



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مطبوعة دروس مقياس:

أسس التسيير العمومي

موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير

تخصص التسيير العمومي

من إعداد الدكتور: حسين بركاتي

السنة الجامعية: 2017/2016

مقدمة:

تتناول هذه المطبوعة دروس مقياس " أسس التسيير العمومي " المبرمج في السداسي الخامس السنة الثالثة علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، حيث يحتل هذا المقياس أهمية بالغة بالنسبة للطلبة، كونه يتطرق إلى مواضيع تتعلق بالخصوص بالتسيير في القطاع العام، الذي يتميز بخصائص تختلف عن تسيير منظمات الأعمال، ونظرا للتحويلات الراهنة وما فرضته على مؤسسات القطاع العام، كان لا بد من البحث عن السبل والآليات الحديثة لعصرنة وتحديث هذا القطاع، فظهر ما يعرف بالإدارة العامة الحديثة.

كما نسعى من خلال هذه المطبوعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- التعريف بمفهوم التسيير العمومي وخصائصه.
 - معرفة أهم مراحل ظهور التسيير العمومي ورواده.
 - التعرف على أهم العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه...
 - التعرف على أهم آليات التسيير العمومي الحديث وأسباب ظهوره.
- ولتحقيق الأهداف سابقة الذكر فقد تم صيغة البرنامج الخاص بهذا المقياس على النحو التالي:

الفصل الأول: : الإطار المفاهيمي والتطور التاريخي للتسيير العمومي

تمهيد:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي

المبحث الثاني: التطور التاريخي للتسيير العمومي وأهم رواده

الفصل الثاني: الوظائف التقليدية للتسيير العمومي.

المبحث الأول: وظيفة التخطيط.

المبحث الثاني: وظيفة التنظيم.

المبحث الثالث: وظيفة التوجيه.

المبحث الرابع: وظيفة الرقابة.

الفصل الثالث: التوجهات الحديثة في التسيير العمومي.

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي الحديث.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: تمكين العاملين.

المبحث الرابع: الإبداع.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتطور التاريخي للتسيير العمومي

تمهيد:

لقد ظهر مفهوم التسيير بعد الثورة الصناعية وذلك نتاجاً للتعقيد الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية وانفصال الملكية عن التنفيذ، مما دعت الحاجة إلى ضرورة وجود متخصصين في تسيير هذه المؤسسات، ومن هنا ظهرت مجموعة من النظريات والأفكار التي حاولت تأسيس لعلم الإدارة بصفة عامة، والتي كانت في مجملها تهدف إلى البحث عن كيفية زيادة الإنتاجية في المصانع. بينما كان حقل الإدارة العامة مرتبطاً بكل الارتباط بحقل السياسة.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى تحديد حقل التسيير العمومي (الإدارة العامة) وتبيان السمات والخصائص المميزة له، وكذا علاقته بالعلوم الأخرى.

وفي الأخير سنحاول من خلال العرض المختصر للتطور التاريخي للتسيير العمومي وأهم رواده ومساهماتهم، تبين أهم الأفكار والنظريات التي قدموها وساهموا بها من أجل تطوير فن وعلم التسيير العمومي، إن عرض مساهمات رواد الإدارة العامة يهدف إلى شرح وجهة نظر وأفكار المؤلفين الرئيسيين والمديرين الممارسين الذين لا تزال أفكارهم ومفاهيمهم ونظرياتهم محل الاهتمام والمناقشة من قبل ممارسي العمل الإداري إلى يومنا هذا.

إلا أنه سوف لا يتم التطرق إلى المدارس المعروفة في التطور الإداري بصفة عامة كالمدرسة الكلاسيكية، النيوكلاسيكية و الحديثة، وذلك لكون هذه المدارس تم تناولها على مستوى مقياس مدخل لإدارة الأعمال في السنة أولى جذع مشترك، كما أن هذه المدارس نظرياتها وأفكارها كانت تهتم بتطور الفكر الإداري بصفة عامة دون التفرقة بين القطاع العام والخاص، ومع ذلك سيتم التطرق إليها بشكل مختصر أثناء المحاضرة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي

إن مصطلح التسيير عندما نقل إلى اللغة العربية اعتراه بعض اللبس والغموض، ويرجع ذلك إلى خصوصية المصطلح والمجتمعات التي نشأ فيها، فبعض المجتمعات تستخدم مصطلح " المناجمانت" (Management) وتعني به التسيير (Gestion) خاصة في الدول الفرنكوفونية عموما وبلدان المغرب العربي خصوصا، بينما نجد الدول الأنجلوساكسونية ودول المشرق العربي تستخدم مصطلح " الإدارة" بدل " التسيير " .

مما سبق يتضح انه لا فرق بين مصطلح التسيير والإدارة فالاختلاف يرجع أساسا إلى الترجمة، غير أن بعض المتخصصين يرون أن هناك فرق بين المصطلحين، فبينما يشير مصطلح **التسيير** إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير فان مصطلح **الإدارة** أشمل وأعمق حيث يشير إلى مجموعة التقنيات الخاصة بالتسيير بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر في المسير .

كما أنه في الدول العربية كتونس والمغرب يستخدمون مصطلح " التدبير" ويرون بأنه الأقرب لما يكتسيه من أبعاد.

وفي هذا المحتوى عندما يستخدم مصطلح **التسيير** فيعني به **الإدارة أو التدبير**.

المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي

لقد تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم التسيير العمومي تبعا لتعدد الباحثين والفترة الزمنية التي عايشوها، ومن بين هذه التعريفات نذكر:

- التسيير العمومي هو " تعاون جهود المجموع في المحيط العام، بحيث تنظم علاقات السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية في تعاملها البشري والمادي من اجل تحقيق الأهداف العامة".¹
- يعرف (Wilson)* التسيير العمومي " الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضحة في انجاز المشروعات العمة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق التسيير العمومي توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها".²
- كما يعرف التسيير العمومي من خلال الخصائص التالية:³
- **التسيير العمومي كمنشأط أو عملية:** ويعني نشاطات الدولة تقديم السلع والخدمات للمواطنين.

¹ : أمين ساعتي، أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996، ص: 17.

² Wilson*: ولد سنة 1856 وأصبح الرئيس الثامن والعشرين للولايات المتحدة أب الإدارة العامة، حيث قام بدور مهم ورئيس في بلورة الإدارة العامة كنظام دراسي، حيث قام بتحديد مفاهيمها كما حاول إقامة نظريات حديثة لها، بل ويعتبر أول من كتب فيها حيث نشر مقاله الشهير (دراسة الإدارة) في المجلة الفصلية الأمريكية للعلوم السياسية في جويلية 1887. توفي سنة 1924.

² : رواق المجذوب، الإدارة العامة " العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2000، ص: 119.

³ : موفق حديد محمد، الإدارة العامة " هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2000، ص: 17.

- التسيير العمومي كأداة: هو الأداة التي بواسطتها تستطيع الحكومة تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق متطلبات المجتمع. التي تعجز عن تحقيقها المؤسسات الخاصة أو القطاع الخاص. فهي تمثل النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة وتطبيق القوانين، أي ترجمة السياسات العامة إلى أعمال تنفيذية تهدف إلى أداء خدمات عامة وإيصالها إلى المواطنين.
- التسيير العمومي كنظام: يعني مجموعة من القوانين والأنظمة واللوائح والممارسات والعلاقات والتقنيات والعادات التي تظهر في أي وقت وفي أي اختصاص من أجل تنفيذ السياسة العامة.
- التسيير العمومي كمجموعة من الوظائف: ويعني هنا القيام بوظائف التسيير (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).
- التسيير العمومي كفن: يعني التوجيه والتعاون والرقابة على الأفراد من أجل تحقيق هدف أو غرض معين، أو تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة.
- التسيير العمومي كعلم وفن: تعني فن وعلم إدارة الأعمال المطبق في مجال شؤون الدولة الرسمية.
- التسيير العمومي هو " تنفيذ للسياسة العامة"¹
- حيث يركز هذا التعريف على الدور السياسي العام للإدارة والأنشطة التي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة وقيام السلطة التنفيذية بممارسة أعمالها وإدارتها لجهاز الدولة الإداري.
- وهناك من يعرف التسيير العمومي بأنه مجموعة المرافق العامة التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة أو المحددة بواسطة السلطة السياسية"².
- يركز هذا التعريف على الأجهزة الإدارية من خلال التطرق إلى المرفق العام.
- كما يعرف التسيير العمومي بأنه مجمل العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة وبما يحقق الرخاء لأفراد الشعب"³.
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي للتسيير العمومي:
- التسيير العمومي هو فرع أساسي من علم الإدارة، يختص بدراسة جميع المكونات المتعلقة بالبيئة وبالعنصر البشري وبأنظمة القانونية، وبطرق وأساليب العمل التي تحكم النشاط الإداري، وبوصفه التعبير المباشر لإرادة السلطة السياسية، فهو مجموعة الأجهزة المادية والبشرية التي تقوم على تأمين المصلحة العامة وتلبية دوافع ورغبات المواطنين بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاية الإدارية"⁴.
- " عملية استغلال الموارد العامة المتاحة، عن طريق تنظيم وتنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة بكفاية وفعالية، وبطريقة إنسانية وضمن المشروعية."⁵

¹ : ربيع أبو فتح الباب، العلاقة بين السياسة والإدارة " دراسة تحليلية في النظم الوضعية والإسلام"، دارة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص: 26.

² : إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004،

³ : زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص: 15.

⁴ : عفيف حيدر، صالح هاشم، الإدارة العامة، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص: 85.

⁵ : محمد قاسم القريوتي، مقدمة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2012، ص: 52.

- وهناك من يرى ان تعريف التسيير العمومي قد تعدد بتعدد المفكرين والباحثين، ويمكن رد هذه التعريفات إلى ثلاثة اتجاهات كما يلي:¹

- **الاتجاه الأول:** يؤكد على العلاقة بين التسيير العمومي والسياسة العامة:

يعد (Wilson) أبرز ممثلي هذا الاتجاه، فهو يرى أن التسيير العمومي هو الهدف العملي الذي يتعلق بانجاز المشروعات العامة، بما يتفق مع رغبات الناس وحاجاتهم، فعن طريق التسيير العمومي توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها. كما أن العالم الأمريكي (Leonard White)* فقد عرف التسيير العمومي بأنه " مجموع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة".

- **الاتجاه الثاني:** يؤكد على العلاقة بين التسيير العمومي والنشاط الإداري:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن التسيير العمومي هو النشاط الإداري الذي تقوم به تلك الإدارة فقد عرفه أحد أنصار هذا لاتجاه بقوله "التسيير العمومي يختص بالأنشطة الإدارية الحكومية"

- **الاتجاه الثالث:** يؤكد على العلاقة بين التسيير العمومي والأجهزة الإدارية:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن التسيير العمومي هو الوسيلة المستخدمة لإدارة المرافق العامة، كما أنهم قسموا مهام التسيير العمومي إلى مهام خارجية تتعلق بالمهام السيادية كالدفاع والأمن الداخلي والقضاء، ومهام اقتصادية تتولاها وزارة التجارة والمالية وأخرى كالتربية والتعليم. أما المهام الداخلية فهي التي تهدف إلى التنظيم الداخلي للإدارة بهيكلها وسلسلة الرتب والرواتب وشروط التوظيف والترقية، والنقل، إضافة إلى التجهيزات المادية والتقنية الموضوعة تحت التصرف.

المطلب الثاني: علاقة التسيير العمومي بإدارة الأعمال.

كثر الجدل بين الممارسين و الدارسين حول مدى الاختلاف و التشابه بين كل من الإدارة العامة و الإدارة الخاصة، و بهذا الصدد ظهر اتجاهان أحدهما يرى بأن هناك اختلافات مميزة بين الإدارة العامة و إدارة المنظمات الخاصة، و الآخر يدعو بعدم وجود فروق جوهرية أو حدود فاصلة بين النوعين ولذلك سيتم عرض هذين الاتجاهين.

أولاً: الإدارة العامة كحقل دراسي متميز

يرى أنصار هذا المدخل أن هناك عوامل تميز الإدارة العامة عن إدارة الأعمال مما يجعل من الصعب أن يتم التعامل مع كلي النوعين من المنظمات بنفس الأسس و الأساليب العلمية مستثنين في ذلك إلى الفروقات التالية:

¹ : عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013، ص ص: 23-25.

* Leonard White : ولد سنة 1891 وتوفي سنة 1958 ، كان مجال تخصصه حقل الادارة العامة من مؤلفاته مقدمة في دراسة الادارة العامة، واول رئيس تحرير لدورية الادارة العامة بالولايات المتحدة.

1- من حيث الأهداف:

إن هدف الإدارة العمومية هو تحقيق المصلحة دون السعي أساسا إلى تحقيق الربح، كما أن هدف المنظمات العمومية متعدد الأبعاد، بالإضافة إلى صعوبة قياس مدى تحقيق الأهداف بالمنظمات العمومية، بعكس منظمات الاعمال التي تقارن بين تكاليف تحقيق الهدف والايرادات المحققة لقياس الاداء. نجد المنظمات العمومية تقدم خدماتها للمواطنين ولا يتباع في الاسواق وعادة لا تولد إيرادات حتى لتغطي تكاليفها او تسمح بتحقيق أرباح.¹

2- من حيث عدم الربحية:

إذا كانت الإدارة العمومية لها هدف تحقيق المصلحة العامة ، فهي لا تهدف إلى تحقيق الربح عند مزاوله نشاطها التي هي في حد ذاتها نشاطات غير مربحة و إن كان المستفيدون يدفعون مبالغ رمزية مثل الرسوم الخاصة بالتسجيلات المدرسية أو الجامعية ..إلخ. لذلك ، فإن إيرادات ميزانية الإدارة العمومية تتشكل بنسبة كبيرة من إعانات الدولة عكس المؤسسات الخاصة ، فأسعار المنتجات أو الخدمات تكون حسب التكلفة و أسعار السوق و تخضع لقانون العرض و الطلب.

3 - من حيث انعدام المنافسة :

إن المهام التي تُسند للإدارة العامة هي مهام منظمة بنصوص قانونية و تنظيمية كالبريد و المواصلات ، الشرطة، الأمن ، العدالة و الدفاع و كذلك بعض الصناعات الإستراتيجية و الأعمال التجارية وهذا ما يجعلها تحتكر هذه الميادين لذلك فالمنافسة منعدمة تماما.

إن هذه الخاصية كانت أحد الأسباب المهمة التي ساعدت في بيروقراطية الإدارة العمومية نتيجة بطئها في أداء مهامها و مركزيتها الشديدة. و بالعكس ، فإن المؤسسات الخاصة تدخل في منافسة مستمرة ، حادة و شرسة مع المؤسسات الأخرى التي تزاول نفس النشاط ، لذلك فهي مجبرة على إيجاد الطرق الفعالة لتحسين منتوجها أو الخدمات باستمرار و إلا فإنها ستعرض للإفلاس.

4- من حيث الرقابة والخضوع للقانون :

إن الإدارة العمومية لا تتمتع باستقلالية كافية في أداء مهامها: فليس للإدارة العمومية ، مثلا، الحق في تغيير هيئاتها حسب المستجدات و المتغيرات مما يصعب من مهمتها في تحقيق أهدافها ، فالهيكل التنظيمي ،على سبيل المثال، مصادق عليه من طرف عدة هيئات وصية و كذلك في تحديد أهدافها بل تخضع ، في ذلك ، للقوانين الجارية و إلى الأهداف العامة المسطرة في السياسة العامة للحكومة، لذلك فهي تخضع لرقابة مزدوجة رقابة الوصاية كالتوظيف العمومي ، المراقب المالي ، المفتشية العامة للمالية ،مجلس المحاسبة ... إلخ و من قبل السلطات الرئاسية الأعلى منها و هي متعددة و الرقابة السياسية ، من جهة ثانية ، من قبل البرلمان و الجمعيات و الأحزاب السياسية ويزيد ذلك حدة على مستوى الجماعات المحلية من طرف الهيئات المنتخبة.

¹ : محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الادارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، 2003، ص: 31.

إن هذا لا يعني أن المؤسسات الخاصة و حتى المرافق العامة ذات الطابع الصناعي و التجاري تتمتع باستقلالية مطلقة و بانعدام الرقابة على أعمالها بل هي تخضع لرقابة المساهمين و الرقابة الجبائية ، كما أنها ملزمة باحترام القوانين الداخلية و قوانين الدولة الأخرى، إلا أن درجة استقلاليتها في اتخاذ القرارات في التوظيف، في عمليات الإنتاج و العمليات التجارية أكبر.

5- من حيث المركزية:

هي نتيجة حتمية لتطبيق مبدأي الرقابة الوصائية والشرعية . فالحرص على تطبيق القوانين من طرف الإدارة و شرعية أعمالها حين مزولة نشاطها داخل الإدارة تتطلب الرقابة المستمرة ، فهذا أدى إلى مركزية اتخاذ القرارات و التسيير داخل الإدارة العمومية واستثنائية التفويضات من جهة و المركزية الشديدة من قبل الإدارات العليا التي تمارس الرقابة الوصائية على أعمال الإدارة القبلية و البعدية (خاصة في المجال المالي) حين إعداد مشروع الميزانية و عند تطبيقها أو تنفيذها و في مجال التوظيف و الترقية، و كذلك في مجال تحضير الدورات التكوينية و هذا ما يتطلب إجراءات معقدة و مطولة في تنفيذ أعمالها و هذا ما يؤدي في غالب الأحيان إلى تضييع الوقت و الجهود عكس المؤسسات أين يكون التفويض و المشاركة هما القاعدة و المركزية هي الاستثناء.

