جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان–

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مطبـــــوعة بيداغوجيـــــة

مدخـــــــل لعلــم الادارة

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم سياسية

من تأليف:

أ. عبدالقادر حسين

تمهيد:

تعتبر الادارة حجر الزاوية في نجاح أي منظمة من المنظمات على اختلاف نوعها ووظيفتها، كما يعتبر الدور الذي تقوم به الادارة من أهم عوامل نجاح المنظمات أو فشلها سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام، وبالتالي فهي ميزة أساسية لنمو المجتمع وتقدمه أو تخلفه وتأخره، كما يتوقف نجاح المنظمات على وجود ادارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الادالرية المختلفة والتي تسعى الى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية.

تعتبر المهمة الأساسية للادارة هي جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

لقد أصبحت الادارة اليوم تمثل مفتاحا للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول وازدهرت دراستها في الجامعات والمعاهد بشكل كبير، وترددت كثيرا المقولة التي تنص على أنه ليس هناك دول متقدمة اقتصاديا ودول متخلفة اقتصاديا بل توجد دول متقدمة اداريا ودول متخلفة اداريا، حيث أن كل التجارب في الدول النامية تؤكد أن الادارة هي المحرك الاساسي للتنمية، ومن غير هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنمية حتى لو توفرت جميع عناصر الانتاج لذلك لا بد للدول النامية أن تدرك ما للادارة من أهمية كبيرة في تطورها وتقدمها وازدهارها، نظرا لأن الادارة تعتبر العنصر الفعال في نجاح العمل في أي منظمة، وهي الوسيلة الناجحة والهامة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للأمام وتحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي.

من خلال هذا المقياس سيتم التطرق الى كل الجوانب المختلفة الخاصة بالادارة العامة، ماهيتها، خصائصها، وظائفها ومجمل المدارس الفكرية التي تناولت الفكر الاداري حتى يتمكن طالب العلوم السياسية من فهم ديناميكية الادارة العامة بالاضافة الى رصيد نظري ثري للالمام بماهية الادارة ، وهذا بالتطرق للمحاور التالية:

ماهية الادارة العامة

علاقة الادارة بالعلوم الآخرى

أهمية الادارة ومبادئها

طبيعة الادارة العامة

المدارس الادارية في الفكر الاداري

وظائف الادارة العامة

عملية اتخاذ القرار الاداري

الادارة عبارة عن نشاط انساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف الى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة، وان العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الاساسية من تحديد للأهداف الى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه بالاضافة الى الرقابة وتقييم الأداء.

هذه الوظائف الادارية الأساسية ليست منفصلة عن بعضها البعض بل مترابطة وهذا يعني أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فالادارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملا محددا يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الهدف العام للنظام وبالتالي فان القصور في أداء أخد هذه الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والخلل والتخلف.

النشاط الاداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة بل يمتد أفقه الى فترات مقبلة تحتاج الى التنبؤ والتقدير كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل، كما أن العمل الاداري لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، بل أن تلك البيئة تؤثر تأثيرا مباشرا في امكانيات الادارة وعلى أسس اختيارها لسبل العمل كذلك تتأثر البيئة بما تنتجه الادارة.

ماهية الإدارة:

تعتبر الإدارة بمثابة القطب الروحي في النظام الإنتاجي والاقتصادي لأي مجتمع كيفما كانت درجة تقدمه، فإنها بقدر ما تساهم في الدفع بعجلة التقدم نحو الأمام والرفع من درجات النمو حال تقدمها وتطورها، بقدر ما تكرس التبعية والتخلف وتدني مستويات العيش حال تعثرها وفشلها، والدول المتخلفة تدخل في إطار الترتيب الاقتصاد العالمي الجديد، وهي في حاجة ماسة إلى الإدارة الكفء التي تفتقر إليها ولا يمكن تنظيمها إلا بالإدارة الجيدة ؛ حيث ركز علماء الإدارة على الجوانب الإدارية والتنظيمية للتنمية انطلاقا من أن الإدارة هي الأداة الإجرائية المسؤولة عن تنفيذ خطط التنمية، وتحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي حددت القيادة السياسية أبعادها من قبل.

استناداً على هذا الطرح، نجد عدّة مفكرين بارزين انطلقوا في تحديد مفهوم الإدارة على أنها ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة ومرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن في أقل الظروف الاقتصادية والسياسية والثقافية السائدة في المجتمع وهذا ما يشير إليه رائد الفكر الإداري: "فريدريك تايلور" :Frederik Taylor أن الإدارة هي معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة، والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق، وأقل التكاليف.

كما يؤكد على ذلك أيضا الأستاذ: "هنري فايول "Hanry Fayol اعتمادا على ممارسة المدير لعمله بأنها "الجهود المتعلقة بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم، وإصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة."

وبناء على هذه التعاريف نستشف أن الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى الهدف المحدد، أو الإدارية بشكل مستقل، فمن الطبيعي ألا تستقيم هذه

العلاقة بين الإدارة والتنمية إلا من خلال تداخلها وترابطها مع التنمية الشاملة. وهذا ما نستنتجه من خلال التعاريف التي جاءت بخصوص تعريف التنمية الإدارية.

يعتبر مفهوم التنمية الإدارية من المفاهيم المستحدثة في الإدارة العامة حيث نشأت مع تطور وظيفة الدولة وتعاظم دور الإدارة العامة وتداخل وارتباط الإدارة الخاصة بها في مختلف المجتمعات حيث ترجع جذور التنمية الإدارية إلى حركة الإصلاح الإداري التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن الماضي داعية أجهزة الإدارة العامة إلى تحقيق الكفاءة في الإدارة، غير أن التنمية الإدارية لم تظهر كحركة فكرية وفلسفية بل تعددت تعاريفها بتعدد اتجاهات المفكرين والزوايا التي ينظرون منها لعملية التنمية الإدارية.

ومن خلال ما أورده العديد من كتاب الإدارة باختلاف كذلك وجهات نظرتهم الأكاديمية والتطبيقية والفلسفية ولقد تصدى لها الكثير من الباحثين للوصول إلى صيغة واحدة ومرضية لمفهوم التنمية الإدارية وعند تناول الفكر الإداري بشكل عام والاتجاه السلوكي بشكل خاص نجد هناك اتجاهات عديدة تتناول موضوع التنمية الإدارية سواءً الدراسات التقليدية أو الدراسات الحديثة السلوكية منها أو ما بعد السلوكية و تتمثل جلها في :

عند دراسة اجتهادات الباحثين الغربيين المهتمين بدراسة التنمية الإدارية نجد من بينهم نظرية **الإدارة العلمية فردريك تايلور Frederik Taylor** حيث نادت هذه النظرية بضرورة تقديم منهجا علميا تطبيقيا يساعد على تحقيق التنمية الإدارية، حيث تؤكد هذه الفروض على ضرورة وضع نظم وأساليب علمية وأهمية تخطيط الإنتاج وترقيته وتوزيعه والاهتمام بدراسة الزمن والحركة ، وضرورة تدريب العمال على تفادي الحركات الغير ضرورية في أداء الأعمال والتي ينجم عنها الإجهاد وضياع الوقت وذلك حتى يتسنى الوصول إلى أكبر قدر من الاقتصاد في الوقت والجهد حتى

يتحقق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية وهذا نوع من أنواع الجهود البشرية التي تتسم بدرجة عالية من الرشاد لإنجاز الأهداف التي جاء من أجلها ذلك العمل التعاوني .وبمعناها العام تعني ذلك النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين مختلف المهارات والجهود الفردية والجماعية العامة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية بأحسن من الكفاءة وبأقل تكلفة وبأقصر وقت ممكن.

إذن المفاهيم والتعبيرات متعددة ولكن الموضوع واحد حول الإدارة وصفاتها يمكن استخلاصها كما يلي:

*- الإدارة هي بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج عن طريق أسلوب متفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا يعني إثراء الخطة وتشجيع العمال لتغيير ما يخدم الصالح في المنظمة أو المؤسسة وبعث روح العمل وتبسيط العمل وتسهيل الأمور المهنية وتحسين مستوى الأفراد.

*- تعتبر الإدارة الأداة الفعالة لتنفيذ المشاريع وضمان نجاحها، عن طريق توجيه وتوحيد الجهود والمشاركة في تحقيق الأهداف، فالإدارة تجعل من الأفراد يسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة تخدم الصالح العام.

*- تعتبر الإدارة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهي العنصر المهم في المشاريع حيث تسعى لتوفير المعدات اللازمة من مواد وأموال وعناصر بشرية حتى تضمن استمرارية المشاريع وتقديمه في حلة أفضل منتوج وخدمة للمجتمع.

*- تعتبر الإدارة محور النشاطات والأوامر، وهي التي تقوم بدفع الأفراد لاستقبال القرارات وتطبيقها وهي التي تعمل على جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها ووضع تنبؤات أي دراسة أبعادها على المدى سواءً كان قريب أو بعيد، ووضع جميع الاحتمالات والتوقعات، وبذلك فالإدارة هي مجموعة الخطوات المتتالية والمتعاقبة

التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق تنسيق الجهود والترتيب الهادف لعناصر الإنتاج.

من خلال هذا الطرح فإن محصلة دمج هذين المفهومين يوجد لنا الدور الأساسي الذي تلعبه الإدارة في عملية التنمية، وما مدى حاجة الإدارة إلى التنمية الإدارية ويستلزم أن تكون هذه الأخيرة لديها القدرة الكافية والمؤهلات والإمكانيات اللازمة لإنجاح هذا الدور الهام لذلك يتحتم رفع مستوى كفاءة الجهاز الإداري للدولة متى يتسنى تحقيق تنمية تسهم بشكل مباشر في تنمية الأجهزة الإدارية الإنتاجية على وجه الخصوص على اعتبار أن التدريب أهم مرتكز تعتمد عليه أهداف التنمية الإدارية، ولابد من مراعاة تصميم الوظائف الإدارية في كل المستويات الإدارية إذ أن هذه العمليات تساعد على تحقيق التنمية الإدارية والتي تعتمد في الأساس على منهجية التطوير لكل العمليات الإدارية.

هذا وتعتبر هذه الجهود المبذولة جهودا لها دور حاسم في تحقيق التنمية الشاملة بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص من خلال المبادئ التي ركزت عليها نظرية الإدارة العلمية وطبقتها في الأجهزة الإدارية للدول الغربية في سبيل تحقيق درجات عالية من الكفاءة والفعالية.

كما نجد إسهامات الأستاذ "**هنري فايول** " **Henry Fayol** في مجال الإدارة العامة في فرنسا عام 1916 تحت عنوان "الإدارة الصناعية والعامة" ومن خلال خبراته الطويلة وملاحظاته الهامة قام بتحديد أسس الإدارة، وأصولها العلمية حيث أن فايول ركز على عنصر مهم من هذه الأصول أي الإدارة وأكّد على ضرورة إتقانها من قبل الذين يريدون النجاح في المنظمة. وهنا نتوصل إلى الحقيقة التالية والتي تنص على عمليات التنمية الإدارية هي حصيلة الإدارة الناجحة في كل المستويات، تلك الإدارة الواعية والكفؤة في الممارسة وبذلك قد حدد فايول أسس وعناصر الإدارة، فقد

قصر الأسس على المبادئ الأربعة عشر أمّا عناصر الإدارة تضم الوظائف الخمس الآتية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة) فهذا الرائد هو الذي حدد عناصر العلمية الإدارية بهذه الدقة. حيث قام بمعالجة صفات الإداريين وتدريبهم، كما لفت الأنظار إلى ازدياد الفرد وحاجته إلى هذه المهارات كلما ارتقى في السلم الوظيفي مؤكدا على القدرات الإدارية يمكن اكتسابها مثلما تكتسب المهارات والقدرات الفنية .

بناء على هذا يرى رواد هذه النظرية ضرورة إكساب الأفراد العاملين مبادئ الإدارة السليمة والمناداة بتطبيقها وترسيخها في أذهانهم حتى يسهل تحقيق التنمية الإدارية، فقدرات وكفاءات العمال هي مطلب أساسي ومهم لتحقيق أهداف التنمية وثقة العامل في قدرته في تحقيق النجاح على مستوى التنظيمات سيكون عاملا نابعا من قيم ومبادئ ثابتة في عقل الفرد العامل من أجل تنمية الأجهزة الإدارية.

إن البحث في تطبيق مبادئ هذه النظرية مرتبطا ارتباطا وثيقا بعمليات الإدارة من تخطيط وتنفيذ وتوجيه، فالعملية الإدارية تبتدئ بالتخطيط وذلك بتحديد الأهداف والعناصر الواجب استخدامها وكيفية استخدامها والوقت اللازم لتنفيذها، ثم التنظيم والذي هو تحديد من سيقوم بكل جزء من أجزاء العمل المقرر وتحديد المسؤوليات ومنح السلطات اللازمة، ويتبع ذلك التوجيه والإرشاد بكيفية العمل والدفع بمن يقوم به.

هذه الوظائف في جميع الأحوال يجب التأكد من أن ما تم بشأنها مطابق للأهداف المرسومة لها من حيث الكمية والنوعية والوقت من خلال عملية الرقابة، وهذا لن يتأتى إلا من خلال اتصال إداري ناجح ومشاركة فعلية في اتخاذ القرارات بشأن كل عمليات وإجراءات الأجهزة الإدارية مع توفر تفويض حقيقي لجزء من المهام والمسؤوليات لتفعيل العمل الإداري تحقيقا لأهداف التنمية الإدارية.

إضافة إلى هذه النظريات التي أسهمت في تعريف التنمية الإدارية لا نغفل عن ذكر بعض النظريات التي عملت على تفسير التنمية الإدارية من خلال دور وأهمية

واضحة وهذا بدراسة وتحليل نظرية البيروقراطية ومفاهيمها ومبادئها .حيث تمثل البيروقراطية بالنسبة ماكس فيبر " Max Weber " شكلا من أشكال الإدارة وتقوم على أساس الشرعية، وتستمد شرعيتها من اعتقاد عام لدى الأفراد مفاده أن الحكام يعملون وفقا للقوانين وقد ربط "فيبر" السلطة الشرعية بأشكال تنظيمية معينة مثل تصميم وضبط العمل الإداري البيروقراطي وطبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية وعمليات الترقية للعمال والموظفين، وبذلك نلاحظ أنه ركز أهميته في مجالات القوة، الشرعية، السلطة. وهذا من خلال التحديد القاطع للواجبات والمراكز، العلاقة الوظيفية، معايير محددة للأداء العمل، التخصص الوظيفي فهذا عنصر مهم فتولي المراكز يكون على أساس الخبرة الفنية والإدارية، التدرج الهرمي.

بناء على هذا الطرح إن النموذج البيروقراطي المثالي حسب رأي "فيبر" يعتبر من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها في تحقيق السيطرة على الأفراد في الأعمال الكبيرة، فهو يوفر الدقة والاستقرار والانضباط المحكم ويمكن الاعتماد عليه في مجال تحقيق النتائج الكفؤة في الإدارة.

فهي تؤكد على أن يتم تنظيم المناصب وفق مبدأ التسلسل الإداري لربط العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وتسلسل السلطات الرئاسية حتى تصل القاعدة إذ يخضع كل منصب أقل للإشراف وضبط المنصب الأعلى منه، ويكون لكل منصب مجال اختصاص محدد وواضح على أسس معقولة وأن يتم توعية العاملين بأهمية الالتزام بالمسؤوليات المطلوبة منهم وذلك لتسهيل عمليات الرقابة الإدارية وأيضا محاسبة كل عامل مرتكب لمخالفة في مجال وظيفته، ومن هنا يدرك بأن المسؤولية والصلاحيات المعطاة له يقابلها مساءلة ومحاسبة.

كما ترتكز النظرية البيروقراطية أيضًا على ضرورة اختيار الموظفين على أسس من القواعد أو المعايير العلمية، ويتم التأكد من المؤهلات الفنية بالاختيار السليم

والصحيح من خلال وضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب، وهذا يعتبر من الجوانب المهمة والأساسية في تنمية الموارد البشرية وبالتالي تحقيق تنمية الأجهزة الإدارية، بالإضافة إلى ذلك تم التأكيد أيضًا على ضرورة تنمية كفاءات وقدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية وعلى ضرورة تأهيلهم في مختلف المستويات الإدارية فنجاح العملية التنموية يعتمد على كفاءة الموارد البشرية وحسن استغلالها، وهذا شرط أساسي وضروري لتحقيق أهداف وأبعاد التنمية الإدارية كما أكدت على أن يحصل كل موظف على مقابل مادي للعمل في صورة مرتب ثابت ويكون له الحق في المعاش، ويعتمد نظام الترقية فيه على الأقدمية أو الكفاءة أو كليهما ويعود تقدير ذلك كله للرؤساء المشرفين .

عموما النموذج الفيبري يحقق المزايا الآتية: الدقة، المعرفة الكاملة بالمستندات، السرعة، الاستمرار والوضوح، الوحدة والخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

بوجه عام يمكن القول بأن النظريات التقليدية (الكلاسيكية) وضعت اللبنات الأولى لمجموعة المبادئ الذي ترتكز عليها التنمية الإدارية وحققت المزايا التالية:

- تقديم المنهج العلمي في دراسة المشكلات الإدارية.
- يمكن أن تكفل بإنجاز الأعمال بموضوعية وكفاءة.
- ركزت هذه النظريات على أهمية الكفاءة وجعلها غاية في حدّ ذاتها.
- إبراز أهمية التخصص وتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات وحسن الاختيار للعاملين وتوفير الخبرة والمهارة في تحقيق الكفاءة.

الاتجاهات الحديثة في دراسة الادارة العامة:

الدراسات الحديثة السلوكية وما بعد السلوكية احتلت مكانا هامًا في النظريات الحديثة للتنمية الإدارية فقد ظهرت مدارس جديدة في دراسة وتحليل الأجهزة الإدارية

بحيث أخذت بعين الاعتبار نواحي الضعف أو القصور الذي وقعت في النظريات التقليدية وهذا ما ساهم به "إلتون مايو "Elton Mayo هربرت سيمون Herbert Simon"من خلال المدرستين أو النظريتين الكلاسيكية الحديثة مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية بدون أن نغفل على ما جاءت به كذلك نظرية النظم.

مدرسة العلاقة الإنسانية:

ترى هذه النظرية في تحليلها للإصلاح وتنمية الإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب الارتكاز عليه في جهود التنمية الإدارية أي بمعنى دراسة دافع الأفراد وأنماط سلوكياتهم والعلاقات الاجتماعية والشخصية المتداخلة من أجل الفهم السليم لدراسة الإدارة، لقد أدخلت هذه المدرسة إلى عالم الإدارة مفاهيم جديدة وأساسية...مثل الإدارة بطريق المشاركة في اتخاذ القرارات، الإدارة بطريق الأهداف، إثارة الدوافع، الروح المعنوية، تنمية المنظمات، جماعات العمل، إدارة التغيير، الاتصالات، إدارة الصراعات التنظيمية...إلخ حيث ترتكز هذه المدرسة على الجانب البشري من تكوينها .

المدرسة السلوكية:

ترى هذه النظرية أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان، وبمعنى أدق السلوك الإنساني، حيث تقوم على دراسة شخصية الفرد ونشأته ودوافعه والعوامل التي تؤثر في تكوينه ولابد من فهم سلوك واحتياجات الأفراد العاملين بالمنظمة هو أساس الإدارة الفعالة، وأن العنصر البشري يستحق أن يكون محور الاهتمام التنظيمي .

فالملاحظ في كلتا المدرستين أو النظريتين فهما تنظران في الجهاز الإداري ومكوناته الأساسية والمتغيرات المؤثرة في سلوك المنظمات الإدارية التي يتضمنها هذا الجهاز، فلقد انصبت جهودهم حول الإنسان (الفرد، العامل) وضرورة توفير كل

الاحتياجات الضرورية له لأنه أساس التنمية وعنصرها الحيوي، فالاهتمام بتوفير حاجات الأفراد للوصول بهم إلى مرحلة تحقيق الذات، وتوفير المناخ الوظيفي الذي يتحقق فيه الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين والاتصال الفعال يمكن الموظف من تأدية واجباته، إضافة إلى إبداء آرائه واجتهاداته وتقديم اقتراحاته وتوصياته وكل ما يتطلبه العمل الإداري الجيد الذي يحقق المصلحة العامة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يساعد على تحقيق التنمية الإدارية.

ومن الملاحظ أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في بيئة العمل في الدول النامية تفتقد إلى المصداقية والإخلاص فهي بعيدة عن الموضوعية، وهذا أحد العوائق الرئيسية التي تواجه التنمية الإدارية، إن توفر المصداقية في العمل وما تمت ضمنه من علاقات وظيفية حسنة وعلى كل المستويات وفي كل التنظيمات الإدارية يعني توفير البيئة السليمة لقيادة عمليات التنمية والتطوير الإداري بشكل عام.

نظرية النظم في التنمية الإدارية:

بعد تحليل النظم الدارسية والشاملة للنظام إذ يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التنمية الإدارية من خلال النقاط التالية:

-إن تحليل النظم يعتمد على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف التي تتطلب العمل الجماعي الذي يساهم في دراسة وتحليل نظم محددة ومحاولة الوصول إلى حقيقة المشكلات ومقومات التطوير والتنمية الإدارية.

-إمكانية المقارنة بين التكاليف والعوائد والقيام بعملية قياس المخرجات بالنسبة للمدخلات، فكلما كان هذا القياس ناجحا دلّ على كفاءة النظم الإدارية.

-الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة وما تشمل عليه من متغيرات تجعل القدرة على التأكد من نتائج العمل المحدودة.

بناء على هذا الطرح الذي جاءت به نظرية النظم نستخلص بعض الفوائد التي حققتها في مجال التنمية الإدارية وذلك من خلال استثمار أفضل الإمكانيات المادية والبشرية، الحصول على إجراءات وأساليب عمل أكثر كفاءة وفعالية، تحقيق طرق للأداء تقليل الإسراف والضياع وفقدان الموارد والوقت.

لقد عرف مفهوم التنمية الإدارية الرواج عند المفكرين الغربيين والعربيين وكانت لهم اجتهادات نظرية ومنهجية تساعدنا على تفسير التنمية الإدارية ومساعدتنا على كيفية تحقيقها .

أما عند دراسة اجتهادات الباحثين العرب نجد أن التنمية الإدارية عرفت منذ البداية على أنها عملية تدريب الإداريين لكن هذا المفهوم لم يدم طويلا إذا تخطت هذا النطاق لتدل على الجهود التي يجب بذلها بصورة مستمرة لتحسين وتطوير الجهاز الإداري الكلي في الدولة بهدف رفع مستوى القدرات الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية الإدارية وتبسيط أنظمته وإجراءاته ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى العاملين اتجاه أجهزتهم، وذلك لتحقيق أهداف وخطط التنمية بكفاءة عالية وبأقل قدر من التكاليف . وبما أن موضوع التنمية الإدارية عرف حيزًا واسعًا عند المفكرين الغربيين فحتى الباحثين العرب حاولوا إعطاء وجهات نظرهم في تعريف التنمية الإدارية ومن بين هذه التعاريف نذكر منها:

وفي هذا الشأن يعرف الأستاذ علي سلمي: "التنمية الإدارية عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رسخت لمدة طويلة في المجتمع وأفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة، ولأجل إنجاحها لابد من الاعتماد على مفاهيم متطورة، والتركيز على منطلقات فكرية، واستخدام وسائل غير تقليدية."

في حين يعرف الأستاذ أكرم يوسف: "التنمية الإدارية هي أي نشاط مخطط لتحسين الأداء الإداري الحالي أو في المستقبل بإضافة معلومات وتغيير اتجاهات أو زيادة مهارات. "

أما في المعجم الإداري تعرف التنمية الإدارية بأنها مصطلح يطلق على مهام التنمية الإدارية بأنها مصطلح يطلق على مهام التنمية الإدارية المتمثلة أساسا في تطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية الوطنية، وتختص بعمليات تطوير الأداء الإداري للأجهزة الإدارية وتحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية .

وبالإضافة إلى ما جاء به بعض الأساتذة والباحثين العرب بخصوص تعريفهم للتنمية الإدارية نجد تعريف الأستاذ "أحمد رشيد" يرى أن التنمية الإدارية هي عملية تنمية مهارات الموظفين في كافة المستويات وبصورة منظمة وذلك وفق احتياجات العمل في أجهزة الدولة وتحقيقا للتطور في تلك الأجهزة وكذلك على ضوء التطورات العلمية الحديثة في علوم الإدارة وفنونها.

أما الأستاذ "باسم الحميري" يرى أنها إستراتيجية عمل تتمثل في كافة القرارات والفعاليات والتطبيقات التي من شأنها تطوير النظم وأساليب عمل المنظمات الإدارية وتطوير قابليات العاملين فيها. بما يؤمن مواجهة المتغيرات التي تحصل في بيئة عمل منظمة بالشكل الذي يؤهلها لتحقيق الأهداف الموضوعة لها باستمرار .

ويرى الخبير الدولي "سعيد محمد الحفار" إن التنمية الإدارية تمثل مجموعة من الجهود والأنشطة الواعية الهادفة إلى تطوير النظم في الأجهزة الإدارية وتفعيل نشاطها إلى جانب تطوير وبلورة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية وأساليب ووسائل وتقنيات الإدارة واتجاهاتها وعناصرها البشرية بحيث تصبح قادرة على تحقيق أفضل النتائج بأقصر الأزمان وأقل التكاليف انسجامًا مع المواصفات والمعايير النوعية الدولية. "

وهذا يعني بأن النشاط الخاص بالتنمية الإدارية، يتضمن الإصلاح، والتطوير الإداري عبر عملية الربط الصحيح فيما بين المؤسسات والهيئات الحكومية الاجتماعية وقطاع الأعمال والعمل على خلق البيئة الملائمة للتنسيق والتعاون فيما بينها على قاعدة المصلحة الوطنية المشتركة.

