

38	IV	وظيفة الرقابة.
39	IV	1- تعريف الرقابة.
39	IV	2- أهمية الرقابة.
40	IV	3- أنواع الرقابة.
41	IV	4- مراحل الرقابة.
43		المبحث الثالث: نظام وتنمية الإدارة العامة في الجزائر.
43	I	I. العوامل المؤثرة في واقع الإدارة العامة الجزائرية وتنظيمها.
43	I	1- العوامل المؤثرة في واقع الإدارة العامة الجزائرية.
46	I	2- تنظيم الإدارة العامة في الجزائر.
50	II	II. التنمية الإدارية في الجزائر.
50	II	1- ماهية التنمية الإدارية.
53	II	2- عناصر التنمية الإدارية في الجزائر.
56	II	3- مشاكل التنمية الإدارية.
60		خاتمة الفصل الأول.
61		الفصل الثاني: التنسيق في الإدارة العامة.
62		تمهيد.
63		المبحث الأول: مدخل للتنسيق.
63	I	I. مفهوم التنسيق، الحاجة إليه، وأهميته.
63	I	1- مفهوم التنسيق.
67	I	2- الحاجة للتنسيق في الإدارة العامة.
69	I	3- أهمية التنسيق.
70	II	II. أهداف التنسيق، أنواعه وصوره، ومبادئه.
70	II	1- أهداف التنسيق.
72	II	2- أنواع التنسيق وصوره.
74	II	3- مبادئ التنسيق.
77		المبحث الثاني: سلطة التنسيق ووسائلها.
77	I	I. السلطة المختصة بالتنسيق.
77	I	1- التنسيق في الجهاز الإداري للدولة.
80	I	2- التنسيق على مستوى المنظمة الإدارية.
85	AL	AL. وظائف الإدارة ووسائل للتنسيق.
85	II	1- التخطيط والتنسيق.
87	II	2- التنظيم والتنسيق.
89	II	3- التوجيه والتنسيق.
90	II	4- الرقابة والتنسيق.
92		المبحث الثالث: معوقات التنسيق وفعاليتها.
92	I	I. معوقات التنسيق.
92	I	1- اتساع مهام الإدارة العامة.
93	I	2- التوسع في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
93	I	3- صعوبة وتعقد التنسيق.
94	I	4- معوقات البيئة الخارجية.
95	II	II. التنسيق الفعال.
96	II	1- مفهوم الفعالية.
96	II	2- تحقيق التنسيق الفعال.

محتويات المذكرة

01	المقدمة.....
06	الفصل الأول: الإدارة العامة في الجزائر.
07	تمهيد.....
08	المبحث الأول: مدخل للإدارة العامة.
08	I. ماهية الإدارة العامة.
08	I. 1- ماهية الإدارة.
09	I. 2- مفهوم الإدارة العامة.
13	II. نشأة وتطور الإدارة العامة.
14	II. 1- حركة الإصلاح الوظيفي.
14	II. 2- حركة الإدارة العلمية.
15	II. 3- المدرسة السلوكية.
16	II. 4- التطورات المعاصرة.
18	II. 5- الإدارة العامة في القرن الواحد والعشرين.
19	III. 1- أهمية وخصائص الإدارة العامة وعلاقتها بالعلوم الأخرى.
19	III. 2- أهمية الإدارة العامة.
21	III. 3- خصائص الإدارة العامة.
22	III. 4- علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى.
24	المبحث الثاني: الوظائف الإدارية للإدارة العامة.
25	I. وظيفة التخطيط.
25	I. 1- تعريف التخطيط.
25	I. 2- أهمية التخطيط.
26	I. 3- أنواع التخطيط.
26	I. 4- التدرج الهرمي للتخطيط.
28	I. 5- عوائق التخطيط في المنظمات العامة.
29	I. 6- دعائم التخطيط الفعال.
29	II. وظيفة التنظيم.
29	II. 1- تعريف التنظيم.
30	II. 2- أهمية التنظيم.
30	II. 3- عناصر التنظيم الإداري.
31	II. 4- مبادئ التنظيم.
32	II. 5- أهداف التنظيم.
33	II. 6- أنواع التنظيم.
34	II. 7- مشاكل ومقومات التنظيم.
35	III. وظيفة التوجيه.
35	III. 1- تعريف التوجيه.
35	III. 2- فوائد التوجيه.
35	III. 3- متطلبات التوجيه.
36	III. 4- أركان التوجيه.

98	II .3- مناهج "J. Galbraith" وإستراتيجيات "Mintzberg" لتحقيق تنسيق فعال .
104	II .4- اختيار إستراتيجية التنسيق .
105	II .5- خصائص التنسيق الفعال .
107	خاتمة الفصل الثاني
109	الفصل الثالث: التنسيق و تنمية الموارد البشرية .
110	تمهيد .
111	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية .
111	I .1- مدخل لإدارة الموارد البشرية .
111	I .1- مفهوم إدارة الموارد البشرية .
113	I .2- تطور إدارة الموارد البشرية .
115	I .3- أهمية إدارة الموارد البشرية .
118	I .4- أهداف إدارة الموارد البشرية .
118	II .وظائف إدارة الموارد البشرية، تنظيمها، علاقاتها، وسماتها في الجزائر .
118	II .1- وظائف إدارة الموارد البشرية .
122	II .2- تنظيم إدارة الموارد البشرية .
126	II .3- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة .
129	II .4- أهم سمات إدارة الموارد البشرية في الجزائر .
131	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية .
132	I .1- مدخل لتنمية الموارد البشرية .
132	I .1- مفهوم تنمية الموارد البشرية .
133	I .2- أهمية تنمية الموارد البشرية في الدول النامية .
135	I .3- مجالات تنمية الموارد البشرية .
140	I .4- مقومات تنمية الموارد البشرية في نظام الإدارة العامة .
141	II .إدارة تنمية الموارد البشرية .
141	II .1- نظام تنمية الموارد البشرية .
143	II .2- تنمية القيادة الإدارية .
145	II .3- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الدولة .
147	II .4- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة .
150	المبحث الثالث: التكوين والتدريب
150	I .التكوين .
150	I .1- ماهية التكوين .
153	I .2- تطور النظام التكويني في الجزائر .
155	I .3- مقومات التكوين الفعال .
155	II .التدريب .
156	II .1- مفهوم التدريب .
157	II .2- أهميه وأهداف التدريب .
159	II .3- مراحل العملية التدريبية .
164	II .4- مشاكل وفاعلية التدريب .
168	خاتمة الفصل الثالث .
169	الفصل الرابع: دراسة تطبيقية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
170	تمهيد .
171	المبحث الأول: عرض عام حول وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
171	I .التعريف بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

171	I .1- لمحة تاريخية لإدارة التعليم العالي.
178	I .2- أهداف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
179	I .3- مهام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
181	II . الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
181	II .1- الوزير.
182	II .2- وظائف الإدارة العامة المركزية للوزارة.
183	II .3- هيكل وتركيب الإدارة العامة المركزية للوزارة.
191	المبحث الثاني: التنسيق في الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
191	I . الإطار العام للعمل في الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
197	II . التنسيق وأداء الوظائف الإدارية.
198	II .1- التنسيق والتخطيط.
200	II .2- التنسيق والتنظيم.
203	II .3- التنسيق والتوجيه.
207	II .4- التنسيق والرقابة.
	المبحث الثالث: التنسيق وتنمية الموارد البشرية بالإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
210	I . تقديم عام لمديرية الموارد البشرية.
210	I .1- التعريف بمديرية الموارد البشرية.
212	I .2- تنظيم مديرية الموارد البشرية.
216	I .3- علاقات مديرية الموارد البشرية.
218	I .4- تنمية الموارد البشرية بمديرية الموارد البشرية.
220	II . التنسيق بالمديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
220	II .1- مكتب مخططات وبرامج التكوين.
222	II .2- مكتب الامتحانات والمسابقات المهنية.
225	II .3- مكتب التنسيق ومتابعة التكوين.
226	III . تقييم تنسيق مديرية الموارد البشرية.
233	نتائج الدراسة التطبيقية.
239	الخاتمة العامة.
244	الملاحق.
274	قائمة المراجع.

فهرس الأشكال.

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الإدارة العامة كنظام.	17
2	مناهج تحقيق تنسق فعال ل J-Galbrailh.	99
3	إستراتيجية التعديل المتبادل.	102
4	إستراتيجية الإشراف المباشر.	102
5	إستراتيجية التوحيد القياسي لإجراءات العمل.	103
6	إستراتيجية التوحيد القياسي للنتائج .	103
7	إستراتيجية التوحيد القياسي للمهارات .	104
8	نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة.	122
9	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.	123
10	التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية تبعاً لطبيعة العمليات.	124
11	التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية تبعاً لفئات الأفراد.	125
12	التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية على أساس الوحدات الإدارية.	125
13	التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين.	129
14	نظام تنمية الموارد البشرية.	142
15	نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في مراحل تصميم استراتيجيه تنمية الموارد البشرية.	149
16	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي.	189
17	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.	215
18	التنسيق الخارجي لمكتب مخططات وبرامج التكوين.	221
19	مخطط التنسيق الداخلي لمكتب الامتحانات والمسابقات المهنية.	223
20	مخطط التنسيق الخارجي لمكتب الامتحانات والمسابقات المهنية .	224

فهرس الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.	1
177	التطور التاريخي للإدارة المركزية للتعليم العالي.	2
193-192	نتائج بيانات المحور الأول والثاني في الاستمارة.	3
196	معوقات العملية التنسيقية في إ.ع.م.وت.ع.ب.ع	4
198	يبين اعتبار التنسيق واجب إداري.	5
198	يبين المساهمة في وضع الأهداف.	6
199	يبين انسجام أهداف الوحدات الإدارية.	7
199	يبين الاشتراك في وضع المخططات.	8
200	يبين عوامل تحقيق فعالية التخطيط.	9
201	يبين معرفة الموظف لمهامه واختصاصاته.	10
201	يبين تناسب السلطات مع المسؤوليات.	11
202	يبين وضوح العلاقات الوظيفية.	12
202	يبين عوامل تحقيق فعالية التنظيم.	13
203	يبين النمط القيادي الممارس.	14
204	يبين الاشتراك في اتخاذ القرار.	15
204	يبين وضعية الاتصال.	16
205	يبين كفاية نظام الحوافز.	17
206	يبين عوامل تحقيق فعالية التوجيه.	18
207	يبين الأساليب الرقابية المستخدمة.	19
207	يبين إسهام نتائج الرقابة في تحسين وتطوير الأداء.	20
208	يبين عوامل تحقيق فعالية الرقابة.	21
209	يبين عوامل تحقيق تنسيق فعال.	22
226	يبين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.	23
226	يبين التوافر على موظفين أكفاء	24
227	يبين طبيعة الاتصالات بمديرية الموارد البشرية	25
227	يبين الطرق المعتمد عليها للتنسيق مع مديرية الموارد البشرية.	26

228	بين الأنشطة المشتركة مع مديرية الموارد البشرية.	27
229	يبين أهمية التكوين .	28
229	يبين المساهمة في تحديد مكونات البرنامج التكويني.	29
230	يبين متابعة عملية تكوين المرؤوسين.	30
231	يبين توافق التكوين مع مقتضيات الأعمال .	31
231	يبين المشاكل التي تواجه العملية التكوينية.	32

فهرس الملحق.

الرقم	عنوان الملحق
01	المرسوم التنفيذي رقم 03-01 المؤرخ في 4 جانفي 2003، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
02	القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 30 سبتمبر سنة 2003. المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في مكاتب.
03	الاستمارة
04	دليل مقابلة موجهة لمدير الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
05	نموذج عن رسالة موجهة إلى المؤسسة التكوينية لإعلامهم بإقامة دورة تكوينية للمصادقة عليها.
06	نموذج مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.
07	نموذج عن رسالة إدارية لإعلام المؤسسة التكوينية عن برمجة ملتقى تكويني.
08	نموذج عن استدعاء للمتكونين.

المقدمة

المقدمة

تعد الإدارة أقدم وأهم أوجه النشاط الإنساني، كما تشمل جميع النشاطات الإنسانية؛ إذ تقف خلف كل نشاط أو إنتاج أو خدمة، والإدارة هي الأداة التي تمكن من الاستغلال الأمثل لما هو متاح لتلبية متطلبات المجتمع وإيجاد الحلول لمشاكله فهي الأساس لنجاح أي عمل يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، بل أن كل شيء أصبح يتوقف على الإدارة، فليس هناك شيء اسمه دول متقدمة ودول متخلفة، وإنما دول فيها إدارة جيدة ذات فعالية ودول أخرى غير قادرة على تجنيد الطاقات والثروات التي يزخر بها المجتمع. وبعد الحرب العالمية الثانية زاد الاهتمام الدولي بالإدارة العامة نتيجة للآثار التي خلفتها هذه الحرب، وتطلب ذلك زيادة مجالات تدخل الدولة في حياة المواطن. فبعد أن كان دورها يقتصر على الوظائف التقليدية من دفاع وعدالة، امتد هذا الدور ليشمل كل ما يتعلق بالمواطن من لحظة ميلاده إلى يوم وفاته، وأصبحت الإدارة العامة أداة للتطور بالنسبة للدول المتقدمة، وعاملا حاسما في التنمية بالنسبة للدول النامية سيما في الجزائر التي تحاول من خلال إدارتها العامة مسايرة التطورات المتسارعة.

وقد نجم عن تطور واتساع مسؤوليات الدولة زيادة الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وهذا لا يعني انفصال المهام والأغراض الإدارية للدولة عن بعضها البعض، فالنشاط الإداري في الدولة متكامل، وما تجزئة مهام الدولة على عدد من الوحدات الإدارية إلا لتسهيل تحقيقها والاستفادة من مزايا التخصص. ورغم تمتع كل وحدة إدارية بنوع من الاستقلال في إنجاز المهام الملقاة عليها، غير أن هذا الاستقلال يتطلب ضرورة قيام التنسيق لتجنب الصراع والتناقض. وإذا كان التنسيق بين الوحدات الإدارية في الدولة يشكل ضرورة، فإن فعالية التنسيق داخل الوحدة الإدارية يعتبر الأساس لنجاح التنسيق مع وحدات إدارية أخرى.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تعد من أهم الوحدات الإدارية التنفيذية في الجزائر، والتي وجدت للقيام بأحد أهم مجالات التنمية البشرية وهو التعليم. تضم العديد من المرافق والمؤسسات والأجهزة الإدارية المختلفة والمتخصصة في كافة أنواع الأعمال والوظائف التي تتعلق باختصاصاتها، وعلى رأسها الإدارة العامة المركزية لهذه الوزارة، وهي الأخرى تضم عدد من الأجهزة والهيكل، ومن بين هياكلها مديرية الموارد البشرية التي تحتاج إلى درجة كبيرة من التنسيق للقيام بوظائفها. إلا أن المشكل المطروح بالنسبة لهذه المديرية وللوزارة ككل هو كيفية الوصول إلى تحقيق درجة كبيرة من الانسجام والتجانس للقيام بالمهام بفعالية أكبر.

I - إشكالية الدراسة.

إن الإدارة العامة تساهم بكيفية فعالة في التقدم والتطور، غير أن الدور الذي تقوم به يتفاوت بين الدول. ففي حين تعمل بانسجام وتكامل وتساهم في التقدم الذي تحققه الدول المتقدمة، فإنها تواجه عقبات كثيرة سيما في الوصول إلى تحقيق ذلك الانسجام والتكامل في الدول النامية ومن بينها الجزائر التي هي محل هذه الدراسة، وذلك من خلال واحدة من إداراتها العامة وهي الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع التركيز على تنسيق مديرية الموارد البشرية.

ولتشریح هذه الإشكالية سيتم طرح عدد من الأسئلة سيحاول الباحث الإجابة عليها، تتمثل في:

* - ما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق تنمية الإدارة العامة في الجزائر؟ وهل يشكل ضعف التنسيق أحد تلك المعوقات؟

- كيف يمكن الوصول إلى تحقيق التنسيق؟

☒ هل لتحقيق التنسيق دور في تنمية الموارد البشرية؟

- إلى أي مدى يمكن القول أن هناك تنسيقاً له دوره في الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟ وفي حالة وجود هذا التنسيق هل له دور إيجابي على تنمية الموارد البشرية؟

وانطلاقاً من هذه الأسئلة تم وضع فرضيات البحث على النحو الآتي:

- إن تنمية الإدارة العامة في الجزائر تواجه مجموعة من المعوقات المختلفة تعيق مسيرة فعاليتها، ومن بينها ضعف التنسيق.

- كلما كان هناك أداء فعال للوظائف الإدارية، كلما تحققت فعالية أكبر في أداء التنسيق، والعكس صحيح.

- إن تحقيق التنسيق من شأنه أن يساهم في تنمية وتوفير الموارد البشرية المؤهلة في الإدارة العامة.

II - أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول الإدارة العامة والمشكلات التي تواجهها، وبالتحديد المشكل التنسيقي سيما وأن التنسيق يمثل جوهر العمل الإداري، وهو جزء لا يتجزأ من مقتضيات الإدارة العامة. فكانت هذه الدراسة محاولة للتأسيس بأهمية وضرورة التنسيق لتوحيد الجهود والاستغلال الأمثل لما هو متاح من إمكانيات وقدرات.

كما تبرز أهمية الدراسة في محاولة ربط التنسيق بتنمية الموارد البشرية في الإدارة العامة، فمفاتيح النجاح الاقتصادي والاجتماعي تتمثل في نوعية الطاقة البشرية وقدرتها على الإبداع، وهذا يتطلب التعاون والتنسيق.

وفي هذا الصدد ومن أجل تبيان هذه الأهمية، تم تطبيق هذه الدراسة على إحدى الإدارات العامة في الجزائر، وقد وقع الاختيار على الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وذلك نتيجة للدور الحيوي الذي تلعبه في قطاع يضطلع بأحد مجالات التنمية البشرية وهو التعليم، وارتباط اختصاصاته بكل القطاعات الأخرى. ومن أجل الوفاء بمسؤولياتها لبد من التنسيق للاستخدام الأمثل لما هو متاح سيما توفير القدرات البشرية المؤهلة.

III- أهداف الدراسة.

تتمثل أهداف هذه الدراسة في النقاط الآتية:

- الوقوف على وضعية الإدارة العامة الجزائرية، الصعوبات التي تعاني منها، ودور التنسيق على مستوى الإدارة في التخفيض من حدة هذه المشاكل والصعوبات؛
- الكشف على المزايا التي يحققها التنسيق في الإدارة العامة؛
- الوقوف على المعوقات التي تواجه التنسيق وآليات تحقيقه؛
- إبراز دور التنسيق في تنمية الموارد البشرية؛
- الوقوف على مدى وجود تنسيق في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ودوره في تنمية الموارد البشرية؛
- المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية بهذا العمل المتواضع.

IV- أسباب اختيار الموضوع.

ينبع اختيار الباحث لهذا الموضوع للأسباب الآتية:

- ارتباط معظم المشكلات التي تواجه الإدارة العامة بضعف التنسيق؛
 - تواضع الاهتمام بالموارد البشري في الإدارة العامة يستدعي تقديم دراسة تساعد على أخذ فكرة لزيادة الاهتمام بالموارد البشري؛
 - إن إثارة مثل هذا الموضوع سيدفع الباحثين الآخرين لمزيد من الدراسة؛
 - يعد موضوع التنسيق في الإدارة العامة من المواضيع التي تهم التسيير العمومي وهو مجال تخصص الباحث.
- وبالإضافة للأسباب الموضوعية السابقة، يمكن إدراج سبب ذاتي وهو شغف الباحث للخصوص في هذا النوع من المواضيع لسبر أغواره قدر الإمكان.

V - المنهجية المتبعة.

نظرا لطبيعة الموضوع، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الفصول الثلاثة الأولى، أما في الدراسة التطبيقية فقد تم الاعتماد على تحليل البيانات المتحصل عليها من سجلات ووثائق الإدارة العامة محل الدراسة، وتحلل بيانات الاستمارة، وعلى أسلوب المقابلة. وقد تمت مواجهة صعوبات كثيرة في جمع المادة العلمية المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

وللوصول إلى الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء أكانت باللغة العربية أو باللغة الأجنبية، فضلا عن المعلومات المتوفرة حول الموضوع في المواقع المتخصصة عبر شبكة الإنترنت. وما يمكن ملاحظته هنا هو ندرة المراجع خاصة فيما يتعلق بالإدارة العامة الجزائرية.

VI - هيكل البحث.

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية، تم تقسيم هذا العمل إلى أربعة فصول:

تناول الفصل الأول الإدارة العامة في الجزائر من خلال التعرض لمدخل عام حول الإدارة العامة، ليتم بعد ذلك عرض الوظائف الإدارية التي تقوم بها الإدارة العامة، ليخلص الفصل الأول إلى التنظيم الإداري للإدارة العامة الجزائرية وتمييزها.

وفي الفصل الثاني تم التركيز على التنسيق كواحد من معوقات الإدارة العامة وتمييزها، من خلال عرض مفهوم التنسيق وأهميته، وأهدافه وأنواعه وصوره ومبادئه، مع إبراز سلطة التنسيق ووسائلها، وقد خصصت نهاية الفصل الثاني لمعوقات التنسيق وآليات تحقيق التنسيق الفعال.

أما الفصل الثالث فقد اهتم بالتنسيق وتنمية الموارد البشرية، حيث خصص عرض إدارة الموارد البشرية، ليتم بعد ذلك التطرق إلى تنمية الموارد البشرية من خلال تتبع دور التنسيق في تحقيق هذه التنمية، أما الجزء الأخير من هذا الفصل فخصص للتكوين والتدريب كأهم آليات تنمية الموارد البشرية المطبقة في الدول النامية سيما في الجزائر، فتم التركيز على إبراز دور التنسيق في كل مراحل التدريب. واهتم الفصل الرابع والأخير بدراسة تطبيقية على واحدة من أهم الإدارات العامة في الجزائر، وهي الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، من خلال تقديم عام لهذه الوزارة، ودراسة واقع التنسيق بإدارتها العامة، و تتبع عملية التنسيق في مديرية الموارد البشرية، وبالتحديد تنسيق المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف، وتقييم لهذا التنسيق. أما الجزء الأخير من هذا الفصل فقد تضمن نتائج الدراسة التطبيقية مع وضع توصيات و اقتراحات والتي من شأنها أن تساهم في جعل التنسيق أكثر فعالية في الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بصفة عامة وفي مديرية الموارد البشرية بشكل خاص.

الفصل الأول:

الإدارة العامة في الجزائر

تمهيد.

عرفت الإنسانية الإدارة منذ بداياتها، منذ احتاج الإنسان إلى ضم مجهوده إلى جهد الجماعة لتلبية مختلف حاجاته التي لم يتمكن من تلبيتها بنفسه. غير أن تلك الإدارة كانت عاجزة عن تلبية الحاجات المتزايدة والمتطورة لهذا الإنسان، فظهرت الإدارة العامة كأداة في يد الدولة للوفاء بتلك الحاجات، مما جعلها تحتل أهمية كبيرة؛ لامتداد مجالات تدخلها في حياة الفرد والجماعة، وأصبحت الإدارة العامة تشكل وسيلة للتقدم بالنسبة للدول المتطورة والتنمية بالنسبة للدول النامية سيما في الجزائر التي تحتل فيها الإدارة العامة مكانة هامة في حياة المواطن والدولة ككل.

يهتم الفصل الأول من هذه المذكرة بالتطرق للإدارة العامة في الجزائر، من خلال التعرض في المبحث الأول لمدخل عام حول الإدارة العامة، فيما خصص المبحث الثاني للوظائف الإدارية التي تقوم بها الإدارة العامة، ليتم في المبحث الثالث التطرق لنظام وتنمية الإدارة العامة في الجزائر.

المبحث الأول: مدخل للإدارة العامة.

إن التطور الذي عرفه الإنسان، وما زال يعرفه في مختلف مجالات حياته، يقترن بظهور وتطور الإدارة سيما العامة. يعرض هذا المبحث ماهية الإدارة العامة، ونشأتها وتطورها، علاوة على أهميتها وخصائصها وعلاقتها كعلم ببعض العلوم.

I- ماهية الإدارة العامة.

للتعرف على حقيقة ماهية الإدارة العامة، يتطلب الأمر في البداية التعرف على ماهية الإدارة بصفة عامة، ومن ثم تحديد مفهوم الإدارة العامة.

I-1- ماهية الإدارة:

إن كلمة الإدارة لغة مشتقة من فعل أدار بمعنى حرك، أي تحتوي على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق نتيجة ما⁽¹⁾.

أما من الناحية الاشتقاقية فتعود إلى الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين: (AD) ومعناها خدمة (Minstrare) ومعناها الآخرين، فتعني الكلمتان معا خدمة الآخرين⁽²⁾. على أساس أنه من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.

لكن في الاصطلاح تتعدد المعاني والمفاهيم التي قدمها الباحثين والكتاب لتفسير معنى الإدارة، وفيما يلي عدد منها:

"ليونارد دي وايت- Leonord. D. whit" يقول أن: "الإدارة هي فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض أو الأهداف"⁽³⁾.

"ستيفن كوهين"، يقول أن الإدارة هي: "فن جعل الأفراد يقومون بعمل أشياء"⁽⁴⁾.

"جاك دنكان"، يقول: "الإدارة فن تطبيقي"⁽⁵⁾.

(1)- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة: البناء، العمليات، النمط الإداري (مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2002)، ص.22.
(2)- عمار عوايدي، القانون الإداري، الجزء الأول: النظام الإداري (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000)، ص.8.
(3)- إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة: ماهية الإدارة العامة، تعريفها وطبيعتها وأهم مشكلاتها، العملية الإدارية، التخطيط، التنظيم القيادة وسلطة إصدار الأوامر، التنسيق، الاتصال، الرقابة (مصر: أبو العزم للطباعة، 2001)، ص.27.
(4)- ستيفن كوهين ورونالد براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997)، ص. 186.
(5)- جاك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة محمد الحديدي، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991)، ص.121.

"أحمد مصطفى خاطر"، يقول بأنها: "أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع"⁽¹⁾.

أما "عمار عوابدي"، فيقول أنها: "فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة"⁽²⁾.

"سيسك"، يقول: "الإدارة هي التنسيق بين الموارد من خلال عمليات التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والرقابة، حتى يمكن الحصول على الأهداف المحددة"⁽³⁾.

"إبراهيم عبد العزيز شيخا" يقول: "هي توجيه جهد جماعي مشترك في منظمة ما، عامة أو خاصة بقصد تحقيق أهداف محددة ومرسومة"⁽⁴⁾.

"مصطفى أبو زيد فهمي"، يقول: "الإدارة هي قيادة وتنسيق الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق هدف معين"⁽⁵⁾.

الملاحظ من المفاهيم السابقة، أن من الباحثين من اعتبر الإدارة فن، ويستند هؤلاء إلى أن الإدارة نشأت في البداية مستندة على الخبرات والمهارات الخاصة بالأفراد، أما من يعتبر الإدارة علما فيستند في ذلك أنها تعرف تطبيق المبادئ والأساليب العلمية في القيام بالنشاط الإداري. وأغلب الباحثين يدمج الطبيعتين؛ فهي فن وعلم فهما متكاملان. كما أن ما يمكن استخلاصه، أن الإدارة ترتبط بجماعة أو منظمة سواء عامة أو خاصة، وأن لها هدف أو أهداف تسعى إلى تحقيقها بالاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بشرية كانت أم مادية من خلال مجموعة من العمليات أو الوظائف هي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

ولأن النشاط الإنساني واسع للغاية ومتشعب بحيث يصعب حصره في مجال معين، لذلك فقد تعددت الإدارة تبعا لذلك وأهم أنواعها: الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، وإدارة القطاع العام، وإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة، والإدارة الدولية⁽⁶⁾.

I-2- مفهوم الإدارة العامة:

إذا تم فيما سبق تعريف الإدارة، فإن إضافة كلمة "العامة" إليها يضيفي إليها صفة تميزها عن غيرها من الإدارات، وكلمة "عمومية - Public" تعني ذلك النشاط الذي يتعلق بالدولة والمؤسسات التي تعتبر

(1)- علي غربي، تنمية الموارد البشرية (قسنطينة: منشورات جامعة منتوري، 2004)، ص.9.

(2)- عمار عوابدي، مرجع سابق، ص.8.

(3)- علي الشراوي، العملية الإدارية: وظيف المديريين (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص.30.

(4)- إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص.29.

(5)- مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة: الإطار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم في السياسة والإسلام والعملية الإدارية، (مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص.12.

(6)- علي غربي، مرجع سابق، ص. ص.12-13 .

امتداد لها كالمجموعات المحلية ومختلف المرافق العمومية⁽¹⁾. ولهذا يكون معنى الإدارة العامة هي الإدارة الحكومية.

ولقد تعددت وتباينت المحاولات التي قام بها المفكرون للوصول إلى تعريف محدد ومقبول للإدارة العامة. وعلى الرغم من ذلك فقد تم التمييز بين مدخلين أساسيين، يعكس المدخل الأول الاتجاه التقليدي لدور الإدارة العامة، بينما يعكس المدخل الثاني الاتجاه الحديث والمتسع للإدارة العامة.

I-2-1- المدخل التقليدي: الإدارة العامة كأداة لتنفيذ السياسة العامة للدولة.

تصنف اتجاهات التعريفات التي صيغت وفق هذا المدخل إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية:

- الاتجاه الأول: الربط بين الإدارة العامة والسياسة العامة.

يربط أنصار هذا الاتجاه بين الإدارة العامة والسياسة العامة. وإن أقدم تعريف للإدارة العامة ضمن هذا المجال، التعريف الذي قال به "درو ويلسون" عام 1887م، ومضمون هذا التعريف أن: "الإدارة العامة هي العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب"⁽²⁾.

وعرفها "لينارد وايت" بأنها: "جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة"، وهذا التعريف يشير لعمليات عديدة ومتنوعة على سبيل المثال: إبرام المعاهدات، بيع الأراضي والأموال العامة، الخدمات الصحية، التعليم، وحتى إنتاج الصواريخ. فالإدارة العامة تشمل كل الميادين الخاصة بالنشاط الحكومي.

"فيفنر-Pfiffner" يقول أنها: "عبارة عن تنسيق الجهود الفردية والجماعية لإنجاز الأهداف التي تحدها السياسة العامة للدولة"⁽³⁾.

ويعرفها "عبد الرحمن تيشوري" بأنها: "جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة، وذلك عبر استخدام الطاقة البشرية"⁽⁴⁾.

إن التعاريف السابقة أوضحت دور الإدارة العامة في تنفيذ السياسة العامة كهدف دون الإشارة إلى الجانب الفني المتمثل في النشاط الإداري، كما أن تحقيق السياسة العامة ليس حكرا على منظمات الإدارة العامة بل تساهم في تحقيقها كافة المنظمات بما فيها منظمات الأعمال.

(1)- ناصر لباد، القانون الإداري، الجزء الأول: التنظيم الإداري (الطبعة الثانية؛ الجزائر: الديوان المطبوعات الجامعية، 2001)، ص.4.

(2)- عمار عوايدي، مرجع سابق، ص.10.

(3)- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001) ص.26.

(4)- عبد الرحمن تيشوري، الحوار المتمدن، العدد 1385، 2005/11/21، على الموقع:

- الاتجاه الثاني: الإدارة العامة كنشاط إداري.

يتضمن هذا الاتجاه ربط بين الإدارة العامة والنشاط الإداري، فيري أنصاره أن الإدارة العامة هي: "النشاط الذي تقوم به جهة الإدارة العامة"⁽¹⁾. لذلك يعرفها "سيمون" بأنها: "تتضمن أنواع النشاط الذي تقوم به الحكومة وإدارتها التنفيذية والمشروعات العامة"⁽²⁾.

ويعرفها "جلادن - Gladden" بأنها: "كل الأنشطة الإدارية التي تقوم بها جهة عامة (حكومية)"⁽³⁾. "مارشال ديموك - Marchalle dimock" قد عرف الإدارة العامة على أنها: "النشاط الخاص بتنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق السلطة المختصة"⁽⁴⁾.

ويري "حسن توفيق" أن الإدارة العامة: "تدور حول دراسة النشاط الإداري الذي يقوم به موظفو الحكومة في قطاع السلطة التنفيذية للدولة. فلا تشمل الإدارة العامة ما يدور في نطاق السلطة التشريعية وكذلك السلطة القضائية"⁽⁵⁾.

وهذه التعريفات منقّدة من ناحيتين، الأولى أنها استخدمت بعض الاصطلاحات مثل الأنشطة الإدارية وموظفو الحكومة وذلك دون تحديد لمضمونها حتى يمكن إدراك مضمون تعبير الإدارة العامة ذاته، أما الثانية، فإن التعريف الأخير استبعد من مجال الدراسة ما يدور داخل كل من السلطتين التشريعية والقضائية من نشاط إداري.

- الاتجاه الثالث: الربط بين الإدارة العامة والأجهزة الفنية.

يركز بعض الكتاب على المنظمة أو الهيئة التي تدير النشاط، فيعرفها "شارلز ديباش - Charles Debbash" بأنها: "وسيلة لإدارة الأعمال العامة وهي تشمل مجموعة المرافق العامة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المقررة بواسطة السلطة السياسية"⁽⁶⁾.

وفي نفس الإطار يقول: "Mourice Poncelet": "الإدارة العامة هي مجموع الهيئات والمصالح التي تقوم بمختلف الأعمال ذات المصلحة العامة للدولة وهذا تحت سلطة الحكومة"⁽⁷⁾.

وفي اتجاه مماثل يقول، "أحمد عبد القادر الجمال": "الإدارة العامة تتعلق بالأجهزة التي تقوم على شؤون المرافق العامة وتهيمن على مظاهر الحياة اليومية"⁽⁸⁾.

(1) - محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص. 20.

(2) - إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 45.

(3) - أحمد محمد غنيم، الإدارة العامة (مصر: دون دار النشر، 2000)، ص. 14.

(4) - محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية (مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ومؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2005)، ص. 5.

(5) - إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 45.

(6) - Charles Debbash, Science Administrative: administrative publique (Quatrième édition; Paris : dallos, 1980), P.1.

(7) - Mourice Poncelet, Le management public (Canada : Les presses du l'université du Québec, 1979), P. 9.

(8) - محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 21.

كما يقول "ناصر لباد" بأن: "الإدارة العمومية هي الجهاز l'appareil الذي يسير الشؤون العمومية وهي تتكون من مجموع المرافق العمومية التي تتكفل بتحقيق الأهداف المحددة من طرف السلطة السياسية"⁽¹⁾.

إن هذا الاتجاه يركز على الجانب العضوي للإدارة؛ أي الجهاز الإداري أو المنظمة العامة التي تقوم بالعملية الإدارية.

I-2-2- المدخل الحديث: الإدارة العامة كأداة للمساهمة في تشكيل السياسة العامة وتنفيذها. يركز المدخل الحديث في النظر للإدارة العامة من زاوية الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة العامة في المجتمعات المعاصرة، فيري " فيشر -Fecher" أن الإدارة العامة هي: "علم وفن وضع و تنفيذ السياسة العامة"⁽²⁾.

كما عرفها "جيمس ديفيز - James W.Davis" بأنها: "ما هي إلا عملية وضع وتنفيذ وتقييم وتعديل السياسات العامة للدولة"⁽³⁾.

لذا فيمكن النظر إلى دور الإدارة العامة من وجهة النظر الحديثة على أنها مسؤولية ذات شقين⁽⁴⁾:

- الأولى: المساهمة في وضع وتشكيل السياسة العامة للدولة؛

- الثانية: التحقق من وتنفيذ هذه السياسة.

إن هناك ارتباط كبير بين وضع السياسة وتنفيذها، وهناك العديد من الأسباب التي تؤكد على أهمية مشاركة منظمات الإدارة العامة في وضع وتشكيل السياسة العامة ثم القيام بتنفيذها، أهمها⁽⁵⁾:

- أولاً: السياسات لا بد وأن تأخذ في اعتبارها إمكانيات التنفيذ وإلا عجزت عن تحقيق أهدافها، والقائمين على قطاع التنفيذ قد تكتمل لهم من الخبرة والممارسة العملية نظرة أعمق فيما يتصل بوسائل التنفيذ وإمكاناته، عكس واضع السياسة، كما هو الحال مع السلطة التشريعية غالباً ما تكون بعيدة عن الواقع ومشاكله؛

- ثانياً: إن أجهزة التنفيذ لا بد وأن تشارك أجهزة وضع السياسات تصورها حول الدوافع التي تملئ الأخذ بسياسة معينة، والأهداف المتوخاة من وراء تنفيذها؛ فذلك يوفر ضمانات هامة من ضمانات التنفيذ الجدي والفعال لمضمون هذه السياسات؛

- ثالثاً: إن مشاركة السلطة التنفيذية في اقتراح السياسات العامة هي من دواعي زيادة ارتباطها بأهداف هذه السياسات؛

(1)- ناصر لباد، مرجع سابق، ص.5.

(2)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص.15.

(3)- عمار عوابدي، مرجع سابق، ص.11.

(4)- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. ص. 22-23.

(5)- المرجع السابق، ص. ص. 23-24.

- رابعا: تحقيق التجانس بين أجهزة وضع السياسة وأجهزة التنفيذ، وذلك من خلال مشاركة منظمات الإدارة العامة في وضع وتشكيل هذه السياسات بالإضافة إلى تنفيذها.

إن التطور الذي حصل في دور الدولة انعكس على الدور الذي تقوم به الإدارة الحكومية، من تنفيذ للسياسة العامة عن طريق نشاط إداري إلى وضع وتشكيل السياسة العامة وتنفيذها. فمن غير الممكن مع استمرار واتساع دور ومسؤوليات الدولة سيما في الدول النامية القيام بذلك بشكل منعزل، إذ لبد من التنسيق في وضع السياسة العامة و تنفيذها، بل وضرورة التنسيق بين الإدارات الحكومية، وفي الإدارة الحكومية الواحدة.

ولأن مفهوم الإدارة العامة عرف تطورا تبعا للتطورات التي عرفت هذه الأخيرة ينبغي تقديم عرض لنشأتها وتطورها.

II - نشأة وتطور الإدارة العامة:

عرفت الإنسانية الإدارة منذ بدايتها. قال "جورج كلود": "إن تاريخ الفكر الإداري مرتبط بالتاريخ البشري ارتباط الفرع بالأصل، إلا أن الناس في القديم - وإن كان فيهم مديرون- لم يكتبوا عن الإدارة بل كانوا يمارسونها عمليا"⁽¹⁾. والإدارة العامة كفن تم تطبيقه منذ العصور القديمة، فالدراسة التاريخية المعمقة للحضارات القديمة والتي أنجزها "أرنولد توينبي"، تؤكد أن هذه الحضارات والإمبراطوريات تقف إلى جنبها ماكنة إدارية قوية، تمثل البداية التاريخية لنشوء الإدارة العامة⁽²⁾.

ويعتبر كل من "أرسطو" في كتابه "السياسة"، و"ميكيافيلي" في كتابه "الأمير" من أوائل المفكرين الذين استخدموا مصطلح الإدارة العامة بمفهوم إدارة شؤون الحكومة في الدول الغربية⁽³⁾. في حين أن الإدارة العامة كعلم حديثة النشأة فهي وليدة القرن العشرين، حيث كان للحربين العالميتين الأولى والثانية دور كبير في نشأتها وتطورها.

إن الدراسات التي تناولت تطور الإدارة العامة كثيرة، لكن تم اختيار الدراسة التي قام بها الدكتور "أمين ساعاتي"؛ باعتبارها شاملة، ويرى أن الإدارة العامة في الفكر المعاصر شهدت تطورات ملحوظة عبر خمس قنوات⁽⁴⁾:

(1)- محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2001)، ص. 22.
(2)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العلمية (عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000)، ص. 48.
(3)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 12.
(4)- أمين ساعاتي، أصول علم الإدارة العلمية: تطبيق ودراسات على المملكة العربية السعودية (القاهرة: دار الفكر العربي، 1997)، ص. 19.

II -1- حركة الإصلاح الوظيفي:

حركة الإصلاح الوظيفي، وتتمثل في الجهود التي قام بها بعض كبار البيروقراطيين الأمريكيين، الذين احتضنوا فكرة البحث عن الخصائص العلمية التي ينفرد بها علم الإدارة عن غيرها من العلوم الأخرى⁽¹⁾. ونجحت هذه الحركة في إصدار قانون "بندلتون" في جانفي 1883، الذي ألغى "نظام الغنائم" الذي كان سائدا في تولي الوظائف العامة، فقد كان شغل وظائف الخدمة المدنية على أساس النفوذ الحزبي السياسي، ليقر قانون "بندلتون" الأخذ بنظام الجدارة في تولي الوظائف العامة⁽²⁾.

ولقد تلت هذا القانون جهود علمية واسعة تستهدف الإعلان عن الإدارة العامة كحقل علمي مستقل له خصائصه التي ينفرد بها، وكان أول من أعلن استقلالية علم الإدارة العامة الرئيس الأمريكي "وودرو ويلسون - Woodrow willson" وهو الرائد الأول لهذا العلم، فقد نشر بحثا له عام 1887 أسماه "دراسة الإدارة العامة"، تناول فيه الخصائص المستقلة لعلم الإدارة، ولكن مع هذا فالبحوث العلمية المنظمة في الإدارة العامة لم تظهر إلا في العشرينات من هذا القرن⁽³⁾.

II -2- حركة الإدارة العلمية:

ولئن كان "وودرو ويلسون" أول من نادى "بعلم الإدارة العامة"، فإن هناك عددا آخر من العلماء أسهموا بقسط وافر في تحديد الإطار العلمي للإدارة العامة، لكن الحديث عن علم الإدارة العامة ارتبط بظهور الدراسات التي قام بها بعض العلماء في نطاق المشروعات الخاصة، ويظهر حركة الإدارة العلمية، ليتم تطويع هذه الأفكار والمبادئ وما يتفق وظروف الإدارة العامة.

من أقطاب حركة الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" و "وهنري فايول" وغيرهم من الذين أسهموا في بناء علم الإدارة.

"فريدريك تايلور"، مهندس أمريكي، يعتبر المؤسس الحقيقي الأول للإدارة العلمية، لخص معظم أفكاره في كتابه الصادر عام 1911، حول "مبادئ الإدارة العلمية"، والذي ركز فيه حول الهدف النهائي لنظريته وهو رفع الكفاية الصناعية من خلال رفع الإنتاجية، وخفض تكلفة الوحدة المنتجة. ويمكن تلخيص أهم أفكاره في تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة وتفادي الحركات غير الضرورية في العملية الإنتاجية، والتخصص وتقسيم العمل، والفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي، بالإضافة إلى

(1)- المرجع السابق، ص. 19.

(2)- مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، مرجع سابق، ص. 12.

(3)- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. 20-21.

ضرورة اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية ومنهجية، وأخيرا الإيمان بقيمة الحوافز وأهميتها في رفع الكفاية الإنتاجية⁽¹⁾. ورغم هذا فلم يستطع التوصل إلى مبادئ يمكن تطبيقها على نطاق واسع في إدارة الأعمال. في حين أن "هنري فايول-Henry Fayol"، وهو الشخصية الثانية التي أسهمت في البناء المعرفي والتطبيقي لنظرية الإدارة العلمية توصل إلى بعض المبادئ والأصول العلمية لعلم الإدارة. تقوم أهم أفكاره على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، وتجارية، ومالية، وصيانة، ومحاسبة، وأخيرا الوظائف الإدارية. ويرى أن هذه الأخيرة يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية وهي: وضع الخطة، والتنظيم، والتنسيق، وإصدار الأوامر، والرقابة. وهي المهام الرئيسية التي يقوم بها المدير، وكان رجال الأعمال قبل هذه الدراسة لا يعيرون النشاط الإداري أي اهتمام. وقد طبق "فايول" مبادئه العلمية على شركته فحققت نجاحا كبيرا بعدما كانت على حافة الإفلاس⁽²⁾.

وبالتالي انفرد "فايول" بميزة لم تكن عند "تايلور": "إن المبادئ التي وضعها والقواعد التي انتهى إليها جاءت لتطبق على جميع المشروعات الخاصة والعامة بل وحتى في الجهاز الإداري للدولة"⁽³⁾.

إن اهتمامات الفكر الكلاسيكي في الإدارة العلمية كانت تنصب على كيفية ترشيد أساليب وطرق العمل وتطوير الهيكل التنظيمي، وبالتالي عاملت الفرد على أنه آلة يمكن تحريكها نحو المسار المطلوب وأن ما يهمله ويوجه سلوكه الحوافز المادية والحاجات الاقتصادية مهمة العوامل الاجتماعية الإنسانية.

II - 3 - المدرسة السلوكية:

في أوائل الثلاثينات ظهرت المدرسة السلوكية التي يعتمد تحليلها للإدارة على أنها نشاط يتعلق بتنفيذ أعمال عن طريق أفراد آخرين، ومن ثم فدراسة العلاقات بين هؤلاء الأفراد هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة.

والسلوكية كما يعرفها "Presthus": "هي الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني وهي ثروة عملية بناءة ترمي إلى إسباغ الدقة والعلمية في تحليل المشكلات الاجتماعية والإنسانية التي تواجهها الإدارة العامة"⁽⁴⁾.

أول وأهم ما تتميز به هذه المدرسة هو دعوتها إلى تضافر جهود المختصين في مختلف حقول المعرفة الإنسانية لدراسة السلوك البشري؛ أي سلوك القوى العاملة في الوحدات الإدارية، وتحليل دوافعهم، وحاجاتهم، وشخصياتهم، واتجاهاتهم النفسية كبشر. وأثبتت الأبحاث والدراسات أن الحاجات الاجتماعية لها تأثير كبير على الكفاية الإنتاجية للعاملين يفوق تأثير الظروف المادية. وهذا ما أكدته

(1) - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص. 68-69.

(2) - أمين ساعتي، مرجع سابق، ص. 30.

(3) - مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، مرجع سابق، ص. 20.

(4) - أمين ساعتي، مرجع سابق، ص. 38.

أبحاث "إلتون مايو" في شركته "وسترن إلكترونيك الأمريكية"، كما استخلص نتائج معينة تتمثل في وجود تنظيم غير رسمي بين العاملين في أية منظمة إدارية، ينشأ بينهم نتيجة الاتصال الدائم وعلاقة العمل المستمرة، وأن تنمية هذا التنظيم يساعد إلى حد كبير على تحقيق هدف المنظمة⁽¹⁾.
هذا بالإضافة إلى باحثين آخرين، أكدوا أن الدراسات السلوكية أساس جوهرية لرجل الإدارة؛ لمعالجة المشكلات الإنسانية تماما كما تعتبر الدراسات الفنية أساسا لمعالجة المشكلات الفنية⁽²⁾.

II-4- التطورات المعاصرة:

في الوقت الذي ساد فيه تيار العلاقات الإنسانية، وانتشار المدخل السلوكي في الإدارة، كان هناك تيار أكثر عمقا وأصالا ينمو ويتطور ببطء سمي بالتطورات المعاصرة، وقد تعددت فيه المداخل والنظريات، ومن بين هذه المداخل:

II-4-1- مدخل اتخاذ القرارات:

حيث قام "تشستر بارنارد - Chester Barnard" و"هربرت سيمون - Herbert Simon" بوضع أساس جديد في النظر إلى التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا يقوم على اتخاذ القرارات⁽³⁾.
وحدد "بارنارد" مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابة أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"⁽⁴⁾. وأوضح "سيمون" أن الدوافع النفسية والاتجاهات السلوكية لها أثر كبير على مراحل العملية الإدارية المختلفة، وهو ما يؤدي إلى الإهتمام بدراسة شبكة الاتصالات والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وسائر الجوانب التي تؤثر على تنفيذ القرار⁽⁵⁾.

II-4-2- مدخل النظم:

إن هذا المدخل يعد من أهم المداخل الإدارية المعاصرة، وظهر منذ منتصف الستينات، وهو ينظر إلى المنظمة ككل متكامل ومترايط بدلا من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها مثل إجراءات العمل (المدرسة العلمية)، أو العاملين (مدرسة العلاقات الإنسانية)، أو المناخ التنظيمي الداخلي (المدرسة السلوكية)، أو وظائف المديرين (مدرسة اتخاذ القرار). وهذا لا يقلل من أهمية هذه العناصر المكونة للمنظمة، بل الأساس هو النظرة إلى النظام بشمولية، وبالتالي فهو يمكن من حل المشاكل متعددة الجوانب والأوجه التي تعترض تقدم وتطوير الجهاز الإداري الحكومي.

(1) - عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة: دراسة الأصول ومبادئ علم الإدارة وتطبيقاتها في الإسلام والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا ومصر ولبنان (بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1983)، ص.76.

(2) - أمين ساعتاني، مرجع سابق، ص.38.

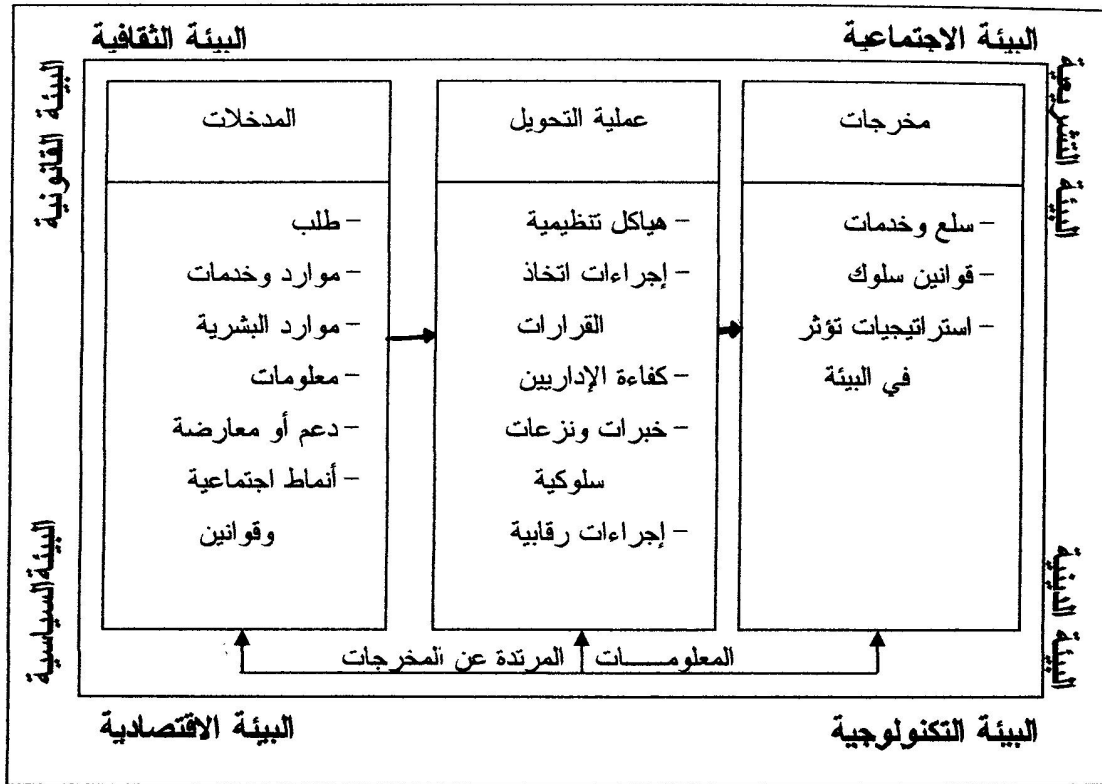
(3) - المرجع السابق، ص.39.

(4) - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة: لطلبة الدراسات العليا (عمان: الدار العلمية الدولية، 2000)، ص.144.

(5) - أمين ساعتاني، مرجع سابق، ص.39.

طبقا لمفهوم النظم فإن المكونات الأساسية للنظام الإداري يمكن تصنيفها إلى البيئة المحيطة، والمدخلات، وعمليات التحويل، والمخرجات، وأخيرا التغذية المرتدة. والشكل (01) يوضح ذلك:

الشكل (1): الإدارة العامة كنظام.



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص. 58.

II-4-3 - مدخل المواقف:

يعد الباحثان البريطانيان "برنز-T.Burns" و"ستلكر-G.M.Stalker"، اللذين قاما بدراسة العديد من المنشآت الصناعية في بريطانيا، وهما أول من أشار إلى هذا المدخل، وتضمنت الدراسة مصانع للنسيج وبعض شركات الإلكترونيات. وكان خلاصة ما توصلا إليه هي أن سيادة أين من المدخلين: مدخل الآلات (الأساسي)، أو المدخل العضوي (السلوكي)، إنما يتوقف على طبيعة المهام التي تسعى المنظمة لتحقيقها. إذا ما اتصفت الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، فيفضل اللجوء إلى المدخل الآلي، كما في شركات النسيج، أما إذا تطلبت الأنشطة قدرا من الالتزام بالإبداع، فإن المدخل العضوي (السلوكي) هو الأكثر ملاءمة⁽¹⁾.

إن هذه المداخل وغيرها تؤكد أن الفكر الإداري يتطور تبعا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتلبية احتياجات الإنسان الذي يسعى دائما لتطوير شؤونه من خلال التطوير المستمر لأساليب الإدارة.

(1)- المرجع السابق، ص. 41-42.

II - 5- الإدارة العامة في القرن الواحد والعشرين:

في ظل المتغيرات الدولية التي يشهدها العالم، والتي تعرف باسم النظام الدولي الجديد، فهذا النظام يطرح بقوة ضمن ما يطرح إدارة السوق أو الخصوصية كأداة هامة لتنفيذ مشاريع الدولة. بمعنى أن الإدارة العامة يجب أن تتنازل عن كثير من وظائفها للإدارة الخاصة التي ثبت أن أداءها أفضل وأن عوائدها على الاقتصاد القومي حققت معدلات أعلى⁽¹⁾.

وبذلك فإن وظيفة الإدارة العامة في الدول المتقدمة تطورت من وظيفة تنفيذ السياسة العامة إلى وظيفة الإشراف والرقابة، وبالتالي أصبح للإدارة العامة في الدول المتقدمة مفهوم ووظائف تختلف عن مفهوم ووظائف الإدارة العامة في الدول النامية التي مازالت تضع على كاهل الإدارة العامة مهمات تنفيذ مشاريع وبرامج السياسة العامة⁽²⁾.

والأمر لم يقف عند تغيير بعض وظائف الإدارة العامة، بل تعدى إلى أن بعض فقهاء الإدارة يطرحون تغيير اسم الإدارة العامة إلى اسم إدارة الأعمال العامة حتى يعبر الاسم الجديد تعبيرا دقيقا عن وظائف الإدارة في مراحلها الجديدة⁽³⁾.

ووفق هذه التطورات ينحصر نشاط الإدارة العامة، لكن على هذه الأخيرة معالجة القضايا المعقدة والمتجددة التي تواجه المجتمع، وهذا على حد قول أحد المفكرين الأمريكيين: "على الرغم من شعبية هؤلاء الذين يدعون إلى تقليل تدخل الدولة في حياتنا فإنه من غير المحتمل أن تغييرا من هذا النوع سوف يحدث. فبدلا من ذلك، وعند نشوء مشاكل جديدة فإنه يطلب من الحكومة أن تتدخل وتحلها"⁽⁴⁾.

وفي نفس الإطار فإن كل من "حسن سلطان حبيب" و"منجد عبد اللطيف الخشالي" يقول: "لقد استقر في اقتصاديات العالم عموما واقتصاديات البلدان النامية بشكل خاص، تزايد الاعتراف بالدور الفاعل للدولة على الرغم من الطروحات النظرية الفوضوية والعشبية التي برزت في مختلف الحقب، والتي تنتقد بشدة أي تدخل للدولة في الحياة الاقتصادية ودورها الاجتماعي، وتصورها للدولة على أنها العدو رقم واحد للتقدم الاقتصادي والاجتماعي، مخالفة بذلك كل الطروحات الفلسفية التي تبناها هوبز ولوك* وآخرون"⁽⁵⁾.

وعلى هذا، فمن غير الممكن القول بتقليل أو تخلي الدولة عن تدخلها في حياتنا، بل يبقى ذلك ضرورة في كل الدول سيما في الدول النامية، التي يشكل فيها إصلاح وتحديث الإدارة العامة رهان مستقبلها.

(1)- المرجع السابق.

(2)- المرجع السابق.

(3)- المرجع السابق.

(4)- أن. جوزيف كير ولويس اف.ويسلر، الإدارة العامة: التغيير الاجتماعي والإدارة المتكيفة، ترجمة محمود الخطيب (عمان: دار البشير للنشر والتوزيع، 1996)، ص. 170.

* يرى "هوبز" أن شرعية الحكم المطلق للدولة باسم مصلحة الأفراد نظرا للطبيعة البشرية المتوحشة للحياة الإنسانية. أما "لوك"، فيرى أن الطبيعة تدعو إلى حكم فعال، وأن تنتهي الفر دانية أمام الأغلبية.

(5)- حسن سلطان حبيب ومنجد عبد اللطيف الخشالي، قاعلية الدولة بين النموذج الشمولي والنموذج التحرري، مجلة التعاون، الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، العدد 59، يونيو 2004، ص. ص. 208-209.

III- أهمية وخصائص الإدارة العامة و علاقتها بالعلوم الأخرى.

لقد ازدادت أهمية الإدارة العامة لحياة الفرد والجماعة، وأسبغها ذلك بخصائص تميزها، وتشعبت علاقاتها.

III -1- أهمية الإدارة العامة:

إن التطور الذي صاحب المجتمعات الحاضرة، جعل أهمية الإدارة الحكومية تزداد، وهناك مجموعة من العوامل التي جعلتها تحتل مكانة هامة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

III -1-1- وضعية العالم بعد الحرب العالمية الثانية:

لقد ازدهرت الإدارة العامة، وأصبحت موضع إهتمام العالم بأسره نتيجة الحرب العالمية الثانية وما خلفته، حيث زاد الإهتمام بها في الولايات المتحدة الأمريكية كأداة للتطور في كافة المجالات، واعتبر البريطانيون الإدارة القوة التي يمكنها إعادة بناء الاقتصاد البريطاني إلى ما كان عليه، كما أن بروز "مشروع مارشال" وقد نالت الإدارة مكانا رئيسيا فيه، وكان نجاحه هو السبب في نجاح الإدارة العامة وشهرتها. هذا وسارت اليابان على درب الغرب وتفهمت الإدارة العامة على أنها القوة المركزية والعامل الحاسم في الازدهار. أما في الدول النامية فإن أهمية الإدارة العامة أكبر منه في الدول المتقدمة؛ فقد أدركت أن الإدارة العامة هي العامل الحاسم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وأصبح من الواضح كما جاء في شعار أمريكا اللاتينية: "أن الدول النامية ليست تحت المستوى من النمو ولكنها تحت المستوى في الإدارة وأجهزتها"⁽¹⁾.

III -1-2- اتساع الدور الحكومي:

لقد اتسع دور الحكومات في العصر الحديث، حيث لم يعد قاصرا على حفظ الأمن الداخلي والخارجي، بل امتد هذا الدور إثر التطورات التي شهدتها العالم بعد الحرب العالمية الثانية كما سبق. كما أن ظهور الاتجاهات الاشتراكية أدت إلى اتساع دور الدولة، فالأدوار التقليدية توسعت وظهرت أدوار جديدة⁽²⁾. مرفق الدفاع هو مرفق تقليدي، ومع ذلك فالفارق كبيرا جدا بين الجيوش القديمة بعدها المحدود، وتسليحها البدائي، وبين الجيوش الحديثة التي تتكون من الملايين والتي تتسلح بأسلحة لا يكاد يدركها الحصر، ومرفق القضاء أيضا⁽³⁾. خدمات جديدة تتحملها الحكومات وإداراتها لضمان الرفاهية للفرد كمخصصات الضمان، والإعانات، وخدمات أخرى أنشأها الانفجار السكاني؛ مما رتب ذلك على الدولة إلتزامات في مجالات النقل، والاتصالات، والإسكان، والصحة العامة، والتعليم وتوفير العمل... الخ.

(1)- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العلمية المقارنة...، مرجع سابق، ص. 47-49.

(2)- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 13.

(3)- سليمان محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العلمية (الطبعة السابعة؛ مصر: دار الفكر العربي، 2000)، ص. 22.

III-1-3- زيادة وانتشار المشكلات الإدارية بالمنظمات الحكومية:

اتسمت المنظمات الحكومية في الكثير من البلدان بزيادة انتشار المشكلات الإدارية. ومن أهم هذه المشكلات تعقد الإجراءات الإدارية كالتمسك بحرفية القوانين والتعليمات والنظر إليها كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق النفع العام أدى ذلك إلى سوء الأداء، وظهور الفساد الإداري مثل: إساءة استعمال السلطة الرسمية لتحقيق مكاسب شخصية، والرشاوى، ... الخ⁽¹⁾. في ضوء ذلك تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بدراسة هذه المشكلات ومعرفة أسبابها والبحث عن أساليب لمواجهتها والقضاء عليها. وهذا دون شك يساعد على زيادة أهمية الإدارة العامة.

III-1-4- التطورات التكنولوجية⁽²⁾:

أصبح التطور التكنولوجي سمة من سمات المجتمعات المعاصرة، كما أصبح لهذا التطور تأثيرا هاما في زيادة الإهتمام بالإدارة العامة، حيث أنشئت وزارات وإدارات حكومية تهتم أساسا بالأبحاث العلمية والاجتماعية والابتكارات. ومن أمثلة ذلك استخدام الطاقة النووية في الكثير من الأغراض المدنية بجانب الأغراض العسكرية، وكذلك الأبحاث المنظمة لإكتشاف الأمراض المزمنة وطرق علاجها والأمراض المستحدثة، وإستخدام الحاسبات الآلية في الوحدات الحكومية لزيادة سرعة الأداء.

إن كل ذلك يتطلب ضرورة إعادة توسيع الأعمال، وإعادة تنظيم المنظمات العامة، وأيضا ضرورة إعادة توزيع العمل، والتغيير في نوعية وحجم العمالة المطلوبة للعمل بهذه الوحدات الحكومية. الأمر الذي أصبح يظهر أهمية دور الإدارة العامة كمجال متميز للدراسة.

III-1-5- تعقد بيئة الإدارة العامة:

تؤثر الظروف البيئية التي تعمل في ظلها منظمات الإدارة العامة على الكيفية التي تدار بها المنظمات، وعلى المهام المفروض أن تضطلع بالقيام بها، وتتمثل العوامل البيئية في القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية،... الخ. والتي لها تأثيرها الملحوظ على تنوع واختلاف نمط الأداء في المنظمات الحكومية⁽³⁾.

III-1-6- زيادة أعداد الدارسين لعلم الإدارة العامة:

إن الذي ساعد أيضا على ظهور علم الإدارة، زيادة أهميته ظهور الكثير من الكتاب والعلماء والباحثين؛ الذين تناولوا بالدراسة والتحليل الموضوعات المختلفة لهذا العلم. كما استقرت الإدارة العامة كعلم ومهنة، وأصبحت تدرس في معظم جامعات دول العالم⁽⁴⁾.

(1)- تم الاعتماد في ذلك على:- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 13-14.

- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 36.

(2)- تم الاعتماد في ذلك على:- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 14-16.

- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 36-37.

(3)- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 14-16.

(4)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 37.

III - 1-7 - الجهود الدولية في مجال الإدارة العامة:

إن أهمية الإدارة العامة تعكسها المجهودات الدولية لتطويرها، من خلال تنظيم العديد من المؤتمرات الدولية، كما أن هناك جمعيات علمية أنشئت خصيصا لبحوث الإدارة العامة، والتي تأتي في مقدمتها "الجمعية الأمريكية للإدارة العامة" التي أنشئت عام 1939. كما تعد "المنظمة العربية للعلوم الإدارية" التي نشأت عام 1961 في إطار الجامعة العربية دليلا آخر على أهمية الإدارة العامة وخطورة مسؤولياتها في الحياة العربية المعاصرة⁽¹⁾.

هذه أهم العوامل التي ساهمت في زيادة أهمية الإدارة العامة، بل إن هذه الأهمية الكبيرة تعكس الخصائص التي تتميز بها الإدارة الحكومية.

III - 2-2 - خصائص الإدارة العامة:

توجد العديد من الخصائص التي تتسم بها الإدارة العامة، وتتمثل أهمها فيما يلي⁽²⁾:

III - 2-1 - تركز الإدارة العامة على البعد الإنساني:

إن الهدف الأول والأخير لنشاط الإدارة هو خدمة الإنسان ورفاهيته حاضرا ومستقبلا؛ لذا يعتبر العنصر الإنساني هو البعد الرئيسي للإدارة العامة، حيث تتوقف كفاءة وفعالية هذه الإدارة على الموارد البشرية المتاحة لديها، وليس التنظيمات القائمة، فالمواد البشرية تعتبر أهم من القوانين واللوائح والتركيب الوظيفي والعضوي للمنظمات العامة، ومن هنا تظهر أهمية الإهتمام بهذا العنصر الهام.

III - 2-2 - الإدارة العامة ذات طابع سياسي:

يوجد شبه اتفاق بين كل علماء الإدارة العامة ومفكريها على وجود ارتباط وثيق بين الإدارة العامة والسياسة، ويتمثل ذلك في البناء السياسي والدستوري للدولة، بالإضافة على تغلب العوامل والمتغيرات السياسية على الأداء الفعلي للإدارة العامة.

III - 2-3 - الإدارة العامة ذات شكل معقد التركيب:

يتسم شكل الإدارة العامة والذي يتمثل في هيكل تنظيمها بأنه معقد في بنائه وتركيبه، فالإدارة العامة كنظام متشابك ومتفاعل مع الكثير من النظم الفرعية الأخرى، وذلك داخل النظام الاجتماعي الكلي. إن الهياكل التنظيمية للإدارة العامة تتسم بالتداخل، حيث أنه يوجد بالإضافة إلى الهيكلة الرسمية لمنظمات هذه الإدارة هياكل وعلاقات وعمليات أخرى لها تأثيرها على سلوك هذه المنظمات. كما ترتب هذه الإدارة العديد من الهياكل أهمها: هيكل العلاقات الاجتماعية، وهيكل العلاقات الوظيفية، وهيكل مراكز اتخاذ القرارات، وهيكل الاتصالات.

(1) - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة...، مرجع سابق، ص. 52-53.

(2) - أحمد محمد نعيم، مرجع سابق، ص. 38-40.

III-2-4- تسعى الإدارة العامة إلى تحقيق الصالح العام:

هدف الإدارة العامة قد يكون إداري وقد يكون اجتماعي واقتصادي، وهو دائما تحقيق المصلحة العامة عن طريق إشباع الحاجات العامة في المجتمع بواسطة تقديم السلع والخدمات اللازمة والمحافظة على النظام العام⁽¹⁾. فكل المنظمات العامة تسعى أساسا إلى تطبيق مفهوم تحقيق الصالح العام.

III-2-5- حتمية الإدارة العامة:

تعتبر الإدارة العامة حتمية تاريخية وواقعية لا بديل عنها في تحقيق الأهداف؛ فالإدارة العامة تتحمل عبء تحقيق التنمية الشاملة في الدول النامية، كما تتحمل أيضا عبء التطور الهائل في الدول المتقدمة؛ مما يؤكد القول بأن العالم يعيش عصر دولة الإدارة. فالإدارة العامة هي الأداة الأساسية التي يتم باستخدامها تحقيق أهداف الدولة، والمشاركة أيضا في تنفيذ الخطط، والسياسات، والبرامج في هذه الدول.

هذه أهم الخصائص التي تتميز بها الإدارة العامة، والخاصية الثانية، الإدارة العامة ذات طابع سياسي تؤكد العلاقة بين علم الإدارة وعلم السياسة. بل لعلم الإدارة العامة علاقة بالعديد من العلوم.

III-3- علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى:

لأن العلم اليوم أصبح وحدة واحدة، و الإدارة العامة إذا كانت علما أصوله وقواعده، فإنها لا تقوم بمعزل عن غيرها من العلوم الأخرى؛ إذ تتصل بالكثير من العلوم الإنسانية.

فهي تتصل بعلم القانون، فالإدارة العامة تخضع لحكم القانون الإداري، بحيث يمثل هذا القانون إطارا تمارس الإدارة العامة في حدوده وظائفها، وإلا غدا عملها غير مشروع⁽²⁾.

وهي تتصل بعلم السياسة بل إن الإدارة العامة قد نشأت أولا في نطاق ذلك العلم؛ للارتباط الوثيق بين تحديد الأهداف العامة للدولة وهو نشاط سياسي، وبين وضع هذه الأهداف موضع التنفيذ وهو مجال الإدارة العامة⁽³⁾.

كما أن الإدارة العامة وعلم إدارة الأعمال (الإدارة الخاصة) يتشابهان من عدة نواح، حيث تتماثل المفاهيم والعمليات والطرق المستعملة في كل منهما أحيانا كثيرة، والتأثير بينها متبادل⁽⁴⁾. أما الفروق فيمكن توضيحها من خلال الجدول (01):

(1)- عمار عويدي، مرجع سابق، ص.19.

(2)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص.46.

(3)- أمين ساعتي، مرجع سابق، ص.63.

(4)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص.51-52.

الجدول (01): أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال .

إدارة الأعمال	الإدارة العامة
1- تتميز بروح المنافسة الحادة؛	1- تعمل في ظروف احتكارية؛
2- تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن؛	2- تؤدي خدمات عامة ليس هدفها الربح إنما الخدمة واجب؛
3- ليست ملزمة في أن تساوي بين جميع الزبائن؛	3- تلتزم قاعدة مساواة المواطنين أمام الخدمة العامة؛
4- الموظف يعمل باسمه شخصيا؛	4- الموظف يعمل بصفته لا باسمه أي باسم النظام العام؛
5- لا تخضع المؤسسات القطاع الخاص للمسؤولية العامة؛	5- تخضع الإدارة العامة للمسؤولية العامة؛
6- أصغر عادة من الإدارات العامة وأقل بعدد الموظفين والعاملين، حيث لا يتم التوظيف إلا بمقياس الحاجة.	6- تلتزم الإدارة بتزويد المواطنين بالمعلومات التي تمكنهم من الرقابة؛
	7- الإدارة العامة ضخمة وفيها عدد كبير من الموظفين.

المصدر: عبد الرحمان تيشوري، الحوار المتمدن، العدد 1385، 2005/11/20، على الموقع:

<http://www.rezgr.Com/de/bat/show.art.asp?aid=51018>.

ولأن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف الدولة ومن ضمنها الأهداف الاقتصادية، وقد ترتب على ذلك ارتباط الإدارة العامة بالدراسات الاقتصادية والمالية؛ فالميزانية العامة، والإدارة المالية من الموضوعات المشتركة بينهما، والتي تربطهما بأوثق الوشائج⁽¹⁾.

والإدارة العامة تتأثر إلى حد كبير بالظروف الاجتماعية في الدولة من حيث انخفاض مستوى المعيشة، وانخفاض المستوى الصحي، وارتفاع نسبة الأمية، ودرجة تصنيع الدولة، وحالة المواصلات فيها، ودرجة الوعي القومي، ... الخ⁽²⁾.

وأخيرا فإن للإدارة العامة علاقة بالعلوم الكمية، والمقصود بها الحقل الرياضي والإحصاء على اختلافها نظرية كانت أم تطبيقية، فلقد ربطت هذه العلوم بعملية اتخاذ القرارات. ومما زاد من قوة هذه الرابطة، العلاقة بين الإدارة العامة والإحصاء واستخدام الأجهزة الإلكترونية في برمجة القرارات والسجلات وتكوين الحسابات⁽³⁾.

(1) - سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص. 19.

(2) - أمين ساعتني، مرجع سابق، ص. 63.

(3) - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة...، ص. 74.

إن العلاقات السابقة تبين بوضوح شمولية الإدارة وعمق أبعادها، القانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وما يمكن استخلاصه من خلال هذا المبحث، أن الإدارة العامة فن وعلم، وأداة الدولة لوضع وتنفيذ سياستها العامة. فهي كفن تضرب بجذورها في التاريخ، في حين أن الإدارة العامة كعلم حديثة النشأة؛ فهي وليدة القرن العشرين وكان للحربين العالميتين أثر كبير في تطورها و الذي أسهمت فيه أيضا تيارات فكرية من خلال إضافاتها لهذا العلم، وما يشهده علم الإدارة العامة من تطورات معاصرة مسيرة للتطورات العالمية. كل هذا يعكس أهميتها المعتبرة والدور الكبير الذي أصبحت تضطلع به في حياة الفرد والمجتمع؛ مما جعلها تتسم بطابع إنساني، وسياسي، وشكل معقد التركيب، وهدفها في تحقيق الصالح العام؛ الذي جعل منها حتمية لا بديل عنها. وباعتبارها علما فهي تتصل بالعديدة من العلوم التي تأثر وتتأثر بها، و تصبح أحيانا مجالات لتدخلها من خلال نشاطها الإداري.

المبحث الثاني: وظائف الإدارة العامة.

"إن وظائف الإدارة هي تلك الأنشطة التي يقوم بها الإداريون وهم ينفذون السياسة العامة"⁽¹⁾. إن هذا التعريف يبين أن العملية الإدارية هي مجموعة الأنشطة لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة في السياسة العامة. لكن المختلف حوله هو، ما هي هذه الأنشطة؟ وسبب الاختلاف الأول هو أنه ليس هناك اتفاق على مراحل العملية الإدارية، والثاني هو استحالة الفصل بين مراحل العملية الإدارية لتداخلها. وأول تحديد لوظائف الإدارة جاء على يد المفكر الفرنسي "هنري فايول". و"لوثر جوليك" حدد وظائف الإدارة من خلال تقديمه للمصطلح "POSDCRB"، والذي يتكون من الحروف الأولى الخاصة بالوظائف وهي: (التخطيط Planning)، (التنظيم Organizing)، (التوظيف Staffing)، (التوجيه Directing)، (التنسيق Coordinating)، (التقارير Reporting)، (الميزانية Buogeting)⁽²⁾. لكن اتفق معظم الباحثين والدارسين على وجود أربع وظائف أساسية للإدارة العامة وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. حيث ذهب هؤلاء أن هذه الوظائف تشمل في طياتها الوظائف الأخرى. وبناء على ذلك، فسيتم دراسة الوظائف الأربع بشيء من التفصيل من خلال هذا المبحث.

(1) - أن جوزيف كاير و لويس اف. ويسلر، مرجع سابق، ص. 109.
(2) - كول بليس جراهام- الابن واستيفن ديليوهاير، إدارة المنشآت العامة، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم (القاهرة:الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996)، ص. 39.

I- وظيفة التخطيط

التخطيط هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، ولها السبق على جميع وظائفها الأخرى، حيث لا يمكن تنفيذ أية أعمال على خير وجه دون الاهتمام بالتخطيط لها.

I-1- تعريف التخطيط

عرفه "هنري فايول" بقوله: "التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بها سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"⁽¹⁾. والعديد من تعاريف التخطيط تدور حول هذا المعنى، وإن تم التعبير عنها بأساليب متنوعة.

وعرفه "أمين ساعاتي"، بأنه: "عمل ذهني ومجهود فكري وظيفته تتعلق بتحديد خط سير العمل في المستقبل"⁽²⁾.

كما عرفه "بالدوين - Baldwin"، بأنه: "أسلوب لاستخدام الموارد النادرة المتاحة في المجتمع بما يحقق الحصول على أقصى إشباع ممكن"⁽³⁾.

أما "واترسون - Waterson"، فيقول بأن: "التخطيط هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة"⁽⁴⁾.

إن فالتخطيط هو: "هو عمل ذهني منظم للتنبؤ بالمستقبل لإختيار أحسن البدائل المتاحة واستخدامها استخداما أمثلا لتحقيق أهداف محددة".

I-2- أهمية التخطيط.

للتخطيط أهمية كبيرة يمكن تلخيصها فيما يلي:

I-2-1- يوضح التخطيط الأهداف لكل فرد في المنظمة؛ مما يسهل معه الوصول إليها وتحقيقها⁽⁵⁾.

I-2-2- ينسق التخطيط بين الأهداف كي لا تتعارض مع بعضها البعض⁽⁶⁾.

I-2-3- التخطيط أداة هامة لصنع القرار الفعال⁽⁷⁾.

I-2-4- التخطيط عامل هام لتجنب الأعمال والتكاليف غير الضرورية، وبالتالي الاستخدام الأمثل لموارد الدولة⁽⁸⁾.

(1)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص.76.

(2)- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص.80.

(3)- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات (الأردن: دار وائل للنشر، 2000)، ص.80.

(4)- المرجع السابق.

(5)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص.77.

(6)- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص.81.

(7)- أن جوزيف كاير و لويس اف. ويسلر، مرجع سابق، ص.110.

(8)- علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999)، ص.203.

I-2-5- يساهم التخطيط في التعرف على وتحديد المشكلات والعقبات المتوقع حدوثها؛ لاتخاذ الإجراءات والاستعدادات اللازمة لمواجهتها⁽¹⁾.

I-2-6- للتخطيط دور فعال في تحقيق التنسيق والرقابة⁽²⁾.

I-2-7- يسهل التخطيط مهمة المديرين في اتخاذ قرارات صائبة، وكذا مهمة المرؤوسين بوضوح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته⁽³⁾.

I-2-8- يساعد التخطيط في الإسراع بالتغيير وتشكيل هذا التغيير⁽⁴⁾.

I-3- أنواع التخطيط:

تختلف أنواع التخطيط وفقا لأسس عدة⁽⁵⁾:

وفقا لطبيعة النشاط يتم تمييز أنواع عدة، فإذا كان النشاط إنتاجيا فيوجد ما يسمى بالتخطيط الإنتاجي، والنشاط المالي تخطيط للعمليات المالية...، وهكذا.

وأنواعه من حيث المجالات في الدولة، يشمل التخطيط الاقتصادي (صناعي، زراعي)، التخطيط العمراني (تعمير أو تطوير مدينة)، التخطيط الاجتماعي (الصحة والتعليم، ...)، التخطيط الإداري؛ وهدفه تطوير الجهاز الإداري بالدولة لرفع كفاءته ليتسنى له النهوض بأعباء وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إذا امتد نطاق الخطة ليشمل الدولة كلها فيتم إيجاد ما يسمى بالتخطيط القومي، وإذا اقتصر التخطيط على أحد أقاليم الدولة يتم إيجاد ما يسمى بالتخطيط الإقليمي. وسواء كان التخطيط قومي أو إقليمي فإنه يتطلب ضرورة وجود التنسيق في التخطيط القومي؛ لضمان التوافق بين مختلف المجالات في الدولة، وفي التخطيط الإقليمي؛ لضمان التكامل مع خطة الدولة.

وأخيرا أنواع التخطيط حسب زمن الخطة، حيث قد يكون التخطيط قصير الأجل إذا كانت مدته تصل إلى عام أو أقل من عام، بينما يكون متوسط الأجل إذا كانت فترته تزيد عن عام وتصل إلى خمس سنوات، ويكون التخطيط طويل الأجل إذا زادت المدة الخاصة به عن خمس سنوات.

I-4- التدرج الهرمي للتخطيط .

يمارس التخطيط في كل المستويات الإدارية في المنظمة مع اختلاف طبيعة ومجال التخطيط من

(1)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص.72.

(2)- علي شريف، مرجع سابق، ص.204.

(3)- أمين ساعتي، مرجع سابق، ص.81.

(4)- ان جوزيف كاير و لويس اف. ويسلر، مرجع سابق، ص.111.

(5)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. ص.79-82.

مستوى إداري إلى آخر. ففي المستويات الإدارية العليا من التنظيم الإداري يوجد ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي، بينما في المستويات الوسطى يوجد ما يسمى بالتخطيط التسيقي أو التكتيكي، وفي المستويات الأقل يكون هناك التخطيط التشغيلي أو التنفيذي. وهذه المستويات التخطيطية بشيء من التفصيل كما يلي⁽¹⁾:

I-4-1- التخطيط الاستراتيجي:

وهو عملية تتطوي على تقرير الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وكذلك السياسات والخطط التي سوف توجه عمليات توفير واستخدام، والتصرف في الموارد لإنجاز هذه الغايات والأهداف. ففي هذا الإطار فإن السياسات هي عبارة عن إرشادات عامة للتصرف. والخطط عبارة عن الوسائل اللازمة لتنمية واستخدام الموارد المتاحة في ظل الظروف المحيطة.

إن هذا النوع من التخطيط ينطوي على درجة عالية من عدم التأكد والتي تفوق النوعين الآخرين، حيث أن النتائج المحتملة للخطط البديلة يصعب التنبؤ بها أو تقديرها، بالإضافة أن البيئة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي هي البيئة الخارجية بصفة عامة والتي تتصف بالتغيير المستمر.

I-4-2- التخطيط التسيقي أو التكتيكي:

في المستويات الوسطى للإدارة (أو المستوى التسيقي)، فإن التخطيط يتجه إلى متابعة الخطط الاستراتيجية وذلك من خلال تنسيق عمل الوحدات التنظيمية المختلفة. يشتمل التخطيط في هذا المستوى على كيفية استخدام الوحدات الإدارية المختلفة للموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المخططة، وذلك من خلال اتباع الاستراتيجيات والسياسات التي سبق تحديدها في عملية التخطيط الإستراتيجي.

إن أحد السمات الأساسية للتخطيط التكتيكي هي التنسيق Coordination بين الوظائف الأكثر أهمية في المنظمة العامة، وذلك في خدمة الخطط الاستراتيجية، والتأثير البيئي على هذا المستوى ذو طبيعة داخلية (بيئة داخلية). والمدير في هذا المستوى الأوسط يكون مقيدا بقرارات المستوى الأعلى، ومن ناحية أخرى فإن درجة المخاطر يمكن تقليلها عن طريق استخدام الأساليب الكمية والتي ترتبط بالتنفيذ.

I-4-3- التخطيط التشغيلي:

على أقل المستويات الإدارية فإن المديرين بحاجة إلى اتباع الخطط التكتيكية لإنجاز الخطط الاستراتيجية للمنظمة، والتخطيط التشغيلي هو تخطيط قصير الأجل، ذو طبيعة تفصيلية ومركز بصفة أساسية على الجوانب الوظيفية لعمليات إنتاج الخدمة العامة، ففي المنظمات العامة والأجهزة الإدارية الحكومية يرتبط هذا النوع من التخطيط بالوظائف التنفيذية المتعلقة مباشرة بأداء الخدمات وتقديمها للمواطن.

(1)- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص. 176-180.

I-5- عوائق التخطيط في المنظمات العامة:

إن العوائق التي تعترض التخطيط الفعال حصرها الباحثين في مجالات ثلاث هي، اتجاهات وقيم الإدارة، تصميم نظم التخطيط، ومتابعة الخطط. وهي كما يلي⁽¹⁾:

I-5-1- اتجاهات وقيم الإدارة:

يعتمد التخطيط بدرجة عالية على اتجاهات وقيم المديرين في كل المستويات التنظيمية وخاصة العليا، ومن أمثلة معوقات التخطيط الفعال في المنظمات العامة، والتي ترتبط بالإدارة العليا:

I-5-1-1- النظرة إلى التخطيط على أنه غير هام؛

I-5-1-2- عدم التفهم الكافي لأهمية ومزايا التخطيط، وخاصة التخطيط طويل الأجل؛

I-5-1-3- عدم توفر الكفاءة الإدارية اللازمة للقيام بالتخطيط، وخاصة التخطيط الإستراتيجي؛

I-5-1-4- عدم وجود خطط منسقة لمواجهة المستقبل واستغلال الفرص وتجنب التهديدات؛

I-5-1-5- عدم توفر نظم المعلومات اللازمة للتخطيط؛

I-5-1-6- الفشل في متابعة الخطط واتخاذ الخطوات اللازمة للتعديل والتغيير.

I-5-2- تصميم نظام التخطيط:

إن تصميم نظام التخطيط يمكن أن يكون عائق للتخطيط الفعال، وذلك في الحالات والصور التالية:

I-5-2-1- افتقار نظام المكافآت: فالمديرين عادة ما يوجهون اهتماماتهم إلى المشكلات الحاضرة والملموسة، ويتم تقييم أدائهم على أساسها، فإذا لم يكن هناك نظام للتخطيط يؤدي إلى مكافآت المسؤولين على أساس النتائج المتعلقة بالأجل الطويل؛ فإن التخطيط سوف لن يحوز على الإهتمام والعناية الكافيين.

I-5-2-2- افتقار المشاركة: فالتخطيط الفعال يتطلب ضرورة مشاركة المديرين في مختلف المستويات الإدارية، وإلا تعرضت الخطة إلى مقاومة أو معارضة من يتولون التنفيذ.

I-5-2-3- افتقار الأهداف المحددة: أحيانا يفتقر التخطيط إلى وجود أهداف محددة، ويقتصر على وجود أهداف عامة مثل تنمية وتطوير الإدارة، ويترتب على ذلك حدوث تعارض في الأهداف التفصيلية، أو عدم الوضوح الكافي.

I-5-3- تنفيذ الخطة:

تتعلق هذه المعوقات بعملية التنفيذ ومتابعة الخطة وهي كالآتي:

I-5-3-1- عدم التوافق بين التخطيط والواقع العملي؛

I-5-3-2- افتقار برامج التدريب الكافية للمديرين لتنمية القدرة على التخطيط وأساليبه؛

I-5-3-3- الافتقار إلى الدافعية لتنفيذ التخطيط؛

(1)- المرجع السابق، ص. ص. 187-190.

I-5-3-4- زيادة التكاليف؛

I-5-3-5- نقص في المعايير الموضوعية للمتابعة والتقييم.

I-6- دعائم التخطيط:

حتى يحقق التخطيط أهدافه، لا بد أن يكون تخطيطا كفئا فعلا مبني على أساس علمي سليم. وهناك العديد من الشروط والعوامل التي تشكل دعائم أساسية يقوم عليها التخطيط الكفاء والفعال. وتتمثل أهمها، في أن تراعي الدقة عند جمع البيانات، كما تراعي النواحي والاعتبارات الإنسانية، وأن يتميز التخطيط بالبساطة والسهولة والمرونة، وأن تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة ومنسقة، كما لا بد من تحديد الأجهزة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطة حتى لا تتمتع المسؤولية، كما أنه لا بد أيضا عند إعداد الخطط ضرورة تلقي ردود أفعال كافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة حتى يمكن مواجهة كافة المشكلات عند حدوثها⁽¹⁾.

ولتنفيذ التخطيط بفعالية لا بد من تنظيم فعال.

II- وظيفة التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفية الإدارية الثانية المكملة للتخطيط، حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ.

II-1- تعريف التنظيم:

"سعيد عبد الفتاح"، يعرفه بأنه: "عملية تجميع لجميع المهام والوظائف لكي نصل إلى وحدة تنظيمية متكاملة تعمل من خلالها السلطة بقصد تحقيق هدف محدد"⁽²⁾.

ويعرفه "والتر"، بأنه: "تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى الأفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة"⁽³⁾.

كما عرفه "جوزف ماسي - Josph L. Masie"، بقوله: "إن التنظيم هو الهيكل والعمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى توزيع السلطات وتنسيق العلاقات بين مجموعة متعاونة من الأفراد تسعى إلى تحقيق هدف مشترك"⁽⁴⁾.

(1)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص.90.

(2)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص.117.

(3)- حمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص.92.

