

جامعة 8 ماي 1945

قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة (ماستر) في علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

تحت عنوان

تقييم القدرات المؤسسية للإدارات العمومية

–دراسة حالة ولاية قالمة–

إشراف الأستاذة:

بركات غنية

إعداد الطلبة:

مريم حليمة

سعدان اميرة

السنة الجامعية 2018 / 2019

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

ونصلي ونسلم على سيد الخلق اجمعين امام المتقين وصاحب الرسالة الجليلة في العلم سيدنا محمد عليه ازكى الصلوات والتسليم وعلى اله وصحبه اجمعين. لا يسعنا في هذا المقام الا ان نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى كل من ساهم من قريب او من بعيد في انجاز هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة **بركات خنية** على صبرها وتوجيهاتها القيمة والارشادات الصائبة التي لم تبخل بها علينا.

كما نخص كذلك بالشكر الأستاذين **بن قيراط محمد العزيز والأستاذ قيدوم لزهر** على ما قدماه لنا من مساعدة.

ونقدم شكرنا لموظفي واطارات ولاية قالمة وكل من ساهم في ارشادنا. كما لا يفوتنا تقديم معاني الشكر لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قالمة 08 ماي 1945 قالمة خاصة **الأستاذ بوناب محمد والأستاذ كلابية محمد السلام.**

كما لا يفوتنا تقديم الشكر لكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب او من بعيد ولو بكلمة طيبة.

وفي الأخير نسأل الله عز وجل بأسمائه الحسنی وصفاته العلیا ان يجعل هذا العمل خالصا ونافعا لمن قراه او طبعه انه سبحانه وتعالى ولي في ذلك والقادر عليه وعلى الله عليه وسلم على نبينا محمد وعلى اله وصحبه ومن تبعه بإحسان الى يوم الدين.

جزاكم الله خيرا وشكرا

اهداء

الحمد لله الذي انعم علينا بنور العلم نحمده ونستعينه ونستغفره ونستهديه
ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له ومن
يضل فلا هادي له واشهد ان لا إله الا الله وحده لا شريك له واشهد ان محمدا
عبده ورسوله.

الى الوالدين الأعمام فلولاهما لما وجدت في هذه الحياة، ومنهما تعلمت
الصمود، مهما كانت الصعوبات.

الى اخوتي الأعمام اطل الله في عمرهم ووفقهم في مشوارهم الدراسي.
الى اختي التي لا املك سواها ووفقها الله في مشوارها الدراسي
الى زوجي سدي ورفيق دمي.

الى اساتذتي الكرام، فمنهم استقيت الحروف، وتعلمت كيف انطق الكلمات،
واصوغ العبارات.

الى جميع الامل والاقارب.

الى الزملاء والزميلات، الذين لم يدخروا جهدا في مدي بالمعلومات والبيانات.
الى من قاسمتني أعباء البحث وكانت نعم الزميلة وفقنا الله.

اهدي اليكم هذه المذكرة

داعية المولى - سبحانه وتعالى - ان تكفل بالنجاح والقبول من جانب أعضاء لجنة
المناقشة المبدئين.

اميرة

الاهداء

الحمد لله الذي انعم علينا بنور العلم نحمده ونستعينه ونستغفره ونستهديه
ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له ومن
يضل فلا هادي له واشهد ان لا اله الا الله وحده لا شريك له واشهد ان محمدا
عبدة ورسوله.

اليكما يامن قال فيكما الرب وبوالوالدين احسانا أسمى عبارات الشكر والتقدير،
الى اعز ما لدي في الوجود اخوتي الأعزاء.
الى ابنائي فلذة كبدي، محمد اباد والين أتمنى لهم التوفيق في مشوارهم
الدراسي اطل الله في عمرهم.

الى زوجي رفيق دربي وسندي في هذه الحياة اطل الله في عمره.
الى اساتذتي الكرام، فمنهم استقيت الحروف، وتعلمت كيف انطق الكلمات،
واصوغ العبارات.

الى جميع الال والاقارب

الى كل الزملاء والزميلات.

الى من قاسمتني أعباء البحث.

اهدي اليكم هذه المذكرة داعية من المولى عزوجل ان تكال بالنجاح والقبول من أعضاء
لجنة المناقشة المبدلين.

حليمة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	الشكر والتقدير
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
XI	قائمة المختصرات
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: تقييم القدرات المؤسسية للإدارات العمومية	
2	مقدمة
3	المبحث الأول: القدرات المؤسسية للإدارات العمومية
3	المطلب الأول: الإدارات العمومية
12	المطلب الثاني: تعريف القدرات المؤسسية
14	المطلب الثالث: مستويات القدرات المؤسسية للإدارات العمومية
22	المبحث الثاني: بناء القدرات المؤسسية للإدارات العمومية
22	المطلب الأول: ماهية بناء القدرات المؤسسية
37	المطلب الثاني: متطلبات واستراتيجيات بناء القدرات المؤسسية
39	المطلب الثالث: مراحل عملية بناء القدرات المؤسسية

فهرس المحتويات

40	المبحث الثالث: تنمية القدرات المؤسسية
41	المطلب الأول: تعريف تنمية القدرات المؤسسية
41	المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لتنمية القدرات المؤسسية
43	المطلب الثالث: عملية تنمية القدرات المؤسسية
46	المبحث الرابع: تقييم القدرات المؤسسية
46	المطلب الأول: دليل قياس القدرات المؤسسية
49	المطلب الثاني: طرق تقييم القدرات المؤسسية
54	المطلب الثالث: أدوات تقييم القدرات المؤسسية
58	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة -ولاية قالمة-	
60	مقدمة
61	المبحث الأول: تقديم عام للولاية
61	المطلب الأول: التطور التاريخي للولاية
62	المطلب الثاني: خصائص وأهداف الولاية
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للولاية
67	المبحث الثاني: منهجية الدراسة

فهرس المحتويات

67	المطلب الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة
67	المطلب الثاني: الحدود المكانية والزمانية للدراسة
69	المطلب الثالث: أدوات الدراسة الميدانية
72	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
72	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لمحاور الاستمارة
93	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
95	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
98	خلاصة الفصل الثاني
102	خاتمة عامة
104	قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27-26	التطورات التاريخية التي مر بها مفهوم بناء وتنمية القدرات	جدول رقم (1)
70	محاور تقييم القدرات المؤسساتية	جدول رقم (2)
70	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان واوزانها	جدول رقم (3)
71	قيمة معامل الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	جدول رقم (4)
71	معايير تحديد الاتجاه	جدول رقم (5)
73	توزيع العينة حسب الجنس	جدول رقم (6)
74	توزيع افراد العينة حسب العمر	جدول رقم (7)
75	توزيع افراد العينة حسب الخبرة العلمية	جدول رقم (8)
76	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم (9)
77	توزيع افراد العينة حسب نوع المنصب	جدول رقم (10)
79	تقييم مفردات العينة للمحور الاول	جدول رقم (11)
81	تقييم مفردات العينة للمحور الثاني	جدول رقم (12)
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (31)	جدول رقم (13)
83	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للعبارة رقم (32)	جدول رقم (14)
84	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للعبارة رقم (33)	جدول رقم (15)
84	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للعبارة رقم (34)	جدول رقم (16)
85	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للعبارة رقم (35)	جدول رقم (17)
86	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للعبارة رقم (36)	جدول رقم (18)
86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (37)	جدول رقم (19)
87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (38)	جدول رقم (20)
88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (39)	جدول رقم (21)
88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (40)	جدول رقم (22)
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (41)	جدول رقم (23)
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (42)	جدول رقم (24)

قائمة الجداول

91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (43)	جدول رقم (25)
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (44)	جدول رقم (26)
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (45)	جدول رقم (27)
93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (46)	جدول رقم (28)
93	اختبار (T-test) تقييم المؤسسة للقدرات على المستوى البشري	جدول رقم (29)
94	اختبار (T-test) تقييم القدرات على المستوى التنظيمي	جدول رقم (30)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
68	نمذج الدراسة	الشكل (1)
73	تمثیل أفراد العينة حسب الجنس	الشكل (2)
74	تمثیل أفراد العينة حسب العمر	الشكل (3)
75	تمثیل أفراد العينة حسب الخبرة العلمية	الشكل (4)
76	تمثیل أفراد العينة حسب نوع المنصب	الشكل (5)
78	تمثیل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل (6)

قائمة المختصرات

Canadian International Development Agency :CIDA :الوكالة الكندية للتنمية الدولية.

Development Assistance Committee: DAC : لجنة المساعدة الإنمائية.

European Foundation For Quality Management: EFQM : المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

INTOSAI : المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة

International Institute For Educational Planning: IIEP :المعهد الدولي للتخطيط التربوي.

New Public Management: NPM : الإدارة العامة الحديثة.

Organization For Economic Cooperation And Development: OECD : منظمة التعاون والتنمية

في الميدان الاقتصادي.

United Nations Development Programme: UNDP :برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

Unated States Agency For International Development: USAID :الوكالة الأمريكية للتنمية

الدولية.

مقدمة عامة

في ظل التحديات والخصائص التي تميز القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة أدى بالإدارات العمومية الى السعي نحو تنظيم قدراتها المؤسسية وخاصة منها البشرية باعتبارها عنصرا هاما والدعامة الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة.

إن عملية تقييم القدرات المؤسسية من العمليات المهمة واداة من الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح الإدارات للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية باعتبارها محورا أساسيا من محاور تحقيق الأهداف المرسومة في الخطة الاستراتيجية والتي تساعدها على مواجهة التحديات الكبيرة التي تمتاز بالشدة والتعقيد نتيجة للتغيرات السريعة. حيث تعتبر القدرات المؤسسية مجموعة من المعارف، المهارات، الكفاءات والموارد التي يجب توافرها بالإدارات باعتبارها العامل الذي يعطي أكبر دقة ومعيارية لنشاط الهيئات العامة والمنظمات بوجه عام حيث وجب على هذه المنظمات بناء وتنمية هذه القدرات التي تعتبر من اهم محاور تطوير العمل الذي يهدف الى تحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات حيث ان في مطلع التسعينات بدا التفكير بشأن القدرات المؤسسية يشهد تحولا كبيرا و بدأت فكرة بناء وتنمية القدرات تتطور حيث اصبح ينظر اليها على انها جهد طويل الأمد ينبغي ترسيخه في عمليات داخلية المنشأ وواسعة النطاق يملكها من يشاركون فيها ويجدها السياق. وتركز على تغيير القيم والاتجاهات واكتساب مهارات ومعارف جديدة مع تطوير بيئة العمل التنظيمية الملائمة والمحفزة للإبداع والتعلم والابتكار والعمل الجماعي.

فالإدارات فعاليتها مرتبطة أساسا بفعاليتها قدراتها، فلقد اثبتت الدراسات والتجارب السابقة ان الإدارة الناجحة قد تعوض بكفاءتها وفعاليتها عن قلة الموارد والإمكانات كما تعمل على معالجة الخطط الضعيفة وتحسينها وتعزيز تحقيقها أيضا تعمل على تحقيق العدالة بين الافراد فهي ملتزمة إذا بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحفيز هؤلاء العمال وضمان الترقية المستمرة لكفاءاتهم وتنمية قدراتهم وبالتالي تامين الموارد البشرية باعتبارها من اهم القدرات المؤسسية الموجودة بالإدارات العمومية.

فالإدارة العمومية هي الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة وتخلفها، والإدارة العمومية في الجزائر لا تختلف عن الإدارات العمومية في سائر الدول، من كونها أداة بواسطتها يتم تحقيق السياسة العامة للدولة، وان تفعيل الإدارة العمومية مرهون بمجموعة من العناصر الموضوعية التي يجب توفرها في هذه الإدارة من جهة ومحاربة بعض السلوكيات والأنماط التفكيرية والتسييرية السلبية من جهة أخرى.



1- إشكالية الدراسة:

جاء موضوع بحثنا ليعالج الاشكالية التالية:

ما مدى تقييم القدرات المؤسساتية في ولاية قالمة؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي لموضع البحث سوف نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تقوم ولاية قالمة بتقييم القدرات على المستوى البشري؟
- 2- هل تقوم ولاية قالمة بتقييم القدرات على المستوى التنظيمي؟
- 3- هل تقوم ولاية قالمة بتقييم القدرات على المستوى المؤسسي؟

2- فرضيات الدراسة

يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي :

- فرضية 1: ولاية قالمة لا تعمل على تقييم القدرات على المستوى البشري.
- فرضية 2: ولاية قالمة لا تعمل على تقييم القدرات على المستوى التنظيمي.
- فرضية 3: ولاية قالمة لا تعمل على تقييم القدرات على المستوى المؤسسي.

3- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في انها تتناول موضوعا هاما يتمثل في تقييم القدرات المؤسساتية للإدارات العمومية، إضافة الى تطوير هذه القدرات وخاصة البشرية باعتبار ان هذه القدرات تمثل الكفاءة المحورية التي تسير نشاط الإدارات لذا وجب الاعتماد على أداة التقييم لضمان القيام بالمهام والأنشطة المختلفة بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية.

4- اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى المساهمة في اثراء المكتبة بمرجع علمي في المجال، بالإضافة الى التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم القدرات المؤسساتية ومدى تأثيرها على الإدارات العمومية.

كما تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تقييم القدرات المؤسساتية للإدارة المحلية والمتمثلة في الولاية.



5- مبررات اختيار الموضوع:

- المبرر الذاتي:

تبع رغبتنا الذاتية في قناعتنا الخاصة بأهمية تقييم القدرات المؤسساتية بالنسبة للإدارات العمومية وكذلك انعدام الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع تقييم القدرات المؤسساتية باعتباره موضوع جديد لم يتم دراسته من قبل وهذا ما دفعنا للقيام بهذا البحث من اجل المساهمة في اثراء المكتبة بمرجع.

كذلك ميول الطلبة للبحث في مجال التسيير العمومي.

- المبرر الموضوعي:

إن عملية تقييم القدرات المؤسساتية مشكلة واقعية وحساسة تعيشها الكثير من الإدارات باعتبارها عملية متكاملة لتمكين المؤسسة وزيادة فعاليتها بما يحقق أهدافها بصورة مستدامة، لذلك عملية تقييم القدرات المؤسساتية هو الوسيلة التي تمكن الإدارات على أداء اعمالها.

6- منهجية الدراسة:

لمعالجة الموضوع بطريقة علمية منهجية نستدعي طريقة الاستعانة بالمنهج التالية:

أ- المنهج الوصفي التحليلي:

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفيها وكميا، ومن اسسه:

إمكانية الاستعانة بمختلف الأدوات، مقابلة، ملاحظة، استبيان كما انه يصنف الأشياء او الواقع، الظواهر محل الدراسة على أساس معيار مميز حتى يمكن التعميم وبالتالي المنهج الوصفي يساعدنا في الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

ب- منهج دراسة الحالة

بغية الإحاطة بمعالم اشكالتنا واثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، ففي الجانب النظري للدراسة اعتمدنا على جمع المعلومات اللازمة عنه اعتمادا على ادبيات الدراسة من الكتب باللغة العربية والرسائل والمجلات ومواقع الانترنت.

كما اعتمدنا على دراسة حالة -ولاية قالمه- في الجانب التطبيقي للدراسة بغية تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان مستخدمين في ذلك المنهج التحليلي في عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية بالاعتماد على برنامج SPSS .

7- هيكلة الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين :

يتناول الفصل الأول الدراسة النظرية، اما الفصل الثاني يستعرض دراسة ميدانية للإدارة العمومية بولاية قالمه.

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم القدرات المؤسساتية، ويتضمن أربع مباحث، ففي المبحث الأول سيتم استعراض ماهية القدرات المؤسساتية، والمبحث الثاني بناء القدرات المؤسساتية، بينما المبحث الثالث تنمية القدرات المؤسساتية، في حين خصص المبحث الرابع لتقييم القدرات المؤسساتية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم القدرات المؤسساتية للإدارات العمومية دراسة حالة -ولاية قالمه- حيث يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لتقديم المؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني سنتناول منهجية الدراسة الميدانية، اما المبحث الثالث خصص لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

تقييم القدرات المؤسسية للإدارات

العمومية

تمتلك الإدارات العمومية العديد من القدرات المؤسسية لتحسين مستوياتها، حيث وجب على عليها بناء وتنمية وتقييم هذه القدرات للرفع من فعاليتها وزيادة كفاءتها.

تلعب عملية تقييم القدرات المؤسسية دورا هاما في الإدارات العمومية لأنها تضيء الطريق وتوضح الاحتياجات الخاصة بالتنمية خاصة تنمية الموارد البشرية التي تعتبر اهم عنصر في الإدارة كما تساعد أيضا على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة للتطوير وبصورة مستمرة كذلك تساعد عملية التقييم على تنمية روح المسؤولية لدى الموارد البشرية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بان الجهود التي تبذل في سبيل تحقيق اهداف الإدارة تقع تحت عملية التقييم، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول : ماهية القدرات المؤسسية للإدارات العمومية

المبحث الثاني : بناء القدرات المؤسسية للإدارات العمومية

المبحث الثالث : تنمية القدرات المؤسسية للإدارات العمومية

المبحث الرابع : تقييم القدرات المؤسسية للإدارات العمومية

المبحث الأول: القدرات المؤسسية للإدارات العمومية

لقد تطور مفهوم القدرات في الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين، للتحوّل من إنشاء المؤسسات وتأسيسها إلى مفهوم تعزيز وتطوير المؤسسات، من خلال التركيز على الأنظمة التي تعمل فيها تلك المؤسسات كتطوير النظم المالية، وتنمية وتدريب الإطارات الإدارية وكيفية رفع مهارتها على اعتبار محورية العنصر البشري في تحقيق التنمية.

المطلب الأول: الإدارات العمومية

تلعب الإدارة العمومية دوراً حيويًا في حياة كل دولة، فنشاطها وسيرها مشروط في جانب كبير منه بالتنوع التي تؤدي بها الإدارة العمومية وظيفتها، وتعتبر أحد ركائز تطور المجتمعات، وبات من الثابت أن الإدارة الجيدة مع إمكانيات مادية متواضعة وقدرات مؤسساتية يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل من تلك التي تؤدي إليها إدارة سيئة تتصرف في إمكانيات أكبر.

أولاً: تعريف الإدارة العمومية

يعتبر ودورو ولسون من الرواد الذين حاولوا دراسة علم الإدارة العامة، فقد عرفها في عام 1887 م بأنها: " العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب."¹ كما عرفها ليونارد وايت بأنها: " جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسة العامة وتحقيق أهدافها."² الإدارة هي " العملية التي تهتم أساساً بكيفية استخدام الموارد المتاحة، لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة، وتتولى مسؤولية تحويل وترجمة السياسات والتوجهات العامة للمنظمة إلى أنشطة ومشروعات"³.

ويأخذ مصطلح المناجمنت العمومي عدة مرادفات له منها¹:

¹ زيد منير عبودي وسامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الشروق، عمان الأردن، سنة 2006، ص 15.

² طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة (المفاهيم، الوظائف، الأنشطة)، الطبعة الثانية، دار حافظ للنشر والتوزيع، سنة 2000.

³ زيد منير عبودي وسامي محمد هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- الإدارة العمومية؛
- التسيير العمومي؛
- إدارة الخدمة العمومية.

كذلك نجد أن الإدارة العمومية هي: "إدارة الدولة التي تسعى لتحقيق وتطبيق سياسات واهداف وطموحات الدولة من خلال تنظيماتها ومؤسساتها العامة، فما يميزها هو تبعية تنظيماتها المختلفة للدولة وأن جميع أنشطتها وجهودها تتعلق بتطبيق سياسات الدولة وإشباع الرغبات ذات العلاقة بالمصلحة العامة، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بسياسة الدولة وفلسفة المجتمع"².

ومنه يمكن تعريف الإدارة العمومية على أنها: " مجموعة الهيئات والمنظمات التي تنشئها الدولة لتتولى وظيفة تنفيذ السياسة العامة التي تتخذها وتقررها السلطة التشريعية وتسيير المرافق العامة من أجل إشباع الحاجات التي تقتضيها المصلحة العامة"³، وبالتالي أداء المهام التالية⁴:

- تنفيذ مختلف القوانين والتشريعات واللوائح التي تختص بها أجهزة الدولة التنفيذية؛
- إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين؛
- أداء الخدمات العامة بالجودة المطلوبة وبالتكلفة المناسبة.

فهي إذن مجموعة القواعد والتشريعات والقوانين المؤسسية، تشمل جميع قطاعات الحكومة فيما يخص الأنشطة التالية¹:

¹ هاني عرب، محاضرات تبسيط مبادئ الإدارة العامة، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة، سنة 2008.

² الأكاديمية العربية البريطانية، الإدارة العمومية **Public Administration**، منشورة على الموقع الإلكتروني <https://www.abahe.uk>

³ OCDE ,Panorama des administrations public, Paris, 2017.

⁴ Http : //www.business4lions.com, date de consultation 12/03/2019, 9 h : 30min.

- الإدارة المالية والتخطيط للإنفاق الحكومي؛
- الخدمة العمومية؛
- علاقات الموارد البشرية بالحكومة؛
- المشتريات الحكومية؛
- الهياكل التنظيمية وطرق الأداء؛
- الرقابة والمراجعة لتقييم الأداء.

ويتمثل هدف الإدارة العمومية في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتجنب أسباب الضياع والإسراف والمحافظة على الاستخدام الفعال للموارد²، وأن الاهتمام بميدان الإدارة العمومية هو التعرف على كيفية ترشيد وتحسين ورفع كفاءة منظمات الأجهزة العمومية، ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى الإدارة العمومية بأنها التأكيد على استمرارية الدولة بوحداتها وتنظيماتها المختلفة.

- التأكد من قيود العادات والتجارب الخاطئة؛
- البصيرة النافذة والإلهام المرفق؛
- حسن الظن بقدراتها والثقة في نفسها وفي مرؤوسيه؛
- التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به؛
- فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم؛
- الإمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل؛
- قوة الإرادة وشدة العزيمة.....الخ³.

فمن مميزات التسيير في الإدارة العمومية أنه يتميز بخصائص تنفرد بها عن أساليب التسيير الأخرى تتمثل خاصة في⁴:

¹ عصام محمد حمزة، دراسة الإدارة العامة الجديدة، STUDYING THE NEW PUBLIC MANAGEMENT، سنة 2011.

² صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية، أطلس للنشر والانتاج الإعلامي، القاهرة، سنة 2017، ص 12.

³ شنوفي نور الدين، محاضرات المناجمت العمومي، الجمهور المستهدف.

⁴ [https://www.arabe.uk/public.administration,date de consultation17/03/2019,15h](https://www.arabe.uk/public.administration,date%20de%20consultation17/03/2019,15h):15min.

- تسيير تأملي: بمعنى ينبغي التفكير في الأهداف، وفي كيفية تحقيقها وقابلية المحيط لها أي قابلية المواطنين.
- تسيير العلاقات: بمعنى أن المنظمات العمومية ينبغي أن تقدم خدمات مرتبطة بالثقة أكثر منها ببيع المنتجات مع المستفيدين.
- تسيير سلطوي: بمعنى أن المنظمات العمومية تحتاج إلى تسيير سياسي بجسد سلطة الدولة ويعكس برامجها السياسية ميدانيا.

وتتنوع الإدارة العمومية بتنوع الخدمات المقدمة ومنها¹:

- إدارة الدولة: وتمثل كل خدمات الدولة المكلفة بتنفيذ القوانين، وتشمل رئيس الجمهورية، رئيس الحكومة والإدارات المركزية (الوزارات)؛
- الإدارة المحلية: وتنقسم إلى الولاية والبلدية، والهدف منها إدارة مرفق محلي ذو نفع عمومي.

كما أنها تركز على عنصرين أساسيين هما²:

- العنصر البشري: ويشمل كل الموظفين بالإدارات العمومية والذي يعد أحد عناصر تقدمها وحسن اضطلاعها بمهامها المتنوعة، فالوقوف على أفضل قواعد الإدارة واستخدام أحسن الامكانيات، لا يمكن أن يؤدي إلى حسن سير الإدارة العمومية وانتظام أعمالها، ما لم يكن الموظفون فيها ذو قدرات وكفاءة عالية وتكوين سليم.

ويتعين على الموظفون مراعاة ثلاثة اعتبارات أساسية هي:

- الحاسة السياسية: وهي ربط سياسة التنفيذ بأهداف السياسة العمومية المقررة؛
- الصالح العام: وهو العمل لصالح المجتمع أو مجموع المواطنين أو الدولة؛
- العلاقات العامة: أي اعتبار الموظف حلقة وصل بين المواطنين والإدارة العمومية.

¹ بطاط نصيرة، تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي، المؤتمر الدولي: المؤسسة

بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البلدة، العدد 03.

² بسمة عبد الله، الإدارة العامة الجديدة **New Public Management**، سنة 2013، ص 02.

● **العنصر المادي:** إذا كانت الإدارة تقوم على قدرات موظفيها الذين يتولون إنجاز أعمالها المختلفة فإنها تستخدم كذلك من الماديات ما يمكنها من النهوض بمهامها، سواء تمثلت في عقارات أو منقولات، كما يمثل العنصر المادي كل ما يدخل في نطاق الأموال العامة أو الأملاك الوطنية.

ويضيف بعض المفكرين:

● **العنصر القانوني:** وهو يتمثل في السلطات والقدرات التي تخولها النصوص القانونية للأجهزة الإدارية من أجل استعمالها في ممارسة نشاطها الإداري.

ثانيا: خصائص الإدارات العمومية

تتميز الإدارة الحديثة عن غيرها من الإدارات التقليدية بعدد من السمات والخصائص التي تصب في مصلحة سير العمل وإرضاء العملاء والمواطنين بقدر الإمكان، وقد حدد Hood سنة 1991 مجموعة من السمات المميزة للإدارة العامة الحديثة تتمثل فيما يلي¹:

- **إطلاق حرية المديرين للإدارة:** من خلال وضع معايير واضحة لقياس الأداء والتركيز على رقابة الأداء، تجزئة فعاليات القطاع العام وتحويلها إلى هيئات عامة، تشجيع المنافسة وتبني أساليب القطاع الخاص في الإدارة والتأكيد على مزيد من الانضباط في استغلال الموارد.

- **المرونة:** المرونة مصطلح يعني اللين واليسر وعدم الجمود، والتزمت في التعامل مع الأمور، ومن حيث خصائص الإدارة الحديثة أنها مرنة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة والتعامل مع العملاء وتيسير الحصول على متطلباتهم على اختلاف أنواعها، ونجد المرونة تلك المنتشرة بكثافة لدى الإدارات الحديثة في مختلف المجالات، بحيث تجعلها أكثر سرعة من حيث التغيير والتعامل مع كل مقترح واستشارة وشكوى جديدة تصل للإدارة، الأمر الذي يسهم في الدفع بالمنظمة لمزيد من الرقي والتقدم.

- **الاعتماد على المعلومات والمعارف:** لا شك أن الإدارة المبنية على علوم ومعارف وخبرات تتوفر لها نصيب كبير من النمو والارتقاء، فالمعلومات والمعارف تمثل الركيزة الأساسية للعمل الإداري والقدرة على وضع خطط واستراتيجيات مناسبة وتوجيه فريق العمل وتوقع كل طارئ قد يستجد في خط سير المنظمة.