ويرى "الأستاذ فؤاد الشريف" عملية التنمية الإدارية بأنها تغيير موجه ومنظم وهادف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية، وزيادة قدرتها ومهاراتها على استخدامها في حل المشكلات التي تواجهها ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها في حين يعرفها "قاسم القريوتي": "إنها الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث إعداد القوى البشرية وحجم الهياكل الإدارية . أما في كتاب الأستاذ "إبراهيم سعد الدين": "عرف التنمية الإدارية بكونها كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العناصر الإدارية وإكسابها القدرات والمهارات والاتجاهات التي تأهلها لأداء عملها بطريقة أفضل ولتصبح أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الاستمرار والنجاح والتطور في عالم يتصف بالتغيير السريع والمنافسة الحادة ".

وبناءً على هذه التعاريف والمفاهيم نلاحظ أن للتنمية الإدارية بعدين أساسيين:

- البعد الأول: تقتصر التنمية الإدارية على الجهود والنشاط والعمليات التي تنصب على تدريب المدراء والعاملين وتنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم.
- البعد الثاني: يمتد إلى خارج المنظمة ليربط بين الجهود التي تجري داخل المنظمة وما بين ما يجب أن تساهم به الأطراف الأخرى خارجها من مؤسسات رسمية أو شعبية أو مواطنين عاديين دون إهمال الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في سياق التنمية الإدارية.

فهذه الأخيرة هي نشاط مجتمعي متميز من نوع خاص تترتب عليه جهود متكاملة ومبرمجة ومتماسكة ومنسجمة، فهي تتوجه ليس فقط إلى العنصر البشري، بل أيضا من خلاله إلى المنظمة والمؤسسة كنظام للعمل وبذلك تستهدف تحقيق القدرات الإدارية اللازمة من جهة وهذا نظرا لارتباطها بحسن قيادة نشاط المؤسسة، وأخيرا فهي جهود إنمائية مستمرة تمليها ضرورات تحقيق التفاعل الإيجابي بين المؤسسات وبيئتها الخارجية.

خصائص الادارة العامة:

أولا: خاصية الرسمية

ويقصد بها الطابع القانوني التشريعي الذي تتم في إطاره جهود التنمية الإدارية وتعتمد عليه لتكتسب طابع الرسمية ، ذلك أن التنمية الإدارية يجب أن تصدر عن الهيئات المختصة في المنظمة (الدولة) وتنشئ لأجل ذلك أجهزة إدارية تنظم أعمالها، بمجموعة من القواعد والأسس المساعدة في تنفيذ القرارات.

كما تتجلى خاصية الرسمية في أن عملية التنمية الإدارية تتم بموجب قرارات عليا تتبناها الهيئات المختصة في المنظمة، فإذا لم تصدر هذه التنمية الإدارية بواسطة القرارات التي ترسم وتحدد الخطط وتنشئ الأجهزة التي تتولى عملية تنفيذ التنمية الإدارية، لأن عملية التطوير والتحديث المنشودة، لا تتم إلا بناء على سياسات وقرارات تصدرها الإدارة العليا، فهي التي ترسم الإطار الرسمي والفعلي لعملية التنمية الإدارية، كما أنها لا تتحقق بمبادرات فردية عشوائية ولكنها تمر عبر القنوات الرسمية ، إن خاصية الرسمية تعني أن التنمية الإدارية تشمل وتغطي التنظيمات الرسمية في المنظمة، بمعنى أن التنمية الإدارية تكتسب الصفة الرسمية من حيث استهدافها عملية التطوير والتحديث الإداري، وبالتالي تفرض وجود أجهزة وأدوات

رسمية تتولى مسؤولية تطوير القدرات الإدارية بما يؤمن معدلات النمو وتحقيق التنمية الشاملة ، هذه الأجهزة تتمثل في:

- أجهزة تتولى مسؤولية تحديد الأهداف وبرمجتها، ما تتطلبه من خطط للتنفيذ، تحديد مسؤولية على من تقع عليه عملية التنفيذ وعلاقتها بالأجهزة الإدارية الأخرى.
- أجهزة تتولى تنمية الموارد البشرية، مهمتها وضع برامج للتدريب الإداري وتحديد ميزانيته وأهدافه على المدى القصير والمتوسط والطويل، كما تهتم برفع مستوى الأداء لدى القيادة الإدارية من خلال إعداد سياسة للأجور والحوافز والترقيات، مما تؤدي إلى تعاون الموارد البشرية وتحقق الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء والولاء للمنظمة.
- أجهزة مهمتها تطوير عملية الاتصال داخل المنظمة أو بين مختلف المنظمات لربطها فيما بينها بإتباع أساليب الاتصال الحديثة، اقتصادًا للوقت والجهد.
- أجهزة مهمتها توفير المناخ التنظيمي داخل المنظمة، بحيث تكون أكثر انسجاما مع بيئة العمل الإداري بما يحقق التوازن والتطابق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

إن مهمة هذه الأجهزة تعكس درجة التكامل بين الوحدات الإدارية في إطار جهود التنمية الإدارية، مع تحديد نقاط الضعف ومعالجتها إن وجدت بهدف جعل البيئة التنظيمية أكثر ملاءمة لجهود التنمية الإدارية، لكون عملية التنمية الإدارية عملية ديناميكية مستمرة وطويلة الأجل فنجاحها يتطلب توفير سياسات تتميز بالاستقرار، ذلك أن السياسة المستقرة تحدد التوجهات وترسم الخطط التفصيلية لاعتمادها على التحليل والدراسة الميدانية، ولأنها تحدد المراجعة الدورية للتقييم من خلال مقارنة المطلوب مع المحقق من برامج التنمية الإدارية، لعل عامل الاستقرار في السياسات أحد العوامل (إن لم يكن أهمها) التي يتوقف عليها مدى نجاح عملية التنمية الإدارية.

ثانيا: خاصية الشمولية

أي أنها تشمل جميع الجوانب الإدارية والمستويات الإدارية وتعتبر خاصية الشمولية من أهم خواص التنمية الإدارية وذلك للعديد من الأسباب أهمها:

- أن الجهود التي تبذل في سبيل تحقيق التنمية الإدارية تشمل كافة الجوانب التنظيمية التي من شأنها التأثير في قدرة وكفاءة الجهاز الإداري، وهذه الجوانب تشمل الجوانب البشرية والإجرائية والتشريعية والبيئية.

- إن اقتصار جهود التنمية الإدارية على مجال واحد أو عناصر محددة من شانه أن يخلق حالة من عدم التوازن في الجهاز الإداري، ذلك أن عزل الأجهزة الإدارية أو الجوانب الجزئية من جوانب التنمية الإدارية، بمعزل عن الجوانب الكلية الأخرى يؤدي إلى أن يكون التفاعل والتأثير بين مكونات الجهاز الإداري عديمة الجدوى محدودة التأثير، بل قد تنعكس سلبا على جهود التنمية الإدارية، مما يستدعي النظرة الشمولية في التنمية الإدارية بقصد تحقيق أهدافها ولما كانت كل جوانب التنمية الإدارية تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض فإنه من الصعب تصور تنمية في جانب دون أن تصاحبها تنمية في الجوانب الأخرى .

كما أن عدم اعتماد النظرة الشمولية قد يعطي انطباعا خاطئًا بأن هناك تمايز في عناصر التنمية الإدارية من حيث الأهمية عند إعداد برامج التنمية الإدارية.

- إن عناصر التنمية الإدارية مترابطة ومتداخلة يصعب التفرقة بينها، وعدم القدرة على معرفة تأثير أي عنصر من هذه العناصر على الباقي، فعلى سبيل المثال لا يمكن الاعتماد على تنمية العنصر الأهم في عملية التنمية الإدارية وهو الموارد البشرية دون غيره من العناصر، بل لابد أن يمتد الاهتمام كذلك ليشمل العناصر الأخرى من المناخ التنظيمي، وما يتطلب ذلك من تطوير في الجوانب الأخرى (الهياكل، القوانين، والتشريعات.(

- إن البرامج التي تضطلع بجهود التنمية الإدارية تتطلب تنفيذ مهام ووظائف متناسقة، متكاملة، حيث أنه لا يمكن للتنمية الإدارية أن تبلغ غاياتها دون التخطيط لها، دون مراعاة عنصر التنظيم في المهام والأنشطة اللازمة لذلك تبعًا للأجهزة، مع مراعاة خاصية التنسيق بين الجهود المبذولة والرقابة عليها، وتقييم النتائج المخططة.

كل ذلك يعكس أهمية خاصية الشمولية التي تتميز بها عملية التنمية الإدارية بدءا بالتخطيط وانتهاء بالتنفيذ وما يصاحب ذلك رقابة وتصحيحًا.

ثالثا: خاصية الاستمرارية

تعني هذه الخاصية أن التنمية الإدارية ليست عملا ظرفيا مرحليا لا يلبث أن يزول ويختفي، أو أنها عملية مقيدة بزمان ومكان ، ولكنها تعني بأن التنمية الإدارية ظاهرة وعملية مستمرة تبعًا لاستمرار العملية الإدارية ذلك "أن التواصل المجتمعي مستمر والظروف والأوضاع تتغير وتتجدد وتتطور، لذلك لابد من أن تكون التنمية الإدارية متطورة ومستمرة أيضا كما أن هناك مجموعة من الأسباب تجعل من عملية التنمية الإدارية عملية مستمرة منها:

- أن الوظائف تتميز بالتعدد والتنوع، كذلك الحاجات البشرية والإدارية تتميز بالتجدد والتغير والتنوع مما يستوجب ويفرض مواجهة متطلبات تعدد الوظائف عن طريق ضمان استمرارية الأنشطة التي تضمن ذلك، والمتمثلة في عناصر وجهود التنمية الإدارية التي تحقق فعالية الجهاز الإداري في المنظمة وفي المجتمع ككل، ولعل أبرز مثال لذلك ما أحدثته الثورة المعلوماتية في مجال إنتاج واستهلاك المعلومات عن طريق الأنترنت وتأثيره ذلك على الحياة الإدارية.

- إن التسيير والإدارة لا تبقى معزولة عن هذه التغيرات والتطورات، لكنها تتأثر بهما، فمن الضروري الاستفادة من منجزات التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في

مجال الإدارة، لكون التطور العلمي والتقني متغير بطبيعته في خصائصه كذلك الأمر يجب أن تكون عليه عملية التنمية الإدارية.

- إن التطور والحداثة في المفاهيم والنظريات الإدارية الذي تتجلى مظاهره من خلال الأساليب الجديدة في البرمجة الديناميكية والتخطيط الاستراتيجي وفي القواعد والأسس الحديثة في النظم والاتصالات مما يحتم الإلمام والاهتمام بفنون وعلوم الإدارة الحديثة لمواكبة هذه التغيرات والاستفادة منها في ظل الظروف السائدة خدمة لمتطلبات التنمية الإدارية وإلا سيكون الاعتماد على الأساليب القديمة هو السائد والميزة التي تميزه، وهذا لا يتوقف مع متطلبات التنمية مما ينعكس سلبا على مستوى الأداء الذي يتقهقر إلى الوراء، خصوصا الجوانب المتعقلة بالمهارات والخبرات المرتبطة بالموارد البشرية.

إن الخصائص البيئية لأية منظمة تمثل المجال الحيوي الذي تستمد منه مدخلاتها ومن المحيط الذي تتفاعل فيه، تقدم له مخرجات هذا التفاعل، وبالتالي يصعب دراسة أي منظمة قائمة دون الأخذ بعين الاعتبار قدرتها على التفاعل البناء والإيجابي في ترجمة متطلبات هذا المحيط ماديا ومعنويا .

إن ضرورة مراجعة التنظيم في الأجهزة الإدارية القائمة بصفة مستمرة في جميع عناصر التنمية الإدارية وجهودها بغية التطوير والتجديد لمواكبة هذه الحركية والتغير، ومدى الاستعداد لتلبية متطلبات المجتمع، قد تفرض أحيانا ظروف التوسع في بعض الأجهزة ظرفيا أو بصورة مستمرة، وقد تفرض هذه الظروف التخلي عن بعض الأجهزة القائمة لعدم صلاحيتها للظروف الحالية واستبدالها بأجهزة أكثر تطورا وأكبر فاعلية.

رابعًا: خاصية التوازن والاتساق

إن التنمية الإدارية كما تمت الإشارة إليه تشمل كافة عناصر العمل الإداري وهذه العناصر تتميز بالانسجام فيما بينها ، فهي تهتم بتطوير المنظمات وتطوير الهياكل التنظيمية والتشريعية وتنمية الموارد البشرية، وهذا يحتم على التنمية الإدارية أن تعمل في إطار من الاتساق في القطاعات الاقتصادية المختلفة بشكل متماسك ومنسجم يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ويساعد على تحسين وتطوير جودة وكفاءة وفاعلية الجهاز الإداري.

خامسا: خاصية الوضوح

ويستشف من خاصية الوضوح المظاهر الرئيسية التي تتميز بها عملية التنمية الإدارية ومنها:

- وضوح الأهداف التي تسعى عملية التنمية الإدارية لتحقيقها، ونعني بذلك أن تكون الأهداف التي تحددها التنمية الإدارية واضحة المعالم محددة الملامح، لأن ذلك يوضح ما يلزم من سياسات وإمكانات لتنفيذها من خلال البرامج والسياسات المعتمدة.
- إن وضوح الأهداف وتحديدها يمثل الحلقة الفعلية لجهود وبرامج التنمية الإدارية وإلا سوف تذهب كل الجهود أدراج الرياح، فوضوح أهداف التنمية الإدارية يتطلب الإجابة على مجموعة من الأسئلة منها: كيف يمكن توجيه الجهود؟ من سيوجه جهود التنمية الإدارية؟ من أين ومتى وبماذا نبدأ؟ ما هي النتائج المرجوة؟ ما هو الموضوع الجوهري والهام الذي تهتم بدراسته؟ هل الهدف هو تنمية الموارد البشرية؟ هل هو تطوير النظم وتبسيط الإجراءات؟ أم أن الهدف يشمل جميع هذه العناصر؟

على ضوء الإجابات تتحدد الأهداف التي نريد تحقيقها فنسخر لها جميع الإمكانيات:

- وضوح الخطة المعتمد في تحقيق الأهداف: إن تحقيق أهداف التنمية الإدارية يتطلب أن تتم تبعًا لخطة محكمة ودقيقة وواضحة، تشمل الأجهزة المعنية بالتنمية

الإدارية، والمسؤولة عنها مسؤولية مباشرة، سواء تعلق الأمر بالأجهزة المعنية أو المجالات المستهدفة من عملية تحقيق التنمية الإدارية.

- وضوح المعايير التي تستخدم في الرقابة: تقييم النتائج التي أفرزتها جهود التنمية الإدارية وما ينجم عن ذلك من قرارات، حيث تتصف هذه المعايير بالواقعية والقابلية للتنفيذ، عموما فالوضوح لا يقتصر على هذه العناصر ولكن يتوسع ليشمل جميع العناصر التي تنطوي عليها التنمية الإدارية.

الادارة وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى:

إن مستوى التخلف والأداء الذي يميز الجهاز الإداري في الدول النامية، يعد من أهم الأسباب التي تؤدي لتدني مستوى الخدمة، وضحالة وضعف تنفيذ التنمية الشاملة، إن التنمية الإدارية تحتاج إلى جهاز إداري متطور وكفء قادر على تنفيذ الخطة الإدارية التي تنتهجها جميع المؤسسات الإدارية. لذا تلعب التنمية الإدارية الدور البارز في تحقيق أهداف التنمية الشاملة، لأنها تمثل أحد أهم الأدوات الفعالة لإصلاح الأجهزة الإدارية في كل المستويات وتعمل على تطويرها فهي تقوم بوظائف التطوير والتحديث والإصلاح، وفي جميع المستويات بصفتها عملية مخططة سابقة وملازمة لعملية التنمية الإدارية.

وتعتبر التنمية الإدارية الجهاز المسؤول على نجاح الأداء الإداري في كل المستويات بالنظر للضرورات الداعية للاهتمام بها من جهة وكذلك للأهداف التي تسعى لتحقيقها، سواء كان ذلك على المستوى الجزئي أو المستوى الفردي، ومن أجل إعطاء الفهم الصحيح والقدرة الكافية على استيعاب المفاهيم المتعلقة بالتنمية الإدارية ودورها لابد من الإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بها والفرق بينهم كما تمكننا من تحديث الفكرة بما يتلاءم مع خصائص ومتطلبات التنمية الإدارية

الأهداف العامة للادارة:

هناك العديد من الأسباب والعوامل التي تؤكد على أهمية وضرورة التنمية الإدارية سواء تعلق الأمر بالدول المتقدمة والتي تكفل لها الحفاظ على تقدمها وريادتها، أو البلدان النامية حيث ستساعدها في إزالة العقبات والتخفيف من حدّة العراقيل التي تقف حائلة دون تقدمها، ويمكن تقسيم هذه الأسباب أو الضرورات إلى أسباب إنسانية، أسباب اجتماعية، أسباب تنظيمية، وأسباب فنية.

1- **ضرورات التنمية الإدارية**

الأسباب الإنسانية:

تتجلى هذه الأسباب من خلال طبيعة التركيبة التي تميز الموارد البشرية في المنظمة، حيث تتميز هذه الموارد بالتخصص وزيادة نسبة المتعلمين وارتفاع مستوى التعليم وذوي المهارات والاختصاصات المعمقة، فتخرج أعداد هائلة من المدارس والجامعات من حملة المؤهلات العليا المختلفة، يوحي بأن الإدارة سوف تصبح مسؤولة عن قيادة وإدارة موارد بشرية أكثر ثقافة وأعلى تعليما وأدق تخصصا وأعمق مهارات، كما أن الثقافة والتعليم وتنوع التخصصات والمهارات يخلق عند العاملين مستويات عالية من الطموح والتوقعات مما يدعو الاهتمام بالتنمية الإدارية.

الأسباب الاجتماعية: ويمكن النظر لهذه الأسباب الاجتماعية والبيئية من خلال:

1- تزايد عدد السكان وما يشكله من زيادة في الطلب عل السلع والخدمات مع تمركز السكان في مناطق محددة، مما يولد الحاجة إلى إدارة واعية وذكية، تخطط وتقرر وتنفذ وتحقق الأهداف والنتائج التي ترضي الزبائن وتشبع حاجاتهم.

2- إن الموارد المتاحة تتصف بالندرة أحيانا وبالوفرة أحيانا أخرى، وفي كلتا الحالتين يتطلب الأمر حسن استغلال واستخدام هذه الموارد لتحقيق أكبر عائد ممكن منها، ويطرح هنا التحدي الكبير وهو كيف يمكن تنمية هذه الموارد وزيادتها وحسن

استغلالها، وهذا الأمر يحتاج إلى إدارة واعية تخطط لهذه الإمكانيات وتحسن استغلالها وتحديدها .

3- اشتداد درجة المنافسة بين المنظمات المختلفة في السوق، ولضمان البقاء لابد من توافر جهاز إداري كفء وقادر على المنافسة والصمود.

4- هناك ثروات طبيعية متوفرة في مناطق معينة، والمكتشف منها يحتاج إلى تطوير وإنماء وحسن الاستغلال لتحقيق أكبر عائد، وهذا يحتاج إلى إدارة واعية تجيد استغلال هذه الموارد وتوجهها لتحقيق رفاهية المجتمع .

الأسباب التنظيمية: ويمكن التعبير عن هذه الأسباب من خلال:

- مدى التنوع والتخصص في المنظمات وتوقعات التوسع في المستقبل، والإدارة الحكيمة والرشيدة هي التي تحقق الأهداف المرجوة والمخططة سواء تعلق بتلك الحالية أو المستقبلية .

- التنوع في أهداف المنظمات، فلم يعد الحصول على الربح هو المحرك الأساسي والهدف الوحيد للمنظمات، لكن هناك أهداف أخرى منها التوسع والنمو وإرضاء الزبائن وتوفير فرص وظيفية ، فالأهداف المتعددة تحتاج إلى إدارة تخطط لها وتسعى لتحقيقها.

- إن الميزة الأساسية للإدارة ليست فقط في الثروات والإمكانيات المتاحة، لكنها في الوقت نفسه تساهم في وضع الأهداف وتشارك في تحقيقها وتحدث التغيير المطلوب والمناسب في قطاعات حيوية.

- باعتبار الإدارة عملية مستمرة كذلك يجب أن تكون عملية التنمية الإدارية مستمرة، فالقائد الإداري الملتزم والجاد في العمل يلتزم بتحقيق النتائج بدرجة عالية من الفاعلية وتؤثر إيجابا على المرؤوسين فينقل لهما محاسنه مثل (الجدية في العمل، المثابرة، الإخلاص والحرص...) ، لذلك تعتبر التنمية الإدارية ضرورة وحتمية

خاصة في المنظمات الكبيرة التي تتميز فيها العملية بالتعقيد الإداري فتحتاج إلى عدد كبير من القيادة الإدارية الماهرة.

الأسباب الفنية :

إن التقدم التقني والعلمي وما يصاحبه من ابتكارات واختراعات للمنظمات والإدارة من أساليب وفنون جديدة وطرق حديثة تولد الحاجة للإدارة الواعية التي تستطيع أن تجذب وتستقطب الوسائل والفنون التي تحتاجها في الوقت المناسب، فالتقدم التكنولوجي يحتاج إلى إدارة حديثة واعية تستخدمه برشاده وعقلانية.

إن هذه الضرورات تجعل من عملية التنمية الإدارية عملية حتمية وهامة وديناميكية، كما أن تنوع وتعدد الأهداف التي تسعى لتحقيقها، يمكن أن نشتق من خلالها مجموعتين من الأهداف، على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي.

أهداف التنمية الإدارية:

يمكن تقسيم مجموعة الأهداف التي تحققها عملية التنمية الإدارية إلى مجموعتين تبعا لطبيعة هذه الأهداف، ومن يستفيد منها، وأثارها إلى أهداف على المستوى الكلي، وأهداف على المستوى الجزئي.

أولا: على المستوى الكلي

تهدف التنمية الإدارية إلى خلق جهاز إداري قادر على إحداث التغيير المطلوب، حيث يتمكن من تحويل مدخلات العملية الإدارية على مخرجات تعكس قيم ما ساهمت به عملية التنمية الإدارية في تحقيق الأهداف العامة التي سطرتها خطة التنمية الشاملة، كما تعمل التنمية الإدارية على ترشيد عملية تطوير الجهاز الإداري وتدعيمه بالقدرة الإدارية الفعالة التي تضمن الارتقاء بالمستوى الحالي إلى مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية، لبلوغ هذا المستوى يتطلب إحداث تغير جذري في مكونات القدرة الإدارية. وتشمل هذه المكونات المعارف والمهارات، الهياكل التنظيمية والوظيفية، نظم

وأساليب العمل، والعمل كذلك على خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار وخلق التفاعل الإيجابي مع المحيط.

إن بلوغ تنمية القدرة الإدارية كهدف شامل يسعى لجعل الجهاز الإداري مكيف ومتلائم مع المهام المتغيرة والمتجددة وبالغة التعقيد والمتشابكة العناصر، والعمل على تسخيره وفقا لمتطلبات المرحلة الحالية والمستقبلية، يمكن للجهاز الإداري من تحقيق الأهداف بدرجة عالية من المهنية والاحترافية، كما يعمل على مواجهة التحديات التي قد تطرأ في المستقبل والإسراع في حل المشكلات. عموما يمكن أن نخلص إلى أن للتنمية الإدارية على المستوى الكلي ثلاثة أهداف مترابطة وهي:

* إضافة معلومات جديدة: هذه المعلومات تمثل مجمل النظريات الإدارية الحديثة ويتطلب تحقيق شرطين أساسيين:

* توفر مستوى معين من الذكاء فيمن ترجى تنمية مداركهم والرفع من مستوى أدائهم الحالي إلى مستوى أعلى عن طريق التدريب وتهذيب السلوك والاستفادة من التجارب الجيدة.

* أن يتوافر قدر كافي من الاستعداد والاستجابة لدى هؤلاء للاستفادة من برامج وجهود التنمية الإدارية، مع قدرتهم وقابليتهم للتخلي على المكتسبات والرواسب السلبية واستبدالها بسلوكيات ومعارف وفنون جديدة، ويمكن الوصول إلى ذلك بالاعتماد على التعليم والتدريب الفعالين.

* تغيير الاتجاهات: إن التعرف على النظريات الإدارية الحديثة لا يكفي لتجاوز الروتين والجمود، كما أن حصر النقائص وأماكن القصور لن يجدي نفعا، بل لابد من أن يتولد لدى الفرد قناعة ذاتية لترجمة ذلك في شكل تغيير في الاتجاهات فعليا، وهذا يتحقق هذا التغير من خلال العناصر المساعدة التالية:

- توفر عنصر المرونة الكافي للأفراد المعنيون بعملية تغيير الاتجاهات.

- الاستعداد المبدئي والإيجابي لتقبل وتعلم المفاهيم والنظريات والأساليب والمعلومات الحديثة التي نريد تلقينها وتعلمها.

- الانتقال بجهود التنمية الإدارية من التلقين النظري إلى مرحلة التطبيق العملي مع تبيان وتوضيح الفوائد الشخصية من عملية الاكتساب والتطبيق، على أن يتم ذلك في مناخ ملائم ومساعد لعملية التنمية الإدارية.

*- زيادة المهارات والقدرات الإدارية: إن تحقيق وتوافر الهدفين السابقين لا يعني بالضرورة بلوغ مستوى من المهارات وتطوير الأداء، واكتساب قدرات جديدة بما يضمن النقلة النوعية ممارسة وأداء في العملية الإدارية وفي جودتها، ولتحقيق ذلك لابد من توافر النقاط التالية:

- إتاحة الفرصة الملائمة لترجمة المكتسبات النظرية في الواقع الميداني وفي مواقع العمل والتنفيذ.

- تقويم السلوك عن طريق المتابعة من خلال إقرار برامج تدريب تهدف إلى تقويم السلوكيات السلبية وتصحيحها وتفادي بعض العادات الإدارية السيئة.

- توفر عنصر الانسجام والتوافق بين القيم والمثل التي تتبناها الإدارة في مواقع العمل ومستوى التغير المنشود.

ثانيا: على المستوى الفردي

يقصد بها مجموعة الأهداف التي تحققها عملية التنمية الإدارية في شكل نتائج يمكن بلوغها وترجمتها من خلال جهود التنمية الإدارية والتي بدونها لا يمكن بلوغ القدرة الإدارية المنشودة، ويمكن حصر هذه الأهداف الجزئية في النقاط التالية:

1- تكوين وتطوير وبناء جهاز إداري: يكون قادرا على بلوغ الأهداف التي تم تحديدها في خطة التنمية الشاملة المقترحة تماشيا مع وظائف المنظمة الحديثة التي تتفاعل في محيط متغير متجدد.

