

جامعة أحمد بوقرة بومرداس

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق

جامعة بومرداس
كلية الحقوق والعلوم السياسية
المكتبة
رقم الجرد.....M.7.1

قسم القانون العام

محاضرات الإدارة العامة

مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر

إعداد الدكتورة: محديد ليلي

السنة الجامعية: 2024-2025

مقدمة

تعود جذور تاريخ الإدارة العامة إلى بداية الحضارات الإنسانية، حيث اهتمت الحضارات القديمة بوضع أسس ومبادئ وممارسات إدارية لتنظيم المجتمعات والمؤسسات بداخلها.

حيث شهدت الحضارات القديمة مراحل متعددة في تطوير الإدارة وممارستها، أين ظهرت العديد من النظريات والمدارس الإدارية المتنوعة، بدءاً من الحضارات القديمة وصولاً إلى العصر الحديث. هذا التطور شمل مساهمات رواد الفكر الإداري مثل فريدريك تايلور الذي كتب كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 ميلادي، وأعمال هنري جانت حول طرق تحديد الأجور التشجيعية عام 1901 ميلادي، بالإضافة إلى إسهامات ليليان وفرانك جلبرت في تطوير معدات لدراسة الوقت والحركة.

بدأ علم الإدارة العامة مستقلاً بذاته في الخمسينيات من القرن العشرين متأثراً بالسياسات الاقتصادية الليبرالية التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية، 3 إلا أن جذوره تعود إلى حضارات ما قبل الميلاد مثل الحضارة السومرية والحضارة المصرية والحضارة البابلية. ففي فترة ما بعد الميلاد كانت الحضارة الإسلامية تعتمد على التدرج الرئاسي وتقسيم العمل.

ففي الحضارة السومرية، كانت الرقابة الإدارية تُمارس من خلال نظام المعابد والكهنة. أما عن المصريون القدماء، فقد أقاموا نظاماً للحكم المركزي مع تقسيم الدولة إلى مناصب إدارية. وفي بلاد بابل، استخدموا الرقابة الإدارية على الإنتاج باستخدام أنظمة تصنيف ملونة. وقد أسهمت هذه الممارسات في بناء أسس علم الإدارة العامة الحديث. فبقيت الإدارة العامة حقلاً واسعاً للتطوير والابتكار منذ القدم حتى يومنا هذا.

تطور علم الإدارة نتيجة للتطور التكنولوجي والثورة الصناعية، فضلاً عن التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة، حيث يمكن عرض أهم مراحل تطور الإدارة العامة في مراحل رئيسية يمكن تلخيصها في الآتي:

1. مرحلة الإدارة التقليدية (القرن التاسع عشر - أوائل القرن العشرين):

تميزت هذه المرحلة بالتركيز على الهياكل التنظيمية الرسمية، والسلطة المركزية، والإجراءات القياسية. كما تأثرت هذه المرحلة بمبادئ الإدارة العلمية التي وضعها فريدريك

تاييلور، والتي ركزت على الكفاءة والإنتاجية من خلال تبسيط المهام وتدريب العمال. عرف تقسيم العمل إلى مهام صغيرة ومحددة، وتخصيص كل مهمة لموظف معين. ما يعيب هذه المرحلة هو انه لم يكن هناك اهتمام كبير بالعنصر البشري أو احتياجاتهم النفسية والاجتماعية.

2. مرحلة العلاقات الإنسانية (ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين):

بدأت هذه المرحلة بالتركيز على أهمية العنصر البشري في الإدارة، وتأثير العلاقات الإنسانية على الإنتاجية. أظهرت تجارب هوثورن أهمية التفاعل الاجتماعي والتحفيز المعنوي في تحسين أداء الموظفين. كما تم التركيز على احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية، مثل الشعور بالانتماء والتقدير.

3. مرحلة العلوم السلوكية (خمسنيات القرن العشرين):

شهدت هذه المرحلة توسعاً في استخدام العلوم السلوكية في الإدارة، مثل علم النفس وعلم الاجتماع. كما تم التركيز على دراسة الدوافع الإنسانية، وأنماط القيادة المختلفة، وتأثيرها على أداء المنظمات. عرف بدأ التحول نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات، وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار.

4. مرحلة الإدارة الحديثة (الستينيات وما بعدها):

تميزت هذه المرحلة بتطوير النظم الإدارية، مثل إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الأداء، وإدارة المعرفة، حيث أصبحت التكنولوجيا جزءاً أساسياً من الإدارة، حيث تم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف جوانب الإدارة. كما أصبحت العولمة تحدياً وفرصة للإدارة، حيث توسعت الشركات عبر الحدود الوطنية. وعرف بدأ التفكير الاستراتيجي في التخطيط للمستقبل، وتحديد الأهداف، وتطوير استراتيجيات لتحقيقها.

5. مرحلة الإدارة العامة الحديثة (أواخر القرن العشرين - إلى يومنا):

ركزت هذه المرحلة على إصلاح القطاع العام، وتحسين كفاءته وفعاليتها. تم التركيز على تلبية احتياجات العملاء، وتقديم خدمات عامة عالية الجودة. كما أصبحت الإدارة العامة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات العالمية السريعة.

لذا لا يزال علم الإدارة العامة في تطور مستمر لتلبية احتياجات المجتمعات المتغيرة بصورة جد سريعة، وذلك تحقيقا للتنمية المستدامة. يشمل ذلك تطبيق مستقبل الإدارة العامة، تطبيقات الإدارة الحديثة، وتطوير حلول للتصدي لتحديات الإدارة المعاصرة. ساهمت الإدارة العامة في تطوير المجتمعات من خلال تحسين الأداء الحكومي وإدارة الموارد بفعالية

بالتالي، يبقى علم الإدارة العامة في حالة تطور مستمر لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في أداء الحكومات والمؤسسات العامة باستخدام اساليب الادارة الحديثة، بما يضمن النهوض بنوعية وجودة الخدمات المقدمة لجميع افراد المجتمع وتحقيق التنمية المنشودة.

المحور الأول

ماهية الإدارة العامة

المحور الأول

ماهية الإدارة العامة

تعتبر الإدارة العامة علم من العلوم الهامة، فعلم الإدارة علم شامل وواسع النطاق يمتد ليشمل تحقيق سائر الأهداف الانسانية ويتصل بكافة نواحي الحياة الفردية والجماعية الخاصة والعامة.

المقطع الأول: تعريف الإدارة العامة

أولاً: التعريف اللغوي

معنى الإدارة Administration في اللغة: تقديم الخدمة للغير، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية ministre tad المكونة من مقطعين، أي تقديم العون للآخرين.

كلمة إدارة (Administration) أصلها اللاتيني Ad بمعنى To و Ministre بمعنى Serve والكلمة تعني (الخدمة) على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة، وبذلك تصبح الإدارة نشاطاً حيويًا مستمرًا لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفراد - باعتباره جزءًا من المجتمع الذي تعيش فيه، فهي تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجه جهودهم، وترشدهم لسبل الوصول إلى الهدف.

الإدارة من فعل ادار بمعنى حرك ويدير أي يخطط وينظم ويوجه، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن تم تحقيق النتيجة.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي: انتشرت نظريات مختلفة حول تعريف الإدارة العامة نستعرض بعض التعاريف التي وضعها كبار علماء وفقهاء الإدارة:

• فردريك تايلور: Frederick Taylor الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق⁽¹⁾.

(1) مجدي عبد الله شرارة ، مبادئ الإدارة والتنظيم، من دون دار نشر، 2018، ص 23.

• رالف دافيز: Ralph Davis الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية.

• جون ف. مي: Jone f.me الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

• هنري فايول: Henri Fayol تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب.

• **شيلدون: Sheldon** الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

• **ويليام وايت: William White** إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

• **ليفنجستون: Livingstone** الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

كما تعرف الإدارة العامة على أنها: " واجهة للنظام السياسي تجاه المواطنين هذا من جهة، ومن جهة ثانية مرآه عاكسة يرى فيها المواطنين طبيعة الحكومة ونظام الحكم"⁽¹⁾.

1. الإدارة العامة فن: حيث تعتمد على المهارات الشخصية والمواهب الذاتية. الإدارة

العامة علم: هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت نتيجة التجربة والملاحظة، وقامت

(1) مجدي عبد الله شرارة ، مبادئ الإدارة والتنظيم، دون بلد نشر، 2018، ص 24.

على أساس الدراسة والبحث، يهتم بالأسلوب تتبعه منظمات الإدارة العامة من خلال: تخطيط تنظيم تنسيق وتوجيه رقابة من أجل تنفيذ أهداف السياسة العامة للدولة على أفضل وجه (1).

2. الإدارة العامة مهنة: يقودها قائد إداري يسيرها ويسهر على ضمان مدى تحقق الأهداف، وذلك على جميع المستويات: المستوى الأعلى، المستوى المتوسط، المستوى الأدنى.

وإذا ما أردنا أن نقدم تعريف كامل وشامل فهو التعريف الذي توصل إليه الفقيه ليوناردو وايت أول من ألف كتاب علميا في موضوع الإدارة العامة تحت عنوان مقدمة في دراسة الإدارة العامة سنة 1962 عرفها على أنها "جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات وتحقيق أهدافها".

تطرق المشرع الجزائري إلى موضوع الإدارة العامة من خلال موضعين بالدستور، الموضع الأول تضمنته أحكام المادة 26 من الدستور الحالي أين ذكر أهم ميزة للإدارة وهي الحياد.

أما الموضع الثاني فجاء بأحكام المادتين 77 والمادة 112 فقرة 7، حيث ربط الإدارة العامة مباشرة بالوزير الأول من خلال عبارة: "يسهر على حسن سير الإدارة العمومية" (2).

بينما قدم المشرع التعريف المادي بالمرسوم رقم 85-59 بالمادة (02) الثانية المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية (3)، أين حصر الإدارة العامة في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات والإدارات العمومية التابعة للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها ومصالح المجلس الشعبي الوطني والمجلس الأعلى للمحاسبة.

كما تضمن نفس التعريف القانون رقم 90-02 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب من نص الفقرة التالية: "تعد مؤسسات وإدارات العمومية

(1) محمد رفعت عبد الوهاب ، النظرية العامة للقانون الإداري ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية- مصر، 2012 . ص 27.

(2) دستور 2020 ، المؤرخ في 30 ديسمبر 2020، الجريدة الرسمية ، العدد 82.

(3) المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 الصادر بتاريخ 24 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية الجريدة الرسمية، العدد 13،.

في مفهوم هذا القانون، المؤسسات والهيئات العمومية ذات الطابع الاداري وكذلك الادارات المركزية التابعة للدولة والولايات والبلديات⁽¹⁾.

المقطع الثاني

أركان الإدارة العامة

1/ جهد جماعي مشترك: والتي نقصد من خلالها:

- 1- تسخير مجموعة أفراد يقومون بعمل جماعي مشترك.
- 2- وجود شخص يقوم بعملية الاشراف على التنسيق وتوجيه الجهود وهو القائد ممثل في شخص المدير الذي تتوفر فيه شروط القيادة⁽²⁾.
- 3- السعي لتحقيق الهدف المنشود.

2/ خضوع القائمين لنشاط الإدارة وفق فكرة التدرج أو السلم الإداري:

- 1- تنظيم جماعة الأفراد داخل المنظمة أو المؤسسة تنظيماً تدرجياً.
- 2- العمل تحت قيادة وسلطة شخص صاحب مركز مميز ناله عن طريق الاختيار، الانتخاب، التعيين.
- 3- التزام جماعة الافراد داخل المؤسسة بأوامر وتوجيهات صاحب المركز المميز مسؤول او مدير.

المقطع الثالث

خصائص الإدارة العامة

- 1- إنسانية الإدارة العامة: كون الانسان هو قائدها ومسيرها، فهو المحور الأساسي في الادارة أين يستعمل فيها الجوانب الانسانية في تكوينها وعملها⁽³⁾.

(1) القانون رقم 90-02، المؤرخ في 06 فبراير 1990، المتضمن الوقاية من النزاعات الجماعية، الجريدة الرسمية، العدد 6.
 (2) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص 73.
 (3) نفس المرجع، ص 73-74.

- 2- بيئة الإدارة العامة: هي الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والحضارية المحيطة بالإدارة وتؤثر عليها وفيها بما يتماشى ومقتضيات الحياة داخل الدولة.
- 3- حتمية الإدارة العامة: تفويض شخص معنوي أو هيئة أو مؤسسة للقيام بمهام الإدارة مع اسناد استراتيجية تنفيذ الأهداف بتوفير كافة الظروف والقدرات والامكانيات المادية والبشرية.
- 4- هادفية الإدارة العامة: الإدارة وسيلة لتحقيق الهدف او الغاية المراد تحقيقها، شريطة ان يكون الهدف واضح ومعلوم بالنسبة للإدارة.

المقطع الرابع

مستويات الادارة العامة

تقسم المؤسسة العامة إلى ثلاث مستويات ادارية لكل مستوى اداري طبيعته الخاصة، ويظهر التقسيم الاداري من خلال " (1):

1-المستوى الأول "الإدارة العليا":

يمثلها المدير العام أو الرئيس العام للمؤسسة أو المنظمة أو الشركة حيث يأتي أعلى السلم الاداري ويتم على مستواه صنع القرارات الادارية، ولهذا يجب توفر بعض الصفات في مدراءها كالموضوعية الكفاءة والمهارات الفردية والتنظيمية.

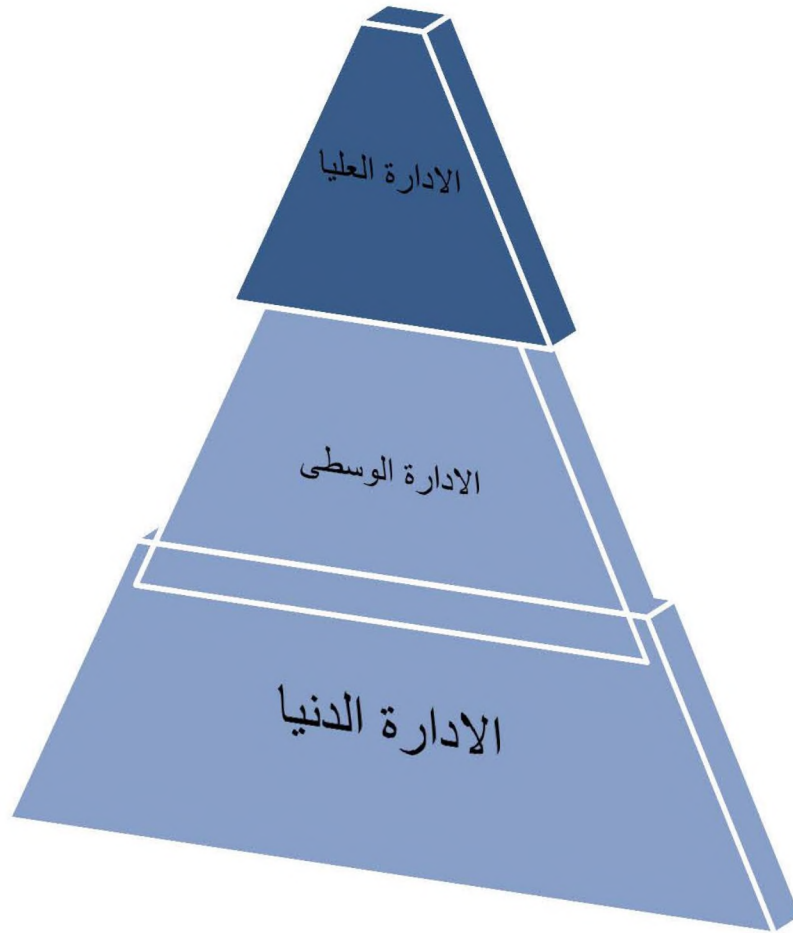
2- المستوى الثاني "الإدارة الوسطى":

يحتل المرتبة الثانية في السلم الاداري، يمثلها مديري الأقسام الادارية داخل المؤسسة العمومية، حيث يشترط فيهم نفس الصفات التي تشترط في مدراء الادارة العليا.

(1) مجدي عبد الله شرارة، المرجع السابق، ص 18.

3-المستوى الثالث " الإدارة الدنيا":

حيث يأتي أسفل السلم الاداري، وتمثل الإدارة التنفيذية أو التشغيلية أين تشرف على تنفيذ القرارات الصادرة لتحقيق الأهداف المرسومة من أجل النفع العام.



مخطط توضيحي لمستويات الإدارة العامة

مخطط ماهية الإدارة العامة



المقطع الخامس

وظائف الإدارة العامة

تمثل وظائف الإدارة العامة الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المؤسسات أو المنظمات الادارية العمومية على اختلاف مجال نشاطها (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، إلخ...)، حيث يقودها ويترأسها مدير على مستوى كل المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية أو دنيا).

من اهم نظرية التقسيم الإداري نظرية هنري فايول H. Fayol: يعيد هانري فايول، من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها عمليا، كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال وتقوم أفكار فايول إلى تصنيف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات: وظائف فنية وتجارية ومالية، وصيانة ومحاسبة، وأخيرا الوظائف الإدارية، 1990 و يرى (Fayol) أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية هي وضع خطة، التنظيم والتنسيق، إصدار الأوامر وإلى مراقبة وهي من المهام الرئيسية بالنسبة للمدير (1).

حيث يعد التعريف الكامل والشامل للإدارة العامة هو **تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق** ورقابة مجموعة أفراد داخل مؤسسة إدارية عمومية لقيامهم بجهد جماعي مشترك قصد تحقيق أهداف محددة. العملية الإدارية على خمس وظائف أساسية

أولا/ وظيفة التخطيط الإداري:

يعتبر من أكثر وظائف الإدارة العامة أهمية، هو رسم وتحديد عدد من الأنشطة والعمليات التي يتطلب من القوى البشرية ممارستها لتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك وفق خطة محكمة مع تسخير الوسائل المادية والبشرية لتحقيقها بأقل وقت ممكن وبأقل التكاليف.

(1) ايطاحن غانية ، أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية العدد 2 ، جامعة البليدة، 4 جوان 2014، ص 33.

1/ التعريف:

أ/ لغة:

جاء تعريف المنظمة العربية كالتالي: "التخطيط لغة، من الفعل خَطَّ، (خطط، يخط، خط) خط الكتاب بالقلم كتبه وخط على الأرض راس مع علامه وخطط يخطط تخطيطا وضع خطته ورسم منها تخطيط وضع خطه مدرسة للنواحي الاقتصادية التعليمية والإنتاجية وغيرها في أجل المحدود مثل وزاره التخطيط اقتصادي تخطيط لغوي تخطيط تربوي اذا التخطيط هو اسلوب يتم التصوير به رؤية افاق جديدة وحياء انجح وخط على الأرض راس مع علامه وخطط يخطط تخطيطا وضع خطته ورسم منها تخطيط وضع خطه مدرسة للنواحي الاقتصادية التعليمية والإنتاجية وغيرها في أجل المحدود مثل وزاره التخطيط اقتصادي تخطيط لغوي تخطيط تربوي اذا التخطيط هو اسلوب يتم التصوير به رؤيه افاق جديده وحياء انجح (1).

هناك فرق بين معنى الخطة ومعنى التخطيط، كون التخطيط عبارة عن تفكير ذهني مبدع ومستمر يتم من خلاله اتخاذ التدابير المسبقة لعمل مستقبلي، فهو مرتبط بالزمن، واتخاذ القرارات على أساس تفكير مسبق.

بينما تعتبر الخطة ترجمة رقمية أو موضوعية للأفكار التي تم التخطيط لها، فالخطة توضح ما ينبغي للمؤسسة القيام بها في الفترة القادمة، فهي تعد بمثابة تقرير أو بيان أنواع الوسائل والتصرفات الخلاصة بتحقيق الأهداف أو النتائج المستهدفة.

ب/ اصطلاحا:

تعددت تعريفات التخطيط من عالم وفقهه لآخر نذكر منها:

(1) - عرابوي فاطمة الزهراء، منديل نوال، التخطيط اللغوي في ظل إصلاحات الجيل الثاني، مجلة العدوي للسانيات العرفنية وتعليم اللغات، المجلد 02 ، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر ، جوان 2022 ، ص 59.

حسب الفقيه والعالم تيري: "التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقدمة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".

يطلق كل من سكوت وهايمن Scott et Haimann على عملية التخطيط بوظيفة الذكاء.

والتخطيط هو "عملية جمع المعلومات وتحديد الأهداف و السياسات و اقرار الإستراتيجيات التي يجب أن يتبعها المشروع، ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوزع ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للتخطيط الموضوعة".

في حين يقول هنري فايول عنه أنه "يشمل التنبؤ بما يكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" (1).

للتخطيط دور في تحديد مهام كل فرد من أفراد المؤسسة، كما أنه يهتم بجمع المعلومات الماضية والحاضرة والمستقبلية قصد التنبؤ بتطور مستقبل المؤسسة، ليتمكن من وضع برنامج مقترح تعمل به المؤسسة، أو ما يسمى بخطة.

للتخطيط الإداري شروط لا بد من توافرها وأنواع حسب الهدف المخطط له مسبقا، حيث تتم وفق خطوات ومراحل متباينة، كما له أهمية بالغة حتى تكفل الجهود بتحقيق الأهداف بفعالية.

ثانيا/ شروط التخطيط الإداري:

1. التركيز على تحديد الخطة تحديدا دقيقا وكاملا ضمنا لصحة وواقعية البيانات والإحصائيات من أجل تحقيق فرضيات سليمة.

2. رسم المخطط بخبرة ومهارة.

3. دراسة الوضع الراهن للمؤسسة الإدارية، ومعرفة مدى ملائمة الظروف المحيطة والسعي

إلى تحسينها.

(1)- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص15.

4. تحديد سبل أو طرق تحقيق الأهداف بتوفير الوسائل البشرية والمادية الضرورية.
5. تحديد النتائج المراد تحقيقها والغاية المرجوة من كل هدف.
6. كفاءة الجهاز الإداري المسؤول عن تنفيذ الخطة.
7. مشاركة الجميع في وضع وإعداد الخطة.
8. مركزية التخطيط واللامركزية التنفيذ من حيث مشاركة العاملين في الدولة في إعداد الخطة.
9. الوعي بأهمية التخطيط ومساهمة المواطنين في تحقيق الأهداف المنشودة من الخطة.

ثالثاً/ أنواع التخطيط الإداري:

قسم التخطيط الإداري إلى عدة تقسيمات، كل قسم له أنواع حسب أهداف وأغراض المختلفة للمؤسسة الادارية، وقد تباينت آراء علماء الإدارة بالتقسيمات الموضوعية للتخطيط، فمنهم من قسمها حسب المدة الزمنية، ومنهم من قسمها حسب الوظيفة أو المستويات الإدارية ومنهم من قسمها حسب الهدف، ومن أهم تلك التقسيمات:

أ - التخطيط الإداري حسب المدى الزمني:

1- تخطيط إداري طويل الأجل: يتم إعدادها من طرف المستويات العليا، وذلك برسم السياسات والأهداف العامة وتحديد المطلوب تحقيقها.

2- تخطيط إداري متوسط الأجل: يتم إعدادها من طرف المستويات الوسطى، وذلك بترجمة الأهداف إلى برامج عمل، مع تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف.

3- تخطيط إداري قصير الأجل: يتم إعدادها من طرف المستويات الإشرافية، بتحويل الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية.

ب - التخطيط الإداري بحسب الهدف:

1- التخطيط الإستراتيجي: تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق،

فقد أدى اهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية ككل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية...) إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية (1).

2- التخطيط التكتيكي: تترجم الخطط الإستراتيجية من طرف الإدارة السفلى في شكل خطط تكتيكية متوسطة المدى من أجل تحقق الأهداف الواردة في الخطة الإستراتيجية.

3- التخطيط التنفيذي: وهي ترجمة لعموميات الخطة الإستراتيجية قوم بها رؤساء الأقسام والمشرفان والمراقبان، أكثر تفصيلية ومركزة، تتوفر على أرقام تسمح بقياس النتائج والأهداف، مدتها قصيرة.

