

مقدمة :

يعتبر عالم اليوم متغير و متجدد على كل الأصعدة سواء الاجتماعية الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية, وضمن هذا المنظور تعد إعادة النظر في العمل المؤسسي إحدى الدعائم الأساسية لمسايرة هذا التغير و تجسيد عمليات التجديد, خاصة على مستوى مؤسسات الدولة, حتى لا يجعل منها الأفراد مشجبا يعلقون عليه مشاكلهم الشخصية و يمارسون الإسقاط الهستيرى على رموز سيادتهم. فالتحولات التي عرفها المجتمع الجزائري من الناحية الديموغرافية و السياسية و الثقافية تفرض عليه مواجهة التحديات التي تفرزها هذه التحولات, و عليه فان المؤسسة لنظرة إستشرافية حول معالم المستقبل تشكل ضرورة ملحة اليوم قبل الغد القريب, من خلال بحث تفسير منطقي يتصدى للقضايا التي تربط الفرد بالمجتمع و الدولة عن طريق المؤسسات المشكلة للنسق الدولاني Systeme Etatique و ما تتضمنه هذه العلاقة من تعقيدات و تمفصلات تفرض التعمق في طريق معالجة هذه التعقيدات و تقويمها لتشكيل و عي جماعي يساهم في التفاعل الإيجابي للنسق المجتمعي العام .

لذلك يمكن استنتاج؛ بأن هناك علاقة سببية بين قصور الهياكل و سوء استعمال المستخدمين من جهة و عدم فاعلية أساليب الإدارة من جهة ثانية؛ ليبقى الهدف الأسمى من تطبيق مختلف الإصلاحات ضرورة القيام بإعادة تحديد دور الإدارة العمومية في تجسيد الأهداف التنموية للدولة في حدود موارد الدولة و إمكانياتها .

و بصورة مختصرة الانتقال إلى استراتيجية جديدة للوظيفة العمومية تأخذ بعين الاعتبار مقتضيات التحولات المشار إليها آنفا, فالإدارة هي مجموع مهارات و صلاحيات و تنظيم و وسائل تقنية و مالية بمعنى آخر هي جسم يجب أن يكون حيا (Active) و دافعا محفزا للنشاط الاقتصادي و الاجتماعي الوطني يحتوي على وسائل التدخل و التسيير الناجحة حسب تكلفة ملائمة, أي إدارة بإمكانها التوفيق و

التكيف مع مهامها بخدمة عمومية تنتقل من مؤسسة سلطوية إلى مؤسسة لمصالح الجمهور المنتفع من خدماتها, لتواكب مقتضيات التطور و التنمية الإدارية.

هذه التوطئة ستكون منطلقا لدراستنا الراهنة المتضمنة ثمانية فصول و كانت تباعا:

الباب الأول و هو الإطار النظري للدراسة و بدوره ينقسم إلى أربعة فصول هي:

الفصل الأول : موضوع الدراسة و تضمن إشكالية الدراسة, مبررات اختيار

الموضوع, أهداف الدراسة, المفاهيم الأساسية للدراسة, الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : المداخل النظرية في دراسة التنمية الإدارية, و اتخذ من الأسس

النظرية في دراسة متغير التنمية الإدارية في محاولة لإيجاد موقع لموضوع التنمية

الإدارية في التراث النظري و كانت أهم المداخل المعتمد عليها المدخل الإداري,

المدخل السلوكي, المدخل البيئي, المدخل التحليلي المتكامل.

الفصل الثالث : محور هذا الفصل حول دور التنمية الإدارية في التنمية الشاملة, و

احتوى على مباحث فرعية هي : مجالات التنمية الإدارية, أساليبها, آثار التنمية

الإدارية على إدارة التنمية, خصائصها

الفصل الرابع : معوقات التنمية الإدارية و تطرقت فيه إلى أنواع اللاوظيفية الكامنة

في إدارة العالم النامي و الإدارة الجزائرية كنموذج و قسمتها إلى : معوقات إدارية,

معوقات اجتماعية, معوقات شخصية, ثم طرحت قضية الإصلاح الإداري كحتمية

للتخفيف من حدة هذه المعوقات.

الباب الثاني : الدراسة الميدانية و تضمنت :

الفصل الخامس : تم فيه شرح و توضيح الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح

طريقة الدراسة و توضيح فروض الدراسة و تحديد المنهج, و مجالات الدراسة بما

فيها عينة البحث, أدوات جمع البيانات .

الفصل السادس : الإدارة الولائية و إدارة التنمية (الإدارة الولائية لولاية جيجل

نموذجاً). أوضح فيه هيئات الولاية, ثم قمت بتوصيف الهيكل التنظيمي للوقوف على

مؤهلات التسيير من الناحية البشرية، بعدها ادرج نموذج تنموي قصير [1,5]

لوصف مظاهر التنمية القطاعية بالولاية.

الفصل السابع: أدرج فيه واقع التنمية الإدارية بالإدارة الولائية لولاية جيجل وإسهامها في تفعيل الدور الوظيفي للإدارة، و ضم: البيانات الخاصة بالمبحوثين مع إيضاح إسهام التنمية الإدارية في تفعيل الدور الوظيفي للإدارة الولائية.

الفصل الثامن: ضم معوقات التنمية الإدارية في ولاية جيجل و السيناريوهات الممكنة لتحقيق تنمية إدارية و تنمية شاملة مع استخلاص نتائج الدراسة ككل.

لتكون الخاتمة حوصلة لنتائج الدراسة.

1-1 : الإشكالية : التنمية أمل تتوخاه كل الدول و تعمل جاهدة على تحقيقها باعتبارها عملية مجتمعية، شاملة متكاملة تهدف إلى تقدم المجتمع و ارتقائه باستمرار حيث تتفاعل في سبيل إنجاحها الإمكانيات البشرية و المادية.

ويتحقق هذا التفاعل من خلال رفع فاعلية النشاط المؤسسي المعتمد على التخطيط و التنظيم، لتتقيد البرامج المتعلقة بالتنمية مع الاخذ بعين الاعتبار متطلبات البيئة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، و المتعارف عليه أن التنمية تشمل البيئات السابقة و كلها تستند على التدخل الإداري المباشر، حيث أصبحت الإدارة في المجتمعات المعاصرة تحظى بأهمية بالغة، نظرا لفاعليتها في توجيه مسارات التنمية في الاتجاه الصحيح و لن يتحقق التغيير المرتقب باتجاه التقدم ولن يتم إلا عبر إدارة قوية قادرة على تلبية و تحقيق رغبات و أهداف الدولة و المجتمع.

من هذه المنطلقات يجمع الخبراء والمختصون في الفكر الإداري، على أن انتشار هذا الفكر له أثر كبير على الأقطار النامية بما يفوق ما لأثره على الأقطار المتقدمة، وذلك على اعتبار التنمية الاقتصادية و الاجتماعية تعني قبل كل شيء الإدارة، و أصبحت النظرة للادخار و استثمار رأس المال تعبير غير ملائم في واقع الأمر، فالادخار و

راس المال لا ينتج الإدارة ولا يحقق التنمية الاقتصادية و إنما على العكس من ذلك فإن الإدارة هي التي تؤدي إلى التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

إن هذا الطرح ينطلق من فكرة مؤداها أن الإدارة تخلق و توجه التنمية في شقيها المادي و الاجتماعي و أن نجاح التنمية رهين بنجاح الإدارة، و هذا الرأي يتفق مع التصور الجديد الذي يقر بأنه لا توجد بلاد نامية و أخرى متطورة، بل توجد بلاد تدار بشكل جيد و أخرى تدار بشكل سيئ.

و لكون الجزائر دولة نامية تهدف في المقام الأول إلى بعث تنمية شاملة، اقتنعت بأبحاث أجهزة إدارية تعمل على تجسيد و تحقيق أهداف المخططات التنموية ميدانيا و أصبحت قناعة اليوم راسخة بأن الإصلاح الإداري ممثلا في التنمية الإدارية، ضرورة حتمية يجب العمل على بعثها و تفعيلها لتفادي الفشل الذي يلاحق سياساتنا و برامجنا التنموية.

فالخلل و البطء و التدهور الذي تعرفه البلاد في الجانب الاقتصادي تحديدا يؤدي إلى عدم تحقيق تنمية حقيقية، ربما لا يعود إلى نقص الموارد المالية أو الضعف في تكوين الموارد البشرية أو حتى للظروف الإقليمية و الدولية، بقدر ما تكمن في ضعف الجهاز الإداري الذي يتابع التنفيذ و يراقبه. و هنا يثار التساؤل: هل أن الإجراءات التنظيمية كافية لإحداث تنمية حقيقية، حيث شهدت الجزائر تحولات سياسية و اقتصادية لم ترافقها سياسات إدارية !

أمام الوضعية الحالية التي لا تدعو إلى الارتياح؛ و تطرح قضية جادة في إحلال جهاز إداري متطور، لمسايرة التحولات البنائية التي يعرفها المجتمع و الانتقال من إدارة الأزمة أو الإدارة الظرفية إلى الإدارة بالأهداف، هذا من خلال الاهتمام بالبعد السوسيوولوجي المكمل للأبعاد الأخرى، انطلاقا من واقع معيشي و تاريخي في أن واحد، و التركيز أساسا يكون على عنصر الإنسان من برنامج الإصلاح في الإدارة الجزائرية على اعتبار أن الموارد البشرية هي أداة التنمية و غاية لها .

وتأسيسا على ما سبق تتمحور إشكالية البحث في التساؤل المحوري التالي :
كيف تساهم التنمية الإدارية في إدارة التنمية وتفعيلها ؟ ومن خلال هذا التساؤل
المحوري للإشكالية تتفرع التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما هي فاعلية التنمية الإدارية في تعزيز الدور الوظيفي للإدارة؟
- 2- ما هي معوقات التنمية الإدارية الكامنة في البناء الإداري؟
- 3- هل تسهم الإدارة الجزائرية بوضعها الراهن في إدارة التنمية؟
- 4- كيف يمكن للإدارة الجزائرية ممثلة في الولاية بوضعها الراهن من إدارة العمليات التنموية بفاعلية؟

ويبقى الميدان ممثلا في الإدارة الولائية هو المحك للإجابة على هذه التساؤلات من خلال الفرضيات المنبثقة عنها كإجابات محتملة لها .

2-1: مبررات اختيار الموضوع: يتفق الباحثون على أن اختيار موضوع بحث علمي لا يكون خاضعا لمنطق العفوية بقدر ما هو مبني و مرتكز على عدة مبررات منها ما هو موضوعي و منها ما هو ذاتي، هذه المبررات تدفع الباحث إلى اختيار موضوع بحث دون غيره، و منه فموضوع دراستنا الراهنة اختيار بناء على:

أ- القيمة العلمية للموضوع و البعد الاجتماعي الذي يميزه، و هو مسألة التنمية الإدارية و إدارة التنمية كجزء من اهتمامات علم اجتماع التنمية.

ب- توفر المراجع العلمية المتخصصة و الوثائق الإدارية حول الموضوع حيث شكل موضوع التنمية الإدارية و إدارة التنمية حقا خصباً للعديد من الدراسات الأكاديمية و المؤلفات بالإضافة إلى وفرة الملتقيات و الندوات العلمية و الأيام الدراسية التي أولت الموضوع أهمية بالغة.

ج- الاستعداد و الرغبة و الاندماج و الارتباط بالموضوع الذي اصبح يشكل جزء من حياتنا اليومية فالاحتكاك بالإدارة مستمر و دائم .

د- المحيط الاجتماعي , حيث بشهد غياب التناسب بين النمو الإداري و حاجيات السكان للبرامج التنموية .

ه- لاعتبارات تكوينية متعلقة أساسا بخوض تجربة تحت الميدان .

و- تخصص و ارتباط موضوع الدراسة بعلم اجتماع التنمية الذي تحتل فيه التنمية الإدارية مكانة بارزة بالمقارنة بجوانب التنمية الأخرى.

3-1- أهداف الدراسة : في ضوء التراث النظري المتوفر حول الموضوع و ما أجري حوله من دراسات سابقة, نسعى من خلال دراستنا الراهنة إلى تحقيق جملة من الأهداف

أ- تشخيص واقع التنمية الإدارية بالجزائر.

ب- محاولة التعرف على عوائق التنمية بالجزائر.

ج- الكشف عن دور الإدارة في تحقيق التنمية .

د- الوقوف على الأسباب الحقيقية لتدني فعالية الإدارة في تجسيد أهداف التنمية .

ه- تسليط الضوء على مبررات إنتشار الفساد الإداري .

و- التعرف على توجهات التخطيط و الإصلاح للتقليل من حجم الفساد على مستوى إدارة التنمية .

4-1 : المفاهيم الأساسية للدراسة: يعتبر الإطار المفاهيمي بمثابة الخلفية النظرية

التي يعتمد عليها الباحث في مسار دراسته على اعتبار أن المفاهيم تشكل أدوات

بحثية تحدد مضمون و دلالة الإشكالية البحثية في ترابط عناصرها, و لهذا اصبح من

الضروري في الدراسات السوسولوجية ضبط المفاهيم في سياق نظري يسمح

بترابط مراحل البحث. من هذا المنطلق سنحاول تحديد المفاهيم المحورية للدراسة

حتى نتمكن من مناقشة القضايا النظرية و الامبريقية ذات الارتباط الوثيق بموضوع

الدراسة, و تتضمن دراستنا الراهنة المفاهيم التالية : الإدارة, التنمية, التنمية الإدارية

و إدارة التنمية.

أ : تحديد مفهوم الإدارة في ضوء التعاريف المعالجة لها : تعددت الآراء من قبل الباحثين و المهتمين بعلم الإدارة حول تعريفهم للإدارة و الاختلافات قد تصل أحيانا إلى حد التضارب، إلا انه يوجد اتفاق حول ماهية الإدارة , يتجلى مضمون هذا الاتفاق في أن الإدارة تشير إلى تنسيق الجهود البشرية و الموارد المادية لاجل تحقيق جملة من الأهداف مسطرة قبليا بطريقة علمية و بأقل التكاليف و أحسن الوسائل .

و لتأصيل معنى الإدارة نذهب إلى ما ذهب إليه هنري فايول حيث يعرفها بأنها التنبؤ و التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة⁽¹⁾ و هناك تعاريف تناولت الإدارة كوظيفة منها تعريف محمد حافظ حجازي الذي يعتبر الإدارة نشاطا إنسانيا منظما و إنسانيا يهدف إلى تحقيق نتائج محددة من خلال تجميع و توجيه الموارد البشرية و تنمية و تدبير موارد جديدة و العمل على استغلالها بدرجة عالية من الكفاءة في ظل ظروف بيئية قائمة و محتملة ، أو هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرصودة من خلال التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة⁽²⁾

من وجهة نظر أخرى نجد بعض الباحثين يرى أن كلمة إدارة هي ترجمة لكلمة Administration و يرى آخرون أنها مرادفة لكلمة Management⁽³⁾ و هناك محاولات عديدة للتفريق بينهما.

و بالاستناد إلى المفهوم الإنجليزي التقليدي تشير كلمة Administratoion إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشاملة لكل عمل المنظمة, بينما تعبر كلمة Managment عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ و العمل الجاري اليومي .

أما المفهوم الأمريكي بشكل عام فيرى عكس ذلك على أساس أن كلمة Administration تطلق عادة على المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يحركها الربح بينما تختص كلمة Management بمشاريع الأعمال.

كما تعرّف الإدارة من الناحية الوظيفية بأنها تحليل و تعديل الوظائف ووضع الاستراتيجيات التي تساهم بها الدولة في رفع مستوى الدخل و خلق الظروف الملائمة التي تجعل أبناء الشعب يتمتعون بحيات سعيدة (4)

أما من الناحية التنظيمية فتعرف بأنها عملية تنظيم و تحليل و إدارة القوى البشرية و المادية لتحقيق الأهداف و المشاريع التي أعدتها الحكومة (5). و بغض النظر عن التحديات التنظيمية و الوظيفية يمكن استخلاص بعض السمات المميزة للإدارة من أهمها:

- تعمل الإدارة على تحديد الأهداف و العمل على تحقيقها ميدانيا.
- النشاط الإداري عملية مستمرة و لا تتحقق الاستمرارية إلا بإشباع حاجات الموارد البشرية داخل الجهاز الإداري, علما بأن هذه الحاجات دائمة التغير و التجدد .
- الإدارة عملية تتداخل فيها جملة من الوظائف و الممارسات أهمها التخطيط و التنظيم , الرقابة و التوجيه.
- أهم ما تتميز به الإدارة خاصية اتخاذ القرار حيث أنه لكي يتم وضع البرامج محل التنفيذ يجب اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .
- الإدارة نشاط إنساني تتفاعل في خضمه المجموعات عن طريق أداء الوظائف.
- تقتضي البيئة المحيطة بالإدارة خاصية التكيف حتى تحقق أهدافها و المهام المنوطة بها

تأسيسا على ما سبق يمكن صياغة مفهوم إجرائي للإدارة كما يلي :
الإدارة عبارة عن عملية البحث عن الأساليب و الطرق المثلى لاستغلال الإمكانيات المادية و البشرية بغرض إشباع حاجات الفرد و المجتمع و فق خطط و استراتيجيات محددة سلفا.

ب : مفهوم التنمية : يعد مفهوم التنمية من المفاهيم الجوهرية في العلوم الاجتماعية، و في هذا السياق سجل علم الاقتصاد الأسبقية في تناول هذا المفهوم،

و هذا راجع إلى الاهتمام بعملية تراكم راس المال في بداية الرأسمالية و البحث عن سبل تحقيق هذه العملية من طرف الرأسماليين و علماء الاقتصاد على حد سواء، إلا انه و بمرور الوقت و تحقيق معدلات نمو سريعة من الناحية المادية، اقتضى الأمر الاهتمام بالتنمية من مختلف الأبعاد، و يتقاطع علماء الاقتصاد مع علماء الاجتماع في الهدف النهائي للتنمية و هو الخروج من دائرة التخلف و تحقيق التقدم الاقتصادي و الاجتماعي.

و من التعاريف الشائعة للتنمية، تعريف الأمم المتحدة و الذي يرى بأن التنمية عبارة عن مجموعة من الوسائل و الطرق التي تستخدم من أجل توحيد جهود الأهالي و السلطات العامة بهدف تحسين المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي في المجتمعات القومية و المحلية، و العمل على خروج هذه المجتمعات من عزلتها لتشارك بشكل إيجابي في الحياة القومية و تسهم في التقدم العام للبلاد⁽⁶⁾، و يعرفها كذلك محمد الجوهري بأنها عملية تغيير ثقافي دينامية أي متصلة و واعية و موجهة تم في إطار اجتماعي معين (بصرف النظر عن حجم المجتمع).

و ترتبط عملية التنمية بازدياد أعداد المشاركين من أبناء الجماعة في دفع هذا التغيير و توجيهه و كذلك في الانتفاع بنتائجه و ثمراته، أي أن التنمية بهذا المعنى تنطوي على توظيف جهود الكل من اجل صالح الكل، خاصة تلك القطاعات و الفئات الاجتماعية التي حرمت في السابق من فرص التقدم و النمو⁽⁷⁾، كما يعرفها علي غربي و آخرون بأنها

عبارة عن الزيادة السريعة في التحسينات الموجهة الشاملة و الدائمة أو هي عملية تغيير أو دفعة قوية مقصودة لاجراج المجتمع من حالة التخلف إلى حالة التقدم⁽⁸⁾ في ضوء التعاريف السابقة نستنتج أن التنمية هي:

أ - عملية مجتمعية تراكمية شاملة لكل مجالات الحياة الاجتماعية الغرض منها الارتقاء بالإنسان من مستوى أدنى إلى مستوى أفضل

ب-يقضي تحقيق أهداف التنمية الاستغلال الأمثل و الأكفأ للإمكانيات المادية و الموارد البشرية المتاحة، و هذه العملية تستلزم شرطين أساسيين هما:
- توفير العوامل المساعدة على إبراز الإمكانيات البشرية و تطوير هذه الإمكانيات.

- التخفيف من المعوقات و العراقيل المثبطة لظهور الإمكانيات المتواجدة داخل الكيان الاجتماعي.

ج- التنمية عملية تغيير أو و قبل كل شيء و تحدث هذه العملية في إطار اجتماعي و تمس التغيير بناء المجتمع و ثقافته، و تقتضي عملية التغيير هذه الأخذ بعين الاعتبار الإطار الاجتماعي و الثقافي للمجتمع.

د- تستوجب التنمية مشاركة جميع الأطراف الفاعلة المتواجدة في المجتمع، بمعنى آخر مساهمة جميع أفراد و مؤسسات المجتمع في جميع مراحل التنمية.

هـ- التنمية عملية مقصودة، أي أنها تتحقق من خلال المشاركة الفعالة و يتم أثنائها استغلال الإمكانيات المادية و البشرية بطريقة عقلانية تراعي احتياجات الأجيال الحالية و المستقبلية تحت استراتيجيات التنمية المستدامة.

وخلاصة القول أن الإجماع الحاصل على أن مفهوم التنمية متعدد الأبعاد، و هذه الأبعاد متلاحمة لا يمكن فصل بعد عن آخر لدرجة انه مع هذا الترابط يصعب إيجاد تعريف جامع مانع للتنمية، و بالاستناد إلى التعاريف السابقة يمكن إعطاء مفهوم إجرائي للتنمية.

التنمية هي عملية ارتقاء من حالة تعد غير مرضية للأفراد و المجتمع إلى حالة مرغوب فيها تستفيد منها الأغلبية.

ج- مفهوم التنمية الإدارية: يعتقد أحد الباحثين في علم الإدارة بان التنمية الإدارية هي وسيلة أساسية لإنشاء الدولة العصرية و يعتبرها أم التنميات الأخرى الاقتصادية

و الاجتماعية بحيث تسبقها زمنيا لتساعدها بعد ذلك و تهىئ لها أسباب النجاح⁽⁹⁾ و يقصد بها جاري ديسلر: أية محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف و تغيير الاتجاهات و تحسين المستوى المهاري و من ثمة فان الهدف النهائي من هذه البرامج إنما يتمثل في دعم الأداء المتوقع للمنظمة ذاتها⁽¹⁰⁾

في سياق آخر التنمية الإدارية كمفهوم و اصطلاح تعبر عن الجهود التي تبذلها الدولة في معالجة المشكلات الإدارية التي تواجهها في محاولتها للإسراع في تقدمها الزراعي و الصناعي و الاجتماعي، و ذلك من خلال التنظيمات و النظم الإدارية و الممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم⁽¹¹⁾.

و يعرفها عادل أبو توهة بأنها العملية التي تهدف إلى رفع كفاءة و فعالية الجهاز الإداري عن طريق إدخال التحسينات الضرورية في سلوك العاملين أو في التنظيم الإداري أو في الوسائل و الأهداف الإدارية أو في كل النواحي السابقة مجتمعة⁽¹²⁾. من خلا التعاريف السابقة نخلص إلى جملة من النقاط متعلقة بالتنمية الإدارية:

- التنمية الإدارية تهدف إلى معالجة المشكلات الإدارية.
- تتضمن التنمية الإدارية عملية تقويم حاجات الإدارة.
- تعمل التنمية الإدارية على تقييم مستوى أداء العاملين بالإدارة.
- التنمية الإدارية تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين و المديرين الحاليين و المستقبلين.

- التنمية الإدارية مرادفة للإصلاح الإداري، حيث تسيير العملية الأخيرة إلى الممارسة الواقعية للعملية الأولى.

استنادا إلى هذه النقاط و كذلك إلى التعاريف السابقة، يمكن إعطاء مفهوم متكامل الأبعاد للتنمية الإدارية و تعني بها، تطوير الجهاز الإداري و رفع كفاءته و فعاليته بالقدر اللازم لتحقيق الأهداف الإنمائية و تمكينه من تحمل أعباء و نتائج تنفيذ خطط التنمية الشاملة و زيادة قدراته التأثيرية في إحداث التغيير الإيجابي.

د- مفهوم إدارة التنمية: في سياق تحديدنا لمفهوم إدارة التنمية نشير إلى انه يرتبط و يتداخل كثيرا مع مفهوم التنمية الإدارية، حيث انه من الناحية الوظيفية فان إدارة التنمية هي تكملة للتنمية الإدارية و في سبيل الفصل بينهما نؤكد على أن تنمية الإدارة تهدف إلى تطوير القدرات الإدارية لتحقيق التنمية بالقدر الذي تصبح فيه إدارة التنمية ذات كفاءة و فعالية في تحقيق الأهداف المنوطة بالمؤسسات و الكيانات الإدارية المعنية بالمشروعات الإنمائية⁽¹³⁾

من خلال الإشارة إلى المقصود بالتنمية الإدارية نأتي إلى تحديد مفهوم إدارة التنمية بناء على ما قدمه الباحثين و المهتمين بالإدارة و التنمية على السواء و بخاصة تعاريف احمد رشيد الذي يرى أن إدارة التنمية تعني الطرق و الأساليب الإدارية المناسبة لتسيير الجهاز الإداري في الدول النامية بما تحقق النمو القومي المطلوب و يحافظ في نفس الوقت على موارد الدولة⁽¹⁴⁾.

وبهذا التعريف تتجاوز إدارة التنمية التنظيم الإداري و تصبح عملية هندسية اجتماعية تقتضي من الجهاز الإداري أن يكون أكثر فعالية.

أما محمد مهنا العلي فقد عرف إدارة التنمية من الناحية النوعية و الكمية، فيشير إلى أنها: ذلك التطوير النوعي حيث تنتقل الإدارة العامة في الدولة نقلة نوعية تؤهلها للدخول في مجالات لم تشهدها من قبل، إدارة المشروعات الصناعية و الزراعية الكبيرة أو إدارة أنشطة الخدمات الحديثة و تطوير كمي بحيث يتسع حجم الجهاز الإداري في الدولة لكي يستطيع القيام اليوم و غدا بما لم يكن يقوم به بالأمس⁽¹⁵⁾.

و في محاولته لتحديد مفهوم دارة التنمية أكد عبد الهادي الجوهري على أن: إدارة التنمية إدارة مشتركة بين الأهالي و الحكومة يكمن أن تؤدي إلى نجاح الخطط التنموية مع ضرورة توافر بقية الظروف الموضوعية و الإمكانيات الأساسية اللازمة للتنمية⁽¹⁶⁾

من خلال التعاريف السابقة نستنتج جملة من نقاط الاتفاق حول ماهية إدارة التنمية.
- إدارة التنمية تتضمن الطرق و الأساليب المساعدة و المساهمة في تفعيل البرامج التنموية.

- عملية إنسانية تعتمد على المورد البشري المؤهل لاستغلال الموارد المادية المتاحة.

- عملية تدخل ضمن الهندسة الاجتماعية.

- تستند إلى نتائج التنمية الإدارية.

- تقتضي المشاركة من خلال تظافر جهود المواطنين مع الإدارة في اتخاذ و تنفيذ القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار المشكلات القائمة و المحتملة أثناء تنفيذ برامج التنمية.

تأسيسا على ما تقدم نستنتج أن إدارة التنمية تعني العملية الهادفة إلى إحداث التغيير المطلوب انطلاقا من كونها وسيلة تغيير و نمو بالاعتماد على الأساليب العلمية في الإدارة.

1-5: الدراسات السابقة: هي تلك التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي و قد يوجد هذا النوع من الدراسات في المجالات العلمية أو في الكتب أو في البحوث أو في المخطوطات أو في المذكرات و الرسائل و الاطروحات الجامعية شريطة أن يكون للدراسة موضوعا وهدفا ونتائج، و في حالة وجود فرضيات البحث و العينة و المنهج و الأدوات فالدراسة تصبح أكثر تفصيلا و دقة و الدراسة السابقة إما أن تكون

مطابقة و يشترط عندئذ اختلاف ميدان الدراسة أو أن تكون دراسة متشابهة و فيها يتناول الباحث الجوانب المشتركة بين الدراستين (17).

من خلال هذه التوطئة نشير إلى وجود دراسات سابقة لها علاقة بموضوع دراستنا الراهنة، التنمية الإدارية و إدارة التنمية مع مراعاة الترتيب الزمني لهذه الدراسات كما يلي: **أولاً:** الدراسة الأولى لمسعود شريط و تحمل عنوان : التنمية الإدارية و العمرانية ببلديات المدن الجزائرية – بلدية قسنطينة و مناطقها الحضرية نموذجاً دراسة نظرية ميدانية – معهد علم الاجتماع- جامعة قسنطينة 1998. (رسالة ماجستير)

انطلق الباحث في دراسته من فرضية رئيسية مؤداها : أن التسيير الإداري و العمراني ببلدية قسنطينة و مناطقها الحضرية تكشف عن وجود نقاط ضعف ناجمة عن الهيكل التنظيمي الإداري القائم، هذا الأخير لم يسمح لها بتأدية مهامها بالشكل اللائق.

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- بينت الدراسة عدم مناسبة الهيكل التنظيمي و جنوحه إلى المركزية في صياغة و اتخاذ القرارات، و عدم تخويل المناطق الحضرية الصلاحيات لمباشرة العديد من الوظائف الأساسية المنوطة بها و وجود الازدواجية في الأدوار و المسؤوليات و عدم التنسيق بين المصالح الإدارية المختلفة التي تقوم بمهام تكميلية .

- توصل الباحث إلى وجود فوضى في توزيع المناصب داخل الهيكل التنظيمي و وجود أعوان التنفيذ في بعض المصالح الإدارية أكثر من غيرها في مصالح إدارية أخرى.

- كشفت الدراسة عن افتقار الإدارة البلدية و مناطقها الحضرية إلى الكفاءات العلمية الإدارية و الفنية المتخصصة في ضعف إنتاجية الموظفين لغياب سياسة

واضحة في اختيار الموظفين و تقييمهم حيث يركز الاختيار لمناصب المسؤولية على الجهوية و المحاباة و المحسوبية و العشائرية و الانتماءات الحزبية .

- أكدت الدراسة على وجود تسلسل في مقترحات المبحوثين حيث اتصفت بالانسجام و التعزيز المتبادل في تأثيرها الإيجابي على عملية أحداث إعادة تغيير الهيكل التنظيمي الفعال و تضمنت هذه المقترحات التخطيط لتغيير وضع برامج عملية لتفيد و تصميم حملة تمهيدية له للمشاركة و التحفيز مرتبة حسب الأهمية النسبية للآراء المبحوثين .

- عدم ملائمة التشريعات و النظم و القوانين القائمة بإدارة البلدية خصوصا من حيث تطبيق هذه القوانين, إذ أنها شرعت منذ سنين دون أن تتطور بتطور و نمو المجتمع بحيث أصبحت غير مناسبة مع توسع المدينة, كما أنه لم تمنح لها حرية واسعة في التنظيم و المحافظة على انسجام نموها, و لا في تقوية هيكلها الإدارية و جلب الكفاءات الفنية و الإدارية العلمية.

- أوضحت الدراسة أن أهم المشاكل التي تعاني منها الإدارة البلدية نقص الإمكانيات المادية و الموارد المالية مع ضعف استثمارها في المشاريع التنموية و عجزها عن تغطية نفقات معظم الخدمات العمرانية و الإدارية و الاحتياجات الآنية و المستقبلية.

- توصل الباحث إلى أنه هناك عجز في الإدارة و التنظيم و ضعف في فعالية مؤهلات التسيير الإداري و العمراني لكونها قديمة و محدودة و لا يزال الروتين الإداري المتحكم يعيق كل محاولات التبدل و التغيير.

- عدم كفاية الوسائل و الأجهزة و التقنيات الحديثة و الموجود منها لا يلبي احتياجات المصالح الإدارية و غير مستخدم استخداما امثل مما انعكس على سوء برمجة المشاريع و عدم وجود توازن في توزيع الخدمات بأحياء المدينة.

- وجود ضعف في الرقابة و انعدام الإشراف و المتابعة الإدارية و الفنية التي أخذت تزداد أهمية مع نمو المدينة و تطورها.

- هناك انفصال بين الإدارة و المواطن مما أثر على ضعف المشاركة الشعبية في شؤون البلدية و عدم وجود تعاون في حل المشكلات المحلية مما أثر سلبا على تحسين وضعية سكان المدينة و عدم توفير الخدمات الضرورية .

- أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن الجهاز الإداري القائم بالبلدية و المناطق الحضرية يعاني من تداخل العلاقات و الاختصاصات و تضارب في الصلاحيات الإدارية و عدم وضوح الأهداف و المهام و سوء فهم القوانين و النصوص التشريعية و عدم احترام تطبيقها مما أدى إلى ضعف مستوى الإدارة نتيجة لتدني المستوى العلمي أدى بدوره إلى عدم توازن حضري و تخلف إداري و عمراني للمدينة.

- تبين من نتائج الدراسة (100 %) أن البلدية المركزية كجهاز إداري لا تهتم بتكوين القوي البشرية العاملة و ليس لها برامج تدريبية مستقبلية لرفع مستوى إطاراتها الإدارية التسييرية , التنظيمية و الفنية .

ثانيا: دراسة عبد الله غيث تحت عنوان : النمو السريع في عملية التنمية الإدارية – دراسة ميدانية – بلدية دبي – الإمارات العربية المتحدة – فبراير 1996:

انطلقت هذه الدراسة من مجموعة من الظواهر بمدينة دبي و هي : النمو السكاني التوسع العمراني السريع, التنوع في الأنشطة الاقتصادية حيث قامت الإدارة البلدية بتطوير برنامجها و ذلك من خلال تعديل الهيكل التنظيمي و النظام الإداري للبلدية و الاعتماد على نظام المؤشرات في الأداء و تنمية الموارد البشرية من خلال تدريب الموظفين و رفع قدراتهم في التسيير الإداري و لتحقيق التنمية المتوازنة ثم العمل من خلال مجموعة من الآليات :

- إعادة النظر في مركزية 40 قسم لتتحول إلى 12 إدارة و ستة مكاتب لضمان بقائها و استمرارها.

