

## المتطلبات الحديثة ضمن التفعيل و التطوير لدور القيادة الحكومية الإدارية في المنظمات

د / دغمان زويير

جامعة سوق اهراس

### الملخص :

### Abstract :

The public administration until now a major source of one knowledge to provide and improve the performance of government and private organizations fields because of its active role in supporting the efforts to achieve administrative and economic sustainable development for being one of the main objectives that governments seek to achieve on the one hand and from another angle being asked a question about Demonstrated on the conceptual foundations of modern methods and identify potential administrative leadership and how to provide the necessary conditions for their effectiveness and their contribution to the deepening of hope in the progress of the region in general and excellence in the provision of services in particular. All of this we consider that it is necessary and urgently give priority for Administrative Development distinctively performance in the government sector became oriented towards the creation of an efficient administrative leadership issue occupies pride of place .

**Key words :** Public administration - Public sector - Development of economic and Administrative - Administrative Leaders - Excellent Performance.

تعد الإدارة العامة حتى الآن مصدرا رئيسيا وأحد حقول المعرفة لتزويد وتطوير أداء المنظمات الحكومية والخاصة نظرا لما لها من دور فعال في دعم جهود تحقيق تنمية إدارية واقتصادية مستدامة لكونها احد الأهداف الرئيسية التي تسعى الحكومات إلى تحقيقها من جهة و من زاوية أخرى كونها تطرح تساؤل حول البرهنة على أسس مفهومية الأساليب الحديثة و التعرف على الإمكانيات القيادية الإدارية وكيفية توفير الظروف اللازمة لفعاليتها وتعميق مساهمتها أملا في تقدم المنطقة بصفة عامة والتميز في تقديم الخدمات بصفة خاصة ، لكل هذا نعتبر أنه بات من الضروري وبصورة مستعجلة إعطاء أولوية للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي فأصبح التوجه نحو إيجاد قيادات إدارية ذات كفاءة مسألة تحتل مكان الصدارة .

الكلمات المفتاحية : الإدارة العامة -

القطاع الحكومي - تنمية إدارية واقتصادية - قيادات إدارية - أداء متميز

## مقدمة:

إن مسألة إيجاد قيادات إدارية ذات كفاءة عالية هي مسألة تحتل مكان الصدارة ذلك ان رفع كفاءة أداء الخدمة و التميز رهن بتحققها و يتوقف إيجاد مثل هذه القيادات و فعاليتها على موضوعية أسس اختيارها من ناحية وعلى مدى توفر سياسة إيجابية قادرة على تعبئتها و إعدادها و حفزها من ناحية أخرى و لا بد لمفكري وممارسي الإدارة وقادة المنظمات أن تسعى إلى إيجاد الشروط اللازمة والكافية و توفير البيئة الملائمة لعملية التنمية و عليها أن تراجع كل السياسات والأساليب الحالية وذلك بتكثيف الجهود الجبارة بغية التعرف على الإمكانيات القيادية والعمل على تطوير القيادات المتاحة. حيث تعاني المنظمات الحكومية من عدة مشاكل تمثل عائقا أمام تطورها ، كما تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تفرض عليها القيام بمجهودات معتبرة وفي جوانب عدة لتحقيق الانسجام الداخلي فيها والتكيف مع متطلبات المحيط الاقتصادي والاجتماعي . كما أن الأداء المتميز للمنظمات الحكومية يتحقق باعتماد عدة سياسات واستراتيجيات حديثة ، تساهم في تطوير الأداء المؤسسي بها وتحقيق التميز والنفوق وضمان بقاءها واستمرارية نشاطها مرهون بسعي هذه المنظمات لتطوير وتحسين أداءها في مختلف المجالات ، من خلال ما تقدمه من أنشطة مرتبطة بخدمات ذات جودة عالية بغية تعزيز ثقافة التميز في أداء القطاع الحكومي وتحسين تقديم الخدمات الحكومية والعمل على الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص و المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين وبتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من الإدارات الحكومية والمؤسسات بدا الاهتمام بالتوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات والسعي وراء الربط بين مصالح القطاع الحكومي والخاص حيث اتضح دور الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز والميزة التنافسية الناجحة في تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات بكفاءة وفاعلية يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها .

أهمية الدراسة :

تحظى عملية التعرف على الأساليب الحديثة الناجحة بأهمية بالغة باعتبارها الوسيلة لتطوير أداء المنظمات والاستفادة منها في تطوير أداء الأجهزة الحكومية وتحسين

أدائها من خلال إيجاد قيادات إدارية ذات كفاءة ، تتوقف على موضوعية أسس اختيارها من ناحية وعلى مدى توفر سياسة إيجابية قادرة على تعبئتها وإعدادها وحفزها من ناحية أخرى .

#### هدف الدراسة :

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمات ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بأساليب حديثة تعمل على تحقيق الرشد الاقتصادي والاجتماعي في استخلاص القرارات الإدارية الاستثمارية بصفة عامة واختيار السياسات الحكومية الملائمة بصفة خاصة يؤدي إلى تفعيل دور القيادة الإدارية.

#### منهج الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على إتباع منهجين مستقرين في البحث العلمي وهما :  
- المنهج المعياري ( ما يجب أن يكون ) حيث يمكن استخدامه في اقتراح الإطار الذي يخص جل المتطلبات للأساليب الحديثة نحو التفعيل و التطوير لدور القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية وهو ما يجب أن يكون عليه لبلوغ و تحقيق الأهداف المنشودة من البحث

- المنهج الوصفي حيث يستخدم في استقراء الواقع و ملاحظة الوضع القائم فعلا وكيفية التوجه نحو إيجاد قيادات إدارية ذات كفاءة عالية .