6- من حيث التوظيف و تسيير الموارد البشرية :

يتمثل تسيير الموظفين على أساس نظام السيرة المهنية حيث تكون ، فيه ، الترقية على أساس الأقدمية ، كما يتمتع الموظف بحقوق قانونية تحميه من تعسف السلطة الإدارية ، بالإضافة إلى الحماية و الدفاع النقابي مثل حق الامتثال أمام اللجنة المتساوية الأعضاء في الحالات التأديبية... إلخ. و إن كانت هذه الإجراءات تضمن حماية كافية للموظف في الإدارات العمومية إلا أنها تُعتبر إجراءات تعقيدية تقف في وجه المسيرين ، إذ أنه ليس من السهل التخلص من الأعضاء غير الفعالة في الإدارة و هذا بعكس الإدارة الخاصة التي تكون فيها الترقية على أساس الكفاءة ، الفعالية و المردودية و ليس على أساس الأقدمية رغم أهميتها . كما أن للمسير الحق في توظيف و تسريح العاملين دون أية قيود تعجيزية بل له الحق في التوظيف كلما استلزم الأمر ذلك و هذا في إطار احترام لوائح القانون الداخلي المنبثق عن الاتفاقيات الجماعية.

7- من حيث غياب عامل المردودية :

وهذا نتيجة الضمانات التي تمنحها القوانين الجاري العمل بها للموظفين العموميين و التي تضمن لهم الاستقرار في مناصب عملهم سواء في ميدان الترقية أم المرتبات. فمهما يكن مردود العامل فإن الأجر القاعدي هو نفسه بالنسبة لكل الموظفين الذين يشغلون نفس الرتبة أو الوظيفة و ليس حسب مردوديتهم بعكس المؤسسات الخاصة التي يتحدد فيها أجر العامل حسب مردوديته و مجهوده و هذا ما يؤدي ، إلى حد بعيد ، إلى نقص المنافسة . هذا بالإضافة إلى انعدام وسائل التحفيز الفعالة.

ثانيا: تشابه الإدارة العامة مع إدارة الأعمال

إن هذا الاتجاه سائد في الولايات المتحدة الأمريكية و الدول الأنجلوساكسونية على وجه الخصوص، فالإدارة العامة حسب رواد هذا الاتجاه ليست سوى مشروع كبير يشبه أي مشروع ضخم آخر في إدارة الأعمال، وما يسري على الإدارة في المشروع الخاص يمكن أن يطبق في الإدارة العامة. ويستند أنصار هذا الاتجاه على فرضية مؤداها أن تحقيق أي منظمة لأهدافها يستلزم عليها تسيير أنشطتها وفقا لسيرورة الوظائف الإدارية أو وظائف التسيير المتمثلة في التخطيط التنظيم ، التوجيه ، الرقابة وتعتبر هذه الوظائف قاسما مشتركا لأي نوع من أنشطة العمل الجماعي بما فيها المنظمات الحكومية و منظمات الأعمال .

وقد قدم أنصار هذا الإتجاه الحديث مجموعة من الاستدلالات أبرزها:

1 -الهدف الأساسي للمنظمات على اختلاف أنواعها هو الاستمرارية ، وهذه الأخيرة لا تتحقق إلا بدعم المجتمع لهذه المنظمات و ذلك من خلال رضا الزبائن بمستوى جودة السلع و الخدمات المقدمة من طرفها ، و بناءا على هذا فإن هدف الربح يصبح غير مضمون فقد يتحقق أو لا يتحقق كنتيجة مباشرة للنجاح أو الفشل في تقديم هذه السلع و الخدمات.

و بناءا عليه فإن هدف الإدارة العامة و إدارة الأعمال هو إشباع حاجات المجتمع و تقديم خدمات أو سلع تحظى برضا المواطن أو الزبون.

من خلال هذه النقطة يبرز عنصر آخر استدل به أنصار هذا الاتجاه و الذي يتمثل في أن منظمات الأعمال في الوقت الحاضر لم تعد تسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية تقليدية كهدف الربح و إنما أخذت هي الأخرى تهتم بمفهوم المسؤولية الاجتماعية .

2 -الكثير من منظمات الأعمال أصبحت تعمل في ظل الحجم الكبير مثلها مثل المنظمات العامة و تتمتع بهيكل إداري و وظيفي ضخم مثل شركة جنرال إلكتريك، الشركات العالمية الصانعة للسيارات.

3 - من حيث القوة التنافسية لهذه المنظمات و بفضل تمييز منتجاتها جعلتها تحتكر الأسواق العالمية وهو ما يلغي المبدأ الذي اعتمده الاتجاه التقليدي في كون الاحتكار هو صفة تختص بها المشروعات العامة فقط.

ويمكن تلخيص الفروقات بين التسيير العمومي وإدارة الأعمال في الجدول التالي:

جدول رقم (01): الفرق بين التسيير العمومي وإدارة الأعمال

التسيير العمومي الإدارة العامة	إدارة الأعمال	معايير التفرقة
تقديم خدمة عمومية	تحقيق الربح	الهدف
عادة كبيرة	أصغر	الحجم
دوائر حكومية مثل وزارة أو مصلحة	القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص	مجال التطبيق
السياسة العامة للدولة	مجلس الإدارة	إطار العمل
وزارة، مصلحة، هيئة، مؤسسة	شركات أموال، شركات أشخاص، أفراد	شكل التنظيم
الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية	المساهمون	الجهة الرقابية
مدى توفر جودة الخدمة	تعظيم الربح	مقياس النجاح

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة " المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 35.

المطلب الثالث: علاقة التسيير العمومي بالعلوم الأخرى.

هناك صلة وثيقة بين التسيير العمومي وبقية العلوم الأخرى، والتي يمكن أن نبينها في ما يلي:¹
أولاً: العلاقة بين التسيير العمومي والسياسة:

يعتبر التسيير العمومي النشاط الذي يتعلق بتنفيذ الأهداف العامة للدولة، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الصلة قوية بين التسيير العمومي وعلم السياسة، فعلى الرغم من الاختلاف المتباين بين علمي الإدارة والسياسة، إلا أن علم الإدارة يعتمد على علم السياسة اعتماداً كبيراً، فالسياسة تحدد وترسم الاتجاه العام للدولة، والتسيير العمومي يشرف على الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: العلاقة بين التسيير العمومي وعلم الاجتماع:

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية، ويعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية والمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري، ولرواد علم الاجتماع إسهامات كبيرة في دراسة جوانب من التسيير العمومي، كالاهتمام بدراسة البيروقراطية، ومعرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، مما يسهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور ويحكم عمل الجماعة وخاصة ما تعلق بالتنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بالتنظيم الرسمي.

ثالثاً: العلاقة بين التسيير العمومي وعلم النفس:

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني، فهي تهتم بدراسة الفرد وانطباعاته ومشاعره وسلوكياته، فعلم النفس يساهم في خدمة التسيير العمومي من خلال زيادة الكفاءة الإنتاجية والانسجام وإيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات والنزاعات ودراسة الشكاوى، وكذا معرفة النمط الثقافي خاصة القيم والاتجاهات السائدة في داخل التنظيم.

¹ : طلق عوض الله السواط، وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007، ص: 7-

رابعاً: العلاقة بين التسيير العمومي والقانون الإداري:

ينحدر التسيير العمومي والقانون الإداري تحت ما يعرف باسم العلوم الإدارية، إلا أن لكل منها خاصيته، فالقانون الإداري يعتبر مجموعة من القواعد القانونية الملزمة المتعلقة بتنظيم المصالح العامة ونشاطها، وعلاقات هذه المصالح بالأشخاص، فالقانون الإداري يوضح الأنظمة والقواعد التي تنظم الإدارة العامة من ناحية تأسيسها وتنظيمها ونشاطها، إضافة إلى ذلك يحدد القانون الإداري الطرق والوسائل والأساليب والإجراءات التي تمارسها الإدارة العامة في نشاطها.

خامساً: العلاقة بين التسيير العمومي والاقتصاد:

تتوافق دراسة الاقتصاد مع التسيير العمومي في كثير من الجوانب، إذ أن المالية العامة والميزانية مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسوا التسيير العمومي والاقتصاد على حد سواء. فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام وتوكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية.

المبحث الثاني: التطور التاريخي للتسيير العمومي وأهم رواده.

إن المتتبع للتطور التاريخي للتسيير العمومي يجد أنه قديم قدم التاريخ، فلا شك أن الحضارات القديمة ومن خلال تأسيسها للإمبراطوريات وحمائتها وتشيد المدن والقصور، وسن التشريعات والقوانين وتنظيم الجيوش، قد مارست التسيير العمومي وتركت بصماتها في تطور هذا المفهوم حتى ولو لم تحمل المسميات والوظائف والمبادئ والقواعد التي تحملها الآن.

ولقد بدأ التسيير العمومي يأخذ إطاراً خاصاً به كنظام دراسي استمر في النمو بخطوات كبيرة حتى أصبح في العصر الحديث من أكثر ميادين المعرفة أهمية في حقل العلوم الاجتماعية، فقد حقق ذاتيته وشخصيته العلمية وأصبح نظاماً دراسياً قائماً بذاته، له فكره ونظرياته.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتسيير العمومي

يمكن تقسيم التطور التاريخي للتسيير العمومي (الإدارة العامة) إلى ثلاثة فترات زمنية هي:¹

أولاً: المرحلة التأسيسية أو الكلاسيكية: (1887، 1944):

يعود فضل تأسيس حقل الإدارة العامة إلى شخصين مهمين وهما السياسي الأمريكي (وودرو ويلسون، Woodrow Wilson)، ويعتبر أول من كتب فيها حيث نشر مقاله الشهير (دراسة الإدارة) في المجلة الفصلية الأمريكية للعلوم السياسية في جويلية 1887. والشخص الثاني هو (ماكس فيبر، Max Weber). العالم الاجتماعي الألماني الذي كتب كتابه عن النموذج البيروقراطي للتنظيم بين 1905-1915 حيث يعود له الفضل باستنباطه النظرية التي حفزت الكتابات السلوكية للتنظيم بالظهور كرد فعل لنموذجه، وقد وضع فيبر الأسس المثالية النموذجية وتوقع بان العنصر المادي والعنصر القومي سوف يدفع المؤسسات والمصالح الحكومية والتجارية على تبني مبادئ إدارية تعتمد على الكفاءة والاقتصاد في

¹ موفق حديد محمد، إدارة الأعمال الحكومية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص: 39-43.

تحقيق الأهداف المقررة، وبدأت الكتابات في علم الإدارة العامة خاصة بعدما بدأت التنظيمات الحكومية والصناعية تأخذ بالتوسع والتعقيد، وقد كانت في هذه المرحلة الوظيفة الإدارية أكثر تقدماً في المؤسسات الصناعية من الحكومية، ولذلك ليس من الغريب أن يظهر فريدريك تايلور بأفكاره (حركة الإدارة العلمية) ، (فايول، التون مايو، وغيرهم) .

- ومن 1890- 1920 بقيت الإدارة العامة تدرس بالطريقة التقليدية الوصفية التي تعتمد على الناحية القانونية كدراسة جهاز الخدمة المدنية ولم تبدأ دراسة العملية الإدارية إلا بعد سنة 1926 حيث نشر العالم السياسي والمؤرخ (ليونارد وايت، Leonard White) كتابه والذي يحتوي على مواضيع إدارة الأفراد والقانون الإداري ونظم الرواتب والضبط الإداري والتقاعد.

واستمرت هذه الوضعية إلى أن جاء (شيلستر برنارد، Chester Barnard) ونشر كتابه " وظائف المدير " وأكد على أن دراسة السلطة الإدارية لا تتم على الأساس التقليدي بإصدار الأوامر فقط وإنما تعتمد على قبولها من جانب المرؤوسين وعلى وضوح الاتصالات بين المستويات الإدارية، ويعتبر مجيء الخبير والممارس برنارد نهاية الفترة التقليدية.

ثانياً: المرحلة السياسية (الانتقالية) 1945-1960.

تعتبر الحرب العالمية الثانية نقطة تحول وتشجيع وتوسع للإدارة العامة، فقبل عام 1942 لم يتوفر إلا العدد القليل من الجامعات المشتملة على كليات أو حتى أقسام لإدارة الأعمال أو الإدارة العامة، فساعدت الحرب على انشغال الجامعات بالشؤون الحربية وخصوصاً في مجالات بحوث العمليات الإدارية، مما أدى إلى ازدياد الاهتمام بالنمو التنظيمي والتكنولوجيا في الإدارة، وظهر علماء جدد مثل (هيربرت سايمون، Herbert Simon ودوايت والدو Dwight Waldo) اللذان طالبا بضرورة دراسة الجوانب السياسية والسلوكية غير الرسمية للإدارة بدلاً من الفصل الذي نادى به حركة الإدارة العلمية، وعلى اثر هذا انشقت أقسام وكليات الإدارة العامة من العلوم السياسية وكونت لها شخصية مستقلة بين العلوم الأخرى، وركزت مواضيعها على النواحي التنظيمية والسياسية واللامرسمية والسلوكية لإدارة المصالح الحكومية. وبعد الحرب العالمية الثانية زاد حجم التنظيمات البيروقراطية وانخفض معدل إنتاجها مما حفز علماء الإدارة على تعمقهم في ظاهرة البيروقراطية ومعالجة مشاكلها.

ثالثاً: مرحلة البرامج والتخصص 1963- 2000.

حدث في هذه الفترة توسع كبير في المصالح الحكومية ووحداتها بسبب تشعب النشاطات الإدارية وزيادة المصروفات للدولة، وتتمثل بعض هذه النشاطات بمشاريع خارجية دولية دفاعية وتجارية، ومشاريع داخلية كبرامج الصحة والتعليم والسكن، وقد أدت هذه البرامج إلى زيادة الطلب على المعلومات والأساليب الإدارية لإنجاحها. وخلال هذه الفترة استعملت التكنولوجيا الحديثة لخدمة الإدارة، وكان الهدف الأساسي للبحوث والدراسات التي أجريت خلال هذه الفترة هو التوصل للطرق الإدارية التي من زيادة كفاءة وفاعلية السياسات الإدارية، والتي تعطي بنفس الوقت أهمية للقيم الإنسانية، وقد أدى البحث عن الطرق الإدارية

الجديدة إلى تشعبات في موضوع الإدارة العامة فمنذ الستينات تفرع موضوع الإدارة العامة إلى أنواع من الدراسات منها: العلوم السلوكية، النظم، الإدارة المقارنة، الإدارة الحكومية، السياسات الإدارية.....الخ.

المطلب الثاني: أهم رواد التسيير العمومي وإسهاماتهم.

يمكن تلخيص في الجدول الموالي أهم رواد التسيير العمومي وإسهاماتهم، بحيث سيتم تقسيم الجدول حسب الفترات الزمنية.

أولاً: الفترة ما قبل 1925م.

جدول رقم (2): أهم رواد التسيير العمومي وإسهاماتهم.

الرقم	الباحث	الإسهامات
01	شيلدون، اوليفر (1894-1951) Sheldon, Oliver.	<ul style="list-style-type: none"> - يعتبر فيلسوفا حقيقيا في مجال الإدارة العامة. - يجب أن تعزز السياسات الرفاهية العامة. - يجب أن يسعى التقييم الأخلاقي إلى استنهاض أعلى درجات النزاهة الأخلاقية. - أن المجتمع هو أعلى سلطة في تحديد الأجور والفوائد الشرعية. - أن الإدارة كجزء شامل من الصناعة يجب أن يتم تمييزها من جهة عن جانب رأس المال. - احد رواد الإدارة العلمية الذين قدموا لنا هيكلا تنظيميا.
02	غوودناو، فرانك (1859-1939) Goodnow, Frank J.	<ul style="list-style-type: none"> - كان أول عمل له هو القانون الإداري المقارن. - عالج الإدارة من جانب اتخاذ القرار القضائي. - دعا بضرورة فصل أنشطة الإدارة عن مسؤوليات المهام القضائية والتشريعية. - دعا إلى فصل الإدارة عن السياسة. - أول مؤسس لجمعية العلوم السياسية الأمريكية. - ناقش مسألة الاستقلالية الإدارية ومركزية الوظيفة، كما نادى بالمركزية. - دافع أيضا على مبدأ تولي المنصب، ليحل محل ممارسة نظام التعاقب في المكتب.
03	ماكس، فيبر (1864-1920) Max, Weber	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة المنظمات خاصة نظريته المتعلقة بالسلطة حيث قسم السلطة إلى ثلاث: السلطة التقليدية، الكاريزمية، والسلطة القانونية. - يعتبر عالم اجتماع ألماني والأب الروحي للبيروقراطية.
05	هاملتون ألكساندر (1755-1804) Hamilton, Alexander	<ul style="list-style-type: none"> - كان إسهام هاملتون الكبير في الإدارة العامة يكمن في إيمانه بأن السلطة التوجيهية والتمهيدية للحكومة الفيدرالية يجب أن تعمل من خلال الإدارة التنفيذية، وعلاوة على ذلك فإن الإدارة التنفيذية تمتلك المسؤولية فيما يتعلق بالتخطيط العام، واقتراح الضوابط، وإدارة وتنفيذ التشريعات المقررة. - كان من أهم المدافعين عن تخطيط الحكومة وتنظيم الاقتصاد والسلطة الوطنية على حساب الولايات.

