



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

## الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د في علم اجتماع التنمية

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة: حديدان صبرينة

إعداد الطالبة: خالد أسماء

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بواب رضوان	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	رئيسا
د. حديدان صبرينة	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
د. ميلاط صبرينة	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	عضوا
د. العمراوي زكية	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	عضوا
د. قريد سمير	أستاذ محاضر أ	جامعة قلمة	عضوا
د. لبصير شهرزاد	أستاذ محاضر أ	جامعة قسنطينة 2	عضوا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وقل اعلموا  
فَسَبِّحْ لِلَّهِ مَا كُنَّ  
وَسُودًا وَالْمُؤْمِنُونَ

# شكر و تقدير

أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان لكل من ساهم في إتمام هذا العمل، خاصة  
الأستاذة المشرفة: د/ حديدان صبرينة على مجهودها المبذول في التوجيه والتصويب  
لكل تفاصيل هذا العمل، والدكتور كعواش رؤوف على المساعدة المقدمة.  
كما أتوجه بالشكر الجزيل لكل الأساتذة الذين درّسوني في كل المستويات،  
وساهموا في تكويني. وإلى الأساتذة المحكمين لهذا العمل أخص بالذكر الأستاذين:  
يعلى فاروق من جامعة سطيف2، والأستاذة بن يحي سميرة، جامعة جيجل الذين  
قدما توجيهات قيمة لإتمام هذا العمل في جانبه الميداني.  
وشكرا لكل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الطالبة

## المحتويات

الصفحة	العنوان
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
08	مقدمة
15	الفصل الأول: موضوع الدراسة
16	أولاً: الإشكالية
24	ثانياً: مبررات اختيار الموضوع
24	ثالثاً: الهدف من الدراسة
25	رابعاً: أهمية الدراسة
25	خامساً: تحديد المفاهيم
50	الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج تطبيقه امبريقيا:
51	أولاً: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في الفكر السوسيو - تنظيمي
53	I - من التaylorية إلى مدرسة السلوكية: أي تحول في النظر للأساليب الإدارية المحققة للتنمية الإدارية؟
62	II - نحو أساليب إدارية تؤكد البعد البيئي للتنمية الإدارية
65	ثانياً: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية إمبريقيا (الدراسات السابقة)
66	I - تظهر الأساليب الإدارية الحديثة في واقع المجتمع العربي
72	II - تظهر الأساليب الإدارية الحديثة في واقع المجتمع العربي
77	III - تظهر الأساليب الإدارية الحديثة في واقع المجتمع الجزائري
84	IV - تظهر التنمية الإدارية في واقع المجتمع الجزائري

91	الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة
92	أولا: إعادة هندسة العمليات الإدارية
116	ثانيا: الإدارة الإلكترونية
131	ثالثا: التمكين الإداري
145	الفصل الرابع: التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية
146	أولا: علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية
148	ثانيا: أهمية وأهداف التنمية الإدارية
150	ثالثا: أبعاد التنمية الإدارية
163	رابعا: خصائص ومرتكبات التنمية الإدارية
167	خامسا: مبررات التوجه نحو التنمية الإدارية
169	سادسا: معوقات التنمية الإدارية
173	سابعا: مسار التنمية الإدارية ورهاناتها في الجزائر
194	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
195	أولا: أنموذج الدراسة وفرضياتها
198	ثانيا: منهج الدراسة
200	ثالثا: مجالات الدراسة
219	رابعا: أدوات جمع البيانات
233	خامسا: أساليب المعالجة
236	الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة
237	أولا: إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان الدراسة
251	ثانيا: الإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة
266	ثالثا: نتيجة الفرضية الجزئية الأولى
270	الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

271	أولاً: الإدارة الإلكترونية في ميدان الدراسة
283	ثانياً: الممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة
298	ثالثاً: نتيجة الفرضية الجزئية الثانية
303	الفصل الثامن: التمكين الإداري وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة
304	أولاً: التمكين الإداري في ميدان الدراسة
318	ثانياً: جودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة
332	ثالثاً: نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة
334	اختبار الفرضية العامة
335	عرض ومناقشة نتائج الدراسة
345	خاتمة
350	قائمة المراجع
380	الملاحق
398	ملخصات الدراسة

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
95	عناصر هندسة نظم العمل	01
124	برامج الحاسوب	02
177	تنظيم الإدارة الجزائرية 1869	03
197	أنموذج الدراسة	04

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
115	السياسات في الإدارة	01
123	الفروق بين شبكات الإدارة الإلكترونية	02
206	توزيع المبحوثين على المصالح الإدارية	03
206	توزيع المبحوثين حسب الجنس والسن	04
209	المستوى التعليمي للمبحوثين وسنوات خبرتهم	05
212	التخصص العلمي للمبحوثين ورتبهم الوظيفية	06
216	توزيع عينة المواطنين حسب الجنس والفئة العمرية	07
218	الحالة المدنية لعينة المواطنين	08
221	شبكة الملاحظة	09
226	صدق المحكمين	10
228	معامل الارتباط بين درجة كل بند والمحور الذي يندرج تحته	11
229	الصدق البنائي للمقياس	12
231	أوزان الإجابات والأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	13
232	نتائج المقابلة مع المواطنين	14
238	استجابات المبحوثين نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان الدراسة	15
253	استجابات المبحوثين نحو تبسيط الإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة	16



266	المتوسط المرجح للفرضية الجزئية الأولى	17
271	استجابات المبحوثين نحو الإدارة الإلكترونية في ميدان الدراسة	18
285	استجابات المبحوثين الممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة	9
299	المتوسط المرجح للفرضية الجزئية الثانية	20
304	استجابات المبحوثين نحو تمكين الموظفين في ميدان الدراسة	21
318	استجابات المبحوثين نحو جودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة	22
332	المتوسط المرجح للفرضية الجزئية الثالثة	23
334	اختبار الفرضية العامة	24

### فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	أداة جمع البيانات	381
02	قائمة بأسماء المحكمين	389
03	النسب والتكرارات الخاصة بينود المقياس	390
04	استمارة المقابلة مع المواطنين	395
05	الهيكل التنظيمي لبلدية جيحل	396
06	الجريدة الرسمية ع25	397

مقدمة

مقدمة:

على مدى عشرات السنين، ومنذ بدايات القرن التاسع عشر، قدّم الباحثون في حقل السوسولوجيا أطروحاتهم حول المواضيع والظواهر السوسيو- تنظيمية المختلفة، مانحين هذا الحقل المعرفي تحليلات لمواضيع سوسيو- تنظيمية عديدة، تظهر عمق تناولهم للظاهرة التنظيمية التي ما فتئت تمد الباحثين فيها بمواضيع خصبة للتدارس وتطوير المعرفة العلم اجتماعية.

غير أن موضوع التنمية الإدارية، لم يحظ بالأهمية التحليلية ذاتها التي حظيت بها مواضيع أخرى كالسلطة والبيروقراطية والفعل الاجتماعي والبنى الاجتماعية والدور والوظيفة... وغيرها من المفاهيم والظواهر التي استحوذت على الطرح السوسولوجي الفرنكوفوني والأنجلوسكسوني رهطاً من الزمن.

ولقد تحول الفكر السوسولوجي لقراءة الظاهرة التنموية في الإدارة لما بدأت المجتمعات المعاصرة تتجه بخطى متسارعة نحو إيجاد بدائل تنموية عديدة أهمها المعرفة كأساس بديل عن كل البدائل التنموية القائمة على المادة والمنافسة. لذلك صارت التنمية تتأسس مبدئياً على الأفكار والمعارف التي يمتلكها الأفراد والجماعات عوض رؤوس الأموال والمعدات، وهذه الأفكار والمعارف يتم استثمارها وتنمى انطلاقاً من برامج متنوعة.

ولعل أهم تنمية في الوقت الحالي هي التنمية الإدارية التي هي أم التنميات وقاطرتها، إذ انطلاقاً من التنمية في المجال الإداري يمكن تجسيد مخططات التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، على اعتبار أن الإدارة هي الموجه لكل تلك التنميات، تأسيساً على أنها المجال الذي يحفظ ويحيط الأطر الإدارية، التنظيمية والهيكلية لكل تنمية في المجتمع.

ولقد صار الاهتمام بتدارس التنمية الإدارية سوسولوجياً ضرورة ملحة، لما لها من امتداد وارتباط لا يمكن نكرانه في الحياة العامة للمجتمع. وهذه الضرورة تزداد أكثر إذا أقرنا بندرة الدراسات السوسولوجية التي اهتمت بالإدارة وتنميتها. وهو ما يجعلنا كباحثين في حقل السوسولوجيا أمام حتمية التعمق لفهم وتفسير الممارسات

الإدارية باعتبارها أفعالا سوسيوولوجية تتأسس أصلا من كون الإدارة والفاعلين فيها عبارة عن بناءات اجتماعية منظمة - ولو شكليا- يفترض أن تعمل على نحو منتظم من أجل أداء مهام ووظائف نلمس نواتجها ليس فقط على العمل الإداري، بل وأيضا على المحيط الخارجي المحلي والوطني، بكل أبعاده: الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية....

فمع بداية خمسينيات القرن العشرين، صارت التنمية الإدارية موضوعا علميا تهتم به الخطابات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية لما له من تأثير واسع النطاق. والواقع أن المنطلق الأساسي لهذه الخطابات لم يكن في بداياته مهتما بموضوع التنمية في حدّ ذاتها، بل بالتخلف والفقر والتبعية من الناحية الاقتصادية، تماشيا مع ما كان يردّد في الخطابات السياسية لزعماء وقادة الدول الإمبريالية، وهم في خطاباتهم تلك كانوا يحاولون توجيه الاهتمام لفهم الآليات التي تمكّن من رفع الغبن عن الشعوب - ولو ظاهريا-.

ولما نضبت الأفكار والمحاولات في فهم الآليات التي تحول دون الوقوع في هذه الأمراض الاجتماعية (الفقر، الجهل، المرض...)، انتبه القائمون على السياسات وشؤون المجتمعات للاستعانة بالباحثين والمفكرين في ميادين معرفية مختلفة أهمها علم الاجتماع، إيمانا منهم بضرورة تدارس الموضوع (التخلف) من وجهة مغايرة، وهو ما أفرز مفاهيم ومحاور بحثية جديدة، تجلّت معظمها في الإصلاح، التجديد، العصرية، التنمية.

ولم تكتف الدراسات بجعل هذه المفاهيم عامة، بل جعلت منها جزء في كل مجالات المجتمع، فنجد الإصلاح التربوي، والاقتصادي، والسياسي والاجتماعي والإداري. ونجد كذلك التنمية السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية.

هذه الأخيرة ( التنمية الإدارية) على الرغم من كونها تنحصر في مجال الإدارة، إلا أن لها امتداداتها الاجتماعية، السياسية، الثقافية... وهي في الوقت نفسه امتداد للتنمية التي تحصل في المجالات سالفة الذكر. فلا

يعقل مثلا أن تحدث تنمية في المجال الإداري دون تنمية اجتماعية، ولا تستقيم التنمية الاجتماعية دون تنمية إدارية.

فأدركت المجتمعات أن الاعتماد على برامج ومخططات التنمية الإدارية ضرورة أساسية لقدرة الدولة والمجتمع للنهوض بأوضاعه وإصلاح شؤونه. وقد جاء في تقرير لخبراء الأمم المتحدة عن إجراءات تعزيز قدرات أجهزة التحسين الإداري في الدول النامية، الذي عقد في بروكسل ما بين 11- 15 ديسمبر 1989 أنه: "تحدد أجهزة التحسين الإداري MIA بتلك الأجهزة والمنشآت التي تعنى بنقل ونشر وتطوير الفكر الإداري في القطاع العام، ومثل تلك المؤسسات تهدف إلى التغيير بواسطة: تحسين معارف ومهارات واتجاهات الأفراد أو تقوية وإعادة بناء المنظمات بواسطة تعديل الخرائط التنظيمية وتحسين وتبسيط الإجراءات، أو الجمع بين الطريقتين".<sup>1</sup>

وهو ما فرض إعادة النظر في الأساليب الإدارية المعتمدة، والرقى بها إلى المستوى الذي يلي حاجت ومتطلبات المجتمع الحديث. إذ لم تعد الإدارات تلك الفضاءات المكتنبة التقليدية المهيكلة بشكل جامد، بل إنّ هياكلها صارت عضوية تأخذ بعين الاعتبار كل متغيرات البيئة الخارجية وتراعي متطلبات المجتمع الذي تسعى لإرضاء أعضائه والاستجابة لانشغالهم وتلبية لحاجاتهم، وهو ما يتحقق عن طريق إعادة تنظيم العمل بصورة تضمن قابلية الإدارة للتفاعل المستمر مع بيئتها الخارجية وهو ما يتحقق عن طريق إعادة الهيكلة والهندسة في نظم العمل هياكله.

ولقد انتبهت الإدارات كذلك إلى أن إتباعها للأنموذج البيروقراطي بحذافيره هو طريقها للانتحار الإداري، فالأنموذج بما يفرضه من تصلب يجعل منها إطارا لا إنساني يقدر القوانين ويكبح روح المبادرة لدى الموظفين، ويكرس سلوكيات سلبية، ويضفي على الإدارة بالتأكيد على الأرشفة بُعدا ورقيا لم يعد له مكان في وقت غدت

<sup>1</sup> - مجموعة خبراء الأمم المتحدة، إجراءات تعزيز قدرات أجهزة التحسين الإداري في الدول النامية، ترجمة: إبراهيم محمد محمود، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1989، ص07

فيه التكنولوجيا بديلا عن كل التعاملات الورقية، فبرز معها مفهوم بديل عن الإدارة التقليدية وهو الإدارة الإلكترونية.

هذا، وتماشيا مع متطلبات الهيكل وإعادة هندسة العمليات الإدارية ومع متطلبات الإدارة الإلكترونية، فالموظف التقليدي صار عاجزا عن القيام بما هو مطلوب منه بالطريقة نفسها التي كان يقوم بها في وقت الإدارة التقليدية، فالوقت الراهن برهاناته يفرض مهارات أكبر وقدرات أحسن وطريقة أداء أكثر تطورا، وهو ما يضمنه التدريب والتعليم والتكوين والتأهيل، وكل هذه العمليات جمعها التمكين الإداري كأسلوب حديث تفرضه التغيرات المحيطة.

وعليه، فقد صار الحديث عن التنمية الإدارية مقرونا بالأساليب التي تستخدمها الإدارة لتحقيق هذه التنمية، والتي تتوجه نحو الهيكل التنظيمي وشكله والعلاقات التي تجري داخله، وكذا الوسائل التقليدية وتحويلها إلى وسائل يمكنها أن تجعل من الإدارة فضاء يواكب متغيرات البيئة الخارجية انطلاقا من الإدارة الإلكترونية، المورد البشري وأدائه، عن طريق تفعيل أدائه بما يضمن قدرته على التمكن من متطلبات الإدارة الإلكترونية، ومقتضيات التنمية الإدارية عموما.

ولقد جاءت الدراسة الحالية: الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية في ثمانية فصول، أربعة منها نظرية وأربعة أخرى تطبيقية.

تم تخصيص الفصل الأول: موضوع الدراسة: لعرض إشكالية الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، الهدف من الدراسة، أهمية الدراسة، وصولا لتحديد مفاهيم الدراسة خاصة الأساسية منها. وحوى الفصل الثاني المعنون ب: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج تطبيقه امبريقيا: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، الدراسات السابقة. وجاء الفصل الثالث ليقدم قراءة نظرية للأساليب الإدارية الحديثة: وهي ثلاث أساليب في هذه الدراسة: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، والتمكين الإداري.

وتم في الفصل الرابع المعنون ب: التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية التعرض لمفهوم التنمية الإدارية من حيث علاقتها بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، أهميتها وخصائصها، أهدافها، أبعادها، مرتكزاتها، مبررات التوجه نحوها ومعوقاتها، ومسارات تطور لإدارة المحلية في الجزائر.

أما الفصول الميدانية فقد عرضت الباحثة في الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية: من حيث أمودج الدراسة ومنهجها، مجالات الدراسة الثلاث: الزماني، المكاني والبشري (مجتمع الدراسة والعينة)، أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة.

وفي الفصل السادس الذي عنون ب: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة، تم تحليل البيانات الخاصة ببعدي إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات الإدارية، ونتيجة الفرضية الجزئية الأولى.

وتطرق الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة؛ إلى تحليل البيانات الخاصة ببعدي الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية ونتيجة الفرضية الجزئية الثانية.

وحوى الفصل الثامن المعنون ب: التمكين الإداري وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة عناصر تجلي الضباب عن: بعدي التمكين الإداري وتحقيق جودة الخدمة الإدارية، ونتيجة الفرضية الجزئية الثالثة.

وتمت الدراسة بعرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها وخاتمة عمدت الباحثة فيها على فتح الآفاق والقضايا التي تثيرها الدراسة الحالية.

وبغض النظر عن تلك الصعوبات التي واجهت الدراسة في شقها الميداني، والتي سيتم التطرق لها في تمهيد الفصل الخامس، يمكن للباحثة أن تذكر هنا الصعوبات التي واجهتها في إتمام الدراسة من الناحية النظرية، ليس من باب التشكي على العلم وذم صعوباته، وإنما من باب موضعة كل مرحلة من مراحل إتمام هذه الدراسة وسرد كل تفصيلاتها للقارئ. فقد كان اختيار موضوع يندرج ضمن تخصص علم اجتماع التنمية ولا يتعارض مع التخصص

الأصلي للباحثة (تنظيم وعمل) ولا مع ميولات الباحثة العلمية أمرا ليس بالهين، وقد وقع الاختيار المبدئي على موضوع التنمية الإدارية والأساليب الإدارية الحديثة، اختارته الباحثة بالتشاور مع المشرفة وفي وقت قياسي بالنظر لأمر إدارية عبثت بالجانب الموضوعي والعلمي لاختيار الموضوع.

لكن ما إن بدأت الباحثة في البحث عن مراجع حول التنمية الإدارية حتى وجدت نفسها في دوامة ضبط المفاهيم، نظرا للاختلاف الصارخ بين الباحثين في تحديد مفهوم التنمية الإدارية، وكونها تتعلق بالموظفين لا بالهيكل والأساليب، وهو الأمر الذي أخذ من الباحثة وقتا طويلا للبت فيه.

هذا، وقد كان تحديد الأساليب الإدارية الحديثة أمرا في غاية الصعوبة، بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة وإدارة التميز وغيرها، وهي الأساليب الأولى التي تم اختيارها والبحث حولها لمدة تطول عن ستة أشهر، لكن تم التخلي عنها بعد التأكد من خلال الدراسة الاستطلاعية أنها لا تخدم الموضوع.

وبعد اللقاء مع لجنة التكوين في الدكتوراه، وجدت الباحثة نفسها تسبح عكس التيار، إذ أن الموضوع الحقيقي الذي تبحث فيه هو الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية، وبذلك تكون الباحثة قد قضت قرابة سنة ونصف في تحديد الموضوع تحديدا دقيقا.

ثم أن مسألة الدراسات السابقة قد كانت عقبة أخرى في وجه إنجاز هذه الدراسة، إذ تندر الدراسات السابقة في مستوى الدكتوراه، وفي تخصص علم الاجتماع، وما توفر منها يكون في مستوى الماجستير والماستر، أو في تخصصات لا تخدم تخصصنا، مما جعل الباحثة تفكك موضوعها والدراسات السابقة حوله، فغابت الدراسات السابقة تماما حول الأساليب الإدارية الحديثة وتم استبدالها بالدراسات السابقة حول الأساليب التي تبحث فيها هذه الدراسة بالذات وهي: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية والتمكين الإداري، كما خصصت الباحثة عنصرا للدراسات السابقة حول التنمية الإدارية في المجتمع الجزائري لما له من إفادة في هذه الدراسة.



ومختصر القول، أن الظروف التي تم فيها اختيار الموضوع كان لها تأثيرها البالغ في ضياع الوقت في إنجازها. كما أن طالب الدكتوراه المطالب بتجميع الرصيد الذي لا يستطيع المناقشة دونه، يدخل في دوامة التدريس المؤقت، المشاركة في الملتقيات والفعاليات العلمية، النشر العلمي ليجد جهوده مبعثرة، وقد يتعد عن هدفه الأساسي وهو إتمام الأطروحة.

وعلى كل حال، فقد تمت هذه الدراسة - على علاقتها - والباحثة مؤمنة بأن ما توصلت له من نتائج لا يعبر بالضرورة عن حقائق يقينية، بل هو جزء من المعرفة العلمية لظاهرة اجتماعية في موقف محدد، تناوله فكر بشري قاصر عن التحكم في كل ما يحيط به من عوامل، وهو السبب الأساسي في أن تكون هذه الدراسة ونتائجها محل نقد، وإبراز لمواطن الضعف والقصور فيها من جهة، ومن جهة أخرى منطلقا لدراسات وأبحاث جادة من أجل فهم النقاط التي لم تستطع الباحثة الوصول إلى معالجتها معالجة علمية، وهي رسالة الباحثة لأن يسعى غيرها للوصول إلى نتائج أكثر علمية وموضوعية ودقة من النتائج التي توصلت لها في هذه الدراسة.

هذا المنطلق، والله من وراء القصد وعليه الاعتماد والمتكل.

# الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع.

ثالثاً: الهدف من الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم

### أولاً: الإشكالية:

عرفت الإدارة المحلية الجزائرية منذ الاستقلال وحتى يومنا هذا العديد من التحولات التي فرضتها طبيعة التغيرات المجتمعية التي مرّ بها المجتمع الجزائري. فبعد الاستقلال مباشرة، وجدت هذه الإدارة نفسها في مواجهة منطلق ملء الشواغر التي خلفها الاحتلال الفرنسي لتسيير المؤسسات القائمة والتعجيل بإعادة إرساء مؤسسات وطنية يمكنها أن تسهم في بناء جزائر حرة ومستقلة وفقاً لإيديولوجية الفئة الحاكمة آنذاك، التي لم تكن لتنتعق من مخلفات الاحتلال الفرنسي.

فانطلاقاً من القانون الذي كانت تسيير به المؤسسات والإدارات المحلية الجزائرية في حقبة الاحتلال الفرنسي، ظلت الإدارة المحلية الجزائرية تسيير بالطريقة نفسها بعد الاستقلال،<sup>1</sup> ويرى تييرى ميشالون في هذا السياق أن المؤسسات الجزائرية المحلية لا تبتعد كثيراً عن مثيلاتها في فرنسا. فالمشروع الجزائري بعد الاستقلال لم يسع إلى الابتعاد عن نموذج المؤسسات الفرنسية، بل إن نظرتة توحى بأن الجماعات المحلية الجزائرية مستلهمة من روح الفلسفة التي مثلت المرجعية الأساسية للجماعات المحلية الفرنسية.<sup>1</sup> ممّا خلف ذلك العديد من الثغرات التي كان أهمها: عدم ملاءمة تلك الأطر القانونية والتشريعية لطبيعة المجتمع الجزائري وخصوصيته. وهو ما اقتضى أن تكون الإدارة بعيدة عن المواطن ولا تستجيب لحاجياته ومتطلباته وتطلعاته، مما يستدعي إعادة النظر في الإدارة المحلية الجزائرية، وفي الطرق والقوانين التي تسيير بها.

ولقد شكلت سنة 1976 منعطفاً تاريخياً هاماً حاولت فيه "اللجنة الوزارية المكلفة بدراسة نتائج التحقيق الإحصائي حول ظاهرة البيروقراطية في الجزائر أن تتعرف على أسباب العراقيل والسلبات التي تحول دون تقديم الخدمات الضرورية للمواطن بفاعلية وجدية... واستخلصتها اللجنة الوزارية في الآتي: التباطؤ الإداري، عدم الإنجاز في الوقت المناسب وفعاليتها، كثرة اللوائح التنظيمية والمراجع، تضخم الأجهزة، اللامبالاة والإهمال لمصالح الشعب،

<sup>1</sup> - عبد الحميد قرني، الإدارة الجزائرية: مقارنة سوسولوجية، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 72

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تبذير في الجهد والوقت والمال، تداخل الاختصاصات. وفي خطابه الملقى عام 1986، اعترف الرئيس الجزائري آنذاك الشاذلي بن جديد بالبيروقراطية السلبية كمرض ملازم للعمليات الإدارية، وهو ما لا بد من التصدي له وإيجاد الميكنزمات الكافية لعلاجها.<sup>1</sup> وهو في خطابه يشير للأبعاد السلبية للبيروقراطية، مستخدما المصطلح كمرادف للتعطيل الإداري.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن التطور المجتمعي كان يفرض على الإدارة تطوير أساليبها تماشيا مع متطلبات المحيط الخارجي. فمن الناحية الاقتصادية، لم يعد التسيير الذاتي والاشتراكي الذي عرفته المؤسسات العمومية غداة الاستقلال موجودا، بل برز على الساحة الاقتصادية نظام اقتصاد السوق وما أفرزه من مفاهيم اقتصادية جديدة أهمها الرأسمال، المقاول، المشروع، المنافسة، الربحية... وهي كلها مفاهيم اقتصادية لا بد للإدارة أن توجد لها القوانين المنظمة لشرعنة تواجدها في المجتمع الجزائري.

وعلى الصعيد السياسي، فإن أحداث أكتوبر 1988 طرحت على الساحة السياسية أحزابا لا حصر لها ولا تعداد، مسيرة لحرية التعبير والتعددية الحزبية. وهو ما أوجد العديد من المظاهر السياسية التي كانت مغيبة عن المجتمع الجزائري، أهمها: الحق في التجمهر، الحق في التحزب، الحق في الانتخابات، الحق في الترشح، وغيرها من الحقوق التي ضمنها دستور 1989، وهو ما يفرض على الإدارة الجزائرية كذلك معاشيتها ومسايرتها واحتواءها.

ومن الناحية الثقافية، فلم تعد الثقافة الجزائرية وحدها تحكم المجتمع الجزائري في قيمه وعاداته وتقاليده، إذ سادت الثقافة العالمية المعولمة بعد انهيار الاتحاد السوفياتي وبرز تيار العولمة الثقافية التي دعت - ولا زالت تدعو - إلى توحيد القيم والمعايير والأنماط السلوكية وجعلها عالمية، فأوجدت ثقافة عالمية تختلف عن تلك الثقافة المحلية، الجهوية، الوطنية، ونمت في المجتمع الجزائري ظواهر ثقافية دخيلة، صارت مقبولة لدى فئات واسعة. وهذا ما استوجب على الإدارة الجزائرية أن تواجهه بأساليب غير التي كانت تتعامل بها حينما كانت الثقافة غير هجينة.

<sup>1</sup> منصور بلرب، استراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه دولة، تخصص التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر،

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

ولم يرافق التطور المجتمعي على جميع الأصعدة، وإلى غاية تسعينيات القرن العشرين تطوير في الأساليب الإدارية؛ وظلت الإدارة المحلية الجزائرية تسيّر بالطريقة نفسها منذ الاستقلال، وهو جعل منها في حالة انفصال عن مجتمعتها، ولم تكن فاعلة للقيام بمهامها على الوجه المرتقب.<sup>1</sup> فبرزت المشكلات الإدارية التي بدت ملامحها ظاهرة في الجمود، الروتين، البيروقراطية السلبية، الترهل، وتفشي مظاهر الفساد واللامبالاة... فعرفت الإدارة الجزائرية أنها أمام رهان تجديد وعصرنة أساليبها، توجهها نحو مسألة التنمية الإدارية.

وإدراكا منها لجملة التغيرات العالمية المتسارعة والتي جلبت العديد من التحديات ذات الطبيعة المختلفة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية...) فقد اتجهت الدولة الجزائرية إلى مضاعفة جهودها لتحقيق تطوير أكبر في المجال الإداري، الذي يسمح لها بمسايرة التطورات الخارجية بصورة فعالة.

فقد جاء في مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، مصالح الوزير الأول 2017، "فيما يخص عصرنة الإدارة العمومية وتحسين جودة المرفق العام: لقد بذلت جهود معتبرة من أجل عصرنة الإدارة العمومية والمرفق العام. وستواصل هذه الجهود لا سيما من خلال:

- تكوين مستخدمي الإدارة العمومية وتجديد معارفهم، وكذا عصرنة المرافق العامة وإدخال الإعلام الآلي فيها.

- الإسراع في عملية وضع وتداول الوثائق والمستندات الإدارية المعاصرة ( بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين) بما في ذلك على مستوى المراكز الدبلوماسية والقنصلية في الخارج، وكذا العمل على الإدخال القوي لبطاقة الترخيم الإلكتروني للسيارات ورخصة السياقة البيومترية الإلكترونية.

- تطوير الخدمة الوطنية الإلكترونية على مستوى الإدارات العمومية وكذا تعميم التصديق الإلكتروني.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> راجع نتائج الدراسات السابقة، عنصر: تظهر الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في المجتمع الجزائري.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، مصالح الوزير الأول، 2017، ص 19.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

الواضح من خلال هذا، أن الخطابات السياسية أدركت - ولو ظاهريا- وبعد إملاءات الظروف والرهانات الخارجية، أن التحول من نمط الإدارة الورقية إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية صارت ضرورة ملحة، خاصة مع تطور نظم المعلومات المرافقة لتيار العولمة. الذي يعتمد على استخدام الأساليب التكنولوجية في أداء الأعمال الحكومية لتحقيق الرفاهية وجودة الحياة، وبذلك يتم التحوّل إلى الحكومة الشبكية التي تختلف ممارستها الإدارية عن الحكومة التقليدية.

وقد أصبح إدخال تكنولوجيا المعلومات في كافة الأعمال الحكومية في الجزائر هدفاً ووسيلة تسعى من خلالها للتقدم والرقي، ولقد أرتبط استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الجزائرية بظهور مفهوم حديث أطلق عليه (الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية)، وهذا المفهوم لا يكفي لتحقيقه ونجاحه شراء التقنيات اللازمة من أجهزة وشبكات، بل لابد من استباقه بخطوة غاية في الأهمية من إعادة هيكلة النظم الإدارية وتغيير الثقافة والمفاهيم الإدارية السائدة، وبالتالي فهي تتركز على متطلبات عديدة الواجب توفرها لتستطيع الإدارة الانعتاق من قيد البيروقراطية إلى العمل الرقمي، ولعل أهمها<sup>1</sup>:

- إعادة هيكلة وحدات الجهاز الإداري للمؤسسة، أو ما يقصد به إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- تطوير القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإداري

- تبسيط الإجراءات وتطوير الخدمات.

- تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال التدريب.

ولقد غيّر التفكير في تجسيد الإدارة الإلكترونية من قبل الإدارات وتدارسها من طرف الأكاديميين المفاهيم

<sup>1</sup> - عمر محمد بن يونس، المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص203. (بتصرف)

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

الأساسية في علم الإدارة العامة، فتحولوا من الحديث عن الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات إلى نماذج أخرى أكثر حداثة وملاءمة للاستخدام الواسع للإنترنت في الإدارة كالهياكل الشبكية ذات الاتصالات الواسعة، وَقَلَّ الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل وزاد التوجه نحو تدارس اللامركزية وتبسيط إجراءات العمل الإداري وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

ولقد كان لشيوع استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية أثرا بليغا في نمو اهتمام الإدارات بالموظفين (الرأسمال البشري/ طاقم المؤسسة). فالتطور التكنولوجي الذي دفع بالمؤسسات لتبني الإدارة الإلكترونية أسهم في تغيير طبيعة الأعمال والمهام التي كان يقوم بها الموظفون قبل انتشار الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها. فصار الموظف الذي كان يعمل في الإدارة التقليدية غير قادر على الوفاء بمتطلبات وظيفته التي أصبحت تعتمد على الإنترنت والحاسب الآلي وتطبيقاته، ولا هو قادر - بمعارفه الكلاسيكية - على إدراك وفهم المفاهيم التي برزت باستحداث أساليب عمل جديدة، حيث أنه تعود على ما هو تقليدي وبسيط، ما يستوجب منحه العديد من المهارات الكفاءات التي تسمح له بالانتقال من النموذج التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي تم استحداثه، عن طريق تمكينه من أدواته لوظيفته.

وباعتبار التمكين الإداري يتضمن توسيعا لصلاحيات الموظف في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الناجمة عن ذلك، فلا بد أن يعترف المدير بقدرته الموظف وبمنحه الثقة دون التقليل من أهمية دوره في العملية الإدارية، وبذلك يصبح التمكين عملية لا تتوقف عند تزويد الموظفين بمهارات علمية ومعارف نظرية، بل تتعدى ذلك لتنمية قدراتهم العملية التي تبرز في قدرتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات دون الحاجة للرجوع إلى المركز إلا في حالات نادرة، تحدها طبيعة القرارات المراد اتخاذها أو المواقف الحاسمة التي يواجهها الموظف في وظيفته.

ومع تزايد الطلب على الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية الجزائرية تزامنا مع تزايد عدد السكان في

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

الجزائر (43 مليون مواطن في 01 جانفي 2019)<sup>1</sup> وتعدد وتنوع حاجاتهم ومتطلباتهم الإدارية، وتنوع الوثائق المطلوبة في كل الملفات وعلى جميع الأصعدة ( ملف التمدرس، الخدمات والضمان الاجتماعي، السكن، التوصيل بالغاز والكهرباء، الحج والعمرة، وثائق الحالة المدنية،...) زاد الضغط على هذه الإدارة خاصة أمام مطالبة المواطن بالاستجابة السريعة لحاجاته، وتزويده بالوثائق في أسرع وقت ممكن، دونما أخطاء ولا تعطيل حتى يتمكن من استكمال ملفاته. وجدت الإدارة المحلية الجزائرية نفسها أمام رهان جودة الخدمات ورفع مستواها باعتبارها السبيل الأساسي لتحقيق هذه المطالب.

ولعل النتائج الهزيلة المحققة من جهود التحسين والتطوير الحاصل في الإدارة الجزائرية<sup>2</sup> تجبرنا على التوقف أمام عديد التساؤلات التي ينبغي إثارتها<sup>3</sup>: إلى أي مدى حلّلت وقيّمت الجهات القائمة على برامج التطوير الإداري (عصرنة الإدارة) بيئاتها المحلية باعتبارها منطلقاً أساسياً لتكوين وتصميم برامج التحسين والإصلاح الإداري المنشودة؟ هل تقف تقاليد المركزية الشديدة عائقاً قوياً ضد فعالية المؤسسات والأجهزة القطاعية؟ هل كانت عمليات الإصلاح استجابة لحاجات مجتمعية ملحة، أم هي نابعة من إملاءات السياسة الخارجية؟ ما هي مكانة الموظف في عمليات الإصلاح؟ بمعنى هل تمت استشارته في التغييرات الحاصلة، أم أنها جاءت كأوامر لا بد من تطبيقها؟

وتشير بعض الكتابات إلى أنه: " رغم كل المحاولات المبذولة من طرف الدولة لمسايرة التطورات الجديدة الحاصلة في العالم، إلا أن النظام الكلاسيكي الذي تتبعه في تسيير نشاطها سواء الاقتصادي، الاجتماعي أو السياسي، هو الذي حال دون تحقيق نتائج وفعالية وجودة الخدمات المقدمة من طرفها."<sup>4</sup>

1 - الديوان الوطني للإحصائيات، <http://www.ons.dz>.

2 - راجع عنصر تمظهر الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في واقع المجتمع الجزائري.

3 - جلا ستون ميلز، تحسين أنظمة الإدارة العامة: قضايا واهتمامات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1989، ص 24 (بتصرف).

4 - حمدو فريدة، الحكم الراشد تجسيد لدولة القانون، الملتقى الدولي حول: دولة القانون: تجربة الجزائر، جامعة أم البواقي، 2018، ص 02.



## الفصل الأول: موضوع الدراسة

ضمن هذا السياق يجد الباحث في مجال السوسيولوجيا نفسه أمام حتمية تحديد الإطار الفكري والتنظيري الذي يمكنه أن يقدم تفسيرات واقعية ودقيقة لمفهوم التنمية الإدارية في علاقتها بالأساليب الإدارية الحديثة، وبالتالي تقديم إجابات حول الإشكالات المطروحة آنفا.

وإذا سلمنا بأن التنمية الإدارية عماد التنمية المجتمعية الشاملة، فلسوف يفرض ذلك بالضرورة وجود رؤية واضحة حول الأساليب المتبعة للنهوض بأداء المؤسسات الإدارية وتوظيفه لمآرب هذه التنمية المجتمعية، توظيفا يتخذ من المقاربة الموقفية منطلقا معرفيا، تتجسد من خلاله الإرادة السياسية والمجتمعية لتحقيق غايات التنمية. ولقد تم اختيار المقاربة الموقفية لمقاربة الموضوع كونها - في نظر الباحثة - تعبر عن نضج فكري ومعرفي تكاد تفتقده المقاربات التي سبقتها في مقارنة الظواهر التنظيمية؛ مما ضيق أفق البحث فيها من جهة وأفقد الباحثين شمولية فهمهم لها من جهة أخرى. فالمقاربة الموقفية هي المقاربة الأقدر على تقديم الإجابة الأكثر واقعية، أو الأكثر إقناعا لمفهوم التنمية الإدارية، باعتبارها ظاهرة موقفية معقدة يصعب فصلها عن الظواهر المجتمعية من جهة، وعن الظواهر التنظيمية من جهة أخرى. ما يجعلنا نأمل أن نتجاوز انطلاقا من المقاربة الموقفية تلك القراءة التبسيطية لواقعة التنمية الإدارية ومدى ارتباطها بالأساليب الإدارية الحديثة.

فالإدارة التي هي مجال تحقيق وتجسيد التنمية الإدارية تواجه ظروفًا ومواقف متعددة ومتنوعة، وليس موقفاً أو ظرفاً واحداً، نظراً لكون الممارسات الإدارية محكومة بمنطق التغير البيئي الذي يثبت الواقع غير المؤكد لمجال عمل الإدارة، وممارسات موظفيها.

وتقتضي المقاربة الموقفية\* الأخذ بمتطلبات الموقف، بما يعني أن تطبيق مبادئ وأساليب الإدارة الحديثة، لتحقيق أهداف التنمية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الظروف والشروط التي تطبق فيها هذه الأساليب،

\* أرسى قواعدها كل من: لاورنس ولورش، جوان وودوورد، ويرنز وستولكر. راجع أفكارهم في مناقشة نتائج الدراسة.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

فليس الأسلوب الذي ينجح في ظروف المجتمع الغربي سيحقق نجاحاً بالضرورة في المجتمع العربي، وذلك لاختلاف الظروف والمواقف والشروط.<sup>1</sup>

هذا، وتجعل المقاربة الموقفية من مجال المحتمل والممكن فضاءً لتبرير الممارسات التنظيمية، في مقابل الضروري والواجب الذي كانت المقاربات السابقة تستخدمه لفهم وتفسير الواقع التنظيمي والظواهر المرتبطة به، وهو المجال الذي مع بروزه تهاوت كل مقولات الطريقة الوحيدة والمثلى للأداء، وأضحى الموقف هو المحدد لما يجب القيام به. ويتعلق مفهوم الموقف بالحوادث غير المتوقعة، بما يحيل تحليلات الباحث إلى معنى اللابقيين الذي تزداد مساحته كلما زادت الاحتمالات المطروحة في الحقل التفسيري المتاح أمام الباحث، ذلك أن الأحداث والظروف والمواقف الداخلية والخارجية تتداخل فيما بينها وتتقاطع وتتبادل التأثيرات، مما يجعل من ضبط النتائج أمراً بعيد المنال.

وتأسيساً على ما سبق، تتلخص إشكالية الدراسة الحالية في الاستفهام حول مدى سعي الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق تنمية إدارية اعتماداً على الأساليب الإدارية الحديثة، انطلاقاً من التساؤل المركزي التالي:

**ما مدى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق التنمية الإدارية؟**

وللتمكّن من الإجابة على هذا التساؤل، نفكّكه إلى التساؤلات التالية:

➤ ما مدى تطبيق الإدارة المحلية الجزائرية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات

الإدارية؟

➤ ما مدى تطبيق الإدارة المحلية الجزائرية لأسلوب الإدارة الإلكترونية للتخلي عن الممارسات البيروقراطية

السلبية؟

<sup>1</sup> - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا، دمشق، 2014، ص 439.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

➤ ما مدى تطبيق الإدارة المحلية الجزائرية لأسلوب التمكين الإداري للوصول إلى مستوى الجودة في تقديم

الخدمة الإدارية؟

ثانيا: **مبررات اختيار الموضوع:** ليس من العلمي أن يتوجه الباحث لدراسة موضوع ما بعفوية دونما

مبررات تجعل من توجهه نحو دراسة هذا الموضوع دون غيره أمرا مشروعاً من الناحية العلمية. ولقد دفعت لاختيار

دراسة الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية عدة مبررات أهمها:

اندراج الموضوع ضمن تخصص الدكتوراه (علم اجتماع التنمية) دونما إبعاد للباحثة عن تخصص الليسانس

والماستر (علم اجتماع التنظيم والعمل) وبالتالي امتلاك المعارف الأساسية والإحاطة بالمبدئية التي تمكن من سير

أغوار هذا الموضوع.

ندرة الدراسات في مستوى الدكتوراه في علم الاجتماع في وطني الجزائر التي تتناول موضوع التنمية الإدارية؛

إذ أن معظم الدراسات في مستوى الماستر / الماجستير وهي في تخصصات القانون العام أو العلوم الإدارية. وهو ما

جعل الباحثة تلح على تأكيد البعد السوسيولوجي لموضوع التنمية الإدارية.

وجود رغبة جامحة لدى الباحثة لفهم واستفهام موضوع التنمية الإدارية، خاصة بعدما تعرضت له الإدارة

الجزائرية من عمليات تغيير وإصلاح وإعادة تنظيم، جعل من المجدي التساؤل عن الكيفية التي حصلت بها هذه

التغيرات.

**ثالثا: الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة السوسيولوجية الإدارية للأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق

التنمية الإدارية بالإدارة المحلية الجزائرية إلى استجلاء حقيقة برامج التنمية الإدارية في الجزائر، واستخدامها لأساليب

الإدارة الحديثة من عدمه، تحت مجهر المفاهيم والنظريات السوسيولوجية، كون المقاربة السوسيولوجية لموضوع

التنمية الإدارية تسمح بفحص هذا الموضوع بطريقة شمولية دون اختزاله في مجال محدد.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

إذ تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة لتحقيق هدف أساسي وهو معرفة ما إذا كانت التنمية الإدارية التي حصلت في الإدارة الجزائرية (إذا تم تطبيق هذا المفهوم كما هو مفترض) قد استندت إلى أساليب إدارية حديثة تجعل من التنمية الإدارية استجابة فعلية لحاجات المجتمع الجزائري، أم أن الأمر كان عبارة عن تقليد نماذج غربية وأجنبية فرضتها رياح العولمة والانفتاح على الآخر والعلاقات مع الدول الخارجية التي لها وزنها في تغيير قرارات الدول التابعة.

**رابعاً: أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة الحالية في الأهداف التي ترحو تحقيقها من جهة، ومن جهة أخرى في كونها محاولة علمية ومعرفية من أجل الكشف عن الأساليب الإدارية الحديثة التي استعانت بها الإدارة المحلية الجزائرية وصولاً لتحسيد التنمية الإدارية.

كما تكمن أهميتها في كونها قد تصبح مرجعاً - ولو على المستوى البسيط - للباحثين في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل يمكنهم من خلاله فهم واستجلاء واقع التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية، والأساليب الإدارية الحديثة المنتهجة في هذا المقام.

ومن الناحية العملية، فإن الدراسة في موضوع الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية الحديثة قد يفيد مجال الدراسة - الإدارة المحلية - بنتائج تستعين بها لفهم واقعها، ومتطلبات تحقيق تنمية إدارية يقينية، وفائدة الاستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة في ذلك.

**خامساً: تحديد المفاهيم:** من المتفق عليه أن البحث العلمي عبارة عن سلسلة من العناصر ذات التساند الوظيفي بينها. وتعتبر المفاهيم الغراء الذي يربط كل هذه العناصر محققة خاصية التساند سألقة الذكر، كونها تحدد السياق الذي تنبثق منه إشكالية الدراسة نحو الأهداف التي يرمي الباحث لتحقيقها من استفهام الواقع. كما أن المفاهيم توجه فكر الباحث والقارئ على حد سواء نحو المعنى المراد من كل مصطلح، درءاً لسوء الفهم وإسقاطاً للمعاني ضمن التوجه السوسبيولوجي الذي يتبناه الباحث في دراسته.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

ويأمل الباحث من خلال تحديده للمفاهيم توجيه فهم القارئ نحو الغاية العلمية المأمولة، وتحقيق الفهم الواضح والسليم لموضوعه، بل وترك بصمته - من خلال المفاهيم الإجرائية- في مجال البحث العلمي الأكاديمي. وتنطوي الدراسة الحالية على المفاهيم التالية: التنمية الإدارية، الأساليب الإدارية الحديثة، إعادة هيكلة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، التمكين الإداري. لذلك سنحدد اصطلاحاً وإجراءياً. إذ " إنَّ المفاهيم هي أكثر ما تكون تجريدية وتعتبر وحدات أساسية لتكوين النظريات العلمية، وأهم شرط لصياغة المفهوم تحديده إجرائياً؛ أي وضوح العلاقة بينه وبين الأساس الواقعي الذي أقيم عليه."<sup>1</sup>

وقد قامت الباحثة بتفكيك التنمية الإدارية إلى: تبسيط الإجراءات الإدارية، التخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية وجودة الخدمة الإدارية، وهو ما يبرز في فرضيات الدراسة، لذلك سيتم الوقوف عند هذه المفاهيم.

**I- الأساليب الإدارية الحديثة:** يتشكل هذا المفهوم بدوره من عدة ألفاظ: الأساليب، الإدارية، الحديثة. كان من المفترض أن نعطي تعريفاً لكل من الأسلوب، الحديث، ثم نعرف الأساليب الإدارية الحديثة، لكن الباحثة لم تقم بهذا لسببين، أولهما أنه لا جدوى علمية ترتبط بهذه الدراسة بالذات من تحديد مفهوم الأسلوب أو مفهوم الحديث للقارئ؛ لأنهما في الأصل لا يأخذان البعد المفاهيمي المراد في الفضاء السوسولوجي المدروس. وثانيهما أن عدم حصول الباحثة على التعريف الاصطلاحي لهذا المفهوم وحتى للمصطلحات المكونة له، جعل منها تلجأ مباشرة لتعريفه إجرائياً لنضع القارئ في السياق المراد في هذه الدراسة.

وما تجدر الإشارة له في هذا المقام، أن المقصود من الأسلوب في هذه الدراسة ليس ما يقصده اللغويون والنحويون في دراساتهم (المنهج اللغوي)، بل المقصود تلك الطريقة التي تُعتمد في الإدارة، وهذه الطرق قد تكون كلاسيكية (تقليدية) وقد تكون حديثة، مواكبة لما يتطلبه العصر.

<sup>1</sup> - صلاح مصطفى الفوال، منهجية العلوم، عالم الكتب، القاهرة، 1982، ص 49.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

ونظرا لانعدام المفهوم في الكتب التي تم الاطلاع عليها والبحث فيها طيلة إجراء الدراسة، فقد عمدت الباحثة لصياغة المفهوم الإجرائي للأساليب الإدارية الحديثة على النحو التالي: الأساليب الإدارية الحديثة إجرائيا هي تلك الطرق التي تعتمد الإدارة للوصول إلى المستوى المرغوب من التنمية، وهي تلك النظم الإدارية التي برزت كمفاهيم حديثة ( بعد المدرسة الكلاسيكية والنيو - كلاسيكية)، التي تعتمد الإدارة كمنطلقات لتخطيط وإنشاء مشاريع التنمية الإدارية ورسم مساراتها ، وهي في هذه الدراسة ممثلة في: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، التمكين الإداري.

**1- إعادة هندسة العمليات الإدارية:** ويطلق عليها أيضا الهندرة، إعادة هيكلة العمليات الإدارية، إعادة البناء الشاملة، إعادة هندسة نظم العمل. وتبعا لكثرة التعابير التي تطلق للدلالة عليها، فقد تعددت التعاريف الخاصة بها.

فعرّفت على أنها الأسلوب الإداري الذي " يهتم بالعمليات وإعادة كيفية إتمام العمل، من خلال تغيير الوظائف والمهام والهياكل التنظيمية والتغيير في سلوك الأفراد العاملين، حيث تساعد على إعطاء رؤية كاملة عن العمل في الإدارات المختلفة."<sup>1</sup> فأهم التغييرات التي تتبع تطبيق إعادة الهندسة هي: التغيير في الهياكل والوظائف، وسلوكات العاملين.

" وعرفها هامر وشامبي على أنها: إعادة التفكير بشكل أساسي لإعادة تصميم العمليات بطريقة جذرية تهدف إلى تحقيق تطوير جوهري وليس تطورا هامشيا في معايير الأداء المؤثرة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة."<sup>2</sup> فهي وسيلة إدارية ومنهجية تقوم على إعادة التفكير في البناء الذي تقوم عليه المؤسسة وهيكلها التنظيمي والعمليات التي تتم داخله، من خلال إجراء تغييرات جذرية مؤثرة على الأداء تأثيرا واضحا في المنحى الإيجابي.

<sup>1</sup> - سلامة عبد الحفيظ، ثورة إعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص29.

<sup>2</sup> - يوسف مصطفى، الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم متغير، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص348.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

وأهم تعريف يمكن أن يتلاءم مع منظور هذه الدراسة هو أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي: "التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق التوافق مع متطلبات الجودة".<sup>1</sup> وهو التعريف الذي تستقي منه الدراسة الحالية المفهوم الإجرائي.

إجرائياً، تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: الأسلوب الذي تعتمد الإدارة المحلية لإعادة تصميم هيكلها التنظيمي بما يضمن انتقالها من المركزية إلى اللامركزية.

وبذلك، تظهر إعادة هندسة العمليات في هذه الدراسة من خلال: إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، الانتقال من المركزية إلى اللامركزية.

**2- الإدارة الإلكترونية:** تركز التعاريف الخاصة بالإدارة الإلكترونية على الجوانب التقنية لهذه الإدارة، وطبيعة الخدمات التي تمنحها. حيث عرفها توفيق عبد الرحمن على أنها: "تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها".<sup>2</sup> وما يضمن تنفيذها عن بعد هو أن تكون الإدارة موصولة بالشبكة العنكبوتية، وتكون كل وثائقها مرقمنة عن طريق بيانات ضمنها.

وفي السياق نفسه يعرفها محمد سمير أحمد على أنها: "تنفيذ كل المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الفاعلية فيها".<sup>3</sup>

ويضيف عبد الرزاق السالمي بأنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي وأيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم المنظمات مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، 291.

<sup>2</sup> - توفيق عبد الرحمن، الإدارة الإلكترونية، مركز الخبرة المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص 95.

<sup>3</sup> - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 42.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

متسلسلة منفذة مسبقاً.<sup>1</sup> ومعنى الاستغناء في هذا التعريف، أن المكتب الورقي أصبح في عصر التكنولوجيا عبء على الإدارة يغنيها عنه إيصالها بالشبكة العنكبوتية.

وكل التعاريف السابقة تشير إلى المعاملات غير التقليدية، أو الانتقال إلى معاملات تكنولوجية تتم باستخدام الوسائط التكنولوجية، التي يميزها الموضوعية، السرعة، الدقة، وقلة التكاليف.

والإدارة الإلكترونية " مرادف لعمليات تبسيط الإجراءات الحكومية وتيسير النظام البيروقراطي أمام المواطنين من خلال إيصال الخدمات لهم بشكل سريع و عادل في إطار من النزاهة والشفافية والمساءلة الحكومية.<sup>2</sup> وهنا يظهر الارتباط الوثيق بين تجسيد الإدارة الإلكترونية ومبدأ اللامركزية الإدارية، من خلال تبسيط الإجراءات اللازمة للحصول على الخدمة

كما أنها: " مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها إلى المواطن من خلال استخدام التكنولوجيا."<sup>3</sup> فكل استخدام للتكنولوجيا ولواحقها يستهدف تحسين الخدمة وتجويدها يدخل في مضمار الإدارة الإلكترونية.

وهي عند طارق عبد الرؤوف عامر: " منظومة إلكترونية متكاملة، تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة."<sup>4</sup> وهو هنا يركز على انتظام العمليات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية التي تضمن الانتقال من اليدوي التقليدي إلى التقانة الحديثة والمتطورة. وفي تعريف آخر، الإدارة الإلكترونية هي: " استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات، أو التجارة، أو الإعلان."<sup>1</sup> فهي تطبيق التكنولوجيا على العمليات الإدارية ممارسة وتنظيماً وإعلاناً.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق السلمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008، ص32.

<sup>2</sup> - بسام الحمادي، مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية، مؤتمر الحكومة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 29 يناير 2002، ص06.

<sup>3</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص182.

<sup>4</sup> - طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب، مصر، 2007، ص28.



## الفصل الأول: موضوع الدراسة

وإجرائيا، تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام الإدارة المحلية للتقنيات الإلكترونية لتحويل العمل الإداري التقليدي إلى عمل رقمي.

وبذلك تظهر الإدارة الإلكترونية في هذه الدراسة من خلال: رقمنة مصالح الإدارة المحلية، تدفق الانترنت وانتشارها، حصول المواطن على الخدمات عبر الأنترنت.

**3- التمكين الإداري:** يعتبر التمكين الإداري الصورة الحديثة لصقل مهارات المورد البشري وتطويرها. وهو في أبسط تعاريفه هو: " إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية."<sup>2</sup> بمعنى أن التمكين الإداري خطوات عملية تتخذها الإدارة من أجل الرفع من ثقة الموظفين في أنفسهم وجعلهم يؤمنون بأن لهم قدرات ومهارات خفية عليهم اكتشفها واستغلالها خدمة لأهداف الإدارة من جهة، وتلبية لحاجاتهم من جهة أخرى. ولقد تعددت التعاريف التي تهتم بمفهوم التمكين الإداري مركزة على عدة مناحي أهمها:

### أ/ التعاريف التي تركز على البعد المهاري:

" عملية إكساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة."<sup>3</sup> وبذلك فالإدارة تعتمد على التمكين كعملية تحتوي تدريب وتكوين الموظفين من أجل منحهم القدرة على اتخاذ القرارات واستخدام خبراتهم لتحسين أداء المؤسسة.

وفي تعريف يتجاوز تحسين الأداء، يعرف التمكين على أنه: " القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة بهدف

---

<sup>1</sup> - محمد محمود الطعمانة وطارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص- ص: 10 - 11.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط2، عمان، 2013، ص179.

<sup>3</sup> - عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، 2009، ص22.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تحقيق قيم وغايات التنظيم.<sup>1</sup> فالنتيجة الأساسية لإكساب الموظفين قدرات ومهارات ليس رفع الأداء ومستوى الإنتاجية فقط، بل هي أعلى من هذه الأهداف المادية، إذ أنها تتجاوزها لتحقيق انتماء الموظفين وولائهم للإدارة.

**ب/ التعاريف التي تركز على البعد الإداري:** وهي تلك التعاريف التي ترى في التمكين عملية من شأنها تطوير فاعلية العامل حتى يكون أقدر على القيام بالمهام الموكلة إليه. ولعل أهم التعاريف الواردة في هذا الشأن تلك التي ترى أن التمكين " هو منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية."<sup>2</sup> وهو ما يتأكد عند عطية حسين أفندي بأن التمكين " هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية مناخ ملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء علي أهداف واضحة."<sup>3</sup> ما يجعلنا نستنتج بأن السلطة الصارمة التي تنادي بها المدرسة الكلاسيكية تتنافى مع تحقيق مفهوم التمكين الإداري. ويرى البرواني أن التمكين هو: " إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين التي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة."<sup>4</sup> وبناء على منحهم السلطة الكافية، تتوسع صلاحياتهم في اختيار طريقة العمل من جهة، وفي اتخاذ القرارات اللازمة لممارسة ما يرونها ملائماً للعمل، دون الإخلال بالقوانين السائدة في الإدارة وبما يحقق أهدافها.

**ج/ التعاريف التي تركز على البعد النفسي والعاطفي للتمكين:** وهي التعاريف التي تتوجه للجوانب النفسية من ثقة بالنفس وشعور واهتمام... ما يدفع الموظف للعمل بصورة تجعله أقدر من ذي قبل. ومن بين هذه

<sup>1</sup> - خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، دار المأمون، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 21.

<sup>2</sup> - Stephen Robins, Organization behavior, Printice – hall INC, 9<sup>TH</sup> ed, New Jersey, 2001, p16.

<sup>3</sup> - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 07

<sup>4</sup> - عبد الله سيف عبد عدي البرواني، واقع التمكين الإداري ودوره في الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة بحث لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية، جامعة تونس، 2017، ص 17.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

التعاريف التعريف الذي يرى بأن التمكين هو: " شعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح لأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها."<sup>1</sup> يتحقق هذا الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية من خلال الرفع من مهارات الموظفين من جهة ومن خلال منحهم السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم. وهو كذلك: " شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به."<sup>2</sup> وهو التعريف نفسه عند بلال خلف السكارنة.<sup>3</sup> إذ أن الإدارة التي تمنح موظفيها ثقة وتنظر إليهم نظرة إيجابية وتدرهم وتطور مهاراتهم ستوجد لديهم التزاما وظيفيا يولد فيهم طاقة إضافية للأداء.

وفي السياق نفسه، ترى هدى عمر عبد الله باقبض أن التمكين هو: " زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم"<sup>4</sup> وهنا يبرز التمكين على أنه اهتمام إضافي بالموظفين / العاملين، من خلال منحهم الأبعاد الإدارية التي ذكرها الكتاب في التمكين كعملية إدارية.

وعند محمود حسين الوادي، فالتمكين هو: " إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته

---

<sup>1</sup> -S. MCshane , M. Glinow, Organization behavior : immerging realities for the workplace revolution, Irwin MC Grow Hill, 2000, p 115.

<sup>2</sup> - رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة، القاهرة، 2008، ص48.

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 179.

<sup>4</sup> - هدى عمر عبد الله باقبض، آلية التمكين الإداري، منشورات جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2018، ص14.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.<sup>1</sup> ولعل الحرية هنا لا تكون مطلقة، بل هي حرية توجهها إدراكات الموظفين بعد استيفاء شرطي الثقة بالنفس والقناعة بالقدرات الكامنة التي توجه لتحقيق أهداف ونتائج مقصودة.

يمكن من خلال التعاريف السابقة فهم التمكين من خلال أبعاده كالتالي:

التمكين كحالة نفسية شعورية: وهي نتيجة العملية الإدارية التي يتبعها القادة.

التمكين كعملية إدارية يتم من خلالها تمرير قيم تنظيمية ومهارات سلوكية ترتقي بأداء الموظف.

التمكين بوصفه سلوكا إداريا يتم بموجبه منح القوة والثقة للشخص المراد تمكينه.

وبقراءة أخرى، يمكن تحديد أبعاد التمكين كما حددها معالي فهمي حيدر في بعدين<sup>2</sup>:

البعد المهاري: حينما يتم إكساب مهارات جديدة، سواء ما تعلق بتلك المهارات الشخصية (الثقة، إدراك

الذات، إدراك القدرات، استعمال الملكات...) أو المهارات الأدائية.

البعد الإداري: حينما يكون التمكين كعملية يتم من خلالها تشجيع الموظف على رفع قدراته من خلال

الصلاحيات الممنوحة لهم.

هذا، ويمكن أن نستنتج من هذه التعاريف أن التمكين الإداري يظهر على عدة أشكال أهمها: الإستقلالية

في أداء المهام، إتاحة المعلومات ومشاركتها، المشاركة في اتخاذ القرارات، توجيه العاملين نحو حل المشكلات.

وإجرائيا، التمكين الإداري هو الأسلوب الذي تعتمده الإدارة المحلية لجعل الموظف قادرا على الوفاء

بمتطلبات الجودة في تقديم الخدمة. ويظهر التمكين الإداري في هذه الدراسة من خلال: زيادة الثقة في قدرات

ومهارات المورد البشري (الموظفين) وتوسيع صلاحياتهم .

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، مكتبة الحامد، عمان، 2012، ص - ص: 21-22.

<sup>2</sup> - معالي فهمي حيدر، دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، ع 2، جامعة طنطا، 2002، ص 121.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

II - التنمية الإدارية\*: وهي مصطلح مركب من كلمتين: التنمية، الإدارة، نعالج كل مصطلح على حدة،

ثم نعطي التعريف الاصطلاحي والإجرائي للمفهوم.

1- التنمية: يوجد اختلاف بين الباحثين في تحديد مفهوم التنمية بشكل عام، وقد يرجع هذا لارتباط

التنمية بالحقل الاقتصادي أولاً، وبعدها بالحقل الاجتماعي والسياسي والثقافي والتنمية المجتمعية ككل. وعلى أي

حال، فقد عرفت التنمية على اعتبارها عملية، وفكرة وجهود. إذ يرى صالح عبد العزيز حبتور أنها: "عملية

مجتمعية شاملة متكاملة وهادفة لتقدم المجتمع وارتقائه باستمرار، تتفاعل في محيطها الإمكانيات البشرية والمادية

المتاحة من خلال رفع فاعلية النشاط المؤسسي، المخطط والمبدع والمنظم."<sup>1</sup>

وتضيف عذراء عواج: "عملية واعية موجهة لصياغة بناء حضاري اجتماعي متكامل يؤكد فيه المجتمع هويته

وذاته وإبداعه."<sup>2</sup> فالوعي هو الموجه الأساس الذي يضمن تشكل الفعل الحضاري المراد من خلال عمليات تأكيد

هوية وذات المجتمع.

وهي عند زويلف واللوزي عملية تغيير، فهي عندهما: "التغيير المقصود الموجه والمخطط باتجاه تحقيق

الأهداف."<sup>3</sup> فلا تنمية دون تخطيط وتوجيه نحو هدف أو مجموعة أهداف محددة سلفاً.

وتتجسد التنمية كعملية في الواقع الاجتماعي من خلال الدراسة الفعلية لحثياته، فهي كما يؤكد بن حبتور

على أن: "التنمية كالفكرة، لا يمكن استيرادها وبث الحياة في فضائها لأنها نمط من أنماط النمو يتفتح من النسيج

---

\* يرتبط هذا المفهوم دوماً بالتنمية الاجتماعية التي تشتمل على بعدين، أحدهما: تغيير الأوضاع الاجتماعية القديمة التي لم تعد تسير الأنماط الجديدة للحياة المعاصرة، والثاني: إقامة بناء اجتماعي جديد منبعث من البناء الاجتماعي القديم، تنجر عنه علاقات وقيم جديدة تحقق للأفراد أكبر قدر ممكن من إشباع حاجاتهم. راجع: محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1986، ص 27-28 (بتصرف)

<sup>1</sup> - صالح عبد العزيز حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية، عمان، 2005، ص 276.

<sup>2</sup> - عذراء عواج، تجارب الجامعات الغربية والعربية في تحقيق التنمية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 50، جوان 2017، ص 96.

<sup>3</sup> - مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 7.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

ذاته.<sup>1</sup> "بمعنى أن التنمية تكتسب خصائصها ومميزاته بل وفاعليتها من طبيعة وخصائص ومميزات المجتمع الذي يُراد تنميته.

وبالنسبة لمحمد الجوهري، فالتنمية هي: "توظيف جهود الكل من أجل صالح الكل، خاصة تلك القطاعات والفئات التي حرمت في السابق من فرص التقدم والنمو."<sup>2</sup> والمقصود أن التنمية جزء لا يمكن اجتثاثه من نسقه العام. وهي النتيجة عن تضافر كل الجهود خدمة لتلك القطاعات المهمشة.

**2- الإدارة:** من المعروف أن الإدارة هي علم وفن. وبين العلم والفن مساحة للعمل على تحديد أكثر من مفهوم للإدارة؛ إذ يعرفها تيلور بأنها: "هي أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد بأن الأفراد يؤيدونه، بأحسن وأرخص طريقة ممكنة. أما ديل فيقول أنها: عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة."<sup>3</sup> فكلا التعريفين يركز على استخدام الموارد عن طريق التنظيم والضبط.

والإدارة عند فايول هي: "أن نتبأ ونخطط وننظم ونصدر الأوامر ونراقب."<sup>4</sup> وهو ما يحدد لنا عمليات الإدارة التي تقوم عليها من تنظيم وتوجيه وتنسيق وتخطيط ورقابة. وهو ما يتأكد من خلال ما يراه راي جونز Ray Johns الذي يعرفها على أنها: "عملية وضع الأهداف ورسم السياسات وإيجاد التنظيم والحفاظ على استمراريتها ووضع الخطة وتنفيذها وتقييم النتائج."<sup>5</sup>

كما " يرى كيمبال Kimbal بأن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء جهاز وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، وكذا اختيار الأفراد

<sup>1</sup> - صالح عبد العزيز بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 281.

<sup>2</sup> - محمد الجوهري، علم اجتماع وقضايا التنمية في العالم الثالث، دار المعارف، القاهرة، 1978، ص- ص: 144 - 145.

<sup>3</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، عمان، الأردن، 2016، ص- ص: 10 - 11.

<sup>4</sup> - محمود عساف، أصول الإدارة، دار الكتب، القاهرة، 1988، ص 11.

<sup>5</sup> - عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم: المفاهيم والوظائف والعمليات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 5.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

الرئيسيين ووضع سياساته الرئيسية.<sup>1</sup> فلا بد من إدارة لكل مشروع أو جهاز يفترض أنه قد وفر له معدات وبرامج وقوانين وسياسات الموارد البشرية.

### 3- التنمية الإدارية: نظرا لاختلاف الباحثين في تعريفهم للتنمية الإدارية، نبدأ تشریحنا لهذا المفهوم مما

أورده وفقى حامد أبو علي ثلاث اتجاهات في تعريف التنمية الإدارية هي:<sup>2</sup>

الاتجاه الأول: يرى أن التنمية الإدارية هي آلية للتغيير الجذري في هياكل ونظم العمل.

الاتجاه الثاني: هي جهد وأساليب لتنمية المهارات والكفاءات لدى المديرين والموارد البشرية المؤهلة، والهدف

هو رفع مستوى الأداء عموما.

الاتجاه الثالث: هي تغيير وتحديث وتطوير أنظمة وأساليب الأداء، للرفع من القدرة الإدارية للمؤسسة.

"ويقتضي الحذر من الخلط بينها وبين بعض المفاهيم الأخرى، فالتنمية الإدارية لا تتماثل وزيادة مهام

أجهزة الدولة، إنهما ظاهرتان متميزتان... فزيادة حجم الإدارات العامة لا يمكن اعتبارها مؤشرا على التنمية

الإدارية... وزيادة حجم الخدمات الإدارية يمكن أن يمثل ظاهرة طفيلية... إن فكرة التنمية الإدارية يجب أن تؤخذ

في النهاية بمفهومها الواسع، إنها ليست واقعة مادية أو ميكانيكية، إنها ظاهرة يريد لها الإنسان ولصالحه... وهي إذا

ما أردنا أن نكون أكثر دقة في التحديد: تقدم الإدارة في الاتجاه الذي رسمه لها المجتمع الذي تتدرج فيه."<sup>3</sup>

كما يقتزن مصطلح التنمية الإدارية بالعديد من المصطلحات التي قد يعتقد البعض أنها تؤدي إلى المعنى

نفسه الذي تؤديه التنمية الإدارية، وهو ما يوجب على الباحث في مجال التنمية الإدارية التوقف عنده وإبراز

الفوارق بين هذه المصطلحات ومدلولاتها. ولعل أكثر المصطلحات ارتباطا بالتنمية الإدارية: إدارة التنمية،

<sup>1</sup> - عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، دار الإتحاد العربي، مصر، 1972، ص 17.

<sup>2</sup> - وفقى حامد أبو علي، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014، ص 206 - (بتصرف)

<sup>3</sup> - برنار غورلي، أوضاع معاهد الإدارة العامة في الدول العربية، الكتاب السنوي في الإدارة العامة: التنمية الإدارية والتدريب، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1982، ص - ص: 11 - 12. (بتصرف)

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

الإصلاح الإداري. وإذا أراد الباحث تدقيق مفهوم التنمية الإدارية، فإنه مطالب بالوقوف عند المعنى الذي تحمله هذه المصطلحات.

أ- إدارة التنمية: تهتم إدارة التنمية بفلسفة وأهداف واستراتيجيات التنمية، وتركز على وضع الإطار الفكري والفلسفي لماهية التنمية، وتحديد واختيار البدائل الممكنة لتحقيقها. كما تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة العمليات الإدارية.<sup>1</sup> وبالتالي تكون إدارة التنمية ذلك الإطار العام الذي يعالج القضايا الرئيسية في التنمية الشاملة بما فيها التنمية الإدارية.

ب- الإصلاح الإداري: " هو عملية شاملة تستهدف كل جوانب النظام الإداري السلوكية والوظيفية والتنظيمية، أو الهياكل والقواعد والنظم والإجراءات والعمليات... هو تطوير الهياكل وتحديث الأساليب والأدوات الفنية والتقنية وتبسيط الإجراءات وتنمية الموارد البشرية في إطار تفاعل خلاق مع البيئة الكلية للنظام الإداري."<sup>2</sup> وهو كذلك: "مجموعة الإجراءات الرامية لإزالة خلل ما في النظام الإداري، وذلك خلال فترة زمنية محددة، وفي مواقع معينة، على أن ينتهي ذلك الخلل مع علاجه وإصلاح الواقع وإزالة أسبابه."<sup>3</sup> بمعنى أن الإصلاح الإداري مرهون بالمواقف والظروف التي تمر بها الإدارة، ومشروط بوجود خلل ما في مكان ما، وبالتالي فهو قد لا يكون عاما وشاملا داخل الإدارة ككل، بل قد يطبق في مكان واحد أو مصلحة واحدة وهي المكان الذي يتواجد فيه خلل ما.

ويبدو جليا الاقتران اللامتناهي بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، وهما ينطلقان من المسلمة نفسها أن أساليب العمل الإداري تتقدم ولا بد من إصلاحها وإعادة تجديدها حتى تتلاءم مع متغيرات البيئة الخارجية. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن الإصلاح الإداري قد يقترن مفهومه بوجود مشكلات إدارية أو مشكلات في الأداء

<sup>1</sup> - قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص 27

<sup>2</sup> - جاسم محمد خلف، الإصلاح الإداري بمنظور استراتيجي،: دواعيه، مقوماته، ومقتضياته، مكتبة آفاق، الكويت، 2015، ص 152.

<sup>3</sup> - طارق الخيزر وآخرون، التنمية الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 42.



## الفصل الأول: موضوع الدراسة

أفرزتها طبيعة الأساليب المستخدمة، بينما لا تقتزن التنمية الإدارية بوجود هذه المشكلات، بمعنى أن الإدارة لا تنتظر وقوع خلل أو مشكلات في الأداء حتى تنتهج التنمية الإدارية.

والدليل على هذا أن هناك من يعرف الإصلاح الإداري على أنه: "نُهج سياسي مستمر موجه لضبط العلاقات القائمة بين البيروقراطية وبين عناصر المجتمع، أو ضبط تلك العلاقات في إطار البيروقراطية نفسها."<sup>1</sup> كما يعرف على أنه: "تغيير في أنماط السلوك والمفاهيم وممارسات الفرد بهدف تحسين الأداء وتحقيق أهداف الإدارة العامة بكفاءة وفعالية."<sup>2</sup> مما يجعلنا نستنتج أنه يطبق في حال ما إذا كان الأداء سيئاً أو لا يتلاءم ومتطلبات الوضع الراهن ولا يلبي حاجات الإدارة في تحقيق أهدافها.

**ج- التطوير/ التحسين الإداري:** يقصد به: "مجموعة التغيرات الإيجابية المحملة بالقيم الإدارية والعلمية التي تحدث في النظام الإداري معين بهدف زيادة فاعليته أو تحويل وضعه ليكون أكثر استجابة لحاجات التغيير الاجتماعي."<sup>3</sup> فهو مصطلح يكاد يتطابق في أهدافه وأهميته مع التنمية الإدارية، غير أن التنمية الإدارية تكون أشمل وأوسع؛ في الوقت الذي قد يشمل فيه التطوير / التحسين الإداري جانب الموارد البشرية فقط، تكون التنمية الإدارية العملية التي تمس جميع جوانب وأبعاد الإدارة.

وعلى العكس من مفهوم التنمية الإدارية نجد مفهوم **التخلف الإداري**، ويعرف على أنه: "عدم قدرة الإدارة... في ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الدولة إلى سياسات، ثم وضع المخطط والبرامج والمشاريع، وتنفيذها بشكل جيد وفعال لأجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة في البلاد وحل مشكلات المجتمع..."<sup>4</sup> ومن مظاهره: الروتين والتعقيد، تضخم الجهاز الإداري، البطالة المقنعة ممثلة في التضخم الوظيفي، التعطيل الوظيفي

<sup>1</sup> - المركز الإقليمي للدراسات والأبحاث، الوجيز في الإدارة العامة: ج4، الإصلاح الإداري، المكتبة الإدارية، ص15.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم الطراونة، أثر الإصلاح الإداري في التنمية: التجربة الأردنية، دار اليراع، عمان، 2005، ص44.

<sup>3</sup> - محمد حرب، الإدارة الجامعية، دار اليازوري، عمان، 2001، ص - ص: 176 - 177.

<sup>4</sup> - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة، عمان، 1999، ص526.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

مثلا في التمسك بحرفية القوانين، الإهمال واللامبالاة، قدم وتقدم الأساليب الإدارية المطبقة وما ينجم عنها من مركزية شديدة، الصمت التنظيمي، المحاباة والمحسوبية وكافة مظاهر الفساد الإداري.

وبالعودة إلى اتجاهات الباحثين في تحديد معنى التنمية الإدارية ومدلولها، فإنه يتحدد كالتالي:

أ/ **التنمية الإدارية كعملية:** جاء في مقال لمحمد صادق أن التنمية الإدارية هي: " عملية تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية، استجابة للمطالب والحاجات البيئية الموجهة لها."<sup>1</sup> فهي بذلك العملية التي تفرضها البيئة الخارجية، فتلجأ الإدارة إلى تطوير وتحديث ذاتها وعملياتها استجابة لتطورات البيئة الخارجية وحاجياتها.

وهي: " عملية شاملة تهدف إلى إحداث تغيير في الهياكل التنظيمية والإجراءات والأساليب واللوائح والقوانين وإعداد وتنمية الأفراد لمقابلة التغيرات المتوقعة بشكل فعال."<sup>2</sup> فالهدف من التنمية الإدارية كعملية هو التغيير الذي يسمح للعديد من أبعاد الإدارة بما فيها الأبعاد الهيكلية والتنظيمية والقانونية والبشرية، وذلك من أجل الاستجابة لما يتوقعه المجتمع من الإدارة.

والتنمية الإدارية هي: " العلمية التي تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري عن طريق إدخال التحسينات الضرورية في سلوك العاملين أو في الوسائل والأهداف الإدارية أو في كل النواحي السابقة مجتمعة."<sup>3</sup> فالإدارة تدخل تحسينات وتعديلات في سلوك مواردها البشرية والوسائل التي تستخدمها في إتمام مهامها وحتى في أهدافها من أجل زيادة كفاءة وفعالية الجهاز الإداري.

<sup>1</sup> - محمد صادق، التنمية الإدارية: المداخل والنظريات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 5، ع3، الأردن، صيف 1982، ص8.

<sup>2</sup> - سعيد يس عامر، إدارة القرن الواحد والعشرين، مركز وايد سرفيس لاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1997، ص 463.

<sup>3</sup> - عادل أبو توهة، التنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 06، ع01، آذار 1982، ص 75.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

وختاماً، " إن التنمية الإدارية عملية ديناميكية مستمرة وطويلة الأمد، لهذا فإن نجاحها يتطلب سياسة عامة ثابتة ومستقرة، يجب أن توضع في ضوء الدراسات الميدانية ومنهجية واقع الحياة والمجتمع وآفاق تطوره." <sup>1</sup>

### ب/ التنمية الإدارية كجهود وأنشطة:

" اصطلاح يعبر عن الجهود التي تبذلها الدولة في معالجة المشاكل الإدارية التي تواجهها في محاولتها للإسراع في تقدمها... وذلك من خلال تطوير التنظيمات والنظم الإدارية والممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم." <sup>2</sup>

فالمنطلق الذي يدفع بالدولة لبذل جهود هو وجود مشكلات لا بد من معالجتها، بحثاً عن تطوير الإدارة.

وهي: " القدرة المتحددة في بناء وتنمية وتطوير النظم والمهارات الإدارية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات العملية التنموية." <sup>3</sup> إن القول بأن التنمية الإدارية قدرة متجددة في بناء النظم يفرض منطق الاستمرارية في التجديد بوجود طاقات لا تنضب، فالوصول إلى مستوى الإصلاح أو التحسين لا يكفي، بل هي عملية مستمرة ودائرية.

وهو ما يتأكد من تعريف صلاح الدين عبد الباقي للتنمية الإدارية على أنها: " نشاط مخطط ومستمر، يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية." <sup>4</sup>

هذا وتعرف التنمية الإدارية بأنها: " الجهود المبذولة بصورة مستمرة بغرض التطوير الإداري والمؤسسي من خلال بناء الهياكل التنظيمية الفعالة، وتطوير السلوك التنظيمي، وتبسيط إجراءات العمل، وتحسين البيئة المادية." <sup>5</sup>

<sup>1</sup> - صالح عبد العزيز بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2000، ص 285.

<sup>2</sup> - محمد علي عز الدين، التنمية الإدارية في ليبيا بين المعوقات والانطلاق: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، 2013، ص 234.

<sup>3</sup> - شاكر محمد فتحي أحمد، إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة، 1996، ص 266.

<sup>4</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 239.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

<sup>1</sup> هو ما يبرز لنا المؤشرات والمجالات التي يتم التركيز عليها لتحقيق تنمية إدارية وهي: الهياكل التنظيمية، السلوك التنظيمي، الإجراءات التنظيمية والبيئة المادية.

### ج/ التنمية الإدارية كمخطط وإستراتيجية:

يعرفها باسم الحميري بأنها: " إستراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغيير بغية تحسين كفاءة وفاعلية الجهات الإدارية لتطوير مقدراتها على التحدد والتطور والتلاؤم مع المتغيرات السريعة." <sup>2</sup> بمعنى أن التنمية الإدارية تأخذ البعد المستقبلي في التدخل لمعالجة وضعية يشوبها تدني مستوى الأداء، وتحتوي معنى المرونة في مخططاته بما يجعلها تتلاءم ومتغيرات البيئة الخارجية.

وتتمثل التنمية الإدارية أساسا في: " تطوير والوسائل والأساليب الإدارية للتنمية الوطنية وتختص بعمليات تطوير الأداء الإداري للأجهزة الإدارية وتحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية." <sup>3</sup> بما معناه أنها المخطط الذي يدرس الماضي ويحضر مستقبل أفضل بتطوير الوسائل والأساليب اللازمة لأداء العمل الإداري.

وتعتبر التنمية الإدارية " جزء أساسيا من مخطط التنمية الشاملة لكل الدول، وينظر لها كعملية تغير شامل وتطوير متواصل، بغية الارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق أهداف شاملة." <sup>4</sup> وباعتبارها جزء من المخطط العام فهي تمثل خطة جزئية أو فرعية تمكن من الانتقال بالإدارة من حالة حالية إلى حالة مستقبلية أفضل.

ويؤكد جاري ديسلر البعد الإستراتيجي للتنمية الإدارية بالقول أنها: " أية محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري، ومن ثمة فإن

<sup>1</sup> - محمد السيد، الاستشارات الإدارية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 23.

<sup>2</sup> - باسم الحميري، التنمية الإدارية: الأدوات والمعوقات، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011، ص 59.

<sup>3</sup> - سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006، ص 119.

<sup>4</sup> - فوزي صلاح الدين، الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 87.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

الهدف النهائي من هذه البرامج إنما يتمثل في دعم الأداء المتوقع للمنظمة ذاتها.<sup>1</sup> فالأخذ بعين الاعتبار الأداء المستقبلي للإدارة يعطيها البعد الإستراتيجي لرفع الأداء المتوقع للإدارة

**التعريف الإجرائي:** لا تقصد الباحثة في هذه الدراسة بالتنمية الإدارية تلك العمليات الخاصة بتنمية مهارات المديرين والموظفين\*، وإن كانت جزء من التنمية الإدارية المقصودة هنا، بل المقصود بالتنمية الإدارية: تلك البرامج الهادفة لرفع الأداء الإداري من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، والتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية، وصولاً إلى مستوى الجودة في تقديم الخدمة الإدارية.

### III - تبسيط الإجراءات الإدارية: تعرف الإجراءات الإدارية على أنها: " مجموعة من الأنشطة المترابطة

في تتابع زمني، وفقاً لطريقة أداء محددة."<sup>2</sup> وتعني علمية تبسيط الإجراءات: " تنفيذ المهام والأنشطة والأعمال الموكلة إلى العاملين دون تعقيد وزيادة في الأعمال التي يمكن الوصول إلى تحقيق دورها وعلى أكمل وجه."<sup>3</sup> فالإدارة تقوم في أساسها على قوانين يتم تطبيقها من خلال إجراءات تيسر تجسيدها على أرض الواقع، نظراً للطبيعة التجريدية للقوانين وتعقدتها في كثير الأحيان. وتسمح الإجراءات الإدارية بتلافي ظواهر الإدارة السلبية التي تنجم عن التقيد الحرفي بالقوانين مثل الروتين، التعقيد، التباطؤ الإداري الشكلي المفرط التي تحيد بالتنظيم الإداري عن أهدافه في تسهيل نيل المواطنين للخدمة، وهو ما يفضي إلى التخلص من البيروقراطية بمفهومها السلبي.

<sup>1</sup> - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص - ص: 282-283.

\* تأخذ الدراسة مفهوم الموظف كما هو محدد في القانون الأساسي النموذجي: " يطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف " الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمل المؤسسات والإدارات العمومية، ع13، 24 مارس 1985، ص 334.

<sup>2</sup> - علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، 1995، ص 52.

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي معاصر، دار وائل، عمان، 2007، ص 93.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

وكلما كانت الإجراءات كثيرة ومتعددة كلما نحت بالإدارة إلى الجانب السلبي أكثر من الجوانب الإيجابية، لذا تنحو كل الإدارات في العصر الحالي إلى العمل على تبسيط إجراءاتها الإدارية باعتبار تبسيط الإجراءات ضرورة ملحة ولازمة من لوازم التنمية والتحديث الإداري.

وتعرف الإجراءات على أنها: " الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها. وقد عرفها ( نيوشيل) بأنها سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الأفراد في إدارة ما أو في عدة إدارات، وتصمم للتأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة واحدة." <sup>1</sup> وهي كما يراها موسى اللوزي: " خطط يتم إعدادها مسبقا لإتباعها حتى يتم إنجاز الأعمال، وفي حالة إعدادها لإنجاز مهمة ما يتم تحديد وتعريف العمل من خلال الوصف. كما يتم تحديد الأفراد الذين سوف يقومون بها من خلال المواصفات الوظيفية، وعادة تكون هناك إجراءات داخلية لإنجاز أعمال المنظمة وإجراءات خارجية لإنجاز أهداف المنظمة." <sup>2</sup> وإجرائيا، المقصود في هذه الدراسة بتبسيط الإجراءات الإدارية، هو التخلي عن الإجراءات الروتينية التي يتطلب إنجازها وقتا وجهدا، والسعي للتخفيف من هذه الإجراءات انطلاقا من تطوير الأساليب الإدارية المتبعة.

### IV- الممارسات البيروقراطية السلبية: " يتفق كتاب الإدارة العامة على أن مصطلح بيروقراطية قد ورد

لأول مرة في مؤلفات الاقتصادي الفرنسي Vincent de Gournay سنة 1975؛ إذ يعتبر أول من نظر إلى الإدارات العامة على أنها الإدارة العاملة للحكومة، وتحدث عنها باسم بيروقراطي، ويقصد: العاملين في المكاتب الإدارية" <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 237.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان، 2002، ص 90.

<sup>3</sup> - علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 191، ص 19.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

كلمة مكونة من مقطعين Bureau وتعني المكتب، و Cracy وهي مشتقة من الأصل الإغريقي Kratia ومعناها القوة، والكلمة في مجموعها تعني قوة أو سلطة المكتب.<sup>1</sup> " حيث عرف ماكس فيبر البيروقراطية على أنها نوع من التنظيم الشرعي والعقلاني للإدارة والتي تكون منظمة بقواعد محددة خاصة المجردة منها، ويحدد كل منها التدرج في السلطة والرقابة والاختصاصات والوظائف بنصوص تشريعية وتنظيمية.<sup>2</sup>"

والبيروقراطية كما أشار لها ماكس فيبر هي: الآلة الاجتماعية، فهي ابتداءً أو اكتشاف اجتماعي يعمل على إعادة تنظيم وتوجيه المؤسسات والتنظيمات بصورة عقلانية. ولقد نمت البيروقراطية وتطورت كرد فعل عن تلك الممارسات السلبية التي عاشتها الإدارات آنذاك كالمحاباة في التوظيف، والفوضى الإدارية... ولقد جاءت البيروقراطية استجابة للحاجة الملحة لقدرة التنظيم على التنبؤ والتوقع والدقة والنظام.<sup>3</sup>

أما في الاصطلاح العام (الدارج)، فتستخدم البيروقراطية كتعبير للانتقاص من فعالية التنظيم والإدارة وعجزها عن الوفاء بمتطلبات الفاعلية والكفاءة، وسوء علاقتها بالمتعاملين معها. هذا وتوصف التنظيمات والإدارات التي تسودها مظاهر الروتين، الترهل، الجمود، تعطل الأداء وعدم كفاءته عند العامة بالتنظيمات البيروقراطية، بل وتعتبر بيروقراطية الإدارة عن تلك الممارسات الإدارية التي تعطل مصلحة المواطن، لاحتواء هذه الإدارة على موظفين لا يرتقون لممارسة الوظيفة الإدارية. وهو ما اختصره Scott في تعبيره عن البيروقراطية: " إن كلمة بيروقراطية تأتي إلى الأذهان بصورة تنظيم حكومي ضخمة يسوده عدم الكفاية ويعج بأفراد يتميزون بالكسل وضيق الأفق."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار أسامة، عمان، 2008، ص35.

<sup>2</sup> - Messoud Mentri, L'administration en question réflexion sur les relation administration- administrés, OPU, Alger, 1988, p42.

<sup>3</sup> - شافريتر جي. م وآخرون، مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة، ترجمة نخبة من المتخصصين، ج1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص115. (بتصرف)

<sup>4</sup> - محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1975، ص588.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

وبهذا فقد ارتبط مفهوم البيروقراطية بكل الأمراض التي تعاني منها الإدارة المحلية الجزائرية من رتابة وروتين وتعطل في الأداء، وخضوع الموظف واستعباده من طرف ممارسي السلطة لصالح التطبيق الحرفي للقوانين والالتزام الألفبائي بالإجراءات المكتوبة، وعدم المرونة في المواقف المختلفة التي قد تتطلب أحيانا تجاوز بعض القوالب القانونية الجامدة للوصول إلى الكفاءة.

وعليه، فالمقصود من الممارسات البيروقراطية السلبية في هذه الدراسة (إجرائيا) تلك السلوكات الرتيبة والروتينية التي يسلكها الموظف في الإدارة المحلية الجزائرية والتي تؤدي إلى تعطيل العمل الإداري وعدم حصول المواطن على مستوى الجودة المقصود.

**V- الجودة في تقديم الخدمة:** على الرغم من أن كلمة جودة بسيطة وتكاد تكون مفهومة لدى الجميع، إلا أن الوقوف عند تحديد مفهومها بالمعنى العلمي أمر في غاية الصعوبة، إذ يشوب هذا المفهوم غموض يكمن في كثرة تداوله واختلاف معانيه، ويجمع الباحثون على عدم وجود تعريف واضح ومحدد للجودة لما لها من خصائص أهمها النسبية. وهذا ما دفع بالقول: دع الجودة دون تعريف.

جاء في قاموس واب ستار أن الجودة: "صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما." <sup>1</sup> فهي الميزة التي يتوفر عليها المنتج وتميزه عن منافسيه.

وقد عرفها Feigenbaum (1984) مجموعة خصائص المنتج التي ترضي توقعات الزبون، سواء كانت هذه التوقعات صريحة أو ضمنية، موضوعية أو شخصية، واعية أو غير واعية. <sup>2</sup> فالجودة في هذا التعريف تتحقق عندما تستطيع الإدارة استباق طلبات وحاجات المواطن وتوقع ما يريدونه والعمل على تجسيد هذه التوقعات.

<sup>1</sup> - David B. Guralnik, Webstars new world dictionary, London, 1992, p 1161.

<sup>2</sup> - J. P. Neuville, La qualite en question, revue Francaise de gestion, Mars- Mai, 1996, p39.



## الفصل الأول: موضوع الدراسة

" مقياس مدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات أو ترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم."<sup>1</sup> وهو ما يؤكد صفة النسبية في الجودة التي لا تعبر بالضرورة عن التميز والتفوق، وإنما تتعلق بمدى استجابة مواصفات الخدمة لما يريده المواطن.

فهي "تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد توقعات المستهلك."<sup>2</sup> أو ببساطة هي: "الوفاء بمتطلبات الزبون."<sup>3</sup> وهذا يعني أن الجودة هي مدى مطابقة أو استباق المنتج لتوقعات المستهلك.

ويرى محمد عبد الوهاب العزاوي أن الجودة: " تعني لمعظم الناس التفضيل superlative لذلك تعدّ سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة... وغيرها من الأمثلة، وفي المثاليين السابقين تعد الجودة مرادفا للرفاهية والتميّز، وهذه من الصعب قياسها... وتعرّف الجودة بأنها المواءمة للاستعمال، وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية."<sup>(4)</sup> وهو ما يؤكد نسبية الجودة، لأن ارتباطه بمعنى التفضيل يعني ارتباطها بأذواق الناس التي تختلف من شخص لآخر ومن زمن لآخر. وما هو ملائم لفرد ما ولحاجاته في وقت ما قد لا يكون كذلك بالنسبة للفرد نفسه في وقت آخر، أو لفرد آخر في الوقت نفسه

وهي عند أب إدارة الجودة الشاملة إدوارد ديمينغ: " تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون حاضرا ومستقبلا، وبالتالي لا يمكن إعطاء تعريف دقيق للجودة نظرا لارتباطها الأساسي برغبات الزبون ومتطلباته."<sup>5</sup> وهو ما يؤكد أن الجودة تتغير حسب الزمان والمكان، فما هو جيد اليوم قد يكون سيئا أو يفقد معنى الجودة غدا.

<sup>1</sup> - مأمون السلطي وسهيلة إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة - الإيزو 9000، دار الفكر، دمشق، 1995، ص26.

<sup>2</sup> - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 14 .

<sup>3</sup> - وارين شمعدت وجيروم فاتجا، مدير الجودة الشاملة، أفاق الإبداع العلمية، الرياض، 1997، ص07.

<sup>4</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص 13 .

<sup>5</sup> - Edward Deming, Out of the crises, Library of congress cataloging – in – publication Data, Cambridge, 1986, p169.

- J. Gerald Suarez, Three experts on quality management, Philip B. Grosby, W. Edward Deming, Joseph M. Juran, TQLO publication, n 92-02, July 1992, p03.

" ويرى 2000 Bank أنها الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل تكلفة داخلية."<sup>1</sup>

وحسب المعهد الأمريكي للمعايير ANSI تعني الجودة: "جملة من السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة

التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة."<sup>2</sup>

والواضح أن معنى الجودة يختلف بين الباحثين، حتى أن Hronec يرى أن: " كلمة جودة لها معنى

مختلف حسب الأشخاص، ففي الماضي القريب كانت الجودة تتحقق باحترام المواصفات التي يطلبها الزبون، أم

اليوم فهي تعني: فهم وقبول وإرضاء وتجاوز حاجت وتطلعات الزبون بصورة مستمرة."<sup>3</sup>

ونظرا لهذا التباين في تحديد مفهوم الجودة، فقد أثر بعض الباحثين الابتعاد عن تحديده وعن البحث فيه،

مشيرين له ببعض الدلالات التي تحمل معنى الجودة كالتميز، النوعية، المعايير... وعلى كل، فللجودة عدّة

خصائص منها:

أثما نسبية: تختلف باختلاف الأشخاص والأماكن والأوقات. وهي لا تعني بالضرورة الأحسن، بل الأكثر

استجابة لتطلعات المواطن.

تحدد دلالة الجودة بالأهداف المطلوب تحقيقها.

لا يمكن أن يرتبط معنى الجودة بما هو سلمي، فهي تعني دوما الإيجابية والفاعلية.

تظهر الجودة من خلال مقارنة الشيء بآخر من الجنس نفسه، كأن نقارن سيارة بأخرى، أو ساعة

بمثيلتها.

يرتبط مفهوم الجودة بمدى ملاءمة الشيء للاستعمال.

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008، ص29.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة وست سيجما، دار الفكر العربي، دمشق، 2006، ص13.

<sup>3</sup> - Hronec S, Vital signs: des indicateurs cout, qualité délai pour optimiser la performance de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 1995, p50.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تنشأ الجودة من خلال علاقة الإدارة بالمواطن، وهذه العلاقة هي علاقة ديناميكية مستمرة وعميقة، تتطور بتطور تطلعات المواطن واستجابة خصائص الخدمة.<sup>1</sup>

وإجرائياً، فجودة الخدمات الإدارية في هذه الدراسة تعني: تقديم مصالح البلدية لخدماتها في الوقت الملائم وبالطريقة الملائمة، وفق ما يتوقعه المواطن.

### VI - الإدارة المحلية: تعتبر الإدارة المحلية إدارة عمومية، و" يرى ويلسن WILSON أن الإدارة

العمومية هي الغاية أو الهدف العملي للحكومة، موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفاعلية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم. فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومة حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها.<sup>2</sup> فالهدف من إيجاد الإدارة المحلية هو تقرب الإدارة المركزية من حاجات وانشغالات المجتمع المحلي والرغبة في الوفاء بها.

وهي " أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها السلطة المركزية في الدولة أساساً بهدف تنمية مجتمعاتها وإشباع حاجات أفرادها مع خضوع هذه الهيئات لقدر من الرقابة من السلطة المركزية."<sup>3</sup>

وهي كذلك: " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري في الدولة، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة وهيئات محلية منتخبة ومستقلة تمارس ما يُعهد به إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية. ويستهدف نظام الإدارة المحلية تحقيق عدة أهداف أهمها المشاركة في إدارة الإقليم المحلي، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين والنهوض بمستواهم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حديدان صيرينة، مكانة إدارة الجودة الشاملة عند العامل الجزائري، نور نشر، برلين، 2017، ص16.

<sup>2</sup> - طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية، بيروت، 2000، ص 119

<sup>3</sup> - خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص270.

<sup>4</sup> - محمد بدران، الإدارة المحلية: دراسات في المفاهيم والمبادئ العلمية، دار النهضة العربية، 1986، ص03.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

يعتبر التعريفان أن الإدارة المحلية هي أسلوب إداري، لأنها انتقال من المركزية إلى اللامركزية، والهدف منها هو إشباع حاجات الأفراد المحليين والنهوض بالمستوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي لهم.

كما أن الإدارة المحلية " أسلوب من الإدارة التي بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقبة الحكومة المركزية.<sup>1</sup> ويركز هذا التعريف على الجانب الهيكلي للإدارة المحلية باعتبارها تقسيم إقليم الدولة إلى العديد من الوحدات الإدارية التي يتم انتخاب من يسيروها وفق الأسلوب الساري في الإدارة المركزية.

**خلاصة:** بعد التحديد السابق للإطار العام للدراسة، يمكن للباحثة أن تؤكد على أن الدراسة الحالية تستهدف التعرف على تطبيق الإدارة المحلية للأساليب الإدارية الحديثة التي حددتها في فرضياتها: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية والتمكين الإداري من أجل تحقيق التنمية الإدارية.

ولقد تم في هذا الفصل عرض مشكلة الدراسة، والهدف منها، ومبررات اختيار الموضوع وأهميته، كما حدّدت الباحثة مفاهيمها لإزالة أي لبس قد يعتري تفكير القارئ أثناء تصفحه طيات هذه الدراسة. وحرى بالباحث أن يؤصل لموضوع دراسته ويؤسس له انطلاقاً من التراث النظري الذي كتب حوله من نظريات ودراسات سابقة، وهو ما سيحتويه الفصل التالي.

<sup>1</sup> - خالد سمارة الزغي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها: دراسة مقارنة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1984، ص23.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج تطبيقه امبريقيا

أولاً: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في الفكر السوسيو - تنظيمي.

I - من التaylorية إلى مدرسة السلوكية: أي تحول في النظر للأساليب الإدارية المحققة للتنمية الإدارية؟

II - نحو أساليب إدارية تؤكد البعد البيئي للتنمية الإدارية:

ثانياً: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية إمبريقيا ( الدراسات السابقة):

I - تمظهر الأساليب الإدارية الحديثة في واقع المجتمع الغربي.

II - تمظهر الأساليب الإدارية الحديثة في واقع المجتمع العربي.

III - تمظهر الأساليب الإدارية الحديثة في واقع المجتمع الجزائري.

IV - تمظهر التنمية الإدارية في واقع المجتمع الجزائري.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

يستهدف هذا الفصل، موضعة التنمية الإدارية من خلال الفكر السوسيو - تنظيمي وتبيان كيف يمكن قراءتها من خلال ما تجلّى من أطروحات نظرية سواء في المدرسة الكلاسيكية أو الحديثة، ثم تتبع نتائج ما أفرزته الدراسات الإمبريقية والميدانية عن الموضوع، حتى يمكن الوصول إلى فهم نظري وتدقيق منهجي وميداني للتنمية الإدارية، " باعتبار أن التنمية الإدارية تنطلق من الأسس والأنماط الإدارية نفسها التي قدمتها مختلف النظريات المستخدمة في تحليل وتحديد الظواهر الإدارية، فأماط البيروقراطية والإدارة العلمية ومبادئ الإدارة والنظريات السلوكية كلها قواعد تستخدم في التطوير الإداري وكلها قواعد وأسس تعتمد عليها التنمية الإدارية في تحقيق أهدافها."<sup>1</sup>

ويحتوي الفصل تظهير الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في الفكر التنظيمي الكلاسيكي وتطوراتها، وكذا تظهيرها في الدراسات السابقة الغربية العربية والجزائرية.

**أولاً: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في الفكر السوسيو - تنظيمي:** يجد الباحث في التراث النظري المفترس لموضوع الأساليب الإدارية المحددة في هذه الدراسة أن كلا من إعادة هندسة العمليات الإدارية والإدارة الإلكترونية والتمكين الإداري هي في الأصل مواضيع تدخل ضمن تخصص العلوم الإدارية والاقتصادية، وبالتالي فلها مقاربات تفسرها في سياقها الإداري والاقتصادي، الذي يساعد فعلا على فهم هذه الأساليب، لكنه لا يعطي التفسير السليم للباحثين في حقل السوسولوجيا، وبذلك يجعلهم غير مدركين لحقيقة هذه الأساليب إذا عُرض الإطار النظري لها في حقلها المعرفي وأهم الحقل السوسولوجي.

ويعمد الباحثون في مجال التنمية الإدارية إلى عرض وتحديد المداخل النظرية لدراسة التنمية الإدارية، وهي: المدخل الإداري، المدخل التنظيمي، المدخل القانوني، المدخل التكنولوجي، المدخل سلوكي والمدخل

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التنمية الإدارية والتطوير الإداري، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 67.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

التكاملي. إذ يهتم المدخل الإداري بفهم ومعالجة القضايا الإدارية ومن بينها التنمية الإدارية التي تمس الكيان الإداري بصورة مباشرة. وهو أكثر المداخل اهتماما ودراسة للتنمية الإدارية، وينظر له على أنه مدخل تقليدي، كون رواده أمثال تايلور وفايول من الإداريين.<sup>1</sup>

والواقع أن المدخل الإداري ينظر إلى التنمية الإدارية على أنها نتاج للإدارة التي هي مفهوم عام وشامل، وهي كممارسة يمكن تعميمها على كل التجمعات البشرية. وتشكل الإدارة من عدة وظائف أساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة، وهي العمليات التي تنطلق منها التنمية الإدارية.

