



المملكة العربية السعودية
معهد الإدارة العامة



المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية
نحو أداء متميز في القطاع الحكومي

المحور الثاني

التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات

قاعة الملك فيصل للمؤتمرات - الرياض - المملكة العربية السعودية

١٣ - ١٦ ذو القعدة ١٤٣٠هـ الموافق ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩م





المملكة العربية السعودية
معهد الإدارة العامة



المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي

الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء
المنظمات الحكومية

إعداد

د. دغمان زويير

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة الجزائر

قاعة الملك فيصل للمؤتمرات - الرياض - المملكة العربية السعودية

١٣ - ١٦ ذو القعدة ١٤٣٠هـ الموافق ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩م



ملخص البحث:

يعيش العالم الآن عصرًا تختلف سماته وملامحه وآلياته ومعاييره عن كل العصور السابقة وقد كان من أخطر آثار هذا العصر الجديد بروز الأداء المتميز كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الإدارية والاقتصادية في البلدان النامية تجد نفسها أمام موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب أداء متميز يعمل على اكتساب ميزات تنافسية وذلك من أجل تحسين موقفها النسبي بغية تعزيز ثقافة التميز في أداء القطاع الحكومي وتحسين تقديم الخدمات الحكومية والعمل على الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص أو حتى بمجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين وبتزايد حدة المنافسة في كيفية تحقيق التفوق في تقديم الخدمات وإرضاء المستفيدين التي أصبحت تهدد الكثير من الإدارات الحكومية والمؤسسات والمنظمات العالمية بدأ الاهتمام بالتوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات والسعي وراء الربط بين مصالح القطاع الحكومي ومصالح القطاع الخاص حيث اتضح دور الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية في تحقيق التميز والميزة التنافسية الناجحة في تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات بكفاءة وفاعلية مما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها.

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمات ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بأساليب حديثة تعمل على تحقيق الرشد الاقتصادي والاجتماعي في استخلاص القرارات الإدارية الاستثمارية بصفة عامة واختيار السياسات الحكومية الملائمة بصفة خاصة يؤدي إلى تفعيل دور القيادة الإدارية ولتحقيق هذه الأهداف والغايات تحظى عملية التعرف على الأساليب الحديثة الناجحة بأهمية بالغة باعتبارها الوسيلة الأفضل لتطوير أداء المنظمات والاستفادة منها في تطوير أداء الأجهزة الحكومية وتحسين أدائها ومن ثم تحقيق التميز في رضا المستخدمين وتقديم الخدمات .

لكل هذا نعتبر أنه بات من الضروري وبصورة مستعجلة إعطاء أولوية للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي فأصبح التوجه نحو إيجاد قيادات إدارية ذات كفاءة مسألة تحتل مكان الصدارة، ذلك أن رفع كفاءة أداء تلك القيادات الإدارية يتوقف على موضوعية أسس اختيارها من ناحية وعلى مدى توفر سياسة إيجابية قادرة على تعبئتها وإعدادها وحفزها من ناحية أخرى فالمشكلة أصبحت تتطلب نقاشاً وتفكيراً على الصعيد النظري والتطبيقي نظراً لما لها من دور فعال في دعم جهود تحقيق تنمية إدارية واقتصادية مستدامة لكونها أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الحكومات إلى تحقيقها من جهة ومن زاوية أخرى كونها تطرح تساؤلاً حول البرهنة على أسس

ABSTACT

The World is living in a different generation which is completely differ from the previous one in its characteristic and feature. The most important effect of this new generation is the appearance of new management which determines a success or failure of economic and administration management in less developed countries. This fact should encourage these countries to adopt new technologies and new management in order to integrate with World Economy and gain competition to improve the government service and to develop the partnership between private and the government sectors. The government should take all these facts into account and encourage its departments and agencies to adopt democracy and transparency, therefore its decisions can bring good results and satisfaction to the people and can also connect between the interest of private and government sectors. This definitely will improve competition of less developed countries which is threatened by the competition of developed countries.

The mai aim of an administration is to fulfill its objectives, and this can be done by the availability of a set of resources that should be utilized by scientific method in order to fulfill social and economic gains and also sustain the leads of administration and man-power of economic agencies. Farthermost, decision-makers should adopt training system and modern technology which consider as the only way to the development of leaders and man-power that will conduct social and economic development. So, the development of the government administration and its agencies are consider as the priority of any government. Therefore the leaders of these administration and its

agencies will deepen its participation and contribution to growth and development as well as providing good services and goods.

This paper will concentrate on the following points:

- 1-It is very important to form and train leaders of administration that will high capabilities and good education.
- 2-It is also very important to take care of domestic elite who have good knowledge about difficulties of their regions.
- 3- The most important factor that we should examine is the shortage of trained man-power who will take the responsibility of social and economic development.
- 4-Adoption of incentives system in the private and government sectors.
- 5-Results and recommendation

عنوان المحور : " التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات "

عنوان الموضوع : " الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية "

مقدمة:

تعد الإدارة العامة حتى الآن مصدراً رئيسياً وأحد حقول المعرفة لتزويد وتطوير أداء المنظمات الحكومية والخاصة نظراً لما لها من دور فعال في دعم جهه ود تحقيق تنمية إدارية واقتصادية مستدامة لكونها أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الحكومات إلى تحقيقها من جهة ومن زاوية أخرى كونها تطرح تساؤلاً حول البرهنة على أسس مفهومية الأساليب الحديثة والتعرف على الإمكانيات القيادية الإدارية وكيفية توفير الظروف اللازمة لفعاليتها وتعميق مساهمتها أملاً في تقدم المنطقة بصفة عامة والتميز في تقديم الخدمات بصفة خاصة.