#### فرضيات الدراسة :

و لغرض تحقيق أهداف البحث يتم الاعتماد على فرضيتين الآتيتين :  
- إن الأساليب الحديثة الإدارية تشكل مداخل حديثة لتطوير الأداء الحكومي والبلوغ به إلى مستويات التميز والتفوق .  
- إعطاء أولوية للتنمية الإدارية ضرورة ماسة مما يستلزم إيجاد قيادات إدارية ذات كفاءة عالية حيث تحتل مسألة إصلاح نظام الحوافز و ترشيده في جميع القطاعات الحكومية مكانة الصدارة .

#### مشكلة الدراسة :

وللإجابة على إشكالية البحث التي تدور حول البرهنة على صحة أسس الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية مما يمثل مطلباً هاماً في مدى تحقيق الرشادة و

العقلانية للقيادات الإدارية و ذلك في استخلاص القرارات بصفة عامة و اختيار السياسات الملائمة بصفة خاصة التي يمكن أن تجعل من القرار الجيد و الناجح من وجهة النظر الخاصة قرارا مفيدا و نافعا من وجهة النظر العام ، وسوف نتناول في المحور الأول الجوانب المتعلقة بإيجاد القيادات الإدارية الملائمة ذات الكفاءة العالية و كيفية اختيارها وبعدها نتطرق في المحور الثاني إلى أهمية تعبئة الإطارات المحلية و كيفية إيجاد الظروف اللازمة لإعدادها و من ثم نشأت الحاجة إلى معالجة العجز في الكوادر على أن تكون من بين الأولويات الرئيسية لإدارة التنمية في المحور الثالث وفي المحور الرابع نوضح كيفية العمل على ترشيد نظام الحوافز في قطاع الإدارة العامة و القطاع الخاص ثم نتناول كحقيقة معاشة للموضوع في المحور الخامس واقع الأداء الحكومي في الدول العربية و مقومات تحسينه

#### المحور الأول : اختيار وإيجاد القيادات الإدارية الملائمة ذات الكفاءة العالية

أ- اختيار القيادات الإدارية: ان عملية اختيار القيادات الإدارية لا تتم بواسطة أجهزة متخصصة ولا تقوم على أسس إدارية واضحة ولا يعهد بها إلى لجنة اختيار مختصة بل أنها تتم في الغالب دون توفر الأسس العلمية التي يستند عليها هذا الاختيار مما يجعلها اقرب إلى التأثير بالاعتبارات الموضوعية وقد أدى هذا كله إلى إضعاف قدرة هذه القيادات و التأثير على جدارتها بالسلب.<sup>1</sup> و تسعى بعض الدول لوجود أجهزة متخصصة و نظم علمية يتم على أساسها اختيار القيادات الإدارية و يعي كثير من المسؤولين عن أهمية اختيار القيادات مع تزايد عدد الخدمات باتساع رقعة المشروعات العامة و دورها الاقتصادي المتزايد في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة متميزة بأداء متميز في تقديم الخدمات ، كما يشعر بعضهم بتراكم الأعمال على مساعديهم و بعدم استطاعتهم التعرف على عناصر قيادية أخرى مما يجعلهم يعون بأهمية توسيع دائرة اختيار القيادات الإدارية و ترشيد أسس هذا الاختيار ، و عادة تتم عملية الفرز و الاختيار في بعض الدول من قبل عدد محدود من كبار المسؤولين ذوي الاهتمامات المتشعبة و يتم الاختيار في الغالب بناء على الثقة الشخصية التي قد يكون مصدرها التوصية أو المودة و لإصلاح الأنظمة و الهياكل التنظيمية و الاجراءات الإدارية لابد من إحداث تغييرات إدارية تتسم بالدينامكية و الحيوية بغية تحسين أداء الأجهزة الحكومية و الالتحاق بموكب التنمية الإدارية المستدامة ذات الأداء المتميز مما يسمح بتأهيل القوى العاملة و إعدادها و توظيفها لتحسين

الأداء و مواجهة كل المتطلبات الحديثة في ظل تحديات تطوير أداء الأجهزة الحكومية فبدأت مسألة اختيار القيادات الإدارية تأخذ أبعادا و تستحوذ على اهتمام اكبر فمن حيث المصادر تزايدت عملية اختيار من يعملون داخل المشروعات العامة و أصبح أعضاء مجلس الإدارات والمدراء التنفيذيون أكثر معرفة بطبيعة هذه المشروعات و متطلباتها من الذين يعينون من داخل الوزارات و الإدارات الحكومية وبالتالي فان هذا الأسلوب أصبح بحاجة إلى مراجعته و إعادة النظر فيه.