(4)- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص.116.

إن التنظيم هو كل ما سبق، فهو حصر لجميع الأنشطة الواردة في التخطيط، ثم تقسيمها إلى أجزاء فرعية، ليتم تجميعها وفق أسس معينة، وتحديد الأفراد والإمكانات المتاحة، ليشكل الهيكل التنظيمي الذي تنظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وتتسق فيه العمليات لتحقيق أهداف مشتركة.

II-2- أهمية التنظيم في الإدارة العامة:

إن التنظيم ضروري لكل جهد جماعي مهما كان حجمه صغيرا أم كبيرا، وتحمل وظيفة التنظيم أهمية خاصة في الإدارة العامة وذلك للأسباب التالية⁽¹⁾:

II-2-1- يساعد التنظيم الإداري للدولة في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة في الدولة؛

II-2-2- يمكن التنظيم من تجنب التضارب والاحتكاك بين العاملين في المنظمة، لأنه يحدد لكل فرد سلطاته وواجباته، وبذلك فهو يحقق التنسيق بين مختلف الأعضاء في المنظمة⁽²⁾؛

II-2-3- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل؛ مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم، وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة؛

II-2-4- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة؛

II-2-5- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل؛ بما يرفع من كفاءة الإدارة العامة في تقديم الخدمات العامة للجمهور؛

II-2-6- يؤدي إلى تحديد خطوط الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق استمرار نظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة.

II-3- عناصر التنظيم الإداري:

اختلف علماء الإدارة العامة في معالجة مسألة عناصر التنظيم، لكن الغالبية يقومون بمناقشة هذا الموضوع عبر المحاور التالية⁽³⁾:

II-3-1- تحديد الوظائف والموظفين:

يلزم أي تنظيم إداري تكوين الهيكل العام للتنظيم، ويتكون هذا الهيكل من مجموعة من الوظائف والموظفين الذين يشغلون تلك الوظائف، ويستلزم في تكوين الجهاز الوظيفي في المنظمة ثلاث عمليات:

(1) - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 114.

(2) - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 93.

(3) - أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. ص. 116-122.

II-3-1-1-1- وصف الوظائف وتعيينها: يقصد بوصف الوظائف، وصف كل وظيفة وصفا تحليليا يشتمل على الاسم والمؤهلات اللازمة لشغلها. أما التعيين فيقصد به تحديد أنواعها وعددها ومستوياتها (العليا، والوسطى، والمباشرة)، وتوفير الإعتمادات اللازمة لتمويلها.

II-3-1-3-2- ترتيب الوظائف وتقييمها: المراد بترتيب الوظائف تقسيمها إلى مجموعات مختلفة تبعا لاختلاف خصائصها و أوصافها والمؤهلات اللازمة لها، ثم تقسيم كل مجموعة إلى عدة فئات عامة ذات أوصاف محددة. أما التقييم فيراد به تقدير الأجور والمرتبات لكل وظيفة.

II-3-1-3-3- شغل الوظائف: ويقصد به تعيين الأفراد الذين يشغلون الوظائف، وتختلف طرق شغل الوظائف من دولة إلى أخرى ومن تنظيم إداري إلى آخر.

II-3-2- تكوين الوحدات الإدارية:

تختلف أسس تكوين الوحدات الإدارية من تنظيم إداري إلى آخر، قد يكون الأساس جغرافي؛ بمعنى أن يقسم نشاط المنظمة إلى أقسام إدارية يختص كل منها باختصاصات إدارية في نطاق منطقة جغرافية معينة، وقد يكون التقسيم على أساس الوظيفة التي تقوم بها المنظمة بحيث تجمع كل ما يتعلق بالتعليم في وزارة التعليم، كما قد يكون تقسيم الأنشطة المختلفة للمنطقة الإدارية على جماعة المنفعين أو العملاء، ومثال ذلك إنشاء مستشفى خاص بالأطفال وآخر بالنساء.

II-3-3- تدرج السلطة الإدارية:

درج فقهاء الإدارة العامة على تقسيم الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة إلى ثلاثة أنواع بحسب نوع الخدمة أو الهدف الذي تبتغي الإدارة تحقيقه على نحو يكفل تميز الموظفين وتنظيم أعمالهم.

II-3-3-1- الوحدات الرئيسية التنفيذية: وهي الجهات الإدارية التي تعمل على تحقيق أهداف الدولة، وتتمثل أساسا في الوزارات، وتتميز هذه الوحدات بطابع التنظيم الرأسي للسلطة، وهذا يمكن من سهولة الرقابة والاتصال، لكن يزيد أعباء ومسؤوليات الرئيس الإداري، وبالتالي تراكم المسؤوليات والمهام والبطء في إصدار القرارات وانسياب العمليات الإدارية؛

II-3-3-2- الوحدات الفنية المساعدة: وتكون أقدر على إنجاز ما يعهد إليها من مهام دقيقة بدرجة أكبر من الوحدات الرئيسية، بحيث تنفرع هذه الأخيرة لنشاطها الرئيسي؛

II-3-3-3- الوحدات الاستشارية: إذ بسبب اتساع نشاط الإدارة، وزيادة المشاكل الإدارية، وتعقدها؛ لجأت الإدارة إلى إنشاء وحدات استشارية تعاون الوحدات التنفيذية الرئيسية في أداء مهامها.

II-4- مبادئ التنظيم:

إن للتنظيم مبادئ عديدة منها:

II-4-1- مبدأ وحدة سلطة القيادة في الدولة: إذ لبد من وجود سلطة قيادته عليا واحدة، تخضع لها جميع الوحدات الإدارية سواء كانت مركزية أو لامركزية، وهذا المبدأ يحقق ميزة التوحيد⁽¹⁾. كما يحقق ميزة تنسيق العمل بين الوحدات الإدارية⁽²⁾.

II-4-2- مبدأ وحدة الرئاسة والأمر: ويعني هذا المبدأ حصر سلطة إصدار الأوامر في منظمة في مصدر واحد، يضمن احترام هذا المبدأ وحدة الأوامر والتعليمات الصادرة، كما يضمن ميزة تحديد المسؤوليات واحترام تسلسل المستويات عند إصدار الأوامر⁽³⁾.

II-4-3- مبدأ نطاق الإشراف: والذي يعني تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وذلك من أجل تحقيق وظيفة الرقابة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي⁽⁴⁾.

II-4-4- مبدأ عدم تركيز السلطة (التفويض): فالسلطة لا توجد في نقطة واحدة ولكنها توجد مع الطاقة والقدرة والفهم الصحيح والحكم الصائب والقدرة على التصور عند الفرد الذي يشغل مركز السلطة⁽⁵⁾.

II-4-5- مبدأ التلازم والتعادل بين السلطة والمسؤولية: إذا يجب أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية؛ كي يتمكن الموظف من إنجاز عمله وتحمل المسؤولية المترتبة على ذلك⁽⁶⁾.

II-4-6- ضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة: ويعني هذا المبدأ وجوب أن يعرف كل فرد في المنظمة واجبات وظيفته بدقة وحدود سلطة ومسؤوليته، لأن الإخلال بهذا المبدأ يؤدي إلى الارتباك في العمل⁽⁷⁾.

II-4-7- مبدأ التخصص: فهذا المبدأ يؤدي إلى زيادة فعالية الإنتاج، واستخدام الكفاءات وفق اختصاصاتها، وزيادة خبرتها، كما يزيد من فعالية الرقابة في المنظمات وتحديد المسؤولية بدقة⁽⁸⁾.

II-4-8- مبدأ التنسيق: هذا المبدأ يمكن من تحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم⁽⁹⁾.

هذه أهم مبادئ التنظيم وفيما يلي أهداف التنظيم.

II-5- أهداف التنظيم في الإدارة العامة.

يهدف التنظيم في الإدارة العامة إلى مايلي⁽¹⁰⁾:

- (1)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 126-127.
- (2)- طارق المجنوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري (بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2002)، ص. 383.
- (3)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 127.
- (4)- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية (الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2002)، ص. 120.
- (5)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 134.
- (6)- صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص. 120.
- (7)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 136.
- (8)- المرجع السابق.
- (9)- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. 123.
- (10)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 116-117.

II-5-1- تجمع الوظائف في الحكومة، بحيث يمكن أداؤها بطريقة تتميز بالكفاءة، وبطريقة اقتصادية، مع تخفيض الأزواج قدر الإمكان؛

II-5-2- تحديد مناطق السلطة والمسئولية في الوحدات الإدارية، بحيث تكون موضوعا للرقابة؛

II-5-3- منع التعارض والأزواج بين الوحدات الإدارية، مع إعطاء الضمانات التي تشجع على المرونة والتجاوب مع السياسات والبرامج الجديدة؛

II-5-4- إعداد إطار منظم للاتصال والأوامر والتنسيق؛

II-5-5- السماح بالتخفيض الواضح للمهام والمسؤوليات في كل الوزارات والإدارات، وكذا تفويض السلطة إلى أقصى حد ممكن حسب الكفاءة المتوفرة ودرجة المسؤولية.

II-6- أنواع التنظيم:

ميز السلوكيون بين نوعين من التنظيم وهما⁽¹⁾:

II-6-1- التنظيم الرسمي:

يستمد هذا التنظيم وجوده من الهياكل التنظيمية الرسمية، فهو الذي يتم عن وعي وإدراك لتسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها⁽²⁾. وتوجد العديد من أنماط التنظيم الرسمي يتمثل أهمها⁽³⁾:

II-6-1-1- التنظيم الرأسي: وهو من أقدم أنواع التنظيمات، حيث يتميز بانسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، ويتميز هذا التنظيم أيضا بالبساطة والوضوح؛ التي تؤدي إلى تحقيق مبدأ وحدة السلطة، لكنه لا يتواءم مع التضخم الإداري والتخصص الذي يحتاج إلى التنظيم الوظيفي.

II-6-1-2- التنظيم الوظيفي: إذ تختص ضمنه كل وحدة إدارية بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه ولو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخرى. إلا أنه ما يأخذ على هذا النوع المغالاة في التخصص؛ الذي يؤدي إلى تفتيت السلطات، وتداخل المسؤوليات وبالتالي البطء في إنجاز الأعمال.

II-6-1-3- التنظيم الاستشاري: إن هذا التنظيم يتوافر على التنظيم الرأسي، كما يتكون من هيئة من المستشارين وفئات المتخصصين الذين يكملون أعمال المنفذين في التنظيم الرأسي. ويمتاز هذا التنظيم الأخير بتوافر المعلومات والحقائق العلمية التي تمكن المنظمة من العمل على أسس علمية.

واختيار المنظمة للتنظيم المثالي يتوقف على طبيعة ونوع النشاط الذي يمارسه التنظيم، بالإضافة إلى أن هناك عوامل ومتغيرات تحتم استخدام نوع من التنظيم أهمها بيئة التنظيم، الظروف والحالات المتغيرة، والتكنولوجيا، والمشاكل التي تواجه التنظيم... الخ. وهي عوامل تؤدي أيضا إلى إعادة التنظيم في ضوءها.

(1)- أمين ساعتي، مرجع سابق، ص. ص. 130-131.

(2)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 93.

(3)- أمين ساعتي، مرجع سابق، ص. ص. 131-138.

II-6-2- التنظيم غير الرسمي:

يقصد به النموذج الكلي للسلوك الفعلي؛ أي الطريقة التي يتصرف بها أعضاء التنظيم الفعلي⁽¹⁾. فالفرد لا يتحول عمليا إلى موظف فقط بل يظل في الدرجة الأولى كائنا اجتماعيا يتمتع بالمكونات الإجتماعية الموروثة والتأثيرات البيئية المتعاقبة. ورغم أن هذا التنظيم ليس له وجود رسمي إلا أن أثره المباشر يتمثل في التأثير السلوكي لأفراد التنظيم على عملية القرارات الرسمية⁽²⁾. ولأنه يوجد في المنظمة الرسمية أكثر من تنظيم غير رسمي فإنه يقع على القائمين على إدارة المنظمة الكشف عن مختلف جوانب هذه التنظيمات وتوجيهها إلى ما فيه خير الجماعة، والعمل على وجود التعاون بين كل من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، حتى يحقق ذلك دعم الاستقرار في مناخ العمل ويخفف من الأعباء الواقعة على كاهل التنظيم الرسمي⁽³⁾.

II-7- مشاكل ومقومات التنظيم.

تواجه العديد من المنظمات المعاصرة الكثير من المشكلات التنظيمية، ومن أهم هذه المشكلات تعدد المستويات الرئاسية والإشرافية في هياكلها التنظيمية، وشيوع المركزية الإدارية، وازدواج وتكرار اختصاصات الوحدات التنظيمية، وتغلب الطموحات الشخصية للأفراد على الاعتبارات الموضوعية عند تصميم الهياكل التنظيمية، فضلا عن عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية في كثير من التنظيمات. ومما لا شك فيه أن وجود تلك المشكلات يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإدارية لتلك المنظمات⁽⁴⁾. ولعلاج المشكلات السابقة فإن التنظيم لا بد أن يقوم على مجموعة من الأسس العلمية السليمة تمثل مقومات رئيسية يمكن في إطارها خلق التنظيم الفعال بالمنظمات مع مراعاة ظروف كل منظمة على حدى، وتتمثل أهم هذه المقومات في⁽⁵⁾: وحدة الهدف، التخصص وتقسيم العمل، وحدة القيادة وتسلسلها، تحديد الاختصاصات، تفويض السلطة، تكافؤ السلطة مع المسؤولية، تحديد نطاق الإشراف المناسب والمرونة. وهي باختصار مبادئ التنظيم بما فيها المبدأ التسبيقي.

إن اعتبر كل من وظيفة التخطيط والتنظيم وظيفتان تمهيدتان سابقتان لعمليات التنفيذ، فوضع كل من الخطة المقترحة والتنظيم في حالة الحركة يستلزم الأمر ضرورة ممارسة وظيفتي التوجيه والرقابة.

(1) - أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. 138.

(2) - المرجع السابق، ص. 131.

(3) - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 94-95.

(4) - المرجع السابق ص. 105.

(5) - المرجع السابق، ص. 105-106.

III- وظيفة التوجيه:

يعد التوجيه الوظيفة الإدارية الثالثة، وهي وظيفة ذات أهمية كبيرة فهي التي تضع كلا من التخطيط والتنظيم موضع التنفيذ.

III-1- تعريف التوجيه:

يعرف "أحمد محمد غنيم"، التوجيه بأنه: "قيام المديرين بالاتصال بمرؤوسهم وإصدار الأوامر وتبليغ المهام إليهم وإرشادهم وترغيبهم في العمل بغية تحقيق الأهداف المرجوة"⁽¹⁾. كما يعرفه "محمد حافظ حجازي"، بأنه: "إرشاد المرؤوسين إلى طرق الأداء الصحيحة، من خلال الاتصال بهم وإثارة دوافعهم وقيادتهم والحصول على رضاهم"⁽²⁾. في ضوء ذلك فإن: "التوجيه وظيفة إدارية من خلالها يقوم المديرين بتوجيه مرؤوسهم عند تنفيذهم للأعمال عن طريق القيادة والاتصال والتحفيز".

III-2- فوائد التوجيه:

يوفر عدة فوائد للمنظمات العامة منها⁽³⁾:

III-2-1- التكيف مع البيئة الداخلية: يفضي التوجيه إلى تفاعل ومشاركة بين الرئيس والمرؤوسين ذاتهم، محققا توحيد الجهود تجاه الهدف، ومزيلا في نفس الوقت أي تعارض أو عدم انسجام بين الأفراد. III-2-2- تحقيق الأهداف: عندما يعقد الأفراد صلحا مع البيئة الأدائية، يتوفر الاتساق المبني على الفهم والافتتاح وتحقيق المصالح، ومن ثم يستطيع كل فرد تحقيق أهدافه من خلال تحقيق المنظمة لأهدافها، طالما توفرت بيئة أدائية مناسبة ومتسقة مع تطلعات ومستويات طموحات الأفراد.

III-3- متطلبات التوجيه:

تعتبر وظيفة التوجيه من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المديرين وترتبط ارتباطا مباشرا بإتمام الأعمال⁽⁴⁾. وتتوقف كفاءة ممارسة المديرين لهذه الوظيفة على:

III-3-1- كفاءة وفاعلية كل من وظيفتي التخطيط والتنظيم، فالتوجيه يتأثر بوضوح الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات، كما أنه يتأثر أيضا بالسلطات الممنوحة للمديرين والمسؤوليات الملقاة

(1)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص.106.

(2)- محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص.194.

(3)- المرجع السابق، ص. ص.194-195.

(4)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص.107.

على كاهلهم، ويتأثر بالعلاقات التنظيمية المقررة؛ فبقدر وضوح ما سبق تتيسر وظيفة التوجيه والعكس صحيح⁽¹⁾.

III-3-2- وظيفة التوجيه تعد وظيفة مركبة تعتمد على مدى توافر جوانب سلوكيه إنسانية لدى المدير وكيفية توظيفها لاستخلاص جهود المرؤوسين طواعية واختيارا وليس قسرا. فلا بد من توافر معلومات كافية عن جوانب التشغيل، وعن المرؤوسين وعن البيئة العامة والبيئة الخاصة، وتنمية قنوات اتصالية ملائمة ومفتوحة لنقل وتبادل المعلومات⁽²⁾.

ولتحقيق توجيه فعال لا بد من توافره على عدة أركان.

III-4- أركان التوجيه.

يعتمد التوجيه بصفة أساسية على عدة أركان رئيسية، تتمثل في القيادة، والاتصالات الإدارية، ونظام الحوافر. ويمكن توضيح هذه الأركان بشيء من التفصيل فيما يلي:

III-4-1- القيادة:

إن القيادة هي نشاط المسؤول القيادي ووظائفه في التوجيه، والتنسيق، والاتصالات، واتخاذ القرارات، والرقابة بهدف تحقيق غرض معين. وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

وتتبعي الإشارة هنا أن وظائف القيادات العليا في مجال الإدارة العامة لا تختلف عنها في مجال إدارة الأعمال، غير أن التركيز الأكبر يكون على محورين أساسيين هما التنسيق واتخاذ القرارات. بالنسبة للتنسيق فهو أساس موضوع هذه المذكرة، أما بالنسبة لاتخاذ القرارات فهي عملية تحتل أهمية خاصة في الإدارة العامة، وذلك لأن الإدارة الحكومية والسياسة التي تتبناها الحكومة في الشؤون الداخلية والخارجية تمثل في حد ذاتها مجموعة من القرارات يساهم في وضعها مجموعة من الأفراد والجهات الرسمية⁽³⁾.

وتعتبر القيادة الوظيفة الديناميكية في الإدارة، فنجاح التنظيم يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القائد على تأدية وظائفه الأساسية السابقة الذكر، وهناك وظائف ثانوية تتمثل بصفة أساسية في أن القائد الإداري مفكر ورمز للأبوة ونموذج أو قدوة⁽⁴⁾.

وتواجه المنظمات عدد من المشكلات مرتبطة بالقيادة من أهمها، قلة خبرة القيادة، وانخفاض مستوى الكفاءة لديهم، كما أن الكثيرين منهم متسلطين في استعمال سلطاتهم، هذا بالإضافة إلى القصور في إدراك

(1)- المرجع السابق.

(2)- محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص.174.

(3)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.271.

(4)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص.111.

وفهم حاجات ودوافع سلوك مرؤوسيه⁽¹⁾.

ولعلاج المشاكل السابقة، ينبغي توافر مقومات القيادة الفعالة، وهي كثيرة وأهمها سمات وخصائص القائد الشخصية التي تؤهله للقيادة الموضوعية، إدراك أهمية العلاقات الإنسانية والمرونة في التعامل مع الناس⁽²⁾.

III-4-2- الاتصال:

الاتصال يعد أهم الدعائم التي يركز عليها البناء التنظيمي، ومن أهم فعاليات المدير التوجيهية فهو عملية نقل وتبادل المعلومات المفهومة والمفضية إلى تحقيق هدف معين بين طرفين⁽³⁾.
وتتمثل العناصر الأساسية للاتصال في: المرسل وهو مصدر الاتصال الذي يحاول نقل المعلومات إلى غيره، والرسالة وهي الفكرة المراد نقلها، والرموز المستخدمة لترجمة الفكرة المراد نقلها، وقناة الاتصال وهي الوسيط لنقل الرمز إلى المرسل إليه، والمستقبل وهو الذي يتلقى الرمز⁽⁴⁾.
والاتصال فضلا عن كونه عاملا يقوم عليه التوجيه، فإنه العملية التي تربط كافة وظائف الإدارة العامة، ولذلك فإن مهارة القائد الإداري تعتمد بدرجة كبيرة على مهارة الاتصال⁽⁵⁾. كما أن التنسيق لا يعمل بفعالية إلا من خلال سهولة الاتصال وفعالته، فهو الأداة لتحقيق التنسيق⁽⁶⁾.

هذا وتعتمد المنظمات العامة على نقل وتبادل المعلومات من خلال منافذ وخطوط السلطة والمسؤولية التي تتضح من خلال الهيكل التنظيمي، وتتحدد في ثلاثة اتجاهات، الاتصال الرأسي الهابط وهو اتصال من أعلى إلى أسفل ويتمثل في الأوامر والقرارات والتوجيهات وطلب الاستفسارات والبيانات من المرؤوسين. والاتجاه الثاني هو الإتصال الرأسي الصاعد ويشير إلى صعود البيانات والمعلومات من أسفل إلى أعلى في صورة مذكرات وتقارير، وهو بمثابة التغذية العكسية بالمعلومات للمستويات العليا. أما الاتجاه الثالث فهو الاتصال الأفقي ويتناول إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، إذ يمكن عن طريقه التنسيق بين وظائف المنظمة المختلفة⁽⁷⁾.
وتتعدد وسائل الاتصالات باختلاف أنواع الاتصالات، بحيث يمكن القول أنه يوجد وسائل يمكن استخدامها لكل نوع من أنواع الاتصالات.

وتوجد الكثير من المعوقات التي تعرقل عملية الاتصالات في الإدارة العامة، وهي تتمثل في الإرسال كما تظهر في الاستقبال، ومن هذه المعوقات صعوبة فهم مفردات لغة الإرسال، والبعد المكاني، وتعدد

(1)- المرجع السابق.

(2)- المرجع سابق، ص.112.

(3)- محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص.197.

(4)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص.113.

(5)- أمين ساعتي، مرجع سابق، ص.241.

(6)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة للعلماء، مرجع سابق، ص.163.

(7)- محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص.198-199.

المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل، والفروق الشخصية بين طرفي الاتصال، والوضع النفسي للمستقبل، وفقدان الثقة بين أعضاء التنظيم⁽¹⁾.

وللقضاء على المعوقات السابقة فلا بد من أن يقوم الاتصال على مقومات أساسية تجعله كفئاً وفعالاً، وتحدد كفاءة وفعالية الاتصال بمدى قدرة القائد الإداري على تنمية الفهم بينه وبين رؤوسه بحيث تصبح الأهداف مفهومة لدى كل المرؤوسين، وتوجد العديد من مقومات الاتصال الكفؤ والفعال تتمثل بصفة أساسية في الشرح والتفسير، والاستجابة، والتكلم، والإصغاء، والتقييم⁽²⁾.

III-4-3- نظام الحوافز:

تمثل الحوافز المقابل للأداء المتميز للعاملين بالمنظمة، وتعتبر بمثابة تعويضات تزيد عن الأجر⁽³⁾. ولنظام الحوافز درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للفرد أو على مستوى المنظمة، فوجود نظام الحوافز بالنسبة للفرد إنما يؤكد الإقرار بقيمة ما ينجزه، ويشبع حاجته إلى التقدير، كما أنه يجعل الفرد ملتزماً وقادراً على تحمل المسؤولية، هذا بينما يهيئ نظام الحوافز للمنظمة المناخ التنظيمي الملائم للعمل، ويثير حماس جماعات العمل، كما أنه يشجعها على المنافسة، وينمي مهارات أفرادها، ويساعد على تنمية روح التعاون والمشاركة⁽⁴⁾.

ويوجد العديد من أنواع الحوافز أهمها: الحوافز الفردية، الحوافز الجماعية، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، والحوافز السلبية، والحوافز الإيجابية⁽⁵⁾. ولا بد من مراعاة التوقيت المناسب لاختيار وتنفيذ هذه الحوافز.

وحتى يصبح نظام الحوافز بالمنظمة كفئاً وفعالاً، لبد أن يكون بسيط بحيث يكون واضحاً ومفهوماً من قبل العاملين بالمنظمة، كما لا بد أن يكون قابلاً للقياس؛ بحيث يكون وفقاً لمعايير محددة للأداء، وأن يكفي احتياجات العاملين، وأن يتسم بالعدالة والمرونة، وأن يشترك في إعداده كل العاملين بالمنظمة، وأن يكون معلناً على الجميع؛ بحيث لا تخفى معالمه على أحد بهذه المنظمة⁽⁶⁾.

IV- وظيفة الرقابة:

إن الرقابة هي من الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية، التي يتم ممارستها في أداء كل الوظائف الإدارية.

(1)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 167- 168.

(2)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 120.

(3)- المرجع السابق.

(4)- المرجع السابق، ص. 121.

(5)- المرجع السابق، ص. 121-123.

(6)- المرجع السابق، ص. 124.

IV-1- تعريف الرقابة:

اعتبر " فايول-Fayl" الرقابة أحد الوظائف الإدارية وعرفها بقوله: "إن الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية"⁽¹⁾.
أما "فواد العطار"، فيعرفها بأنها: "وظيفة تقوم بها السلطة المختصة؛ بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكفاية وفي الوقت المحدد لها"⁽²⁾.
كما عرفها " كونتز - Koontz"، بأنها: " قياس وتصحيح إنجاز المرؤوسين؛ للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي وضعت لبلوغها قد أنجزت"⁽³⁾.
أما "عبد الغني بسيوني"، فيعرفها بأنها: "التأكد من تنفيذ أهداف الخطة بأعلى كفاية ممكنة ومن صحة وشرعية الأعمال الإدارية؛ لتصحيح ما يكتشف من أخطاء وانحرافات"⁽⁴⁾.
فالرقابة هي: "التأكد من إنجاز الأهداف وفقا للتخطيط وبأعلى كفاية، والتحقق من صحة وشرعية الأعمال الإدارية، والقيام بتصحيح الأخطاء والانحرافات الموجودة".

IV-2- أهمية الرقابة:

تمتد أهمية الرقابة لتشمل كل وظائف العملية الإدارية، وتكمن أهميتها فيما يلي:
IV-2-1- في التخطيط تسعى وظيفة الرقابة إلى الكشف عن كيفية تنفيذ الخطة، بحيث يمكن تعديلها بإحدى الخطط البديلة⁽⁵⁾. والرقابة تمكن من معرفة مدى النجاح في تنفيذ الخطة في مراحلها، والخطة في مجملها⁽⁶⁾.
IV-2-2- في التنظيم تلعب الرقابة دورا هاما في الكشف عن مواطن الضعف في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري للمنظمة، ومدى توافق العاملين مع حجم كل نشاط⁽⁷⁾، كما تسهم في تبسيط الإجراءات وطرق العمل، وتيسير عملية التفويض وذلك عن طريق ما توفره من وسائل لمراجعة النتائج⁽⁸⁾.
IV-2-3- في التوجيه الرقابة تمكن من مراجعة معدلات الأداء، وتسهل التوجيه والإشراف وتنمية المهارات القيادية⁽⁹⁾.

(1)- المرجع السابق، ص.124.

(2)- عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1992)، ص. 346.

(3)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 124.

(4)- عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 346.

(5)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 125.

(6)- عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 350.

(7)- المرجع السابق.

(8)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 123.

(9)- المرجع السابق، ص. 125.

IV-2-4- الرقابة تكشف عن مواطن الإختلالات والانحرافات، وتعمل على تجنب أسبابها لاتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة في الوقت المناسب قبل تعقد الأمور وصعوبة التصحيح⁽¹⁾.

فالرقابة وسيلة هامة من وسائل زيادة فعالية الإدارة العامة. وقد لخص الأستاذ "مارشال" عن أهميتها بقوله: "عن طريق الرقابة يتحقق المدير أن الأهداف تسيير نحو التحقيق، وأن التنظيم صالح، وأن الأفراد تتوافر لديهم المهارة والنتائج المالية المرضية، والقيادة فعالة، والتنسيق يعمل على رفع الازدواج"⁽²⁾.

IV-3- أنواع الرقابة:

تباينت وجهات نظر أساتذة الإدارة العامة وكتابها بشأن تحديد أنواع الرقابة، إلا أن الاتجاه الذي يصنف الرقابة طبقا لمصدرها أو تبعا للسلطة التي تمارس الرقابة يتميز بدقة أكبر، إذ يصنف الرقابة إلى ثلاثة أنواع رئيسية، رقابة سياسية، ورقابة قضائية، ورقابة إدارية⁽³⁾.

IV-3-1- الرقابة السياسية: المقصود بالرقابة السياسية ذلك النوع من الرقابة الذي يبشره الشعب بكافة فئاته على منظمات الجهاز الإداري للدولة. وتمارس الرقابة السياسية من جمهور المواطنين عن طريق المجالس السياسية المنتخبة، أو بواسطة الأحزاب والتنظيمات السياسية، وأخيرا بما للرأي العام من ثقل وتأثير على الجهاز الإداري للدولة⁽⁴⁾.

IV-3-2- الرقابة القضائية: وهي التي تمارسها المحاكم التي تتولى مراقبة أعمال الإدارة العامة لغايات تصحيح انحرافات، وحماية المصالح العامة، وحماية حقوق وحريات الآخرين⁽⁵⁾.

IV-3-3- الرقابة الإدارية: وهي رقابة الإدارة على نفسها بنفسها (الرقابة الذاتية) ، وهذه الرقابة تمارسها القيادات الإدارية على المؤسسات التابعة لها أو التي تشرف عليها، وهي إما أن تكون رقابة داخلية، أو رقابة خارجية⁽⁶⁾. الرقابة الداخلية وهي الرقابة التي تتم داخل الوحدة الإدارية تتولاها القيادة الإدارية حسب التسلسل الهرمي في الوحدة الإدارية، مثل رقابة الوزير على رؤساء الوحدات الإدارية في وزارته، كما يمكن أن توجد إدارات ذات طابع رقابي داخل التنظيم، مثل رقابة الإدارة المالية نشاط المنظمة المالي. أما الرقابة الخارجية فهي متممة ومكملة للرقابة الإدارية الداخلية، تمارسها أجهزة رقابية

(1)- المرجع السابق.

(2)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 171.

(3)- عبد الغني عبد الله بسموني ، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 363-365.

(4)- تم الاعتماد في ذلك على: - المرجع السابق، ص. 363-375.

- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 176-177.

(5)- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص. 123.

(6)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 177-178.

مستقلة، تتولى مهمة الرقابة على شؤون الأفراد والتنظيم بالوزارات والمصالح والهيئات الحكومية المختلفة⁽¹⁾.

وتعتمد الرقابة الإدارية على مجموعة من الوسائل الرقابية مثل التقارير، والتفتيش، والمراجعة، والضبط الداخلي، والمتابعة عند القيام بالعملية الرقابية. إلا أن فاعلية الإدارة العامة في القيام بتلك المهمة يتطلب وجود نظام دقيق للرقابة يرتبط بنظام متطور للمعلومات والتخطيط⁽²⁾.

IV-4- مراحل الرقابة:

تقوم الرقابة على أساس مراحل ثلاث تتمثل فيما يلي⁽³⁾:

IV-4-1- تحديد المعايير الرقابية: المعيار هو مقياس يستخدم في مقياس النتائج الفعلية لإنجازات الإدارة العامة وعلى ضوءه تتم عملية المقارنة والتقييم⁽⁴⁾.

وترتكز معايير الرقابة في المجال الإداري العام على الخطة العامة للدولة، والأهداف السياسية والإجراءات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل التي تحكم أداء السلطة التنفيذية عند تقديمها للخدمات العامة إلى أفراد المجتمع، وقد تتعلق بجوانب غير مادية مثل، الروح المعنوية للعاملين، ودرجة رضا الجمهور عن الخدمات العامة، ودرجة التقدم في تدعيم العلاقة بين الجهاز الإداري للدولة وفئات الجمهور المختلفة⁽⁵⁾. لكن الصعوبة تكمن في إيجاد معايير دقيقة لقياس الجانب غير المادي.

IV-4-2- تقييم الأداء: وتتعلق بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الرقابية التي سبق وضعها لمعرفة مقدار الانحرافات ثم تصحيحها⁽⁶⁾، والعمل على منع تكرارها في المستقبل⁽⁷⁾.

وتقييم الأداء يمكن من تطوير وتحسين أداء العاملين بالمنظمة، ويرفع من روحهم المعنوية، كما أنه يزيد من كفاءتهم؛ باعتباره يضع أساسا مقبولا لتقييم القدرات والكفاءات، هذا بالإضافة إلى أنه يعمل على تحسين عملية توزيع الاختصاصات المختلفة وينسق بين مجهوداتها المختلفة. وعلى الرغم من هذه الفوائد فإن تقييم الأداء يواجه الكثير من الصعوبات أهمها أن كثيرا من أوجه النشاط في المنظمة لا يمكن قياسها كميا بسهولة⁽⁸⁾.

(1) - أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. 266.

(2) - مرجع سابق.

(3) - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 128.

(4) - أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. 266.

(5) - المرجع السابق، ص. 267.

(6) - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 130.

(7) - أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. 267.

(8) - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 130.

IV-4-3- تصحيح الانحرافات: بعد تحديد المعايير الرقابية، وتقييم الأداء يتم تصحيح الانحرافات التي تظهر بين ما تم فعلا وبين ما أريد إتمامه (1). وذلك باتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها وتفاذي تكرار وقوعها في المستقبل. وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الانحرافات مثل عدم دقة المعايير الموضوعية عند إعداد الخطة، أو قد ترجع للظروف الخاصة بالتنفيذ كما هو متوقع، وقد تكون هذه الانحرافات راجعة لانخفاض مهارة العاملين، أو التسبب والإهمال (2).

ولمواجهة المشاكل المتعلقة بكل مرحلة رقابية، لا بد أن يكون النظام الرقابي بالنسبة للمنظمة فعالا يستند إلى مقومات سليمة تتمثل بصفة أساسية في اتسام هذا النظام بالسهولة والبساطة، والمرونة، والموضوعية، والملاءمة مع طبيعة العمل، ومراعاة عنصر التكلفة (3).

بعد هذا العرض لوظائف الإدارة تنبغي الإشارة إلى أن جوهر العملية الإدارية لا يختلف باختلاف مستويات الإدارة وإن اختلفت السلطة التي يتمتع بها المدير في السلم الإداري وتباينت أهمية وظائف الإدارة من مستوى إلى آخر، فوظيفة التخطيط تزداد أهميتها في المستويات الإدارية العليا بينما يكون التوجيه أكثر أهمية في المستويات الدنيا (4).

وما يمكن استخلاصه من دراسة الوظائف الإدارية للإدارة العامة، أن هذه الأخيرة تقوم بوظائفها التنفيذية من خلال أربع وظائف إدارية أساسية، ضمن وظيفة التخطيط تقوم بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وفي وظيفة التنظيم تضع الهيكل التنظيمي الملائم لتحقيق تلك الأهداف، أما في وظيفة التوجيه تعمل على تركيز كل الجهود تجاه تحقيق الأهداف، ومن خلال وظيفة الرقابة تعمل على التأكد من مدى تحقق الأهداف المحددة في التخطيط. ويتضح هنا أن الوظائف الإدارية الأساسية مترابطة ومتكاملة ولا يمكن تجاهل أهمية الوظائف المندمجة في الوظائف الأساسية خاصة وظيفة التنسيق التي تدعم تكامل وانسجام كل النشاط الإداري في الإدارة العامة سعيا لتحقيق أهدافها.

هذا فيما يخص الإدارة العامة بشكل عام. لكن السؤال المطروح هنا، أين الإدارة العامة الجزائرية من كل هذا؟ وهو ما سيتم تغطيته من خلال المبحث الموالي.

(1)- المرجع السابق، ص.131.

(2)- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص.268.

(3)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص.133.

(4)- ماجد راغب الطو، علم الإدارة العامة (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1987)، ص.10.

المبحث الثالث: نظام وتنمية الإدارة العامة في الجزائر.

إن الإدارة العامة في الدول النامية تمثل أهمية معتبرة سيما في الجزائر فهي تمثل جانبا هاما في تنميتها الشاملة. وعليه سيتم من خلال هذا المبحث عرض العوامل المؤثرة في واقع الإدارة العامة الجزائرية وتنظيمها، وتنميتها والمعوقات التي تقف في سبيل تحقيق تلك التنمية.

I- العوامل المؤثرة في واقع الإدارة العامة الجزائرية وتنظيمها:

لقد تأثرت الإدارة العامة الجزائرية بالعديد من العوامل بداية من الاحتلال إلى التطورات المعاصرة التي يشهدها العالم اليوم، هذه التطورات انعكست على تنظيمها الذي يجمع بين النظامين المركزي اللامركزي.

I-1- العوامل المؤثرة في واقع الإدارة العامة الجزائرية:

واقع الإدارة العامة الجزائرية بما وصلت إليه، وبما تطمح إليه متأثر بعوامل مختلفة أهمها⁽¹⁾:

I-1-1- آثار إدارة الاحتلال:

ورثت الجزائر عند الاستقلال إدارة تعكس نظام الاحتلال من النواحي الاجتماعية، والسياسية، والثقافية. حيث كانت خصائصها الرئيسية كما يلي:

I-1-1-1- سيطرت الفئات الأوربية على مراكز القرار، والإشراف، والتوجيه، تاركة للجزائريين وظائف التطبيق والتنفيذ. وهذا ما جعل الجزائر غداة الاستقلال تتخذ الإجراءات العاجلة لشغل وظائف القيادة والمسؤولية والتوجيه، وذلك على حساب الكفاءة والمؤهلات العلمية والمهنية؛

I-1-1-2- أمية فاحشة بين جمهور الأهالي الجزائريين، حيث كان ذلك يضمن إبعادهم عن أي طموح لتولي المسؤولية في الإدارة؛

I-1-1-3- اللغة الأجنبية التي لم تكن هي لغة الجمهور في حياته اليومية؛ مما كلف الإدارة الجزائرية السعي السريع من أجل إحلال اللغة الوطنية أداة عمل وتعامل مع المواطنين؛

I-1-1-4- إن العلاقة بين الإدارة والمدارين كانت علاقة تخوف وتحدي، وهذا ما خلف بعض الأفكار السلبية في التعامل مع الإدارة.

ومن الجدير بالذكر أن هذا الواقع الذي تميزت به الإدارة الجزائرية وقت الاحتلال قد أخذ بعين الاعتبار في مبادئ الثورة واختياراتها بعد الاستقلال.

(1)- ناصر محمد الصانع، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي (الأردن: منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986)، ص. ص. 345-348.

I-1-2- مبادئ الثورة:

إن الدولة الجزائرية إدارة ومؤسسات سياسية، ترجع في أسسها ومبادئها إلى الثورة، هذه المبادئ التي ما فتئت السلطات المسؤولة والنصوص الأساسية تؤكد عليها منذ الاستقلال، وأهمها ما يلي:

I-1-2-1- وضع الإدارة في خدمة المواطن، فالإدارة أصبحت بعد الاستقلال مفتوحة لجميع المواطنين وموجهة لخدمتهم؛

I-1-2-2- تقريب الإدارة من المواطنين، ذلك عن طريق تسهيل الاتصال من جهة، وتوسيع شبكة المصالح الإدارية التي يحتاجها المواطن ويتعامل معها مباشرة من جهة أخرى؛

I-1-2-3- المساواة في التوظيف بين المواطنين المرشحين بالمؤهلات العلمية أو التجربة المهنية نفسها؛

I-1-2-4- ديمقراطية التعليم والتكوين؛ أي فتح مجال المعرفة والتأهيل العلمي لأبناء الوطن جميعهم.

I-1-3- الاتجاه الاشتراكي:

إن واقع الإدارة الجزائرية مرتبط أيضا بالاتجاه الاشتراكي الذي اختارته البلاد منذ الاستقلال، وهذا يتطلب اهتمامات ومهام جديدة يجب على الدولة أن تقوم بها. وهنا تجدر الإشارة إلى الظواهر التالية:

I-1-3-1- اتساع نطاق أهداف النشاط الإداري، وذلك يؤدي إلى أن تصبح الإدارة العامة في الجزائر مسؤولة عن قيادة وتوجيه وتسيير وإدارة العمليات الاقتصادية، والاجتماعية، الثقافية، لتحقيق الأهداف العامة⁽¹⁾؛

I-1-3-2- توسيع أهداف ونشاط الإدارة العامة يؤدي إلى تعدد وتنوع الأجهزة الإدارية وازدياد التوسع في نطاق الجانب البشري للإدارة العامة، بالإضافة إلى قيام أجهزة إدارية جديدة في مختلف المجالات⁽²⁾؛

I-1-3-3- إن التنمية الشاملة للبلاد منظمة في إطار مخططات متتالية، وهي توجيهات وعمليات ملزمة وتمس جميع ميادين حياة الأمة، وتفرض هذه المخططات ضبط برامج تنمية متداخلة تتطلب التدخل الفعال للدولة والذي يتوقف على التنمية المتواصلة للإدارة، سواء من حيث محتواها البشري أو من حيث وسائلها التنظيمية والفنية⁽³⁾.

I-1-4- التطورات العالمية المعاصرة:

مع التطورات العالمية المعاصرة، ظهرت ضرورة إدماج الجزائر في النظام الجديد بعد نهاية العهد الاشتراكي، وتبعاً لذلك اتسع مجال القطاع الخاص بعد أن كان محدوداً ومنحصراً. فكان لزاماً على

(1) - عمار عوايدي، مرجع سابق، ص.162.

(2) - المرجع السابق، ص.163.

(3) - ناصر محمد الصانع، مرجع سابق، ص.347.

الجزائر القيام بالإصلاحات، والتي باشرتها منذ سنة 1988م، وهي إصلاحات شاملة وعميقة لمختلف المجالات السياسية والاقتصادية سيما الإدارية⁽¹⁾. وتتجلى الإصلاحات الإدارية فيما يلي⁽²⁾:

I-4-1-1- تكثيف الإدارة العمومية مع ضرورة الإصلاحات الاقتصادية، وذلك من خلال:

- تكثيف تنظيم وصلاحيات الإدارة بالفصل بين الدولة كسلطة عمومية والدولة المسيرة؛
- إعادة تمركز المهام، بتوزيع مهامها بين الإدارة المركزية التي ستقوم بالمهام التقليدية للسلطة العمومية المتعلقة بالتنظيم والضبط والرقابة، والإدارة المحلية التي ستقوم بجميع المهام الخاصة بالمرافق العمومية؛
- انسحاب الإدارة من مهام الإنتاج وتوزيع الممتلكات والخدمات والتسيير المباشر للهيكل الاجتماعية والاقتصادية؛

- تحويل تسيير هذه الهياكل إلى متعاملين خواص أكفاء على أساس دفاتر شروط في إطار عقود الالتزام؛

- تحويل العقود الإدارية الاقتصادية إلى مصالح أخرى كالموتقين والغرف التجارية والصناعية والفلاحية.

I-4-2- دعم مؤسسات الطعن والرقابة لصالح المواطن أمام الإدارة، وذلك من خلال:

- إنشاء "وسيط الجمهورية" لضمان حقوق المواطن في علاقته مع الإدارة وتحسين الخدمة العمومية؛
- إنشاء "مجلس الدولة" الذي يضطلع بمهام الرقابة والاستشارة وحماية المصالح العمومية من انحرافات السلطة التقديرية للإدارة؛
- تجسيد الرقابة داخل أجهزة الإدارة ودعم دور المفتشيات على المستوى المركزي والمحلي.

I-4-3- ترقية دور المجتمع المدني، وذلك من خلال:

- التطور الديمقراطي والانفتاح الاقتصادي يستدعيان مشاركة المجتمع المدني في تسيير شؤون الجماعة؛
- دعم الحركة الجماعية لخلق قنوات تشاور بين الإدارة و المواطن لتحسين العلاقات، وتجسيد احترام الحقوق والحريات في إطار دولة القانون.

كل هذه العوامل التي عرفتتها الإدارة العامة الجزائرية بحكم تاريخها البعيد والقريب أو أثارها بموجب اختياراتها السياسية أو التطورات المعاصرة التي تفرض نفسها انعكست على تنظيم الإدارة العامة الجزائرية.

(1)- للوزارة المنتدبة لدى رئاسة الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري و الوظيف العمومي، "كيفية دخول الجزائر في نظام اقتصاد السوق"، إصلاح الخدمة المدنية لتفعيل القطاع الخاص (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997)، ص. ص. 428-429.

(2)- المرجع السابق.

I-2- تنظيم الإدارة العامة في الجزائر:

تجمع الدولة الحديثة بين أسلوبين مختلفين في نطاق تنظيم وتوزيع وحدات وأجهزة النظام الإداري في الدولة، وتقسيم وتوزيع سلطة الوظيفة الإدارية النهائية اللازمة لإدارة وتسيير الوظيفة الإدارية. والدولة الجزائرية تطبق مبدأ الجمع بين النظامين المركزي واللامركزي مثل كل دول العالم، ولكن للجزائر أسلوبها الخاص في تحديد نطاق كل منها.

I-2-1- الإدارة المركزية الجزائرية:

يقصد بالمركزية الإدارية: "توحيد وحصر كل السلطة الوظيفية الإدارية في الدولة في يد السلطات الإدارية المركزية: رئيس الدولة، رئيس الحكومة، الوزراء، وممثلهم في الأقاليم (الولاية)"⁽¹⁾.

I-2-1-1- أركان نظام المركزية: نظام المركزية يقوم على ثلاثة أركان أو عناصر أساسية هي⁽²⁾:

- تركيز وحصر سلطات اتخاذ القرارات الإدارية النهائية الخاصة بالوظيفة الإدارية للدولة في يد السلطات الإدارية المركزية؛

- السلم "الترج" الإداري، الناتج عن التركيز للسلطة الوظيفية الإدارية وبالتالي هيكل النظام الإداري في الدولة يكون على هيئة مثلث أو هرم متكون من مجموعة ضخمة من الطبقات والدرجات فنيا، علميا، قانونيا، بشريا مترابطة، متناسقة ومتدرجة يعلوها بعضها البعض وترتبط كل طبقة أو درجة في السلم الإداري بالدرجة التي تعلوها برابطة وعلاقة السلطة الرئاسية؛

- السلطة الرئاسية، والتي تعني حق وسلطة استعمال قوة الأمر والنهي من أعلى من طرف الرئيس الإداري المباشر والمختص، وواجب الطاعة والخضوع والتبعية من طرف المرؤوس المباشر للرئيس الإداري المباشر المختص.

I-2-1-2- المؤسسات الإدارية الأساسية للإدارة المركزية الجزائرية:

تقوم الإدارة المركزية الجزائرية، طبقا لأحكام دستور 23 فيفري 1989 (تعديل 1996)، على المؤسسات الإدارية الأساسية التالية⁽³⁾:

- رئاسة الدولة (رئيس الجمهورية): تقوم رئاسة الجمهورية على مجموعة من الهيئات تتمثل في الأجهزة والهيكل الداخلية (الأمانة العامة، المديرية المختلفة) طبقا للمرسوم الرئاسي 94-132 مؤرخ في: 1994/05/29، ومع ذلك يبقى منصب رئيس الجمهورية أهم عنصر في هذه المؤسسة الإدارية المركزية؛

(1) - عمار عوايدي، مرجع سابق، ص. 204.

(2) - عمار عوايدي، دروس في القانون الإداري (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000)، ص. 115-117.

(3) - محمد الصغير بعلي، دروس في المؤسسات الإدارية: نظرية التنظيم الإداري، الإدارة العامة الجزائرية (عنابة: منشورات جامعة باجي مختار، دون سنة النشر)، ص. 62-91.

- الحكومة: إن الدستور الحالي أحدثت مؤسستين في قمة السلطة التنفيذية موزعا بذلك الوظيفة الإدارية العليا بين رئيس الجمهورية ورئيس الحكومة، على غرار ما هو سائد في بعض الأنظمة كفرنسا مثلا، وتتكون الحكومة من رئيس الحكومة، وأعضاء الحكومة (الوزراء).

يرأس رئيس الحكومة مجلس الحكومة الذي يتشكل من أعضاء الحكومة (الوزراء)، بينما يرأس رئيس الجمهورية الحكومة بما فيها رئيسها في مجلس الوزراء.

ويمكن تصنيف الوزارات رغم تداخل النشاط الحكومي إلى عدة أنواع تتمثل أساسا في:

- وزارات السيادة، وهي الوزارات الأساسية المكلفة، بالحفاظ على كيان الدولة وقوامها، مثل وزارة العدل، وزارة الدفاع، وزارة الداخلية، وزارة الخارجية؛

- وزارات ذات طابع اقتصادي، وهي مجموع الوزارات العاملة في الميدان الاقتصادي، مثل وزارة الصناعة، والتجارة، ... الخ؛

- الوزارات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي، وتتمثل في الوزارات العاملة في الحقل الاجتماعي والثقافي، مثل وزارة الثقافة والإعلام، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي... الخ.

إن تقسيم الوزارات وتصنيفها يبقى مسألة نسبية، وذلك أن توزيع الصلاحيات بين أعضاء الحكومة من طرف رئيس الحكومة لا يعني عدم وجود مجالات للتعاون، بل والتداخل أحيانا.

- المؤسسات الوطنية الاستشارية: إلى جانب المؤسسات الإدارية، يوجد العديد من المؤسسات والهيئات الإدارية المركزية الوطنية الإستشارية العاملة في مختلف الميادين والمجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتمثلة أساسا في المجالس والهيئات الوطنية، وتعتبر هذه المؤسسات عملية حيوية لترشيد العمل الإداري وفاعليته وتوجيهه، ومن بينها المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي⁽¹⁾.

I-2-1-3- مزايا وعيوب المركزية الإدارية:

المزايا:

المركزية الإدارية كأسلوب من أساليب الإدارة في الدولة الحديثة، تضمن تحقيق مجموعة من المزايا⁽²⁾:

- أولا: يدعم الوحدة الوطنية والدستورية للدولة بتركيز الوظيفة الإدارية في الدولة في يد السلطة الإدارية المركزية؛

- ثانيا: يؤدي إلى تحقيق وحدة أسلوب الوظيفة الإدارية في الدولة، وثبات ووضوح واستقرار الإجراءات الإدارية من أجل القضاء على البيروقراطية في الدولة؛

(1) - المرجع السابق، ص.93.

(2) - قصير مزياتي فريدة، مبادئ القانون الإداري الجزائري (باتنة: مطبعة عمار قرفي، 2001)، ص.121.

- ثالثا: تعد المركزية الأسلوب الأمثل في إدارة وتسيير وتمويل المؤسسات والمرافق الإدارية العامة (مرفق الدفاع، مرفق العدالة، مرفق التعليم، ...)

- رابعا: يحقق التوفير في أموال وموارد الدولة، حيث ينعدم فيما الإسراف والتبذير؛

- خامسا: ضمان تحقيق وحدة التطبيق والتنفيذ للخطط الوطنية والسياسة العامة السائدة في الدولة.

العيوب:

رغم المزايا السابقة، فإن أسلوب المركزية يعد غير كافي وحده لتسيير جهاز الوظيفة الإدارية في الدولة نظرا للعيوب التالية⁽¹⁾:

- أولا: إن تركيز سلطة البت النهائي في شؤون الوظيفة الإدارية في الدولة بيد السلطة الإدارية المركزية يتناقض مع مبدأ الديمقراطية الإدارية؛

- ثانيا: مع ازدياد الوظائف والأعباء الإدارية للدولة الحديثة أصبح من المستحيل أن يدار الجهاز الإداري بالأسلوب المركزي.

I-2-2- الإدارة اللامركزية الجزائرية:

يقصد بالنظام الإداري اللامركزي، ذلك النظام الذي يقوم ويستند على أساس تفويت وتوزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية من جهة وبين وحدات إدارية أخرى مستقلة ومتخصصة على أساس إقليمي جغرافي في ناحية، وعلى أساس في موضوعي -مصلحي- من ناحية أخرى، مع وجود رقابة وصائية⁽²⁾.

I-2-2-1- أركان نظام اللامركزية:

من التعريف السابق نتضح مقومات وأركان النظام الإداري اللامركزي كما يلي⁽³⁾:

- تفويت سلطات وامتيازات الوظيفة الإدارية في الدولة وتوزيعها بين الهيئات والسلطات الإدارية المركزية والهيئات والسلطات الإدارية اللامركزية، ويتم ذلك بإقامة وتكوين إدارة ذاتية مستقلة بواسطة منحها الشخصية القانونية المعنوية واعتماد مبدأ الانتخاب لاختيار أعضاء الإدارة اللامركزية؛

- التحديد القانوني لنطاق حجم المصالح الإقليمية والفنية الموضوعية للهيئة أو الوحدة الإدارية اللامركزية، المتميزة عن مجموعة المصالح العامة الوطنية؛

- الرقابة الوصائية، فوجود هذه الرقابة يعد أمرا حتميا من أجل الحفاظ على وحدة الدولة، وتحقيق عملية التنسيق بين العمل الوطني و العمل العام اللامركزي، وكذا ضمان الحفاظ على إقامة وتحقيق التوازن والتوافق بين المصلحة العامة القومية وبين المصالح العامة الجهوية والمحلية.

(1)- المرجع السابق، ص.122.

(2)- عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، مرجع سابق، ص. 157-158.

(3)- المرجع السابق.

- ثالثا: الأفراد يقدمون مصالحهم المحلية على المصلحة العامة؛

- رابعا: اللامركزية تؤدي إلى تبذير الأموال، وإلى اتخاذ إجراءات متغيرة ومحاباة خلال سير المرافق المحلية⁽¹⁾.

إن هذه العيوب مغالى فيها إلى حد كبير، فاللامركزية لا تتناول جميع مرافق الدولة وأوجه النشاط الإداري وإنما تقتصر على المصالح المحلية، كما أن اللامركزية الإدارية لا تقوم إلا مستندة إلى مركزية إدارية وتحت رقابة الحكومة المركزية، وعلى هذه الأخيرة أن تعاون الهيئات اللامركزية في أداء وظيفتها⁽²⁾. فمن غير المناسب المبالغة بشأن هذه المساوئ لأنها تبقى أقل خطرا من تلك التي تنشأ عن المركزية الإدارية⁽³⁾.

إن الإدارة العامة الجزائرية متأثرة بالعديد من العوامل، أهمها الآثار السلبية التي خلفتها إدارة الاحتلال، والمبادئ التي انبثقت عن الثورة، والاتجاه الاشتراكي المتبنى، إلى التطورات المعاصرة التي فرضت نفسها وجعلتها تحاول التكيف معها. كل هذا انعكس على المهام التي تقوم بها من خلال جهاز إداري يجمع بين صفة المركزية واللامركزية، على أن يكون التنسيق بينهما فعالا؛ للوصول إلى الهدف من القيام بهذه المهام وهو تحقيق التنمية الشاملة. ولا يمكن الوصول إلى هذه الأخيرة دون التنمية الإدارية.

II- التنمية الإدارية في الجزائر:

ظهر مفهوم التنمية بشكل واضح بعد استقلال مجموعة كبيرة من الدول النامية لتحاول تغيير واقعها المتخلف، فالتنمية هي: "نقلة نوعية وكمية من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والبيئية، والإدارية، والصحية، والتكنولوجية"⁽⁴⁾. فالتنمية تمثل جميع هذه المجالات متكاملة مترابطة وتعد التنمية الإدارية أهم هذه المجالات، لذا اعتبرت الجزائر منذ استقلالها التنمية الإدارية جانبا هاما من سياسة مخطط تنميتها الشاملة، فلا يمكن تحقيق هذه الأخيرة دون تحقيق التنمية الإدارية.

II- 1- ماهية التنمية الإدارية:

إن التنمية الإدارية تعد من المصطلحات المستخدمة في دراسات الإدارة، وترجع جذور التنمية

(1)- أحمد محيو، مرجع سابق، ص. 113.

(2)- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة...، مرجع سابق، ص. 251.

(3)- أحمد محيو، مرجع سابق، ص. 113.

(4)- موسى اللوزي، التنمية الإدارية...، مرجع سابق، ص. 26.

الإدارية إلى حركة الإصلاح الإداري التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية مع أوائل هذا القرن، داعية أجهزة الإدارة العامة إلى تحقيق الكفاءة في الإدارة والاقتصاد. غير أنها لم تظهر كحركة فكرية وفلسفية إلا مع مطلع الستينات، بفضل جهود نخبة من علماء الإدارة العامة المقارنة، وعلى رأسهم "ريجس" -F.W. Riggs و"وليم سفن-Sifn" و"هيدى-F. Heady" و"لابالومبار-J. Lapalumbara" (1).

II-1-1- مفهوم التنمية الإدارية:

توجد تعريفات عديدة تدور حول مفهوم التنمية الإدارية، منها التعريف القائل بأنها: "عملية تنمية مهارات الموظفين على المستويات كلها، وبصورة منتظمة وفق احتياجات العمل في أجهزة الدولة" (2). وهناك من يعرفها بأنها: "إصلاح البناء الهيكلي للإدارة حتى تكون الأجهزة الإدارية قادرة على أداء وظائفها وفقا للخطط المرسومة لها" (3).

كذلك تعرف بأنها: "بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل" (4).

الملاحظ أن التعريف الأول يركز على مهارات الموظفين وهو يمثل جانب واحد من جوانب التنمية الإدارية، أما التعريف الثاني فيحصر التنمية الإدارية في إصلاح البناء الهيكلي وهو أيضا جانب واحد من جوانب التنمية الإدارية، في حين التعريف الثالث جمع بين التعريفين السابقين. وتعريفات أخرى قدمت نفس المعنى بمصطلحات مختلفة، فاعتبرت التنمية الإدارية: "عملية تغيير مستمرة تهدف إلى تنمية القدرة الإدارية"، وأنها تتمثل في الإصلاح الشامل للنظام الإداري (5).

II-1-2- أهمية التنمية الإدارية:

تستمد التنمية الإدارية أهميتها مما يلي:

- II-1-2-1- التنمية الإدارية تسبق أية تنمية أخرى حتى تمهد لها الطريق (6) ؛
- II-1-2-2- التنمية الإدارية وسيلة عملية لتحقيق التنمية الشاملة في المجتمع (7) ؛
- II-1-2-3- تعتبر أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها (8) ؛

(1) - جواد اعتمانة ، الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية بالجزائر 1990-1992 (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1995) ص.25.

(2) - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة... مرجع سابق، ص.277.

(3) - موسى اللوزي، التنمية الإدارية...، مرجع سابق، ص.44.

(4) - المرجع السابق، ص.43.

(5) - المرجع السابق، ص.44.

(6) - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة...، مرجع سابق، ص.283.

(7) - موسى اللوزي، التنمية الإدارية...، مرجع سابق، ص.41.

(8) - المرجع السابق.

II-1-2-4- تعتبر الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة الحكومية في تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

II-1-3- خصائص التنمية الإدارية:

خصائص التنمية الإدارية مهمة جدا، لأنها تلقي الضوء على أبعادها، وسبل تحقيقها على نحو أفضل، وأهمها⁽²⁾:

II-1-3-1- الصفة الرسمية، والمقصود بها الإطار القانوني والتنظيمي، الذي يوطر عملية التنمية الإدارية فيكسبها الشرعية الضرورية، فتصدر التنمية الإدارية بتوجيهات من الجهات المعنية في الدولة التي تضع هذه التوجيهات موضع التطبيق والتنفيذ بسلسلة من القرارات وبالعدد من الأجهزة المتخصصة؛ II-1-3-2- الاستمرارية، إن البيئة خاضعة لعمليات التغيير وبالتالي أصبحت لها احتياجات إدارية جديدة، وهذا ما يستوجب استمرارية التنمية الإدارية لاحتواء متطلبات التطوير الذي يطرأ على المجتمع؛ II-1-3-3- التوازن والاتساق، فالتنمية الإدارية تشمل جميع عناصر المنظومة الإدارية، وتتعامل معها بما يضمن الانسجام في أداء نشاطاتها.

II-1-4- أهداف التنمية الإدارية:

إن الأهداف هي الموجه الأساس لقوى الإدارة وأنشطتها، وللتنمية الإدارية هدف كلي يتمثل في تنمية القدرة الإدارية باستمرار على إحداث التغيير المطلوب سواء أكان على مستوى الجهاز الإداري للدولة ككل، أم على مستوى الوحدة الإدارية، وذلك من خلال خلق إداري مؤهل لهذه المهمة، وجعل النظام الإداري للدولة أو على مستوى الوحدة الإدارية متلائما، ومنسجما مع المهمات المتغيرة، والمتزايدة⁽³⁾. كما أن لها أهداف فرعية تتمثل فيما يلي⁽⁴⁾:

II-1-4-1- تنمية القوى البشرية، لأن الإنسان جوهر إدارة التنمية؛

II-1-4-2- التأكيد على البعد الحضاري للتنمية، بالانفتاح الفكري الواعي والدارس للتجارب الإنسانية المعاصرة والناجحة، بعيدا عن النقل العشوائي لأنماط البيئات المختلفة؛

II-1-4-3- تنمية وتطوير البناء التنظيمي والوظيفي بما يحقق شيوخ التفاعل العضوي والوظيفي بين مؤسسات التنمية؛

II-1-4-4- ترشيد التنظيمات واللوائح، بما يتلاءم مع البيئة وروح العصر.

(1) - المرجع السابق.

(2) - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة...، مرجع سابق، ص. ص. 287-293.

(3) - المرجع السابق، ص. ص. 295-298.

(4) - المرجع السابق.

وتحقيق أهداف التنمية الإدارية، يتطلب ضرورة تنمية عناصرها.

II-2- عناصر التنمية الإدارية في الجزائر:

أولت الجزائر غداة الاستقلال ولتحقيق التنمية الإدارية اهتماما كبيرا بالعنصر البشري؛ باعتباره الركن الأساسي الذي تقوم عليه الإدارة وتتطور بتطوره. وإن كانت لم تهمل الجانب التنظيمي، وعلاقة الإدارة بالمواطن، والتعاون الدولي.

II-2-1- المحتوى البشري:

إن تحقيق التنمية الإدارية يتوقف على ما يتوفر من كفاءات بشرية⁽¹⁾، وهذا يفسر اهتمام الجزائر الكبير بهذا العنصر فقامت بـ⁽²⁾:

II-2-1-1- تنظيم الوظيفة العمومية:

الوظيفة العمومي يلعب دورا أساسيا في المجتمع والاقتصاد، ويعتبر الضامن الأساسي لحقوق المواطنين لمشاركتهم الفاعلة في مجتمعهم، وهو الملجأ الأخير لحل المشاكل. وتحتوي الوظيفة العمومية على موظفين وأعوان عموميين يشتغلون على الصعيد المركزي والجهوي والمحلي وينطبق عليهم نظام خاص. وقد قامت الجزائر بتنظيم الوظيفة العمومية، وذلك من خلال إصدار قانون أساسي عام للوظيفة العمومية منذ سنة 1966، وهو ما يعرف بالقانون 113/66، يقوم على مبدأ ضمان الوظيفة ليتحقق الاستقرار الضروري للإدارة، وحقق هذا القانون الأساسي وحدة نظام العاملين بين مختلف أنواع الإدارات لإزالة الفوارق وتنقل الموظفين داخل الإدارة، وذلك حسب خطط التنمية الإدارية، وتضمن هذا القانون قواعد سهلت الترقية بالأقدمية في الوظيفة و بالامتحانات المهنية الداخلية، وهذا بعث حيوية في الإدارة، لكن ما يؤخذ عليه أنه تميز بعدم وجود سياسة لتكوين الموظفين. كما وضع القانون الأساسي العام للعامل عام 1978 لتوحيد نظام العاملين في القطاع العام، وقد ركز على سياسة الاستثمار في الموارد البشرية وطغت عليه النظرة الاقتصادية للعمل. ثم مرحلة التسعينات مع القانون 11/90 الذي أرجأ الوظيفة العمومي إلى وقت لاحق، وطغت عليه هو الآخر النظرة الاقتصادية. وجاء عمل "اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري" ليضع تصور وانسجام العلاقة بين الموظفين وإدارتهم أي إعادة بناء حبل الثقة بينهم وبين التكوين.

II-2-1-2- نظام الأجور والوقاية الاجتماعية.

(1) - موسى اللوزي، التنمية الإدارية...، مرجع سابق، ص. 71.

(2) - تم الاعتماد في ذلك على:- ناصر محمد الصانغ، مرجع سابق، ص. 348-350.

- إصلاح قانون الوظيفة العمومي، الأيام التكوينية للمؤسسة فريديش لصالح خمسين نقابي من الاتحاد الوطني لعمال

التربية والتكوين أيام 29 و 30 - 6-2005 على الموقع:

إن إصلاح الوظيفة العمومي يؤدي إلى الحديث عن العمل وقيمه وكيف يمكن تقديره وقياسه وتقدير أجره، وهذا يتماشى مع منظومة معلوماتية اقتصادية دائمة تسمح بتقييم الأمور والدفع بها إلى الأمام. فالوظيفة العامة بالإضافة إلى ما سبق، تمثل بالنسبة للعامل أساسا في المرتبات والأجور والوقاية الاجتماعية، لذا فقد حرصت الجزائر على ضمان حد أدنى من الأجور يتماشى مع تطور مستوى المعيشة، كما حرصت على توفير نظام للموظف لوقايته الاجتماعية من الأمراض والحوادث، وتضمن له تقاعدا ومعاشا في نهاية حياته الوظيفية.

وهذا كله لدفع الموظف إلى الاهتمام الكامل بالوظيفة دون التخوف من المستقبل. لكن الأرقام لا تعكس تطور الأجور، إذ أن هذا الأخير كان يشكل 1, 37% من الدخل القومي PIB في سنة 1990، وأصبحت سنة 1997 تشكل 29% منه، والأجور بهذا قد تراجعت ولم تتطور.

II-2-1-3- التدریب الإداري:

إن العناصر البشرية تحتاج إلى تدريب مستمر لصقل المهارات ومواكبة المستجدات. فالجزائر ومنذ الاستقلال اهتمت بالتدريب الإداري، فإلى جانب النطاق العادي لإعداد الإطارات المتوسطة والعليا في مختلف مجالات حياة الأمة؛ أي الجامعات والمعاهد المتخصصة التابعة للتعليم العالي، اهتمت الدولة الجزائرية بإنشاء الأطر الفعالة لإعداد الكفاءات المؤهلة للقيام بأعمال الإدارة في مختلف الميادين والمستويات مثل المعاهد التابعة للإدارات المختلفة، المدرسة الوطنية للإدارة، مراكز التكوين الإداري. كل هذا الاهتمام بالعنصر البشري لكي يساهم وبصورة مستمرة وفعالة في تسيير الإدارة وتطوير هيكلها.

II-2-2- تطوير هيكل الإدارة:

إن ضمان استمرارية الخدمة العامة مرهون أساسا بوجود هياكل إدارية كفؤة، قادرة على استيعاب جميع التغيرات. فالحاجة إلى إصلاح هياكل الإدارة الجزائرية اليوم وراهه دوافع قوية تدخل أهمها في صميم الأوضاع الاقتصادية، وسياسة الاقتصاد الحر والتعددية الحزبية⁽¹⁾. فكل هذه الأوضاع تؤثر وبشكل كبير على هياكل الإدارة الجزائرية مما يستوجب إعادة بنائها بتنظيم جديد، وإنشاء هياكل إدارية وفق طريقة مخططة ومدروسة أخذا بعين الاعتبار احتياجات الإدارة، فالتجديد يسهل تداول العمل والتنسيق بين الأنشطة على مستوى الإدارة، أما تكييف مهام وهيئات الإدارة يعد ضرورة لا بد من تنفيذها، بسبب تفتن كل من الإدارة والجمهور بأن فعالية المرافق العامة هي العمود الفقري الذي يقوم عليه كل النظام الاقتصادي والاجتماعي، وأنها من متطلبات الدولة العصرية. فالدول التي تتميز مرافقها العامة بالفعالية. هي التي تكون حظوظها أكبر في مواجهة التغيرات الاجتماعية الحالية والمنافسة الدولية في الميدان الاقتصادي⁽²⁾.

(1)- علي سعيداني، بيروقراطية الإدارة الجزائرية (الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981)، ص. 77.

(2)- محمد الأمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995)، ص. 119.

ولكي لا تصبح هياكل الإدارة عائقا أمام حسن سير الإدارة وتتميتها في الجزائر، اهتمت بالإصلاح الإداري كعملية تطويرية مستمرة من خلال إنشاء هيئات تابعة أو مستقلة للقيام بذلك. ولأن حسن سير الإدارة يتوقف على تحقيق التنسيق في التنظيم، فتم توحيد نمط تنظيم الإدارات المركزية، من حيث الوظائف القيادية ووحدات العمل الإداري، وكذا المؤسسات العامة، حتى هياكل الإدارة الإقليمية والمحلية بدورها تخضع لتنظيم واحد بموجب نصوص واحدة، وهذا لتسهيل العمل الإداري وإزالة الفوارق التي تؤدي إلى التطوير الفوضوي⁽¹⁾.

وبالإضافة إلى دور تطوير هياكل الإدارة في تسهيل العمل وجعله أكثر تخصصا وخاليا من الازدواج والتضارب، يمكن أن تكون أكثر فاعلية وملائمة للمحيط الذي تعمل فيه.

II-2-3- تقريب الإدارة من المواطن:

الإدارة مجموعة وسائل في خدمة المواطن، والجزائر اعتبرت تقريب الإدارة من المواطن من المبادئ التي تؤكدتها وتسعى إلى تحقيقها؛ لأن إدارة الاحتلال كانت بعيدة كل البعد عن المواطنين الجزائريين، أضف إلى ذلك أن الجزائر بلاد واسعة وكثافة سكانها غير متوازنة، ولأجل ذلك اتخذت الجزائر أسلوب اللامركزية أساسا لتطورها وتنظيمها، وهذا الأسلوب يسمح للمواطن بالمشاركة في تحقيق أهداف خطة التنمية الإدارية على مستوى منطقته، على أن تحقيق ذلك يعد مجهودا مكثرا لما تقوم به الأمة. وما يدعم ما سبق تبسيط الإجراءات وتسهيل الاتصالات الإدارية التي كانت من اهتمام الإدارة منذ الاستقلال. ولزيادة فعالية دور مشاركة المواطنين في تحقيق التنمية والتنمية الإدارية لبد من القضاء على الأمية⁽²⁾، وتقدر نسبة الأمية في الجزائر في سنة 2003 بـ: 30,07% من النسبة الإجمالية للسكان⁽³⁾. وهي نسبة لا تزال مرتفعة وستقف كعائق لتفعيل دور مشاركة المواطنين في تحقيق التنمية الإدارية.

II-2-4- التعاون الدولي:

اهتمت الجزائر ومنذ الاستقلال بالاستفادة من الخبرات والتجارب الأجنبية في مجال الإدارة من خلال الالتقاء بالخبرات الأجنبية عن طريق الندوات واللقاءات العلمية التي تقام داخل وخارج الوطن، كما تتعامل مع مؤسسات أجنبية ودولية، وإقليمية وعالمية منها: مركز المغرب العربي للدراسات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المعهد الدولي للعلوم الإدارية، المعهد الدولي للإدارة العامة⁽⁴⁾. إن مجموع العناصر السابقة تمثل الجهود التي بذلتها الجزائر لتحقيق التنمية الإدارية، وواجهت ولازالت تواجه في سبيل تحقيق ذلك مجموعة من المعوقات.

(1)- ناصر محمد الصانغ، مرجع سابق، ص.349.

(2)- المرجع السابق، ص.350.

(3)- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقرير، "اقتصاد المعرفة: عامل أساسي في التنمية- أي استراتيجية في الجزائر؟"، ديسمبر 2004، ص. 49.

(4)- ناصر محمد الصانغ، مرجع سابق، ص.350.

II-3- مشاكل التنمية الإدارية

إن الإدارة الناجحة قوة منظورة غير ملموسة، يمكن أن يستدل على عدم وجودها بالنتائج السلبية لغيابها على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة. ومن مظاهر سوء الإدارة على مستوى الدولة⁽¹⁾:

- عدم اعتماد الدولة على التخطيط العلمي لتنظيم الموارد البشرية والمادية؛
- عدم وجود إدارة عامة منظمة؛
- خضوع الدولة لأهواء رجال السياسة؛
- تعدد مراكز القرار في الإدارة العامة؛
- الفساد في الإدارة العامة مما يسهل انهيار الدولة؛
- تفتت الإدارة العامة وسيادة التنظيم اللامركزي المبعثر؛
- سوء اختيار العاملين وعدم وضعهم في المناصب التي تناسب قدراتهم.

هذه مظاهر سوء الإدارة في الدول بصفة عامة، والتي تعاني منها أساسا الدول النامية.

ولقد عرفت الإدارة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا مجموعة من المشكلات التي عرقلت مسيرة تنميتها. وفيما يخص مشكلات التنمية الإدارية في ظل التغيرات السياسية التي أقرها دستور فبراير 1989، والمتمثلة في الانتقال من نظام الحزب الواحد إلى التعددية الحزبية، وحتى بعد الإصلاحات الإدارية التي تمت عقب ذلك بقيت الإدارة الجزائرية تواجه مجموعة من المشكلات، يمكن تحديدها في أبعادها السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

II-3-1- المشكلة السياسية:

تعتبر الديمقراطية السياسية وسيلة لتحقيق التوازن بين المكونات السياسية والإدارية في النظام السياسي، وليس عائقا في تطوير المجتمع والدولة، لذا فهي تهدف إلى إرساء المؤسسات السياسية القوية، وتوسيع المشاركة في مختلف القطاعات لمواجهة التطورات، كأن تسعى إلى إقامة نظام سياسي حديث ومتخصص، إذ تعمل على انسجام القيادة والنظام، وتحسين العلاقة بين الحاكم والمحكومين⁽²⁾. لكن الواقع في الجزائر على خلاف ذلك فوجود قيادة سياسية عادة ما تعتمد على الولاء والخضوع والعلاقات الشخصية لضمان استقرارها في الحكم؛ مما أدى في النهاية إلى مسابرة الوضع بدلا من تغييره تغييرا جذريا⁽³⁾.

ونظرا للدور السلبي الذي تقوم به القيادة في الجزائر لا بد من إعادة النظر في تكوين وتدريب العناصر القيادية وكيفية إعدادها. فالكفاية الإدارية الآن، ورسم السياسات، وتحقيق الأهداف لا يتم إلا عن طريق

(1)- عبد الرحمن تيشوري، الحوار المتمدن، العدد 21، 1385/11/2005، على الموقع:

<http://www.rezgr.com/de/bat/show.art.asp?aid=50957>

(2)- جواد اعتمنة، مرجع سابق، ص. 203.

(3)- المرجع سابق.

القيادة، وأكثر النظم كفاية وتطورا وإصلاحا هي التي تستطيع التحكم في الكفاية البشرية. وتتبع الإشارة هنا أن هناك دول ليس لها موارد لكنها تعتمد على المهارات الإدارية المتوفرة لديها وأصبحت من الدول المتقدمة جدا بفضل إدارتها مثل اليابان وماليزيا وغيرها، وعليه فإن القيادة الإدارية عنصر أساسي في تطوير الإدارة.

II-3-2- المشكلة الإدارية:

إن الإجراءات التي اتخذت بالجزائر لإحداث جهاز إداري فعال كانت إصلاحات جزئية. تفتقد الرؤية الواضحة بطبيعة المشكلات الإدارية التي تمر بها الإدارة الجزائرية، كما أن الأجهزة الإدارية الموجودة في الدولة لإدارة البرامج التنموية غير مبنية على أساليب علمية وعملية، ويعود ذلك أساسا إلى المظاهر السلبية التي توجد في هذه الأجهزة. ومن بين المشكلات الإدارية التي تعاني منها الإدارة الجزائرية ما يلي⁽¹⁾:

- إن الإدارة الجزائرية هي إدارة مقلدة وتابعة للنموذج الإداري الفرنسي الاستعماري، بطريقة لا تتماشى مع ظروف الجزائر؛

- افتقار الإدارة الجزائرية إلى الإطارات المدربة، وهذا يرجع إلى غياب البرامج التدريبية، التي تسمح بتكوين الإطارات نوي القدرات الإدارية العليا في إدارة المشاريع التنموية، إذ أن النقص في الإطارات المدربة لا يعني عدم وجود طاقات بشرية، بل المشكلة تكمن في تدريب هذه الطاقات البشرية باستمرار ووفقا للتطورات العلمية الجديدة والمتجددة؛

- إصدار قوانين واتخاذ إجراءات إدارية على أساس اجتهادات فردية بدون رقابة إدارية؛ مما أدى إلى اتساع الفجوة بين الوضع الرسمي والواقع الإداري؛

- غياب تخطيط شامل ودقيق يحدد أهداف وأساليب إعادة تنظيم الإدارة؛ مما يجعلها تتصف بالارتجالية والمظهرية والفوضوية، الأمر الذي أفقدها الفعالية في إصلاح الإدارة⁽²⁾؛

- عدم تطور التنظيم الهيكلي للإدارة العامة بذات المقدار الذي تطورت معه مهام الدولة وأعبائها⁽³⁾؛

- عدم مراعاة مبدأ التنسيق في وبيّن إدارات الجهاز الإداري؛ مما يتسبب في عدم إدراك أهمية الفروق بين ظروف ومجالات عمل كل منها، الأمر الذي يؤدي إلى الازدواج في الاختصاصات وبالتالي ارتفاع في نفقات الإدارة⁽⁴⁾؛

- غياب الرقابة الفعالة في الإدارة الجزائرية، أدى إلى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري، والرشوة، والمحسوبية، والتحايل على القوانين، والغيابات، واحتقار العمل كقيمة حضارية.

(1)- المرجع السابق، ص. ص. 224-235.

(2)- المرجع السابق، ص. 207.

(3)- المرجع السابق، ص. 246.

(4)- المرجع السابق، ص. 207.

إن المشاكل الإدارية التي تعاني منها الإدارة الجزائرية، بالإضافة إلى أنها مقلدة وتفتقر للإطارات المدربة، تتمثل أساسا في ضعف أدائها لوظائفها الإدارية بما في ذلك التنسيق، وبالتالي فهي في حاجة إلى جهود مكثفة ومنظمة لكل الطاقات البشرية والمادية والمالية لربح معركة التنمية الإدارية.

II-3-3- المشكلّة الاقتصادية:

تعتبر المعضلة الاقتصادية عمل سلبي وغير مشجع لنجاح عملية التنمية الإدارية في الجزائر، وعلى الرغم من أن الجزائر دولة بترولية وتتمتع بمصادر أخرى للثروة، إلا أنها تعرف مشاكل اقتصادية حادة وصعبة في آن احد. فمنذ انخفاض أسعار النفط في النصف الأول من عقد الثمانينات والبلاد تشهد تدهورا اقتصاديا واجتماعيا، ولقد كان لهذا الوضع الصعب انعكاسات سلبية على الإدارة الجزائرية، إذ أدى إلى ذلك إلى ارتفاع معدلات المديونية الخارجية والتضخم، تدهور العملة الوطنية، وارتفاع نسبة البطالة، والكساد وفي هذا الإطار انتشر الفساد السياسي والإداري.

وإن تفاقم الوضع الاقتصادي وتدهوره كان عاملا سلبيا في نجاح الإصلاح الإداري، وتكمن تأثيرات المشكلة الاقتصادية في عمليات الإصلاح الإداري في قلة التمويل للبرامج المسطرة ضمن سياسات الإصلاح الإداري، وعدم قدرة الجهاز الإداري على استغلال الموارد المتاحة.

وتبقى المشكلة الاقتصادية التي تعاني منها الجزائر مرتبطة إلى حد بعيد بالاستيراد والتطبيق العشوائي لنظريات التنمية الغربية⁽¹⁾، وبالتالي فإن الخروج من هذا المشكل الاقتصادي يتطلب ضرورة إن تتبع أية نظرية تنموية من المجتمع الذي وضعت لخدمته، وتعكس قيمه واتجاهاته، وأن تكون شاملة لكل الأبعاد السياسية والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، ومبنية على الاعتماد على النفس والمشاركة في وضع الأهداف والتنفيذ⁽²⁾.

II-3-4- المشكلّة الاجتماعية والثقافية:

تتمثل المشكلة الاجتماعية في ضرورة تغذية مهارات القائمين بعملية التنمية الإدارية بالنظرة الاجتماعية للمشكلات الإدارية، فهذه المشكلة مرتبطة بضعف التأهيل الاجتماعي للقائمين بعملية التنمية الإدارية، لذلك لا بد من تحسين ورفع قدراتهم، إلى جانب تنمية الوعي الاجتماعي في النظرة وكيفية تحليل المشكلات الإدارية، وفهم أهداف التغيير الاجتماعي تفهما سياسيا واضحا. وهذا لن يكون إلا بضبط وربط سياسات التعليم والتكوين والتدريب والواقع الاجتماعي الذي تطبق فيه تلك السياسات، وربط أهداف التنمية الإدارية بالمصالح الاجتماعية للنظام العام⁽³⁾.

(1)- المرجع السابق، ص. ص. 212-213.

(2)- المرجع السابق.

(3)- المرجع السابق، ص. 60.

هذا بالإضافة إلى الأمية المتفشية في أوساط المجتمع، وتناقض الإدارة والواقع الاجتماعي والثقافي الذي تتعامل معه؛ إذ أصبحت الإدارة تقوم على أساس قيم وسلوكيات متناقضة والمنطلقات الثقافية والحضارية للمجتمع الجزائري، لذا تظهر ضرورة الاهتمام بالثقافة لأن ذلك يكسب الإدارة فهما أحسن، وقدرة على التنبؤ بالسلوك، وخبرة جديدة مساعدة تسهل إحداث التغيير؛ باعتبار أن المنظمة جزء من نظام اجتماعي أكبر وبالتالي فهي تخضع له. ويكفي الإشارة هنا أن الاتصال كعملية إدارية لا يمكن أن يكون جيدا بين القمة والقاعدة إلا إذا تم فهم البيئة الإنسانية والثقافية للإنسان نفسه.

وهكذا اعتبر البعض المنظمة ثقافة فرعية من الكل؛ أي أن البيئة الإدارية مرتبطة إلى حد بعيد بالبيئة الثقافية. ولكي يكون التفاعل والانسجام والتلاحم والتنسيق فلا بد من ثقافة إدارية؛ أي ثقافة مهنية تجعل من الإدارة تقدم خدمة للجميع دون تمييز أو محاباة⁽¹⁾.

والجزائر تعاني من معضلة غياب الثقافة الإدارية؛ مما أدى إلى الاغتراب الإداري عن طريق التقليد الأعمى وتطبيق أسلوب العلاج بالمثل، كما أدى - وهو المشكل الأكبر - إلى عدم الاهتمام بالإنسان صانع الحضارة والرقي، إلى جانب إهمال عنصري التراب والوقت (وهو عملة عند الأمم المتقدمة)⁽²⁾.

وبناء عليه، فالمسألة الثقافية عملية ضرورية وجوهرية للقيام بإصلاح جزري وأصيل يكون منطلق إبراز الهوية الوطنية والحضارية للمجتمع الجزائري من جهة، كما يكون بعيد كل البعد عن الثقافات المستوردة.

وكخلاصة لهذا المبحث، فإن الإدارة العامة الجزائرية متأثرة بالعديد من العوامل، أهمها الآثار السلبية التي خلفتها إدارة الاحتلال، والمبادئ التي انبثقت عن الثورة، والاتجاه الاشتراكي المبتنى، إلى التطورات المعاصرة التي فرضت نفسها وجعلتها تحاول التكيف معها. كل هذا انعكس على الوظائف التي تقوم بها من خلال جهاز إداري يجمع بين صفة المركزية واللامركزية، على أن يكون التنسيق بينهما فعالا للوصول إلى الهدف من القيام بهذه المهام وهو تحقيق التنمية الشاملة، ولا يمكن الوصول إلى هذه الأخيرة دون التنمية الإدارية، وهي عملية تغيير مستمرة تهدف إلى تنمية القدرة الإدارية متمثلة في تنمية الموارد البشرية، والهيكل، والنظم، والإجراءات. وهنا تتضح أهميتها الكبيرة، لذا فلقد أولتها الجزائر كل الاهتمام وإن ركزت أساسا على التنمية البشرية دون إهمال لباقي عناصر التنمية الإدارية. وفي سبيل تحقيق التنمية الإدارية تواجه الجزائر مجموعة من المشكلات المختلفة سياسية وإدارية واقتصادية واجتماعية وثقافية.

(1) - المرجع السابق، ص. 215.

(2) - المرجع السابق، ص. 216.

خاتمة الفصل الأول.

إن الإدارة العامة تضرب بجذورها في التاريخ، وهي كعلم حديثة النشأة، وكان للحريين العالميتين دورا كبيرا في إنشائها وتطورها، والذي أسهمت فيه أيضا مجموعة من التيارات الفكرية والتطورات العالمية المعاصرة. ولقد تطور مفهوم الإدارة العامة تبعا للتطورات التي عرفتتها هذه الإدارة، من أداة لتنفيذ السياسة العامة إلى أداة للمساهمة في تشكيل السياسة العامة وتنفيذها. وهذا يعكس أهمية الدور الذي تلعبه في حياة الفرد والمجتمع، مما طبع هذه الإدارة بطابع إنساني أكثر، فهي موجهة أساسا لخدمة الصالح العالم، وهي ذات شكل معقد التركيب، وحتمية لا بديل عنها، وتطبعها بالطابع السياسي، بل وعلاقتها بمختلف العلوم.

وتقوم الإدارة العامة بالوفاء بمسؤولياتها أو وظائفها عن طريق نشاط أو وظائف إدارية أساسية لا تختلف في الجوهر عنها في أية إدارة أخرى، فهي تقوم بالتخطيط لأهدافها، وإيجاد تنظيم ملائم لإنجاز تلك الأهداف، ولأنها تعتمد أساسا على البشر في إنجاز الأهداف السابقة كان لابد من توجيههم نحو تحقيق تلك الأهداف، ولضمان سير كل العمل نحو تحقيق الأهداف لابد من رقابة للتأكد من صحة ودقة التنفيذ، هذا دون تجاهل وإهمال للوظائف الإدارية المندمجة في الوظائف الأساسية، كالتنسيق الذي يدعم تكامل وانسجام كل النشاط الإداري في الإدارة العامة.

الإدارة العامة في الدول النامية سيما في الجزائر تحتل مكانة هامة، فهي تمثل جانبا هاما في تنميتها الشاملة. ولقد تأثرت الإدارة العامة الجزائرية بعوامل عدة بداية من الآثار السلبية التي خلفتها الإدارة الاستعمارية إلى التطورات المعاصرة التي تفرض عليها التكيف معها. وانعكس كل ذلك على الوظائف التي تقوم بها من خلال جهاز إداري يجمع بين المركزية واللامركزية. والجزائر في تنميتها الإدارية ركزت على العنصر البشري كأساس للتنمية الإدارية، دون تجاهل تطوير مجالات التنمية الإدارية الأخرى. وفي سبيل تحقيق مستمر لتلك التنمية تواجه الجزائر مجموعة من المشاكل المختلفة، سياسية، وإدارية، واقتصادية، واجتماعية وثقافية. وإن كانت هذه المشاكل تشكل تحديا كبيرا يواجه الإدارة العامة الجزائرية، إلا أن المشاكل الإدارية متعلقة بها مباشرة وفي الإمكان تخطيها. التنسيق وباعتباره ضرورة ملحة في العمل الإداري يمثل أحد المشاكل الإدارية التي تشكل حجرة عثرة في طريق تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر. ولفهم طبيعة هذا المشكل وكيفية تخطيه سيخصص الفصل الثاني لتحقيق هذه الغاية.