¹ الإدارة الحديثة وأبرز خصائصها، سنة 2017، منشورة على الموقع الإلكتروني <https://www.Almrsal.com>

- التفكير بأسلوب استراتيجي: حيث أن البرامج والأهداف التي تسعى لتحقيق احتياجات المواطنين يمكن تحقيقها وبطريقة مبتكرة تتميز بالفاعلية من خلال جهد جماعي وتعاوني.
 - خدمة المواطنين وليس العملاء: يجب على الموظفين العموميين ليس فقط الاهتمام والاستجابة لمطالب العملاء ولكن الاهتمام ببناء علاقة يسودها الثقة والتعاون مع المواطنين.
 - المساءلة: الموظفين العموميين لا يجب مساءلتهم فقط وفقا لنظام السوق ولكن لابد أن يتم مساءلتهم طبقا للأنظمة والقوانين وقيم المجتمع والمعايير المهنية.
 - التقييم الدوري والرقابة الذاتية: لكي يتم النهوض بأي منظمة لابد من التقييم الدوري والمتابعة والإشراف والرقابة الجادة على أعمالها وأنشطتها، والتقييم الذاتي للمنظمة إلا أنه أفضل كثيرا من التعرض لتقييمات المنافسين وعندما تقيم المنظمة نفسها فإنها لا تنقد نفسها قدر كونها ترغب في السير على الطريق الصحيح، وتشجع العاملين على الجهد والاجتهاد.
 - إعطاء الاهتمام للأفراد: حيث يجب تقديرهم وعدم التركيز فقط على الانتاجية بل الاتجاه نحو الادارة بالمشاركة، كذلك يجب تقدير المواطنين الخدمة العامة وإعطائهم الأولوية في الخدمة ووضع مصالح المواطنين قبل المصالح الشخصية، فالإدارة نشاط متخصص يستلزم توافر قدرات إدارية بجانب القدرات الفنية¹.
- فالقاعدة الأساسية للإدارة العامة الحديثة تركز على تبني نظام السوق كإطار للعلاقة بين الإدارة والسياسة.

وقد ظهر نموذج NPM كنموذج معياري لإدارة القطاع العام وظهر هذا النموذج استجابة للأوضاع التي واجهتها الحكومات وهي²:

- أن القطاع العام يتسم بكبر الحجم وضخامة التكاليف؛
- الحاجة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة؛
- الاحتياجات المتزايدة للمواطنين للحصول على خدمة تتميز بالجودة؛
- التحول من الاقتصاد القائم على التخطيط المركزي للاقتصاد الحر القائم على نظام السوق.

¹ صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية، أطلس للنشر والانتاج الإعلامي، الطبعة الأولى، الجيزة، القاهرة، سنة 2017، ص 23.

² نبيل كريش، مقارنة الانجاز بالقرب في إطار التسيير المحلي، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، جامعة جيجل، العدد 05، سنة 2017.

وقد تم تطبيق سمات الإدارة العامة الحديثة التي تم التطرق لها في العديد من دول العالم، والجدير بالذكر هو أن هذه الدول دائما ما تعيد اختراع نفسها وحكومتها للتكيف مع التغيرات المعاصرة باستمرار عن طريق قيامها بعدة إجراءات، وقد لخص Kettle سنة 2000م تلك الإجراءات في ستة (06) عناصر جوهرية تتمثل في¹:

- الإنتاجية: أي كيف يمكن للحكومة أن تنتج أكثر بتكاليف أقل؛
- التسويق: أي كيف يمكن للحكومة استخدام هيكل حوافز قوي لاستئصال أمراض البيروقراطية؛
- الاتجاه نحو الخدمة: أي كيف يمكن للحكومة أن تكون على اتصال أفضل بالمواطنين وذلك لجعل الخدمات العامة أكثر استجابة لمطالبهم²؛
- اللامركزية: أي كيف يمكن للحكومة أن تجعل البرامج والخدمات العامة أكثر كفاءة من خلال تحويل إدارة تلك الخدمات بأسلوب لا مركزي؛
- السياسة العامة: أي كيف يمكن للحكومة من تحسين قدراتها المؤسساتية في إدارة ومتابعة السياسة العامة؛
- المساءلة عن النتائج: كيف يمكن للحكومة تحسين قدراتها المؤسساتية للوفاء بالتزاماتها³.

ثالثا: عناصر الإدارة العمومية الحديثة

يعتبر تطور الإدارة العمومية الحديثة خلال العشرين سنة الماضية واحد من أكثر الاتجاهات الدولية المعاصرة اللافتة للنظر في الإدارة العمومية، فقد هيمنت الإدارة العمومية الحديثة على أجندة الإصلاح الإداري في العديد من دول العالم، وقد أوضح سنة 1997 Menning الإدارة العمومية الحديثة قد تم تطبيقها بصورة كاملة في كل من المملكة المتحدة، نيوزيلندا، استراليا، هولندا، السويد والولايات المتحدة الأمريكية وكندا. وقد ظهر هذا النموذج أو الإطار بأسماء مختلفة، الإدارة العمومية الجديدة (Hood) سنة 1991، نموذج ما بعد البيروقراطية

(Barzelay) سنة 1992، الإدارة العمومية بناء على نظام السوق (Lan, and Rosenbloom) سنة 1992، إعادة اختراع الحكومة (Osborne and Gaebler) سنة 1992، وبالرغم من اختلاف مسميات الإدارة العمومية

¹ جعيل جمال، مساهمة في تحسين انتاجية العامل في المؤسسات الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، جامعة باتنة، سنة 1993.

² بن سعيد مراد، العقلانية التسييرية في الإدارة الجزائرية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، جامعة باتنة، سنة 2002.

³ [https://droit-\(1\)maroc.blogspot.com/2012/02/blog-post23.html](https://droit-(1)maroc.blogspot.com/2012/02/blog-post23.html) , date de consultation

10/04/2019,12h :22min.

الحديثة فقد حاول الأكاديميين والباحثين البحث للتعرف على خصائص الإدارة العمومية الحديثة، فقد حدد Kernaghan and Charih ثلاث عناصر للإدارة العمومية الحديثة وهي: تغيير في آلية الحكومة، تغيير في أسلوب الإدارة وتقليص دور الدولة وفي ما يلي نتطرق لكل عنصر¹:

● **تغيير في آلية الحكومة:** فالإدارة العمومية الحديثة تشمل تغيير في البناء الهيكلي للحكومة من خلال تنفيذ ما يلي:

- إعادة هيكلة للأقسام والإدارات؛
- إنشاء وحدات لتقديم الخدمات؛
- اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا؛
- الاتجاه نحو آلية التسوق.

ومن المعلوم أن وظائف الإدارة العمومية ليست مطلقة ولا نهائية في كل الأمور، وإنما يمددها دائما مبدأ الشرعية فيما تصدره من قرارات، فلا زالت السلطة التشريعية للمهتمين على العمل العام بما تستمده من تشريعات تنظم بها الإدارة العمومية كتنظيم شؤون الموظفين وتنظيم العمل الإداري، وهذه التشريعات تمثل الأسس العامة التي يسير عليها العمل الإداري، ومن الوظائف الإدارية الأساسية ما يلي²:

- تحديد الأهداف؛
- التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه؛
- تنمية الموارد؛
- الرقابة وتقييم الأداء؛
- الاتصالات والتدريب.

ولقد وضع فايول أربعة عشرة (14) مبدأ للإدارة العمومية الحديثة، ولقد أكد على أهمية هذه المبادئ وأنها مرنة وليست جامدة ولا بد أن تستخدم طبقاً لمقتضيات الظروف والمواقف، وتتمثل في³:

¹ <https://www.elsyasi.com>, date de consultation 11/04/2019,14 :12min.

² صلاح هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ صلاح هاشم، مرجع نفسه، ص ص 23-27.

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
 - مبدأ السلطة والمسؤولية؛
 - مبدأ الانضباط أو النظام والتأديب؛
 - مبدأ وحدة الأمر؛
 - مبدأ وحدة التوجيه؛
 - مبدأ إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة؛
 - مبدأ مكافأة العاملين؛
 - مبدأ اللامركزية.
- **التغيير في أسلوب الإدارة:** يشمل التغيير في أسلوب الإدارة من خلال العناصر التالية، وهي المبادئ الخمس الأخيرة لفايول¹:
- تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس القدرات والأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية وتقليل العمالة.
 - التركيز على الكفاءة والفاعلية؛
 - الانتقال من التحكم في المدخلات، الإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات؛
 - تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العمومية واتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات؛
 - تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.
- **تقليص دور الدولة:** ويتمثل تقليص دور الدولة وفقاً لمفهوم الإدارة العمومية الحديثة من خلال تنفيذ ما يلي:
- تطبيق برامج التخصيص؛
 - برامج تخفيض الميزانية؛
 - تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري؛
 - تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية².

¹ صلاح هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² <https://www.elsyasi.com>, date de consultation 19/04/2019,16h :45min.

المطلب الثاني: تعريف القدرات المؤسسية

تعتبر القدرات المؤسسية محورا أساسيا من محاور تحقيق الأهداف المرسومة في الخطط الاستراتيجية، والتي تساعد على مواجهة التحديات الكبيرة التي تمتاز بالشدة والتعقيد نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة للبيئة الخارجية، الأمر الذي يحتم على المؤسسات استخدام هذه القدرات واستعمالها في الرفع من أدائها الكلي ومواجهة البيئة المتغيرة.

تختلف القدرة بمعنى Capability عن القدرة بمعنى Capacity، حيث يثير مفهوم القدرة بمعنى Capability للمهارات، المعارف والاتجاهات الفردية للأفراد أو للمجموعات وقدرتهم على القيام بالمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم، أما القدرة بمعنى Capacity فتتعدى مجرد التعريف السابق إلى مدى اتساق المهارات الفردية للأفراد مع تحقيق أهداف المنظمة، ومدى توافر المواد المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، ومدى توافر الإطار المناسب لنمو القدرات¹.

ويرتبط ويتشابك مفهوم القدرات بالتغيير بصورة معقدة، حيث يرى البعض أن التغيير ما هو إلا

"A Capacity-Neutral Term"، كما أن القدرة تتضمن نوع من أنواع التغيير في السلوك، والتغيير الناتج عن القدرة قد يكون بشكل تدريجي Incremental كما أنه قد يكون بشكل تحولي² Transformational.

فالقدرات لغويا هي: "إمكانية النجاح في تنفيذ مهمة معينة، أو ممارسة مهنة ما، وهي تشير نوعا ما وبشكل

مبطن إلى معنى الملك والتي يمكن أن تكون محل تقييم مباشر³."

● **تعرف القدرة:** "أنها مدى توافر الموارد الكافية أو الوافية والمناسبة لتحقيق الأهداف المحددة والوظائف المطلوبة"، ويعتمد تعريف القدرة الكافية والوفية Capacityadequate على توافر الموارد بالكم والجودة المناسبة

¹ <https://platform.almanhal.com>, date de consultation 14/03/2019, 12h :02min.

² فيصل المناور ومنى العلبان، بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية، دراسات تنمية، العدد 57، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سنة 2018، ص 11.

³ Mhtml: file://C:/Users/DRAG/Desktop, date de consultation 16/04/2019, 16h :15min.

للقيام بالأعمال ومن ثم فإن هذا الفهم للقدرة يعتمد على ثلاثة صفات: الإتاحة، الكمية والجودة كمؤشرات على تواجد القدرة، ومدى تحقيق المخرجات، والتي تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ووظائفها بكفاءة، وبهذا المعنى فإن القدرة تعتبر القوة المحركة التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة. والتعريف السابق للقدرة يتضمن العديد من المعايير منها: إتاحة الموارد اللازمة والبيئة المناسبة لقيام المؤسسة بوظائفها بكفاءة وفعالية، والقدرة على قياس النتائج وتقييمها، وهذا يستلزم التواصل إلى النتائج المرغوب فيها بالجودة والكمية المناسبة. وفي هذا الإطار يمكن توضيح أن غياب أو سوء جودة المدخلات يدل على عجز القدرة اللازمة لبناء المخرجات الجديدة، كما أن توافر العديد من المخرجات والأصناف بالكمية المناسبة دون الجودة يدل على ضعف القدرة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوب فيها¹.

• تعرف القدرات حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "بأنها قدرة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على أداء وظائفها وتحقيقها على نحو مستدام"².

أما القدرات المؤسساتية **Institutional Capacity** فقد حددت منظمة اليونسكو 08 قدرات مؤسسية بأنها "مجموعة المعارف والمهارات والكفايات والموارد الواجب توفرها لدى المؤسسة للاضطلاع بأداء وظائفها أو مهامها المطلوبة"³.

أما المعهد الدولي للتخطيط التربوي فيصف القدرات المؤسساتية: "بأنها قدرة الأفراد والمنظمات أو الأنظمة

على أداء وظائف مناسبة بفعالية وكفاءة بطريقة مستمرة لضمان الاستدامة"⁴.

وتعرف القدرات المؤسساتية على أنها: "مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات والنظم التي تمكن المؤسسة من تنفيذ مهامها بفعالية وكفاءة بصورة مستدامة، من أجل تحقيق أهدافها التي تأسست من أجلها"¹.

¹ <https://www.modares1.com>, date de consultation 10/04/2019, 22h :30min.

² دليل قياس القدرات، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تنمية القدرات، سنة 2010، ص 2. مأخوذة من الموقع <https://www.unpd.org>

³ نجاة باوزير، تصور مقترح لبناء القدرات المؤسساتية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الدكاءات المتعددة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 2، 2017، ص 64.

⁴ نجاة باوزير، مرجع نفسه، ص 63.

ومنه يمكن تعريف القدرات المؤسساتية على انها قدرة المنظمة والأشخاص التي فيها على تحقيق الأهداف المنشأة لأجلها بكفاءة وفعالية من خلال قدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة بصورة مستدامة".

المطلب الثاني: مستويات القدرات المؤسساتية للإدارات العمومية

تعتبر القدرات المؤسساتية العامل الذي يعطي أكبر دقة ومعيارية لنشاط الهيئات العامة والمنظمات بوجه عام، وسوف يعطي المزيد من الاتساق والرؤية لمشروع تحديث الإدارات العمومية الذي يتم تعريفه على أنه العوامل التي تفسر الأداء البشري داخل المنظمات أو البيئات المؤسسة، ويتم التعرف على القطاع العام من خلال ثلاث مستويات من القدرات هي: القدرات على المستوى البشري، القدرات على المستوى التنظيمي والقدرات على المستوى المؤسسي.

أولاً: القدرات على المستوى البشري:

هو المستوى الذي تشير فيه القدرات إلى المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الأشخاص، إذ ينعم كل شخص بمزيج من القدرات التي تسمح له بأداء جيد، ويتم اكتساب هذه القدرات من خلال التدريب والتعليم الرسمي والبعض الآخر من خلال التعلم بالممارسة والتجربة².

لقد وهب الله سبحانه وتعالى الإنسان بقدرات هائلة ومميزة عن باقي المخلوقات الذي يسير به شؤون حياته، حيث كرمه بقدرات أخلاقية وفكرية ودينية وغيرها من القدرات التي يمارسها الإنسان في حياته اليومية، حيث أن جميع هذه القدرات تتباين من فرد لآخر، فقد وضحها كل من القيس والطائي بأنها القدرات التي تحدد كيف واين يتم عمل القرارات داخل المؤسسة، وكذلك تحديد السلوك الذي تكافئه المؤسسة وتحدد الثقافة والمعايير والقيم التي يجب أن تتبعها المؤسسة، وعرفها Agrawal سنة 2002 "بأنها عملية تطوير المقدرات البشرية وأن KSAPP" تمثل الأحرف المختصرة من³:

¹ البرنامج التدريبي: بناء قدرات مجلس الأمناء، Capacity Building Trainer Manuel-World Education Egypt. دليل المدرب، نسخة تجريبية، سنة 2008، ص 10.

² رمضان عيسى الليموني، سم العولمة: رؤية لوقف الضرر عبر تنمية القدرات، إصدارات E-Kutub، لندن، سنة 2015، ص 72.

³ محمد ثابت فرعون وآخرون، بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير نموذج المنظمات الذكية، بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق، أساسيل، كورك)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الحادية عشر، المجلد 13، العدد 36، سنة 2015، ص 148.

- **المعرفة knowledge:** إن جوهر استخدام المعرفة في المؤسسات هو قدرتها على تكوين وممارسة العمليات المعرفية وذلك بالتركيز على توظيف التراكم والخبرة المعرفية الموجودة في المؤسسة والاستفادة من التفاعلات بين أعضاء المؤسسة ممن يمتلكون المعرفة واستخدامها في العمليات التنظيمية.
- **المهارات SKILLS:** تعرف المهارة على أنها مستوى براعة الفرد في أداء مهمة محددة، وقد تتحدد المهارات بالوعي الذاتي ووضع الأهداف والتأكيد على إدارة الوقت والصراع كجزء من القدرات البشرية، بالإضافة إلى الإبداع والابتكار، في حين نجد التداخل بين مفهومي المهارة والمعرفة.
- **الاتجاهات Attitude:** هي عبارة عن وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والسلوكيات، فهي تعكس كيف نشعر أو ما هو شعورنا تجاه مسألة ما، فعندما نقول "أنا أحب عملي" فإننا نعبر عن مواقفنا من العمل، ولكي نفهم الاتجاهات يجب أن نأخذ بنظر الاعتبار المكونات الأساسية لها.
- **الإمكانات والممارسة Potentials&Practice:** تعد الممارسة من المفاهيم الحديثة للموارد البشرية، والتي تشكل تحولاً مهماً في وقتنا الحاضر لما لها دور مهم باهتمام المسؤولين في المؤسسات العامة والخاصة عالمياً، حيث يشير مصطلح ممارسة الموارد البشرية إلى المدى الذي تتكيف فيه هذه الممارسة ويتم تطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقع أو عبر المواقع أو الوحدات المختلفة للمؤسسة، والسرعة التي يمكن فيها إجراء مثل هذه التعديلات، والتي تدل على ممارسة الموارد البشرية.

بالإضافة إلى ¹:

- **الأساليب Techniques:** يتضمن الأسلوب عادة تطبيق المعرفة والمهارات في موقف عملي ونقصد به طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائفة.
- **الخبرة Experience:** يختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة تدريب وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة. ومن هذه المكونات ومن خلالها تستطيع المؤسسة بناء قدراتها البشرية.

¹ ابن عبد الرحمان المصدر، واقع عمليات تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، سنة 2010، ص 18.

ثانيا: القدرات على المستوى التنظيمي:

تمثل القدرات على المستوى التنظيمي في السياسات والترتيبات والإجراءات والأطر الداخلية التي تتيح للمنظمة ممارسة نشاطها وتحقيق تفويضها، والتي تسمح بتضافر القدرات الفردية من أجل العمل المشترك وتحقيق الأهداف، فإذا ما وجدت هذه العناصر وحظيت بالموارد الكافية والتنظيم الجيد، ستكون قادرة على الأداء أعظم من قدرة مجموع أجزائها¹.

هذه السياسات والترتيبات والأطر تهدف إلى تقوية المنظمات عن طريق²:

- الأداء العام والقدرات الوظيفية من خلال تحسين الهياكل الإدارية والقيادية للمنظمة؛
- تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال توفير الأدوات والمبادئ التوجيهية؛
- إدخال أدوات الاتصال الحديثة من خلال نظم إدارة المعلومات.

فتنمية قدرات الإدارات العمومية أكثر حساسية للثقافات التنظيمية القوية، والإدارة الجيدة وممارسات الاتصال من القوانين والإجراءات واللوائح.

وتنقسم القدرات على المستوى التنظيمي إلى:

- **قدرات تنظيمية:** أشار Whitley إلى ان محتوى القدرات التنظيمية مازال في غموض، ووضح مفهومها من خلال منظوره الخاص على أنها: " التعاملات والطرق التي تتبعها المنظمات لاستغلال نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف بهدف البقاء والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية"³.

فالقدرات التنظيمية هي " قدرة المنظمة على إنجاز المطلوب من أجل تحقيق رسالتها، والقدرة هنا تقيس أداء المنظمة بالمقارنة بما هو مطلوب إنجازها، وتتعدد عوامل القدرة فمنها: الأفراد، المال، التسهيلات المادية والإجراءات.... الخ، ومكونات القدرة من تلك العناصر تختلف من منظمة لأخرى".

¹ فيصل المناور، مداخل بناء القدرات المؤسسية في المجتمعات المحلية، الدورة التدريبية الثانية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سنة 2008.

² المذكرة التطبيقية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تنمية القدرات، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي unpd، سنة 2007، ص 8.

³ فاطمة قيس الراوي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة استكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، سنة 2017، ص 14.

كما أن القدرات التنظيمية ثابتة في معظم الأحيان وتغييرها ليس بالشيء السهل والسريع، كما عرفها Bryan بأنها القدرة على الجمع بين الموارد الملموسة وغير الملموسة لتحقيق الأهداف المطلوبة بدمج وإعادة تشكيل المهارات الداخلية والخارجية والموارد والكفاءات الوظيفية لتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة، وتكون قادرة على التكيف معها.

وبالتالي القدرات التنظيمية هي قدرة المنظمة على أداء مجموعة منسقة من المهام باستخدام الموارد التنظيمية، لغرض تحقيق نتيجة نهائية معينة، وتعتبر القدرات التنظيمية أساسية لقدرة المنظمات على حل مشاكلها التنظيمية بفعالية¹.

وقد صنف Ulrich&Smallwood القدرات التنظيمية إلى²:

- السرعة: وتعني قدرة المنظمة على التحرك بشكل سريع لمواكبة التغيرات البيئية واقتناص الفرص الخارجية؛
- التعلم: وتعني قدرة المنظمة على الاطلاع بشكل مستمر على كل ما هو جديد من تكنولوجيا وغيرها مما يساهم في تحسين أداء المنظمة وتطويرها؛
- القيادة: وهي قدرة المنظمة على إعداد أفراد مؤهلين وقادرين على اتخاذ قرارات بشأن المنظمة وتوجيهها بالمسار الصحيح؛
- الإبداع: ويعني قدرة المنظمة على تقديم خدمات بطريقة ومحتوى جديد يميزها عن الآخرين؛
- الكفاءة: وهي قدرة المنظمة على إدارة التكاليف بكفاءة وفعالية.

كما أن القدرات التنظيمية تتسم بالتركيز على الجانب الهيكلي كأداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وبالتالي المستوى التنظيمي يتضمن العديد من القدرات المرتبطة ببناء الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات بما يسمح لها بتنفيذ الأهداف والسياسات العامة، القيم والمعتقدات والأعراف السائدة بالتنظيم والموارد، كما يقصد بها توزيع الموارد بكفاءة وفعالية داخل التنظيم.

¹ Umit S.Biticci, Understanding Organizational Capabilities and Dynamic capabilities in the context of micro enterprises :A Research Agenda, Heriot watt University, 2015،

منشورة على الموقع الإلكتروني <https://researchportal.hw.ac.UK>.

² Dave Ulrich And Norme Smallwood, Capitalizing on capabilities hardvard business review on point, 2014, page 1.

قدرات إدارية:

تتمثل القدرات الإدارية في المهارات ومعرفة وخصائص فردية وسلوكيات الفرد لأداء عمله بفعالية في المؤسسة والمترتبة بتحقيق أهدافها الاستراتيجية، هذه المهارات تقوده إلى أداء أكثر فاعلية أو أداء عمل متفوق، كما أنها معرفة وخصائص وعوامل نجاح واتجاهات.

وعرفها الصيرفي على أن القدرات الإدارية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسية للعملية الانتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، وقد تناولت الادييات الإدارية والتنمية والموارد البشرية في البحث والدراسة والتحليل إذ عرفها البعض على أنها تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي المؤسسات بشكل خاص.

ومن وجهة نظرنا فإن القدرات الإدارية هي المهارات والامكانيات الإدارية التي يمتلكها العاملين في المؤسسة والتي نتجت عن الاهتمام الكبير من طرف المؤسسة بموظفيها من خلال التواصل معهم وتوفير جميع متطلباتهم وكل هذا من أجل تحقيق أداء فعال.

وتصنف القدرات الإدارية إلى¹:

- **مهارات فنية:** ويقصد بها القدرة على أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة، وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة؛

- **المهارات الإنسانية:** هي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح، وكذلك القدرة على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمؤسسة أهدافها؛

وهي المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الموظفين بطريقة جيدة، وتتضمن هذه المهارات القدرة على تفهم مواقف الآخرين، والقدرة على التوصل إلى حلول، والقدرة على حل النزاعات، وتنطوي هذه المهارة على كل ما يرتبط بالتعامل مع الافراد والجماعات، وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقيادتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد أو جماعات.

¹ رزق عمر، أثر القدرات الاستراتيجية على اداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاجتماعية، العدد 18، 2017، ص 312، منشورة على الموقع الالكتروني <https://www.asjp.cerist.dz>.

- **المهارات الإدراكية:** تشير المهارات الإدراكية إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والترابط بين النشاطات من خلال النظر إلى المؤسسة ورؤيتها بمنظور شمولي وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر وجوانب التأثير الخاصة بتغير أي نشاط على المؤسسة ككل.

القدرات التكنولوجية:

يقصد بالقدرات التكنولوجية الاستثمار الجيد في الوسائل والمعدات التكنولوجية القادرة على توفير معلومات تفيد المؤسسات في مواكبة التغيرات والتطورات المختلفة نحو تحقيق ميزة تنافسية وأداء فعال ومتميز، وأن عملية التجديد في القدرات التكنولوجية تعتبر من الأمور المعقدة للمؤسسات لما تواجبه التكنولوجيا من تطورات سريعة تحتاج إلى مهارات وتدريب عالي للموظفين القائمين عليها، وهي تركز بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات التي من خلالها تكون المؤسسة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية لما توفره من معلومات تمكن المؤسسة من وضع قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات الوظيفية، إذ أنه من الجانب الاستراتيجي على المدى الطويل تتيح الإدارة الجيدة للقدرات التكنولوجية بيئة عمل فعالة وقادرة على توفير المعلومات التكنولوجية الحديثة المطلوبة وهذا ما ينعكس على مدى التواصل والمرونة في أداء الأعمال المختلفة¹.

وكذلك القدرات التكنولوجية تمثل الأدوات والمعدات التي تستخدمها المؤسسات للحصول على المعلومات، تحليلها وتقديمها بطريقة أسرع وأكثر كفاءة، إذ أصبحت جميع العمليات والمهام في المؤسسات تعتمد وبشكل أساسي على التكنولوجيا الحديثة وما تقدمه من تقنيات قادرة على تسهيل الوظائف، وأنها توفر معلومات متخصصة لكافة مجالات العمل والقطاعات.

وهي بحمل العناصر التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية وتعزيز مستويات الأداء لديها².

وتتضمن القدرات التكنولوجية قدرات البحث والتطوير، قدرات الشبكات وقدرات الاتصال، إذ أن قدرات البحث التكنولوجي تتمثل بما تملكه المؤسسة من تكنولوجيا ومهارات تقنية وبحثية في المجال التكنولوجي

¹ اوس بهجت رشيد الو نداوي، أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالملكة الاردنية

المهامية، رسالة الاستكمال الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 21.

² اوس بهجت رشيد الو نداوي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

قادرة على توفير المعرفة والمعلومات في المجالات التي تختص بها، كما تعتبر القدرات التكنولوجية كل ما يساهم في دعم توجه المؤسسة الاستراتيجي من معلومات قادرة على رفع أدائها وذلك من خلال التقنيات الحديثة التي تمتلكها، فإن القدرات التكنولوجية تمثل الامكانيات التقنية التي تمتلكها المؤسسة والقادرة على تسييرها بنفسها¹.

ويمكن تصنيف القدرات التكنولوجية إلى:

- قدرات تكنولوجيا العملية: يعتمدها الأفراد في إنجاز العمل وتنوع على وفق المجالات الوظيفية وتباين طرائق أداء المؤسسات لمهامها؛
- قدرات تكنولوجيا المعلومات: يعول عليها في الحصول على المعلومات ومعالجتها ثم نشرها واتخاذ قرارات ذات قيمة.
- وتتمثل في : قدرات الاستثمار، قدرات الانتاج و التغيير التكنولوجي².

ثالثا: القدرات على المستوى المؤسسي:

تتمثل القدرات على المستوى المؤسسي في السياق المؤسسي وبيئة الأعمال للمنظمة السياق المؤسسي يشمل السياسات والقوانين والتشريعات والمعايير والقيم والمعتقدات وعلاقات القوة، فهو التنظيم الداخلي للمنظمة والمساءلة التي تعمل في حدودها المنظمة والأفراد.

