

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

أولوية التنمية الإدارية : المبررات والمعوقات

Priority of Administrative Development: Justifications and Constraints

kechane redha

كشان رضا

University August 20, 1955 Skikda

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

kechaneredha@yahoo.fr

تاريخ القبول : 2019-12-07

تاريخ الاستلام : 2019-06-03

ملخص:

تعد التنمية الإدارية من المواضيع التي تحظى بأهمية كبيرة لما لها من دور كبير في تحقيق التنمية الشاملة ، وتزداد أهميتها على وجه الخصوص لدى الدول السائرة في طريق النمو والتي تعاني من عدّة مشاكل وتحديات تنموية ؛ حيث تبين أنّ سبب التخلف في مختلف المجالات سببه بالدرجة الأولى هو التخلف الإداري . ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتؤكد من جديد على أهمية وأولوية الاهتمام بمسألة التنمية الإدارية ، كما وقفت الدراسة على أبرز معوقات وتحديات التنمية الإدارية ، وفي المقابل قدّمت هذه الدراسة بعض الحلول لتجاوز هذه التحديات من خلال اقتراح آليات وأساليب تهدف إلى تحسين الخدمات الإدارية وتطويرها وتنميتها.

كلمات مفتاحية: الإدارة، التنمية، المعوقات، الخدمات الإدارية، عصنة الإدارة

Abstract:

Administrative development is a topic of great importance because of its significant role in achieving global development, It is particularly important for developing countries Which suffers many problems and development challenges, Where it was found that the cause of underdevelopment in various fields is mainly due to administrative backwardness. From this point of view, this study reaffirms the importance and priority of attention to the issue of administrative development, The study also highlighted the main obstacles and challenges of administrative development In contrast, this study presented some solutions to overcome these challenges by proposing mechanisms and methods aimed at improving, developing and developing administrative services.

Keywords: management, development, constraints, administrative services, management modernization

1. مقدمة:
التنمية البيئية وتحديث الأساليب التي تقدّم بها الأنشطة والخدمات الادارية .

وهذا مواكبة للتطور التقني الذي رافق الإدارة الإلكترونية في أغلب الدول المتقدمة والمتطورة من جهة، ولتحسين الأداء الإداري الذي كان يتسم في فترة من الزمن ليست بالقصيرة بكثير من التعقيدات والتي منها بطء الإجراءات الإدارية والتماطل في تقديم مختلف الخدمات الإدارية فضلا عن ظاهرة الطواير التي عرفت بها كثير من المؤسسات الإدارية في كثير من الدول المتخلفة من جهة أخرى.

نظرا لما للتنمية الإدارية من أهمية بالغة في الوقت الراهن الذي تنتشر فيه تقنيات اتصالية حديثة ومتطورة قرّبت المسافات بين مختلف المستويات الإدارية وسهّلت عمليات التبادل والتواصل بين مختلف الحكومات والدول بين ومختلف الهيئات والمؤسسات الوطنية منها والدولية ، كما وقّرت الجهد والوقت على المستخدمين الإداريين والموظفين من خلال اقتناء أحدث وسائل التكنولوجيا التي أصبحت سمة للإدارة الحديثة والعصرية فإنّه أصبح من الأهمية بمكان زيادة الاعتناء بقضية

الباحثين عند التعرض للمفاهيم المنتشرة في العلوم الاجتماعية والإنسانية :

عملية هادفة وواعية تتجلى في القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والأطر والأساليب والوسائل الإدارية وبلورة الأهداف في مختلف مجالات الحياة والربط العضوي للمؤسسات الحكومية والاجتماعية وتوفير المناخ الملائم للتعاون والتنسيق بينها لرفع كفاءة ومردودية النظام الإداري لمواجهة متطلبات التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية¹

وقد ورد في المعجم الإداري أنّ التنمية الإدارية هي : " مصطلح يطلق على مهام التنمية الإدارية والتي تتمثل أساسا في تطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية الوطنية وتختص بعمليات تطوير الأداء الإداري للأجهزة الإدارية وتحديد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية"⁽²⁾. والملاحظ أنّ هذا التعريف لم يتعرّض صراحة إلى ضرورة تنمية المورد البشري الذي بدونه لا يمكن تحقيق تنمية إدارية مستدامة : وإن توفرت كل الشروط الأخرى (المادية، الفنية) التي يعتمد عليها في الغالب لتحقيق التنمية الإدارية.

ويعرفها الدكتور أحمد رشيد بأنها: " عملية تنمية مهارة الموظفين في كافة المستويات وبصورة منظمة ، وذلك وفق احتياجات العمل في أجهزة الدولة وتحقيقا للتطور في تلك الأجهزة ، وكذلك على ضوء التطورات العلمية الحديثة في علوم الإدارة وفنونها " ³ على عكس التعريفين السابقين فقد ركّز هذا التعريف على محور التنمية الإدارية والمتمثل أساسا في تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموظفين في المجال الإداري ومحاولة ربطهم بكل التطورات والتقنيات الحديثة المعتمدة في الإدارة الحديثة .

وفي نظر عامر الكبيسي فإنّ التنمية الإدارية لها معنى واسع حيث يعرفها بأنها : " اصطلاح يعبر عن الجود التي تبديها الدولة في معالجة المشاكل الإدارية التي تواجهها في محاولتها للإسراع في تقدّمها الزراعي والصناعي والتعليمي والاجتماعي ، وذلك من خلال تطوير التنظيمات والنظم الإدارية والممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم" ⁴ ومن خلال هذا التعريف يتبين بجلاء أنّ التنمية الإدارية شرط أساسي وركن ركين

ولا أحد اليوم ينكر مزّة الخدمات الإدارية المتطورة التي تستخدم أحدث التقنيات الإدارية والتي أزاحت الكثير من العراقيل الإدارية كما أسلفنا ، وبهذا يظهر أنّ عدم تبني دولة ما لاستراتيجيات التنمية الإدارية لهو دليل قاطع على التخلف الإداري بها ، وأنّ ليس لها رؤية مستقبلية تتوقع فيها ما سيطرأ على الإدارة من تغيرات ومستجدات وهذا أكيد سيكون له تداعيات وانعكاسات سلبية على المردودية والأداء الإداري الذي يفترض أن يتطور باستمرار من الحسن إلى الأحسن .

