

## ثانيا : الاستنتاج العام

الهدف الأساسي الذي انطلقت منه هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير التضخم الإداري على التنمية المحلية، وكيف أن التحديد النوعي للموارد البشرية يؤدي إلى أداء إداري جيد، باعتبار أن العنصر البشري جزء أساسي في برامج ومستلزمات التنمية، تعتمد عليه الدول وتنظيماتها المختلفة في سبيل تطوير جهازها الإداري ومدى العناصر الكفوة، للوصول إلى إدارة فاعلة ومحترفة تعمل بكفاءة أكبر وبمستوى تنافسي متميز .

ولعل من بين أهم النتائج النهائية التي توصل إليها البحث هي أن ضعف مستوى كفاءة موظف الإدارة المحلية أثرت بشكل سلبي على أدائها الإداري، وذلك انطلاقاً من النتائج التالية:

- لقد كانت عملية الاستقطاب في جزء كبير منها قائمة على أسس غير موضوعية، حيث كانت في مجملها عبارة عن اتصالات شخصية قدرت نسبتها بـ 41,07 %، وكانت أيضاً عن طريق علاقات خاصة حيث قدرت نسبتها بـ 23,21 %، وهذا ما أكدته المقابلات التي أجريت مع أغلبية الموظفين. فقد كانت عملية الاستقطاب بعيدة كل البعد عن المصادر الحقيقية والموضوعية سواء منها الداخلية أو الخارجية الواجب الاختيار والانتقاء بواسطتها أكفأ الموظفين لأجل تعيينهم في المناصب التي تتوافق ومؤهلاتهم العلمية والفكرية.

- المتعارف عليه أن الموظف الإداري غالباً ما يستفيد من مؤهلاته العلمية ومعارفه النظرية في ممارسة مهامه ومسؤولياته الراهنة، لكن من خلال المقابلة التي أجريناها مع أحد المسؤولين بالإدارة المحلية، فإن أغلبية الموظفين يمارسون مهامهم الإدارية بناءً على الخبرة الشخصية المكتسبة منذ التحاقهم بالوظيفة، باستثناء بعض الوظائف التقنية. وأهم ملاحظة لفتت انتباهنا كانت تتعلق ببعض الموظفين الذين يفتقدون تماماً للمعارف النظرية والميدانية، بحيث أنهم لم يتمكنوا من الإجابة على أسئلة الاستمارة شفها فكيف لنا أن ننتظر من هؤلاء تقديم الجديد في ميدان العمل الإداري أو تحقيق أي هدف من أهداف الإدارة المحلية؛ وهذا يدل على عدم وجود تناسب حقيقي بين التأهيل المهني للموظف ومتطلبات الوظيفة التي يمارسها. وعموماً فإن عدم الموازنة، يرجع إلى كون متطلبات الوظيفة تفوق المستوى المهني للموظف، وهذا ما تفره نسبة 50,89 % من إجابات المبحوثين.

- تجمع إجابات المبحوثين على أن أغلبية الموظفين يطالبون بأن تكون عملية التوظيف حسب الاختصاص ووضع الموظف في المنصب الذي يتوافق مع مؤهلاته العلمية والتكوينية، وهذا مطلب نأمل في تحقيقه على أرض الواقع. فمما لاشك فيه أن ضعف كفاءة الموظف تعيق تحقيق أداء إداري عالي المستوى. ولتجنب هذا الأمر، من الضروري أن يستفيد المعني من دورات تكوينية تساعد على رفع كفاءته المهنية في مجال الوظيفة التي يمارسها، أو تؤهله للقيام بوظائف أخرى تتناسب ومستواه المهني. غير أن الواقع عكس ذلك، حيث تنفي ما نسبته 70,53 % من إجابات

الموظفين وجود أية دورات تكوينية سبق وأن نظمتها الإدارة المحلية لتحسين المستوى المهني لجميع الموظفين والمسؤولين. غير أنه من حين لآخر، تعلن الوزارة الوصية عن إجراء دورات تكوينية لصالح موظفي الإدارة المحلية، لكن في الواقع لم يستفد منها المعنيون، وذلك لعدم وجود موظفين بالإدارة المحلية تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، وتأتي في مقدمة الشروط مسألة الاختصاص.