الفصل الثاني:

التنسيق في الإدارة العامة

تمهيد.

خلص الفصل الأول إلى أن من بين المشاكل الإدارية التي تواجه تنمية الإدارة العامة في الجزائر المشكل التنسيقي. رغم أن التنسيق يمثل سمة تميز الإدارة العامة، وضرورة لتحقيق توافق الجهود المشتركة وتحقيق أهدافها، لذلك من الضروري فهم التنسيق، وسلطات ممارسته ووسائله، ومعوقاته وفعاليتة. وللإحاطة بهذه الجوانب المختلفة خصص الفصل الثاني لهذه الغاية.

حيث تم في المبحث الأول التعرض إلى مفهوم التنسيق، الحاجة إليه وأهميته، إلى جانب التطرق إلى أهداف التنسيق، أنواعه وصوره، ومبادئه. واهتم المبحث الثاني بسلطة التنسيق ووسائله، من خلال استعراض السلطة المختصة بالتنسيق على مستوى الدولة والمنظمة ووظائف الإدارة كوسائل للتنسيق. أما المبحث الثالث فقد خصص لمعوقات التنسيق وفعاليتة، حيث تم التطرق إلى مختلف معوقات التنسيق في الإدارة العامة، ثم لكيفية تحقيق تنسيق فعال.

المبحث الأول: مدخل للتنسيق.

إن الإدارة في جوهرها ليست إلا جهوداً مشتركة لتحقيق أهداف محددة، وتحقيق هذه الأخيرة يقتضي التنسيق. إذ هناك من المؤلفين من خلط بين الإدارة والتنسيق، وهذا يدل على الارتباط الكبير بينهما، بل يعد التنسيق ظاهرة تتسم بها الإدارات العامة وجزءاً من مقتضياتها. يعرض هذا المبحث مفهوم التنسيق، الحاجة إليه وأهميته في الإدارة العامة، علاوة على أهدافه وأنواعه وصوره ومبادئه.

I- مفهوم التنسيق الحاجة إليه وأهميته:

اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم التنسيق. رغم ذلك فقد اتفقوا على الحاجة الكبيرة للتنسيق في الإدارة والإدارة العامة، هذه الحاجة التي فرضتها عوامل عديدة جعلت التنسيق يمثل ضرورة وأهمية.

I-1- مفهوم التنسيق:

تعددت واختلفت وجهات النظر حول مفهوم التنسيق بين الباحثين والمفكرين حتى في ظل مدرسة فكرية واحدة. رغم ذلك فسيتم إدراج مفاهيم التنسيق حسب كل من المدرسة التقليدية، والعلمية، والسلوكية. ولأن المفاهيم الحديثة للتنسيق لا تختلف كثيراً عما ذهب إليه مفكرو المدارس السابقة، لذا ستم محاولة إدراج هذه التعاريف ضمن هذه المدارس.

I-1-1- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

ترى المدرسة التقليدية أن التنسيق يعد من أهم مبادئ التنظيم، ووجهة نظرها تتمثل في جانبين، الأول هو وجود علاقة واضحة بين هدف كل فرد في التنظيم وبين التنظيم نفسه، والثاني عن طريق السلطة والقيادة القوية التي تفرض التنسيق من أعلى⁽¹⁾.

فالدروس التي تعلمها الكتابات الكلاسيكية تتضمن أن التنسيق ليس هو الوضع الطبيعي للأمور، فالتنسيق يتطلب التدخل الذي يسعى إلى تحقيق غرض، لكن مثل هذا التدخل يتطلب وجود خطة، هدف وغرض⁽²⁾.

وإن كلا من "موني ورايلي-Mooney and Rieily"، في كتابهما "مبادئ التنظيم"، الذي ناقشا فيه مبادئ التنظيم، اعتبروا المبدأ التنسيقي المبدأ الأول للتنظيم، والذي يحتوي على بقية المبادئ، وهو: "الترتيب المنسق لجهود الجماعة؛ لتوفير وحدة العمل في سبيل غرض مشترك، وهو جوهر المبادئ جميعاً"⁽³⁾.

(1)- أمين ساعتي، مرجع سابق، ص.130.

(2)- جاك دنكان، مرجع سابق، ص.296.

(3)- المرجع السابق، ص.273.

كما يقول "ليونارد وايت"، بأنه: "ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء المنظمة، وتحديد علاقته بالأجزاء الأخرى، وتنظيم أداء كل منها لوظائفه، بحيث تؤدي هذه الوظائف حسب خطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها بأقصى إمكانياتها في تحقيق الهدف"⁽¹⁾.

ولا يبتعد كلا من "عبد الكريم درويش وليلا تكللا" عن المفهوم السابق فيقولان بأن: "التنسيق هو الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد"، كذلك هو: "المطلب الأول في التنظيم، وهو يعني في الوقت نفسه المبدأ الشامل للتنظيم". إلا أن المؤلفان يستدركان القول بأن: "ذلك لا يعني عدم وجود مبادئ أخرى للتنظيم، وإنما القصد أن مبادئ للتنظيم الأخرى شديدة الارتباط بالتنسيق"⁽²⁾.

وإن الكثير من المؤلفين المحدثين يعتبرون أن التنسيق يعد من بين مبادئ التنظيم. لكن التنسيق أوسع مجالاً من أن يعد مجرد مبدأ من مبادئ التنظيم.

II-1-2- المدرسة العلمية:

استناداً إلى قول أكبر رواد المدرسة العلمية، "هنري فايول": "لكي ندير لا بد أن نتنبأ ونخطط وننظم ونقود وننسق ونتحكم"⁽³⁾. اعتبر التنسيق من بين الأنشطة أو الوظائف الإدارية، وقال بأنه: "ما يتم من خلاله توحيد جميع الأنشطة التي تجري في المنظمة، ومن خلاله أيضاً يتخذ كل شيء علاقته الصحيحة، وتتواءم الوسائل مع الغايات التي هي موجودة بقصد تحقيقها"⁽⁴⁾.

وكما اعتبر "L.A.Allen": "التنسيق وظيفة إدارية جنباً إلى جنب مع التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة"⁽⁵⁾.

و"دونالد كلو - Donald J.clough" يعتبر أن: "التنسيق عملية التكامل بين أنشطة مختلف أقسام المنظمة الموجهة نحو الأهداف الرسمية المشتركة بالاعتماد على نظام ملائم من الاتصال"⁽⁶⁾. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يستدل في فقه وأدبيات التنظيم والإدارة بأن مصطلحي "التنسيق" و"التكامل" (Intégration) يستخدمان بالتبادل، ويعود الفضل في انتشار مصطلح "التكامل" إلى "Laurence lorsh"

(1)- مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، مرجع سابق، ص.557.

(2)- المرجع السابق.

(3)- جاك دنكان، مرجع سابق، ص.123.

(4)- المرجع السابق، ص.125.

(5)- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل (الطبعة الثانية؛ عمان: دار ومكتب الحامد للنشر والتوزيع، 2000)، ص.217.

(6)- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم: المفاهيم، الوظائف، العمليات (دون بلد النشر: دون دار النشر، 2001)، ص.214.

وهو يشير إلى: "عملية تحقيق توحيد الجهود بين النظم الفرعية (الأجزاء) في المنظمة لإنجاز أعمالها ومسؤولياتها"⁽¹⁾.

كما يقول "جاري ديسلر" أن: "التنسيق هو العملية التي تهدف إلى الوصول إلى وحدة العمل بين الأنشطة المختلفة"⁽²⁾.

وإن كلا من "سكيدمور وتاكيراى" و"أمين ساعاتى"، يرون أن التنسيق عملية ويركزون في مفهومهم للتنسيق على هدفه. بالنسبة لمفهوم كل من "سكيدمور وتاكيراى thackeray & skidmor": "التنسيق عملية للعمل معا لتجنب أو تقادي التكرار والمجهودات غير الضرورية ولتجنب الصراع"⁽³⁾. أما بالنسبة "لأمين ساعاتى": "التنسيق عملية إدارية تنصب على المسائل الإجرائية والموضوعية بهدف منع التكرار والازدواج والتضارب والحيلولة دون التعارض والمنافسة، وتوفير التوافق والانسجام والتضافر"⁽⁴⁾.

والملاحظ من المفاهيم السابقة أنها تفتقد التركيز على الجانب الإنساني، بل ركزت على الأنشطة والعمليات. في حين يعرفه كلا من "محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن": "التنسيق هو وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين، ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك"⁽⁵⁾.

I-1-3- المدرسة السلوكية:

رد السلوكيون على وجهة نظر التقليديين، "التنسيق من أهم مبادئ التنظيم" بقولهم: "إن الرؤية الواضحة بين هدف كل فرد وهدف التنظيم تتطلب عددا لا حصر له من الخرائط التي تظهر العلاقة بين الوسائل والغايات خاصة في المنظمات الكبيرة، كما أن فرض التنسيق من أعلى عن طريق السلطة والقيادة القوية قد ينتج عنه مجموعة متعددة من الإجراءات واللوائح تعالج مشكلة التنسيق نظريا، أما التنسيق الفعلي فإنه يرتبط بوحدة العقيدة ومعنويات الأفراد"⁽⁶⁾. وهذا الرد يشمل وجهة نظر العلميين الذين يقصرون التنسيق في الأنشطة مهملين بذلك الجانب الإنساني.

(1)- حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص.217.

(2)- جاري ديسلر، أساليب الإدارة المعاصرة والتطبيقات، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر (السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 1992)، ص.246.

(3)- عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص. 214.

(4)- أمين ساعاتى، مرجع سابق، ص.227.

(5)- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص.324.

(6)- أمين ساعاتى، مرجع سابق، ص.130.

و"تسستر بارنارد - Chester Barnard" يعد من الكتاب الأوائل الذين أكدوا على أهمية وضرورة التنسيق، يرى أن: "التنسيق يتعلق بتزامن أعمال الأفراد في المنظمة وأن هذا التزامن أو التنسيق من الأهداف الهامة للإدارة"⁽¹⁾.

و"هيربرت سيمون - Herbert Simon"، وهو من رواد المدرسة السلوكية، يقول أن: "التنسيق يشير إلى عملية إطلاع كل واحد على سلوك الآخرين المخطط له"⁽²⁾.

كما يرى "ماجد راغب الطلو"، بأنه: "المجهود الذي يرمي إلى تعاون مختلف أجزاء الإدارة وعدم تضاربها في سبيل تحقيق الهدف المشترك"⁽³⁾. وجدير بالذكر هنا أن التنسيق يختلف عن التعاون لأن التنسيق عمل مستمر ومتصل وليس حالة ساكنة، وأفراد الجماعة تتوفر لديهم القدرة على التعاون في معظم الأحوال، ولكنهم لن يتمكنوا من تحقيق التنسيق بأنفسهم أو بمحض الصدفة⁽⁴⁾. وفي هذا يقول "هيربرت سيمون": "التعاون يشير إلى النشاط الذي يشاطر المشاركون فيه هدفا مشتركا، والتعاون يكون عادة غير فعال؛ أي لا يمكن تحقيق أهدافه مهما كانت نوايا المشاركين في غياب التنسيق، ويرى أن التنسيق يهدف إلى تطبيق نفس القرار من قبل أفراد الجماعة"⁽⁵⁾.

ويرى "سليمان محمد الطماوي"، بأنه: "التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك، وبث الانسجام بين أفرادها بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده لتحقيق الغاية المشتركة"⁽⁶⁾. ولا يختلف مفهوم "عبد الغني بسيوني" عن المفهوم السابق⁽⁷⁾. بينما مفهوم "أنور رسلان" يضيف أن التنسيق هو: "التوفيق بين جهود الجماعة داخل الوحدة أو بين الوحدات الإدارية وذلك بغرض تحقيق هدف مشترك"⁽⁸⁾.

وإن تحقيق التوافق بين جهود الجماعات داخل الوحدة أو بين الوحدات، حسب "محمد رفيق الطيب": "يؤمن حسن الأداء التنظيمي، والحفاظ على الأهداف المشتركة"⁽⁹⁾.

(1) - حسين محمد حريم، مرجع سابق، ص. 216.

(2) - المرجع السابق.

(3) - ماجد راغب الطلو، مرجع سابق، ص. 355.

(4) - محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 324.

(5) - حسين محمد حريم، مرجع سابق، ص. 216.

(6) - سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص. 218.

(7) - عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 309.

(8) - المرجع السابق.

(9) - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساليب، وظائف، تقنيات، الجزء الثاني: وظائف المسير وتقنيات التسيير (الجزائر: ديوان

المطبوعات الجامعية، 1993)، ص. 120.

ركز السلوكيون في تعريفهم للتنسيق على الجانب الإنساني، مهملين بذلك الجوانب التي ركزت عليها المدرسة الكلاسيكية والعلمية.

والملاحظ من خلال المفاهيم السابقة أنها ليست متقاربة تماما، حتى وإن تم محاولة وضعها في مجموعات متجانسة، فهناك صعوبة في إيجاد اتفاق تام أو نظرة موحدة للتنسيق، وهذا على حد قول "حسين محمود حريم": "لو استعرضنا أدبيات الفكر التنظيمي الكلاسيكي فإنه يمكننا ملاحظة وجود تفاوت في وجهات النظر حول التنسيق بين المفكرين والكتاب"⁽¹⁾. فحتى مفكري مدرسة واحدة لم يتفقوا على مفهوم موحد للتنسيق. لكن ما يمكن استخلاصه من خلال مجموع المفاهيم السابقة ما يلي:

- أولا: التنسيق ليس هو التنظيم بل يعمل جنبا إلى جنب مع التنظيم.
- ثانيا: التنسيق عملية لتحقيق التوافق بين الأنشطة المختلفة داخل الوحدة أو بين الوحدات الإدارية.
- ثالثا: التنسيق لا يتحقق بالصدفة وإنما عن طريق التعاون داخل التنظيم، ذلك التعاون الذي يتوقف تحقيق التنسيق على وجوده.
- رابعا: التنسيق عمل مستمر ومتصل وليس حالة ساكنة، لذلك يجب على الإداريين العمل بصفة متصلة ومستمرة لتهيئة الفرصة لتحقيق التنسيق.
- خامسا: التنسيق هو عملية تحقيق التوافق والانسجام والتكامل بين مختلف الأنشطة (الوظائف)، والوحدات، والأفراد في المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- سادسا: من الصعوبة إيجاد توافق تام أو نظرة موحدة للتنسيق بين المفكرين والكتاب، لكنهم يؤكدون جميعا على ضرورة وأهمية التنسيق في الإدارة.

I-2- الحجة للتنسيق في الإدارة العامة:

لقد ساهمت عدة عوامل في جعل التنسيق حاجة وضرورة من ضرورات الإدارة في الوقت الحاضر، بل ويعتبر التنسيق جزء لا يتجزأ من مقتضيات الإدارة العامة، وهي كما يلي⁽²⁾:

I-2-1- الحروب والأزمات:

ظهرت الحاجة بإلحاح شديد بين الوزارات المختلفة عقب اندلاع الحرب العالمية الثانية، وقد ظهر ذلك جليا في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تأخذ بالنظام الرئاسي الذي يركز السلطة التنفيذية بين يدي رئيس الجمهورية. ثم إن تعقد المصالح التي كان يمسه النشاط الحربي جعل من الضروري استطلاع

(1) - حسين محمد حريم، مرجع سابق، ص. 216.

(2) - تم الاعتماد في ذلك على: - سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص. 219-221.

- مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، مرجع سابق، ص. 560-561.

رأي العديد من الوزارات في كل موضوع قبل تنفيذه، ولقد كان وراء ذلك إنشاء العديد من إدارات التنسيق، التي بلغ عددها في مختلف أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية حداً من الكثرة جعل كتاب الإدارة -كالأستاذ وايت- يتساءلون عما إذا كانت أنشطة المنسقين ذاتها قد أصبحت في حاجة إلى تنسيق.

I-2-2- اتساع مجالات النشاط الإداري للدولة:

إن اتساع مجال النشاط الإداري للدولة وتتنوع أهدافه ترتب عليه زيادة في عدد المنظمات الإدارية، وزيادة في عدد مستوياتها، ونتج عن ذلك تشابك أنشطة هذه المنظمات الإدارية، وأصبح من اللازم أن تحيط كل منها بنشاط الأخرى؛ ليتم نشاطها جميعاً في صورة منسقة، فلا يعطل بعضها بعضاً، فهي تستهدف تحقيق المصالح العامة.

كما أن الاتجاه الاشتراكي الذي شمل كثيراً من دول العالم في أعقاب الحرب العالمية الثانية، أدى إلى زيادة تدخل السلطة العامة في مجالات كانت محجوزة للأفراد فيما مضى، فأصبح التنسيق بين أجهزة الدولة التي تزداد تنوعاً وتعقيداً ضرورة ملحة.

I-2-3- الأخذ بمبدأ التخصص عند تقسيم العمل:

إن المنظمة الإدارية المعاصرة تأخذ بمبدأ التخصص عند توزيع أنشطتها على مختلف الوحدات المكونة لها، كما أنها تأخذ بذات المبدأ عند تقسيم العمل بين العاملين بكل وحدة من وحداتها. ومن ثم كان التنسيق لازماً للتوفيق بين أوجه النشاط الإدارية المختلفة سواء تم ذلك على مستوى العاملين أو على مستوى الوحدات الإدارية من أقسام وفروع، أو على مستوى الهيئات والمنظمات الأخرى على المستوى الإقليمي أو في إطار الدولة.

I-2-4- الأخذ بمبدأ التخطيط بهدف تحقيق التنمية في جميع المجالات:

ويقتضي ذلك حشد كل الجهود لتحقيق عملية التنمية، وهو أمر غير ممكن إلا بالتنسيق بينها، وذلك في إطار الأنشطة العامة أو بالتنسيق بين جهود القطاع العام وجهود القطاع الخاص. والتنسيق في هذا المجال مطالب بأن يوفق بين الأهداف المتعارضة، بين الرغبة المشروعة في توفير أكبر قدر من الاستقلال للمنظمات العامة في مختلف المجالات، ولا سيما الاقتصادية، وبين الحاجة الملحة في التعاون والتساند والتكامل بين المنظمات.

كما أن عملية التنمية تحتم التنسيق خصوصاً في البلدان النامية حيث تندر الموارد مما يستتبع وضع أولويات للمشروعات المطلوب تنفيذها، وهو أمر يتم عن طريق التنسيق عند البدء في تنفيذ الخطة.

I-2-5- تضخم الجهاز الإداري:

إن تضخم الجهاز الإداري أمر طبيعي لاتساع نشاط الدولة والأخذ بمبدأ التخصص، ويعني ذلك تعدد الوحدات الإدارية وتكاثرها، إضافة إلى الزيادة المستمرة في عدد العاملين بها. والتنسيق هنا مطالب

بأن يصل إلى نقطة توازن بين اتجاهين متناقضين يسودان العالم، والمقصود بهما ظاهرة تضخم الجهاز الإداري بصورة لم تألفها الشعوب من قبل، والحاجة إلى ضغط هذه المنظمات وإدماج المتشابه منها، تجنباً للتصادم بينها، وتحقيقاً لمبدأ ضغط النفقات العامة، وتبسيط الإجراءات.

إن مجموع العوامل السابقة ساعدت وساهمت في زيادة أهمية التنسيق وجعلته أساساً للإدارة العلمية السليمة. بالإضافة إلى أسباب أخرى.

I-3 - أهمية التنسيق:

إن للتنسيق أهمية متزايدة لجميع المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة، الصغيرة منها والكبيرة، في داخل كل وحدة إدارية، وبين المنظمات بعضها بعضاً، وكذلك بالنسبة للجهاز الإداري للدولة. وتكمن أهميته فيما يلي:

I-3-1- يلعب التنسيق نورا هاما في تحقيق الأهداف المرجوة، ويتوقف على حسن التنسيق إنجاز الأهداف بأعلى درجة من الكفاية والفعالية⁽¹⁾، سيما ما يحققه في كافة المستويات الإدارية من كفاية إنتاجية عن طريق ربط الأقسام داخل الجهاز الإداري بكل الوحدات المتخصصة فيه، وتضامها جميعاً لبلوغ الهدف المشترك. لأن جوهر العمل الإداري إنما يتمثل في تحقيق التنسيق⁽²⁾.

I-3-2- ضرورة ممارسة التنسيق بالنسبة لكافة النشاطات الإدارية، فهو يمارس للتوفيق بين الجهود البشرية داخل المنظمة الإدارية الواحدة، وهو يمارس أيضاً للتوفيق بين أعمال المنظمة وبين غيرها من المنظمات الإدارية المختلفة من ذات مستواها أو في مستوى مغاير، وهو يمارس أيضاً للربط بين أعمال المنظمات الإدارية وبين المؤسسات السياسية في الدولة⁽³⁾.

I-3-3- لأهمية وظيفة التنسيق، فإن المسلم به في نطاق علم الإدارة العامة أنه من أخص واجبات الإدارة العليا⁽⁴⁾.

I-3-4- يعد التنسيق من أهم الوظائف القيادية التي تقع على كاهل الإداري الذي يقوم بأعباء الإدارة. ويقول كلا من "دونال و كونتز -O'.Donnell, Koontz": "أنه العمل الرئيسي للمدير"⁽⁵⁾؛ إذ أن مهارة الرئيس الإداري في ممارسة دوره كقائد إداري لمنظمته تتوقف إلى حد كبير على مدى قدرته على

(1) - إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص.365.

(2) - أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. ص.227-228.

(3) - المرجع السابق، ص.365.

(4) - سليمان محمد الطاوي، مرجع سابق، ص.134.

(5) - حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص.217.

التنسيق بين فروع ووحدات المنظمة في نشاطها صوب تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

I-3-5- تظهر للتنسيق أهمية أخرى تبدو بصورة واضحة في معنويات الأفراد داخل الجهاز الإداري. ففي ظل التنسيق يقوم المديرون بمباشرة مهامهم القيادية بروح التضافر والتعاون مع الرؤوسين لبلوغ الهدف المشترك. ومن هنا ينشأ احترام المساعدين والرؤوسين لرؤسائهم وبالتالي يكون للتنسيق دور أساسي في تنمية وتوفير العدد الأكبر من الموظفين والعاملين ذوي المهارة والكفاءة⁽²⁾. والتنسيق بهذه الأهمية الكبيرة له أهداف يسعى إلى تحقيقها، عن طريق أنواع وصور مختلفة، بالاستناد على مبادئ عدة.

II- أهداف التنسيق، أنواعه، صورته، ومبادئه:

إن التنسيق عملية هادفة، إذ يسعى إلى تحقيق التوافق بين الجهود داخل المنظمة أو خارجها على المستوى الرأسي للمنظمة أو الأفقي، ويتم بأنواع وصور مختلفة، كما يستند التنسيق على مبادئ عدة لتحقيق أهدافه.

II-1- أهداف التنسيق:

يتركز الهدف العام للتنسيق في التوفيق بين جهود الوحدات الإدارية المختلفة، تحقيقاً للأهداف المشتركة بينها بأقصى قدر من الفعالية؛ أي بأقل مجهود، وبأقل نفقة ممكنة، وفي أسرع وقت ممكن⁽³⁾. ويهدف التنسيق فضلاً عن تحقيق هذا الهدف العام إلى تحقيق عدة أهداف فرعية، ويمكن الوصول إليها عن طريق تحقيق التنسيق الفعال، تتمثل فيما يلي:

II-1-1- منع التعارض في الاختصاصات⁽⁴⁾:

قد يحدث تنازع بين جهود الوحدات الإدارية المختلفة، فيقوم التنسيق بإزالة هذا التنازع من أجل تحقيق الصالح العام. ولعل أكثر النزاعات نيوعا التنازع في العمل الذي يقع كثيرا بين وزارة الاتصالات السلكية واللاسلكية ووزارة الموارد المائية والكهربائية ووزارة الأشغال العامة، فكثيرا ما يحدث أن تقوم إحدى هذه الوحدات بأعمال الحفر في الشوارع لتنفيذ مشروعاتها، وبعد انتهاء العمل يتم رصف هذه الشوارع وإعادتها إلى ما كانت عليه، ولكن ما تلبث أن تأتي وحدة أخرى وتعيد الحفر والرصف من جديد.

(1)- عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص.309.

(2)- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص.228.

(3)- مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، مرجع سابق، ص.561.

(4)- طارق المجذوب، مرجع سابق، ص.515.

ولا شك أن وجود التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية الثلاثة السابقة يؤدي إلى منع التعارض والتضارب في الاختصاصات، ويؤدي فضلا عن ذلك إلى الاقتصاد في الجهد والوقت والمال.

II-1-2- منع الازدواج في الأنشطة الإدارية:

تتعدد المنظمات الإدارية التي تقوم على تحقيق أهداف واحدة أو متشابهة، في مثل هذه الحالات يعمل التنسيق على تنظيم وتوحيد جهود هذه المنظمات حتى يتم الوفاء بالأهداف المشتركة بأقل جهد وبأقل تكلفة⁽¹⁾. وأبرز مثال في هذا الشأن ميل كل وحدة إدارية إلى تجميع الإحصاءات والبيانات والمعلومات المتصلة بنشاطها، فيمكن عن طريق إنشاء جهاز إداري متخصص في الإحصاء تفادي هذا الازدواج، بقيامه بتزويد هذه الوحدات بما يلزمها من إحصاءات ومعلومات وبكفاية عالية⁽²⁾.

II-1-3- منع المنافسة:

كثيرا ما تتنافس المنظمات أو الوحدات الإدارية في سبيل الحصول على الموارد اللازمة لها كالمواد الأولية، والقوى البشرية، والأموال النقدية. فيعمل التنسيق في هذه الحالة على التوفيق بين احتياجات هذه المنظمات وتحديد أولويات الحصول عليها⁽³⁾.

II-1-4- إزالة التفاوت في المعاملة:

المقصود بالمعاملة هنا ما يخص شؤون العاملين من شروط التعيين، والمرتببات، والعلاوات، والحوافز والإجازات، ونظم التأديب والمعاشات، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالعاملين في الوحدات الإدارية⁽⁴⁾. ويهدف التنسيق هنا إلى إزالة أي تفاوت بين العاملين الذين تتماثل ظروفهم ومراكزهم ووحداتهم الإدارية، وذلك بتقرير سياسات وقواعد موحدة تسري على الحالات المتماثلة، وتراعي الحالات المختلفة من حيث ظروف وطبيعة العمل⁽⁵⁾.

II-1-5- ضبط المسافات الإدارية بين وحدات الجهاز الإداري:

إن كل إدارة من الإدارات داخل الوزارة الواحدة، وكل وزارة من وزارات الدولة تعمل على تعزيز مكانتها بزيادة عدد موظفيها، وتنويع أوجه نشاطها، والحصول على أكبر قدر ممكن من الإعتمادات المالية، ... الخ. وهكذا قد تتجح وحدة إدارية أو أكثر في الوصول إلى مبتغياها، وقد يكون ذلك على حساب الأخريات، وهنا يأتي دور التنسيق للعمل على إعادة (المسافة الإدارية) المعقولة بين مختلف

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 158.

(2) عبد الغني عبد الله بسويوني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 311.

(3) إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 370-371.

(4) عبد الغني عبد الله بسويوني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 312-313.

(5) أمين ساعتني، مرجع سابق، ص. 228-229.

الوحدات الإدارية، فيوقف الأولى عند حدودها، ويحث الأخرى على العمل والتطور، وينمي روح التعاون في الاثنين⁽¹⁾.

II-1-6- حماية الوحدة الإدارية من جماعات الضغط:

إن تنفيذ السياسة العامة يقع على عاتق الإدارة العامة. وكل وزارة من الوزارات تقوم بتنفيذ ما يخصها من تلك السياسة مما يدخل في مجال تخصصها. غير أن اعتبارات كثيرة قد تدفع الوزارة (الوحدة الإدارية) إلى الانحراف عن الطريق المرسوم لها لتنفيذ السياسة العامة، وذلك نتيجة نجاح جماعات الضغط وهي الجماعات المنظمة خارج الإدارة العامة بهدف تحقيق أهداف خاصة بها وبالمنظمين إليها، كالنقابات والجمعيات والأحزاب السياسية، في دفع هذه الوحدات الإدارية إلى السير في طريق يتعارض مع الاتجاه السليم في تنفيذ السياسة العامة. وحينئذ يتعين أن يتدخل التنسيق لرد الوحدات الإدارية إلى الطريق السليم⁽²⁾.

وهذه الأهداف يمكن تحقيقها عن طريق أنواع التنسيق وصوره المختلفة.

II-2- أنواع التنسيق وصوره:

تتعدد أنواع التنسيق كما تتعدد صورته، وهي كما يلي:

II-2-1- أنواع التنسيق:

تختلف أنواع التنسيق فهناك:

II-2-1-1- التنسيق الداخلي والتنسيق الخارجي:

التنسيق الداخلي هو الذي يتم بين الفروع والأقسام المختلفة التابعة لمنظمة واحدة لغرض إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل فرع أو قسم وبين نشاط الأفراد في الفروع والأقسام المختلفة داخل المنظمة⁽³⁾.

ويقصد بالتنسيق الخارجي، إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المنظمة الواحدة ككل، وبين أوجه النشاط الذي تقوم به غيرها من المنظمات سواء كانت هذه المنظمات في نفس المستوى أو في مستوى أدنى أو في مستوى أعلى⁽⁴⁾. ومثال التنسيق الخارجي ذلك التنسيق الذي يتم بين شركتين

(1)- سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص. ص. 221-222.

(2)- تم الاعتماد في ذلك على: - سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص. ص. 222.

- مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، مرجع سابق، ص. 565.

(3)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 158.

(4)- إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 372.

من شركات القطاع العام المتمثلتين في الإنتاج بهدف توفير المنتجات في الأسواق وتحسين نوعيتها وتخفيض أسعارها.

II-2-1-2- التسيق الرأسي والتسيق الأفقي:

التسيق الرأسي هو التسيق الذي يتم من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى داخل المنظمة الواحدة أيا كان حجم هذه المنظمة كبيرا أو صغيرا⁽¹⁾. وبمعنى آخر هو التسيق الذي يتم عبر البناء الهرمي للتنظيم، حيث يقوم الرئيس الإداري بتوزيع السلطات والمسؤوليات وتحديد حدود المركزية واللامركزية على جميع مستويات التنظيم، وهذا من شأنه أن يمنع الازدواجية الإدارية، ويحقق وحدة القيادة والتوجيه⁽²⁾. ومثاله التوفيق بين أعمال المدير العام والمدير المساعد ورئيس القسم ورئيس الفرع وهكذا.

ويقصد بالتسيق الأفقي ذلك التسيق الذي يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة⁽³⁾. وبمعنى آخر هو التسيق الذي يتم بين السلطة والمسؤولية بين المركزية واللامركزية على أساس التخصص وبشكل أفقي، بحيث تؤدي عملية التسيق إلى تضافر الجهود بين جميع الأقسام لتحقيق الهدف المرسوم⁽⁴⁾. كانت هذه أنواع التسيق وفيما يلي صورته المختلفة.

II-2-2- صور التسيق:

للتسيق صور عديدة منها:

II-2-2-1- تسيق الإجراءات:

في هذه الصورة من التسيق، يقوم القائد الإداري بتحديد الوحدة الإدارية التي تقوم بعمل معين من بين عدد من الوحدات المتنافسة، ورسم علاقة تلك الإدارات بعضها ببعض في المجال المشترك⁽⁵⁾. ويضرب الدكتور "محمد توفيق"، أيضاها لهذه الصورة، مثلا بمشاكل الأحداث وجرائمهم فهي من اختصاصات وزارة العدل باعتبارها المسؤولة عن مرفق القضاء. وقد يندرج ضمن اختصاصات وزارة التعليم باعتبارها مظهر للضعف الأخلاقي ودليلا على الافتقار إلى التربية السليمة. كما قد يعود الاختصاص إلى وزارة الشؤون الاجتماعية، باعتبارها المسؤولة عن الشؤون الاجتماعية، ومنها مشكلة الأحداث⁽⁶⁾.

(1)- المرجع السابق.

(2)- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. ص. 230-231.

(3)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 159.

(4)- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. 231.

(5)- سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص. ص. 222-223.

(6)- مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، مرجع سابق، ص. 566.

II-2-2-2- التسيق المادي:

في هذه الصورة من التسيق، يكون القائد الإداري أمام عدة قرارات من شأن أي منها حسم مشكلة معينة، فيقوم باختيار قرار منها ليسري في مواجهة جميع الوحدات الإدارية. وبهذا المعنى يشكل التسيق المادي جوهر عملية اتخاذ القرار⁽¹⁾.

II-2-2-3- التسيق بصفة الأمر:

في هذه الحالة، يكون من حق صاحب الاختصاص بالتسيق إصدار قواعد وتوجيهات لها طابع الإلزام في مواجهة مختلف الوحدات الإدارية⁽²⁾. فإن تركيز عملية تسيق التجارة الخارجية في وزارة معينة، يعني أنه من حق هذه الأخيرة أن تضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الدولة في مجال التجارة الخارجية، فإذا تدخلت وزارة من الوزارات في هذا المجال، فإنه يتعين عليها الرجوع إلى وزارة التجارة للحصول على موافقتها. وهذه الطريقة ناجحة في تسيق الأعمال الحكومية، لأنها تكفل التناسق بين جميع الإدارات⁽³⁾.

II-2-2-4- التسيق بصفة الرأي:

يقوم المنسق في هذه الصورة من التسيق بإحاطة الوحدات المشاركة في تحقيق هدف معين بمضمون هذا الهدف، والاتفاق على أفضل الطرق لتنفيذه بأقل مجهود وأقل نفقة وأسرع وقت، على أن يعمل كل واحد منهم على تنفيذ واجباته في حدود الخطة العامة، وتكييف أعماله لكي تتماشى مع الهدف العام. ويتبع هذا النظام في التسيق بين أعضاء الوحدات المتجانسة المهارة التي تعمل على تحقيق هدف معلوم في وقت واحد كالفريق الطبي الذي يعمل داخل حجرة العمليات⁽⁴⁾.

نتوقف إذن نوع صورة التسيق المستخدمة على طبيعة موضوع التسيق، واختيار القائد الإداري أو المختص بالتسيق الصورة الملائمة، وبطبيعة الحال لبد أن يكون مسترشدا بالعديد من المبادئ، حتى يحقق نوع التسيق وصوره المختلفة الغايات المرجوة منها.

II-3- مبادئ التسيق:

يشير فقهاء الإدارة العامة إلى أن هناك بعض التوصيات والمبادئ التي يمكن الاسترشاد بها عند مباشرة عملية التسيق. أهم هذه المبادئ ما يلي:

(1)- المرجع السابق.

(2)- المرجع السابق.

(3)- سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص. 223.

(4)- مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، مرجع سابق، ص. 567.

II-3-1- هناك تناسب طردي بين ضرورة التنسيق وحجمه وضخامة نطاق الإدارة⁽¹⁾، فإذا كانت المنظمة الإدارية صغيرة وبسيطة في تركيبها، ومحدودة في وظائفها، كلما كانت الحاجة للتنسيق أقل سيما وأنها سهلة وميسرة، وكلما اتسع نطاق الإدارة، وتعقدت أجهزتها الإدارية، وامتد نطاق الإقليم الذي تزاوّل فيه نشاطها، كلما أصبحت الحاجة وضرورة التنسيق أكبر، ضف إلى ذلك أنها عسيرة ومعقدة.

II-3-2- كلما ازداد الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل في التنظيم كلما زادت الحاجة إلى ضرورة التنسيق⁽²⁾. فالمبدأ السابق يزيد التنظيم تركيباً وتعقيداً، نتيجة زيادة عدد المهام والوظائف وبالتالي درجة عالية من التداخل تتطلب التنسيق لتجميعها في علاقات وثيقة لتحقيق الأهداف.

II-3-3- هناك علاقة ارتباط عفوي بين التنسيق وهيكل التنظيم⁽³⁾؛ ففي هيكل تنظيمي بسيط مهمة التنسيق تكون سهلة وميسرة، لكن التنسيق في ظل هيكل تنظيمي مركب ومعقد يجعل مهمة التنسيق صعبة ومعقدة.

II-3-4- يعتمد التنسيق على السلطة التي يمنحها التنظيم للإداريين حسب المراكز والمستويات المختلفة، كما يعتمد أيضاً على كفاءة الأفراد ودرجة الفهم والتعاون بينهم⁽⁴⁾.

II-3-5- كلما زاد فهم الأفراد في جميع مستويات التنظيم لأهدافه وسياساته كلما سهل تحقيق التنسيق الجيد والفعال⁽⁵⁾.

II-3-6- التنسيق المرن يساعد على إحداث التعديلات اللازمة لمواجهة ما يستجد من ظروف⁽⁶⁾.

II-3-7- كلما زادت حيوية طرق الاتصال كلما نجح التنسيق في هدفه⁽⁷⁾؛ فالإتصال والاتصال المباشر يتيح للأفراد تبادل الآراء والأفكار والقيم والاتجاهات وغيرها، وهذا يؤدي إلى خلق تفاهم متبادل يساعد على التوصل إلى وسائل مناسبة وطرق متفق عليها لتحقيق الأهداف المشتركة والفردية. والتنسيق كما تقول "ماري باركر فوليت-Mary Parker Follet": "سلعة يتم نقلها وتوصيلها وليس طلبها"⁽⁸⁾.

II-3-8- كلما زادت روح التعاون بين أفراد التنظيم كلما أدى ذلك إلى سهولة التنسيق⁽⁹⁾.

(1)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العلمية، مرجع سابق، ص. 159.

(2)- إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 373.

(3)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العلمية، مرجع سابق، ص. 159.

(4)- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 327-328.

(5)- إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 373.

(6)- المرجع السابق.

(7)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العلمية، مرجع سابق، ص. 159.

(8)- حسين محمد حريم، مرجع سابق، ص. 219.

(9)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العلمية، مرجع سابق، ص. 159.

II-3-9- التنسيق يبدأ منذ المراحل المبكرة لوضع الخطط والسياسات، فالخطط قد تكون قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى، ومن الضروري أن يتم التنسيق بينهما، ويتأتى ذلك عن طريق تكاملها بحيث يناسب التخطيط القصير التخطيط الطويل ويساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل. وهذا المبدأ يعني أن عملية التنسيق كلما تحققت مع البدايات الأولى للتخطيط تجنب الوقوع في خطأ التكرار⁽¹⁾.

II-3-10- إن التنسيق عمل مستمر ودائم بمعنى أنه لا يقف عند حد معين، ولا يكون مرهونا بفترة محددة أو معينة، فهو يبدأ عند إعداد الخطة ويستمر مع قيام الإداري لوظائفه الإدارية الأخرى. وكذلك فإن التنسيق يستلزم القيام بدور المتابعة والتقييم المستمر⁽²⁾.

II-3-11- نجاح التنسيق يتوقف على كفاءة القيادة وسلامة ومتانة البناء التنظيمي للجهاز الإداري⁽³⁾. ولذلك يرى علماء الإدارة العامة أن معيار الحكم على القائد الإداري هو مدى نجاحه بالقيام بمهام التنسيق. II-3-12- قد يتطلب التنسيق الخارجي جهدا ووقتا أكبر مما يتطلبه التنسيق الداخلي⁽⁴⁾.

إن الاسترشاد بهذه المبادئ وغيرها في ممارسة التنسيق، يمكن من تحقيق أهدافه، وبالتالي أهداف المنظمة.

وما يستخلص من خلال هذا المبحث، هو أن جمع وجهات النظر المختلفة للمدارس الإدارية يمكن من إعطاء نظرة شاملة للتنسيق فهو مبدأ من مبادئ التنظيم، وهو وظيفة إدارية وإن لم يتم تصنيفها ضمن الوظائف الأساسية، وهذا لا يغير من حقيقة كونه متضمنا في كل الوظائف، وهو يركز على الجانب الإنساني دون إهمال ضرورة التنسيق بين الأنشطة والوحدات. وبهذا يمثل التنسيق أهمية كبيرة في الإدارة العامة تعكسها عوامل عديدة يمكن اختصارها في اتساع وظهور مهام جديدة للدولة بعد الحرب العالمية الثانية. فللتنسيق أهمية كوسيلة لتحقيق أهدافها، وهو من مهام القائد الإداري الرئيسية، وهو الأداة التي تمكن من جعل العامل متوافقا مع المنظمة، كما أن ما يعكس أهميته الأهداف التي يحققها من خلال منع وإزالة كل ما من شأنه أن يعيق التوافق والانسجام والتكامل في المنظمة. هذا جعل من التنسيق يمتد في كل الاتجاهات داخل المنظمة وخارجها لتحقيق تلك الأهداف مستخدما صورا عدة، بالتوافق مع موضوع التنسيق، واختيار القائد الإداري الذي يأخذ في عين الاعتبار عند قيامه بدوره التنسيقي مبادئ عديدة لضمان تحقيق تنسيق فعال وبالتالي أهداف المنظمة.

(1)- عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص. 220.

(2)- إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 373.

(3)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العلمية، مرجع سابق، ص. 159.

(4)- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 328.

وبعد أن اتضحت أهمية التنسيق الكبيرة بالنسبة للإدارة العامة، ولزيادة الرؤية شمولاً يتم التعرض في المبحث الموالي للتنسيق على مستوى الدولة والمنظمة، والوسائل المستخدمة من طرفها لتحقيق التنسيق

المبحث الثاني: سلطة التنسيق ووسائلها.

إن التنسيق ضرورة ملحة في العمل الإداري، سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة. يعرض هذا المبحث السلطة المختصة بالتنسيق على مستوى الدولة، والتنسيق في المنظمة الإدارية، ووظائف الإدارة كوسائل للتنسيق.

I- السلطة المختصة بالتنسيق:

قد يكون التنسيق على مستوى الدولة ككل، أي على مستوى الجهاز الإداري للدولة بأكمله، وقد يكون في حدود وحدة إدارية واحدة، أو وحدتين، أو أكثر.

I-1- التنسيق في الجهاز الإداري للدولة:

يعرف "إبراهيم درويش"، التنسيق الذي يتم في إطار الجهاز الإداري للدولة بأنه: "يعني إحداث الترابط والانسجام بين مختلف التنظيمات الإدارية في الجهاز الإداري من أجل تكامل النشاط الإداري ابتغاء تحقيق وظائف الإدارة العامة وأداء دورها"⁽¹⁾.

وتختلف السلطة المختصة بالقيام بعملية التنسيق بالنسبة للجهاز الإداري للدولة تبعاً للنظام السياسي أو الدستوري لكل دولة، فهي في النظام البرلماني مغايرة لسلطة التنسيق في النظام الرئاسي⁽²⁾.

I-1-1- سلطة التنسيق في النظام البرلماني:

الدولة التي تتخذ النظام البرلماني كأسلوب للحكم؛ فإن سلطة التنسيق تكون من اختصاص رئيس مجلس الوزراء بمعاونة عدد من المكاتب واللجان المختصة⁽³⁾. وتعتبر بريطانيا مهد النظام البرلماني، حيث أن الملك يملك ولا يحكم، بينما يتولى مجلس الوزراء رسم السياسة العامة للدولة ويشرف على تنفيذها⁽⁴⁾.

يرأس مجلس الوزراء رئيس مجلس الوزراء الذي تتركز في يده سلطة التوجيه والتنسيق لأنشطة الدولة المختلفة. ويتكون مجلس الوزراء من عدد من الوزراء، يتولى تحديد سياسة الحكومة التي تعرض

(1) - إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 368.

(2) - طارق المجذوب، مرجع سابق، ص. 516.

(3) - عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 160.

(4) - عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 314.

على البرلمان، ويقوم بتحديد أنشطة جميع الوزارات وتقع على عاتقه مهمة التنسيق المستمر بينهم، ويعاون مجلس الوزراء في الاتصال والتنسيق بين الأنشطة الحكومية "مكتب مجلس الوزراء - Cabinet Office"، كما يساعد على تنفيذ السياسات التي يضعها مجلس الوزراء والتنسيق بين الوزارات عدد كبير من "اللجان الوزارية - Cabinet Commettes"، التي تعالج أموراً تعني أكثر من وزارة. هذا بالإضافة إلى إتباع تقاليد معينة في القيام بمهام المجلس الوزاري جعلت الفقهاء يجمعون على أن هذه التقاليد قد ساعدت على قيام تنسيق رائع بين الوزارات في بريطانيا، زاد من فاعليته التزام قاعدة الانسجام الوزاري، بتكوين الوزارة دائماً من حزب واحد وهذا أمر غير متيسر لكثير من الدول⁽¹⁾.

I-1-2- سلطة التنسيق في النظام الرئاسي:

في النظام الرئاسي سلطة التنسيق من اختصاص رئيس الدولة بمعاونة بعض الهيئات واللجان، فـرئيس الدولة يمثل محور السلطة، ويحتل مكانة مجلس الوزراء في النظام البرلماني⁽²⁾. ولأن السلطة تتركز في يد رئيس الجمهورية في النظام الرئاسي، فإن حاجته تكون أشد إلى إيجاد عدد من المكاتب واللجان المتخصصة لمعاونته في إدارة الجهاز الإداري للدولة والتنسيق بين وزاراته⁽³⁾. والولايات المتحدة الأمريكية من الدول التي تأخذ بهذا النظام، فقامت بإنشاء عدد من المكاتب واللجان المتخصصة لمعاونة رئيس الجمهورية في هذا الصدد، يرجع تاريخ إنشاء بعضها إلى ما بعد الحرب العالمية الأولى. ومنها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي⁽⁴⁾:

- "مكتب الميزانية - Office of Budget" الذي أنشأ سنة 1921م لمعاونة الرئيس في إعداد مشروع ميزانية الإتحاد. وقد ألحق به "هيئة الإحصاء المركزية" سنة 1939م.
 - مكتب البيت الأبيض الذي أنشأ سنة 1939م، وهو امتداد لسكرتارية الرئيس.
 - إدارة الوثائق والتقارير الحكومية.
 - إدارة مواجهة الطوارئ.
 - مجلس الأمن القومي.
 - المجلس الاستشاري للمشكلات المالية والمتعلقة بالعمل.
- وهكذا يكون رئيس الجمهورية في الولايات المتحدة الأمريكية محاطاً بشبكة كبيرة من المكاتب واللجان والإدارات لمساعدته في التنسيق بين الوزارات والهيئات الحكومية المختلفة. ولما كانت طرق

(1) - سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص. ص. 225 - 232.

(2) - عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 160.

(3) - عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 315.

(4) - سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص. ص. 232 - 237.

العمل التي تتبعها تلك الشبكة ليست موحدة تساعل فقهاء الإدارة كثيرا عن كيفية "تنسيق هذا التنسيق"⁽¹⁾

I-1-3- سلطة التنسيق في الجزائر:

يقوم النظام الدستوري الجزائري في إطار دستور 1989م، وكذا دستور 1996م على خلاف الدساتير السابقة على ازدواجية الهيئة التنفيذية، بحيث أسندت السلطة التنفيذية إلى رئيس الجمهورية بمساعدة رئيس الحكومة⁽²⁾.

إن النظام السياسي الجزائري يجمع بين النظامين الرئاسي والبرلماني، لكن البعض يقول أن النظام الدستوري الجزائري يعد إلى حد ما نظاما دستوريا رئاسيا أكثر منه نظاما دستوريا وسياسيا برلمانيا⁽³⁾. رئيس الجمهورية، وباعتباره القائد الأعلى للوظيفة التنفيذية، وباعتباره أيضا الرئيس الإداري الأعلى في بناء هيكل النظام الإداري الجزائري، يقوم بمهام ومسؤوليات هامة المقررة له بنص الدستور والعرف الدستوري. فهو المسئول عن القيام بالسلطة والوظيفة الإدارية التنظيمية متمثلة في إنشاء الأجهزة والمؤسسات والمرافق والوحدات الإدارية المركزية في الدولة وما يتعلق بها، وسلطته في إصدار القرارات الإدارية التنظيمية العامة والفردية في شؤون الوظيفة الإدارية باسم ولحساب الدولة ككل. كما يقوم بوظيفة تعيين الموظفين والعسكريين، ووظيفة حفظ النظام العام في الدولة، رئيس الجمهورية أيضا هو المسئول المختص بإقامة وتحقيق عملية تنسيق أعمال الوظيفة الإدارية في الدولة على المستوى المركزي الأعلى للإدارة العامة الجزائرية⁽⁴⁾.

ومن أجل قيام رئيس الجمهورية بدوره التنسيقي للعمل الإداري يملك سلطة إلزام السلطات والأجهزة الإدارية في الدولة بالتقيد بتعليماته وتوجيهاته وإرشاداته الإدارية، كما يلزم رؤوسيه على كافة مستويات التدرج الإداري في الدولة بتقديم الإحصاءات والبيانات والتقارير الدورية على الأنشطة والأعمال الإدارية إليه، وإلى الأجهزة الإدارية المساعدة له، كما يملك رئيس الجمهورية من أجل القيام بوظيفة التنسيق سلطة إجبار السلطات الإدارية المركزية والموظفين ورجال الإدارة العامة المرؤوسين له على الاتصال به دوريا، وعقد الاجتماعات العادية والاستثنائية لتنسيق مختلف الأنشطة والأعمال الإدارية في الدولة⁽⁵⁾.

ومن أجل تسهيل إنجاز وظائف رئيس الجمهورية المتعددة، بما فيها الوظيفة التنسيقية هناك مجموعة من الأجهزة الإدارية المساعدة له، من أبرزها⁽⁶⁾:

(1)- المرجع السابق، ص. 237.

(2)- ناصر لباد، مرجع سابق، ص. 79.

(3)- عمار عوايدي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص. 217.

(4)- عمار عوايدي، دروس في القانون الإداري، مرجع سابق، ص. ص. 126 - 128.

(5)- عمار عوايدي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص. 220.

(6)- ناصر لباد، مرجع سابق، ص. 78.

- الأمانة العامة للرئاسة - le Secrétariat Général de la Présidence؛

- ديوان رئيس الجمهورية - le Cabinet du Président؛

- الأمانة العامة للحكومة - le Secrétariat Général du Gouvernement؛

هذه الأخيرة تعتبر الجهاز الأساسي المكلف بتنظيم العمل بين مختلف الوزارات وتنظيم عمل الحكومة، ومن بين صلاحياتها العديدة التنسيق القانوني للنشاط الحكومي⁽¹⁾.

- المستشارون لدى رئاسة الجمهورية - Les Conseillers، يعرض هؤلاء المستشارون آراءهم على الرئيس الإداري، للاستفادة منها في مباشرة اختصاصاته الإدارية، والأجهزة الاستشارية على مستوى رئاسة الجمهورية عديدة منها⁽²⁾: المجلس الأعلى للأمن، المجلس الأعلى للقضاء، والمجلس الوطني للطاقة.

تختلف إذن السلطة المختصة بالتنسيق على مستوى الدولة تبعا للنظام السياسي والدستوري للدولة. ففي ظل نظام برلماني السلطة في يد رئيس مجلس الوزراء، أما في النظام الرئاسي فسلطة التنسيق في يد رئيس الجمهورية. والجزائر تجمع بين النظامين البرلماني والرئاسي، وإن كان نظامها رئاسيا أكثر منه برلمانيا، فسلطة التنسيق في يد مجلس الوزراء الذي يضم رئيس الجمهورية والحكومة. هذا بالنسبة للتنسيق على مستوى الدولة ككل، وفيما يلي التنسيق على مستوى المنظمة والمنظمة العامة الإدارية بصفة خاصة.

I-2- التنسيق على مستوى المنظمة الإدارية:

يعرف "إبراهيم درويش" التنسيق الذي يتم على مستوى المنظمة الإدارية بأنه: "تحقيق الارتباط والانسجام بين أنشطة التنظيم الإداري لابتغاء تحقيق الأهداف المنوطة به، والوفاء بالحاجات التي قام من أجلها، أو التصدي للمشاكل التي يجب عليه مواجهتها"⁽³⁾.

فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى نجاحها في أداء وظيفة التنسيق سواء داخل المنظمة ذاتها، أو بينها وبين المنظمات التي ترتبط بها. وتستطيع المنظمة الإدارية أن تحقق التنسيق بطرق ووسائل عدة، أهمها القيادة الإدارية ووسائل أخرى كالمجالس الإدارية، واللجان التنسيقية، والاجتماعات الدورية.

(1)- المرجع السابق، ص. ص. 112 . 113.

(2)- المرجع السابق، ص. 92.

(3)- إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 368.

I-2-1- التنسيق عن طريق القيادات الإدارية:

يعتبر التنسيق أحد المهام الرئيسية لكل قائد إداري في كافة المستويات الإدارية العليا منها، والوسطى، والدنيا. وتحدد هذه المهمة في تحقيق التفاهم والانسجام بين أعضاء المنظمة من ناحية، والتوفيق بين النشاطات المختلفة فيها، بإزالة الصعوبات والقضاء على المعوقات التي تعترض طريق هذه الأنشطة من ناحية أخرى⁽¹⁾.

بالنسبة لمستوى القيادة العليا للمنظمة، تتمثل في رئيس الحكومة بالنسبة لحكومته أو الوزير بالنسبة لوزارته أو رئيس مجلس الإدارة بالنسبة للهيئات أو المؤسسات. فرئيس الحكومة من مهامه القيام بالتنسيق النشاطات الحكومية، وتلقي تقارير أنشطة مختلف القطاعات الحكومية، ويساعده في أداء هذه المهمة أجهزة إدارية وخاصة منها الأمانة العامة للحكومة، وإذا صعب على رئيس الحكومة التنسيق وحل الخلافات بين أعضاء من الحكومة يصبح ملزما باللجوء إلى رئيس الدولة⁽²⁾.

كما أن الوزير ينسق نشاطات وزارته، ويمثل وزارته في التنسيق بين مختلف الوزارات. وتجدر الإشارة هنا أن بعض الوزارات بحكم طبيعة النشاط الذي تقوم به تلعب دور جهاز تنسيقي، فالأمر يتعلق مثلا بوزارة المالية عند تحضيرها وتنفيذها لميزانية الدولة. كذلك الحال بالنسبة للجهاز المركزي المكلف بالتخطيط، فهو الذي يقوم بمهمة التنسيق بين كل الجهات المعنية لتحضير وتجسيد المخططات الوطنية للتنمية. ونفس الشيء بالنسبة للجهاز المركزي للتوظيف العمومي، فهو يضع شروط توظيف أعوان الدولة، وبالاشتراك مع المؤسسات والإدارات العمومية وكذا الهيئات المعنية يضع طرق سير الحياة المهنية للموظفين، وكذا تكوينهم وإعادة رسكلتهم، ... الخ⁽³⁾.

وعموما على القيادة العليا العمل على تحقيق الانسجام والترابط بين رؤوسهم المباشرين، وتنمية روح الفريق الواحد بينهم، وتستعين لتحقيق ذلك على أهل الخبرة والتجربة وإشراك أعضاء التنظيم في تحديد أهدافه ورسم سياساته وإقناعهم بروح التساند والترابط، فيتم التنسيق في سهولة ويسر وتتحقق أهداف التنظيم⁽⁴⁾.

وتتبعي الإشارة هنا أن أهمية التنسيق في الوزارة كإدارة عليا لا يقل أهمية عن التنسيق بين الوزارات، خاصة مع تعدد وتضاعف المصالح الوزارية، الذي أدى إلى كونها مصدرا لتعطيل العمل بسبب تجزئته، بالإضافة إلى تعاظم خطر إهمال الانسجام بين أعمالها، حيث أن كل وزارة لها توجهها أو

(1)- عبد الغني عبد الله بسيوني ، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 318.

(2)- ناصر لباد، مرجع سابق، ص. 112.

(3)- المرجع السابق، ص. 111.

(4)- إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 378.

رؤيتها الخاصة فيما يتعلق بالقيام بمهامها وتقديرها الخاص للصالح العام، لذا يجب تبني سياسة التنسيق بين الوزارات. و يقترح " شارل ديباش " من أجل ذلك ما يلي⁽¹⁾:

- تخفيض عدد الوزارات؛
- المجالس واللجان بين الوزارات؛
- التنسيق عن طريق السلطة العليا لمختلف الوزارات؛
- التنسيق عن طريق وزارة الميزانية ووزارة الاقتصاد؛
- التنسيق عن طريق قطاع موظفي بين الوزارات، فوجود كفاءات مستقلة في كل وزارة ينمي التخصص فيها، ولمكافحة استقلالية الوزارات توجب خلق على الأقل على مستوى سلم عالي قطاع موظفي بين الوزارات.

وللقيادة الوسطى دور هام وفعال في عملية التنسيق، لأنها بحكم موقعها تمثل حلقة الوصل بين القيادة العليا ومستويات الإدارة الدنيا، إذ تتلقى الأوامر والتعليمات من القيادة العليا وتنقلها إلى المستويات الدنيا، وتحمل الاقتراحات والآراء المتعلقة بمشاكل العمل وصعوباته من المستوى الأول إلى القيادة العليا⁽²⁾.

ولا يجب التقليل من دور القيادة الدنيا في القيام بوظيفة التنسيق، إذ يقع عليهم دور هام في التنسيق بين من يقومون بأعمال التنفيذ، الذين يقع عليهم في النهاية وضع أهداف المنظمة موضع التطبيق الفعلي والعملية⁽³⁾.

I-2-2- التنسيق عن طريق المجالس:

المقصود بالمجالس، تلك التي يتم تشكيلها بين القادة الإداريين في منظمة معينة، أو بين القادة في منظمات متعددة، بهدف تبادل وجهات النظر والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة⁽⁴⁾، و إزالة ما قد يعترضها من احتمالات التداخل والتشابك⁽⁵⁾، ويمكن أن تكون المجالس على مستوى المنظمة الإدارية الواحدة أو بين المنظمات الإدارية. وبهذا فإن المجالس تقوم بدور هام في تحقيق التنسيق.

وأهم المجالس الحكومية في الجزائر، مجلس الحكومة -le Conseil du gouvernement، وهو اجتماع الوزراء باستثناء وزير الدفاع الوطني ووزير الخارجية تحت رئاسة الحكومة، للتداول في المسائل التي تهم شؤون الدولة واتخاذ قرارات بشأنها. ومجلس الوزراء - le Conseil des Ministres، وهو

(1) - Chareles Debbash ,op .cit, p.p.197-210.

(2) - إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 378.

(3) - المرجع السابق.

(4) - عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 161.

(5) - إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 378.

الهيئة الحكومية السامية والتي يحضرها جميع الوزراء برئاسة رئيس الجمهورية. ومن صلاحيات هذا المجلس الأخير تحديد السياسة العامة للحكومة، واتخاذ القرارات العامة التي تلزم الحكومة⁽¹⁾. وأيضا من المجالس الهامة أيضا والتي تؤدي دورا تنسيقيا في الجزائر، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي - le Conseil National Economique et Social (CNES)، الذي أنشأ بموجب المرسوم الرئاسي رقم 93-255 المؤرخ في: 05 أكتوبر 1993، وهو يشكل مكانا للنقاش والتشاور بين موظفي الإدارات المركزية وإطارات المؤسسات العمومية والجامعات ومسؤولي المنظمات السياسية⁽²⁾. وكذا مجلس الدولة - le conseil d'état (C.E)، الذي يعد المستشار الفني للحكومة في المجال التشريعي. بالإضافة إلى ذلك هناك مجالس تتعلق بقطاعات ومجالات معينة مثل⁽³⁾: المجلس الأعلى للإعلام، ومجلس النقد والقرض، ومجلس المنافسة.

I-2-3- التنسيق عن طريق اللجان التنسيقية:

تنقسم اللجان بصفة عامة على ثلاثة أنواع رئيسية، لجان تنفيذية وهي التي تملك سلطة إصدار القرارات. ولجان دراسية تتولى دراسة المسائل التي تحال إليها ثم تصدر توصياتها. وأخيرا اللجان التنسيقية⁽⁴⁾. والمقصود بهذه الأخيرة: تلك اللجان التي يتم تشكيلها لتحقيق التنسيق بين أقسام أو وحدات المنظمة الإدارية الواحدة، أو بين إحدى المنظمات الإدارية وغيرها من المنظمات التي ترتبط بها. ويتم تشكيل هذه اللجان من كبار الإداريين المسؤولين، وقد يتم تشكيلها بصفة دائمة أو بصفة عرضية لحل مشكلة معينة⁽⁵⁾.

وأبرز أنواع اللجان التنسيقية اللجان الوزارية، فيتم تأليف لجان مشتركة بين عدة إدارات تابعة لوزارة واحدة، أو تأليف اللجان المشكلة من ممثلين لمختلف الوزارات، والتي تتولى دراسة المشاكل المشتركة بينها تمهيدا لوضع حلول منسقة⁽⁶⁾.

ويدعو العديد من الباحثين والمؤلفين إلى استخدام اللجان كوسيلة هامة للتنسيق ومن بينهم "دينسون"⁽⁷⁾. وكذا "دونالد كلو - Donald clough"، حيث أوضح أن التنسيق يمكن تحقيقه من خلال

(1)- ناصر لباد، مرجع سابق، ص. ص. 114 - 115.

(2)- المرجع السابق، ص. 94.

(3)- المرجع السابق، ص. ص. 97، 101، 102، 106.

(4)- عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 321.

(5)- إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 379.

(6)- سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص. 134.

(7)- جاك دنكان، مرجع سابق، ص. 278.

استخدام اللجان⁽¹⁾. وأوضح "محمد رفيق الطيب" أنه بالإضافة إلى دورها الكبير في إحكام عملية التنسيق، تضمن اللجان أيضا جماعية الرأي، وتمثيل مختلف المصالح، والتحفيز لأنها تتيح المشاركة⁽²⁾. ولزيادة فعالية هذه اللجان لبد من مراعاة أمور أهمها⁽³⁾: تحديد وبدقة أهداف اللجنة، وسلطاتها، وحسن اختيار المنسق والأعضاء؛ بحيث تتوفر فيهم الجدية والكفاءة، وأيضا توفير المعلومات التي تؤدي إلى مساعدة اللجنة في أداء مهمتها، والالتزام بما توصلت إليه اللجنة والتقيد بتنفيذه ضمانا لمصلحة التنظيم كله.

I-2-4- الاجتماعات الدورية لأعضاء التنظيم:

تتمثل هذه الاجتماعات في: "لقاءات دورية يعقدها أعضاء التنظيم لمناقشة المشاكل المطروحة، لإتاحة الفرصة للأعضاء لكي يبرزوا ما لديهم من آراء وأفكار بصدد تلك المشاكل"⁽⁴⁾، واقتراح الحلول الكفيلة لزيادة التعاون بين مختلف الأقسام⁽⁵⁾.

ولهذه الاجتماعات الدورية أهمية كبيرة لأعضاء التنظيم فيما يتعلق بوظيفة التنسيق لما تحققه من فوائد جمة منها:

- تعطى للجميع (رؤساء ومرؤوسين) حرية التعبير والشعور بوحدة روح التنظيم⁽⁶⁾؛
- تعتبر وسيلة لإحاطة أعضاء التنظيم بالمشاكل وتعريفهم على نقاط الخلاف والتعارض⁽⁷⁾؛
- المساهمة في تحسين الاتصال، وعرض لكيفية حل المشاكل والتغلب على الصعوبات التي تحول دون نجاح التنسيق⁽⁸⁾.

ومع ذلك فقد تواجه تلك الاجتماعات صعوبات عديدة كعدم رغبة المديرين في عقدها خشية الكشف عن أوجه القصور أو النقص في نشاط إدارتهم، وما قد يوجه إليهم من انتقاد لهذا السبب، أو أن يعمل المديرين على حجب المسائل الحيوية والهامة والاكتفاء بعرض الأمور الجانبية قليلة الأهمية وغير المؤثرة في حياة المنظمة⁽⁹⁾.

(1)- عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص. 221.

(2)- محمد رفيق، مرجع سابق، ص. 130 - 131.

(3)- المرجع السابق، ص. 132 - 133.

(4)- عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 322.

(5)- أمين ساعتني، مرجع سابق، ص. 229.

(6)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 162.

(7)- إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 380.

(8)- عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 322.

(9)- تم الاعتماد في ذلك: - المرجع السابق، ص. 322.

- إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص. 380.

لكن من الممكن الاستفادة من هذه الاجتماعات بالتحضير الجيد لها، والعمل على حضور ممثلي الجماعات الذين يتفهمون ويتأثرون مباشرة بالقرارات، والتخلص من تلك الصعوبات والمعوقات المشار إليها، وأيضاً العمل على تنفيذ السياسات المرسومة في هذه الاجتماعات⁽¹⁾. وهذا كله لضمان تحقيق التنسيق الفعال من خلال هذه الاجتماعات.

فالتنسيق إذن يكون على مستوى الدولة والسلطة المختصة بالتنسيق تختلف تبعاً للنظام السياسي أو الدستوري السائد في الدولة، وتستخدم المنظمة عدة وسائل لتحقيق التنسيق أهمها: القيادة الإدارية، والمجالس، واللجان التنسيقية، والاجتماعات الدورية. تختار منها المنظمة ما يلائم وضعيتها وظروفها. كما أن هناك وسائل أخرى تمكن من تحقيق التنسيق.

II - وظائف الإدارة وسائل للتنسيق:

بالإضافة إلى الوسائل السابقة، هناك وسائل أخرى يمكن أن تستخدمها المنظمة لتحقيق التنسيق، وتتمثل هذه الوسائل في وظائف الإدارة في حد ذاتها، إذ يرى: "O' Dennell Koontz" أن: "كل وظيفة إدارية هي نشاط أو ممارسة للتنسيق"⁽²⁾. كما يقول "أمين ساعاتي" أن: "التنسيق لا يعمل في فراغ، إنما يعمل من خلال بقية وظائف الإدارة، وتمثل كل وظيفة من هذه الوظائف وسيلة من وسائل التنسيق"⁽³⁾. ولتوضيح ذلك سيتم عرض دور كل وظيفة إدارية في تحقيق التنسيق.

II-1 - التخطيط والتنسيق:

إن للتخطيط أهمية كبيرة في التنسيق، ف"انجاز عمل التخطيط يضع الأساس الضروري للتنسيق"⁽⁴⁾. ويؤكد هذا العديد من الكتاب والمفكرين، ومن بينهم "ماري باركر فولبيت" و"هيربت سيمون". ويعتقد "O' dennell Koontz" أن: "من بين أهداف وفوائد التخطيط تقليص الغموض، وهذا يساعد بدوره على تحقيق التنسيق بين الأنشطة والوظائف المختلفة"⁽⁵⁾.

(1) - تم الاعتماد في ذلك: - عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العلمية، مرجع سابق، ص. 322.

- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العلمية، مرجع سابق، ص. 162.

(2) - حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. 217.

(3) - أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. 229.

(4) - رابح حلامي، الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة على التنمية في الجزائر، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1993)، ص. 23.

(5) - حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. 232.

وهناك علاقة وثيقة بين الأهداف وبين التخطيط، فالتخطيط يتضمن أولاً تحديد الأهداف، وهذه الأخيرة كما يقول "جاك دنكان": "مدرجات لحالات مرغوب في الانتهاء إليها"⁽¹⁾، فإدراك الأهداف من طرف الأفراد تدفعهم لبذل أقصى الجهود، وتساعدهم على تنسيق هذه الجهود وانسجامها وتكاملها، وفي هذا يقول "أوريك": "ما لم يوجد غرض، ليس هناك داع لأن يحاول الأفراد أن ينسقوا جهودهم على الإطلاق، ولا لأن يحاول أحد أن ينظمهم"، ويواصل القول: "الهدف يوفر الأساس لتنسيق الجهود التي تبذلها مختلف إدارات أو أقسام المنظمة، وأفرادها. وتتدفق الأهداف منطقياً من الغرض، ولابد لكل منظمة أن تكون تعبيراً عن الغرض التي خلقت للوفاء به"⁽²⁾.

والأغراض أو الأهداف العامة لا تمكن وحدها من الوصول إلى غايات المنظمة، فلا بد من وضع أهداف جزئية أو تفصيلية. وهكذا تجد المنظمة نفسها أمام شبكة مترابطة من الأهداف، وهنا تواجه الإدارة تحدياً كبيراً في ضرورة تحقيق التنسيق والتكامل بين هذه الأهداف، وبخلاف ذلك سيلحق بالمنظمة أخطار كبيرة إذا كانت الأهداف متضاربة وتتعارض مع بعضها البعض، فينبغي إذن أن تكون الأهداف الجزئية في كل مستوى إداري مرتبطة ووسيلة لتحقيق أهداف الإدارة العليا. "فالتنسيق ينظم ويحدد دور كل نشاط جزئي وهدفه الجزئي، وتكون كافة الأهداف الجزئية لأنشطة المنظمة على درجة واحدة من الأهمية رغم أدوارها ومواقعها المختلفة، وأن تعمل كافة تلك الأنشطة بانسجام ضمن مبدأ تكاملي للوصول إلى تحقيق الهدف الكلي للمنظمة"⁽³⁾.

ولأنه ضمن مبادئ التنسيق أنه يبدأ منذ المراحل المبكرة لوضع الخطط، هذا وبوجود أهداف منسقة، يمكن هذا من الانسجام بين الخطة العامة للمنظمة والخطط الجزئية للوحدات الإدارية المختلفة، وبين الخطط قريبة الأجل والخطط طويلة الأجل. ف"المخططات المحضرة بشكل كافي ومسبق مع العناية بالتفصيلات الضرورية لمقابلة متطلبات الخطة، تكون بالتأكيد مخططات منسقة، وهذه المخططات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار: الأهداف والمشاكل والإمكانيات والاعتبارات الأخرى لكل وحدة من وحدات المنظمة. وبإصدار المخططات تقيم الإدارة الحجم الأساسي لتنسيق فعال"⁽⁴⁾.

وضمن ما يتحدد أيضاً في إطار التخطيط السياسات، والإجراءات والقواعد. بالنسبة للسياسات فهي تمثل "إطار عام ومسار عريض يتحرك الفرد والجماعات ضمنه"⁽⁵⁾. أما بالنسبة للإجراءات والقواعد فهي تستند إلى السياسات وتكون أكثر تحديداً، فالإجراءات تصمم لإنجاز الكثير من العمل الروتيني

(1) - جاك دنكان، مرجع سابق، ص. 147.

(2) - المرجع السابق، ص. 155.

(3) - صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص. 159.

(4) - رابع حلامي، مرجع سابق، ص. 23-24.

(5) - حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. 232.

التنسيقي بشكل آلي، وكثير من إجراءات العمل من شأنها أن تساعد على تنسيق جهود الوحدات المختلفة في المنظمة فهذه الإجراءات توجه سلوك الأفراد والجماعات في إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم. غير أن الإجراءات كوسيلة تنسيقية تصلح فقط إذا كانت الإجراءات قابلة للبرمجة والتخطيط أما الأحداث والأنشطة غير القابلة للبرمجة أو الروتينية يتطلب تحقيق التكامل فيما بينها وسائل أخرى⁽¹⁾.
إذن فالتخطيط الجيد في المنظمة يضع الأساس لتحقيق التنسيق، والعكس صحيح فمراعاة التنسيق في القيام بوظيفة التخطيط يضمن فعالية هذا الأخير، سيما وأن التخطيط هو الأساس الذي تبنى عليه بقية وظائف الإدارة.

II-2- التنظيم والتنسيق:

يعمل التنظيم على تحقيق الأهداف المحددة في التخطيط، ولأجل ذلك تتمثل أولى مراحل التنظيم في تحديد الوظائف والموظفين. والهيكل التنظيمي الذي يضم مجموع الوظائف والموظفين، يقول عنه كل من: "Stoner" و"Freeman"، أنه: "يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها"⁽²⁾. ويشير تعريف الهيكل التنظيمي إلى دوره التنسيقي.

فيعد التنظيم الهرمي من بين أنواع التنظيم، وترجع فكرة الهرمية إلى الفرنسي "هنري فايول"، الذي اقترحه في شكل مبدأ عالمي بسيط ممتثلاً في الخط السلمي الذي يجب أن يكون وحيداً (رئيس، فرد)، حيث أن الرئيس يجب أن يكون تحت تصرفه على الأقل سبعة رؤوسين، يمارسون عملهم ضمن مجال محدد مسبقاً، بالإضافة إلى كونه الوحيد القادر على إنهاء الخلافات والتناقضات. وكانت الرؤية الهرمية للبنية لا تزال ممارسة خلال سنوات الخمسينات، وتركت آثار عميقة إلى يومنا هذا، خاصة في مجال الصناعات الثقيلة والخدمة العمومية. كما تعتبر السلمية الخاصة الرئيسية للتنسيق المطبقة في أغلب المؤسسات عن طريق الخطوط العمودية الكبرى المتأدية عن طريق التخصص الرئيسي. كما أن العلاقات العمودية رئيس-مرؤوس مكملة بميكانيزمات تشجع وتحدد العلاقات الأفقية، مثل: اللجان، فرق أو مجموعات العمل التي تستدعي استخدام منسقين مؤقتين أو دائمين⁽³⁾.

وعلى غرار ما ذهب إليه "هنري فايول"، يقول "جاسم مجيد": "التنظيم الهرمي الذي يتم عن طريق تجميع السلطة والمسؤولية في القمة يجعل من مهمة القائد الإداري في التنسيق من الأمور المركزية"⁽⁴⁾.

(1)- المرجع السابق، ص. 230.

(2)- حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. 45.

(3)- Jean – Pierre Détrie et autre, **Straeqor: Politique général de l'entreprise**, (3^{ème} édition, Paris: Dunod, 1997), P.P. 255-256.

(4)- جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة (مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2001)، ص. 97.

وفي نفس الإطار، يقول "سايمون": "السلطة تمكن من تحقيق التنسيق بإخضاع قرارات الفرد وتصرفاته وسلوكه في العمل لقرارات الجماعة"⁽¹⁾. و"محمد رفيق الطيب" يرى في السلطة: "أداة من أدوات التنسيق"⁽²⁾.

إن التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة تدخل في مسؤولية الرئيس الإداري، ويقول في هذا "جاك دنكان": "التنسيق مسؤولية هامة للمديرين"⁽³⁾، إذ يقوم بتحقيق التنسيق بين الجهود المتخصصة وتحقيق التكامل بينهما. ويسبق التنسيق بين الوظائف للتنسيق بين الأفراد، ويشكل الأساس له، وهذا ما ذهب إليه فقهاء الإدارة العامة إذ يقولون أن: "التنسيق بين الوظائف يسبق التنسيق بين الرجال"⁽⁴⁾.

إلا أن التنظيم الهرمي يكون ذا فعالية في المنظمات الصغيرة، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة يصبح الاعتماد على تركيز السلطة أمراً محدود الأهمية، وتظهر ضرورة تفويض السلطة. ويقول الكتاب الأوائل في ضرورة التفويض الفعال للسلطة: "التفويض الفعال واحد من المعينات الأساسية على إدارة الوقت، لكن قليل من المديرين لديهم الوقت ليعملوا كل ما هو مطلوب منهم إنجازاً"⁽⁵⁾. كما أن كتاب الإدارة العامة في أمريكا يدعون إلى الأخذ بأسلوب التفويض تحقيقاً لحسن سير العمل بالجهاز الإداري وكفايته، لكنهم يستثنون بعض الأمور ومن بينها إجراء التنسيق، بحيث يعتبرون المدير هو المسئول الوحيد عن تنسيق العمل بين وحدات المنظمة وبين المنظمة ككل والمنظمات الأخرى، ... الخ، حتى يتم إنجاز الأهداف المرسومة بكفاءة⁽⁶⁾. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الأهمية المعتبرة للتنسيق، واعتباره مسؤولية قيادية حتى في المنظمات التي لا تأخذ بالتنظيم الهرمي.

إذا فمن أهم وسائل التنسيق حسن تنظيم الجهاز الإداري، من خلال تكامل الوظائف داخل المنظمة، بل وضع المرتبطة منها في نفس الوحدة، ووضوح أهداف واختصاصات كل وحدة إدارية، والعلاقات المتداخلة التي تربطها بمختلف الوحدات الإدارية الأخرى، وممارسة كل فرد في التنظيم الوظيفة التي تتفق مع تخصصه. وهذا كله يمنع الازدواج في العمل، ويجعل من التنسيق مهمة سهلة ميسرة. وفي هذا الإطار يقول: "Ronald H.Coase": "التنظيم تقليدياً طريقة نهائية لتنسيق نشاط الأفراد فهي تشكل

(1) - حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. 229.

(2) - محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص. 121.

(3) - جاك دنكان، مرجع سابق، ص. 247.

(4) - سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص. 135.

(5) - جاك دنكان، مرجع سابق، ص. ص. 267-268.

(6) - السيد عليوة، تنمية المهارات الإدارية: سلسلة تنمية المهارات (مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص. 43.

بالضرورة أسلوب تنسيق⁽¹⁾. كما يقول "الطماوي" أنه: "في الواقع لا يمكن الفصل بين التنسيق والتنظيم، فيما إذا تميزا من الناحية النظرية المجردة، إلا أنهما متلازمتان، لأن التنسيق يستلزم البدء أولاً بالتنظيم"⁽²⁾. فالعلاقة متبادلة بين التنسيق والتنظيم وفاعلية إحداهما تتوقف على الأخرى.

II-3- التوجيه والتنسيق.

التوجيه وظيفة محركة تسعى إلى تفعيل كافة الأنشطة والأفراد في المنظمة اتجاه تحقيق الأهداف المرسومة، ولإنجاح وظيفة التوجيه وتحقيق الأهداف لبد من وجود قيادة فعالة.

ويعتبر القادة الإداريون من أهم وسائل التنسيق، وذلك من خلال المهام التي يقومون بها، ومنها:

- إحاطة كافة الموظفين بالأهداف العامة للإدارات التي يعملون بها⁽³⁾؛
- تحقيق الانسجام والتوافق وتنمية العلاقات التي يتم فيها العمل، وذلك بين رؤوسهم مما يسهل من عملية التنسيق فيما بينهم⁽⁴⁾؛
- التنسيق بين جهود وأنشطة أفراد الجماعة من خلال توجيهاته وتعليماته وإرشاداته للمرؤوسين، وتعليمهم وتدريبهم على التعاون⁽⁵⁾؛
- العمل على إزالة الخلافات بين رؤوسهم⁽⁶⁾؛
- تنمية وتوفير عدد من الأفراد ذوي المهارة والكفاية، من خلال تحقيق الرضا بين العاملين عن المهام التي يتولونها⁽⁷⁾؛
- التأكد من أن العمل يسير وفق الخطة المرسومة له، هذه الخطة التي روعي فيها التنسيق بين أنشطة مختلف الوحدات الإدارية⁽⁸⁾.

ومن ضمن أهم ما يحتاجه القائد الإداري لقيامه بمهامه سيما بالتنسيق والاتصال، وقد عبر عن ذلك أحد الكتاب بقوله: "الاتصال هو مفتاح التنسيق الفعال"⁽⁹⁾. كما أن هناك إجماع من علماء التنظيم والإدارة على أن الاتصال داخل المنظمة من أهم الوسائل لتحقيق التنسيق، وأن الاتصال الشخصي من أهم

(1)- Bruno Jerrosson, 100 ans de Management: Un siècle de Management à travers les écrits, (Paris: Dunod, 2000), P. 103.

(2)- سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص. 225.

(3)- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. 230.

(4)- عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص. 224.

(5)- حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. 230.

(6)- عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص. 224.

(7)- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 330.

(8)- عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص. 224.

(9)- حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. 221.

الاتصالات التي تؤدي إلى التنسيق المطلوب، حيث يتيح الفرصة لتبادل الرأي والمعلومات⁽¹⁾. والاتصالات لا يجب أن تقتصر على الأوامر والتوجيهات والقرارات والسياسات من أعلى إلى أسفل فقط، بل يجب أن يسمح ويقدر أكبر للأفراد للاتصال برؤسائهم لما في ذلك من فوائد كثيرة منها شعور الأفراد بمشاركتهم، سيما المديرين من خلال إحاطتهم علما بمدى تفهم المرؤوسين للسياسات والخطط والتوجيهات التي صدرت إليهم⁽²⁾.

فالالاتصال يساعد على تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة والوحدات المختلفة، ومختلف الأفراد في التنظيم.

وإن وجود نظام كفاء وفعال للحوافز يعد على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للفرد وللمنظمة ككل، فهو يساعد على تنمية روح التعاون والمشاركة بين الأفراد⁽³⁾.

إن فتوافر قيادة فعالة، وكذا نظام اتصال شامل، وحوافز كافية؛ يمكن كل عضو من أعضاء الجهاز الإداري من إدراك حدود عمله، ومقتضيات ذلك العمل، وتوافرت لديه الرغبة الصادقة في التعاون، فقلما يجد الرئيس الإداري حاجة إلى التنسيق إلا لمواجهة ظروف طارئة، أو خارجية عن الإدارة. فالأفراد والجماعات المدركة للحاجة إلى التنسيق، يتمكنون من إيجاد طرق أو وسائل وبشكل طوعي لتنسيق جهودها مع جهود الآخرين في المنظمة، وبذلك يتحقق التنسيق الطوعي. وللتأكد من تحقيق التنسيق الفعال لبد من الرقابة.

II -4- الرقابة والتنسيق:

إن الرقابة هي الوظيفة التي يمكن عن طريقها التأكد من أن ما تم إنجازه أو ما يتم من أعمال مطابق لما يراد إتمامه. فالرقابة تعمل على التأكد من توجه كل المجهودات نحو تحقيق الأهداف، وهي بهذا تعد ذات أهمية لكل وظائف الإدارة والتنسيق.

وإذا كان التنسيق هو: "الأداة الفعالة التي تحقق المزيج والخليط الفعال"، فالرقابة هي: "طريق تحليل واختبار هذا المزيج بقصد تقييمه"⁽⁴⁾.

وإن العلاقة متبادلة بين الرقابة والتنسيق، فالرقابة تمكن من التأكد من مدى تحقيق التنسيق الفعال، والتنسيق يمثل أداة مهمة للنشاط أو الوظيفة والرقابية، تظهر أهميتها في كل مراحل الرقابة، على حد قول " رالف دافيس - Ralaph Davis ": "التنسيق مرحلة حيوية من الرقابة"⁽⁵⁾.

(1) - عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص. 223.

(2) - عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العلمية، مرجع سابق، ص. 162.

(3) - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 121.

(4) - محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 224. (5) - حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. 216.

- فالرقابة ذات أهمية كبيرة للتنسيق، و يمكن تلخيص ذلك فيما يلي:
- عن طريق الرقابة يتحقق المدير أن التنسيق يعمل على رفع الازدواج⁽¹⁾؛
 - تمكن الرقابة من الإحاطة بالمدى المثالي (نطاق الإشراف)، الذي يمكن فيه لرئيس إداري معين أن يراقب وأن ينسق بين جهود من يتعاونون معه⁽²⁾؛
 - توضح الرقابة الدرجة التي وصلت إليها عملية التوفيق بين الجهود⁽³⁾؛
 - الرقابة تبين مدى فعالية وسائل التنسيق المطبقة⁽⁴⁾؛
 - تكشف الرقابة المعوقات التي تحول دون تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف الأنشطة التي تؤديها إدارات وأقسام المنظمة، والعمل على إزالة تلك المعوقات⁽⁵⁾؛
 - الرقابة تقدم الكثير من المعلومات التي في ضوئها يتحقق المزيد من التنسيق⁽⁶⁾.

إن فالتخطيط الجيد في كل مراحله، وحسن تنظيم الجهاز الإداري، وتوافر أركان توجيهه من قيادة فعالة واتصال فعال وحوافز كافية توفق بين جهد كل فرد من أفراد التنظيم، بالإضافة إلى رقابة فعالة تبين أن كل ما سبق وما يتم من جهود تنسيقية مطابقة لما يراد إتمامه. فتوافر هذه الصفات في الوظائف الإدارية يجعل منها أدوات تنسيقية لتحقيق أهداف المنظمة.

وما يستخلص من هذا المبحث أن سلطة التنسيق على مستوى الدولة تختلف باختلاف النظام السياسي والدستوري السائد في هذه الدولة، والجزائر تجمع النظامين البرلماني والرئاسي، وإن كان نظامها رئاسيا أكثر منه برلمانيا، وتتركز سلطة التنسيق في يد مجلس الوزراء الذي يضم رئيس الجمهورية ورئيس الحكومة. وإن التنسيق على مستوى المنظمة لا يقل أهمية عن التنسيق على مستوى الدولة، فالدولة في النهاية ما هي إلا مجموع هذه لمنظمات العامة والخاصة. وتعتمد المنظمات في التنسيق على وسائل عدة أهمها القيادة الإدارية، ووسائل أخرى كالمجالس، واللجان، والاجتماعات. وإن كانت مهمة التنسيق من اختصاص القائد الإداري، فالوسائل الأخرى تستخدم أساسا في المنظمات الكبيرة، حيث يصعب على القائد الإداري الإحاطة بكل جوانب العملية التنسيقية. وإن كل واحدة من الوظائف الإدارية إذا قام بها الإداري

(1)- عبد الميز صالحي بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العلمية، مرجع سابق، ص.118.

(2)- طارق المجنوب، مرجع سابق، ص. 516.

(3)- عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة: دراسة الأصول ومبادئ علم الإدارة...، مرجع سابق، ص. 350.

(4)- المرجع السابق.

(5)- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. 135.

(6)- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 125.

على أحسن وجه تشكل في حد ذاتها وسيلة تنسيقية، فالخطيط يوفر الأهداف المتجانسة، والتنظيم يضمن الوحدة في تحقيق تلك الأهداف، والتوجيه يعمل على تكثيل جميع الجهود لتحقيق تلك الأهداف، والرقابة تؤكد أن العمل تم في تناسق، أم هناك معوقات تعترض تحقيق التنسيق، ينبغي معرفتها ومعرفة أسبابها لمعالجتها ومنع ظهورها مجددا لضمان تحقيق تنسيق فعال، وهو ما سيتم تغطيته من خلال المبحث الموالي.

المبحث الثالث: معوقات التنسيق وفعاليتها.

إن الإدارة العامة في سعيها للقيام بوظائفها ومسؤولياتها و تحقيق تنميتها، تواجه مجموعة من الصعوبات، ومن ضمنها التنسيق، و ترجع صعوبة التنسيق إلى العديد من المعوقات، لكن من الممكن التغلب على هذه المعوقات وتحقيق التنسيق الفعال في الإدارة العامة.

I - معوقات التنسيق:

يواجه تحقيق التنسيق في الإدارة العامة عددا من المعوقات والمشاكل، أهمها:

I-1- اتساع مهام الإدارة العامة:

الإدارة العامة مظهر نشاط الدولة، كانت محدودة بل ومندمجة في الوظيفة السياسية، فكانت وظائفها محدودة، مما جعل علاقة الدولة بالمواطن علاقة استثنائية، لكن الدول الحديثة ولظروف سياسية واجتماعية واقتصادية غدت الدول تتدخل في حياة المواطن من لحظة الميلاد حتى وقت الوفاة. وغدت الدولة في الوقت الحاضر توصف بأنها دولة خدمات أو "دولة الرفاهية"⁽¹⁾.