ومن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة الإجابة عن إشكالية مهمة وهي :

كيف يمكن تحقيق تنمية إدارية فعالة في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات الإدارية التي تشهدها مختلف المستويات الإدارية لاسيّما في الدول المتخلفة؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة نقاط أساسية وهي كالآتي:

أولا: التنمية الإدارية: تحديد المفهوم والخلفيات

ثانيا: مرتكزات وأسس التنمية الإدارية

ثالثا: آليات وطرق تفعيل التنمية الإدارية

رابعا: معوقات وتحديات التنمية الإدارية

أولا: التنمية الإدارية: تحديد المفهوم والخلفيات:

لقد حظي مفهوم التنمية الإدارية باهتمام واسع في مختلف الدول والمجتمعات، كما أضحت من المفاهيم الأساسية التي تركز عليها عمليات التنمية الشاملة ، وما فتئ هذا المفهوم يلقي اهتماما خاصا من الباحثين والإداريين ولأجل ذلك تعددت الرؤى حول المقصود بالتنمية الإدارية، ولا تكاد تجد تعريفا جامعاً للتنمية الإدارية مما عسر على الباحثين في هذا المجال الجمع بين هذه التعريفات في تعريف واحد وهذا ما سيدفعنا إلى الاقتصاد على أهم ما جاء في تعريف التنمية الإدارية ، وهذه في الحقيقة – أي تحديد المفاهيم- من الصعوبات التي يلاقيها

على قدر كاف من التَّقبُّل الذاتي للتغيير والقناعة الراسخة والاستعداد الجيِّد لذلك⁽⁷⁾؛ ويتحقق هذا الهدف من خلال التركيز على مايلي⁸:

- توفر عنصر المرونة الكافي للأفراد المعنيون بعملية تغيير الاتجاهات⁸؛

- الاستعداد المبدئي والإيجابي بغية تقبل وتعلّم المفاهيم والنظريات والأساليب والمعلومات الحديثة التي نريد تلقينها وتعلّمها؛ لأنه تبيّن من خلال التجارب اليومية أنّ هناك فئة من المستخدمين ترفض أو تبدي عدم استعداد لتقبُّل مثل هذه الأفكار وربما يرجع السبب في ذلك لمحدودية المستوى التعليمي لهم ممّا يجدون أنفسهم غير قادرين على التأقلم مع مثل هذه الظروف وهذا من أكبر معوقات التنمية الإدارية وهذا سنتحدث عنه بشكل دقيق عندما نصل إلى هذه الجزئية؛

- عدم الاكتفاء بالتلقين النظري بل ينبغي أن ينبغي الانتقال إلى مرحلة أخرى وهي مهمة للغاية ألا وهي مرحلة التطبيق العملي مع تبيان وإبراز الفوائد الشخصية من عملية الاكتساب والتطبيق بشرط أن يتم ذلك في بيئة ملائمة ومساعدة على عملية التنمية الإدارية.

3- إكساب الموظفين لمفاهيم وأفكار جديدة مرتبطة بالعمل الإداري وتنمية وتطوير ما لديهم من مفاهيم وأفكار تبعاً لمتطلبات المرحلة ومواكبة التطورات والمستجدات التي تعرفها الإدارة الحديثة⁹.

4- إحداث تغييرات جذرية في أفكار وتوجهات العاملين وسلوكياتهم لاسيما القيادة الإدارية التي تدرك قبل غيرها خطورة وأهمية دورها في تحقيق التنمية الإدارية وتجسيدها على أرض الواقع.

5- تهيئة المناخ المناسب للتعاون بين الموارد البشرية وقيادتها في تحديد أهداف ومعايير الأداء¹⁰؛ وهذا - الهدف- من أساسيات ومركبات الإدارة الحديثة التي تستند على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار ووضع الاستراتيجية الرامية إلى تحسين الأداء والخدمات التي تقدّمها الإدارة بمختلف مستوياتها وفروعها.

لتحقيق التنمية الشاملة المتضمنة لمختلف المجالات الصناعية، الزراعية، التعليمية... الخ ومن ثمّ فلا بدّ من زيادة الاهتمام بقضية التنمية الإدارية لأنّ نجاح التنمية الشاملة والمستدامة يتوقف على التنمية الإدارية، وفي المقابل فإنّ أكبر أسباب التخلف هو سوء التسيير الإداري والعراقيل والتعقيدات التي تفرضها أحيانا الإدارة على المتعاملين الخواص أو الأفراد وباقي فئات المجتمع.

وفي سياق أشمل عرّفت التنمية الإدارية بأنّها: " الجهود المبذولة لمعالجة المشكلات الإدارية التي تعترض سير تقدّم هذه الدّول في مختلف مجالات التنمية وذلك من خلال تحديث وتطوير الأطر التنظيمية والأساليب البيروقراطية أي أنّها القدرة على التجديد في بناء وتنمية وتطوير النظم والمهارات الإدارية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية"⁵ ويظهر أنّ هذا التعريف أشمل من حيث المعنى والدلالة؛ إذ تعرّض لأبرز مضامين وأهداف التنمية الإدارية بشكل دقيق كما تعرّض أيضا للشروط الواجب الالتزام بها عند أي عملية تتعلق بالتنمية الإدارية بشكل مختصر وموجز.

ومما تقدّم يمكن القول أنّ للتنمية الإدارية عدّة غايات وأبعاد نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1- زيادة المهارات والقدرات الإدارية: ويتحقّق ذلك من خلال إتاحة الفرص الملائمة لترجمة المكتسبات إلى ممارسات فعلية ميدانية⁶، ولا شك أنّ الإدارة اليوم تحتاج أكثر من أي وقت مضى - وهذا بالنظر للتطورات التقنية السريعة - إلى زيادة مهارات الموظفين الإداريين بالشكل الذي ينسجم مع تطلعات هذه الفئة من جهة، ولمواكبة كل المستجدات التي ترافق كل الأنشطة الإدارية التي تتطلب بين الحين والآخر مزيد من التنقيح والتطوير والرسكلة من جهة أخرى، وكل ذلك من أجل تحسين الخدمات والممارسات الإدارية لأنّ لها انعكاس مباشر أو غير مباشر على باقي الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية... الخ.