ب - إعداد القيادات الإدارية: <sup>2</sup>مسألة تتطلب مزيدا من الاهتمام فحتى الآن مازال الانتماء العائلي أو حيازة الشهادة الأكاديمية يعدان من أهم متطلبات شغل مناصب الإدارة العليا و لم تتوفر بعد سياسة ثابتة فيما يتعلق بإعداد القيادات الإدارية و إذا كان الإعداد المنهجي يتطلب تعبئة الكوادر الوطنية و تحريرها ضمن مسار وظيفي يكشف عن إمكانياتها و مواصلة صقل مواهبها و تنمية قدراتها ضمن بيئة عمل مشجعة فان عملية إعدادها مازالت تحتاج إلى كثير من هذه العناصر، هذا فضلا عن أن إعدادها القيادات الإدارية اللازمة بشكل منظم و مستمر يكاد يكون معدوما في الوقت الحاضر و في الغالب فان هذا الاختيار يتم من داخل أجهزة الإدارة العامة دون إعداد و تأهيل مسبقين الأمر الذي يجعل بعضهم يلجا إلى التجريب غير الضروري و نقل أساليبها و نظمها إلى القيادات الإدارية التي وصلت إلى المشروعات العامة من خلال عملها بالإدارة العامة قيادات إدارية غير مؤهلة و غير معدة بالدرجة المطلوبة كما أنها تكون مشتتة بالمهام الأخرى فمثل هذه القيادات كثيرا ما تبتعد عن القيام بوظائفها الأساسية مما يعرقل سيرها، فالسبيل الوحيد هو الاعتماد على بعض الكليات و المعاهد الإدارية التي تسعى إلى وضع برامج لتطوير كبار موظفي الإدارة العامة ولاسيما ان اعتماد تلك القيادات الإدارية على المشروعات العامة التي تتولى مسؤولية إدارتها نظرا لان مستقبل أفرادها و تدرجهم الوظيفي مرتبطين بالإدارة أو بالوزارة التي قدموا منها وأخيرا استطيع أن أقول أن مسألة إعداد القيادات الإدارية ذات الكفاءة يجب أن تكون غير محصورة ومحدودة في بعض المشروعات .

ج - فعالية نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية: يفنقر نظام الحوافز الراهن في بعض الدول العربية إلى الفعالية نتيجة لعدم وجود آلية مؤثرة تنطلق من مبدأ ربط المكافأة بالجهد والنتائج لذا فانه من باب الموضوعية يجب على القيادات الإدارية أن تتمتع بالكثير

من الميزات المعنوية و الامتيازات المادية مما يؤدي إلى خلق حوافز و استجابات تصل إلى المستوى الذي يوفر ظروفًا إيجابية كافية لتحفيزهم و ترجع أسباب هذا كله إلى العديد من العوامل بعضها يتعلق بعدم سيطرة وهيمنة قوى الجذب التي توفرها إدارة القطاع الخاص وبعض الآخر يتعلق غياب أسس موضوعية تحكم نظام الحوافز و تتمثل قوى الجذب المتاحة خارج نطاق المشروعات العامة في فرص الكعب السهل و السريع التي يتيحها القطاع الخاص بما يوفره من فرص شبه مضمونة الأمر الذي جذب العديد من ذوي الكفاءات و توجههم لتحقيق مصالحهم الذاتية و نتيجة لسحر جاذبيتها فان كثير منهم قد تحولوا إلى القطاع الخاص في محاولة منهم للاستفادة أكثر و السعي وراء الكسب الأوفر و لهذا كله يجب على الإدارة العامة أن تلعب دورا كبيرا ليس بجذب ذوي الطموح المالي فحسب بل بجذب أيضا الطامحين للسلطة و النفوذ و الهيبة من خلال التحكم في نظام الحوافز و عدم اضطرابه حتى لا يساهم في طرد القيادات الإدارية و تعويق نموها مع انه يجب أن تكون تلك المكافآت معقولة مع مراعاة الكيفية و الأسلوب الذي تنفذ بهما و ان تكون لها صلة وثيقة بينها و بين النتائج المتحققة هذا إلى جانب عدم انخفاضها النسبي حتى لا يتطلع بعض الإداريين إلى مصدر إضافي للدخل الأمر الذي يشنت جهدهم و يؤثر سلبا على ولائهم للمشروعات التي كلفوا بها . أما فيما يتعلق بالحوافز المعنوية فان عدم فعاليتها يرجع إلى عدم وجود شروط موضوعية تربط بين سجل انجاز الفرد و تدرجه القيادي كما يرجع أيضا إلى عدم وجود نظام مجد لتقييم أداء الأفراد و معاقبة المسيئين و وجوب مكافأة المجددين و تلعب هذه العوامل دورا في عدم إضعاف القيادات الإدارية المتاحة و تجعل من مسألة تنمية قدراتها بما يتناسب مع متطلبات المشروعات الاقتصادية الكبيرة مما يؤدي إلى عدم معاناتها من نقص كمي و كفي في القيادات الإدارية في المستقبل و من صعوبة إعداد القيادات الإدارية اللازمة و الاحتفاظ بها لفعالية عملياتها و كفاءتها.

**المحور الثاني : أهمية تعبئة الإطار المحلي و الشروط اللازمة لإعدادها**  
 إن مهمة إيجاد قيادات ذات كفاءة مؤهلة و إيجاد الشروط اللازمة لتعبئة هذه القيادات و إعدادها يجب أن تكون من بين الأولويات الرئيسية لإدارة التنمية .

