

تاريخ القبول: 2021/01/31.

تاريخ الاستلام: 2020/11/06.

مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها

The concept of development Administrative and realization Constraints

خالد أسماء

حديان صبرينة(*)

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

(الجزائر)

samsamkh2017@gmail.com

hadidenesabrina@gmail.com

ملخص:

تهدف الباحثان من خلال هذه الورقة البحثية لتقديم قراءة مفاهيمية نظرية حول مفهوم التنمية الإدارية باعتبارها عملية صارت مهمة جدا لتطور المجتمعات في شتى المجالات. ولعل أهم تنمية في الوقت الحالي هي التنمية الإدارية التي هي أم التنميات وقاطرتها، إذ انطلاقا من التنمية في المجال الإداري يمكن تجسيد مخططات التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، على اعتبار أن الإدارة هي الموجه لكل تلك التنميات، تأسيسا على أنها المجال الذي يحفظ الأطر الإدارية، التنظيمية والهيكلية لكل تنمية في المجتمع. كلمات مفتاحية: التنمية، الإدارة، التنمية الإدارية.

Abstract:

Through this scientific contribution, the researchers aim to provide a theoretical conceptual reading of the concept of administrative development as a process that has become very important for the development of societies in various fields.

The two researchers addressed many elements, the most important of which is the anatomy of the concept of administrative development and the obstacles to its realization.

Keywords: development; Administration; Administrative development.

. مقدمة:

صار الاهتمام بتدريس التنمية الإدارية سوسولوجيا ضرورة ملحة، لما لها من امتداد وارتباط لا يمكن نكرانه في الحياة العامة للمجتمع. وهذه الضرورة تزداد أكثر إذا أقرنا بندرة الدراسات السوسولوجية التي اهتمت بالإدارة وتنميتها. وهو ما يجعلنا كباحثين في حقل السوسولوجيا أمام حتمية التعمق لفهم وتفسير الممارسات الإدارية باعتبارها أفعالا سوسولوجية تتأسس أصلا من كون الإدارة والفاعلين فيها عبارة عن بناءات اجتماعية منظمة - ولو شكليا- يفترض أن تعمل على نحو منتظم من أجل أداء مهام ووظائف نلمس نواتجها ليس فقط على العمل الإداري، بل وأيضا على المحيط الخارجي المحلي والوطني، بكل أبعاده: الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية....

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

انطلاقا مما سبق، تطمح الورقة البحثية الحالية للإجابة على التساؤلات التالية: ما هو مفهوم التنمية الإدارية؟ وما علاقتها بالمفاهيم المشابهة لها؟ ما هي معوقات تجسيدها؟

2. في مفهوم التنمية الإدارية : وهي مصطلح مركب من كلمتين: التنمية، الإدارة، نعالج كل مصطلح على حدا، ثم نعطي التعريف الاصطلاحي والإجرائي للمفهوم

1.2 التنمية:

يوجد اختلاف بين الباحثين في تحديد مفهوم التنمية بشكل عام، وقد يرجع هذا لارتباط التنمية بالحقل الاقتصادي أولا، وبعدها بالحقل الاجتماعي والسياسي والثقافي والتنمية المجتمعية ككل. وعلى أي حال، فقد عرفت التنمية على اعتبارها عملية، وفكرة وجهود. إذ يرى صالح عبد العزيز حبتور أنها: "عملية مجتمعية شاملة متكاملة وهادفة لتقدم المجتمع وارتقائه باستمرار، تتفاعل في محيطها الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة من خلال رفع فاعلية النشاط المؤسسي، المخطط والمبدع والمنظم."¹

وتضيف عذراء عواج: "عملية واعية موجهة لصياغة بناء حضاري اجتماعي متكامل يؤكد فيه المجتمع هويته وذاته وإبداعه."² فالوعي هو الموجه الأساس الذي يضمن تشكل الفعل الحضاري المراد من خلال عمليات تأكيد هوية وذات المجتمع.

وتتجسد التنمية كعملية في الواقع الاجتماعي من خلال الدراسة الفعلية لحثياته، فهي كما يؤكد بن حبتور على أن: "التنمية كالفكرة، لا يمكن استيرادها وبث الحياة في فضاءها لأنها نمط من أنماط النمو يفتح من النسيج ذاته."³ بمعنى أن التنمية تكتسب خصائصها ومميزاته بل وفعاليتها من طبيعة وخصائص ومميزات المجتمع الذي يُراد تنميته.

2.2. الإدارة:

من المعروف أن الإدارة هي علم وفن. وبين العلم والفن مساحة للعمل على تحديد أكثر من مفهوم للإدارة؛ إذ يعرفها تيلور بأنها: "هي أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد بأن الأفراد يؤيدونه، بأحسن وأرخص طريقة ممكنة"

والإدارة عند فايول هي: "أن تتنبأ ونخطط وننظم ونصدر الأوامر ونراقب."⁴ وهو ما يحدد لنا عمليات الإدارة التي تقوم عليها من تنظيم وتوجيه وتنسيق وتخطيط ورقابة. كما " يرى كمبل Kimbal بأن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء جهاز وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، وكذا اختيار الأفراد الرئيسيين ووضع سياساته الرئيسية."⁵ فلا بد من إدارة لكل مشروع أو جهاز يفترض أنه قد وفر له معدات وبرامج وقوانين وسياسات الموارد البشرية.

3.2. التنمية الإدارية: نظرا لاختلاف الباحثين في تعريفهم للتنمية الإدارية، نبدأ تشريحنا لهذا المفهوم مما أورده وفقى حامد أبو علي ثلاث اتجاهات في تعريف التنمية الإدارية هي⁶:

الاتجاه الأول: يرى أن التنمية الإدارية هي آلية للتغيير الجذري في هياكل ونظم العمل. الاتجاه الثاني: هي جهد وأساليب لتنمية المهارات والكفاءات لدى المديرين والموارد البشرية المؤهلة، والهدف هو رفع مستوى الأداء عموما. الاتجاه الثالث: هي تغيير وتحديث وتطوير أنظمة وأساليب الأداء، للرفع من القدرة الإدارية للمؤسسة.