2- ترشيد وعقلنة الأنظمة والقوانين واللوائح والتشريعات التي تنظم وتسير الأنشطة الاقتصادية بما يتوافق مع الخطة الشاملة.

3- توفر البيئة المادية والتكنولوجية للعمل الإداري حتى تساهم في رفع الكفاءة ومواكبة للتطورات الحديثة في علم الإدارة.

4- اكتساب الموظفين لمفاهيم وأفكار جديدة مرتبطة بالعمل الإداري وتنمية وتطوير ما لديهم من مفاهيم وأفكار تبعا لمتطلبات المرحلة ومواكبة التطور، خصوصًا في مجال الفنون والأساليب الإدارية.

5- إحداث تغيرات جذرية في أفكار وتوجهات العاملين وسلوكهم وخاصة القيادة الإدارية التي تدرك قبل غيرها خطورة وأهمية دورها في عملية التنمية الإدارية .

6 - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المجتمع الإداري وخاصة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين من أجل خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل، الذي يدفع الجميع للعمل برغبة وإخلاص، تحفظ فيه الكرامة الشخصية وتقدر النتائج، كما تتاح فيه الإمكانيات الفعلية لإظهار المبادرات والمشاركات في الإدارة بصورة فعالة .

7- التخطيط العلمي للموارد البشرية والاختيار السليم، حيث يتم من خلال وضع الخطط اللازمة للاختيار والتعيين، وساعد على استقطاب وانتقاء أفضل العناصر وأكفأها وفقا للاحتياجات وتبعًا للمؤهلات والمواصفات ، مع مراعاة وضع نظام فعال ومتطور لعملية الترقية قائم على الأساليب العلمية لتقييم أداء الموارد البشرية.

8- تأصيل البعد الحضاري للعملية وفق منظور متكامل في جوهرة الأصيل، ونعني بذلك الاستفادة من التجارب العالمية في مجال التنمية القدرات الإبداعية بما يتوافق وثقافة وخصوصية عملية التنمية في المجتمع، والابتعاد قدر المستطاع على النقل العشوائي للأنماط التي نجحت في بيئات إدارية أخرى وتطبيقها دون الأخذ بعين

الاعتبار خصوصية البيئة المحلية، غير أن هذا لا يعني الانغلاق على الذات، لكن الانفتاح على العالم خصوصًا في عصر العولمة والشراكة يستدعي الأخذ بالتجارب الإدارية الناجحة وتكييفها محليا خدمة للواقع الاقتصادي والاجتماعي والإداري الذي هو محور التنمية والتطوير.

علاقة الادارة بالمفاهيم الأخرى:

تتداخل المفاهيم الإدارية فيما بينها حتى من طرف بعض المهتمين بالإدارة، الأمر الذي خلق صعوبة فهم والإلمام بجميع المفاهيم الإدارية مما أدى إلى تداخلها وفي بعض الأحيان التباسها وتضاربها في المعنى، فأردنا من خلال هذا المحور تحديد تلك المفاهيم القريبة من مفهوم التنمية الإدارية وإظهار العلاقة بينهم، بالإضافة إلى استيعاب وإبراز مظاهر التداخل وتبيان كل مفهوم على حدا.

1- **علاقة الادارة بالإصلاح الإداري:**

من خلال هذا العنصر سوف نقوم بالتعرض إلى الجذور التاريخية للإصلاح الإداري وإبراز أهم التعاريف ومداخيل الإصلاح الإداري.

الجذور التاريخية للإصلاح الإداري:

يرى بعض الباحثين أن ما أتفق على تسمية الإصلاح الإداري يرجع جذوره إلى الدولة الغربية فأول حركة الإصلاح الإداري قد ظهرت بداية في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن العشرين، داعية أجهزة الإدارة العامة إلى تحقيق الكفاءة في الأداء والاقتصاد في النفقات ، ولقد كان من ثمار هذه الحركة فصل السياسة عن الإدارة واعتبار هذه الأخيرة مجالا مستقلا.

وقد انتقل الاهتمام بالإصلاح الإداري إلى الوطن العربي منذ خمسينيات القرن العشرين على إثر الاستقلال السياسي لمعظم الدول العربية منذ الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، حيث اتجهت الحكومات العربية نحو بناء جهاز الدول وظل الإصلاح

الإداري في الوطن العربي منذ ذلك التاريخ موضوع أثيرًا وشعارًا مرفوعًا وحلما مطلوبًا، عقدت من أجله المؤتمرات وشكلت اللجان السياسية والفنية واستقطبت له الخبرات والإمكانات، إلا أن ما تحقق منه دون الطموحات فالجهد والموارد الكبيرة التي وجهت لعملية الإصلاح خلال ما يقارب نصف قرن قابلها تعثر متزايد في أداء أوضاع الأجهزة الحكومية .

.2تعريف الإصلاح الإداري:

يعرف الإصلاح الإداري على أنه "كافة عمليات تنظيم الأجهزة الإدارية وكذلك تنمية العاملين وتحفيزهم ورعايتهم وبصفة عامة كل ما يزيد من الكفاءة الإدارية ويقضي على مشكلات الإدارة ".

كما يقوم الأستاذ فؤاد مهنا بتعريفه: "الإصلاح الإداري يعني التنظيم العملي للجهاز الإداري في الدولة من حيث تكوينه ومن حيث سير العمل فيه، بحيث تكون أهم عناصر هذا التنظيم العملي رسم السياسة الرشيدة التي يقوم عليها الإصلاح وتطوير وتنظيم الجهاز الإداري الذي يتولى الوظيفة الإدارية في الدولة وذلك لإصلاح وتقويم ما بهذا الجهاز من اختلالات تحتم التدخل لإصلاحها ."

وكذلك يعرف الإصلاح الإداري بأنه: "جهد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي هادف لإحداث تغييرات إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، تحقيقا لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز الأهداف ."

وجاء في تعريف أخر للإصلاح الإداري على أنه: "مضمون إيجابي يهدف إلى نشر الوعي والإدراك بين المسؤولين أو السلطات المختصة والمواطنين حول الأهمية والحاجة إلى أن نبني إحداث المفاهيم والأفكار في مجال علم الإدارة العصرية في إطار الإدارة العامة .

كما عرف الإصلاح الإداري على أنه:" المجهودات المصممة خصيصًا لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة من خلال عمليات إصلاح شاملة أو على الأقل من خلال الإجراءات لتحسين عنصر واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية كالهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات. "

عرّف مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية سنة 1971 عملية الإصلاح الإداري على أنها حصيلة المجهودات ذات الإعداد الخاص، التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى نظام الجمعية أو على الأقل من خلال معايير لتحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية .

أما ليمنس Leman فإنه يرى أن مفهوم الإصلاح الإداري يتضمن معنيين مختلفين:

- الأول: يتمثل في التغيير الإداري، والذي يشتمل على مجموع التعديلات والممارسات التي تحدث ضمن الوحدات الإدارية، وفي العلاقات بين البيروقراطية والمجتمع.

- الثاني: يتمثل في التحديث الإداري، وهو يتعلق بالبلدان النامية ويعني نقل تكنولوجية الإدارة الغربية إلى هذه البلدان .

من خلال التعريفات السابقة- والتي حددنا بعضا منها- نستنتج أن هناك فريق ينظر إلى أن تعبير الإصلاح الإداري يتضمن وجود نقائص معينة في أجزاء من الجهاز الإداري كبعض الأنماط والضوابط السلوكية مثلا تحتاج إلى إعادة إلى الحالة السابقة، أي العمل على إعادتها إلى الحالة التي كانت عليها قبل حدوث هذه النقائص.

ويمكن القول أيضا أن الإصلاح الإداري هو تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية، للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه

من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية ماديا ومعنويا وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة .

وهناك من يبسط هذا المفهوم ويرى أن الإصلاح الإداري يعني "علاج عيوب الإدارة، وبما أن الإدارة تمثل طريقة التنفيذ أو الأسلوب التنفيذي لتحقيق هدف ما، فإن الإصلاح الإداري-وفقا لهذا الفريق-هو علاج العيوب التنفيذية المعوقة لتحقيق الهدف المنشود ."

ويرى البعض أن التغيير الشامل هو المرادف للإصلاح الإداري، فلا معنى للإصلاحات الجزئية وإنما هناك تحول كامل في الخطط والروح والتفكير وأنماط التنظيم وسلوك العنصر البشري، ومن ثم يمكن تعريف الإصلاح الإداري على أنه: "الجهود المنظمة وبشكل مقصود لإحداث تغيرات جوهرية في بنية البيروقراطية العامة وإجراءاتها، وفي اتجاهات وسلوك العاملين بها، ومن أجل زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية. "

فالمتمعن في هذه التعاريف يجد أن هذا المفهوم ينطوي على الاتجاهات الثلاثة السياسية والاجتماعية والإدارية، حيث شكلت هذه الاتجاهات قاعدة هرم ثلاثية بحيث شملت تغيرا جذريا لجميع مقومات الإدارة الحديثة ولسائر خطواتها بدءًا بالعنصر البشري وانتهاء بالأدوات والنظم، فالإصلاح الإداري تغير أصيل في العمل والتنظيم والأشخاص وهو في هذا الإطار ليس مجرد تعديل بسيط أو مواءمة سطحية وإنما هو تغيير جوهري في الروح والفكر وأنماط السلوك وفي تنظيم وعمل العنصر البشري.

ومن خلال ما سبق نستطيع تحديد أو وصف الإصلاح الإداري بأنه علاقة تكاملية بين الإنسان والمجتمع تهدف إلى تغيير جذري في أنماط سلوكية سائدة من أجل خلق

روح المثابرة والابتكار للوصول إلى تميز في الإنتاجية ضمن الظروف البيئية المحيطة.

لذا يقتضي على الإصلاح الإداري أن يقوم على فلسفة واضحة المعالم محددة المعايير، ويسير وفقا لتخطيط معين وإستراتيجية محكمة وينفذ على مراحل كأي عملية تخطيطية أخرى وهذا يجعل عملية الإصلاح هادفة ومقصودة ومخططة وليست تطورا متروكا للصدف والظروف.

مداخل الإصلاح الإداري:

في الحقيقة هناك عدّة مداخل قدمت لتحليل عملية الإصلاح الإداري لكن أبرزها هو المدخل الشمولي والمدخل الجزئي.

أ) المدخل الشمولي(الشامل): يعتمد المدخل الشمولي على منهج النظم، حيث يرى البعض أنه يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الإصلاح الإداري الشامل، ومدخل النظم المفتوح يعني بدراسة الظواهر الإدارية في إطار تفاعلها مع البيئة المحيطة بها، ويتوقف استمرار عمل التنظيم بشكل كبير على حصوله على المدخلات (مادية وبشرية.

وفقا للمنهج الشامل ينظر للإدارة كجزء لا يتجزأ من الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية إذ لا يمكن أن نتصور أن يتم تحقيق نجاح كامل لجهود الإصلاح دون أن تكون جزءًا من إستراتيجية شاملة لإصلاح المجتمع، لذا فإن أنصار المدخل الشمولي ينظرون للإصلاح الإداري كوحدة متكاملة لا تجزئته ولا معالجة مشاكله بأسلوب وحلول جزئية، لهذا فالمدخل الشامل لا يقبل أسلوب التدرج أو عملية الترميم الجزئية للإصلاح الإداري ويمثل هذا النموذج جهود الإصلاح التي تتناول مختلف العناصر والعمليات والأنظمة والممارسات الإدارية في كل قطاعات الجهاز الحكومي ومنظماته أو أغلبها، وتتم عادة من قبل هيئات لا مركزية أو جهات مركزية

متنوعة على الوزارات والقطاعات . وبناء على ذلك يستهدف المدخل الشمولي عمليات التغيير الكلية في الجهاز الإداري من حيث الجوانب المادية والوظائفية وحتى السلوكية، ضمن استهداف البناء الشامل للمجتمع ككل.

ب) المدخل الجزئي: يرتكز هذا المدخل على إتباع أساليب جزئية ومرحلية للإصلاح الإداري من خلال التركيز على الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات، ويرى أنصار هذا المنهج الإصلاح كعملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز وأن الأخذ بمنهج التدرج سيؤدي إلى إصلاح الجهاز بشكله الكلي .

وغالبًا ما تنبع جهود إستراتيجية الإصلاح في المدخل الجزئي من داخل الأنظمة ذاتها في ظل غياب أو ضعف رقابة الجهات الخارجية، لذا توجه لخدمة مصالح ضيقة تخدم العالمين في المنطقة كتعديل الهياكل التنظيمية، التوسع أو إضافة وحدات إدارية، تحسين أوضاع القيادات. فهذا المدخل ينظر إلى الجهاز الإداري وتطويره وتحديثه في جزء من مكوناته بحيث يتم إصلاحه وتطويره حتى وإن استهدف جانب فقط من جوانبه .

في الواقع فقد اهتمت العديد من الأبحاث والدراسات التي لا حصر لها بتحديد المداخيل الضرورية لعملية الإصلاح الإداري، فعند الحديث عن التنمية الشاملة أو التنمية الإدارية بصفة خاصة لابد من الالتفات إلى عنصر أساسي يمثل عاملا مهما من عوامل الدفاع في عملية التنمية وتشريعاتها وهو الإصلاح الإداري وفي المقابل فإن تفشي الآفات الإدارية من ترهل وفساد وإهمال وتقصير وغير ذلك يمثل أكبر عائق أمام مشاريع التنمية كافة ولضمان إصلاح إداري نوعي لابد من مراعاة أن يقوم هذا الإصلاح على أسس وقواعد قانونية أصلية وسنتطرق إليها من خلال النقاط التالية:

•الأسس والقواعد القانونية للإصلاح الإداري :

- التخطيط السليم المدروس والمسبق لعمل المؤسسات بحيث يشمل التخطيط بتحديد الأهداف وبيان الوسائل والأدوات اللازمة لتحقيقها والبرنامج الزمني لتنفيذها ووضع الهيكل القانوني المناسب ومن غير التخطيط والتنظيم المسبق يبقى العمل رهين الارتجالية وعرضة للفشل وهدر الوقت والمال والجهد وإضاعته سدى.

- ضرورة العمل على تحييد الاعتبارات والمصالح الشخصية وتعزيز دور المؤسسية من خلال تطوير المنظومات التشريعية للمؤسسات وأحكام القوانين والأنظمة والتشريعات التي يمكن أن يتسلل من خلالها الفساد الإداري.

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال تفعيل الكفاءة والاختصاص والخبرة والمستوى المعين.

- العمل على الاستفادة إلى أقصى درجة ممكنة من الطاقات والإبداعات والقدرات الفردية عن طريق وضع القواعد القانونية للحوافز المادية والمعنوية للمتميزين والمتفوقين والمبدعين داخل المؤسسة.

- الحرص على عدم هدر الوقت والمال سواءً أكان وقت المواطنين وأموالهم أم وقت المؤسسة وأموالها من خلال تسهيل معاملات المواطنين والتخلص من التعقيدات الإدارية التي تقلص من إنجاز المؤسسة وتبدد وقت المواطنين وجهدهم ومالهم وذلك من خلال تفويض الصلاحيات لمن هم أهل لذلك ومن هنا يأتي الدور الهام والرئيس في هذه العملية بتفويض الرؤساء الإداريين لجزء من صلاحياتهم لمن هم دونهم في السلم الإداري وبالطبع الهدف إنجاز أعمال إدارية وتبسيط الإجراءات واللامركزية في اتخاذ القرارات بحيث تنتقل مسؤولية تحقيق النتائج ما أمكن إلى المستويات التنفيذية الدنيا.

- التغيير في المؤسسات بهدف التطوير وليس بقصد التغيير بحد ذاته لأن التغير الذي لا يؤدي إلى التطوير إنما يساهم في إعاقة عمل المؤسسة ويؤثر سلبا في تحقيق مشاريعها المختلفة.

- ضرورة العمل على الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مختلف المجالات من خلال إيفاد العاملين في مؤسساتنا في دورات تدريبية إلى مؤسسات مماثلة في الدول المتقدمة والاستفادة منها من خلال عقد دورات تأهيلية وتدريبية إلى مؤسسات محلية للعاملين في هذه المؤسسات.

- ضرورة إنشاء وحدات متابعة خاصة داخل كل مؤسسة للتحقق من تنفيذ القرارات التي تتخذها المؤسسة والخطط التي ترسمها وفق الجدول الزمني المقرر للتحقق من صحة القرارات المتخذة وعدم مخالفتها للأنظمة والقوانين والتعليمات المعمول بها.

- ضرورة إيجاد آليات لتقويم أداء المؤسسات بحيث يتم الاستفادة من جوانب النجاح وتعزيزها وتعميمها وكذلك التعرف على جوانب الفشل والإخفاق والعمل على تلافيها وإزالتها من طريق التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.

- أما العمود الأخير فهو المساءلة إذ لا يصح مع الإصلاح الإداري طي ملفات التقصير والإهمال والفساد وهدر المال لأن غض الطرف عن الفاسدين والمقصرين والمهملين سوف يشجعهم ويشجع غيرهم على مزيد من الفساد مما يتسبب في إعاقة مشاريع التنمية الإدارية والإصلاح الإداري على حد سواء ويتصل بذلك أيضا ضرورة إيجاد آليات لتقويم أداء المؤسسات بحيث تتم الاستفادة من جوانب النجاح وتعزيزها وتعميمها وكذلك التعرف على جوانب الفشل والإخفاق والعمل على تلافيها وإزالتها من طريق التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الإصلاح الإداري يتبع المرحلية والتدرج في إحداث عملية التغيير، فهو يكتفي أحيانًا بإصلاح بعض عناصر الجهاز الإداري فقط، كما يعتبر أكثر تحفّظًا لاعتماده النظرة المتأنية والأسلوب البطيء في تطوير الجهاز الإداري عكس التنمية الإدارية التي تعتبر أكثر شمولاً واتساعا وتستهدف أبعاد عديدة في المحيط الاجتماعي ككل، كما أنها مستمرة وديناميكية ودائمة تحدد الكيفية والأساليب التي تمكن من تطوير القدرة الإدارية خلافا للإصلاح الإداري الذي عادة ما لا يتصف بالاستمرارية والدوام بقدر ما يتصف بالدورية المحدودة.

.4علاقة التنمية الإدارية بالتطوير الإداري:

يستخدم هذا المفهوم من جانب بعض الكتاب العرب كمرادف للتنمية الإدارية وهنا نود الإشارة إلى أن مفهوم التطوير الإداري يعني التحسين في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي، ويتضمن بعدًا سكونيا، وغالبا ما يركز اهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري .

ويتوقف فهم الإصلاح الإداري حسب هذا المفهوم على تطوير العلاقات الإدارية الداخلية للجهاز الإداري وتتوجه معظم جهوده إلى إصلاح الهياكل الإدارية والنظم المستخدمة والعلاقات التنظيمية البيروقراطية دون الاهتمام بتنمية علاقات عمل سلوكية فعالة وبالحركة المتجددة لجهود الإصلاح .كما أنه ينظر إلى العملية الإدارية وإصلاحها بمعزل عن الإطار السياسي والاجتماعي ويتصور معالجة المشكلات من جانب واحد إضافة لذلك يغلب على مفهوم التطوير الإداري صفة المعالجة الوقتية ورد الفعل ومعالجة نقائص اكتنفت الأداء الإداري دون سعي لتكريس الجهد الإبداعي في النظام الإداري واستمرارية إحداث صور متجددة من داخل النظام نفسه. لذا فإن ارتباط مفهوم التطوير الإداري بالنهج المؤقت وتصور التنمية على أنها وصفة لأمراض إدارية وفنية وتشكل نظرة ضيقة للإصلاح حيث لا يؤدي إلى ربط المفهوم

بالتوقعات والمتطلبات المتجددة ومحاولة تحقيق درجة عالية من القدرة على التكييف التنظيمي والإداري مع الأوضاع والظروف المتغيرة، وللتطوير الجزئي، بصفته ردة فعل مثالي تنظيمية منها أنها قد تصبح نفسها عائقًا إداريا تحتاج الإصلاح، وكذلك فإن مفهوم التطوير الإداري يعطي معنى ضمنيا للتنمية يرتبط جذريا بالبيروقراطية مما يجعل الإصلاح أسيرًا للنظم البيروقراطية وخصائصها السلوكية وهذا يبعده عن الرؤية المستقبلية وإمكانية وجود بدائل أخرى .

وفي نفس السياق يسير الأستاذ "القريوتي محمد قاسم" حيث يقول لأن هذا المفهوم "يعبر عن التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية."

يتضح من خلال هذا التعريف أن هناك افتراضا ضمنيا أو صريحًا بأن مقومات الإدارة أو أسسها تعتبر سليمة من حيث أساس انتقاء العاملين، نظم العمل، وأنماط تقييم الأداء، وأن المشكلة تتمثل في ضرورة استحداث أمور بسبب مستجدات يجب مواكبتها بشكل جيد مما يستدعي التغيير الذي يكون جزئيا، وفي المجالات المستجدة، التي لم تكن محل اهتمام، لأنه لم يكن لها دواعي ولكنها حاجات تظهر بالتدريج ومع التطورات.

أما الأستاذ "إبراهيم عبد الله منيف" فيرى رأيًا آخر حيث يعتبر مفهوم التطوير الإداري حل محل التنمية التي يعتبرها مفهوما تقليديا حيث اتجه الباحثون في العلوم الاجتماعية إلى استعمال هذا المصطلح لما فيه من مفاهيم جديدة، وهكذا حل مصطلح التطوير الإداري وتطوير الإدارة محل تعبير الإصلاح الإداري الذي كان مستعملا في الكتابات الإدارية التقليدية.

كذلك يعرف التطوير الإداري على أنه: "إيجاد درجة من التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية وللأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من

جهة، وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات، للتحسين في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي ويتضمن بعدًا سلوكيا وغالبا ما يركز اهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري. "

وهناك البعض من يعرف التطوير الإداري بأنه: "ينطلق من الافتراض بأن هذا التطوير يمكن فهمه وبالتالي ممارسته ضمن العلاقات التي تربط النشاطات التي تؤدي داخل الجهاز الإداري من جهة والأهداف التي يرمي إلى تحقيقها من جهة أخرى أي ضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ."

فالتطوير الإداري يهتم بإدخال تعديلات وتغيرات جزئية على نظم وأساليب العمل وهياكل الجهاز الإداري، على أنماط وسلوك وضوابط محددة تهدف للوصول إلى جهاز إداري أكثر كفاءة وفاعلية، كما يهدف إلى تكييف الغايات العامة للنظام الإداري، على الرغم من ذلك فهو يكتسي بعدًا جزئيًا وسكونيا أحيانا وبالتالي تعتبر التنمية الإدارية أعمق وأشمل.

ويظل التطوير الإداري مرتبطًا في غاياته بتحقيق أهداف (بصورة جزئية) وجهودا تستهدف التنمية الإدارية تحقيقها، كما للتطوير الإداري مقومات يعتمد عليها وهذه المقومات تتمثل في :

أولا: تطوير المديرين

يتم تطوير المديرين والقادة الإداريين من خلال تحديد العدد الأمثل المطلوب منهم والذين تتوافر فيهم الشروط الموضوعية خاصةً شاغلوا الوظائف الوسطى والعليا ويتحقق هذا من خلال الاختيار السليم للقيادة والمدير، يضاف إلى ذلك القيام بعملية التدريب والتأهيل عمليا ونظريا بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات، مع ضمان الاستمرارية في عملية التدريب والتأهيل واستخدام الحوافز لذلك.

ثانيا: تطوير المنظمات

من خلال دراسة الفرص والتحديات وحصر المشاكل والعراقيل التي تحول دون تحقيق أهدافها ويتم ذلك من خلال جمع البيانات اللازمة، واختيار البدائل المتاحة التي تتناسب مع الظروف المحيطة بالمنظمة، ثم تطوير النظم حيث تساير الأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة التغيرات التي تعرفها المنظمة.

من خلال هذه التعاريف والمفاهيم يبدو أن هناك رؤيتان للتعامل مع التطوير الإداري:

أ. رؤية تتعامل مع التطوير الإداري بمعناه التقليدي الجزئي الذي يقترب من مفهوم الإصلاح الإداري.

ب. رؤية تتعامل معه بمعناه الكلي الحديث باعتباره ذراعا رئيسًا للتنمية الإدارية والتنمية الشاملة.

ويمكن القول إن التطوير الإداري يهدف دائمًا إلى التكييف مع البيئة وما تفرضه من مستجدات وبالتالي فهو نابع من البيئة التي يوجد فيها ويمتد تأثيره كذلك إليها، وبالتالي فهو يتطلب مشاركة عامة للمؤسسات السياسية والاجتماعية والثقافية والعلمية ، والتطوير الإداري ليس عملية وقتية بل هو عملية مستمرة تتغير بتغير الظروف والمتغيرات الدولية والبيئية المحيطة من ناحية أخرى وفي نفس الوقت القدرة على التنبؤ المستقبلي بالاحتياجات والمشكلات التي يمكن أن يتعرض لها الجهاز الإداري.

•خصائص التطوير الإداري:

يتميز التطوير الإداري بمجموعة من الخصائص أو السمات الحديثة التي فرضتها المتغيرات المعاصرة وتتمثل فيما يلي:

أ. انتشار مبادئ المشاركة في الكثير من المجتمعات في العالم والذي كان له تأثيرات مهمة على العلاقات بين القادة الإداريين وتابعيهم داخل الأجهزة الإدارية ، كما كانت

له تأثيرات واضحة أيضا على علاقات هذه الأجهزة بالجمهور المعني، فتسرب الأفكار الديمقراطية إلى داخل الجهاز الإداري له تأثير في تسيير الأمور انحسرت صفة الإنسان الآلة التي كان يتعامل معها المنظور الإداري الكلاسيكي.

ب. الزيادات السكانية المستمرة وارتفاع مستوى المعيشة وتعقيدها أدى إلى تنوع وتعقد طلبات الجمهور مما زاد اعتماد الجمهور وارتكازه على الأجهزة الإدارية الحكومية وبالتالي ضرورة زيادة درجة الكفاءة والفعالية كهدف رئيسي للتطوير.