إن مسألة إيجاد قيادات إدارية ذات كفاءة عالية هي مسألة تحتل مكان الصدارة ذلك رفع كفاءة أداء الخدمة والتميز رهن بتحققها ويتوقف إيجاد مثل هذه القيادات وفعاليتها على موضوعية أسس اختيارها من ناحية وعلى مدى توفر سياسة ايجابية قادرة على تعبئتها وإعدادها وحفزها من ناحية ولابد لمفكري وممارسي الإدارة وقادة المنظمات أن تسعى إلى إيجاد الشروط اللازمة والكافية وتوفير البيئة الملائمة لعملية التنمية وعليها أن تراجع كل السياسات والأساليب الحالية وذلك بتكثيف الجهود الجبارة بغية التعرف على الإمكانيات القيادية والعمل على تطوير القيادات المتاحة.

وللإجابة على إشكالية البحث التي تدور حول البرهنة على صحة الأسس لمفهومية الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية بهدف تطوير وتحسين أداء المنظمات سوف نتناول بكل تفصيل الجوانب المتعلقة بإيجاد القيادات الإدارية الملائمة ذات الكفاءة العالية وكيفية اختيارها وبعدها نتطرق إلى أهمية تعبئة الإطارات المحلية وكيفية إيجاد الظروف اللازمة لإعدادها ومن ثم نشأت الحاجة إلى معالجة العجز في الكوادر على أن تكون من بين الأولويات الرئيسية لإدارة التنمية وأخيراً نوضح كيفية العمل على ترشيد نظام الحوافز في قطاع الإدارة العامة والقطاع الخاص ثم نتناول كخلاصة لهذا الموضوع :

_ اختيار القيادات الإدارية :

إن عملية اختيار القيادات الإدارية لا تتم بواسطة جهاز أو أجهزة متخصصة ولا تقوم على أسس إدارية واضحة ولا يعهد بها إلى لجنة اختيار مختصة بل إنها تتم في الغالب دون توفر

الأسس العلمية التي يستند إليها هذا الاختيار مما يجعلها أقرب إلى التأثير بالاعتبارات الموضوعية وقد أدى هذا كله إلى إضعاف قدرة هذه القيادات والتأثير على جدارتها بالسلب.

وتسعى بعض الدول لوجود أجهزة متخصصة ونظم علمية يتم على أساسها اختيار القيادات الإدارية ويعي كثير من المسؤولين عن اختيار القيادات مدى هذه الحاجة ويتخوفون من آثار عدم معالجتها مع تزايد عدد الخدمات باتساع رقعة المشروعات العامة وكبير حجمها ودورها الاقتصادي المتزايد في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة متميزة بأداء متميز في تقديم الخدمات يسعى إلى تحسين القطاع الحكومي وتطوير المنظمات كما يشعر بعضهم بتراكم الأعمال على مساعديهم وعدم استطاعتهم التعرف على عناصر قيادية أخرى مما يجعلهم يعون بأهمية توسيع دائرة اختيار القيادات الإدارية وترشيد أسس هذا الاختيار لدى بعض المسؤولين يقابله عدم تقدير كافٍ لأهمية عملية الاختيار عند بعض آخر منهم وهذا ما سمح بظهور بعض المحاولات في النشاطات التي يشرف عليها الوزراء المهتمون بالاصطلاح الإداري إلا أن هذه المحاولات مازالت مبنية أساساً على الاجتهاد الشخصي لهؤلاء الوزراء مما يجعلها عرضة للتغيير.

وعادة تتم عملية الفرز والاختيار للقيادات الإدارية في بعض الدول من قبل عدد محدود من كبار المسؤولين المثقلين بالأعباء ومن ذوي الاهتمامات المتنوعة ويتم الاختيار في الغالب بناء على الثقة الشخصية التي قد يكون مصدرها ناتجاً عن توصية أو عن مودة وفي الحقيقة أن هذا الأسلوب في الاختيار ليس مقتصراً على اختيار رؤساء مجالس الإدارات فحسب وإنما يتعداه إلى اختيار أعضاء هذه المجالس وكذلك المدير التنفيذي أو العضو المنتدب.

وللإشارة فقط إذا كان أسلوب اختيار القيادات الإدارية والذي يستند إلى الثقة الشخصية التي قد يكون مصدرها ثمرة توصية وقرابة أو عن مودة هو الأسلوب الوحيد المنتشر في بعض دول الخليج فإن كلاً من المملكة العربية السعودية ودولة الكويت الشقيقتين تطبقان أحياناً أساليب أخرى في الاختيار، وأخص بالذكر سيدة الدول العربية المملكة العربية السعودية الشقيقة وذلك من خلال تجربتي المهنية كمدرس خاص بإحدى هيكلها الإدارية اتضح لي أن لها اتجاهاً ملحوظاً يتمثل في تعيين أعضاء مجالس الإدارة بناء على مناصبهم الحكومية كممثلين للنشاطات التي يعملون فيها.