رابعاً/مراحل التخطيط الإداري:

هناك خمسة مراحل تعد بمثابة خطوات مدروسة تكمل كل واحدة منها الأخرى لابد من اتباعها في عملية التخطيط الإداري وهي:

1. **تحليل وضعية وظروف المؤسسة العمومية:** وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، مدى توافر الموارد والإمكانات والقدرات والمهارات، تحديد الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة أو العقبات التي قد تتعرض لها وتحليل العوامل المؤثرة عليها والمحيط بها مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، والتغيرات التي تطرأ عليها (2).
2. **رسم خطة وأهداف واضحة:** فمن خلالهما يتم تحديد مسار عمل المؤسسة الإدارية، ومساعدة مديريها وموظفيها على تركيز جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف وعدم الحياد عنها وفقاً للخطة العامة، مع مراعاة أن تكون الأهداف محددة بدقة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ومحددة بإطار زمني.

(1) - مجدي عبد الله شرارة، المرجع السابق، ص 60-61.

(2) - زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، عمان، دار الرؤية للنشر والتوزيع، 2007، ص 18-23.

3. معرفة البدائل المتاحة وانتقاء الأمثل منها: في هذه الخطوة يتم التعرف على البدائل والوسائل المتاحة أمام المؤسسة الادارية، مع انتقاء البديل الأمثل الذي يتوافق مع الخطة العامة بتحليل مزاياه وعيوبه بمدى إمكانياته على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (1).

4. تقسيم المهام والوظائف: وذلك حسب السلم الإداري وهو التنظيم الهرمي السائد في داخل المؤسسات الادارية الذي يتضمن عدة مستويات من الأعلى إلى الأسفل، تحركه السلطة الرئاسية أو السلمية التي تربط الرئيس بمرؤوسيه، مع وجوب امتثال المرؤوسين إلى أوامر وتوجيهات وتعليمات الرؤساء على مختلف المستويات السلمية.

5. التنفيذ والمتابعة: حيث يتم التعرف على مدى الانجاز العملي للخطة العامة، مع تحديد الجدول الزمني لتنفيذها ومتابعتها لمعالجة الانحرافات والأخطاء الإدارية التي حصلت أو قد تحدث أثناء تجسيد الخطة.

سادسا/ أهمية التخطيط الإداري:

1. يعمل التخطيط الإداري على رسم صورة مستقبلية لأهداف المؤسسة الادارية ومسار الوصول إليها، بما فيه من موارد ووسائل مادية وبشرية ضرورية، بدراسة العقبات والعراقيل التي من شأنها تعطيل المدراء والمسيرين في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة وفق الخطوط الرئيسية والفرعية الواجب اتباعها، من أجل إدارة أسهل، وتحقيق أهداف المؤسسة الادارية بكفاءة وفعالية أكبر (2).

2. يساعد التخطيط الإداري على إنشاء خطة عمل واضحة ومحددة بإطار زمني معين لجميع أفراد المؤسسة الادارية، مما يؤدي إلى توحيد وتكثيف جهودهم لتحقيقها.

3. إن وضع أهداف دقيقة وواقعية بالتخطيط لها وفق أساليب مدروسة حسب العوامل والمؤثرات الصناعية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية وغيرها، يجعل الأهداف قائمة على أسس واضحة رسم الإجراءات الأكثر أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة الادارية إعمالاً بمبدأ الأولوية،

(1) سمحدي عبد الله شرارة ، المرجع السابق، ص 55.

(2) زيد منير عبوي ، المرجع السابق، ص 23.

4. التخطيط للعراقيل والعقبات التي قد تواجه الشركة في المستقبل وتحضير حلول بديلة له تضمن استمرار سير العمل، بضمان البدائل المثلى لإتمام أعمال الشركة بكفاءة وفعالية وتكاليف الخسائر.

5. التخطيط على مستوى كل إدارة وقسم في الشركة بشكل منفصل ومن ثم التنسيق بينهم، وبالتبعية يتحدد ما هو المتوقع والمطلوب من كل موظف، وبالتالي تخصيص موارده وقدراته للعمل على إتمام مهامه ومسؤولياته في سبيل تحقيق الأهداف الكبرى للشركة، كما يزيد من ولاء الموظفين للشركة بسبب عملهم في بيئة عمل منظمة يُخطط لكل أمر فيها بدقة، ويُحدد للعاملين بها مهامهم وسبل تحقيقها بوضوح.

6. الاقتصاد في النفقات تهتم الخطة برسم الصورة التي ستكون عليها الأعمال في المستقبل ومن الناحية المالية تترجم هذه الأعمال إلى إيرادات ونفقات (1).

7. الإلمام بنقاط قوة الشركة والعمل على تطويرها، بالإضافة إلى تحديد الفرص المتاحة لها في الوقت الحالي أو مستقبلاً مما يسمح لها بتوسيع مجال أعمالها، ومساعدة الشركة على التنمية والتطور من خلال معرفة نقاط ضعفها والعمل على علاجها (2).

تتمثل أهمية التخطيط الإداري في كونه حجر الأساس لقيام الإدارة بباقي مهامها الأساسية ومنها: التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة.

ثانياً/وظيفة التنظيم الإداري:

التنظيم هو ثاني وظائف العملية الإدارية، وهي العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإدارية، وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة الإدارية، وتجميع الأنشطة وتخصيص مدير على رأس كل مستوى إداري.

(1) مجدي عبد الله شرارة ، المرجع السابق، ص 56.

(2) - المرجع نفسه، ص 57.

أولاً/ التعريف:

اختلفت التعريفات التي قدمها العلماء والفقهاء للتنظيم بحسب الاساس او المبدأ الذي تم اعتماده في الدراسة والبحث، نذكر اهمها:

تعريف نيومان **Newman** " تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف"، فهي تصميم هيكل لتقسيم العمل المطلوب تنفيذه في شكل وظائف محددة المسؤوليات والسلطات والعلاقات.

ويعرفه برنارد **Barnard** على أنه " نظام يعمل على تحديد الفعاليات والقوى الشخصية المنظمة بوعي وتكون بين شخصين أو أكثر" ، فالتنظيم إذن منظمة لشيء ديناميكي متحرك بوجود الإنسان فيه أي يركز على السلوك التنظيمي للأفراد (1).

تتطلب وظيفة التنظيم الاداري توفير التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات المتخصصة بالأنشطة والأعمال المراد تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة، وحتى يشمل كافة التراب الوطني لابد من وساطة تمكن من إخضاع المحيط لسلطة المركز، وهذه العلاقة الديناميكية بين المركز والمحيط التي تقوم عليها المركزية تكون مصدرين لنوعيين من المؤسسات الادارية: المؤسسات الإدارية المركزية والتي توجد في المركز (العاصمة)، والمؤسسات الإدارية اللامركزية.

ثانياً/ شروط التنظيم الاداري:

1. تحديد أنشطة العمل الضرورية والخطط مع تصنيفها لتحقيق الأهداف الادارية التنظيمية .
2. تقسيم العمل إلى أنشطة متكاملة بجمعها في وحدات عمل إدارية تقوم كل منها بمجموعة الأنشطة المتجانسة ضمانا لأفضل إستغلال للإمكانات المادية والبشرية.
3. تزويد كل قسم من أقسام المؤسسة الإدارية بما يناسب نشاطها من وسائل مادية كالأموال والمعدات والآلات، وتحديد الكفاءات البشرية اللازمة لأداء هذا النشاط بالمستوى المطلوب.

(1) - مجدي عبد الله شرارة ، المرجع السابق، ص57.

4. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
5. تحديد مستويات إتخاذ القرارات الادارية من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

ثالثاً/ أنواع التنظيم الاداري:

1 / التنظيم الاداري الرسمي :

هو ذلك التنظيم الذي تنص اللوائح والقوانين عليه داخل المؤسسة الادارية بوجوده ويستمد وجوده من الهيكل الرسمي، ومن أهم خصائصه (1):

- معتمد من طرف الإدارة العامة.
- يوضح العلاقات الرسمية.
- يظهر السلطة في شكل خريطة تنظيمية.

2/ التنظيم الاداري غير رسمي

يوجد في كافة المؤسسات الادارية وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائياً بناء على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم.

حيث تكمن أهمية التنظيم الاداري الغير رسمي في (2):

- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد داخل المؤسسة الادارية من خلال لقاء العاملين والموظفين مع بعضهم البعض وطرح انشغالاتهم وتطلعاتهم.
- يقوي روابط الاتصال بين العاملين والموظفين داخل المؤسسة الادارية.
- يساعد في القضاء على نقاط الضعف الموجودة في التنظيم الرسمي.

ثالثاً/أساليب التنظيم الاداري:

يقوم التنظيم الاداري على أسلوبين متباينين،

(1)- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة ، ط 2 دار وائل للنشر، عمان-الاردن ،2011، ص24.

(2)- نفس المرجع، 25-26.

أولا/ نظام المركزية الادارية:

يقصد بالمركزية وهو النظام الذي يتم حصر السلطات والوظائف الادارية واتخاذ القرارات على مستوى الادارة المركزية أي الإدارة العليا وعادة ما تمثلها العاصمة وتتخذ صورتين هما:

- المركزية المطلقة "التركيز الاداري"، المركزية المخففة "عدم التركيز".

1- صور المركزية الادارية:

اولا-المركزية المطلقة "التركيز الاداري":

ويقصد به تركز ممارسة الوظيفة الادارية في يد السلطة التنفيذية بالعاصمة، بحيث يكون للرئيس الاداري سلطة البث النهائي في النشاط المراد القيام به، وعادة ما يطبق هذا الأسلوب عند ممارسة الوظائف والمهام ذات البعد الوطني والتي تكتسي أهمية كبيرة، لدى يختص بها الرئيس شخصيا، وقد حددت كل القوانين (المراسيم التنفيذية) الاختصاصات الأصلية للوزير والتي يمكن أن يمنح غيره عن طريق التفويض حق ممارستها (1).

حيث يعتمد الرئيس الأعلى أسلوب الاستشارة المسبقة قبل اتخاذ القرار إذ لا يؤثر في طبيعة التركيز، ومن بعض المهام التي تتدرج ضمن اختصاصات الموكلة للرئيس الاداري الأعلى نذكر منها على سبيل المثال: القضايا الأمنية.

ثانيا-المركزية المخففة "عدم التركيز":

يقصد به توزيع سلطة إصدار القرارات الادارية النهائية والبث في الأمور على مستويات إدارية، تم اعتماد هذا الأسلوب نظرا لتزايد مهام الدولة، أين سمحت كل الأنظمة الادارية بإعطاء بعض المهام لموظفين للممارسة بعض الاختصاصات موكلة أصلا للرئيس الاداري الأعلى وهذا عن طريق التفويض.

مما يوجب خلق أجهزة وهيئات ادارية مساعدة، كما لا يستبعد تطبيق عدم التركيز على مستوى الإدارة المركزية كان يفوض الوزير الأمين العام للوزارة أو رئيس الديوان.

(1) محمد رفعت عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 125 - 126.

2-تقييم نظام المركزية الإدارية:

اولا/ مزايا المركزية الإدارية:

- يؤدي اسلوب المركزية الإدارية إلى تقوية السلطة المركزية (الحكومة) وبسط نفوذها على كل أجزاء إقليم الدولة مما يحافظ على وحدتها ويقوي أركانها، حيث يمثل هذا النظام ضرورة ملحة للدولة الحديثة عند بداية نشأتها .
- يعتبر النظام المركزي بمثابة الأداة المناسبة و ربما الوحيدة لإدارة وتسيير المرافق العامة الوطنية على أحسن وجه نظرا لما يتطلبه تسيير مثل هذه المرافق من خبرات وإمكانيات فنية و موارد مالية تعجز الوحدات الإدارية اللامركزية عن توفيرها (1).
- التقليل من النفقات العامة بنسبة كبيرة لتمييز موظفي السلطة المركزية عن نظرائهم على المستوى اللامركزي بقدر كبير من الخبرة في التسيير، مما يمكنهم من حسن أداء العمل الإداري و ترشيد النفقات ، كون الاستقلال المالي من إسراف و تبديد في المال العام.
- تجسيد العدالة بين جميع المواطنين في الاستفادة من خدمات المرافق العامة و يكفل تجانس في النظم والأنماط الإدارية على مستوى كل أجهزة الدولة بحكم تركيز السلطة الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى استقرار ووضوح الإجراءات و المعاملات الإدارية وعدم تناقضها و اختلافها فيما بينها، مما ينتج عنه ترقية مستوى الأداء الإداري و تفهم المتعاملين مع الإدارة.
- تحقيق المساواة بين الأفراد المتعاملين مع الإدارة على اختلاف مناطقهم دون تمييز بين سكان منطقة وأخرى طالما أن سلطة اتخاذ القرار تم تركيزها في يد واحدة وهي السلطة المركزية(2).

ثانيا/ عيوب المركزية الإدارية

- على الرغم من تمتع النظام المركزي بالعديد من المزايا إلا أن هناك ما يؤخذ عليه من عدة جوانب نذكر منها على وجه الخصوص :

(1) محمد الصغير بعلي، القرارات الادارية، الطبعة الاولى، دار العلوم للنشر، عنابة، 2005، ص 60.

(2) عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، سنة 2013، ص 160.

- عدم الاستجابة لرغبات سكان الوحدات المحلية و عدم تلبية احتياجاتهم المتعددة والمتنوعة التي عادة ما تغيب في معظمها عن أعضاء السلطة المركزية.

- إن تطبيق النظام المركزي في الواقع العملي ينتج عنه حالة من الاختناق في المجال الإداري بسبب تعدد الإجراءات و تراكم الملفات و تركيز السلطة في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص مما يؤدي إلى نمو ظاهرة البيروقراطية و المحسوبية و الفساد الإداري (1).

- إن تبني نظام المركزية الإدارية يؤدي إلى إشاعة نوع من الديكتاتورية و يحد من إعمال مبدأ الديمقراطية الإدارية من خلال حرمان سكان الأقاليم من المشاركة في صنع القرار و تسيير شؤونهم المحلية بأنفسهم عن طريق مجالس منتخبة(2).

- يؤدي تركيز السلطة بيد الوزراء و فئة قليلة من الرؤساء والإداريين في العاصمة إلى قتل روح المثابرة و الإبداع لدى الموظفين الآخرين نظرا لانحصار دورهم في تنفيذ الأوامر و التعليمات الصادرة من السلطة المركزية و عدم مشاركتهم فيها . كما لا تتماشى هذا الأسلوب (المركزية الإدارية) مع المبادئ الديمقراطية التي تقتضي أن تسيير الأقاليم المحلية من طرف سكانها من خلال مجالس منتخبة.

ثانيا: نظام اللامركزية الادارية:

هو نظام يقوم على توزيع السلطات والوظائف الادارية بين الإدارة المركزية (الحكومة) وهيئات و وحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحة مستقلة قانونا عن الإدارة المركزية، ويتخذ النظام اللامركزي صورتين هما:

▪ اللامركزية الإقليمية

▪ اللامركزية المرفقية

1- صور اللامركزية الادارية:

(1) مازن ليلو راضي، المرجع السابق، ص 161

(2) محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 30

1/ اللامركزية الإقليمية:

تعتبر اهم تطبيقات النظام اللامركزي، حيث تجسد فعليا فكرة الاستقلال الحقيقي للإدارة المحلية، تمارس هذه الهيئات صلاحياتها واختصاصاتها في حدود اقليم معين، ينطبق هذا الاسلوب على البلدية والولاية.

ان إعتقاد اللامركزية أمر ضروري لتفعيل تسيير الشؤون المحلية وتحقيق مشاركة المواطن الفعلية في تدبير الشأن العام فاللامركزية تمنح حرية اتخاذ القرار على المستوى المحلي مع اللامركزية مع استقلالية الموارد للجماعات المحلية لضمان تحقيق التنمية المحلية⁽¹⁾.

2/ اللامركزية المرفقية:

ويتمثل في منح مجموعة من الهيئات والمؤسسات الشخصية المعنوية لمباشرة وظيفتها الادارية والمتعلقة أساسا بمرفق عام (خدمة عمومية كمرفق التعليم الجامعة أو مرفق صحي كالمستشفيات).

حيث تمارس هذه المؤسسات مهامها بصفة مستقلة عن الإدارة المركزية مع الخضوع لوصايتها حتى لا تخرج عن الاطار المسموح به قانونا⁽²⁾.

تقييم نظام اللامركزية الإدارية

ب/ مزايا اللامركزية الإدارية

- تجسيد مشاركة الشعب في تسيير شؤونه المحلية الإدارية بنفسه من خلال مجالس يشترك سكان الهيئات الإدارية المحلية في تشكيلها عن طريق الانتخاب و تعلمهم كيفية اختيار أفضل العناصر

(1) بوزرقة صفاء، علاقة الإدارة مع المواطن في الانظمة الادارية، -دراسة مقارنة بين الجزائر و المغرب العربية، تخصص الادارة العامة المقارنة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة، السنة الجامعية 2021/2022. ص 60.

(2) مازن ليلو راضي، القانون الاداري (طببعة القانون الاداري، التنظيم الاداري، الضبط الاداري...)، الطبعة الثالثة، من دون دار نشر، ومن دون سنة، ص 55.

التي تصلح لإدارة المرافق والشؤون المحلية للإقليم ، كما تمكنهم من اكتساب الخبرة في ممارسة الشؤون العامة.

- تقريب الإدارة من المواطن والقضاء على الروتين و البطء في إنجاز الأعمال الإدارية المترتبة عن تبني نظام المركزية الإدارية من خلال صدور القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية من هيئات لامركزية قريبة و سرعة الاستجابة إلى تحقيق كل ما يتطلبه حسن سير المرافق العامة.

- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية الناتج عن ازدياد اقتحام الدولة المعاصرة للعديد من المجالات الجديدة كالمجال الاقتصادي و الصناعي، و ذلك من خلال منح بعض الهيئات اللامركزية صلاحية إدارة بعض المرافق و المصالح المحلية لتفرغ الإدارة المركزية للقضايا ذات البعد الوطني .

-تحسين نوعية و جودة العمل والأداء الإداري نظرا لإدارة و تسيير الشؤون المحلية من طرف أشخاص لهم مصالح مباشرة و حقيقية في ذلك ، الأمر الذي يدفعهم إلى الاهتمام أكثر والحرص الكبير على تلبية الاحتياجات المحلية للمواطنين بالإضافة إلى تحسين الأداء في تسيير مختلف المرافق أو المؤسسات العامة (1).

- القدرة على مواجهة الأزمات و وتخطي الكوارث ، فإذا ما حل بالجهاز الإداري بالعاصمة خلل أو اضطراب نتيجة لظروف معينة فغن ذلك سيؤدي إلى شلل الأجهزة الإدارية في كامل إقليم الدولة في حالة تبني نظام المركزية الإدارية .

- تجسيد مبادئ الديمقراطية على مستوى الإدارة نتيجة إشراك الشعب في اتخاذ القرارات وإدارة المرافق العامة المحلية، كما يحقق العدالة في توزيع حصيلة الضرائب و توفير الخدمات في كل أرجاء إقليم الدولة ، على عكس المركزية الإدارية حيث تحظى العاصمة والمدن الكبرى بعناية أكبر على حساب المدن و الأقاليم الأخرى (2).

(1) محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 82.

(2) المرجع نفسه، ص 83.

يرى البعض أن تطبيق اللامركزية الإدارية من شأنه أن يؤدي إلى المساس بوحدة الدولة وتشتيت
الوظيفة الإدارية من خلال توزيعها بين السلطة المركزية من جهة و الأشخاص المحلية أو المرفقية
المستقلة من جهة ثانية. غير أن هذا الرأي تم انتقاده على أساس أن استقلال الهيئات الإدارية
المحلية لا يعني استقلالها سياسيا أي انفصالها بشكل نهائي عن إقليم الدولة بل تستقل بممارسة
الشؤون الإدارية الإقليمية أو المصلحية فقط و تحت إشراف و رقابة السلطة المركزية ، على أن
تترك ممارسة الشؤون الإدارية ذات الطابع الوطني للسلطة المركزية مما يحول دون المساس
بالوحدة الترابية للدولة أو خروج هذه الهيئات في ممارسة وظيفتها عن الحدود المرسومة لها من
قبل السلطة المركزية (1).

- توفير نفقات كبيرة تنقل كاهل خزينة الدولة، و أن الهيئات الإدارية اللامركزية تفتقر إلى الخبرة
لإدارة المشروعات و المرافق العامة مقارنة بالإدارة المركزية، بالإضافة إلى ذلك يعاب على
اللامركزية الإدارية أنها تهتم بالمرافق المحلية على حساب المرافق الوطنية ، و قد تتسبب في
نشوب نزاعات بين الوحدات الإدارية المحلية و بين الإدارة المركزية أو بين بعضها البعض .
- و يؤخذ على اللامركزية الإدارية على أن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى حرص المنتخبون
المحليون على إعادة انتخابهم أكثر من حرصهم على خدمة شؤونهم المحلية ذات المنفعة العامة
كما قد يؤدي في بعض الأحيان عدم توفر عناصر ذات كفاءة في التسيير على المستوى المحلي
إلى حدوث أخطاء عديدة في اتخاذ القرارات (2).

ثالثا/ أهمية التنظيم الإداري:

1- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية، والوظائف المخولة لها، بحيث

(1) - محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 82.

(2) - مجدي عبد الله شرارة، المرجع السابق ص 65.

يعين لكل إدارة أو قسم اختصاصاتها وعلاقتها بالإدارات والأقسام الأخرى في المؤسسة ما يحقق انسياب العمل، كما يحدد الصلاحيات المخولة للرؤساء وللموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المؤسسة (1).

2- توضيح الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم من أقسام المؤسسة الادارية مع تزويد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء العمل مما يؤدي إلى سهولة سير العمل (2).

3- ضمان توفير طرق ووسائل الاتصالات الرسمية والغير رسمية بين مختلف المستويات الإدارية من إرسال و استقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة إيصالها إلى كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

4- انتظام سير العمل في المنظمة، وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة، والوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاية والفعالية.

5- تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال الادارية في المؤسسة الادارية.

6- توفير بيئة عمل مناسبة داخل المؤسسة الادارية قائمة على التعاون بين الوحدات الإدارية وبين الموظفين العاملين فيها (3).

رابعاً/ وظيفة التوجيه الاداري:

يعتبر التوجيه الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير ويهتم بالعنصر البشري على عكس باقي وظائف الادارة ، لدى يمكن تعريفه بأنه عملية التأثير على سلوك العاملين والموظفين لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود، فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المدير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات واوامر.

(1) محمد رفعت عبد الوهاب ،النظرية العامة للقانون الاداري، دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية-مصر، 2012ص 132.

(2) Aquinas, Management Principles and Practice AND Organisational Behaviour, Bharathiar University, excel books privatelimited, Naraina, New Delh, 2007 ,P70

(3) نفس المرجع، ص 73-74.

1/ تعريفه:

أ/ لغة: توجه إليه بمعنى أقبل وقصد، واتجه إليه بمعنى أقبل عليه، وأصل الكلمة توجيه: هي وجه وتعني: انحنى، دل، أرشد وتوجه، تعني انحناء ذو جهة من الجهات الأربع الأصلية.

ونقول وجه الشيء أي أداره إلى الجهة الأخرى أو مكان آخر، والموجه هو القائم بعملية التوجيه، أما الموجه هو الشخص الذي تقع عليه عملية التوجيه والموضوع نحو الهدف الذي يسعى إليه الموجه⁽¹⁾.

ب/ اصطلاحاً: هو "العملية التي تبين للفرد ما هي حظوظه في النجاح في ميدان دراسة معينة وفي مستوى محدد أو تخصص مهني أو آخر وفي درجة معينة من التأهيل".

يرى سيد عبد الحميد مرسي بأن التوجيه هو "تلك العملية التي تهتم بالتوفيق بين الطالب بما له من خصائص مميزة من ناحية، والفرص التعليمية المختلفة بمطالبها المتباينة من ناحية أخرى، و التي تهتم أيضاً بتوفير المجال الذي يؤدي إلى نمو الفرد و تربيته"⁽²⁾.

ميخائيل أسعد" المقصود بالتوجيه هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و هو مساعد الفرد على تبين طريقة في خضم الحياة المتغيرة باستمراره".

كما يشير هوبوك Hoppok إلى أن التوجيه هو " أي نشاط يمارس بقصد التأثير على الفرد في صياغة الخطة المستقبلية " ⁽³⁾

فهذه وظيفة هامة في المؤسسة تعكس مدى سالة الوظيفة الإدارية فبعد تحديد الأهداف وتوزيع المهام على الأفراد العاملين في المؤسسة لا بد من إعلامهم وإرشادهم وقيادتهم وتحفيزهم وهنا تكمن وظيفة التوجيه، إذ تتزايد أهميتها في المستويات الدنيا أين تكون العالقة بني الرئيس والمرؤوسين مباشرة حيث تزيد أهمية و فعالية التوجيه.