<p>- انصب اهتمامه نحو العمل الاجتماعي ورفاهية المعوزين وتوفير التوجيه لهم.</p>	<p>هوبكنز هاري لويد (1890-1946) Hopkins, Harry Lloyd</p>	<p>06</p>
<p>- كان مجال تخصصه الرئيس في مجال الإدارة العامة. - ألف العديد من الكتب منها أول كتاب في الإدارة العامة ومقدمة في دراسة الإدارة العامة. و أول رئيس تحرير لدورية الإدارة العامة. - تشتمل الإدارة العامة على كل تلك العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو تقوية السياسة العامة. - إن الهدف الرئيس لفن الإدارة العامة هو الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد التي تكون متاحة للإدارة والموظفين. - إن أي نظام للإدارة العامة هو نتاج لتأثيرات عديدة، فشكله ومحتواه يعكسان أصله التاريخي. - كان مؤيدا قويا لتطبيق فحص الخدمة المدنية للحصول على أفضل الأفراد المؤهلين في الحكومة.</p>	<p>ليونارد دوبي وايت (1891-1958) White, Lenard Dupee</p>	<p>07</p>
<p>- رئيس الولايات المتحدة الأمريكية من 1913-1921 وكان رئيس الجمعية الأمريكية للعلوم السياسية. - يعد واحدا من أهم الأصوات الأولى المؤثرة في حقل العلوم السياسية والإدارة العامة. ودعا إلى الاعتراف بفن وعلم وممارسة الإدارة العامة. - كان مقتنعا بان الجوائز والحوافز الجديدة في الخدمة العامة قد تخلق نظاما جديدا من الموهبة. - نشر مقاله الشهير عام 1887 " دراسة الإدارة " والذي أصبح معروفا كأول وثيقة تدل على ظهور الإدارة العامة كفرع من فروع الدراسة. - دعا إلى فصل الإدارة عن السياسة.</p>	<p>وودرو ويلسون (1856-1924) Wilson, Woodrow</p>	<p>08</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم " سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، السعودية، 2008.

ثانيا: الفترة ما بين 1925 - 1950م.

الإسهامات	الباحث	الرقم
<p>- لقد كان له أثره في الحياة المهنية في مجال الإدارة العامة عظيما، حيث كان أول إسهام له هو كتاب " الديمقراطية العظيمة" الذي عالج عمليات الحكومة والإدارة التي تشمل المفاهيم السياسية والتقنية.</p> <p>- في كتابه " السياسة والإدارة" استعرض العلاقة بين السياسيين والمكتب التنفيذي وطبقة البيروقراطيين والمواطنين الذين لا يتولون مناصب عامة، وقدم أمثلة عن كيف يكون كل منهم مشاركا في صنع السياسة العامة والى أي درجة.</p> <p>- كانت فكرته الأساسية حول المفهوم القائل بأن الإدارة العامة هي جزء حيوي من السياسة.</p> <p>- كان يؤمن بأن المديرين في الأجهزة الحكومية يسهمون بكل ثقلهم في العملية السياسية، وهم من يصنعون السياسة العامة.</p>	<p>أبلباي بول (1891-1963) Appleby, Paul H</p>	09
<p>- كان تأثيره الرئيس في مجال الإدارة العامة هو جهوده في تطوير إدارة المدينة كمجال متخصص.</p> <p>- كان يؤمن بأن مديري المدينة يتعين عليهم أن يطوروا هيئة للمعرفة وان يسعوا لخلق الاتصال معها.</p>	<p>براونلو لويس (1879-1963) Brownlow, Louis</p>	10
<p>- مؤسس وأول رئيس لمعهد الإدارة العامة.</p> <p>- ابتكر في عام 1937 في كتابه بحوث في علم الإدارة تركيبته من الحروف الأولى الشهيرة POSDCORB والتي تصور بدقة وظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير، إعداد الميزانية.</p> <p>- يرى أن القيم والأخلاقيات والتعاون وما يماثلها يجب دمجها في صناعة القرار.</p>	<p>غوليك لوثر هالسي (1892-1990) Gulick, Luther Halsey</p>	11
<p>- أن الإدارة العامة كعلم تعتبر فرعا من فروع علم الاجتماع ، أكثر من كونها مجرد فرع من المعرفة مواز له.</p> <p>- كان إسهامه في مجال الإدارة العامة في تحليله لمشكلات البيروقراطية، فقد أوضح أن مشكلات البيروقراطية تكون بنائية وشاملة، على العكس من كونها مجرد نتيجة للفساد الفردي وعدم الكفاءة.</p>	<p>ميرتون روبرت (1910-2003) Merton, Robert K</p>	12

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم " سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، السعودية، 2008.

ثالثا: الفترة ما بين 1950-1975م.

الرقم	الباحث	الإسهامات
13	اليسون جراهام Allison, Graham T	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التنظيمي للحكومة والذي يظهر وجود إدارات ومؤسسات مستقلة تماما والتي يكون لديها مهمات وسلطات وكفاءات واضحة. - العمليات التي يتم التعرف من خلالها على القضايا وتقييمها وبناء عليها تتم صناعة القرار ويوضع في حيز التنفيذ ليتم تفعيله. - العاملون الذين يتم تحديد مهاراتهم وطاقاتهم وقيمتهم أكثر من أي عامل آخر، وتقرير اذا ما كانت الحكومة تؤدي عملها على الوجه الأكمل. - تعتبر المنظمات الحالية غير ملائمة بشكل واضح بسبب أنها غير متوازنة، وتعين موظفين ذوي مؤهلات ذات أهمية خاصة. - يرى أن هناك حاجة للتغيير في عملية صياغة السياسة وأن التنظيم الحكومي من الأمور الأساسية ولا سبيل إلى اجتنابه.
14	روبيرت دال (1915) Dahl, Robert	<ul style="list-style-type: none"> * ذكر في مقاله " علم الإدارة العامة" انه من اجل تحقيق هدف علم الإدارة العامة - يجب جعل وظيفة القيم المعيارية واضحة. - يجب فهم طبيعة الإنسان في مجال الإدارة العامة بشكل أفضل، وأن يكون سلوكه أكثر قابلية للتنبؤ به. - صرح دال في عام 1947 بأنه من الصعب جدا اعتبار الإدارة العامة علما حتى تم دراسة كل من البيروقراطية الإدارية بأسلوب علمي مقارن. - لا يمكن للإدارة العامة أن تحقق أية مبادئ عامة جامعة، لكن على الأقل فإن غالبية الأنظمة يمكن أن تدرس.
15	هربرت سيمون (1916-2001) Simon, Herbert A	<ul style="list-style-type: none"> - ركز في دراسة الإدارة العامة على مجالات السلوك الإداري وصناعة القرار. - يعتقد سيمون أن مؤسسي الإدارة العامة الأقدمين فشلوا في تقدير أن فصلهم السياسة عن الإدارة لا يعوق أهمية عنصر التقييم، فمن المهم تقدير قيم المنظمة وقيم الفرد في ممارسة الإدارة أو صنع القرار.
16	فريدريكسون جورج (1934) Fredrickson, H, George	<ul style="list-style-type: none"> - ألف كتاب بعنوان " نحو إيجاد إدارة عامة جديدة" الذي يعتبر أول إسهام له في مجال الإدارة العامة. - له عدة مؤلفات في الإدارة العامة منها " الإدارة العامة والسياسة العامة" ، " قياس السلطة"، الرأي العام والسياسة". - تكلم كثيرا على مفهوم العدالة الاجتماعية بكونها مفهوما مختزلا للإشارة إلى اهتمامات الذين يتحدون النظرية المعاصرة أو التطبيق في حقل الإدارة العامة.
17	كامبل ألان كيث (1925) Campbell Alan Keith	<ul style="list-style-type: none"> - تتميز إسهاماته بكتاباته الوفيرة ومشاركته النشطة في الخدمة العامة، خاصة في مجال عمل إدارة شؤون الموظفين، وإصلاح الخدمة المدنية، والعلوم السياسية. والتمويل والإدارة في الحكم المحلي.

	<p>- عالم اجتماع فرنسي ومنظر في مجال المنظمات ومؤلف كتاب الظاهرة البيروقراطية 1964.</p> <p>- عمل بروفييسورا زائرا في مجال علم الاجتماع والإدارة العامة في جامعة هارفارد.</p> <p>- قدم مفهوم المرض البيروقراطي وتأثير الثقافة في النظام والعمليات الداخلية في المنظمة، كما كتب عن اليأس عند المديرين في الاحتكار الصناعي الذي درسه.</p> <p>- حيث يرى انه يحدث ليس فقط بسبب الخوف فقط، بل حتى أيضا بسبب الأمل.</p> <p>- يرى أن التأخير التنظيمي يشجع في النهاية على التغيير الثوري المتلاحق، وعندما يأتي في النهاية يحدث التغيير الشامل.</p>	<p>ميشيل كروزيه (1922) Crozier, Michel</p>	<p>18</p>
	<p>- كان كاتباً في مجال الإدارة العامة ومهتماً بمجال السلوك التنظيمي.</p> <p>- نشر عام 1971 كتاب " حدود التغيير التنظيمي".</p> <p>- يرى بان عملية فصل السلطات تميز بنيتنا السياسية والتي لم تعمم في بنيتنا الإدارية، وقد لاحظ أن العديد من المؤسسات الإدارية المرتبطة بأنشطة تتعلق بوظائف تشريعية وتنفيذية وقضائية كما نحددها في الحلبة السياسية، وحتى للحد الذي يوجد فيه صراع حقيقي بين الحكام و الإداريون للسيطرة على الحكومة.</p>	<p>هيربرت كوفمان (1922) Kaufman, Herbert</p>	<p>19</p>
	<p>- أكثر عمل عرف به بصورة واسعة في مجال الإدارة العامة هو مقالته التي قدمها عام 1949 " السلطة والإدارة" التي وصف فيها فشل المنظرين في تناولهم لملائمة ومصادر السلطة المتاحة بالنسبة للإدارات الحكومية والدوائر الرسمية العامة.</p> <p>- شدد على التركيز على الخبرات الفنية والمهنية في داخل الدوائر الرسمية والإدارات الحكومية.</p>	<p>نورتون لونغ (1910) Long, Norton</p>	<p>20</p>
	<p>-اشتهر بمقالته في الإدارة العامة عام 1959 " عالم التفكير بعمق" والتي كان الهدف منها هو وصف أسلوب ثان لصنع القرار الذي أطلق عليه " المقارنات المحدودة للنجاح".</p>	<p>تشارلز ليندبلوم (1917) Lindblom, Charles</p>	<p>21</p>
	<p>- يعتبر كاتباً معاصراً ساهم كثيراً في تحليل وفهم الإدارة العامة من منظور تاريخي.</p> <p>- اشتهر بكتابه " الديمقراطية والخدمة العامة" وتمت فيه دراسة تطور الخدمة المدنية من فترة الحكم بواسطة الرجال النبلاء إلى الحكم بواسطة المحترفين.</p> <p>- يعتبر خبيراً في التمويل الحكومي ومراقبة المالية.</p>	<p>فريدريك موشير (1913) Mosher, Frederick</p>	<p>22</p>
	<p>- عمل في دورية الإدارة العامة وهي دورية رسمية للجمعية الأمريكية للإدارة العامة. - اصدر أول كتاب له واشتهر به بعنوان " الدولة الإدارية: دراسة للنظرية السياسية للإدارة العامة الأمريكية". حيث اهتم الكتاب في جزءه الأول بصعود الإدارة العامة الأمريكية باعتباره حقلاً علمياً من حقول الدراسة. واستعرض الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والفكرية ذات الصلة بالتاريخ الأمريكي الحديث في ذلك الوقت، وتدريب الموظفين، وحركات إعادة التنظيم الإداري، وتأثير حركة الإدارة العلمية وإدارة الأعمال على الإدارة العامة. وفي الجزء الثاني نجد انه قد تم اختيار خمس مشكلات للفلسفة السياسية لتحليل أدبيات الإدارة العامة وهي: الحياة الجيدة،</p>	<p>كليفورد دويت والدو (1913-2000) Waldo; C,Dwight</p>	<p>23</p>

معيار الأداء، اختيار ووظيفة المديرين، فصل السلطات، المركزية مقابل اللامركزية. - وضع تعريفين للإدارة العامة هما: - تنظيم وإدارة الناس والمواد لتحقيق أهداف الحكومة. - فن وعلم الإدارة في تطبيقها على شؤون الدولة.		
---	--	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم " سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، السعودية، 2008.

رابعاً: الفترة ما بين: 1975-2006.

الإسهامات	الباحث	الرقم
- إن أهم مساهماته تتمثل في التخطيط الاستراتيجي وتخطيط المشاريع والتطبيق والتقييم والتخطيط التنظيمي، حيث يوضح في كتاب التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة وغير الربحية مجموعة متنوعة من المناهج لمساعدة قادة ومديري المنظمات العامة وغير الربحية لتحقيق رسالتها وتفي بمقوماتها من خلال التخطيط الاستراتيجي. - يدخل أفضل طرق القطاع الخاص في عملية التخطيط الاستراتيجي الحديث بالنسبة للقطاع العام وغير الربحي.	جون برايسون Bryson, John M	24
- من أهم إسهاماته كتاب " العملية الإدارية والنظرية الديمقراطية" فمن وجهة نظره أن الإدارات العامة تواجه أزمة تنظيمية بنسب هائلة. - يعتقد انه حان الوقت للتفكير في إعادة تخطيط المنظمات العامة وتقديم طرق حديثة لإدارة القطاع العام لتواجه التعقيدات الاجتماعية والسياسية المعاصرة. - يؤكد على انه وما اجل تطوير منظمات قطاع عام أكثر فعالية، فإن أي تخطيط تنظيمي عام حديث يجب أن يضع في الاعتبار - قبل كل شيء- اتجاهات نظرية الأنظمة العامة، ويتبنى رؤية أخلاقية قادرة على استيعاب كل من نظرية الأنظمة والنظرية السياسية الديمقراطية. - يجزم أن الهدف المبرز للإدارة العامة هو المحافظة على التوجه الأخلاقي وتعزيزه فهو الملهم للابتكارات المفيدة والنمو في القيم الاجتماعية.	لويس غاوثروب Gawthrop, Louis	25

وبعد عرضنا للتطور التاريخي للتسيير العمومي وأهم الرواد الذين ساهموا من خلال بحوثهم العلمية والعملية، والنظريات التي توصلوا إليها، وكذا المفاهيم والقيم والأساليب الإدارية التي أسسوا لها. مما يعطينا صورة اشم وأوضح عن كيفية تطور نظريات ومفاهيم الإدارة خلال فترة من الزمن، والذي انعكس إيجاباً على مفاهيم وأساليب التنظيم الإداري وتطوير الفعالية الإدارية للمنظمات بشكل عام.

أسئلة للمراجعة والنقاش

- 1- عرف التسيير العمومي.
- 2- ما هو الفرق بين التسيير العمومي و إدارة الأعمال؟
- 3- وضح العلاقة بين التسيير العمومي والقانون الإداري؟
- 4- بماذا تميزت مرحلة البرامج والتخصيص كمرحلة من مراحل تطور التسيير العمومي؟
- 5- لخص أهم إسهامات الرواد في المرحلة قبل 1925م في تطور التسيير العمومي.
- 6- ما هي أهم إسهامات (ليونارد وايت) في التسيير العمومي؟
- 7- يعد (ولسون) أب التسيير العمومي وضح ذلك.
- 8- من خلال دراستك للفترة ما بين 1975 - 2006 استنتج أهم ملامح التسيير العمومي لهذه الفترة.

الفصل الثاني: وظائف التسيير العمومي.

تمهيد:

يقوم التسيير العمومي على مجموعة من الوظائف المتداخلة والمتزامنة (تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وفي ما يلي سيتم التطرق لكل وظيفة من الوظائف السابقة الذكر بنوع من التفصيل، مع تبيان خصائص كل وظيفة ومميزاتها، مع العلم أن وظائف التسيير هي نفسها سواء في إدارة الأعمال أو التسيير العمومي، غير أنها في التسيير العمومي تتميز ببعض الخصائص والتي تتبع من خصوصية وطبيعة التسيير العمومي، خاصة ما تعلق بخضوعه للقانون وتأثره بالسياسات العامة:

المبحث الأول: وظيفة التخطيط.

تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العملية الإدارية، وتتناول عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى الوزارات والإدارات العامة إلى تحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف، ويشمل ذلك وضع خطط على عدة مستويات تنفيذية ادني تتسجم مع الأهداف العليا. وفي ما يلي سنحاول التعرف على هذه الوظيفة المهمة انطلاقا من التعريف إلى الأنواع والمراحل، ختاماً بالصعوبات التي تواجه عملية إعداد الخطة.

المطلب الأول: تعريف التخطيط وأنواعه.

يختلف التخطيط في المنظمات العامة عن المنظمات الخاصة، وذلك للخصوصية التي تميز المنظمات العامة، كونها تخضع للقانون وتحت سلطة الدولة ولا تتمتع بالاستقلالية الكلية. وفي ما يلي يتم التعرف على التخطيط وأنواعه في المنظمات العامة.

أولاً- تعريف التخطيط:

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالتخطيط نذكر منها:

- 1- التخطيط يشمل في الواقع التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.¹
- 2- كما يعرف التخطيط بأنه يهتم بتحديد أهداف لفترة زمنية مستقبلية يتم توضيحها للعاملين في التنظيم وبشكل مكتوب بحيث لا يبقى سرا وحكرا على الإدارة العليا.²
- 3- كما عرفه ألبرت وترستون (Albert Waterston) " التخطيط عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة".³
- 4- وقد عرفه درور (Dror) إلى التخطيط بأنه " عملية إعداد مجموعة من القرارات لمواجهة المستقبل توجه إلى تحقيق أفضل الأهداف".⁴

¹ :بشير العلق، الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 120.

² : محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 04، 2009، ص: 163.

³ : عفيف حيدر، صباح هاشم، مرجع سابق، ص: 101.

⁴ : طلق عوض الله السواط، مرجع سابق، ص: 64.