كما لوحظ تعيين بعض المهنيين ورجال الأعمال رغبة في توسيع قاعدة الاختيار وتنويع مصادر القيادات الإدارية، أما في الكويت من خلال تتبعنا للإعلام الكويتي وما تشهده من تغيرات إدارية التي تتسم بالدينامكية والحيوية تسعى من خلالها إلى تطوير أداء منظماتها الحكومية للاستفادة منها في تحسين أداء الأجهزة الحكومية والالتحاق بموكب التنمية الإدارية المستدامة ذات الأداء المتميز للقطاع الحكومي ومن ثم يكون لها دور في إصلاح الأنظمة والهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية ويسمح بتأهيل القوى العاملة وإعدادها وتوظيفها لتحسين الأداء ومواجهة كل

المتطلبات الحديثة في ظل تحديات تطوير أداء الأجهزة الحكومية ، فبدأت مسألة اختيار القيادات الإدارية تأخذ أبعاداً وتستحوذ على اهتمام أكبر فمن حيث مصادر القيادات تزايدت عملية اختيار من يعملون داخل المشروعات العامة وأصبح أعضاء مجلس الإدارات والمديرون التنفيذيون أكثر معرفة بطبيعة هذه المشروعات ومتطلباتها من الأشخاص الآخرين الذين ي عينون من داخل الوزارات والإدارات الحكومية، أما من حيث أسلوب التعيين الذي يتم بمقتضاه اختيار مجالس إدارة المشروعات العامة الكبيرة فإن مجلس الوزراء في الكويت بدأ يطالب الوزير المختص بتبرير اختيار للمرشحين على أساس أهليتهم ، وكثيراً ما يرشح الوزراء الآخرون أسماء غير الأسماء التي تم ترشيحها من قبل الوزير المختص كي يتاح لمجلس الوزراء فرصة اختيار أكثر موضوعية.

يتضح مما سبق أن أسلوب اختيار القيادات الإدارية مازال يستند إلى أساس دائرة المعرفة وعلى الثقة الشخصية، وهذا الأسلوب كان له مبرر مقبول بادئ الأمر عندما كانت متطلبات الاختيار غير معقدة وعندما كان العدد المتاح للاختيار يقع ضمن دائرة المعرفة الشخصية والاحتكاك الشخصي للمسؤول عن هذا الاختيار أما الآن وبعد أن تعقدت متطلبات الاختيار وتعدد الأشخاص الذين يحتمل أن يكونوا مؤهلين للمركز القيادي وأصبح أكثرهم خارج مجال الاحتكاك الشخصي للمسؤول عن قرار الاختيار فإن هذا الأسلوب أصبح بحاجة إلى مراجعته وإعادة النظر فيه.

ب_ إعداد القيادات الإدارية¹

إن مسألة إعداد قيادات إدارية مناسبة تتماشى مع ثقافة التميز في أداء القطاع الحكومي مسألة تتطلب مزيداً من الاهتمام فحتى الآن مازال الانتماء العائلي أو حيازة الشهادة الأكاديمية أو كلاهما معاً يعدان من أهم متطلبات شغل مناصب الإدارة العليا ولم تتوافر بعد سياسة ثابتة فيما يتعلق بإعداد القيادات الإدارية، وإذا كان الإعداد المنهجي يتطلب تعبئة الكوادر الوطنية وتحريرها ضمن مسار وظيفي يكشف عن إمكانياتها ومواصلة صقل مواهبها وتنمية قدراتها ضمن بيئة عمل مشجعة فإن عملية إعداد مثل هذه القيادات الإدارية مازالت تحتاج إلى كثير من هذه العناصر.

هذا فضلاً عن أن إعداد القيادات الإدارية اللازمة بشكل منظم ومستمر يكاد يكون معدوماً في الوقت الحاضر وباستثناء في بعض الدول الشقيقة نذكر منها شركة الصناعات العربية السعودية في المملكة فإن معظم المشروعات العامة لم تعد كوادر وطنية كافية ومؤهلة لإدارتها وإنما اعتمدت إما على موظفي الإدارة العامة أو على كفاءات إدارية من الخارج . وفي الغالب فإن اختيار أعضاء مجالس الإدارة ورؤسائها وكذلك الأعضاء المنتدبين فيها يتم من داخل أجهزة الإدارة العامة دون إعداد وتأهيل مسبقين، الأمر الذي يجعل بعضهم يلجأ إلى التجريب غير الضروري ونقل أساليب

الإدارة العامة ونظمها إلى القيادات الإدارية التي أوصلت إلى المشروعات العامة من خلال عملها بالإدارة العامة قيادات إدارية غير مؤهلة وغير معدة بالدرجة المطلوبة، كما أنها تكون مشتقة بالمهام الأخرى،

فمثل هذه القيادات كثيراً ما تبتعد عن القيام بوظيفتها الأساسية المتمثلة في وضع السياسة العامة واختيار المديرين التنفيذيين ومراقبة اللوائح وتطويرها ثم تقييم الأداء وتزج بنفسها في الأمور التنفيذية اليومية مما يعرقل سيرها.

فالسبيل الوحيد والأفضل هو الاعتماد على بعض الكليات والمعاهد الإدارية التي تسعى إلى وضع برامج لتطوير كبار موظفي الإدارة العامة، فللاستفادة من هذه البرامج تساعد على اكتمال الصورة المرجوة ولاسيما اعتماد تلك القيادات الإدارية على المشروعات العامة التي تتولى مسؤولية إدارتها نظراً لأن مستقبل أفرادها وتدرجهم الوظيفي مرتبط بالإدارة أو بالوزارة التي قدموا منها. وأخيراً استطيع أن أقول إن مسألة إعداد القيادات الإدارية ذات الكفاءة يجب أن تكون غير محصورة ومحدودة في بعض المشروعات وإن الوصول إلى قيادات المشروعات العامة يكون أسهل للعاملين في وزارات الدولة من زملائهم العاملين في قطاعات أخرى .