(1)- موسوعة ويكيديا.

(2)- مجدي عبد الله شرارة، المرجع السابق، ص 82.

(3)- نفس المرجع، ص83.

2/ عناصر التوجيه الاداري:

1. تحديد واجبات العاملين والموظفين على اختلاف مستوياتهم الادارية.
2. شرح إجراءات الادارية لتنفيذ كل عمل داخل المؤسسة الادارية.
3. النصح و الإرشاد المستمر للعاملين والموظفين داخل المؤسسة الادارية.
4. تشجيع العمال والموظفين بالثناء على المجهودات المبذولة والسعي لتحسينها.
5. التأكد من تنفيذ الاجراءات بالشكل الصحيح، مع وضع حل للمشكل أو الانحراف الذي قد يوجهونه أثناء القيام بمهامهم.
6. إصدار الأوامر الادارية والتعليمات التنفيذية.
7. خلق علاقة مباشرة بين الرئيس الاداري والمرؤوسين كأفراد أو جماعة⁽¹⁾.

3/ مجالات التوجيه الاداري :

1. مجال القيادة الادارية: من حيث توجيه نابه من الرئيس الاعلى الى المرؤوسين.
2. مجال الاتصالات الادارية: تكمن في توجيه حول طريقة التواصل داخل المؤسسة الادارية وكيفية التواصل مع المتعاملين.
3. مجال الحوافز: يكمن في التوجيه القائم على التحفيزات المعنوية والادارية⁽²⁾.
4. اتخاذ القرارات: يكمن في كيفية اتخاذ القرار على جميع مستويات من أعلى إلى أدنى.

4/ أهمية التوجيه الاداري:

1. مباشرة العمل ، يتم بدء كل عمل في المنظمة من خلال وظيفة التوجيه، حيث يوجه المديرين المرؤوسون حول ما يجب القيام به وكيفيته ووقته المناسب ، وكذلك يقوم المديرين بالتأكد من اتباع الموظفين تعليماتهم بشكل صحيح.

(1) مجدي عبد الله شرارة، المرجع السابق، ص83.

(2) مازن ليلو راضي المرجع السابق، ص10.

2. توحيد الجهود ، يكون الرؤساء قادرين على توجيه وإلهام المرؤوسين للعمل، من خلال التوجيه يمكن ربط جهود كل قسم ودمجها مع الآخرين، فيمكن القيام بذلك من خلال القيادة المقنعة والتواصل الفعال، فتكامل الجهود يحقق الفعالية والاستقرار.
3. تحفيز الموظفين ، يحدد المدير إمكانات وقدرات مرؤوسيه ويساعدهم على تقديم أفضل ما لديهم.
4. يوفر الاستقرار ، مهم في نمو أي مؤسسة ادارية والتوجيه الفعال يطور التعاون والالتزام بين الموظفين ويخلق توازناً بين مختلف الإدارات والوحدات.
5. مواكبة التغييرات، يمكن للمدير من خلال التحفيز والتواصل المناسب والقيادة أن يجعل الموظفين يفهمون طبيعة ومحتويات التغيير وكذلك الآثار الإيجابية للتغيير، مما يساعد على التكيف السهل مع متغيرات دون أي احتكاك بين الإدارة والموظفين⁽¹⁾.
6. الاستخدام الفعال للموارد، إن التوجيه ينطوي على تحديد واجبات ومسؤوليات كل مرؤوس بوضوح وبالتالي تجنب الهدر، وتجنب ازدواجية الجهود، وينطوي التوجيه أيضاً على استخدام الموارد البشرية والمادية بأفضل الطرق لتقليل التكاليف وزيادة الأرباح⁽²⁾.

خامساً/وظيفة التنسيق الإداري:

هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي ، وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقياً بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعي ايجابي بالبيئة الخارجية.

1/ تعريفه لغة⁽³⁾: تنسيق : مصدر نَسَّقَ

نَسَّقَ الْعَمَلُ : تَوَجَّهَ نِظَامُهُ وَشَكَّلَهُ.

(1)- مجدي عبد الله شرارة، المرجع السابق، ص83.

(2)- نفس المرجع، ص84-85.

(3)- موسوعة ويكيبيديا.

التنسيق: تحقيق التوافق والتكامل بين جميع الجهود والأنشطة لبلوغ الهدف الشامل المشترك.

2/ اصطلاحاً⁽¹⁾:

عرف الدكتور سليمان الطماوي التنسيق على أنه " التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك، وبث الانسجام بين أفرادها، بحيث يبذل كل منهم قصار جهده في تحقيق الغاية المشتركة."

كما يعرفه الفقيه هنري فايول أنه " تأمين الانسجام بين جميع الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، بطريقة تيسر العمل وتحقق النجاح.

3/ أساليب التنسيق الإداري:

من أهم وسائل التنسيق:

1. تسلسل الأوامر: وحدة الأمر الصادرة من رؤساء إلى المرؤوسين.
2. التنسيق بالقواعد والاجراءات : في حال كانت مألوفة بالنسبة للمرؤوسين أو يمكن التنبؤ بها إذا ما استدعى الأمر التغيير.
3. التنسيق الإداري الهرمي: هدفه ايصال مشاكل وانشغالات وتطلعات المرؤوسين لرؤسائهم.
4. التنسيق بالأهداف: أن ينسق المدير جهود مرؤوسيه بما يحقق أهداف المؤسسة الإدارية المرجوة.
5. استخدام المساعدين بالتنسيق: إحداث منصب مساعد مدير ليجمع المعلومات عن المشكلة ويقدم بعض البدائل للحلول مما يسهل على المدير عملية تنسيق العمل والجهود⁽²⁾.
6. استخدام الاتصال للتنسيق : تعيين منسق ويكون بمثابة حلقة الوصل بين الاقسام الادارية مثلا قسم الانتاج وقسم المبيعات.

(1)-سليمان الطماوي، النظرية العامة للقرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1966، ص143.

(2)- مجدي شرارة، المرجع السابق، ص 151-153.

6. اللجان الادارية التنسيقية: لها جدول أعمال ، حيث تتكون اكثر من عضو وتوفر المعلومات وتتبادل وجهات النظر (1).

7. المناقشات غير الرسمية : علاقات ودية لتوفير السرعة في تقريب وجهات النظر خاصة من ادا كانت على نفس المستوى الاداري .

8. المنسق الخاص: يقدم النصائح للمدير من مساعدات على أن لا يقوم مقامه مثل الوكيل .

4/ أهداف التنسيق الإداري:

1. تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف أشكال الوظيفة في المؤسسة الادارية، بحيث يسود التفاهم والتعاون على مستوى مختلف المستويات الإدارية.

2. إعتداد معيار موحد في التعامل مع المرؤوسين من أجل تحقيق المساواة بين العاملين والموظفين على اختلاف درجاتهم.

3. التنسيق الإداري يعمل على تجنب وتفادي التكرار والازدواجية وتجنب الصراعات أيضاً (2).

4. يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الوقت وبذل الجهد وصرف النفقات.

5. تكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة الادارية وربط بعضها ببعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق الأهداف المرجوة.

6. منع المشاكل الإدارية التي قد تحدث في حالة غياب التنسيق الإداري داخل المنظمة. .

تجدر الاشارة في الأخير أن وظائف الإدارة العامة كلها متجانسة ومتراطة فيما بينها، وهذا عرض مبسط لعلاقة الوظائف الأربعة الأخرى التي تناولناها في الدروس السالفة

(1) - مجدي شرارة، المرجع السابق، ص 153.

(2) - نفس المرجع ، ص 154

والتي سنتطرق لها لاحقا كوظيفة الرقابة.

➤ العلاقة بين التخطيط والتنسيق:

▪ أهم أهداف فاعلية الخطط هو التكامل بينها، ولتحقيق هذا التكامل والترابط يتطلب من المدير إتخاذ قرارات متعددة لضمان التنسيق بين الخطط تصميميا وإنجازا حتى يتحقق التكامل المطلوب.

➤ العلاقة بين التنظيم والتنسيق:

▪ الهدف الأساسي من العملية التنظيمية هو تسهيل مهمة التنسيق بين الوظائف والافراد في كافة المستويات الادارية التنظيمية.

➤ العلاقة بين التوجيه والتنسيق:

▪ يلعب التوجيه دورا مهما في تحقيق التنسيق المطلوب (بين المدير أو القائد الاداري والمرؤوسين).

➤ العلاقة بين الرقابة والتنسيق:

▪ يشترك التنسيق مع الرقابة في هدف ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة وتصحيح الانحرافات الادارية في حالة حصولها.

سادسا/وظيفة الرقابة الادارية

الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية، فهي تقوم بإدارة الوظائف ومتابعتها وتقييمها ونجدها مرتبطة بكل مراحل الإدارة داخل المؤسسة العمومية وخاصة التخطيطية منها والتي ترسم الأهداف، فالرقابة تكشف عن مدى تحقيق هذه الأهداف وبمفهوم آخر وأبسط الرقابة هي قياس الأداء وذلك لارتباطها بتحديد نجاح مراحل العمل المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه، كونها أداة إدارية تتضمن مجموعة من الإجراءات تتأكد من خلالها قيام كل موظف بدوره، وتحدد الأخطاء والانحرافات في سير العمل، ما يجعلها مثل المؤشر الذي يحكم بنجاح العمليات من عدمه، وبما يساعد على تصحيح الأخطاء والانحرافات .

1/ تعريفها لغة:

الرقابة في اللغة: نجد في مدلولات اللغة العربية إن كلمة الرقابة من الفعل راقب - يراقب اسم رقابة، وردت بمعان كثيرة منها: الحراسة والرعاية، ورقب الشيء، وراقبه أي حرسه، وراقب القوم حارسهم، والراقب هو الحارس والحافظ، ويقصد منها قمع الكلام أو الآراء العامة أو أي معلومات أخرى يمكن اعتبارها غير مقبولة أو ضارة أو حساسة أو غير صحيحة سياسياً أو غير ملائمة على النحو الذي تحدده الحكومات أو وسائل الإعلام أو السلطات أو غيرها من الجماعات أو المؤسسات. وقد يصل إلى حد الحجب وهو حذف المواد إذا وجدت غير مقبولة بنظر الهيئة المطلعة (1).

قال ابن منظور: رقب في أسماء الله تعالى: الرقيب: هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وفي الحديث: ارقبوا محمداً في أهل بيته، أي أحفظوه فيهم.

والرقابة في الشرع: هي القواعد المستنبطة من الشريعة الإسلامية، والتي تستخدم لمحاسبة المرء في عمله، سواء تعلق الأمر بدينه أو دنياه.

التعريف الاصطلاحي:

عرفها فايول على أنها " التحقق ما اذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة وتعليمات الصادرة ان غرضها هو الاشارة الى نقاط الضعف والاختفاء بقصد معالجته ومناع تكرار حدودها على كل شيء معدات، افراد، وافعال" (2).

كما عرفها مرشار ديموك على انها الطريق او الوسيلة التي يمكن للقيادة او الرئاسة الادارية ان تعرفه تحدد بها هذه الاهداف قد تحققت على اكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها.

(1) - كمال بودانة وعبد العالي دبله، الاصول العلمية والعملية في الرقابة الادارية، الطبعة الاولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الاردن، 2014، ص 140-141.

(2) - موقع ساهلة ماهلة المصدر الاول لمذكرات التخرج في الجزائر، عنتره مرزوق، محاضرات مقياس: الرقابة الإدارية - موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة محلية، جامعة بوضياف المسيلة، السنة الجامعية 2020/2021. ص 5.

أما ماتش فيبر يرى بأنها " العملية التي تعني ممارسه سلطه الحياه يومية وهذا التعريف مفهوم رقابه ان الاساس في عمليه الرقابة باستخدام السلطة والنقود التي تمثل قوه العوامل النافذة في المنظمة في المنظمة".

كما عرفها الدكتور صلاح شنواني ان الرقابة وظيفه اداريه تعمل على قياس والتصحيح اعمال المساعدين بغرض التأكد من ان الاهداف والخطط المرسومة قد تحقق كونان من كل الاعمال تسير وفق الخطة والبرامج وتعليمات التي تم تحديدها فهدفها وكشف الاخطاء والانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها ومنع حدوثه⁽¹⁾.

أما في الاصطلاح بالمعنى المختصر عملية التحقق من مدى انجاز الأهداف المرجوة، والكشف عن الصعوبات في تحقيق هذه الأهداف، والعمل على إزالتها في اقصر وقت ممكن.

2/أهمية الرقابة الإدارية :

1. التركيز على ضبط وتيرة العمل وضمان سيره بشكل منظم وصحيح، وقيامها بالتأكد من تحقيق النتائج عبر المتابعة المستمرة، وفي حالة وجود أخطاء أو تجاوزات أو تقاعس في أداء العمل، فإن الرقابة الإدارية تكون أساسا لعمليات الإصلاح والتصحيح.

2. تعتبر عملية هامة ومؤثرة في جميع العمليات الإدارية وبالأخص المراحل الشهيرة (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم)، لأنها تتأكد من سير العمل بشكل مثالي، وكذلك تراقب أداء الموظفين والتزامهم وتضمن تطبيق أفضل الممارسات الإدارية خلال كافة العمليات⁽²⁾.

فعلى مستوى التخطيط تتأكد من وضع الخطط الصحيحة المحددة فيها الأهداف والسياسات والإجراءات ومداها الزمني، في حين يقع على عاتقها في عملية التنظيم التأكد من وضع كافة

(1) كمال بودانة وعبد العالي دبله، المرجع السابق، ص 142.

(2) - موقع ساهلة ماهلة المصدر الاول لمذكرات التخرج في الجزائر، عنتره مرزوق، المرجع السابق، ص 5-6.

الأمر في مواقعها الصحيحة من الناحية الهيكلية وتوزيع المهام وصحة توظيف الطاقات البشرية بما يحقق أقصى درجات الكفاءة في الأداء.

3. ويكون دور الرقابة الإدارية هاما جدا في عملية التنفيذ، فهي تتحول هنا إلى ميزان وأداة قياس تعطي مؤشرات مباشرة بشأن مدى نجاعة تنفيذ العمليات، وما إذا كانت تتجه بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف، أو أنها تحتاج إلى إعادة ضبط من خلال إعادة توجيه الجهود بصورة أمثل.

4. تعد عملية الرقابة الإدارية اللاحقة مهمة جدا، فهي توفر التقييم الشامل للمشروع أو الخدمة

التي تم العمل على تحقيقها، ويمكنها وضع نسب رقمية تبين مدى جودة النتائج وحجم النجاح المحقق، وكذلك حجم التأخير أو التراجع أو الأخطاء.

5. ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية ومنع هدرها، كما تساعد الرقابة الإدارية الإدارة العليا على توزيع المهام والمسئوليات بشكل يوازن بين قدرات الكفاءات والطاقة البشرية وبين إمكانية تحقيقها للأهداف المرجوة، والتقليل من وقوع الأخطاء والانحرافات الادارية وتوفير بدائل واساليب حديثة لحل المشاكل (1).

6. تساهم الرقابة الإدارية في تطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم من خلال قياس عطائهم ونسبة تحقيقهم للأهداف وبيان جوانب التحسين التي يحتاجون إليها وتعمل رادعا مسبقا للموظفين اللذين يميلون الى الانحراف (2).

3/ أنواع الرقابة:

تعددت أنواع الرقابة حسب التقسيمات التي أوردها الباحثون الاداريون والفقهاء، ومن أشهر التقسيمات هناك نوعان أساسيان للرقابة الإدارية: **الرقابة الخارجية** وتتضمن رقابة السلطة التشريعية على الإدارة العامة من حيث ضبط القوانين والمراسيم والأوامر الوزارية، و رقابة السلطة القضائية من حيث مدى مشروعية تلك القوانين والمراسيم والأوامر الوزارية.

(1) - موقع ساهلة ماهرة المصدر الاول لمذكرات التخرج في الجزائر، عنتره مرزوق، المرجع السابق، ص6.

(2) - محمد محمود علاونة، المرجع السابق، ص137.

أما الرقابة الداخلية ، تتضمن الرقابة على الجهاز المركزي بإنشاء سلطات مكلفة بالرقابة على الأجهزة التنفيذية وزارات هيئات حكومية مديريات ، كما هناك الرقابة على الادارة المحلية، وهي الهيئات والسلطات التي تتدرج ضمن النظام اللامركزي⁽¹⁾.

وأهم انواع الرقابة الممارسة في المؤسسة الادارية حسب التشريع الجزائري:

1/الرقابة الرئاسية:

تعد الرقابة الرئاسية أحد المظاهر الأصلية للنظام المركزي، فلا يقوم هذا الأخير بدون رقابة رئاسية يقوم بها الرئيس على مرؤوسيه في شخصهم وعملهم، فالنظام المركزي يقوم على مبدأ التدرج في السلم الإداري⁽²⁾.

وتمارس الرقابة الرئاسية من الأعلى إلى الأدنى أي بصفة عمودية، حيث يمارس الرئيس على مرؤوسه مجموعة من السلطات تتجلى في العديد من المظاهر كالترقية والتوجيه والإشراف، يمكن حصر مظاهر الرقابة الرئاسية فيما يلي:

أولاً/ الرقابة على الأشخاص

هي مجموعة السلطات المخولة للرئيس على المرؤوس في شخصه أو بالأحرى حياته الوظيفية، وتتمثل الرقابة إجمالاً في سلطة الرئيس في التعيين والترسيم، وفي خضم حياته الوظيفية هناك جملة من السلطات كالترقية والنقل والتأديب، كما يملك الرئيس السلطة في التنظيم الداخلي للمؤسسة لا سيما توزيع العمل بين الموظفين⁽³⁾.

ثانياً/ الرقابة على الأعمال

إن الأصل في وجود المؤسسات العمومية أو المرافق العامة، تقييم الخدمات العمومية للمواطنين، حيث تسخر الإدارة لذلك جماعة من الموظفين تتولى تقديم الخدمة العمومية، وأثناء القيام بهذا العمل يخضع الموظفون لرقابة إدارية على أعمالهم لضمان الانتظام والجودة في تقديم

(1) -محمد محمود علاونة، المرجع نفسه، ص 137-138.

(2 و3) -عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، سنة 1984، ص 216.

الخدمات، ومن بين المظاهر في هذا الشأن ما يظهر من سلطة التوجيه والاشراف التي تقام كرقابة سابقة، وهناك رقابة لاحقة على العمل كالتعقيب والمصادقة والتعديل والحلول.

2/الرقابة الوصائية:

تعرف بانها مجموع السلطات التي يقررها القانون لسلطة عليا على أشخاص الهيئات اللامركزية وأعمالهم بقصد حماية المصلحة العامة، ومن هنا فإن الوصاية أداة قانونية بموجبها تضمن وحدة الدولة وذلك بإقامة علاقة قانونية دائمة ومستمرة بين الأجهزة المستقلة والسلطة المركزية⁽¹⁾.

اولا/الرقابة على الأشخاص

تقوم هذه الرقابة على سلطات تملكها الهيئات المركزية على الأشخاص من الهيئات اللامركزية في حدود النص القانوني واعتبارات المصلحة العامة، وتتجلى في العديد من السلطات كالتوقيف والإقصاء الذي قد يمس أعضاء المجالس المنتخبة.

ثانيا/الرقابة على الهيئة

يمكن للرقابة الوصائية أن تقع على الهيئات المنتخبة على المستوى المحلي، فتقوم بحلها وتفكيكها، تعتبر سلطة الحل من أخطر السلطات لتعلقها بالإرادة الشعبية، وعلى هذا الأساس أحاطها المشرع بجملة من الحالات الواردة حصرا كأسباب للحل وفق الإجراءات القانونية محددة، مع وجوب التنبه في هذا المقام أن الحل لا يمس بالشخصية المعنوية للهيئة⁽²⁾.

ثالثا/الرقابة على الأعمال

تمارس الرقابة الوصائية على الأعمال وتظهر عموما في ما يلي:

أ- المصادقة أو التصديق:

(1) عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 177.

(2) نفس المرجع، ص 178.

تعتبر المصادقة سلطة تملكها الدولة على الهيئات اللامركزية لإضفاء الشرعية على أعمال الهيئات اللامركزية، فلا يمكن أن تكتسب أعمال المجالس أثراً قانونياً بدون التصديق الذي لا يمس بالاستقلالية، لأن حدوده لا تخرج عن مدى التزام العمل بالنص القانوني، وتأخذ المصادقة أشكالاً، فقد تكون صريحة أو ضمنية.

ب-الإلغاء:

الإلغاء من جملة السلطات التي تملكها الجهات الوصية على أعمال الهيئات اللامركزية، والغرض من الإلغاء إزالة وإبطال الأعمال الصادرة من المجالس في شكل مداولات (لا يمكن أن نقول عنها قرارات حتى يتم التصديق عليها)، وترجع العلة في ذلك مخالفة النص القانوني أو اعتبارت المصلحة العامة، وقد حصر المشرع الإلغاء في البطلان النسبي أو المطلق.

ج-الحلول:

دائماً في إطار تحقيق المصلحة العامة التي تعتبر غاية وهدف كل وظيفة ومؤسسة إدارية سواء مركزية أو لا مركزية، واستناداً لهذا الأساس يمكن للهيئات المركزية الحلول في مكان الهيئات اللامركزية إذا كان الغرض تحقيق المصلحة العامة (1).

وتجدر الإشارة أن ضمن الرقابة الرئاسية والوصائية تتدرج رقابة سابقة ورقابة لاحقة ، حيث تعد الرقابة السابقة هي التدقيق والتفصيل في جودة وجدوى ونجاعة كل عمل إداري مقرر لينجز لاحقاً ويتطلب تظافر الامكانيات المادية والبشرية والتقنية لرسم رؤية واضحة وشاملة لمستقبل العمل الإداري المنشود، في حين أن الرقابة اللاحقة تتمثل بالأساس في تقييم العمل الإداري في حد ذاته وبيان عيوبه ونقائصه لذلك يكون عاملاً أساسياً وفاعلاً في التخطيط للأعمال اللاحقة (2).

3 / أهداف الرقابة الادارية:

وتتلخص في مسائل مهمة وضرورية وهي:

(1) -عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المرجع السابق، ص 209.

(2) - نفس المرجع، ص 210.

1. الحرص على تحقيق الأهداف المرسومة أثناء عملية التخطيط.
2. التأكد من تنفيذ المهام المخططة لها ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعية كهممة ينبغي إتمامها.
3. معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص وإدراك الصعوبات و أسبابها لمحاولة إزالتها حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة العمومية دون أن يتأثر بما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.
4. إستغلال الخبرات الجيدة أي معرفة أماكن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المطلوبة كتقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم ، بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في المؤسسة العمومية⁽¹⁾.
5. التأكد من أن المستويات الإدارية العليا على الامام تام بما يحصل من أداء للاعمال في المستويات التي تشرف عليها، وان هذه الاخيرة تصلها المعلومات الضرورية والهامة بكل وضوح وسهولة حتى تتم عملية التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية⁽²⁾.
6. وتعد علاقة الرقابة بعنصر التخطيط هي علاقة مباشرة وثيقة ومتبادله بمعنى ان التخطيط يعتمد على نتائج العملية الرقابية ، وبالتالي فان التخطيط يمد الرقابة بمعايير الاداء والرقابة تمد التخطيط بالمعلومات الكافية عن السيد التنفيذ الخطه وحجم الانجاز الذي تحقق⁽³⁾. كما للرقابة تأثير على التنظيم فهي مهمة تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة او المؤسسة الاداريه⁽⁴⁾.

(1) -عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المرجع السابق، ص 210.