- أما بيئة الأعمال فتشمل الجوانب الخاصة بالبلد وتتمثل في النظام الضريبي، النظام القانوني الاستقرار السياسي ووزن المجتمع المدني والقطاع الخاص، فبيئة الأعمال المعززة تسهل إجراءات وسلوكيات المنظمة.

المبحث الثاني: بناء القدرات المؤسسية للإدارات العمومية

تعتبر عملية بناء القدرات المؤسسية بمثابة عملية متكاملة لتمكين المؤسسة وزيادة فعاليتها بما يحقق أهدافها بصورة مستدامة، ويتم ذلك عن طريق استخدام مدخلات متنوعة تخدم هذه الأهداف.

¹ اوس بھجت رشيد الو نداوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² LAMOURI Sahraoui , Construction d'une échelle d'évaluation de capacités Technologiques : cas des entreprises chimique et pharmaceutique en Algérie , Université de Pau de l'Adour, centre d'analyse théorique et de traitement des données CATT, France, page 514.

فهي ليس نشاطا مستقلا أو تام في حد ذاته، بل هي مدخل إلى التنمية والتطوير يواكب التغييرات الجذرية والإيجابية متعددة الأبعاد، من أجل تحسين قدرات المنظمة في مجالات وضع الاستراتيجيات، الاتصال والتنظيم وغيرها، بحيث يؤدي ذلك إلى خلق ترابط بين جميع جوانب المنظمة من حيث المهمة والهيكلة والعلاقات والأنشطة بالإضافة إلى إدارة عملية التنمية والتطوير المؤسسي بأكمله¹.

وبناءً على ما تقدم، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب نتناول في المطلب الأول مفهوم بناء القدرات المؤسساتية، وندرس في المطلب الثاني أهداف واستراتيجيات بناء القدرات المؤسساتية للإدارات العمومية والمطلب الثالث نتطرق لآليات وطرق وأساليب بناء القدرات المؤسساتية في الإدارات العمومية.

المطلب الأول: ماهية بناء القدرات المؤسساتية:

بناء القدرات المؤسساتية للإدارات العمومية للإدارات العمومية عملية تتضمن تنمية الأطر القانونية والمؤسسية وتنمية قدرات المؤسسات والأفراد فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والمؤسسية، كما تتضمن عملية بناء وتنمية الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق اللامركزية وإدخال التغييرات القانونية والتنظيمية لتمكين المؤسسات والإدارات على كافة المستويات وفي كافة القطاعات أيضا لتعزيز وتنمية قدراتهم، حيث أن عملية بناء القدرات المؤسساتية تتضمن بلورة الهياكل والعمليات والإجراءات الإدارية فيما يتعلق بالوحدات والمؤسسات والإدارات العمومية، وبناء قدرات الأفراد التي تتضمن تمكين الأفراد بالمعارف والمعلومات الخاصة بمهامهم الأساسية في ظل الهياكل والترتيبات الجديدة.

أولا: نشأة بناء القدرات المؤسساتية:

ظهر مفهوم بناء القدرات المؤسساتية في أدبيات التنمية مرتبطا بمفهوم البناء المؤسسي بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء المؤسسات في الدول النامية كأساس لعملية التنمية في تلك الدول، والتي كانت تعتمد على فكرة النموذج الغربي، ولقد استخدم نموذج بناء المؤسسات في التحليل المقارن للمؤسسات على اعتبار الدور المهم التي

¹ فيصل المناور ومنى العلبان، مرجع سبق ذكره ص 7.

تلعبه في عملية التنمية بشكل عام، وكذلك على اعتبار أن وسائل القياس فعالية الأداء أو تقييمه متوافر لدى المؤسسات¹.

ثم تطور استخدام المفهوم بعد الستينات وبداية السبعينات من القرن العشرين، للتحول من إنشاء المؤسسات وتأسيسها إلى مفهوم تعزيز دورها وتطور أدائها، من خلال التركيز على الأنظمة التي تعمل من خلالها تلك المؤسسات كتطوير النظم المالية وتنمية وتدريب الكفاءات البشرية والإدارية وغيرها، أما في السبعينات من القرن العشرين كان التركيز على إدارة التنمية وكيفية بناء قدرات الحكومة للوصول للجماعات المستهدفة.

هذا وقد كان التركيز في الفترة الممتدة من نهاية السبعينات من القرن العشرين حتى منتصف الثمانينات من القرن نفسه، على العنصر البشري وكيفية رفع مهاراته على اعتبار محورية العنصر البشري في تحقيق التنمية، وبنهاية الثمانينات من القرن العشرين تبلور مفهوم بناء القدرات ليعكس جوانب مؤسسية وتنظيمية وبشرية.

ومع نهاية ثمانينيات القرن العشرين وبداية التسعينيات، ظهر مفهوم بناء وتنمية القدرات المؤسسية كأحد المفاهيم المحورية اللازمة لعملية البناء، ومراجعة الأدبيات المرتبطة بمفهوم بناء القدرات المؤسسية نجد أنها لم تقدم الحدود الفاصلة بين مفهومي التغيير المؤسسي من جانب، وبناء القدرات المؤسسية من جانب آخر، حيث ينظر لمفهوم بناء القدرات على أنه يشكل المظلة التي يندرج أسفلها جميع المفاهيم المتعلقة بالبناء، ويترتب على هذا نتائج وانعكاسات إيجابية وأخرى سلبية، تتمثل في مجموعة من الانعكاسات الإيجابية لمفهوم بناء القدرات المؤسسية على اعتبار أنه أمر محوري بالنسبة لجميع مداخل التنمية، بينما تتمثل الانعكاسات السلبية للاستخدام الواسع للمفهوم في تعدد معانيه وضعف قدرته على القياس الدقيق له.

ويقصد ببناء القدرات المؤسسية للإدارات العمومية العملية التي تتضمن بناء وتنمية الأطر القانونية والمؤسسية وتنمية قدرات المؤسسات والأفراد، فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والمؤسسية للإدارات العمومية. وتتضمن عملية بناء الأطر القانونية والتنظيمية لتمكين المنظمات والمؤسسات والوكالات على كافة المستويات وفي كافة القطاعات أيضا لتعزيز وبناء وتنمية قدراتهم.

¹ فيصل المناور ومنى العلبان، مرجع نفسه، ص 11.

أما بناء القدرات المؤسسية فتتضمن بلورت الهياكل والعمليات والإجراءات الإدارية فيما يتعلق بالإدارات العمومية، وأخيرا بناء القدرات البشرية والتي تتضمن تمكين الأفراد بالمعارف والمعلومات الخاصة بمهامهم الأساسية في ظل الهياكل والترتيبات الجديدة.

ثانيا: تعريف بناء القدرات المؤسسية للإدارات العمومية:

تعددت الاتجاهات والمنظورات الفكرية التي تقوم بتعريف القدرات وتقسم إلى أربع اتجاهات على النحو التالي¹:

الاتجاه الأول: يعرف القدرة من منظور بقاء المنظمة في مقابل قدرتها على تقديم الخدمات بكفاءة:

يرى البعض أنه يمكن قياس القدرة من خلال بقاء المنظمة أو التنظيم، حيث يعاني هذا التعريف من عدد من المشكلات تكمن في التركيز على القدرة من خلال بقاء المنظمة أو التنظيم، والتركيز على القدرة دون الوظيفة، حيث يمكن أن تتواجد المنظمات وتبقى دون أن يكون لها وظيفة هامة أو حيوية، ومن هنا بدأت الدراسات الخاصة ببناء القدرات الاعتراض على البقاء كمؤشر للقدرة، وبدأت في التركيز على قدرة المنظمات العامة على القيام بوظائفها وتقديم خدماتها بكفاءة.

وفي إطار هذا الاتجاه يندرج العديد من التعريفات التي تركز على تعريف القدرات وبنائها على مدى قدرة المنظمات العامة على القيام بوظائفها بكفاءة وفعالية، ومن أهم تلك التعريفات، تعريف هيئة المعونة الألمانية التي تعرف بناء القدرات بأنها: " العملية التي يتم من خلالها زيادة إمكانية وقدرات الأفراد والمجموعات والمنظمات والمجتمعات للقيام بالمهام التالية: تحليل البيانات التي يعملون على أساسها، تحدد المشكلات، الاحتياجات والفرص، صياغة الاستراتيجيات للتعامل مع تلك المشكلات وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة، وضع خطة للتنفيذ، ضمان استمرارية الموارد اللازمة للتطبيق والمتابعة والتقييم للاستراتيجية، وأخيرا التغذية العكسية المستمرة"². وكذلك يعرف UNPD بناء القدرات على أنه: " العملية التي يتم من خلالها تنمية قدرات الأفراد، المنظمات والمؤسسات والمجتمعات سواء بصورة فردية أو جماعية بالدرجة التي تمكنهم من القيام بالوظائف وحل المشكلات وإنجاز الغايات."

¹ فيصل المناور ومنى العلبان مرجع سبق ذكره، ص ص 13-15.

² فيصل المناور ومنى العلبان، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الاتجاه الثاني: يعرف القدرات من منظور السياسة في مقابل الرشادة

تركز بعض التعريفات القدرة على جودة الإدارة في إطار عمليات غير رسمية في مقابل تعريفات أخرى تركز على رشادة الإدارة كمقياس للقدرة، وفي هذا الإطار يمكن تعريف بناء القدرات على أنه: " التحول من الهياكل التقليدية المبنية على العادات، إلى هياكل أخرى تقدم على العلاقات المبنية على اللوائح، والتي تحقق أعلى درجة من الرشادة، كما يعرف هذا الاتجاه بناء القدرات من منظور الرشادة على أنه: " القدرة على اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد بطريقة أكثر رشداً، من خلال تعلم كيفية استخدام أساليب معينة ونماذج مطورة للتطبيق"¹. وفي هذا الإطار يمكن تعريف بناء القدرات " بمعرفة كيفية بناء الهياكل على أسس مستمرة وقادرة على التشغيل بكفاءة بصرف النظر عن الاتجاهات السياسية أو القيادة السياسية".

الاتجاه الثالث: اتجاه المدخلات في مقابل النظام ككل:

يركز هذا الاتجاه على مدى القدرة على جذب واستقطاب المدخلات في مقابل كفاءة وظائف النظام ككل، ويؤكد هذا الاتجاه أن عملية بناء القدرات على مستوى المدخلات مهم ولكنه لا يكفي كتعريف شامل للقدرة، ولذلك فهو يؤكد على ضرورة ضمان كفاءة النظام ككل في القيام بوظائفه.

الاتجاه الرابع: تعريف بناء القدرات من منظور الوسائل في مقابل نتائج التطبيق والأداء:

يعرف هذا الاتجاه القدرة من منظور " الوسائل أو الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والنتائج المحققة من هذه الوسائل"، وفي سياق هذا الاتجاه تتضح العلاقة بين القدرة والأداء في إطار تحديد أسباب الحاجة لبناء القدرات، حيث نجد أن ضعف الاداء داخل المؤسسة يحتاج لتصميم برامج لبناء القدرات لسد هذا الضعف، كما أن فعالية أنشطة بناء القدرات تتحدد بمدى مساهمتها في رفع مستويات الأداء، وبذلك يعرف هذا الاتجاه بناء القدرات على أنه: " العملية التي يتم من خلالها رفع قدرات الأفراد، الجماعة، المنظمة والنظام من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بما يساهم في تحسين الأداء".

¹ مرجع نفسه، ص 14.

جدول رقم (1): التطورات التاريخية التي مر بها مفهوم بناء وتنمية القدرات

المفهوم	الفترة التاريخية	الاستخدام
البناء المؤسسي	بعد الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في الخمسينات من القرن العشرين	<ul style="list-style-type: none"> • ظهر المفهوم كأساس لارتباط التنمية بقضية بناء المؤسسات على مستوى الدول النامية. • كان المفهوم يتعلق بإنشاء مؤسسات جديدة على مستوى الدول النامية للقيام بأعباء التنمية ومن أمثلة تلك المؤسسات تلك المرتبطة بمراجعة الحسابات، التخطيط وغيرها. • كان تركيز المفهوم بالأساس حول طريقة قيام المنظمات بوظائفها من الداخل. • يعتمد المفهوم في تلك الفترة على فكرة النماذج المستوردة من الدول المتقدمة
التنمية أو التعزيز المؤسسي	ساد هذا المفهوم في فترة الستينات وبداية السبعينات من القرن العشرين	<ul style="list-style-type: none"> • التحول من إنشاء المؤسسات وتأسيسها إلى مفهوم تعزيز وتطوير المؤسسات من خلال التركيز على الأنظمة التي تعمل من خلالها التركيز على الأنظمة التي تعمل من خلالها تلك المؤسسات، كتطوير النظم المالية وتنمية وتدريب الكوادر الإدارية وغيرها. • ظل التركيز على المؤسسات بصورة جزئية فردية دون النظرة الكلية لها في إطار البيئة المحيطة. • كانت الأدوات المستخدمة في تلك الفترة من أجل تحسين الأداء
إدارة التنمية	تركزت في فترة السبعينات من القرن العشرين	<ul style="list-style-type: none"> • تركز على كيفية إدارة وتطبيق برامج التنمية • كان التركيز على أنظمة تقديم البرامج العامة وكيفية بناء قدرات الحكومة للوصول للجماعات المستهدفة.

<p>التطوير والتنمية للعنصر البشري</p> <p>التكيز على جوانب التعليم، الصحة والسكان</p> <p>Peple Centered Development</p>	<p>سادت في الفترة من من نهاية سبعينيات القرن العشرين لمنتصف ثمانينيات القرن العشرين</p>	<p>تنمية الموارد البشرية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● أصبح المفهوم هو السبيل لتحقيق التنمية. ● ظهر في التسعينيات كنتيجة لحاجة جميع مداخل التنمية لبناء القدرات. 	<p>سيطرت على الأدبيات منذ نهاية الثمانينيات من القرن العشرين وامتدت منذ مرحلة التسعينيات من القرن العشرين</p>	<p>بناء وتنمية القدرات</p>

المصدر: فيصل المناور و منى العليان، بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية، دراسات تنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 57، 2018، ص12.

يتضح من الجدول السابق، أن البعض يستخدم مفهوم بناء القدرات Capacity Building كمفهوم مرادف لمفهوم تنمية القدرات CapacityDevelopment بينما يفرق البعض الآخر بين المفهومين على أساس أن مفهوم التنمية يعكس درجة من درجات التطور في القدرة في حد ذاتها، أما مفهوم البناء يوحى بعدم وجود قدرات أصلا. ومن ثم فإننا بحاجة لبناء تلك القدرات من جديد، أما التنمية يعني تطوير ما هو قائم من القدرات لدى الأفراد، المؤسسات أو النظم، ويستخدم مفهوم بناء القدرات كمفهوم مرادف لمفهوم تنمية القدرات على أساس اتسام المفهومين بذات الخصائص المتمثلة في تعدد الأبعاد، الهادفية، الاستمرارية والتعبير عن الاحتياجات الداخلية، والتكيز على ما هو قائم من أجل توظيف وتعظيم القدرات الحالية.

تتسم القدرات المؤسسية Institutionnel capacity بذات الخصائص والسمات بها جميع أنشطة وعمليات وبرامج بناء القدرات بصفة عامة، وتعتبر القدرة المؤسسية أحد المداخل الهامة في تعريف بناء القدرات والتي يقصد بها: "قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشأة لأجلها من خلال قدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة، كما يقصد بها عمليات بناء القدرات التي تهدف إلى زيادة قدرات المؤسسات لممارسة وظائفها المحددة قانونا، كما أن العملية التي يتم من خلالها ما أسسته الأفكار الابتكارية وقواعد السلوك داخل المؤسسة، ويقصد

بالشرعية في إطار القدرات المؤسسية عملية القبول الاجتماعي التي يتم تنميتها بمرور الوقت ومن خلال تأسيس مجموعة متنوعة من القيم والهياكل والأفكار الجديدة¹.

حيث يرتبط بناء القدرات المؤسسية Institutionalisation بالاستدامة Sustainability والذي يعني " قدرة المؤسسة على اكتساب قدر من الاستمرار والاستقرار وهي العملية التي تتكامل بها الأفكار والوظائف الجديدة من خلال أداة التنظيم حتى تصبح مقبولة"، ويتسم التنظيم المؤسسي بالعديد من السمات والخصائص، و قد أوضح "هنتجتون" أربع سمات للتنظيم المؤسسي على النحو التالي²:

- **التكيف والجمود Aptability and Rigidity** يقصد بهذا المعيار مدى ما تتمتع به المؤسسة من انسجام مع بيئتها الداخلية والخارجية بالدرجة التي تسمح لها بمعالجة المشاكل المحيطة بالتنظيم؛

- **البساطة والتعقيد Simplicity and Complexity** ويقصد بهذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على تعدد وظائفها وتعدد وحداتها الداخلية بالدرجة التي تسمح لها القيام بأهدافها بسهولة، أما المؤسسات التي تقوم بتركيز وظائفها وأهدافها قد تعاني من مشكلات في استمراريتها، ومن ثم فإن هذا التعقيد ضروري لبقاء واستمرار المؤسسة، حيث أن قيام المؤسسة بأداء وظائف عديدة ومتنوعة يسمح لها بالاستمرار حتى ولو حرمتها الظروف لفترة ما من القيام بهذه الوظيفة أو تلك؛

- **الاستقلال والخضوع Autonomy and Subordination** يقصد بالاستقلالية مدى الذاتية أو الحرية التي تتمتع بها المؤسسة ويقصد بالخضوع ارتباط المؤسسة بقوى اجتماعية معينة مما يؤدي إلى فقدان الإرادة الذاتية للمؤسسة، وقدرتها على التصرف، مما يؤدي في النهاية إلى تفكك الرابطة التنظيمية التي تجمع المؤسسة؛

ويتم قياس درجة الاستقلالية بعدد من العناصر منها: مدى امتلاك المؤسسة لموازنة مستقلة، مدى تمتع المؤسسة باستقلالية في استقطاب أعضائها، مدى الاتصال بين المؤسسة والرأي العام يقلل من تبعية المؤسسة وزيادة درجة استقلاليتها، ومدى تعبير المؤسسة عن مصالح ومطالب المجتمع.

- **عدم التماسك والتماسك Disunity and Coherence** ويقصد بهذا المعيار مدى التوافق بين أعضاء المؤسسة، ويتأثر هذا التوافق بعدد من المتغيرات منها: الولاء المؤسسي وهو " حرص موظفي المؤسسة على

¹ فيصل المناور ومنى العلبان، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² مرجع نفسه، ص 23.

استمراريتها والدفاع عنها"، بمعنى مدى الارتباط والانتماء التنظيمي للأعضاء بالمؤسسة وطبيعة الخلافات داخل المؤسسة.

حيث أن بناء القدرات المؤسسية مفهوم يشمل نوعين من التعاريف، إما التعاريف الضيقة وهي تركز أساسا على تعزيز المؤسسات والمؤهلات أو على الجوانب الاقتصادية والتقنية، أو التعاريف الشاملة وهي تتضمن مستويات مختلفة من القدرات التي تشمل قدرات الأفراد، وقدرات المجتمع ككل، وهي تستند إلى العديد من النهج وخاصة النهج القائم على المشاركة¹.

ويستخدم مصطلح بناء القدرات المؤسسية لدراسات المساعدات الفنية وإصلاح الخدمة وتنمية القطاع الصناعي، وتنمية المهارات وإدارة الاقتصاد الكلي وتحليل السياسات وأخيرا التنمية المؤسسية، ويعتبر مفهوم بناء القدرات من المفاهيم الحديثة نسبيا، حيث ظهر المفهوم في نهاية الثمانينات من القرن العشرين، وأصبح من المفاهيم المكتملة لمفاهيم أخرى سيطرت على فكر التنمية في إطار الأربعة عقود الماضية كالبناء المؤسسي، والتنمية المؤسسية، وتنمية الموارد البشرية، وإدارة التنمية والاقتدار المؤسسي².

وهو يعتبر مفهوم بناء القدرات المؤسسية من المفاهيم والمصطلحات الحديثة نسبيا، ونتاج عملية تقييم شاملة ومنهجية تقترن دائما بالتحسين والتجويد ورفع الكفاءة، والسعي إلى التغلب على المعوقات، والاستدامة في تقديم ما هو أفضل من الخدمات، فهو يسعى إلى تنمية وتعزيز قدرة المؤسسات باستمرار لكي تحسن قدرتها على استثمار الفرص وحل المشكلات، حيث لا يشير فقط إلى اكتساب المهارات ولكن أيضا إلى القدرة على الاستفادة من مهارات المجتمع في تنظيم الأعمال الخاصة ببيئته المؤسسية للتوصل إلى الأهداف المراد تحقيقها، فهي نشاط من خلال المنظمات والأشخاص يتعلق بحسن توزيع الأدوار لإحداث التنمية السليمة في الطريق الصحيح، وبالتالي فهي جزء متكامل من الأنشطة العملية والبرامج التدريبية الموجهة لإحداث تنمية حضرية مستدامة .

¹ نجاة زروق، بناء القدرات الوطنية والمحلية في مجال إدارة التنمية المستدامة، خبراء الإدارة العامة، الدورة 13، هيئة الأمم المتحدة المجلس الاقتصادي والاجتماعي، افريل، 2014.

² إيهاب محمود درويش هلولو، تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع بقطاع غزة، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى "القيادة والإدارة"، سنة 2016، ص 46.

ويمكن تعريف بناء القدرات المؤسساتية بأنها " عملية تهدف لتطوير قدرات المؤسسة لتؤدي مهامها بكفاءة وفاعلية وبصورة مستدامة¹ .

ومن جهة أخرى يعرف بناء القدرات المؤسساتية على أنها: " العملية التي من خلالها التركيز على النظام، البيئة والسياق العام الذي من خلاله يتفاعل ويعمل الأفراد والمؤسسات والمجتمعات"، وهنا يمكن القول بأنها ليست حالة سالبة ولكنها جزء من عملية مستمرة لتحسين المهارات الفنية والادارية والموارد داخل المؤسسة، ويرى البعض عملية البناء المؤسسي وسيلة وغاية في ذات الوقت، لأنها تمكن العاملين في المؤسسة من إدراك قدراتهم وتساعدهم على استغلالها جيدا وتؤكد على الملكية والاستمرارية للبرامج التنموية.²

وعرفها برنامج USAID بأنها " عملية منهجية لتطوير كفاءة وفعالية المنظمة في سعيها لتحقيق غايتها وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وذلك من خلال تعزيز قدراتها التنظيمية والفنية (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، لذا فهي عملية متكاملة لتمكين المنظمة وزيادة فعاليتها بما يحقق رسالتها وأهدافها بصورة مستدامة ويتم ذلك باستخدام مدخلات متنوعة وأن معرفة وإدراك المؤسسة لقدراتها غاية في الأهمية حتى تتمكن من التوفيق بين ما هو مطلوب منها وقدراتها على تنفيذه، فيما وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لباء القدرات على أنه " العملية التي تدعم فقط المراحل الأولية من بناء وخلق القدرات وتقوم على افتراض عدم وجود قدرات يمكن الانطلاق منها³

و تقوية الهياكل الداخلية للمنظمة والأنظمة والعمليات والإدارة والقيادة وتعزيز قدرات الموظفين لتحقيق النجاح التنظيمي⁴ .

وقد نشرت OEC و DAC، أن بناء القدرات يشير إلى عملية تبدأ بسطح خال وتتضمن تشييد بناء جديد خطوة بخطوة، استنادا إلى تصميم محدد سلفا، لكن التجربة أثبتت أنه يصعب النجاح في تحسين القدرات

¹ بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية، مركز خدمات المنظمات الحكومية ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التي يصدرها مركز خدمات المنظمات الغير حكومية، سنة 2008، ص2.

² إيهاب محمود درويش هلولو، مرجع سبق ذكره، ص46.

³ Lara yocarini et karmi wignaraja, United nations développement programme, new York, capacity développement for impact : were Is the évidence ?,2007.

⁴ نجاة باورز، مرجع سبق ذكره، ص63.

بهذه الطريقة، فقد يكون بناء القدرات متصلا بالأزمات أو الفترات التي تعقب الصراعات مباشرة حيث تكون القدرات الموجودة قد فقد معظمها بسبب تدمير القدرات أو نزوح القدرات¹.

كما عرف مكتب العمل الدولي بناء القدرات على أنه: " وسيلة تحقيق تنمية القدرات والتعبيران مستخدمان حسب مقتضى الحال وهو " عملية يحصل من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات.

وجاء بناء القدرات من منظور المعهد العربي للتخطيط أنها تمثل " عملية تخطيطية تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التنفيذية التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحسين وتطوير أدائها وتحقيق رسالتها وأهدافها، ومدى ارتباطها ببيئتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، بالإضافة إلى قدرتها على توظيف مواردها بما يحقق لها الاستدامة، والمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف التنموية المنشودة" (المعهد العربي للتخطيط الوحدة الأولى)، وبذلك تكون عملية بناء القدرات المؤسسية تظهر نتائجها في الأمد الطويل أو المتوسط بحسب قدرة المؤسسات على إنجاز خطواتها، ويصيب تطوير بناء القدرات تركيزا أساسيا على تولى زمام الأمور².

ومن هنا يمكن تعريف بناء القدرات إجرائيا بأنها: " عملية منهجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق أهدافها من خلال تطوير قدراتها المؤسسية في المجال الاستراتيجي والتنظيمي، وتطوير مواردها المؤسساتية وتعزيز علاقاتها الخارجية مع المؤسسات ذات العلاقة بما يضمن استدامتها³.

وتتأثر العلاقة بين بناء القدرات والأداء بعدد من العناصر التي تتمثل في ضعف الفهم العام لطبيعة العلاقة بين بناء القدرات والأداء، وعدم التحديد الدقيق لمستوى الأداء المرغوب المتوصل إليه وتأثير البيئة الخارجية على الاداء والقدرة⁴.

ومنه نستخلص أن بناء القدرات المؤسسية هي: " عملية متكاملة لتمكين المؤسسة وزيادة فعاليتها بما يحقق رسالتها وأهدافها بصورة مستدامة، ويتم ذلك باستخدام مدخلات متنوعة"، لذا فإن معرفة وإدراك المؤسسة لقدرتها غاية في الأهمية حتى تتمكن من التوفيق بين دورها وقدرتها⁵.

¹ المذكرة التطبيقية لبرنامج الأمم المتحدة النهائي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

² إيهاب محمود درويش هلولو، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ نجاة باوريز، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁴ www.pdfactory.com, date de consultation 15/05/2019, 13h : 51min.

⁵ إيهاب محمود درويش، مرجع سبق ذكره، ص 47.

بناء على ما سبق تناوله يمكن طرح عدد من الملاحظات الهامة في مجال تعريف مفهوم بناء القدرات على النحو التالي:

- لا يمكن الاعتماد على اتجاه واحد في تعريف بناء القدرات، وإنما يمكن الدمج بين مختلف الاتجاهات للوصول إلى تعريف واضح للمفهوم؛

- يلاحظ من مجمل التعريفات السابقة ارتباط القدرة بالعديد من المفاهيم، حيث ترتبط القدرات بمفاهيم المدخلات، العمليات، المخرجات والأداء والتغيير ومن ثم فإن أي تحليل للقدرات يجب أن يتضمن المدخلات والعمليات والمخرجات والأداء وأخيرا التغيير.

- ان القدرة يمكن تحليلها من خلال أربع مستويات وهي: مستوى الأفراد، المستوى التنظيمي، مستوى النظام وأخيرا المستوى المؤسسي.