ج _ فعالية نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية:

يفتقر نظام الحوافز الراهن في بعض الدول العربية إلى الفعالية نتيجة لعدم وجود آلية مؤثرة تنطلق من مبدأ ربط المكافأة بالجهد والنتائج، لذا فإنه من باب الموضوعية يجب على القيادات الإدارية أن تتمتع بالكثير من الميزات المعنوية والامتيازات المادية مما يؤدي إلى خلق حوافز واستجابات تصل إلى المستوى الذي يوفر ظروفاً إيجابية كافية لتحفيز هذه القيادات وترجع أسباب هذا كله إلى العديد من العوامل بعضها يتعلق بعدم سيطرة وهيمنة قوى الجذب التي توفرها إدارة القطاع الخاص، والعض الآخر يتعلق بعدم غياب أسس موضوعية تحكم نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وتتمثل قوى الجذب المتاحة خارج نطاق المشروعات العامة في فرص الكعب السهل والسريع التي يتيحها القطاع الخاص بما يوفره من فرص شبه مضمونة في نشاطات المضاربة واحتكار الوكالات وكفالات الشركات الأجنبية الأمر الذي جذب العديد من ذوي الكفاءات والمتعلمين وركز اهتمامهم وتوجههم لتحقيق مصالحهم الذاتية ونتيجة لسحر جاذبيتها فإن كثيراً من الكوادر والمتخرجين من المعاهد والجامعات قد تحولوا إلى القطاع الخاص في محاولة منهم للاستفادة أكثر والسعي وراء الكسب الأوفر ولهذا كله يجب على الإدارة العامة في القطاع الحكومي أن تلعب دوراً كبيراً ليس بجذب ذوي الطموح المالي فحسب بل بجذب أيضاً الطامحين للسلطة والنفوذ والهيبة والراغبين في العمل السهل والتدرج الوظيفي السريع من خلال التحكم في نظام الحوافز وعدم اضطرابه حتى لا يسرهم في طرد القيادات الإدارية وتعويق نموها، كذلك يجب أن

تكون تلك المكافآت معقولة مع مراعاة الكيفية والأسلوب الذي تنفذ بهما، وأن تكون لها صلة وثيقة بينها وبين النتائج المتحققة، هذا إلى جانب عدم انخفاضها النسبي حتى لا يتطلع بعض الإداريين إلى مصدر إضافي للدخل مثل الحصول على عضوية المزيد من المجالس الإدارية واللجان أو الانغماس الخطر في الأعمال الخاصة الأمر الذي يشنت جهدهم ويؤثر سلباً على ولائهم للمشروعات التي كلفوا بإدارتها.

أما ما يتعلق بالحوافز المعنوية فإن عدم فعاليتها يرجع إلى عدم وجود شروط موضوعية تربط بين سجل إنجاز الفرد وتدرجه القيادي كما يرجع أيضاً إلى عدم وجود نظام مجدٍ لتقييم أداء الأفراد ومعاقبة المسيئين ووجوب مكافأة المجددين لأن معاقبة المسيء يمكن اعتبارها بحق مكافأة فعالة للمجد وتلعب هذه العوامل دوراً في عدم إضعاف القيادات الإدارية المتاحة وتجعل من مسألة تنمية قدراتها بما يتناسب مع متطلبات المشروعات الاقتصادية الكبيرة مما يؤدي إلى عدم معاناتها من نقص كمي وكيفي في القيادات الإدارية وعدم معاناتها في المستقبل من صعوبة إعداد القيادات الإدارية اللازمة والاحتفاظ بها لفعالية عملياتها وكفاءتها.

2- أهمية تعبئة الإطارات المحلية وكيفية إيجاد الشروط اللازمة لإعدادها :

إن مهمة إيجاد قيادات ذات كفاءة مؤهلة وإيجاد الشروط اللازمة لتعبئة هذه القيادات وإعدادها يجب أن تكون من بين الأولويات الرئيسية لإدارة التنمية.

_ أهمية قيادة الكوادر المحلية: 2

تكتسب مسألة تعبئة وإعداد الكوادر المحلية اللازمة أهمية كبيرة من الدور الحاسم الذي

يتطلب من

المشروعات أن تنجزه في تنمية القطاعات الاقتصادية باعتباره أحد الأهداف الإستراتيجية ومن ثم فإن العمل على تذليل العقبات التي تقف في طريقها وإيجاد الشروط اللازمة لتعبئة هذه القيادات وإعدادها يجب أن تكون من بين الأولويات الرئيسية لإدارة التنمية فتكمن هذه الأهمية في تطوير القوى البشرية التي تتمثل في القيادات الإدارية العقل المدبر الذي يسعى إلى خلق هياكل أساسية صلبة والوصول إلى عمليات استيعاب التقنيات المتطورة والفن الإداري الحديث .