## 1- أهمية قيادة الكوادر المحلية :

تكتسب مسألة تعبئة وإعداد الكوادر المحلية اللازمة أهمية كبيرة من الدور الحاسم الذي يتطلب من المشروعات أن تنجزه في تنمية القطاعات الاقتصادية باعتباره احد الأهداف الإستراتيجية و بالتالي فان العمل على تذليل العقبات التي تقف في طريقها و إيجاد الشروط اللازمة لتعبئة هذه القيادات و إعدادها يجب أن تكون من بين الأولويات الرئيسية لإدارة التنمية فتكمن هذه الأهمية في تطوير القوى البشرية التي تتمثل في القيادات الإدارية العقل المدبر الذي يسعى إلى خلق هيكل أساسية صلبة والوصول إلى عمليات استيعاب التقنيات المتطورة و الفن الإداري الحديث .<sup>3</sup> وانطلاقا من هذا الدور للاستراتيجي و القيادي فان تعبئة الكوادر الوطنية واعددها من اجل قيادة الإدارة العامة و تقديم أداء متميز مسألة جوهرية يتوقف على تحقيقها مستقبل التنمية الإدارية والاقتصادية والبشرية وان مسؤولية قيادة هذه الأخيرة تفرض على من يتولها أن يكون صاحب موقف يتخذ القرارات و المبادرات و يتحمل المسؤولية و يكون قادرا على أن يختلف مع معارضيه في الرأي و أن يتمكن من الدفاع عن قراره في وجه من قد يختلفون معه وهذه الخاصية للقيادة الإدارية تستوجب وجود قيادات قادرة على التصدي والدفاع عن حق المشروعات في توفير البيئة والشروط اللازمة لنجاحها مع تقديم كل الخدمات وتحسين أدائها لكونها تعد إحدى القضايا الرئيسية التي تستحوذ على اهتمام الساسة و قادة المنظمات و مفكري و ممارسي الإدارة ، لذلك يجب أن تكون هذه القيادات على قدم المساواة مع الوزراء وكبار المسؤولين في الإدارة العامة و في القطاع الخاص وأن تتمتع بمركز اجتماعي مستقر يسمح لها بإبداء وجهة نظرها والدفاع عن أرائها و مبادراتها و بالتالي يتوفر لها الاستقرار الكافي الذي يربط مستقبلها بمستقبل المشروعات الأخرى التي يسند إليها ادراتها كما يتضح لنا من خلال ما سبق أن التعبئة و مسألة الإعداد و التقييم و مسألة الاختيار هي مسألة يجب السعي وراء إيجاد جهاز فعال يتولى عملية تعبئة الأفراد ذوي الإمكانيات القيادية الذين تتوفر فيهم الشروط الأساسية و ذلك من جميع المصادر المتاحة و يفضل أن يكون مثل هذا الجهاز جهازا دائما ذا منهج واضح يقوم على أسس علمية فعالة يتم بواسطتها التعرف على الإمكانيات القيادية في الإدارة العامة أو القطاع الخاص أو من الخرجين الجدد و تعبئتها من اجل خلق إطار أو كادر محلي متخصص في إدارة المشروعات مع تقديم أداء متميز و بناء شراكة متميزة بين القطاعين

الحكومي و الخاص سعيًا وراء تعزيز ثقافة التميز تحقيق جهود تنمية إدارية اقتصادية مستدامة. أما عملية الإعداد والتقييم أداء الكادر المتخصص التي تهدف إلى إعداد الفرد للقيام بوظيفة القائد الإداري القادر على التخطيط الاستراتيجي و تنفيذ الخطط بأداء متميز ذات العلاقة بتحسين أداء القطاع الحكومي فتنقسم هذه العملية بدورها إلى مرحلتين :

أ - **مرحلة التدريب الأساسي** : تبدأ هذه المرحلة مع بداية ارتباط الفرد بالوحدة المقترحة و قد تستلزم تفرغه الكلي أو تقتصر على تفرغ جزئي و يهدف هذا التدريب إلى استكمال نواحي الضعف الأساسية في خبرات الفرد و تتحدد مدة التدريب الأساسي وفقا لمقتضيات الحاجة من خلال الممارسة و الدورات النظرية المكثفة و التثقيف الإداري و التقني و الاقتصادي العام و التعريف الإدارة العامة في التنمية الإدارية و مدى اختلافاها مع القطاع الخاص من حيث الهدف و الأسلوب و بعد إتمام هذا التدريب الأساسي يوضع الشخص في الموقع الذي يناسبه بناء على قدرته الفعلية و كفاءته القيادية و قد يكون ادني من ذلك أو أعلى منه وفقا لما يتناسب مع ميوله و خبراته العلمية و قدرته على التدرج في القيادة.

ب - **مرحلة التطوير المستمر**: و بعد وضع الكادر في موقع المسؤولية تبدأ عملية التطوير المستمر الذي يهدف إلى اغناء تجربة القائد الإداري و توسيع افقه بشكل يتيح له اكتساب خبرات و يوفر له أدوات تقنية تمكنه من زيادة فعاليته و رفع مستواه القيادي كما أن مثل هذا التطوير المنهجي المستمر يوفر للمجتمع قادة و اعين لمسئولياتهم قادرين على أدائها عارفين بسبل تحقيق التنمية الاقتصادية والإدارية و ذلك مع إبراز أهمية إدارة المعرفة و دورها في تطوير أداء القطاع الحكومي و بعدها تأتي وظيفة تقييم أداء الأفراد مصاحبة لجهود التدريب و التطوير و تهدف إلى تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء و تتيح الفرصة في الوقت المناسب لتقويم الاعوجاج و تنمية الواهب و ترسيخ الايجابيات و تعتبر نتائج التقييم أيضا هي المادة التي يجب أن يتم بناء عليها تخطيط التدرج الوظيفي للأفراد واختيارهم يكون موضوعيا لملأ الواقع القيادي.