- الاعتماد على النفس المتمثلة في التوظيف الفاعل للمتخصصين من الموظفين و تدريبهم من خلال العمل و راية الخريجين من حملة الدرجات المتوسطة و العليا لموائمة مقرراتها من الاحتياجات البشرية .

- الاعتماد على المدخل السلوكي من خلال المحافظة على البقاء و الاستمرارية بالالتزام التام على جميع المستويات عن طريق دعم عملية الإصلاح المتوازي و المتدرج من المستوي الشمولي إلى التفصيلي و العكس و هذا لدفع و تحفيز احتياجات و طموحات العاملين على مستوى الأقسام مما أتاح التنفيذ الفوري للمهام.

- إتاحة فرصة التغيير من إدارة إلى إدارة و من قسم إلى قسم الشيء الذي مكن من إتمام الخطط المعدة للإصلاح بالإضافة إلى تعديل التشريعات و القوانين متى أمكن ذلك.

- العمل على تحسين المعرفة و الوعي البيئي من خلا التغييرات البسيطة المدعومة بالصور و الوثائق مع شرح القدرات و الأوامر التنفيذية على المستوى المحلي.

من خلال هذه الآليات المعتمدة داخل إدارة بلدية دبي توصل الباحث في دراسته إلى :

- ارتفاع نسبة توظيف الوظائف وخاصة الوظائف الإدارية.

- ارتفاع نسبة توظيف النساء في وظائف كانت حكرًا على الرجال.

- زيادة عدد الأفراد الذين يتلقون التدريب.

- تقليص الهدر في الموارد المالية و تحسين عملية الموازنة بين المدخلات و المخرجات.

ثالثًا : دراسة عبد الله العلي النعيم ، تحت عنوان : التنمية الإدارية في البلديات –

دراسة ميدانية بمدينة الرياض –السعودية –أكتوبر 1985.

انطلق الباحث في هذه الدراسة من قضية أساسية جوهرها أن الإدارة في البلديات لو درست بعناية و خطط لها بدقة و زودت بمتطلبات الدعم و عوامل التشجيع و توافرت لها مقومات النجاح ستكون المنقذ لمواجهة النمو السكاني و التوسع العمراني على مستوى المدينة و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج متعلقة أساسا بأعداد الكوادر الإدارية و تعهدها بالرعاية و التنمية بالعمل على :

- دراسة النظم و القوانين و اللوائح المطبقة في الإدارة البلدية .
- تبادل التجارب الرائدة و الناجحة في مجالات التنمية الإدارية بين البلديات .
- الاستخدام الأمثل للأساليب الحديثة .
- الحد من عوامل الجذب و الطرد السكاني و الاتجاه نحو الثبات و الاستقرار النسبي .

- تنوع مصادر الدخل العام و عدم الاعتماد على مصدر واحد كالبتروول.
- منح فرص الاستثمار للمواطنين من مختلف الفئات و منح القروض حسب الأحقية

التعليق على الدراسات السابقة : من خلال المسح للدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الراهنة لم نعثر على أية دراسة مماثلة أو مطابقة تماما لدراستنا خاصة في الجزائر, هذا لا يعني أن الموضوع لم يدرس من قبل و ما يدل على ذلك وجود أجزاء من دراسات سابقة تتعلق بشكل مباشر بموضوع دراستنا, و هذه الدراسات سبق عرض منطلقاتها و أهم النتائج التي توصلت إليها حيث نقر أنها تناولت موضوع التنمية الإدارية أحيانا بشكل منفرد و أحيانا أخرى ربطها بالتنمية العمرانية و بعض جوانب التنمية كالنمو السكاني و التوسع العمراني و كذلك النمو الاقتصادي

و عليه تختلف دواعي التنمية الإدارية من بلد نامي إلى بلد متقدم و بين البلدان النامية فيما بينها, و هذه الاختلافات ناجمة عن اختلاف الظروف الاقتصادية و السياسية و

التنموية ككل إلا أن التقاطعات و التمفصلات في الفكر التنموي تبقى مشتركة سواء في البلدان النامية أو نظيراتها المتقدمة.

لذا نجد الدراسات السابقة تنحو بالتنمية الإدارية إلى المجال العمراني و المجال السكاني في سياق ربط التقدم و النمو في هذين المجالين بتطور الإدارة حيث نجد مسعود شريط في دراسته يعتبر التنمية الإدارية و العمرانية وجهان لعملة واحدة و لا يفاضل بينهما و تركيزه بصورة مباشرة على التنمية العمرانية التي تبقى في الأخير شق من إدارة التنمية هذا من جهة, و من جهة ثانية توصل الباحث بشكل نسبي إلى الثبات الفرضية الرئيسية المطروحة في الدراسة و هي أن الخلل في إنجاح التنمية العمرانية يعود بالدرجة الأولى الإدارة البلدية حيث انه لم يرافق النمو الحضري و التوسع العمراني و النمو السكاني نمو إداري بشكل طردي و مهما يكن فالتقارب النظري و الميداني و ارد بين هذه الدراسة و دراستنا لكونهما من بيئة واحدة (الجزائر) بالإضافة إلى الاشتراك في المنطلقات النظرية لذا و من خلال تتبع مسار دراستنا ستكون النتائج التي سنتوصل إليها دعما لما توصل إليه الباحث أو تنفيذها لبعض المحاور في هذه الدراسة السابقة .

أما بالنسبة لدراسة عبد الله غيث , فنجد أن أكثر ما يركز عليه هو علاقة التنمية الإدارية بمؤشرات الإنجاز من حيث النوع و الكم و تطور هذه العلاقة, كما انه توصل إلى واحدة من النتائج لم تعد مطروحة اليوم في الجزائر و هي اضطلاع النساء ببعض المناصب كانت حكرا على الرجال , بالإضافة إلى اعتماد دراسته على مدخل واحد و هو المدخل السلوكي في دراسة التنمية الإدارية بالرغم من يعدد المداخل التي اهتمت بهذا الموضوع إلا أن ما ورد في دراسته من أفكار يمكن الاستعانة بها في سبيل المقاربة النظرية و الواقعية بين ولاية من ولايات الجزائر و مدينة دبي الإماراتية بحكم كونهما مدينتين من مدن العالم الثالث .

فيما يخص دراسة عبد الله العلي النعيم نجدها لا تختلف كثيرا عن سابقتها باستثناء الترتيب الزمني و بعض الملاحظات أهمها :

التركيز أساسا على عنصر الإنسان في الإدارة و كذلك الاعتماد على آليات التنمية القطاعية أو الجوارية من خلال إتاحة فرص المشاركة في التنمية عن طريق الاستثمار للمواطنين و السكان المحليين خاصة في مجال الإسكان و المشروعات الصغيرة و المتوسطة .

نخلص إلى القول انه على الرغم من كون الدراسات السابقة ركزت على جوانب منفردة في عملية التنمية الإدارية أحيانا, و أحيانا أخرى ربطها ببعض المتغيرات كدراسة مسعود شريط الذي حاول ربط التنمية الإدارية أو تضمينها داخل التنمية العمرانية لتبقى هذه الدراسة و قريناتها سند نظري و ميداني لدراستنا الحالية من خلال اعتبار نتائج محكات لما ستتوصل إليه من نتائج.

هوامش الفصل الأول :

- 1- تيودور ليفيت، ترجمة نفين غراب- الإدارة الحديثة- الشركة العربية للنشر و التوزيع. ط1 . 1994- ص 35 .
- (2)-(3) – محمد حافظ حجازي- المنظمات العامة.البناء.العمليات- النمط الإداري- مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع – القاهرة . ط1-. 2002 . ص ص 22-23 .
- (4),(5) –عمار بوحوش- الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة- المؤسسة الوطنية للكتاب . ط1 – 1984 . ص ص 45-46 .
- 6- عبد الهادي محمد والي – التنمية الاجتماعية –دار المعرفة الجامعية . الإسكندرية . ط1 –1982 . ص ص 49,50 .
- 7 – محمد الجوهري – علم اجتماع و قضايا التنمية في العالم الثالث – دار المعارف القاهرة . ط1 – 1978 – ص ص 144- 145 .
- 8- علي غربي و آخرون – تنمية المجتمع من التحديث إلى العولمة – دار الفجر للنشر و التوزيع – القاهرة . ط1 –2003 . ص 36 .
- 9-احمد عبد السلام دباس – آراء و نظريات في الإدارة –دار طلاس- دمشق . ط1 –1993 . ص 25 .
- 10-جاري ديسلرت – محمد سيد احمد عبد المتعال – إدارة الموارد البشرية – دار المريخ للنشر – العربية السعودية . ط1 – 2003 . ص ص 282-283 .
- 11- صالح بن حبتور عبد العزيز – الإدارة العامة المقارنة- الدار الدولية للنشر و التوزيع . عمان الأردن . ط1 –2000 . ص 277 .
- 12- عادل أبو توهة – التنمية الإدارية – المجلة العربية للإدارة. مجلد 06 . ع 1ع . آذار 1982 . ص75 .

- 13- حسن بشير الطيب- معاهد الإدارة في التنمية- المجلة العربية للإدارة.
الأردن العدد 3 . تشرين (1) 1985. ص 5 .
- 14- احمد رشيد- إدارة التنمية و تنمية الإدارة- دار الشروق . جدة . ط1- 1979
. ص 75 .
- 15- محمد مهنا العلي- الوجيز في الإدارة العامة- الدار السعودية للنشر و
التوزيع. ط1 1984 . ص 213 .
- 16- عبد الهادي الجوهر- علم اجتماع الإدارة - مفاهيم و قضايا- دار المعارف .
القاهرة ط1 . 1983 . ص 197 .
- 17- رشيد زرواتي- تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية- دار
هومة . ط1 . 2002. ص 91 .

- المدخل النظرية في دراسة التنمية الإدارية :

تمهيد: يتفق جل الباحثين في مختلف التخصصات التي تهتم بالإدارة على أنها عملية إنسانية, بالرغم من استعمالها للوسائل المادية و المناهج العلمية, حيث أنها دوما تهدف إلى التنسيق بين الجهود البشرية و الموارد المادية لتحقيق أهدافها الرئيسية و على رأسها العمل على تنمية مهارات العنصر البشري و تستند هذه العملية إلى مجموعة من المدخل النظرية من أهمها: المدخل الإداري , المدخل السلوكي , المدخل البيئي , المدخل التحليلي المتكامل .

1-2: المدخل الإداري : يعد هذا المدخل من أهم الدائل النظرية في دراسة التنمية الإدارية انطلاقا من كون هذه الأخيرة امتداد للإدارة ككيان, و غالبا ما ننظر إليه على انه مدخل تقليدي نسبة إلى المنظرين الأوائل في هذا المجال أمثال هنري فايول⁽¹⁾.

و يبني هذا المدخل على مجموعة من المبادئ :

- الإدارة عملية تشغيلية يمكن تجزئتها عن طريق وظائف الموظفين و المديرين.
- يمكن من خلاله العمل على إحداث تغييرات في الجهاز الإداري المقصود تنميته.
- من خلال الخبرة الطويلة مع الإدارة في مواقف مختلفة نستنتج بعض النتائج الجوهرية المساعدة في فهم و توضيح و تحسين عملية الإدارة .
- يقدم هذا المدخل إطار عمل لمفاهيم الإدارة و التنمية الإدارية و يساعد على تقديم مفهوم كامل للإدارة.

- يعطي هذا المدخل نظرة شاملة عن الإدارة كمفهوم و كمارسة يمكن تعميمها على أنواع الإدارة المختلفة.

- يعتمد المدخل الإداري على المبادئ المستخلصة من الحقائق الواقعية, أو من أجديات الإدارة المساعدة على التطوير الإداري كما يستند بالأساس إلى وظائف

الإدارة ممثلة في التخطيط, التوجيه, الرقابة و الإسترشاد بها عند إحداث إصلاح أو تنمية إدارية.

من خلال هذه المبادئ يمكن أن يكون هذا المدخل دعامة أساسية في دراسة التنمية الإدارية بناء على ثلاث اتجاهات هي :

1-1-2 : الاتجاه القانوني : يقوم هذا الاتجاه على فكرة مؤداها أن التنمية الإدارية تستمد قوة وجودها من الشرعية القانونية، فالصبغة القانونية هي التي تدفع الإدارة نحو الفعالية و عليه تمنح الصبغة القانونية للإدارة الصفة الإلزامية لكل القرارات على جميع مستويات التنظيم (2).

و الإدارة بهذا المعنى تحتاج دوما إلى :

قانون يحدد مهامها الدائمة بوضوح ليجعل منها:

- إدارة قوية قادرة على اعمل تحركها الدوافع الاجتماعية .

- تتميز بالاحترافية و الاستقرار و الحياد .

- تساهم في اقتراح و إعداد التشريعات المناسبة لتنميتها .

كما يركز هذا المدخل على ضرورة مراجعة القوانين و التعليمات للوقوف على الجوانب الإيجابية و من ثم الاستمرار في العمل بها أو الجوانب السلبية لمعالجتها و تغييرها.

فالتحولات المجتمعية تقتضي تغيير التشريعات القديمة الغير القادرة على مسايرة متطلبات التنمية, فما كان معمول به بالأمس يصبح اليوم مرفوض كنتيجة حتمية للتغير على مستوى الدولة و المجتمع, و إلا يصبح قيذا يكبل جهود التنمية كهدف عام و التنمية الإدارية كهدف جزئي.

ويرى مؤيدو هذا الاتجاه أن القوانين الجديدة وما تتضمنه من لوائح العمل الإداري لا يمكن أن تكون عملية بصورة تلقائية حيث يجب أن تخترق و عي الأفراد, و تكتسب

نوع من الاحترام و الالتزام، و بالتالي تتحول إلى سلوك إداري يتوافق مع الظروف السائدة في المجتمع.

تأكيدا لما سبق لكي تعمل القوانين كقوة تعبوية في ممارسة التنمية الإدارية، لا بد من تدريب إطار قانوني يفعل هذا العمل و يخضعه للممارسة الواقعية، بالإضافة إلى القيام بدورات و ندوات للتوعية القانونية لشاغلي الوظائف الإدارية و المتعاملين الاجتماعيين معهم، لتدخل عملية الاستشارة القانونية أي ضرورة الرجوع إلى الإطار القانوني الذي سبق ذكره. و الملاحظ من كل هذا أن البلدان التي تتطلع إلى تنمية واعدة داخل مؤسساتها و مجتمعاتها تعمل جاهدة على تشريع القوانين و تبديل الجهود لتكون هذه القوانين قوة فاعلة تسهم في تحقيق أهداف التنمية .

2-1-2: الاتجاه التنظيمي : يعد هذا الاتجاه من أهم الاتجاهات في دراسة و تحقيق التنمية الإدارية، و هذا راجع إلى تعدد المدارس و النظريات التي طرحت في إطاره لدعم الدور الذي يلعبه التنظيم في رفع كفاءة الإدارة و تحسين أدائها. وبهذا المعنى يتشكل التنظيم من نماذج من الهياكل و الوظائف المحتمل تغييرها و إعادة تشكيلها لا لغرض تسيير الأجهزة الإدارية بطريقة جيدة، إنما لجعلها أكثر فاعلية في المحيط الذي تتواجد فيه. و من أهم عناصر التنمية الإدارية حسب هذا الاتجاه هو إحداث تغييرات تنظيمية تقود إلى التمييز بين الهياكل و الوظائف و من ثم التركيز على آلية التغيير التنظيمي بالاعتماد على الاتجاه التنظيمي حيث تركز هذه العملية :

-التغيير في الأعمال والأنشطة التي تمارسها الإدارة و هذا عن طريق استحداث أنشطة جديدة أو التغيير في أساليب العمل القديمة مع مراعاة احتياجات و رغبات المجتمع.

- تغيير الأفراد القائمين بالعمل و معنى التغيير هنا ليس العزل أو الترحيل من الوظائف بقدر ما يعني الانتقال من مركز إلى آخر حسب المؤهلات و المهارات التكوينية و الفردية .

حسب هذا الطرح تعتمد التنمية الإدارية على الاتجاه التنظيمي في تشخيص مشكلة التخلف الإداري انطلاقاً من مفهوم التنظيم الإداري الذي يشير إلى الهيكل المتشابه من العلاقات الاجتماعية التي تربط أعضاء التنظيم في ممارستهم للأدوار المسندة إليهم تحقيقاً للأهداف التنظيمية العامة .

و يرى علي السلمي أن التنظيم الإداري يشير إلى ذلك النظام الاجتماعي الذي يضم العناصر الأساسية التالية :

-الأعمال.

- الأفراد.

- الإمكانيات و الموارد المادية .

- الأساليب و الإجراءات و السياسات و النظم.

- المستوى العلمي أو التكنولوجي المستخدم (3).

كما يؤكد أنصار الاتجاه التنظيمي على ضرورة تهيئة المؤسسات و الهياكل التنظيمية الجديدة , و إعادة النظر في بناء التنظيم الإداري ليكون أكثر تخصصاً من جهة, و من جهة ثانية إزالة الثنائية أو التناقض في أداء الوظائف, بالإضافة إلى تنشيط الأجزاء و هذا يتطلب الريادة الإدارية أو إدارة التنمية (4) و نلاحظ في هذا الاتجاه أن التنمية التنظيمية تمكن من تشخيص المشكلات الإدارية, انطلاقاً من الواقع الإداري هذا الواقع الذي يمدنا بمحتوى التنظيم و ما يحدث بداخله من عمليات بالإضافة إلى جوانب القصور و القوة من ثم يجعل المدير أو المسؤول المباشر القائم بالتنمية الإدارية قادراً على وضع حلول جزئية كانت أو كلية لتحقيق أهداف التنمية الإدارية .

2-1-3: الاتجاه التكنولوجي : التكنولوجيا ظاهرة اجتماعية و ثقافية لما لها من آثار

على البناء الاجتماعي و الثقافي و الاقتصادي للمجتمع و عليه فان التقدم التكنولوجي

سيؤثر حتماً على باقي الوحدات المشكلة للمجتمع و يفرض عليها نوعاً من الموائمة

و التكيف مع هذا التقدم (5). و مما لا شكّ فيه أن التكنولوجيا غيرت بعمق دور العامل في أداء وظيفته حيث انتقل من الاعتماد على اليدوية إلى الآلية, بالإضافة إلى الآثار التي تركها التدفق السريع للمعلومات و البيانات المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها و المكان الذي يعمل به (6).

وصاحب هذه الآلية الارتفاع بالمقدرة الإدارية والفعالية في أداء الوظائف بالمقارنة مع السابق بالإضافة إلى التخصص العالي نتيجة للتقانة الحديثة. و أهم ما يركز عليه الاتجاه التكنولوجي في التنمية الإدارية هو خلق فئة إدارية مؤهلة تستثمر رصيدها المعرفي للارتقاء بالأداء الإداري, فالإدارة حسب هذا الاتجاه تمثل تحدي العصر و في سبيل مواجهة هذا التحدي يجب :

- الارتقاء بالأساليب و الوسائل إلى مستوى التحديث التكنولوجي.
- توسيع استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة كشبكات الاتصال الداخلية و الخارجية .

- الاستعانة بالأفراد المتخصصين في الاستخدام الواعي و المدروس لأجهزة الكمبيوتر أمثال محلي النظم و مخططي البرامج .

و نشير هنا إلى أن الاتجاه التكنولوجي يعد من أحدث الاتجاهات في دراسة الإدارة, و انطلاقا من موضوعنا التنمية الإدارية و إدارة التنمية الذي يصب في وعاء الإدارة, فإنه و من نافلة القول نؤكد على أن التحول التكنولوجي الحديث أنتج تغيرات محورية في التنظيم تبرز في الحركية و المرونة في مواجهة الظروف بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة و هذه الفكرة هي تأكيد للثبات النسبي في الإدارة و عليه ففرضية التغير حسب المتغيرات البيئية و الاجتماعية و التكنولوجية واردة.

2-2: المدخل السلوكي : يعتبر هذا المدخل أحد الداخل المستحدثة التي تناولت الإدارة و التنمية الإدارية بالدراسة و تزداد أهميته في الوقت الحاضر نظرا لواقعية

القضايا التي يهتم بها، حيث استهدف بالدرجة الأولى دراسة النواحي السلوكية لأفراد التنظيم , كما عني بدراسة المواقف الإدارية في ضوء العوامل الاجتماعية النفسية و أوضح بصورة مقنعة العلاقة بين التنظيم الرسمي و التنظيم الغير الرسمي و نتائج مدرسة العلاقات الإنسانية و المدارس التي اتبعت هذه النتائج شاهد على ما يذهب إليه المدخل⁽⁷⁾.

كما يركز المدخل على عناصر العملية الإدارية و ديناميتها في ضوء الأنماط السلوكية، و يقوم على فكرة مؤداها أن التنظيم الإداري ما هو إلا تجمع إنساني يشكل فيه الأفراد القوة الدينامية المحركة للتنظيم . هذه القوة تؤثر في الكفاءة التنظيمية, و بالتالي في قيام التنظيم بالمسؤوليات الملزم بها, كما تتضمن جوانب التركيز في هذا المدخل على دراسة طبيعة السلطة والنواحي الإشرافية و أهم المعايير و الأسس التي يستند إليها هذا المدخل :

- الإقرار بأهمية الدور الذي تلعبه القيم في السلوك التنظيمي كونها تضغط على التنظيم الإداري و تؤثر في قراراته.

- النظر إلى الإدارة ضمن المناخ الاجتماعي الذي يحيط بها.

- التأكيد على الدوافع و الحاجات الإنسانية و أثرها على سلوك الأفراد و الجماعات بالتنظيمات الحكومية و الغير الحكومية .

تبين مما سبق أن المدخل السلوكي يفرض على الإدارة نوعاً من الديمقراطية التي تعد واحدة من سبل نجاح التنمية الإدارية و إدارة التنمية, من جهة أخرى مبدأ التفويض ما هو إلا أسلوب من الأساليب المؤدية إلى تحرير الطاقات المبدعة على كل المستويات التنظيمية, إما بالنسبة لتدريب الأفراد في مجموعات فهو نوع من اكتساب الخبرة لإدراك بدقة سلوك الأفراد و الجماعات التي يتعامل معها فيما بعد, هذه الخبرة تؤدي إلى معرفة الذات و الوعي بمجريات الأحداث و الوقائع المحيطة بهم و الاستعداد لمواجهتها و الافتراض الرئيسي سبب المدخل السلوكي هو

انه بإكساب الأفراد و المهارات السلوكية المطلوبة و حساسيتهم لمشاعر الآخرين يمكن تطوير و تنمية الأداء, أي التنمية الإدارية تعتمد إلى حد بعيد على تطوير و تنمية العلاقات و المهارات الشخصية للعاملين بالإدارة⁽⁸⁾

3-2: المدخل البيئي: يبني هذا المدخل على فكرة محورية فحواها إبراز العلاقة بين الإدارة و بين البيئة التي تتواجد بها , و يقر أنصاره بأن الوحدات الإدارية في كل قطر تتأثر بالعوامل الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و الحضارية السائدة بهذا القطر أو ذلك.

من هذا المنطلق نؤكد أن النظام الإداري الفعال و الرشيد و العقلاني هو الذي يتكيف مع الظروف المحيطة و يعمل جاهدا على احتوائها و توجيهها الوجهة الصحيحة, و هنا نأخذ بعين الاعتبار الاختلافات القطرية و الإقليمية فما هو صالح في دولة لا يصلح في دولة أخرى لها خصوصيتها التاريخية و المجتمعية .

يمكن إرجاع بداية الاهتمام بهذا المدخل إلى نهاية الأربعينيات من القرن العشرين كرد فعل لزيادة التعاون و الاتصال و التقارب و تبادل الخبرات و التجارب بين دول العالم .

و يعتمد هذا المدخل أساسا على نظرية النظم لفاندبيرتا لوني van berta Ionfy التي تنظر إلى الإدارة على أنها نظام مفتوح يؤثر في و يتأثر بالبيئة المحيطة (مدخلات+أنشطة=مخرجات) مع التغذية العكسية فالإدارة تستمد مدخلاتها من البيئة و تمد هذه الأخيرة بمخرجات كنتيجة للأنشطة التي قامت بها⁽⁹⁾.

تأسيسا على ما سبق تؤخذ جملة من العوامل أثناء وضع خطة أو مشروع لتنمية الإدارة تتسم بالترابط و التعقيد و لا يمكن أخذ الواحدة بمعزل عن الأخرى و هذه العوامل هي :

- العوامل الاجتماعية و الثقافية .

- العوامل السياسية و القانونية.

- العوامل الاقتصادية و المالية

و عليه فالهدف من وراء التعرض للمدخل الايكولوجي هذا للتعرف على العوامل التي أثرت و تؤثر على التنمية الإدارية و إدارة التنمية في الجزائر. فقد اتضح في اكثر من مجال التأثير المباشر و غير المباشر على نشاط الإدارة و من ضمنه التنمية الإدارية كما أن إدراج هذا المدخل يساعد على معرفة التغيرات المحيطة ذات الأثر الجوهري و السريع على تنمية الإدارة و إدارة التنمية كعملتين مجتمعتين فالتحكم في العوامل السابقة من شأنه أن يوفر لهاتين العملتين فرص النجاح و يفرض نوعا من العلمية و الرشد في استغلال الموارد المتاحة.

4-2: المدخل التحليلي المتكامل : يعرف المدخل التحليلي المتكامل بأنه ذلك الدخل الذي يعتمد على تحليل الإدارة و البيئة الخارجية و المتغيرات الآنية و المستقبلية, كان ذلك يتعلق بالأفراد و النظام أو القواعد و القوانين ثم وضع الخطة للعلاج و تخطي المشكلات بالاعتماد على عملية التنمية المستمرة للأفراد و السلوكات و الإمكانيات, و قد جاء هذا المدخل نتيجة لتعويض جوانب النقص و القصور في المداخل السابقة و كذلك لتلافي التغيرات و الانتقادات التي وجهت لها. و من أهم المبادئ التي يعتمد عليها هذا المدخل :

-النظام الإداري هو نظام اجتماعي مفتوح يتكون من هيكل متشابك من العلاقات التبادلية فيما بين أعضائه و بينه و بين مكونات البيئة التي يتواجد بها. ينشأ التنظيم الإداري كرد فعل للحاجات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و تتميز آلية تواجد هذا التنظيم بالرسومية و الشرعية .

- يهدف التنظيم إلى إحداث توازن نسبي و حركي بين سلوك الأفراد و متطلبات التنظيم و من شروط نجاح التنمية الإدارية كعملية يستلمها التنظيم استمرار التفاعل الإيجابي بين سلوك الأفراد و أهداف الإدارة ممثلة في إحداث التنمية .

- تفرض الإدارة على الأفراد العاملين بها أنماط سلوكية تتناسب و طبيعة الأدوار و المراكز التي يشغلونها و أهم ما يميز المراكز و الأدوار هو السلطة التي يتمتع بها كل دور و مركز عن غيره و عليه تتشكل العلاقات التنظيمية وفق نمط متوقع (10).

- تتمثل قوى النمو و التطوير التنظيمي حسب هذا المدخل في التكوين الذاتي . Autoformation و الخصائص المميزة لكل تنظيم و تحقيق النمو و التطوير التنظيمي يتوقف على معامل ارتباط التنظيم بالبيئة المحيطة و درجة تقبل الإدارة (التنظيم) للمستحدث و الجديد من ناحية و من ناحية أخرى استيعاب البيئة للمنافع المتوقعة من التطوير التنظيمي.

- تعتبر حركة النمو و التطوير التنظيمي حركة اعتيادية تفرضها الطبيعة الحركية للإدارة , تفاعلها علاقات التفاعل بين الإدارة و البيئة و تخضع تلك الحركة لرقابة و سيطرة القيادة الإدارية، يمكن للتنظيم الإداري أن يحقق الوجود المستمر من خلال القدرة على جلب مدخلاته من المجتمع و حالة الانعزال يحكم على التنظيم الزوال.

من خلال هذه الدعائم يمكن القول أن المدخل التحليلي المتكامل يأخذ بالنظرة الشمولية للإدارة و يحتوي جميع الحالات و العمليات الممكنة الحدوث داخل الجهاز و عليه يقدم لنا الإدارة و التنمية من زوايا متعددة لا تقف عند مدخل واحد فقط و بهذا المعنى يمكن الإمام بالجانب الموضوعية و الذاتية في دراسة التنمية الإدارية كعملية تحتوي عليها الإدارة.

خلاصة الفصل : إن دراسة التنمية الإدارية لا يجب أن تقف عند الاكتفاء بأحد المداخل السابقة بل يجب الجمع و المزج بينها و الاخذ بواحد منها فقط يجعل الدراسة

مشوبة بالقصور مما يؤدي إلى عدم الفهم الحقيقي و البناء للمشكلات الإدارية و

حري بنا الاخذ بمجموعة من العوامل ممثلة في :

- النواحي السلوكية التي تحكم تصرفات الأفراد داخل الإدارة .

- الجانب الفني قي بناء الهيكل التنظيمي و مستوياته .

- الاهتمام بدراسة العملية الإدارية .

- الاهتمام بظروف البيئة التي تعيشها الإدارة (اجتماعية, اقتصادية, سياسية,

ثقافية).

- الاخذ بعين الاعتبار الجوانب القانونية التي تحكم الإدارة هيكلًا و نشاطًا و لتعميق

القضايا المطروقة في الدراسة نعتد على المصادر الموثوق في صحتّها بالإضافة

إلى الهيئات و المراكز التي تسهم في رسم سبل لإصلاح الأجهزة الإدارية و محاولة

تتميتها و رفع كفايتها البشرية و المادية .

هوامش الفصل الثاني:

- 1- جميل احمد توفيق- إدارة الأعمال- دار الجامعات المصرية . ط1- 1975. ص40 .
- 2- عبد العزيز صالح بن حبتور- الإدارة العامة المقارنة- ص 304 .
- 3- علي السلمي- تطور الفكر التنظيمي- وكالة المطبوعات الكويت. ط1 1980 . ص 274 .
- 4- أسامة عبد الرحمن- تنمية التخلف و إدارة التنمية- مركز دراسات الوحدة العربية . بيروت . ط1-1975. ص226 .
- 5- علي غربي. كمينة خزار- التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية. مخبر علم اجتماع الاتصال. قسنطينة 2002 . ص56 .
- 6- سناء الخولي- التغيير الاجتماعي و التحديث- دار المعرفة الجامعية -مصر . ط1- 2003 . ص ص 156 . 166 .
- 7- هاروود؛ ميريل، ت إبراهيم علي البرسلي- المأثورات في الإدارة- دار المعرفة- القاهرة نيويورك . ط1- 1967 . ص511 .
- 8- احمد ماهر- السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية -الإسكندرية . ط1. 2002. ص497 .
- 9- عثمان حسن عثمان- علاقة الإدارة العامة بالبيئة- الملتقى الوطني التأسيسي حول هيكلة الإدارة و فعالية وظيفتها في المجتمع- نظرة مستقبلية- جامعة سطيف- الجزائر- 1997 . ص209 .

3 : دور التنمية الإدارية في التنمية الشاملة :

تمهيد : تتجه التنمية الإدارية نحو معالجة القضايا و المشكلات المطروحة على مستوى الإدارة و اغلب اهتمامها يركز على الموظفين و أنظمة العمل حيث يصطلح على هذين العنصرين مجالات التنمية الإدارية و تستعين الإدارة في سبيل تحقيق تنمية مرضية بمجموعة من للأساليب و الإجراءات لتنعكس العملية فيما بعد على واقع التنمية الشاملة .

1-3 : مجالات التنمية الإدارية : تتعدد مجالات التنمية لتشمل:

1-1-3 : الموارد البشرية : تركز التنمية الإدارية بصفة أساسية على كفاءة و ترشيد الموارد البشرية, باعتبارها واحدة من عناصر الإنتاج و يذهب غالبية الباحثين في هذا المجال إلى وضعها في خانة الوسائل الرئيسية لتحقيق الثروة المادية و في هذا السياق ينبغي العناية بالموظفين المشكلين للعنصر البشري في الإدارة, و ذلك بوضع الأسس السليمة في اختيارهم ثم تدريبهم على أداء عملهم و وضع كل في المكان المناسب له, مع تحفيزهم على الإجابة و الإتقان و ضمان الأمن و الاستقرار لهم⁽¹⁾.

و إذا كان مفهوم الإدارة كمهنة هو الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف على افضل وجه فان العنصر البشري يأتي على راس هذه الإمكانيات فهو اثن من رأسمال كما سبق و هو عمادها بالإضافة إلى كونه غايتها بالأصل, و عليه يجب أن

يحظى العنصر البشري بالعناية الفائقة في سائر المجالات لكونه يتمتع بأفضلية عنها دون إغفال المجالات الأخرى مجتمعة .

و انطلاقا من الموقع الذي تحتله الموارد البشرية في التنمية الإدارية تشمل هذه العملية جميع الإداريين في كل الفروع و المستويات و النشاطات و الاختصاصات دون اقتصارها على فئة دون أخرى, فالجهاز الإداري كيان متكامل و لأي عضو جزء فيه دوره الهام الذي يجب أن يؤديه بكفاءة كي يحقق الكل دوره الكامل بكفاءة و بشكل متوازن دون ضمور في جهة أو استطالة في غيرها .