وانطلاقاً من هذا الدور الإستراتيجي القيادي فإن تعبئة الكوادر الوطنية وإعدادها من أجل قيادة الإدارة العامة وتقديم أداء متميز مسألة جوهرية يتوقف على تحقيقها مستقبل التنمية الإدارية والاقتصادية والبشرية وإن مسؤولية قيادة هذه الأخيرة تفرض على من يتولاها أن يكون صاحب موقف يتخذ القرارات والمبادرات ويتحمل المسؤولية ويكون قادراً على أن يختلف مع معارضييه في الرأي وأن يتمكن من الدفاع عن قراره في وجه من قد يختلفون معه وهذه الخاصية للقيادة الإدارية

تستوجب وجود قيادات قادرة على التصدي والدفاع عن حق المشروعات في توفير البيئة والشروط اللازمة لنجاحها مع تقديم كل الخدمات وتحسين أدائها لكونها تعد إحدى القضايا الرئيسية التي تستحوذ على اهتمام الساسة وقادة المنظمات ومفكري وممارسي الإدارة.

لذلك يجب أن تكون هذه القيادات على قدم المساواة مع الوزراء وكبار المسؤولين في الإدارة العامة وفي القطاع الخاص وأن تتمتع بمركز اجتماعي مستقر يسمح لها بإبداء وجهة نظرها والدفاع عن آرائها ومبادراتها ومن ثم يتوافر لها الاستقرار الكافي الذي يربط مستقبلها بمستقبل المشروعات الأخرى التي يسند إليها إداراتها .

كما يتضح لنا من خلال ما سبق أن التعبئة ومسألة الإعداد والتقييم ومسألة الاختيار هي مسألة يجب السعي وراء إيجاد جهاز فعال يتولى عملية تعبئة الأفراد ذوي الإمكانيات القيادية الذين تتوافر فيهم الشروط الأساسية وذلك من جميع المصادر المتاحة، ويفضل أن يكون مثل هذا الجهاز جهازاً دائماً ذا منهج واضح يقوم على أسس علمية فعالة يتم بواسطتها التعرف على الإمكانيات القيادية في الإدارة العامة أو القطاع الخاص أو من الخرجين الجدد وتعبئتها من أجل خلق إطار أو كادر محلي متخصص في إدارة المشروعات مع تقديم أداء متميز وبناء شراكة متميزة بين القطاعين الحكومي والخاص سعياً وراء تعزيز ثقافة التميز تحقيق جهود تنمية إدارية اقتصادية مستدامة.

أما عملية الإعداد والتقييم أداء الكادر المتخصص التي تهدف إلى إعداد الفرد للقيام بوظيفة القائد الإداري القادر على التخطيط الإستراتيجي وتنفيذ الخطط بأداء متميز ذات العلاقة بتحسين أداء القطاع الحكومي فتتقسم هذه العملية بدورها إلى مرحلتين:

أ- مرحلة التدريب الأساسي.

ب- مرحلة التطوير المستمر.

تبدأ مرحلة التدريب الأساسي مع بداية ارتباط الفرد بالوحدة المقترحة وقد تستلزم تفرغه الكلي أو تقتصر على تفرغ جزئي ويهدف هذا التدريب إلى استكمال نواحي الضعف الأساسية في خبرات الفرد وتحدد مدة التدريب الأساسي وفقاً لمقتضيات الحاجة، ويجب أن يشمل هذا التدريب التعريف بوظائف مجلس الإدارة والعضو المنتدب ورئيس مجلس الإدارة ووظائف الإدارة الوسطى من خلال الممارسة والدورات النظرية الموجهة والمكثفة هذا إلى جانب التنقيف الإداري والتقني والاقتصادي العام والتعريف الإدارة العامة في التنمية الإدارية ومدى اختلافها مع القطاع الخاص من حيث الهدف والأسلوب وبعد إتمام هذا التدريب الأساسي يوضع الشخص في الموقع

الذي يناسبه بناء على قدرته الفعلية وكفاءته القيادية، وقد يكون أدنى من ذلك أو أعلى منه وفقاً لما يتناسب مع ميوله وخبراته العلمية وقدرته على التدرج في القيادة.

ب_ مرحلة التطوير المستمر:

وبعد وضع الكادر في موقع المسؤولية تبدأ عملية التطوير المستمر الذي يهدف إلى إغناء تجربة القائد الإداري وتوسيع أفقه بشكل يتيح له اكتساب خبرات ويوفر له أدوات تقنية تمكنه من زيادة فعاليته ورفع مستواه القيادي كما أن مثل هذا التطوير المنهجي المستمر يوفر للمجتمع قادة واعين ومسئولياتهم قادرين على أدائها عارفين بسبل تحقيق التنمية الاقتصادية والإدارية وذلك مع إبراز أهمية إدارة المعرفة ودورها في تطوير أداء القطاع الحكومي وبعدها تأتي وظيفة تقييم أداء الأفراد مصاحبة لجهود التدريب والتطوير وتهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وتتيح الفرصة في الوقت المناسب لتقويم الاعوجاج وتنمية المواهب وترسيخ الإيجابيات وتعتبر نتائج التقييم أيضاً هي المادة التي يجب أن يتم بناء عليها تخطيط التدرج الوظيفي للأفراد واختيارهم يكون موضوعياً لملاء الواقع القيادي.

3_ معالجة العجز في الكوادر على أن تكون من بين الأولويات الرئيسية لإدارة التنمية:⁴

إن معظم دول الخليج تعاني من عجز واضح في وجود قيادات إدارية محلية مدربة بغية تقديم أداء متميز وإدارة المشروعات الكبيرة المتطورة ومن ثم فلن البحث عن المواطن المؤهل فنياً وإدارياً لقيادتها ومن هنا فإن الوضع الراهن يستوجب نظرة عملية جديدة تنطلق من الإيمان بأهمية قيادة هذه الإدارات من قبل كوادر محلية يتم تعيبتها بأسلوب يتناسب مع أهميتها ويتم إعدادها وفقاً لخطة تتناسب مع درجة الاستعجال والإلحاح في ضرورة إيجادها.