فالمنظمة الصغيرة البسيطة في تركيبها والمحدودة في وظائفها، تكون مهمة التنسيق فيها سهلة وميسرة، ولكن اتساع نطاق الإدارة العامة وتعقد أجهزتها الإدارية، وامتداد نطاق الإقليم الذي تزاوّل فيه نشاطها جعل ذلك من التنسيق مهمة عسيرة ومعقدة⁽²⁾. ومن ثم فإن التنسيق في نطاق الجامعة، غيره في نطاق وزارة من الوزارات كوزارة التعليم العالي.

هذا فضلا عن ضخامة عدد الموظفين والإدارات التي تتكون منها الوزارات في الوقت الحالي⁽³⁾، بل وزيادة عدد هذه الوزارات، وفي الجزائر مثلا زيادة على الوظائف الوزارية التقليدية، ظهرت وظائف وزارية أخرى، مثل الوزير المكلف بالعلاقات مع البرلمان⁽⁴⁾.

(1) - سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص. 26 - 27.

(2) - المرجع السابق، ص. 218.

(4) - ناصر لباد، مرجع سابق، ص. 86.

(3) - المرجع السابق، ص. 219.

I-2- التوسع في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

إن اتساع وظائف الدولة دفعها إلى الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل، فهذا المبدأ يؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية والتنظيمية. لكن يرى "سايمون - Simon" أن: "زيادة التخصص عن حد معين تجعل عملية التنسيق أكثر صعوبة، وبزيادة التخصص أكثر فأكثر يصبح التنسيق مستحيلا، وهذه الظاهرة تتطلب التوقف عن التخصص عند النقطة التي تبدأ فيها مشاكل التنسيق في الظهور؛ أي التضحية بالمزايا الإضافية للتخصص في سبيل ضمان درجة كافية من التنسيق"⁽¹⁾.

والنتائج المترتبة على مبدأ التخصص وتقسيم العمل، والتي تعرقل عملية التنسيق عديدة منها⁽²⁾:

- زيادة عدد الوحدات الإدارية في الإدارة العامة، إلى حد أن بعضها يصبح معزولا. قال "فايول": " أن من معوقات التنسيق وجود وحدات أو أقسام معزولة ومنفصلة بإحكام بين الدوائر المختلفة"⁽³⁾؛
- الزيادة المضطرة في عدد العاملين في الإدارات العامة، وتنوع مهامهم واختصاصاتهم؛
- عدم تجانس المهام والوظائف؛
- اختلاف الأفراد المسؤولين على أساس أن كل وظيفة أو مهمة يتصل بها أكثر من فرد في التنظيم؛
- الصعوبة في تحديد نطاق الإشراف، ويعتمد هذا على خبرة وقدرة المشرفين؛
- زيادة درجة تعقد الهياكل التنظيمية؛
- الصعوبات في الاتصال، ويعبر كل من "Reily و Mony" أن مشكلات التنسيق هي أساسا مشكلات في الاتصالات الرأسية والأفقية⁽⁴⁾.

I-3- صعوبة وتعقد التنسيق:

تعتبر مهمة التنسيق شاقة ومعقدة ومتعددة الجوانب، فهي لا تقتصر على تنسيق الأعمال داخل الإدارة الواحدة، بل تشمل أيضا مهمة تنسيق العلاقة بين الإدارات المختلفة في المصلحة الواحدة، والعلاقة بين المصالح المختلفة في الوزارة الواحدة، والعلاقة بين الوزارات المختلفة، والعلاقة بين الجهاز الإداري كوحدة والمنظمات الأخرى سواء كانت هذه المنظمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها⁽⁵⁾.

كما أن تحقيق التوافق والانسجام بين الأفراد لا يقل أهمية عن التنسيق بين الوظائف والوحدات، لتحقيق الأهداف المشتركة، نظرا للتباين في المصالح والأهداف، والاهتمامات، والتوجهات والآراء

(1) - أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص. 127.

(2) - محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 326-327.

(3) - حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. 219.

(4) - المرجع السابق.

(5) - رابع حلامي، مرجع سابق، ص. 25.

وغيرها فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد على مختلف المستويات الإدارية، وحتى ضمن المستوى الإداري الواحد. ويقول في ذلك "فايول": "إن كل دائرة، وحدة، لا تدرك ولا تعرف، ولا تريد أن تعرف شيئاً عن الإدارات والوحدات الأخرى"⁽¹⁾.

فهما كان للأفراد من روح التعاون والتوافق الذاتي لدى كل فرد، فهذا الأخير شخصية مستقلة، وعادات خاصة، وله خلفيات تتعلق به وتحدد طريقته في العمل، وقد تجعله يسعى لتحقيق حاجياته الفردية أو الشخصية⁽²⁾. وهذا يعتبره "فايول" من ضمن الأسباب التي تعوق تحقيق التنسيق المنشود، فيقول: "لا أحد يفكر ويهتم بالمصلحة العامة"⁽³⁾.

لذا فعلى الإدارة أن تعمل على منع حدوث الازدواج والتضارب في الأعمال، وتقوم بإيجاد التناغم والتزامن فيما بين الوظائف و الوحدات والأفراد في المنظمة.

I-4- معوقات البيئة الخارجية:

إن البيئة الخارجية هي النطاق الذي تمارس فيه الإدارة العامة ووظائفها، وتؤثر هذه البيئة على النشاط التنسيقي للإدارة العامة، ويتضح ذلك من خلال متغيراتها، ومن أهمها ما يلي:

I-4-1- البيئة السياسية:

تلعب البيئة السياسية دوراً كبيراً في التأثير على شكل وبناء أجهزة الإدارة العامة والنمط الذي تمارس به هذه الأجهزة نشاطها داخل الدولة⁽⁴⁾. فالدولة البسيطة قد تكون الحاجة فيها للتنسيق أقل من الدولة المركبة، باعتبار أن هذه الأخيرة تضم ولايات أو دويلات تحتفظ بقدر كبير من الاستقلال الداخلي مما يجعل مهمة التنسيق بينها مهمة صعبة.

I-4-2- البيئة الاقتصادية:

إن شكل النظام الاقتصادي يؤثر على دور الحكومة في الحياة الاقتصادية بانعكاسه على طريقة أداء سلوك أجهزتها المختلفة، ففي ظل النظام الرأسمالي يضمحل دور الدولة في الحياة الاقتصادية، أما إذا كان النظام اشتراكياً فيصبح دور الدولة كبيراً، ويترتب على ذلك تعقد الجهاز الإداري، وبالتالي تظهر أهمية وظائف الإشراف والتنسيق والرقابة على أداء الوحدات الاقتصادية⁽⁵⁾.

(1) - حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. 219.

(2) - محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 326.

(3) - حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. 219.

(4) - محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 177.

(5) - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 57.

I-4-3- البيئة الاجتماعية:

إن زيادة الكثافة السكانية دون وجود برامج متكاملة ومنسجمة للتنمية؛ يؤدي إلى تجمع المواطنين في الوحدات الحكومية، كما تتعدد المستويات التنظيمية، وتتداخل الاختصاصات، وتتعدد الإجراءات⁽¹⁾.

I-4-4- البيئة الثقافية:

إن انخفاض مستوى التعليم والتدريب، ومدى توافر مهارات العمل في الموظفين بالوحدات الحكومية يجعلهم مترددين في اتخاذ قراراتهم، وإتباعهم الأساليب التقليدية في العمل، كما يؤدي ذلك إلى ضيق نطاق الإشراف، وبالتالي تعدد المستويات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية، بحيث يصبح هيكل السلطة طويلاً؛ مما يزيد من صعوبة الاتصال، وزيادة الأعباء الملقاة على الرؤساء الإداريين⁽²⁾.
كما أن القيم الثقافية السائدة في المجتمع تمثل أحد السمات المحددة للشخصية القومية في مجتمع ما، فغلبة التواكلية والسلبية وتقدير قيمة الوقت، إنما يؤثر على تصرفات الأفراد، ومن ثم على أداء الجهاز الحكومي⁽³⁾، سيما على تحقق التنسيق.

إن من بين أهم المشاكل التي تواجه الإدارة العامة مشكلة التنسيق، وهذه الأخيرة يمكن أن تحدث نتيجة عدة أسباب أهمها، اتساع مجال النشاط الحكومي لاتساع مسؤولياته تجاه الفرد والمجتمع، وما يترتب على ذلك ضرورة التخصص للوفاء بتلك المسؤوليات، وهذا التخصص الكبير يسبب مشكلة التنسيق. بالإضافة إلى أن التنسيق عملية صعبة ومعقدة لارتباطها بالتنظيم ككل خاصة الفرد. وصعوبات متعلقة بالبيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة، سواء منها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويمكن اعتبار هذه الأخيرة أهم المشاكل التي تواجه تحقيق التنسيق فعدم توفر الموظف المؤهل لمنصبه ينعكس بالسلب على الإدارة العامة، وعلى المجتمع وعلى الاقتصاد... الخ.

وإن إدراك الإدارة العامة لهذه المعوقات، يجب أن يدفعها إلى السعي إلى تخطيها وتحقيق تنسيق فعال يخدم تحقيق أهداف المنظمة العامة.

II - التنسيق الفعال:

رغم كل معوقات التنسيق، فإنه يتطلب توافر الحد الأدنى من الجهود التنسيقية لكي يعمل التنظيم ويستمر، ولأجل أن تصل المنظمة إلى تحقيق أهدافها لا بد أن تسعى إلى تحقيق التنسيق الفعال.

(1)- المرجع السابق، ص. ص. 57-58.

(2)- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 27.

(3)- المرجع السابق، ص. 214.

II -1- مفهوم الفعالية:

ورد ذكر مصطلح الفعالية مرات عديدة في هذا العمل، والآن يتم الحديث عن التنسيق الفعال، فمن الأهمية الإشارة إلى مفهوم الفعالية. وفيما يلي عدد من مفاهيم الفعالية .

الفعالية تعني: "تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها" (1). وهي: "عمل الشيء الصحيح" (2). وتشير الفعالية إلى: "مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد" (3).

فالفعالية هي تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وإن الاستخدام الأمثل للموارد يشير إلى مفهوم مرتبط بالفعالية وهو الكفاءة، فهي عمل الأشياء بطريقة صحيحة (4). "فيشار في العادة إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفاً. أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف" (5). إذا فالإدارة الناجحة هي التي تقوم بالاستخدام الأمثل للموارد أي التوجيه الصحيح لها، الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

II -2- تحقيق التنسيق الفعال:

تظهر مظاهر التنسيق الفعال أكثر في المنظمات الضخمة الناجحة، وحسب " محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن"، يستطيع الإداريون أن يحققوا التنسيق المطلوب الذي يعملون فيه عن طريق أربع خطوات (6):

II -2-1- تحديد السلطة والمسؤولية:

في المستويات الرأسية في التنظيم تترج السلطة من أعلى إلى أسفل، وفي المستويات الأفقية تتضح عدد الوحدات التنظيمية والوظائف المتجانسة والأقسام والمناطق المختلفة. فالتنسيق ضروري في المستويات الرأسية لتحقيق التجانس بينها، وأنها لا تتعارض مع الأهداف العامة للتنظيم. كما أن التنسيق

(1)- سعيد يسين عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة (الطبعة الثانية، القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتنظيم الإداري، 1998)، ص. 214

(2)- ديف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان (المملكة السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة، 1994)، ص. 91.

(3)- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص. 23.

(4)- ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق، ص. 103.

(5)- جون. هـ. جاكسون و سيريل ب. مورقان وجوزيف ج. ب. باوليلوا، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، (السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة، 1988)، ص. 54.

(6)- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 330-338.

الأقفي بين الوحدات التنظيمية والأقسام ضروري للتأكد من أن نشاط كل وحدة متجانس ومتوازن مع الأهداف العامة التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها. ولذا فيجب تحديد عمل كل وحدة من هذه الوحدات، بحيث تكون المهام والوظائف متجانسة وقريبة من بعضها البعض، وهذا سيخفض عدد الوحدات التنظيمية وتخفض أيضا مجموعات العلاقات التي تربط بينها، ومن هنا نقل أهمية التنسيق.

ولتحقيق التنسيق الرأسي ينبغي توكيل السلطة بأكثر من مجرد تحديد الحدود التي يعمل فيها مديرو الوحدات والتي يعمل فيها المساعدين والمرؤوسين، وبالتالي يمكن للإداري أن يدرك جميع مشاكل التنظيم إذا كان في استطاعة المدير أن يرى مدى أكبر من المدى الذي يحدده له التنظيم، فسوف يعلم متى يتعدى هذه الحدود الرسمية التي حددها التنظيم. وهنا يصبح في الإمكان التغلب على السلطة الجامدة التي يرفض المديرون في ظلها أن يندفعوا إلى حدود أبعد عن المسؤولية الملقاة على عاتقهم في التنظيم.

من خلال ما سبق يتضح مدى الارتباط بين التنسيق وبين خطوط السلطة، وتظهر هذه العلاقة بإحدى

الطرق الآتية:

- يتطلب التنسيق خطوط واضحة من السلطة وأقل قدر من تداخل هذه السلطة بين الوحدات التنظيمية المطلوب أن يكون العمل بينها منسقا؛

- عندما يكون تداخل السلطة مطلوب بين الوحدات التنظيمية، تزيد الحاجة إلى التنسيق لكي يتم التخفيض من الآثار الضارة التي تنشأ من هذا التداخل إلى أدنى حد ممكن .

II - 2 - 2- الملاحظة والمراجعة:

إن المراجعة والملاحظة هي من إجراءات الرقابة الإدارية ، إلا أن الرئيس الإداري وهو يلاحظ كل التصرفات والحركات الخاصة بالمساعدين و المرؤوسين، يجب أن يسعى إلى التغلب على التصرفات غير المتجانسة، والتي تؤدي إلى نتائج تشير إلى العجز في التنسيق المطلوب وتحتم البحث عن أسباب عدم الفهم و الازدواج غير الضروري في الجهود.

كما أن الأنظمة والإجراءات تساعد في تحقيق التنسيق بين الجهود المختلفة، ومثال ذلك السجلات والتقارير الدورية، ويستطيع الإداري بالنظر إلى هذه السجلات والتقارير الدورية، أن يتعرف على النقاط الضعيفة في العلاقات بين الوحدات التنظيمية وبين الأفراد.

II - 2 - 3- تسهيل الاتصال الفعال:

يسمح الاتصال بتسمية وتسهيل التنسيق، ويمكن الوصول إلى تحديد السلطة وملاحظة التنسيق القائم بأشكال مختلفة من طرق الاتصال. وإذا اعتبر الاتصال أداة للتنسيق، يشير المؤلفين إلى عدة طرق للتنسيق، والتي تدخل ضمن فكرة الاتصال وهي: التنسيق عن طريق اللجان، والقرارات الجماعية، والاجتماعات الدورية. وقد تم التطرق في وسائل التنسيق في المنظمة إلى اللجان والاجتماعات الدورية.

أما عن القرارات الجماعية وأثرها في تحقيق التنسيق، فهي تمكن من الوصول إلى الحلول الرشيدة لبعض المشاكل نتيجة المناقشة المفتوحة الحرة، وتبادل الأفكار والآراء، واستعراض المشاكل والمقترحات. تسمح هذه اللقاءات بتحقيق الفهم المشترك لكل نواحي التنظيم، وبالتالي تحقيق التنسيق، تسمح اجتماعات الأعضاء أن يتحقق الاتصال الشخصي وجها لوجه مما يسمح بالوصول إلى قرارات منسقة.

II - 2 - 4- التنسيق من خلال القيادة:

إن التنسيق يدخل ضمن صميم اختصاصات القائد الإداري، ويستطيع أن يحقق ذلك إذا أمكنه أن يوجه جهوده لتحقيق هذا الهدف. وبجانب مسؤولية التنسيق مبدأ آخر يطلق عليه وحدة القيادة أو وحدة الرئاسة، حيث أن تعدد القيادات يقضي على تحديد مركز السلطة أو عدم التحديد الواضح لها. والأسباب التي تدعو إلى مراجعة مبدأ وحدة الرئاسة، هي اتساع حجم التنظيم بحيث يصعب على أي فرد أن يباشر العمل فيه بكفاية أو أن يراقب النشاط في التنظيم، ونتيجة لذلك فإن طريقة الإدارة في التنظيمات الكبيرة هي عن طريق اللجان أو الاجتماعات، مع التسليم بأن القيادة هي صاحبة السلطة التي تمكن الإداري من التنسيق بين المهام والأفراد. وعموماً، فإن هذه الخطوات في مجملها تمثل القيام بوظائف إدارية. وإذا كانت هذه وجهة نظر كل من "محمد سعيد عبد الفتاح" و"محمد فريد الصحن" حول مراحل تحقيق التنسيق الفعال، فهناك من يقترح مناهج واستراتيجيات لذلك.

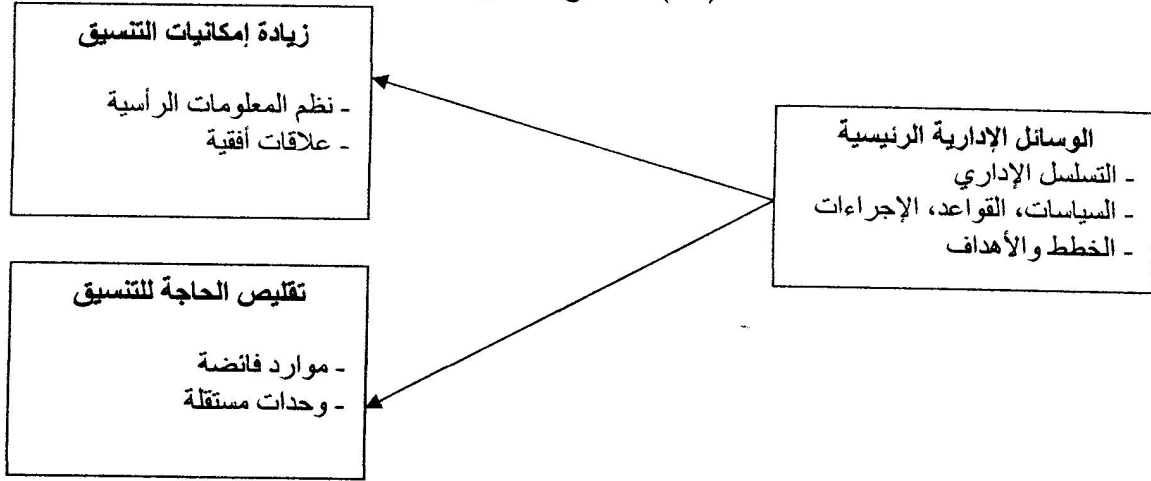
II - 3 - مناهج "J. Galbraith" واستراتيجيات "Mintzberg" لتحقيق التنسيق الفعال:

II-3-1- مناهج "J. Galbraith" لتحقيق التنسيق الفعال:

يعتبر الكثير من الكتاب أن ما كتبه "J. Galbraith" حول التنسيق ووسائله يعد من أفضل الدراسات والأبحاث، وهو يرى أن التنسيق يعتمد أساساً على الحصول على المعلومات وإرسالها ومعالجتها، وكلما زادت الواجبات تنوعاً وتغيراً زادت الحاجة للمعلومات، وهو ينظر إلى التنسيق على أنه نشاط يتعلق بمعالجة المعلومات. ويقترح ثلاثة مداخل (مناهج) لتحقيق تنسيق فعال⁽¹⁾، يوضحها الشكل التالي:

(1)- حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. 231.

الشكل (02): مناهج تحقيق تنسيق فعال



المصدر: حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. 231.

II - 3 - 1- الوسائل الإدارية:

وهذه الوسائل كما هو موضح في الشكل (02) هي: التسلسل الإداري، السياسات و القواعد والإجراءات، الخطط والأهداف، وقد سبق الحديث عنها. لكن هذه الوسائل الإدارية تصلح للمنظمات التي يغلب على نشاطها وأعمالها الطابع الروتيني المتكرر، والتي تتصف أعمالها بالثبات والاستقرار، وبالتالي يمكن برمجتها، حيث تكون متطلبات التنسيق في هذه الحالة متواضعة⁽¹⁾.

II - 3 - 2- استراتيجيات تصميم المنظمة:

إن المنظمات التي تتصف أعمالها وأنشطتها بالتعقيد والتغيير المستمر، وتواجه مواقف وحالات طارئة، استثنائية ومكررة، أو استخدام تقنيات جديدة، ستجد أن الوسائل الإدارية ليست فعالة وغير كافية لتحقيق التنسيق. وعليها البحث عن وسائل أخرى أكثر فاعلية، وهي استراتيجيات تصميم المنظمة (تعديل وتغيير تصميم المنظمة)⁽²⁾، ويمكن إتباع أحد المنهجين التاليين⁽³⁾:

II - 3 - 2- 1- زيادة إمكانات المنظمة للتنسيق: المقصود بزيادة إمكانات المنظمة للتنسيق، زيادة قدرة المنظمة على معالجة البيانات. إذ مع استمرار نمو المنظمة وتوسعها، تزيد حاجتها من المعلومات لتحقيق أهدافها، وهكذا يجب زيادة إمكانات التنسيق. وتستطيع المنظمة تحقيق ذلك من خلال إتباع أحد المنهجين:

(1)- المرجع السابق، ص. 235.

(2)- المرجع السابق.

(3)- المرجع السابق، ص. 235- 243.

- المنهج الأول: توسيع المعلومات الرأسية.

تتمثل هذه الإستراتيجية في تطوير نظم المعلومات وبنوك المعلومات، وكذا تطوير وتوسيع قواعد المعلومات المتوافرة، وضمان توصيلها إلى المستويات الإدارية المختلفة. وخاصة تلك التي بيدها سلطة اتخاذ القرارات لأغراض التخطيط والتنسيق والرقابة، ف"المعلومة أصبحت أصلا معنويا، وموردا استراتيجيا يدعم اتخاذ القرار في ظل التحولات البيئية، كما تساهم في التنسيق الداخلي والخارجي للمنظمة"⁽¹⁾. وهذا يتطلب استخدام أجهزة الحاسوب وغيرها، وتعيين الأخصائيين أو المساعدين.

- المنهج الثاني: إنشاء علاقات أفقية:

تقوم هذه الإستراتيجية على استخدام عمليات اتخاذ القرارات المشتركة، وتسمح بتبادل المعلومات وإجراء الاتصالات بين العاملين في الوحدات المختلفة، لتنتقل عملية اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية التي تتواجد فيها الحاجة للمعلومات دون تكوين وحدات مستقلة. ويمكن أن يتم إنشاء العلاقات الأفقية بعدة طرق، وهي فيما يلي مرتبة حسب حاجة المنظمة للتنسيق:

- أولا: الاتصال المباشر، فالالاتصال المباشر يمكن المسؤولين من حل المشاكل المشتركة، وكذا مواجهة المواقف المشتركة دون الحاجة إلى إحالة الأمر إلى المستويات الإدارية العليا؛

- ثانيا: دور ضابط (مكتب الارتباط)، فزيادة حجم الاتصالات بين وحدتين، ولتسهيل الاتصالات بينهما يتم استحداث وظيفة أو مكتب المعالجة هذه الاتصالات؛

- ثالثا: فرق العمل المؤقتة، في حالة حدوث مشاكل أو مواقف استثنائية وذات علاقة بعدة وحدات تنظيمية، تقوم المنظمة بإنشاء فرق عمل مؤقتة تضم جميع ممثلي الوحدات المتأثرة بالمشكلة أو الحالة؛

- رابعا: اللجان، وقد تم التطرق إليها سابقا في وسائل التنسيق؛

- خامسا: إنشاء دور مدير البرنامج، يتم إنشاء هذا الدور حينما تكون سلعة أو خدمة منظمة ما تتعلق بأعمال عدة وحدات، ويتطلب التنسيق والاهتمام بها من شخص واحد ليس ضمن الوحدات المختلفة، ليقوم بالتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية الرئيسية في المنظمة، والتعامل مع جهات أخرى خارج المنظمة، ولتحقيق مهامها لا بد أن يمتلك سلطة كافية تستند أساسا إلى خبرته وكفاءته الشخصية؛

- سادسا: دور مدير همزة الوصل، بخلاف السابق، يستمد هذا المدير سلطته الرسمية وقوته في التأثير على الآخرين من وظيفته، فيمارس التأثير على أفراد غير تابعين به ولا تربطه بهم علاقة الرئيس - المرؤوس ، ومثاله مدير الموارد البشرية؛

- سابعاً: المصفوفة، وأخيرا يمكن استخدام المصفوفة التنظيمية وعلاقات سلطة مزدوجة، فقد تقضي ظروف المنظمة في مرحلة ما أن يتبع موظف معين رئيسين في آن واحد، أحدهما الرئيس الإداري،

⁽¹⁾- Ahemed Benfour , management de ressource immatériel (Paris: Dunod, 1995) , p.57.

ويمارس سلطة تنفيذية تستند إلى علاقة الرئيس - المرؤوس، ويستند الآخر أي المشرف الفني إلى سلطة وظيفية أو سلطة الخبرة والمقدرة الفنية. وهذا النوع من التنظيم يحقق توازن القوة بين هاتين العلاقتين من السلطة.

II-3-2-2- تقليل الحالات والمواقف الاستثنائية: لتقليص الحالات والمواقف الاستثنائية التي تحال للرئيس أو السلطة الأعلى، يمكن للمنظمة إتباع أحد الأسلوبين التاليين، وذلك انطلاقاً من فرضية عدم قدرة المنظمة على معالجة الأحداث غير الروتينية وغير المبرمجة والتي يصعب توقعها، وتحتاج بالتالي إلى أكبر جهد في الاتصالات في المنظمة، وهذان الأسلوبان هما:

- الأسلوب الأول: تخصيص موارد زائدة (راكدة):

في هذا الأسلوب تقوم المنظمة باستخدام موارد إضافية لتقليص حجم التفاعلات بين الوحدات، إذ يمكن للمنظمة التعديل في الأهداف والخطط بتمديد فترة إنجازها إلى درجة تصبح فيها الحالات والمواقف الاستثنائية ضمن قدرة المنظمة على التعامل معها. وبالمثل يمكن زيادة الميزانية المقدرة، أو زيادة المخزون وغيرها. ولكن يترتب على هذه الاستراتيجية زيادة في التكاليف، وبالتالي اختيارها يتوقف على تكلفتها بالمقارنة مع تكلفة غيرها.

- الأسلوب الثاني: تكوين وحدات مستقلة بذاتها:

في هذه الاستراتيجية يقلص من حالات التفاعل بين الوحدات المختلفة عن طريق إعطاء كل وحدة الموارد التي تمكنها من أداء جميع جوانب العمل الضرورية داخلياً، فبدلاً من إنشاء إدارة للهندسة ويطلب من مهندسيها تقديم خدماتهم لعدة وحدات في آن واحد، ويترتب على ذلك مشكلة في تنسيق جهودهم ووقتهم، يخصص لكل وحدة إدارية مهندسيها الذين يكرسون كل جهودهم لها، وتزول مشكلة جهد ووقت المهندسين بين الوحدات المختلفة. لكن هذه الاستراتيجية تسبب فقدان التخصص في الموارد وبالتالي خفض التكلفة، ففي المثال السابق الوحدة قد لا تحتاج إلى مهندس متفرغ حيث متطلبات العمل لا تشغل إلا جزءاً محدوداً من جهده ووقته، وبالتالي لا تقوم بتوفيره، كما أنه لا توجد في أي منظمة مجموعات أو وحدات مستقلة كلياً عن المنظمة وإلا لما كانت جزءاً من المنظمة.

الملاحظ هنا أن هذه المناهج تقوم على توفير المعلومات ومعالجتها وتسهيل وصولها إلى مختلف الأطراف التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فالمعلومات هي الأساس للقيام بالوظائف الإدارية، ومن ثم تحقيق التنسيق.

كانت هذه المناهج المقترحة من طرف "J. Galbraith" لتحقيق تنسيق فعال. وفيما يلي استراتيجيات

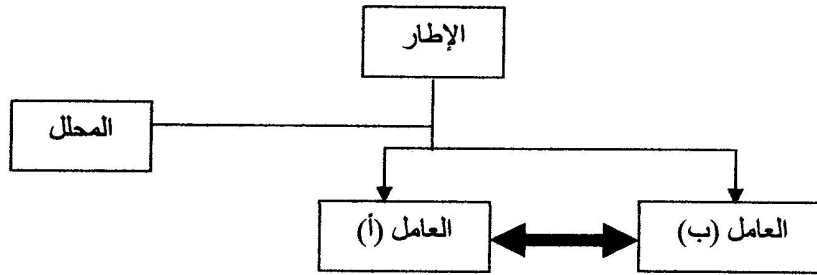
"Mintzberg" التي يقترحها لتحقيق تنسيق فعال.

II-3-2- استراتيجيات "Mintzberg" لتحقيق تنسيق فعال:

يقول "منتزبرغ" أن الإستراتيجيات المستخدمة في تنسيق العمل، ما هي إلا "الغراء الذي يمسك بالمنشأة معا". ويستطرد فيضيف خمس أشكال من هذه المادة اللاصقة، هي كما يلي⁽¹⁾:

II-3-2-1- إستراتيجية التعديل المتبادل: ينشأ أهم الأشكال الأساسية للتنسيق من الاتصال غير الرسمي الذي يحدث في جميع المنشآت؛ إذ يقوم مختلف المتخصصين بتنسيق أنشطتهم بالتشاور مع بعضهم البعض، والاتفاق على خطة عمل، ويتم استخدام التعديل المتبادل في جميع المنشآت من أبسطها تركيباً إلى أعقدتها تركيباً. والشكل التالي يوضح ذلك:

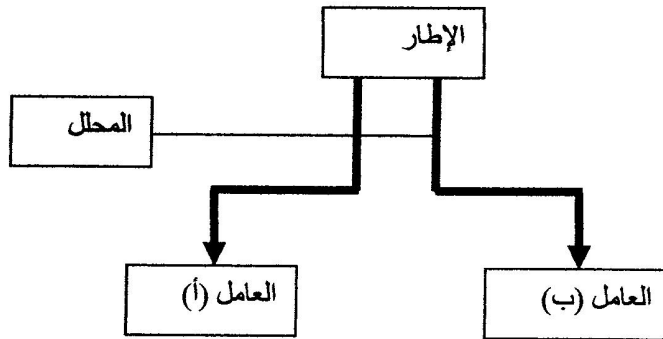
الشكل (03): إستراتيجية التعديل المتبادل.



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002)، ص.70.

II-3-2-2- إستراتيجية الإشراف المباشر: يمكن تحقيق التنسيق عن طريق تخصيص مسؤولية فرد عن عمل أفراد آخرين. و يتضمن هذا وضع خطة عمل، وإصدار الأوامر، ومراقبة الأنشطة. وهي في الواقع أعمال الإدارة الخاصة بالتخطيط، والقيادة، والتحكم والسيطرة.

الشكل (04): إستراتيجية الإشراف المباشر



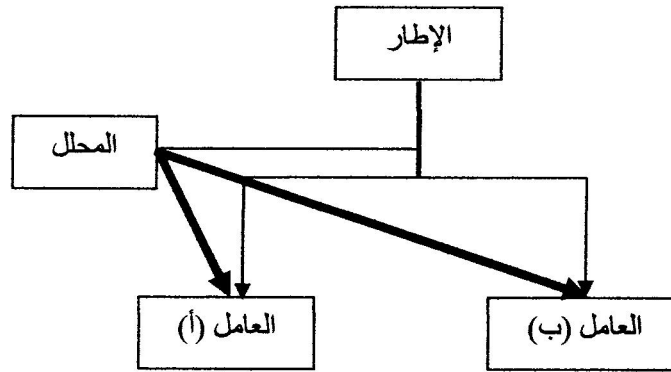
المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص.71.

II-3-2-3- إستراتيجية التوحيد القياسي لإجراءات العمل: لكي يمكن تنسيق العمل دون الحاجة إلى كثير من الإشراف أو التعديل المتبادل، يمكن القيام بتوحيد قياسي لإجراءات العمل، أو القيام ببرمجتها.

(1)- كول بليس جراهام- الابن واستيفن ديليو هابر ، مرجع سابق، ص.115- 117.

وهو يعتبر من أسهل ما يمكن القيام به في أغلب أنواع الأعمال المتكررة، والتي يمكن فيها توصيف المهام حتى أدق التفاصيل. وبينما يرتبط في العادة هذا الأمر بصناعة خط التجميع، إلا أنه يأخذ بانتظام في الإدارات الحكومية أيضا. وقد يعمل مفتشو المباني مثلا بمقتضى قواعد تحدد مدة تفتيشيتهم بـ "15 دقيقة"، وتتلهم بوضوح كامل على أي من البنود يجب مراجعتها وأيها يمكن تجاهله. والشكل التالي يوضح ذلك:

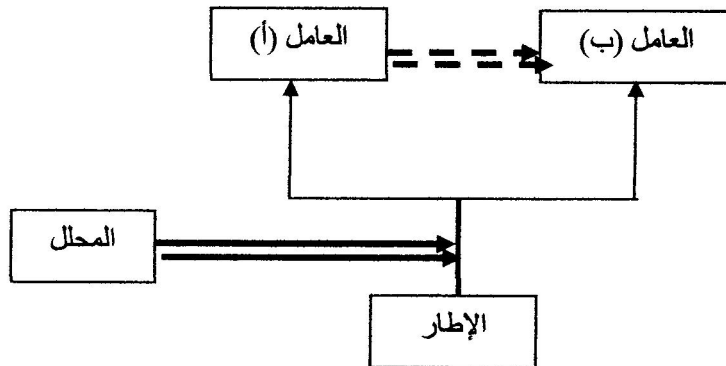
الشكل (05): إستراتيجية التوحيد القياسي لإجراءات العمل



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص.71.

II-3-2-4- إستراتيجية التوحيد القياسي للنتائج: يتم تحديد نتائج العمل في هذا النمط من التنسيق (نوعيات الإنتاج، ومستوى الأداء، وهكذا) وعلى سبيل المثال، فقد يصبح أحد مكاتب العلاقات الحكومية المتبادلة مسئولا عن الحصول على كمية محدودة من أموال المنح كل عام، أو تقديم عدد معين من طلبات المنح. ويكون القادة السياسيون غير مهتمين بكيفية تحقيق هذه الغايات المنشودة (فيما عدا إصرارهم على عدم خرق أية قوانين أو قواعد) كما هم مهتمون بكونها تحققت بالفعل. والشكل التالي يوضح ذلك:

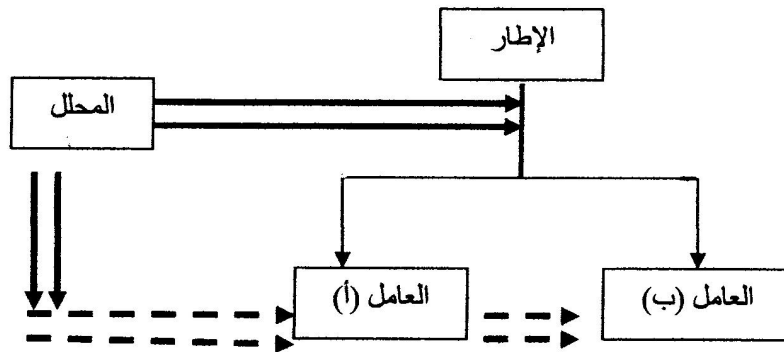
الشكل (06): إستراتيجية التوحيد القياسي للنتائج



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص.72.

II-3-2-5- إستراتيجية التوحيد القياسي للمهارات: بمجرد تدريب العامل وحصوله على الخبرة الكافية، يحدث التنسيق بطريقة طبيعية تقريبا. وبتزايد عدد المهن التي تحولت إلى الاحتراف، يصبح التنسيق بواسطة التوحيد القياسي للمهارات أكثر شيوعا، فعند استخدام المحترفين لا تحتاج المنشأة عادة إلى تدريب العمال، فهم يحضرون تدريبهم معهم والذي اكتسبوه من سنوات التعلم، ومن اختلاطهم بمحترفين آخرين. ففي المستشفيات مثلا، لا تضطر إلى وضع قواعد خاصة بسلوك الجراحين عند قيامهم بإجراء العمليات الجراحية، لأن الجراحين يعلمون تماما ما يجب عليهم القيام به من الأعمال، وبالمثل يعلم أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة المختلفة توقعات الجامعة فيما يختص بالتدريس، ونظام وضع الدرجات، ومتطلبات النشر. إذ يتم أداء العمل بتنوع كبير في النوعية وبقليل من الاحتياج للتدخل الخارجي أو آليات التنسيق الأخرى. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (07): إستراتيجية التوحيد القياسي للمهارات



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص.73.

إن استراتيجيات "Mintzberg"، تؤكد هي الأخرى أن تحقيق التنسيق يتوقف على القيام الفعال بوظائف إدارية. لكن الإستراتيجية الأخيرة تضيف أن تدريب العامل وحصوله على المؤهلات الكافية يحدث التنسيق بطريقة طبيعية و تلقائية.

II -4- اختيار إستراتيجية التنسيق:

ليست هناك إستراتيجية أو وسيلة واحدة فعالة تصلح لجميع المنظمات، أو حتى تصلح للمنظمة الواحدة على مستوى جميع الوحدات، أو في جميع مراحل تطور المنظمة ونشأتها. ويتوقف اختيار الإستراتيجية المناسبة على ما يتطلبه الموقف من المعلومات، والتكيف مع هذه المتطلبات فالاعتبار الرئيسي في اختيار الإستراتيجية الأفضل للتنسيق هو إيجاد الموازنة بين مقدرة المنظمة على التنسيق وبين حاجتها له. ويتوقف ذلك على حجم المعلومات التي تستطيع معالجتها والتعامل

معها⁽¹⁾، ومن ناحية أخرى يمكن تصنيف العوامل والمتغيرات التي تؤثر في قرار اختيار إستراتيجية التنسيق إلى مجموعتين⁽²⁾:

II-4-1- عوامل تتعلق بالمنظمة ذاتها: ومنها طبيعة الأعمال (روتينية أمر غير متوقعة)، ودرجة تنوع الأعمال التي تقوم بها المنظمة وتعقيدات حجمها، ومدى ثبات هذه الأعمال، ومدى توسع المنظمة في تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وكذلك مدى توسيع أو تضيق نطاق الإشراف وما ينتج عن ذلك من تعدد وتنوع الوحدات التنظيمية ومدى الارتباط فيما بينها، وتعدد المستويات الإدارية، وتنوع الأعمال والمهام، ويضاف إلى ذلك مدى توزيع وانتشار أنشطة وأعمال المنظمة؛ فالحاجة إلى التنسيق تتزايد ويصبح من الضروري استخدام أساليب واستراتيجيات أكثر تعقيدا كلما تنوعت أعمال المنظمة وتعقدت، وازداد حجمها، وتوسعت في الانتشار الجغرافي وتطبيق اللامركزية، كما أن المنظمة التي تتبنى تحقيق أهداف ونتائج أداء عالية تحتاج إلى مستوى عال من التنسيق.

II-4-2- عوامل بيئية: وتشتمل على مدى تأثير المنظمة وارتباطها أو أي من وحداتها التنظيمية بالعوامل البيئية والمتطلبات التي تقتضيها التشريعات الحكومية أو القطاعات الخاصة المختلفة، ومدى التقلبات وعدم الاستقرار الذي تشهده المنظمة؛ فالمنظمة التي ترتبط وبشكل مباشر بالعوامل البيئية وتعتمد إلى درجة كبيرة عليها، تصبح حاجتها إلى التنسيق أكبر.

هذا وتجد الكثير من المنظمات نفسها مضطرة إلى استخدام أكثر من إستراتيجية أو أسلوب واحد في أن واحد معاً لتحقيق التنسيق المطلوب، إن كان على مستوى المنظمة أم على مستوى وحداتها.

II-5- خصائص التنسيق الفعال:

بعد أن تقوم المنظمة باختيار إستراتيجية التنسيق الملائمة وتقوم بتنفيذها، يمكن أن تأخذ الاعتبارات الآتية على أنها مقياس للتنسيق الفعال.

II-5-1- التنسيق عن طريق الإدارة الجماعية، بتوحيد جميع الجهود والأنشطة في كل أجزاء التنظيم⁽³⁾؛

II-5-2- وجود أهداف مشتركة، ووضوحها، ووضوح السياسات على مستوى المنظمة وعلى مستوى الوحدات فيها، بحيث يفهما جميع العاملين، وتفهم كل واحد منهم دوره في تحقيق أهداف المنظمة، وعلاقته بأدوار الآخرين⁽⁴⁾؛

(1)- حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. ص. 243-244.

(2)- المرجع السابق، ص. 244.

(3)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 162.

(4)- حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص. 245.

II-5-3- وضوح الأنظمة والقواعد والإجراءات السليمة في جميع الأنشطة والعمليات⁽¹⁾؛

II-5-4- التنسيق الفعال عمل مستمر ومتصل⁽²⁾؛

II-5-5- التنسيق يجب أن يكون بين جميع الأفراد المتصلين⁽³⁾؛

II-5-6- يتضمن التنسيق العلاقات الخارجية للتنظيم⁽⁴⁾.

فتستند المنظمة على هذه الخصائص باعتبارها مؤشرات لتحقيق تنسيق فعال.

وما يستخلص من خلال هذا المبحث، أن من بين المشاكل التي تواجه الإدارة العامة مشكلة التنسيق، ويمكن أن تحدث هذه المشكلة نتيجة عدة أسباب منها اتساع مجال النشاط الحكومي لاتساع مسؤولياته تجاه الفرد والمجتمع، وما يترتب على ذلك من ضرورة التخصص الكبيرة للوفاء بتلك المسؤوليات، كما أن التنسيق في حد ذاته عملية صعبة ومعقدة؛ لارتباطها بكامل التنظيم خاصة الفرد، بالإضافة إلى أن هناك صعوبات متعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة سياسة واقتصادية واجتماعية وثقافية. ويمكن القول أن هذه الأخيرة تعتبر أهم المشاكل، فعدم توفر الفرد المؤهل لمنصبه والعناية المستمرة به تشكل عائقاً في طريق تحقيق أهداف الإدارة العامة. ورغم هذه المعوقات لا بد من توافر الحد الأدنى من الجهود التنسيقية، فمن غير الممكن عمل شيء دون تنسيق للجهود. والعمل على تخطي تلك المعوقات وتحقيق التنسيق الفعال يتم من خلال التحديد الجيد السلطة والمسؤولية، وإجراءات الملاحظة والمراجعة، وتسهيل الاتصال، والتنسيق عن طريق القيادة. و يقترح كل من Mintzberg و j.Galbrailh مناهج واستراتيجيات لتحقيق تنسيق فعال. واختيار المنظمة لاستراتيجية التنسيق الملائمة تتوقف على حاجتها للتنسيق والبيئة المحيطة بها. وتسترشد المنظمة بعدة خصائص، كوجود إدارة جماعية وأهداف مشتركة، والاتصال للتأكد من مدى تحقيقها لتنسيق فعال.

(1)- المرجع السابق، ص.245.

(2)- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 339.

(3)- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العلمية، مرجع سابق، ص. 162.

(4)- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 339.

خاتمة الفصل الثاني.

تعددت وجهات النظر حول مفهوم التنسيق إلا أن جمعها يمكن من إعطاء نظرة شاملة حول مفهومه. التنسيق مبدأ من مبادئ التنظيم، وهو وظيفة شاملة لكل الوظائف الإدارية، وهو يركز على الجانب الإنساني دون إهمال لضرورة التنسيق بين الأنشطة والوحدات. كما أنه يمثل أهمية معتبرة في الإدارة العامة، والذي يعكس هذه الأهمية الاتساع في نشاط الدولة، واعتباره أهم وظائف القائد الإداري، والأداة التي تمكن من جعل العامل متوافق مع أهداف المنظمة، والتحقق المنسجم لهذه الأخيرة. وما يعكس أهمية التنسيق الأهداف التي يسعى على تحقيقها، وامتداده ليشمل كل الاتجاهات في المنظمة وخارجها لتحقيق تلك الأهداف، مستخدما صورا عدة كما يأخذ المنسق في اعتباره مبادئ للاسترشاد بها لضمان تحقيق تنسيق فعال.

وتختلف سلطة التنسيق على مستوى الدولة تبعا للنظام السياسي والدستوري السائد. و الجزائر تجمع بين النظامين البرلماني والرئاسي، وتتركز سلطة التنسيق وفقا لذلك في يد مجلس الوزراء. والتنسيق على مستوى المنظمة لا يقل عن أهمية التنسيق على مستوى الدولة. وتعتمد المنظمات في سبيل تحقيق التنسيق على وسائل عدة أهمها القيادة الإدارية، ووسائل أخرى كالمجالس واللجان والاجتماعات، كما أن الوظائف الإدارية تشكل أداة تنسيقية إذا قام بها الإداري بشكل فعال.

ورغم الأهمية المعتبرة للتنسيق إلا أنه يمثل مشكلا تواجهه الإدارة العامة سيما في الجزائر. ويمكن أن تعود هذه المشكلة إلى عدة أسباب منها اتساع النشاط الحكومي؛ لاتساع مسؤولياته تجاه الفرد والمجتمع، وما يترتب على ذلك من ضرورة التخصص الكبيرة للوفاء بتلك المسؤوليات، بالإضافة إلى صعوبة وتعقد التنسيق في حد ذاته، كما أن هناك صعوبات تعود للبيئة الخارجية خاصة الثقافية منها؛ فعدم توفر الفرد المؤهل لوظيفته و نقص الاهتمام المستمر بتأهيله تشكل عائقا في تحقيق التنسيق وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة العامة، خاصة وأن العنصر البشري يشكل أساس التنمية في الجزائر. ورغم هذه المعوقات لبد من توفر الحد الأدنى من الجهود التنسيقية، والعمل على تحقيق تنسيق فعال، و يقترح كل من " J. Galbraith " و " Mintzberg " استراتيجيات لذلك خلص من خلالها أن الوصول إلى تحقيق التنسيق يقوم على الممارسة الفعالة للوظائف الإدارية. إلا أنه من خلال استعراض استراتيجيات " Galbraith " اعتبر مدير الموارد البشرية و بالتالي إدارة الموارد البشرية همزة وصل في المنظمة، فما هي أسس اعتبار هذه الإدارة كجهاز تنسيقي؟. كما أنه من الإستراتيجية الأخيرة لـ " Mintzberg " اعتبر أن تدريب العامل يمكن تلقائيا وبطريقة طبيعية من تحقيق التنسيق، والتدريب يعد واحدا من عناصر تنمية الموارد البشرية، كوظيفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت تنمية الموارد البشرية تمكن من

تحقيق التنسيق، فهل العملية العكسية ممكنة، بمعنى هل للتنسيق دور إيجابي على تنمية الموارد البشرية؟
وهو السؤال الذي ستم الإجابة عنه من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

التنسيق و تنبئة الموارد

البشرية

تمهيد.

بعد التعرض إلى أهمية التنسيق وضرورته في الإدارة العامة، ودور الأداء الفعال للوظائف الإدارية في تحقيق هذا التنسيق. ولاعتبار إدارة الموارد البشرية كهمزة وصل في المنظمة، بل واعتبار التدريب يؤدي إلى تحقيق التنسيق، فإنه من الضروري معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق التنسيق عن طريق إدارة الموارد البشرية والتدريب. ولأن المورد البشري أهم أصل في المنظمة، يجب أن يتم تسخير كل الإمكانيات المتاحة سيما الإدارية بما فيها التنسيق لغرض تنمية المورد البشري.

يعرض هذا الفصل في مبحثه الأول إدارة الموارد البشرية، من خلال التطرق لمفهومها وتطورها وأهميتها وأهدافها، يتم التطرق بعد ذلك لوظائفها وتنظيمها وعلاقتها بالإدارات الأخرى وسماتها في الجزائر. بينما تم تخصيص المبحث الثاني لتنمية الموارد البشرية كأحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، والذي يهدف إلى بيان أهمية القيام بهذه الوظيفة بتناسق، حيث تم التطرق لمفهومها ومجالاتها ومقومات تحقيق تنمية الموارد البشرية في نظام الإدارة العامة. ليتم التطرق بعد ذلك لإدارة تنمية الموارد البشرية، من خلال عرض نظام التنمية البشرية وتنمية القيادة الإدارية واستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الدولة وفي المنظمة. أما المبحث الثالث فقد خصص للتكوين والتدريب كأحد عناصر تنمية الموارد البشرية، من خلال التطرق إلى التكوين ماهيته وتطوره في الجزائر ومقومات فعاليته، ومفهوم التدريب أهميته وأهدافه ومراحله ومشاكله وكيفية الوصول إلى تحقيق فعاليته.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.

إن الفرد أصبح يمثل أهم مكون للمنظمة، بل أعظم أصولها، وتطلب ذلك إنشاء إدارة مختصة بهذا الفرد لإدارة شؤون المختلفة، وهذا ما جعل منها إدارة على درجة كبيرة من الأهمية. يعرض هذا المبحث مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها وأهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، علاوة على الوظائف التي تقوم بها في إطار تنظيمي وعلاقتها بباقي إدارات المنظمة وسمات هذه الإدارة في الجزائر.

I-1- مدخل لإدارة الموارد البشرية.

لقد تطورت الإدارة المكلفة بشؤون الأفراد، حتى وصلت إلى إدارة للموارد البشرية، كوحدة من أهم إدارات المنظمة، يشكل تحقيق أهدافها منطلقا لتحقيق أهداف المنظمة.

I-1-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية.

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ينبغي أولاً معرفة المقصود بالموارد البشرية.

إن الموارد البشرية هي: "حجم القوة العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة"⁽¹⁾.

ويعرف "البنك الدولي" القوى العاملة لدولة معينة على أنها: "مجموعة السكان في سن العمل (سن العمل من 15-64 سنة) سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن عمل، ويستبعد من هؤلاء الذين لا يبحثون عن عمل حتى ولو كانوا في سن العمل مثل طلبة الجامعات"⁽²⁾.

كما يقول "أحمد سيد مصطفى"، بأن: "الموارد البشرية الفاعلة لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم"⁽³⁾.

و لأن الإدارة هي مجموعة الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه واستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، تشكل الموارد البشرية أحد أهم تلك الموارد، لذلك تمثل إدارة الموارد البشرية أحد أبرز إدارات المنظمة.

ولقد أدى تعدد وظائف إدارة الموارد البشرية إلى اختلاف التحديدات المتعلقة بتعريف إدارة الموارد البشرية، فمنهم من ركز على وظائفها الإدارية، ومنهم من جعل من وظائفها التنفيذية "توظيف-تدريب-حوافز..." كأساس يبني عليه مفاهيمه.

(1)- علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2000)، ص.26.

(2)- المرجع السابق.

(3)- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري (القاهرة: أحمد سيد مصطفى، 2004)، ص.15.

"نادر أحمد أبو شيخة" يقول بأنها: "تلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، أو أنها ذلك الجزء المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة"⁽¹⁾.

ويقول "فيليبو - Filippo": أن إدارة الموارد البشرية هي: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتمييزهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة"⁽²⁾.

كما يقول "عبد المطلب عبد الحميد" أن: "إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من عمليات أو وظائف التخطيط والتوجيه والرقابة التي تؤدي إلى استخدام الموارد البشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة"⁽³⁾.

"Jean-Rene E'dighoffer" يقول أن: "إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تضطلع بمهمة تنسيق وتوجيه أعمال الإطارات العاملة تحت إمرتها"⁽⁴⁾.

وانطلاقاً من المفاهيم السابقة تجسدت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الإطار الإداري الذي يشمل على مجموعة من العمليات تتمثل أساساً في التخطيط وتحديد الأهداف، التنظيم، والتوجيه، وينتهي بالرقابة؛ للكشف عن أهم الانحرافات التي خرجت عن الخطة المرسومة لتعديلها وهيكلتها بما يتماشى والواقع التنظيمي. ويركز المفهوم الأخير على التنسيق والتوجيه. لكن مهام إدارة الموارد البشرية ليست إدارية فحسب، بل تمتد لتشمل الوظائف التنفيذية من التعيين والتدريب وحتى توفير الخدمات الاجتماعية والحوافز.

ففي هذا الإطار ذكر "فرانش- French"، أن "إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"⁽⁵⁾.

وفي نفس الاتجاه حدد "قلوش - Gluech.W" مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها: "تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيراً الاستغناء عنها"⁽⁶⁾.

(1)- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001)، ص.18.

(2)- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص.22.

(3)- عبد المطلب عبد الحميد، أساليب في الموارد الاقتصادية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص.59..

(4)- Jean-René Edighoffer, Précis de gestion d'entreprise : Organisation, Stratégie, Marketing, Production, Ressources humaines, Finances (France : NATHAN, 2001), P.90.

(5)- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص. ص. 20-21.

(6)- المرجع السابق.

وقد ركز "Laurent Bélonger" في مفهومه حول إدارة الموارد البشرية على تنمية الموارد البشرية فيقول أنها: "مجموعة الأنشطة التي تركز على اكتساب التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي يحتاجها تنظيم العمل لتحقيق أهدافه"⁽¹⁾.

فهذه المفاهيم حددت مدلول إدارة الموارد البشرية في خضم وظائفها التنفيذية، والتي بمقتضاها تتعامل مباشرة مع الموارد في إطار تحويل الخطط المرسومة إلى واقع عملي، فإدارة الموارد البشرية هي: "نسق تنظيمي تقوم بأداء أدوار إدارية وتنفيذية في إطار تكاملي لضمان توجيه العنصر البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة".

I-2- تطور إدارة الموارد البشرية.

تشكلت ممارسة إدارة الموارد البشرية بواسطة مجموعة من القوى والمتغيرات، التي تبلورت في إطار توجهات نظرية جسدتها جهود العديد من المفكرين، الذين حددوا مختلف الآليات الكفيلة بتحقيق الكفاءة والفعالية في السلوك الإنساني لتحقيق كفاية إنتاجية عالية في ضوء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية. وأهم تلك التوجهات النظرية:

I-2-1 - مدرسة الإدارة العلمية.

لقد دفعت مختلف الظروف والأسباب المحيطة بالمجتمع الأمريكي ونظام الإنتاج الصناعي على قبولية جهود "تايلور" في إطار توجيه العنصر البشري نحو الأداء الفعال.

فلقد كان لانخفاض الكفاية الإنتاجية لمختلف المشروعات الصناعية بسبب طبيعة اليد العاملة التي كانت عديمة الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي ولا تبذل كل جهدها في أداء مختلف الأعمال، إلى أن بدأ "تايلور" يفكر في حل هذه المشكلة في إطار الفكرة الآلية، التي ترى أن العامل ما هو إلا آلة. وعلى هذا الأساس حاول "تايلور" أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة وظائف وفق مبادئ المدرسة وهي⁽²⁾: الاختيار - أي اختيار الفرد الممتاز لإنجاز الوظائف - ، التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين، التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية والتركيز على الحوافز النقدية، التخصص وتقسيم العمل والذي ينتج من خلال دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام.

وإن ربط "تايلور" مجهودات وقدرات العامل على الأداء بتوفر الحافز المادي الذي شكل القاعدة الأساسية التي جعلت "تايلور" يتجه بفكره واهتمامه إلى تنمية العنصر البشري لحل مشكلة الكفاية الإنتاجية جعل مدرسة الإدارة العلمية تتجاهل الجانب الاجتماعي والإنساني للعامل.

(1)- Laurent Bélonger, *Gestion des ressources humaines : approche systémique* (Canada : Gao-Morin Québec, 1984), P.24.

(2)- سهيلة محمود عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي (عمان: دار وائل، 2003)، ص. 43.

I-2-2- مدرسة العلاقات الإنسانية.

على خلاف النظرة الميكانيكية للعامل، اعتمدت مدرسة العلاقات الإنسانية على العوامل الاجتماعية والسيكولوجية في موقف العمل، في إطار البحث عن معايير كفيلة بالحد من انخفاض معدلات الإنتاج التي بلورها انخفاض الروح المعنوية للعمال، وزيادة مشكلات الأمن الصناعي. فبهذا تبلورت جهود "مايو" في شكل مجموعة من التجارب لتنظيف وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية تتمثل في⁽¹⁾: علاقات العاملين المتمثلة في التفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والاتحادات المهنية، السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسدياً ونفسياً في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة.

لكن رغم جهود مدرسة العلاقات الإنسانية التي شكلت دوراً واضحاً في تنمية الموارد البشرية ورفع روحها المعنوية، إلا أن هناك الكثير من الثغرات التي تشوب آراء هذه المدرسة، فلقد اعتمد "مايو" على مفهوم مبسط للعنصر الإنساني الذي ينتج أكثر في وجود جماعة متماسكة يسيطر عليها مؤثر الإحساس والمشاعر متجاهلة الفروق الفردية، فالحافز المعنوي الذي يحرك شخص ما غير الحافز والدافع الذي يوجه العامل البشري تجاه الأهداف التنظيمية. ومن جهة أخرى ذكر "براون" أن أعمال "مايو" تمثل وسائل مكررة لتهدئة العمال وجعلهم يشعرون بالرضا عن أعمالهم فتزداد إنتاجيتهم وتقل مطالبهم⁽²⁾.

I-2-3- مدخل الموارد البشرية.

يشكل هذا المدخل أهم المنطلقات الحديثة نسبياً في قولبة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم الموارد، على غرار نظرة المدرسة العلمية التي تعتبره عنصر من عناصر الإنتاج، ونظرة العلاقات الإنسانية التي جسدهته في كتلة من المشاعر والأحاسيس.

فالنظرة إلى إدارة الأفراد كمورد يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد، في إطار النظرة التكاملية التي تعتمد على الأهداف التنظيمية والحاجات الفردية معاً، لتطوير إدارة الموارد البشرية. وهذا انطلاقاً من مختلف المبادئ المبلورة لهذا المدخل⁽³⁾:

- الأفراد أهم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة؛
- السياسات والبرامج لا بد أن تخلق لإشباع الحاجيات النفسية والاقتصادية للفرد؛
- بيئة العمل لا بد أن تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد؛

(1)- المرجع السابق.

(2)- اسمهان بلوم، المستويات التنظيمية وأداء العامل: دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة بائنة، 2003)، ص.52.

(3)- رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص.21.

- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتحقق بطريقة يراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

وفي إطار هذا المدخل تعددت وظائف إدارة الموارد البشرية أهمها⁽¹⁾: تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية)، إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف، اختيار الموارد البشرية، إدارة الأداء وتقويمه، دوافع العمل ورضا العاملين، تدريب وتطوير العاملين، التخطيط والتطوير المهني، أنظمة الأجور والرواتب، أنظمة الحوافز، علاقات العمل، انضباط العاملين، السلامة المهنية والأمن الصناعي، نظام معلومات الموارد البشرية.

وإن عرفت ممارسات الإدارة التي تختص بشؤون العاملين هذا التطور، فإن مسمياتها عرفت هي الأخرى تطورا وفق تطور تلك الممارسات، فمن "إدارة المستخدمين"، إلى "إدارة الأفراد"، إلى "إدارة شؤون العاملين"، إلى "إدارة شؤون الموظفين"، ثم أخيرا إلى "إدارة الموارد البشرية"⁽²⁾.

ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم، وحتى مع مسمى "إدارة الأفراد" كانت النظرة للفرد العامل على أنه مجرد فرد، ولم تختلف النظرة كثيرا مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل "شؤون العاملين" أو "شؤون الموظفين". لكن مع مسمى "إدارة الموارد البشرية" اختلف الأمر؛ أي اختلفت الفلسفة والنظرة، فمع السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين ودخول الألفية الثالثة تواضع دور المادة الخام في صناعة المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات وحل محلها المعرفة التي تعتمد على ما في رؤوس البشر⁽³⁾، والذي يتطلب استثمارا مكثفا في البشر وبصفة عامة تنميتهم.

وهكذا تغيرت نظرة الإدارة العليا للعاملين من مجرد أفراد إلى رأس مال فكري أو عقلي ومورد أو أصل يفوق في قيمته الأصول الأخرى، ظهر مسمى "إدارة الموارد البشرية" لينسجم مع هذه النظرة.

I-3-أهمية إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية كأحد أهم إدارات المنظمة في القرن الحادي والعشرين، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، فلهذه الأخيرة أهمية كبيرة سواء على مستوى المنظمة الواحدة أو على المستوى القومي.

I-3-1- الأهمية على مستوى المنظمة.

إن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتركمة، فبينما تبلى الآلات والمباني بالوقت،

(1)- سهيلة محمود عباس، مرجع سابق، ص. ص. 44-47.

(2)- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. ص. 21-22.

(3)- المرجع السابق، ص. ص. 22-23.

تتوهج العقول، وبالتالي الموارد البشرية تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية حسن الاستفادة منه. من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة، فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود الإدارات الأخرى في المنظمة كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المناسبة مع طبائع أو خصائص الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ (أي في التوقيتات المناسبة)⁽¹⁾.

ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين والتدريب أو الحفز لتعويق أعمال الإدارات الأخرى، أي التي تتلقى خدماتها وتستفيد منها. كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة، بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة⁽²⁾.

I-3-2- الأهمية على المستوى القومي:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في المنظمات وعلى المستوى القومي في المحاور الرئيسية التالية⁽³⁾:

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي، فهذا الأخير يجيء عبر قوة اقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعية بل على موارد بشرية توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة، وقدرات فنية مناسبة وعالية، وسمات سلوكية إيجابية مثل المبادأة والالتزام والولاء وإيمان العمل والجودة في الأداء والإخلاص وروح الفريق. كل ذلك تحت مظلة إدارة كفؤة وفاعلة لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي؛
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية، فالمنظمات عبر العالم تسعى إلى تعظيم قدراتها التنافسية من خلال الجودة والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى. ويقوم هذا كله على عقول مديريين عصريين أكفاء وعاملين مدربين مبدئين يعملون بروح الفريق ضمن فرق عمل محفزة ومتكاملة؛
- العقول المبدعة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة؛
- الموارد البشرية أداة لزيادة القيمة المضافة، فالاقتصاديات القوية للدول المتقدمة تقوم على إسهامات منظماتها الناجحة في الناتج القومي على ما توظفه من موارد بشرية - الموارد البشرية أداة لزيادة الصادرات، فزيادة هذه الأخيرة في أسواق عالمية تتزايد فيها حدة المنافسة لن يتاح إلا من خلال عقول مبدعة تطور المنتجات وتحسن الجودة وتقلل التكلفة فتهيئ لمنتجاتها أسعار أو ميزات تنافسية؛

(1)- المرجع السابق، ص. ص. 25-26.

(2)- المرجع السابق.

(3)- المرجع السابق، ص. ص. 26-37.

التنسيق وتنمية الموارد البشرية

- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية، فالموارد البشرية المؤهلة بالقدرات المتنوعة إذا ما توافرت وطورت ستتاح فرص أوسع لتعزيز الاقتصاد وتحقيق أفضل استغلال ممكن لمنظومة الموارد الأخرى؛
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي، إذ أن التفوق العلمي والاقتصادي والتأثير السياسي لأي دولة يعتمد على مدى تنمية واستغلال عقولها المفكرة المبدعة والحفاظ عليها من أن تستقطب وتفيد غيرها؛

- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي، فيقصد بهذا الأخير قدرة الدولة على تأمين حاجاتها من الموارد وإدارتها بفاعلية في خطط وبرامج التنمية تؤمن بدورها درجة مناسبة من الاكتفاء الذاتي، واستقلالية صنع القرار السياسي، وضمان السيادة على الأرض وما عليها من موارد، والقدرة على مجابهة ومعالجة التهديدات المحلية والخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تفرزها المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية. فالقدرة الاقتصادية مثلا تقوم على الموارد، وعلى رأس هذه الموارد يجيء البشر ليس عددا فحسب بل قدرات (مهارات، ومعارف) وقيم واتجاهات وسلوكيات، وعندما تتعزز القدرة الاقتصادية فإنها تكون الركيزة المهمة من ركائز الأمن القومي وأداة فاعلة للتأثير والصراع في مواجهة تهديدات إقليمية.

هذا بالنسبة لأهمية إدارة الموارد البشرية بصفة عامة. لكن هناك أسباب تزيد من أهمية العنصر البشري، وبالتالي من أهمية إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، وهي كما يلي (1):
أولا: أن هذا العنصر يمثل الأداة الموجهة للنشاطات التجارية والصناعية والخدمية لما تمارسه دوائر الدولة من إشراف وتوجيه لتلك النشاطات في القطاعين العام والخاص، إضافة إلى تقديمها للعديد من الخدمات الحيوية؛

ثانيا: أن كفاءة العنصر البشري لها تأثيرها المباشر على بقية عناصر الإنتاج والخدمات وهي (الموارد المادية والمالية وعامل الوقت)؛

ثالثا: إن تكلفة العنصر البشري مرتفعة بشكل كبير في الأجهزة الحكومية، وبخاصة في الدول النامية، إذ تشكل رواتب و أجور العاملين في الأجهزة الحكومية ما بين (50-80%) من الموازنات الحكومية السنوية للدول النامية؛

رابعا: إن معدل دوران العاملين في الأجهزة الحكومية محدود جدا، ولذا فإن دخول عناصر جديدة ومدربة سيكون محدودا أيضا، مما يتطلب التطوير المستمر للعاملين في الخدمة المدنية.

إن هذه الأسباب سيما الأخير والمتمثل في تطوير وتنمية العاملين، تظهر أهمية وجود إدارة موارد بشرية فاعلة في الإدارة الحكومية، بل وأهميتها المعتبرة نظرا للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

(1)- زهير الكايد، "استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية في الجهاز الحكومي"، التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997)، ص. 138.

I-4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية كواحدة من أهم إدارات المنظمة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي⁽¹⁾:

I-4-1- أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية؛

I-4-2- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

أولاً: ضمان أن يتوفر للمنظمة موظفين أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية؛

ثانياً: ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المنظمة؛

ثالثاً: ضمان حقيقة أن المنظمة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة؛

رابعاً: إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية؛

خامساً: وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمنظمة؛

I-4-3- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق ما يلي:

أولاً: المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المنظمة للعاملين؛

ثانياً: المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية؛

ثالثاً: إبداء النصح والإرشاد لمدراء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم وإطلاعهم أول بأول على كافة المعطيات التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.

إن هذه الأهداف تبرز الأهمية المعنوية لإدارة الموارد البشرية، وتبرر التطور الذي عرفته هذه الإدارة وتغيير النظرة للفرد من آلة إلى مورد، بل واعتبار إدارة الموارد البشرية نسقا تنظيميا؛ نظرا لدورها التنسيقي في المنظمة الذي يتجلى من خلال وظائفها وعلاقاتها مع باقي الإدارات الأخرى في المنظمة.

II- وظائف إدارة الموارد البشرية،تنظيمها، وعلاقاتها، وسماتها في الجزائر.

تقوم إدارة الموارد بوظائف إدارية وأخرى تنفيذية، في إطار نسق تنظيمي، وتتميز إدارة الموارد البشرية عربيا وفي الجزائر بمجموعة من الخصائص تعكس واقعها.

II-1- وظائف إدارة الموارد البشرية.

لعبت المحاولات النظرية المتعددة الاتجاهات دورا واضحا في تكريس مهام إدارة الموارد البشرية، في ضوء تعدد المنطلقات المحددة لمجموعة من الوظائف تتماشى مع كل فترة. فكما عملت توجهات حركة

(1)- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار الحامد للنشر، 2004)، ص. ص. 28-29.

الإدارة العلمية على تحديد بعض الوظائف كالتوظيف، التدريب، وتحديد نوعية الحوافز. توجهت المنظورات الحديثة التي جسدها مدرسة الموارد البشرية إلى قولبة وبلورة وظائف إدارة الموارد البشرية في إطارها الإداري والتنفيذي، فالوظائف الإدارية هي بمثابة القاعدة التي تبنى عليها نجاعة إدارة الموارد البشرية، لتقوم الوظيفة التنفيذية بتطبيق كافة المعايير المحددة في الوظائف الإدارية لضمان تحقيق الأهداف المخططة.

II-1-1- الوظيفية الإدارية لإدارة الموارد البشرية.

إن الوظائف الإدارية هي المهام التي تقوم بها أي إدارة لتتمكن من القيام بمهامها التنفيذية، وتشمل المهام الإدارية أنشطة تتعلق بالتخطيط لعمل الإدارة وتنظيمها وتوجيه وتحفيز العاملين فيها ليؤدون أعمالهم بشكل سليم، وكذلك مراقبة هذا العمل. "إن هذه المهام لإدارة شؤون الدائرة لها طابع الأمر والتنفيذ ضمن الدائرة نفسها، وعلى مدير دائرة الموارد البشرية ممارستها للتأكد من تنفيذ دوائره لمهامها التنفيذية"⁽¹⁾.

II-1-1-1- التخطيط:

يتضمن التخطيط وضع الأهداف والمعايير، تطوير القواعد والإجراءات، ووضع الخطط، وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة⁽²⁾.

فالخطوة الأولى في التخطيط هي تحديد الأهداف وتحديد ما ستحققه الإدارة خلال هذه الخطة، ثم تقوم بتحديد خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف؛ لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تحدد أهدافها وما ستحققه خلال مدة الخطة⁽³⁾.

ويجب أن تتضمن أية خطة مجموعتين من الأهداف، أهداف للمنظمة ككل تلبي حاجتها في مجال شؤون العاملين، وأهداف للإدارة نفسها.

أهداف خاصة بالمنظمة، وتتحدد في ضوء حاجة المنظمة، مثلا الحاجة إلى نظام أجور جديد، أو دورات تدريبية لمجموعة من العاملين. وإذا كانت للمنظمة خطة تأخذ إدارة الموارد البشرية هذه الأهداف من الخطة، أما إذا لم تكن للمنظمة خطة كهذه يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقترح هذه الأهداف بعد أن تجري دراسة لحاجة المنظمة وإدارتها المختلفة، فتقترح الأهداف التي ستستجيب لهذه الحاجات⁽⁴⁾.

أهداف خاصة بالإدارة نفسها، فإذا حددت إدارة الموارد البشرية الأهداف الأساسية لتطوير حالة العاملين في المنظمة، عليها أن تحدد أهداف لإدارتها لتتمكن من تنفيذ مهامها، فقد تجد بأن تنفيذ الدورات

(1)- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية؛ عمان: دار وائل، 2004)، ص 65.

(2)- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي (الطبعة الثانية؛ الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص 30.

(3)- سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 65.

(4)- المرجع السابق، ص 66.

التدريبية المطلوبة منها سيتطلب أن تهيئ مديري جدد، ولهذا يجب أن تتضمن خطتها هدف تدريب المدربين الذين تحتاجهم⁽¹⁾.

ومتى حددت إدارة الموارد البشرية الأهداف وأقرتها، المهمة الثانية في التخطيط هي تحديد إجراءات ومستلزمات تنفيذ هذه الأهداف.

II-1-1-2- التنظيم:

ويقصد بالتنظيم هنا تحديد مهمات وأعمال العاملين، وتوزيعهم على الأقسام، ومنحهم الصلاحيات الكفيلة لإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾. فتتطلب إدارة الموارد البشرية لا يقل أهمية عن عملية تخطيطها، إذ بمقتضاها تتحول الخطط المرسومة إلى واقع عملي، يجسده البناء التنظيمي الذي يحدد الأعمال والأنشطة لإدارة الموارد البشرية، وتقتضي هذه الوحدات المكونة لإدارة الموارد البشرية قدرا من التخصص والقدرات المهنية تتلاءم واحتياجات كل وظيفة، وتحول لهم قدرا من المسؤوليات والسلطات وتتسق جهودهم لمزاولة أعمالهم على أكمل وجه.

II-1-1-3- التوجيه:

التوجيه هو وظيفة أخرى لأي إدارة، وهي تتعلق بحث العاملين والتأكد من تمتعهم بالدوافع والحماس الضروري للقيام بعملهم بشكل سليم. وهذه الوظيفة تتعلق بالعاملين في إدارة الموارد البشرية، والعاملين على مستوى المنظمة ككل.

فبالنسبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية، يقوم المدير بتوجيه العاملين لديه في علاقاته معهم⁽³⁾. أما بالنسبة لعموم المنظمة، فهو يتطلب أنظمة تجعل المنظمة مثيرة للعاملين تتضمن رعاية مصالحهم، وتوفير لهم الفرص لتطوير طاقاتهم فتجعلهم يتصرفون بما يخدم مصالحها. فإدارة الموارد البشرية مسؤولة عن وضع الكثير من الأنظمة التي تؤثر على نوعية حياة العمل كتصميم الوظائف، الأجور، التدريب والتطوير، الأمن الصناعي، وغيرها مما يؤثر على رضي وولاء العاملين⁽⁴⁾.

II-1-1-4- الرقابة:

تعد الرقابة أيضا واحدة من المسؤوليات الأساسية لأي إداري وإدارة، فهي مراجعة ما يحصل والتأكد من تحقق ما تقرر. وتحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التأكد من تحقق الخطة التي اعتمدها، تحقق التنظيم الذي وضعته، التأكد من التزام العاملين بشروط عملهم وبالآداء والسلوك السليم،... الخ.

(1)- المرجع السابق.

(2)- خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 30.

(3)- سعاد نانف البرنوطي، مرجع سابق، ص 68.

(4)- المرجع السابق.

وتحتاج إدارة الموارد البشرية مراقبة عمل العاملين بالإدارة، وكذلك توفير أنظمة رقابية للعاملين في الإدارات الأخرى على مستوى المنظمة؛ أي أنه على مدير إدارة الموارد البشرية أن يراقب كل ما يحصل في دائرته، ويعين في نفس الوقت أنظمة تساعد المديرين الآخرين في مراقبة العاملين لديهم⁽¹⁾.

II-1-2- الوظيفية التنفيذية لإدارة الموارد البشرية.

إن نجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية الإدارية في المنظمة يتوقف على الممارسات الواقعية التي تعكسها الوظائف التنفيذية من استقدام وتوظيف ليد عاملة مؤهلة، وتدريبها لزيادة قدراتها ومهاراتها العملية أثناء إنجاز مهامها، وزيادة دافعيتها للعمل في إطار تطبيق نظام فعال للحوافز.

II-1-2-1- وظيفة الحصول على العاملين (الاستقدام).

قبل البحث عن مصادر الحصول على العاملين، تقوم المنظمة بمراجعة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية لمعرفة مواصفاتها وتحديد أعدادها ومن ثم التوجه إلى مصادرها، فلا ينبغي إستقدام الأفراد بشكل عشوائي، حيث يجب أن يكون هناك مبرر قوي لإحتياج أعداد ونوعيات معينة من العاملين الذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة بإحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم⁽²⁾. وبعد معرفة الإحتياجات تبدأ عملية الإستقطاب، والمتمثلة في الحصول على أعداد كبيرة من المتقدمين الذين تتوافر فيهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح للوظيفة، ومن ثم إتاحة فرصة أكبر لإختيار أفضلهم، ليتم تعيينهم في الوظائف. وبعد الانتهاء من مهمة الإستقدام تبرز الحاجة إلى المهمة أو الوظيفة الثانية وهي التدريب والتنمية.

II-2-2-1- وظيفة التدريب والتنمية.

إن الأفراد الجدد يحتاجون في البداية لعمليات إرشاد وتوجيه وتكيف مع بيئة العمل الجديدة، فإدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تشكيل وإعادة تكوين إتجاهات العاملين الجدد نحو منظماتهم ووظائفهم الجديدة، بحيث يكون لديهم الإستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في أقل فترة ممكنة⁽³⁾.

II-3-2-1- وظيفة الحوافز:

إن أداء الفرد في التنظيم ما هو إلا محصلة تفاعل عاملين هما القدرة على العمل والرغبة في أدائه. بالنسبة للجانب الأول يتوقف على مدى ما يمتلكه الأفراد من القدرات والمهارات والتدريب والتنمية

(1)- المرجع السابق.

(2)- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المنخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص. ص. 39-31.

(3)- المرجع السابق، ص. 33.

بصفة عامة تكفل توافر تلك القدرات، بالإضافة إلى تصميم الوظيفة ذاتها من حيث محتوياتها ووسائل أدائها وبيئة العمل الخاصة بها إذ يجب أن تكون ملائمة لقدرات الأفراد. أما الجانب الثاني أو الخطوة الثانية في عملية التحفيز تكمن في التعرف على ما يحفز الأفراد على العمل⁽¹⁾. فالحوافز هي العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتها الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وقد تكون هذه الحوافز مادية تتجسد في منح تشجيعات مالية للعمال قد تكون فردية أو جماعية، وقد تكون حوافز معنوية لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية وتدفعهم إلى العمل.

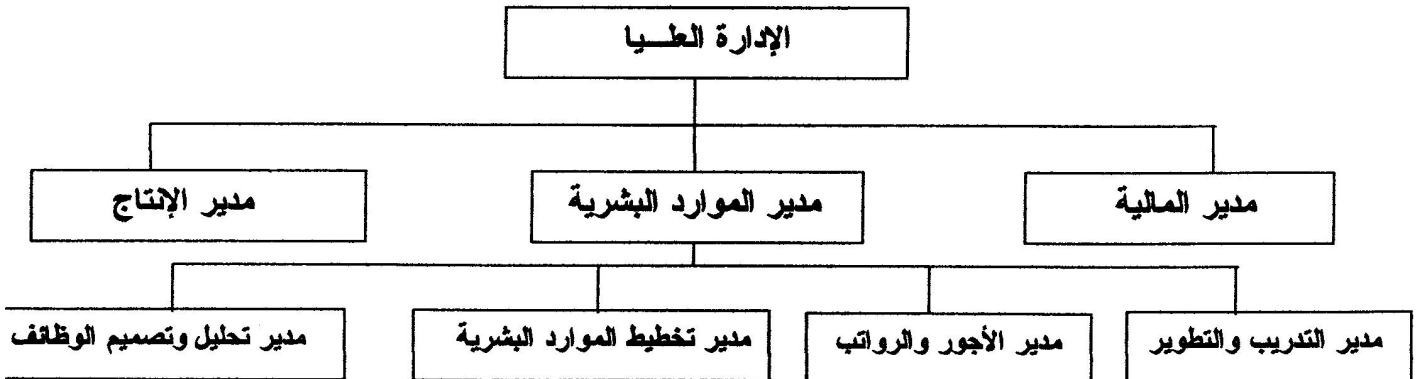
فالحوافز هي العامل المحرك لدافعية وقدرات المرؤوسين نحو الأداء الفعال، إذ بدونها تبقى الممارسات الوظيفية والتنموية بلا جدوى.

وتقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها الإدارية والتنفيذية من خلال نسق تنظيمي متخصص.

II-2- تنظيم إدارة الموارد البشرية.

لقيام إدارة الموارد البشرية بأداء فعال لوظائفها لا بد من بعض الضوابط والأسس التي تعتمد عليها المنظمات (الكبيرة والصغيرة) في تنظيم هذه الإدارة وتحديد صلاحيتها وارتباطها بالإدارات الأخرى. في المنظمات الكبيرة يتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة، حيث يمارس هذا التشكيل (إدارة الموارد البشرية) كافة النشاطات والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية، ويرأس هذه الإدارة غالبا مدير يدعى بالمدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية، يقوم أساسا بوضع استراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة مع إستراتيجية المنظمة. وقد تتبثق عن هذه الإدارة تشكيلات تنظيمية فرعية وفق وظائف إدارة الموارد البشرية ويدير هذه التشكيلات متخصصين في كل وظيفة⁽²⁾. والشكل (08) يوضح ذلك:

الشكل (08): نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة



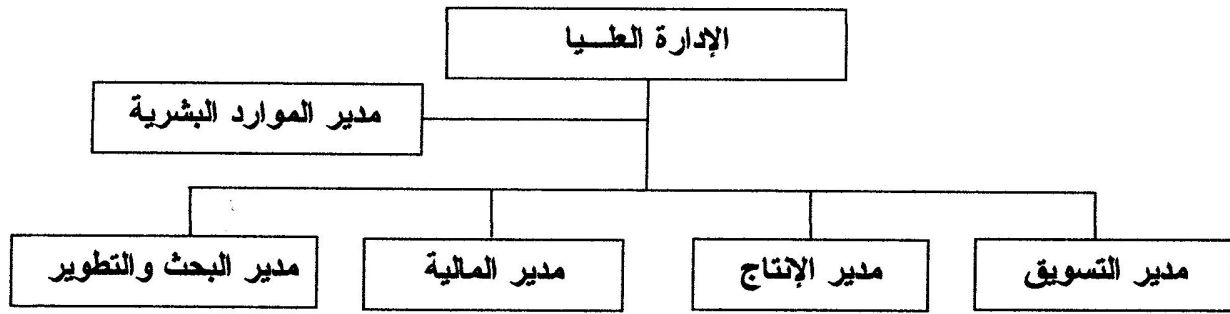
المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص. 39.

(1)- المرجع السابق، ص. ص. 34-35.

(2)- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص. 37.

وإن رجال الإدارة الذين يرون بضرورة وجود إدارة مستقلة للموارد البشرية في المنظمة يبررون ذلك بأن إدارة الموارد البشرية أصبح ميدان متخصص يتطلب مهارات وكفاءات خاصة لإدارته(1). أما في المنظمات الصغيرة فغالبا ما تتاط مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت المنظمة ضمن القطاع الخاص أو بالإدارة العليا إذا كانت المنظمة ضمن القطاع العام(2). والمنظمات المعاصرة (الكبيرة والصغيرة) تعتمد في تنظيم إدارة الموارد البشرية على النموذج اللامركزي؛ أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة(3)، وتبعاً لهذا النمط من التنظيم كل مدير تنفيذي في المنظمة مدير للموارد البشرية، لأن كل مدير لديه أفراد يعملون تحت سلطته وفي إدارته(4)، وعليه يقوم بكل الوظائف المتعلقة بمؤوسيه لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة. والشكل (09) يوضح ذلك:

الشكل (09): نموذج التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص. 40.

وما يلاحظ من الشكل التنظيمي اللامركزي بإدارة الموارد البشرية أن هناك معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد، ويحتفظ مديرو الإدارات بجميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، وكذا الصلاحيات المتعلقة بمؤوسيه. هذا فيما يخص موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي.

(1) - عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية (قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري، 2001)، ص.16.

(2) - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص.37.

(3) - المرجع السابق، ص.40.

(4) - عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص.16.

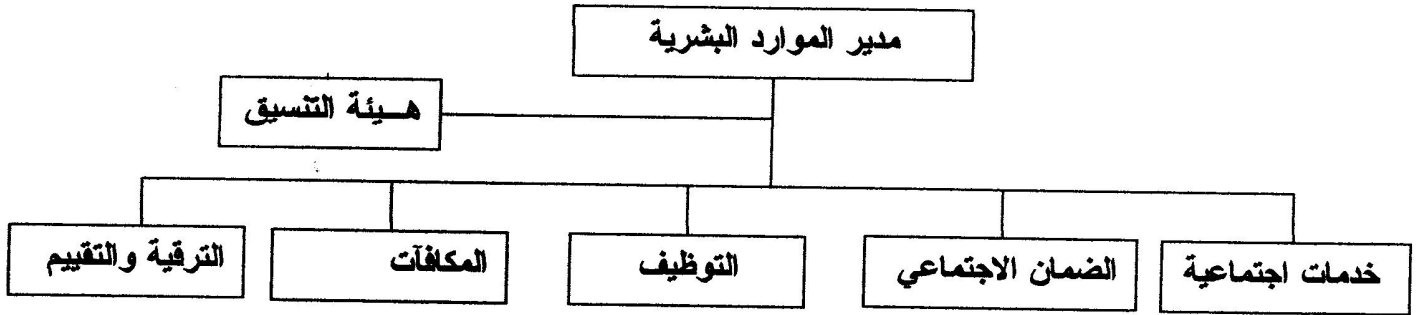
أما بالنسبة للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية فهو يتأثر بعدد من العوامل أهمها⁽¹⁾: حجم المنظمة، حجم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، مدى التنوع في فئات العاملين في المنظمة، مدى اقتناع إدارة المنظمة بأهمية دور إدارة الموارد البشرية. وكون كل العوامل السابقة إيجابية فإن ذلك سينعكس على تنظيم إدارة الموارد البشرية من حيث حجمه، وتنظيمه الداخلي، ومستواه، ووجود إدارة متخصصة يعمل بها أفراد أكفاء، وتحتل مكانة تنظيمية عالية في الهيكل التنظيمي.

وتختلف الهياكل التنظيمية من منظمة لأخرى، وذلك راجع لخصوصيات كل منظمة، وهناك ثلاث نماذج أساسية للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية⁽²⁾:

- النموذج الأول: التنظيم تبعاً لطبيعة العمليات.

إذ أن الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي التي تتحكم في تصميم التنظيم الداخلي لها. كما في التصميم التنظيمي التالي:

الشكل (10): التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية تبعاً لطبيعة العمليات.



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص. 20.

في هذا التنظيم هناك درجة تخصص كبيرة تفقد النظرة الشمولية عن أعمال الهيئات الأخرى، بحيث يكون الأفراد تابعين لكل الهيئات في آن واحد، مما يؤدي إلى ضرورة تضاعف الاتصالات بين الهيئات المتخصصة لضمان تجميع كل البيانات والحصول على النظرة الشاملة عن خصائص الأفراد، وكل هذا يتطلب ضرورة وجود هيئة للتنسيق للقيام بالتسيير الجماعي للأفراد.

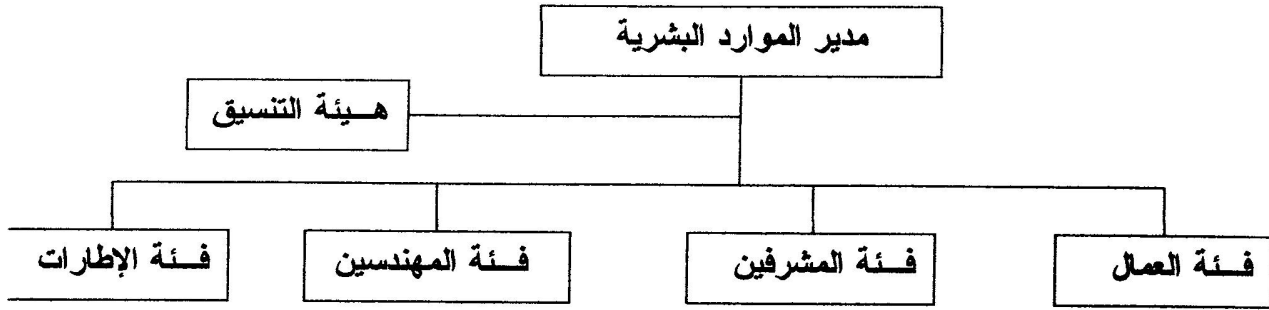
- النموذج الثاني: التنظيم تبعاً لفئات الأفراد.

عندما يكون عدد الأفراد في المنظمة كبير تزداد احتمالات عدم التجانس الأمر الذي يتطلب إدارة كل فئة بشكل شبه مستقل عن الفئات الأخرى. ويمكن أن يتخذ التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية الشكل التالي:

(1)- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص. ص. 68-69.

(2)- عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص. ص. 20-24.

