جهاز إداري فعال كفوء بحكم أنه يضطلع من حيث المبدأ والمسؤولية بمهمة ترجمة السياسات على أرض الواقع العملي).

خ. الهندسة الانتخابية:

يعبر مفهوم الهندسة الانتخابية على ترسيخ الديمقراطية ورفع التمثيل السياسي وكذا أهمية التنسيق الانتخابي في الدوائر الانتخابية وتمثيل غالبية القوى السياسية في المجتمع؛ بالإضافة إلى إصلاح وتحسين النظام الانتخابي بما ينعكس إيجاباً على أداء البرلمان².

د. الهندسة الدبلوماسية:

¹ علي سعدي عب الزهرة جبير، "الهندسة السياسية والدستورية"، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 60.

² خلق صالح الجبوري، الأحزاب السياسية والإصلاح السياسي في الأردن جبهة العمل الإسلامي أنموذجاً، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص 209.

تعد الهندسة الدبلوماسية الركن الأساسي في العلاقات الدولية المعاصرة؛ تستند على قواعد وقوانين وأصول التفاوض والتعامل السياسي فهي فنّ المفاوضات والاتصالات وانشاء السفارات والممثلّيات وكذا تعيين المبعوثين والسفراء والمندوبين.

الفرع الثاني: تعريف الهندرة:

يفيد مفهوم الهندرة أو الهندسة الادارية أو اعادة الهندسة أو اعادة التصميم البداية من الصفر وليس اصلاح الوضع القائم والتخلص من مبادئ التنظيم التقليدية وكذا وسائل واجراءات التشغيل التي سبق العمل بها وخلق مجموعة جديدة من الوسائل والاجراءات¹.

الهندسة الادارية = الاعداء من الصفر؛ أي اعادة بناء المنظمة والعمليات من جديد وصولاً إلى الجودة المطلوبة

ينطق ذلك على المنظمات التي تواجه التغيير التكنولوجي

فالهندسة الادارية عملية تتضمن تفكيك الجهاز الاداري واعداء بنائه أي اعادة هندسته من مختلف الجوانب: التنظيمية؛ الهيكلية؛ العمليات والأنشطة الوظيفية استجابة لمتطلبات الرقمنة والثورة المعلوماتية والتكنولوجية؛ وتعتبر الهندسة الادارية أو الهندرة من المداخل الحديثة التي أستخدمت كدعامة لتحسين الأداء الوظيفي للمنظمات والرفع من ميزتها التنافسية واضفاء الجودة على خدماتها والاقتصاد في التكلفة سواء كانت هذه المنظمات ذات طبيعة انتاجية أو صناعية أو تعليمية أو خدماتية.

وبذلك فالهندرة مفهوم يفيد عملية التصميم والبناء والتركيب؛ ولقد عرّف "مايكل هامر" الهندسة الادارية على أنها: "اعاءة التفكير الجوهرية في عمليات

¹ حسان عثمان محمد توفيق انتصار فاضل مال الله النعيمي، "اعاءة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي"، مجلة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 03،

المنظمة واعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء"1؛ في حين عرّف "ريموند" "Raymond" الهندسة الادارية على أنّها: "التصميم الجذري السريع للعمليات الاستراتيجية في مجال المال والأعمال وأيضا للأنظمة والسياسات والهيكل المنظمة التي تدعم هذه العمليات للوصول بسير العمل وانتاجيته الى أفضل المستويات داخل المنظمة"2.

بناءا على ما سبق ذكره يتبين أنّ اعادة الهندسة أو ما أطلق عليها تسمية "اعادة هندسة العمليات" هي عبارة عن وسيلة ادارية منهجية تقوم على اعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على اعادة هيكلة وتصميم عمليات التدريب بهدف يكفل تحقيق سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج لتحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات"3.

انطلاقا من كون الهندرة مدخل حديث من المداخل المعاصرة للتنمية الادارية فإنها تركز على مجموعة من المبادئ تخص جميع نواحي النظام الاداري القائم بكل عملياته بدءا بالمدخلات؛ العمليات؛ المخرجات"4:

1. التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة
2. اعادة التفكير في الوضع القائم (الراهن)
3. التركيز على العمليات وليس الوظائف
4. شمول المنظمة ككل: العمليات؛ النظم؛ السياسات؛ الهياكل
5. حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة

1 مايكل هامر وستانتن ستيفن، ثورة اعادة الهندسة، ترجمة حسين الفلاحي، الرياض: آفاق للإبداع للنشر والاعلام، 2000، ص15.