- من بين أهم ما خلصت إليه الدراسة الراهنة هو عدم إتباع الإدارة المحلية لنظام تقييم أداء واضح ودقيق. وهذا ما أكدته نسبة 66,96% من إجابات المبحوثين، بإجماعهم على ضرورة انتهاز الإدارة المحلية أسلوب تقييم موضوعي لمجهوداتهم؛ وذلك حتى تتعرف من جهة على الموظف الكفاء القادر على إنجاز مهامه ومسؤولياته بأداء عالي، ومن جهة أخرى، تتمكن من إدراك نواحي القصور في أداء الموظفين لتعديلها وتتميتها بشكل جيد.

فبناء على نتائج تقييم الأداء قد يرقى الموظف الإداري إلى مناصب أعلى، أما حال الإدارة المحلية، فنجدها لا تعتمد على نظام فعلي لتقييم أداء موظفيها، وهذا ما تبينه نسبة 5,35% من المبحوثين، فهي وإن كانت نسبة ضئيلة، إلا أنها تبقى معبرة عن واقع غير سوي. في حين أن المعيار الأكثر اعتمادا في سياسية الترقية هو معيار الأقدمية، والذي قدرت نسبته بـ 55,35%. بالإضافة إلى العلاقات الشخصية التي تدخل في عملية الترقية حيث قدرت نسبتها بـ 39,28% من إجابات المبحوثين. مثل هذه الممارسات ساهمت من دون شك في تهميش الموظفين الأكفاء، بحيث أصبحوا يشعرون بعدم الرضا الوظيفي وما لذلك من انعكاسات سلبية على الأداء الإداري.

توصلت الدراسة إلى حقيقة بالغة الأهمية، وهي أن التضخم الإداري يؤثر سلبا على التنمية المحلية، بسبب عدم اعتماد الإدارة المحلية على سياسة واضحة في عملية التوظيف وحسب احتياجاتها الفعلية، وأيضا لعدم تطبيقها لمبدئي الجدارة والكفاءة. مما سمح للعديد من العاملين من مختلف الشرائح الاجتماعية الالتحاق بالوظائف الإدارية وهم في الواقع غير مؤهلين وظيفيا واجتماعيا للتعامل مع المواطنين وتلبية احتياجاتهم المختلفة، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف الإدارة المحلية. فمثل هؤلاء الموظفين الذين تم توظيف أغلبهم بناء على اعتبارات شخصية، دون مراعاة لتطابق مؤهلاتهم مع الوظيفة التي يشغلونها، سيشكلون . لا محالة . عبئا كبيرا على أجهزة الإدارة المحلية، مما أدى إلى الحد من فعاليتها وكفاءتها، وبالتالي إعاقته على تحقيق التنمية المحلية.

ومن خلال الشواهد المستقاة من الميدان، يمكننا إبراز مظاهر تأثير التضخم الإداري على

التنمية المحلية فيما يلي:

- أدى التضخم في عدد الموظفين إلى الازدواجية والتداخل في الاختصاصات، وهذا ما أكدته نسبة 70,53% من إجابات المبحوثين، حيث يرجعون السبب في ذلك إلى انعدام التحديد الدقيق والحيث للمهام والمسؤوليات المتعلقة بالموظفين؛ فمن الطبيعي أن تتوفر الإدارة المحلية على هيكل تنظيمي فعال، تحدد فيه مختلف الأعداد والمواصفات المطلوبة من الموظفين وما يقابلها من

مهام ومسؤوليات للقيام بذلك. ولهذا وجب التأكيد على ضرورة التقيد الدقيق بالهيكل التنظيمي وفق عملية تحديد دقيقة لمختلف المهام والمسؤوليات، وبذلك نكون قد حققنا سرعة في عملية التنفيذ والإنجاز على قدر كبير من الكفاءة والفعالية.

- نظرا للتضخم الكبير في عدد الموظفين فقد حدث عدم وجود تناسب مع عدد الوظائف، وهذا ما بينته نسبة 69,64% من إجابات المبحوثين، وهي نسبة عالية جدا، حيث نجم عنها مشاكل بالغة التعقيد أثرت بصورة مباشرة على أهداف الإدارة المحلية وأعاققتها عن تحقيق التنمية المحلية، وهذا ما تبرزه لنا نسبة 66,96% من إجابات الموظفين التي أوضحت لنا بأنه أكبر معرقل للمشاريع والبرامج التنموية. فلو اعتمدت الإدارة المحلية منذ البداية تخطيطا جيدا في عملية التوظيف، وحددت من خلاله أنواع الوظائف المطلوبة، وحجم الأعداد اللازمة من الموظفين لأداء كل نوع من أنواع الوظائف، فسوف تحقق مطلب الموظف المناسب في المكان المناسب وحسب الحجم المطلوب. وفي هذا الصدد تتفق إجابات جميع الموظفين على ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بعيدا عن المحسوبية والمحاباة؛ ومراعاة المؤهلات واحترام فترة الاختبار من طرف مصالح الإدارة المعنية.