### المحور الثالث: معالجة العجز في الكوادر كأحد أهم الأولويات لإدارة التنمية

إن معظم دول العربية تعاني من عجز واضح في وجود قيادات إدارية محلية مدربة بغية تقديم أداء متميز وإدارة المشروعات الكبيرة المتطورة و بالتالي فان البحث عن المواطن المؤهل فنيا و إداريا لقيادتها وفقا لخطة تتناسب مع درجة الاستعجال و

الإحاح في ضرورة إيجادها.<sup>4</sup> حيث هذه الدول و إن كان ينقصها وجود العدد الكافي من الكوادر المدربين القادرين على قيادة مشروعاتها فانه لا يعوزها وجود إمكانيات معقولة من الكوادر الإدارية المحتملة و لذلك يجب على المواطن ان يصارع الظروف المعيشية المحيطة و المتغيرة وهذا ما يؤكد دور مبادرة الإنسان العربي و حسن تصرفه و درجة اجتهاده في تحديد مسار مستقبله و مواجهة جميع المصاعب التي تواجهها و بالتالي من الممكن التعويل على هذه الخاصية من اجل توفير كوادر قيادية محلية تضطلع بأعباء قيادة الإدارة العامة بأداء متميز، وإن عملية تعبئة الكوادر القيادية و إعدادها يمكن تحقيقها بالرغم من المصاعب التي تواجهها و ذلك إذا ما أمكن التركيز على الأمور الثلاثة التالية :

تحديد الصفات التي ينبغي توافرها في القيادات الإدارية المحلية و تحديد المصادر لتعبئة الكوادر الوطنية.

### 1- الصفات التي ينبغي توافرها في القيادات المحلية:<sup>5</sup>

يتطلب إعداد و تعبئة القيادات الإدارية المحلية المتنوعة ذات المستوى العلمي الرفيع حيث تكون قادرة على تخطيط و ترشيد عدد كبير من المؤسسات الإدارية و الاقتصادية الكبيرة فانه لا بد من أن تبرز الصفات المعبرة عن نوعية كل فرد منهم بوصفها معيارا رئيسيا يعتمد عليه في التأهيل المكثف للقيادات الإدارية المحلية و يمكن في هذا الصدد الإشارة إلى عدد من الصفات التي ينبغي أن تتوفر إلى جانب المؤهلات العلمية الأساسية في الشخص الذي يراد إعداده لتولي القيادة .

أ - الالتزام بالدور الاستراتيجي : يتمثل في إيمان الفرد بأهمية دور الإدارة في تحقيق التنمية الإدارية و الاقتصادية المستدامة و ذلك بتقديم و تسيير مشروعات القطاع الحكومي بكفاءة عالية فهذا شرط أولي لإمكانية فعاليته و تحمل الصعاب و تخطي العقبات في أي عمل رائد و يجب أن يكون هناك استعداد و التزام من قبل الفرد القائد بتأدية الدور الاستراتيجي في عملية التنمية .

ب - الواقعية في إدراك الافتقار للخبرة : لا يمكن تحقيق ذلك إلا بتوفر الخبرة المهنية و الفنية اللازمة لشغل الوظائف القيادية و بالتالي يجب عدم التغاضي عن بعض متطلبات التدرج الوظيفي الضروري لبلوغ النضج القيادي يعني اختيار الشخص ذي كفاءات لا تقل عن المؤهلات و الخبرات المتوفرة لدى الدول الأخرى هذا يعني أن مستوى الوظيفة لا يكون أعلى من مستوى شاغلها و يجب عليه أن يبذل جهده و يركز اهتمامه على رفع

مستواه الذاتي إلى مستوى متطلبات أداء هذه الوظيفة و بذل الجهد و التركيز على الاهتمام يتطلبان التواضع و الواقعية و ذلك بمعرفة القائد لما لا يجيده وإصراره على استكمال معرفته بالجوء إلى ذوي الخبرة و التجربة و الصبر في مجال تعلم ما ينبغي أن يتعلمه.

ج - القدرة على التعامل الإيجابي مع القيود الاجتماعية بمرونة: ذلك يكون دون التضحية بحق المشروع في تحقيق أهدافه الأساسية هذا كله يتطلب نباهة القائد الإداري و تبصره الكفيلين بتدعيم قدرته على التعامل مع الوضع الاجتماعي السائد بشكل يحقق التزامه الأساسي بانجاز أهداف المشروع مع تقديم أداء متميز من خلال مساهمته في رفع القدرة الإنتاجية لمجتمعه و ترسيخ أسس تطوره و أمنه لأن مهمة القائد الإداري إنما تهدف إلى رفع مستوى التزام المجتمع ككل و توفير البيئة اللازمة للقيام برفع معدلات الانتهاج و ترشيد أساليب استهلاكه و من هذا المنطلق يتوجب على مثل هذا القائد تحقيق توازن في تصرفه بدرجة تمكنه من تخفيف سلبيات الوضع الاجتماعي وتزويد من إيجابياته .

د - الإرادة الكافية لمقاومة إغراء الأعمال التجارية الخاصة : يفترض عدم جواز الجمع بين الوظيفة العامة و مزاولة التجارة سواء أكان هذا بشكل مباشر أم بشكل غير مباشر كما يفترض أيضا ألا يتجه النشاط التجاري للموظف العام إلى المجالات الشديدة الارتباط بطبيعة عمله لأن هذا يشكل خطورة كبيرة على إمكانية النزاهة و التجرد الضروريين لتأدية مثل هذه الوظيفة العامة و مزاولة التجارة. حيث أن الصفات الأربع السابقة يجب أن تتحلى بها الكوادر الإدارية المحلية و كذلك فإنه يجب أن تركز عملية الإعداد و التدريب و التربية على تشجيع القيادات الإدارية أن تلتزم بها كما يجب تنمية البيئة الاجتماعية المثمنة لهذه الصفات و المشجعة على ممارسة النقد البناء.