2 عصام عبد السميع جودة الدامي، "تطوير عمليات التدريب لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمحافظة الفيوم على ضوء مداخل اعادة هندسة العمليات الادارية"، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الجزء 03، العدد 10، 2018.

3 المرجع نفسه، ص211.

4 حسان عثمان محمد توفيق انتصار فاضل مال الله النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص917.

6. الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه".

المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم الهندرة:

يعود ظهور ما يعرف بالهندرة أو الهندسة الادارية كآلية من آليات التنمية الادارية وكذا نهج لتحسين الخدمة العمومية الى جهود الباحثان الأمريكيان: "مايكل هامر" و"جيمس شامبي" أين أطلق مفهوم اعادة الهندسة كعنوان لمؤلف يجمع جهود الباحثين موسوم ب "اعادة هندسة المنظمات" والذي تضمن دعوة وتأكيد على ضرورة مراجعة وبشكل جذري جميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها منظمات الأعمال.

خلصت هذه الجهود بطرح الباحث "مايكل هامر" عام 1990 مقالا منشورا في مجلة "Harvard Busnes Review" والذي لاقى رواجاً ضمن الأوساط الأكاديمية وكذا قطاعي الاعمال والحكومة¹.

من ناحية أخرى فالتطور الرقمي والتحول الذي فرضته الثورة العلمية والتكنولوجية أصبحت عملية الهندسة أمر ضرورياً ومستعجلاً لتمكين المرافق العامة وكذا الخاصة للسير بخطى متقدمة نحو اشباع الحاجات العامة بأقل تكلفة وأسرع وسيلة ممكنة وبأفضل جودة؛ وفي هذا السياق قد أثار "بنج" " Peng S.Chan and David Peet " الى مجموعة العوامل التي أدت الى اعادة التصميم أو اعادة البناء أو اعادة التركيب أهمها²:

1. تحسين خدمة العملاء: أكد " Peng " من خلال الدراسة التي أجراها على حوالي 37 شركة و17 قطاعاً من الصناعات المختلفة منها الخاص والعام أنّ حوالي 65% من الشركات تنبأت اعادة الهندسة بغرض تحقيق رضا العملاء وتأدية الخدمة لهم بجودة.

2. الاستجابة لضغوط المنافسة: اعادة الهندسة من أهم الأدوات التي تعزز قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة".
وبالتالي:

اعادة الهندسة = العميل + المنافسة + التغيير

¹ نور الدين حاروش، الهندسة الادارية الهندرة بين المفاهيم والتطبيقات"، مجلة التواصل بين الاقتصاد والادارة والقانون، المجلد 24، العدد 02، أوت 2018، ص14.

² سيد عليوة، برنامج الهندسة الادارية، المنصورة: مكتبة جزيرة الورد، 2002، ص89.

المطلب الثاني: دعائم الهندرة الادارية

اعادة الهندسة عملية شاملة تخص اعادة تصميم وبناء مختلف جوانب النظام الاداري فإنها تحتاج لدعائم تشكّل في مجموعها حلقات مترابطة وظيفياً¹:

1. المعلومات: تعتبر المعلومات جزء لا يتجزأ من أيّ جهود للهندرة باعتبارها عاملاً أساسياً في تطبيق وتجسيد اعادة الهندسة وبالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي ودفع عجلة التنمية الادارية.

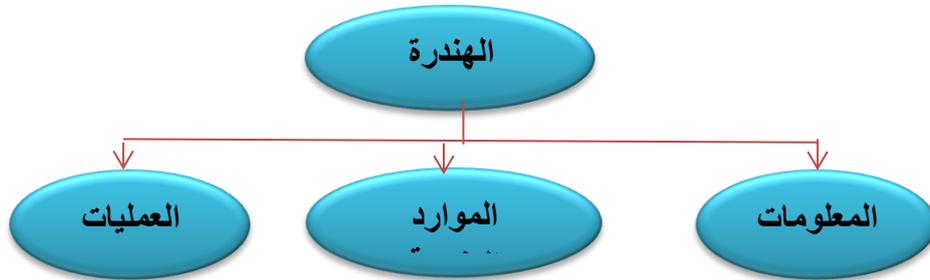
2. الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية العصب المحرّك للتنمية الادارية بما في ذلك برامج اعادة الهندسة أي اعادة تصميم العمليات وكذا الاجراءات والأطر التنظيمية والهيكلية؛ وهو بدوره ما يرتهن الى حدّ كبير بالدور الذي تؤديه الطاقات العاملة داخل الجهاز الاداري المعني بالعادة الهندسة؛ حيث يتجلّى دور رأي المال البشري في عملية الهندرة من خلال النقاط الموالية على الترتيب:

- التوجه الى الانجاز: بمعنى ايجاد السبل الكفيلة للوصول الى مستوى أعلى من الانجاز أي زيادة معدّلات الأداء.