ت. استخدام الأساليب العلمية والتأكيد على البحث العلمي في المجال الإداري نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي بصفة عامة مما غير طبيعة وأسلوب النظرة إلى المشكلة الإدارية وإضفاء الأسلوب الميداني في التطوير الإداري.

ث. إعطاء الاهتمام المتزايد بالجوانب النفسية والاجتماعية وللتأثيرات البيئية على الجهاز الإداري مما أدى بصورة واضحة إلى تغيير النظرة السابقة للإنسان وهذا ما أوجب إدخال حسابات جديدة لم يكن النظر فيها سابقا في العمليات التطويرية مرجعها التقدم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية إضافة إلى تأثير نظرية النظم.

ج. أدى إلى اتجاه متعدد المسالك (Interdixiplinary) الذي ظهر في العلوم الاجتماعية بعد الحرب العالمية الثانية، إلى النظر إلى الجهاز الإداري ككيان متنوع ومتعدد ومتداخل الجوانب وكذا المشكلة الإدارية، فالعمليات التطويرية من تشخيصية وعلاجية متعددة ومتنوعة ومتداخلة الجوانب .

- آليات التطوير الإداري:

لتحقيق التطوير الإداري ناجح لابد من إتباع منهجية بسيطة في تعبئة الأماكن الشاغرة في المراكز القيادية وهي:

أ. أن يقوم أصحاب القرار في المؤسسة وعلى مختلف الأصعدة باستدعاء من يرون فيهم أصحاب أحقية لشغل وظيفة قيادة معينة، ويطلب منهم وبشكل منفرد أن يضعوا

تصورًا خاصا عن برنامج عمله إذ تم تعيينه في الوظيفة على أساس واقعي وضمن الإمكانات المتاحة ليكون ذلك الأساس الذي سيتم تقسيمه على هذا في المستقبل.

ب. أن يقوم صاحب القرار بمناقشة هذا البرنامج معهم ولا مانع من أن يطلب من أصحاب هذه البرامج تقديمها ومناقشاتها في اجتماع عام يعقد للعاملين في المؤسسة.

ت. ثم يختار صاحب العمل أفضل البرامج ويعين الشخص الذي يقدم البرنامج على أساسه ليكون أساس لتقييم عمله فيما بعد.

إن جميع النقاط السابقة تساعد على تقليص عام للمشتكين من عدم عدالة أسس التعيين والترقية ومنهم حتمًا من يتصور أن الوظيفة امتيازات ومغانم ولا تتطلب أي برنامج كل ذلك من شأنه أن يساعد سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص مسؤولية يحسب حسابها ويتبع للمجتمع وللمسؤولين على حد سواء مراقبة الأداء لمعرفة أصحاب البصمات الإدارية والمحافظة عليهم وتشجيع الآخرين من أمثالهم على المزيد من النجاح في العمل الإيجابي .

وفيما يخص التمييز بين التنمية والتطوير فيؤكد أن التنمية الإدارية تتجه إلى الجانب الكمي فيما التطوير يتجه إلى الجانب الكمي والنوعي لأن كلمة التنمية في اللغة العربية لا تعبر عن التغيير الجذري والتحول النوعي والكمي في شكل الشيء وجوهره كما في لفظ التطوير، فالنمو إنما يعبر عن الاتساع في كل الاتجاهات والأبعاد والزيادة العددية في الأجهزة الإدارية وتشعبها وتضخمها وازدياد عدد العاملين دون تحسين أساليب العمل أو المفاهيم والسلوك الإداري.

إن عملية التطوير الإداري حسب "المنيف" تشمل البشر والوسائل معًا، ولا يمكن أن نتصور تنظيم عناصر الإنتاج وفق أساليب حديثة مالم ترافق ذلك تغيرات أساسية في هياكل الإدارات وتغير وملاءمة ومرونة في الأنظمة واللوائح، كما أن عملية التطوير الإداري ليست مرتبطة فقط بالتنظيم وزيادة العاملين أو تعديل القوانين،

وليست كذلك عملية محققة ضمن فترة وجيزة، ولكنها عملية تحتاج إلى تغيير جذري هادف ومقصود مع وجوب تغيير البيئة العامة وتهيئة المناخ العام الملائم لهذا التطوير الإداري .

إن مفهوم التنمية الإدارية والتطوير الإداري لا يمكن استخدامها للدلالة على معنى واحد سواء من حيث الأهداف أو من حيث التتابع الزمني، لكن ومع هذا الاختلاف لا يمكن الحديث عن التنمية الإدارية دون تطوير النظام الإداري، فهناك تسلسل زمني بين هذه المفاهيم بدْءًا بالإصلاح الإداري ثم التطوير الإداري فالتنمية الإدارية وصولا إلى التنمية الشاملة.

بناءً على التعاريف والطرح السابق من المفاهيم تبين لنا أن الإصلاح الإداري والتطوير الإداري والتنمية الإدارية هي عمليات متداخلة للغاية كل منها موجودة في قلب أخرى، بحيث لا يمكن لنا أن نطور أي ندخل ما هو جديد وحديث من نظم وأساليب وتقنيات دون أن نصلح ما به فساد أو عيب على مستوى النظم أو الإجراءات والسلوكيات من خلال عملية الإصلاح وكذلك لا يمكن أن ننمي وتوسع ونربط العلاقات بين مخرجات ومدخلات النظام الإداري وبيئته الكلية وإلى آفاق العالمية دون تطويره بشكل يسمح له بالتكيف المستمر مع بيئته، وعليه فالتنمية الإدارية تجمع في طياتها من الإصلاح والتطوير الإداري وتهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة المستدامة ، وبذلك فالعملية الإدارية هي إصلاح تطوير وتنمية بواسطة لجان فنية استشارية ووحدات مستقلة، يتم إلحاقها بالمستويات السياسية والإدارية العليا للدولة. والتطوير الإداري ليكون قادرا على تنفيذ البرامج لابد من دراسة تنظيم الأداء وتقديم توصيات للسلطات المختصة لإصدار التشريعات خاصة بالإصلاح الإداري وللوصول لتنمية إدارية.

ورغم التقاء تلك المفاهيم الإدارية: إصلاح-تطوير-تنمية، حول المعنى المقبول لكن تختلف في مدلولها اللفظي ويمكن ملائمة تعميمه وتحديده وتأثره على تطوير الإداري. إن عملية التطوير لا تظهر فقط في التغيرات الطبيعة والبيئة، وإنما عند وجود بوادر فشل الجهاز الإداري، ومن ثم يكون التطوير الإداري وتحسن تنمية استراتيجية لتوفير متطلبات فعالة للإدارة العامة ومنه تأتي العملية الإدارية بجميع مفاهيمها الإصلاحية التنموية والتطويرية كسياسة استراتيجية للأنظمة السياسية والإدارية بالتعاون مع كافة القطاعات .

لذلك نرى أنه لن يتحقق الإصلاح والتطوير الإداري إلا بصفاء القلوب قبل صفاء العقول وذلك بالإخلاص في العمل وهذا يتطلب وجود قيادات ذات عقول منفتحة للتغيير والتطوير وقادرة على التغيير والتفاعل معه، ولا شك في أن القيادة الواعية المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والتنسيق والاتصال والرقابة والتقييم في النهاية وفي وجود التشريعات المتطورة والحديثة الهادفة للتغيير نحو الأفضل هي الأركان الحقيقية للتطوير والإصلاح الإداريين..

.5العلاقة بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية:

لقد اختلفت الآراء وتباينت وجهات النظر حول مفهوم إدارة التنمية فقد عرفت بأنها "الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ."

كما تم تعريفها بأنها: "إدارة وتطوير وإدارة التطوير والتحديث للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية والاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والإمكانات المادية في سبيل تحقيق أهداف التنمية الشاملة ".

أما ما جاء في المعجم الإداري فإدارة التنمية "تعتبر الأجهزة التي تدير التنمية في المجتمع وبمعنى آخر تتأسس إدارة التنمية على قاعدة دراسة وتحليل ووضع وتنفيذ

الحلول لجميع المشكلات، فهي إدارة تهتم بفلسفة الأهداف وإستراتيجية التنمية الوطنية وأيضًا عملية التخطيط والتنفيذ والتنظيم والرقابة التنموية، وهي الجهاز الذي يتولى تنفيذ عمليات التنمية ."

من الضروري أن تحتاج إدارة التنمية إلى الاهتمام بوضع الأهداف واختبار النظريات والنماذج، وتحديد نظام الأسبقيات والأولويات وتقييم الإطار العام للتنمية بمختلف مجالاتها؛ إذن تشمل إدارة التنمية مجموعة من العمليات كوضع الفلسفة التنموية وأهدافها إنشاء وتحديد الأجهزة والمؤسسات التنموية، ووضع الأطر التنسيقية العامة لمحتويات عملية التنمية الشاملة .

ومن خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن إدارة التنمية لا ينحصر دورها فقط في التنفيذ، لكن تعمل على التغيير ذلك وأنها تتسم بالتفكير المنطقي الذي يقوم على التحليل العقلاني الموضوعي كما أنها ترتبط بالظروف البيئية وتتأثر بها، غايتها الأساسية تطبيق الاستراتيجيات المتطورة سواء كانت إدارية أو معلوماتية أو غيرها بما يكفل متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط التنموية، وتراعي في ذلك عنصر التكامل في برامج التنمية الإدارية من حيث الأبعاد البشرية والزمنية والمكانية، وتعمل على إجراء التنسيق والتعاون بين مختلف الجهات ذات العلاقة بالتنمية الإدارية لتحقيق أهدافها، غير أن التنمية الإدارية وبالرغم من التشابه والتداخل أحيانا في الأدبيات والغايات إلاّ أنها تختلف عن إدارة التنمية .

رغم هذا الاختلاف لا يمكن نفي العلاقة القائمة بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية فالعلاقة بينهما تكاملية وضرورية، فعمليات وضع استراتيجية لإدارة التنمية تعتبر عملا ناقصا إذا لم تتضمن هذه الاستراتيجيات خططا مماثلة للتنمية الإدارية.

6.علاقة التنمية الإدارية بالتحديث الإداري:

يشبه مفهوم التحديث الإداري إلى حد بعيد مفهوم التطوير الإداري من حيث طموحه للتحسين التقني الإداري والتطوير الفني. وتطبيقاته جزئية في غالبيتها، ويرى أصحاب هذا الفهم أن التحديث الإداري رديفا للإصلاح الإداري لا يتم إلاّ بتبني المناهج والأساليب والوسائل التي وجدت في الدول المتقدمة وإدخالها في الأنظمة الإدارية السائدة. ونرى هنا أن التحديث قد لا يكون جهدًا شاملاً وهادفًا للجهاز الإداري، بل يقتصر على التعديلات الهيكلية واستخدام الأدوات التقنية والنظم المجربة في دول أخرى مع تجاهل الخصائص الاجتماعية السياسية المتعلقة بالنظام الإداري السائد. وكثيرا ما كان التحديث نتيجة لرغبة جهة سياسية أو إدارية لإنجاز ما تعزز به مواقفها دون نظرة متكاملة الأوضاع الإدارية ودون تمحيص ودراسة واقعية مما يجعل التحديث الإداري قاصرًا عن تحقيق أهدافه وبعيدًا عن كونه إصلاحًا إداريًا .

وفي نفس السياق يحصر الأستاذ "محمد قاسم القريوتي" المفهوم في استيراد الجاهز من الدول المتقدمة موضحًا أنه أي -التحديث الإداري-يشير إلى الوسائل والأساليب ونمط الثقافة التنظيمية التي تتبناها الدول النامية والتي تماثل تلك الأساليب والوسائل الموجودة في الأنظمة الإدارية للدول المتقدمة، هكذا إذن يحصر هؤلاء التحديث الإداري ويربطونه باستيراد ما هو موجود (سلع، خدمات، تكنولوجيا، خبراء، قوانين، أجهزة.

في حين يعرفها الأستاذ ولدادة: "التحديث الإداري يعبر عن الرغبة في تحويل الأنظمة البيروقراطية المركزية الجامدة ذات التسلسل الإداري إلى أنظمة لا تسمح بتنفيذ المهام الإدارية بالأساليب التقليدية لذا يتطلب التحديث الإداري قدرًا أكبر من تحمل المسؤولية من قبل العاملين الذين يخضعون إلى إدارة وظروف عمل أكثر مرونة. "

أما الأستاذ ناصف نزيه الأيوبي فيعرف: "التحديث الإداري تغير في هياكل أو أفراد أو أساليب الإدارة أو فيها جميعًا بقصد تحسين مستوى مخرجات الجهاز الإداري استهدافًا لخدمة المواطن، وتماشيا مع الأهداف الوطنية المعتمدة، وقد تكون لها أهداف بعضها إداري غير معلن، وبعضها رد فعل لظروف اضطرارية ".

ويعرفها البعض الآخر: "التحديث الإداري ذلك الجهد المعبر عن الاحتياجات الإدارية، المتخذ لتصورات وأساليب ووسائل متجددة، تكون أكثر فعالية في تحقيق تلك الاحتياجات واستشراف المستقبل. "

وبصفة عامة يمكن القول إن التحديث والتطوير الإداري أمر مطروح في الإدارة العامة كما هو مطروح في الآداب والفنون والاقتصاد والمجالات العملية ولا تختلف أهدافه ى ودواعيه في مجال الإدارة العامة عنها في المجالات الأخرى. ومع ذلك فإن الخصوصية في مفهوم التحديث الإداري أمر تستلزمه الخصوصية في طبيعة الإدارة العامة وما يميزها عن مجالات النشاط الإنساني الأخرى وتبدو هذه الخصوصية في مفهوم التحديث الإداري فيما يلي:

أ. الدور الخدمي للإدارة العامة.

ب. السياسات التي تحدد اتجاهات حركة الإدارة العامة وتستمد منها معايير أدائها.

ت. تعدد المتغيرات البيئية الخاصة بالإدارة العامة وتنوعها وتداخلها مع غيرها من المتغيرات الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية .

ونحن نرى أنه في إطار عصر تحكمه المتغيرات المتسارعة والتحديات ذات الصبغة الكونية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على جميع المجتمعات يصبح الإصلاح والتحديث الإداري ضرورة ملحة تواجهها الإدارة العربية بمنظور اشمل بكثير من مجرد البحث عن تقنيات جديدة، وإنما يأخذ بعين الاعتبار تعديل شبكات العلاقات الداخلية والخارجية الخاصة بالإدارة من حيث الكم والنوعية وتحسين

الاتصال بالمجتمع المدني، وتغيير العلاقات التسلسلية وإزالة الحواجز وتنمية الشراكة والتعاون في التعامل مع المؤسسات والعاملين .

ولقد اعتبر مصطلح التحديث Modernisation من أكثر المصطلحات دقة من حيث الزمان والثقافة فهو عملية منظمة تشمل تغيرات متكاملة في قطاعات السكن، الاتصالات، التغيرات الثقافية إلخ... فهو لا يمس الجانب التكنولوجي فقط. كما يعرف التحديث بأنه إحلال شيء مكان الآخر يكون مقبولا في الماضي كطريقة للعمل، أي التحرك باتجاه مجموعة العلاقات المثالية التي ينظر لها بأنه جديدة. ويشير مصطلح التحديث إلى أنماط مثالية من الترتيبات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المرغوب فيها والتي تحققت في الدول المتقدمة.

عموما فالتحديث هو عملية التغيير الاجتماعي الذي يقود إلى التنمية ويحققها والتي هي مطلب الجميع يلتقيان في تجاوزهما النمو الذي يمثل فقط الجزء الاقتصادي من هذا التغير إلى إحداث آثار اجتماعية. فالتنمية الإدارية تطلب البحث في طبيعة وأسباب تطور الإدارة العلمية.

ويرى أصحاب هذا المفهوم أن التحديث الإداري رديفًا للإصلاح الإداري ولا يتم إلاّ بتبني المناهج والأساليب والوسائل التي وجدت في الدول المتقدمة وإدخالها في الأنظمة الإدارية السائدة ويحصر هؤلاء التحديث الإداري ويربطونه باستيراد ما هو موجود من سلع وخدمات خبراء قوانين وأجهزة .

•علاقة التنمية الإدارية بالتغيير الإداري:

يعد التغيير شعار اليوم للعديد إن لم يكن لمعظم المنظمات، وقد عرف التغير بأنه: " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل ."

كما عرف أيضا بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسيات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق المنظمة سبقا عن غيرها من المنظمات ."

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التغير يعني التبديل أو التعديل في أحد الأنظمة الفرعية من شكل إلى آخر ويأخذ أشكالا جديدة في المنظمة ويستجيب له المديرين بأشكال وطرق مختلفة كما وينظر إلى التغيير بأنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي، حيث ينبثق التغير من مجموعة مصادر قد تكون أفرادا أو جماعات من خارج المنظمة أو من داخلها أم من كلاهما معًا.

لذلك فالتغيير هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات.

وتتجلى العلاقة بين التنمية الإدارية والتغيير الإداري في الأمور التي يشملها التغيير كونه تكييف ملموس لجزء من المنظمة (جدولة العمل، أسس التقسيم الإداري، نطاق الإشراف، الآلات، تصميم المنظمة، الأفراد)، والتغيير قد يكون شاملا وجزئيا (ماديًا ومعنويًا) و(سريعًا، بطيئًا) ويكون أيضا جذريا (Radical) وتدريجيا (Incrémental).

•علاقة التنمية الإدارية بالثورة الإدارية:

هي من المفاهيم الحديثة، حيث تعددت محاولات إحداث الثورة الإدارية تحت مسميات مختلفة ولكنها لم تصل إلى مستوى الإنجاز المستهدف فهي جميعها تفتقد إلى الأطر الفكرية الكاملة والاستراتيجيات الواضحة.

والمقصود بالثورة الإدارية هو إحداث تغيرات جذرية في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية وفي كل ما يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل بيئية، اقتصادية واجتماعية وبالتالي فهي ليست مقتصرة على إدخال تحسينات على النشاط الإداري بل ترتقي إلى درجة تغيرات في فلسفة ومناخ الإدارة.

وترتبط درجة فعالية هذه الثورة الإدارية بمدى ارتكازها على المتغيرات الأساسية المسببة للتخلف الإداري، وعليه يجب أن تكون هذه الأخيرة على قدر عال من الأهمية بحيث تنعكس آثار التغيير الثوري فيها إلى كافة مكونات الجهاز الإداري وفي الحقيقة يمكن القول بأن الثورة الإدارية لا تعتبر هدفا في حدّ ذاتها بقدر ما هي وسيلة لتحقيق العديد من الأهداف لعل من أبرزها:

- ترشيد استخدام الموارد المتاحة للوصول إلى أقصى درجات الكفاءة والفعالية.
- تعزيز وتعميق الديمقراطية وتوسيع المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات والرقابة.
- تكريس مفاهيم اللامركزية وتفويض السلطات للمستويات إدارية أدنى.

وفي الأخير نشير إلى التداخل بين هذه المفاهيم الإدارية المختلفة، ولكن في الواقع فإنها جميعها وإن اختلفت الآليات والجوانب والميكانيزمات فهي تهدف إلى تطوير الجهاز الإداري سواء بصورة شاملة أو في جوانب جزئية، وسواء كانت حركية مستمرة أو ظرفية مؤقتة، غير أنه تبقى في نظرنا أن التنمية الإدارية أشمل هذه المفاهيم نظرًا للأهداف التي تستهدفها، وكذلك لمجموعة الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية الأخرى وهذا ما تطرقنا إليه سابقا.

مداخل التنمية الإدارية:

يمكن تحديد مداخل التنمية الإدارية في مداخل رئيسية وهي المدخل السياسي والمدخل الإداري والمدخل السلوكي والبيئي.

أولاً: المدخل السياسي والإداري للتنمية الإدارية

أ. المدخل السياسي:

وتعني هذه الوسيلة استخدام المدخل السياسي بشكل واسع ومطلق لأجل تنفيذ الإصلاح والتنمية الإدارية ويتم إتباع هذه الطريقة في مختلف الدول الغربية والاشتراكية والنامية، مع اختلاف الجهة التي تقوم باستخدامها فحسب.

وأمثلة استخدام الوسيلة السياسية كثيرة منها:

.1عمليات التطهير: أي مجموعة من القرارات السياسية التي تتضمن فصل بعض الشخصيات العامة، والقياديين ذوي المناصب الهامة من مراكزهم، بهدف إحداث صدمة إدارية في المجتمع، وفي محاولة تخليص الجهاز الإداري من عناصر تقليدية في تفكيرها، تعارض الممارسة الحديثة وتجاربها.

.2تكوين لجان التحري والاستقصاء والتفتيش والرقابة: بقرار من السلطة السياسية العليا لبحث وتقديم الدراسات حول أمور إستراتيجية في منهجية التوجه السياسي العام والأمور الاقتصادية، وتفرعاتها الاجتماعية... إلخ وتقديم نتائج ما توصلت إليه وتوجيهاتها ومقترحاتها إلى السلطة التشريعية فيوجهها السياسي والإداري والسلطة التنفيذية في وجهها الإداري.

.3إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة: بما يلائم الأهداف المراد تحقيقها ورفده بقيادات جديدة ومستويات إدارية جديدة.

وعليه فإن التنمية الإدارية بموجب هذا المدخل تأتي استجابة لقناعة السلطة العليا السياسية والنقابية والمجتمعية نتيجة لشعور هذه الجهات بوجود عجز وقصور وخلل في النظام الإداري، لا يستطيع ممثلو هذه الأخيرة اكتشافه ومعالجته، أو قد يتجاهلون عن قصد خشية تعريضهم للمساءلة بكافة أشكالها ، والخلل والقصور في النظام الإداري يتم اكتشافه من قبل السلطات العليا نتيجة لعدم قدرة الجهاز الإداري على

إعداد البرنامج والخطط التنموية وتنفيذها بكفاءة عالية مما ينعكس على مستويات الأداء وتراجع الإنتاجية وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي وفي مستوى معيشة أفراد المجتمع وغير ذلك-بحيث تتحول المسألة إلى قضية سياسية-اجتماعية لا يمكن السكوت عنها ولابد من معالجتها.

ب. المدخل الإداري:

يتميز المدخل الإداري بالعمومية والشمولية إلى حد كبير، ويتناول التنمية الإدارية بشكل مباشر من خلال إحداث تغيرات معينة في الجهاز الإداري المقصود بالتنمية، وتشمل هذه التغيرات الجوانب القانونية والتنظيمية والتكنولوجية باعتبارها أساس ديناميكية الجهاز الإداري.

ويتضمن ثلاث اتجاهات رئيسية هي الاتجاه القانوني والاتجاه التنظيمي والاتجاه التكنولوجي.

.1الاتجاه القانوني أو التشريعي: يعتمد هذا الاتجاه على أن السلوك الإداري هو قبل كل شيء تصرف قانوني، ومن هنا فإن أنصاره المتأثرين به يؤكدون ضرورة البدء بتغيير القوانين والتشريعات والنظم واللوائح فهي التي تضبط وتنظم العمليات الإدارية، وتحدد مسارات العمل الإداري على قاعدة توضح المسؤوليات، وتقسيم الصلاحيات وتحديد السلطات بما يفيد تحقيق الأداء الإداري.

فالإدارة تستند وفق هذا الاتجاه إلى قاعدة قانونية فهي تمارس حق اتخاذ القرارات والإجراءات التنفيذية، وتستمد قوتها من الشرعية القانونية، ومن الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين من وجهة نظر التأثير على مجريات الأمور إلا إحدى تجليات القانون، وكذا بالنسبة لتحديد الخطوط العريضة لسلوك كل هيئة حكومية وفي إطارها لتحديد حقوق وواجبات العاملين بها، والعقوبات التي يمكن أن يتعرضوا لها في حالات معينة .

حيث تكتسب عملية تحديث القوانين واللوائح ذات الصلة بالعمل الإداري كمدخل للتنمية الإدارية أهمية خاصة، فالإدارة ونجاعة الإدارة العامة تعتمد على تطبيق تلك القوانين واللوائح مما يجعل التشريع إطارا رئيسيًا للإدارة، وما لم تتسم القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية بقدر من المرونة والشمول والتفاعل مع الواقع الفعلي للجميع، فإن التشريع يصبح قيدا من القيود التي تكبل جهود التنمية الإدارية وتشد الإدارة إلى الوراء.

فالضعف الواضح في تطبيق القوانين واللوائح (وما يترتب عليه من استهتار وفساد إداري وفساد في التطبيق) ظاهرة عامة في كثير من الدول النامية بما فيها الدول العربية وأية محاولة لاحترام تطبيق هذه القوانين واللوائح قد لا تنجح إذا لم يسبقها ترشيد وتبسيط الكم الهائل من القواعد القائمة، والتي تراكمت عبر السنين وصدرت عن سياسات وإيديولوجيات متباينة ولم يعد الكثير منها أغراض اجتماعية واضحة .

لذا فإن ضبط وترشيد عملية التشريع تعتبر مطلبًا حيويا لعملية التنمية الإدارية، ويتخذ المدخل القانوني أشكالا متعددة كمطلب مسبق للتنمية الإدارية، ولعل أهمها يتمثل في :

- تعديل بعض القوانين بما يوفر لها المرونة والوضوح على نحو ما تقتضيه عملية التنمية الإدارية.
- إجراء تغيير شامل للقوانين واللوائح إذا اقتضى الأمر ذلك.
- حذف القوانين القائمة التي لم يعد لوجودها مبرر.
- القضاء على التضارب بين القوانين واللوائح بما يسهل التعامل معها، ويساعد على اتخاذ قرارات واضحة في المواقف الواحدة أو المشابهة.

إن التقليل من أهمية دور القوانين والتشريعات التنظيمية والإدارية في ضبط وترشيد العملية الإدارية والتغيير الفعلي في زيادة كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجيته،

إنما هي قضية لا يرقى إليها شك وبذلك فأن التشريع هو أداة الإدارة فلا يمكن تصور إدارة أو تنمية إدارية دون وجود تشريعات أو اللوائح التي تضبط عملها وتحدد نطاق المسؤولية.

وعليه فإن إعادة النظر في القوانين والتشريعات بغية تغيرها أو استبدالها أو تعديلها في حال تخلفها عن مواكبة مسيرة التنمية والتطوير ينبغي أن تتم بكثير من الحيطة والحذر من أن يلامس الغاية المرجوة وهي تسهيل الأداء الإداري ورفع كفايته، لا الوصول إلى قوانين محكمة تتضمن أحكام الرقابة وتشددها.