2- أنواع التخطيط:

للتخطيط أنواع متعددة تتفاوت وفق عدد من المعايير، وفي ما يلي سيتم تفصيل أنواع التخطيط وفقا لهذه المعايير وهي:¹

أولا: التخطيط وفقا لدرجة شمول الخطة:

1- التخطيط القومي الشامل: وهو التخطيط على مستوى الدولة، وتهدف الخطة القومية الشاملة إلى تحقيق أهداف التنمية وتلبية حاجات المجتمع في جميع المجالات، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الحضارية أو الثقافية، وغايتها رفع مستوى المعيشة وإحداث النهضة الشاملة في جميع نواحي الحياة بالمجتمع.

2- التخطيط الإقليمي: يختص التخطيط الإقليمي بالأهداف والسياسات والبرامج التي تتعلق بمنطقة معينة من مناطق الدولة، ويستهدف تحقيق النمو المتوازن في داخل الإقليم الواحد، فضلا عن تحقيق التوازن بين أقاليم الدولة المختلفة.

3- التخطيط المحلي: وهو ما يخص عادة مدينة واحدة أو قرية واحدة، ويشمل توفير الموارد والإمكانيات المالية والطبيعية اللازمة لتطوير الخدمات المختلفة، مثل الزراعة أو السياحة، أو الصناعة، الصحة والتعليم في هذه المدينة أو القرية.

4- التخطيط في مجال خاص ومحدد: لا يشمل جميع الخدمات، بل يكون في مجال محدد كالصناعة أو السياحة أو المواصلات.

ثانيا: أنواع التخطيط وفقا لمدة الزمنية:

1- التخطيط طويل المدى: ويغطي مدة زمنية طويلة نسبيا، تتراوح بين عشر سنوات وعشرين سنة، والأسباب التي تبرر الأخذ بهذا النوع من التخطيط هو أن الكثير من البرامج والمشروعات قد يستغرق القيام بها سنوات عديدة، وقد لا يوثي ثماره إلا بعد مدة طويلة، كما أن بعض الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية قد لا يمكن تحقيقها إلا في الأجل الطويل من خلال مجهودات وبرامج تستمر لفترة طويلة.

2- التخطيط متوسط المدى: تغطي الخطة المتوسطة المدى مدة زمنية تبلغ عادة خمس سنوات، وغالبا ما تتكون الخطة طويلة المدى من عدد من الخطط متوسطة المدى، والتي بناء على نتائجها يمكن إجراء التعديلات على الخطط طويلة المدى، وتعد دقة التوقعات وواقعية الأهداف من أسباب نجاح هذا النوع من الخطط.

3- التخطيط قصير المدى: وهو التخطيط لسنة مالية واحدة، وعادة ما ترتبط الخطة قصيرة المدى بموازنة الدولة، فيبدأ تنفيذ الخطة مع بداية الموازنة وتنتهي بنهايتها، وعلى ذلك تعتبر الموازنة أداة رئيسية من أدوات التخطيط قصير المدى.

¹ : سعود بن محمد النمر، وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 107-111.

ثالثا: أنواع التخطيط وفقا لمجال الخطة:

- 1- **التخطيط السياسي:** ويخص تخطيط النظام السياسي في الدولة، من تحديد لمصدر التشريع، وتوزيع للسلطات، أي أنه يختص بنظام الحكم في الدولة.
 - 2- **التخطيط الاجتماعي:** ويتصل هذا التخطيط بتنمية المؤسسة الاجتماعية الأساسية في الدولة ألا وهي العائلة، كما يخص كل ما يتعلق بتحقيق درجة عالية من التقدم الحضاري والثقافي للمجتمع، وذلك بتوفير وسائل التعليم الحديث والقضاء على الأمية وتوفير كافة الفرص لجميع المواطنين.
 - 3- **التخطيط البشري:** يخص موضوع النمو السكاني وتوزيع الكثافة السكانية بين مناطق الدولة المختلفة والتوازن بين فئات العمار المختلفة للسكان.
 - 4- **التخطيط الطبوغرافي:** من أحدث أنواع التخطيط ويختص بموضوع حسن استغلال الأرض وتخصيص التربة الخصبة للزراعة، كما يعنى بمنع تلوث التربة وما تحويه من مياه جوفية.
 - 5- **التخطيط الاقتصادي:** وهذا النوع من التخطيط يختص بالإنتاج القومي الزراعي والصناعي، كما يسعى إلى تحقيق ميزان ايجابي في التجارة الخارجية ويرتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط المالي والتخطيط للقوى والموارد البشرية العاملة، وكذا التخطيط الزراعي والتخطيط الصناعي.
- رابعا: التخطيط وفقا للمستوى التنظيمي:**
- 1- **التخطيط السياسي:** وهذا النوع من التخطيط يختص بوضع السياسات العريضة من قبل الدولة، وهو بمثابة الضوء الأخضر للأجهزة المختلفة لكي تقوم بالتخطيط على مستواها.
 - 2- **التخطيط الاستراتيجي:** ويتم على مستوى الوزارة أو المنظمة الواحدة، وهو جوهر عملية التخطيط الإداري، حيث تجمع المعلومات وتحلل وتوضع البدائل ويتم تقويمها.
 - 3- **التخطيط للطوارئ:** ويختص بوضع خطط إضافية للخطة الإستراتيجية الرئيسية، وهذه الخطط الإضافية تعد ثم تنفذ فقط عند مواجهة ظروف طارئة لم تكن متوقعة من قبل.
 - 4- **التخطيط التكتيكي:** وهذا النوع من التخطيط أقرب لمرحلة التنفيذ، ومن شأنه تحقيق نسبة عالية من نجاح الخطة الرئيسية لذلك توضع الخطط التكتيكية لأغراض محدودة ولفترة زمنية قصيرة وفقا للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ.
 - 5- **التخطيط التنفيذي:** وهو التخطيط الذي يحدد المشروعات وموعد تنفيذها، كما يحدد عملية الإرشاد والتنسيق بين الأطراف المعنية، وباختصار فان هذا النوع من التخطيط يتناول كيفية تطبيق الخطة الإستراتيجية بحيث تحقق أكبر نسبة من النجاح.

المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط ومقوماته.

تمر عملية التخطيط بمجموعة من المراحل بداية بوضع الأهداف إلى غاية تنفيذ الخطة، ولكي يكون التخطيط ناجحا لا بد من توفر مجموعة من المقومات تجعل من المنظمة تحقق الأهداف المرجوة من إعداد الخطة.

أولاً- مراحل عملية التخطيط:

هناك مجموعة خطوات أساسية للعملية التخطيطية، وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي:¹

1- تحديد الأهداف: من أولى خطوات التخطيط أن تكون للمشروع أهداف محددة وواضحة وقابلة للتنفيذ، وينبغي أن تحكم أهداف المنظمة طبيعة كل الخطط الرئيسية، والتي عن طريق عكسها لهذه الأهداف تحدد أهداف الإدارات الرئيسية، وأهداف هذه الإدارات تحكم بدورها أهداف الأقسام وهكذا كلما اتجهنا للأسفل.

2- وضع الفروض التخطيطية: لا بد من العناية الفائقة بوضع الفروض التخطيطية على أسس علمية ومنهجية آخذين بعين الاعتبار عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، إن هذه الفروض في غاية الأهمية لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط. وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع:

أ- فروض لا يمكن السيطرة عليها مثل نمو السكان، الضريبة والسياسات الضريبية، البيئة السياسية.
ب- فروض لا يمكن السيطرة عليها ولا يمكن التأثير فيها: مثل افتراضات المنظمة بخصوص معدل دوران العمال، كفاءة العمال.

ج- فروض يمكن السيطرة عليها: وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة المنظمة وتتطوي على سياسات وبرامج.

3- تحديد البدائل: من النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديلا واحدا، بل العكس هو الصحيح حيث يوجد عادة أكثر من بديل، لذا على المنظمة أن تختار البديل الأفضل من بين هذه البدائل، وذلك لا يتم إلا بعد عملية التقييم.

4- تقييم البدائل: تتطلب هذه الخطوة جهودا كبيرة من طرف المنظمة الأمر الذي قد يفرض عليها استخدام الإعلام الآلي الذي من خلاله يمكن استخدام بحوث العمليات للقيام بهذه المفاضلة بين هذه الخطط، على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة على أساس التكلفة والجهد والجوانب الإنسانية.

5- اختيار الخطة: وتعتبر هي المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط، ويجب على المنظمة وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اعتمادها، الإجابة على التساؤلات التالية:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة.

- مدى قبول الخطة من طرف العاملين والإداريين في المنظمة.

¹ : بشير العلاق، مرجع سابق: ص ص: 129-131.

- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل؟
 - ما هي احتياجات الخطة من الأفراد والتدريب، الإشراف، الآلات والمعدات...؟
 وعلى ضوء ما سبق يتم تحديد الخطة المطلوبة، ومن ثم تبدأ عملية إعداد الخطط الفرعية في مختلف النشاطات والعمليات في المنظمة.

ثانيا- مقومات التخطيط الناجح:

يتوجب مراعاة بعض المقومات الهامة التي تعتبر بمثابة أعمدة تعزز نجاح عملية التخطيط وهي:¹
 - يجب أن تسبق عملية التخطيط كافة العمليات الإدارية الأخرى، إذ أنها أساس بناء العملية الإدارية.
 - يجب مشاركة كافة مستويات الإدارة في عملية التخطيط من المشرفين ولغاية المدراء بغض النظر عن مكانتهم في الهيكل التنظيمي.
 - يجب أن تكون عملية التخطيط هادفة، فالتخطيط من أجل التخطيط هي عملية عقيمة ومكلفة.
 - ضرورة عدم تحيز المخططين لفرد أو فكرة معينة.
 - يجب بناء عملية التخطيط على أساس وافتراضات واحتمالات واقعية موضوعية وثابتة ووضع دراسة جيدة للتوقعات والتنبؤات خاصة في عصر عدم التأكد.
 - ضرورة التعاون والتنسيق بين المخططين ومنفذي الخطة، ومن الأفضل تشكيل فريق مرتبط بإعداد الخطة للقيام بمهام ومتابعة وإرشاد المنفذين عند الحاجة أو لدى حدوث عقبات في التنفيذ.
 - يجب دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط وتبني أسلوب المبادرة الإدارية، حيث أثبتت البحوث العلمية أن بعض أسباب فشل التخطيط يعود إلى عدم اهتمام المستويات الإدارية العليا بالتخطيط.
 - ضرورة ممارسة عملية التقييم بشكل مستمر للخطة بهدف إجراء التعديلات اللازمة وطرح البدائل المتوفرة يعتبر من أهم مقومات نجاح التخطيط.
 وخلاصة لما سبق يتبين أن التخطيط في المنظمات العمومية أصبح ضرورة ملحة، خاصة مع اتساع دور الدولة وتنوع المهام التي تمارسها، وكذلك توجه المنظمات العامة خاصة الاقتصادية منها من وضعية احتكارية إلى وضعية تنافسية، مما فرض عليها الأخذ بالأسلوب العلمي للتخطيط، وذلك من خلال ترتيب وتنظيم ورسم السياسات وتحديد الأهداف المراد تحقيقها من عملية التخطيط بدقة. ولكي تحقق الخطة هدفها لابد من توفر مجموعة من المقومات سواء كانت مادية أو بشرية أو تقنية، فالتخطيط الناجح هو الذي يأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المنظمة الداخلية فتحدد من خلالها نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى البيئة الخارجية وما تمنحه من فرص أو تقدمه كتهديد، كما أن على المنظمات العمومية مشاركة جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية في عملية إعداد الخطة لأنه في الأخير هم المعنيون بالتنفيذ.

¹: مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص ص: 22-

المبحث الثاني:وظيفة التنظيم.

يعد التنظيم الوظيفة الحيوية الثانية في المنظمة، كما يعتبر النشاط الأساسي للإدارة، فهو الذي يسعى إلى تنسيق وترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل، وفي ما يلي سنحاول التعرف أكثر على هذه الوظيفة المهمة والحوية.

المطلب الأول: تعريف التنظيم وأهميته.**أولاً- تعريف التنظيم:**

للتنظيم عدة تعاريف منها:

- عرف هنري فايول (Henry Fayol) التنظيم " بأنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية، الآلات و الأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض".¹
- عرفه جورج تيري (George Tery) بأنه " ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات، بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغاية تحقيق الأهداف".²
- كما يعرف بأنه مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد المنظمة لغرض تحقيق أهدافها عن طريق تجميع الأفراد في وحدات عمل محددة".³

ثانياً- أهمية التنظيم:

- التنظيم ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة للوصول إلى تحقيق الهدف بطريقة أفضل، لذلك فهو يكتسي أهمية بالغة بالنسبة لإدارة المنظمة، وتتجلى أهميته من خلال النقاط التالية:⁴
- 1- يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانات الفرد، حيث يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس التخصص في عمل دون آخر.
 - 2- يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات في أجزاء التنظيم المختلفة، فعلى أساس التنظيم السليم يكون باستطاعة كل فرد أن يدرك تماما موقعه الإداري ويعرف من هو رئيسه، وما هو المطلوب منه، وما هي علاقته بالآخرين وما يجب عليه اتجاه تلك العلاقات.
 - 3- يحقق التنظيم أسلوبا للرقابة على الأداء، ذلك أن التنظيم في العمل يحدد الأعمال والواجبات التي يقوم بها الأفراد والخطوات والإجراءات التفصيلية لكل عمل، والتي تعد ملزمة للأفراد في أعمالهم، كما يتم وضع معايير محددة للأداء بحيث يسهل على الرئيس أن يصحح أداء مرؤوسيه مع ما هو موضوع من معايير، فيعدل من الانحرافات عند وجودها ومحاولة تلافيتها.

¹ : كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2000، ص: 25.

² : موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 21.

³ : صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 360.

⁴ : سعود بن محمد النمر، وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 162- 163.

4- يسهل التنظيم نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء المنظمة، وذلك لوجود شبكة واضحة من خطوط السلطة والمسؤولية داخل المنظمة، تتسبب من خلالها تلك المعلومات والبيانات والقرارات إلى جميع المستويات.

5- يؤدي التنظيم القائم على أساس علمي إلى تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمنظمة بإيضاح كيفية تنفيذ الأعمال في الوجوه كافة، مما يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة.

6- يساعد التنظيم على تضافر وتوحيد الجهود بين أفراد المنظمة والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف بين جميع أفراد التنظيم، حيث يسود نوع من الوضوح في جميع الأعمال، مما يسهل على العاملين أداء واجباتهم بروح الفريق.

7- يساعد التنظيم على إيجاد وسيلة لتوزيع السلطة على الأفراد في جميع أجزاء المنظمة ابتداء من المستويات العليا وحتى المستويات الدنيا، ويؤدي ذلك إلى تحديد مصادر السلطة الرسمية في التنظيم على أساس من التسلسل الهرمي.

بالإضافة إلى أن التنظيم يحقق الفوائد التالية:¹

8- يضمن التنظيم أعلى درجات التنسيق والانسجام بين النشاطات المختلفة للمنظمة، وبهذا فهو يوفر مناخ عمل مشجع للإبداع والإنتاجية الفعالة.

9- من مزايا التنظيم الجيد أنه يستجيب للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مما يمكن العاملين فيها من التكيف مع هذه المتغيرات والتفاعل معها والاستجابة لها لضمان البقاء والنمو.

المطلب الثاني: مبادئ التنظيم.

يعتمد أي تنظيم على مجموعة من المبادئ التي تعتبر ركائزه الأساسية، وتتمثل هذه المبادئ في:²

أولاً- مبدأ التخصص: ونعني به أن يقوم شخص أو قسم أو تنظيم ما بعمل أو مجموعة من الأعمال المتشابهة أو المتقاربة التي يتميز بها أو يجيد أدائها بكفاءة وإتقان، مما يجعله يتفرغ لها دون غيرها من المهام، ويحرص بسبب ذلك على مواكبة التطورات التي ترافقها مما يجعله متخصصا بها أكثر من غيرها من الأعمال.

ثانياً - مبدأ تقسيم العمل:

إن تطبيق التخصص يفضي إلى بالضرورة إلى تطبيق مبدأ تقسيم العمل فكلاهما ملازم للآخر ومؤدي إليه، ولذلك يصبح من غير الممكن أن نتصور منظمة حكومية تخدم منطقة جغرافية أو شريحة مجتمعية واسعة يمكنها أن تعمل أو تحقق أهدافها دون أن تقسم أعمالها على دوائر أو مديريات أو أقسام تبعاً لحجمها أو نوع نشاطها وللظروف المحيطة بها.

وقد استجاب الفكر التنظيمي الحكومي لهذه الحاجة فطرح عدة أسس ومبادئ لتقسيم الأعمال ضمن المنظمات الحكومية وعلى النحو التالي:

¹ : بشير العلق، مرجع سابق، ص: 188-189 .

² : عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصر " الفكر التنظيمي"، درار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004، ص: 48-58.

1- تقسيم الأعمال لعدد الأفراد: وقد طبقت هذه الطريقة لأول مرة في الجيوش التي تنظم عدد الأفراد المنتسبين فهناك الفصيلة والسرية والكتيبة واللواء والفرقة والفيلق، ولكل من هذه الوحدات حد أدنى وحد أعلى تتكون منها، ولها رئيس يديرها.

وينطلق هذا التقسيم من كون الأفراد المتخصصين في مجال أو نشاط واحد ينبغي تجميعهم معا ليسهل التعاون والإشراف عليهم، وتوفير ما يستلزمه عملهم من معدات أو وسائل، غير أن الأخذ به يؤدي أحيانا إلى خلق الفوارق في معاملة العاملين، وثارة النزاعات والمنافسة بينهم، كما يمكن أن يؤدي إلى خلق مراكز قوى ونفوذ مهنية ومصالحية من شأنها أن تزيد من الإضرابات والمطالب الجماعية.