- التفكير الاستقرائي.

- التأثير والاقناع عبر ابراز المزايا المترتبة عن اعادة التصميم.

3. العمليات: يتميّز مدخل الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما أطلق عليه بالعمليات الرئيسية للمؤسسات المختلفة والمقصود بالعملية سلسلة الأنشطة والاجراءات والخطوات التي تحول المدخلات الى مخرجات".



¹ عصام عبد السميع جودة الدامي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 220-221.

إذا كانت الموارد البشرية العصب المحرّك للتنمية الإدارية فإنّ ذلك بدوره يحتاج الى دعامة تعزز دورها؛ حيث يعد التمكين الإداري النهج الأنسب للاستثمار في رأس المال البشري وتفعيل مستوى الأداء الوظيفي؛ ووفقا لذلك فإنّ فكرة التمكين الإداري تستند على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية؛ الأمر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور ايجابي لدى العاملين يمثل دافعا مهما للعمل"¹.

فالتمكن هو اعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل؛ وعلى نحو آخر فقد عرّف Borwicz التمكين على أنه تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها الى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي"².

التمكين = المشاركة بالمعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية وتعزيز فريق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة وتفعيل المخاطر

وبالتالي يتضح أنّه كلّما اعتمدت المنشأة الإدارية على عملية تمكين موظفيها من خلال تفويضهم بالصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار انخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي؛ بمعنى ترتب على ذلك:

- مرونة الهيكل وأفقته وهو ما من شأنه أن يمكن الإدارة العليا من التفرغ للتركيز على القضايا الاستراتيجية وعدم اضاءة الوقت في معالجة القضايا الروتينية ذات الطبيعة التخصصية.
- تسريع عملية اتخاذ القرار وهو ما من شأنه أن ينعكس ايجابا على المنظمة؛ الزبون؛ الموظف.
- توفير درجة عالية من الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة خصوصا اذا اقترن تفويض الصلاحيات وتوسيع المسؤوليات بالمكافآت والحوافز.
- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصا الموارد البشرية من خلال زيادة المعرفة والاحترافية والمهنية.

¹ كامل شكير الوظيفي، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 14، العدد 12، سبتمبر 2014، ص109.

² المرجع نفسه، ص111.

- الرقي بمستوى الأداء الوظيفي للمنشآت الادارية وزيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية سواء من ناحية جودة الخدمة العمومية أو جودة المنتج.
- تعزز القدرة على الانجاز والأداء الفعال عبر اقضاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين؛ ناهيك عن ازالة مسؤولية الرقابة من المدير وتحويلها الى رقابة مجموعة من خلال اطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الانجاز باحترافية.

الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر الجهاز الاداري الجهة المخولة من حيث المبدأ والمسؤولية بمباشرة تنفيذ مختلف البرامج التنموية الاقتصادية كانت؛ اجتماعية؛ ادارية؛ وبالتالي فإنّ الجهاز الاداري بمثابة المؤشر الدال على مدى كفاءة السلطات العامة في ادارة المشروعات والمؤسسات العامة من عدمه؛ وعليه كفاءة وفعالية الدولة في تدبير الشأن العام بأفضل جودة وأقلّ تكلفة وأسرع وسيلة ممكنة يرتبط ارتباطا وثيقا ووطيدا بمستوى الأداء الوظيفي للأجهزة الادارية؛ وهو ما يتطلب بدوره العمل الجاد على تنمية وعصرنة المرافق العامة للدولة وتعزيز قدرتها على الاستجابة تحقيقا للنفع العام.