" ويقتضي الحذر من الخلط بينها وبين بعض المفاهيم الأخرى، فالتنمية الإدارية لا تتماثل وزيادة مهام أجهزة الدولة، إنهما ظاهرتان متميزتان... فزيادة حجم الإدارات العامة لا يمكن اعتبارها مؤشرا على التنمية الإدارية... وزيادة حجم الخدمات الإدارية يمكن أن يمثل ظاهرة طفيلية... إن فكرة التنمية الإدارية يجب أن تؤخذ في النهاية بمفهومها الواسع، إنها ليست واقعة مادية أو ميكانيكية، إنها ظاهرة يريد بها الإنسان ولصالحه... وهي إذا ما أردنا أن نكون أكثر دقة في التحديد: تقدم الإدارة في الاتجاه الذي رسمه لها المجتمع الذي تندرج فيه." ⁷

كما يقتزن مصطلح التنمية الإدارية بالعديد من المصطلحات التي قد يعتقد البعض أنها تؤدي إلى المعنى نفسه الذي تؤديه التنمية الإدارية، وهو ما يوجب على الباحث في مجال التنمية الإدارية التوقف عنده وإبراز الفوارق بين هذه المصطلحات ومدلولاتها. ولعل أكثر المصطلحات ارتباطا بالتنمية الإدارية: إدارة التنمية، الإصلاح الإداري. وإذا كنا قد تعرفنا على التنمية الإدارية في فصل تحديد المفاهيم، فإننا في هذا المقام نتعرف على المعنى الذي تحمله هذه المصطلحات.

4.2. إدارة التنمية: تهتم إدارة التنمية بفلسفة وأهداف واستراتيجيات التنمية، وتتركز على وضع الإطار الفكري والفلسفي لماهية التنمية، وتحديد واختيار البدائل الممكنة تحقيقها. كما تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة العمليات الإدارية.⁸ وبالتالي تكون إدارة التنمية ذلك الإطار العام الذي يعالج القضايا الرئيسية في التنمية الشاملة بما فيها التنمية الإدارية.

5.2. الإصلاح الإداري: " هو عملية شاملة تستهدف كل جوانب النظام الإداري السلوكية والوظيفية والتنظيمية، أو الهياكل والقواعد والنظم والإجراءات والعمليات... هو تطوير الهياكل وتحديث الأساليب والأدوات الفنية والتقنية وتبسيط الإجراءات وتنمية الموارد البشرية في إطار تفاعل خلاق مع البيئة الكلية للنظام الإداري.⁹ وهو كذلك: "مجموعة الإجراءات الرامية لإزالة خلل ما في النظام الإداري، وذلك خلال فترة زمنية محددة، وفي مواقع معينة، على أن ينتهي ذلك الخلل مع علاجه وإصلاح الواقع وإزالة أسبابه."¹⁰ بمعنى أن الإصلاح الإداري مرهون بالمواقف والظروف التي تمر بها الإدارة، ومشروط بوجود خلل ما في مكان ما، وبالتالي فهو قد لا يكون عاما وشاملا داخل الإدارة ككل، بل قد يطبق في مكان واحد أو مصلحة واحدة وهي المكان الذي يتواجد فيه خلل ما.

ويبدو جليا الاقتران اللامتناهي بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، وهما ينطلقان من المسلمة نفسها أن العمل الإداري تتقدم ولا بد من إصلاحها وإعادة تجديدها حتى تتلاءم مع متغيرات البيئة الخارجية. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن الإصلاح الإداري قد يقتزن مفهومه بوجود مشكلات إدارية أو مشكلات في الأداء أفرزتها طبيعة الأساليب المستخدمة، بينما لا تقتزن التنمية الإدارية بوجود هذه المشكلات، بمعنى أن الإدارة لا تنتظر وقوع خلل أو مشكلات في الأداء حتى تنتهج التنمية الإدارية.

6.2. التطوير/ التحسين الإداري: يقصد به: " مجموعة التغيرات الإيجابية المحملة بالقيم الإدارية والعلمية التي تحدث في النظام الإداري معين بهدف زيادة فاعليته أو تحويل وضعه ليكون أكثر استجابة لحاجات التغيير الاجتماعي."¹¹

وعلى العكس من مفهوم التنمية الإدارية نجد مفهوم التخلف الإداري، ويعرف على أنه: " عدم قدرة الإدارة... في ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الدولة إلى سياسات، ثم وضع المخطط والبرامج والمشاريع، وتنفيذها بشكل جيد وفعال لأجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة في البلاد وحل مشكلات المجتمع..."¹² ومن مظاهره: الروتين والتعقيد، تضخم الجهاز الإداري، البطالة المقنعة ممثلة

في التضخم الوظيفي، التعطيل الوظيفي ممثلاً في التمسك بحرفية القوانين، الإهمال واللامبالاة، قدم وتقادم الأساليب الإدارية المطبقة وما ينجم عنها من مركزية شديدة، الصمت التنظيمي، المحاباة والمحسوبية وكافة مظاهر الفساد الإداري. وبالعودة إلى اتجاهات الباحثين في تحديد معنى التنمية الإدارية ومدلولها، فإنه يتحدد كالتالي:

التنمية الإدارية كعملية: جاء في مقال لمحمد صادق أن التنمية الإدارية هي: "عملية تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية، استجابة للمطالب والحاجات البيئية الموجهة لها."¹³ فهي بذلك العملية التي تفرضها البيئة الخارجية، فتلجأ الإدارة إلى تطوير وتحديث ذاتها وعملياتها استجابة لتطورات البيئة الخارجية وحاجياتها. وهي "عملية شاملة تهدف إلى إحداث تغيير في الهياكل التنظيمية والإجراءات والأساليب واللوائح والقوانين وإعداد وتنمية الأفراد لمقابلة التغيرات المتوقعة بشكل فعال."¹⁴ فالهدف من التنمية الإدارية كعملية هو التغيير الذي يسمح للعديد من أبعاد الإدارة بما فيها الأبعاد الهيكلية والتنظيمية والقانونية والبشرية، وذلك من أجل الاستجابة لما يتوقعه المجتمع من الإدارة.

