

التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية - دراسة ميدانية في بلدية برج بوعريريج -

أ.د/ رشيد زرواتي

طالبة الدكتوراه: يامنة ترايكية

قسم العلوم الاجتماعية - جامعة برج بوعريريج

الملخص:

قمتُ من خلال هذه الدراسة بالوقوف على واقع التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية، وذلك من خلال التعرف على مستوى التطبيق الفعال لبعض من مقومات وأساليب التنمية الإدارية (تنمية الموارد البشرية، تبسيط إجراءات العمل، تطوير القوانين والأنظمة الإدارية) على مستوى بلدية برج بوعريريج، حيث تضمنت هذه الدراسة ثلاث فرضيات إجرائية تتعلق كل واحدة بأسلوب من أساليب التنمية الإدارية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وعينة مكونة من 300 عامل من البلدية بطريقة عشوائية طبقية، وتم الاعتماد على استمارة مكونة من أربعة محاور وملاحظة لجمع البيانات الميدانية.

وقد أسفرت النتائج النهائية للدراسة عموما عن عدم إيلاء الدائرة الحكومية محل الدراسة أهمية كبيرة لتحقيق التنمية الإدارية، وذلك من خلال عدم التطبيق الفعال لمختلف مقومات التنمية الإدارية، حيث نجد أن إدارة البلدية محل الدراسة تعاني من الكثير من المشكلات على مستوى تنمية الموارد البشرية، كما أن إجراءات عملها تتسم بالتعقيد وتستغرق وقتا طويلا مما يتسبب بتأخر مستمر من طرف المراجعين، كما تنتشر البيروقراطية والمركزية على مستوى الدائرة، بالإضافة إلى أن قوانين الدائرة وأنظمتها غير واضحة وغير شفافة، كما نجد أن هناك رقابة مشددة على مختلف المعاملات أدى إلى نتائج عكسية وتسبب في انتشار الفساد الإداري بدلا من الحد منه.

Abstract:

Through this study we stand on reality management development in The Algerian Government services, through the identification of the level of effective ingredients and methods of administrative development (human resources development, streamlining work procedures, Laws and regulations), the study also included three

hypotheses procedural each one ingredient or method of management development, has been using the descriptive and a sample of 300 workers from the municipal of bordj bou arreridj, depending on the form of four axes and note for field data collection .

The final results of the study are generally not given the Government Department under study great importance to management development, Through lack of effective application of the various management development elements, Where we find the Department suffers from a lot of problems in the development of human resources and work procedures at district is complex and time-consuming, causing a constant murmur of reviewers, Also widespread bureaucracy and centralization of the Department, in addition to the laws and regulations of the institution are unclear and not transparent, And we find that there is tight control over various transactions led to widespread administrative corruption rather than reduce it.

1) مقدمة الدراسة:

شغل موضوع التنمية اهتمام الدول المتقدمة والمتخلفة على حد سواء، ذلك لما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية بالغة في التأثير على حياة الشعوب والمجتمعات وبخاصة النامية منها، الأمر الذي دفع بها إلى البحث عن كافة الطرق والوسائل الممكنة لاستخدام مواردها المادية والبشرية في سبيل إشباع تطلعات شعوبها المتنامية من جهة، وتقليص الفجوة الإنمائية بينها وبين الدول المتقدمة من جهة أخرى، ولتحقيق التنمية لابد من توافر مجموعة من العوامل، أهمها توفر جهاز إداري قادر على تحقيق وتجسيد مختلف الخطط والبرامج التنموية.

ومن هنا برز مفهوم التنمية الإدارية كونها الأداة التي تستطيع من خلالها الدول عامة والدول النامية خاصة، الرفع من كفاءة أجهزتها الإدارية، حيث نجد أن معظم دول العالم الثالث تعيش غالبية أجهزتها تخلفا وفسادا إداريا جعلها غير قادرة على تجسيدها خططها التنموية الطموحة، فقد أدركت شعوب العالم كافة أن التخلف الإداري يسهم إسهاما كبيرا في تردي الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وذلك لوجود علاقة ترابطية بين كل فرع من فروع التنمية، إذ لا يمكن تحقيق تنمية

اقتصادية أو اجتماعية بغياب التنمية الإدارية، فمحور التنمية القومية هو وجود جهاز إداري كفؤ مسلح بالمعرفة الإدارية.

والجزائر باعتبارها دولة نامية تسعى، كغيرها من الدول النامية، إلى تحقيق تنمية شاملة، تنمية تحقق لها نقلة نوعية في كافة المجالات وتحدث لها تغييرات جذرية ونوعية تساعدها على الاعتماد على ذاتها ولا تخضع لهيمنة الدول المتقدمة، ومن هنا أصبح لديها قناعة راسخة أن تحقيق هذه التنمية لا يتم إلا من خلال وجود جهاز إداري متطور وفعال قادر على تجسيد خطط التنمية الشاملة.