الشكل (11): التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية تبعا لطبيعة فئات الأفراد.



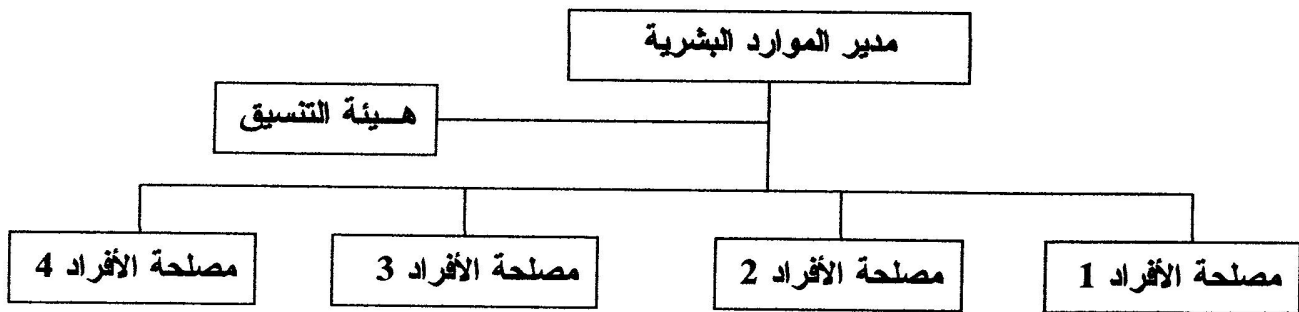
المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، المرجع السابق، ص.21.

هذا التنظيم أيضا يتطلب توفر مسيري أفراد بمهارات عالية ودراية كافية بكل ما يتعلق بالأفراد، لأن أي فرد لا يكون تابع إلا لإدارة واحدة، فالاتصالات تقل إذ أن لكل وحدة المعلومات الكلية والكافية عن أي فرد. لكن التنسيق بين الوحدات الإدارية يبقى ضروري لضمان التسيير الجماعي لبعض الأنشطة.

- النموذج الثالث: التنظيم على أساس الوحدات الإدارية.

عندما يكبر حجم المنظمة يصبح من الضروري تطبيقها لمبدأ اللامركزية الإدارية في تنظيم شؤونها، وبالتالي ينعكس ذلك على تنظيم إدارة الموارد البشرية، فيتم إنشاء وحدات أخرى مكلفة بإدارة شؤون الأفراد بالنسبة لمنظمة واحدة أو لمجموعة من المنظمات أو على منطقة جغرافية معينة، وكل وحدة إدارية تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة. و يتضح ذلك من الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل (12) التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية على أساس الوحدات



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص. 22.

في ظل هذا التنظيم فإن مديري الموارد البشرية يمارسون أنشطة ذات طبيعة غير متجانسة لذا يجب أن يمتلك مديري الموارد البشرية مهارات عالية، فمجال النشاط واسع جدا، كما أن كل وحدة أفراد لديها البيانات عن أفراد هذه الوحدة، بينما لا تكون لديها النظرة الشاملة التي يجب أن تتوفر لهيئة مركزية عن كل فئة من فئات الأفراد في كل المنظمة.

لكن السؤال المطروح هنا هو، ما هو الأسلوب المناسب لتنظيم إدارة الموارد البشرية؟ والإجابة أنه لا توجد نماذج تنظيمية نمطية ومثالية لإدارة الموارد البشرية، فكل منظمة تختار التنظيم الملائم لظروفها والذي يتم الحصول عليه من خلال المزج بين خصائص النماذج التنظيمية السابقة. ويمكن الاسترشاد ببعض المتغيرات والعوامل، كحجم العاملين بالمنظمة، المساحة التي يشملها التنظيم، الفئات الموجودة من الأفراد، الاهتمام الذي توليه المنظمة لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى حجم التشريعات ومدى تعقدها، والتأثيرات النفسية لنموذج التنظيم على الوسط، وهذا العامل لم يكن يأخذ بعين الاعتبار إلا مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية⁽¹⁾.

والمهم هنا، أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية موضع تفكير ودراسة معمقة، لأنه من بين العوامل التي تعكس أهمية إدارة الموارد البشرية كونها في علاقة مع كل الإدارات الأخرى في المنظمة، وكذلك مع منظمات وهيئات خارجية.

II-3- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة.

إن أعمال ونشاطات الإدارات داخل منظمة ما ذات صلة ببعضها البعض، فلا يمكن أن تعمل إدارة بمنأى على الإدارات الأخرى، حيث أن عمل أي منها يعتمد إلى حد كبير على أعمال الإدارات الأخرى. إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شؤون العاملين، إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها والتأكد من صلاحيتهم للعمل واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاية ممكنة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية، فالعلاقة قوية إذا بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى⁽²⁾، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة هذه الإدارات في ضمان الحصول على الطاقات البشرية وتطويرها والمحافظة عليها، وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض.

ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية وظيفية أو سلطة استشارية تميز نمط علاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والمقصود هنا أن إدارة الموارد البشرية على عكس الإدارات التنفيذية الأخرى التي تتمتع بسلطة تنفيذية لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على خط السلطة، بل تتمتع فقط بحق المشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى عندما تطلب منها ذلك، بخصوص المواضيع المرتبطة بكيفية الإدارة الفعالة للموارد البشرية تحت إدارتهم.

(1)- المرجع السابق، ص 24.

(2)- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004)، ص 43.

وإن الكثير من علماء الإدارة وممارسيها اليوم أصبحوا يؤمنون بأهمية هذه الإدارة على مستوى المنظمة إجمالاً، ويؤمنون أيضاً بعدم جدوى الفصل القاطع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية، لا سيما في المنظمات الضخمة المعقدة، فمدير إدارة الموارد البشرية في مثل هذه المنظمات يجب إعطائه الحق في إصدار قرارات تنفيذية ملزمة لباقي الإدارات في العديد من المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية⁽¹⁾، فالوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من أكثر وظائف المنظمة ارتباطاً وتأثيراً بكل الوظائف والإدارات الأخرى⁽²⁾.

لكن ممارسة إدارة الموارد البشرية لمهامها كسلطة تنفيذية يخلق مشكلات تنظيمية متعددة في المنظمة، وتتحصّر أهم هذه المشكلات التنظيمية فيما يلي:

أولاً: التداخل في السلطات الممنوحة لمدير الموارد البشرية والسلطات الممنوحة للمدراء التنفيذيين الآخرين في المنظمة⁽³⁾؛

ثانياً: التنازع والتضارب في السلطات والاختصاصات بين مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين. فقد يصر هؤلاء المديرين على القيام بكافة وظائف الموارد البشرية داخل إدارتهم، فيطالبون مثلاً بأن يكون لهم حق اختيار الموارد البشرية الذين يعملون تحت رئاستهم، وأيضاً تدريبهم وتقييم أدائهم. وإذا حدث خلاف ذلك فإنهم يحملون إدارة الموارد البشرية مسؤولية فشل أو عدم قدرة وكفاية الأشخاص لمتطلبات العمل⁽⁴⁾.

كما قد يشكوا مدير إدارة الموارد البشرية أن بعض اختصاصاته وسلطاته لم تمنح له، ويمارسها المدراء التنفيذيين، رغم أنها تدخل ضمن إطار اختصاصاته وصلاحياته⁽⁵⁾.

ويمكن نقادي أو التخلص من هذا النوع من المشاكل إذا أسندت ممارسة المهام المتعلقة بإدارة العنصر البشري إلى الإدارات التنفيذية، بحيث يمارس كل مدير الأنشطة المتعلقة بمروءوسيه، لكنه يفقد الكفاءة للقيام بذلك. ولأن كل مدير في المنظمة يمارس الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة وتنمية الموارد البشرية. وقد رأى علماء الإدارة أن تسحب وظيفة تنمية الموارد البشرية من صلاحيات المدراء وأن تسند إلى إدارة متخصصة قادرة على أدائها بكفاءة⁽⁶⁾.

وبذلك تصبح إدارة الموارد البشرية ممارسة لشؤون كل العاملين، ونشأت علاقة بينها وبين كل الإدارات الأخرى في المنظمة، ولنقادي الرجوع إلى أصل المشكلة بين الإدارة التنفيذية وإدارة الموارد

(1)- المرجع السابق، ص 44.

(2)- صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص 332.

(3)- عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 24.

(4)- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 81.

(5)- عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 25.

(6)- المرجع السابق.

البشرية، يكون دور هذه الأخيرة كمساعد للإدارات أو الأجهزة الأخرى بالمنظمة، فهي التي تقوم بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المناسبة، ولا بد أن يكون هناك تنسيق وتكامل بينهم. وتتطلب عملية التكامل أن تضع إدارة الموارد البشرية أهدافها وخططها وسياساتها ونظم إجراءات التنفيذ بطريقة تتفق مع أهداف واحتياجات المنظمة⁽¹⁾.

ولتحقيق التنسيق والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، هناك أكثر من وسيلة أمام إدارة المنظمة لتنظيم العلاقة بينهما، ومن بين تلك الوسائل التمييز بين الأنشطة في المنظمة، ويتم ذلك كما يلي⁽²⁾:

أولاً: أعمال يلتزم مديرو الإدارات بتأديتها لتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي والرقابي، باعتبارها الإدارة المسؤولة عن إعداد سياسات العاملين على مستوى المنظمة ككل، وأيضا مسؤولة عن سلامة تطبيق المديرين لهذه السياسات، مثال ذلك يلتزم مديرو الإدارات بتقديم بيانات وإحصاءات خاصة بالعاملين تحت رئاستهم، كبيانات الحضور والغياب، ومعدل الدوران، مدى حاجة العاملين إلى تدريب، حالتهم المعنوية ومدى رضاهم عن العمل. وتقوم إدارة الموارد البشرية بعد استلامها لهذه البيانات بتحليلها وإعداد المقترحات المناسبة؛

ثانياً: أنشطة تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة، ويجب أن تعطى لها كافة السلطات لأداء تلك الأنشطة على أكمل وجه، وهذا دون تدخل مديري الإدارات الأخرى، مثال ذلك إعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين، مقابلة المرشحين، وجمع المعلومات عن العاملين، وتوصيف الوظائف، وتقويم الوظائف، بالإضافة إلى الأعمال المتعلقة بسجلات العاملين، والإشراف على الأعمال المتعلقة بالخدمات المقدمة للعاملين⁽³⁾؛

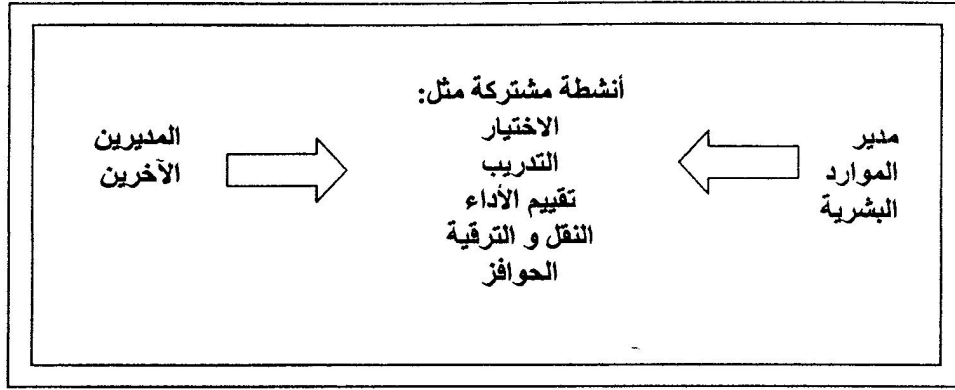
ثالثاً: أعمال مشتركة، ويكون لمدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين دور محدد في أدائها، لأن الهدف من إدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري، ولذا يجب أن يكون هنا تعاون كبير بين مدير الموارد البشرية والمديرين في كل المواقع. والشكل (13) يوضح فكرة التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين في المنظمة.

(1) - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 80.

(2) - المرجع السابق، ص. ص. 81-82.

(3) - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص. 44.

الشكل (13): التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (مصر: الدار الجامعية، 2004)، ص.23.

والمنطقة الوسطى بين السهمين تمثل منطقة التعاون المشترك بين وظيفة مدير الموارد البشرية ودور المديرين الآخرين. وهذا التعاون المشترك يتطلب تنسيقا كاملا بين كل من مدير الموارد البشرية وباقي المديرين في سبيل أداء وظائف الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية أعلى. وعند التفكير في أي مهمة من المهام الجديدة التي تتعلق بالموارد البشرية فيبقى التفكير أولا فيمن سيقوم بها بكفاءة أكثر، فاعلية أعلى، وإلا فإن اختلاط الأمور سيؤدي في النهاية إلى سوء إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾.

ومما سبق، يتضح أن علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة تتميز بكونها علاقة استشارية، لكنها بدأت ترقى على مرتبة العلاقة الوظيفية (التنفيذية)، التي تستمد إدارة الموارد البشرية من خلال الخدمات التي تقدمها للوحدات الإدارية الأخرى. وبالتالي فإن ضمان تحقيق تنسيق فعال بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات في المنظمة يمكن من الوصول إلى أداء فعال لإدارة الموارد البشرية، وبالتالي مختلف الإدارات الأخرى؛ باعتبارها توفر لها الموارد البشرية المناسبة كما ونوعا وفي الوقت المناسب. هذا ما يجب أن تكون عليه إدارة الموارد البشرية. لكن ما هي حقيقة هذه الإدارة في الجزائر؟.

II -4- أهم سمات إدارة الموارد البشرية في الجزائر.

"لا تزال إدارة الموارد البشرية تمثل أحد أضعف حلقات الإدارة العربية"⁽²⁾، فتطوير المجالات الإدارية الأخرى لا يغني عن تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية، إذ أن إهمالها يشكل عائقا في وجه أي تغيير. وتتحدد أهم السمات المميزة لإدارة الموارد البشرية عربيا وفي الجزائر في النقاط التالية⁽³⁾:

(1)- المرجع السابق.

(2)- علي غربي، مرجع سابق، ص. ص 18-20.

(3)- المرجع السابق.

- II-4-1-** انفصال إدارة الموارد البشرية وإنعزالها عن مجالات العمل الإستراتيجي الهامة، وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية؛
- II-4-2-** تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الإنخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة؛
- II-4-3-** انحصار نظم أو لوائح شؤون الموارد البشرية في الجوانب القانونية، تنفيذاً للأنظمة والقوانين الصادرة من الدولة بالدرجة الأولى؛
- II-4-4-** غلبة الجانب الإجرائي (التفذي) على أعمال إدارة الموارد البشرية، وإفتقار الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات؛
- II-4-5-** انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف (إستكمال إجراءات التعيين والتعاقد) ، وحساب الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام وما إلى ذلك؛
- II-4-6-** يغلب على أداء مهام إدارات الموارد البشرية التجزؤ والإفصالية، بحيث لا توجد هناك نظم متكاملة لتحقيق الترابط بين مختلف المهام لتعظيم العائد منها؛
- II-4-7-** تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات؛
- II-4-8-** لا تلقى عملية الإستقطاب والإختيار العناية الكافية، وتتبلور أساليب الإستقطاب غالباً في الإعلانات في الصحف (أو مكاتب الإستقدام)، وتتم عملية الإختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية وغير المصممة؛
- II-4-9-** يغلب على إدارة الموارد البشرية طابع الإجتهد الشخصي للقائمين عليها؛
- II-4-10-** لا تعنى كثير من المنظمات بإستثمار فترة الإختبار، وفي معظم الأحيان لا يلقي الفرد حديث التعيين بالمنظمة خلال فترة الإختبار أية توجيه أو إشراف مخطط؛
- II-4-11-** نظم قياس كفاءة وتقييم الأداء تكون على درجة عالية من الشكلية وعدم الموضوعية، الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من المنظمات؛
- II-4-12-** تنحصر أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي، والذي يفتقد معظم أساسيات وأركان التدريب الفعال.
- ونظراً لهذه الخصائص السلبية، تبقى أهم أولويات تحديث الإدارة العربية، سيما الإدارة العامة الجزائرية هي تطوير وتحديث إدارة الموارد البشرية.

وما يمكن استخلاصه من خلال هذا المبحث، أن إدارة الموارد البشرية تبلورت في إطار توجهات نظرية جسنتها جهود العديد من المفكرين الذين أرسو المعالم الأولى لهذه الإدارة، والتطورات المستمرة

التي تشهدها، إذ تغيرت النظرة إلى الفرد من آلة إلى مورد ورأس مال فكري يفوق في قيمته الموارد الأخرى. فظهرت إدارة الموارد البشرية كأهم نسق تنظيمي على مستوى المنظمة سيما العامة منها. وتعاظمت أهميتها لأهمية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وتقوم إدارة الموارد البشرية كأي إدارة أخرى بوظائف إدارية وأخرى تنفيذية، وهذه الأخيرة تطورت بتطورها واختلقت تقسيماتها، وتم تلخيصها في ثلاث وظائف أساسية، هي وظيفة الحصول على العاملين، ووظيفة التدريب والتنمية، ووظيفة الحوافز، باعتبار أن باقي وظائفها التنفيذية تندرج في إطار واحدة من هذه الوظائف. وتؤدي إدارة الموارد البشرية هذه الوظائف من خلال جهاز تنظيمي تؤثر فيه العديد من العوامل المتعلقة بالمنظمة ومحيطها، وهذه العوامل تؤثر في موقع هذه الإدارة في المنظمة، وفي علاقاتها بباقي الإدارات في المنظمة، والتي يجب أن تكون متنسقة وفعالة، وما يدعم ضرورة هذا التنسيق هو سعي كل إدارة للحصول على الفرد المؤهل. لكن الواقع السلبي لهذه الإدارة في الجزائر يدعو إلى ضرورة العمل على تغييره من خلال تطوير هذه الإدارة لتقوم بدورها تجاه المورد البشري سيما تنميته؛ لأن التنمية تتوقف أساسا على تنمية المورد البشري، ونظرا لأهمية هذه الأخيرة على مستوى المنظمة، تظهر ضرورة التعاون والتنسيق في القيام بها. وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال المبحث الموالي.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.

"التنمية هي العملية التي عن طريقها توصلت الشعوب إلى سد الهوة بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد العصري"⁽¹⁾. ولقد أثبتت الدراسات أن ذلك يتوقف أكثر على نوع المصدر الإنساني الذي يدخل في هذه العملية، فتقدم الأمم والشعوب يعتمد أولا وقبل كل شيء على تقدم شعبها، وما لم تتم تنميتهم لا يمكن تنمية أي شيء آخر، وهذا ما يفسر سبب تخلف الكثير من البلدان التي ليست فقيرة في الموارد الطبيعية بل في نوعية مواردها البشرية، ولذلك فإن تنمية الموارد البشرية تشكل إحدى الوظائف الهامة للدولة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية في المنظمة بشكل خاص؛ نظرا لشدة ارتباطها بباقي إدارات المنظمة، فكل إدارة تسعى إلى الحصول على الفرد المؤهل. يعرض هذا المبحث مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها سيما في الدول النامية ومجالات ومقومات تحقيق التنمية البشرية في نظام الإدارة العامة، علاوة على النظام الذي يتم فيه ذلك وتنمية القيادة الإدارية واستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الدولة وعلى مستوى المنظمة.

(1) - عمار عماري وفوزي عبد الرزاق، "آثار الإصلاحات الاقتصادية على قطاع التربية الوطنية في الجزائر"، محاضرة أقيمت في الملتقى الدولي حول برنامج التصحيح الهيكلي وآثاره على قطاعي التعليم والصحة، جامعة الحاج لخضر - باتنة - ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 20-

I- مدخل لتنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية هي إحدى أهم أوار الدولة وإدارة الموارد البشرية في المنظمة. وسوف يتم توضيح ذلك من خلال مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها ومجالاتها ومقوماتها في نظام الإدارة العامة.

I-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية.

يعد اصطلاح تنمية الموارد البشرية إصطلاحا حديثا نسبيا، فلقد أولت الأمم المتحدة اهتماما خاصا لمفهوم التنمية البشرية منذ عام 1990م عندما أصدرت التقرير الأول للتنمية البشرية، وطبقا لما ورد في تقارير التنمية البشرية الصادرة عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة فإن التنمية البشرية تعرف بأنها: "عملية توسيع اختيارات الناس"⁽¹⁾. وهذه الاختيارات لا نهائية بطبيعتها، غير أنها تتحدد من الناحية الواقعية بمحددات اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية، بالإضافة إلى ما يمكن أن يكون متاحا من سلع وخدمات ومعارف لتلبية هذه الاحتياجات التي يمتد مجالها من الحاجات إلى الطعام والشراب والسكن والصحة والبيئة النظيفة...الخ، إلى الرغبة في المشاركة في كل ما يجري في المجتمع⁽²⁾.

و"موسى اللوزي"، يقول: أن تنمية الموارد البشرية هي: "تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص، وبعبارة أخرى ينظر لتنمية الموارد البشرية على أنها تجميع لرأس المال البشري بطريقة فعالة تعود على الأفراد والمجتمع بالخير والمنفعة"⁽³⁾.

وحسب هذا المفهوم فإن التنمية البشرية تتم على مستوى المجتمع بشكل عام. وتوصف بذلك من الناحية الاقتصادية بأنها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي. أما من الناحية السياسية فتعني إعداد الناس للإسهام في العمليات السياسية. ومن الناحيتين الاجتماعية والثقافية تستهدف مساعدة الناس على أن يحيوا حياة أكثر دسامة واكتمالا وأقل تقييدا بالتقاليد⁽⁴⁾.

وإن المفهوم الثاني لتنمية الموارد البشرية كما في المفهوم الأول يقول أنها عملية تتم على المستوى القومي ويضيف أنها تتم بصفة خاصة في المنظمات من خلال تجميع رأس المال البشري. وحسب "مهتا-Mehta"، فإن: "رأس المال البشري هو مجموعة المعارف والمهارات وقدرات الناس القاطنين في دولة ما"⁽⁵⁾.

(1)- علي أبو طاحون، مرجع سابق، ص. 160.

(2)- المرجع السابق.

(3)- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص. 70.

(4)- عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم (الطبعة الثانية؛ عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص. 82.

(5)- المرجع السابق.

واعتبرها "نادر أحمد أبو شيخة"، ركن من أركان التنمية وقال: "أن تنمية الموارد البشرية هي عملية إيجاد العنصر البشري القادر، الذي يترجم أهداف المنظمة إلى أفعال"⁽¹⁾.

وكما ورد في المفاهيم السابقة فإن تنمية الموارد البشرية عبارة عن عملية، ويضيف "علي غربي" على ذلك أنها مستمرة ومتكاملة فيقول: "تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية (ديناميكية وفعالة) مستمرة في المنظمة لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد،..."⁽²⁾.

وفي نفس الإطار يقول "علي السلمي"، أنها: "منظومة متكاملة تستهدف تحقيق نتائج إستراتيجية تسهم في بناء قدرات وطاقات المنظمة وتمكينها من التفوق والتميز في مجالات النشاط التي تباشرها"⁽³⁾. والمفهوم التالي يوضح هذه المجالات: "تنمية الوارد البشرية هي عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد"⁽⁴⁾.

إن تنمية الموارد البشرية هي عملية إستراتيجية تتم على مستوى المنظمة والمنظمة العامة، كما يشير إلى ذلك تقرير الأمم المتحدة حول "الإدارة العامة والتنمية": "تمثل تنمية الموارد البشرية في مجال الحكم أداة إستراتيجية يتعين على القيادات السياسية وكبار المسؤولين استخدامها لإعداد بلدانهم للتعامل مع التغيير المستمر"⁽⁵⁾.

ومن خلال كل المفاهيم السابقة لتنمية الموارد البشرية، يمكن القول أنها مفتاح مسايرة العصر، وهي التي تؤدي إلى تكوين رأس المال البشري، وباختصار هي: "عملية إستراتيجية مستمرة ومتكاملة لبناء القدرات والطاقات البشرية وفق احتياجات التغيير والتطور المستمر".

كما أنه من خلال المفاهيم السابقة، تظهر الأهمية المعتبرة لتنمية الموارد البشرية سيما في الإدارة العامة، كما يشير إلى ذلك تقرير الأمم المتحدة، وهذا نتيجة للتغيير المستمر الذي تفرضه مجموعة من العوامل.

I - 2- أهمية تنمية الموارد البشرية في الدول النامية.

إن تنمية الموارد البشرية، تمثل عنصرا جوهريا في تحقيق التنمية المستدامة"⁽⁶⁾. فحسب إحدى الدراسات يساهم الرأسمال البشري والاجتماعي بما لا يقل عن 64% من النمو في حين لا يساهم

(1)- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص. 31.

(2)- علي غربي، مرجع سابق، ص. 17-18.

(3)- علي السلمي، إدارة الموارد الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص. 230.

(4)- مفكرة الإسلام، على الموقع : <http://www.quran-radio.com/edara14.htm>.

(5)- مجموعة خبراء، الإدارة العامة والتنمية، "وثائق الندوة الخمسين المستأنفة للجمعية العامة للأمم المتحدة" نيويورك، 15-19 أبريل 1996،

(القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 1997)، ص. 111.

(6)- الجمعية العامة للأمم المتحدة، "تنمية الموارد البشرية لأغراض التنمية"، الجلسة العامة 77، 18 ديسمبر 1997، على الموقع:

<http://www.un.org/arabic/ga/52/res/res52196.htm>.

الرأس مال المادي- التجهيز والمباني والمنشآت القاعدية- إلا بحوالي 16%، وتعتبر الباقية رأس مال طبيعي⁽¹⁾. إذ تزايدت في السنوات الأخيرة أهمية تنمية الموارد البشرية وتزايدت الحاجة لإعادة النظر في منظومة الموارد البشرية، وشغل هذا الأمر مختلف البلدان المتقدمة والنامية على السواء، ومن مبررات هذا الاهتمام⁽²⁾: تغير احتياجات سوق العمل لتغير أساليب الإنتاج وقواعد التبادل، وزيادة الاعتماد على الموارد البشرية في تحقيق النمو، وزيادة القدرة التنافسية بسرعة مع المتغيرات الجديدة، وفي نفس الوقت إتاحة فرص أفضل للتشغيل خاصة تشغيل الشباب والمرأة.

كما أن هناك مجموعة من العوامل ساهمت في زيادة أهمية تنمية الموارد البشرية في الدول النامية، أهمها⁽³⁾:

I-2-1- التقدم التكنولوجي الهائل: الذي يولد تحديات كبيرة تواجهها الدول النامية، فهو يصعب من قدرتها التنافسية محليا وعالميا، كما أن هذه الدول تفتقر إلى الأعراف والتقاليد التكنولوجية، وما يتطلبه هذا التقدم من تغييرات عديدة على مستوى المنظمة، والكيفية التي يرى بها الأفراد التطور التكنولوجي الجديد قد تكون سلبية؛ فتطبيق هذه الأخيرة قد يعني فقدان الوظائف والإهتمام الكافي، والمراكز الاجتماعية، فأحداث التغييرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التدريب لصقل المهارات، وترقية بعض الأفراد، وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة؛

I-2-2- صعوبة الحصول على الأيدي العاملة المدربة في الدول النامية: وذلك بسبب عدم التوافق بين أنظمة التعليم الرسمية وأنظمة التدريب. فقد أشارت تقارير الأمم المتحدة فيما يتعلق بتعليم المهارات الفنية والصناعية، إلى أن أنظمة التعليم لم تصمم بطريقة تشجع تعليم المهارات السابقة، وأن التعليم المهني قليل وغير مصمم بطريقة جيدة. كل هذا شجع على تكوين اتجاهات سلبية تجاه هذه النوعية من التعليم. ويساهم هذا في التأثير سلبا على مستوى الإنتاج وجودته، وزيادة مسؤوليات المنظمات؛

I-2-3- تغير القيم الاجتماعية: فهناك تغييرات اجتماعية وثقافية بمعدلات سريعة في الدول النامية. فلا بد للمنظمات أن تترك هذه التغييرات وتأثيرها على كل من أساليب العمل وأداء وسلوك الأفراد، ومن بينها مثلا المطالبة بتحقيق العدالة في المشاركة، وفي الاندماج والإسهام في الأنشطة القيادية في المنظمة، ومطالبة الأفراد بالمزيد من الحرية والإستقلالية في العمل، وبمزيد من تفويض سلطة إتخاذ القرارات

(1)-المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقرير ديسمبر 2004، "اقتصاد المعرفة عامل أساسي في التنمية: أي إستراتيجية للجزائر؟"، ص. 35.

(2)- حمدي أمين عبد الهادي، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، على الموقع:

<http://www.arifonet.org.ma/aidmo/events/COMFER.html>

(3)- راوية حسن، مرجع سابق، ص. ص. 34-39.

المتعلقة بعملهم. وبصفة عامة فإن الأفراد يسعون لتحقيق مزيد من الرضا عن العمل، وتحسين جودة بيئة ومناخ العمل، وهذا يفرض على المنظمات إحداث عملية التغيير في تنمية مواردها البشرية في ظل هذه التغييرات؛

I-2-4- الحاجة إلى مديرين مؤهلين: إذ يجب أن تركز تنمية الموارد البشرية على خلق كوادر وقيادات إدارية من ذوي المهارات الإدارية العالية، والقادرين على إحداث التغييرات الهيكلية والتنظيمية والثقافية المطلوبة داخل المنظمة، فهناك ندرة في هذه الكوادر الإدارية؛

I-2-5- زيادة نسبة المرأة العاملة: وهذا يفرض تبني المنظمات لممارسات وسياسات مختلفة عن ذي قبل لإدارة مواردها البشرية، فيجب أن تنمي مهارات المرأة، حتى تضمن الاستفادة من هذا المورد في مخزون مهاراتها.

إن هذه العوامل تعكس المسؤوليات الكبيرة على الحكومات في تحديد وتنفيذ سياسات ملائمة لتنمية الموارد البشرية. وأن ثمة حاجة تدعو إلى قيام المجتمع الدولي بتقديم الدعم المتواصل لاستكمال جهود حكومات البلدان النامية الرامية إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية تنفيذاً لبرامجها وخططها واستراتيجياتها الوطنية الإنمائية⁽¹⁾. وذلك يجب أن يتم في مختلف مجالات تنمية الموارد البشرية.

I-3- مجالات تنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية مسألة على درجة عالية من الأهمية سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنظمة، فالاستثمار في الموارد البشرية من أجل تنميتها من الاستثمارات التي تعطي عائداً مرتفعاً، والمقصود بالاستثمار في الموارد البشرية "الإنفاق على المجالات التي تساهم في بناء هذا الإنسان بدنياً وعقلياً ومهاريًا، وذلك خلال طفولته وحتى خلال حياته العملية"⁽²⁾. وقد أدرك البنك الدولي أهمية الاستثمار في رأس المال البشري فعُدل من سياساته الإقراضية، بحيث أصبح يوجه موارد أكثر للاستثمارات البشرية⁽³⁾.

ومن خلال مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية يتضح أنها عملية مستمرة، تمتد من الطفولة وحتى خلال الحياة العملية في مجالات عدة مثل، الصحة والتغذية والتعليم والتدريب، وهي استثمارات تقوم بها الدولة أساساً، لتواصل المنظمة الموظفة لتلك الموارد البشرية عملية تنميتهم.

(1) - الجمعية العامة للأمم المتحدة، "تنمية الموارد البشرية لأغراض التنمية"، الجلسة العامة 77، 18 ديسمبر 1997، على الموقع: <http://www.un.org/arabic/ga/52/res/res52196.htm>.

(2) - علي أبو طاحون، مرجع سابق، ص. 28.

(3) - المرجع السابق.

فالاهتمام بصحة الإنسان النفسية والعقلية والبيولوجية تعد من الأمور الضرورية لتنمية الموارد البشرية باعتبارها تآثر إلى حد كبير على العملية الإنتاجية⁽¹⁾. فالصحة تزيد من فاعلية التعليم، فالطلاب نوري الصحة الجيدة يكونون أقدر على التحصيل العلمي، ومن ثم تزداد إنتاجيتهم بمعدل أعلى.

كما يمثل الغذاء واحداً من أهم مكونات تنمية الموارد البشرية، فتحسين مستوى غذاء الفرد يمكن من القيام بأعماله الاقتصادية على أكمل وجه، وتعد الحالة الاقتصادية ودرجة التقدم الاقتصادي وطبيعة البناء الطبقي في المجتمع والعادات الغذائية عوامل هامة في تحديد المستويات الغذائية للفرد⁽²⁾.

ولأهمية كل من التعليم والتدريب لارتباطهما الكبير بالتنمية المستمرة للموارد البشرية في المنظمة، وهو ما أشار إليه "آدم سميث"، في كتابه "ثروة الأمم"، حيث قرر أن: "الإنفاق على تعليم وتدريب فرد واحد يعادل تماماً في تأثيره الاقتصادي الإنفاق على شراء آلة جديدة"⁽³⁾. ولذلك سيتم التطرق لكل من التعليم والتدريب ضمن المجالات التي تهتم بها المنظمة لتنمية مواردها البشرية، وهي:

I-3-1- أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل.

إن الاهتمام بتنمية المورد البشري تبدأ من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياساته بحيث يعتبر التعليم هو العنصر الأساسي في تنمية الموارد البشرية، والمقصود بالتعليم هنا التعليم في المرحلة الأولى وتستمر في مختلف أنواع التعليم الثانوي، فالتعليم العالي، بما في ذلك الجامعات والكليات والمعاهد الفنية العليا. ويجب أن يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع من التخصصات والتنوع في المؤهلات، كما يجب أن ترتبط استراتيجيات التعليم دائماً باستراتيجيات العمل وحاجاته من مختلف التخصصات⁽⁴⁾.

وهناك الكثير من الدراسات التي تناولت التعليم وعلاقته بالتنمية⁽⁵⁾، أهمها الدراسة التي أجريت في ستة دول متقدمة هي: اليابان، والمملكة المتحدة، والسويد، وفرنسا، وإيطاليا وأستراليا، خلال فترات زمنية مختلفة لاختبار العلاقة النسبية المتبادلة بين النمو والتعليم العالي. وقد أفادت هذه الدراسة أنه لا توجد هناك ميكانيكية بين التعليم العالي والتنمية، فالتعليم العالي قد لا يؤدي إلى تحقيق التنمية في بعض الحالات. ويحدث ذلك إذا كانت محتويات التعليم العالي لا تخدم أغراض التنمية، أو إذا كانت نوعية التعليم نفسه متردية بحيث لا يستطيع الخريجون بمستواهم العلمي المنخفض أن يفيدوا التنمية، أو عندما يتم تخريج عناصر من التعليم العالي أكثر مما هو مطلوب في الواقع مما يترتب عليه زيادة معسكر البطالة دون أي زيادة حقيقية في الناتج.

(1)- المرجع السابق، ص. ص. 47-48.

(2)- المرجع السابق، ص. 49.

(3)- عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص. 78.

(4)- عبد الله زاهي الرشدان، مرجع سابق، ص. 88.

(5)- تم الاعتماد في ذلك:- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص. ص. 84-89.

- عدلي علي أبو طاحون، مرجع سابق، ص. ص. 42-46.

ولكي تكون العلاقة طردية بين التعليم والإنفاق عليه وتنمية الموارد البشرية؛ أي "كلما كان هيكل الموارد البشرية يحتوي على مستوى معين من الموارد البشرية المتعلمة عند حد معين متزايد كلما اتسم هذا الهيكل بالكفاءة"⁽¹⁾، يجب على الدولة أن تأخذ في اعتبارها المهمات والترتيبات اللازمة لأنظمة التربية والتعليم المعتمدة، والتي يجب ربطها بإعداد قوة عمل فعالة. ولذلك يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية⁽²⁾:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية؛
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع؛
- تعزيز برامج التعليم بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والمستجدات؛
- توافر حرية التفكير والعمل الأكاديمي؛
- تعزيز القيم والاتجاهات التنموية وتصحيح العيوب الموجودة في الأنظمة والقيم الحالية؛
- استخدام التكنولوجيات التعليمية؛
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة؛
- ربط مساقات التعليم مع احتياجات السوق؛
- التنسيق والربط بين أجهزة التعليم القائمة عليه.

فالتعليم الفعال هو التعليم الذي يعمل على إحداث المزيد من تنمية الموارد البشرية، من خلال إكسابها مهارات جديدة متزايدة وفتح المجال لإكسابها المزيد وتطويرها، ويلعب دورا هاما في تكوين الموارد البشرية المتخصصة التي لا غنى عنها في أي هيكل موارد بشرية عند أي مستوى من المستويات.

I -3-2- تنمية آليات تخطيط قوة العمل.

تعتبر مهمة التخطيط لقوة العمل إحدى المهمات الرئيسية لإدارة شؤون الموارد البشرية، وينظر للتخطيط على أنه: "عملية للتأكد من توافر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين"⁽³⁾.

وتخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم، ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة الداخلية، وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها. فاعتماد هذه الإستراتيجية يساعد المنظمة على تحديد النوعية المطلوبة من الأفراد مستقبلا، وكذلك إعادة توزيع الموارد

(1)- عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص. 75.

(2)- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة (الأردن: دار وائل للنشر، 1999)، ص. ص. 284-285.

(3)- المرجع السابق.

البشرية الحالية للتخلص من الأعداد الزائدة أو إعادة تأهيلها، وتوزيعها من جديد. كما يساعد ذلك المنظمة على تقييم وضعها الحالي، والتعرف على نواحي القوة والضعف في جميع الجوانب التنظيمية والبشرية، وتحديد إذا كانت هناك حاجة لإحداث تغيير أو تطوير لبعض الجوانب، لتجنب انعكاس ذلك على محتوى ونوعية العمل والعاملين. ولتبنى إستراتيجية تخطيط قوة العمل يجب أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار⁽¹⁾:

- الموارد المالية للمنظمة ووضعها الحالي وتأثير ذلك على خطة المنظمة في الجانبين البشري والتنظيمي؛

- ضرورة ربط أهداف المنظمة الإدارية بتخطيط القوى العاملة؛

- سياسات التشغيل الخارجية، لأن تخطيط القوى العاملة يتأثر دائما بالتنظيم والتشريعات؛

- أوضاع سوق العمالة من حيث العجز والفائض في النوعية و المستويات؛

- سياسات الهجرة وما يترتب عليها من هجرة العمالة الجيدة.

I-3-3-3- تنمية آليات الاختيار والتعيين:

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية. ويعتبر مبدأ الاستعداد والصلاحية، ومبدأ الجدارة والكفاءة في توزيع الموارد البشرية، ومبدأ العمل الملائم والمؤهلات والتمويل والقدرات الأساس السليم لبدأ البناء التنظيمي السليم. وإن مهمة اختيار الأفراد يجب أن تتم داخل التنظيم، وفي حالة عدم توافر الكفاءات المطلوبة من داخل التنظيم، فعلى المنظمة القيام بعملية الاختيار والتعيين من خارج التنظيم. وفي سبيل قيامها بذلك عليها مراعاة ما يلي⁽²⁾:

- ربط تخطيط القوة العاملة الداخلية بالاحتياجات الفعلية؛

- دراسة وتحليل الأوضاع الداخلية للتنظيم من حيث تركيبة قوة العمل، وكذلك الأبعاد المالية؛

- العمل على استغلال المصادر الداخلية والخارجية بصورة أمثل؛

- تتبع المنهجية العلمية في الاختيار، والابتعاد عن المعايير الاجتماعية والسياسية.

I-3-3-4- تنمية آليات التدريب.

يلعب التدريب دورا هاما ومحوري في تنمية الموارد البشرية في أي منظمة أو على المستوى القومي. فالفرد العامل أيا كان مستواه التعليمي وخبراته العلمية والوظيفية فهو في حاجة متجددة ومستمرة إلى إكسابه المعلومات الجديدة والمرتبطة بمجال عمله، وتزويده بالمهارات والقدرات المطلوبة والتي تعينه على إمكانية الأداء بالمستوى المتميز⁽³⁾. وذلك في إطار التنظيم الإداري المتواجد فيه، وكون هذا الأخير مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، يلعب الاهتمام بتدريب العاملين دورا كبيرا

(1)- المرجع السابق.

(2)- المرجع السابق، ص. 287.

(3)- عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص. 76.

في تحقيق تلك الأهداف. فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال تحتاج إلى تجديد وتنشيط، وهنا يظهر دور وأهمية التدريب الذي يقدم معرفة جديدة.

I-3-5- تنمية آليات الأجور والحوافز:

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد العاملين، لذلك على التنظيمات أن تعمل على تنمية هذه السياسات بصورة مستمرة، مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين، ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى الخارج، خاصة وأن الأجور والحوافز المدفوعة للعاملين بالقطاع الخاص تشكل أضعاف الأجور والحوافز المدفوعة للعامل بالقطاع العام. وعليه فإن الاهتمام بهذه الأمور يلعب دوراً كبيراً في بقاء التنظيم في حالة من القوة والفعالية، سيما في الإدارة التي يعد الاهتمام بكفاءاتها أداة لتحسين الخدمة العمومية.

إن من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية، السياسة الرشيدة للأجور وأنظمة الحوافز، التي تشكل دوافع وحوافز للعمل، ومبدأ للعدالة والمساواة. وعلى المنظمة أن تسعى دائماً لتنمية وتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها، وفي سبيل ذلك يجب عليها إتباع الخطوات التالية⁽¹⁾:

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز؛
- إعداد دراسات شاملة لحوافزها؛
- الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة.

I-3-6- التنمية الذاتية.

يقصد بالتنمية الذاتية سعي الأفراد إلى زيادة معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم بجهودهم الشخصية عن طريق الاشتراك في دراسات المراسلة، والإطلاع، والتعلم من الآخرين بالاتصالات غير الرسمية. وترتبط دوافع تطوير الذات بصورة مباشرة بالقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، وبالحوافز الخاصة بالتدريب وباختيار مهنة دون أخرى ويتعلم مهارات جديدة⁽²⁾.

هذه أهم المجالات التي تقوم من خلالها المنظمة بتنمية مواردها البشرية. وتستند المنظمة العامة لتحقيق هذه الأخيرة على عدد من المقومات.

(1)- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص. 291.

(2)- عبد الله زاهي الرشدان، مرجع سابق، ص. 88.

I-4-1- مقومات تنمية الموارد البشرية في نظام الإدارة العامة.

إن هناك مجموعة من العناصر تشكل مقومات لبناء القدرة في نظام الإدارة العامة، وذلك كما يلي⁽¹⁾:

I-4-1-1- وضع إستراتيجيات للموارد البشرية:

وهي تشكل المفتاح الرئيسي لبناء القدرة، وينبغي أن تشكل هذه الإستراتيجية لغرض الحفاظ على مستويات رفيعة من الكفاءة المهنية والنزاهة، فضلا عن الالتزام من جانب الإدارة العليا بتنمية الموارد البشرية التي ينبغي أن يعلن عنها بصراحة وأن تكون حقيقية وملحوظة. ومن أجل تحقيق ذلك ينبغي أن:

- تعطي القيادات للموارد البشرية الأولوية ذاتها التي تعطيها لأنوات القيادة الأخرى التي تحت تصرفهم؛
- تركز إستراتيجيات الموارد البشرية وأن تقوم على ترتيبات المشاركة والتعاون داخل القطاع العام والمجتمع عامة؛
- تكفل القيادات السياسية وكذا كبار المسؤولين أن تشكل إستراتيجيات الموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من بناء الدولة و"خطة الأعمال" التي يضعونها.

I-4-2- الاستثمار في مجال البشر، والتأكيد في اجتذاب الأكفاء واستبقائهم وتطويرهم.

والمقصود بذلك تطوير الكوادر التنفيذية، والتطوير المستمر للكوادر الفنية الإبداعية من أجل إيجاد حلول إبداعية وتوفير خدمات تتميز بالاستجابة والجودة. ويتوقف الاستثمار الفعال في مجال القوى البشرية أن يكون كبار القيادات أنفسهم متعلمين.

I-4-3- إقامة نظم وممارسات مرنة للموارد البشرية:

بحيث تعمل هذه النظم على تجديد الكفاءات الأساسية، والعمل على أن تلبي برامج التدريب والتطوير المهني الاحتياجات المتخصصة والمتغيرة، وعلى مجموع المهارات اللازمة لملاحقة التغيرات العالمية، وعلى تحسين عمليات التوظيف والتوزيع لتوفير قدر أكبر من الحركة في القطاع العام والخاص. وينبغي لهذه النظم والممارسات أن:

- تقوم على أساس الجدارة والأداء وتتميز بالمحاسبة والمرونة والاستجابة والشفافية؛
- تمنح السلطة لموظفي الخدمة المدنية وتثير لديهم التحدي والدوافع في الإسهام في أعمال القطاع العام؛
- تحديد معايير الممارسات الأفضل.

I-4-4- توفير نظام لإدارة الأداء:

إن توفر هذا النظام يتيح تحسين ظروف الخدمة مثل الأجور التنافسية حسب السوق والتدرج الوظيفي، فضلا عن توفير بيئة تعمل خلالها القيادات على تحسين الاتصال الداخلي بغية زيادة الحوافز

(1)- مجموعة خبراء، الإدارة العامة والتنمية، مرجع سابق، ص. 112-113.

لدى الموظفين.

I-4-5- تحسين عملية اتخاذ القرار:

لكي تتحقق تنمية الموارد البشرية، توجد حاجة إلى تحسين عملية اتخاذ القرار لجعلها أفقية صادرة عن قدر أكبر من الاتفاق، والارتفاع بمستوى المهارات اللازمة لاتخاذ القرار.

II - إدارة تنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية كوظيفة تنسيقية بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات في المنظمة، يتم القيام بها في إطار نظام متكامل، عن طريق قيادة على درجة من التنمية، من خلال استراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

II -1- نظام تنمية الموارد البشرية.

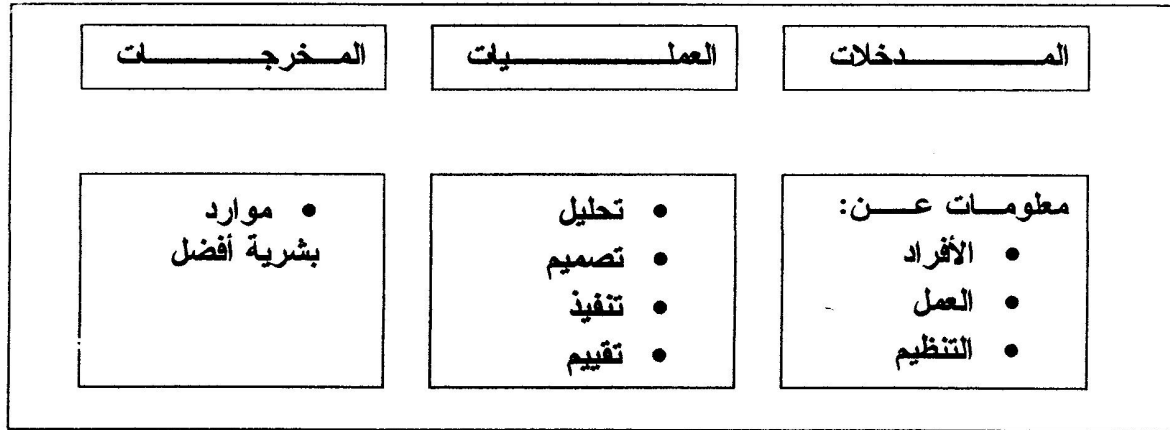
يمثل مدخل النظم أحد أبرز المداخل الحديثة للنظر إلى العملية الإدارية وللمنظمة ككل، بحيث يعتبر أي عمل إداري أو وظيفة على أنه عملية متكاملة. ويحدث هذا المدخل مجموعة من الآثار في مجال إدارة الموارد البشرية، وبالتالي إدارة تنمية الموارد البشرية، وتتمثل هذه الآثار في أن الأنشطة والوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وحدة متكاملة، وهذا يؤدي إلى تسهيل عملية التنسيق بينها لبلوغ الأهداف المحددة، ولأجل التمكن من أداء وظائف أخرى. والآخر الثاني يتمثل في أن تطبيق هذا المدخل يترتب عنه أن تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة الأفراد مهما اختلفت مستوياتهم التنظيمية. أما الأثر الثالث فهو اعتبار إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة وديناميكية. والأثر الرابع والأخير، هو أن هذا المدخل يجعل من إدارة الموارد البشرية بمثابة المسؤول عن التنظيم في المنظمة، وذلك إنطلاقاً من تكامل الوظائف وإستناداً إلى أن مهمة إدارة الموارد البشرية تتم على مستوى كل المنظمة⁽¹⁾.

ونظام تنمية الموارد البشرية يشمل المدخلات، وكافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والقدرة في المورد البشري تتناسب مع متطلبات العمل المسند إليه وتوقعات الأعمال والمهام التي يمكن أن يعهد إليه بها في المستقبل، سواء في نفس المجال أو في مجالات أخرى⁽²⁾. والشكل (14) يوضح ذلك:

(1) - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد (طرابلس: منشورات الجامعة المفتوحة، 1994)، ص. 47-49.

(2) - علي السلمي، مرجع سابق، ص. 232.

الشكل (14): نظام تنمية الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 232.

يتضح من الشكل (14) أن منظومة تنمية الموارد البشرية تتكون من ثلاث مكونات رئيسية:

II -1-1- المدخلات:

"علي غربي"، يقول أن: "المدخلات هي مواصفات الفرد الفعلية"⁽¹⁾. غير أنه من الشكل (14) يتضح أن تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على التفاعل مع المورد البشري موضوع التنمية، بل تمتد لتشمل عنصرين آخرين هما العمل والتنظيم، يؤثران في عمل الفرد ويتأثران بما يحدث له من تنمية. فالعمل كعنصر من المدخلات يضم مجموعة من المكونات وهي تحليل العمل، وتصميم العمل، وتصنيف العمل، وتحسين العمل. وغاية هذه المكونات تصميم العمل الذي سيقوم به الفرد أو الأفراد، بتحديد المهام والواجبات التي يتضمنها العمل، وتحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة لمباشرة تلك المهام، ثم توضيح النتائج التي ينتهي إليها العمل. ونتيجة كل ذلك أن يصبح في الإمكان تحديد مواصفات ومهارات وقدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل لتكون أساسا في عمليات تنمية الموارد البشرية⁽²⁾. أما بالنسبة للتنظيم فهو الآخر يضم مجموعة من المكونات مثل تحليل الهيكل التنظيمي، إعادة الهيكلة. وغاية هذه الأنشطة التوصل إلى أنسب صياغة للتنظيم الذي يمثل الوعاء الأكبر، وتتم فيه مختلف الأعمال التي يباشرها المورد البشري في المنظمة⁽³⁾.

II -2-1- العمليات:

"علي غربي"، يقول أن: "العمليات تتمثل في أنشطة تنمية قدرات الفرد الفعلية"⁽⁴⁾. ومن خلال الشكل (14) يتضح أن نظام تنمية الموارد البشرية، يتكون من أربع عمليات أساسية هي، التحليل، والتصميم،

(1)- علي غربي، مرجع سابق، ص. 30.

(2)- علي السلمي، مرجع سابق، ص. 233.

(3)- المرجع السابق، ص. 234.

(4)- علي غربي، مرجع سابق، ص. 30.

والتنفيذ، والتقييم. وسوف يتم التطرق لهذه العمليات في المبحث الثالث من هذا الفصل من خلال عنصر مراحل العملية التدريبية.

II-1-3- المخرجات.

"علي غربي"، يقول أن: "المخرجات هي مواصفات الفرد المطلوبة والمحقة لأهداف الإدارة"⁽¹⁾.

يتم إذن تنمية الموارد البشرية في إطار نظام يتكون من المدخلات المتمثلة في الفرد المراد تنميته؛ ولتحقيق ذلك لا بد من تنمية كل من العمل والتنظيم الذي تتم ضمنه عملية التنمية، من خلال عمليات التحليل، والتصميم، والتنفيذ، والتقييم لغرض الحصول على مواصفات الفرد المحقة لأهداف المنظمة. ولضمان الوصول إلى ذلك يتطلب أن يكون القائمين بعملية التنمية البشرية على درجة من التنمية ليقوموا بأدوارهم في تنمية مرؤوسيههم.

II-2- تنمية القيادة الإدارية.

إن مستقبل أية منظمة يتوقف على مدى كفاءة أعضاء هيئتها الإدارية المكونة من المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا، ومديري الإدارة الوسطى، ورؤسائها المباشرين، فالمديرين في الإدارة العليا يتخذون قرارات استراتيجية هامة ذات تأثير واسع يشتمل على أداء المنظمة الكلي، ولا تخفى أهمية هذه القرارات. أما الإدارة الوسطى فهي المسؤولة عن ترجمة قرارات الإدارة العليا التنفيذية إلى قرارات وسيطة توضح كيفية تنفيذها. ثم يأتي دور الإدارة المباشرة لتنفيذ قرارات تشغيلية تضع من خلالها القرارات الاستراتيجية موضع التنفيذ والتطبيق الفعلي. يتضح من كل ذلك أن كفاءة الإدارة بمستوياتها الثلاث يتوقف عليها نجاح المنظمة.

ولأن إدارة أي منظمة سواء على مستوى الحكومة أو القطاع العام أو الخاص تعمل الآن في بيئة تتسم بطابع وصفه التغيير المستمر والمعقد، إذ تقع مسؤوليات كبيرة على إدارتها في تكييف منظماتهم مع هذه المتغيرات لضمان النجاح. وعالية تظهر أهمية تنمية القوى البشرية القادرة على إدارة الموارد البشرية وتنميتها، وقد قال "عمر وصفي عقيلي"، في ذلك: "إن الجميع بحاجة إلى التدريب والتنمية المستمرة، وأن الإدارة العليا متخذة القرارات هي بحاجة لذلك أكثر من أي مستوى آخر"⁽²⁾. وتتضح هنا الأهمية الكبيرة لتنمية إدارة المنظمة خاصة الإدارة العليا، فتتم تنمية المديرين ليقوموا بأدوارهم في تنمية مرؤوسيههم، وتقديم الدعم والمساعدة لإدارة الموارد البشرية. فالمطلوب الآن من المديرين والرؤساء أن يمارسوا العمل

(1)- المرجع السابق.

(2)- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص. 444.

الجماعي التعاوني مع بعضهم البعض وتنسيقه، وجعله عملاً مشتركاً ومتكاملاً. وفي إطار تقديم الدعم والمساعدة من طرف المديرين لإدارة الموارد البشرية، يتم ذلك من خلال ما يلي⁽¹⁾:

- تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الكافية بها لضمان توفرها؛

- مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء. وبذلك تتركز مسؤوليات القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، وتطوير أسس توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت إرضاء رغبات العاملين؛

- تكوين فرق عمل وتنمية العمل الجماعي وتيسير سبل التعاون والتكامل بينهم، والقيام بدور المرشد والمنسق لها، ومنحها الصلاحيات المناسبة لتحقيق أهدافها؛

- العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها؛

- تنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه؛

- الاستماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون التماس آرائهم، كما يحرص على إجابة تساؤلاتهم ومناقشة اقتراحاتهم.

ونجاح القيادة الإدارية في القيام بالمهام السابقة يتطلب توافرها على مهارات عدة منها⁽²⁾:

- مهارات فكرية تساعدهم في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة؛

- مهارات بناء الإستراتيجيات وتنمية السياسات وإعداد الخطط الإستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها؛

- إجادة التعامل مع التقنيات الجديدة؛

- المهارات الإدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل الاختصاصات؛

- مهارة إدارة الأداء؛

- القدرة على تنمية نفسه بنفسه⁽³⁾؛

- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها⁽⁴⁾؛

(1)- علي السلمي، مرجع سابق، ص. 288-289.

(2)- المرجع السابق، ص. 289.

(3)- علي عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998)، ص. 132.

(4)- المرجع السابق، ص. 133.

- القدرة على تحريك جميع العاملين، حيث لا يقوم وحده بتحديد الهدف من العمل واتخاذ القرارات أو حل المشاكل، بل يتم كل هذا بمشاركة العاملين⁽¹⁾؛
 - وعند توافر تلك القدرات والمهارات في قيادي الإدارة العامة، تتحقق عدة تطورات إيجابية⁽²⁾:
 - سوف يتحسن العمل في منظماتهم؛
 - سوف يحصلون على عائد إيجابي إجمالي من الاستثمار في مجال التدريب في منظماتهم؛
 - سوف ينشئون شبكات فعالة؛
 - سوف يعملون على تحسين وضع الخدمة العامة في البيئة التنافسية العالمية؛
 - سيتوفر لديهم قدر أكبر من القدرة على قيادة وإدارة وتحقيق المشاركة العامة من النوعية اللازمة للنهوض بالتنمية الوطنية.
- إن هذه التطورات الإيجابية لن تتأتى إلا من خلال توفر المهارات والقدرات في قيادي الإدارة العامة، ليقوموا بالمساهمة الفعالة في وضع استراتيجيات متكاملة لتنمية الموارد البشرية على المستوى القومي وفي منظماتهم.

II - 3- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الدولة.

- كما سبق فإن من أهم مقومات بناء القدرة في نظام الإدارة العامة تشكيل استراتيجيات لذلك، وهذه الاستراتيجيات يجب أن تشكل جزءاً لا يتجزأ من بناء الدولة وخطط أعمالها، ولذا فتتمية الموارد البشرية يجب أن تكون تنمية مترابطة ومتكاملة في جوانبها الأساسية، كالسياسات السكانية، والخصائص الهيكلية للقوى العاملة، وسياسات التربية والإعداد والتدريب، وسياسات الاستخدام، على أن يتم ذلك كله في إطار الخطة الاقتصادية والاجتماعية الشاملة ومن خلال الأهداف الاستثمارية والإنتاجية. وعند وضع أي استراتيجية لتنمية الموارد البشرية يجب أن تتضمن⁽³⁾:
- تحقيق التطور النوعي للقوى العاملة ورفع كفاءاتها ومهاراتها (تنمية الموارد البشرية ورفع فعاليتها) في شتى قطاعات النشاط الاقتصادي، بما ينسجم مع مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة، وهذا يتطلب رفع إمكانيات التأهيل والتدريب وتوسيع قاعدتها بحيث تشمل مختلف أصناف المهن ومستويات المهارة والاختصاص؛

(1)- محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة (الطبعة الثانية؛ الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999)، ص. 195.

(2)- مجموعة خبراء، الإدارة العامة والتنمية، مرجع سابق، ص. 113.

(3)- مصطفى العبد الله الكفري، الحوار المتمدن، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، العدد 1038، 2004/12/05، على الموقع:

- تأهيل القوى العاملة لاستخدام التقدم التقني والثورة العلمية في عملية التنمية الشاملة وجعلها في مستوى يمكنها من الإسهام في تطوير التكنولوجيا وتوطينها وابتكارها؛
 - تحقيق التوازن في سوق القوى العاملة، وتحقيق التوازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها بهدف التوصل إلى الاستخدام الأمثل لقوة العمل؛
 - مكافحة الأمية ونشر الثقافة العمالية بهدف النهوض بمستوى الموارد البشرية وتميئتها.
- إن وضع مثل هذه الاستراتيجيات يتطلب توفير البيانات والمعلومات، وتحديد الاتجاهات المستقبلية للتنمية الشاملة، ووضع الحلول للحد من هجرة العقول والتي تشكل ظاهرة تعاني منها الجزائر والوطن العربي ككل. وهنا لا بد من التأكيد على دور العمل العربي المشترك في مجال تنمية الموارد البشرية، سيما وأن جامعة الدول العربية والمؤسسات التابعة لها والمؤتمرات قد أوصت بذلك، فقد أقرت وثيقة العمل الاقتصادي القومي واستراتيجية العمل الاقتصادي المشترك في عام 2000م وبخاصة في قسم الأهداف وقسم البرامج ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية⁽¹⁾.
- ولذلك فإن تنمية الموارد البشرية وما لها من تأثير على التنمية الشاملة تمثل تحديا بارزا ينبغي أخذه بالاعتبار ومتغيرا جوهريا في التخطيط لمستقبل التنمية الشاملة. وهذا يتطلب تحقيق عدد من الشروط أهمها⁽²⁾:
- تبني سياسة في تنمية الموارد البشرية واضحة المعالم والأهداف تتسجم مع السياسة العامة للدولة، وتتكامل مع خطتها التنموية، آخذة بعين الاعتبار الخصائص المميزة للمجتمع لتكون منطلقا لأهداف تنمية الموارد البشرية على اعتبارها أحد المكونات الأساسية لعملية التنمية الشاملة؛
 - التنسيق والتكامل بين السياسات السكانية وسياسات الاستخدام والقوى العاملة وسياسات التعليم واستراتيجية التنمية، مع اشتراك مختلف الوزارات والمؤسسات والجمعيات الحكومية المعنية بتنمية الموارد البشرية وبرامجها الوطنية؛
 - وجود جهاز مؤسسي يتولى الإشراف على برامج تنمية الموارد البشرية في الدولة، ويتابع تنفيذها وتقويمها، ويقوم بالتنسيق بينها وبين جميع البرامج التنموية ذات الصلة بهدف رفع مستوى أدائها وتلافي التكرار والتعارض فيما بينها؛
 - تطوير نظام التعليم والتأهيل والتدريب، وتوفير الإطار المؤسسي ضمانا لاستمراره والتوسع في تطبيقه كبرنامج وطني مترابط مع غيره من البرامج الإنمائية للدولة؛
 - زيادة المخصصات المالية في الميزانيات العامة لتمويل البرامج الوطنية لتنمية الموارد البشرية.

(1)- المرجع السابق.

(2)- المرجع السابق.

وعليه، فإن مراعاة وتحقيق الشروط السابقة، يضمن دور عملية تنمية الموارد البشرية في بلورة ملامح التنمية الشاملة الملبيبة للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للسكان نظرا لكونها إطارا للتنوع بالقسايا المرتبطة أساسا بعملية التقدم. وفي هذا الإطار لا بد من التأكيد على ضرورة التنسيق والتكامل بين السياسات السكانية وسياسة القوى العاملة وسياسات الاستخدام وسياسة التعليم واستراتيجية التنمية، من أجل أن تضطلع بدورها في تنمية الموارد البشرية وفي التنمية الشاملة. وهذا التكامل ما هو إلا أحد جوانب خطة تنمية الموارد البشرية التي لا بد أن تكون شاملة، ولا بد أن تكون مكوناتها متأزرة تسير بخطى متوازية متساقفة، وتلك هي مهمة التخطيط الشامل للتنمية وما وراءه من أهداف اقتصادية واجتماعية بعيدة المدى ومتوسطة المدى.

وبالتالي، فإن عملية بناء الإنسان عملية شاقة جدا تتطلب تناسق الجهود في الدولة وبين الدول، ليشكل هذا الإنسان مدخلات لمختلف المنظمات سيما العامة منها، ولضمان الاستفادة القصوى من الطاقات البشرية لا بد من مواصلة عملية تنميتها لكي لا تضيق الجهود التي بذلتها الدولة.

II-4- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة.

"إن إدماج بعد الموارد البشرية في استراتيجية المنظمة يعد في يومنا هذا ضرورة حتمية"⁽¹⁾، وبناء على ذلك تشكل تنمية الموارد البشرية بعدا استراتيجيا في المنظمة. واستراتيجية تنمية الموارد البشرية تسعى إلى إحداث المطابقة والموائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسين مستمر⁽²⁾. فيقوم المسئول عن تنمية الموارد البشرية ببناء استراتيجيات توضح الاتجاه العام أو رؤية الكيفية التي يجب أن تكون عليها وظيفة تنمية الموارد البشرية. فلا بد للقائمين على تنمية الموارد البشرية أن تكون توجهاتهم استراتيجية، ويعني هذا ضرورة تركيزهم على المستقبل بنفس درجة اهتمامهم بالتركيز على الحاضر، وأن يوضحوا الرؤية التي تؤثر على القدرات والتصرفات التي من شأنها تعظيم إسهام تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

ويجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية الرسالة أو الفلسفة التي تتضمنها تنمية الموارد البشرية في المنظمة، ويجب أيضا تحديد مكانة وتنظيم عملية تنمية الموارد البشرية، وأن تحدد مساعدات المديرين المقدمة لضمان الدعم والموارد اللازمة. فالخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، هي خطة طويلة الأجل، تحدد مداخل واسعة الحدود لاتجاهات وظيفية تنمية الموارد البشرية. بالإضافة إلى الخطة

(1)- Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines (8e édition, Paris: vubret entreprise, 1999), P. 7

(2)- عمر وصفي عقيقي، مرجع سابق، ص. 438-439.

الاستراتيجية، لا بد من وجود خطة تكتيكية، وهي خطة قصيرة الأجل تشغيلية، تختص بمتطلبات المهارات ومجموعة التصرفات المحددة لتوفير هذه المهارات، أو هي تهتم بتحديد منهج ومسار تنمية الموارد البشرية، والبحث عن النقاط التي تسبب المشاكل سواء الفعلية أو المحتملة، وإيجاد الحلول العلاجية للتصرف في تلك المشاكل⁽¹⁾.

وعموماً تمر عملية بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمرحل التالية⁽²⁾:

II-2-1-1 تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها والتي تخدم رسالتها واستراتيجياتها وثقافتها التنظيمية؛

II-2-2-2 في ضوء احتياجات ومتطلبات استراتيجية المنظمة، تصاغ أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية، التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبّت وغطت احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية؛

II-2-3 في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج تنمية متنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الاستراتيجية أعلاه؛

II-2-4 وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التنمية بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق أهداف الاستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنياً، ويشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج، وذلك وفقاً لمدة إلحاح كل منها؛

II-2-5 المباشرة بتنفيذ برامج التنمية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ ورصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها وتلافيها مباشرة؛

II-2-6 بعد الانتهاء من كل برنامج تنمية يتوجب القيام بتقييمه لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له والمرجوة منه، وتشخيص الثغرات التي حدثت فيه ومعرفة أسبابها؛

II-2-7 بعد الانتهاء من تنفيذ برامج تنمية على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذه البرامج وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.

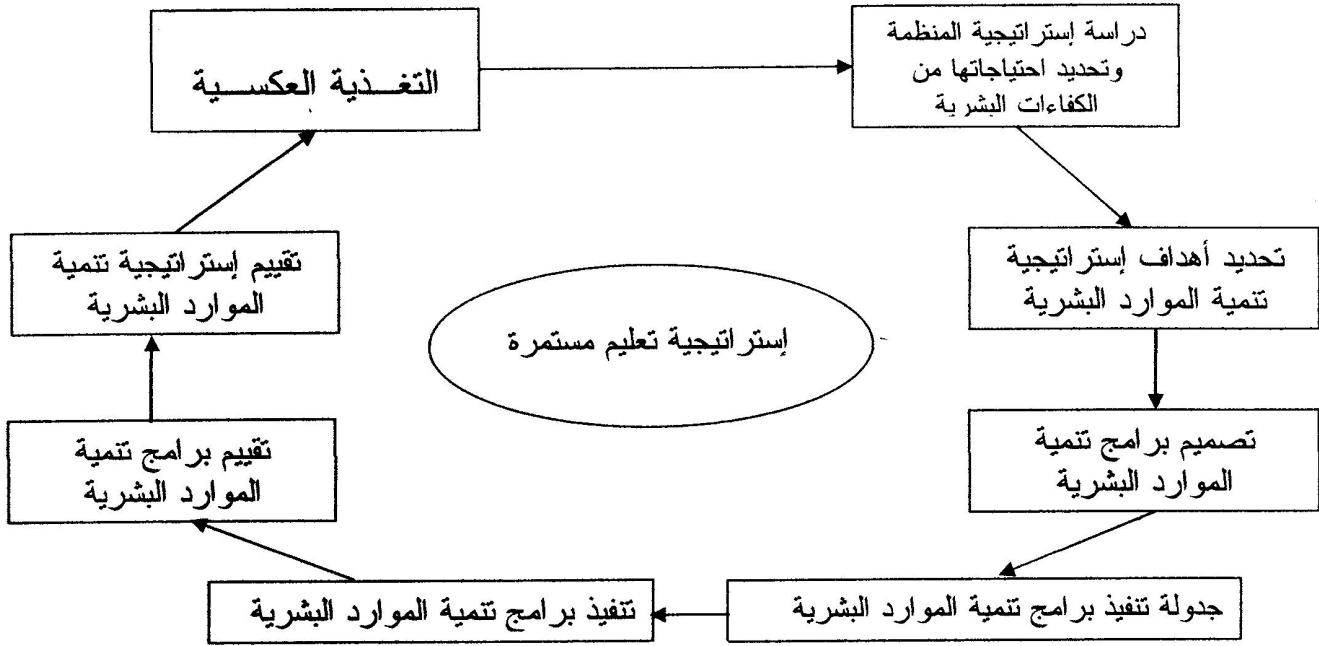
II-2-8 نتائج تقييم الإستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على تلافيها في الإستراتيجية القادمة، وكذا تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها، للاستفادة منها أيضاً في استراتيجية المستقبل.

والشكل (15) يوضح المراحل المختلفة لإستراتيجية تنمية الموارد البشري.

(1)- راوية حسن، مرجع سابق، ص. 56.

(2)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 451-452.

الشكل (15): نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في مراحل تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 452.

إن ما يستخلص من خلال هذا البحث، أن تنمية الموارد البشرية تتم على المستوى القومي وعلى مستوى المنظمة، وهي عملية مستمرة ومتكاملة لبناء القدرات والطاقات وفق احتياجات التغيير والتطور المستمر، ولذلك فهي تشكل الشغل الشاغل للدول المتقدمة والنامية، سيما هذه الأخيرة التي تواجه عدد من التحديات أهمها، التقدم التكنولوجي، صعوبة الحصول على الأيدي العاملة المدربة، تغير القيم الاجتماعية، الحاجة إلى مديرين مؤهلين، زيادة نسبة المرأة العاملة، وهي تحديات تعزز ضرورة سعيها للوصول إلى تنمية مواردها البشرية. هذه الأخيرة التي تتم من خلال تطوير وتنمية عدة مجالات أهمها الصحة، والتغذية، التعليم، تخطيط قوة العمل، الاختيار والتعيين، التدريب، الأجور والحوافز، التنمية الذاتية. وتستند الإدارة العامة في سبيل تحقيق تنمية مواردها البشرية على عدد من المقومات تتمثل أساسا في وضع استراتيجيات للموارد البشرية متكاملة تقوم على أساس التعاون والمشاركة، بالإضافة إلى الاستثمار في مجال البشر، وإقامة نظم ممارسات مرنة للموارد البشرية، وتوفير نظام إدارة أداء، وتحسين عملية اتخاذ القرار. وهي باختصار تشكل مقومات إدارة فعالة لتنمية الموارد البشرية والتي تتم في إطار نظام متكامل يتشكل من المدخلات والعمليات والمخرجات؛ المتمثلة في موارد بشرية أفضل. ويتوقف الحصول على هذه الأخيرة أن تكون القيادة على درجة من التنمية لتقوم بأدوارها في تنمية رؤوسها، من خلال المساهمة وبفعالية في وضع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية على مستوى الدولة، خاصة وأن ذلك يشكل عملية شاقة جدا تتطلب تناسق الجهود. لتشكل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى

المنظمة العامة أو الخاصة مواصلة لتلك الجهود وبتناسق أيضا؛ لضمان تنويع كل هذه الجهود في النهاية بتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الدولة في التنمية الشاملة.

ولزيادة توضيح أهمية تنمية الموارد البشرية وضرورة القيام بها بتناسق، سيخصص المبحث الموالي للتكوين والتدريب كأحد أهم مجالات تنمية الموارد البشرية في الجزائر وفي الدول النامية بصفة عامة.

المبحث الثالث: التكوين والتدريب.

لا أحد يجادل في الدور الذي أصبح يلعبه التكوين والتدريب كأحد أهم مجالات تنمية الموارد البشرية داخل الإدارة العامة، نظرا للتحديات الجديدة التي يفرضها محيط هذه الإدارة وتزايد مهام الدولة وتشعب نشاطها. وعليه يعرض هذا المبحث ماهية التكوين وتطوره في الجزائر ومقومات تحقيق تكوين فعال، علاوة على مفهوم التدريب أهميته وأهدافه ومراحله والمشاكل التي تواجهه وفاعليته.

I - التكوين.

لا يمكن بأي حال من الأحوال للإدارة أو المنظمة أن تحقق الكفاية والنوعية في خدماتها، إلا بالاهتمام بالدرجة الأولى بالعنصر البشري باعتباره العامل المشجع والحاسم لتحقيق أهدافها وذلك بتكوين العاملين.

I-1- ماهية التكوين.

إن التكوين هو: "عملية حيوية وأساسية في تطوير العمل وتجديد الأداء وتحديث الوسائل". وفي نفس الإطار هو: "عملية تطوير أساليب العمل وتأهيل الموظف لكي تتلاءم مؤهلاته مع نوعية المهام المسندة إليه"⁽¹⁾.

يعتبر هذين المفهومين التكوين في الأساس تطوير لأساليب العمل ومن ثم تأهيل الموظف. فيما يركز المفهوم التالي على تطوير أداء الموارد البشرية، "التكوين هو أداة لتطوير أداء الموارد البشرية إذ يسمح بإضفاء التحسينات والتكيف مع تغيرات مناهج العمل وتطور المهن المرتبطة بتقلبات المحيط"⁽²⁾.

ومن خلال المفهوم الأخير، فإن التكوين هو أداة لتطوير كل من الأفراد والعمل والمهن التي يحتويها التنظيم، وهي نفسها عناصر مدخلات نظام تنمية الموارد البشرية، وبالتالي هناك تقارب بين المفهومين، لكن يبقى مفهوم تنمية الموارد البشرية أوسع وأشمل؛ إذ يعد التكوين أداة من أدوات تنمية

(1)- وزير التربية الوطنية، مديرية التكوين، منشور رقم 154-2001 مورخ في 01 أكتوبر 2001 يتعلق بالتكوين أثناء الخدمة للسنة التكوينية 2001-2002، على الموقع: <http://www.meducation.edu.dz/bo-bo2001/beo452/beo452-5.htm>.

(2)- سليمة بورش، الإدارة الجزائرية والتحول الجديدة ابتداء من سنة 1989 (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2000)، ص. 100.

الموارد البشرية، "فالتكوين رافعة أساسية لتنمية الموارد البشرية، وبشكل كذلك أداة استراتيجية لتدبير الموارد البشرية من أجل مواكبة المستجدات التي يفرضها المحيط"⁽¹⁾.

وعلى هذا فإن التكوين يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للإدارة، كما يعتبر سبيل النجاح في الإدارة العامة. إذ مع التطور الحاصل في المجتمع على مختلف المستويات، تغيرت مهام الإدارة العمومية لمواجهة هذا التطور، وبالتالي أصبح من الضروري عليها تجنيد مختلف العاملين بها من أجل الحفاظ على مكانتها واستمرارية الخدمة بها، وذلك من خلال التكوين الذي يساهم في مواجهة التحديات على مختلف المستويات⁽²⁾:

- على المستوى الاستراتيجي: يحدد التطلعات الاستراتيجية، يخلق فضاء للحرية، يعتبر أداة للجودة؛
- على المستوى الاجتماعي: يحقق الرخاء الاجتماعي، ويدعم العلاقات المهنية؛
- على المستوى الاقتصادي: يمكن من إنعاش اقتصاد إنتاجي واقتصاد السوق، يتواجد في كل مسار استثماري، له دور حيوي في ترشيد التكاليف والموارد وتحسين المر دودية؛
- على المستوى التقني: يمكن التكوين من اكتساب التكنولوجيا الحديثة وفق الحاجيات وفي الآجال المعقولة؛

- على المستوى السياسي: تنمية نظام الحاكمية، تنمية روح المواطنة، يشكل موردا للمشاريع وأداة للازدهار، مصدرا لتقييم السياسات العمومية، توحيد التطلعات الشمولية للأطراف المساهمة في التكوين. وعليه، فإن عملية التكوين ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة لـ⁽³⁾:

- ربح الوقت وتوفيره؛
- لتحقيق إنجازات مستمرة؛
- الحصول على كفاءات مؤهلة ومتحمسة؛
- إنجاز العمل الضروري؛
- تقييم جيد للموارد البشرية؛
- اعتماد أسلوب الجودة؛
- الرفع من المر دودية؛
- خلق ملائمة بين المؤهلات والمهام و الوظائف؛
- مواكبة التغيير للتحويلات.

(1)- السيد موتي والسيد خالد بن عمر، التكوين المستمر بالإدارة العمومية، ماي 2000 ، على الموقع:

[http:// www. mmsp.gov. ma/arab/modrnisation administrative - ar/ ressource humaines- ar/ Html ressource humaines- ar/ formation continue.htm](http://www.mmsp.gov.ma/arab/modrnisation administrative - ar/ ressource humaines- ar/ Html ressource humaines- ar/ formation continue.htm).

(2)- المرجع السابق.

(3)- المرجع السابق.

ولتحقيق هذه العملية يجب على الإدارة العمومية أن تعطي دفعا جديدا للتكوين، واعتباره عملية استراتيجية تقوم على سياسة التحسين النوعي للقدرات البشرية، وأن تكون هذه الإستراتيجية منسجمة مع الإستراتيجية العامة للإدارة ومواكبة للتحويلات والمستجدات التي يعرفها محيط الإدارة العامة.

ولتكون استراتيجية التكوين على درجة من الانسجام الداخلي والخارجي، يتم في البدء تحديد حاجيات التكوين، وتهم هذه المرحلة مختلف مستويات التنظيم الفاعلين والمسؤولين والأفراد المنتفعين من خدمات المنظمة. وبإشراك هؤلاء يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة. ويمكن ترتيب الحاجيات حسب أربعة مصادر ممكنة⁽¹⁾:

أولاً: المشاكل والإختلالات: البطء في العمل، أخطاء في معالجة القضايا، مردودية أقل من المستوى، سوء استعمال الوسائل، فوارق بين الكفاءات الموجودة وتلك التي يراد اكتسابها، مشاكل التنسيق، ضعف الجودة في تقديم الخدمات؛

ثانياً: المشاريع: يمكن أن تكون شمولية (استراتيجية على مستوى الدولة) أو قطاعية؛

ثالثاً: تطور المهن: ويعكس ذلك تقييم آثار المحيط، ورؤية المسؤولين بخصوص العمل والنشاط؛

رابعاً: التحويلات الثقافية: ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم ووسائل العمل والوعي المهني.

والملاحظ من خلال هذه المصادر أن المشكل التنسيقي يعد مؤشرا على ضرورة الحاجة إلى التكوين، كما يعد التنسيق ضرورة للتحديد الدقيق لاحتياجات التكوين. وبعد تحديد هذه الأخيرة، يتم تصميم برامج لتلك الاحتياجات لتجاوزها وتطبيقها على أرض الواقع، وأخيرا تقييم النتائج لمعرفة مدى تأثير التكوين في التحسين النوعي للقدرات البشرية.

ورغم أهمية التكوين كعملية استراتيجية، إلا أن الإدارة الجزائرية تعاني من عدة نقائص في مجال التكوين، أهمها⁽²⁾:

- نقص التحكم في نظام التكوين؛

- نقص مراكز التكوين المتخصص؛

- عدم وجود مخططات متعددة السنوات تقوم بهذه العملية؛

- عدم تخصيص ميزانية إجبارية للتكوين.

وقد أدت هذه النقائص إلى خلق مشاكل معتبرة تسببت في عرقلة العمل الإداري وجموده، وبالتالي إعطاء صورة سيئة عن سير العمل داخل الإدارة العمومية. وهذا رغم أن الجزائر أولت الاهتمام بالمنظومة التكوينية منذ سنة 1966 .

(1)- المرجع السابق.

(2)- سليمة بورش، مرجع سابق، ص. 101 .

I-2- تطور النظام التكويني في الجزائر.

كما سبق فإن الجزائر اهتمت بالنظام التكويني منذ البدايات الأولى لاستقلالها، ويتجسد ذلك من خلال النصوص القانونية المنظمة لهذه العملية⁽¹⁾:

- الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي، ينص في مادته 22 على أن: "تتخذ الدولة والمجموعات المحلية والمؤسسات العمومية الإجراءات الضرورية الكفيلة بضمان تكوين المرشحين لوظيفة عمومية، وكذا تحسين المستوى والترقية المهنية للموظفين"

- كما أن المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتعلق بتكوين وتحسين المستوى لأعوان الدولة والمجموعات المحلية والمؤسسات العمومية، الذي جاء تطبيقاً لأحكام الأمر رقم 66-133، ألزم الإدارات بضمان تحسين مرد ودية المرافق العمومية، وهذا بتنظيم دورات تكوين لفائدة الموظفين والأعوان العموميين.

- وتعرض القانون الأساسي العام للعامل، القانون رقم 87-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 لقضية التكوين وجعله عملية إلزامية بالنسبة للعمال وكذا المؤسسة المستخدمة، وذلك في المادة 72 منه التي تنص على: "يعد العمل التكويني التزاماً ذا فائدة وطنية يفرض على العمال والمؤسسة المستخدمة".

- ووضح المرسوم الرئاسي 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية في مادته 52 على أنه: "يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تتولى أعمال تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال". وبالرغم من أن كل هذه النصوص القانونية تحت على إلزامية التكوين، لكنها لم تتعرض للإجراءات التي يتخذها الموظف لضمان حقه في التكوين، وتلك التي ترغب الإدارة على تكوين مستخدميها.

- وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، شكل إطاراً تنظيمياً مهماً لاحتوائه على أدوات تنفيذ عمليات التكوين التي تعتمد على المؤسسات والإدارات العمومية، حيث حدد هذه المرسوم الشروط - المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص - التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية، وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلوماتهم، كما يحدد قواعد وكيفيات ذلك.

وتشمل عمليات التكوين على ثلاث أنواع⁽²⁾:

(1) - المرجع السابق، ص. ص. 101-103.

(2) - المرجع السابق، ص. 104.

أولاً: التكوين المتخصص: ويكون هذا التكوين من أجل شغل منصب عمومي للمرة الأولى، أو من أجل الالتحاق برتبة عليا أو بسلك عالي وذلك بالنسبة للموظفين الموجودين بالخدمة.

ثانياً: تحسين المستوى: وهو تكوين يسمح بإثراء معارف وكفاءات الموظفين وضبطها وتعميقها.

ثالثاً: تجديد المعلومات: ويكون هذا النوع من التكوين بغرض التكيف مع وظيفة جديدة؛ نظراً لكونها غيرت في وسائل وتقنيات عملها، أو لتغيير تنظيم المصلحة الذي يستدعي مهام جديدة وفق هذا التنظيم الجديد، وبالتالي كفاءات في الأداء.

ومن أجل تطبيق هذه العمليات المتعلقة بالتكوين يتعين على المؤسسات أو الإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي، أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات. ترسل هذه المخططات إلى السلطة المكلفة بالوظيف العمومي قصد المصادقة عليها. كما يجب أن تكون هذه المخططات موضوعة بالنظر للاعتمادات المالية الممنوحة والمخصصة لهذا الغرض.

تضم المخططات القطاعية المعلومات التالية⁽¹⁾:

- الأسلاك والرتب التي يرغب المرشحون المقبولين في الالتحاق بها؛

- مضمون ومجال التكوين؛

- مدة التكوين؛

- مؤسسة التكوين، المناصب المالية المفتوحة أو المتوقعة؛

- تتويج التكوين (الشهادات).

وهنا يتم التساؤل عن مدى قدرة هذه المخططات على إعطاء دفع جديد لعملية التكوين في الإدارة العمومية.

ينبغي لهذه المخططات أن تشكل الإطار الأمثل لهذا النشاط، لكن يبقى العنصر المالي عائقاً أمام تنفيذ عمليات التكوين، وبالتالي تعد الإدارات التي تحت وصايتها مؤسسات التكوين محضوة بالمقارنة مع غيرها من الإدارات الأخرى. وهذا ما أثر سلباً على تأهيل الموظفين وضمان التكوين المستمر، مما يبين أن مضمون التكوين غير متحكم فيه⁽²⁾.

ولتجاوز كل معوقات العملية التكوينية، يجب على كل الأطراف المعنية بهذه العملية بمضاعفة مجهوداتها، وتوجيهها الوجهة التي تتسجم مع جهود الأطراف الأخرى، للوصول في النهاية إلى تكوين فعال.

(1)- المرجع السابق.

(2)- المرجع السابق.

I-3- مقومات التكوين الفعال.

من أجل ضمان التكوين الفعال باعتباره السبيل الصحيح لتقويم الموارد البشرية التي تسمح بتهيئة الإدارة العمومية لتقديم أرقى الخدمات يجب (1):

- الاهتمام بوضع إطار تشريعي وتنظيمي دقيق وواضح يلزم عملية التكوين ويوضح آليات تنفيذ العملية؛
- اعتبار عملية التكوين بأنها استثمار حقيقي، وإستراتيجية للتنمية تحضر الفرد لمواجهة الاحتياجات الخاصة والتحديات الاقتصادية والتكنولوجية. هذا يعني أن نجاح عملية التكوين لا تقف عند توفير مجموعة من العوامل المباشرة والهامة لهذه العملية، مثل إعداد البرامج التكوينية، بل الأخذ بعين الاعتبار عند تخطيط العملية المحيط بصفة عامة، ومختلف المعطيات الموجودة فيه والتي تستدعي تنشيط قدرات الفرد؛

- تخصيص حصص مالية لإنجاز عملية التكوين، حيث أنه إذا لم تخصص في ميزانية المنظمات مثل هذه الحصص تبقى عملية التكوين شكلية لا ترقى إلى مستوى التطبيق أو الفعالية؛
ربط عملية التكوين بالحوافز، كالترقية مثلا، حيث تصبح الممر الإجباري للارتقاء في السلم المهني، وذلك في إطار نصوص قانونية تفرض بصفة إجبارية القيام بالعملية باعتبارها حق الموظف؛
- أن لا تقتصر عملية التكوين على الموظفين ذوي المستوى الضعيف أو المتوسط، بل تشمل أيضا ذوي المستوى العالي (الإطارات)؛

- العمل على توفير مراكز ومؤسسات التكوين بوسائل حديثة تتلاءم مع متطلبات الإدارة العصرية.
وعلى العموم يتعين الاهتمام بجميع الجوانب ذات العلاقة المباشرة بتحسين التكوين، واعتباره عملية استثمارية تتطلب تضامنا وتنسيق جهود كل الأطراف المعنية بالتكوين، والتركيز على التكوين المستمر؛
باعتباره الوسيلة القادرة على مواكبة المستجدات والمهام الجديدة، فالتكوين يسعى إلى مواكبة المستجدات الحاصلة في المهام الحالية والمهام الجديدة. وبذلك يشكل التدريب عنصرا من عناصر التكوين باعتباره يسعى على تطوير الوظائف الحالية، ولقد أولته الجزائر أهمية خاصة، ويظهر ذلك في المرسوم التنفيذي رقم 96-92 الذي يضم ثلاث عمليات للتكوين، اثنتين منها تخص التدريب، وهي التكوين المتخصص وتحسين المستوى.

II - التدريب.

يمثل التدريب أحد عناصر التكوين، الذي يتم في إطاره تطوير الوظائف الحالية، وهو بذلك يشكل الأساس لعملية التكوين، الذي يهتم إضافة لذلك بالتطوير للقيام بمهام جديدة؛ فالتدريب يكمل الجانب الثاني من التكوين- التطوير للقيام بمهام جديدة- كما الحاضر امتداد للمستقبل.