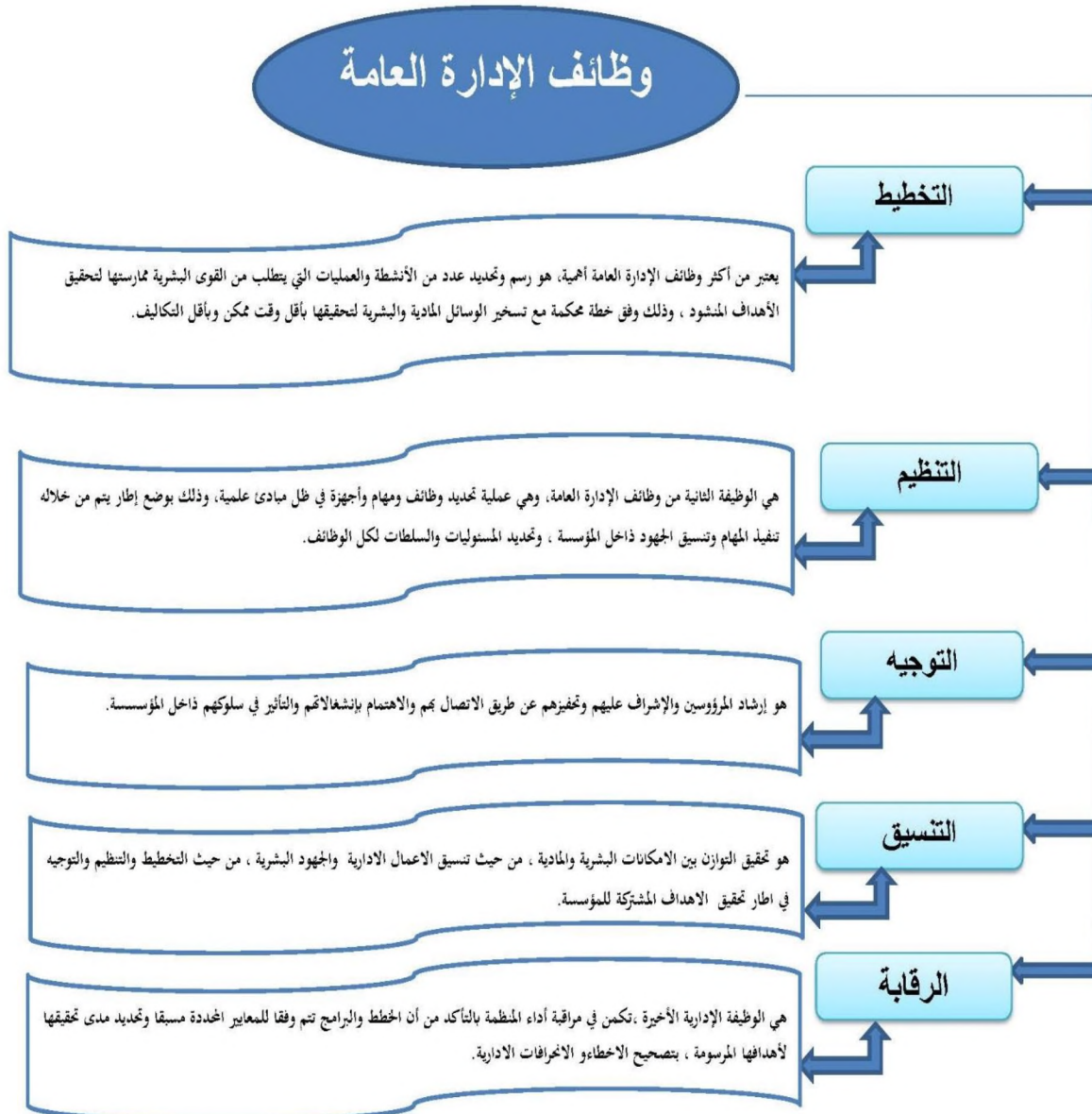
(2) - كمال يودانة وعبد العالي نبلة، المرجع السابق ، ص 105.

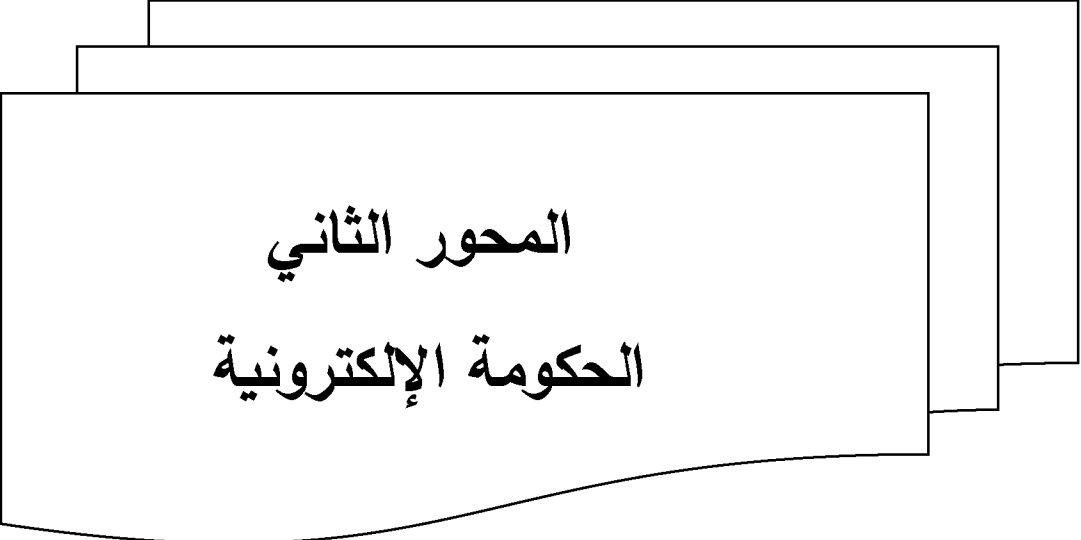
(3) -المرجع نفسه، ص 138-139.

(4) - محمد محمود علاونة، المرجع السابق، ص 138.

حيث تتأكد أهمية اهداف الرقابة الادارية كوظيفة اساسية من وظائف الادارة، من خلال ضرورة ان تشمل جملة من المسائل التي يمكن حصرها في:

- الرقابة على الاهداف المراد تحقيقها وتجسيدها على ارض الواقع.
- الرقابة على السياسات المنتهجة في اتباع تطبيق القواعد واسلوب التسيير وجبر الانحرافات وتداركها.
- الرقابة على الاجراءات الادارية المسطرة والمدروسة من حيث مدى القيام بها.
- الرقابة على التنظيم بالنسبة للموارد البشرية والموارد المادية.
- الرقابة على توطيد العلاقات العامة والخاصة والسهر على تنوعها للاستفادة من آراء واقتراحات وانطباعات الآخرين.





المحور الثاني
الحكومة الإلكترونية

المحور الثاني

الحكومة الإلكترونية

في ظل التطورات التكنولوجية التقنية الحديثة والسريعة، نشأ جدل كبير بين مصطلحي الحكومة الإلكترونية والادارة الالكترونية، اين اجمع الاغلبية على انه تربطهم علاقة الجزء بالكل ، فلادارة الالكترونية هي الجزء وتعني تحويل جميع العمليات الادارية ذات الطبيعة الورقية الى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة العمل الالكتروني او الادارة بلا اوراق (1).

أما الحكومة الالكترونية فهي تمثل الكل كونها تعد جميع العمليات الالكترونية التي يتم من خلالها الربط بين المنظمات التي تطبق الادارة الالكترونية وذلك من خلال التشغيل الحاسوبي ذي التقنية العالية(2)، فهي أشمل اذ يمكن تلخيصها في ان مجموع الادارة الالكترونية يشكل الحكومة الالكترونية، بهذا لا يمكن للحكومة الالكترونية أن تنشأ دون ادارة .

شهدت فكرة الإدارة الالكترونية انتشارا متايينا في البلدان العربية، من حيث تجسيد الفكرة وتسخير لها إمكانيات مادية وبشرية و تقنية وقانونية معتبرة .

ظهرت فكرة الادارة الالكترونية في الجزائر أين طرحتها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الفترة الممتدة ما بين 2008-2013 بالتشاور مع الإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص ومراكز البحوث، بهدف ضمان فعالية اكبر من ناحية تقديم الخدمات لمواطن بتبسيط الإجراءات والمراحل الإدارية بتقريب الادارة أكثر في إطار لامركزية القرار الإداري بالخصوص عند القيام بإصدار الوثائق وتعميم استخدام الحاسوب في قطاع الإدارة العمومية ، لتصبح بذلك إدارة الكترونية عصرية أقرب أسرع من الادارة العامة التقليدية مثال ذلك:

(1) مصطفى يوسف كافي و يوسف مصطفى كافي، التطوير الاداري والحكومة الالكترونية، الطبعة الاولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع الوراق،2022، ص 105-106.

(2) نفس المرجع، ص 217.

سحب صحيفة السوابق العدلية من العنوان الإلكتروني لوزارة العدل، بدل مشقة التقرب من المحاكم والانتظار في الطوابير للحصول عليها.

فالإدارة الإلكترونية الأسلوب الحديث لصياغة مضمون الإجراءات الإدارية والتنظيمية والخدماتية وحركة البيانات والمعلومات بالمؤسسات العمومية داخل الدولة، حيث تتطلب إدخال تغييرات على السياسات و القوانين المنظمة والمسيرة للإدارة العامة في كل منظمات وسلطات الدولة⁽¹⁾ ، ما يمنحنا حكومة إلكترونية قائمة على اسس ومبادئ ومعايير تميزها عن الحكومة التقليدية.

أولاً: نشأة الحكومة الإلكترونية و مفهومها

1/ نشأة الحكومة الإلكترونية:

ظهرت تجربة الحكومة الإلكترونية في أواسط الثمانينات في الدول الاسكندنافية وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز اين سميت بـ القرى الإلكترونية، ويعد "لارس" من جامعة "أودونيس" في الدنمارك رائد هذه التجربة عام 1989 اطلق عليها اسم "مراكز الخدمة عن بعد"، ومن رواد المشروع "مايكل دل" صاحب شركة "دل" التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية، مند وقتها ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1995 في ولاية فلوريدا تلتها محاولات في مختلف دول العالم⁽²⁾.

ونتيجة رغبات المؤتمرين في ندوة دولية عن رعاية الديمقراطية والتنمية سنة 2001 ، كلفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بالإسهام من خلال برامجها المستقبلية في تعميق مدارك مستقبل وتداعيات الحكومة الإلكترونية، حيث رحب وزراء الدول الأعضاء في المنظمة في

(1) محمد لمين مراكشي وفيصل فقاير، الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأثرها على اصلاح الخدمة العمومية، مجلة الإبداع، المجلد 07. العدد 01-البلدية.

(2) ضيف أحمد و بن موسى محمد، الحكومة الإلكترونية: السياق التاريخي، تقويم المسعى وتحدي التفعيل، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، 2012، ص 141.

اجتماعهم السنوي في جوان 2001 بقرار الندوة و اوكلت مهمة التقصي للمنظمة عن التحديات ايطاليا، كوريا، المكسيك، هولندا والولايات المتحدة الأمريكية).

2/ مفهوم الحكومة الإلكترونية:

يعد مفهوم الحكومة الإلكترونية مفهوماً نتيجة للتقدم التقني وتطور في السنوات الأخيرة بتطوير ثوره المعلومات والاتصالات باستخدام الالام الالي بتطبيقاتهم متعددة وتتمثل الحكومة الإلكترونية في اداء الاعمال وتبادل المعلومات من خلال الإلكترونية ، وهذا ليس فقط بالنسبة للمنظمات والمؤسسات وعالم الاعلامان وانما يمتد الى جميع فئات المجتمع وتعتمد الحكومة الإلكترونية على مجموعه من وسائل تقنيه الحديثه مثل استخدام اجهزه الحاسب الالي والشبكات والبريد الإلكتروني غيرها من الوسائل الإلكترونية التي تساعد على تنفيذ الاعمال.

تعددت تعريفات ومفاهيم الحكومة الإلكترونية من فقيه وعالم لآخر، فهناك من عرفها على انها تحليل كافة العمليات الادارية ذات الطبيعة الورقية العمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام مختلف تقنيات الإلكترونية في الادارة وهذا يعني تحويل الدورة المستندية الورقية في المنظمة الى دوره الكترونيه وهذا ما يطلق عليه العمل الإلكتروني او الادارة بلا اوراق وتتعدى فكره الحكومة الإلكترونية (1).

وعرفته منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي (OECD) (2003) على انها:

"هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت للوصول إلى حكومات أفضل (2) ."

أما تعريف البنك الدولي: الحكومة الإلكترونية مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من

(1) مصطفى يوسف كافي و يوسف مصطفى كافي، المرجع السابق، ص272.

(2) محمد مدحت محمد ، الحكومة الإلكترونية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2016 ، ص 25.

خدمات إلى المواطن، ومجتمع الأعمال من خلال تمكينهم من خلال المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية والقضاء على الفساد. (1)

ويرى فريق آخر ان الحكومة الإلكترونية هي قدرة القطاعات على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وقطاعات الاعمال بسرعه ودقه عاليتين ابي اقل كلفه ممكنه مع ضمان سريه وامن المعلومات المتداولة في اي وقت ومكان هناك من عرفها ايضا نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستخدمين باستخدام التقنيات الإلكترونية المتطورة متجاهله المكان والزمان مع تحقيق الجودة والتميز والسرية وامن المعلومات.

تعريف موسوعة المعلومات ويكيبيديا 2015:

الحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين أسلوب أداء الخدمات الحكومية. وبصيغة أخرى تعنى تغيير أسلوب أداء الخدمة من أسلوب يتميز بالروتين والبيروقراطية وتعدد وتعقد الإجراءات إلى أسلوب يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين أداء الخدمات الحكومية بهدف تقديمها للمواطن بطريقة سهلة عبر شبكة الإنترنت مما يوفر الكثير من الجهد والمال لها فتتخض بذلك تكلفة أداء الخدمة (2).

كما عرفت على انها قدره القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات الحكومية التقليدية للمواطنين وانجاز المعاملات عبر شبكة الانترنت بسرعه ودقة غير متناهيتين وبتكاليف ومجهود فقط ومن خلال موقع واحد على الشبكة.

وعلى العموم يشير مصطلح الحكومة الإلكترونية إلى استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءات، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة والتقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستخدمين من الخدمات العامة، من حيث وفرة هذه الخدمات وتحسين أساليب تقديمها بوسائل

(1) محمد مدحت محمد ، المرجع السابق ، ص 26.

(2) موسوعة المعلومات ويكيبيديا.

غير تقليدية (إلكترونية) تمكن من الإطلاع على معلومات حكومية، وإكمال التبادل بين الأجهزة الحكومية وجمهور المستفيدين من خدمات في أي زمان ومكان، على أساس المساواة والعدالة بين المعنيين كافة بالخدمات العامة (1).

2/ أسباب ظهور الحكومة الإلكترونية:

تحولت الحكومات من حكومة تقليدية الى حكومة الكترونية لعدة دواعي ومتطلبات أهمها:

- طول الاجراءات وكثرة العمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفه الاعمال والخدمات المقدم من جهة، وضعف إنتاجية وكفاءة القطاع العام من جهة اخرى.
- صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين والعجز عن توحيدها على مستوى المؤسسة.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر والفعال بين العاملين على اتساع نطاق العمل داخل وخارج البلد الواحد.
- الحد من الطوابير امام الادارات العامة بإتاحة مصدر واحد للمعلومات الحكومية يمكن للأفراد جميعا التفاعل والتعامل من خلالها.
- تقديم نماذج جديده نماذج جديده من الخدمات مثل: التعليم الالكتروني والذي يعني التعلم باستخدام الحاسبات الاليه وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة او شبكات مشتركة او شبكه الانترنت وهو تعلم مرن مفتوح (2)
- الطابع الدولي او العالمي للخدمات الإلكترونية حيث يتم تقديم الخدمات من خلال الوسائط الإلكترونية اي الانترنت والتي لا تعرف الحدود من مكانيه او جغرافية (3).

(1)- ضيف احمد وبن موسى محمد، المرجع السابق ، ص 151.

(2)- مصطفى يوسف كافي و يوسف مصطفى كافي، المرجع السابق، ص 287.

(3)- المرجع نفسه، ص 287-288.

- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها احداث عدم التوازن في التطبيق، ما دعي لضرورة استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود اليات مميزة داخل كل مؤسسه ادارية تسعى للتنافس الخدماتي الجيد والفعال.
- التعامل دون الكشف عن هويه المتعاملين، ما يفسح مجال الحرية امام الافراد لإبداء آرائهم وطرح اشغالاتهم.
- جملة العقبات التي يوجهونها المستثمرين والتي تتمثل بشكل أساسي في بطء الإجراءات وتعقيدها، فتوظيف برنامج حكومي الكتروني محكم ينعكس بشكل إيجابي على تشجيع الاستثمار المحلي وجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية (1).
- ثالثا/شروط الحكومة الالكترونية:

هي مسائل ومواضيع لابد من توافرها لتحقيق الحكومة الالكترونية، أي ما يجب أن يجسد على أرض الواقع من سن قوانين وعناصر مادية وبشرية وتنظيمات في الجوانب الادارية للمؤسسات والمنظمات، مما يتيح تنفيذ العمليات الادارية داخلها بأساليب تكنولوجية حديثة تساهم في نجاح برامج الحكومة الالكترونية.

1-المصادر التشريعية: إن تطبيق الحكومة الالكترونية وتقديم الخدمات والمعلومات عبر شبكة الاتصالات تحتاج إلى تشريعات خاصة تقدم لها التنظيم القانوني المناسب الذي يكفل تحقيقا لأهدافها على أفضل وجه ممكن، هي سن قوانين وتنظيمات حماية أجهزة الكمبيوتر والحواسيب وحماية حسابات التواصل الاجتماعي الشخصية فيما يخص المعاملات التجارية، والشبكات والبرامج العنكبوتية من أي اختراق أو قرصنة أو تعطيل .

(3) محمد مدحت، المرجع السابق، ص 41.

حيث يعتبر القانون رقم 09-04 المؤرخ 16 جويلية 2009 المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها أول قانون طرح حلول تقنية وقانونية فعالة، بالإضافة الى قانون العقوبات والاجراءات الجزائية.

2- الامكانيات المادية و البشرية: لتطبيق الحكومة الالكترونية يجب توفير الشبكات الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات ذات القدرة على توفير المعلومات من اجل زيادة التفاعل .

3- بين الحكومة والمستفيدين، هذه الشبكة يعبر عنها بالبنية التحتية والتي تتمثل في مجموعها

4- الامكانيات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية للأجهزة الحكومية⁽¹⁾.

فتشمل المادية الأجهزة والحواسيب وغيرها، بالإضافة الى شبكات اللاسلكية والسلكية والبرامج الحاسوبية المتنوعة، وضع الإطار لأنسب تقنية لتطوير النظم والتطبيقات، وضع النظم السرية للتوصل للمعلومات المطلوبة صميم موقع الحكومة على الإنترنت⁽²⁾ .

أما العناصر البشرية فمن الواجب توفرها داخل وخارج المؤسسات والمنظمات العمومية المؤهلة والقادرة على تجسيد الادارة الالكترونية على أصولها.

3. تطوير الهياكل التنظيمية:

تتطلب الى مرونة التنظيم لتحقيق الحكومة الإلكترونية وذلك من خلال تغييرات في الهيكل التنظيمي لتحقيقها فعليا على ارض الواقع مثل: اعاده هندسه الوظائف والانتقال الى التنظيم السلمي ليتم التواصل مع متطلبات العمل الالكتروني.

-اعاده هيكله وتصميم العمليات الأساسية مثلا: التعريف بالخدمات الحالية الإلكترونية وما هي الوحدات التي تقدمها، مع تحديد علاقات بين المنظمات مع المستوى الحكومي وازاله التداخل فيها توثيق تفاصيل اجراءات الجديدة وايصالها لكل الاطراف من منظمات ومستفيدين.

(1) ضيف أحمد و بن موسى محمد، المرجع السابق، ص 154.

(2) محمد مدحت، الحكومة الالكترونية، المرجع السابق، ص 46.

- اجراء التغييرات التنظيمية اللازمة وتحليل الوظائف الجديدة التي تحتاجها هذه الإدارة، والغاء الوظائف والعناوين الوظيفية التي لا تتسجم معها بتدريب الموظفين على هذه الوظائف الجديدة مع مراعاة معايير نوعيه الاختيارات اللازمة قبل التعيين ونمط امتحانات الاختبار النظم الحوافز وتقويم الاداء وغيرها من اعمال الموارد البشرية في المنظمة او المؤسسة الادارية (1).

رابعاً/ ايجابيات الحكومة الالكترونية:

1. ضمان البيئة التحتية الضرورية لربط كافة مؤسسات الدولة بشبكة معلومات واحدة وتبادل المعلومات بين مختلف الجهات.
2. تحويل جميع معلومات الادارات ومنظمات الدولة من معلومات ورقية إلى معلومات إلكترونية.
3. حل التبادل المعلوماتي محل التبادل الاقتصادي في المعاملات التجارية والخدماتية والاقتصادية.
4. تحقيق التبادل في أي زمان ومكان ربحا للوقت والمشقة بعدم التقيد بزمن ومكان العمل، وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، ما يضمن تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية الكثيرة كالبريد الإلكتروني وغيره (2).
5. استبعاد البيروقراطية بتسهيل وتركيز وتنسيق الإجراءات الكترونيا لمختلف الإدارات العمومية حتى يتم معالجة كافة المشاكل والانشغالات بنفس الطريقة أي كان مصدرها ونوعها، وهو ما يضمن إلغاء الوساطة والمحسوبية والمجاملة والرشوة، حيث أن الإدارة في الحكومة الإلكترونية تكون أكثر شفافية في التعامل وأكثر وضوحا من الحكومة التقليدية (3).

(1) - سامية منزر ، زرفة بولقواس، ادارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الادارة الالكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12-العدد 04 ، مارس 2020-الوادي، ص 49-52.

(2) - نفس المرجع، ص 53.

(3) -محمد مدحت، الحكومة الالكترونية، المرجع السابق، ص47.

6. تسخير موظفين وعاملين مؤهلين وكفاء قادرين على حل أي مشكل تقني أو الكتروني محتمل تجنباً لتعطل مصالح الأفراد.
7. خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء، كسرعة اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات للرؤساء الإداريين مصدري القرار.
8. تحفيز المواطنين على استخدام الحكومة الإلكترونية، لإيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.
9. تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الإلكترونية المختلفة.
10. القضاء على الروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية.
11. فتح أمام الدولة قنوات استثمار جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، وذلك باستخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي والخارجي للبيانات⁽¹⁾.
12. اختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل داخل الحكومة الإلكترونية الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية.
13. توفير فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل: إدخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية للحكومة الإلكترونية، وأمن المعلومات.
14. مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الربحي للحكومة الإلكترونية.
15. توحيد الخدمة المقدمة من خلال جمع كافة المهام على مستوى أي مصلحة في أي مجال تحت بوابة إلكترونية واحدة مثل: بوابة الخدمات العمومية لأي وزارة من الوزارات كوزارة العدل أو المالية أو الجماعات المحلية، بوابة الدفع الإلكتروني لتسديد الفواتير أو تحويل الأموال، بوابة معلومات حول قطاع معين كقطاع الطاقة أو الاقتصاد كبورصة الجزائر.... الخ⁽²⁾.

(1) - سامية منزر ، زرقة بولقواس، المرجع السابق، ص57.

(2) - ضيف أحمد و بن موسى محمد، المرجع السابق، ص153.

خامسا/عيوب الحكومة الإلكترونية:

يعد تجسيد الحكومة الإلكترونية مطلباً آنياً عالمياً لما له من إيجابيات تعود على الدول بالفائدة العامة، لكن في المقابل أظهرت تجارب الدول في الأخذ بها ظهور عيوب عديدة أفرزت فيما بعد عراقيل وصعوبات من نوع آخر لم تشده الحكومة التقليدية.