والتنمية الإدارية هي: "العلمية التي تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري عن طريق إدخال التحسينات الضرورية في سلوك العاملين أو في الوسائل والأهداف الإدارية أو في كل النواحي السابقة مجتمعة."¹⁵ فالإدارة تدخل تحسينات وتعديلات في سلوك مواردها البشرية والوسائل التي تستخدمها في إتمام مهامها وحتى في أهدافها من أجل زيادة كفاءة وفعالية الجهاز الإداري. وختاماً، "إن التنمية الإدارية عملية ديناميكية مستمرة وطويلة الأمد، لهذا فإن نجاحها يتطلب سياسة عامة ثابتة ومستقرة، يجب أن توضع في ضوء الدراسات الميدانية ومنهجية واقع الحياة والمجتمع وآفاق تطوره."¹⁶

التنمية الإدارية كجهود وأنشطة: اصطلاح يعبر عن الجهود التي تبذلها الدولة في معالجة المشاكل الإدارية التي تواجهها في محاولتها للإسراع في تقدمها... وذلك من خلال تطوير التنظيمات والنظم الإدارية والممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم.¹⁷ فالمنطلق الذي يدفع بالدولة لبذل جهود هو وجود مشكلات لا بد من معالجتها، بحثنا عن تطوير الإدارة.

وهي: "القدرة المتجددة في بناء وتنمية وتطوير النظم والمهارات الإدارية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات العملية التنموية."¹⁸ إن القول بأن التنمية الإدارية قدرة متجددة في بناء النظم يفرض منطق الاستمرارية في التجديد بوجود طاقات لا تنضب، فالوصول إلى مستوى الإصلاح أو التحسين لا يكفي، بل هي عملية مستمرة ودائرية.

وهو ما يتأكد من تعريف صلاح الدين عبد الباقي للتنمية الإدارية على أنها: "نشاط مخطط ومستمر، يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية."¹⁹ هذا وتعرف التنمية الإدارية بأنها: "الجهود المبذولة بصورة مستمرة بغرض التطوير الإداري والمؤسسي من خلال بناء الهياكل التنظيمية الفعالة، وتطوير السلوك التنظيمي، وتبسيط إجراءات العمل، وتحسين البيئة المادية."²⁰ هو ما يبرز لنا المؤشرات والمجالات التي يتم التركيز عليها لتحقيق تنمية إدارية وهي: الهياكل التنظيمية، السلوك التنظيمي، الإجراءات التنظيمية والبيئة المادية.

التنمية الإدارية كمخطط وإستراتيجية: يعرفها باسم الحميري بأنها: "إستراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغيير بغية تحسين كفاءة وفعالية الجهات الإدارية لتطوير مقدراتها على التجدد والتطور والتلاؤم مع المتغيرات السريعة."²¹ بمعنى أن التنمية الإدارية تأخذ البعد المستقبلي في التدخل لمعالجة وضعية يشوبها تدني مستوى الأداء، وتحوي معنى المرونة في مخططاته بما يجعلها تتلاءم ومتغيرات البيئة الخارجية.

وتتمثل التنمية الإدارية أساساً في: "تطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية الوطنية وتخص بعاملات تطوير الأداء الإداري للأجهزة الإدارية وتحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية."²² بما معناه أنها المخطط الذي يدرس الماضي ويحضر لمستقبل أفضل بتطوير الوسائل والأساليب اللازمة لأداء العمل الإداري.

وتعتبر التنمية الإدارية " جزء أساسيا من مخطط التنمية الشاملة لكل الدول، وينظر لها كعملية تغير شامل وتطوير متواصل، بغية الارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق أهداف شاملة."²³ وباعتبارها جزء من المخطط العام فهي تمثل خطة جزئية أو فرعية تمكن من الانتقال بالإدارة من حالة حالية إلى حالة مستقبلية أفضل.

ويؤكد جاري ديسلر البعد الإستراتيجي للتنمية الإدارية بالقول أنها: " أية محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري، ومن ثمة فإن الهدف النهائي من هذه البرامج إنما يتمثل في دعم الأداء المتوقع للمنظمة ذاتها."²⁴ فالأخذ بعين الاعتبار الأداء المستقبلي للإدارة يعطيها البعد الإستراتيجي لرفع الأداء المتوقع للإدارة

3. المداخل النظرية للتنمية الإدارية: يعمد الباحثون في مجال التنمية الإدارية إلى عرض وتحديد المداخل النظرية لدراسة التنمية الإدارية، وهي: المدخل الإداري، المدخل التنظيمي، المدخل القانوني، المدخل التكنولوجي، المدخل سلوكي والمدخل التكاملي. إذ يهتم المدخل الإداري بفهم ومعالجة القضايا الإدارية ومن بينها التنمية الإدارية التي تمس الكيان الإداري بصورة مباشرة. وهو أكثر المداخل اهتماما ودراسة للتنمية الإدارية، وينظر له على أنه مدخل تقليدي، كون رواده أمثال تايلور وفايول من الإداريين.²⁵

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

ويرى المدخل التنظيمي أن تحقيق التنمية الإدارية لا يتأتى إلا عن طريق تهيئة المؤسسات والهياكل التنظيمية وإعادة النظر في بناء التنظيم الإداري ليكون أكثر تخصصا من جهة، وإزالة الشائبة أو التناقض في أداء الوظائف من جهة أخرى.²⁶

ويتوجه المدخل القانوني لفهم التنمية الإدارية من خلال تأكيده على ضرورة إيجاد قالب قانوني جديد يتلاءم مع التنمية الإدارية والتغيرات المترتبة عنها. فكل تنمية ترافقها مسائل إدارية جديدة، لا بد من احتوائها بقوانين ونظم وإجراءات تتلاءم معها، حتى لا تكون هناك ثغرات قانونية، وحتى تسير التنمية وفق ما هو شرعي ومقبول لدى السياسات والحكومات.²⁷

ويتأسس المدخل السلوكي على فكرة مؤداها أن التنمية الإدارية تعتمد إلى حد بعيد على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين الإدارة، أي أنه إذا أردنا أن نحقق تنمية إدارية لا بد أن نتوجه لتنمية سلوكيات ومهارات وعلاقات العاملين بالإدارة.²⁸

4. أهمية وأهداف التنمية الإدارية: " يعتقد أحد الباحثين في علم الإدارة بأن التنمية الإدارية هي وسيلة أساسية لإنشاء الدولة العصرية، ويعتبرها أم التنميات الأخرى الاقتصادية والاجتماعية؛ بحيث تسبقها زمينا لتساعدنا بعد ذلك وتهيئ لها أسباب النجاح."²⁹