(1)- Jean -Marie Peretti, gestion des ressources humaines, (5^{ème} édition; paris : librairie vuibert, 1994), p.194.

II-1- مفهوم التدريب.

لا تعتبر عملية وضع كل فرد في المكان الذي يتناسب مع قدرته، وخبراته، ومؤهلاته، منتهية بعد اختياره وتعيينه، وإنما يجب متابعة إعداده وتوجيهه وتنمية قدراته بواسطة التدريب. ولا يعني ما سبق أن عملية التدريب تقتصر فقط على الأفراد الجدد الذين تم توظيفهم، وإنما هي عملية تشمل كافة الأفراد في المنظمة.

إن "علي غربي"، يقول أن: "التدريب هو تلك العملية التي تهدف إلى التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما، لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي أسند إليه، وهو يتكامل غالباً بزيادة واستمرارية التعليم"⁽¹⁾.

كما يقول "سعدون بوكبوس"، بأن التدريب هو: "تلك العملية المنتظمة والمستمرة والتي تهدف إلى تزويد الفرد واكتساب الفرد مهارات وقدرات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل، وخاصة في الجوانب التكنولوجية، والتنظيمية، وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل (أو عدة أعمال) معين أو أداء وظيفة ما"⁽²⁾.

إن المفهومين السابقين للتدريب يركزان على المجالات التي تسمها العملية التدريبية، وهي:

- إكساب العامل المعرفة والمعلومات الجديدة؛

- إكساب العامل مهارات وقدرات جديدة؛

- تغيير وجهات النظر والأفكار السابقة (الاتجاهات).

وهذا كله بما ينسجم مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل، لكي يحسن العامل من أدائه.

ويركز المفهومين التاليين على الغاية من العملية التدريبية.

"عمر وصفي عقيلي"، يقول أن التدريب هو: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم"⁽³⁾.

كما تقول "سعاد نائف برنوطي"، بأن: "التدريب هو نشاط تعليم من نوع خاص؛ فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين

(1)- علي غربي، مرجع سابق، ص.29.

(2)- سعدون بوكبوس، "دور التدريب في التنمية الإدارية"، الملتقى الدولي حول دور الموارد البشرية في التنمية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، قصر الثقافة 17-18 جويلية 2004، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، ص.63.

(3)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.437.

في المنظمة⁽¹⁾.

هذا وتشير المفاهيم السابقة، والمفهوم الأخير خاصة أن التدريب هو نشاط تعليمي لكن خاص، فالتدريب يختلف عن التعليم النظامي، بكونه تعليم موجه نحو زيادة قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بمجال عمله، أما التعليم النظامي فهو يمنح الفرد المعارف والمؤهلات العامة التي لا ترتبط بعمل معين بالذات وإنما تهدف إلى تحسين قدرات الفرد عموماً.

كما يتضح من خلال المفهوم الأخير أن التدريب يختلف عن التطوير، فالتدريب يعد واحداً من وسائل التطوير، فهذا الأخير يركز على توسيع مؤهلات الأفراد ليشغلوا وظائف في المستقبل، في حين يركز التدريب على منحهم معارف ومهارات لأداء وظائفهم الحالية⁽²⁾.

وعليه فإن: "التدريب هو نشاط تطويري لإكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات والمهارات، وتغيير وجهات نظرهم لتحسين أدائهم لوظائفهم الحالية، وبما يتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة". ويعكس مفهوم التدريب أهميته الكبيرة.

II-2- أهمية وأهداف التدريب.

II-2-1- أهمية التدريب.

يعتبر التدريب والتدريب الإداري في العصر الحاضر موضوعاً من موضوعات الإدارة، نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية. وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية؛ باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكفايات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول⁽³⁾.

وإن كان التدريب يشكل أهمية في الدول المتقدمة، فإنه يحتل أهمية بالغة وخاصة في الدول النامية، حيث يعد التدريب وسيلة رئيسية لتطوير العاملين بل إنه الوسيلة والنشاط التطويري الوحيد نسبياً في الدول النامية، وتصرف عليه مبالغ هائلة⁽⁴⁾.

وثمة عوامل ثلاثة تزيد من أهمية التدريب في الإدارة العامة، وبصفة خاصة في الدول النامية، أولها الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية. والثاني يتمثل

(1) - سعاد نانف برنوطي، مرجع سابق، ص. 443.

(2) - المرجع السابق، ص. 421.

(3) - مفكرة الإسلام، على الموقع:

<http://www.quran-radio.com/edaral14.htm>

(4) - سعاد نانف برنوطي، مرجع سابق، ص. 444.

في الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة، والتي تعتبر مسئولة عنها. أما العامل الثالث فهو مشكل القدرة في عرض الأفراد الأكفاء⁽¹⁾.

وللتدريب أهمية متزايدة في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال أنه يعمل على:

II-2-1-1-1- تنمية قدرات الموظف على تأدية الوظائف التي يمارسها حالياً⁽²⁾؛

II-2-1-2-2- يوفر الكوادر اللازمة نتيجة للحاجة المتزايدة لذوي الاختصاصات والمهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة⁽³⁾؛

II-2-1-3-2- التدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وفعالة ومستقرة وتنافسية⁽⁴⁾؛

II-2-1-4-2- زيادة المقدرة على الأداء وبعث الشعور بالرغبة فيه وبروح عالية⁽⁵⁾؛

II-2-1-5-2- التدريب وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن للمنظمة أن تعاني منها عندما يكون سببها هو أداء العامل ومن أمثلتها⁽⁶⁾:

- مشاكل انخفاض الإنتاجية وارتفاع تكاليف العمل؛

- مشاكل ارتفاع معدلات الترك والدوران؛

- مشاكل تأهيل العاملين بالإعداد المطلوبة؛

- مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم؛

- مجابهة تحديات المستقبل عن طريق التدريب المستمر.

هذا بالنسبة لأهمية التدريب، وفيما يلي أهدافه.

II-2-2- أهداف التدريب:

إن التدريب عنصر حاسم في تنمية الموارد البشرية، لذا ينبغي التعامل بشأنه بالجدية المتناسبة مع أهميته في بناء وتعظيم كفاءة الموارد البشرية، فلكي ينجح التدريب يجب أن توضع له أهداف وأغراض محددة قبل القيام به.

و إلى جانب الهدف الأساسي للتدريب والمتمثل في إكساب العاملين المعرفة والخبرات والمهارات وتعديل سلوك العاملين بما يتناسب مع وظائفهم الحالية، وهذا لتحسين الأداء لزيادة فعالية مخرجات المنظمة. يهدف التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتدرج ضمن الهدف الأساسي للتدريب و هي كما يلي:

(1)- محمد سعيد عبد الفتاح و محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص.491

(2)- أمين ساعتي، مرجع سابق، ص.317.

(3)- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العلمية مقارنة....، مرجع سابق، ص.184-185.

(4) - علي غربي، مرجع سابق، ص.59.

(5)- سعدون بوكبوس، مرجع سابق، ص.63.

(6) - سعد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص.444.

وهناك العديد من المصادر التي يمكن أن تساعد في التعرف على الاحتياجات التدريبية منها:
II-3-1-1-1- إستراتيجية المنظمة: فالموارد البشرية هي أكثر المتغيرات تأثراً، حيث تحتاج إلى تغييرات جديدة في معارفها ومهاراتها وسلوكياتها، لاحتواء التغيرات المنوي إدخالها إلى المنظمة وتتطلبه استراتيجياتها⁽¹⁾.

II-3-1-3-2- التحليل التنظيمي: ويتمثل في القيام بمسح شامل لجميع مجالات العمل في المنظمة، وظائفها، وأنشطتها، وطرق وإجراءات العمل فيها، الأنظمة واللوائح، الثقافة التنظيمية،... الخ. وقد يكشف التحليل عن وجود حاجة لمعارف ومهارات جديدة في هذه المجالات لرفع مستوى أدائها أو تحسين هذا المستوى⁽²⁾.

II-3-1-3-3- تحليل الأعمال: حيث تتم المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها⁽³⁾.

II-3-1-3-4- مراجعة وتحليل تقارير الأداء: للتعرف على جوانب الضعف التي تحتاج إلى تطوير وجوانب القوة التي تحتاج إلى تدعيم⁽⁴⁾. وذلك من خلال معدلات الأداء الموضوعية عن الأعمال والأنشطة بالمنظمة.

II-3-1-3-5- الإطلاع على المسارات الوظيفية والترقيات المحتملة⁽⁵⁾.

II-3-1-3-6- تقارير الرؤساء وملاحظاتهم الشخصية: عن سير العمل ومستوى أداء العاملين في المجالات المختلفة⁽⁶⁾.

II-3-1-3-7- مراجعة سجلات شؤون العاملين: للتعرف على معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الحوادث،... الخ⁽⁷⁾.

II-3-1-3-8- استقصاء رأي الموارد البشرية: فالشخص نفسه هو أدرى من أية جهة أخرى في معرفة و تحديد نقاط الضعف لديه⁽⁸⁾.

هذه بعض المصادر التي يعتمد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية، ويبقى إشراك والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية شرط أساسي لتجنب الارتجالية والعشوائية في تحديد الاحتياجات

(1)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 459-460.

(2)- المرجع السابق.

(3)- المرجع السابق.

(4)- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004)، ص. 149.

(5)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 461.

(6)- محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص. 150.

(7)- المرجع السابق.

(8)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 461.

التدريبية. وما يساعد على ذلك ما تتيحه ثورة المعلومات، حيث أن شبكة المعلومات الداخلية "الإنترنت" تمكن مديري التدريب من معرفة كافة عناصر التحليل الاستراتيجي للمنظمة بصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية، كما تمثل "الإنترنت" عملية رصد مستمرة لكافة الأنشطة الإدارية والإنتاجية الحيوية في كل المنظمة، فإنه يمكن من خلالها أيضا الوصول إلى تحديد دقيق لأولويات التدريب⁽¹⁾. كما تتيح شبكة المعلومات الخارجية "الإنترنت" إمكانية تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة في المنظمة، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها بصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية⁽²⁾.

II-3-2- تصميم البرنامج التدريبي:

يشمل البرنامج التدريبي بصفة أساسية ثلاثة عناصر أساسية هي، تحديد أهداف البرنامج، تحديد مكونات البرنامج، وتحديد أساليب التدريب⁽³⁾.

يتوقف تحديد أهداف البرنامج التدريبي على طبيعة الاحتياجات التدريبية، وعلى أساس الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها. ويتم تحديد مكونات البرنامج التدريبي في ضوء أهداف البرنامج وعدد الأفراد المرشحين للالتحاق بالبرنامج التدريبي. وتشمل مكونات هذا الأخير عدد من الجوانب هي⁽⁴⁾: موضوع التدريب، والوحدات التنظيمية والتخصصات التي سيقدم البرنامج لها، ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة، ومدة البرنامج التدريبي، والزمن المقدر لكل موضوع فيه، ومكان تنفيذ البرنامج. وتتبعي الإشارة هنا إلا أن هناك أنواع عديدة للتدريب، لكن يمكن أن تقسم حسب المكان الذي تم فيه التدريب أثناء الخدمة (في مكان العمل) والتدريب خارج العمل.

التدريب أثناء الخدمة يقوم على فكرة قديمة هي التلمذة المهنية، والتي تعني أساسا تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسته. ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها⁽⁵⁾: فترة التجربة، الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات، المكتب المجاور، شغل وظائف الغائبين، توجيه الأسئلة، المشاركة في أعمال اللجان، الوثائق والنشرات.

(1) - رأفت رضوان، " ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية"، التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية، مرجع سابق، ص. 350-351.

(2) - المرجع السابق.

(3) - سعدون بوكبوس، مرجع سابق، ص. 67-68.

(4) - المرجع السابق.

(5) - مفكرة الإسلام، على الموقع: <http://www.quran-radio.com/edaral14.htm>

التدريب خارج العمل، والمقصود به التدريب الذي يدور في أماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمنظمة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب، الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة. ولهذا النوع وسائل وأساليب متنوعة منها⁽¹⁾: المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلطة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.

وإن أفضل أنواع التدريب هو ذلك الذي يمتزج ويتلاحم عضويا مع جهود التطوير في المنظمة، فسير التدريب في نفس المسار الذي تمتاز فيه الجهود لتطوير نظم العمل، آلياته، هيكله، وسياساته، ودوره في تهيئة وتفعيل هذه النظم، وتطعيم خبرات الأفراد بما يتطلبه التطوير، فعند تلاحم كل تلك الجهود معا، يكون الأثر التفاعلي أكبر بكثير مما لو كانت تلك الجهود تعمل في معزل أو استقلالية عن بعضها البعض⁽²⁾.

وعموما، فإن العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم البرامج التدريبية هي⁽³⁾: أهداف التعلم، وطبيعة الموارد المراد إعداد تعليمها، مستوى المتدربين، ومهارات المدربين، والموارد المتاحة، معايير ومستويات الأداء؛ ففي هذه المعايير يمكن تقويم المتدربين، وجدوى التدريب الذي تم تنفيذه. وأخذ العوامل السابقة بعين الاعتبار يتطلب التنسيق بين أطراف عدة للتمكن من تصميم برنامج تدريبي بطريقة علمية صحيحة، وبارتباط بأهداف المنظمة.

ومرة أخرى تتيح شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت" إمكانية إعداد المحتوى التدريبي بالاستفادة من النماذج المتاحة على هذه الشبكة، كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية "الإنترانيت" في إتاحة كل المحتويات السابقة بسهولة بما يحقق سرعة بناء المحتوى⁽⁴⁾.

هذا وتعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي من أصعب مراحل العملية التدريبية كونها تتم من عدة أطراف هي: الإدارة العليا في المنظمة، وإدارة التدريب، وأخصائي التدريب في مركز أو معهد التدريب. وهذا يتطلب قدرا كبيرا من التنسيق والتكامل ووضوح الرؤية والأهداف، فإدارة المنظمة هي المسئولة عن رسم السياسات الخطط التي تحقق أهداف المنظمة، ثم يأتي دور إدارة التدريب التي من مسؤوليتها وضع خطة التدريب المبنية على الاحتياجات التدريبية التي تتماشى وتتفق مع

(1)- المرجع السابق.

(2)- أحمد صقر عاشور، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية البشرية"، التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية، مرجع سابق، ص. 379.

(3)- حنا نصر الله، مرجع سابق، ص. 112-113.

(4)- رأفت رضوان، مرجع سابق، ص. 352.

الخطة العامة للمنظمة، وفي النهاية يأتي دور أخصائي التدريب في المركز التدريبي الذي يقوم بتصميم البرنامج وفقا لتلك المعطيات ثم تنفيذها⁽¹⁾.

II-3-3- تقييم البرامج التدريبية:

عرف "كيريك باتريك"، تقييم البرامج التدريبية بأنه: "عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها"⁽²⁾.

فتقييم البرامج التدريبية عملية في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج ونقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها.

وبالرغم من أهمية عملية تقييم التدريب ومحاولة الدول العربية خصوصا القيام بذلك، إلا أن هذا التقييم ما زال محدودا. وهنا يتعين على الوزارات المعنية بالتدريب (عربيا وفي الجزائر) أن تباشر هذه العملية الحساسة⁽³⁾. وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات، تتعامل في مجملها مع المدخلات والعمليات والمخرجات، وهي⁽⁴⁾:

II-4-1- رد فعل المشتركين في البرنامج التدريبي (وتلخص في التساؤل، ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج؟): فيمكن استخدام ردود فعل الأفراد الذين تلقوا برنامجا تدريبيا لتقييم فاعلية هذا لبرنامج. لكن لا يمكن الاعتماد عليه بصورة كلية كإثبات لتحسين القدرة والأداء.

II-4-2- التعلم (أو التساؤل، ما هي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تعلمها من التدريب؟): يشير مستوى التعلم الذي اكتسبه الفرد في البرنامج التدريبي إلى مدى فاعلية هذا البرنامج، فيما أحدثه من زيادة في حصيلة معلومات الفرد، ويمكن أن تقاس كمية ونوعية المعلومات التي اكتسبها الفرد أثناء التدريب عن طريق الاختبارات.

II-4-3- سلوك الفرد في العمل (أو التساؤل، هل تغير سلوك العمل للمتدرب بحصوله على البرنامج؟): يقيس هذا المعيار سلوك الفرد أثناء أدائه للعمل وليس عن طريق الاختبارات، ويتم القياس بمقارنة السلوك الحالي مع السلوك السابق قبل تنفيذ البرنامج التدريبي ورصد مقدار التغير في سلوك الفرد.

(1) - عبد المحسن فالح اللحيد، "تقييم البرامج التدريبية"، التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية، مرجع سابق، ص. 248.

(2) - المرجع السابق، ص. 247.

(3) - علي غربي، مرجع سابق، ص. 68.

(4) - تم الاعتماد في ذلك على: - المرجع السابق، ص. ص. 68-70.

- سعدون بوكبوس، مرجع سابق، ص. ص. 70-72.

II-4-4- النّائج، وفي هذا الصّدد يمكن صياغة التّساؤل، ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلّق ببعض العوامل مثل، تخفيض التّكلفة؟ وتخفيض معدل دوران العمل؟ وتحسين المهارات وزيادة الإنتاج: والغرض من تقييم النّائج هو محاولة قياس التّغيرات في بعض المتغيرات، مثل: تخفيض معدل دوران العمل، تخفيض التكاليف، تحسين الكفاءة تخفيض معدل التّظلمات. ويتطلب هذا النوع من التّقييم إجراء اختبار قبل وبعد التّدريب، بالإضافة إلى وجود مجموعة ضابطة (مجموعة إرشادات).

فالتّدريب عملية يتم القيام بها من خلال ثلاث مراحل أساسية، يتم في المرحلة الأولى تحديد الاحتياجات التّدريبية بالتوافق مع حاجات تحقيق أهداف المنظمة، ليتم تصميم البرنامج التّدريبية وفق تلك الاحتياجات، ومن ثم تنفيذه، ولأن التّقييم مهم للتأكد من صحة ودقة الإنجاز، يتم تقييم البرنامج التّدريبية، لتصحيح الانحرافات وتفاذي الوقوع فيها مستقبلاً. فالتّدريب عملية مستمرة كل هذا بمراعاة التنسيق في القيام بكل مرحلة من المراحل السابقة لضمان تحقيق أهداف التّدريب.

II-4-4- مشاكل وفاعلية التّدريب.

II-4-1- مشاكل التّدريب.

رغم أهمية التّدريب كوسيلة من وسائل تنمية الموارد البشرية، تعيقه العديد من المشاكل التي تحد من فعالية دوره في تنمية الموارد البشرية، منها:

II-4-1-1- محدودية إدراك وإيمان بعض الرؤساء والمنفذين بأهمية التّدريب في تنمية الموارد البشرية في المنظمة وزيادة كفاءتها (1)؛

II-4-1-2- غياب المنهج الاستراتيجي في التعامل مع التّدريب، والانطلاق في أنشطته دون وجود معايير وتوجهات إستراتيجية واضحة تربطه بالاستراتيجيات العامة للمنظمة من جانب وإستراتيجية الموارد البشرية من جانب آخر، وما يترتب على ذلك من (2):

- التعامل مع التّدريب باعتباره عملية مستقلة بذاتها ومنقطعة الصلة بمنظومة شاملة لتكوين وتنمية وتفعيل مساهمات العنصر البشري في التنظيم؛

- القائمين على مهام التّدريب يتعاطونه في شكل عملية متفرّدة وغير مترابطة ولا يجمعها إطار فكري متكامل، ولا تسترشد بتوجيهات إستراتيجية هادية؛

- المشاركين في العملية التّدريبية يباشرون أدوارهم في انعزال وتباعد بعضهم عن الآخر، ولا يجمع بينهم فكر الفريق، ولا ينطلقون من منطلقات إستراتيجية مشتركة.

(1)- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 275.

(2)- علي السلمي، مرجع سابق، ص. 277.

- II-4-1-3- قصور الموارد المادية للتدريب في بعض المنظمات (1) ؛
- II-4-1-4- قصور الموارد البشرية التي تخصص لتخطيط والإشراف على تنفيذ وتقييم برامج التدريب (2)؛
- II-4-1-5- إغفال بعض المنظمات تصميم برامج خاصة لتدريب الرؤساء على العملية الإدارية ومهارات أخرى لازمة مثل الاتصال واتخاذ القرارات والتفكير الإبتكاري (3) ؛
- II-4-1-6- عدم وجود مراكز تدريبية نوعية متخصصة تقوم على التدريب في تخصصات فنية وإدارية محددة لمعالجة مشكلات نوعية (4) .
- II-4-1-7- التقنيات المستخدمة في أغلب فعاليات أنشطة التدريب لا تتماشى مع مستوى التقدم التقني (5).
- II-4-1-8- جانب كبير من أثر التدريب غير محسوس في شكل نتائج و إنجازات، كما أن العائد على الأفراد المتدربين غير واضح من حيث تحسن الكفاءات وارتفاع القدرات (6) ؛
- II-4-1-9- الاعتقاد بأن التدريب هو الدواء الشافي لكل مشكلة إدارية، إذ لا يمكن أن يتقابل التدريب مع كل حاجات التنمية. إذ تتطلب حاجات التنمية طرق أخرى غير التدريب وتتفاوت في مداها من التنمية الذاتية إلى التغيير الشامل في الأنظمة الإدارية (7).
- ويمكن القول إجمالاً أن لب إشكالية التدريب يتمحور في حقيقة أساسية هي اعتباره نشاط تكميلياً وتجميلاً وليس باعتباره ركناً جوهرياً في البناء الاستراتيجي للمنظمة (8).
- ويتطلب تجاوز الإشكالات السابقة تنسيق التدريب كجزء رئيس في المنظومة الإدارية المتكاملة، من خلال التحديد الواضح لكل ما يتعلق به كاستراتيجية متسقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بالإضافة إلى عوامل أخرى.
- II-4-2- فاعلية التدريب.
- في سبيل زيادة فاعلية التدريب بصفة عامة يجب الأخذ بما يلي (9):

(1)- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 275.

(2)- المرجع السابق.

(3)- المرجع السابق، ص. 276.

(4)- المرجع السابق.

(5)- آن جوزيف كاير ولويس إف. ويسلر، مرجع سابق، ص. 228.

(6)- المرجع السابق، ص. 287.

(7)- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 545-546.

(8)- علي السلمي، مرجع سابق، ص. 228.

(9)- حنا نصر الله، مرجع سابق، ص. 129-130.

- II-4-2-1- زيادة فاعلية الوحدات التي تضطلع بمسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال:
- تحديد الأنوار، ينبغي تحديد أبعاد الدور المطلوب من وحدات التطوير والتدريب في الأجهزة الحكومية، وليس الاكتفاء بتحديد عام لمهامها؛
 - إدخال تعديلات على الأنظمة واللوائح، ينبغي إجراء دراسة مستفيضة للأنظمة واللوائح المتعلقة بتخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية لغاية تفادي الازدواجية والتداخل في المهام؛
 - زيادة التنسيق، ينبغي زيادة التنسيق بين وحدات التطوير والتدريب، عن طريق عقد لقاءات دورية وتشكيل لجان وفرق عمل تتشكل من الأطراف المعنية للبحث والتداول والتخطيط للبرامج التدريبية؛
 - مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية، ينبغي حصر مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية بوحدات التطوير وتدريب في الأجهزة الحكومية والتنسيق بينها؛
 - دعم وحدات التطوير والتدريب، وذلك بالكفاءات المطلوبة لتمكينها من أداء مهامها بالشكل السليم، إلى جانب توفير الرعاية والدعم من الإدارة العليا للخطط والسياسات التي ترسمها.

II-4-2-2- تحسين مستوى خطط التدريب، من خلال:

- أن يكون البرنامج التدريبي موجها ومرتبطا باحتياجات العمل الفعلية؛
- أن يهدف التدريب لخلق مهارات ومعارف أساسية تفي بحاجة المتدربين؛
- استمرارية عملية التخطيط للتدريب وعدم توقفها وتغطية الحالة الوظيفية لكافة العاملين؛
- إشراك المشرفين ومديري الإدارات والعاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي تصميم البرامج التدريبية ومتابعة تقويمها.

II-4-2-3- توفير الحوافز، وذلك من خلال:

- أن يتم شرح برامج وخطط التدريب المتاحة للعاملين والعوائد التي تعود على العاملين من الالتحاق بالبرامج التدريبية؛
- أن يرتبط التدريب بحوافز مادية لزيادة الإقبال على التدريب؛
- تعريف العاملين بأن التدريب يعد مطلباً أساسياً للترقية والتقدم في العمل.

وما يستخلص من خلال هذا المبحث، أن التكوين أداة من أدوات تنمية الموارد البشرية، التي يتم من خلالها تطوير الأفراد والعمل والمهن، وفق المستجدات التي يفرضها المحيط. وبذلك فهو يشكل أهمية معتبرة في الإدارة العامة، وضرورة للحفاظ على مكانتها. ويتطلب ذلك أن يتم التكوين في إطار إستراتيجية منسجمة مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

وقد اهتمت الجزائر بالمنظومة التكوينية، وتجسد هذا الاهتمام بشكل نصوص قانونية نظمت العملية التكوينية، ابتداء من 1966، إلا أنها لم تضع الإطار التشريعي والتنظيمي الدقيق والواضح، الذي يلزم عملية التكوين ويوضح آليات التنفيذ، إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم 96-92 ليفي بذلك، ويعطي دفعا جديدا لعملية التكوين في الجزائر. وإضافة إلى الإطار التشريعي الملائم، يجب اعتبار عملية التكوين استثمار وإستراتيجية للتنمية، ووضع مخصصات مالية كافية، وربطها بالحوافز، وأن تشمل كل الموظفين سيما القيادات. وعلى العموم الاهتمام بتنسيق هذه العملية مع كل الأطراف ذات العلاقة بها.

ويعد التدريب أحد عناصر التكوين، وهو نشاط تطويري لإكساب العاملين المعرفة والمعلومات والمهارات لتحسين أداء وظائفهم الحالية. ويحتل أهمية كبيرة سيما في الإدارة العامة، نظرا لزيادة وظائفها وحاجتها للتطور، وما تواجهه من مشاكل في عرض الكفاءة. فالتدريب يوفر القدرة ويعمل على تمهيتها، لتنمية وتطوير المنظمة، ويتم ذلك من خلال عملية تدريبية تمر بثلاث مراحل أساسية مترابطة تحتاج إلى التنسيق للقيام بها. ويواجه التدريب عدد من المشاكل من بينها غياب المنهج الإستراتيجي في التعامل معه؛ مما جعل منه عملية منعزلة عن إستراتيجية المنظمة، وحل هذا الإشكال يتوقف على تنسيق التدريب كجزء رئيسي في إستراتيجية المنظمة.

خاتمة الفصل الثالث.

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم نسق تنظيمي في المنظمة، تطورت بتغير النظرة إلى الفرد من آلة إلى مورد ورأس مال فكري، فاحتلت بذلك مكانة وأهمية معتبرة في المنظمة. وتقوم بأي إدارة أخرى بوظائف إدارية وأخرى تنفيذية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية هذه الوظائف في إطار جهاز تنظيمي، يجب أن يكون موضع تفكير ودراسة معمقة، كونها في علاقة مع كل الإدارات الأخرى في المنظمة وكذلك منظمات خارجية. والواقع السلبي لهذه الإدارة في الجزائر لا يعكس الاهتمام بها وبالتالي بالمورد البشري، الذي تمثل تنميته أساسا في التنمية الشاملة، وضمن ما يجب تحقيقه لتطوير إدارة الموارد البشرية للقيام بدورها في تنمية الموارد البشرية بالتنسيق.

تمثل تنمية الموارد البشرية أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي عملية مستمرة ومتكاملة لبناء قدرات وطاقات المنظمة وفق احتياجات التغيير والتطور. ولذلك فهي تمثل الشغل الشاغل للدول المتقدمة والنامية، سيما هذه الأخيرة التي تواجه عدد من التحديات في سبيل تحقيق تنمية مواردها البشرية، وذلك في مجالات عدة على مستوى الدولة والمنظمة التي يجب أن تواصل تنمية مدخلاتها من الموارد البشرية. ويتم تنمية هذه الأخيرة من خلال نظام متكامل للحصول على موارد بشرية أفضل، يتوقف الحصول عليها على مستوى تنمية الرئيس، من خلال مساهمته الفعالة في وضع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية على مستوى الدولة، واستراتيجية لذلك على مستوى منظمته تتلاءم وتتسق مع الإستراتيجية الأولى، لضمان عدم ضياع الجهود المبذولة و الوصول إلى التنمية الشاملة.

ويندرج التكوين ضمن عناصر تنمية الموارد البشرية، الذي يتم من خلاله تطوير الأفراد والعمل والمهن، وفق المستجدات التي يفرضها المحيط. وبشكل بذلك أهمية معتبرة في الإدارة العامة، ويبرر ضرورة أن يتم القيام به في إطار استراتيجية متكاملة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة. ورغم اهتمام الجزائر بالتكوين في إطاره التشريعي منذ عام 1966؛ إلا أن ذلك كان يفتقد الدقة والوضوح في تحديد آليات التنفيذ، التي أتى بها المرسوم التنفيذي 96-92، وأعطى دفعا جديدا لعملية التكوين في الجزائر. لكن الإطار التشريعي غير كاف وحده بل يجب الاهتمام بكل جوانبه والتنسيق مع المعنيين بالعملية التكوينية. والتدريب كعنصر من عناصر التكوين، رغم أنه يقتصر على إكساب العاملين المعرفة والمعلومات والمهارات لتحسين أداء وظائفهم الحالية، فإنه يحتل أهمية كبيرة في الإدارة العامة، ويتطلب هو الآخر تنسيقه كجزء رئيسي في استراتيجية المنظمة.

وبعد الإطلاع على بعض الجوانب المحيطة بتنمية الموارد البشرية ودور التنسيق في ذلك، أصبح من الضروري طرح السؤال حول ما هو واقع التنسيق في الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وعن علاقته بتنمية الموارد البشرية؟ وهو السؤال الذي خصص الفصل الرابع للإجابة عليه.

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية بوزارة

التعليم العالي والبحث

العلمي

تمهيد.

يعد التنسيق ضرورة في العمل الإداري، من خلال أنه يضمن توافق الجهود وانسجامها لتحقيق الأهداف المشتركة، سيما جهود تنمية الموارد البشرية. وهو ما تم الوصول إليه من خلال الجانب النظري في هذه الدراسة. وتدعيما لهذه الأخيرة تم القيام بدراسة تطبيقية بالإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ باعتبارها من أهم الإدارات العامة في الجزائر تكوّن وبالضرورة سوف يحتاج إلى تنمية وتكوين.

يهتم الفصل الرابع من هذه المذكرة بالتطرق لدراسة تطبيقية بالإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر. من خلال التعرض في المبحث الأول لتقديم عام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وخصص المبحث الثاني للتنسيق في الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي. ليتم في المبحث الثالث التطرق للتنسيق وتنمية الموارد البشرية في الإدارة العامة المركزية للوزارة المعنية.

ولقد تم الحصول على المعلومات في هذا الفصل من خلال عدة مصادر وهي:

- الوثائق الرسمية المتحصل عليها في الوزارة.
- تحليل البيانات الواردة في الاستمارة، وذلك بعد عملية تفرغ هذه البيانات، واستخدام المنهج التحليلي للتعرف على واقع التنسيق في الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وعلاقته بتنمية الموارد البشرية.
- الاعتماد على أسلوب المقابلة مع عدد من الإطارات.

المبحث الأول: عرض عام حول وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تمثل واحدة من أهم الإدارات العامة في الجزائر؛ نظرا لطبيعة اختصاصاتها التي تتعلق بأهم مورد في الدولة وهو المورد البشري. وعليه سيتم من خلال هذا المبحث تقديم عرض عام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وعرض لهيكلها التنظيمي.

I- التعريف بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

I-1- لمحة تاريخية لإدارة التعليم العالي.

إن الإدارة الوزارية للتعليم العالي والبحث العلمي في نظام الإدارة المركزية الجزائرية قد عرفت تطورا تاريخيا مميزا؛ بفعل التغييرات الدستورية التي حدثت في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا. وعليه فإن إدارة التعليم العالي خضعت في تطورها إلى اضطرابات هيكلية وتنظيمية وظيفية عديدة، الشيء الذي جعلها من بين الإدارات المركزية المتميزة بشدة التغير وانعدام الاستقرار الهيكلي والوظيفي لهياكلها وأجهزتها ولمهامها وصلاحياتها. ويتم التعرض فيما يلي لأهم التطورات التي مرت بها الإدارة الوزارية للتعليم العالي، وذلك عبر مراحل ثلاث:

I-1-1- المرحلة الأولى: (ما قبل الإدارة الوزارية)

المقصود بهذه المرحلة تلك الفترة التاريخية التي مرت بها إدارة التعليم العالي وهي لا تزال في إطار مديرية من مديريات وزارة التربية الوطنية. وقد اجتازت إدارة التعليم العالي في هذه المرحلة فترتين رئيسيتين من التطور التنظيمي الهيكلي والوظيفي لهذا القطاع الحيوي في الدولة.

- الفترة الأولى: مديرية التعليم العالي: في المرسوم التنفيذي رقم 121/63 المؤرخ في 1963، والذي يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية، حيث تشكل هذه الأخيرة من الوزير والديوان وخمس مديريات، ومن بينها مديرية التعليم العالي، وذلك في المادة الرابعة من المرسوم المذكور أعلاه، والشيء الملاحظ في تنظيم الإدارة الوزارية في تلك المرحلة أنها لم تكن منظمة كما هو الحال بالنسبة للإدارة الوزارية الحالية، بل تجد مديريات ثم مصالح. ولهذا يمكن القول أن إدارة التعليم العالي في هذه الفترة كانت تعرف عدم وجود هيكل تنظيمية واضحة ومستقرة في هياكلها ومهامها، وبخصوص مديرية التعليم العالي لدى وزارة التربية الوطنية كانت تقوم على التنظيم الآتي⁽¹⁾:

(1)- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 60، المرسوم التنفيذي رقم 121/63 المؤرخ في سنة 1963، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية.

مديرية التعليم العالي:

- الجامعات والمعاهد والمدارس الكبرى؛

- المركز الوطني للشؤون الجامعية والمدرسية؛

- مكتب الامتحانات والشهادات؛

- المكتب الوطني للمنح.

والملاحظ هو انعدام تحديد المهام والوظائف لمديرية التعليم العالي في هذا النص التنظيمي من جهة، وكذا عدم ضبط تسمية واضحة للأقسام الإدارية أو الهياكل الإدارية لكل مديرية.

- الفترة الثانية: مديرية التعليم العالي: في المرسوم التنفيذي رقم 185/67 المؤرخ في 14 سبتمبر 1967 والذي حدد تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية، حيث تشكل من وزير يساعده أمين عام، وخمس مديريات. وتقوم إدارة التعليم العالي في شكل مديرية، وهذه الأخيرة تتكون من مديريات فرعية، وكل مديرية فرعية تعمل بالتنسيق مع المكاتب. وطبقا للمرسوم المذكور أعلاه فإن تنظيم إدارة التعليم العالي تقوم في هذه المرحلة على الشكل التنظيمي الآتي:

مديرية التعليم العالي: وتتكون من مديرتين فرعيتين هما⁽¹⁾:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والدراسات العليا، وتتكون من مكاتبين:

- مكتب المستخدمين.

- مكتب الدراسات العليا.

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل الجامعية، وتحتوي على مكاتبين:

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

- مكتب الوسائل.

(1) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 79، المرسوم التنفيذي رقم 185/67 المؤرخ في 14 سبتمبر 1967، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية.

I-1-2- المرحلة الثانية: (الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي)

مع مطلع السبعينات وبالضبط في 1971م ظهر إلى الوجود برنامج الإصلاح الجامعي، حيث لأول مرة تنشأ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 35/71 المؤرخ في 20 جانفي 1971م، والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية للتعليم العالي والبحث العلمي.

وعلى هذا الأساس كانت بداية استقرار الإدارة المركزية للتعليم العالي والبحث العلمي كوزارة مستقلة، واشتملت الإدارة المركزية لهذا القطاع على⁽¹⁾:

- أربع مستشارين تقنيين؛

- ثلاثة مكلفين بالمهمة؛

- أربع مديريات؛

- اثني عشر مديرية فرعية.

ويقوم بمساعدة الوزير كل من الأمين العام والمفتشية العامة.

أما في سنة 1975م صدر المرسوم رقم 30/75 المؤرخ في 22 جانفي 1975م، المحدد للإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث تشكلت هذه الإدارة من⁽²⁾:

- أمين عام؛

- المفتشية العامة؛

- ستة مديريات وثمانية عشر مديرية فرعية؛

- خمسة مستشارين تقنيين؛

- اثنتين مكلفين بالمهمة.

(1)- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 07، المرسوم التنفيذي رقم 135/71 المؤرخ في 20 جانفي 1971م، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي كوزارة مستقلة.

(2)- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، المرسوم التنفيذي رقم 30/75 المؤرخ في 22 جانفي 1975، المتضمن تحديد الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي.

إلى أن جاء المرسوم رقم 119/85 المؤرخ في 21 ماي 1985م، المحدد للمهام الرئيسية لهياكل وأجهزة الإدارة المركزية للوزارات، حيث يلاحظ فيه لأول مرة تقسيم الإدارة المركزية للوزارة إلى أجهزة وهياكل، فأما الأجهزة فهي تظهر من خلال الديوان والمفتشية العامة، كما يلاحظ في هذا المرسوم ظهور الديوان كجهاز محوري في الإدارة الوزارية. وفي هذا الإطار صدر مرسوم سنة 1985 ينظم هياكل الإدارة المركزية في التعليم العالي في⁽¹⁾:

- أمين عام؛

- رئيس الديوان؛

- مفتش عام ومفتش عام بيداغوجي؛

- تسعة مديريات وسبعة وعشرون مديرية فرعية.

وتنتهي هذه المرحلة بصدر المرسوم 83/89 المؤرخ في 06 جوان 1989م، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي.

وانطلاقاً من المرسوم 85 والمرسوم 89 لوحظ غياب عبارة البحث العلمي بالنسبة لوزارة التعليم العالي، وهذا راجع إلى كون البحث العلمي أصبحت مهمته تابعة لرئاسة الجمهورية.

I-1-3 المرحلة الثالثة: مدى تكييف إدارة القطاع بالتنظيم الجديد

والمقصود بهذه المرحلة مدى قدرة الإدارة المركزية للوزارة المعنية لهذا القطاع على تكييف أجهزتها وهياكلها وفقاً للتنظيم الجديد للإدارة المركزية للوزارات، الذي جسده المرسوم التنفيذي رقم 188/90 المؤرخ في 1990م. ونتيجة للوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تعرفه البلاد كان من الضروري أن تتأثر الإدارة المركزية للدولة بهذه التحولات الجارية في النظام العام، وعليه فإن الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي عرفت هزات شديدة على مستوى هياكلها ومهامها، وكذلك دورها في البرنامج الحكومي والمخطط الوطني للتنمية بفعل التغير المستمر في الأشخاص والمؤسسات ومن ثم

(1) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 22، المرسوم التنفيذي رقم 119/85 المؤرخ في 21 ماي 1985، المتضمن تحديد المهام الرئيسية لهياكل وأجهزة الإدارة المركزية للوزارات .

البرامج والمخططات. وعلى هذا الأساس فإن الإدارة المركزية لهذا القطاع المعني بالدراسة قد عرفت ثلاث أشكال من التطور الهيكلي في إدارته وتسيير عمله⁽¹⁾.

الشكل الأول: الوزارة المنتدبة للبحث العلمي والتكنولوجيا.

لقد أحدثت هذه الوزارة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 393/90 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990م، والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا، وتقوم الإدارة الوزارية لهذا القطاع على التنظيم التالي⁽²⁾:

- الديوان: الذي يضم كل من مديرية الديوان ورئيس الديوان.

- الهياكل: التي تتضمن قسم إداري مكلف بالتقييم والتبؤات والتدبير المستقبلي، وثلاثة مديريات كل مديرية تحتوي على مديريتين فرعيتين.

الشكل الثاني: وزارة الجامعات.

أنشأت هذه الوزارة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 116/91 المؤرخ في 27 أبريل 1991م، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الجامعات، وذلك بعد 05 أشهر من المرسوم التنفيذي الأخير. وتقوم الإدارة الوزارية لهذا القطاع على التنظيم التالي⁽³⁾:

- الديوان: يضم مدير الديوان ورئيس الديوان.

- الهياكل: تشمل على تسعة مديريات وثمانية وعشرون مديرية فرعية.

وفي 23 أكتوبر 1991م جاء قرار إداري من وزير الجامعات السيد "الجيلالي اليابس" المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوزارة في مكاتب، حيث اشتملت كل مديرية فرعية ما بين مكاتبين وأربع مكاتب.

(1)- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 26، المرسوم التنفيذي رقم 188/90 المؤرخ في 23 جوان 1990، المتضمن تحديد هياكل وأجهزة الإدارة المركزية للوزارات.

(2)- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، المرسوم التنفيذي رقم 393/90 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا.

(3)- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20، المرسوم التنفيذي رقم 116/91 المؤرخ في 27 أبريل 1991، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الجامعات.

الشكل الثالث: أمانة الدولة للتعليم العالي والبحث العلمي.

نظرا للمرسوم الرئاسي رقم 390/92 المؤرخ في 25 أكتوبر 1992م المكمل للمرسوم الرئاسي رقم 489/92 المؤرخ في 19 جويلية 1992م المتضمن تغيير أمانة الدولة، ونظرا للمرسوم التنفيذي رقم 489/92 المؤرخ في 28 ديسمبر 1992م المحدد لتنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية، أحدثت تحت سلطات وزير التربية الوطنية أمين الدولة للتعليم العالي وأمين الدولة للبحث العلمي، وتقوم إدارة أمانة الدولة للتعليم العالي التابعة لوزير التربية الوطنية على⁽¹⁾:

- أمانة الدولة للتعليم العالي: تقوم على:

- مديرية التعليم العالي: وتتضمن أربعة مديريات فرعية، وهي:

- المديرية الفرعية للشعب والتخصصات العلمية؛

- المديرية الفرعية للشعب التقنية؛

- المديرية الفرعية للشعب الأدبية؛

- المديرية الفرعية لتقييم البرامج.

- أمانة الدولة للبحث العلمي: تقوم على:

- مديرية البحث الجامعي: وتتضمن هذه المديرية ثلاث مديريات فرعية، وهي⁽²⁾:

- المديرية الفرعية للبرمجة والتقييم؛

- المديرية الفرعية للتبادلات والخدمات العلمية والتقنية؛

- المديرية الفرعية لما بعد التدرج.

ثم في غضون سنة 1993م أطلق عليها تسمية الوزارة المنتدبة للجامعات والبحث العلمي، ومع مطلع 1994م تحولت إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي التسمية التي ما تزال عليها إلى يومنا هذا.

(1)- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 93، المرسوم التنفيذي رقم 489/92 المؤرخ في 28 ديسمبر سنة 1991، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية.
(2)- المرجع السابق.

وقد عرفت خلال هذه الفترة عدة تنظيمات كان آخرها ذلك الذي تضمنه المرسوم التنفيذي رقم 01/03 المؤرخ في 08 جانفي 2003م، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. والجدول (02) يوضح التطور التاريخي للإدارة المركزية للتعليم العالي فيما يخص المديرات والمديريات الفرعية من 1963-2003.

الجدول (02): التطور التاريخي للإدارة المركزية للتعليم العالي.

عدد المديرات الفرعية	عدد المديرات	رقم المرسوم	اسم الإدارة المركزية
04 أقسام إدارية	01 مديرية	121/63-1963	- مديرية التعليم العالي
02 مديرية فرعية	01 مديرية	185/67-1967	- مديرية التعليم العالي
12 مديرية فرعية	04 مديريات	35/71-1971	- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
18 مديرية فرعية	06 مديريات	30/75-1975	- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
27 مديرية فرعية	09 مديريات	119/85-1985	- وزارة التعليم العالي
26 مديرية فرعية	08 مديريات	83/89-1989	- وزارة التعليم العالي
06 مديريات فرعية	03 مديريات	393/90-1990	- الوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا
28 مديرية فرعية	09 مديريات	116/91-1991	- وزارة الجامعات
04 مديريات فرعية	01 مديرية	489/92-1992	- أمانة الدولة للتعليم العالي
03 مديريات فرعية	01 مديرية	489/92-1992	- أمانة الدولة للبحث العلمي
31 مديرية فرعية	09 مديريات	233/93-1993	- الوزارة المنتدبة للجامعات والبحث العلمي
29 مديرية فرعية	10 مديريات	مؤرخ في 1994	- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
19 مديرية فرعية	06 مديريات	مؤرخ في 1998	- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
30 مديرية فرعية	09 مديريات	01/03-2003	- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المصدر: إعداد الطالبة، بالاعتماد على المراسيم السابقة.

I-2- أهداف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

إن الوزارات هي أقسام إدارية رئيسية في الدولة، تنشأ لتتولى قدرا معيناً من اختصاصات الدولة، وأن توزيع الاختصاصات بين الوزارات في العصر الحديث يقوم على الهدف الذي يراد تحقيقه، أي نوع الخدمة التي تقدمها كل وزارة.

فيقدر عدد الأغراض التي تستهدفها الدولة، أو عدد أنواع الخدمات التي يراد القيام بها، تنشأ وزارات يعهد إلى كل منها بتحقيق غرض من الأغراض، أو تقديم نوع معين من هذه الخدمات، فمن الأغراض التي تستهدفها الدولة مثلا: النهوض بالزراعة، التجارة، الصناعة، التربية، التعليم، تحقيق الأمن، الدفاع وتوفير سبل المواصلات. ولهذا تنشأ وزارات متعددة تبعا لتعدد هذه الأغراض، ويعهد لكل منها بتحقيق غرض من هذه الأغراض فتنشأ وزارة للزراعة وأخرى للتجارة، وثالثة للتربية، ورابعة للتعليم،... الخ.

وطبيعي أن كل وزارة تنشأ على هذا الأساس، تتكون من أدوات ومهمات وأموال، ترصد لتحقيق الهدف المحدد للوزارة، وكذلك من عمال يقومون بالعمل داخل نطاق الوزارة لتحقيق رسالتها. من هنا تبرز الوزارة في عالم الواقع بوصفها قسم إداري رئيسي، هدفها تحقيق غرض من أغراض الدولة، وتعمل في مباشرة مهام متكاملة، ذلك أن النشاط الإداري في البلاد متكامل بالضرورة، رغم طابع التجزئة الذي يسود ظاهريا، وتعدد الهيئات التي تتولى إنجازه، حيث أن التعدد أملاه مبدأ التخصص وتقسيم العمل، ولا يعني مطلقا انفصال المهام والأغراض الإدارية بعضها عن بعض انفصالا تاما، وهذا يمليه تكامل النشاط الإداري ذاته⁽¹⁾.

وعلى ذلك، فإن عمل الوزارة يكمل عمل الوزارات الأخرى، رغم تمتع كل وزارة بنوع من الاستقلال الذاتي في إنجاز المهام الملقاة على عاتقها، غير أن هذا الاستقلال النسبي الذي تتمتع به الوزارات يحتم ضرورة قيام نوع من التنسيق بينها، وذلك منعا لتناقض المشاريع التي تقوم بها كل وزارة مع مشاريع الوزارات الأخرى من جهة، ودفعاً لازدواجية الأعمال من جهة أخرى⁽²⁾.

وعموما فإن وزارة التعليم العالي تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها⁽³⁾:

(1)- علي زغود، الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية (الجزائر : الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، دون سنة النشر)، ص. 76.
(2)- المرجع السابق.
(3)- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20، المرسوم التنفيذي رقم 115/91 المؤرخ في 27 أبريل 1991، المتضمن تحديد صلاحيات وزير الجامعات.

I-2-1- تطوير المنظومة التربوية في المرحلة الجامعية؛

I-2-2- إقامة منظومة جامعية شاملة وكاملة؛

I-2-3- تسعى الوزارة إلى إنجاز الدراسات المستقبلية التي تتعلق بتطوير أنشطة التعليم العالي؛

I-2-4- كما تهدف إلى انتشار المؤسسات العمومية للتعليم العالي عبر التراب الوطني طبقا للأهداف

التي تنشدها؛

I-2-5- ملائمة إنتاج التعليم العالي مع متطلبات السوق الوطنية؛

I-2-6- تكوين رصيد وثائقي متنوع يوضع في متناول الطلبة والباحثين؛

I-2-7- تنمية روح البحث والإبداع؛

I-2-8- رفع عجلة الإنتاج العلمي والتقني وتنمية هيكل النشر والتعليم وملائمتها.

وباختصار فإن وزارة التعليم العالي تسعى إلى النهوض بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وتطويره في مختلف المجالات سواء كانت بيداغوجية، علمية، أو حتى اجتماعية وثقافية.

I-3- مهام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

في سبيل تحقيق أهدافها العلمية والبيداغوجية والإدارية المشار إليها سابقا تتولى الوزارة مهام عديدة تستطيع من خلالها أن تعزز صورتها، وهي (1):

I-3-1- في المجال البيداغوجي:

تعمل الوزارة على تحديد الشروط البيداغوجية للإلتحاق بالجامعة على المستويات الثلاثة (الترج وما بعد التخرج وما بعد التخرج الثاني)، وعلى تحديد البرامج الوطنية للتعليم العالي بكل المؤسسات تحت الوصاية (الجامعات والمعاهد الوطنية والمدارس الوطنية)، تحديد شروط الانتقال من سنة إلى أخرى ونظام التقييم، تسليم الشهادات الجامعية والإشراف عليها، وكذلك تحديد نظام العقوبات ومجالها، وكذا دراسة التدابير اللازمة لتنظيم مختلف مستويات التعليم العالي وتطويرها بتحديد شعب وأطوار التعليم العالي وشروط فتحها وغلقها. كما تقوم بتحديد السياسة الوطنية للتكوين الدائم للمكونين ووضع المناهج

(1) - المرجع السابق.

والطرق المناسبة ولاسيما في مجال التعليم عن بعد والاتصال السمعي البصري، وكذا وضع الشروط لتوظيف الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي، وضمان الوصاية البيداغوجية في حدود اختصاصها على مؤسسات التعليم العالي التابعة لقطاعات أخرى.

I - 2-3 - في مجال البحث:

في مجال البحث العلمي، لها إمكانية إعداد واقتراح كل إستراتيجية تهدف إلى ترقية البحث والتكوين في مؤسسات التعليم العالي، وضمان متابعتها وتقويمها، والقيام بكل دراسة إستشرافية وضمان المتابعة المستديمة للتطوير التكنولوجي، وكذا تقوم بتوفير الوسائل اللازمة له (البحث العلمي والتطوير التكنولوجي).

وتشارك على مستواها في تحسين وتطوير تقنيات وطرائق الإنتاج وكذا المواد والأماك والخدمات، وهي تعمل على تكييف نظام التعليم العالي مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، واستعمالها في جميع مجالات نشاطاته.

I - 3-3 - في المجال الاجتماعي والثقافي:

أما في هذا المجال تعمل الوزارة على تقديم خدمات للطلبة من إيواء، إطعام، نقل، منح، وحماية، وكذا الوقاية الصحية، بالإضافة إلى ممارسة كل النشاطات الثقافية والرياضية، حيث يسهر على وتقديم هذه الخدمات "الديوان الوطني للخدمات الجامعية - l'Office National de Oeuvres Universitaire - l'ONOU".

وعن "ديوان المطبوعات الجامعية l'Office de Publication Universitaire - l'OPU" فهو يعمل تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويتلخص مهامه في: النشر، الطبع، توزيع الكتب والمنشورات لصالح الأسرة الجامعية في مختلف الاختصاصات.

II- الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

يعتبر الوزير رأس السلم الإداري في وزارته، يقوم وزير التعليم العالي والبحث العلمي باختصاصاته من خلال إدارة عامة مركزية تتشكل من أجهزة وهيكل، وكذا من خلال عدد من مؤسسات الوصاية.

II-1- الوزير.

لوزير باعتباره عضوا من أعضاء السلطة التنفيذية صفتان:

الصفة السياسية باعتباره عضو مجلس الوزراء (الحكومة)، والصفة الإدارية باعتبار أن الوزير عضو إداري، لأنه الرئيس الإداري لمجموعة المرافق والمؤسسات والأجهزة الإدارية المكونة للوزارة التي يترأسها ويشرف عليها.

فالوزير في نطاق اختصاصات وظائف وزارته يعد الرئيس الإداري الأصلي، وصاحب الاختصاص العام في شؤون الوظيفة الإدارية المتعلقة والمتصلة بإدارة وتسيير وزارته، وله سلطة اتخاذ القرارات الإدارية والتصرفات وكافة الأعمال القانونية والمادية باسم ولحساب الدولة في نطاق الاختصاص الوظيفي لوزارته.

فالوزير يقوم على وجه الخصوص بالوظائف والاختصاصات الإدارية التالية⁽¹⁾:

II-1- يقوم الوزير في نطاق الاختصاص الوظيفي لوزارته بوظيفة التنظيم الداخلي وضمان حسن سيرها باستمرار، وللوزير سلطة إصدار القرارات الإدارية التنظيمية، وكافة إجراءات التنظيم الداخلي باختلاف صورها؛

II-2- سلطات ومظاهر السلطة الرئاسية على عمال وموظفي وزارته، فله سلطة ومظاهر سلطة تعيينهم، وسلطة نقلهم وترقيتهم وتأديبهم وتقرير مستقبلهم الوظيفي، وله سلطة إرشادهم وتوجيههم وإجازة أعمالهم والتصديق عليها أو رفضها أو إلغائها أو تعديلها، وله سلطة تفويض بعض اختصاصاته إلى موظفي وزارته في حدود القانون، وله حق الحل محلهم في القيام بواجباتهم وله سلطة الرقابة بكل صورها وأنواعها ووسائلها على عمال وموظفي وزارته.

(1)- عمار عابدي ، القانون الإداري، مرجع سابق، ص.226.

II-3- للوزير السلطة الرئاسية من أجل القيام بوظيفة وحق إصدار القرارات الإدارية الفردية (قرارات وزارية) واللوائح، وكافة إجراءات التنظيم الداخلي من تعليمات ومنشورات ودوريات، وذلك في نطاق مبدأ المشروعية الشكلية والمادية وفي ظل السياسة العامة للحكومة والدولة.

II - 2- وظائف الإدارة العامة المركزية للوزارة.

تتشكل الإدارة المركزية للوزارة في النظام الإداري الجزائري تحت سلطة الوزير من ديوان الوزير، وأمانة عامة، ومفتشية عامة، وهيكل أخرى. وتضطلع الإدارة المركزية للوزارة بصورة عامة بتحقيق الأهداف المرسومة للقطاع المختص ضمن المخططات الوطنية للتنمية، وذلك في نطاق مبدأ وحدة العمل الحكومي، وطبقا للنصوص الأساسية وتوجيهات السياسة النافذة في الدولة⁽¹⁾.

ولكي تتجزأ الإدارة العامة المركزية للوزارة وظائف وأهداف القطاع المعني، تقوم بالأعمال التالية⁽²⁾:

II-2-1- تحضير الأعمال والقرارات السياسية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة والمرتبطة باختصاصات الوزارة المعنية، وكذا القيام بإثراء هذه القرارات والأعمال؛

II-2-2- القيام بعمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة؛

II-2-3- تقوم الإدارة العامة المركزية للوزارة أو تأمر وتكلف من يقوم بتنفيذ القوانين والقرارات السارية المفعول وتعمل على احترامها؛

II-2-4- القيام بعمليات تكيف وملائمة الأعمال والشؤون الإدارية مع قرارات الحكومة؛

II-2-5- ممارسة مظاهر وسلطات وأعمال وصلاحيات سلطة الرقابة الوصائية على أعمال المؤسسات العامة والمقاولات والهيئات والمكاتب العامة التابعة لوصاية الوزارة المعنية، والسهر على تحقيق أهداف الرقابة الوصائية عليها؛

II-2-6- تدعم الإدارة العامة المركزية للوزارة الهيئات المحلية الإقليمية، عن طريق تقديم المساعدات

(1) - المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 119/85 المؤرخ في 21 ماي 1985، مرجع سابق.

(2) - المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 119/85 المؤرخ في 21 ماي 1985، مرجع سابق.

التقنية لها لإنجاز مهامها وبرامجها بصورة جيدة؛

II-2-7- تسهر الإدارة العامة المركزية للوزارة على عمليات تحسين الخدمات والمرافق العامة، وتحرص على إقامة العلاقات العامة بصورة جيدة بين الإدارة والمواطنين.

وتضطلع الإدارة العامة للوزارة بهذه المهام والوظائف عن طريق مجموعة الأجهزة والهيكل المختلفة التي تشكل الوزارة، وذلك بصورة متكاملة ومتناسقة، وفي نطاق وحدة العمل الوزاري القطاعي.

II -3- هيكلية وتركيبة الإدارة العامة المركزية للوزارة.

تتكون هيكلية الإدارة العامة المركزية للوزارة في النظام الإداري الجزائري من أجهزة وهيكل، وتشتمل الأجهزة على الديوان، والأمانة العامة، والمفتشية. بينما تشمل هيكل الإدارة العامة المركزية للوزارة على المديريات، والمديريات الفرعية، والمكاتب. وتعمل فنيا وإداريا ووظيفيا، وذلك طبقا للنصوص الأساسية وتوجيهات السياسة النافذة في الدولة، فمجموع أجهزة وهيكل الإدارة العامة المركزية للوزارة تعمل بأسلوب متناسق ومتكامل وموحد تحت سلطة وقيادة الوزير المختص. ويتطلب الأمر هنا إعطاء فكرة عن أجهزة وهيكل الوزارة في النظام الإداري الجزائري.

II-3-1- الأجهزة.

II-3-1-1- الأمانة العامة للوزارة:

الأمانة جهاز تقني وإداري، يسهر على الاضطلاع بعمليات تنشيط وتوحيد وتنسيق ومراقبة نشاط وعمل هيكل الإدارة العامة المركزية للوزارة. وتدار وتسير الأمانة للوزارة من طرف أمين عام يعين بمرسوم من طرف رئيس الدولة، ويعمل تحت سلطة وقيادة الوزير. ويقوم الأمين العام للوزارة بالمهام التالية⁽¹⁾:

- عمليات التنسيق والتنشيط والرقابة لأعمال هيكل الإدارة العامة المركزية للوزارة، وذلك تحت سلطة الوزير؛

- ممارسة سلطات ومظاهر السلطة الرئاسية على أعمال هيكل الإدارة العامة المركزية للوزارة؛

- المشاركة في عمليات تنظيم وتنسيق العلاقات الفنية والتنظيمية بين أجهزة وهيكل الإدارة العامة

(1)- المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 119/85 المؤرخ في 21 ماي 1985 ، مرجع سابق.

المركزية للوزارة، وذلك بهدف تحقيق مزايا التنسيق والتعاون والتكامل بين أجهزة و هياكل الوزارة لتحقيق الفاعلية والرشادة الاقتصادية والإدارية والفنية في تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال.

ويساعد الأمين العام مديرا (02) دراسات، ويلحق به المكتب الوزاري للأمن الداخلي في المؤسسة ومكتب البريد والاتصال. حيث يتولى مدير الدراسات الأول الشؤون الداخلية؛ أي كل ما يتعلق بالإدارة المركزية، أما مدير الدراسات الثاني مكلف بالشؤون الخارجية؛ أي المديرية الخارجية، معاهد جامعات ومراكز التعليم العالي والبحث العلمي⁽¹⁾.

II - 3-1-2- الديوان:

الديوان جهاز تقني وإداري، وهو كذلك هيئة ذات علاقة مباشرة بالوزير. يتألف من منصب رئيس الديوان ويساعده ثمانية (08) مكلفين بالدراسات والتلخيص⁽²⁾. يضطلع الديوان بالمهام والصلاحيات التي لا تدخل في نطاق الصلاحيات والاختصاصات المقررة لهياكل وأجهزة الإدارة العامة المركزية الأخرى في الوزارة⁽³⁾. وتكمل أعمال جهاز الديوان أعمال هياكل الإدارة المركزية للوزارة وأجهزتها الأخرى⁽⁴⁾. ويقوم رئيس الديوان بعمليات تنشيط وتنسيق ومتابعة أعمال أعضاء الديوان، وذلك تحت إشراف السلطة الرئاسية للوزير⁽⁵⁾.

وتتخصص وتتجه أعمال الديوان في عمليات البحث والدراسات والاستشارات المرتبطة باختصاصات الوزير. وتتجسد مهام المكلفين بالدراسات والتلخيص في الأعمال التالية⁽⁶⁾:

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية وتنظيمها؛

- تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات العمومية وتنظيمها؛

- تنظيم علاقات الوزير مع أجهزة الإعلام وتحضيرها؛

- تنظيم علاقات الوزير مع مختلف الجمعيات والتنظيمات المهنية الاجتماعية وتحضيرها؛

- متابعة نشاطات الخدمات الجامعية؛

(1)- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، المرسوم التنفيذي رقم 01/03 المؤرخ في 04 جانفي 2003، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

(2)- المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 01/03 المؤرخ في 04 جانفي 2003، المرجع السابق.

(3)- المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 119/85 المؤرخ في 21 ماي 1985، مرجع السابق.

(4)- المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 119/85 المؤرخ في 21 ماي 1985، المرجع السابق.

(5)- المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 119/85 المؤرخ في 21 ماي 1985، المرجع السابق.

(6)- المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 01/03 المؤرخ في 08 جانفي 2003، مرجع السابق.

- إعداد مخططات أعمال كل القطاع وحصائل نشاطاتها ومتابعتها؛

- متابعة الإصلاحات وبرامج تطوير القطاع؛

- متابعة الشكاوى والعرائض.

II - 3-1-3- المتفشية العامة:

المفتشية العامة للوزارة هي جهاز إداري تقني تابع ومساعد للوزير، وهي تعمل تحت إشراف السلطة الرئاسية للوزير، بهدف الحرص والتأكد المستمر على السير الحسن والمنتظم للهيكل الإدارية المركزية والهيئات والمؤسسات والمكاتب العامة اللامركزية التابعة للوزارة المعنية. وتعمل المفتشية العامة على أساس برنامج سنوي للتفتيش مصادق عليه من طرف الوزير، وتنتهي عمليات التفتيش بإعداد تقارير وحوصلات ترسلها المفتشية العامة للوزير⁽¹⁾.

وتعمل المفتشية العامة وتسير بواسطة مفتش عام يساعده ثمانية (08) مفتشون مساعدون، وتقوم المفتشية العامة للوزارة على وجه الخصوص بالمهام التالية⁽²⁾:

- الوقاية من أنواع ومخاطر الإهمال والتقصير في تسيير المرافق والمؤسسات العامة التابعة للوزارة المعنية؛

- إرشاد وتوجيه المسيرين وتقديم النصح لهم، وذلك بهدف تمكينهم من الاضطلاع بصلاحياتهم وأعمالهم بأساليب جيدة وبطرق مشروعة؛

- السهر المستمر والدؤوب على التحكم في استعمال الوسائل والموارد المخصصة للوزارة استعمالاً رشيداً، والمحافظة عليها في جميع الأحوال؛

- العمل على تجسيد متطلبات مبدأ الصرامة والانضباط في التنظيم المتعلق بأعمال القطاع، وتنظيم هيكل المرافق وعملها، وكذا تسيير الموارد المالية المخصصة للقطاع واستعمالها، كذلك مراقبة ومتابعة استعمالات الأملاك العقارية والمنقولة التابعة للقطاع المعني، والحرص على صيانتها والمحافظة عليها، وكذا الحرص على التسيير الفعال والرشيد للوسائل البشرية التابعة لقطاع الوزارة.

(1) - المادة 11، 12، 13 من المرسوم التنفيذي رقم 119/85 المؤرخ في 21 ماي 1985، مرجع سابق.

(2) - المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 119/85 المؤرخ في 21 ماي 1985، المرجع السابق.

هذا بصفة عامة، وبصفة خاصة فإن كل مفتش يقوم بدورات تفتيشية وتفقدية لكافة المؤسسات التابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، بغية الإطلاع على متطلبات واحتياجات كل مؤسسة، إضافة إلى متابعة وتقييم مسؤولي المعاهد والجامعات والمراكز وهذا لضمان السير الحسن لها.

II-3-2- الهياكل:

هياكل الإدارة العامة المركزية للوزارة هي وحدات إدارية تنفيذية مركزية، تتمثل في المديريات والمديريات الفرعية والمكاتب. وتعمل الهياكل على حسن سير مرفق الوزارة المعنية بانتظام وعلى أفضل صورة لتحقيق وإنجاز الأهداف والوظائف المحددة لقطاع الوزارة بفاعلية ورشادة.

II-3-2-1- المديريات:

تتعدد المديريات في الوزارة من وزارة إلى أخرى. وتضطلع المديريات في حدود اختصاصاتها المحددة بأعمال التصور والتنشيط والرقابة لتجسيد الأهداف المرسومة من طرف الهيئات السياسية التنفيذية وفي ظل التوجيهات والتعليمات العامة النافذة، كما تقوم المديريات في نطاق اختصاصها بالسهر على ضمان وحدة وتناسق وتكامل الأعمال في المديريات والمديريات الفرعية والمكاتب في ظل احترام مقتضيات مبدأ تدرج السلطة الرئاسية في الوزارة، وكذلك تقوم بدراسات وبحوث من أجل تطوير وتحسين وترشيد الأعمال، والقيام بمتابعة البرامج والقرارات المتخذة وتقييم أعمالها بانتظام وباضطراد⁽¹⁾. وعدها تسعة في الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي⁽²⁾:

- مديرية التكوين العالي في مرحلة التدرج؛

- مديرية الدراسات لما بعد التدرج والبحث والتكوين؛

- مديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

- مديرية الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال الجامعية؛

- مديرية التسمية والاستشراف؛

- مديرية الدراسات القانونية والأرشفة؛

(1)- المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 119/85 المؤرخ في 21 ماي 1985، مرجع سابق.

(2)- المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 01/03 المؤرخ في 04 جاني 2003، مرجع سابق

- مديرية التعاون والتبادل ما بين الجامعات؛

- مديرية الموارد البشرية؛

- مديرية الميزانية والوسائل ومراقبة التسيير؛

والملحق رقم (01) يوضح مهام المديرية السابقة الذكر.

II - 2-2-3 - المديرية الفرعية:

كل مديرية تتكون من ثلاث إلى أربع مديريات فرعية، وتقوم المديرية الفرعية أو نيابات المديرية وفي حدود اختصاصها وصلاحياتها بأعمال إعداد برامج العمل والقرارات والإجراءات والتدابير اللازمة لتنفيذ التوجيهات والتعليمات الصادرة والنافذة، وتحريك وتنشيط وتنسيق أعمال المكاتب⁽¹⁾.

والملحق رقم (01) يوضح المديرية الفرعية في الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومهامها.

II - 3-2-3 - المكاتب:

لقد صدر قرار وزاري مشترك مؤرخ في 04 شعبان عام 1424هـ الموافق لـ: 30 سبتمبر سنة 2003م، ينظم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مكاتب، وذلك في مادته الأولى تطبيقاً لأحكام المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 01/03 المؤرخ في 02 ذي القعدة عام 1423هـ الموافق لـ: 04 يناير سنة 2003م، يهدف هذا القرار إلى تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مكاتب، وذلك في حدود مكتبين إلى أربعة مكاتب في كل مديرية فرعية⁽²⁾.

يعتبر المكتب الوحدة الإدارية القاعدية في هيكلية الإدارة العامة المركزية للوزارة، والمسؤول عن الاضطلاع بعمليات البحث عن العناصر والصياغات الضرورية لإعداد القواعد والمقاييس، وجمع هذه العناصر واستغلالها وتحليلها، وتحضير الملفات في نطاق حدود اختصاصه. كما يقوم المكتب باتخاذ

(1) - المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 119/85 المؤرخ في 21 ماي 1985، مرجع سابق.

(2) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 65، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 30 سبتمبر 2003، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي في مكاتب.

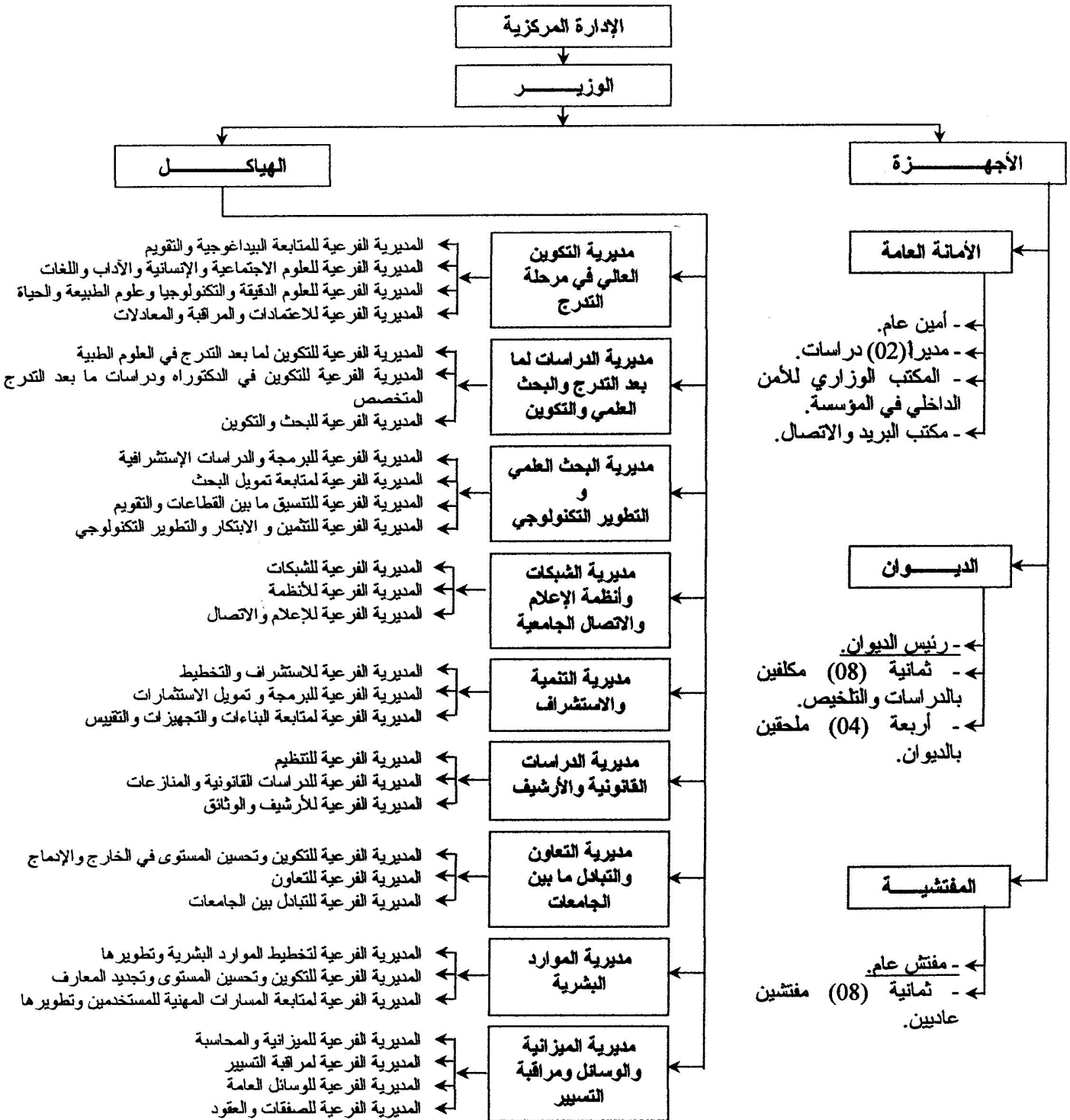
الإجراءات والتدابير ذات الطبيعة التقنية والميدانية بهدف حسن تطبيق القرارات والقواعد والمقاييس في نطاق اختصاصه، ويقترح التعديلات والملائمات الضرورية. كما يقوم المكتب في الوزارة بكافة أعمال الإدارة والتسيير في حدود اختصاصه⁽¹⁾.

والملاحق رقم (02) يوضح مختلف مكاتب المديرية الفرعية في الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

والشكل (16) الموالى يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي.

(1) - المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 119/85 المؤرخ في 21 ماي 1985، مرجع سابق

الشكل (16): الهيكل التنظيمي للإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي.



المصدر: إعداد الطالبة، بالاعتماد على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، المرسوم التنفيذي رقم 01/03

المؤرخ في 08 جانفي 2003.

وكخلاصة لهذا المبحث، أن الإدارة الوزارية للتعليم العالي تعد واحدة من الإدارات المركزية التي عرفت شدة تغيير في هيكلها ومهامها تماشيا مع التغيرات الدستورية التي عرفتها الجزائر، قبل أن تصبح بالتنظيم الحالي في إطار المرسوم التنفيذي رقم 01/03 المؤرخ في 8 جانفي 2003. وتسعى وزارة التعليم العالي إلى النهوض بقطاع التعليم العالي وتطويره في مختلف المجالات سواء كانت بيداغوجية، علمية، حتى اجتماعية وثقافية. وتعمل على تحقيق ذلك من خلال هيكل تنظيمي يضم على رأسه الوزير، وهو الرئيس الإداري الأعلى لمجموع المرافق والمؤسسات والأجهزة الإدارية، وعلى رأسها الإدارة العامة للوزارة التي تتشكل من أجهزة وهيكل، وتقوم بتحقيق أهداف القطاع من خلال القيام بنشاط إداري، حيث تشير مختلف النصوص القانونية المنظمة أن من بينها التنسيق، وأنه على أجهزة وهيكل الإدارة العامة المركزية العمل بأسلوب متكامل ومتناسق. وقد أنيطت مهمة التنسيق أساسا للأمانة العامة للوزارة لتحقيق الفاعلية والرشادة الاقتصادية والإدارية والفنية في تحقيق وإنجاز الأعمال، كما أنه على الديوان والهيكل ضمان وحدة وتناسق وتكامل الأعمال. وعلى هذا الأساس سيتم تتبع مدى وجود وفاعلية هذا التنسيق من خلال المبحث الموالي.

المبحث الثاني: التنسيق في الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي
(إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع)

لمعرفة وضعية العملية التنسيقية في الإدارة العامة المركزية للوزارة المعنية تم إعداد استمارة، كانت الغاية في البداية توزيعها على مستويات إدارية أعلى، لكن لصعوبة ذلك تم توزيعها على رؤساء المكاتب في مختلف مديريات إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع، حيث تم توزيع 30 استمارة، وحتى بعد مرور فترة تقارب الشهرين لم يتم الحصول إلا على 14 استمارة، لكن من مختلف المديريات. تناولت الاستمارة أربع محاور أساسية، الأول كان للبيانات العامة، الثاني كان لبيانات عامة حول العمل، أما الثالث فكان للتنسيق وأداء الوظائف الإدارية، أما الأخير فقد كان للتنسيق وتنمية الموارد البشرية. ثلاث محاور الأولى سيتم دراستها من خلال هذا المبحث، أما المحور الأخير فسيتم تناوله بالدراسة في المبحث الثالث من هذا الفصل.

I - الإطار العام للعمل في الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

بغية الاطلاع على وضعية العمل في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع، سيتم تناول وبالدراسة الأجوبة التي وردت ضمن المحور الثاني لأسئلة الاستمارة. لكن قبل ذلك سيتم دراسة البيانات العامة، باعتبار أن أي استمارة بحث علمي تتضمن بيانات عامة حول المبحوث تساعد على الدراسة. ولهذا الغرض الجدول التالي يلخص الأجوبة على الأسئلة الواردة في المحور الأول والثاني من هذه الاستمارة (الاستمارة مرفقة كملحق رقم 03).

الجدول (03): نتائج بيانات المحور الأول والثاني في الاستمارة.

رقم العمود	البيانات	الجنس		الن	المستوى التعليمي	التخصص	مدة خدمتك في الوزارة	مدة خدمتك في منصبك الحالي	هل حصلت على تكوين		هل أجرك كاف		هل ظروف عملك ملائمة		هل حدود تعاملاتك الوظيفية			هل تواجه صعوبات في قيامك بخدماتك		هل تواجه هل تواجه		
		ذكر	انثى						لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	صغيرة	متوسطة	كبيرة	لا	نعم	لا	نعم	لا
01	الاستمارة 01	/		32	جامعي	إدارة	8 سنوات	3 سنوات														
02	الاستمارة 02	/		46	جامعي	إدارة	22	12														
03	الاستمارة 03	/		39	جامعي	علوم سياسية و إدارية	6	3														
04	الاستمارة 04	/		40	جامعي	حقوق و علوم إدارية	14	8														
05	الاستمارة 05	/		42	جامعي	إعلام آلي للتسيير	20	3														
06	الاستمارة 06	/		56	جامعي	حقوق و علوم إدارية	14	10														
07	الاستمارة 07	/		39	جامعي	علم النفس الاجتماعي	8	2														

دراسة تطبيقية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

35.71 %	5	9	3	11	2	11	1	11	3	14	0	10	4	15	20	حقوق علم النفس الاجتماعي	جامعي	50	/	8	6	08 الاستشارة
% 64.28	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	4	23	اجتماعي	جامعي	53	/	/	/	09 الاستشارة
21.42 %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	5 أشهر	8	حقوق	جامعي	41	/	/	/	10 الاستشارة
% 78.57	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	3	15	إدارة	جامعي	40	/	/	/	11 الاستشارة
% 14.57	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	3	30	حقوق	جامعي	54	/	/	/	12 الاستشارة
% 78.57	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	4	8	إدارة	جامعي	30	/	/	/	13 الاستشارة
% 7.14	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	3	10	إدارة	جامعي	33	/	/	/	14 الاستشارة
% 21.42	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	اجتماعي	جامعي	33	/	/	/	المجموع
100 %	5	9	3	11	2	11	1	11	3	14	0	10	4	15	20	حقوق	جامعي	50	/	8	6	النسبة المئوية % 100
% 71.42	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	اجتماعي	جامعي	53	/	/	/	
% 28.57	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	اجتماعي	جامعي	53	/	/	/	

في البدء سيتم دراسة نتائج المحور الأول من أسئلة الاستبيان المتعلقة بالبيانات العامة، والتي يظهرها الجدول (03) في العمود الأول والثاني والثالث والرابع.

تظهر نتائج العمود الأول المتعلقة بجنس أفراد العينة أن 6 منهم ذكورا، و8 إناث. ولا يمكن الحكم هنا أن الإناث أكبر عددا من الذكور، باعتبار أن الدراسة كانت لعينة فقط دون الاطلاع على السجلات. لكن ما يكن قوله هو أن المرأة في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع. تحتل مناصب هامة في هذا المستوى الإداري، وفي مستويات أعلى، وتظهر ضرورة الاهتمام بها وتمييزها لتعظيم الاستفادة منها.

نتائج العمود الثاني تظهر أن سن أفراد العينة يتجاوز 30 سنة.

ونتائج العمود الثالث تظهر أن المستوى التعليمي لكل أفراد العينة هو الجامعي، وهذا يدل على المستوى العلمي والثقافي الذي يتطلبه منصب رئيس مكتب، وبالتالي مناصب أعلى. ويتضح هنا أيضا أن إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع. توظف إطارات ذات مستويات تعليمية عليا.

أما عن التخصصات المدروسة فيبينها العمود الرابع من الجدول (03)، فمعظمها يتراوح بين الإدارة والحقوق والعلوم الإدارية، وهذا منطقي بحكم أنهم موظفون في إدارة. كما أن مقتضيات العمل تتطلب مهارات في الإعلام الآلي، وطبيعة وظائف الوزارة البيداغوجية تتطلب موظفين تخصصاتهم علم النفس الاجتماعي.

هذا بالنسبة لنتائج المحور الأول في الاستبيان. وفيما يلي نتائج المحور الثاني والمتعلق ببيانات حول العمل، يظهرها الجدول (03) في العمود رقم خمسة (5) إلى العمود رقم اثنا عشر (12)، بالإضافة إلى نتائج السؤال ثلاث عشر (13).

العمود رقم خمسة (5) يبين نتائج السؤال الخامس في الاستمارة، المتعلق بمدى الخدمة في الوزارة أن لكل أفراد العينة أقدمية تتراوح بين 6 إلى 30 سنة عمل.

العمود رقم ستة (6) يبين نتائج السؤال السادس المتعلق بمدى الخدمة في المنصب الحالي (رئيس مكتب) أن لمعظم مفردات العينة أقدمية في منصب رئيس مكتب، باستثناء صاحب الاستمارة رقم 10 فقد ترقى لهذا المنصب منذ 5 أشهر فقط. وحتى يتم استقراء نتائج هذا العمود بشكل أفضل، تتم مقارنة بنتائج العمود رقم (5) (المتعلق بمدى الخدمة في الوزارة)، وعليه يمكن القول أن هناك اختلافا بين مفردات العينة فيما يخص فترة العمل في الوزارة والترقية إلى رئيس مكتب، وهي على حسب ترتيب الاستمارات وبالسنوات: 5، 10، 3، 6، 17، 4، 6، 5، 19، 7، 12، 27، 4، 7. وعليه فمدة العمل ليست أساسا للترقية فقط، بل قد تكون لعوامل أخرى كالخبرة والكفاءة.

العمود رقم سبعة (7) يظهر نتائج السؤال السابع، والمتمثل في الحصول على تكوين على منصب العمل الحالي، ويتبين أن 28.57% من مفردات العينة تلقوا تكوينًا، وهي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع نسبة

الذين لم يحصلوا على تكوين، رغم أنهم ترقوا إلى هذا المنصب، وأصبحت لهم أقدمية عمل فيه أيضا. ويظهر هنا قصور في الاهتمام بتكوين الإطارات في هذا المستوى الإداري.

العمود رقم ثمانية (8) يبين نتائج السؤال الثامن، والمتعلق بمدى كفاية الأجر المتقاضى، حيث أن كل أفراد العينة يعتبرون أن أجورهم غير كافية. وهذا يعد عاملا سلبيا يؤثر على حسن الأداء، باعتبار أن الأجر يعد أهم عامل تحفيزي من الناحية المادية.

العمود رقم تسعة (9) يبين نتائج السؤال التاسع في الاستمارة، والمتعلق بمدى ملائمة ظروف العمل، أن 78.57% من مفردات العينة ترى أن ظروف عملها غير ملائمة، في حين أن 21.42% منهم ترى أن ظروف عملها ملائمة. وتتبعي الإشارة هنا أن ما تم ملاحظته أن رئيس المكتب ومرووسيه الذين هم في حدود 2 إلى 4 مرووسين يمارسون وظائفهم في مكتب واحد ضيق.

ومن خلال نتائج العمود رقم (8) و(9) يمكن الوصول إلى حقيقة أن الظروف المحيطة بالبيئة الأدائية غير ملائمة.

العمود رقم عشرة (10) يظهر نتائج السؤال العاشر في الاستمارة، والمتعلق بحدود التعاملات الوظيفية، حيث أن 7.14% من مفردات العينة تراها كبيرة، 78.57% منها تقول أنها متوسطة، 14.28% ترى أنها ضعيفة. ويتضح أن النسبة الأكبر تذهب إلى أن تعاملاتها الوظيفية متوسطة، ويرجع ذلك إلى أن المكاتب تقع في المستوى الإداري القاعدي ومعظم تعاملاتها تكون في إطار مديرياتها.

العمود رقم (11) يظهر نتائج السؤال الحادي عشر، والمتعلق بمواجهة صعوبات أثناء القيام بالمهام، حيث أن 78.57% من مفردات العينة تواجه صعوبات، في حين أن 21.42% منها لا تواجه مشاكل وصعوبات متعلقة بأعمالها. أما عن طبيعة هذه المشكلات بالنسبة للذين يواجهونها فمن بينها المشكلات التنسيقية بنسبة 64.28% ، وذلك حسب نتائج العمود رقم (12).

ولمعرفة سبب المشكلات التنسيقية، تم طرح السؤال رقم 12 في الاستمارة والمتعلق بأسباب

المشكلات التنسيقية، والنتائج بلخصها الجدول (04).

الجدول (04): معوقات العملية التنسيقية في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع.

معوقات التنسيق	التكرارات	النسبة المئوية
التباين في الأهداف	4	9.09 %
التباين في الاهتمامات والتوجهات والآراء	8	18.18 %
الاتساع في المهام والمسؤوليات	4	9.09 %
زيادة عدد الوحدات الإدارية	9	20.45 %
عدم تجانس المهام والوظائف	4	9.09 %
اختلاف الأفراد المسؤولين	5	11.36 %
الصعوبات في الاتصال	10	22.72 %
المجموع	44	100 %

من خلال الجدول يتضح أن كل العوامل السابقة تشكل معيقا للعملية التنسيقية في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع، مع اختلاف نسبة تأثيرها السلبي، وهي بالترتيب كما يلي:

- التباين في الأهداف بنسبة 9.09 % من التكرارات، فالأهداف في الوزارة مستتبطة من سياستها العامة، وكل الأجهزة والهيكل في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع تعمل على تحقيقها كل حسب هدفه الجزئي في إطار دوره. وقد ينبع التباين في الأهداف إلى أن الأهداف الجزئية غير محددة بدقة وغموضها، إذ لا يمكن تصور جهد جماعي دون تحديد دقيق للأهداف ووضوحها. وهذا يشير إلى وجود مشكل متعلق بالوظيفة التخطيطية، لأن التخطيط يتضمن أولا تحديد الأهداف.
- التباين في الاهتمامات والتوجهات والآراء بنسبة 18.18 % من التكرارات، وهو من بين أكبر معوقات العملية التنسيقية في الإدارة العامة للوزارة المعنية، فمهما كان للفرد من روح التعاون والتوافق فلكل فرد شخصية مستقلة قد تجعله يفضل القيام بمهامه بمعزل، مما يؤدي إلى التباعد والازدواجية. كما يفسر أيضا بغياب دور القيادة الإدارية في جعل اهتمامات وتوجهات الموظف ايجابية وتخدم تحقيق أهداف التنظيم.
- الاتساع في المهام والمسؤوليات بنسبة 9.09 % من التكرارات، إذ أن اتساع المهام والمسؤوليات يؤدي إلى تشتتها وبالتالي صعوبة التنسيق في القيام بها، وتحديد علاقتها بمهام ومسؤوليات أخرى لخدمة هدف محدد في النهاية.
- زيادة عدد الوحدات التنظيمية بنسبة 20.45 % من التكرارات، فمن خلال تتبع التطور التاريخي لـ إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع يلاحظ أنها شهدت تطورا وتوسعا لاتساع مهامها واختصاصاتها، وما

يصاحب ذلك من زيادة في عدد الموظفين والإدارات داخليا. فدرجة التخصص الكبيرة تؤدي إلى التضارب والازدواج وهدر الإمكانيات المادية والبشرية.

- عدم تجانس المهام والوظائف بنسبة 9.09 % من التكرارات، ويرجع هذا إلى أنه ليس هناك تحديد دقيق لمهام ومسؤوليات رؤساء المكاتب. فلقد تم الحصول على مرسوم يتضمن قائمة اسمية لكل مكاتب المديرية الفرعية لكن ليس هناك تحديد لمهام كل مكتب، وهذا ما يخلق صعوبة في تجانس المهام والوظائف.