ويرى المدخل التنظيمي أن تحقيق التنمية الإدارية لا يتأتى إلا عن طريق تهيئة المؤسسات والهيكل التنظيمية وإعادة النظر في بناء التنظيم الإداري ليكون أكثر تخصصا من جهة، وإزالة الشائبة أو التناقض في أداء الوظائف من جهة أخرى.<sup>2</sup>

وهناك من يرى أن المدخلين التنظيمي والإداري عبارة عن مدخل واحد يتجسد في نظرية التأكيد على الجوانب الهيكلية والتنظيمية، فالتنمية الإدارية حتى تحقق أهدافها تقوم على أساس تطوير وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية للأجهزة الإدارية ويرافق ذلك أطر تنظيمية وإدارية ملائمة لذلك الغرض.<sup>3</sup>

ويتوجه المدخل القانوني لفهم التنمية الإدارية من خلال تأكيده على ضرورة إيجاد قالب قانوني جديد يتلاءم مع التنمية الإدارية والتغييرات المترتبة عنها. فكل تنمية ترافقها مسائل إدارية جديدة، لا بد من احتوائها

<sup>1</sup> - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1975، ص40.

<sup>2</sup> - أسامة عبد الرحمن، تنمية التخلف وإدارة التنمية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1975، ص226.

<sup>3</sup> - رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 429.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

بقوانين ونظم وإجراءات تتلاءم معها، حتى لا تكون هناك ثغرات قانونية، وحتى تسير التنمية وفق ما هو شرعي ومقبول لدى السياسات والحكومات.<sup>1</sup>

ويتأسس المدخل السلوكي على فكرة مؤداها أن التنمية الإدارية تعتمد إلى حد بعيد على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين في الإدارة، أي أنه إذا أردنا أن نحقق تنمية إدارية لا بد أن نتوجه لتنمية سلوكيات ومهارات وعلاقات العاملين بالإدارة.<sup>2</sup>

وفي هذه الدراسة، سيتم تناول التأسيس النظري لموضوع الدراسة ( الأساليب الإدارية الحديثة في ارتباطه بمتغير التنمية الإدارية) بصورة غير التي عهد الباحثون عرضها من خلال المداخل سابقة الذكر، إذ يُعرض موقع الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية من الفكر السوسيو- تنظيمي بما فيه من أبعاد: إدارية، تنظيمية، سلوكية، بيئية وتكاملية.

I- من التaylorية<sup>3</sup> إلى مدرسة السلوكية: أيّ تحول في النظر للأساليب الإدارية المحققة للتنمية

### الإدارية؟

يمثل التيار الكلاسيكي من التنظير في شأن التنظيمات أفكار وأطروحات أولئك الباحثين الممارسين للعملية التنظيمية والإدارية مهما كان موقعهم في مجالات عملهم؛ لذلك جاءت نظرياتهم ترجمة لتجربتهم وخبرتهم العلمية والعملية في التنظيم والإدارة.

<sup>1</sup> - بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراهبة، 2009، ص 298.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 497.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 27.

- عادل حسن، التنظيم الصناعي والإدارة والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 13.



## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

وبالنظر للظروف التي كانت تعيشها التنظيمات وإداراتها آنذاك، فقد كان هدف أولئك الباحثين هو وضع تصورات نظرية، عقلانية تنحو بالإدارة والعمال/ الموظف فيها للوصول إلى أقصى درجات الكفاءة والفاعلية المنشودة.

وعلى اعتبار أنها كانت موجهة للقائمين على شؤون العمل الصناعي والإداري آنذاك، فقد حملت المدرسة الكلاسيكية مقارنة توجيهية توضح للمديرين ما يجب عليهم القيام به حتى يؤديوا وظائفهم على الوجه الأمثل، وهو ما جعل روادها يركزون اهتماماتهم على العمل، الهيكل التنظيمي/ التكنولوجيا المستخدمة، أساليب أداء العمل... مما جعل نظرتهم مجردة من أية اعتبارات إنسانية واجتماعية، لأنهم نظروا للإدارة بمكوناتها المادية كمحور للتطوير، وأن الموارد البشرية/ الموظفين/ العمال تابعون لهذه المتغيرات؛ بمعنى أن أساس التنمية والتطوير يكمن في الموارد المادية.

وحتى وإن كانت أبحاث وتجارب فريدريك تايلور\* قد جرت في مصنع للفولاذ، إلا أن المبادئ التي وضعها يمكن تطبيقها حتى على التنظيمات والمؤسسات ذات الطابع الإداري. ويفرضه طريقة واحدة مثلى تهتم بدراسة الحركة والزمن اللازم للأداء دون هدر ولا إسراف، وتؤكد على تقسيم العمل والتخصص فيه، وفصل مهتمتي التخطيط والتنفيذ عن بعضهما البعض والاختيار العلمي والسليم للعاملين وتدريبهم من أجل الرفع من مهاراتهم،

---

\* هو Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915)، من عائلة ميسورة، انقطع عن الدراسة بسبب ظروفه الصحية. اشتغل في مصانع الصلب: Bethlehem Steel Company، Midvale Steel Company في فيلاديلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية. وانتقل إلى رتبة عامل ميكانيكي متمهن سنة 1878، وبعد استكمال دراسته بالمراسلة تدرج في الترقى حتى تولى منصب مهندس 1883. وباعتباره مشرفا على الروشة، لاحظ أن زملاءه في العمل يتكاسلون تكاسلا ممنهجا، وأن الطرق التي يؤدي بها العمل بحاجة لأن يعاد صياغتها علميا، وهو ما جعله يتحول لدراسة الطريقة المثلى للأداء التي نشر مبادئها في كتابه: مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

وكذا تحفيزهم تحفيزا ماديا لإذكاء دافعيتهم نحو العمل، يكون تايلور قد عرض الأسلوب الإداري الوحيد (الطريقة المثلى للأداء) لتحقيق التنمية الإدارية.

وفي الوقت التي راحت أفكار تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية برزت أفكار هنري فايول\* في فرنسا. ولعل الجديد الذي يختلف فيه فايول عن تايلور عدا اهتمامه بالإدارة العليا هو تأكيده أنه " لا يوجد شيء جامد أو مطلق في الشؤون الإدارية، ولكن على النقيض فإن مبادئ الإدارة يجب أن تكون مرنة، أي تكون مناسبة للظروف المتغيرة."<sup>1</sup> ولعل هذا التأكيد يعتبر إلغاءً للفكر المثالي وللقوالب الجامدة التي طغت على الفكر الإداري آنذاك.

ولقد أكد فايول على أن التنمية الإدارية ( الوصول إلى درجات الكفاءة الإنتاجية آنذاك) يعتمد على فهم المديرين للعملية الإدارية التي تعتبر معقدة في كل المشاريع، ولذلك لابد من إتباع المبادئ الأربعة عشر<sup>2</sup> التي وضعها، والتي اعتبرها الأسلوب الإداري الأنسب لتحقيق التنمية الإدارية.

ومن موقف آخر، وفي دراسته للفعل الاجتماعي العقلاني داخل التنظيمات من منظور القوة والسلطة، يقدم لنا ماكس فيبر الأنموذج المثالي البيروقراطي كأسلوب يرى أنه وحده القادر على تمهيد الطريق نحو عقلنة السلوك البشري داخل مجالات العمل، وموضوعة البيروقراطية خدمة للتنمية الإدارية؛ إذ تعتبر البيروقراطية ( بمفهومها الفيبري) - وعلى علاقتها- أمرا ضروريا لإرساء دعائم الإدارة الحديثة؛ خاصة وأن الإدارة في تلك الفترة لم

\* هو Henri Fayol (1841-1925) مهندس فرنسي. اعتبر أول منظر يهتم بإدارة التنظيم. كان عمره 75 سنة حينما نشر كتابه الشهير الإدارة الصناعية والعامة سنة 1916.

Carol Kennedy, Toutes les théories du management, MAXIMA, France, avril 2003, p101.

<sup>1</sup> - مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص39.

<sup>2</sup> للإطلاع على المبادئ الأربعة عشر لهنري فايول راجع:

- Stephen Robbins et autres, Management l'essentiel des concepts et des pratiques, Pearson Education, 7<sup>e</sup> édition, Paris, 2011, p07.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه اميريقيا

تؤسس لنفسها نهجا خاصا ينطبع بمميزاتها التي تجعل منها فضاءً سوسيو- ثقافي لا يمكنه أن يلتقي مع بقية الفضاءات إلا في بعض النقاط المشتركة والعامه.

لذلك فإن قراءة التنمية الإدارية باستخدام النموذج المثالي البيروقراطية الذي دعا إليه ماكس فيبر\* يحتاج

إلى فهم هذا النموذج وفق ما تمليه مقتضيات المجتمع وخصوصيات إدارته.

لقد هدفت البيروقراطية كما تصورها فيبر إلى اتخاذ القرارات بصورة رشيدة تحقيقا للتنمية والفعالية الإدارية،

وذلك بالتركيز على رسم السياسات من طرف القمة وتنفيذها من طرف القاعدة، ويتم ذلك بطريقة تراتبية حسب

تسلسل المستويات وبطريقة رسمية.<sup>1</sup>

وبالنسبة لفيبر، فقد كان سبيل التنمية الإدارية بالمعنى الحديث والترقي بالمهارات الأدائية وبكفاءة التنظيم (

كما ورد في وقته) هو البيروقراطية التي هي شكل من أشكال التنظيم الحديث (آنذاك) ترتقي وتتفوق على كافة

أوجه وأشكال التنظيم التي سبقتها. " فالسلطة البيروقراطية هي الأسلوب الوحيد للتعامل مع المتطلبات الإدارية

والأنساق الاجتماعية، ومع تزايد التعقيد في المهمات والواجبات غدا من الضروري تطوير أنظمة الضبط والسيطرة

والإدارة لمعالجتها. من هنا فقد نشأت البيروقراطية باعتبارها الاستجابة الأرشد والأكفأ لتلبية هذه الاحتياجات."<sup>2</sup>

---

\* هو Maximilian Carle Wiber المعروف بماكس فيبر علم الاجتماع الألماني الذي عاش في الفترة (1864 - 1920)، أشهر أعماله الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية 1905، الاقتصاد والمجتمع 1922، وهو الكتاب الذي ضمنه أتمودجه المثالي البيروقراطي، محاولا تناول مفهوم التنظيم (المؤسسة) من منظور العلوم الاجتماعية.

G. Lécivain, Management des organisations et stratégies, Managmarket.com, p04.

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 596 (بتصرف)

<sup>2</sup> - أنتوني غيدنز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط4، بيروت، 2005، ص - ص: 409 - 410.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

" وقد استعان فيبر بنموذجه المثالي البيروقراطي ليعطينا تصنيفا للفعل الاجتماعي والعلاقات الناجمة عنه. وقد اعتبر الجماعة الاجتماعية نموذجا تلعب فيه السلطة دورا محوريا، معتبرا أن كل جماعة هي بناء يتحدد انطلاقا من التمايز الداخلي للأدوار والسلطة.<sup>1</sup>"

ومن أجل جعل النموذج إجرائيا، فقد حدد فيبر مبادئ أساسية أهمها<sup>2</sup>: التخصص وتقسيم العمل. التسلسل الرئاسي، الذي يعني وجود مستويات متتالية للسلطة يتبع كل مستوى منها المستوى الذي يعلوه، (التوزيع التراتبي للسلطة)، مما يجعل التنظيم الإداري ذو شكل هرمي. التحديد القاطع للمراكز والواجبات، وإيجاد معايير محددة مسبقا لأداء العمل، بما يفيد الرسمية وتقنين الإجراءات. وهذه الرسمية تعني تحول علاقات العمل من علاقات بين الأشخاص إلى علاقات بين المراكز والوظائف، وبهذا ينتفي الطابع الشخصي للعلاقات. فما يحكم سلوك الموظف هو القواعد والإجراءات المكتوبة، ويجب أن تكون هذه اللوائح واضحة ومفهومة لدى الجميع ليسهل التقيد بها. كما أن التعيين والترقية يكونان على أساس الجدارة: فشغل الوظيفة يكون على أساس التعيين اعتمادا على أسس موضوعية (الشهادات، الاختبارات) وليس على أساس الانتخاب والتزكية الشخصية. وعلى الموظف الفصل بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، إذ لا يجوز أن تؤثر المشكلات الشخصية للموظف على أدائه لمهامه الرسمية. فالوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها: وهو ما يقتضي الفصل التام بين ممتلكات الموظف وموارد الوظيفة.

أضف إلى ذلك، اعتماد التنظيم البيروقراطي على السجلات والمستندات: لتسجيل كل ما يحدث وتسهيل التنفيذ والمحاسبة. وللموظف الحق في شغل الوظيفة طول حياته ما دام سلوكه يخدم التنظيم البيروقراطي ولا يخل

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص2005 (بتصرف)

<sup>2</sup> - فيريل هيدي، الإدارة العامة منظور مقارن، ترجمة محمد قاسم القوي، دار الفكر، عمان، 1979، ص116.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

بقواعده التنظيمية. ناهيك عن وجود هيكل واضح للرواتب والأجور يتميز بالاستقرار. كما أن للموظف الحق في الترقية وفق السلم الإداري وفي فترة زمنية محددة.

ويذكر أنتوني غيدنز في كتابه علم الاجتماع أن " البيروقراطية عند فيبر تحتاج إلى تدوين القواعد والقوانين التي تستهدي بها لأداء عملها، مثلما تحتاج إلى ملفات تختزل فيها ذكورها، ورأى فيبر أن المنظمات تتميز بطبيعتها بنظام تراتبي ومراتب في الوقت نفسه مع تركيز السلطة في مستوياته العليا."<sup>1</sup>

وبغض النظر عن تلك الانتقادات التي وجهت للأنموذج المثالي البيروقراطي وعن مساوئ تطبيقه، كونه إطارا مثاليا هدفه السيطرة على سلوك الموظفين وتوجيههم نحو غايات تخدم أهداف التنظيم وتكبح قدرات الموظف على العطاء والإبداع وتنمية ذاته وتحقيق وجوده، بل وتجعل منه أداة في يد القانون المقدس، والذي جعلت منه قدسيته غاية في حد ذاته. وهذا ما يحول التنظيمات ( الإدارة) إلى فضاءات مهمتها تطبيق القوانين بحرفية بغض النظر عن النتيجة المترتبة عن الالتزام بحرفية هذه القوانين. إلا أن البيروقراطية تبقى ذلك الأنموذج الذي تتمكن من خلاله الإدارة من ضبط ومراقبة الوظائف والمهام، وتحديد الأدوار والصلاحيات بدقة، وهو ما تضمنه اللوائح والقواعد القانونية المكتوبة والواضحة والمعلومة عند جميع الموظفين.

ولعل الانتقادات السابقة وغيرها كانت حقل أفكار للبيروقراطيين المحدثين، الذين تناولوا النتائج غير المتوقعة البيروقراطية التي أغفلها فيبر، فجاءت أعمال روبرت ميرتون (المعوقات البيروقراطية)<sup>2</sup>، ألفن غولدنر (أشكال

<sup>1</sup> - أنتوني غيدنز، مرجع سبق ذكره، ص408.

<sup>2</sup> - جون هـ . جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زرق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

البيروقراطية)<sup>1</sup>، فيليب سلزنك (تفويض السلطة)<sup>2</sup>، التحليل الاستراتيجي والحلقة الجهنمية للبيروقراطية ( ميشال كروزيه)<sup>3</sup>....

بناء على ما سبق، نجد أن سبيل الوصول إلى تنمية إدارية عند فيبر يكمن في إتباع الإجراءات القانونية المحددة وعدم تجاوزها، بما يضمن ضبط السلوك البشري وتوقع أنماط حدوثه مستقبلا، وهو الأسلوب الإداري البيروقراطي.

وبعد بروز حدود تطبيقات المدرسة الكلاسيكية، وعلى الرغم من فاعلية تلك الموجهات التي صاغها أصحابها لتصويب أداء وأخطاء المديرين والعاملين على حد سواء، برز تيار آخر قاده باحثون في علم النفس الاجتماعي. وقد تميزت أطروحاتهم وأعمالهم بتركيزها على البعد الإنساني في العمل، ناظرين إلى الإدارة على أنها علاقات اجتماعية تتجسد من خلال السلوك الإنساني وتفاعلاته في مجال العمل.

ولسنا بحاجة لدليل على أن الأفكار التي استماتت المدرسة الكلاسيكية في الدفاع عنها قد تلاشت بمرور بؤادر التيار الإنساني الذي أوجد لنفسه مكانة في الفكر التنظيمي باعترافه بمكانة الفرد العامل داخل الجماعة باعتباره كائنا اجتماعيا وكيانا سيكولوجيا.

وعلى الرغم من أن الهدف الأول للاتجاه الإنساني ( مدرسة العلاقات الإنسانية) هو تحقيق الفاعلية والنجاعة، إلا أن المدرسة النفسية وبحوث الدافعية والتحفيز التي تبعتها وكانت امتدادا لها كانت تهدف لبحث السبل الكفيلة بجعل العامل راض عن/ في العمل.

ويرى أنصار المدخل الإنساني أن السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية واجتماعية ومادية معقدة، وليس استجابة آلية لحوافز مادية، نظرا لكون العامل كائنا اجتماعيا بالدرجة الأولى. وأن جوهر العلمية الإدارية لا

<sup>1</sup> - سعد عيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

<sup>2</sup> - حسين عبد الرحمن أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

<sup>3</sup> - Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'acteur et le système, le Seuil, Paris , 1977.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

تحده المبادئ التنظيمية المجردة التي تحكم الهيكل التنظيمي وعلاقات العاملين على الورق، بقدر ما يحكمه نمط سلوك العاملين وعلاقاتهم الإنسانية.<sup>1</sup>

وبما أن العملية الإدارية هي نتاج لسلوك وتفاعل العمال في مجال العمل، فإن تحقيق تنمية إدارية لا يتأتى دون فهم العوامل المتحكمة في سلوك العاملين والمؤثرة فيهم. والواقع أن كل باحث ومفكر في هذه المدرسة قد درس السلوك الإنساني في مجال العمل على النحو الذي يتفق وتوجهاته الفكرية والأكاديمية.

ويجمع الدارسون في مجال نظرية التنظيم على نسب الإرهاصات الأولى للمدرسة النفسية لأعمال رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ونتائج البحوث والتجارب التي أجراها إلتون مايو\* وزملاؤه في مصانع هاوثورن في الفترة 1927 - 1932.<sup>2</sup> وهي تجارب أراد في بدايتها إعادة اختبار صحة ما توصل له تايلور من خلال تجربته على عامل حمل الفولاذ، والتي اعتمد على نتائجها لإقامة مبادئ الإدارة العلمية، وبالتالي فقد حاول مايو تأكيد أن كفاءة العامل وإنتاجيته ترتبط بما يحيط به من ظروف مادية وما يتلقاه من حوافز وإغراءات مادية بغض النظر عن طريقة معاملته. لكن التجارب التي قام بها أثبتت له وجود عوامل أخرى غير العوامل المادية - الفيزيائية تتحكم في سلوك العاملين، وهي عوامل اجتماعية تفاعلية، ترتبط بصفة العامل الاجتماعية.<sup>3</sup>

وبالنسبة لباحثي مدرسة العلاقات الإنسانية، فإن أهم ما يمكنه التأثير على سلوك الموظفين/ العمال هو: العمل الجماعي الذي يسمح بتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، ونمط الإشراف أو القيادة المتبعة، إذ أن النمط

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، 2009، ص 23

\* هو Elton Mayo (1880 - 1940) يعتبر مؤسس سوسولوجيا العمل، نجم عن نتائج دراسته مع فريق عمله بمصانع Hawthorne بشركة Western Electric مدرسة تؤمن بأثر المتغيرات الاجتماعية والنفسية على إنتاجية العمال وهي مدرسة العلاقات الإنسانية.

Marc Montousse et Gilles Renouard, 100 fiches pour comprendre la sociologie, Breal, 2009, P162

<sup>2</sup> - Mayo, E., The Human Problems of an Industrial Civilization, N. York., 1946

<sup>3</sup> - للإطلاع على نتائج التجارب راجع: إبراهيم توهامي، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر، 213، ص 29.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

القيادي الذي يسمح باستشارة العاملين وتفهم احتياجاتهم يجعلهم يحسون بأهميتهم وقيمتهم داخل مجالات العمل. لذلك فعلى المديرين أن يجعلوا من أساليبهم الإدارية مبنية على الأبعاد الإنسانية (الاجتماعية والنفسية) حتى يستطيعوا تحقيق تنمية إدارية.

وكامتداد لبحوث هاوثورن، فقد طور المهتمون بالسلوك الإنساني في مجال العمل والإدارة رؤى مختلفة في فهم ما يؤثر على السلوك الإنساني ويساعد الإدارة على تحقيق تنمية منشودة، بأساليب إدارية تركز على أبعاد تأخذ بعين الاعتبار كل ما يتعلق بالحاجات، الدوافع والتوقعات. إذ يرى هؤلاء أن ما يمكن أن يحقق الإنتاجية والمردودية هو تفهم الإداريين لما يثير دافعية العاملين لديهم.

وتختلف التفسيرات في هذا المقام ، ففي الوقت الذي يرى أبراهام ماسلو أن ما يثير الدافعية هو معرفة ترتب حاجات الإنسان وبناء نظام تحفيز يمكنه أن يشبع هذه الحاجات، يرى أدامز أن ما يثير الدافعية سعيا لأداء أحسن هو شعور العامل بالعدالة، وبالتالي فإذا أرادت الإدارة تحقيق مردود أحسن لابد من تحقيق عدالة بين العاملين، بينما يكون ذلك عن طريق تحقيق توقعات العاملين عند فكتور فرووم، وانطلاقا من تفحص العوامل الدافعة للإنجاز عند ماكيلاند...<sup>1</sup>

والخلاصة، أنه لا يمكن تحقيق تنمية إدارية بإهمال الجانب الوجداني والعاطفي والنفسي الذي يوجه سلوك العاملين داخل مجالات العمل.

<sup>1</sup> - للإطلاع أكثر على المدرسة السلوكية يمكن مراجعة:

- Maslow, A., Motivation and responsibility, Harper and row, New York, 1954
- Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw Hill Book Co, New York, 1960.
- Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man, Ohio : World Publishing Co, Cleveland, 1966.
- Chris Argyris, Personality and Organization, Harper and row, New York, 1957.
- Rensis Likert , New Patterns of Management, Harper and row, New York , 1961



## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه اميريقيا

**II - نحو أساليب إدارية تؤكد البعد البيئي للتنمية الإدارية:** بعد كل تلك الدراسات والتجارب، أدرك الفكر البشري أن مجالات العمل هي منظومات اجتماعية يتفاعل فيها البشر بعضهم مع بعض بسلوكياتهم واتجاهاتهم وشخصياتهم وثقافتهم مع مكونات العملية الإدارية (الأنظمة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي...) من جهة، ومع بيئاتهم الخارجية بكل مكوناتها وأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، الاقتصادية، التربوية...) من جهة أخرى. وأن البيئة التي كانت تعتبر كمتغير مستقل في بداية دراسة التنظيمات والمؤسسات كنسق (بمعنى أنها تؤثر في عمل المؤسسات) صار من الممكن أن تكون متغيرا تابعا لمتغير آخر مستقل هو التنظيمات والمؤسسات على اختلاف أشكالها وأهدافها، وذلك حسب المواقف والظروف والشروط التي تتواجد فيها التنظيمات والمؤسسات وتعمل من خلالها.

بناء على هذا الطرح، فقد برزت مدرستان منفصلتان ومتكاملتان، تعطيان معنى للبيئة في دراسة المؤسسة بما فيها من أعمال وأنشطة، وهما: مدرسة الأنساق المفتوحة والمدرسة الموقفية (الشرطية/الظرفية).

### 1- مدرسة النظم (الأنساق) المفتوحة: اتسمت فترة الستينيات من القرن العشرين بعودة التأثير بأفكار

الاتجاه المعياري في علم الاجتماع الذي قاده إيميل دوركايم، وماكس فيبر... والذي يعتقد أصحابه أن الفعل الاجتماعي ومعه السلوك الاجتماعي خاضع للقيم والمعايير الاجتماعية. وفي هذا الصدد طوّر تالكوت بارسونز نظريته للتنظيم وفق اتجاه تطويبي يؤكد على أن القيم والمعايير عبارة عن موجّهات للفعل والسلوك وليست محددات له. إذ أن الفاعل داخل النسق يمتلك القدرة على الاختيار بين العديد من البدائل، وبذلك لا يكون سلوكه حرا تماما ولا هو مقيد تماما.

والفهم النسقي للتنظيمات يفيد بأن كل تنظيم (إدارة) هو نسق، بمعنى مجموعة متكاملة ومتراصة من الأجزاء التي تقوم بوظائفها على نحو مترابط ومتكامل، وتعتمد في تأديتها لمهامها ووظائفها بعضها على بعض من

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

جهة، وعلى مصادر الطاقة التي تستمدتها من بيئتها الخارجية من جهة أخرى. لذلك فإن كل تغير حاصل في البيئة الخارجية سيؤثر حتما على النسق (الإدارة) داخليا، وإذا أرادت أن تستمر داخل البيئة التي تعمل فيها، لابد من إيجاد الآليات التي تجعل من النسق (الإدارة) يستجيب لمتطلبات البيئة الخارجية، دون أن يفقد خصائصه التي تميزه عن غيره من الأنساق من جهة، ويحتفظ بهويته داخل منظومة القيم التي انطلق في وظائفه منها.

ويرى بارسونز أن التنظيم / الإدارة كي يقوم بوظائفه باعتباره نسقا لابد عليه من أن يضمن تحقيق أربعة متطلبات أساسية، وهي:

متطلبات البيئة الداخلية للنسق: التكامل (المحافظة على النمط) والكمون (احتواء التوترات).

متطلبات البيئة الخارجية: التكيف (المواءمة)، إنجاز الهدف.<sup>1</sup>

وبذلك تكون الأساليب الإدارية الصالحة لتحقيق تنمية إدارية حقيقية هي تلك الأساليب التي تستطيع من خلالها الإدارة الحصول على مدخلات تتلاءم مع الأنشطة التي تدور فيها وتحولها لمخرجات تستهدف من خلالها تلبية متطلبات البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير من جهة وبالتعقيد من جهة أخرى. وعليه، لابد على الإدارات أن تختار لنفسها الأساليب التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

غير أن الموقف الذي يمكن أن نتخذه من هذه المدرسة - على الرغم من واقعيتها وشموليتها النسبية في فهم الإدارة مقارنة بغيرها - هي أنها جعلت من الإدارة متغيرا تابعا، تأتي ردود فعله كاستجابات لأفعال البيئة الخارجية، وهو ما ينفي عنها صفة المبادأة، فالإدارة - كقادرة للتطوير والتنمية المجتمعية - يمكنها أن تكون متغيرا مستقلا يعمل على إثارة البيئة التي يعمل فيها بل وعلى تغييرها، وجعلها مواكبة له ولما يتم داخله من تغيرات.

2- المدرسة الموقفية: يرى Schermerhorn أن المدرسة الموقفية تقوم على مبدأ التكيف مع

المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه الإدارة. وتوصي نظرياتها بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة

<sup>1</sup> - اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ص157.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، إذ أن كل إدارة هي حالة لها خصائصها التي تختلف عن خصائص الحالات الأخرى<sup>1</sup>.

ويعتقد بوزمان Bouzman أن " أقل الحلول غير المرضية لمشكلة أو محنة العمومية في هذا الإطار هو الأسلوب الموقفي. وباختصار شديد فأن جوهره يعني (كل شيء يتوقف على الظروف)... ويعني ذلك أن الأسلوب المثالي للإدارة يتوقف على خصوصية الموقف. وبالنسبة إلى (Tusi & Hummer, 1985)... فالأسلوب الموقفي أو (الطارئ) هو ذلك الأسلوب الذي يعتمد فيه الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة على نوعية العمل الذي تقدم له الخدمة، نوعية الخدمات الاجتماعية المطلوبة، ونوعية المتطلبات والضغوط التي تقع على التنظيم<sup>2</sup>. بمعنى أن كل ما تقوم به الإدارة من مهام وما تقوم عليه من متطلبات ليس أمرا ثابتا تماما، بل يعتمد في بقائه وديمومته على مدى استجابته لظرف البيئة التي يتعامل معها، وتلبيته لحاجات المواطن بالدرجة الأولى، وعليه فإن الإدارة مستعدة لتغيير خصوصياتها ومكوناتها وحتى الخدمات التي تقدمها لتتوافق مع البيئة ومتغيراتها.

لذلك، يرى أصحاب الاتجاه الموقفي أنه لا توجد نظرية واحدة عامة وشاملة يمكنها أن تفسر كل مظاهر التنظيم (الإدارة)، ولا وجود لأسلوب إداري محدد ونموذجي لمواجهة كل المواقف ومعالجة كل المشكلات التي قد تعترض العمل الإداري. وإذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد حددت أساليب بعينها (الطريقة المثلى للأداء/ 14 مبدأ/ الأنموذج المثالي البيروقراطي)، حصرا منها للمديرين في إطار محدد للتعامل مع المواقف، مؤكدة على البيئة الداخلية للتنظيم وعلى العمل وكيفية تأديته، مهملة بذلك الجوانب الإنسانية وحتى البيئية في العمل، وإذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد غيرت من هذه الأساليب إلى أسلوب نهبت فيه لضرورة التأكيد على البعد

<sup>1</sup>- Schermerhorn, J , Management, 7<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons, Inc, 2000 , p58.

<sup>2</sup>- باري بوزمان، التحسين الإداري في الدول النامية: الأسلوب الموقفي لتكامل نظريات الإدارة والبيئة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1989، ص3.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

الإنساني وأهملت متغيرات البيئة الخارجية، وإذا كانت مدرسة الأنساق المفتوحة قد أعطت أسلوبا أكثر واقعية في معالجة منها لمسألة العلاقة بين الإدارة وبيئتها الخارجية، مهملتا الصراع والمنافسة والاضطرابات التي قد تحصل في بيئة العمل وفي البيئة الخارجية، فإن أسلوب الإدارة الموقفية له مرونة تجمع بين كل تلك الأساليب. فهي ذلك الإطار النظري - التجريبي الذي يجنح لاختيار النظريات التي تسهم في فهم ومعالجة وتفسير الواقع التنظيمي ( الإداري) بشكل انتقائي، وذلك على ضوء الظروف/ الشروط/ المواقف/ الطوارئ التي تواجه الإدارة.

إن الإدارة الموقفية أسلوب إداري يجمع بين الالتزام نحو تقييم وتقدير البيئة وتشخيص الصفات العلاجية على ضوء موجبات الظروف الراهنة أو الطارئة؛ فالتنمية الإدارية وفق المنظور الموقفي لا يمكن أن تدرس بعزل الإدارة عن المتغيرات التنظيمية الداخلية والخارجية كما فعلت المدرسة نظريات التنظيم الكلاسيكية والنيو- كلاسيكية والنفسية، التي نظرت للإدارة نظرة محدودة. ولا يمكن القول بوجود أسلوب أو نظرية محددة لكل الظواهر التنظيمية وفي كل الظروف والحالات، وتبعاً لهذا المبدأ يرى أنصار الموقفية أنه لا بد من تشخيص وتحليل وفهم كل حالة/ موقف، واختيار أنسب الأساليب الإدارية الملائمة. فاختيار الأسلوب الإداري يعتمد على الموقف/ الشرط الذي تتواجد فيه الإدارة.

وعليه، فقد لجأ أنصار الموقفية لتحليل المتغيرات التنظيمية ( الموقفية) التي تؤثر على قرارات الإدارة: البيئة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا...<sup>1</sup> وهو ما ستعتمده الدراسة الحالية، بالنظر للمتغيرات التنظيمية التي يمكنها التأثير على التنمية الإدارية من خلال الأساليب المحددة: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، التمكين الإداري.

ثانياً: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية إمبريقيا ( الدراسات السابقة): من خلال الإطلاع

على ما توصلت له الدراسات السابقة من نتائج بخصوص الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية يمكن للباحثة

<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد، عمان، 2006، ص 72

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

في هذه الدراسة أن تركز على معطيات ميدانية توجه مساقات البحث عن ارتباط التنمية الإدارية بالأساليب الإدارية الحديثة أو بأحد مؤشراتها. وقد استندت الدراسة الحالية على نتائج دراسات أجنبية (غربية)، عربية وجزائرية، لم تكن كلها في علم الاجتماع، لكن الأهم أنها أفادت الدراسة في مناحي عديدة.

ومن المعروف أن مراجعة ما توصل له الباحثون السابقون في دراساتهم يعمل على استكمال الإطار النظري للدراسة الحالية، بل ويوجه مساقاتها الميدانية، وهو ما تحاول الدراسة الحالية الاستفادة منه. إلا أن الحقيقة التي لا يجب إخفاؤها عن القارئ، أن الباحثة في هذه الدراسة قد تعثرت كثيرا في الحصول على الدراسات السابقة، إذ أن معظم الدراسات التي وجدت بعد عناء كبير هي في مستوى الماجستير وفي تخصصات تخرج عن علم الاجتماع، لذلك ارتأت الباحثة إعادة النظر في الموضوع من جديد والبحث عن ما هو مفيد، مركزة على الدراسات التي تخدم المؤشرات (إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، التمكين الإداري)، ومحاولة الأخذ من ما يفيدها في أطروحات الدكتوراه حول التنمية الإدارية (وقد عثرت فقط على دراستين جزائريتين في مستوى الدكتوراه)، وهو ما يتم عرضه على النحو التالي:

### I- تمظهر الأساليب الإدارية الحديثة في واقع المجتمع الغربي: يستهدف هذا العنصر عرض ما جاء

من دراسات سابقة حول الاساليب الإدارية الحديثة (إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية والتمكين الإداري) في المجتمع الغربي، من باب الاستفادة ومقارنة النتائج وصولا إلى نتائج جديدة.

1- إعادة هندسة العمليات:

M. A. Amrita, A. Sherrif, Exploration of critical organization climate factors impacting BPR\* implementation: A survey of Indian companies, European journal of business and management, vol 07, issue10, 2015, p100- p109.

منشورة على الموقع:

( [iste.org/Journals/index.php/EJBM/issue/view/1809,18/12/2019,10:20h](http://iste.org/Journals/index.php/EJBM/issue/view/1809,18/12/2019,10:20h) )

الكشف عن عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة الأعمال: دراسة استقصائية

على الشركات الهندية.

على الرغم من أن التساؤل الرئيس لم يحدد بعينه في هذه الدراسة، إلا أنه يمكن فهمه من الهدف من الدراسة والمتمثل في الكشف عن أهم عوامل المناخ التنظيمي التي يمكنها أن تؤثر على تطبيق إعادة هندسة الأعمال في الشركات الهندية.

ولقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي الذي يحتوي 23 بندا تقيس أثر المناخ التنظيمي على تطبيق إعادة هندسة الأعمال، وقد وزع المقياس على 125 شركة بصورة عشوائية، منها الشركات الصغيرة والمتوسطة ومنها الشركات متعددة الجنسيات في الهند.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

يشيع استخدام أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة في الهند بينما لم تطبقه المؤسسات الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات.

أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على تطبيق إعادة الهندسة هي: الثقافة التنظيمية، التعليم والتدريب، التمكين، التعويض العادل، فرق العمل.

لقد وجهت هذه الدراسة تفكير الباحثة نحو المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، بما فيها التمكين الذي يعتبر مؤشرا من مؤشرات الدراسة، وبذلك بينت العلاقة بين مؤشرات الدراسة. كما أفادت في بناء الجزء الخاص بإعادة الهندسة في أداة جمع البيانات.

وعلى الرغم من أن هذه الدراسة - على غرار الدراسات الأخرى التي عثرت عليها الباحثة في إعادة هندسة العمليات - تكون في ميدان الأعمال والتجارة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها أفادت الدراسة الحالية في فهم إعادة هندسة العمليات، ونبّهت إلى ضرورة إشراك جميع أصحاب المصالح في مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبالتالي وجهتنا للتساؤل عما إذا كانت التعديلات الحاصلة مفروضة من المركزية أم أنها قرار جماعي تم فيه الأخذ بوجهات نظر الموظفين والمسؤولين والمواطنين وكل من له مصلحة في ذلك.

### 2- الإدارة الإلكترونية:

Patrice FLICHY et Eric DAGIRAL, L'administration électronique : Une difficile mise en cohérence des acteurs, revue française d'administration public, n110, 2/2004, p245- p255.

منشورة على الموقع:

<https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2004-2-page-245>. ( 21 جانفي 2020، 21:13 سا.)

### الإدارة الإلكترونية: صعوبة المواءمة بين الفاعلين.

انطلق الباحثان من ملاحظتهما بوجود فجوة بين الطموحات الموضوعية والانجازات المحققة في مجال الإدارة الإلكترونية، هادفين لتفسير الوضعية الحالية بالارتكاز على نتائج علم اجتماع التجديد. منطلقين من النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة، والتي تؤكد على أنه لنجاح التجديد التكنولوجي لابد من إشراك العديد من الفاعلين الاجتماعيين، الذين تختلف وجهات نظرهم ورؤاهم حول الموضوع، وبالتالي يتم تجميع عوامل اجتماعية مختلفة في مشروع واحد.

وفي الإدارة الإلكترونية، يتعدد الفاعلون الاجتماعيون ويختلفون، إذ نجد: السلطة السياسية الوطنية والمحلية، المصالح الإدارية ( الإدارة والموظفين)، أعوان الإعلام الآلي والمتخصصين في التنظيم، المواطنين.

جمع الباحثان آراءهما في فرضية استفهامية: إلى أي حد يستحيل التوفيق بين هؤلاء الفاعلين، مع وجود مؤشرات للتوفيق الجزئي بين بعض الفاعلين ( المجتمع الرقمي وفق بين الوزارة والهيئات المحلية والمواطنين)؟

وقد تمت الدراسة على الإدارة المحلية الفرنسية التي اعتمدت سياسة تحديث الإدارة العامة ورقمنتها منذ سنة

1990.

عرض الباحثان النماذج الرقمية للإدارة الإلكترونية الموجودة في فرنسا، (نموذج إعادة تنظيم الإدارة رؤية 2003، نموذج رقمنة الضرائب Copernic) التي أثبتت التقارير الواردة بشأنها تقارير تعددها نماذج غير ناجحة لعدم قدرتها على المواءمة بين الفاعلين الأساسيين فيها. ومنه اقترح الباحثان فرضيتان تمكننا من بناء نموذج جديد يسمح بدمج الفاعلين الأساسيين في الإدارة الإلكترونية:



## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

تنظيم حكومي يكون فيه الفعل السياسي منفصل عن الفعل الإداري. من ناحية، هناك الوزارات التي تحدد الإستراتيجية العامة للخدمة العامة، ومن جهة أخرى وكالات تنفذ الإستراتيجية، وعلى وجه الخصوص تسيير الروابط والعلاقات مع الموظفين الإداريين. وهنا يتعايش نموذجان من الإدارة الإلكترونية، يستطيع كل منها الموازنة بين الفاعلين المعنيين. النموذج الأول إدارة إلكترونية شاملة توائم بين الحكومة والمواطنين بهدف إنشاء المجتمع الرقمي، والنموذج الثاني إدارة إلكترونية تجعل من العلاقات بين الفاعلين أكثر فاعلية. ونحن لا نسعى للمواءمة بين كل الفاعلين ولكن لإجراء مواءمتين جزئيتين.

الفرضية الثانية: وتنطلق من ملاحظة انسداد الوضع في فرنسا، وأن الرهانات الخارجية وحدها قادرة على تعديل وضعيات الفاعلين وحثهم على بناء وتشكيل تسوية جديدة وهو ما يمكن أن يحدثه الإتحاد الأوروبي؛ إذ يمكن للاتحاد الأوروبي بالتالي تعزيز المواءمة على نطاق واسع من مختلف الجهات الفاعلة في الإدارة الإلكترونية.

فالإدارة الإلكترونية الفرنسية مقسمة إلى نموذجين من المشاريع: نموذج المجتمع الرقمي، ونموذج التسيير الإداري الرقمي وهو النموذج الذي يكرس البيروقراطية ولا يتميز بالمرونة، وهما نموذجان لا يسمحان بالجمع والتوفيق بين الفاعلين في الإدارة الإلكترونية.

ويقترح الباحثان لنجاح الإدارة الإلكترونية نموذج الوكالة، وهو نموذج يمكن من فصل التنظيم الإداري عن المركزية الحكومية، بمعنى فصل ما هو إداري عن ما هو سياسي.

وأهم ما وجهت إليه هذه الدراسة الباحثة في الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية هو التأثير السلبي للبيروقراطية الشديدة والتوجيه السياسي للإدارة على أي عملية للتطوير والإصلاح والتنمية الإدارية. بمعنى أنها قد توصلت لنتيجة أن التوكيد على تطبيق البيروقراطية يحول دون تجسيد الإدارة الإلكترونية.

3- التمكين الإداري:

Paul S. Hempel, Zhi-Xue Zhang and Yulan Han , Team empowerment and the organization context: Decentralization and the contrasting effects of formalization, Journal of management, 38(2), March 2012, p475- p501.

منشورة على الموقع:

<https://www.researchgate.net/publication/17.01.2020>. 14:22h

تمكين الفريق والسياق التنظيمي: اللامركزية والآثار المتباينة للرسمية.

هدفت الدراسة لتحديد مساهمة اللامركزية في تمكين فرق العمل، وكذا الآثار السلبية للطابع الرسمي على

التمكين، متعرضة لتأثير الهيكل التنظيمي على تمكين فرق العمل. انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

ترتبط اللامركزية التنظيمية إيجابا بتمكين الفريق.

يرتبط إضفاء الطابع الرسمي على التنظيم إيجابا بالرفع من مستويات تمكين الفريق.

إن إضفاء الطابع الرسمي على التنظيم سينسّق العلاقة بين اللامركزية التنظيمية وتمكين الفريق، بحيث عندما

يكون الطابع الرسمي أعلى فإن العلاقة بين اللامركزية وتمكين الفريق تكون أعلى.

كلما كان تمكين الفريق عال، كان أداء الفريق عال.

وتمت الدراسة على 94 شركة صينية تعمل في مجال التكنولوجيا العالية، بتوزيع مقياس ليكرت الخماسي،

مصمم لمقياس تمكين الفريق واللامركزية

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

تعزز اللامركزية من تمكين الموظفين وذلك من خلال: تفويض السلطة ومنح الصلاحيات للمستويات الدنيا.

ترتبط اللامركزية التنظيمية ارتباطا وثيقا بجانب الاستقلال الذاتي كمؤشر عن البعد النفسي للتمكين. هناك جوانب سلبية للطابع الرسمي في التنظيم إضافة إلى إيجابياته، فعلى الرغم من كون الجانب الرسمي جيد حينما يمكن الموظفين من إتقان عملهم، إلا أن المستوى التنظيمي الذي تتم فيه تطبيق الرسمية بصورة مطلقة يخفف من اللامركزية يقلل من تمكين الفريق من خلال التقليل من مرونة الفريق في الاستفادة من اللامركزية. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين بعدي اللامركزية التمكين، والانتباه إلى مؤشرات التمكين من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي في علاقته بتمكين الموظفين، وهو البعد الذي تركز عليه دراستنا الحالية في إعادة هندسة العمليات، وهو ما يبين للباحثة التداخل الموجود بين أبعاد ومؤشرات الأساليب الإدارية الحديثة.

**II - تمظهر الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في واقع المجتمع العربي:** ويأتي هذا العنصر للوصول إلى الهدف نفسه المنشود من العنصر السابق، وهو الاستفادة والمقارنة مع النتائج المتوصل لها، ولكن الميدان يختلف، انتقالا من المجتمع الغربي إلى المجتمع العربي الذي يتفق في خصائصه ومقومات إلى حد بعيد مع المجتمع الجزائري.

**1- إعادة هندسة العمليات الإدارية:** قام الباحث: عصام جلال حسن شعت بدراسة في مستوى الدكتوراه بعنوان: استخدام منهج إعادة هندسة الإدارة في تطوير نظام الإدارة المحلية المصري (دراسة تحليلية)، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2008/2007. منشورة على الموقع:

<http://www.alnodom.com/index.php>، 2019/12/20، 07:50 سا.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين تبني نظام تخطيطي يقوم على المزج بين التخطيط الاستراتيجي والإقليمي وتطوير نظام الإدارة المحلية .

توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوجه نحو اللامركزية وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية وتطوير نظام الإدارة المحلية .

توجد علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة الموارد البشرية المحلية وتطوير نظام الإدارة المحلية.

توجد علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة منظومة القيادات المحلية وتطوير نظام الإدارة المحلية.

توجد علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة التدريب الإداري المحلي وتطوير نظام الإدارة المحلية.

توجد علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة نظم المعلومات المحلية و تطوير نظام الإدارة المحلية.

توجد علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة المشاركة الشعبية والمجتمعية وتطوير نظام الإدارة المحلية.

وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ( تتحفظ الباحثة على هذه التسمية؛ فالوصف

والتحليل عمليتان لازمتان في كل المناهج حتى المنهج الوصفي والتاريخي). وتم تحديد حجم عينة البحث بمستوى

معنوية 5% وحدود ثقة 95% حيث بلغت 315 مفردة. باختيار خمس محافظات اختياراً عشوائياً من بين

المحافظات المصرية، و أسفر هذا الاختيار عن محافظات ( القاهرة- المنوفية-الإسماعيلية- الفيوم- الوادي الجديد )

كعينة لتنفيذ الدراسة ميدانياً على تلك المحافظات الخمس والتي روعي في اختيارها أن تعبر عن مجتمع البحث

بحيث تحقق شروط الاختيار الجيد للعينة .

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات قد أدى إلى تبسيط إجراءات العمل

الإداري، وإلى النتائج التالية:

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

توجد علاقة ارتباط معنوية بين تبني نظام تخطيطي يقوم على المزج بين التخطيط الاستراتيجي والإقليمي وتطوير نظام الإدارة المحلية .

توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوجه نحو اللامركزية وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية وتطوير نظام الإدارة المحلية .

توجد علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة الموارد البشرية للإدارة المحلية وتطوير نظام الإدارة المحلية.

توجد علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة منظومة القيادات المحلية وتطوير نظام الإدارة المحلية.

توجد علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة التدريب الإداري المحلي وتطوير نظام الإدارة المحلية.

توجد علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة نظم المعلومات المحلية وتطوير نظام الإدارة المحلية.

توجد علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة المشاركة الشعبية والمجتمعية وتطوير نظام الإدارة المحلية.

وقد أفادت هذه الدراسة دراستنا في: تفكيك أبعاد إعادة الهندسة من خلال الانتباه إلى بعدي المركزية

واللامركزية، وارتباط فعالية إعادة الهندسة بالمشاركة المحلية في مشاريعها، كما أن نجاحها مرهون بتدريب الموارد البشرية.

2- الإدارة الإلكترونية: وورد في مجلة دراسات وأبحاث الصادرة عن جامعة الجلفة، ع30، مارس

2018 دراسة حول: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس

بجامعة سبها، من إعداد: حسن عبد السلام علي عمران وفتيحة محمد عيسى الهوني

(www.asjp.cerist.dz/en/article/44437). وقد انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية

بالجامعة.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة.

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية

بالجامعة.

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية

بالجامعة.

وقد تمت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد وكلية التقنية الطبية بجامعة

سبها، وعددهم 37 عضواً من أصل 120 عضواً. باستخدام الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية وبين تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة سبها.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة سبها، وقد تبين

أن المعوقات الإدارية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية أكثر من المعوقات التقنية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية وتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها، وأن

المعوقات البشرية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية أكبر من المعوقات التقنية والإدارية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المالية وتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها، وقد جاء

المتوسط الحسابي نفسه بين المعوقات البشرية والمعوقات المالية، مما جعل الباحثان يتساءلان أيهما أكثر تأثيراً على

تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ووجه الاستفادة من هذه الدراسة: هو التركيز في بناء أدوات جمع البيانات على هذه المعوقات من المنظور

المعكس، بمعنى استفسارنا عن وجود المقومات المادية والمالية والتقنية والبشرية، بحيث يمكننا الوصول إلى وجود

مقومات الإدارة الإلكترونية من عدمه.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

3- التمكين الإداري: قدم الباحثان: عالية جودا محمد علي وسيف الدين عماد أحمد في مجلة كلية بغداد

للعلوم الاقتصادية دراستهما حول: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من

العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، ع36، 2013، ص 160 - ص186.

منشورة على الموقع:

،2019/12/20 ،<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=82767>

10:55 سا

وقد انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

هل تدرك إدارة المنظمة المبحوثة أهمية ودرجة العلاقة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي؟

هل هناك تصور واضح لدى إدارة المنظمة المبحوثة عن تأثير تمكين العاملين على التطوير التنظيمي؟

وكانت فرضيات الدراسة:

هناك علاقة ارتباطية معنوية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي.

هناك علاقة تأثير معنوي بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي.

وقد تم إجراء الدراسة في الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد، في المدة ما بين 01 أوت إلى غاية 30

سبتمبر 2010، استخدم فيها الباحثان الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي التي وزعت بطريقة

عشوائية على 40 عاملا بالشركة. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

توجد علاقة ارتباطية ذات تأثير معنوي بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي في الشركة المبحوثة. كما أن

هناك تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في الشركة المبحوثة. وتظهر من خلال امتلاك

الموظفين للمعلومة، الاستقلالية وحرية التصرف.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في فهم العلاقة التجريبية بين المركزية واللامركزية وتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، بالنسبة للدراسة الأولى، وقد وجهت الدراسة الثانية الباحثة لأهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما جعلها تنتبه لها في بناء الأسئلة التي تدور حول مؤشر الإدارة الإلكترونية في أدوات جمع البيانات. كما تمكنت الباحثة من الاستعانة بالدراسة الثالثة في فهم العلاقة بين التطوير التنظيمي ومؤشرات التمكين.

### III - تمظهر الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية واقع المجتمع الجزائري: تستهدف الباحثة

في المجتمع الجزائري عرض الدراسات المتعلقة بالتنمية الإدارية وهي التي أفادت الموضوع الحالي في نقاط عديدة، وكذا الدراسات المتعلقة بالمؤشرات. ويبدو ذلك من خلال نتائج الدراسات التي قام بها الباحثون في الإدارة الجزائرية، وقد تحصلت الباحثة على:

#### 1 - إعادة هندسة العمليات الإدارية:

في الموسم الجامعي 2016/2015 نوقشت على مستوى قسم علوم التسيير أطروحة دكتوراه علوم مقدمة من طرف الطالبة: حايف سي حايف شيراز معنونة ب: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة. (منشورة على موقع جامعة بسكرة، تم الإطلاع بتاريخ: 2019/11/14، 17:20 سا.)

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل المركزي التالي:

ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين قدرة تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة؟

وتندرج تحته التساؤلات التالية:

ما مستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية؟



## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

ما مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية؟

ما مستوى وعي الإطارات بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة لتنافسية مؤسسات قطاع

الطحن؟

هل يؤدي التغيير التنظيمي في مؤسسات قطاع الطحن إلى تحسين قدرتها التنافسية؟

هل يؤدي تغيير إجراءات ونظم العمل في مؤسسات قطاع الطحن إلى تحسين قدرتها التنافسية؟

هل تؤدي إعادة هيكلة الموارد البشرية في مؤسسات قطاع الطحن إلى تحسين قدرتها التنافسية؟

هل يؤدي التغيير التكنولوجي في مؤسسات قطاع الطحن إلى تحسين قدرتها التنافسية؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة

العمليات الإدارية تعزى إلى خصائصهم الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال

الوظيفي)؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى

إلى خصائصهم الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)؟

تمت الدراسة على مستوى 16 مؤسسة في قطاع الطحن بولاية بسكرة، باختيار العينة العمدية التي تمثل

50 % من مجتمع الدراسة، التي عددها 71 إطارا، مستخدمة الإستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات،

بالاستعانة بأداة الملاحظة. وتمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من سبتمبر 2015 وفيفري 2016، وتوصلت

الدراسة إلى النتائج التالية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية

بسكرة.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة.

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم نظم وإجراءات العمل في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن

بولاية بسكرة.

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هيكلة الموارد البشرية في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية

بسكرة.

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات

الإدارية تعزى إلى خصائصهم الديمغرافية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)؟

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات قطاع الطحن بضرورة تحسين التنافسية تعزى

إلى خصائصهم الديمغرافية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)؟

وبغض النظر عن الملاحظات المنهجية التي قد ترد حول تساؤلات الدراسة وطريقة صياغتها، إلا أن هذه

الدراسة قد أفادت الدراسة الحالية في العديد من الجوانب، من حيث الجانب النظري أولاً، وكذلك في كونها

تحيل الدراسة الحالية إلى الدور الذي يلعبه بعض مؤشرات الدراسة الحالية: تغيير نظم وإجراءات العمل، التغيير

التكنولوجي في تحقيق تنافسية المؤسسات، وهو ما نريد التأكد منه في المؤسسة الإدارية وبالضبط في الإدارة المحلية

من حيث علاقة هذه المؤشرات ببعض مؤشرات التنمية الإدارية.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه اميريقيا

#### الإدارة الإلكترونية:

عَرَضَ عبان عبد القادر جملة التحديات التي تواجه الإدارة الجزائرية في تطبيقها للإدارة الإلكترونية من خلال أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، عنونها ب: **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، جامعة بسكرة 2016**.

منشورة على موقع جامعة بسكرة، تم الإطلاع بتاريخ: 2019/11/14، 18:20 سا. وهذه الدراسة

تخدم التساؤل الفرعي الثاني للدراسة الحالية.

انطلقت الدراسة من تساؤل مركزي مفاده: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

وهو التساؤل الذي فرعه الباحث إلى تساؤلات هي:

هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية

في الجزائر؟ وبغض النظر عن مدى اتساق هذه التساؤلات وتفرعها من التساؤل المركزي، وصحة بنائها المنهجي،

إلا أن الباحثة تحاول استغلال ما توصلت له الدراسة من نتائج خدمة لأهداف الدراسة الحالية.

صاغ الباحث عبان فرضيات دراسته على النحو التالي:

هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في

الجزائر.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه اميريقيا

تمت الدراسة بلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة، في الفترة الممتدة من 01 جويلية 2011 إلى غاية 01 أبريل 2012. اتبع فيها الباحث المنهجين الوصفي والإحصائي، باستخدام بطاقة ملاحظة ودليل مقابلة واستخبار قياسي على 162 موظفا من أصل 298 موظفا، و 32 فردا من المواطنين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر منخفضة، وهذا يعود لعدم جاهزية هذه الإدارات لتطبيقها، وكذا عدم وجود بنية تحتية ومادية وبشرية تساهم بدرجة كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مما يجعل الجزائر تتأخر في اللحاق بركب الدول العربية والأجنبية التي طبقت مدخل الإدارة الإلكترونية.

ليست دافعية العاملين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات منخفضة وذلك من أجل تحسين أدائهم وتطوير البلديات وخدمتها، فهم يسعون لتطوير أدائهم وتحسينه من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة من أجل ترقية أدائهم.

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة، مما جعلها تتأخر في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتعدد هذه المعوقات إلى بشرية ومادية وتقنية وتشريعية وأمنية.

هناك وعي متدني للمواطن حول الإدارة الإلكترونية، إذ أنه غالبا ما يعتمد على الطرق التقليدية في الحصول على حاجاته، ولم يقتنع بعد بوجود الإدارة الإلكترونية في البلدية.

تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في تطوير الوظائف الإدارية التقليدية من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة.

تساهم الإدارة الإلكترونية في ترقية أداء الموظف من خلال تسريع أعمالهم ودقتها وتلبية حاجات المواطن.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية من خلال إتاحة الفرصة للإبداع الوظيفي، تفويض العمل، منح الفرصة لإدخال تعديلات وتحسينات على أدائهم، وعدم التقيد بالإجراءات واللوائح الإلزامية. تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا المواطنين من خلال تحين الخدمات المقدمة لهم. لم تكن الإدارة الإلكترونية عاملا مهما يساهم في عصنة الإدارة في الجزائر نظرا لضعف تطبيقها في البلدية، وتعدد المعوقات التي تواجهها.

كلما زادت دافعة الموظفين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية كلما زادت درجة تطبيقها في الإدارة الجزائرية. ليست الإدارة الإلكترونية العامل الوحيد لتطوير الوظائف الإدارية في الجزائر، فهناك عوامل أخرى تساهم في تطوير الوظائف الإدارية منها: أداء العاملين، تخطيط المديرين، توفر الوسائل والتكنولوجيا. والنتيجة العامة أن هناك العديد من التحديات التي توجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية التي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، والتحديات التنظيمية التي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية التي تخص وعي المواطن بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة الإلكترونية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يوفر بنية تحتية للإدارة الإلكترونية. ما جعل الإدارة الجزائرية تعاني من مخلفات العمل التقليدي ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية.

والواقع أن هذه الدراسة تشير انتباهنا لتدارس ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية المطبقة في الإدارة الجزائرية (رقمنة الإدارة) قد ساهمت في تحقيق التنمية الإدارية بتجاوز السلبيات البيروقراطية والإجراءات التي تهدر وقت وجهد المواطن. خاصة فيما يتعلق بوعي المواطنين من جهة ترسبات العمل التقليدي (الممارسات البيروقراطية) من جهة أخرى

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

#### 2- التمكين الإداري:

في السنة الجامعية 2015/2014 قدمت برني لطيفة أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة معنونة

ب: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين

المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة لولاية بسكرة.

منشورة على موقع جامعة بسكرة، تم الإطلاع يوم: 2020/01/01، 21:10 سا.

انطلقت الدراسة من التساؤل المركزي التالي: ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسات

الاجتماعية؟ وهل يتباين هذا الأثر بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟

واندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

ما هو مستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟

هل يوجد اختلاف معنوي في مستوى تمكين العاملين يعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

ما هو مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد

فرق بينهما في ذلك؟

هل توجد علاقة بين تمكين العاملين ببعديه (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات

الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

اشتملت الدراسة على المستشفيات العمومية والخاصة في ولاية بسكرة، وكان المعنون فيها كافة الأسلاك

التقنية والإدارية، وذلك من شهر فيفري إلى شهر ماي 2014، تم توزيع استبيان وإجراء مقابلات مع عينة 10

% التي تقدر ب 720 مبحوثا. وقد توصلت الباحثة للنتائج التالية:

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لممارسة التمكين النفسي للعاملين وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لممارسة التمكين الإداري للعاملين وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية والمصحات الخاصة.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية عند مستوى دلالة أقل من 0.01 إلى 0.05 ولا يوجد تباين في الوضع بين العمومية والخاصة منها.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين ( النفسي والإداري ) في تحسين الأداء الاجتماعي عند مستوى دلالة أقل من 0.01، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ذلك في حال المتغيرين الكليين، بينما نجد أن التباين موجود في حالة أخذ بعد من أبعاد التمكين كلا على حدا مع الأداء الاجتماعي، حيث يوجد أثر ذلك منهنهما في المؤسسات الاستشفائية العمومية، في حين أن ذلك غير محقق في الخاصة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من دراسة برني لطيفة من الناحية النظرية، حيث قدمت إطارا نظريا أمكن للباحثة الرجوع إليه في المراجع المستخدمة، كما ساعدت على بناء أداتي جمع البيانات في شق التمكين الإداري.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

#### IV- تظهر التنمية الإدارية في واقع المجتمع الجزائري: بالنظر للندرة في الدراسات التي بحثت في

التنمية الإدارية في المجتمعين الغربي والعربي في مستوى الدكتوراه، وما تم الحصول عليه من دراسات في المجالات أو المقالات كان لا يخدم في محتواه هدف الدراسة، فقد عمدت الباحثة إلى تقصي تظاهر التنمية الإدارية في واقع

المجتمع الجزائري مباشرة. والدراسات التي أفادتنا في فهم التنمية الإدارية ومتطلباتها في الجزائر، ستعرض كالتالي:

في سنة 1988 قدم منصور بلرب دراسة حول التنمية الإدارية عنونها ب: إستراتيجية التنمية الإدارية

في الجزائر، أطروحة لنيل دكتوراه الدولة في التنظيم السياسي والإداري، من معهد العلوم السياسية والعلاقات

الدولية بجامعة الجزائر ( منشورة على الموقع [www.theses-dz.com](http://www.theses-dz.com) . 2018/02/13، 14:09 سا)

وعلى الرغم من أن الدراسة لا تتموقع في حقل علم الاجتماع، إلا أنها قدمت للدراسة الحالية إطارا نظريا

هاما أمكنت من خلالها من مقارنة موضوع التنمية الإدارية إلى أرض الواقع، خاصة فيما توصلت له من نتائج )

وهو ما سيتم التطرق له لاحقا)، لا سيما في الخطة التي بنيت عليها هذه الدراسة وهي فصول تعالج: الجانب

التاريخي للإدارة الجزائرية، إعادة البناء التنظيمي، أساليب التحديث والعصرنة وركز على المركزية واللامركزية، وكلها

عناصر تفيد الدراسة الحالية. كما وجهت هذه الدراسة دراستنا لأهم المراجع التي يُعتمد عليها لفهم أصول الإدارة

في الجزائر وتاريخها، وحتى وإن كانت هذه المراجع قديمة بالنظر لواقع الإدارة الجزائرية، إلا أنه لا مناص من العودة

لها كمراجع أساسية في هذا المجال، ومن بينها: تاريخ الجزائر الثقافي ل: أبو القاسم سعد الله، كتاب الجزائر لأحمد

توفيق المدني....

انطلقت دراسة الباحث منصور بلرب من تساؤل مفاده: هل هناك إستراتيجية للتنمية الإدارية في الجزائر؟

ما نوعها؟ أو بالأحرى أين هي من الواقع العملي التطبيقي؟ وما السبب في الهوة الكبيرة والمستمرة بين التصور

والتطبيق؟ مستخدما المنهج العلمي المقارن الشامل للعلامة بن خلدون.



## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

والواقع أن الباحث بلرب لم يقيم بدراسة ميدانية كما هي معروفة بالنزول لميدان بعينه، بل اعتمد على تحليل محتوى الميثاق الوطني 1964، الجريدة الرسمية، نتائج دراسة الماجستير التي قام بها في بلدية الجزائر، خطابات وزارة ورتاسية، إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات 1987، المخطط الخماسي 1985-1989. ليصل إلى النتائج حاول من خلالها وضع تصور نظري يهتم برسم استراتيجية شاملة للتنمية الإدارية يكون الإنسان وسيلتها وغايتها في آن واحد، دون تجاهل البعدين التنظيمي والتقني في العمليات الإدارية، ولعل نتائجه تتلخص في:

أن الإستراتيجية الخاصة بالتنمية الإدارية الجزائرية بعيدة عن الهدف الجوهرى المتمثل في الإنسان، يطغى عليها الجانب التقني والرسمى الشكلي على الجانب الإنساني. مركزا على ضرورة الاهتمام بتدريب وتكوين القيادات الإدارية لتصبح مؤهلة، والتنسيق الفعلي والفعال بين الجهات المكونة والجهات المستفيدة من التكوين، ووجود سلطة عليا ذات صلاحيات في إصدار القرارات الإدارية الملزمة.

ويؤكد الباحث على أن الإستراتيجية الإدارية لا يكون لها أي مفعول إذا بقيت حبيسة التصورات النظرية المجردة، عليه، يجب أن تكون هناك أجهزة إدارية مركزية تتولى هذه المهمة الصعبة والسهلة في آن واحد، مع التعاون مع الجهات الإدارية اللامركزية.

وفي سنة 2014، قامت زينب بوحنيك بدراسة عنونها ب: المسألة اللغوية في الإدارة العامة الجزائرية وأثرها على التنمية الإدارية: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية - ولاية ورقلة أنموذجا - وهي مذكرة نهاية السنة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة بسكرة، 2015/2014 (منشورة على موقع جامعة بسكرة، تم الإطلاع: 2019/10/09، 18:03 سا).

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

تبدو هذه الدراسة ثانوية بالنسبة للدراسة الحالية، غير أنها تناولت مسألة مهمة جدا في التأسيس للدراسة الحالية من ناحية قدرة الموظف على استخدام ما هو جديد ومتاح من خلال تمكنه من اللغات، كما أنها توصلت لنتائج ننطلق منها لاستفهام واقع التنمية الإدارية في الإدارة العمومية الجزائرية وارتباطها باستخدام ما هو جديد، بعد مضي 05 سنوات من وصول هذه الدراسة لنتائجها، التي سنعرض منها أهمها، والتي ترتبط بدراستنا مباشرة.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيس مفاده: كيف تؤثر اللغة في الإدارة العامة الجزائرية على التنمية الجزائرية؟

وتحتة التساؤلات الفرعية التالية:

ما هو واقع اللغة في الإدارة العامة الجزائرية؟

ما تأثير هذا الواقع اللغوي على التنمية الإدارية في الجزائر؟

وكانت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- اللغة في الإدارة العامة الجزائرية أثر كبير على التنمية الإدارية.
  - تشكل الازدواجية اللغوية ( العربية والفرنسية) واقع الإدارة العامة الجزائرية.
  - يشكل استخدام اللغة العربية في الإدارة العامة الجزائرية أحد أهم مقومات التنمية الإدارية.
- تمت الدراسة على مستوى مقر ولاية ورقلة، في الفترة الممتدة من 20 ماي إلى غاية 04 أكتوبر 2014، على عينة مكونة من 132 موظفا من أصل 264، مستخدمة المنهج الوصفي وأداتي المقابلة والاستمارة للوصول إلى عدة نتائج بغض النظر عن كونها ترتبط بالتساؤلات التي طرحتها في بداية الدراسة أم لا، إلا أن الدراسة الحالية تتوجه لاستغلال ما توصلت له خدمة لأهدافها:

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

أ- يتمثل الواقع اللغوي في الإدارة العامة الجزائرية في ازدواجية لغوية بعدة مظاهر، أي متعدد الدرجات واللغات ( فصحي، عامية)، ( عربية، فرنسية)، ( عربية، إنجليزية)، ( عربية، أمازيغية)، والصفة السائدة أكثر والمسيطرة على هذا الواقع هي استخدام ( اللغة العربية إلى جانب اللغة الفرنسية).

ب- حسب عينة الدراسة فإن هذا الواقع يؤثر على الإدارة العامة الجزائرية والمجتمع الجزائري بصفة عامة من جانبين أحدهما إيجابي والآخر سلبي كما يلي:

- الإيجابي: يتمثل في أن اللغة الفرنسية لغة دقيقة مناسبة لوسائل الاتصال الحديثة، تسهل التعامل مع الإدارة العامة، زيادة الخبرة للموظف، مواجهة المواقف الصعبة في الإدارة، تسهيل التعامل مع الأجانب والمجتمع الخارجي. تنبها هذه النتيجة للأخذ بعين الاعتبار المهارات اللغوية التي لا بد من تطويرها لدى الموظف حتى يستطيع مواكبة الأساليب الإدارية الحديثة، وهي مهارات لا تتعلق فقط باللغة الفرنسية والإنجليزية بل بلغة الرقمنة والتكنولوجيا ككل.

- السلبي: أن اللغة الفرنسية تعبير عن التبعية للمستعمر خاصة بإهمال اللغة العربية. كما أن التعامل باللغة الفرنسية قد يكون معوقا إداريا لان المواطن قد لا يفهمها.

ج - تستعمل الإدارة العامة الجزائرية العديد من وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت، الهاتف، الفاكس، التلكس... غير أنها لم تتمكن الإدارة الجزائرية من التطبيق والاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال الحديثة بالرغم من استخدامها للغات الأجنبية، أي أنّ هناك علاقة طردية بين استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والتنمية البشرية إضافة إلى عدم التوازن في استخدام الوسائل الحديثة، حيث نجدها تتوفر على مستوى بعض المكاتب وتندم في غيرها على مستوى المؤسسة الواحدة أو على مستوى المؤسسات التي لها علاقة ببعضها البعض، وبالتالي عدم

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

فعالية وسيلة الاتصال بسبب استخدام المؤسسات الأخرى لوسائل اتصال تقليدية، فالإدارة في نظر الموظفين لم ترتقي إلى المستوى المطلوب. وهي النتيجة التي نأخذ منها تقادم الأساليب التي تستخدمها الإدارة العامة الجزائرية الإدارة العامة هي المسؤولة عن وجود اللغة الفرنسية من خلال استخدامها في التقارير والمراسلات، إضافة إلى عدم تطوير القوانين الإدارية التي تعود إلى الدولة الفرنسية والتي لا تتخذ في ترجمتها المعنى الحقيقي في اللغة العربية. وتفيدنا هذه النتيجة في معرفة الأساس القانوني والتسيير الذي تنطلق منه عمليات التنمية الإدارية ومدى تطبيق قوانين تتلاءم ومقتضيات رهن المجتمع الجزائري.

أهم عوامل التنمية ترقية عملية الاتصال من خلال تطوير وسائل وتمكين الموظف من هذه العملية وتطوير الوسائل الاتصال لخدمته، ومحاولة تكييف اللغة العربية لاستخدامها على مستوى وسائل الاتصال، إضافة إلى تطوير النظم الإدارية والعنصر البشري باعتبارهم أحد أهم أبعاد التنمية الإدارية... بالنسبة للنظم الإدارية لم تتمكن الإدارة من تطويرها بل لازلت تعتمد على النظم الإدارية القديمة من العهد الفرنسي إلا القليل منها. وهنا تستوقفنا هذه النتيجة التي يمكن أن ننطلق منها لندرس مدى تطوير الأساليب الإدارية في الإدارة الجزائرية، ومدى قدرة الموظف على مواكبة هذه التطورات؟

كما تساءلت الباحثة من خلال نتائجها عن التطور الحاصل في القوانين هل هو تغير أو تعديل يتم من خلال دراسة الواقع الجزائري أم هو تجارب أجنبية يتم تطبيقها على الواقع الإداري الجزائري؟

هذا وتوصلت الباحثة إلى نتيجة مؤداها أن الإدارة الجزائرية تحتاج إلى دفعة قوية تحركها قدرات إنسانية خبيرة

متميزة، تخرج المجتمع والمؤسسات من الركود إلى الحركة والتقدم.

## الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية في التراث النظري ونتائج

### تطبيقه امبريقيا

وقد نبهت هذه الدراسة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العامل اللغوي أثناء النزول للميدان، ونحن نعرف أن الخطاب السائد في الإدارة الجزائرية هو خطاب يستخدم اللغة الفرنسية عموماً، وهذا ما تستفهمه الدراسة الحالية.

كما أنها نبهت لضرورة الاستفهام عن القوانين السائدة في الإدارة الجزائرية، وهل التغير الذي حدث كان من صميم الحاجة المجتمعية الجزائرية أم هو إملاءات خارجية؟

والخلاصة، أن انطلاقاً من أن التأسيس النظري لأي دراسة يستند أساساً على النظريات التي درست الموضوع نفسه أو أبعاد هذا الموضوع أو حتى مؤشرات، وانطلاقاً من أن الباحث لا ينطلق في دراسته إلا بناء على نتائج من سبقوه في دراسة الموضوع، فقد حوى هذا الفصل التأسيس النظري للأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية، وكيف تناولتها الدراسات السابقة. سعياً من الباحثة لوضع الموضوع في مساق السوسيولوجي، خاصة وأن متغيري الدراسة في ظاهرهما ينتميان للإدارة والتسيير أكثر من انتمائهما للبحث السوسيولوجي.

ولعل القراءة النظرية لأبعاد الموضوع ستوضح للقارئ أكثر ما المقصود بالأساليب الإدارية الحديثة.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية

### الحديثة

أولاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ثانياً: الإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: التمكين الإداري.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

تقتضي الدراسة الحالية فهم الأساليب الإدارية الحديثة على المستوى النظري، وما هو المقصود بها. وما يعرض في هذا الفصل هو من باب إعطاء صورة نظرية للقارئ يستجلي من خلالها المقصود بالأساليب الإدارية الحديثة والمتغيرات المرتبطة بها، والتي لها معنى خاص ومحدد في الدراسة الحالية قد لا يعطيه بقية الباحثين له. لذلك فلن تسهب الباحثة في عرض ما هو نظري حول الأساليب الإدارية الحديثة إلا إذا اقتضت الضرورة العلمية ذلك، وللقارئ إذا ما أراد الاستجلاء أكثر عن هذه الأساليب أن يعود للمراجع الخاصة بكل أسلوب إداري.

والأساليب الإدارية الحديثة كثيرة ومتعددة، منها: الإدارة الإستراتيجية، إدارة التميز، إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة... غير أن الباحثة - ولقصور قدرتها عن تناول كل ما هو أسلوب إداري حديث - قد حددت في الفرضيات أن الأساليب الإدارية الحديثة هي: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، والتمكين الإداري.

والجدير بتذكير القارئ، أن تطبيق أساليب إدارية حديثة في أية إدارة واستدماجها في عملياتها ووظائفها، إنما هو تغيير تنظيمي يقتضي إدارة جيدة بما يفضي للتحكم في مقاومته، وتوجيهها نحو خدمة أهداف الإدارة ومصالح الموظفين والمستفيدين على حد سواء.

**أولاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية:** عند نهاية الستينيات وبداية سبعينيات القرن العشرين، ظهرت مصطلحات كثيرة في الولايات المتحدة الأمريكية خصوصاً والمجتمع الغربي عموماً، تدل على أهمية وضرورة تحيين العمل الإداري بما يضمن للإدارة صحتها في بيئة أكثر ما هو ثابت فيها هو التغيير. ومن هذه المصطلحات: الإصلاح الإداري، إعادة الهيكلة، إعادة الهندسة، التجديد التنظيمي.<sup>1</sup> وبناء على فكرة ضرورة ملاءمة خصائص التنظيم الرسمي لمتغيرات البيئة الخارجية صارت الحاجة ملحة لإيجاد شكل جديد لنظم العمل وتعديلها أو تغييرها بصورة تكون مقبولة لدى جميع الأطراف مدعاة للتأسيس لإعادة الهندسة.

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2016، ص375.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

بدأت إعادة هندسة نظم العمل كفكر إداري جديد في أوائل التسعينيات عندما حدد **Maikel & Jims** (1993) المبادئ الأساسية لإعادة الهندسة<sup>1</sup> والتي تعرف بأنها: "إعادة بناء نظم العمل لتيسير الإجراءات وتحسين الأداء الكلي فهي بمثابة منهجية مخططة تدار من خلال منظومة متكاملة من النواحي والمحاور التنظيمية والإدارية والتقنية والفنية والتي تعمل في تناغم وانسجام، هادفة لإعادة البناء من الجذور بهدف تحقيق تطوير جوهري وتحديث حقيقي لكافة النظم والعمليات والإجراءات لتحسين الأداء وخفض التكلفة وزيادة الربحية في ضوء مواصفات الجودة الشاملة."<sup>2</sup>

ويختلف مفهوم الهندرة (إعادة هندسة نظم العمل) عن الميكنة في أنها تركز على الابتكار والتجديد والاستفادة من أحدث القدرات التقنية في تحقيق أهداف جديدة مبتكرة تمامًا، وبالتالي فإن أحد أصعب جوانب إعادة الهندسة يتمثل في إدراك قدرات تقنية مستحدثة وغير مألوفة بدلاً من الوسائل والأساليب التقنية المعروفة.<sup>3</sup>

**I - ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية:** إن التغييرات التي تعترض البيئة التنظيمية مصدرها ما يدور في محيطها الخارجي من تحولات وتطورات، وهو ما يجبر الإدارة على إعادة تنظيم ذاتها لتتكيف مع ما يحصل في الخارج وتواكب أساليب العمل الحديثة. وبهذا تكون إعادة التنظيم الملجأ الذي تحتمي به الإدارة من خطر التخلف الإداري.

والمعلوم أن إعادة التنظيم لا تعني بالضرورة فشل التنظيم السابق، بل هو اعتراف من القائمين على الإدارة بأن ما مستجدات البيئة الخارجية تفرض نوعاً آخر من التنظيم يتلاءم ومقتضيات العصر، وأن التنظيم القديم لا

---

1-Maikel Hammer & Jims Champy, Reengineering the Corporation, New York, Harper Business, 1993.

<sup>2</sup> - أحمد مصطفى ناصف، الشفافية المعلوماتية ودورها في فاعلية الحكومة الإلكترونية: ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الحكومة الإلكترونية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص10.

<sup>3</sup> - محمد عبد الفتاح العشاوي، تأثير التغييرات التكنولوجية على نظم العمل بمنظمات الأعمال المعاصرة: ندوة تأثير التغييرات التكنولوجية على التوصيف الوظيفي للعاملين، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص4.



## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

يحتوي في طياته ما يتلاءم ومتطلبات المرحلة الراهنة. لذلك " تتمثل قضية إعادة البناء في تنمية ما هو قائم بالفعل، وإطلاق التفكير الحر دون التقييد بالحلول المستقر والأنماط السائدة والقواعد المتعارف عليها.<sup>1</sup>

إن التساؤل الذي يتبادر إلى الأذهان هو: هل كل مؤسسة أو إدارة تحتاج إلى إعادة هندسة لعملياتها؟ هذا السؤال يجد إجابته عند خبراء إعادة الهندسة الذين حددوا ثلاثة أنواع من المؤسسات التي تحتاج إلى تطبيق إعادة الهندسة، على النحو التالي<sup>2</sup>:

المؤسسات ذات الوضع المتدهور: حيث تكون مستويات الأداء في هذه المؤسسات جد متدنية، وبالتالي فهي تعاني العديد من المشكلات التي تحول دون وصولها لتحقيق أهدافها، وعليه تكون إعادة الهندسة مطلبا ضروريا لمعالجة المشكلات التي تعاني منها.

المؤسسات في طريقها للتدهور: مستوى الأداء في هذه المؤسسات يكون متوسطا، وتسودها مؤشرات تنبؤ بتدني المستوى أكثر فأكثر، وعليه تأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية لتعيد تأهيل أداء هذه المؤسسات. المؤسسات المتفوقة والمتميزة: فهذه المؤسسات قد وصلت لمكانة متميزة في البيئة التي تعمل فيها، وتطبيق إعادة الهندسة لا يأتي لمعالجة تدني المستوى أو مشكلات الأداء، بل يأتي لتطوير أساليب عملها تماشيا مع تغيرات وتطورات البيئة الخارجية وتنوع متطلباتها وحاجاتها.

وقد جاء في الفصل الأول أن إعادة الهندسة تشمل على إعادة البناء التنظيمي بشكل جذري، عن طريق هيكلية وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في الأداء.<sup>3</sup> وعليه، سيتم التحول من الهيكل العمودي إلى الأفقي أو الشبكي. وبذلك فإن أهم العناصر التي تشملها هذه العملية:

<sup>1</sup> - أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل ( الثورة الإدارية المضادة)، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص45.

<sup>2</sup> - أحمد بن صالح عبد الحفيظ، المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة، دار وائل، عمان، 2003، ص - ص: 32 - 33.

- T. Davenport and J. Short, The new industrial engineering: information, technology and business redesign, Sloan management review, summer, 1990, p11.

<sup>3</sup> - أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، ط4، عمان، 2015، ص 125.

" تطوير أساليب معالجة المشكلات.

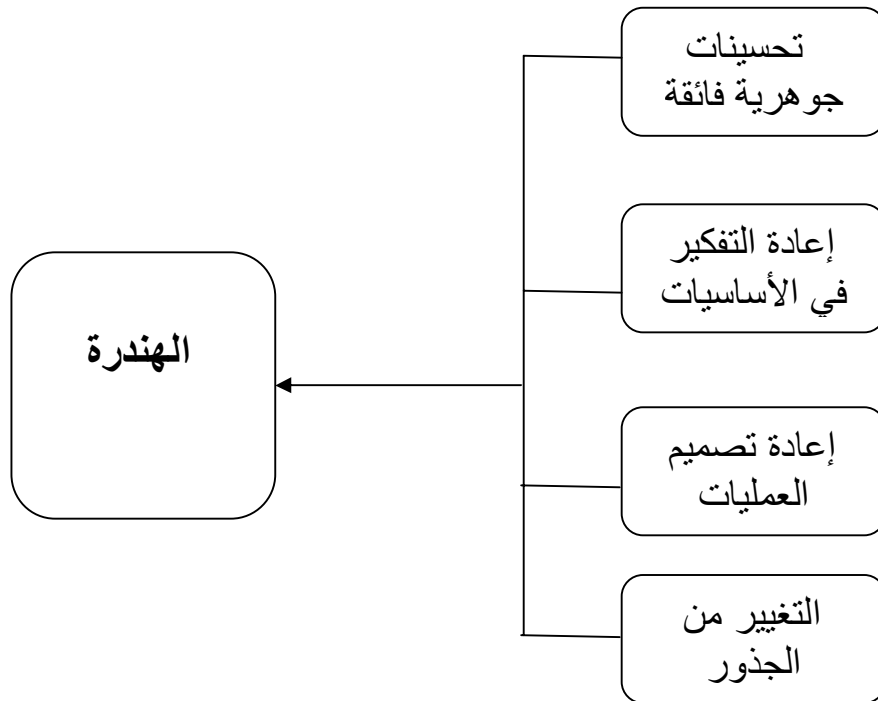
تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.

زيادة قدرة الإدارة على التفاعل مع بيئتها الخارجية.

تبسيط الإجراءات والأساليب المستخدمة في العمل.<sup>1</sup>

وتتضح عناصر هندسة نظم العمل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): عناصر هندسة نظم العمل:



المصدر: أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، ط4، عمان، 2015، ص 128.

وتهدف الإدارة من خلال التوجه نحو إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة أهداف لعل أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص- ص: 331 - 332.  
<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، 2001، ص95.  
- دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، ع06، ورقة، 2008، ص167.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

تقليل التكاليف التي كانت تفرضها الجهود المضنية، التباطؤ في العمل، افتقاد الجودة في الأداء، وهي بذلك تستهدف تحقيق جودة الأداء، السرعة والإتقان، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة واستبعاد العمليات غير المجدية.

التخلص من الروتين والجمود في أساليب العمل وإضفاء جانب من الحرية والمرونة.

تحرر الأفراد من نمط الإشراف والرقابة اللصيقة وتمتعهم بصلاحيات ومسؤوليات.

إيجاد جزء من الترابط والتكامل في العمل.

توجيه عمل الإدارة ونشاطاتها نحو فهم حاجات العملاء وتلبيتها.

تحقيق التغيير الجذري في العمل وأساليب إنجاز المهام ومعالجة المشكلات ومواجهة المواقف المختلفة.

ويرى علي الحامدي أنه " من بين خصائص إعادة هندسة العمليات وجود تكامل بين المركزية واللامركزية

وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات. وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين المركزية واللامركزية

في عملياتها؛ حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي الوقت

نفسه تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط تلك الإدارات بشبكة اتصالات

واحدة.<sup>1</sup> وزيادة على هذه الخصائص، فإن إعادة الهندسة تركز على العديد من المبادئ، لعل أهمها<sup>2</sup>:

إعادة التفكير في الوضع الحالي وتحديد الأوضاع المستقبلية في مخطط استراتيجي.

استحداث فرق العمل، بدلا عن المصالح والأقسام.

الدمج الوظيفي، وذلك بدمج الوظائف المتشابهة والمتكاملة في وظيفة واحدة تؤدي من طرف موظف

متمكّن (وهنا تبرز أهمية التمكين الوظيفي) على شكل مجموعة من المهام.

<sup>1</sup> - علي الحامدي، الطريق إلى لا: 15 طريقة للتغيير، دار ابن حزم، عمان، 2006، ص 142.

<sup>2</sup> - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 48.

-بوجنية قوي، إعادة هندسة أداء الأستاذ الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، ع05، ورقة، 2005، ص138.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

إنجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة، ويتم ذلك عن طريق بناء العمليات على أساس طبيعتها؛ بحيث ينجز العمل على أساس انسيابيته وتدفعه الطبيعي وليس على أساس خطوط العمل المصطنعة أو المصالح والأقسام. على أن يتم الجمع بين المركزية واللامركزية.

زيادة صلاحيات الموظف في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل أو الوظيفة التي يقوم بها تلافياً للتعطيل الإداري والعقبات البيروقراطية.

تركيز عمليات التمكين على التعلم أكثر من التدريب، وهو ما يسح يجعل الموظف قادر على اكتشاف متطلبات أداء الوظيفة بنفسه، وبالتالي يبدع في أدائها ويوجد لنفسه الطريقة الأكثر ملاءمة للأداء مع خفض تكاليف التدريب.

التركيز على المقدره عند ترقية الموظفين؛ إذ يقيم الموظف على أساس مقدرته على القيام بالوظيفة المدججة، بدلا من أدائه للعمل كيفما اتفق. بمعنى أن يوجه التركيز لنتيجة بدلا من الطريقة والأداء نفسه. وعلى أساس النتيجة يتم ترقية وتعويض الموظف.

زرع ثقافة الجودة في تقديم الخدمة وفي الأداء و التعامل لدى الموظفين.

التركيز على التنظيمات الأفقية. بدل الهرمية، وبهذا تقل المستويات الإدارية وتقل الحاجة إلى التنسيق والتدقيق والرقابة والمراجعة.

استحداث مهمة أو وظيفة مدير الخدمة.

ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة إلى إحداث تغييرات تنظيمية مختلفة في البناء التنظيمي للمؤسسة، تشكل المحور الأساسي في بلوغ الأهداف المنشودة لهذا الأسلوب، ومن التغييرات التنظيمية الأساسية المتوقع حدوثها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - E.SPancer, The reengineering concept ; Agraphic modle, Journal of education for business, vol 74 (5), 1999, p136.

- فهد صالح السلطان، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، مطابع الخالد، الرياض، 2002، ص 19.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

- تغيير الأعمال من المهام البسيطة الروتينية إلى أعمال ذات أبعاد متعددة تتميز بالثراء.
  - تحول دور المراقب المعاقب إلى ملاحظ مصحح وداعم.
  - تكريس ثقافة التغيير والالتفاف حول النتائج.
  - تغيير معيار التقدم من الأداء إلى النتائج المحققة بالمقدرة.
  - تغيير الهيكل التنظيم من التراتبية الهرمية إلى التشاركية الأفقية.
  - تحويل الموظف من مطبق للتعليمات والإجراءات إلى متمكن ومبدع.
- وكل التغييرات سابقة الذكر ما هي إلا نتائج لتغيير الهيكل التنظيمي، وما يتبعه من " إعادة تصميم الوظائف، وتغيير الصلاحيات والمسؤوليات، وإعادة بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع أهداف عملية التغيير... ويشمل علاقة الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات وأساليب الاتصال والتنسيق بين الأفراد والمستويات التنظيمية." <sup>1</sup>

ولضمان نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، لابد من توفر جملة من الشروط لخصها محمود مسيل على النحو التالي <sup>2</sup>:

فناعة الإدارة العليا وإيمانها بأهمية وضرورة إعادة البناء.

استناد عمليات اتخاذ القرارات على قاعدة موضوعية ودقيقة من المعلومات.

تأسيس إعادة التنظيم بناء على النتائج وليس على العمليات.

فهم وتحديد حاجيات المواطن تحديدا واقعيا.

منح الصلاحيات اللازمة للموظفين لأداء مهامهم بكفاءة.

---

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، ط2، عمان، 2008، ص248.

<sup>2</sup> - محمود مسيل، بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، الرقايق، 2002، ص- ص: 94- 95 ( بتصرف)

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

التنسيق والترابط بين المصالح الإدارية المختلفة.

الاهتمام بتهيئة المورد البشري بداية من حسن الاختيار وانتهاء بالتمكين.

السير في عمليات إعادة الهندسة بناء على خطط مرحلية تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب.

المزاوجة بين المركزية واللامركزية حسب الموقف والمتطلبات.

مما سبق، يمكن تلخيص الفوائد المصاحبة لتطبيق إعادة الهندسة فيما ذكره **Grau**: " مواجهة التغييرات

البيئية المعقدة عن طريق الممارسات الإدارية التي تركز على فرق العمل وإعادة تصميم البناء التنظيمي، والتركيز

على العمليات التي تسهم في تزويد متخذي القرارات بالمعلومات الهامة بطريقة دقيقة ومنظمة، توسيع

صلاحيات الموظفين، وإيجاد نوع من المرونة في الإجراءات التي تتم بها العملية الإدارية.<sup>1</sup>

وينطوي أسلوب إعادة تنظيم العمل عن طريق إعادة الهندسة العديد من المخاطر والسلبيات نختصرها

في:

تغيير شبكة العلاقات المتعارف عليها بين أعضاء الإدارة: تعتبر الإدارة كيانا اجتماعيا بني على أساس من

التقارب في الرؤى والاتجاهات المتشكلة لدى الموظفين بناء على تواجدهم في وضعيات مهنية ووظيفية مختلفة،

وتتطور هذه البنية الاجتماعية ويزداد ترابطها وقوتها بمرور سنوات العمل. لكن إعادة هندسة العمليات الإدارية

تؤدي إلى إعادة ترتيب العمل، بمعنى نقل الموظف من مستوى إداري إلى آخر، أو من منصب لآخر أو من

مكتب لآخر، وهو ما يؤثر على شبكة العلاقات القائمة في الإدارة.

وهذا التأثير يؤدي معنيين: المعنى الأول معنى نفسي - اجتماعي تبرز ملامحه في عدم الاندماج مع جماعة

العمل الجديدة، ومع العلاقات الجديدة في العمل إلا بصعوبة، كما ويمكن للموظف أن يفقد مركز القوة الذي

<sup>1</sup>- Gemma Grau et autres, PRIM : Ani-based process reengineering method for information systems specification, information and software Technology , N50, 2008, p77. (p76- p 100)

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

كان يحتله في منصبه القديم أو في مكتبه ومع جماعة عمله، ويصبح خاضعا لقوة أخرى قد تتحول علاقته معها لصراع سلبي، ويمكن للموظف أن يتوهم أن كل هم الإدارة هي انتزاع منصبه منه. أما المعنى الثاني، فهو مهاراتي أدائي، يمكن لهندسة العمليات الإدارية التأثير على الجانب الوظيفي، فلا يمتلك الموظف المهارات اللازمة لأداء وظيفته على النحو الذي تفترضه الأهداف المحددة في برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الحاجة إلى الوقت: إذ لا يمكن تنظيم وإعادة تنظيم العمل في فترة قصيرة، وطول الوقت قد يكون فيه بليلة وسخط انخفاض للالتزام بين الموظفين، وهو ما يفقد الإدارة ضبطها وقدرتها على التقدم وتحقيق التنمية.

إمكانية حدوث اللاتوازن خاصة إذا تعلق الأمر بالنشاطات الحساسة.<sup>1</sup>

غير أن الإدارة لا يجب أن تنسى أن ثمة مجموعة من الأمور التي قد تقف عائقا أمام تحقيق فوائد إعادة الهندسة، وهي ما ذكره أيمن عودة في كتابه الإدارة العامة المحلية، ومن بينها<sup>2</sup>:

عدم قناعة الإدارة العليا وإيمانها بضرورة الهندرة.

المقاومة التي قد يبديها الموظفون لهذه العملية، سواء من حيث عدم اعترافهم بضرورته، أو بأهميتها أو عدم تقبلهم للتغيرات التي تأتي نتاجا لها.

الصمت التنظيمي والإداري الذي يحدث جراء احتكار المعلومة أو عدم قدرة الإدارة على الحصول عليها أو احتكارها من طرف جهات محددة.

تداخل المهام الصلاحيات وعدم تحديد المسؤوليات.

استعجال النتائج والتباهي بالنجاح الجزئي الذي قد يغري عن مواصلة برامج وعمليات إعادة الهندسة.

تركيز إعادة الهندسة على العمليات والهياكل وتجاهل القيم والمفاهيم السائدة في بيئة العمل والسلوكيات التي قد تتعارض مع قيم العمل الجديدة.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، عمان، 2011، ص - ص: 297 - 298.

<sup>2</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، ص 136 (بتصرف).

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

عدم توفير المتطلبات اللازمة ( البشرية، المادية والتنظيمية) لإنجاح الهندرة.

### II - المظاهر الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية: تتمظهر إعادة هندسة العمليات الإدارية من

خلال العديد من المظاهر، جمعتها الباحثة في: التحول من المركزية إلى اللامركزية، تغيير السياسات الإدارية.

#### 1- التحول من المركزية إلى اللامركزية: إن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لفتت انتباه المسؤولين

وصناع القرار لإعادة النظر في تنظيم الجهاز الإداري للدولة على نحو يمكن معه زيادة فعالية وكفاءة هذا الجهاز

على نحو يسمح للدولة القيام بمهامها.

ويوجد شبه إجماع بين الباحثين على أن إعادة هيكلة العمليات الإدارية تركز أساسا على الهيكل

التنظيمي، وأن سوء تصميم الهيكل التنظيمي له تأثير بليغ على أداء الإدارة، وعلى مخرجاتها للمجتمع. فالواضح

أن الهيكل التنظيمي الذي لا يلقى اهتمام المدير أو القائمين على الإدارة يتيح المجال للعشوائية في الأداء. ويعتبر

الهيكل التنظيمي وسيلة مساعدة على الأداء، إذ من خلاله تتضح المراكز والأدوار وتبين المهام والمسؤوليات.

ولقد تأكد بما لا يدع مجالاً للشك - حسب تجارب الدول الأخرى مثل التجربة السويسرية والبلجيكية في

الإدارة- أن الأسلوب المركزي ( الهيكل العمودي) صار عاجزا عن مواجهة ما تتطلبه البيئة المعاصرة التي تقتضي

المرونة في الاستجابة لحاجات وتطلعات المواطن. ناهيك عن تضخم عدد هؤلاء المواطنين وتعدد وتنوع انشغالاتهم

وتطلعاتهم. وهو ما أكره الدولة على التخلي شيئا فشيئا عن المركزية القاطعة واللجوء إلى أسلوب أكثر مرونة، يتم

من خلاله التنازل عن بعض الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحها للجهات المحلية.

" يمكن القول أن الدول تتأرجح في ممارستها للوظيفة الإدارية بين أسلوبين هما: النظام المركزي والنظام

اللامركزي تأخذ كل دولة منهما بنصيب يتفق وظروفها الاجتماعية." <sup>1</sup> وهناك اختلاف بين الباحثين في الأساس

الذي يُرجع له في الحكم على مركزية أو لامركزية تنظيم إداري معين. ويرى حمدي فؤاد علي أن الأساس الأكثر

<sup>1</sup> - سعيد السيد علي، أسس وقواعد القانون الإداري، دار الكتب الحديثة، القاهرة، 2009، ص96.



## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

قبولا بين الكتاب والباحثين هو اتخاذ القرارات؛ بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى اتخاذ القرارات أو كانت العملية من صلاحيات القمة، دلّ ذلك على وجود المركزية، وكلما انخفض أو منحت الصلاحيات للمستويات الدنيا في اتخاذ القرارات، دلّ ذلك على وجود اللامركزية.<sup>1</sup>

أ- المركزية الإدارية: "هي حصر مظاهر النشاط الإداري بصورة المتعددة وأنماطه المختلفة في يد سلطة إدارية واحدة يطلق عليها غالبا الحكومة؛ تباشره بنفسها من عاصمة البلاد أو بالمشاركة مع ممثليها في الأقاليم."<sup>2</sup> فعن طريق المركزية تنحصر كل مظاهر النشاط الإداري من تنظيم وتخطيط وتنسيق ورقابة واتخاذ للقرارات في يد الحكومة التي تباشر كافة المهام الإدارية من العاصمة.

وهو ما يتأكد عند سليمان محمد الطماوي، الذي يرى أنها: "اقتصار الوظيفة الإدارية على ممثلي الحكومة في العاصمة وهم وزراء دون مشاركة هيئات أخرى. فهي بالتالي تقوم على توحيد الإدارة وجعلها تنبثق من مصدر واحد مقره العاصمة."<sup>3</sup>

وعند حسين مصطفى حسين، فالمركزية هي: "أن تنفرد الحكومة في العاصمة أو عن طريق ممثليها في عاصمة الدولة أو في أحد أقاليمها بالبت النهائي في جميع الاختصاصات الداخلة في الوظيفة الإدارية."<sup>4</sup> من خلال ما سبق تتجلى لنا خاصيتان أساسيتان للمركزية وهما: تركيز السلطة في جهة واحدة، وخضوع الجهات الفرعية لهذه السلطة المركزية بناء على مبدأ تدرج السلطة.

تقوم المركزية أساسا على العديد من المرتكزات التي لولاها لما تجسدت فكرة المركزية، ولقد تعددت الأساليب التي عرض بها الباحثون هذه العناصر، غير أن المتمعن يجد أنها تدور كلها حول عنصرين أساسيين يمكن اعتبارهما ركني المركزية الإدارية، وهما:

1- حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، د.ت، ص 64.

2- سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص 88.

3- سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، 1986، ص 93.

4- حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 1982، ص 24.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

- التسلسل الهرمي ( التراتبية في السلم الإداري): وهو ما يعني وجود مستويات متتالية للسلطة يتبع كل مستوى منها المستوى الذي يعلوه، ( التوزيع التراتبي للسلطة)، مما يجعل التنظيم الإداري ذو شكل هرمي مترابط ومتتابع المستويات يعلو بعضها فوق البعض وترتبط كل درجة من هذا السلم الإداري أو التدرج الإداري بالدرجة التي تليها مباشرة برابطة وعلاقة قانونية مباشرة هي رابطة وعلاقة السلطة الإدارية من أعلى رابطة التبعية والخضوع والطاعة من أسفل. وتعتبر الهرمية مظهرا من مظاهر المركزية وأحد أركانها. ولعل هذا ما تجسد في أطروحات الكلاسيكيين في نظرتهم للتنظيم، وعلى رأسهم ماكس فيبر الذي جعل المركزية أساسا تدور حوله كل خصائص التنظيم البيروقراطي.

إن التراتبية الهرمية تعني: " خضوع الموظف لما يصدره رئيسه المباشر من تعليقات وأوامر، ويتم ترتيب هذه التبعية في سلم إداري تدرجي من أعلى إلى أسفل، حتى أدنى درجات الإدارة، ولا يمكن للمرؤوس أن يعترض على أوامر رؤسائه."<sup>1</sup>

- السلطة الرئاسية والخضوع السلمي: وهو ما يشار له بتركيز وحصر السلطة. تعتبر هذه السلطة كنتيجة عن هرمية التنظيم الإداري وتراتبته عن " القوة التي تحرك التدرج في السلم الإداري الذي يقوم عليه النظام الإداري والمركزي في الدولة."<sup>2</sup> إذ تقتضي هذه السلطة خضوع الموظفين خضوعا تاما لمن بيده سلطة اتخاذ القرار والتوجيه والأمر والنهي، وطاعتهم التامة له

إن طغيان وهيمنة السلطة الرئاسية في الإدارة يعني أن الإدارة - خاصة المحلية - ستكون في مواجهة مشكلة الوصاية المفروضة عليها من الوزارة ( المركز)، بما يجعلها تنفذ توصياتها التي لا تعني بالضرورة أنها تخدم حاجات المجتمع المحلي - نظرا لبعدها عن المجتمع المحلي - وهو ما يزيد من الهوة بين الإدارة والمواطن، ويسهم في تعقيد العمليات الإدارية واستفحال مظاهر الفساد الإداري.

<sup>1</sup> - عمر صدوق، دروس في الهيئات المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص13.

<sup>2</sup> - عمار عوابدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص206.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

فعلى الرغم من كون المركزية صفة مهمة في الإدارة؛ إذ عن طريق تركيز سلطة القرار يمكن ضمان التجانس في العمل واستفادة كل المتعاملين مع الإدارة من التعاملات نفسها، وخضوعهم للإجراءات نفسها، إلا أن الواقع العملي يثبت أنه ينجر عن تطبيق نظام المركزية حالة من الاختناق الإداري الناجم أساساً عن ضرورة الرجوع إلى مركز اتخاذ القرار والسلطة، والذي غالباً من يكون بعيداً عن الفروع، وهو ما يعرقل الاستفادة من الخدمة. كما أن الاتصال بالمركز يكون وفق تراتبية هرمية يستعمل فيها الاتصال الرسمي العمودي الصاعد، وهو يأخذ وقتاً وجهداً كبيرين. بمعنى أن المركزية تسبب تعقيداً في الإجراءات وكثرة الملفات التي لا جدوى منها.