لذلك تبرز أهمية التنمية الإدارية في كونها " تطبيقات متعددة وسريعة للوحدات الإدارية الحديثة، وتكون مترابطة ببعضها البعض وبالهيئات الإدارية القائمة بهدف تطويرها وإحداث تغير سريع فني وتنظيمي وبصورة تمكن من استخدام الموارد المتاحة بأقصى قدر من الفائدة."³⁰

وتستمد التنمية الإدارية أهميتها " من خطورة الدور الذي يلعبه الجهاز الإداري في تخطيط وتنفيذ عمليات التنمية ومن ضخامة المسؤولية الملقاة على عاتق الجهاز الإداري في تحقيق ذلك، لأن عملية التنمية الشاملة تعتمد أساسا على كفاءة الجهاز الإداري في التخطيط والتنفيذ والتابعة وتوفى الأسس والقواعد والمستلزمات المطلوبة للتنمية."³¹

هذا، وتعتبر التنمية الإدارية أحيانا غاية على الرغم من كونها وسيلة، فحتى الدول المتقدمة تسعى لها، وليست فقط الدول النامية، وبالنسبة لتطور الدول نحو الأفضل فالتنمية الإدارية هي هدف كل الدولة النامية والمتقدمة، وتسعى لتطوير أساليب العمل الإداري، رغم الفوارق الموجودة بينهم (إمكانيات وموارد) والتنمية الإدارية هي جزء أساسي من مخطط التنمية الشاملة لكل الدول، وينظر لها كعملية تغير شامل وتطوير متواصل بغية الارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق أهداف شاملة."³²

وإذا نظرنا لأهداف التنمية الإدارية فيمكن القول أن: " لها أهداف كلية تتمثل في إحداث تغيير شامل على مستوى الدولة ككل وعلى كافة أجهزتها الإدارية. وجزئية تستهدف قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية كنواة لأي كيان إداري."³³

تحقيق النمو الإداري كمنهج عن عمليات التنمية، من خلال مضاعفة قدرات الإدارة كما ونوعاً.³⁴

كما يمكن تحديد أهم أهدافها في طموح القائمين عليها لتحقيق عدة نتائج أهمها:

- ✓ رفع كفاءة العمليات ومهارة الموارد البشرية.
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ✓ تحقيق توازن وانسجام في جميع أنشطة المجتمع.
- ✓ زيادة كفاءة العمليات الإدارية.
- ✓ القضاء على الأعطال والعقبات التنظيمية أو التقليل منها.

5. أبعاد وخصائص التنمية الإدارية: بما أن التنظيم الإداري كما يراه علي السلمي " يشير إلى ذلك النظام الاجتماعي الذي يضم العناصر التالية: الأعمال، الأفراد، الإمكانيات والموارد المادية، الأساليب والإجراءات والسياسات والنظم، المستوى العلمي أو التكنولوجي المستخدم."³⁵ وبما أن التنمية الإدارية " ترتبط بالتنمية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وهي واحد من العوامل الرئيسية لهذه التنمية ومشروطة بوجودها وتحقيقها."³⁶ فإنه يمكن تحديد أبعاد التنمية الإدارية على النحو التالي:

1.5. البعد التنظيمي: تظهر التنمية الإدارية في بعدها التنظيمي من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، وتحولها من هياكل وبنى ميكانيكية كثيرة المستويات والتعقيدات إلى هياكل عضوية وشبكية تفسح المجال لتحقيق أهداف وغايات التنمية ومواكبة تغيرات البيئة المحلية وتلبية احتياجاتها المختلفة. وهو ما يستتبعه تطوير إجراءات وأساليب العمل، وتجاوز الأطر التقليدية والممارسات البيروقراطية وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

2.5. البعد الاجتماعي: ويظهر من خلال تنمية الموارد البشرية التابعة للمؤسسة (الموظفين والرؤساء)، وتلبية حاجات أصحاب المصالح (المواطنين، العملاء، أصحاب الشركات والمؤسسات ذات العلاقة) وتلبية متطلبات المحيط الاجتماعي ككل. فمن غير المقبول فهم التنمية الإدارية دون الرجوع إلى البنية الاجتماعية التي تعمل خلالها الإدارة، والإحاطة بأولوياتها؛ إذ تشكل الأدوار الاجتماعية للأفراد المنتمين للمجتمع - خاصة المحلي - عاملاً مهماً في تحديد مسارات التنمية الإدارية ككل وبعدها هاما من أبعادها؛ ذلك أن الأدوار الاجتماعية لا تأتي منفصلة عن الأدوار الإدارية، وعمليات التنمية الإدارية لا تأتي منفصلة عن حاجات المجتمع وقضاياه وعن المنظومة الاجتماعية ككل.

3.5. البعد الاقتصادي: إن التطور الذي يحصل على مستوى البناءات الإدارية والبنى الاجتماعية يظهر جلياً من خلال ما يعود على المجتمع بالنفع عن طريق تحقيق حاجاته وتوقعاته وتلبية متطلباته، وهو البعد الاقتصادي الذي يقرأ من خلال تحقيق المنفعة والعائد المادي الذي يقاس بما هو ملموس. فعن طريق التنمية الإدارية يمكن تحقيق التنمية الاقتصادية والوصول إلى درجة الرفاه الاجتماعي، وحل الأزمات، وتقديم خدمات على مستوى عالٍ من الجودة وتدفع بالجانب الاقتصادي في المجتمع بالنمو والحركية والتطور المستمرين.

4.5. البعد السياسي: فمخططات التنمية الإدارية إنما هي انبعاث لمخططات سياسة على المستوى الوطني أو المحلي، تهدف إلى توحيد جهود الأهالي مع السلطات المحلية والوطنية. وبذلك يبرز البعد السياسي للتنمية الإدارية في قدرتها على تجسيد مشروعات التنمية الشاملة التي تبعث بها الدولة / الحكومة كمشاريع سياسية مهمتها تعبئة المجتمع المحلي لخدمة الوطن ككل وتحقيق تنمية وطنية شاملة.