بناءا على ذلك يتبين أنّ:

- التنمية الادارية تركز بشكل أساسي على المؤسسات الادارية والعنصر الرئيسي يتمثل في المورد البشري.
- التنمية الادارية عملية تنطوي على تكوين القدرة الادارية وتوسيعها وتطويرها بما يرفع قدرة المؤسسات والمنظمات الادارية على وضع الخطط والأهداف والبرامج.
- التنمية الادارية بمثابة المؤشر الحقيقي عن مستوى ادارة البرامج التنموية والسياسات المختلفة.
- التنمية الادارية هي أساس وجود هياكل ادارية ومؤسسات مناسبة لإشباع الحاجات العامة وتحقيق النفع العام.
- التنمية الادارية البناءة والمتوازنة هي تلك التنمية النابعة فعلا من صميم الأبعاد الحضارية والبيئية للمجتمع.

النهوض بالمرافق العامة وتفعيل دورها في تدبير الشأن العام بنوع من الفعالية يستوجب:

- ترشيد التنظيمات واللوائح؛ بمعنى مراجعة التشريعات والقوانين التي تؤطر العمل الاداري؛ فالتنمية الادارية لا تقتصر على تطوير الجوانب الهيكلية الوظيفية والجوانب الاجرائية الفنية بل ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنظومة القانونية.

- تنمية القوى البشرية على اعتبار أنّها العصب المحرّك لمختلف جوانب التنمية الادارية؛ فاللوائح الاجرائية والهياكل التنظيمية تفاعلها مرهون بقدرة وكفاءة الموارد البشرية.
- اعادة تنظيم الجهاز الاداري وفقا لمتطلبات الرقمنة بما يحقق أقصى فعالية في تشغيل الموارد البشرية وتنمية قدرتها على التكيف مع مستجدات بيئة العمل.
- الاهتمام بالجانب القيمي والعمل على تعميق الشعور بالانتماء والمسؤولية السياسية والاجتماعية والادارية تجاه المجتمع والدولة والمؤسسة.
- تحسين اجراءات التوظيف وتطبيق قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص مع التركيز على العنصر البشري باعتباره الدعامة الجوهرية للتنمية الادارية وهدفها الأسمى.
- تبسيط الاجراءات الادارية كمدخل للتنمية الادارية؛ أي تبسيط العمل الاداري من خلال الاستخدام الأمثل للموارد بأقلّ جهد ووقت وتكلفة.
- تفعيل المشاركة الشعبية الفاعلة وذلك عبر تعزيز قنوات الاتصال بين الادارة والمواطن خاصة اجراءات الاتصال بالمجالس الشعبية المنتخبة.
- العمل على تحسين وتطوير برامج التوظيف وكذا التدريب بالموازاة مع ذلك وجب وضع قواعد عملية وثابتة لنقل الموظفين وتطوير سياسة الترقية واجراءاتها.
- منح الأولوية والأهمية لتوفير المناخ الملائم للتنمية الادارية وهو ما يرتهن بوجود جهاز اداري يواكب التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية؛ فالتنمية الادارية هي عملية تغيير راديكالي تمس مختلف جوانب النظام الاداري وبالتالي لا يمكن أن تتم بمعزل عن التحولات والتأثيرات البيئية.

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الشكل	عنوانه
01-01	المفاهيم ذات الصلة بمفهوم التنمية الادارية
02-01	مضمون التنمية الادارية
03-01	دعائم التنمية الادارية
04-01	معايير التنمية الادارية
05-01	التنمية الادارية وفقا لمقاربة الادارة العلمية
06-01	التنمية الادارية وفقا لمقاربة المبادئ الادارية
07-01	التنمية الادارية وفقا للنموذج البيروقراطي
08-01	التنمية الادارية وفقا لمنظور مدرسة العلاقات الانسانية
09-01	سلوكية تحليل المدخل التحليلي للتنمية الادارية
10-02	أهداف التدريب الاداري
11-02	أشكال الحوافز والمكافآت
12-02	المراحل الاجرائية للتنمية الادارية
13-02	متطلبات الهندسة السياسية
14-02	دعائم الهندسة القانونية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- أحمد رشيد، تحليل النظم، دم ن: شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، 1980.
- أحمد صلاح رفقي، فن الممكن، مصر: دار دون للنشر والتوزيع، 2017.
- أحمد صلاح رفقي، فن الممكن، مصر: دار دون للنشر والتوزيع، 2017.
- بن حبتور وصالح عبد العزيز، أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمّان: دار الثقافة، 2000.
- جاسم محمد خلف، الإصلاح الإداري بمنظور استراتيجي دواعيه ومقوماته ومقتضياته، الكويت: مكتبة آفاق، 2015.
- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
- خلق صالح الجبوري، الأحزاب السياسية والإصلاح السياسي في الأردن جبهة العمل الإسلامي أنموذج، عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.
- خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية البناء الاجتماعي للمجتمع، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: الكتاب الجامعي الحديث، 1998.
- دكاس عبد القادر، "التخلف الإداري المفهوم الأسباب والعلاج"، مجلة أبحاث، المجلد 04، العدد 01، سبتمبر 2019.
- ديالا الحاج عارف، الإصلاح الإداري الفكر والممارسة، دمشق: دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2003.
- رجب عبد الحميد السيّد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، دمن: مطبعة الايمان، 2000.
- رعد حسن الصرن، التنمية الإدارية في القرن 21م، الأردن: دار الصادر للنشر والتوزيع، 2002.
- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دم ن: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2002.
- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن 21، سوريا: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2002.
- زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.