كما أن تركيز السلطة في جهة معينة يولد حالة من القطيعة بين القاعدة والقمة التي غالباً ما تصدر قرارات لا تتفق مع واقع حال الفروع، وهي مجال خصب لتنامي الأوليغاركية كما يراها ميتشلز في كتاباته. وتتواجد المركزية الإدارية على شكلين هما: التركيز الإداري (المركزية المطلقة أو الوحشية) وعدم التركيز الإداري (المركزية النسبية)<sup>1</sup>.

فبمقتضى التركيز الإداري تتركز كل السلطات مهما كانت دقيقة أو بسيطة في يد المركز، ولا يمكن للفروع/الأقاليم أن يتخذوا قراراً في أي شأن من شؤون الإدارة مهما كان إلا بالرجوع إلى المركز. هذا، ويتم تعيين الموظفين تعيناً فوقياً، إذ لا يوظف داخل الهيئات المحلية أفراد من المجتمع المحلي، بل من مناطق أخرى، قد تكون بعيدة كل البعد عن المجتمع المحلي، وبالتالي فمن يشغل الوظائف الإدارية في هذا الشكل هم أفراد لا يعرفون بشكل يقيني حاجات وانشغالات المواطنين في تلك المنطقة.

لكن، وبمقتضى عدم التركيز الإداري يكون هناك تفويض للسلطات التي تجب أنه من الضرورة بمكان تخفيف العبء عليها وتحويل جزء من سلطاتها إلى مصالحها الفرعية (الولاية/ البلدية)، دون إلغاء الركنتين الأساسيين

<sup>1</sup> - حسن محمد عوضه، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية - دراسة مقارنة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة 1، 1983م.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

(التدرج الهرمي، السلطة الرئاسية)، مما يعني أن تبعية هذه المصالح للمركز تبقى قائمة دوماً، ولكن بدرجة تقل عن تبعيتها في الشكل السابق.

وهنا يمكننا التوقف عند مزايا وعيوب المركزية الإدارية<sup>1</sup>؛ إذ تعتبر المركزية أسلوباً ضرورياً ومن أهم المزايا التي تتحقق من خلال تطبيق المركزية أن الدولة تستطيع تقوية وتثبيتها سلطتها وتواجدها ونفوذها على كل مناطق الوطن. وتسهم المركزية في توحيد النظم والإجراءات المتبعة في كافة أنحاء الدولة؛ إذ عن طريقها يتم أداء كل المهام والوظائف بالأسلوب نفسه، وتكون معاملة كل المستفيدين بالطريقة نفسها، وهو ما يحقق العدالة من جهة، ويمكن الموظف من أداء عمله من جهة أخرى لأنه يكون عارفاً بكل ما هو مطلوب منه.

كما أن المركزية أسلوب تقلل معه النفقات ويحد من الإسراف الذي يستتبع المرافق المحلية، التي يتواجد بها موظفون كثيرون وبالتالي لا بد من نفقات إضافية.

غير أن هذا لا ينفي وجود بعض العيوب التي نختصرها في كون المركزية تلقي على كاهل الدولة كافة المهام الوطنية منها والجهوية والمحلية، وهو ما يجعلها تهتم بالقضايا الأساسية بصورة سطحية، ولا تبذل كل جهودها واهتمامها للسياسات العامة.

كما أن المركزية القاطعة تؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين، وتحويلهم إلى وسائل خدمة لأهداف يحددها المسيرين وأصحاب القرار في المركز، كما أنها تضفي نوعاً من الضبابية في العمل، إذ تتركز المعلومات في القمة، وما يصل للمستويات الدنيا يكون عبارة عن تعليمات وقرارات.

" يمكن أن تؤدي المركزية إلى دخول المصالح المركزية في كثير من التفاصيل. ومن ذلك مثلاً، وضع التصميم من قبل الإدارة المركزية لبعض المشاريع البسيطة مما يؤدي إلى كثير من التأخير، فضلاً عن وقوفها دون الإفادة من الكفاءات الفنية التي قد تتوافر محلياً." <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيجا، الأنظمة السياسية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1980، ص 63 - ص 65.

<sup>2</sup> - كمال نور الله، اللامركزية من أجل التنمية القومية والمحلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1975، ص 08. (بتصرف)

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

ب- اللامركزية الإدارية: يرى عبد العزيز صالح بن حبتور أن اللامركزية هي "توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة، حيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها."<sup>1</sup>

وهو التعريف نفسه الذي نجده عند محمد أنس قاسم: "توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة محلية أو مصلحة تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها."<sup>2</sup>

وتعني اللامركزية الإدارية تواجد هيئات إدارية لامركزية تتكفل بتنفيذ المهام الإدارية على المستوى المحلي، إذ تعرف عند جمال زيدان على أنها: "هيئات محلية منتخبة من أهل الوحدة الإقليمية، تعهد إليها الإدارة المركزية استقلالية محدودة في إدارة كل أو بعض المرافق والشؤون المحلية، وهي تختلف عن هيئات اللاتركيز الإداري باستخدام أسلوب الانتخاب في اختيار أعضائها، دون الحاجة في الرجوع إلى الوزير، وذلك في إطار احترام مبدأ التدرج الرئاسي والتسلسل الإداري."<sup>3</sup>

وعليه، فإن مبدأ وحدة السلطة وتركيزها ينتفي أمام تطبيق اللامركزية التي يؤكد هوايت ليونارد على أنها: "نقل السلطة التشريعية كانت أو اقتصادية أو تنفيذية من المستويات الحكومية المركزية إلى المستويات الدنيا."<sup>4</sup>

وبذلك تعتبر اللامركزية مظهرا من مظاهر رقي وتطور الدولة، ارتبطت المركزية لفترات طويلة بالدولة الإقطاعية التي كان من الضروري أن تقوي النظم المركزية فيها إلى حد بعيد تماشيا مع الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة آنذاك. وما أن استقرت الدولة وتوجهت نحو الديمقراطية وزادت بل وتعقدت

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، مرجع سبق ذكره، ص242.

<sup>2</sup> - محمد أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1988، ص25

<sup>3</sup> - جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر: بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، دار الأمة، الجزائر، 2014، ص40.

<sup>4</sup> - سمير محمد عبد الوهاب، اللامركزية والحكم المحلي، دار جلال، ط2، القاهرة، 201، ص6.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

الوظائف التي صارت منوطة بما تعقد المجتمع ذاته، وجدت من المجدي التوجه نحو اللامركزية ومشاركة المواطنين في أداء الخدمة وإشباع حاجاتهم المحلية، وهو ما جعل من الحديث عن اللامركزية أمراً مشروعاً.<sup>1</sup>

والجدير بالتنويه أن الانتقال من النمط المركزي إلى اللامركزي في الإدارة يستوجب توفر العديد من الشروط ومراعاة عدة اعتبارات، لعل أهمها<sup>2</sup>:

الاستقرار: فوجود تغييرات تنظيمية سواء في الإدارة، أو الهيكل التنظيمي، أو الموظفين، أو القوانين... يجعل من تطبيق اللامركزية مجازفة إدارية.

الالتزام بتطبيق القوانين والقواعد التنظيمية حتى لا يتم تجاوز الصلاحيات.

وضوح الهيكل التنظيمي وما يستتبعه من علاقات بين المستويات والاختصاصات والسلطات المختلفة.

وجود نظام رقابي واضح وفعال. فاللامركزية "لا تعني الاستقلال الكلي أو حرية التصرف واتخاذ القرارات دون ضوابط وحدود، بل تتضمن وضع سياسات الإرشادية في اتخاذ القرارات التي تخدم بالضرورة ما هو مأمول في السياسة العامة للمؤسسة، وهو ما يقتضي أن ترفق اللامركزية دوماً بنظام رقابية فعالة تفضي إلى الاستخدام الجيد والأنسب للسلطة المفوضة."<sup>3</sup>

كفاءة الموظفين: فإذا تمتع الموظفون بكفاءات ومهارات تؤهلهم إلى اتخاذ القرارات وممارسة العملية الإدارية كان التوجه نحو اللامركزية أمراً مشروعاً بالنظر لقدرة الموظفين على ممارسة العمل الإداري، لذلك كان لابد من الانطلاق في تطبيق اللامركزية بناء على خطة مدروسة وفعالة.

وعن طريق اللامركزية تستطيع الإدارة أن تستفيد من عديد الإيجابيات أهمها<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>2</sup> - علي الضلعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، ط2، الأردن، 2004، ص- ص: 159 - 160.

- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل، ط2، عمان، 2004، ص- ص: 261 - 262

<sup>3</sup> - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، ط3، عمان، 2006، ص 184.

<sup>4</sup> - راجع: محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، ط2، عمان، 2001، ص 121 - ص 123.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

- توازن السلطات والمستويات.
  - سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات نظرا لقصر الخطوات وتبسيط الإجراءات.
  - تفرغ المديرين في المركز للقرارات الإستراتيجية وعدم انشغالهم بالمسائل الروتينية والمشكلات العادية والفرعية.
  - تدريب المرؤوسين والمديرين الفرعيين على ممارسة العمليات الإدارية.
  - رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين نتاجا لشعورهم بالمشاركة.
  - سرعة الاستجابة لمتطلبات وظروف البيئة المحيطة.
- غير " أن التفعيل الحقيقي للامركزية يرمي إلى إشراك الشعب في إدارة وتسيير شؤونه المحلية من خلال المجالس المحلية، وهو الأمر الذي من شأنه أن يساعد المواطنين لسياسة صالحة."<sup>1</sup>
- عموما، تفيد اللامركزية في تحقيق العديد من المزايا للإدارة والمواطن والإدارات التي منحت لها صلاحيات وسلطات، نذكر منها<sup>2</sup>:
- تفرغ الإدارة المركزية لأداء مهام ذات بعد وطني ودولي
  - النهوض بمستوى الخدمات وأدائها في المجتمعات المحلية.
  - التخفيف من أعباء الأجهزة الإدارية المركزية.
  - تسمح للمواهب والأفكار الفردية على المستوى المحلي بالبروز، وهي غالبا من تكون مهمة وذات فائدة، قد تتجاهلها النظم المركزية.

الحد من ظاهرة التضخم التي مُنِيَتْ بها تنظيمات الأجهزة الإدارية في ظل الأسلوب المركزي.

---

- هاني يوسف خاشقجي، الإدارة العامة، دار الخريجي، ط2، الرياض، 2002، ص - ص: 11-12.

<sup>1</sup> - علي زغدود، الإدارة المحلية في الجمهورية الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1984، ص 26.

<sup>2</sup> - خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2009، ص280.

- علي عباس، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، ط4، عمان، 2006، ص146.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

إتاحة فرصة تجربة نظم إدارية مختلفة على مستوى ضيق ومحدود لبحث مدى إمكانية تعميمها في ضوء النتائج في دائرة الدولة المتسعة.

تحقيق السرعة والدقة والكفاءة في إنجاز المهام والاستجابة لاحتياجات ورغبات المواطنين، وهذا راجع لاتخاذ القرارات في المستوى ذاته دون الرجوع إلى المركز.

الإحساس بالعدالة من قبل مدراء المستويات التي منحت جزء من اللامركزية.

المعرفة الواقعية لمتطلبات التنظيم في الإقليم أو المنطقة والقدرة على تزويدها بمتطلبات التنمية بكفاءة وفاعلية.

مهما يكن مستوى ودرجة اللامركزية وفوائدها، إلا أن " الدور الذي تمارسه الإدارات المحلية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية يتوقف على طبيعة العلاقة بين السلطة المركزية والسلطات المحلية، حتى يمكن للمحليات أن تسهم بنصيب فعال في تنمية المجتمع المحلي."<sup>1</sup>

غير أنه ما يعاب عليها، هو أن الإفراط في اللامركزية الإدارية قد يفسح المجال أمام اختلاف وتضارب اللوائح القانونية والنظم الإدارية، ذلك أنها تسمح بإصدار تعليمات إدارية داخلية من الجهات المحلية. كما أن التنافس بين الهيئات المركزية قد يضر بالصالح العام.<sup>2</sup>

ويحدد سيد الهواري جملة السلبيات التي قد تنجم عن تطبيق اللامركزية في لإدارة، والتي نجملها في<sup>3</sup>:

ازدواجية الخدمات التي تستخدمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف.

إمكانية تناقض القرارات وعدم اتساقها في حالة ضعف التنسيق والاتصالات بين الإدارات الفرعية المختلفة.

<sup>1</sup> - محمد العازي أحمد إدريس، الإدارة الحكومية الجديدة للبيئة العربية، مكتبة الجامعة الحديثة، مصر، 2009، ص 295.

<sup>2</sup> - ثمان محمد غنيم، التخطيط: أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء، ط4، عمان، 2004، ص105.

- حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية، دار وائل، عمان، 2010، ص17.

<sup>3</sup> - سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص 73.



## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

شبه استقلالية الإدارات الفرعية ينجم عنه ضعف الاتصالات بينها إلا للضرورة.

الإفراط في اللامركزية يؤدي إلى إضعاف الإدارة العليا وسلطتها، وبالتالي قد تفقد التحكم في زمام الأمور

والرقابة على الأداء.

وتمظهر اللامركزية من خلال شكلين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

- اللامركزية المرفقية (المصلحية): والمقصود وجود مرفق عام يُدار بواسطة هيئة إدارية عامة لضمان

كفاءة وفعالية ذلك المرفق. ويتم اللجوء إلى هذه اللامركزية للقضاء على الروتين في إدارة المرفق، وتقليل احتكار

الخواص للمرافق العامة للدولة ( التعليم، الصحة، النقل... ) وهو ما يجعلها تُدار من طرف الدولة، مما يزيد من

فرص العمل من ناحية ويورد أرباحا على الدولة من ناحية أخرى.

" فاللامركزية المرفقية تركز على الاختصاص الموضوعي والوظيفي دون الاهتمام بالنطاق أو المجال الإقليمي

الذي يمارس فيه ذلك النشاط، سواء كان وطنيا أو محليا.<sup>2</sup>"

ويفيد هذا النوع من اللامركزية في الحد من هجرة المواطنين للأقاليم من خلال تحسين مستوى معيشتهم

واستثمار الثروات والطاقات الموجودة في ذلك الإقليم.

وما يُعاب على هذا الشكل من اللامركزية هو تعثر معظم التجارب المطبقة في هذا المجال، وخاصة في

الدول النامية. كما أنها قد توجد نوعا من الحساسية بين موظفي الدولة بسبب الفوارق في أجور موظفي هذه

المرافق وبقية الموظفين.

- اللامركزية الإقليمية أو المحلية: " وتكون باستقلال جزء من الإقليم لتسيير شؤونه المختلفة وإشباع

حاجات الأفراد"<sup>3</sup>، وتعني وجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية- استقلالية الأجهزة المحلية عن الإدارة

<sup>1</sup> - أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، دار وائل، عمان، 2010، ص 29 - ص 37.

<sup>2</sup> - محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم، عنابة، 2004، ص 29

<sup>3</sup> - علي زغدود، مرجع سبق ذكره، ص 09.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

المركزية - مع خضوع تلك الأجهزة للرقابة الوصائية. وهي الصورة الواضحة والكاملة للتنظيم اللامركزي حيث تقوم على الاختصاص المحلي الإقليمي عن طريق تقسيم الدولة إلى وحدات إقليمية و كل وحدة أكبر إلى أجزاء أصغر تختلف من دولة إلى أخرى لكن تتميز بتمتعها بالشخصية القانونية و ذمة مالية مستقلة و اختصاصات محلية.

وفي اللامركزية الإقليمية تقوم الحكومة بتوزيع الوظيفة الإدارية على هيئات محلية منتخبة تمارس مهامها تحت رقابة وإشراف الحكومة ( البلديات / الولايات). ما يسمح بإيجاد نوع من الإدارة الذاتية والمسؤولية لدى المواطنين والهيئات المحلية المنتخبة التي تسيّر الإدارة بمراعاة حاجات المواطنين المحليين وخصائص المنطقة.

ويرى البعض أن اللامركزية الإقليمية المفرطة قد تغرس بذور التجزئة بوحدة الدولة وتغلب الصالح المحلي على الصالح العام. ونتاجا لقلة وعي السكان المحليين قد يكون هناك نزاع وخلاف وهدر للأموال والفساد في الإدارة المحلية.

وبذلك لا يمكن للامركزية في الإدارة أن تكون مطلقة، وهي محدودة بالعديد من العوامل أهمها<sup>1</sup>:

خطورة القرار: فالقرارات الإستراتيجية والحرجية لا يمكن أن تؤخذ إلا من طرف الإدارة العليا، قد تساعدنا في ذلك الإدارات الوسطى، لكن لا يمكن أن نغفل دور الإدارة العليا ومسؤوليتها في هذا المقام. الرغبة في توحيد سياسات وإجراءات العمل: فكلما توجهت الإدارة إلى هذا الهدف زاد اعتمادها على المركزية وقلّ التوجه نحو اللامركزية.

صغر حجم الإدارة وعدم وجود فروع لها: إذ أن المركزية تكون ضرورية أكثر في حال كبر حجم الإدارة وتوسع وظائفها، أما الإدارات الصغرى وغير المتفرعة فمن باب العبث الإداري أن نطبق فيها اللامركزية.

<sup>1</sup> - علي الضلعين، مرجع سبق ذكره، ص 161.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

وفي كتاب مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي حدد موسى خميس يوسف متطلبات الانتقال إلى اللامركزية

على النحو التالي<sup>1</sup>:

أن يكون الانتقال تدريجياً من المركزية إلى اللامركزية وبطريقة منهجية مدروسة.

أن لا تنحصر على قسم أو مصلحة واحدة بل تكون لا مركزية في جميع الإدارات والأقسام.

وجود موارد بشرية مؤهلة قادرة على إحداث التغييرات المطلوبة المصاحبة للانتقال من المركزية إلى اللامركزية.

فهم ووعي الموارد البشرية في جميع المستويات المزاي التي تقدمها المركزية وحدود تطبيقها.

وخلاصة القول في هذا المقام أن الإدارات العامة في الوقت الحاضر يمكنها أن تنتهج النهج الذي سارت فيه

منظمات الأعمال التي " تعمل في إطار لا مركزية عالية، بفضل التطور الكبير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات؛

حيث يكون المديرون على اطلاع دائم يومياً على سير الأمور والنتائج والأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا

اقتضى الأمر ذلك.<sup>2</sup>

**2- تعديل السياسات الإدارية:** تعرف السياسات على أنها: " مجموعة من القواعد والأسس التي تتخذها

المنظمة لكي تتقيد بها الإدارات عند اتخاذها للقرارات وتنفيذ الخطط الخاصة بها.<sup>3</sup>

" إنها مجموعة الأهداف التي تعمل الإدارة على تحقيقها ... مما يفسح المجال للقول بأن الأهداف

والسياسات لها مدلول واحد. على انه يمكن أن يقصد بالسياسة أحياناً الأساليب التي تستخدم لتحقيق

الأهداف،<sup>4</sup>

وبذلك يمكن القول أن السياسات الإدارية هي التوجهات الكبرى للإدارة، وهي الدليل الاسترشادي لما

ستقوم به في المستقبل القريب، بما يضمن لها صياغة إجراءات للعمل وبرامج لتقييم الأداء.

<sup>1</sup> - موسى خميس يوسف، مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي، دار الشروق، عمان، 1999، ص - ص: 109 - 110.

<sup>2</sup> - صالح مهدي حسين العامري وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 385.

<sup>3</sup> - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط2، عمان، 2007، ص 85

<sup>4</sup> - كمال نور الله، أساليب واستراتيجية تنظيم العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1976، ص - ص: 5 - 6.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

وبحسب المستوى الإداري تكون السياسة، فعلى المستويات العامة الشمولية تكون السياسات أساسية، وهي السياسات التي تؤثر على الإدارة ككل. وعلى مستوى الإدارة الوسطى تطبق السياسات الفرعية، وتكون أكثر تفصيلاً من سابقتها لكنها تختص بجزء من التنظيم فقط. وعلى مستوى الإدارات الدنيا تكون السياسة تنفيذية التي تطبق على الأنشطة اليومية.<sup>1</sup>

ومن أهم الخصائص الواجب توفرها في السياسات<sup>2</sup>:

المرونة: بما يجعلها تستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية، وتتلاءم مع ما يمكن أن يحصل مستقبلاً من أحداث ومواقف، وبالتالي فالمرونة تسمح بإعادة النظر في السياسة وإعادة صياغتها وفق مقتضيات رهن الوضع.

الشمول: إذ تعبر عن الإطار الذي يحتوي كل المستويات والمصالح الإدارية، وكل المواقف التي يواجهها الموظفون أثناء أدائهم لوظائفهم ومهامهم. ولا بد من النظر إلى هذه المواقف بشمولية واقعية وعملية.

الثبات النسبي: وهو ما يجعلها إطاراً عاماً لوضعيات دائمة في الإدارة، لأن عدم ثبات السياسات واستقرارها وتغيرها بشكل مستمر دون مبرر يوجد اللايقين والشك وعدم التأكد لدى الموظفين، بل يزرع في نفوسهم الارتياب من هذه السياسات.

الوضوح والبساطة: فعند إعداد السياسات لا بد من التعبير عنها بأسلوب واضح وبسيط يستطيع كل موظف فهمه واستيعاب المقصود منه، أسلوب لا يحتوي معنى التأويل، ويسهل فهمه وتفسير المقصود من ورائه.

التناسق والتكامل: فالسياسات الفرعية لا يجب أن تتعارض مع بعضها البعض، ولا مع السياسة العامة، بل على العكس تكون منبثقة أساساً من السياسة العامة، وهي مكتملة لبعضها البعض. و" يعد ضعف التنسيق بين جميع الأنشطة الإدارية محركاً أساسياً للتنازع في الاختصاصات وعدم الارتقاء بالخدمة العمومية والعمل الإداري."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>2</sup> - علي الشرفاوي، السياسات الإدارية: تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات في منشآت الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1992، ص 348.

- شوقي جواد وقيس المؤمن، السياسات الإدارية (سياسات الأعمال)، دار الحامد، عمان، 2000، ص 64.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

الواقعية: إذ يمكن تطبيقها على أرض الواقع والعمل بها إجرائيا، ولا تنفصل عن واقع المجتمع الذي تعمل فيه الإدارة وعن السياسة العامة للبلد ككل.

وعموما، فمن الأهمية بمكان أن لا تتعارض السياسات مع الأهداف العامة والفرعية للمؤسسة، وأن تفسح المجال لاتخاذ القرارات، حيث لا تكون صارمة بحيث تحد من حرية متخذ القرارات وتعرقله. كما لا بد أن تكون هذه السياسات واقعية يمكن أن تجد لها تطبيقا عمليا لا يتنافى مع معطيات الواقع الذي تعمل فيه المؤسسة. وعلى واضعي السياسات أن يأخذوا المرونة بعين الاعتبار، حيث يجعلوا من السياسات قابلة للتعديل والتكييف وفق مصلحة المؤسسة وظروفها البيئية.

هذا ولا تكون السياسات خطبا ومقولات شفوية، بل من المجدي أن تكون مكتوبة ومعلنة لكافة أعضاء المؤسسة بحيث يمكن الرجوع لها وقت الحاجة. كما لا بد أن تتوافق السياسات الفرعية مع بعضها البعض وتتوافق مع أهداف المؤسسة ككل.<sup>2</sup>

وللسياسات أهمية<sup>3</sup> بالغة تكمن في كونها تعتبر إطارا عاما للأداء، ومنها يتم تحديد وصياغة الإجراءات، التي تعتبر ترجمة فعلية لمحتوى السياسات. ولا يمكن أن تصل الإدارة إلى مستوى من التنسيق بين مصالحها المختلفة إلا انطلاقا من السياسات التي تضمن تنظيم الجهود الإدارية وعدم تضاربها. كما أن عمليات اتخاذ القرارات الإدارية تعتمد اعتمادا أساسية على السياسة العامة، إذ لا يجوز اتخاذ قرارات تخرج عن محتوى هذه السياسة، وهو ما يقلل من الارتجالية واللايقين في الإدارة، إذ انطلاقا من السياسات تكون التصرفات الإدارية موضوعية ويقينية. كما أن السياسات توحد سلوك متخذي القرارات حيال القضايا المتشابهة بإعطائها إجابات عن هذه القضايا وفقا للتجارب السابقة.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، دار المعارف، الإسكندرية، 2004، ص 231.

<sup>2</sup> - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 86 (بتصرف)

<sup>3</sup> - عدنان حسين، السياسات الإدارية في المنشآت الخاصة، دار النفائس، لبنان، 1993، ص 64.

- شوقي جواد وقيس المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 59.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

وبما أن السياسات هي قواعد عامة تحدد ما يجب القيام به، فإنها تعتبر الإطار العام لعمليات الرقابة الإدارية، إذ انطلاقاً منها يمكن تحديد مستوى الحياد عن ما يجب القيام به.

### الجدول رقم(01): السياسات في الإدارة

نوع السياسة	مصدرها	مدى التأثير	مجالها	أهميتها
الرئيسية	الإدارة العليا	تؤثر على كل وحدة في التنظيم من القمة إلى القاع	شاملة وإجمالية	مهمة جدا
العامة	الإدارة الوسطى	تطبق في كل قسم ووحدة تعمل في مجال معين داخل التنظيم الواحد	محددة ونوعية	متوسطة
التشغيلية	المشرفون ورؤساء العمال	تطبق في الوحدات لمقابلة النشاط اليومي لأفراد في التنظيم	قاطعة وتفصيلية	أقل أهمية

المصدر: علي الشرقاوي، السياسات الإدارية: تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات في

منشآت الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1992، ص 346.

فالسياسات الإدارية لا يجب أن تكون جامدة؛ بحيث لا يمكن تعديلها أو تغييرها، إذ بمقتضى التغييرات الحاصلة في البيئة، وبموجب التعديلات الجوهرية التي تستلزمها إعادة هندسة العمليات الإدارية، لا بد من تعديلات في السياسات الإدارية بما يضمن الانتقال السلس في أنظمة وإجراءات العمل.

ويمكن القول أن إعادة هندسة العمليات ترتبط بالتنمية الإدارية من خلال الآثار الواضحة التي تتركها على العمليات الإدارية من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية تعديل الهياكل التنظيمية وفق مخططات التنمية الإدارية،

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

إعادة التفكير في العمل وطريقة أدائه، التخلي عن المركزية، الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي. وهو ما يتجلى في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

ثانياً: الإدارة الإلكترونية: هي أسلوب حديث ومظهر من مظاهر تطور العمل الإداري، تم اللجوء إليه نتاجاً للتطور التكنولوجي من جهة ولإلحاح المطالب المجتمعية للوفاء بمطالبها بسرعة وجودة من جهة أخرى.

**I - ماهية الإدارة الإلكترونية:** ترافق بروز الإدارة الإلكترونية مع التطور العلمي والتكنولوجي الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة بظهور ثورة المعلومات والاتصالات. وقد " استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital). وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل.

وفي سنة 1996 كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً. وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية، وأُعيدت كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.<sup>2</sup>

وإذا أردنا الوقوف عند مبررات التحول إلى الإدارة الإلكترونية<sup>3</sup>، فإن العولمة هي الأساس الذي يبرر به الباحثون ضرورة تحول الإدارات وانتقالها من النموذج التقليدي إلى النموذج الإلكتروني.

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دويدين، أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية، في الوطن العربي (نظرياً وتطبيقياً)، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، د.ت، ص 264 (بتصرف)

<sup>2</sup> - أحمد عبد الحسين الأمانة، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، وحدة البحث والتطوير، جامعة الكوفة، <https://alhadidi.files.wordpress.com/>، 2020/01/01، ص 21:47.

<sup>3</sup> - راجع: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 28.

- فريد النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 57.

- علاء عبد الرزاق السلمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008، ص 61.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

ليس من الميل لموضوع ما أن نعود بأفكارنا لربط كل التطورات الراهنة في العالم لما أحدثته العولمة من تغيرات على البنى التنظيمية والثقافية والسياسية... لمجتمعات العالم. فقد أوجدت العولمة عن طريق آلياتها، عالما منفتحا على ذاته محتويا لكل أبعاده، وهو الأمر الذي لم يكن ليحدث لولا تلك التطورات التكنولوجية التي حدثت ولا زالت تحدث في العالم كله.

ونظرا لفرض التكنولوجيا كآلية أساسية للتعامل بين دول العالم ربحا للوقت والجهد والمال وكل ما له علاقة بالتكاليف المادية، وترشيدا لاستخدام الموارد فقد كان لزاما على المؤسسات والتنظيمات أن تنحو المنحى الذي يمكنها من مسايرة ما يحدث في العالم حتى لا تزول في وقت أضحت فيه المنافسة بين كل المؤسسات أمرا حتميا رافقه ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة.

إن تطور المؤسسات في القرن العشرين لم يكن فقط من الجوانب التنظيمية والهيكلية، بل وأكثر من ذلك في الجوانب العلمية والمعرفية في زمن تميز بالانفتاح اللامتناهي للمعلومات والمعرفة وصار فيه الاقتصاد متجاوزا للأمر المادية ومركزا على المعرفة، إذ شهد العالم اهتماما متزايدا بتطبيقات الحاسبات الإلكترونية (قواعد البيانات، الذكاء الاصطناعي...).

فاتساع المؤسسات من الناحية البنائية يعني تواجد أعداد هائلة من الموظفين والموارد البشرية التي لا بد أن تدرب وتراقب ويتم الاتصال بها وتتواصل مع بعضها البعض في مجال العمل، وهو ما تضمنه الأنترانات، لتحسين مشاركة الموظفين في العملية الإدارية.

لقد رافق كل هذا واستلزمه التطور السريع في أساليب وتقنيات العمل بهدف التطور في البيئة الاجتماعية وتزايد احتياجات المواطن وتنوعها، ما استدعى الاهتمام بتحسين الخدمة المقدمة للمواطن....



## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

ومن ناحية أخرى، كانت المؤسسات مضطرة لضبط أداء مواردها البشرية وفق المواصفات العالمية التي تفرضها مقاييس الجودة، تلك المقاييس الفنية والقانونية والنظم الإدارية المتعددة. لذلك، لم يكن التحول للإدارة الإلكترونية خيارا بالنسبة للمؤسسات أو دربا من دروب الرفاهية - كما يقال - بل هو مطلب ضروري وتوجه إجباري أمام حتمية التغيرات العالمية.

### II - خصائص، أهمية، وأهداف الإدارة الإلكترونية: من أهم ما يميز الإدارة الإلكترونية أنها تقلل من

الاعتماد على ما هو مكلف، فهي - على نقيض الإدارة الورقية - غير مرهونة بزمان ومكان. ومن خلال ما تقدم في تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية، وبمقارنتها مع الإدارة التقليدية، فإن الإدارة الإلكترونية تتميز بعدة خصائص أهمها<sup>1</sup>:

#### 1- المرونة: فلا وجود لهيكل تنظيمي محدد لا بد من إتباع ترابطته أو الخضوع لسلطته، ويمكن إنجاز

الأعمال والمهام دون قيود الحواجز البيروقراطية والاحتكام إلى النماذج التقليدية. وعليه، فالإدارة الإلكترونية تمنح مستخدميه مرونة في إنجاز المهام وأداء الأعمال بعيدا عن القوالب الإدارية الجامدة والروتينية، عن طريق القضاء على الهرمية والبيروقراطية السلبية في الهيكل والتعاملات، وتبسيط إجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الورقي

#### 2- تجاوز الزمان والمكان: فهذه الحدود تقيد حركة التعاملات؛ حيث يسمح تطبيق الإدارة الإلكترونية

بتنفيذ الأعمال والمهام دون الالتزام بمواعيد الدوام والحضور الإلزامي لمكاتب العمل كما هو محدد في الإدارة التقليدية، فالموظف يعمل في أي وقت، ومن أي مكان. وتتيح الإدارة الإلكترونية فرصة التحول من الهيكل التنظيمي المبني على أسس وظيفية يتصف بالتجزؤ والانعزالية إلى هيكل مصمم على أساس التدفقات المعلوماتية

<sup>1</sup> - عادل حرحوش الفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة الإدارية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 12.

ويتمتع بالتواصل والاندماجية.<sup>1</sup>

### 3- الدقة والسرعة: فعن طريق استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال

وتقديم الخدمات، يمكن تقليل الهدر في وقت وتكلفة إنجاز المهام، بما يؤدي للاستجابة السريعة لمتطلبات المواطنين. ويزيد من اعتماد مبدأ التكامل والتنسيق بين الوحدات الإدارية.

وانطلاقاً من قدرتها الفائقة على مراقبة ومراجعة كل الأعمال والأنشطة بشكل مباشر، يمكن للمؤسسات التي تطبق الإدارة الإلكترونية أن تتعرف على مستويات الأداء بصورة مباشرة دون اللجوء إلى تقارير العمل الكلاسيكية التي قد يشوبها نوع من اللامصداقية، والتي تحتاج وقتاً طويلاً لوصولها إلى الإدارة.

### 4- السرية والخصوصية: فالبرامج التي تمتلكها الإدارة الإلكترونية تمكنها من حجب المعلومات التي تريد

حجبها والإفصاح عن المعلومات التي تريدها لذوي المصلحة، وذلك عن طريق كلمة سر أو مرور تمكن من منع الاختراق، مما يجعل من الوصول إلى ملفاتها وخصوصياتها أمراً بالغ الصعوبة.<sup>2</sup>

وتنطوي الإدارة الإلكترونية على أهمية تبرز في أن تطبيقها في وحدات الإدارة المحلية يمكن من التعرف على احتياجات المواطنين المحليين، التي تتباين تبعاً للظروف الخاصة بكل مجتمع محلي، وتحتاج الاستجابة لتطلعات المواطنين تتمتع الإدارة المحلية بالمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، كما يتطلب توفر الثقة والأمان في الخدمات الإلكترونية المحلية من أجل حث المواطنين على التعامل الإلكتروني.

لقد حولت الإدارة الإلكترونية منظمات الأعمال الحديثة إلى منظمات تستخدم الشبكات، وذلك من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصال الحديثة التي تضمنها الانترنت. وهو ما أتاح ولا يزال يتيح الوصول السهل والسرعة وغير المكلف إلى المعلومات عن كل ما تستخدمه هذه المنظمات لسير عملياتها، وبذلك فقد

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2020، 236

<sup>2</sup> - حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، معهد الإدارة الإلكترونية، 2009، ص 23.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

ضمنت تكنولوجيا الاتصال مسح تلك الحدود التي كانت تقتضيها الاتفاقيات والمعاهدات الإدارية، وفعلت من تواجدتها.<sup>1</sup>

ومن أبرز الأهداف التي ترجوها الإدارات من التحول من النمط الكلاسيكي إلى الإلكتروني:

الاقتصاد في التكاليف المرتبطة بوقت وجهد إنجاز المعاملات وتنفيذ العمليات الإدارية، إذ انطلاقاً من السرعة التي تضمنها الإدارة الإلكترونية، والتعامل الإلكتروني الذي يتم دون انتظار ودون عناء التنقل تستطيع المؤسسات اختصار الجهد والوقت والتكلفة. كما أن هذا سيخفف عنها تعقيد الجهاز البيروقراطي، إذ لا تكون هناك حاجة إلى تعدد المستويات الإدارية، فجميع العمليات الإدارية تتم عبر ما تضمنه التكنولوجيا، وهو ما يضمن الشفافية والوضوح الإداري من خلال الوثوقية العالية للمعلومات.

كما تهدف المؤسسات من تطبيقها للإدارة الإلكترونية إلى إدارة الملفات واستعراض المحتويات بدلاً من حفظها ومراجعة محتوى الورقة بدلاً من كتابتها. وتجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.

هذا، وتهدف كذلك إلى المساعدة في التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعمل الإنساني

إن الإدارة الإلكترونية تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى في مضمونها إلى ترقية العمل الإداري للمنظمات الأعمال وذلك من خلال إنجازها لجميع معاملاتها الوظيفية باستخدام الوسائل الإلكترونية.

### III - وسائل الإدارة الإلكترونية: تعتمد الإدارة الإلكترونية على عدة وسائل، أهمها:

1- الحاسوب: هو نظام يتألف من مجموعة من المكونات المادية والبرمجية التي تقدم العديد من المميزات، الخدمات في مجال الأعمال بما يوفر الوقت والجهد في إنجازها. ويتميز الحاسوب بقدرته على البحث والتخزين واستيعاب المعلومات في مجموعات منظمة بالإضافة إلى طبيعة التبادلية، كما يمكن تطوير البرامج الجاهزة وقواعد البيانات بحيث تستخدم في تحليل وتسجيل الوقت كما يمكن من المساعدة على تنفيذ مبادئ الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 85

<sup>2</sup> - ربحي عليا مصطفى، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، الأردن، 2007، ص - ص: 289 - 290.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

كما أن الحاسوب جهاز ينفرد بميزة تنفيذ العديد من العمليات الإدارية خلال ثانية واحدة وبهذا يوفر المال والوقت والجهد، كما يستطيع أن يخزن البيانات وإمكانية استرجاعها في أي وقت وبسرعة وسهولة.<sup>1</sup>

يمكن استخدام الحاسوب أيضا من خلال برمجياته المختلفة. ومن بين هذه البرمجيات التي تساعد على تحقيق الإدارة الإلكترونية: برامج الإدارة في الرقابة، التخطيط، التنظيم، التوجيه الاتصال....

ويجب على المدير خاصة والموظف عامة أن يملك المهارة اللازمة التي تمكنه من التعامل مع هذا الجهاز وبرمجياته وقواعده لاستخدامها بشكل فعال وتنفيذها بشكل سريع ودقيق، فدون توفر المهارات سيكون الحاسوب عائقا في تجسيد الإدارة الإلكترونية لسوء استخدامه، فيمكن للحاسوب أن يعطل المهام في حالة الاعتماد الكلي عليه، فبمجرد توقف أو حدوث خطأ في البرمجة يؤدي إلى إتلاف الملفات والبرامج.

### 2- الشبكات الإلكترونية: تختلف الشبكات من عالمية، بين المؤسسات وداخلية. فالشبكة العالمية هي

الانترنت، والشبكة بين المؤسسات هي الإكسترنات، والشبكة الداخلية هي الانترانت.

### أ/ الانترنت Internet: " هي اختصار لكلمتي Interconnection Network والتي تعني:

شبكة الاتصالات واسعة الانتشار.<sup>2</sup> وهي شبكة عالمية من الحواسيب التي ترتبط مع بعضها البعض من خلال تقنيات الاتصال المختلفة، بحيث تنقل المعلومات والبيانات فيما بينها بلغة متفق عليها. ويعتبر الانترنت من أهم وسائل الاتصال الحديثة التي تساعد في توفير الجهد والوقت والتكلفة المادية ولتحقيق أقصى استفادة مما تقدمه الشبكة يجب أن يكون هناك نظام قوي، ومعالج سريع للمعلومات ويحتاج الأمر أيضا إلى مودم بسرعة عالية.

ومن بين المميزات التي توفرها شبكة الانترنت نذكر ما يلي:

- تكييف المعلومات المباشرة على الحاسوب بحيث تسد الاحتياجات الخاصة للمنظمة .

- توفير الوقت وتقليل استخدام الورق.

<sup>1</sup> - جرادات عبد الناصر و آخرون: تطبيقات الحاسوب في الإدارة والتسويق، دار اليازوري، عمان، 2009، ص17 .

<sup>2</sup> - حسن شحادة وزينب النجار، معجم المصطلحات النفسية والتربوية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص61.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

- اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وقت لا يتعدى ساعات أو دقائق.
- تمكين الموظفين والإدارات من الحصول على مصادر جديدة من المعلومات المباشرة والمعدات والخدمات في أي مكان باستخدام الحاسوب وبأسرع وقت ممكن.
- تمكين الإدارات من تبادل الخبرة مع إدارات أخرى.
- يمكن لأي فرد أن يتصل بأي شخص وأي شيء عن طريق شبكات الأقمار الصناعية العالمية ونظم الاتصالات اللاسلكية وذلك بأسرع وقت ممكن.<sup>1</sup>

ب/ الشبكة الداخلية/ الأنترنت Intranet: أوجدت الأنترنت إمكانية إنشاء الشبكة الداخلية للمؤسسة، التي " هي معلوماتية خاصة بمؤسسة معينة تستعمل فيها نفس البروتوكولات وتقنيات الويب التي تستخدم في الأنترنت ... ولها منفذ لشبكة الأنترنت ... وهي مخصصة لاستخدامات المؤسسة ولا تستعمل من طرف الآخرين."<sup>2</sup>

وتعتبر الأنترنت شبكة خاصة بالمؤسسة، تستخدم التقنيات نفسها التي تستخدمها الأنترنت، لكنها ليست عالمية، بل خاصة فقط بالمستخدمين الذين تسمح لهم المؤسسة بالولوج إلى هذه الشبكة، وهو الموظفون بالمؤسسة.

" ويستخدم الأنترنت الركائز والبنية التحتية لشبكة الشركة، مدعمة بالوسائط المعيارية المستخدمة في الشبكة العالمية (أنترنت) ... وحتى تحمي المؤسسة شبكتها الداخلية لا بد من تكوين ما يسمى بجدار النار، وهو مكونات مادية (معدات وأجهزة) وبرمجية خاصة تتوسط الشبكة الداخلية والشبكة العالمية، مهمتها حماية قواعد البيانات الداخلية من أي اختراق أو قرصنة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ربحي عليان مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 299.

<sup>2</sup> - عبد المالك الدناي، الوظيفة الإعلامية لشبكة الأنترنت، دار الراتب الجامعية، لبنان، 2001، ص 26

<sup>3</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 240.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

والواقع أن تطوير الشبكة الداخلية يمكنه تحقيق اتصالات فورية قائمة على الشبكة لتمكين المشتركين في الشبكة الداخلية من الاستفادة من قواعد البيانات في المؤسسة، واستخدام التكنولوجيا لتبادل المعلومات ونشرها والاستفادة من ذلك. كما يمكن من تشكيل فرق العمل الافتراضية وعقد المؤتمرات عن بعد، وهو ما يسمح بتجاوز سلبات الاتصالات التقليدية.<sup>1</sup>

**ج/ الشبكة الخارجية الاكسترنات Extranet:** تتكون من مجموعة شبكات إنترنت، بمعنى هي ترابط بين شبكة مؤسسية وشبكات مؤسسية أخرى، عن طريق الانترنت، مع المحافظة على خصوصية كل شبكة إنترنت. بمعنى أنها الشبكة التي يرتبط فيها أصحاب المصالح من متعاملين، شركاء، مراكز بحث، ويتبادلون المعلومات والاتصالات مع المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن الشبكات سابقة الذكر تعمل بطريقة متكاملة، إذ ترتبط الشبكة الداخلية بالشبكة الخارجية والعالمية التي تعتبر حجر القاعدة، من خلال ما توفره من روابط اتصال متناسقة تتيح التواصل وتقديم الخدمات على الخط.

### الجدول رقم (02): الفروق بين شبكات الإدارة الإلكترونية

الفرق	الشبكة	الانترنت	الانترانت	الإكسترنات
الملكية	عالمية	المؤسسة	المؤسسة ومؤسسات ذات علاقة	
المستخدم	أي شخص	الأطراف المعنية داخل المؤسسة	الأطراف المعنية داخل المؤسسة والمؤسسات ذات العلاقة	
المحتوى	علمي، متنوع وغير محدود	متعلق بنوعية نشاط المؤسسة وأهدافها	متعلق بنوعية العلاقات الرابطة بين المؤسسة والأطراف المعنية	

المصدر: إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان

المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2008، ص36 (بتصرف)

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري، ط4، عمان، 2017، ص31.

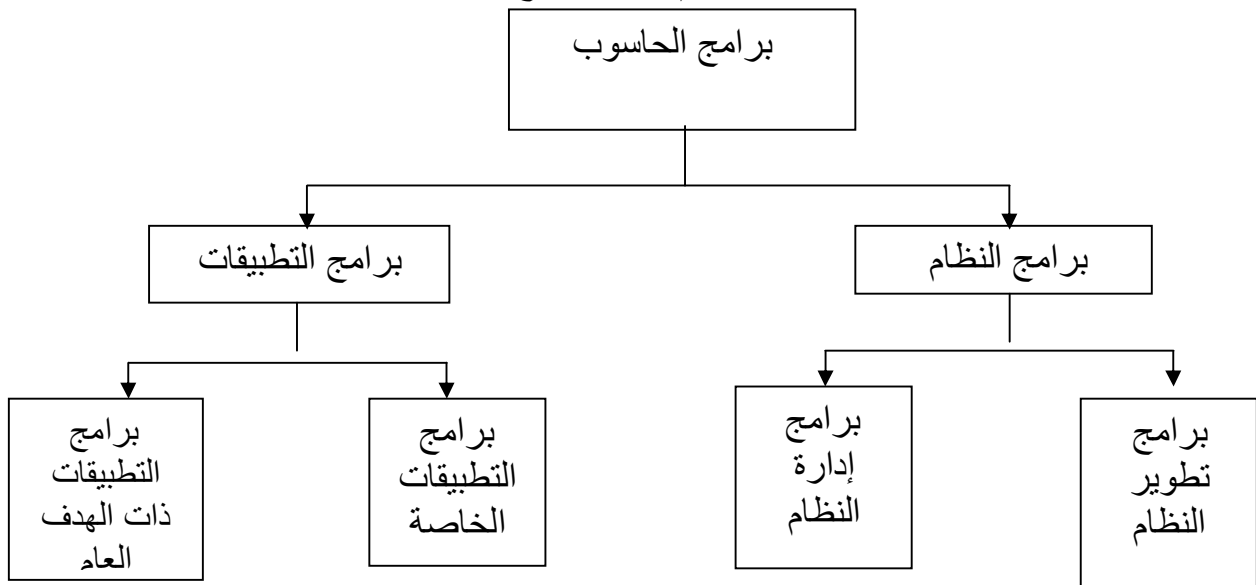
## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

د/ البرامج وقواعد البيانات: تعرف البرامج على أنها " مجموعة منظمة من التعليمات والإيعازات في سياق منطقي، تصدر وتعطى للحاسوب من أجل تمكينه من تنفيذ عمل معين، والقيام بالمعالجات المطلوبة لغرض تأدية الحاسوب لوظيفته. والبرمجة هي إجراءات متعددة الخطوات، الغرض منها تأمين وتوفير مجموعة من التعليمات والإيعازات، وتشمل الإيعازات على إرشادات استخدام لغات البرمجة... وإرشادات استخدام معالجة النصوص والنشر المكتبي".<sup>1</sup>

فالبرامج تمنح الحاسوب طريقة مسار النظام؛ أي جميع الإجراءات التي تمكنه من تنفيذ عمل ما. وتعرف الإجراءات على أنها: " العمليات التي تصف وترتب الخطوات والتعليمات لإنجاز العمليات الحاسوبية، وتعتبر الإجراءات أدلة عمل تشرح ما الذي يجب عمله، ومن الذي سيعمله، ومتى سيتم عمله، والكيفية التي سيتم بها عمله؛ أي أنها إجراءات تشغيلية للأفراد الذي يستخدمون النظام".<sup>2</sup>

ويرى مصطفى كافي أن البرامج تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على النحو التالي:

### الشكل رقم (02): برامج الحاسوب



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان، دمشق، 2011، ص78.

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص218.

<sup>2</sup> - محمد دباس الحميد وماركو إبراهيم يونينو، حماية أنظمة المعلومات، دار الحامد، عمان، 2007، ص21.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

وتعتبر قاعدة البيانات عن " مجموعة كبيرة من البيانات المنظمة لغرض خدمة عدد من التطبيقات بكفاءة، عن طريق تخزين وإدارة البيانات، لكي تظهر وكأنها في موقع واحد، وبذلك فإنها تقلص من فيض البيانات."<sup>1</sup>

عموماً، يمكن النظر لهذه القاعدة على أنها نظام متكامل يربط بين العنصر البشري والآلة ( الحاسوب)، تسمح بإمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لتدعيم واستمرار العمليات العادية واليومية.<sup>2</sup>

هذا، وهناك وسائل الاتصال الشبكي السلكية منها واللاسلكية، والأجهزة الملحقة كالطابعات، وأنظمة الصيانة. وأهم عنصر يمكنه أن يتولى التعاضد البيوي بين العناصر سابقة الذكر، هو العنصر البشري وصناع المعرفة الإلكترونية والقائمين على إدارتها وصيانتها.

### IV - متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية: حتى تتجسد فكرة الإدارة الإلكترونية، لابد من توفر

متطلبات، أهمها القناعة بأن الممارسات التقليدية صارت عقبة أمام التقدم والتطوير الإداري؛ إذ يؤكد ميشال كروزيه في الظاهرة البيروقراطية أن " التقدم الاجتماعي تحت مظلة التنمية يأتي كنتيجة لاختيار المؤسسات التقليدية وتعويضها بمؤسسات حديثة قائمة على أسس جديدة."<sup>3</sup> وعليه فإن أهم مطلب لتجسيد الإدارة الإلكترونية يكمن في التخلي عن الممارسات المرتبطة بالنظم الكلاسيكية والإدارة التقليدية.

" ليست الإدارة الإلكترونية مجرد أجهزة حاسب ونظم تشغيل شبكات وبرامج، وإنما هي معرفة ومهارات تستدعي مرونة عالية في السلوك، واستعداد ذاتي للتعلم لدى العاملين والمديرين في المنظمة، إذ تعد الإدارة الإلكترونية أداة تغيير في البيئة التنظيمية تتطلب تغييراً في أساليب وهيكل التنظيم وتدفقات العمل، ونماذج الأعمال"<sup>4</sup>

ولأن الوعي الثقافي للمواطنين ومستوى التعليم ونسبة الأمية يؤثر في التفاعل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 229.

<sup>2</sup> - محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص- ص: 16 - 17.

<sup>3</sup> - Miche Crozier, Le phénomène bureaucratique, Edition du Seuil, Paris, 1972, p64.

<sup>4</sup> - ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص 257.



## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

يجب أن تركز الإدارة الإلكترونية على إعداد وتهيئة المواطن لفهم واستيعاب مزايا التعامل الإلكتروني من حيث تقليل الوقت والجهد والتكلفة. وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

تغيير الصورة الذهنية الراسخة لدى المواطنين عن الخدمات الإدارية، والتأكيد على حرصها على راحة المواطن ورفاهيته وذلك من خلال الحملات الإعلامية المكثفة لإعادة الثقة بين الإدارة والمواطن.

الحملات الإعلانية والتوعوية والتحسيسية بفوائد ضرورة الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية، وفوائد هذا الانتقال.

فسح المجال للمواطنين للاحتكاك بالإدارة الإلكترونية عن طريق توسيع شبكة الانترنت وإنشاء مراكز وأكشاك تكنولوجية ورفع تدفق الأنترنت، وتسهيل الولوج للشبكة، وإشاعة المواقع الإلكترونية للإدارات المختلفة وتسهيل الحصول على خدماته الإلكترونية.

وعموماً، يصنف الباحثون **متطلبات** تطبيق وتجسيد الإدارة الإلكترونية على النحو التالي:

### 1- المتطلبات البشرية: يختلف المورد البشري الموظف في الإدارة الإلكترونية عنه في الإدارة التقليدية، بأن

الموظف الإلكتروني يمتلك زادا معرفيا ومهاراتيا يمكنه من التعامل مع الحاسب وتطبيقاته بسهولة، ويستطيع التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل كفاءة.

وعليه، من الواجب إعداد الموظفين التقليديين وتحويلهم عن طريق التمكين بما فيه من تدريب وتكوين

وتعليم وتفويض للسلطة وتوسيع للصلاحيات لرفع مهاراتهم في التعامل مع الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها.

هذا ولا بد من وجود مورد بشري متخصص في اللغة التكنولوجية من برمجيات وصيانة آلات وإعداد البرامج

والتطبيقات. إذ يؤدي الاعتماد على العمل الإلكتروني إلى ظهور فئات جديدة من العاملين لم تكن موجودة من

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

قبل: المبرمجون، مُدخِلو البيانات، محللو البيانات، ومستشارو المعلومات...<sup>1</sup> كما أن أهم ما يجب التأكيد عليه، هو ضرورة ترسيخ ثقافة التغيير لدى المورد البشري، وتهيئة البيئة المناسبة للعمل من جميع النواحي لتكييفها وبما ينسجم مع الواقع الراهن.

### 2- المتطلبات التنظيمية الإدارية: تستلزم الإدارة الإلكترونية إعادة تنظيم العمل الإداري، وهو ما

يتطلب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما فيه من مراكز وأدوار على نحو يتماشى والأدوار والمراكز التي تفرضها الإدارة الإلكترونية كبديل يختلف في ممارساته والأدوار والمهام المرتبطة به عن ما كان سائدا في الإدارة التقليدية.

وعليه قد يتم إلغاء مصالح ومكاتب واستحداث مصالح أخرى بديلة عنها، وهو ما يتبعه إلغاء وظائف وتحويل موظفين من مراكز وظيفية إلى أخرى، وهو ما يستوجب ترتيبات إدارية وسياسات في النقل والترقية والتحويل.

وتعتبر القيادة ودعمها الوعاء الحاوي لكل العمليات الإدارية المرافقة والحاضنة لتطبيق إدارة إلكترونية بطريقة ناجحة، فتبني القيادة لفكرة الإدارة الإلكترونية وقناعتها بضرورة التحول من النمط الكلاسيكي إلى النمط الإلكتروني مطلب أساسي لمنع مقاومة التغيير الذي قد يبديها الموظفون تجاه برامج وسياسات الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

### 3- المتطلبات المادية والتقنية: يقترن مستوى نجاح وتطور الإدارة الإلكترونية بمستوى التطور التقني

المستخدم، فتوفير البنية التحتية من أجهزة الحاسوب والأجهزة والمعدات بالنوعية المطلوبة وتوفير شبكات ووسائل الاتصال الحديثة السلوكية واللاسلكية لتأمين المعلومات بالكمية والوقت المناسب، كذلك استخدام أساليب العمل وفق البرامج المطلوبة، كل ذلك يعد شرطا أساسيا لنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية.

" فعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية تعتمد على توافر السيولة المالية اللازمة لإنجاز هذا المشروع؛ حيث

<sup>1</sup> - عادل حرحوش الفرجي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 119.

<sup>2</sup> - أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، 2011، ص 89

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية لاستثمارها في إنجاز إدارة إلكترونية، وقد تكون هذه التكاليف مباشرة ( شراء الأجهزة والبرمجيات وربط الشبكات وبناء المواقع الإلكترونية)، وغير مباشرة (الصيانة والتأمين، تدريب الموارد البشرية وتأهيلها).<sup>1</sup>

بذلك، فإن المتطلبات المادية/ التقنية تتمثل في البنية التحتية اللازمة لإطلاق مشروع الإدارة الإلكترونية، وهي في عمومها كل الآلات والبرمجيات والشبكات والموارد المادية المرتبطة بالحاسب والشبكة. ولأن المورد البشري الذي يستخدم الإدارة الإلكترونية ليس بالضرورة مؤهلاً لهذا العمل، فلا بد من الانتباه إلى أن المتطلبات المادية تحوي ضمنها الموارد المادية المخصصة لضمان عمليات التدريب والتكوين والتعليم اللازمة لرفع كفاءات ومهارات الموظفين لمستوى التعامل وفق مقتضيات الإدارة الإلكترونية.

### 4- المتطلبات القانونية: وذلك بوضع إطار قانوني وتشريعي يضمن الانتقال من تطبيق الإدارة التقليدية

إلى الإدارة الإلكترونية ويضبط كل التغييرات الهيكلية والإدارية التي سبق ذكرها، سواء ما تعلق بالتوظيف، النقل، تعديل الهيكل التنظيمي....

كما لا بد من وجود قوانين تحمي المعلومات الخاصة بالموظفين والمواطنين، وحدود استغلال هذه المعلومات الخاصة بالحلة المدنية وبخصوصية المواطن من طرف الإدارة. وضوابط قانونية وتشريعية تكفل تنظيم وحماية الإدارة الإلكترونية ويضمن حماية الخصوصيات ويمنع الجرائم الإلكترونية.

وفي هذا السياق، يمكن الإشارة إلى المتطلبات الأمنية التي عرضها موسى اللوزي، وهي:

" وضع القوانين والعقوبات التي تحدّ من السطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات، تطوير أدوات تشفير في البرمجيات، تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة، تحديد آليات المراقبة والتفتيش

<sup>1</sup> - عادل حرحوش الفرجي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 72 (بتصرف)

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

لنظم المعلومات والشبكات، الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات، تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة وقت الأزمات.<sup>1</sup>

### V - نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>: " لقد غيرت التكنولوجيا بعمق دور العامل في أداء وظيفته؛

حيث انتقل من الاعتماد على اليدوية إلى الآلية، بالإضافة إلى الآثار التي تركها التدفق السريع للمعلومات والبيانات المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها والمكان الذي يعمل به.<sup>3</sup>

وتسمح الإدارة الإلكترونية بتحقيق العمليات الإدارية بصورة أكثر دقة وموثوقية، إذ يكون التخطيط بناء على معلومات وبيانات أكثر وفرة من تلك التي توفرها الإدارة التقليدية، وبصورة أكثر دقة، وبالاعتماد على برمجيات تساعد على حسن استغلال المعلومة في الوقت المناسب.

كما تفيد الإدارة الإلكترونية في رفع دقة الرقابة بالاستعانة بآليات رقابية دقيقة، كالبصمة الإلكترونية في تسجيل الحضور والغياب، وآليات التدقيق الاجتماعي الإلكترونية، بما يسمح برقابة أفضل على الأعمال وعلى الوقت وحسن إدارته.

وبالنسبة للتنظيم، فالإدارة الإلكترونية تستند إلى تقليل الاعتماد على الوحدات التنظيمية الأخرى في الوحدة المحلية ( مثال ذلك المعالجة المركزية للمعلومات )، وبذلك تتم عمليات التنظيم بصورة أكثر دقة من الإدارة التقليدية.

ويتم التنسيق بناء على تبسيط الإجراءات وتقليل النماذج اللازمة لتيسير العمل وتدقيقه في الإدارة المحلية. وهو ما من شأنه أن يسهم في التحسين المستمر في أوضاع ومعنويات العاملين وزيادة درجة الارتياح و الرضاء عن

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، عمان، 2000، ص 145 ( بتصرف)

<sup>2</sup> - إيمان صالح عبد الفتاح، الإطار العام للإدارة الحكومية الإلكترونية، ندوة الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإلكترونية، القاهرة، 8-12 يوليو 2007، ص 07.

- عادل حرحوش المفرجي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 34-35 ( بتصرف)

<sup>3</sup> - سناء الخولي، التغيير الاجتماعي والتحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 156.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

العمل (تنمية الوعي الوظيفي) وتقليل الاعتماد على التفاعل المألوف و متكرر الحدوث بين الأفراد لضمان تحقيق الإدارة الفاعلة والهدف النهائي هو رفع مستوى أداء الخدمات التي من شأنها تحقيق زيادة درجة الارتياح والرضا للمواطنين.

إن الإدارة الإلكترونية تقلل من أعباء الأعمال الورقية، عن طريق تبني العمليات المنظمة التي تسمح بجمع البيانات مرة واحدة، من أجل استخدامات متعددة وتنظيم البيانات الفائضة. إن تقليل استخدام الورق سيعالج مشكلة التغلب على عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى دعم الحاجة إلى أماكن للتخزين.

وبالنسبة للعمليات الإدارية، فالإدارة الإلكترونية تعزز مركزية الإشراف، مما يتيح لإدارتها السيطرة عليها وتأمين حماية وأمن المعلومة وتلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة، وتصبح الشبكة هي الإدارة.

كما تسهّل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة، وكذلك مع المنظمات الأخرى. وتساعد الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك بسبب توافر البيانات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها، فضلاً عن التزود بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة والاحتياجات، من خلال استخدام الأنظمة المتطورة.

هذا، وتسهم في تحقيق التميز، من خلال انخفاض أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها نتيجة لإلغاء التأخيرات والاستغناء عن بعض الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال.

### VI - معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>: إن غياب أي مقوم أو مرتكز أو متطلب من متطلبات

تجسيد الإدارة الإلكترونية - سالف الذكر - يمكنه أن يشكل عائقاً في وجه تطبيقها. وعموماً، هناك العديد من العوامل التي قد تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية، نرصدها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> - رأفت رضوان، التحول من الوظيفة التقليدية إلى الوظيفة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 09.  
- طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 55.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

- غياب فناعة الإدارة العليا بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودواعي التحول من العمل الكلاسيكي وفوائد ذلك.

- ضعف اللغة التقنية المتخصصة، سواء ما تعلق بلغة البرمجيات والآليات، أو باللغة كوسيلة للاتصال والتواصل.

- عدم توافق واستقرار نظم الإدارة، وبعض الإجراءات التي تطبق داخل مصالحها وأقسامها.

- غياب الحافز القوي لدى الموظفين لدفعهم للتخلي عن الممارسات الكلاسيكية وتبني النهج الإلكتروني. وعدم إحساسهم بأنهم جزء فاعل في عملية التغيير.

- عدم توفر البنية الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية عن طريق توفير التقنيات، الأجهزة، نظم المعلومات.

- عدم تلاؤم الثقافة التنظيمية السائدة مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تفترض ثقافة الباب المفتوح، الثقة التنظيمية، الولاء والانغماس في العمل.

- الخوف غير المبرر من عمليات التغيير التي ترافق تجسيد الإدارة الإلكترونية.

- غياب الإطار القانوني الكفيل بحماية سرية وأمن التعاملات - خاصة الشخصية منها -

- استمرار التعاملات بالإدارة الكلاسيكية ورفض التعامل بالإدارة الإلكترونية لغياب الوعي لدى الموظفين، أو لعدم توفرهم على المهارات اللازمة للتعامل مع الإدارة الإلكترونية أو لخوفهم من فقدان مناصبهم وامتيازاتهم التي كانت تضمنها الإدارة الكلاسيكية.

**ثالثا: التمكين الإداري:** لقد كانت الفكرة الرائجة بعد التأكد من كون الاعتبار الإنسانية هي محور العملية الإدارية والتنظيمية وبعدها تأتي العوامل الاقتصادية والتكنولوجية " أن الخصائص التي تتميز بها أفضل المنظمات هي التي تتيح الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء... فكافة العاملين يقدمون أفضل ما

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

لديهم عندما يتم تعزيز انتمائهم لعضوية المنظمة التي تقدم فرص التحدي للروح الإنسانية في العاملين، وتبعث فيهم الدافع لتطوير شخصياتهم التي تمثل رمزا لأعلى معايير السلوك المهنية والأخلاقية، وهذا هو جوهر تحسين نوعية حياة العمال.<sup>1</sup>

لكنّ التساؤل الذي يبقى مطروحا دوما هو كيف يمكن للإدارات أن تحقق جودة نوعية حياة العمل؟ وهو ما أوجد الأفكار الأولى للتمكين الإداري، الذي لم ينشأ من فراغ، بل بدأ مفهوماً وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (الموظفين) أو خارج المؤسسة (الزبائن).

" إنّ واقع التغييرات الحاصلة في بيئة العمل الدولية وسرعة انتشار الثورة المعرفية أديا إلى إنتاج بيئة تعتبر أن المعرفة والمهارة سلعتان لا ثمن لهما. ولم ينعكس هذا التوجه على سياسات توظيف الموارد البشرية حسب، بل أدى إلى توجه المؤسسات نحو رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية وتمكينها من أداء العمل.<sup>2</sup>

في إشارة منه لحرجية التمكين كعملية تسمح بانتقاء المهارات والموارد في الوقت ذاته، يقول أبراهام لنكولن: " يمكنك تمكين كل الناس بعض الأحيان، ويمكنك تمكين كل الناس في كل الأوقات، لكن من الصعب تمكين كل الناس في كل الأحيان والأوقات."<sup>3</sup>

" ظهر مفهومه في نهاية الثمانينات، ولاقى شيوعا ورواجا في التسعينات، وظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري ومفاهيم إدارة الموارد البشرية. ولم يظهر فجأة، ولعل هذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، كما أن التحولات في مجال تنمية العنصر البشري أكدت على أهمية التمكين... ويرجع

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف، نظرية (I) للتفوق الإداري، دار وائل، عمان، 2005، ص 357.

<sup>2</sup> - أسعد ملى وأحمد شيخ إبراهيم، التنمية الإدارية وأثر التدريب ورأس المال البشري على واقع المؤسسات الاقتصادية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 39، ع5، 2017، ص641.

<sup>3</sup> - يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص02.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

ظهرت نظرية التمكين الإداري إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت لتؤكد على تمكين العاملين عن طريق تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

لكن الكتاب الذي كان الأساس في التحول من مفهوم التدريب إلى مفهوم التمكين (وإن لم يرد فيه هذا المصطلح بعينه) هو كتاب الشخصية الناضجة/ البالغة لكريس أرجريس سنة 1957، وكتاب الشخصية والتنظيم الذي حوى نقدا لاذعا لخصائص التنظيم الرسمي كما حددته المدرسة الكلاسيكية، وهي خصائص تتعارض مع خصائص الشخصية الإنسانية النامية والمتطورة باستمرار، باعتبار العامل إنسان بالغ وناضج وعقل.

وبذلك فالمبادئ التي تقوم عليها المدرسة الكلاسيكية تمنع الإنسان من تحقيق ذاته، وتحوله إلى شخصية اتكالية وسلبية، وتسيطر على حريته وأفكاره. لذلك لا بد من توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر

ولقد كانت هذه النظرية المنطلق الأساس الذي يجوز لنا فيه أن نتحدث عن التمكين كمفهوم معاصر، وبعدها جاءت نظريات أخرى: نظرية ويليام أوشي، إدارة الجودة الشاملة، نظرية المنظمة المتعلمة ومنظمة التعلم كما يؤكد (Peter Senge) تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي تركز على أن التمكين: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله سيف عبد عدي البرواني، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 14 - 15.

<sup>2</sup> - P. Senge, The Fifth Discipline, Harbor, New York, 1990.



### I - أهمية تمكين الموظفين وفوائده:

"إننا نستخدم تعبير "التمكين" لكي نشير إلى مجال واسع من الممارسات التي تعطي مسؤولية أكبر للأفراد من المستويات غير القيادية وقد خلص **Ctutrtbuck (1994)** إلى أن الملامح الرئيسة لمثل هذه المداخل تعني مساعدة الناس على:

ضبط أكبر ورقابة علي عملهم وعلي بيئة عمل.

تنمية مساهماتهم كأفراد وكأعضاء في فريق.

الإمساك بالفرص المواتية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي.

كما عدد **Frey (1993) Brown and Lawler (1992)** وغيرهم، مزايا عديدة

للتمكن تتضمن:

استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء، طالما أن الإجابات يمكن أن تُعطي، والقرارات يمكن أن تتخذ

بواسطة الأفراد العاملين، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير اعلي في السلم الوظيفي.

شعور العاملين برضاء أكبر حيث يمارسون عمل مسئول أكبر ويطورون مهارات جديدة.

ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.

إقدام العاملين علي إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل اقل

من العملاء.

الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال.<sup>1</sup>

تطوير قدرات الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب والتكوين، وهو ما يحقق تخفيض هذه الموارد البشرية

على العمل بأقصى طاقتها.

<sup>1</sup> - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص - ص: 12

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

تحسين أداء المؤسسة بما يساعدها على مواجهة متطلبات البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من ما ذهب إليه الباحث والمنظر كريس أرجريس أنّ التمكين وهم وخيال لا جدوى منه<sup>2</sup>، إلا أن الكتابات الحديثة تؤكد أن التمكين هو أساس للتقدم والرقي والنجاح وعلى أنه واقعي، ويمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال، ويسمح التمكين بتحقيق الفوائد التالية:

**1- بالنسبة للموظف:** " يعتبر التمكين إستراتيجية فاعلة تعتمد المنظمة لتخفيض وتقويض مسببات الضغط التنظيمي لدى الأفراد العاملين، تعتمد لتحقيق مرونة عالية في الأداء وتوسيع مدى الرقابة على العاملين لأداء واجباتهم، وبالتالي تخفيف الضغط عليهم."<sup>3</sup> فالتمكين يؤدي إلى رفع القدرات وزيادة المهارات ورفع روح المبادرة والمبادأة.

يقودنا ما سبق إلى تأكيد ما توصل إليه (Bateson, 1985) أن: " الموظف الممكن هو أفضل من بمقدوره أن يلبي رغبات الزبائن عندما تتوافر له السيطرة والتحكم في زمام الأمور، وعندما تتوافر له الثقة بالنفس والقدرة على التصرف وحل مشاكل الزبائن بنوع من الحرية والاستقلالية."<sup>4</sup> هذا ويمكن التمكين باكتشاف واستخراج أقصى ما يمكن أن يمتلكه المورد البشري من قدرات ومهارات في الأداء والتعامل، من خلال منحه الفرصة لإثبات قدراته ومهاراته وتطوير شخصيته داخل فرق العمل. ونظرا لما يحققه له من فوائد للموظف، فإن التمكين يزيد من شعوره بالرضا في / عن العمل.

<sup>1</sup> - ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء، الأردن، 2013، ص 248 (بتصرف)

<sup>2</sup> - Argyris, Chris, Empowerment: The Emperor's New Clothes, Harvard Business Review (May-Jun)1998,p 98- p105.

<sup>3</sup> - إحسان دهب جلاب وآخرون، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء، عمان، 2013، ص 61.

<sup>4</sup> - يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 116.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

ولأن التمكين يزيد من قدرات ومهارات العاملين والموظفين، فهو يمكنهم من تنمية قدراتهم على التواصل مع بعضهم البعض، وفهم آليات حل المشكلات ومواجهة المواقف الصعبة بعيدا عن الصراع، وهو بذلك يوجد مفهوما جديدا يسمى: جودة العلاقة بين فريق العمل، ويؤدي إلى تغيير جذري لنظرة الموظف لزميله في العمل.<sup>1</sup> وعموما، فالتمكين يفيد الموظف في تعريفه بمعنى العمل ما يحقق ولاءه وانتماؤه للعمل بما يدعم مشاركته الفاعلة في مجالات العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات ومواجهة المواقف الصعبة. والتمكين يسمح للموظف بتنمية وتطوير معارفه ومهاراته مما يدعم تواجده داخل العمل.

**2- بالنسبة للإدارة/ المؤسسة:** إن النتائج التي يحققها التمكين بالنسبة للموظفين متعددة بالضرورة لما تستفيد منه المؤسسة من تجسيد التمكين وسعيها للرفع من كفاءات ومهارات مواردها البشرية. وبذلك فالتمكين يمكنه أن يحقق فوائد عديدة للمؤسسات/ الإدارات أهمها: تحقيق أداء مرموق في بيئة العمل، رفع إنتاجيتها، تحقيق سمعة في البيئة التي تعمل فيها، الاستجابة لمتغيرات المحيط دون مشكلات ومقاومة من طرف الموظفين، تنمية علاقاته بمحيطها بما في ذلك كل المتعاملين.

**3- بالنسبة للمواطن:** توصلت العديد من الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين تمكين الموظفين ورضا المتعاملين مع الإدارة، إذ أن الموظف الممكن يتفهم حاجات المواطن، تظلماته، انشغالاته ويحسن التعامل مع كل المواقف - خاصة الصعبة منها. كما أنه يسمح بتوجيه الإدارة نحو حاجات المواطنين وتلبيتها بالصورة التي تلاءم توقعاتهم.

### II - مقومات التمكين:

اختلف الباحثون في عرض مقومات أو أسس ومبادئ التمكين، فنحا كل منهم منحى مختلف عن الآخر، وقد اختارت الباحثة ما عرضه محمد الحراشنة وصلاح الهيتي لمقومات التمكين، وهو عرض ترى أنه يجمع معظم

<sup>1</sup> - محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، 2012، ص135.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

آراء الباحثين في هذا المجال وفق مفردة EMPOWER وهي تجميع للحروف الأولى لعدة كلمات كما يلي<sup>1</sup>:

**Education:** حيث ينطلق التمكين من تعليم الموظفين بكل ما يخص الإدارة وقوانينها وطرق أداء العمل....

**Motivation:** فلا تعلم ولا تمكين دون دافعية وتحفيز؛ إذ تعمل الإدارة على تشجيع المرؤوسين على تقبل التمكين ومن خلال تعريفهم أهميته لهم وللمؤسسة ككل. ويكون ذلك بالطريقتين المادية والمعنوية. ولن يكتب لجهود التمكين النجاح لابد من ربط برامج التحفيز من تقديرات ومكافآت يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة.

**Purpor:** لا بد أن تكون أهداف الإدارة واضحة ومفهومة لدى جميع الموظفين حتى يمكن تحقيقها، فمن غير المعقول أن نعمل على تمكين الموظفين لتحقيق أهداف ليست واضحة لديهم أو مقبولة.

**Ownership:** وتعني تشجيع الموظفين لامتلاك جزء من المؤسسة، ما يؤدي إلى تعزيز ولائهم لها باعتبارهم مالكيين ومساهمين. ويصلح هذا المبدأ في منظمات الأعمال، أين يكون المساهمون هم أنفسهم العاملون.

**Willingness to change:** وتعني وجود رغبة حقيقية نابعة من ذوات الموظفين أنفسهم تقودها رغبة الإدارة في التغيير نحو الأفضل. فإن فقدت هذه الرغبة فلن تكون لجهود وعمليات التمكين أهمية.

**Ego-Elimination:** أو نكران الذات، فإذا اتصف المدير والمسؤولون بحب الذات زاد حبهم للسيطرة وممارسة السلطة والقوة والنفوذ، وهو ما لا يدع مجالاً لمنح بقية الموظفين الحرية للممارسة العمل بالطريقة التي يرونها ملائمة، ويجعلهم أدوات في يد السلطة، وهو ما لا يتفق مع التمكين.

<sup>1</sup> - محمد الحراشة وصلاح الهبتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، ع2، الجامعة الأردنية، 206، ص - ص: 245 - 246.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

**Respect:** إذ لا بد من احترام كل القدرات والكفاءات والإيمان بأن كل فرد مهما كانت مكانته قادر

على أن يقدم إضافة للمؤسسة، ويصل إلى حد التطوير والإبداع إن منحت له الفرصة وهيئت له الظروف.

### III - خطوات ومراحل التمكين: جاء في كتاب الدوري وعلي صالح أربع مراحل للتمكين هي<sup>1</sup>:

1- تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين: وفي هذه الخطوة يتم استشعار الحاجة للتغيير، ذلك أن

الموظفين المقصودين بالتمكين قد استنفذوا ما لهم من معارف ومهارات، وتطورت المهام الموكلة إليهم، وبالتالي صار من الضروري تمكينهم حتى يصبحوا قادرين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

وهنا لا بد من توضيح توقعات الطرفين، ما تتوقعه الإدارة من الموظفين، وما يتوقعه الموظفون من الإدارة،

وتحديد شكل ونوع التمكين ووسائله، وتهيئة كافة الظروف والوسائل والبرامج التي تعتمد عليها الإدارة لتحقيق التمكين، إضافة لتحديد المسؤوليات والصلاحيات.<sup>2</sup>

2- وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية: ومن شروط الهدف أن يكون واقعياً، قابلاً للقياس، قابلاً

للتحسيد على أرض الواقع ومقبول من الطرف الذي يقوم بتحقيقه. وبالعبارة الشهيرة SMART لا بد أن يكون الهدف:

دقيقاً ومحدداً **Specific**، قابلاً للقياس **Measurable**، قابلاً للإنجاز والتحقيق **Attainable**،

واقعيًا وملائمًا **Relevant**، له إطار زمني **Time bound**.

ولا تكتمل عملية وضع الأهداف وصياغتها إلا إذا تم الاتفاق على المدة الزمنية المطلوبة لتحقيق هذه

الأهداف. وعليه على الإدارة والموظفين أن يشتركوا في تحديد الأهداف المراد تحقيقها من التمكين، بالإجابة على

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص96.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، 2010 ص 223.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

التساؤلات التالية: لماذا نقوم بالتمكين؟ ما هي المدة اللازمة لذلك؟ من هم المعنونين بالتمكين؟ من سيقوم بالتمكين؟ ما هي الوسائل والبرامج المخصصة لذلك؟

**3- توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل:** يحمل التمكين معه قيما جديدا ومهارات متطورة، وبالتالي تتبعه سلوكيات غير مألوفة. وحتى يصل الموظف لدرجة التمكن من أداء عمله، لا بد من توفير كل المستلزمات المادية التي تعين على ذلك بما فيها من وسائل، برامج تمكين وأوقات محددة، أدوات عمل...

**4- اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير:** لا يمكن للإدارة أن تعرف وصولها لتحقيق أهدافها من التمكين ما لم تعتمد آليات محددة لتطبيق برامج التمكين (التدريب، التكوين، التعلم، تنمية المهارات) ومتابعة تنفيذ هذه البرامج وتقييم ثم تقويم سلوكيات الموظفين والمسؤولين الإداريين على حد سواء، من خلال متابعة التغيرات الحاصلة وضبط الانحرافات التي تتيح بالتمكين عن تحقيق الأهداف المحددة سابقا، والسعي لتطوير أنظمة وبرامج التمكين بما يحقق هذه الأهداف.

وجاء في كتاب عطية حسين أفندي حول التمكين، تسلسل عملية التمكين على النحو التالي<sup>1</sup>:

**1- إعطاء المعلومة:** وتتمثل هذه المعلومات في تعليمات فورية تحدد كيفية ومواعيد إنجاز المهام الموكلة لكل موظف. وعند هذه المرحلة تكون درجة التمكين عند مستوى منخفض جدا. ولا يستخدم الموظف هنا إلا القليل من مهاراته لاستيعاب المعلومة وتطبيق ما جاء في نصها.

**2- المشورة:** تتحول المعلومات النازلة من الإدارة إلى معلومات صاعدة من الموظفين الذين يمدونها بتقارير عن مستوى الأداء ومعوقاته والمشكلات التي قد تعترضهم في إنجاز المهام، وهو ما يرافقه مقترحات لحل هذه المشكلات بناء على خبراتهم في إنجاز المهام، لكن تبقى هذه المقترحات مرهونة بموافقة الإدارة عليها، إذ تعود لها سلطة اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

3- المشاركة: وفي هذه المرحلة تكون درجة التمكين متوسطة نسبيا، إذ تعمل الإدارة على إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، عن طريق السماح لهم بتقديم مقترحاتهم التي تؤخذ بعين الاعتبار في صياغة القرارات الإدارية بعد غربلتها وتمحيصها، كما أن المهارات التي تتطلبها هذه المرحلة متطورة بالمقارنة مع المرحلتين السابقتين.

4- التفويض: هو العملية التي يعهد بها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى أحد مرؤوسيه . فالرئيس يعطي مرؤوسا أو أكثر حقا مفوضا لصنع قرارات في مجال اختصاصه دون الرجوع لهذا الرئيس.<sup>1</sup> بمعنى هو نقل بعض الصلاحيات أو المهام من مستوى تنظيمي معين إلى مستوى تنظيمي أدنى منه وإعطاء السلطة للمفوض لإنجاز المهام الموكلة إليه، واتخاذ القرارات بما يتلاءم مع مصلحة المنظمة، ولكنه مسؤول عن ما قام به أمام رئيسه .

وتختلف الإدارات في درجات تفويض السلطة، فكلما اتجهت الإدارة ناحية المركزية زادت درجة التفويض أي زادت عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل، وزادت أهمية هذه القرارات، واتسعت الرقعة التي تعطيها. أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تتقلص، وبالتالي تتخذ القرارات في مستوى واحد وتقل في المستويات الإدارية الأقل من حيث العدد والنوع والأهمية. ويختلف المديرون في تفويض بعض الصلاحيات التي يملكونها لمن هم أدنى منهم على الهيكل التنظيمي، فقد يريد الرئيس أن يدرب أحد الموظفين من أجل إعداده لترقيته فيفوض له بعض المهام، وعلى عكس الآخرين من الرؤساء يعتبر التفويض انتقاصا لحقوقه أو تقليلا لأهميته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد فتحي: 766 مصطلح إداي ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، مصر، 2003، ص68 .

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006 ، ص21

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

وترتفع درجة التمكين ومعها المهارات الواجب توفرها لدى الموظفين الذين تمنح لهم صلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام التي يؤدونها دون الرجوع إلى الإدارة العليا، مع عدم الخروج عن السياسة العامة والأهداف العامة للإدارة. وهو ما تضمنه

**5- التمكين:** وهي المرحلة التي يمتلك فيها الموظف القدرة على مواجهة المشكلات المعقدة وحلها والتعامل مع المواقف الصعبة عن طريق المهارات المتطورة التي يمتلكها في الأداء والتواصل والسلوك... وعن طريق الثقة الممنوحة له من طرف الإدارة التي عملت على تدريبه وتكوينه وتطوير معارفه وخبراته للوصول به إلى التمكين من أداء مهامه على نحو متطور.

### IV- مؤشرات قياس التمكين: يتمظهر التمكين في الإدارة من خلال العديد من الدلائل التي تسمح

للمديرين بقياسه، وهو ما حدده عبد الفتاح المغربي في كتابه: المهارات السلوكية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

#### 1- وضوح الغرض: إن وضوح الغرض لا يتحدد فقط بمعرفة الموظفين لأهداف المؤسسة ومدى وضوحها

عندهم، بل معرفتهم اليقينية بواجباتهم وحقوقهم داخل ميدان العمل، وبمسؤولياتهم وصلاحياتهم فيه، وتحديد ما يريد من خلال عمله داخل الإدارة وما تتوقعه هذه الإدارة منه، والنتائج المرغوب منه تحقيقها.

#### 2- الأخلاقيات: تعرف الأخلاقيات بتلك القيم المعيارية السائد في العلاقة بين الموظفين والإدارة، والتي

تظهر من خلال سياسات العمل التي لا بد أن تكون مرنة تسمح بإشباع الحاجات المختلفة والمتنوعة والمتغيرة للموظفين، ارتفاع الروح المعنوية، ورضا الموظفين عن السياسات المتبعة داخل الإدارة

#### 3- جودة بيئة العمل: وتحتوي بيئة العمل كل ما هو معنوي ومادي، إذ لا بد أن تكون بيئة صحية

تسمح للموظفين بممارسة عملهم في أمان، ولعل هذا يظهر من خلال: العدالة التنظيمية، جماعات عمل متوافقة، المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، نظام اتصالات فعال....

<sup>1</sup> - عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007، ص 93.



## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

V- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: على الرغم من تعدد الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات

لتمكين الموظفين ( التمكين النفسي، التمكين عن طريق تفويض السلطة، التمكين بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة)، إلا أن المقاربة الموقفية تجعلنا نتوقف عند أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين.

إذ " يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة.

وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً، بل هو حالة قائمة على مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية، إضافة إلى ملاءمة العلاقات بين المديرين والمرءوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.

فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة.<sup>1</sup>

VI- معوقات التمكين الإداري: ليس من السهولة بمكان تجسيد الأفكار سالفة الذكر عن التمكين

الإداري من حيث مبادئه وأساليبه، إذ أن الواقع العملي يعترض هذه العملية بعدد من المعوقات التي نختصرها في ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 34 (بتصرف)

<sup>2</sup> - حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الحفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، عمان، 2014، ص - ص: 54-55.

- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 303

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

عدم تهيئة المناخ الملائم لتحسيد التمكين الإداري: إذ قد يغيب عن الإدارة أن التمكين الإداري لا يمكنه أن يلتقي مع النظم الإدارية التقليدية التي تفرض إجراءات صارمة لا تشجع على الإبداع والابتكار، وتنتهج الرقابة الصارمة بدلا من الرقابة الضمنية، وتسودها المركزية في اتخاذ القرارات، ويسودها الصمت التنظيمي واحتكار المعلومات، ويضعف فيها نظام التحفيز أو يركز على بعد واحد (مادي/ معنوي)، وتغيب فيها الثقة بين الموظفين والإدارة... وكلها مظاهر تعيق تحسيد التمكين.

يقتضي التمكين الإداري توسيع صلاحيات الموظفين في اتخاذ القرارات، وهو الأمر الذي قد يجعل الإدارة الوسطى متحفظة منه نظرا لخوفها على صلاحياتها وفقدان سلطتها على المستويات الدنيا من جهة، كما أنه قد يوجه الموظفين الذين منحت لهم صلاحيات واسعة لاستغلال هذه الصلاحيات لخدمة أغراضهم الشخصية، والبحث عن زيادة نفوذهم بدلا من توسيع صلاحياتهم لخدمة أغراض الإدارة وأهدافها، مركزين على نجاحهم الشخصي بدلا من اهتمامهم بنجاح الإدارة، وقد يؤدي ذلك إلى بروز وتنامي مظاهر الصراع الإداري. والتمكين ببعده المهاري يوجب أن تكون للموظف مهارات واسعة يستطيع من خلالها أداء العديد من المهام، وهو ما من شأنه زيادة العبء على الموظفين غير القادرين على الوفاء بالصلاحيات التي تمنح لهم بموجب التمكين. كما قد لا يتمكن الموظفون من اتخاذ القرارات السليمة، أو يتوجهون لاتخاذها بناء على معايير غير موضوعية.

إن التمكين يعني تعليم وتدريب وتكوين ورفع مهارات الموظفين، وهو ما يحتاج موارد مادية كبيرة، مما يزيد من التكاليف التي تقع على عاتق الإدارة ونظامها المالي، خاصة إذا لم تؤتي هذه العمليات النتائج المرجوة منها. كما نذكر تخوف الموظفين من تحمل المسؤولية، وإقبالهم على الجانب النظري والشكلي وإهمالهم للجوانب العملية والتطبيقية للتمكين.

## الفصل الثالث: قراءة نظرية في الأساليب الإدارية الحديثة

وخلاصة القول، أن اهتمام الباحثة في هذا الفصل تركز على وضع الأطر النظرية التي تسمح للقارئ بفهم الأساليب الإدارية الحديثة المقصودة في هذه الدراسة وهي: إعادة هندسة العمليات الإدارية وما يرتبط بها من أبعاد خاصة ما تعلق باللامركزية، الإدارة الإلكترونية وتجاوز الأطر البيروقراطية الجامدة التي تؤدي إلى سلوكيات تتنافى وروح العصرنة والتنمية الإدارية، والتمكين الإداري وما يسمح به من تحسين وتجويد الخدمات الإدارية.

وإن الباحثة إذ تتوقف عند عناصر هذه الأساليب الإدارية الحديثة، فإنها تطمح لفهم أعمق لما تحتويه هذه الأساليب، وتحليل قد يفضي لتحديد المؤشرات الميدانية ومدى تطابقها مع ما هو موجود نظريا، طمعا في معرفة المدى الذي استخدمت فيه برامج التنمية الإدارية المطبقة في الإدارة المحلية الجزائرية هذه الأساليب.

ولعلّ الباحثة هنا تكون مطالبة بالتوقف عند فهم التنمية الإدارية ومساراتها في الإدارة المحلية الجزائرية، وهو ما يحتويه الفصل الموالي.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية

### الجزائرية

أولاً: علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً: أهمية وأهداف التنمية الإدارية.

ثالثاً: أبعاد التنمية الإدارية.

رابعاً: خصائص ومرتكزات التنمية الإدارية.

خامساً: مبررات التوجه نحو التنمية الإدارية.

سادساً: معوقات التنمية الإدارية.

سابعاً: مسار التنمية الإدارية ورهاناتها في الجزائر

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

ليست التنمية الإدارية عملية محصورة على الإدارة فحسب، بل هي كما سبقت الإشارة له ترتبط بكل أبعاد المجتمع، لأن الإدارة تعتبر قاطرة المجتمع، وكل مشاريعه تنبثق منها وتسير بها. ولذلك، تكون للتنمية الإدارية علاقة بكل الترميات، سواء كانت التنمية شاملة، أو تنحصر في تنمية بعد من أبعاد المجتمع: الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي... وهو ما سيتم التطرق له كأول عنصر في هذا الفصل. لتتوجه الباحثة لتسليط الضوء على جملة من العناصر التي نستجلي بها حقيقة التنمية الإدارية ومفهومها سواء ما تعلق بأهدافها، أهميتها، أبعادها، خصائصها أو معوقاتهما.

ومن أجل الانتقال إلى الجانب الميداني لا بد أن نتعرف على مسار التنمية الإدارية ورهاناتها في الإدارة المحلية الجزائرية، وهذه هي فحوى الفصل الحالي.

### أولاً: علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية:

يقول الكاتب Jacques Lombard في كتابه: علم الاجتماع والتنمية متعددة التخصصات أو المتخصصة: "سوف يركز علم اجتماع التنمية على المتغيرات الاقتصادية التي يجب أن تؤدي إلى تغييرات في البنية الاجتماعية، ومن خلالها التغيرات التي تحدث في الذهنيات... وتحدد مهمة إلى علم الاجتماع في تقييد معايير التحلف، والتي هي في حقيقة الأمر اقتصادية وديموقراطية، وهو يفعل ذلك، لتسليط الضوء على العراقيل الداخلية والهيكلية للتنمية الاقتصادية...، ونجد المشكل نفسه بقلم الخبير الاقتصادي الذي يتبنى مقارنة شاملة للعالم، ولكنها محصورة ضمن مجال البحث الاقتصادي"<sup>1</sup>

من المقولة السابقة تبرز العلاقة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية والتي تتأكد في قول بيتر دراكر: "أثبتت كل خبراتنا في التنمية الاقتصادية أن الإدارة في المحرك الرئيسي وأن التنمية الاقتصادية هي النتيجة."<sup>2</sup> وهو

<sup>1</sup> Jacques Lombard, La sociologie et le développement pluridisciplinarité ou spécificité, In : Tiers-Monde, Sociologie du développement, tome 23, n°90, 1982. Sociologie du développement

<sup>2</sup> - محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 339.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

ما لا يدع مجالاً للشك بأنه حتى يمكن تجسيد تنمية اقتصادية لا بد من البدء ببرامج ومشروعات التنمية الإدارية التي تسمح بتكريس كل الأجهزة والعمليات الإدارية وتوجيهها نحو المجال الاقتصادي، الذي لا يمكنه تحقيق تنمية دون إدارة متطورة.

وبذلك فإنه " توجد علاقة وثيقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية والتي تنبع من كون عناصر التنظيم والإدارة يعتبران من أهم عوامل الإنتاج وتطويره، والتي هي أساس عملية التنمية الاقتصادية؛ حيث يتوقف نجاحها على ما تلعبه الإدارة من دور فعال في التحكم الجدي لموارد الإنتاج وعناصره الأساسية، وكذا تخطيط برامج وسياسات التنمية الاقتصادية وتنفيذها."<sup>1</sup>

كما أن التنمية الاقتصادية وبعد تحققها على أرض الواقع، من شأنها أن توفر الظروف الملائمة لتحقيق تنمية إدارية، التي تحتاج لا محالة لتكنولوجيا متطورة، أجهزة، نظم تدريب، تغيير الهياكل التنظيمية... وهذا ما يتطلب موارد مادية وظروف اقتصادية تمنحها التنمية الاقتصادية. فالعلاقة بينهما دائرية الأصل فيها التنمية الإدارية.

أما بالنسبة للعلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاجتماعية، فتبرز من خلال ما قاله حسن أبشر: " بما أن التنمية الإدارية هي سلسلة متصلة الحلقات تمازج بين عمليات متجددة هادفة لتأكيد الفعالية الدائمة للأجهزة الإدارية فهي بطبيعة الحال تستوجب تضافر جهود متنوعة ومتسقة من مؤسسات متعددة تجدر الإشارة أيضاً إلى أن تسمية بعض المؤسسات بأنها مؤسسات للتنمية الإدارية، لا يعني بقية المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من دورها الواجب والمطلوب في التنمية الإدارية في مجالات تخصصها."<sup>2</sup> فلا يمكن أن تقوم وتحقق تنمية إدارية دون تنمية اجتماعية.

<sup>1</sup> - أحمد عصمت عبد المجيد، الإصلاح الإداري لدعم سياسات الإصلاح الاقتصادي في البلاد العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص 9.

<sup>2</sup> - حسن أبشر، دور معاهد الإدارة في التنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1981، ص 50.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

وفي الوقت نفسه فإن التنمية الإدارية تحتاج لتوفر تنمية اجتماعية تعمل على معالجة الانحراف الإداري، من خلال تهيئة البيئة الاجتماعية التي يدور النشاط الإداري في فلكها، من خلال: التنشئة الاجتماعية السليمة، توجيه القيم المجتمعية نحو جودة العمل والالتزام فيه، تعزيز القيم الإيجابية في العمل والقضاء على القيم السلبية، نشر التعليم والتكوين والارتقاء بمستواه في المجتمع.

فالتنمية الإدارية عملية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتنمية الاجتماعية، وهي المحرك والموجه لها، ذلك أن ما يحرك التنمية الاجتماعية هو حركة وفعالية الجهاز الإداري، وكلما كان هذا الجهاز على مستوى من الكفاءة والاقتدار مكّن من تحقيق تنمية اجتماعية.

**ثانيا: أهمية وأهداف التنمية الإدارية:** " يعتقد أحد الباحثين في علم الإدارة بأن التنمية الإدارية هي وسيلة أساسية لإنشاء الدولة العصرية، ويعتبرها أم التنميات الأخرى الاقتصادية والاجتماعية؛ بحيث تسبقها زمنا لتساعدنا بعد ذلك وتهيئ لها أسباب النجاح.<sup>1</sup>

لذلك تبرز أهمية التنمية الإدارية في كونها " تطبيقات متعددة وسريعة للوحدات الإدارية الحديثة، وتكون مترابطة بعضها ببعض وبالهياكل الإدارية القائمة بهدف تطويرها وإحداث تغيير سريع في وتنظيمي وبصورة تمكن من استخدام الموارد المتاحة بأقصى قدر من الفائدة.<sup>2</sup>

وتستمد التنمية الإدارية أهميتها " من خطورة الدور الذي يلعبه الجهاز الإداري في تخطيط وتنفيذ عمليات التنمية ومن ضخامة المسؤولية الملقاة على عاتق الجهاز الإداري في تحقيق ذلك، لأن عملية التنمية الشاملة تعتمد أساسا على كفاءة الجهاز الإداري في التخطيط والتنفيذ والتابعة وتوفي الأسس والقواعد والمستلزمات المطلوبة للتنمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد عبد السلام دباس، آراء ونظريات في الإدارة، دار طلاس، دمشق، 1993، ص 25.

<sup>2</sup> - أ. شتا، مستقبل التنمية الإدارية في المجتمع العربي، المكتبة المصرية، الإسكندرية، 2003، ص 29.

<sup>3</sup> - قيس المؤمن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 21.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

هذا، وتعتبر التنمية الإدارية أحياناً غاية على الرغم من كونها وسيلة، فحتى الدول المتقدمة تسعى لها، وليست فقط الدول النامية، " وبالنسبة لتطور الدول نحو الأفضل فالتنمية الإدارية هي هدف كل الدولة النامية والمتقدمة، وتسعى لتطوير أساليب العمل الإداري، رغم الفوارق الموجودة بينهم ( إمكانيات وموارد) والتنمية الإدارية هي جزء أساسي من مخطط التنمية الشاملة لكل الدول، وينظر لها كعملية تغيير شامل وتطوير متواصل بغية الارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق أهداف شاملة."<sup>1</sup>

وإذا نظرنا لأهداف التنمية الإدارية فيمكن القول أن: " لها أهداف كلية تتمثل في إحداث تغيير شامل على مستوى الدولة ككل وعلى كافة أجهزتها الإدارية. وجزئية تستهدف قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية كقوة لأي كيان إداري."<sup>2</sup>

تحديث الأساليب الإدارية طموحا لتحقيق الفاعلية في كل مجالات العمل الإداري، مع ضبط أداء الأفراد والأقسام لتحقيق الانضباط.<sup>3</sup>

التخلي النسبي والتدرجي عن المركزية وإحلال المفاهيم اللامركزية محلها في مجال اتخاذ القرارات، القيادة، التمكين الإداري....<sup>4</sup>

تحقيق النمو الإداري كمخرج عن عمليات التنمية، من خلال مضاعفة قدرات الإدارة كما ونوعا.<sup>5</sup>

كما يمكن تحديد أهم أهدافها في طموح القائمين عليها لتحقيق عدة نتائج أهمها:<sup>6</sup>

✓ رفع كفاءة العمليات ومهارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - فوزي صلاح الدين، الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 87.

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 252 (بتصرف)

<sup>3</sup> - محمد صديق عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، ط 10، القاهرة، 2003، ص 558.

<sup>4</sup> - صبري أحمد شلبي، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري: دراسة مقارنة بين الدنمرك ولبنان، ماجستير في العلوم القانونية، الأكاديمية العربية في الدنمرك، 2013، ص 66.

<sup>5</sup> - محمد نجيب صبري محمود، إستراتيجية التطوير الإداري في مصر مدخل تنظيمي معاصر، مطبعة طارق برس، الزقازيق، مصر، 1998، ص 14.

<sup>6</sup> - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 40 (بتصرف).



## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

✓ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

✓ تحقيق توازن وانسجام في جميع أنشطة المجتمع.

✓ زيادة كفاءة العمليات الإدارية.

✓ القضاء على الأعطال والعقبات التنظيمية أو التقليل منها.

ثالثاً: أبعاد التنمية الإدارية: بما أن التنظيم الإداري كما يراه علي السلمي " يشير إلى ذلك النظام

الاجتماعي الذي يضم العناصر التالية: الأعمال، الأفراد، الإمكانيات والموارد المادية، الأساليب والإجراءات

والسياسات والنظم، المستوى العلمي أو التكنولوجي المستخدم."<sup>1</sup> وبما أن التنمية الإدارية " ترتبط بالتنمية

الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وهي واحدة من العوامل الرئيسية لهذه التنمية ومشروطة بوجودها وتحقيقها."<sup>2</sup>

فإنه يمكن تحديد أبعاد التنمية الإدارية على النحو التالي:

**I - البعد التنظيمي:** تظهر التنمية الإدارية في بعدها التنظيمي من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، وتحولها

من هياكل وبنى ميكانيكية كثيرة المستويات والتعقيدات، إلى هياكل عضوية وشبكية تفسح المجال لتحقيق أهداف

وغايات التنمية ومواكبة تغيرات البيئة المحلية، وتلبية احتياجاتها المختلفة. وهو ما يستتبعه تطوير إجراءات وأساليب

العمل، وتجاوز الأطر التقليدية والممارسات البيروقراطية وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

**II - البعد الاجتماعي:** ويظهر من خلال تنمية الموارد البشرية التابعة للمؤسسة (الموظفين والرؤساء)،

وتلبية حاجات أصحاب المصالح (المواطنين، العملاء، أصحاب الشركات والمؤسسات ذات العلاقة) وتلبية

متطلبات المحيط الاجتماعي ككل. فمن غير المقبول فهم التنمية الإدارية دون الرجوع إلى البنية الاجتماعية التي

تعمل خلالها الإدارة، والإحاطة بأولوياتها؛ إذ تشكل الأدوار الاجتماعية للأفراد المنتمين للمجتمع - خاصة

المحلي - عاملاً مهماً في تحديد مسارات التنمية الإدارية ككل وبعدها هاما من أبعادها؛ ذلك أن الأدوار الاجتماعية

<sup>1</sup> - علي السلمي، تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 274.

<sup>2</sup> - برنار غورلي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

لا تأتي منفصلة عن الأدوار الإدارية، وعمليات التنمية الإدارية لا تأتي منفصلة عن حاجات المجتمع وقاضيه وعن المنظومة الاجتماعية ككل.

### III - البعد الاقتصادي: إن التطور الذي يحصل على مستوى البناءات الإدارية والبنى الاجتماعية يظهر

جليا من خلال ما يعود على المجتمع بالنفع، عن طريق تحقيق حاجاته وتوقعاته وتلبية متطلباته، وهو البعد الاقتصادي الذي يُقرأ من خلال تحقيق المنفعة والعائد المادي الذي يقاس بما هو ملموس. فعن طريق التنمية الإدارية يمكن تحقيق التنمية الاقتصادية والوصول إلى درجة الرفاه الاجتماعي، وحل الأزمات، وتقديم خدمات على مستوى عال من الجودة وتدفع بالجانب الاقتصادي في المجتمع بالنمو والحركية والتطور المستمرين.