## 2- تحديد المصادر المتاحة لتعبئة الكوادر المحلية :<sup>6</sup>

تتمثل هذه المصادر المتاحة في ثلاث مجالات تقليدية هي موظفو الإدارة العامة و رجال الأعمال و موظفو المشروعات العامة و هذه المصادر يجب أن يستفاد منها مع التركيز على الفعالية و الأداء المتميز.

### المحور الرابع: ترشيد نظام الحوافز في قطاع الإدارة العامة والقطاع الخاص

إن الأمر الذي يجب التركيز عليه من أجل إمكانية إعداد الكوادر المحلية اللازمة لقيادة الإدارة العامة أو القطاع الخاص يتمثل بضرورة ترشيد نظام الحوافز حيث تصبح

المكافأة في هذين القطاعين معبرة عن الإنتاجية و مرتبطة بالجهد فتعمل المشروعات العامة ضمن مجتمع معين و تتنافس مع بقية قطاعاته بجذب الكفاءات القيادية أي ان قدرتها على جذب العناصر التي تحتاجها و قدرتها على تطويرها والاحتفاظ بها تتوقف على مدى الكفاية النسبية للحوافز الممكن توفيرها، فالمكافأة المالية لا يجوز أن تفوق الإنتاجية و التدرج الوظيفي لا يتحقق و الصلاحيات و المسؤوليات لا يجوز منحها إلا إذا أصبح الفرد قادرا على ممارستها مهنيا وبالتالي فالحل الصحيح لمشكلة عدم انصراف الكوادر المحلية عن الإدارات العامة يتطلب ترشيده بحيث يصبح الكسب المادي و المعنوي تعبيراً عن الإنتاجية الاجتماعية للفرد و متكافئاً اقتصادياً مع مردود جهده حيث تصبح فلسفته و منطلقاته قائمة على أسس إنتاجية و اقتصادية مرتبطة بهدف المجتمع في تنمية اقتصاده و تأمين مستقبل تطوره،<sup>7</sup> وتحثل مسألة إصلاح نظام الحوافز و ترشيده مكانة الصدارة في جهود إيجاد قيادات إدارية ذات كفاءة و في زيادة فعاليتها و أن النجاح في عملية تعبئة الكادر المحلي المتخصص و اعدده تتوقف على مدى كفاية نظام الحوافز بشقيه المعنوي و المادي و منافسة الحوافز المتاحة بين قطاع الإدارة العامة و الخاص كما أن اثر نظام الحوافز و فعالية الأداء المتميز يتوقف على مدى قدرة هذا النظام و الربط بين المكافأة سواء كانت مادية أو معنوية أداء الأشخاص و النتائج التي يحققونها، ووضع أسس و ضوابط لنظام حوافز موجه لربط المكافأة بالجهد و ربط الحافز بتحقيق النتائج من ناحية أخرى كل هذا من أجل القضاء على الخلل الذي يترتب عليه كسب مادي سهل لا يعبر عن الإنتاجية و تدرج وظيفي سريع لا يعبر عن الكفاءة و هذا من أجل توفير بيئة رشيده توجه الإنسان حيث تكون إنتاجيته أعلى و تكون مساهمته في بناء مجتمع واقتصاد وطني مطلوب .

### المحور الخامس : الحالة الراهنة لواقع الأداء الحكومي لدى الدول العربية

تعاني الادرات الحكومية العربية الكثير و العديد من المشاكل ،التي تمثل عائقاً أمام تطورها ، وحيث يرجع ذلك إلى العديد من الأسباب التاريخية المرتبطة بالقيم والعادات و التقاليد الاجتماعية السائدة فيها .

#### 1 - صعوبات و عراقيل الأداء في القطاع الحكومي في الدول العربية<sup>8</sup> :

إن مشكلة انخفاض مستوى الإنتاجية ، وضعف أداء القطاع الحكومي بالدول العربية يظهر على مستوى الفرد والوحدات الإدارية و الأسباب التي أدت إلى مثل هذا الوضع

كثيرة ومتشابهة منها :

أ- **تشعب أعمال الحكومة** : إن اعتماد معظم الدول العربية على البترول كثروة مملوكة للدولة ساعدها في تنفيذ خططها التنموية الاقتصادية والاجتماعية ، وإنشاء العديد من المشاريع التابعة لها، مما أثقل كاهل ميزانيتها، وتطلب منها اتخاذ إجراءات تحويل ملكيتها لتدار بأسلوب تجاري.

ب - **الصعوبات الإدارية** : تواجه الأجهزة الحكومية بمعظم الدول العربية العديد من المعوقات الإدارية ، والتي أدت إلى انخفاض الإنتاجية في القطاع الحكومي نتيجة لعدة أسباب ، منها ما يتعلق بعدم وضوح فلسفة الإدارة العامة ومنها ما يتعلق بمفاهيم وسلوكيات العاملين في المنظمات الحكومية ، لذا فإن تحسين مستوى الإنتاجية في القطاع الحكومي بات مقرونا بالدعوة إلى تحسين مستوى الأداء الإداري في تلك المنظمات من خلال تشجيع الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، وإزالة العقبات التي تقود إلى انخفاضها<sup>9</sup>.