- تتطلب التنمية الإدارية وجود إطارات متخصصة وفعالة تتولى تخطيط مختلف المشاريع التنموية ومتابعة تنفيذها، وفي هذا الصدد تجمع نسبة 52,67% من المبحوثين على أهمية هذه الفئة، وضرورة وجود قيادات إدارية كفؤة ونظام رقابة فعال وصارم يتحقق من خلاله تنفيذ جيد للمشاريع والبرامج التنموية. غير أن هذا يبقى أملا يدخل ضمن ما يجب أن يكون، أما من ناحية ما هو كائن، فقد وجدنا عكس ذلك. حيث أنه و نظرا للتوظيف العشوائي الذي اعتمدته الإدارة المحلية دون الاعتماد على مبدأ الجدارة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فقد أدى ذلك إلى ضعف أداء الموظفين وهدر طاقاتهم، بحيث أن الموظف لم يوضع في المكان الذي يمكن الاستفادة من تخصصه الدراسي والمهني، واستغلال طاقاته كما يجب، فإن ذلك انعكس سلبا على مشاريع وبرامج التنمية المحلية، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية من خلال نسبة 42,85% التي تنفي تولي الإطارات المتخصصة عملية التخطيط وتنفيذ المشاريع التنموية، بحيث أدى ذلك إلى تأخر إنجازها حسب الشكل المطلوب والمدة الزمنية المحددة. وحول هذا الموضوع يجمع أغلب الموظفين والذين قدرت نسبتهم بـ 87,5% على أن أغلب المشاريع والبرامج التنموية بالإدارة المحلية في مجملها تعرف تأخرا ملحوظا، وسبب ذلك هو التضخم الكبير في عدد موظفيها في ظل عدم التحديد الدقيق للمهام والمسؤوليات، الأمر الذي أدى إلى تميعها، وغياب من يتحمل مسؤولية العمل؛ حيث يحاول كل منهم إلقاءها على غيره، مما انعكس سلبا على عمليتي التخطيط والتنظيم لمختلف برامج التنمية المحلية. ونظرا للوضع المتردي الذي تعيشه الإدارة المحلية، بسبب ما تعانيه من تضخم إداري وتخلف كبيرين، فقد أعاقها عن تحقيق التنمية المنشودة. وأمام هذا الوضع،

أصبح الاهتمام بإصلاح وتطوير وتنمية الأجهزة الإدارية ضرورة حتمية من ضرورات العصر، لمواجهة المشاكل المختلفة التي تغلغت في أجهزة الإدارة المحلية والتي تزداد يوماً بعد يوم، التي تعيقها عن تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.

وغير خاف، أن الأجهزة الإدارية هي واجهة النظام السياسي إزاء المواطنين ومرآة عاكسة يرى فيها الجمهور طبيعة الحكومة ونظام الحكم، ومن هذا المنطلق أضحت الثورة الإدارية ضرورة حتمية وملحة بالنسبة لإدارتنا المحلية كي تستطيع اللحاق بالركب الحضاري وذلك بتجاوزها لحالة التضخم الإداري وماله من تأثيرات سلبية على التنمية المحلية وهذا ما تأكد لنا من خلال نتائج الدراسة الميدانية.

ومن هنا تبرز أهمية إصلاح الإدارة وتنميتها، ولا يقتصر الإصلاح على الإدارة المحلية فحسب، وإنما لابد لجهود الإصلاح أن تشمل أيضاً الإدارة الاقتصادية والسياسية؛ وأن يكون للإصلاح مدخلان متلازمان، أولهما مدخل جذري عن طريق التنمية الثقافية والاجتماعية، وثانيهما، مدخل عملي عن طرق التنمية السياسية الإدارية. ومن الضروري أيضاً أن تصبح جهود الإصلاح والتنمية الإدارية المرافقة لها ركناً رئيسياً من أركان العملية الإدارية. وهنا ينبغي التأكيد على أن العملية الإدارية في جوهرها هي عملية إنسانية، محورها الإنسان الذي يشكل حجر الزاوية فيها، وأن أي عملية إصلاح سيكون لها الأثر الكبير على ذلك الإنسان.