### IV - البعد السياسي: إن مخططات التنمية الإدارية إنما هي انبعاث لمخططات سياسية على المستوى

الوطني أو المحلي، تهدف إلى توحيد جهود المواطنين مع السلطات المحلية والوطنية. وبذلك يبرز البعد السياسي للتنمية الإدارية في قدرتها على تجسيد مشروعات التنمية الشاملة التي تبعث بها الدولة / الحكومة كمشاريع سياسية مهمتها تعبئة المجتمع المحلي لخدمة الوطن ككل وتحقيق تنمية وطنية شاملة.

وبالنظر لضرورة التخصص، وللهدف من الدراسة، فإنه يمكن تحديد الأبعاد التالية للتنمية الإدارية، والتي يرتبط كل منها بالأبعاد سابقة الذكر وهي: تبسيط إجراءات العمل، التخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية، جودة الخدمة الإدارية.

### I - تبسيط إجراءات العمل الإداري: أصبحت الحاجة إلى تبسيط الإجراءات ضرورة ملحة، إذ يعتبر هذا

التبسيط أداة جيدة تعيد من خلالها الإدارة ترتيب طريقة العمل وفق مقتضيات الموقف / المواقف الراهنة؛ حيث أن " التجديد المستمر للبناء التنظيمي وتطويره والعمل على تنميته، يتطلب ضرورة استخدام أنظمة وأساليب تتوفر فيها درجة عالية من المرونة في الهياكل التنظيمية والأنشطة الإدارية."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 64.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

" ويوضح الإجراء بشكل مفصل: من؟ متى؟ كيف؟ أين؟ ولماذا؟ ينفذ العمل. وهو مرشد لأسلوب تنفيذ العمل، وليس مرشدا للتفكير كما هو حال السياسة."<sup>1</sup>

ويشير مهدي زويلف وحسين حريم إلى عدة فوائد يمكن أن يحققها تبسيط الإجراءات<sup>2</sup>:

الوصول بالتنظيم لتحقيق أهدافه: فالإجراءات تسمح بتسهيل العمل وإنجاز المهام بدقة، مما يفضي إلى تحقيق جودة الأداء.

مراعاة الجوانب الاقتصادية وتقليل التكاليف: تمثل الإجراءات المسار الذي يتبعه الموظف في أداء مهامه ووظائفه، وهو ما يجعل من الأداء يكون على نحو منتظم، فالإجراءات توحد الأداء وتجعله متماثلا عن طريق إنجاز المهام بالطريقة نفسها. وحتى وإن كنا نعيب على هذه الطريقة أنها روتينية، إلا أن تكرار الطريقة يجعل من الموظف متحكما في الأداء مما يقلل من الأخطاء ويسرع الأداء.

ويتحقق عن ما سبق، أن يقل الإرباك في الأداء نظرا لوضوح الطريقة المتبعة، وتختفي الازدواجية والفوضى في العمل، كما تقل ضغوط العمل نتيجة للتخطيط المسبق والتحديد القبلي لما سيتم إنجازه من مهام ضرورية ولازمة.

ومن شأن كل ما سبق أن يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين ودفعهم للعمل والأداء.

والواقع أن الغاية من الإجراءات هي "وضع أسلوب محدد ونمطي لتنفيذ العمل، حيث يتكرر هذا الأسلوب في كل مرة يُراد فيها تنفيذ العمل من أجل الحصول على نتائج نمطية. وهو يستخدم في تنفيذ الأعمال الروتينية المتكررة كاستخراج جواز السفر ورخصة السياقة..."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>2</sup> - مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب الاستشارية الإدارية، دار وائل، عمان، 1999، ص 102.

- حسين حريم محمود، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص 345 - 355 (بتصرف)

<sup>3</sup> - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 86

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

ويترتب عن تقادم الإجراءات وعدم ملاءمتها لتطوير الوظيفة أو أسلوب أدائها أن تتحول من وسيلة للوصول إلى تحقيق أداء عال إلى عقبة، فيتعقد العمل وتزداد التكاليف (وقت، جهد، مال...) وهو ما يؤدي إلى الاختناق الوظيفي الذي يعيق التنمية الإدارية حتما.

ومما سبق، يمكن القول أن تبسيط الإجراءات يعمل على تحقيق أبعاد التنمية الإدارية سابقة الذكر، ويتجلى ذلك على صعيدين:

**أ/ تسهيل تعامل المواطن مع الإدارة:** إذ أن تعقيد الإجراءات يؤدي إلى عرقلة تقديم الخدمات للمواطن وتزيد من معاناتهم وترفع التكاليف المادية والمعنوية التي يدفعونها للحصول على الخدمة. ناهيك عن تدميرهم وسخطهم جراء هذه المعاناة من التنظيم الإداري القائم، وهو ما يتسبب في سوء علاقة المواطن بالإدارة.

**ب/ تسهيل أداء الموظف لوظيفته:** إذ أن الإجراءات هي الخريطة التي تضعها الإدارة حتى يسير عليها الموظف وصولا لتحقيق الأهداف. وكلما كانت هذه الخريطة واضحة وبسيطة سهل هذا من الوصول إلى الهدف. بينما لو كانت الإجراءات معقدة ومتشابكة زاد خطر ارتكاب الأخطاء والمخالفات والتجاوزات، وهو السبيل لحدوث الأزمات.

وعليه، فإن تبسيط الإجراءات الإدارية تتضمن عملية تطوير وتحديد الهيكل التنظيمي للإدارة، بما يقتضي إعادة تحديد الصلاحيات وتوزيع الأدوار والمهام بين المصالح والموظفين، كما تتضمن تحديد العلاقات بين هذه المصالح ومن يشغلها، مع تحديد واجباتهم ومسؤولياتهم وصلاحياتهم.

### II - التخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية: يستمد هذا العنصر شرعيته من قابلية الإدارة لأن

تعتبر كهيكل بيروقراطي يستند أساسا إلى قواعد تنظيمية وقانونية. إذ يعتبر انتقال الإدارات من الممارسات التقليدية إلى الإلكترونية نقطة تحول جوهرية في الإدارات وعملها، وهو ناجم عن حتمية الارتباط الوثيق للإدارة بحياة المواطنين، الحاصل أساسا من امتداد علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي المحلي والوطني والدولي.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

والواقع أن الانتقال من إدارة ورقية إلى إدارة إلكترونية ليس بالعملية البسيطة التي يمكن تحقيقها في فترة وجيزة، إذ تتميز بأنها طويلة المدى تتطلب فترة زمنية قد تمتد لعشرات السنين، لذا فإن الأمر يتطلب الاستناد إلى إستراتيجية متكاملة تعبر عن رؤية واضحة ومحددة وتتضمن مجموعة من البرامج تنفذ على مراحل متتابعة ويمثل كل منها محورًا من محاور التغيير في المجال السياسي والاجتماعي والثقافي والإداري.

هذا التحول الإداري، يقتضي التخلي عن بعض الممارسات الكلاسيكية والتقليدية التي كانت مرتبطة بالإدارة الورقية، ممارسات غذتها القوانين، وتجدرت في أذهان الموظفين على أنها سلوكيات مؤطرة لا بد من الالتزام بها للوصول إلى الفاعلية والكفاءة، أو لأداء الوظيفة ومهامها على النحو المرغوب فيه. إن هذه السلوكيات والممارسات هي ما كرسته البيروقراطية بنتائجها السلبية لدى الموظف العمومي. وهو ما يستدعي منا - كباحثين في سوسيولوجيا التنظيمات - الوقوف عند مفهوم البيروقراطية في الفكر السوسيولوجي.

يحيل الاستخدام اليومي لمصطلح "بيروقراطية" إلى القول بوجود تداول مستمر له في الأوساط العامة والأكاديمية، منذ بروز المصطلح بمبادئه على يد ماكس فيبر وحتى وقتنا هذا. والواقع أن المصطلح يحمل في طياته مدلولات عديدة، حسب السياق الذي ورد فيه، وحسب مستخدميه.

ولعل الباحث في جذور البيروقراطية يجد لكلا المدلولين روايته في الفكر السوسيولوجي، إذ تعبر البيروقراطية عند هيجل عن ذلك التعارض بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة للمالكي السلطة. وهو المعنى نفسه الذي يحمله المصطلح عند روبرت ميتشلز؛ حيث يبرز هذا التعارض بوجود اتجاه نحو الأوليغاركية.

غير أن هذه الفكرة لا تجد مثلتها في أفكار **ماركس** وتابعيه الذين يرون - على اختلاف تحليلاتهم ورؤاهم - أن البيروقراطية ترتبط ببناء القوة في المجتمع، ممثلة في جهاز الدولة التي تعبر عن المصلحة العامة، وبالتالي،

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

فإن التنظيم البيروقراطي هو الوسيلة التي تربط بين الدولة ( المصلحة العامة ) وبقية قطاعات المجتمع وطبقاته (المصلحة الخاصة).<sup>1</sup>

وفي وقتنا الحالي، ونظرا لارتباط مفهوم البيروقراطية بكل الأمراض التي تعاني منها الإدارة الجزائرية من رتابة وروتين وتعطل في الأداء، وخضوع الموظف واستعباده من طرف ممارسي السلطة لصالح التطبيق الحرفي للقوانين والالتزام الألفبائي بالإجراءات المكتوبة، وعدم المرونة في المواقف المختلفة التي قد تتطلب أحيانا تجاوز بعض القوالب القانونية الجامدة للوصول إلى الكفاءة.

لقد صار التخلص من رواسب البيروقراطية المرضية ضرورة حتمية فرضتها متغيرات البيئة الخارجية، خاصة في ارتباطها بالبيئة العالمية، وهو ما نحا بالمديرين إلى إعادة النظر في الأسلوب البيروقراطي المتبع، واستعمال تطبيق الإدارة الإلكترونية. التي " تتعدى فكرتها ... بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية."<sup>2</sup>

لذلك فالتنمية الإدارية عملية ومشروع لا يمكن أن يتوافق مع التطبيق الحرفي للبيروقراطية، ويستوجب من الموظف التخلي عن الممارسات المرضية والسلبية للبيروقراطية، والتي تعمل على تعطيل الأداء ورتابته.

<sup>1</sup> - للمزيد عن أطروحات المفكرين حول البيروقراطية راجع:

- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999/ ص 70-90.

- علي عبد الرزاق جلي وآخرون، نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 460-472.

- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.

<sup>2</sup> - أبو بكر محمود الهوش، الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2006، ص 410.

### III - جودة الخدمات الإدارية:

ليس من المغالى فيه أن نقول أن الحكم على فاعلية مشاريع التنمية الإدارية يقاس بجودة الخدمة الإدارية. ولقد نما إدراك المؤسسات الإدارية بضرورة تحقيق الجودة في تقديم الخدمات للمواطنين بعد تأكد القائمين عليها باهتمام العملاء اهتماما متصاعدا بمستوى الجودة فيما يستفيدون به من خدمات، خاصة بعد انتشار مقاييس الجودة ومعاييرها، وتوسع عمل المؤسسات التي تراقب الجودة.

" وقد تزايد الاهتمام بنظام الجودة بشكل ملحوظ في منتصف السبعينيات من القرن العشرين للعديد من العوامل التي فرضتها هذه الفترة، ومن أهمها التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل بما في ذلك التعليم الجامعي والعالي والضغط الاجتماعي الجديدة التي فرضتها ظروف العصر من زيادة وسائل الاتصال والانفجار المعرفي وزيادة الرغبة الأكاديمية على المستوى العالمي في تنمية المعارف الجديدة عن الجودة على المستوى النظري والعملي.<sup>1</sup>"

ويعتبر مفهوم جودة الخدمات الإدارية مفهوما مجردا إلى حد بعيد، قد يوقعنا البحث عن تعريف علمي له في برائين الاستشكال المعرفي المتمحور حول كيفية قياسه؟ أو عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في الخدمة المقدمة. ذلك أننا نتعامل مع أمر غير ملموس، يختلف عن السلع والمنتجات المادية. كما أن جودة الخدمة الإدارية أمر خاضع لتقييم عملاء تختلف توقعاتهم باختلاف ذهنياتهم وشخصياتهم وتنشئتهم الاجتماعية، هم من شرائح اجتماعية مختلفة، منهم المثقف وغير المثقف، الغني والفقير، الملح وغير الملح، العصبي والهادئ.... ولعل اللاتجانس في جمهور العملاء من جهة والتعامل مع مفهوم مجرد من جهة أخرى (الخدمة) يصعب على الباحثين مهمة تدارس جودة الخدمة الإدارية.

<sup>1</sup> - سوسن شاكر الجبلي، معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية، منشورات جامعة اليرموك، بغداد، 2005، ص 04.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

ولقد أضحي تحقيق جودة العمل الإداري مسعى جل المؤسسات الإدارية العمومية منها والخاصة، "فالجودة لم تعد ترفاً أو خياراً يمكن النكوص عنه، بل أصبحت التزاماً لا مفر منه".<sup>1</sup> وهو ما أكده جوزاف جوران في بدايات ظهور إدارة الجودة الشاملة بقوله: "بقدر ما كان القرن العشرون قرن الإنتاجية، فإن القرن الحادي والعشرين سوف يكون قرن الجودة".<sup>2</sup>

وعلى اعتبار أن الإدارة هي المسار الذي يوجه سير كل الأعمال الاقتصادية، السياسية، ... وغيرها من المجالات، فإن جودة الخدمة الإدارية هي الركيزة الأساسية لتطوير كل أنظمة المجتمع، وقد أكدنا سابقاً أن التنمية الإدارية هي أم كل التنميات وقاطرة التنمية المجتمعية.

وسعي الإدارات نحو النهوض بعملياتها وتحسين مستوى خدماتها يجد له مبرراً في تلك الفوائد التي تعود على المؤسسة والمواطن / العميل وعلى المجتمع ككل بتطبيق نظام الجودة، والتي من أهمها<sup>3</sup>:

- ✓ رفع كفاءة وفعالية المؤسسات الإدارية وتمكينها من أداء عملها على الوجه المطلوب.
- ✓ السعي للتحسين المستمر.
- ✓ تطوير مهارات الموظفين الإدارية وزيادة تمكينهم من أداء العمل، وذلك بفتح المجال أمام التطوير والإبداع والرقي بالعمل الإداري.

<sup>1</sup> - فؤاد زكريا، ضبط الجودة وحماية المستهلك، دار أسامة، عمان، 205، ص62.

<sup>2</sup> - Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, Juran's Quality Handbook, 5<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill, New York, 1999, p142.

<sup>3</sup> - محمد الترتوري وأغادير جويحان، إدارة الجودة الشاملة، في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان، 2006، ص122.

- محمد مجاهد وبدير المتولي، الجودة والاعتماد في التعليم العالي، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص - ص: 165 - 166.  
Jann Freed and Maric Klugman, Quality principles and practices, in higer education, Oxy press, Arizona, 1997, p192



## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

✓ الوفاء بحاجات وتطلعات المواطنين، وذلك بالرفع من النتائج المحتملة والمنتظرة من طرفهم. وهي بذلك ترفع من درجات رضاهم وتكسبهم كسبا دائما.

✓ تحسين صورة الإدارة لدى المواطن وتشكيل سمعة حسنة في بيئة العمل.

✓ تعزيز ثقة الأطراف المتعاملة مع الإدارة، وزيادة رغبتهم في التعامل معها مستقبلا.

✓ إزالة الفوارق بين المستوى العمودي والأفقي وتحقيق التواصل والتنسيق بين جميع المراكز الإدارية وفي كل

الاتجاهات.

✓ الاقتصاد في التكاليف من وقت وجهد ومال، وذلك باختصار العمليات الإدارية والإجراءات

المطلوب التقيد بها وتلافي الممارسات البيروقراطية التقليدية.

✓ رقمنة الأعمال الإدارية بتطبيق إدارة إلكترونية تسمح برفع جودة الأعمال الإدارية وزيادة نسبة الرضا

لدى العملاء من جهة والموظفين من جهة أخرى.

✓ تفعيل عمليات اتخاذ القرارات، واتخاذ قرارات سليمة تستند إلى المعلومات المتوفرة بدقة وفي الوقت

الملائم.

✓ الوصول إلى تقليل الأخطاء إلى المستوى الصفرى، وتلافيها قبل وقوعها.

✓ تمكين الموظفين من ممارسة العمل الإداري على الوجه المطلوب.

ويتطلب الوصول لتحقيق جودة العمل الإداري أن يستند هذا العمل على العديد من المبادئ، ذلك أن

الجودة الإدارية عبارة عن المزاجية بين الفكرة والتقنية بصورة تمكن من الوصول إلى أنموذج إداري حديث يثبت

قدرة الإدارة / القيادة على الانتقال من وضعية إلى أخرى أحسن منها، أو من واقع إلى مستقبل أحسن. ولعل

أهم المرتكزات التي تتأسس عليها جودة الخدمات الإدارية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - عوض العنزي، إدارة جودة الخدمات العامة: المفاهيم وأساليب التطوير، مكتبة الفلاح، الكويت، 2005، ص50- ص60.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

أ/ كفاءة الموارد البشرية: كفاءة فنية وإدارية. وذلك عن طريق تمكين الموظفين ومنحهم الثقة والصلاحيات الكافية لأداء العمل، وترك هامش من الحرية في اختيار كيفية وطريقة إنجاز الأعمال، والتركيز على النتائج بدلا من العمليات، كما الابتعاد عن التخويف والتهديد والعقاب.

ب/ دعم والتزام القيادة: التي لا بد أن تقتنع وتقتنع الموظفين بضرورة التوجه نحو الجودة عن طريق أساليب عمل غير تقليدية، والتخلي عن الممارسات الكلاسيكية. ولعل أهم الأبحاث التي تؤكد ضرورة دعم والتزام القيادة تلك التي أجراها مكتب المحاسبة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1991 حول المتنافسين الأوائل عن جائزة النوعية الوطنية التي تمنحها مؤسسة مالكوم بالدريج، وقد أظهرت النتائج أن الفائزين كانت لهم علاقة جيدة مع العمال وطبقوا إجراءات توظيف أحسن ورضا أكبر من قبل الزبائن، وأكثر ما يميّز هؤلاء عن غيرهم: إلتزام القيادة ودعمها للجودة.<sup>1</sup>

وهنا لا بد من التأكيد على تجنب التغيير المتسمر في القيادات والمراكز الإدارية، بما يسمح بالثبات النسبي للسياسات لفترة تسمح بقياس مستوى الأداء واكتشاف مكامن الخلل.

ج/ تنظيم إداري يتلاءم ومتطلبات الجودة التي تفترض الوصول في التعامل مع الأطراف الداخلية والخارجية حد الثقة. وهو تنظيم يخضع فيه الهيكل التنظيمي لمبدأ المرونة ليكون قادرا على استيعاب سياسات وإجراءات عمل مختلفة من وقت لآخر حسب متطلبات العملاء وتطلعاتهم.

د/ التوجه نحو الاهتمام بالكيف ( الجودة) بدلا من الكم: ويتحقق هذا من خلال التزام القيادة باستمرارية التطوير والتحسين، وتبنيها لفلسفة العيوب الصفيرية، وعدم خضوع سياساتها في العمل لمبدأ رد الفعل؛ بمعنى المبادرة وعدم انتظار فرض متغيرات خارجية.

- أحمد أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003، ص - ص: 156 - 157.  
1 - دانييل م. ستوبل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، تعريب: أسعد كامل إلياس، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002، ص - ص: 52 - 53. (بتصرف)

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

هـ/ توفير بيئة عمل محفزة: ويمكن الوصول بالبيئة لأن تكون محفزة عن طريق بث روح التعاون والعمل الجماعي وتوسيع تشكيل فرق العمل بين الموظفين، نشر المعلومات على نطاق واسع وتفعيل قنوات الاتصال، وهو ما يوجد قاعدة بيانات ومعلومات عريضة تسهم في ترشيد عمليات اتخاذ القرارات. هذا ولا بد من إزالة الحواجز بين المصالح والأقسام الإدارية لتحقيق أكبر قدر ممكن من التنسيق والتعاون.

وضع مواصفات ومعايير موضوعية للقياس والتقييم. كما لا بد أن يرافق إرساء نظام جودة الخدمات الإدارية بوضع برامج وسياسات للتأكد من أن مستوى الخدمة الإدارية التي يتلقاها المواطن تتلاءم ومتطلبات / حاجات وتوقعات العملاء وطموحاتهم.

وثمة العديد من المحددات لتحقيق الجودة في تقديم الخدمة<sup>1</sup>:

أ/ المحدد المادي: ويرتبط بالتسهيلات المادية التي توضع لتيسير حصول المواطن على الخدمة.

ب/ المحددات المرتبط بالاستجابة: وتتمثل في تلك الرغبة النابعة من ذات الموظف لخدمة المواطن واستعداده لتلبية حاجاته وقدرته على إرضائه.

ج/ المحددات المرتبطة بالثقة: وتتحقق عندما تفي الإدارة بتعهداتها أمام المواطن في الوقت الملائم، وبالصورة التي كان يتوقعها أو يفضلها.

د/ تأكيد الثقة المتبادلة: وترجع إلى قدرة الموظف على الحفاظ على الثقة التي غرستها الإدارة لدى المواطن، وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات المواطنين.

وحتى تتحقق جودة الخدمة الإدارية، لا بد من إتباع الخطوات التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء، عمان، 2006، ص - ص: 81 - 82.

<sup>2</sup> - حسين كاظم حمود، إدارة الجودة، دار المسيرة، عمان، 2002، ص 217.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

أ/ إثارة الاهتمام بالعملاء وإيجاد الرغبة لديهم: يتعزّز ولاء المواطن لتكرار الحصول على الخدمة باستمرار إذا ما أحس أن لدى الموظف استعدادا نفسيا وذهنيا لملاقاته. ويمكن أن يلتمس المواطن هذا من خلال ابتسامة الموظف، سلوكه الإيجابي، طريقة معاملته، صبره على ملاحظاته، استماعه لشكاويه... ويمكن للموظف أن يصل بالمواطن إلى هذا الإحساس عن طريق: الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة المواطنين والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم، حسن المظهر، الابتسامة والدفء في التعامل وإظهار المحبة، الروح الإيجابية والعدالة في التعامل بغض النظر عن الجنس، المظهر، الانتماء، التلقائية وعدم التصنع، إيصال مبدأ أن الإدارة تبدأ بالمواطن وتنتهي له.

ب/ إيجاد الرغبة لدى المواطنين وتحديد احتياجاتهم: ويتحقق ذلك من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل وإشعار المواطن بأهمية توفير الإدارة لحاجاته الحالية والمستقبلية. كما لا بد من ترك الفرصة للمواطن لإبداء انشغالاته والاستفسار عن ما يراه غامضا، على أن يجد استعدادا وقبولا من الموظف للوفاء بهذه الانشغالات بموضوعية ودقة. هذا، ولا بد من توقع حاجات المواطن والعمل على توفيرها قبل أن يسأل عنها.

ج/ معالجة الاعتراضات: يُعدّ إقناع المواطن بالخدمة المقدمة أهم المراحل التي لا بد أن يصل لها الموظف؛ وعليه لا بد من السماع لشكاوى العملاء وإقناعهم، عن طريق الإصغاء بجدية ودقة لشكاوى ومقترحات المواطنين منطلقا من مبدأ أن المواطن دوما على حق، والبحث عن العوامل التي تؤدي إلى تدمره، والاستعداد لمعالجة شكاوى المواطن، وذلك بالتركيز على المشكلة لا على صاحبها عن طريق اكتساب الطريقة المثلى للتعامل مع الحالات الصعبة للمواطن.

د/ كسب استمرار تعامل العملاء مع الإدارة: عن طريق اتخاذ كل الإجراءات لجعل المواطن راض عن ما تقدمه الإدارة، ويتعامل معها بوفاء وبرغبة لا اضطرارا لأنه لا بديل عن خدماتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 197 - ص 203 (بتصرف)

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

ومن المؤشرات التي تمكن من قياس جودة الخدمات، وحتى لتتعرف الإدارة على تحقيقها لمفهوم الجودة في تقديم الخدمة، يمكنها اللجوء إلى متلقي الخدمة، وتحديد الجودة المدركة، التي عرفت على أنها: حكم العميل بدرجة التميز والتفوق المنسوبة إلى جوهر وخصائص الشيء. وتتمثل أهم مؤشرات التي يعتمد عليها في قياس جودة الخدمات في ما يلي<sup>1</sup>:

**أ/ الاعتمادية:** أي أن تقدم الخدمة بشكل يمكن للعميل الاعتماد عليه، فيتوقع المواطن مثلاً أن تقدم له خدمة في الوقت المناسب ودون أخطاء. وترتكز الاعتمادية على مدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم الذي يحقق توقعات العميل، وتوفير كل الظروف الملائمة لرضاه على طريقة تسلمه للخدمة (دون طوابير مثلاً، سهولة الوصول إلى مكان الخدمة، توفيرها عن طريق شبكات الأنترنت).

**ب/ المصدقية والأمان:** ويعبر عن الدرجة التي ينعلم فيها إحساس العميل بوجود خطر ما في الخدمة المقدمة، كوجود أخطاء في وثيقة تترتب عنها أخطاء في استصدار ملف يوقعه في عقوبة قانونية (الخطأ الإداري الذي يعتبره القانون تزويراً) ويتحسد ذلك عن طريق الثقة التي يضعها العميل في مقدم الخدمة بأنه لا يعتمد إلى إلحاق الضرر به عن طريق هذه الخدمة

**ج/ درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل:** من خلال الاهتمام بالعميل ومعرفة حاجاته وتفهمها والوعي بأهمية العميل على أنه الهدف النهائي من عمل المؤسسة.

**د/ الاستجابة:** وتتمثل في الرد على شكاوى العملاء وتظلماتهم ومعالجتها، وفي سرعة تنفيذ المعاملات، وإعلام العملاء بوقت تنفيذ وتلقي الخدمة.

**هـ/ الكفاءة والجدارة:** والتي تحدد درجة ثقة العملاء بالخدمة المقدمة بتوعددهم الحصول عليها في الوقت المحدد ودون أخطاء أو تبعات سلبية.

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، ط2، عمان، 2005، ص 443 - ص 446.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

و/الملموسية: وتظهر من خلال حداثة وجاذبية الطريقة التي تقدم بها الخدمة، والتسهيلات المادية التي يتلقاها العميل أثناء حصوله على الخدمة ومظهر الموظفين....

رابعا: خصائص ومرتكزات التنمية الإدارية<sup>1</sup>: تتميز التنمية الإدارية بمجموعة من الخصائص، ولا بد من

توفر جملة من الأسس والمتطلبات التي تستند إليها. فأما عن خصائص التنمية الإدارية، فهي عديدة، ومنها:

**I - الرسمية:** وتنبثق الرسمية من تواجد إطار قانوني وتنظيمي يؤطر ويوجه جهود الإدارة والإداريين نحو

تحقيق الأهداف المطلوبة. ولا يجب أن تخرج هذه الأهداف عن تلك الأهداف العامة التي رسمتها الدولة من خلال

مؤسساتها الإدارية، إذ لا يمكن نجاح مشروعات التنمية الإدارية وبرامجها إلا إذا كانت قائمة على مبادئ وأسس

إدارية سليمة. بمعنى أن أي برنامج تنموي لا يمكن أن يتحقق له النجاح إلا إذا كان متفقا مع ظروف وإمكانيات

الدولة ومدعما بجهاز إداري سليم على مستوى عال من الكفاءة والقدرة.<sup>2</sup>

**II - عملية إنسانية:** إذ يعتبر المورد البشري بمهاراته وسلوكاته وأفكاره واتجاهاته أهم مكون من مكونات

التنمية الإدارية وركيزة الانطلاق في تجسيدها وأساس نجاح برامجها.

والواقع أن التنمية الإدارية ترتكز أساسا على كفاءة المورد البشري وتصبو إلى ترشيد سلوكه وتفعيل أدائه.

ومن هذا المنطلق تنتهج عمليات التنمية الإدارية العديد من السبل لتنمية المورد البشري بالمؤسسة أهمها: إتباع

الأسس السليمة في الاختيار، التدريب، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، التحفيز، ضمان أمنهم ووقايتهم

من الأخطار....

**III - عملية مركبة ومعقدة:** فهي نظام يحتوي الجانب البشري والجانب المادي التقني والجانب التنظيمي

والقانوني. وكل جانب من هذه الجوانب مكمل للجانب الآخر. فلا يمكن ترشيد جانب على حساب الجانب

<sup>1</sup> - بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 929.

- برنار غورلي، مرجع سبق ذكره، ص 16- ص 34

<sup>2</sup> - عبد العزيز بن جيتور، الإدارة العامة المقارنة، مرجع سبق ذكره، ص 289.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

الأخر، ولا الاهتمام بجانب وإهمال الآخر. ولا يجب النظر للتنمية الإدارية على أنها عملية بسيطة يمكن تحقيقها باستحداث آلات جديدة، أو تغيير نظم العمل أو تدريب المورد البشري على مهارات جديدة سواء كانت مهارات فكرية أو عملية، لأن هذا التفكيك لعناصر ومركبات التنمية الإدارية من شأنه أن يخلّ بها كمنظومة متكاملة.

### IV- عملية تراكمية مستمرة: لا تبدأ عمليات وبرامج التنمية الإدارية من فراغ، بل هي عملية تراكمية

تستند لجهود الإدارة السابقة وتؤسس عليها لتحقيق مستقبل أفضل. وحتى وإن كانت التجارب التي خاضتها الإدارة في مجال التحسين والتطوير لم تؤتي ثمارها على النحو المطلوب، فهذا لا ينفي إمكانية الاستفادة منها في التأسيس لبرامج التنمية الإدارية، سواء من خلال معرفة مكامن الضعف، أو الثغرات والنقائص التي حالت دون الوصول إلى الأهداف المنشودة، أو من خلال التعرف على نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة وتدعيمها لانطلاقة جديدة في التطوير والتحسين.

وحتى وإن وصلت المؤسسة إلى الأهداف التي رسمتها في برامج التنمية، فإن عمليات التنمية الإدارية لا يجب أن تتوقف، إذ أن توقفها هو تراجع عن المكاسب التي حققتها المؤسسة، ولا بد عليها أن تؤمن بأن البيئة الخارجية في تطور وتغير مستمرين، وهو ما يقتضي أن تكون جهود الإدارة في التنمية مستمرة ولا تتوقف.

### V- أنها وسيلة للتطوير وليست غاية في حد ذاتها: ليس الهدف الذي تسعى إليه الإدارة من خلال

تنمية وتطوير عملياتها هو الوصول إلى التحسين وتحقيق ما يسمى بالتنمية الإدارية؛ إذ أن هذا ليس هو الهدف الحقيقي، فثمة هدف/ أهداف أخرى أكبر وأسمى تسعى إليها المؤسسات من خلال تحقيقها للتنمية الإدارية، وهذه الأهداف تتجسد في تحقيقها لرغبات ومتطلبات المتعاملين معها، ومساهمتها في تجسيد التطوير والتنمية المجتمعية.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

**VI - عملية مخططة<sup>1</sup>:** تسعى التنمية الإدارية لتحقيق الاستغلال الأمثل للأنشطة الإنسانية الموجهة

داخل الإدارات وما ينجم عنها من نتائج ذات أهمية مجتمعية (اقتصادية، سياسية، ثقافية، اجتماعية...)، وبالتالي

فهي تسعى لتحقيق أهداف محددة مسبقا تدور كلها حول رفع الأداء الإداري وتحقيق التنمية الشاملة.

لذلك فإن التنمية الإدارية لا بد أن تعتمد على المنهج العلمي الذي يسمح برصد الأهداف وتحديد بدقتها

وإيجاد المنهج الكفيلة بوضع الخطط المؤدية لتحقيق هذه الأهداف، من أجل ذلك فإن التنمية الإدارية عملية

مخططة.

هذا، وقد اختلف الباحثون في تحديد **المرتكزات/ المتطلبات** الأساسية للتنمية الإدارية، يورد برنار غورني،

المتطلبات والإمكانات التي لا بد من توفيرها لتحقيق التنمية الإدارية على النحو التالي:

**I - المرتكزات السياسية:** وتتمثل في وجود قناعة سياسية بأن التنمية الإدارية فلسفة عملية لتحقيق تنمية

شاملة. وأن لا تغفل السياسات القائمة الأسلوب العلمي والمنهجي في التخطيط لبرامج التنمية الإدارية، بأن يقوم

على التوازن في الاهتمام بجميع أبعادها الهيكلية، التشريعية الوظيفية، الاقتصادية والثقافية الاجتماعية وعدم

حصرها في البعد السياسي فحسب.

**II - المرتكزات الاجتماعية والثقافية:** الوعي المجتمعي بأهمية التنمية الإدارية وتأثيرها الإيجابي على التنمية

الشاملة. مع مراعاة البرامج التي تصاغ لغايات التنمية الإدارية لخصوصيات المجتمع الثقافية والاجتماعية والتاريخية،

ولنظامه القيمي.

فلا بد من تفتح الإدارة على محيطها الخارجي، وذلك بإعلام المواطن بصورة كافية عن كل ما له علاقة

بتنظيم الإدارة المحلية، وبالمبادئ العامة التي تحكم سير العمل، وهو ما يساهم في تأمين فعالية العمل الذي تضطلع

به.

<sup>1</sup> - قيس المؤمن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص12.



## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

كما ولا بد من معرفة حاجات، متطلبات وانشغالات المواطنين والعمل على إيجاد الوسائل الأكثر كفاءة وفعالية لتحقيقها والاستجابة لها. فالتنمية الإدارية لا تكون تنمية إلا إذا تعدت المجال الإداري للمجالين الثقافي والاجتماعي، وارتبطت بقيم وثقافة المجتمع وبحاجات مواطنيه المختلفة، بل وتوجهت نحوه كهدف أساسي في برامجها.

### III - المرتكزات التنظيمية والإدارية: وتتمثل في إدارة وقيادة قادرة على توفير الموارد البشرية المؤهلة،

تحديث وتطوير الوسائل والآلات والتجهيزات، التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، توفير التقنيات التكنولوجية.<sup>1</sup> مع انطلاق برامج التنمية الإدارية من نتائج الدراسات السابقة في مجال الإدارة والتنظيم لتكون أرضية صلبة وموجها أساسيا في الأداء.

ذلك أن تجسيد برامج ومشاريع التنمية الإدارية يتطلب تطوير أساليب العمل والتنظيم الإداري واستخدام مفاهيم متطورة في توجيه العملية الإدارية، تغيير عادات وسلوكيات الأفراد بما يتلاءم والأساليب الحديثة، دراسة البيئة المحيطة والإطلاع بالاتجاهات الحديثة فيها، الاستعانة بالخبراء والاستشاريين.<sup>2</sup> ويتجسد هذا عن طريق:

تكيف الموظفين مع مهامهم: فالتنمية الإدارية تعني التغيير الحاصل في المهام والوظائف وهو ما يتطلب قدرات ومهارات قد لا تتوفر لدى الموظفين الحاليين، وحتى يتم التوفيق بين ما هو مرغوب وما هو موجود لا بد من تكيف الموظفين مع مهامهم عن طريق التدريب والتعليم والتكوين وصولا إلى تمكينهم. غير أن هذا قد يواجه العديد من الصعوبات أهمها: ما هو الوقت الملائم لتحصيل جملة من المعارف والإمكانيات والمواقف؟ ماذا يجب أن يتعلم الموظفون قبل مباشرة مسؤولياتهم الفعلية؟ وماذا يجب تعليمهم بعدها؟

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، مرجع سبق ذكره، ص 294 (بتصرف)

<sup>2</sup> - وفقى حامد أبو علي، مرجع سبق ذكره، ص 230 - ص 233 (بتصرف)

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

عقلنة العمل الإداري: والعقلنة هنا تنحو إلى ترشيد العمل الإداري والوسائل التي تمكن من الوصول إلى الأهداف التي تنشدها التنمية الإدارية. وهو ما يحققه إدخال منهجية جديدة حقيقية للعمل الإداري في إطار الممارسة اليومية، ويقتضي أن تترجم هذه المنهجية بإرساء إجراءات جديدة أكثر ملاءمة للوظائف الحديثة. تبسيط نظم العمل الإداري وإجراءاته والعمل على تكييفها مع ما يتلاءم ومتغيرات البيئة الخارجية وعلى ضوء المتغيرات التنظيمية الداخلية.<sup>1</sup>

وكل هذا يفترض أن ينبثق من الفكر الإداري لدى المديرين الذي لا بد أن يتعودوا على التفكير من خلال الأهداف، والنزوع نحو تغيير عقلية الموظفين في العمل. وتتمحور تساؤلاتهم حول: ما هي غايات وأهداف العمل المتوقع؟ ما هي الوسائل المتاحة لبلوغ الأهداف؟ ما هي الإجراءات التي لا بد أن تتبعها لتحقيق تنفيذ ومتابعة برامج التنمية الإدارية؟

هذا ولا يمكن أن ننسى أنه لا بد من توفير عناصر ذات أهمية بالغة من أجل تجسيد برامج التنمية الإدارية، أهمها: نظام معلومات متكامل ومحين، نظام مراقبة ومتابعة وتقييم لتحديد مستوى الإنجاز، مصادر مالية ومادية كافية، تصميم خطط التنمية الإدارية بشكل علمي، العنصر البشري المؤهل والمختار على أساس الجدارة والاستحقاق.

**خامسا: مبررات التوجه نحو التنمية الإدارية:** إن توجه الإدارة لتنمية عملياتها وأساليب العمل بها ليس سلوكا اعتباطي أو تقليد عن نماذج ناجحة، بل هو مطلب تفرضه العديد من المبررات ذات الطبيعة المختلفة والمصادر المتنوعة (داخلية وخارجية)، وأهم ما يدفع الإدارة لتنمية عملياتها وأساليب عملها:

**I - المبررات التنظيمية:** لقد رافق التغيرات الحاصلة في العالم أن تغيرت توجهات المؤسسات على اختلاف الأنشطة الإدارية، فصارت الإدارة تهتم أكثر فأكثر بمرافقة المواطنين واستقصاء حاجاتهم وتقديم الخدمات

<sup>1</sup> - حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية، دار الجيل، بيروت، 1982، ص 119.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

التي تفضي إلى راحتهم بكفاءة وجودة عالية. وكما يذكر محمد بن يوسف أن الأهداف الجديدة التي تبنتها الإدارة المحلية (المرفق العام) حتمت عليه تغييرات جذرية هي في أصلها الوجه الآخر للتنمية الإدارية، هذه التغييرات هي التي توفر جوا ومعطيات وظروف عمل ملائمة لتحقيق الأهداف الجديدة، ويرافق هذه التغييرات استحداث وسائل وأساليب عمل جديدة.<sup>1</sup>

كما أن مواكبة التغييرات التكنولوجية وتغير جميع مناحي الحياة ببروز الاختراعات استوجب إدخال تغييرات وتحسينات على مستوى الإدارات لتحقيق قدر من الكفاءة الإدارية التي تسمح لها بتوفير أحسن الخدمات للمواطنين وبأيسر السبل لأكثر عدد منهم.<sup>2</sup>

**II - المبررات السياسية:** سبقت الإشارة إلى أن التنمية الإدارية هي أم التنميات المجتمعية على اختلافها، ومن بينها التنمية السياسية التي هي هدف دول العالم كافة، خاصة بعدما شهدته العالم من تغير في خارطته الجيو-سياسية. ناهيك عن تلك التغييرات الحاصلة في الشؤون السياسية بالجزائر منذ استقلالها، خاصة ما تعلق بالتعددية الحزبية التي وضعت الحكومة الجزائرية أمام رهان إثبات جداتها في خدمة مواطنيها، وإعادة هندسة مؤسساتها بما يتلاءم وكل المعطيات السياسية التي أوجدتها فترة التسعينيات وما بعدها. ولعل أهم المبررات السياسية الدافعة على المضى نحو التنمية الإدارية بالإدارة المحلية ما يذكره بومدين طامشة في مقال له بمجلة التواصل: الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر: "تكريس المسار الديمقراطي وتعزيز دور منظمات وجمعيات المجتمع المدني، تعزيز الحريات المدنية وحقوق الإنسان، تعزيز مؤسسات الدولة وتحقيق الثقافة في التسيير الإداري".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - راجع: محمد بن يوسف، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة: رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، دار حامد، عمان، 2006، ص 99.

<sup>2</sup> - خالد الزغي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها في نظم الإدارة المحلية، دار الثقافة، عمان، 1993، ص 45.

<sup>3</sup> - بومدين طامشة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، التواصل، ع 26، جامعة عنابة، جوان 2010، ص 27. (بتصرف)

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

ولقد أدى إلى تبني برامج التنمية الإدارية رغبة الدولة في إشاعة مفهوم الديمقراطية كمفهوم عالمي تزامن مع إعلاء حقوق الإنسان العالمية، وتعتبر الديمقراطية من بين الأهداف الرئيسية التي تسعى الدولة عن طريق إدارتها المحلية لتحقيقها، إذ عن طريق التنمية الإدارية يسمح للموظفين والمنتخبين على حد سواء بالتدرب على الكفاءات اللازمة لممارسة العمل السياسي والإداري في الوقت نفسه، وهو ما يسمح بتحويلهم إلى قادة سياسيين على المستوى المحلي والمركزي.<sup>1</sup>

### III - المبررات الاجتماعية: إن الدعاوى الاجتماعية المتلاحقة لتحقيق تنمية اجتماعية وتحقيق مطالب

الجبهة الاجتماعية وتخفيف ضغوطها على الدولة والحكومة خاصة وأن هذه الجبهة تملك سلاح الحراك والإضرابات، وتطالب بتحقيق، تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص ومنح مناصب عمل تتوافق ومعدلات خريجي الجامعات... وغيرها من المطالب الاجتماعية التي فرضتها تشكل فئات اجتماعية أكثر وعياً عن ما مضى، كان من أهم المبررات الاجتماعية التي دفعت للجوء إلى التنمية الإدارية للرفع من المستوى الاجتماعي للمجتمع.

### IV - المبررات الاقتصادية: إن الأهداف الاقتصادية التي تطمح الدولة لتحقيقها وعلى رأسها تحقيق

نحوض اقتصادي وتحسين المستوى الاقتصادي والمعيشي لأفراد المجتمع عن طريق إيجاد مناصب شغل والقضاء على الفقر ورفع المستوى الصحي وتحقيق الرفاه، دفعت بالدولة / الحكومة لإعداد خطط تنموية شاملة. وحتى يتم تحقيق هذه لا بد من تفكيكها لأبعادها الأساسية والتي تعتبر التنمية الإدارية أولى وأهم أبعادها، لذلك كانت التنمية الإدارية أساس تحقيق التنمية الاقتصادية

سادسا: معوقات التنمية الإدارية: قد تتعرض جهود وبرامج التنمية الإدارية، إذا واجهتها بعض المعوقات،

والتي نعرضها على النحو التالي:

<sup>1</sup> - عبد الرزاق الشخيلي، الإدارة المحلية: دراسة مقارنة، دار المسيرة، عمان، 2001، ص 22

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

**I - المعوقات السياسية:** قد يبدو أنه من اللاختصاص أن نبدأ بالمعوقات السياسية بدلا من المعوقات السوسيو- ثقافية للتنمية الإدارية. لكن منطق تحكم السياسي وتأثيره على مجريات الحياة المجتمعية ف الجزائر، وحتى في دول العالم، يجعلنا نتطرق للمعوقات السياسية أولا، على اعتبار أن السياسة هي التي تحكم وتوجه وتصوغ القوانين، وتفرض برامج ومخططات التنمية الإدارية.

ولعل أهم المعوقات السياسية التي تقف في وجه تحقيق تنمية إدارية هي وطأة السياسي على كافة الأنشطة الإدارية، فنظرا لارتباط المجال الإداري بالسياسة العامة للدولة واستحالة مضيه قدما بعيدا عن القوانين والقرارات السياسية، فإن التنمية الإدارية تظل مقيدة بأصحاب القرار السياسي في الدول وما يصدرونه من قرارات قد لا تخدم بالضرورة مشاريع ومخططات التنمية الإدارية، بل قد تعيقها أحيانا.

هذا، ويعمل عدم الاستقرار السياسي كعائق كبير أمام تحقيق غايات وأهداف التنمية الإدارية، والمقصود بالاستقرار السياسي كثرة التغيير في النظم السياسية أو في القرارات التي تصدرها الهيئات السياسية؛ إذ قد تصدر الجهات السياسية قرارات متعددة متتالية ومتلاحقة يعجز معها الجهاز الإداري عن تنفيذها، لأن الجهات السياسية لم تأخذ بعد الزمن والموارد الأخرى بعين الاعتبار أثناء إصدارها لقراراتها.<sup>1</sup>

لذلك فقد كانت الإشكالات الأساسية التي تعترض التنمية الإدارية، هي تدخل السياسي كموجه ومحدد لكافة الأنشطة والبرامج المتعلقة بالتنمية الإدارية. ولعلنا لا نخطئ أو نجانب الصواب إذا قلنا أن الهيمنة الاستعمارية بشتى أشكالها - خاصة في دول العالم الثالث - أسهمت ولا زالت تسهم في إيجاد فئة سلطوية معادية لبرامج التنمية الإدارية، ومهيمنة على قرارات تخص بالدرجة الأولى الإدارة ويفترض أن تتخذ من طرف إداريين لا سياسيين، لكن تدخل السياسي واتخاذ هذه القرارات يزيد من الفجوة بين الأهداف المنشودة النتائج المحققة.

<sup>1</sup> - أحمد رشيد، إدارة التنمية والتنمية الإدارية، دار الشروق، عمان، 1979، ص - ص: 79 - 80 (بتصرف)

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

ناهيك عن الاستقلال الظاهري لبلدان العالم الثالث وتبعيتها للبلدان التي استعمرتها، ما جعلها غير متحررة ما أعجزها عن تحقيق ذاتها وتطبيق برامج تنمية تنطلق من حاجاتها المجتمعية لا من هيمنة الدول الامبريالية عليها.

### II - المعوقات الإدارية:<sup>1</sup> تبرز المعوقات الإدارية من خلال وجود خلل وظيفي، أو موقف يصعب على

الإدارة تجاوزه وإيجاد الآليات اللازمة للتعامل معه، ومن بين أهم المعوقات الإدارية للتنمية الإدارية نذكر:

#### 1- تداخل المهام وعدم وضوحها: ويظهر هذا جليا في عملية اتخاذ القرارات من قبل القيادات؛ إذ غالبا

ما يشكل السياسي موجها للقرار الإداري، وهو ما يفرغ الإدارة من محتواها ويحيد بها عن أهدافها. ومن شأن هذا التداخل أن يؤثر على تطبيق برامج وسياسات التنمية الإدارية، بل وعلى النتائج المتوخاة منها. أضف إلى ذلك أنه يضفي ضباية على هامش المساءلة أو يخفي عنا الجهة المسؤولة عن فشل هذه العملية. وهنا يظهر عامل آخر من عوامل إعاقة برامج التنمية الإدارية وهو تعدد الأجهزة وصعوبة التنسيق بينها، أو وضعها كوصي على أعمال وبرامج التنمية الإدارية، وبالتالي تكون حائلا دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.<sup>2</sup>

#### 2- التصلب البيروقراطي: والذي يبرز من خلال التمسك بحرفية القاعدة القانونية وعدم المرونة في

العمل، بحيث يصبح القانون غاية في حد ذاته بدلا من أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف وغايات التنمية الإدارية. ويبرز التصلب البيروقراطي كذلك في طول إجراءات العمل وتعقدها، والمركزية الشديدة التي لا تفسح المجال للمبادرة وتلغي شخصية الموظفين في العمل.

#### 3- تضخم الجهاز الإداري: قد تضم الإدارات مصالح وأقسام ومكاتب وموارد بشرية لا وظيفة لها من

باب القضاء على البطالة، وهو ما يسمى بالبطالة المقنعة التي تجعل من الجهاز الإداري ضخما دون أية نتائج

<sup>1</sup> - علاء باسم محمد الفروخ، واقع التنمية الإدارية ودورها في بناء مؤسسات المجتمع المدني بمحافظة رام الله والبيرة، جامعة القدس، 2010، ص 19-20 (بتصرف)

<sup>2</sup> - أحمد رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 81

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

إيجابية مرجوة. وهذا التضخم يزيد من النفقات من جهة، ويفقد الإدارة سمة التنسيق وقدرتها على الرقابة من جهة أخرى. كما أن المواطن قد يكون ضحية هذا التضخم بعدم تحمل بعض المصالح مسؤولياته وغياب التنسيق بين الإدارات.

**4- تقادم الأساليب المتبعة:** إذ تكون الإدارة منغلقة على ذاتها فلا تقبل التغيير والتجديد، وتتخوف منه أحيانا وهو ما ينفي عنها مسيرتها لروح العصر.

**5- الصمت التنظيمي:** الذي يتجلى في احتكار قنوات الاتصال من طرف المركز، والسرية وعدم نشر المعلومات مما يجعل الموظف بمنأى عن العمل الإداري، ويجعل منه مهمشا وغير قادر على فهم م يدور حوله من أحداث.

**III - المعوقات السوسيو - ثقافية:** يرى عنصر العياشي أن المجتمع الجزائري ونظرا لعمق التحولات التي شهدتها بشكل سريع، قد شهد اختلالا في سلم القيم والمعايير التي تحكم وجوده وتنظم سيره، وهو ما يتجلى في غياب إطار مرجعي لبلورة الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة، وهو ما نجم عنه تدهور في قيم العمل والسلوك والأداء... ناهيك عن فشل مؤسسات المجتمع ( الأسرة، المدرسة، منظومة التعليم والتكوين) في أداء دورها بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

كما أن من بين المعوقات الاجتماعية انفصال برامج التنمية الإدارية عن حاجات المجتمع الحقيقية، وقد يرجع هذا إلى غياب تخطيط عقلائي وواقعي لمشروعات التنمية بما يتلاءم وحاجات المجتمع ومتطلباته الفعلية، بما يتلاءم مع الحالة المستهدفة. بل وعدم تحديد الأولويات مع عدم وجود نظام عادل للحوافز، ما يؤدي إلى وجود هوة بين المواطنين والإدارة، وهو ما يؤثر سلبا على مشاريع هذه التنمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - راجع: عنصر العياشي، سوسولوجيا الأزمة الراهنة في الجزائر، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط2، بيروت، 1999، ص - 227 - 228.

<sup>2</sup> - مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص146.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

### IV- المعوقات الاقتصادية: تحتاج التنمية الإدارية إلى وجود أجهزة إدارية متطورة ومخططات على درجة

عالية من الدقة ومورد بشري على مستوى من الكفاءة والتدريب لتطبيق هذه المخططات، وهو ما يقتضي موارد

مادية ترتبط بالناحية الاقتصادية والمادية للمؤسسات الطامحة لتطبيق التنمية الإدارية.

كما أن تغيير وتنظيم الأساليب والنظم الإدارية، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي يحتاج موارد اقتصادية تتلاءم

وأهداف التنمية الإدارية. لذلك من غير الممكن تحقيق تنمية إدارية بغياب العوامل الاقتصادية الداعمة. ولعل أهم

ما يعيق تحقيق التنمية الإدارية من الناحية الاقتصادية<sup>1</sup>:

عدم توفر الموارد المادية مما يؤدي إلى انخفاض دخول الأفراد.

صغر حجم الأسواق المحلية وضعف الهياكل الأساسية اللازمة للإنتاج.

ارتفاع نسبة البطالة وما ينجم عنها من تضخم، وارتفاع للظواهر الاجتماعية السلبية في المجتمع.

ضعف وعدم كفاية المداخل المحلية لإعادة تنميتها .

عدم وجود أجهزة تخطيط اقتصادي كفؤة قادرة على ترجمة الأفكار والمخططات إلى واقع ملموس.

سابعاً: مسار التنمية الإدارية ورهاناتها في الجزائري: يتجلى هذا المسار من خلال المراحل التي مرت بها

الإدارة الجزائرية بدءاً بمرحلة ما قبل الاستقلال، وهي مرحلة يعدها الباحثون مفصلية لما لها من تأثير على حاضر

الإدارة الجزائرية وحتى قراراتها. ونتاجاً لهذا، صارت الإدارة الجزائرية تواجه العديد من الرهانات المجتمعية، لعل أهمها

ضرورة التوجه نحو مجتمعها المحلي، وبناء تصوراتها واهتماماتها اعتماداً على حاجاته وتطلعاته.

### I- نشأة وتطور الإدارة في الجزائر:

تسرد بعض الكتابات تاريخ الإدارة الجزائرية بدءاً بالعهد العثماني إلى الوقت الحاضر، مروراً بما عرفته هذه

الإدارة من تغيرات طيلة الحقبة التي طغى فيها الاحتلال الفرنسي على الحياة المجتمعية للجزائر. وتفضل الباحثة في

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التنمية الإدارية ( المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 28-29.



## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

هذه الدراسة أن ترصد تطور الإدارة في الجزائر بدءاً بحقبة الاحتلال الفرنسي، وقد لا تكون مبرراتها في هذا موضوعية؛ إلا أنها ترى أن الاستفاضة في تاريخ الإدارة بالجزائر ومراحل تطورها قد يجيد بها عن أهداف الدراسة، التي ليست دراسة تاريخية. كما أن البدء من العهد العثماني يحيل إلى عديد العناصر أهمها: طبيعة الحكم العثماني، مراكز الحكم والرتب السائدة آنذاك (الباشا، الآغا، الباي، الداوي...) ومعنى كل رتبة وصلاحيات شاغلها، وموضعه من الهيكل التنظيمي للدولة أو الترتيب الإداري، وكيفية تقسيم الإدارات وعلاقتها بطبيعة الحكم والنظام السائد آنذاك، وتقسيم الأقاليم والمناطق... وغيرها من العناصر التي لا يمكن اختصارها، لأن أي اختصار سيكون مخلاً بالمعنى، كما لا يمكن الاستفاضة فيها بما يعطيها حقها لأنه قد يخرج عن قدرة الباحثة من جهة وعن أهداف الدراسة من جهة أخرى.

غير أنه من المجدي التلميح إلى أن النظام الإداري في العهد العثماني لم يكن منفصلاً عن النظام السياسي والعسكري؛ حيث كانت القرارات مركزية عثمانية تقودها الدايات والباشات والآغات، وهي التي تملك سلطة القرار الفعلي في البلاد، وتخضع لها بقية الأقاليم والمناطق والأوطان خضوعاً تاماً.<sup>1</sup> كما أنه - وكما يرى مبارك المليلي - أن النظام الإداري التركي قد تميز بالمركزية، ولم تتميز الجزائر في عهده بوجود أجهزة إدارية، وأن الاستعمار الفرنسي اكتفى في مراحله الأولى بإعادة تكريسه وتطبيقه ما توارثه عن الأتراك، مادام يخدم مصالحها ويحقق أهدافها.<sup>2</sup>

### 1- الإدارة خلال حكم الاحتلال الفرنسي: يرى الكاتب عبد الوهاب بوخونوفة أن: تحليل التجربة

الاستعمارية عملية مهمة وضرورية بالنظر إلى الآثار المدمرة التي أحدثتها على بنية المجتمع الجزائري، واستمر تأثيرها

<sup>1</sup> - أبو القاسم سعد الله، تاريخ الجزائر الثقافي، ج1، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص149.

- ناصر الدين سعيدوني والمهدي بوعبدلي، الجزائر في التاريخ: العهد العثماني، ج4، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص16.

<sup>2</sup> - مبارك المليلي، تاريخ الجزائر في القديم والحديث، ج3، مكتبة النهضة، الجزائر، ص301.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

في فترة ما بعد الاستعمار.<sup>1</sup> ومن هذا المنطلق، فإن سرد خصائص ومميزات الإدارة في الحقبة الاستدمارية لا يهدف فقط لمعرفة التطور التاريخي للإدارة كجهاز وأداة استخدمته فرنسا لاستنزاف خيرات الجزائر والتحكم في شعبها، بل هو تأسيس لمنطق يسمح للقارئ بفهم رواسب الاحتلال الفرنسي، من خلال مقارنة ما كانت عليه الإدارة في تلك الفترة بواقع الحال.

وبالاستناد إلى عديد الكتابات في هذا الشأن<sup>2</sup> يمكننا رصد أهم مراحل الحكم الإداري للاحتلال الفرنسي كما يلي:

في سنة 1830، وبعد اعتناق الجزائر من الوصاية التركية وتمركز الحكم الفرنسي وتحكمه في زمام الأمور، بسطت فرنسا نفوذها على بلدنا بإرث تركي؛ بمعنى أن مخلفات الوصاية التركية على الجزائر كانت قد تركزت في نظام الحكم وفي الإدارة التي تشرف على تسييرها فرنسا. وقد منح الأتراك للجزائر نظاما سياسيا، لكنه في الوقت نفسه إداري. وقد استغرقت فرنسا عشرات السنين لتفرض سيطرتها ورقابتها على حدود هذا النظام أمام شساعة مساحة الجزائر.

والواقع أن هذه الفترة من القرن التاسع عشر قد تميزت بتعدد عسكري- إداري، وهو ما سمح بإعطاء معنى للسياسة التي جلبتها فرنسا للجزائر في بداية القرن التاسع عشر لرسم التاريخ من أصوله؛ حيث هدفت هذه السياسة لمحو أي معالم للتنظيم السياسي والإداري الذي كان قائما من قبل، واعتمدت في ذلك على كل أشكال

<sup>1</sup> - عبد الوهاب بوخنوفة، نشوء وتطور بيروقراطية الدولة في الجزائر 1963 - 1978: دراسة بنائية تاريخية، جامعة عين شمس، 1990، ص 97.

<sup>2</sup> - راجع:

- Claud Collot, Les institutions de l'Algérie durant la période coloniale (1830- 1962).
- AGERON( Charles Robert), Julien ( Charles- André), Histoire de l'Algérie contemporaine ( 1830- 1976), PUF, Paris, 1977.
- Xavier Gelly, L'administration des archives coloniales Française en Algérie, U.A, France, 2014- 2015.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

الترهيب العسكري التهديمي والإقصاء السياسي والاجتماعي والثقافي. والهدف من ذلك كله هو إرساء حكم إداري - سياسي فرنسي استدماري.

ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، تم تقسيم الجزائر إلى مقاطعات خاضعة للقانون الفرنسي، وهي: الجزائر، وهران وقسنطينة، وكلها مقاطعات تم تسكين المحتلين المستوطنين الفرنسيين بها، تتبعها مقاطعات أخرى خاضعة للحكم العسكري يقطنها الجزائريون.

وقد قسم منصور بلرنب " المراحل التاريخية التي مرت بها الإدارة الجزائرية في عهد الاحتلال الفرنسي إلى ثلاثة مراحل شكلية ومتكاملة، وهي:

المرحلة الأولى: الإدارة قبل دستور 1947.

المرحلة الثانية: دستور عام 1947 وما بعده حتى عام 1956.

المرحلة الثالثة: التنظيم الإداري من عام 1956 إلى عام 1962.<sup>1</sup>

أ/ المرحلة الأولى: الإدارة قبل دستور 1947: ظلت الإدارة الفرنسية الجزائرية تحت ولاية ثلاثة

قواد، كما يلي:

الوكيل المدني: مهمته تسيير شؤون الإدارة المدنية.

القائد الأعلى العسكري: يهتم بالإدارة العسكرية وشؤون العسكر.

الحاكم العام: وهو منصب تم استحداثه نظرا للصراع بين الوكيل المدني والقائد الأعلى العسكري، اللذين

منحتهما القيادة العليا صلاحيات كبرى في تسيير شؤون الجزائريين لبط نفوذا أكثر.

وقد كان منصب الحاكم العام تابعا لوزارة الدفاع الفرنسي، وبعد تفاقم الخلاف بين السلطتين المدنية

والعسكرية سنة 1856 قام الكونت شايلوب بتوسيع سلطة الأحكام المدنية وأسس المجالس العمومية في الجزائر

<sup>1</sup> - منصور بلرنب، مرجع سبق ذكره، ص 26.

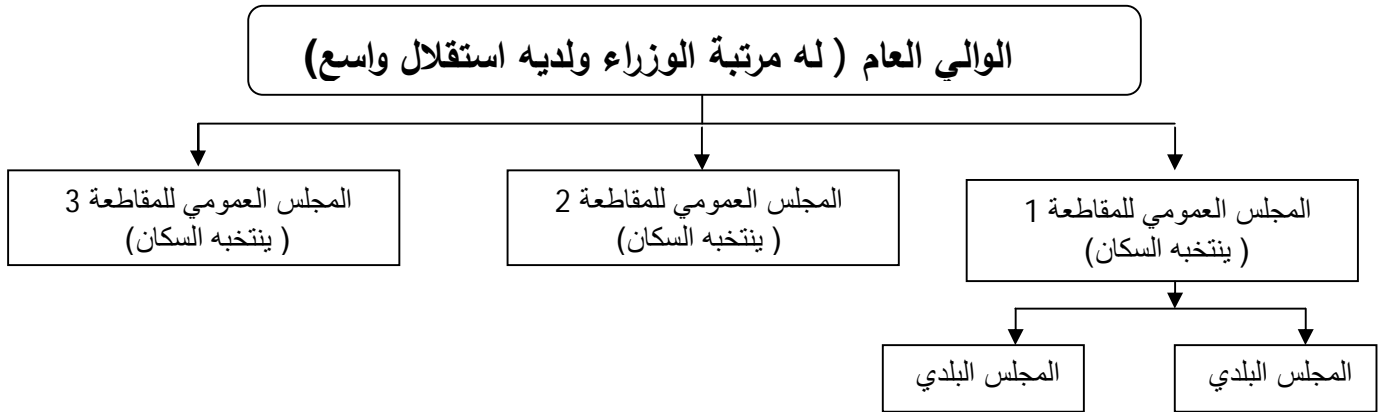
## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

وهران وقسنطينة، وهو ما شكّل عامل رضا للمدنيين، كما قام بإرجاع المسؤولية المشتركة في القبائل العربية للعسكريين، وهو ما كان عاملا لإرضائهم أيضا.

وفي سنة 1863 أعلن نابوليون الثالث إمبراطور فرنسا عن سياسة لم تتجاهل وجود العنصر الأهلي، وأبدى حق الأهالي الجزائريين العرب في المساواة والحماية مقابل المستعمرين، وهو ما استتبعه إصدار قوانين تفيد بإرجاع الأراضي لملاكها الحقيقيين (العروش) في 22 أبريل 1863، وهو القانون الذي يعدّ إداريا أكثر منه عقاريا، نظرا لاعتباره "الدوار" وحدة إدارية.

وفي سنة 1869 اجتمعت لجنة تحرير قانون أساسي للجزائر، تم بموجبه تقسيم أرض الجزائر إلى: الأرض المدنية والأرض العسكرية، ويتم تنظيم الإدارة الجزائرية كما يلي:<sup>1</sup>

### الشكل رقم (03): تنظيم الإدارة الجزائرية 1869



وبموجب قانون 19 ديسمبر 1900 تم منح الجزائر الاستقلال المالي والمدني مع وضع لجنة استشارية إلى جانب الحاكم العام، وهذا من باب إعادة النظر في التنظيم الإداري من قبل الجمهورية الثالثة التي رفضت احتكار الإدارة من قبل العسكريين في فرنسا، وعارضت استغلال الإداريين للسكان الأصليين للجزائر الذي كرسه قانون 28 جوان 1881.

<sup>1</sup> - أحمد توفيق المدني، كتاب الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1984، ص 59- ص 62. (بتصرف)

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

وحوى قانون النظام الأساسي للجزائر الصادر في 20 سبتمبر 1947 تنظيما إداريا وسياسيا آخر، يقضي

بتوسيع صلاحيات وسلطات الاحتلال الفرنسي ممثلا في الحاكم العام.<sup>1</sup>

ب/ المرحلة الثانية: من دستور 1947 - 1956: لقد شكلت أحداث 08 ماي 1945 منعرجا

حاسما في تاريخ الجزائر، تمخض عنه أن أعادت السلطات الفرنسية في الجزائر النظر في كيفية التسيير السياسي والإداري للبلاد، وذلك انطلاقا من دستور 20 سبتمبر 1947، ومن بين الأسماء التي أطلقت على هذا الدستور

الذي صادق عليه البرلمان الفرنسي: " قانون الجزائر التنظيمي، Le status de l'Algérie"<sup>2</sup>

وحتى وإن كانت الأهداف المعلنة لإصدار هذا الدستور هي احتواء الغضب الجماهيري الناجم عن مجازر

الثامن ماي 1945 وإصلاح الأوضاع العامة للبلاد على أسس من العدالة والمساواة والحرية والاستجابة لمطالب

الحركة الوطنية<sup>3</sup>، فإن الأهداف المضمرة كانت على عكس ذلك، إذ حاولت السلطات الفرنسية من خلاله

التضييق على نشاط الحركة الوطنية وإيجاد نموذج تمثيلي للجزائريين في الهيئات الانتخابية يتم تشكيله حسب أهواء ورغبات وتوجهات الإدارة الفرنسية.

" تضمن الدستور 12 فصلا بما 60 مادة. وهذه الفصول هي: النظام السياسي، الحقوق السياسية

والاقتصادية والاجتماعية، المجلس الجزائري، النظام التشريعي، الميزانية، الحكومة الجزائرية، السلطات القضائية، تمثيل

فرنسا في الجزائر، النظام الإداري، الهيئات المحلية، أنظمة مختلفة."<sup>4</sup>

وما يهم في هذا المقام - بعد الإشارة إلى تأكيد المادة الأولى من الدستور على أن مسلمي الجزائر هم

فرنسيون، بما يوحي باعتبار الجزائر مقاطعة من فرنسا- هو ما احتواه الفصلان التاسع والعاشر من مواد.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب بوخونفة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>2</sup> - العربي زبيري، تاريخ الجزائر المعاصر، ج 1، اتحاد العرب، 1999، ص 117.

<sup>3</sup> - للإطلاع على مطالب الحركة الوطنية راجع: أبو القاسم سعد الله، الحركة الوطنية 1830 - 1900، ج 1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 1992.

<sup>4</sup> - راجع: سعد طاعة، دور النواب المسلمين في الحياة السياسية بالجزائر 1947 - 1956، دار كوكب العلوم، الجزائر، 2012، ص 52.

الفصل التاسع: في النظام الإداري: به 3 مواد<sup>1</sup>:

المادة 45: يبطل لقب ووظائف الوالي، وتبطل الولاية العامة.

المادة 46: الموظفون وأعاون الدولة الذين وضعتهم فرنسا تحت تصرف الجزائر في سبيل خدمتها يوضعون

تحت مراقبة الوزير ذو الصلاحية من الحكومة الجزائرية. وهم يعاملون حسب قانون الوظائف العامة المعمول بها في

فرنسا. والموظفون والعملاء الفرنسيين القائمين في الوقت الحاضر بوظائفهم في الجزائر يستفيدون شخصيا من جميع

الميزات المكتسبة منذ الوقت الذي تجعلهم الحكومة الفرنسية تحت تصرف الحكومة الجزائرية.

المادة 47: تأسيس مدرسة للإدارة في الجزائر لتكوين وتنمية موظفين إداريين جدد.

الفصل العاشر: في البيئات ( المجتمعات المحلية): ويتضمن 9 مواد، وما يهم في هذا المقام المواد:

المادة 48: البيئات ( المجتمعات ) المحلية هي الأحواز مدن، قري، دواوير، النواحي.

المادة 49: الحدود والاتساع والتجمع العرضي وتنظيم الأحواز يحددها القانون.

المادة 50: ألغت نظام الحكم العسكري الذي يسيطر على مناطق الجنوب.

المادة 52: يكون عدد نواب البلدية والجماعة مناسبا ومساويا لكل قسم انتخابي ويكون لكل هيئة

انتخابية ممثل واحد على العاقل.

المادة 53: تتألف المجالس العامة بصفة انتقالية للعدد من النواب متساوي تماما بين ممثلي كل هيئة

انتخابية. ويرى عبد الكامل جويبة أن هذه المادة لم تطبق، وظلت البلديات المختلطة قائمة إلى ما بعد ثورة

التحرير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - للإطلاع على مواد الدستور كاملة راجع: عبد الرحمن محمد الجيلالي، تاريخ الجزائر العام، دار الأمة، ج5، الجزائر، 2014.

- يحي بوعزيز، سياسة التسلط الاستعماري والحركة الوطنية الجزائرية 1830 - 1954، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ت.

- عبد الحميد زوزو، المرجعيات التاريخية الجزائرية الحديثة، المجلد 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

- عبد الكامل جويبة، الحركة الوطنية والجمهورية الفرنسية الرابعة 1946 - 1956، دار الولاية، الجزائر، د.ت.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص163.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

المادة 54: سلطة المجالس البلدية المحددة في قانون 51 مدتها، انتخابها، نظامها، تركيبها، يحددها القانون.

المادة 55: تنفيذ قرارات المجالس المنتخبة، البلدية، العامة، الجماعة تستند إلى رئيس المجلس.<sup>1</sup>

وتأكيد دستور 1948 على كون الجزائر فرنسية - حسب قراءات الباحثين في التاريخ أمثال يحي بوعزيز وعبد الحميد زوزو - هو تأكيد على خضوعها في الحكم السياسي والعسكري والتنظيم الإداري للتنظيم المعمول به في فرنسا. وقد ظلت هذه الفكرة متجذرة في النظام الإداري الجزائري - ولو لا شعوريا - حتى بعد الاستقلال.

ويرى منصور بلرنب أن محتوى الدستور " يتمحور حول ثلاثة نقاط شكلية هي: الحاكم العام، والمجلس الجزائري ثم التنظيم المحلي للجزائر... ولعل أهم تعديل في الدستور هو توسيع اختصاصات الحاكم العام لتمتد إلى السلطة الرئيسية العليا سواء في الميدان السياسي أو الإداري."<sup>2</sup>

وفيما يتعلق بالتنظيم المحلي الذي وضحته المادة 53، فلم تجد هذه المادة تطبيقا فعليا لها، وبقيت العمليات الثلاث تسيير برئاسة "والي" ومجلس عام يتواجد فيه المسلمون شكليا.<sup>3</sup>

ج/ المرحلة الثالثة: التنظيم الإداري من عام 1956 - 1962<sup>4</sup>: في سنة 1956 تم نقل صلاحيات

الجمعية الجزائرية للحاكم العام، واستحدث نظام معقد في فيفري 1958، قسّمت بموجبه الجزائر إلى:

- ممثل السلطة المركزية للحكومة الفرنسية: وتتبعه جمعية إقليمية منتخبة + حكومة إقليمية + مجلس إقليمي. ويمارس السلطات المركزية كلا من المندوب العام والمحافظين ونوابهم. هذا بالنسبة للإدارة المركزية.

أما عن الإدارة اللامركزية، فتبرز في:

<sup>1</sup> - يحي بوعزيز، السياسة الاستعمارية من خلال مطبوعات حزب الشعب الجزائري، عالم المعرفة، الجزائر، 2009، ص 43.

- عبد الحميد زوزو، مرجع سبق ذكره، 368.

<sup>2</sup> - منصور بلرنب، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 32. (بتصرف)

<sup>4</sup> - أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة محمد عرب صاصيلا، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 1986، ص 130 - ص133. (بتصرف)

- منصور بلرنب، مرجع سبق ذكره، ص 33 - 35. (بتصرف)

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

- التنظيم على مستوى المحافظات: وهو شبيه بالتنظيم القائم في فرنسا. وقد تم توسيع عدد المحافظات إلى

13 محافظة بدلا من 9 محافظات بموجب الإصلاح الإقليمي ل 28 جوان 1956.

- التنظيم البلدي: بموجب الإصلاح الإقليمي نفسه، بلغ عدد البلديات 1485 بلدية لها حرية الممارسة،

ما عدا سلطة الشرطة البلدية التي فوّضت لنائب المحافظ.

وقد كان للجزائر تقسيم إداري خاص بها سنة 1959، تم بموجبه إلحاق الضواحي بالمدينة ( الجزائر

الكبرى)، وصار رئيس بلدية الجزائر الكبرى موظفا إداريا يتم تعيينه بموجب مرسوم صادر من المركزية الفرنسية.

وكانت تتبعها عشرة دوائر (10)، يتم تعيين ولايتها من المركزية أيضا. لذلك كلّه، فإن المجلس الجزائري كان تابعا

ومقيدا بسلطة الحاكم العام الفرنسي.

والواقع، أن القارئ لتسلسل التغييرات التي طرأت على الإدارة الجزائرية والتنظيم الإداري ككل في عهد

الاحتلال الفرنسي، يجد نفسه أمام محطة واحدة تميزت أصلا برغبة وسعي سلطة الحكم الفرنسي في بسط نفوذه

أكثر وتحكمه في الجزائر وشعبها وكل مكوناتها عن طريق الإدارة المركزية وتفرعاتها.

### 2- الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال:

تجدر الإشارة في هذه الفترة إلى الدور الذي لعبته الحكومة المؤقتة غداة الاستقلال في إصلاح المنظومة

الإدارية في الجزائر بعد تكريس الطابع العسكري، إذ " عنيت الحكومة المؤقتة بإنشاء وتطوير الأجهزة الإدارية

لاسيما ما تعلق منها بالخدمات العامة، فأنشأت المستشفيات، والمدارس، ونظمت مرفق المواصلات البرية،

واهتمت بالمراسلات البريدية، وذلك فضلاً عن اهتمامها بمرفق التموين، لاسيما ما تعلق بتموين المناطق التي كانت

محاصرة بالقوات الفرنسية، كما لم تحمل أمر أجهزة الإعلام فعنيت بها."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة في الجزائر، دراسة وصفية وتحليلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1975، ص25



## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

فبعد الاستقلال وتبني الجزائر منهج التسيير الذاتي، محاولة منها للاعتماد على نفسها في تسيير شؤونها. عرفت الإدارات الجزائرية شغورا كبيرا، إذ خلّف الاحتلال الفرنسي فراغا في الإطارات قدر ب 350000 إطارا ساميا و100000 موظفا وهذا الفراغ أوقع الإدارة الجزائرية في مغالطة ملء الشواغر لتجنب توقف عمل الإدارات مهما كانت نوعية الخدمات التي تقدمها.

ولأن القانون الفرنسي هو الذي كان يسير الإدارة في وقت الاحتلال الفرنسي، فإنه ظل يرافق الموظف الجزائري حتى غداة الاستقلال؛ إذ لم يكن الوقت ولا العزم موجها نحو إعادة بناء قاعدة قانونية جديدة تتلاءم وطبيعة المجتمع الجزائري، وظروفه السوسيو- ثقافية والتاريخية. وهي المغالطة الثانية التي أوقعت الإدارة الجزائرية فيها نفسها بعد مغالطة ملء الشواغر.<sup>1</sup>

لقد شهدت السنوات الثلاث الأولى لاستقلال الجزائر فراغا إداريا رهيبا، ترجع جذوره إلى عودة الاحتلال الفرنسي إلى أرضه، وهو الذي كان يشرف على أداء الموظفين وعلى شؤون الإدارة وعلى تسييرها. كما ترجع أيضا إلى نقص تأهيل الفرد الجزائري لأداء الأعمال الإدارية من جهة أخرى؛ إذ لم يكن يسمح للجزائريين باحتلال المناصب الحيوية في الإدارة ولا بتمكينهم من تأدية مهام تسمح باكتساب الخبرة لتسيير شؤون الإدارة. وإذا كانت الكتابات في شأن الإدارة الجزائرية تقرر بأنها في حقبة الاحتلال الفرنسي كانت أداة استدمارية مساعدة لفرض السيطرة وبسط النفوذ، فإن هذا الحكم بقي سائدا حتى بعد الاستقلال ومغادرة المختلين الفرنسيين للأراضي الجزائرية، إذ لم تسلم الإدارة من سيطرة العسكر عليها، وبقيت تسيير بالقوانين نفسها التي ورثتها عن فرنسا، وهذا مردّه للفراغ القانوني الذي كانت تعيشه البلاد في تلك الفترة، وعجزها عن بناء إطار قانوني يتلاءم وطبيعة المجتمع الجزائري وخصوصياته ومرحلة البناء التي يعيشها آنذاك.

<sup>1</sup> - إسماعيل بوخواوة وسمراء دومي، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، جون 2002، ص 81

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

ولقد عمل هواري بومدين منذ توليه الحكم في 19 جوان 1965 على إرساء القواعد الأساسية لبناء دولة ما بعد الاستقلال فتمثلت " الدعامة الأساسية في بناء الدولة الجزائرية لما بعد الاستقلال في التوجه الاشتراكي واللامركزية والتوازن الجهوي. واللامركزية والاشتراكية هما الدعامتان اللتان لهما علاقة بتطور المنظومة الإدارية."<sup>1</sup> خاصة وأننا نعلم أن الدولة الجزائرية المستقلة حددت عدة أهداف سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ترمي إلى إعادة التوازن الاجتماعي والاقتصادي، وضمان تنمية المجتمع في جميع الميادين، ففي هذا الإطار كلف دستور 1963 الدولة ببناء ديمقراطية اشتراكية، فكان تنظيم السلطة يدور حول طبيعة الدولة المراد تأسيسها؛ حيث أن نظام الوظيفة العمومية مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى تطور الدولة.<sup>2</sup>

ونظرا لكون الجزائريين كانوا مستبعبدين عن العمل الإداري الفعلي أثناء الاحتلال الفرنسي، وكانوا أداة في يد السلطة الفرنسية، فقد وجدت الجزائر نفسها عاجزة من الناحية الإدارية - كما هو الحال بالنسبة لجميع الميادين الأخرى: الاقتصادية، التعليمية، السياسية...- وتفتقر إلى الكفاءات التي تسمح بتسيير الإدارة وأداء مهامها بكفاءة، " لذلك تم تأسيس مراكز التكوين الإداري من أجل تكون الفئات السفلية في السلم الهرمي للإدارة كأعوان كتاب الإدارة.

كما أن المؤسسة الوحيدة لتكوين الإطارات ( المدرسة الوطنية للإدارة)\* كانت لا تستجيب لاحتياجات المؤسسات الإدارية في البلاد، المركزية منها والمحلية والدبلوماسية. لذلك تم إقحام إطارات ذوي اختصاصات أخرى وبتكوين غير إداري ولا أهداف للعمل في المنظومة الإدارية. من ثم لم يكن تأطير المؤسسات الإدارية بمختلف

<sup>1</sup> - عبد الحميد قرني، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>2</sup> - Laouisi Abdelouahab, Les disposition statutaires dans la fonction publique algérienne, séminaire Algerie- Français, 03/10/2005, p09 ([www.atrss.dz](http://www.atrss.dz). 22/07/2019, 19 ;03h)

\* تم إنشاؤها ي جوان 1964 كأحد تدابير بناء الدولة الجزائرية الحديثة... لبناء إدارة تلي تحديات التنمية على المستوى الوطني. لمزيد عنها راجع: [www.ena.dz](http://www.ena.dz). 22/07/2019, 18 ;43h

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

أصنافها موحدًا في قواعده ولا منسجمًا في سلوكه. فأصبحت الإدارات تتسم بالعشوائية أكثر مما تعتمد على القوانين والتنظيمات والقواعد التقنية.<sup>1</sup>

وفي جوان 1966 صدر المرسوم رقم 66/133 المتضمن قانون الوظيفة العمومية، والذي تم اعتباره التشريع الأول للوظيفة العمومية بعد الاستقلال.

وفي الثمانينات، وُضعت المدرسة الوطنية للإدارة تحت وصاية الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية. وبداية من 1985 بدأت تصدر قوانين وتشريعات خاصة بالإدارة، أهمها مرسوم 85/59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات، الذي تم تعديله بموجب الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.<sup>2</sup> والذي يعدّ المنطلق الأساس لإصلاح الوظيفة العمومية بهدف تكريس مبادئ الوظيفة العمومية: "المساواة والجدارة، التوفيق بين ضمانات الموظف والسير الحسن للإدارة العمومية، المشاركة والحوار وإصلاح الوظيفة العمومية من خلال تحديد مجال تطبيقها."<sup>3</sup>

### II - مشكلات الإدارة المحلية الجزائرية: أثبتت الدراسات السابقة التي عرضناها سابقًا وكتابات

وأبحاث المهتمين بالإدارة المحلية الجزائرية التي أخذت منها هذه المعلومات، أن هذه الإدارة قد انعزلت عن محيطها الاجتماعي القائم، فلم تستند لفلسفة محلية في بناء منظومتها الإدارية والقانونية، كما ربطت نفسها ربطًا تقييديًا بما تنتجه الإدارة الفرنسية وأنتجته في غابر عهدها من قوانين وقوالب تنظيمية توجه أساليب عملها وتحدد صلاحيات موظفيها وآفاق عملهم المستقبلية.

وعلى مستوى البحث الأكاديمي، يلجأ معظم الباحثين لعرض المشكلات التي تتخبط فيها الإدارة الجزائرية (العامة والمحلية منها) على شكل نقاط في أبعاد: على المستوى التنظيمي، السياسي، الاجتماعي، الاقتصادي...

<sup>1</sup> - عبد الحميد قربي، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 82-83.

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع 46، 16 جويلية 2006.

<sup>3</sup> - مهدي رضا، إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر 03/06، أطروحة دكتوراه في الحقوق، قسم القانون العام، جامعة الجزائر 1، 2016-2017، ص - ص: 13-14.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

وغيرها. غير أن الواقع يدلنا على أن هذا التقسيم إنما هو تقسيم نظري يجعل القارئ يركز على مشكل دونما ربطه بجذوره ومسبباته.

والواقع أن هذه المشكلات عبارة عن تركيبة واحدة لا يُقرأ أحدها دون الآخر، فعلى المستوى التنظيمي تنشأ المشكلات القانونية والبشرية وحتى الاجتماعية، وهي في الوقت نفسه مصدر المشكلات القانونية، وهكذا سيتم عرض المشكلات التي تعانيها الإدارة المحلية الجزائرية.

لقد شهدت الجزائر أحداثا تاريخية وتغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية كان لها بالغ الأثر على الممارسات الإدارية قرابة 60 سنة. فبعد استقلالها، وجدت الجزائر نفسها تتخبط في مشاكل جمة خلفها المستدمر، وأكثر هذه المشاكل سلبية هو صفة التبعية والتقليد؛ حيث كان النظام الإداري في الجزائر ولا يزال تابعا للنظام الفرنسي، ويتميز بتقليد شبه أعمى لكل التغيرات التي تحدث في فرنسا. فصارت الإدارة الجزائرية أنموذجا بيروقراطيا فرنسيا بامتياز، بدت ملامح فشله في سياقات تاريخية تعبر كل مرحلة منها عن فشل المرحلة التي تسبقها.

وللإشارة فإن الإدارة الفرنسية ظلت حتى عهد قريب تفتقر إلى التنظيمات الإدارية الحديثة، كما ظلت تعتمد على قوانين إدارية موروثه من العهد العثماني، كما اتسمت الإدارة الفرنسية بكثرة المستويات والتعقيدات الإدارية، وبالوصاية الإدارية على الأجهزة اللامركزية المختلفة، ولم يشرع في علاج هذه العيوب إلا مع محاولات الإصلاح الإداري التي بذلت منذ سنة 1945، وقد انعكس ظل مساوئ الإدارة الفرنسية كاملاً على الإدارة الجزائرية في مرحلة ما قبل الاستقلال، وذلك فضلاً عن الطبيعة الاستدمارية.<sup>1</sup>

ولعل أهم ما يميّز تبعية الإدارة الجزائرية - بغض النظر عن القوانين والهياكل التي سنتطرق لها لاحقا - هو هيمنة اللغة الفرنسية على اللغة العربية التي صارت مهمشة، وهو أمر يعكس عدم مراعاة الجوانب السوسيو-ثقافية والهوياتية للمجتمع الجزائري، فجعل المراسلات، القرارات، الشكاوى... تحرّر باللغة الفرنسية وكأنها اللغة

<sup>1</sup> - خميس السيد إسماعيل، القيادة الإدارية: دراسة نظرية ومقارنة، علم الكنب، د.ت، ص 174 - ص 176.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

الأم. يقول يحي أبو زكريا في هذا المقام: " إن الأغلبية الساحقة من الشعب الجزائري تريد التعريب، لأن العربية هي اللغة القومية، ومع ذلك مازالت تعيش على الهامش كلغة أجنبية في وطنها. والأدلة على ذلك كثيرة لا تحصى، فالإدارات الحكومية لا تعترف ولا تقبل ما يقدم لها باللغة العربية من طلبات وشكاوى ووثائق، وتجبر المواطنين على تقديمها باللغة الفرنسية"<sup>1</sup>

وعلى الصعيد الهيكلي، فإن الإدارة الجزائرية قد حافظت على الهياكل والبني الموروثة من الاحتلال الفرنسي (إلا ما تم إنشاؤه مؤخرا)، فهي - كما يرى عبد الحميد قربي - كانت مهيكلة وقت إنشائها ومنظمة بتنظيم محدد يتطابق مع أهداف الاستعمار. واستمرارها على هذا التنظيم يعني أنها لم توجد لنفسها - على المستوى الهيكلي والتنظيمي - الآليات التي تسمح لها بتحقيق أهدافها التي تتوافق مع الجزائري المستقلة، ومع المواطن الجزائري بعد الاستقلال في الوقت الحاضر.<sup>2</sup>

لقد خضعت الجزائر رسميا وإلى غاية سنة 1990 لنظام الحزب الواحد. وحتى وإن كان الواقع الفعلي لا يدل على تخلصها من رواسبه لحد الآن، إلا أن خضوعها الرسمي منذ استقلالها وحتى سنة 1990 لأحادية الحكم والتوجيه ترك تبعاته على التنظيم الإداري والقانوني للإدارة الجزائرية، وقد تظاهر ذلك من خلال ميثاق البلدية الذي تتجلى فيه بوضوح الضغوطات الرقابية على الإدارة المحلية. وفي هذا المقام يرى محمد نصر مهنا أن الإدارة العامة - بما فيها المحلية - تتميز في الدول التي يسيروها الحزب الواحد بمظاهر خاصة؛ حيث تكون سيطرته ظاهرة على كافة مظاهر التنظيم، حيث يحتجز لنفسه مهمة سياسات، خطط وأهداف هذه الإدارة وطرق تسييرها، معتبرا إياها الجهاز الذي يحقق أهداف الدولة العامة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - يحي أبو زكريا، الجزائر من أحمد بن بلة وإلى عبد العزيز بوتفليقة، [www.nashiri.net](http://www.nashiri.net)، 2003، ص 30.

<sup>2</sup> - عبد الحميد قربي، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> - محمد نصر مهنا، التحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 11 - ص 14.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

ولأن المواطن الجزائري غداة الاستقلال لم يكن مؤهلا لممارسة العمل الإداري نتيجة ضعف التكوين والتأهيل العلمي، فقد وجدت الإدارة الجزائرية نفسها تسيّر بأيدي غير إدارية، ويعقول غير مدربة ولم تتعرض لبرامج تدريبية أو دورات تكوينية على العمل الإداري ومتطلباته، وهو ما جعلها حبيسة تصورات عرفية، ونماذج اعتباطية يغيب عنها البعد القيادي التخطيطي. إذ من المتعارف عليه أن المجتمع الجزائري مجتمع ريفي النشأة.<sup>1</sup>

ويرى عنصر العياشي أن المجتمع الجزائري ونظرا لعمق التحولات التي شهدتها بشكل سريع، قد شهد اختلالا في سلم القيم والمعايير التي تحكم وجوده وتنظم سيره، وهو ما يتجلى في غياب إطار مرجعي لبلورة الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة، وهو ما نجم عنه تدهور في قيم العمل والسلوك والأداء... ناهيك عن فشل مؤسسات المجتمع (الأسرة، المدرسة، منظومة التعليم والتكوين) في أداء دورها بكفاءة وفاعلية<sup>2</sup>

لقد عملت البلديات منذ إنشائها على تلبية حاجات مجتمعية غير التي وجدت من أجلها، فتمت الاستعانة بها لمساعدة الدولة على امتصاص الحشود الهائلة من طالبي العمل والتقليل من حدة البطالة، الأمر الذي جعلها تجمع داخل مصالحها كل من له رغبة في العمل بغض النظر عن تكوينه وتأثيره.

ولأن الإدارة الجزائرية - كما سبق وأن ذكرنا - قد وقعت في مغالطة ملء الشواغر لتجنب توقف عمل الإدارات مهما كانت نوعية الخدمات التي تقدمها، لأنها وجدت نفسها غداة الاستقلال أمام فراغ رهيب في إدارتها بعد عودة المحتل الفرنسي لبلده، فقد "تم إقحام إطارات ذوي اختصاصات أخرى وبكوين غير إداري ولا أهداف للعمل في المنظومة الإدارية. من ثم لم يكن تأطير المؤسسات الإدارية بمختلف أصنافها موحدا في قواعده ولا منسجما في سلوكه. فأصبحت الإدارات تتسم بالعشوائية أكثر مما تعتمد على القوانين والتنظيمات والقواعد التقنية."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - راجع الدراسة التي قام بها عبد الحميد قربي، الإدارة الجزائرية: مقارنة سوسولوجية، دار الفجر، القاهرة، 2008.

<sup>2</sup> - راجع: عنصر العياشي، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 227 - 228.

<sup>3</sup> - عبد الحميد قربي، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 82 - 83.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

إنها حالة يمكن التعبير عنها بمفهوم الاقتلاع (déracinement) بالمعنى الذي استخدمه بيار بورديو وعبد المالك صياد للتعبير عن النتائج السوسولوجية والسيكولوجية لسكان الريف الجزائريين المحتشدين في مراكزهم التي أقامها الجيش الفرنسي خلال ثورة التحرير، وهو ما بقي متجذرا بنتائجه السلبية في ذات الإدارة الجزائرية التي صارت تمثل مظهرا من مظاهر التخلف الذي مردّه تفكك البنية الاجتماعية والثقافية في المجتمع الجزائري.

حيث استعاض الموظف الجزائري بسلوكات الفرد الريفي المنتمي للقبيلة أو العشيرة عن سلوكات الموظف البيروقراطي الذي تحكمه القاعدة القانونية، ليس لأنه يرغب في هذه الاستعاضة، بل أنه قد برمج لاشعوريا على هذه السلوكات، فكانت قيمه المجتمعية أكثر توجيهها له من القيم التنظيمية التي تعتبر ضعيفة وغير موجهة للسلوك التنظيمي.

كما يمكن أن نشير إلى انفصال الإدارة المحلية عن حاجات المجتمع الحقيقية، وقد يرجع هذا إلى غياب تخطيط عقلاي وواقعي لمشروعات التنمية بما يتلاءم وحاجات المجتمع ومتطلباته الفعلية، بما يتلاءم مع الحالة المستهدفة. بل وعدم تحديد الأولويات مع عدم وجود نظام عادل للحوافز، ما يؤدي إلى وجود هوة بين المواطنين والإدارة، وهو ما يؤثر سلبا على مشاريع هذه التنمية.<sup>1</sup> فالبلدية مثلا - باعتبارها الإدارة المحلية الأكثر ارتباطا بالمواطن - من المفروض أن تكون المسؤول الأول في التعرف على انشغالات ومشكلات المواطن واحتياجاته الفعلية؛ فالدولة - الحكومة - الوزارة وحتى الولاية لا يمكنها حصر المشكلات الحقيقية للمواطن إلا من خلال ما تمدّها به البلديات من وقائع. غير أن ارتباط البلدية والإدارة المحلية بالمواطن الجزائري كان ولا يزال ارتباطا شكليا، حيث يظهر الاهتمام بالمواطن في الحملات الانتخابية: المجالس البلدية، الولائية، البرلمان، الرئاسيات.

فلا حق للمواطن الجزائري إلا حق الانتخاب، ولا وثيقة أسهل في استخراجها إلا بطاقة الناخب، أما حقه في السكن، في العمل... وبقية الحقوق التي تضمنها له المواطنة الحديثة فقد غدت أحلاما وآمالا، ليس له إلا يوم

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

واحد في الأسبوع - إن ساعفه الحظ - يعينه له المسؤول (رئيس البلدية / رئيس الدائرة / الوالي) ليلتقي به ليث شكواه، وهو ما يحيله على جملة من الإجراءات البيروقراطية التي تحصر كل وقته وجهده وآماله في ملف إداري يبدأ بشهادة ميلاد ولا ندري عند أية وثيقة ينتهي، ليُدْرَج في طابور الملفات المحفوظة في الأرشيف إلى غاية نهاية العهدة البلدية / الولاية، ليُدْخَلَ مرة أخرى في الحلقة الجهنمية لبيروقراطية الإدارة الجزائرية، وقد يسابقه أجله فلا يحصل على حق من حقوقه، وربما يندهش بحصوله على حق منها ويكون آنذاك قد بلغ من العمر عتياً.

وعليه، فنحن كباحثين في حقل السوسيولوجيا وكمواطنين، لا نبالغ إذ قلنا أن ثمة هوة كبيرة وانفصال رهيب بين الإدارة المحلية الجزائرية ومواطنيها - وهو المستفيد الأول والهدف من إنشاء هذه الإدارة وغايتها - فلا هي تهتم بمشكلاته ولا بانشغالاته ولا باحتياجاته.

وإذا ما نظرنا للقوانين التي تسيّر بها الإدارة الجزائرية، فإننا نجد أنها لم تعرف المسار المرهلي والتاريخي لولادتها، بل هي لم تولد أصلاً في الجزائر، وإنما استوردت كما تستورد آلات المصانع. لقد كان الشغل الشاغل للقائمين على شؤون الدولة الجزائرية الفتية بعد الاستقلال، النهوض بوضع البلاد التي تفتقر إلى المعارف التي تحدد السياسات الإدارية المناسبة، فانتهجت سياسة ملء الفراغ، داعية كل من له مؤهل علمي ولو متوسط للالتحاق بإدارتها من أجل العمل بها، دون النظر في إعادة صياغة القوانين التي تسيّر بها هذه الإدارات.

والمطّلع على القوانين الإدارية المطبقة على البلديات، يلمس تفشي البيروقراطية وطول الإجراءات وتعقيدها، بل ويجد أن الإطار القانوني الموضوع لتسيير شؤونها منفصل عن الواقع الفعلي للمواطن الجزائري، الذي يختلف في انشغالاته ومشكلاته احتياجاته باختلاف البلدية والمقاطعة، فليست انشغالات المواطن في تفتت بولاية ورقلة هي نفسها التي يحملها المواطن في الطاهير بولاية جيجل مثلاً. وبالتالي، فمن المغالطة المنطقية أن يتم تطبيق القوانين بطريقة واحدة وأحادية في كل البلديات على مستوى القطر الوطني وإهمال خصوصية كل منطقة.



## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

وليس يخفى على أحد أن الإدارة الجزائرية تميزت ولا زالت تتميز بإجراءات بيروقراطية معقدة، تعتمد على الورق أكثر من اعتمادها على المعلومة. إذ يكفي فقط أن تكون بحاجة لخدمة إدارية بسيطة، حتى يطلب منك ملف ضخّم، قد يحتوي جميع وثائق حالتك المدنية، والتي لا يكفي أن تستخرجها أسبوع أو أكثر - إذا ساعفك الحظ وكان الموظف خدوما-. إنها إجراءات تستغرق وقتا وجهدا ومالا أحيانا لم يكن له داع إذا تخلينا عن الممارسات البيروقراطية الكلاسيكية.

إن هذه الممارسات البيروقراطية شكلت من الإدارة الجزائرية نموذجا صيغ بامتياز عن الرتابة والجمود وتعطيل الأداء جعل منها تتمظهر من خلال صورة رثة ومتقادمة لا تمتّ للحداثة والعصرنة بصلة؛ فروح العصر تستدعي المرونة في التعامل مع متطلبات المحيط الخارجي، والتوجه نحو المجتمع المحلي، والنظر في حاجاته وتطلعاته، بدلا من الانفصال عنه وعن متطلباته.

وانطلاقا من أن التنظيمات الإدارية في الجزائر تتصف بشكلها الهرمي الذي يعكس شكل ممارسة السلطة فيها، فإن هذه الصفة تجرّ وراءها مجموعة من النتائج السلبية التي تعيق سير العملية الإدارية بسهولة، أهمها، أن التسلسل الهرمي للسلطة يقتضي حتما الرجوع إلى قمة الهرم لاتخاذ أي قرار، ويكون ذلك بتراتبية سلطوية من الأسفل إلى الأعلى، وهو ما يأخذ وقتا طويلا ويمر بإجراءات إدارية رسمية معقدة لا حاجة لها. وهو ما تعانيه الإدارة الجزائرية من ظاهرة البطء وتضييع الوقت والجهد والوسائل.

كما أن هذا التسلسل الهرمي - وعلى أهميته في الإدارة كونه يحدد المهام والصلاحيات - إلا أنه يضيف على العمل الإداري نوعا من الروتين والرتابة، إذ أن التحديد القاطع لهذه المهام والصلاحيات، يسجن الموظف في أداء المهام نفسها وبالطريقة نفسها يوميا. ما يفقده معنى العمل الذي يقوم به، ومعنى الجهد المبذول في ذلك العمل.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

بذلك، تشكل المطبّات التي وقعت فيها البيروقراطية في الواقع العملي، والتي تبرز مؤشرات جليا في تراجع مستوى الأداء الإداري بل وتعطيله أحيانا، تعبيرا عن عجز هذه الظاهرة التي تحولت من كونها فكرة إصلاح إداري إلى قضية تطرح العديد من العراقيل التي تحول دون قدرة الإدارة على أدائها لمهامها بفاعلية.

إنّ ممارسة العمل الإداري في ظل بيروقراطية إدارية لا يمكنه إلا أن يمثل حاجزا كبيرا ضد ترسيخ مفهوم التمكين الذي يُعبر عنه بأنه: " يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الفرد من الخارج بين عشية وضحاها إلى جانب أن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبنى وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد الوصول إليها.<sup>1</sup> وهي المدركات التي لم يتم ترسيخها بعد عند الموظف في الإدارة الجزائرية.

ممارسات غدتها الطبيعة التكوينية غير المتخصصة للقائمين على الأجهزة الإدارية في الجزائر، واستفرادهم - كمسؤولين - بمراكز القرار والتسيير والأمر والنهي، وهو ما ولد هوة تواصلية بين المدير والموظف من جهة، والإدارة والمواطن من جهة أخرى، بدت ملامحها في ضعف تعاون الوحدات الإدارية المختلفة مع بعضها البعض، وغياب التنسيق في معظم محطات العمل الإداري، ممّا ترتب عنه عقبات في تنفيذ الخطط، وإعاقة تحقيق الأهداف الإدارية. والذي رافقه الفساد والمحسوبية التي صارت ظاهرة متفشية، بحيث صارت المعاملات الإدارية تستند إلى التوصيات والواسطة، أكثر من استنادها إلى ثنائية الحق والواجب، ممّا حوّل الأجهزة الإدارية إلى فضاء متعفن زاده عدم وضوح وتحديد الصلاحيات بدقة تعفنا.

<sup>1</sup> - Bowen. D.E, Lawler empowering service employer, Siloam; management review, 1995 p 73-74.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

وعليه، فقط كانت البيروقراطية الممثلة في القوالب القانونية الجامدة حاجزا منيعا دون وصول الإدارة الجزائرية لمستوى الفاعلية المفترضة في أدائها، ولم تتمكن الهياكل الإدارية التي تم تحديثها وعصرنتها - ولو ظاهريا - من الوصول إلى الأهداف التي رسمت لها، نظرا لجمود الأداء والروتين المقترن بالممارسات البيروقراطية التقليدية.

ويلخص منصور بلرنب الأمراض التي تعاني منها الإدارة الجزائرية من سلوكات الموظف في قوله: " في عام 1976 حاولت اللجنة الوزارية المكلفة بدراسة نتائج التحقيق الإحصائي حول ظاهرة البيروقراطية في الجزائر أن تتعرف على أسباب العراقيل والسلبيات التي تحول دون تقديم الخدمات الضرورية للمواطن بفاعلية وجدية... واستخلصتها اللجنة الوزارية في الآتي: التباطؤ الإداري، عدم الإنجاز في الوقت المناسب وبفعالية، كثرة اللوائح التنظيمية والمراجع، تضخم الأجهزة، اللامبالاة والإهمال لمصالح الشعب، تبذير في الجهد والوقت والمال، تداخل الاختصاصات."<sup>1</sup>

ويؤكد ذلك علي سعيدان في كتابه بيروقراطية الإدارة الجزائرية، محمدا السلبيات التي تعاني منها الإدارة الجزائرية، والتي نختصرها في: الروتين، الإهمال، سوء معاملة الجمهور، الوساطة، المحسوبية، التبذير والرشوة.<sup>2</sup>

**والخلاصة** التي نختتم بها هذا الفصل، أنه كان من الضروري أن نعرف ما الذي تعنيه التنمية الإدارية وما هي خصائصها وأساليبها، وما الفرق بينها وبين المفاهيم المساوقة لها، وبالعموم، ما هي التنمية الإدارية بالتفصيل. وهو ما عالجته الباحثة في الشق الأول من هذا الفصل.