ج - **العراقيل التنظيمية** : وترتبط بضعف التنسيق الإداري ، والروتين الذي يحكم أعمال الحكومة وتعقيد الإجراءات التي تعمل بها الأجهزة الحكومية ، وانحصار الرقابة في المتابعة الشخصية مما أسهم في ضعف الإنتاجية وأداء القطاع الحكومي وزيادة تكاليف الأعمال .

د - **ضعف كفاءة وفاعلية النفقات العامة**: يلعب الإنفاق العام دورا حاسما في التنمية ، غير أن تدني الإيرادات العامة للدول نتيجة انخفاض أسعار المحروقات والتي تشكل المصدر الرئيسي لتمويل ميزانية الدولة وواقع تضخم وعجز الميزانية وقلة الشفافية أدى إلى ضعف تحقيق أهداف الإنفاق العام مما يستدعي ترشيده وتحسين توزيعه بين أوجه النشاط المختلفة .

هـ - **تقادم الأنظمة واللوائح** : رغم أهمية وجودها لسير العمل في المنظمات إلا أنه ينبغي مراجعتها بين الحين والآخر ، ودراسة مالا يتلاءم منها مع متطلبات العصر ، ومحاولة إحلال أنظمة ولوائح أكثر قابلية للعمل مكانها لكي لا تقف حجر عثرة في طريق تحسين إنتاجية وأداء القطاع الحكومي ، مما يجعل الحاجة إلى إعادة مراجعة وتقييم وتشخيص المعوقات التي تؤدي إلى إعاقة التنفيذ الجيد للأنظمة واللوائح التي تعمل بها مختلف أجهزة

الدول العربية ، لأهمية ذلك في إنجاح الإصلاح الإداري والإصلاح الاقتصادي بالعديد منها.

## 2 - متطلبات تحسين الأداء في القطاع الحكومي لدى الدول العربية :

هناك العديد من أوجه أو مسارات تحسين الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي، من أبرزها:

أ - دور كفاءة الأداء :<sup>10</sup> تلعب كفاءة الأداء دوراً محورياً في دعم الإنتاجية من خلال زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الإنتاجية ، وهذا الفرق يمثل مدى القدرة على توزيع المنتجات من السلع والخدمات على المستهلكين ، فهو مبدأ مطلوب ومفيد في المنظمات الحكومية لكن مع تجنب العيوب الموجهة للتطبيق الضيق والجاف له كمبدأ يركز على الكم الإنتاجي وإهمال كيفية الوصول إليه وما يترتب عن ذلك من استخدام جائر لجهود العاملين.

ب - دور فاعلية الأداء : يركز مفهوم فاعلية الأداء على ضمان استمرارية غزارة الإنتاج و رضا العاملين والمستفيدين من خدمات المنظمات الحكومية أي الانتقال من مفهوم الإدارة المادية إلى مفهوم الإدارة العضوية ،وهنا يبرز دور المخططين وصناع القرارات ورسمي السياسات الإستراتيجية في بناء المنظور والمسار الكلي للإنتاجية بما يخدم اقتصاديات الدول العربية و يتحقق ذلك من خلال الجمع والتوفيق الواعي بين متطلبات الإنتاجية والأداء في المنظور المالي والاقتصادي ومتطلبات الإنتاجية والأداء في المنظور الإداري من ناحية أخرى.

ج - دور الرقابة المالية وتقييم الأداء: إن الهدف الرئيسي منها هو الكشف عن الانحرافات لتصحيحها غير أن قصور الرقابة وتقييم الأداء يعودان إلى ضعف تحقيق الأهداف العامة للدولة و نقص وضوحها ، فالرقابة المالية تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتدفق الأموال سواء كانت إيرادات أو مصروفات وأن تركز الرقابة المالية على الاستخدام الأمثل للموارد المالية و على تقييم نتائج أعمال مشروعات أجهزة القطاع الحكومي من حيث تحديد أولويات الإنفاق على النشاطات المختلفة والتأكيد على جدواها الاقتصادية والاجتماعية و من مدى تحقيقها لأهدافها

د - دور الرقابة الإدارية: هي المؤشر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري ، وتشمل جميع أنواع الرقابة التي تمارسها المنظمات للتأكد من تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة وفي

الوقت المناسب وكشف أي تقصير ووضع معايير محددة للأداء لقياس الأداء الفعلي لمعرفة مدى اتفائه مع الخطة الموضوعية ، وتحديد الانحرافات والأخطاء المصاحبة في مراحلها الأولى ، واقتراح الخطوات والإجراءات التصحيحية التي تكفل إعادة العمل إلى مساره الصحيح .

هـ - دور الدولة في النشاط الاقتصادي: <sup>1</sup> إن التوجهات الجديدة في الاقتصاد والمال والتجارة والعلاقات الدولية تؤكد على تحرير الأسواق وتقليص تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ، بحيث يقتصر دورها على دعم تحسين أداء القطاع الحكومي والخاص وزيادة كفاءتهما وفعاليتهما بما لا يتعارض مع القواعد الأساسية لنظام الاقتصاد الحر، وآليات السوق.

### الخاتمة :

من العرض السابق يمكن استخلاص النتائج التالية لبلوغ أداء أفضل في قطاع حكومي متميز في أداء القيادة الإدارية بدورها الفعال ، حيث نستنتج نتائج و توصيات مستقبلية للقيادة الإدارية في القطاع الحكومي للمنظمات الحكومية كالتالي :

- أن فعالية الأساليب الحديثة الإدارية لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء المنظمات تكون سليمة إلا إذا كانت مبنية على أسس وقواعد علمية صحيحة و دراسات دقيقة معمقة.