وإذا كان كل إصلاح حكومي يبدأ بإصلاح الجهاز الإداري في الدولة، فإن الخطوة الأولى في إصلاح هذا الجهاز يجب توجيهها إلى سياسة التوظيف المتبعة ووضع إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية وتنميتها.

إن موضوع " إدارة الموارد البشرية " ونحن نلج عتبة القرن الحادي والعشرين بتحدياته الكبيرة، يحتل مركز الصدارة في أولويات برامج الإصلاح الإداري المطروحة، وذلك في ضوء الخدمات الجديدة المنتظرة من الدولة في عالم متجدد يتسع ليشمل القارات والأقطار كافة، ويقلص في الوقت عينه المسافات ويقارب بين الأبعاد ليحصرها في أضيق دائرة وأصغر حيز ومكان في ضوء ثورة تكنولوجية زاحفة بكل مبتكراتها وأجهزتها<sup>(1)</sup>.

ومن هذا المنطلق، من الضروري البحث عن أفضل الوسائل الممكنة التي تؤدي إلى الاختيار الأفضل للعنصر البشري، بما يؤمن حداً أدنى من الضوابط ويكفل حسن الأداء ودقة التنفيذ. وضمن هذا السياق، يطرح عبد بن أحمد هيجان بعض المضامين الأساسية لمفهوم الإدارة الأمنية الذي يعتبر وجوده مطلباً حتمياً لنجاح جهود التنمية الإدارية في الوطن العربي. وهذه المضامين هي:

(1) TTP/ WWW. Csb.gov.ib/a

1. ترسيخ مبدأ احترام الوظيفة الحكومية من خلال عملية الاختيار والتعيين.
2. الإدارة بالقدوة.
3. تطبيق مبدأ المساواة المبني على الوضوح والصلاحية.

إن التأكيد على مبدأ ضرورة احترام الوظيفة الحكومية كمضمون من مضامين الإدارة الأمنية يقتضي أن نعيد النظر كلية في فلسفة التوظيف في الجهاز الحكومي من أجل ضمان الأمن الوظيفي، هذه النظرة تستلزم منا تقبل حقيقة محدودية الوظائف، وأنه ليس بالإمكان توظيف جميع أبناء المجتمع في هذه الوظائف؛ وهذا يعني أننا لا بد أن نعيد النظر في الأساليب والمعايير المتبعة في اختيار الموظفين، وكيفية التعامل مع الموظفين المخالفين من منطلق الأمانة والحرص على احترام الوظيفة، وهذا الأمر يتطلب معالجة قضية التوظيف برمتها باعتبارها قضية أساسية من قضايا التنمية الإدارية في الوقت الحالي، بحيث يتاح المجال للعاملين في مجال التوظيف من تطبيق إجراءات التوظيف مع عدم الاكتفاء بنتائج المسابقات الوظيفية وكأنها الأسلوب الوحيد لتطبيق مبدأ الجدارة في الاختيار والتعيين للوظيفة؛ ومن الضروري أيضا أن نعمل على تأهيل القائمين على عملية التوظيف بالمهارات اللازمة لإجراء المقابلات الوظيفية، كما يجب أن تحدد لهم المعايير السلوكية التي يمكن على أساسها اتخاذ قراراتهم فيما يتعلق بقبول المتقدم للوظيفة من عدمه بدلا من الاقتصار فقط على نتائج الاختبارات التحريرية. ومن دون شك، فإن وجود هذه المعايير سوف يعزز من فرص اختيار الأشخاص المناسبين للوظائف المناسبة كما سيؤدي في الوقت نفسه إلى استعادة الوظيفة الحكومية لمكانتها الحقيقية واحترامها من طرف الجميع، وبالتالي إمكانية تطبيق مبدأ الإدارة الأمنية<sup>(1)</sup>.

مما سبق يمكننا القول بأنه لا يمكن تحقيق تنمية محلية بغياب تنمية إدارية فاعلة، إذ أن محور نجاح التنمية المحلية يتعلق بوجود جهاز إداري مسلح بموارد بشرية مؤهلة وكفؤة، ومن هذا المنطلق يتولد التكامل بين خطة التنمية المحلية وخطة التنمية الإدارية.

(1) [www.islamtoday.net/show-articles-content-cfm?actid=99z](http://www.islamtoday.net/show-articles-content-cfm?actid=99z)