2- تقسيم الأعمال وفقا للأهداف: وهنا تتم تجزئة الهدف العام للوزارة أو المديرية العامة إلى أهداف نوعية أو أهداف فرعية ثم تناط مسؤولية تحقيق كل هدف إلى وحدة إدارية يتم بناؤها في ضوء متطلبات ذلك الهدف.

3- تقسيم الأعمال وفق للمناطق الجغرافية:

وتظهر أهمية هذا التقسيم عندما تتسع رقعة الدولة الجغرافية ويصبح من المتعذر على الوزارة أو على هيئة متخصصة أن تمارس نشاطها أو تقدم خدماتها لكل الأقاليم والمحافظات من العاصمة.

4- تقسيم الأعمال وفقا للزيائن:

كثيرا ما نجد المنظمات الحكومية نفسها مضطرة لان تتعامل مع الزيائن أو مع جمهورها المستفيد وفقا للفئات السكانية أو وفقا للجنس أو وفقا للحرف أو المهن التي يمارسونها.

فمثل هذه المنظمات المكرسة لخدمة شريحة بعينها متخصصة في نوع وطبيعة الخدمة التي تتلاءم وتتسجم مع طبيعة تلك الشريحة وظروفها، كما يجعلها أكثر كفاءة وأهلية لفهمها ومعرفة أوضاعها النفسية والاجتماعية.

5- التقسيم على أساس الأنشطة والعمليات:

حيث تجمع الأنشطة المتشابهة مع بعضها في قسم واحد، أو تجزأ المهام إلى مراحل كأن يكون ضمن إحدى المديريات العامة للبناء قسم للتصميم وآخر للتجهيز وثالث للتنفيذ ورابع للتصميم والمتابعة وقسم للصيانة. فمثل هذا التقسيم اعتمد الأنشطة المرحلية التي يستلزمها العمل من بدايته حتى نهايته.

6- تقسيم الأعمال تبعا للوقت والزمن:

ويعتمد هذا الأساس التنظيمي في اغلب المنظمات العمومية التي يستلزم عملها الاستمرار ليل نهار في تقديم الخدمات أو أداء المهام للمواطنين دون أن تغلق أبوابها (المستشفيات مثلا) .

ثانيا - مبدأ التدرج الهرمي:

يؤكد هذا المبدأ على أهمية وجود مستويات متعددة تتدرج من القمة إلى القاعدة ليعطي لكل مستوى منها مسؤوليات وواجبات محددة، ثم تقرر بصلاحيات تفوض وتخول من الأعلى للأدنى، ويعد هذا المبدأ من المبادئ الأساسية للفكر التنظيمي التقليدي الذي يفترض دعائه بان القوة والنفوذ تتجمع في قمة الهرم التي

لا تتسع إلا لشخص واحد هو الرئيس الإداري الذي يملك الصلاحيات القانونية بحكم أشغاله لمنصب الرئيس.

- وللرئيس الحق في تخويل وتفويض جزء من صلاحياته لمن هم في المستوى الذي يليه، وهكذا يتم التفويض للصلاحيات عبر المستويات حتى القاعدة.

- قد يكون لمبدأ التدرج مبرراته العملية في المنظمات الواسعة الكبيرة.

- لكن الالتزام به و الإصرار عليه في جميع المنظمات وفي كل الظروف أدى إلى ظهور العديد من المساوئ والسلبيات التي أفقدته هيئته وأضعفت موقف أنصاره.

- وفي جميع الأحوال ينبغي أن يضمن تطبيق هذا المبدأ التناسق والترابط بين المستويات.

ثالثا- مبدأ وحدة الأمر:

وهو مبدأ مرتبط بمبدأ التسلسل الهرمي ومكمل له، وبموجبه لكل وحدة إدارية في أي مستوى إداري مسئول واحد يصدر الأوامر لكل العاملين في تلك الوحدة المرتبطة به.

- وينطلق هذا المبدأ من أن تعدد الرؤساء يعني تعدد الأوامر الصادرة منهم لمرؤوسيه، مما يجعل تنفيذها مرة واحدة في وقت واحد أمرا مستحيلا.

رابعا- مبدأ نطاق الإشراف:

ويقصد به عدد الأفراد المناسب الذي يمكن للشخص الواحد أن يديره أو يرأسه (يقول هاملتون قائد الجيش البريطاني : أن متوسط العقل البشري يستطيع أن يدير ما بين ثلاثة إلى ستة عقول).

- وقد أصبح نطاق الإشراف أو المدى أكثر تعقيدا عندما تم ربطه مع موضوع المستويات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي، فنطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى جعل المنظمة ذات هيكل بسيط، أي انه يمتد أفقيا بينما يؤدي تضيق نطاق الإشراف إلى زيادة عدد المستويات الإدارية ليمتد هيكل المنظمة عموديا، مما يستدعي زيادة عدد الرؤساء والمشرفين في المستويات المتعدد العليا والوسطى والدنيا.

خامسا- مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية:

تعد السلطة في التنظيم العمومي بمثابة الدماء التي تغذي الهيكل الإداري وتمده بمستلزمات الصحة والحيوية، فلا يمكن أن نتصور منظمة عمومية بدون صلاحيات تمكنها من التصرف والتعامل مع البشر والأشياء والمواد.

- **وتعرف السلطة:** بأنها الحق الذي تخوله القوانين والنظم للمديرين والرؤساء لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر لمرؤوسيه، أو تمكنهم من الامتناع عن إصدارها. كما تعرف بأنها حق التصرف سواء في الأمر أو النهي عند إدارة الأفراد أو الأشياء، وقد تنقل السلطة أو تفوض من الرئيس إلى مساعده أو من ينوب عنه.

- أما المسؤولية: فهي تعهد والتزام للقيام بعمل أو للنهوض بمهمة أو لانجاز واجب.

ولذلك يأتي هذا المبدأ ليدعو إلى تحقيق التلازم والتوازن بين المسؤوليات والسلطات، فلا يمكن ان يحمل موظف مسؤولية ما دون أن يعطى قدرا من السلطة تتلاءم وحجم ودرجة وأهمية الواجب الملقى عليه. لذلك يقال (لا مسؤولية بدون صلاحية).

سادسا- مبدأ الفصل بين السياسة والإدارة:

دعا بعض المفكرين وعلى رأسهم (وودرو ولسون رائد الإدارة العامة في أمريكا ورئيس جمهوريتها إبان الحرب العالمية الأولى) إلى ضرورة الفصل بين الإدارة والسياسة، وكانت دوافعه من وراء فكرة الفصل حماية الإداريين وإبعادهم عن تدخل السياسيين وعن تأثيراتهم وضغوطهم على القرارات الإدارية تحقيقا لمصالح حزبية أو فردية.

- على الرغم من المبررات المقبولة التي كانت وراء فكرة الفصل بين الإدارة والسياسة خلال فترة ما بين الحربين العالميتين، ومن الايجابيات المحققة من تطبيقه في العديد من الدول والمنظمات الحكومية، فان عيوبه سرعان ما تجلت للعيان في ظل ظروف الخمسينات وما بعدها من القرن العشرين، فالسياسة والإدارة لا يمكن أن تفصل فصلا كاملا لا في مجال النظرية ولا في مجال التطبيق، وبدلا من ذلك هناك حاجة ماسة إلى للترباط والتكامل بين العمليتين، فبدون التفاهم والتعاون والتبادل والانسجام والتوافق بين السياسيين و الإداريين لا يمكن للدولة العصرية أن تنهض بمهامها بكفاءة وفعالية.

- إن السياسيين والإداريين ليسوا فئتين أو طبقتين مختلفتين أو متصارعتين كما كان التقليديون يدعون، وإنما هم شريحة من شرائح المجتمع التي تشترك في مناقشة الأهداف العامة وفي الآراء والاتجاهات التي تقود إلى تحقيقها.

- لا يمكن منع الإداريين من المشاركة في رسم السياسة العامة.

سابعا- مبدأ تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة:

تعني المصلحة العامة هنا كل ما من شأنه أن يحقق النفع أو يعود بالفائدة أو يلبي حاجات المواطنين، أو يرفع من مستويات عيشهم، أو تنمية قابلياتهم، أو يحسن من أوضاعهم المادية والمعنوية والمجتمعية.

- أما المصلحة الخاصة: تكون ممثلة في مصلحة فرد واحد أو قلة من الأفراد أو فئة أو شريحة من المنتفعين الذين لا يكونون إلا نسبة محددة جدا من العينة المجتمعية التي أنشئت المنظمة من اجلهم. وليس الغرض من هذا المبدأ عدم الاستماع لمطالب الأفراد أو تلبية احتياجاتهم أو حل مشاكلهم بحجة أنها تقع ضمن المصلحة الخاصة. وإنما المراد منه تغليب المصلحة العامة وتعطى الأولوية عندما توضع أمام المصلحة الخاصة التي تتعارض معها أو يتعذر تحقيقهما معا في آن واحد.

المطلب الثالث: المركزية واللامركزية، وتفويض السلطة.

تعد كل من المركزية واللامركزية وتفويض السلطة من العناصر الأساسية والمهمة في عملية التنظيم، إذ لا يمكن أن نتكلم على التنظيم من دون أن نعرض على أساسيات هذه العناصر.
أولاً: المركزية واللامركزية.

تعتبر المركزية واللامركزية من أساليب التنظيم الإداري وفي ما يلي شرح لكل واحدة منهما:
1- المركزية الإدارية:

وهي تجميع مظاهر النشاط الإداري بيد السلطة المركزية التي يشمل اختصاصها أرجاء الدولة. وتظهر المركزية الإدارية في الصور التالية:¹

أ- التركيز الإداري:

حصر النشاطات الإدارية بالإدارة المركزية، وعدم السماح للفروع في أقاليم الدولة الانفراد باتخاذ القرارات. ومن أهم مزاياه:

- وحدة الإدارة وتجانس الأساليب التي تتبعها في جميع أرجاء الدولة.
- توجيه مواردها بشكل أمثل.

- بسط نفوذ الدولة وتوطيد أركانها.

- تحقيق المساواة بين سكان الدولة في الحصول على الخدمات وتحمل تكاليفها.
ومن أهم عيوبه نذكر:

- إقبال كاهل الدولة المركزي بأعباء المهام وانشغاله بأعباء فرعية تضعف من قدرته على التخطيط والتنسيق.

- إضعاف روح المبادرة والإبداع لدى المواطنين سياسياً واجتماعياً الذين يركنون إلى الاتكالية والاعتماد على الدولة في توفير الخدمات وفرص العمل.

- إن بعد متخذي القرارات عن المناطق المحلية وعدم وقوفهم على حاجات سكانها يجعل تلك القرارات غير متفقة مع تطلعاتهم.

- تقليص مساءلة المواطنين للمسؤولين وعدم قدرتهم على تحديد مسؤولياتهم ومحاسبتهم عليها.

- تحميل المواطنين عناء الانتقال من أماكن سكانهم العاصمة للحصول على الخدمات الضرورية.

ب- عدم التركيز الإداري:

توزيع الوظيفة الإدارية بين الإدارة المركزية في العاصمة وبين فروعها في مناطق الدولة وهذا يتطلب تفويض الفروع صلاحية اتخاذ القرارات في بعض الأمور الإدارية (مديريات الصحة، التربية...).

ومن أهم مزاياه:

- الحفاظ على وحدة الدولة الإدارية بإتباع مبدأ التسلسل الرئاسي، حيث ترتبط الفروع بأجهزتها الرئيسية في الدولة.

¹: أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2015، ص ص: 47-50.

- ملائمة القرارات الإدارية للواقع المحلي لانطلاقها من ذلك الواقع.
 - نقل الخدمة إلى المناطق المحلية مما يحد من عناء المواطنين.
 - الإسهام في إعداد قيادات إدارية جديدة قادرة على تحمل المسؤولية.
- ومن بين عيوبه:

- صعوبة مراقبة المركز الرئيسي لفروعه المنتشرة في الأقاليم وبخاصة إذا ما كانت الدولة ذات أقاليم عديدة.
- صعوبة التنسيق بين فروع الجهاز المركزي المختلفة وذلك بسبب اختلاف مرتكزات القرار الإداري تبعاً للظروف المحلية.
- زيادة التكلفة المالية التي تتطلبها إدامة العمل في مثل تلك الفروع.

2- اللامركزية الإدارية:

توزيع الوظيفة الإدارية بين الجهاز الإداري المركزي وبين شخصيات معنوية عامة أخرى في الدولة. وتكون في احد الصور التالية:¹

أ- اللامركزية المرفقية:

إدارة مرفق عام بواسطة هيئة إدارية يمنحها القانون الشخصية المعنوية وتكون مستقلة عن السلطة التي أنشأتها إدارياً ومالياً. والتي تسمى في بعض الدول بالمؤسسات العامة. ومن أهم مزاياها:

- الابتعاد عن الروتين والتعقيدات المصاحبة للعمل في وزارات الدولة وما يترتب على ذلك من تأخير في الانجاز وبطء الاستجابة للمستجدات وظروف البيئة المحيطة.
 - استقطاب الكفاءات والمهارات الفنية اللازمة لانجاز العمل بشكل فاعل .
 - تقليص حجم البطالة بزيادة فرص العمل.
 - الحد من الاحتكار الذي تلجأ إليه بعض مؤسسات القطاع الخاص.
 - العمل على تنمية أقاليم الدولة التي تحتاج للتطوير وتحسين مستوى معيشة مواطنيها والعمل على استقرارهم والحد من هجرتهم.
- ومن بين العيوب نذكر:

- يرى البعض بأنها تخلق نوعاً من الحساسية بين الموظفين في الدولة لان الرواتب التي تدفعها هذه المؤسسات لكوادرها تكون عالية إذا ما قورنت برواتب نظرائهم في أجهزة الدولة الأخرى.
- كثير من هذه المؤسسات متعثرة .

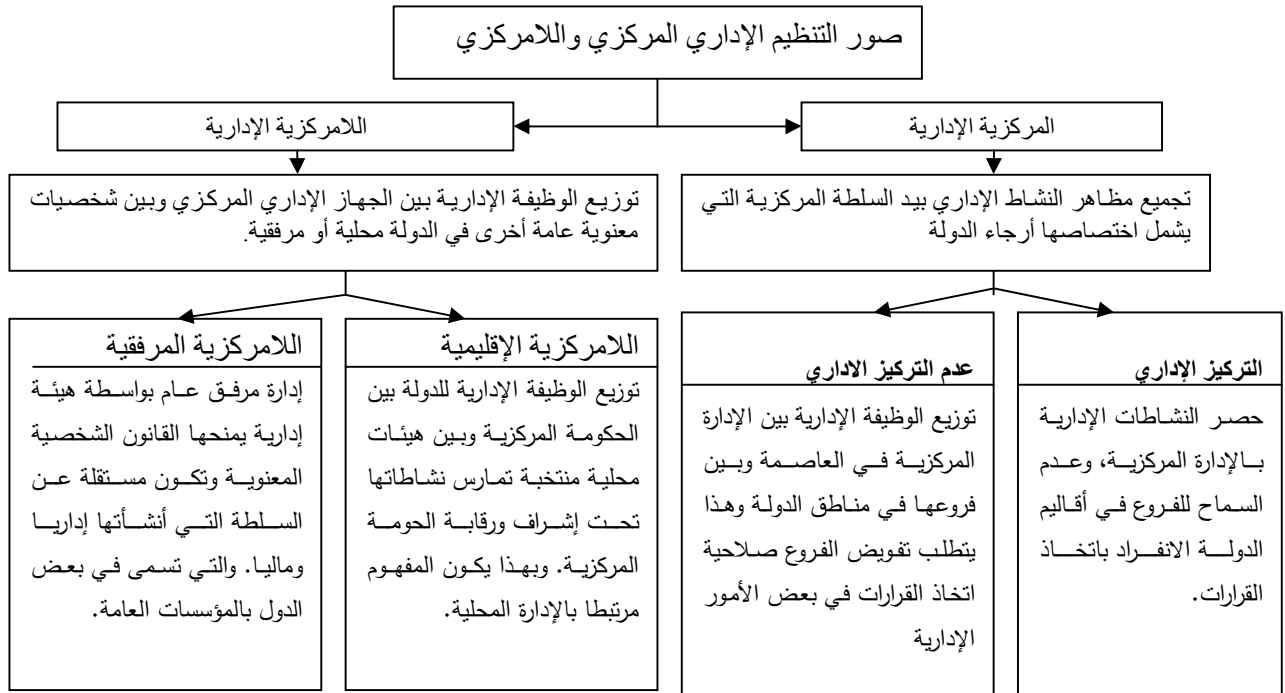
ب- اللامركزية الإقليمية:

توزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تمارس نشاطاتها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية. وبهذا يكون المفهوم مرتبطاً بالإدارة المحلية.

¹: أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص ص: 51-61.

ومن مزايا اللامركزية الإقليمية ما يلي:

- تفهم المواطن لأسلوب الإدارة الذاتية وتحمله الأعباء والمسؤوليات ومبادرته في التصرف وعدم الاتكال على الأجهزة المركزية.
 - تربية المواطنين تربية سياسية والإسهام في تنشئة القيادات المحلية وتدريبها.
 - تعزيز الانسجام والتوافق بين السكان، حيث يتاح للسكان المحليين وممثلهم فرصة اكتساب الخبرة في مجال حل الأزمات والصراعات في إطار مجتمع محلي يمكن إدارته.
 - مراعاة حاجات السكان المحليين ورغباتهم حسب ظروف مناطقهم الخاصة .
 - توفير فرص عمل جديدة في المناطق المحلية والحد من الهجرة للمدينة مما يخفض من معدلات البطالة التي تتفاقم في معظم دول العالم.
 - تخفيف العبء عن كاهل الحكومة المركزية بعد اتساع نشاط الدولة.
 - أما عيوب اللامركزية الإقليمية فتتمثل في ما يلي:
 - إن قيام وحدات إدارية ذات استقلال داخل الدولة قد ينجم عنه غرس بذور التجزئة والإخلال بوحدة الدولة وكيانها.
 - قيام الهيئات المحلية قد يؤدي إلى تغليب الصالح المحلي على الصالح العام.
 - عدم قدرة بعض الهيئات المحلية على النهوض بخدمات المجتمع المحلي بسبب ضعف الإمكانيات.
 - قد ينتج عن وجود الإدارات المحلية هدر للمال العام نتيجة زيادة النفقات الإدارية المختلفة.
- الشكل رقم (01): صور التنظيم الإداري المركزي واللامركزي**



المصدر: أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2015، ص: 63.

