

خامسا . متطلبات التنمية الإدارية: حدد الفيلسوف الفرنسي يورد برنار غورني، مجموعة من العناصر الضرورية والإمكانيات التي لا بد من توفيرها لتحقيق التنمية الإدارية على النحو التالي:

1-المتطلبات 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- المتطلبات 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 ومتطلبات وانشغالات المواطنين والعمل على إيجاد الوسائل الأكثر كفاءة وفعالية لتحقيقها والاستجابة لها ، فالتنمية الإدارية لا تكون تنمية إلا إذا تعدت المجال الإداري للمجالين الثقافي والاجتماعي، وارتبطت بقيم وثقافة المجتمع وبحاجات مواطنية المختلفة، بل وتوجهت نحوه كهدف أساسي في برامجها.

3-المتطلبات 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 مع انطلاق برامج التنمية الإدارية من نتائج الدراسات السابقة في مجال الإدارة والتنظيم لتكون أرضية صلبة وموجهة أساسيا 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 والاطلاع بالاتجاهات الحديثة فيها والاستعانة بالخبراء والاستشاريين.

ويتجسد هذا عن طريق ما يلي:

● **تكيف الموظفين مع مهامهم:** هناك حاجة لتطوير قدرات الموظفين لتلبية احتياجات الوظائف الجديدة أو المتغيرة و يشمل ذلك التدريب والتعليم والتطوير المهني لضمان قدرتهم على الأداء بفعالية في بيئة العمل المتغيرة.

● **عقلنة العمل الإداري:** تعني تحسين الإدارة والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف المحددة و يشمل ذلك تبسيط العمليات الإدارية واستخدام منهجيات جديدة وفعالة لتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

● **توفير البنية التحتية اللازمة:** يتضمن هذا توفير الدعم المالي والتقني والبشري اللازم لتنفيذ برامج التطوير الإداري بنجاح، بما في ذلك أنظمة معلومات متكاملة ومحيته ، وأنظمة مراقبة وتقييم، وتوظيف وتدريب الكوادر البشرية المؤهلة.

● **تغيير الثقافة التنظيمية:** يجب تعزيز ثقافة التفكير التنظيمي الحديث وتعزيز التوجه نحو التغيير والابتكار داخل المؤسسة، وذلك من خلال قيادة فعالة وتشجيع المشاركة والتواصل بين جميع أفراد المنظمة.

هذه الجهود المتكاملة تساهم في بناء بيئة عمل مناسبة تعزز الأداء وتمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات الخارجية وتحقيق النجاح في الوقت الحاضر والمستقبل.

المطلب الثاني: التنمية الإدارية وعلاقتها ببعض المفاهيم: أشار العديد من الباحثين إلى وجود مشكلة في الخلط بين عدة مفاهيم في مجال الإدارة، مثل الإصلاح الإداري، والتطوير الإداري، والتغيير الإداري، والتنمية الإدارية و هذا الخلط يزيد من التعقيدات المرتبطة بالمفاهيم ويؤدي في بعض الأحيان إلى الارتباك عند استخدامها، لذا يجب توضيح هذه المفاهيم وتحديد حدودها بدقة، و

جميع هذه المفاهيم تهدف إلى تحسين الأداء الإداري والوصول إلى مستويات أفضل في إدارة الدول و يُعتبر الإصلاح الإداري تغييرات هيكلية وإجراءات تُطبق لتحسين كفاءة وفعالية الإدارة العامة، أما التطوير الإداري فيركز على تطوير الموارد البشرية وتعزيز القدرات والمهارات الإدارية للعاملين، بينما يشير التغيير الإداري إلى العمليات الجذرية في الهياكل والعمليات الإدارية لتحسين الأداء والتكيف مع التحديات الجديدة.

من ناحية أخرى، تركز التنمية الإدارية على تطوير وتعزيز القدرات الإدارية والمؤسسية لتحقيق التنمية الشاملة ، وبالتالي فإن الإدارة تعتبر أداة أساسية في جهود بناء الدولة وتحقيق التنمية الشاملة.