فهذه الدول وإن كان ينقصها وجود العدد الكافي من الكوادر المدربين القادرين على قيادة المشروعات العامة فإنه لا يعوزها وجود إمكانيات معقولة من الكوادر الإدارية المحتملة لذلك يجب على المواطن أن يصارع الظروف المعيشية المحيطة والمتغيرة وهذا ما يؤكد دور مبادرة الإنسان العربي الخليجي وحسن تصرفه ودرجة اجتهاده في تحديد مسار مستقبله ومواجهة جميع المصاعب التي تواجهها، ولعل هذا ما يفسر قيام المجتمعات التجارية ونمو الأنشطة البحرية ذات العلاقة الممتدة إلى خارج البلد، وعلى ضوء هذا فإننا نستطيع القول بأنه من الممكن التعويل على هذه الخاصية وذلك من أجل توفير كوادر قيادية محلية تضطلع بأعباء قيادة الإدارة العامة بأداء متميز.

إن عملية تعيئة الكوادر القيادية وإعدادها يمكن تحقيقها على الرغم من المصاعب التي تواجهها وذلك إذا ما أمكن التركيز على الأمور ذات الأهمية نذكر منها :

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

1.3 الصفات التي ينبغي توافرها في القيادات المحلية:

يتطلب إعداد وتعبئة القيادات الإدارية المحلية المتنوعة ذات المستوى العلمي الرفيع حيث تكون قادرة على تخطيط وترشيد عدد كبير من المؤسسات الإدارية والاقتصادية الكبيرة فإنه لا بد من أن تبرز الصفات المعبرة عن نوعية كل فرد منهم بوصفها معياراً رئيسياً يعتمد عليه في التأهيل المكثف للقيادات الإدارية المحلية ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى عدد من الصفات التي ينبغي أن تتوافر إلى جانب المؤهلات العلمية الأساسية في الشخص الذي يراد إعداده لتولي القيادة.

ا- الالتزام بالدور الإستراتيجي :

يتمثل هذا في إيمان الفرد بأهمية دور الإدارة في تحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية المستدامة وذلك في تقديم وتسيير مشروعات القطاع الحكومي بكفاءة عالية فهذا شرط أولي لإمكانية فعاليته وتحمل الصعاب وتخطي العقبات في أي عمل رائد ويجب أن يكون هناك استعداد والتزام من قبل الفرد القائد بتأدية الدور الإستراتيجي في عملية التنمية.

ب_ الواقعية في إدراك الافتقار للخبرة:

لا يمكن تحقيق ذلك إلا بتوافر الخبرة المهنية والفنية اللازمة لشغل الوظائف القيادية ومن ثم يجب عدم التغاضي عن بعض متطلبات التدرج الوظيفي الضروري لبلوغ النضج القيادي يعني اختيار الشخص ذي كفاءات لا تقل عن المؤهلات والخبرات المتوافرة لدى الدول الأخرى ، هذا يعني أن مستوى الوظيفة لا يكون أعلى من مستوى شاغلها ويجب عليه أن يبذل جهده ويركز اهتمامه على رفع مستواه الذاتي إلى مستوى متطلبات أداء هذه الوظيفة وبذل الجهد والتركيز على الاهتمام بتطلبان التواضع والواقعية وذلك بمعرفة القائد لما لا يجيده وإصراره على استكمال معرفته باللجوء إلى ذوي الخبرة والتجربة والصبر في مجال تعلم ما ينبغي أن يتعلمه.

إن الادعاء بمعرفة المرء لما يجله والغاؤه لدور العارفين والمجربين أمر يمكن اعتباره آفة تجعل من إدارة مشكلة شائكة قد تفضي إلى فشل الكوادر المحلية للمشروعات العامة فضلاً عن أنها قد تسبب في خلق قيادات شابة متعلمة في المظهر غير مؤهلة بالفعل وهذا ما يخلق أثراً سلبية قد تمتد إلى أجيال بعيدة.

ج_ القدرة على التعامل الإيجابي مع القيود الاجتماعية بمرونة:

ذلك يكون دون التضحية بحق المشروع أو المنظمة في تحقيق أهدافه الأساسية هذا كله يتطلب نباهة القائد الإداري وتبصره الكفيلين بتدعيم قدرته على التعامل مع الوضع الاجتماعي السائد بشكل يحقق التزامه الأساسي بإنجاز أهداف المشروع أو المنظمة لأن القائد الإداري بحكم كونه مواطناً قبل أن يكون موظفاً فإن جل هممه التزامه بالوظيفة فيجب التركيز على مهمته وإنجاح المشروع مع تقديم أداء متميز من خلال مساهمته في رفع القدرة الإنتاجية لمجتمعه وترسيخ أسس تطوره وأمنه لأن مهمة القائد الإداري إنما تهدف إلى رفع مستوى التزام المجتمع بأكمله وتوفير البيئة اللازمة للقيام برفع معدلات الانتاج وترشيد أساليب استهلاكه ومن هذا المنطلق يتوجب على مثل هذا القائد تحقيق توازن في تصرفه بدرجة تمكنه من تخفيف سلبات الوضع الاجتماعي وتزويد من إيجابياته.