.2الاتجاه التنظيمي: يعتبر الاتجاه التنظيمي مدخلاً من أكثر المداخل لتحقيق التنمية الإدارية خصوبة وغنى، ويدل على ذلك تعدد المدارس التي تناولته والنظريات التي طرحت في إطاره، ولتأكيد لأهمية دور التنظيم في رفع كفاءة الإدارة وتحسين أدائها، ويعني هذه الوسيلة أو الاتجاه أو تخفيف القيود المفروضة على النظام الإداري التي تعيق تطوره أو استجابته لمتطلبات التغير والتنمية، نظرًا لكثرة القيود والأعراض التي تظهر في النظام الإداري وتمنعه من أداء مهامه والتطور مع متطلبات العصر وظروف التنمية منها (المركزية، كثرة الاختناقات في العمل، الروتين، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، ضعف علاقات التنسيق، انعزال المستويات التنظيمية عن بعضها البعض، ضعف المرونة في التنظيم الرسمي ، كل ذلك يدفع باتجاه بناء الهياكل التنظيمية والوظيفة التي تحقق التفاعل والتنسيق وتوجيه النشاطات لتحقيق الأهداف الكلية.

ويعرف التنظيم على أنه: الوضع الذي تتشكل فيه أي مجموعة بشرية لتحقيق غرض معين وهي عبارة عن تنسيق الجهود والقدرات والمواهب البشرية أي منظمة أو مؤسسة لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات المرسومة بأقل التكاليف وبأقل قدر ممكن من التضارب والازدواج.

وجاء في تعريف وليام فيومان التنظيم: "على أنه يشمل تقييم العمل الواجب تنفيذه في وظائف منفردة ثم تحديد العلاقات بين الأفراد الذي يشغلون الوظائف ".

ومن هنا فإن أنصار الاتجاه التنظيمي يؤكدون على ضرورة البدء بناء المؤسسات والأطر التنظيمية الجديدة، وإعادة بناء التنظيم الإداري بجميع وحداته وأقسامه، لجعلها أكثر تخصصًا من ناحية ولإزالة الازدواجية والتضارب بين أعمالها ووظائفها من ناحية أخرى، بالإضافة التي تبسيط أجزاءها وتنميط نظمها ووضع النماذج والمعدلات القياسية لتقويم الأداء وقياس العمل ، وبذلك يعتبر الهدف الأساسي من عملية التنظيم هو تصميم هيكل المنظمة وتشغيله والتأكد من فعالية هذا الهيكل وكفاءته في تحقيق الأهداف المخططة.

ولكي يؤدي المدخل التنظيمي دوره بصورة أفضل في تحقيق التنمية الإدارية، يقترح أنصار هذا الاتجاه إحداث أجهزة إدارية متخصصة يطلق عليها اسم جهاز التنظيم الإداري أو النظم والأساليب، وهذا يعني ضرورة إيجاد إدارة للنشاط التنظيمي، بما يساعد على التفاعل مع الأنشطة التي تتضمنها الاتجاهات والمداخل الأخرى للتنمية الإدارية في معالجتها الجوانب القصور في الجهاز الإداري عن كتب .

ومن هنا فإن الفكر التنظيمي لم يعد حبيس إطاره التقليدي، بل تطور إلى إطاره الإنساني ومن ثم السلوكي ومع تأكيده على أساسيات التنظيم الرسمي، صار يؤكد في الوقت نفسه على الإنسان الفرد، الجماعة الصغيرة والعلاقات الإنسانية السليمة ورفع الروح المعنوية وظروف البيئة الداخلية بما فيها التنظيم غير الرسمي وصار هذا المدخل يقترب أكثر من المدخل الإنساني.

إذا يمكن القول هنا أن التغيير في نظم العمل واللوائح والإجراءات والقيادات قد يسفر عن المزيد من البيروقراطية وتعقيد العمل إذا لم يكن مدروسا بشكل علمي، نظرا للتقارب الذي يمكن أن يظهر بين اللوائح والإجراءات، مما يؤدي في بعض الأحيان

إلى الازدواجية أو التناقض كما أن الإسراف في تطبيق العلاقات الإنسانية ومنه الحوافز دون دراسة كفاية قد يؤدي إلى هبوط الإنتاجية وضياع الواجبات الأصلية.

ثانيا: المدخل السلوكي والبيئي

أ. المدخل السلوكي: تعود أسباب ظهور هذا المدخل إلى الانتقادات التي وجهت للمداخل الأخرى، التي

أكدت أن التنمية الإدارية لن تتحقق بمجرد تطوير القوانين والتشريعات القائمة وإعادة بناء التنظيمات الإدارية الحالية، وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم واستحداث نظم حديثة للمعلومات والاتصالات، ما لم يرافق ذلك تغير جوهري لسلوكيات الأفراد العاملين داخل الجهاز الإداري.

فإذا كان العنصر البشري غير كفء يفتقد إلى التأهيل والتدريب فيكون هو نفسه مصدرًا للأخطاء والمشاكل حتى تضمن كل الظروف الإيجابية لذلك يجب تطوير العاملين وتأهيلهم إداريا وفنيا ، وكلمات أخرى لا يمكن تحقيق التنمية الإدارية دون إدارة مؤهلة وقادرة على إدارة هذه التنمية، فالتشريعات تبقى كلمات مكتوبة والتنظيمات هي كل مرسومة، لا تتفاعل ولا تتحرك نحو الأهداف إلا بالقدر الذي يدفعه به العنصر البشري، لهذا فإن المؤتمر الأول للتنمية الإدارية في الوطن العربي، الذي عقد في الرياض عام 1979 اعتبر تنمية البشرية المورد البشري المدخل الأساسي لتحقيق التنمية الإدارية .

وتتطلب تنمية هذه الموارد تحقيق أمور كثيرة يمكن حصرها فيما يلي:

- ضرورة العناية بتحديد احتياجاتها من القوى العاملة على أساس موضوعية ودقيقة يعكس الاحتياج الفعلي لجهات الاستخدام.

- ربط السياسات التربوية عامة وسياسات القبول في المؤسسات التعليمية والتدريبية بالاحتياجات المتوقعة من القوى العاملة، وتوجيه الطاقات الاستيعابية لهذه المؤسسات على أساس ذلك.

- الاهتمام بتوزيع القوى العاملة أو إعادة توزيعها بالشكل الذي يتيح الاستغلال الأمثل للخبرات والكفاءات والمهارات المتاحة منها بما في ذلك إعادة النظر في سلم المهارات الفنية والإدارية.

- العناية بتنظيم برامج تدريبية بهدف تنمية مهارات ومعارف العاملين في مجال إعداد وتنفيذ والتشغيل مشاريع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- الأخذ بمبدأ التوصيف والمسألة للأعمال المختلفة لكي يتخذ أساسا عملية تقييم الأداء، ربط الأجر والمرتبات الإنتاجية.

ولذلك نحن نؤكد على إيجاد نظام فعال للحوافز يقوم على مبدأ الثواب والعقاب، ويهدف إلى تشجيع الموظفين على العمل لبلوغ معدلات الإنتاج المطلوبة بأقل تكلفة في وقت ممكن، تقنين عملية الاختيار والتعيين ودعمها بأساليب متطورة وتعين الحد الأدنى للمؤهلات العلمية والعملية والخبرات والتدريب وغيرها من الشروط اللازمة لشغل الوظيفة، وبالتالي الاختيار الأفضل والأكفاء من العناصر البشرية التحمل في الإدارة والمؤسسة، وكذلك وضع نظام متطور وفعال للترقية والترفيع ويستند على أحدث الأساليب العملية، المتمثلة في تقارير الأداء الدورية، والاختبارات وغيرها لترقية الموظف إلى مراكز أو منصب آخر، والتأكد من إمكانية نجاحه في هذه المراكز.

ب. المدخل البيئي: يقوم هذا المدخل البيئي على أساس التنظيمات الإدارية هي نتاج البيئة التي توجد فيها، وبالتالي فإن النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعادات والتقاليد والتي توارثها المجتمع المعين، لابد من أن تؤثر في

التنظيمات العاملة فيها وتتأثر بها، والنظام الإداري الفعال هو الذي يتجاوب ويتفاعل مع الاعتبارات السابقة.

والاتجاه البيئي في الإدارة العامة يقوم على أساس الافتراض العلمي القائل بوجود علاقة عضوية بين الإدارة والوسط البيئي الذي تعمل فيه فهي جزء لا يتجزأ منه، وبالتالي فإنها تؤثر فيه وتتأثر به بصورة ديناميكية متفاعلة هذا وقد ابتدأت الدعوة إلى دراسة البيئة وأثرها في الإدارة سنة 1947 ثم تبلورت هذه الدعوة لمرحلة الدراسة والبحث ، والمتتبع لبيئة الإدارة والأعمال يجدها لم تتغير لعشرات السنوات إلاّ تغيرات بسيطة واستمرت ملامح البيئة لفترة طويلة من الزمن دون تفسير ملحوظ إلا أننا في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الواحد والعشرين نشهد تغيرًا ملحوظا في بيئة الإدارة والأعمال.

ويؤكد أنصار هذا المدخل أن أهداف التنمية الإدارية لا تتحقق بمجرد التغير في القوانين والتشريعات واللوائح أو في الأطر الهياكل التنظيمية أو قدرات ومهارات الأفراد، إذ لابد من وجود مؤسسات شرعية وهيئات ديمقراطية، وقيادات وطنية متفهمة وموارد اقتصادية ومعدات ومبادئ كافية، بالإضافة إلى المتغيرات الاجتماعية والقيم والتقاليد الإيجابية التي تتيح الفرصة ممارسة الموضوعية واتخاذ القرارات الرشيدة، وهكذا يبرز المدخل البيئي التأثير المتبادل لعوامل ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية التي يعمل فيها الجهاز الإداري بكل منظماته ومؤسساته .

وترجع أهمية هذا المدخل في مجال دراسة التنمية الإدارية إلى أنه يركز على دور الظواهر المختلفة للبيئة التي تنشأ وتطور في ظلها النظام الإداري، وتفاعل هذا النظام مع غيره من النظم الفرعية للنظام الاجتماعي العام، كالنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي ومالهما من تأثير كبيرة في الإدارة العامة.

مرتكزات وأسس التنمية الإدارية.

لا يمكن إحداث تنمية إدارية إلا من خلال التركيز على مجموعة من الأركان الأساسية التي بدونها يصبح من غير الممكن إنجاح مبادرات التنمية الإدارية التي تسعى مختلف دول العالم إلى انتهاجها، وتتمثل هذه المرتكزات والأبعاد فيما يلي:

أبعاد التنمية الإدارية.

لكي تكون التنمية الإدارية قادرة على مواجهة الصعاب والتغلب على المشكلات، يجب أن تتوافر فيها مجموعة من المكونات والعناصر الأساسية حتى تكون أكثر فاعلية ولتواكب التغيرات في علوم وفنون الإدارة من هذه العناصر ما يلي:

- تطوير الأنظمة والقوانين: حتى تكون برامج التنمية الإدارية فعالة لابد من مراجعة ودراسة القوانين واللوائح والتشريعات لأنه بمرور الوقت تفقد الكثير من النظريات والقوانين والقدرة على مواكبة التطورات التي تعرفها المنظمات وتعجز عن تحقيق الأهداف المرجوّة، وتشكل أحد العقبات التي يشتكي منها القادة الإداريون لذلك يجب تطويرها وتحديثها لمواكبة هذه التغيرات التي يعرفها المجتمع .

إن تعديل وتطوير القوانين لاسيما المتعلقة بشؤون الموارد البشرية، يساهم وبشكل فعال في تحقيق التنمية الإدارية الفعالة، كما يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للنهوض ببرامج التنمية الإدارية لقدرتها على استقطاب واستيعاب القيادة الإدارية الماهرة .

- تطوير وتنمية شؤون الموارد البشرية: يتوقف نجاح جهود عملية التنمية الإدارية بشكل كبير على ما يتوفر من موارد بشرية ومن قيادة ومرؤوسين تتوافر فيهم مؤهلات والمواصفات المطلوبة، ويمتلكون من قدرات إبداعية في القيادة والإدارة، مع الإشارة إلى أن هذه القدرات البشرية تحتاج دوما إلى التدريب المستمر حيث أن: "التدريب المنظم والمرآن العلمي الهادف إلى زيادة قدرة الفرد على استخدام وتطبيق

المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة في المواقف العلمية يساهم في تحقيق التنمية الإدارية. "

- تطوير البنى التحتية: إن تطور ونمو أي منظمة إنما يقاس بحجمها وما تنجزه من أعمال، وما يتوفر لديها من موارد بشرية كما ونوعا وبالتالي يعتبر تطور الهياكل التنظيمية من العناصر الأساسية والهامة في سبيل تحقيق التنمية الإدارية الحقيقية هذه الهياكل من شأنها تحديد مدى التلاؤم مع المتغيرات الجديدة، حتى لا تشكل عائقا أمام تطور ونمو المنظمة: "غير أن تطور الهياكل التنظيمية لا يكفي وحده بل لابد من أن يرافق ذلك تطور في الإجراءات تنمية في القيادة والمديرين والموارد البشرية وتحديث وتطوير القوانين والتشريعات إذا دعت الحاجة لذلك" ، ويتجلى تطوير الهياكل التنظيمية باعتماد التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة، من خلال تحديد الاختصاصات المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة وتوضيح طبيعة العلاقة بين هذه المستويات تحديد الواجبات والصلاحيات التي يقوم بها كل فرد داخل المنظمة.

:مرتكزات التنمية الإدارية

لا يمكن إحداث تنمية إدارية إلا من خلال التركيز على مجموعة من الأركان الأساسية التي بدونها يصبح من غير الممكن إنجاح مبادرات التنمية الإدارية التي تسعى مختلف دول العالم إلى تحقيقها، وتتمثل هذه المرتكزات فيما يلي:

.1دراسة الهيكل التنظيمي العام للجهاز الإداري للدولة وإعادة تصميمه بما يتناسب مع الأوضاع الاقتصادية السائدة في البلد، وبما يتوافق مع تطلعات الدولة نحو النهضة والتنمية الشاملة وتعميق استخدام تقنيات الاتصال الحديثة والمتطورة ، تجسيدا لمشروع واستراتيجية الإدارة الإلكترونية التي تصب في خانة التنمية الإدارية وفق متطلبات الإدارة الحديثة، وهذا الجهد يحتاج في الحقيقة إلى خبراء ومختصين في

مجال الإدارة لأنهم أكثر دراية بخبايا الإدارة وتفاصيلها وهذه نقطة لا يمكن عزلها عن الخطوة السابقة.

.2إعداد القيادات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية (الدنيا، الوسطى، العليا) وتأهيلها بالشكل الذي يضمن فعاليتها في تطوير وتنمية الإدارة : ولكونها المسؤولة الأولى عن مختلف الأنشطة والممارسات الإدارية، وهذا من خلال تطوير نظم ومعايير انتقاء القيادة الإدارية في الجهاز الحكومي ومؤسسات القطاع العام وشركائه، فدور القيادة إذن يظهر من خلال مسؤوليتها ودورها في حل التناقضات الموجودة داخل التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية عن طريق التوفيق بين المتناقضات والمواقف والتي قد تؤثر سلبا على كل مبادرات واستراتيجيات التنمية الإدارية.

.3وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين بما يساعد على تحديد المرشحين القادرين على تولي مناصب قيادية وإدارية واعلى ، كما أن تقييم أداء العاملين مهم جدا حيث يتحدد من خلالها نقاط الضعف والقوة في معارف ومهارات وسلوكيات وممارسات العاملين كما يترتب عنها تحديد البرامج التدريبة اللازمة للقيام بالتدريب والتعليم المستمر لتحسين أداء الأفراد وتعزيز قدراتهم الإدارية.

.4إكساب الأفراد العاملين مبادئ الإدارة السليمة والمناداة بتطبيقها وترسيخها في أذهانهم حتى يسهل تحقيق التنمية الإدارية، فقدرات وكفاءات العمال هي مطلب أساسي ومهم لتحقيق أهداف التنمية بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص، كما أن ثقة العامل والموظف في تحقيق النجاح على مستوى التنظيمات من شأنه أن يدفع نحو تحقيق تنمية الأجهزة الإدارية من جهة ، كما يضمن تطبيق فعال لمختلف مضامين وأهداف التنمية الإدارية من جهة أخرى.

والملاحظ هنا إن المرتكزات وأسس التنمية الإدارية أغلبها تركز على المورد البشري وتعتبر أنه محور التنمية الإدارية لذلك فلا يمكن تصور تحقيق تنمية إدارية بدون الاهتمام بتكوين الموظفين العاملين في الهيئات الإدارية وتدريبهم وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وصوغ السياسات والاستراتيجيات بالشكل الذي يضمن وجود فعال لهذه الشريحة التي قد يؤدي تهميشها إلى تعثر كل مساعي واستراتيجيات التنمية الإدارية وفشلها.

.1تفعيل عمل وحدات المراقبة والمساءلة ضمن الوزارات والهيئات والسعي إلى تطبيق وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة بالإضافة إلى بناء نماذج ومؤشرات لقياس الإنتاجية ومخرجات ونتائج السياسات ، فالمراقبة والمساءلة من شأنهما أن يضعا حدا لكل التجاوزات الإدارية التي تؤثر سلبا على مسألة التنمية الإدارية كالغش في العمل، تلقي الرشاوي لتقديم خدمات مشبوهة، الغيابات المتكررة وغيرها من المظاهر السلبية التي تعرفها أغلب الأجهزة الإدارية دون استثناء، ولذلك فهما يعدان من أهم ركائز وأسس التنمية والتطوير الإداري، ومن ثم لا يمكن الاستغناء عنهما أو إهمالهما في الاستراتيجيات الرامية لتطوير وتنمية مختلف الهيئات الإدارية.

.2توفر خطة إصلاحية ذات أهداف واضحة ومحددة ومترابطة كشرط أساسي لنجاح عملية التنمية الإدارية، إلى جانب مراجعة وتحديث القوانين والتشريعات بما يتناسب مع مستجدات الإدارة الحديثة ، لأنه تبين من خلال الواقع أنه لا يمكن تحقيق تنمية إدارية أو تطوير إداري دون توفر منظومة قانونية تراعي جوانب التحديث والعصرنة الإدارية، وربما تكون النصوص القانونية هي الركن الركين والشرط الأساسي لتحقيق التنمية الإدارية، ولا يتصور أن تنهض الإدارة دون ترسانة قانونية تتماشى مع التطلعات والاحتياجات الراهنة والمستقبلية وربطها بأهداف الإدارة الحديثة.

.3إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة وتشجع على السلوك الإبداعي وروح الابتكار في مختلف المستويات الإدارية سواء في العمليات الفنية أو في العمليات والأنشطة الإدارية ، ولا شك أن التنمية الإدارية تحتاج إلى مزيد من الإبداع والابتكار في أساليب وطرق التنمية الإدارية، وهذا استجابة للتطلعات المستقبلية والتغيرات الحاصلة في الجوانب الفنية والاتصالية التي تشهدها مختلف المؤسسات والهيئات الإدارية من جهة، ولعصرنة الأجهزة الإدارية بالشكل الذي يضمن فعالية مستدامة لنشاط تلك الهيئات والمؤسسات من جهة أخرى.

وعليه، ومما سبق يتضح أن تحقيق التنمية الإدارية تتطلب كثير من الجهود والمساعي الحديثة، كما تتطلب مرونة في التعامل والتخطيط بين رؤساء والمرؤوسين، ويفهم من هذا أنه لا يمكن تحقيق تنمية إدارية في ظل سياسة الإقصاء والتهميش لمختلف العناصر الفاعلة في شتى المستويات الإدارية، أو في ظل الجمود الفكري والمتحجر الذي يقصي كل إبداع وتجديد وانفتاح على الآخر.

أساليب التنمية الإدارية

إن التنمية الإدارية لا تحقق النتائج المرجوة منها ما لم يتم تطبيقها في أرض الواقع كعملية مستمرة وحتى يتحقق ذلك يجب اعتماد مجموعة من الأساليب المساعدة في التطبيق بطريقة علمية صحيحة وفعالة، فالأسلوب الجيد يساهم في إنجاح العملية الإدارية، وتعدد أساليب التنمية الإدارية بتعدد المشاكل الإدارية وبتعدد وتنوع المنظمات وتعدد الأهداف المرجوة، فهناك أساليب مباشرة كقيام المسؤول المباشر عن عملية التنمية الإدارية بذلك، وهناك ما يرتبط بإصلاح القوانين والتشريعات

أولا: الأساليب المباشرة: وتعتمد الأساليب المباشرة على :

أ. القيادة الإدارية وعلاقتها بالتنمية الإدارية: إن تنفيذ التنمية الإدارية يتم بعدة أساليب بحسب الظروف التي تعيشها المنظمة والإمكانيات التي تتوافر لديها والتحديات

التي تواجهها، فتختار ما تراه مناسبا لخصوصيتها من أساليب، ومن هذه الأساليب قيام القائد الإداري بعملية التنمية الإدارية في مجال عمله فنجاح عملية التنفيذ "يتطلب وجود قيادة إدارية عصرية متفهمة، تمتلك الرغبة في التغيير وتسعى جاهدة لإحداثه فتوكل لها مهمة الإشراف والتنفيذ التنمية" كما تمتلك هذه القيادة الإدارية الكفاءة والخبرة اللازمة التي تسترشدها عملية التنمية الإدارية عند اتخاذ القرار الأمثل نحو المشاركة الفعلية في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ب. كما يعتبر الاهتمام بالتنمية الإدارية من طرف القيادة الإدارية واحد من أهم واجباتها لأن القائد الإداري الكفء يعمل على تغيير الاتجاهات والسلوكيات للمرؤوسين، حيث يقول ديفيد براون: "لأننا اقتنعنا بالأهداف التي يتطلعون إلى تحقيقها ولأننا نحترم ونقدر جدارتهم وأهليتهم للموقع، نقدر عملهم ومهاراتهم وحماسهم، ونتخذهم نموذجًا حيًّا يحفزنا للأداء إننا نقبل طوعا قراراتهم لأننا نثق في حكمتهم ولأننا نحن الأسلوب الذي يتعاملون به معنا ، وبذلك فالتحفيز يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود والتفاني في العمل المشترك والإيجابي غير أن التغيير في سلوك الموارد البشرية يحتاج إلى وقت طويل، فعملية التغيير في المجال الإداري تعتبر أساس التنمية الإدارية فهي ترتبط بما هو كائن ومعرفة ما يمكن أن يكون، محاولة معرفة الطريقة التي يمكن عند إتباعها الانتقال إلى وضع أفضل .

ج. بساطة ومرونة القوانين وعلاقتها بالتنمية الإدارية: إن تحقيق التنمية الإدارية يتطلب مجموعة من الأساليب المادية والموضوعية التي تساهم في بلورة التنمية الإدارية، وتوفير الظروف والشروط المساعدة، حيث أنها إضافة إلى الموارد البشرية، تحتاج إلى قوانين (رسمية) وتشريعات تتصف بالمرونة، كما تحتاج إلى أجهزة مساعدة ولجان مؤقتة، وأحيانا تتصف العملية ببعض مزايا وصفات البيروقراطية لاعتمادها على القوانين والتشريعات التي تحكم الإدارية بالمجتمع، وللتخفيف من قيود

العمل وجب التخلي عن اللوائح والقوانين التي تجاوزها الزمن، فقد أصبحت لا تتماشى مع المتغيرات الجديدة في نظم الإدارة وعلومها وفنونها، وذلك لتخفيف وقع العملية الإدارية على المتعاملين، وبناء على هذا يمكن تخفيف هذا عن طريق تبسيط إجراءات العمل وتكييفها مع الظروف والمتغيرات وإعادة تنظيم أسلوب تنفيذ المهام، وكذلك الاهتمام بدور العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للموارد البشرية.

د. كما يمكن أن نعتمد لتخفيف هذه القيود التغيير والتجديد الدوري للقيادة الإدارية، بقصد بث التغير والتجديد والتي يعاب عنها عدم تفهم الظروف الجديدة في محاربة الجمود وإعطاء حركية أفضل للجهاز الإداري. كما يمكن الاعتماد لتخفيف القيود من خلال تطوير وظيفة البحث العلمي لمكانته الهامة في النظام الإداري، والاهتمام بعلاقة الجهاز الإداري بالمجتمع عن طريق البحوث الميدانية.

ه. الحد من التعديلات المستمرة في التشريعات والقوانين المنظمة والمسيرة للتنمية الإدارية قد تعرقل مسارها، لذلك وجب الحد منها عن طريق إعادة صياغتها في إطارها الصحيح، فنلجأ مثلا إلى تعديل بعض القوانين، غير أن المبالغة في إتباع هذا الأسلوب يعمل على تعقيد العمل الإداري وعدم استقراره، لذلك تعمل برامج التنمية الإدارية على التقليل من هذه التعديلات المستمرة .

و. العمل على تشكيل اللجان المؤقتة والدائمة حيث تقوم بدراسة وتشخيص وضعية الجهاز الإداري، وتقديم التوصيات، وبذلك تعتبر هذه اللجان أحد الأساليب المهمة في التنمية الإدارية بما تحوزه من خبراء الذين يشكلون هذه اللجان، والذين يهتمون بالبحث عن أسباب الضعف والتخلف والفساد الإداري وتقديم الحلول والتوصيات .

ز. إنشاء أجهزة متخصصة في التنمية الإدارية: مهمتها دراسة أوضاع الأجهزة المتخصصة في التنمية الإدارية في المنظمات، مع تقديم التوصيات لتطويرها وذلك من خلال إعادة تنظيم هذه الأجهزة الإدارية وتبسيط الإجراءات فيها تدريب العاملين

فيها، يعتبر إنشاء هذه الأجهزة المتخصصة من أفضل الأساليب لتحقيق التنمية الإدارية وهو أسلوب معمول به في معظم دول العالم.

ثانيا: دورية العمل وإسناد المهام

تتنوع المهام والأنشطة في المنظمة بتنوع الأهداف وخصائص الموارد البشرية في المنظمة مما يفرض التعامل مع هذه المتغيرات من خلال تنفيذ برامج التنمية الإدارية، حيث يمكن أن تكون من خلال دورية العمل، التدريب أثناء العمل أو من خلال إسناد المهام.