سأستعرض هنا مجموعة من هذه المفاهيم وكيف يمكن التمييز بينها وبين التنمية الإدارية ومفاهيم أخرى ملازمة للتنمية الإدارية :

أولاً : التنمية الإدارية والإصلاح الإداري : من أكثر المصطلحات استعمالاً في كل الدول دون استثناء هو مصطلح الإصلاح الإداري ، حيث اتفق على استخدامه في المؤتمر الدولي العاشر للعلوم الإدارية في إسبانيا عام 1956، أين أعطي له تعريف بكونه: "مجموعة التحسينات وتبسيط الإجراءات وإعادة تنظيم هياكل الإدارة الحكومية بالمصالح والوزارات

يرى **ليمان Lemman** أن مفهوم الإصلاح الإداري يشمل معانٍ مختلفة، حيث يمكن تلخيصها في مفهومين رئيسيين، الأول يتعلق:

بالتغيير الإداري: الذي يتضمن التعديلات والممارسات داخل الوحدات الإدارية والعلاقات بين البيروقراطية والمجتمع و الثاني هو

التحديث الإداري: الذي يرتبط بالبلدان النامية ويشير إلى نقل تكنولوجيا الإدارة الغربية إليها.

بالإضافة إلى ذلك، يرى أن الإصلاح الإداري يتطلب جهودًا خاصة تستهدف تغييرات جوهرية في أنظمة الإدارة العامة، سواء عن طريق تحسين عناصر محددة مثل الهيكل الإداري أو العمليات الإدارية، أو من خلال إجراءات تصحيحية للمشاكل الموجودة.

بالنسبة للإدارة الحكومية، يرى أنه يجب عليها القيام بالإصلاح الإداري بشكل ذاتي من خلال التقييم والمتابعة والرقابة، بالإضافة إلى اتباع الأساليب العلمية لتحسين أساليب العمل و يعتبر الإصلاح الإداري جزءاً أساسياً في تطوير النوعية الإدارية، وبالتالي ينبغي بذل جهود كبيرة لتحسينه باستمرار.

و من ناحية أخرى، التنمية الإدارية تمثل عملية مستمرة ومتطورة تهدف إلى تطوير الأساليب والوسائل الإدارية بشكل شامل ومتكامل، و على الرغم من التشابه بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، إلا أن الفرق يكمن في الأهداف والزمن، حيث يتم تحديد برامج الإصلاح الإداري بفترة زمنية محددة تنتهي مع زوال الخلل، بينما تظل التنمية الإدارية عملية مستمرة تعبر عن تحسين دائم.

ثانياً . التنمية الإدارية والتطوير الإداري: التطوير الإداري هو عملية شاملة ومستمرة تهدف إلى تعزيز كفاءة وفعالية الجهاز الإداري في التعامل مع التحديات والمتغيرات المحيطة به وتتضمن هذه العملية عدة جوانب:

● **التكيف مع التغيرات البيئية:** يعمل التطوير الإداري على تمكين المؤسسات من التكيف مع التحولات في البيئة الداخلية والخارجية، مثل التغيرات التكنولوجية، والتحول الاقتصادي، والتطورات السياسية والاجتماعية.

● **المشاركة العامة:** يشمل التطوير الإداري جميع الفاعلين في المجتمع، بما في ذلك المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية و يتطلب ذلك تعاوناً وتفاعلاً مستمراً بين هذه الجهات لتحقيق أهداف التطوير الإداري بشكل فعال.

● **الاستجابة المستمرة:** يجب أن يكون التطوير الإداري عملية مستمرة ومنتظمة، تتغير وتتطور مع تغير الظروف والمتطلبات البيئية، و إن عدم الاستجابة المستمرة للتحديات قد يؤدي إلى تقليل كفاءة الجهاز الإداري وفقدان الثقة فيه.

● **التنبؤ بالمستقبل:** يتضمن التطوير الإداري أيضاً القدرة على التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية والتي قد تواجه الجهاز الإداري من خلال فهم الاتجاهات الحالية وتحليلها، و يمكن للمؤسسات تحديد الخطط

والإجراءات اللازمة لمواجهة المشكلات المحتملة والاستفادة من الفرص القادمة.

ومنه فإن التطوير الإداري هو عملية شاملة ومستمرة تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتنبؤ بالمستقبل، وتشمل مشاركة وتفاعل جميع فاعلي المجتمع في هذه العملية.

ومن خلال استعراض كلا المفهومين (التنمية الإدارية والتطوير الإداري) نرى أن التطوير الإداري يركز على تحسين العمليات والممارسات الداخلية، بينما التنمية الإدارية تهدف إلى تحقيق النمو والتطور الشامل للمؤسسة ككيان.