وبالنظر للضرورة التخصص، ولهدف من الدراسة، فإنه يمكن تحديد الأبعاد التالية للتنمية الإدارية، والتي يرتبط كل منها بالأبعاد سابقة الذكر وهي: تبسيط إجراءات العمل، التخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية، جودة الخدمة الإدارية.

6. خصائص ومركزات التنمية الإدارية³⁷: تتميز التنمية الإدارية بمجموعة من الخصائص، ولا بد من توفر جملة من الأسس والمتطلبات التي تستند إليها. فأما عن خصائص التنمية الإدارية، فهي عديدة، ومنها:

1.6. الرسمية: وتتبع الرسمية من توجد إطار قانوني وتنظيمي يؤطر ويوجه جهود الإدارة والإداريين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. ولا يجب أن تخرج هذه الأهداف عن تلك الأهداف العامة التي رسمتها الدولة من خلال مؤسساتها الإدارية، إذ لا يمكن نجاح مشروعات التنمية الإدارية وبرامجها إلا إذا كانت قائمة على مبادئ وأسس إدارية سليمة. بمعنى أن أي برنامج تنموي لا يمكن أن يتحقق له النجاح إلا إذا كان متفقاً مع ظروف وإمكانيات الدولة ومدعماً بجهاز إداري سليم على مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة.³⁸

2.6. عملية إنسانية: إذ يعتبر المورد البشري بمهاراته وسلوكاته وأفكاره واتجاهاته أهم مكون من مكون التنمية الإدارية وركيزة الانطلاق في تجسيدها وأساس نجاح برامجها.

والواقع أن التنمية الإدارية تركز أساساً على كفاءة المورد البشري وتصبو إلى تشيد سلوكه وتفعيل أدائه. ومن هذا المنطلق تنتهج عمليات التنمية الإدارية العديد من السبل لتنمية المورد البشري بالمؤسسة أهمها: إتباع الأسس السليمة في الاختيار، التدريب، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، التحفيز، ضمان أمنهم ووقايتهم من الأخطار....

3.6. عملية مركبة ومعقدة: فهي نظام يحتوي الجانب البشري والجانب المادي التقني والجانب التنظيمي والقانوني. وكل جانب من هذه الجوانب مكمل للجانب الآخر. فلا يمكن ترشيد جانب على حساب الجانب الآخر، ولا الاهتمام بجانب وإهمال الآخر. ولا يجب النظر للتنمية الإدارية على أنها عملية بسيطة يمكن تحقيقها باستحداث آلات جديدة، أو تغيير نظم العمل أو تدريب المورد البشري على مهارات جديدة سواء كانت مهارات فكرية أو عملية، لأن هذا التفكيك لعناصر ومركبات التنمية الإدارية من شأنه أن يخلّ بها كمنظومة متكاملة.

4.6. عملية تراكمية مستمرة: لا تبدأ عمليات وبرامج التنمية الإدارية من فراغ، بل هي عملية تراكمية تستند لجهود الإدارة السابقة وتؤسس عليها لتحقيق مستقبل أفضل. وحتى وإن كانت التجارب التي خاضتها الإدارة في مجال التحسين والتطوير لم تؤتي ثمارها على النحو المطلوب، فهذا لا ينفي إمكانية الاستفادة منها في التأسيس لبرامج التنمية الإدارية، سواء من خلال معرفة مكامن الضعف، أو الثغرات والنقائص التي حالت دون الوصول إلى الأهداف المنشودة، أو من خلال التعرف على نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة وتدعيمها لانطلاقة جديدة في التطوير والتحسين.

وحتى وإن وصلت المؤسسة إلى الأهداف التي رسمتها في برامج التنمية، فإن عمليات التنمية الإدارية لا يجب أن تتوقف، إذ أن توقفها هو تراجع عن المكاسب التي حققتها المؤسسة، ولا بد عليها أن تؤمن بأن البيئة الخارجية في تطور وتغير مستمرين، وهو ما يقتضي أن تكون جهود الإدارة في التنمية مستمرة ولا تتوقف.

5.6. أنها وسيلة للتطوير وليست غاية في حد ذاتها: ليس الهدف الذي تسعى إليه الإدارة من خلال تنمية وتطوير عملياتها هو الوصول إلى التحسين وتحقيق ما يسمى بالتنمية الإدارية؛ إذ أن هذا ليس هو الهدف الحقيقي، فثمة هدف/ أهداف أخرى أكبر وأسمى تسعى إليها المؤسسات من خلال تحقيقها للتنمية الإدارية، وهذه الأهداف تتجسد في تحقيقها لرغبات ومتطلبات المتعاملين معها، ومساهمتها في تجسيد التطوير والتنمية المجتمعية.

6.6. عملية مخططة³⁹: تسعى التنمية الإدارية لتحقيق الاستغلال الأمثل للأنشطة الإنسانية الموجهة داخل الإدارات وما ينجم عنها من نتائج ذات أهمية مجتمعية (اقتصادية، سياسية، ثقافية، اجتماعية...)، وبالتالي فهي تسعى لتحقيق أهداف محددة مسبقاً تدور كلها حول رفع الأداء الإداري وتحقيق التنمية الشاملة.

لذلك فإن التنمية الإدارية لا بد أن تعتمد على المنهج العلمي الذي يسح برصد الأهداف وتحديد بدقتها وإيجاد المنهج الكفيلة بوضع الخطط المؤدية لتحقيق هذه الأهداف، من أجل ذلك فإن التنمية الإدارية عملية مخططة.

7. مرتكزات التنمية الإدارية: اختلف الباحثون في تحديد المرتكزات/ المتطلبات الأساسية للتنمية الإدارية، يورد برنار غورني، المتطلبات والإمكانات التي لا بد من توفيرها لتحقيق التنمية الإدارية على النحو التالي:

1.7. المرتكزات السياسية: وتتمثل في وجود قناعة سياسية بأن التنمية الإدارية فلسفة عملية لتحقيق تنمية شاملة. وأن لا تغفل السياسات القائمة الأسلوب العلمي والمنهجي في التخطيط لبرامج التنمية الإدارية، بأن يقوم على التوازن في الاهتمام بجميع أبعادها الهيكلية، التشريعية الوظيفية، الاقتصادية والثقافية الاجتماعية وعدم حصرها في البعد السياسي فحسب.