و تتضمن جوانب العناية بالموارد البشرية في سياق التنمية الإدارية نقاط مهمة :
ماديا معنويا , سلوكيا و مسلكيا و يتم عرض هذه الجوانب كما يلي :

- انطلاقا من الوضع المادي للإنسان الإداري باعتباره عضوا في المجتمع وله احتياجاته المادية سواء كان فردا أو أسرة أو معيلا لها, ذو اثر كبير على نشاطه و أداءه و عليه يجب أن تكفل له الإدارة و وجوده فيها دخلا ماديا يؤمن له مستوى معيشيا متناسبا مع كفاءته و جهده و نشاطه و لا يقل في أي حال عن تامين المتطلبات الأساسية للحياة الاجتماعية في مستوى معين ضمن ظروف المجتمع أثناء الخدمة و بعدها .

- تتصل بالوضع المادي للعنصر البشري من جهة و برفع مستوى الأداء و الكفاءة لديه و لدى الإدارة من جهة ثانية مسألة الحوافز المادية و المعنوية التي يجب العناية بها من خلال النشاط الإداري, من الناحية المادية يجب حفز العاملين في جميع الوحدات بشكل متوازن و عادل, فالكل يساهمون في تطوير المجتمع و لا فرق بين موظف كبير أو صغير أو بين المرأة و الرجل أو بين عامل مكتبي أو يدوي ضمن الإدارة الواحدة .

كما انه لا فرق بين هذه الوحدة أو تلك في خدمة المجتمع و كل الوحدات متنوعة الاختصاصات ضرورية لتكامل بنيانه .

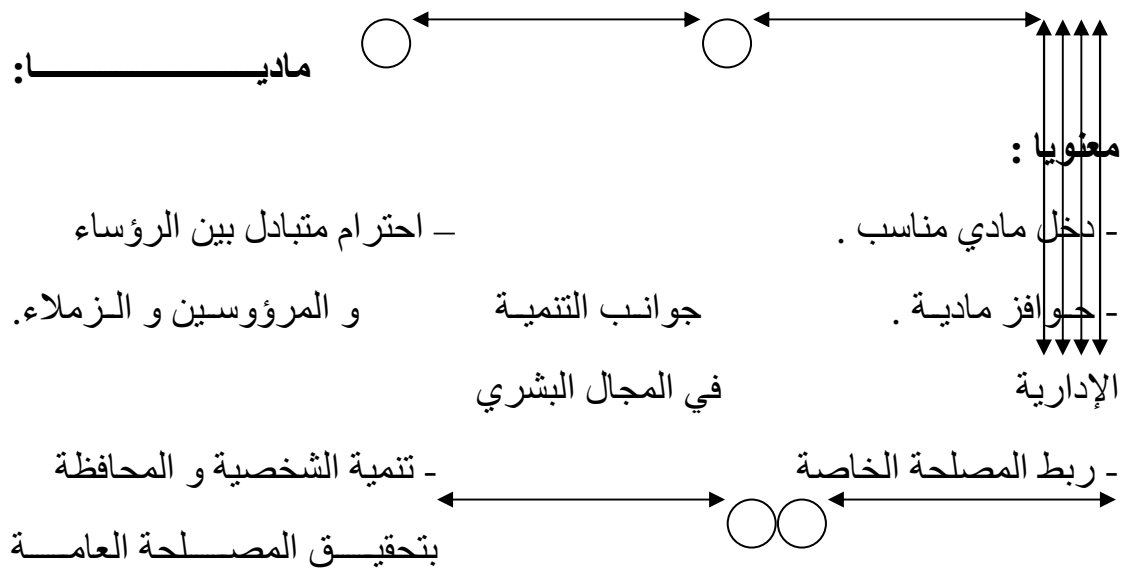
- على الصعيد المعنوي يجب العمل على إقناع رجل الإدارة بشكل عملي بأنه سوف يحقق مصلحته الخاصة من خلال تحقيق مصلحة الوحدة الإدارية التي يعمل بها .

- تحسيس الإداري عمليا بمدى أهميته و أضافته في العملية الإدارية من خلال المشاركة إلى هذا الحد أو ذلك في ممارسة وظائف الإدارة و نشاطاتها, كان يساهم في اتخاذ القرارات و رسم الخطط, العدد الأكبر من العاملين في سائر مستويات الهرم الإداري .

- العمل على احترام الإداريين و المحافظة على معنوياتهم و تنمية شخصياتهم و ذلك في علاقاتهم مع رؤسائهم و زملائهم و في أوضاعهم الاجتماعية و من تمّ تنمية روح الجماعة لدى كل أفراد كل وحدة إدارية بشكل خاص و لدى منتسبي القطاع العام و الجهاز الحكومي خصوصا .

- تقويم سلوك الإداري و انضباطه و احترامه للعمل و الوقت و تطبيق مبدأ الثواب و العقاب بشكل عادل و صارم .

و لاجل توضيح دور التنمية في المجال البشري و صنعنا الشكل التالي (*):



على الكرامة .

- سلوكيا:
- انضباط, احترام العمل .
 - احترام الوقت, المحافظة على الوسائل.
 - علاقات جيدة مع الآخرين.
 - تطبيق الثواب و العقاب بصرامة وجدية .
- تقوية روح الالتزام بالوحدة
- تنمية روح الجماعة .
- مهنيا :**
- التدريب و التأهيل للجميع.
 - تطوير المعلومات و المهارات.

3-1-2 : الوحدات الإدارية : و تحتوي الوحدات الإدارية على الأهداف المهام و الهياكل التنظيمية .

بالنسبة للأهداف داخل الوحدات فإنها تدخل كعامل مهم في التنمية الإدارية من خلال تركيز هذه الأخيرة على جملة من الأهداف يجب تحقيقها في برامجها و خططها, انطلاقا من تحديد الأهداف بدقة نوّكد على مدى دقة و فعالية الخطة و عند تحديد الأهداف تؤخذ النقاط التالية بعين الاعتبار :

- اقتناع الإدارة بأهمية و ضرورة عملية الإعداد للتطوير و التعمير .
 - توفير درجة من الوعي الإداري بأهمية التنمية و التطوير .
 - استعداد و قدرة أعضاء الإدارة للقيام بواجباتهم في تطوير الوحدات التنظيمية
- وهنا يقتضي الأمر الإجابة على السؤال : هل تمّ وضع أهداف لعملية التطوير الإداري في الجزائر و التعرف على الظروف و الإمكانيات وفق مدخل علمي منهجي سليم بما يؤهلنا للتخطيط للتنمية الإدارية و تنفيذها !؟.

بالنسبة للمهام : المقصود بالمهام في ميدان التنمية الإدارية كل ما يتضمن الممارسات و المسؤوليات المنوطة بالإدارة و أفرادها .

و المهام من الناحية النظرية تقتضي امتلاك الفرد لمؤهلات العلمية و الفنية التي يؤدي من خلالها؛ و وظيفة داخل الهيكل الرسمي للإدارة .

كما أن المهام تعد من الأجزاء التي تشملها عملية التنمية الإدارية فبمجرد إدراك الأفراد لمهامهم داخل الإدارة فان واحد من بؤادر التطور الإداري قد ظهر إلى الوجود.

و تكملة لعمليات الاختيار و التعيين إلى إسناد المهام , هذه العمليات تدخل ضمن التخطيط للتنمية الإدارية , تستند عملية تحديد الأهداف إلى مجموعة من الأسس :

- توصيف الوظائف بدقة.

- معرفة القدرات الخاصة التي يتمتع بها شاغلو الوظائف الحاليين و تحديد نقاط

القوة و الضعف لديهم

- طرق توزيع المسؤوليات في حالة ترقية الأفراد أو نقلهم .

- تنظيم الوظيفة حيث أن شاغل الوظيفة يعلم ما هو متوقع منه بالإضافة إلى

مشاركته في تحقيق أهداف الإدارة .

- تقييم الوظائف الحالية على أساس إمكانية تجميعها هو زيادتها لتحقيق فاعلية

أكبر⁽²⁾

• الهياكل : الهياكل التنظيمية واحدة من المجالات الرئيسية للتنمية الإدارية

حيث تظهر نتائجها مباشرة على شكل الهيكل التنظيمي و محتواه و تتم عملية

تطوير تنمية الهيكل التنظيمي كما يلي⁽³⁾ :

- توصيف الهيكل التنظيمي و ما يرتبط به من كيانات تنظيمية و مستويات

إدارية بالإضافة إلى الاختصاصات و علاقتها ببعضها البعض .

- تحديد المستويات التنظيمية بدقة و تتبع التدرج و التبعية الإدارية للنشاطات الأساسية و كذلك النشاطات المسندة أو المفوضة .

-دراسة المجموعات الوظيفية و مكوناتها و كذا درجة التوازن بين الكيانات التنظيمية
و المستويات الإدارية

- اعتماد مبدا الموضوعية في تحديد متطلبات شغل الوظائف فيما يخص المؤهل العلمي التخصص , القدرات الفنية و السلوكية .
-تشخيص صلاحيات المستويات الإدارية و الوظيفية و التأكد من فعاليتها بالاعتماد على آليتين :

- إلغاء وحدات تنظيمية قائمة .

- استحداث وحدات تنظيمية جديدة .

- تجزئة وحدات تنظيمية مجتمعية أو تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة واحدة.

و يتوقف نجاح تطوير الهيكل التنظيمي على الأسس العامة و الإجراءات و السياسات العامة المتبعة داخل الإدارة .

3-1-3 : مجال الإجراءات و الأساليب : من أهم المظاهر البارزة للتنمية داخل التنظيم نمط الأساليب و الإجراءات المتبعة في أداء الخدمة أو معاملة الجمهور (المجتمع) , حيث تتأثر هذه الأخيرة بعملية التطور, فكلما كانت آليات التطوير فعالة كلما اتجهت الأساليب و الإجراءات نحو عقلانية و علمية أكثر.

و من أهم مظاهر التنمية على مستوى الأساليب و الإجراءات ما يلي :

*الاتصال: و هي عملية تبادل الحقائق و المعلومات و الأفكار و الآراء و الانفعالات و تعتبر بمثابة القوة المحركة في الإدارة, كما تلعب دور بارز في بعث الحيوية و النشاط في الأجزاء المكونة للإدارة , و تتطلب الاتصالات بين أفراد الإدارة فيما بينهم و بين الجمهور الخارجي استعمال الإمكانيات الإلكترونية أو

الميكانيكية لحل مشكل التنقل بين الوحدات و المكاتب و البيئة الخارجية بالإضافة إلى كون الموظفين الذين يشغلون مناصب في الإدارة هم وسيلة اتصال تدخل ضمن نظام الاتصال .

و في مجال التنمية الإدارية تعتبر مشكلة تهيئة الطاقة الملائمة شبكة الاتصالات إحدى القضايا الهامة في الإدارة و تدعيم لما ورد في مجال الهيكل التنظيمي و الوحدات المكونة له فان الإكثار في مستويات التسلسل الإداري قد يؤدي إلى تعطيل و تحريف المعلومات بالمقابل التركيز الشديد قد يساهم في إعاقة قدرة الشبكة الاتصالية مما ينجم عنه كثير من الاختناق في عملية الاتصال, و اللامركزية قد تلغي البعض من هذه المشكلات بتخفيض حجم سيلان المعلومات إلى المستوى الضروري.

لهذا يعتمد على المساعدين و اللجان كأجزاء يستخدم كحل لتحسين انتشار و تدفق المعلومات في محيط الإدارة و هنا نؤكد على نقطة مهمة و هي عدم إغفال و تجاهل الاتصالات غير الرسمية (4) .

و ينظر للاتصال كإجراء إداري مهم في محاور التنمية الإدارية من خلال :

- **دعم العلاقات و الروابط بين الأفراد في سبيل تحقيق أهداف الإدارة و التنمية .**

- شبكة اتصال فعالة و دائمة تحرك المجتمع باتجاه الإدارة و تدفع الإدارة إلى تلبية رغباته و حاجاته المتجددة و الدائمة .

إذن الاتصال كعملية استراتيجية يجب أن تتضمن قنواتها الهيكل الوظيفي و تكون هذه القنوات معروفة لجميع شاغلي الوظائف و أهم محتويات هذه القنوات خيوط السلطة الرسمية التي تحمل الأوامر العلوية إلى اسفل الهرم السلطوي, و التقارير من المستويات السفلى و كل ما من شأنه أن يحمل رسالة من المرسل إلى المستقبل ليفعل نشاط الإدارة و يجعل منها وسيلة لتحقيق التنمية .

* **التنسيق** : لما كانت الإدارة عملا جماعيا تنتظم فيه أجزاء العمل و جهود العاملين لتأخذ الشكل المتكامل معنى و مبنى ينبغي توجيه هذه الخطوط نحو نقطة واحدة تلتقي عندها جميعا و هو ما يعبر عنه بالاتصال الراسي المعبر عن الاتجاه للهدف المحدد و يمكن الوصل بين هذه الخطوط على المستوى الأفقي تعبير عن الاتصالات و العلاقات الداخلية بين الأفراد و الوحدات (5) .

ليدخل التنسيق كعملية إدارية و عنصر أساسي في التنظيم معناه ربط الوحدات المشكلة للإدارة بشكل جيد لتفادي التكرار و الازدواجية و ضياع الجهد و الوقت و من أهم الخصائص التي تميز هذا الإجراء :

- **الوضوح في تحديدي الصلاحيات و المسؤوليات والواجبات على جميع المستويات**

- **القدرة على الربط بين أعمال القائمين على التنفيذ و تحديد طرق الأداء بكفاءة و فعالية .**

- **تحقيق الأهداف بطرق بسيطة في زمن قصير .**

كما أن للتنسيق أهمية بالغة في الإدارة حيث أن :

- **التنسيق عملية مستمرة تلازم جميع الأنشطة و العمليات الإدارية .**

- **التنسيق عملية هادفة تساعد على تحقيق الانسجام و التكامل بين الأنشطة الإدارية بما يحقق الأهداف المشتركة مع تجنب التكرار و تفادي المجهودات الغير الضرورية و كذلك امتصاص الصراع و التوتر بين الوحدات الإدارية, و يتوقف نجاح عملية التنسيق على مدى اعتمادها على عملية الاتصال (6) .**

* **الرقابة** : تتضمن عمليتي المتابعة و التقييم و هي واحدة من الإجراءات الحيوية داخل الإدارة, و تشير إلى النشاط الذي يراد به التأكد من أن الخطة المرسومة قد تم تنفيذها حسبما وضعت و ما تشمل عليه من مراجعة الأداء

و تقييم النتائج و التحقق من بلوغ الأهداف المحددة (7) .

و تنقسم إلى رقابة داخلية و رقابة خارجية

أ- **الرقابة الخارجية** : تتكون من ممثل المجتمع المحلي أو نوابه و تتضمن آراءه و اقتراحاته و تقييمه لما يخص الممارسات و العمليات و الأنشطة التي تدير و تسيّر البرامج التنموية بالإضافة إلى شمول عملياته الرقابية المصالح التي تمر بها لتلبية حاجياته⁽⁸⁾ كما يمكن ممارسة هذه الرقابة من قبل الأجهزة القضائية أو الهيئات و السلطات الممثلة للسلطة التنفيذية .

ب- الرقابة الداخلية: تنبثق من داخل الجهاز الإداري و تتخلل وحداته و اجزائه ذلك انه من الضروري قيام نظام رقابي يتيح للرؤساء و المشرفين الوسائل و المناهج لمراقبة أعمال مرؤ و سبهم و تقييم نتائج العمل بالمقارنة مع السياسة العامة المخطط لها و الأهداف المتوخاة.

وفي هذا السياق نشير إلى الفصل بين الرقابة و التفقيش، كما هو معروف فان الرقابة تهدف إلى تجنب الأخطاء أو الانحراف أو الأضرار بجودة العمل قبل حدوث أي منها بتشخيص أعراضها في الوقت و المكان المناسبين، و توجيه القائمين بالعمل الوجهة الصحيحة بينما التفقيش كعملية جوهرها حصر كمية العمل و هل أنجز كما هو مطلوب أم لا؟ و بهذه الكيفية فهو يكشف عن الخطأ و لكن قد لا يمنع حدوثه إلا في حالة ما إذا كان التفقيش فجائياً.

بالإضافة إلى ما سبق فالرقابة في معناها الواسع ما هي إلا وسيلة توجيه و إرشاد و تقويم و من ثمة تتجه بالجهاز الإداري المنفذ الوجهة الصحيحة من خلال تفعيل آليات الرقابة⁽⁹⁾ و في سياق الدراسة الراهنة، فان الارتفاع بمستوى الكفاءة التنظيمية للإدارة ممثلة في الولاية أصبح من القضايا الحساسة ذات الأولوية لدى القيادة الإدارية، لهذا الغرض يجب أن تكتمل الإجراءات السابقة بتوفير التقنيات المتطورة في هذا المجال كالحاسبات الرقمية أجهزة الكمبيوتر و هذا لتسهيل عمليات المحاسبة و التحاليل المالية و التخطيط و كل ما من شأنه أن يجعل القياسات و المقارنات دقيقة و جيدة.

أساليب التنمية الإدارية: تقتضي التنمية الإدارية مجموعة من الأساليب تمكنها من تحقيق أهدافها آنيا و مستقبليا، و يجمع أغلب الباحثين و المختصين على الأساليب التالية:

3-2-1: دورية العمل (التطوير الإداري): و تتم هذه العملية عن طريق نقل الموظف من موقع إداري إلى موقع إداري آخر أو من قسم إلى قسم آخر شريطة تفر المؤهلات العلمية و الفنية⁽¹⁰⁾ نقطة الإيجاب في هذه العملية أنها تساعد الموظف على اكتساب مهارات جديدة كنتيجة لمواجهة مشكلات متغيرة و تقتضي هذه الآلية بقاء الموظف مدة كافية حتى تكون درجة الاكتساب عالية و فعالة كما من شأن هذه الطريقة أن توفر اندفاعا جيدا للموظف و لتحقيق تدريب و تنمية فعالة، بالاعتماد على هذا الأسلوب يجب اتباع الخطوات التالية:

- شرح أهداف الانتقال إلى وظيفة مماثلة في الدرجة حتى يتشكل اقتناع من الموظف المنقول.

- توفير معومات عن الوظيفة المنقول إليها و يحبذ أن تكون عن طريق الموظف السابق شغل الوظيفة.

- توفير مساندة و عم و تشجيع و اهتمام متواصل و مستمر من طرف المدير أو المشرف.

- إمكانية عودة الموظف إلى وظيفته الأصلية أو السابقة.

و أهم ما يوجه إلى هذا الأسلوب من انتقاد أن مردود الموظف يمكن أن ينخفض نتيجة للتغيرات المتكررة بالإضافة إلى محدودية المهارة لذا بعض الموظفين مع احتمال إمام الموظف بسطحيات الوظيفة المنقول إليها.

3-2-2: إسناد المهام: و يعرف كذلك بتفويض المهام إلى شخص آخر و هو جوهر في الإدارة الجيدة، لكونه أسلوب يتميز بالقوة و الفعالية في التدريب، و يتم

عن طريق إسناد المتدرب مهام و أعباء خاصة و يترك له حرية معالجتها⁽¹¹⁾ و لكي يكون هذا الأسلوب ناجحا يجب توفر مجموعة من العناصر:

- شرح أسباب التفويض و سبب اختيار الشخص المفوض لزيادة درجة الثقة لنفسه.

- عرض أهداف المهام المفوضة .

- وضع معايير لقياس نجاح الشخص المفوض.

- توضيح للشخص المفوض الموارد التي يمكن استعمالها و طرق الحصول عليها.

- مساعدة الموظف المفوض على التغلب على المشاكل التي تعترضه عندما يطلب ذلك من الشاغل الأصلي للوظيفة.

- القيام بعملية التغذية الراجعة أو المرتردة بعد اكتمال المهمة المفوضة.

3-2-3: دراسة الحالات العملية: تستند هذه الطريقة إلى عرض مواقف و مشكلات إدارية معينة و وجهة من قبل من طرف إداريين في مستويات مختلفة، و توضيح الدراسة جوانب و أبعاد المشكلة التي واجهها الطاقم الإداري و ما حققه من نجاح و ما وقع فيه من إخفاق، يتم التركيز على معرفة جذور المشكلة و خلفياتها مع إيجاد الحل المناسب و القرار الواجب اتخاذه إزاء تنفيذ الحل، من خلال هذه الطريقة تتاح الفرصة لكل إداري لعرض أفكاره و آراءه إزاء المشكلة المعروضة مع إمكانية نقد أفكار و آراء المشتركين في البرنامج و مناقشتهم.

كما يمكن تفعيل هذا الأسلوب في التنمية الإدارية بإعطاء المشتركين في دراسة الحالة العملية بعض المراجع العلمية المتخصصة و البحوث العملية في ميدان الدراسة، الغرض من ذلك زيادة المعلومات عن العوامل و الظروف المحيطة بالمشكلة و هنا يمتد التوصل لحل موضوعية، أما أهم انتقاد يوجه إلى هذا الأسلوب

أن المناقشة قد تنتهي دون الوصول إلى حلول محددة للمشكلة مما يؤدي إلى عدم الاتفاق بين الأعضاء المشاركين.

3-2-4: تدريب خريجي الجامعات: واحد من الأساليب المعتمد عليها في تنمية وتطوير الأداء الإداري، و يعتمد عليه عندما تكون شهادة المتدرب غير مهنية خاصة في التخصصات الإنسانية والاجتماعية⁽¹²⁾.

و يكون على خريجي المعاهد و الجامعات حاملي الشهادات غير المهنية و لا يلحقون بوظائف إدارية التمرن على المهارات الوظيفية التطبيقية، في هذه الحالة لا تصلح الجولات التدريبية العامة في تحقيق ذلك التدريب، بل تقوم الحاجة إلى التدريب ضمن و خارج الوظيفة معا في المهارات المطلوبة مع الإسناد و التشجيع لاكتساب مؤهلات مهنية مرغوبة

3-2-5: تدريب الحساسة : الهدف من هذه الطريقة هو محاولة تغيير اتجاهات الأفراد و ذلك بوضعهم في مواقف تمكنهم من رؤية عيوبهم و آثارهم السلبية على الآخرين، من ثمة تبرز أهمية التغيير و ضرورته، في هذه الحالة يعد الفرد صاحب القرار في التغيير ما يمنح هذا الأسلوب الفرصة للفرد لمعرفة نقاط قوته و ضعفه من خلال آراء و انتقادات الآخرين و تعتمد هذه الطريقة بالأساس على اختيار الأفراد من إدارات مختلفة حيث يجهل المتدربون بعضهم البعض و تتميز هذه الآلية بقصر المدة حيث لا تتجاوز في أغلب الأحيان الأسبوعين، كما تظهر القيادة غير الرسمية في توجيه الفوج المتدرب و تتضح بصورة جلية للأفراد كما اسلفنا إمكاناتهم الوظيفية و المعرفية و الادائية، و من نتائج هذه الطريقة تحسيس الأفراد بضرورة التغيير و اكتساب الفرد على الموائمة و التكيف مع المتغيرات الآنية و المستقبلية.

3-2-6: التدريب أثناء العمل : و هو من الأساليب الفعالة في التنمية الإدارية لكونه يعتمد بالدرجة الأولى على الخبرة و لا بديل عنها في مواجهة المشكلات و المواقف حيث تزيد درجة الاحتكاك و المواجهة للمشاكل المختلفة، ما من شأن هذا الأسلوب

إمداد المرؤوسين بالخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لفهم و استيعاب العمل، و تشمل هذه الخبرة على قضايا كثيرة منها واجبات العمل اليومية، بعض الواجبات الخاصة و عرض المشاكل و العراقيل التي يجب مواجهتها و حلها، القيام بالبحوث و كتابة التقارير⁽¹³⁾.

3-2-7: طريقة الاجتماعات: تهدف هذه الطريقة إلى تبادل الآراء و تفعيل المشاركة في الإدارة من خلال الاجتماعات حتى تكون درجة القابلية لدى الأفراد عالية بما تعلموه، من جهة أخرى يعتبر بعض الباحثين هذه الطريقة وسيلة لحل المشكلات و ليست أداة للتدريب لان الاجتماعات عادة تعقد عند مواجهة بعض المشاكل حيث يطلب المشاركون إعطاء الحلول المناسبة و بغض النظر عن كون الاجتماعات موجهة لحل مشاكل معينة إلا أننا ننظر إليها من زاوية التنمية الإدارية كأسلوب لها في حالة استخدام المشرف على الاجتماعات المشاكل الإدارية كوسيلة لتعليم أعضاء الفريق الإداري .

و في غالب الأحيان يتم تعديل هذا الأسلوب لما يصطلح عليه الاجتماعات الموجهة الهدف منها تبادل الخبرات و المعلومات و كذلك خلق اتجاهات إيجابية لدى الأفراد اتجاه الإدارة , و حتى تكون هنالك فعالية من هذا الأسلوب يجب أن يكون موضوع المناقشة معروف للجميع بالإضافة إلى وجود الخبراء و تعدد الآراء و المقترحات و ألا يسيطر على المناقشة فرد أو مجموعة مع تواجد كتاب لتسجيل الموضوعات المناقشة و توزيعها على المجموعة .

3-3 : آثار التنمية الإدارية على إدارة التنمية : انطلاقاً من جوهر التنمية الإدارية الذي يشير إلى استخدام كافة الوسائل و الإمكانيات المتاحة للنهوض بمستوى الأجهزة الإدارية و ذلك بهدف تأهيلها للقيام بمهامها في إدارة التنمية بما يكفل لها تحقيق الأهداف .

و كما سبق و أشرنا أن التنمية الإدارية هي أم التنميات الأخرى و مصدرها فنجاح التنمية الاقتصادية يتوقف لدى الدول النامية و الجزائر واحدة منها و ذلك في سبيل أيجاد التنظيمات الحديثة و تطوير و تحديث الموجود منها , مع أيجاد الكوادر القادرة على قيادة التقدم و تحقيق الأهداف .

و هذا ما هو إلا مبرر لاقتناع الدولة و المجتمع بأنه لا يمكن تحقيق التطور الاقتصادي و الاجتماعي المنشودين دون تطوير إداري لكافة أجهزة الدولة و تنظيماتها بحيث تأخذ بأحد الأنماط و الأساليب و النظريات الإدارية و إحلالها محل الأنماط التقليدية التي تنفشى فيها أعراض الفساد كما سنشير في الفصل القادم .

و ما هو متعارف عليه اليوم أن مستوى كل مجتمع يقاس بمستوى أدارته فكرا و أسلوبا و يحدد مستوى واقع التطور التي تساهم في تحقيقه الإدارة , إذ انه على الإدارة و منجزاتها يتوقف مستوى النجاح و الفشل للمجتمع بل إن المستوى الحضاري لأي مجتمع في فترة ما يعتمد على نوع الأجهزة الإدارية التي تتواجد في هذه الفترة في هذا المجتمع(15) .

و تتجلى مظاهر و آثار التنمية الإدارية على إدارة التنمية في :

- تزويد المجتمع بأجهزة إدارية تتماشى مع المستجدات و تسعى لتحقيق تنمية

فعلية .

و تجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة (إدارة الدولة) ظاهرة مجتمعية (16) , أي أنها جزء من المجتمع تنبع منه و تعمل فيه و هي نظام فرعي في إطار مجتمعي و على

ذلك فان كل ما يطرأ على المجتمع من تغييرات يؤثر على الإدارة .

- استغلال و استخدام اكفاً لراس المال عن طريق الموارد البشرية المدربة و

المؤهلة لأداء ما يناط بها من وظائف و مهام في إدارة التنمية

- ضبط الخطط و البرامج التنموية بدقة انطلاقا من تحديد الأهداف و فترات

الإنجاز الافتراضية و الفعلية .

- توجيه الاستثمار نحو المناطق المؤهلة , ذات الأهمية بالاعتماد على الدراسات

التقنية المتخصصة .

- من خلال إقرار التنمية الإدارية مبدا المشاركة في التنمية الشاملة فإنها تفتح المجال أمام المجتمع المدني و الشركاء الاجتماعيين للمساهمة في العملية التنموية و جعلها تتماشى أكثر مع خصوصياتهم الثقافية⁽¹⁷⁾.

- زيادة درجة ارتباط المواطن بالإدارة في سياق العملية الزبونية من خلال الخدمات المقدمة له أو من خلال الصفة التعاونية بين الإدارة و المواطن في مسعاها لتحقيق التنمية الشاملة.

3-4 : خصائص التنمية الإدارية : للتنمية الإدارية خصائص تلقي الضوء على مجالاتها و أساليب تحقيقها على نحو أفضل و نتناول في هذا المبحث الخصائص التالية:

3-4-1 : الصفة الرسمية : و المقصود بالصفة الإطار التنظيمي و القانوني الذي

يؤطر العملية فيمنحها الشرعية و المصادقية الضرورية و عليه يجب أن تنبع التنمية الإدارية من جهات معينة في الدولة، هذه الأخيرة تضع توجيهات موضع التنفيذ من خلال إصدار القرارات . و لان الإدارة يميزها الطابع الرسمي لا يمكن تحديث أجهزتها و تطوير نمط العمل فيها دون موفقة و توجيه الحكومة حتى تتلائم و تتلاءم برامج التنمية الإدارية مع السياسات العامة للدولة و لهذا الغرض نجد القيادات السياسية تاخذ زمام المبادرة في قيادة جهود التنمية الإدارية بما يفعل التقدم الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي و هذا ما يضيف على التنمية الإدارية الطابع السياسي . و لكون التنمية الإدارية نشاط مؤسسي يخضع لقرارات مختلفة داخلية و خارجية فإنها تنشأ وفق قواعد قانونية و

تنظيمية معينة لهذا فالتنمية الإدارية تكسب الصفة الرسمية من خلال انبثاقها من وعاء قانوني يخضع للسلطة الرسمية .

و كما هو معروف فان الإدارة العامة هي الأداة في احداث التغييرات النوعية و الكمية المطلوبة و المرغوبة للتغيير الاجتماعي و تحقيق التنمية في المجتمع , إذ لا يمكن نجاح مشروعات التنمية و برامجها إلا إذا كانت قائمة على مبادئ و أسس إدارية سليمة بمعنى أن أي برنامج تنموي لا يمكن أن يتحقق له النجاح إلا إذا كان

متفقا مع ظروف و إمكانيات الدولة مدعما بجهاز إداري سليم على مستوى عال من الكفاءة و القدرة (18).

3-4-2 - الشمولية : تشتمل التنمية الإدارية على جمع الجوانب التنظيمية داخل الإدارة و لو اقتصر على أجهزة معينة و تركت البقية على ما هي عليه من الضعف و العجز لاختل المسار الإداري بأكمله معناه أن الأجهزة التي حضيت بالتنمية تصبح غير قادرة على التعامل مع أجهزة أخرى مازالت في حالة ركود, و صفة الشمولية تؤكد أن فاعلية التنمية الإدارية تشتمل و تحتوي المنظومة التنظيمية بأكملها أو ما يصطلح عليه الكل المنظم, و من خلال هذه الصفة يستكمل النظام الإداري توازنه الداخلي و تزداد كفاءته و فاعليته و قدرته على إحداث التأثير الإيجابي المطلوب في البيئة الداخلية و الخارجية و يستجيب لمتطلبات هذه الأخيرة .

3-4-3: الاستمرارية : ترجم مفهوم التنمية في فترة سابقة على أنها زيادة في الاستثمار مما يؤدي إلى الزيادة في النمو على المستوى الاقتصادي و من ثم زيادة مستوى دخل الفرد , و نجم عن هذا المفهوم انتقادات أثارت الاهتمام بالتنمية البشرية إلى جانب راس المال و اصبح راس المال البشري يؤخذ بعين الاعتبار حيث أضحى الاهتمام فيما بعد يتمحور على نوعية الإنسان و نوعية الحياة و المحافظة على البيئة فضلا عن إنتاج السلع و الخدمات . و بذلك تعزز ظهور مفاهيم جديدة كالتنمية البشرية و مفهوم الحاجات الإنسانية (19).

في هذا السياق قدمت الدول النامية و الجزائر واحدة منها خططا و اعدة لإحداث تبدلات تطويرية في حياة المجتمع الأمر الذي تطلب جهاز إداري كفاء و متطور مادامت التنمية عملية مستمرة فان حاجتها إلي تنمية إدارية و إصلاح إداري حاجة مستمرة أيضا

مما يعني أن الإدارة كمنظمة لا يمكنها الانعزال عن الإيفاد من منابع التطور التقني

(الاتصالات , الحاسبات الإلكترونية , تخزين المعلومات) و إلا حكمت على نفسها بالتقادم و التخلف و بذلك فان عملية التنمية الإدارية عملية مستمرة لان التطور عملية مستمرة .

3-4-4 : الانسجام و الوضوح : من المعروف أن التنمية الإدارية تشمل عناصر المنظومة الإدارية كلها و تعمل على ضمان الانسجام في أداء النشاطات المختلفة إذ لا يمكن تحقيق التنمية إذ ما اقتصرناها على جوانب دون غيرها و من تنصب جهود القائمين على التنمية الإدارية و التنمية الشاملة بصفة عامة على تنصيب الجهود باتجاه إحداث التوازن في كل المفاصل بحيث تشكل سلسلة متماسكة تساعد على تحسين الأداء الإداري بشكل يرفع من جودة العمل و قيمته, و نشير إلى انه لا بد من و وضوح الأهداف التي تنشدها جهود التنمية و كذلك و وضوح البرامج و الوسائل التنظيمية من خلال تحديد الأهداف بدقة تتضح الخطة لتنمية الأجهزة المعنية بالتنمية و المسؤولية عنها حتى لا توجه العمليات التنموية مشكلة تداخل الاختصاصات و تضارب السلطات كما أن الوضوح مطلوب في معايير التقييم بحيث يكون سندها واقعي بالإضافة إلى شفافية الرقابة و التقييم

خلاصة الفصل : صفوة القول أن الإدارة تسعى إلى تقديم الخدمات و توفير الاحتياجات للأفراد و الجماعات , من ناحية أخرى الإدارة ما هي فلا أداة للضبط و وسيلة لتطبيق القوانين و فرض أيديولوجيات و أفكار تضعنا أمام حقيقة اجتماعية هامة و هي أن قيام الإدارة و استمرارها يتوقف على وجود دعم شعبي و تضامن اجتماعي .