كما يتضح من إجمالي التعريفات والاتجاهات سالفة الذكر لبناء القدرات العديد من الخصائص والسمات الهامة لأنشطة وعمليات وبرامج بناء القدرات التي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- **عملية هادفة:** أي أن أنشطة بناء القدرات هي عملية مستمرة للتحسين والتطوير والتنمية، كما أنها تتضمن مجموعة من الأهداف المرتبطة بتحسين القدرات للأفراد والمؤسسات والنظم؛

- **بناء القدرات عملية ديناميكية ومتغيرة:** يمكن اعتبار القدرة كالمهدف المتحرك، فهي متغيرة كلما تغير الهدف، وكلما طرأت مستجدات على التنظيم سواء كرد فعل لتغيرات في البيئة الخارجية أو كمبادرات لتحسين الأداء الداخلي، كما أن القدرات يمكن تطويرها عبر مراحل مختلفة تعمل في النهاية على رفع كفاءة المنظمة من أجل تحسين الأداء، وأن بناء القدرات عبارة عن عملية مستمرة يمكن قياس وتقييم مراحلها باستمرار؛

- **بناء القدرات عملية متعددة الأبعاد:** يمكن تحليل ووصف عمليات بناء القدرات من خلال عدد من المستويات وهي: مستوى الأفراد، المستوى التنظيمي والمستوى المؤسسي، وعلى الرغم من وجود ثلاث مستويات لبناء القدرات إلا أن معظم تجارب وخبرات ومقاييس بناء القدرات قد ركزت على المستوى التنظيمي والمستوى البشري لبناء القدرات؛

- **عملية داخلية:** أي أنها ترتبط بظروف كل مؤسسة، وبظروف كل دولة، ويقتصر الدور الخارجي من قبل الدول المانحة على تسهيل وتسريع فعاليات وأنشطة بناء وتنمية القدرات؛

- عملية متكيفة ومتأثرة بالبيئة المحيطة: تقوم أنشطة بناء القدرات على التكيف مع المستجدات البيئية المحيطة بالمنظمة بالدرجة التي تصبح تلك المتغيرات جزء لا يتجزأ من واقع الأفراد والمنظمات؛
- ذات نتائج بعيدة المدى: تحتاج أنشطة بناء القدرات لوقت طويل لكي تحقق أهدافها، ولذلك يجب استخدام مقاييس تأخذ بالاعتبار نتائج متوسطة وبعيدة المدى لأنشطة بناء القدرات؛
- بناء القدرات عملية مرتبطة بتغيير السلوك الداخلي والخارجي للأفراد والمنظمات: يقصد بالسلوك الداخلي مدى التطور في سلوكيات وأداء الأفراد الناتج عن أنشطة بناء القدرات، أما السلوك الخارجي فيقصد به مدى التحسن في سلوكيات المنظمة والأفراد في الاحتكاك بالبيئة المحيطة.

كما تتضح أهمية بناء القدرات المؤسسية في النقاط التالي¹:

- استمرارية المنظمة: حيث تكون الرسالة هنا: "أن لم نقم بتطوير عملنا، فلن نتواجد للقيام بأي عمل"؛
- تجنيد المزيد من الموارد: فإذا كنت قادراً على تطوير عملك وتقديم نوعية جيدة، سيكون بقدرتك رصد موارد أكثر، وبالتالي تنفيذ برامج أكثر؛
- تطوير الموظفين: تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الحيوية لأي منظمة، ويعد العمل على تطوير هذه الموارد التزاماً على كل مؤسسة تثمن موظفيها وتعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم من أجل أداء أفضل لما يقوموا به من أعمال؛
- وسيلة لرفع مستوى خبرات العاملين بالمنظمة؛
- تزيد من المهارات الإدارية والتنظيمية؛
- تزيد من بناء العلاقات الفاعلة والجهات المؤثرة بالمجتمع؛
- تحقق الاستمرارية في تحقيق الخدمات والمشروعات التنموية؛
- ترتقي بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة؛
- بناء مؤسسة ذات نظم وآليات وهوية ورسالة تبغي تحقيقها في مجتمعها المحلي؛
- لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة؛

¹ نجاة باوزير، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- لبناء علاقات تبادلية بين المنظمة والمجتمع من جهة، ومع الأطراف الفاعلة في المجتمع الذي تخدمه المنظمة من جهة أخرى؛
- بناء نظام للتعليم لدى المنظمة يساعد على استخلاص والاحتفاظ بالخبرات التي تمرر بها أو يمرر بها الآخرون؛
- تساعد عملية بناء القدرات التغلب على فجوة الأداء حيث أن المشكلة تنشأ عن وجود فجوة بين الوضع غير المرغوب فيه والموضع المرغوب المراد الوصول إليه¹.
- تهدف عملية بناء القدرات المؤسساتية للإدارات العمومية إلى تحقيق الأهداف المنشأة لأجلها المنظمة، من خلال قدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة، والتي يقصد بها إجمالاً الإجراءات والعمليات التي تعمل على تعزيز المعارف والمهارات للأفراد داخل المؤسسة، وكذلك تطوير الهياكل المؤسساتية لتكون قادرة على القيام بمهامها بكفاءة والتي يمكن إيضاحها فيما يلي²:
- **قدرة المؤسسة على التعايش:** حيث يدور هذا العنصر حول قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات والتعايش من خلال التدريب على آليات التمكين والتحفيز والتفاعل التي تتم عبر الزمن داخل المؤسسة؛
- **قدرة المؤسسة على القيام بمهام تقديم الخدمات والمهام الفنية:** يتضمن هذا العنصر المهارات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، تقديم الخدمات والمهارات المرتبطة بالوظائف الفنية؛
- **قدرة المؤسسة على جذب الموارد:** وفقاً لهذا العنصر فإن القدرة لا تتضمن الاهتمام بالنتائج والمخرجات فقط، ولكنها تتضمن أيضاً الاهتمام بقدرات جذب الموارد من البيئة وكيفية تنميتها، ودعم التحالفات الخارجية بما يسمح باستمرارية المنظمة؛
- **قدرة المؤسسة على التكيف والتجدد الذاتي:** ويتضمن هذا العنصر قدرة المؤسسة على الاستجابة للمستجدات البيئية المحيطة بها، ويتضمن هذا العنصر عدداً من القدرات الفرعية، والتي تتمثل في تنمية مهارات التعلم التنظيمي داخل المؤسسة وتنمية لغة الحوار الداخلي في حل المشكلات، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي في ظل التغيرات البيئية المحيطة، ومهارات الاستفادة من الأفكار الجديدة المرتبطة بالعمل؛
- **قدرة المؤسسة على إحداث التوازن بين التنوع والتماسك:** يدور هذا العنصر حول المهارات والقدرات اللازمة لإحداث التوازن والتوافق بين التنوع والتماسك وكذلك بين الاستقرار والابتكار، ويقصد بالتماسك مدى

¹ إيهاب محمود درويش، مرجع سبق ذكره، ص50.

² فيصل المناور، مرجع سبق ذكره، ص27.

الحفاظ على الترابط التنظيمي الداخلي في التعامل مع قضايا التنوع، كما أنه من المعروف أن إدخال ابتكارات جديدة يعمل على إحداث تغييرات هيكلية داخلية، ومن ثم فإن قدرات ومهارات إحداث التوازن بين الاستقرار والابتكار تكون على درجة عالية من الأهمية، ويتضمن هذا العنصر العديد من القدرات: كالقدرات الاتصالية وقدرات بناء التحالفات والقدرات المرتبطة بإدارة التنوع وقدرات إدارة وحل الصراعات.

- **تحقيق الكفاءة والفعالية:** تضمن بذلك أن نتائج العمل تؤدي إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها بشكل كفاء في حدود الزمن والموارد المتفق عليها؛

- **المشاركة:** حيث تساعد عمليات بناء القدرات على تمكين المؤسسة من أن يصبح لها صوتا مسموعا في تقرير السياسات الخاصة بها وفي كل مرحلة من مراحل تنفيذ الأنشطة؛

- **الاستمرارية المؤسسية:** تشير إلى أي مدى تمتلك المؤسسة من قدرات مالية وفنية وموارد بشرية، والإدارية للاستمرار في عملها؛

- **توليد الشعور بالمساءلة وإيجاد مفهومها:** يساعد مفهوم بناء القدرات المؤسسية على توفير ثلاثة أشياء ضرورية لتفعيل عملية المساءلة والحكم الرشيد وهي:

- مشاركة الأطراف المعنية في صناعة القرارات التي تؤثر عليهم مما يؤدي إلى الشفافية وعدم مركزية السلطة.
- التمثيل الجيد لكل الفئات والاستجابة لمتطلبات المجتمع.
- المسؤولية لاستخدام الموارد بما يحقق الكفاءة والفعالية.

بناء القدرات هي: " العملية التي يحصل بها الأفراد والمنظمات على المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وتحسينها والاحتفاظ بها، وكثيرا ما يستخدم بناء القدرات وتنمية القدرات بالتبادل ومع ذلك، فإن بعض الأشخاص يفسرون بناء القدرات على أنه لا يعترف بالقدرات الحالية، في حين أن تنمية القدرات تعترف بالقدرات الحالية التي تحتاج إلى تحسين¹.

● تعود الجذور الأولى لنشأة مفهوم بناء القدرات بشكل عام Capacity Building الذي ظهر في أوائل عقد التسعينات من القرن العشرين إلى مجالي تقديم المساعدات الفنية، ومبادرات التعاون في دفع عجلة التنمية على المستوى الوطني والدولي، مثل مبادرات برامج الأمم المتحدة الإنمائية.

¹ وحدة تنسيق الدعم، بناء القدرات، منشورة على الموقع الإلكتروني <https://www.acu-sy.org>

وقد عرف بناء القدرات بمفهومه الشائع: " على أنه أساس لقضية الموارد البشرية الأساسية، أساسها قوة الفرد وتكون من خلال إعطائه قاعدة مهارات كافية على القيام بمهام معينة، وفي الآونة الأخيرة، قد اشتمل مفهوم بناء القدرات أبعاد أوسع من المهارات، حيث قد يكون في المنظمة موظفين مدربين بشكل مناسب، لكن إذا كان الموظف يفتقر إلى مهمة واضحة وأهداف استراتيجية، وعدم كفاية الحكم وإدارة الهياكل، فمن غير المرجح أنها سوف تعمل على النحو الأمثل.

ولتوضيح مفهوم بناء القدرات المؤسسية علينا أولاً تحديد القدرات المؤسسية، ثم توضيح مفهوم بناء القدرات المؤسسية، كما جاءت في الأدبيات وكما عرفت المنظمات المساندة لدفع عجلة التنمية:

بناء القدرات المؤسسية InstitutionalCapacity Building عرفت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID بأنها: " تقوية الهياكل الداخلية للمنظمة، الأنظمة والعمليات والإدارة والقيادة وتعزيز قدرات الموظفين على المستوى الجماعي أو الفردي، لتحقيق النجاح التنظيمي".

ويشير IIEP من ناحية أخرى بأن بناء القدرات المؤسسية هي: " مصطلح مرادف لتنمية القدرات المؤسسية، وهي العملية التي يتم من خلالها زيادة قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات على تنفيذ مهامهم الأساسية، حل المشاكل، تحقيق أهداف المنظمة، للتعامل مع احتياجات التنمية ولتحقيق الاستدامة".

و قد عرف الزهراني بناء القدرات المؤسسية على أنها: " مدخل منهجي منظم، يتضمن مجموعة من العمليات المستمرة، التي تهدف إلى توفير البيئة التنظيمية الداعمة للتعلم والتطوير المستمر، وإحداث تغيير متعدد المستويات (الأفراد، الجماعات، التنظيم ككل)، على نحو متكامل ومتناسق، بما يساهم في الارتقاء بالقدرات الذاتية للمؤسسة، من خلال استثمار قدرات الأفراد (معارف ومهارات واتجاهات.....)، بغرض الوصول إلى مستوى الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة، بما يحقق الأهداف المنشودة والاضطلاع برسالة المؤسسة على نحو أكثر استدامة وفاعلية".

يتضح مما سبق أن بناء القدرات المؤسسية: "هي عملية منهجية تتضمن مجموعة من العمليات المستمرة، مما يدعو إلى وضع التصور المقترح لبناء القدرات المؤسسية في ضوء مدخل أو نظرية منهجية تسعى إلى إحداث تغيير على مستوى الأفراد على نحو متكامل ومتناسق، بما يساهم في الارتقاء بالقدرات الذاتية للمؤسسة، من خلال استثمار قدرات الأفراد المتمثلة في معارفهم ومهاراتهم".

المطلب الثاني: متطلبات واستراتيجيات بناء القدرات المؤسساتية

هناك مجموعة من المتطلبات والاحتياجات اللازمة لبناء القدرات المؤسساتية للإدارات العمومية تتمثل

فيما يلي¹:

● متطلبات لازمة لبناء القدرة التدريبية للمؤسسة:

وذلك من خلال إنشاء وحدة داخلية مسؤولة عن التدريب، ووضع خطة استراتيجية للبرامج التدريبية التي تحتاجها المؤسسة، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين والمؤسسات الأكاديمية في وضع وتصميم البرامج التدريبية، والاهتمام بالدورات اللازمة لبناء قدرات العاملين مثل التخطيط الاستراتيجي، تعبئة وتنمية الموارد وكيفية استخدام التكنولوجيا والمهارات الإدارية، وكيفية إدارة المشاريع والبرامج التنموية، وكيفية تكوين شبكات وإدارة الأزمات.

● متطلبات لازمة لبناء القدرة التمويلية للمؤسسة:

وذلك من خلال معرفة مصادر التمويل المحلية والخارجية، والاستفادة من الجهات المانحة في تمويلها، وضرورة توظيف الموارد المالية حسب أهدافها العامة والأولويات الملحة لديها، وكذلك توفير المعلومات الدقيقة عن احتياجات المؤسسة المادية والمالية، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد والاهتمام بعمليات الرقابة والمراجعة والتقييم، والاهتمام بالمشروعات والحملات الخاصة بجمع الأموال والاستعانة بالخبراء لتعبئة الموارد وكتابة المقترحات التمويلية للحصول على الدعم المالي للمؤسسة.

● متطلبات لازمة لبناء القدرة على التخطيط الاستراتيجي:

ضرورة توافر المعلومات والبيانات والاحصائيات الدقيقة عن كل مؤسسة وضرورة صياغة الرسالة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والرؤية المستقبلية لمشروعاتها وخدماتها، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط المؤسسة، مع مراعاة كلا من الموارد المادية والبشرية، ويمكن ذلك من خلال توفير وحدة داخلية مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي، كما يمكن الاستعانة بخبراء عند وضع تصميم الخطة الاستراتيجية.

¹ إيهاب محمود درويش، مرجع سبق ذكره، ص 53.

• متطلبات لازمة لبناء القدرة الاتصالية والمعلوماتية للمؤسسة:

وذلك باستخدام وسائل الإعلام المتاحة والحديثة في تعريف المجتمع بأهداف وأنشطة وخدمات المؤسسة كذلك استخدام نظام فعال يسمح بالتفاعل وتدفق المعلومات بين العاملين في المؤسسة، وإنشاء جهاز إعلامي داخلي ليكون مسؤولاً عن تنظيم عمليات الاتصال بالإعلام اللازم للمؤسسة، كما تحتاج إلى إنشاء قواعد بيانات ومعلومات خاصة بالعمل، وتوافر المعدات التكنولوجية والأجهزة والاستعانة بالخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات¹.

كما تتعدد استراتيجيات بناء القدرات، حيث يرتبط البعض منها بضرورة القضاء على القدرات غير الفعالة، والتي فقدت شرعيتها في العمل، بينما يرتبط البعض الآخر بضرورة تطوير وتحسين القدرات الحالية للحفاظ على المستوى المناسب لتقديم الخدمات للمواطنين، كما يرتبط البعض الآخر بضرورة استجابة المؤسسات للتغيرات البيئية المحيطة وفيما يلي يمكن توضيح أهم هذه الاستراتيجيات على النحو التالي²:

• استراتيجية التكيف:

يقصد بهذه الاستراتيجية قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المحيطة من خلال تبني مجموعة جديدة من المهارات والمعارف والاتجاهات التي تتناسب مع تلك المتغيرات، وتتضمن هذه الاستراتيجية بعدين أساسيين الأول: وهو بعد الاستجابة، الذي يدور حول الاستجابة للمتغيرات المحيطة بالدرجة التي تؤدي لبناء قدرات جديدة قادرة على مواكبة التغيرات.

أما البعد الثاني، فيدور حول الإجراءات الوقائية التي تتجاوز مجرد الحفاظ على الوضع القائم إلى التفكير في بناء وتصميم استراتيجية مستقبلية قادرة على بناء قدرات المؤسسة بالدرجة التي تسمح لها بكلها ووظائفها أن تستوعب التغيرات البيئية³.

¹ إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، بناء القدرات المؤسسية كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية "تصور

مقترح"، دراسة تكميلية لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية، سنة 2013، ص 39.

² فيصل المناور ومنى العلبان، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 56.

● استراتيجية الأداء المتعلق بتقديم الخدمات:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن قياس قدرة الحكومة في ظل الأزمات والتعقيدات الإدارية المختلفة يعتمد على مدى توافر القدرات المؤسسية لتقديم الخدمات بالجودة والكفاءة المطلوبة، كما تتحدد درجة شرعية الإدارات العامة بمستوى الخدمات المقدمة، وتتأثر الخدمات المقدمة للمواطنين بمستوى القدرات المتوفرة لدى المؤسسات المختلفة.

● استراتيجية التطوير والتنمية:

تتجاوز هذه الاستراتيجية مستويات الاستراتيجية المتعلقة بالتكيف والأداء إلى محاولة تنمية القدرات الحالية باستمرار داخل المؤسسة واكتساب مهارات جديدة.

المطلب الثالث: مراحل عملية بناء القدرات المؤسسية

بينت تجربة منظمة INTOSAI أن عملية بناء القدرات المؤسسية يمكن أن تكون أكثر فعالية عندما تدمج في عملية هيكلية تضم خمس خطوات، وبناء على هذه الخطوات فإن INTOSAI ترى أنه عند مباشرة عملية بناء القدرات، فإن على المؤسسة القيام بالآتي¹:

1. تقييم موضوعية قدراتها الحالية وما الذي تريد إنجازها وما هي المعوقات التي تواجهها، ومدى جودة عملها وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف؛
2. بعد أن تتعرف المؤسسة على قدراتها الحالية والتحديات التي تواجهها، تصبح في حالة تمكنها من وضع استراتيجية لتطوير وتنمية قدراتها بحيث تكون مناسبة لظروفها، وتبنى على نقاط القوة وتعزز قدراتها المطلوبة؛
3. إخضاع الاستراتيجية للتنفيذ مع الأخذ في عين الاعتبار بعض التدابير المساندة للتغيير، كأن يحدد أي من عناصر التغيير تستطيع المؤسسة التحكم فيها واي من هذه العناصر يجب أن يتفاعل معها؛
4. على المؤسسة أن تستفيد من تجاربها وتقوم بالتعديلات عند اللزوم على الخطة، ولا تعتمد كلية على التعديلات بل يجب أن تكون على استعداد لمعالجة المشاكل؛

¹ نجاة باوزير، مرجع سبق ذكره، ص 64.

5. يجب أن تتوفر رؤية واضحة للمؤسسة وتخطيط جيد وقيادة لتحقيق مهامها، ويجب أن تخطط وتدير مواردها البشرية والمعرفة والاتصالات والشؤون المالية بشكل جيد.

أما في دليل المنظمات غير الربحية فقد تم تحديد عملية بنا القدرات المؤسساتية في الخطوات التالية¹:

1. إجراء التقييم المؤسسي: يقوم أعضاء المؤسسة بمختلف أقسامهم ووظائفهم بمراجعة برامجهم وأنظمتهم من أجل تقييم الوضع الحالي للمؤسسة ومدى فاعليتها في أداء عملها باستخدام أدوات مخصصة لتنفيذ هذه المرحلة ويمكن الاستعانة بمقيم خارجي أو يعمل التقييم بشكل داخلي.

2. تحديد الاحتياجات الأساسية ووضع خطة التطوير: وتبنى على الخطوة السابقة، حيث يتم تحديد الأولويات اللازمة من أجل تطوير المؤسسة ووضع خطة تطوير منفصلة ضمن وقت زمني محدد، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد الموجودة والموارد اللازمة من أجل تنفيذ الخطة.

3. تنفيذ الخطة: وتحتوي على نشاطات متنوعة منها التدريب أو تغيير أنظمة أو إجراءات داخلية أو غيرها؛

4. قياس وتقييم نتائج عملية التطوير: يتم القياس بنفس الأداة التي تم استخدامها في الخطوة الأولى لملاحظة التغيير الحاصل وفقا لنفس المعايير.

ومنه يتضح أن عملية بناء القدرات المؤسساتية تمر بعدة مراحل وكلا منها مبني على المرحلة السابقة لها، الأمر الذي يؤكد إلى ضرورة إيجاد مدخل منظم يتم من خلاله بناء القدرات المؤسساتية في صورته المتناسقة والمتكاملة.

المبحث الثالث: تنمية القدرات المؤسساتية

ان الجهود المبذولة لتعزيز المهارات والعمليات والنظم لا تثمر عن نتائج مستدامة إذا ما كانت غير قادرة على مواجهة الواقع السياسي والمعقد للوقف والتعامل مع مسالة "الرايحين والخاسرين". ويمكن لتنمية القدرات، سواء كانت مقصودة ام لا، ان تؤدي الى تحولات في الأدوار والمسؤوليات. ويمكن لهذه التحولات ان تزعزع المصالح الشخصية وهيكل السلطة القائمة وتتطلب تغييرات في السلوك والأعراف والقيم. ولكي تكون فاعلة فان تنمية القدرات تتطلب منا خلق حوافز سياسية واجتماعية ملائمة وحشد التزام سياسي قوي.

¹ مرجع نفسه، ص 64.

المطلب الأول: تعريف تنمية القدرات المؤسسية:

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمفهوم تنمية القدرات المؤسسية

عرفتها CIDA " بأنها الأنشطة والنهج والاستراتيجيات والمنهجيات التي تساعد المنظمات والجماعات والافراد على تحسين أدائهم وتوليد فوائد إنمائية وتحقيق اهدافها"¹.

تنمية القدرات هي العملية التي من خلالها تطور المنظمة قدراتها الداخلية بما يمكنها من تحقيق رسالتها وفعالية ويدعم استمراريتها على المدى الطويل.²

تعرف أيضا: بأنها العملية التي يقوم بها الناس والمنظمات والمجتمع بصورة منهجية بتحفيز وتنمية قدراتهم على مر الزمن لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية.³

تعرف بأنها عملية تعزيز قدرات الافراد والمنظمات والمجتمعات على الاستفادة الفعالة من الموارد من اجل تحقيق الأهداف على أسس مستدامة.⁴

ومنه فان تنمية القدرات تشير الى عملية خلق القدرات ثم بعد ذلك استخدامها وادارتها والاحتفاظ بها وتتبع هذه العملية من الداخل وتنطلق من إمكانات القدرات الوطنية القائمة.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لتنمية القدرات المؤسسية:

إن نهج UNPD لدعم تنمية القدرات تحركه القيم ويتألف من إطار مفاهيمي ونهج منهجي، ويقوم على المبادئ الأساسية التالية⁵:

¹ <https://web.archive.org/web/20130619214349/http://www.acdi-cida.gc.ca/index-e.htm>,date de consultation 12/02/2019,10h: 45min.

²https:

https://www.kau.edu.sa/Files/0001866/files/23990_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A8%D9%8A%D9%86%20%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81.doc,date de consultation 15/02/2019, 15h: 18min.

³ <https://www.unisdr.org/we/inform/terminology>,date de consultation 16/03/2019,17h: 20min.

⁴<https://www.giz.de/en/ourservices/270.html>,date de consultation 18/04/2019,11h: 30min.

⁵ Kanni wigrana، المذكرة التطبيقية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي : تنمية القدرات، منشورة على الموقع http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/arabic/AR_PN_Capacity_Development_final.doc، بتاريخ 2019/05/06.

نهج UNPD يجعل مفهوم الملكية الوطنية ملموسا على ارض الواقع، وينمي القدرة على اتخاذ الاختيارات والقرارات.

- تنمية القدرات هي عملية طويلة الأمد. ويمكن تعزيزها من خلال مجموعة من النتائج الأقصر امدا التي تأتي من الخارج والنتائج الأطول امدا والأكثر استدامة التي تتبع من الداخل؛
- هذا النهج يتطلب مواصلة العملية في ظل الظروف الصعبة؛
- ويربط بين عناصر البيئة المواتية، فضلا عن المنظمات والافراد، ويشجع على تطبيق نهج شامل.

وينظر الى ما هو ابعد من المهارات الفردية والتركيز على التدريب لمعالجة المسائل الاوسع المتمثلة في التغيير المؤسسي والقيادة والتمكين والمشاركة العامة

- ويشدد على استخدام الأنظمة الوطنية لا الخطط والخبرات الوطنية فحسب، ويشجع على انشاء وحدات مستقلة لتنفيذ المشاريع، فاذا لم تكن الأنظمة الوقائية قوية بما فيه الكفاية، يرى هذا النهج ان يتم اصلاح وتعزيز تلك الأنظمة بدلا من تحاشيها؛

- ويتطلب التكيف مع الظروف المحلية ويبدأ بالتكيف مع متطلبات وتوقعات الأداء الخاصة بالقطاع او المنظمة التي يدعمها. ولا توجد صيغة جاهزة لذلك؛

- وقيم الصلة بالإصلاحات الاوسع، مثل الإصلاحات في التعليم وهياكل الأجور والخدمة المدنية؛
- وقيس تنمية القدرات بطريقة منهجية، وذلك باستخدام مؤشرات الممارسات الجيدة وادلة دراسات الحالة وتحليلات البيانات الكمية والنوعية لضمان التوصل الى احكام موضوعية بشأن إمكانات واحتياجات تنمية القدرات وكذلك ما تم احرازه من تقدم.

كذلك يطبق برنامج تنمية المشاركة منهجيا يعتمد على المشاركة لتطوير قدرات الجمعيات، المؤسسات، الاتحادات، او شبكات العمل يستند الى المبادئ التالية:

- إعطاء الأولوية لأهداف واغراض الجمعية؛
- ان تقوم الجمعية بتوجيه والتحكم في عملية تنمية القدرات المؤسسية؛
- اشراك كافة الأطراف المعنية بعمل الجمعية في عملية تنمية القدرات المؤسسية؛
- ان تكون عملية تنمية القدرات المؤسسية واقعية.

يساهم منهج برنامج تنمية المشاركة في تنمية القدرات المؤسسية في مساعدة الجمعيات، المؤسسات، الاتحادات او شبكات العمل لتحسين:

- مهارات تطبيق منهج المشاركة في تصميم وتخطيط المشروعات؛
- مهارات تطبيق المنهج المعتمد على النتائج في تصميم وتنفيذ المشروعات؛
- إدارة المنظمة؛
- الشفافية والمساءلة امام الأطراف المعنية وزيادة المشاركة في تطوير رؤية المنظمة واتجاهاتها الاستراتيجية وعملية صنع القرار؛
- الإدارة المالية والاستمرارية.

توقع برنامج تنمية المشاركة من كل الجمعيات، المؤسسات، الاتحادات، وشبكات العمل التي سيعمل معها ان تضمن توفير الوقت الكافي والموارد البشرية اللازمة لأنشطة تطوير قدراتها، بالإضافة الى ذلك ستكون تلك المنظمات مسؤولة امام البرنامج فيما يخص التقدم نحو تحقيق اهداف تنمية القدرات المؤسسية. وسيمثل هذا التقدم مؤشرا أساسيا للنجاح في العمل مع برنامج تنمية المشاركة.

المطلب الثالث: عملية تنمية القدرات المؤسسية:

لا تعد عملية تنمية القدرات تدخلا يحدث مرة واحدة، بل عملية مكررة للتأقلم مع التصميم والتطبيق والتعلم. ويوضح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هذه العملية في دورة من خمس خطوات. وتتلاقى هذه الخطوات بشكل واسع مع خطوات دورة اعداد البرامج. ويساعد تناول تنمية القدرات من خلال هذا المنظور على افساح المجال لاتباع طريقة متقنة ومنهجية لدعمها، دون استخدام صيغة جاهزة، وتحسين تجانس وترابط وتأثير جهود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وكذلك تعزيز إطار مرجعي مشترك لتحقيق استجابة برنامجه لتنمية القدرات. والخطوات الخمس لعملية تنمية القدرات هي:

1- اشراك أصحاب المصالح:

يجب ان تشجع عملية بناء القدرات الفعالة مشاركة جميع المعنيين. إذا كان أصحاب المصلحة يشاركون ومشاركة الملكية في عملية التنمية فإنها سوف تشعر أكثر مسؤولية عن نتائج واستدامة التنمية. ان اشراك أصحاب المصلحة المتأثرين مباشرة بالحالة يسمح باتخاذ قرارات أكثر فعالية، كما انه يجعل العمل التنموي أكثر شفافية. يستخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركاءه المشورة في مجال الدعوة وتقديم المشورة في مجال السياسات من اجل اشراك أصحاب المصلحة على نحو أفضل.