ولأن الدراسة الميدانية ستتم على الإدارة المحلية الجزائرية، فقد تطرقنا إلى العناصر التي تجعل القارئ يتموقع فكريا في الإدارة الجزائرية وتطوراتها نهاية بمشكلاتها.

<sup>1</sup> - منصور بلرنب، مرجع سبق ذكره، ص 198.

<sup>2</sup> - علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1981، ص - ص: 48-49.

## الفصل الرابع: التنمية الإدارية والإدارة المحلية الجزائرية

---

لقد انتهى الفصل بعرض عن مشكلات الإدارة الجزائرية، والواقع أن ما ذكر لم يكن من باب الحكم المسبق على ما لم يتم تدارسه، بل هو نتائج انتهت لها دراسات وكتابات مهتمين بالإدارة الجزائرية، جاءت في نهاية الفصل لتؤكد هل ما توصل له الباحثون قبلنا مازال متجددًا في الإدارة المحلية الجزائرية وفي ميدان الدراسة، أم أن المواقف والظروف المختلفة التي تحيط بميدان الدراسة (المكان والزمان والأشخاص والقوانين...) ستوصلنا لنتائج

مختلفة؟

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

### للدراصة الميدانية

أولاً: أنموذج الدراسة وفرضياتها.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: مجالات الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: أساليب المعالجة.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

قد يبدو للقارئ أن تمهيد هذا الفصل يخرج عن ما هو مألوف في الدراسات الميدانية، إذ عادة ما يمهّد الباحث لدراسته الميدانية بكل تفاصيلها في منهجها ومجالاتها وإجراءاتها عموماً. غير أنّ الباحثة في هذه الدراسة تريد في بداية هذا الفصل أن توضح أهم العراقيل والصعوبات الميدانية التي واجهت إتمامه على النحو الذي كان يفترض أن يكون عليه، وهو ما يعد تنبيهاً للباحثين بعدها.

وأهم صعوبة واجهت الجانب الميداني من هذه الدراسة، إلى جانب تكتم المسؤولين ورفضهم الإلقاء بالمعلومات التي تخص الإدارة إلا بعد الحصول على تصاريح رسمية، هو تفشي فيروس كورونا COVID19 وفرض إجراءات الحجر المنزلي بداية من الأسبوع الثالث من شهر مارس 2020، وهو ما أعاق الباحثة عن الاستمرارية في الزيارات الميدانية التي كانت قد بدأتها منذ أواخر شهر فيفري 2018 للملاحظة وجمع البيانات. وكان تجميعها فاتراً جداً، بسبب رفض الميدان للتعامل مع الباحثة من جهة، ومن جهة أخرى انقطاع المواصلات والنقل داخل الولاية ومن وإلى ولاية قسنطينة (مكان إقامة الباحثة).

هذا، وقد تسبب تحفظ المبحوثين، (خاصة الموظفين) عن تقديم البيانات اللازمة، في تأخر الباحثة في جمع البيانات منهم، واستغرق ذلك مدة أطول. كما كان لعدم تجاوب المواطنين في البداية مع الباحثة أثره في تعطيل إجراء الدراسة الميدانية.

ويحتوي هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة لإنجاز الجانب الميداني من الدراسة بدءاً بأمودج الدراسة وانتهاء بأساليب المعالجة.

**أولاً: نموذج الدراسة وفرضياتها:** انطلقت الدراسة الحالية من تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية، حددت من خلالها الباحثة موقفها النظري من موضوع الدراسة. غير أن مقارنة ما هو نظري للواقع الفعلي يقتضي منا تفكيك المتغيرات بصورة تطبيقية بعد النزول للميدان، وهو ما ينحو بالباحث لتحديد مؤشرات التي يقيس من

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

خلالها متغيرات الدراسة. وتعتبر المؤشرات الإسقاط التطبيقي للمفاهيم والمتغيرات من أجل قياسها. وقد تم تفكيك متغيري الدراسة على النحو التالي:

**الأساليب الإدارية الحديثة:** إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، التمكين الإداري.

**التنمية الإدارية:** تبسيط الإجراءات الإدارية، التخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية، تحقيق جودة الخدمة الإدارية.

تجدر الإشارة إلى وجود تداخل كبير بين أبعاد التنمية الإدارية وأبعاد الأساليب الإدارية الحديثة خاصة ما تعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية التي تؤكد على اللامركزية، تبسيط نظم وإجراءات العمل، وهو ما تؤكد عليه التنمية الإدارية. وقد اعتمدت الباحثة على تبسيط الإجراءات الإدارية كبعد للتنمية الإدارية على الرغم من تواجده ضمن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. لأن تبسيط نظم العمل الإداري وإجراءاته هو المنطلق الأساس للتنمية الإدارية في بداياتها.

وبالنظر إلى الإدارة الإلكترونية، نجد أنها تعتمد على الهياكل التنظيمية الشبكية، بمعنى التغير في الهيكل التنظيمي، وهو الأمر الذي تفرضه إعادة هندسة العمليات. وكذا تبسيط النظم والإجراءات الإدارية، وتعتيد الإجراءات الإدارية في حدّ ذاته من بين الممارسات البيروقراطية السلبية.

ويشير بعض الباحثين إلى أن إدخال نظم تقنية المعلومات الحديثة في المؤسسات العامة يتطلب إعادة النظر بشكل جذري في عملياتها و هيكلها لتحسينها وتحقيق أفضل أداء لها انطلاقاً من إعادة هندسة العمليات.<sup>1</sup>

وبالنسبة للتمكين الإداري، يتم من خلال تجاوز الإجراءات الروتينية وتوسيع صلاحيات الموظف، وهو الأمر نفسه الذي تتطلبه إعادة هندسة العمليات الإدارية وكذا الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> - سعد بن عبد العزيز الموسى، إعادة هندسة العمليات وسيلة تحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن الحادي والعشرين حلب - الجمهورية العربية السورية 25- 27 أبريل (نيسان) 2004، ص 117.

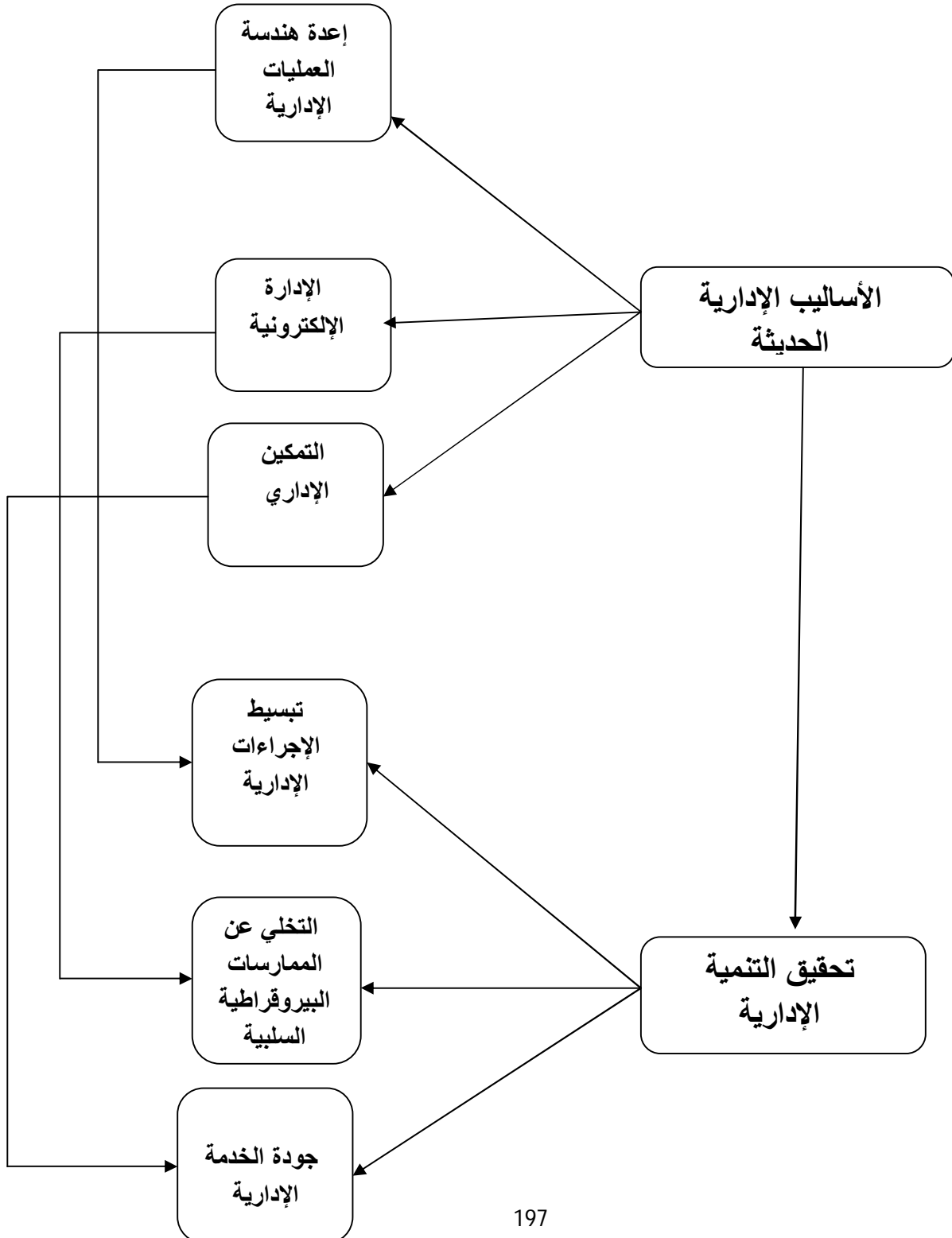
## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

هذا وتهدف كل هذه الأساليب الإدارية لتحقيق الجودة في تقديم الخدمة. لذلك، فقد وجدت الباحثة

صعوبة كبيرة في تحديد مؤشرات كل بعد، وتبنت ما رأته خادما للهدف من الدراسة بناء على دراستها

الاستطلاعية، فكان مخطط الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة:





## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وبذلك تمت صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

**الفرضية الأساسية:** تطبّق الإدارة المحلية ميدان الدراسة أساليب إدارية حديثة أهمها: إعادة هندسة

العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية والتمكين الإداري، لتحقيق التنمية الإدارية.

**الفرضيات الفرعية:**

➤ تطبّق الإدارة المحلية ميدان الدراسة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات

الإدارية.

➤ تطبّق الإدارة المحلية ميدان الدراسة أسلوب الإدارة الإلكترونية للتخلّي عن الممارسات البيروقراطية

السلبية.

➤ تطبّق الإدارة المحلية ميدان الدراسة أسلوب التمكين الإداري لتحقيق جودة الخدمة الإدارية.

**ثانياً: منهج الدراسة:** يقف الباحث موقف الحائر من الظواهر الاجتماعية التي يتدارسها ما لم يأخذ

لنفسه طريقاً علمياً مستعيناً بأدوات منهجية توصله لكشف العوامل المتحكمة في هذه الظواهر، وهو ما يحققه

المنهج الذي عرفه بشير بوجنانة على أنه: " الأسلوب الذي يقوم على أسس وقواعد نظرية وإجراءات عملية.

ونعني بالقواعد النظرية تلك القواعد التي تستند إلى المنطق والعقل، أما الإجراءات العملية فهي الخطوات

التطبيقية والميدانية."<sup>1</sup>

ونظراً لضرورة الوصف والتحليل والتفسير التي يقصد بها نفي أو إثبات فرضيات هذه الدراسة، وبحثاً عن

أفضل المناهج لوصف الوضع الراهن من أجل الوصول إلى نتائج مفيدة قابلة للتعميم، فقد توجهت الباحثة

لاستخدام المنهج الوصفي، الذي يعرف على أنه: "مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة

<sup>1</sup> - بشير بوجنانة، المنطق ومناهج البحث العلمي، مطبعة نعيجة حسام، ط2، قسنطينة، 2008، ص 164

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة.<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه: " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة."<sup>2</sup>

حيث مكن المنهج الوصفي من فهم وتحليل وتفسير التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية وارتباطاتها بالأساليب الإدارية الحديثة، من خلال الوصف الدقيق لمتغيرات الدراسة وتحليل موضوعها من خلال بيانات المجتمع ميدانيا، والوصول للنتائج. وذلك بناء على الخطوات التالية:

جمع المعلومات النظرية حول التنمية الإدارية من جهة، والأساليب الإدارية الحديثة من جهة أخرى، انطلاقا من المطالعات المختلفة، المناقشة مع المشرفة وبعض الزملاء، استشارة بعض الباحثين. وهو ما أفضى لتحديد سؤال الانطلاق.

تحديد مشكلة الدراسة ( مدى تطبيق الإدارة المحلية الجزائرية ممثلة في ميدان الدراسة لأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق التنمية الإدارية) بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية، وصياغة تساؤلات الدراسة. التعمق في الجانب النظري وبنائه في فصول مترابطة، انطلاقا من الاختيار الأنسب للمقاربة النظرية (المدرسة الموقفية).

ضبط المفاهيم الإجرائية انطلاقا من الزيارات المتكررة لميدان الدراسة، ما مكن من تحديد فرضيات الدراسة ومجالاتها، والأدوات الأكثر فاعلية في جمع المعطيات ( الملاحظة، الاستمارة والمقابلة). جمع المعطيات تزامنا مع تنقيح الجانب النظري كلما اقتضت الضرورة وتوفرت المعلومة اللازمة.

<sup>1</sup> - أحمد، عياد، مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص62.

<sup>2</sup> - سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، 2000، ص324.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تحويل المعطيات الخام إلى بيانات، وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج الدراسة، بتحديد مدى تطبيق الإدارة المحلية ميدان الدراسة للأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق التنمية الإدارية.

**ثالثاً: مجالات الدراسة:** تتم الدراسات العلمية - خاصة الميدانية منها - على ثلاث مجالات: الزماني، المكاني والبشري. ويعتبر تحديد هذه المجالات أمراً في غاية الأهمية العلمية؛ إذ انطلاقاً من تحديدها يتم موقعة الدراسة والحكم على نتائجها، واستخلاص الفروق التي حدثت أو ستحدث بينها وبين الدراسات التي أجريت أو ستجرى في مجالات مختلفة عن مجالاتها ( إما زماناً أو مكاناً أو في مجتمع الدراسة).

**I - المجال الزمني:** يشير إلى المدة الزمنية التي تطلبها هذه الدراسة للوصول إلى مرحلة التمام. ولقد بدأ العمل على هذه الدراسة من الناحية النظرية بدءاً باختيار الموضوع منذ شهر ديسمبر 2017، لكنها بداية محتشمة جداً بالنظر لنقص المطالعات والقراءات حول الموضوع، وهو الأمر الذي تم تداركه بالإطلاع على الدراسات السابقة وعلى المراجع التي تحتوي متغيري الدراسة. ويمكن أن نطلق على هذه المرحلة مرحلة التأمل والإحاطة بالظاهرة.

وبعد بداية وضوح الرؤية، خاصة فيما يتعلق بتحديد أهداف الدراسة بدقة، تم النزول للميدان قبل اكتمال الجانب النظري، وهو ما فرضته طبيعة هذه الدراسة التي كانت تقتضي مزواعة النظري مع الميداني حتى تستطيع الباحثة التحديد الدقيق لمؤشرات الدراسة، بالموازاة مع جمع المعلومات والمعارف النظرية التي ساهمت في تعمق أكثر في الموضوع.

وقد كان أول احتكاك بالميدان في أواخر شهر فيفري 2018، وهو ما أتاح للباحثة الفرصة لملاحظة ما تحتويه البلدية عموماً ومديرية التنظيم والشؤون العامة على وجه التحديد من إمكانات تدل على وجود مؤشرات التنمية الإدارية أو الأساليب الإدارية الحديثة، مثل تطبيقها للإدارة الإلكترونية ( حواسيب، توقيع

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الكثروني...)، طريقة الاتصال بين الموظفين (هرمية / أفقية، رسمية/ غير رسمية)، طريقة تعامل الموظفين مع المواطنين، رد فعل المواطن حيال سلوكيات الموظفين وخدماتهم...<sup>1</sup>

وبقيت الزيارات الميدانية متلاحقة كلما أرادت الباحثة الاستفسار عن شيء حول موضوع الدراسة، أو ملاحظة بعض جوانبه لربط ما هو نظري بما هو ميداني، أو لتحليل البيانات المحصل عليها، وكانت آخر زيارة ميدانية يوم 30 سبتمبر 2020. وجددير بالتدقيق أن توزيع المقياس على المبحوثين (الموظفين والمواطنين) قد امتد من 05 جانفي 2020 إلى غاية 13 أفريل 2020.

وبعد استكمال جمع المعطيات الميدانية، تركزت جهود الباحثة لتحليلها وتفسيرها وربط ما هو نظري بما هو ميداني إلى غاية شهر نوفمبر 2020.

### II - المجال المكاني: أجريت الدراسة بمديرية التنظيم والشؤون العامة بمقر بلدية جيجل. وتعتبر

البلدية إدارة محلية، تقوم على عدة مقومات، يجمع الباحثون على أنها:

**وجود مصالح محلية متميزة:** ويتولى السكان المحليون بأنفسهم إدارة هذه المصالح، وذلك لأنها أقيمت تلبية لاحتياجاتهم الخاصة والتي لا تعبر عن احتياجات مناطق محلية أخرى.<sup>2</sup> فالمصالح المحلية بولايات الجنوب تختلف تماما عن المصالح المحلية بولايات الشمال نظرا لاختلاف حاجيات ومتطلبات المواطن في كل منطقة.

**وجود هيئات محلية مستقلة:** وتظهر الاستقلالية في هذه الهيئات من خلال وجود أنظمة إدارية خاصة بها، تتماشى مع مميزاتها ومميزات المجتمع المحلي الذي أقيمت لأجل خدمته، ويتجلى ذلك من خلال السياسات الإدارية في تحديد نوع وحجم الموارد البشرية اللازمة لأداء المهام، مواعيد العمل (الصيف، الشتاء، شهر رمضان مثلا)، وهي سياسات لا تخرج عن السياسة المركزية ولكنها لا تنطبق معها تماما.

**الشخصية المعنوية:** يعرف الشخص المعنوي بأنه: "مركز للمصالح يحظى بحماية قانونية."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - راجع عنصر أدوات جمع البيانات: الملاحظة

<sup>2</sup> - صفوان المبيضين، الإدارة المحلية: مدخل التطوير، دار اليازوري، عمان، 2014، ص35

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

**الوصاية الإدارية:** تبقى استقلالية الهيئات المحلية نسبية، إذ أن كافة الأنظمة والقوانين والسياسات المحلية تبقى مرهونة بموافقة ودعم الوصاية لها، ولا يمكنها أن تخرج عن الإطار العام للإدارة المركزية. إذ تبقى الدولة/الحكومة هي صاحب القرار النهائي والمرجع الذي تنطلق منه قرارات وأنظمة الإدارة المحلية.<sup>2</sup>

ولقد تطورت<sup>3</sup> البلديات في الجزائر من حقبة الاحتلال الفرنسي إلى اليوم، حيث كانت في الفترة الاستدمارية تعرف ببيير عروب ( مكاتب العرب) وهو المصطلح الذي ساد في فترة 1884، وهي مصالحي كانت تسيروها السلطات الاستدمارية ممثلة في ضباط الجيش، وانحصرت مهامها الأساسية في جمع الضرائب وتسخير المواطنين لتوفير ما يلزم الجيش الفرنسي من متطلبات أساسية.

وفي سنة 1919 صار للجزائريين تمثيلية في المجالس البلدية المتمثلة في دواوير ومراكز تعمير التي تضم كل المعمرين الوافدين من البلدان الأوروبية، وتدار هذه المراكز من طرف موظفين فرنسيين. ثم ما لبث الأمر إلى أن تحول لبلديات مختلطة يشارك الجزائريون فيها بنسبة تمثيل تقدر 5/2، لكن بعد الثورة التحريرية 1956 تم إلغاء هذا القانون لتضييق الخناق على الجزائريين.

وبعد الاستقلال تحولت أهداف البلديات من خدمة الأغراض الفرنسية فحسب، لخدمة أهداف التنمية الشاملة غدا الاستقلال، وهو ما كرسه القانون الأول للبلديات في الجزائر المستقلة سنة 1967، وهو القانون الذي تلتته تعديلات عديدة حتى هذه الفترة.

تعتبر البلدية القاعدة الأساسية التي تجسد اللامركزية الإدارية في الجزائر، وقد جاء في قانون 1975 في المادة 01 على أنها: جماعة محلية، تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي، وهي مكلفة بالتصرف في شؤون البلدية. وتساهم البلدية في نطاق المخطط القومي للتنمية في النهوض بالمنطقة اقتصاديا واجتماعيا ثقافيا.

<sup>1</sup> - جنح محمد رضا، القانون الإداري، مركز النشر الجامعي، ط2، تونس، 2008، ص61.

<sup>2</sup> - صفوان المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص38.

<sup>3</sup> - للإطلاع على تطور البلديات ( الهيئات المحلية) في الجزائر راجع: وزارة العدل، القانون البلدي، الجزائر، 1973.

- محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية، دار العلوم، الجزائر.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وبالنسبة لبلدية جيجل، فهي من البلديات التي نشأت عن التقسيم الإداري لسنة 1974، وكانت تابعة لولاية قسنطينة. ثم انفصلت عنها وتطورت في تقديمها للخدمات للمواطنين، وتبعها حاليا ستة ملاحق بلدية هي: ملحقة أولاد عيسى (1993)، ملحقة بوزاري (2000)، ملحقة بوالرمل (2013)، ملحقة حرائن، ملحقة العقابي وملحقة 40 هكتار.

وكما تمت الإشارة سابقا، فقد تمت الدراسة بمديرية التنظيم والشؤون العامة، المكونة من عدة مصالح أدخلت عليها تعديلات ولحقتها مظاهر التنمية الإدارية، خاصة ما تعلق بتوفر متغيرات الدراسة ومؤشراتها (التحول في الهيكل الهرمي، إدخال مظاهر الإدارة الالكترونية، التحول في التركيبة البشرية والتوجه نحو توظيف أصحاب الشهادات)، وقد تم تحديد هذه المصالح بعد الدراسة الاستطلاعية، وهذه المصالح هي: مصلحة الانتخابات والخدمة الوطنية والحج، مصلحة الحالة المدنية، و المصلحة البيومترية.

والحقيقة أن هذه المصالح لم تكن موجودة على هذا النحو قبل 2014، لكن نظرا للتعديلات التي تمت على وظائف البلدية، وإحاق بعض الوظائف التي كانت موكلة للدائرة تم التعديل في الهيكل الهرمي للبلدية. غير أنه لم يرافق هذا التعديل صدور قرار بلدي بالهيكل التنظيمي الجديد، وهو ما يؤكد مدير التنظيم والشؤون العامة من جهة، ورئيس المصلحة البيومترية من جهة أخرى. وما تم تقديمه للباحثة هو الهيكل التنظيمي حسب القرار البلدي لسنة 1993 ( الملحق رقم 05)

الواقع أن ما يهم الباحث من خلال عرضه للمجال المكاني لدراسته، هو تأثير موقعه على متغيرات الدراسة أو على الموضوع ككل. إذ أن الملاحظة التي نؤكدتها في هذا المقام، هي وجود اختلاف كبير بين الهيكل التنظيمي الرسمي وتوزيع المصالح والمكاتب على أرض الواقع. حيث أن مصلحة التنظيم والشؤون العامة مقسمة على 3 مناطق جغرافية، إحداها تقع في قلب مدينة جيجل ( البلدية الكبرى كما هو معروف)، والثانية خلف وكالة الخطوط الجوية الجزائرية، بعيدة عن المصلحة الأولى بحوالي كيلومتر ( تسمى البلدية الجديدة

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

ولكن دون أية تسمية رسمية)، والثالثة بنايتها جديدة وتقع بمحاذاة الحي الإداري (تبعد حوالي 04 كيلومتر عن البلدية الكبرى) وهذا المقر لا توجد عليه أية لافتة تدل على أنه هيكل تابع للبلدية، فلا هو ملحقة إدارية ولا هو بمديرية، لكن الفرد عند دخوله المقر يجد نفسه في مقابل لافتة في البهو مكتوب في أعلاها: مديرية التنظيم والشؤون العامة، وهي المديرية التي يرأسها مدير التنظيم والشؤون العامة، مع العلم أن هذا المركز وبهذه التسمية موجود في المقرات الثلاث سابقة الذكر، ويشغله ثلاث أشخاص.

وقد تمت مناقشة هذه النقطة مع رئيسة المصلحة البيومترية في مقابلة بتاريخ 25 أوت 2020، التي أجابت بكونها لحد الآن، لا تعرف لأي مديرية هم ينتمون، وما موقعهم من الهيكل الهرمي، وأن المصلحة عبارة عن هيئة رقمية تم استحداثها بموجب تطبيق الرقمنة سنة 2016، وأضيف لها مكتب رخصة السياقة البيومترية سنة 2019.

والملاحظة التي لفتت انتباه الباحثة في المصلحة البيومترية، هي أنه وعلى الرغم من تعدد المكاتب والخدمات التي يقدمها الطابق الأرضي، والوثائق التي يتم استخراجها منه (البطاقة الرمادية، بطاقة التعريف الوطنية، جواز السفر البيومتري)، إلا أن الطوابير والاكنتاظ دائما على مستوى الطابق الأول الخاص بمكتب رخصة السياقة، وهو المكتب الذي يوجد مثيله على مستوى الطابق الأرضي، ويرتاده فقط - حسب الملاحظات - الشباب من سن 19 إلى 35 سنة.

والملاحظ كذلك على هذا الهيكل عدم وجود مكتب خاص بالبطاقة الرمادية، ويتم تسليمها واستخراجها من بهو مدخل المقر، أين توجد لافتة في الاستقبال خاصة بالبطاقة الرمادية.

وهو ما يجعلنا نقر مبدئيا بوجود عشوائية في تركيب وترتيب مصالح ومكاتب ميدان الدراسة وهيكلتها بالصورة التي تتيح ممارسة المهام على نحو منتظم. وتتساءل عن إمكانية تحقيق التنمية الإدارية والبحث عن أنجع الأساليب الإدارية الكفيلة بذلك.

### III - المجال البشري:

حسب التعداد الذي تحصلت عليه الباحثة، تضم بلدية جيجل 1249 موظفاً، منها 228 موظفاً في مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية، وهي المديرية التي تضم المصالح المقصودة في هذه الدراسة: مصلحة الانتخابات والخدمة الوطنية والحج، مصلحة الحالة المدنية والمصلحة البيومترية، والتي يتوزع فيها الموظفون على النحو التالي:

مصلحة الشؤون الاجتماعية والانتخابات: بها 14 موظفاً

مكتب الانتخابات: 07 موظفين

مكتب الخدمة الوطنية: 03 موظفين

مكتب الحج: 04 موظفين.

مصلحة الحالة المدنية: بها 17 موظفاً:

مكتب عقود الزواج: 03 موظفين.

مكتب الوفايات: 03 موظفين.

مكتب المواليد الجدد: 03 موظفين.

مكتب الحالة المدنية: 08 موظفين.

المصلحة البيومترية: بها 29 موظفاً. موزعين على عدة مكاتب: رخص السياقة، جوازات السفر

البيومترية، بطاقة التعريف البيومترية، البطاقة الرمادية.



## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين على المصالح الإدارية:

المجموع	المصلحة اليومية	مصلحة الحالة المدنية				مصلحة الشؤون الاج والثقافية			المصلحة المكاتب
		الحالة المدنية	المواليد	الوفيات	عقود الزواج	الحج	الخدمة الوطنية	الانتخابات	
60	29	08	03	03	03	04	03	07	عدد الموظفين

وبالتالي يكون عدد المبحوثين المقصودين في هذه الدراسة 60 مبحوثاً، تم التوجه لهم بطريقة قصدية.

ولقد تم حصر موظفي هذه المصالح حصراً شاملاً، لأن هذه المصالح هي التي تعرضت أكثر من أي

مصالح أخرى في البلدية لعمليات التحديث والعصرنة المرافقة لرقمنة سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها:

سجل المواليد، الوفيات، الزواج... وبطاقات الحالة المدنية وشهادات العزوبة... كما أنها قد شهدت

استحداث مهام كانت سابقاً تتم في مصالح الدائرة، وهي استخراج البطاقة الوطنية اليومية، استخراج جواز

السفر اليومي، استخراج شهادة الميلاد اليومية S<sub>12</sub>... وبذلك يكون موظفوها هم المصدر الأساسي

الذي يمكنه أن يفيد في الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

ويتوزع موظفو المصالح المعنية على النحو التالي:

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب الجنس والسن:

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الفئة العمرية
%	ت	%	ت	%	ت	
11.67	07	10	06	01.66	1	[30 - 25]
55	33	30	18	25	15	[40 - 30]
26.66	16	15	09	11.66	07	[50-40]
06.66	04	01.66	01	05	03	[50 فما فوق]
99.99	60	56.67	34	43.32	26	المجموع

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الملاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الإناث بميدان الدراسة يفوق عدد الذكور، فعدد الإناث 34 أنثى ما نسبته 56.67%، بينما الذكور فهم 26 ذكرا ما يمثل نسبة 43.32%، ويرجع ذلك لكون الذين يقبلون على العمل، ولهم تأهيل علمي في المجتمع المحلي هن الإناث ( نلاحظ هذا حتى على مستوى الجامعات إذ تكون نسبة الإناث دائما مرتفعة). وهو ما قد يفند التحليلات النمطية أو على الأقل يقلل من يقينيتها بكون المجتمع الجزائري ومجتمعاته المحلية مجتمعات ذكورية، وكون المجتمع المحلي بولاية جيجل يهيمن عليه الذكور، ولا تواجد للإناث على المستويات الإنتاجية، وأدوارهن قد تنحصر في الأدوار المنزلية والإنجابية.

وتتوزع الإناث على الفئات العمرية كما يلي:

18 أنثى / 30% في الفئة العمرية [30 - 40]، وهي الفئة العمرية الأكثر تواجدا بين الذكور

والإناث، الأمر الذي يؤشر على استغلال البلدية محل الدراسة للطاقات الشابة.

09 إناث / 15% في الفئة العمرية [40-50] وهي ثاني فئة عمرية يتواجد فيها المبحوثون بين ذكور

وإناث، وهو ما يجعلنا نؤكد الاستنتاج السابق بتوفر الطاقات الشابة في البلدية.

06 إناث / 10% في الفئة العمرية [25 - 30]، وهي ثالث فئة عمرية تربيها في ميدان الدراسة،

ويلاحظ صغر طول هذه الفئة بالمقارنة مع الفئات الأخرى، وهو راجع لعدم وجود موظفين تقل أعمارهم عن

25 سنة.

وأنثى واحدة/ 01.66 في فئة [50] فما فوق ويعود ذلك لإقبال الإناث على التقاعد بمجرد وصولهن

للسن القانونية، وبالنسبة لهاته الموظفة فإنها تؤكد على رغبتها في التقاعد لكن الظروف العائلية والاقتصادية لا

تسمح بهذا، كما أنها لم تكمل المدة القانونية للحصول على التقاعد.

هذا، ويتوزع الذكور على الفئات العمرية على النحو التالي:

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

15 ذكرا / 25% في الفئة العمرية [30-40]: ويلاحظ وجود تباعد بسيط بين الذكور والإناث في

هذه الفئة، إذ يقل عدد الذكور على عدد الإناث. وهي فئة شابة تعول عليها البلدية كثيرا، باعتبارها المورد الأكثر عطاء، أو باعتبارها كما تؤكد سياسات الموارد البشرية نجما في سماء الإدارة.

07 ذكور / 11.66% في الفئة العمرية [40-50]: ويلاحظ أن عدد الذكور في هذه الفئة أقل

من عدد الإناث، وهي فئة تمتلك الخبرة نسبيا.

03 ذكور / 05% في الفئة العمرية [50] فما فوق: وهم الذين أبقوا على مسارهم المهني، ولم يرغبوا

في التقاعد، وهم على حافة التقاعد.

وذكرا واحد / 01.66% في الفئة العمرية [25-30]: وهي الفئة حديثة التوظيف، وهو ما يؤكد

قلة نسبة الموظفين من الذكور والإناث في هذه الفئة.

والجدير بالملاحظة أنه وعلى الرغم من كون الإناث يمثلن أكثر من عدد الذكور الموظفين في ميدان

الدراسة، إلا أن نسبتهم تقل كلما توجهنا إلى المراكز القيادية، حيث تكاد تنعدم الإناث في مراكز المسؤولية،

وقد يرجع هذا إلى هيمنة الثقافة الذكورية في الممارسات الإدارية. كما أن شاغلي المراكز القيادية يكونون ذوي

خبرة، بمعنى لهم أقدمية في العمل، وجل من لديهم أقدمية في العمل من الذكور، وقد يعود هذا إلى كون

الإناث كن محرومات من مواصلة تعليمهن في فترة السبعينيات والثمانينيات مقارنة بالذكور في المجتمع المحلي

بولاية جيجل الذي كان يتطلب التنقل إلى ولاية قسنطينة لإتمام الدراسة الجامعية، وكان عدد معاهد التكوين

والثانويات فيه محصورا في أماكن محددة تتطلب التنقل من مكان الإقامة، وهو ما قد لا يقبله العديد من

الأولياء.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

والجدير بالملاحظة وجود تواصل أجيال في ميدان الدراسة، بدء بالجيل الذي شهد بناء وتأسيس الإدارة الجزائرية وتنقل في مراحل تطورها، وانتهاء بالجيل الجديد الذي يؤسس لإدارة تقيم دعائم التنمية وتطمح لتأسيسها.

وبالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثون وسنوات خبرتهم في الإدارة فإنها تظهر على النحو التالي:

الجدول رقم: (05): المستوى التعليمي للمبحوثين وسنوات خبرتهم:

المجموع		تكوين مهني		ثانوي		جامعي		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	سنوات الخبرة
01.67	01	/	/	/	/	01.67	01	أقل من 5 سنوات
30	18	08.33	05	03.33	02	18.33	11	[05 - 10]
18.33	11	/	/	05	03	13.33	08	[10 - 15]
10	06	03.33	02	01.67	01	05	03	[15 - 20]
08.33	05	/	/	01.67	01	06.67	04	[20 - 25]
11.66	07	/	/	11.67	07	/	/	[25 - 30]
20	12	/	/	20	12	/	/	[30 فما فوق]
99.99	60	11.66	07	43.34	26	45	27	المجموع

لقد تم تركيب المستوى التعليمي مع سنوات الخبرة، للتعرف على التحول في سياسة التوظيف في الإدارة

الخليية الجزائرية. وهو ما تبرزه الأرقام المدونة في الجدول أعلاه. حيث نجد أن ( 27 مبحوث / 45%)

مستواهم جامعي، تترتب أقدميتهم على النحو التالي:

(11 مبحوث / 18.33%) تتراوح أقدميتهم من 05 إلى 10 سنوات، بمعنى تم توظيفهم ما بين

2010 و 2015، ففي تلك الفترة توجهت الإدارة لحملة الشهادات للتقليل من حدة البطالة التي تفشت في

المجتمع تزامنا مع تخريج الجامعة لأعداد هائلة من حملة الشهادات في كل التخصصات.

وهو الأمر نفسه الذي نلاحظه في الفئة التي تليها، حيث أن ( 08 مبحوثين / 13.33%) منهم

أقدميتهم من 10 إلى 15 سنوات، أي أنه تم توظيفهم بداية من سنة 2005، وهي السنوات التي توجهت

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

فيها الدولة لدعم الشباب وتوظيفهم بشتى صيغ التوظيف ( عقود ما قبل التشغيل وما شابهه من صيغ أخرى)، وقد ترافق ذلك مع الوفرة في أموال الخزينة العمومية مع الارتفاع غير المسبوق لأسعار النفط، وكذا التزايد الملحوظ لخريجي الجامعات بشتى تخصصاتهم. ويمكن تفسير الانخفاض الطفيف في عددهم بتشبع الإدارة وعدم قدرتها على استيعاب أعداد أخرى من الموظفين.

أما الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 20 إلى 25 سنة ( 04 مبحوثين / 06.67 % )، فهؤلاء تم توظيفهم بداية من 1990 - 1995، وهي مرحلة حساسة جدا في تاريخ الجزائر، شهدت من جهة عدم استقرار الأوضاع المجتمعية وانحيار رهيب في أسعار البترول مع حرب الخليج، وتبعثها عشرية دامية لم تعرف الجزائر فيها استقرار أمنيا، وهو ما أعجزها عن التوفيق بين خريجي الجامعات الذين يقل عددهم مقارنة بسنوات 2000، وبين توظيف أياد عاملة في الإدارة الجزائرية.

بينما 03 مبحوثين / 05 % من الذين تتراوح أقدميتهم من 15 إلى 20 سنة، وهي الفئة التي تم توظيفها بين 2005 و 2000، وهي فترة شهدت فيها الجزائر كذلك توجه الإدارة لتوظيف حملة الشهادات الجامعية في الإدارات العمومية، لكن ما يفسر النسبة القليلة هو أن خريجي الجامعات في هذه الفترة كانوا من التخصصات التقنية والعلوم الإنسانية أكثر وندرة حملة الشهادات الإدارية.

ومبحوث واحد / 01.67 % تقل أقدميته عن 05 سنوات، أي تم توظيفه 2015 وما بعدها، يفسر ذلك بعدم توفر مناصب الشغل وتشبع الإدارات، بل وبروز البطالة المقنعة في مكاتب الإدارات العمومية، خاصة المحلية منها، حيث يلاحظ الداخل إلى مكاتبها وجود العديد من الموظفين في مكتب واحد لا يسع إلا لموظفين اثنين على الأكثر، وأن معظمهم لا يؤدي أي عمل، وهم أولئك الذين تم توظيفهم استجابة لمطالب شعبية، وتكميما لأفواه المجتمع المطالب بتوفير مناصب شغل.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بينما لا يوجد أي جامعي تزيد أقدميته عن 25 سنة، أي تم توظيفه قبل 1995، وهو ما تفسره العشرية الدامية من جهة، وندرة خريجي الجامعات من جهة أخرى، وما كان منهم فإنه يتوجه لممارسة مهنة التعليم أكثر من توجهه نحو الإدارة.

والواضح اختلاف سياسات التوظيف الجزائر بين توفر مناصب العمل وندرتها من جهة، وبين توجه الإدارة لاستقطاب الكفاءات الجامعية من جهة أخرى. ولقد أورد المركز الوطني للدراسات المتعلقة بالولاية والدائرة والبلدية إحصائيات تؤكد أن البلديات في الجزائر تعاني في معظمها من ضعف وتردي الجانب التكويني لموظفيها، نتيجة طغيان العناصر البشرية التي لا تتلاءم مستوياتها مع المهام المنوطة بهم، فنسبة الأميين 38.66%، ونسبة الحاصلين على مستويات بسيطة ( ابتدائي، متوسط وثانوي) هي 56.58%<sup>1</sup> ويمكن أن نرجع ذلك حسب تحليلات عبد الحميد قرني إلى:

الشروط غير الموضوعية المعتمدة في توظيف الموارد البشرية.

اللاموضوعية في متابعة المسارات المهنية.

هيمنة البيروقراط كفاءة اجتماعية على القرار الإداري.<sup>2</sup>

كما يظهر من الجدول أعلاه، أن 26 مبحوث / 43.34% ذوي مستوى ثانوي، وهي نسبة لا تقل

كثيرا عن الجامعيين، موزعين كما يلي:

12 مبحوثا/ 20% تزيد أقدميتهم عن 30 سنة، ففي تلك الفترة لم يكن خريجو الجامعات بنسب

كبيرة في الجزائر، وكانت الإدارة تتوجه لتوظيف حملة مستوى الثانوي. كما أن الشباب في تلك الفترة كانوا لا

<sup>1</sup> Centre national des études et d'analyse pour planification, Etude sur l'encadrement de la willaya, la daïra et la commune, Juillet 2000.

<sup>2</sup> - عبد الحميد قرني، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 86 - 87.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يهتمون في معظمهم بتكملة دراساتهم الجامعية، متوجهين للبحث عن فرص عمل، وهو ما وجدوه في الإدارة المحلية التي كانت في نهاية السبعينيات وبداية الثمانيات مجال استقطاب.

07 مبحوثين / 11.67% تنحصر أقدميتهم ما بين 25 إلى 30 سنة: ويلاحظ انخفاض كبير في

النسبة نظرا لتوجه الإدارة في بداية التسعينيات لتوظيف حملة الشهادات، خاصة بعد توفر أعداد من خريجي معاهد ومدارس الإدارة. وهو ما يتأكد في فئات الأقدمية الأخرى، حيث أن 03 / 05% مبحوثين تنحصر أقدميتهم ما بين 10 و 15 سنة، مبحوثين إثنين / 03.33% تنحصر أقدميتهم ما بين 05 و 10 سنوات، ومبحوث واحد / 01.67% في الأقدمية 15 - 25 سنة، بينما لا يوجد أي مبحوث تقل أقدميته على 05 سنوات / ما يفسر بكثرة طالبي العمل من خريجي الجامعات من جهة، وتوجه الإدارة إلى تعزيز مستوى موظفيها بالتوجه لتوظيف حملة الشهادات في الفترة الأخيرة من جهة أخرى.

ونجد أن للتكوين المهني نصيب من التوظيف في ميدان الدراسة، حيث أن 07 مبحوثين / 11.66%

هم خريجو معاهد ومراكز التكوين المهني، 05 مبحوثين منهم / 08.33% تتراوح أقدميتهم ما بين 05 سنوات إلى 10 سنوات، و مبحوثين اثنين / 03.33% أقدميتهم ما بين 15 إلى 20 سنة.

وعموما، يمكن حصر خبرة موظفي ميدان الدراسة بحساب سنوات أقدميتهم، إذ أن 30 موظفا منهم / 50% تتراوح أقدميتهم من 01 سنة إلى 15 سنة، و 30 منهم تزيد أقدميتهم عن 20 سنة، وهو أمر يعتبر موضوعيا في موازنة اختلاف الشهادات والكفاءات والمعارف والخبرات، لكنه قد يطرح إشكالا كبيرا في صراع الأجيال.

وللتأكد من هذا التوجه وكونه يعتمد على سياسات رشيدة أم لا، يوضح الجدول الموالي التخصص

العلمي لموظفي ميدان الدراسة مع الوظيفة التي يشغلونها:

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (06): التخصص الدراسي للمبحوثين ورتبهم الوظيفية:

المجموع		إعلام آلي		آداب وعلوم إنسانية		إدارة وتسيير		دون تخصص		التخصص العلمي الوظيفة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
65	39	/	/	18.33	11	/	/	46.67	28	عون شباك
23.33	14	/	/	16.66	10	06.67	04	/	/	متصرف إداري
06.67	04	/	/	03.33	02	03.33	02	/	/	ملحق إداري
05	03	05	03	/	/	/	/	/	/	مكلف بحفظ البيانات
100	60	05	03	38.33	23	10	06	46.67	28	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين يتوزعون على النحو التالي:

**28 موظفا / 46.67 % دون تخصص** يشغلون وظيفة عون شباك؛ بمعنى أن نسبة **46.67 %**

دون تخصص، تنحصر مهمتهم في التعامل المباشر مع المواطنين من خلال استلام طلباتهم معالجتها وملاء الوثائق وتسليمها، وقد تنعدها لتوجيه المواطنين نحو ما يجب القيام به لاستكمال الملفات. ولعلنا لا نخطئ أو بجانب الصواب إذا ما حكمنا بوجود سوء اجتذاب للموارد البشرية؛ حيث أن **28** موظفا من أصل **60** موظفا أي ما يقارب نصف المبحوثين من دون تخصص في مجال يقتضي التخصص إما في الإدارة أو التسيير أو الإعلام الآلي يجعلنا نستنتج أن عمليات التوظيف في ميدان الدراسة تتم على أسس غير موضوعية، ولعلها محكومة بسياسات اجتماعية أكثر منها سياسات الأداء والفاعلية.

**23 موظفا / 38.33 % تخصصهم آداب وعلوم إنسانية:** وهنا نطرح علامة استفهام كبرى، فإذا

كان العمل في ميدان يحتاج إلى من لديهم معرفة بشؤون الإدارة؟ فهل تم تكوين من تلقى تعليمه في تخصص العلوم الإنسانية والآداب على الأمور الإدارية؟ أم أن الأمر يدل على أن توظيفهم كان بطريقة عشوائية، وسدا حاجة اجتماعية للتقليل من نسبة البطالة؟ وما جعلنا نطرح الإستفهام ونستغرب من تواجدهم في ميدان الدراسة، هو أنهم موزعون كما يلي:



## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

11 موظفا / 18.33% عون شباك: ومهمة عون الشباك أن يملء الوثائق سواء بطريقة ورقية أو

إلكترونية، ويقدمها للمسؤول حتى يؤشر عليها.

موظفين اثنين / 10% متصرف إداري: وهو المنصب الذي يقتضي أن يكون صاحبه حاصلا على

شهادة في الاقتصاد والتسيير أو في الإدارة. والسؤال الذي يطرح نفسه: ما الذي يفعله خريجو العلوم الإنسانية

والاجتماعية في منصب كهذا؟ وما الذي يمكنهم أن يقدموه من إضافة للإدارة بالمعارف النظرية التي تلقوها في

تكونهم الجامعي؟ كما أن موظفين اثنين / 03.33% ملحق إداري.

06 موظفين / 10% تخصصهم إدارة وتسيير: موزعين كما يلي: 04 موظفين / 06.67%

متصرف إداري، موظفين اثنين / 03.33% ملحق إداري. 03 موظفين / 05% خريجي الجامعات ومراكز

التكوين في تخصص الإعلام الآلي في منصب لحفظ البيانات. وقد تبين أن اثنين منهم غير مرشحين بعد، أي قد

تم توظيفهم حديثا.

وبالمقابل، نجد أن الموظفين يتوزعون على الوظائف في ميدان الدراسة هي كما يلي:

30 عون شباك / 50%: وهنا يمكن الإشارة لكون هذه الفئة يمكنها ممارسة العديد من المهام، ولسنا

ندري هل نَصِفُها بالفئة متعددة التخصصات أم بالفئة المستغلة، ففي الوقت الذي يفترض منهم استخراج

الوثائق مثلا في مصلحة الحالة المدنية، يكلف هؤلاء أيضا بعديد المهام إذا ما تم إلحاقهم بمصالح أخرى ومنها:

حفظ وتدوين الوثائق في مصلحة الأرشيف. كما نجد 14 متصرفا إداريا / 23.33%، 09 عون إقليمي /

15%، 04 عون إداري / 06.67%، و 03 موظفين لحفظ البيانات / 05%: وهي أقل نسبة، ما يعني

أنه لم يتم التوجه الحقيقي نحو الاهتمام برقمنة الإدارة وتحسين الإدارة الإلكترونية، ويعول في ذلك على الموظفين

غير المتخصصين، ولا أدل على ذلك من كون خريجي الجامعات في تخصص الإعلام الآلي هم أقل نسبة من

بين موظفي ميدان الدراسة.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وهو ما يدعو للقول بأن ميدان الدراسة يفتقر إلى التأطير البشري خاصة فيما يتعلق بجانب الإعلام الآلي، وأن من يوظفون في هذا المجال يكلفون بمهام متعددة تتجاوز قدراتهم وطاقاتهم.

فإذا كانت الرتب نفسها تشغل من طرف أفراد حاملين لشهادات في تخصصات مختلفة، فهذا يجعلنا نقع في حيرة من أمرنا ويحيلنا على تساؤلات عديدة أهمها: ما معنى الرتب المهنية؟ وما الفرق بينها؟ وما قيمة التخصص العلمي؟ وكيف يتم توزيع الموظفين في مراتبهم الوظيفية؟ كلها أسئلة تنشأ الإجابة، ولعلنا نستطيع الإجابة عنها هذا بالقول بأن توزيع الموظفين في ميدان الدراسة على الوظائف لا يخضع لأسس علمية موضوعية، بل أن كل مسؤول يوزع موظفيه على النحو الذي يراه هو ملائماً، أي وفق نظريته الخاصة، وأن نظريته الخاصة لا تتأسس بالضرورة على معايير موضوعية، بل قد تحكمها محددات ذاتية.

يتبدى جلياً للقارئ لتوزيع الباحثين حسب تخصصهم الدراسي ووظائفهم، أنه لا يأخذ في الحسبان متطلبات التنمية الإدارية، خاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية وحتى التمكين الإداري، وهو ما يتأكد إذا توقفنا عند من خصائص يجب توظيفهم لتولي مهام الإدارة الإلكترونية، فهم كما يؤكد محمد الصيرفي تختلف خصائصهم تماماً عن خصائص الموظفين العاديين، كونهم يشتغلون تخصصات دقيقة، فمنهم: مستغلي الحاسب الآلي الذين ينحصر دورهم في بعض المهام البسيطة المتعلقة بالكمبيوتر كإدخال البيانات مثلاً. المبرمجين: الذين يتكفلون بوضع وتسيير برامج المعلوماتية. موظفو الشبكات: وهم المسؤولون عن الصيانة وإصلاح الأعطال وتأمين وحماية نظم المعلومات من الاختراق.<sup>1</sup> وهذا لا وجود له واقعياً في ميدان الدراسة، بما يفيد أنه ليس هناك اشتراط في التوظيف، وأن عمليات التوظيف تتم بصورة يمكن أن توصف بالاعتباطية.

هذا، وقد تمت مقابلة 200 مواطن يترددون على بلدية جيجل للاستفادة من خدماتها، ولقد بدأت الباحثة هذه المقابلات بداية من 05 جانفي 2020، شريطة أن يكون المواطن من الذي يستخدمون

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص83

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الانترنت وقد استفاد فعلا من الخدمات البيومترية للبلدية. وعندما وصل العدد إلى 200 مواطن، ولاحظت الباحثة بأن إجابات المبحوثين صارت تتكرر وكأنها إجابة واحدة توقفت عن جمع البيانات من المواطنين، وقد كانت آخر مقابلة للمواطنين يوم 13 أبريل 2020. وقد لجأت للمواطنين باعتبارهم المحك الذي يتم به الحكم على جودة خدمات ميدان الدراسة. وتظهر الخصائص الديموغرافية للمواطنين على النحو التالي:

الجدول رقم: (07): توزيع عينة المواطنين حسب الجنس والفئة العمرية:

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	الفئة العمرية
48.5	97	07	14	41.5	83	[35-25]
39	78	02.5	05	36.5	73	[45-35]
08	16	02	04	06	12	[55-45]
04.5	09	01	02	03.5	07	55 فما فوق
100	200	12.5	25	87.5	175	المجموع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الجنس الأكثر ترددا على ميدان الدراسة هو الذكور 175 مواطنا / 87.5 % وقد يعود ذلك لطبيعة المجتمع المحلي الذي بالمقارنة مع غيره من المجتمعات المحلية القريبة منه (قسطنطينة/ بجاية/ سكيكدة) يعدّ محافظا أكثر وتلتزم فيه الإناث المنزل ويتكفل الذكور بقضاء ما يطلبونه من الخارج خاصة ما تعلق بالملفات المختلفة والتي من بينها وثائق الحالة المدنية.

ويتوزع هؤلاء الذكور على فئات عمرية مختلفة؛ وأكثر الفئات العمرية ترددا على ميدان الدراسة هي الفئة [35-25]: 83 مواطنا / 41.5 % وهو أمر يمكن تفسيره بكون الشباب في هذه السن أكثر حاجة لوثائق الحالة المدنية مثلا من خلال تكوينهم لملفات متعددة أهمها: البحث عن عمل، الهجرة والسفر، رخص السياقة وجوازات السفر، الزواج، السكن...

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وتليها فئة [35-45] 73 مواطنا / 36.5%، وهي فئة لا تقل احتياجا لوثائق من ميدان الدراسة عن الفئة السابقة، فالنسبة بينهما قريبة، يضاف لما يمكن أن تستخرج الفئة السابقة أن الفئة العمرية [35-45] تحتاج لوثائق تتعلق بالأسرة سواء الزوج / الزوجة أو الأبناء وتدرسهم.

وفي المركز الثالث تأتي الفئة العمرية [55-45]: 12 مواطنا / 06%، والفئة العمرية [55] فما فوق: 07 مواطنين / 03.5% وهاتين الفئتين لا تقل حاجتها لوثائق وخدمات من ميدان الدراسة فقط، بل يقل ترددهما على مصالح البلدية لأنهما تستعينان بالفئات العمرية التي هي أقل منها في استخراج الوثائق.

وفيما يخص المواطنين المترددات على ميدان الدراسة، فهن 25 مواطنة / 12.5% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالذكور، وهو ما يفسر باعتماد الإناث على الذكور في الحصول على وثائقهن، أو ربما عدم حاجتهن - مقارنة مع الذكور - لهذه الوثائق، خاصة ما تعلق بجوازات السفر وملفات الهجرة، رخصة السياقة، ملفات فتح سجل تجاري وكل ما هو متعلق بالذكور في تكوين الملفات أكثر من الإناث.

وتتوزع الإناث المترددات على ميدان الدراسة على الفئات العمرية التالية:

[35-25]: وهي الفئة الأكثر ترددا خاصة على مكتب الحالة المدنية، 14 مواطنة / 07%، وهذه الفئة العمرية هي الفئة التي يحتاج صاحبها فيها ملفات العمل أكثر، أو بعض وثائق الحالة المدنية لبناء أسرة.

تليها فئة [45-35]: 05 مواطنات / 02.5%، وهذه الفئة تقل حاجتها للوثائق كما يكثر اعتمادها على الفئة التي تسبقها من جهة، وأكثر من ذلك على الذكور من جهة أخرى (الزوج/ الأخ). وفي المركز الثالث الفئة العمرية [55-45]: 04 مواطنات / 02%، والمركز الرابع الفئة العمرية [55] فما فوق: مواطنتين / 01%، وهما فئتنا تكونان في الغالب مكثفية بالزوج والأبناء في قضا حوائجهن، وأقل احتياجا لوثائق الحالة المدنية.

وبالنسبة للحالة المدنية لهؤلاء المواطنين فهي تظهر كالتالي:

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (08): الحالة المدنية لعينة المواطنين:

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة المدنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	عدد الأولاد
28.5	57	01	02	14	28	02.5	05	11	22	لا شيء
45	90	08	16	05	10	32	64	/	/	[02 - 01]
20	40	01.5	03	03	06	15.5	31	/	/	[04 - 03]
06.5	13	01	02	01.5	03	04	08	/	/	[04 فأكثر]
100	200	11.5	23	23.5	47	54	108	11	22	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن معظم المواطنين الذين تمت معهم المقابلة متزوجون، وعددهم 108 مواطن

ما يمثل نسبة 54 %، وهو أمر طبيعي بالنظر لكون 103 من المبحوثين فوق سن 35 سنة. منهم 64

مواطننا / 32 % لديهم ولدان على الأكثر، و 31 مواطننا / 15.5 % لديهم 03 إلى 04 أولاد، و 08

مواطنين / 04 % لديهم 04 أولاد فأكثر، و 05 مواطنين / 02.5 % لا يملكون أولادا. والملاحظ أن نسبة

من لديهم ولد - ولدين أكبر بكثير من نسبة من لديه 04 أولاد فأكثر، ما يدل على التناقص في عدد

المواليد في الجزائر بالنظر للظروف المعيشية التي يعيشها المواطن ( السكن، انخفاض الأجر، عدم الحصول على

منصب عمل ثابت، غلاء المعيشة)، وهو ما يدفع به لتكوين أسرة صغيرة العدد حتى يستطيع الوفاء بمتطلباتها.

والفئة الثانية هم المواطنون المطلقون الذي يبلغ عددهم 47 مواطننا / 23.5 %، وهو رقم لا يعث

على التفاؤل، خاصة إذا عرفنا أن 19 منهم / 09.5 % لديهم من ولد - أكثر من أربعة أولاد ما يعني

تؤثر على تنشئة هؤلاء الأولاد ومستقبلهم. ثم أن 28 مطلقا / 14 % الذين لا يملكون أولادا قد يفسر أنهم

طلقوا بعد مدة قصيرة من الزواج، ما يعني أن قدسية الزواج صارت هينة لدى الشباب الجزائري.

أما الفئة الثالثة، فهم الأرامل، الذين بلغ عددهم 23 مواطننا / 11.5 %، منهم أرملين 01 / 02 %

ليس لديهم أولاد، و 21 أرمل / 10.5 % لديهم من ولد إلى أكثر من 04 أولاد.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وكل الفئات السابقة تقصد مصالح البلدية لاستصدار الوثائق المختلفة، سواء ما تعلق بالحالة المدنية، أو

بتمرس الأبناء أو تسجيلهم في مؤسسات مختلفة ( المدرسة القرآنية، الجمعية، الروضة، النوادي الرياضية)

والفئة الرابعة هو العزاب الذين بلغ عددهم 22 مواطن / 11 %، وهو الذي يستصدرون وثائق

خاصة بالعمل، بعقود الزواج، بالسفر، وبوثائق الهوية والسيارة.

**رابعاً: أدوات جمع البيانات:** حتى تصل الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الذي انطلقت منه والذي

تصبو إليه، كان لزاماً على الباحثة أن تتسلح بما يعينها على تقريب الجانب النظري من الواقع الميداني، فمن

غير الممكن أن تجمع البيانات والمعطيات من ميدان الدراسة دون الاعتماد على وسيلة على الأقل.

وتتعدد وسائل ( أدوات ) جمع البيانات في علم الاجتماع، وهي - كما هو معروف -: الملاحظة،

الاستمارة والمقابلة. ولقد استعانت الباحثة في هذه الدراسة بكل هذه الأدوات ولكن بدرجات مختلفة على

النحو التالي:

**I - الملاحظة:** هي وسيلة من وسائل جمع البيانات تمنح للباحث فرصة مشاركة الظروف الاجتماعية

السائدة في ميدان البحث، وهي تؤدي دوراً أساسياً في الحصول على المعلومات المرغوبة المتعلقة بالسلوك في

المواقف المختلفة المراد تشخيصها.<sup>1</sup>

بدأت ملاحظات الباحثة من أول يوم نزلت فيه للميدان، في أواخر شهر فيفري 2018 وانطلقت

الباحثة في ملاحظاتها من استفهامها لمعارفها المكتسبة إما نظرياً أو ميدانياً (بصفتها مواطنة)، رغبة منها في

الإجابة على التساؤل الذي لخصه موريس أنجرس في قوله: " ماذا نعرف لحد الآن".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمار، الطيب كشرود، معجم مصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة قارون، ليبيا، 1994، ص 179.

<sup>2</sup> - موريس أنجرس وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 143.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وقد كانت الملاحظة منتظمة بالمشاركة، تم من خلالها مشاهدة بعض المؤشرات التي سمحت باكتشاف بعض ملامح الدراسة، مثل توزيع الموظفين على المكاتب، تمكنهم من استخدام الحاسب الآلي، رجوعهم الدائم للمسؤول، انقطاع متكرر للعمل بسبب التيار الكهربائي، ( تعمل المصلحة البيومترية بنظام المولد الكهربائي (Groupe)، طريقة الاتصال بين الموظفين في المستويات المختلفة، تعامل الموظفين مع المواطنين... وقد استمرت الملاحظة طلية الأيام التي كانت الباحثة تنزل فيها للميدان بغرض جمع البيانات، أو حتى حينما كانت تدخل ميدان الدراسة بصفتها مواطنة تحتاج لاستخراج وثائق معينة.

وقد تعمدت الباحثة التردد على مصالح الحالة المدنية كمواطنة مرات عديدة لاستخراج وثائق والتواصل مع الموظفين قبل الكشف عن هويتها كباحثة، وهو ما ساعد على التعرف الفعلي على الموظفين من حيث: تعاملهم مع المواطنين، اهتمامهم بشكاويهم، بانشغالهم، تقديم الخدمة حسب الطلب، في التوقيت المناسب، دون أخطاء، تعاملهم مع المواقف الصعبة، خاصة في بداية الأسبوع، والاحتفاظ بالمرافق للدخول المدرسي، الجامعي، قفة رمضان....

والجدير بالذكر أن الملاحظة لم تتم فقط ببلدية جيجل، بل طبقت الملاحظة بمصلحة الحالة المدنية لبلدية قسنطينة، وبلدية الخروب، وبلدية تبسة يوم كانت الباحثة تطمح لإجراء الدراسة الميدانية بمكاتب الحالة المدنية ببعض ولايات الشرق، لكن الوثائق ( الجريدة الرسمية، المناشير الوزارية) التي تم الحصول عليها، وتصريحات بعض المسؤولين بتلك البلديات أكدت أن كل بلديات الوطن تخضع للتنظيم نفسه، وتسير بالطريقة نفسها، وتطبق عليها القوانين نفسها. وهو ما جعل الباحثة تكتفي بتطبيق الدراسة الميدانية في بلدية جيجل نظرا للتسهيلات التي لاقتها فيها بالمقارنة مع البلديات الأخرى.

وفيما يلي، عرض لشبكة الملاحظة التي طبقتها الباحثة:

الجدول رقم (09): شبكة الملاحظة:

الأساليب الإدارية الحديثة					
التمكين الإداري		الإدارة الإلكترونية		إعادة هندسة العمليات الإدارية	
سلم الملاحظة	المؤشرات	سلم الملاحظة	المؤشرات	سلم الملاحظة	المؤشرات
قادر	قدرة الموظف على معالجة	كافي	توفر الأجهزة	هرمي	الميكال التنظيمي
غير قادر	المشكلات	غير كافي		أفقي	
كفاء	تحكم الموظف في المهام	موجود	وجود موقع إلكتروني	متداخلة	الأقسام
غير كفاء		غير موجود	للبلدية	منفصلة	
موجودة	ثقة الموظف في نفسه	متاح	الاتصال الإلكتروني	موجودة	فرق العمل
غائبة		غير متاح		غير موجودة	
موجودة	ثقة المسؤول في الموظف	متاح	الحصول على الوثائق	كثيرة	كثرة التنقلات بين المصالح



## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

غائبة		غير متاح	الالكترونيا	نادرة	
بدرجة كبيرة	تفويض الصلاحيات	متوفرة	الكفاءة الإلكترونية للموظف	منطقي	توزيع الموظفين عبر الفضاء المكاني
بدرجة صغيرة		غير متوفرة		غير منطقي	
مستقل	استقلالية الموظف في اختيار طريقة العمل	جيدة	نوعية الشبكة	واضح وموحد	وضوح المسميات الوظيفية للمصالح
مقيد		رديئة			
بسرعة	السرعة في حل المشكلات	كافية	الخدمات الإلكترونية	غير واضح ومتعدد	
ببطء		غير كافية			

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

التنمية الإدارية					
جودة الخدمة الإدارية		الممارسات البيروقراطية السلبية		تبسيط الإجراءات الإدارية	
المؤشرات	سلم الملاحظة	المؤشرات	سلم الملاحظة	المؤشرات	سلم الملاحظة
قليلة	الأخطاء	هرمية	طريقة الاتصال	كثير	تنقل الموظفين
كثيرة		أفقية		قليل	
		رسمية			
	غير رسمية				
وجود تمييز	التعامل مع المواطنين	موجود	التمسك الحرفي بالقوانين	دائما	الرجوع إلى السجلات
عدم وجود تمييز		غير موجود		نادرا	
موجودة	رحابة الاستقبال	قاطعة	الرسمية	كثيرة	الوثائق في الملفات
غير موجودة		معتدلة		عادية	
لبق	الرد على شكاوى المواطن	تقليدي	سلوك الموظف	موجود	التمسك الحرفي بالإجراءات
غير لبق		حديث		غير موجود	
مقنع					
غير مقنع					

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

باحترام	كيفية تسليم الوثائق	بطيء	تباطؤ الأداء	كثيرة	تعدد الإجراءات
بلامبالاة		سريع			
التزام	احترام الوقت	أحيانا	الاعتماد على الورق	قليلة	
تضييع		غالبا			
موجود	الاهتمام بالمواطن	كثيرة	المؤثرات الخارجية على الأداء	معقدة	تعقد المهام
غير موجود		قليلة			
متوفرة	الشروط المادية للجودة	روتينية	طبيعة المهام	بسيطة	
غير متوفرة					
غالبا	طواير الانتظار	غير روتينية		متراكمة	تراكم الأعمال
أحيانا					
					غير متراكمة

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وسيجد القارئ تحليلاً لمحتوى هذه الشبكة يدعم الجداول الإحصائية التي بنيت من نتائج تطبيق الاستمارة الموزعة على الموظفين.

**II - الاستبيان:** يذكر سعد سلمان المشهداني أن علاقة الباحث بأداة جمع البيانات علاقة مستمرة، تبدأ بصدق صياغة هذه الأداة، إذ يلجأ الباحث إلى اختبار الأداة للتأكد من صلاحيتها منطقياً وتجريبياً بإحدى الطريقتين:

عرض الأداة على مجموعة من الخبراء والأساتذة في موضوع دراسته، بهدف التعرف على الصحة الموضوعية والعلمية والمنهجية للاستمارة.

القيام بدراسة استكشافية على عينة محدودة مماثلة للعينة الأصلية التي ستجرى عليها الدراسة، للتعرف على وضوح الأسئلة وفهمها من طرف المبحوثين.<sup>1</sup> وهو ما لجأت له الباحثة في هذه الدراسة، إذ اخترت الباحثة بناء الاستمارة في شكل مقياس ليكرت، وبعد إعدادها وعرضه على المشرفة، تم تمريره لأستاذة متخصصة في الإحصاء وتطبيقاته، ومن ثم إجراء التعديلات وفق ملاحظاتهم، وإرسالها لمجموعة من المختصين في علم الاجتماع لتحكيمه، وقد قدم كل منهم ملاحظات كانت لها إسهام كبير في تعديل بنود المقياس.

وكذلك تم توزيع المقياس على 20 موظفاً بميدان الدراسة، وانطلاقاً من إجاباتهم وردود أفعالهم نحو البنود تم تعديل محتوى هذه البنود وتبسيطها.

**صدق المحكمين ( الظاهري):** لقياس صدق المحكمين، تم إعداد نموذج تحكيم مبني على محاور المقياس

الأربعة إضافة إلى البيانات العامة، وقد تم إعدادها وفق النموذج التالي:

<sup>1</sup> - سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة، عمان، 2019، ص 172 (بتصرف)

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الرقم	الفقرة	الوضوح		الانتماء للمحور		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	تتنمي	لا تتنمي	سليمة	غير سليمة	

وتم عرض فقرات المقياس للمحكمين ليحدّدوا وضوحها من عدمه، انتماءها للمحور، وسلامة الصياغة

اللغوية. وقد رصد المحكمون\* ملاحظاتهم التي أسهمت في تقويم الانحرافات في الاستمارة المعدة في البداية.

**الصدق الباطني (المحتوى):** يتوجه الباحث لقياس هذا النوع من الصدق حتى يتأكد من أداته (المقياس)

مصمّمة بصورة يمكنها من قياس ما صممت لأجله. وغالبا ما يتم الاعتماد على القانون:  $n / n2 - n1$

**N1:** عدد المحكمين الذين يرون أن البند/ العبارة تقيس.

**N2:** عدد المحكمين الذي يرون أن البند / العبارة لا تقيس.

**N:** العدد الإجمالي للمحكمين.

ثم يتم احتساب الصدق الكلي بقسمة مجموع قيمة صدق البنود على عدد البنود، وكلما كانت النتيجة

قريبة من 01 كان المقياس صادقا.

وبناء على هذا، يظهر صدق محتوى أداة الدراسة الأساسية على النحو التالي:

**الجدول رقم: (10): صدق المحكمين:**

البند	يقيس	لا يقيس	قيمة الصدق	البند	يقيس	لا يقيس	قيمة الصدق
01	05	01	0.66	44	06	00	01
02	04	02	0.33	45	06	00	01
03	05	01	0.66	46	06	00	01
04	06	00	01	47	05	01	0.66
05	05	01	0.66	48	06	00	01
06	04	02	0.33	49	06	00	01
07	06	00	1	50	06	00	01
08	06	00	1	51	06	00	01

\* قائمة بأسماء المحكمين ورتبهم العلمية وتخصصاتهم وانتماءاتهم المؤسسية في الملاحق.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

01	00	06	52	1	00	06	09
01	00	06	53	0.33	02	04	10
0.66	01	05	54	1	00	06	11
0.66	01	05	55	1	00	06	12
01	00	06	56	1	00	06	13
01	00	06	57	1	00	06	14
01	00	06	58	1	00	06	15
01	00	06	59	0.66	01	05	16
0.33	02	04	60	01	00	06	17
01	00	06	61	01	00	06	18
01	00	06	62	01	00	06	19
0.33	02	04	63	01	00	06	20
0.66	01	05	64	0.66	01	05	21
01	00	06	65	01	00	06	22
01	00	06	66	01	00	06	23
01	00	06	67	01	00	06	24
01	00	06	68	0.33	02	04	25
01	00	06	69	0.66	01	05	26
01	00	06	70	01	00	06	27
01	00	06	71	01	00	06	28
0.66	01	05	72	0.66	01	05	29
01	00	06	73	01	00	06	30
0.66	01	05	74	01	00	06	31
01	00	06	75	01	00	06	32
01	00	06	76	01	00	06	33
01	00	06	77	01	00	06	34
01	00	06	78	01	00	06	35
01	00	06	79	01	00	06	36

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

01	00	06	80	0.66	01	05	37
01	00	06	81	01	00	06	38
01	00	06	82	0.66	01	05	39
0.66	01	05	83	01	00	06	40
01	00	06	84	01	00	06	41
0.33	02	04	85	01	00	06	42
الصدق الباطني: 0.8768				0.66	01	05	43

وبالنظر إلى أنه يمكن تقريب 0.8768 إلى 0.88 والتي تقترب من 01 فإن المقياس صادق لقياس

صمّم لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي: ويقصد به مدى مناسبة واتساق كل بند مع المحور الذي ينتمي إليه. وهو ما

يسمح بمعرفته معامل الارتباط بيرسون. ويظهر ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(11): معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند والمحور الذي يندرج تحته:

جودة الخدمة الإدارية	تمكين الموظفين		الممارسات البيروقراطية السلبية		الإدارة الإلكترونية		إعادة هندسة العمليات		تبسيط الإجراءات الإدارية			
	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط		
01	01	**0.566	01	**0.363	01	*0.315	01	*0.484	01	*0.293	01	**0.789
02	02	**0.573	02	**0.498	02	**0.646	02	**0.581	02	**0.625	02	**0.871
03	03	**0.657	03	**0.476	03	**0.494	03	**0.338	03	*0.285	03	**0.503
04	04	**0.693	04	**0.570	04	*0.480	04	*0.238	04	*0.260	04	*0.300
05	05	**0.644	05	**0.610	05	**0.419	05	**0.578	05	**0.457	05	**0.438
06	06	**0.461	06	**0.475	06	*0.270	06	*0.423	06	*0.321	06	**0.672
07	07	**0.692	07	*0.409	07	**0.632	07	**0.639	07	*0.485	07	**0.479
08	08	*0.553	08	**0.352	08	**0.648	08	**0.415	08	**0.714	08	*0.296
09	09	**0.701	09	**0.445	09	**0.509	09	*0.328	09	**0.596	09	**0.582
10	10	**0.792	10	**0.381	10	**0.747	10	**0.633	10	**0.545	10	*0.286

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

**0.724	11	**0.406	11	**0.610	11	**0.428	11	**0.554	11	**0.363	11
**0.829	12	**0.417	12	**0.374	12	*0.635	12	*0.595	12	**0.497	12
**0.792	13	**0.585	13	**0.604	13	**0.656	13	*0.512	13	**0.579	13
**0.790	14	**0.603	14	**0.469	14	*0.311	14	**0.557	14	**0.797	14
**0.335	15										

\*\* دال عند مستوى 0.01 \* دال عند مستوى 0.05.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد،

فهناك ارتباط بين بنود المقياس والمحاور التي تنتمي لها.

**الصدق البنائي:** وهو الذي يقيس الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستمارة (المقياس) مع

الدرجة الكلية للمقياس، وهو ما يحدده معامل الارتباط بيرسون كذلك، ويتضح الصدق البنائي لأداة جمع البيانات

في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): الصدق البنائي للمقياس:

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تبسيط الإجراءات الإدارية	14	**0.868	0.000
إعادة هندسة العمليات	14	**0.755	0.000
الإدارة الالكترونية	14	**0.723	0.000
الممارسات البيروقراطية السلبية	14	**0.818	0.000
تمكين الموظفين	14	**0.833	0.000
جودة الخدمة الإدارية	15	**0.882	0.000

\*\* دالة عند مستوى دلالة: 0.01.

أوزان الإجابات والأهمية النسبية للمتوسط الحسابي:

تم تصميم الأداة الأساسية لجمع البيانات بعد تفحص الدراسات السابقة وطريقة جل الباحثين في تصميم

المقاييس التي تساعدهم على جمع البيانات، وقد كان المقياس مبني على طريقة ليكرت المعدلة: موافق، محايد،

معارض، على أن يكون وزن كل درجة من درجات المقياس على التوالي: 3- 2- 1، غير أن تجريب المقياس على

20 مبحوثاً أوضح أن الحياد المطلق غير موجود، وفضل المبحوثون إجاباتهم بعبارة موافق إلى حد ما/ معارض إلى



## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

حد ما، وهو ما وجه الباحثة لتعديل درجة الحياد إلى موافق إلى حد ما، لتصبح درجات المقياس: موافق، موافق إلى حد ما، معارض، على أن تأخذ كل درجة منها وزنا: 3 - 2 - 1 على التوالي.

وعليه، يكون تفسير المتوسط الحسابي بناء على الخطوات التالية:

حساب المدى: ويساوي قيمة درجة موافق - قيمة درجة معارض، أي:  $2 = 1 - 3$

حساب طول الفئة = المدى / عدد الفئات =  $0.66 = 3 / 2$

فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي: معارض: من 1 إلى 1.66. بمعنى أن البند / العبارة التي تحصل

على متوسط حسابي يقع في هذا المجال، نعتبر أن المبحوثين معارضين لمحتواها.

موافق إلى حد ما: من 1.67 إلى 2.33. فكل عبارة يكون متوسطها الحسابي ضمن هذا المجال يعني أن

المبحوثين يوافقون على محتواها إلى حد ما، أي أنهم غير موافقين تماما، وغير معارضين تماما.

موافق من 2.34 إلى 3 فالعبارة التي يقع متوسطها الحسابي ضمن هذا المجال هي عبارة يوافق المبحوثون

على محتواها.

والجدول التالي يلخص ما سبق ذكره:

الجدول رقم (13): أوزان الإجابات والأهمية النسبية للمتوسط الحسابي:

الإجابة	معارض	موافق إلى حد ما	موافق
الوزن	1	2	3
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3

II - المقابلة: على الرغم من رفض المسؤول في مكتب التنظيم والشؤون العامة بالبلدية المركزية (الكبرى)

قلب مدينة جيحجل) الإدلاء بأي معلومات تخص الإدارة إلا بعد موافقة كتابية من الأمين العام ورئيس البلدية،

وعدم حصول الباحثة على فرصة لمقابلة هذين الأخيرين رغم إلحاحها، إلا أن الباحثة قد تمكنت من الحصول على

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

معلومات انطلاقاً من مقابلات غير موجهة مع كل من يبدي موافقته على مساعدتها من رؤساء بعض المصالح والمكاتب بطريقة غير رسمية، وحتى مسؤول مكتب التنظيم والشؤون العامة، تمت مقابلته باعتبار الباحثة مواطنة تريد استخراج وثائق حالتها المدنية من البلدية على الرغم من عدم إحضارها لبطاقة الهوية، واستغلال فرصة تلك المقابلة لتوجيه بعض الأسئلة التي أفادت في سد بعض ثغرات المقياس.

حيث تمت في المقابلة الأولى مع رؤساء المصالح الذين أبدوا تعاوناً مع الدراسة، التعريف بموضوع الدراسة وشرح كل ما يتعلق بالأساليب الإدارية الحديثة خاصة إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمكين الإداري، لأن الجودة الإدارية والتنمية الإدارية كانتا معروفتان نسبياً. وفي بقية المقابلات وجهت مجموعة من الأسئلة، أحيانا تكون استفسارات عن ما هو غامض أو ما تجد فيه الباحثة تناقضاً بين ما يقوله المواطن وما يقوله الموظف. وهناك أسئلة محددة هي:

هل هناك ما يعيق تجسيد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارتكم؟

كيف تصف تطبيق الإدارة الإلكترونية، من حيث الإنجازات والإخفاقات؟ وما هي المعوقات؟

هل وصلت الإدارة إلى تحقيق جودة الخدمة الإدارية؟

هل يمكن تجاوز بعض القوانين لخدمة المصلحة العامة؟

ما هو تقييمك لدرجة المركزية في البلدية؟

كما تمت المقابلة مع المواطنين للتعرف على انطباعاتهم حول الخدمات التي يتلقونها من الحالة المدنية. وفي ما يلي نتائج المقابلة:

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (14): نتائج المقابلة مع المواطنين:

الرقم	العبارة	نعم		لا	
		ت	%	ت	%
01	أستطيع الحصول على وثائقي من خلال الانترنت	/	/	200	100
02	يمكنني الحصول على وثائقي من أي بلدية في الوطن	193	96.5	07	3.5
03	يتعطل حصولي على وثائقي أحيانا بسبب الانقطاع في الشبكة	/	/	200	100
04	يتأخر حصولي على الوثائق بسبب تمسك الموظف بالقانون	173	86.5	27	13.5
05	تحرص الإدارة على الاستماع لشكاوينا	09	4.5	191	95.5
06	أرى أن الموظفين لا يميزون بين المواطنين في تلبية متطلباتهم من مصلحة الحالة المدنية	03	1.5	197	98.5
07	يتعامل معي الموظف برحابة صدر	12	6	188	94
08	يتفهم الموظف حاجات المواطنين المختلفة	14	7	186	93
09	تقدم لي الخدمة في الوقت المحدد	03	1.5	197	98.5
10	تقدم لي الوثائق صحيحة ودون أخطاء.	182	91	18	9
11	تحرص الإدارة على قياس رضانا عن الخدمات التي نتلقاها.	/	/	200	100

وسيتم تحليل النتائج المدونة في الجدول أعلاه تديما لنتائج الملاحظة والاستمارة.

**خامسا: أساليب المعالجة:** حتى يصبح للمعطيات المجمعة من الميدان معنى أكبر لابد من معالجتها

لتحويلها من كونها خامات إلى معانٍ. وقد عولجت معطيات هذه الدراسة بأسلوبين على النحو التالي:

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

**I- الأسلوب الكمي:** تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات، بانتقاء الأساليب الإحصائية التي

تسمح بتحقيق الهدف من الدراسة، حيث أن الدراسة تصبو لمعرفة ما إذا كانت التنمية الإدارية المنادى بها في الإدارة المحلية الجزائرية قد استندت إلى أساليب إدارية حديثة، بمعنى أننا نبحث عن علاقة غير ظاهرة أو غير مباشرة بين مؤشرات الأساليب الإدارية الحديثة ومؤشرات التنمية الإدارية ( إعادة هندسة العمليات الإدارية: تبسيط إجراءات العمل الإداري/ الإدارة الإلكترونية التخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية/ التمكين الإداري وتحقيق جودة الخدمة الإدارية) وهذه العلاقة لا تقاس إلا بالاستناد إلى الأساليب الإحصائية التالية:

**التكرارات والنسب المئوية:** وهي القاعدة الأساسية التي تم بناء عليها استخراج بقية الأساليب الكمية.

والجدير بالملاحظة أن الباحثة لم تعتمد عليها في تحليل البيانات وتفسيرها.

**المتوسطات الحسابية:** المتوسط الحسابي من بين مقاييس النزعة المركزية، الذي يحسب وفق المعادلة:  $\bar{X} =$

مجموع التكرارات  $n$  / عدد أفراد العينة  $N$ . وحتى يفهم القارئ دلالاته في هذه الدراسة، فإنه إذا زاد المتوسط الحسابي عن قيمة المتوسط الحسابي النظري، يعني أن المبحوث موافق على محتوى العبارة أو فكرة البند، وإذا قل عنه فهو معارض. وهي الأساس الذي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات وتفسيرها، كونها أكثر دلالة من التكرارات والنسب المئوية. إذ انطلاقاً منه يمكن للقارئ أن يتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات المبحوثين عن كل عبارة من عبارات المحور، كما أنه يفيد في ترتيب عبارات المحور من أعلى إلى أدنى.

**المتوسط الحسابي المرجح/ العام:** ويحسب من مجموع المتوسطات الحسابية بالنسبة لكل عبارات المحور،

وهو القيمة التي يعتمد عليها في تحديد مدى تطبيق أسلوب إداري بميدان الدراسة.

**الانحراف المعياري:** يحسب الانحراف المعياري بحساب الجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحراف القيم عن

متوسطاتها الحسابية .... وكلما كان الانحراف المعياري كبيراً كلما دل ذلك عن تشتت القيم.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون (r) Pearson: لقياس ثبات وصدق أداة جمع البيانات، وقياس ارتباط كل بند بالمحور الذي ينتمي إليه، وارتباط بنود المقياس بعضها ببعض. كما تم استخدامه في الحكم على صدق وانتفاء الفرضيات توكيدا لم تم التوصل له باستخدام المتوسط الحسابي المرجح.

**ملاحظة بخصوص الحكم على صحة أو انتفاء الفرضية:** بحكم طبيعة هذه الدراسة والهدف منها الذي هو التعرف على ما إذا كانت الإدارة المحلية الجزائرية قد استعانت بأساليب إدارية حديثة، والتي تحددت في هذه الدراسة ب: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، التمكين الإداري، من أجل تحقيق التنمية الإدارية التي ينادى بها في الخطابات الرسمية. فإن الصياغة التي بنيت بها فرضيات هذه الدراسة حتى وإن لم تكن تبرز مباشرة بحثها عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، إلا أن القول تطبق الإدارة المحلية أسلوب (أ) لتحقيق (ب)، يعني أننا نبحث بصورة غير مباشرة عن العلاقة بين تطبيق (أ) و تحقق (ب). لذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد وجود علاقة بين المتغيرين أو انتفائها.

**ملاحظة:** يفترض أن الباحث يجري اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ليحدد أي معاملات الارتباط يستخدم لاختبار فرضياته. وترى نظرية النزعة المركزية<sup>1</sup> أن شرط اختبار التوزيع الطبيعي يسقط في حال تجاوز عدد المبحوثين 30 مفردة، وعلى اعتبار أن عدد المبحوثين في هذه الدراسة هو 60 مبحوثا فإنه يمكن التخلي عن شرط اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها.

**II - الأسلوب الكيفي:** وبعد عرض البيانات الكمية، يتم استنتاج الأرقام وعرض دلالاتها السوسولوجية تحليلا وتفسيرا واستنتاجا، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري من جهة وعلى الملاحظة العينية لشواهد الميدان، والمقابلات من جهة أخرى، من أجل الحصول على إجابات للتساؤلات المطروحة في بداية الدراسة.

<sup>1</sup> - راجع أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ج1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط2، 2007، ص111.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

---

**خلاصة:** حوى هذا الفصل شرحا يكاد يكون مفصلا عن تلك الإجراءات التي اتبعتها الباحثة أثناء قيامها بالدراسة الميدانية تزامنا مع دراستها النظرية حول متغيري الدراسة. وذلك بدء بتحديد مؤشرات الدراسة التي سمحت ببناء الفرضيات اعتمادا على المفاهيم الإجرائية المبينة في عنصر تحديد المفاهيم. ولقد حاولت الباحثة أن تكون عملية قدر المستطاع، وتوضح للقارئ أي تفصيل قد يبدو غير مهم، إلا أن كل ما تمّ وضعه في هذا الفصل كان له تأثيره في توجيه مساقات البحث، وفي الوصول إلى نتائج الدراسة الحالية.

## الفصل السادس:

# إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

أولاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان الدراسة.

ثانياً: الإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة.

ثالثاً: النتيجة الجزئية الأولى.

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

لقد تبين للمؤسسات والإدارات الرائدة أن تكيفها مع المحيط الخارجي وتقلباته يقتضي مرونة كبيرة قد تتناقض مع كونها إدارات تابعة للمركز، وهو ما يفرض عليها اللجوء أكثر فأكثر إلى اللامركزية بشتى أشكالها، ذلك أن اللامركزية هي النموذج الذي تقل معه إجراءات العمل الإداري، وتصبح أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات التنمية الإدارية.

وكما هو معروف، فإن الإدارات المحلية في الجزائر تخضع لدرجة كبيرة من المركزية التي قد تعيقها أحيانا عن الوصول لتحقيق أهدافها. وبالنظر للتغيرات الحاصلة في هذه الإدارة تماشيا مع مطالب الرقمنة والانفتاح على المواطن وتطلعاته، وجدت الإدارة المحلية نفسها مجبرة على التخفيف من المركزية، وبالتالي تبسيط إجراءات العمل الإداري. لذلك تستفهم الدراسة الحالية ما إذا كانت الإدارة المحلية بميدان الدراسة قد اعتمدت على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية.

**أولاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان الدراسة:** لقد دفعت رياح التغيير التي مست جميع المؤسسات إلى تبني وتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهو أسلوب لم يشمل فقط المؤسسات التجارية ومنظمات الأعمال، بل طبقت حتى الإدارات العامة، خاصة بعدما أصبح المواطن ذو اطلاع واسع يتبعه إلحاح على الرفع من مستوى الخدمات لتلبي توقعاته وتطلعاته.

وعن ما إذا كانت الإدارة ميدان الدراسة تطبق إعادة هندسة العمليات الإدارية، فإن استجابات الباحثين تظهر من خلال الجدول أدناه:



## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

الجدول رقم (15): استجابات الباحثين نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان الدراسة:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
H1	هناك تعديل جذري للهيكل التنظيمي	01	0.911	10
H2	يتم التحول من العمل في الأقسام إلى عمل الفريق	1.68	0.873	07
H3	الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لطبيعة العمل الإداري	1.35	0.659	09
H4	تتميز العلاقات بين المكاتب والمصالح بالوضوح	1.68	0.854	07
H5	يتم تعديل طريقة أداء العمل في البلدية من فترة لأخرى	1.83	0.942	05
H6	هناك مزاجية بين المركزية واللامركزية في العمل	1.67	0.877	08
H7	يساعدني الهيكل التنظيمي الحالي على العمل بكفاءة	1.67	0.857	08
H8	يتيح الهيكل التنظيمي الحالي اتصالات فعالة	1.67	0.877	08
H9	يتم تصميم عمليات الإدارة وفق الحاجة لها	1.77	0.831	06
H10	هناك وظائف متشابهة لا بد من دمجها مع بعضها البعض	2.07	0.972	01
H11	تتوزع المهام عبر الهيكل التنظيمي بشكل فعال	1.67	0.866	08
H12	هناك تنسيق عال بين المستويات التنظيمية (الرؤساء/ المرؤوسين/ الأمانة العامة)	1.84	0.933	04
H13	يحدد الهيكل التنظيمي الحالي صلاحيات الموظفين بدقة	2.05	0.981	02
H14	هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والوظائف الإدارية	1.97	0.898	03
المتوسط الحسابي العام		1.7817	0.35593	

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

تأتي العبارة H1: هناك تعديل جذري للهيكل التنظيمي في الرتبة العاشرة 10، بمتوسط حسابي ضعيف جدا 01، وبانحراف معياري 0.911 وهو انحراف كبير يؤكد تشتت العبارة عن بقية العبارات وعن المحور ككل، بما معناه أن ما تم من تعديلات في الهيكل التنظيمي لم تكن هيكلية وجذرية، بل هناك تغيير وصفه بعض الباحثين بالشكلي، الذي لم ترافقه تعديلات جذرية.

ويمكن تفسير هذا بأن عمل مكاتب ومصالح ميدان الدراسة والمهام التي يؤديها روتينية في معظم الأحيان، ولا تحتاج إلى تغيير كبير ولا تصميم جديد في الهيكل التنظيمي. دون الانتباه إلى أن إعادة تعديل الهيكل التنظيمي بشكل جذري يمكنه أن يوفر الكثير من الوقت والجهد ويحفز على تجميع الأعمال والمهام والوظائف المتشابهة وعلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي أكثر، ما يؤدي إلى الدقة والسرعة في العمل. غير أنه يجب التنويه لوجود تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، وأن هذا التغيير لم يكن مؤسسا على دراسة علمية وهادفة، وقد شمل إضافة مصالح ومكاتب جديدة وإحاق مكاتب بعضها ببعض. ومن بين التغييرات الحاصلة على مستوى الهيكل التنظيمي:

### إنشاء مصالح جديدة: وتتمثل هذه المصالح في:

مصلحة التوثيق والإحصاء والعلاقات العامة: وتضم مكتب الأرشيف والتوثيق والإحصاء، ومكتب

الإعلام الآلي والاتصال والعلاقات العامة.

مصلحة الانتخابات والخدمة الوطنية والحج: وتضم مكتب الانتخابات والحج، وهو مكتب كان خاصا

فقط بالانتخابات والسكان، وكان تابعا لمصلحة الشؤون العامة والانتخابات التابعة لمديرية التنظيم والشؤون العامة.

المصلحة البيومترية: وتضم مكتب جواز السفر، مكتب بطاقة التعريف الوطنية، مكتب رخص السياقة.

وهي مصلحة كانت تابعة للدائرة.

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

تحويل بعض المكاتب إلى مصالح: وأهم تغيير حصل هو تحويل مكتب الحالة المدنية الذي كان تابعا لمديرية التنظيم والشؤون العامة لمصلحة الحالة المدنية التي تضم مكتب الحالة المدنية وفيه 3 فروع: فرع التسجيلات والإحصاء، فرع استخراج وثائق الحالة المدنية، فرع استخراج الكفالة.

**تغيير تسميات بعض المصالح والمكاتب:** ومن أمثلة ذلك تغيير تسمية مصلحة المستخدمين إلى مصلحة تسيير الموارد البشرية والتي كانت تحتوي مكتبين: مكتب تسيير المستخدمين الإداريين والتقنيين ومكتب التوظيف والتكوين، فصارت تسميتهما: مكتب تسيير الموارد البشرية ومكتب التكوين وإحصائيات الموارد البشرية. إلا أن الملاحظة تؤكد على أن التعديلات والتغييرات الحاصلة لم تكن لتمس الهيكل التنظيمي بصفته كيانا سوسيو- تقني يضم جماعات تتفاعل فيما بينها، ومن خلال هذا التفاعل تنشأ مواقف وظروف عمل مختلفة، كما أن البيئة الخارجية تفرض من جهتها مواقف مختلفة، لا بد من تأكيدها والتعامل معها انطلاقا من هذا الهيكل، بل أن التعديلات كانت شكلية وظاهرية، والدليل على ذلك أنه لم ترفق هذه التعديلات بأساليب انتقاء واختيار جديدة أو تسيير للمسار الوظيفي للموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية، بل أن تسيير المسار الوظيفي لا يزال يتم بالطريقة التقليدية.

نجد العبارة H3: الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لطبيعة العمل الإداري، في الرتبة التاسعة 09 بمتوسط حسابي 1.35 وبانحراف معياري 0.659، وهو انحراف فوق المتوسط، يدل على تشتت العبارة عن بقية العبارات وعن المحور بدرجة فوق المتوسطة. إذ يرى الباحثون أنه بالإمكان إعادة تنظيم العمل الإداري بطريقة تكون فيها الاتصالات بين المصالح والأقسام أكثر مرونة، ويضيفون أن الهيكل الحالي لم يعد ملائما لطبيعة المجتمع المعاصر، فهم يرفضون طبيعة الهيكل الميكانيكي العمودي، وقد لوحظ تدمرهم من الاتصالات العمودية والعمليات الإدارية التي تتم بصورة عمودية، متمنين لو كان الهيكل الحالي مرنا أكثر، وهو ما يوفره الهيكل التنظيمي الأفقي.

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

والملاحظ على الهيكل التنظيمي لميدان الدراسة عدم وجود توازن في توزيع المديرية، المصالح، المكاتب والفروع، وكذا عدم وجود توازن في توزيع الموظفين بحسب الحاجة لهم. حيث يحتوي مكتب الانتخابات على 07 موظفين، وتحتوي مصلحة الحالة المدنية كلها على مكتب واحد هو مكتب الحالة المدنية الذي به 7 شبائيك و08 موظفين.

كما أن هناك بعدا جغرافيا بين المصلحة البيومترية ومديرية التنظيم والشؤون العامة التي تنتمي إليها، إذ تقع الأولى بمحاذاة الحي الإداري بينما تقع الثانية في قلب مدينة جيجل، وهو في حد ذاته خلل تنظيمي يجعل من ممارسة العمل الإداري تتخلله العديد من المعوقات.

نلاحظ أن كلا من العبارات H6 ، H7 ، H8 ، و H11 قد جاءت في الرتبة الثامنة 08 بمتوسط

حسابي 1.67 :

**H6:** هناك مزاجية بين المركزية واللامركزية في العمل، بانحراف معياري 0.877، وهو انحراف معياري كبير، إذ يقر الباحثون أن المركزية هي الخاصة الغالبة في الإدارة المحلية ميدان الدراسة، فكل المراسلات، التعليمات، القرارات، التوجيهات لا تتم إلا بالرجوع إلى الوزارة الوصية والأمانة العامة، وإن كانت هناك لا مركزية فإنها تتحقق على مستوى الولاية، ولا تتمظهر اللامركزية في البلدية إلا بنسب ضئيلة لا تكاد تذكر.

وتكمن أهمية المزاجية بين المركزية واللامركزية في اعتبارها مؤشرا حقيقيا على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، إذ تسمح هذه المزاجية اعتمادا على تقنيات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بتحقيق الاستقلالية النسبية للإدارة المحلية، ما يجعلها تلاءم أهدافها مع طبيعة مجتمعها المحلي استجابة لتطلعاته، دون الانفصال عن الإدارة المركزية التي تعتبر الموجه الرئيس لها. وهذا ما لم يتحقق بميدان الدراسة.

ولقد أكد الباحث منصور بلرنب على أهمية المزاجية بين المركزية واللامركزية في دراسته إستراتيجية التنمية

الإدارية في الجزائر بتوصله لنتيجة أن الإستراتيجية الإدارية لا يكون لها أي مفعول إذا بقيت حبيسة التصورات

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

النظرية المجردة، لذلك يجب أن تكون هناك أجهزة إدارية مركزية تتولى هذه المهمة الصعبة والسهلة في آن واحد، مع التعاون مع الجهات الإدارية اللامركزية.

**H7:** يساعدني الهيكل التنظيمي الحالي على العمل بكفاءة بانحراف معياري كبير **0.857**، وهو ما يؤكد إجابات الباحثين على محتوى العبارة **H3:** الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لطبيعة العمل الإداري، فالباحثون يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي يعيق تحقيق مبدأ الكفاءة في العمل، وذلك لكونه يعرقل العمليات الإدارية بما فيه من مستويات، ويأخذ من الوقت والجهد الكثير.

فالهيكل المتفرع جغرافياً ( بين المديرية ومصلحة الوثائق البيومترية)، يجعل من العمل بكفاءة أمراً صعباً، خاصة مع هيمنة المركزية، بمعنى أن رئيس مصلحة الوثائق البيومترية لا يمكنه ممارسة مهامه بحرية مطلقة ويضطر دوماً للرجوع للمديرية، وهي بعيدة مكانياً، والاتصال بالهاتف قد لا يوصل الرسالة كما ينبغي، وقد يكون التنقل غير متاح في ظل تعطل السيارة الخاصة بالبلدية، كما أنه لو كان متاحاً سيأخذ من الوقت العملي، وهو ما يجعل من ممارسة العمل الإداري بكفاءة في ظل هذا الهيكل أمراً غير ممكن.

ومن بين أهم العمليات الإدارية التي يتم تعطيلها نجد الاتصال التنظيمي. ففي تساؤلنا حول فعالية الاتصالات التي يتيحها الهيكل التنظيمي الحالي، جاءت استجابات الباحثين نحو العبارة **H8:** يتيح الهيكل التنظيمي الحالي اتصالات فعالة، بانحراف معياري كبير **0.877**، فالاتصالات التي تتم من خلال الهيكل التنظيمي الحالي هي اتصالات رسمية، عمودية، أغلبها نازل، وهو ما يعني أن الموظف يحتاج لأن يكون بيروقراطياً حتى يوصل المعلومة أو يحصل عليها. وليس بخاف أن البيروقراطية وإجراءاتها تسبب التعطيل والرتابة والروتين. وبالتالي فالاتصالات التي تتم داخل الهيكل التنظيمي الحالي ليست بفعالة بالمستوى المطلوب.

كما أن الإدارة ميدان الدراسة مازالت تعتمد على النمط التقليدي في الاتصال، ولم توفر وسائل الاتصال الكفيلة بنقل المعلومات بين مستويات الهيكل التنظيمي المتعددة مثل: الاتصال اللاسلكي، تقنية التحاضر

بالفيديو **video conference**، وهو ما أفقدها الدقة والقدرة على إيصال المعلومات وتجسيد نظام اتصال فعال. كما أن هذا قد يرجع لوضوح الصلاحيات والمسؤوليات وعدم تداخلها، وهو ما سيتضح معنا في تحليل

### العبارة H13.

إلا أن المبحوثين يؤكدون على وجود نمط آخر من الاتصالات التي يرون أنها أكثر فعالية، هي الاتصالات غير الرسمية التي ينشئها الموظفون في المستوى الواحد بعيدا عن خطوط السلطة الرسمية، خاصة أولئك الذي قضاوا في الإدارة وقتا طويلا ( لهم أقدمية)، إذ يعرف بعضهم بعضا، ويثق بعضهم ببعض وهو ما يجعله يتناقلون المعلومات بينهم، وينشؤون شبكات اتصالات تكوّن هيكلا غير رسمي داخل الهيكل التنظيمي الرسمي.

### H11: تتوزع المهام عبر الهيكل التنظيمي بشكل فعال، يبدو أن الفاعلية مفقودة أو هي منشودة من

خلال استجابات المبحوثين، إذ أن توزيع المهام عبر الهيكل التنظيمي كذلك لا يتم بصورة فعالة، فهناك - حسب المبحوثين - توزيع عشوائي للمهام، ولا وجود للرجل المناسب في المكان المناسب.

فالمبحوثون يوافقون على كون الهيكل التنظيمي في العمل لا يساعدهم على العمل بكفاءة، وفي الوقت نفسه تتأكد إجاباتهم بعدم موافقتهم على كون المهام توزع عبره بشكل فعال. ويستوقفنا هذا لنؤكد على أن الهيكل التنظيمي يعتبر الأسلوب الذي تبنى على أساسه الإدارة وتترتب الوظائف. وقد صار تغيير وتعديل الهيكل التنظيمي من وقت لآخر عادة المؤسسات التي تطمح لجعل مهامها مواكبة لمتطلبات مجتمعتها.

وعلى هذا الأساس لا بد أن تتأكد الإدارة من ارتباط الوظائف التي تخلل الهيكل التنظيمي بعضها ببعض بشكل يفيد في تنفيذ المهام على الوجه المطلوب، وحتى تتمكن من فهم تكامل هذه الوظائف لا بد من وجود وصف دقيق لها بما يعطينا المطلوب من كل وظيفة تأديته. ومن المؤكد أن وجود هيكل تنظيمي ووصف دقيق

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

للوحدات من شأنه إزالة التضارب والالتباس والغموض بين الموظفين الذين يعملون في الدائرة نفسها أو ضمن الدوائر المختلفة.<sup>1</sup>

والملاحظ أن كل العبارات السابقة تقع في مجال المعارضة (1 - 1.67)، وهذا ما يعني أن ثمة معارضة حول ما يتعلق بهيكل التنظيم من الناحية البنائية، وهو أمر مقبول إذا عرفنا أن ثمة وظائف جديدة قد أسندت للبلدية من باب تقريب الإدارة من المواطن، حيث أن هذه المهام كانت موكلة للدائرة التي تعتبر بالمقارنة مع البلدية بعيدة عن المواطن، لكن هذا الهدف لم يتحقق نسبياً، لكون الهيكل التنظيمي لم يكيف ليتلاءم وهذه التغيرات، فلا وجود لتغيير في الهيكل يوافق هذه التعديلات.

ومنه نستنتج أن الهيكل التنظيمي لميدان الدراسة يفتقد نسبياً للمقاييس المفترضة في الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذه المقاييس تتمثل أساساً في: مراعاة تحديد المهام بصورة تتضح فيها مسؤوليات كل طرف، وذلك بعد أن يتعرف كل موظف على واجباته وحدود سلطاته ومسؤولياته.