في هذا السياق يرى ميشال كروزيه في مؤلفه الظاهرة البيروقراطية أن التقدم الاجتماعي تحت مظلة التنمية يأتي كنتيجة لانهايار المؤسسات التقليدية و تعويضها بمؤسسات حديثة قائمة على أسس جديدة (20).

هوامش الفصل الثالث :

- 1- عبد الله العلي النعيم- إدارة المدن الكبرى- مطابع الرياض- المملكة العربية السعودية . ط1-1954 . ص106 .
- 2- منصور احمد منصور- قراءات في تنمية الموارد البشرية- وكالة المطبوعات- الكويت . ط1 -1976 . ص96.
- 3- مصطفى أبو بكر- التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- الدار الجامعية للنشر . القاهرة . ط1 -2003 . ص319.

- 4- إبراهيم عباس نتو- هنري البرز- المفاهيم الأساسية في علم الإدارة د م ج - ط 1 . 1980 . ص170.
- 5- عبد الغفور يونس- دراسات في الإدارة العامة- الإسكندرية . ط1-1986 . ص 77.
- 6- محمد بهجت جاد الله كشك- المنظمات و أسس إدارتها- المكتب الجامع الحديث . ط1- ص257.
- 7- علي محمد عبد الوهاب- مقدمة في الإدارة - معهد الإدارة العامة . الرياض . ط1- 1986 . ص123.
- 8- David. Huron. Jaque. Spindler- le management.public . local . librairie generale de droit et de juris prudentle . paris 1^{er} ed 1998 . p30.
- 9- فيريل هيدي . ت. محمد قاسم القريوطي- الإدارة العامة . منظور مقارن- الجامعة الأردنية . ط1 -1993 . ص117.
- 10- صلاح الدين عبد الباقي- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية- دار الجامعة الجديدة للنشر . الإسكندرية . ط1-2002 . ص239.
- 11- صلاح الدين محمد عبد الباقي- الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات- الدار الجامعية الإسكندرية. ط1-2001 . ص215.
- 12- مالكوم بيل- التدريب الناجح للموظفين- ت. مركز التعريب و البرمجة-الدار العربية للعلوم . بيروت . ط1-1997 . ص81.
- 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي- الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات . ص219.
- 14- الرائد محمد مهنا العلي- الوجيز في الإدارة العامة . ص 275.
- 15- عبد الملك السيد- أوراق أولية حول التنمية و الإدارة - جامعة الملك عبد العزيز- جدة . ط1 . 1978. ص125

- 16- علي السلمي- الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد- كتاب الأهرام الاقتصادي . 1992 . ص.68
- 17- سعد طه غلام- التنمية و الدولة- دار طية للنشر و التوزيع . مصر . ط1 2003 . ص.90
- 18- عبد العزيز صالح بن حبتور- الإدارة العامة المقارنة . ص 289
- 19- طاهر جميل- مفهوم التنمية المستدامة و انعكاساته على مستقبل التخطيط في الأقطار العربية . ص54 . بحث منشور في مجلة بحوث اقتصادية عربية العدد 09-1997.
- 20 michel crozier. Le phénomène bureaueratic- ed. du seuil . paris- 1962 . p178.

تمهيد : إن ظروف المجتمع الجزائري الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية في مراحل التنمية أفرزت الكثير من التشوهات, فجسدت في التفاوت البنائي بين الأهداف و الوسائل و التفاوت الثقافي بين القيم و السلوكات و التفاوت بين الطموحات و راس المال المتاح و التفاوت بين تأكيد السباق السياسي و الأيديولوجي القائم على التغيرات الهادفة للإدارة و بين الاتجاه البيروقراطي و الاتجاه الشخصي, بين الإمكانيات المتاحة للمديرين و الدور المتوقع منهم في عملية التنمية, و نتيجة لهذه التفاوتات تكرست حدود اجتماعية و اقتصادية و تنظيمية و شخصية لعملية التنمية الإدارية تتجلى معالمها المباشرة على النحو التالي :

1-4 : معوقات التنمية الإدارية الكامنة في البناء الإداري : إن الجهود الجزائرية في مجال التنمية الإدارية منذ الاستقلال تبدو مهمة حيث اهتمت بوضع الأسس الكفيلة لدعم هذا المجال سواء ما تعلق منها بالجوانب المادية و البشرية أو الجوانب العملية

و الفنية فقد شيدت الهياكل و التنظيمات كما قامت بتجسيد المشاريع التنموية المختلفة, رغم هذا نؤكد أنها كانت دون مستوى الطموح الجماهيري فقد بدت جوانب القصور واضحة و ظهرت فجوات بين المقدرات الادائية المطلوبة و المنجز من الأعمال و المهام و لعل من أهم ابرز معوقات التنمية الإدارية :

1-1-4 : مشكل القيادات الإدارية : و يرتبط بجملة من النقاط يمكن حصرها في

محورين يتعلق الأول بفاعلية القيادة الإدارية أما الثاني فيتعلق بالتغيير المفاجئ .
أ-الفاعلية على مستوى الجهاز الإداري و تستند أساسا على عنصر القيادة التي يجب أن تتميز بالصفة الإبداعية و القدرة على بعث الحيوية و النشاط في الهياكل التنظيمية و بالتالي فان تنمية القدرة الإدارية تعد ضرورة حتمية, و الملاحظ أن الظروف البيئية الجزائرية قد عرفت ندرة في القيادات الإدارية الأمر الذي أدى في فترة من الفترات التاريخية للمسيرة التنموية إلى تعيين موظفين في مناصب قيادية دون امتلاكهم للمؤهل العلمي أو الخبرة التدريبية التي تقتضيها الأعباء و المسؤوليات المنوطة بهم, و إذا كان مشكل الندرة في القيادات الكفاءة و المؤهلة قد طرح في مراحل و فترات تنموية, فقد ترتبت عنه مشاكل ما هي إلا حاصلة و نتيجة له (1).

2-1-4 : مشكل تأصيل الإدارة العربية (الجزائر) : و جوهر المشكلة هو اعتماد

الدولة على الخبرة الأجنبية حيث نجد أن اغلب مواثيق الإدارة الجزائرية (كنموذج للإدارة العربية) كانت و لا تزال نموذجا للإدارة الغربية و لم تراع من الناحية الخصوصية التاريخية و الاجتماعية بالرغم من الفوارق بين المصدر و المصب, مما أدى إلى نقص النجاعة في خطط التنمية الإدارية, فالإقتباس كما يؤكد أحد الباحثين في هذا المجال ما هو إلا خطوة مرحلية تنتهي عند مرحلة الإقلاع (2).

و كما أشرنا في المداخل النظرية في دراسة التنمية الإدارية إلى المدخل البيئي الذي يؤكد جملة من الأسس العلمية العالمية المنفصلة عن البيئة الحضارية و الثقافية معتبرا الإدارة من هذه الناحية عملية فنية و أنشطة اجتماعية مبنية على التحكم في

سلوك الجماعات فانه لابد من تأصيل البرامج و المخططات , و المقصود بعملية التأصيل هو تجسيد المناهج البيئية الساعية إلى فهم الجوانب الثقافية و الاجتماعية في المجتمع مع ضرورة التفتح و التواصل مع ما هو اجتماعي و نافع .

4-1-3 : مشكل تداخل المهام الإدارية و التخصص الدقيق : من المعوقات التي تقف عتبة في وجه الأداء الجيد للتنمية الإدارية كخطة و الإدارة كعملية، نجد مشكل التداخل الإداري لمراكز الاختصاص خاصة في عملية اتخاذ القرار من قبل القيادات الإدارية و السياسية كأطراف فاعلة و مؤثرة في برامج التنمية الإدارية، و من شان هذا العائق التأثير على التطبيق و التنفيذ، بالإضافة إلى هامش المساءلة و تحديد المسؤول عن العملية (3) .

و من الواضح أن اتخاذ بعض القرارات الإدارية لاعتبارات سياسية دون إكمال مستلزمات التنمية الإدارية، يؤثر بطريقة آلية على التنمية الإدارية، و هذا ما يضع الإداريين في مواقف تبريريه لتلك القرارات حيث تظهر في مثل هذه الحالات مقاومة القرار، و يتم اللجوء إلى التحوير أو عدم الدفاع عن شرعية القرار بالكامل، و يلاحظ الشكل الآخر للتداخل الإداري عندما يفرض بعض الإداريين آرائهم وفق صلاحياتهم الحزبية دون دراية فنية، مع ألا خد بعين الاعتبار مواقفهم على مشروع الإصلاح الإداري الذي يبقى الغاية الأسمى في الأخير.

4-1-4 : فقدان الاستراتيجية الشاملة : إن الإدارة كما نعرفها اليوم يتعين أن تجعل من القيم و التطلعات و تقاليد الأفراد و الجماعات و المجتمع أشياء منتجة لتحقيق هدف مأمول يشترك فيه الجميع، بمعنى آخر إذا لم تنجح الإدارة في ترسيخ و ترقية التراث الثقافي للدولة و ترتقي بداته فمن العسير تحقيق التنمية الاجتماعية و الاقتصادية المنشودة (4) .

من هذا المنطلق يقتضي على الدولة الجزائرية تبني سياسة استراتيجية و عامة للتنمية الإدارية، و أن تحدد لها برنامجا شاملا مفصلا يتضمن الأهداف و الأولويات،

مع البرمجة الدقيقة غير أن الشواهد الواقية تؤكد غير ذلك إذ طغت الارتجالية و العشوائية في وضع العمليات التنموية و التخطيط لها دون أهداف واضحة المعالم مما نجم عنها أخطاء و اختلالات في استخدام الأساليب و الوسائل الصحيحة لتحقيق أهداف التنمية الإدارية كجزء من التنمية الشاملة .

بالإضافة إلى النقطتين السابقتين نلاحظ غياب التكامل من المنظور الاستراتيجي في هذا المجال, هذا الغياب الذي افقد الترابط بين مؤسسات التنمية الإدارية و الواقع التنظيمي و أدى إلى عدم الاستفادة الفعلية من هذه المؤسسات.

4-1-5 : تفشي البيروقراطية : البيروقراطية و الروتين الإداري و التكنوقراطية من
التعابير الشائعة في الإدارة الجزائرية و تتردد كثيرا من قبل المتعاملين مع الإدارة على أنها ظواهر مرضية انتشرت و اخدت تعيق آليات العمل في أجهزة الدولة و مسيرة التنمية

و في هذا السياق لم يكن الخطاب السياسي في الجزائر بمنأى عن الظاهرة البيروقراطية

في الإدارة الجزائرية (5).

بل أكد في العديد من المناسبات أن سبل بناء الدولة العصرية و المجتمع العصري يقتضي عمل جاد لتخليص إدارات الدولة من البيروقراطية و البيروقراطيين, و البيروقراطي بهذا المعنى هو الذي يمارس سلطته المكتنية, و في الاصطلاح الشائع يعني الشخص المتسلط بحكم موقعه في الإدارة أو الذي يتوخى من نشاطه الإداري احترام الشكليات و فقط .

أما التكنوقراطية فتعني حكم الفنيين أو تسلط هؤلاء الفنيين في الحكم و منها تشتق كلمة تكنوقراطي (6).

و المؤكد أن تفشي الظاهرة البيروقراطية يعد عائقا أمام الإدارة الفعالة كاتساع مجال المشاركة الإدارية بالإضافة إلى مشكل انحصار سلطة اتخاذ القرارات في الإدارة

المركزية و استحوادها على أحقية اتخاذ القرارات دون ترك الفرصة للوحدات القريبة من مواقع الأحداث و ينعكس هذا سلبا على محتوى القرار المتخذ و يضعف من قدرة تلك الوحدات للقيام بمهام التخطيط و التقييم و التنسيق و الرقابة , أما الروتين الإداري فهو امتداد أو إفراز من إفرازات البيروقراطية , يعيق عملية التنمية الإدارية لكونه يركز على معالجة القضايا الإدارية بالتعود على سلك طريق محدد دون إرادة أو تفكير أو إبداع .

كما انه قد تتباطئ عمليات التنمية الإدارية لجمود الإجراءات و القوانين أو نتيجة لقرارات فوقية من مستويات بيروقراطية عالية .

2-4 : المعوقات الاجتماعية : انطلاقا من فكرة أن الإدارة تتبادل عملية التأثير و التأثير مع البيئة الخارجية, و لكونها جزء من البيئة التي تحتوي ضمنيا جوانب الدعم و التفويض التي من شأنها أن تدفع عملية التنمية إلى الأمام أو تجعلها تراوح مكانها و غير خاف أن البعد الاجتماعي في تواصله مع العملية الإدارية يتخذ أشكالا و مسارات مختلفة قد تؤثر سلبا و عليه يمكن تلخيص المعوقات الاجتماعية في :

1-2-4 : مشكلة العلاقات الأسرية و الامتدادات العائلية : يؤثر طابع العلاقات الأسرية و الامتدادات العائلية على نجاح البرامج و الأنشطة التي تقوم بها الإدارة , حيث تعتمد هذه الأخيرة في الحالة الجيدة على أسس قانونية و إجراءات تنظيمية حيادية و موضوعية تتعارض مع الأعراف و العادات و التقاليد البالية التي تكرر العلاقات الأسرية و القبلية و الجهوية, التي تحرم الإدارة من شروط النمو المستمرة و عليه فان تطبيق الإصلاح الإداري و إنجاح التنمية الإدارية في مناخ و وسط قائم على الاعتبارات السالفة الذكر أمر صعب للغاية.

2-2-4 : مشكل الوعي الإداري : يطرح عائق الوعي الإداري من قبل المواطنين و الإداريين أنفسهم , فغالبا ما يجد المواطن نفسه في الدول النامية أمام شخصية

إدارية احتكارية تعتبر العمل الإداري مزية و ليس واجبا و هذا ناتج عن ضعف البنية الثقافية و التربوية للمجتمع .

3-2-4 : غياب التناغم و الانسجام بين برامج التنمية و حاجات المجتمع الأساسية

: تشير هذه القضية إلى عدم التناغم و الانسجام لبرامج التنمية مع الحاجات الأساسية للمجتمع , نظرا لغياب التخطيط الجيد للمشروعات التنموية بما يتماشى مع الحالة المستهدفة , و إغفال و وضع الأولويات اللازمة مع عدم وجود نظام جيد و عادل للحوافز المادية و المعنوية يؤدي إلى زيادة الهوة بين أفراد المجتمع و الإدارة مما يؤثر سلبا على مشاريعها الموجهة إلى داخل الإدارة و خارجها (7).

4-2-4 : هدر الإطارات الماهرة : إن نزيف العمالة الماهرة إلى خارج الدولة أو بعيد

من مجال تخصصها داخل الإدارة يحرم الإدارة في الدول النامية من عوائد هذه النخبة المزودة بالمعارف المدركة لعادات و خصائص مجتمعا , بالرغم من الحاجة الملحة إلى هذه الفئة في قيادة عمليات التنمية , و كذلك تنمية و تطوير الإدارة كهدف استراتيجي .

4-2-5 : مشكل شفافية الإدارة : حيث تعتمد إدارتنا إخفاء الاخفاقات و عدم

الاعتراف

بالمشاكل أمام الرأي العام تجنبنا للحكم عليها بالضعف , و من تبعات هذا التعتيم إعاقة التنمية الإدارية التي من أهدافها المحورية التصدي للمشاكل الإدارية و وضع الحلول لها (8)

3-4 : المعوقات الشخصية : و يمكن حصر أهم المعوقات الشخصية فيما يلي:

4-3-1 : غلبة الطابع الشخصي في الإدارة : أن سيادة الطابع الشخصي في الإدارة

الحديثة يؤثر على كفاية فعالية الهيئة الإدارية خاصة و أن المشاريع التنموية يزداد الطلب عليها من حيث النوع و الكم , إلى حد القول أن مجتمع اليوم مجتمع مؤسسات , نظرا للاعتماد المتزايد على النمط المؤسسي , و قد أكدت إحدى الدراسات أن هناك

بعض المشاكل و المعوقات يعاني منها الأعضاء داخل الإدارة , منها الطابع الذي تنسم به شخصية الإداريين حيث أوضحت نتائج هذه الدراسة أن نسبة 53,90 من مجموع 189 مبحوث تلتزم بالقواعد المنظمة للعمل و العلاقات في التنظيمات الاجتماعية في المقابل أكدت نسبة 31,20% على غلبة و سيادة الطابع الشخصي والاهتمامات الشخصية في العلاقة بين العاملين في الإدارة⁽⁹⁾.

ومما لا شك فيه أن للنسبتين السابقتين تأثير واضح في اتجاه القرار الذي يستند إلى مصالح العاملين المرتبطة بهم , كما من شأنه التأثير على الجزاءات و العقوبات واد كاد روح الصراع بين العاملين الذين يشعرون بان هذه القرارات لا تستند إلى دعائم منطقية و في سياق آخر تؤكد أن العلاقات السائدة بين العاملين في الإدارة تقوم على المعارف و الصداقات و الزيارات المنزلية ولذلك كله اثر على الأسلوب المتبع في صنع القرار وتنفيذه وقد يكون من العوامل الفعالة في تفشي صور الفساد في الإدارات والتستر عليها كنتيجة لسيادة طابع العلاقات الشخصية

4-3-2. مقاومة التغيير: مما لا شك فيه أن الشخصية الإدارية و السمات المميزة لها تؤثر في تنمية الجهاز الإداري أو إعاقته فإذا ارتبطت الشخصية بالإدارة زاد ميلها لتقبل أية تطورات تفعل أهداف الإدارة و تساعد على تحقيقها , و في حالة انفصال الشخصية و ميلها إلى الاستهزاء فان الموقف يختلف تماما خاصة إذا ما أحست بان لهذه التطورات تأثير على وضعها الذي تقولبت فيه و لم تتجاوزة لتحسين مستواها لمواكبة التغييرات الحديثة التي طرأت على أسلوب الإدارة و من خصائص الشخصية المعوقة للتنمية الإدارية و المقاومة للتغيير , التعصب , التكاسل , اللامبالاة , السلبية و الاستهتار و التشبث بالرأي و التقيد بالروتين و الجمود .

4-3-3 : الفساد الإداري : تعتبر مشكلة الفساد الإداري و الأخلاقي ظاهرة عالمية يعاني منها الدول المتقدمة و النامية على حد سواء و لكن التفاوت النسبي هو

الفصل بين درجة الفساد هنا و هناك و ترتبط هذه الظاهرة بجملة من الأسباب أهمها :

أ- ضعف فكرة المصلحة العامة و ما يرتبط بها من أهداف رسمية تعلي من مصلحة الجماهير على حساب المصلحة الشخصية .

ب – الافتقار إلى إشباع الحاجات المختلفة للعاملين بالإدارة من ناحية و ضغط الأقارب عليهم من ناحية أخرى .

ج – غياب وعي الإداريين بالقواعد و في حالة توفر الوعي لديهم فإنهم لا يلتزمون بالقواعد و القوانين .

د – عدم الالتزام بأخلاقيات العمل الإداري و العمل بصفة عامة و تراجع القيم الأخلاقية فاسحة المجال للقيم المادية, و نشير هنا إلى أن فقدان الضوابط و الموجهات التي من خلالها يتم توجيه الأفراد نحو المعاملة الأخلاقية في مجال الإدارة يزيد من حجم الفساد الإداري و الأخلاقي فمادامت الوظائف في الإدارات تفتقر إلى الاعتبار الأخلاقية حيث تعرف الإدارة اختراق من طرف أشخاص بطرق غير مشروعة و دون تأهيل وظيفي أو أخلاقي , و عليه فمصير خطط التنمية الإدارية سيكون البطء و الفشل مادام هناك من الأفراد من هم من غير مؤهل علمي أو أخلاقي كما أسلفنا .

4-3-4 : اختلال معايير الترقية و التقييم : يبرز هذا العائق بشكل واضح في التنمية الإدارية , حيث نلاحظ أن اغلب الإدارات عاجزة عن إيجاد سبل عادلة و موضوعية لتقييم جهود العاملين كما تستند برامجها التقييمية إلى النظرة الشخصية للمسؤولين عن عملية التقييم و الأخطر في هذه الحالة إغفال الجوانب السلوكية في التقييم, فقدان التقييم الموضوعي العادل لجهود الأفراد يجعل الإدارات تتغاضى عن هفوات و المحسوبين مما يفقد الثقة و يزيد من هم في المستويات الإدارية الدنيا الذين يحسون

بالاغتراب, كما يشوه صورة المسؤولين و بالتالي تتقوض جهود التنمية الإدارية و التنمية ككل .

4-3-5 : غياب وحدة الهدف و فقدان روح الجماعة : التنمية الإدارية تتمحور حول أهداف معينة تسعى لتحقيقها ووحدة الهدف واحدة من معالم الإدارة الناجحة و لاختلاف دوافع العاملين و قيمهم بالإضافة إلى خلفياتهم الاجتماعية أو ما يعرف بالانحدار الاجتماعي يجعل من الصعب تحقيق تلك الأهداف التي من المفترض أن تكون موحدة تشد جماعة العمل و تسخر جهود هذه الأخيرة لتحقيق التنمية و التطوير الإداري⁽¹⁰⁾.

إذ انه ليس من السهل تحقيق أهداف التنمية الإدارية إذا كانت المصالح متفرقة مبنية على أسس فردية, فالاختلاف في القيم و الخلفيات يمثل في حقيقة الأمر عائقا أمام الأهداف المشتركة التي تسعى التنمية الإدارية لتحقيقها.

4-4 : حتمية الإصلاح الإداري : يعتبر الإصلاح الإداري سمة بارزة للتغيير الاجتماعي في الدولة, فالجهاز الإداري بتاج للمجتمع بمفاهيمه و قيمه و أهدافه و الإصلاح بهذا المعنى يعني العملية التي بمقتضاها يتم تأهيل الإداري لاداء دوره في المجتمع , و التغلب على المشاكل التي تواجهه في أداء هذا الدور⁽¹¹⁾.

و الجهاز الإداري من وجهة نظر الدول النامية ما هو إلا أداة لتحقيق أهداف التنمية, و أن مشاكل ذلك الجهاز ذات صلة وثيقة بالإطار الاجتماعي الذي يمارس فيه هذا الجهاز

دوره و من ثم يشير الإصلاح الإداري من الناحية العملية إلى :

أ- إعادة تنظيم الجهاز الإداري للقيام بوظائفه الجديدة في ضوء السياسة العامة الهادفة إلى التنمية .

ب- علاج مشكلات الإدارة بالبحث عن مصادر هذه المشكلات خاصة المنبثقة من المجتمع لخلق إدارة جديدة تعكس علاقات و قيم جديدة تحقق التنمية في الوقت الذي

تتحقق فيه كفاءة العمليات الإدارية , و حتى يكون الإصلاح الإداري ناجعا و فعالا ينبغي أن يراعي المبادئ و يعتمد المبادئ التالية :

* يجب أن ينطلق برنامج الإصلاح من الظروف الخاصة بالمجتمع و نشير هنا إلى الخصوصية التاريخية حيث تكون النظم الأساسية للمجتمع و تراثه التاريخي و تقاليده الثقافية هي الموجهة لعملية الإصلاح , نستطرد هنا و نقول انه لا مانع من الاستفادة من تجارب الآخر في عمليات الإصلاح في مختلف الجوانب (12).

* تشجيع و توسيع حجم المشاركة في الإدارة لجميع الأطراف الفاعلة في المجتمع لصياغة البرامج الاستراتيجية الإصلاحية و تتأى هذه المشاركة من خلال فتح المجال لآراء و مقترحات الجماهير و دعوة الخبراء و اساتذة الجامعات أثناء صياغة الأجزاء الحيوية من البرنامج الإصلاحي مع مراعاة لغة البرنامج حتى يفهمها المختصون و العامة لتسهيل الفهم لطريقة و مواعيد التنفيذ (13).

* أن يضع القائمون بعملية الإصلاح أهدافا رئيسية و أخرى جزئية و من بين الأهداف المحورية تحقيق تنمية بشرية تؤدي إلى تحقيق تنمية شاملة مع الاحتفاظ بعنصر المرونة في تنفيذ البرنامج و الاعتماد على مبدأ التدرج و عدم تجاهل ما يمكن اللجوء إليه مستقبلا من برامج إصلاحية مكملة (14).

* تقتضي العملة الإصلاحية وجود دعم حقيقي من القيادات السياسية و الإدارية في المجتمع كشرط أساسي لنجاحها .

* وضع إطار قانوني لعملية الإصلاح و منحها الصفة الإلزامية و تحديد الجهات

المسؤولة عن نتائجها.

4-4-2 : آليات الإصلاح الإداري : أما عن آليات الإصلاح الإداري فنحددها كما

يلي:

* العناية بالتدريب الإداري بما يضمن توفير قيادات إدارية عالية المستوى

بإمكانها استيعاب كل تطور في أساليب التنمية الإدارية و العمل على تحقيق

الاستقرار الوظيفي

للقائدات الإدارية و هذا لضمان تواصل الجهود و برمجة خطط طويلة المدى لمتابعة و تقييم التنمية الإدارية بشكل جيد .

* تأصيل الإدارة كتكملة لما أشير إليه في قضية الخصوصية التاريخية و التأصيل هنا لا يلغي أو ينفي تجربة الآخر و لا يستغني عن التجديد فالتجديد واحد من مكونات التأصيل حيث يعمل على توليد الجديد المفيد بناء على الأصول النابعة من البيئة و على ضوء ما استجد من معارف و خبرات هي عصارة تجارب مختلفة لحضارات إنسانية .

* منع التدخل السياسي غير المبرر اتخاذ القرار الإداري الذي يستوجب الخبرة الإدارية المؤهلة و تحديد مصدر القرار داخلي أو خارجي.

* زيادة الاعتماد على التنوع في خطط التنمية الإدارية من حيث استقطاب المورد البشري و اختياره لتعيينه و تدريبه مع مراعاة النظم و الأساليب و الأبحاث التي تحدد الأبعاد المختلفة للتنمية الإدارية .

* التصدي لامراض البيروقراطية من خلال بعث الثقة بين الإدارة و المتعاملين الاجتماعيين معها و جعلها أداة أكثر مرونة بالاعتماد على الشفافية و العدالة في نمط التعاون مع الفاعلين الاجتماعيين .

* تفعيل عملية التغيير و التطوير الإداري بالتركيز أساسا على تنمية الموارد البشرية عن طريق الأعداد الإداري و التدريب المتواصل بأنواعه المختلفة, ووضع سياسة سليمة مبنية أساسا على الاحتياجات الفعلية للتدريب تبنى عليها البرامج التدريبية دون هدر بعبارة أخرى , توفير التنسيق بين الأجهزة المركزية للتدريب الهيئات التطويرية حفاظا على المجهودات و تقاديا للازدواجية في العمل و الاعتناء أكثر بتأهيل و تدريب المدربين (15) .

* التحكم في حجم الموارد البشرية كما و كيفا و معالجة مشكل التضخم في إعداد العاملين في الإدارة بالاعتماد على إعادة توزيع العاملين و تشخيص الفائض و إعادة

النظر في سياسة التعليم و التكوين بمراحله و أنواعه المختلفة و ربط هذه السياسة بخطط التنمية الشاملة و التنمية الإدارية كجزء منها .

*إدخال التقييم السلوكي عند تقييم منجزات الأفراد و الابتعاد عن الأساليب التقليدية القسرية و ربط أهداف الإدارة بأهداف الفرد من خلال التزام القادة الإداريين و المرؤوسين بتحقيق الأهداف المرجوة في الآجال المحددة .

خلاصة الفصل : على ضوء ما تقدم نشير إلى أن نجاح الإصلاح الإداري كعملية متممة للتنمية الإدارية مرهون بالمتابعة الجيدة؛ وعدم الإكثار من الآراء التي لا غرض منها سوى تجميد القرارات الهامة . و هذه العملية بدورها تقتضي العمل المنظم و الجوهري و الإعلام الشفاف و الابتعاد عن الفوضى في التنفيذ بالاعتماد على إستراتيجية الباب المفتوح في الإدارة و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسبين. فالشروط المذكورة آنفا و غيرها من الشروط الموضوعية الأخرى بدون شك تعد ضرورة حتمية في أية إستراتيجية إدارية يكون منطلقها المحوري الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية هدفها الأول و الأخير إعداد الفرد لخدمة الفرد و المجتمع في سياق عملة التنمية و من المفيد الإشارة إلى أن هذه التطورات النظرية المقترحة هي نسبية و لا تشكل لوحدها المنطلق الوحيد في إزالة العوائق و التعقيدات الإدارية و بالتالي تجعل من الجهاز الإداري الأداة الفعالة في تحقيق التنمية الشاملة , بل تعددت المنظورات و المداخل كما أشرنا سابقا؛ و تبرز تصورات متجددة و نشيطة تساهم في عمليات الإصلاح الإداري و هذا لما تفرضه المتغيرات و المستجدات التي تظهر باستمرار في حقل المعرفة و العلم و الإبداع , حيث أن المعرفة العلمية و التكنولوجية خصوصا تتجدد في كل خمس سنوات أو أقل من ذلك؛ فالسرعة التي أصبحت تطبع عالم اليوم تفرض على الإدارة مواكبتها باستمرار.

هوامش الفصل الرابع :

- 1- إبراهيم شحاته- الإصلاح الإداري في البلدان العربية- المستقبل العربي- ادراسات الوحدة العربية- بيروت . العدد 182 افريل 1994 . ص34.
- 2- نزيه الأيوبي- النظريات الإدارية الحديثة و أغراض التنمية الإدارية- المنظمة العربية للعلوم الإدارية- عمان المجلد 8 العدد 3 . 4- 1984-ص109.

- 3- إسماعيل قيرة و آخرون- مستقبل الديمقراطية في الجزائر . م د و ع بيروت . ط1-
2002 . ص233.
- 4 - بيتر در اكر- الإدارة و المجتمع . ت . صليب بطرس . الهيئة المصرية للكتاب .
ط1-1976 . ص51
- 5 - السعيد مقدم- واقع و مقتضيات تنمية الإدارة العمومية في الجزائر . مجلة
الإدارة- المدرسة الوطنية للإدارة- العدد02-1993 . ص32.
- 6 - عبد السلام دباس- آراء و نظريات في الإدارة- ص432.
- 7 - مهدي حسن زويلف- سليمان احمد اللوزي- التنمية الإدارية و الدول النامية- دار
مجدلاوي للنشر و التوزيع . ط1 . 1993 . ص146.
- 8 - علي شتا- الفساد الإداري و مجتمع المستقبل- مكتبة الإشعاع المصرية . ط1 .
1999 . ص30.
- 9 - فريد الراغب النجار- نظريات و نماذج العلوم السلوكية للتطوير الإداري و
تحسين الأداء- وكالة المطبوعات الكويت – ط1- 1978 . ص194
- 10 - احمد رشيد- إدارة التنمية و التنمية الإدارية- دار الشروق جدة . ط1 . 1977
ص14.
- 11- Vallement serg- moderniser.l'administration. gestion
stratigique et valorisation des ressources humaines. Nathan .
1991. p41
- David huron. Jaques spindler . le management public**
12local . p30.

13 - حسن لطيف كاظم الزبيدي . مازن عيسى الشيخ راضي- العولمة و مستقبل
الدور الاقتصادي للدولة في العالم الثالث- دار الكتاب الجامعي . الإمارات . ط1
2003. ص318.

14- محمد بهجت جاد الله كشك- المنظمات و أسس إدارتها . ص ص 252. 253 .

الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة :

تمهيد : بعد مناقشة القضايا النظرية التي تدور مضامينها حول التنمية الإدارية و إدارة التنمية, نحاول في هذا الفصل الذي يعتبر امتدادا و تكملة لما تم عرضه من مداخل نظرية و دراسات سابقة بالإضافة إلى آليات التنمية الإدارية و إدارة التنمية و أهم العوائق التي تواجهها على المستوى النظري و الميداني, و ما أثارته الإشكالية البحثية عن تساؤلات تحتاج إلى الاختبار الميداني و التأكد من صدقها أو خطئها, لهذا سنتناول في هذا الفصل الموسوم بالإطار المنهجي للدراسة : طريقة الدراسة و تتضمن الفروض, المنهج, العينة و كيفية اختيارها, أدوات جمع البيانات و تشمل على الاستمارة بالإضافة إلى الوثائق و السجلات و المراجع الأكاديمية, أساليب التحليل و اتبعنا أسلوب التحليل الكمي و أسلوب التحليل الكيفي.

1-5 : إجراءات الدراسة الميدانية :

1-1-5 : الفروض : إن الهدف من وضع الفروض هو كشف الحقيقة القائمة و الموجودة بين موقفين أو أكثر, أو بين المتغيرات المتداخلة في الإشكالية كتلك المتعلقة بالمتغير المستقل و المتغير التابع و المتغير النسبي أو الدخيل, لأن هناك متغيرات قد لا ترى بشكل مباشر, فيقتضى الباحث أثرها في المستقبل⁽¹⁾. و للفروض أهمية بالغة في إعداد البحوث العلمية, إذ تعتبر هي و مؤشراتنا بمثابة المنطلقات الرئيسية في رسم المعالم الكبرى للبحث؛ فعندما يقوم الباحث بصياغة الفروض, فكأنه يقول, إنني ابحت في هذا الاتجاه⁽²⁾.