تقييم الاحتياجات والأصول من القدرات يتيح تقييم القدرات الموجودة مسبقا من خلال المشاركة مع أصحاب المصلحة لبناء القدرات، ويرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ان بناء القدرات غير المتأصل في دراسة وتقييم شاملين للظروف القائمة مسبقا سيقترن على التدريب وحده، وهو ما لن ييسر تحقيق نتائج مستدامة¹.

2- تقييم إمكانات واحتياجات تنمية القدرات

- عمليات تقييم القدرات تعد خطوة أساسية في اتجاه تطوير مبادرات صارمة وعملية لتنمية القدرات؛
- عمليات تقييم القدرات تساعد على تحديد القدرات ذات الأولوية وكيفية دمجها في استراتيجيات التنمية الوطنية والمحلية، وفي البرامج والمشاريع القطاعية، وكذلك في الموازنات. وهذا شرط أساسي لتحقيق الاستدامة؛
- منهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتقييم القدرات "تقدم نهجا نظاما وموضوعيا لأجراء عملية التقييم. ويتعين على المشاركين المحليين تعديل محتواه ليناسب احتياجاتهم. كما ينبغي دمج المساواة بين الجنسين وحقوق الانسان في التقييم وفي استجابة تنمية القدرات؛
- أصحاب المصلحة الرئيسيون على المستوى المحلي يجب ان يشاركوا في تحديد نطاق تقييم القدرات وتحليل نتائجه. فأصحاب المصلحة الرئيسيون هم خير من يستطيع تحديد الأولويات فيما يخص احتياجات واستجابات تنمية القدرات وتقديم توصيات بشأن كيفية الاستثمار فيها؛
- استجابات واستثمارات تنمية القدرات التي لا تنشأ من تقييم دقيق للقدرات غالبا ما تقتصر على التدريب. وفي حين يعتبر التدريب ضروريا في كثير من الأحيان الا انه غير كافي لتحقيق نتائج مستدامة.

3- صياغة استجابة مناسبة لتنمية القدرات:

- تحديد استجابة مناسبة لتنمية القدرات:
- يمكن ان تكون نتائج تقييم القدرات بمثابة نقطة انطلاق لصياغة استجابة مناسبة لتنمية القدرات وهي عبارة عن دمج مجموعة من الاعمال المدروسة والمتسلسلة في أحد برامج او المشاريع لمواجهة الأسئلة التوجيهية الثلاثة "القدرات لماذا؟"، و"القدرات لمن؟"، و"القدرات من اجل ماذا؟"
- تحديد مؤشرات التقدم في تحقيق استجابة لتنمية القدرات

¹ [http://web.archive.org/web/20120118190002/http://www.undp.org/capacity/ourapproach.shtml.date de consultation 14/05/2019,23h: 40min](http://web.archive.org/web/20120118190002/http://www.undp.org/capacity/ourapproach.shtml.date%20de%20consultation%2014/05/2019,23h:40min)

كما هو الحال بالنسبة لأي مشروع محدد جيدا، هناك حاجة الى مؤشرات لرصد التقدم في تحقيق استجابة مناسبة لتنمية القدرات ويحتاج كل مؤشر الى خط الأساس وهدف، فعلى الرغم من وجود ارتباط بين المؤشرات الا انها تختلف عن تلك التي تم تحديدها كجزء من عملية تقييم القدرات وتستخدم بيانات خط الأساس كنقطة الانطلاق لقياس التقدم وقد تكون الأهداف اما قصيرة الاجل او طويلة الاجل وذات مراحل مؤقتة، وينبغي ان تسمح عملية رصد التقدم بتقنية استجابة مناسبة لتنمية القدرات وان تؤثر على تصميم مبادرات جديدة لمواجهة الاحتياجات المستجدة.

● تقدير تكلفة الاستجابة المناسبة لتنمية القدرات

ان تقدير تكلفة الاستجابة المناسبة لتنمية القدرات يشكل أهمية حاسمة، ذلك لأنه يشجع أصحاب المصلحة على تقدير واقعي لحجم التمويل للتنفيذ واذا اظهر التمرين عدم كفاية الاعتمادات المخصصة لجميع اعمال تنمية القدرات المقترحة، فمن الممكن استكشاف حلول بديلة منها على سبيل المثال الاستفادة من برامج وموارد أخرى او ترتيب الاعمال بشكل متسلسل وحسب الأولوية ومن شأن ذلك ان يبنى على الأولويات لها طبيعة سياسية، فأنها عملية يجب ان تدار بعناية وشفافية، وبمشاركة جميع أصحاب المصلحة المعنيين والا فان أصحاب المصلحة الذين تفوتهم المشاركة في العملية قد يحجبون تأييدهم خلال مرحلة التنفيذ¹.

4- تنفيذ الاستجابة المناسبة لتنمية القدرات:

ان تنفيذ الاستجابة المناسبة لتنمية القدرات هو عملية تجرى كجزء من التنفيذ الكلي لبرنامج او مشروع تشكل استجابة تنمية القدرات جزء منه، ولضمان استمرارية التنفيذ ينبغي إدارة التنفيذ من خلال نظم وإجراءات وطنية، لا من خلال نظم موازية مثل وحدات تنفيذ المشاريع.

على سبيل المثال فان استخدام نظام مشترك للرصد والابلاغ يساعد على تجنب تفتت الجهود والمعلومات الذي يؤدي بسهولة الى تفويض القدرات المحلية ومبدأ الملكية وفرص التعلم وفي الوقت نفسه يضع المسؤولية النهائية في ايدي أصحاب المصلحة الوطنيين، ومن شأن تناول مسألة استراتيجيات الخروج ان يساعد أيضا على الاحتفاظ باعتبار الاستدامة في الصدارة، ويمكن ان تشتمل استراتيجيات الخروج على تعزيز قاعدة الخبراء والمستشارين المحليين وشارك معاهد التعليم والتدريب الوطنية او الإقليمية او المحلية اثناء التنفيذ².

¹ Kanni wigrana، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/arabic/AR_PN_Capacity_Development_final.doc)

development/arabic/AR_PN_Capacity_Development_final.doc, date de consultation 12/05/2019, 12h: 45min

5- تقييم تنمية القدرات

يعزز تقييم القدرات بناء القدرات المساءلة. وينبغي ان تستند القياسات الى التغييرات في أداء المؤسسات. أيضا تستند الى القضايا الرئيسية الأربع: الترتيبات المؤسسية والقيادة والمعرفة.

- ولا يتوقع من عملية تنمية القدرات ذات الخطوات الخمس ان تنتهي دائما في مدة زمنية واحدة. اذ تعتمد مدة الدورة على عدد كبير من العوامل، من بينها اتساع وعمق البرنامج او المشروع، ومدى تعقيد عملية تقييم القدرات، ونطاق الاستجابة المناسبة لتنمية القدرات، وكذلك الفجوة الزمنية بين أي من خطوات العملية (على سبيل المثال، نهاية خطوة التنفيذ وبداية خطوة التقييم). وغالبا ما تكون الحدود الفاصلة بين هذه العمليات غير واضحة حسب تعريفها؛

- يدمج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هذا النظام لبناء القدرات في عمله بشأن بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية¹؛

- ويركز UNPD على بناء القدرات على المستوى المؤسسي لأنه يعتقد ان المؤسسات هي هدف التنمية البشرية، وأنها عندما تكون قادرة على أداء أفضل، والحفاظ على هذا الأداء مع مرور الوقت.

المبحث الرابع: تقييم القدرات المؤسسية

ان تقييم القدرات هو أداة فعالة لتثمين الأداء داخل المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية لدى الموظفين وزيادة الالتزام مما يؤدي الى انخفاض معدل دوران العمل والتغيب والشفافية وزيادة الأداء التنظيمي.

المطلب الاول: دليل قياس القدرات المؤسسية:

يتم قياس القدرات من خلال ثلاث مستويات، وذلك باستخدام النهج القائم على النتائج²:

1-الأثر: تغيير في مستوى وفاء البشر؛

¹ <http://web.archive.org/web/20190517035216/https://www.un.org/millenniumgoals/>,date de consultation 12/05/2019,18h: 05min.

²https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Environment%20and%20Energy/Climate%20Change/Capacity%20Development/015_Measuring%20Capacity_Arabic.pdf,date de consultation 20/05/2019,16h: 12.

2-المحصلة: تغيير في أداء المؤسسات واستقرارها وقدرتها على المواثمة؛

3- المخرج: يقوم المنتج او الخدمة المقدمة على أساس قضايا جوهرية لتنمية القدرات (الترتيبات المؤسسية والقيادة، والمعرفة، والمساءلة).

يرتبط كل مستوى من المستويات ارتباطا وثيقا بالمستوى التالي له. كما نلاحظ ان التقدم المحرز لبلوغ الأهداف الإنمائية الوطنية مدفوع. ضمن جملة أمور بالتغيير في أداء المؤسسة الوطنية واستقرارها وقدرتها على المواثمة وكلما كانت المؤسسة اقوى تمكنت من القيام بالمهام المكلفة بها على نحو أفضل فعلى سبيل المثال من الأرجح ان تسهم وزارة الري القادرة على التصدي للكوارث الطبيعية وإدارة الصدمات البيئية في تحقيق هدف انمائي لتعميم وصول مياه الشرب.

ومما يساهم في اكساب المؤسسة قوة أكبر وجود ترتيبات مؤسسية متينة، وقادة يتحلون بالرؤية والكفاءة والأخلاق، وقدرة على الوصول الى المعرفة بانفتاح وتكافؤ، ومساءلة فعالة، واليات للتعبير. وكلما كانت الإصلاحات والسياسات والقرارات الاستثمارية أفضل. اكتسبت المؤسسات قوة أكبر فمثلا الحكومة الوطنية التي تضع سياسة لتحقيق اللامركزية التي تمايز بين الأدوار والمسؤوليات الوطنية والمحلية منها. من المرجح ان تتمتع بحكومات محلية عالية.

واستنادا الى قاعدة من الكفاءات والموارد القائمة، يرسم إطار العمل الوارد في الصفحات التالية هذه المستويات الثلاثة والعلاقة فيما بينها. وليس ضروريا ان يشمل مقياس التغيير في القدرات الإطار الكلي للمقياس بتركيبته الكاملة كما هو مصور: مثال على ذلك: قد تركز مؤسسة حديثة العهد على تحسين قدراتها على الأداء بكفاءة من خلال وضع هيكل تنظيمي مبسط وفعال. وأساليب عمل أفضل ثم قد تتدرج في مرحلة لاحقة الى ذلك النقطة حيث يمكن لها معالجة قدرتها على الحفاظ على مستوى أداء اعلى مع مرور الوقت.

1- إطار العمل اللازم لقياس القدرات المؤسسية

يتمثل إطار عمل تنمية القدرات المؤسسية فيما يلي¹:

1- قياس الأثر تغيير في مستوى وفاء البشر:

عادة ما يعبر عن مقياس التقدم مقارنة بالأهداف الإنمائية الوطنية تعبيرا تام الوضوح. كما يطبق تطبيقا جيدا وغالبا ما تكون المؤشرات عند هذا المستوى كمية ومحدودة في ارقام ورغم ان البيانات قد تكون أحيانا مكلفة او صعبة المنال في احيا أخرى فان ثمة حافزا قويا يصاحبه في كثير من الحالات دعم دولي لجمع البيانات واعداد التقارير عن التقدم المحرز عند هذا المستوى.

2- قياس المحصلة: تغيير في أداء المؤسسات واستقرارها وقدرتها على المواءمة

المحور الذي يركز عليه تحقيق الأهداف الإنمائية هو التحسين المستمر في أداء المؤسسات الوطنية المسؤولة عن التنمية واستقرارها وقدرتها على المواءمة. ويمكن قياس اشكال التحسن من خلال قدرة المؤسسة على:

- تحويل المدخلات الى استخدام منتج(الأداء)؛
- البحث عن حلول للمشكلات وإزالة العوائق(الاستقرار)؛
- المواءمة مع متغيرات الواقع ومتطلباته (القدرة على المواءمة).

ان المؤسسات التي تستطيع صياغة السياسات الفعالة وتقديم الخدمات بكفاءة واستدامة الأداء العالي المستوى على طول الوقت والتصدي للصدمات-الخارجية منها والداخلية-هي تحديدا المؤسسات التي تستطيع ان تسهم الاسهام الأكبر في التنمية البشرية وينعكس التغيير عند هذا المستوى في شكل الحصائل تصب في البيئة التمكينية والتنظيمية كذلك. ويمكن قياسه باستخدام مؤشرات الحصائل.

¹ https:

//www.undp.org/content/dam/undp/library/Environment%20and%20Energy/Climate%20Change/Capacity%20Development/015_Measuring%20Capacity_Arabic.pdf,date de consultation 20/05/2019,15h: 30min.

3- قياس المخرج: تقديم المنتجات والخدمات استنادا الى القضايا الأساسية اللازمة لتنمية القدرات

تصبح المؤسسات اقوى عندما تمتلك السياسات والأنظمة وأساليب العمل والاليات التي تتيح لها القيام بما تريده على نحو أفضل. لذا فان صياغة هذه الأصول ونشوتها وتنفيذها في الأساس في تنمية القدرات. ويرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ان معظم التغييرات تقع حيث يكون التركيز على المجالات التالية والاستثمار فيها:

- الترتيبات المؤسسية- <الإصلاح المؤسسي؛
- القيادة- <تنمية القادة؛
- المعرفة- <التعليم والتدريب والتعلم؛
- المساءلة- <المساءلة واليات التعبير.

يمكن للبرامج المعدة معالجة البيئة الممكنة (السياسات والقوانين واللوائح الوطنية) وكذلك المستوى التنظيمي (أساليب العمل وأنظمة الإدارة) والمستوى الفردي (التدريب)؛ كما يمكنها شمول كل من القدرات الوظيفية (تنفيذ البرامج) والتقنية (تحليل مخاطر الكوارث). وتسجل النتائج عند هذا المستوى في مخرجات ومؤشرات المخرجات.

المطلب الثاني: طرق تقييم القدرات المؤسساتية

تتعدد طرق تقييم القدرات المؤسساتية والتي نذكر منها:

1- طريقة التدرج البياني

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف او صفاته على خط متصل او مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كان تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز والتي يعبر عنها بأرقام او نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع مثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد، وكمثال على هذه الطريقة نجد التقرير السنوي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي في الأردن، وكذلك تقارير الأداء التي تستخدم في الشركات الخاصة، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة.¹

¹ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص 89.

2- طريقة الترتيب (Ranking Scale)

وتتلخص هذه الطريقة ببساطة فيما يلي¹:

- انها من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين؛
- ان يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الافراد محل التقييم من الحسن الى الأسوأ والاساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة او صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل أي يشمل الأداء الكلي للشخص؛
- ان هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها مازالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة، يضاف اليها الصعوبة في تطبيقها في حالة وجود اعداد كبيرة من الافراد.

3- طريقة الوقائع الحرجة (Cercital Incident méthode):

يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه او اخفاقه وتحدد قيمة كل حادث حسب أهميته للعمل، وتبقى سرية لدى الإدارة. ويطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد، وهذه الطريقة تقضي نوعاً ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، كما انها تحيز الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد، كما انها تعطي فكرة واضحة عن أداء العامل وكفاءته الا انها تتطلب وقتاً ومجهوداً كبيرين لتجميع كل البيانات والمعلومات المطلوبة في عملية التقييم².

4- طريقة قائمة الاختبار (Checklist Méthode)³

يستخدم الرئيس المقيم قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد انها يصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، وهي تتضمن جانبين للإجابة اما بنعم او لا امام كل جملة وصفية، وما على المقيم الا ان يضع علامة (X) امام الصفة التي تنطبق على المستخدم، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل الى إدارة الموارد البشرية ويتولى قسم شؤون المستخدمين تحديد وزن كل إجابة من

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، الكويت: دار النهضة العربية، 1999، ص 61.

² السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، 2011-2012، ص 54.

³ <https://hrdiscussion.com/hr106976.html>, date de consultation 21/05/2019,00h: 29min.

الاجابان بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم وذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته ويكون التقليل من التحيز بوضع عدد من الأسئلة المكررة ولكن بأسلوب مختلف ومن ثم تزيد درجة الدقة والتقدير¹.

5- طريقة التقرير المكتوب (Essaye Méthode)

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير او المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف، يصف فيه نقاط القوة او الضعف التي يتمتع بها، بالإضافة الى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ومدى إمكانية التقدم الوظيفي وعكس ما يمتلكه المشرف من أفكار وأسلوب، وطريقة الكتابة، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وماهي مكوناته ومدى طولها أضف الى ذلك ان هذه التقارير تعتمد على مهارة القائم بأعداده ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين².

6- طريقة التدرج البياني السلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scales)

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني التي تناولناها في البداية، ولكن بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم ادائه، وعليه فان هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف، من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل، (مثلا: مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة، طريقة تعامله مع الزبائن مدى اهتمامه الجديد في نطاق عمله...) ويتم التقييم بشكل متدرج (1) كأقل قيمة في التقييم الى (5) او (7) او (10) كحد اقصى.

وتتمثل الإجراءات المطلوبة لأجراء هذا التقييم فيما يلي:

1-تقوم مجموعة من الخبراء ممن يعرفون الوظيفة باتخاذ قرار حول جانبيين هما:

- تحديد أعمدة الوظيفة المختلفة (مثل: تحديد الأهداف وإنجازها، وتطوير قدرات المرؤوسين...)
- توضيح وتحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد من الابعاد والمسؤوليات السابقة.

2-تقوم مجموعة ثانية من الخبراء بتقييم نتائج المجموعة السابقة من زاويتين هما:

- ربط نماذج السلوك المختلفة بأبعاد ومسؤوليات الوظيفة المراد تقييمها (كل مسؤولية على حدا)؛
- إعطاء درجة تقدير لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة/ من منظور فعاليته او عدم فعاليته في إنجاز المسؤولية المقررة.

¹ عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، 2011-2012، ص31.

² <https://hrdiscussion.com/hr106977.html>, date de consultation 20/05/2019, 10h: 45min

3- تقوم مجموعة ثالثة من الخبراء واستنادا على اعمال المجموعة السابقة بتحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير ما إذا كانت مرتبطة فعلا بمسؤوليات الوظيفة موضوع الدراسة وعلى ضوء ذلك يتم الاحتفاظ بمجموعة السلوكيات التي يتم الاتفاق عليها، تتجاوز عن السلوكيات التي لا يتم الاتفاق بشأنها.

وتتميز هذه الطريقة بأنها دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في التقييم وان مقاييس التقويم واضحة ومتعددة، وكذلك نماذج سلوكيات الأداء اعدت بدقة، وبالإمكان ربط السلوكيات بمقاييس معروفة (ممتاز، جيد جدا ولغاية ضعيف)، غير ان لهذه الطريقة بعض العيوب لعل أبرزها ان ما يعتبر سلوك متميز خلال فترة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى فضلا عن انها طريقة معقدة وتحتاج الى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ الى جانب انها تتطلب عدة نماذج للتصميم ووفقا لكل وظيفة او كل مجموعة من الوظائف المتشابهة¹.

تتميز أيضا بأنها الأكثر شيوعا لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين او الوظائف، ولا تحتاج الى تدريب كبير للقائمين على التقييم. الا انه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد او التساهل بعملية التقييم، واغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

7- طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها ان العاملين في المنظمة، يعملون الى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم. كما يرغبون بالوقوف على مستويات أدائهم باستمرار ومما يلاحظ على هذه الطريقة انها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم به الطرق الأخرى التي ناقشناها سابقا على التقييم بعد الأداء وبإمكان النظر او التعامل مع طريقة التعامل بالأهداف على انها عملية متكاملة تتمون من عدة مراحل، وهي:

- تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس؛
- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين؛
- مراجعة التقدم نحو الأهداف بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس؛

¹ <https://m.facebook.com/MohamedMostafaMahmoud57/posts/1112887872105518>, date de consultation 21/05/2019,23h: 57min

• تقييم الأداء بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس.

ومع ان هذه الطريقة لها مميزات كثيرة الا اننا نجد انها تعاني من بعض المشاكل من بينها مثلا انها: تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط كما انها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وابداء الراي وان هذه الطريقة تفترض ان الرئيس او المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيدا كما يعرف الحدود التي تحيط بتلك السلطات والواجبات. واخيرا فان هذه الطريقة يصعب تطبيقها في الأنظمة المتداخلة لا سيما يصعب فصب الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة.

كما انه يوجد مجموعة أخرى من المقاييس وكذلك تفاصيل أخرى في هذه المقاييس لا يسع المقام لذكرها¹.

8- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب طريقة التدرج البياني السلوكي، وبوجب هذه الطريقة يتم تحديد الابعاد السلوكية المتوقعة للأداء، الا ان المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الافراد العاملين ويرتبهم على خمسة اوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الافراد العاملون لكل بعد من ابعاد العمل، أي ان كل بعد ومتغير يحتوي على مواقف متعددة وتتميز بانها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي ان المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الافراد العاملين بينما في طريقة التدرج البياني السلوكي البياني يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الافراد العاملين².

¹ <https://hrdiscussion.com/hr56493.html>, date de consultation 21/05/2019, 00h: 06min.

² سامية زويوش، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، رسالة ماستر منشورة، جامعة أكلي محند او الحاج، البويرة، قسم العلوم الاقتصادية، 2014، ص66.

المطلب الثالث: أدوات تقييم القدرات المؤسسية

تتعدد أدوات تقييم القدرات نذكر منها:

1-الآية الرادار¹: وهي أداة التقييم المستخدمة في نموذج التمييز المعتمد لدى EFQM كما ويمكن استخدام الآلية

الرادار لإجراء عملية التقييم الذاتي (Self assessment)

وتتكون الآلية التقييم من أربعة عناصر هي:

• النتائج RESULTS؛

• المنهجية APPROCHES؛

• التطبيق DEPLOY؛

• التقييم والتحسين.

ان المبدأ الرئيسي لاستخدام الرادار RADAR هو انه عندما يتحسن أداء المؤسسة عبر الزمن، فان درجتها إزاء النموذج سيرتفع. تم تخصيص 50% من الدرجات للممكّنات (الوسائل) وتخصيص 50% منها للنتائج. مما يضمن للمؤسسة القدرة على استدامة أدائها في المستقبل.

ان منطق الرادار هو إطار ديناميكي للتقييم واداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهجية منظمة لتقييم أداء اية مؤسسة بنظرة عامة يعبر منطق الرادار عن حاجة أي مؤسسة الى:

• تحديد النتائج المراد تحقيقها كجزء من استراتيجياتها؛

• الاعداد والتخطيط والتطوير لمجموعة متكاملة من المنهجيات السليمة لتحقيق الأهداف المطلوبة حاليا وفي المستقبل؛

• تطبيق المنهجيات بطريقة منظمة لضمان التنفيذ؛

• تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناء على مراقبة وتحليل النتائج المتحققة وانشطة التعلم المستمر.

¹ <http://www.jfda.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDF/AR/Corner/Methodology.pdf>,date de consultation25/05/019,22h: 05min

2-المقارنة المرجعية: وتعرف بانها عملية منظمة لتقييم أداء المنظمة او أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل او خارج هذه المنظمة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها للوصول الى الأداء الأفضل¹. ويتم استخدام المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء عن طريق ثلاث مراحل هي:

- **التخطيط:** قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق لأهداف العملية وهذا بتحديد كم ونوع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة وكذا الجوانب التي يجب تحسينها ويكون التخطيط كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد بالإضافة الى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة وتكون النتيجة وجود فجوة في الأداء والتي تحاول المنظمة سدها.
- **تقييم الأداء:** تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة ومن المعلوم دوما ان هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع لذا يجب تحديد الحدود المقبولة من هنا يتجلى دور المقارنة المرجعية في تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له ومن مزايا استخدام هذه الخطوة هو انها تساعد المقيم في اجراء تقييم شامل للاستراتيجية إذا اقتضى الامر ذلك.

3-الاستبيان: يعتبر استمارات استطلاع الراي الأكثر شيوعا من أدوات التقييم وتتراوح بين الصيغ القصيرة لرد الفعل الى أدوات المتابعة التفصيلية، وهي وبأشكالها المختلفة وسيلة لجمع البيانات الأولية التي تكون في معزل عن الباحث والتي تبقى لدى الفرد لحين إيجاد ما يمكن ان يثير في نفسه مثل هذه الأسئلة ويمكن تعريفه على النحو التالي:

- الاستبيان وسيلة الاتصال الأساسية للباحث والمبحوث تحتوي على عدة أسئلة تدور حول الموضوع المراد الإجابة عليه من طرف المبحوث²؛
- الاستبيان مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات او التعرف على اراء المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين³؛

¹ نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، العدد 04، ديسمبر 2013، ص 57.

² <https://www.zuj.edu.jo/Arabic/pdf/Quality/Study4.pdf>.date de consultation 23/05/2019,14h: 08min.

³ https://maawsou3a.blogspot.com/2015/05/blog-post_121.html?m=1,date de consultation23/05/2019,18h: 06min.

• الاستبيان مجموعة من الأسئلة ترتبط مع بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى اليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه ويرسل الاستبيان بالبريد او باي طريقة أخرى الى مجموعة من الافراد او المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم اعادتها للباحث¹.

أسئلة الاستبيان تأخذ شكلين²:

• **أسئلة مغلقة:** هذا النوع من الأسئلة يقدم للمجيب مجال الاختيار بين عدة إجابات ممكنة تتميز بسرعة طرحها والاجابة عنها، تسهل عملية تحليلها، وتقلص من خطر خطأ المجيب او المستجوب، تنقسم الى عدة أنواع: أسئلة مغلقة ثنائية: يختار المجيب بين اجابتين نعم او لا، واسئلة الاختيار المتعددة: بإمكان المجيب اختيار أكثر من إجابة واحدة.

• **أسئلة مفتوحة:** تستعمل هذه الأسئلة عندما لا يرغب المستجوب في الحصول على إجابة معينة ودقيقة، اما يفسح المجال للمجيب للتعبير عن اعتقاداته مجربة أكثر.

- سلم القياس:

إضافة الى الأسئلة المغلقة والمفتوحة يتضمن الاستبيان سلم للقياس ن وهو عبارة عن أسئلة مغلقة بإجابات متدرجة، وغير متدرجة، وفق سلم معين يعتمد في قياس الاعتقادات والمواقف، يتعلق السلم بقياس الأهمية والرضا، وندرج فيما يلي بعض القياسات³.

• **سلم lekert:** وهو سلم متدرج يهدف الى قياس درجة القبول او عدم القبول بخمس درجات مرتبة بشكل تصاعدي كالآتي: غير مقبولة جدا، غير مقبولة، لا مقبولة ولا مرفوضة، مقبولة، مقبولة جدا؛

• **سلم verbal:** يتشابه في أساسه مع سلم lekert، بغرض بناء السلم تستعمل كلمات لتعيين درجة الاعتقاد المدروسة، في قياسات الرضا المفاهيم المدروسة هي الأهمية والرضا.

¹ <http://al3loom.com/?p=1349,28/05/2019,9h:30min>

² حاتم بنجود، تفعيل الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006، 2005، ص 103، 104.

³ عتيق خديجة، أثر المزيج التسويقي على رضا الزبون، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، تخصص تسويق دولي، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011، 2012، ص 153-156.