الواقعية: بمعنى له خاصية التناسب مع ظروف وأوضاع المهام الموكلة للموظفين، ومع تغير وظائف الإدارة. وهو الهيكل الذي تدعو له المدرسة الموقفية، بأن تتم ملاءمته مع ظروف وشروط المحيط الداخلي والخارجي، وما يحصل فيهما من مواقف.

المرونة: وتعني تكيف الهيكل التنظيمي مع كل ظرف جديد، وملاءمته لطبيعة المواقف المختلفة بالقدرة على إحداث تعديل فوري وآني فيه وفق مقتضيات المواقف المختلفة.

وفي الرتبة السابعة 07 تأتي العبارتان: H2: يتم التحول من العمل في الأقسام إلى عمل الفريق، H4:

تتميز العلاقات بين الأقسام والمصالح بالوضوح، بمتوسط حسابي 1.68.

<sup>1</sup> - عزام توفيق عزام، الإجراءات الإدارية والتنظيمية في المؤسسات: نموذج مقترح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1986، ص34.

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

العبارة H2 : يتم التحول من العمل في الأقسام إلى عمل الفريق بانحراف معياري 0.873، ما يدل

على وجود موافقة إل حد ما على وجود عمل الفريق والانتقال التدريجي من عمل الأقسام، بمعنى تحول الهيكل التنظيمي من هيكل هرمي إلى هيكل أفقي يحتوي معنى المرونة. لكن هذا لم يتم جذريا، بل هناك فقط بعض المهام التي يتم فيها عمل الفريق ومثال ذلك مهمة استصدار بطاقة التعريف الوطنية، التي يبدأها فريق العمل من استلام الملف ودراسة مطابقته، أخذ الصورة، أخذ البصمات، ... وكل خطوة من هذه الخطوات تتم في مكتب، وهو ما يكرس عمل الفريق، وهو يدل على وجود مسعى للتخلص من هرمية الهياكل التي تركز التعطلات الوظيفية واللجوء إلى هياكل تتيح العمل بأريحية.

لكن الملاحظ عموما، أن الهيكل التنظيمي الحالي، لا يقوم جذريا على الفرق، بل على علاقات تنظيمية معقدة وهرمية ورسمية، تسري بها الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل، وهذا ما يدل على ترهل الهيكل التنظيمي لميدان الدراسة وجموده، وهو ما لا يتناسب مع الهياكل التنظيمية الحديثة التي تعتمد على فرق العمل وتبني مشاركة الموارد البشرية، ما يدفع نحو تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية حتى تتحقق أهداف التنمية الإدارية.

ويدل وقوع المتوسط الحسابي لهذه العبارة في مجال الموافقة إلى حد ما على ترهل الهيكل التنظيمي لميدان الدراسة وجموده في بعض المواقف، حيث أنه لم يكرس العمل وفق الفرق، وعلى الرغم من التعديلات التي طالته إلا أنه مازال يؤكد على ضوابط السلطة والمسؤولية بناء على علاقات تنظيمية معقدة وهرمية، ما يجعلنا نستنتج أنه هيكل موروث ولم تؤكد التعديلات التي مسته على بعده المعاصر. ما يدعو لإعادة النظر فيه وملاءمته وفق المنظور الموقف الذي يدعو إلى هياكل تبني فرق العمل وتحقق الإثراء الوظيفي للعاملين فيها، ما يسمح للإدارة ببلوغ أهدافها في التطوير والتنمية.



## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

العبارة H4: تتميز العلاقات بين المكاتب والمصالح بالوضوح، بانحراف معياري كبير 0.854. تأخذ هذه

العبارة المنحى النسبي للموافقة، إذ يقع المتوسط الحسابي لها في مجال الموافق إلى حد ما، بمعنى أن المبحوثين يرون أن العلاقات بين المصالح والمكاتب واضحة إلى حد ما، أي أن هناك بعض المواقف التي يكون فيه غموض وتداخل في العلاقات بين المصالح والمكاتب. فالمصلحة البيومترية لحد الآن مازال لم يفصل في أمرها، كونها مصلحة تابعة لمديرية التنظيم والشؤون العامة ( وهو المعمول به ولو بصفة غير رسمية)، أم أنها مديرية قائمة بذاتها.

غير أن هذا التداخل والغموض يبدو واضحا لدى مسؤولي المصالح، الذين تقع على عاتقهم مهمة ترشيح واختيار مسؤولي المكاتب من جهة، ومن جهة تتركز لديهم المعلومات الكافية عن طبيعة العلاقات التي تربط بين المصالح، فالعلاقة بين مصلحة الحالة المدنية والمصلحة البيومترية تبدو واضحة، لكن هناك علاقة غير مباشرة وغير مرئية بين مصلحة الانتخابات والخدمة الوطنية والحج ومصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية.

وعدم وضوح العلاقات بين المكاتب والمصالح بعضها ببعض عند المبحوثين مردها لانشغال المبحوثين بأداء مهامهم على نحو فردي وروتيني وبطريقة منغلقة لا تسمح له باستفهام العلاقة بين مكاتب/ مصالح البلدية المختلفة، كما أن لضعف عمليات التنسيق ووضوح لجانه تأثير على هذه القضية.

كما أنه يمكن أن نعزو عدم وضوح العلاقة بين المكاتب والمصالح أو وضوحها نسبيا لكونها بنيت أصلا في الهيكل التنظيمي التقليدي، فأسسها تقليدية، ولم يتم التأكيد على هذه العلاقات حال تعديل هذا الهيكل وإدخال بعض مظاهر التنمية الإدارية فيه، مما جعل العلاقات بين المصالح والمكاتب لا تتناسب ومتطلبات المرحلة الجديدة.

أما الرتبة السادسة 06 فقد ترتبت فيها العبارة H9: يتم تصميم عمليات الإدارة وفق الحاجة لها، بمتوسط حسابي 1.77 وانحراف معياري كبير 0.831. وفي المجال نفسه، يكون المتوسط الحسابي لهذه العبارة، بمعنى أن تصميم عمليات الإدارة يكون على الأرجح وفق ما تحتاجه، وأنه إذا لم تكن حاجة لهذه العمليات فلا

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

معنى من تصميمها، وهذا لا يعني وجود عمليات لا تتضح الحاجة من وجودها، ذلك لأنه تم تصميمها دون وجود دراسة مسبقة لحاجة الإدارة لها.

وتحتل العبارة H5: يتم تعديل طريقة أداء العمل في البلدية من فترة لأخرى الرتبة الخامسة 05، بمتوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري كبير 0.942. يدل المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يقع في مجال الموافق إلى حد ما على أن تعديل طريقة أداء العمل في البلدية أمر وارد وأنه كلما اقتضت الضرورة يكون هناك تعديل، فطريقة العمل ليست جامدة ولا ثابتة.

غير أن العمل يؤدي في غالبه بالطريقة النمطية التي تعود الموظفون على القيام بها، فالموظفون قد تعودوا على العمل بطريقة روتينية، وتغيير طريقة أداء العمل يعتبر تغييرا تنظيميا لا بد أن تسبقه توعية، وتتبعه تدريبات وهو ما يأخذ من الوقت والجهد والمال ما تكون الإدارة في غنى عنه، فلماذا كل هذا، وكل الأعمال تؤدي بالطريقة الروتينية؟

وبالحديث عن التنسيق بين المستويات التنظيمية، فقد ترتبت العبارة H12: هناك تنسيق عال بين المستويات التنظيمية (الرؤساء/ المرؤوسين/ الأمانة العامة) في الرتبة الرابعة 04، بمتوسط حسابي 1.84 وانحراف معياري كبير 0.933، ما يدل على وجود تنسيق بين المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، لكنه ليس تنسيقا عاليا.

ولابد من التأكيد على أن جهود التنمية الإدارية وتكريس إعادة هندسة العمليات الإدارية أمر مستحيل في حال تشتت الجهود والمصالح وغياب التنسيق بين المستويات التنظيمية، وأن هناك أهداف مشتركة ومتكاملة داخل مجالات العمل، لا يمكن الوصول لها وتحقيقها إلا انطلاقا من التنسيق العالي بين مستويات الإدارة.

ولعل غياب التنسيق على الوجه المفترض بين المستويات التنظيمية يعود لكون الإدارة المحلية لم تتمكن بعد من تكريس نظام العمل بالفريق الذي يتيح الهيكل التنظيمي الأفقي، والذي يكون أكثر مرونة من الهيكل

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

التنظيمي الهرمي الذي يعد ميكانيكيا. وتسمح فرق العمل بنقل المهام والصلاحيات ومعها المسؤوليات لفرق العمل بدلا من انحسارها في الإدارة المركزية، وهو ما يتيح تنسيقا عاليا بين أعضاء هذه الفرق لتحمل المسؤولية والقيام بأعباء المهمة، وبين الفرق ذاتها والإدارة المركزية، لرفع المقترحات وتقارير العمل.

وفي ما إذا كان هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والوظائف التي تتم فيه، ترتبت العبارة H14: هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والوظائف الإدارية في الرتبة الثالثة 03 بمتوسط حسابي 1.97 وبانحراف معياري كبير 0.898. ما يجعلنا نقبل وجود توافق بين الهيكل التنظيمي وبعض الوظائف التي تتم فيه، معنى هذا أن هناك وظائف موضوعة في غير موضعها في الهيكل التنظيمي، أو أن الهيكل التنظيمي يضيق بالوظائف المتعددة التي توجد فيه، خاصة بعد إلحاق بعض المهام التي كانت مسندة للدائرة بالبلدية.

فالبلدية بعد إلحاق إصدار بعض الوثائق منها بدلا عن الدائرة، لم تغير من بناء هيكلها، بل ضاقت ذرعا بهذه الوظيفة الجديدة، ما جعلها تخصص مبنى غير مهيكّل من الناحية التنظيمية بعيدا عن المبنى البلدي (المصلحة البيومترية)، ليتلاءم مع المهام الجديدة، وهو ما أحدث قطيعة بينه وبين المصالح الأخرى، ولم يكن ليسع الوظيفة الجديدة كما هو مفترض.

ولابد أن نعرف أن الوظائف الجديدة تفرض وجود - على الأقل - مكاتب مجهزة ماديا وبشريا لتمكن من أداء مهامها على النحو المفترض: مصلحة جواز السفر البيومتري، بطاقة التعريف البيومترية، رخصة السياقة وترقيم السيارات، البطاقة الرقمية (لا يوجد لها مكتب بل على نحو مدخل المبنى). وبغض النظر عن التجهيزات والموظفين، لابد أن نأخذ بعين الاعتبار المواطنين الذي يقصدون المصلحة (لم يفصل في كونها مصلحة أو مديرية) من أجل استخراج وثائقهم، لذلك فالهيكل يضيق بالوظائف التي تؤدي من خلاله ولا يتوافق معها.

وفي الرتبة الثانية 02 ترتبت العبارة H13: يحدد الهيكل التنظيمي الحالي صلاحيات الموظفين بدقة، بمتوسط حسابي 2.05 وبانحراف معياري 0.981، وبدل المتوسط الحسابي الذي يقع في مجال الموافق إلى حد ما

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

على أن الهيكل التنظيمي فعلا يحدد صلاحيات الموظفين، غير أن هذا التحديد ليس دقيقا، ما يجعلنا نفهم وجود تداخل بين الصلاحيات الممنوحة للموظفين في المستويات التنظيمية المتعددة وحتى في المصلحة أو المكتب نفسه. فالصلاحيات هي السلطة التي تمنح للموظف حتى تتسنى له ممارسة مهامه على النحو المطلوب، ودون هذه الصلاحيات لا يمكن للموظف إتمام مهامه، ومعنى وقوع المتوسط الحسابي لهذه العبارة في مجال الموافقة لحد ما أن الصلاحيات الممنوحة للموظف لا تتوافق وحجم المهام الموكلة له، وهو ما قد يعيقه عن أدائه لمهامه.

أما الرتبة الأولى 01 بين بنود هذا المحور، فقد ترتبت فيها العبارة H10: هناك وظائف متشابهة لا بد من دمجها مع بعضها البعض، بمتوسط حسابي 2.07، وبانحراف معياري 0.972. ما معناه أن ثمة وظائف متعددة يمكن أن تؤدي من طرف شخص واحد، أو بالأحرى يمكن تقليص عدد الوظائف الموزعة عبر الهيكل التنظيمي، وهو ما يؤكد الاستنتاج الذي توصلنا له بخصوص العبارة H14 بالقول أن الهيكل التنظيمي يضيق بالوظائف التي وضعت فيه.

والهدف من تجميع الوظائف الإدارية المتشابهة هو تقليص الأعمال المتشابهة وتقليل تهرب الموظفين من المسؤولية، لأنها تجمع الوظائف داخل مجموعات، وتحمل المجموعة كلها المسؤولية عن المهام المنجزة والأخطاء الحاصلة. وقد يرجع وجود وظائف متشابهة في مجال واحد إلى عدم وجود وصف دقيق ومفصل عن كل وظيفة، حيث تصمم الوظائف بصورة غير علمية، وهو ما يعد خلافا في نظام إدارة الموارد البشرية في ميدان الدراسة.

والجدير بالذكر أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لا يكتفي بدمج الوظائف أفقيا فقط، بل يتعدى ذلك إلى الدمج العمودي للوظائف، ومعنى هذا أنه بدلا من رجوع الموظف إلى المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات، يمكن للموظف أن يتخذ القرار بنفسه.<sup>1</sup> (سيتم الوقوف عند هذه المسألة في الفصل السابع، محور الممارسات البيروقراطية السلبية، العبارة Y12)

<sup>1</sup> - راجع: مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان، دمشق، 2018، ص143.

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

ويتضح عدم وجود دعم كافي من الإدارة لإعادة ترتيب الوظائف من خلال هيكل تنظيمي يضمن الحدثة في أداء الوظائف الجديدة، معنى أن الإدارة ليست مهتمة بالتغيير في الهيكل التنظيمي مع عدم قدرتها على إحداث تغيير شامل فيه ولا حتى جزئي من خلال دمج الوظائف بعضها مع بعض.

وتؤكد المتوسطات الحسابية للعبارات السابقة على أنها تقع في مجال الموافقة إلى حد ما (1.68 - 2.34)، ما يعني أن هناك موافقة إلى حد ما بما يتعلق بالعلاقات بين المصالح والأقسام والتنسيق، وتصميم العمليات والمهام التي تؤدي داخل الهيكل التنظيمي والوظائف التي تتم داخله، وطريقة ممارسة وأداء الأعمال، والصلاحيات الممنوحة.

والملاحظ من هذه النتائج أن هناك معارضة حول الجوانب الشكلية والهيكلية للهيكل التنظيمي تتعلق بالبناء والشكل والتركيبية، وشبه موافقة على ما يتم داخله من وظائف وعمليات وما فيه من صلاحيات ممنوحة، وهذا ما يتعلق بالموارد البشري أكثر.

بناءً على النتائج أعلاه، وعلى قيمة المتوسط الحسابي العام المقدرة بـ 1.7817، والتي تقع في مجال الموافقة إلى حد ما، وتأسيساً على نتائج المقابلات المتكررة مع مسؤول المصلحة البيومترية، يمكن القول أن ثمة عوامل تعيق تجسيد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية، وهو ما يتعلق بطريقة تنظيم عمل مصالح البلدية وأساليب تسييرها. ومن بين أهم العوامل المعيقة لتطبيق هذا الأسلوب هو غلبة أسلوب المركزية على أسلوب اللامركزية، سواء ما تعلق باتخاذ القرار أو بالسياسات والعمليات الإدارية عموماً، إذ تضطر الإدارة المحلية للرجوع للصوابية أو حتى الولاية في تسييرها لشؤونها أو في اتخاذها للقرارات - خاصة الحاسمة منها - على الرغم من وجود تفويضات بسيطة، تمكن من هامش في الحرية في اتخاذ بعض القرارات والمبادرات، لكنها لا تكون ذات أثر واضح.

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

ولقد توصلت الدراسة التي قام بها سيد أحمد شريف إلى أن: " النظام الإداري الجزائري القائم على مركزية الدولة ساهم في بروز بيروقراطية إدارية متشددة ومهيمنة ونقيضة مع الأطروحات الشعبية، التي تطالب بالعدالة الاجتماعية وتوزيع الثروة ومحاربة الرشوة والفساد السياسي والإداري.<sup>1</sup>"

هذا، ويشهد الهيكل التنظيمي للبلدية ومصالحها تغييرات متكررة في المهام والوظائف والصلاحيات الممنوحة للموظفين، بصورة تكاد تكون اعتباطية وغير مخططة، وعدم مرافقة ذلك بتغيير في الإجراءات والقوانين ذات الصلة، الشيء الذي كثيراً ما يتسبب في تعقيد الإجراءات الإدارية، وبالتالي تعطيل أداء الموظفين من جهة، وحصول المواطنين على الخدمات التي يريدونها من جهة أخرى.

إن الهيكل التنظيمي يعتبر أساس تنفيذ السياسات الإدارية كما يعد أحد المحاور الأساسية للتنمية الإدارية، ولقد ظل الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية في الجزائر ولفترة طويلة ثابتاً، وقد دفعت المتغيرات الحديثة لتطوره ليكون أكثر مرونة واستجابة لمتغيرات الواقع إلا أن هذه التغيرات لم تستجب حقيقة لمتطلبات التنمية الإدارية، وعليه لابد من إعادة النظر في الأسس التي تم انطلاقا منها تغيير الهيكل التنظيمي ومدى ارتباطها بالأساليب الإدارية الحديثة كإعادة هندسة العمليات الإدارية، من أجل تجسيد هيكل تنظيمي يضمن تواجد علاقات تنظيمية تربط بين الوحدات المحلية بعضها ببعض وبينها وبين الوزارات المركزية وفق منطلقات موفقية.

**ثانياً: الإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة:** تظهر أهمية تبسيط إجراءات العمل الإداري في تيسير شؤون ممارسة هذا العمل على جميع الأصعدة. فعلى صعيد العمل نفسه، فإن تبسيط إجراءاته يسمح بتذليل العقبات أمام متخذي القرار ومنفذيها، ويوفر الكثير من الوقت والجهد والمال. وعلى صعيد المورد البشري، يسمح ذلك بممارسة العمل بكل أريحية والتفرغ لتنمية القدرات والمهارات بدل تتبع إجراءات معقدة ومتشابكة تهدر

<sup>1</sup> - said ahmed cherif, le phénomène bureaucratique en algerie, O.P.U, 1991, P53

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

الجهد والوقت. وعلى صعيد المسؤولين ومنتخذي القرار إن الروتين المصاحب للإجراءات المعقدة يزول بتبسيط هذه الإجراءات، وبذلك يتمكن متخذو القرار من اتخاذ قرارات سليمة وعلى مستوى من العقلانية أكثر.

وترتبط الإجراءات المعقدة أكثر بالمركزية، إذ يؤكد النموذج المركزي على الجانب القانوني المكتوب، مع الميل إلى إصدار القوانين والتعليمات والتوجيهات التي تحد وتكبح من حرية الموظفين في التصرف حيال المواقف المختلفة، مما يجعل سلوكياتهم نمطية وفق إجراءات محددة، وهو ما يجعلهم يقومون بمهام مختلفة بالطريقة نفسها وبصورة آلية. ومثلما تزيد كثرة القوانين من تناقضها وتعارضها أحيانا، فإنها تثقل تفكير الموظفين في تفسيرها، خوفا من الخلط أو الخطأ في تطبيقها لأنه سيؤول بهم للمعاقبة والمحاسبة.<sup>1</sup>

ويفترض في الإدارة المحلية أن تتميز بإجراءات عمل بسيطة، ذلك أن الهدف من اللامركزية هو تبسيط الإجراءات وتقليل الروتين، من خلال تقليل المراسلات والخطابات بين الإدارة المحلية والإدارة المركزية، كما يؤدي الأسلوب اللامركزي إلى تنوع أساليب العمل على خلاف الأسلوب المركزي الذي يكون فيه نمط واحد لأسلوب العمل الإداري.<sup>2</sup>

ومن أجل التعرف على تبسيط إجراءات العمل الإداري في ميدان الدراسة، تم تحديد عدة بنود أجاب عليها الباحثون، وتظهر إجاباتهم في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - راجع: نزيه الأيوبي، الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في العالم العربي في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995، ص 07. (بتصرف)

<sup>2</sup> - راجع: محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من: الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر: دراسة تحليلية مقارنة، دار الثقافة، عمان، 2009، ص - ص: 61 - 62.

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

الجدول رقم(16): استجابات المبحوثين نحو الإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
V1	هناك وحدة في الإجراءات المعمول بها في كل بلديات الوطن	2.48	0.833	01
V2	تتيح الإجراءات المعمول بها إنجاز المهام بدقة	2.08	0.869	04
V3	تتيح الإجراءات المعمول بها إنجاز المهام بسرعة	2.00	0.957	06
V4	إجراءات العمل المعمول بها حاليا بحاجة إلى تغيير	1.68	0.792	12
V5	يتم تبسيط إجراءات العمل كلما كانت هناك حاجة لذلك	1.87	0.947	08
V6	المهام التي يجب أن أقوم بها واضحة بالنسبة لي	2.15	0.988	03
V7	المهام الموكلة لي معقدة	1.83	0.924	09
V8	ليست هناك أعمال متراكمة (معطلة)	1.95	0.964	07
V9	تخضع الإدارة لإجراءات عمل واضحة	1.77	0.927	10
V10	تتنصف إجراءات العمل المعمول بها بالمرونة	1.83	0.827	09
V11	هناك أسلوب محدد لأداء المهام	1.75	0.914	11
V12	يحرص المسؤول على شرح الإجراءات المتبعة لكل موظف جديد	2.07	0.936	05
V13	ليس هناك تداخل في المهام المحددة لكل موظف	2.18	0.948	02
V14	تهتم الإدارة بتبسيط الإجراءات المعقدة	1.83	0.960	09
	المتوسط الحسابي العام	1.9631	0.38779	



## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

ترتبت العبارة V4: إجراءات العمل المعمول بها حالياً بحاجة إلى تغيير في الرتبة 12 بمتوسط حسابي 1.68، وبانحراف معياري 0.792، فالمبحوثون موافقون إلى حد ما على محتوى هذه العبارة، ما يعني أنهم يرون أن ثمة إجراءات من بين الإجراءات المعمول بها لا تتماشى وطبيعة العمل الحالي ولا بد من تغييرها. والجدير بالملاحظة أن الإجراءات مادامت تعتمد على الورق والوثائق والملفات المثقلة فهي إجراءات لا تتماشى ومتطلبات العصر، وبالتالي لا بد من تغييرها.

فإذا ما تحدثنا عن الإجراءات التي يتبعها المواطن لاستخراج بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، فإننا نجد أنها وعلى الرغم من كونه يقدم ملفه عبر الموقع الإلكتروني الخاص بوزارة الداخلية والجماعات المحلية، إلا أنه يكون مضطراً في نهاية المطاف أن يلتحق بمقر سكناه لاستلام بطاقته؛ فالعامل بحاسي مسعود المولود في قسنطينة يضطر للالتحاق ببلدية قسنطينة لاستلام بطاقة تعريفه الوطنية البيومترية، وهو ما يعتبر إجراء بيروقراطياً لا يتلاءم ومتطلبات العصر الرقمي.

كما أن المبحوثين يؤكدون على كون إجراءات العمل لم تتغير لتتوافق التطورات المزعومة في الإدارة المحلية، إذ بقيت معظم الإجراءات على حالها، سواء من حيث التوظيف، الترقية، تقييم الأداء، محاسبة الموظفين... وغيرها من الإجراءات التي لا بد من تطويرها لتتلاءم ومتطلبات الإدارة المعاصرة.

وكما يرى عبد الحميد قرني فإنه لا بد من " النظر للمؤسسة الإدارية على أنها امتداد للمجتمع بما يقتضي التعامل مع مشكلاتها... بإجراءات تتماشى مع الفهم الواقعي لمقتضيات المجتمع وكل شرائحه، بما يسمح بتقديم خدمة عومية فعلية تسهم في تنمية المجتمع لا في إرهاب كاهله بإجراءات بيروقراطية شعارها: الورق، الملفات، والتعقيدات والمواعيد...".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد قرني، مرجع سبق ذكره، ص 40

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

وعلى الرغم من أنسنة بعض الإجراءات، إلا أنها لم ترفق بعوامل تفعيلها، والمثال على ذلك أن إجراء التقاط الصورة البيومترية بالنسبة لبطاقة التعريف الوطنية لكبار السن والعجزة يقع على المصلحة، إذ يتكفل موظفها بالتنقل لمقر سكن المعني والتقاط الصورة له حسب المعايير المحددة، وهو إجراء جديد، لكن سيارة المصلحة غالباً ما تكون معطلة، ما يجعل من تنفيذ هذا الإجراء أمراً معلقاً بصيانة السيارة.

في الرتبة الحادية عشر 11 تأتي العبارة V11: هناك أسلوب محدد لأداء المهام، بمتوسط حسابي 1.75، وبانحراف معياري 0.914، فهناك من المهام ما يكون أسلوبه منمطاً حسب ما وضحه الباحثون كالمهام الروتينية في استخراج الوثائق، إذ لا يقتضي الأمر التجديد في طريقة تقديم الوثائق حسبهم.

ويرجع أسلوب العمل المحدد إلى درجة المركزية الممارسة على مستوى الإدارة المحلية التي لم تتحرر بعد من التبعية الدائمة للجهات المركزية التي تحتكر كل العمليات الإدارية عندها، وما على البلديات إلا أن تتلقى التعليمات والتوجيهات والقوانين المنظمة لأدائها، وحتى إجراءات العمل تكاد تكون مضبوطة من المركز. حتى أن هذا المركز (الوزارة - الولاية - الدائرة) أصبح يمارس ضغوطاً على البلدية ويضع حدوداً على صلاحياتها حتى في اختيار طريقة الأداء.

إن تحديد أسلوب بعينه للأداء يتنافى مع روح الإدارة المعاصرة التي تقتضي تغيير طريقة العمل حسب الظروف والمواقف، وهو ما يؤشر على النظرة الكلاسيكية للوظيفة والموظفين (نظرة تايلورية)، الأمر الذي يجعل من الموظفين غير راضين عن ذواتهم في العمل كونهم يحملون أفكاراً وخبرات وحتى معارف لا يستطيعون توظيفها واستغلالها في أداء المهام الموكلة لهم بالطريقة التي يرونها تتلاءم مع كل موقف.

وجاءت العبارة V9: تخضع الإدارة لإجراءات عمل واضحة، في الرتبة العاشرة 10، بمتوسط حسابي 1.77، وبانحراف معياري 0.927. وكون المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقع في مجال الموافقة إلى حد ما، فالباحثون يرون أن إجراءات العمل واضحة نسبياً، خاصة فيما يتعلق بالمهام التي تم التعود على أدائها، ما عدا ما

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

تم استحداثه مجددا من المهام التي كانت موكلة للدائرة ( رخص السياقة/ جواز السفر)، فإجراءاتها غير واضحة لحد الآن.

إن وضوح أو عدم وضوح إجراءات العمل بالنسبة للمبحوثين مهمة تقع على عاتق المسؤولين الذين من واجبهم تبسيط وشرح كل الإجراءات المعمول بها حتى يتسنى للموظفين تطبيقها بقناعة ودون خطأ. وهو ما سيتم التعرف عليه من استجابات المبحوثين نحو العبارة V12.

كما لا بد من التأكيد على أن وضوح إجراءات العمل بالنسبة للموظفين يعتمد كذلك على رغبتهم واستعدادهم لفهم هذه الإجراءات من جهة، وعلى قدرتهم المعرفية على فهم هذه الإجراءات من جهة أخرى، ولا ننسى أن قرابة النصف منهم دون تخصص ( 28 مبحوث)، و 23 مبحوث تخصص آداب وعلوم إنسانية ما يجعلنا نميل للقول بأن عدم وضوح إجراءات العمل قد يكون مرده إلى بعد الموظفين عن مجال وتخصص هذه الإجراءات وهو ما يجعلها غامضة بالنسبة لهم.

ويلاحظ ترتيب كل من العبارات V7، V10 و V14 في الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.83:

V7: المهام الموكلة لي معقدة، بانحراف معياري 0.924، يوافق المبحوثون إلى حد ما كون المهام الموكلة إليهم معقدة، وهو ما يعني وجود بعض المهام غير المعقدة، وهي المهام التي ذكرها أصحابها بالروتينية، ويتعلق التعقيد بالمهام المرقمنة حديثا، خاصة بطاقة التعريف الوطنية ورخصة السياقة وجواز السفر البيومترين.

وبالنظر للمهام نفسها، نجد أنها غير معقدة بالصورة التي يصفها بعض الموظفين، وهو ما يمكن أن يفسر بنقص كفاءاتهم في التحكم في الإجراءات الرقمية المتعلقة بهذه المهام من جهة، وتداخل الصلاحيات من جهة أخرى، وتعدد الوثائق المفروضة في الملف من جهة ثالثة، مع عدم ملائمة الإطار القانوني لتلك الإجراءات، كما يذكر بعض الموظفين مسألة عدم توفر التدريب الذي يمكن أن يؤهل الموظفين سواء الجدد أو القدامى للتحكم في المهام خاصة الإلكترونية منها.

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

V10: تتصف إجراءات العمل المعمول بها بالمرونة، بانحراف معياري 0.827. وبالنظر لمجال الموافقة إلى

حد ما، فإن ثمة إجراءات عمل مرنة، وأخرى لا تحتوي معنى المرونة. والمعروف أن الإجراءات هي التطبيق العملي للقوانين، أو هي الكيفية الإجرائية للقوانين، وإذا قلنا إجرائية فلا بد من الحديث عن المرونة وقدرة هذه الإجراءات على التأقلم مع المواقف المختلفة؛ أي أن تكون إجراءات موقفية يمكنها الاستجابة لخصوصية المواقف المختلفة، لكن بحسب المتوسط الحسابي لهذا البند، فإن هذه الصفة لا تتوفر في الإجراءات المعمول بها.

وتعزو الباحثة هذا للإفراط في التشريع الذي تشهده الإدارة المحلية الجزائرية وكثرة القوانين والقوانين المعدلة، وهو الأمر الذي يرجع لاختلاف الرؤى وتعاقب الوزارات ومعهم المسؤولين، وكما هو معروف فكل وزير يأتي ليصدر قراراته التي قد تتعارض تماما مع القرارات التي أصدرها سابقوه، وهو ما يوقع الإدارة المحلية في فوضى القوانين، وعدم وجود وقت مناسب لصياغة الإجراءات بصورة مرنة بما يجعلها تتلاءم مع متطلبات المواقف المختلفة.

هذا ويمكن عزو عدم مرونة بعض الإجراءات لبيروقراطية المسؤول أو حتى الموظف الذي يتمسك بحرفية القاعدة القانونية كمصدر للأداء ويتغاضى عن الإجراءات، بدعوى أن القاعدة القانونية هي الأصل والأساس الذي تستمد منه كل السلوكيات.

V14: تهتم الإدارة بتبسيط الإجراءات المعقدة، بانحراف معياري 0.960. يوافق المبحوثون إلى حد ما

بكون الإدارة تهتم بتبسيط الإجراءات المعقدة، وهو راجع لكونها تعيق العمل، ولكون الموظفين لا يفهمون كيفية تطبيقها، لذلك يسعون جاهدين للتواصل مع الإدارة من أجل تبسيطها، كلما كانت هناك حاجة، وهو ما يتأكد من العبارة V5: يتم تبسيط إجراءات العمل كلما كانت هناك حاجة لذلك، التي تأتي في الرتبة الثامنة 08، بمتوسط حسابي 1.87، وبانحراف معياري 0.947. وتعزو الباحثة هذا لكون تبسيط الإجراءات عملية تحتاج

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

لتوفر إطارات ومهارات متخصصة وقادرة على القيام بذلك، وهو ما لا تتوفر عليه الإدارة ميدان الدراسة، كما أن الإجراءات التي لا تكون مكتوبة يمكن فهمها بصورة مقلوبة وهو ما يعيق تنفيذها.

ولأن الإجراءات المعقد تعمل على تعطيل إنجاز المهام، نجد العبارة **V8**: ليست هناك أعمال متراكمة (معطلة) قد ترتبت في التربة السابعة **07**، بمتوسط حسابي **1.95** وانحراف معياري **0.964**، بمعنى أن هناك بعض الإجراءات بسيطة وهو ما يسهل أداء الأعمال، وهناك إجراءات معقدة وهو ما يعمل على تراكم الأعمال وعدم تأديتها في حينها.

ويعود تعطل إنجاز المهام لعدة عوامل أهمها غياب / ضعف عمليات تفويض الصلاحيات، وهي العمليات التي من شأنها تقليل الأعباء على المسؤولين، وتفيد في تسريع إنجاز المهام، ولعل غيابها/ضعفها راجع لنقص ثقة المسؤولين بتابعيهم من جهة، ولقلة خبرة التابعين وعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية من جهة أخرى. وهو ما يؤدي إلى تركيز الأعباء في جهة واحدة، ما يعطل إنجازها في الوقت المحدد.

ويتأكد هذا انطلاقاً من العبارة **V3**: تتيح الإجراءات المعمول بها إنجاز المهام بسرعة التي ترتبت في الرتبة السادسة **06**، بمتوسط حسابي **2.00**، وانحراف معياري **0.957**. بما معناه أن الإجراءات المعمول بها في غالبها تسهل الأعمال، غير أن ثمة إجراءات لا تتيح إنجاز المهام بسرعة، وهي الإجراءات المعقدة التي تأخذ وقتاً وجهداً لتطبيقها.

وكمثال عن تسريع المهام انطلاقاً من الإجراءات، فقد صدر القانون رقم **08/14** المؤرخ في **09** أوت **2014** القاضي في مادته **63** بتمديد صلاحية شهادة الميلاد لمدة **10** سنوات بدلا من سنة واحدة، لكن المعمول به غالبا أن يستخرج المواطن شهادة ميلاد صالحة لمدة سنة فقط.

كما جاء المرسوم التنفيذي رقم **204/15**، المؤرخ في **27** يوليو **2017** القاضي بإعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، غير أن الملاحظ أن أي ملف سواء

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

المتعلق بالعمل أو الحصول على سكن مثلا يحتوي على وثائق لا تعد ولا تحصى، ومن الغرابة أن يحتوي ملف رخصة السياقة على شهادة الإقامة، وأنه لا يمكن استصدار الرخصة إلا من مكان الإقامة، ما يجلبنا إلى المثال نفسه، فالعامل القاطن في بومرداس مثلا ويعمل في جيجل، لا يمكنه استصدار رخصة سياقة من جيجل ما لم يحصل على شهادة إقامة فيها، حتى وإن كان مرهونا في عمله ولا يستطيع التنقل. وهو ما يدل على عدم مطابقة الواقع لما هو موضوع في القوانين.

ونظرا لأهمية الإجراءات في تحقيق الكفاءة الإدارية، فمن اللازم أن تكون مفهومة لدى جميع الموظفين، وهي مهمة المسؤول الذي لا بد من أن يشرحها لكل موظف جديد، وقد جاءت العبارة V12: يحرص المسؤول على شرح الإجراءات المتبعة لكل موظف جديد في الرتبة الخامسة 05، بمتوسط حسابي 2.07 وبانحراف معياري 0.936، بما معناه أن المسؤول في ميدان الدراسة يجتهد في شرح الإجراءات المعمول بها للموظفين الجدد.

وهذه الخطوة مهمة جدا، خاصة إذا علمنا أن ثمة تناقض كبير بين ما تتم الدعوة له من تعريب للإدارة، وبين ما يحدث واقعا، إذ أن معظم المراسلات والقوانين والتعليمات يتم إصدارها بلغة غير اللغة العربية، وهي اللغة الفرنسية في معظم الأحيان، وهو ما قد يحدث تحريفا في تطبيقها بعد ترجمتها، بمعنى أنه لا بد من قراءة النص بلغته الأم وفهمه بتلك اللغة دون تعريبه حتى يتسنى تطبيقه.

وهنا نذكر بدراسة زينب بوحنيك حول المسألة اللغوية في الإدارة العامة الجزائرية وأثرها على التنمية الإدارية: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية - ولاية ورقلة أنموذجا - والتي وصلت لنتيجة مفادها أن الواقع اللغوي في الإدارة العامة الجزائرية يتمثل في ازدواجية لغوية بعدة مظاهر، أي متعدد الدرجات واللغات (فصحى، عامية)، (عربية، فرنسية)، (عربية، إنجليزية)، (عربية، أمازيغية)، والصفة السائدة أكثر والمسيطرة على هذا الواقع هي استخدام ( اللغة العربية إلى جانب اللغة الفرنسية)، وأن هذا الواقع يؤثر على الإدارة العامة الجزائرية والمجتمع الجزائري بصفة عامة من جانبين أحدهما إيجابي والآخر سلبي كما يلي:

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

- الإيجابي: يتمثل في أن اللغة الفرنسية لغة دقيقة مناسبة لوسائل الاتصال الحديثة، تسهل التعامل مع الإدارة العامة، زيادة الخبرة للموظف، مواجهة المواقف الصعبة في الإدارة، تسهيل التعامل مع الأجانب والمجتمع الخارجي. تنبها هذه النتيجة للأخذ بعين الاعتبار المهارات اللغوية التي لا بد من تطويرها لدى الموظف حتى يستطيع مواكبة الأساليب الإدارية الحديثة، وهي مهارات لا تتعلق فقط باللغة الفرنسية والإنجليزية بل بلغة الرقمنة والتكنولوجيا ككل.

- السلبي: أن اللغة الفرنسية تعبير عن التبعية للمستدمر خاصة بإهمال اللغة العربية. كما أن التعامل باللغة الفرنسية قد يكون معوقا إداريا لأن المواطن قد لا يفهمها.

وأن المسؤول عن وجود اللغة الفرنسية هي الإدارة العامة من خلال استخدامها في التقارير والمراسلات، إضافة إلى عدم تطوير القوانين الإدارية التي تعود إلى الدولة الفرنسية والتي لا تتخذ في ترجمتها المعنى الحقيقي في اللغة العربية.

وتترتب في الرتبة الرابعة 04 العبارة V2: تتيح الإجراءات المعمول بها إنجاز المهام بدقة، بمتوسط حسابي 2.08 وبانحراف معياري 0.869 . وهو متوسط حسابي يقع في مجال الموافقة إلى حد ما، ما يؤكد أن ثمة إجراءات تجعل من إنجاز المهام بدقة أمرا غير ممكن، وهي الإجراءات المعقدة.

والحقيقة التي لا يجب إغفالها، هي أن الإجراءات الموضوعية لا يجب أن تكون خادمة فقط للموظف وتفيده في إنجاز مهامه، بل لا بد من إعطاء الأهمية للجهة التي تستفيد من خدمات المهام التي صيغت من أجلها هذه الإجراءات، وهم المواطنون، وهو الأمر الذي يفيد في تغيير سلوكيات المواطنين واتجاهاتهم نحو الخدمات المقدمة لهم إذا ما كانت إجراءات العمل موجهة لفائدتهم كذلك.

وقد يؤدي عدم سلامة الإجراءات المعمول بها وتصميمها على نحو موضوعي إلى تعطيل حصول المواطن على الخدمات، ويظهر هذا من خلال تضخم الملفات وكثرة الوثائق المطلوبة للحصول على وثيقة

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

أخرى، التدقيق اللامتناهي في الوثائق، والذي يكلف المواطن تكاليف أكثر مما يمكن أن يدفعها في حالة حدوث الأخطاء.

وفي الرتبة الثالثة 03 تترتب العبارة V6: المهام التي يجب أن أقوم بها واضحة بالنسبة لي، بمتوسط حسابي 2.15 وبانحراف معياري 0.988. وتزداد درجة الموافقة، على الرغم من كون المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة إلى حد ما، إلا أن المبحوثين يرون أنهم يؤدون مهامها واضحة بالنسبة لهم، وهناك من يرى أنها غير واضحة وهو الموظفون الذي لا يمتلكون خبرة بعد.

والواضح أن كثيرا من الموظفين غير قادرين على تحديد نطاق واجباتهم ومسؤولياتهم، وهو أمر يرجع لصعوبة توصيف الوظائف وصفا دقيقا، أو عجز إدارة الموارد البشرية - التي تكاد تكون مغيبة في الإدارة المحلية - عن إعطاء وصف دقيق وواضح للوظيفة يتمكن من خلاله الموظف من فهم وتحديد واجباته ومسؤولياته.

والجدير بالملاحظة في هذا المقام أن الوظائف الإدارية تكون صعبة التوصيف، لأن طبيعة النشاط المؤدى لا تسمح بقياسه أو حصر جزئياته بدقة. غير أنه من الممكن أن يعطى توصيف أولي للوظيفة يتم تنقيحه انطلاقا من الخبرات العملية للموظفين، ولا بد من أن يكون التوصيف معمليا وإجرائيا، بمعنى يحتوي عبارات واقعية غير تجريدية، كأن نحدد هذه المسؤوليات ب: ملء الوثائق، التقييد على السجل، عقود الزواج، مراجعة الملفات... ونظرا لهذا القصور في التوصيف نجد أن الموظفين يقرون بأن المهام الموكلة لهم واضحة نسبيا، بمعنى وجود غموض في هذه المهام، كما أنهم يقرون بوجود تداخل نسبي بين المهام الموكلة لهم والمهام الموكلة لغيرهم من الموظفين، وهو ما تؤكد العبارة V13: ليس هناك تداخل في المهام المحددة لكل موظف، التي ترتبت في الرتبة الثانية 02، بمتوسط حسابي 2.18 وبانحراف معياري 0.948. فكل موظف له مهامه التي يقوم به دون أن يشعر بأنه يكرر مهام غيره أو يتجاوز حدود مهمته.



وكل العبارات السابقة تقع في مجال الموافقة إلى حد ما (1.68 - 2.34)، ما يجعلنا نستنتج أن هناك من الإجراءات المعمول بها في ميدان الدراسة ما هو بسيط يتيح العمل دون تعطيل. لكن هذا لا ينفي وجود إجراءات غير صالحة ما قد يجعل منها عبء على الإدارة وقد تتحول إلى عقبة في وجه الوصول بها إلى أهدافها.

وهو ما لوحظ خلال الزيارات الميدانية المتعاقبة، حيث برزت مؤشرات تعقيد الإجراءات المعمول بها من خلال: كثرة تنقل الموظفين من مكان لآخر من أجل استكمال حصول المواطن على بطاقته أو جواز سفره، وهم في تنقلاتهم يرجعون إلى السجلات أو إلى مصادر المعلومات للتحقق من دقة ما يقدمونه للمواطن من خدمة. كثرة الأوراق المطلوب تقديمها للحصول على خدمة ( عقد الزواج مثلاً)، وعلى الرغم من كون بطاقة التعريف الوطنية رقمية، إلا أن تقديمها من طرف المواطن لم يلغي بعد تقديمه للعديد من الوثائق التي يمكنها أن تنتفي بهذه البطاقة ( شهادة الميلاد، بطاقة الإقامة).

ويمكن التأكيد على عدم صلاحية الهيكل التنظيمي بشكله الحالي لأداء المهام بصورة فاعلة، إذ يضطر الموظف للصعود والتنقل من مصلحة لأخرى من أجل استكمال ما يجب استكمالها، وهو ما يدل على عدم تجميع العمليات المتشابهة في مجال واحد.

وفي أعلى ترتيب عبارات هذا المحور وهي الرتبة الأولى 01، تترتب العبارة V1: هناك وحدة في الإجراءات المعمول بها في كل بلديات الوطن، بمتوسط حسابي 2.48 وبانحراف معياري 0.833. وهي العبارة الوحيدة التي تقع في مجال الموافقة في هذا المحور (2.35 - 3.02) أي أن الإجراءات المعمول بها نفسها في كل بلديات الوطن وهو ما يعني أن المبحوثين يرون أن البلدية تخضع لإجراءات عمل هي نفسها الإجراءات المعمول بها في باقي بلديات الوطن.

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

وهو إن دل على شيء فإنما يدل على المركزية من جهة، وعلى الرتبة والروتين من جهة أخرى، خاصة إذا عرفنا أن الإجراءات الإدارية تسمح بتلافي ظواهر الإدارة السلبية التي تنجم عن التقيد الحرفي بالقوانين مثل الروتين، التعقيد، التباطؤ الإداري الشكليات المفرطة التي تجيد بالتنظيم الإداري عن أهدافه في تسهيل نيل المواطنين للخدمة، وأنه كلما كانت الإجراءات كثيرة ومتعددة كلما نحت بالإدارة إلى الجانب السلبي أكثر من الجوانب الإيجابية. لذا تنحو كل الإدارات في العصر الحالي إلى العمل على تبسيط إجراءاتها الإدارية باعتبار تبسيط الإجراءات ضرورة ملحة ولازمة من لوازم التنمية والتحديث الإداري.

وحتى تكون الباحثة واقعية، فالإجراءات المتبعة لاستصدار جواز السفر البيومتري هي كالتالي:

- ملء على موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية [www.interieur.dz](http://www.interieur.dz)

- استكمال الملف المكون من:

1. مستخرج خاص من عقود شهادة الميلاد S12 يسلم في مطبوع خاص.
2. شهادة الجنسية في حالة تقديم الطلب لأول مرة.
3. جواز السفر المنتهي الصلاحية، مرفق بشهادة ميلاد الأب والأم، وإن تعذر ذلك شهادة وفاة أحدهما في حالة تقديم طلب التجديد.
4. شهادة الإقامة يقل تاريخ إصدارها عن ستة (06) أشهر.
5. شهادة عمل أو شهادة مدرسية بالنسبة للطلبة أو الأبناء المتدربين.
6. أربع (04) صور شمسية للهوية بيومترية ودون إطار ذات خلفية موحدة بيضاء حديثة ومماثلة تماما.
7. قسيمة جبائية أو طابع جبائي بمبلغ يناسب الوثيقة المطلوبة.
8. نسخة من بطاقة الدم.

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

مع العلم أن هذه الوثائق تستخرج من جهات متعددة ( البلدية، المحكمة، المصور، الضرائب، مكان العمل/ المدرسة، المستشفى)، وهو ما يجعل المواطن في رحلة سعي حثيث للحصول على جواز سفر أو بطاقة تعريف.

- انتظار الاستدعاء من المصالح المحلية ( البلدية ) لتسليم الملف وأخذ الصورة الرقمية والتوقيع الإلكتروني.
- تحويل الملف للمركز الوطني للوثائق المؤمنة: وهو المركز الذي يستقبل ملفات المواطنين من كل بلديات الوطن، وهنا ينتظر المواطن مدة، قد يتم استدعاؤه لاستلام بطاقته خلال شهرين، كما يمكن أن تمتد المدة لسنة أو أكثر.

ويمكن للطلاب متابعة طلبه عبر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

والإجراءات المتبعة لاستصدار جواز السفر البيومتري هي كالتالي:

- الدخول على موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية [www.interieur.dz](http://www.interieur.dz)، وتحدد إجراءات الاستفادة من هذه الخدمة أن يكون الطالب حاصلا على جواز السفر البيومتري، لأن المعلومات التي سيتم طبعها على بطاقة التعريف الوطني هي نفسها الموجودة على جواز السفر البيومتري ( هنا لا بد من الإشارة إلى أن جواز السفر وعلى الرغم من احتوائه للمعلومات نفسها التي تحتويها بطاقة التعريف البيومترية إلا أن جواز السفر البيومتري لا يعوض بطاقة التعريف الوطنية)، وعلى الطالب تحديد عنوان إقامته، لأنه سيضطر لسحب بطاقته من مقر إقامته حتى وإن كان مستقرا للعمل في مكان آخر. مع إدخال رقم الهاتف المحمول، ليتلقى رسالة نصية تعلمه عن تاريخ ومكان استلام بطاقته، ثم يدخل رقم تعريفه الوطني ورقم جواز سفره البيومتري لمعاينة وتأكيده لقبه واسمه وعنوانه.

ثم ينتقل طالب البطاقة لمل خانات تحدها الوزارة. مع انتظار الرسالة النصية عبر هاتفه المحمول لتحديد له تاريخ ومكان استلام بطاقته.

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

ولا يمكن طلب شهادة الميلاد الخاصة S<sub>12</sub> واستلامها إلا بطريقة مباشرة، وهو ما يجعل من الطالب مجبرا على التنقل لمقر إقامته لبدء أي ملف من الملفات.

لذلك، فهذه الإجراءات تطرح إشكالا حقيقيا أمام مفهوم التنمية الإدارية، ولا بد من إعادة النظر فيها، خاصة ما تعلق بمركزية معالجة الوثائق واستصدار بطاقة التعريف أو جواز السفر، وعلى الأقل جعلها جهوية.

والقول بأن الإجراءات المعمول بها في الإدارة المحلية بميدان الدراسة هي نفسها الإجراءات المعمول بها في الإدارات المحلية الأخرى يعنى عدم مرونة هذه الإجراءات التي يفترض أنها تتصف بالخصوصية المحلية وتبتعد عن التجريد الذي تحتويه القوانين. وعلى الرغم من اختلاف البيئات والظروف، إلا أن معظم سياسات الإصلاح والتطوير الإداري قد كرس في برامجها تبسيط الإجراءات كخطوة أساسية للوصول إلى التنمية الإدارية، ومثال ذلك التجربة اليابانية<sup>1</sup>، وتجربة تايلاندا<sup>2</sup>، وتجربة إيرلاندا<sup>3</sup>.

ولقد اتضح من خلال تحليل بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، ومن قيمة المتوسط الحسابي العام التي تبلغ 1.9631 وتقع في مجال الموافقة إلى حد ما، أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة لم تتمكن بعد من الوصول إلى المستوى المنشود في تبسيط الإجراءات بما يسمح بتحقيق مستوى من التنمية الإدارية. بمعنى أن تبسيط الإجراءات الإدارية لم يتحقق على النحو المطلوب في ميدان الدراسة.

والواقع أن الإجراءات التي تم تبسيطها فعلا هي الإجراءات ذات الطابع التسييري، كذلك المتعلقة بتفويض الإمضاء، المصادقة على الوثائق. أما الإجراءات ذات الطابع القانوني والتنظيمي فلم يتم تبسيطها ولا التخفيف

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كاني، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>2</sup> - عدنان خضر طرابلسي، تقويم فاعلية تجارب التنمية والإصلاح الإداري في سوريا ولبنان، منظمة التنمية الإدارية، عمان، 2006، ص 149.

<sup>3</sup> - Michael Kelly, Modernisation de l'administration publique en Irlande, Examen des facteurs d'influence pour le succès de la réforme, institut européen de l'administration publique, décembre 1998.

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

منها، وهي المتعلقة بتكوين الملفات المختلفة، خاصة ما تعلق بإثباتات الهوية والإقامة... لذلك نجد أن هناك موافقة إلى حد ما حول تبسيط الإجراءات الإدارية.

إنّ نجاح أسلوب إعادة هندسة العمليات و تحقيقها لأهدافها لا يتمثل في الإنجازات المحدودة التي يتم تحقيقها في جوانب معينة، بل يعتمد بشكل مطلق على حل جميع المشكلات وتحقيق جميع الأهداف بأفضل صورة ممكنة. لذلك نجد مايكل هامر (Michael Hammer (1990) داعية فلسفة إعادة الهندسة الأول يحض المؤسسات على عدم الاكتفاء بالحلول المؤقتة في ثورة الأتمتة Automation و التحول من الأساليب اليدوية إلى التقنيات التي تعتمد على الأتمتة في ظل ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات بقوله "Don't Automat, Obliterate." لا تقتصر حلولكم على استحداث الأتمتة بل أعيدوا النظر في جميع الإجراءات ونظم العمل".<sup>1</sup>

ثالثاً: النتيجة الجزئية الأولى: من خلال ما تم عرضه في الجدولين الإحصائيين الخاصين بإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتبسيط إجراءات العمل الإداري، يمكن أن نحسب المتوسط المرجح للمحورين من خلال المتوسطات الحسابية لكل البنود، وهو ما يتضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم(17):المتوسط المرجح للفرضية الجزئية الأولى:

المحور	المتوسط الحسابي العام	النتيجة	معامل بيرسون
المحور الأول	1.7817	موافق إلى حد ما	0.598
المحور الثاني	1.9631	موافق إلى حد ما	
الفرضية الجزئية الأولى	1.8724	موافق إلى حد ما	

<sup>1</sup> - سعد بن عبد العزيز الموسى، مرجع سبق ذكره، ص131

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

بالنظر لكون قيمة المتوسط الحسابي المرجح تنحصر بين 1.68 و 2.34 فإنه يمكن القول أن المبحوثين موافقون لحد ما على محتوى الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على: **تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية.**

وبالعودة إلى قيمة معامل الارتباط  $R$  التي تساوي: 0.598 نجد أن هناك ارتباطاً متوسطاً بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيط إجراءات العمل الإداري. لذلك يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت بدرجة متوسطة. بمعنى أنه لا يوجد تطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية على النحو المفترض، كما أن ميدان الدراسة لم يصل بعد إلى التبسيط المفترض لإجراءات العمل الإداري. وما يوجد عبارة عن مؤشرات لكلا المتغيرين، لم يكن تطبيقها مخططاً له ولا هو مدروس على النحو العلمي والمقصود والهادف لحصوله.

### النتيجة الجزئية الأولى:

تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية.

تحيلنا هذه النتيجة للقول بأن ما حدث من تعديلات في الهيكل التنظيمي كانت منطلقاته كلاسيكية ولا تتلاءم مع متطلبات الأساليب الإدارية الحديثة، حيث تم التركيز على الهيكل كبنية جوفاء بغض النظر عما يحصل داخله من علاقات، كما أن الإجراءات المرافقة لتغير المنظومة القانونية لم تكن نابعة من صميم المواقف الإدارية، أي أنها إجراءات لم تصمم بناء على تجارب عملية ولمعالجة ظروف واقعية، بل هي إجراءات فرضت بواسطة قرارات فوقية، ما جعل منها إجراءات لا موقفية.

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

وعليه، فالإدارة المحلية لبلدية جيجل تطبق بدرجة متوسطة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية. والواقع أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يواجه نقائص في تطبيقه، كما هو الحال بالنسبة لتبسيط الإجراءات الإدارية.

وتختلف نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة عصام جلال حسن شعت بدراسة في مستوى الدكتوراه بعنوان: استخدام منهج إعادة هندسة الإدارة في تطوير نظام الإدارة المحلية المصري (دراسة تحليلية)، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2008/2007. الذي وجد أن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات قد أدى إلى تبسيط إجراءات العمل الإداري

لقد أظهرت النتيجة الجزئية الأولى، أن ميدان الدراسة مجال لا يطبق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد أهم الأساليب التي تعمل على تطبيق السياسات والنظم التي تدفع نحو التخلص من الإجراءات المعقدة والروتينية وتبني التحول إلى الشفافية وتبسيط الإجراءات وتسهيلها لتحل محل النظم والإجراءات الروتينية العتيقة. بل هي تحاول تغيير بعض الجوانب الشكلية ودون الاستناد المنهجي لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية.

إن النتيجة التي تم التوصل إليه لا تنفي وجود جهود الإدارة لتبني أساليب تمكنها من تبسيط إجراءات العمل الإداري، لكن تلك الجهود الموجهة لفك جمود الهيكل التنظيمي بما فيه من وظائف وأدوار، وتبسيط الإجراءات التي تفرضها القوانين المركزية وتحريك ممارساتها في اتجاه التطوير لم تكمل بالنتائج المرجوة، ولم تقدم تلك الإنجازات التي كان يؤمل فيها، ما أوجد مفارقة كبرى بين الموارد المرصودة في هذا المجال وتدني مؤشرات التحسين والتطوير في أداء الإدارة.

## الفصل السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة

---

والخلاصة، فقد ناقش هذا الفصل مدى تطبيق ميدان الدراسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية من أجل تبسيط إجراءات العمل، التي تعتبر أدلة تنفيذية على كيفية إنجاز العمل، والتي تضبط سلوك الموظف حتى يستطيع أداء مهامه على نحو منتظم.

لكن النتيجة كانت أن هذا التطبيق لم يكن إلا على نحو متوسط، فلا إعادة هندسة العمليات قد طبقت كما يفترض، ولا الإجراءات قد تم تبسيطها. ما يجعلنا نتوقع أن تؤثر هذه النتيجة على سلوك الموظفين، موجّهة إياهم نحو الممارسات البيروقراطية السلبية، وهو ما قد يكون له تأثير فيما بعد على طريقة تعامل الموظفين مع المواطنين ما قد يؤثر على تحقيق مطلب الجودة في العمل الإداري.



## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

أولاً: الإدارة الإلكترونية في ميدان الدراسة.

ثانياً: الممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة.

ثالثاً: النتيجة الجزئية الثانية.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبيّة في ميدان الدراسة

أولاً: الإدارة الإلكترونية في ميدان الدراسة: سعت الإدارة الجزائرية بناء على توصيات الحكومة ومساعدتها للانفتاح على العالم، إلى أتمتة نظم العمل والتأسيس للحكومة الإلكترونية، التي هي القاعدة التي يتمكن عن طريقها المواطن للتواصل مع جميع الإدارات وحتى الوزارات والاستفادة من خدماتها بعيداً عن التعقيدات البيروقراطية التقليدية. تأسس على أن الحكومة الإلكترونية تنبني على إدارات إلكترونية، فقد سعت الجزائر منذ 2000 إلى تشكيل القاعدة الإلكترونية للإدارة المحلية وذلك بصورة تدريجية، حتى تتخلص تدريجياً من الإدارة الورقية التي أثقلت كاهلها من جهة، وأتعبت المواطن والموظف من جهة أخرى.

وتعتبر البلدية الإلكترونية جزءاً من مشروع الحكومة الإلكترونية الذي أطلقتها الحكومة الجزائرية منذ 2012، مخصصة له غلafa مالياً مقدراً ب 35 مليون دولار أمريكي<sup>1</sup>

وعمّا إذا كانت الإدارة الإلكترونية (رقمنة الإدارة) هي الأساس الذي تعتمده الإدارة ميدان الدراسة للتخلص من الممارسات البيروقراطية السلبيّة، جاءت استجابات الباحثين على النحو التالي:

الجدول رقم(18): استجابات الباحثين نحو الإدارة الإلكترونية في ميدان الدراسة:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
Q1	أستخدم جهاز الكمبيوتر من أجل القيام بما هو مطلوب مني عمله	2.03	0.973	01
Q2	أتقن العمل على جهاز الكمبيوتر	1.97	0.955	03
Q3	يتم تدريبي من فترة لأخرى على استخدام ما هو جديد في التكنولوجيا	1.50	0.778	11
Q4	لدي صعوبة في فهم بعض الأمور في العمل الإلكتروني	1.90	0.931	04
Q5	يتوفر جهاز الكمبيوتر الذي أشتغل عليه على شبكة	1.62	0.834	08

<sup>1</sup> - دحمان بن عبد الفتاح وندير طرويبيا، مدى جاهزية الجزائر لمشروع الحكومة الإلكترونية وسبل التعاطي مع التحديات والجرائم الإلكترونية الراهنة: الواقع والمأمول، الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب، البلدة، 13 / 14 ماي 2013.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

			أنترنت عالية التدفق	
13	0.748	1.40	لا أعاني من انقطاع الأنترنت أثناء العمل	Q6
10	0.862	1.55	هناك بدائل عن الكهرباء ( عند انقطاع الكهرباء لا يتوقف العمل)	Q7
12	0.843	1.48	استخدم الانترانت للاتصال مع المصالح الأخرى	Q8
07	0.873	1.64	تستخدم الإدارة الاكسترنات للاتصال بالإدارات الأخرى	Q9
05	0.919	1.88	يمكنني استرجاع المعلومات المخزنة في الكمبيوتر من خلال البرمجيات المتوفرة	Q10
07	0.831	1.64	توفر الإدارة الصيانة الكافية للآلات والبرمجيات بصفة دورية	Q11
02	0.937	2.00	كل سجلات الحالة المدنية مخزنة إلكترونيا	Q12
06	0.924	1.76	توظف الإدارة مختصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية	Q13
09	0.861	1.57	أستخدم التوقيع الإلكتروني لتسجيل الدخول والخروج / توقيع الوثائق	Q14
	0.34344	1.7094	المتوسط الحسابي العام	

جاءت العبارة Q6: لا أعاني من انقطاع الأنترنت أثناء العمل في الرتبة الثالثة عشر 13، بمتوسط حسابي

1.40 وانحراف معياري 0.748: فالمبحوثون يقرون بوجود إنقطاعات عديدة ومتكررة في الشبكة أثناء العمل،

وهو حالها في جيجل ككل، خاصة أمام تدني تفقدها. وهو ما يجبرهم على التوقف عن إمداد المواطنين بوثائقهم

لعدم وجود الوصل بينهم وبين الإدارة المركزية.

ويتأكد هذا من خلال الملاحظات التي أجريت، إذ أن أهم ما كان يثير انتباه الباحثة هو وجود لافتة مجهزة

يرفعها الموظفون بين الحين والآخر كتب عليها (الشبكة مقطوعة)، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على تكرار

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

انقطاع الشبكة، وعن المشكلات المصاحبة لذلك من تأخر إنجاز العمل وتسليم الوثائق من جهة، ومن تدمير المواطن وما يتبعه من ردود فعل للموظفين من جهة أخرى، وهو الأمر الذي لم يجد له الموظفون حلا إلا بالاتصال غير المباشر عن طريق اللافتة التي تجعلهم غير مضطرين للإجابة عن أسئلة المواطنين ولا حتى الحديث معهم. والواقع أن لفظ المعاناة في هذه العبارة مقصود، لأن الملاحظات الميدانية في الدراسة الاستطلاعية وجهتنا لهذه اللفظة بالذات، ذلك أن الموظف يكون مضطرا لإعادة العمل على أي ملف يكون قد بدأ العمل به في حال انقطاع الانترنت، فتظهر معاناته في تأففه واشتمزازه وتدمره من جهة، وفي تعامله الفص أحيانا مع زملائه، أو مسؤوله، أو حتى المواطن من جهة أخرى.

وفي الرتبة الثانية عشر 12 العبارة Q8: استخدم الانترنت للاتصال مع المصالح الأخرى بمتوسط حسابي 1.48 وبانحراف معياري 0.843: فالمبحوثون معارضون لمحتوى العبارة، بمعنى أن الاتصال الداخلي لا يتم عن طريق الشبكة، بل يتم بالطريقة الكلاسيكية، إما عن طريق الهاتف أو ينتقل الموظف من مكتبه إلى الجهة التي يريد إيصال أو أخذ المعلومة منها. ولقد أكدت الملاحظات التي قامت بها الباحثة هذه النقطة، إذ غالبا ما ينتقل الموظف من مكتبه إلى مكتب آخر - خاصة إذا كان لا يملك رقم هاتفه أو ليس لديه الرصيد للاتصال به عن طريق الهاتف - كما أن هاتف المكتب الثابت غالبا ما يكون مشغولا.

وهو أمر يدل على عدم وجود شبكة تربط كافة المكاتب والأقسام والمصالح بعضها ببعض، وهي الشبكة التي تسمح بضبط ومراقبة المهام والوظائف من جهة، وتوفير الوقت والجهد والمال من جهة أخرى. وقد يعود هذا لعدم وعي الإدارة بضرورة وأهمية هذه الشبكة من جهة، ولعدم توفر الدعم المادي والبنية التحتية من جهة أخرى.

وتحتل العبارة Q3: يتم تدريبي من فترة لأخرى على استخدام ما هو جديد في التكنولوجيا الرتبة الحادية عشر 11، بمتوسط حسابي 01.50، وبانحراف معياري 0.778: ما يعني أن عمليات التدريب غير متوفرة، فالمبحوثون معارضون لمحتوى العبارة، وبالتالي فهم يقرون بعدم تدريبهم من فترة لأخرى على التكنولوجيا الجديدة.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

ويقر بعض الباحثين على عدم وجود تكنولوجيات عالية التعقيد حتى يتم تدريب الموظفين عليها. وعلى الرغم من هذا فمادام الموظف يستخدم جهاز الكمبيوتر ويستعمل بعض البرامج الخاصة به، فهذا يدعو لتدريبه من فترة إلى أخرى، وهو ما لم يتوفر في ميدان الدراسة.

وفي الرتبة العاشرة 10، جاءت العبارة Q7: هناك بدائل عن الكهرباء ( عند انقطاع الكهرباء لا يتوقف العمل)، بمتوسط حسابي 1.55 وبانحراف معياري 0.862. يقع المتوسط الحسابي لهذه العبارة في مجال المعارضة، ما يعني البدائل عن الكهرباء (Goupe) تسمح باستمرار العمل في حال انقطاع الكهرباء، ما يعني توقف العمل ومعه مصالح المواطنين مع انقطاع الكهرباء، والمعروف أن انقطاع الكهرباء أمر متكرر، خاصة في فصل الشتاء. بمعنى أن ميدان الدراسة لم يأخذ بعين الاعتبار أدنى شروط تطبيق الإدارة دون انقطاع.

غير أن مسؤولة مصلحة الوثائق البيومترية تؤكد أن المصلحة لا تعاني من هذه المشكلة، سواء من ناحية الكهرباء ووجود مولد ذاتي، أو من ناحية تذبذب الشبكة الذي تعدده نادر الحدوث.

أما الرتبة التاسعة 09 فقد ترتبت فيها العبارة Q14: أستخدم التوقيع الإلكتروني لتسجيل الدخول والخروج / توقيع الوثائق، بمتوسط حسابي 1.57، وبانحراف معياري 0.861. والغريب في تطبيق هذا التوقيع - حسب تصريحات الموظفين - ، أنه قد طبق لفترة محدودة جدا، ثم ما لبث الموظفون أن عادوا للتوقيع في وثيقة الحضور اليومي عند دخولهم وخروجهم من العمل، وهو ما تمت ملاحظته فعلا، إذ يمر الموظفون عند الحاجب قبل دخولهم مجال العمل وعند مغادرتهم منه، لتوقيع حضورهم أو انصرافهم من العمل على الوثيقة الخاصة بالتوقيعات، وذلك ربع ساعة من بداية الدوام وربع ساعة قبل نهايته.

لكن الملاحظة أن معظم الموظفين يوقعون دخولهم عند نهاية الربع الساعة المخصصة، ولكنهم يوقعون انصرافهم عند بداية الربع ساعة المخصصة لذلك.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

ويؤدي التوقيع الإلكتروني إلى اختفاء بعض مشكلات الرقابة التقليدية في التلاعب بأوقات الحضور ومغادرة مكان العمل، وكما يرى عبد الفتاح حافظ أن الآلة صماء ليس لديها أي إحساس كي تقوم بالسرقة أو الاختلاس، كما لا يوجد لها مصلحة شخصية بعكس الموظف.<sup>1</sup>

وتترتب العبارة Q5: يتوفر جهاز الكمبيوتر الذي أشتغل عليه على شبكة أنترنت عالية التدفق، في الرتبة الثامنة 08، بمتوسط حسابي 1.62، وبانحراف معياري 0.834، يؤكد فيها الموظفون أنه غالباً ما يقضون نصف ساعة لإجراء معاملة واحدة يتطلب إجرائها في الحالات العادية بضع دقائق. وهو ما تؤكد من خلال مقابلة المواطنين الذين أجمعوا (200 مواطن 100 %) على أن حصولهم على وثائقهم يتعطل أحيانا بسبب الانقطاع في الشبكة.

وفي الرتبة السابعة 07، تترتب كلا من العبارة Q9، والعبارة Q11، بمتوسط حسابي 1.64.

العبارة Q9: تستخدم الإدارة الاكسترنات للاتصال بالإدارات الأخرى، بانحراف معياري 0.873، ما يدل على عدم موافقة المبحوثين على محتوى البند، فالإدارة لا تستخدم الاتصال الشبكي الخارجي للتواصل مع الإدارات الأخرى، ويؤكد المبحوثون أن الاتصالات تتم عن طريق الهاتف إما الثابت أو المحمول، وأحيانا تكون هناك الحاجة للتنقل. وهو ما يجعلنا نستنتج أن الإدارة ميدان الدراسة لم تعي بعد أن طبيعة العمل في الوقت الحالي يحتاج إلى تطوير شبكات خارجية توفر السرعة في التواصل بين الإدارات، أو أنه لا تتوفر البنية التحتية لتكريس هذا المطلوب.

والعبارة Q11: توفر الإدارة الصيانة الكافية للآلات والبرمجيات بصفة دورية، بانحراف معياري 0.831. فالمبحوثون يرون أن الصيانة المتوفرة غير كافية لسلامة الآلات والبرمجيات، وهم لا ينفون وجود صيانة وإنما يؤكدون على كونها تكاد تكون منعدمة، والدليل على ذلك كثرة الأعطاب من جهة، وكثرة الأجهزة المرماة دون تصليح من

<sup>1</sup> - عبد الفتاح حافظ محمد، الإدارة الإلكترونية للموارد، دار الفتح، الإسكندرية، 2008، ص- ص: 288 - 289 (بتصرف)

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

جهة أخرى. والواقع أن الصيانة أمر بديهي في كل إدارة، خاصة التي تكون بها آلات ومعدات، ومكتب الحالة المدنية أحوج ما يكون لهذه الوظيفة حتى لا تضيق مصالح المواطنين بتعطل الآلات والمعدات، وبفساد البرمجيات.

والجدير بالذكر، أن أهم البرمجيات الواجب توفرها هي:

برامج صيانة الحاسوب: وهو موجود فقط عند المكلف بالصيانة.

مضاد الفيروسات: مثبت على كل الحواسيب لكنه غير مفعّل في بعضها.

برامج ضد القرصنة: غير متوفرة.

وهو الأمر الذي يجعلنا نستنتج أن ميدان الدراسة لا تؤكد على سلامة ملفات الحالة المدنية، على الرغم من

أنظمة السرية التقليدية التي تعتمدها الإدارة ( كلمات السر لكل جهاز).

كما تمت ملاحظة ما يحتويه المكتب من آلات خاصة بالحالة المدنية، وهي:

أجهزة الحاسوب: وقد لوحظ أن 3 منها فقط من أصل 17 جهازا موزعا على البلدية وملحقاتها في حالة

سليمة ولم تتعرض لعطل - مهما كان نوعه - خلال فترة الملاحظة.

الطابعات: متوفرة بشكل سليم، لكن يضطر الموظف أحيانا للتنقل من مكان عملها لجلب غيار للحبر

لملء الطابعة (Tonner)، وهو ما يأخذ منه تقريبا 15 إلى 20 دقيقة.

آلة تصوير رقمية: لالتقاط الصور البيومترية، لم نلاحظ عليها أية تعطلات، لكنها غير كافية بالنظر للملفات

المطروحة على مستوى المصلحة.

جهاز التوقيع الإلكتروني الخاص بتوقيعات المواطنين: تدل الملاحظة على سلامته.

لكن وجود آلة تصوير واحدة وجهاز توقيع واحد أمر يجعل من انتظار المواطن، خاصة وأن أخذ الصورة

والتوقيع أمران دقيقان ويأخذ المواطن الواحد فيهما وقتا لا يقل عن 20 دقيقة.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

والملاحظ أن العبارات السابقة تقع في مجال المعارضة ( 1 - 1.67)، بمعنى أن كل ما يتعلق بالشبكات ( الداخلية، الخارجية، العالمية)، البرمجيات وصيانة الآلات والتدريب عليها غير موجود في ميدان الدراسة، على الرغم من أن العبارات الموالية ستؤشر على وجود بوادرها.

أما الرتبة السادسة 06، فترتبت فيها العبارة Q13: توظف الإدارة مختصين في صيانة الأجهزة الالكترونية، بمتوسط حسابي 1.76، وبانحراف معياري 0.924، ما يعني أن ثمة مختصين في صيانة الأجهزة، لكنهم إما لا يقومون بعملهم أو أنهم لا يملكون الصلاحيات لذلك.

والحقيقة التي توصلنا لها من الحوار مع المبحوثين هو أن الموظف الذي يصادف عطلا ما، لا يمكنه الاتصال مباشرة بمن يصلحه، بل هو مضطر لخوض رحلة من الإجراءات الرسمية التي تجعله يستغني عن الإبلاغ عن تعطل جهازه نظرا لطولها. فهو يرفع تقريره لمسؤوله المباشر الذي يعلم مسؤول المكتب، الذي يعلم بدوره الأمين العام الذي يوجه المشكلة لمسؤول مصلحة الصيانة الذي يكلف عاملا من المصلحة بالتوجه لتصليح العطل، وقد يأخذ هذا مدة تطول عن شهر. وهو ما يؤكد تعقيد الإجراءات من جهة، ومعوقات البيروقراطية من جهة أخرى.

لكن وفي بعض الأحيان يتم التواصل المباشر مع عون من أعوان الصيانة ليصلح تعطل الأجهزة دون اللجوء لكل هذه الإجراءات، وذلك حينما يكون هناك ضغط على مصالح الحالة المدنية في مواسم طلب الملفات ( الدخول المدرسي مثلا).

وبذلك يظهر أن توظيف الإطارات المتخصصة في ميدان الدراسة لم يحز اهتمام الإدارة بعد، حيث لا تزال الإدارة المحلية تعتمد على الموظفين الذين تم تدريبهم وإعدادهم لتلقي التغييرات الحاصلة، وهم بالأساس ليس لديهم تكوين قاعدي ومعارف أساسية في مجال الإدارة الإلكترونية، ولا يحسنون التعامل مع الحاسب الآلي وتطبيقاته.



## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

وفي الرتبة الخامسة 05 العبارة Q10: يمكنني استرجاع المعلومات المخزنة في الكمبيوتر من خلال البرمجيات المتوفرة، بمتوسط حسابي 1.88، وبانحراف معياري 0.919. فالمبحوثون يوافقون إلى حد ما على محتوى هذه العبارة، بمعنى أن هناك من الموظفين من يمكنهم استرجاع المعلومات المخزنة من خلال البرمجيات، ومنهم من لا يستطيع ذلك.

ويؤكد الموظفون في هذا الشأن أنهم يتعرضون لتلف في الملفات المخزنة بسبب تقادم البرمجيات وتعطلها أحيانا وعدم قدرتهم على التعامل مع تلك البرمجيات المعقدة. وهو ما يتأكد من خلال الرتبة الرابعة 04 العبارة Q4: لدي صعوبة في فهم بعض الأمور في العمل الإلكتروني، بمتوسط حسابي 1.90 وبانحراف معياري 0.931. وهذا ناجم عن عدم تخصص معظم الموظفين في مكتب الحالة المدنية ( راجع الجدول رقم 05:التخصص العلمي للمبحوثين ووظائفهم) من جهة، وعن عدم اهتمام الإدارة بتدريب الموظفين من جهة أخرى، كما اتضح من خلال إجابات المبحوثين على العبارة Q3: يتم تدريبي من فترة لأخرى على استخدام ما هو جديد في التكنولوجيا. وهو ما تأكد من خلال مقابلاتنا مع مسؤولة المصلحة الرقمية التي أكدت على أن معظم الموظفين غير مؤهلين لممارسة العمل في هذه المصلحة وأنهم يحتاجون لإعادة تأهيلهم على ممارسة بعض المهام.

وتأتي العبارة Q2: أتقن العمل على جهاز الكمبيوتر في الرتبة الثالثة لتؤكد ما سبق، بمتوسط حسابي 1.97، وبانحراف معياري 0.955. ففوق المتوسط الحسابي للعبارة في مجال الموافقة إلى حد ما يعني وجود من يتقن العمل على جهاز الكمبيوتر وهم إما المتخصصين أو الذين يحصلون على شهادة في الإعلام الآلي موازية لتكوينهم الأصلي، أو الذين اكتسبوا خبرة من عملهم في المكتب. بينما البقية الذين لا يتقنون العمل على جهاز الكمبيوتر قد يعود هذا إلى كونهم موظفين جدد لا يمتلكون خبرة، أو أن تخصصهم وتكوينهم لم يسمح لهم

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

بتلقي المبادئ الأساسية في الإعلام الآلي، أو أنهم لا يمتلكون الحافز والرغبة في تعلم ذلك، خاصة مع عدم وجود سياسات تكوينية وتدريبية محددة.

أما الرتبة الثانية 02، فترتبت فيها العبارة Q12: كل سجلات الحالة المدنية مخزنة إلكترونياً، بمتوسط حسابي 2.00، وبانحراف معياري 0.937، ويؤكد المواطنون الذين تمت مقابلتهم 193 مواطناً / 96.5% أنه يمكنهم الحصول على وثائقهم من أي بلدية في الوطن، ما يدل على رقمنة سجلات الحالة المدنية، بينما 07 مواطنين / 03.5% ينفون ذلك، وقد يتعلق الأمر بالوثائق الحديثة كعقود الزواج التي أجريت حديثاً، أو بعض الوثائق التي سقطت سهواً أثناء عمليات الرقمنة.

وتأتي العبارة Q1: أستخدم جهاز الكمبيوتر من أجل القيام بما هو مطلوب مني عمله، في الرتبة الأولى 01، بمتوسط حسابي 02.03 وبانحراف معياري 0.973. وعلى الرغم من ارتفاع المتوسط الحسابي مقارنة بالعبارات السابقة، إلا أنه يقع في مجال الموافقة إلى حد ما، ما يعني وجود موظفين لا يستخدمون الحاسوب في مهامهم، وهو ما أكدته الملاحظات التي أفرزت عن عدم وجود العدد الكافي من الحواسيب لإتمام المهام، وأن عدد أجهزة الحاسوب لا يتلاءم وحجم الطلبات على الوثائق، ما يستلزم دعماً أكبر وزيادة في عدد الحواسيب، ولم لا الموظفين المتخصصين. وهذا ما يعد عقبة في تجسيد مطلب الرقمنة الذي تدعو إليه الجهات المعنية.

وقد أكد المواطنون 200 مواطن / 100% أنه لا يمكنهم الحصول على وثائقهم الخاصة بالحالة المدنية من الانترنت، ما يدل على أن الإدارة لا تحقق توقعات المواطنين، فالمواطن الحالي يأمل أن يكون تعامله المباشر مع الإدارة إلا في وقت الضرورة القصوى، خاصة مع توفر الانترنت لدى فئات عديدة من المجتمع - على علاقتها - أي أنه يطمح في أن يكون حصوله على الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية متاحاً أمامه دون التقييد بزمان أو توقيت محدد ( طيلة أيام الأسبوع / خلال 24 ساعة) وهو ما لا يمكن توفيره إلا انطلاقاً من الإدارة الإلكترونية.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

لقد أصبحت خدمة المواطنين في بلدان كثيرة من العالم تتم عن طريق الشبكات الإلكترونية، الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقاً لقبول الطلب، وإرجاع نتائجه للمواطن، وتحويل خلاصة التعامل بين الحاسوب والمواطن إلى الموظف، الذي أصبح بعيداً عن الإجراءات الروتينية التقليدية.<sup>1</sup>

وكنموذج قريب منا، فقد كرست المغرب منذ 2012 خدمة الشبكات الإلكترونية لطلب وثائق الحالة المدنية ( ليست خدمة مجانية)، وهو الأمر الذي مكّنها من تقليل التكاليف على المواطن - خاصة فيما تعلق بالتنقلات والوقت والجهد- وقلص من الضغط على مصالح الحالة المدنية.

والحقيقة أن دول العالم صارت تتنافس في توفير الخدمات الإلكترونية لمواطنيها اعتماداً على التكنولوجيا، وذلك بعد توفيرها لشروط أساسية أهمها البنية التحتية، وعي وكفاءة الموظفين، ثقافة المواطنين ووعيهم.

غير أن المفاجأة خلال بحثنا عن أبسط ما يمكن أن يوصل المواطن لمكتب الحالة المدنية ميدان الدراسة إلكترونياً وهو الموقع الإلكتروني للبلدية، فالبلدية ليس لها موقع إلكتروني. وحتى بالدخول لموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، والولوج إلى نافذة بلديتي، تجد النافذة لا توفر إلا معلومات سطحية وهي: العنوان، رقم الهاتف/ الفاكس، البريد الإلكتروني، موقع البلدية على الأنترنت، ولا وجود لموقع ميدان الدراسة على الأنترنت.

وبالتالي يمكننا القول أن ميدان الدراسة لم يخطو بعد الخطوة الأولى التي تجعله في اتصال مباشر مع مواطنيه، لأن المخططة الأولى التي بدأتها البلدان التي طبقت الإدارة / الحكومة الإلكترونية كانت بناء موقع إلكتروني، ثم توسيع المعلومات التي تنشرها على ذلك الموقع، ثم توفير خاصية البحث عبر الموقع، ثم توفير خدماتها المختلفة عبر الموقع من طبع للوثائق وملء النماذج عبر الخط. ( تتوفر هذه الخدمة على موقع الوزارة بالنسبة للتسجيل في قرعة الحج، مل نموذج طلب بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين)، لكن وثائق الحالة المدنية التي أثقلت كاهل المواطن لا تزال تضطره للحضور - وفي بعض الأحيان شخصياً- إلى مقر مكتب الحالة المدنية للحصول عليها.

<sup>1</sup> - ناصر فؤاد، مراكز الخدمات الجماهيرية: راحة المواطن وسلاح في وجه الفساد، نشية تكنولوجيا الإدارة، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، ع08، مصر، فيفري/ مارس 2007، ص 22.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

إلا أنه لا يمكن إنكار وجود نافذة على موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية هي نافذة فضاء المواطن

تحتوي على نوافذ عديدة. وكمثال عنها نافذة استماراتي، والاستمارات التي يمكن للمواطن الحصول عليها:

استمارة طلب جواز السفر البيومتري أو بطاقة التعريف البيومترية، استمارة طلب جواز السفر الاستعجالي، رخصة السياقة، شهادة طبية لطلب رخصة السياقة،... لكنها تبقى كلها دون معنى ما لم يتقدم بها الطالب للمصالح بصورة مباشرة، بمعنى أنه لا يتم ملؤها وإرسالها إلكترونياً، وهو إن دلّ على شيء إنما يدل على تخفيف النفقات على الإدارة المحلية وتحميل المواطن عبء تحميل هذه الاستمارات على حسابه وملئها وتسليمها للموظف المكلف باستلام ملفه.

وهناك نافذة إجراءات الإدارية، وعند الدخول لها توجد خدمات الحالة المدنية، لكنها لا تحتوي إلا على أسئلة وأجوبة ولا يمكن تقديم خدمات الحالة المدنية بصورة إلكترونية. وحتى وإن كانت هذه عبارة عن توجيهات تنزيل بعض الالتباسات عن المواطن، إلا أنها لا ترقى لآماله وطموحاته.

والعبارات السابقة تقع في مجال الموافقة إلى حد ما (1.68 - 2.34). والواضح أن كل ما يتعلق

بمهارات العمل على الكمبيوتر من صيانة، تخزين واسترجاع المعلومات، وفهم آليات التعامل مع الحاسب الآلي واستخدامه في كل المهام الموكلة للموظف يقع في مجال الموافقة لحد ما.

بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه، ولقيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور التي تقدر بـ 1.7094

والذي يقع في مجال المعارضة، وإضافة لما تم تأكيده في المقابلة التي تمت مع مسؤول مكتب الحالة المدنية يمكن الوصول لجملة من الاستنتاجات حول تطبيق الإدارة المحلية لأسلوب الإدارة الإلكترونية، وأهمها أن التوجه السياسي والحكومي ينحو لتجسيد الإدارة الإلكترونية وحتى الحكومة الإلكترونية وتكريس مطالب الإدارة الإلكترونية وضرورة التخلي عن بيروقراطية الورق، إلا أن هذا المسعى تتخلله جملة من النقائص وأحياناً التناقضات تتمركز أغلبها حول غياب أو عدم وضوح واكتمال الإطار القانوني والتشريعي الخاص بها، وليست الجزائر البلد الوحيد في ذلك، إذ أن

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

العديد من الدول حديثة العهد بالإدارة الإلكترونية مازالت تعاني من نقص في القوانين بل وتعددها وتضاربها في كثير من الأحيان.

فبالنظر لوجود إطار قانوني يحكم الإدارة التقليدية، نجد أننا أمام قوانين جديدة وضعت دون الأخذ بعين الاعتبار السريان القديم للقوانين المنظمة للإدارة التقليدية، وهو ما يوقع في تناقضات تكون أحيانا صارخة. لذلك لا بد من تحديث الإطار القانوني وتنظيمه بالشكل الفعال.

وعلى الرغم من كون " تجهيز القطاعات بمختلف وسائل المعلوماتية يشكل مرحلة ضرورية في تحديث وعصرنة تسيير الوظائف الإدارية؛ حيث يشكل كل قطاع من أجهزة الإعلام الآلي وتكوين الموظفين في استعمال هذه الأداة بشكل يساهم في تحسين تسيير معالجة كل قطاع ، وتحسين مسارات التسيير العمومي بشكل كلي".<sup>1</sup> إلا أن القائمين على مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر قد أغفلوا حقيقة مهمة، فحواها أن المطلب الأساس في نجاح الإدارة الإلكترونية والوصول بها لتحقيق أهداف الإدارة ليس استيراد الجانب المادي لها، من حواسيب وبرمجيات وتقنيات من الدول التي طبقتها وأثبتت فيها نجاحها، لكنه يتعلق بالجانب اللامادي، بما فيه الرأسمال الفكري والاهتمام بالموارد البشري إعدادا وتكوينا وتدريباً وتأهيلاً.

وهو ما لم يحصل في الإدارة الجزائرية؛ حيث لم تنطلق الجزائر في تجربتها الإلكترونية من دراسة المشكلات التنظيمية القائمة بوجود الإدارة الورقية، وتكريس كل المتطلبات الوظيفية لإنجاحها، بل ما يلاحظ على تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية هو غياب تلك الدراسات العلمية الجادة عن طبيعة المشكلات التنظيمية والسلوكية التي كانت الإدارة الجزائرية تعاني منها.

وبذلك انطلق مشروع الإدارة الإلكترونية من فراغ علمي وبخشي، لتغيب عنه الأسس الكفيلة بإنجاح أي

<sup>1</sup> - عبد القادر خلادي، التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال ودورها في تطوير البحث في علوم الإدارة ( تحدي استراتيجي للإدارة في الوطن العربي)، المؤتمر العربي الثالث: البحوث الإدارية والنشر، القاهرة، 15/14 ماي 2003، ص 07.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

مشروع يراد له النجاح. وكان الإدارة الإلكترونية وجدت من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية شكليا، وليس من أجل الاستجابة لحاجة ملحة فرضتها متطلبات مرحلة من مراحل تطور المجتمع الجزائري.

وخلاصة القول أن الإدارة الإلكترونية مشروع لن يكتب له التحقق على النحو المفترض ما لم يُبنى له نسيج مجتمع المعرفة، ذلك النسيج الذي يقوم أساسا على المعرفة أولا ثم التقنية ثانيا.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبان عبد القادر: **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، التي توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر منخفضة، وهذا يعود لعدم جاهزية هذه الإدارات لتطبيقها، وكذا عدم وجود بنية تحتية ومادية وبشرية تساهم بدرجة كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مما يجعل الجزائر تتأخر في اللحاق بركب الدول العربية والأجنبية التي طبقت مدخل الإدارة الإلكترونية.**

**ثانيا: الممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة:** لقد تعرض النموذج المثالي البيروقراطي - كنموذج صاغه صاحبه لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية - إلى عديد الانتقادات التي رأى فيها أصحابها محدودية النموذج وعدم قدرته على تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها دونما سلبيات. والواقع أن أهم المبادئ التي قدمها فيبر في أنموذجه المثالي البيروقراطي تؤكد على أن " العلاقات المبنية على العوامل الشخصية والعاطفية تتعارض مع العقلانية والرشد، لذا وجب التخلص من المحسوبية والمحاباة لأنها تقوم على أسس لا تتصل بالأداء."<sup>1</sup>

ولقد " أوجز فيفر وبرسلس أهم الانتقادات الموجهة للبيروقراطية كما هي قائمة في المجتمع الأمريكي في كتابهما الإدارة العامة بما يلي:

<sup>1</sup> - جون ه جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988، ص185.

عدم تجاوبها أو استجابتها الفاعلة مع المطالب الجماهيرية.

ميل البيروقراط ونزعمهم للقوة.

محاولتها اغتصاب السلطات التشريعية والتنفيذية أو إعاقتها لسلطاتهم.

إنها خطر يهدد حريات المواطنين السياسية والمدنية.<sup>1</sup>

فهذه الانتقادات تؤكد على انحراف النموذج المثالي البيروقراطي عن أهدافه التي كان فيبر يطمح لتحقيقها

انطلاقاً من التأكيد على الصفة القانونية الرسمية للعلاقات الوظيفية، وتحويلها إلى ممارسة تترجم قوة الموظف "

البيروقراط"، وهو ما أبرز فئة اجتماعية جديدة في العمل الإداري أطلق عليهم البيروقراطيون، فصارت البيروقراطية

تستخدم لوصف " نظام حكومي تكون الرقابة فيه متروكة كلية في يد طبقة الموظفين الرسميين الذين تحدد سلطاتهم

من حرية الأفراد العاديين، ومن خصائص هذا النظام الرغبة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة، والبطء في

إصدار القرارات، ورفض الالتجاء إلى التجارب، وفي الحالات الحادة يتحول أعضاء البيروقراطية إلى طائفة تتوارث

الحكومة وتحتكرها من أجل مصلحتها الخاصة، ويتحول عملها إلى غاية في حد ذاته.<sup>2</sup> فبرز فئة البيروقراط ليس

عيباً في حد ذاته، بل العيب والمعيق في تلك الممارسات التي يتخذها البيروقراطي لدوام بقائه في منصبه الذي صار

الغاية من تواجده في التنظيم/ الإدارة بغض النظر عن النتائج المحققة من وراء ذلك. ولعل تحول البيروقراطية من

النموذج المثالي البيروقراطي إلى كونها فئة اجتماعية، يتحول فيما بعد إلى كونه نظاماً قائماً بذاته يستमित من أجل

الحفاظ على كينونته وبقائه في مواجهة النظم الأخرى، وربما تستमित البيروقراطية في أيدي البيروقراطيين الذين

يستخدمون القانون لا للوصول بالإدارة لتحقيق أهدافها، بل للوصول بالبيروقراطية لإبقائهم في مناصبهم وتحقيق

مصلحتهم الخاصة والشخصية، والتي لا تتفق ضرورة مع مصالح الإدارة. " فالبيروقراطية إذا لم تعد مجرد خصائص

<sup>1</sup> - عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا، دمشق، 2004، ص - ص: 94 - 95.

<sup>2</sup> - عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب، القاهرة، 1978، ص 149.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

تنظيمية مثالية كما طرحها ماكس فيبر بل أصبحت نظماً مؤسسية راسخة على غرار النظم السياسية والنظم الاقتصادية.<sup>1</sup> وتظهر استجابات المبحوثين عن بعض الممارسات البيروقراطية في ميدان الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم(19): استجابات المبحوثين نحو الممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
02	0.942	2.09	يستغرق إنجاز المهام وقتاً طويلاً	Y1
05	0.963	1.95	أنتصل بمسؤولي المباشر دون حواجز	Y2
08	0.931	1.90	هناك بطء في اتخاذ القرارات اللازمة	Y3
04	0.946	1.98	هناك وظائف يمكن الاستغناء عنها لعدم فعاليتها	Y4
08	0.931	1.90	أفضل أداء عملي من خلال استخدام الورق	Y5
10	0.821	1.69	لا يمكنني بذل جهد إضافي لحل المشكلات التي تواجهني في العمل	Y6
02	0.942	2.09	أتبع التراتبية الهرمية في كل الحالات	Y7
09	0.839	1.88	اعتمد على الأرشيف الورقي لأنه أقل عرضة للضياع	Y8
07	0.884	1.91	لدي قناعة بضرورة الانتقال من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الأكثر تطوراً	Y9
03	0.953	2.07	أتمسك بالقاعدة القانونية حتى وإن كانت تعطل العمل	Y10
06	0.971	1.93	لدي طريقتي في العمل ولا أريد تغييرها	Y11
03	0.971	2.07	يجب الرجوع للمسؤول المباشر في اتخاذ القرارات بغض النظر عن النتائج	Y12
01	0.993	2.10	أؤدي عملي بالطريقة التي تحددها لي الإدارة	Y13
01	0.969	2.10	لا يمكنني اتخاذ القرارات الخاصة بعملي دون الرجوع إلى المسؤول المباشر	Y14
0.48594		1.9833	المتوسط الحسابي العام	

<sup>1</sup> - عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص98.



يلاحظ أن الرتبة العاشرة 10 قد حوت العبارة Y6: يمكنني بذل جهد إضافي لحل المشكلات التي تواجهني في العمل، بمتوسط حسابي 1.69، وبانحراف معياري 0.821. فالمبحوثون لا يمكنهم بذل جهد إضافي لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، لأنهم يرون أن مصدر هذه المشكلات إما يكون المواطن بسلوكاته، وإما أنها الإجراءات المتعبة، وكل هذا خارج عن نطاقهم، فمهما بذلوا من جهد فإنه يكون من غير جدوى.

وهو ما يفسر بعجز الموظفين ووقوفهم مكتوفي الأيدي مع التنظيم الإداري القائم والذي يتميز بالمركزية واللامرونة من جهة، ومع السلوكات الممارسة من طرف المواطنين والتي ترتبط بترسبات التنشئة الاجتماعية لهم، وبضغوط متعددة تقع على عاتق المواطن، قد يفهمها الموظف ولكنه لا يستطيع تعديلها أو تغييرها أو حتى مساعدة المواطنين على تجاوزها، لذلك يقف الموظفون دون بذل جهودهم (أو هدرها كما وصف البعض منهم) لحل مشكلات هي في حقيقتها خارجة عن نطاقهم

وهي العبارة الوحيدة في هذا المحور التي تقع في مجال المعارضة (1 - 1.67)، ما يؤكد عدم وجود استعداد لدى الموظف لبذل أي مجهود إضافي لحل المشكلات التي تواجهه في العمل، وهو يرى أن هذه المشكلات أساسها من صنع القانون، وهي مشكلات تكون مفتعلة أحيانا، وبذلك فمن غير المجدي بذل مجهود إضافي لحلها، لأن ذلك المجهود هو هدر للطاقة لا غير.

تليها العبارة Y8: اعتمد على الأرشيف الورقي لأنه أقل عرضة للضياع، في الرتبة التاسعة 09، بمتوسط حسابي 1.88، وبانحراف معياري 0.839. فالمبحوثون موافقون لحد ما على اعتمادهم على الأرشيف الورقي، بمعنى أن هناك من يعتمد عليه وهناك من لا يعتمد عليه. ويعود اعتماد بعض المبحوثين على الأرشيف الورقي إلى كون عملهم مباشرة على السجلات التي لم يتم رقميتها بعد (تفاجئنا بوجود بعض الوثائق مثل عقود الزواج التي أبرمت خارج الولاية وأصحابها من الولاية ولم توثق رقميا بعد)، كما أنهم ولمعاناتهم من انقطاع الشبكة وتعطل

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

الحواسيب يكونون مضطرين للرجوع إلى السجلات الورقية. ثم أن ملفات بطاقة التعريف البيومترية، وعلى الرغم من كونها تودع على المنصة الرقمية، إلا أن الملف بصورته الورقية لا بد أن يودع لدى المصالح الرقمية البلدية من طرف المواطن، ما يجعل الموظف مجبرا على مراجعته والعودة له في حال الحاجة لذلك.

أما الرتبة الثامنة 08، فقد حوت العبارتان: Y3 و Y5، بمتوسط حسابي 1.90.

**Y3:** هناك ببطء في اتخاذ القرارات اللازمة، بانحراف معياري 0.931، يوافق المبحوثون إلى حد ما على وجود ببطء في اتخاذ القرارات اللازمة، ويعود هذا البطء لمركزية اتخاذ القرار وعدم وجود صلاحيات كافية للموظفين وحتى بعض مسؤوليهم لاتخاذ القرار، ما يلزم الموظف بإتباع التسلسل الهرمي، وهو ما يعني ضياع الكثير من الوقت لاتخاذ القرار.

ولعل الأمر يعود للتبعية التامة للجماعات المحلية للوزارة من الناحية المالية والمحاسبية، فالبلدية تابعة ماليا للوزارة ولا تملك مصدر تمويل إلا منها، فهي عاجزة عن تمويل هياكلها ومشاريعها، وتعتمد في دفع كل مستحقاتها على الميزانية الممنوحة لها من الحكومة، وعليه فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بها ولا تملك أية سلطة في اتخاذ قراراتها لوحدها.<sup>1</sup> (راجع الملحق رقم 06)

إن البطء في اتخاذ القرارات الإدارية الذي قد يتبدى للموظفين مرده لكون المسؤولين الإداريين في المركز يصدرن قراراتهم دون النظر لروح القانون، أي انطلاقا من تمسكهم بحرفية القواعد القانونية، فينتظر من القرارات التنظيمية أن تحل مشكلات ومواقف صعبة، لكنها ولكونها لم تتخذ على أسس سليمة وموضوعية وواقعية، لا تجد طريقها للتطبيق العملي، بل وقد تصبح هي في حد ذاتها معقلا للعمل الإداري، وينجم عن ذلك الحاجة لاستصدار قرارات أخرى من شأنها فك العقلة التي أحدثتها العشوائية في اتخاذ القرارات الإدارية.

<sup>1</sup> - راجع: محمد الذنبيات، إشكالية الأداء الإداري في البلاد العربية في الواقع والمطلوب، حوليات، ع 12، جامعة الجزائر، 1999، ص 15.

**Y5:** أفضل أداء عملي من خلال استخدام الورق، بانحراف معياري **0.931**. يوافق المبحوثون إلى حد

ما على تفضيلهم للعمل من خلال الورق، بمعنى عدم رغبتهم في استخدام التكنولوجيا، هو ما يدل على هيمنة الثقافة التقليدية، فالموظف قد تعود على أداء عمله - خاصة الذين لديهم سنوات طويلة في العمل - عن طريق الورق والسيالة، وإدخال الحواسيب والربط بالشبكة كلها من الظواهر الغريبة عليهم، وتمثل بالنسبة لهم تغييرا تتبعه مشقة، تكمن هذه المشقة في ضرورة امتلاكهم للمهارات اللازمة للتعامل مع هذه التغيرات، وهو ما يجعلهم يفضلون العمل باستخدام الطريقة الكلاسيكية.

غير أن هذا ليس العامل الوحيد في تفضيل الموظفين للعمل باستخدام الورق، بل التعطلات التي تتخلل الشبكة والحواسيب من حين لآخر وتتسبب في تعطيل العمل وتذمر المواطنين وتحميل الموظفين المسؤولية، تجعل الموظف يميل للعمل التقليدي لأنه هو من يتحكم فيه. فالموظف أصبح يحس أن أداءه مرهون بالشبكة وبتعطلاتها، وبالتالي فهو يفضل العمل بالطريقة التقليدية.

وفي الرتبة السابعة **07** نجد العبارة: **Y9:** لدي قناعة بضرورة الانتقال من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الأكثر تطورا، بمتوسط حسابي **1.91**، وبانحراف معياري **0.884**. يظهر من خلال وقوع المتوسط الحسابي لهذه العبارة في مجال الموافقة إلى حد ما أن المبحوثين غير مقتنعين بضرورة تغيير الطريقة التقليدية، أو بعدم نجاعة الطريقة الأكثر تطورا. ويمكن أن يرجع ذلك إلى طبيعة البنية المعرفية المتشكلة لدى المبحوثين حيال الطرق الحديثة في الأداء وتخوفهم منها كونها تؤسس لقطيعة سلوكية مع عاداتهم في الأداء، وهو ما قد يفضح مستوى الأداء ويجعل من تواجدهم في مناصب عملهم أمرا مرهونا بتحقيق الكفاءة خاصة أمام توفر أعداد هائلة من طالبي العمل قد يبدون كفاءة أكبر، خاصة بالنظر لحصولهم على شهادات جامعية وتكوين عال.

كما يعود تشكل هذه القناعات لدى الموظفين إلى الانحدار الاجتماعي لهم، (منطقة ريفية أكثر منها حضرية) وهو ما يجعل من النظر إلى إدخال التكنولوجيا وتطوير أساليب العمل عبارة عن ترف إداري في الإدارة

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

المحلية، لأن الموظف كان ولا يزال يؤدي مهامه، وأن الطريقة الحديثة لم تقدم الجديد عن ما كان عليه الوضع سابقا.