2.7. المرتكزات الاجتماعية والثقافية: الوعي المجتمعي بأهمية التنمية الإدارية وتأثيرها الإيجابي على التنمية الشاملة. مع مراعاة البرامج التي تصاغ لغايات التنمية الإدارية لخصوصيات المجتمع الثقافية والاجتماعية والتاريخية، ولنظامه القيمي. فلا بد من تفتح الإدارة على محيطها الخارجي، وذلك بإعلام المواطن بصورة كافية عن كل ما له علاقة بتنظيم الإدارة المحلية، وبالمبادئ العامة التي تحكم سير العمل، وهو ما يساهم في تأمين فعالية العمل الذي تضطلع به.

كما ولا بد من معرفة حاجات، متطلبات وانشغالات المواطنين والعمل على إيجاد الوسائل الأكثر كفاءة وفعالية لتحقيقها والاستجابة لها. فالنمية الإدارية لا تكون تنمية إلا إذا تعدت المجال الإداري للمجالين الثقافي والاجتماعي، وارتبطت بقيم وثقافة المجتمع وحاجات مواطنيه المختلفة، بل وتوجهت نحوه كهدف أساسي في برامجها.

3.7. المرتكزات التنظيمية والإدارية: وتتمثل في إدارة وقيادة قادرة على توفير الموارد البشرية المؤهلة، تحديث وتطوير الوسائل والآلات والتجهيزات، التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، توفير التقنيات التكنولوجية.⁴⁰ مع انطلاق برامج التنمية الإدارية من نتائج الدراسات السابقة في مجال الإدارة والتنظيم لتكون أرضية صلبة وموجهة أساسياً في الأداء.

ذلك أن تجسيد برامج ومشاريع التنمية الإدارية يتطلب تطوير أساليب العمل والتنظيم الإداري واستخدام مفاهيم متطورة في توجيه العملية الإدارية، تغيير عادات وسلوكيات الأفراد بما يتلاءم والأساليب الحديثة، دراسة البيئة المحيطة والإطلاع بالاتجاهات الحديثة فيها، الاستعانة بالخبراء والاستشاريين.⁴¹ ويتجسد هذا عن طريق:

تكيف الموظفين مع مهامهم: فالنمية الإدارية تعني التغيير الحاصل في المهام والوظائف وهو ما يتطلب قدرات ومهارات قد لا تتوفر لدى الموظفين الحاليين، وحتى يتم التوفيق بين ما هو مرغوب وما هو موجود لا بد من تكييف الموظفين مع مهامهم عن طريق التدريب والتعليم والتكوين وصولاً إلى تمكينهم. غير أن هذا قد يواجه العديد من الصعوبات أهمها: ما هو الوقت الملائم لتحصيل جملة من المعارف والإمكانات والمواقف؟ ماذا يجب أن يتعلم الموظفون قبل مباشرة مسؤولياتهم الفعلية؟ وماذا يجب تعليمهم بعدها؟

عقلنة العمل الإداري: والعقلنة هنا تنحو إلى ترشيد العمل الإداري والوسائل التي تمكن من الوصول إلى الأهداف التي تنشدها التنمية الإدارية. وهو ما يحققه إدخال منهجية جديدة حقيقية للعمل الإداري في إطار الممارسة اليومية، ويقتضي أن تترجم هذه المنهجية بإرساء إجراءات جديدة أكثر ملاءمة للوظائف الحديثة.

تبسيط نظم العمل الإداري وإجراءاته والعمل على تكييفها مع ما يتلاءم ومتغيرات البيئة الخارجية وعلى ضوء المتغيرات التنظيمية الداخلية.⁴²

وكل هذا يفترض أن ينبثق من الفكر الإداري لدى المديرين الذي لا بد أن يتعودا على التفكير من خلال الأهداف، والنزوع نحو تغيير عقلية الموظفين في العمل. وتتمحور تساؤلاتهم حول: ما هي غايات وأهداف العمل المتوقع؟ ما هي الوسائل المتاحة لبلوغ الأهداف؟ ما هي الإجراءات التي لا بد أن تتبعها لتحقيق تنفيذ ومتابعة برامج التنمية الإداري؟

هذا ولا يمكن أن ننسى أنه لا بد من توفير عناصر ذات أهمية بالغة من أجل تجسيد برامج التنمية الإدارية، أهمها: نظام معلومات متكامل ومحين، نظام مراقبة ومتابعة وتقييم لتحديد مستوى الإنجاز، مصادر مالية ومادية كافية، تصميم خطط التنمية الإدارية بشكل علمي، العنصر البشري المؤهل والمختار على أساس الجدارة والاستحقاق.

8. معوقات التنمية الإدارية: قد تتعثر جهود وبرامج التنمية الإدارية، إذا واجهتها بعض المعوقات، والتي نعرضها على النحو التالي:

1.8. المعوقات السياسية: قد يبدو أنه من اللائحخص أن نبدأ بالمعوقات السياسية بدلا من المعوقات السوسيو- ثقافية للتنمية الإدارية. لكن منطق تحكم السياسي وتأثيره على مجريات الحياة المجتمعية ف الجزائر، وحتى في دول العالم، يجعلنا نتطرق للمعوقات السياسية أولا، على اعتبار أن السياسة هي التي تحكم وتوجه وتصوغ القوانين، وتفرض برامج ومخططات التنمية الإدارية.

ولعل أهم المعوقات السياسية التي تقف في وجه تحقيق تنمية إدارية هي وطأة السياسي على كافة الأنشطة الإدارية، فنظرا لارتباط المجال الإداري بالسياسة العامة للدولة واستحالة مضيه قدما بعيدا عن القوانين والقرارات السياسية، فإن التنمية الإدارية تظل مقيدة بأصحاب القرار السياسي في الدول وما يصدرونه من قرارات قد لا تخدم بالضرورة مشاريع ومخططات التنمية الإدارية، بل قد تعيقها أحيانا.