- الأهمية: غير مهم، غير مهم قليلا، لا مهم ولا غير مهم، مهم قليلا، مقبول جدا.
- الرضا: جدا غير راض، غير راض قليلا، لا راض ولا غير راض، راض قليلا، راض جدا.
- السلم الرقمي للتنقيط (Numérique de notation): يطلب إعطاء علامة على 10 للتعبير عن قوة اعتقاده فيما يخص الخاصية او مستوى رضاه عن أداء المؤسسة، ويتضمن من خمس الى عشر درجات (غير راض جدا، راض جدا).

خلاصة الفصل

تعتبر القدرات المؤسسية محورا أساسيا من محاور تحقيق الأهداف المرسومة فهي العامل الذي يعطي أكبر دقة ومعيارية لنشاط الهيئات العامة وكذلك يعطي المزيد من الاتساق والرؤية لمشروع تحديث الإدارات العمومية ومن خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل نلخص الى ان على الإدارات السعي جاهدة للظفر بقدرات مؤسسية تمكنها من الاستمرار والبقاء باعتبارها أحد ركائز تطور المجتمعات حيث بات من الثابت ان الإدارة الجيدة مع إمكانيات مادية متواضعة وقدرات مؤسسية يمكن ان يؤدي الى تحقيق نتائج افضل من تلك التي تؤديها إدارة سيئة.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي لتقييم القدرات

المؤسسية للإدارات العمومية

مقدمة

لاستكمال الدراسة النظرية يستوجب علينا دراسة تطبيقية لموضوع تقييم القدرات المؤسساتية للإدارات العمومية، ولهذا الغرض سينصب اهتمامنا على دراسة ميدانية في -ولاية قالمة- التي تعتبر جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية وتنشأ بقانون فهي كوحدة إدارية تتوفر على الشروط: اسمها، مركزها الإداري، وحدودها الإقليمية فهي تعد همزة وصل بين ما تحتاج اليه الهيئات الإدارية المحلية من جهة وبين الهيئات الإدارية المركزية من جهة أخرى، كما لها اختصاصات متعددة حيث تضطلع بالمهام الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في إقليم الولاية كذلك تتوفر على مجموعة من القدرات البشرية والتكنولوجية والتنظيمية وغيرها، التي يجب العمل على تقييمها وستتطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني : منهجية الدراسة؛

المبحث الثالث : مناقشة النتائج وفق الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

أولاً: نشأة وتعريف الولاية

1- نشأة الولاية: بعد الاستقلال ورحيل المستعمر الفرنسي، تمت الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية عقب الاستقلال وتم تقليص عدد البلديات لإمكانية إدارتها وتسييرها، ولقد مر التنظيم الإداري للجماعات المحلية بعد الاستقلال بعدة مراحل، وكان أهمها صدور القانون رقم 90/08 المؤرخ في 04 افريل 1990 المتعلق بالبلدية والقانون 90/09 المؤرخ في 07 افريل 1990 المتعلق بالولاية.

ثم صدر القانون الجديد المتعلق بالولاية في ظل حركة تشريعية واسعة، استلزمها المرحلة الحالية، وهذا لتدارك النقائص السابقة، بحيث جاء معدلا للقانون 90/09 المؤرخ في 07 افريل 1990 وصدر تجاوبا مع النصوص الجديدة لا سيما قانون البلدية الجديد والقانون العضوي في نشاطها وتنظيمها ووسائلها ومنازعاتها.

تضمن القانون الجديد منها مادتين تخصان الاحكام الختامية موزعة على سبعة (7) أبواب وثمانية عشر (18) فصلا، كما تضمن النص اثنان وثلاثون (32) إحالة على التنظيم، مما سيشكل صعوبة في وضعه حيز التنفيذ إذا لم تصدر هاته النصوص في الوقت المناسب.

2- تعريف الولاية:

بموجب القانون رقم 12/07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتضمن قانون الولاية، تعتبر الولاية "جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية وتنشأ بقانون"¹.

ويعرفها القانون رقم 90/09 المؤرخ في 07/04/1990 المتعلق بالجماعات على انها "جماعة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة"².

ولعل ما يعبر عن الإدارة الشعبية للمواطن في تسيير شؤون الولاية هو تسييرها من طرف الممثلين المنتخبين لسكان الولاية إضافة للوالي والجهاز التنفيذي المعين من طرف الإدارة المركزية.

¹ الشريف بن حبش، التمويل المحلي واشكالية العجز في ميزانية البلدية، منشورة على الموقع الالكتروني

<http://benhebichecherif.maktooblog.com>

² القانون رقم 90/09 المؤرخ في 07/04/1990 المتعلق بالولاية، ص ص 52، 53.

تنشأ الولاية بموجب قانون تصدره الهيئات الإدارية المركزية، يحدد فيه اسم الولاية، مركزها الإداري وحدودها الإقليمي، ولا يتم تعديل هذه الأخيرة بموجب مرسوم يصدر بناء على تقرير وزير الداخلية وباقتراح من المجلس الشعبي الولائي.

فالولاية كوحدة إدارية تتوفر على جميع الشروط السابقة الذكر للامركزية الإدارية.

ثانيا: خصائص واهداف الولاية

1- خصائص الولاية

الولاية كوحدة إدارية تتوفر على جميع الشروط، حيث انها تمتاز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي الهيئات الإدارية وهي كالتالي¹:

- الولاية عبارة عن مجموعة إدارية لا مركزية إقليمية وليست مصلحة فنية او مرفقية فقد منحت الاستقلال او الشخصية المعنوية، ومنحت قسطا من سلطة الدولة على أساس إقليمي جغرافي وليس على أساس فني موضوعي؛
- تعد الولاية همزة وصل بين ما تحتاج اليه الهيئات الإدارية المحلية من جهة، وبين الهيئات الإدارية المركزية من جهة أخرى، فهي بذلك تعبر عن صورة النظام اللامركزي الإداري النسبي لا صورة اللامركزية المطلقة مثل البلدية؛
- تعبر الولاية عن اللامركزية النسبية بصورة أوضح وتتجسد هذه الصورة التي تمتاز بها الولاية في كونها تتكون من جهازين، جهاز منتخب من طرف المواطنين، ويتجسد ذلك في المجلس الشعبي الولائي وجهاز يعين من طرف الإدارة المركزية ويتمثل في الوالي والجهاز التنفيذي للولاية.

- تتوفر الولاية على ميزانية خاصة بها، يصادق عليها المجلس الشعبي لتمويل الاعمال والبرامج المتعلقة ب:

- التنمية المحلية ومساعدة البلديات؛

- تغطية أعباء تسييرها؛

- المحافظة على املاكها وترقيتها.

¹ <http://bibliotheque-saidhamdin.e-monsite.com>.

2- أهداف الولاية

من اهم الأهداف التي تسعى الولاية لتحقيقها هي¹:

2-1- الأهداف السياسية: وتمثل في:

- الديمقراطية والمشاركة: تعتبر الديمقراطية والمشاركة من بين اهم الأسباب السياسية الأساسية في إدارة الشؤون المحلية تجسيدا لمبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم في إدارة البرامج الإنمائية والخدمات، لكون ان الجماعات المحلية هي القاعدة النموذجية لنظام الحكم الديمقراطي في الدولة؛
- تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة: وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة؛
- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي بفضل ما تساهم به الجماعات المحلية للقضاء على تسلط القوى السياسية داخل الدولة.

2-2- الأهداف الإدارية: وتمثل في:

- القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية، حيث تنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية الى هيئات واشخاص يدركون طبيعة الحاجات ويستجيبون لها بدون عائق او روتين، برقابة واشراف المستفيدين من تلك الخدمات؛
- تحقيق الكفاءة الإدارية؛
- خلق روح التنافس بين وحدات الجماعات المحلية كإدارة ومنح فرصة للمحليات للتحريب والابداع والاستفادة من أداء بعضها البعض كنتيجة لذلك؛
- تقريب المستهلك من المنتج، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على ادارتها وقيمونها ويمثلون جهود المستفيدين منها ويشتركون معهم في تمويلها.

¹ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 1، 2012، ص 110.

2-3- الأهداف الاجتماعية: وتمثل في:

- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حرته وارادته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون الاجتماعية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للبلاد؛
- إحساس الافراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية، وتخفيف اثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها؛
- الجماعات المحلية كإدارة هي وسيلة للحصول الافراد على احتياجاتهم واشباع رغباتهم واتساع ميولهم؛
- الجماعات المحلية تعتبر أداة ربط بين الإدارة الحكومية والقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات واولويات المجتمع المحلي ووسائل تنميته اقتصاديا واجتماعيا.

ثالثا: الهيكل التنظيمي :

الوالي هو السلطة المركزية واللامركزية من خلال الوظائف الموكلة إليه كممثل للدولة وممثل للولاية، حيث يعبر عن اهتمامات المواطن عندما تكون السلطة اللامركزية الاقليمية، ويقوم بدور المخول إليه كمندوب الوزير أو الحكومة في صفة المركزية الادارية، لكن هذه المهمة لا يقوم بها لوحده بل سخرالمشروع مجموعة من الأجهزة تساعده في وظيفته، وتمثل أساسا في الأمانة العامة، المفتشية العامة، مديرية التنظيم والشؤون العامة، مديرية الإدارة المحلية والديوان بالإضافة إلى الدائرة والمجلس الشعبي الولائي، ومن هنا سنتطرق إلى دور كل جهاز¹ :

1- الأمانة العامة: يوجد على رأس الأمانة العامة أمين عام، يتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي، طبقا لنص المادة

الأولى الفقرة الثانية من المرسوم الرئاسي رقم 99-240 المؤرخ في 27/10/1999، ويمكن تنظيم الأمانة

العامة في ثلاث مصالح هي :

- **مصلحة التلخيص:** وتضم ثلاث مكاتب وهي : مكتب التنسيق، مكتب التنظيم و مكتب الصفقات
- **مصلحة التوثيق :** وتضم مكتبين هما: مكتب التلخيص ومكتب الوثائق وبنك المعلومات.
- **مصلحة الأرشيف :** وتضم مكتبين هما: مكتب الحفظ ومكتب الاعلام والمساعدة.

¹ حمدي خديجة وبلحاج هجرية، **التنظيم الإداري في الجزائر**، مذكرة استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، 2017، ص 133

2- ديوان الوالي :

يعتبر هذا الجهاز من الأجهزة الحساسة والمقرية من الوالي، نظرا لمكانته ودوره بالنسبة لمصالح إدارة الوالي، فهو جهاز يوضع لمساعدة الوالي وبالتالي فهو تحت سلطته المباشرة، ويتولى إدارته رئيس الديوان الذي يعتبر بدوره من المناصب العليا في الدولة يعين بموجب مرسوم تنفيذي وحسب المادة 09 من المرسوم التنفيذي 94-215، يتلقى رئيس الديوان في حدود اختصاصه تفويض الامضاء من الوالي.

ونلاحظ أن عدد لأعضاء الديوان يتغير حسب حجم العمل في الولاية، فولاية قلمة محل الدراسة يضم الديوان فيها 07 ملحقين بالديوان، كما نجد في الواقع أنه في بعض الأحيان يكلف أحد الملحقين بالديوان بمهام متعلقة بالدائرة أو مهام متعلقة بإحدى المديريات التنفيذية التي تخص قطاع معين، إلا أنه ونظرا لنقص التكوين وعدم احترام التنظيم والصلاحيات يحدث بعض التداخل في الصلاحيات¹. ويفرض رئيس الديوان في حدود اختصاص بالامضاء عن الوالي من أجل مساعدة الوالي في بعض مهامه.

3- المفتشية العامة :

تتولى المفتشية العامة سلطة الوالي مهمة عامة ودائمة لتقوم نشاط الأجهزة والمؤسسات غير الممركزة واللامركزية، الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، ويسير المفتشية مفتش يعين بموجب مرسوم تنفيذي ويساعده مستشار و ثلاثة مفتشين، بينهم الوالي على أن يبلغ الوالي بتقارير التفتيش التي يجرها المفتشون عقب انتهاء مهامهم ويرسل ملخص منها إلى الوزارة الوصية.

4- مديرية التنظيم والشؤون العامة:

يسيرها مدير يعين بموجب مرسوم تنفيذي وتتكون من ثلاث مصالح تتمثل في:

- مصلحة التنظيم العام: وتضم ثلاث مكاتب هي: مكتب حركة مرور السيارات، مكتب المؤسسات المصنفة ومكتب الجمعيات والانتخابات.
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: وتضم ثلاث مكاتب هي: مكتب نزاع الملكية والمنازعات، مكتب القرارات ومداوات البلديات ومكتب القرارات ومداوات الولاية.
- مصلحة تنقل الأشخاص: وتضم مكتب تنقل المواطنين، مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية ومكتب تنقل الأجانب.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-127 المؤرخ في 06/05/1990 الذي يتضمن كفاءات التعيين في بعض وظائف الدولة العليا، الجريدة الرسمية، العدد 20، سنة 1990

وتقوم مصالح التنظيم والشؤون العامة بما يلي :

- تسهر على تطبيق التقنين العام واحترامه
- تضمن مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي
- تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية
- تتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية أو الوضع تحت حماية الدولة.

5- مديرية الإدارة المحلية:

يسيرها مدير معين بموجب مرسوم تنفيذي وتمثل مهمتها السياسة في التنسيق بين الولاية و البلدية و ممارسة الوصاية عليها، و تتكون من ثلاث مصالح، تضم كل مصلحة ثلاثة مكاتب كما يلي :

- مصلحة الموظفين: وتضم مكتب موظفي الولاية ومكتب موظفي البلديات.
- مصلحة التنشيط المحلي: وتضم مكتب الميزانيات والممتلكات والمؤسسات، مكتب الصفقات والبرامج.
- مصلحة الميزانيات والممتلكات: وتضم مكتب ميزانية الولاية، مكتب ميزانية الدولة و مكتب الممتلكات.

إضافة إلى المجلس الشعبي الولائي الذي يمثل الهيئة الثانية للولاية، حيث يمارس أعضاء المجلس مجموعة من الصلاحيات الواردة في المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23/07/1994 المتضمن تحديد أجهزة الإدارة بالولاية وهيكلها.

أما الدائرة، فالقانون لم يعتبرها هيئة من هيئات الولاية وقد أخضع تنظيم الدائرة للمرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23/07/1994 المتضمن تحديد أجهزة الإدارة بالولاية وهيكلها، وما يلاحظ أن تنظيم الدائرة كان عن طريق مرسوم تنفيذي وليس بقانون وأخضعت لسلطة الوالي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في هذا المبحث سيتم توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيتها من اجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث توضح من خلال الإطار النظري المنهجي، منهجية الدراسة المتبعة وتحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة.

أولا -مجتمع الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة على احدى المصالح -ولاية قالمة- حيث يشتمل مجتمع الدراسة بمجموع موظفي واطارات الولاية (مديرية التنظيم والشؤون العامة بالولاية).

ثانيا-عينة الدراسة

تم الاعتماد على العينة العشوائية حيث بالرجوع الى عدد الموظفين في المديرية، وتم توزيع 35 استمارة على 35 موظف، وتم استرجاعها كاملة، أي معدل الإجابة 100%.

ثالثا: الحدود المكانية والزمانية للدراسة

أ-الحدود المكانية: تمت الدراسة على مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية قالمة.

ب-الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة الميدانية خلال شهر مارس وأفريل 2019 وتم الاخذ بعين الاعتبار الفترة التي تم اعداد استمارة البحث فيها.

وقد تمت عملية توزيع الاستمارات على مستوى المديرية بالولاية في 2019/05/03 وتم استرجاعها يوم 2019/05/10.

ففي شهر مارس 2019: تصميم وإعداد الاستبيان

مارس-أفريل 2019: إجراء الدراسة الميدانية بمصلحة التنظيم والشؤون العامة لولاية قالمة

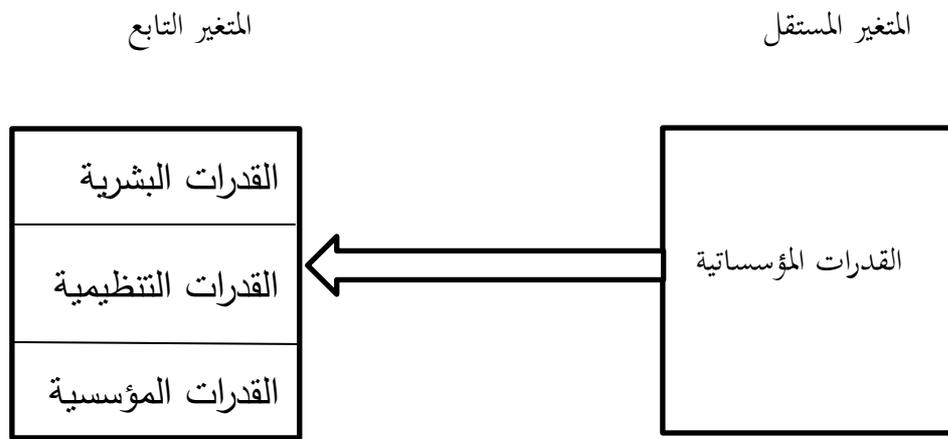
01-15 ماي 2019: توزيع واسترجاع الاستبيان

15ماي_20 جوان 2019: تحليل ومعالجة البيانات.

رابعاً- نموذج الدراسة

يعد بناء نموذج الدراسة من اهم المراحل التي تؤدي الى الوصول الى اهداف الدراسة، وانطلاقاً من إشكالية البحث وفرضيات الدراسة وأهدافها، توصل الباحث الى تقديم نموذج شامل مقترح للوقوف عند حقيقة تقييم القدرات المؤسساتية للإدارات العمومية، وفيما يلي سنوضح نموذج الدراسة الميدانية المقترح:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة

أ- القدرات المؤسساتية: هي مجموعة المعارف والمهارات والكفايات والموارد الواجب توفرها لدى المؤسسة للاضطلاع بأداء وظائفها او مهامها المطلوبة.

ب- القدرات البشرية: وهي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات والإمكانات والممارسات التي تتوفر في المورد البشري.

ج- القدرات التنظيمية: وهي قدرات المنظمة على مواكبة التغييرات البيئية واقتناص الفرص الخارجية وقدرتها على الاطلاع بشكل مستمر على كل ما هو جديد من تكنولوجيا وغيرها.

د- القدرات المؤسسية: وتتمثل في السياق المؤسسي (السياسات والتشريعات والمعايير والقيم والمعتقدات) فهة التنظيم الداخلي للمنظمة، اما بيئة الاعمال (تشمل الجوانب الخاصة بالبلد مثل: النظام الضريبي والنظام القانوني، الاستقرار السياسي).

خامسا: أدوات الدراسة الميدانية

للتمكن من الوصول الى اهداف الدراسة الميدانية تم اعتماد الأدوات التالية:

الاستبيان: هو الأداة الأساسية التي استخدمت لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، وتم استعمال مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى اليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويرسل الاستبيان بالبريد او باي طريقة أخرى الى مجموعة من الافراد او المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعقبها ثم اعادتها للباحث".

الملاحظة: تعتبر الملاحظة من المراحل التمهيديّة التي تستعمل في البحث بعد طرح المشكل ومحاولة الوصول الى تفسيرات واقعية للتساؤلات والافتراضات السابقة واثراء معلوماتنا من خلال إجابات افراد عينة الدراسة بعد تحليل البيانات الواردة في الاستبيان.

المقابلة: بهدف الوصول الى معلومات أكثر دقة قمنا بإجراء مقابلة مع إطارات الولاية التي كان لها العديد من التوضيحات فيما يخص موضوعنا.

تصميم الاستمارة: باعتبار الاستمارة أداة أساسية لجمع المعلومات، تم التأكد من مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات وذلك بإخضاعها للاختبارات التالية:

-قمنا بقابلات شخصية وزيارات ميدانية لولاية قلمة لمحاورة العديد من الموظفين والاطارات.

-قمنا بعدها بتحديد مكونات الاستمارة، حيث تتكون من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** خصص للبيانات الشخصية والوظيفية مثل: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الحالي، سنوات الخبرة).
- **القسم الثاني:** خصص لتقييم القدرات المؤسساتية لولاية قلمة، وينقسم الى ثلاث محاور أساسية حيث يشمل كل محور مجموعة من العبارات الموضحة وفق الجدول ادناه:

جدول رقم (2): محاور تقييم القدرات المؤسسية

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	الرمز
الاول	تقييم القدرات على المستوى البشري	18	من 1-18
الثاني	تقييم القدرات على المستوى التنظيمي	12	من 1-12
الثالث	تقييم القدرات على المستوى المؤسسي	16	من 1-16

المصدر: من اعداد الطلبة

أسباب استخدام الاستمارة

- أسئلة الاستمارة سهلة بسيطة يستطيع المبحوث الإجابة بنعم او صحيح او وضع إشارة اكس (X) امام الإجابة المرغوب فيها عكس المقابلة التي تتطلب الإجابة في جملة؛
- افراد مجتمع الاستمارة أكثر من مجتمع المقابلة وبالتالي نستطيع التعميم أكثر؛
- تحليل نتائج الاستمارة نعبه بالأرقام في حين يعجز الباحث الذي اعتمد تقنية المقابلة على الوصف والتحليل خاصة إذا كان رصيده اللغوي ناقص؛
- ان نجاح الاستمارة يعتمد الى حد كبير على رغبة المستجيب في التعاون وإعطاء معلومات موثوقة ودقيقة؛
- ان الإجابة على أسئلة المقابلة تتأثر بحرص المستجيب على نفسه، وبرغبته بان يظهر بمظهر إيجابي ويتردد في إعطاء معلومات بمعزل عن نفسه وبدوافعه ان يرضي الشخص الذي يجري المقابلة في حين ان الاستمارة مجهولة المعلومات الشخصية، بحيث يستطيع التعبير بحرية.

-مقياس الدراسة: بغرض تسيير معالجة الاستبيان تم تحديد مقاييس الإجابات باستخدام مقياس ليكارت ذي خمس درجات، لقياس راي افراد عينة الدراسة بشأن الأسئلة التي تضمنها الاستبيان، بحيث تم تحديد مجالات الإجابة على الأسئلة واوزان الإجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (3): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان واوزانها

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين

ليتم بعد ذلك حساب المدى ($4=1-5$) ، ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي ($0.8=4/5$)، بعد ذلك تم إضافة القيمة الى اقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ليتم بعد ذلك تحديد اتجاه الإجابة حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي:

الجدول رقم (4): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[1.80-1]	[2.60-1.81]	[3.40-2.61]	[4.20-3.41]	[5-4.21]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين

-صدق وثبات الدراسة: للتأكد من صدق بيانات الاستبيان وقدرته على تحقيق اهدافنا المرجوة منه، استخدمنا معامل الثبات "الفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث بلغ معامل المحاور الثلاثة نسبة 0.93% وهي نسبة ذات اعتمادية عالية، تعني هذه النسبة انه إذا اعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة سيعيدون نفس اجاباتهم الأولى وهو ما يدل على درجة عالية من الثبات لجميع أسئلة الاستبيان.

الجدول رقم (5): قيمة معامل الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل ثبات الفا كرونباخ	عنوان المحور	تسلسل العبارات
0.899%	تقييم القدرات على المستوى البشري	من 1-18
0.928%	تقييم القدرات على المستوى التنظيمي	من 1-12
0.936%	المعدل العام للثبات	من 1-30

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المتحصل عليها من مخرجات spss

-أدوات التحليل الإحصائي: تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات، وتحديدًا فانه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس النزعة المركزية:

- الوسط الحسابي mean: يهدف التعرف على تقييمات المبحوثين لكل فقرة.
- الانحراف المعياري Déviation Standard: لقياس درجة تشتت قيم إجابات مجتمع الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة.
- الإحصاء الوصفي Descriptive Statistiques: وذلك بوصف اراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ويتضمن:
- النسب المئوية: لاستنباط اتجاهات البيانات المبوبة حسب كل فقرة من فقرات الدراسة، وذلك لتدعيم صحة الفرضيات الأساسية او عدم صحتها.
- جدول التوزيع التكراري Fréquences: وهي تعكس مدى تركيز الإجابات لصالح او لغير صالح فرضية معينة.
- اختبار (One Sample t-test): اذا استخدم لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بدراسة البيانات وتحليلها وفق الأهداف والفرضيات الموضحة، حيث يتم دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الأولية الى جانب تحليل إجابات مفردات العينة على العبارات التي تضمنها الاستبيان، ومن ثم اختبار الفرضيات.

أولاً: التحليل الاحصائي لمحاور الاستمارة

1- التحليل الاحصائي للمتغيرات الديمغرافية

يتم استخدام الجزء الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة

1-1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

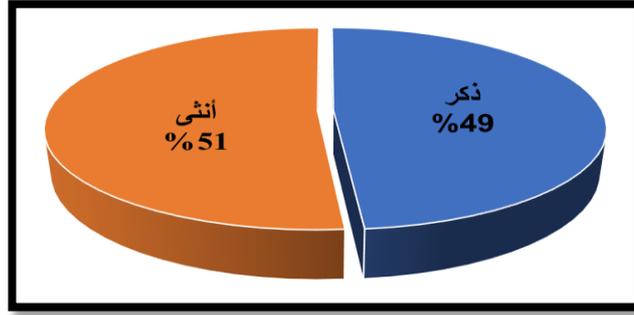
يبين الجدول التالي توزيع افراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (6): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
48,6	17	ذكر
51,4	18	أنثى
100,0	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (2): تمثيل افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول

التعليق: من خلال الشكل رقم (2) نلاحظ مفردات العينة من حيث الجنس هم من فئة الذكور وذلك بنسبة 80 % من أفراد العينة، بينما فئة الإناث فتمثل نسبة قليلة والمتمثلة بـ 20%، وهو ما يترجم تركيبة المجتمع أي نسبة الذكور بالنسبة للإناث وهو على الأقل ما صدقناه أثناء التوزيع.

1-2- توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

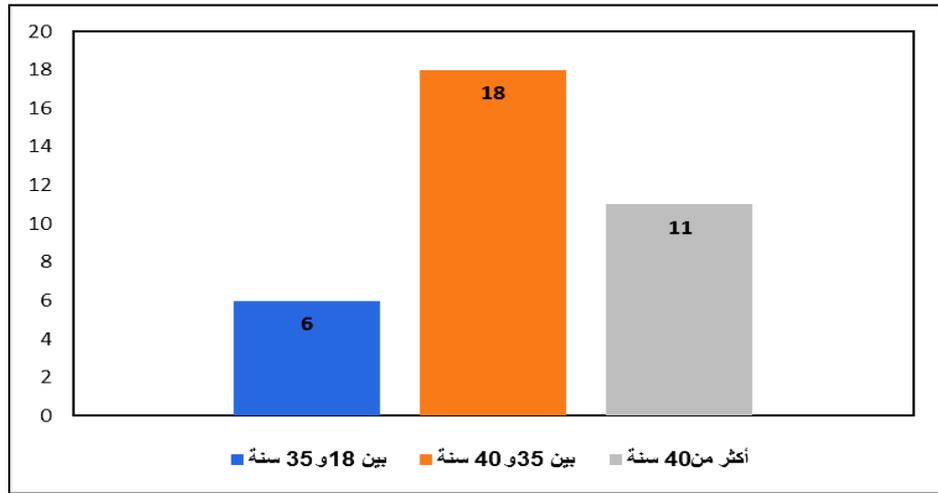
تم تقسيم افراد العينة حسب العمر الى خمسة فئات حسب الجدول التالي:

الجدول (7): توزيع افراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	البيان
17,1	6	بين 18 و 35 سنة
51,4	18	بين 35 و 40 سنة
31,4	11	أكثر من 40 سنة
100,0	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (3): تمثيل افراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول

التعليق: من خلال الشكل (3) نلاحظ ان الفئة العمرية من 35 الى 40 سنة تشكل اعلى نسبة وهي 18%، ثم تليها نسبة 11% للفئة العمرية الأكثر من 40 سنة، ثم بعد ذلك تأتي مانسبته 6% من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 18 الى 35 سنة هذا دلالة على ان معظم الدراسة هم شباب وبالتالي مازال المسار الوظيفي طويلا، وعليه فان إدارة المؤسسة امام فرصة الاستثمار في هذا الجانب من خلال اجراء العديد من الدورات التكوينية من اجل رفع مستوى المعارف والمهارات.