وتعد الدوائر الحكومية الجزائرية انعكاسا لصورة الدولة أمام المواطنين، والمكان الذي تنجز فيه مختلف معاملاتهم، فالدائرة الحكومية هي عبارة عن جهاز يسهر على تقديم خدمات للمواطنين وتلبية احتياجاتهم، مما يستوجب وجود جهاز إداري فعال قادر على تلبية مختلف هذه الاحتياجات وتقديم الخدمات التي يحتاجونها بجودة عالية وبدون عراقيل وبأقل وقت ممكن، فوجود جهاز إداري متخلف لا يمكنه بأي حال من الأحوال تحقيق أهداف الحكومة وتلبية تطلعات الشعب، كما لا يمكن أن يكون هناك جهاز إداري فعال وتنمية إدارية من دون وجود أساليب إدارية فعالة تضمن انجاز المعاملات بطريقة سلسة يمكن أن تنال من خلالها الدوائر الحكومية رضا المواطنين، فتحقيق التنمية الإدارية يستوجب توافر مجموعة من السياسات الإدارية التي تعتبر من المقومات الرئيسية للتنمية الإدارية.

ومن بين أهم هذه المقومات والسياسات الإدارية نجد تنمية الموارد البشرية، تبسيط إجراءات العمل وتطوير القوانين والأنظمة الإدارية، فلا يمكن الحديث عن تنمية إدارية دون توفر كفاءات بشرية ذات مهارات ومؤهلات علمية قادرة على تجسيد أهداف الدوائر الحكومية المختلفة، لذا لا بد من انتهاج سياسة تشغيلية موضوعية، كما أن العناصر البشرية تحتاج إلى تدريب وأنظمة حوافز تضمن الحصول على أداء متميز من شأنه الرفع من أداء وكفاءة الدائرة الحكومية بشكل عام، كما يستلزم تحقيق التنمية الإدارية أيضا تبسيط إجراءات العمل ومراعاة عنصر السرعة في انجاز المعاملات وذلك من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا المتطورة لنيل رضا المتعاملين والتقليل من حالة التذمر، كما أن تطوير القوانين والأنظمة الإدارية يعتبر من السياسات الإدارية الفعالة لتحقيق التنمية الإدارية، وهذا ما يتطلب من الدوائر الحكومية التي تريد النهوض بجهازها الإداري أن تقوم بدراسة ومراجعة الأنظمة المعمول بها التي تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من مدى ملاءمتها وقدرتها على تحقيق الأهداف.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للوقوف على واقع التنمية الإدارية في أحد الدوائر الحكومية الجزائرية وهي بلدية برج بوعريريج بهدف معرفة الجدية الموجودة من طرف مسؤولينا لتبني وتطبيق أهم الأساليب التي تضمن تحقيق التنمية الإدارية على أرض الواقع وبالتالي النهوض بالجهاز الإداري وتنميته ليواكب أهداف وخطط التنمية، فهذه الدراسة تهدف بالأساس إلى معرفة درجة الاهتمام الذي توليه الدولة الجزائرية للتنمية الإدارية من خلال تحليل مستوى التبني والتطبيق الفعال لأساليب التنمية الإدارية المختلفة (تنمية الموارد البشرية، تبسيط إجراءات العمل، تطوير الأنظمة والقوانين الإدارية) على مستوى دوائرنا الحكومية، وبناء عليه فإن إشكالية هذا البحث تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

- هل تولي بلدية برج بوعريريج - كدائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية - العناية الكافية لتحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال التطبيق الفعال لمختلف أساليبها؟

والذي يتفرع بدوره إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل تولي بلدية برج بوعريريج كدائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية العناية الكافية لتنمية الموارد البشرية كأسلوب من أساليب تحقيق التنمية الإدارية؟

- هل تولي بلدية برج بوعريريج كدائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية العناية الكافية لتبسيط إجراءات العمل كأسلوب من أساليب تحقيق التنمية الإدارية؟

- هل تولي بلدية برج بوعريريج كدائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية العناية الكافية لتطوير القوانين والأنظمة الإدارية كأسلوب من أساليب تحقيق التنمية الإدارية؟

(2) فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة : تولي بلدية برج بوعريريج كدائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية أهمية كبيرة لتحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال التطبيق الفعال لمختلف أساليبها.

الفرضية الفرعية الأولى: تولي بلدية برج بوعريريج كدائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية أهمية كبيرة لتنمية الموارد البشرية كأسلوب من أساليب تحقيق التنمية الإدارية.

الفرضية الفرعية الثانية: تولي بلدية برج بوعريريج كدائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية أهمية كبيرة لتبسيط إجراءات العمل كأسلوب من أساليب تحقيق التنمية الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة: تولي بلدية برج بوعريريج كدائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية أهمية كبيرة لتطوير القوانين والأنظمة الإدارية كأسلوب من أساليب تحقيق التنمية الإدارية.

(3) أهمية الدراسة: تكمن أهمية الموضوع الذي نحن بصدد دراسته في النقاط التالية:

- التعرف على واقع التنمية الإدارية ببلدية برج بوعريريج باعتبارها دائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية، بقصد الوصول إلى مختلف الصعوبات التي تواجهها على مستوى الإدارة.