هذا، ويعمل عدم الاستقرار السياسي كعائق كبير أمام تحقيق غايات وأهداف التنمية الإدارية، والمقصود بالاستقرار السياسي كثرة التغير في النظم السياسية أو في القرارات التي تصدرها الهيئات السياسية؛ إذ قد تصدر الجهات السياسية قرارات متعددة متتالية ومتلاحقة يعجز معها الجهاز الإداري عن تنفيذها، لأن الجهات السياسية لم تأخذ بعد الزمن والموارد الأخرى بعين الاعتبار أثناء إصدارها لقراراتها.⁴³

لذلك فقد كانت الإشكالات الأساسية التي تعترض التنمية الإدارية، هي تدخل السياسي كموجه ومحدد لكافة الأنشطة والبرامج المتعلقة بالتنمية الإدارية. ولعلنا لا نخطئ أو نجانب الصواب إذا قلنا أن الهيمنة الاستعمارية بشتى أشكالها - خاصة في دول العالم الثالث- أسهمت ولا زالت تسهم في إيجاد فئة سلطوية معادية لبرامج التنمية الإدارية، ومهيمنة على قرارات تخص بالدرجة الأولى الإدارة ويفترض أن تتخذ من طرف إداريين لا سياسيين، لكن تدخل السياسي واتخاذ هذه القرار يزيد من الفجوة بين الأهداف المنشودة النتائج المحققة. ثم أن التبعية السياسية للمستعمر، والتي ظلت قائمة في البلدان المتخلفة حتى بعد استقلالها تحول دون قدرة البلد على تحقيق ذاته من خلال برامج التنمية الإدارية، ويفقد المجتمع فاعليته وحيويته، ويدخله مرحلة الجمود والركود والتخلف.

2.8. المعوقات الإدارية⁴⁴: تبرز المعوقات الإدارية من خلال وجود خلل وظيفي، أو موقف يصعب على الإدارة تجاوزه وإيجاد الآليات اللازمة للتعامل معه، ومن بين أهم المعوقات الإدارية للتنمية الإدارية نذكر:

1.2.8. تداخل المهام وعدم وضوحها: ويظهر هذا جليا في عملية اتخاذ القرارات من قبل القيادات؛ إذ غالبا ما يشكل السياسي موجها للقرار الإداري، وهو ما يفرغ الإدارة من محتواها ويجيد بها عن أهدافها. ومن شأن هذا التداخل أن يؤثر على تطبيق برامج وسياسات التنمية الإدارية، بل وعلى النتائج المتوخاة منها. أضف إلى ذلك أنه يضيف ضبابية على هامش المساءلة أو يخفي عنا الجهة المسؤولة عن فشل هذه العملية. وهنا يظهر عامل آخر من عوامل إعاقة برامج التنمية الإدارية وهو تعدد الأجهزة وصعوبة التنسيق بينها، أو وضعها كوصي على أعمال وبرامج التنمية الإدارية، وبالتالي تكون حائلا دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.⁴⁵

2.2.8. التصلب البيروقراطي: والذي يبرز من خلال التمسك بحرفية القاعدة القانونية وعدم المرونة في العمل، بحيث يصبح القانون غاية في حد ذاته بدلا من أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف وغايات التنمية الإدارية. ويبرز التصلب البيروقراطي كذلك في طول إجراءات العمل وتعقدها، والمركزية الشديدة التي لا تفسح المجال للمبادرة وتلغي شخصية الموظفين في العمل.

3.2.8. تضخم الجهاز الإداري: قد تضم الإدارات مصالح وأقسام ومكاتب وموارد بشرية لا وظيفة لها من باب القضاء على البطالة، وهو ما يسمى بالبطالة المقنعة التي تجعل من الجهاز الإداري ضخما دون أية نتائج إيجابية مرجوة. وهذا التضخم يزيد من النفقات من جهة، ويفقد الإدارة سمة التنسيق وقدرتها على الرقابة من جهة أخرى. كما أن المواطن قد يكون ضحية هذا التضخم بعدم تحمل بعض المصالح مسؤولياته وغياب التنسيق بين الإدارات.

4.2.8. تقادم الأساليب المتبعة: إذ تكون الإدارة منغلقة على ذاتها فلا تقبل التغيير والتجديد، وتتخوف منه أحيانا وهو ما ينفي عنها مسيرتها لروح العصر.

5.2.8. الصمت التنظيمي: الذي يتجلى في احتكار قنوات الاتصال من طرف المركز، والسرية وعدم نشر المعلومات مما يجعل الموظف بمنأى عن العمل الإداري، ويجعل منه مهمشا وغير قادر على فهم م يدور حوله من أحداث.

3.8. المعوقات السوسيو - ثقافية: يرى عنصر العياشي أن المجتمع الجزائري ونظرا لعمق التحولات التي شهدتها بشكل سريع، قد شهد اختلالا في سلم القيم والمعايير التي تحكم وجوده وتنظم سيره، وهو ما يتجلى في غياب إطار مرجعي لبلورة الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة، وهو ما نجم عنه تدهور في قيم العمل والسلوك والأداء... ناهيك عن فشل مؤسسات المجتمع (الأسرة، المدرسة، منظومة التعليم والتكوين) في أداء دورها بكفاءة وفاعلية.⁴⁶

كما أن من بين المعوقات الاجتماعية انفصال برامج التنمية الإدارية عن حاجات المجتمع الحقيقية، وقد يرجع هذا إلى غياب تخطيط عقلائي وواقعي لمشروعات التنمية بما يتلاءم وحاجات المجتمع ومتطلباته الفعلية، بما يتلاءم مع الحالة المستهدفة. بل وعدم تحديد الأولويات مع عدم وجود نظام عادل للحوافز، ما يؤدي إلى وجود هوة بين المواطنين والإدارة، وهو ما يؤثر سلبا على مشاريع هذه التنمية.⁴⁷

4.8. المعوقات الاقتصادية: تحتاج التنمية الإدارية إلى وجود أجهزة إدارية متطورة ومخططات على درجة عالية من الدقة ومورد بشري على مستوى من الكفاءة والتدريب لتطبيق هذه المخططات، وهو ما يقتضي موارد مادية ترتبط بالناحية الاقتصادية والمادية للمؤسسات الطامحة لتطبيق التنمية الإدارية.

كما أن تغيير وتنظيم الأساليب والنظم الإدارية، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي يحتاج موارد اقتصادية تتلاءم وأهداف التنمية الإدارية. لذلك من غير الممكن تحقيق تنمية إدارية بغياب العوامل الاقتصادية الداعمة. ولعل أهم ما يعيق تحقيق التنمية الإدارية من الناحية الاقتصادية⁴⁸:

عدم توفر الموارد المادية مما يؤدي إلى انخفاض دخول الأفراد.