و غير خاف أن البحث الاجتماعي يتأرجح ذهابا و إيابا بين مجالين أحدهما نظري و الآخر ميداني, و من دون شك فإن الفروض هي التي تحدد مجرى هذه الحركة البحثية و طبيعتها بالإضافة إلى العمل على تماسك و تساند جوانب البحث ككل⁽³⁾. و في ضوء أهداف و أهمية الفروض بصورة عامة و علاقتها بالموضوع محل

الدراسة فقد قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات اقتضتها الضرورة البحثية و هي كالتالي :

الفرضية الرئيسية : للتنمية الإدارية دور بالغ الأهمية في توجيه الإدارة نحو تحقيق تنمية شاملة .

و نكشف عن هذه الفرضية الرئيسية بالفرضيات الفرعية التالية :

* **الفرضية الفرعية الأولى :** تسهم التنمية الإدارية في تعزيز الدور الوظيفي للإدارة . ويتجلى الدور الوظيفي للتنمية الإدارية في المؤشرات التالية .

1- الكفاءة الإدارية (مستوى التأهيل الوظيفي).

2- البرامج التدريبية.

3- الكفاية من حيث إدارية التنمية .

4- التحكم في تطبيق التشريعات و القوانين.

5- المشاركة في الإدارة.

6- التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي .

7- التحكم في التكنولوجيا الحديثة .

8- الرقابة.

9- طرائق مواجهة المشكلات التنظيمية.

* **الفرضية الفرعية الثانية :** تعرف الإدارة المحلية (الولاية) كهيئة إدارية ممارسات

تعرفل مسار التنمية الشاملة, و تتحدد هذه الممارسات في المؤشرات التالية :

1- الطابع البيروقراطي – الصارم، الجامد...الخ.

2- العلاقات السائدة في العمل.

3- مشكل تداخل المهام.

4- نظام التعامل مع الجمهور.

5- نموذج الشخصية السائدة في الإدارة .

6- مشكل العجز في الموارد المالية .

7- نقص المختصين في التدريب و تنمية المهارات الإدارية.

*** الفرضية الفرعية الثالثة :** تقتضي الظروف الحالية و المعطيات المتوفرة حول الإدارة المحلية (ممثلة في الولاية) العمل بمجموعة من الآليات لتحقيق الدور المنوط بها (تفعيل عملية التنمية).

و تكشف عن هذه الفرضية الفرعية بالمؤشرات التالية :

1- تفعيل العلاقة بالمواطن.

2- العمل بنظام المساءلة الإدارية.

3- تحديد الأهداف بدقة.

4- تعزيز المشاركة في عملية التنمية.

5- الاعتماد على مبادئ التنمية المحلية.

6- المرونة في مواجهة الظروف.

5-1-2 : المنهج : تقتضي دراسة الظواهر الاجتماعية الاعتماد على منهج من المناهج التي يحتويها هذا العلم, لان تحديد النهج في الدراسة السوسولوجية من شأنه تأكيد الصبغة العلمية للنتائج المتوصل إليها حول ظاهرة من الظواهر المدروسة, من هذا المنطلق و بالرغم من عجم وجود حدود فاصلة بين المناهج في علم الاجتماع لانه في بعض الأحيان تقتضي الدراسة أكثر من منهج, إلا أن هذا لا يمنع من استخدام منهج واحد, يساعد في تكامل و تجانس محاور, الدراسة و عليه وجب وضع تعريف للمنهج كمرجع لما سيعقبه من تحديد منهجي لدراستنا الراهنة.

- المنهج هو مجموع العمليات و الخطوات المتبعة من طرف الباحث بغرض تحقيق

البحث أو الدراسة (4).

و بغية تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على منهج المسح الاجتماعي و من أهم التعاريف الواردة في التراث السوسيولوجي ما ذهب إليه وايتني whiteny بأنه محاولة منظمة لتحليل و تفسير و تسجيل الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة أو لبيئة اجتماعية⁽⁵⁾. و قد وقع الاختيار و العمل بهذا المنهج عبر المراحل المختلفة للبحث للأسباب و المبررات التالية :

- اعتبار الدراسة الراهنة امتداد لمجال من مجالات المسوح الاجتماعية حيث تشمل هذه الأخيرة الأبنية الاجتماعية كالأسرة, المؤسسات, الإدارات... الخ .
- يساعد منهج المسح على جمع اكبر قدر من المعلومات عن مجتمع الدراسة و ذلك بالاستعانة بالوثائق و الاستمارة كأداة رئيسية في البحث .
- يمكننا من خلال تحديد العلاقة بين المشاكل و التحديات التي تواجهها عمليتي التنمية الإدارية و إدارة التنمية.
- استجابة و تدعيما لمجالات الدراسة الثلاثة المجال الجغرافي, البشري, الزمني, لاحظنا انه المنهج الملائم و المساعد لاختيار فروض الدراسة.
- ملائمة أداة البحث لهذا المنهج حيث تكفي بدراسة جزء من المجتمع الأصلي لان خصائص مفردات المجتمع متشابهة .
- تدعيما لاهداف الدراسة و التي من بينها تشخيص واقع التنمية الإدارية و إدارة التنمية بالجزائر استخدمنا منهج المسح الاجتماعي و بالضبط المنهج الوصفي, حيث سعينا لوصف الظاهرة في صورة كمية و من ثم نكشف عن مدى قوتها أو ضعفها في قطاع الإدارة و باقي مجالات التنمية الأخرى.
- يساعد على المزوجة بين الوصف و التحليل و التفسير و تقرير ما هو واقعي و تحليله و من ثم تفسيره و الوقوف على حقيقة الظاهرة المدروسة ككل .

3-1-5 : مجالات الدراسة :

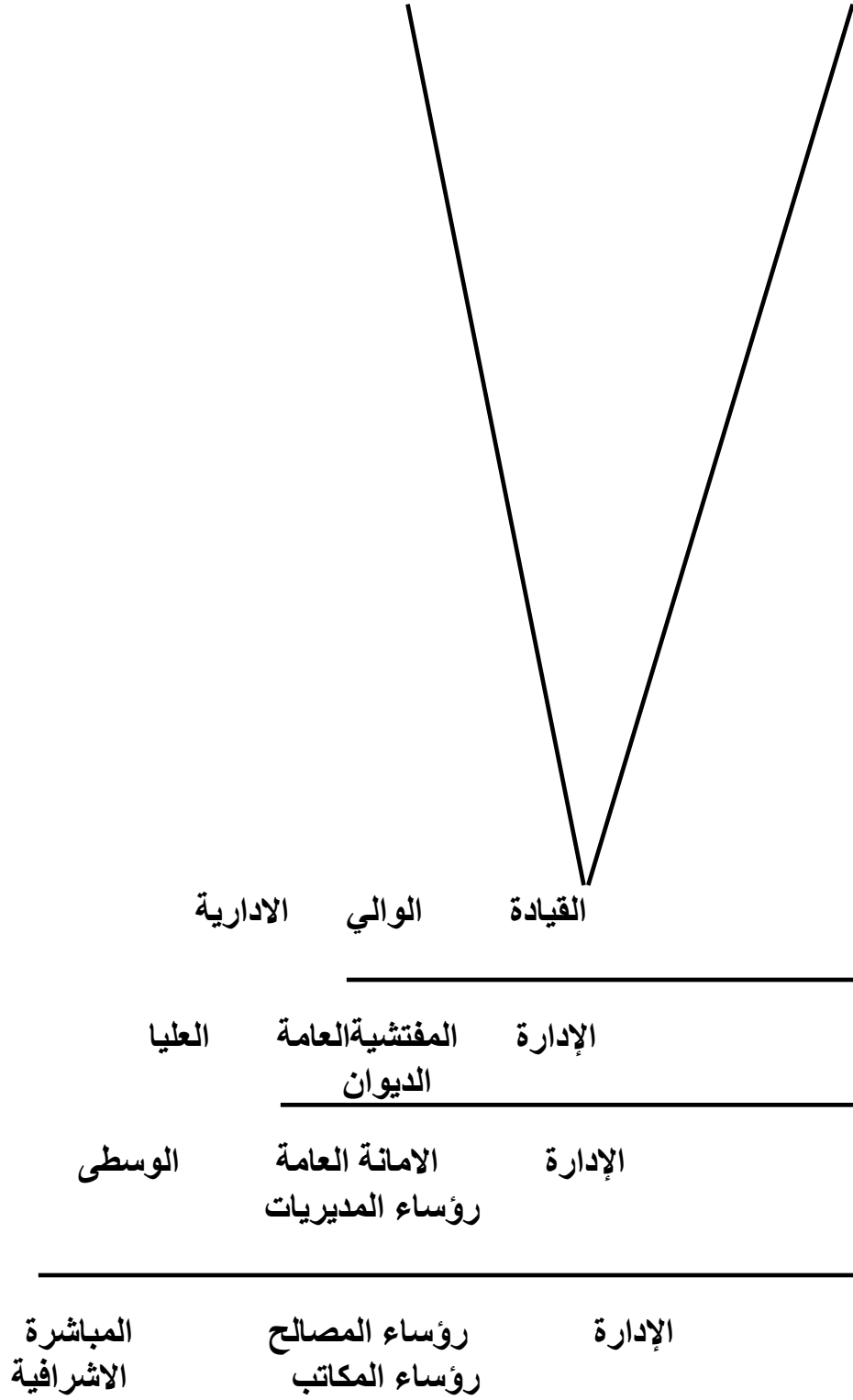
* المجال المكاني : المقر الإداري لولاية جيجل .

* المجال البشري : (العينة) :

- مجتمع البحث : تدور الدراسة الراهنة حول التنمية الإدارية و إدارة التنمية بالإدارة الولائية و انطلاقا من كون مفردات الدراسة تشكل فرقة التاطير على مستوى مقر الولاية و تمثل عدديا 135 موظفا, اعتمدنا بشكل مباشر على ما يصطلح عليه في الدراسات الوصفية " المسح بالعينة" لهؤلاء الموظفين بغرض التوصل إلى مجموعة من الحقائق حول مجتمع الدراسة من حيث الخصائص الديموغرافية, التنمية الإدارية و إسهامها في تفعيل الدور الوظيفي للإدارة الولائية, والتعرف على معوقات التنمية الإدارية انطلاقا من إجابات المبحوثين, والبدائل المتاحة لبعث إدارة جيدة لعملية التنمية.

و تمثل العينة $\frac{1}{3}$ من مجتمع البحث ممثلة في 43 مبحوث و الشكل التالي يوضح موقع العينة ممثلة في الإدارة الإشرافية encadrement من المستويات الإدارية في الإدارة الولائية .

شكل توضيحي لموقع العينة في مجتمع البحث





Encadrement

المتصرفون الإداريون الرئيسيون المتصرفون الإداريون

و تمثل العينة نسبة 31,85% من المجتمع الكلي الممثل ب 135 وحدة. و الجدول يوضح عدد المبحوثين في كل مديرية و نسبتهم إلى المجموع الكلي

و تم اختيار العينة بهذا الشكل للاعتبارات التالية :

- تعرض الأفراد لعملية التدرج التنظيمي أي انهم ارتقوا في البناء التنظيمي للإدارة .

- تعرض أفراد العينة لآليات التغيير في العمل من ناحية الواجبات و المسؤوليات الوظيفية من الجانب الكمي و النوعي أو كليهما معا .

- تمثل هذه العينة حلقة الوصل بين الموظفين التنفيذيين و بين المستويات الإدارية الوسطى و العليا و القيادة الإدارية.

- تلقي اغلب أفراد العينة لبرامج الرسكلة الوظيفية.

و الجدول (01) يوضح العدد الحقيقي لاستجابات المبحوثين من مجموع البحث **جدول رقم 01** : يوضح العدد الحقيقي لاستجابات المبحوثين من مجموع مجتمع البحث .

الوحدات الإدارية المبحوثة	العدد الإجمالي للموظفين	العدد الحقيقي لإستجابات المبحوثين أفراد العينة	نسبة أفراد العينة للمجموع الكلي
الأمانة العامة	23	09	6,66%
مديرية الإدارة	70	14	10,37%

			المحلية
20	42	42	مديرية التنظيم و الشؤون العامة
43	135	135	المجموع
14,81%			
31,84%			

*** المجال الزمني :** يرجع اهتمامي بموضوع التنمية الإدارية و إدارة التنمية إلى ارتباط الموضوع بالتكوين القاعدي الذي تلقيته في مرحلة الليسانس (تخصص تنظيم العمل) و بحكم امتداد التخصصات في الدراسات الجامعية في الجزائر ترجم الاهتمام بالموضوع في السنة النظرية لمرحلة ما بعد التدرج (ماجستير) كواحد من الموضوعات المحورية في علم اجتماع التنمية .

لتجسد الفكرة في صورة إشكالية مبدئية في نهاية السنة النظرية (2002-2003) و بعد مناقشة مع الاساتذة المؤطرين لدراسات الماجستير تم التسجيل لموضوع (التنمية الإدارية و إدارة التنمية) دراسة ميدانية نظرية بمقر ولاية جيجل نوفمبر 2003 . و قد انطلق العمل في الجانب النظري للموضوع قبل هذا التاريخ من خلال الدراسة البيبليوغرافية للموضوع .

أما الجانب الميداني فقد انطلق في شهر مارس 2004 إلى غاية سبتمبر التاريخ النهائي لسحب الاستمارة. لأشعر بعد ذلك إلى مرحلة تفريغ و تنظيم و تحليل البيانات المجموعة من الميدان وصولاً إلى النتائج النهائية للبحث و عليه قد تكون الدراسة الراهنة قد دامت ما يفوق السنتين بين بحث نظري و عمل ميداني.

2-5 : أدوات جمع البيانات :

1-2-5 : الوثائق و السجلات و المراجع الأكاديمية : في سبيل إنجاز هذه الدراسة سواء من جانبها النظري أو الميداني تم الاستعانة بالوثائق و المراجع التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث و من أهم ما تم اعتماد عليه :

- المراجع العلمية سواء الكتب و المجالات و كذلك الدراسات الأكاديمية (من

رسائل ماجستير).

- وثائق خاصة بتسيير أعمال المجلس الشعبي الولائي, من بينها المحاضر و الجلسات الخاصة بالانشطات الإدارية و التنظيمية كمداولات و قرارات المجلس و الهيئات التنفيذية على مستوى الولاية .

- وثائق تخطيطية مستقبلية تخص المشاريع التنموية في مجال الخدمات و المرافق التربوية و الثقافية و السياحية .

- الهيكل التنظيمي كمصدر رئيسي لتحليل واقع و مؤهلات للتسيير على مستوى الإدارة الولائية .

- الجريدة الرسمية كوثيقة رسمية تختص بنشر القرارات و المراسيم التنفيذية الصادرة من الهيئات العليا في الدولة .

من الناحية المعرفية و العلمية كانت هذه الوثائق دعما لنا في معرفة هيكلية الإدارة الولائية و الوقوف على الواقع العملي للإدارة الولائية كمجال لدراستنا الراهنة .

2-2-5 : الاستثمار : أهم الأدوات التي استعين بها في جمع المعلومات عن مجتمع الدراسة(الموارد البشرية في الإدارة الولائية) و أثناء إعدادها اتبعت مجموعة من الخطوات هي كآلاتي:

- تم تحديد المعلومات المطلوب جمعها.

- صممت أسئلة الاستثمار انطلاقا من الفرضيات و مؤشراتها.

- اختبرت كفاءة الأداة (الاستمارة التجريبية) و تم ذلك من خلال التدقيق في نوع البيانات المراد جمعها حيث غلب على أولى الخطوات الطابع التصوري الذاتي بما يلائم الإطار العام للدراسة و الأهداف المتوخاة منها ؛ و كان التوزيع التجريبي للاستمارة على المبحوثين عشوائيا حيث كان عدد المجرب عليهم عشرون مبحوثا و منهم من أجاب على البعض من الأسئلة و أخرى لم يجب عليها نهائيا بالرغم من الشرح الممل للمبحوثين بان هذه الاستمارة ما هي إلا أداة علمية تستخدم في

الدراسات الاجتماعية لجمع معلومات يستعان بها في البحوث, إلا أن هناك من المبحوثين من تملكهم الخوف من الإجابة عليها خاصة المنفذين من الإداريين. و بعد العمل مع الاستاد المشرف و النصائح التي قدمها خاصة مع توقع بعض النتائج التي ستفضي إليها قسمت المعلومات في شكل محاور مركزة تم تعديل صياغة بعض الأسئلة كالسؤال رقم 34 من الصيغة:

ما رأيك في مبدأ المساءلة الإدارية كأسلوب للتنظيم الإداري؟
مقبول () .

ضروري () .

لا يتلاءم مع الإدارة الجزائرية () .

إلى الصيغة: ضع مرتبة من 1 إلى 3 لمبدأ المساءلة الإدارية كأسلوب للتنظيم الإدارية.

-مقبول ()

-ضروري ()

-لا يتلاءم مع الإدارة الجزائرية ()

السؤال رقم(40) هل لك ما تضيفه ؟ تم دمج مع السؤال 32 لفتح المجال للمبحوثين أكثر و إبداء رأيهم بحرية.

من الناحية الشكلية زوجت بين الأسئلة المغلقة و الأسئلة المفتوحة حسب مغزى السؤال و المادة التي يعالجها مع الاعتماد على الأسلوب المباشر و غير المباشر في توجيه الأسئلة و الأمثلة متعددة:

السؤال رقم 19 : هل هناك توزيع جيد للكفاءات الفنية و الإدارية على مستوى إدارة الولاية ؟ (مغلق).

نعم () . لا ()

السؤال32: ماهي البدائل التي تراها مناسبة لتطوير الإدارة المحلية؟

- توفير تنظيم إداري جيد ().
- تدريب المسؤولين القائمين على إدارة التنمية ().
- تفعيل نشاط الوحدات الطرفية للإدارة الولائية ().

32-1- هل لك ما تضيفه؟

و هكذا تم تعداد الاستمارة في شكلها النهائي ثم قسمت إلى محاور هي كالآتي:

- **المحور الأول :** بيانات شخصية و تشمل الأسئلة من (01 إلى 08) الهدف من هذا المحور التعرف على الخصائص الديموغرافية و التأهيلية و التكوينية لعينة الدراسة .

- **المحور الثاني :** يتمحور حول إسهام التنمية الإدارية في تفعيل الدور الوظيفي للإدارة الولائية و يشتمل الأسئلة من (09 إلى 22) الغاية من هذا المحور كشف مؤثرات البرامج التكوينية و التدريبية على الممارسة الإدارية انطلاقا من أجوبة المبحوثين .

- **المحور الثالث :** تضمن معوقات التنمية الإدارية و اشتمل على الأسئلة من (23 إلى 31), الغرض المباشر من هذا المحور الوقوف على حقيقة الشخصية الإدارية في شكلها الإيجابي و السلبي.

- **المحور الرابع :** اشتمل على البدائل التي يمكن من خلالها بعث إدارة جيدة لعملية التنمية و احتوى على الأسئلة من (32 إلى 40) الهدف من هذا المحور معرفة و استطلاع الرأي لبعض الاقتراحات و البدائل التي يراها الإداري مناسبة لرفع المقدرة الإدارية و بالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق تنمية مطلوبة على الصعيد الإداري و كذلك على باقي نواحي الحياة الاجتماعية .

3-5 : أساليب التحليل : في دراستي الراهنة اعتمدت على أسلوبين للتحليل و التفسير بغية التدقيق في النتائج التي ستوصل إليها الدراسة بناءا على المعطيات و المعلومات التي تم جمعها من ميدان الدراسة و هو مقر الإدارة الولائية و هذين الأسلوبين هما :

5-3-1 : الأسلوب الكمي : و يعبر عن الأرقام و الإحصاءات الموضحة في الجداول سواء تعلق الأمر بتوزيع الموظفين على مستوى الوحدات المشكلة للهيكل التنظيمي و كذلك مجموع الإجابات المكتملة في شكل أرقام و نسب مئوية⁽⁶⁾.

5-3-2 : الأسلوب الكيفي : و المقصود هنا بالأسلوب الكيفي العمل على تحليل و تطبيق المعلومات المكتملة في الجداول الإحصائية حتى تعبر عن واقع الدراسة و كذلك ربط هذه المعلومات بالإطار النظري الذي كان مرجعية للباب النظري و الغرض العلمي و المنهجي من خلال هذا الأسلوب هو وضع فرضيات الدراسة محك اختبار سواء بالتأكيد أو النفي .

هوامش الفصل الخامس :

1- رشيد زرواتي- تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية . ص14.

**(2).(3) R- Quivy. L.v Compenhau dt-Manuel de
recherchr en sciences sociales.ed.duand.Paris.2^{em} ed
1996. pp118.119.**

4- Mourice Angers. Initiation pratique a la Methodologie des sciences humaines.ed.casbah alger/cec qubec 1996 .p58.

5- محمد احمد عبد الرحمن . محمد علي البدوي- مناهج و طرق البحث

الاجتماعي- دار المعرفة الجامعية . مصر- ط1-2002 . ص225.

6- غريب سيد احمد- الإحصاء و القياس في البحث الاجتماعي المعالجات

الإحصائية . ج1 -دار المعرفة الجامعية . مصر-1998 . ص ص 98 .178.

تمهيد : بعد التطرق إلى الإدارة الولائية بولاية جيجل في الجانب التنظيمي لها و الإشارة إلى نماذج للمشاريع القطاعية بها خلال الفترة 1999/2003 ننتقل إلى وضع فروض الدراسة محك الاختبار من خلال التطرق إلى مظاهر التنمية الإدارية بالإدارة الولائية, المعوقات الوظيفية الكامنة في البناء الإداري, البدائل التي يراها المبحوث كرجل إدارة للتخفيف من قوة هذه اللاوظيفيةات و تحسين جودة الخدمة العمومية, و بالتالي إسهامها في دفع الفعل التنموي .

و سوف يتم التعامل مع أسئلة الاستمارة تباعا من خلال عرضها في جداول و التعليق عليها كما يلي:

1-7 : عرض بيانات خاصة بالمبحوثين: الجدول رقم (05) يوضح البيانات الشخصية:

رقم السؤال	منطوق السؤال		ترميز الإجابات	%
	ت	ث		
-1	الجنس		1- ذكر أنثى	39 4 91 9
-2	السن		أقل من 35 من 35 إلى أقل 40 من 40 إلى أقل 45 من 45 إلى أقل 50 من 50 إلى أقل 55 من 55 فما فوق	4 16 3 10 07 07 03 9 37 07 23 17 07
-3	الحالة المدنية		متزوج أعزب أرمل	34 09 00 79 21 00
-4	المستوى الدراسي		ابتدائي متوسط ثانوي جامعي	0 1 14 28 00 03 32 65
-5	الخبرة المهنية		أقل من 8 سنوات من 8- أقل من 16 سنة من 16- أقل من 24 سنة من 24- أقل من 32 سنة أكثر من 32 سنة	3 18 7 15 00 7 42 17 34 00
-6	الأجر		أقل من 14.000 دج من 14.000 إلى أقل من 17.000 من 17.000 إلى أقل من 20.000 من 20.000 فما فوق	06 22 03 12 14 51 07 28
-7	عدد الدورات التكوينية		0 1 2 3 أكثر من 03	16 05 08 11 03 07 37 11 18 23 07
-8	نوع التكوين		-أكاديمي مهني أكاديمي و مهني	26 13 02 60 34 06

الغرض من وراء عرض البيانات الخاصة بالمبحوثين و الإشارة إليها هو التعريف أكثر بخصائص العينة تفصيلها من حيث الجنس, السنة, الحالة المدنية, المستوى الدراسي, الخبرة المهنية, الأجر, عدد الدورات التكوينية, نوع التكوين و

الغرض العلمي من عرض هذه الخصائص هو تكوين تصور عن مفردات العينة و بالتالي مجتمع البحث ككل .

حيث يبين الجدول رقم (05) غلبة الجنس الذكوري (81%) بالمقابل (9%) للجنس الأنثوي, و هذا يعود للهيمنة الذكورية على مستوى المجتمع الجيلي خاصة في الفترات الأولى من عمر الجزائر المستقلة بالرغم من إمكانية ممارسة المرأة للوظيفة الإدارية إلا أن التكوين لهذه الممارسة كان حكرا على الرجال لكون الجامعات و مراكز التكوين بعيدة بالإضافة إلى نقص التوظيف في مجال الوظيف العمومي خلال سنوات 90, أما بالنسبة للسن فنجد الغلبة لفئتين الأولى محصورة بين 35 و اقل من 40 بنسبة 37% و الثانية من 45 إلى اقل من 50 سنة وهذا ما يؤكد أن اغلب المبحوثين وظفوا في أوائل الثمانينيات و بداية التسعينيات, من ناحية المستوى الدراسي نلاحظ من خلال الشواهد الرقمية أن نسبة 32% لديهم مستوى ثانوي ففي مرحلة من مراحل التنمية في الجزائر خاصة الثمانينات كانت الإدارة العمومية و الخدمة العمومية وجهة مستقطبة لطلبة التعليم الثانوي الذين يفضلون العمل بدل مواصلة التعليم العالي, بالمقابل نجد نسبة 65% من حاملي شهادة الليسانس أو الهندسة, فيما يخص مؤشر الخبرة المهنية نجد الفئة الغالبة من 8 إلى اقل من 16 سنة معظمهم من حاملي الشهادة الجامعية في المقابل نجد الجيل القديم ممثلة في ذوي الخبرة المهنية من فئة 24 إلى 32 سنة بما أن الإدارة الولائية ذات طبيعة خدمية فان مسالة الأجور تبدو متواضعة مع باقي قطاعات العمل الأخرى حيث نجد الفئة الأعلى في الأجر محصورة بين 14.000 دج إلى اقل من 17.000 دج في حين نجد فئة الأجر المرتفعات 20.000 دج فما فوق ممثلة نسبة 28% من مجموع العينة و هي الفئة ذات الخبرة المهنية من 24 سنة إلى اقل من 32 سنة و هي الأكثر أقدمية و خبرة بالإدارة الولائية, من خلال الدلالة الإحصائية لنوع التكوين نجد 60% من الأفراد ذوي التكوين الأكاديمي و اغلبهم من طلبة المدرسة الوطنية للإدارة ENA و

معاهد الحقوق و العلوم الإدارية باستثناء بعض الأفراد ذوي التكوين التقني أما نسبة 34% فتشير إلى الأفراد الذين خضعوا للتكوين الإداري كما كان يسمى و تتراوح مدته بين 24 و 36 شهر و لم يعد معمول به اليوم, بالإضافة لفئة التكوين المزدوج التي واصلت التمدرس عن طريق المراسلة أو عن طريق جامعة التكوين المتواصل.

2-7 : إسهام التنمية الإدارية في تفعيل الدور الوظيفي للإدارة :

جدول رقم (06) : يوضح استجابات المبحوثين حول تلقيهم برامج تدريبية و طبيعتها .

الفئات	ت	ن%	
نعم	اجتماعات	23	31
	محاضرات	09	12
	أيام دراسية	12	16
	برامج أثناء أداء المهام	12	16
لا		18	24
المجموع	74	100	

من خلال المعطيات الرقمية ممثلة في التكرارات و النسب المئوية حول تلقي المبحوثين لبرامج تدريبية يتضح أن نسبة 76% من المبحوثين تتلقى برامج تدريبية و تكوينية في نفس الوقت ممثلة في الاجتماعات, المحاضرات, الأيام الدراسية, برامج تدريبية أثناء أداء المهام حيث يرى المبحوثين أن هذه العمليات تعد بمثابة برامج تكوينية من شأنها الرفع من مستوى الأداء و تزيد من درجة المردودية, بالمقابل نجد نسبة 24% تؤكد عدم تلقيها لهذه البرامج في حين برر لنا رئيس مصلحة المستخدمين بشأن رأي هذه النسبة أن هناك من الإداريين من لا تحضر إلى الاجتماعات و هناك منهم من لا يلتحق بالدورات التكوينية و يبرر ذلك باعداد

مرضية أو باخذ إجازة استثنائية و يرجع رئيس مكتب المستخدمين السبب إلى مرونة القانون الداخلي و قانون الوظيف العمومي في التعامل بصرامة مع الغياب, و التحجج عن عدم حضور مثل هذه النشاطات التكوينية , و الاستلزام المنطقي للنتائج يؤكد أن العمل الإداري في حد ذاته بالرغم من الروتين الذي يلزمه إلا انه يعد تكوين مستمر و تحسين المستوى الإجباري هو العملية الناقصة في هذا الجانب من الإدارة .

جدول رقم 07 : يوضح استجابات المبحوثين حول إسهام الطرائق التكوينية في تطوير الأداء الإداري .

الفئات	ت	ن%
نعم	تزيد من المهارات الادائية	23
	تشجيع الموظف نحو بدل مجهودات إضافية	11
	ترفع من مستوى الإدارة ككل	23
لا	/	10
المجموع	67	100

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن البرامج التكوينية تسهم في زيادة المهارات الادائية بنسبة 34%, تشجع الموظف نحو بدل مجهودات إضافية بنسبة 17% , ترفع من مستوى الإدارة ككل بنسبة 34%, و من خلال معايشتي للفئات الإدارية سواء خلال الجانب الميداني أو في الحياة عامة اتضح لي بان الجيل الجديد تلقى تكوينا أكاديميا هو المعبر بصورة واضحة عن إسهام البرامج التكوينية بشكل جيد في تطوير الأداء الإداري فهناك من الممارسات الإدارية من

تكون ذات طبيعة نظرية أثناء التكوين الجامعي و الفرص لتوظيفها في الممارسات الواقعية هو البرنامج التدريبي التكويني سواءا في مراكز العمل أو في المراكز الخاصة بذلك, أما النسبة المعبرة بلا ممثلة في 15% من الاستجابات يمكن التعليق عليها أو وصفها بالنرجسية أو الأقدمية المطلقة حيث يغلب عليها التصرفات الأبوية التي ترى بان كل شيء واضح و تصف الممارسة الإدارية بالآلية, الخير في رأيها أهم من كل ما هو جديد أو مستحدث.

جدول رقم 08 : يوضح استجابات المبحوثين حول درجة التحكم في القوانين و أسباب التحكم الجيد في القوانين :

الفئات	ت	ن%
نعم	11	25
	00	00
	00	00
	12	27,90
لا	20	46,51
المجموع	43	100

من القراءة البسيطة للبيانات الرقمية في الجدول يتبين لنا أن هناك إجماع بشأن

التحكم الجيد في القوانين و يرجع المبحوثين أسباب هذا التحكم إلى:

1 – الكفاءة في تطبيق القوانين 27%

2 – وضوح القوانين 11%

في حين الإجابة على المؤشرين : مواكبة القوانين للظروف الحالية في مساهمتها في تعزيز الدور الوظيفي للإدارة صفرية و السبب في الكفاءة في التطبيق هو التوجهات الحالية للدولة أو ما يعرف بدولة القانون حيث تتميز قوانين الوظيف العمومي بالوضوح و حسب القاعدة القانونية لا إجتهد مع صراحة النفي في المقابل يعود التعبير الصفري عن المؤشرين السابقين إلى اعتبار الحديث عن القانون الطابوهات داخل الإدارة .

من جهة أخرى لا يمكن إهمال النسبة المعبرة بلا و هي 42% و القراءة السوسيولوجية لذلك هي حساسية الإداري الجزائري و رجل الإدارة كرجل قانون في التعامل مع الشق القانوني خاصة في المجال الوظيفي و يعبر آخر الوجه الشكلي للممارسة الوظيفية و يصف القانون بالشكلانية formalité و يصفه آخر من المعبرين بلا بالضعف و عدم توفر الصفة الإلزامية و صفة قوة القانون الذي ينظم الخدمة ذاتها أو في التعامل مع الجمهور .

جدول رقم 09 : يوضح استجابة المبحوثين حول تقييمهم للمشاركة في الإدارة .

الفئات	ت	ن%
مرضية	15	34
مقبولة	25	58
غير مرضية	03	08
المجموع	43	100

بناء على الشواهد الكمية الموضحة في الجدول المتعلقة بتقييم المبحوث لمشاركته في الإدارة في شكل مجموعة من النشاطات و العمليات يتبين لنا أن هناك مشاركة مقبولة معبر عنها بنسبة 58% و مرد ذلك يعود إلى كون العناصر المشكلة للفريق الإداري تشارك سواءا بصورة إيجابية أو سلبية, المقصود هنا بالإيجاب و السلب هو (الديناميكية / البطء) (المبادأة/ عدم المبادأة) (روح العمل مع الفريق /

غلبة النزعة الفردية) في حين نجد نسبة 34% تعتبر مشاركتها مرضية و السبب يعود هنا إلى المكانة و الدور فمن غير الممكن توقع رد فعل رئيس مصلحة أو مستشار في الأمانة العامة أن يقر بان مشاركته سلبية حيث نؤكد هنا بشكل من أشكال تحقيق الذات لدى المبحوثين خاصة مع البحث من طرفهم عن كل الأساليب و الغايات الهادفة إلى الترقية و الحصول على منح مادية و معنوية اكثر.

بالموازاة نجد نسبة 8% تعتبر المشاركة في العملية الإدارية غير مرضية و السبب يعود بالدرجة الأولى إلى كون هذه الفئة وجدت نفسها مجبرة على العمل في الإدارة و يمتلكها شعور بالإشباع و اللارضى *insaturation. Insatisfaction* حيث ترى أن المؤهلات العلمية التي تحملها لم توظف في محلها و الحالة من الرضى من خلال النتائج مؤشر على التنمية الفردية و التأثير يتضح على مستوى الفعالية في العمل و المرود الوظيفي ككل و العكس صحيح .

جدول رقم 10 : يوضح استجابة المبحوثين حول مستوى مؤهلات التسيير و توزيع الكفاءات داخل الإدارة الولائية .