قبل التطرق إلى جملة العراقيل والصعوبات، نحدد أهم العيوب التي برزت بعد الأخذ بمنهج الحكومة الإلكترونية وهي:

1. التباين الواسع في عالم المعلوماتية بين دول المتقدمة ودول العالم الثالث، فنسبة المعرفة بالعولمة المعلوماتية منخفضة بدول العالم الثالث مثلاً 30٪ في الهند، ما يربط الإدارة دخل الحكومة الإلكترونية بضرورة العلم والمعرفة بعالم الانترنت من شبكات وأجهزة حاسوب وهواتف ذكية... الخ.
2. المساس بالصحة العامة، فلاعتماد على استخدام الانترنت للحصول على كافة الخدمات لفترة طويلة من الزمن أترث على صحة الفرد طالب الخدمة مثل : حاسة النظر، فقد الفرد القدرة على التكيف مع المجتمع المحيط به نتيجة العزلة، الكسل والخمول لنقص التنقل لاقتناء الحاجيات اليومية.
3. تفشي مشكلة البطالة، فقد أدى الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية للقيام بالمهام المختلفة بدلاً من الإنسان بالرغم من إتاحة فرص جديدة للعمل التي تقتصر على كفاءة في اجتياح عالم الانترنت، فالاعتماد المتزايد عليها ولدة البطالة، ما جعل أغلب الشركات تخطط بالفعل للاحتفاظ بـ 20% فقط من طاقة العمل المتاحة لديها (1).
4. تلاشي وانعدام الحق في الخصوصية، بعدما أصبح الفرد في ظل الحكومة الإلكترونية يعرض للحصول على الخدمات المتنوعة كافة معلوماته الشخصية وأرقامه السرية الخاصة بالبطاقات وغيرها.
5. الفجوة الرقمية، حيث لايمكن لجميع المواطنين الوصول إلى نفس درجة الخدمات الحكومية

(1)- ضيف أحمد و بن موسى محمد، المرجع السابق، ص 154.

الإلكترونية المقدمة ، بسبب عدم توفر الإنترنت أو ضعفها في بعض المناطق الجبلية .

6. الاعتماد التام على التكنولوجيا في الحكومة الإلكترونية يسبب تعطيل الخدمات المقدمة بشكل مؤقت في حالة حدوث عطب على مستوى شبكة الإنترنت، أو في حالة انقطاع التيار الكهربائي مثل : استخراج وثائق مهمة، سحب وإيداع مبالغ مالية في الرصيد، طلب وسيلة نقل عبر التطبيقات المتداولة... وغيرها.

سادسا: أهداف الحكومة الإلكترونية

1. تطوير الإدارة العامة: ،تسريع توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء الإدارة . وذلك من خلال تخفيض تكلفة الإجراءات الإدارية وما يرتبط بها كخفض الأعمال الورقية، مع إنهاء نظام الأرشفة الورقية واستبدالها بنظام أرشفة إلكترونية
2. تحسين نوعية الخدمات: ان تقسيم العمل والتخصص به وإنهاء عامل المكان والزمان ، يساهم في تسهيل تعيين الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر عبر صيغة الكترونية ، ما يضمن خفض التنقل و التوصيل في أي وقت و من أي مكان، وسهولة الوصول للمعلومات. بالإضافة الى توطيد الشفافية⁽¹⁾.
3. تحسين التنافس الاقتصادي: استخدام الإنترنت في اطار التجارة العالمية، وتوفير الفرص للشركات المتوسطة والصغيرة لدخول المنافسة.
4. زيادة قدرات وإمكانيات عمل الإدارة: وذلك عن طريق تقديم الخدمات والمعلومات المتنوعة في تعاملها مع المواطنين والمؤسسات العمومية و الخاصة.
5. زيادة القدرة على استيعاب عدد أكبر من العملاء في آن واحد: إذ إن قدرة الإدارة التقليدية بتلخيص معاملات العملاء تكون محدودة.
6. اجتياح التكنولوجيا جميع المجالات: لا تقتصر اهداف الحكومات الالكترونية في العالم من مضامين اجتماعية وثقافية وتربوية وسياسية بجانب المواضيع الاقتصادية المهمة تحقيقا

(1)محمد لمين مراكشي، المرجع السابق، ص 101.

لمنافع استراتيجية تخدم التنمية المستدامة بأبعادها ومجالاته⁽¹⁾ المكتبة

7. سد الفجوة الرقمية في المجتمع باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة لتوصيل الخدمات الحكومية للمواطنين ومؤسسات الأعمال المحتاجة إليها بغض النظر عن أماكن تواجدهم أو أوقات التقديم لهم .

8. الزبائن على الخط (On line) وليس في الصف (In line،) وهذا يشير إلى التفاعل مع الزبائن عبر الانترنت بدلا من وقوفهم في الصفوف، الأمر الذي يتطلب الاستجابة السريعة من قبل الحكومة للمواطنين، وتقديم الخدمات لهم بفاعلية مع الحد من تدخل الموظفين⁽²⁾.

سابعا: صعوبات وتحديات تجسيد الحكومة الإلكترونية:

واجهت دول العالم لاسيما الدول العربية الكثير من العراقيل والمجازفات في محاولة تطبيق الحكومة الالكترونية على ارض الواقع. حيث اختلفت جملة الصعوبات والتحديات من دولة لأخرى اين تم التوصل الى مجموعة متشابهة في تطبيق الحكومة الالكترونية وترتيبها وفق الاهمية، والتي تمثلت في:

اولا/ الصعوبات والتحديات الإدارية:

- غياب إدارة التغيير بحيث أن التحول إلى نموذج الحكومة الإلكترونية سيؤدي إلى تغيير علاقة الجهاز الحكومي مع بيئته الداخلية والخارجية من: صعوبة التحول إلى التنظيم الإلكتروني، وتصلب الثقافة التنظيمية، ومقاومة التغيير من قبل العاملين، وفشل تقنية (استراتيجية) التدخل، مما سيستوجب إعادة تصميم العملية الإدارية الذي يتعامل معها ذلك الجهاز الإداري⁽³⁾.

- ضخامة الامكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات كونها في تطور مستمر يصعب

(1) - مصطفى يوسف كافي و يوسف مصطفى كافي، المرجع السابق، ص 280.

(2) - ضيف محمد وبن موسى محمد، المرجع السابق، ص 151.

(3) - محمد منحت محمد، المرجع السابق، ص 45.

اللاحق بها كونها متشابكة ومتكاملة مما يستحيل توفيرها بنفس السعة وفي وقت واحد على مستوى كل مؤسسة الادارية ، ما خلق الفجوة الرقمية لضعف البنية التحتية لاسيما على مستوى البلدان العربية⁽¹⁾.

- جهل الافراد وعجزهم عن استخدام تقنيات المعلوماتية الحديثة ، مما سبب لتقدم البطيء المجتمعات النامية بما لا يتناسب مع الخطوات التباعية التي تتجزها الدول المتقدمة بسبب التأخر الكبير المؤسسات التعليمية باستخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية، الإلكترونية، ولكن لا بد أن يكون لدى كل شخص معرفة معلوماتية تمكنه من الاستخدام الجيد لهذه التقنيات.

ثانيا/ الصعوبات والتحديات التقنية:

وتتلخص في مهمة تكوين البنية التحتية المعلوماتية المطلوبة فاعلم الدول النامية لا تملك صناعات تقنية إلكترونية بسبب:

- الاحتياج إلى استثمارات مالية ضخمة في تجسيدها على ارض الواقع.
- نقص الخبرة اللازمة في التقنيات الدقيقة والكفاءة في تطبيقها.
- ضعف البنية الأساسية في مجالات الاتصالات.

ثالثا/ الصعوبات والتحديات الامنية المعلوماتية:

وتتمثل في تحدي تحقيق أمن وخصوصية وموثوقية المعلومات ، ما اسفرت عنه التجربة الحكومة الالكترونية وهي مجموعة صعوبات وعراقيل

- عدم التجسيد الجيد لسياسة الامنية لنقص توعية وتدريب العاملين على القضايا المتصلة بأمن المعلومات و الاغفال عن التقييم والرقابة المستمرين والمتواصل على نظم الأمن للتأكد من تنفيذها حرفيا لكل ما يتعلق بالإجراءات الوقائية الأمنية بشكل جيد⁽²⁾.

(1) مصطفى يوسف كافي و يوسف مصطفى كافي، المرجع السابق، ص304.

(2)- نفس المرجع، ص 305.

- اختراق البيئة الإلكترونية الحدود والمسافات الجغرافية والعامل الزمني كونها بيئة نشطة سريعة عالمية على مدار الساعة.

- نقص المقاييس الفنية الفعالة التي تستخدم لمنع الأفراد غير المسموح لهم بالدخول إلى الشبكة من الدخول إليها والعبث بمحتوياتها، أو تغيير أو سرقة أو تدمير المعلومات الموجودة على نظامها⁽¹⁾.

- تصاعد التهديدات بالتعامل مع تلك التقنيات سواء بطول فترة الاستخدام أو باختراع تقنيات جديدة ومن هذه التهديدات: تهديدات الاختراقات، التهديدات المالية كالسطو والتزوير، تهديدات الجريمة المنظمة كتجارة المخدرات، وتهديدات المواقع المعادية، وتهديدات القرصنة والتجسس⁽²⁾.

رابعاً: الصعوبات والتحديات في رسم الأطر القانونية والتشريعية:

يعد وضع وسن التشريعات القانونية من الأسس الجوهرية إنشاء الحكومة الإلكترونية وفق أسس ومبادئ معلومة واضحة وفعالة ، لذ تحتاج الدولة إلى جملة من التشريعات والقوانين المتكاملة والمتربطة ، ، بحيث تدرج كافة الأعمال مهما كانت تحت مظلة الشرعية القانونية، التي تتمثل في النصوص الدستورية والقانونية واللائحية ، ولا بد أن يبنى أي إجراء إداري على أساس قانوني لذلك يتوجب على الحكومات أن تقوم بمسح تشريعي شامل ومتواصل للقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات، لمعرفة مدى مواكبتها إجراءات الحكومة الإلكترونية أو تناقضها معها⁽³⁾.

وفي الأخير، تعتبر الحكومة الإلكترونية نظام حديث تتبناه الحكومات باستخدام الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات (الإنترنت) في ربط مؤسساتها بعضها ببعض، وربط مختلف خدماتها بمؤسسات القطاع الخاص والجمهور عموماً، ووضع المعلومات في متناول

(1) ضيف احمد وبن موسى محمد، المرجع السابق، ص 158.

(2) - ضيف احمد وبن موسى محمد، المرجع السابق، ص 158.

(3) مصطفى يوسف كافي و يوسف مصطفى كافي، المرجع السابق، ص 14.

الأفراد وذلك لخلق علاقة بتسمم بالشفافية وتتصف بالسرعة والدقة، تهدف للارتقاء بجودة وتميز الأداء الحكومي⁽¹⁾.

حيث تبنته عدة دول في العالم اولها اليابان، امريكا، كندا وكوريا الجنوبية والدول العربية كالمملكة السعودية والعراق ومصر والكويت ، وتعد الجزائر ايضا واحدة ممن خاضت هذه التجارية والتي لازالت في طور التطوير.

ثامنا: تجربة الحكومة الالكترونية في الجزائر

لقد آمنت الحكومة الجزائرية بالقضايا الكبرى والرهانات المطروحة عالميا في ظل انتشار السريع لتبني الإدارة الذكية والمواطنة الإلكترونية بدأ مشروع الجزائر الإلكترونية سنة 2008-2013 بتشاور مع الإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص ومراكز البحوث، حيث تجسدت كافة الايادي للاستثمار والسعي نحو التحفيز والتشجيع على خلق حكومة الكترونية ، وموم اجسد على ارض الواقع لتصبح الحكومة الجزائرية الالكترونية عبارة عن مجموعة ادارات عصرية تحظى بكافة الوسائل والاساليب المتقدمة والحديثة ، ربحا للوقت والمسافات و سريعة الاجراءات .

1/ مشروع الجزائر الإلكترونية 2013

اهتمت الجزائر بتحديث الإدارات العمومية من خلال توسيع استخدام التكنولوجيات الحديثة لتحسين أداء الخدمات وتبسيط الإجراءات للمواطنين ، إلا أنه في دراسة الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية 2014 تم تصنيف الجزائر في المرتبة 136 عالميا، والمرتبة 15 عربيا، متقدمة على اليمن، ومتخلفة على سوريا. حيث بلغ مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية 0.3106 وهو يصنف كمتوسط مرتفع، وان كان أحسن من المتوسط (الإقليمي الإفريقي) الذي قدر ب: 0.2661 إلا أنه يبقى بعيدا عن المتوسط العالمي⁽²⁾ .

(1) - مصطفى يوسف كافي و يوسف مصطفى كافي، المرجع السابق، ص 14.

(2) - ضيف محمد، بن موسى محمد المرجع السابق، ص 152.

من أجل بدء تنفيذ برنامج تحديث الإدارة العمومية وادخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، قامت الحكومة بتتصيب لجنة تضم ممثلين عن جميع الوزارات بالإضافة لخبراء في تقنيات الإعلام والاتصال سميت باللجنة الإلكترونية وهي تحت إشراف رئيس الحكومة 32 ، حيث تم بدأ تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية بالجزائر.

ويقوم مشروع بناء الحكومة الإلكترونية على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وربط المواطن والمؤسسات والإدارات إلكترونيا بما يتيح ويسهل إجراء مختلف المعاملات بين هذه الأطراف بالسهولة والسرعة اللازمة، مما يوفر الجهد والوقت والتكاليف.

2/أهم المشاريع المنجزة في ظل الحكومة الإلكترونية الجزائرية:
في إطار تنفيذ الإدارة الإلكترونية تطبيقا لنظام الحكومة الإلكترونية شرعت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في عدة مشاريع بالتعاون مع الوزارات الأخرى ، والتي تضمنت مجالات معينة أهمها: أ/تطوير ووضع بوابات الكترونية كقاعدة حيوية لتسيير المضامين وتقديم الخدمات عبر الانترنت لصالح القطاعات الوزارية الجزائرية:

يتمثل هذا المشروع في تطوير مواقع انترنت خاصة بعشرة قطاعات وزارية لاسيما (وزارة الشؤون الخارجية، وزارة التجارة، وزارة الشؤون الدينية والأوقاف) .

ويهدف هذا المشروع للسماح للمواطن بامتلاك واجهة معلومات عن الأنشطة التي تضطلع بها الوزارات والخدمات العمومية والإجراءات الإدارية المتعلقة بها من جهة، وتشجيع العمل التعاوني وادراج الخدمات عن بعد من جهة أخرى.

ب/تصميم وتطوير بوابة المواطن:

أطلقت بوابة المواطن عبر الموقع الإلكتروني: (www.elmouwatin.dz) ، وذلك من أجل

السماح للمواطن بالوصول إلى مجمل المعلومات والإجراءات الإدارية والخدمات التي تقدمها الإدارة الجزائرية بغض النظر عن نوع الخدمات المطلوبة (1).

ج/ ووضع بوابة إلكترونية مخصصة للإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء مؤسسة في الجزائر: يهدف هذا المشروع إلى تسهيل إجراءات إنشاء مؤسسة في الجزائر، وذلك لتحسين مناخ الأعمال وجعل الاقتصاد الوطني أكثر جاذبية. حيث يتم وضع بوابة إلكترونية توضح الخطوات اللازمة لإنشاء مؤسسة من خلال الشباك الوحيد " **One-stop window** " الذي يتيح مركزية إجراءات إنشاء المؤسسة وجعلها أكثر مرونة، وذلك بمبدأ استمارة واحدة عبر الانترنت، لتستعمل فيما بعد من قبل الأطراف المعنية الموثقين، المركز الوطني للسجل التجاري، الإدارة الأجراء) لمنح السجل الجبائية ، وصندوق الضمان الاجتماعي لغير التجاري ورقم التعريف الضريبي والانخراط في الضمان الاجتماعي.

د/تطبيق التصديق الإلكتروني بناء على القانون 15-04 المؤرخ في 1 فيفري 2015: حيث صادق المشرع الجزائري على القانون 15-04 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتصديق الإلكتروني. شمل هذا التصديق لتبادل الآمن عن بعد للمعلومات والمعاملات الإدارية الحكومية المختلفة، وهذا يتطلب ربط كافة دوائر الدولة مع بعضها البعض بشبكة مشتركة، وتوحيد تخطيط الموارد الحكومية من نوع من الحكومة إلى الحكومة **G2G** ، ومجال تقديم الخدمات للمؤسسات الاقتصادية ورجال الأعمال والمستثمرين، بالوسيلة التي توفر عليهم التكاليف وتساهم في زيادة أرباحهم **G2B** من الحكومة إلى قطاع الأعمال ومن الحكومة إلى المواطن وتمثل في قدرة المواطنين والمقيمين على إتمام المعاملات والخدمات التي تقدمها لهم المرافق الحكومية عن بعد **G2C** (2).

1)- Metali lila، Requirements of Developing a Successful E-Government: international and Arab experiences National School of Statistics and Applied Economics Algeria ،December 2016. p18.

(2)- ضيف محمد، بن موسى محمد المرجع السابق، ص 152.

المحور الثالث
القرار الإداري

المحور الثالث

القرار الإداري

يعتبر القرار الإداري أسلوب الإدارة الأمثل عند ممارستها لأنشطتها، إذ لا يعتبر حكرا على الإدارة فقط، إنما هناك أشخاص أخرى تستطيع إصداره ولا فرق إن كانت هذه الأخيرة عامة أو خاصة. ظل القرار الإداري تمثيلا للعمل الانفرادي والقانوني المعبر عن ممارسة امتيازات السلطة العامة، وإذا كانت عملية تحديد مفهوم القرار الإداري تتميز بشيء من التعقيد، فمرجع ذلك أساسا إلى معطيات لا علاقة لها باعتبارات قانونية محضة، أو كما يعبر عنه بلغة علماء القانون الإداري : يرجع سبب ذلك إلى تطور وظيفة الدولة واقتناعها بعدم قدرتها على تحمل كل الأعباء المتولدة عن عملية الاضطلاع بالنشاط الإداري.

المقطع الأول : تعريف القرار الإداري

اهتم الكثير من الفقهاء بموضوع القرار الإداري كما ساهم القضاء الإداري في الكشف عن الكثير من ملامحه، ومع اختلاف تعريفات الفقه والقضاء للقرار الإداري من حيث الألفاظ فإنه ينم عن مضمون واحد .

فقد عرفه العميد " دوجي " بأنه كل عمل إداري يصدر بقصد تعديل الأوضاع القانونية كما هي قائمة وقت صدوره أو كما تكون في لحظة مستقبلية معينة .

أما في الفقه العربي، فقد عرفه البعض منهم بأنه تعبير عن الإرادة المنفردة لسلطة إدارية بقصد أحداث أثر قانوني معين.

كما يعرف أنه العمل القانوني الانفرادي الصادر عن سلطة ادارية عامة والذي من شأنه أحداث اثر قانوني تحقيقا للمصلحة العامة⁽¹⁾ .

أما القضاء الاداري المصري عرفه على انه : "عبارة عن إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بمالها من سلطة عامة بمقتضى القوانين واللوائح في الشكل الذي يتطلبه القانون بقصد

(1) محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 8.

إحداث أثر قانوني معين متى كان ممكناً وجائزاً قانوناً وكان الباعث عليه تحقيق مصلحة عامة⁽¹⁾.

المقطع الثاني: خصائص القرارات الإدارية

من خلال جميع التعريفات التي قدمناها يستنبط منها اتفاقها على أن هناك خصائص يجب توافرها في القرار الإداري وهي:

- 1- ترتيب القرار لأثار قانونية : وذلك من انشاء مراكز قانونية عامة او خاصة لم تكن موجودة وقائمة، او تعديل والغاء مراكز قانونية كانت في الاصل موجودة عن الاعمال الادارية المادية التي تقوم بها السلطة الادارية دون ان تستهدف من خلالها احداث اثار قانونية معينة⁽²⁾.
- 2- أن يصدر القرار من سلطة إدارية : أي ان القرارات الادارية تصدر اعمال صادرة عن سلطة ادارية على اختلاف مجالها، لذا يختلف القرار الاداري عن الاعمال التي تصدر من السلطات السياسية والتشريعية والقضائية التي لا تعتبر قرارات ادارية وفقا للمعيار العضوي المعمول به بالقانون الوضعي كأصل عام.
- 3- أن يصدر بالإرادة المنفردة للإدارة: عمل قانوني انفرادي صادر عن سلطة ادارية بارادتها المنفردة والملزمة، وهو نقطة الاختلاف بين القرار الاداري والعقد الاداري هذا الاخير باعتباره عمل اداري قانوني اتفاقي مبني على اساس توافق ارادتين احدهما الادارة والاخرى الطرف المتعاقد معها⁽³⁾.

(1) عبد الوهاب عبدول، دور المحكمة الاتحادية العليا في تعزيز وتطوير القانون الإداري الإماراتي " نموذج القرار الإداري"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الأول لرؤساء المحاكم العليا الإدارية في الدول العربية، الإمارات العربية المتحدة المحكمة الاتحادية العليا أبوظبي 21-22 جوان 2011 - بيروت - لبنان. ص 12.

(2) عمار عوابدي، نظرية القرارات الادارية بين علم الادارة العامة والقانون الاداري، صنف 024/5، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005، ص 23.

(3) محمد رفعت عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 530-531.

المقطع الثالث: أنواع القرارات الادارية

تنقسم القرارات الادارية الى عدة انواع بحسب الزاوية التي ننظر منها الى القرار الاداري .

1/ القرارات الادارية من حيث التكوين:

أ- القرارات البسيطة: هي القرارات الادارية التي تصدر بصفة مستقلة وقائمة بذاتها مثالها قرارات تعيين موظفين، الترقية ، التأديب.

ب-القرارات المركبة أو المختلطة: هي القرارات الادارية التي لا تصدر قائمة بذاتها و مستقلة عن عمل قانوني اخر، بل عملية قانونية مركبة تتضمن عدة اجراءات متتابعة مثالها: قرار نزع ملكية عقار للمنفعة العامة، قرارات العمليات الانتخابية.

وتظهر اهمية تقسيم القرارات الادارية الى القرارات الادارية البسيطة والمركبة او المختلطة في مجال تطبيق نظرية الاعمال الادارية القابلة للانفصال ونظرية الدعوى الموازية أي الطعن⁽¹⁾.

2/ من حيث الخضوع او عدم الخضوع لرقابة القضاء:

أ-القرارات الادارية التي تخضع لرقابة القضاء:

هي قرارات ادارية يجوز الطعن بها امام القضاء الاداري، في كافة صور رقابة القضاء رقابة الالغاء التعويض رقابة التفسير ورقابة فحص المشروعية وتعد اغلب القرارات الادارية تخضع لرقابة القضاء كأصل عام تطبيقا لمبدأ المشروعية.

ب-القرارات الادارية التي لا تخضع لرقابة القضاء:

وهي مجموعة القرارات الادارية التي تشكل ما يعرف بنظرية اعمال الحكومة او اعمال السيادة تقوم بها السلطة التنفيذية باعتبارها سلطة حكم لا سلطة ادارة. وهي غير خاضعة لرقابة القضاء بناء على النصوص القانونية.

(1)عبد الحميد كمال حشيشي، القرارات القابلة للانفصال وعقود الادارة، دار النهضة العربية، القاهرة، من دون تاريخ، ص 55-

3/ القرارات الادارية من حيث الاثار المترتبة عليها:

أ- القرارات الادارية النافذة في مواجهة الافراد:

وهي قرارات إدارية التي تخاطب الافراد ونافذة في مواجهتهم.

ب- القرارات الادارية غير النافذة في مواجهتهم:

هي القرارات التي لا يحتج بها في حقهم و مصالحهم كاجراءات التنظيم الداخلي مثالها المنشورات والتعليمات الدورية والوامر والتوجيهات الصادرة عن السلطات الادارية الرئاسية والموجهة للموظفين والعاملين العامين كالتعليمات الجامعية (1).

المقطع الرابع: أركان القرار الاداري

يقوم القرار الإداري على عناصر أساسية إذا لم يستوفها يكون معيباً أو غير مشروع، وقد درج الفقه والقضاء على أنه يلزم أن يتوافر للقرار الإداري باعتباره عملاً قانونياً خمس عناصر لينتج آثاره ويكون صحيحاً هي: السبب، الاختصاص، الشكل، المحل، الغاية.

وللإجابة عن اركان القرار الاداري نطرح التساؤلات التالية: السبب: لماذا يتم اتخاذ القرارات الادارية، الاختصاص: من هو الذي يتخذ القرارات الادارية، الشكل: ما هو الشكل أو الصورة أو القالب الذي تصدر به القرارات الادارية، المحل: من يتأثر بالقرارات الادارية، الغاية: الهدف أو النتيجة المرجوة من اتخاذ القرارات الادارية.

أولاً: السبب

سبب القرار الإداري هو الحالة الواقعية أو القانونية التي تسبق القرار وتدفع الإدارة لإصداره، فالسبب عنصر خارجي موضوعي يبرر للإدارة التدخل بإصدار القرار وليس عنصراً نفسياً داخلياً لدى من إصدار القرار. وقد استقر القضاء على ضرورة توفر شروط في سبب القرار الإداري:

1. أن يكون سبب القرار صحيحاً وحقيقياً لا وهمياً (2).