صغر حجم الأسواق المحلية وضعف الهياكل الأساسية اللازمة للإنتاج.

ارتفاع نسبة البطالة وما ينجم عنها من تضخم، وارتفاع للظواهر الاجتماعية السلبية في المجتمع.

ضعف وعدم كفاية المداخل المحلية لإعادة تنميتها .

عدم وجود أجهزة تخطيط اقتصادي كفؤة قادرة على ترجمة الأفكار والمخططات إلى واقع ملموس.

9. خاتمة:

أصبحت التنمية الإدارية ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها وتجسيدها في كل دولة عصرية، تريد أن تواكب تطورات البيئة العالمية، ومتطلبات مجتمعاتها المحلي والوطني وحتى المجتمع الدولي. ذلك أن التنمية الإدارية هي أم كل التنميات.

غير أن ثمة العديد من المعوقات التي قد تقف حائلا دون تحقيق هذه التنمية، التي إن لم تعمل الجهات المسؤولة على تذليلها وإزالتها تفقد التنمية الإدارية أهميتها وتعجز عن تحقيق أهدافها.

10. قائمة المراجع:

- 1 - بن حبتور، صالح عبد العزيز. (2000). أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة، عمان، الأردن، ص 276.
- 2 - عيواج، عذراء. (2017). تجارب الجامعات الغربية والعربية في تحقيق التنمية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع50، ص 96.
- 3 - بن حبتور، صالح عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 281.
- 4 - عساف، محمود. (1988). أصول الإدارة، دار الكتب، القاهرة، ص 11.
- 5 - عبده، عبد المجيد. (1972). الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، دار الإتحاد العربي، مصر، ص 17.
- 6 - أبو علي، وفقى حامد. (2014). التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، دار الوفاء، الإسكندرية، ص 206 - ص 213.
- 7 - غورلي، برنار. (1982). أوضاع معاهد الإدارة العامة في الدول العربية، الكتاب السنوي في الإدارة العامة: التنمية الإدارية والتدريب، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ص - ص: 11-12.
- 8 - المؤمن، قيس. (1997). التنمية الإدارية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 27.
- 9 - خلف، جاسم محمد. (2015). الإصلاح الإداري بمنظور استراتيجي، دواعيه، مقوماته، ومقتضياته، مكتبة آفاق، الكويت، ص 152.
- 10 - الخير، طارق وآخرون. (2014). التنمية الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، ص 42.
- 11 - حرب، محمد. (2001). الإدارة الجامعية، دار البازوري، عمان، ص - ص: 176-177.
- 12 - عصفور، محمد شاكرو. (1999). أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة، عمان، ص 526.
- 13 - صادق، محمد. (1982). التنمية الإدارية: المداخل والنظريات، المجلة العربية للإدارة، 5 (3) الأردن، ص 08.
- 14 - عامر، سعيد يس. (1997). إدارة القرن الواحد والعشرين، مركز وايد سرفيس لاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ص 463.
- 15 - أبو توهة، عادل. (1982). التنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، 06 (01)، ص 75.
- 16 - بن حبتور، صالح عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 285.
- 17 - عز الدين، محمد علي. (2013). التنمية الإدارية في ليبيا بين المعوقات والانطلاق: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، ص 234.
- 18 - أحمد، شاكرو محمد فتحي. (1996). إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة، ص 266.
- 19 - عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 239.
- 20 - السيد، محمد. (2008). الاستشارات الإدارية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 23.
- 21 - الحميري، باسم. (2011). التنمية الإدارية: الأدوات والمعوقات، دار الحامد، عمان، الأردن، ص 59.
- 22 - الشوبكي، سمير. (2006). المعجم الإداري، دار أسامة، عمان، الأردن، ص 119.
- 23 - صلاح الدين، فوزي. (2001). الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 87.
- 24 - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص - ص: 182 - 183.
- 25 - توفيق، جميل أحمد. (1975). إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، ص 40.
- 26 - عبد الرحمن، أسامة. (1975). تنمية التخلف وإدارة التنمية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ص 226.
- 27 - الوليد، بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية، عمان، 2009، ص 298.
- 28 - ماهر، أحمد. (2002). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 497.
- 29 - دباس، أحمد عبد السلام آراء ونظريات في الإدارة، دار طلاس، دمشق، 1993، ص 25.
- 30 - شتا، أ. (2003). مستقبل التنمية الإدارية في المجتمع العربي، المكتبة المصرية، الإسكندرية، ص 29.
- 31 - المؤمن، قيس، مرجع سبق ذكره، ص 21.
- 32 - صلاح الدين، فوزي، مرجع سبق ذكره، ص 87.
- 33 - عباس، أنس عبد الباسط. (2011). إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص 252.
- 34 - محمود، محمد نجيب صبري. (1998). إستراتيجية التطوير الإداري في مصر مدخل تنظيمي معاصر، مطبعة طارق برس، الزقازيق، مصر، ص 14.
- 35 - السلمي، علي. (1980). تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، الكويت، 274.

- 36 - غورلي، برنار، مرجع سبق ذكره، ص 11.
- 37 - الوليد، بشار يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 929.
- 38 - بن حبتور، صالح عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 289.
- 39 - المؤمن، قيس، مرجع سبق ذكره، ص 12.
- 40 - بن حبتور، صالح عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 294.
- 41 - أبو علي، وفقى حامد، مرجع سبق ذكره، ص 230- ص 233.
- 42 - الطيب، حسن أبشر. (1982). التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية، دار الجيل، بيروت، ص 114.
- 43 - رشيد، أحمد. (1979). إدارة التنمية والتنمية الإدارية، دار الشروق، عمان، ص - ص: 79-80.
- 44 - المرجع نفسه، ص - ص: 79-80.
- 45 - المرجع نفسه، ص 81.
- 46 - العياشي، عنصر. (1999). سوسيولوجيا الأزمة الراهنة في الجزائر، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط2، بيروت، ص - ص: 227-228.
- 47 - مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 146.
- 48 - موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل، ط2، عمان، 2002، ص - ص: 28-29.