د_ الإرادة الكافية لمقاومة إغراء الأعمال التجارية الخاصة:

يفترض عدم جواز الجمع بين الوظيفة العامة ومزاولة التجارة سواء أكان هذا بشكل مباشر أم بشكل غير مباشر كما يفترض أيضاً ألا يتجه النشاط التجاري للموظف العام إلى المجالات الشديدة الارتباط بطبيعة عمله لأن هذا يشكل خطورة كبيرة على إمكانية النزاهة والتجرد الضروريين لتأدية مثل هذه الوظيفة العامة ومزاولة التجارة سواء أكان هذا بشكل مباشر أو غير مباشر.

إن الصفات الأربع السابقة يجب أن تتحلى بها الكوادر الإدارية المحلية وكذلك فإنه يجب أن تركز عملية الإعداد والتدريب والتربية على تشجيع القيادات الإدارية أن تلتزم بها كما يجب تنمية البيئة الاجتماعية المثمنة لهذه الصفات والمشجعة على ممارسة النقد البناء.

2.3_ تحديد المصادر المتاحة لتعبئة الكوادر المحلية:

تتمثل هذه المصادر المتاحة في ثلاث مجالات تقليدية هي موظفو الإدارة العامة ورجال الأعمال وموظفو المشروعات العامة، وهذه المصادر يجب أن يستفاد منها مع التركيز على الفعالية والأداء المتميز وحيث إن الكوادر التي تنتجها المصادر السابق ذكرها تنقصه الخبرة التي يكتسبها كل من هذه المصادر لمنتسبين ومعالجة أوجه النقص فيها من خلال الإعداد الذي يستلزم توفير شروط القيادة النوعية وفقاً لما حددناه من قبل.

4- ترشيد نظام الحوافز في قطاع الإدارة العامة والقطاع الخاص :

إن الأمر الذي يجب التركيز عليه من أجل إمكانية إعداد الكوادر المحلية اللازمة لقيادة الإدارة العامة أو في القطاع الخاص بغية قيادة المشروعات العامة يتمثل في ضرورة ترشيد نظام الحوافز في قطاع الإدارة العامة والقطاع الخاص بحيث تصبح المكافأة في هذين القطاعين معبرة عن الإنتاجية ومرتبطة بالجهد فتعمل المشروعات العامة ضمن مجتمع معين وتتنافس مع بقية قطاعاته في جذب الكفاءات القيادية ومن ثم فإن قدرتها على جذب العناصر التي تحتجها وقدرتها على تطويرها ومن ثم قدرتها على الاحتفاظ بها تتوقف على مدى الكفاية النسبية للحوافز التي يمكن توفيرها، فالمكافأة المالية لا يجوز أن تفوق الإنتاجية والتدرج الوظيفي لا يتحقق والصلاحيات والمسؤوليات لا يجوز منحها إلا إذا أصبح الفرد قادراً على ممارستها مهنيًا وإداريًا لأن الكسب المالي في قطاع الإدارة العامة والقطاع الخاص ليس مرتبطاً بالإنتاجية ولا متوازياً مع الجهد، لأن التدرج الوظيفي ومنح الصلاحيات لا يرتبطان بسجل إنجاز الفرد وتنوع خبراته وتعمقها ، وهكذا نجد أن الحل الصحيح لمشكلة عدم انصراف الكوادر المحلية عن الإدارات العامة والقطاع الخاص يتطلب ترشيده بحيث يصبح الكسب المادي والمعنوي تعبيراً عن الإنتاجية الاجتماعية للفرد ومتكافئاً اقتصادياً مع مردود جهده حيث تصبح فلسفته ومنطلقاته قائمة على أسس إنتاجية واقتصادية مرتبطة بهدف المجتمع في تنمية اقتصاده وتأمين مستقبله.

تحل مسألة إصلاح نظام الحوافز وترشيده في جميع قطاعات الحكومة مكانة الصدارة في جهود إيجاد قيادات إدارية ذات كفاءة وفي زيادة فعاليتها وأن النجاح في عملية تعبئة الكادر المحلي المتخصص وإعدده تتوقف على مدى كفاية نظام الحوافز بشقيه المعنوي والمادي ومنافسة الحوافز المتاحة بين قطاع الإدارة العامة والخاص كما أن أثر نظام الحوافز وفعالية الأداء المتميز يتوقف على مدى قدرة هذا النظام والربط بين المكافأة سواء كانت مادية أو معنوية أداء الأشخاص والنتائج التي يحققونها لذا فليق نظام الحوافز وترشيده في القطاع الحكومي يجب أن يستهدف مواجهة المنافسة الخارجية عن طريق ضغطه لإصلاح وترشيد نظم الحوافز السائدة في كل من القطاع الخاص والإدارة العامة، ووضع أسس وضوابط لنظام حوافز موجه لربط المكافأة بالجهد وربط الحافز بتحقيق النتائج من ناحية أخرى كل هذا من أجل القضاء على الخلل الذي يترتب عليه كسب مادي سهل لا يعبر عن الإنتاجية وتدرج وظيفي سريع لا يعبر عن الكفاءة وهذا من أجل توفير بيئة رشيدة توجه الإنسان حيث تكون إنتاجيته أعلى وتكون مساهمته في بناء مجتمع واقتصاد وطني مطلوباً

5_ نتائج وتوصيات مستقبلية للقيادة الإدارية في القطاع الحكومي:

- 1- فعالية الأساليب الحديثة الإدارية لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية تكون سليمة إلا إذا كانت مبنية على أسس وقواعد علمية صحيحة ودراسات دقيقة معمقة الذي من شأنه أن يضمن لها النجاح والاستمرارية في تقديم الخدمات الحكومية وتبنى ونشر مفهوم التميز.
- 2- أن المتطلبات العامة لوظيفة القيادة الإدارية تتضمن القيام بوظيفة التخطيط الإستراتيجي إلى جانب إنجاز الخطط وتنفيذها بالتزام بعيد عن المركزية حتى يكون القطاع الذي يعول عليه بالقيام بالدور الإستراتيجي في التنمية الإدارية .
- 3- اختيار الأداء المميز وكيفية اختيار الأساليب الحديثة ضروري ومطلباً ملحاً في الظروف الراهنة على ضوء التوجه نحو ترشيد القيادات الإدارية ولاسيما التوجه نحو تكلفة الخطأ في القرارات الإنمائية تكون باهظة التكاليف.
- 4- إن إستراتيجية التنمية الإدارية الاقتصادية المستدامة وفعاليتها تتطلب مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تتوقف بدرجة كبيرة على مدى فعالية القرارات الإدارية التي هدفها تفعيل الشفافية وتطوير أداء المنظمات الحكومية.
- 5- فشل إدارة المشروعات يرجع إلى غياب قيادة إدارية ذات كفاءة عالية التي تعمل على الربط بين الأهداف العامة والخاصة لها منهج واضح يقوم على أسس علمية فعالة يتم بواسطتها التعرف على إمكانيات القيادة العاملة.
- 6- إشكالية محدودية الموارد الاقتصادية تستدعي الاهتمام الكبير بإيجاد أساليب حديثة متطورة تعمل على إيجاد قيادات ذات كفاءة متميزة لها دور في تطوير وإصلاح الأنظمة والهيكل الإدارية التنظيمية والإجراءات الإدارية وتأهيل القوى العاملة.
- 7- وجوب إيجاد جهاز فعال دائم ومدارس ومعاهد منظمات التنمية الإدارية تتولى تعبئة الأفراد ذوي الإمكانيات القيادية الذين تتوفر فيهم الشروط الأساسية وتكون مصدراً رئيسياً من مصادر تطوير الأداء في القطاع الحكومي.
- 8- إعادة تصميم مناهج وبرامج التعليم والتدريب لا تكون فعالة لمواجهة المتطلبات الحديثة لتطوير الأداء إلا إذا كانت تسعى إلى ترسيخ منهجية فعالة إدارية تنموية ذات أداء متميز.

- 9- تأزم الوضع الاقتصادي بأكمله في مناطق العالم يفرض علينا التفكير الجدي في إيجاد مخرج وأساليب حديثة وتوجهات في تطوير الأداء الذي من شأنه أن يسهم في حل ونجاح القيادة الإدارية الحكومية
- 10- أهمية هذا البحث تتجلى بوضوح فيما تهدف إليه من تنمية القدرات المعرفية المرتبطة بكيفية اختيار الأساليب والمنهج الإداري نظراً لافتتاعنا التام أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين الإيراباح الحكومية والقطاعات الأخرى.
- 11- إن الأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع بالذات فيه حماية للقطاع الحكومي من التلف والضياع والانهييار التام وحفاظاً على إدارة المعرفة ودورها في تطوير أداء متميز.
- 12- تحقيق الرشاد والعقلانية للقيادات الإدارية في استخلاص القرارات بصفة عامة واختيار السياسات الملائمة بصفة خاصة يمكن أن تجعل من القرار الجيد والناجح من وجهة نظر الخاصة قراراً مفيداً وناجحاً من وجهة نظر العام.
- 13- إن عملية اختيار القادة الإداريين يمكن اعتبارها أهم عنصر مؤثر على المستقبل إلى جانب ذلك أكثر المسائل تأثير على عملية التعبئة والإعداد ونظام الحوافز وذلك عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 14- فضلاً عن هذا فإن موضوعية اختيار القادة الإداريين تمثل أيضاً أهم حافز للكوادر الوطنية من أجل رفع كفاءتها وزيادة خبراتها وإنضاج قدراتها وليس المقصود بموضوعية الاختيار هو الابتعاد المطلق عن الخصوات الشخصية والتقدير الذاتي لمن بيدهم أمر الاختيار.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1 hamdi Kamel analyse des projets et leur financement imprimerie essailem -2000 -
- 2- boughaba Abdallah analyse et évaluation de projets 2 » édition cours et études de cas corriges – simulation de projet Berti –édition- 2005-
- 3 little and merles « project appraisal and planning for developing countries London heir man educational .l.t.d.1974

المراجع باللغة العربية:

- 1_ دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية—مدخل إلى دراسات كفاءة الأداء المشروعات العامة في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط الدكتور علي خليفة الكواري 1978- سلسلة في يناير .
- 2_ اقتصاديات المشروعات العامة بين النظرية والتطبيق الأستاذ الدكتور المرسي السيد حجازي الإسكندرية 2004-
- 3_ اجتماع خبراء الدول حول طرق وأساليب تحديد وإعداد المشروعات والمعايير المستخدمة في تقييمها عمان 1983-

الرسائل والأطروحات:

- 1_ رسالة ماجستير تحت عنوان :دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية الحكومية تحت إعداد الطالب دغمان زويبر.