ثانيا: التفويض الإداري.

يقصد بالتفويض هو تفويض السلطة الإدارية وهو أن يعهد الرئيس الإداري ويسمى **المفوض** بجزء من اختصاصاته الذاتية التي يستمدها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستويات الدنيا. والتفويض لا يعني أن يتخلى الرئيس الإداري عن سلطاته أو مسؤولياته بل هو مجرد طريقة أفضل لانجاز الأعمال بسرعة وكفاية.¹

وللتفويض الإداري مجموعة من الشروط كما له مجموعة من المميزات والمعوقات التي تحول دون اعتماده، وفي ما يلي شرح لكل العناصر المذكورة سابقا:²

أ- الشروط العامة لتفويض السلطة:

- أن لا تفويض في المسؤولية: ويعني ان التفويض ينبعث عن السلطة فقط دون المسؤولية، فالتفويض ليس عملية هروب الرئيس المفوض من مسؤولياته بل هو وسيلة لتوزيع السلطة والقضاء على تركيزها.
- أن يكون التفويض جزئيا: ويعني أن التفويض لا يشمل كل اختصاصات الرئيس المفوض، بل يشمل بعض اختصاصاته فقط.
- لا بد من وضوح حدود التفويض: إذ يجب على الرئيس الإداري أن يحدد حدود التفويض بدقة، كي لا يوقع في سوء الفهم، أو فراغ أثناء ممارسة السلطات المفوضة إلى المرؤوسين.
- لا يجوز للمفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه لمن هم أدنى منه في سلم المسؤولية الوظيفية، فعملية التفويض لا تحدث إلا مرة واحدة ولا تتكرر بالنسبة لنفس الاختصاصات.

ب- مزايا ومعوقات التفويض.*** مزايا التفويض:**

- يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت للرؤساء الإداريين، وبالتالي تخفيف العبء على المستويات الإدارية العليا، ويساعد الرؤساء على التفرغ لأهم الأمور الإدارية .
- يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وزيادة الشعور بالثقة في أنفسهم في مجال عملهم.
- يعمل على تأمين أكبر قدر من المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات، وحسن الأداء الوظيفي في التنظيم.
- يؤدي إلى اكتشاف العناصر القيادية من بين المرؤوسين تمهيدا لتوليهم مناصب أكبر وتدريبهم على تحمل المسؤوليات.

*** معوقات التفويض:**

- رغبة بعض الرؤساء الإداريين في تركيز السلطة في أيديهم وحب الظهور بمظهر صاحب السلطة والقوة والعظمة.

¹ : عفيف حيدر، مرجع سابق، ص: 164.

² : المرجع نفسه، ص ص: 165-167.

- عدم رغبة بعض المديرين إعطاء فرصة التعليم والترقي والتدرج للمرؤوسين خوفا من ظهورهم ثم منافسة المدير المفوض شخصيا بعد ذلك.
 - عدم وجود الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - خوف الرؤساء من أن يضعف مركزهم في المنظمة إذا ما فوضوا غيرهم من المرؤوسين في القيام ببعض الأعمال الهامة والبارزة.
 - الجهل بأحكام التفويض ونقص الوعي والنضج الحقيقي لدى الرؤساء.
 - المطلب الرابع: مؤشرات التراجع التنظيمي في المنظمات العمومية.**
 - من بين مؤشرات التراجع التنظيمي بالمنظمات العمومية ما يلي:¹
 - التضخم الوظيفي.
 - تجاهل مبدأ الجدارة في التوظيف.
 - إجراءات إدارية معقدة وغامضة.
 - إهمال الجوهر أو المضمون والاهتمام بالأشكال أو الإجرائية مثل الاهتمام بالتخطيط على حساب النتائج.
 - غموض الأهداف ومنهجية صنع القرار.
 - غياب الاتصالات الفعالة.
 - تقادم الهيكل التنظيمي.
 - مقاومة التغيير.
 - انخفاض الروح المعنوية.
 - الجمود والبطء وضعف التعاون والتنسيق.
 - غياب الابتكار والإبداع والتجديد.
 - بالإضافة إلى مجموعة من الأخطاء التي قد تقع في عملية التنظيم منها:²
 - الفشل في تحديد العلاقات.
 - الفشل في تحقيق التوازن في توكيل السلطة. مسؤولية بدون سلطة.
 - الخلط بين خطوط السلطة وخطوط المعلومات.
 - ارتباط المرؤوسين بعدد من الرؤساء.
- وختاما لما سبق فان وظيفة التنظيم هي وظيفة هامة في إدارة المنظمات العامة والجهاز التنفيذي للدولة، حيث أن الإدارة لا تستطيع تنفيذ السياسة العامة التي تضعها السلطات المختصة للدولة دون وجود علاقات تنظيمية واضحة في مؤسساتها، كما أن التنظيم الناجح لا بد أن يأخذ في الحسبان الظروف البيئية المحيطة، ويتحصل على ثقة الأفراد والعاملين وثقة المواطنين .

¹ : موفق حديد محمد، ادارة الأعمال الحكومية، مرجع سابق، ص: 150.

² : محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص: 283-289.

المبحث الثالث: وظيفة التوجيه.

يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.¹

سوف يتم تناول وظيفة التوجيه من خلال ثلاث أدوات وهي الاتصال، القيادة و اتخاذ القرار وذلك باختصار، مع التركيز على اتخاذ القرار لما له من خصوصية في الإدارة العامة تميزه عن اتخاذ القرار في منظمات الأعمال.

المطلب الأول: عملية الاتصال.

للاتصال أهمية بالغة في المنظمات العامة من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية كاتخاذ القرار والتنظيم والتوجيه في ظل وجود نظام سليم للاتصال تتوفر فيه جملة من الخصائص التي تجعل منه ناجحا ويحقق الهدف المرجو منه.

وللاتصال عدة استخدامات، أما فيما يخص مجال الإدارة يعتبر الاتصال عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل معلومات أو قرارات بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.

يمكن تعريف الاتصالات بأنها " عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة، ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل.²

أولاً- عناصر عملية الاتصال:

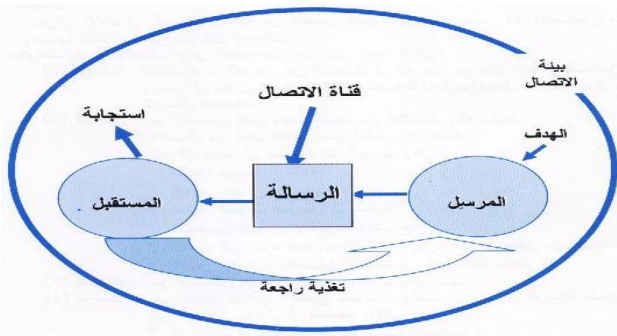
للاتصال مجموعة من العناصر وهي:

- المرسل: وهو الجهة التي تبعث وترسل المعلومات بقصد اثاره سلوك محدد.
- قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي يتم استخدامها لنقل التعليمات او المعلومات التي يتطلبها العمل.
- المتلقي: وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة أو المعلومات المرسله.
- الرسالة: تعني مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوكه.

- التغذية الراجعة: وهي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت اليه .

ويمكن تمثيل عناصر الاتصال في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مكونات ومراحل عملية الاتصال



¹: بشير العلق، مرجع سابق، ص: 277.

²: محمد قاسم القربوتي، مرجع سابق، ص: 285.

ثانيا-أنواع الاتصال:

يمكن التطرق لأنواع الاتصال اعتبارا لعدة معايير:

1- وفق نوع الرسالة، حيث تنقسم إلى:

أ- الاتصالات الشفوية : يكون ذلك من خلال استخدام الكلام اما بطريقة مباشرة بين طرفين أو أكثر (اجتماعات) أو بطريقة غير مباشرة (عبر الهاتف أو الوسائل الحديثة....)، أكثر الأنواع استعمالا بفضل أهم ميزة له وهي الحصول على التغذية الرجعية بصفة مباشرة .

ب- الاتصالات المكتوبة: رغم أن الكثير من القرارات والتعليمات يتم برسائل مكتوبة، وبالرغم من سلبية عدم فهم الرسالة وعدم إمكانية الحصول على التغذية العكسية بصورة مباشرة، إلا أنها تمتاز بالرسمية، إمكانية تخزينها كمعلومة وإمكانية شرح متأنى لمحتوى الرسالة.

ج- الاتصالات غير اللفظية: هي اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف وغيرها من حركات الجسم، كما هو مبين في الشكل الموالي:

2- وفق الاتجاه: حيث توجد مجموعة من الانواع وفق هذا المعيار وهي:

أ- الاتصالات الصاعدة: هي الرسائل والمعاني المرسله من المستويات الإدارية السفلى الى الإدارة العليا في إطار هرمية الهيكل، وتأخذ غالبا شكل تقارير الأداء واقتراحات لتحسين الأداء وكذا عرض مشاكل.

ب- الاتصالات النازلة: هي النوع الأكثر شيوعا. تكون غالبا في شكل أوامر و كفاءات تنفيذ الأعمال و توضيح الأهداف.

ج - الاتصالات الأفقية : وهي اتصالات جانبية بين موظفين من نفس المستوى الإداري يدور حول حل المشاكل داخل القسم، التنسيق بين الأقسام، القيام بالتحسينات.

3- الاتصالات غير الرسمية: هي الاتصالات التي تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة دون علاقة أو ارتباط بهرمية السلطة التنظيمية، وتأخذ شكل اتصالات عنقودية (من شخص إلى آخر ثم الانتشار).

4- الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي: الاتصال الداخلي هو الذي يجري داخل المنظمة بينما الخارجي فيقصد به الاتصال باتجاه الزبائن من اجل التأثير في قرارات الشراء.

ثالثا: معوقات عملية الاتصال

يمكن تلخيص معوقات عملية الاتصال في النقاط التالية:¹

1- معوقات تنظيمية: وتتمثل في عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة والتخصص ونقص المعلومات.

2- معوقات انسانية: وتتحصر في السلوك الفردي والنزاعات الشخصية التي كثيرا ما تعود إلى انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبادلة، كما توجد معوقات أخرى كاللغة، غموض الفكرة، التخصص، العوائق النفسية، حجم المنظمة، الافراط في الاتصال.

¹: أمين سعاتي، مرجع سابق، ص:247.

المطلب الثاني: القيادة.

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية وتعتبر عن العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه.

أولاً- القيادة و الإدارة و الرئاسة.

- فالقيادة هي القدرة للتأثير والتحفيز وتوجيه الآخرين لتحقيق أهداف مرغوبة.¹
- وتعرف القيادة الإدارية بأنها هي القدرة على التنظيم والتنسيق والرقابة على المرؤوسين بغية تحقيق أهداف التنظيم، عن طريق الإقناع والتأثير، أو من خلال استعمال السلطة عند الضرورة.²
- الإدارة أشمل من القيادة لأن الأولى هي مجموعة عمليات، أما القيادة فهي جزء من الأنشطة الإدارية، وبالتحديد ضمن نشاط التوجيه.

عادة ما يتم التمييز بين الرئيس و القائد من خلال ما يلي:

القائد	الرئيس أو المدير
- سلطته تلقائية	- سلطته قانونية و رسمية
- سلطته نابعة من قدرته على التأثير	- تأثيره نابع من سلطة اتخاذ القرارات
- سلطته هي سلطة القبول	- سلطته هي سلطة الأمر

يمكن استنتاج:

- لكل من الرئيس و القائد سلطة تأثيرية.
- سلطة القائد أكثر تأثير و أهمية من سلطة الرئيس.
- كل رئيس ليس بالضرورة قائداً.
- كثير من الرؤساء بإمكانهم أن يكونوا قادة.
- يمكن تعلم القيادة.

ثانياً- النظريات المفسرة للقيادة.

تعددت النظريات المفسرة للقيادة وطرق اكتسابها ويمكن تلخيص اهم هذه النظريات في ما يلي:³

1- نظرية السمات: تقول بوجود بعض الخصائص و السمات يتميز بها القادة عن غيرهم . أي سمات موروثية وليست مكتسبة، القادة يولدون و لا يصنعون. (الرجل العظيم)، ومن بين هذه السمات نبرة الصوت، الحجم، الوسامة وصفات نفسية كالحماس والخلق الجيد، صفات ذهنية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل، والشجاعة.

2- نظرية السلوك: اهتمت بالبحث عن سلوكيات القادة و توصلت إلى أن سلوك القائد الفعال يختلف عن سلوك القائد غير الفعال، كما بينت أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين واستثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل، ومن خلال هذه النظرية التي بحثت في تفسير ظاهرة القيادة

¹: موفق حديد محمد، الإدارة العامة، مرجع سابق، ص: 136.

²: عفيف حيدر، صباح هاشم، مرجع سابق، ص: 179.

³: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 265-267.

تم تحديد بعددين أساسيين، الأول يتمثل في تحديد أدوار مختلف العاملين لتحقيق الأهداف، حيث يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الأساسية لأفراد الجماعة وضرورة تحقيق الأهداف المحددة، ويتمثل البعد الثاني بالاهتمام بالمناخ التنظيمي وتحديد العلاقات السائدة ويركز القائد هنا على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين وتقدير آرائهم.

3- النظرية الموقفية: ترى هذه النظرية أن القيادة محصلة عوامل موقفية تتصل بالمواقف التي يتواجد بها الفرد، فهي ترى أن أي فرد سوي يمكن أن يصبح قائداً، إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلاً مقبولاً.

ثالثاً- الأنماط القيادية:

ومن خلال أبحاث نظرية السلوك ظهر ما يسمى بالأنماط القيادية التي تتميز فيما بينها على أساس درجة السلطة التي يمتلكها القائد مقابل تلك التي يمنحها لمساعديه. ومن بين الأنماط القيادية ما يلي:¹

1- القيادة الأوتوقراطية: وتسمى بالقيادة الاستبدادية لأن القائد ينفرد برأيه ولا يشارك المرؤوسين، ولا يستمع إليهم بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذها دون نقاش، بل يفرض عليهم الأوامر بطريقة تحكيمية مسيطرة. ومن بين خصائص هذا النمط القيادي ما يلي:

- تركيز السلطة في يد الرئيس دون إشراك المرؤوسين
- القائد هو المخطط و المنظم للعمل و ما على المرؤوسين إلا التنفيذ
- استعمال التهديد لإنجاز الأعمال

يتميز بسرعة اتخاذ القرارات لكن انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين

2- القيادة الديمقراطية: حيث يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وتفويض الكثير من سلطاته إليهم، ومن بين مميزاته ما يلي:

- منح جزء معتبر من سلطة اتخاذ القرار للأعضاء
- القرارات تتخذ بعد الاستشارة و المشاركة في رسمها
- يتميز بجودة الأعمال و ارتفاع الروح المعنوية

3- القيادة المتحررة: ويسمى أيضاً هذا النمط القيادي بالقيادة الفوضوية، حيث أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم، والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فإن من سمات هذه القيادة:

- تنازل القائد عن سلطته للأعضاء
- دور القائد هو تحديد الهدف ويترك تنظيم العمل للأعضاء.
- التوسع في تفويض السلطات.
- عمومية التعليمات.

¹ : بشير العلق، مرجع سابق، ص ص: 285-288.

المطلب الثالث: عملية اتخاذ القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرار من الأسس الرئيسية لكل العمليات الإدارية، فاتخاذ القرار بوجه عام ما هو إلا عملية اختيار بديل من بين البدائل المتاحة سواء كانت وسائل أو غايات تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

أولاً- القرار المفهوم والأنواع:

قبل التطرق إلى عملية اتخاذ القرار والخطوات والمراحل المختلفة له، لا بد من تحديد مفهومه والأنواع المختلفة له.

1- مفهوم القرار وصنع القرار.

القرار هو سلوك، تصرف واعى من بين عدة بدائل، انه اختيار واعى من بديلين فأكثر تم تحليلها، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار.¹

القرار هو المفاضلة بين عدة حلول لحل مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بين الحلول المتاحة.² أما صنع القرار: هو عملية يقوم بها عدة أشخاص ذات صلة بالموضوع، هي أشبه بغرفة العمليات التي تسبق القرار.³

2- أنواع القرارات:

يقسم علماء الإدارة العامة القرارات إلى مجموعة من الأنواع وهي:⁴

أ- القرارات الوظيفية أو التنظيمية والقرارات الشخصية:

هي القرارات التي يتخذها المدير باعتباره عضو في التنظيم عندما يعمل بصفة رسمية أثناء القيام بعمله، باعتباره مسئولاً عن التنظيم، كالقرار الصادر بتعيين أو بنقل موظف أو تأديبه، أما القرارات الشخصية باعتباره مسئولاً في التنظيم، فهي القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية كقرار تخصيص مدة شهر من إجازته وقضائها بالخارج.