2- تغيير الاتجاهات: وذلك من خلال تجاوز الروتين والرتابة وبلوغ التغيير في الاتجاهات والتصورات لدى الموظفين مع توفرهم

ثانيا: مرتكزات و أسس التنمية الإدارية: لا يمكن إحداث تنمية إدارية إلا من خلال التركيز على مجموعة من الأركان الأساسية التي بدونها يصبح من غير الممكن إنجاح مبادرات التنمية الإدارية التي تسعى مختلف دول العالم إلى ، وتتمثل هذه المرتكزات فيما يلي:

1- دراسة الهيكل التنظيمي العام للجهاز الإداري للدولة وإعادة تصميمه بما يتناسب مع الأوضاع الاقتصادية السائدة في البلد، وبما يتوافق مع تطلّعات الدولة نحو النهضة والتنمية الشاملة وتعميق استخدام تقنيات الاتصال الحديثة والمتطورة¹⁵ تجسيديا لمشروع واستراتيجية الإدارة الإلكترونية التي تصب في خانة التنمية الإدارية وفق متطلبات الإدارة الحديثة. وهذا الجهد يحتاج في الحقيقة إلى خبراء ومختصين في مجال الإدارة لأنهم أكثر دراية بخبايا الإدارة وتفصيلها وهذه نقطة لا يمكن عزلها عن الخطوة السابقة.

2- إعداد القيادات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية (الدنيا، الوسطى، العليا) وتأهيلها بالشكل الذي يضمن فعاليتها في تطوير وتنمية الإدارة¹⁶ ؛ ولكونها المسؤولة الأولى عن مختلف الأنشطة والممارسات الإدارية ، وهذا من خلال تطوير نظم ومعايير انتقاء القيادة الإدارية في الجهاز الحكومي ومؤسسات القطاع العام وشركائه. فدور القيادة إذن يظهر من خلال مسؤوليتها ودورها في حل التناقضات الموجودة داخل التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدّد وتعقد الأهداف التنظيمية عن طريق التوفيق بين المتناقضات والمواقف والتي قد تؤثر سلبا على كل مبادرات واستراتيجيات التنمية الإدارية¹⁷.

3- وجود نظام فعّال لتقييم أداء العاملين بما يساعد على تحديد المرشحين القادرين على تولي مناصب قيادية وإدارية أعلى¹⁸ ، كما أنّ تقييم أداء العاملين مهم جدا حيث يتحدّد من خلالها نقاط الضعف والقوة في معارف ومهارات وسلوكيات وممارسات العاملين كما يترتب عنها تحديد البرامج التدريبية اللازمة للقيام بالتدريب والتعليم المستمر لتحسين أداء الأفراد¹⁹ وتعزيز قدراتهم الإدارية.

4- إكساب الأفراد العاملين مبادئ الإدارة السليمة والمناداة بتطبيقها وترسيخها في أذهانهم حتّى يسهل تحقيق التنمية

6- تحديد القواعد والمبادئ المهمة للتطوير والتحسين - للأنشطة الإدارية- من خلال إيجاد قاعدة مناسبة تتوافق مع وضع و أهداف المنظمة¹¹ لأنّ أي عملية تنموية تحتاج إلى خطط وبرامج وقواعد واضحة تكون كنقطة انطلاق لكل منظمة تنشُد التغيير والتحسين في أدوارها ومهامها.

7- تحقيق التقدّم العلمي والفني وتحسين المستوى التنظيمية بزيادة عدد المستويات الإدارية وأنشطتها التنظيمية والتنموية ، كما تصبو التنمية الإدارية إلى ضمان مسابرة ومتابعة التقدّم الحاصل في المجتمعات المتطورة وملاحقة – بدون أدنى شك- التقدّم الاقتصادي العالمي وتحقيق تنمية شاملة¹². يمكن القول أنّ الهدف هو من أسى أهداف التنمية الإدارية إذ أنّ الغرض من تحسين الخدمات والأنشطة الإدارية هو تحسين مختلف الإجراءات التي تضمن تحقيق تنمية شاملة ومستدامة ؛ بل أنّه لا يمكن ضمان تنمية شاملة ومستدامة إلا من خلال ضمان تنمية إدارية مستدامة متعدّدة الأهداف والأبعاد .

8- محاربة الفساد الإداري لكونه من أكبر تحديات التنمية الإدارية وأحد أهم المشاكل التي تتعرض لها البلدان النامية¹³ ؛ ويدخل في محاربة الفساد الإداري محاربة الرشوة والبيروقراطية والجهوية والتماطل في أداء المهام وتعقيد الإجراءات الإدارية و غيرها من المظاهر السلبية التي اصطبغت بها الإدارة العامة في الدول النامية بشكل خاص.

9- رفع مستوى الإدارة من أجل تحقيق وتجسيد التميّز المطلوب وذلك لمواجهة تحديات البقاء والنمو من خلال العمل على الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها المتاحة سواء البشرية منها أو المادية¹⁴ ، ومن ثمّ فإنّ على الإدارة مسؤولية مواكبة كل التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية وأن تعمل بشكل دائم على مواجهة المشكلات التي تطرأ بين الحين والآخر بخطى حثيثة قبل أن تتجدر في مفاصل الإدارة لأنّه تبين من خلال الواقع المعيش أن تماطل الإدارة في حلحلة المشاكل المطروحة قد يفضي إلى مشاكل معقدة ومتداخلة الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تحديد بؤر الفساد في محيط الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى مشاكل أخرى في مختلف مستويات الإدارة مما يؤدي إلى تعطيل مصالح فئام واسعة من المجتمع.

التطلعات والاحتياجات الراهنة والمستقبلية وربطها بأهداف الإدارة الحديثة .

7- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطورات والتغييرات الجديدة وتشجع على السلوك الإبداعي وروح الابتكار في مختلف المستويات الادارية سواء في العمليات الفنية أو في العمليات والأنشطة الإدارية²³ ؛ ولا شك أن التنمية الإدارية تحتاج إلى مزيد من الابداع والابتكار في أساليب وطرق التنمية الادارية ، وهذا استجابة للتطلعات المستقبلية والتغيرات الحاصلة في الجوانب الفنية والاتصالية التي تشهدها مختلف المؤسسات والهيئات الادارية من جهة ، ولعصرنة الأجهزة الإدارية بالشكل الذي يضمن فعالية مستدامة لنشاط تلك الهيئات والمؤسسات من جهة أخرى.

ومما سبق يتضح أن تحقيق التنمية الإدارية تتطلب كثير من الجهود والمساعي الحثيثة ، كما تتطلب مرونة في التعامل والتخطيط بين الرؤساء والمرؤوسين ؛ ويُفهم من هذا أنه لا يمكن تحقيق تنمية ادارية في ظل سياسة الاقصاء والتمهيش لمختلف العناصر الفاعلة في شتى المستويات الادارية، أو في ظل الجمود الفكري والمتحجر الذي يقصي كل ابداع وتجديد وانفتاح على الآخر .

ثالثا: آليات وطرق تفعيل التنمية الإدارية: تتعدد الأساليب والآليات التي تلجأ إليها الدول والحكومات قصد إحداث تنمية إدارية و تطوير مختلف الأجهزة الإدارية التابعة لها ، وقد يكون من المجدي الجمع بين مختلف هذه الأساليب خاصة إذا كانت الدولة تعاني من تخلف إداري وركود في مختلف الأنشطة الإدارية الرسمية الأمر الذي يتعين معه البحث عن الآليات التي تضمن تحقيق فعالية لمختلف الأنشطة الإدارية، وفيما يلي نورد بعض الأساليب التي يوصي بها كثير من المختصين في مجال التنمية الإدارية وهي:

1- إنشاء معاهد وأجهزة متخصصة في مجال التنمية الإدارية: حيث تقوم معظم دول العالم بإنشاء أجهزة متخصصة في شؤون التنمية الادارية ، وتوكل إليها مهام دراسة أوضاع الوزارات والمصالح الحكومية ، وتقديم التوصيات المناسبة لتطويرها مثل إعادة تنظيم تلك الأجهزة وتبسيط الإجراءات الإدارية في تلك

الإدارية ، فقدرات وكفاءات العمال هي مطلب أساسي ومهم لتحقيق أهداف التنمية بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص، كما أن ثقة العامل أو الموظف في تحقيق النجاح على مستوى التنظيمات من شأنه أن يدفع نحو تحقيق تنمية الأجهزة الإدارية من جهة²⁰ ، كما يضمن تطبيق فعّال لمختلف مضامين وأهداف التنمية الإدارية من جهة أخرى.

والملاحظ هنا أن مرتكزات وأسس التنمية الإدارية أغلبها تركز على المورد البشري وتعتبر أنه محور التنمية الإدارية لذلك فلا يمكن تصور تحقيق تنمية إدارية بدون الاهتمام بتكوين الموظفين العاملين في الهيئات الإدارية وتدريبهم وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وصوغ السياسات والاستراتيجيات بالشكل الذي يضمن وجود فعال لهذه الشريحة التي قد يؤدي تمهيشها إلى تعثر كل مساعي واستراتيجيات التنمية الإدارية وفشلها .

5- تفعيل عمل وحدات المراقبة والمساءلة ضمن الوزارات والهيئات والسعي إلى تطبيق وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة بالإضافة إلى بناء نماذج ومؤشرات لقياس الانتاجية ومخرجات ونتائج السياسات²¹. فالمراقبة والمساءلة من شأنهما أن يضعا حدا لكل التجاوزات الإدارية التي تؤثر سلبا على مسألة التنمية الإدارية كالغش في العمل، تلقي الرشاوى لتقديم خدمات مشبوهة ، الغيابات المتكررة وغيرها من المظاهر السلبية التي تعرفها أغلب الأجهزة الإدارية دون استثناء ، ولذلك فهما يعدان من أهم ركائز وأسس التنمية و التطوير الإداري؛ ومن ثم لا يمكن الاستغناء عنهما أو اهمالهما في الاستراتيجيات الرامية لتطوير وتنمية مختلف الهيئات الإدارية.

6- توفر خطة اصلاحية ذات أهداف واضحة ومحددة ومرتبطة كشرط أساسي لنجاح عملية التنمية الإدارية ، إلى جانب مراجعة وتحديث القوانين والتشريعات بما يتناسب مع مستجدات الإدارة الحديثة²² لأنه تبين من خلال الواقع أنه لا يمكن تحقيق تنمية إدارية أو تطوير إداري دون توفر منظومة قانونية تراعي جوانب التحديث والعصرنة الإدارية ، وربما تكون النصوص القانونية هي الركن الركيز والشرط الأساسي لتحقيق التنمية الإدارية ؛ ولا يُتصور أن تهض الإدارة دون ترسانة قانونية تتماشى مع

يعتبر أحد الوظائف الاستراتيجية للمنظمات فمن خلاله يمكن بناء الكوادر واكتشاف وتنمية القدرات والمهارات الإدارية والسلوكية و الترشيدية والمعلوماتية والاقتصادية والمالية للموظفين²⁹، كما أنه يعد وسيلة هامة لصقل مواهب الموظفين وتطوير قدراتهم الإدارية حسب التقنيات والأساليب الحديثة للإدارة العامة.

و إلى جانب ما سبق فإنّ التدريب الإداري يتيح للموظفين الإداريين رفع مستوى أدائهم من الناحية الفنية والسلوكية ، كما يزيد من حالة الاستقرار داخل العمل ؛ فتلقين المتدربين المعارف التي تتماشى مع قدرتهم على الاستقرار في الوظيفة ورغبتهم في مزاوله أعمالهم خدمة للمنظمة التي يعملون بها³⁰. ضف إلى أنّ التدريب يُشعر الموظف بجديّة عمل المنظمة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره ممّا يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداءه لعمله³¹.