- اختلاف الأفراد المسؤولين بنسبة 11.36 % من التكرارات، وهذا يشير إلى وجود خلل في التنظيم الإداري، فالمنطق أن يكون لكل مرؤوس رئيس واحد، والتعدد يؤدي إلى الصراع والتداخل بين المسؤوليات والسلطات.

- الصعوبات في الاتصالات بنسبة 22.72 % من التكرارات، وتعتبر من أكثر العوامل إعاقة للعملية التنسيقية، وهذا رغم توفر مختلف وسائل الاتصال من هاتف، الانترنت، شبكة انترنت، الفاكس. لذا فقد ترجع صعوبة الاتصال لأسباب متعلقة بالطرف المرسل أو المستقبل.

ويتضح مما سبق أن معوقات التنسيق تمثل جوانب ضعف في أداء الوظائف الإدارية، وكحكم أولي أن سبب هذا الضعف يعود لضعف التنسيق في أدائها.

II - التنسيق و أداء الوظائف الإدارية.

لقد تم التوصل من خلال أسئلة الاستمارة (المحور الثاني) أن إ.ع.م.وت.ع.ب.ع تواجه مشاكل تنسيقية لأسباب متعلقة بضعف أداء الوظائف الإدارية. ولهذا خصص المحور الثالث من أسئلة الاستمارة لمعرفة جوانب ضعف الوظائف الإدارية الأساسية الأربع التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. ودور التنسيق لتجاوز ذلك. وقبل أن تتم دراسة ذلك تم طرح السؤال الأول في هذا المحور، والمتعلق باعتبار التنسيق واجب إداري، والنتائج يوضحها الجدول (05).

الجدول (05): يبين اعتبار التنسيق واجب إداري.

النسبة المئوية	التكرارات	اعتبار التنسيق واجب إداري
85.71 %	12	نعم
14.28 %	2	لا
100 %	14	المجموع

يوضح هذا الجدول أن 85.71 % من مفردات العينة تشير إلى أن التنسيق يعد واجبا إداريا، بينما 14.28 % من مفردات العينة لا يعتبرون التنسيق واجبا إداريا. ومن خلال تلك المعطيات، يتضح بأن رؤساء المكاتب على وعي بأهمية وضرورة التنسيق في العمل الإداري، وهنا يتم استبعاد احتمال أن المشكل التنسيقي يعود لتجاهل الموظف لأهمية التنسيق.

II-1- التنسيق والتخطيط.

الجدول (06): يبين المساهمة في وضع الأهداف.

النسبة المئوية	التكرارات	المساهمة في وضع الأهداف
35.71 %	5	نعم
64.28 %	9	لا
100 %	14	المجموع

يلاحظ من الجدول أن 35.71 % من أفراد العينة تساهم في وضع الأهداف، في حين 64.28 % لا تساهم في وضع أهداف وحداتها الإدارية. ومن خلال هذه المعطيات، يتضح أن المساهمة محدودة في وضع الأهداف، لأن أهداف مختلف الوحدات الإدارية تستند بالأساس إلى الأهداف العامة، وهذا تغيب لدور هذا المستوى الإداري في تزويد أجهزة التخطيط بالمعلومات التي تفيد في صياغة أهداف أكثر دقة، سيما وأن لهذا المستوى الإداري دور في تنفيذ تلك الأهداف.

الجدول (07): يبين انسجام أهداف الوحدات الإدارية.

النسبة المئوية	التكرارات	انسجام الأهداف
85.71 %	12	نعم
14.28 %	2	لا
100 %	14	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 85.71 % من مفردات العينة ترى أن هناك انسجاما بين أهداف الوحدات الإدارية، بينما 14.28 % منهم لا ترى أن هناك انسجاما. وعلى هذا الأساس فإن معظم رؤساء المكاتب على اطلاع على أهدافهم وعلاقتها بأهداف وحدات إدارية أخرى، وهذا لن يأتي دون تنسيق لتكون بهذه الدرجة من الانسجام. ولأن المساهمة في وضع الأهداف محدودة، فإن الذي يضمن انسجامها أنها محددة على مستويات إدارية أعلى.

الجدول (08): يبين الاشتراك في وضع المخططات.

النسبة المئوية	التكرارات	الاشتراك في وضع المخططات
28.57 %	4	نعم
71.42 %	10	لا
100 %	14	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 28.57 % من مفردات العينة تشارك في وضع المخططات، في حين 71.42 % منها فتشير إلى عدم المشاركة في وضع المخططات. ومن خلال هذه المعطيات، يتضح أن هناك افتقار في مشاركة رؤساء المكاتب في وضع المخططات، مع أن وضع هذه الأخيرة تتطلب مشاركة مختلف المستويات الإدارية، وإلا تعرضت الخطط إلى مقاومة ومعارضة من يقومون بالتنفيذ.

الجدول (09): يبين عوامل تحقيق فعالية التخطيط.

النسبة المئوية	التكرارات	عوامل تحقيق فعالية التخطيط
48 %	12	التنسيق في وضع الأهداف والخطط
24 %	6	وجود كفاءات متخصصة
28 %	7	توفر الوسائل المادية اللازمة
100 %	25	المجموع

يوضح هذا الجدول بأن 48 % من التكرارات تشير إلى أن العامل الأساسي لتحقيق فعالية التخطيط هو التنسيق في وضع الأهداف والخطط، 24 % منها ترجع ذلك إلى وجود كفاءات متخصصة، أما 28 % من التكرارات ترجع فعالية التخطيط إلى توفر الوسائل المادية اللازمة.

والملاحظ هنا، أن العامل الأساسي لتحقيق فعالية التخطيط هو التنسيق في وضع الأهداف والخطط، إذ أن 48 % من التكرارات تؤكد بأن التنسيق وبالتالي التشاور والتعاون يجعلون التخطيط فعالاً، فالأهداف تتعلق بكل القطاع، كما أن إستراتيجية التنفيذ لن تكون واضحة دون معرفة ومناقشة هذه الأهداف، كما أن الخطط تستلزم معرفة أمور داخلية تتعلق بالعمل والمشاكل التي تعرقل مساره، وهذه طبعاً لا يعرفها جيداً إلا الموظف الذي يتعامل معها يومياً. كما أن الخبرة والتجربة التي يملكها الموظف هي التي تلعب الدور الأكبر في مساعدة الإدارة على وضع خطط فعالة، فوجود الثقة بين الموظف والإدارة يسمح للموظف بالإدلاء بأراء مناسبة تخص الإدارة في مجال التخطيط، وقال أحد رؤساء المكاتب: " التنسيق في الإدارة هو العمود الفقري لسير المسائل الإدارية، وتوفير الوسائل المادية ضروري"، وقد قال آخر: " التنسيق يحسن من القيام بالأعمال المشتركة، والتي يتطلب القيام بها معا".

أما 28 % من مفردات العينة ترى أن العامل الأساسي لتحقيق فعالية التخطيط هو توفر الوسائل المادية اللازمة فهو يعد عامل ضروري. وبنسبة 24 % من مفردات العينة تعتبر أن وجود كفاءات متخصصة هو العامل الأساسي الذي تتوقف عليه فعالية التخطيط، فحجتهم أن القائمين على الإدارة أدرى في مجال التخطيط لأنهم متخصصين.

II - 2 - التنسيق والتنظيم.

إن من مهام الوزير وضع التنظيم الداخلي لوزارته، والتنظيم المأخوذ به في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع هو التنظيم الوظيفي، الذي تظهر بموجبه المكاتب في المستوى الإداري الأخير، وقد سبق معرفة أن العلاقات الوظيفية لهذه الأخيرة متوسطة، لكن تواجه مشكلات تنسيقية بسبب عدة عوامل منها: الاتساع في المهام

والمسؤوليات، زيادة عدد الوحدات الإدارية، عدم تجانس المهام والوظائف، واختلاف الأفراد المسؤولين. وهي عوامل مرتبطة بوجود خلل في الوظيفة الإدارية التنظيمية، سيما وأن كل من التنظيم والتنسيق متلازمان.

ولقد تضمنت الاستمارة عدد من الأسئلة المتعلقة بمدى ملائمة التنظيم لأداء المهام، مع الإشارة إلى دور التنسيق في ذلك.

الجدول (10): يبين معرفة الموظف لمهامه واختصاصاته.

معرفة حدود المهام و الاختصاصات بدقة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	8	57.14 %
لا	6	42.85 %
المجموع	14	100 %

إن 57.14 % من مفردات العينة تشير إلى أنها تعرف حدود مهامها واختصاصاتها بدقة، في حين 42.85 % من مفردات العينة لا تعرف حدود مهامها واختصاصاتها بدقة. ومن خلال هذه المعطيات، واستنادا إلى معطيات سابقة، يتضح أن النسبة الأكبر تعرف حدود مهامها واختصاصاتها بدقة، وقد يرجع ذلك إلى أقدمية معظم مفردات العينة في منصب رئيس مكتب، في حين 42.85 % من مفردات العينة لا تعرف حدود مهامها واختصاصاتها بدقة، فكما سبق فإن مهام المكاتب غير محددة، ويرجع الموظفون في ذلك إلى رؤسائهم (المدير والمدير الفرعي)، كما أن المهام تعرف اتساعا. ويمكن تجاوز ما سبق عن طريق التنسيق المستمر بين رئيس المكتب ورؤسائه السلميين فيما يخص تطور واتساع المهام لتحديدها بدقة.

الجدول (11): يبين تناسب السلطات مع المسؤوليات.

تناسب السلطات مع المسؤوليات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	4	28.57 %
لا	10	71.42 %
المجموع	14	100 %

يوضح هذا الجدول بأن 28.57 % من مفردات العينة ترى أن سلطاتها تتناسب مع مسؤولياتها، في حين أن 71.42 % من مفردات العينة ترى أن سلطاتها لا تتناسب مع مسؤولياتها. ومن خلال هذه المعطيات، يتبين وجود خلل كبير في التنظيم، إذ من مؤشرات التنظيم الجيد والفعال تتناسب السلطات مع المسؤوليات، بل أن تكون السلطة مرنة. والأرجح هنا أن المسؤوليات أكبر من السلطات الممنوحة، وهذا يؤدي إلى التهاون والانتكاس، ويؤدي إلى حدوث النزاعات بين المصالح والأفراد نتيجة لتداخل المسؤوليات والسلطات. ويحدث هذا كله نتيجة غياب أو نقص المتابعة المستمرة لتطور المهام والمسؤوليات، وعدم إدراك ما يتطلبه أدائها من سلطات.

الجدول (12): يبين وضوح العلاقات الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرارات	وضوح العلاقات الوظيفية
35.71 %	5	نعم
64.28 %	9	لا
100 %	14	المجموع

يبين هذا الجدول بأن 35.71 % من مفردات العينة يعتبرون أن علاقاتهم الوظيفية واضحة، في حين أن 64.28 % منهم يعتبرونها غير واضحة. إن معظم مفردات العينة وبنسبة 64.28 % يعتبرون أن علاقاتهم الوظيفية غير واضحة، وهذا مؤشر آخر على عدم فعالية التنظيم، خاصة وأن تحقيق أهداف التنظيم تتطلب تكامل وظائفه عن طريق علاقات وظيفية يجب أن يضمن التنظيم وضوحها؛ أي بمعنى وضوح أهداف واختصاصات الوحدات التي يتم التعامل معها. وإذا كانت هذه العلاقات غير واضحة فيتطلب التنسيق لضمان وضوحها وإزالة ما قد يعترض هذا الوضوح.

الجدول (13): يبين عوامل تحقيق فعالية التنظيم.

النسبة المئوية	التكرارات	عوامل تحقيق فعالية التنظيم
40 %	8	ضمان التنسيق في كل عناصر التنظيم
40 %	8	تحديد الاختصاصات
20 %	4	تكافؤ السلطة مع المسؤولية
100 %	20	المجموع

يبين هذا الجدول بأن 40 % من التكرارات تعتبر أن ضمان التنسيق في كل عناصر التنظيم تضمن تحقيق فعالية التنظيم، 40 % منها نقول بتحديد الاختصاصات، 20 % منها بتكافؤ السلطة مع المسؤولية. ومن خلال معطيات هذا الجدول، يتضح أن التنسيق في كل ما يتعلق بالتنظيم من بين العوامل التي تضمن فعاليته، باعتبار أن كل المشاكل التنظيمية السابقة التي تسبب المشاكل التنسيقية يمكن معالجتها وتجنبها من خلال التنسيق. فالانتساع في المهام والوحدات الإدارية شيء طبيعي بحكم التطور، لكن إنشاء وحدات إدارية دون النظر إلى الأجهزة القائمة واختصاصاتها هو الذي يسبب المشكل التنسيقية، فمراعاة هذا الأخير في إسناد المهام يؤدي إلى الحد من زيادة عدد الوحدات الإدارية، والاقتصاد من الناحية المالية والبشرية، بل التقليل من الحاجة إلى التنسيق.

والملاحظ أن نسبة معتبرة 40 % من التكرارات ترى أن فعالية التنظيم تتطلب تحديد الاختصاصات، فالوظائف في الوزارة تحتاج إلى مزيد من الدقة في تحديد اختصاصاتها. وتكافؤ السلطة مع المسؤولية ضرورة للقيام بهذه المهام والاختصاصات.

والخلاصة أن التنظيم من اختصاص جهات إدارية عليا (الوزير)، لكن الموظف هو الذي يقوم بممارسة مهامه من خلال هذا التنظيم، فلا بد أن تكون له وجهة نظر حوله لتصحيح جوانب الضعف والقصور فيه، فالتنظيم يحتاج إلى تنسيق وهذا الأخير يحتاج إلى تنظيم ملائم.

II - 3 - التنسيق والتوجيه.

الجدول (14): يبين النمط القيادي الممارس.

النسبة المئوية	التكرارات	النمط القيادي الممارس
21.42 %	3	سلطوي
28.57 %	4	تشاركي
50 %	7	حسب الحالة
100 %	14	المجموع

يوضح هذا الجدول أن 21.42 % من مفردات العينة ترى أن نمط القيادة سلطوي، 28.57 % ترى أنه تشاركي، 50 % منها حسب الحالة (تشاركي أو سلطوي).

ومن خلال هذه المعطيات، يتضح وجود كل من القيادة السلطوية والتشاركية. القيادة السلطوية هي القيادة التي لا تسمح للموظفين بالتدخل، حيث يحتكر القائد الإداري إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، وهي هنا تشكل نسبة 21.42 %، وهذا له انعكاس سلبي على أداء المهام، فللمشاركة والتنسيق بالأخص دور

تحفيزي، خصوصا وأن مفردات العينة على مستوى من التعليم والوعي. في حين أن 28.57 % من مفردات العينة ترى أن القيادة تشاركية، وهذا النوع من القيادة يعتمد على الحوار والتشاور الديمقراطي مع الموظفين للوصول إلى قرارات جماعية، وهذه تشكل إستراتيجية لتحقيق التنسيق. أما النسبة الأكبر 50 % فهي قيادة حسب الحالة، فقد تكون سلطوية أو تشاركية حسب طبيعة نوع القرار.

الجدول (15): يبين الاشتراك في اتخاذ القرار.

النسبة المئوية	التكرارات	الاشتراك في اتخاذ القرار
42.85 %	6	نعم
57.14 %	8	لا
100 %	14	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 42.85 % من مفردات العينة تشارك في اتخاذ القرارات، أما 57.14 % منها لا تشارك في اتخاذ القرارات.

يتضح من خلال هذه المعطيات، أن هناك ضعف في المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 57.14 % ، إذ أن القرارات التي تفتقد المشاركة في وضعها تكون قرارات سيئة، خاصة تلك التي يكون للموظف علاقة بها، وعدم إشراكه يؤدي إلى اتساع الهوة بين الإدارة والموظف، وهذا يدل على عدم التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين الذين يتوقف عليهم تطبيق تلك القرارات وتنفيذها؛ أي أنه إذا لم تتوافق أهداف الموظفين مع أهداف الإدارة فإن الموظفين سيفتقدون الدافعية لتنفيذ تلك القرارات بصفة خاصة، والمساهمة في تحسين أداء النشاط الإداري بصفة عامة.

الجدول (16): يبين وضعية الاتصال.

النسبة المئوية	التكرارات	وضعية الاتصال
14.28 %	2	جيد
28.57 %	4	حسن
59.14 %	8	سيء
100 %	14	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 14.28 % من مفردات العينة ترى أن الاتصال جيد، 28.57 % منها تراه حسناً، أما 59.14 % منها تراه سيئاً.

وبالرغم من أن الاتصال داخل أي منظمة يعتبر الجهاز العصبي وأداة التنسيق، إلا أنه داخل إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع. ومن خلال معطيات الجدول أعلاه، يتبين أن معظم مفردات العينة وبنسبة 59.14% ترى أن الاتصال سيء، فحسب قول أحدهم: "هناك ضعف كبير في الاتصالات والعلاقات وكثرة الأوامر الصادرة عن عدة رؤساء"؛ أي غياب الاتصال الشخصي والاعتماد على المذكرات التي إما تحفظ أو يطول الوقت المستغرق في الرد عليها، بالإضافة إلى عدم وعي أو رغبة البعض في إقامة اتصالات فعالة. رغم ذلك فإن نسبة 28.57 % من مفردات العينة ترى أن الاتصال حسن وبالقدر الذي يضمن حسن سير الإدارة. لكن 14.28 % ترى أنه جيد، ويرجع ذلك إلى إنشاء مديرية خاصة بالشبكات والاتصال، وهو ما يدخل في إطار إحدى استراتيجيات "Galbraith" لتحقيق تنسيق فعال، وهي إستراتيجية تصميم المنظمة بإنشاء علاقات أفقية عن طريق تبادل وإجراء الاتصال من خلال مكتب الاتصالات.

الجدول (17): يبين مدى كفاية نظام الحوافز.

النسبة المئوية	التكرارات	نظام الحوافز
14.28%	2	كافي
85.71%	12	غير كافي
100%	14	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 14.28 % من مفردات العينة ترى أن نظام الحوافز كافي، في حين أن 85.71 % منها ترى أنه غير كافي.

ومن خلال معطيات هذا الجدول يتضح أن نظام الحوافز في الوزارة غير كافي، وهذا بنسبة 85.71 %، لأن هذا النظام يعاني الجمود وعدم قناعة الموظف بما يقدم له من حوافز مادية ومعنوية، كما أن هناك تساوي في الحوافز الممنوحة للموظف المجد والكسول، فليس هناك معايير أداء محددة كما ونوعاً، بل يكون التقييم شكلياً، وهي العوامل نفسها التي تؤدي إلى رضى البعض عن الحوافز وبنسبة 14.28 % . والحل في هذا المجال أن يتم الاعتماد على الاتصال الشخصي مع الموظف لمعرفة مستوى أدائه وعوامل تحفيزه، لا الاعتماد فقط على التقارير .

الجدول (18): يبين عوامل تحقيق فعالية التوجيه.

النسبة المئوية	التكرارات	عوامل تحقيق فعالية التوجيه
42.85 %	6	التنسيق في القيام بكل مسائل التوجيه (القيادة، الاتصال، الحوافز)
7.14 %	1	توافر قيادات متخصصة
14.28 %	2	سهولة الاتصال
35.71 %	5	وجود نظام أجور وحوافز جيدة
100 %	14	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 42.85 % من مفردات العينة ترى أن العامل الأساسي لتحقيق فعالية التوجيه هو التنسيق في القيام بكل مسائل التوجيه، 7.14 % منهم بتوافر قيادات متخصصة، 14.28 % منهم بسهولة الاتصال، 35.71 % منهم بوجود نظام أجور وحوافز جيدة.

ومن خلال هذه المعطيات يتضح أن العامل الرئيسي لتحقيق فعالية التوجيه هو التنسيق في القيام بكل مسائل التوجيه وذلك بنسبة 42.85 %، وهذا دليل على وعي رؤساء المكاتب بأهمية التنسيق في القيام بهذه الوظيفة الإدارية وضرورة المشاركة فيها، فما دامت مسائل التوجيه تخص بشكل مباشر الموظفين، فهذا يعني أن مشاركتهم فيها ستكون إيجابية بالتأكيد. وحسب قول أحد مفردات العينة: "أنه من غير الممكن أن يضر الموظف نفسه، فهو بالتأكيد إذا أتاحت له الفرصة فسيدلي بأفكار وتصورات يمكن أن تنفيذ الإدارة في التوجيه الإداري، ومن ثم تتحقق فعاليته"، وأيضاً: "لأن التنسيق يمكن من معرفة الحاجات والقدرات والمشاكل بسرعة لمسؤول الوحدة الإدارية".

أما بتوافر قيادات متخصصة بنسبة 7.14 % من مفردات العينة، وتبرر ذلك بأن: "القيادة المتخصصة على اطلاع بخصوصيات الوحدة الإدارية، ومتمكنة بالقدر الذي يسمح لها بحسن التوجيه".

بسهولة الاتصالات بنسبة 14.28 % من مفردات العينة، وتبريرها أن: "سهولة الاتصال يخلق محيط تنسيقي بين الموظفين" و "الاتصال يلعب دور كبير في التوجيه بين المرؤوسين والرئيس".

بوجود نظام أجور وحوافز جيدة بنسبة 35.71 % من مفردات العينة، وهي نسبة كبيرة، وتبريرهم في ذلك: "الهدف المادي للعمل هو أجر وحوافز جيد"، وأيضاً قول أحد مفردات العينة: "لأنه لم يعد هناك ما يحفز في الإدارة الجزائرية سوى أجر محترم".

II - 4 - التنسيق والرقابة.

الجدول (19): يبين الأساليب الرقابية المستخدمة.

النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الرقابية المستخدمة
57.14 %	8	التقارير الدورية
28.57 %	4	السجلات
14.28 %	2	الاجتماعات الدورية
100 %	14	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 57.14 % هي رقابة عن طريق التقارير الدورية، 28.57 % هي رقابة عن طريق السجلات، وهما مجتمعان يمثلان الرقابة عن طريق الأنظمة والإجراءات، وهي تكون ضمن الخطة العامة، ومن خلالها يستطيع الإداري وبالنظر إليها معرفة النقاط الضعيفة في العلاقات التنظيمية ومعالجتها، فالإدارة هنا هي التي تتولى الرقابة. و بنسبة ضعيفة 14.28 % رقابة عن طريق الاجتماعات الدورية.

فالوزارة تتكون من أجهزة وهيكل، الأجهزة تكون مراقبة من طرف الوزير، والهياكل مراقبة من طرف الأجهزة بدورها، والمراقبة ليست ميدانية، بل تتم أساسا عن طريق الوثائق.

الجدول (20): يبين إسهام نتائج الرقابة في تحسين وتطوير الأداء.

النسبة المئوية	التكرارات	إسهام نتائج الرقابة في تحسين وتطوير الأداء
35.71 %	5	نعم
64.28 %	9	لا
100 %	14	المجموع

يبين الجدول بأن 35.71 % من مفردات العينة ترى أن نتائج الرقابة تسهم في تحسين الأداء، أما 64.28 % منها فترى أن الرقابة لا تسهم في تحسين وتطوير الأداء.

ومن خلال هذه المعطيات، يتضح أن الرقابة ليست فعالة تماما، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم توفر الدقة في التقارير والسجلات التي تزود بها الإدارة من أجل القيام بالرقابة، وذلك لضعف تنسيقها في هذا المجال مع الموظفين بالاتفاق معهم على النتائج المطلوب تحقيقها، بحكم أن الموظف هو الذي على اتصال

الجدول (22): يبين عوامل تحقيق تنسيق فعال.

تحقيق التنسيق	التكرارات	النسبة المئوية
معرفة الأهداف والخطط بدقة	10	18.86 %
تحديد السلطة والمسؤولية	12	22.64 %
تسهيل الاتصال	13	24.52 %
الاتفاق على النتائج المطلوب تحقيقها	9	16.98 %
التكوين في مجال العمل وعلاقاته	9	16.98 %
المجموع	53	100 %

من خلال الجدول يتبين أن 18.86 % من التكرارات تعتبر أن تحقيق التنسيق يكون عن طريق معرفة وبدقة الأهداف والخطط، 22.64 % منها عن طريق تحديد السلطة والمسؤولية، 24.12 % عن طريق تسهيل الاتصال، 16.92 % عن طريق الاتفاق على النتائج المطلوب تحقيقها، 16.98 % عن طريق التكوين في مجال العمل وعلاقته .

ومن خلال هذه المعطيات، يتضح أن تحقيق التنسيق يتوقف على أداء الوظائف الإدارية بتنسيق. فمعرفة الأهداف والخطط بدقة، تحديد السلطة والمسؤولية، تسهيل الاتصال، الاتفاق على النتائج المطلوب تحقيقها، لن يتأتى دون تنسيق. أما العامل الأخير فهو التكوين في مجال العمل وعلاقاته، فهو يسمح بتحقيق التنسيق من خلال أن التكوين يضمن معرفة الموظف بجوانب عمله وعلاقاته، وهو تأكيد لإحدى استراتيجيات "Mintzperg" (التوحيد القياسي للمهارات) لتحقيق التنسيق، وبعد التكوين واحد من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي يعتبرها "J.Galbraith" ومن خلال مدير الموارد البشرية همزة وصل في المنظمة لاعتبار علاقاتها بكل الإدارات في هذه الأخيرة، فهي تحتاج إلى درجة كبيرة من التنسيق سيما في القيام بوظيفة التكوين كأهم مجال تنموي. وهو ما تم تأكيده في الجانب النظري، واستكمالاً له يدعم بجانب تطبيقي من خلال تتبع تنسيق مديرية الموارد البشرية ب إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع، ودور هذا التنسيق في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: التنسيق وتنمية الموارد البشرية بالإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي.

لقد تمّ التوصل من خلال المبحث السابق أن هناك معوقات تحد من فعالية العملية التنسيقية في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع. رغم ذلك لبد من توافر الحد الأدنى من الجهود التنسيقية لمباشرة الأعمال، سيما بالقيام بشؤون أهم مورد وهو المورد البشري الذي وجد قطاع التعليم العالي من أجله ويعمل من خلاله، لذا تظهر ضرورة تسخير كل الإمكانيات المتاحة ومن خلال التنسيق للوصول إلى تنمية الموارد البشرية. فهل هناك تنسيق له دوره في تنمية الموارد البشرية في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع.؟

وسيتّم بحث ودراسة ذلك من خلال إجراء تربص بمديرية الموارد البشرية، بالاعتماد أساساً على أسلوب المقابلة، وتحليل بيانات المحور الرابع من الاستمارة.

I- تقديم عام لمديرية الموارد البشرية:

I-I- التعريف بمديرية الموارد البشرية:

إن مديرية الموارد البشرية هي مديرية إسناد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بخلاف المديرية الأساسية كمديرية التكوين العالي في مرحلة التدرج، ومديرية الدراسات لما بعد التدرج والتكوين. تعمل على ضمان حصول كل منظمات القطاع على المورد البشري المؤهل.

ورغم أنها مديرية إسناد، إلا أن لها أهمية خاصة ودورا فعّالا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كقطاع يُكوّن ويحتاج إلى تكوين.

وقبل أن توجد مديرية الموارد البشرية بالشكل التي هي عليه حالياً، عرفت عدة تطورات، وفق التطور الذي عرفته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- في المرحلة الأولى: والتي تمتد من 1963م إلى 1971م، أين كانت إدارة التعليم العالي لا تزال في إطار مديرية من مديريات وزارة التربية الوطنية، حيث أنه في سنة 1963م لا تظهر أية هيكلية خاصة بإدارة المورد البشري، لكن في سنة 1967م تم إنشاء مديرية فرعية للمستخدمين والدراسات العليا، تضم مكتبين أحدهما للمستخدمين. وعموماً تميزت هذه المرحلة بتسيير مركزي للمورد البشري التابع لمديرية التعليم العالي.

- في المرحلة الثانية: والتي تمتد من 1971م إلى 1990م، عرفت هذه الفترة إنشاء وزارة التعليم العالي في 1971م، وبداية استقرار الإدارة المركزية، لكن الهيكلية المكلفة بالمورد البشري لم تشهد هذا

الاستقرار، حيث تم في سنة 1980م إنشاء مديرية فرعية للتكوين وألغيت في سنة 1985م، وتم إدماج التكوين في مكتب في الإدارة المركزية. وعلى العموم تميزت هذه المرحلة بأن دور الهيكلية المكلفة بالموارد البشري كان دورها توجيهي ومراقب ومنظم، وبمعنى آخر دور ضابط.

- المرحلة الثالثة: والتي تمتد من 1990م إلى 2003م، وفي إطار تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي وفق التنظيم الجديد للإدارة المركزية تم إنشاء مديرية للموارد البشرية في سنة 1991م، ويتحول وزارة التعليم العالي إلى مديرية تابعة لوزارة التربية سنة 1992م لم يظهر في هذه المديرية هيكلية خاصة بالموارد البشري، لكن في سنة 1993م ومن خلال الوزارة المنتدبة للجامعات والبحث العلمي تم إنشاء مديرية للموارد البشرية استمرت إلى يومنا هذا. وخلال هذه المرحلة عرفت تغييرات على مستواها الداخلي، من حيث عدد مديرياتها الفرعية، مثلاً في سنة 1998م كانت تتكون من مديريتين فرعيتين هما:

- المديرية الفرعية للتخطيط وتطوير الموارد البشرية.

- المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى.

واستمر هذا التنظيم الداخلي لمديرية الموارد البشرية إلى غاية 2003م، أين تم إعادة تنظيم الإدارة المركزية، وعرفت مديرية الموارد البشرية إحداث مديرية فرعية أخرى هي "المديرية الفرعية لمتابعة المسارات المهنية للمستخدمين وتطويرها".

هذا وتميزت هذه المرحلة الأخيرة بالتسيير اللامركزي للمورد البشري على مستوى القطاع (التسيير على مستوى مؤسسات القطاع).

وباختصار يمكن القول أن هيكلية تسيير المورد البشري عرفت حالة من عدم الاستقرار. ويقول مدير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي السيد "موسى مخلوف": "أن الأسباب والنظرة غير المستقرة لهياكل تسيير الموارد البشرية ترجع أولاً للمحيط الخارجي، وثانياً إلى نظرة المسؤولين التي تجعلها تعمل تحت ضغط"⁽¹⁾.

هذا بالنسبة لتطور مديرية الموارد البشرية في الوزارة المعنية. أما عن مهامها فقد حددها المرسوم التنفيذي رقم 01/03 المؤرخ في 04 جانفي 2003م، وفي المادة التاسعة (09) منه، وهي كما يلي⁽²⁾:

(1)- مقابلة مع السيد "موسى مخلوف"، مدير الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مكتبه، الأحد 18 جوان 2006م، على الساعة: 10:30 - 12:30.

(2)- المادة 09 من المرسوم التنفيذي 01/03 المؤرخ في 04 جانفي 2003م، مرجع سابق.

- إقترح وتنفيذ سياسة تطوير الموارد البشرية للقطاع وتثمينها؛
- المساهمة في إعداد سياسة عامة لتوظيف المدرسين وتعيينهم وتسييرهم؛
- إعداد وتنفيذ مخططات وبرامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛
- السهر على تطبيق الأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل؛
- ضمان متابعة المسارات المهنية للمستخدمين ومتابعة التعدادات؛
- ضمان تسيير مستخدمي الإدارة المركزية؛
- السهر على تطبيق الاتفاقيات المتعلقة بتشغيل المدرسين والباحثين الأجانب؛
- إقترح كل نص ذي طابع تنظيمي يخص القوانين الأساسية الخاصة لمستخدمي القطاع بالاتصال مع الهياكل والأجهزة المعنية.

I- 2 - تنظيم مديرية الموارد البشرية:

تعد مديرية الموارد البشرية واحدة من هياكل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تضم ثلاث (03) مديريات فرعية، وكل مديرية فرعية تضم عدد من المكاتب، وهذه المديريات الفرعية هي⁽¹⁾:

I- 2- 1- المديرية الفرعية لتخطيط الموارد البشرية وتطويرها:

وتكلف بما يأتي:

- تصور وإقترح وتنفيذ سياسة تطوير الموارد البشرية وتثمينها؛
- المساهمة في إعداد سياسة عامة لتوظيف المدرسين والباحثين وتعيينهم وتسييرهم؛
- إعداد مخطط تقديري واستشراقي لتسيير الموارد البشرية؛
- تقييم عمليات تسيير الموارد البشرية؛

(1)- المرجع السابق.

- القيام بالمراقبة الداخلية لتسيير الموارد البشرية في القطاع.

وتتكون المديرية الفرعية لتخطيط الموارد البشرية من أربع (04) مكاتب، هي⁽¹⁾:

- مكتب التسيير التقديري لتعداد الأساتذة؛

- مكتب التسيير التقديري لتعداد الباحثين؛

- مكتب التسيير التقديري لتعداد المستخدمين الإداريين والتقنيين والمصالح؛

- مكتب المراقبة والتدقيق.

I- 2- 2- المديرية الفرعية لمتابعة المسارات المهنية للمستخدمين وتطويرها:

وتكلف بما يأتي:

- السهر على تطبيق الأحكام التنظيمية في مجال توظيف المستخدمين وتسييرهم؛

- ضمان متابعة تسيير المسارات المهنية للمستخدمين في القطاع؛

- مسك البطاقة المركزية لمجموع المدرسين والباحثين في القطاع؛

- ضمان متابعة وضعية مستخدمي الإدارة المركزية؛

- متابعة أي شكوى أو أية قضية محل نزاع ترتبط بتسيير الموارد البشرية؛

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في مجال علاقات العمل والأمن؛

- القيام بتوظيف المدرسين الأجانب وضمان تسيير مساراتهم المهنية؛

- تنظيم المسابقات الوطنية لتوظيف المدرسين والباحثين بالاتصال مع القطاع المعني.

وتتكون المديرية الفرعية لمتابعة المسارات المهنية للمستخدمين وتطويرها من أربع (04) مكاتب،

وهي⁽²⁾:

(1)- المادة 09 من القرار الوزاري المشترك، المؤرخ في 30 سبتمبر 2003، مرجع سابق.

(2)- المرجع السابق.

- مكتب تسيير ومتابعة المسارات المهنية لموظفي الإدارة المركزية؛
 - مكتب تسيير ومتابعة المسارات المهنية للعمال الإداريين والتقنيين والمصالح والمناصب العليا للمؤسسات تحت الوصاية؛
 - مكتب تسيير ومتابعة المسارات المهنية للأساتذة والباحثين الدائمين؛
 - مكتب تسيير ومتابعة المسارات المهنية للأخصائيين الإستشفائيين الجامعيين.
- I- 2- 3- المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف:

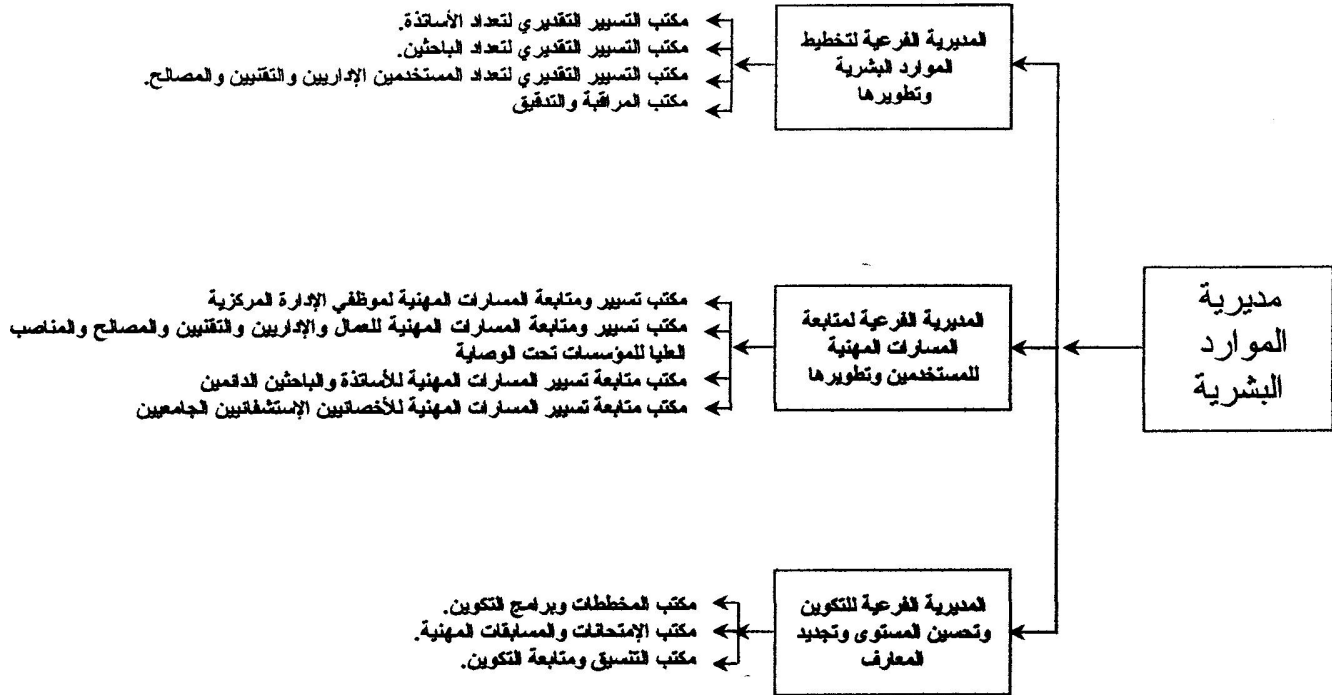
وتكلف بما يأتي:

- إعداد وتطبيق مخططات وبرامج تكوين وتحسين المستوى للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح؛
 - ضمان مساعدة ومتابعة تطبيق مخططات التكوين في المؤسسات تحت الوصاية؛
 - تطبيق مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لمستخدمي الإدارة المركزية؛
 - التقييم الدوري لمخططات وبرامج التكوين وتحسين المستوى التي يباشرها القطاع.
- وتتكون المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف من ثلاث (03) مكاتب، وهي⁽¹⁾:
- مكتب المخططات وبرامج التكوين؛
 - مكتب الإمتحانات والمسابقات المهنية؛
 - مكتب التنسيق ومتابعة التكوين.

والشكل (17) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.

(1)- المرجع السابق.

الشكل (17): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: إعداد الطالبة، بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 01/03 المؤرخ في 04 جانفي 2003، والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 30 سبتمبر 2003، مرجع سابق.

ومن خلال التعرض لمهام مديرية الموارد البشرية ومختلف هياكلها، يلاحظ أنها مهام تمتد لتشمل كل الموارد البشرية في القطاع (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، لكن مدير الموارد البشرية السيد "موسى مخلوف" ومن خلال إجابته على السؤال الأول في المقابلة (دليل المقابلة مع مدير الموارد البشرية مرفقة كملحق رقم 04) حول مدى اقتناع الإدارة المركزية بأهمية مديرية الموارد البشرية، يقول: "إن الاقتناع يشوبه شيء من النقص في النظرة الشاملة لمديرية الموارد البشرية، فمن مهامها إقتراح وتنفيذ سياسة لتطوير المورد البشري بالقطاع وتثمينه، لكن إخراج جزء من الموارد البشرية في القطاع من دائرة الاختصاص يحد من القيام بمهامها، فالنظرة غير الشمولية من العوائق التي تحد من سلطتها الوظيفية، وهنا يبرز دور التنسيق للحد من العوائق"، ويواصل القول: "المديرية لا تملك أدوات تنفيذ سياستها، كيف أنفذ سياسة ولا أملك الوسائل؟"⁽¹⁾.

(1)- مقابلة مع السيد "موسى مخلوف"، مرجع سابق.

I- 3 - علاقات مديرية الموارد البشرية.

إن طبيعة مهام مديرية الموارد البشرية تقتضي شبكة متداخلة من العلاقات الداخلية (في القطاع) والخارجية. وقبل التطرق إلى العلاقات الداخلية للمديرية ينبغي تحديد طبيعة السلطة التي تمتلكها مديرية الموارد البشرية، وهو التساؤل الثاني الذي طرح في المقابلة مع مدير الموارد البشرية، وكان جوابه بأنها: "سلطة وظيفية بالإضافة إلى أنها سلطة استشارية. بالنسبة للسلطة الوظيفية، فيظهر ذلك جليا في مجال الإستشفائيين الجامعيين، حيث يتم توظيفهم على المستوى المركزي، كما يتم تسييرهم على المستوى المركزي، لكن ذلك يحتاج إلى تنسيق مع وزارة الصحة والسكان بما أنهم موظفي هذا القطاع أولا وموظفي قطاع التعليم العالي ثانيا. أما بالنسبة للسلطة الاستشارية فهي مستشار للوزير في الموارد البشرية، في القوانين الأساسية الخاصة بالموارد البشري، كما تقدم الاستشارة لمؤسسات القطاع". ويضيف بأن: "الاستشارة قد يأخذ بها أولا، فلا يعتد برأي المديرية في إطار نظامي لاعتبارات أخرى كضرورة توسيع الشبكة الجامعية وعدم وجود إطار لذلك، وهذا له آثار سلبية على نوعية التكوين والتأطير".

وفي السؤال عن حدود السلطة الاستشارية على فعالية نشاط المديرية، يقول مدير الموارد البشرية: "إن السلطة الاستشارية لا تحد من فعالية نشاط ودور مديرية الموارد البشرية لأنها تمارس جنبا إلى جنب مع السلطة الوظيفية".

ومن منطلق طبيعة السلطة التي تمتلكها مديرية الموارد البشرية، وطبيعة مهامها التي تمتد لتشمل كل مؤسسات القطاع، فيقول مدير الموارد البشرية في جوابه عن السؤال الرابع في المقابلة: "كثير من الأمور تحتاج إلى تنسيق، ويتم التنسيق في الهياكل بين المهام المتداخلة، وفي كل القضايا الكبرى التي تهم القطاع في "مجلس التنسيق الوزاري" برئاسة الوزير أو الأمين العام".

وقد أوضح مدير الموارد البشرية، ومن خلال عدد من الأمثلة العلاقات التنسيقية بين مديرية الموارد البشرية ومختلف المديرية الأخرى، وهي:

- مديرية التكوين العالي في مرحلة التدرج، في فتحها لتخصصات تحتاج في ذلك إلى هياكل وتجهيزات ومؤطرين أو طاقة بشرية، وفي هذا الشأن يجب أن تتسق مع مديرية الموارد البشرية لمعرفة مدى توفر هذه الطاقة البشرية.

- مديرية الدراسات لما بعد التدرج والبحث والتكوين، وفي حالة وجود عجز في التأطير لتخصصات بعد التدرج في الدكتوراه مثلا يتم القيام بدراسة مشتركة بين هذه المديرية ومديرية الموارد البشرية لإنشاء

مدارس في الدكتوراه، وفي هذا المجال يقول مدير الموارد البشرية: "لقد تم إحداث جملة من المدارس كلها تصب في تطوير المورد البشري في عدة تخصصات مثل: اللغات، العلوم القانونية، العلوم الاقتصادية، الإعلام الآلي.... الخ، ودورنا هنا يتجسد في المساهمة في وضع خطة لتطوير المورد البشري".

- مديرية الدراسات القانونية والأرشيف، إذ لا يمكن أن تضع نصا يتعلق بالموظفين دون تنسيق مع مديرية الموارد البشرية، مثلا في وضع قانون أساسي للأستاذ يجب أن تشارك في إعداده كل المديريات سيما مديرية الموارد البشرية.

- مديرية الميزانية والوسائل ومراقبة التسيير، إذ لا يمكن أن تقوم بمهامها دون تنسيق مع باقي الأجهزة والهيكل في الوزارة، فتنسق مع مديرية الموارد البشرية لفائدة موظفي القطاع بجميع فئاته.

ويتم التنسيق مع مختلف المديريات في إطار العلاقات الوظيفية من خلال تبادل الرسائل والاقتراحات، كما يتم عقد لقاءات بشكل منتظم وفق جدول أعمال.

ورغم ضرورة وأهمية تنسيق مختلف المديريات مع مديرية الموارد البشرية، إلا أن ذلك يواجه صعوبات، وفي ذلك يقول مدير الموارد البشرية: "التنسيق مع مديرية الموارد البشرية تشوبه بعض الإختلالات لاعتبار الطبيعة الحساسة للمورد البشري، واختلاف وجهات النظر. وفي حالة وجود تضارب كبير ترجح كلمة الوزير، فالتنسيق قائم رغم بعض الإختلالات لأن دوره حيوي في سير العمل في الوزارة".

كان هذا عن التنسيق الداخلي لمديرية الموارد البشرية، أما بالنسبة للتنسيق الخارجي:

فمثلا تنسق مديرية الموارد البشرية مع وزارة المالية لإعداد ملف للحصول على مناصب مالية، ويتم مناقشته في مجلس الحكومة، وبعد الموافقة عليه توزع المناصب المالية على مختلف مؤسسات القطاع، ويراعى في ذلك معاملات التأطير من مؤسسة لأخرى.

وعموما تنسق مديرية الموارد البشرية وبشكل دائم ومستمر داخليا ومع مختلف القطاعات المعنية، للعمل على توفير المورد البشري المؤهل لكل مؤسسات القطاع، كما تنسق لتنمية وتطوير هذا المورد.

I - 4- تنمية الموارد البشرية بمديرية الموارد البشرية.

إن من حقوق الموظفين التكوين وتحسين المستوى، وعلى هذا تعد تنمية وتطوير الموارد البشرية واحدة من المهام الأساسية لمديرية الموارد البشرية، وتعد لذلك وتنفذ مخطط قطاعي لتحسين المستوى وتجديد المعارف. ومن أجل ذلك تحفظ المديرية كل الملفات وتعمل على الحصول على المعلومات، يقول مدير الموارد البشرية: "على مختلف الأجهزة والهيكل في الوزارة التبليغ بحركة مواردها البشرية، وبكل التطورات التي تخص الموارد البشرية تحت تصرفها، وهنا تظهر ضرورة احترام التسلسل الإداري، على أن يتم ذلك بشكل مستمر ودائم". ويتضح هنا أن مديرية الموارد البشرية تتسق مع كل الأطراف المعنية، خاصة فيما يتعلق بتحديد مجالات الحاجة للتكوين، ويعد هذا الأخير حسب مدير الموارد البشرية الآلية الرئيسية المعتمد عليها في تنمية الموارد البشرية، فيقول: "التكوين من أهم آليات تنمية وتطوير المورد البشري، بل إنه الآلية الرئيسية، ويتم التكوين في جميع المجالات تكوين متخصص، تحسين المستوى، وتجديد المعارف. وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بالعملية التكوينية، فبالإضافة إلى طرق التكوين السابقة، تم إحداث مكتب الإمتحانات والمسابقات المهنية، للتحضير للقيام بالامتحان المهني في ظروف أحسن".

وتعد مديرية الموارد البشرية في الوزارة صاحبة المبادرة في القيام بالعملية التكوينية، ويقول في ذلك مدير الموارد البشرية: "كل عمليات التكوين تبادر بها مديرية الموارد البشرية، لأنها مؤهلة لإعداد وتنفيذ برامج التكوين، لكن هناك بعض الاستثناءات حيث تبادر بعض المديريات بطلب القيام بالتكوين، مثال ذلك مديرية التعاون والتبادل بين الجامعات طلبت القيام بتكوين في اللغة".

ونظرا لأن مديرية الموارد البشرية هي صاحبة المبادرة فتعد الطرف الرئيسي في العملية التكوينية، وتحتاج إلى التنسيق مع الأطراف الأخرى في القطاع لضمان نجاح هذه العملية التكوينية، يقول مدير الموارد البشرية: "لا يمكن أن ننمي موارد بشرية دون تنسيق". ولمعرفة مدى توافر هذا التنسيق في الوزارة، طرح التساؤل الآتي على مدير الموارد البشرية: هل سير العمل في الوزارة يسمح بأن يكون التنسيق أداة لدعم تنمية الموارد البشرية؟، وكان جوابه: "إن مديرية الموارد البشرية هي مديرية إسناد، تقوم بتزويد القطاع بالمورد البشري المناسب، وطبيعة هذه المهمة تحتاج إلى تنسيق، بل كل أعمالنا تنسيقية، ونظرا لطبيعة مهامنا فسير العمل في الوزارة يفرض التنسيق مع مديرية الموارد البشرية".

ويضيف المدير أن ما يزيد فرض التنسيق مع مديرية الموارد البشرية الاهتمام والدعم الذي توليه المستويات العليا لأدوار المديرية سيما التكوين، فيقول مدير الموارد البشرية: "صراحة هناك التزام ودعم

للتكوين من طرف كل من الوزير، الأمين العام، والوظيف العمومي يلزم بتقديم مخطط قطاعي للتكوين، وبصفة عامة الحكومة تولي أهمية كبيرة للتكوين".

ونظرا للأهمية المعتبرة للتكوين وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة لدورها في مواكبة التطورات، وفي ذلك يقول مدير الموارد البشرية: "في القطاع هناك سعي لمواكبة التطورات عن طريق التكوين، فهناك إرادة وسعي إلى المواكبة، فالعمل موجود والبرامج موجودة".

وتصطدم الإرادة والعمل حسب مدير الموارد البشرية بالكثير من المعوقات، بصفة عامة هي: "أن الذهنيات تسير بعقلية كلاسيكية، نصوص جامدة، وظيفة عمومية مغلقة وغير متفتحة، الاعتبارات ذات الطابع المالي؛ فالجزائر تخضع إلى أولويات في التسيير ناجمة عن التحولات الكبرى".

ومن أهم المعوقات التي تواجه مديرية الموارد البشرية حسب مديرها: "أن النظرة للتكوين يشوبها قصر نظر من طرف بعض المسيرين، بل أن بعض المديرات - في حدود مديريتين أو اثنتين - ترفض وضع موظفيها في حالة تكوين".

ويقول المدير أنه: "يحاول تجاوز هذه المعوقات، وذلك من خلال الاجتماعات ومختلف اللقاءات، حيث يركز على إبراز أهمية وضرورة التكوين، وفي حالة صعوبة الوصول على حل الإشكال يعرضه على الأمين العام، فيكون التنسيق للقضاء على المشكل".

وفي ختام المقابلة مع مدير الموارد البشرية السيد "موسى مخلوف" وجه له سؤال عن طموحات وآفاق المديرية، فأجاب: "تطمح المديرية وبصفة عامة الوزارة إلى:

- الوصول إلى تكوين كل موظفي القطاع من أبسط موظف إلى المدير المركزي؛

- إدخال التكنولوجيات الحديثة في التسيير، لأن هذا سوف يسمح بالحصول على المعلومات - وأشار إلى أن 90% من عمل المديرية يحتاج إلى معلومات - وهذا لوضع الإستراتيجيات والمخططات الملائمة، ويسهل أكثر التحكم في تطوير القطاع وتنميته وتوجيهه الوجهة المناسبة؛

- مواكبة المستجدات التي تحدث في العالم في مجال تسيير الموارد البشرية، فالعمل في عالم ديناميكي يحتاج إلى تعديلات وتغييرات بشكل مستمر ودائم".

II- التنسيق بالمديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

إن مديرية الموارد البشرية ب.إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع تحتاج إلى درجة تنسيق كبيرة في القيام بمهامها سيما التكوين. ولغاية توضيح ذلك، وبالاعتماد على أسلوب المقابلة مع عدد من الإطارات لتتبع مدى حاجة المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف إلى تنسيق في القيام بمهامها.

وكما سبق القول فإن المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف تضم ثلاث مكاتب، هي: مكتب مخططات وبرامج التكوين، ومكتب الامتحانات والمسابقات المهنية، ومكتب التنسيق ومتابعة التكوين. وقد تمت الإحاطة بمهام كل مكتب وتنسيقه الداخلي والخارجي.

II- 1- مكتب مخططات وبرامج التكوين.

يقوم هذا المكتب بالمهام التالية⁽¹⁾:

- إعداد برامج ومخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للمستخدمين الإداريين والتقنيين والمصالح. وقبل إعداد مخطط التكوين، يقوم المديرون بتحديد الاحتياجات التكوينية من خلال مراسلة تضم معلومات مثل: موضوع التكوين، فئة الموظفين. وبالموازاة يتم إعداد استمارة توزع على الموظفين لتحديد الاحتياجات التكوينية، ليتم القيام بدراسة مقارنة بين المراسلة والاستمارة لاستخراج الحاجة التكوينية، ليتم بعد ذلك إعداد مخطط التكوين القطاعي؛

- تنفيذ مخططات التكوين وتحسين وتجديد المعلومات للإدارة المركزية؛

- السهر على إعداد برامج التكوين لمؤسسات التعليم العالي، التي تدخل ضمن سياسة القطاع مثل: سياسة ل.م.د" (الليسانس، الماجستير، الدكتوراه).

يتمثل التنسيق الداخلي في علاقة المكتب مع الموظفين بالإدارة المركزية، بجمع المعلومات الخاصة لمعرفة احتياجات الإدارة عن طريق الاستبيان، والملاحظة المباشرة.

أما بالنسبة للتنسيق الخارجي، فبعد معرفة احتياجات الإدارة تقوم بالإعلان عن تنظيم دورة تكوينية (نموذج عن رسالة موجهة إلى المؤسسة التكوينية لإعلامهم بإقامة دورة تكوينية للمصادقة عليها مرفقة كملحق رقم 05)، ليقوم المكتب بإعداد مشروع مخطط التكوين يرسل إلى المديرية العامة للتوظيف

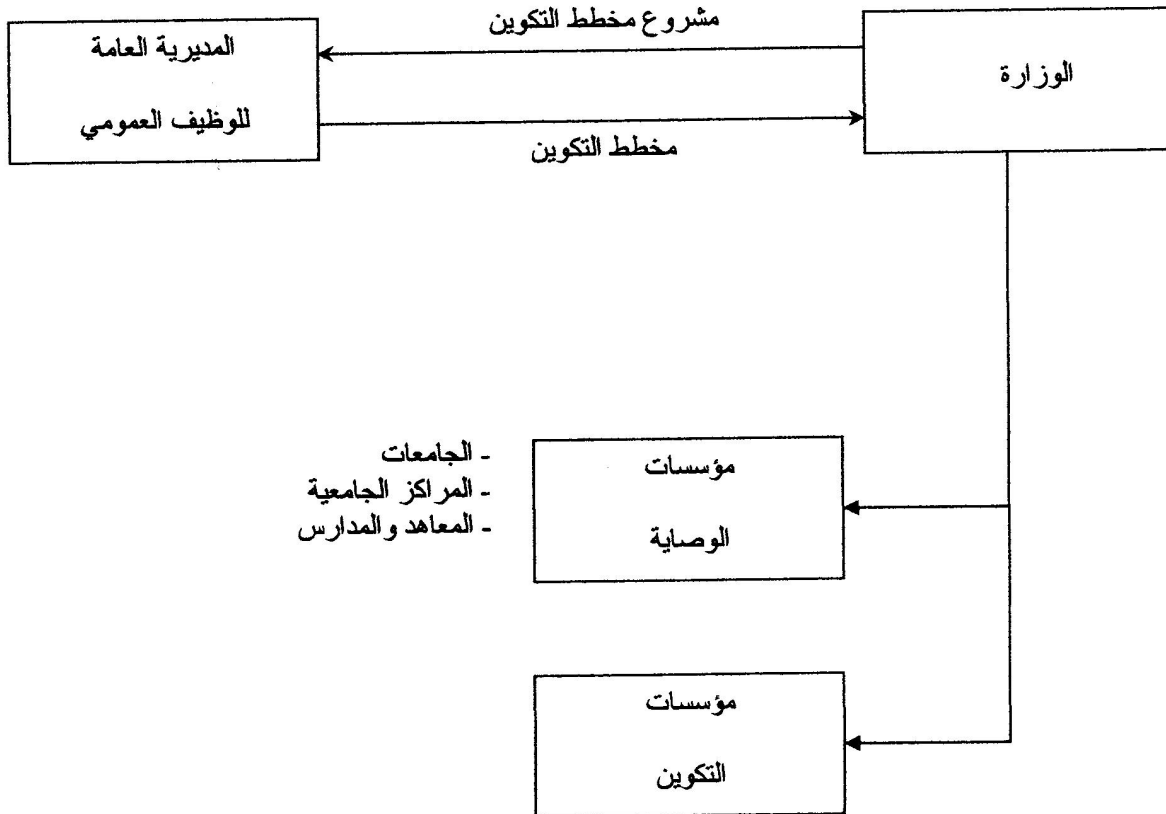
(1) - مقابلة مع السيدة " فريدة جريدي"، المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف، بمديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي بمكتبها، السبت 12 جوان 2006، على الساعة 14:00.

العمومي للإطلاع عليه وتصحيحه إذا وجدت أخطاء، بعد الصياغة النهائية يوجه من جديد لمديرية
الوظائف العمومي للإمضاء والمصادقة عليه، وبعد المصادقة عليه يصبح مشروع مخطط التكوين مخطط
التكوين (نموذج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات مرفق كملحق رقم 06).

بعد هذه المراحل يتم إعلام المؤسسة التكوينية (نموذج عن رسالة إدارية لإعلام المؤسسة التكوينية
عن برمجة ملتقى تكويني مرفقة كملحق رقم 07)، كما ترسل إستدعاءات إلى الموظفين الراغبين في
التكوين الذين قاموا بعملية التسجيل في الدورة (نموذج عن استدعاء للمتكونين مرفق كملحق رقم 08).

والشكل (18) يوضح التنسيق الخارجي لمكتب مخططات وبرامج التكوين.

الشكل (18): التنسيق الخارجي لمكتب مخططات وبرامج التكوين.



المصدر: إعداد الطالبة، بالاعتماد على معلومات المقابلة مع المديرية الفرعية للتكوين وتحسين
المستوى وتجديد المعارف.

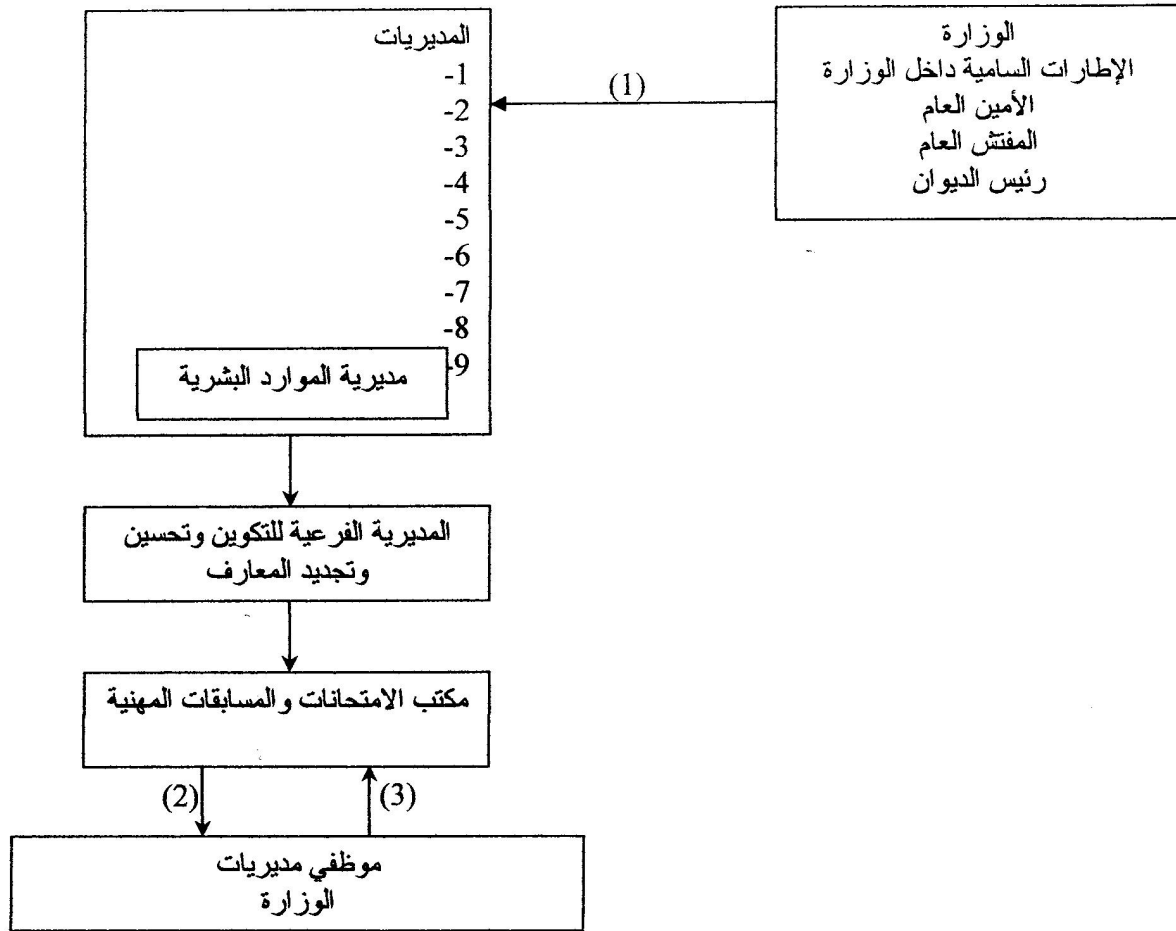
II - 2- مكتب الامتحانات والمسابقات المهنية.

يقوم هذا المكتب بالمهام التالية⁽¹⁾:

- تنظيم الإمتحانات المهنية لفائدة موظفي الإدارة المركزية؛
 - متابعة سير الإمتحانات المهنية على مستوى مراكز الامتحان؛
 - تنظيم ومتابعة سير الإمتحانات المهنية الخاصة بالأسلاك التابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي (سلك المقتصدية، المكتبات الجامعية)؛
 - إعداد حصيلة سنوية بأرقام ونتائج تخص الإمتحانات المهنية.
- وتمر عملية تنظيم امتحان مهني بالمراحل التالية:
- تعداد الموظفين المستوفين للشروط القانونية، لإجراء امتحانات مهنية، فمثلا من الشروط أن يكون العامل قد قضى في مهنة معينة ثلاث سنوات؛
 - الاتصال بمؤسسات ومراكز إجراء الامتحان وذلك باستخدام الرسائل الإدارية الهاتف، الفاكس. وهذا بوجود قائمة اسمية؛
 - عملية التنفيذ ومتابعة عملية الامتحان وتتضمن العمليات التالية:
- الإعلان عن تنظيم امتحانات مهنية؛
 - الاستدعاء للموظفين الراغبين بالمشاركة في الإمتحانات المهنية.
- وكي تكون نسبة النجاح جيدة، يقوم المكتب بعملية تكوين تحضيرية للمشاركين لضمان استيعاب أكثر للأسئلة المطروحة.
- ويمكن توضيح التنسيق الداخلي للمكتب من خلال الشكل (19).

(1) - مقابلة مع السيد "عبد النور بن خديم الله"، رئيس مكتب الامتحانات والمسابقات المهنية بمديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مكتبه، الأحد 13 جوان 2006، على الساعة: 10:30.

الشكل (19): مخطط للتنسيق الداخلي لمكتب الإمتحانات والمسابقات المهنية.



(1) الطلبات والمعلومات والتعليمات الموجهة من الإطارات السامية بالوزارة إلى مديرية الموارد البشرية.

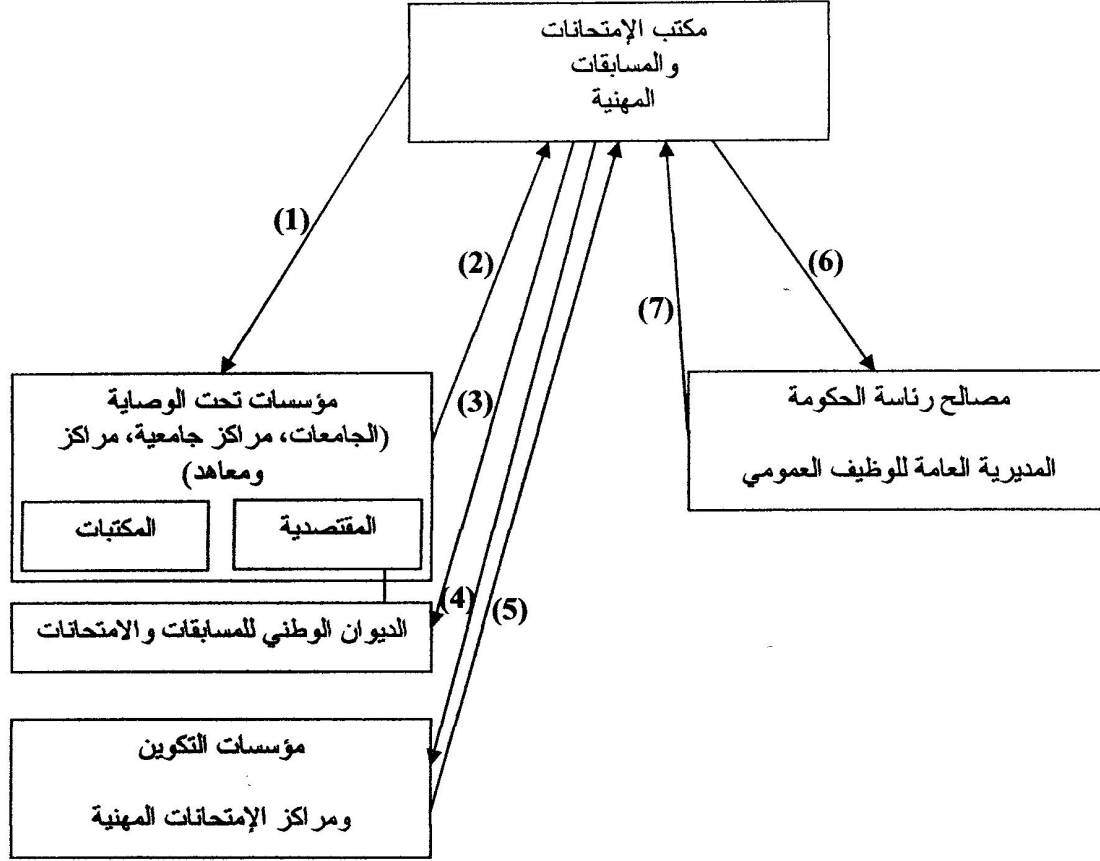
(2) الإعلان عن إعداد امتحان مهني من أجل الترشح، كالإستدعاءات وبرنامج الإمتحانات.

(3) يتمثل في طلب المشاركة.

المصدر: إعداد الطالبة، بالاعتماد على معلومات المقابلة مع رئيس مكتب الامتحانات والمسابقات المهنية.

كما يمكن توضيح التنسيق الخارجي لمكتب الإمتحانات والمسابقات المهنية من خلال الشكل (20).

الشكل (20): مخطط التنسيق الخارجي لمكتب الإمتحانات والمسابقات المهنية.



(1) الإعلان عن تنظيم امتحانات مهنية وطلب قائمة اسمية.

(2) إرسال الوثائق الرسمية المطلوبة لإجراء الإمتحانات.

(3) الاتصال يكون مع سلك المقتصدية فيكون الاتصال بين المكتب والديوان الوطني للمسابقات والامتحانات.

(4) طلب تنظيم امتحانات مهنية بمراكز الامتحان بوجود مجموعة من الوثائق هي: قائمة اسمية، جدول رقم (4) من نموذج مخططات تسيير الموارد البشرية، قرارات فتح الامتحان.

(5) الموافقة والتصديق على الطلب.

(6) تبليغ قرارات فتح الامتحان للإمضاء والمصادقة عليه من قبل المديرية العامة للتوظيف العمومي.

(7) مراقبة مداوات نتائج الامتحان (محضر النتائج).

المصدر: إعداد الطالبة، بالاعتماد على معلومات المقابلة مع رئيس مكتب الامتحانات والمسابقات المهنية.

II - 3- مكتب التنسيق ومتابعة التكوين.

يقوم هذا المكتب بالمهام التالية⁽¹⁾:

- متابعة جميع الدورات التكوينية، وذلك من خلال:

- توزيع الوثائق الخاصة ببرنامج الدورة التكوينية؛

- تفقد المشاركين في الدورة التكوينية من خلال مواظبتهم على الحصص كعدد الغيابات مثلا، مع منحهم فرصة تبرير الغياب؛

- متابعة مدى تطبيق البرامج المقررة والطريقة المتبعة في تقديمها؛

- في الأخير توزع استمارات على المتكويين لمعرفة مدى نجاح الدورة، اقتراحات المتكويين، انتقاداتهم وآرائهم (في البرنامج، التوقيت، القاعات، الأساتذة،...).

- بعد تفريغ الاستمارات، يتم إعداد تقرير لنائب المدير للمديرية الفرعية، ليقوم باتخاذ قرارات تخص الدورة التكوينية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المعوقات التي تعيق نجاح الدورات التكوينية، كعدم جدية العمال المتكويين أو حتى عدم جدية الأساتذة، فمثلا تم إعداد دورة تكوينية حول التحرير الإداري، وأغلب المتكويين كانوا عمال بالسكرتارية، وقد استفاد أغلبهم من هذه الدورة التي تم إجرائها سنة 2003م، لكنها لم تكتمل إلى يومنا هذا نظرا لبعض المشاكل كعدم جدية العمال المتكويين نظرا لوجود بعض العراقيل كالتوقيت غير المناسب (مساء)، بعد مركز التكوين عن الوزارة،...

أما بالنسبة لتنسيق المكتب، فالتنسيق الداخلي يتمثل في علاقة المكتب بالعمال المتكويين من خلال تقديم وطلب معلومات خاصة بالدورة التكوينية. والتنسيق الخارجي فيكون بين المكتب ومراكز التكوين، وذلك عن طريق طرح أسئلة على المعهد الذي تجرى به الدورة التكوينية لمعرفة انطباعاتهم واقتراحاتهم عن طريق المقابلة وغالبا ما تكون شفوية.

(1). مقابلة مع السيدة "فريدة جريدي"، مرجع سابق.

III- تقييم تنسيق مديرية الموارد البشرية.

بعد أن تم التوصل إلى أن التنسيق يشكل ضرورة في عمل مديرية الموارد البشرية، سيما في المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف؛ أي أن للتنسيق دور في تنمية الموارد البشرية، وهذا من وجهة نظر موظفي مديرية الموارد البشرية. ومن خلال المحور الرابع في الاستمارة (التنسيق وتنمية الموارد البشرية) والأسئلة الواردة فيه ستتم معرفة وجهة نظر موظفي وحدات إدارية أخرى في تنسيق مديرية الموارد البشرية، ودوره في تنمية الموارد البشرية.

الجدول (23): يبين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

أهم وظائف إدارة الموارد البشرية	التكرارات	النسبة المئوية
ضمان الحصول على الطاقات البشرية	4	28.57 %
تطوير وتنمية الطاقات البشرية	6	42.85 %
المحافظة على الطاقات البشرية	4	28.57 %
المجموع	14	100 %

من خلال الجدول يتضح أن 28.57 % من مفردات العينة يعتبرون أن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل في الحصول على الطاقات البشرية، و42.85 % منهم بتطوير وتنمية الطاقات البشرية، أما 28.57 % منهم يعتبرون أن المحافظة على الطاقات البشرية تعد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية. وحسب هذه المعطيات، فإن كل الوظائف مهمة، إلا أن أكثر الوظائف أهمية هي وظيفة تطوير وتنمية الموارد البشرية بنسبة 42.85 % ، وهذا نظرا للتطور والتغيير المستمر الذي تشهده المهام.

الجدول (24): يبين التوافر على موظفين أكفاء.

توافر الوحدة الإدارية على موظفين أكفاء	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	71.42 %
لا	4	28.57 %
المجموع	14	100 %

يوضح هذا الجدول أن 71.42 % من مفردات العينة يرون أن مكاتبتهم تتوفر على موظفين أكفاء، في حين 28.57 % منهم يرون أن مكاتبتهم لا تتوفر على موظفين أكفاء. ومن خلال هذه المعطيات يتضح أن المكاتب تتوافر على الكفاءة، وبالتالي فإن مديرية الموارد البشرية تنفذ التزامها في هذا المجال، باعتبارها تقوم بالدور الأكبر في الحصول على الكفاءة.

الجدول (25): يبين طبيعة الاتصالات بمديرية الموارد البشرية.

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة الاتصالات بمديرية الموارد البشرية
7.14 %	1	يومية
50 %	7	دورية
42.85 %	6	عرضية
100 %	14	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 7.14 % من مفردات العينة اتصالاتها يومية بمديرية الموارد البشرية، 50% منها اتصالاتها دورية، 42.85 % اتصالاتها عرضية.

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 7.14 % اتصالاتها يومية بمديرية الموارد البشرية وهي لمفردة واحدة في احتمال كبير تعود لرئيس مكتب في مديرية الموارد البشرية. في حين أن أكبر نسبة 50 % اتصالاتها دورية بمديرية الموارد البشرية، وهذا دليل على وجود نشاطات مشتركة بين هذه الوحدات الإدارية ومديرية الموارد البشرية. أما 42.85 % من مفردات العينة اتصالاتها عرضية بمديرية الموارد البشرية؛ أي وجود علاقات استثنائية.

الجدول (26): يبين الطرق المعتمد عليها للتنسيق مع مديرية الموارد البشرية.

النسبة المئوية	التكرارات	الطرق المعتمد عليها للتنسيق مع مديرية الموارد البشرية
21.42 %	3	الاتصال المباشر
14.28 %	2	الاجتماعات
7.14 %	1	اللجان التنسيقية
57.14 %	8	الوثائق الرسمية
100 %	14	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 21.42 % من مفردات العينة ينسقون مع مديرية الموارد البشرية عن طريق الاتصال المباشر، 14.28 % منهم عن طريق الاجتماعات، 7.14 % منهم عن طريق اللجان التنسيقية ، أما 57.14 % منهم عن طريق الوثائق الرسمية.

ومن خلال هذه المعطيات يتضح أن أكثر الطرق التنسيقية هي عن طريق الوثائق الرسمية مثل: الطلبات، الاستدعاءات، الاستمارات،... . والتنسيق بهذه الطريقة فيه تغييب للنقاش وتبادل وجهات النظر، فقد أشار رئيس مكتب الامتحانات والمسابقات أن أهم وسيلة اتصالية في الوزارة هي الوثائق الرسمية، وأن الاستمارات المتعلقة بتقييم الدورات التكوينية تستغرق فترات طويلة قبل إرجاعها لتتم دراستها.

الجدول (27): يبين الأنشطة المشتركة مع مديرية الموارد البشرية.

الأنشطة المشتركة مع مديرية الموارد البشرية	التكرارات	النسبة المئوية
اختيار الموظفين	12	26.37 %
التكوين	14	31.57 %
الترقية	8	21.05 %
الحوافز	8	21.05 %
المجموع	38	100 %

من خلال الجدول يتضح أن 26.37 % من التكرارات ترى أن هناك مشاركة في اختيار الموظفين، 31.57 % منها ترى التكوين نشاطا مشتركا، 21.05 % منها الترقية، و 21.05 % من التكرارات ترى أن الحوافز نشاط مشترك.

ومن خلال هذه المعطيات، يظهر أن هناك اشتراك في جميع هذه الوظائف التي من المفروض أن يكون هناك تنسيق في القيام بها، وأكثر الوظائف تنسيقا وظيفة التكوين، وهي أهم مجالات التنمية البشرية في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع، وذلك بنسبة 31.57 %.

الجدول (28): يبين أهمية التكوين.

أهمية التكوين	التكرارات	النسبة المئوية
كبيرة	14	% 100
متوسطة	\	\
ضعيفة	\	\
المجموع	14	% 100

من خلال الجدول يتضح أن كل مفردات العينة وبنسبة 100 % تؤكد أن للتكوين أهمية كبيرة، وهذا يعود إلى وعي مفردات العينة من جهة، وإلى أن مديرية الموارد البشرية تقوم بدورها التوعوي في هذا المجال ، فالتكوين يعد أهم وأبرز مهامها . ونظرا لهذه الأهمية الكبيرة هو أحد الأنشطة التي تحتاج درجة كبيرة من التنسيق للقيام به، أضف إلى ذلك أنه يتعلق بعدة أطراف هي: الموظف المكون، الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها الموظف، مديرية الموارد البشرية، المؤسسة التكوينية (إذا كان التكوين خارج إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع). لذلك فهو يتطلب التنسيق لضمان نجاح العملية التكوينية.

ورغم أن كل مفردات العينة يتفقون على أهمية التكوين، إلا أن معظمهم وبنسبة 71.42 % منهم لم يتلقوا تكويناً على مهامهم (رئيس المكتب)، رغم ترقبتهم لهذا المنصب، بل وحتى أقدميتهم في هذا المنصب.

الجدول (29): يبين المساهمة في تحديد مكونات البرنامج التكويني.

المساهمة في تحديد مكونات البرنامج التكويني	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	1	% 7.14
لا	13	% 92.85
المجموع	14	% 100

من خلال الجدول يتبين أن 7.14 % (مفردة واحدة من العينة، وهي على الأرجح رئيس مكتب في مديرية الموارد البشرية) تساهم في تحديد مكونات البرنامج التكويني، في حين 92.85 % من مفردات العينة لا تساهم في تحديد مكونات البرنامج التكويني.

ومن خلال هذه المعطيات، يلاحظ انعدام المساهمة والتنسيق مع رؤساء المكاتب في تحديد مكونات البرنامج التكويني، وقد برر رؤساء المكاتب ذلك بعدد من المبررات منها : "إن ذلك من مهام مديرية

الموارد البشرية"، "لم يطلب مني ذلك"، "لا يتم عقد اجتماعات تخص هذا الجانب". وفي الردين الآخرين يتضح أن هناك رغبة في المشاركة.

وفي الواقع فإن مكتب المخططات وبرامج التكوين بالمديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف هو المكلف بوضع مخططات وبرامج للتكوين كما سبق الذكر، وذلك بالتنسيق مع المديرين والموظف المكون. ورغم ذلك فمشاركة الرؤساء المباشرين ضرورية، فهم على اطلاع مباشر بأداء الموظف وأدري بمجالات الحاجة للتكوين.

الجدول (30): يبين متابعة عملية تكوين المرؤوسين.

متابعة عملية تكوين المرؤوسين	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	1	7.14 %
لا	13	92.85 %
المجموع	14	100 %

من خلال الجدول يتبين أن 7.14 % (مفردة واحدة، رئيس مكتب في مديرية الموارد البشرية) تتابع عملية تكوين مرؤوسيه، في حين 92.85 % من مفردات العينة لا تتابع عملية تكوين مرؤوسيه. ومن خلال هذه المعطيات، يتضح انعدام متابعة عملية تكوين المرؤوسين، وهذا أيضا فيه تغييب لدور الرئيس المباشر. وقد أوردت عدة أسباب أهمها: "ليس لدي مسؤولية في هذا الإطار"، "لأنني لا أنتمي إلى المديرية التي تشرف على التكوين"، "لأن هذه المهمة موكلة للمديرية الفرعية للتكوين"، "لأن المصلحة المكلفة بالتكوين تتكفل بذلك". وقد كان رد هؤلاء مقتنعا إلى درجة ما، فهناك مكتب لمتابعة التكوين بالمديرية الفرعية للتكوين وهو في اتصال مباشر بالموظف المكون لا برئيسه السلمي المباشر الذي قد يكون له دور فعال خاصة في مجال تقييم موظفيه المكونين.

الجدول (31): يبين توافق التكوين في مقتضيات الأعمال.

النسبة المئوية	التكرارات	توافق التكوين مع مقتضيات الأعمال
14.28 %	2	توافق كبير
57.14 %	8	توافق متوسط
28.57 %	4	توافق ضعيف
100 %	14	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 14.28 % من مفردات العينة ترى أن هناك توافقا كبيرا بين التكوين ومقتضيات الأعمال، 57.14 % منها ترى أن هناك توافقا متوسطا، 28.57 % منها ترى أن التوافق ضعيف.

ومن خلال هذه المعطيات، يتضح أن معظم مفردات العينة وبنسبة 57.14 % ترى أن التوافق متوسط، ونسبة معتبرة ترى أن التوافق ضعيف. وهذا يعود لجملة من المشاكل التي تعترض العملية التكوينية.

الجدول (32): يبين المشاكل التي تواجه العملية التكوينية.

النسبة المئوية	التكرارات	المشاكل التي تواجه العملية التكوينية
23.07 %	9	قلة اهتمام المسؤولين
10.25 %	4	نقص التمويل
15.38 %	6	مضمون التكوين غير متحكم فيه
10.25 %	4	نقص المراكز التكوينية المتخصصة
7.94 %	7	التكوين غير محسوس في شكل نتائج
32.94 %	9	غياب مشاركة الرؤساء المباشرين
100 %	39	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن كل العوامل الواردة فيه تشكل معوقات للعملية التكوينية في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع، وبنسب مختلفة، 23.07 % من التكرارات ترى أن مشاكل التكوين ناتجة عن قلة اهتمام المسؤولين، 10.25 % منها ترى أنها ناتجة عن نقص في التمويل، 15.38 % منها ترى مشاكل

التكوين ناتجة عن مضمون التكوين غير متحكم فيه، 10.25 % لنقص المراكز التكوينية المتخصصة، 17.94 % لأن التكوين غير محسوس في شكل نتائج، وبنسبة معتبرة 23.94 % لغياب مشاركة الرؤساء المباشرين. وقد سبق لمدير الموارد البشرية أن أشار لمعظم هذه المشاكل، لكن فيما يخص أن مضمون التكوين غير متحكم فيه، التكوين غير محسوس في شكل نتائج، غياب مشاركة الرؤساء المباشرين، فهي مشاكل لها علاقة بجوانب ضعف في أداء مديرية الموارد البشرية لدورها التكويني، سيما غياب مشاركة الرؤساء المباشرين والذي يشير لضعف التنسيق في القيام بالعملية التكوينية.

والسؤال الأخير في الاستمارة تقييمي لدور مديرية الموارد البشرية، وفي مدى اعتبارها جهاز تنسيقي، ولقد تباينت الآراء حول ذلك فالبعض يثمن دورها وأداءها، ومن أمثلة ذلك قول أحد مفردات العينة: " تعتبر مديرية الموارد البشرية الخلية الرئيسية لتطوير المورد البشري باعتباره أهم استثمار يعمل على حسن سير الإدارة، لذا مديرية الموارد البشرية تعد المرآة العاكسة لكفاءة ومهارة كل موظف داخل أي هيكل من هياكل الوزارة، فهي تعمل على تكوينه وترقيته وتحسين أداءه وتحفيزه، ولن يتأتى هذا في الواقع دون القيام بعملية لا بد منها وهي التنسيق " .

وفي رد مماثل: " يعتبر دور مديرية الموارد البشرية فعالا، حيث تقوم بتوفير الإطارات اللازمة، وتأهيل الموظفين للانسجام مع المهام الموكلة إليهم ضمن الوظائف المخولة من طرفهم طبقا للأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة، كما أنها تتابع المسار المهني للموظف من يوم تعيينه إلى انقضاء مدة خدمته. كل هذه المهام وأخرى لا يمكن تحقيقها دون التنسيق مع الوحدات الإدارية الأخرى " .

وآخر يقول: " مديرية الموارد البشرية تلعب دورا هاما، لكن عليها التنسيق بدرجة أكبر". وهذا الرد الأخير يشير إلى وجود ضعف في الوظيفة التنسيقية لمديرية الموارد البشرية. في حين أن أحد مفردات العينة يقول: " مديرية الموارد البشرية لا تقوم بدور جهاز تنسيقي تماما، إنما هي المديرية الوحيدة التي تجمعها علاقات مشتركة بكل منظمات القطاع "، فهذا إلى حد ما ينفي اعتبار مديرية الموارد البشرية كجهاز تنسيقي من جهة ومن جهة ثانية يقول أنها في علاقة بكل منظمات القطاع، وهذا يستدعي درجة كبيرة من التنسيق إلى حد يمكن فيه تشبيه مديرية الموارد البشرية بجهاز تنسيقي.

وأحد مفردات العينة يحكم بضعف أداء مديرية الموارد البشرية، ويقول: " أداءها ضعيف، بحكم أنها لم تترك بعد دورها الكبير في إستراتيجية الوزارة في التطوير والمحافظة على الطاقات البشرية". وعموما فإن الردود متباينة، فمديرية الموارد البشرية تقوم بدور هام لكن تحتاج إلى مزيد من التنسيق مع الأطراف الفاعلة لإدراك مدى إستراتيجية دورها في قطاع حساس كالتعليم العالي.

نتائج الدراسة التطبيقية :

انطلاقاً من المعطيات المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية، تم التوصل إلى حقائق حول التنسيق وعلاقته بتمتية الموارد البشرية. تتمثل هذه الحقائق في أن العينة تتميز بأنها على درجة كبيرة من التجانس والتشابه في كثير من الخصائص، حيث أن المستوى التعليمي لكل مفردات العينة جامعي، وتخصصات أغلبهم في الإدارة، وذلك يؤثر إيجابياً على التنسيق. كما أن معظم منهم لهم أقدمية عمل في الوزارة وفي مناصبهم الحالية كرؤساء مكاتب، وهذا يساعد على معرفتهم الجيدة بأعمالهم وعلاقاتها، وبالتالي سهولة التنسيق. لكن رغم أقدميتهم كرؤساء مكاتب فهم لم يحصلوا على تكوين، وهذا يشير إلى قصور في عملية تكوين إطارات هذا المستوى الإداري، رغم التطور المستمر في المهام ودور التكوين المتخصص في توضيح الأمور الغامضة التي تعيق التنسيق. ضف إلى ذلك أن الأجور غير كافية وظروف العمل غير ملائمة، وهي عوامل تؤثر سلباً على فعالية التنسيق. ورغم أن حدود التعاملات الوظيفية لرؤساء المكاتب متوسطة إلا أنهم يواجهون مشاكل تنسيقية، وهو ما يؤكد الفرضية الأولى في الدراسة، فالإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تواجه مشاكل تنسيقية.

ولأن التنسيق يمارس من خلال القيام بوظائف إدارية، فسبب المشاكل التنسيقية يرجع إلى وجود خلل في أداء الوظائف الإدارية فهناك تباين في الأهداف، التباين في الاهتمامات والتوجهات والآراء، الاتساع في المهام والمسؤوليات، زيادة عدد الوحدات الإدارية، عدم تجانس المهام والوظائف، اختلاف الأفراد المسؤولين، الصعوبات في الاتصال. وهي تمثل جوانب نقص في أداء الوظائف الإدارية تشير إلى ضعف التنسيق في القيام بها، رغم أن معظم رؤساء المكاتب يعتبرون التنسيق واجب إداري.

- بالنسبة للتخطيط: هناك ضعف في المساهمة في وضع الأهداف والخطط، حيث يقتصر القيام بها على مستويات إدارية عليا ولا يتم فسح المجال لمناقشتها وإثرائها بآراء إطارات هذا المستوى، رغم مستواهم التعليمي وأقدميتهم وخبرتهم التي يمكن أن تشكل مكسباً للإدارة. ويعتبرون أن التنسيق في وضع الأهداف والخطط من أهم عوامل تحقيق فعالية التخطيط.

- بالنسبة للتنظيم: ترجع المشاكل التنظيمية إلى ضعف مراعاة مبدأ التنسيق في التنظيم، حيث أن المهام غير محددة بدقة، السلطات الممنوحة لا توافق المسؤوليات، العلاقات الوظيفية غير واضحة. ولذا يعتبر رؤساء المكاتب أن التنسيق في كل ما يتعلق بالتنظيم يحقق فعاليته.