ب- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

القرار الصريح الذي يفصح فيه الرئيس الإداري عن مشكلة في موظف معين بالموافق أو عدمها أي بالمنح أو المنع، أما القرار الضمني فهو القرار الذي يستفاد منه في قرار يتصل بموضوع آخر، أو قرار يستفاد منه في مسلك المدير وإن لم يعبر عنه صراحة، كأن يطلب موظفاً إذنا من مديره بالانصراف قبل انتهاء موعده الرسمي، فلا يرد عليه، ويغير مجرى الحديث إلى موضوع آخر.

ج- القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية:

القرارات المكتوبة تصدر في صيغة مكتوبة (لائحات، تعليمات، أوامر) أما القرارات الشفوية فهي قرارات تخرج للوجود عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة.

¹ : حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة " النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 87.

² : هاني خلف الطروانة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 177.

³ : نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة " المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 96.

⁴ : عفيف حيدر، صباح هشام، مرجع سابق، ص: 196-197.

د- القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

القرارات الفردية هي التي ينفرد المدير بصنعها دون مشاركة أحد في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، أما القرار الجماعي فهو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية.

- القرارات الأساسية والقرارات الروتينية:

القرارات الأساسية هي القرارات التي لا تتكرر في حياة التنظيم، تتعلق غالبا بالنظام الأساسي للتنظيم مثل إتباع سياسة معينة أو إنشاء فرع جديد...، أما القرارات الروتينية في قرارات متكررة تتعلق في الغالب بالأعمال اليومية المعتادة، فلا تؤثر في التنظيم بشكل مباشر، وتصدر بشكل تلقائي روتيني كمنح إجازات للعاملين...

- القرارات القاعدية والقرارات الفردية:

القرارات القاعدية هي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث يسري هذا القرار على كل من تتوفر فيه الشروط المحددة، أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم.

3- أركان القرار:

هناك ركنان أساسيان من القرار هما:¹

- أن يكون هناك أكثر من بديل متاح لإزاء موقف معين، وحتى نكون بصدد قرار أن يكون هناك بديلين كحد ادني وان يكون الشخص ملزما بالاختيار بينهما.
- أن يختار الشخص وبإدراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف فالقرارات تكون مقصودة فهي لا يمكن أن تكون عفوية.

ثانيا: مراحل اتخاذ القرار

يرى علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات تمر بمراحل وخطوات منظمة ومتعددة لا بد لمتخذ القرار من مراعاتها وتتمثل فيما يلي:²

1- تشخيص المشكلة.

تعد أهم خطوة في عملية اتخاذ القرارات، فمن الأهمية بمكان أن تشخص المشكلة وتحدد، وذلك حتى تكون لبقية الخطوات جدواها، وحتى توجه الجهود لحل المشكلة دون سواها. ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها هي تحديد لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، درجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت المناسب للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

2- جمع البيانات والمعلومات.

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر

¹ : هاني خلف الطروانة، مرجع سابق، ص: 179.

² : سعود بن محمد النمر، وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 414-421.

قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا، ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

3- تحديد البدائل المتاحة وتقويمها.

بعد التعرف على المشكلة وتحليلها وتصنيفها ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها ووسائل الحصول عليها، ينتقل المدير متخذ القرار إلى مرحلة البحث عن مجموعة من البدائل أو الحلول أو القرارات التي يمكن اتخاذها.

ويقصد بالبدائل أو الحل البديل أن يضع المدير مجموعة من الحلول والخطط البديلة التي يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من موقف لآخر وذلك وفقا لطبيعة المشكلة، حيث يقوم المدير بالمفاضلة بين البدائل التي توصل إليها وذلك بتقويمها ومقارنة كل واحد منها بالآخر، من حيث المزايا والعيوب والتكاليف ومشكلات التنفيذ والنتائج المتوقعة ومدى إسهامه في تحقيق الهدف وحل المشكلة وملائمته للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

4- اختيار البديل المناسب

تعد عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المرحلة المميزة في عملية اتخاذ القرارات، فبعد تحديد البدائل وتقويمها يتم اختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف المحدد.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد والقيم وما يمكن أن تقرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه ودرجة المخاطرة المتوقعة، والموارد والإمكانات المطلوبة لتنفيذه.

5- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه.

بعد اختيار البديل المناسب فعلى المدير أن يوفر الإمكانيات لتنفيذه ويجري الاستعدادات اللازمة ويضع الاحتياطات ما يكفل نجاح القرار المتخذ. وحتى يكون القرار سهلا بالنسبة للجهات والأفراد الذين سيتولون تنفيذه، لا بد أن تتم صياغته بطريقة واضحة ومختصرة وبسيطة، كما يراعى في صياغة القرار عدم تناقض أجزائه مع بعضها وانسجام القرار واتساقه مع القرارات التي سبقته، وعدم تعارضه مع القوانين والأنظمة أو مع الاختصاصات والصلاحيات المنوطة بمتخذ القرار. وعندما يطبق القرار وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فعاليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

ثالثا - نظريات صنع القرار:

تشتمل نظريات صنع القرار على النظريات التالية:¹

1- النموذج العقلاني - الشمولي.

تعتبر أكثر النظريات شيوعا وتحتوي على العناصر التالية:

- يواجه صانع القرار مشكلة معينة يمكن فرزها عن بقية المشاكل والتركيز عليها بطريقة جديدة بالمقارنة مع المشاكل الأخرى.

- توضيح وترتيب الأهداف والقيم التي ترشد صانع القرار حسب الأولوية والأهمية.

- فحص البدائل المختلفة لمعالجة المشكلة.

- الآثار الناتجة من اختيار كل بديل (الكلفة والمنفعة).

- مقارنة كل بديل وآثاره مع بقية البدائل..

- اختيار البديل وآثاره التي تحقق أقصى عائد من الأهداف والقيم.

* إن هذه العملية تعطينا القرار العقلاني (الموضوعي والعلمي) والذي يحقق لنا النتائج المطلوبة بأقصى فاعلية.

*** الانتقادات الموجهة للنظرية:**

- عدم مواجهة صانعو القرار لمشاكل واقعية وواضحة، بل يجب على صانعي القرار تشخيص المشكلة التي يقومون باتخاذ القرار لها.

- عدم واقعيتها فيما تطلبه من صانع القرار (الصعوبات الناجمة عن الحاجة للوقت وتجميع المعلومات وصعوبة الحسابات).

- التناقض الموجود بين القيم الشخصية لصانع القرار وقيم المواطنين تبقى مشكلة معقدة.

- يتعرض صانع القرار للعديد من الضغوط السياسية والانشغال بصورة متكررة في التفاوض والمساومة وتبادل المصالح من داخل وخارج المنظمة للتأثير على قراراته، وان هذه الضغوط تؤثر على كفاية صنع القرارات العقلانية.

- تأثير بيئة المنظمة على اتخاذ القرار، فالقيم تؤثر على القرار الإداري.

2- النظرية التراكمية أو التدريجية لاتخاذ القرار:

هو المدخل الذي تستخدمه الإدارة العامة وتعتمد عليه في صنع القرارات في المنظمات العامة، ففي الواقع ان معظم القرارات تتخذ بالأسلوب التراكمي، فصانع القرار الذي يستخدم المدخل التراكمي يركز فقط على السياسات التي تختلف جزئيا أو هامشيا عن السياسات القائمة، ويهتم بعدد محدود من البدائل ويقوم بتقييم عدد قليل من النتائج والآثار المترتبة لكل سياسة بديلة.

فبدلا من أن يختار الأهداف المستقبلية يحاول صانع القرار الذي يستخدم هذا المدخل الجزئي أو التراكمي معالجة المشاكل الحالية التي يواجهها، ولكن معظم السياسات المتبعة هنا تكون علاجية أكثر

¹ : موفق حديد محمد، مرجع سابق، ص ص: 273-279.

من كونها مستقبلية. (الإنفاق على ما هو خطأ في هذه المرحلة من العمل أسهل من وضع صورة واضحة عما سيكون عليه المستقبل).

* يمكن إيجاد المدخل التراكمي لاتخاذ القرار بالأسلوب التالي:

- إن عملية اختيار الأهداف وتحليل النشاطات المطلوبة لتحقيقها هي عناصر متداخلة ببعضها وليست مستقلة عن بعضها.

- يقوم صانع القرار بالتعامل مع بعض البدائل لإيجاد الحل المناسب للمشكلة وهذا يختلف جزئياً وليس كليل عن السياسة القائمة.

- لكل بديل يقوم صانع القرار بتوقع عدد محدد من آثار القرار.

- إعادة النظر باستمرار للمشكلة التي تواجه صانع القرار.

- لا يوجد القرار الوحيد أو الحل الأمثل للمشكلة، فالاختيار المناسب للقرار الجيد هو إجماع عدد من المحللين عليه.

- إن صنع القرار الجزئي هو حل علاجي بشكل أساسي ويستخدم للتخفيف من مشكلة اجتماعية قائمة بدلا من الترويج لأهداف اجتماعية مستقبلية.

* طالما يعمل صانعو القرار تحت ظروف عدم التأكد بالنسبة للآثار المستقبلية لنشاطاتهم، فالمدخل التراكمي يخفف من مخاطر وتكاليف ظروف عدم التأكد.

3- نظرية الفحوصات المختلطة:

ويعتبر المدخل الثاني في مجال صنع القرارات في المنظمات العمومية ، حيث ينتقد هذا المدخل النظريتين السابقتين، لان القرارات التي تصنع بالأسلوب التراكمي تمثل أصحاب السلطة، بينما تهمل مصالح الطبقة المعدومة، بالإضافة أن المدخل نفسه يركز على المدى القصير وعلى التغيير المحدود في السياسات الجارية، وبذلك يهمل دور الإبداع الاجتماعي.

فالنموذج المختلط في صنع القرار الذي يأخذ في الاعتبار كل من القرارات الأساسية والتراكمية ويجهزنا بالأولوية وبعمليات صنع السياسة الأساسية التي تعطي التوجيهات الأساسية وكذلك العمليات التراكمية التي تستعد للقرارات المهمة وإنجازها بعد التوصل إلى مثل هذه القرارات.

رابعا- المشكلات التي تواجه صنع القرار:

1- البيروقراطية: فالدولة تطلب من القادة انجاز الكثير من الأعمال التي تستلزم السرعة في اتخاذ القرارات، وقد تحول أحيانا البيروقراطية دون تحقيق الأهداف المنشودة.

2- مشكلات المركزية الإدارية: أن تركيز معظم السلطات وحصرها في أيدي الوزراء، وعدم إعطاء صلاحيات كافية لسائر القادة لاتخاذ القرارات المناسبة يقلل من إنتاجيتهم وفعاليتهم.

3- مشكلات الرقابة: يتعرض القادة الإداريون إلى ضغوط تمارسها عليهم أجهزة الرقابة وغيرها كالمفتشية الرئيسية ومجلس المحاسبة ومجلس الشعب، فتطالب القادة بفعل أمور تتعارض مع الصالح العام، أو تضيع عليهم الوقت بدون طائل، مما يولد لهم المشاكل والمتاعب.

المبحث الرابع: وظيفة الرقابة.

الرقابة هي الوظيفة الأخيرة في العملية الإدارية، والتي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة ونجاح الخطط والقرارات المختلفة التي تتخذها الإدارة، مع العمل على تحديد الانحرافات أو الأخطاء الموجودة ومعالجتها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة وأنواعها.**أولاً- مفهوم الرقابة:**

- لقد وصف هنري فايول (Henry Fayol) وظيفة الرقابة بأنها " التأكد من إتمام كل شيء حسب

الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة"، وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف

والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات.¹

- الرقابة الإدارية هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقييم والتصحيح.²

- مفهوم الرقابة يشير إلى رقابة نشاطات وأعمال المنظمات العامة بقصد تقييم ما تم انجازه من أعمال ونشاطات في ضوء معايير متفق عليها، وبالتالي يمكن تحديد مواطن الخلل والانحرافات بين ما هو قائم فعلا وبين ما يجب أن يكون عليه الوضع أو الحال.³

ثانياً- أنواع الرقابة.

تمارس الرقابة في المنظمات العمومية من عدة جهات وتشتمل على:⁴

1- الرقابة السياسية: وهي من اختصاص السلطة التشريعية والتنظيمات السياسية حيث يمارس البرلمان رقابة سياسية لأعمال الإدارة العامة، وهو يأخذ بالمسؤولية الجماعية للحكومة المتمثلة بالوزارات والمسؤولية الفردية للوزير على أعمال وزارته، ولما كان الوزير هو الرئيس على وزارته يتيح للبرلمان بسط رقابته على مختلف أعمال الوزارة ومحاسبة الوزير عليها، وتقوم بالرقابة السياسية عدة جهات رقابية بالإضافة إلى رقابة البرلمان وهي رقابة الجماعات والأشخاص الممثلة للرأي العام مثل رقابة الأحزاب السياسية والنقابات والاتحادات ورقابة وسائل الإعلام.

2- الرقابة القضائية:

وهي الرقابة التي تمارسها المحاكم باختلاف أنواعها ودرجاتها على سائر أعمال الإدارة العامة، قانونية ومادية، وهي رقابة مشروعة تهدف إلى احترام الإدارة للقانون من أجل حماية حقوق الأفراد وحياتهم من مظاهر التعسف في الممارسة الإدارية، وقد تمارس هذه الرقابة من جهة القضاء العادي (المحاكم المدنية

¹ : حسين حريم، مرجع سابق، ص: 301.

² : نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 190.

³ : مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة، 2، ليبيا، 2002، ص: 346.

⁴ : موفق حديد محمد، إدارة الأعمال الحكومية، مرجع سابق، ص ص: 349-351.

والجنائية) التي تختص بكل أنواع المنازعات، وقد تمارس من طرف القضاء الإداري المختص في المنازعات الإدارية، وتأخذ رقابة القضاء لأعمال الإدارة عدة صور، منها رقابة الإلغاء (إلغاء قرار إداري مخالف للقانون) ورقابة التعويض (تعويض الأفراد عما يصيبهم من ضرر بفعل الموظفون العموميون أو المرافق العامة أو نتيجة لإخلال الإدارة بشروط العقد المبرم مع الأفراد، وهناك رقابة مشروعية القرار الإداري وعدم مخالفة القرار الإداري للقانون، وتوجد رقابة القضاء الجنائي لنشاط الإدارة العامة مثل فحص شرعية لوائح الشرطة عند تطبيقها، وينظر القضاء الجنائي في الجرائم التي تقع ضد الموظفين أثناء تأدية واجباتهم أو تلك التي تقع من الموظفين على الأفراد.

3- الرقابة الإدارية: تتميز الرقابة الإدارية باستقلاليته حيث تمارس الإدارة الرقابة على نفسها وهي تمتلك في هذا المجال قدرات واسعة للتقدير والتفسير والتصرف ويمنحها سلطاتها التقديرية، وتتصف الرقابة الإدارية بصفة الإلزام أي أن الإدارة ملزمة باحترام قواعد المشروعية في حدود نشاطها، وتختلف الرقابة الإدارية من حيث كونها مركزية في نشاطها وبذلك ترتبط بمفهوم السلطة الرئاسية أو كونها لا مركزية في نشاطها وبذلك تخضع للقانون وتهدف إلى حسن سير الإدارات والمؤسسات العمومية المركزية والمحلية وانتظام أداء خدماتها للجمهور كما تستهدف حسن تنفيذ القوانين واللوائح واحترام الواجبات الوظيفية.

وتستعمل الرقابة الإدارية وسائل متنوعة أهمها الإشراف والتفتيش والمتابعة وفحص التقارير وإجراء التحريات الإدارية والموازنات التقديرية، وتستعين الإدارة بمجموعة من الأجهزة الرقابية المتخصصة مثل مجلس المحاسبة وغيره.

المطلب الثاني: خصائص ومراحل الرقابة الفعالة في التسيير العمومي.

لكي يكون نظام الرقابة العامة فعالاً فلا بد من توفر مجموعة من الخصائص، بالإضافة إلى مروره بمجموعة من المراحل المهمة والأساسية، وهذا ما سنوضحه في ما يلي:¹

أولاً- خصائص عملية الرقابة الفعالة في التسيير العمومي:

- تعكس عملية الرقابة تفاعلاً مستمراً مع الظروف البيئية المحيطة بأبعادها وجوانبها المختلفة، فعملية الرقابة الجيدة هي انعكاس صادق للظروف البيئية المتغيرة التي لا يمكن تجاهلها من قبل أي نظام سياسي وإداري يحرص على تحقيق الكفاية والفعالية.

- تتسم عملية الرقابة العامة بمبدأ العقلانية الذي يأخذ في الاعتبار مبدأ المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أفضل البدائل التي تحقق أكبر قدر ممكن من المنفعة وتجنب أقل قدر ممكن من الخسارة، فموارد نظام الرقابة مهما كانت متوفرة يجب أن تحقق عائداً ملموساً يتماشى وحجم الموارد المستخدمة في عملية الرقابة.

- اتسام عملية الرقابة بوضوح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لكي يسهل على أجهزة الرقابة العامة القيام بمسؤولياتها على أكمل وأفضل وجه ممكن.

¹ : مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مرجع سابق، ص ص: 363-375.

ثانيا - مراحل عملية الرقابة في التسيير العمومي:

1- تحديد الهدف في عملية الرقابة العامة: يعتبر تحديد الهدف أو الأهداف من عملية الرقابة العامة من أول وأهم متطلبات وجود عملية فعالة للرقابة، مع أن محور تركيز نظام الإدارة العامة هو تحقيق المصلحة العامة أو الأهداف المنشودة للسياسة العامة للدولة، فإذا كان الغموض يكتنف مفهوم المصلحة العامة والأهداف المنشودة للمصلحة العامة، فمن الملاحظ أن الهدف الذي تعمل من أجله أجهزة الرقابة العامة قد يكون بدوره غير محدد وواضح المعالم. وبالرغم من الغموض الذي يكتنف مفهوم المصلحة العامة فإنه يلاحظ أن هدف الرقابة قد يكون إما هدفا عاما يتمثل في قيام أجهزة الرقابة العامة بإشراف دائم على مستوى نظام الإدارة العامة ككل وهدفا خاصا ومحددا ويتمثل في مراقبة قطاع معين على مستوى نظام الإدارة العامة، أو على صعيد مستوى منظمة عامة واحدة.