- التعرف على الجهود التي يبذلها مسيرونا لتحقيق تنمية إدارية حقيقية على مستوى الدوائر الحكومية ممثلة ببلدية برج بوعريريج - ميدان الدراسة- وذلك من خلال الكشف عن مدى تبني وتطبيق أساليب ومقومات التنمية الإدارية المختلفة (تنمية الموارد البشرية، تبسيط إجراءات العمل، تطوير القوانين والأنظمة الإدارية).

- كما تكمن أهمية موضوع التنمية الإدارية أساسا في كونها جزءا من التنمية الشاملة التي تسعى مختلف الدول والأنظمة على اختلافها إلى تحقيقها، فلا يمكن تحقيق تنمية اقتصادية مع وجود جهاز إداري متخلف.

(4) أسباب اختيار الموضوع:

إن السبب الأول الذي دعاني لدراسة هذا الموضوع يكمن في أن التنمية الإدارية تعتبر من المواضيع الهامة التي تحتل مكانة استراتيجية في الفكر الإداري.

- النقطة الثانية التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع هي الأزمات الإدارية المعقدة والمتعددة الجوانب التي تعيشها الدوائر الحكومية الجزائرية وبمختلف أنواعها والتي تقتضي من كل شخص فاعل في المجتمع الوقوف عندها ومحاولة تشخيصها وتحليلها والبحث في أسبابها ثم محاولة إيجاد حلول لها.

- البحث عن أساليب التطوير والتنمية وتبنيها وإيجاد آليات لتطبيقها على مستوى الإدارة وذلك بهدف الرفع من مستوى الأداء بالدوائر الحكومية، بما يمكننا من مسايرة ومواكبة التطورات والتحويلات التي تعرفها الساحة الدولية واللاحق بركب الدول المتقدمة.

- بالإضافة إلى كون أن التنمية الإدارية أصبحت من المتغيرات الضرورية لأي إدارة تسعى إلى التميز وتحسين جودة الخدمة، مما يستلزم إحداث تطوير في الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات لتحقيقها على مستوى دوائرنا الحكومية بصفة عامة وبلدية برج بوعريريج بصفة خاصة.

5) أهداف الدراسة:

- تشخيص واقع التنمية الإدارية ببلدية برج بوعريريج باعتبارها دائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية.
- تقييم تجربة الجزائر في مجال التنمية الإدارية من خلال دراسة نموذج بلدية برج بوعريريج كدائرة حكومية جزائرية.
- التعرف على الأسباب الحقيقية وراء تدني فعالية الإدارة الجزائرية في تجسيد أهداف التنمية.

6) تحديد المفاهيم:

الإدارة:

- أ- لغة: يأتي لفظ الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم والمصدر من أدار، ومن يتولى جهة معينة من البلاد، والداري الملاح الذي يتولى الشراع، ودار بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه، ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به، ودار الدهر أي تقلب¹.
- ب - اصطلاحاً: يعرف "داركر" الإدارة على أنها: "وظيفة ومعرفة، وعمل يتم انجازه، ويطبق المديرون هذه المعارف لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال"². ويعرفها "بيثل" في كتابه "التنظيم الصناعي والإدارة" بأنها: "أن يضع مجلس المديرين السياسات الخاصة بنوع السلعة المطلوب إنتاجها وسياسات التمويل ومنافذ التوزيع والخدمة والأفراد والعوامل الأخرى، والإدارة مسؤولة عن إعداد الهيكل التنظيمي اللازم لتنفيذ هذه السياسات"³.
- ويعرفها "فايول" رائد الإدارة الحديثة قائلاً: "إن تحقيق الإدارة يتطلب التنبؤ والتخطيط والقيادة والتنسيق والرقابة"⁴.
- نلاحظ أن هذه التعاريف ركزت في مجملها على اعتبار الإدارة وظيفة تهدف بالدرجة الأولى إلى التسيير الجيد لمختلف الموارد لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة والعامة الخاصة بالمجتمع.
- ج- التعريف الإجرائي: الإدارة هي "عبارة عن فن يستطيع من خلاله المديرون من خلال مجموعة من العمليات تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها التنظيم باستخدام مختلف الموارد المتاحة داخل المؤسسة".

التنمية:

- أ- لغة: من نما، ينمو، نماء، ونمو الشيء زاد وكثر⁵.

ب- اصطلاحا: تعرفها هيئة الأمم المتحدة بأنها: "العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها قدر المستطاع"⁶.

كما تعرف أيضا بأنها: "الانتقال من حال إلى حال لرفع مستوى المجتمع، وهي تخلق التطور الشامل والمتكامل للمجتمع وذلك لتحقيق الرفاهية وزيادة كفاءة فاعلية أداء مختلف أنشطته، أو بعبارة أخرى التنمية هي التغيير المقصود الموجه والمخطط باتجاه تحقيق الأهداف"⁷.

من خلال ما سبق نلاحظ أن التنمية كمفهوم وكمجهود تهدف بالدرجة الأولى إلى إحداث تغيير يمكن من خلاله الانتقال بالمجتمع من وضعه الحالي إلى وضع أحسن منه.

ج- التعريف الإجرائي: التنمية هي: "مجموعة من الجهود التي تبذل في مختلف المجالات (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، إدارية...) والهادفة إلى إحداث تغييرات جذرية بهدف تطوير المجتمع والقضاء على العراقيل التي تحول دون تقدمه".