(1) عمار عوايدي، المرجع السابق، ص 24.

(2) - المرجع نفسه، ص 25.

2. أن يكون سبب القرار قائماً وموجوداً حتى تاريخ اتخاذ القرار.

3. أن يكون السبب مشروعاً.

ثانياً : الاختصاص

هو الصفة القانونية او القدرة القانونية التي تمنحها القواعد القانونية المنظمة للاختصاص في الدولة لشخص معين ليتصرف و يتخذ قرارات ادارية باسم ولصالح الوظيفة الادارية في الدولة (1). والقواعد القانونية المتعلقة بالاختصاص يمكن حصرها بالعناصر الآتية : العنصر الشخصي، العنصر الموضوعي، العنصر المكاني، العنصر الزمني.

1. العنصر الشخصي : يشترط لصحة القرار الإداري أن يصدر من الشخص أو الهيئة المنوط بها إصداره ، فلا يملك هذا الشخص أو تلك الجهة نقل اختصاصها للغير إلا في الأحوال التي يجيزها القانون بناءً على تفويض أو حل قانوني صحيح و إلا كان القرار الصادر مشوباً بعيب عدم الاختصاص .

2. العنصر الموضوعي: يحدد القانون اختصاصات كل موظف أو جهة إدارية بموضوعات معينة فإذا تجاوز هذا الموظف أو الإدارة اختصاصاته تلك فتعدى على اختصاصات جهة أخرى.

3. العنصر المكاني: يتم من خلالها تحديد النطاق المكاني الذي يجوز لرجل الإدارة أن يباشر اختصاصه فيه.

4. العنصر الزمني: وذلك بأن يتم تحديد فترة زمنية معينة يكون لرجل الإدارة أن يباشر اختصاصه فيها ، فإذا أصدر قرار خارج النطاق الزمني المقرر لممارسته ، كما لو أصدر رجل الإدارة قراراً إدارياً قبل صدور قرار تعيينه (2).

(1) - سليمان الطماوي ، المرجع السابق، ص 194.

(2) - معاد الشرفاوي، رقابة القضاء على أعمال الضبط مطبوعة دبلوم العلوم الادارية، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1973، ص 63.

ثالثاً: الشكل و الاجراءات

هو مجموعة الشكليات والاجراءات التي تكون القالب أو الاطار الخارجي الذي يظهر ويبرز ارادة السلطة الادارية في اتخاذ واصدار قرار اداري معين في مظهر خارجي معلوم حتى ينتج اثاره القانونية ويحتج به امام المخاطبين به، وفي هذه الحالة يجب أن يتخذ القرار الشكلية المقررة لصدوره، كأن يشترط القانون ضرورة أن يكون القرار مكتوباً أو استشارة جهة متخصصة قبل إصداره أو تسببيه إلى غير ذلك من أشكال أخرى (1).

ويحدد القانون بمعناه العام قواعد الشكل والإجراءات بما ينص عليه الدستور أو التشريع العادي أو الأنظمة و كذلك تؤدي المبادئ القانونية العامة دوراً مهماً في ابتداع قواعد شكلية غير منصوص عليها في القانون والأنظمة بالاستناد إلى روح التشريع وما يمليه العقل وحسن تقدير الأمور.

رابعاً : المحل

يقصد بمحل القرار الإداري هو الأثر القانوني المباشر و الحال المترتب عن صدور القرار الاداري، وذلك سواء بإنشاء مركز قانوني أو تعديله أو إنهائه، فالشرط الاول لن يكون ممكناً تنفيذه من الناحية الفعلية.

اما الشرط الثاني ويجب أن يكون محل القرار مشروعاً أي غير مخالفاً للقانون، و فإذا كان القرار معيباً في فحواه أو مضمونه بأن كان الأثر القانوني المترتب على القرار غير جائز أو مخالف للقانون أيّاً كان مصدره دستورياً أو تشريعياً أو لائحياً أو عرفاً أو مبادئ عامة للقانون، ففي هذه الحالات يكون غير مشروع ويكون القرار بالتالي باطلاً (2).

(1) -محمد رفعت عبد الوهاب ، المرجع السابق، ص 540.

(2) - نفس المرجع ا، ص 541.

خامساً/ ركن الغاية:

تعتبر الغاية من القرار الإداري هو الأثر البعيد والنهائي وغير المباشر الذي يستهدفه متخذ القرار الإداري في قراره، وأهداف القرارات الإدارية جميعاً تدور وتتمحور حول تحقيق المصلحة العامة وهي ضمان حسن سير المؤسسات والمنظمات الإدارية والمرافق العامة بانتظام، فإذا استهدفت الإدارة غاية غير تحقيق المصلحة العامة تكون قد انحرفت عن السلطة أو أساءت استعمال السلطة⁽¹⁾.

لذلك فإن القرار التي تبتغي الإدارة منه تحقيق مصلحة خاصة يكون القرار مشوب بعيب الانحراف بالسلطة، مثال على ذلك قرار نزع الملكية لأحد العقارات تحقيقاً لمصلحة مدير الإدارة مصدرة القرار.

المقطع الخامس : أهمية القرار الإداري

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة علمية وفنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.

- تلعب القرارات الإدارية دوراً فعالاً في القيام بالعمليات الإدارية مثل: التخطيط والتنظيم والرقابة، التنسيق.

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين، كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات.

- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها بأسلوب علمي وعملي فعال.

من أكبر إسهامات المفكرين في علم الإدارة العامة المفكر " لتايلور Taylor " في مجال اتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب في الإدارة بدلاً من الأساليب التقليدية القائمة على

(1) سليمان الطماوي، نظرية التعسف في استعمال السلطة، المرجع السابق، ص 40-41.

التقدير الشخصي و التعاون أي بدل من سيادة الروح المعنوية، وبهذه المفاهيم ساهم في ترشيد عملية القرارات الإدارية⁽¹⁾.

المقطع السادس: خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري

اختلف علماء وفقهاء علم الإدارة حول مسألة تحديد خطوات اتخاذ القرار ، أين أجمع أغلبهم على هذه المراحل وفقا للطريقة العلمية والتي حصروها فيما يلي:

- 1- تحديد المشكلة الإدارية .
- 2- تشخيص المشكلة الإدارية .
- 3- جمع المعلومات والبيانات والحقائق وتحليلها .
- 4- تحديد البدائل (الحلول) المطروحة.
- 5- اختيار الحل الأنسب.

/1	تحديد	المشكلة	الإدارية:
تعد هذه المرحلة العنصر الأول من العناصر اللازمة لصنع القرار ، فلا يعقل أن يكون هناك قرار من فراغ ولكن القرارات هي لمواجهة مشاكل معينة والوصول إلى أهداف محددة، فإذا ما تم تحديد تلك الأهداف وبيان المشكلة المراد حلها، فإن ذلك يمثل 50% من الوصول إلى الحل ⁽²⁾ .			
/2	تشخيص	المشكلة	الإدارية:

توضع في هذه المرحلة المشكلة تحت المجهر بعد التأكد من وجودها، فلا بد من تشخيصها بدقة أكثر عن طريق توصيفها (أسبابها، مكانها، حدودها، حجمها، وقتها)، ثم يتم الانتقال إلى دراسة وتحليل وتفسير هذه المشكلة، وحتى يتم تشخيص المشكلة الإدارية يجب اتباع طريقة علمية توظف مناهج البحث العلمي: كالمناهج الاستدلالي والمنهج التجريبي والمنهج التاريخي⁽³⁾ وغيرها

(1) ايظطاحين غانية، المرجع السابق. ص33.

(2) محمود عبد الفتاح رضوان، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص13.

(3) - عمار عوايدي، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، المرجع السابق، ص55.

من المناهج ، ومثال عن ذلك نرى أن المشكلة التي تتعرض لها منظمات الأعمال قد تكون، إما مشاكل تتعلق بالإنتاج أو التسويق أو التمويل.

3- جمع المعلومات والبيانات والحقائق وتحليلها:

يتم جمع كافة البيانات والمعلومات والمرتبطة بالمشكلة من عدة مصادر وبوسائل مختلفة منها: دراسة المحاضر والسجلات والنشرات الدورية والتقارير السنوية والاحصاءات المختلفة ، الملاحظات الشخصية لأعمال المؤسسة الادارية وإجراء المقابلات اللازمة، الاستبيان يعني استعمال قوائم وبطاقات الإحصاء ووسائل الاستقصاء وسبر الآراء (1).

وهذا يتم وفق ثلاث خطوات هي (2):

- تحديد أقصر الطرق للحصول على جميع البيانات اللازمة.
- تقسيم البيانات إلى بيانات أولية و بيانات ثانوية وبيانات خارجية.
- العمل على تنسيق هذه البيانات التي تم جمعها فيما بينها، بما يجعل متخذ القرار قادرا على تحليلها.

4- تحديد البدائل (الحلول) المطروحة:

تواجه المؤسسات عدة مشاكل إدارية تكون لها العديد من البدائل أو الحلول وكل بديل (حل) يحتاج إلى توافر إمكانيات وقدرات مادية وبشرية.

يتم تحديد البدائل والقيام بدراسته ثم ترتيبها وفقا لدرجة ملائمتها وأهميتها ومدى فعاليتها في مجابهة المشكلة بعد مقارنتها وفق لخطوات: محاولة طرح وتجميع أكبر عدد من البدائل مع تحليل نتائجها المنطقية والسليمة ، تقييم وتقدير كل بديل على حدى وفقا لمعايير منطقية مع إستخلاص المزايا والعيوب، ترتيب البدائل في سلم تدريجي على أساس درجة الفعالية والاهمية

(1)- عمار عوابدي، نظرية القرارات الادارية بين علم الادارة العامة والقانون الاداري، المرجع السابق، ص56-57.

(2)- محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص15.

والأكثر ملائمة لحل المشكلة (1) .

إن الهدف الأساسي من تحليل البدائل المطروحة هو الوصول إلى إتخاذ القرارات التي تعود بنتائج إيجابية على المؤسسة الادارية مهما كان مجالها ، وهو يتم إستخلاصه بتحليلها للبدائل وتوقع إيجابيات كل بديل وسلبياته مع تحديدها بدقة.

5- إختيار الحل الأنسب:

يتم إختيار الحل الأنسب الذي يحقق أفضل النتائج المتوقعة للمؤسسة الادارية في حل المشكلة الادارية المطروحة، وهذا وفق مقتضيات واعتبارات (ايدولوجية وسياسية واقتصادية واجتماعية وقانونية، أخلاقية)، بالإضافة إلى عوامل تنظيمية (علمية، عملية، فنية) (2).

لقد تم تحديد بعض المعايير لاختيار أنسب البدائل وفق أسس علمية وعملية حصرت فيما يلي:

1- شرعية البدائل (الحلول): إذ لا بد من مراعاة شرعيتها وفق المنهج الفكري والسياسي والاقتصادي وحتى الاجتماعي والقانوني أيضا، تجنبنا لاصطدام إتخاذ القرارات بخرق مبدأ الشرعية.

2- درجة الخطورة: يتم مقارنة جميع المخاطر المحتملة لكل بديل (حل) بمدى الفوائد المتوقعة منه، لاسيما التركيز على النسبة بينهم وليس الأخطار المتوقعة أو المكاسب المنتظرة في حد ذاتها.

3- درجة الجهد المبذول: يتم المقارنة بين جميع النتائج الايجابية المتوقعة والجهد المبذول اللازم لتحقيقها ، وبطبيعة الحال يعد أفضل بديل أو حل هو الذي يعطي أكبر قدر من النتائج الايجابية بأقل جهد ممكن توفيراً للطاقة البشرية والمادية.

4- القيود الواردة على الامكانيات المسخرة: تتوفر المؤسسة الادارية على امكانيات مادية وبشرية، حيث تطرح الموارد البشرية عدة قيود وعراقيل وصعوبات لا بد من أخذها بعين

(1)- عمار عوابدي، نظرية القرارات الادارية بين علم الادارة العامة والقانون الاداري، المرجع السابق، ص 57-58.

(2)- المرجع نفسه، ص 58

الاعتبار عند الاختيار للأفراد العاملين بها، وذلك من حيث مدى معرفتهم وفهمهم وصلاحياتهم ما يحدد امكانياتهم من دونها، كونه لا يمكن حل المشكلة الادارية بتنفيذ الادارة للبديل في ظل وجود غياب الموارد البشرية اللازمة أو تسخيرها في غير المكان المناسب أو نقص الكفاءة والخبرة على معالجة والتصدي لكل طارئ غير محتمل يطرأ عليها، أو حتى عدم تهيئة الظروف المناسبة للعمال لإعطاء أجود ما يمكن لهم تحقيقه من أداء للمهام .

المقطع السابع: طرق اتخاذ القرار الاداري

هناك طرق يتم استخدامها في صناعة القرار، وهي طريقتان أساسيتين هما:

1/ طريقة تجربة القرار و اكتشاف الخطأ

يتم اتخاذ القرار عن طريق التجربة الشخصية لصانع القرار، أو مشاهدته لقرارات تم اتخاذها في مثل نفس المسائل أو مواضيع معينة أو المواقف منها. وهنا تبرز عوامل نجاح وفشل هذه الطريقة، استنادا على قدرة الفرد نفسه متخذ القرار، ورؤيته للمواقف المختلفة، وتحليل لتلك المواقف⁽¹⁾ .

2/ الطريقة العلمية :

كما تعرف بالطريقة(العقلانية)في اتخاذ القرار على اساس انه يتم استخدام العقل في صناعة القرار، وبذلك يبتعد عن أسلوب التعرض للتجربة والخطأ أو يبتعد عن أسلوب التقليد والمحاكاة⁽²⁾.

المقطع الثامن: طرق تنفيذ القرار الاداري

يقصد بتنفيذ القرارات الادارية توليد آثارها القانونية ودخولها حيز التطبيق، ويتم ذلك عن طريق التنفيذ الاختياري والجبري للقرار الاداري أو التنفيذ القضائي للقرار .

(1) - محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص 11.

(2) - نفس المرجع ، ص 12.

أولاً: التنفيذ الاختياري والجبري للقرار الإداري

فالتنفيذ الاختياري يقصد به التزام المعنيين بصدور القرارات الإدارية المخاطبين من أفراد عاديين أو سلطات أو عمال ، وذلك بمجرد اعلامهم بهذه القرارات الإدارية عبر وسائل وطرق الاعلام المقررة قانوناً، تنفيذاً اختيارياً وحرراً على اختلاف الغرض من القرار.

أما التنفيذ الجبري المباشر، هو مظهر من مظاهر السيادة والسلطة العامة المقررة للإدارة العامة، ويعد أسلوباً استثنائياً تم تحديد حالات اعتماده وحصرها في (1):

أ- حالة وجود نص صريح بالقوانين واللوائح الإدارية تسمح للإدارة باستخدام التنفيذ الجبري كتحويل الضرائب والرسوم.

ب- حالة رفض الأفراد المخاطبين بها تنفيذها اختيارياً بتوقيع عقوبة منصوص عليها بالنصوص القانونية جراء رفض تنفيذ القرار.

ج- حالة الطوارئ الضرورية الملحة و الظروف الاستثنائية و حالات الاستعجال.

ثانياً: التنفيذ القضائي للقرار الإداري

تملك الإدارة حق اللجوء إلى القضاء من أجل إجبار المخاطبين على تنفيذ القرارات الإدارية في حالة ما امتنعوا عن تنفيذها اختيارياً، وذلك عن طريق دعوى قضائية لإجبار الأفراد على احترام وتنفيذ القرارات المخاطبين بها، مع تقرير عقوبة التي تختلف درجتها عن كل منع حسب درجة و نوع القرار الإداري الواجب تنفيذه، على سبيل المثال: عدم احترام قانون المرور، مخالفة النظام العام، التعدي على أملاك الدولة.... الخ (2).

(1) - عمار عوادي، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، المرجع السابق، ص 57-58.

(2) - محمد الصغير بعلي ، المرجع السابق، ص 123.

المقطع التاسع: نهاية القرار الإداري

على الرغم من أن القرارات الإدارية عبارة عن تصرفات قانونية تعبر عن إرادة الإدارة التي أصدرتها، إلا أنها قد تنتهي أحيانا دون تدخل الإدارة وخارج نطاق إرادتها بفعل عوامل أخرى مثل: القرار المؤقت، انعدام ركن المحل، إلغاء القانون أساس القرار الصادر، الإلغاء بحكم قضائي⁽¹⁾.

كما تنتهي الآثار القانونية للقرارات الإدارية إما عن طريق الإلغاء الإداري أو السحب، إين يختلفان من جانب أن الإلغاء الإداري يقضي على آثار القرارات الإدارية بأثر فوري، بينما ينهي السحب الإداري للقرارات الإدارية بأثر رجعي.

أولاً: الإلغاء الإداري للقرار الإداري

يقصد به إنهاء الآثار القانونية للقرارات الإدارية وانعدامها مستقبلاً فقد منذ تاريخ الإلغاء مع الإبقاء على أثارها السابقة قائمة، إين يكمن في أن تلجأ الإدارة إلى إصدار قرار إداري لاحق يلغي القرار الإداري الذي يسبقه.

حيث يتمتع الإلغاء بأثر فوري تماشياً مع مبدأ عدم رجعية القرارات الإدارية وهو مبدأ متفرع عن مبدأ أصلي وعام هو عدم رجعية القانون⁽²⁾، كما تنصب سلطة الإلغاء على القرارات الإدارية غير المشروعة والمشروعة وهذه الأخيرة يميز فيها بين القرارات الإدارية الفردية والقرارات الإدارية التنظيمية⁽³⁾.

ثانياً: سحب القرار الإداري

يقصد به إنهاء الآثار القانونية للقرارات الإدارية غير المشروعة بأثر رجعي من تاريخ صدورها، كأنها لم توجد أصلاً بالقضاء على أثارها القانونية بالنسبة للماضي والحاضر والمستقبل.

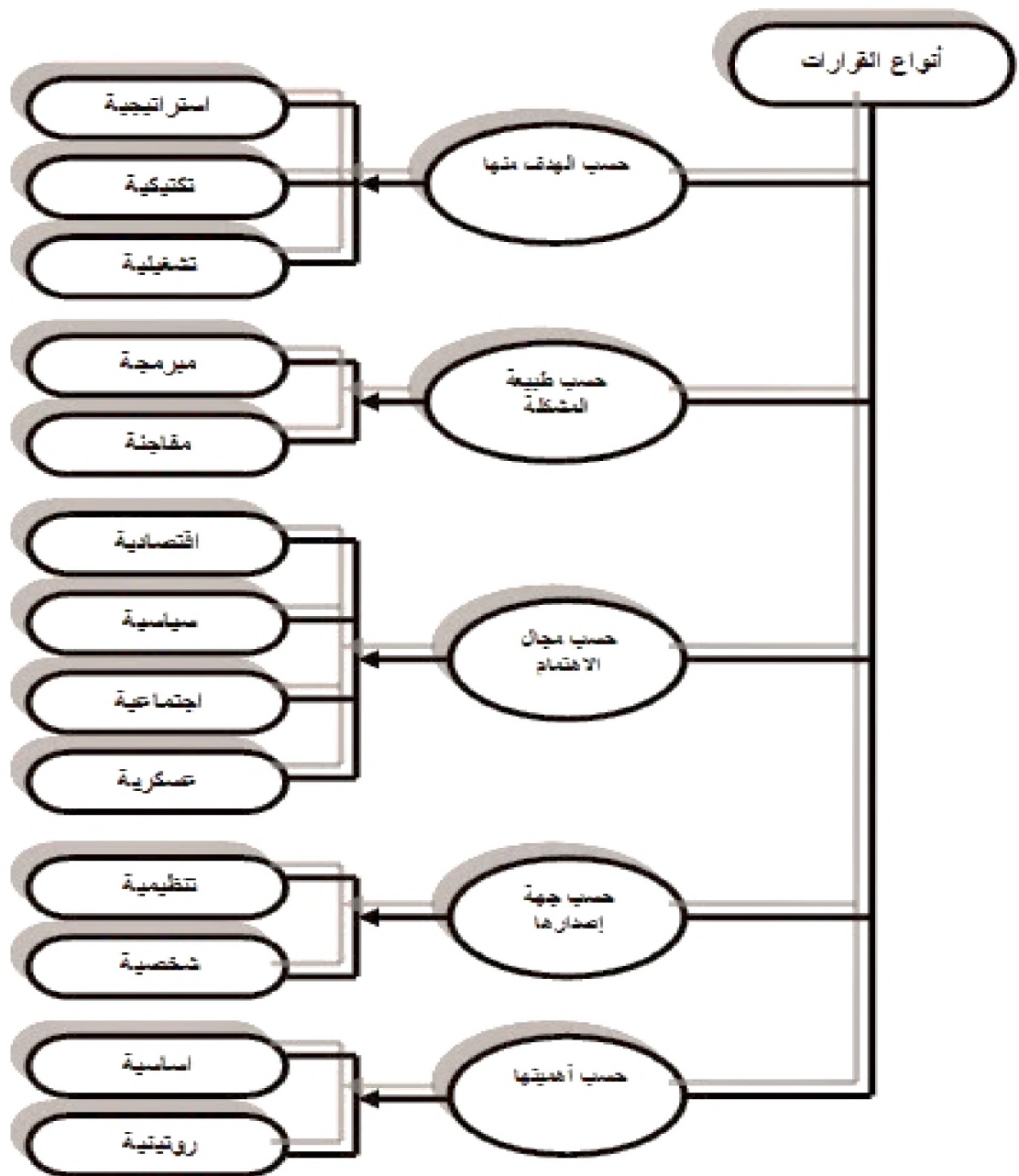
(1) محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 130-131.

(2) سليمان الطماوي، النظرية العامة للقرارات الإدارية، المرجع السابق، ص 636.

(3) نفس المرجع، ص 678-680.

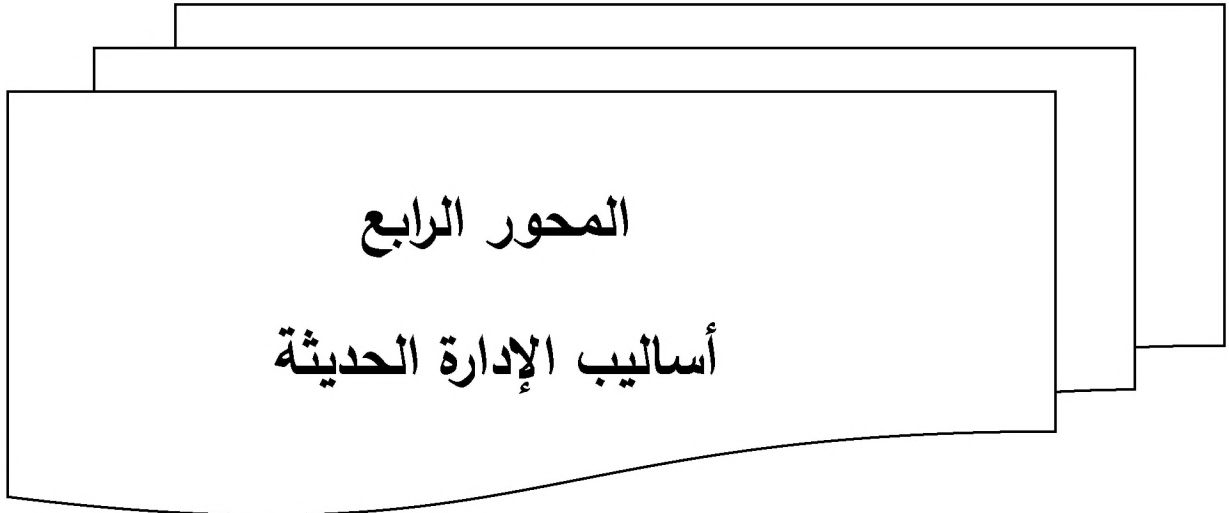
حيث تتم عملية سحب القرارات الادارية من طرف السلطات الادارية الولائية والرئاسية المختصة، وذلك بهدف مراقبة ملاءمة اعمالها وتصرفاتها وتعديلها أو سحبها ، بما يلائم مقتضيات ومتطلبات احكام وقواعد مبدا الشرعية القانونية والسياسية والاجتماعية والايديولوجية.

ومن هذا المنبر يتم تمكين السلطات الادارية المختصة من خلال سلطة سحب القرارات الادارية لتصحيح الاخطاء المادية وانهاء القرارات الادارية غير المشروعة والمشوية بعيب من عيوب عدم الشرعية : عيب انعدام السبب، عيب عدم الاختصاص، عيب مخالفة قواعد الشكل والاجراءات، عيب مخالفة القانون، عيب الانحراف في استعمال السلطة.