- سعد بن أحمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، المملكة العربية السعودية: مكتبة الشقيري، الطبعة السابعة، 2001.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، عمّان: دار اليازوري، 2000.
- سيد عليوة، برنامج الهندسة الإدارية، المنصورة: مكتبة جزيرة الورد، 2002، ص89.
- صالح عبد العزيز بن جبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمّان: دار الثقافة، 2000.
- صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مصر: مكتبة عين شمس، 2003.
- الطاهر الابراهيمى وسليمة بوزيد، "استراتيجية التنمية الإدارية في الفكر الإداري الكلاسيكي والحديث رؤية نقدية"، مجلة البحوث والدراسات، العدد 09، 2010.
- الطاهر الابراهيمى وسليمة بوزيد، "استراتيجية التنمية الإدارية في الفكر الإداري الكلاسيكي والحديث رؤية نقدية"، مجلة البحوث والدراسات، العدد 09، جانفي 2010.
- عائدة سيد خطاب وآخرون، أصول الإدارة، القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1992.
- علي السلمى، الإدارة المصرية رؤية جديدة، القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب، 1979.
- فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، الأردن: دار زهران، 1997.
- محمد حرب، الإدارة الجماعية، عمّان: دار اليازوري، 2001.
- محمد عساف، أصول الإدارة، القاهرة: دار الكتب، 1988.
- مدحت أبو النصر، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مصر: مجموعة النيل العربية، 2007.
- مشهور ثروت عباس، استراتيجية التطوير الإداري، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- مشهور ثروت عباس، استراتيجية التطوير الإداري، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000.
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم والأسس التطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.

- المؤمن قيس، التنمية الادارية، عمّان: زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- ناظم عبد الواحد الجاسور، موسوعة المصطلحات السياسية والفلسفية والدولية، بيروت: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2008.
- ناظم عبد الواحد الجاسور، موسوعة المصطلحات السياسية والفلسفية والدولية، بيروت: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2008.
- نواف كنعان، القيادة الادارية، عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- وفقى حامد أبو علي، التنمية الادارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، الاسكندرية: دار الوفاء، 2014.
- جمال الدين مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- David Brown, "Le Dership And Folle Wership", Nreca Management, Fall, 1979
- M.Todaro, Economic development, Seventh Ed, Addison: Wesley, 2000.
- Morad Benchenhou, Dette exterieure Corruption et Responsabilité Politique, Alger : Inprimerie Dahleb, 1998.
- Stephen, Roblins et Autres, Management, Paris : earson education francaises, 4ed, 2005.
- Wand Liyod. Byars Manegement, SKills and Application, MCGrow.Hill : Boston)9thed(, 2000.

المقالات:

- الابراهيمى الطاهر وسليمة بوزيد، "التنمية الادارية كاستراتيجية في التنمية الشاملة"، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 04، 2010.
- بن دومية نعيمة، "الهندسة السياسية ودورها في تحقيق الديمقراطية وتفعيل الحكم الرشيد"، مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية، بيروت: مركز جيل البحث العلمي، العدد 02، آيار 2015.
- جعفر عبد المجيد عيد، "التدريب في الدول النامية"، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1978.