أ. دورية العمل: ويتم من خلال ذلك تدرج القائد الإداري من مكان عمل إلى آخر، للاحتكاك بمواقع وموارد بشرية غير تلك التي تعود عليها، يساعد هذا الأسلوب في اكتساب مهارات جديدة، على أن يتوفر الوقت الكافي لذلك يعاب على هذا الأسلوب الضياع في العملية الإنتاجية نتيجة الشعور الناجم عن التغيرات في المحيط ومحدودية القدر من المهارات المكتسبة ، يضاف إلى ذلك عدم كفاية الوقت اللازم للبحث والتعمق في دراسة المشكلات الإدارية التي تواجه القائد الإداري.

ب. التدريب أثناء العمل: يعتبر التدريب أحدا الأساليب الهامة في التنمية الإدارية، ذلك للفوائد الجديدة التي تتأتى منه كما أن التدريب يضمن كفاءة وجوهرية الجهاز الإداري ، ذلك المهارات الحقيقية التي تكتسب بالممارسة ومواجهة المشكلات، تعتبر رصيدًا حقيقيا مكتسبا للقيادة الإدارية والمنظمات حيث أن المحاكاة المشكلات والمواقف الإدارية ومحاولة حلها تساهم هي الأخرى في تنمية قدرات ومهارات القيادة الإدارية. غير أن ذلك غير كافٍ لمد القيادة الإدارية بما تحتاجه وما يلزمها من خبرات ومهارات ومعارف تساعد في مواجهة المتغيرات المرتبطة بالعملية الإدارية، لكن وجب صقل ذلك من خلال البرامج التدريبية في مواقع العمل.

ج. إسناد المهام: حيث يكلف الفرد بمهام وأعباء خاصة وتترك له محمل الحرية في التصرف والتنفيذ، ثم يتم الحكم على مقدرته في مواجهة المشكلات والمواقف التي تعرض لها، مثال ذلك أن تعهد الإدارة لأحد الأفراد بإعداد خطة لزيادة المبيعات في منطقة معينة، أو أن يضع شخصا أمام تحدي أحد المواقف وكيفية التصرف تبعًا للموقف زمن ثم الحكم عليه، هذه السياسات غايتها الأساسية تحقيق وتنفيذ التنمية الإدارية على الوجه الذي تحقق من خلاله الأهداف المرجوة منها تبعًا للظروف المحيطة.

د. غير أن عملية التنمية الإدارية بخصائصها وعناصرها ومكوناتها تواجهها الكثير من العقبات والعراقيل التي تحول دون تحقيقها.

معوقات وعراقيل التنمية الإدارية:

كغيرها من العمليات التي تهدف إلى تغيير ومحاربة الجمود الإداري وتغيير الذهنيات والتخلي عن المكتسبات ورواسب قديمة، واستبداله بأساليب وفنون حديثة، تواجه عملية التنمية الإدارية مواجهة ومقاومة شديدة من طرف البعض، مما يولد مجموعة من العراقيل والصعوبات التي تحول دون تنفيذها بكفاءة وفاعلية.

وعليه، إن هذه المعوقات متعددة بتعدد المجالات التي تستهدفها التنمية الإدارية، فهناك معوقات مرتبطة بالموارد الإدارية مثل: مشكلة القيادة الإدارية، فقدان الأصالة والتداخل بين الأجهزة وهناك معوقات مرتبطة بالبيئة الاجتماعية، ومعوقات مرتبطة بالموارد الاقتصادية والموارد البشرية، وهناك معوقات مرتبطة بالتنظيم ومعوقات مرتبطة بأجهزة التنمية الإدارية..

أولاً: المعوقات السياسية والاجتماعية

نظرا لطابع الرسمية الذي تتميز به التنمية الإدارية فإن النظام السياسي السائد في البلد مهما كان مستوى تطوره سوف يكون له الأثر البالغ على التنمية الإدارية كما أن

العراقيل الاجتماعية وفي مقدمتها محاربة التغيير سوف تقاوم تنفيذ عملية التنمية الإدارية وبالتالي فإنه يتولد مجموعة من المعيقات السياسية والاجتماعية.

أ. المعوقات السياسية :

إن الجهاز الإداري في أي بلد يتأثر بالنظام السياسي القائم ويؤثر فيه لأن النظام السياسي الإداري يمثلان حلقات متداخلة من القيم والمبادئ والنظم، فالإدارة ما هي إلا وسيلة في يد السلطة لتنفيذ الخطة وما تتخذه من قرارات وخطط لذلك وهي جزء من السلطة وأحد الأدوات الفاعلة ومن هنا فإن التلاحم والتداخل هو طبيعة العلاقة التي تربط بين السياسة والإدارة ، كما أنه من الصعب ولربما من المستحيل على إدارة التنمية أن تنمو وتزدهر في ظل نظام سياسي يتميز بعدم الاستقرار، لكون عملية التنمية الإدارية عملية ديناميكية مستمرة فهي بحاجة لضمان نجاحها توافر سياسة رشيدة إداريا ومستمرة، تحدد على أسس مبنية على دراسة ميدانية مستوحاة من البيئة الإدارية تتناول بالبحث في إمكانيات المجتمع وحاجياته السياسية والإدارية، غير أن نجاح واستقرار هذه السياسة الإدارية غير مضمون في ظل نظام سياسية غير مستقر خاصة في الدول النامية التي عادة ما يرتبط نجاح وتنفيذ الخطة الإدارية بشخص المسير ، والذي يتم اختياره على أسس غير موضوعية أحيانًا، بصرف النظر عن مدى إدراكه لأهمية التنمية الإدارية ومتطلباتها، كذلك لعدم استمرارية هؤلاء القادة وسرعة تغييرهم مع ما يرفق ذلك من تغير في السياسات والبرامج وعدم ظهور النتائج المرجوة من كل عملية تنمية إدارية.

ب. المعوقات الاجتماعية :

تواجه جهود التنمية الإدارية العديد من العقبات الاجتماعية في الدول النامية، لعل أهمها مقاومة التغيير التي تنشأ من داخل أو خارج الجهاز الإداري، خاصة أولئك الذي عاصروا فترة المفاهيم القديمة لوظائف الإدارية نظرًا لعدم قدرتهم على التكيف مع

المتغيرات الجديدة، وعدم تقبلهم للثقافة والأفكار والمفاهيم الإدارية الحديثة إذ يبدون نوعًا من المقاومة أمام كل محاولة للتغيير نحو الأفضل. يضاف إلى ذلك التمايز الثقافي وتباينه الاجتماعي والتركيبة الاجتماعية والقبلية في المجتمعات النامية والتي تعتبر واحدة من العقبات الاجتماعية، لذا على خبراء التنمية الإدارية أخذ هذه الجوانب بعين الاعتبار ويمكن النظر لهذه العقبات الاجتماعية من خلال:

- القيم الاجتماعية: التي تشمل جميع التقاليد والمعتقدات والقيم المتوارثة والمكتسبة اجتماعيا وثقافيا أو سلوكيا، يضاف إلى ذلك قيم خاصة بالمجتمع الإداري والتي تمثل الحوصلة النهائية المعرفية والسلوكية للممارسة الإدارية ويكتسب العاملون في المجال الإداري قيما تصبح جزءا من فكرهم وملزمة لهم في تصرفاتهم وأن أي تغيير لهذه المكتسبات حتى ولو كان تهذيبًا سوف يواجه بمقاومة تغييرها.

- الانتماءات والولاءات: والذي يتمثل في الانتماء الديني والطائفي والإقليمي والطبقي التي تكون في الغالب متداخلة مما تفرض ضغوطا إضافية على عاتق القيادة الإدارية في المنظمة، إضافة لهذه الانتماءات هناك الانتماء للجهاز الإداري والتي تكون في الغالب كثيرة ومتعددة بطبيعتها، فمنها ما يتصل بنوع الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي، حيث أن كل مستوى إداري مهما كان يشكل مجتمعا خاصًا به له تقاليده وأعرافه التي يجب أن تحترم حد القداسة، ومصالح مشتركة تحتم الدفاع عنها حد الإستماتة من أجل بقائها ومقاومة أي تغيير يمسها.

تعبر الولاءات مهما كان نوعها من أخطر أنواع المعوقات الاجتماعية التي تهدد تنفيذ برامج التنمية، فهي تراعي المصالح الجوهرية لهذه الانتماءات عند إعداد خطة التنمية الإدارية، وإلاّ تحولت بعض هذه الانتماءات من قوى تعمل ضد التغيير إلى قوى ضاغطة تسعى بنفسها للتغيير بالأسلوب والطريقة التي تضمن لها مصالحها، وبالتالي تقع عملية التنمية الإدارية في دوامة الضغوط والتوازنات والقوى التي لا تهدد

فقط التقدم والتطور ولكنها تؤثر سلبا على مستوى الإنجازات المحققة وذلك نتيجة للتخلف الفكري لهذه الانتماءات الناتجة عن التفاعل غير المتوازن بين المصالح المادية ومدى التواؤم الاجتماعي والسلوكي لهذه المصالح من جهة ثانية، ومن جهة أخرى للتباين في البنيان الاجتماعي والاقتصادي ومن أجل تجنب المواجهة يجب ربط جهود التنمية الإدارية بالتنمية الاجتماعية.

ت. المعوقات الإدارية:

تعتبر العوائق الإدارية من بين العوائق الهامة التي تواجه عملية التنمية الإدارية لأنها تقف حجر عثرة في سبيل نجاحها وذلك لتعدد هذه العراقيل وتشابكها فيما بينها وأثرها المتعددة على التنمية الإدارية ومن هذه العراقيل نجد:

- مشكلة القيادة الإدارية: حيث تظهر مشكلة القيادة في عدم توافر القدرات الكافية لتنمية قيادة إدارية حقيقية قادر على النهوض بأعباء المنظمات مع ضعف في القدرة على اتخاذ القرارات والتهرب من مسؤولية التنمية الإدارية حيث ينظر إلى التنمية الإدارية على أنها نشاط إداري روتيني ، مع افتقارهم بعنصر التأهيل والتخصص، عدم الانسجام والتوافق بين القيادة الإدارية، وخصائص التنمية الإدارية الموضوعية مع عدم تفهم وتكيف هذه القيادات مع الظروف والمتغيرات الجديدة.

- فقدان الأصالة: يتم الاعتماد على الخبرات الأجنبية وتقبل كل ما هو جديد دون دراسة أو تطبيق للواقع الإداري المحلي، حيث نجد بعض الدول قد اقتبست نظم إنجليزية والبعض الآخر قام بنقل نظم فرنسية وبعضها نقل نظم أمريكية والآخر نقل نظم يابانية ، فإن توفير عنصر الأصالة لا يعني الاستغناء في جوهره عن الابتكار والتجديد والخلق والإبداع لأنهما جوهر الأصالة ولكن يكون ذلك بأخذ الخصوصية المحلية للبيئة الإدارية.

- التداخل بين المراكز الإدارية وتفشي البيروقراطية: تتجلى مظاهر هذا التداخل عند اتخاذ القرارات والتي تترك أثار سلبية على عملية التنمية الإدارية في المنظمة، الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى مقاومة كل عملية من شأنها إحداث التغيير، أو يظهر هذا التداخل عند فرض بعض القيادات الإدارية وفق صلاحياتها ما تراه مناسبًا من قرارات والتي بدورها تؤدي إلى فشل العملية الإدارية وتفشي البيروقراطية نتيجة لهذا التداخل أو إطالة مدة تقديم الخدمة.

- فقدان الخطة الشمولية والنمو العشوائي للأجهزة: وهو يعني غياب إستراتيجية متكاملة للتنمية الإدارية مما يؤدي إلى انعدام الترابط والتكامل بين أجهزة التنمية الإدارية ومعاهدها المتخصصة ومما يفرض على هذه الأجهزة نوع من العزلة تعمل بصورة منفردة وليس في إطار تنظيمي متكامل؛ أما بالنسبة للنمو العشوائي فيتجلى من خلال الزيادة المفرطة فيها مع غياب المعايير الموضوعية لهذه الزيادة، وما ينجم عن ذلك من تضخم في الجهاز الإداري وعدد العاملين فيه.

- الروتين وطول الإجراءات: هناك العديد من الممارسات الروتينية التي تعيق التنمية الإدارية مما يؤدي إلى ضعف الحماس المرتبط بتنفيذها ومن نتائج ذلك الفشل في تحقيق الأهداف المرسومة من عمليات التنمية الإدارية وخططها واستراتيجياتها، يضاف إلى ذلك شيوع الرشوة والاستخدام غير المشروع للأموال العامة وتغليب المصالح الفردية على المصالح العامة، مع ضعف وسائل المراقبة وكذلك عدم القدرة على تغير السلوك والقيم السائدة.

- الافتقار إلى المعاهد المتخصصة مع هجرة الخبرة الإدارية: تعاني الدول النامية من نقص شديد في المعاهد المتخصصة في التنمية الإدارية وفي تكوين القيادة الإدارية لإعداد برامج وخطط معاهد التدريب الإداري ومعاهد الإدارة والتنظيم، ويضاف إلى ذلك هجرة الخبرة الإدارية (على الرغم من قلتها) إلى الدول المتقدمة إمّا

طلبا للكسب المادي أو هروبًا من الضغوط التي تمارس ضدها بكل أشكالها وما يشكله هذا الاستمرار في الهجرة من نزيف لا يهدد فقط المجتمع الإداري، بل يتعداه على حياة المجتمع ككل لكون الجهاز الإداري هو المؤهل على تنفيذ مختلف السياسات.

ث. معوقات الموارد البشرية والاقتصادية: تتحدد فيما يلي:

- الموارد البشرية: إن الموارد البشرية تعتبر هي المنفذ المباشر لبرامج التنمية الإدارية بمستوى تأهيله وخبراته وقدراته، لأنها تؤثر على فاعلين برامج التنمية الإدارية ومن المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية تتمثل فيما يلي :

.1غياب التعاون بين الإدارة وهذه الموارد البشرية والتي يمكن التعبير عنها بغياب العلاقات الإنسانية المنظمة، مما يؤدي إلى انعدام الثقة بين الطرفين، وعدم التوافق بين تخصصات الموارد البشرية في الكثير من الحالات ومتطلبات التنمية الإدارية الأمر الذي لا يساهم في تنفيذ البرامج بالمستوى المطلوب.

.2عدم توافر الموارد المالية الضرورية مع ارتفاع تكاليف إعداد وتطبيق برامج التنمية الإدارية وسيطرة الطابع الفردي على الإدارة وعدم الالتزام وانعدام المسؤولية وقلة الانضباط الذاتي وغياب الضمير وروح المسؤولية، وسوء استعمال الموارد الفنية والتكنولوجية ونقلها مما يؤدي إلى التبذير والإسراف .

.3معوقات مرتبطة بالسمات الشخصية ذلك أن هذه السمات تلعب دورًا أساسيا في دعم البنيان التنظيمي للتنمية الإدارية أو تكون معيقة له، فإذا كانت الشخصية مرتبطة بالتنظيم زاد ميلها لتقبل التطورات التي تخدم أهدافه، والعكس إذا كانت غير مرتبطة به فهي تعيقه ومن خصائص الشخصية المعيقة للتنمية الإدارية نجد

التعصب، التكاسل، السلبية، اللامبالاة، الاستهتار، التشبث بالرأي، التقيد بالروتين، الجمود، التحيز، التسلط والتعالي.

- المعوقات الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح أو برامج التنمية الإدارية، فتوفر الموارد المالية ضروري لتنفيذ هذه البرامج من عدمه لكونه العملية مستمرة وشاملة فهي تحتاج إلى تمويل ضخم، بالتالي لابد من تخصيص موارد اقتصادية ثابتة تضمن استمرارية عملية التنمية الإدارية، وبذلك فإن نفقات تنمية تطوير الهياكل الإدارية وتطوير أساليب العمل تكون مرتفعة لأن التطوير يلزمه إدخال فنون عمل حديثة وتكنولوجيا متطورة تشمل كل المستويات التي يعاد النظر فيها عند التطبيق، كذلك الأمر باستخدام نظم المعلومات الحديثة لمواكبة التطورات المعرفية.

- أما بالنسبة لتدريب وتنمية مهارات وقدرات الأفراد فهي تحمل أكبر عناصر التنمية الإدارية تكلفة حيث أنه يلزمها تدريب مستمر (وما يصاحب ذلك من حوافز وزيادة في الأجور) لذلك يقال "بأن التنمية الإدارية أكثر مجالات التنمية تكلفة والتي تدعو الضرورة لدراسة جداولها في ضوء مفهوم التكلفة والعائد سواء على المدى القريب أو البعيد، اتخاذ القرار النهائي على ضوء النتائج المسطرة وأثارها على تحقيق أهداف التنمية" ونقص الموارد الاقتصادية يؤدي إلى:

- عرقلة تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية لا يساعد على تنفيذها على الوجه الأكمل والأحسن، وانخفاض مستوى الدخل وأثر ذلك على المستوى المعيشي والتعليمي وتردي الأوضاع الصحية وتدني المستوى التعليمي وما ينجم عن ذلك من آثار سلبية من انخفاض في الإنتاجية، وتراجع في مستوى الكفاءة والفاعلية والأداء وتراجع في كفاءة الهيكل التنظيمي.

تعريف إدارة الجودة الشاملة.

تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة وتباينت في تحديد مضمونها حسب وجهات نظر الباحثين خاصة فيما يتعلق بأهميتها في سير العمل الإداري للمنظمة، فلقد ظهرت

إدارة الجودة الشاملة كمنهج للإدارة في منتصف القرن العشرين، وتعد كأسلوب علمي معاصر ومتطور للإدارة بطريقة تكاملية بين كافة مجالات النشاط الإداري بالمنظمة.

حيث عرفها الأستاذ" Juran أن الجودة الشاملة ليست برنامجا بل نظام تسيير يستخدم ويطبق أدوات تم تطويرها وتطبيقها بصورة فعالة على المؤسسة، مع إحداث تغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، ولنجاح تطبيق هذا النظام وبشكل خاص في تسيير العمل وتبسيطه، يجب على جميع الأقسام الالتزام الطويل بالجودة.

بينما يعرفها Kaluzny بأنها: "الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة التي تركز على إرضاء العميل وتلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية وإحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار."

أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي لتسيير الجودة الشاملة يؤكد على أنها هي نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين، كما يقوم باستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية التسييرية بشكل مستمر.

كما يرى العالم Crosby إدارة الجودة الشاملة: "أنها المنهجية لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم."

أما على حسب تعريف منظمة الجودة العالمية: "أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تحرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا. "

ونستخلص مما تقدم من تعريفات أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل في طياته مفاهيم كثيرة ومعاني، بحيث دفع معظم الباحثين والمختصين في تعدد آرائهم تبعا لنظرياتهم وخلفياتهم إلى هذا مدخل الإداري وتتبين أهم المبادئ في ما يلي:

- إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري: يرى Armand Feigenlaum أنها نظام فاعل متكامل لتطوير الجودة وإدامتها وجهود لتحسين جودة المجموعات المختلفة في منظمة ما، لأجل تمكين المنتوج والخدمة لأن يكون في أفضل المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول إلى الرضا للمستهلك.

- إدارة الجودة الشاملة بوصفها أسلوبا إداريا: ينظر إليها أنها مفهوم تكاملي موجه نحو التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمة والهدف منها هو بناء الجودة من البداية يجعلها مهمة ومسؤولية كل فرد.

- إدارة الجودة الشاملة بوصفها ثقافة تنظيمية: يعرفها كل من Grégory et Griffinبأنها التغير الجوهري أو الأساسي في ثقافة المنظمة لحالة تتضمن التركيز على الزبون، ومحيط من الثقة والصراحة وتشكيل فرق العمل وانعدام العوائق التنظيمية الداخلية وقيادة وتدريب الفريق والمساهمة في التحسين المستمر.

رغم الاهتمام المتزايد بمدخل إدارة الجودة الشاملة، فإن معظم الأدبيات تشير إلى أن أصوله الأولى ترجع إلى" العديد من الرواد الأمريكيين وهم شيوارت Sewhart وديمنج Deming وكروسبي Crosby وجورانJura ، الذين ساهموا في وضع الركائز الأساسية لمبادئ إدارة الجودة الشامل، حيث وضع شيوارت عام (1925) عندما كان يعمل في مؤسسة (ديل) للهاتف الأمريكية عدة عناصر لإدارة الجودة الشاملة، وأشار إلى أهمية تحديد مفهوم الجودة، واستخدام كل من التفكير الاستقرائي والتفكير الاستدلالي، والإحصاء في عملية التحليل والمراقبة، وأوضح (شيوارت)

أهمية وجود عاملين لتحقيق الجودة هما: التفكير بطريقة موضوعية حقيقية، والعمل حسب ما نفكر ونشعر ونحس نتيجة الموضوعية الحقيقية.

وشارك ديمنج أستاذه شيوارت في وضع الأسس العلمية للرقابة على العمليات الإحصائية، وأشار إلى أهمية ربط الأجر بالإنتاج وإجراء عمليات الفحص والرقابة على المنتجات في المرحلة النهائية للكشف عن العيوب والأخطاء قبل وصولها إلى الزبون، وأهمية مشاركة العمال في صنع القرار، وتتمثل إسهاماته في تطوير طرق الرقابة الإحصائية وتطبيقها، ووضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، كما وضع أربعة عشر مبدأ في الإدارة للوصول إلى الجودة شملت الأهداف والفلسفة والرقابة والتكلفة والعمليات، والقيادة والتدريب والسلوكيات والأخلاقيات-ولقيت مبادئ ديمنج في الجودة اهتماماً كبيراً في اليابان أثناء مشاركته في الإعداد للإحصاء الرسمي عام (1947)، ويعزى النجاح الذي حققه الاقتصاد الياباني إلى استخدام مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة.

وبدأت أفكار كروسبي في عام (1960) من خلال كتابه (Quality is free) الذي أسهم في تطوير مفهوم الجودة، ويعتبر أول من وضع مفهوم منع حدوث الأخطاء (Zero defects)، وأنشأ جمعية الجودة (1980) ووضح كروسبي فلسفة الجودة الشاملة من خلال أربعة معايير تتمثل في:

1. التكيف مع متطلبات الجودة.
2. جوهر نظام الجودة الوقاية من الأخطاء.
3. ضمان منع الخطأ.
4. قياس الجودة عن طريق التكلفة.

ويعتبر جوران من رواد الجودة الشاملة وعرّف الجودة على أنها الملائمة في الاستخدام، وأكد أن رسالة الجودة الأساسية للمؤسسة التعليمية هي تنمية البرامج

والخدمات التي تقابل حاجات المستخدمين (الطلاب والمجتمع)، من خلال التركيز على إنتاجية الفرد، ويتضمن تحسين الجودة عن طريق التأكد من أن كل فرد لديه المكونات الأساسية الضرورية لأداء عمله بطريقة ملائمة، وبالأدوات الملائمة، بحيث يتم إنتاج المنتج أو الخدمة التي تشبع رغبات الزبائن باستمرار.

ويشمل مفهوم جوران للجودة الأبعاد الإدارية الثلاثة (التخطيط، التنظيم، التحكم)، ويركز على مسؤولية الإدارة لتحقيق الجودة الشاملة والحاجة لوضع الأهداف وتحقيقها داخل المؤسسات، ويوضح جوران أن هناك عدة خطوات أساسية لتحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات وتتمثل هذه الخطوات في الأمور التالية:

أ. بناء الوعي بثقافة الجودة داخل المؤسسة للتحسين والتطوير.

ب. تحديد الأهداف للتحسين.

ج. التخطيط للوصول للأهداف المرجوة.

د. التدريب المستمر.

ه. تنفيذ المشروعات لحل المشكلات.

و. التقارير الصادقة.

ز. وضوح المفاهيم.

ح. استخلاص النتائج.

ط. الحفاظ على قوة فريق العمل عن طريق إجراء التحسينات.

ونستخلص من التعاريف السابقة أن إدارة الجودة الشاملة تعد نظاما يستخدم جُملة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية، والأدوات الإحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي والخارجي على حد سواء، فهي نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل

الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، غايتها تحقيق التنمية الإدارية للمنظمات، وتأسيسا على ذلك نجد أن كغيره من الأساليب فإن أسلوب إدارة الجودة الشاملة قائم على مجموعة من المبادئ العامة تباينت حولها واختلفت عليها آراء الباحثين والكتاب ويمكننا استخلاص أهم مرتكزاتها كالآتي:

- التخطيط الاستراتيجي: فوضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهيل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية.

- الإسناد والدعم: إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة إذ تضع كل إدارة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

- التركيز على العملاء: وهذا يظهر في اعتبار هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة وهنا لا تقتصر كلمة الزبون على الجمهور الخارجي الذي يحدد جودة الخدمة، بل تمتد إلى الزبون أو الجمهور الداخلي الذي يساعد على تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل .

- التحسين المستمر: يشمل كل من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد، بوصفها جزءا من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في الإدارة، إن التحسين المستمر في ظل هذا الأسلوب يضمن تحقيق تنمية إدارية وتنمية الموارد البشرية.

- الاعتماد على نمط المشاركة وتفويض الصلاحيات: يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم فالمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الفعلية لا الشكلية، أما تفويض الصلاحية فهي أن تكون مشاركة الأفراد تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بوضع واتخاذ القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسام الإدارة المختلفة .

- التدريب والتطوير: ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل والتدريب يحتل أهمية متميزة، لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم، والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار كي يتفوق الأفراد في أدائهم.

- اتخاذ القرار الإداري بناء على الحقائق: إن تميز الأداء الوظيفي هو نتيجة للقرارات الفعالة المبنية على دقة البيانات والمعلومات التي يتم تجميعها لرفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق الجودة، إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للإدارة، فطبيعة العمل الجديد تتطلب توفر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي أملتها إدارة الجودة الشاملة .

- التركيز على الرقابة والفحص: يعتمد نظام إدارة الجودة الشاملة على فلسفة المنع والوقاية من الأخطاء بدلا من اكتشافها بعد وقوعها، حيث يعتمد على آلية الرقابة، مراقبة الانحرافات داخل المنظمة، وللتأكد من مدى مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية والمحدد مسبقا .