التقسيمات المختلفة للقرارات

الإدارية حسب بعض الفقهاء



المحور الرابع

أساليب الإدارة الحديثة

تهتم الدول بدراسة الأساليب المعاصرة للإدارة لما لها من أثر في عملية تطوير الجهاز الإداري وتحقيق النهضة الاقتصادية و التنمية ، و قد شهدت الأونة الأخيرة تطور غير مسبوق في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى ظهور آليات إدارية جديدة يتم الاعتماد فيها على الوسائل التكنولوجية الحديثة .

حيث تهدف الأساليب المعاصرة للإدارة إلى رفع مستوى العاملين والموظفين بالجهاز الإداري ومواكبة احتياجات المجتمع، كما تتضمن أساليب الإدارة المعاصرة إلى الأساليب والتقنيات المختلفة التي تستخدمها المنظمات لإدارة مواردها وموظفيها وعملياتها بشكل فعال .

المقطع الأول: مراحل الإدارة الحديثة المعاصرة

أولاً: الثورة الادارية:

يرتبط هذا المصطلح بالثورات السياسية التي تحمل تغيرات و فلسفات جديدة، كما تحمل الثورة الإدارية في محتواها إلغاء و تدمير الهيكل القائم للأنظمة الإدارية، بالإضافة إلى القيم والبنية الإجتماعية والإقتصادية⁽¹⁾.

ويشتمل إحداث تغييرات جذرية في الأوضاع و الأساليب والمفاهيم الإدارية ، وفي كل ما يرتبط بها من مسائل ومواضيع و يتفاعل معها من العوامل المختلفة: الإقتصادية ، السياسية ، الإجتماعية ، الثقافية ، القانونية والسلوكية السائدة بهدف إقامة نظام جديد شامل و كامل .

كما تعرف الثورة الادارية على انها احداث تغييرات جذرية في المفاهيم والاوزاع والاساليب الادارية وفي كل ما يرتبط بها ويتفاعل معها من العوامل السياسية و الاقتصادية والاجتماعية والقانونية وغيرها من المجالات بهدف اقامة نظام جديد شامل.

(1) زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري ، الطبعة الاولى 1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان ، سنة 2008، ص241 .

هنالك من يفرق الثورة الادارية عن الاصلاح الاداري واستراتيجيه التطوير التنظيمي الا انها لها رؤية جديدة، بحيث تعد انقلاب التقلب النظام الاجتماعي الاقتصادي السياسي الايديولوجي وهو نظام دولي وجزء من اركان الدولة والدوران الدورة الإدارية تكون نتيجة ثوره واحده كبيره بعد الاستقلال مثل: الجزائر اول دوله اخذت بجميع تجارب الدول في الديمقراطية في الإدارة كملها من مظاهر رد فعل الدورة.

منه الثورة الإدارية هي قلب نظام راسا على عقب وقلع جذور نظام قديم من الثورات نذكر الثورة الدينية الدورة الشاملة روسيا سنة 1817 الثورة الصينية ثوره الجزائر التحريرية الثورة البريطانية والفرنسية.

بعد الاستقلال ورثت الجزائر نظاما اداريا استعماريا بيروقراطيا رسخ العديد من السليبات والسلوكيات خاصة فيما تعلق في علاقتها بالمتعاملين معها والمواطنين، وبذلك تحتم على الجزائر كدولة حديثة الاستقلال استمرارية العمل بالقانون الاستعماري لغاية وضع قانون جديد يخصها كدولة مستقلة (1).

حيث تطلب الامر ايجاد حلول لأحداث ثورة ادارية كاملة وشاملة وفق مبادئ الثورة التحريرية على مستوى جميع القطاعات حيث مست في بادئ الامر قطاع العدالة والحالة المدنية والوظيف العمومي والجماعات المحلية البلدية والولاية.

ثانيا: الاصلاح الاداري

مع أن هناك تعدد واضح واختلاف في التعريفات المستعملة لكل من التطوير الإداري والإصلاح الإداري في كثير من الأدبيات الإدارية، فإن ما كتب عن هذين المفهومين لا يتعدى في الواقع تعريف للتطوير الإداري.

(1) بورزقة صفاء ، علاقة الادارة مع المواطن في الانظمة الادارية العربية(دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب) تخصص الادارة العامة، رسالة دكتوراة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، السنة الجامعية 2021 / 2022، ص83.

1/ مفهوم الإصلاح الإداري:

فمفهوم الإصلاح الإداري عرف على أنه الأسلوب التدريجي المرحلي والمنظم لتنظيم جهاز الدولة بطريقة غير صارخة، وغير ملموسة من حيث واقع التغيير وآثاره. إذ لا يعكس صفة الشمولية في التحول كالتطوير التنظيمي (1).

كما يتضمن وجود نواقص معينة في أجزاء من الجهاز الإداري (بعض الأنماط والضوابط السلوكية مثلاً) تحتاج لإعادة إلى الحالة التي كانت عليها من قبل (أي قبل حدوث هذه النواقص). أما التطوير الإداري فيعني قيام الإدارة العليا بإحداث تغييرات إيجابية في نظم وأساليب الإدارة المستعملة في المنظمة لجعلها أكثر ملاءمة لطبيعة التغيرات الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والاجتماعية والسلوكية من جهة، وجعلها أكثر إدراكاً لتحديات السوق وما يفرضه من تنافس مستمر من جهة أخرى.

يعتبر الإصلاح الإداري سيما من سمات العصر تتمثل في تطوير العمل والنظم من افتراض وجود أساس إداري يمكن البناء عليه ونظراً لأهميته ولما له من دور أساسي في بناء الدولة مفهوم تطوير الإداري مفهوماً حديثاً على المستويين النظر والتطبيقي وترجيع الممارسة الفعلية له إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة وقد تطور مفهوم التطوير الإداري، بحيث يستهدف ببرامجه ربط المنظمة ككل ببيئتها وتلائمها معها بنجاح لا مجرد تطويرها داخلياً .

2/ تعريفات التطوير الإداري وتباين الرؤى حول هذا المفهوم:

يشمل التطوير كافة ميادين النشاطات الانتاجية و الخدماتية كون التطوير نتيجة حتمية في السعي نحو الأفضل من خلال الاطار العلمي والعملية من أداء للعمل والقيام بالمهام والواجبات والاضطلاع بالمسؤوليات (2) .

(1) لعرابي كريمة، الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة نظرة تحليلية ونقدية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد الثالث، جامعة مولود معمري- تيزي وزو- الجزائر، من دون سنة، ص 23.

(2) عبد الله جوهر، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، 2014، ص 58.

هناك من لا يفرق بين التطوير الإداري والإصلاح الإداري إذ تبقى في مجملها هي الجهود التي تسعى لأحداث التغييرات في انظمة الإدارة العامة في المواقع التي كانت تعاني من خلل ماء لجهلها قدره على القيام بعملها بالشكل الفعال والكفاء (1).

قدم الدكتور حسن الطيب تعريفاً تبنته خبراء الإصلاح والتنمية يجمع بين هذه الاتجاهات الثلاث ينص على أن الإصلاح الإداري هو جهد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي ورايدي هادف لأحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز أهدافه (2).

الإصلاح الإداري وسيلة من وسائل التغيير الإداري لاكتساب راشدية فعالة في تحقيق جهود مخططة خصيصاً لأحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة من أجل إصلاحات تنظيمية واسعة.

كما عرفته هيئة الأمم المتحدة نه: "إدخال كل تأثير حديث وفق معايير نمطية جديدة تهدف إلى إدخال تحسينات جديدة لمختلف الهياكل من أجل تحسين الخدمات" (3).

3/أسباب ودواعي الإصلاح الإداري:

-انتشار المد والتوجه الديمقراطي في العالم ويتطلب ذلك القيام بالإصلاحات السياسية وإدارية لجعل النظام الإداري في الدولة نظاماً ديمقراطياً ومنفتحاً على المجتمع المدني والمواطنين ويسير أساليب وطرق لامركزية وديمقراطية (4).

(1) مصطفى يوسف كافي و يوسف مصطفى كافي، المرجع السابق، ص 24.

(2) المرجع نفسه، ص 24.

(3) شبلي صبري أحمد، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري - دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك: كلية الأعمال، لبنان- بيروت، من دون سنة، ص 102.

(4) عبد الرحيم لحرش، استراتيجيات الإصلاح الإداري وتطوير الإدارة الجزائرية، مجلة مدارات سياسية، المجلد (08)، العدد 02، 2024، ص 337.

- أدت الأزمات المالية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العالم عجلت تطبيق الإصلاحات الادارية لتمكين الإدارة العامة فيها قدرة على إنجاز وتحقيق أهداف الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية بكفاءة وفاعلية.

- عجز الإدارة العامة باستمرار عن تجسيد وتحقيق الأهداف المقررة لها بصورة تثير سخط الرأي العام وعدم الرضا العام لدى المؤسسات والسلطات والمواطنين في المجتمع على حد سواء، ما تطلب تدخل الإصلاح الاداري للقضاء على هذا العجز (1).

- الأسباب الديمغرافية و التي تتصل بالضغط المتزايدة على الموارد العامة بفعل الزيادة السكانية بشكل يفوق معدل الزيادة في النمو الإداري و الإقتصادي، وهذه العوامل شكلت ضغوطا على الخدمات العامة المقدمة (2).

- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية اوجبت ادخال وسائل حديثه في مجال الخدمة العمومية سواء على مستوى العملية التسييرية او في طريقه تقديم الخدمة او المنتج للمواطن (3).

- استفحال ظاهره الفساد في الإدارة الشامل والبيروقراطية اصبحت تهدد موارد الاقتصادية للمجتمع والامن الامر الذي يتطلب الإصلاح بهدف اخلقت الإدارة وجعلها تتميز بأخلاق رشيدة وحكم صالح.

- ظاهره انتشار العولمة الشاملة في جميع المجالات بايجابياتها وسلبياتها على الدول الضعيفة ما تطلب اصلاح عاجل من اجل ادماج في العولمة.

(1) عوابدي عمار، منهجية الإصلاح الإداري وتطبيقاته في النظام الإداري الجزائري، مجلة الفكر البرلماني، العدد: 36 سنة 2015، ص 27.

(2) حواطي امال، الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات المجلد 9 العدد 1، : (2016)، ص 929.

(3) -لعرابي كريمة، المرجع السابق، ص 61.

- عدم تكيف وانسجام الإدارة في جانبها البشري قيادتها وموظفين مع السياسة العامة المقررة في البلاد بحيث أصبح عدم اندماج يعرقل الاصلاحات الوطنية الشاملة وازدهار المجتمع ما سبب مشاكل على جميع المستويات وجب اصلاح جديد (1).

4/ أهداف الاصلاح الاداري:

- تجسيد تداعيات الثورات الادارية للنهوض بالأنظمة الادارية المزرية في بلدان العالم لاسيما الدول النامية.
- مواكبة العولمة والتقدم التكنولوجي الحاصل في العالم.
- تحقيق المزيد من الديمقراطية الادارية التشاركية بتطبيق سياسة اللامركزية الادارية ومشاركة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في عمليات رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات الادارية وفي عملية الرقابة الادارية والشعبية على تنفيذها (2).
- تدعيم قدرة الجهاز الحكومي ورفع مستوى كفاءته بتحسين موارده المالية بتبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز المعاملات من خلال تكييف المؤسسات والمرافق والوحدات الادارية في الدولة مع سائر التطورات والتحويلات ومواكبتها.
- تهذيب اخلاق العمل الإداري وأدائه وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن لتحقيق المزيد من التنسيق بين سائر مؤسسات النظام الإداري في الدولة المركزية واللامركزية.
- تعزيز الشفافية والقضاء على البيروقراطية الادارية بتكافئ الفرص في توفير مناصب العمل ورفع جودة الخدمات والمصالح المقدمة للأفراد بالتساوي.
- تعزيز الرقابة الادارية على التجسيد الفعلي والفعال لعمليات الاصلاح الشاملة والكاملة على مستوى جميع ادارات المؤسسات العامة والخاصة تنفيذًا لشروط نجاعة الاصلاح الاداري.

(1) فوزي عبد الله العكش الإصلاح الإداري في الأردن دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي، كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة البترا مجلة جامعة دمشق - المجلد 19 - العدد الثاني - الأردن، 2003، ص 216.

(2) عبد الرحيم لحرش، المرجع السابق، ص 338.

وفي آخر مقطع الاصلاح الاداري نشير الأستاذ وليد العقون إلى أن التحديث الإداري مهما اختلفت تسميته من "تحديث وعصرنة الإدارة العمومية" في الجزائر، إلى "تجديد الخدمة العامة : public "في فرنسا أو "الخطوة التالية Next ste" : في بريطانيا، فإن العملية عميقة عمق الرهانات التي تفرضها العولمة، كما يوضح أن التحديث الإداري يسعى أساسا إلى: (1)

-إدخال وسائل عمل جديدة، وتقنيات تسيير متطورة (إعلام آلي، محاسبة تحليلية...إلخ)

-البحث عن مشاركة أوسع لجميع الموظفين في عملية إتخاذ القرار.

-تعميق سياسة اللامركزية للإدارات العامة .

ولإبراز اهم الفوارق بين المصطلحات التي تشبه الاصلاح الاداري نتيجة التداخل والترابط،نعرض

هذا الجدول المختصر الموضح لسبب انتهاج احد المسائل والآثار المترتبة عنها كالتالي:

نوع الفارق	التطوير الاداري	التنمية الاداري	الاصلاح الاداري	التحديث الاداري
أساس الأسلوب المعتمد	التحسين الشامل	تحسين قدرات وخبرات الاداريين	تحسين الاداري تدريجيا وفق مراحل	التجديد النظام الاداري والتحسين الخدمات والعصرنة في التسيير
آثاره الناتجة	الاستمرارية الجودة الشاملة	تظهر على مستوى	تظهر آثاره على المدى البعيد على	تظهر آثاره في سرعة التنفيذ وجودة الخدمة

(1) لعرايي كريمة، المرجع السابق، ص 23.

للإدارة	القرارات الصادرة عن القادة الاداريين	جميع المستويات	المقدمة للأفراد والمؤسسات العامة والخاصة
---------	---	----------------	--

الجدول رقم 01 مستخلص من ابحاث شخصية.

ثالثا: استراتيجية التطوير التنظيمي

تعتبر استراتيجية التطوير التنظيمي في تغيير الإدارة عامه من داخل المؤسسة أو المنظمة تغييرا جذري وشامل ومستمر من أحدث الأساليب واقواها فعالية وكفاءه في التغيير السليم والهادئ والهادف استراتيجية التطوير التنظيمي هي حركه وعملية شامله ومتكاملة مضمونها البحث والدراسة المستمرة والواعية معتمده على اصول ومفاهيم وتطبيقات العلوم السلوكية وذلك بهدف تطوير النظم العامة واجزاء التنظيم المختلفة للوصول الى مستويات ودرجات الكفاية والفعالية بصوره مكيفه ومتلائمة مع كافه متغيرات ومعطيات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة أو المؤسسة الإدارية .

أولاً: مفهوم استراتيجية التطوير التنظيمي

يقول عالم الادارة كريس ارجريس انا المديرين المبدعين هم الذين يتوقعون التغيير وهم الامل الوحيد لمواجهه المستقبل بنجاح ويقول عالم اخر ان أعظم المديرين هم الذين يكونون قادرين على اداره التغيير والتغيير التنظيمي هو محاوله استغلال الفرص والامكانيات والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمؤسسة او المنظمة بالتغيير التنظيمي (1).

كما عرفه فرانش وبيل (French & Bell) للتطوير التنظيمي أنه "مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا، وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشكلات في

(1) - عبد الله جوهر، المرجع اسابق، ، ص97.

المنظمة، ولتجديد عملياتها، خاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لتقافة المنظمة، وذلك بمساعدة من الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية⁽¹⁾.

ثانيا/خصائص استراتيجية التطوير التنظيمي:

لها خصائص ذاتية تميزها عن غيرها من الاستراتيجيات نذكر أهمها:

-استراتيجيه التطوير التنظيمي من اهم المهام والعمليات التي تطلع بها الإدارة الحديثة والمعاصرة للعمل باستمراره من اجل توفير معلومات دقيقه واتخاذ قرارات واعتماد اساليب ومعايير وقائية متخصصة بخصوص تغييرات المنظمة المطلوبة⁽²⁾.

- استراتيجيه تطوير التنظيم عمليه تغيير مخطط وموجه باستمرار وانتظام على سلسله الاجزاء وعناصر وعمليات متفاعله ومتكاملات في المؤسسة.

-ان فلسفه ومنطق استراتيجيه تطوير التنظيم هو التغيير العميق والمستمر والشامل لأجزاء وعناصر بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وهو يعتمد على تغيير مفاهيم والاسس والمحتوى الذي يقوم عليه العمل الاداري.

-استراتيجيه تطوير التنظيم هي جزء منظم وهادف لإيجاد التوازن والتكامل بين اهداف وحاجات المنظمة من جهة والافراد اي العمال من جهة اخرى.

-تحقق بيئة اجتماعية وجو انسان متلائم يحقق فيه الافراد ادواتهم سادسا تقوم استراتيجيه على خصوصيات قيم الديمقراطية والعلاقات الاجتماعية والإنسانية أكثر من قيم البيروقراطية التنظيمية الآلية.

(1) لعرايي كريمة، دور القيادة في التغيير التنظيمي (دراسة حالة تحديث الادارة الجزائرية ، المرجع السابق، ص 22.

(2) بن معيض فيصل، استراتيجية الاصلاح والتطوير الاداري ودورها في الامن،- مكتبة جامعة نايف- الرياض، 2006، ص

- تغيير المؤسسة في إتجاه محدد وتحسين عملية حل المشاكل وزيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة وتحسين جودة العمل وزيادة الفعالية (1).

ثالثا/ أهداف استراتيجية التطوير التنظيمي:

أهداف التطوير التنظيمي تختلف اهداف التطوير التنظيمي باختلاف المشاكل والظروف على مستوى كل منظمه لكن تجتمع في مجملها على أهداف هي:

- أن تتميه القوى البشرية وتحسين ادائها هو الهدف الاساسي من جهود التطوير التنظيمي.
- المساهمات في توفير المعلومات والبيانات والاحصاءات اللازمة للمتخذين القرار بصورة مستمرة ودون تشويه او مماطله في الطمس الحقائق والمفاهيم.
- المساهمة في ايجاد علاقات تبادليه وتكامليه بين العاملين كأفراد او جماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل والتصعيد وتائر الابداع والمبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فعالية الجماعات (2).
- تشجيع العاملين على ممارسه اسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها.
- يحرص التطوير التنظيمي على ايجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الافراد ان ينمو وان يحقق دعواتهم وان يؤثر على وظائفهم ومنظمتهم (3).
- التكامل والتناسق بين كافة أجزاء المؤسسة بتغيير ثقافه سائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.

(1) مصطفى يوسف كافي و يوسف مصطفى كافي، المرجع السابق، ص 171.

(2) المرجع نفسه، ص 168.

(3) رشيد احمد، الاصلاح الاداري اعادة التفكير، دار النهضة العربية، القاهرة - مصر، 1994، ص 75.

- يقوم التطوير التنظيمية على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية أكثر منها مع قيم البيروقراطية الاليه تركيز جهود التطوير التنظيمية على مجموعات العمل فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها افراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم (1).
- زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف داخل المؤسسة وذلك لتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية.
- إيجاد أنماط سلوك جديدة تتجاوب مع مبادئ واصول العلوم السلوكية وتصنيفاتها في مجال الادارة الحديثة (2).

رابعا/ شروط استراتيجية التطوير التنظيمي:

- تتطلب استراتيجية تطوير التنظيمي باعتبارها حركة فكرية فلسفية علمية وعملية منهجية وتقنية وتنظيمية ادارية حديثة تتطلب توافر جملة من الشروط لحسن تطبيقها اهمها:
- رسم وجود خطه شامله لتغيير وتجديد بواسطة تخطيط تنظيمي محكم.
- لا بد من اقتناء السلطات العليا او الإدارة العليا بأهداف وحتمية تطوير التنظيمي وعمل على كل ما تحتاجه هذه الاستراتيجية من امكانيات وطاقات مادية وبشرية وقياده الرشيدة ولازمه لتحقيق أهدافها (3).
- ضرورة ارتباط عملية التطوير التنظيمي بالأهداف الدقيقة للمنظمة سابقا.
- المعرفة حقيقه ان استراتيجية التطوير التنظيمي جو انها جهد المستقبلي اجل لا يولد اثاره فوريا ومن ثم لا يجب الاتجار والتعجل للحصول على نتائج مرجوه من ذلك نخدم معكم تسجل (1).

(1) رشيد احمد، الاصلاح الاداري اعادة التفكير، المرجع السابق، ص 75.

(2) عمار عوابدي، منهجية الاصلاح الاداري وتطبيقاته في النظام الاداري الجزائري، المرجع السابق، ص 28.

(3) الصائغ محمد الناصر، الادارة العامة والاصلاح الاداري في الوطن العربي، القاهرة - مصر، المنشورات العربية للعلوم الادارية، 1986، ص 58.

خامسا/وسائل تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي:

يتطلب تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي بمفهومه وطبيعته جملة من الأساليب التي

تتلخص في وسيلتين أساسيتين:

1- القيادة الإدارية الرشيدة

2- معاونة التطوير التنظيمي

أولاً: القيادة الإدارية الرشيدة

1/مضمون القيادة الادارية الرشيدة:

القيادة الإدارية الرشيدة ضرورية للقيام بأي مهمة وتدور هذه الاهداف على فن التأثير التي يطلع بها القائد على التابعين عمليه التوحيد وتنسيق جهود اعمال اخرين الاهداف الإدارية المراد تحقيقها. قياده رشيدة قوه الانابة الجزاء تحفيز المادي والمعنوي قوه قصر والاكراه قوه مرجعيه قوه الشرعية قوه الشخصية وخبره مثل العلماء.

إن الإدارة الرشيدة، هي تلك الإدارة التي تهدف إلى الاستفادة القصوى من جميع القدرات البشرية المتاحة بالشكل السليم والفعال لتحقيق الاهداف التي خطط لها عند رسم الخطة (1).

2/ أنواع القيادة:

أ/ قياده بيروقراطية ادارية: تتمثل أساسا في انفراد القائد برأيه ولا يسمح بتنبيهه ولا تنويه ولا يقبل باشارك غيره من خبرات اخرى في التسيير واتخاذ القرارات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد تكون نتيجة مراعاة ظروف الشخصية للإنسان الطاغي والاناني او المغرور التي تخدم مصالحه، ما يؤثر على البيئة ومحيط.

ب/اسلوب قياده ديمقراطية : تقوم على مشاركة رؤوسين رؤسائهم في اتخاذ القرارات بتبادل الآراء ووجهات النظر والافكار والاقتراحات وتجسيد المناسبة منها.

(1) الصائغ محمد الناصر، المرجع السابق، ص 59.

تبنى القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية بين القائد وأتباعه، حيث يحرض القائد على مشاركة كل عضو من الجماعة في عملية تحديد الأهداف وبلورتها، رسم الخطط، تحديد الوسائل وفي تنفيذ خطة العمل. كما يوزع السلطة والمسؤولية على الجميع بتفويض السلطة متى اقتضى الأمر ذلك.

وتتميز القيادة الديمقراطية بمميزات نذكر أهمها: شعور الفرد بأهميته وإيجابيته في حياة الجماعة، تنمية قدرات الفرد ومواهبه في مجال عمله، مما يساعد على الابتكار والتجديد للوصول إلى نتائج فعالة، إتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة جماعية تستند إلى النقد الموضوعي والإيجابي مما يولد الرقابة الذاتية والدائمة.

ج/القيادة المتسببة: وتتخلص في ان يترك القائد الحرية المطلقة لمروسيه في مجال ممارسة نشاطهم، إصدار القرارات وإتباع الإجراءات المناسبة. كما يعتمد عليهم إعتقادا كليا في تحقيق الأهداف، وهذا بتحميل جميع المسؤولية للإتباع في إنجاز المهام، تهريا من المسؤولية او لنقص خبرة وكفاءة القائد الاداري (1).

وما يعاب على هذا النوع إن ترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم دون الإعتداد على القائد، يجعلهم يتجاهلونه تقريبا بنفس الطريقة التي يتجاهل فيها القائد الجماعة العاملة معه.