التنمية الإدارية:

أ- اصطلاحا: إن تعريف التنمية الإدارية خضع للكثير من التغييرات عبر العقود الزمنية الأخيرة وذلك تبعا للتغيرات التي حصلت في المنظمات الإدارية واحتياجاتها مما استدعى إيجاد تغييرات في المفاهيم والممارسات التي تتعامل مع الاحتياجات المتغيرة للمنظمات الإدارية.

عرفت التنمية الإدارية في البداية بأنها: "عملية تدريب الإداريين"⁸.

ثم تطور هذا المفهوم ليشمل: "جميع مجهودات التطوير الإداري عن طريق التدريب والاستشارات والبحوث الميدانية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحكومة الالكترونية والتشريعات الفعالة لتحقيق توازنات بين أصحاب المصالح المشتركة في المجتمع"⁹.

كما عرفت أيضا بأنها: "مجموعة من المعارف والممارسات التي تعزز الأداء التنظيمي وتطوير الأفراد، ويُنظر فيها إلى المنظمة على أنها نظام مركب من مجموعة أنظمة متواجدة ضمن النظام الأكبر، ولكل من هذه النظم خواصه ودرجة اختصاصه، وأن تدخلات التنمية الإدارية في هذه النظم إنما يجري بمنهجيات

ومعالجات شاملة، للتخطيط الاستراتيجي، والتصاميم التنظيمية، وتطوير القيادة وإدارة التغيير، وإدارة الأداء والتدريب والتنوع والموازنة بين العمل والراحة"¹⁰.

كما تعرف التنمية الإدارية بأنها: "عملية هادفة وواعية تتجلى في القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والأطر والأساليب والوسائل الإدارية وبلورة الأهداف في مختلف مجالات الحياة والربط العضوي للمؤسسات الحكومية والاجتماعية، وتوفير المناخ الملائم للتعاون والتنسيق بينها لرفع كفاءة ومردودية النظام الإداري لمواجهة متطلبات التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية"¹¹.

ب- التعريف الإجرائي: التنمية الإدارية هي "مختلف التغيرات والتحديثات التي تُجرى داخل الجهاز الإداري على مستوى القوانين والنظم الإدارية وعلى مستوى الموارد البشرية وإجراءات العمل وعلى مستوى الهياكل الإدارية، بهدف تطويرها وتنميتها بالشكل الذي يجعلها قادرة على مواكبة وتنفيذ مختلف برامج وخطط التنمية قصد تلبية احتياجات المجتمع والرقى به".

تنمية الموارد البشرية:

أ- اصطلاحا: تعرف بأنها: "تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص، وبعبارة أخرى فإنه ينظر لتنمية الموارد البشرية على أنها تجميع لرأس المال البشري واستثماره بطريقة فعالة تعود على الأفراد والمجتمع بالخير والمنفعة"¹².

كما تعرف بأنها: "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق مع احتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده أي هي عبارة عن تدريب وتحسين وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية العاملة في الإدارة الملائمة لطبيعة العمل المطلوب انجازه"¹³.

ب- التعريف الإجرائي: تنمية الموارد البشرية هي "مختلف الأنشطة التي تقوم بها الدول بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص لتطوير قدرات الإنسان وتنمية مهاراته عن طريق التدريب والتعليم وتوفير الظروف الملائمة للعمل التي تمكن العامل من الإبداع في العمل وتأدية مهامه على أكمل وجه".

تبسيط إجراءات العمل:

أ- اصطلاحاً: تعرف إجراءات العمل بأنها: "مجموعة من الخطوات أو المراحل المتسلسلة التي تمر بها معاملة ما من بدايتها حتى إنجازها، وتكون في النهاية حصيلتها ما تقدمه المنظمة للمستفيدين على نحو مرتب ومتسلسل". ويعرف تبسيط إجراءات العمل بأنه: "العملية التي يتم من خلالها إزالة مظاهر الخلل والتعقيد في الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة أثناء القيام بالأعمال والنشاطات المختلفة"¹⁴.

كما يعرف أيضاً بأنه: "فن تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل للمجهودات البشرية والإمكانات المادية والوقت بما يحقق أداء العمل بأسرع وأسهل وأرخص طريقة"¹⁵.

من خلال ما سبق نجد أن تبسيط إجراءات العمل يهدف بالأساس إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد، وذلك من خلال القضاء على مختلف العراقيل والخطوات غير الضرورية التي تتسبب بتضييع الوقت والجهد والإمكانات المختلفة. ب- التعريف الإجرائي: تبسيط إجراءات العمل هو "القضاء على مختلف العراقيل التي تؤخر إنجاز المعاملات وإزالتها أو التخفيف منها قدر المستطاع".

الأنظمة والقوانين الإدارية:

أ- لغة: نظام: "هو مجموعة من الأجزاء تعمل بشكل منظم ومنهجي ومتوافق بقصد تحقيق هدف مشترك"¹⁶.

قانون: جمع قوانين: الأصل مقياس كل شيء. والقانون هو: "مجموعة من الشرائع والنظم التي تنظم علاقات المجتمع سواء كان من جهة الأشخاص أو من جهة الأموال"¹⁷.