لقد شكل المبحوثون الذين لا يقتنعون بجدوى الطرق الحديثة في الأداء في مقابل الطريقة التقليدية أيديولوجية تحميهم وتبرر سلوكياتهم التي لا تتماشى مع منطق الإدارة الإلكترونية ولا مع منطق التحديد والتطوير، محاولين بذلك الدفاع عن مصالحهم التي تتبدى شكليا في الحفاظ على مناصب عملهم، وقد تحفى وراءها الحفاظ على العديد من المكاسب - غير المادية - التي قد يفقدونها بفقدان مناصب عملهم، تلك المكاسب المتعلقة بحاجة بعض الأطراف لهم كونهم يشغلون هذا المنصب.

أما الرتبة السادسة 06، فيها العبارة Y11: لدي طريقتي في العمل ولا أريد تغييرها، بمتوسط حسابي 1.93، وبانحراف معياري 0.971، إذ يوافق المبحوثون إلى حد ما على أنهم يملكون طريقة محددة في العمل وعلى عدم استعدادهم على تغييرها؛ ما يشير ضمنا لوجود مقاومة على المستوى النظري لأي تغيير حصل أو قد يحصل في ميدان الدراسة.

وتعتبر هذه المسألة ذات بعد نفسي، إذ يرتبط الموظف بسلوك واحد في العمل ويبنى عليه طريقتة في الأداء، ليكون رباطا نفسيا بينه وبين تلك الطريقة يصعب وأحيانا يستحيل إقناعه بتغييرها، ويرفض هو نفسه تغييرها حتى وإن كان متأكدا من عدم جدواها.

فالموظف الذي قضى رهطا من الزمن في ممارسة العمل بطريقة ما، وهي الطريقة الكلاسيكية التي تعتمد على الورق، يكتسب خبرته في تلك الطريقة ويجد راحته في ممارسة ما يوكل له من مهام باستخدام تلك الطريقة لا غير، فتتولد لديه مقاومة لأي تغيير يمس طريقة الأداء، ويكون رافضا لأي طريقة غير التي تعود عليها. وحتى وإن وجد نفسه في واقع مفروض، فإنه يستمر في العمل بالطريقة الكلاسيكية وهو ما يعيق مساعي تحديث طرق وأساليب العمل.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبيّة في ميدان الدراسة

لقد انبثق تمسك المبحوثين بطريقتهم في الأداء وعدم رغبتهم في تغييرها بذهنيتهم التي تنظر إلى فضاء العمل على أنه مجال لكسب الرزق، حيث لم يكتسب العمل بعد بعده المعنوي في مقابل البعد المادي، وهذه الذهنية الطاغية هي التي تعد من أكبر المشكلات التي واجهت ولا زالت تواجه العمل الإداري في الجزائر، معيقة أي محاولة من محاولات الإصلاح والتنمية.

إن تمسك الموظفين بطريقة عمل محددة ورفضهم لتغييرها يعني وجود قيود فكرية ونفسية تمنعهم من التغيير بل وتجعلهم مقاومين لأي عمليات تغيير قد تحدث داخل الإدارة المحلية، ما يجعلنا نقر بأن تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية وغاياتها تتأسس مبدئياً على سد الفجوة بين نمط التفكير التقليدي المترسخ لدى الموظفين، وتوجهات الفكر الإداري الحديث الذي يتوجه نحو تغيير وتعديل طرق وأساليب العمل والتسيير وفق الحاجة إلى ذلك وحسب ما تتطلبه المواقف والظروف.

واحتلت العبارة Y2: أتصل بمسؤولي المباشر دون حواجز الرتبة الخامسة 05، بمتوسط حسابي 1.95، وبانحراف معياري 0.963، فالمبحوثون يوافقون إلى حد ما على كون الاتصال بينهم وبين رؤسائهم يكون دون حواجز. لكن ما يجب الإشارة إليه في هذا الصدد أن محتوى الاتصالات محدد في التقارير عن الأداء، والتي تكون رداً على المذكرات والتعليمات الصادرة من الرؤساء.

وإن كان هناك محتوى آخر فالذين يتصلون بالمسؤول دون حواجز هم أولئك الذين يملكون مكانة عنده، وتختلف عوامل تكوين المكانة من موظف لآخر: إما أن يكون موظفاً ذو أقدمية ويتمتع باحترام لدى زملائه، وبالتالي يفرض مكانته عند المسؤول، وإما أن تكون له صلة قرابة مع المسؤول، وإما أن يكون قد اكتسب هذه المكانة بطرق أخرى قد لا تكون مشروعة إدارياً.

وجدير بالتنويه أن واقع الاتصال في الإدارة المحلية ميدان الدراسة يشير إلى ندرة المعلومات لدى الموظفين واحتكارها من طرف المسؤولين، كل حسب موقعه من السلم الهرمي؛ حيث لا توجد المعلومات والوثائق الرسمية

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

عند الموظفين، وحتى ما يتعلق بهم من حيث تعدادهم مثلاً وتوزيعهم على وظائفهم. وهو الأمر الذي تعتمده الإدارات المركزية من أجل تأمين رقابة أكبر على الموظفين وجعلهم أداة في خدمة أهداف الإدارة.

غير أن هذا لا ينفي وجود بعض الحالات التي لا يمكن للموظفين فيها الاتصال بالمسؤول المباشر، وهي الحالات التي يحس فيها بعض الموظفين بخضوعهم إلى ما يطلق عليه البعض لفواصل المكاتب أو فواصل المديرين، إنها تلك الحالات التي يضعها المديرون الذين يرغبون بإظهار امتلاكهم للسلطة، إنها المكاتب المغلقة والتي لا يمكنهم ولوجها إلا بعد المرور على الأمانة أو أخذ موعد، وإرسال محتوى رسائلهم بطريقة كتابية... وغيرها من الطرق التي يتبعها بعض المسؤولين الذين لديهم نظرة دونية للموظفين، ويرغبون دوماً في فوضع فواصل بينهم، وهي طرق يرفضها الموظفون، ما قد يدفعهم لتجاوز بعض الرتب الهرمية والتواصل مع الأعلى لعدم وجود تلك الحالات في شخصية من يعتلي ذلك المنصب.

وبخصوص العبارة Y4: هناك وظائف يمكن الاستغناء عنها لعدم فعاليتها، في الرتبة الرابعة 04، بمتوسط حسابي 1.98، وبانحراف معياري 0.946 وهو تأكيد للنتيجة التي حصلنا عليها في محور إعادة هندسة العمليات، حول العبارة H10: هناك وظائف متشابهة لا بد من دمجها مع بعضها البعض، التي وقعت في مجال الموافقة لحد ما كذلك بمتوسط حسابي 2.07، فضرورة دمج وظائف بعضها مع بعض يعني وجود وظائف هامشية ويمكن الاستغناء عنها.

والواقع أن التحولات الراهنة في نظام عمل الإدارة المحلية وميدان الدراسة، قد أوجد وظائف جديدة، وفرض التخلي عن وظائف أخرى لا دور لها في الوقت الحالي، فلا داعي لوجود الأعوان الذين تنحصر مهمتهم في ملء الوثائق، لأن الوثيقة يفترض أنها مخزنة في قاعدة البيانات، وما على الموظف إلا إدخال رقم الوثيقة ليحصل عليها بمعلوماتها الكاملة.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

وفي الرتبة الثالثة 03 وبتوسط حسابي 02.07، كلا من العبارتين: Y10: أتمسك بالقاعدة القانونية

حتى وإن كانت تعطل العمل، Y12: يجب الرجوع للمسؤول المباشر في اتخاذ القرارات بغض النظر عن النتائج.

Y10: أتمسك بالقاعدة القانونية حتى وإن كانت تعطل العمل بانحراف معياري 0.953، ولقد تأكد

هذا من خلال مقابلة المواطنين، حيث أن 173 مواطنا / 86.5 % يؤكدون على تأخر حصولهم على وثائقهم

بسبب تمسك الموظف بالقانون، خاصة ما تعلق بالحضور الشخصي للمواطن لاستلام وثائقه، إذ يذكر أحد

المواطنين أنه منع من استلام شهادات ميلاد جده لاستخدامها في الجنسية، وطولب بحضور المعني شخصيا مع

العلم أن المعني متوفي.

كما حضرت الباحثة واقعة أثناء ملاحظاتها، إذ رفض الموظف استخراج شهادة الإقامة للزوجة بوصول

الكهرياء الذي يحمل اسم زوجها، طالبا أن يكون وصل الكهرياء باسم الزوجة، ولا مجال للمناقشة، وعلى الرغم

من تقديمه لكل الوثائق التي تثبت أنها زوجته ( عقد الزواج، الدفتر العائلي، شهادة إقامة الزوج)، وأن المنطق يدل

على أنها تقيم معه، وبعد احتدام الصراع بين الموظف والمواطن، خرج المواطن ساخطا من المصلحة دون حصوله

على شهادة الإقامة.

وتؤكد الدراسات والبحوث في هذا المقام، أن تمسك الموظفين بالقواعد القانونية بصورة حرفية، يؤدي إلى

تعطيل العمل من جهة ومضايقة المواطنين من جهة أخرى، كما أنه قد يعمل على إتعاب الموظف وإرهاقه نفسيا

وبدنيا.<sup>1</sup> وهو ما أكدته دراسة Paul S. Hempel, Zhi-Xue Zhang and Yulan Han

حول تمكين الفريق والسياق التنظيمي: اللامركزية والآثار المتباينة لل رسمية، التي توصلت لنتيجة مؤداها أن

هناك جوانب سلبية للطابع الرسمي في التنظيم إضافة إلى إيجابياته، فعلى الرغم من كون الجانب الرسمي جيد حينما

<sup>1</sup> - راجع: محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية، جدة، 1984، ص220.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

يمكن الموظفين من إتقان عملهم، إلا أن المستوى التنظيمي الذي تتم فيه تطبيق الرسمية بصورة مطلقة يخفف من اللامركزية ويقلل من تمكين الفريق من خلال التقليل من مرونة الفريق في الاستفادة من اللامركزية.

كما يمكن تفسير هذا التمسك بحرفية القواعد القانونية كما ذكر عبد الحميد قربي في كتابه حول الإدارة الجزائرية: مقارنة سوسولوجية، أن الشيء الذي لا بد من التسليم به هو أن الإدارة الجزائرية كانت ولا تزال تسودها الممارسات التقليدية، التي حددها بالممارسات القانونية البحتة لمعالجة كل المسائل المتعلقة بالعمل الإداري، وما يثير الغرابة أن الإداريين الذي يمارسون هذه البيروقراطية السلبية متشبعون بقناعة أنهم يقومون بعملهم على أحسن وأكمل وجه.<sup>1</sup>

ولقد خلفت هذه القناعة وجود شعور لصيق بالموظف بضرورة استشارة المسؤول والعودة له في كل حالة، وهو ما استخبرنا عنه المبحوثين من خلال العبارة Y12: يجب الرجوع للمسؤول المباشر في اتخاذ القرارات بغض النظر عن النتائج، وبانحراف معياري 0.971. ما يعني أن الموظفين موافقون لحد ما على محتوى العبارة، بمعنى أنه هناك من يرجع للمسؤول المباشر في اتخاذ القرارات، وهناك من القرارات ما لا يستلزم الرجوع إلى المسؤول المباشر، وهي القرارات الخاصة بالأعمال والمهام الروتينية واليومية.

ويدل هذا على وجود المركزية في اتخاذ القرارات وهي السمة التي تدل على خوف الإدارة العليا من فقدان صلاحيتها في حال تكريس مبدأ لا مركزية اتخاذ القرارات. لقد تركزت المركزية الشديدة من خلال القوانين والمراسيم، ومثال ذلك المادة 1/02 من المرسوم التنفيذي رقم 193/14 المؤرخ في جويلية 2014، التي تنص على: " يمثل المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الموضوع تحت سلطة الوزير الأول، السلطة المركزية لتصور سياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وتنفيذا.<sup>2</sup> وعلى الرغم من إنشاء

<sup>1</sup> - عبد الحميد قربي، مرجع سبق ذكره، ص08. (بتصرف)

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، الرسوم التنفيذية 193/14 المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري المؤرخ في 03 جويلية 2014، ع41، 06 جويلية 2014، ص07.



## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

الجلس الأعلى للوظيفة العمومية سنة 2017، كجهاز يعبر عن اللامركزية إلا أن المتفحص لتكوينه ووظائفه يجد أنه هيكل شكلي، إذ تلخص مهامه في الوظيفة الاستشارية، وتبقى المهام التقريرية بيد المركزية وهي الحكومة والوزير الأول تحديدا.<sup>1</sup>

يتأكد من نتائج هذا البند ما جاء في المحور الأول حول إعادة هندسة العمليات الإدارية، في العبارة H6: هناك مزاجية بين المركزية واللامركزية في العمل، بمتوسط حسابي 1.67 وبانحراف معياري 0.877، حيث تأكد من خلالها أن المركزية هي الصفة الغالبة، وتعزو الباحثة هذا إلى أن النظام الإداري الجزائري قد تشكل ونما مرتعنا بقيد التفكير الكلاسيكي الذي ورثه عن المستدمر، والذي تميز بسيادة حب السيطرة وبسط النفوذ، وأن أي فكرة تدعو للامركزية هي فكرة تريد تقليل نفوذ هؤلاء وإنهاء دورهم في الإدارة وإشاعة نمط جديد من التسيير.

ويتأكد هذا بإجابات الباحثون حول العبارة Y7: أتبع التراتبية الهرمية في كل الحالات، بانحراف معياري 0.942 التي تقع في الرتبة الثانية 02، بمتوسط حسابي 2.09. مع العبارة Y1: يستغرق إنجاز المهام وقتا طويلا.

العبارة Y7: أتبع التراتبية الهرمية في كل الحالات: إذ يشير المتوسط الحسابي لهذه العبارة وقوعها في مجال الموافقة لحد ما، بمعنى أن الموظفين يتبعون ما أمكن التراتبية الهرمية، لكن ليس في كل الحالات، فهناك حالات لا يتصل فيها الباحثون مباشرة بالمسؤول المباشر، بل ينقلون محتوى رسالتهم ( خاصة إذا تعلق الأمر بالشكوى) للأمين العام أو قد يتجاوز الأمر حدود البلدية للولاية. ويؤكد الموظفون أنهم ينسون الرتب والتدرج الهرمي في بعض المواقف التي يحسون فيها بالظلم، أو بتجاوز المسؤول / الإدارة لحدودها في التعامل معهم كبشر لهم حقوق وعليهم واجبات، فيتعاملون بالطريقة التي ترد لهم كرامتهم بعيدا عن التراتبية الهرمية، وذلك دون المساس بمصلحة

<sup>1</sup> - راجع: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي 319/17 المتعلق بتحديد تشكيلة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتنظيمه وتسييره، المؤرخ في 02 نوفمبر 2017، ع66، 12 نوفمبر 2017، ص 08.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

الإدارة وأهدافها. ويتبدى جليا وجود بعض خصائص الثقافة الإيرلندية لدى الموظف الجزائري، والتي تتميز بضعف احترام السلطة الرسمية لدى الموظفين، في مقابل موازنة المنفعة العامة مع المنفعة الخاصة (أي وجود فردانية متوسطة)<sup>1</sup>.

ومعها العبارة Y1: يستغرق إنجاز المهام وقتا طويلا: من خلال المتوسط الحسابي الواقع في مجال الموافقة إلى حد ما يتأكد أن أداء المهام في البلدية يتعرض لمجموعة من المعوقات التي تجعل منه يأخذ وقتا طويلا، ولعل أهمها تعقيد الإجراءات أو عدم ملاءمتها، وكذا المركزية في اتخاذ القرارات، وضرورة الرجوع إلى القمة في كل مسألة. ويمكن تفسير هذا لوجود روتين في أداء المهام، بمعناه التعقيدي لا بمعناه التكراري، أي خضوع الأداء لإجراءات وخطوات معقدة (راجع محور تبسيط الإجراءات)، وهو الأمر الذي ينجم عموما عن عدم إتباع الأساليب الإدارية الحديثة في نظم القوانين وتسيير المهام من جهة، وإلى تداخل المسؤوليات والصلاحيات من جهة أخرى. كما يمكن أن نعزو هذا إلى كثرة المواطنين الراغبين في الحصول على الوثائق وصعوبة التعامل معهم من طرف الموظفين الذين يقل عددهم عن العدد اللازم، والتغير اللامدروس للقوانين وسن قوانين جديدة مع عدم مراعاة فاعلية القوانين سارية المفعول.<sup>2</sup>

كما تتقاسم الرتبة الأولى 01 بمتوسط حسابي 02.10، العبارتان: Y13 : أؤدي عملي بالطريقة التي

تحدها لي الإدارة، Y14: لا يمكنني اتخاذ القرارات الخاصة بعملي دون الرجوع إلى المسؤول المباشر

Y13 : أؤدي عملي بالطريقة التي تحدها لي الإدارة، بانحراف معياري 0.993، فالمبحوثون موافقون

إلى حد ما على محتوى العبارة، بمعنى أنهم يؤدون المهام بالطريقة المحددة من الإدارة. ولعل هذا يشير إلى أن نموذج الإدارة الأبوية الممارس في ميدان الدراسة، إذ تفرض الإدارة سلطتها كاملة على الموظفين، محددة لهم طريقة أداء العمل. كما يمكن أن نرجعه لغياب روح المبادرة لدى المبحوثين الذين يخدمهم أن يجدوا طريقة محددة للعمل

<sup>1</sup> - Michael Kelly, op.cit, p 14.

<sup>2</sup> - راجع: عبد الفتاح خضر، أثر الأنظمة واللوائح في التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، عمان، د.ت، ص - ص: 66 - 67.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

والأداء، وما عليهم إلا إتباعها حتى لا يبذلوا مجهودا في السعي لابتكار طريقة خاصة بهم، أو طريقة تختلف عن الطريقة المحددة من الإدارة.

ثم أن طبيعة المهام التي تتم داخل ميدان الدراسة روتينية، يكفي معها الالتزام بطريقة تحددها الإدارة، ناهيك عن خوف الموظفين - خاصة الجدد- من أي مبادرات قد تجعل أداءهم يجيد عن ما هو مطلوب، وهو ما يبرر معاقبتهم من طرف المسؤولين.

والمتوسط الحسابي لهذه العبارة يشير إلى وجود تناقض مع ما أفاد به المبحوثون حول العبارة Y11: لدي طريقي في العمل ولا أريد تغييرها، التي احتلت الرتبة السادسة. وهذا تناقض بينما يرغبون به وما يقومون به فعلا، فالمبحوثون بهذا لا يريدون تغيير طريقتهم في العمل، لكنهم مجبرون على القيام بالعمل بالطريقة التي تحددها لهم الإدارة.

Y14: لا يمكنني اتخاذ القرارات الخاصة بعملتي دون الرجوع إلى المسؤول المباشر بانحراف معياري 0.969. فالموظف لا يتمتع بالحرية إلا في ما يخص عمله وفي حدود ضيقة جدا، وهو ما تؤكد من مقابلة رئيس مصلحة الوثائق البيومترية التي تؤكد أن كل إجراءات العمل في المصلحة مضبوطة بقوانين صارمة لا يمكن تجاوزها، إلا إذا تعلق الأمر بما هو روتيني وعلى مستويات بسيطة، كأن يستبدل الموظف مع زميله مكتب العمل أو وسيلة العمل أو أن يضبط الموظف مع زملاءه ورئيسه طريقة وتوقيت العمل وفق رزنامة زمنية تتلاءم مع ظروف خاصة به في مواسم محددة.

إن رجوع الموظف للمسؤول المباشر دائما في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يدل على الشخصية التسلطية للمسؤولين، فمن المفروض أن الموظف له الحق في إصدار بعض القرارات الخاصة بوظيفته، لأنه الأعمم بها وبتفاصيلها ومقتضياتها، وما المسؤول إلا موجه. لكن منع الموظف من اتخاذ القرارات مرده لشخصية المسؤول

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

التسلطية ( في مستويات أعلى) الذي تعود على إصدار الأوامر حتى وإن لم يكن ذلك في مجال تخصصه، ما قد يعيق الموظف عن النمو الإداري وتطوير ذاته، ويجعله حبيس توجيهات وقرارات التنظيم الرسمي.

كما أن هذا يفسر بكون الموظف غير متمكن من عمله، ذلك أنه في مواجهة حالات قانونية في كل يوم، إذ أن استخراج الوثائق وتكوين الملفات يستدعي منه أن يكون عارفا بالإطار القانوني لكل حالة (موقف)، فتكوين الملفات الخاصة بالسكن الاجتماعي يغطيها إطار قانوني يختلف تمام الاختلاف عن تكوين الملفات الخاصة بالزواج، أو الملفات الخاصة بالعمل... واختلاف الأطر القانونية التي تغطي كل ملف يستدعي أن يكون الموظف في مجال عمله محيطة بتلك الأطر القانونية، وما رجوعه للمسؤول في كل مرة إلا دليل على عدم امتلاكه لقاعدة معرفية قانونية أو لعدم تأكده من القوانين ما يجعله يستند إلى المشرف/المسؤول في ذلك.

وهنا يستوقفنا سؤال: لماذا قد لا يمتلك الموظف دراية قانونية؟ وهو السؤال الذي قد يجد إجابات عديدة أهمها: التوظيف غير المتخصص وغير الموضوعي، عدم وجود تربية خاصة في هذا المجال، احتكار المعلومة القانونية لدى المسؤولين وعدم الإدلاء بها إما بخلا أو خوفا على مناصبهم.

وتقع العبارات السابقة في مجال الموافقة إلى حد ما ( 1.68 - 2.34)، إذ أن معظمها يدور في فلك علاقة الموظف بمسؤوله إما في اتخاذ القرارات أو في الاتصال به، وكذا في نظرتة للطريقة التي يؤدي بها العمل، سواء من حيث جدوى الطريقة الكلاسيكية أو الحديثة، أو من حيث كونها نابعة منه أو مفروضة عليه من المركز، فكل هذه المؤشرات يوافق عليها الباحثون إلى حد ما ( بدرجة متوسطة).

وبالحديث عن مجمل العبارات، يتضح من خلال النتائج المدونة أعلاه، ومن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور الذي بلغت قيمته: 1.9833 وهو يقع في مجال المعارضة، ومن خلال الملاحظات المتكررة وحتى من خلال ترددنا كمواطنين على مصالح الحالة المدنية، يمكن القول أن ثمة تحول للبيروقراطية كأسلوب إداري إلى فئة اجتماعية ذات ممارسات سلبية.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

حيث يتبدى جليا ترسبات النظام الإداري الفرنسي أثناء الحقبة الاستدمارية، التي جعلت من الإدارة الجزائرية مجالاً لتطبيق مخططات استدمارية محددة، لذلك نجد أن البيروقراطية تتمظهر في الإدارة في تلك الفئة الاجتماعية التي لها ثقافة خاصة لممارسة الوظيفة، لينعكس السلوك الاجتماعي للموظفين كنتيجة لتلك الأبعاد التي يقوم عليها البناء التنظيمي؛ إذ أن بروز وظائف خفية ومعوقات وظيفية وجمود السلوك وتطبيقه الحرفي للقواعد والإجراءات المملاة عليه من تلك الفئة هي نتيجة للممارسات التي يطبقها البيروقراط على الموظفين العاديين. وما هو ملاحظ هو تأثير الكل الاجتماعي على السلوك والممارسات الإدارية للموظفين، وفتور تأثير الخصائص الذاتية للموظفين.

فعلى الرغم من التغيير في الهيكل، وبعض القوانين والإجراءات، إلا أن الممارسات التقليدية مازالت طاغية على سلوكيات الموظف الجزائري، وهي سلوكيات نابعة من ثقافته المحلية وليس من ثقافة المؤسسة، التي لم تتشكل بعد، ومعظم أطرها لم تكن نابعة من حاجات وتطلعات المجتمع، ولم تبنى بالنظر لخصائصه ومميزاته.

إن الممارسات البيروقراطية السلبية تعد أكبر عائق أمام تحقيق الإدارة الإلكترونية، وأمام تحقيق التنمية الإدارية، ذلك أن السلوكيات الرتيبة وانغلاق الموظف على ذاته وعدم انفتاح الإدارة على محيطها واللامبالاة بمخرجات الإدارة للمواطن يكرس بيروقراطية سلبية من شأنها أن تعيق مساعي التنمية الإدارية.

**ثالثاً: النتيجة الجزئية الثانية:** من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدولين الإحصائيين الخاصين بالإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية، يمكن أن نحسب المتوسط المرجح للمحورين من خلال المتوسطات الحسابية لكل البنود، وهو ما يتضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم(20):المتوسط المرجح للفرضية الجزئية الثانية:

المحور	المتوسط الحسابي المرجح	النتيجة	معامل بيرسون
للمحور الأول	1.7094	موافق إلى حد ما	0.448
المحور الثاني	1.9833	موافق إلى حد ما	
الفرضية الجزئية الأولى	1.84635	موافق إلى حد ما	

بالنظر لكون قيمة المتوسط الحسابي المرجح تنحصر بين 1.68 و 2.34 فإنه يمكن القول أن المبحوثين موافقون إلى حد ما على محتوى الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على: تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة أسلوب الإدارة الإلكترونية للتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية.

وبالعودة قيمة معال الارتباط R التي تساوي: 0.448 نجد أن هناك ارتباطا دون المتوسط بين الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية. لذلك يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى لم تتحقق إلا بدرجة دون المتوسطة.

وعليه، فالإدارة المحلية لبلدية جيجل لا تطبق الإدارة الإلكترونية للتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية إلا بدرجة دون المتوسطة.

#### النتيجة الجزئية الثانية:

تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة أسلوب الإدارة الإلكترونية بدرجة دون المتوسطة للتخلي عن

الممارسات البيروقراطية السلبية.

ولقد تبين من خلال الجدول الإحصائي الخاص بالممارسات البيروقراطية السلبية أنها مازلت مكرسة في سلوك الموظفين، وأنهم لم يتحولوا بعد إلى موظفين إلكترونيين.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

وتعارض هذه النتيجة مع ما توصل له عبان عبد القادر في دراسته حول: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة، حيث توصل إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في القضاء على البيروقراطية من خلال إتاحة الفرصة للإبداع الوظيفي، تفويض العمل، منح الفرصة لإدخال تعديلات وتحسينات على أدائهم، وعدم التقيد بالإجراءات واللوائح الإلزامية.

يبدو أن مقولة: "إن الإدارة الإلكترونية ستقضي على البيروقراطية؛ حيث تعمل على إلغاء دور الموظفين والوسطاء"،<sup>1</sup> لم تجد لها تجسيدا فعليا في ميدان الدراسة، ولعل هذا يعود لفقدان الإدارة المحلية ميدان الدراسة لبيئة ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، على النحو الذي يسمح بالتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية أو على الأقل تجاوزها خدمة لمشاريع التنمية الإدارية، ولعل أهم مؤشرات غياب هذه البيئة يتمظهر - حسب ما توصلت له الدراسات السابقة-<sup>2</sup> في مظاهر ضعف جاهزية الإدارة المحلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تتجلى في:

ضعف الاستثمار في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

نقص الدعم الموجه لبرامج التعليم والتكوين والتدريب الخاصة بمتطلبات الإدارة الإلكترونية.

التكاليف الباهظة لبناء نسيج مجتمع المعرفة، ما يضعف البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

قصور الوصول إلى الشبكة العالمية وتفشي الأمية الإلكترونية.

عدم وجود بيئة عمل محمية قانونيا، كغياب القوانين المحددة نحو عمليات القرصنة.

ولقد أشار التقرير الصادر نهاية 2004 عن قسم الاقتصاد والشؤون الاجتماعية للأمم المتحدة<sup>3</sup> إلى هذه

النقائص وإلى ضعف البنية التحتية التي وسّعت من الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول النامية. " كما

كشف تقرير للبنك الدولي بعنوان المعرفة طريق التنمية عن أوضاع المعرفة وفجوتها بين الشمال والجنوب في نهاية

<sup>1</sup> - عبد الرحمن منشاوي، الإدارة الإلكترونية للقضاء على البيروقراطية، [www.minchawi.com/olkal.com](http://www.minchawi.com/olkal.com)، 15 أوت 2020، 18:50 سا.

<sup>2</sup> - راجع عنصر تمظهر التنمية الإدارية في واقع المجتمع الجزائري

<sup>3</sup> - المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة، موجز تقرير الأمانة العامة حول: نحو إقامة مجتمع المعرفة، 2005.

## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

القرن العشرين، ويبيّن هذا التقرير أن 5.2 مليون عالما في المعمورة يتوزعون بشكل غير متوازن وغير عادل بين بلدان الشمال والجنوب، على النحو التالي: 20.2% أوروبا، 17.8% أمريكا الشمالية، 32.4% آسيا، أمريكا اللاتينية والكاربي 3.1%، الدول العربية 1.5%، دول إفريقيا 0.7%<sup>1</sup>. ومازالت هذه النقائص موجودة حتى في سنة 2020، بما يعني أن الفجوة تتسع، على الرغم من المساعي السياسية لتكريس الحكومة الإلكترونية وهو ما يؤكد التناقض الصارخ بين الخطابات السياسية والواقع العملي.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية للتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية يستدعي العمل على مقاومة التغيير من طرف الموظفين الذي اعتادوا على سلوكيات كرستها فيهم الإدارة التقليدية وغذتها القوانين والإجراءات المركزية. ودون ذلك تكون الإدارة الإلكترونية وعاء تتجسد فيه ممارسات الإدارة التقليدية بكل سلبياتها.

ويمكن أن نذكر بنتيجة دراسة Patrice FLICHY et Eric DAGIRAL حول الإدارة

**الإلكترونية: صعوبة الموازنة بين الفاعلين**، التي توصلت إلى أن نموذج التسيير الإداري الرقمي الذي يكرس البيروقراطية ولا يتميز بالمرونة، لا يسمح بالجمع والتوفيق بين الفاعلين في الإدارة الإلكترونية، وأن التوكيد على تطبيق البيروقراطية يحول دون تجسيد الإدارة الإلكترونية.

لقد جاءت التحولات الأخيرة في مجال الإدارة والدعوة إلى عصرنة العمل الإداري والرقمنة وكل الشعارات التي يخيل للسامع لها أن الإدارة الجزائرية تسير في طريق تحقيق التنمية الإدارية على أسس موضوعية رصينة، جاءت هذه التحولات مرفقة ببعث بيروقراطي جامد وروتيني، مرفوقة بضغوط الإدارة المركزية التي تتحكم فيها وتوجهها نزعات سياسية أكثر منها مدركات إدارية، ما حوّل الإدارة المحلية الجزائرية إلى منظومة شبه إدارية يطغى عليها البعد السياسي.

<sup>1</sup> - علوطي لمنين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة علوم إنسانية، ع38، 2008.



## الفصل السابع: الإدارة الإلكترونية والممارسات البيروقراطية السلبية في ميدان الدراسة

وبذلك لم تتمكن تلك التغيرات الحاصلة في العمل الإداري في الجزائر من ترسيخ العمل الإداري المعاصر الذي يتوافق مع روح العصر في ذات الموظف الجزائري، الذي أبقى على سلوكياته التقليدية في مجال عمل تم تحديثه ظاهرياً، ليجد نفسه أمام مفارقة التقليد والمعاصرة. فالإدارة الإلكترونية التي تنادي بها الحكومة لم تتمكن من إحداث تغييرات جوهرية في ممارسات الموظفين بما يتلاءم مع مفهوم الكفاءة والفاعلية، وعلى الرغم من التحول نحو الأسلوب الإلكتروني إلا أن السرعة والدقة والتسلسل المنطقي في أداء المهام والوظائف لم يتحقق على النحو المفترض، كما أن احتياجات المواطنين وتطلعاتهم بقيت معلقة بممارسات تقليدية المهونة بمركزية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

**والخلاصة،** أن الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث تحتاج إلى ممارسات إدارية حديثة تتوافق معها، وتشكل الممارسات البيروقراطية السلبية العائق الأكبر في وجه تحقيق الإدارة الإلكترونية؛ حيث يتبدى من خلال هذه الممارسات التقديس اللامتناهي للقوانين ولممارسة السلطة انطلاقاً من هذه القوانين، وهي العوامل الأكثر عدائية لتكريس متطلبات الإدارة الإلكترونية.

لقد ثبت من خلال المعطيات الميدانية التي جمعت ولوحظت وجود مؤشرات لا بأس بها عن الإدارة الإلكترونية، قد تكون أساساً يُعتمد في تحقيق وتكريس هذا الأسلوب الإداري الحديث، لكن هذا لن يكتب له النجاح إذا لم يقترن بممارسات إلكترونية تبتعد كل البعد عن الممارسات التقليدية الهادفة لتطبيق القوانين بحرفيتها دون النظر إلى نتائج تلك التطبيقات.

<sup>1</sup> - راجع: محمد محمود الطعمانة وطارق علوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة

### الإدارية في ميدان الدراسة

أولاً: تمكين الموظفين في ميدان الدراسة.

ثانياً: جودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

ثالثاً: النتيجة الجزئية الثالثة.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

أولاً: تمكين الموظفين في ميدان الدراسة: إن المرتكز الأساس الذي تقوم عليه التنمية الإدارية هو وجود مورد بشري كفؤ ومؤهل للقيام بمتطلبات ما تفرضه التنمية من عمليات وإصلاحات قد تكون هيكلية في معظمها، خاصة إذا تعلق الأمر بتطبيق الإدارة الإلكترونية من جهة، وتحقيق جودة الخدمة المقدمة للمواطن من جهة أخرى.

لذلك، وكبديل عن عمليات التطوير والتدريب والتكوين، وكأسلوب أكثر شمولية، برز التمكين الإداري ليجعل من الموظف عضواً أكثر ثقة وكفاءة في ممارسة ما هو مطلوب وما هو متوقع منه وفق ما تتطلبه التنمية الإدارية.

وتظهر استجابات الباحثين نحو تطبيق التمكين الإداري بالإدارة المحلية بلدية جيغل في الجدول أدناه:

الجدول رقم(21): استجابات الباحثين نحو تمكين الموظفين في ميدان الدراسة:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
V1	تتاح لي الفرصة للتحديد في العمل	1.57	0.51	12
V2	يتقبل مسؤولي المباشر اقتراحي في العمل إلى الإدارة العليا	1.65	0.860	10
V3	أتمتع بالاستقلالية في تحديد طريقة العمل المناسبة	1.63	0.843	11
V4	يثق المسؤول في قدراتي ومهاراتي في العمل	1.98	0.948	05
V5	أشعر بالانتماء للإدارة	1.82	0.911	07
V6	لا أستطيع حل مشكلات معقدة في العمل وحدي	2.00	0.921	04
V7	تهتم الإدارة بتطوير مهاراتي في العمل	1.48	0.792	13
V8	يتم تزويدي بكافة المعلومات اللازمة للعمل	1.78	0.904	08
V9	أتمتع بصلاحيات كافية لاتخاذ القرارات اللازمة في عملي	1.45	0.769	14
V10	يمكنني تقلد مناصب إدارية أعلى من مناصبي الحالي	2.05	0.928	03
V11	لدي صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى مسؤولي المباشر	1.77	0.909	09

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

01	0.920	2.37	أثق في قدراتي على إنجاز المهام	V12
06	0.964	1.95	يمكنني التعامل بسرعة مع مشاكل العمل	V13
02	0.942	2.17	العمل الذي أقوم به مهم جدا للإدارة	V14
	0.42097	1.8333	المتوسط الحسابي العام	

تظهر نتائج الجدول أعلاه، أن العبارة V9: أتمتع بصلاحيات كافية لاتخاذ القرارات اللازمة في عملي، قد ترتبت في الرتبة الأخيرة 14، بمتوسط حسابي 1.45، وبانحراف معياري 0.769، وهو أمر في غاية الخطورة التنظيمية، فإذا كان الموظف لا يتمتع بصلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعمله فإن هذا سيسبب التعطل الوظيفي، ويكبح المبادرات الشخصية في مجال العمل، بل ويجعل منه فضاء للرتابة والتعطيل.

ولا ننكر أن ثمة توسيع نسبي للصلاحيات بعد القيام بتوسيع عملية التفويض بالإمضاء على بعض الوثائق، فبعدما كانت محصورة في رئيس البلدية والكاتب العام وضابط الحالة المدنية مثلا، صارت تشمل كذلك نواب الرئيس وبعض الموظفين. غير أن هذا لا يعد توسيعا لصلاحيات الموظف في اتخاذ القرارات ولا في حل المشكلات.

والواقع أن الموظفين الذين يؤكدون عدم موافقتهم على مضمون هذا البند كلهم من أعوان الإدارة بالبلدية، وهنا لا بد أن نشير إلى أن الموظفين من خلال وظائفهم، يرون أن مراكزهم في واقع الأمر ما هي إلا أوعية يتم من خلالها تسيير حالة، ولا تساهم في تجسيد وتحقيق متطلبات التنمية الإدارية، ومن المفروض أن يتم تفعيل دورها في تقريب الإدارة من المواطن وتحقيق مفهوم الحوارية الذي يعتبر مفهوما مهما للوصول إلى التنمية الإدارية.

ويظهر من هذا انحسار مجال عمليات التفويض في ميدان الدراسة، وقد يعود هذا لعدم ثقة المسؤول في قدرات وخبرات الموظفين من جهة، أو لخوفه على مكانته من جهة أخرى، لأن بعض المسؤولين يرون أن التفويض يهدد مستقبلهم الوظيفي؛ فالتفويض يقلل من سلطته ونفوذه ويمنح جزءا منها لمن هم أدنى منه مكانة في الترتيب

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

الإداري، وإعطاؤهم التفويض يعني أنه يعطيهم الفرصة لممارسة السلطة، وهذه الفرصة تعني في حد ذاتها تدريباً على كسب مكانة وتسلق الهيكل الإداري، وهو ما يعتبر تهديداً لمكانة المسؤول.

والحقيقة أن تفويض الصلاحيات عملية مهمة جداً للإدارة والمسؤول والموظف على حد سواء، إذ لا يمكن للإدارة أن تتخلص من حالات الرتابة والروتين والتعقيد الذي تشهده، ومن الممارسات البيروقراطية السلبية التي تسودها دون تفويض للصلاحيات يسمح بتيسير سير العملية الإدارية ولا يرهنها في جهات واحدة توجهها كيفما شاءت.

ويعود تفويض الصلاحيات على المسؤول بالفائدة كونه يقلل عليه أعباء الوظيفة، ويخفف من بعض المهام التي كان يؤديها، ما يمنحه وقتاً لممارسة مهام أكثر أهمية، بل وينتبه إلى تطوير ذاته تماشياً مع التطورات التي تحدث في مجال عمله. كما يسمح له بتدقيق عمليات الإشراف والتقييم محاولة منه لكشف مخزون المهارات لدى المرؤوسين الذين لم تتح لهم الفرصة لإبراز قدراتهم نظراً للمهام الروتينية الموكلة لهم، وهو ما يمهد لتمكينهم في مناصب ذات أهمية، والاستفادة منهم في خدمة أهداف الإدارة وتطويرها.

ولا يمكن للموظف أن يمتلك الخبرة ولا أن يجرب ما يمتلكه من قدرات ومهارات إلا إذا فُوضت له الصلاحيات الكافية لممارسة مهامه على النحو الذي يراه ملائماً من جهة، ولاختبار قدراته على ممارسة السلطة من جهة أخرى، وهو تمهيد له لاعتلاء مناصب أعلى من المنصب الذي يتقلده، ومنها تبدد أولى بوادر التمكين الإداري.

ولقد ذكر بعض الموظفين مثالا عن عدم امتلاكه لصلاحيات في مجال عمله، يوضح فيه أن هذه الصلاحيات إنما هي حبر على ورق، فإذا تعلق الأمر بالمسؤولين، أو المنتخبين (نواب المجلس الشعبي البلدي) فهم يلغون كل صلاحيات الموظف ويتدخلون في عمله حتى وإن لم يكن ذلك من صلاحياتهم، بل ويحاولون إجباره

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

أحيانا على بعض الممارسات قد تكون غير قانونية ( استخراج وثائقهم وتسوية ملفات لذوي القربى أو ذوي الجاه التي لا تخضع للشروط القانونية).

وفي الرتبة الثالثة عشر 13، تأتي العبارة 7: تهتم الإدارة بتطوير مهاراتي في العمل، بمتوسط حسابي 1.48، وبانحراف معياري 0.792، ما يعني أن الإدارة لا تعطي القدر الكافي واللازم من الاهتمام لتطوير مهارات الموظفين، وهو مطلب أساسي لتحقيق التمكين الإداري تحمله الإدارة في القرن الحادي والعشرين. خاصة إذا عرفنا أن عمليات التوظيف في الإدارة المحلية تعتمد على قواعد تقليدية ولم تتبنى قواعد الاختيار الحديثة ( برامج اختبار يصوغها مختصون في مجال الإدارة المحلية ومتطلبات الوظيفة فيها، قد يتم بها الاعتماد على الكمبيوتر وعلى أجهزة قياس أخرى)، وأهم ما يتم الاعتماد عليه في التوظيف هو الملف المكون من شهادات وإجراء المقابلة، وهي ليست قواعد موضوعية لقياس مهارات ومعارف المقبل على الوظيفة.

وفي الرتبة الثانية عشر 12، تأتي العبارة 1: تتاح لي الفرصة للتجديد في العمل، بمتوسط حسابي 1.57، وبانحراف معياري 0.51، ما يجعلنا للقول بأن التجديد أمر غير محفّز في العمل الإداري، وأن الموظف لا تتاح له الفرصة بالقدر الكافي للتجديد في عمله، وهو ما نرجعه لصرامة القوانين، ولصلاية الإجراءات الإدارية وللمركزية التي تم الحديث عنها في المحورين السابقين.

ويُفسّر هذا بأن البلدية عبارة عن إدارة عمومية ليس لها منافس في بيئتها، وأنها مؤسسة غير ربحية، وبالتالي فمساءها غير مسعى المؤسسات الربحية التي تتوق للمنافسة والتميز وتوجد من أجل ذلك بيئة تشجع على التجديد والإبداع. وعلى الرغم من وجود بعض الكفاءات العلمية فيها فإنها لا تستفيد من معارفهم العلمية والعملية لتحقيق الإبداع، ذلك أنها ترى في الخدمات التي تقدمها أنها خدمات بسيطة لا تحتاج للإبداع والابتكار.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

كما أن ذلك قد يعود لتشابه الكثير من الأعمال وروتينية المهام التي يقوم بها الموظفون، وصلابة القواعد القانونية والإجراءات المتبعة، التي تؤدي - ولو لا شعوريا - للالتزام بنمط تفكير وأداء واحد وتجنس توليد أفكار ومقترحات جديدة، ما يجعل التجديد أمرا مستبعدا في ميدان الدراسة.

وتأكد قلة فرص التجديد ونقص الصلاحيات الممنوحة للموظف، بأن تترتب العبارة **V3**: أتمتع بالاستقلالية في تحديد طريقة العمل المناسبة، في الرتبة الحادية عشر **11**، بمتوسط حسابي **1.63**، وبانحراف معياري **0.843**. ما يشير لضيق المساحة الممنوحة للموظف في تحديد طريقة العمل، بمعنى أنه موجه حتى في كيفية أداء العمل، وهو ما لا يدع مجالاً للتطوير والتجديد.

ولعل هذا ما يؤكد ما توصلنا له من قبل بخصوص المركزية المتشددة التي تمارسها الوزارة والولاية على البلدية، وهو ما يترتب عنه تباعا نقص استقلالية الموظف في أداء عمله.

كما لا بد من الإشارة إلى أن الإدارة المحلية في عمومها في الجزائر تعاني من كثرة الأجهزة الرقابية<sup>1</sup> التي أثقلت كاهلها بلجان التفتيش والدورات الرقابية - الشكلية - وبسيطرة المركز على القاعدة، ما يجعل من الفضاء الممنوح للموظفين في ممارسة مهامهم فضاءً ضيقاً للغاية.

وهو الحال الذي ينسلق على الاقتراحات التي قد يقترحها الموظف، حيث تترتب العبارة **V2**: ينقل مسؤولي المباشر اقتراحاتي في العمل إلى الإدارة العليا في الرتبة العاشرة **10**، بمتوسط حسابي **1.65**، وبانحراف معياري **0.860**، فالمسؤول لا يتقبل ما يقدمه الموظفون من مقترحات، لا لأنه ضدهم، لكن لكون النظام المعمول به لا يسمح بمبادرات فردية، فكل الأمور تكاد تكون موجهة فوريا، وهو ما يجعل من غير المجدي التقدم بمقترحات للتجديد.

<sup>1</sup> - محمد الذنبيات، مرجع سبق ذكره، ص 15.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

ثم المسؤول قد يكون معذورا في عدم تقبل مقترحات الموظفين لأنه مقيد بتوجيهات مركزية، وهو في عمله يخضع لأمرية العديد من المستويات: الأمين العام، رئيس البلدية، رئيس الدائرة - أحيانا-، توجيهات الولاية ووصاية الوزارة، فلا يجد مجالا لتقبل مقترحات الموظفين إلا فيم يتعلق ببعض المجالات الهامشية.

إن عدم السماع لما قد يتقدم به الموظفون من مقترحات لتطوير العمل أو على الأقل لتسيير وضعيات قائمة من شأنه أن يولد في الموظف حالة من نكران الذات أمام ما يواجهه من تهميش إداري من ناحية، كما قد يشعره بالارضا الذي يوجهه لنقد الإدارة ومجال عمله ومسؤوليه خارج مجال العمل ( في المجتمع المحلي مثلا)، وهو ما يؤثر على صورة الإدارة لدى المواطن ويمس بسمعتها في البيئة التي تعمل فيها، ما يجعلها تفقد ثقة المجتمع في ما يمكن أن ترفعه من شعارات ( الإدارة في خدمة المواطن مثلا/ تقريب الإدارة من المواطن...).

وتقع العبارات السابقة في مجال المعارضة ( 1 - 1.67)، والواضح أن المبحوثين غير موافقين فيما يخص الاستقلالية التي يطمحون للحصول عليها خاصة في قضية اتخاذ القرارات والصلاحيات التي تسمح لهم بالتجديد في العمل. وهو ما يضعف دافعيتهم للعمل ويكبح كل المبادرات التي من شأنها أن تطور أداءهم نحو ما هو جيد.

وتأتي العبارة V11: لدي صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى مسؤولي المباشر في الرتبة التاسعة 09، بمتوسط حسابي 1.77، وبانحراف معياري 0.909. فالموظفون يمتلكون بدرجة مقبولة صلاحية تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى المسؤول المباشر، ومعنى هذا أن المسألة تتوقف على نوع الخطأ، فهناك من الأخطاء ما يقتضي تدخل مستويات أعلى للبت في طريقة تصحيحه، وهو الأمر الذي تقتضيه الأخطاء الواردة في كتابة الاسم أو اللقب بعد رقمنة سجلات الحالة المدنية، فالموظف لا يمتلك الصلاحية لتصحيح مثل هذه الأخطاء حتى وإن كان هو من ارتكبها، بل يستدعي الأمر تدخل جهة أخرى غير البلدية وهي المحكمة لإعادة تصحيح الخطأ عن طريق حكم.



## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

وفي الرتبة الثامنة 08 تأتي العبارة V8: يتم تزويدي بكافة المعلومات اللازمة للعمل، بمتوسط حسابي 1.78، وبانحراف معياري 0.904، ويبدو من خلال وقوع المتوسط الحسابي لهذا البند في مجال الموافقة إلى حد ما أن الموظفين لا يحوزون على القدر الكافي من المعلومات التي تساعدهم في أداء أعمالهم بكفاءة وأريحية، إذ يقر المبحوثون أن المعلومات لا تصل كاملة، وقد لا تصل في الوقت المناسب.

فمن المعروف أن تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة يعتبر أمرا بالغ الأهمية للسماح لهم بأداء ما هو واجب منهم على أمثل وجه، إذ تعتبر الاتصالات التنظيمية من بين أكثر العمليات حرجية داخل أي مؤسسة، وإذا كانت نظم الاتصالات فعالة ذلت صعوبات كثيرة وحال ذلك دون وقوع العديد من المشاكل التنظيمية.

غير أن واقع الحال في ميدان الدراسة يجعلنا نستنتج أن الإدارة لا تعطي للاتصال الأهمية الكبرى، إلا إذا تعلق الأمر بإصدار التعليمات، التوجيهات، القرارات، الأوامر... وغيرها من الأمور التي يحتويها الاتصال النازل، والذي أثبتت المقاربات الحديثة عجزه وقصوره عن تحقيق الأهداف التي تطمح لها المؤسسات من عمليات الاتصال. وقد يجد الكثير من المسؤولين - كل حسب موقعه الوظيفي - نوعا من السعادة الوهمية في الإبقاء على المعلومة حكرا له، والإبقاء في إيصالها إلى مقصدها، ظنا منه أن ذلك مصدر من مصادر امتلاك السلطة، وهو الأمر الذي قد يحول الموظفين إلى العزوف عن الحصول على المعلومة، أو يبحثون عنها بطريقتهم الخاصة - التنظيمات غير الرسمية - وهو ما يفتح المجال أمام بروز الشائعات وتفشي سلبياتها في الإدارة.

أما الرتبة السابعة 07 ففيها العبارة V5: أشعر بالانتماء للإدارة، بمتوسط حسابي 1.82، وبانحراف معياري 0.911. على الرغم من أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة مرتفع مقارنة بسابقاتها، إلا أنه يقع في مجال الموافقة لحد ما، ما يعني وجود معارضة لحد ما، فالموظفون بالرغم من وجود من يشعر منهم بالانتماء للإدارة، إلا أن هناك من لا يشعر بانتمائه لها.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

والشعور بالانتماء له مقومات لا بد من توفرها حتى يتوفر هذا الانتماء، إذ أن الموظف الذي لا تتاح له فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ولا يفسح له المجال للتجديد ولا تؤخذ مقترحاته بعين الاعتبار لا يمكنه أن يشعر بالانتماء لمجال عمله. ويكمن أن نرجع هذا إلى كون بيئة العمل في الإدارة المحلية تعترضها العديد من العقبات وتشوبها الكثير من السلبيات، إذ لا بد من الاعتراف بأن الإدارة لا توفر المناخ المشجع للموظفين، وأن نظام التحفيز مهترئ ومتقادم وصار مثبطاً؛ فبالرغم من كثرة عدد ساعات العمل تجر الأجر الذي يتقاضاه الموظف في الإدارة المحلية بسيط للغاية بالمقارنة مع القطاعات الأخرى.

ولقد أكدت الملاحظات المتكررة للموظفين في مجال العمل وجود عدم ارتياح أثناء أداء مهامهم، تظهر ملامحه في الامتعاض، تقطيب الجبين، غياب الابتسامة، التدخين المتكرر، رمي بعض وسائل العمل ( الختم، المفاتيح، السيالة) تعبيرا عن السخط، تكرار السؤال عن الوقت من أجل انتهاء الدوام، تمطي الموظف المتكرر أثناء قيامه بمهامه... هذا، وقد تكررت عبارات عديدة تدل على أن الموظف لم يجد ملجأ غير هذه الوظيفة التي يعتبرها فضاء اقتصاديا تغيب عنه أبعاد وعوامل تشكل قيم الولاء والانتماء، ومن أمثلة هذه العبارات: " ما لقينا بيها وين"، " روما ولا انتوما" " ما ربحنا والو" ... وكلها عبارات وسلوكات ومظاهر تنم عن عدم رضا الباحثين عن مجال عملهم، وهو ما يفقدهم الشعور بالانتماء للإدارة.

ولأن البحث عن الانتماء لجماعة ما غريزة لدى الموظفين باعتبارهم بشرا، فإن فتور الشعور بالانتماء للإدارة كتنظيم رسمي، يعني أن الموظف يشعر بانتمائه للتنظيم غير الرسمي، الممثل في جماعات وجد الموظف فيها ما لم توفره له الإدارة، نظرا لتوافق قيمها مع قيمه، وهي الجماعات التي تؤثر تأثيرا كبيرا على قيمة الانتماء للإدارة، وأكثر من ذلك فهي توجه سلوكه داخل مجال العمل.

وإذا كان انتماء الموظف لجماعة العمل غير الرسمية أكبر من انتمائه لجماعة العمل الرسمية ( الإدارة) فإن هذا ينبئ ب بروز مظاهر سلوكية قد تكون سلبية على أداء الإدارة عموما، وعلى علاقتها بالمواطنين؛ فمن خلال

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

القيم المنتجة داخل هذه الجماعة غير الرسمية، يتم صياغة قوانين موازية للقوانين الرسمية، وتصبح هي الضوابط التي يجتبي بها الموظف في مقابل تهميشه من طرف المسؤولين.

إن الإدارات المعاصرة صارت تؤكد على بعد الانتماء الوظيفي كبعد هام جدا لتسيير عملياتها وكسب الموظفين لخدمة أهدافها، حتى أن شركة Chestnut الأمريكية قد رفعت منذ 2001 شعار **We don't hire employees, we "adopt" them** "نحن لا نوظف الموظفين بل نتبناهم"<sup>2</sup>، وكلمة التبني تعني أن توفر الإدارة كل الظروف والشروط التي تجعل الموظف يشعر بالانتماء لها.

وبالنسبة لتعامل الموظف مع المشكلات في العمل، تترتب العبارة **V13**: يمكنني التعامل بسرعة مع مشاكل العمل في الرتبة السادسة **06**، بمتوسط حسابي **1.95**، وبانحراف معياري **0.964**. يؤكد المتوسط الحسابي المرتفع نسبيا على وجود موافقة إلى حد ما حول قدرة الموظف للتعامل مع المشكلات بسرعة، وهذا لا يعني أنه يخلها، فتعامله قد يكون عرض للمشكلة على الجهات التي لها صلاحية معالجتها أو تمتلك القدرة على حلها.

كما أن السرعة في التعامل مع المشكلات قد تتحول إذا افتقد الموظف الأسلوب العلمي والمنهجي للتعامل مع المشكلات إلى تسرع يوقع في مشكلات أكبر من المشكل الحقيقي، فالموظف قد يكون لديه شعور زائف بأنه قادر على حل المشكلات، لكن الممارسة العملية والواقع الميداني يكشف زيف ما قد يشعر به.

إن امتلاك الموظف للقدر الكافي من المعلومات، من شأنه مساعدة الموظف على مواجهة وحل المشكلات قبل استفحالها، غير أن هذا الأمر غير متاح في ميدان الدراسة، كما جاء في تحليل العبارة **V8**.

وفي الرتبة الخامسة **05**، تترتب العبارة **V4**: يثق المسؤول في قدراتي ومهاراتي في العمل، بمتوسط حسابي **1.98**، وبانحراف معياري **0.948**، فالمسؤول يثق نسبيا في قدرات الموظفين ومهاراتهم في العمل، ويعود وقوع

<sup>2</sup> - عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص24

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

المتوسط الحسابي في مجال الموافقة لحد ما إلى طبيعة الموظف من جهة، وطبيعة المسؤول من جهة أخرى، فهناك من الموظفين من لا يُعتمد عليه ولا بد من مراقبته وإلا وقع في الخطأ، وهناك من المسؤولين من يفتقد إلى الثقة في الموظفين.

وقد يرجع هذا لكون المسؤولين يعرفون جيدا الأسس التي يتم من خلالها اختيار الموظفين في ميدان الدراسة، وهي أسس لا تقوم على المفاضلة بين المترشحين مفاضلة موضوعية بناء على اختبارات القدرات والمهارات، بل أن الاختيار يبني على أسس غير موضوعية، إما انطلاقا من القرابة والعشائرية، وإما تنفيذا للسياسة الاجتماعية القاضية بتوظيف حملة الشهادات كيفما اتفق، مما يجعل المسؤول يشكك في قدرة الموظف على القيام بمهامه على الوجه الأكمل.

من الناحية النظرية، تتجلى أهمية ثقة المسؤول في موظفيه في كونها الأساس الذي تبنى عليه العملية الإدارية، وعليها تستمر العلاقات الوظيفية. أما من الناحية العملية، لا بد أن يمتلك الموظف القدرات التي تؤهله لتحمل مسؤولية الثقة التي يمكن للمسؤول أن يضعها في شخصه. فكثير من الحالات التي لا يؤدي فيها الموظفون مسؤولية المهام التي فوضت لهم، جعلت من المسؤولين يفقدون الثقة في قدرات بعض الموظفين؛ ولا بد أن يعي المسؤول أن الموظف لا يمكنه امتلاك هذه القدرات إلا إذا تعرض لعمليات التدريب والتكوين والتعليم، وتم تمكينه من أداء مهامه على الوجه الأمثل.

إن غياب قيمة الثقة أو تواجدها بصورة محتشمة في العلاقات الوظيفية خاصة بين الموظفين ورؤسائهم له ما يبرره على مستوى شبكة العلاقات الاجتماعية في المجتمع المحلي، إذ أن الجزائري في غالب علاقته يكون حذرا ومتيقظا شعاره "الثقة في الوثيقة" "لا تأمن حتى لا تنخدع"، ولعل هذه الأمثلة الرائجة في خطابات الجزائريين لها تأثير بليغ في توجيه سلوكياتهم والتحكم فيها كمحددات للسلوك التنظيمي، ولا ننسى ما تركته المراحل التاريخية

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

المتعاقبة ( الاستدمار الفرنسي، الإرهاب) من آثار على الشخصية الجزائرية، جعلت من الثقة عملة نادرة في علاقات الجزائريين حتى داخل مجالات العمل.

ولعل ما يبرر نقص بعض المهارات لدى الموظفين، هو ما جاء في استجاباتهم نحو العبارة V6 التي ترتبت في الرتبة الرابعة 04: لا أستطيع حل مشكلات معقدة في العمل وحدي بمتوسط حسابي 2.00، وبانحراف معياري 0.921. ولتأكد ما جاء في البند V13، ما يبرر عدم ثقة المسؤول في الموظفين كما جاء في نتائج البند V4، فالموظفون يؤكدون في أغلبهم على عدم قدرتهم على حل مشكلات معقدة في العمل، وعلى أن تعاملهم مع المشكلات بسرعة هو عبارة عن توجيهها للجهات التي يمكنها حل هذه المشكلات.

وعلى الرغم من كون نصف المبحوثين تقريبا من ذوي المستوى الجامعي (57 مبحوثا)، إلا أن المستوى التعليمي لا يعد وحده كافيا لمنح الموظف قدرة على حل المشكلات، بل يستلزم هذا توفر الخبرة والتعرض للمشكلات حتى يتمكن الموظف من حلها. كما أن عدم تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب يعد عاملا حاسما في هذه المسألة، فكما جاء سابقا أنه من بين شاغلي الوظائف الإدارية خريجي تخصص الآداب والعلوم الإنسانية، ومنهم دون تخصص، وهو ما قد يفقد المبحوثين الكفاءة العلمية والعملية في حل المشكلات. ( راجع تحليل الجدولين 05 و 06).

غير أنه لا بد من الاعتراف بوجود مستوى للتحكم وحل المشكلات المعقدة في العمل عند أولئك الموظفين القدامى، الذي منحهم سنوات العمل في الإدارة خبرة كانت كفيلة بالتخصص والتحكم في مقتضيات وظيفته. وجاء في الرتبة الثالثة 03 العبارة V10: يمكنني تقلد مناصب إدارية أعلى من مناصبي الحالي بمتوسط حسابي 2.05، وبانحراف معياري 0.928، ما يدل على ثقة الموظف بقدراته على تحمل المسؤولية وعلى القيادة، أو على رغبته في تسلق السلم الهرمي للتخلص من ضغوط السلطة المطبقة عليه.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

وقد يظهر من خلال استجابات الباحثين نحو هذه العبارة وجود تدني احترام السلطة الرسمية، حيث أنهم لا يرون أنها في مناصبها العليا تقدم شيئاً أكثر مما يمكن أن يقدموه هم في مناصبهم الدنيا، والملاحظ أن الباحثين الذين لديهم استعداداً لتقلد مناصب إدارية أعلى ليسوا فقط الذين يمتلكون الخبرة والمستوى التعليمي، بل حتى الموظفين الجدد، وحتى ذوي مستوى تعليمي ثانوي. ما يدل - كما سبق الذكر - على ثقة الموظفين في أنفسهم من جهة، ومن جهة أخرى على ما يلاحظونه على مسؤوليات المناصب الأعلى من مناصبهم وممارساتهم التي تدل على تكريسهم لمقولة مقلوبة المعنى: المسؤولية تشرىف وليست تكليفاً.

وفي هذا المقام، يجب الإشارة للحسرة التي كانت ملاحظة على الموظفين وهم يعلقون على محتوى هذا البند، إذ أنهم كانوا يلمحون لكونهم محرومين من حصولهم على هذه المناصب، وهي عادة ما تسند لآخرين ليسوا أصلاً ممن يعمل في الإدارة المحلية ميدان الدراسة، ما يجعلهم يشعرون بإحباط وتنتشر ثقافة اللاتقاة بينهم وبين المسؤولين؛ الذين يعمدون إلى فرض وجودهم عن طريق الأوامر والتسلط أحياناً، ما يزيد من الهوة بينهم وبين الموظفين، ويجعل الموظف يفقد المعنى من العمل الذي يقوم به.

ولقد أجاب الباحثون عن أهمية العمل الذي يقومون به بالنسبة للإدارة بصورة تميل للسلبية أكثر منها للإيجابية، تتجلى سلبيتها في ملامح وجوه الباحثين، وهو ما يظهر من خلال ترتب العبارة **V14**: العمل الذي أقوم به مهم جداً للإدارة في الرتبة الثانية **02**، بمتوسط حسابي **2.17**، وبانحراف معياري **0.942**. وهنا تتجلى نظرة الموظفين لعملهم وأهميته، فهم يوافقون إلى حد ما على أن عملهم مهم جداً للإدارة، ويؤكدون أن من دونهم تتوقف البلدية عن العمل، لأن المديرية التي يعملون بها (خاصة الحالة المدنية، والبيومترية) - كما يرون وكما يؤكد المسؤولون عنهم - هي القلب النابض للبلدية ككل كونه يتعامل بصورة مباشرة مع المجتمع المحلي، وبالتالي فهو الواجهة التي تعطي صورة البلدية للمجتمع ككل.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

غير أن الجزء المتبقي الذي يرى بعدم أهمية عمله للإدارة يمكن أن نفسر استجابته بكون الإدارة ميدان الدراسة تعتمد على نظام المركزية في اتخاذ القرارات، ولا تمنح للموظفين الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام، ولا تتوفر الثقة بينهم وبين رؤسائهم في العمل، وليست لديهم فرصة للتجديد في ما يقومون به، وهم يشعرون بعدم انتمائهم للإدارة... ( كما ثبت من تحليل العبارات السابقة) وكلها عوامل تجعل من الموظف يشعر بالتهميش وبعدم قيمة ما يقوم به من عمل.

والملاحظ أن العبارات السابقة تقع في مجال الموافقة إلى حد ما ( 1.68 - 2.34)، فما تعلق بالموظف نفسه، وقدراته ومهاراته وثقته بنفسه، يقع في مجال الموافقة إلى حد ما، ومن المتوقع أن يقع الموظفون في حالة من اللامباليا التي تعجزهم عن تقديم ما هو أحسن وأفضل خدمة لجهود التنمية الإدارية، نظرا لتوفر عنصر الثقة في النفس وعدم ملاءمة ظروف العمل لتحقيق طموحات الموظف.

وهو ما تؤكد ثقة الموظف في قدراته على أداء المهام، حيث تأتي العبارة V12: أثق في قدراتي على إنجاز المهام في الرتبة الأولى 01، بمتوسط حسابي 2.37، وبانحراف معياري 0.920. وهي العبارة الوحيدة التي تقع في مجال الموافقة ( 2.35 - 3.02) في هذا المحور. ما يدل على أن الموظفين يثقون في قدراتهم على أداء المهام كون هذه المهام لا تتطلب قدرات فائقة، إنما التعود فقط على أداء العمل. وقد يصف هذا الحالة الذهنية التي يمتلكها الموظفون من خلال شعورهم بالقدرة على السيطرة على الوظيفة، وهو أهم الأسس الداعمة للتمكين.

إن الشواهد الإحصائية أعلاه، وقيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور المقدر ب: 1.8333 والتي تقع في مجال الموافقة إلى حد ما، تجعلنا نتوصل لبعض الاستنتاجات فيما يتعلق بتمكين العاملين، فعلى الرغم من قناعة الموظفين وثقتهم في قدراتهم، إلا أنهم لا يحظون بالاهتمام الكافي لتطوير هذه القدرات والمهارات، وهو ما يعد عجزا في سياسات تنمية الموارد البشرية في الإدارة المحلية، بدء باختيار الموظفين ( راجع عنصر الخصائص الديمغرافية للمبحوثين)، وانتهاء بتطوير المهارات عن طريق التدريب والتعليم والتكون وصولا إلى مستوى التمكين.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

ولقد أكدت عدة دراسات أن معظم معوقات الإدارة تعود لإهمالها نقطة حساسة وهي العناية بمواردها البشرية من ناحية التعليم، التدريب، التحفيز وتسيير الأجور والترقيات، إذ من المعروف على أوجور القطاع العام زهيدة مقارنة بالوظائف الأخرى، وكذا شح الخدمات الاجتماعية التي قد يحصل عليها الموظف في هذا القطاع مقارنة مع بقية القطاعات.

ومن بين هذه الدراسات دراسة عالية جودة محمد علي وسيف الدين عماد أحمد حول: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير معنوي بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي في الشركة المبحوثة. كما أن هناك تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في الشركة المبحوثة. وتظهر من خلال امتلاك الموظفين للمعلومة، الاستقلالية وحرية التصرف.

ولكن عندما تكون ممارسات الإدارة تقوم على الشك وعدم الثقة في الموظف أو الاستغلال وتجاهل حقوق الموظفين وحاجاتهم المختلفة، فمن الطبيعي أن ينجم عن ذلك ردود فعل سلبية من قبل الموظفين في تأدية الأعمال التي يقومون بها، ومن الطبيعي أن المقدمات السلبية تفضي إلى نتائج سلبية على الإنتاجية والأداء، فتزداد عوامل الصراع والرقابة، وتسود حالة عدم الثقة بين المدير والموظف، مما قد ينعكس سلبا على النوعية والجودة والفاعلية.<sup>3</sup> لقد غدا التركيز على تمكين الموظفين من بين أهم المؤشرات الدالة على رغبة الإدارات في تطوير وتنمية عملياتها، والتوجه نحو المواطنين لتحقيق رضاهم، ولعل هناك من الآراء ما يقلل من أهمية المورد البشري مقابل التحديثات التكنولوجية التي حدثت وما زالت تحدث، غير أن هذا الرأي يفقد قيمته أمام عديد الدراسات التي توصلت في مجملها إلى أن أهمية المورد البشري كانت ولا تزال كبيرة، وتتعاظم أكبر في البلاد التي تستورد

<sup>3</sup> - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 11.



## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

التكنولوجيا - مثل الجزائر - خاصة في البعد السوسيو - ثقافي للتكنولوجيا... فإذا كانت التكنولوجيا تجعل الأشياء ممكنة، فإن الإنسان هو الذي يجعل الأشياء تحدث،<sup>4</sup> ما يؤكد على أهمية الاستثمار فيه وتمكينه.

ثانيا: جودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة: لا معنى للتنمية الإدارية ولا للأساليب التي تطبق من

أجل تحقيقها إذا لم تكن نتائجها على المواطن وعلى المجتمع بكل أبعاده واضحة. ولا تتضح هذه النتائج إلا إذا تحققت الجودة في تقديم الخدمة. ومن الممكن أن يبدو هذا الهدف بسيطا ونتائجه مرحلية ووظيفية، لكن الجودة في تقديم الخدمة هدف لو تحقق لمست نتائجها المواطن والمجتمع في الجوانب الاقتصادية والثقافية والاجتماعية...

ويظهر من خلال استجابات الباحثين في الجدول أدناه، تحقق الجودة في تقديم الخدمة الإدارية بميدان الدراسة

الجدول رقم (22): استجابات الباحثين نحو جودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
02	0.958	2.28	أحرص على الاستماع لشكاوى المواطنين	T1
12	0.783	1.62	تحرص الإدارة على تطوير العمليات الإدارية	T2
01	0.920	2.37	أحرص على تقديم خدمة بطريقة جيدة	T3
03	0.950	2.25	يهمني أن ينصرف المواطن وهو راض عن الخدمة	T4
05	0.988	2.15	أقارن أدائي الحالي بأدائي السابق	T5
11	0.914	1.75	تحرص الإدارة العليا على التأكيد على جودة الخدمة	T6
14	0.746	1.45	تتوفر الشروط المناسبة لتحقيق جودة الخدمة	T7
13	0.790	1.55	هناك بحث مستمر في البلدية عن طرق جديدة لتطوير العمل	T8
06	0.965	2.13	أعامل المواطنين بالطريقة نفسها عند تقديم الخدمة التي يطلبونها	T9

<sup>4</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

08	0.956	2.03	T10	أتعامل مع المواطنين بلباقة مهما كان الموقف
04	0.948	2.18	T11	أتفهم حاجات المواطنين المختلفة
07	0.993	2.12	T12	ألتزم بتقديم الخدمة في الوقت المحدد
09	0.965	2.02	T13	أتعامل مع المواقف الصعبة بهدوء
03	0.895	2.25	T14	أحرص على تقديم الوثائق صحيحة من أول مرة
10	0.929	1.87	T15	تهتم الإدارة العليا بمعرفة رضا المواطنين عن الخدمات التي يحصلون عليها
	0.57473	2.0011		المتوسط الحسابي العام

في الرتبة الرابعة عشر 14 تأتي العبارة T7: تتوفر الشروط المناسبة لتحقيق جودة الخدمة، بمتوسط حسابي

1.45، ما يدل على تدني مستوى توفر الشروط المناسبة لتحقيق الجودة، والتي تعتبر أساسا في الطموح لتحقيق

جودة الخدمة الإدارية، إذ يلاحظ على مجال العمل من الناحية المادية ما يلي:

تجهيزات غير متطورة ومعرضة للتلف.

نقص الصيانة الجيدة.

ظروف مادية غير مريحة ( نقص المكيفات الهوائية، مكاتب مهترئة، كراسي جلوس غير مريحة)

مكتب الاستقبال والتوجيه عبارة عن لافتة يقف أمامها مجموعة أشخاص، يتحدثون طويلا مع بعضهم

البعض قبل التوجه للمواطن.

كما أن الحديث إلى الموظفين ( رؤساء كانوا أو رؤوسين) يؤكد اهتمامهم بتطبيق القوانين، وتقديم ما يطلبه

المواطن دونما تعطيل، دون إيلاء أهمية لجودة ما يقدمونه، ظنا منهم أن الجودة أمر متعلق بالسلعة، وأن لا وجود

لجودة الخدمة، فالمواطن سيحصل على وثائق بها معلومات ثابتة، فأين الجودة في ذلك؟ وعليه فإن الأساس الذي

تبنى عليه جودة الخدمة الإدارية، لا يتوفر في ميدان الدراسة بالقدر الذي يؤسس لتحقيق جودة الخدمة الإدارية.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

وفي الرتبة الثالثة عشر 13، تترتب العبارة T8: هناك بحث مستمر في البلدية عن طرق جديدة لتطوير العمل، بمتوسط حسابي 1.55 وبانحراف معياري 0.790، ما يدل على قلة اهتمام الإدارة بتحديد طرق العمل وأساليبه، وهو أمر في غاية الأهمية، فطريقة العمل بحاجة لتحديد مستمر تماشياً مع متطلبات ورهانات كل مرحلة. وقد يعود هذا لكون التحديد عبارة عن خوض تجربة لم تكن معروفة بالنسبة للإدارة ومن يعمل فيها، وبالتالي قد تكون مخاطرة في شيء ليس للفرد فيه تجربة، وهو ما يوقعه تحت طائلة المساءلة القانونية، خاصة إذا عرفنا أن ميدان الدراسة موجه مركزيًا. وعليه فإن بداهة تسيير ميدان الدراسة من طرف سلطات أعلى يجعل من البحث عن طرق جديدة للتطوير والتحديد أمراً بعيداً، ما يجعل الإدارة تفضل الحالات والممارسات الروتينية كونها أكثر أمناً لها، وذلك خوفاً من أي تجربة جديدة.

وهو ما يتأكد بترتب العبارة في T2: تحرص الإدارة على تطوير العمليات الإدارية الرتبة الثانية عشر 12، بمتوسط حسابي 1.62، وبانحراف معياري 0.783. يدل المتوسط الحسابي على وجود معارضة من طرف الموظفين لمحتوى العبارة، فهم يرون أن الإدارة لا تحرص على تطوير العمليات الإدارية، فعمليات التخطيط مثلاً بقيت مركزية ولا وجود لمخططات على المستوى المحلي إلا وفق ما يخدم المخططات المركزية. كما أن التوجيه يتم من المركز، وتنظيم عمل الإدارة المحلية مهمة توكل للهيئات العليا، ويأتي التنظيم المحلي مكماً لما هو مركزي.

فكل العمليات الإدارية لازلت تتم بالطريقة الكلاسيكية، والتي تفرض المركزية في كل شيء، وما كان لا مركزيًا إنما هو شيء ضئيل يتبع في جوهره الجوانب المركزية.

وهذه العبارات الثلاث لها متوسط حسابي يقع في مجال المعارضة (1 - 1.67)، بمعنى أن ما يتعلق بشروط الجودة وتطوير طرق جديدة وعمليات إدارية متطورة يقع في مجال المعارضة، فميدان الدراسة ليس حريصاً على الاهتمام بالجوانب سالفة الذكر.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

وعن حرص الإدارة على التأكيد على جودة الخدمة الإدارية، تترتب العبارة T6: تحرص الإدارة العليا على التأكيد على جودة الخدمة، في الرتبة الحادية عشر 11، بمتوسط حسابي 1.75 وبانحراف معياري 0.914. إذ يوافق المبحوثون إلى حد ما على كون الإدارة حريصة على التأكيد على جودة الخدمة الإدارية، ويتجلى ذلك من خلال المراسلات والقوانين وبعض الإجراءات الشكلية التي تدعو لتقريب الإدارة من المواطن والسماع لشكاوى المواطن وتلبية طلباته... وغيرها من الشعارات النظرية التي لا تجد لها تطبيقاً عملياً في واقع الحال - حسب ما أفاد به الموظفون-؛ حيث أن مثل هذه الشعارات تقتضي إيجاد المناخ الملائم لتكريسها، بدءاً بنشر ثقافة الجودة لدى الموظف والمواطن على حد سواء، وتوعية الطرفين بضرورتها وأهميتها، وإيجاد الشروط المادية الملائمة لتكريسها، مع دعم والتزام القيادة بذلك، وهي أمور لم تكن الإدارة حريصة على توفيرها.

وفي الرتبة العاشرة 10، تترتب العبارة T15: تهتم الإدارة العليا بمعرفة رضا المواطنين عن الخدمات التي يحصلون عليها، بمتوسط حسابي 1.87، وبانحراف معياري 0.929، يتأكد من خلال المتوسط الحسابي الواقع في مجال الموافقة إلى حد ما عدم حرص الإدارة العليا واهتمامها بمعرفة رضا المواطنين عن الخدمات التي يحصلون عليها، وهو راجع لعدم إدراكها لأهمية هذه المسألة. فكل إدارة تطمح لتحقيق جودة خدماتها تنطلق من العميل والمستفيد من خدماتها في فهم حاجاته وتطلعاته أولاً، وقياس رضاه عن خدماتها كرجع للصدى، ذلك أن رضا المستفيد هو انعكاس لمستوى جودة ما تقدمه الإدارة له.

ولقد نفى كل المواطنين الذي تمت مقابلتهم حرص الإدارة على قياس رضاهم عن الخدمات التي يتلقونها، ما يدل على أن الإدارة لا تحرص على التأكيد على جودة الخدمة، لأن التأكيد على جودة الخدمة مصدره الأساسي هو معرفة رضا المواطن أو المستفيد عن ما يتلقاه من خدمات.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

وفي الرتبة التاسعة 09 تأتي العبارة T13: أتعامل مع المواقف الصعبة بهدوء، بمتوسط حسابي 2.02، وبانحراف معياري 0.965، يقع المتوسط الحسابي لهذه العبارة في مجال الموافقة لحد ما، بمعنى أن الموظفين يتعاملون نسبيا مع المواقف الصعبة بكل هدوء.

ولقد حدّد الموظفون أهم المواقف الصعبة في حدوث أخطاء في وثائق المواطنين، ووجود مهام معطلة يوم وصول لجنة تفتيش، فالموظفون تقريبا لا يهتمهم ما قد يحصل نتيجة لذلك، وذلك لأنهم لا يباليون بما قد يسلط عليهم من عقوبات، هذا إن سلطت.

ولقد شهدت الباحثة العديد من المواقف التي تؤكّد عدم هدوء الموظفين ليس فقط في المواقف الصعبة، بل أحيانا في مواقف لا تستدعي منهم كل تلك الثورة على المواطن أو على بعضهم البعض. في بعض الأحيان - ونظرا لنقص خبرة الموظفين أو لعدم وضوح الإجراءات - تستعصي على الموظف البت في ملف مواطن ما، الشيء الذي يجعله يلجأ إلى المسؤول الذي يتصل من المسؤولية - ربما لعدم معرفته اليقينية بالإجابة على تساؤل الموظف - ويحملها لذلك الموظف، فيخرج الموظف من مكتب المسؤول حيران أسفا، ليتوجه إلى بعض زملائه غدوا ورواحا يريد من يعينه على هذا الموقف، لكن الزملاء لا يعطونه الإجابة الشافية ما يجعله يجمع كل غضبه ويلقيه في وجه المواطن.

كما أن ثمة بعض الممارسات التي تستفز الموظفين من طرف المواطنين الذين - ونظرا لنقص الثقافة القانونية لديهم من جهة وللتنشئة الاجتماعية من جهة أخرى - يلحون على الموظف بضرورة تسليمهم وثائق أو مصادقتهم على الإمضاء دون حضور الشخص المعني، وفي حال رفض الموظف لذلك تسليما منه بأن الأمر غير قانوني، قد يسمع ما لا يحمد عقباه من مظاهر العنف الرمزي الذي غالبا ما يمارسه المواطن على الموظف وهو لا يكثر لذلك، الأمر الذي يجعل الموظف يسخط على هذه الممارسات ولا يتعامل بهدوء، بل ويفقد أعصابه أحيانا.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

وهو ما يتأكد من خلال استجابات المبحوثين حول العبارة T10: أتعامل مع المواطنين بلباقة مهما كان الموقف، التي تترتب في الرتبة الثامنة 08، بمتوسط حسابي 2.03، وبانحراف معياري 0.956. وتقع هذه العبارة في مجال الموافقة لحد ما، فمهما كان الموقف يتعامل الموظفون في معظمهم مع المواطنين بلباقة، وذلك يعود لحق المواطن في الاستفادة من خدمات المصلحة. وبخصوص العبارتين السابقتين: T13 و T10، نجد أن المواطنين 12 مواطنًا / 06% يؤكّدون معاملة الموظفين لهم برحابة صدر، في حين الغالبية 188 مواطن / 94% ينفون ذلك، ويؤكدون على أن الموظفين يتعاملون معهم في غالب الأحيان بطريقة فضلة، خاصة في أوقات الازدحام التي ترتبط في الغالب بالمناسبات التي تحتاج إلى وثائق الحالة المدنية كالدخول المدرسي مثلاً.

ويمكن تفسير هذا بكون الموظفين باعتبارهم كيانات سوسيو - نفسية وثقافية لديهم ردود أفعال على ما يصدر من المواطنين من سلوكات، وهذه السلوكات قد تشكل لدى الموظف سلوكاً مضاداً يصبح هو السلوك العادي لديه جراء تعوده على تلك الممارسات. فقد أثبتت الملاحظات عدم صدق الموظفين في استجاباتهم حول هذه العبارة، إذ أن اللباقة عملة تكاد تكون مفقودة في التعامل بين الموظفين والمواطنين، ( كلا الطرفين يفتقدونها). فالمواطن يدخل البلدية متذمراً ليستخرج وثائقه منها، وهو يحمل معه عقيدة أن الموظف لن يقدم له الخدمة على النحو المرغوب، والموظف يمارس مهامه وهو ناغم على الأوضاع السائدة ( طوابير، كثرة وثائق، انقطاع الشبكة...)، ولا يمكن لكلا الطرفين التعامل مع الآخر بلباقة، إذ أن الموظف يستلم الملف حتى دون النظر للمواطن، والمواطن يستلم وثائقه وينصرف مباشرة حتى دون شكر الموظف على جهده. وإذا رأينا مواطناً يلقي التحية أو موظفاً يتسّم في وجه مواطن يتبين بعدها أنه من معارفه.

وفي الرتبة السابعة 07 تترتب العبارة T12: ألتزم بتقديم الخدمة في الوقت المحدد، بمتوسط حسابي 2.12، وبانحراف معياري 0.993. يُظهِر المتوسط الحسابي وقوع العبارة في مجال الموافقة إلى حد ما، ما يبدي التزام الموظف بتقديم الخدمة في الوقت المحدد، لكن الملاحظات تبدي عكس ذلك، فقد لوحظ تأخر معظم

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

الموظفين في الالتحاق بمكان عملهم على الأقل لمدة ربع ساعة، ولا يوجد أي موظف يلتزم مكان عمله في تمام الثامنة، أو في الواحدة زوالاً. كما أن التأهب لتوقيف العمل يبدأ ربع ساعة قبل نهاية الدوام الرسمي، ناهيك عن الخروج المتكرر في فترة الدوام أو الانشغال بممارسات تخرج عن إطار العمل ( الأكل، التدخين، الهاتف، الحديث مع الزملاء، الانصراف من مكان العمل لمكتب آخر...) هذا عن الالتزام بمواعيد بدأ وإتمام العمل، التي هي في الأصل الأساس في تقديم الخدمة في الوقت المحدد.

ثم أن هناك مواقف لوحظت لم يتمكن أثناءها الموظف من تقديم الخدمة في الوقت المحدد، إذ بعد انتظار طويل في طابور الحالة المدنية يتوقف العمل فجأة بسبب تعطل الحاسب، انقطاع التيار الكهربائي، أو توقف الشبكة، أو حدوث شجار مع مواطن لم يتمالك أعصابه، يفضي إلى اشتراك كافة الموظفين فيه عن طريق توجيه اهتمامهم له وترك ما بين أيديهم من عمل.

كما لوحظ كذلك كثرة الحديث بين الموظفين بعضهم ببعض على الرغم من وجود عمل بين يدي الموظف، وكذا كثرة حديث الموظفين في هواتفهم المحمولة دون الاهتمام بانتظار المواطنين. كما أن المسؤول عن المصادقة على الوثائق في مكتب الحالة المدنية مثلاً لا يصادق عليها إلا إذا اجتمعت؛ بمعنى أنه ينتظر حتى يكون هناك كم من الوثائق حتى يصادق عليها حتى لا يبقى مرهونا بكل وثيقة.

وكان من شأن كل تلك المظاهر أن تؤخر حصول المواطن على الخدمة، فالوثيقة التي يستلزم الحصول عليها 03 دقائق على أقصى تقدير يحصل عليها صاحبها في 20 دقيقة إن ساعفه الحظ، والغريب أن المواطن قد برمج على هذه الممارسات، إذ أنه صار لا يتوقع حصوله على وثائقه إلا بعد مرارة انتظار، المهم عنده أنه يحصل عليها. ولقد ذكر بعض الموظفين مسألة توقيت الدخول والخروج من العمل، والتي تشغل كامل وقتهم في النهار، فليس لهم مجال لقضاء بعض شؤونهم أو شؤون عائلاتهم ( مثلاً سحب الراتب، أخذ أحد أفراد العائلة للطبيب...)، وهو ما يجعلهم أمام موقفين: أحدهما يتمثل في الاجتهاد في إنهاء مهامه قبل الوقت المحدد، وهو

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

الموقف الذي لا يقابل في الغالب برضا المسؤول الذي يتحجج بوجود مهام أخرى ولا يعطي للموظف الترخيص لقضاء بعض شؤونه. والثاني اللامبالاة بما قد يحدث من عقوبة له، والتأخر عن العمل أو الخروج قبل انتهاء موعد العمل أو التغيب، ويجد في التنظيم غير الرسمي الحصن الذي يجتمى به، عن طريق تغطية الزملاء لتغيبه أو تأديتهم لمهام بعضهم البعض.

والواقع أن هذه الممارسات (عدم الالتزام بالوقت) هي ممارسات تكاد تكون عامة في المؤسسات العمومية الجزائرية، خاصة ذات الطابع الإداري، فالموظف الجزائري - في الغالب - لا يحترم الوقت ولا يرى أهمية للالتزام بقيمة الوقت كقيمة حرجية في مجال تحقيق الجودة، وهو ما يعود للتنشئة الاجتماعية وللثقافة الاجتماعية التي تسود المجتمع ككل.

أما الرتبة السادسة 06، فقد حوت العبارة T9: أعامل المواطنين بالطريقة نفسها عند تقديم الخدمة التي يطلبونها، بمتوسط حسابي 2.13، وبانحراف معياري 0.965. تقع هذه العبارة في مجال الموافقة إلى حد ما، فالموظفون يرون أن المسألة هي مسألة عمل ولا وجود لمفاضلة بين المواطنين في تقديم الخدمة. لكن الملاحظات التي رصدناها توحي بعكس ذلك، إذ هناك من المواطنين من لا يتقيد بالطابور، بل يأتي مباشرة للموظف المكلف ويتبادلان التحية والسؤال عن الحال، وما هي إلا لحظات حتى نسمع "بارك الله فيك، تحياتي للعائلة" يقولها من استفاد من الخدمة وهو يحمل وثائقه معه فرحان مبتهجا.

ويتأكد عدم حرص الموظفين على معاملة المواطنين بالطريقة نفسها من خلال إجابات المواطنين، إذ أن 197 مواطنا / 98.5% يؤكدون على أن الموظفين يميزون بين المواطنين في تلبية متطلباتهم من مصلحة الحالة المدنية مثلا، بينما 03 مواطنين / 1.5% يرون أنه لا وجود لتمييز بين المواطنين من طرف الموظفين، ولربما يكون هؤلاء ممن ساعفهم الحظ في الحصول على وثائقهم أو معالجة ملفاتهم دون عوائق، أو أنهم قد تعاملوا مع موظفين حقا لا يفرقون في المعاملة بين المواطنين.



## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

وفي الرتبة الخامسة 05، تأتي العبارة T5: أقران أدائي الحالي بأدائي السابق، بمتوسط حسابي 2.15، وبانحراف معياري 0.988 يقع المتوسط الحسابي لهذه العبارة في مجال الموافقة إلى حد ما، بمعنى أن الموظفين يقارنون إلى حد ما أداءهم الحالي بأدائهم السابق، ومنهم من لا يقوم بهذا.

غير أن هدف هذه المقارنة ليس بالضرورة إيجابيا ودافعا للعمل نحو الأحسن، فقد أكد بعض المبحوثين أنهم يعتقدون هذه المقارنة بصورة آلية ليتحسروا فقط على ما مضى من عمرهم وعلى الجهود التي بذلوها في العمل خلال سنوات مضت، لكنها لم تقابل بأي تحفيزات تذكر (هم يتحسرون على ما مضى)، وكيف أنهم كانوا نشطين وملتزمين في العمل، لكن غياب الحوافز جعل منهم لا مباليين، وينجزون العمل كيفما اتفق، خاصة وأنهم يلاحظون أن الترقية تتم على أسس غير الجدارة والكفاءة، إنها أسس القرابة وأسس أخرى سياسية وحزبية.

وهناك من الموظفين الذين لم تمضي عليهم 10 سنوات في الوظيفة يقارنون أداءهم الحالي بأدائهم السابق رغبة منهم في أن يبقوا متميزين في عملهم، على الرغم من أنهم يعلمون جيدا أن التميز أمر لا يعتد به في ميدان الدراسة، لأن الكل سيحصل على الأجر نفسه - حتى الذين يتغيبون عن العمل - والكل سينال المردودية نفسها، لكن يبقى هناك ميثاق أخلاقي - كما ذكر البعض - لا بد من الالتزام به على الأقل أمام الله عز وجل وأمام المواطن.

أما الرتبة الرابعة 04، فقد جاءت فيها العبارة T11: أتفهم حاجات المواطنين المختلفة، بمتوسط حسابي 2.18، وبانحراف معياري 0.948. وقد جاءت إجابات المواطنين حول هذه النقطة بأن 186 مواطنا / 93 % يرون أن الموظف لا يتفهم حاجات المواطن المختلفة، بينما 14 مواطنا / 07 % يرون عكس ذلك.

ويفسر ذلك بأن من يوافق من المبحوثين إلى حد ما على كونه يتفهم حاجات المواطن المختلفة، راجع لكون مواطنا وله الحاجات نفسها، ودائما يضع نفسه في موقف ذلك المواطن، ويعلم أن تلهفه على الحصول على الخدمات دون انتظار إنما هو أمر مشروع أمام الضغوط المتعددة التي يقع تحتها.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

أما بقية الباحثين فيؤكدون على أن تفهمهم له حدود، حيث أن الموظف ذاته يقع تحت ضغوط السلطة الرسمية وأحيانا تعسف المسؤول من جهة، ومن جهة أخرى ضغوط المواطنين واختلاف حاجاتهم وسلوكياتهم وعدم تفهم بعضهم، وعصبية البعض الآخر، وتناول بعضهم على الموظفين، خاصة في حالات الضغط على مكتب الحالة المدنية مثلا (التسجيلات الجامعية مثلا)، وهو ما يجعل من الموظفين لا يفهمون حاجات المواطنين.

وفي الرتبة الثالثة 03، تأتي كلا من العبارتين: T4: يهمني أن ينصرف المواطن وهو راض عن الخدمة،

T14: أحرص على تقديم الوثائق صحيحة من أول مرة، بمتوسط حسابي 2.25.

العبارة: يهمني أن ينصرف المواطن وهو راض عن الخدمة، بانحراف معياري 0.950: يوافق الباحثون إلى حد ما على أن انصراف المواطن وهو راض عن الخدمة أمر مهم بالنسبة لهم. بمعنى أنه يوجد من لا يهتمهم انصراف المواطن وهو راض عن الخدمة. وتدني اهتمامهم برضا المواطن يعد مؤشرا على كون شخصيتهم الإدارية شخصية معوقة لتطبيق وتكريس مبادئ الجودة التي ترى أن العميل (المواطن) هو الملك، وأن رضاه هو الهدف النهائي لها.

إن توفر اهتمام الموظفين بأن ينصرف المواطن وهو راض مرده توفر وعي الموظفين بضرورة تكريس الجودة ومفاهيمها، فإن توفر هذا الوعي حرص الموظف على رضا المواطن وإن لم يتوفر فهو لا يلتزم ولا يهتم إن رضي المواطن أو سخط.

العبارة T14: أحرص على تقديم الوثائق صحيحة من أول مرة، وبانحراف معياري 0.895 . يوافق

الباحثون إلى حد ما على كونهم حريصين على تقديم الوثائق صحيحة من أول مرة، ويفسر هذا بكونهم المسؤولين بامضائهم في نهاية الوثيقة (العون المكلف بتسليم الوثيقة) أمام المواطن وأمام المسؤول، وبالتالي فأبي خطأ يقع على عاتقه سيعاقب عليه.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

وحتى وإن كانت العقوبة الإدارية قد فقدت معناها وصارت لا تعني لجل الموظفين إلا القليل، فإنهم يرون أن الخطأ في الوثائق يعني على الأقل أن يعيد الموظف استخراج الوثيقة، وهو عمل آخر يأخذ وقته وجهده. لذلك فمن المجدي أن يكون الموظف حريصا على تقديم الوثائق صحيحة من أول مرة ربحا للجهد والوقت ودرء لأي عقوبة أو توبيخ من المسؤول، أو لوم وعتاب وإحراج من المواطن.

ولقد أكد المواطنون هذه النقطة، إذ أن 182 مواطنا/ 91 % يؤكدون على أن الوثائق التي تقدم لهم تكون صحيحة ودون أخطاء، بينما 18 مواطنا فقط/ 09 % يرون عكس ذلك، بأنه يجدون أخطاء تتعلق غالبا بكتابة الاسم أو اللقب باللغة الفرنسية، أو بالجنس، كما أنه غالبا ما تسقط البيانات الهامشية من الوثائق ( مثال: يشير أحد المواطنين إلى عدم الإشارة لزواج ابنته في شهادة ميلادها بعد سنتين من زواجها، لأن العقد كان في بلدية بولاية عنابة).

وقد يرجع ذلك للأخطاء التي وقعت أثناء رقمنة ملفات الحالة المدنية، وهي العملية التي تمت في وقت قياسي حسب ما أدلى بهم مسؤول مكتب الحالة المدنية، وأشرف على إنجازها موظفون معظمهم ذوي عقود محدودة المدة، بمعنى لا يملكون الخبرة الكافية من جهة، ومن جهة أخرى تقل مسؤوليتهم عن أولئك المرسمين. كما يمكن إرجاع حدوث الأخطاء إلى مسألة الإجراءات المعقدة من جهة، وإلى العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من جهة أخرى، حيث كلما كانت الإجراءات أكثر تعقيدا، ولم يتم الاعتماد بالشكل الموضوعي على تكنولوجيا المعلومات، فسح المجال للتضارب والازدواجية ووقوع الأخطاء.

وفي الرتبة الثانية 02، نجد العبارة T1: أحرص على الاستماع لشكاوى المواطنين، بمتوسط حسابي 2.28، وبانحراف معياري 0.958 على الرغم من وقوع المتوسط الحسابي لهذه العبارة في مجال الموافقة لحد ما، إلا أن حرص الموظفين على السماع لشكاوى المواطنين لا يعني أنهم يستمعون لها فعلا، أو يقومون بإيصالها

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

للجهات المعنية. وفي هذا الصدد، ينفي 191 مواطنا / 95.5 % حرص الإدارة على الاستماع لشكاويهم، بينما 09 مواطنين / 04.5 % يؤكدون على أن الإدارة حريصة على الاستماع لشكاويهم.

والواقع أن ثمة ظاهرة لوحظت في ميدان الدراسة توحى بوجود إهمال في مسألة استقبال المواطنين والاستماع لانشغالاتهم، سواء بعدم استقبالهم نهائيا يوم الاستقبال والتعذر بوجود أعمال واجتماعات ( أصلا يوم واحد في الأسبوع يعتبر مدة غير كافية تماما لاستقبال المواطنين)، أو بتكليف أحد المرؤوسين باستقبال المواطنين وتسجيل انشغالاتهم ونقلها للجهات المعنية، مع ملاحظة إمكانية عدم كفاءة هذا المرؤوس للقيام بتلك المهمة، وإمكانية تشويه الرسالة أثناء انتقالها بين جهات متعددة. وحتى المجال الذي يتم فيه استقبال المواطنين، فهو قاعة لا ترقى لأن تكون مجالا للإصغاء، خاصة إذا زاد عدد المواطنين عن عشرة مواطنين.

إن ارتفاع شكاوى المواطنين وتذمرهم لدليل على تدنى مستوى أداء الموظفين وعدم تحقيقه لتوقعات المواطنين، كما يعتبر أحد المؤشرات الرئيسية لضعف الأداء خاصة بعد ثورة المعلومات والمعرفة والاتصالات التي جعلت المواطن يتابع مستويات النمو والرفاهية في بلدان كثيرة من العالم ويعقد المقارنات والتي تصيب في كثير من الأحيان بالإحباط مما يدفع نحو التذمر والشكاوى.

والعبارات السابقة تقع في مجال الموافق إلى حد ما ( 1.68 - 2.34)، فلا الإدارة حريصة على تكريس قيم ومبادئ الجودة والوصول إلى رضا المواطنين، ولا الموظف حريص على كسب المواطنين إلا بدرجات متوسطة. ما يدل على صعوبة الامتثال لمبادئ الجودة وقيمها لدى الموظفين والإدارة على حد سواء، وتأثير الرواسب الثقافية المتعددة على تقديم الخدمة كيفما اتفق من باب أن المواطن لا يهتم إلا الخدمة ولا يهتم ما وراء ذلك.

لكن ما يثير الاستفهام، هو أن العبارة: أحرص على تقديم خدمة بطريقة جيدة في الرتبة الأولى 01، تأتي في مقدمة عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي 2.37، وانحراف معياري 0.920، وهي العبارة الوحيدة من

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

عبارات هذا المحور التي تقع في مجال الموافقة ( 2.35 - 3.02 ) ، ما يظهر حرص الموظف على الجودة، فالموظفون من خلال هذا يظهر حرصهم على تقديم الخدمة بطريقة جيدة، لكن حرصهم هذا لم يتم تشكيله وفق بنى عقائدية وقيم يؤمن بها الموظف من خلال اعتقاده الراسخ بأن المواطن هو الهدف النهائي من وجود الإدارة المحلية من جهة، وكذا لم يجد المجال الملائم ليتحقق فيه من جهة أخرى. فعلى الرغم من أن الموظف قد يكون حريصا على تكريس مفاهيم ومبادئ الجودة، إلا أن انعدام أو عدم ملائمة الظروف المحيطة يجعل من تحقق الجودة أمرا مستحيلا. ولقد عرضنا في تحليل العبارة T7 الشروط الواجب توفرها لتحقيق الجودة، وهي شروط في معظمها مغيبة.

وقد أثبتت الملاحظات أن طوابير الانتظار غالبا ما تكون موجودة، وهو دليل على افتقاد ميدان الدراسة لأبسط شروط الجودة، كما أن ثمة ظاهرة سلبية تزيد من تردي الوضع، وهي انشغال الموظفين بالحديث بين بعضهم البعض، أو بالحديث في هواتفهم النقالة ولا مبالاةهم بحشود المواطنين القابعين في طابور الانتظار، ما يؤثر على عدم حرصهم على رضا المواطنين، ولا على تقديم الخدمة بطريقة جيدة، ومن أولى أبعاد جودة الخدمة السرعة في الأداء.

ولربما نكون ملزمين بالتذكير بما عرضناها في حديثنا عن جودة الخدمة الإدارية كبعد من أبعاد التنمية الإدارية، بأن مفهوم جودة الخدمات الإدارية مفهوما مجردا إلى حد بعيد، قد يوقعنا البحث عن تعريف علمي له في برائين الاستشكال المعرفي المتمحور حول كيفية قياسه؟ أو عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في الخدمة المقدمة. ذلك أننا نتعامل مع أمر غير ملموس، يختلف عن السلع والمنتجات المادية. كما أن جودة الخدمة الإدارية أمر خاضع لتقييم عملاء تختلف توقعاتهم باختلاف ذهنياتهم وشخصياتهم وتنشئتهم الاجتماعية، هم من شرائح اجتماعية مختلفة، منهم المثقف وغير المثقف، الغني والفقير، الملح وغير الملح، العصبي والهادئ.... ولعل اللاتجانس في جمهور العملاء ( المواطنين ) من جهة والتعامل مع مفهوم مجرد من جهة أخرى (الخدمة) يصعب على الباحثين

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

مهمة تدارس جودة الخدمة الإدارية. وهو الأمر الذي يجعل الموظف يعتقد أنه يحقق الجودة بينما المواطن لا يلمس لها أثرا.

عموما، تحليلنا نتائج هذه العبارات ومتوسطها الحسابي العام 20011، الذي يقع في مجال الموافقة إلى حد ما، للقول بأن ميدان الدراسة بحاجة للاهتمام بإصلاح اتجاهات وسلوكات الموظفين لتتلاءم مع متطلبات تحقيق جودة الخدمة الإدارية، وقد يكون ذلك انطلاقا من سياسات تنمية الموارد البشرية الحديثة التي تعمل على إيلاء الأهمية إلى الكفاءة والجدارة بدلا من الأقدمية، والاستجابة لطلبات التقاعد حتى المبكر منه، وهو ما تم حضره في الوظيفة العمومية مؤخرا، ما يجعل الموظف يعمل رغما عنه، وهو ما يجعل سلوكه لا يستجيب لمتطلبات الجودة. إن ما تم عرضه سابقا يبدي جليا أن العلاقة القائمة بين الإدارة والمواطنين تتخللها العديد من النقائص، ولعل هذا يعود إلى مجموعة من العوامل قد تنحصر في:

تراكم الإجراءات وتعقيدها، والطابع المتسارع لسن القوانين دون النظر في جدواها العملية. عدم الاهتمام بوظيفة استقبال وتوجيه المواطنين، وإسنادها للحارس أو عامل مهني، الذي لا يمكنه الوفاء بمتطلباته، ما ساهم في تردي سمعة الإدارة لدى المواطن. تدني الاهتمام بمرجعية وأهمية استقبال المواطنين والاستماع لانشغالاتهم، وتدني العناية الكافية بالتظلمات الموجهة للمسؤولين والاكْتفاء بالإجابة الكتابية عليها دون إعطاء إجابات مقنعة، وهو من باب التهرب من المسؤولية....