5- تفعيل نظام الحوافز : السلوك البشري – في الأصل- هو سلوك موجه ومنظم وليس سلوك عشوائي ، فالفرد أو الموظف تحركه دوافعه ورغباته للقيام بسلوك معين دون غيره³²؛ بل أصبح التحفيز عنصرا هاما لتحقيق أهداف المنظمة³³، ومن هنا كان التحكم في سلوك الفرد وتغييره نحو الأحسن والأفضل وذلك عن طريق توفير نظام الحوافز الذي يسمح بزيادة همة ونشاط الفرد عند ممارسته لأدواره المنوطه به ، ومن هذا المنطلق يمكن القول أنّ للتحفيز دور كبير في تغيير العديد من السلوكيات السلبية التي تشهدها مختلف الأجهزة الإدارية إلى سلوكيات إيجابية وبناءة، و لا أحد ينكر ما للزيادة في رواتب وأجور الموظفين من دور كبير في زيادة مردودية الموظفين وتعلقهم أكثر بالمنظمات والمؤسسات التي يعملون بها، ومن هنا يفهم أنّه هناك علاقة وطيدة بين التحفيز والتنمية الإدارية إذ لا يمكن تصور حدوث تنمية إدارية في ظل تردّي الأوضاع المهنية وغياب نظام الحوافز والمكافئات التي تقدم للعمال والموظفين نظير الجهود التي يبذلونها لزيادة وتحسين الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم.

6- محاكاة الدّول الرائدة في مجال التنمية الإدارية: الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال التنمية الادارية من خلال الوقوف على الاستراتيجيات التي تبنتها تلك الدول بغرض تحقيق تنمية إدارية أضحت خطوة مهمة لدى كثير من الدول التي تصبو

الأجهزة، وتدريب الموظفين ورسكلتهم بشكل دوري²⁴ ، ولذلك أصبح هذا الأسلوب أي إنشاء الأجهزة المتخصصة في التنمية الإدارية من أنجع الأساليب المعتمدة في تجسيد برامج وسياسات التنمية الإدارية .

2- تشكيل اللجان المؤقتة أو الدائمة: حيث تضطلع هذه اللجان بمهام دراسة الأوضاع والمستجدات التي تطرأ على الإدارة التابعة للحكومة، ثمّ تقديم التوصيات والمقترحات لتطوير وتنمية تلك الأجهزة ، وهي من الأساليب الشائعة والمهمة في تحقيق التنمية الإدارية²⁵ ، وتتكون اللجان في العادة من خبراء تعهد لهم دراسة أسباب القصور والفساد والتخلف الإداري وفي المقابل تقدم الحلول والمقترحات التي تعالج تلك المشاكل المطروحة وهذا بناء على خبرتهم وممارساتهم اليومية في مختلف المستويات الادارية.

3- استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية: حيث من خلالها يتم الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة داخل الأجهزة الإدارية وهذا من أجل ربط الوحدات الإدارية ببعضها الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل عملية الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وانجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وجودة عالية وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن²⁶ .

فالإدارة الإلكترونية هي إذن منهجية جديدة وأسلوب متطور في الإدارة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الايجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة ، فهي تسهم من هذا الجانب في تحسين أداء خدمات الإدارة وبناء القدرات التنافسية الفعالة للمنظمات المعاصرة ، كما تعمل على التقليل من التعقيدات الإدارية وتنمية وتحسين قدرات أداء الإدارة²⁷، ومن ثمّ فإنّ الإدارة الإلكترونية –حسب بعض الباحثين- هي التطبيق العملي لمبدأ مواكبة الإدارة للتطورات²⁸ الحاصلة في محيط الإدارة العامة التي أصبحت ملزمة بإحداث إصلاحات تتماشى مع هذه المتطلبات.

4- التدريب الإداري: يعد التدريب الإداري أحد ركائز التنمية الإدارية داخل المنظمات ؛ فالتدريب الفعال هو الذي يحقّق تغييرا جذريا في المعرفة وفي المهارات السلوكية والإدارية ، كما

كما أنّ عملية اتخاذ القرارات -وفقا لهذا المبدأ - يشترك فيها المرؤوسين مع قادتهم ولا يتم اقصاء أي طرف

رابعا: معوقات التنمية الإدارية: تواجه التنمية الإدارية العديد من التّحديات والعقبات التي تحول دون تحقيقها ونجاحها على أرض الواقع ، وهذه التحديات هي سبب تعثر كل مبادرات الإصلاح الإداري وتحسين الخدمات والأنشطة الإدارية لذلك فإنّ الوقوف عليها سيسمح لنا معرفة أسباب فشل استراتيجيات التنمية الإدارية في دول دون غيرها ، كما يمكننا من معرفة مواطن النقص والقصور التي أدت إلى صعوبة تحقيق التنمية الإدارية على أرض الواقع.

ولهذا فقد تعدّد مشكلات التنمية الإدارية وتتداخل فيما بينها نظرا لارتباط الأنشطة الإدارية ببعضها البعض؛ إذ لا يمكن عزل هذه الأنشطة عن بعضها البعض عند مزاولتها إلاّ أنه يمكن التنويه على أبرز هذه المعوقات والتحديات التي تقف حجرة عثرة تجاه مسألة التنمية الإدارية :

1- التغييرات المستمرة والمفاجئة للقيادات والمسؤولين: مما يؤثر ذلك سلبا على برامج التنمية الإدارية³⁷ إذ يترتب في الغالب عن إحداث تغييرات في القيادة إلى تغيير السياسات أو إلغاءها الأمر الذي يؤدي إلى تراكم المشكلات الإدارية وتعثر العديد من المبادرات الرامية إلى تحسين الخدمات والأنشطة الإدارية ، كما قد يكلف الدولة أعباء إضافية هي في غنى عنها ، فضلا عن ما يترتب هذه التغييرات من التأخر في تقديم الخدمات الإدارية وكل هذا يتنافى مع مبادئ ومسلمات التنمية الإدارية.