- بالنسبة للتوجيه: هذه الوظيفة هي الأخرى تواجه مشاكل بحكم أن ظروف العمل غير ملائمة، الحوافز غير كافية، لا يتم الاشتراك في اتخاذ القرارات، ضعف الاتصال. وهي مشاكل تتم عن غياب إشراك والتنسيق مع إطارات هذا المستوى في المسائل السابقة سيما وأنهم معنيون بهذه الوظيفة الإدارية. ولذا فهم يعتبرون أن التنسيق في القيام بكل مسائل التوجيه من أهم عوامل تحقيق فعاليته.

- بالنسبة للرقابة: لها جوانب ضعف، فهي تستند بالأساس على السجلات والتقارير، وبدرجة أقل على الاجتماعات. وقد يعد هذا سببا في أن نتائج الرقابة لا تسهم في تحسين وتطوير الأداء، فالموظف قريب من مكان العمل وهو أدرى بجوانب النقص والقصور. ولذا فرؤساء المكاتب يعتبرون أن التنسيق في إعداد المعايير الرقابية له دور في فعالية وظيفة الرقابة.

ومن خلال هذا يتأكد الجانب الثاني من الفرضية الثانية من الدراسة، وهي أن للتنسيق دورا في فعالية الوظائف الإدارية، كما يتأكد الجانب الأول منها، حيث أن الأداء الفعال للوظائف الإدارية يضمن فعالية التنسيق من خلال معرفة الأهداف والخطط بدقة، تحديد السلطة والمسؤولية، تسهيل الاتصال، الاتفاق على النتائج المطلوب تحقيقها. فهناك علاقة متبادلة بين التنسيق وأداء الوظائف الإدارية، ففعالية إحداهما تتوقف على الأخرى، والتنسيق يضمن تكامل وانسجام كل النشاط الإداري.

وبحكم ضرورة توافر الحد الأدنى من الجهود التنسيقية لمباشرة المهام، تم اختيار أحد مجالات النشاط الإداري في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع وهو المورد البشري من خلال مديرية الموارد البشرية لتتبع تنسيق هذه المديرية، ويستند هذا الاختيار إلى اعتبارات سبق ذكرها. وقد تم التوصل إلى أن:

- مديرية الموارد البشرية هي مديرية إسناد في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع، رغم حيوية دورها في قطاع كالتعليم العالي الذي يضطلع بأحد أهم مجالات التنمية البشرية وهو التعليم؛

- مهام مديرية الموارد البشرية في توفير الكفاءة لكل منظمات القطاع تقتضي شبكة من العلاقات المتداخلة داخليا وخارجيا ودرجة كبيرة من التنسيق؛

- التكوين يعد أهم مجالات نشاط مديرية الموارد البشرية؛

- تعد مديرية الموارد البشرية صاحبة المبادرة والطرف الرئيسي في العملية التكوينية؛

- مديرية الموارد البشرية تحتاج إلى درجة تنسيق كبيرة للقيام بوظيفة التكوين، بل كل الأطراف ذات العلاقة ملزمة بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية في هذا الشأن؛

- المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف تقوم بمهامها من خلال مكاتبها الثلاث، وتنسق كما يلي:

- مكتب مخططات وبرامج التكوين ينسق مع المكونين والمدراء لمعرفة الاحتياجات التكوينية، ومع أطراف خارجية (المديرية العامة للتوظيف العمومي، المؤسسات المكونة).
- مكتب الامتحانات والمسابقات المهنية يشرف على تنفيذ هذه الأخيرة بناء على تعليمات إدارات سامية بالوزارة، وبالتنسيق مع عدد من المنظمات الخارجية المعنية.
- مكتب التنسيق ومتابعة التكوين ينسق بشكل مباشر مع المكونين دون رؤسائهم في متابعة وتقييم العملية التكوينية.

- هناك عدد من الصعوبات التي تعاني منها مديرية الموارد البشرية، هي:
 - النظرة غير الشاملة لمهام مديرية الموارد البشرية بإخراج جزء من الموارد البشرية في القطاع من دائرة الاختصاص.
 - تواجه مشكلا تنسيقا لاعتبارات الطبيعة الحساسة للمورد البشري، واختلاف وجهات النظر.
 - النصوص القانونية الجامدة .
 - الاعتبارات ذات الطابع المالي.
 - النظرة إلى التكوين يشوبها قصر النظر .
- مديرية الموارد البشرية تحاول العمل بالتنسيق إلا أنها تواجه مشاكل تنسيقية تؤثر على أداء مهامها.
 - ونتائج تقييم رؤساء المكاتب (مفردات العينة) لمديرية الموارد البشرية هي كما يلي:
 - مديرية الموارد البشرية تقوم بدورها فيما يخص الحصول على الكفاءة ؛
 - اتصالاتها بمديرية الموارد البشرية تتراوح بين الدورية والعرضية؛
 - التنسيق مع مديرية الموارد البشرية يتم أساسا عن طريق الوثائق الرسمية؛
 - اختيار الموظفين، التكوين، الترقية، الحوافز. تعد أنشطة مشتركة مع مديرية الموارد البشرية وأكثرها مشاركة التكوين؛
 - كل مفردات العينة تجمع أن للتكوين أهمية معتبرة؛
 - المساهمة منعدمة من طرف رؤساء المكاتب في تحديد مكونات البرنامج التكويني ومتابعته؛
 - التكوين لا يتوافق تماما مع مقتضيات الأعمال، بل هو توافقي متوسط؛
 - يواجه التكوين عدد من المشاكل هي: نقص التمويل، مضمون التكوين غير متحكم فيه، نقص المراكز التكوينية المتخصصة، التكوين غير محسوس في شكل نتائج، وأكثر المشاكل حدة قلة اهتمام المسؤولين، وغياب مشاركة الرؤساء المباشرين؛
 - بعض رؤساء المكاتب يثمن دور مديرية الموارد البشرية، والبعض يدعو بضرورة زيادة درجة تنسيقها، والبعض الآخر يحكم بضعف أدائها لدورها الاستراتيجي .
 - ومن خلال هذه النتائج، يتم التوصل إلى حقيقة أن للتنسيق دور في تنمية الموارد البشرية في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع، وهو ما يؤكد الفرضية الرابعة في هذه الدراسة، لكن هذا التنسيق تعترضه عدة معوقات تحد من فعالية دوره.

اقتراحات وتوصيات:

من خلال النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة التطبيقية تؤكد أن المشكل التنسيقي يعد واحد من معيقات إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع، وهذا يؤثر على سير العمل سيما بالنسبة للإرادات التي تحتاج إلى درجة كبيرة من التنسيق للقيام بمهامها ومن بينها مديرية الموارد البشرية. وسيتم فيما يلي تقديم بعض الاقتراحات كمحاولة لتحقيق التنسيق في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع بشكل عام وفي مديرية الموارد البشرية بشكل خاص.

اقتراحات عامة:

يمكن الوصول إلى تحقيق التنسيق من خلال ممارسته في أداء الوظائف الإدارية، كما يلي :

- بالنسبة للتخطيط:

- إحاطة كل المستويات الإدارية بأهداف الوزارة وبأهدافهم الجزئية في ضوء أهداف الوزارة. فمعرفة الأهداف بدقة، وفتح مجال المساهمة في وضعها، تشكل حافز معنوي يدفع للعمل وبذل جهود كبيرة لتحقيقه؛
- التنسيق في وضع الخطط من خلال مشاركة الوحدات الإدارية وموظفيها لدراسة الإمكانيات المتاحة ومناقشة الخطط وإثرائها .

- بالنسبة للتنظيم:

- تحديد دور كل وحدة إدارية وكل موظف للتأكد من تأدية الأدوار بشكل سليم دون ازدواج أو تنازع، وضرورة التنسيق في حالة وجود تعديلات كلما اقتضت الضرورة؛
- منح السلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات؛
- المراجعة المستمرة ومن خلال الوحدات الإدارية وموظفيها لمدى ملائمة الهيكل التنظيمي لأداء المهام؛
- إعادة النظر في التوسع الكبير في الهيكل التنظيمي، لأن ذلك يجعل عملية التنسيق صعبة ويزيد من تداخل المسؤوليات والصلاحيات .

- بالنسبة للتوجيه:

- تحسين أسلوب القيادة من خلال إشراك الأفراد في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، خاصة عندما يتعلق الأمر بإطارات لديهم مستوى من الوعي والتعليم بما يمكنهم من المساهمة في تحسين الأداء؛

- الرؤساء ملزمون بالتنسيق مع رؤوسهم وتزويدهم بالمعلومات والوسائل اللازمة لتمكينهم من القيام بالعمل، بدل احتكارها لأنفسهم وإزالة العقبات عن طريقهم، كما أنهم ملزمون بتحفيز رؤوسهم، ورفع مستوى تكوينهم قصد الوصول إلى الدور المطلوب منهم بكيفية فعالة؛
- يجب على القادة الإداريين دمج أهداف الموظفين ضمن أهداف الوزارة، والتقريب بين وجهات النظر، وتوجيه الجميع نحو خدمة أهداف الوزارة؛
- تحسين الاتصال لما له من دور في التنسيق وتبادل المعلومات، وذلك من خلال تنظيم اجتماعات عامة، ومخططة، ومحاضرة بشكل جيد، وتم دوريا، يحضرها جميع الموظفين لمناقشة كل القضايا التي تهمهم، ويجب أن يكون النقاش منظما وديمقراطيا. وكذا اجتماعات بين الإطارات لمناقشة سبل تحقيق التنسيق الفعال؛
- إقامة نظام معلومات للتزويد بكل المعلومات الضرورية؛
- تحسين ظروف العمل؛
- الاهتمام بتوفير حوافز مادية كافية، إلى جانب الحوافز المعنوية خاصة بالنسبة للإطارات مثل: تكليف الإطارات النشطة والمنضبطة والتي أظهرت كفاءات وقدرات مهمة بمسؤوليات إضافية، تفويض سلطة أكبر في ممارسة وظائفهم، تكريمهم،... الخ.

- بالنسبة للرقابة:

- عدم الاعتماد فقط على السجلات والتقارير للقيام بوظيفة الرقابة، بل يجب الاعتماد على أساليب تتيح للموظف المشاركة في إعداد المعايير الرقابية التي تكون أكثر واقعية ويلتزم الموظف بتحقيقها؛
- أن تكون الرقابة مستمرة تخص الأفراد والوحدات الإدارية، وضمان أن نتائج الرقابة تسهم في تطوير وتحسين الأداء.

اقتراحات تخص مديرية الموارد البشرية:

- التنظيم الدقيق لعلاقات مديرية الموارد البشرية بباقي المديريات والأجهزة وبكل مؤسسات القطاع؛
- منح مديرية الموارد البشرية سلطات كافية للقيام بشؤون الموارد البشرية في كل القطاع؛
- تعزيز النظرة واهتمام المسؤولين بالعملية التكوينية؛
- التحسيس بأهمية دور مديرية الموارد البشرية، وضرورة المساهمة في تسهيل قيامها بمهامها من خلال:

- عدم التأخير والمماثلة في تزويد مديرية الموارد البشرية بكل المعلومات وبدقة حول المرؤوسين؛
 - لعب دور هام وفعال في كل مراحل العملية التكوينية من طرف الرؤساء المباشرين، خاصة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية؛
 - ضرورة متابعة التكوين من طرف الرؤساء المباشرين، سيما فيما يخص تقييمه لضمان توافق التكوين مع مقتضيات الأعمال.
- على مديرية الموارد البشرية ألا تعتمد فقط على الوثائق الرسمية كأداة للاتصال والتنسيق، بل عليها الاعتماد على أساليب أخرى مثل الاجتماعات، وفرق العمل....الخ؛
- إعطاء الأولوية لتخصيص ميزانية كافية للتكوين.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة.

تقوم الإدارة العامة بالوفاء بمسؤوليات الدولة المتطورة والمتجددة من خلال وظائف إدارية لا تختلف عنها في الجوهر في أية إدارة أخرى. فتقوم بالتخطيط لأهدافها، ووضع تنظيم ملائم لإنجاز تلك الأهداف، ولاعتمادها على البشر في إنجاز تلك الأهداف تظهر ضرورة توجيههم، ولضمان سير كل العمل نحو تحقيق الأهداف تقوم بالرقابة للتأكد من دقة الانجاز. والتنسيق كمنشأ إداري لا يعتبر ضمن الوظائف الإدارية الأربع الأساسية، إلا أن ذلك لا يقلل من أهميته، فهو مندمج في هذه الوظائف إلى حد يصعب فيه وضعه كوظيفة مستقلة، إذ يمارس من خلال الوظائف الإدارية، ويعتبر الأساس لأدائها بفعالية أكبر، فهو يدعم تكامل وانسجام كل النشاط الإداري في الإدارة العامة.

وقد أدى التوسع الكبير في مسؤوليات الدولة إلى مضاعفة أهمية التنسيق. ورغم ذلك فهو يعد واحدا من معيقات الإدارة العامة في الجزائر، إلى جانب معيقات أخرى سياسية، واقتصادية، واجتماعية وثقافية. تقف حجر عثرة في طريق التنمية الشاملة التي تسعى الجزائر للوصول إليها، وتمثل الإدارة العامة جانبا هاما فيها.

فالتنسيق يبقى ضرورة رغم اختلاف وجهات النظر حوله، فهو ليس مجرد مبدأ للتنظيم، ولا مجرد عملية تقتقد الجانب الإنساني أو تقتصر عليه. فهو عملية مستمرة لتحقيق الانسجام والتكامل بين الأنشطة والوحدات والأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، وهو جوهر العمل الإداري، والذي يضعفه لن تصل الإدارة إلى تحقيق أهدافها بالفعالية والكفاءة المطلوبة. ويرجع سبب المشكل التنسيقي في الإدارة العامة إلى اتساع النشاط الحكومي، وما يترتب على ذلك من ضرورة التخصص الكبيرة، بالإضافة إلى صعوبة وتعقد التنسيق في حد ذاته، وصعوبات متعلقة بالبيئة الخارجية سيما الثقافية منها والتي تخص ثقافة وتأهيل الفرد الموظف. وحتى يتحقق التنسيق الفعال يقترح كل من "Galbraith" و "Mintzberg" مناهج واستراتيجيات لذلك، وهذه الاستراتيجيات تمثل في مجملها الممارسة الفعالة للوظائف الإدارية من خلال التنسيق. وقد اعتبر "Galbraith" في واحدة من مناهجه أن مدير الموارد البشرية يعد همزة وصل في المنظمة، كما اعتبر "Mintzberg" أن تدريب العامل يمكن تلقائيا وبطريقة طبيعية من تحقيق التنسيق. وإن كان ذلك ممكنا إلى حد ما، فإن نشاط إدارة الموارد البشرية كواحدة من أهم إدارات المنظمة يحتاج إلى تنسيق لتحقيق أهدافها وأهداف المنظمة.

✗ فالمورد البشري يعتبر العنصر الأساسي لكل عملية تتدرج في إطار التنمية، وباعتبار التغيرات والمعوقات التي تشهدها الإدارة العامة الجزائرية، فعليها التكيف مع المتغيرات ومواجهة المعوقات فالتكيف مع المتغيرات يقتضي إدارة تواجه المعوقات بتسخير كل الإمكانيات وعلى رأسها تكيف موظفيها عن طريق تنميتهم، فأمام العراقيل التي تواجه هذه الإدارة عليها العمل على تنمية مواردها البشرية بإتقان

لتقوم بوظائفها ومسؤولياتها. فتتمية الموارد البشرية كأحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، تعد عملية مستمرة ومتكاملة لبناء قدرات وطاقات المنظمة وفق احتياجات التغيير والتطور، وتقوم بذلك من خلال نظام متكامل، وبالاعتماد على درجة تنسيق كبيرة لضمان أعلى درجات الانسجام مع استراتيجيات المنظمة. فللتسيق دور في تنمية الموارد البشرية.

الإدارة العامة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تعد من الإدارات التي عرفت شدة اضطراب في نشأتها وتوسعا في مهامها في مجالات بيداغوجية، وعلمية، وحتى اجتماعية وثقافية. للنهوض بقطاع التعليم العالي في الجزائر وتطويره في مختلف المجالات السابقة، تقوم بتحقيق ذلك من خلال نشاط إداري، تشير النصوص القانونية المنظمة أن من بينها التنسيق، وأنه على أجهزة و هيكل إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع. العمل بأسلوب متكامل و متناسق. إلا أن النتائج التي تم التوصل إليها تفيد أن هناك مشكل تنسيقي مقترن بضعف أداء الوظائف الإدارية، فكل منهما ناتج عن الآخر. وهذا يؤثر على الانسجام والتكامل المطلوب تحقيقه، سيما في قيام مديرية الموارد البشرية بالتكوين كأحد أهم نشاطاتها، التي تحتاج في القيام به إلى التنسيق مع كل الأطراف المعنية، بل واعتبار مديرية الموارد البشرية كطرف رئيسي في العملية التكوينية يجعل هذه الأطراف ملزمة بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية في هذا الشأن. ورغم أنها تبذل كل مجهوداتها إلا أن تقييم تنسيقها يبين أن هناك جوانب قصور في التنسيق، سواء في تحديد الاحتياجات التكوينية متابعتها وتقييمها، كما أن هناك طلب لزيادة درجة تنسيق هذه المديرية، وإدراكها أكثر لأهمية وإستراتيجية دورها.

ويمكن إبراز النتائج التي تم الوصول إليها من خلال هذه الدراسة حول التنسيق في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع. وعلاقته بتنمية الموارد البشرية على النحو الآتي:

- بالرغم من الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على إدارتها العامة إلا أنها تعاني من معوقات عدة وفي مختلف المجالات تعد المعوقات الإدارية من أبرزها ؛
- هناك ضعف في أداء الوظائف الإدارية في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع. ؛
- يعتبر المشكل التنسيقي من بين المشاكل الإدارية التي تواجهها إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع. ؛
- يعود ضعف أداء الوظائف الإدارية في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع. إلى ضعف التنسيق في ممارسة هذه الوظائف؛
- ضعف التنسيق يؤثر بالسلب على الممارسة الفعالة لمهام و اختصاصات إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع. سيما على مهام مديرية الموارد البشرية التي تحتاج إلى درجة كبيرة من التنسيق للقيام بمهامها؛
- ليس هناك تنسيق كاف للقيام بمتطلبات العملية التكوينية سيما مع الرؤساء المباشرين؛
- نقص الإهتمام بتكوين الإطار في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع. ؛

- عدم توفر الجدية الكافية في الموظفين الخاضعين إلى تكوين لعدم توفر محفزات التكوين، وعدم توفر الظروف الملائمة؛

4 - هناك تحسن في نظرة المسؤولين لأهمية المورد البشري.

وبالرغم من سلبية معظم النتائج التي تم التوصل إليها، إلا أن هناك إرادة وسعي لبذل المزيد من الجهود تحتاج الانسجام والتكامل لتحقيق أهداف إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع، وأهداف مديرية الموارد البشرية في توفير وتكوين المورد البشري لكل منظمات القطاع. وحتى يتم الوصول إلى تحقيق ذلك يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- الأخذ بالأسلوب الإداري " الإدارة بالأهداف " كأداة تخطيطية وتنظيمية وإشرافية ورقابية، أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينهما ويعمل على تكاملها ؛

الاهتمام بخلق بيئة أدائية ملائمة في إ.ع.م.و.ت.ع.ب.ع، وأن تقوم مديرية الموارد البشرية بدورها في هذا المجال؛

- الاهتمام بإبراز أهمية وإستراتيجية دور مديرية الموارد البشرية، وضرورة التنسيق معها، وتوفير كل التسهيلات الممكنة للقيام بأدوارها؛

- تعزيز النظرة الحالية للتكوين، ويجب اعتباره عملية استثمارية تساهم في المحافظة على ديمومة الإدارة وفعاليتها، وإلا سوف يكون مجرد عمل إداري مبتور النتائج، غامض الغايات ومبهم الأهداف؛

- السهر على تنفيذ إستراتيجيات للتكوين الأولى والمستمر لمختلف موظفي الوزارة، مع الاهتمام أكثر بتكوين الإطار؛

- يجب التنسيق لمعرفة وبدقة الوضعية الحالية للموظفين لوضع معايير موضوعية في تحديد الاحتياجات الحقيقية؛

- تنظيم دورات تكوينية تهتم أساسا بتحسين أداء الموظفين للوظائف الإدارية؛

- التركيز ومن خلال التكوين على تنمية روح التعاون والمبادرة في الموظفين؛

- على كل رئيس أن يلعب دوره في تشجيع موظفيه على الإقبال على الدورات التكوينية والاستفادة منها؛

- يجب توفير أدوات التحفيز للمتكورين.

وعموما يجب الاهتمام بأهم عنصر في الإدارة العامة الجزائرية وهو الموظف، وتوفير كل الوسائل المساعدة في أداء وظيفته وتكوينه وتحفيزه أكثر حتى يبقى وفيا لإدارته ومنظمته، لأن قوة الإدارة تقاس بقوة وفاعلية موظفيها ومبادراتهم لإنجاز مهامهم على أكمل وجه.

ويمكن في الأخير طرح جملة من التساؤلات قد تكون نقطة بداية لبحوث مستقبلية منها:

هل ستتجه الإدارة العامة إلى مزيد من التخصص، أم ستضحي بالتخصص لتحقيق التنسيق؟ وإلى أي مدى يمكن أن يتوسع دور الإدارة الخاصة في حياتنا؟ وهل يمكن التنسيق من التوفيق بين أهداف الإدارة العامة وأهداف الإدارة الخاصة المتعارضة؟ وهل ستفرض الإدارة العامة نفسها أمام المنافسة الشديدة للإدارة الخاصة؟ وكيف يمكن للإدارة العامة أن تحافظ على الكفاءة أمام المغريات التي تقدمها الإدارة الخاصة؟ وكيف يمكن تعزيز مكانة المورد البشري في الإدارة العامة الجزائرية؟

أتمنى في الأخير أن يحظى مجال الإدارة العامة في الجزائر باهتمام أكبر من قبل الباحثين والطلبة لأننا لو أدركنا مدى وجودها وحاجتها في كل ما يتعلق بحياتنا لأدركنا مدى أهميتها.

اللاحق

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية وتنظيمها،

- تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات العمومية وتنظيمها،

- تنظيم علاقات الوزير مع أجهزة الإعلام وتحضيرها،

- تنظيم علاقات الوزير مع مختلف الجمعيات والنشطاء المهنيين - الاجتماعية وتحضيرها،

- تنظيم نشاطات الخدمات الجامعية،

- تنظيم العلاقات مع مختلف القطاعات وحصائلها،

- تنظيم الإصلاحات وبرامج تطوير القطاع،

- متابعة الشكاوى والعرائض،

- إعداد (4) ملحقين بالديوان.

3) الهيكلية العامة التي يحدد تنظيمها وعمليتها التنفيذية

4) الهيكل الآتية :

مديرية التكوين العالي في مرحلة التدرج،

مديرية الدراسات لما بعد التدرج والبحث والتكوين،

مديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي،

مديرية الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال الجامعية،

مديرية التنمية والاستشراف،

مديرية الدراسات القانونية والأرشفيف،

مديرية التعاون والتبادل ما بين الجامعات،

مديرية الموارد البشرية،

مديرية الميزانية والوسائل ومراقبة التسيير.

المادة 2 : مديرية التكوين العالي في مرحلة التدرج، وتكلف بما يأتي :

- وضع نظام للتوجيه البيداغوجي للطلبة، وذلك بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية،

- تحديد شروط فتح مختلف الأطوار والفروع وإغلاقها وتنظيمها وتأهيل البرامج في التكوين العالي في التدرج،

مرسوم تنفيذي رقم 03 - 01 مؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1423 الموافق 4 يناير سنة 2003، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85-4 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-205 المؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1423 الموافق 4 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الوطني رقم 02-208 المؤرخ في 6 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 23 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو سنة 1990 الذي يحدد هيكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-399 المؤرخ في 13 شعبان عام 1419 الموافق 2 ديسمبر سنة 1998 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،

يرسم ما يأتي :

العلاوة الأولى : تشتمل الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تحت سلطة الوزير، على ما يأتي :

1) الأمين العام، ويساعده مديرا (2) دراسات، ويلحق به المكتب الوزاري للأمن الداخلي في المؤسسة ومكتب البريد والاتصال.

2) ديوان الوزير، ويتشكل من :

* رئيس الديوان، ويساعده ثمانية (8) مكلفين بالدراسات والتلخيص، يكلفون بما يأتي :

- تحديد طرق وإجراءات المعادلة والاعتراف
بالإجازات والشهادات التي تمنح في الخارج،

- إنشاء بنك للمعطيات حول أنظمة التكوين
العالي في العالم وذلك بالاتصال مع الهياكل
الأخرى.

**المادة 3 : مديرية الدراسات لما بعد التدرج
والبحث والتكوين، وتكلف بما يأتي :**

- تصور سلسلة تطوير التكوين في الدراسات
لما بعد التدرج وتنفيذها،

- تحديد شروط تأهيل المؤسسات التي تتكفل
بالتكوين في دراسات ما بعد التدرج والتأهيل
الجامعي،

- تحديد شروط وطرق إعداد برامج التكوين في
دراسات ما بعد التدرج،

- القيام بالمتابعة والمراقبة المستمرة للتكوين
العالي في دراسات ما بعد التدرج، وإعداد حصيلتها
وتقويمها بانتظام،

- إعداد واقتراح كل استراتيجية تهدف إلى ترقية
البحث والتكوين في مؤسسات التعليم العالي وضمان
متابعتها وتقويمها،

- السهر في مجال اختصاصها على ممارسة
الوصاية البيداغوجية على مؤسسات التكوين العالي
التابع لقطاعات أخرى.

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية، وهي :

**أ - المديرية الفرعية للتكوين لما بعد التدرج في
العلوم الطبية، وتكلف بما يأتي :**

- تحديد الحاجات في مجال التكوين في
دراسات ما بعد التدرج في العلوم الطبية، وذلك
بالاتصال مع القطاع المعني،

- تنظيم التكوين في دراسات ما بعد التدرج في العلوم
الطبية وضمان متابعتها وتقويمها،

- تحديد التدابير التنظيمية التي تحكم السير
البيداغوجي والعلمي وتسييره لمختلف مستويات
التكوين في دراسات ما بعد التدرج في العلوم الطبية
والسهر على تطبيقها.

- تحديد القواعد العامة لطرق مراقبة المعارف
والانتقال،

- القيام بتقييم سير التكوين العالي للتدرج
ومنح الشهادات،

- تحديد طرق وإجراءات التعديل والاعتراف
بالإجازات والشهادات الأجنبية وكذا اعتماد ومراقبة
ومتابعة مؤسسات التكوين العالي الخاص،

- السهر في مجال اختصاصها، على ممارسة
الوصاية البيداغوجية على مؤسسات التكوين العالي
التابعة لقطاعات أخرى،

وتضم أربع (4) مديريات فرعية، وهي :

**أ - المديرية الفرعية للمتابعة البيداغوجية
والتقييم، وتكلف بما يأتي :**

- تحديد معايير القبول في كل تخصص وتصور
في مؤسسات توجيه الطلبة،

- تحديد الإطار العام في مجال الانتقال والتقييم
والمراقبة المستمرة للمعارف،

- المساهمة في تحديد سياسة وطنية للتكوين
المتواصل للمكونين،

- اقتراح عناصر سياسة قطاعية في مجال
الوسائل البيداغوجية والتعليمية والأرصدة الوثائقية.

**ب - المديرية الفرعية للعلوم الاجتماعية
والإنسانية والآداب واللغات،**

**ج - المديرية الفرعية للعلوم الدقيقة
والتكنولوجيا وعلوم الطبيعة والحياة،**

وتكلفتان، كل في مجال اختصاصها، بما يأتي :

- تحديد معايير فتح وإغلاق فروع التكوين،

- إعداد مناهج المواد التعليمية في مختلف
التخصصات التابعة لمجال اختصاصها والسهر على
تحسينها بهدف تكييفها المستمر مع تطور المعارف
والمعادلات،

- وضع إجراءات التصديق الخاصة بكل نمط من
أنماط التكوين.

**د - المديرية الفرعية للاعتمادات والمراقبة
والمعادلات، وتكلف بما يأتي :**

- القيام باعتماد المؤسسات الخاصة للتكوين
العالي وضمان مراقبة ومتابعة سيرها،

- إعداد الميزانية الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،

- اقتراح تدابير تحفيزية لتثمين نتائج البحث،

- ضمان التنسيق ما بين القطاعات للبحوث العلمية

وتضم أربع (4) مديريات فرعية، وهي:

1- المديرية الفرعية للترويج للدراسات الاستشرافية، وتكلف بما يأتي:

- تحديد واقتراح أهداف وعمليات ومواضيع البحث

- السهر على تطبيق البرامج الوطنية للبحث ومتابعتها وتحسينها،

- المتابعة والقيام بالدراسات الاستشرافية حول تطوير البحث العلمي

- المساعدة في إعداد وتنفيذ برامج البحث والتكوين بالاتصال مع الهيكل المعني.

ب- المديرية الفرعية لمتابعة تمويل البحث، وتكلف بما يأتي:

- تحضير عناصر إعداد الميزانية الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،

- إعداد واقتراح ميزانيات التسيير والتجهيز بالنسبة لكل هيئة بحث وحسب أهداف البحث،

- القيام بالتحاليل المالية وتطبيق التدابير والإجراءات الهادفة إلى تحسين التسيير المالي،

- ضمان متابعة استعمال الاعتمادات المخصصة للبحث.

ج- المديرية الفرعية للتنسيق ما بين القطاعات والتقويم، وتكلف بما يأتي:

طابع علمي وتكنولوجي ووحدات البحث ومخابر البحث وضمان متابعة نشاطاتها،

- السهر على ضمان الانسجام الشامل لأهداف البحث وعملياته ووسائله بين مختلف هيئات البحث،

- إعداد الأدوات المنهجية لتقييم الباحثين ومشاريع البحث ووحدات البحث وبرامج البحث،

ب- المديرية الفرعية للتكوين في الدكتوراه ودراسات ما بعد التدرج المتخصص، وتكلف بما يأتي:

- متابعة وتنسيق كل الأعمال المرتبطة بتأهيل وتنظيم التكوين في الدكتوراه ودراسات ما بعد التدرج المتخصص،

- ضمان متابعة وتقويم التكوين في الدكتوراه ودراسات ما بعد التدرج المتخصص،

- اقتراح كل تدبير تنظيمي في مجال تنظيم وبرمجة التكوين في الدكتوراه ودراسات ما بعد التدرج المتخصص وتنفيذه،

- تحديد شروط تأهيل منسقات التكوين التي تضمن التكوين في الدكتوراه ودراسات ما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الخاصي

ج- المديرية الفرعية للبحث والتكوين، وتكلف بما يأتي:

- إعداد مخططة العمل على الكمال أحسن بالبحث والتكوين وذلك بالاتصال مع المؤسسات التعليمية العالي والهيكل المعنية،

- إعداد برامج البحث والتكوين وضمان متابعتها وتقويمها،

- ضمان متابعة إنجاز المخطط القطاعي للبحث والتكوين والقيام بتقييمه المنتظم في مختلف جوانبه،

- تحديد واقتراح وسائل تنشيط وتطوير البحث والتكوين،

- تشجيع عمليات التنشيط العلمي ومتابعتها وتنسيقها وذلك بالاتصال مع المؤسسات المعنية.

المادة 4: مديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتكلف بما يأتي:

- تحديد واقتراح البرامج الوطنية ذات الأولوية بحسب البحث،

- القيام بكل دراسة إستشرافية وضمان المتابعة المستديمة للتطوير التكنولوجي،

- تنفيذ توصيات المجلس الوطني للبحث العلمي وضمان سير أمانته،

- القيام بتقييم مستمر لنشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي،

- إعداد وتنفيذ مخطط تطوير استعمال الأداة المعلوماتية في كل مؤسسات التعليم والبحث ومتابعة تطبيقه،

- السهر على ربط مؤسسات التعليم والبحث فيما بينها، وربطها ببنوك المعطيات الرئيسية في العالم.

ب - المديرية الفرعية للأنظمة، وتكلف بما يأتي:

- تنسيق مجموع النشاطات التي تقوم بها مؤسسات التكوين والبحث في مجال التعليم الافتراضي،

- تنفيذ مشروع الجامعة الافتراضية وضمان متابعته،

- الإشراف بالاتصال مع الهياكل المعنية، على عملية تحديث المكتبات الجامعية وتطويرها وذلك بتشجيع إنشاء شبكة من المكتبات الافتراضية،

- ترقية استعمال التكنولوجيات الجديدة للتوزيع في مجال الإعلام العلمي والتقني.

ج - المديرية الفرعية للإعلام والاتصال، وتكلف بما يأتي:

- وضع كل معلومة مفيدة تخدم القطاع تحت تصرف المستعملين بكل وسائل الاتصال،

- نشر مجلة دورية إعلامية حول نشاطات القطاع الرئيسية،

- تصور ونشر دلائل مخصصة للاستعمال الوطني والدولي بالاتصال مع الهياكل المعنية بهدف التعريف بالقطاع وترقيته،

- تنسيق علاقات القطاع، في إطار إعلام واسع للجمهور، مع مختلف الأجهزة الإعلامية.

د - المديرية الفرعية للتنمية والاستشراف، وتكلف

- ضمان التخطيط لتطوير شبكة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وتوسيعها،

- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتطوير القطاع،

- تنشيط وإنجاز كل دراسة استشرافية ضرورية لتحديد الأهداف المسطرة ولتطوير نشاطات التعليم العالي والبحث العلمي،

- ضمان متابعة وتحليل وتلخيص الأعمال التقييمية التي تنجزها هيئات التقييم والتنسيق المؤهلة،

- التكفل بأمانة اللجان ما بين القطاعات المشتركة لترقية البحث العلمي والتقني وتنسيقه وتقويمه، ومتابعة أشغالها.

د - المديرية الفرعية للتثمين والابتكار والتطوير التكنولوجي، وتكلف بما يأتي:

- إعداد الإجراءات ووضع آليات تثمين نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي،

- اقتراح تدابير تحفيزية لتشجيع الإنتاج وتثمين نتائج البحث،

- اقتراح التدابير لإعادة تحديد مهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية قصد تطوير علاقاتها بقطاع البحث.

المادة 5: مديرية شبكات وأنظمة الإعلام والاتصال الجامعية، وتكلف بما يأتي:

- تكييف نظام التعليم العالي مع تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال واستعمالها في جميع مجالات نشاطاته،

- وضع آليات المتابعة والتطوير المستمر للشبكة الوطنية الجامعية،

- تشجيع استعمال التكنولوجيات الجديدة في نشر الإعلام العلمي والتقني،

- تطوير التعليم عن بعد والجامعات الافتراضية،

- تصور وتطبيق مخطط تعميم استعمال الأداة المعلوماتية في القطاع،

- السهر على عصرة شبكة المكتبات وتطويرها،

- ضمان نشر إعلام، و اسم لنشاطات القطاع

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية، وهي:

أ - المديرية الفرعية للشبكات، وتكلف بما يأتي:

- السهر على وضع الشبكة الوطنية الجامعية وتطويرها،

- تشجيع استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في مجالي البيداغوجية والبحث،

- إنجاز تلخيص العناصر التقنية التي تسمى بإعداد برامج ومخططات تطوير القطاع،

- المبادرة بدراسات تحديد التكاليف ومقاييس برامج المعدات الأساسية والتجهيزات الجامعية،

- الصهر على تطبيق المقاييس والتدابير الرامية إلى ضمان صيانة أحسن للممتلكات العقارية والبنائية للقطاع،

- متابعة مختلف المتعاملين في القيام بعمليات الاستثمار.

المادة 7: مديونية الدراسات القانونية والأبحاث، وتكلف بما يأتي:

- إعداد النصوص التنظيمية التي تدخل في إطار تنفيذ برنامج القطاع، بالاتصال مع الهياكل المعنية،

- ضمان مساعدة قانونية لهياكل الإدارة المركزية والهيئات تحت الوصاية،

- اقتراح النصوص التي تحكم تنظيم المؤسسات تحت الوصاية ومنها،

- ضمان مشاوركة القطاع في العمل التشريعي والتنظيمي للحكومة،

- ضمان معالجة الإعلام القانوني ونشره،

- ضمان تسيير أرشيف الإدارة المركزية وثائقها وحفظ ذلك.

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية، وهي:

أ - المديرية الفرعية للتنظيم، وتكلف بما يأتي:

- إعداد النصوص التنظيمية التي تدخل في إطار تنفيذ برنامج أعمال القطاع، بالاتصال مع الهياكل المعنية،

- اقتراح النصوص التي تحكم تنظيم المؤسسات تحت الوصاية وعملها،

- ضمان المساعدة القانونية لهياكل الإدارة المركزية والمؤسسات تحت الوصاية.

ب - المديرية الفرعية للدراسات القانونية والمنازعات، وتكلف بما يأتي:

- ضمان مشاركة القطاع في العمل التشريعي والتنظيمي للحكومة وهذا بدراسة النصوص المقدمة وفحصها،

- اقتراح وضع أنظمة منسجمة لتوجيه الطلبة بالتعاون مع الهياكل المعنية،

- ضمان متابعة الإنجازات ومراقبة الاستثمارات الموجهة لتطوير المنشآت الأساسية والتجهيزات الجامعية،

- متابعة الدراسات المتعلقة بتحديد التكاليف ومقاييس المنشآت الأساسية والتجهيزات الجامعية،

- تنفيذ التمويلات الخارجة المحضلة عليها لفائدة أهداف ومخططات التعليم العالي والبحث العلمي.

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية، وهي:

أ - المديرية الفرعية للإشراف والتخطيط، وتكلف بما يأتي:

- ضمان كل دراسة استثمارية ضرورية لتطوير القطاع وتطويره،

- تنظيم وضع ومعالجة المعطيات الإحصائية لمؤسسات التكوين العالي،

- المساهمة في إطار خطة التدفقات الطلابية بتحديد وضع أنظمة توجيه الطلبة.

ب - المديرية الفرعية للبرمجة وتمويل الاستثمارات، وتكلف بما يأتي:

- دراسة وتحضير المعطيات الضرورية لإعداد المشاريع التمهيدية للمخططات السنوية والمتعددة السنوات لتطوير القطاع،

- تحضير ملفات تسجيل عمليات الاستثمار والتجهيز،

- القيام بتمويل ومتابعة تنفيذ ومراقبة برامج الاستثمارات، وإعداد حصيلة تنفيذها،

- ضمان تنسيق نشاطات التخطيط والبرمجة في القطاع وتنفيذها.

ج - المديرية الفرعية لمتابعة البناءات والتجهيزات والتقييس، وتكلف بما يأتي:

- متابعة تنفيذ برامج الاستثمارات الجامعية اللامركزية،

- تحديد المحتوى المالي لبرامج تحضير الدخل الجامعي،

- ضمان متابعة الطلبة المستفيدين من منحة، والأساتذة، وكل المستخدمين الذين أرسلوا للتكوين أو لتحسين المستوى في الخارج، وذلك بالاتصال مع القطاعات المعنية.

- تقدير الحاجات في مجال تمويل التكوين وتحسين المستوى في الخارج،

- اقتراح آليات تسهيل إدماج الطلبة الذين أتموا تكوينهم في الوسط المهني،

- اقتراح كل نص يحكم تنظيم التكوين بالخارج وسيره.

ب - المديرية الفرعية للتعاون، وتكلف بما يأتي:

- البحث عن فرص التعاون والتبادل في مجال التكوين والبحث،

- تنفيذ اتفاقات التعاون وضمان متابعتها وتقييمها،

- ضمان متابعة الطلبة الأجانب المسجلين في مؤسسات التعليم العالي،

- إعداد مخططات التعاون والشراكة مع مختلف الهيئات الإقليمية والدولية، بالاتصال مع القطاع المعني،

- ضمان نشر كل دراسة أنجزتها هذه الهيئات الإقليمية والدولية.

ج - المديرية الفرعية للتبادل بين الجامعات، وتكلف بما يأتي:

- مسك بطاقة الجالية العلمية الجزائرية المقيمة بالخارج ووضع الآليات التي تسمح بمساهمتها في ميادين التأطير البيداغوجي والبحث،

- ترقية التبادل بين الجامعات ولا سيما في ميادين التأطير والتعليم والبحث،

- استغلال كل فرصة تبادل في ميادين التكوين بين المؤسسات الجزائرية للتعليم العالي ونظيراتها في الخارج،

- القيام بتقييم منتظم للتبادل بين الجامعات.

- مساعدة الهياكل في التكفل بالقضايا التي هي محل النزاع،

- المساهمة في الدراسات المتصلة بإصلاحات القطاع ولا سيما في جوانبها القانونية.

ج - المديرية الفرعية للأرشيف والوثائق، وتكلف بما يأتي:

- جمع المعلومات ذات الطابع القانوني وضمان نشرها،

- السهر على المحافظة على أرشيف الإدارة المركزية باستعمال التقنيات الملائمة،

- ترقية مصلحة طباعة قطاعية في مجال الوثائق القانونية بالاتصال مع الهياكل المعنية،

- اقتراح مخطط رئيسي للتسيير والمحافظة على أرشيف القطاع ومتابعة تنفيذه بالتشاور مع الهيئات الوطنية المؤهلة.

المادة 8: مديرية التعاون والتبادل ما بين الجامعات، وتكلف بالاتصال مع القطاع المعني، بما يأتي:

- البحث عن الإمكانيات والفرص المتاحة في مجال التعاون والشراكة،

- السهر على تنفيذ اتفاقات التعاون في الميادين التابعة للقطاع، وضمان تقييمها،

- اقتراح الآليات التي تسمح بمساهمة الجالية العلمية الجزائرية المقيمة بالخارج،

- ضمان متابعة تنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى في الخارج، بالتنسيق مع القطاعات المعنية، واقتراح آليات تسهيل الإدماج في الوسط المهني،

- اقتراح كل نص يحكم تنظيم التكوين بالخارج وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية، وهي:

أ - المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج والإدماج، وتكلف بما يأتي:

- تنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى في الخارج، بالاتصال مع الهياكل المعنية،

المادة 9: مديرية الموارد البشرية، وتكلف بما يأتي :

- اقتراح وتنفيذ سياسة تطوير الموارد البشرية للقطاع وتثمينها،
- المساهمة في إعداد سياسة عامة لتوظيف المدرسين وتعيينهم وتسييرهم،
- إعداد وتنفيذ مخططات وبرامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح،
- السهر على تطبيق الأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بملاقات العمل،
- ضمان متابعة المسارات المهنية للمستخدمين ومقابلة التعدادات،
- ضمان تسيير مستخدمي الإدارة المركزية،
- السهر على تطبيق الاتفاقيات والالتزامات المتعلقة بتسهيل المدرسين والتأخرين الأجانب،
- اقتراح كل إجراء ذي طابع تنظيمي يخص القوانين الأساسية الخالصة لمستخدمي القطاع، بالاتصال مع الهياكل والأجهزة المعنية.

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية، وهي :

أ - المديرية الفرعية لتخطيط الموارد البشرية وتطويرها، وتكلف بما يأتي :

- تصور واقتراح وتنفيذ سياسة تطوير الموارد البشرية وتثمينها،
- المساهمة في إعداد سياسة عامة لتوظيف المدرسين والباحثين وتعيينهم وتسييرهم،
- إعداد مخطط تقديري واستشراقي لتسيير الموارد البشرية،
- تقييم عمليات تسيير الموارد البشرية الرئيسية في القطاع.

ب - القيام بالمراقبة الداخلية لتسيير الموارد البشرية في القطاع.

ج - المديرية الفرعية لمتابعة المسارات المهنية للمستخدمين وتطويرها، وتكلف بما يأتي :

- السهر على تطبيق الأحكام التنظيمية في مجال توظيف المستخدمين وتسييرهم،

- ضمان متابعة تسيير المسارات المهنية للمستخدمين في القطاع،

- مسك البطاقة المركزية لمجموع المدرسين والباحثين في القطاع،

- ضمان متابعة وضعية مستخدمي التأطير في القطاع،

- ضمان تسيير مستخدمي الإدارة المركزية،

- متابعة أي شكوى أو أية قضية محل نزاع ترتبط بتسيير الموارد البشرية،

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في مجال علاقات العمل والأمن،

- القيام بتوظيف المدرسين الأجانب وضمان تسييرهم وفقاً للمهنية،

- تنظيم المسابقات الوطنية لتوظيف المدرسين والتأخرين بالاتصال مع القطاع المعني،

ج - المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف، وتكلف بما يأتي :

- إعداد وتطبيق مخططات وبرامج تكوين وتحسين المستوى للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح،

- ضمان مساعدة ومتابعة تطبيق مخططات التكوين في المؤسسات تحت الوصاية،

- تطبيق مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لمستخدمي الإدارة المركزية،

- التقييم الدوري لمخططات وبرامج التكوين وتحسين المستوى التي يباشرها القطاع.

المادة 10: مديرية الميزانية والوسائل ومراقبة التسيير، وتكلف بما يأتي :

- تقييم ميزانية التسيير للقطاع وإعدادها،

- تخصيص الاعتمادات الضرورية لتسيير المؤسسات تحت الوصاية،

- ضمان تسيير الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،

- ضمان الشّروط المادّية الضرورية لنشاطات
هيكل الإدارة المركزية،

- ضمان أمن ونظافة وصيانة الممتلكات
المنقولة والعقارية للإدارة المركزية بالاتصال
مع الهيكل المعني.

د - المديرية الفرعية للصفقات والعقود، وتكّلف
بما يأتي :

- ضمان سير اللّجنة الوزارية لإبرام الصفقات
والتكفل بأمانتها،

- تحضير وتقديم ملفات إبرام الصفقات التي
تدخل ضمن صلاحيات اللّجنة الوطنية،

- ضمان متابعة إبرام الصفقات التي تدخل في
صلاحيات اللّجنة الوزارية وكذا تلك التابعة
لاختصاص اللجان الولائية،

- مساعدة المؤسسات تحت الوصاية في القيام
بإبرام الصفقات والعقود.

المادة 11 : يحدّد تنظيم الإدارة المركزية في
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مكاتب
بقرآن مشترك بين وزير التعليم العالي والبحث
العلمي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة
بالوظائف العمومي، في حدود مكتبين (2) إلى أربعة
(4) مكاتب في كلّ مديرية فرعية.

المادة 12 : تمارس هيكل الإدارة المركزية في
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على مؤسسات
القطاع وأجهزته، كلّ هيكل فيما يخصّ الصلاحيات
والمهامّ المسندة إليها في إطار الأحكام التشريعية
والتنظيمية المعمول بها.

المادة 13 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم
399-98 المؤرّخ في 13 شعبان عام 1419 الموافق
2 ديسمبر سنة 1998 والذّكور أعلاه

المادة 14 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة
الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية.

حرر بالجزائر في 2 ذي القعدة عام 1423 الموافق
4 يناير سنة 2003.

علي بن فليس

- القيام بمراقبة التسيير المالي والمحاسبي
للمؤسسات تحت الوصاية،

- ضمان سير اللّجنة الوزارية لإبرام الصفقات
العمومية والسهر على احترام إجراءات إبرام
العقود،

- تزويد الإدارة المركزية بالوسائل المادّية
وضمن تسييرها،

- تنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز التابعة
للإدارة المركزية.

وتضم أربع (4) مديريات فرعية :

أ - المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة،
تتولى بما يأتي :

- إعداد مشروع ميزانية تسيير القطاع،

- تخصيص الاعتمادات الضرورية لسير
المؤسسات تحت الوصاية،

- تنفيذ ميزانية الإدارة المركزية ومسك
محاسبتها،

- القيام بتحديد وتخصيص مخصّصات
الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير
التكنولوجي بالاتصال مع الهيكل المعني.

ب - المديرية الفرعية لمراقبة التسيير، وتكّلف
بما يأتي :

- تحديد وتنفيذ إجراءات التسيير المادّية
والمالية والمحاسبية،

- ضمان مراقبة التسيير المالي والمحاسبي
للمؤسسات تحت الوصاية،

- مراقبة حركة الذمة المالية،

- ضمان سير مؤسسات وسبغ، الصغار التي نعدها
مؤسسات وأجهزة الرقابة.

ج - المديرية الفرعية للوسائل العامة، وتكّلف
بما يأتي :

- تزويد الإدارة المركزية بالوسائل المادّية
وتسييرها،

قرارات، مقررات، آراء

المادة 2 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 25 ربيع الأول عام 1424 الموافق 27 مايو سنة 2003.

عن وزير المالية
وبتفويض منه
المدير العام للضرائب
محمد عبدو بودربالة

قرار مؤرخ في 25 ربيع الأول عام 1424 الموافق 27 مايو سنة 2003، يتضمن إلغاء القرار المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1423 الموافق 10 يونيو سنة 2002 الذي يحدد تشكيلة لجنة الطعن للمديرية العامة للضرائب.

بموجب قرار مؤرخ في 25 ربيع الأول عام 1424 الموافق 27 مايو سنة 2003، تلغى أحكام القرار المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1423 الموافق 10 يونيو سنة 2002 الذي يحدد تشكيلة لجنة الطعن للمديرية العامة للضرائب.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 4 شعبان عام 1424 الموافق 30 سبتمبر سنة 2003، ينظم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مكاتب.

إن رئيس الحكومة،
وزير التعليم العالي والبحث العلمي،
ووزير المالية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03-208 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1424 الموافق 5 مايو سنة 2003 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03-215 المؤرخ في 7 ربيع الأول عام 1424 الموافق 9 مايو سنة 2003 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

وزارة المالية

قرار مؤرخ في 25 ربيع الأول عام 1424 الموافق 27 مايو سنة 2003، يتضمن إلغاء القرار المؤرخ في 29 صفر عام 1423 الموافق 12 مايو سنة 2002 والمتضمن إنشاء لجنة للطعن لدى المديرية العامة للضرائب.

إن وزير المالية،

- بمقتضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 والمتضمن القانون الأساسي العام للعامل، ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 84 - 10 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1404 الموافق 14 يناير سنة 1984 الذي يحدد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها،

- وبمقتضى المرسوم رقم 84 - 11 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1404 الموافق 14 يناير سنة 1984 الذي يحدد كيفيات تعيين ممثلين عن الموظفين في اللجان المتساوية الأعضاء،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، لاسيما المادتان 11 و12 منه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95 - 55 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية، المعدل والمتمّم،

- وبمقتضى القرار المؤرخ في 29 صفر عام 1423 الموافق 12 مايو سنة 2002 والمتضمن إنشاء لجنة للطعن للمديرية العامة للضرائب،

يقرر ما يأتي :

المادة الأولى : تلغى أحكام القرار المؤرخ في 29 صفر عام 1423 الموافق 12 مايو سنة 2002 والمذكور أعلاه، والمتضمن إنشاء لجنة للطعن للمديرية العامة للضرائب.

3 - المديرية الفرعية للعلوم الدقيقة والتكنولوجيا وعلوم الطبيعة والحياة، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب العلوم الدقيقة والتكنولوجيا،
- مكتب علوم الطبيعة والحياة وعلوم الصحة،
- مكتب المدارس والمعاهد المتخصصة في العلوم والتكنولوجيا.

4 - المديرية الفرعية للاعتمادات والمراقبة والمعادلات. وتتكون من أربعة (4) مكاتب :

- مكتب الشهادات،
- مكتب المعادلات،
- مكتب اعتماد مؤسسات خاصة للتكوين العالي ومراقبتها،
- مكتب بنك المعطيات وتحليل تكاليف التكوين.

المادة 3 : تنظم مديرية الدراسات لما بعد التدرج والبحث والتكوين كما يأتي :

1 - المديرية الفرعية للتكوين لما بعد التدرج في العلوم الطبية، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب البرمجة،
- مكتب التأهيل والبرامج،
- مكتب متابعة الهيئات التشاورية ما بين القطاعات.

2 - المديرية الفرعية للتكوين في الدكتوراه ودراسات ما بعد التدرج المتخصص، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب البرمجة وتنظيم التكوين في الدكتوراه،
- مكتب التأهيل والبرامج،
- مكتب ما بعد التدرج المتخصص.

3 - المديرية الفرعية للبحث والتكوين، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب البرمجة،
- مكتب تطوير البحث والتكوين،
- مكتب التنشيط العلمي.

المادة 4 : تنظم مديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي كما يأتي :

1 - المديرية الفرعية للبرمجة والدراسات الاستشراعية. وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب برمجة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو سنة 1990 الذي يحدد هيكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات، لا سيما المادتين 3 و7 منه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم والبحث العالمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-01 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1423 الموافق 4 يناير سنة 2003 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، لا سيما المادة 11 منه،

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيق أحكام المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 03-01 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1423 الموافق 4 يناير سنة 2003 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مكاتب.

المادة 2 : تنظم مديرية التكوين العالي في مرحلة التدرج كما يأتي :

1 - المديرية الفرعية للمتابعة البيداغوجية والتقييم، وتتكون من أربعة (4) مكاتب :

- مكتب التقييم والانتقال،
- مكتب التوجيه والمتابعة البيداغوجية،
- مكتب التكوين الدائم والمسايرة البيداغوجية،
- مكتب الوسائل البيداغوجية والتعليمية.

2 - المديرية الفرعية للعلوم الاجتماعية والإنسانية والآداب واللغات، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب العلوم الاجتماعية والحقوق والعلوم الاقتصادية والعلوم السياسية والعلوم الإسلامية،
- مكتب العلوم الإنسانية والآداب واللغات والفنون والتربية البدنية والرياضية،
- مكتب المدارس والمعاهد المتخصصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المادة 6 : تنظّم مديرية التنمية والاستشراف
كما يأتي :

1 - المديرية الفرعية للاستشراف والتخطيط،
وتتكوّن من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب التّوجيه الجامعي وتدفّق الطلبة،
- مكتب الإحصائيات والإعلام الآلي،
- مكتب الدّراسات الاستشرافية والتّخطيط.

2 - المديرية الفرعية للبرمجة وتمويل
الاستثمارات، وتتكوّن من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب برمجة الاستثمارات،
- مكتب التّسيير المالي لميزانية التّجهيز،
- مكتب متابعة تنفيذ الاستثمارات.

3 - المديرية الفرعية لمتابعة البناءات
والتّجهيزات والتّقييس، وتتكوّن من أربعة (4) مكاتب :

- مكتب دراسة المشاريع،
- مكتب متابعة المشاريع البيداغوجية،
- مكتب متابعة مشاريع الخدمات الجامعية،
- مكتب التّكلفة والتّقييس.

المادة 7 : تنظّم مديرية الدّراسات القانونيّة
والأرشيف كما يأتي :

1 - المديرية الفرعية للتّنظيم، وتتكوّن من أربعة
(4) مكاتب :

- مكتب التّنظيم البيداغوجي والعلمي،
- مكتب تنظيم المؤسّسات،
- مكتب القوانين الأساسية لمستخدمي القطاع،
- مكتب تنظيم الخدمات الجامعية.

2 - المديرية الفرعية للدّراسات القانونيّة
والمنازعات، وتتكوّن من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب دراسة النصوص التشريعية
والتنظيمية،
- مكتب التحليل والدّراسات القانونية،
- مكتب متابعة المنازعات.

3 - المديرية الفرعية للأرشيف والوثائق،
وتتكوّن من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب الوثائق،
- مكتب النشرة الرسميّة والإعلام القانوني،
- مكتب الإرشيف.

- مكتب الدّراسات الاستشرافية،

- مكتب المشاورة العلمية والتكنولوجية.

2 - المديرية الفرعية لمتابعة تمويل البحث،
وتتكوّن من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب ميزانيات تسيير مؤسّسات
وهيئات البحث،
- مكتب ميزانيات تجهيز مؤسّسات
وهيئات البحث،
- مكتب تحاليل وإجراءات التّسيير المالي.

3 - المديرية الفرعية للتّنسيق ما بين القطاعات
والتّقويم، وتتكوّن من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب مؤسّسات وهيئات البحث،
- مكتب تقييم الباحثين ونشاطات البحث،
- مكتب متابعة هيئات التّقييم والتّنسيق.

4 - المديرية الفرعية للتّثمين والابتكار
والتّطوير التكنولوجي، وتتكوّن من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب تّثمين نتائج البحث العلمي والتّطوير
التكنولوجي،
- مكتب الابتكار والتّطوير التكنولوجي،
- مكتب العلاقات بين البحث والمحيط
الاجتماعي والاقتصادي.

المادة 5 : تنظّم مديرية شبكات وأنظمة الإعلام
والاتصال الجامعية كما يأتي :

1 - المديرية الفرعية للشبكات، وتتكوّن من ثلاثة
(3) مكاتب :

- مكتب الشبكة الوطنية الجامعية،
- مكتب ترقية استعمال التقنيات الحديثة
للإعلام والاتصال،
- مكتب مخطط تطوير الإعلام الآلي.

2 - المديرية الفرعية للأنظمة، وتتكوّن من ثلاثة
(3) مكاتب :

- مكتب الجامعات الافتراضية والتعليم عن بعد،
- مكتب المكتبات الجامعية،
- مكتب ترقية الإعلام العلمي والتقني.

3 - المديرية الفرعية للإعلام والاتصال، وتتكوّن
من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب الإعلام الجامعي،
- مكتب المنشورات والمجلّات والدوريات،
- مكتب الاتصال والعلاقات العامة.

- مكتب متابعة تسيير المسارات المهنية للأساتذة والباحثين الدائمين،

- مكتب متابعة تسيير المسارات المهنية للأخصائيين الإستشفائيين الجامعيين.

3- المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب المخططات وبرامج التكوين،

- مكتب الامتحانات والمسابقات المهنية،

- مكتب التنسيق ومتابعة التكوين.

المادة 10 : تنظم مديريةية الميزانية والوسائل ومراقبة التسيير كما يأتي :

1- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة، وتتكون من أربعة (4) مكاتب :

- مكتب ميزانية تجهيز الإدارة المركزية،

- مكتب ميزانية تسيير المؤسسات تحت الوصاية،

- مكتب المحاسبة،

- مكتب اعتمادات "الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي".

2- المديرية الفرعية لمراقبة التسيير، وتتكون من أربعة (4) مكاتب :

- مكتب متابعة التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات تحت الوصاية،

- مكتب إعداد وتطوير أساليب التسيير المالي والمحاسبي،

- مكتب استغلال ومتابعة تقارير المؤسسات وهيئات المراقبة،

- مكتب متابعة حركة الأملاك.

3- المديرية الفرعية للوسائل العامة، وتتكون من أربعة (4) مكاتب :

- مكتب تسيير حظيرة سيارات الإدارة المركزية،

- مكتب الملتقيات والندوات والمهام والتنقلات،

- مكتب الصيانة وأمن الأملاك المنقولة والعقارية للإدارة المركزية،

- مكتب الوسائل والجرد.

4- المديرية الفرعية للصفقات والعقود، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب اللجنة الوزارية للصفقات العمومية،

المادة 8 : تنظم مديريةية التعاون والتبادل ما بين الجامعات كما يأتي :

1- المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج والإدماج، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب وضع ومتابعة الطلبة والأساتذة في الخارج،

- مكتب التبرّصات وتحسين المستوى في الخارج،

- مكتب إدماج الطلبة بعد تكوينهم في الخارج.

2- المديرية الفرعية للتعاون، وتتكون من أربعة (4) مكاتب :

- مكتب التعاون الثنائي مع بلدان الجنوب،

- مكتب التعاون الثنائي مع بلدان الشمال،

- مكتب التعاون مع المنظمات الدولية،

- مكتب متابعة الطلبة والمتبرّصين الأجانب.

3- المديرية الفرعية للتبادل بين الجامعات، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب التبادل بين الجامعات الوطنية والدولية،

- مكتب العلاقات مع الأسرة العلمية الجزائرية في الخارج،

- مكتب المؤتمرات والتعاون العلمي والتقني.

المادة 9 : تنظم مديريةية الموارد البشرية كما يأتي :

1- المديرية الفرعية لتخطيط الموارد البشرية وتطورها، وتتكون من أربعة (4) مكاتب :

- مكتب التسيير التقديري لتعداد الأساتذة،

- مكتب التسيير التقديري لتعداد الباحثين،

- مكتب التسيير التقديري لتعداد المستخدمين الإداريين والتقنيين والمصالح،

- مكتب المراقبة والتدقيق.

2- المديرية الفرعية لمتابعة المسارات المهنية للمستخدمين وتطورها، وتتكون من أربعة (4) مكاتب :

- مكتب تسيير ومتابعة المسارات المهنية لموظفي الإدارة المركزية،

- مكتب تسيير ومتابعة المسارات المهنية للعمال الإداريين والتقنيين والمصالح والمناصب العليا للمؤسسات تحت الوصاية،

الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-01 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1423 الموافق 4 يناير سنة 2003 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1410 الموافق 5 ديسمبر سنة 1989 المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، يحدد هذا القرار عدد المناصب العليا للإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كما يأتي :

العدد	المنصب العالي
41	مكلف بالدراسات

المادة 2 : يؤدي التعيين في المنصب العالي المذكور أعلاه إلى تحويل المنصب المالي الخاص بالرتبة التي كان يشغلها سابقا العون المعنى بالمنصب العالي بموجب مقرر يتخذه الأمر بالصرف وعند إنهاء مهام عون يشغل منصبا عاليا يعاد إدماجه بقوة القانون وبنفس الأشكال في رتبته الأصلية.

المادة 3 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 9 شعبان عام 1420 الموافق 5 أكتوبر سنة 2003.

عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي
الأمين العام
عبد الكريم لكحل

عن وزير المالية
الأمين العام
عبد اللطيف بلبا أحمد

عن رئيس الحكومة
وبتفويض منه

المدير العام للتوظيف العمومية
جمال خرشي

- مكتب دراسة ومعالجة منازعات الصفقات العمومية والعقود،
- مكتب متابعة تنفيذ الصفقات العمومية والعقود.

المادة 11 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 4 شعبان عام 1424 الموافق 30 سبتمبر سنة 2003.

عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي
الأمين العام
عبد اللطيف بلبا أحمد

عن وزير المالية
الأمين العام
عبد الكريم لكحل

عن رئيس الحكومة
وبتفويض منه

المدير العام للتوظيف العمومية
جمال خرشي

قرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي رقم 5 أكتوبر سنة 2003، يحدد عدد المناصب العليا للإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

إن رئيس الحكومة،
ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،
ووزير المالية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 85-59 المؤرخ في أول ربيع الأول عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03-208 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1424 الموافق 5 مايو سنة 2003 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03-215 المؤرخ في 7 ربيع الأول عام 1424 الموافق 9 مايو سنة 2003 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1410 الموافق 5 ديسمبر سنة 1989 والمتضمن القانون الأساسي

تهدف هذه الاستمارة إلى تبيان ضرورة و أهمية التنسيق في الإدارات العامة. و إبراز دور التنسيق في الأداء الفعال للوظائف الإدارية. مع محاولة معرفة مدى علاقة و دور التنسيق بتنمية الموارد البشرية.

الرجاء التفضل بقراءة الأسئلة التالية بدقة، و الإجابة عليها بالدقة و الصراحة التي تحقق مزايا هذه الدراسة، و ذلك بوضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب مع التوضيح إن تطلب الأمر ذلك.

شكرا

المحور الأول: بيانات عامة.

1. الجنس: ذكر ()، أنثى ().
2. السن: سنة.
3. ما هو مستواك التعليمي ؟ :
4. ما هو التخصص المدروس ؟ :

المحور الثاني: بيانات حول العمل.

5. ما هي مدة خدمتك في الوزارة ؟
 6. ما هي مدة خدمتك في منصب عملك الحالي ؟
 7. هل حصلت على تكوين يخص عملك الحالي ؟ نعم ()، لا ().
 8. هل الأجر الذي تحصل عليه كاف ؟ نعم ()، لا ().
 9. هل ظروف عملك ملائمة ؟ نعم ()، لا ().
 10. هل حدود تعاملاتك الوظيفية ؟ كبيرة ()، متوسطة ()، ضعيفة ().
 11. هل تواجه صعوبات في قيامك بمهامك ؟ نعم ()، لا ().
 12. ما هي المعوقات التي تحول دون قيامك بتنسيق فعال ؟ هل هي:
 - التباين في الأهداف ()
 - التباين في الاهتمامات و التوجهات و الآراء ()
 - الاتساع في المهام و المسؤوليات ()
 - عدم تجانس المهام و الوظائف ()
 - اختلاف الأفراد المسؤولين ()
 - الصعوبات في الاتصال ()
- أخرى تذكر:

المحور الثالث: التنسيق و أداء الوثائق الإدارية.

13. هل تعتبر التنسيق أحد واجبات الإدارية ؟ نعم ()، لا ().
14. هل تساهم في وضع أهداف وحدتك الإدارية ؟ نعم ()، لا ().
15. هل أهداف وحدتك الإدارية تتسابق مع أهداف وحدات إدارية أخرى ؟ نعم ()، لا ().
16. هل تشترك في وضع مخططات وحدتك الإدارية ؟ نعم ()، لا ().
17. في رأيك ما هي أكثر العوامل تحقيقا لفعالية التخطيط ؟ هل هي:

- التنسيق في وضع الأهداف و الخطط () .
- وجود كفاءات متخصصة () .
- توفير الوسائل المادية اللازمة () .

لماذا ؟

18. هل تعرف حدود مهامك و اختصاصاتك بدقة ؟ نعم () ، لا () .
19. هل السلطات الممنوحة لك تتناسب مع مسؤولياتك ؟ نعم () ، لا () .
20. هل علاقاتك الوظيفية واضحة ؟ نعم () ، لا () .
21. في رأيك ما هي أكثر العوامل تحقيقا لفعالية التنظيم ؟ هل هي:
 - ضمان التنسيق في كل عناصر التنظيم () .
 - تحديد الاختصاصات () .
 - تكافؤ السلطة مع المسؤولية () .

لماذا:

22. ما هو النمط القيادي الممارس ؟ هل هو:
 - سلطوي () ، تشاركي () ، حسب الحالة () .
23. هل يتم الاشتراك في اتخاذ القرار ؟ نعم () ، لا () .
24. ما هي وضعية الاتصال في الوزارة ؟ هل هو:
 - جيد () ، حسن () ، سيء () .
25. هل الحوافز في الوزارة ؟ كافية () ، غير كافية () .
26. في رأيك ما هي أكثر العوامل تحقيقا لفعالية التوجيه ؟ هل هي:
 - التنسيق في القيام بكل مسائل التوجيه () .
 - (القيادة، اتخاذ القرار، الاتصال، الحوافز)
 - توافر قيادات متخصصة () .
 - سهولة الاتصال () .
 - وجود نظام أجور و حوافز جيدة () .

لماذا:

27. ما هي الأساليب الرقابية المستخدمة ؟ هل هي:

- التقارير الدورية () .
- السجلات () .
- الاجتماعات الدورية () .

أخرى تذكر:

28. هل تسهم نتائج الرقابة في تحسين و تطوير أداء المرؤوسين ؟ نعم () ، لا () .
29. في رأيك ما هي أكثر العوامل تحقيقا لفعالية الرقابة ؟ هل هي:
- المشاركة في إعداد لمعايير الرقابة () .
 - الأدوات المعتمدة في الرقابة () .
 - سهولة الاتصالات () .

لماذا ؟

30. في رأيك كيف يمكن تحقيق تنسيق فعال ؟ هل عن طريق:

- معرفة الأهداف و الخطط بدقة () .
- تحديد السلطة و المسؤولية () .
- تسهيل الاتصال () .
- الاتفاق على النتائج المطلوب تحقيقها () .
- التكوين في مجال العمل و علاقته () .

أخرى تذكر:

المحور الرابع: التنسيق و تنمية الموارد البشرية.

31. ما هي أكثر وظائف إدارة الموارد البشرية أهمية ؟ هل هي:
- ضمان الحصول على الطاقات البشرية () .
 - تطوير و تنمية الطاقات البشرية () .
 - المحافظة على الطاقات البشرية () .
32. هل وحدتك الإدارية تتوفر على موظفين أكفاء ؟ نعم () ، لا () .
33. كيف هي اتصالات وحدتك الإدارية بمديرية الموارد البشرية ؟ هل هي:
- يومية () ، دورية () ، عرضية () .
34. ما هي الطرق المعتمد عليها للتنسيق مع مديرية الموارد البشرية ؟ هل هي:
- الاتصال المباشر () .
 - الاجتماعات () .
 - اللجان التنسيقية () .
 - الوثائق الرسمية () .

أخرى تذكر:

.....

35. ما هي الأنشطة المشتركة بين وحدتك الإدارية و مديرية الموارد البشرية ؟ هل هي:

- اختيار الموظفين () .
- التكوين () .
- الترقية () .
- الحوافز () .

أخرى تذكر:

36. هل تعتبر أن للتكوين أهمية ؟ كبيرة () ، متوسطة () ، ضعيفة () .

37. هل تساهم في تحديد مكونات البرنامج التكويني ؟ نعم () ، لا () .

في حالة الإجابة بـ: لا، لماذا ؟

38. هل تتابع عملية تكوين موظفيك ؟ نعم () ، لا () .

في حالة الإجابة بـ: لا، لماذا ؟

39. إلى أي مدى يتوافق التكوين مع مقتضيات الأعمال في وحدتك الإدارية ؟

توافق كبير () ، توافق متوسط () ، توافق ضعيف () .

40. ما هي المشاكل التي تواجه العملية التكوينية ؟ هل هي:

- قلة اهتمام المسؤولين () .
- نقص التمويل () .
- مضمون التكوين غير متحكم فيه () .
- نقص المراكز التكوينية المتخصصة () .
- التكوين غير محسوس في شكل نتائج () .
- غياب مشاركة الرؤساء المباشرين () .

أخرى تذكر:

41. إلى أي حد يمكن القول أن مديرية الموارد البشرية تقوم بدورها و كجهاز تنسيقي ؟

.....
.....
.....

الملحق رقم (04): دليل مقابلة موجهة لمدير الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

تنظيم مديرية الموارد البشرية.

1. هل وجود مديرية الموارد البشرية كواحدة من المديريات الفاعلة في الوزارة يعكس مدى اقتناع الإدارة المركزية بأهميتها ؟
2. ما هي نوع السلطة التي تمتلكها مديرية الموارد البشرية، هل هي سلطة وظيفية أم سلطة استشارية ؟
- في حالة ما إذا كانت السلطة استشارية، ألا يحد ذلك من فعالية نشاطها ؟
3. كيف هي علاقة مديرية الموارد البشرية بباقي المديريات في الوزارة ؟
4. كيف يتم التنسيق بين مديريتك و باقي المديريات الثمانية ؟
5. هل حقوق الموظفين تضمن من طرف مديريتك أم من طرف مديريات أخرى، و كيف يكون دوركم في هذا المجال ؟

تنمية الموارد البشرية.

6. هل تقدم كل الهياكل المعلومات الكافية حول مواردها البشرية؟ و بشكل مستمر؟
7. هل يتم إشراك كل الأطراف المعنية بإعداد و تنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ؟
8. هل هناك إستراتيجية شاملة لتطوير و تنمية جميع موظفي الوزارة داخليا و خارجيا ؟
9. ما هي مختلف الآليات المعتمد عليها في تنمية الموارد البشرية ؟
10. أعتبر التكوين من بين أهم آليات تنمية الموارد البشرية ؟
11. هل هناك التزام و دعم للتكوين من المستويات الإدارية العليا ؟
12. هل يواكب مضمون التكوين التغيرات المتسارعة ؟
13. هل يمكن القول أن للتنسيق الفعال أثر إيجابي على تنمية الموارد البشرية ؟
14. هل سير العمل في الوزارة يسمح بأن يكون التنسيق أداة لدعم تنمية الموارد البشرية ؟

المصدر: إعداد الطالبة.

الملحق رقم (05): نموذج عن رسالة موجهة إلى المؤسسة التكوينية
لإعلامهم بإقامة دورة تكوينية للمصادقة عليها.

République Algérienne Démocratique Populaire

La Direction de la

Madame la directrice des

Objet: Organisation d'un Cycle d Formation

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et informé ment an contenu des clauses de la convention cadre de partenariat entre nos deux institutions. J'ai l'honneur de porter à votre connaissance que la direction des ressources humaines, envisagé d'organiser un séminaire de formation sur « » d'une durée de deux jours au profil de nos responsables centraux changé de la fonction « » leurs nombre sera de neuf personnes.

A cet effet, je vous demanderai de bien vouloir prendre en change ce séminaire.

Veillez agréer, madame la directrice,

L'expression de ma parfaite considération.

المصدر: المديرية الفرعية للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف.

الملحق رقم (06):

نموذج مخطط التكوين

وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

المصدر: المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

الجدول رقم 1
دورات التكوين المتخصص المتعلقة بالتوظيف الخارجي

الإدارة المعنية:
السنة:
مرجع القانون الأساسي:

الملاحظات	عدد المناصب المالية المتوقعة (2)	عدد المناصب المالية المفتوحة (1)	توزيع التكوين	مؤسسات التكوين	انتهاء دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المطلوب شغلها

(1) بالنسبة لدورات التكوين الخاصة بالسنة المالية الجارية.
(2) بالنسبة لدورات التكوين الممتدة لعدة سنوات مالية.

الجدول رقم 2
دورات التكوين المتخصص المتعلقة بالتوظيف الداخلي

الإدارة المعنية:.....
السنة:.....
مرجع القانون الأساسي:.....

الملاحظات	عدد المناصب المالية المتوقعة (2)	عدد المناصب المالية المفتوحة (1)	توزيع التكوين	مؤسسات التكوين	انتهاء دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المطلوب شغلها	الرتبة الأصلية

(1) بالنسبة لدورات التكوين الخاصة بالسنة المالية الجارية.
(2) بالنسبة لدورات التكوين الممتدة لعدة سنوات مالية.

الجدول رقم 3
عمليات تحسين المستوى

الإدارة المعنية:.....
السنة:.....
مرجع القانون الأساسي:.....

الملاحظات	توزيع التكوين	مؤسسات التكوين	انتهاء الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	محتوى تحسين المستوى	الرتبة المعنية

الجدول رقم 4
عمليات تجديد المعلومات

الإدارة المعنية:.....
 السنة:.....
 مرجع القانون الأساسي:.....

الملاحظات	توزيع التكوين	مؤسسات التكوين	انتهاء الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المتدربين	محتوى تجديد المعلومات	الرتبة المعنية

الجدول رقم 5
جدول حوصلة مخطط تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

الإدارة المعنية:.....
السنة:.....

الإحتياجات المخصصة	المناصب المالية المقترحة	عدد الأعران المعنيين	الرتبة المعنية	عمليات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
				التكوين المتخصص للتوظيف الخارجي
				التكوين المتخصص للتوظيف الداخلي
				عمليات تحسين المستوى
				عمليات تجديد المعلومات
				المجموع

الملحق رقم (07): نموذج عن رسالة إدارية لإعلام المؤسسة التكوينية عن برمجة ملتقى تكويني.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في:

مديرية الموارد البشرية

المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى

رقم القيد: ... / م.ف.ت.م / م.2005.

إلى السيد:

الموضوع: حول الدورة التكوينية في (الاتصال ما بين الأفراد)

تنفيذا للعمليات التكوينية المدرجة في مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لموظفي الإدارة المركزية لسنة 2005م، يشرفني أن أنهي إلى علمكم أنه قد تم برمجة ملتقى تكويني حول (الاتصال ما بين الأفراد La Communication Interpersonnelle) لفائدة رؤساء المكاتب المركزية أيام 11/10/09 جويلية 2005م، وقد تم تسجيل السيدين: للمشاركة في هذا الملتقى.

وعليه، نطلب منكم الترخيص للمعنيين لحضور الملتقى في التاريخ المذكور أعلاه.

تقبلوا فائق احترامنا وتقديرنا.

إمضاء المديرية الفرعية.

المصدر: المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى و تجديد المعارف.

الملحق رقم (08): نموذج عن استدعاء للمتكونين.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في:

مديرية الموارد البشرية

المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى

رقم القيد: ... / م.ف.ت.م / 2005.

إلى السيد:

الموضوع: حول الدورة التكوينية في.....

يشرفني أن أنهي إلى علمكم، أنه قد تم تحديد تاريخ بداية الدروس المتعلقة بالدورة التكوينية في..... بمقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (قاعة المحاضرات) يوم الحد 19 جوان 2005م على الساعة التاسعة صباحا إلى غاية الساعة الرابعة مساء.

وعليه يطلب منكم الالتحاق بقاعة المحاضرات في التاريخ المسجل أعلاه.

تحياتنا الخالصة.

المصدر: المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى و تجديد المعارف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع.

الكتب.

أولاً: الكتب باللغة العربية.

- (1) أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001.
- (2) أبو طاحون، عدلي. إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2000.
- (3) أبو مصطفى، عبد الكريم. الإدارة والتنظيم: المفاهيم، الوظائف، العمليات. دون بلد النشر: دون دار النشر، 2001.
- (4) إسماعيل، بلال محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004.
- (5) الحلو، ماجد راغب. علم الإدارة العامة. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1987.
- (6) الخشب، محمد عثمان. فن كتابة البحوث العلمية وإعداد الرسائل الجامعية. الجزائر: دار رحاب للطباعة والنشر والتوزيع، 1989.
- (7) الرشدان، عبد الله زاهي. في اقتصاديات التعليم، الطبعة الثانية؛ عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- (8) السلمي، علي. إدارة الموارد الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- (9) الشرفاوي، علي. العملية الإدارية: وظائف المديرين. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
- (10) الصائغ، ناصر محمد. الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي. الأردن: منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.
- (11) الصيرفي، محمد. إدارة الأعمال الحكومية. مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ومؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2005.
- (12) الطماوي، سليمان محمد. الوجيز في الإدارة العامة. الطبعة السابعة؛ مصر: دار الفكر العربي، 2000.
- (13) الطيب، محمد رفيق، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الثاني: وظائف المسير وتقنيات التسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- (14) العتيبي، صبحي. تطور الفكر والأنشطة الإدارية. الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2002.
- (15) العيسوي، علي عبد الرحمان. الكفاءة الإدارية. مصر: الدار الجامعية، 1998.
- (16) اللوزي، موسى. التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات. الأردن: دار وائل للنشر، 2000.
- (17) _____ التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن: دار وائل للنشر، 1999.
- (18) المجنوب، طارق. الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2002.

- 19) المرسي، جمال الدين محمد. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. مصر: الدار الجامعية، 2003.
- 20) الموسوي، سنان . إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
- 21) الهيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية؛ الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 22) برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية؛ عمان: دار وائل، 2004.
- 23) بسيوني، عبد الله عبد الغني. أصول علم الإدارة العامة: دراسة الأصول ومبادئ علم الإدارة وتطبيقاتها في الإسلام والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا ومصر ولبنان. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1983.
- 24) _____ .أصول علم الإدارة العامة.الإسكندرية:الدار الجامعية،1992.
- 25) بعلي، محمد الصغير ، دروس في المؤسسات الإدارية: نظرية التنظيم الإداري، الإدارة العامة الجزائرية.عناية: منشورات جامعة باجي مختار، دون سنة النشر.
- 26) بن حبتور، عبد العزيز صالح . أصول ومبادئ الإدارة العامة. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000.
- 27) _____ .الإدارة العامة المقارنة: لطلبة الدراسات العليا، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2000.
- 28) بوخمخ، عبد الفتاح . إدارة الموارد البشرية. قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري، 2001.
- 29) بوسماح محمد الأمين. المرفق العام في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 30) جاكسون، جون.هـ. و مورقان، سيريل. ب وباوليلوا ،جوزيف ج. ب ، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة. ترجمة خالد حسن زروق. السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة، 1988.
- 31) جراهام.الابن، كول بليس و هاير،استيفن دبليو. إدارة المنشآت العامة. ترجمة اللواء محمد عبد الكريم. القاهرة:الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996.
- 32) حجازي، محمد حافظ. المنظمات العامة: البناء، العمليات، النمط الإداري. مصر:مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2002.
- 33) حريم، حسين محمود.تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. الطبعة الثانية ؛ عمان: دار ومكتب الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
- 34) حسن، راوية محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- 35) دنكان، جاك . أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري. ترجمة محمد الحديدي. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991.
- 36) ديسلر، جاري. أساسيات الإدارة المبادئ الحديثة والتطبيقات. ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر. السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 1992.
- 37) زغدود، علي. الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية. الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، بدون سنة النشر.
- 38) ساعاتي، أمين. أصول علم الإدارة العامة: تطبيق ودراسات على المملكة العربية السعودية. القاهرة: دار الفكر الغربي، 1997.

- (39) سعيداني، علي. بيروقراطية الإدارة الجزائرية. الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981.
- (40) سعيد، صالح عودة. إدارة الأفراد. طرابلس: منشورات الجامعة المفتوحة، 1994.
- (41) سيد، مصطفى أحمد. إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة: أحمد سيد مصطفى، 2004.
- (42) شريف، علي. إدارة المنظمات الحكومية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
- (43) شيخا، إبراهيم عبد العزيز. أصول الإدارة العامة: ماهية الإدارة العامة، تعريفها وطبيعتها وأهم مشكلاتها، العملية الإدارية، التخطيط، التنظيم القيادة وسلطة إصدار الأوامر، التنسيق، الاتصال، الرقابة. مصر: أبو العزم للطباعة، 2001.
- (44) صالح، محمد فالح. إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الحامد للنشر، 2004.
- (45) عابدين، محمد عبد القادر. الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2001.
- (46) عامر، سعيد يسين و عبد الوهاب، علي محمد. الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. الطبعة الثانية؛ القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998.
- (47) عباس، سهيلة محمود. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل، 2003.
- (48) عبد الباقي، صلاح الدين محمد. إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- (49) _____ .إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- (50) عبد الحميد، عبد المطلب. أساسيات في الموارد الاقتصادية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
- (51) عبد الرحمن، ثابت. المدخل الحديث في الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- (52) عبد الفتاح، محمد سعيد والصحن، محمد فريد. الإدارة العامة المبادئ والتطبيق. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- (53) عبد القادر عطية، عبد القادر عطية. اتجاهات حديثة في التنمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- (54) عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر، 2005.
- (55) عليوة، السيد. تنمية المهارات الإدارية: سلسلة تنمية المهارات. مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- (56) عوابدي، عمار. القانون الإداري، الجزء الأول: النظام الإداري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- (57) _____ .دروس في القانون الإداري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- (58) غربي، علي. تنمية الموارد البشرية. قسنطينة: منشورات جامعة منتوري، 2004.
- (59) غنيم، محمد أحمد. الإدارة العامة. مصر: دون دار النشر، 2000.
- (60) فرانسيس، ديف وودكوك، مايك. القيم التنظيمية. ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان. السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة، 1994.

- 61) فهمي، مصطفى أبو زيد و عثمان، حسين. الإدارة العامة: الإطار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم في السياسة والإسلام، والعملية الإدارية. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 62) قصير، مزياني فريدة. مبادئ القانون الإداري الجزائري. باتنة: مطبعة عمار قرفي، 2001.
- 63) كاير، أن. جوزيف و ويسلر، ولويس اف. الإدارة العامة: التغيير الاجتماعي والإدارة المتكيفة، ترجمة محمود الخطيب. عمان: دار البشير للنشر والتوزيع، 1996
- 64) كوهين، ستيفن و براند، رونالد. إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي. ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997.
- 65) لباد، ناصر. القانون الإداري، الجزء الأول: التنظيم الإداري. الطبعة الثانية؛ الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- 66) ماهر، أحمد. الإدارة المبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 67) _____ إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 68) مجيد، جاسم. دراسات في الإدارة العامة. مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2001.
- 69) محيو، أحمد. محاضرات في المؤسسات الإدارية. ترجمة محمد عرب صاصيلا. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية.

- 01- Bélonger, Laurent. **Gestion des ressources humaines : approche systémique.** Canada : Gao-Morin Québec, 1984.
- 02- Benfour, Ahmed. **Managment et ressource immatériel.** Paris : Dunod, 1995
- 03- Debbach, Charles. **Science Administrative- administrative publique.** 4^{eme} édition Paris : dallos, 1980.
- 04-Détrie Jean- Pierre et autre, **Straegor: Politique général de l'entreprise.** 3^{eme} édition Paris: Dunod, 1997.
- 05- Edighoffer, Jean-René. **Précis de gestion d'entreprise : Organisation, Stratégie, Marketing, Production, Ressources humaines, Finances.** France : NATHAN, 2001.
- 06- Jerrosson, Bruno. **100 ans de Management: Un siècle de Management à travers les écrits.** Paris: Dunod, 2000.
- 07- Peretti, Jean-Marie. **gestion des ressources humaines.** Paris : Librairie vuibret, 5^{eme} édition, 1994.
- 08- _____ . **gestion des ressources humaines.** Paris : vuibret entreprise, 8^{eme} édition, 1999.
- 09- Poncelet, Mourice. **Le management public.** Canada : Les presses du l'université du Québec, 1979.

المنشورات.

أولا :النصوص القانونية.

- 01- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 60. المرسوم التنفيذي رقم 121/63 المؤرخ في سنة 1963، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية.

- 02- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 79. المرسوم التنفيذي رقم 185/67 المؤرخ في 14 سبتمبر 1967، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية.
- 03- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 07. المرسوم التنفيذي رقم 135/71 المؤرخ في 20 جانفي 1971، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي كوزارة مستقلة.
- 04- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 10. المرسوم التنفيذي رقم 30/75 المؤرخ في 22 جانفي 1975، المتضمن إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 05- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 22. المرسوم التنفيذي رقم 119/85 المؤرخ في 21 ماي 1985، المتضمن تحديد المهام الرئيسية لهياكل وأجهزة الإدارة المركزية للوزارات.
- 06- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 26. المرسوم التنفيذي رقم 188/90 المؤرخ في 23 جوان 1990، المتضمن تحديد هياكل وأجهزة الإدارة المركزية للوزارات.
- 07- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 54. المرسوم التنفيذي رقم 393/90 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوزارة المنتدبة للبحث و التكنولوجيا.
- 08- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 20. المرسوم تنفيذي رقم 115/91 المؤرخ في 27 أفريل 1991، المتضمن تحديد صلاحيات وزير الجامعات.
- 09- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 20. المرسوم التنفيذي رقم 116/91 المؤرخ في 27 أفريل 1991، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الجامعات.
- 10- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 93. المرسوم التنفيذي رقم 489/92 المؤرخ في 28 ديسمبر 1992، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية.
- 11- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 2. المرسوم التنفيذي رقم 01/03 المؤرخ في 4 جانفي 2003، المتضمن إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 12- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 65. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 30 سبتمبر 2003، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مكاتب.

ثانيا: تقارير أبحاث وأوراق عمل.

التقارير.

- 1- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقرير، "اقتصاد المعرفة: عامل أساسي في التنمية- أي إستراتيجية في الجزائر؟"، ديسمبر 2004

الندوات.

- 1- الوزارة المنتدبة لدى رئاسة الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري و الوظيف العمومي، "كيفية دخول الجزائر في نظام اقتصاد السوق"، إصلاح الخدمة المدنية لتفعيل القطاع الخاص، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.
- 2- التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية، "أوراق ووقائع ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية، مارس 97"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.
- 3- الإدارة العامة والتنمية، "وثائق الندوة الخمسين المستأنفة للجمعية العامة للأمم المتحدة نيويورك 19-15 أفريل 1996"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 1997.