ب اصطلاحاً: تعرف بأنها: "مجموعة من القوانين واللوائح والقرارات والنظم والسياسات والقواعد والإجراءات والتعليمات التي يحددها صاحب العمل بهدف تنظيم العمل وفرض قوانينه على العاملين وعلى سلوكهم أثناء تأدية واجباتهم"¹⁸. كما تعرف أيضاً على أنها: "مجموعة من القوانين والتشريعات والنظم واللوائح التي تضبط العمليات الإدارية وتنظمها وتوضح المسؤوليات وتقيم الصلاحيات"¹⁹.

ج- التعريف الإجرائي: يقصد بتطوير القوانين والأنظمة الإدارية: "تطوير النصوص القانونية والأنظمة المكتوبة التي تقوم بتوضيح الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات وتنظم آلية القيام بالأعمال داخل المؤسسة".

الدوائر الحكومية:

أ- اصطلاحاً: تعرف الدوائر الحكومية بأنها: "المباني والمصالح الحكومية التي تُدير فيها الدولة الشؤون العامة"²⁰.

وتعرف البلدية بأنها: "دائرة حكومية تقوم بتطوير المدن والقرى المحيطة بها وإنارة الطرق وتجميل الشوارع بالأشجار واللوحات الإرشادية وتنفيذ المخططات للمواطنين وتنظيم الأسواق وتقوم بتصريف مياه الأمطار والمحافظة على نظافة المدينة وتقوم الدولة بتخصيص ميزانية ضخمة للبلدية من أجل التطور وتحسين مظاهر المدن"²¹.

التعريف الإجرائي: الدائرة الحكومية التي نحن بصدد دراستها هي "بلدية برج بوعريريج" وهي "عبارة عن جهاز حكومي يمثل الدولة ويسهر على تقديم خدمات للمواطنين وتلبية احتياجاتهم".

(7) منهج الدراسة:

اعتمدت في موضوع دراستي "التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية" على المنهج الوصفي، وترجع أسباب اختياري لهذا المنهج إلى طبيعة الموضوع التي تقوم على وصف وتحليل مستوى تطبيق بعض من أساليب التنمية الإدارية على مستوى الدائرة الحكومية الجزائرية محل الدراسة عن طريق جمع المعلومات ووصف الحقائق وتحليلها من أجل استنباط النتائج المطلوبة.

(8) أدوات جمع البيانات الميدانية:

أولاً: الاستثمار، وقد استخدمت الاستثمار كأداة للتعرف على واقع ومستوى تبني الأساليب المختلفة للتنمية الإدارية ببلدية برج بوعريريج، وتضمنت الاستثمار 27 سؤالاً مقسمة إلى 4 محاور، محور خاص بالبيانات العامة، وثلاثة محاور خاصة ببيانات كل فرضية على حدة، وهذه الفرضيات تهدف إلى معرفة الأهمية التي توليها الدوائر الحكومية الجزائرية ممثلة ببلدية برج بوعريريج لمختلف أساليب التنمية الإدارية.

ثانياً: الملاحظة، تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة، حيث قمت بملاحظة آلية سير العمل وكيفية القيام بتنفيذ المعاملات الخاصة بالمواطنين وكيفية التعامل معهم.

(9) العينة:

أولاً: حجم العينة، لقد قمت باختبار عينة البحث لعدم القدرة على القيام بالمسح الشامل مع مجتمع البحث الكلي ونظراً لكبر مجتمع البحث المقدر 752

التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية

عامل، بالإضافة إلى صعوبة استجواب كل العمال لانشغالهم بأعمالهم، وتم استخراج عينة البحث بالطريقة التالية:

✓ حجم العينة المأخوذة: 300 عامل، وهو ما يمثل 39,89 % من المجتمع الكلي

ثانياً: نوع العينة، لقد استخدمت عينة عشوائية طبقية حيث تم تقسيم عمال بلدية برج بوعريريج إلى 7 فئات تمثل الشُّعب المكون منها الهيكل التنظيمي للبلدية والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (1): العينة

النسبة المئوية	العدد المأخوذ	العدد الإجمالي	الفئة
51,47 %	70	136	شعبة الإدارة العامة للجماعات الإقليمية
31,81 %	7	22	شعبة الإعلام الألي
100 %	1	1	شعبة الإحصاءات
42,10 %	8	19	شعبة التسيير التقني والحضري
44,39 %	114	289	شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
34,61 %	90	260	الأسلاك المشتركة العمال المهنيين والحجاب
40 %	10	25	الأسلاك المشتركة سلك سائقي السيارات
39,89 %	300	752	المجموع:

10 عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية ونتائج الدراسة:

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية:

أ/ عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الأولى: "تولي بلدية

برج بوعريريج كدائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية أهمية كبيرة لتنمية الموارد البشرية كأسلوب من أساليب تحقيق التنمية الإدارية".