توزيع الكفاءات					
		نعم		لا	
		ت	ن%	ت	ن%
مؤهلات التسيير	جيد	04	30	00	00
	متوسط	08	61	29	96
	ضعيف	01	08	01	04
المجموع		13	100	30	100

من خلال الدلالات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يطرح أمامي سؤال مؤداه، كيف تتناسب مؤهلات التسيير مع توزيع الكفاءات داخل الإدارة الولائية؟، و للإجابة على السؤال اقدم مجموعة من النقاط :

- يتم التركيز على الاستجابات التي تم تسجيلها بصورة عددية اكبر.
 - نلاحظ أن هناك تقييم متوسط لمؤهلات التسيير مع توزيع متوسط للكفاءات الفنية 8 أفراد من مجموع الاستجابات بنعم بنسبة 61% .
 - 4 أفراد أجابوا بنعم هناك توزيع جيد للكفاءات داخل الإدارة يقابله مستوى جيد لمؤهلات التسيير .
 - مبحوث واحد أجاب بان توزيع الكفاءات مناسب (جيد) يقابله مؤهل ضعيف . بالنسبة للاستجابات بلا :
 - نجد النية تنعدم في الإجابة بلا لتوزيع جيد للكفاءات و بالتالي مؤهلات التسيير منعدمة .
 - مبحوث اقر بعدم وجود توزيع جيد للكفاءات و أكدوا بان مستوى مؤهلات التسيير متوسط كتحصيل لحاصل.
- و في سياق التعليق على هذه الملاحظات تبين لي أن النسبتين الغالبتين هما 61% للمجيبين بنعم لوجود توزيع جيد للكفاءات يقابلها مستوى مؤهلات متوسط . النسبة السابقة تقابلها 67% التي تعبر عن الاستجابات بلا لوجود توزيع جيد للكفاءات داخل الإدارة الولائية يقابلها مستوى مؤهلات متوسط و هي النسبة الأقرب إلى المنطقية و يستضح هذا الأمر في نتائج الفرضية اللاحقة.

جدول رقم (11) : يوضح استجابات المبحوثين حول أساليب تغيير الهيكل التنظيمي

الفئات	ت	ن%
مخطط من داخل الولاية	13	21
قرارات حكومية	39	65
ظروف طارئة	08	14
المجموع	60	100

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أساليب التغيير في الهيكل التنظيمي تخضع للمقاربة الكلاسيكية في التغيير التنظيمي التي مضمونها أن التغيير يتركز على الهيكل و الإجراءات حيث تبين أن النسبة 65% المعبرة عن إحداث التغيير عن طريق قرارات حكومية ما هو إلا مؤشر لاعادة النظر في الهياكل المؤسساتية من جهة و في الإجراءات الإدارية من جهة أخرى .

التغيير المعتمد على مخطط من داخل الولاية عبر عنه ب 21% و هي تمثل 1/3 بالمقارنة بالنسبة السابقة .

ويعتمد النوع المعبر عنه بالنسبة الكبيرة على مجموعة من الأساليب :

- تجهيز الهياكل بالوسائل الميكانيكية .
- وضع تنظيمات إجرائية جديدة تخصيص أيام الاستقبال.
- مركزية الأعمال التي تنطوي على التوسع جغرافيا لامكانية الحصول على الخدمة العامة .
- الاعتناء بالمظاهر و الشكليات المتعلقة سواء بتسمية الوظائف أو الصفات التي تطلق على الإداريين خاصة في المناصب القيادية .

- بالموازاة نجد الطرح و الذي أرى انه العملي اكثر يعتمد على الإجراءات التالية :
- الترشيد في استخدام الموارد البشرية العاملة و ذلك إما بتخفيض حجمها أو الإبقاء عليه مع توسيع أو رفع درجة مرونة استعمالها .
 - إعادة النظر في أسس التنظيم الإداري أي التحول من الأساس الوظيفي إلى أساس تكامل الأنشطة .
 - تعديل الهيكل التنظيمي عن طريق إشراك القطاع الخاص و المجتمع المحلي (التنمية بالمشاركة أو الإدارة بالمشاركة) .
 - تحفيز الموظفين معنويا عن طريق إشراكهم في عمليات اتحاد القرار في مجال أو دوائر نشاطهم أو كل ما يتعلق بالشؤون العامة خارج تلك الدائرة .
- جدول رقم (12) :** يوضح اقتراحات المبحوثين لتغيير الهيكل التنظيمي المعمول به .

الفئات	ت	ن%
القيادة بدراسة مختصة	20	38
التحسيس و التوعية الإعلامية للموظفين	15	28
وضع برنامج عملي علمي	18	34
المجموع	53	100

يوضح الجدول أعلاه استجابات المبحوثين حول مجموعة من الاقتراحات وضعت انطلاقا من المداخل النظرية طبقت هذه المداخل في أشكال متقاربة سواء في دراسات امبريقية أو نظرية ميدانية فيما يصطلح عليه بأسلوب الاقتراح أو المبادرة .

إذ يتضح أن الفئة الغالبة هي المعبرة عن مؤشر " القيام بدراسة مختصة" ب 38% و هذا دليل على توجهات الإداري الجزائري نحو علمية أكثر في ممارسة التغيير التنظيمي فالدلالة السوسولوجية لفعل خصص أو المصدر التخصيص في رد فعل

المبحوثين ما هي إلا الإشارة إلى الاتجاه نحو التغيير عن طريق الأهداف و التقارب في المؤشر الثالث “ وضع برنامج عملي/ علمي ” بنسبة 34% فالتخصص و المتابعة العملية المنهجية واحدة من الأساليب العلمية في التغيير التنظيمي كجزء من التطوير الإداري و بلغة علم اجتماع التنمية الانتقال من الكلاسيكي القديم إلى الجديد الحديث .بالنسبة للمؤشر " التحسين و التوعية الإعلامية" نجده معبر عنه بنسبة 28% و هي ذات أهمية في التحليل حيث يرى الإداري أن التحسيس باليات التغيير و درجة التغيير و أهداف التغيير هي علامات بارزة لنجاح عملية التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي أما التوعية الإعلامية كما حاولت إبلاغها للمبحوثين تم الفهم المباشر و الضمني للمفهوم فالإعلام أو إبلاغ المعنى بكل الإجراءات القبلية و الآنية و البعدية لتغيير الهيكل التنظيمي من شأنها تفعيل و ترشيد و عقلنه العملية ككل و التنمية الإدارية كعملية إجرائية بالدرجة الأولى تقتضي إعلام و وعي تنظيمي يشمل ما يحدث داخل الإدارة الحكومية ممثلة في الإدارة الولائية و خارجها الفاعلين الاجتماعيين من مؤسسات و أفراد.

جدول رقم (13): يوضح استجابات المبحوثين حول دور التكنولوجيا في الإدارة .

الفئات	ت	ن%
تساعد على تنفيذ المهام	38	67
تعقد من أداء المهام	03	05
تتطلب مهارات عالية	15	28
المجموع	56	100

من قراءة البيانات الرقمية الواردة في الجدول يتضح أن الاستعانة بالتكنولوجيا في الإدارة هي إحدى علامات التطوير و التحديث على مستوى الإدارة إذ نسجل نسبة 68% تؤكد على أن الوسائل التكنولوجية تساعد و بصورة فعالة في إنجاز المهام و تسريعها بالمقابل نسبتي 28% و 5% على التوالي ترى أنها تتطلب مهارات عالية و تعقد من أداء المهام و السبب يعود بالرجوع إلى الجدول رقم (05) إلى وجود فئة لم تتلقى تكوين عالي بالإضافة إلى نقص الدورات التكوينية و إذا برمجت يطرح مشكل التغيب كما اسلفنا مع التذكير بإجبارية التدريب على إتقان الوسائط المعلوماتية LES MEDIAS .

جدول رقم (14): يوضح استجابات المبحوثين حول نظام الرقابة داخل الولاية .

الفئات	الدرجة	ت	ن%
موجود	1	12	27
موجود لكنه ضعيف	0	31	73
المجموع	/	43	100

انطلاقاً من الشواهد الكمية الواردة في الجدول (14) نلاحظ أن نظام الرقابة الوظيفية داخل الولاية موجود لكنه ضعيف و هذا ما يؤكد النتيجة التي توصلت إليها في الجدول رقم (11) مؤداها أن العمل الإداري يستند إلى المقاربة الكلاسيكية في التغيير التنظيمي حيث تدل النسبة 73% على وجود نظام رقابي لكنه ضعيف .

جدول رقم 15: يوضح استجابات المبحوثين حول النوع المفضل للرقابة الإدارية:

الفئات	ت	ن%
المباشرة	19	39
الدورية	22	45
السنوية	07	16
المجموع	48	100

تم وضع هذا المؤشر على أساس ثلاث مؤشرات ثانوية و قد كانت استجابات المبحوثين كما يلي:

- الرقابة الدورية ROTATIONNELLE 45%

- الرقابة المباشرة DIRECT 39%

- الرقابة السنوية ANNUELLE 16%

و هناك من المبحوثين من يفضل الأنواع الثلاثة مجتمعة وفق ترتيب و تتابع زمني طوال السنة، و هذا دليل على توفر ملامح الرشد و العقلانية لدى الإداري. و تعود أسباب تفضيل الرقابة الدورية إلى حاجة الموظفين إلى الدعم و التوجيه الكافيين حتى يتسنى لهم تدارك بعض الأخطاء الوظيفية الناجمة عن التغير الإداري، في حين هناك من يفضل الرقابة المباشرة لأنه يرى بأنه هناك تراخي و إهمال من طرف بعض الزملاء لواجباتهم المهنية، و يرى في الرقابة المباشرة واحدة من الأساليب الرائية (نظرية العصا و الجزرة) الأكثر فعالية لرفع مستوى الأداء.

أما النوع الثالث الذي يرى في الرقابة السنوية في شكل تقرير سنوي عن كل موظف يتضمن جوانب التقويم و التقويم ET VALORISATION EVALUATION حتى تدارك النقائص على مستوى الممارسات الوظيفية لتضع برامج خاصة من خلالها يتم ادا أسايب و طرق و إجراءات جديدة يتم بمقتضاها و

عملا بها تحسين الخدمة و تفعيل دور الإدارة و بالتالي تحقيق تنمية إدارية حقيقية.

تمهيد : الإدارة الإقليمية واحدة من أساليب التنظيم الإداري يراد منها توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة و بين الهيئات الممثلة للمجتمع المدني المتخصصة على مستوى إقليمي لتباشر ما يناط بها من مهام تحت رقابة السلطات العليا و أصبح اليوم توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة و الهيئات الإقليمية و المحلية في الدولة الواحدة يتنوع من فترة لأخرى و النظم الإدارية لا يمكن وصفها بالثبات و الاستقرار فهي بطبيعتها مرنة تتطلب المراجعة المستمرة استجابة للتطورات التي يعرفها المجتمع و سنتناول في هذا الفصل جملة من المباحث متعلقة بعلاقة الإدارة الولائية بإدارة التنمية .

1-6 : التركيب الإداري للولاية :

1-1-6 : هيئات الولاية :

أ – المجلس الشعبي للولاية .

ب – المجلس التنفيذي للولاية .

ج- هيئات استشارية .

د – الوالي .

أ – المجلس الشعبي للولاية : المجلس الشعبي للولاية هو الجهاز المنتخب الذي يمثل الإدارة الرئيسية بالولاية و يعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية , كما يعتبر واحد من اقدر و اجدر الأجهزة على التعبير عن مطالب السكان إذ ينتخب أعضائه من بينهم و هو الذي يجعل من الولاية مؤسسة إدارية حقيقية بماله من دور كبير في شتى النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و العمرانية .

و يعقد المجلس دورات عادية و أخرى غير عادية لممارسة اختصاصاته المشتركة لدى رئيس الولاية .

* سير أعمال المجلس الشعبي الولائي : يمارس المجلس الشعبي للولاية أعماله من خلال دورات يعقدها في كل عام و تبلغ ثلاث دورات عادية لمدة أقصاها خمسة عشر يوما , ما يمكن للمجلس أن يعقد دورة أخرى غير عادية بطلب من الوالي أو بناء على طلب ثلثي أعضاء المجلس , و تحدد مدة الدورة بالاتفاق بين الوالي و رئيس المجلس الشعبي للولاية , وتتخذ قرارات بأغلبية أصوات المقترعين و في حالة تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس .

وبملاحظة رئيسية أن الأعضاء لا يتقاضون أجور مقابل عملهم فيمل عدا مصاريف الانتقال و الإقامة التي تصرف لهم إذا استحققت .

في سياق عمل المجلس يستعين بهيئة مكتب ينتخب أعضاءه بالأغلبية المطلقة و بالاقتراع السري , من بين أعضاء المجلس كما يضم هذا المجلس سكرتير المجلس , و يستعين المجلس كذلك بالهيئة التنفيذية التي تحضر له الموضوعات التي يناقشها في اجتماعاته المختلفة و يتخذ المجلس قراراته في جلسات علنية كما يجوز له أن يقرر المداولة في جلسة مغلقة بناء على طلب أغلبية الأعضاء أو بناء على طلب الرئيس أو الوالي , كما يعتمد المجلس على لجان متخصصة في الموضوعات التي تدخل في دائرة اختصاصاته , و يجوز له و للجان المعنية له الاستماع لموظفي الدولة و لممثلي الشركات الوطنية أو المؤسسات المسيرة ذاتيا أو المؤسسات العمومية , أو المرافق التي تدار بأسلوب الامتياز التي تمارس نشاطها في الولاية و كذلك لأي شخص يكون رأيه مساعدا بصورة أوفر على استكمال المعلومات التي يرى المجلس ضرورة الاستماع إليها و الاستفادة منها .

* اختصاصات المجلس الشعبي للولاية : يمارس المجلس الشعبي للولاية الكثير من الاختصاصات التي تتصل بمهمة الإدارة الرئيسية في الولاية , و بعض هذه

الاختصاصات له طابع إداري بحت و البعض الآخر له طابع اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي كما توجد بعض الاختصاصات الأخرى ذات طبيعة عمرانية أو تتعلق بالتنمية الفلاحية أو السياحية و ذلك فضلا عن اختصاصات عامة أخرى .

1- اختصاصات في مجال التنمية الاجتماعية و الثقافية : و تحقيقا لذلك اصبح من حق المجالس الشعبية السهر على حسن سير المرافق الصحية و التربوية و الاجتماعية , كما يحق للمجالس أن تبذل كل جهدها لتطوير التكوين المهني للشباب و رعايته من الانحراف

2- اختصاصات في مجال التنمية الفلاحية : اصبح من حق المجلس الشعبي للولاية أن يشرع في كل نشاط يمكن أن يساعد في استثمار الأراضي و حماية التربة و استصلاحها وله في هذا المجال أن يتخذ كل مبادرة لمكافحة الأخطار الناجمة عن التلوث و الاستغلال اللاعقلاني للمجال .

3- اختصاصات في مجال التنمية السياحية : من اختصاص المجلس الشعبي الولائي العمل على تسهيل انطلاق التنمية السياحية و تجسيدها لهذا الغرض اصبح من صلاحياته مراقبة استغلال و تسيير كل المؤسسات و المرافق السياحية .

4- اختصاصات في مجال المواصلات و الإسكان : يعمل المجلس الشعبي الولائي على المساهمة في تشييد المساكن المناسبة للمواطنين كما من شأنه إدارة جميع العقارات السكنية المملوكة للدولة في الولاية , أما في مجال المواصلات فيمكن للمجلس الإشراف على استغلال المرافق العامة بنقل المواطنين داخل نطاق الولاية و كذلك الإسهام في تهيئة و إصلاح الطرق داخل النسيج الحضري و كذلك المسالك الريفية .

و عليه و من خلال هذا العرض يتضح أن اختصاصات المجلس الشعبي للولاية أصبحت تتطرق إلى كافة المجالات التي تهتم سكان الولاية في إطار السياسة العامة للدولة الغرض منها إحداث تنمية شاملة .

و لكي تصبح اختصاصات المجلس منتجة و فعالة فانه يستعين في تنفيذها بالمجلس التنفيذي للولاية كما يستعين في دراسة الكثير من الموضوعات التي تدخل في نطاق اختصاصه ببعض الأجهزة الاستشارية و من أهمها المجلس الاقتصادي و الاجتماعي (القائم على مستوى الولاية) و اللجان الدائمة أو المؤقتة المختصة بدراسة المسائل الإدارية و المالية و الموضوعات ذات الصبغة الاقتصادية .

و فيما يلي نعرض اختصاصات المجلس :

* اختصاصات ذات طابع إداري : تتمثل في تحديد شروط تنظيم و سير المؤسسات في نطاق الولاية , و حق المجلس المصادقة على الأنظمة الأساسية الخاصة بالمصالح و المؤسسات العمومية للولاية في نطاق القوانين و الأحكام المعمول بها , و يسوغ المجلس أن يمنح حقوق الامتياز الخاصة باستغلال بعض المرافق العامة بالولاية بشرط مصادقة وزير الداخلية على ذلك .

* اختصاصات في مجال التخطيط و الإنعاش الاقتصادي : تتمثل في القيام بكافة الأعمال التي تسهم في تنمية الولاية و تعود منفعتها على الأمة بصفة عامة .

* اختصاصات في مجال التمويل و الإدارة المالية : إذ يقوم بمهمة التصويت على ميزانية الولاية بعد تحضيرها بمعرفة المجلس التنفيذي .

* اختصاصات في مجال التنمية الصناعية : اهتمت الإدارة الجزائرية كثيرا بالميدان الصناعي لاسهام هذا القطاع في الاقتصاد الوطني لذلك و بالرغم من نسبية الاستغلال للمناطق الصناعية إلا أن المجالس الولائية المتعاقبة تولي اهتماما بالغاً للمناطق الصناعية على مستوى كل ولاية .

ب : المجلس التنفيذي للولاية : يعتبر الجهاز التنفيذي للولاية الجهاز التنفيذي على مستوى الولاية فهو المسؤول عن تنفيذ قرارات الحكومة و المجلس الشعبي بالولاية و يمارس المجلس الكثير من الاختصاصات التنفيذية , كما يختص بمباشرة بعض مهام الرقابة و الوصاية الإدارية .

و تتشكل الهيئة التنفيذية على مستوى الولاية من الوحدات التالية كل واحدة حسب اختصاصاتها :

- الأمانة العامة .

- المفتشية العامة .

- الديوان .

- مندوبية الأمن.

- مديرية التنظيم و الشؤون العامة .

- مديرية الإدارة المحلية .

الأمانة العامة : هي جهاز من أجهزة الإدارة العامة , يشرف عليها كاتب عام تحت سلطة الوالي من بين مهامها :

- السهر على العمل الإداري و استمراريته .

- متابعة جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية .

- تنسيق عمل الهياكل المكلفة بالوثائق و المحفوظات و التلخيص .

- تنشيط الهياكل المكلفة بالبريد و مراقبتها .

- متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي و القرارات التي يخرج بها .

و فيما يتعلق بعمل الأمانة العامة فإنها تقوم بالاجتماع كلما دعت الحاجة لأعضاء

مجلس الولاية لدراسة المشاكل الخاصة على مستوى الإدارة أو على مستوى إقليم

الولاية و تنقسم الأمانة العامة إلى مصلحتين :

- مصلحة التلخيص .

- مصلحة المحفوظات .

* **المفتشية العامة** : تتولى المفتشية العامة في الولاية تحت سلطة الوالي التدخل في

الأجهزة و الهياكل و المؤسسات غير الممركزة الموضوعة تحت وصاية وزير

الداخلية

و الجماعات المحلية .

و يشرف على المفتشية العامة مفتش رئيسي بناء على أحكام المادة 17 من المرسوم التنفيذي المؤرخ في سنة 1990 .

* **الديوان** : هو جهاز من أجهزة الإدارة العامة للولاية , يشرف عليه رئيس الديوان , يعمل مباشرة تحت سلطة الوالي بالإضافة إلى مجموعة من الأعضاء هم ملحقى الديوان , يتم تحديدها من طرف اوزارة و ذلك حسب عدد سكان الولاية تتراوح ما بين 5 إلى 10 أعضاء من المهام التي بها هذا الجهاز هي :

- العلاقات الداخلية و التشريعات .

- العلاقة مع أجهزة الصحافة و الإعلام .

- أنشطة مصلحة السلكية و اللاسلكية .

يتلقى رئيس الديوان في حدود اختصاصاته تفويضا بالإمضاء من الوالي .

* **مندوبية الأمن** : هي جهاز من أجهزة الإدارة العمدة للولاية يشرف عليها مندوب الأمن من بين مهامها :

- الحفاظ على الأمن في الولاية .

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

* **مديرية التنظيم و الشؤون العامة** : هي هيئة إدارية تقوم باتخاذ كل التدابير اللازمة لضمان التنظيم العام , تتكفل على الخصوص بمراقبة مدى شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على الصعيد المحلي من مهامها الرئيسية :

- السهر على تطبيق واحترام التنظيم العام .

- مراقبة شرعية جميع القرارات المتخذة على مستوى الولاية .

- تنظيم الانتخابات بالتنسيق مع مختلف الهيئات المعنية .
 - جمع و تسجيل جميع القرارات الإدارية الولائية و تبليغها .
 - تطبيق القوانين المتعلقة بتنقل الأشخاص .
 - اتخاذ إجراءات تسخير و نزع الملكية .
 - متابعة المنازعات الخاصة بالدولة و الولاية .
- و لكي يتسنى لها تأدية مهامها على الوجه الأمثل قسمت هذه المديرية إلى ثلاث مصالح هي :

- 1- مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات .
 - 2- مصلحة تنقل الأشخاص .
 - 3- مصلحة التنظيم العام .
- 1- مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات :** هي مصلحة تخضع في تنظيم هيكلها الإداري إلى المرسوم رقم 94 / 251 المؤرخ في 1994/07/23 الذي يضبط الأجهزة العامة للإدارة و عملها و هيكلها و تنحصر مهامها في ثلاث مكاتب :
- مكتب نزع الملكية و المنازعات , مكتب العقود الإدارية و المداورات الولائية , مكتب العقود الإدارية و المداورات البلدية .

2 - مصلحة تنقل الأشخاص : تحتوي على ثلاث مكاتب هي :

- مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية .
 - مكتب تنقل الأجانب .
 - مكتب تنقل المواطنين المحليين .
- 3 - مصلحة التنظيم العام :** و تنقسم بدورها إلى ثلاث مكاتب :
- مكتب التنظيم العام .
 - مكتب حركة السيارات .

- مكتب الجمعيات و الانتخابات .

* **مديرية الإدارة المحلية** : هي هيئة إدارية من هيئات المجلس الولائي , و قد صدرت قواعد تنظيمها وفق المرسوم التنفيذي رقم 217/94 المؤرخ في 1997/07/23 مستقلة بداتها لها صلاحيات و أهداف , مهامها :

- إعداد ميزانية التسيير و التجهيز في الولاية و تنفيذها .

- تدرس و تضع كفايات تسيير المستخدمين المعنيين بالمصالح المشتركة للولاية .

- جمع الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية و تطويرها و ضبطها باستمرار .

تدرس الميزانيات و الحسابات الإدارية للبلديات و المؤسسات العمومية و توافق عليها .

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

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

:

- مكتب الميزانيات و المؤسسات البلدية .

- مكتب الصفقات و البرامج .

***مكتب الميزانيات و المؤسسات البلدية** : يلعب هذا المكتب دور الوسيط بين البلديات و المؤسسات المتعاملة معها .

- يقوم بجمع و تحليل و توزيع كل الوثائق المخصصة لتسهيل السير المنتظم

لمصالح هذه الأخيرة .

- متابعة و مراقبة ميزانية البلدية .

- المصادقة على المداولات الميزانيات و الحسابات البلدية و كذا المداولات

المتعلقة بها .

- متابعة و مراقبة المشاريع التنموية التي تنجز من طرف البلديات .

- المصادقة على المداولات المتعلقة بإنشاء مؤسسات عمومية بلدية .

*** مكتب الصفقات و البرامج :** الصفقة العمومية هي عقد مكتوب حسب مفهوم التشريع الساري على العقود , مبرمة وفق الشروط الواردة في المرسوم 91/43 قصد إنجاز الأشغال و اقتناء الموارد و الخدمات لحساب المصلحة المتعاقدة و من ثم فهذا المكتب هو المسؤول عن إعداد الصفقات و البرامج التي تقتضي العمل بنظام الصفقات العمومية

2. مصلحة الميزانيات و الأملاك : تتكون من ثلاث مكاتب هي :

- مكتب الأملاك .

- مكتب ميزانية الدولة

-مكتب ميزانية الولاية .

مهامها :

- إعداد أجور العمال و المستخدمين .
 - التكفل بجميع الأملاك التابعة للولاية و تأجيرها لمختلف المصالح الخارجية للولاية أو الخواص و متابعة عملية تحصيل حقوق الإيجار لهذه الممتلكات .
 - اقتناء الأدوات و المعدات و العتاد لمختلف مصالح الولاية .
 - متابعة عملية ضبط و جرد جميع العتاد و الأملاك المنقولة و غير المنقولة(العقارات) .
 - ضبط سجلات الجرد لجميع العتاد و المعدات و لهذا الغرض فان جميعها يكون مرقما في سجل الجرد .
 - متابعة و ضعية حضيرة السيارات و الإصلاح و الصيانة .
 - صيانة و إصلاح جميع ممتلكات الولاية .
- * مكتب الأملاك :** و تنحصر مهام هذا المكتب فيما يلي :
- المتابعة و التكفل بحركة الأملاك المنقولة و غير المنقولة للولاية .

- توفير الوسائل الضرورية لعمل الوسائل الأخرى .
- مراقبة الأملاك التابعة للولاية .
- متابعة جميع أعمال الصيانة .
- متابعة و مراقبة حضيرة العتاد للولاية .
- * مكتب ميزانية الدولة : من بين مهام هذا المكتب :
- تسديد الفواتير (اقتناء التجهيزات و إنجاز الأشغال) .
- التكفل بأجور الموظفين و تسديد مصاريف التنقلات في إطار مهام الموظفين .

* مكتب ميزانية الولاية :

- تحضير الميزانية الولائية (الأولية , إضافة الحساب الإداري) .
- تنفيذ الميزانيات بعد المصادقة عليها من طرف المجلس الشعبي الولائي و وزارة الداخلية .
- التكفل بالميزانيات و الحسابات للمؤسسات العمومية للولاية .
- في سياق وصفنا لهيئات التي تتكون منها الإدارة الولائية نستخلص مجموعة من النقاط هي عبارة عن ملاحظات و استنتاجات يمكن تعميمها على هذا النوع من الإدارة في بلد نامي كالجزائر و هي :
- التنوع في الوظائف و التشكيلات الإدارية حيث نلاحظ أن الإدارة الولائية تجمع بين هيئتان دائمتان و هيئة منتخبة (المجلس الشعبي الولائي) .
- يتضح من الوصف السابق أن التركيب الإداري للولاية يميزه التغير استجابة للتغيرات التي عرفها و يعرفها المجتمع الجزائري حيث البعض من المصالح كانت مدمجة مع بعضها في حين قسمت إلى مصالح و أقسام منفردة و أخرى غيرت من اسمها و مضمونها كمصلحة الإعلام أصبحت تسمى مصلحة التنشيط المحلي و الإعلام الآلي .

ج - هيئات استشارية : تابعت الإدارة الجزائرية النظم المتبعة في الإدارات الحديثة , فقسمت كل من الإدارة المركزية و اللامركزية إلى أجهزة رئيسية و أخرى معاونة و ثلاثة استشارية , و تمارس الهيئات الاستشارية للولاية الكثير من المهام الاستشارية التي يقدمها المجلس الاقتصادي , و الاجتماعي على مستوى الولاية و التي تقدمها اللجان الدائمة و المؤقتة , بالإضافة إلى ما تقوم به مكاتب الدراسات و التجهيز و التخطيط الاقتصادي و الاجتماعي .

و يختص المجلس الاقتصادي و الاجتماعي بإبداء آرائه في المسائل و الموضوعات ذات الصبغة المحلية , كما بنظر في ميزانية الولاية و يبيدي ملاحظاته بشأنها . أما اللجان الدائمة و المؤقتة التي تتشكل من أعضاء المجلس الشعبي للولاية , فتختص بدراسة المسائل الإدارية و المالية و الموضوعات ذات الطابع الاقتصادي و لا سيما ما تعلق منها بالتجهيز و التخطيط و الشؤون الاجتماعية و الثقافية .

أما مكاتب الدراسات و التجهيز فتؤدي دورا هاما في دعم و مساندة المجلس الشعبي الولائي في أداء الكثير من اختصاصاته و يمكن للمجلس أن يكلف عدة مكاتب بالبحث في النشاطات التي تفعل و تساهم في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بالولاية .

د - الوالي : يعد الوالي في الإدارة المحلية (الولاية) بمثابة القائد الإداري لها و حلقة الاتصال بينها و بين السلطة المركزية فهو مندوب الحكومة و الممثل المباشر لجميع الوزراء , و يعين الوالي بموجب مرسوم يصدر في هذا الشأن . و للوالي اختصاصات إدارية و مالية أخرى رقابية و غيرها تتصل بأعمال اضبط القضائي و الإداري في الولاية . و نوجز بيان هذه الاختصاصات فيما يلي :

أ: **للوالي سلطات إدارية** كثيرة إذ يتخذ الإجراءات الضرورية لتنفيذ مداورات المجلس الشعبي للولاية و تيسيرا لاداء هذه المهمة فمن حقه التوقيع على الاتفاقيات و الصفقات المبرمة باسم الولاية و على الإيجارات المتعلقة باسم الدولة .

و للوالي دور هام في مهمة الاتصال و التنسيق الإداري لهذا يجب إحاطته بالتعيينات المتعلقة برؤساء المصالح الإدارية بالولاية و بكل ما يتعلق بتنقلاتهم الإدارية، كما يعهد إليه بمهمة التنسيق بين أعمال مصالح الدولة القائمة في نطاق الولاية كما يشرف على الإدارة العامة.

ب: الاختصاصات الداخلة في نطاق الرقابة الإدارية: يقوم الوالي بمهمة الرقابة الإدارية باعتباره ممثل السلطة المركزية و المشرف الإداري على مصالح الدولة بالولاية فله مهمة الإشراف على المصالح العمومية بالولاية و مراقبة نشاطها و يقدم في هذا الخصوص تقارير فصلية للمجلس الشعبي للولاية في كل دورة عادية و يتوج الوالي أعماله في نطاق الرقابة و الوصاية الإدارية ببلورة كل ما تسفر عنه نتائجها بتقرير يرسله إلى كل وزير في دائرة اختصاصه و يتضمن هذا التقرير المسائل المتعلقة بكل موضوع هام متعلق بالنشاط السياسي أو الإداري أو الاقتصادي و الاجتماعي للولاية، و في حالة المخالفات الهامة يحق للوالي أن يطلب من السلطة العليا إجراء تفتيش أو تحقيق في شأنها حسبما تراه مناسباً.

ج : الاختصاصات الداخلة في نطاق الضبط القضائي و الإداري: يقصد بالضبط الإداري حق الإدارة في فرض قيود تحد بها من حريات الأفراد بقصد حماية النظام العام و المحافظة على سلامة المجتمع و صيانتها و تتولى مهمة الضبط الإداري هيئات عامة أو أجهزة خاصة كالشرطة أو قوات حفظ الأمن تتولى الحفاظ على النظام العام في مرافق لها طبيعة خاصة.

كما قصد بالضبط القضائي تحري الجرائم بعد وقوعها و البحث عن المتسبب فيها و مرتكبها و إثبات معالمها، و جمع الأدلة التي تلزم للتحقيق تمهيدا للمحاكمة و توقيع العقوبات على المرتكبين، من هنا يتضح أن أهم ما يميز بين اضبط الإداري و الضبط القضائي هو أن الأول ذو مهمة وقائية بمعنى أنه يترقى الجرائم و المخالفات قبل وقوعها إما مهمة اضبط القضائي فهي مهمة عقابية.

و تجدر الإشارة هنا إلى التمييز التقليدي بين الضبط الإداري و القضائي فيه شيء من التجاوز على سبيل المثال، فالإدارة حينما تلجأ إلى استعمال القوة المادية لتكفل احترام أو الضبط الإداري و نواياه مثل الالتجاء إلى إغلاق محل عمومي يدار بدون تصريح، أو لا تتوفر فيه الشروط الصحية أو مخل بالآداب العامة، فان هذه الإجراءات لا تكون ذات مهمة وقائية فقط، وإنما يتبلور فيها عنصر الجزاء بشكل مادي.

كذلك الأمر نفسه بالنسبة للضبط القضائي، فإذا قلنا أن مهمته رادعة، فينبغي أن يكون ذلك القول في شيء من التجاوز، فالواقع أن مهمة الضبط القضائي ليست رادعة على وجه التحديد الدقيق الذي يصدر بالإدانة بعد ثبوت الجريمة التي يقتصر دور الضبط القضائي فيها على جمع الاستدلالات التي تلزم للتحقيق و إثبات صحة الادعاء.

نستنتج مما سبق أن الوالي من رجال الضبط الإداري، فهو مسؤول عن حفظ النظام العام و المحافظة على سلامة المجتمع و صيانتها بما يقتضيه ذلك من صيانة الصحة العامة و الأمن العام، فله بهذه الصفة اتخاذ كافة الإجراءات التي تطمئن المواطن على نفسه و ماله، و بالتالي حق اتخاذ جميع الإجراءات و التدابير التي تكفل و تضمن الاستقرار داخل المنظومة الاجتماعية التي يتولى مهمة الإشراف على تسييرها.