والحقيقة أن هذا لا يعود فقط للإدارة، بل أن المواطن بمستوى وعيه وثقافته وطريقة تعامله، يتحمل الجانب الأكبر من المسؤولية، لأن البلدان التي عرفت تطورا في خدماتها، إنما اعتمدت على وعي وثقافة المواطن قبل إرادة السلطات.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

ثالثا: النتيجة الجزئية الثالثة: من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدولين الإحصائيين الخاصين بالتمكين الإداري وجودة الخدمة الإدارية، يمكن أن نحسب المتوسط المرجح للمحورين من خلال المتوسطات الحسابية لكل البنود، وهو ما يتضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (23): المتوسط المرجح للفرضية الجزئية الثالثة

المحور	المتوسط الحسابي العام	النتيجة	معامل بيرسون
المحور الأول	1.8333	موافق إلى حد ما	0.564
المحور الثاني	2.0011	موافق إلى حد ما	
الفرضية الجزئية الثالثة	1.9172	موافق إلى حد ما	

بالنظر لكون قيمة المتوسط الحسابي المرجح تنحصر بين 1.68 و 2.34 فإنه يمكن القول أن الباحثين موافقون لحد ما على محتوى الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على: تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة ب أسلوب التمكين الإداري لتحقيق جودة الخدمة الإدارية.

وبالعودة إلى قيمة معال الارتباط R والتي تساوي: 0.564 نجد أن هناك ارتباطا متوسطا بين التمكين الإداري وجودة الخدمة الإدارية. لذلك يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت بدرجة متوسطة.

وعليه، فالإدارة المحلية لبلدية جيجل تطبق بدرجة متوسطة أسلوب التمكين الإداري لتحقيق جودة الخدمة الإدارية.

### النتيجة الفرعية الثالثة:

تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة أسلوب التمكين الإداري لتحقيق جودة الخدمة

الإدارية.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

يبدو أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة لا تواجه مطالب تحقيق الجودة من طرف جمهورها الخارجي كما يحدث في البلاد المتطورة، أين تكون التوقعات دوما مرتفعة، وتتدخل في ذلك مؤسسات المجتمع المدني والميديا على اختلاف أشكالها لترفع مطالبها بتقديم خدمة جيدة وتحديد ميزات الخدمات بين الحين والآخر؛ فمطالب المجتمع المحلي لا تتعدى الحصول على الوثائق وتسيير الملفات في الوقت الملائم ودون أخطاء، وذلك منتهى الآمال. في الوقت الذي طالب فيه المجتمع المحلي في مجتمعات أوروبية بحذف الملفات الورقية تماما والاعتماد على قاعدة بيانات إلكترونية وعلى بطاقات رقمية، وقد تحقق ذلك فعلا.

وقد يعود تدني الاهتمام بجودة الخدمة الإدارية وتحقيقها إلى عدة عوامل، نركز على ما ظهر منها في نتائج المحاور السابقة، والتي أهمها: عدم قدرة الإدارة المحلية على التخلص من المركزية التي رهنت بها من طرف الحكومة، وتبعيتها لكل القوانين الجامدة التي توجه بها الإدارة المحلية، وهو ما يجعل سلوك الموظفين روتينيا. إضافة إلى عدم الاهتمام الكافي بالجانب البشري بدء من أساليب اختيارهم وانتهاء بتمكينهم، ما جعل من الممارسات البيروقراطية السلبية الوجه البارز للإدارة المحلية، ناهيك عن جمود الهياكل التنظيمية وعدم ملاءمتها لمتطلبات جودة الخدمة الإدارية.



## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

### اختبار الفرضية العامة:

من خلال ما تقدم، يمكن الوصول إلى اختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها: تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة أساليب إدارية حديثة لتحقيق التنمية الإدارية، أهمها: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية والتمكين الإداري، من خلال المتوسط الحسابي العام ومن خلال معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): اختبار الفرضية العامة:

النتيجة	معامل الارتباط بيرسون	المتوسط الحسابي العام	المحور
تطبق بدرجة متوسطة	0.598	1.8724	الفرضية الجزئية الأولى
تطبق بدرجة دون المتوسطة	0.448	1.84635	الفرضية الجزئية الثانية
تطبق بدرجة متوسطة	0.564	1.9172	الفرضية الجزئية الثالثة
تطبق بدرجة متوسطة	0.5367	1.87865	الفرضية العامة

يظهر من خلال المتوسط الحسابي العام 1.88 ووقوعه في مجال الموافقة إلى حد ما، وكذا قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.54 أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة تطبق بدرجة متوسطة الأساليب الإدارية الحديثة الممثلة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، والتمكين الإداري لتحقيق التنمية الإدارية.

### النتيجة العامة:

تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة الأساليب الإدارية الحديثة الممثلة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، والتمكين الإداري لتحقيق التنمية الإدارية.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

لقد ظهر من خلال التحليلات الواردة سابقا التداخل اللامتناهي بين مؤشرات الدراسة ومتغيراتها، كما تمت الإشارة له في بداية الجانب الميداني ( فصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية)؛ حيث لا يمكن تجاهل تمكين الموظفين إذا ما أريد تحقيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ذلك أنها تقتضي تحويلا للصلاحيات من أجل تعديل مستويات الهيكل التنظيمي، ومن أجل التخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية....

كما أن التمكين مهم وضروري من أجل القيام بمتطلبات الإدارة الإلكترونية، وهو ما يقتضي تبسيط الإجراءات من جهة، وإجراء تعديلات قد تكون جوهرية على الهيكل التنظيمي وهو ما تحققه إعادة هندسة العمليات الإدارية من جهة أخرى.

هذا، وتعتبر " عمليات التطوير من خلال ترسيخ مفهوم الإدارة الإلكترونية لا يخرج عن كونها إعادة هندسة إدارية من خلال الانتقال الاستراتيجي من النظم التقليدية في العمل والتنظيم، ومغادرة أطر التفكير الضيقة وقوالب العمل التي لا تستجيب لاستحقاقات الإدارة الإلكترونية."<sup>5</sup>

وكذلك، فالإدارة الإلكترونية ستسمح بتحويل الموظفين غير المؤهلين إلى موظفين مهرة يتقنون العمل على الحاسب وعلى البرمجيات، انطلاقا من إعادة تأهيلهم وتدريبهم وتكوينهم، وبالتالي تمكينهم من عملهم. والهدف من هذا كله هو الوصول إلى جودة الخدمة الإدارية.

ولا سبيل لتحقيق الجودة في تقديم الخدمة أمام توقعات المواطنين المتنوعة، إلا انطلاقا من التمكين الإداري. **عرض ومناقشة نتائج الدراسة:** من أجل الوصول إلى الهدف من الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، من خلال تفكيك متغيرات الدراسة حسب ما هو ظاهر في فرضياتها، تم التوصل لجملة من النتائج تبدي جليا إخفاقات الإدارة ميدان الدراسة في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق التنمية الإدارية، حيث لم تتمكن

<sup>5</sup> - مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص186

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

البلدية كإدارة محلية من الانعتاق من قيود المركزية وتوجيهاتها التي تعمل على تسيير كل الوحدات المحلية بالطريقة نفسها، وهو ما يتنافى مع الحداثة في التسيير التي تتطلب التعامل مع المواقف كل حسب طبيعته.

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج نناقشها على النحو التالي:

**نتيجة الفرضية الجزئية الأولى:** توصلت الدراسة الحالية لوجود درجة متوسطة من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من أجل تبسيط إجراءات العمل الإداري. وترجع الباحثة هذا وفقا لمنظور الدراسة لعدم تلاؤم التغيرات التي حصلت على الهيكل التنظيمي مع متطلبات النظرة الموقفية؛ فالهيكل التنظيمي لميدان الدراسة قد صيغ بصورة منفصلة عن البيئة التي تعمل فيها الإدارة المحلية، وهي بيئة معقدة، ومتغيرة، تميزها حاجات وسلوكات واتجاهات المواطنين المختلفة.

إن الهيكل التنظيمي لميدان الدراسة ليس هيكلًا موقفياً، والهيكل الموقفي يتطلب كما أثبت برينز وستولكر **Brinz / Stolker** في دراستهما عام 1963 حول أثر المحيط على نشاط المؤسسة، والتي ثبت من خلالها أن الهيكل التنظيمي يعتمد على عوامل موجودة في البيئة الخارجية، التي تتميز باللايقين وتعدد المتغيرات المتحركة في نشاطها. ما يجعل الإدارات والمؤسسات أمام نوعين من الهياكل التنظيمية: أحدهما يتوافق مع البيئات المستقرة وهو الهيكل الميكانيكي الذي يتبع المدرسة الكلاسيكية في تركيبه وتسيير العمليات التنظيمية من خلاله، انطلاقاً من كونه يتميز بالرسمية القاطعة والمركزية والتعقيد، والذي تتم داخل مهام روتينية. ولعل هذا الهيكل هو الذي تتبعه الإدارة ميدان الدراسة.

وثانيهما هي الهياكل العضوية التي تتميز بالمرونة، وتتعاضد مع لبيئة التي تحدث فيها تغيرات عديدة ومتكررة. ولعل الإدارة ميدان الدراسة بحاجة لأن تلائم هيكلها مع خصائص الهياكل العضوية التي تتميز بالمرونة، وشبكية التفاعلات والاتصالات بين أقسامها ومصالحها، وتحول العلاقات بين الرئيس والمؤوسين من علاقات أوامر إلى علاقات استشارية.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

وتحينا هذه النتيجة إلى دراسة Sherrif Amrita, A. A. M المعنونة ب: الكشف عن عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة الأعمال: دراسة استقصائية على الشركات الهندية. التي نبهت في نتائجها إلى ضرورة إشراك جميع أصحاب المصالح في مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهو ما لم يتحقق في واقع المجتمع الجزائري، حيث أن التعديلات الحاصلة على مستوى الهيكل التنظيمي في الإدارة الجزائرية كانت مفروضة من المركزية ولم تكن قرارا جماعيا تم فيه الأخذ بوجهات نظر الموظفين والمسؤولين والمواطنين وكل من له مصلحة في ذلك.

**نتيجة الفرضية الجزئية الثانية:** توصلت الدراسة إلى أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة تطبق أسلوب الإدارة الإلكترونية بدرجة دون المتوسطة للتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية؛ فالإدارة ميدان الدراسة لم تعمل على إعادة تنظيم نفسها وتوجيه سلوكيات موظفيها بناء على التكنولوجيا المستحدثة، والتي لا بد من النظر إليها لا بوصفها آلات ومعدات فقط، بل بوصفها نظاما مركبا يجمع توليفة توافقية بين تلك الآلات والمعدات وبين سلوكيات ومعتقدات تنظيمية لا بد أن ترقى لتطور تلك الآلات وتواكبه. فالتكنولوجيا تعتبر متغيرا موقفيا لا بد من تعديل نظم العمل وأساليب وفقه. وهو ما أكدته المدرسة الموقفية من خلال البحوث والدراسات التي أجرتها جوان وودوارد Joan Woodward ما بين 1953 - 1957 حيث تأكد من خلال نتائج تلك الدراسات أنه يمكن للتنظيمات إعادة تنظيم نفسها حسب التكنولوجيا المستخدمة، فحسب تعقيد أو بساطة التكنولوجيا تكون طريقة تنظيم وتسيير العمل.

وتختلف نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة دراسة عبان عبد القادر تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة، الذي توصل إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في القضاء على البيروقراطية من خلال إتاحة الفرصة للإبداع الوظيفي، تفويض العمل، منح الفرصة لإدخال تعديلات وتحسينات على أدائهم، وعدم التقييد بالإجراءات واللوائح الإلزامية.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

كما تتفق معه في نتيجة جزئية في كون الإدارة الإلكترونية في الجزائر تواجه بدرجة كبيرة العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيقها، منها التحديات البشرية التي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً، والتحديات التنظيمية التي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية التي تخص وعي المواطن بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة الإلكترونية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يوفر بنية تحتية للإدارة الإلكترونية. ما جعل الإدارة الجزائرية تعاني من مخلفات العمل التقليدي ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية.

**نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة:** توصلت الدراسة لوجود درجة متوسطة من تطبيق الإدارة المحلية ميدان الدراسة أسلوب التمكين الإداري لتحقيق جودة الخدمة الإدارية. وهو ما نفسره موقفياً بما قد تؤكد من أعمال لاورنس Paul Lawrence ولورش Jay Lorsch أثر درجة تغير المحيط على هيكلية التنظيم وعلى السلوكات الحاصلة داخله، بما يضمن كفاءة أداء الموظفين، مطورين مفهوميين أساسيين في التحليل، هما: التكامل والتمايز. حيث يشير التمايز إلى اختلاف وتخصص الوحدات الإدارية داخل التنظيم، فهذه الوحدات تعمل بشكل مختلف، وبالتالي كلما زاد الاختلاف زاد التمايز. وحتى يتحقق هذا الاختلاف لا بد من وجود تمكين للموظفين في مجالات عملهم؛ حيث يستطيع الموظف أن يؤدي مهامه بجودة وكفاءة. ويعني التكامل نوعية التعاون والتساند والاعتماد المتبادل بين الوحدات الفرعية، من أجل توحيد الجهود وتحقيق أهداف التنظيم. وانطلاقاً من التمايز والتكامل يمكن أن نستخلص مبدئين أساسيين للكفاءة الإدارية ومتطلبات تحقيق التنمية الإدارية من المنظور الموقفي<sup>6</sup>:

- حتى تتحقق التنمية الإدارية لا بد من احترام العلاقة الموجودة بين خصائص الإدارة ومتطلبات البيئة الخارجية؛ فكلما كانت البيئة الخارجية متنوعة ( وجود ثقافات مختلفة وأنماط حياة متعددة) وجب على الإدارة

<sup>6</sup> - Pierre Morin et Eric Delavallé, Le management a l'écoute du sociologue, édition d'organisation, 5<sup>ed</sup>, 2001, p- p : 72 – 73.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

الانتباه إلى أهمية التمايز في وظائفها حتى تستجيب لمتطلبات البيئة المختلفة. بما يعني الانتباه لما يجذبه المواطنون في الخدمة التي يتلقونها من الإدارة.

- حتى لا يكون التمايز قاصرا أو يحدث عدم التنسيق بين الوظائف أو المصالح الوظيفية، لا بد أن تضع الإدارات إجراءات للتنسيق والتكامل داخلها تتماشى مع درجة التمايز التي وضعتها لتلبية احتياجات البيئة (هيئة أو مصلحة تنسيق، تدعيم الاتصالات...) هذا، وهنا يؤكد كلا من لورنس ولورش مسألة تجاهلها الإدارة المحلية الجزائرية، وهي ضرورة دراسة المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية، لما لها من أهمية في التأثير على الإدارة وعلى تحقق التنمية الإدارية.<sup>7</sup>

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Paul S. Hempel, Zhi-Xue Zhang and Yulan

Han , حول تمكين الفريق والسياق التنظيمي: اللامركزية والآثار المتباينة للرسمية. التي أشارت إلى وجود جوانب سلبية للطابع الرسمي في التنظيم إضافة إلى إيجابياته، فعلى الرغم من كون الجانب الرسمي جيد حينما يمكن الموظفين من إتقان عملهم، إلا أن المستوى التنظيمي الذي تتم فيه تطبيق الرسمية بصورة مطلقة يخفف من اللامركزية ويقلل من تمكين الفريق من خلال التقليل من مرونة الفريق في الاستفادة من اللامركزية.

**النتيجة العامة:** توصلت الدراسة إلى النتيجة العامة التالية: تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة الأساليب الإدارية الحديثة الممثلة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، والتمكين الإداري لتحقيق التنمية الإدارية. ونجد من خلال هذه النتيجة أن الهدف من الدراسة قد تحقق، وهو أننا قد توصلنا إلى معرفة ما إذا كانت الإدارة المحلية تطبق أساليب إدارية حديثة من أجل تحقيق التنمية الإدارية، وقد كانت الإجابة كما سبق أنها تطبقها بدرجة متوسطة.

<sup>7</sup> - سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس، الإسكندرية، 2004، ص 134.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

ما يجعلنا نستنتج أن التنمية الإدارية المرفوعة في الخطابات الرسمية لم تأت كاستجابة فعلية لحاجات المجتمع الجزائري، والأمر يميل أكثر لأن يكون تقليدا لنماذج غربية وأجنبية وتجسيدا لإكراهات الانفتاح على الآخر والعلاقات مع الدول الخارجية التي لها وزنها في تغيير قرارات الدول التابعة.

**وخلاصة هذا، لا بد أن نؤكد أن التنمية الإدارية هي أساس التنمية المجتمعية المستدامة وقاطرتها، وهي كما** أشرنا سابقا أم التنميات، وأن أي خلل في التنمية الإدارية يعود على بقية التنميات سلبا. ولسنا في حاجة لأي دليل حتى نقول أن التنمية المجتمعية ما زالت حلما منشودا في الجزائر، ولعل هذا راجع - إضافة إلى عوامل أخرى - إلى جملة المعوقات التي حالت ولا زالت تحول دون تحقيق التنمية الإدارية.

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن التنمية الإدارية المنشودة والمخطوطة في الخطاب الرسمي لم تتحقق بعد، وهي في أصلها لم تنطلق بناء على أساليب إدارية حديثة، إلا بصورة غير واعية. ولعلنا هنا مطالبين للوقوف عند جانبين أساسيين: مظاهر عدم وجود التنمية الإدارية، معوقات تحقيق التنمية الإدارية.

فبالنسبة لمظاهر عدم تحقق التنمية الإدارية بميدان الدراسة، يرى محمد شفيق أن "عدم كفاءة الجهاز الإداري تتمظهر من خلال: سوء توزيع الاختصاصات، وعدم التوظيف على أساس المقدرة والتخصص والكفاءة، عدم تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة واستمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية التي تؤكد على الركون إلى القوانين والإجراءات الروتينية، بطء الإجراءات الإدارية والتراخي في الإنجاز والتهرب من المسؤولية".<sup>8</sup> وهو ما توصلت له الدراسة الحالية.

والإجابة التي تعطينا إياها المقاربة الموقفية لهذه النتيجة حول موضوع الأساليب الإدارية الحديثة والتنمية الإدارية تفيد بعقم برامج التنمية الإدارية المستوردة من الخارج، أو بتطبيق التجارب الناجحة في موقف ما دونما

<sup>8</sup> - محمد شفيق، دراسات في التنمية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 79.

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

اعتداد إلى أنها قد لا تنجح في موقف غيره، فكل حالة هي حالة في حد ذاتها لها ظروفها وشروطها التي لا يمكنها أن تتكرر على الشاكلة نفسها.

فكل دولة/منطقة هي بحاجة إلى النظر إلى خططها وبرامجها التنموية في إطار متكامل ومتفاعل من التجارب والمقاربات التي تأخذ بعين الاعتبار ظروف واختلاف المواقف، وهو ما يوقدها للفهم الواقعي والسليم للأسلوب الإداري الأنسب لتحقيق تنمية إدارية.

أما معوقات تحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية<sup>9</sup>، فلقد أثبتت الدراسة الحالية بواقعيتها، وجود انفصال شبه تام بين التنمية الإدارية والأساليب الإدارية الحديثة، مبرزة بذلك الفراغ التنموي الذي يكتنف الإدارة المحلية الجزائرية وغياب/تغيب البعد التنموي لها، ما يطرح هذه المسألة أمام حلقات النقاش الفكري والمعرفي للتقصي العلمي والعملية لفهم واستفهام العوامل الكامنة وراءها.

وكنتيحة غر متوقعة، فقد برز من خلال البحث الميداني، وجود العديد من السلبيات التي تحولت إلى معوقات أمام تحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية يمكن تحديد هذه السلبيات على عدة مظاهر: العلاقة بين الإدارة والمواطن، العنصر البشري، تنظيم العمل ونجاح المصالح العمومية في أداء نشاطاتها.

ولقد مثلت معالجة مختلف هذه الجوانب السلبية والنقائص أهم أركان برنامج الإصلاح الإداري ومحاوره الأساسية منذ أواخر الثمانينات. بعد أن أولى برنامج الإصلاح الإداري الأهمية التي يستحقها من قبل أعلى مستويات السلطة في البلاد، الشيء الذي مكن من تحقيق الإنجازات العديدة في فترة موجزة، بالاعتماد - في ذلك - على خطة إصلاحية استراتيجية مضبوطة.

لكن الملاحظ أن أكبر جهود الدول تركزت حول قضية التحولات الاقتصادية الكبرى، التي أعقبتها حوارات عميقة حول قضايا التنمية والإصلاح الاقتصادي، وهو ما يستوقفنا للتساؤل: هل يمكن تحقيق تنمية

<sup>9</sup> - تمت الإستعانة بمرجع: صلاح الدين الشريف، الإصلاح الإداري في تونس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995، ص79.



## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

اقتصادية دونما الوقوف على الهياكل والبنى الإدارية التي تسيّر شؤون الدولة؟ أو بمعنى آخر: ما مدى نجاعة سياسات التنمية الاقتصادية بفصلها عن التنمية الإدارية؟ تساؤلات تنشأ الإجابة، ولا يمكن لدراسة عند هذا المستوى أن تعطي الإجابات الشافية والكافية لها.

لكن يبدو أن تلك الجهود التي بذلت لفك جمود هياكل ولوائح وممارسات الإدارة وتحريكها في اتجاه التطوير كانت عبارة عن طقوس وهياكل وممارسات ونظم تعيش في فلك خاص بها بصرف النظر عن غاياتها المنشودة وهي تحقيق التنمية الإدارية. والدليل على هذا تلك المفارقة القائمة بين الموارد المخصصة للتطوير الإداري ولأجهزته وتدني مؤشرات التحسين والتطوير في مؤشرات الأداء والكفاءة الإنتاجية والفعالية الإدارية الموجهة لها جهود التطوير هذه في الجانب الأخرى.<sup>10</sup>

انطلاق مشاريع التنمية الإدارية من منطلقات سياسية لا من حاجات مجتمعية. إضافة إلى بطء وتيرة الإنجاز، وهو الأمر الغالب على جل المشاريع التنموية في الجزائر، فمنذ إطلاق مشروع إدارة بلا ورق سنة 2012، لم يتجسد هذا الحلم لحد الآن. ولعل هذا راجع لعدم وجود هيئة مختصة في التنمية الإدارية تناط لها مهمة الإشراف على مشاريعها ومراقبة وتيرة الإنجاز من جهة، وتداخل الاختصاصات من جهة أخرى، وعدم وجود متابعة مراقبة ومحاسبة حقيقية في هذا الشأن. كما قد يعود البطء في الإنجاز لمقاومة الموظفين للتغييرات التي حصلت وتحصل في تسيير الإدارة المحلية، وعدم قدرتهم على مواكبتها.

الحضور الطاغى للمركزية وعدم تفعيل مبادئ اللامركزية الإدارية رغم إقرارها والمناداة بها، إذ غالبا ما يتم استبعاد الهيئات المحلية بفعل القرارات المركزية التي تفرضها الحكومة.

<sup>10</sup> - أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995، ص59. (بتصرف)

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

اللجوء إلى سياسة الترقيع، بوضع حلول ظرفية ومؤقتة لمشكلات دائمة، كما يتم النقل غير الانتقائي لتجارب البلدان الغربية دون الاعتداد بالمقاربة الموقفية التي تذكرنا أن لكل مجتمع خصوصيته، وأن ما يصلح لحل المشكلات في البلاد الغربية قد يكون سببا في مشكلات في البلاد العربية.

غياب النظرة الشمولية التي تجعل من التنمية الإدارية جزءًا من التنمية الشاملة، ومحركا أساسيا في تحقيق برامجها.

**المواطن والمجتمع المحلي، الحلقة المفقودة في التنمية الإدارية:** لقد خطط للتنمية الإدارية دونما تعبئة مجتمعية تجعل من المواطن فاعلا أساسيا في تحقيق هذه التنمية، وهذا ما جعله منفصلا عن برامجها من جهة، ومعاديا لبعض مخططاتها من جهة أخرى. وهو ما يتفق مع دراسة منصور بلرنب حول إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر، الذي توصل إلى أن الإستراتيجية الخاصة بالتنمية الإدارية الجزائرية بعيدة عن الهدف الجوهرى المتمثل في الإنسان، يطغى عليها الجانب التقني والرسمي الشكلي على الجانب الإنساني.

وجود صراعات سياسية بين المنتخبين المحليين، ما يشنت الجهود، وقد يفضي غالبا إلى حالة من الانسداد التي تتعلق معها مهام المجلس الشعبي البلدي.

ولابد من الإشارة إلى معوق هام جدا، وهو غياب ثقافة التنمية الإدارية لدى كل من المواطن والمنتخب والموظف. إذ ترسبت لدى المواطن ثقافة معادية للإدارات العمومية، تشكلت لديه من خلال المواقف المختلفة التي تعرض لها، وكذا من التنشئة الاجتماعية، ومن التجارب التاريخية التي مر بها ( عقلية البايك، ترسبات الحقبة الاستعمارية...) والمنتخب الذي يفترض أنه المحامي الأول للمواطن والرافع لانشغالاته لدى هذه المصالح، صار يسعى فقط لمصالحه الشخصية ولا يمارس مهامه إلا وفق ما يعود عليه بالفائدة. وهو أمر يكاد يكون منطقيًا إذا عرفنا أنه لا يشترط في الأعضاء المنتخبين أن يكونوا ذوي مستويات علمية وثقافية، والغالب على منتخبي الهيئات

## الفصل الثامن: تمكين الموظفين وجودة الخدمة الإدارية في ميدان الدراسة

---

المحلية أنهم لا يتمتعون بالثقافة اللازمة التي تمكنهم من رسم سياسات تنموية أو الوقوف لتحقيقها. والحق يقال، أن من بين المنتخبين المحليين من لا يعرف مهامه على الوجه الصحيح.

أما الموظف، فقد طغت عليه السلوكات البيروقراطية والركون للرتابة والروتين لعدم بذل مجهودات هو في غنى عنها، خاصة مع عدم وجود محفزات للتطوير والتجديد، كما أن المورد البشري يفتقر إلى التخصص الذي يتلاءم وتكريس أبعاد التنمية الإدارية وحتى الأساليب الإدارية الحديثة، وذلك نظرا لسياسات التوظيف العشوائية. وقد توصلت دراسة زينب بوحنيك حول المسألة اللغوية في الإدارة العامة الجزائرية وأثرها على التنمية الإدارية في نتائجها إلى أن الإدارة الجزائرية تحتاج إلى دفعة قوية تحركها قدرات إنسانية خبيرة متميزة، تخرج المجتمع والمؤسسات من الركود إلى الحركة والتقدم.

خاتمة

### خاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى استجلاء حقيقة برامج التنمية الإدارية في الجزائر، واستخدامها لأساليب الإدارية الحديثة من عدمه، تحت مجهر المفاهيم والنظريات السوسيولوجية، ومعرفة ما إذا كانت التنمية الإدارية التي حصلت في الإدارة الجزائرية قد استندت إلى أساليب إدارية حديثة تجعل من التنمية الإدارية استجابة فعلية لحاجات المجتمع الجزائري. وتوصلت الدراسة الحالية للنتائج الفرعية التالية:

**نتيجة الفرضية الجزئية الأولى:** من خلال المتوسط الحسابي العام المقدر ب **1.87**، ومعامل الارتباط بيرسون المقدر ب **0.598**، توصلت الدراسة الحالية لوجود درجة متوسطة من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من أجل تبسيط إجراءات العمل الإداري

**نتيجة الفرضية الجزئية الثانية:** من خلال المتوسط الحسابي العام المقدر ب **1.84**، ومعامل الارتباط بيرسون المقدر ب **0.448**، توصلت الدراسة إلى أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة تطبق أسلوب الإدارة الإلكترونية بدرجة دون المتوسطة للتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية

**نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة:** من خلال المتوسط الحسابي العام المقدر ب **1.88**، ومعامل الارتباط بيرسون المقدر ب **0.54**، توصلت الدراسة لوجود درجة متوسطة من تطبيق الإدارة المحلية ميدان الدراسة أسلوب التمكين الإداري لتحقيق جودة الخدمة الإدارية.

وتأسيسا على هذا، وبناء على قيمة المتوسط الحسابي العام المقدر ب **1.88**، وقيمة معامل الارتباط بيرسون المقدر ب **0.54**، تمكنت الباحثة في هذه الدراسة من الوصول إلى نتيجة مؤداها أن التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية لم تتأسس على أساليب إدارية حديثة إلا بدرجة متوسطة، وهو إن دلّ على شيء فإنما يدل على تدني اهتمام القائمين على مشاريع التنمية الإدارية باستدماج الأساليب الإدارية الحديثة للوصول إلى

الأهداف المنشودة، والتقليل من أهمية هذه الأساليب في مقابل عوامل أخرى قد تتعلق بما هو سياسي أكثر من أي عوامل أخرى.

قد يجوز للباحثة - كباحثة في سوسيولوجيا التنظيمات - أن تقر أخيرا بأن هذا العمل على بساطته كان نابعا من اعتقاد أنه في نهايته سيشكل إضافة للإنتاج العلمي، على الأقل من ناحية الكم؛ أي من حيث عدد الدراسات المهمة بالتنمية الإدارية في علم الاجتماع في مستوى الدكتوراه، وفي طبيعة النتائج المتوصل إليها.

إنه عمل كانت الباحثة تطمح من خلاله أن تقنع القارئ (سواء كان باحثا أو ناقدا) بضرورة تحديد مكن الخلل في الإدارة المحلية الجزائرية وأدائها، وهو على ما تعتقد - اعتقادا علميا - يكمن في أن ثمة مظاهر مَرَضِيَّة قد تخللت الإدارة الجزائرية، وأنها معروفة لنا جميعا (اللامبالاة، التغيب، التأخر، نقص الجودة، وكل مظاهر الثقافة السلبية)، وكلها مظاهر وأمراض قابلة للعلاج. لكن المرض الخطير الذي لا يمكن علاجه وعزّ الشفاء منه هو تظاهر مسؤوليها بأنها إدارة عصرية، وقناعاتهم الخاطئة بأن ما تم فيها عبارة عن عمليات عصرنه وتحديث وتنمية، وعدم اعترافهم بأنها بعيدة عن مستوى ما يريه المواطن منها. إذ " تعتمد إدارتنا على إخفاء الإخفاقات وعدم الاعتراف بها أمام الرأي العام تجنبنا للحكم عليها بالضعف، ومن تبعات هذا التعتيم إعاقة التنمية الإدارية." <sup>1</sup>

والواقع أن القول بوجود تنمية إدارية في الإدارة المحلية الجزائرية يجعلنا ننتمي فعلا لعلم اجتماع السعادة والتفاؤل المفرط الذي يغمض أعيننا عن حقائق جعلت منا مجتمعا لا نمائيا، مجتمع توفرت فيه كل شروط النهضة والتنمية لكنه لم يقلع، لأن ساسته ومسؤوليه وأصحاب القرار فيه لا يعترفون بأنه متخلف، وتخلفه يزيد يوما عن يوم، بل يصرحون دوما بأنهم على الطريق الصحيح.

وإذا كنا مطالبين في أبحاثنا بأن نضع حجرا - ولو صغيرا - في جدار المعرفة، فإننا في الوقت نفسه لسنا مطالبين بأن نحدث ثورة في مجال المعرفة. لذلك يجد القارئ لهذا العمل أنه عمل عادي، أهم ما يميزه هو أنه غير

<sup>1</sup> - علي شتا، الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، مكتبة الإشعاع المصرية، 1999، ص30.

منقول، ينطلق من معارف من سبقوه، أضفيت عليها بصمة الباحثة كفرد له شخصية طبعها ملامح تنشئة اجتماعية خاصة، هذه التنشئة اصطبغت بلامح ورؤى كل المؤسسات التي انتمت إليها، والتي أضفت كل منها لمعارفها وأفكارها شيئا ما، ووجه تصوراتها التي حلّكت وفسّرت بناءً عليها ما حصلت عليه من معطيات واقعية، دونما انفصال عن الموضوعية العلمية التي اختلف مفهومها الحديث عن ما هو معروف سابقا.

فإذا كانت الموضوعية الكلاسيكية هي الابتعاد المطلق عن الذاتية، فإنها حديثا صارت تستدعي الميل لذاتك دون التماهي في نكران الحقيقة العلمية التي نستنتق بها الواقع استنتاجا يسهم في تحديد مكامن الخلل في موضوع بذاته، نبهنا حسنا العلمي لتدارسه.

والحقيقة أن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة تفرض انكبابا على إعادة تشخيص وضع وواقع الإدارة الجزائرية تشخيصا موضوعيا شاملا ودقيقا، يمكننا من الوقوف على مكامن الخلل والقصور وتحديد العوامل التي حالت دون الوصول بالبرامج والسياسات المطبقة لتحقيق التنمية الإدارية، بل وحوالتها في حالات عديدة لتخلف إداري. والوصول لإجراء تشخيص دقيق لا بد أن يرافقه أدوات منهجية تستند أساسا إلى مؤشرات واقعية صادقة وموثوقة.

لقد أكّد الباحثون في كتاباتهم أنه " ليست كل إدارة قابلة للتطوير التكنولوجي أو استخدام الأساليب المعاصرة، والكفاءة في هذا المعيار مرجعها القدرة على قراءة التطور الإداري المطلوب داخل هياكل الإدارة بصورة عامة. من ناحية أخرى، فإن التقدم الحاصل في الإدارة الغربية كان نابعا من قناعات وظروف معينة، كان أهمها الاقتناع بجدوى التقدم العلمي، العقلية الإدارية المرنة، سهولة التحول التكنولوجي، الاتجاهات الميسرة للتطوير، وكذلك فإن الطريق الذي قطعتة الإدارة في الغرب باستخدام التكنولوجيا المعاصرة مرتبط أساسا بظروف التقدم العلمي الذي شمل كافة مجالات الحياة والتطورات المجتمعية الشاملة"<sup>1</sup> وهو ما لم يتحقق بعد في الجزائر، إذ لم يتم

<sup>1</sup> - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط2، صر، 2004، ص 344.

## خاتمة

تهيئة المناخ الملائم لتطبيق تنمية الإدارة وتطويرها لتحقيق تنمية إدارية، وهذا المناخ يتفرع لأبعاده: البشرية، التنظيمية، المادية.

فكانت المغالطة التي وقعت فيها برامج التنمية الإدارية في الجزائر - من منظور المقاربة الموقفية - هي إهمالها لمسلمة أن لا وجود لنمط واحد علمي وشامل للتنمية الإدارية، وأن على كل مجتمع أن يحدد لنفسه الأهداف التي يريجوها من التنمية الإدارية والأساليب التي يجب أن تطبق لبلوغ هذه الأهداف بما يتوافق مع خصائصه السوسيو-ثقافية وعلاقاته مع محيطه الخارجي ( المحلي / الوطني / القاري والدولي). وهذه المسلمة لا تنفي إمكانية الاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال، على شرط تكييفها لتوافق المعطيات المحلية القائمة، وهو أمر على مستوى كبير من الأهمية والصعوبة في الوقت نفسه.

إن الباحثة في الأخير تأسف أن ليس ثمة مشروع أو إستراتيجية وطنية فعلية للبحث العلمي تنبثق منها مشاريع البحث التي تتجزأ إلى أفكار يتدارسها الباحثون وصولاً إلى معرفة علمية نهضوية للجزائر، وأن هناك قطيعة بين البحث العلمي والواقع الاجتماعي، وبين الباحثين أنفسهم بعضهم ببعض وبين واقعهم الاجتماعي، وهو ما عطل قاطرة التقدم العلمي والمعرفي ومعه تقدم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وجعل التغييرات التي تطرأ على قطاعات مهمة في المجتمع ( كالإدارة مثلاً) تنطلق من إكراهات سياسية لا من قناعات علمية وحاجات مجتمعية.

ولعل الباحثة تقف عند نهاية هذا العمل، على هذه المقترحات البحثية التي تعدّها أفاق علمية وبحثية لمن قد يكون مهتماً بالبحث في شؤون الإدارة المحلية الجزائرية:

الإدارة الجزائرية وإشكالية التكيف مع الواقع السوسيو - ثقافي للمجتمع المحلي الجزائري.

عصرنة الإدارة المحلية الجزائرية: الواقع والآفاق.

رهانات التنمية الإدارية بعد التحول المجتمعي في الجزائر ( الحراك الاجتماعي).

تم بحمد الله وتوفيقه



الكتب باللغة العربية:

- 1- أ.شتا، مستقبل التنمية الإدارية في المجتمع العربي، المكتبة المصرية، الإسكندرية، 2003.
- 2- إبراهيم بخي، التجارة الإلكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2008
- 3- إبراهيم عبد العزيز شيحا، الأنظمة السياسية المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1980.
- 4- إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر التنظيمي، دار آفاق الإبداع العالمية، 2009.
- 5- أبو القاسم سعد الله، الحركة الوطنية 1830 - 1900، ج1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 1992
- 6- أبو القاسم سعد الله، تاريخ الجزائر الثقافي، ج1، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 7- أبو بكر محمود الهوش، الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2006.
- 8- إحسان دهش جلاب وآخرون، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء، عمان، 2013 إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، دار المعارف، الإسكندرية، 2004.
- 9- أحمد أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003.
- 10- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، 2011
- 11- أحمد بن صالح عبد الحفيظ، المرجع العملي لتطبيق منج الهندرة، دار وائل، عمان، 2003.
- 12- أحمد توفيق المدني، كتاب الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1984.
- 13- أحمد رشيد، إدارة التنمية والتنمية الإدارية، دراسات تطبيقية عن المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات، دار الشروق، عمان، 1979.
- 14- أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة: مدخل بيئي مقارن، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.

15- أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية

العربية في مواجهة التحديات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995

16- أحمد عبد السلام دباس، آراء ونظريات في الإدارة، دار طلاس، دمشق، 1993.

17- أحمد عصمت عبد المجيد، الإصلاح الإداري لدعم سياسات الإصلاح الاقتصادي في البلاد

العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.

18- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

19- أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل ( الثورة الإدارية المضادة)، المكتبة العصرية، مصر،

2009.

20- أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة محمد عرب صاصيلا، ديوان المطبوعات

الجامعية، ط4، 1986

21- أحمد مصطفى ناصف، الشفافية المعلوماتية ودورها في فاعلية الحكومة الإلكترونية: ورقة عمل مقدمة

لمؤتمر الحكومة الإلكترونية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

22- أحمد يوسف الدودين، أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي (نظريا وتطبيقيا)،

الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، 2014.

23- إدوارد غورني، أوضاع معاهد الإدارة العامة في الدول العربية، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت،

1982.

24- أسامة عبد الرحمن، تنمية التخلف وإدارة التنمية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1975.

25- أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ج1، مكتبة الأنجلو

المصرية، القاهرة، ط2، 2007.

- 26- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1994.
- 27- أنتوني غيدنز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط4، بيروت، 2005.
- 28- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011
- 29- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، ط4، عمان، 2015.
- 30- أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، دار وائل، عمان، 2010.
- 31- باري بوزمان، التحسين الإداري في الدول النامية: الأسلوب الموقفي لتكامل نظريات الإدارة والبيئة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1989.
- 32- باسم الحميري، التنمية الإدارية: الأدوات والمعوقات، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011.
- 33- برنار غورلي، أوضاع معاهد الإدارة العامة في الدول العربية، الكتاب السنوي في الإدارة العامة: التنمية الإدارية والتدريب، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1982.
- 34- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية، عمان، 2009.
- 35- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط2، عمان، 2013.
- 36- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، 2010.
- 37- توفيق عبد الرحمن، الإدارة الإلكترونية، مركز الخبرة المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.
- 38- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة وست سيجما، دار الفكر العربي، دمشق، 2006.
- 39- ثمان محمد غنيم، التخطيط: أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء، ط4، عمان، 2004.

- 40- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 41- جاسم محمد خلف، الإصلاح الإداري بمنظور استراتيجي،: دواعيه، مقوماته، ومقتضياته، مكتبة آفاق، الكويت، 2015.
- 42- جلا ستون ميلز، تحسين أنظمة الإدارة العامة: قضايا واهتمامات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1989.
- 43- جلال زواد الفاخوري، البيروقراطية والتنظيم الإداري في الأردن، مطابع الدستور، الأردن، 1998.
- 44- جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر: بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، دار الأمة، الجزائر، 2014.
- 45- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1975.
- 46- جنح محمد رضا، القانون الإداري، مركز النشر الجامعي، ط2، تونس، 2008.
- 47- جون هـ . جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زرق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.
- 48- جيمس جي مارش وهرت إيه سيمون، المنظمات، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 49- حديدان صبرينة، مكانة إدارة الجودة الشاملة عند العامل الجزائري، نور نشر، برلين، 2017.
- 50- حسن أبشر، دور معاهد الإدارة في التنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1981.
- 51- حسن حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الصفاء، عمان، 1996.

52- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار  
الحامد، عمان، 2006.

53- حسن محمد عوضه، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية - دراسة مقارنة، المؤسسة الجامعية  
للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى 1983م.

54- حسين عبد الرحمن أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

55- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب  
الجامعة، 2010.

56- حسين كاظم حمود، إدارة الجودة، دار المسيرة، عمان، 2002.

57- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، ط3،  
عمان، 2006.

58- حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر،  
1982.

59- حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية  
عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، عمان، 2014.

60- حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية، دار وائل، عمان، 2010.

61- حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت،  
د.ت.

62- خالد الزغبى، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها في نظم الإدارة المحلية، دار الثقافة،  
عمان، 1993.

- 63- خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، دار المأمون، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 64- خالد سمارة الزغبى، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها: دراسة مقارنة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1984.
- 65- خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 66- خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 67- خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة في الجزائر، دراسة وصفية وتحليلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1975.
- 68- خميس السيد إسماعيل، القيادة الإدارية: دراسة نظرية ومقارنة، علم الكتب، د.ت.
- 69- دانييل م. ستويل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، تعريب: أسعد كامل إلياس، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 70- رأفت رضوان، التحول من الوظيفة التقليدية إلى الوظيفة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 71- رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة، القاهرة، 2008.
- 72- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008.

- 73- زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوي، عمان، 2009.
- 74- سعد طاعة، دور النواب المسلمين في الحياة السياسية بالجزائر 1947 - 1956، دار كوكب العلوم، الجزائر، 2012.
- 75- سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2016.
- 76- سعد عيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 77- سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العربية، الرياض، 2005.
- 78- سعيد السيد علي، أسس وقواعد القانون الإداري، دار الكتب الحديثة، القاهرة، 2009.
- 79- سعيد يس عامر، إدارة القرن الواحد والعشرين، مركز وايد سرفيس لاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1997.
- 80- سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، 1986.
- 81- سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006.
- 82- سمير محمد عبد الوهاب، اللامركزية والحكم المحلي، دار جلال، ط2، القاهرة، 2001.
- 83- سناء الخولي، التغيير الاجتماعي والتحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 84- سوسن شاكر الجبلي، معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية، منشورات جامعة اليرموك، بغداد، 2005.
- 85- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

- 86- السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994.
- 87- سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
- 88- شافريتر جي. م وآخرون، مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة، ترجمة نخبة من المتخصصين، ج1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
- 89- شاعر محمد فتحي أحمد، إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة، 1996.
- 90- شوقي حواد وقيس المؤمن، السياسات الإدارية (سياسات الأعمال)، دار الحامد، عمان، 2000.
- 91- صالح إبراهيم مبروك، البيروقراطية: دراسة مقارنة، المنشأة العامة للنشر، طرابلس، ليبيا، 1984.
- 92- صالح عبد العزيز بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2000.
- 93- صالح عبد العزيز حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية، عمان، 2005.
- 94- صالح مهدي حسين العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، ط2، عمان، 2008.
- 95- صبري أحمد شلبي، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري: دراسة مقارنة بين الدنمرك ولبنان، ماجستير في العلوم القانونية، الأكاديمية العربية في الدنمرك، 2013.
- 96- صفوان المبيضين، الإدارة المحلية: مدخل التطوير، دار اليازوري، عمان، 2014.
- 97- صلاح الدين الشريف، الإصلاح الإداري في تونس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995.



- 98- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 99- صلاح مصطفى الفوال، منهجية العلوم، عالم الكتب، القاهرة، 1982.
- 100- طارق الخير وآخرون، التنمية الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2014.
- 101- طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية، بيروت، 2000.
- 102- طارق عبد الرزاق عامر، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب، مصر، 2007.
- 103- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي معاصر، دار وائل، عمان، 2007.
- 104- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
- 105- عادل أبو توهة، التنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 06، ع01، آذار 1982.
- 106- عادل حرحوش الفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة الإدارية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 107- عادل حسن، التنظيم الصناعي والإدارة والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- 108- عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002.
- 109- عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا، دمشق، 2004.
- 110- عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار أسامة، عمان، 2008.

- 111- عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب، القاهرة، 1978.
- 112- عبد الحميد زوزو، المرجعيات التاريخية الجزائرية الحديثة، المجلد 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 113- عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية: مقارنة سوسولوجية، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- 114- عبد الرحمن محمد الجيلالي، تاريخ الجزائر العام، دار الأمة، ج5، الجزائر، 2014.
- 115- عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008.
- 116- عبد الرزاق الشيخلي، الإدارة المحلية: دراسة مقارنة، دار المسيرة، عمان، 2001.
- 117- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 118- عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007.
- 119- عبد الفتاح حافظ محمد، الإدارة الإلكترونية للموارد، دار الفتح، الإسكندرية، 2008.
- 120- عبد الفتاح خضر، أثر الأنظمة واللوائح في التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، عمان، د.ت.
- 121- عبد الكامل جويبة، الحركة الوطنية والجمهورية الفرنسية الرابعة 1946 - 1956، دار الولاية، الجزائر، د.ت.
- 122- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم: المفاهيم والوظائف والعمليات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 123- عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، دار الإتحاد العربي، مصر، 1972.
- 124- عبد المعطي محمد عساف، نظرية (I) للتفوق الإداري، دار وائل، عمان، 2005.

- 125- عبد الوهاب بوخنوفة، نشوء وتطور بيروقراطية الدولة في الجزائر 1963-1979: دراسة  
بنائية تاريخية، جامعة عين شمس، مصر، 1990.
- 126- عدنان حسين، السياسات الإدارية في المنشآت الخاصة، دار النفائس، لبنان، 1993.
- 127- عدنان خضر طرابلسي، تقويم فاعلية تجارب التنمية والإصلاح الإداري في سوريا ولبنان،  
منظمة التنمية الإدارية، عمان، 2006.
- 128- العربي زيري، تاريخ الجزائر المعاصر، ج1، اتحاد العرب، 1999.
- 129- عزام توفيق عزام، الإجراءات الإدارية والتنظيمية في المؤسسات: نموذج مقترح، المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1986.
- 130- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية  
للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 131- علاء باسم محمد الفروخ، واقع التنمية الإدارية ودورها في بناء مؤسسات المجتمع المدني  
بمحافظة رام الله والبيرة، جامعة القدس، 2010.
- 132- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008.
- 133- علي الحامدي، الطريق إلى لا: 15 طريقة للتغيير، دار ابن حزم، عمان، 2006.
- 134- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، 1995.
- 135- علي السلمي، تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 136- علي الشرقاوي، السياسات الإدارية: تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات في  
منشآت الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1992.
- 137- علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، ط2، الأردن، 2004.

- 138- علي زغدود، الإدارة المحلية في الجمهورية الجزائرية ، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1984.
- 139- علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1991.
- 140- علي شتا، الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، مكتبة الإشعاع المصرية، 1999.
- 141- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط2، عمان، 2007.
- 142- علي عباس، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، ط4، عمان، 2006.
- 143- علي عبد الرزاق جلبي وآخرون، نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 144- علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 145- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط2، مصر، 2004.
- 146- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، 2009.
- 147- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 148- عمار عوابدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 149- عمر محمد بن يونس، المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
- 150- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجي المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، 2001.

- 151- عنصر العياشي، سوسيولوجيا الأزمة الراهنة في الجزائر، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط2، بيروت، 1999.
- 152- عمر صدوق، دروس في الهيئات المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- 153- عوض العنزي، إدارة جودة الخدمات العامة: المفاهيم وأساليب التطوير، مكتبة الفلاح، الكويت، 2005.
- 154- فريد النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 155- فهد صالح السلطان، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، مطابع الخالد، الرياض، 2002.
- 156- فؤاد زكريا، ضبط الجودة وحماية المستهلك، دار أسامة، عمان، 2005.
- 157- فوزي صلاح الدين، الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
- 158- فيريل هيدي، الإدارة العامة منظور مقارن، ترجمة محمد قاسم القريوتي، دار الفكر، عمان، 1979.
- 159- قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران، عمان، 1997.
- 160- كمال نور الله، أساليب واستراتيجية تنظيم العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1976.
- 161- كمال نور الله، اللامركزية من أجل التنمية القومية والمحلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1975.

- 162- مأمون السلطي وسهيلة إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة - الإيزو 9000، دار الفكر، دمشق، 1995.
- 163- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء، عمان، 2006.
- 164- مجموعة خبراء الأمم المتحدة، إجراءات تعزيز قدرات أجهزة التحسين الإداري في الدول النامية، ترجمة: إبراهيم محمد محمود، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1989.
- 165- محمد إبراهيم الطراونة، أثر الإصلاح الإداري في التنمية: التجربة الأردنية، دار اليراع، عمان، 2005.
- 166- محمد الترتوري وأغادير جويحان، إدارة الجودة الشاملة، في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان، 2006.
- 167- محمد الجوهري، علم اجتماع وقضايا التنمية في العالم الثالث، دار المعارف، القاهرة، 1978.
- 168- محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1986.
- 169- محمد السيد، الاستشارات الإدارية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 170- محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم، عنابة، 2004.
- 171- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.
- 172- محمد العزازي أحمد إدريس، الإدارة الحكومية الجديدة للبيئة العربية، مكتبة الجامعة الحديثة، مصر، 2009.

- 173- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، عمان، الأردن،  
2016.
- 174- محمد أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات  
الجامعية، 1988.
- 175- محمد بدران، الإدارة المحلية: دراسات في المفاهيم والمبادئ العلمية، دار النهضة العربية،  
1986.
- 176- محمد بن يوسف، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة: رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد  
والعشرين، دار حامد، عمان، 2006.
- 177- محمد حرب، الإدارة الجامعية، دار اليازوري، عمان، 2001.
- 178- محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، 2012.
- 179- محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، ط2، عمان،  
2001.
- 180- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 181- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، ط6، جدة، 1984
- 182- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة، عمان، 1999.
- 183- محمد شفيق، دراسات في التنمية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية،  
2008.
- 184- محمد صديق عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، ط10،  
القاهرة، 2003.

- 185- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، عمان، 2011.
- 186- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005.
- 187- محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من: الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر: دراسة تحليلية مقارنة، دار الثقافة، عمان، 2009، ص - ص: 61- 62.
- 188- محمد علي عز الدين، التنمية الإدارية في ليبيا بين المعوقات والإنطلاق : الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2013.
- 189- محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1975.
- 190- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 191- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، 2009.
- 192- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل، ط2، عمان، 2004.
- 193- محمد مجاهد وبدير المتولي، الجودة والاعتماد في التعليم العالي، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006.
- 194- محمد محمود الطعمانة وطارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
- 195- محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية، جدة، 1984.
- 196- محمد نجيب صبري محمود، إستراتيجية التطوير الإداري في مصر مدخل تنظيمي معاصر، مطبعة طارق برس، الزقازيق، مصر، 1998.



- 197- محمد نصر مهنا، التحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 198- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، مكتبة الحامد، عمان، 2012.
- 199- محمود عساف، أصول الإدارة، دار الكتب، القاهرة، 1988.
- 200- محمود مسيل، بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، الزقازيق، 2002.
- 201- المركز الإقليمي للدراسات والأبحاث، الوجيز في الإدارة العامة: ج4، الإصلاح الإداري، المكتبة الإدارية.
- 202- مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 203- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 204- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان، دمشق، 2011.
- 205- مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان، دمشق، 2018.
- 206- مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي، عمان، 1993.
- 207- مهدي رضا، إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر 03/06، أطروحة دكتوراه في الحقوق، قسم القانون العام، جامعة الجزائر1، 2016-2017.

- 208- مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب الاستشارية الإدارية، دار وائل، عمان، 1999.
- 209- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان، 2002..
- 210- موسى اللوزي، التنمية الإدارية والتطوير الإداري، دار المسيرة، عمان، 2013.
- 211- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، ط2، عمان، 2002.
- 212- موسى خميس يوسف، مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي، دار الشروق، عمان، 1999.
- 213- مولود زايد الطيب، علم الاجتماع السياسي، دار الكتب الوطنية، الجزائر، 2007.
- 214- ناصر الدين سعيدوني والمهدي بوعبدلي، الجزائر في التاريخ: العهد العثماني، ج4، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 215- ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء، الأردن، 2013.
- 216- نزيه الأيوبي، الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في العالم العربي في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995.
- 217- هاني يوسف خاشقجي، الإدارة العامة، دار الخريجي، ط2، الرياض، 2002.
- 218- هدى عمر عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، منشورات جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2018.
- 219- وارين شممت وجيروم فاتجا، مدير الجودة الشاملة، أفاق الإبداع العلمية، الرياض، 1997.
- 220- وفقى حامد أبو علي، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014.
- 221- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.

-222 يحيى أبو زكريا، الجزائر من أحمد بن بلة وإلى عبد العزيز بوتفليقة [www.nashiri.net](http://www.nashiri.net) 2003.

-223 يحيى بوعزيز، السياسة الاستعمارية من خلال مطبوعات حزب الشعب الجزائري، عالم المعرفة، الجزائر، 2009.

-224 يحيى بوعزيز، سياسة التسلط الاستعماري والحركة الوطنية الجزائرية 1830 - 1954، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ت.

-225 يحيى ملحم، التمكين كأسلوب إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2006.

-226 يوسف مصطفى، الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم متغير، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.

باللغة الانجليزية:

227- Chris Argyris, Personality and Organization, Harper and row, New York, 1957.

228- Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw Hill Book Co, New York, 1960.

229- Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man, Ohio : World Publishing Co, Cleveland, 1966.

230- J. Gerald Suarez, Three experts on quality management, Philip B. Grosby, W. Edward Deming, Joseph M. Juran, TQLO publication, n 92-02, July 1992.

231- Maslow, A., Motivation and responsibility, Harper and  
row, New York, 1954

232- Rensis Likert , New Patterns of Management, Harper  
and row, New York, 1961

233- Schermerhorn, J, Management, 7<sup>th</sup> ed. John Wiley &  
Sons, Inc, 2002.

David B. Guralnik, Webstars new world dictionary, -234  
London, 1992.

235- Edward Deming, Out of the crises, Library of congress  
cataloging – in – publication Data, Cambridge, 1986.

236- Maikel Hammer & Jims Champy, Reengineering the  
Corporation, New York, Harper Business, 1993.

237- Mayo, E., The Human Problems of an Industrial  
Civilization, N. York, 1946

238- S. MCshane , M. Glinow, Organization behavior :  
imerging realities for the workplace revolution, Irwin MC Grow  
Hill, 2000.

239- Senge, P, The Fifth Discipline, Harbor, New York, 1990.

240- Stephen Robbins, Business today, INC, FLORIDA, 2001.

241- Stephen Robins, Organization behavior, Printice – hall INC, 9<sup>TH</sup> ed, New Jersey, 2001.

242- T. Davenport and J. Short, The new industrial engineering: information, technology and business redesign, Sloan management review, summer, 1990.

باللغة الفرنسية:

243- said ahmed cherif, le phénomène bureaucratique en algerie, O.P.U, 1991.

244- AGERON( Charles Robert), Julien ( Charles- André), Histoire de l'Algérie contemporaine ( 1830- 1976), PUF, Paris, 1977.

245- Carol Kennedy, Toutes les théories du management, MAXIMA , France, avril 2003.

246- Claud Collot, Les institutions de l'Algérie durant la période coloniale (1830- 1962).

247- G. Lécivain, Management des organisations et stratégies, Managmarket.com.

248- Hronec S, Vital signs : des indicateurs cout, qualité délai pour optimiser la performance de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 1995.

249- J. P. Neuville, La qualite en question, revue Francaise de gestion, Mars- Mai, 1996.

250- J.F Soutenain et P.Farcet, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Foucher, Paris, 2006.

251- Marc Montousse et Gilles Renouard, 100 fiches pour comprendre la sociologie, Breal, 2009.

252- Messoud Mentri, L'administration en question réflexion sur les relation administration- administres, OPU, Alger, 1988.

253- Michael Kelly, Modernisation de l'administration publique en Irlande, Examen des facteurs d'influence pour le succès de la réforme, institut européen de l'administration publique, décembre 1998.

254- Miche Crozier, Le phénomène bureaucratique, Edition du Seuil , Paris, 1972.

- 255- Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'acteur et le système, le Seuil, Paris, 1977.
- 256- Stephen Robbins et autres, Management l'essentiel des concepts et des pratiques, Pearson Education, 7<sup>e</sup> édition, Paris, 2011.
- 257- Tony Bendell & Louise Boulter, Implementing Quality in the Public Sector, London, Bell& Bainltd, Glasgow, 1994.
- 258- Xavier Gelly, L'administration des archives coloniales Française en Algérie, U.A, France, 2014- 2015.

#### المجلات:

- 259- أسعد ملى وأحمد شيخ إبراهيم، التنمية الإدارية وأثر التدريب ورأس المال البشري على واقع المؤسسات الاقتصادية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 39، ع5، 2017.
- 260- إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، جوان 2002.
- 261- بوجنية قوي، إعادة هندسة أداء الأستاذ الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، ع05، ورقة، 2005.
- 262- بومدين طامشة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، التواصل، ع26، جامعة عنابة، جوان 2010.
- 263- دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، ع06، ورقة، 2008.

- 264- عذراء عيواج، تجارب الجامعات الغربية والعربية في تحقيق التنمية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع50، جوان 2017.
- 265- محمد الحراشنة وصلاح الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، ع2، الجامعة الأردنية، 206.
- 266- محمد الذنبيات، إشكالية الأداء الإداري في البلاد العربية في الواقع والمطلوب، حوليات، ع12، جامعة الجزائر، 1999.
- 267- محمد صادق، التنمية الإدارية: المداخل والنظريات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 5، ع3، الأردن، صيف 1982.
- 268- معالي فهمي حيدر، دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، ع2، جامعة طنطا، 2002.
- 269- عالية جودا محمد علي وسيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع36، 2013، ص 160 - ص 186. (منشورة على الموقع: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=82767>، 2019/12/20، 10:55 سا)
- 270- علوطي لمين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة علوم إنسانية، ع38، 2008.
- 271- ناصر فؤاد، مراكز الخدمات الجماهيرية: راحة المواطن وسلاح في وجه الفساد، نشية تكنولوجيا الإدارة، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، ع08، مصر، فيفري/ مارس 2007.



272- Argyris, Chris, Empowerment: The Emperor's New Clothes, Harvard Business Review (May-Jun)1998, p 98- p105.

273- Bowen. D.E, Lawler empowering service employer, Siloam; management review, 1995.

274- E.SPancer, The reengineering concept ; Agraphic modle, Journal of education for business, vol 74 (5), 1999.

275- Gemma Grau et autres, PRIM : Ani-based process reengineering method for information systems specification, information and software Technology , N50, 2008.

276- Jacques Lombard, Lasociologie ET LE DÉVELOPPEMENT, PLURIDISCIPLINARITÉ OU SPÉCIFICITÉ?, In : Tiers-Monde, tome 23, n°90, 1982. Sociologie du développement

277- Jann Freed and Maric Klugman, Quality principles and practices, in higer education, Oxy press, Arizona, 1997.

278- Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, Juran's Quality Handbook, 5<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill, New York, 1999.

279- M. A. Amrita, A. Sherrif, Exploration of critical organization climate factors impacting BPR implementation: A

survey of Indian companies, European journal of business and management, vol 07, issue10, 2015, p100- p109.

280- (iiste.org/Journals/index.php/EJBM/issue/view/1809,18/12/2019, 10:20h )

281- Patrice FLICHY et Eric DAGIRAL, L'administration électronique : Une difficile mise en cohérence des acteurs, revue française d'administration public, n110, 2/2004, p245- p255

282- ( منشورة على الموقع : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2004-2-page-245.htm> ، 21 جانفي 2020 ، 21:13 )  
(سا)

283- Paul S. Hempel, Zhi-Xue Zhang and Yulan Han , Team empowerment and the organization context: Decentralization and the contrasting effects of formalization, Journal of management, 38(2), March 2012, p475- p501  
(<https://www.researchgate.net/publication/17.01.2020>. 14:22h)

المذكرات:

284- بلرب منصور ، استراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه دولة،

تخصص التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 1988.

285- عبد الله سيف عبد عدي البرواني، واقع التمكين الإداري ودوره في الرضا الوظيفي لدى

مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة بحث لنيل شهادة الدكتوراه في علوم

التربية، جامعة تونس، 2017.

286- زينب بوحنيك بدراسة عنونها ب: المسألة اللغوية في الإدارة العامة الجزائرية وأثرها على

التنمية الإدارية: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية - ولاية ورقلة أنموذجا - وهي مذكرة نهاية السنة لنيل شهادة

الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة بسكرة، 2015/2014 (منشورة على موقع جامعة

بسكرة، تم الإطلاع: 2019/10/09، 18:03 سا).

287- السنة الجامعية 2015/2014 قدمت برني لطيفة أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة

معنونة ب: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين

المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة لولاية بسكرة. (منشورة على موقع جامعة بسكرة، تم الإطلاع يوم:

2020/01/01، 21:10 سا)

288- عرض عبان عبد القادر جملة التحديات التي تواجه الإدارة الجزائرية في تطبيقها للإدارة الإلكترونية

من خلال أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، عنونها ب: تحديات الإدارة الإلكترونية في

الجزائر، دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، جامعة بسكرة 2016. (منشورة على موقع جامعة

بسكرة، تم الإطلاع بتاريخ: 2019/11/14، 18:20 سا).

289- عصام جلال حسن شعت بدراسة في مستوى الدكتوراه بعنوان: استخدام منهج إعادة

هندسة الإدارة في تطوير نظام الإدارة المحلية المصري (دراسة تحليلية)، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة

عين شمس، 2008/2007. (منشورة على الموقع: <http://www.alnodom.com/index.php>)

(2019/12/20، 07:50 سا)

## الملتقيات:

290- إيمان صالح عبد الفتاح، الإطار العام للإدارة الحكومية الإلكترونية، ندوة الإدارة الإلكترونية

بالمؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإلكترونية، القاهرة، 8-12 يوليو 2007.

291- بسام الحمادي، مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية، مؤتمر الحكومة الإلكترونية، معهد

الإدارة العامة، الرياض، 29 يناير 2002.

292- حمدو فريدة، الحكم الراشد تجسيد لدولة القانون، الملتقى الدولي حول: دولة القانون: تجربة

الجزائر، جامعة أم البواقي، 2018.

293- دحمان بن عبد الفتاح وندير طروبيا، مدى جاهزية الجزائر لمشروع الحكومة الإلكترونية

وسبل التعاطي مع التحديات والجرائم الإلكترونية الراهنة: الواقع والمأمول، الملتقى الدولي حول: متطلبات

إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13/14 ماي

2013.

294- سعد بن عبد العزيز الموسى، إعادة هندسة العمليات وسيلة تحقيق التميز التنافسي

للمنظمات المعاصرة، ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن الحادي والعشرين حلب -

الجمهورية العربية السورية 25 - 27 أبريل (نيسان) 2004

295- عبد القادر خلادي، التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال ودورها في تطوير البحث في

علوم الإدارة ( تحدي استراتيجي للإدارة في الوطن العربي)، المؤتمر العربي الثالث: البحوث الإدارية والنشر،

القاهرة، 14/15 ماي 2003.

296- محمد عبد الفتاح العشماوي، تأثير التغيرات التكنولوجية على نظم العمل بمنظمات الأعمال

المعاصرة: ندوة تأثير التغيرات التكنولوجية على التوصيف الوظيفي للعاملين، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

297- Laouisi Abdelouahab, Les disposition statutaires dans la fonction publique algérienne, séminaire Algerie- Français, 03/10/2005, p09 ([www.atrss.dz](http://www.atrss.dz). 22/07/2019, 19 ;03h)

المراسيم/ القوانين/ التقارير:

298- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مؤشر المعرفة العربي 2016، دار الغرير، دبي، 2016.

299- المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة، موجز تقرير الأمانة العامة حول: نحو إقامة مجتمع المعرفة، 2005.

300- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23

مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمل المؤسسات والإدارات العمومية، ع13، 24 مارس 1985.

301- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع46، 16 جويلية 2006.

302- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي 193/14 المحدد

لصلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري المؤرخ في 03 جويلية 2014، ع41، 06 جويلية 2014.

303- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، المرسوم

الرئاسي 247/15 المؤرخ في 16 سبتمبر 2016، الجريدة الرسمية، ع50، 20 سبتمبر 2016.

304- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس

الجمهورية، مصالح الوزير الأول، 2017.

305- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي 319/17 المتعلق

بتحديد تشكيلة المجلس الأعلى للتوظيف العمومية وتنظيمه وتسييره، المؤرخ في 02 نوفمبر 2017، ع66، 12  
نوفمبر 2017.

306- وزارة العدل، القانون البلدي، الجزائر، 1973.

المواقع الالكترونية:

307- [www.atrss.dz](http://www.atrss.dz)

308- [www.ena.dz](http://www.ena.dz)

309- [www.ons.dz/](http://www.ons.dz/)

310- [www.minchawi.com/](http://www.minchawi.com/) olkal.com

# الملاحق

الملحق رقم 01: أداة جمع البيانات

الملحق رقم 02: قائمة بأسماء المحكمين

الملحق رقم 03: النسب والتكرارات الخاصة ببنود المقياس

الملحق رقم 04: استمارة المقابلة مع المواطنين

الملحق رقم 05: الهيكل التنظيمي لبلدية جيجل

الملحق رقم 06: الجريدة الرسمية، ع25

الملحق رقم 01: الاستمارة

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث حول:

الأساليب الإدارية الحديثة المطبقة لتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف: د/ حديدان صبرينة

إعداد الطالبة: خالد أسماء

السنة الجامعية: 2020/2019



البيانات العامة:

1- الجنس:

2- السن:

3- المستوى التعليمي:

4- التخصص العلمي:

5- سنوات الخبرة:

المحور الأول: تبسيط الإجراءات الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية وأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.				
تبسيط الإجراءات				
الرقم	الفقرة	موافق	موافق إلى حد ما	معارض
01	هناك وحدة في الإجراءات المعمول بها في كل بلديات الوطن			
02	تتيح الإجراءات المعمول بها إنجاز المهام بدقة			
03	تتيح الإجراءات المعمول بها إنجاز المهام بسرعة			
04	إجراءات العمل المعمول بها حاليا بحاجة إلى تغيير			
05	يتم تبسيط إجراءات العمل كلما كانت هناك حاجة لذلك			
06	المهام التي يجب أن أقوم بها واضحة بالنسبة لي			
07	المهام الموكلة لي معقدة			
08	ليست هناك أعمال متراكمة ( معطلة)			

			تخضع الإدارة لإجراءات عمل واضحة	09
			تتصف إجراءات العمل المعمول بها بالمرونة	10
			هناك أسلوب محدد لأداء المهام	11
			يحرص المسؤول على شرح الإجراءات المتبعة لكل موظف جديد	12
			ليس هناك تداخل في المهام المحددة لكل موظف	13
			تهتم الإدارة بتبسيط الإجراءات المعقدة	14

#### إعادة هندسة العمليات الإدارية

			هناك تعديل جذري للهيكل التنظيمي	15
			يتم التحول من العمل في الأقسام إلى عمل الفريق	16
			الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لطبيعة العمل الإداري	17
			تتميز العلاقات بين المكاتب والمصالح بالوضوح	18
			يتم تعديل طريقة أداء العمل في البلدية من فترة لأخرى	19
			هناك مزاجية بين المركزية واللامركزية في العمل	20
			يساعدني الهيكل التنظيمي الحالي على العمل بكفاءة	21
			يتيح الهيكل التنظيمي الحالي اتصالات فعالة	22
			يتم تصميم عمليات الإدارة وفق الحاجة لها	23
			هناك وظائف متشابهة لا بد من دمجها مع بعضها البعض	24

			25	تتوزع المهام عبر الهيكل التنظيمي بشكل فعال
			26	هناك تنسيق عال بين المستويات التنظيمية (الرؤساء/ المؤوسين/ الأمانة العامة)
			27	يحدد الهيكل التنظيمي الحالي صلاحيات الموظفين بدقة
			28	هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والوظائف الإدارية
<b>المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية في التخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية</b>				
<b>الإدارة الإلكترونية</b>				
			29	أستخدم جهاز الكمبيوتر من أجل القيام بما هو مطلوب مني عمله
			30	أتقن العمل على جهاز الكمبيوتر
			31	يتم تدريبي من فترة لأخرى على استخدام ما هو جديد في التكنولوجيا
			32	لدي صعوبة في فهم بعض الأمور في العمل الإلكتروني
			33	يتوفر جهاز الكمبيوتر الذي أشتغل عليه على شبكة أنترنت عالية التدفق
			34	لا أعاني من انقطاع الأنترنت أثناء العمل
			35	هناك بدائل عن الكهرباء ( عند انقطاع الكهرباء لا يتوقف العمل)

			استخدم الانترنت للاتصال مع المصالح الأخرى	36
			تستخدم الإدارة الاكسترنات للاتصال بالإدارات الأخرى	37
			يمكنني استرجاع المعلومات المخزنة في الكمبيوتر من خلال البرمجيات المتوفرة	38
			توفر الإدارة الصيانة الكافية للآلات والبرمجيات بصفة دورية	39
			كل سجلات الحالة المدنية مخزنة إلكترونيا	40
			توظف الإدارة مختصين في صيانة الأجهزة الالكترونية	41
			أستخدم التوقيع الإلكتروني لتسجيل الدخول والخروج / توقيع الوثائق	42
<b>الممارسات البيروقراطية السلبية</b>				
			يستغرق إنجاز المهام وقتا طويلا	43
			أتصل بمسؤولي المباشر دون حواجز	44
			هناك بطء في اتخاذ القرارات اللازمة	45
			هناك وظائف يمكن الاستغناء عنها لعدم فعاليتها	46
			أفضل أداء عملي من خلال استخدام الورق	47
			لا يمكنني بذل جهد إضافي لحل المشكلات التي تواجهني في العمل	48
			أتبع التراتبية الهرمية في كل الحالات	49
			اعتمد على الأرشيف الورقي لأنه أقل عرضة للضياع.	50

			لدي قناعة بضرورة الانتقال من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الأكثر تطورا	51
			أتمسك بالقاعدة القانونية حتى وإن كانت تعطل العمل	52
			لدي طريقتي في العمل ولا أريد تغييرها	53
			يجب الرجوع للمسؤول المباشر في اتخاذ القرارات بغض النظر عن النتائج	54
			أؤدي عملي بالطريقة التي تحددها لي الإدارة	55
			لا يمكنني اتخاذ القرارات الخاصة بعملتي دون الرجوع إلى المسؤول المباشر	56
<b>تمكين الموظف في الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق الجودة في تقديم الخدمة للمواطن</b>				
<b>تمكين الموظفين</b>				
			تتاح لي الفرصة للتحديد في العمل	57
			يتقبل مسؤولي المباشر اقتراحاتي في العمل إلى الإدارة العليا	58
			أتمتع بالاستقلالية في تحديد طريقة العمل المناسبة	59
			يثق المسؤول في قدراتي ومهاراتي في العمل	60
			أشعر بالانتماء للإدارة	61
			أستطيع حل مشكلات معقدة في العمل لوحدي	62
			تتم الإدارة بتطوير مهاراتي في العمل	63
			يتم تزويدي بكافة المعلومات اللازمة للعمل	64

			أتمتع بصلاحيات كافية لاتخاذ القرارات اللازمة في عملي	65
			يمكنني تقلد مناصب إدارية أعلى من مناصبي الحالي	66
			لدي صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى مسؤولي المباشر	67
			أثق في قدراتي على إنجاز المهام	68
			يمكنني التعامل بسرعة مع مشاكل العمل	69
			العمل الذي أقوم به مهم جدا للإدارة	70
<b>جودة الخدمة الإدارية</b>				
			أحرص على الاستماع لشكاوى المواطنين	71
			تحرص الإدارة على تطوير العمليات الإدارية	72
			أحرص على تقديم خدمة بطريقة جيدة	73
			يهمني أن ينصرف المواطن وهو راض عن الخدمة	74
			أقارن أدائي الحالي بأدائي السابق	75
			تحرص الإدارة العليا على التأكيد على جودة الخدمة	76
			تتوفر الشروط المناسبة لتحقيق جودة الخدمة	77
			هناك بحث مستمر في البلدية عن طرق جديدة لتطوير العمل	78
			أعامل المواطنين بالطريقة نفسها عند تقديم الخدمة التي يطلبونها	79

			أتعامل مع المواطنين بلباقة مهما كان الموقف	80
			أفهم حاجات المواطنين المختلفة	81
			ألتزم بتقديم الخدمة في الوقت المحدد	82
			أتعامل مع المواقف الصعبة بحدوء	83
			أحرص على تقديم الوثائق صحيحة من أول مرة	84
			تهتم الإدارة العليا بمعرفة رضا المواطنين عن الخدمات التي يحصلون عليها	85

الملحق رقم 2: قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
01	بوالفلل إبراهيم	أ. ت. ع	علم الاجتماع	جيجل
02	العمراوي زكية	أ. م. أ	علم الاجتماع	أم البواقي
03	بلخيري مراد	أ. م. أ	علم الاجتماع	قسنطينة 02
04	شناف خديجة	أ. م. أ	علم الاجتماع	قسنطينة 02
05	يعلى فاروق	أ. م. أ	علم الاجتماع	سطيف 02
06	بن يحي سميرة	أ. م. أ	علم الاجتماع	جيجل



المحلق رقم 3: النسب والتكرارات الخاصة بكل بنود المقياس

موافق		موافق إلى حد ما		معارض		البند
%	ت	%	ت	%	ت	
70	42	8.3	05	21.7	13	هناك وحدة في الإجراءات المعمول بها في كل بلديات الوطن
41.7	25	25	15	33.3	20	تتيح الإجراءات المعمول بها إنجاز المهام بدقة
45	27	10	06	45	27	تتيح الإجراءات المعمول بها إنجاز المهام بسرعة
20	12	28.3	17	51.7	31	إجراءات العمل المعمول بها حاليا بحاجة إلى تغيير
38.3	23	10	06	51.7	31	يتم تبسيط إجراءات العمل كلما كانت هناك حاجة لذلك
56.7	34	1.7	01	41.7	25	المهام التي يجب أن أقوم بها واضحة بالنسبة لي
35	21	13.3	08	51.7	31	المهام الموكلة لي معقدة
43.3	26	8.3	05	48.3	29	ليست هناك أعمال متراكمة ( معطلة )
33.3	20	10	06	56.7	34	تخضع الإدارة لإجراءات عمل واضحة
26.7	16	30	18	43.3	26	تتصف إجراءات العمل المعمول بها بالمرونة
31.7	19	11.7	07	56.7	34	هناك أسلوب محدد لأداء المهام
46.7	28	13.3	08	40	24	يحرص المسؤول على شرح الإجراءات المتبعة لكل موظف جديد
55	33	8.3	05	36.7	22	ليس هناك تداخل في المهام المحددة لكل موظف
38.3	23	6.7	04	55	33	تهتم الإدارة بتبسيط الإجراءات المعقدة
41.7	25	18.3	11	40	24	هناك تعديل جذري للهيكل التنظيمي
26.7	16	15	09	58.3	35	يتم التحول من العمل في الأقسام إلى عمل الفريق
10	06	15	09	75	45	الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لطبيعة العمل الإداري
25	15	18.3	11	56.7	34	تتميز العلاقات بين المكاتب والمصالح بالوضوح

36.7	22	10	06	53.3	32	يتم تعديل طريقة أداء العمل في البلدية من فترة لأخرى
26.7	16	13.3	08	60	36	هناك مزاجحة بين المركزية واللامركزية في العمل
25	15	16.7	10	58.3	35	يساعدني الهيكل التنظيمي الحالي على العمل بكفاءة
26.7	16	13.3	08	60	16	يتيح الهيكل التنظيمي الحالي اتصالات فعالة
25	15	26.7	16	48.3	29	يتم تصميم عمليات الإدارة وفق الحاجة لها
50	30	6.7	04	43.3	26	هناك وظائف متشابهة لا بد من دمجها مع بعضها البعض
16.66	10	13.33	08	70	42	تتوزع المهام عبر الهيكل التنظيمي بشكل فعال
36.66	22	13.33	08	50	30	هناك تنسيق عال بين المستويات التنظيمية (الرؤساء/ المرؤوسين/ الأمانة العامة)
51.66	31	5	03	43.33	26	يحدد الهيكل التنظيمي الحالي صلاحيات الموظفين بدقة
36.7	22	20	12	43.33	26	هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والوظائف الإدارية
50	30	6.7	04	43.3	26	أستخدم جهاز الكمبيوتر من أجل القيام بما هو مطلوب مني عمله
41.7	25	10	06	48.33	29	أتقن العمل على جهاز الكمبيوتر
16.7	10	15	09	68.33	41	يتم تدريبي من فترة لأخرى على استخدام ما هو جديد في التكنولوجيا
36.7	22	13.3	08	50	30	لدي مشكل في فهم بعض الأمور في العمل الإلكتروني
21.7	13	16.7	10	61.66	37	يتوفر جهاز الكمبيوتر الذي أشتغل عليه على شبكة أنترنت عالية التدفق
15	09	8.3	05	76.66	46	لا أعاني من انقطاع الأنترنت أثناء العمل
23.3	16	6.7	04	66.66	40	هناك بدائل عن الكهرباء ( عند انقطاع الكهرباء لا

						يتوقف العمل)
21.7	13	3.3	02	75	45	استخدم الانترنت للاتصال مع المصالح الأخرى
25	15	11.66	07	63.33	38	تستخدم الإدارة الاكسترنات للاتصال بالإدارات الأخرى
35	21	15	09	50	30	يمكنني استرجاع المعلومات المخزنة في الكمبيوتر من خلال البرمجيات المتوفرة
21.7	13	18.3	11	60	36	توفر الإدارة الصيانة الكافية للآلات والبرمجيات بصفة دورية
41.7	25	13.3	08	45	27	كل سجلات الحالة المدنية مخزنة إلكترونيا
31.7	19	10	06	58.33	35	توظف الإدارة مختصين في صيانة الأجهزة الالكترونية
16.66	10	16.66	10	66.66	40	أستخدم التوقيع الإلكتروني لتسجيل الدخول والخروج / توقيع الوثائق
46.7	28	11.7	07	41.66	25	هناك ببطء في إنجاز المهام الإدارية
41.66	25	08.33	05	50	30	أصل بمسؤولي المباشر دون حواجز
56.66	34	13.33	08	30	18	هناك ببطء في اتخاذ القرارات اللازمة
41.66	25	11.66	07	46.66	28	هناك وظائف يمكن الاستغناء عنها لعدم فعاليتها
40	24	13.33	08	46.66	28	أفضل أداء عملي من خلال استخدام الورق
21.66	13	23.33	14	55	33	يمكنني بذل جهد إضافي لحل المشكلات التي تواجهني في العمل
50	30	11.66	07	38.33	23	أتابع التراتيبية الهرمية في كل الحالات
28.33	17	28.33	17	43.33	26	اعتمد على الأرشيف الورقي لأنه أقل عرضة للضياع.
36.66	22	21.66	13	41.66	25	يستغرق أداء المهام في البلدية وقتا طويلا
50	30	10	06	40	24	أتمسك بالقاعدة القانونية حتى وإن كانت تعطل العمل

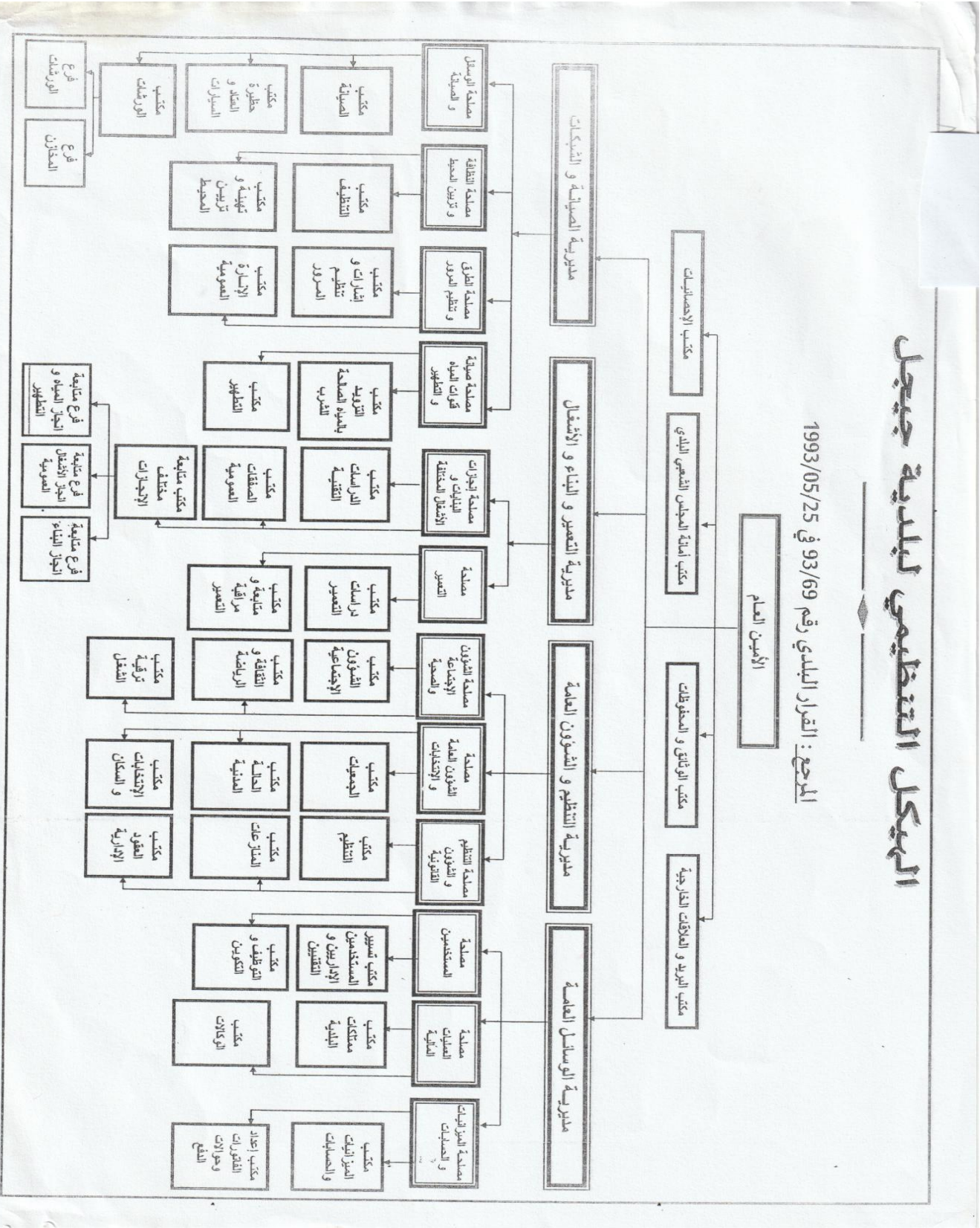
51.66	31	6.66	04	41.66	25	لدي طريقي في العمل ولا أريد تغييرها
70	42	6.7	04	23.33	14	يجب الرجوع للمسؤول المباشر في اتخاذ القرارات بغض النظر عن النتائج
48.3	29	13.3	08	38.3	23	أؤدي عملي بالطريقة التي تحددها لي الإدارة
51.7	31	6.7	04	41.7	25	لا يمكنني اتخاذ القرارات الخاصة بعملي دون الرجوع إلى المسؤول المباشر
23.3	14	10	06	66.7	40	تتاح لي الفرصة للتجديد في العمل
25	15	15	09	60	36	يتقبل مسؤولي المباشر اقتراحي في العمل إلى الإدارة العليا
23.3	14	16.7	10	60	36	أتمتع بالاستقلالية في تحديد طريقة العمل المناسبة
43.3	26	11.7	07	45	27	يثق المسؤول علي في قدراتي ومهارات في العمل
33.3	20	15	09	51.7	31	أشعر بالانتماء للإدارة
41.7	25	16.7	10	41.7	25	لا أستطيع حل مشكلات معقدة في العمل لوحدي
18.3	11	11.7	07	70	42	تهتم الإدارة بتطوير مهاراتي في العمل
31.7	19	15	09	53.3	32	يتم تزويدي بكافة المعلومات اللازمة للعمل
16.7	10	11.7	07	71.7	43	أتمتع بصلاحيات كافية لاتخاذ القرارات اللازمة في عملي
45	27	15	09	40	24	يمكنني تقلد مناصب إدارية أعلى من مناصبي الحالي
31.7	19	13.3	08	55	33	لدي صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى مسؤولي المباشر
66.7	40	3.3	02	30	18	أثق في قدراتي على إنجاز المهام
43.3	26	8.3	05	48.3	29	يمكنني التعامل بسرعة مع مشاكل العمل
53.3	32	10	06	36.7	22	العمل الذي أقوم به مهم جدا للإدارة
63.3	38	1.7	01	35	21	أحرص على الاستماع لشكاوى المواطنين
18.3	11	25	15	56.7	34	تحرص الإدارة على تطوير العمليات الإدارية

66.7	40	3.3	02	30	18	أحرص على تقديم خدمة بطريقة جيدة
60	36	05	03	35	21	يهمني أن ينصرف المواطن وهو راض عن الخدمة
56.7	34	1.7	01	41.7	25	أقارن أدائي الحالي بأدائي السابق
31.7	08	11.7	07	56.7	34	تحرص الإدارة العليا على التأكيد على جودة الخدمة
15	09	15	09	70	42	تتوفر الشروط المناسبة لتحقيق جودة الخدمة
18.3	11	18.3	11	63.3	38	هناك بحث مستمر في البلدية عن طرق جديدة لتطوير العمل
53.3	32	6.7	04	40	24	أعامل المواطنين بالطريقة نفسها عند تقديم الخدمة التي يطلبونها
46.7	28	10	06	43.3	26	أتعامل مع المواطنين بلباقة مهما كان الموقف
55	33	8.3	05	36.7	22	أتفهم حاجات المواطنين المختلفة
55	33	1.7	01	43.3	26	ألتزم بتقديم الخدمة في الوقت المحدد
46.7	28	8.3	05	45	27	أتعامل مع المواقف الصعبة بهدوء
55	33	15	09	30	18	أحرص على تقديم الوثائق صحيحة من أول مرة
36.7	22	13.3	08	50	30	تهتم الإدارة العليا بمعرفة رضا المواطنين عن الخدمات التي يحصلون عليها

الملحق رقم 04: استمارة المقابلة مع المواطنين:

1. أستطيع الحصول على وثائقي من خلال الأنترنت
2. يمكنني الحصول على وثائقي من أي بلدية في الوطن
3. يتعطل حصولي على وثائقي أحيانا بسبب الانقطاع في الشبكة
4. يتأخر حصولي على الوثائق بسبب تمسك الموظف بالقانون
5. تحرص الإدارة على الاستماع لشكاويتنا
6. أرى أن الموظفين لا يميزون بين المواطنين في تلبية متطلباتهم من مصلحة الحالة المدنية
7. يتعامل معي الموظف برحابة صدر
8. يتفهم الموظف حاجات المواطنين المختلفة
9. تقدم لي الخدمة في الوقت المحدد
10. تقدم لي الوثائق صحيحة ودون أخطاء.
11. تحرص الإدارة على قياس رضانا عن الخدمات التي نتلقاها.

الملحق رقم 05: الهيكل التنظيمي لبلدية جبجل



**المادة 41:** يتولى المراقبة المالية للمجلس مراقب مالي يعينه وزير المالية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

#### الفصل السادس

#### أحكام خاصة ونهاية

**المادة 42:** يحدد القانون الأساسي لأعضاء المجلس والنظام التعويضي المطبق عليهم بموجب مرسوم رئاسي.

**المادة 43:** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 21 رجب عام 1438 الموافق 18 أبريل سنة 2017.

عبد العزيز بوتفليقة



**مرسوم رئاسي رقم 17 - 143 مؤرخ في 21 رجب عام 1438 الموافق 18 أبريل سنة 2017، يحدد كيفية إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها.**

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على تقرير وزير الداخلية والجماعات المحلية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 91 - 6 و143 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمّم،

- وبمقتضى الأمر رقم 70 - 20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية، المعدل والمتمّم،

- وبمقتضى الأمر رقم 70 - 86 المؤرخ في 17 شوال عام 1390 الموافق 15 ديسمبر سنة 1970 والمتضمن قانون الجنسية الجزائرية، المعدل والمتمّم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمّم،

- وبمقتضى القانون رقم 11 - 10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية،

وتبلغ إليه المعلومات المذكورة في الفقرة أعلاه، من الإدارات والمؤسسات العمومية وكذلك من الجمعيات المعنية.

**المادة 33:** يقدم المجلس، حسب الحالات، آراء وتوصيات في موضوع المسائل المتعلقة بالشباب طبقا لصلاحياته.

**المادة 34:** توضح كيفية تطبيق أحكام المواد 30 إلى 33 بموجب النظام الداخلي للمجلس.

**المادة 35:** ترسل الآراء والتوصيات والتقرير السنوي للنشاطات المصادق عليها من المجلس، إلى رئيس الجمهورية والوزير الأول، وتنشر في النشرة الرسمية للمجلس ماعدا في حال رأي مخالف من رئيس الجمهورية.

**المادة 36:** يوضح النظام الداخلي للمجلس القواعد التي تحكم سير المجلس ويحدد، على الخصوص، كيفية استخلاف وتجديد الأعضاء وكذا مهام وصلاحيات المكتب واللجان المنصوص عليها بموجب أحكام هذا المرسوم.

يوافق على النظام الداخلي للمجلس الذي صادقت عليه الجمعية العامة للمجلس بموجب مرسوم رئاسي.

#### الفصل الخامس -

#### أحكام مالية

**المادة 37:** تضع الدولة تحت تصرف المجلس الوسائل البشرية والمالية والمادية الضرورية لسيره.

**المادة 38:** يتوفر المجلس على ميزانية خاصة، ويكون الرئيس هو الأمر بالصرف لها.

**المادة 39:** تشمل ميزانية المجلس:

#### بمعنوا الإيرادات:

- إعانات الدولة،

- الهبات والوصايا طبقا للتشريع المعمول به.

#### بمعنوا النفقات:

- نفقات التسيير،

- نفقات التجهيز،

- كل النفقات الأخرى الضرورية للقيام بمهامه.

**المادة 40:** يمسك محاسبة المجلس عون محاسب يعينه أو يعتمده وزير المالية طبقا لقواعد المحاسبة العمومية.



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة السوسيولوجية الإدارية للأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية بالإدارة المحلية الجزائرية إلى استجلاء حقيقة برامج التنمية الإدارية في الجزائر، واستخدامها لأساليب الإدارة الحديثة من عدمه، تحت مجهر المفاهيم والنظريات السوسيولوجية، كون المقاربة السوسيولوجية لموضوع التنمية الإدارية تسمح بفحص هذا الموضوع بطريقة شمولية دون اختزاله في مجال محدد.

وسعت الباحثة من خلال هذه الدراسة لتحقيق هدف أساسي وهو معرفة ما إذا كانت التنمية الإدارية التي حصلت في الإدارة الجزائرية (إذا تم تطبيق هذا المفهوم كما هو مفترض) قد استندت إلى أساليب إدارية حديثة تجعل من التنمية الإدارية استجابة فعلية لحاجات المجتمع الجزائري، أم أن الأمر كان عبارة عن تقليد نماذج غربية وأجنبية فرضتها رياح العولمة والانفتاح على الآخر والعلاقات مع الدول الخارجية التي لها وزنها في تغيير قرارات الدول التابعة.

وعليه، تتلخص إشكالية الدراسة الحالية في الاستفهام حول مدى سعي الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق تنمية إدارية اعتمادا على الأساليب الإدارية الحديثة، انطلاقا من التساؤل المركزي التالي:

**ما مدى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق التنمية الإدارية؟**

وللتمكن من الإجابة على هذا التساؤل، نفكّكه إلى التساؤلات التالية:

➤ ما مدى تطبيق الإدارة المحلية الجزائرية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية؟

➤ ما مدى تطبيق الإدارة المحلية الجزائرية لأسلوب الإدارة الإلكترونية للتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية؟

➤ ما مدى تطبيق الإدارة المحلية الجزائرية لأسلوب التمكين الإداري للوصول إلى مستوى الجودة في تقديم الخدمة الإدارية؟

وقد جاءت هذه الدراسة في ثمانية فصول، منها **04** فصول نظرية وأخرى ميدانية. بالاعتماد على المنهج الوصفي، مستخدمة أداة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات رافقتها الملاحظة والمقابلة. كما تمت الدراسة الميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيحل على عينة قصدية بلغت **60** موظفا، مع مقابلة **200** مواطن ممن يترددون على مصالح البلدية، في الفترة الممتدة من نهاية شهر فيفري **2018** وحتى **30** سبتمبر **2020**.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

**النتيجة الجزئية الأولى:** تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية.

**النتيجة الجزئية الثانية:** تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة أسلوب الإدارة الإلكترونية بدرجة دون المتوسطة للتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية.

**النتيجة الفرعية الثالثة:** تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة أسلوب التمكين الإداري لتحقيق جودة الخدمة الإدارية.

**النتيجة العامة:** تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة الأساليب الإدارية الحديثة الممثلة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، والتمكين الإداري لتحقيق التنمية الإدارية.

Résumé : Cette étude socio-administrative des méthodes de gestion modernes et de la réalisation du développement administratif au niveau de l'administration locale algérienne visait à connaître la réalité des programmes de développement administratif en Algérie et à l'utiliser pour des méthodes de gestion modernes.

Le chercheur a également cherché à réaliser l'objectif principal de savoir si le développement administratif qui a eu lieu dans l'administration algérienne était basé sur des méthodes administratives modernes qui font du développement administratif une réponse réelle aux besoins de la société algérienne, ou était-ce une tradition de modèles occidentaux et étrangers imposés par les vents de la mondialisation et l'ouverture aux autres et les relations avec les pays étrangers.

Le problème de l'étude actuelle se résume à la question centrale suivante :

Dans quelle mesure les méthodes de gestion modernes sont-elles appliquées dans l'administration locale algérienne pour parvenir au développement administratif ?

C'est la question que nous avons abordée dans les sous-questions suivantes :

Quelle est la mesure dans laquelle l'administration locale algérienne a appliqué la méthode de restructuration des sciences administratives pour simplifier les procédures administratives?

Jusqu'où l'administration locale algérienne a-t-elle appliqué la méthode de gestion électronique pour abandonner les pratiques bureaucratiques négatives ?

Jusqu'où l'administration locale algérienne a-t-elle appliqué la méthode d'autonomisation administrative pour atteindre le niveau de qualité dans la prestation des services administratifs ?

L'étude contenait huit chapitres, dont 04 classes théoriques et 04 pratiques. Basé sur l'approche descriptive, en utilisant le questionnaire comme outil de recueillir des données en plus de l'observation et l'entrevue. Le domaine d'étude a été la Direction de l'organisation et des affaires publiques de la municipalité de Jijel sur un échantillon de 60 employés, interrogeant 200 citoyens entre fin février 2018 et le 30 septembre 2020.

L'étude a révélé les résultats suivants :

Premier résultat partiel : L'administration locale applique une méthode de taille moyenne de restructuration des processus administratifs pour simplifier les procédures administratives.

Deuxième résultat partiel : l'administration locale applique une méthode de gestion électronique sous-intermédiaire pour abandonner les pratiques bureaucratiques négatives.

Troisième résultat partiel: L'administration locale applique à un degré moyen le domaine d'études la méthode d'autonomisation administrative pour assurer la qualité du service administratif.

Résultat générale : *L'administration locale applique à un degré moyen le domaine d'études aux méthodes de gestion modernes représentées dans la restructuration des sciences administratives, de la gestion électronique et de l'autonomisation administrative pour parvenir au développement administratif.*

## Abstract :

This study aimed to find out the reality of administrative development programs in Algeria, and the extent to which they use modern management methods from a sociological perspective.

Based on the following questions:

To what extent are modern management methods applied in the Algerian local administration to achieve administrative development?

How far has the Algerian local administration implemented the administrative re-engineering method to simplify administrative procedures?

How far has the Algerian local administration applied the e-management method to abandon negative bureaucratic practices?

How far has the Algerian local administration applied the administrative empowerment method to reach the level of quality in the provision of administrative service?

This study contained eight chapters, 04 theoretical chapters and 04 applied. Based on the descriptive approach, the use of form tools, observation and interview. The field study was conducted in the Directorate of Organization and Public Affairs of jijel municipality

with 60 employees, interviewing 200 citizens from the end of February 2018 to 30 September 2020.

The study reached the following results:

First partial result: The local administration applies a medium-sized method of re-engineering administrative processes to simplify administrative procedures.

Second partial result: Local administration applies a sub-intermediate e-management method to abandon negative bureaucratic practices.

Third partial result: The local administration applies the field of study to a medium degree the method of administrative empowerment to achieve the quality of administrative service.

*General result: Local administration applies the field of study to a medium degree the modern management methods represented in the re-engineering of administrative sciences, e-management, and administrative empowerment to achieve administrative development.*

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة السوسيولوجية للأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية بالإدارة المحلية الجزائرية إلى استجلاء حقيقة برامج التنمية الإدارية في الجزائر، واستخدامها لأساليب الإدارية الحديثة من عدمه، تحت مجهر المفاهيم والنظريات السوسيولوجية، كون المقاربة السوسيولوجية لموضوع التنمية الإدارية تسمح بفحص هذا الموضوع بطريقة شمولية دون اختزاله في مجال محدد.

وسعت الباحثة من خلال هذه الدراسة لتحقيق هدف أساسي وهو معرفة ما إذا كانت التنمية الإدارية التي حصلت في الإدارة الجزائرية (إذا تم تطبيق هذا المفهوم كما هو مفترض) قد استندت إلى أساليب إدارية حديثة تجعل من التنمية الإدارية استجابة فعلية لحاجات المجتمع الجزائري.

وتتلخص إشكالية الدراسة الحالية في الاستفهام حول مدى سعي الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق تنمية إدارية اعتمادا على الأساليب الإدارية الحديثة، انطلاقا من التساؤل المركزي التالي:

**ما مدى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق التنمية الإدارية؟**

وللتمكن من الإجابة على هذا التساؤل، نفكّكه إلى التساؤلات التالية:

➤ ما مدى تطبيق الإدارة المحلية الجزائرية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية؟

➤ ما مدى تطبيق الإدارة المحلية الجزائرية لأسلوب الإدارة الإلكترونية للتخلي عن الممارسات البيروقراطية

السلبية؟

➤ ما مدى تطبيق الإدارة المحلية الجزائرية لأسلوب التمكين الإداري للوصول إلى مستوى الجودة في تقديم الخدمة

الإدارية؟

وقد جاءت هذه الدراسة في ثمانية فصول، منها 04 فصول نظرية وأخرى ميدانية. بالاعتماد على المنهج الوصفي، مستخدمة أداة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات رافقتها الملاحظة والمقابلة. كما تمت الدراسة الميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل على عينة قصدية بلغت 60 موظفا، مع مقابلة 200 مواطن ممن يترددون على مصالح البلدية، في الفترة الممتدة من نهاية شهر فيفري 2018 وحتى 30 سبتمبر 2020.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

**النتيجة الجزئية الأولى:** تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية.

**النتيجة الجزئية الثانية:** تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة أسلوب الإدارة الإلكترونية بدرجة دون المتوسطة للتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية.

**النتيجة الفرعية الثالثة:** تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة أسلوب التمكين الإداري لتحقيق جودة الخدمة الإدارية.

**النتيجة العامة:** تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة الأساليب الإدارية الحديثة الممثلة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، والتمكين الإداري لتحقيق التنمية الإدارية.