جدول رقم (2): يوضح أهم مؤشرات أسلوب تنمية الموارد البشرية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	العبارة
30 % 70 %	90 210	نعم لا	تقوم المؤسسة بتدريب العمال بصفة مستمرة.
10 % 90 %	30 270	نعم لا	تشمل العملية التدريبية كل العمال بالمؤسسة باختلاف مواقعهم فيها (المدرء والمسؤولين والعمال التنفيذيين على حدّ سواء).
43.33 % 56.66 %	130 170	نعم لا	توفر المؤسسة توصيفا واضحا لكل الوظائف.
20 % 80 %	60 240	نعم لا	يتم التوظيف داخل المؤسسة بطريقة موضوعية.
11.66 % 88.33 %	35 265	نعم لا	تقوم المؤسسة بتحفيز العمال.
26.66 % 73.33 %	80 220	نعم لا	الأجر الممنوح يتناسب مع حجم العمل والأوضاع المعيشية الحالية.
6.66 % 93.33 %	20 280	نعم لا	تتوفر المؤسسة على الظروف المادية والنفسية الملائمة للعمل.

يؤدي كل من التدريب وتوصيف الوظائف والتوظيف الموضوعي والحوافز والأجور وكذا توفير الظروف الملائمة للعمل، دورا مهما في تنمية الموارد البشرية وبالتالي تحقيق التنمية الإدارية، فالتدريب يؤدي دورا مهما في التأثير على أداء المؤسسات بكل أنواعها، وذلك لما يحدثه من تغييرات على مستوى أداء العمال وكفاءتهم، خاصة إذا كان نوع المؤسسة المقصود هو مؤسسة حكومية التي تعتبر صورة الدولة أمام المواطنين مما يتوجب عليها حسن المعاملة وتقديم خدمات في المستوى، كما أن وجود توصيف واضح للوظائف من شأنه أن يمنع تداخل الأعمال والنشاطات وبالتالي الدقة والإبداع في العمل، كما أن الأجور والحوافز تؤدي دورا مهما في خلق دافعية لدى العمال وتعزز انتماءهم للمؤسسة، بالإضافة إلى أن وجود ظروف عمل جيدة يعمل على تحقيق مستوى عال من الأداء، وبالنظر للمعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية إجابات العمال على مستوى الدائرة الحكومية كانت سلبية حيث لا تقوم الدائرة محل الدراسة بتدريب العمال

التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية

بشكل مستمر، كما انه لا يشمل جميع العمال، وكذا غياب الحوافز وضعف الأجور، والتوظيف يتم داخل الدائرة بطريقة غير موضوعية، بالإضافة إلى عدم توفير جو ملائم للعمل، فكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الأداء وعلى تحقيق التنمية الإدارية على مستوى الدائرة.

ومن خلال العرض السابق لأبرز مؤشرات تنمية الموارد البشرية نستنتج أن الدائرة الحكومية محل الدراسة (بلدية برج بوعرييج) لا تولي أهمية كبيرة لسياسة تنمية الموارد البشرية كأسلوب من أساليب تحقيق التنمية الإدارية.

ب/ عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثانية: "تولي بلدية برج بوعرييج كدائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية أهمية كبيرة لتبسيط إجراءات العمل كأسلوب من أساليب تحقيق التنمية الإدارية".

جدول رقم (3): يوضح أهم مؤشرات أسلوب تبسيط إجراءات العمل

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تتسم إجراءات العمل بالوضوح الكامل والمرونة.	نعم	17	5.66 %
	لا	283	94.33 %
يستغرق تنفيذ المعاملات على مستوى المؤسسة وقتا كبيرا وأكثر من اللازم.	نعم	250	83.33 %
	لا	50	16.66 %
تدفع إجراءات العمل المتبعة من طرف المؤسسة إلى التذمر والشكوى.	نعم	230	76.66 %
	لا	70	23.33 %
تستعين الإدارة بالتكنولوجيا الحديثة لتبسيط إجراءات العمل على مستوى المؤسسة.	نعم	120	40 %
	لا	180	60 %
إجراءات العمل محددة جيدا بشكل يمنع حدوث أي فوضى أو ارتجالية.	نعم	90	30 %
	لا	210	70 %
تبذل الإدارة جهدا للتقليل من درجة المركزية في العمل.	نعم	40	13.33 %
	لا	260	86.66 %
هناك رقابة مشددة وتدقيق لمختلف المعاملات التي يتم إنجازها على مستوى المؤسسة.	نعم	250	83.33 %
	لا	50	16.66 %

يؤدي موضوع تبسيط وتحسين إجراءات العمل دورا كبيرا في التأثير على مدى فاعلية الدوائر الحكومية وسمعتها بين المراجعين، فكلما كانت إجراءات العمل

بسيطة كلما زاد رضا المراجعين على أداء الدائرة والعكس صحيح، كما أن من شأن ذلك أن ينعكس إيجابا أو سلبا على تحقيق التنمية الإدارية أيضا، ومن خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الغالبية العظمى من العمال كانت إجاباتهم سلبية، حيث نجد أن إجراءات العمل الموجودة على مستوى المؤسسة تتسم بالتعقيد، كما أن تنفيذها يستغرق وقتا طويلا مما يؤدي إلى تدمير المراجعين، كما أن الإدارة الموجودة على مستوى المؤسسة لا تستعين بالتكنولوجيا الحديثة لتبسيط الإجراءات وإنجاز المعاملات إلا في عدد قليل من المعاملات الإدارية، كما أن إجراءات العمل غير محددة بدقة مما يفسح المجال أمام الارتجالية والفوضى، بالإضافة إلى أن الإدارة لا تبذل جهدا للتقليل من المركزية في العمل حيث يتم إنجاز المعاملات على مستوى عال من الرقابة، مما أدى إلى التشجيع على الفساد الإداري بدلا من الحد منه وتأخير إنجاز المعاملات.