2-6 : تحليل واقع و مؤهلات التسيير بناء على الهيكل التنظيمي : حتى تكون عملية تحليل واقع مؤسسة إدارية أو إنتاجية أكثر عملية و مصداقية يعتمد بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي من جهة و على نمط توزيع أفراد الإدارة على مصالحها و وحداتها من جهة أخرى و لجعل التوصيف الذي قمت به أكثر مصداقية و معقولة اعتمدت بصورة نهائية على الهيكل التنظيمي الحالي للولاية و جدولين قمت بتصميمهما بالتعاون مع مصلحة تسيير المستخدمين باعتبارها المصلحة المختصة في تسيير الموارد البشرية بالولاية .

من خلال الجدول رقم(2) يتبين توزيع موظفي الولاية حسب المصالح التي تتكون منها خاصة من ناحية التأطير و التحكم و يعود التركيز على هاتين الفئتين للمبررات التالية:

- كونهما تجمعان بين عمليتين رئيسيتين في الإدارة هما التأطير و التحكم في سير النشاطات داخل الإدارة و خارجها .
- يشتملان على مستويات و مراكز وظيفية متنوعة .
- يسمحان باختيار عينة مناسبة لإجراء الاستبيان (الاستمارة بالمقابلة).
- و فيما يلي سنتم عملية تحليل مؤهلات التسيير بناء على الوظائف الواردة في الجدول السابق الذكر مع التركيز دائما على فئتي التأطير و التحكم :
- تتركز الموارد البشرية بصورة واضحة في مديرية الإدارة المحلية كونها تجمع بين مهام متعددة (تداخل المهام فيما بينها)
- تعاني من التضخم في عدد العاملين حسب ما أكده لنا رئيس مكتب بالمصلحة نفسها .
- تفتقر إلى مختصين خاصة من فئة المتصرفين الإداريين الرئيسيين و المتصرفين الإداريين العاديين .

- جدول رقم (02) :
- توزيع المناصب المالية لموظفي الولاية بين ميزانية
- الدولة و ميزانية الولاية .

المصلحة	ميزانية الدولة	ميزانية الولاية	المجموع
الديوان	16	17	33
الأمانة العامة	26	11	37
المجلس الشعبي الولائي	07	05	12
مديرية الإدارة المحلية	160	83	243
مديرية التنظيم و الشؤون العامة	57	18	75
المفتشية العامة	09	01	10
مندوبية الأمن	10	02	12
المجموع	285	127	412

-
-
-
-
-

- و المعروف عن هذه الفئة (الإدارة الإشرافية) أنها الفئة التي تلقت تكويننا متخصصا في أداء المهام الإدارية بأنواعها المختلفة .
- من الناحية النوعية نجد فرقة التاطير أقل من فئة التحكم و هذا راجع إلى طبيعة الأعمال الإدارية أو ما يعرف بالتنفيذ الإداري المباشر و العمل في شكل فرق, بالإضافة إلى كون العملية الإدارية في الإدارة الولائية تخضع إلى الهراركية الإدارية (Hèrarchie Administrative) حيث تتجه خطوط السلطة مباشرة من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة .
- تتميز الإدارة الولائية بتقارب التسميات في الوظائف حيث لا نجد وظيفة إلا و تبعثها وظيفة مشابهة مع إضافة صفة مساعد و هذه الصفة من مميزات الإدارة العامة سواء في العالم المتقدم أو العالم النامي.
- فيما يخص توزيع مصالح المديريات هناك تقارب نسبي حيث نجد ثلاث مصالح على مستوى مديريةية الإدارة المحلية و مديريةية التنظيم و الشؤون العامة أما الأمانة العامة فتحتوي على مديريتين فقط و هذا النمط من التقسيم للمصالح يرجع و يرتبط بالدرجة الأولى إلى توزيع الموظفين و كذلك المهام المناطة بكل مديريةية مع الإشارة إلى تركيز بعض المسؤوليات الإدارية على المستوى المركزي و الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة الولائية كنواة و مصدر للعديد من الأفعال و النشاطات التنموية على مستوى الوحدات الطرفية لها (الدوائر, البلديات).

- مما سبق الظاهرة الإدارية في الواقع جزء من الفعل التنموي تتضح ملامحه من خلال إسهام الإدارة بنشاطها في صيرورة التنمية كعملية شاملة .
- فمن الناحية التنظيمية نلاحظ أن الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل المسطح حيث ينطلق من الرأس و هو الوالي المعين من قبل الأجهزة العليا في الدولة و هذا ما يبرر امتداد الدولة على المستوى اللامركزي, كتجسيد لامتداد النسق الدولاني المبني على امتداد السلطة الإدارية للسلطة السياسية .
- حيث يتوافق النمط الوظيفي للإدارة مع أهداف و استراتيجيات الدولة في تعزيز موقفها على مستوى الأقاليم المكونة لها, و تكملة لهذا الطرح التنموي نجد التركيبة البشرية تخضع إلى نمطين من التعيين و نمطين من الميزانية بحيث :
- هناك تعيين يأتي كنتيجة لمتطلبات و حاجات الولاية للموارد البشرية .
- النمط الآخر كنتيجة لاستحداث أو تحويل وظائف قديمة إلى وظائف جديدة و كذلك للمستجدات الطارئة (مندوبية الأمن مثلا) و الجدول رقم (02) يوضح ذلك.
- أما من ناحية ميزانية المناصب المالية , من مجموع 412 منصب مالي بالولاية تخضع 285 لميزانية الدولة و 127 لميزانية الولاية و هنا نسجل الحضور البارز للدولة على مستوى الميزانية (المالي) .

- من جهة أخرى يعود هذا الحضور كشكل من أشكال الحضور التي توفرها الدولة للإدارة اللامركزية في سبيل تحقيق تنمية في باقي المجالات و القطاعات الأخرى .
- و قد يكون من المناسب مجددا التعرف على التنظيم الإداري في سياق تركيبته في نسق من القواعد العامة و سلسلة التراتبية الإدارية هذا النسق يسمح لنا بربط مجال الدراسة بما ورد في المداخل النظرية، و تدعيما لما هو وارد في الهيكل التنظيمي و الجدولين السابقين نشير إلى انه من زاوية المدخل القانوني أن هناك تداخل و تعدد في القوانين الأصلية و القوانين المتممة، حيث تشهد الإدارة الولائية تشريعات متجددة متماشية مع تجدد وتتابع الدساتير الوطنية ليغلب على الطابع القانوني وجود غموض في مسألة الترقيات أو النقل من وظيفة إلى أخرى، حيث أن رؤساء المكاتب مثلا، يعينون وفق رغبة رئيس المصلحة المعنية بحيث تترك لهذا الأخير الحرية في اختيار رؤساء المكاتب على مستوى مصلحته هذا يؤدي إلى شعور بعض الموظفين المؤهلين بالدونية و ممارسة بعض النزعات التسلطية من جهة أخرى، من الناحية التنظيمية نشير إلى تلازم التنظيمين الرسمي و غير الرسمي، حيث يغلب على سير العمل الإداري الطابع غير الرسمي لوجود تناغم بين الفريق العامل، حيث أكد أحد الموظفين بان اغلب الإداريين يعرفون بعضهم لمدة 10 إلى 15 سنة على اقل تقدير و يزداد ظهور ملامح التنظيم غير الرسمي في المستويات التنفيذية كنوع من أشكال التضامن في مواجهة الرؤساء المباشرين من قبل المرؤوسين المنفذين، بالإضافة إلى ما سبق طرحه فيما يتعلق

بالاتجاه التنظيمي توصلت من خلال تواجدي دوريا في مقر الإدارة الولائية إلى أن هناك من الموظفين من عمل 15 إلى 20 سنة في نفس المستوى الإداري المكتبي مما يمكن التعليق عليه انه اصبح يخضع إلى العمل الآلي اكثر من العمل المبدع أو المتجدد, هذا المؤشر من شأنه التأثير على تجديد القدرات و تعزيز الإبداع مما يفقد الموظف المقدرة على العمل في باقي المكاتب و المصالح لكن الإيجابي في هذه الحالة هو زيادة التخصص و التحكم في الوظيفة المكتبية. على المستوى التكنولوجي تبين لي أن الإدارة الولائية مجهزة بالمعدات و الأجهزة التكنولوجية الحديثة خاصة أجهزة الإعلام الآلي و لواحقتها و ما تجدر الإشارة إليه في هذا المستوى هو دعم الإدارة الولائية بمصلحة متخصصة في هذا المجال هي مصلحة التنشيط المحلي و الإعلام الآلي .

- من الناحية السلوكية و من خلال مقابلة أغلبية الفريق الإداري لاحظت وجود نوع من الامتعاض و عدم الرضى الوظيفي لدى أفراد الفريق العامل بالولاية حيث نلتمس ملامح عدم الرضى في خطاب الحياة اليومية داخل الإدارة الولائية و الأمثلة على ذلك متعددة نذكر على سبيل المثال لا الحصر عبارة (ما تفهم والو!) , عبارة (الحالة داخلها بعضها!) (c'est une situation) (je mon fou!) (c'a me t'egale!) , (médiocre

- و هذه العبارات أن فسرت من الناحية السوسولوجية تشير إلى حالة من الباتولوجيا الاجتماعية (pathologie sociale) على مستوى البناء الاجتماعي في الإدارة كامتداد للواقع الاجتماعي

الذي من ميزاته الرئيسية نقص الرضى و الإشباع لدى الفرد داخل المجتمع الجزائري و هذا مؤثر سلبي سيؤكد في الصدق الامبريقي لنتائج الاستمارة .

- من الناحية القيمية يغلب على القيم السائدة في المناخ الإداري للإدارة الولائية الولاء النسبي للإدارة بحكم شعور الموظف بالخوف من فقدان المنصب إن أخل بواجباته تجاه المهنة من ناحية أخرى لكن الوظيفة مصدرا مباشرا للإشباع و كذلك حاجة الانتماء إلى فئة اجتماعية داخل المنظومة الاجتماعية ككل.

- كملاحظة هامة في هذا الجانب فقد تم تسجيل توفر عنصري الدافعية و الإنجاز خاصة للجيل الموظف حديثا بحكم ندرة المناصب الشاغرة داخل الإدارة العمومية، و هذا كرد فعل لمسايرة الكادر الجزائري للمعطيات العالمية في ظل التقلبات التي يعرفها سوق العمل من تسريح و بطالة مؤقتة، ندرة فرص العمل في مقابل الطلب عليه، هذا ما من شأنه الرفع من مستوى الإداري و هو هدف التنمية الإدارية.

- من وجهة النظر البيئية، تتواجد الإدارة الولائية ضمن بيئة إجتماعية و إقتصادية تؤثر إلى حد بعيد على الأداء الإداري للموظف، انطلاقا من هذا الامتداد نشير إلى كون الإداريين ينحدرون من بيئتين مختلفتين، بيئة شبه حضرية و بيئة ريفية إلا أن هذه الفوارق لا تظهر آثارها على طابع العلاقات الوظيفية، ولا على المردود الإداري الوظيفي، بل تتجلى ملامح التأثير من حيث المناخ الاقتصادي و ما يتضمنه من قدرة شرائية ضعيفة(المدخول المادي)، فحسب المقابلات التي أجريت مع المبحوثين، أكد

معظمهم أن الراتب الشهري لا يكفي لإشباع الضرورات البيولوجية، بالإضافة إلى انعدام الحوافز المادية بإستثناء منحة المر دودية و في مثل هذه الظروف لا يتوقع مستوى فعال أو عالي للأداء الوظيفي.

- ومن المؤثرات البيئية التي أثرت إلى حد بعيد على التنمية الإدارية و إدارة التنمية بولاية جيجل، و جود المنطقة تحت تأثير ظرف أمني في العشر سنوات الأخيرة ترك آثاره على التظاهرات السلوكية لأفراد المجتمع بصفة عامة و الموظفين الإداريين بصفة خاصة حيث تتضح مظاهر اللأمن في منطقتي الاتصال و التفاعل بين الأفراد و لم تعد العفوية في المعاملة و أداء الخدمة بل حل محل هذا السلوك الشك دوما في الآخر من وجهة نظر سوسيولوجيا التنمية، و يعد هذا المؤشر كعائق يؤثر على مؤهلات التسيير من داخل الإدارة لينعكس على الواقع التنموي.

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-
-
-
-
-
-
3-6: مظاهر التنمية القطاعية بولاية جيجل خلال الفترة 1999-2003 م :

تم تناول مظاهر التنمية القطاعية في هذا المبحث للمبررات التالية :

- الفترة 1999-2003 م عرفت بفترة بداية الاستقرار الأمني و عودة الأوضاع الأمنية و الاجتماعية إلى مسارها الاعتيادي محليا و وطنيا .
- اعتبار الفترة خمس سنوات فترة قصيرة المدى في البرامج التنموية حيث ينحصر المدى القصير في المجال [5.1] المدى المتوسط [10.1] سنوات المدى البعيد [20.1] سنة فما فوق .
- دراسة الواقع التنموي في هذه الفترة يمكن من خلاله تحديد بعض مؤشرات النمو أو التراجع في القطاعات التنموية المختلفة .
- و الأرقام و المبالغ المالية الموضحة في الجدول كافية بتوضيح محتوى هذا المبحث أولا: سنة 1999:

أ- القطاع الاجتماعي : خصص له مبلغ 130.500(10)3 دج و قسم على أربع قطاعات جزئية كما يلي :

- قطاع الصحة (10,72%) و تمثلت مساهمة الدولة في تحديث التجهيزات الطبية
- للمستشفيات بالإضافة إلى تزويد القطاع ب 6 سيارات إسعاف
- المنشآت الإدارية (19,9%) من المبلغ أعلاه استغللت في بناء مقرات 3 دوائر
- كما هو موضح في الجدول .

- الشبيبة و الرياضة : (70,3%) استغل المبلغ المتمثل في النسبة إلى إنجاز قاعة متعددة الرياضات بالإضافة إلى دار للشباب .

- الحماية الاجتماعية : (21,76%) تم استغلال القيمة المالية المتمثلة في النسبة في دراسة و إنجاز مركز للملاحظة بالإضافة إلى تهيئة مدرسة الصم البكم و إصلاح المركز النفسويداغوجي بالطاهير .

ب- القطاع التربوي : خصصت الدولة لهذا القطاع بولاية جيجل 123.000(10)³ دج و قسم هذا المبلغ بين قطاعين جزئيين : التربية و التكوين المهني حيث استفادت : - التربية من مبلغ قيمته 382.000(10)³ دج بنسبة (30,90%) تم توظيفها في تجهيز المدارس الابتدائية و الاكاديمية , و تهيئة مؤسسات التعليم الثانوي بالإضافة إلى إعادة الاعتبار للمؤسسات المخربة و المتضررة كما دعم القطاع بمساكن وظيفية لفائدة عمال التربية .

- التكوين المهني : خصص له مبلغ 41.000(10)³ دج بنسبة (60,9%) وتمثلت مظاهر التنمية في القطاع باستحداث 600 مقعد للتكوين و تدعيم القطاع بمركزين جديدين و تهيئة مراكز التكوين عبر الولاية بالتجهيزات و اللوازم البيداغوجية و التكوينية .

ج : القطاع الاقتصادي : خصص لهذا القطاع مبلغ 388.000(10)³ دج و هو اقل بالمقارنة مع القطاع السابق رغم أهميته , و قسم المبلغ المخصص لهذا القطاع على القطاعات الجزئية المشكلة له كما يلي :

- **الفلاحة :** 14.000(10)³ دج بنسبة (60,3%) من المبلغ المخصص للقطاع ووظفت في أشغال التحسين الفلاحي , شملت 350 هكتار بالإضافة إلى إعادة الاعتبار لمساحة السقي بمنطقة بلغيموز .

- **البيئة :** خلال هذه السنة لم يستفد قطاع البيئة بالرغم من أهميته .

- الري : استفاد قطاع الري من مبلغ قيمته 41.000(10)³ دج و استغل في إعداد دراسة لحماية مدينة جيجل من مياه الأمطار مع إعادة الاعتبار للآبار الموجودة على مستوى الولاية و التي تستغل لجلب المياه الصالحة للشرب .

- الطرق : استفاد قطاع المنشآت القاعدية من (82,85%) من المبلغ المخصص للقطاع الاقتصادي و وظفت هذه النسبة في تهيئة الطرق الولائية و إعادة بناء المنشآت الفنية و كذلك تهيئة بعض الطرق الولائية قدرت بأربعة طرق

سنة 2000 : خصصت ميزانية الدولة لولاية جيجل سنة 2000 مبلغ 1.285.258(10)³ دج لدعم مشاريع التنمية القطاعية اللامركزية و قسم هذا المبلغ على مختلف القطاعات كما يلي :

- الاجتماعي : خصص له مبلغ 127.000(10)³ دج و يعتبر اقل من المبلغ المخصص للقطاع نفسه السنة الماضية وزع على القطاعات الجزئية حيث :

. استفاد القطاع الصحي من حصة قيمتها 50.000(10)³ دج استغل في إنجاز مركز لتصفية الدم و استحداث مركزين صحيين ببلديتين ريفيتين .

-المنشآت الإدارية : 39.000(10)³ دج ووظف المبلغ في إنهاء الأشغال بمقر مديرية التربية الجديدة و كذلك نزل المالية .

-الشبيبة و الرياضة : 35.000(10)³ دج استغل هذا المبلغ في إنجاز مركز متعدد الرياضات .

-الحماية الاجتماعية : 3.000(10)³ دج دراسة إنجاز دار للطفولة المسعفة .

. القطاع التربوي : خصصت نسبة (14,58%) من المبلغ الإجمالي لهذا القطاع و وزعت هذه النسبة كما يلي :

-التربية (منشآت تربوية) : 537.000(10)³ دج تم توظيف هذا المبلغ في إنجاز مدارس جديدة + سكنات وظيفية و إصلاح بعض المؤسسات التربوية عبر الولاية .

-**التعليم العالي** : 139.258(10)³ دج وظف هذا المبلغ في دعم الإقامة الجامعية ب 500 سرير و مطعم جامعي جديد .

- **التكوين المهني** : 71.000(10)³ دج تم خلال هذه السنة إصلاح 13 مركز للتكوين على مستوى الولاية بالإضافة إلى تجهيز مركزين بالمعدات البيداغوجية و المكتبية و تدعيم الخدمات الاجتماعية على مستوى المراكز .

ج : القطاع الاقتصادي : خصص لهذا القطاع مبلغ 411.000(10)³ دج و هو مرتفع بالمقارنة بالسنة الماضية استغل هذا المبلغ في إنجاز مشاريع تنمية موزعة كما يلي :

- **الفلاحة** : خصص لها مبلغ 15.000(10)³ دج وظف في استصلاح الأراضي بمساحة تقدر ب 500 هكتار عبر مختلف بلديات الولاية .

- **الري** : استفاد قطاع الري من قيمة مالية قدرت ب 196.000(10)³ دج استغلت في تطهير تاكسنة و الغريانة , تجديد قنوات جر المياه عبر البلديتين مع إعادة الاعتبار لبئرين لمياه الشرب ببلديتي العنصر و بلهادف .

- **الأشغال العمومية** : خصصت لها نسبة (50%) من المبلغ الإجمالي لهذا القطاع استثمرت في تهيئة الطريق الوطني رقم 77 على 10 كلم (جسر + تهيئة 2 كلم) .

* **سنة 2001** : من القراءة البسيطة للجدول خلال سنة 2001 نلاحظ أن مساهمة الدولة في تنمية البرامج القطاعية خلال هذه السنة مرتفعة بالمقارنة بالسنتين (1999-2000) و قد وزعت مساهمة الدولة كما يلي :

-**القطاع الاجتماعي** : خصص له مبلغ 210.664(10)³ دج و قسم هذا المبلغ بناء على أولوية المشاريع الجزئية المشكلة للقطاع مع مراعاة جوانب العجز و تم توزيع الغلاف المالي للقطاع الاجتماعي بالطريقة التالية :

الصحة : دعم قطاع الصحة بالتجهيزات الطبية للمستشفيات من بينها عيادة الولاية بمدينة جيجل , بناء مركزين ببلديتي بني احبيبي و أولاد رابح

. المنشآت الإدارية : استفاد قطاع المنشآت الإدارية من مقر جديد لدائرة العنصر و كذلك توسيع مجلس قضاء جيجل .

. الشبيبة و الرياضة : خصصت له ما يقارب 50 % من الغلاف المالي للقطاع الاجتماعي و هذا دليل على الاهتمام البالغ من طرف الدولة و حاجة المجتمع لتطوير هذا المجال حيث وظفت النسبة السابقة في تجهيز و إعادة الاعتبار للمخيم الدولي للشباب ببرج بليدة , تغطية مضمار ألعاب القوى بالملعب الولائي , تهيئة و تجهيز العديد من مؤسسات الشباب و الرياضة عبر مختلف بلديات الولاية .

. الحماية الاجتماعية : يتضح من خلال الجدول أن قطاع الحماية الاجتماعية خصص له مبلغ ضعيف بالمقارنة مع احتياجات القطاع و اقتصر الفعل التنموي على تجهيز مصلحة الملاحظة بالولاية و إنجاز مساكنة بالمركز البسيكوبيداغوجي بالطاهير مع تطهير مطعم دار الطفولة المسعفة و مساكنة المركز المتخصص في إعادة التربية .

-القطاع التربوي : خصص لهذا القطاع مبلغ 1.459.590(10)³ دج استثمر هذا المبلغ في :

إنجاز 120 قسم و 7 سكنات . إنجاز و تجهيز ثانوية بتاكسنة , مدرسة أساسية بالطاهير و الأمير عبد القادر و مدرسة بالميلية , تهيئة 6 مؤسسات للتعليم الأساسي و 7 مؤسسات للتعليم الثانوي .

قطاع التعليم العالي استفاد من إنجاز 500 سرير بالجامعة و 2800 مقعد بيداغوجي.
قطاع التكوين المهني : استفاد من إنجاز سكنات إلزامية و داخليتين بمركزي سيدي معروف و جيملة .

- القطاع الاقتصادي : حاز على مبلغ مالي قدره 385.300(10)³ دج تم استثماره في :

-الميدان الفلاحي : (5.500(10)³ دج) وظفت في إنجاز المراعي الدائمة على مساحة 200 هكتار .

-البيئة : دعمت بدراسة و إنجاز و تجهيز مفرغة عمومية و إزالة الفوضوية .

-الري : تم تزويد بلدية القنار بالمياه الصالحة للشرب , العنصر بلهادف , أولاد بو النار , مع تجديد قنوات الضخ بجيجل .

-الطرق و الأشغال العمومية : استفاد هذا القطاع من صيانة الطرق الولائية (39 ط و رقم 02) صيانة الطرق الولائية رقم 4 و 5 مع إنجاز جسر على وادي بوسياية و أشغال اجتناب مدينة الميلية.

سنة 2002 : نلمس خلال هذه السنة ارتفاع دعم الدولة للمشاريع القطاعية اللامركزية بالمقارنة مع السنوات السابقة و المبلغ المالي دليل على ذلك (2.268.201)(10)³ دج تم توزيع هذا المبلغ كما يلي:

القطاع الصحي: الذي يحتاج كغيره للدعم و التنمية استفاد من الغلاف المالي في اقتناء تجهيزات طبية لاجنة العمليات إنشاء عيادة للولادة، تدعيم للوحدات الصحية المتنقلة، تجديد أسرة المستشفيات عبر مختلف المراكز الصحية للولاية و تدعيم القطاع ب 18 سيارة إسعاف.

- المنشآت الإدارية: دعمت بإنجاز مركز متنقل للأرشيف و إنجاز دراسة حوارية.

- الشبيبة و الرياضة: دعم بمبلغ 330.000 (10)³ دج وظف في إنجاز و تهيئة بيت الشباب، توسيع الملعب الولائي و إنجاز 18 ساحة للعب ، إضافة إلى تأسيس 09 نوادي رياضية في مختلف الرياضات.

- الحماية الاجتماعية: استفاد قطاع الحماية الاجتماعية من دراسة و إنجاز مدرسة صغر الصم البكم، إنجاز مدرسة للموسيقى، تجهيز المراكز الثقافية عبر تراب الولاية و توسيع المتحف الولائي.

القطاع التربوي: استفاد من مبلغ قدر ب 746.201 (10)³ دج و لسد العجز المستمر في قطاع التربية ثم إنجاز 96 قسم دراسي، 16 مسكن وظيفي، مدرستين أساسيتين تهيئة مؤسسات التعليم الثانوي، إصلاح و ترميم المدارس الابتدائية، إنجاز و تهيئة المطاعم المدرسية عبر مختلف مارس الولاية.

- **التكوين المهني:** دعم قطاع التكوين المهني خلال هذه السنة ب 3 مساكن وظيفية، 05 مكاتب استقبال و إنهاء أشغال الإنجاز على مستوى المركز الوطني للتكوين المهني.

القطاع الاقتصادي : يبقى هذا القطاع المستفيد الأكبر على غرار باقي القطاعات لماله من مردودية على الواقع التنموي حيث استفاد هذه السنة من مبلغ قدر ب 862.000 (10)³ دج وزع كما يلي :

-**البيئة:** و كتكملة للمشاريع السابقة في مجال دراسة و إنجاز المفارغ العمومية بدل المفارغ الفوضوية، و يعبر عن منظور التنمية المستدامة كاهتمام الدولة بشكل واضح بالمجال البيئي المهدد بالتلوث أو خاصة ظاهرة المفارغ الفوضوية

- **الري :** في سياق الدعم المستمر لهذا القطاع استفاد من تجديد قنوات ضخ المياه و إنجاز خزانات و اقتناء صهاريج الماء الشروب دلالة على النقص و العجز المستمر التي تتضح ملامحه في مواسم محددة كالصيف و الخريف .

-**الأشغال العمومية :** يبقى دعم هذا القطاع مقتصر على الطرقات حيث تم هذه السنة إعادة الاعتبار للطريق الولائي 135 وصيانة الطرق الوطنية و الولائية

* **سنة 2003 :** ارتفع الدعم المالي لمشاريع التنمية القطاعية خلال هذه السنة و تعد اكبر قيمة مالية تمنح للولاية خلال فترة الخمس سنوات (1999-2003) و هو مؤشر له دلالاته التنموية منها توجهات الدولة نحو تفعيل برنامج الإنعاش الاقتصادي و دفع التنمية المحلية نحو معدلات افضل، و من جهة ثانية عودة الاستقرار الأمني

إلى المنطقة بصفة خاصة و الجزائر بصفة عامة, هذا و يمكن أن نورد مظاهر التنمية القطاعية فيما يلي :

القطاع الاجتماعي : دعم القطاع الصحي في هذه السنة بمبلغ 17.000 (10)³ دج ووظف في دراسة تحويل نزل إلى مستشفى بتاكسنة, توفير تجهيزات و عتاد طبي لمركز تصفية الدم و إصلاح مساكنة عيادة الولادة .

- **المنشآت الإدارية :** استفادت من بناء مؤسسة إعادة التربية 500 سرير, بناء مقر BMPJ , بناء وحدة خفيفة للحماية المدنية بالعوانة .

- **الشبيبة و الرياضة :** استفادت من مبلغ 70.000 (10)³ دج ووظف في تدعيم النوادي الرياضية بالولاية .

- **الحماية الاجتماعية :** استفادت من تجهيز كل من مدرسة صغار الصم البكم و دار الطفولة بالميلية و المركزين النفسي للمعوقين ذهنيا و حركيا .

القطاع التربوي : استفاد من غلاف مالي قدره 1.445.890 (10)³ دج قسم على القطاع المشكلة له كما يلي :

- **التربية :** 800.890 (10)³ دج ووظف في تهيئة و إعادة الاعتبار ل07 ثانويات, إنجاز منشآت رياضية, بناء ثانوية بسيدي عبد العزيز, دراسة و بناء مدارس أساسية بكل من جيجل, الطاهير, العنصر و قاوس .

- **التكوين المهني :** تهيئة 9 مراكز للتكوين, التجهيز بالعتاد المكتبي و الخدمات المشتركة للمعهد الوطني للتكوين و ثلاث ملحقات .

- **التعليم العالي :** دراسة و إنجاز 2000 مقعد بيداغوجي و 1000 سرير بالجامعة القطاع الاقتصادي : تم تخصيص مبلغ 1.599.600 (10)³ دج وزع على مختلف القطاعات الجزئية المكونة له حسب القيم من أدنى إلى أعلى :

- **الفلاحة :** 7.000 (10)³ دج ووظف في تهيئة المسالك الفلاحية عبر الولاية ب 6.5 كلم - **البيئة :** 90.000 (10)³ دج إعداد دراسة تقنية لجلب مياه الشرب انطلاقا من

سد العقرم, دراسة حماية مدينتي الطاهير و جيجل من مياه الأمطار, تحيين الدراسة لنظام التصفية بالميلية, إنجاز مجمع التطهير بالميلية, حماية حوض سد العقرم من المياه القدرة

- الأشغال العمومية : 143.000 (10)³ دج و وظف هذا المبلغ في إنجاز جسرين على وادي الدار و وادي منشة, التجنب لمدينة جيجل على 14 كلم, تهيئة الطريق الولائية 135 الرابطة بين الطاهير و الشقفة, إعادة الاعتبار للطرق الوطني 135 ب (بلهادف- أولاد عسكر) .

و الجدول رقم(3) يوضح توزيع المشاريع التنموية القطاعية و مستوى النمو خلال السنوات 1999-2000-2001-2002-2003 (1-5) و هو المدى المدروس.

1-8 : معوقات التنمية الإدارية الكامنة في البناء الإداري لإدارة ولاية جيجل

جدول رقم 16 : يوضح استجابات المبحوثين حول النمط الإداري السائد في إدارة ولاية جيجل .

يشكل البحث عن النمط الإداري السائد في إدارة معينة إحدى الوسائل الممكنة لمعرفة ما إذا كانت هذه المنظمة أو الإدارة متطورة أو نامية و سوف نتأكد من هذه الحقيقة من خلال الأرقام و الدلالات الإحصائية الواردة في الجدول (16) :

الفئات	ت	ن%
النمط البيروقراطي	36	53
النمط العلمي	00	00

47	31	النمط المختلط
100	67	المجموع

سجلت 36 استجابة بنسبة 53% تؤكد على أن النمط السائد في الإدارة هو النمط البيروقراطي المعقد .

سجلت استجابة صفرية عن النمط العلمي.

النمط المختلط (علمي/ بيروقراطي) 31 استجابة بنسبة 47% أكد المبحوثين من خلال هذه النسبة على وجود نمط علمي، بيروقراطي تتراوح الممارسة الإدارية فيه بين الاعتماد على الأساليب العلمية و المسك بالتقاليد البيروقراطية المتعارف عليها عند ميشال كروزيه .

و داخل هذه الدلالات و التفسير للقيم الإحصائية هناك استنتاج مؤداه أن هناك تمايز في الفئات الإدارية تجعل كل واحدة تقرر بنمط معين . حيث ترى الفئة من الجيل الجديد ذات التكوين الأكاديمي أن الممارسات البيروقراطية هي نتاج الجيل القديم و العكس صحيح، و هذا نوع من الإسقاط projection يمارسه عادة الفرد إذا تعلق الأمر بقضية المساهمة بشكل إيجابي أو سلبي في عملية معينة .

جدول رقم 17: يوضح استجابات المبحوثين حول نمط العلاقات السائدة في محيط

العمل

الفئات	ت	ن%
تعاونية	22	29
صراعية	24	32
مبنية على أساس القرابات	29	39

		العائلية و الحزبية
100	75	المجموع

هنا ينبغي التوسع اكثر حول دائرة السؤال السابق لتعميق فهمنا لواقع إدارة محلية تشرف على و تراقب العمليات التنموية بداخلها و خارجها حيث أن كل فئة مهنية (اجتماعية) تحمل طاقة معينة هذه الطاقة من شأنها تحريك العلاقات الاجتماعية داخلها, و نعبر عن هذه الفكرة؛ انه بإمكان الفئات المهنية داخل الإدارة أن تشكل جسد اجتماعي corp social إما أن يكون سليم أو مريض, و من خلال ما ورد من استجابات المبحوثين يتضح أن الجسم الاجتماعي الشكل للإدارة الولائية ينم عن حالة مرضية ! كيف ذلك ؟ .

29 استجابة من مجموع الاستجابات تؤكد أن العلاقات السائدة في محيط العمل مبنية على أساس القرابات العائلية و الحزبية .

24 استجابة من استجابات المبحوثين تؤكد أن نمط العلاقات السائدة في محيط العمل علاقات صراعية .

22 إستجابة من استجابات المبحوثين تؤكد أن نمط العلاقات السائدة في محيط العمل هو نمط تعاوني .

إن تفسير هذا الشكل من العلاقات يؤدي إلى تأكيد فرضية اتساع المسافة الاجتماعية داخل جسم اجتماعي معين كما أن مؤشر الصراع بارز في بناء هذه العلاقات , و يتضح هذا من خلال مختلف أنماط السلطة الرمزية من اجل تبرير السيطرة و جعلها اكثر مشروعية انطلاقاً من استراتيجية التكتل (massification), بالإضافة إلى عامل الرقابة الاجتماعية و ما تمارسه من قهر على الأفراد بناء على الكثرة العددية خاصة المنتمين إلى حزب معين أو المنحدرين من نفس العائلة مع بروز أشكال التمييز بين أعضاء الفريق الإداري.

جدول رقم 18: يوضح استجابات المبحوثين حول أهم النقائص المسجلة على مستوى الهيكل التنظيمي.

الفئات	ت	ن %
تجمع بين اختصاصات كثيرة	30	38
لا يفرق بين مهام الإدارة	23	29
عدم وضوح الصلاحيات	24	33
المجموع	77	100

يتكشف عبر مختلف الدلالات الرقمية الموضحة في الجدول أن الهيكل التنظيمي للإدارة الولائية يحتوي على نقائص قمت بحصرها في ثلاث مؤشرات فرعية:

يجمع بين اختصاصات كثيرة بمعدل 30 إستجابة .