كما أن الحرية الزائدة في العمل قد تؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على مجموعة معينة من الأفراد مثل: تفكك مجموعة العمل وفقدان روح الجماعة.

- إن تفويض القائد للسلطة على أوسع نطاق، لا يساهم في تحقيق الجودة المرجوة، لأن الموظفين يكونون أقرب إلى العبث منه إلى الجد في هذه الحالة. وبالتالي فتح المجال للفوضى العارمة وعدم الانضباط وتعثر وتردي نوع الخدمات والجودة الانتاجية.

(1) لعرايبي كريمة، المرجع السابق، ص 52.

وبالتالي لتحقيق القيادة الادارية الرشيدة لابد من ان يختار قائد اداري كفاء وخبرة وقوة الشخصية، وذلك على ان يتوفر على مهارات سياسية أي فكرية، ومهارات فنية، ومهارات انسانية ومهارات فنية ايضا .

ثانيا: أسلوب معاونة التطوير التنظيمي:

وضع إستراتيجية التطوير بمعنى بلورة التغيير في خطة محكمة، واضحة المعالم يبين فيها القائد الخطوط العريضة للتغيير، ولا تقتصر على القائد فقط، بل تتعدى الى التأكد من توافر عناصر قيادة التغيير؛ إذ تتطلب هذه العملية توافر عناصر متكاملة ومهمة لتحقيق الاستراتيجية ، كطاقم العمل من مسؤولين يتراأسون مصالح مختلفة على مستوى المؤسسة العامة والعاملين بداخلها، حيث يجب ان يتميز و بكفاءة تجمع بين الخبرة والعلمية الفنية لأداء التمديد من داخل المؤسسة بناءا على خبرة ونظرة شاملة في ظل توفر الامكانيات المادية تنفيذا للخطة المرسومة (1).

وفق ما يلي: تحديد الهدف الرئيسي من انتهاج الاستراتيجية، الإستراتيجية المناسبة، تحديد طرق تنفيذ المشروع وفق خطوات متسلسلة مدروسة، مشاركة الاخرين من عاملين ومواطنين، التنفيذ والتقييم لمعرفة نقاط القوة والضعف ومواجهتها.

سادسا/ الأسباب الداعية الى استراتيجية التطوير التنظيمي:

هناك عدة مسببات تدعو المؤسسة العامة للتعامل مع المتغيرات والظروف والمشاكل المحيطة بها والتي لا يمكن حلها إلا بانتهاج استراتيجية التطوير التنظيمي، فعملية التطوير التنظيمية لا تحدث تلقائيا وإنما تأتي نتيجة الاسباب الدافعة حيث يمكن تقسيم الاستراتيجية الى نوعين هناك اسباب داخلية واخرى خارجية تؤدي الى التغيير تنظيمي.

أ- الاسباب الداخلية:

-الحفاظ على حيوية الفاعلية من خلال المبادرات الفردية والجماعية تبادل الآراء و الاقتراحات من خلال المشاركة.

(1) لعرابي كريمة، المرجع السابق، ص 53.

- تنمية القدرة على الابتكار ببدل الجهد لتنمية القدرة على الاتفاق في الاساليب وفي الشكل وفي المضمونة داخل الإدارة او المنظمة العامة.
- تحفيز على التطوير والتحسين والارتقاء بتنمية الدوافع والتقدم وتحسين وضع الافراد المادي والمعنوي.
- القضاء على نقاط الضعف والثغرات التي ادت الى انخفاض الاذان مثل الاسراف الوقت الضائع الاتلاف ومعالجته سادسا عمليات التحفيز تحسين مناخ العمل زيادة.
- القضاء على البيروقراطية الادارية على مستوى جميع المؤسسات العامة والخاصة وتعقيد المسائل (1).
- تغير اهداف ورؤية ورسالة المؤسسة او المنظمة والغرض من تأسيسها (2).

ب- الأسباب الخارجية:

- تختلف اسباب انتهاج استراتيجيه التطوير التنظيمي من مؤسسه عامه اداريه لأخرى حيث تشتمل اهم الاسباب الخارجية للتطوير التنظيمي في اغلب المؤسسات:
- الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم ثانيه التحولات والتطورات السياسية والاقتصادية نتيجة انتشار العولمة.
- التغيرات الحاصلة على مستوى المجالات الاجتماعية الثقافية والعلمية تطور اساليب المنافسة ما دعي الى ضرورة التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

(1) عبد الرحيم لحرش، المرجع السابق، ص 342.

(2) عبد الله جوهر، المرجع السابق، ص 97.

خاتمة

أظهرت الدراسة التي عالجتها من خلال دروس الإدارة العامة أهمية الإدارة في تسيير أجهزة الحكومة التنفيذية ذال الدولة، أين مرت الإدارة العامة بعدة مراحل تجارب تاريخية دولية حتى تم ارساء مبادئ واسس وقواعد في انشائها، بذلك أصبحت علما يمكن دراسته من خلال مجموعة المسائل المترابطة والمتكاملة فيما بينها، والامور التي تؤثر وتتأثر بها. وستمر نشاط الإدارة العامة من خلال قامها بمجموعة من الوظائف الاساسية وهي : التخطيط ،التنظيم ، لتسيق والتوجيه ، الرقابة، وكونها عبارة عن جهاز تنفيذي ينتج عنه صنع القرارات الإدارية بأشكالها وأنوعها التي من شأنها جعل السياسات العامة محل تنفيذ. وتبقى الإدارة العامة خلال قيامها بمهامها متفاعلة مع بيئتها الداخلية والخارجية .

كما تتأثر بالأزمات التي تحدث داخل أو خارج حدود الدولة كونها هي من ينفذ سياسات الدولة لمواجهة تلك الأزمات بما تحمله هذه الأزمات وظروفها من مخاطر.

تطورت الإدارة العامة إلى أن وصلت إلى عصر الإدارة الإلكترونية داخل الحكومة الالكترونية مثلما ذكرنا ، تعتمد في ادراجها مقومات تطمح للوصول من خلالها الى اهداف وغايات مختلفة ومتنوعة على مستوى جميع الميادين والمجالات.

حيث تواجه الإدارة العامة عدة عراقيل وصعوبات من شأنها تعطيل نشاطاتها بما يحد من أدائها لواجباتها وخدماتها للصالح العام فتتحول لأداة لخدمة مصالح خاصة للقائم بالوظيفة الإدارية ، وهو ما يسمى بالفساد الاداري الذي دعى جميع الاجهزة الحكومية الى التفكير بالإصلاح الإداري من أجل النهوض بهذا الجهاز وتنميته من أجل تحقيق خدمة أفضل للمواطن الذي من أجله وجدت هذه الإدارة العامة، وهذا وفق عدة اساليب اعتمدها الدول اهمهما التطوير التنظيمي واستراتيجية التطوير التنظيمي والذي اظهرت عدة نتائج حسنة عادت بالمنفعة العامة على المجتمعات .

وبالحديث عن الجزائر فقد خاضت جميع التجارب عبر مراحل متباينة سواء في تطور الادارة العامة من ادارة تقليدية الى ادارة حديثة بإمكانها تلبية جميع الخدمات والمنافع وحاجيات الافراد والمؤسسات العامة والخاصة.

كما انتهجت نهج العديد من الدول في ارساء معالم الحكومة الالكترونية بتسخير كافة المقومات من توفير كافة المارد البشرية والمادية ، لجعل الادارة التقليدية ادارة الكترونية تتميز بسرعة ودقة وقرب المسافات وتوفر اكبر قدر من المعلومات كما ونوعا وفق خاصية الآنية.

كما سعت الدولة الجزائرية للإصلاح الإداري كوسيلة فعالة نتيجة تطور الفكر التقليدي و استخدام التكنولوجيا و المحافظة على كفاءة الأداء، عبر التخطيط العلمي و التشخيص الميداني للمشكلات وتعبئة كافة الطاقات الذاتية للمؤسسات الدولة ما انعكس إيجابيا عليها بتحسين المردود النوعي للإدارة، ما دعى الى تكتل الجهود والمساعي لتحقيق فعالية واستمرارية دائمة ، فالإصلاح الإداري أصبح ضرورة فرضها التطور و التقدم السريع الحاصل في العالم لخلق مؤسسة ادارية متقدمة حديثة داخل الدولة.

قائمة المراجع

المراجع

الديساتير ،القوانين، المراسيم:

- 1- دستور 2020، المؤرخ في 30 ديسمبر 2020، الجريدة الرسمية، العدد 82.
- 2- القانون رقم 90-02، المؤرخ في 06 فبراير 1990، المتضمن الوقاية من النزاعات الجماعية، الجريدة الرسمية، العدد 6.
- 3- المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي لعمال المؤسسات والادارات العمومية، الصادر بتاريخ 24 مارس 1985، الجريدة الرسمية، العدد 13.

الكتب والمؤلفات:

1. احمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، تطبيقات حديثة في الادارة المتقدمة (الجزء الثاني)، الطبعة الاولى، كلية الرافدين الجامعة، بغداد، 2020.
2. بن معيض ، فيصل .إستراتيجية الإصلاح و التطوير الإداري ودورها في الأمن . الرياض: مكتبة جامعة نايف، 2006.
3. بينر دركر ترجمة عبد الهادي الميداني ، فن الادارة، مكتبة العبيكات، من دون سنة.
4. رشيد أحمد،الإصلاح الإداري إعادة التفكير .القاهرة : دار النهضة العربية ،1994
5. زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري ، الطبعة الاولى 1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان ، سنة 2008.
6. سعاد الشرقاوي، رقابة القضاء على اعمال الضبط، مطبوعة دبلوم العلوم الادارية، كلية الحقوق، جامعة القاهرة،1973،
7. سليمان الطماوي، النظرية العامة للقرارات الادارية، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1966.
8. سليمان الطماوي، نظرية التعسف في استعمال السلطة، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، القاهرة، 1966.

9. الصائغ محمد الناصر. الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي .القاهرة : المنشورات العربية للعلوم الإدارية ،1986.
10. عبد الحميد كمال حشيشي، القرارات القابلة للانفصال وعقود الادارة، دار النهضة العربية، من دون تاريخ.
11. عبد الله جوهر، الادارة العامة وادارة الاعمال، مؤسسة شباب الجامعة " شارع الدكتور مصطفى مشرفة، الاسكندرية -مصر،2014.
12. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، سنة 2013،
13. عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، سنة 1984،
14. عمار عوابدي، نظرية القرارات الادارية بين علم الادارة العامة والقانون الاداري، صنف 024/5، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر،2005
15. مجدي عبد الله شراره، مبادئ الادارة والتنظيم،2018.
16. محمد الصغير بعلي، القرارات الادارية، الطبعة الاولى، دار العلوم للنشر، عنابة، 2005.
17. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان،2016.
18. محمد رفعت عبد الوهاب ،النظرية العامة للقانون الاداري، دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية-مصر،2012.
19. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012،
20. محمد محمود علاونة، الاصول العلمية والعملية في الرقابة الادارية، الطبعة الاولى ، دار البداية موزعون وناشرون،عمان -الاردن ،2014 مسجل
21. محمد مدحت محمد، الحكومة الالكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر،2016.

22. محمود عبد الفتاح رضوان، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة - مصر، 2013. مرجع مسجل
- اتخاذ القرار مفهوم انواع القرار
23. مصطفى يوسف كافي ويوسف مصطفى كافي، التطوير الاداري والحكومة الالكترونية، الطبعة الاولى الدار الجزائرية بالجزائر والوراق للنشر والتوزيع الاردن، 2022.
24. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة ، ط 2 عمان-الاردن ، دار وائل للنشر ، 2011.
- 25.

كتب باللغة الفرنسية:

1. Aquinas, Management Principles and Practice AND Organisational Behaviour, Bharathiar University, excel books privatelimited, Naraina, New Delh, 2007

مذكرات ورسائل التخرج:

- 1- بوزرقة صفاء ، علاقة المواطن مع الإدارة ،-دراسة مقارنة بين الجزائر و المغرب العربية ، تخصص الادارة العامة المقارنة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، السنة الجامعية 2021/2022.
- 2- شبلي صبري أحمد، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري - دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك: كلية الأعمال، لبنان- بيروت.
- 3- لعرابي كريمة، دور القيادة في التغيير التنظيمي دراسة حالة تحديث الإدارة الجزائرية م.1989-2008، منكرة ماجستير، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، السنة الجامعية 2009/2010.

الجرائد والمجلات العلمية:

1. ابطاحين غانية، أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية العدد 2، 4 جوان 2014، مسجل
2. حواطي امال، الاصلاح الاداري في التنظيمات الادارية، مجلة البحوث والدراسات ، العدد 36، المجلد 9، 2016.
3. سامية منزر، زرفة بولقواس، إدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ،مجلة الباحث في العلوم الانسانية (4 و الإجتماعية ، المجلد 12 ، العدد 01 مارس الوادي،، 2020
4. شقران الراشد، التطوير الاداري من اين نبدأ، مجلة رسالة معهد الادارة، الرياض، العدد 63، ماي 2006.
5. ضيف أحمد و بن موسى محمد، الحكومة الالكترونية: السياق التاريخي، تقويم المسعى وتحدي التفعيل، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة الجلفة،
6. عبد الرحيم لحرش ،استراتيجيات الإصلاح الإداري وتطوير الإدارة الجزائرية، مجلة مدارات سياسية، المجلد (08) ، العدد02، 2024. مسجل
7. عبد الوهاب عبدول، دور المحكمة الاتحادية العليا في تعزيز وتطوير القانون الإداري الإماراتي " نموذج القرار الإداري"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الأول لرؤساء المحاكم العليا الإدارية في الدول العربية، الإمارات العربية المتحدة المحكمة الاتحادية العليا أبوظبي 21-22 جوان 2011- بيروت- لبنان.
8. عريايي فطيمة الزهراء منديل نوال، التخطيط اللغوي في ظل إصلاحات الجيل الثاني، مجلة العدوي للسانيات العرفنية وتعليم اللغات، المجلد 02 ، العدد 01، جامعة المسيلة ،الجزائر ،جوان 2022.
9. عمار عوابدي، منهجية الاصلاح الاداري وتطبيقاته في النظام الاداري الجزائري، مجلة الفكر البرلماني، العدد 36، 2015.

10. فوزي عبد الله العكش الإصلاح الإداري في الأردن دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي، كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة البترا مجلة جامعة دمشق - المجلد 19 - العدد الثاني - الأردن، 2003
11. كمال بودانة، عبد العالي دبله ، الرقابة الادارية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14- العدد 2-سبتمبر 2020.
12. لعرابي كريمة، الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة: نظرة تحليلية ونقدية، العدد الثالث، مجلة البحوث السياسية والادارية- جامعة مولود معمري-تيزي وزو، من دون سنة
13. محمد لمين مراكشي، فيصل فقير، الإدارة الإلكترونية في الجزائر و اثرها على اصلاح الخدمة العمومية ، مجلة الابداع ، المجلد(، 07 ، 1 العدد 08 ديسمبر البليدة.
14. Metali lila، Requirements of Developing a Successful E-Government: international and Arab experiences National School of Statistics and Applied Economics –Algeria، December 2016.

المطبوعات والدروس:

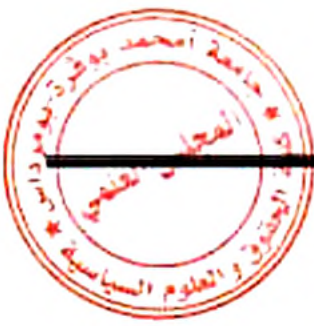
1. بودة محمد، محاضرات مقياس الادارة الالكترونية، قسم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة وهران 2، السنة الجامعية 2020/2021.
2. مازن ليلو راضي، القانون الاداري (طبيعة القانون الاداري، التنظيم الاداري،.....)، الطبعة الثالثة.

المواقع الالكترونية:

1. موقع ويكيبيديا
2. عنتر بن مرزوق، محاضرات مقياس: الرقابة الإدارية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة. كلية الحقوق والعلوم السياسية، مسجل antara.benmerzoug@univ-msila.dz



الفهرس



1.....	مقدمة
5.....	المحور الأول ماهية الإدارة العامة
5.....	المقطع الأول: تعريف الإدارة العامة
5.....	أولاً: التعريف اللغوي
5.....	ثانياً: التعريف الاصطلاحي
8.....	المقطع الثاني أركان الإدارة العامة
8.....	التزام جماعة الافراد داخل المؤسسة بأوامر وتوجيهات صاحب المركز المميز مسؤول او مدير
8.....	المقطع الثالث خصائص الإدارة العامة
9.....	المقطع الرابع مستويات الادارة العامة
9.....	1-المستوى الأول "الادارة العليا":
9.....	2- المستوى الثاني "الإدارة الوسطى":
10.....	3-المستوى الثالث "الإدارة الدنيا":
13.....	المقطع الخامس وظائف الإدارة العامة
13.....	أولاً/ وظيفة التخطيط الإداري:
14.....	1/ التعريف:
14.....	أ/ لغة:
14.....	ب/اصطلاحاً:
15.....	ثانياً/ شروط التخطيط الإداري:
16.....	ثالثاً/ أنواع التخطيط الإداري:

أ - التخطيط الإداري حسب المدى الزمني: 16

ب - التخطيط الإداري بحسب الهدف: 16

رابعاً/مراحل التخطيط الاداري: 17

2. رسم

خطة وأهداف واضحة: فمن خلالهما يتم تحديد مسار عمل المؤسسة الادارية، ومساعدة مديريها وموظفيها على تركيز جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف وعدم الحياء عنها وفقاً للخطة العامة، مع مراعاة أن تكون الأهداف محددة بدقة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ومحددة بإطار زمني.

17

4. تقسيم

المهام والوظائف: وذلك حسب السلم الإداري وهو التنظيم الهرمي السائد في داخل المؤسسات الادارية الذي يتضمن عدة مستويات من الأعلى إلى الأسفل، تحركه السلطة الرئاسية أو السلمية التي تربط الرئيس بمرؤوسيه، مع وجوب امتثال المرؤوسين إلى أوامر وتوجيهات وتعليمات الرؤساء على مختلف المستويات السلمية.

18

5.التنفيذ والمتابعة: حيث يتم التعرف على مدى الانجاز العملي للخطة العامة، مع تحديد الجدول الزمني لتنفيذها ومتابعتها لمعالجة الانحرافات والأخطاء الإدارية التي حصلت أو قد تحدث أثناء تجسيد الخطة. 18

سادساً/أهمية التخطيط الاداري: 18

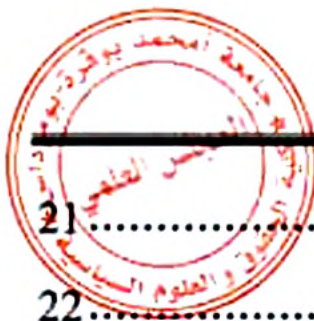
ثانياً/وظيفة التنظيم الاداري: 19

أولاً/ التعريف: 20

ثانياً/ شروط التنظيم الاداري: 20

ثالثاً/ أنواع التنظيم الاداري: 21

ثانياً/ التنظيم الاداري الغير رسمي 21

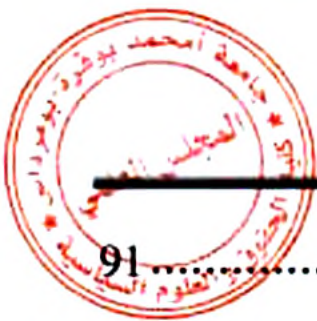


21	ثالثا/أساليب التنظيم الاداري:
22	أولا/ نظام المركزية الادارية:
23	تقييم نظام المركزية الإدارية:
23	أ/ مزايا المركزية الإدارية:
23	ب/ عيوب المركزية الإدارية
24	ثانيا: نظام اللامركزية الادارية:
25	1/ اللامركزية الإقليمية:
25	2/ اللامركزية المرفقية:
25	تقييم نظام اللامركزية الإدارية
27	ثانيا : عيوب اللامركزية الإدارية
27	رابعا/ أهمية التنظيم الاداري:
28	ثالثا/ وظيفة التوجيه الاداري:
29	1/ تعريفه:
29	2/اصطلاحا:
30	2/ عناصر التوجيه الاداري:
30	3/ مجالات التوجيه الاداري:
30	4/أهمية التوجيه الاداري:
31	رابعا/وظيفة التنسيق الاداري:
31	1/ تعريفه لغة:
32	2/ اصطلاحا:
32	2/أساليب التنسيق الاداري:

33	3/ أهداف التنسيق الإداري:
34	خامسا/وظيفة الرقابة الادارية
35	1/ تعريفها لغة:
35	التعريف الاصطلاحي:
36	1/أهمية الرقابة الإدارية:
37	3/ أنواع الرقابة:
38	1/الرقابة الرئاسية:
38	أولا/ الرقابة على الأشخاص
38	ثانيا/ الرقابة على الأعمال
39	2/الرقابة الوصائية:
39	اولا/الرقابة على الأشخاص
39	ثانيا/الرقابة على الهيئة
39	ثالثا/الرقابة على الأعمال
40	ثالثا/ أهداف الرقابة الادارية:
45	المحور الثاني الحكومة الإلكترونية
46	أولا: نشأة الحكومة الإلكترونية و مفهومها
46	1/ نشأة الحكومة الإلكترونية:
47	2/مفهوم الحكومة الإلكترونية:
49	2/ أسباب ظهور الحكومة الالكترونية:
50	3/شروط الحكومة الالكترونية:
51	3تطوير الهياكل التنظيمية:

52	3/ ايجابيات الحكومة الالكترونية:
55	4/ أهداف الحكومة الإلكترونية:
56	خامسا: صعوبات وتحديات تجسيد الحكومة الإلكترونية:
56	اولا/ الصعوبات والتحديات الإدارية:
57	ثانيا/ الصعوبات والتحديات التقنية:
57	ثالثا/ الصعوبات والتحديات الامنية المعلوماتية:
64	المحور الثالث القرار الإداري
64	1/تعريف القرار الإداري:
65	2/ خصائص القرارات الادارية:
66	2/أنواع القرارات الادارية :
66	1/ القرارات الادارية من حيث التكوين:
66	2/ من حيث الخضوع او عدم الخضوع لرقابة القضاء:
67	3/ القرارات الادارية من حيث الاثار المترتبة عليها:
67	3/أركان القرار الاداري:
67	أولاً: السبب
68	ثانياً : الاختصاص
69	ثالثاً: الشكل و الاجراءات
69	رابعاً : المحل
70	خامسا/ ركن الغاية:
70	1/ أهمية القرار الاداري:
71	5/ طرق اتخاذ القرار الاداري:

74	1/ طريقة تجربة القرار واكتشاف الخطأ
74	2/ الطريقة العلمية :
74	6/ طرق تنفيذ القرار الاداري
75	أولاً: التنفيذ الاختياري والجبري للقرار الاداري
75	ثانياً: التنفيذ القضائي للقرار الاداري
76	7/ نهاية القرار الاداري:
76	أولاً: الالغاء الاداري للقرار الاداري
76	ثانياً: سحب القرار الاداري
80	المحور الرابع أساليب الإدارة الحديثة
80	1/ مراحل الادارة الحديثة المعاصرة:
80	أولاً: الثورة الادارية:
81	المقطع الثاني: الاصلاح الاداري
82	1/ مفهوم الاصلاح الاداري:
82	تعريفات التطوير الاداري وتباينه الرؤى حول هذا المفهوم.
83	أسباب ودواعي الاصلاح الاداري:
85	3/ اهداف الاصلاح الاداري:
87	المقطع الثالث: استراتيجية التطوير التنظيمي
87	أولاً: مفهوم استراتيجية التطوير التنظيمي
88	ثانياً/خصائص استراتيجية التطوير التنظيمي:
89	ثالثاً/ أهداف استراتيجية التطوير التنظيمي:
90	رابعاً/ شروط استراتيجية التطوير التنظيمي:



91	خامسا/وسائل تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي:
91	اولا: القيادة الإدارية الرشيدة
91	1/مضمون القيادة الادارية الرشيدة:
91	2/ أنواع القيادة:
93	ثانيا: أسلوب معاونة التطوير التنظيمي:
93	سادسا/ الأسباب الداعية الى استراتيجية التطوير التنظيمي:
93	أ- الاسباب الداخلية:
94	ب-الاسباب الخارجية:
96	خاتمة
99	المراجع
105	الفهرس