2- التسبب الإداري: حيث يؤدي التسبب الإداري إلى إهمال الموظف لواجباته المنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبى على الانتاجية وسير العمل والعجز عن تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها ، كما يترتب عن التسبب الإداري -الذي هو أحد معوقات التنمية الإدارية - إلى ترك أماكن عملهم أثناء ساعات الدوام الرسمي وخروجهم إلى قضاء حوائجهم الشخصية في اوقات العمل، كما ينتج عنه وضع الرجل غير المناسب في المكان المناسب³⁸، ولا شك أنّ مثل هذه التصرفات سيكون لها بالغ الأثر على جميع المساعي الرامية إلى الإصلاح الإداري والتنمية

إلى عصرنة أجهزتها الإدارية بما يحقق لها تنمية ادارية وفعالية في أداء تلك الأجهزة ، ولعل من التجارب الرائدة حاليا في مجال التنمية الادارية والتطوير التنظيمي هي اليابان التي أضحت أنموذجا يحتذى بها في كثير من المجالات والتي منها الإدارة ، وأكثر من ذلك أصبح لليابان نظرية مختصة بالإدارة الحديثة تعرف بنظرية "z" في الإدارة الحديثة، وتطبق هذه النظرية في أكبر الشركات العالمية .

ولعل من بين أسرار نجاح التنمية الإدارية في اليابان هي "الانضباط الذاتي" حيث يعمل الموظف أو العامل في المؤسسة من تلقاء نفسه وبدون توجيه أو مراقبة من رئيسه ، وهذا من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس لدى الموظف أو العامل ، كما أنّ الموظف الياباني يقوم في كثير من الأحيان - دون أي توصية من أي جهة- بأعمال وأشغال إضافية وتطوعية وبدون أجر ، ومن ثم ترسخ في ذهنه أنّ إتقان العمل جزء من مقومات شخصية الفرد الياباني³⁴ ؛ بل أنّ العمل يمثل للفرد الياباني مزيد من متعة الحياة. ويرجع هذا الاهتمام بالعمل والوظيفة إلى تفضن الإدارة اليابانية إلى أهمية التركيز على العامل النفسي للموظفين فأزاحت الفوارق بين كل من الرؤساء والمرؤوسين وجعلت مصلحة المنظمة فوق كل مصلحة ؛ وهذا يدلّ على إدراك الإدارة اليابانية بأنّ المورد البشري هو أساس التنمية الإدارية فوفرت بذلك كل الاسباب التي تحقق ذلك منها العامل النفسي .

ويضاف إلى أسباب نجاح الإدارة اليابانية هو ما يستى بالإدارة الأبوية حيث يقوم من خلالها المديرين بتربية وإعداد مديري المستقبل ، ومن أبرز سمات الإدارة الأبوية التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه ، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه ويشارك في حل مشاكلهم العائلية كالزواج³⁵، ولا شك أنّ القيام بمثل هذه التصرفات يزيد من الثقة والمحبة بين الرئيس والمرؤوس وهذا بدوره ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة كما يزيد من شدة الولاء للمنظمة.

و الجدير بالذكر أنّ القيادة الإدارية في اليابان جماعية وليست فردية كما في الدول الأخرى لأنّها محاكاة نفسية بين القائد ومرؤوسيه بتعددهم الجماعي للعمل على تحقيق الأهداف ،

الإدارية .كما سيؤدي لا محالة إلى فشل هذه المساعي والمبادرات في غالب الأحيان.

ولهذا فإنّ الانعكاسات السلبية لهذه الظاهرة سرعان ما تظهر آثارها الوخيمة على أداء الأفراد والإدارة بصفة عامة لدرجة وجود مكاتب إدارية بدون موظفين وهو ما يؤدي إلى تراكم الأعمال اليومية المكتبية وضياح كثير من الوقت، وهذا ينعكس بدوره على المواطنين من خلال عدم تمكنهم من الحصول على يريدونه من خدمات إدارية بسبب هذا التسبب الإداري وتغيب الموظفين بشكل مستمر عن مناصبهم³⁹.

ولهذا السبب فإنّ غياب الدراسات الاستشرافية يعد فعلا من أهم تحديات ومعوقات التنمية الإدارية خاصة في ظل تسارع الأحداث والانفتاح التكنولوجي الذي تشهده أغلب دول العالم ، إذ يستحيل ضمان تنمية إدارية مستدامة بدون التخطيط للمستقبل والاهتمام بالبدائل المستقبلية التي أصبحت تستند على مبادئ وأسس علمية دقيقة كما هو معمول به في مراكز البحث بالولايات المتحدة الأمريكية ، فضلا عن ذلك فإنّ متطلبات التنمية بشكل عام تستدعي أخذ الاحتياطات اللازمة التي تتماشى مع الزيادة المطردة في عدد السكان وحجم الاحتياجات المتوقعة.

3- ضعف الرقابة على الأجهزة الإدارية: إنّ من أبرز سمات ومؤشرات الإدارة الناجحة في أي دولة هي تخطيط وتنظيم أجهزة الرقابة الإدارية ، ذلك أنّ ضعف الرقابة الإدارية وتراجعها عن متابعة جميع مراحل العمليات الإدارية يؤدي إلى تدني مردودية العاملين وأدائهم كما ينتج عنه ضعف في الكفاءة الإنتاجية ؛ إذ أنّ الهدف من الرقابة الإدارية إلى مراجعة وقياس ما تمّ انجازه مقارنة بالأهداف والخطط الموضوعة سلفا⁴⁰ ، ومن ثمّ اتّخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار والأخطاء التي قد تقع خلال مرحلة التنفيذ. ولا تزال مشكلة غياب أو ضعف الرقابة الإدارية أحد أهم أسباب فشل وركود الأداء الإداري في أغلب المنظمات الإدارية ، وبهذا يُفهم أنّه هناك تلازم شديد بين الرقابة الإدارية والتنمية الإدارية وأنه لا انفكاك بينهما.