لا يفرق بين مهام الإدارة 23 إستجابة .

عدم وضوح الصلاحيات 24 إستجابة .

و هناك من المبحوثين من أكد على وجود المؤشرات مجتمعة لهذا كان مجموع الإجابات اكبر من مجموع أفراد العينة .

و القاسم الجامع بين هذه النقاط الثلاث هو أنها معوق من معوقات التنمية الإدارية؛ كيف؟

الهيكل التنظيمي كهوية للإدارة المحلية و الإدارة على العموم و معظم الآراء و النظريات التي طرحت في هذا المجال أكدت و تؤكد أن الاختصاص علامة بارزة على تطور نظام معين أو تخلفه بحيث نجد الإدارة العمومية الجزائرية تجمع في الممارسات الإدارية بين كثير من الاختصاصات (التنظيم يتداخل مع التوجيه, الرقابة تتداخل مع التخطيط, التخطيط يتداخل مع التوجيه....الخ).

جدول رقم 19: يوضح استجابات المبحوثين حول أسباب وجود التداخل داخل

الإدارة الولائية :

الفئات	ت	ن%
لا	27	40
نعم	05	07
	09	13
	26	40
المجموع	67	100

قد يكون من المناسب التعرف من جديد على ما يجري داخل ميدان الدراسة الراهنة (الإدارة الولائية) و سوف يظهر هذا الهامش من المعرفة من خلال نتائج الجدول رقم (19):

هناك إقرار بان التداخل في المهام و الممارسات و المسؤوليات داخل الولاية من الصفات السلبية ذات الاثر الواضح على تنمية تنظيم معين و تطويره و الأسباب المباشرة المؤدية إلى تداخل المهام حسب المبحوثين هي :

غياب التخصص الدقيق و هو مؤكد في الجدول الذي سبق (جدول 18) هذا يعود حسب رأي المستخدمين إلى غياب استراتيجية الانتقاء عند التوظيف .

نقص التدريب و برامج الرسكلة الوظيفية .

تداخل الوظائف مع المسؤوليات كترجمة الممارسات الفنية (الحزبية / القرابة)

في مقابل هذا النقد نسجل نسبة 40% ترى بان ليس هناك تداخل و مرد ذلك يعود إلى انه عندما يكون نظام معين في حالة أزمة هناك بعض الفئات المشكلة لمؤسسات المجتمع و الدولة ترى في تلك الأزمة علامة صحة لان المقاربة العضوية هنا تفر أن النموذج المتسلق داخل الجسم الاجتماعي يفقد مبررات الوجود بعودة النظام إلى

الحالة الطبيعية (صحة النظام L'ETAS NORMAL DU SYSTEME) هذه الفئة تحركها دوما القوى المهيمنة داخل الإدارة بغرض احتواء الفئة المعلنة و هنا نتقاطع مع ميشال كروزيه حين يؤكد أن بعض أنماط الصراع التي تبين إلى مدى تحدث التوترات و بشكل واسع بالبنية البيروقراطية للتنظيم و لكنها توترات تستخدم من قبل مختلف الفاعلين لتأمين حماية أهدافهم الخاصة⁽¹⁾ و النتيجة في هذه الحالة هي تعثر الوظائف و النظام و بالتالي التعثر على مستوى المجموع الاجتماعي .

جدول رقم 20 : يوضح استجابات المبحوثين حول الطرائق المعتمدة في التعامل مع الشركاء الاجتماعيين للإدارة الولائية .

الفئات	ت	ن %
الوحدات التابعة	23	26
الزيارات الميدانية للمسؤولين	23	26
المراسلات الكتابية	42	48
المجموع	88	100

إن ثقل المركزية البيروقراطية, و اثر التراث القديم المبني على النموذج الذي قدمته الدولة في فترة زمنية, كلها جعلتنا نألف نموذج المركزية العام الذي يخفف من فوضوية الامتيازات و مشاعر الأبوة الاجتماعية, و نظاما في هذه الحالة يترافق بالطبع مع وجود هوة بين القادة و المأمورين المنفذين يترافق مع أسلوب قاس من العلاقات بين الفئات البشرية مع نموذج يفرض أصول اللعبة القائمة على الدفاع و الحماية و يترافق مع عاطفة عامة من قبل كل الأفراد من اجل الأمان .⁽¹⁾ (sécurité) .

من خلال هذا النص و بإجراء عملية مقارنة بين المجتمع الفرنسي و المجتمع الجزائري في سياق التبعية dependence و التماثل assimilation نؤكد قائمة طويلة من المميزات التي يوضحها ميشال كروزيه في دراسته للإدارة الفرنسية في فترة زمنية لنصل إلى التقارب الكبير لواقع الإدارة الجزائرية اليوم. حيث نجد الإدارة في الجزائر كما في فرنسا في عهد غير بعيد تظهر و كأنها نسق بيروقراطي كبير متضمن كل سمات الظاهرة البيروقراطية؛ مركزية قرارات شديدة, مسافة فاصلة بين السلطات التراتبية pouvoires herarchésié غياب عمليات التشاور أو المشاركة, سلبية و رفض المراتب الدنيا, عجز النسق عن التكيف مع المتطلبات الاجتماعية, تبديد الطاقات .

فما هو التفسير السوسولوجي لنتائج الجدول (20).

اعتماد الإدارة في التعامل مع شركائها عن طريق المراسلات الكتابية بمعدل 42 إستجابة الاعتماد على الزيارات الميدانية بمعدل 26 استجابة , الاعتماد على الوحدات التابعة (البلديات) بمعدل 26 إستجابة, هذه النتائج ما هي إلا دلالة واضحة على مركزية القرار و استمرار المركزية الدولاني centralisation etatique .

جدول رقم 21 : يوضح استجابات المبحوثين حول نمط الشخصية السائدة في الإدارة الولائية .

الفئات	ت	ن%
الجددي	19	20
السلبي المستهتر	09	09
المتحيز	24	25
اللامبالي	27	28
المسلط	16	18

المجموع	95	100
---------	----	-----

تكلمة للمؤشرات اللاوظيفية *indicateurs dysfonctionnelles* السابقة نشير هنا إلى مؤشر آخر له من التأثير ما لغيره لانه يتمثل في وحدة التحليل في دراستي الراهنة ألا وهو الإداري و ما يحمله من سلوكيات و أفعال تشكل الشخصية الإدارية حيث أنجزت هنا خمسة ملامح للشخصية الإدارية و تعمدت التركيز على الجوانب السلبية باستثناء واحدة كترجمة لواقع الشخصية الإدارية و المجتمع ككل حيث سجلت :

19 استجابة بنسبة 20 % تشير إلى أن نمط الشخصية السائدة هو النمط الجدي *09. sirieu* استجابات بنسبة 09% تؤكد أن نمط الشخصية السائدة بالإدارة الولائية هو السلبي المستهتر *NEGATIF* .

24 استجابة بنسبة 25% ترى أن ما يمكن قوله عن الإداري أنه متحيز و هذا تأكيد لنمط العلاقات السائدة في محيط العمل و قد سبق الإشارة إلى هذا المؤشر .

27 استجابة بنسبة 28% تقر أن نمط الشخصية السائدة في الإدارة الولائية هو النمط اللامبالي *JE MON FAUTISTE* .

16 استجابات بنسبة 18% تؤكد أن نمط الشخصية السائدة في الولاية هو المتسلط *AUTORITAIR(e)*

وكل هذه المؤشرات تدعم الفرضية الثانية بأن هناك معوقات اجتماعية تعيق التنمية الإدارية و إدارة التنمية .

جدول رقم 22 : يوضح استجابة المبحوثين حول مصدر الموارد المالية للولاية .

الفئات	ت	ن%
--------	---	----

50	34	ميزانية الدولة
32	22	عائدات ضريبية
18	11	نشاطات اقتصادية متنوعة
100	67	المجموع

أشرت في وضع سابق إلى مركزية الدولة في الممارسة الإدارية (مركزية الدولة) (centralisation etatique) و تدعيما لذلك أشير إلى نوع من الترابط و اركز هنا على النسبة الضعيفة 18% حيث المنطقة أو الولاية التي تملك المؤهلات الطبيعية و البشرية للاستثمار و تعتمد على ميزانية الدولة تؤكد فشلها فيما يصطلح عليه التنمية الذاتية auto developpement و الأسباب متعددة لهذا الفشل ونشير إليها في مؤشرات عراقيل التنمية بالولاية .

جدول رقم 23 : يوضح استجابات المبحوثين حول تقييمهم للمصادر الحالية للولاية .

الفئات	ت	ن%
كافية لإحداث تنمية محلية	00	00
غير كافية لإحداث تنمية محلية	30	44
كافية عن طريق الاستغلال العقلاني	37	56
المجموع	67	100

تكملة و تدعيما للنتائج الواردة في الجدول السابق نستنتج أن المصادر المالية للولاية غير كافية بالمقارنة بالواقع التنموي, إلا أن المفارقة paradoxة تكمن في استجابات المبحوثين حيث نجد نسبة 56% ترى أن هذه المصادر كافية مع الإشارة إلى الاستغلال العقلاني لها و هذا هو الممتنع في المعادلة التنموية, أشير هنا إلى أن مدير مصلحة التنظيم و الشؤون العامة على سبيل المثال أدرى بالمبالغ الحقيقية المخصصة لمديريته, مسؤول المحاسبة و الميزانية كذلك على علم بمدخل الولاية من النشاطات القطاعية أو من العائدات الضريبية, في هذه الحالة يمكن القول أن هناك اختلالات في استغلال الموارد المادية الذي نرى أنه معوق من معوقات التنمية الإدارية و التنمية الشاملة بصورة عامة .

جدول رقم 24 : يوضح استجابات المبحوثين حول تواجد مختصين في التنمية الإدارية داخل إدارة الولاية .

الفئات	ت	ن%
لا	21	25
	29	35
	16	19
نعم	15	21
المجموع	81	100

يعتبر عنصر التاثير مهم في عملية التنمية الإدارية لكن واقع التنمية الإدارية من خلال الشق الميداني في الدراسة بينت غياب استراتيجية في هذا الميدان و من خلال نتائج الجدول يتضح ذلك :

21 إستجابة من مجموع استجابات المبحوثين تبرر أسبقية التكوين كافية دون اللجوء إلى هذه الفئة من المؤطرين .

29 إستجابة من مجموع الاستجابات ترجع سبب غياب هذا النوع إلى عدم توفر مختصين في التنمية الإدارية على مستوى إدارة الولاية .

16 إستجابة تبرر غياب العمل بهذا النموذج في العملية التاثيرية وجود مراكز مختصة في التنمية الإدارية (مدرسة التكوين الإداري سابقا, المدرسة الوطنية للإدارة كجهاز مختص في تكوين إطارات الدولة, الجامعات, المعاهد, مراكز التكوين المهني .)

في المقابل تقر 15 إستجابة أن رؤساء المصالح و رؤساء المديريات و القيادات الإدارية يمكن اعتبارهم مؤطرين لعملية التنمية الإدارية .

جدول رقم 25 : يوضح استجابات المبحوثين حول الأسباب المعرقة للتنمية محليا .

الفئات	ت	ن%
قرارات سياسية	24	24
مشاكل أمنية	42	42
مشاكل محلية	34	34
المجموع	100	100

رغم التظاهرات المتعددة لمعوقات التنمية الإدارية داخل الإدارة الولائية في حد ذاتها تشير إلى أن مظاهر التخلف و العجز في تحقيق معدلات نمو مطلوبة مرتبطة إلى حد بعيد بالمناخ الاجتماعي و السياسي الذي تتواجد فيه الإدارة الولائية كجزء من اجزاء الإقليم الجغرافي (الترابي) الذي يتواجد بداخله المجتمع تحت سيادة الدولة .

و في الجدول أعلاه نتائج من شأنها إعطائنا صورة نسبة مكتملة عن معوقات التنمية المحلية بولاية جيجل .

42 إستجابة من استجابات المبحوثين ترجع الأسباب المعرقلة للتنمية الولائية خاصة خلال التسعينيات و مطلع ق 21 إلى أسباب أمنية بحتة دفعت الإدارة و الدولة و المجتمع إلى مواجهة أزمة حقيقية تمثلت في الانقلاب الأمني الذي أدى إلى إعادة النظر في الأولويات التنموية و من الشروط الأساسية لتحقيق معدلات نمو مطلوبة إرساء الأمن فلا يمكن إنجاز مشاريع تنموية مصيرها التخريب و النهب, من زاوية أخرى مشكل القرار السياسي و قد أشرة إلى هذه النقطة في ثقل المركزية البيروقراطية .

أساسا اصطحت عليه المشاكل المحلية فهو ذهنية المجتمع خاصة ذهنية القبلية la mentalite de la tribue التي تمارس دورا هاما سواءا في دفع التنمية أو عرقلتها و المختص يدرك تماما تأثيرها على الممارسة التنموية و الممكن في هذه الحالة كيف نستغل ذهنية الامتدادات العائلية و القرابة في دفع التنمية و ليس إعاقتها ؟ .

8-2: السيناريوهات الممكنة لبعث إدارة تنموية فعالة :

جدول رقم 26 : يوضح استجابات المبحوثين حول البدائل المناسبة لتطوير الإدارة المحلية

الفئات	ت	ن%
--------	---	----

38	30	توفير تنظيم إداري جيد
36	28	تدريب المسؤولين على إدارة التنمية
26	19	تفعيل نشاط الوحدات الطرفية للإدارة الولائية
100	77	المجموع

من خلال البيانات الرقمية نلاحظ أن الإداري بإدارة ولاية جيجل كنموذج للإداري الجزائري لديه الرغبة في تنمية إدارته عن طريق مجموعة من البدائل يراها مناسبة حيث سجلت 30 إستجابة من مجموع إستجابات المبحوثين ترى في توفير التنظيم الإدارة بشكل جيد هو الحل المناسب مع تدريب المسؤولين القائمين على إدارة التنمية (28،19) إستجابة على التوالي؛ و تفعيل نشاط الوحدات الطرفية كالمديريات بالحي الإداري و كذلك البلديات، و في الإجابة على السؤال الفرعي نلاحظ أن اغلب المبحوثين يرون انه لتحقيق تنمية إدارة و تنمية محلية على المستوى المحلي و الوطني يجب التركيز على ثلاث نقاط :

إعطاء أهمية للعنصر البشري (التأطير) من خلال تأطير الإدارة بالاعتماد على الإطارات المؤهلة و المختصة في التسيير بالإضافة إلى تحسين و إجراء دورات تكوينية للموظفين المتواجدين بصفة دائمة و مستمرة بالإدارة. إعادة النظر في التنظيم الهيكلي للإدارة الولائية و تحسين قانون الوظيفة العمومي من خلال إدخال إصلاحات جديدة على التنظيم و التشريع لمواكبة التغيرات الحاصلة في المجتمع . إشراك المواطنين من خلال تنظيم المجتمع المدني في إطار جمعيات محلية و إعطائها دورا اثر فاعلية في تسيير شؤون الولاية بخلق ديمقراطية محلية و ثقة متبادلة بين الإدارة و المواطن من شأنها دفع عجلة التنمية نحو الأمام .

جدول رقم 27: يوضح استجابات المبحوثين حول اعتماد الإدارة التنموية على

حاجات المواطنين :

الفئات	الدرجة	ت	ن%
نعم	1	40	59
لا	0	27	41
المجموع	/	67	100

كنت قد تطرقت إلى هذه النقطة في الفصل السادس عند دراسة مظاهر التنمية

القطاعية في النموذج التنموي قصير المدى [1,5].

و نتائج هذا الجدول كفيلا بنفي أو تأكيد الطرح السابق :

- نسبة 59% من استجابات المبحوثين تؤكد أن هناك اهتمام بحاجات المواطن في المجال التنموي؛ في المقابل نجد نسبة 34% تقرر العكس، فيما يتعلق بالنسبة التي ترى العكس نبرر ذلك إلى تباين الانحدار الاجتماعي للإداريين حيث يرى الذي لم تستند منطقة إقامته من مشاريع أن هناك إغفال لحاجات المواطن من طرف الإدارة، لكن الواقع يبرر أن هناك مسافة واسعة بين درجة الإشباع للأفراد و المجتمع و المنجز من المشاريع .

جدول رقم 28: يوضح استجابات المبحوثين حول أولويات مشاريع التنمية القطاعية

الفئات	ت	ن%
مشاريع اقتصادية	29	43
مشاريع اجتماعية (خدمية)	23	34
مشاريع تربوية ثقافية	15	23

المجموع	67	100
---------	----	-----

من نتائج الجدول يتبين انه بالفعل بدا يتجسد دور الدولة الحالي لتتأكد فرضية الاتجاه من الدولة الحمائية إلى دولة المشاركة و لو نسبيا بحيث نلاحظ في أولويات المشاريع؛ المشاريع الاقتصادية بنسبة 43% من استجابات المبحوثين خاصة في مجال البناء و التعمير و الدعم العمومية .

في المقابل المشاريع الاجتماعية و التربوية و الثقافية في المرتبتين الثانية و الثالثة و هذا يبرر الحرص الذي تبديه الدولة الجزائرية لهذين المجالين حيث لا تزال بعض المظاهر الحمائية للدولة الجزائرية كتوفير المساكن نسبيا و توسيع جغرافية الهياكل الثقافية و التربوية و الاعتماد على الدعم الفلاحي لاشغال مركزية التعليم خاصة قطاعي التعليم العالي و التكوين المهني.

جدول رقم 29: يوضح استجابات المبحوثين حول مبداء المساءلة الإدارية .

الفئات	مقبول			ضروري			لا يتلاءم مع الإدارة الجزائرية		
المرتبة	1	2	3	1	2	3	1	2	3
ت	17	36	14	33	12	22	21	14	42
ن%	25	53	22	49	17	34	31	20	49
المجموع	100			100			100		

يعتبر مبداء المساءلة الإدارية من أهم مبادئ الإدارة الجيدة و معمول به خاصة في إدارات الدول التي نصلح عليها الإدارات المتقدمة و التي تعتبر في نظرنا ناجحة و يتم العمل بهذا المبدأ لترسيخ الجدية و تثبيت روح المسؤولية الذاتية و هو كبديل

من البدائل التي يراها الإداري بإدارتنا المحلية كأسلوب ناجح لتخفيض اللامبالاة و التحيز و العبث من الممارسة الإدارية تصنفه فئة الضروري في المرتبة الأولى بنسبة 49% و فئة مقبول في المرتبة الثانية و فئة لا يتلاءم مع الإدارة الجزائرية بنسبة 49% لماذا ؟

الفئة الأولى كما لاحظت أثناء توزيع الاستمارة و أثناء سحبها تتوفر على وعي جيد بالوضع الحالي و تتطلع إلى مستقبل أفضل و تمثل القسم الحي في الجسم الاجتماعي للإدارة .

مبرر الفئة الثانية هو الخوف من التراكمات السلوكية التي تشكلت و ترسبت عبر الزمن أي أن هذه الفئة تحاول التمسك برواسب الماضي و التكيف مع معطيات الحاضر والمستقبل .

الفئة الثالثة و هي الفئة التي تنظر إلى هذا المبدأ كمؤشر على زوال بعض الممارسات كانت السبب في وجودها و بقائها داخل الهيكل الوظيفي لكنها ضمناً ترى في العمل بالجديد الفعال الوسيلة الناجعة لبعث العمل الإداري و تفعيله لخدمة أهداف التنمية, من هذه المنطلقات الثلاث أشير إلى إمكانية ترسيخ مبادئ الإصلاح و تفعيلها من داخل الإدارة .

جدول رقم 30 : يوضح استجابات المبحوثين حول بعض الإجراءات الممكنة لبعث إدارة التنمية بشكل فعال.

الفئات	ت	ن%
تحديد الطرق و الوسائل التي تستخدم في تحديد الأهداف	14	20
الالتزام الجاد بتحقيق الأهداف المرجوة	20	29

51	33	المتابعة الدورية وفق جدول متفق عليه سلفا
100	67	المجموع

تدعيما للسيناريوهات الممكنة لتفعيل التنمية الإدارية و تعزيز دور الإدارة الولائية في عملية التنمية يتضح من خلال نتائج الجدول أن عنصر المتابعة الدورية وفق برمجة زمنية هي الوسيلة التي يراها الإداري أكثر فعالية و نجاعة و هي ممثلة في نسبة 51% ساسها عنصر الالتزام الجاد بعدها تحديد الطرق و الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف؛ و نلمس هنا مؤشر للثقافة التنظيمية بالرغم من النقائص و السلبيات التي تتوفر عليها الإدارة، و النسب المئوية لم تأتي اعتباريا بل هناك تسلسل enchainement و الممكن دوما أن النسق يتعرض دوما لمصاعب و إشكاليات في إعادة الأبناء وفق سيناريوهات معدة سلفا .

جدول رقم 31: يوضح استجابات المبحوثين حول درجة تعاون السكان مع الإدارة الولائية :

الفئات	ت	ن%
تعاون جيد	00	00
تعاون ضعيف	41	61
لا يوجد تعاون	26	39
المجموع	67	100

يعد تضافر الجهود و تقاسم المسؤولية بين الإدارة و المواطن واحد من أهم شروط نجاح التنمية كفعل جماعي لكن واقعتا المجتمعي و التنموي يؤكد عكس ذلك، بناء على نتائج الجدول أعلاه يتبين أن درجة التعاون ضعيفة بين السكان و الإدارة

المحلية معبر عنها بنسبة 61% و هناك من المبحوثين من يرى انه لا يوجد تعاون و الأشكال المطروح في هذه الحالة هو غياب عنصر الثقة بين الإدارة و المواطن بحيث ما هو عملي هو التعاون لكن حالة الأزمة التي مر و يمر بها المجتمع الجزائري أثر على بعث الثقة بين الفاعلين (إدارة / مجتمع) (مجتمع / إدارة).

جدول رقم 32: يوضح استجابات المبحوثين حول الطرق المناسبة للتغلب على معوقات التنمية بالولاية .

الفئات	ت	ن%
الاستفادة من الدراسات التقنية	24	27
توفير مراكز المعلومات لمواجهة متطلبات التنمية	28	32
تحقيق مستوى عال بين الإدارة و المواطن	34	41
المجموع	86	100

لتوجيه الفعل التنموي في الاتجاه السليم يقتضي التعامل منهجيا و منطقيًا مع الحقيقة الاجتماعية لماذا ؟ .

لأن الفاعل الاجتماعي على درجة من الذكاء و الوعي يدرك تماما ماهية التنمية و ماهية الإدارة و لا يمكن بأي حال من الأحوال استغناءه سواء أكان يمارس وظيفة أو

على هامش تفاعل التنموي لانه يعي جيدا ما يجب أن يكون؛ و لتعليل هذا النص
أشير إلى النتائج الواردة في الجدول أعلاه :

الإداري كممثل أولا لرجل الوظيفة (الإدارة) و ثانيا كمشارك في الفعل التنموي يرى
أن أولويات العمل التنموي تعتمد على :

تحقيق مستوى عال من التعاون بين الإدارة و المواطن عبر عنها بمعدل 34

إستجابة معناه العمل على بعث عنصر الثقة و ترسيخه لدى الجماهير .

توفير مراكز المعلومات لمواجهة المتطلبات التنموية عبر عنها بمعدل 28

إستجابة و هو أحد الركائز الأساسية لعمليات التنمية المستدامة .

الاستفادة من الدراسات التقنية عبر عنها بمعد 24 إستجابة والمعنى هنا جعل

الفعل التنموي اكثر علمية .

جدول رقم 33 : يوضح استجابات المبحوثين حول كيفية إدارة المشاريع التنموية

بفعالية :

الفئات	ت	ن%
التنمية الإدارية لتحسين مؤهلات التسيير	42	51
الاعتماد على خبراء من خارج الإدارة	12	14
إشراك الأطراف الفاعلة في المجتمع	28	35

المجموع	82	100
---------	----	-----

لجعل العمل الإداري فعل مساهم و فعال في إدارة المشاريع التنموية يرى الموظف بالإدارة الولائية لولاية جيجل كمثال للإدارة التنموية انه يجب التركيز على عنصر التنمية الإدارية انطلاقاً من المفهوم إلى النظريات إلى الممارسات الواقعية و قد عبر عن هذا المؤشر بمعدل 42 إستجابة مع التركيز دوماً على عنصر التنمية بالمشاركة بمعدل 28 إستجابة و معنى المشاركة هنا الإسهام بالاستشارة و كذلك توطين الفعل الجماهيري و ليس الشعبي معبر عنه بمعدل 12 إستجابة ثم يأتي مؤشر الاعتماد على الخبرة لان الإداري حسب المنطوق الشفوي للإجابة أثناء توزيع و سحب الاستمارة يرى أن إشكالية التنمية ليس في البرنامج أو المشروع بل تكمن في التأطير بفعالية .

جدول رقم 34 : يوضح استجابات المبحوثين حول مقترحات لتطوير الإدارة و تفعيل التنمية :

الفئات	ت	ن%
إعادة النظر في الممارسة الإدارية	20	24
استغلال الموارد البشرية و الموارد المادية بصورة عقلانية	37	45
الاعتماد على مختصين في التنمية بشقيها المادي و الإنساني	24	31
المجموع	81	100

انطلاقاً من السؤال هل يمكن استقرار و فعالية ما لجهاز إداري في محيط فاقد لاعداد سياسات استراتيجيات تنموية ؟ .

و للإجابة على السؤال نشير إلى النتائج مع الحجية :

- 37 إستجابة من إستجابات المبحوثين ترى أنه من الضروري الاعتماد على استغلال الموارد المادية بشكل عقلائي و كذلك الموارد البشرية من خلال تنمية رأس المال البشري عن طريق تحسين جودة التربية وهذا عن طريق التكوين قبل و أثناء العمل هذا المؤشر نبرر به مؤشر إعادة انظر في الممارسة الإدارية؛ بالموازاة تتوفر الإدارة على رؤية مستقبلية خاصة لرؤساء المصالح الذين يؤكدون أنه يجب الاعتماد على مختصين في التنمية الاقتصادية و البشرية (24 إستجابة) لأن الواقع الاجتماعي المحلي و الدولي يفرض ذلك و عليه نستنتج أن دور الإدارة يتسع أكثر من خلال :

إنتاج الخدمات .

العلاقة بالمواطن والمجتمع .

المساهمة في تفعيل الفعل الاجتماعي و التنموي .

3-8: نتائج الدراسة : تجدر الإشارة قبل عرض نتائج الدراسة الراهنة انه من الصعوبة المنهجية و المعرفية الإلمام التام بموضوع ما خاصة في العلوم الاجتماعية و علم الاجتماع بالخصوص لأنه إذ الممنا جيدا بموضوع من الموضوعات يعني أنه انتهى و استنفد و لم يبقى للحديث عنه شيء و نفس الكلام يقال عن موضوع الدراسة الموسومة التنمية الإدارية و إدارة التنمية و انطلاقا من كون العمليتين مستمرتين طالما هناك اختيار للسياسات التنظيمية التي يتحدد وفقا لها الإطار الإداري العام لاستخدام الموارد و طريقة الإدارة اليومية لوحدات الاقتصاد الوطني و مؤسسات الدولة و اقصد هنا بالإطار الإداري الشكل المؤسسي الذي تدار به سياسات الدولة الإنمائية .فان نتائج دراستي جاءت كما يلي:

1- تلعب التنمية الإدارية (التطوير الإداري – الإصلاح الإداري) دور بالغ في توجيه الممارسة الإدارية نحو العقلانية و المساهمة الفعالة للإدارة في عملية التنمية و يتجلى هذا الدور في نتائج الفرضية الأولى .

حيث سجلت 68 إستجابة من المبحوثين الذين تلقوا برامج تدريبية و تكوينية, و لا يمكن بأي حال من الأحوال الإنقاص أو التقليل من أهميتها سواء على مستوى المردودية كترجمة للكفاءة أو التأهيل الوظيفي للتطلع لمستويات افضل و 27 إستجابة من إستجابات المبحوثين تبرر هذه النتيجة .

2 – كما من شأن برامج التكوين و التدريب (الرسكلة) أن تدعم موضوع المشاركة في الإدارة حيث سجلت بهذا الخصوص نسبة 49% من المبحوثين تؤكد المشاركة بنوعها الإيجابية و السلبية (سلوكيا – إجرائيا) سلوكيا(تنمية ذاتية) إجرائيا(أداتيا أي التعامل مع الأدوات) و التحول إلى وسائل عملية .

كما تجدر الإشارة إلى أنه هناك مؤشرات تثبت التوجهات الإيجابية للإدارة العمومية في الجزائر حاليا حيث نلمس درجة من الوعي لدى إداريو التنمية كانعكاس لما يحملونه من مؤهلات معرفية و ادائية هي واحدة من الأوجه الممكنة للتنمية الإدارية حيث نلمس الرغبة في التخصص الوظيفي و هو ما تؤكد 28 إستجابة لمقترح القيام بدراسة متخصصة للتغير الهيكلي, 26 إستجابة تقر بوضع مقترح علمي – عملي .

3 – مؤشر آخر يؤكد أن العمل بالوسائل التكنولوجية الحديثة يميز التحديث داخل الإدارة الحكومية, أصبحت إمكانية الوسائل التكنولوجية ضرورية, و 57 إستجابة من الاستجابات المبحوثين تؤكد الاستعانة بهذه الضرورة .(التكنولوجية)

4 – من ملامح إغناء الوظيفة كتعبير عن التنمية الإدارية نلاحظ أن مؤشر روح المسؤولية الفردية و عنصر الرقابة الذاتية موجود بالرغم من نقص فعاليته على صعيد الممارسة العملية حيث يفضل اغلب المبحوثين الرقابة بمختلف أنواعها و لدمج المؤشر في النظام القيمي أقول أن المناخ الإداري, يتوفر على أخلاقيات المهنة

بالرغم من ضمنيتها إلا أنها موجهة قيمية يدفع أنيا أو مستقبلا إلى تحسين الخدمة العمومية .

5 – تتضمن الإدارة الولائية مجموعة من العناصر اللاوظيفية *dysfonctionnelle* تؤثر بصورة واضحة على الفعل التنموي داخل الإدارة و خارجها حيث أكدت نسبة 53% من المبحوثين أن النمط المعمول به هو النمط البيروقراطي المعقد يضاف إلى النمط الإداري مشكلة العلاقات الوظيفية التي تتخذ من القرابات العائلية و الحزبية المرجعية و قاعدة بناء مجتمع الإدارة, حيث سجلت هذه النقطة نسبة 41% و كما أسلفت هذا المؤشر من شأنه توسيع المسافة الاجتماعية بين أعضاء الفريق الإداري و بالتالي التأثير السلبي على الناحية البنائية و الوظيفية للإدارة, كما أن الإدارة الولائية تتميز بالثقل في تنفيذ المهام و التداخل في أداء هذه المهام حيث سجلت في هذه النقطة الاتفاق سبه الكلي في أفراد الفريق العامل بالإدارة, و من زاوية أخرى أسجل أنه مازال التباهي بالمظاهر يطغى على الجوهر في المؤسسة الإدارية حيث الجماليات أو التجهيزات في المقابل نلمس غياب التلازم الإيجابي للتغيير الفعلي و السليم في تقديم الخدمة, هنا نقر أن بيروقراطية الإدارة الجزائرية تتميز عن غيرها من بيروقراطيات العالم بالتعفن و الرشوة, بالجمود و التقليد الأعمى, بالتباهي و اللاعدالة, هنا نؤكد العلاقة بين التنمية الاقتصادية و التنمية الإدارية, و المسألة هنا تحتاج إلى ترميم الذهنية و ترسيخ العمل بنظام التقييم *systeme d'evaluation* حتى يتم التخفيف من الجوانب اللاوظيفية التي يتميز بها النسق الإداري و الاستلزام المنطقي ظهور النتائج الفعلية كحقيقة اجتماعية .

6 – تأكد من الدراسة ككل و خاصة الشق الميداني أن درجة وعي الإداري بماهية التنمية الإدارية و ضرورتها, يتبين هذا الاتجاه من خلال نتائج الفرضية الثالثة حيث سجلت نسبة 51% من المبحوثين ترى بأن تنمية المهارات الادائية و تحسين الأداء المخرج لبعث التنمية من جديد

7 - نلمس التحول و الانتقال من العمل بالنظرية الكلاسيكية أو التقليدية للإصلاح و التسيير الإداريين إلى النظرة الحديثة من خلال تركيز المبحوثين على الاعتماد على الدراسات العلمية المعمقة بغرض الاحتفاظ بالايجابيات و التخفيف من سلبيات الإدارة على التنمية و هذا عن طريق مجموعة من المبادئ :

- تحسين العلاقات (إدارة - مواطن) ← للمواطنة و ترسيخ مبادئ دولة القانون, عن طريق تفعيل قوة القانون و ليس قانون القوة.

امتداد فعالية دولة القانون بأفاق تطوير الاستراتيجية الوطنية للتوظيف العمومي .
ارتباط تطوير الخدمة العمومية بتطوير و تنمية الإدارة عن طريق الرسكلة و التكوين المتواصل .

فتح مجالات البحث في المراكز المتخصصة خاصة في الجانب البشري و التركيز على ترسيخ مناهج العلوم النفسو اجتماعية psycho social .
التركيز على الإنسان في مركز الاهتمام بالتنمية حيث يبسط لنا و يوضح لنا في نفس الوقت إشكالية العلاقة بين المواطن و الإدارة عن طريق وضع هذه العلاقة في أبعديات نجاح التنمية .

يتم إصلاح الإدارة على أساس دورها التنموي و مساهمتها في إنجاح الفعل التنموي و ليس إعاقته (عنصر الجدية) .