- حامدي معمر، "دور الإدارة الالكترونية في تحقيق التنمية الادارية بالجزائر
حتميات التنفيذ ومعوّقات التطبيق"، مجلة معالم للدراسات القانونية
والسياسية، المجلد 07، العدد 01، 2023.
- حديدان صبرينة وخالد أسماء، "مفهوم التنمية الادارية ومعوّقات تحقيقها"،
مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد 07، العدد 01، 2021.
- حسان عثمان محمد توفيق انتصار فاضل مال الله النعيمي، "اعادة هندسة
الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنيّة في مجال التعليم الجامعي"،
مجلة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 03.
- حسن أبشر الطيّب، "دور مؤسسات التنمية الادارية العربية في تطوير
الإدارة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 09، العدد 04، 1987.
- خلق صالح الجبوري، الأحزاب السياسية والاصلاح السياسي في الأردن
جبهة العمل الاسلامي أنموذج، عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة
الأولى، 2015.
- رملي مخلوف، "فلسفة الإدارة الحديثة واستراتيجية مواجهة التهديدات
الايكولوجية"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 10، العدد 02، 2022.
- ساسي هادف نجاة، "اتخاذ القرارات في المؤسسة"، مجلة المعيار،
العدد 35، جوان 2014.
- الطاهر الابراهيم وسليمة بوزيد، "استراتيجية التنمية الادارية في الفكر
الاداري رؤية نقدية، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01،
2010.
- عابدين محمد الشريف، "دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الادارية
والمهنية لمدير المدرسة"، المجلة التربوية، المجلد 17، العدد 66، 2003.
- عامر الكبيسي، "التنمية الادارية المداخل والنظريات"، المجلة العربية
للإدارة، المجلد 07، العدد 03، 2019.
- عصام عبد السميع جودة الدامي، "تطوير عمليات التدريب لمديري مدارس
الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمحافظة الفيوم على ضوء مداخل اعادة
هندسة العمليات الادارية"، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الجزء 03،
العدد 10، 2018.
- علي السلمي، "التنمية الادارية"، المجلة العربية للإدارة، العدد 02، 1997.
- علي سعدي عب الزهرة جبير، "الهندسة السياسية والدستورية"، مجلة
التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2020.
- فضل الصباح الفصلي، "مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية
برامج التدريب والتنمية الادارية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34،
العدد 04.

- كامل شكير الوظيفي، التمكين الاداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 14، العدد 12، سبتمبر 2014.
- كشان رضا، "ألوية التنمية الادارية المبررات والمعوقات"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 12، العدد 01، جانفي 2020، السنة الثانية عشر.
- مايكل هامر وستانتن ستيفن، ثورة اعادة الهندسة، ترجمة حسين الفلاحي، الرياض: آفاق للإبداع للنشر والاعلام، 2000.
- نبيلة سالك، "خصوصية الهندسة المؤسسية في دساتير الأنظمة السياسية العربية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 12، 2018، ص 2015.
- نور الدين حاروش، الهندسة الادارية الهندرة بين المفاهيم والتطبيقات"، مجلة التواصل بين الاقتصاد والادارة والقانون، المجلد 24، العدد 02، أوت 2018، ص 14.
- Antonio Alberton, " E.Management More Than Net Work and WZ B Site", Journal of New York,)04(N :05, 2002.

الملتقيات:

- بوداية بوراس وجميلة قدودو، "واقع الفساد المالي والاداري في الجزائر" وآليات مكافحته"، ورقة بحثية مقدمة خلال المؤتمر العلمي حول سبل الاستفادة من الجهود المبذولة في مجال مكافحة الفساد المالي والاداري على الصعيد الدولي والاقليمي، ألمانيا: المركز العربي الديمقراطي، 19-19 مارس 2023.
- سليم بن رحمون وآخرون، "واقع الفساد المالي والاداري في الجزائر وآليات مكافحته"، ورقة بحثية مقدمة خلال المؤتمر العلمي حول سبل الاستفادة من الجهود المبذولة في مجال مكافحة الفساد المالي والاداري على الصعيد الدولي والاقليمي، ألمانيا: المركز العربي الديمقراطي، 18-19 مارس 2023.
- محمد جويلي، "ابتكار الديمقراطية ملاحظات أولية حول مفهوم الهندسة الديمقراطية"، مداخلة ملقاة خلال الملتقى العلمي الدولي حول الديمقراطيات

الصاعدة عوامل التعثر وضرورة الاصلاح، قسم العلوم السياسية والعلاقات
الدولية، جامعة ورقلة، 23-24 2005.