- أن المتطلبات العامة لوظيفة القيادة الإدارية تتضمن القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي الى جانب انجاز الخطط و تنفيذها بالترام بعيد عن المركزية حتى يكون القطاع الذي يعول عليه بالقيام بالدور الاستراتيجي في التنمية الإدارية .

- كيفية اختيار الأساليب الحديثة ضروري ومطلبا ملحا في الظروف الراهنة على ضوء التوجه نحو ترشيد القيادات الإدارية .

- إن إستراتيجية التنمية الإدارية و فعاليتها تتطلب مجموعة من الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية التي تتوقف على مدى فعالية هذه القرارات بهدف تفعيل الشفافية وتطوير الأداء - فشل إدارة المشروعات يرجع إلى غياب قيادة إدارية ذات كفاءة عالية تعمل على الربط بين الأهداف العامة و الخاصة لها

- إشكالية محدودية الموارد الاقتصادية تستدعي الاهتمام بإيجاد أساليب حديثة متطورة تعمل على إيجاد قيادات ذات كفاءة متميزة لها دور في تطوير و إصلاح الأنظمة والهيكل الإدارية التنظيمية و تأهيل القوى العاملة.

- وجوب إيجاد جهاز فعال دائم و معاهد منظمات التنمية الإدارية تتولى تعبئة الأفراد ذوي الإمكانيات القيادية الذين تكون مصدرا من مصادر تطوير الأداء في القطاع الحكومي.
- إعادة تصميم مناهج وبرامج التعليم و التدريب لا تكون فعالة لمواجهة المتطلبات الحديثة لتطوير الأداء إلا إذا كانت تسعى إلى ترسيخ منهجية فعالة إدارية تنموية ذات أداء متميز.
- تنمية القدرات المعرفية المرتبطة بكيفية اختيار الأساليب و المنهج الإدارية نظرا لاقتناعنا التام أن هناك علاقة تأثير و تأثر بين الإرباح الحكومية و القطاعات الأخرى.
- حماية للقطاع الحكومي من التلف و الضياع و الانهيار التام و حفاظا على إدارة المعرفة و دورها في تطوير أداء متميز.
- تحقيق الرشادة والعقلانية للقيادات الإدارية في استخلاص القرارات بصفة عامة و اختيار السياسات الملائمة يمكن ان تجعل من القرار الجيد من وجهة نظر الخاصة قرارا مفيدا و نافعا من وجهة نظر العام.
- إن عملية اختيار القادة الإداريين تعتبر أهم عنصر مؤثر على المستقبل إلى جانب عملية التعبئة والإعداد و نظام الحوافز من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- موضوعية اختيار القادة الإداريين تمثل أيضا أهم حافز للكوادر الوطنية من اجل رفع كفاءتها و زيادة خبراتها و إنضاج قدراتها
- لا تزال إدارة الأداء ، والإنتاج و الخدمات ، وأساليب الرقابة المالية والإدارية عليها ، ومستوى المتابعة والمساءلة والشفافية في غالبية أجهزة القطاع الحكومي بالدول العربية دون المؤهل منها طبقا للمعايير التي يتطلع إليها المسؤولون، ويتطلع إليها المواطنون .
- وجود مستوى جيد من الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص ، يمكنها المساهمة في تخصيص بعض المشروعات العامة ، وبتبادل المعلومات والأساليب في إدارة الأعمال والإنتاج ومن ذلك تجارب التنظيم والتغيير والتدريب والاستفادة أكثر من التجارب والاتجاهات الحديثة للدول المتقدمة في هذا المجال.
- ويبقى تطوير القطاع الحكومي بالدول العربية ، وتشجيع التعاون البناء والتنافس الإيجابي ونشر مفاهيم التميز والإبداع ، وتوفير مرجعية إرشادية لقياس مدى تطور الأداء مما

يؤدي إلى تحفيز موظفي الحكومة ، على تحقيق التفوق والتميز في الأداء بالمنظمات الحكومية .

الهوامش :

1- The role of the public projects in economic development the entrance to studies of the efficiency of the public projects in the Arab oil-producing countries, Dr. Khalifa series in January 1978- P. 24

2- Boughaba Abdellah Analyse Et Evaluation De Projets 2 » Edition Cours Et Etudes De Cas Corriganes – Simulation De Projet Berti – Edition , 2005 ,P 27

3- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية " وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية" ، القاهرة ، ديسمبر ، 1999 ، ص 155

4- اقتصاديات المشروعات العامة بين النظرية و التطبيق الأستاذ الدكتور المرسي السيد حجازي الإسكندرية ، 2004 ، ص 88 .

5- سعيد فنيش ، باطرفي وعلي بن عثمان ، " الهندسة القيمة في الأجهزة الحكومية – واقع وجدوى التطبيق " ، ندوة الهندسة القيمة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1997، ص45

6- اجتماع خبراء الدول حول طرق و أساليب تحديد و إعداد المشروعات و المعايير المستخدمة في تقييمها، عمان 1983، ص111

7- حوتبة عمر، تطور أساليب تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003 / 2004 ، ص 51

8- فهد السلطان، إعادة هندسة نظم العمل-النظرية والتطبيق، الرياض، 2001 ، ص 43

9- Hamdi Kamel Analyse Des Projets Et Leur Financement  
Imprimerie Essalem , 2000 , P15

10- عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي " نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية "، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض، 2002، ص43-47

11- عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي ، مرجع سبق ذكره ص 51