ثالثاً . التنمية الإدارية والتغيير الإداري : التغيير الإداري يمثل ظاهرة لا مفر منها تتأثر بالعديد من العوامل، سواء كانت هذه العوامل إيجابية أو سلبية، وقد يكون التغيير عملية عشوائية أو مخططة ومنظمة، فالتغيير الإداري عملية تسعى إلى إدخال تطوير وتحسين على المستوى الإداري، سواء من خلال تعديل أهداف وسياسات الإدارة لتكون متلائمة مع المتغيرات الخارجية، أو من خلال ابتكار أساليب وأنظمة إدارية جديدة تمنح المنظمة ميزة تنافسية.

ويستهدف التغيير الإداري امرين أساسيين :

1 - ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف التي يعمل بها.

2 - استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات، وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر

و تتقاطع أهداف التغيير الإداري مع أهداف التنمية الإدارية، حيث تسعى كلاهما إلى تحقيق التطور والتحسين في أداء المنظمة، سواء على المستوى الشامل أو الجزئي وبالتالي تلعب العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية دوراً حاسماً في نجاح عملية التغيير الإداري، حيث يجب أن تؤثر هذه العوامل على صياغة وتنفيذ التغييرات بما يتوافق مع احتياجات المنظمة وتطلعاتها

المستقبلية ، لذا يجب أن يتم التعامل مع عملية التغيير الإداري بشكل شامل ومنظم، مع مراعاة التوافق مع الظروف المحيطة واحتياجات المنظمة وتوفير الدعم اللازم من جميع أفراد المنظمة لضمان نجاح هذه العملية وقبولها من قبل العاملين.

رابعاً. التنمية الإدارية والنمو الإداري : تتنوع مؤشرات النمو الإداري بحسب السياق ونوع المؤسسة، ومع ذلك يمكن تقديم بعض المؤشرات الشائعة التي تشير إلى تحقيق نمو إداري ومن هذه المؤشرات:

- **زيادة الإنتاجية والكفاءة:** يتضح النمو الإداري من خلال زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة.
- **تحسين الجودة:** يشير تحسين مستوى الجودة في المنتجات أو الخدمات المقدمة إلى تقدم في النمو الإداري، حيث يعكس هذا تحسينات في العمليات والإدارة.
- **تطوير المهارات والكفاءات:** توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم يعتبر مؤشراً إيجابياً للنمو الإداري.
- **الابتكار والتغيير:** قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات في البيئة وتبني الابتكار في العمليات والمنتجات يشير إلى نمو إداري فعال.
- **تحسين العلاقات الداخلية والخارجية:** تعزيز التواصل وبناء علاقات جيدة مع العملاء والشركاء التجاريين والمجتمع المحلي يعكس نمواً إدارياً إيجابياً.
- **تحقيق الأهداف الاستراتيجية :** قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال تشير إلى وجود نمو إداري واضح.
- **تحسين مستوى رضا العملاء والموظفين:** ارتفاع معدلات رضا العملاء والموظفين يمثل دليلاً على تحقيق النمو الإداري، حيث يعكس ذلك جودة الخدمات وجاذبية البيئة العملية.

من خلال هذه المؤشرات يظهر أنه من خلال تطبيق مبادئ وتقنيات التنمية الإدارية بشكل فعال، يتحقق النمو الإداري الذي يعكس تطور المؤسسة في مجالات مثل الإدارة الفعّالة للموارد، وتحسين العمليات، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، وتعزيز التفاعل مع العملاء أو الجمهور المستهدف، وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات الجديدة والمتغيرة في البيئة الخارجية وبالتالي، يمكن القول بأن النمو الإداري هو نتيجة طبيعية لجهود التطوير الإداري.

خامسا : التنمية الإدارية بين التخلف والفساد الإداريين

1: التخلف الإداري والتنمية الإدارية

التخلف الإداري يشير إلى عدم الكفاءة أو الفعالية في تنفيذ العمليات الإدارية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص و يمكن أن يكون ذلك نتيجة للإجراءات البيروقراطية المعقدة، ضعف التخطيط، نقص الموارد، الفساد، أو عدم وجود استراتيجيات فعالة للإدارة ،وللتخلف الإداري مظاهر متعددة وتؤثر سلّبا على كفاءة وفعالية المؤسسات من أبرزها :

- البيروقراطية المفرطة :الإجراءات المعقدة والطويلة التي تعيق سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام.
- ضعف الشفافية :عدم وجود وضوح في الإجراءات والقرارات، مما يساهم في الفساد وسوء استغلال الموارد.
- المركزية في اتخاذ القرارات :تركيز السلطة في يد قليل من الأفراد مما يحد من الإبداع والمرونة في التعامل مع المواقف.
- نقص التدريب والتطوير :عدم توفر فرص كافية لتدريب وتطوير الموظفين، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.
- عدم الاستقرار الوظيفي :تغييرات مستمرة في السياسات والإدارات يمكن أن تؤدي إلى عدم الاستقرار وانخفاض الدافعية.