الفهرس

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- أحمد رشيد، تحليل النظم، دم ن: شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، 1980.
- أحمد صلاح رفقي، فن الممكن، مصر: دار دون للنشر والتوزيع، 2017.
- أحمد صلاح رفقي، فن الممكن، مصر: دار دون للنشر والتوزيع، 2017.
- بن حبتور وصالح عبد العزيز، أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمّان: دار الثقافة، 2000.
- جاسم محمد خلف، الإصلاح الإداري بمنظور استراتيجي دواعيه ومقوماته ومقتضياته، الكويت: مكتبة آفاق، 2015.
- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
- خلق صالح الجبوري، الأحزاب السياسية والإصلاح السياسي في الأردن جبهة العمل الإسلامي أنموذج، عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.
- خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية البناء الاجتماعي للمجتمع، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: الكتاب الجامعي الحديث، 1998.
- دكاس عبد القادر، "التخلف الإداري المفهوم الأسباب والعلاج"، مجلة أبحاث، المجلد 04، العدد 01، سبتمبر 2019.
- ديالا الحاج عارف، الإصلاح الإداري الفكر والممارسة، دمشق: دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2003.
- رجب عبد الحميد السيّد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، دمن: مطبعة الايمان، 2000.
- رعد حسن الصرن، التنمية الإدارية في القرن 21م، الأردن: دار الصادر للنشر والتوزيع، 2002.
- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دم ن: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2002.
- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن 21، سوريا: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2002.
- زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.

- سعد بن أحمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، المملكة العربية السعودية: مكتبة الشقيري، الطبعة السابعة، 2001.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري، 2000.
- سيد عليوة، برنامج الهندسة الإدارية، المنصورة: مكتبة جزيرة الورد، 2002، ص 89.
- صالح عبد العزيز بن جبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمان: دار الثقافة، 2000.
- صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مصر: مكتبة عين شمس، 2003.
- الطاهر الابراهيمي وسليمة بوزيد، "استراتيجية التنمية الإدارية في الفكر الإداري الكلاسيكي والحديث رؤية نقدية"، مجلة البحوث والدراسات، العدد 09، 2010.
- الطاهر الابراهيمي وسليمة بوزيد، "استراتيجية التنمية الإدارية في الفكر الإداري الكلاسيكي والحديث رؤية نقدية"، مجلة البحوث والدراسات، العدد 09، جانفي 2010.
- عائدة سيد خطاب وآخرون، أصول الإدارة، القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1992.
- علي السلمى، الإدارة المصرية رؤية جديدة، القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب، 1979.
- فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، الأردن: دار زهران، 1997.
- محمد حرب، الإدارة الجماعية، عمان: دار اليازوري، 2001.
- محمد عساف، أصول الإدارة، القاهرة: دار الكتب، 1988.
- مدحت أبو النصر، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مصر: مجموعة النيل العربية، 2007.
- مشهور ثروت عباس، استراتيجية التطوير الإداري، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- مشهور ثروت عباس، استراتيجية التطوير الإداري، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000.
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم والأسس التطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.

- المؤمن قيس، التنمية الادارية، عمّان: زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- ناظم عبد الواحد الجاسور، موسوعة المصطلحات السياسية والفلسفية والدولية، بيروت: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2008.
- ناظم عبد الواحد الجاسور، موسوعة المصطلحات السياسية والفلسفية والدولية، بيروت: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2008.
- نواف كنعان، القيادة الادارية، عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- وفقى حامد أبو علي، التنمية الادارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، الاسكندرية: دار الوفاء، 2014.
- جمال الدين مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- David Brown, "Le Dership And Folle Wership", Nreca Management, Fall, 1979
- M.Todaro, Economic development, Seventh Ed, Addison: Wesley, 2000.
- Morad Benchenhou, Dette exterieure Corruption et Responsabilité Politique, Alger : Inprimerie Dahleb, 1998.
- Stephen, Roblins et Autres, Management, Paris : earson education francaises, 4ed, 2005.
- Wand Liyod. Byars Manegement, SKills and Application, MCGrow.Hill : Boston)9thed(, 2000.

المقالات:

- الابراهيمى الطاهر وسليمة بوزيد، "التنمية الادارية كاستراتيجية في التنمية الشاملة"، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 04، 2010.
- بن دومية نعيمة، "الهندسة السياسية ودورها في تحقيق الديمقراطية وتفعيل الحكم الرشيد"، مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية، بيروت: مركز جيل البحث العلمي، العدد 02، آيار 2015.
- جعفر عبد المجيد عيد، "التدريب في الدول النامية"، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1978.