- الشمولية: وهي تشير إلى أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يرتبط من حيث اهتمامه بجميع الجوانب في الإدارة، العمليات المهام والوظائف والأشخاص، فالجودة

تشمل كافة الأنشطة والعمليات في جميع المستويات والشمول يشمل كذلك كل الأشخاص الذين لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بالإدارة فهذه الأخيرة لابد أن تحقق الرضا الشامل.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة في تخفيف العبء والقضاء على التعقيدات:

إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري في أجهزة القطاع الحكومي تهدف إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة، وتخفيف العبء عن المواطنين والموظفين من حيث المال والجهد والوقت وهذا ما يساهم في تقريب الإدارة من المواطن وتتجلى أهم الأهداف في النقاط الآتية:

- خفض التكاليف: تركز إدارة الجودة الشاملة على عامل الجودة والنوعية والدقة في إنجاز الأعمال الإدارية منذ البداية، وهذا يعني تقليل التكاليف الإضافية وتجنب إعادة إنجاز الأعمال بتكاليف أخرى.
- سرعة تقديم الخدمات العمومية: تحرص إدارة الجودة الشاملة على تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء في أسرع وقت ممكن وبأحسن نوعية.
- وضوح الإجراءات: تهدف إدارة الجودة إلى تبسيط إجراءات العمل والابتعاد عن التعقيد البيروقراطي لمتلقي الخدمة.
- سرعة الاستجابة: ينحصر هذا الجانب في مدى تفاعل الموظف الإداري مع متلقي الخدمة من حيث حل مشاكله والاهتمام بمقترحاته.

متطلبات تطبيق الإدارة الجودة الشاملة في تنمية المنظمة وتسهيل عملها.

إن ضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية إدارية مناسبة لها، فثقافة الإدارة تتأثر بثقافة المجتمع لذلك نلتمس متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال هاتين النقطتين:

أولا: الثقافة التنظيمية التي تحيط بالعاملين تؤثر تأثيرا كبيرا على فعاليتهم وفي أدائهم لوظائفهم بالفعالية والدقة المطلوبة، فإن البيئة الداعمة للجودة تمثل جوهر أساسي في فلسفة صيانة الجودة الشاملة، ولكن ابتكار البيئة التي من خلالها تصبح لدى جميع الأشخاص دافعية تلقائية لممارسة الجودة بأنفسهم.

ثانيا: التغيير الثقافي هو السر لتطبيق الجودة الشاملة، إذ أن الملتحقين بالإدارة ينتمون إلى ثقافات خاصة ومتنوعة بالرغم أن الأفراد يخضعون للثقافة العامة وبالسلم القيمي العام للمجتمع، لأنهم قد كونوا سلمهم الخاص بهم وما على الإدارة إلا أن تحدد قيمتها ومبادئها الخاصة بها وتحويلها إلى قواعد ونظم ونمط إداري ثم تقوم بتعريف الأفراد المشاركين بها.

وعليه، فإنه يقع على عاتق الإدارة العليا إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة، فالإدارة العليا هي القادرة على إدارة التفاعلات بين الأفراد وإحداث التوازنات بين قدرات المتعلمين على التفكير والتعليم، وبين الأهداف والغايات شخصية الأعضاء والأهداف المرتبطة بالإدارة والمجتمع ككل، إذن الإدارة العليا وحدها الفاعل الأساسي الذي يستطيع ابتكار البيئة المناسبة التي تشعر العاملين فيها بالراحة اتجاه الأفكار المقترحة.

بالإضافة إلى ذلك لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة يتطلب تحسين كافة مكونات البيئة التي تعمل فيها سواء كانت مكونات بيئية داخلية أو خارجية، ويشير ذلك إلى ضرورة تحسين وتطوير عناصر ثقافة الإدارة والهيكل التنظيمي والموارد والعمليات كمكونات داخلية لإدارة الخدمة، كما أنه يتضمن السعي لإيجاد الأساليب والوسائل المناسبة لتحسين عناصر البيئة الخارجية، والتي تشمل العلاقة مع العملاء، العلاقات مع الموردين، العلاقات مع الدولة والعلاقة مع المجتمعات المحلية.

المطلب الثاني: أسلوب إعادة الهندسة الإدارية كألية لتبسيط الإجراءات وتحقيق التنمية الإدارية

إن إعادة الهندسة من أفضل الأساليب والمداخيل الإدارية في الفكر الإداري الحديث حيث تنبع أهميتها من أنها تعمل بصورة جذرية وقد يصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والجودة والخدمة إلى اعلى درجة في تطوير البرامج الإدارية.

مفهوم إعادة الهندسة الإدارية

ظهر مفهوم إعادة الهندسة (الهندرة) في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1992، في كتاب بعنوان مفهوم إعادة الهندسة للكاتبين الأمريكيان "J.Ehampy Michael Hammer"، كلمة الهندرة قد تبدو غريبة على أسماع الكثير، فالهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هنا، هندسة وإدارة وهي ترجمة المصطلح الإنجليزي Business Reepgineering والذي يعني إعادة هندسة الأعمال الإدارية أو إعادة هندسة نظم العمل ، لقد عرف هذان الكاتبان الهندرة: "بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، منذ ذلك الحين أحدثت الهندرة صورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جدري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في هذا العصر. "

أولا: تعريف إعادة الهندسة: بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق وتطوير جوهري، وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، تخفيض التكلفة وجودة المنتج.

ويمكن كذلك أن نعرف إعادة هندسة الإدارية على أنها دراسة تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الإدارية بالمنظمة، وذلك بهدف تخفيض زمن دورة التشغيل ومن ثم تخفيض وزيادة الإنتاجية .

ثانيا: عناصر الهندرة: من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج أن إعادة الهندسة الإدارية تركز على مجموعة نقاط أساسية يمكن تلخيصها بما يلي :

- إعادة التفكير في الأساسيات "Fundamental Rethinking" تعني أنه قد حان الأوان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها، النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل، أي يكون التغيير أساسيا.

- إعادة التصميم جذريا "Radical Redesing" تتضمن الهندرة حلولا جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو ما تميز به أسلوب الهندرة عن غيره من الأساليب الإدارية الحديثة.

- تحقيق تحسينات باهرة "Dramatic Improvements" تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.

- العمليات :"Processes" تتميز بالتركيز على نظم العمل أو بالعمليات الرئيسة للشركات والمؤسسات المختلفة، حيث تتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل إلى أن يتمن إنجاز الخدمة المطلوبة.

- أن يكون التغيير على تقنية المعلومات: استخدام هذه التقنية بشكل فعال حيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيًا في طرق وأساليب تنفيذ العمل.

- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة الهندسة على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير.

مميزات أسلوب إعادة الهندسة الإدارية

من خلال التعاريف السابقة وعناصر الهندرة يمكن استخلاص مجموعة من خصائص أساسية تجعل مفهومها شاملاً ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغيرها جذريًا فهذه الخصائص هي :

أولا: خصائص أسلوب إعادة الهندسة الإدارية

- إعادة الهندسة هي نقطة البداية الصفر، أي تغيرًا جذريا في مجال الإدارة.
- تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات.
- لا تكتفي بالتحسين، فهي تسعى إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة.
- نتخلص من كل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة.
- التركيز على العمليات الكلية والجوهرية لا على العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل.
- تكامل عدّة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدًا.
- اتخاذ القرارات بواسطة العاملين.
- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية ولا توجد هناك حدودًا مصطنعة.
- العمليات ذات أوجه متعددة مع التنويع وفقًا لمتطلبات العميل.
- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار على إعادة الهندسة Reengineer بحيث يكون قادرًا على تحقيق عائدًا سريعًا.
- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبره ذلك هو الطريق الآخر لتجذب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

- تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ثانيا: مبادئ الهندرة: تتمثل:

- تقوم على إعادة تعميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها، من بدايتها إلى نهايتها.

- تقوم الهندرة على أساس تقنية معلومات حديثة وتتبنى اللامركزية في عملية استخدامها.

- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد عملية الهندسة الإدارية للعمليات.

- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى المواطن.

- تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي .

أهداف ومتطلبات تحقيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية.

أولا: أهداف إعادة الهندسة الإدارية:

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل سليم سوق تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء: يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

- التركيز على العملاء: من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بإعادة بناء العمليات.

- السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- الجودة: تهدف إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- التفوق على المنافسين: أي التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها، ويتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير، لذلك كان مهما من تحقيق تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات .

وحسب ميشيل ارمسترونج: تتمثل أهداف الهندرة في انسياب وربط العمليات معا وبالتالي تحسين الأداء بشكل محدد وتهدف إلى ضمان:

- التركيز على النتائج وليس المهام.
- يتم إلغاء الأنشطة والمهام غير الضرورية للتقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام أو دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة في عملية واحدة.
- تتغير الوظائف من المهام البسيطة إلى متعددة الأبعاد، وبالتالي عمل متعدد المهارات .
- تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة مما يضيف أداء نوعيا وتميزًا في الخدمة المقدمة.
- توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقا لمنظومة محددة وواضحة.

ثانيا: متطلبات تحقيق أسلوب لإعادة الهندسة الإدارية:

- الهياكل التنظيمية التي تميز الإدارة.
- الثقافة التنظيمية التي تميز الإدارة.
- الثقافة التنظيمية السائدة.
- عدم تخطي الحدود وتعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات.
- التعبير في اتجاه سياسات قد يكون فجائي.
- التضارب في أداء الأعمال والمبادرات.
- التوقعات غير الواقعية لتعدد الأنشطة.

يمكن من خلال كل ما تم عرضه أن نستنتج أن تطبيق أسلوب الهندرة يسمح بتحقيق نتائج إيجابية في سبيل تحقيق تنمية إدارية فعالة محقق لأهدافها، فهو يسمح بإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة من خلال ترسيخ فكرة في أذهان العاملين تتمحور حول أن أهم ما في الإدارة هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس الرؤساء كما هو الحال في المفهوم التقليدي.

إضافة إلى ذلك لابد من إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية الهندرة، فهو برنامج يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للإدارة العامة، فنسبة الإخفاق العالية في برامج الهندرة تعود إلى عدم تحديد أهداف الإستراتيجية للإدارة العامة.

يعود كذلك نجاح أسلوب إعادة الهندسة الإدارية على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في الغدارة العامة بضرورة الحاجة لتبني هذا الأسلوب وضرورة تخصيص الموارد اللازمة لتطبيقه مع استخدامه لتكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم.

تفعيل الإدارة الإلكترونية كمدخل لتبسيط الإجراءات وتحقيق التنمية الإدارية

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات سريعة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مما ترتب عليه ضرورة تغير الإدارة لنهجها وأسلوب عملها، حتى يتسنى لها مواكبة هذا التطور وتحقيق رغبات المجتمع المتزايدة بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن.

وبما أن الإدارة الحديثة هي التي تضمن تطوير المرفق العام في عصر التكنولوجيا والاتصال، فإن ذلك يتطلب منها أن تكون قائمة على ثلاث ركائز أساسية هي:

الشفافية وسهولة المنال ومواكبة التطورات المتسارعة وهذا لن يتأتى إلا بالانتقال من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية، وذلك بإدماج تكنولوجيا المعلومات بالإدارة الإلكترونية، التي تهدف إلى التخلص من الصعوبات والعراقيل الإدارية التي تعيق العمل الإداري، وبالتالي تقليص وتبسيط الإجراءات الإدارية والسرعة في تنفيذها، مما يترتب عليه زيادة كفاءة الأداء الإداري لتحقيق تنمية إدارية ناجعة والجودة في الخدمة بالنسبة للمرفق العام.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية في جوهرها مدخلا إداريا حديثا يقوم على أسس ومبادئ ومتطلبات، يتم توظيفها في العمل الإداري وذلك بإدخال تقنيات الحاسب الآلي نتيجة ما يتمتع به من قدرات فائقة على التعامل مع البيانات، وما تتطلبه عصر العصرنة الحديثة. وقد بدأت تظهر بوادره واستخداماته بشكل بسيط مع بداية اقرن العشرين الميلادي عند بدء إدخال الآلة إلى العمل الإداري، ثم برزت بقوة في عقد السبعينيات والثمانينيات عندما تم توظيف تقنيات الحديثة.

مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أو منظمة أن تتبناها في تسيير

عملها الإداري وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وهذا ما أدى إلى اهتمام الكثير من الباحثين في العقود الأخيرة إلى تحديد تعريف محدد للإدارة الإلكترونية كونها مصطلح جديد. فهناك تعاريف مختلفة نذكر منها:

فقد عرفها البعض على أن الإدارة الإلكترونية هي "توجه المنظمة نحو تحويل العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة."

أما البنك الدولي فعرف الإدارة الإلكترونية بأنها:" مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية، والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة. "

كما تبنى الاتحاد الأوروبي تعريفا للإدارة الإلكترونية مفاده: "أنها حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة، باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل الهواتف، الفاكس، البطاقات الذكية، الأكشاك، البريد الإلكتروني والأنترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم، ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات.

وجاء في تعريف أخر أن الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع استغلال أمثر لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية

والمعنونة المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تمثل المنظومة المتكاملة ذات الطابع الإلكتروني يتم من خلالها التحول والانتقال من الأعمال الورقية سمة الإدارة التقليدية، إلى إدارة حديثة إلكترونية وفقا لوظائف الإدارة العادية من تخطيط تنظيم، توجيه ورقابة لكنها تستثمر أيضا في تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبر مكننة الأعمال وضمان تكامل المعلومات والبيانات بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة وتبسيط الإجراءات والرفع من فعالية أدائها الداخلي والتنافسي، باعتمادها الكلي على تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري لتحسينه بغية الاستجابة للمتطلبات المتزايدة للفرد، بكفاءة عالية وبسرعة وبأقل تكلفة، مع ضمان سرية وأمن المعلومات في أي وقت وأي مكان.

خصائص الإدارة الإلكترونية:

إن المنظمات الإدارية التي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب، ومن جانب أخر تحقيق التنمية الإدارية وتبسيط إجراءاتها الإدارية، وعصرنة إدارتها والتي تعد سر نجاحها، عليها أن تعمل دائما على استعمال أساليب إدارية تتماشى مع التطورات الحديثة. ولكون أسلوب الإدارة الإلكترونية يعد من بين المداخيل الحديثة، ولكونه مدخلا للتحسين والتبسيط المستمر تلجأ المنظمات والهيئات الإدارية إلى تطبيق مدخل أو أسلوب الإدارة الإلكترونية، لأنه الثمرة التي يجنيها المسؤولون في المنظمة في نهاية المشروع بناء على مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمال وبتكلفة مالية مناسبة، وذلك من خلال تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني، فتعميم مفهوم العصرنة والبعد عن المحسوبية، والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار، يساهم في القضاء على البيروقراطية وتعقيدات العمل اليومية.

- استخدام التقنية الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، التي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر الأكفاء، الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر فقدها.

- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية، مما يساهم في قلة تكلفة التشغيل إذ يتجلى من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وعمليات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.

- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل ورفع مستوى الأداء.

كونها عملية إدارية هذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية وعملية الرقابة عليها ، فبذلك فهي تحقق عدّة فوائد تتمثل فيما يلي:

- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية، وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة.

- المرونة في عمل الموظف، بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول على الشبكة الداخلية من أي مكان قد تواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، فأصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود يمكن أن يكون من البيت، الشارع والمطار وغيرها بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.

- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد، فلا تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات، وبالتالي توفير مساحتها وكذلك توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات.

ومن هنا يتضح بأن أسلوب الإدارة الإلكترونية عبارة عن تركيبة الفلسفة الإدارية الحديثة مع مجموعة من الأساليب والمداخل لأغراض التطبيق في المنظمات والتسيير الإداري، وحسب الاتجاهات الحديثة وباستقراء التعريفات السابقة والأهداف والفوائد المتعددة، يمكن القول بوجود عدد من المفاهيم يشكل مدخل الإدارة الإلكترونية أهم المرتكزات الإدارة والتي يمكن حصرها في

- البساطة :(Simplicity) وتتمثل في تبسيط الإجراءات الإدارية والابتعاد عن التعقيد في علاقة الحكومة أو الإدارة بمواطنيها.

- الأخلاقية :(Morality) التزام الموظفين الإداريين بالقيم الأخلاقية واحترام القوانين.

- المساءلة :(Accountability) وتتمثل في محاسبة المسؤولين الإداريين عن أعمالهم.

- الاستجابة :(Responsivenes) وتعني سرعة استجابة بيروقراطية الإدارة لمتطلبات المواطنين

- الشفافية :(Transporency) جعل الحكومة الإدارية أكثر شفافية تجاه مواطنيها.

تستند الإدارة الإلكترونية على ثلاث أبعاد رئيسية ترتكز عليها في أدائها لوظائفها وهي كالتالي:

.1بعد المواطن: تشير إلى وجود قنوات اتصال بين الإدارة المحلية ومواطنيها، وهذا بمنحهم إمكانية الاتصال بطريقة مباشرة مستمرة مع إداراتهم، فمن خلال

الاستعانة بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وخصوصا الأنترنت، سيسمح للمواطنين المحليين من الوصول بسهولة أكثر للخدمات والمعلومات الإدارية، بهدف إبداء الرأي فيها بالقبول أو المعارضة. إن المواطن في هذه العلاقة ليس المستفيد الوحيد، بل تحقق الإدارة أيضا بعض الامتيازات، مثل: تخفيض تكاليف العمل، الحصول على رضا المواطنين كنتيجة لتنوع الخدمات وتحسن نوعيتها، وتقديمها في أقل وقت ممكن مثل (التسجيل المدني، الخدمات الصحية، التعليم، الخدمات الاجتماعية.(

.2بعد الأعمال: تتفاعل الإدارة مع قطاع الأعمال من خلال طرق ووسائل متعددة ترتبط بأدوارها ومساحة تأثير أجهزتها الإدارية والتنفيذية، فالإدارة تمارس أدوار المخطط، المنظم، المبادر، المشرع، الحامي، والمحفز لمبادرات أفراد المجتمع على صعيد التجارة والأعمال والأنشطة الاجتماعية والثقافية المختلفة، ولهذا لابد أن تقوم نظم الإدارة الإلكترونية باستيعاب معظم هذه الأدوار، وبخاصة تعزيز الشراكة بين الإدارة والأعمال بما يساعد شركات القطاع الخاص على تحقيق أفضل مستويات النجاح وتنمية وتطوير قدراتها على الإنتاج.

.3بعد الحكومة: يشمل الاتصال بين الموظفين داخل المنظمة الإدارية أو الاتصال بين الإدارة الحكومية وباقي الإدارات الحكومية الأخرى عن طريق تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق التناسق والتكامل بين الإدارات وتوحيد الإجراءات للمعاملات وتحقيق السرعة في الإنجازات، وتقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة تنفيذ المعاملة الواحدة، ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارات العامة.

مرتكزات تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم مظاهر الحكومة الإلكترونية، التي تربط المواطنين بمختلف المؤسسات الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة،

حيث تقلل من مراجعة المواطنين لموظفي الحكومة مباشرة للحصول على الخدمات الحكومية، فضلا عن إمكانية ربط المواطن بأكثر من دائرة تقدم خدمات مشتركة.

ولكي يكتب النجاح للإدارة الإلكترونية في أي بلد، لابد من مقومات مادية وغير مادية تجعل منها قادرة على أداء الأعمال المنوطة بها، وتحقيق الأهداف التي تنشدها جميع القطاعات، وعليه للوقوف على منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من توافر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها وإخراجها إلى حيز الواقع العملي وهي:

أولا: المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: وتتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة

ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

- القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما قناعته واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة، ويعتبر إحدى العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الهيكل التنظيمي: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات

والأعمال الإلكترونية إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات.

- تعليم وتدريب العاملين توعية وتثقيف المتعاملين: تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات جذرية في توعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.

ثانيا: المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة.

ثالثا: المتطلبات التقنية :

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة لاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الأنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

رابعا: المتطلبات الأمنية:

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجرى حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ

متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالٍ لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو استخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور، ولتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الأنترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

-وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الأنترنت.

-تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

-وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

تعريف إدارة الجودة الشاملة.

تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة وتباينت في تحديد مضمونها حسب وجهات نظر الباحثين خاصة فيما يتعلق بأهميتها في سير العمل الإداري للمنظمة، فلقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمنهج للإدارة في منتصف القرن العشرين، وتعد كأسلوب علمي معاصر ومتطور للإدارة بطريقة تكاملية بين كافة مجالات النشاط الإداري بالمنظمة.

حيث عرفها الأستاذ" Juran أن الجودة الشاملة ليست برنامجا بل نظام تسيير يستخدم ويطبق أدوات تم تطويرها وتطبيقها بصورة فعالة على المؤسسة، مع إحداث تغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، ولنجاح تطبيق هذا النظام وبشكل خاص في تسيير العمل وتبسيطه، يجب على جميع الأقسام الالتزام الطويل بالجودة.

بينما يعرفها Kaluzny بأنها: "الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة التي تركز على إرضاء العميل وتلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية وإحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار."

أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي لتسيير الجودة الشاملة يؤكد على أنها هي نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين، كما يقوم باستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية التسييرية بشكل مستمر.

كما يرى العالم Crosby إدارة الجودة الشاملة: "أنها المنهجية لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم."

أما على حسب تعريف منظمة الجودة العالمية: "أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تحرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا. "

ونستخلص مما تقدم من تعريفات أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل في طياته مفاهيم كثيرة ومعاني، بحيث دفع معظم الباحثين والمختصين في تعدد آرائهم تبعا لنظرياتهم وخلفياتهم إلى هذا مدخل الإداري وتتبين أهم المبادئ في ما يلي:

- إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري: يرى Armand Feigenlaum أنها نظام فاعل متكامل لتطوير الجودة وإدامتها وجهود لتحسين جودة المجموعات المختلفة في منظمة ما، لأجل تمكين المنتوج والخدمة لأن يكون في أفضل المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول إلى الرضا للمستهلك.

- إدارة الجودة الشاملة بوصفها أسلوبا إداريا: ينظر إليها أنها مفهوم تكاملي موجه نحو التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمة والهدف منها هو بناء الجودة من البداية يجعلها مهمة ومسؤولية كل فرد.

- إدارة الجودة الشاملة بوصفها ثقافة تنظيمية: يعرفها كل من Grégory et Griffinبأنها التغير الجوهري أو الأساسي في ثقافة المنظمة لحالة تتضمن التركيز على الزبون، ومحيط من الثقة والصراحة وتشكيل فرق العمل وانعدام العوائق التنظيمية الداخلية وقيادة وتدريب الفريق والمساهمة في التحسين المستمر.

رغم الاهتمام المتزايد بمدخل إدارة الجودة الشاملة، فإن معظم الأدبيات تشير إلى أن أصوله الأولى ترجع إلى" العديد من الرواد الأمريكيين وهم شيوارت Sewhart وديمنج Deming وكروسبي Crosby وجورانJura ، الذين ساهموا في وضع الركائز الأساسية لمبادئ إدارة الجودة الشامل، حيث وضع شيوارت عام (1925) عندما كان يعمل في مؤسسة (ديل) للهاتف الأمريكية عدة عناصر لإدارة الجودة الشاملة، وأشار إلى أهمية تحديد مفهوم الجودة، واستخدام كل من التفكير الاستقرائي والتفكير الاستدلالي، والإحصاء في عملية التحليل والمراقبة، وأوضح (شيوارت) أهمية وجود عاملين لتحقيق الجودة هما: التفكير بطريقة موضوعية حقيقية، والعمل حسب ما نفكر ونشعر ونحس نتيجة الموضوعية الحقيقية.

وشارك ديمنج أستاذه شيوارت في وضع الأسس العلمية للرقابة على العمليات الإحصائية، وأشار إلى أهمية ربط الأجر بالإنتاج وإجراء عمليات الفحص والرقابة على المنتجات في المرحلة النهائية للكشف عن العيوب والأخطاء قبل وصولها إلى الزبون، وأهمية مشاركة العمال في صنع القرار، وتتمثل إسهاماته في تطوير طرق الرقابة الإحصائية وتطبيقها، ووضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، كما وضع أربعة

عشر مبدأ في الإدارة للوصول إلى الجودة شملت الأهداف والفلسفة والرقابة والتكلفة والعمليات، والقيادة والتدريب والسلوكيات والأخلاقيات-ولقيت مبادئ ديمنج في الجودة اهتماماً كبيراً في اليابان أثناء مشاركته في الإعداد للإحصاء الرسمي عام (1947)، ويعزى النجاح الذي حققه الاقتصاد الياباني إلى استخدام مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة.

وبدأت أفكار كروسبي في عام (1960) من خلال كتابه (Quality is free) الذي أسهم في تطوير مفهوم الجودة، ويعتبر أول من وضع مفهوم منع حدوث الأخطاء (Zero defects)، وأنشأ جمعية الجودة (1980) ووضح كروسبي فلسفة الجودة الشاملة من خلال أربعة معايير تتمثل في:

1. التكيف مع متطلبات الجودة.
2. جوهر نظام الجودة الوقاية من الأخطاء.
3. ضمان منع الخطأ.
4. قياس الجودة عن طريق التكلفة.

ويعتبر جوران من رواد الجودة الشاملة وعرّف الجودة على أنها الملائمة في الاستخدام، وأكد أن رسالة الجودة الأساسية للمؤسسة التعليمية هي تنمية البرامج والخدمات التي تقابل حاجات المستخدمين (الطلاب والمجتمع)، من خلال التركيز على إنتاجية الفرد، ويتضمن تحسين الجودة عن طريق التأكد من أن كل فرد لديه المكونات الأساسية الضرورية لأداء عمله بطريقة ملائمة، وبالأدوات الملائمة، بحيث يتم إنتاج المنتج أو الخدمة التي تشبع رغبات الزبائن باستمرار.

ويشمل مفهوم جوران للجودة الأبعاد الإدارية الثلاثة (التخطيط، التنظيم، التحكم)، ويركز على مسؤولية الإدارة لتحقيق الجودة الشاملة والحاجة لوضع الأهداف وتحقيقها

داخل المؤسسات، ويوضح جوران أن هناك عدة خطوات أساسية لتحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات وتتمثل هذه الخطوات في الأمور التالية:

أ. بناء الوعي بثقافة الجودة داخل المؤسسة للتحسين والتطوير.