● **سوء استخدام الموارد:** التخصيص الغير الفعال للموارد المادية والبشرية يؤدي إلى إهدار الجهود والأموال.

● **المحسوبية والواسطة:** تفضيل الأقارب والأصدقاء عند التعيينات والترقيات بغض النظر عن الكفاءة والجدارة.

ولمعالجة التخلف الإداري وتعزيز التنمية الإدارية يتطلب تبني سياسات واستراتيجيات تحفز على التحول والتطوير، و من بين هذه الاستراتيجيات تحسين التدريب والتطوير للموظفين، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، وتعزيز نظم المراقبة والتقييم الفعالة.

2- تأثير الفساد الإداري على التنمية الإدارية: يشير مصطلح الفساد الإداري إلى استغلال المواقع الوظيفية أو السلطة في المؤسسات الحكومية أو الخاصة لتحقيق مصالح شخصية أو جماعية بطريقة غير قانونية أو غير أخلاقية ويشمل الفساد الإداري ممارسات مثل الرشوة، الاختلاس، التزوير، والمحسوبية و هذه الممارسات تؤدي إلى تآكل الثقة في الإدارة العامة وتعطل كفاءة وفعالية الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية والمؤسسات، كما أنه يعيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بسبب سوء استخدام الموارد والفرص المتاحة.

ويمكن أن يكون الفساد الإداري مدمراً بشكل كبير، وذلك لأنه يعيق الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية ويمكن أن يآثر كما يلي :

● **تقليل الشفافية والمساءلة:** الفساد الإداري يخلق بيئة تفتقر إلى الشفافية، مما يجعل من الصعب على المواطنين والمسؤولين المساءلة عن الأفعال غير القانونية أو غير الأخلاقية.

● **تضعف الثقة في المؤسسات:** عندما يُنظر إلى الإدارات العامة على أنها فاسدة، تنخفض ثقة الجمهور والمستثمرين في هذه المؤسسات، مما يؤدي إلى انخفاض الاستثمار والنمو الاقتصادي.

● **تحويل الموارد:** الفساد يؤدي إلى تحويل الموارد بعيداً عن المشاريع الأكثر أهمية أو الأكثر فائدة إلى مشاريع أقل نفعاً ولكنها تخدم مصالح الأفراد الفاسدين.

- **زيادة التكاليف والتأخيرات:** الفساد يمكن أن يزيد من التكاليف الإدارية ويتسبب في تأخيرات في تنفيذ المشاريع، مما يعوق التنمية الشاملة.
- **إضعاف سيادة القانون:** الفساد يقوض سيادة القانون من خلال تعزيز الإفلات من العقاب وعدم تطبيق القوانين بشكل موحد وعادل.

وسائل مكافحة الفساد الإداري: تشمل عدة استراتيجيات وأساليب يمكن تطبيقها للحد من الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارات الحكومية والمؤسسات العامة و من أبرز هذه الوسائل ما يلي :

1. **التشريعات والقوانين:** تطوير وتنفيذ قوانين صارمة تحظر الفساد وتفرض عقوبات قاسية على المخالفين.
2. **الشفافية:** تعزيز الشفافية في العمليات الحكومية من خلال إتاحة المعلومات والبيانات للعامة، وذلك لتمكين المواطنين من المراقبة والتقييم.
3. **الرقابة الداخلية والخارجية:** تعزيز أنظمة الرقابة داخل الهيئات والوكالات الحكومية، وكذلك الاعتماد على جهات رقابية خارجية مستقلة.
4. **التدريب والتوعية:** توفير التدريب والتوعية للموظفين الحكوميين حول مخاطر الفساد وأهمية النزاهة والشفافية في العمل.
5. **تعزيز المشاركة المجتمعية:** تشجيع المواطنين على المشاركة في العمليات الحكومية وتقديم الشكاوى والتقارير حول حالات الفساد.
6. **تحسين الأنظمة الإلكترونية:** استخدام التكنولوجيا لتبسيط الإجراءات وتقليل الاتصال المباشر بين الموظفين والمواطنين، مما يقلل من فرص الفساد.
7. **إصلاحات هيكلية:** إجراء إصلاحات في الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسات الحكومية للحد من التركيز المفرط في السلطة الذي يمكن أن يؤدي إلى الفساد.