4- عدم كفاءة القيادة الإدارية : يتوقف نجاح الإدارة بالدرجة الأولى على كفاءة القيادة الإدارية ، فكل الأنشطة الإدارية ترجع في الأساس إلى المدير أو القائد ، وهنا يتضح الفرق بين المدير الناجح والمدير الفشل أو غير الكفاء ؛ ففي الوقت الذي يحصر المدير الفاشل وغير الكفاء السلطات والقرارات بيده ولا يشرك فيها أحد من مرؤوسيه وأعوانه ، يوزع المدير الناجح الكفاء الأدوار ويشرك الآخرين في اتخاذ القرارات الحاسمة والاستراتيجية ويعدهم مستشارين له ومساعدين حقيقيين له⁴¹.

الخاتمة:

من خلال ما سبق يتضح لنا أنّ التنمية الإدارية أصبحت فعلا ضرورة تملحها ظروف الحياة وتطورات الأوضاع الوطنية والإقليمية والدولية ، إذ لا يمكن الاستغناء عنها البتة في جميع الخطط والبرامج التنموية بل هي قاطرة التنمية الشاملة ولا يُتصور وجود دولة متقدمة ومتطورة دون أن يكون لها أجهزة إدارية متطورة وخدمات إدارية تستجيب لحاجيات المواطنين المتسارعة والمتصاعدة في مختلف مناحي الحياة.

غير أنّ نجاح التنمية الإدارية يحتاج لبيئة تتناسب مع هذه التطلعات والطموحات كوجود طاقم إداري يقدر حجم هذه المسؤولية ، فضلا عن توفير الأدوات والتقنيات الحديثة التي تتطلبها مبادرات التنمية الإدارية ، دون أن ننسى توفير الإمكانيات البشرية والمالية اللازمة لهذه المبادرات ، ومن ثم فإنّ أي نقص أو قصور في تحقيق هذه المتطلبات والشروط سينعكس لا محالة سلبا على نجاح التنمية الإدارية كما سيؤدي إلى فشها أو محدودية نفعها .

هذا ولا تزال قضية التنمية الإدارية تواجه كثير من المشكلات المعقدة والمتداخلة في الدول المتخلفة مما أدى إلى نسف كل الجهود والمبادرات الرامية إلى تطوير المنظمات الإدارية وعصرنتها وتنميتها ، ومثل هذا يلزم تلك الدول الوقوف على هذه التحديات والتعامل معها بحزم ولأنّ أصبحنا أمام تطورات تقنية تلزم على الدول التعامل بهذه التقنيات كأسلوب الإدارة الإلكترونية التي هي أحد مظاهر التنمية الإدارية.

وأخيرا يحسن القول بأنّ التنمية الإدارية نجاحها لا يتوقف على شخص ما أو هيئة بعينها؛ بل يشترك في القيام بهذا الدور كل من الموظفين والعاملين والمديرين بل أدنى موظف في هرم السلطة يسهم بطريقة أو بأخرى في تحقيق التنمية الإدارية ، لذلك فالتنمية الإدارية هي جهد جماعي وليس فردي ومن هنا يُفهم أنّه حتّى لو كان المسؤول الأول عن التنمية الإدارية شخصية مؤهلة ومبدعة فإنّه لن يتأتّى له ضمان تجسيد فعال لمبادرات التنمية الإدارية ما لم يسانده ويدعمه باقي الموظفين والعاملين معه في نفس المنظمة التي ينتمون إليها .

الهوامش:

الإدارة بمعدات وأدوات عصرية ، ومن ثمّ فإنّ عدم القدرة على اقتناء هذه المعدات والأدوات بداع نقص التمويل و سياسات التقشف سيفضي حتما إلى استحالة القيام بتنمية إدارية أو تحديث الإدارة حسب معايير ومؤشرات التنمية الإدارية المتعارف عليها بين مختلف الدول خاصة منها المتقدمة .

وإذا كان توفر الموارد المالية يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإدارية والسياسية والاجتماعية بكفاءة أكبر مما يعمق ويزيد من معدلات التنمية الفعلية وأنّ قوة الهيئات والتنظيمات المحلية تتوقف إلى حد كبير على حجم مواردها المالية⁴³ ، فإنّ الشيء ذاته يقال عن التنمية الإدارية فإنّ نجاحها مرهون بتوفر قدر واف من الموارد المالية لاسيّما أنّ التنمية الإدارية تتطلب إصلاحات مطردة وتغييرات مستمرة في الأجهزة والأبنية بما يحقق أهداف التنمية الإدارية .

8- الفساد الإداري: حيث يعد الفساد الإداري أحد الأسباب التي تفضي إلى خراب المؤسسات وتفاقم خسائرها وشيوع أنواع النهب والسرقات المكشوفة والمقنعة لأموال الشعب وانتشار الرشوة وهذا كلّ يؤدي إلى خلق حالة من اليأس والاحباط وعدم المبالاة لدى الفرد العادي ، كما يؤثر في مردود الإنتاج ومسيرة التنمية كلّها .

كما يعد الفساد الإداري معوّقا وظيفيا أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها وانحراف النسق التنظيمي عن أسسه وإطاره الرسمي التي تمارس من قبل الفاعلين والتي تشكل اختلالات وظيفية تؤثر على القواعد التنظيمية والاجراءات الرسمية التي تحكم سير العملية التنظيمية⁴⁵ . ومن هنا يتضح أنّه لا يمكن تحقيق تنمية إدارية وتنفيذ المبادرات الخاصة بها في ظل وجود فساد إداري يعطل مختلف مصالح الإدارة الرئيسية ويحيد عن الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها المنظمات الإدارية .

وعودا على بدء يمكن القول أنّ مثل هذه التحديات وغيرها لا يمكن معها تحقيق تنمية إدارية أو حتّى إصلاح الأجهزة الإدارية وتحسين الخدمات الإدارية وفقا لتطلعات الأفراد والمواطنين إلاّ من خلال معالجتها والوقوف على أسبابها ؛ ومن ثمّ وضع حلول لهذه التحديات وهذا لضمان تطبيق فعلي وليس نظري لمسألة التنمية الإدارية .