ب. تحديد الأهداف للتحسين.

ج. التخطيط للوصول للأهداف المرجوة.

د. التدريب المستمر.

ه. تنفيذ المشروعات لحل المشكلات.

و. التقارير الصادقة.

ز. وضوح المفاهيم.

ح. استخلاص النتائج.

ط. الحفاظ على قوة فريق العمل عن طريق إجراء التحسينات.

ونستخلص من التعاريف السابقة أن إدارة الجودة الشاملة تعد نظاما يستخدم جُملة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية، والأدوات الإحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي والخارجي على حد سواء، فهي نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، غايتها تحقيق التنمية الإدارية للمنظمات، وتأسيسا على ذلك نجد أن كغيره من الأساليب فإن أسلوب إدارة الجودة الشاملة قائم على مجموعة من المبادئ العامة تباينت حولها واختلفت عليها آراء الباحثين والكتاب ويمكننا استخلاص أهم مرتكزاتها كالآتي:

- التخطيط الاستراتيجي: فوضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهيل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية.

- الإسناد والدعم: إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة إذ تضع كل إدارة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

- التركيز على العملاء: وهذا يظهر في اعتبار هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة وهنا لا تقتصر كلمة الزبون على الجمهور الخارجي الذي يحدد جودة الخدمة، بل تمتد إلى الزبون أو الجمهور الداخلي الذي يساعد على تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل .

- التحسين المستمر: يشمل كل من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد، بوصفها جزءا من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في الإدارة، إن التحسين المستمر في ظل هذا الأسلوب يضمن تحقيق تنمية إدارية وتنمية الموارد البشرية.

- الاعتماد على نمط المشاركة وتفويض الصلاحيات: يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم فالمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الفعلية لا الشكلية، أما تفويض الصلاحية فهي أن تكون مشاركة الأفراد تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بوضع واتخاذ القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسام الإدارة المختلفة .

- التدريب والتطوير: ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل والتدريب يحتل أهمية متميزة، لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم، والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار كي يتفوق الأفراد في أدائهم.

- اتخاذ القرار الإداري بناء على الحقائق: إن تميز الأداء الوظيفي هو نتيجة للقرارات الفعالة المبنية على دقة البيانات والمعلومات التي يتم تجميعها لرفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق الجودة، إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للإدارة، فطبيعة العمل الجديد تتطلب توفر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي أملتها إدارة الجودة الشاملة .

- التركيز على الرقابة والفحص: يعتمد نظام إدارة الجودة الشاملة على فلسفة المنع والوقاية من الأخطاء بدلا من اكتشافها بعد وقوعها، حيث يعتمد على آلية الرقابة، مراقبة الانحرافات داخل المنظمة، وللتأكد من مدى مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية والمحدد مسبقا .

- الشمولية: وهي تشير إلى أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يرتبط من حيث اهتمامه بجميع الجوانب في الإدارة، العمليات المهام والوظائف والأشخاص، فالجودة تشمل كافة الأنشطة والعمليات في جميع المستويات والشمول يشمل كذلك كل الأشخاص الذين لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بالإدارة فهذه الأخيرة لابد أن تحقق الرضا الشامل.

أهداف إدارة الجودة الشاملة في تخفيف العبء والقضاء على التعقيدات:

إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري في أجهزة القطاع الحكومي تهدف إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة، وتخفيف العبء عن المواطنين والموظفين من حيث

المال والجهد والوقت وهذا ما يساهم في تقريب الإدارة من المواطن وتتجلى أهم الأهداف في النقاط الآتية:

- خفض التكاليف: تركز إدارة الجودة الشاملة على عامل الجودة والنوعية والدقة في إنجاز الأعمال الإدارية منذ البداية، وهذا يعني تقليل التكاليف الإضافية وتجنب إعادة إنجاز الأعمال بتكاليف أخرى.

- سرعة تقديم الخدمات العمومية: تحرص إدارة الجودة الشاملة على تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء في أسرع وقت ممكن وبأحسن نوعية.

- وضوح الإجراءات: تهدف إدارة الجودة إلى تبسيط إجراءات العمل والابتعاد عن التعقيد البيروقراطي لمتلقي الخدمة.

- سرعة الاستجابة: ينحصر هذا الجانب في مدى تفاعل الموظف الإداري مع متلقي الخدمة من حيث حل مشاكله والاهتمام بمقترحاته.

متطلبات تطبيق الإدارة الجودة الشاملة في تنمية المنظمة وتسهيل عملها.

إن ضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية إدارية مناسبة لها، فثقافة الإدارة تتأثر بثقافة المجتمع لذلك نلتمس متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال هاتين النقطتين:

أولا: الثقافة التنظيمية التي تحيط بالعاملين تؤثر تأثيرا كبيرا على فعاليتهم وفي أدائهم لوظائفهم بالفعالية والدقة المطلوبة، فإن البيئة الداعمة للجودة تمثل جوهر أساسي في فلسفة صيانة الجودة الشاملة، ولكن ابتكار البيئة التي من خلالها تصبح لدى جميع الأشخاص دافعية تلقائية لممارسة الجودة بأنفسهم.

ثانيا: التغيير الثقافي هو السر لتطبيق الجودة الشاملة، إذ أن الملتحقين بالإدارة ينتمون إلى ثقافات خاصة ومتنوعة بالرغم أن الأفراد يخضعون للثقافة العامة وبالسلم القيمي العام للمجتمع، لأنهم قد كونوا سلمهم الخاص بهم وما على الإدارة إلا أن تحدد

قيمتها ومبادئها الخاصة بها وتحويلها إلى قواعد ونظم ونمط إداري ثم تقوم بتعريف الأفراد المشاركين بها.

وعليه، فإنه يقع على عاتق الإدارة العليا إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة، فالإدارة العليا هي القادرة على إدارة التفاعلات بين الأفراد وإحداث التوازنات بين قدرات المتعلمين على التفكير والتعليم، وبين الأهداف والغايات شخصية الأعضاء والأهداف المرتبطة بالإدارة والمجتمع ككل، إذن الإدارة العليا وحدها الفاعل الأساسي الذي يستطيع ابتكار البيئة المناسبة التي تشعر العاملين فيها بالراحة اتجاه الأفكار المقترحة.

بالإضافة إلى ذلك لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة يتطلب تحسين كافة مكونات البيئة التي تعمل فيها سواء كانت مكونات بيئية داخلية أو خارجية، ويشير ذلك إلى ضرورة تحسين وتطوير عناصر ثقافة الإدارة والهيكل التنظيمي والموارد والعمليات كمكونات داخلية لإدارة الخدمة، كما أنه يتضمن السعي لإيجاد الأساليب والوسائل المناسبة لتحسين عناصر البيئة الخارجية، والتي تشمل العلاقة مع العملاء، العلاقات مع الموردين، العلاقات مع الدولة والعلاقة مع المجتمعات المحلية.

أسلوب إعادة الهندسة الإدارية كألية لتبسيط الإجراءات وتحقيق التنمية الإدارية

إن إعادة الهندسة من أفضل الأساليب والمداخيل الإدارية في الفكر الإداري الحديث حيث تنبع أهميتها من أنها تعمل بصورة جذرية وقد يصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والجودة والخدمة إلى اعلى درجة في تطوير البرامج الإدارية.

مفهوم إعادة الهندسة الإدارية

ظهر مفهوم إعادة الهندسة (الهندرة) في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1992، في كتاب بعنوان مفهوم إعادة الهندسة للكاتبين الأمريكيان "J.Ehampy

"Michael Hammer"، كلمة الهندرة قد تبدو غريبة على أسماع الكثير، فالهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هنا، هندسة وإدارة وهي ترجمة المصطلح الإنجليزي Business Reepgineering والذي يعني إعادة هندسة الأعمال الإدارية أو إعادة هندسة نظم العمل ، لقد عرف هذان الكاتبان الهندرة: "بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، منذ ذلك الحين أحدثت الهندرة صورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جدري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في هذا العصر. "

أولا: تعريف إعادة الهندسة: بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق وتطوير جوهري، وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، تخفيض التكلفة وجودة المنتج.

ويمكن كذلك أن نعرف إعادة هندسة الإدارية على أنها دراسة تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الإدارية بالمنظمة، وذلك بهدف تخفيض زمن دورة التشغيل ومن ثم تخفيض وزيادة الإنتاجية .

ثانيا: عناصر الهندرة: من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج أن إعادة الهندسة الإدارية تركز على مجموعة نقاط أساسية يمكن تلخيصها بما يلي :

- إعادة التفكير في الأساسيات "Fundamental Rethinking" تعني أنه قد حان الأوان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها، النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل، أي يكون التغيير أساسيا.

- إعادة التصميم جذريا "Radical Redesing" تتضمن الهندرة حلولا جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو ما تميز به أسلوب الهندرة عن غيره من الأساليب الإدارية الحديثة.

- تحقيق تحسينات باهرة "Dramatic Improvements" تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.

- العمليات :"Processes" تتميز بالتركيز على نظم العمل أو بالعمليات الرئيسة للشركات والمؤسسات المختلفة، حيث تتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل إلى أن يتمن إنجاز الخدمة المطلوبة.

- أن يكون التغيير على تقنية المعلومات: استخدام هذه التقنية بشكل فعال حيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيًا في طرق وأساليب تنفيذ العمل.

- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة الهندسة على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير.

مميزات أسلوب إعادة الهندسة الإدارية

من خلال التعاريف السابقة وعناصر الهندرة يمكن استخلاص مجموعة من خصائص أساسية تجعل مفهومها شاملاً ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغيرها جذريًا فهذه الخصائص هي :

أولا: خصائص أسلوب إعادة الهندسة الإدارية

- إعادة الهندسة هي نقطة البداية الصفر، أي تغيرًا جذريا في مجال الإدارة.
- تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات.
- لا تكتفي بالتحسين، فهي تسعى إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة.

- نتخلص من كل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة.
- التركيز على العمليات الكلية والجوهرية لا على العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل.
- تكامل عدّة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدًا.
- اتخاذ القرارات بواسطة العاملين.
- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية ولا توجد هناك حدودًا مصطنعة.
- العمليات ذات أوجه متعددة مع التنويع وفقًا لمتطلبات العميل.
- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار على إعادة الهندسة Reengineer بحيث يكون قادرًا على تحقيق عائدًا سريعًا.
- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبره ذلك هو الطريق الآخر لتجذب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ثانيا: مبادئ الهندرة: تتمثل:

- تقوم على إعادة تعميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها، من بدايتها إلى نهايتها.
- تقوم الهندرة على أساس تقنية معلومات حديثة وتتبنى اللامركزية في عملية استخدامها.

- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد عملية الهندسة الإدارية للعمليات.

- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى المواطن.

- تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي .

أهداف ومتطلبات تحقيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية.

أولا: أهداف إعادة الهندسة الإدارية:

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل سليم سوق تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء: يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

- التركيز على العملاء: من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بإعادة بناء العمليات.

- السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

- الجودة: تهدف إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

- التفوق على المنافسين: أي التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها، ويتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير، لذلك كان مهما من تحقيق

تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات .

وحسب ميشيل ارمسترونج: تتمثل أهداف الهندرة في انسياب وربط العمليات معا وبالتالي تحسين الأداء بشكل محدد وتهدف إلى ضمان:

- التركيز على النتائج وليس المهام.
- يتم إلغاء الأنشطة والمهام غير الضرورية للتقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام أو دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة في عملية واحدة.
- تتغير الوظائف من المهام البسيطة إلى متعددة الأبعاد، وبالتالي عمل متعدد المهارات .
- تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة مما يضيف أداء نوعيا وتميزًا في الخدمة المقدمة.
- توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقا لمنظومة محددة وواضحة.

ثانيا: متطلبات تحقيق أسلوب لإعادة الهندسة الإدارية:

- الهياكل التنظيمية التي تميز الإدارة.
- الثقافة التنظيمية التي تميز الإدارة.
- الثقافة التنظيمية السائدة.
- عدم تخطي الحدود وتعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات.
- التعبير في اتجاه سياسات قد يكون فجائي.
- التضارب في أداء الأعمال والمبادرات.
- التوقعات غير الواقعية لتعدد الأنشطة.

يمكن من خلال كل ما تم عرضه أن نستنتج أن تطبيق أسلوب الهندرة يسمح بتحقيق نتائج إيجابية في سبيل تحقيق تنمية إدارية فعالة محقق لأهدافها، فهو يسمح بإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة من خلال ترسيخ فكرة في أذهان العاملين تتمحور حول أن أهم ما في الإدارة هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس الرؤساء كما هو الحال في المفهوم التقليدي.

إضافة إلى ذلك لابد من إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية الهندرة، فهو برنامج يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للإدارة العامة، فنسبة الإخفاق العالية في برامج الهندرة تعود إلى عدم تحديد أهداف الإستراتيجية للإدارة العامة.

يعود كذلك نجاح أسلوب إعادة الهندسة الإدارية على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في الغدارة العامة بضرورة الحاجة لتبني هذا الأسلوب وضرورة تخصيص الموارد اللازمة لتطبيقه مع استخدامه لتكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم.

تفعيل الإدارة الإلكترونية كمدخل لتبسيط الإجراءات وتحقيق التنمية الإدارية

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات سريعة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مما ترتب عليه ضرورة تغير الإدارة لنهجها وأسلوب عملها، حتى يتسنى لها مواكبة هذا التطور وتحقيق رغبات المجتمع المتزايدة بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن.

وبما أن الإدارة الحديثة هي التي تضمن تطوير المرفق العام في عصر التكنولوجيا والاتصال، فإن ذلك يتطلب منها أن تكون قائمة على ثلاث ركائز أساسية هي:

الشفافية وسهولة المنال ومواكبة التطورات المتسارعة وهذا لن يتأتى إلا بالانتقال من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية، وذلك بإدماج تكنولوجيا المعلومات بالإدارة الإلكترونية، التي تهدف إلى التخلص من الصعوبات والعراقيل الإدارية التي

تعيق العمل الإداري، وبالتالي تقليص وتبسيط الإجراءات الإدارية والسرعة في تنفيذها، مما يترتب عليه زيادة كفاءة الأداء الإداري لتحقيق تنمية إدارية ناجعة والجودة في الخدمة بالنسبة للمرفق العام.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية في جوهرها مدخلا إداريا حديثا يقوم على أسس ومبادئ ومتطلبات، يتم توظيفها في العمل الإداري وذلك بإدخال تقنيات الحاسب الآلي نتيجة ما يتمتع به من قدرات فائقة على التعامل مع البيانات، وما تتطلبه عصر العصرنة الحديثة. وقد بدأت تظهر بوادره واستخداماته بشكل بسيط مع بداية اقرن العشرين الميلادي عند بدء إدخال الآلة إلى العمل الإداري، ثم برزت بقوة في عقد السبعينيات والثمانينيات عندما تم توظيف تقنيات الحديثة.

مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أو منظمة أن تتبناها في تسيير عملها الإداري وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وهذا ما أدى إلى اهتمام الكثير من الباحثين في العقود الأخيرة إلى تحديد تعريف محدد للإدارة الإلكترونية كونها مصطلح جديد. فهناك تعاريف مختلفة نذكر منها:

فقد عرفها البعض على أن الإدارة الإلكترونية هي "توجه المنظمة نحو تحويل العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة."

أما البنك الدولي فعرف الإدارة الإلكترونية بأنها:" مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد، وإعطاء

الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية، والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة. "

كما تبنى الاتحاد الأوروبي تعريفا للإدارة الإلكترونية مفاده: "أنها حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة، باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل الهواتف، الفاكس، البطاقات الذكية، الأكشاك، البريد الإلكتروني والأنترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم، ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات " وجاء في تعريف أخر أن الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع استغلال أمثر لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنونة المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تمثل المنظومة المتكاملة ذات الطابع الإلكتروني يتم من خلالها التحول والانتقال من الأعمال الورقية سمة الإدارة التقليدية، إلى إدارة حديثة إلكترونية وفقا لوظائف الإدارة العادية من تخطيط تنظيم، توجيه ورقابة لكنها تستثمر أيضا في تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبر مكننة الأعمال وضمان تكامل المعلومات والبيانات بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة وتبسيط الإجراءات والرفع من فعالية أدائها الداخلي والتنافسي، باعتمادها الكلي على تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري لتحسينه بغية الاستجابة للمتطلبات المتزايدة للفرد، بكفاءة عالية وبسرعة وبأقل تكلفة، مع ضمان سرية وأمن المعلومات في أي وقت وأي مكان.

خصائص الإدارة الإلكترونية:

إن المنظمات الإدارية التي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب، ومن جانب أخر تحقيق التنمية الإدارية وتبسيط إجراءاتها الإدارية، وعصرنة إدارتها والتي تعد سر نجاحها، عليها أن تعمل دائما على استعمال أساليب إدارية تتماشى مع التطورات الحديثة. ولكون أسلوب الإدارة الإلكترونية يعد من بين المداخيل الحديثة، ولكونه مدخلا للتحسين والتبسيط المستمر تلجأ المنظمات والهيئات الإدارية إلى تطبيق مدخل أو أسلوب الإدارة الإلكترونية، لأنه الثمرة التي يجنيها المسؤولون في المنظمة في نهاية المشروع بناء على مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمال وبتكلفة مالية مناسبة، وذلك من خلال تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني، فتعميم مفهوم العصرنة والبعد عن المحسوبية، والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار، يساهم في القضاء على البيروقراطية وتعقيدات العمل اليومية.
- استخدام التقنية الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، التي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر الأكفاء، الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر فقدها.
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية، مما يساهم في قلة تكلفة التشغيل إذ يتجلى من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وعمليات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.

- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل ورفع مستوى الأداء.

كونها عملية إدارية هذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية وعملية الرقابة عليها ، فبذلك فهي تحقق عدّة فوائد تتمثل فيما يلي:

- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية، وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة.

- المرونة في عمل الموظف، بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول على الشبكة الداخلية من أي مكان قد تواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، فأصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود يمكن أن يكون من البيت، الشارع والمطار وغيرها بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.

- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد، فلا تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات، وبالتالي توفير مساحتها وكذلك توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات.

ومن هنا يتضح بأن أسلوب الإدارة الإلكترونية عبارة عن تركيبة الفلسفة الإدارية الحديثة مع مجموعة من الأساليب والمداخل لأغراض التطبيق في المنظمات والتسيير الإداري، وحسب الاتجاهات الحديثة وباستقراء التعريفات السابقة والأهداف والفوائد المتعددة، يمكن القول بوجود عدد من المفاهيم يشكل مدخل الإدارة الإلكترونية أهم المرتكزات الإدارة والتي يمكن حصرها في

- البساطة :(Simplicity) وتتمثل في تبسيط الإجراءات الإدارية والابتعاد عن التعقيد في علاقة الحكومة أو الإدارة بمواطنيها.

- الأخلاقية :(Morality) التزام الموظفين الإداريين بالقيم الأخلاقية واحترام القوانين.

- المساءلة :(Accountability) وتتمثل في محاسبة المسؤولين الإداريين عن أعمالهم.

- الاستجابة :(Responsivenes) وتعني سرعة استجابة بيروقراطية الإدارة لمتطلبات المواطنين

- الشفافية :(Transporency) جعل الحكومة الإدارية أكثر شفافية تجاه مواطنيها.

1 بين الإدارة والأعمال بما يساعد شركات القطاع الخاص على تحقيق أفضل مستويات النجاح وتنمية وتطوير قدراتها على الإنتاج.

.3بعد الحكومة: يشمل الاتصال بي .بعد المواطن: تشير إلى وجود قنوات اتصال بين الإدارة المحلية ومواطنيها، وهذا بمنحهم إمكانية الاتصال بطريقة مباشرة مستمرة مع إداراتهم، فمن خلال الاستعانة بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وخصوصا الأنترنت، سيسمح للمواطنين المحليين من الوصول بسهولة أكثر للخدمات والمعلومات الإدارية، بهدف إبداء الرأي فيها بالقبول أو المعارضة. إن المواطن في هذه العلاقة ليس المستفيد الوحيد، بل تحقق الإدارة أيضا بعض الامتيازات، مثل: تخفيض تكاليف العمل، الحصول على رضا المواطنين كنتيجة لتنوع الخدمات وتحسن نوعيتها، وتقديمها في أقل وقت ممكن مثل (التسجيل المدني، الخدمات الصحية، التعليم، الخدمات الاجتماعية.(

.2بعد الأعمال: تتفاعل الإدارة مع قطاع الأعمال من خلال طرق ووسائل متعددة ترتبط بأدوارها ومساحة تأثير أجهزتها الإدارية والتنفيذية، فالإدارة تمارس أدوار المخطط، المنظم، المبادر، المشرع، الحامي، والمحفز لمبادرات أفراد المجتمع على

صعيد التجارة والأعمال والأنشطة الاجتماعية والثقافية المختلفة، ولهذا لابد أن تقوم نظم الإدارة الإلكترونية باستيعاب معظم هذه الأدوار، وبخاصة تعزيز الشراك ن الموظفين داخل المنظمة الإدارية أو الاتصال بين الإدارة الحكومية وباقي الإدارات الحكومية الأخرى عن طريق تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق التناسق والتكامل بين الإدارات وتوحيد الإجراءات للمعاملات وتحقيق السرعة في الإنجازات، وتقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة تنفيذ المعاملة الواحدة، ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارات العامة.

مرتكزات تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم مظاهر الحكومة الإلكترونية، التي تربط المواطنين بمختلف المؤسسات الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث تقلل من مراجعة المواطنين لموظفي الحكومة مباشرة للحصول على الخدمات الحكومية، فضلا عن إمكانية ربط المواطن بأكثر من دائرة تقدم خدمات مشتركة.

ولكي يكتب النجاح للإدارة الإلكترونية في أي بلد، لابد من مقومات مادية وغير مادية تجعل منها قادرة على أداء الأعمال المنوطة بها، وتحقيق الأهداف التي تنشدها جميع القطاعات، وعليه للوقوف على منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من توافر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها وإخراجها إلى حيز الواقع العملي وهي:

أولا: المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: وتتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة

ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

- القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما قناعته واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة، ويعتبر إحدى العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الهيكل التنظيمي: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات.

- تعليم وتدريب العاملين توعية وتثقيف المتعاملين: تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات جذرية في توعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.

ثانيا: المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة.

ثالثا: المتطلبات التقنية :

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة لاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الأنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

رابعا: المتطلبات الأمنية:

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجرى حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالٍ لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو استخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور، ولتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الأنترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

-وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الأنترنت.

-تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

-وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

قائمة المراجع:

1- الخشروم، محمد مصطفى مرسي، نبيل محمد، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، الرياض، مكتبة الشقري، 1998.

2- الخير، طارق وآخرون، مبادئ الإدارة (1 ،(دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2004.

3- الشماع، خليل محمد حسن، الإدارة مع التركيز على إدارة الإعمال، عمان، دار المسيرة، 2004.

4- العامري، صالح مهدي & الغالبي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2008.

5- العتيبي، صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002.

6- العريقي، منصور محمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، صنعاء، مركز الأمين، 2005.

7- العلي، عبد الستار، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، دار وائل للنشر، 2006.

8- الفهداوي، محمد خليفة، الإدارة في الإسلام، عمان، دار المسيرة، 2001.

9- القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، عمان، دار وائل للنشر، 2001.

10- الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2003.

11- اليوسفي، أحمد & عقيلي، عمر وصفي، مبادئ الإدارة، حلب، منشورات جامعة حلب، 2008.

12- أنيس، محمد عبد الكريم، إدارة الأعمال منهج للعمل، طرابلس، دار الأمل، 2003.

13- برنوطي، سعاد نائف، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، عمان، دار وائل، 2005.

14- جاد الرب، سيد محمد، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال، العصرية، القاهرة، مطبعة العشري، 2006.

15- حافظ إجلال، وآخرون، أصول التنظيم والإدارة، القاهرة، مكتبة جامعة عين شمس، 2002.

16- حديد موفق، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع،

17- منصور بلرنب، "إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر" أطروحة دكتوراه الدولة، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1988.

18- الدوري حسن. الإعداد والتدريب الإداري-دراسة تحليلية لأهم الأصول العامة في التنمية الإدارية-، القاهرة: مطبعة العاصمة، 1986.

19- إبراهيم درويش. التنمية الإدارية، القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط.4، 1982.

20- جمال الدين ابن منظور. لسان العرب، بيروت: دار لسان العرب، ج.2.

21- محمد مصطفى الأسعد. التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.

22- خيري خليل الجهيلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.

23- ابراهيم حسين العسيل. التنمية في الفكر الإسلامي-مفاهيم عطاءات-معوقات-أساليب، بيروت: مؤسسة مجدي الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، 2006.

24- أحمد مصطفى خاطر. التنمية الاجتماعية المفهومات الأساسية نماذج ممارسة، الإسكندرية: المكتبة الجامعي الحديث، 2002.

25- محمد عبد العزيز عجمية، عبد الرحمن يسري أحمد. التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومشكلاتها، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.

26- أحمد وهبان، التخلف السياسي وغايات التنمية السياسية، الإسكندرية: الدار الجامعة للنشر، 2003.

27- عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنط. التنمية المستدامة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.

28- علي حافظ منصور، حسن أحمد عبيد. التنمية الاقتصادية، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1992.

29- نادر الفرجاني. التنمية المستقلة في الوطن العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1987.

30- مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي. التنمية الإدارية والدول النامية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993.

31- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الإدارة: الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، د. ب. ن: المكتبة العصرية، 2006.

32- محمد فريد الصحن، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.

33- محمد إسماعيل بلال. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005.

34- أحمد بن داود المزجاجي، الأشعري. مقدمة في الإدارة الإسلامية، جدة: د، د، ن، 2000.

35- علي سيجاري، الدولة-الإدارة بين التقليد والتحديث، الرباط: دار المناهل للطباعة والنشر، 1994.

36- حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس-علم الاجتماع الإدارة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006.