1-3- توزيع افراد العينة حسب الخبرة العلمية

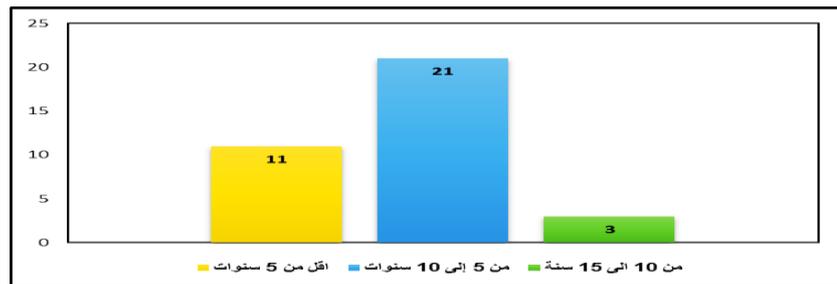
يتم توزيع الافراد حسب الخبرة العلمية كما يلي:

الجدول (8): توزيع افراد العينة حسب الخبرة العلمية

النسبة	التكرار	البيان
31,4	11	أقل من 5 سنوات
60,0	21	من 5 إلى 10 سنوات
8,6	3	من 10 إلى 15 سنة
100,0	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل (4): تمثيل افراد العينة حسب الخبرة العلمية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول

التعليق: نلاحظ من خلال الشكل (4) المتعلق بالخبرة العلمية فنجد ان 21% من افراد العينة كانت خبرتهم من 5 الى 10 سنوات، وان 11% لديهم اقدمية اقل من 5 سنوات، ثم نجد نسبة 3% من افراد العينة كانت خبرتهم من 10 الى 15 سنة، مما يدل على ان المؤسسة تراعي تنوع الفارق العمري مما يخلق مجتمع مختلف الاعداد اذ يجمع ما هو في قمة العطاء وما هو في بداية العطاء.

1-4- توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

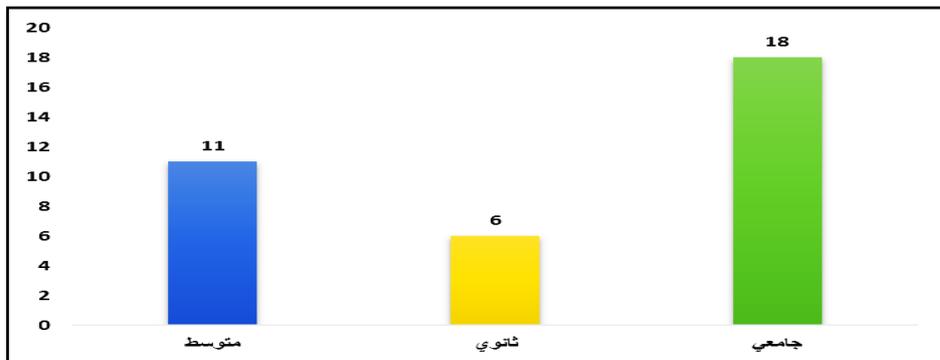
يتم توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول (9): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	البيان
31,4	11	أقل من 5 سنوات
60,0	21	من 5 إلى 10 سنوات
8,6	3	من 10 إلى 15 سنة
100,0	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (5): تمثيل افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول

التعليق: يتضح من خلال الشكل (5) الذي يمثل افراد العينة حسب المستوى التعليمي، ام المستوى الجامعي هو الذي يمثل النسبة الكبيرة ب 18% ، بينما المستوى المتوسط يمثل نسبة 11%، في حين نجد نسبة ثانوي تمثل 6% فقط، ومنه فان فئة المستوى التعليمي الأكثر تكرر في عينة الدراسة تميل الى المستوى الجامعي، وهذا دليل على ان إدارة المؤسسة تستطيع ان تسيير عملية التعلم التنظيمي باعتبار ان القاعدة تقول "كلما كان المستوى التعليمي اعلى كلما كانت درجة مقاومة التغيير اقل".

1-5- توزيع افراد العينة حسب النشاط الممارس (نوع المنصب)

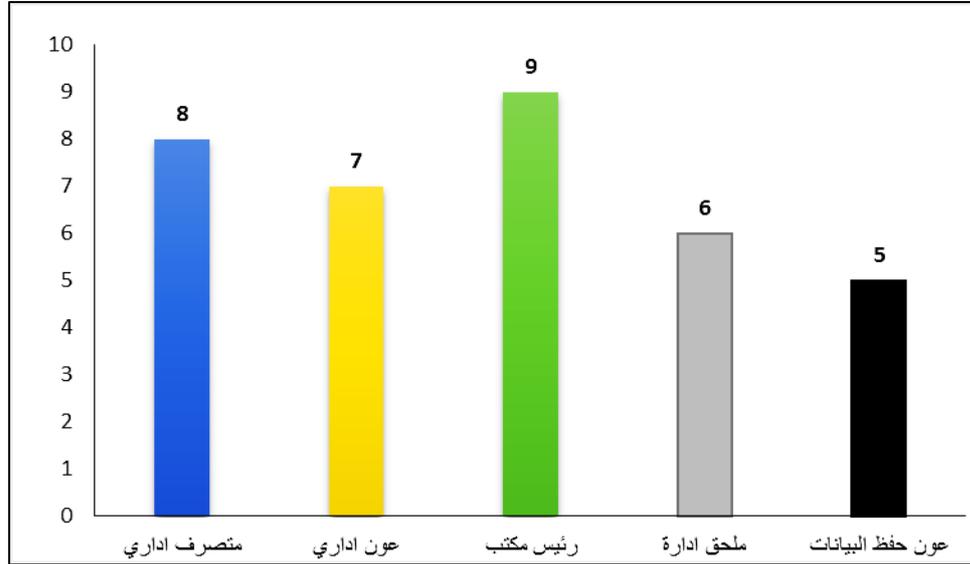
يتم توزيع الافراد حسب نوع المنصب كما يلي:

الجدول (10): توزيع افراد العينة حسب نوع المنصب

النسبة	التكرار	البيان
22,9	8	متصرف اداري
20,0	7	عون اداري
25,7	9	رئيس مكتب
17,1	6	ملحق إدارة
14,3	5	عون حفظ البيانات
100,0	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (6): تمثيل افراد العينة حسب نوع المنصب



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول

التعليق: يتضح من خلال الشكل (6) الذي يمثل افراد العينة حسب نوع المنصب او النشاط الممارس ام منصب رئيس مكتب يمثل النسبة الكبيرة ب 9%، بينما منصب متصرف اداري يمثل نسبة 8%، ثم يليه منصب عون إدارة بنسبة 7%، ثم منصب ملحق إدارة بنسبة 5%، في حين نجد عون حفظ البيانات يمثل اقل نسبة 5%.

2- معرفة مدى تقييم الولاية للقدرات على المستوى البشري

تحليل اراء المبحوثين لفقرات المحور الأول المتعلق بتقييم القدرات على المستوى البشري.

الجدول رقم (11): تقييم مفردات العينة للمحور الاول

المحور	رقم السؤال	السؤال	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الإجابة	الترتيب
مدى تقييم القدرات على المستوى البشري	1	تمتلك المصلحة موارد بشرية تلي احتياجاتها	3,31	0,932	17	محايد	
	2	يتم ممارسة عملية الاستقطاب لكوادر وكفاءات جيدة للمصلحة	3,37	0,942	14	محايد	
	3	تستقطب المصلحة الافراد الذين يمتلكون خبرات كافية	3,46	0,950	13	موافق	
	4	تولي المصلحة أهمية كبيرة للتعيين	3,60	0,881	8	موافق	
	5	تلجأ المصلحة الى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات	3,37	1,215	15	محايد	
	6	تعتمد المصلحة على مصادر داخلية للتعيين	3,51	1,245	12	موافق	
	7	تتوافر لدى المصلحة خطة تدريبية لتطوير أداء المورد البشري	3,63	1,087	7	موافق	
	8	تعتمد المصلحة على سياسة واضحة في تحسين الأداء	3,37	1,190	16	محايد	
	9	تتبع المصلحة نظام خاص لرفع أداء الموظفين	3,54	0,817	9	موافق	
	10	تعمل المصلحة على تقوية روح الانتماء وتعزيز الثقة بالنفس	3,77	0,843	2	موافق	
	11	تعمل المصلحة على الرفع من معنويات العاملين	3,71	0,825	3	موافق	
	12	تطبق المصلحة سياسة مشاركة الموظفين في مختلف القرارات التي يتم اتخاذها	3,63	0,877	5	موافق	
	13	المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين رضا الموظفين	3,66	0,838	4	موافق	
	14	تعتمد المصلحة على استخدام التكنولوجيا	3,83	0,822	1	موافق	
	15	المعارف المكتسبة من التكنولوجيا تساعد على رفع أداء الموارد البشرية	3,63	1,003	6	موافق	
	16	تمتلك المصلحة سياسات تحدد صلاحياتها ومسؤوليات كل وظيفة	3,54	1,067	10	موافق	
	17	تستعين المصلحة بخبرات تخصصية في البرامج التدريبية	3,51	0,919	11	موافق	
	18	ترى ان التحفيز الجيد يؤدي الى أداء جيد	3,31	0,932	18	محايد	
الإجمالي			3,55	0,605		موافق	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان ومخرجات spss

التعليق: يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (11) ان المتوسط الحسابي العام للمحور "مدى تقييم القدرات على المستوى البشري" والذي يقع ضمن كجال التقييم متوسط يساوي (3.55) وهذا يعني ان استجابات العينة كانت إيجابية على جميع العبارات اذ تبين ان المتوسطات الحسابية لهذا المحور قد تراوحت ما بين (3.31-3.83) وان العبارة رقم (14) التي تنص على "تعتمد المصلحة على استخدام التكنولوجيا" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.822) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة موافق، في حين ان العبارة رقم (18) والتي تنص على "ترى ان التحفيز الجيد يؤدي الى أداء جيد" هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري بلغ (0.932) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة محايد.

وهذا يعني ان تقييم القدرات على المستوى البشري يلعب دورا هاما داخل الولاية حيث تعتبر الموارد البشرية من اهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها لذا تعتمد المؤسسة على استخدام التكنولوجيا لتطوير وتنمية هذه القدرات البشرية وتوسيع خبراتها ومداركها عن طريق وسائل تعليمية مساعدة ترتقي بها الى مستوى عال من المعرفة الفكرية والعلمية، وتوفر عليها الاجهاد والاعياء في العمل وتحتزل لها الوقت وتمدها بالراحة وتمنحها هامشا إضافيا من تطوير ذاتها.

3- معرفة مدى تقييم الولاية للقدرات على المستوى التنظيمي

تحليل اراء المبحوثين لفقرات المحور الثاني المتعلق بتقييم القدرات على المستوى التنظيمي

الجدول رقم(12): تقييم مفردات العينة للمحور الثاني

عنوان المحور	رقم السؤال	السؤال	الحساب المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
مدى تقييم القدرات على المستوى التنظيمي	19	تسعى الولاية الى تحويل المعرفة الضمنية للموظفين الى معرفة صريحة	3,74	1,094	5	موافق
	20	تشجع الولاية أسلوب بناء فرق العمل لتوليد أفكار إبداعية	3,71	1,178	7	موافق
	21	تعمل الولاية على تشكيل وحدات متخصصة للتعليم المعرفي من بيئة العمل	3,74	1,010	3	موافق
	22	يناقش الموظفون الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها	3,74	0,950	2	موافق
	23	نصف البرامج التي تستخدمها الولاية بانها ذات أغراض متعددة	3,63	1,165	11	موافق
	24	للولاية القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة	3,86	1,004	1	موافق
	25	لدى الولاية مقدرة على استخدام مواردها بتكلفة متدنية	3,66	1,083	10	موافق
	26	للولاية القدرة على بناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع التغيرات البيئية	3,60	1,006	12	موافق
	27	المعلومات الموجودة على شبكة الولاية واضحة وسهلة الاستعمال	3,66	0,998	8	موافق
	28	الشبكات المعمول بها تحتوي على خدمات وتطبيقات جديدة بسرعة عالية	3,74	1,039	4	موافق
	29	لدى الولاية ارتباط لشبكات إدارات أخرى ذات العلاقة	3,66	0,906	9	موافق
	30	الزيادة المستمرة في حجم المعلومات المتبادلة على شبكة الولاية تسهل عملية الوصول للمعلومات لكافة الموظفين.	3,71	1,178	6	موافق
	الإجمالي			3,70	0,78	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان ومخرجات spss

التعليق: يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (12) ان المتوسط الحسابي العام للمحور "مدى تقييم القدرات على المستوى التنظيمي" والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط يساوي (3.70) وهذا يعني ان استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات اذ تبين ان المتوسطات الحسابية لهذا المحور قد تراوحت ما بين (3.60-3.86) وان العبارة رقم (24) التي تنص على "للولاية القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري بلغ (1.004)

وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة موافق، في حين ان العبارة رقم (26) التي تنص على "للولاية القدرة على بناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع التغييرات البيئية" هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري بلغ (1.006) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة موافق.

تؤكد هذه النتائج على ان ادارة المؤسسة لها القدرة على استخدام قدراتها التنظيمية بتكلفة متدنية للتعامل مع التغييرات البيئية الحاصلة والاستجابة السريعة لهذه التغييرات.

4- معرفة مدى تقييم الولاية للقدرات على المستوى المؤسسي

تحليل اراء المبحوثين لفقرات المحور الثالث المتعلق بمدى تقييم القدرات على المستوى المؤسسي

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (31)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابة		كيف يمكن للولاية ان تنتج أكثر بتكاليف اقل	تسلسل العبارات	رقم المحور
		%	ت			
1,865	4,14	8,6	3	• الاستثمار في العنصر البشري	31	الثالث
		14,3	5	• التحفيز على الابداع		
		17,1	6	• وضع الشخص المناسب في المكان المناسب		
		14,3	5	• توفير ظروف ملائمة		
		17,1	6	• خلق الثقة بين الولاية وموظفيها		
		17,1	6	• تحسين أساليب وطرق التوظيف		
		11,4	4	• استغلال الكفاءات		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (13) المتعلق بالعبارة رقم (31) بلغ المتوسط الحسابي (4.14) وانحراف معياري (1.865) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (موافق).

ومنه نرى ان الولاية تعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتعمل على خلق الثقة بينها وبين موظفيها وتسعى للتحسين من أساليب التوظيف.

الجدول رقم (14): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للعبارة رقم (32)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة		كيف يمكن للولاية استخدام هيكل حوافز قوي لاستئصال امراض البيروقراطية؟	المتوسط الحسابي	رقم المحور
		%	ت			
1,599	2,83	28,6	10	<ul style="list-style-type: none"> • الاستماع للموظف • العمل الجماعي • عدم التمييز • الرقابة على الأداء • الاعتماد على الطرق الحديثة لتقديم الخدمة وتسهيلها • توفير حوافز مادية ومعنوية للموظفين 	32	الثالث
		17,1	6			
		22,9	8			
		11,4	4			
		14,3	5			
		5,7	2			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (14) المتعلق بالعبارة رقم (32) بلغ المتوسط الحسابي لها (2.83) وانحراف معياري (1.599) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (محايد)

من خلال تحليل معطيات الجدول نرى ان الولاية تفتح باب المناقشة بينها وبين عمالها ولا تقوم بالتمييز بينهم على غرار انها لا تقوم بتحفيزهم لدفعهم للعمل أكثر.

الجدول رقم(15): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للعبارة رقم(33)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابة		كيف يمكن للولاية ان تكون على اتصال أفضل بالموظفين وذلك لجعل الخدمات العامة أكثر استجابة لمطالبهم؟	تسلسل العبارات	رقم المحور
		%	ت			
0,7390	1,57	57,1	20	<ul style="list-style-type: none"> • شبكات التواصل الاجتماعي • وضع صناديق خاصة بالآراء والمقترحات • الإنسانية والليونة في الاتصال 	33	الثالث
		28,6	10			
		14,3	5			

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (15) المتعلق بالعبارة رقم (33) نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت (1.57) والانحراف المعياري (0.7390) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (غير موافق بشدة).

نجد ان الولاية تتواصل مع عمالها عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي لجعل الخدمات أكثر استجابة لمطالب العمال.

الجدول رقم (16): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للعبارة رقم(34)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابة		كيف يمكن للولاية ان تجعل البرامج والخدمات العامة أكثر كفاءة من خلال تحويل إدارة تلك الخدمات بأسلوب لامركزي؟	تسلسل العبارات	رقم المحور
		%	ت			
1,269	2,49	28,6	10	<ul style="list-style-type: none"> • تعيين مهام أكثر للبلديات والدوائر • عن طريق اصدار قرارات تحد من حرياتهما • التحسين الدائم والمستمر للخدمات • جلب أحسن الكفاءات المتوفرة • تحفيز المورد البشري 	34	الثالث
		22,9	8			
		28,6	10			
		11,4	4			
		8,6	3			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (16) المتعلق بالعبارة رقم (34) نلاحظ ان المتوسط الحسابي بلغ (2.49) والانحراف المعياري (1.269) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (غير موافق) نجد من خلال الجدول ان الولاية تسعى للتحسين الدائم والمستمر للخدمات المقدمة من خلال تحويل إدارة تلك الخدمات بأسلوب لامركزي.

الجدول رقم (17): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للعبارة رقم(35)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة		كيف يمكن للولاية ان تحسن من قدرتها المؤسسية في إدارة ومتابعة السياسة العامة؟	تسلسل العبارات	رقم المسحور
		%	ت			
0,8570	2,97	28,6	10	<ul style="list-style-type: none"> • التكيف الدائم والمستمر لكل التغييرات • تكوين الموظفين • انتداب أحسن الكفاءات • الفصل في الاختصاصات 	35	الثالث
		54,3	19			
		8,6	3			
		8,6	3			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (17) المتعلق بالعبارة رقم (35) نلاحظ ان المتوسط الحسابي بلغ (2.97) والانحراف المعياري (0.8570) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (محايد). من خلال نتائج الجدول نرى ان الولاية تقوم بتكوين الموظفين وإقامة برامج تدريبية لزيادة كفاءتهم والرفع من اداءهم.

الجدول رقم (18): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للعبارة رقم (36)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة		كيف يمكن للولاية تحسين قدرتها المؤسسية للوفاء بالتزاماتها؟	تسلسل العبارات	رقم المحور
		%	ت			
1,501	3,43	14,3	5	<ul style="list-style-type: none"> • الابداع والإدارة بالأهداف • الإدارة التشاركية • عن طريق التحفيز للموظفين • التكوين وإعادة الرسكلة • خلق جو عمل مناسب 	36	الثالث
		20,0	7			
		8,6	3			
		22,9	8			
		34,3	12			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (18) المتعلق بالعبارة رقم (36) نلاحظ ان المتوسط الحسابي بلغ (3.43) والانحراف المعياري (1.501) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (موافق) من خلال معطيات الجدول نجد ان الولاية تعمل على تحسين قدرتها المؤسسية من خلال التكوين وإعادة الرسكلة وخلق جو مناسب لعمالها.

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (37)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة		هل تعتمد الولاية على إعادة الهيكلة للأقسام والإدارات وانشاء وحدات لتقديم الخدمة؟	تسلسل العبارات	رقم المحور
		%	ت			
0,4900	1,63	37,1	13	<ul style="list-style-type: none"> • لا • نعم من خلال اصدار قوانين وتنظيمات في هذا الشأن 	37	الثالث
		62,9	22			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (19) المتعلق بالعبارة رقم (37) نلاحظ ان المتوسط الحسابي لها بلغ (1.63) وبانحراف معياري (0.490) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (غير موافق بشدة) الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (38)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة		هل تقوم الولاية بتفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا؟	سلسلة	العبارة	رقم المحور
		%	ت				
1,143	2,40	28,6	10	<ul style="list-style-type: none"> . لا . نعم في حدود ما يسمح به القانون . نوعا ما . في بعض الصلاحيات 	38	الثالث	
		25,7	9				
		22,9	8				
		22,9	8				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

التعليق: من خلال الجدول رقم (21) المتعلق بالعبارة رقم (38) نلاحظ ان المتوسط الحسابي بلغ (2.40) والانحراف المعياري (1.143) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (غير موافق).

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (39)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة		هل هناك تقليص لدور الدولة من خلال الاتجاه نحو التخصيص وبرامج تخفيض الميزانية	تسلسل العبارات	رقم المحور
		%	ت			
0,568	1,97	17,1	6	<ul style="list-style-type: none"> • لا • نعم من خلال الاعتماد على أسلوب اللامركزية • لا أثر لهذا النظام 	39	الثالث
		68,6	24			
		14,3	5			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (21) المتعلق بالعبارة رقم (39) بلغ المتوسط الحسابي (1.97) والانحراف المعياري (0.568) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (غير موافق)

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (40)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة		ماهي طرق فض النزاعات القائمة في الإدارة؟ وما هو دور اللجان متساوية الأعضاء ولجان الطعن الولائية	تسلسل العبارات	رقم المحور
		%	ت			
1,296	3,29	14,3	5	<ul style="list-style-type: none"> • التفاوض مع أطراف النزاع • الحوار او الردع • البحث عن البدائل الملائمة • بطريقة ودية • أحيانا يتم اللجوء الى القضاء 	40	الثالث
		14,3	5			
		14,3	5			
		42,9	15			
		14,3	5			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (22) المتعلق بالعبارة رقم (40) بلغ المتوسط الحسابي (3.29) والانحراف المعياري (1.296) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (محايد)

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (41)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابة		ما هو دور اللجان متساوية الأعضاء ولجان الطعن الولائية؟	تسلسل	الرقم	الترتيب
		%	ت				
0,789	1,71	48,6	17	<ul style="list-style-type: none"> • دراسة ملفات الموظفين والفصل فيها • ترقية الموظفين • إعادة دراسة قرارات المجلس التأديبي 	41		الثالث
		31,4	11				
		20,0	7				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (23) المتعلق بالعبارة رقم (41) بلغ المتوسط الحسابي (1.71) والانحراف المعياري (0.789) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (غير موافق بشدة)

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (42)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة		في حالة اخلال الموظف بنظام الوظيفة العامة ماهي العقوبات التي يتعرض لها؟	تسلسل العبارات	رقم المحور
		%	ت			
1,352	2,23	40,0	14	<ul style="list-style-type: none"> . التنبيه . التوبيخ . التوقيف عن العمل . التنزيل من الدرجة . النقل الاجباري 	42	الثالث
		28,6	10			
		8,6	3			
		14,3	5			
		8,6	3			

التعليق: من خلال الجدول رقم (24) المتعلق بالعبارة رقم (42) بلغ المتوسط الحسابي (2.23) والانحراف المعياري (1.352) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (غير موافق)

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (43)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة		ما هو أكثر شيء يعكس صفو علاقات العمل بين الموظفين؟	تسلسل العبارات	رقم المحور
		%	ت			
1,976	3,91	8,6	3	<ul style="list-style-type: none"> . الغيرة والحقد . التمييز بين الموظفين . الانتماءات السياسية . تداخل المهام . المشاكل الشخصية . النميمة . عدم المساواة 	43	الثالث
		28,6	10			
		5,7	2			
		17,1	6			
		11,4	4			
		17,1	6			
		11,4	4			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (25) المتعلق بالعبارة رقم (43) بلغ المتوسط الحسابي (3.91) والانحراف المعياري (1.976) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (موافق).

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (44)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة		على أي أساس يتم تقييم الموظف؟	تسلسل العبارات	رقم الخبر
		%	ت			
1,235	3,66	5,7	2	<ul style="list-style-type: none"> • علاقته مع باقي الموظفين • مهامه القيادية • رغبته في تعلم مهارات جديدة • العمل الذي يؤديه • مردوديته والتزامه وانضباطه في العمل 	44	الثالث
		14,3	5			
		20,0	7			
		28,6	10			
		31,4	11			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (26) المتعلق بالعبارة رقم (44) بلغ المتوسط الحسابي لها (3.66) والانحراف المعياري (1.235) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (موافق)

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (45)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة		ماهي طرق التقييم المعتمدة؟	تسلسل العبارات	رقم الخبر
		%	ت			
0,852	1,74	51,4	18	<ul style="list-style-type: none"> • الانضباط في العمل • عدم تقديم غيابات بدون مبرر • طرح الانشغالات والشكاوى 	45	الثالث
		22,9	8			
		25,7	9			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (27) المتعلق بالعبارة رقم (45) بلغ المتوسط الحسابي لها (1.74) والانحراف المعياري (0.852) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (غير موافق بشدة)

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (46)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة		ما رأيك في عملية التقييم المعتمدة؟	النسبة	العبارة	رقم العنصر
		%	ت				
0,490	1,37	62,9	22	<ul style="list-style-type: none"> التقييم متعلق بالبيروقراطية رديئة جدا وغير مرضية بتاتا 	46		الثالث
		37,1	13				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (28) المتعلق بالعبارة رقم (46) بلغ المتوسط الحسابي (1.37) والانحراف المعياري (0.490) ووفقا لمقياس الدراسة فان درجة الموافقة تشير الى (غير موافق بشدة).

- المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام (T-test) لتحديد ما إذا كانت الابعاد محل الدراسة موافقا على توفرها في المؤسسة محل الدراسة من طرف اغلبية مفردات عينة الدراسة ام لا.

1- اختبار صحة الفرضية الأولى:

سيتم اختبار صحة الفرضية الأولى كما يلي:

H0: ولاية قلمة لا تعمل على تقييم القدرات على المستوى البشري

H1 : ولاية قلمة تعمل على تقييم القدرات على المستوى البشري.

الجدول رقم (29): اختبار (T-test) تقييم المؤسسة للقدرات على المستوى البشري

Sig	T	الانحراف	الوسط الحسابي	البيان
0.00	5.33	0.61	3.5563	تقييم القدرات على المستوى البشري

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال القراءة لبيانات الجدول أعلاه، نجد ان الوسط الحسابي لإجابات الافراد البالغ عددهم 35 للعبارات المذكورة لمحور تقييم القدرات على المستوى البشري هي (3.5563)، حيث ان قيمة T المحسوبة بلغت (5.33) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.684)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان ولاية قالمة تقوم بتقييم القدرات على المستوى البشري وما يؤكد ذلك قيمة sig المعنوية التي تساوي صفرا وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

2- اختبار صحة الفرضية الثانية

سيتم اختبار صحة الفرضية الثانية كما يلي:

H0 : ولاية قالمة لا تعمل على تقييم القدرات على المستوى التنظيمي.

H1 : ولاية قالمة تعمل على تقييم القدرات على المستوى التنظيمي.

الجدول رقم (30): اختبار (T-test) تقييم القدرات على المستوى التنظيمي

Sig	T	الانحراف	الوسط الحسابي	البيان
0.00	5.29	0.79	3.70	تقييم القدرات على المستوى التنظيمي

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال القراءة لبيانات أعلاه، نجد ان الوسط الحسابي لإجابات الافراد البالغ عددهم 35 للعبارات المذكورة لمحور تقييم القدرات على المستوى التنظيمي هي (3.70) وبانحراف معياري قدره (0.79)، حيث ان قيمة T المحسوبة بلغت (5.29) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.98)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان ولاية قالمة تقوم بتقييم القدرات على المستوى التنظيمي وما يؤكد ذلك قيمة Sig المعنوية التي تساوي صفرا وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

-المطلب الثالث: نتائج الدراسة

في هذا المطلب سنحاول تفسير النتائج المتحصل عليها من الدراسة لمحاور الاستبانة.