من خلال تحليل ومناقشة مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية نستنتج أن الدائرة الحكومية محل الدراسة (بلدية برج بوعريريج) لا تولي الاهتمام الكافي لتبسيط إجراءات عملها كأسلوب من أساليب التنمية الإدارية .

ج/ عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثالثة: "تولي بلدية برج بوعريريج كدائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية أهمية كبيرة لتطوير القوانين والأنظمة الإدارية كأسلوب من أساليب تحقيق التنمية الإدارية".

جدول رقم (4): يوضح أهم مؤشرات أسلوب تطوير القوانين والأنظمة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	العبارة
% 36.66 % 63.33	110 190	نعم لا	تتسم قوانين المؤسسة بالشفافية والوضوح.
% 25.33 % 74.66	76 224	نعم لا	هناك أنظمة ولوائح مكتوبة توضح العلاقات بين الإدارات والأقسام وتوضح حقوق وواجبات العمال.
% 11 % 89	33 267	نعم لا	يساعد النظام الداخلي وقوانين المؤسسة على تحقيق مستوى عالي من الأداء.
% 55.66 % 44.33	167 133	نعم لا	هناك مساءلة في حال عدم الالتزام بالقوانين على مستوى المؤسسة.
% 35.66 % 64.33	107 193	نعم لا	هيكل الأجور والمرتبات ومعايير توزيعها على العمال موضحة بشكل جيد في النظام الداخلي وقوانين المؤسسة.
% 32.66 % 67.33	98 202	نعم لا	الأنظمة والقوانين الموجودة بالمؤسسة تؤثر إيجاباً على آلية تقييم أداء العاملين.
% 89 % 11	267 33	نعم لا	تنتشر الإجراءات البيروقراطية على مستوى المؤسسة.

إن وجود قوانين وأنظمة داخلية واضحة على مستوى المؤسسة من شأنه أن يؤثر إيجاباً على الأداء، وكذا على سير المعاملات بشكل خاص وتحقيق التنمية الإدارية بشكل عام، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قوانين وأنظمة الدائرة الحكومية محل الدراسة لا تتسم بالشفافية والوضوح كما أنها لا توضح العلاقات بين الأقسام وحقوق وواجبات العمال، كما أن الغالبية العظمى من العمال يرون أن قوانين الدائرة لا تسمح بتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وعدم إدارتها لأنشطة إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة، وانتشار الإجراءات البيروقراطية بشكل كبير على مستوى الدائرة مما ساهم في تأخير إنجاز المعاملات، في المقابل نلاحظ من خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أن هناك مساءلة في حال عدم الالتزام

بالقوانين وهذا أمر إيجابي يعكس سعي الدائرة إلى تطبيق القوانين وعدم مخالفتها لمحاربة الفساد الإداري ومنع حدوث أي اجتهادات خاصة قد تؤثر سلبا على العمل. نستنتج من خلال تحليل ومناقشة مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة أن الدائرة الحكومية محل الدراسة (بلدية برج بوعريريج) لا تولي العناية الكافية لتطوير القوانين والأنظمة الإدارية كأسلوب من أساليب تحقيق التنمية الإدارية.

ثانيا: نتائج البحث

- لا تقوم البلدية، محل الدراسة، بتدريب عمالها بصفة مستمرة باختلاف المستويات الوظيفية المنتمين إليها.

- لا تعكس الأجور الممنوحة للعمال في الدوائر الحكومية - ممثلة ببلدية برج بوعريريج- كمية العمل التي يؤديها ولا تساير الأوضاع المعيشية الحالية بالإضافة إلى غياب التحفيز المستمر للعمال، وهذا عائد إلى طبيعة العقود التي يشتغلون بها على مستوى الدائرة، فالغالبية العظمى من العمال تعمل في إطار عقود المساعدة على الإدماج المهني، وهذا النوع من العقود يتسم بأجره المنخفض جدا وغياب الحوافز.

- يعتبر الجو الذي يعمل فيه العمال من الأجواء الضاغطة نفسيا؛ كون أن العمال على اتصال مباشر بالمواطنين وهذا ما يستوجب أجرا مرتفعا وحوافز مادية ومعنوية بشكل مستمر، وبالنظر إلى انخفاض الأجر وغياب الحوافز نلاحظ أن العمال تقل لديهم درجة الدافعية في العمل ولا يؤدون مهامهم كما يجب.