- ¹ رشيد زرواتي، يامنة ترايكية، " التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية"، مجلة الإحياء ، العدد 16، ديسمبر 2015 ، ص 236 .
- ² بن مرسل رفيق، (الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر 2001-2011)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص 24 .
- ³ رابحي لخضر، لكحل عائشة، " الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية ، العدد 3، جانفي 2016 ، ص 241.
- ⁴ محمد علي عز الدين ، التنمية الإدارية في ليبيا بين المعوقات والانطلاق في مؤلف جماعي : الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2013 ص 40.
- ⁵ بوقنور إسماعيل، (التنمية الإدارية ومعضلة الفساد الإداري : دراسة حالة الجزائر (1991-2006))، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية: تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007/2006، ص ص، 20-21.
- ⁶ قرين علي، "علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقته بالتنمية الاقتصادية: دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية" مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، 2015، ص 283.
- ⁷ نفس المرجع، ص 283
- ⁸ قرين علي، (التنمية الإدارية في الجزائر: واقع وأفاق)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف-1-الجزائر، 2013/2014، ص 45.
- ⁹ نفس المرجع، ص 46.
- ¹⁰ أحمد يوسف دودين. أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي نظريا وتطبيقيا، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان، 2011، ص 257.
- ¹¹ نفس المرجع، ص 258.
- ¹² جهيدة ركاش، (إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر)، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2007/2006، ص ص، 20-21.
- ¹³ Samieh darsareh, mehrdad bastanipour, fight against administrative corruption within governmental organization ministry of economic and :from moto practice (case study finance), problems and perspective in management ,vol 14,issue 3,2016,p308.
- ¹⁴ جودي محمد علي ، ذباح أمال ، " الإدارة الحديثة" ، مجلة تاريخ العلوم، العدد 06، جانفي 2017، ص 199.
- ¹⁵ مصطفى العبد الله الكفري، التنمية الإدارية والإصلاح الإداري : الأسس والأهداف والمحاور والمتطلبات ، مجلة العالم الاقتصادي، العدد 96-2018، ص 97.
- ¹⁶ نفس المرجع.
- ¹⁷ نور الدين بوراس ، (دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجني للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2013-2014، ص 75.
- ¹⁸ قوبع خيرة، (تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" مستغانم ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 32.
- ¹⁹ -وفاء صبيحي صالح التميمي ، سيد أحمد حاج عيسى ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين : دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة، مجلة جامعة الشارقة ، العدد 1، المجلد 11، يونيو 2014، ص 35.
- ²⁰ الطاهر إبراهيمي ، سليمة بوزيد، استراتيجية التنمية الإدارية في الفكر الإداري(الكلاسيكي والحديث): رؤية نقدية، مجلة البحوث والدراسات ، العدد 9، يناير 2010 ، ص 95.
- ²¹ عمر ملاعب، تحديث وتطوير الإدارة العامة: نحو بناء استراتيجية للتنمية الإدارية، جريدة الأنباء ، لبنان ، 06 نوفمبر 2016.

- ³⁴ تقيّة محمد المهدي حسان، من أسرار نجاح التجربة اليابانية ، مجلة الانسانية، العدد 05، 2011، ص 145.
- ³⁵ نفس المرجع، ص 145.
- ³⁶ ابراهيم المنيف ، استراتيجية الإدارة اليابانية، ط01، مكتبة العبيكان، السعودية، 1998، ص ص، 176- 172.
- ³⁷ الابراهيم الطاهر، سليمة بوزيد، "التنمية الادارية كاستراتيجية في التنمية الشاملة"، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 04، 2010، ص 179.
- ³⁸ مفتاح حرشاو، "الخدمة العمومية في الجزائر بين تعقيدات البيروقراطية وتحديات الالكتروقراطية"، مجلة البحوث السياسية والادارية، العدد 12، اكتوبر 2018، ص 232.
- ³⁹ نفس المرجع، ص 232.
- ⁴⁰ عبد الله جميل أبو سلى ، علي عباس، " الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء : دراسة ميدانية في القطاع الصحي بالأردن ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، العدد 16، 2016، ص 185.
- ⁴¹ جمال دلدول ، " القيادة الإدارية : المفهوم والمكونات"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد 07، جوان 2016، ص 254.
- ⁴² سامي هادف نجاة ، " نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة"، مجلة المعيار ، العدد 35، جوان 2014، ص 370.
- ⁴³ جدار رياض، " مستقبل تمويل التنمية المحلية في ظل سياسة التقشف ونقص الموارد المالية وانتشار التهرب الضريبي والفساد المالي"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية ، العدد 01، 2017، ص 130.
- ⁴⁴ ايظاحين غانية ، "الفساد الإداري : الجزائر نموذجا"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، العدد 07، ماي 2016، ص 263.
- ⁴⁵ بوروح عماد ، بلقاسم بوقرة، "الفساد الإداري: أنواعه أسبابه ومظاهره"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 38، جوان 2018، ص 249.
- ²² استراتيجية تنمية وتطوير الإدارة العامة في لبنان، تقرير صادر وزارة الشؤون الإدارية لبنان، 2011، ص ص، 71-72.
- ²³ محمد راتول، احمد مصنوعة ، "متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2011، ص 130.
- ²⁴ جمال حلاوة ، علي صالح، مدخل إلى علم التنمية ، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 183.
- ²⁵ نفس المرجع، ص 183.
- ²⁶ رابحي لخضر، لكحل عائشة، "الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية"، مجلة الدراسات القانونية، العدد 03، جانفي 2016، ص 240.
- ²⁷ سليمة بن حسين ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 07، جويلية 2014، ص ص ، 207-216.
- ²⁸ سلامي نادية، الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر: الدور والتحديات، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد 04، جوان 2015، ص ص، 197-198.
- ²⁹ فريد راغب النجار، التنمية الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2008، ص ص، 75-83.
- ³⁰ هدى بولقواس، "التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين الخدمات العمومية"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، العدد 07، 2015، ص 276.
- ³¹ خالد القشي، "أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي"، مجلة الاقتصاد والتنمية ، العدد 06، جوان 2016، ص 43.
- ³² مزوار منوبة، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي مع دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية"، المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي، العدد 01، ديسمبر 2011، ص 127.
- ³³ J-pavithra, role of motivation for improving organisational development , International Journal of innovative research in science, engineering and technology vol. 2, issue 7, July 2013,p2831.