1- مناقشة النتائج وفق الفرضية الأولى

أظهرت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بتقييم القدرات على المستوى البشري مجموعة من الاستنتاجات يمكن اجمالها فيما يلي:

- "تعتمد المصلحة على استخدام التكنولوجيا" وهذا راجع الى أهمية التكنولوجيا في المؤسسات بحيث ساهمت بشكل كبير في جعل العالم الكبير كأنه قرية صغيرة وتحقق ذلك بفعل ما قدمته للمؤسسات من خلال رفع كفاءة العمل والإنتاجية، الى جانب تسريع عملية العمل وتسهيلها بالإضافة الى سهولة تواصل المؤسسة بعمالها او العمال فيما بينهم، كما انها تحقق درجة عالية من التنافس بين الشركات.

- "تعمل المصلحة على تقوية روح الانتماء وتعزيز الثقة بالنفس" فالولاء والانتماء الوظيفي يتصلان من خلال ربط الأهداف الشخصية والمهنية للعاملين مع اهداف المؤسسة ويتم ذلك بتطبيق سياسات واضحة وممارسات فعلية على ارض الواقع تجعل العامل ينقاد انقياديا لا شعوريا نحو مؤسسته بحيث يشعر انه جزء من هذه المؤسسة ليبدأ بعدها بالحرص على المساهمة والتطوير.

- "تعمل المصلحة على الرفع من معنويات العاملين" بحيث إذا كانت معنويات العاملين مرتفعة فان ذلك يؤدي الى نتائج مرغوب فيها كذلك يعتبر رفع معنويات العاملين وسيلة للحصول على إنتاجية أكبر وأداء أفضل والتميز في الأسواق.

- "المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين رضا الموظفين" بحيث تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثبات وقبول لدى العاملين بحيث يعملون على تنفيذه بحماس ورغبة صادقة، كما المشاركة الى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والافراد العاملين وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

- "تتوفر لدى المصلحة خطة تدريبية لتطوير أداء المورد البشري" وهذا راجع الى أهمية التدريب داخل المؤسسة بحيث يعمل على تطوير مهارات الموظفين وزيادة روح الابداع، زيادة الرضا الوظيفي، زيادة التفاني والاحلاص في العمل.

- "تستقطب المصلحة الافراد الذين يمتلكون خبرات كافية" حيث تعتبر عملية الاستقطاب عملية مهمة تسعى اليها المنظمة لتحقيق أهدافها المرجوة من خلال تقليل عدد المرشحين غير المؤهلين، زيادة استقرار العمالة، الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين، تقليل تكاليف النشاطات الأخرى مثل التدريب، زيادة الفاعلية لدى الفرد والمنظمة.

2- مناقشة النتائج وفق الفرضية الثانية

- "للولاية القدرة السريعة على الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة" وهذا ما يعرف بالمرونة التنظيمية لان الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين.

- "يناقش الموظفون الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها" من الأمور الأساسية المؤكدة التي تؤدي الى النجاح هي تقبل الاخطاء فالمدير الناجح او الموظف الناجح هو الذي يعرف جيدا بان قبوله لأخطائه يجعله محبوبا ويساعده على التفوق في مجال عمله.

- "تعمل الولاية على تشكيل وحدات متخصصة للتعلم المعرفي من بيئة العمل" بحيث تبرز الأهمية الاستراتيجية للتعلم المعرفي في رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وزيادة فاعليتها التنظيمية، كذلك تدعيم القدرة على الابداع والابتكار لدى الموارد البشرية، خلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة.

- "تسعى الولاية الى تحويل المعرفة الضمنية للموظفين الى معرفة صريحة" وذلك عن طريق الاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتقديم أفكار لموضوع ما او حلول لمشكلة معينة في معمل او محاضرة او دورة تدريبية، او كتابة تقرير، حيث عندما تقوم الولاية بتحويل المعرفة الضمنية للموظفين الى صريحة فإنها ستنفذ العمليات التالية: تحديد المعرفة المطلوبة وإيجادها، رصدها وامتلاكها، حفظها وتنظيمها، بثها والمشاركة فيها، استثمارها.

- "تشجع الولاية أسلوب بناء فرق العمل لتوليد أفكار إبداعية" لان أهمية فرق العمل تتمثل في توفير مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الاعمال في المنظمات الحديثة والتي لا تتوفر في العمل الفردي، كذلك تساعد في زيادة الاعتمادية بين وحدات المنظمة والافراد لإنجاز الاعمال الخاصة بكل واحد منهم.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل والذي تم فيه دراسة ميدانية -ولاية قلمة-والذي حاولنا فيه التعرف على مدى قدرة الولاية على تقييم القدرات المؤسساتية لها، حيث لفت انتباهنا محاولة الاهتمام التي تليها الولاية للقدرات الموجدة لديها، من خلال الحرص دائما على بناء، تطوير، تنمية هذه القدرات ومواكبة كل ما هو جديد في العالم الخارجي باعتبار ان تنمية وتطوير وبناء هذه القدرات هو الوسيلة الأهم التي تؤدي الى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمنظمات.

نتائج الدراسة:

- تقوم ولاية قلمة ببناء وتنمية قدرات الموظفين وهذا عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات، اعتماد برامج التدريب ، التعلم وإدارة المعرفة .
- تعتمد ولاية قلمة على التدريب الذي يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة المؤسسية، كما يساعد على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية. والتحفيز وتوليد الابتداع من أجل تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم وبالتالي الرفع من كفاءتهم ومردوديتهم.
- الرؤساء المباشرون يقومون بإعداد تقارير دورية عن أداء العاملين ومستوى قدراتهم وإمكاناتهم تساعدهم في عملية التقييم على المستوى البشري.
- الهدف من عملية تقييم القدرات المؤسسية هو معرفة نقاط الضعف لدى الموظفين والتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب والتحفيز لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.
- يتسم موظفوا ولاية قلمة بالولاء والانتماء الوظيفي داخل المؤسسة، مما يساهم في معالجة المشاكل جماعيا وتقوية روح الانتماء ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي تحسين رضا الموظفين.
- تعتمد ولاية قلمة على بناء فرق عمل لتوليد الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي زيادة الكفاءة والفعالية وتنمية القدرات للأفراد وتحسين جودة الخدمة العمومية.
- تتسم ولاية قلمة بالمرونة التنظيمية.
- ولاية قلمة تقوم بعملية تقييم القدرات على المستوى البشري بشكل دوري ومنتظم عن طريق إتباع معايير واضحة وثابتة في عملية التقييم وتتسم بالعدالة.
- تقييم القدرات على المستوى البشري يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها لاسيما طويلة الأمد باستخدام الموارد المادية والبشرية والمالية بالكفاءة والفعالية المستدامة.

- تعتمد ولاية قلمة على التكنولوجيا في الاتصال والتواصل بين الموظفين في مختلف المصالح وبين مختلف الوحدات التنظيمية من خلال برامج تقنية تسهل العملية.
- تتوفر ولاية قلمة على أنظمة مراقبة ومتابعة لتقييم القدرات المؤسساتية على المستويات الثلاثة.

إقتراحات:

- وضع الخطط والبرامج المستقبلية لتنفيذ دور بناء القدرات المؤسساتية للإدارات العمومية .
- ضرورة قيام الإدارات باستثمار بناء قدرات الموارد البشرية استثمارا امثلا في استنباط أفضل الأساليب التي تسمح بتحقيق تطور الإدارات العمومية.
- تعزيز منطوق الثقة والتعامل بشفافية وإتاحة المعلومات والمعرفة لجميع المستويات التنظيمية التي تساهم في صياغة بناء وتنمية القدرات للموارد البشرية والتي بدورها تساهم في تطوير الإدارات العمومية.
- ضرورة حرص الإدارات العمومية على استقطاب الكوادر ذات التخصصات الإدارية والإستراتيجية لتقليل النقص الموجود لديها في هذه التخصصات، لما لها من دور كبير في إدارة وعمليات ونشاطات الإدارات العمومية.
- تطبيق NPM وهو نهج في الإدارة العامة يسمى " الآلية الوقائية الوطنية " تستخدم ممارسات السوق التنافسية والمعرفة والخبرة المكتسبة في مجال " إدارة الأعمال " لتحسين الكفاءة والفعالية والأداء العام للخدمة العمومية في البيروقراطية الحديثة وهذا عن طريق مايلي :

- خفض حجم وأهمية الدولة والحد في البيروقراطية واللامركزية .

- إدخال الوظائف العامة للإدارة (التخطيط، التنظيم، الرقابة والتقييم) في أداء الحكومات.

- إعطاء المزيد من السلطة للمديرين وهو التوجه الإيجابي لاستخدام معايير الكفاءة الاقتصادية .

- خصخصة أجزاء من خدمات الدولة .

- تطبيق ما يعرف NGP وهي " الحوكمة الجديدة العامة " ويتناول الحكم NGP باعتباره عملية تعاونية من خلال التنفيذ بالإضافة الى الحكومة والعديد من الأطراف لتوفير إجابات أكثر ملائمة للأسئلة العامة ومراقبة أفضل المشاريع وأهداف البلاد.

- الإصلاح المؤسسي من خلال إعداد برامج إصلاح الإدارة العمومية وهذا عن طريق بناء وتنمية القدرات المؤسساتية للمستويات الثلاثة : البشري، التنظيمي والمؤسسي للإدارات العمومية لتحقيق التنمية المستدامة.
- ترشيد الإنفاق العام وتنفيذ إصلاح الخدمات العمومية عن طريق تحديث الإدارات العمومية وهذا بمساهمة خبراء مستقلين، شركات استشارية خاصة، منظمات دولية لاسيما في سياق بناء القدرات المؤسساتية.

- إعداد برامج الإقلال من الفساد ومحاربه والتسيب الإداري عن طريق صياغة خطة إستراتيجية للإصلاح الإداري على مستوى الإدارات للقضاء على الفساد.
- العمل على تفعيل العلاقة بين استراتيجيات الإصلاح الإداري وتخطيط وتطوير الأداء المؤسسي.
- العمل على خلق الانسجام والتوافق بين القوانين والأنظمة المستخدمة التي صدرت لمعالجة متطلبات التطورات الإدارية الحالية.
- تعزيز الديمقراطية التشاركية والحريات الفردية والجماعية بالاعتماد على أنظمة وسياسات عامة في مجال اللامركزية وعدم تركيز السلطة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تدرك العديد من الإدارات العمومية ان عملية تقييم القدرات المؤسساتية تلعب دورا كبيرا في الرفع من مستوى أداءها والخدمات التي تقدمها، فنجاح الإدارات العمومية يتوقف على فعالية قدراتها وما تقدمه للمجتمع، فهي تلعب دورا مهما في زيادة نجاح ورقي المؤسسة بما يحقق أهدافها بصورة مستدامة.

حيث تعتبر عملية تقييم القدرات من الظواهر المعقدة والمتعددة الابعاد لذا فان إشكالية تقييم القدرات المؤسساتية تعتبر من أصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسة، والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، خاصة وان نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الاستراتيجيات الجيدة، والتنظيم البشري القادر على تطبيق هذه الاستراتيجيات بطريقة تنافسية وتقييم القدرات المؤسساتية واحدة من هذه الاستراتيجيات والتي تدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ولقد تم في هذا البحث- في الجانب النظري منه- ابراز أهمية تقييم القدرات المؤسساتية في الإدارات العمومية من اجل تحقيق أهدافها والنهوض بمستوى اداءها إضافة الى أحدث الطرق التي تبنيتها المؤسسات الرائدة في مجال تقييم القدرات وكذا عملية تنمية وبناء هذه القدرات

وللأسف معظم المؤسسات الجزائرية لازالت تفتقر عن تطبيق الأساليب الحديثة في تقييم هذه القدرات وحتى ان وجدت فهي لا ترتقي الى المستوى المرغوب فيه

وفي الأخير تجدر الإشارة الى ان هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية وتحضيرية لبحوث أخرى تكمله، تبحث في كل ما من شأنه ان تفعل عملية تقييم القدرات المؤسساتية في الادارات العمومية الجزائرية، فهي عملية تغيير وبالتالي تتعلق بإدارة التحولات لذا وجب على المؤسسات الجزائرية او الإدارات العمومية تبني هذه العملية والسعي دائما لتطويرها والرفع من مستوى اداءها وفعاليتها للوصول الى الأهداف المرغوب فيها.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1) الإدارة الحديثة وأبرز خصائصها، سنة 2017، منشورة على الموقع الإلكتروني <https://www.Almrsal.com>
 - 2) بسمه عبد الله، الإدارة العامة الجديدة New Public Management، سنة 2013. رمضان عيسى الليموني، سم العولمة: رؤية لوقف الضرر عبر تنمية القدرات، إصدارات E-Kutub، لندن، سنة 2015.
 - 3) زيد منير عبودي وسامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الشروق، عمان الأردن، سنة 2006.
 - 4) صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية، أطلس للنشر والانتاج الإعلامي، القاهرة، سنة 2017
 - 5) طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة (المفاهيم، الوظائف، الأنشطة)، الطبعة الثانية، دار حافظ للنشر والتوزيع، سنة 2000.
 - 6) عصام محمد حمزة، دراسة الإدارة العامة الجديدة، STUDYING THE NEW PUBLIC MANAGEMENT، سنة 2011.
 - 7) عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 1، 2012.
 - 8) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
 - 9) منشورة على الموقع الإلكتروني <https://researchportal.hw.ac.UK>.
- المذكرات:
- 10) Kanni wigrana، المذكرة التطبيقية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي : تنمية القدرات، منشورة على الموقع http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/arabic/AR_PN_Capacity_Development_final.doc، بتاريخ 2019/05/06.
 - 11) -إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، بناء القدرات المؤسسية كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية "تصور مقترح"، دراسة تكميلية لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية، سنة 2013.

- 12) اوس بهجت رشيد الو نداوي، أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الاردنية الهاشمية، رسالة الاستكمال الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة.
- 13) إيمن عبد الرحمان المصدر، واقع عمليات تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، سنة 2010.
- 14) جعيل جمال، مساهمة في تحسين انتاجية العامل في المؤسسات الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، جامعة باتنة، سنة 1993.
- 15) حاتم نجود، تفعيل الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006، 2005.
- 16) حمدي خديجة وبلحاج هجيرة، التنظيم الإداري في الجزائر، مذكرة استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، 2017.
- 17) دليل قياس القدرات، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تنمية القدرات، سنة 2010، ص 2. مأخوذة من الموقع <https://www.unpd.org>
- 18) سامية زويوش، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، رسالة ماستر منشورة، جامعة اكلي محند او الحاج، البويرة، قسم العلوم الاقتصادية، 2014.
- 19) السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، 2011-2012.
- 20) عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، 2011-2012.
- 21) عتيق خديجة، أثر المزيج التسويقي على رضا الزبون، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011، 2012.
- 22) فاطمة قيس الراوي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، سنة 2017.
- 23) يهاب محمود درويش هلولو، تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع بقطاع غزة، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى "القيادة والإدارة"، سنة 2016.

محاضرات:

24) شنوفي نور الدين، محاضرات المناجمت العمومي، الجمهور المستهدف.

الملتقيات:

25) بطاط نصيرة، تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمت العمومي، المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، العدد 03.

26) الشريف بن حبش، التمويل المحلي واشكالية العجز في ميزانية البلدية، منشورة على الموقع الإلكتروني <http://benhebichecherif.maktooblog.com>

المؤتمرات:

27) هاني عرب، محاضرات تبسيط مبادئ الإدارة العامة، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة، سنة 2008.

المجلات:

28) الأكاديمية العربية البريطانية، الإدارة العمومية Public Administration، منشورة على الموقع الإلكتروني <https://www.abahe.uk>

29) البرنامج التدريبي: بناء قدرات مجلس الأمناء - Capacity Building Trainer Manuel World Education Egypt. دليل المدرب، نسخة تجريبية، سنة 2008.

30) بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية، مركز خدمات المنظمات الحكومية ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التي يصدرها مركز خدمات المنظمات الغير حكومية، سنة 2008.

31) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، الكويت: دار النهضة العربية، 1999.

32) جابر يوسف محمد يوسف، موضوعات في التنمية البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدامارك، من الموقع: <https://www.academia.edu> %A8%D8%B8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9%

33) رزيق عمر، أثر القدرات الاستراتيجية على اداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاجتماعية، العدد 18، 2017، ص 312، منشورة على الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz>.

34) فيصل المناور ومنى العلبان، بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية، دراسات تنمية، العدد 57، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سنة 2018.

- 35) فيصل المناور، مداخل بناء القدرات المؤسسية في المجتمعات المحلية، الدورة التدريبية الثانية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سنة 2008.
- 36) محمد ثابت فرعون وآخرون، بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير نموذج المنظمات الذكية، بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق، أساسيل، كورك)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الحادة عشر، المجلد 13، العدد 36، سنة 2015.
- 37) المذكرة التطبيقية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تنمية القدرات، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي unpd، سنة 2007.
- 38) نبيل كريش، مقارنة الانجاز بالقرب في إطار التسيير المحلي، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، جامعة جيجل، العدد 05، سنة 2017.
- 39) نجاة باوزير، تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الدكاءات المتعددة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 2، 2017.
- 40) نجاة زروق، بناء القدرات الوطنية والمحلية في مجال إدارة التنمية المستدامة، خبراء الإدارة العامة، الدورة 13، هيئة الأمم المتحدة المجلس الاقتصادي والاجتماعي، افريل، 2014.
- 41) نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، العدد 04، ديسمبر 2013
- 42) وحدة تنسيق الدعم، بناء القدرات، منشورة على الموقع الالكتروني <https://www.acu-sy.org>

قوانين:

- 43) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-127 المؤرخ في 06/05/1990 الذي يتضمن كفايات التعيين في بعض وظائف الدولة العليا، الجريدة الرسمية، العدد 20، سنة 1990.
- 44) القانون رقم 90/09 المؤرخ في 07/04/1990 المتعلق بالولاية.

المراجع باللغة الاجنبية

الكتب:

- 45) -Dave Ulrich And Norme Smallwood, Capitalizing on capabilities hardvard business review on point, 2014, page 1.
- 46) développement for impact : were Is the évidence ?, 2007.
- 47) -Lara yocarini et karmi wignaraja, United nations développement programme, new York, capacity
- 48) -Umit S.Biticci, Understanding Organizational Capabilities and Dynamic capabilities in the context of micro entrepries : A Research Agenda, Heriot watt University, 2015

مذكرات:

49) LAMOURI Sahraoui, Construction d'une échelle d'évaluation de capacités Technologiques : cas des entreprises chimique et pharmaceutique en Algérie , Université de Pau de l'Adour, centre d'analyse théorique et de traitement des données CATT, France

مواقع من الانترنت:

/32903718%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8

50) Http : //www.business4lions.com, date de consultation 12/03/2019, 9 h : 30min.

51) http: //al3loom.com/?p=1349,28/05/2019,9h: 30min .

52) http: //www.jfda.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDF/AR/Corner/Methodology.pdf,date de consultation25/05/019,22h: 05min

53) http://bibliotheque-saidhamdin.e-monsite.com.

54) <http://web.archive.org/web/20120118190002/http://www.undp.org/capacity/ourapproach.shtml>,date

de consultation 14/05/2019,23h: 40min

55) http://web.archive.org/web/20190517035216/https://www.un.org/millenniumgoals/,date de consultation 12/05/2019,18h: 05min.

56) http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/arabic/AR_PN_Capacity_Development_final.doc,date de consultation 12/05/2019,12h: 45min

57) https: //droit-(1)maroc.blogspot.com/2012/02/blog-post23.html , date de consultation 10/04/2019,12h :22min.

58) https: //hrdiscussion.com/hr106976.html,date de consultation 21/05/2019,00h: 29min.

59) https: //hrdiscussion.com/hr106977.html,date de consultation 20/05/2019,10h: 45min

60) https: //hrdiscussion.com/hr56493.html,date de consultation 21/05/2019,00h: 06min.

61) https: //maawsou3a.blogspot.com/2015/05/blog-post_121.html?m=1,date de consultation23/05/2019,18h: 06min.

62) https: //platform.almanhal.com,date de consultation 14/03/2019,12h :02min.

63) https: //www.elsyasi.com, date de consultation 11/04/2019,14 :12min.

64) https: //www.elsyasi.com, date de consultation 19/04/2019,16h :45min.

65) https: //www.giz.de/en/ourservices/270.html,date de consultation 18/04/2019,11h: 30min.

66) https: //www.modares1.com, date de consultation 10/04/2019, 22h :30min.

67) https: //www.unisdr.org/we/inform/terminology,date de consultation 16/03/2019,17h: 20min.

68) https://m.facebook.com/MohamedMostafaMahmoud57/posts/1112887872105518,date de consultation 21/05/2019,23h: 57min

69) https://web.archive.org/web/20130619214349/http://www.acdi-cida.gc.ca/index-e.htm,date de consultation 12/02/2019,10h: 45min.

70) <https://www.arabe.uk> public.administration,date de consultation17/03/2019,15h :15min.

71) https://www.kau.edu.sa/Files/0001866/files/23990_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A8%D9%8A%D9%86%20%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8

- AF%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81.doc,date de consultation 15/02/2019, 15h: 18min.
- 72) https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Environment%20and%20Energy/Climate%20Change/Capacity%20Development/015_Measuring%20Capacity_Arabic.pdf,date de consultation 20/05/2019,16h: 12.
- 73) https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Environment%20and%20Energy/Climate%20Change/Capacity%20Development/015_Measuring%20Capacity_Arabic.pdf,date de consultation 20/05/2019,15h: 30min.
- 74) <https://www.zuj.edu.jo/Arabic/pdf/Quality/Study4.pdf>.date de consultation 23/05/2019,14h: 08min.
- 75) Mhtml.القدرات المؤسسية/تعريف القدرات وانواعها. Mhtml: file: //C: /Users/DRAG/Desktop, date de consultation 16/04/2019, 16h :15min.
- 76) OCDE ,Panorama des administrations public, Paris, 2017.
- 77) www.pdfactory.com, date de consultation 15/05/2019, 13h : 51min.

الملاحق

ملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

الأخ/الأخت الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
قمنا بإجراء دراسة بعنوان:

تقييم القدرات المؤسسية للإدارات العمومية
دراسة حالة -ولاية قالمة-

يرجى التكرم بقراءة عبارات الاستبانة المرفقة بدقة والاجابة على اسئلتها بموضوعية لما لذلك من أثر على صحة النتائج.

متمنين جهودكم وشاكرين تعاونكم معنا في إعطاء المعلومات الدقيقة.
علما بان المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

اعداد الطلبة
* مريمدا حلينة
* سعدان اميرة

اشراف الاستاذة
* بركات غنية

الملاحق

ملاحظة: الاطارات يقومون بالإجابة على كامل الاستبيان اما الموظفون العاديون يجيبون على المستوى

البشري فقط

بيانات شخصية:

1- توزيع الافراد حسب الجنس

ذكر اثنى

2- توزيع افراد العينة حسب العمر

18الى 35 35الى 40 فما اكثر من 45

3- توزيع افراد العينة حسب الخبرة

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة 15 فما فوق

4- توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

ثانوي ليسانس ماستر دكتوراه

5- توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

نوع المنصب:

المحور الأول: تقييم القدرات على المستوى البشري

1- تمتلك المصلحة موارد بشرية تلي احتياجاتها

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

2- يتم ممارسة عملية الاستقطاب لكوادر وكفاءات جيدة للمصلحة

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

3- تستقطب المصلحة الافراد الذين يمتلكون خبرات كافية

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

الملاحق

- 4- تولى المصلحة أهمية كبيرة للتعينين
 لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما
- 5- تلجأ المصلحة الى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات
 لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما
- 6- تعتمد المصلحة على مصادر داخلية للتعينين
 لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما
- 7- تتوفر لدى المصلحة خطة تدريبية لتطوير أداء المورد البشري
 لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما
- 8- تعتمد المصلحة على سياسة واضحة في تحسين الأداء
 لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما
- 9- تتبع المصلحة نظام خاص لرفع أداء الموظفين
 لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما
- 10- تعمل المصلحة على تقوية روح الانتماء وتعزيز الثقة بالنفس
 لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما
- 11- تعمل المصلحة على الرفع من معنويات العاملين
 لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما
- 12- تطبق المصلحة سياسة مشاركة الموظفين في مختلف القرارات التي يتم اتخاذها
 لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما
- 13- المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين رضا الموظفين
 لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما
- 14- تعتمد المصلحة على استخدام التكنولوجيا
 لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما
- 15- المعارف المكتسبة من التكنولوجيا تساعد على رفع أداء الموارد البشرية
 لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما
- 16- تمتلك المصلحة سياسات تحدد صلاحياتها ومسؤوليات كل وظيفة
 لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما
- 17- تستعين المصلحة بخبرات تخصصية في البرامج التدريبية
 لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

الملاحق

18- ترى ان التحفيز الجيد يؤدي الى أداء جيد

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

2-المحور الثاني: تقييم القدرات المؤسسية على المستوى التنظيمي

19- تسعى الولاية الى تحويل المعرفة الضمنية للموظفين الى معرفة صريحة

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

20- تشجع الولاية أسلوب بناء فرق العمل لتوليد أفكار إبداعية

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

21- تعمل الولاية على تشكيل وحدات متخصصة للتعلم المعرفي من بيئة العمل

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

22- يناقش الموظفون الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

23- نصف البرامج التي تستخدمها الولاية بانها ذات أغراض متعددة

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

24- للولاية القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

25- لدى الولاية مقدرة على استخدام مواردها بتكلفة متدنية

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

26- للولاية القدرة على بناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع التغيرات البيئية

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

27- المعلومات الموجودة على شبكة الولاية واضحة وسهلة الاستعمال

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

28- الشبكات المعمول بها تحتوي على خدمات وتطبيقات جديدة بسرعة عالية

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

29- لدى الولاية ارتباط لشبكات إدارات أخرى ذات العلاقة

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

30- الزيادة المستمرة في حجم المعلومات المتبادلة على شبكة الولاية تسهل عملية الوصول للمعلومات

لكافة الموظفين.

لا اتفق تماما لا اتفق محايد اتفق اتفق تماما

الملاحق

في هذا الجزء اعتمدنا على المقابلة مع الإطارات الموجودين بالولاية
المحور الثالث: تقييم القدرات على المستوى المؤسسي؟

31- كيف يمكن للولاية ان تنتج اكثر بتكاليف اقل؟

.....
.....

32- كيف يمكن للولاية استخدام هيكل حوافز قوي لاستئصال امراض البيروقراطية؟

.....
.....

33- كيف يمكن للولاية ان تكون على اتصال افضل بالموظفين وذلك لجعل الخدمات العامة اكثر
استجابة لمطالبهم؟

.....
.....

34- كيف يمكن للولاية ان تجعل البرامج والخدمات العامة اكثر كفاءة من خلال تحويل ادارة تلك
الخدمات بأسلوب لامركزي؟

.....
.....

35- كيف يمكن للولاية تحسين قدرتها المؤسسية في ادارة ومتابعة السياسة العامة؟

.....
.....

36- كيف يمكن للولاية من تحسين قدرتها المؤسسية للوفاء بالتزاماتها؟

.....
.....

37- هل تعتمد الولاية على اعادة الهيكلة بالاقسام والادارات وانشاء وحدات لتقديم الخدمة؟

.....
.....

38- هل تقوم الولاية بتفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الادارية الدنيا؟

.....
.....

الملاحق

39- هل هناك تقليص لدور الدولة من خلال الاتجاه نحو التخصيص وبرامج تخفيض الميزانية ؟

.....
.....

40- ماهي طرق فض النزاعات القائمة في الادارة ؟

.....

41- مهو دور اللجان متساوية الاعضاء ولجان الطعن الولائية؟

.....
.....
.....

42- في حالة اخلال الموظف بنظام الوظيفة العامة ماهي العقوبات التي يتعرض لها؟

.....

43- ماهو اكثر شيء يعكر صفو علاقات العمل بالموظفين؟

.....

44- على اي اساس يتم تقييم الموظف؟

.....

45- ماهي طرق التقييم المعتمدة؟

.....

46- مارايك في عملية التقييم المعتمدة؟

.....