- تتسم إجراءات العمل على مستوى البلدية محل الدراسة بالتعقيد والبيروقراطية، حيث نجد أن أبسط معاملة تحتاج إلى كم كبير من الأوراق ووقتا كبيرا، وهذا راجع إلى غياب التكنولوجيا وكثرة المراجعين والإجراءات التي تقرض وجود أوراق ووثائق كثيرة لإنجاز المعاملة الواحدة بالإضافة إلى عدم بذل الإدارة أي مجهود يذكر لإلغاء الخطوات التي تعرقل إجراءات العمل وتتسبب بتعقيده وتأخير إنجاز المعاملات، مما يتطلب من كل مواطن إذا أراد أن ينجز معاملة معينة ولو واحدة أن يكون مسلحا بالكثير من الأوراق والوثائق أثناء توجهه لإنجاز معاملته.

- لا تتسم القوانين والأنظمة الموجودة على مستوى الدائرة محل الدراسة بالوضوح والمرونة فهي لا تنظم العلاقة بين الإدارة والمواطنين المراجعين على مستوى الدائرة بشكل فعال، مما يفتح الباب أمام الاجتهادات الشخصية نتيجة لعدم وضوح القوانين وعدم شفافيتها، مما يؤثر سلبا على سير العمل والتسبب بتذمر المواطنين .

التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية

- لا تضبط القوانين والأنظمة الموجودة على مستوى البلدية بشكل جيد مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من هيكل الأجور والمرتبات آلية الترقيّة، تقييم الأداء ومتابعة المسار الوظيفي وغيرها من الأنشطة.
- تركز قوانين وأنظمة البلدية المدروسة المركزية والبيروقراطية في العمل، والتي تتسبب بعدم اتخاذ القرارات المناسبة بالوقت والسرعة المطلوبة.
- تتسبب الرقابة المشددة والمبالغ فيها داخل الدائرة في تأخير إنجاز معاملات المراجعين والمساهمة في تكوين بيئة مشجعة على الفساد الإداري بكل أنواعه.
- لاحظنا حالة من التذمر من طرف المواطنين أثناء إنجاز معاملاتهم، نتيجة التأخير واللامبالاة من طرف الإدارة، بالإضافة إلى أنه لا يتم الأخذ بشكاوى المواطنين بعين الاعتبار.
- تنتشر حالة من الفوضى أثناء إنجاز المعاملات أمام انتشار مظاهر من الفساد الإداري من وساطات والاهتمام بالشخصيات المهمة وكل ذلك تحت نظر جميع المواطنين.
- يوجد عدم كفاءة عند الموظفين في التعامل مع المواطنين، وهذا ناتج عن قلة التدريب وانعدام المستوى العلمي الملائم لذلك، العائد إلى التوظيف العشوائي للعمال دون الرجوع إلى أسس موضوعية وعلمية، وهذا يرجع إلى سياسة التشغيل الجزائرية التي تركز على الكم على حساب النوع ووضع العمال في مناصب لا تناسب تخصصاتهم.
- من خلال النتائج السابقة الذكر نستنتج أن بلدية برج بوعريريج - كدائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية - لا تولي أهمية كبيرة لتحقيق التنمية الإدارية، وذلك من خلال عدم التطبيق الفعال لمختلف أساليبها، حيث نجد أن بلدية برج بوعريريج محل الدراسة كدائرة من الدوائر الحكومية الجزائرية:**
- لا تولي العناية الكافية لتنمية الموارد البشرية كأسلوب من أساليب تحقيق التنمية الإدارية.
- لا تولي العناية الكافية لتبسيط إجراءات العمل كأسلوب من أساليب تحقيق التنمية الإدارية.
- لا تولي العناية الكافية لتطوير القوانين والأنظمة الإدارية كأسلوب من أساليب تحقيق التنمية الإدارية.

الهوامش:

- 1- عبد الرحمن محمد العيسوي: الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص147.
- 2- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 22.
- 3- محمد الصيرفي: أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع (النظريات والأنماط الإدارية)، مؤسسة حورس الدولية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 13.
- 4- مصطفى يوسف الكافي: الإدارة الالكترونية، دار أرسلان، ب ط، دمشق، سوريا، 2012، ص 14.
- 5- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991، ص1251.
- 6- موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 24، 25.
- 7- مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي: التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1993، ص 7.
- 8- مهدي حسن زويلف، سليمان احمد اللوزي: مرجع سابق، ص 9.
- 9- فريد النجار: التنمية الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 23.
- 10- باسم الحميري: التنمية الإدارية (الأدوات والمعوقات)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 19.
- 11- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص40.
- 12- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 39.
- 13- موسى سلامة، اللوزي: التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 87.
- 14- زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 136.
- 15- محمد عبد الفتاح حافظ: تنمية المهارات الإدارية (للمستويات الإشرافية)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 212.
- 16- معجم المصطلحات الإدارية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب ط، القاهرة، مصر، 2006، ص 888.
- 17- المنجد في اللغة والإعلام: دار المشرق، المكتبة الشرقية، ب ط، بيروت، لبنان، 1988، ص 656.
- 18- حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص 182.
- 19- أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي:

1-1- 2014 ، سا <http://eco.najah.edu/sites/eco.najah.edu/files16:00>

19- 3- 2014، سا <http://www.almany.com> 14:00

19- 3- 2014، سا <http://ar.wikipedia.org/wiki> 13:00