- حامدي معمر، "دور الإدارة الالكترونية في تحقيق التنمية الإدارية بالجزائر
حتميات التنفيذ ومعوّقات التطبيق"، مجلة معالم للدراسات القانونية
والسياسية، المجلد 07، العدد 01، 2023.
- حديدان صبرينة وخالد أسماء، "مفهوم التنمية الإدارية ومعوّقات تحقيقها"،
مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد 07، العدد 01، 2021.
- حسان عثمان محمد توفيق انتصار فاضل مال الله النعيمي، "اعادة هندسة
الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنيّة في مجال التعليم الجامعي"،
مجلة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 03.
- حسن أبشر الطيّب، "دور مؤسسات التنمية الإدارية العربية في تطوير
الإدارة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 09، العدد 04، 1987.
- خلق صالح الجبوري، الأحزاب السياسية والاصلاح السياسي في الأردن
جبهة العمل الاسلامي أنموذج، عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة
الأولى، 2015.
- رملي مخلوف، "فلسفة الإدارة الحديثة واستراتيجية مواجهة التهديدات
الايكولوجية"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 10، العدد 02، 2022.
- ساسي هادف نجاة، "اتخاذ القرارات في المؤسسة"، مجلة المعيار،
العدد 35، جوان 2014.
- الطاهر الابراهيم وسليمة بوزيد، "استراتيجية التنمية الإدارية في الفكر
الإداري رؤية نقدية، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01،
2010.
- عابدين محمد الشريف، "دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية
والمهنية لمدير المدرسة"، المجلة التربوية، المجلد 17، العدد 66، 2003.
- عامر الكبيسي، "التنمية الإدارية المداخل والنظريات"، المجلة العربية
للإدارة، المجلد 07، العدد 03، 2019.
- عصام عبد السميع جودة الدامي، "تطوير عمليات التدريب لمديري مدارس
الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمحافظة الفيوم على ضوء مداخل اعادة
هندسة العمليات الإدارية"، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الجزء 03،
العدد 10، 2018.
- علي السلمي، "التنمية الإدارية"، المجلة العربية للإدارة، العدد 02، 1997.
- علي سعدي عب الزهرة جبير، "الهندسة السياسية والدستورية"، مجلة
التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2020.
- فضل الصباح الفصلي، "مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية
برامج التدريب والتنمية الإدارية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34،
العدد 04.

- كامل شكير الوظيفي، التمكين الاداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 14، العدد 12، سبتمبر 2014.
- كشان رضا، "ألوية التنمية الادارية المبررات والمعوقات"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 12، العدد 01، جانفي 2020، السنة الثانية عشر.
- مايكل هامر وستانتن ستيفن، ثورة اعادة الهندسة، ترجمة حسين الفلاحي، الرياض: آفاق للإبداع للنشر والاعلام، 2000.
- نبيلة سالك، "خصوصية الهندسة المؤسسية في دساتير الأنظمة السياسية العربية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 12، 2018، ص 2015.
- نور الدين حاروش، الهندسة الادارية الهندرة بين المفاهيم والتطبيقات"، مجلة التواصل بين الاقتصاد والادارة والقانون، المجلد 24، العدد 02، أوت 2018، ص 14.
- Antonio Alberton, " E.Management More Than Net Work and WZ B Site", Journal of New York,)04(N :05, 2002.

الملتقيات:

- بوداية بوراس وجميلة قدودو، "واقع الفساد المالي والاداري في الجزائر" وآليات مكافحته"، ورقة بحثية مقدمة خلال المؤتمر العلمي حول سبل الاستفادة من الجهود المبذولة في مجال مكافحة الفساد المالي والاداري على الصعيد الدولي والاقليمي، ألمانيا: المركز العربي الديمقراطي، 19-19 مارس 2023.
- سليم بن رحمون وآخرون، "واقع الفساد المالي والاداري في الجزائر وآليات مكافحته"، ورقة بحثية مقدمة خلال المؤتمر العلمي حول سبل الاستفادة من الجهود المبذولة في مجال مكافحة الفساد المالي والاداري على الصعيد الدولي والاقليمي، ألمانيا: المركز العربي الديمقراطي، 18-19 مارس 2023.
- محمد جويلي، "ابتكار الديمقراطية ملاحظات أولية حول مفهوم الهندسة الديمقراطية"، مداخلة ملقاة خلال الملتقى العلمي الدولي حول الديمقراطيات

الصاعدة عوامل التعثر وضرورة الاصلاح، قسم العلوم السياسية والعلاقات
الدولية، جامعة ورقلة، 23-24 2005.