2- وجود معايير محددة وواضحة:

وتتمثل في مجموعة القوانين واللوائح المكتوبة وغير المكتوبة، ويمكن استخدام المعايير لتحديد مدى فعالية المنظمات العامة، من خلال استخدامها كمقياس يمكن الحكم بموجبه على تماشي أداء منظمات الإدارة العامة مع المعايير المحددة والواضحة المعمول بها في إطار نظام الإدارة العامة. وقد تكون هذه المعايير كمية مثل ساعات العمل الرسمية، حجم المصاريف والإيرادات، وقد تكون كيفية وتتمثل في حسن أو سوء معاملة اعضاء المنظمات العامة للمواطنين، طبيعة العلاقة بين اعضاء التنظيم وخاصة العلاقة بين اعضاء التنظيم في مستويات مختلفة، والتأكد من تحقيق أهداف معينة في وقتها المحدد.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:

إن مرحلة مقارنة الأداء الفعلي بمنظمات الإدارة العامة بالمعايير الموضوعية تعكس في واقع الأمر مرحلة متقدمة ومعقدة من مراحل عملية الرقابة العامة، نظرا لزيادة عدد المتغيرات من ناحية ونظرا لصعوبة الجانب التطبيقي وما يرتبط به من مشاكل تتعلق بضرورة القيام بعملية مقارنة موضوعية في إطار وجود علاقات إنسانية بالمنظمات العامة لا يمكن تجاهلها بأي حال من الأحوال من ناحية أخرى.

ومن المسائل المثارة في مرحلة قياس الأداء الفعلي للمنظمات العامة ومقارنته بمعايير الرقابة الموضوعية ما يتعلق بعامل الزمن، وتحديد ما إذا كان قياس الأداء الفعلي يجب أن يسبق أو يواكب أو يلي مرحلة تنفيذ السياسة العامة، كما انه هناك نشاطات يصعب وضع معايير واضحة وقابلة للقياس والتقييم مثال على ذلك ما تعلق بالأنشطة ذات الطبيعة غير التقنية كتقييم أداء مدير إدارة أو رئيس القسم بالمنظمة العامة.

4- تحديد الانحرافات والتبليغ عنها:

تقوم أجهزة الرقابة العامة في حالة عدم تطابق أداء المنظمات العامة بمسؤولياتها حسب المعايير الموضوعية بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها، عبر قنوات الاتصال المتاحة، فنظام الرقابة العامة يقوم بمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية وتحديد حجم الانحرافات واتجاهاتها السلبية والايجابية، وحالما

يحدد نظام الرقابة العام حجم الانحرافات ويتم التأكد منها، تقوم أجهزة الرقابة العامة بتبليغ الجهات المختصة عبر قنوات اتصال متعارف عليها في نظام الإدارة العامة.

5- تقصي أسباب وقوع الانحرافات:

تقوم أجهزة الرقابة العامة بتقصي الأسباب المباشرة وغير المباشرة لوقوع الانحرافات، ويمكن إرجاع أسباب الانحرافات في نظام الإدارة العامة إلى الأهداف الموضوعية، أو عدم استيعاب أعضاء المنظمات العامة للمعايير الموضوعية من قبل نظام الرقابة العامة، أو نتيجة لتغير الظروف البيئية المحيطة، فالأهداف الموضوعية التي يغلب عليها الطابع المثالي الذي يصعب تحقيقه على أرض الواقع ينتج عنه في العادة وجود انحرافات سلبية لوجود فجوة بين النظرية والتطبيق، كما أن سبب الانحرافات قد يرجع إلى قلة المهارات والخبرات أو إلى إهمال وانخفاض الروح المعنوية للجهات القائمة على تنفيذ السياسة العامة.

6- تصحيح الانحرافات:

يقوم نظام الرقابة العامة والأجهزة التابعة له بتصحيح الانحرافات بعد مرحلتي تحديد الانحرافات وتقصي أسباب وقوعها، وتقوم أجهزة الرقابة العامة بتصحيح الانحرافات عن طريق إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لنظام الإدارة العامة، إعادة النظر في أسلوب تعيين أو اختيار أو ترقية أعضاء المنظمات العامة على مستوى القيادة والوظيفة العامة ككل، أو إلغاء أقسام أو إضافة أقسام جديدة، أو إصدار لوائح وقوانين جديدة تتماشى والظروف البيئية.

7- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية:

لا تقف إجراءات ومراحل عملية الرقابة العامة على مجرد اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، بل تتعداها إلى مرحلة أخرى هي مرحلة التقييم والمتابعة، هذه المرحلة التي قد تتطلب إمكانيات وموارد إضافية يجب على نظام الرقابة توفيرها لكي يضمن فعالية عملية الرقابة العامة.

ثالثا- مخاطر المبالغة في الرقابة:

1- التداخل والازدواجية: قد نستخدم عدد من العاملين وعدد من الاجتماعات والتقارير والأجهزة لنفس الموضوع، بينما يمكن انجاز مهمة الرقابة بإحدى هذه الوسائل بدلا من جمعها.

2- إعاقة ظاهرة الابتكار: فالتركيز على اللوائح والتعليمات وتطبيقها حرفيا يحبط عملية الابتكار عند الموظفين من اجل أن يلتزموا حرفيا بالنظام، وينتج عن ذلك انخفاض الروح المعنوية.

3- عدم تشجيع عملية التفويض: يعتبر التفويض أحد أهم الوسائل التي يستخدمها المدير لتوفير الوقت ولكنها لا تستخدم بسبب التأكيد على الرقابة.

4- ارتفاع التكلفة: الرقابة الزائدة تحتاج إلى أفراد وأموال .

5- تحول الرقابة من وسيلة إلى غاية: فبدلا من أن يقوم المدراء باستخدام الوسائل الرقابية للتأكد من التقدم الحاصل في تطبيق الخطط، يميل المراقبون المتحمسون والمتشددون إلى استخدام الوسائل الرقابية لخدمة مصالحهم مما ينتج عنه تكاثر الطرق والأدوات الرقابية.

أسئلة للمراجعة والنقاش

- 1- عرف التخطيط.
- 1- ماذا نعني بالتخطيط القومي الشامل؟
- 5- بين العلاقة بين مركزية التخطيط ومبدأ المشاركة في إعداد الخطة؟
- 6- اشرح مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية.
- 7- ما الفرق بين عدم التركيز الإداري واللامركزية الإدارية؟
- 8- ماذا نعني بالتفويض الإداري وما هي معوقاته؟
- 9- ماذا هي أهم مؤشرات التراجع التنظيمي في المنظمات العمومية؟
- 8- ما هي أهم مراحل ومكونات عملية الاتصال؟
- 8- ماذا الفرق بين القيادة والإدارة؟
- 8- ما هي أهم أنماط القيادة وأي منها أفضل؟ ولماذا؟
- 8- أذكر مراحل اتخاذ القرار؟
- 8- ما هي أسس اختيار البديل المناسب؟
- 9- اشرح نظرية النموذج العقلاني - الشمولي لصنع القرار.
- 10- ماذا نعني بالرقابة القضائية؟

الفصل الثالث: التوجهات الحديثة في التسيير العمومي

لقد أصبح لزاما على المنظمات العمومية اليوم التعامل مع المستجدات الجديدة للعصر وظروفه كالعولمة، التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، وزيادة المنافسة وغيره من التحديات، ولمواجهة تلك التحديات وجب على المنظمات العمومية البحث عن أساليب إدارية حديثة، وإعادة النظر في كثير من المفاهيم الإدارية التقليدية لضمان البقاء والاستمرارية وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن بين هذه الأساليب الإدارية الحديثة والتي أثبتت نجاحها في منظمات القطاع الخاص نجد إدارة المعرفة، المنظمات المتعلمة، التمكين، الإبداع وغيره من المفاهيم الأخرى، وفي ما يلي شرح مختصر لكل مفهوم.

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي الحديث.

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى التسيير العمومي الحديث من خلال تقديم مفهومه وأهم أسباب ظهوره، كما سيتم التعرض إلى أهم ملامحه وخصائصه، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم النظريات التي ساهمت في تطور وظهور هذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي الحديث وأسباب ظهوره:

أولاً- مفهوم التسيير العمومي الحديث:

من التعاريف التي أعطيت للتسيير العمومي الحديث ما يلي:¹

- التسيير العمومي الحديث هو مجموعة عناصر جديدة في تسيير الإدارات العمومية والتي تفرض عليها أن تتخلى على المنطق والبعث القانوني وتصبح تخضع للمنطق الاقتصادي من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجح والجودة.

- يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية التسيير العمومي الحديث بأنه " اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية الثمانينات في الدول الانجلوساكسونية، وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ، وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فان أفكار ومعالم التسيير العمومي الحديث مستوحاة من العلوم الاقتصادية، ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، ومن أهم أسباب ظهور هذا النوع من التسيير الرغبة في تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي والتي من بينها البيروقراطية، وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الفاعلية والفعالية.

- ويعرف التسيير العمومي الحديث هو مجموعة الأساليب والتقنيات الرامية إلى تطوير عملية قيادة القرار العمومي، وتحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية الإدارية، والمساهمة في عصرنتها وإعادة الشرعية لها بعد عشرات السنوات من تراجع فعاليتها.

¹ : سلوى تيشات، أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص ص: 130-131.

- كما عرفته لجنة الإدارة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنه " نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي ويقلل من المركزية ويدعو هذا النموذج إلى:
- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية والفاعلية وجودة الخدمة.
- منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة.
- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية وتبني مفهوم المنافسة.
- تعزيز القدرة الإستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها، وتمكينها من الاستجابة بصورة منهجية وسريعة بأقل تكلفة للتغيرات التي قد تحدث على مختلف المستويات.

ثانيا - أسباب ظهور التسيير العمومي الحديث:

تعود أسباب ظهور التسيير العمومي الحديث إلى تعثر القطاع العام وعدم قدرته على تلبية حاجات الأفراد، ومواكبته للتطورات الحاصلة في البيئة الاجتماعية والثقافية، ومن بين الأسباب كذلك نذكر:¹

- 1- اتساع القطاع العام وامتداده ليشمل مشروعات كان من الأفضل تركها للقطاع الخاص، بسبب الصعوبات التي كان يواجهها في تنفيذها مثل أنشطة التوريد والتوزيع والخدمات.
- 2- البيروقراطية في الإدارة وما تسببه من بطء في تنفيذ الإجراءات وتعقيد سبلها، واتخاذ القرارات في غير أوقاتها، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وعدم الإبداع.
- 3- ضعف الرقابة وعدم مساءلة المخطئين من العاملين مما كان يفضي إلى الفساد.
- 4- تفضيل الاعتبارات السياسية والاجتماعية على الاعتبارات الإدارية والاقتصادية، وما يترتب على ذلك من فيض في حجم العمالة، وكذلك القيام بمشروعات خاسرة مما يضعف قدرتها وكفاءتها.
- 5- أسلوب تعيين المديرين المسؤولين في القطاع العام والأخذ بالاعتبارات السياسية والتغاضي أحيانا عن الكفاءة الإدارية والعلمية، وعدم النظر إلى حاجة المؤسسة للتخصص الفني أو لاعتبارات غير موضوعية مما يتسبب في الوقوع في الأخطاء وتحمل الأعباء والخسارة.
- 6- قلة الأجور والحوافز وعدم ارتباطها بجهود الإنتاج مما يضعف روح المبادرة والابتكار ويؤثر سلبا على مستوى الأداء.
- 7- انعدام المنافسة الفعالة وإعطاء القطاع العام أحيانا صفة احتكارية لبعض المنتجات التي تؤدي إلى رداءة نوعية الإنتاج.
- 8- نظام تسعير المنتجات الذي يتم وفقا لمعايير سياسية واجتماعية بعيدا عن سياسات السوق، مما يؤثر سلبا على كفاءة المؤسسات واستمراريتها وتطورها وقدرتها على تحقيق الأرباح.

¹ : أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص ص: 90-91.

المطلب الثاني: ملامح التسيير العمومي الحديث وأهم خصائصه.

أولاً- ملامح التسيير العمومي الحديث:

- يتميز التسيير العمومي الحديث وفق ما يراه خبراء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بعدد من الملامح أو المميزات في نمط الإدارة تتركز في الآتي:¹
- 1- التوجه نحو مفهوم الخدمة، وضمان تقديم الخدمات الأساسية لقطاعات مختلفة من المواطنين في المجتمع، خاصة ذوي الدخل المتدنية والفئات ذات الاحتياجات الخاصة والأحياء الفقيرة في المجتمع.
 - 2- حق المواطن في المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير القدرات للمشاركة البناءة.
 - 3- الاستمرارية وهي إمكانية إدامة نشاطات الإدارة العامة الحديثة وإدامة التنمية الشمولية على المدى البعيد، مما يؤدي إلى تقليص حدة الفقر وتنمية الموارد البشرية.
 - 4- الشرعية وتعزيز سلطة حكم القانون بحيث تكون القرارات المتخذة مقبولة لدى المواطنين.
 - 5- الشفافية وتعني حرية تدفق المعلومات بشكل كاف لتكون في متناول المعنيين بها، وتمكنهم من فهم ومتابعة العمليات في المؤسسات.
 - 6- العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام الجميع مع التركيز على الفقراء والفئات الأقل حظا.
 - 7- القدرة على تطوير الموارد والأساليب اللازمة لنجاح الإدارة العامة الحديثة واستخدامها بكفاءة وفعالية تتضمن إدامتها.
 - 8- المساءلة بحيث يخضع متخذو القرارات في مختلف القطاعات للمساءلة أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في عمل تلك المؤسسات.
 - 9- القدرة على تحديد وتبني الحلول الوطنية للمشاكل التي تواجه المواطنين في المجتمع.
 - 10- التمكين بحيث يتم تمكين جميع الأطراف من متابعة الأهداف المشروعة لضمان تحقيقها، وإنشاء البيئة التي تمكنهم من تحقيق أقصى حد ممكن من النجاح والرخاء للجميع.
 - 11- اللامركزية بحيث تركز الإدارة العليا على الإشراف والمتابعة وتترك أمور التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الأدنى.

ثانياً- خصائص التسيير العمومي الحديث:

يختلف التسيير العمومي الحديث عن التسيير العمومي التقليدي في العديد من الجوانب:²

- 1- في التسيير العمومي التقليدي يتم العمل مع المواطنين، في حين أنه ضمن التسيير العمومي الحديث يتم التعامل مع الزبائن.

¹ محمد قاسم القريوتي، مقدمة الإدارة العامة، ط2، مرجع سابق، ص: 294-295.

² شريفة رفاع، نحو إبداع مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية " نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص: 98-99.

2- الاستعمال في المستقبل وضمن إدارات الدولة لتقنيات التسيير الإداري المتواجدة في العلوم الإدارية المستخدمة في القطاع الخاص، فالتسيير العمومي التقليدي كان يعتمد على النموذج البيروقراطي، والذي يضمن تسييرا هرميا وسلطويا بين الموظفين، أما التسيير العمومي الحديث فهي تطالب مرونة أكبر في التنظيم وإعطاء أكثر مسؤولية للموظفين في اتخاذ القرارات ومنه مسار اتخاذ القرار ليس بالضرورة خطيا.

3- القيم المدفوعة باستعمال التسيير العمومي الحديث هي العلاقات المقاولاتية المرنة، الإبداع وحرية المقاولين، في حين أن التسيير العمومي التقليدي كان يركز على المسؤولية الوزارية، مبدأ الحذر والاستقرار.

4- تغير الخطاب الإداري من استعمال مفاهيم كالمصالح العام، والعدالة الاجتماعية والديمقراطية، إلى الخدمات الموجهة للزبائن، ونوعية الخدمات، بمعنى أن على البرامج الحكومية تحقيق الأهداف المحددة والحصول على النتائج، ومنه نقول أن التسيير العمومي الجديد تسعى إلى تطبيق السيرورة المطبقة في القطاع الخاص.

5- تستمد ثقافة التسيير العمومي الحديث من ما هو جار في المؤسسات الكبرى للقطاع الخاص.

6- من الأهداف التي يسعى إليها أصحاب هذه النظرية تقليص حجم الدولة عن طريق تخفيف من هيكلتها، وتبنيها دور " الإتاحة" أي إتاحة الفرصة للفاعلين في المجتمع ليظهروا قدراتهم في تلبية الخدمات العامة والمشاركة فيها.

كما قد تم تحديد خصائص التسيير العمومي الحديث في ثلاثة عناصر أساسية وهي:¹

1- تغير آلية الحكومة:

فالإدارة العمومية الحديثة تشمل تغير في البناء الهيكلي للحكومة، وتتضمن إعادة الهيكلة للأقسام والإدارات، إنشاء وحدات لتقديم الخدمة، اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا والفصل بين السياسة وتقديم الخدمات، وتنادي الإدارة العمومية الحديثة كذلك إلى تغيير الثقافة التنظيمية، تحسين الجودة، الاستجابة للزبائن وممارسة المشاركة الإدارية، الاتجاه نحو آلية السوق، واستخدام الموارد بالكفاءة.

2- التغير في أسلوب الإدارة:

ويشمل التغير في الإدارة العناصر التالية:

- تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام نموذج التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية وتقليل العمالة.

- التركيز على الكفاءة والفاعلية.

¹ : عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام - التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 86.

- الانتقال من التحكم في المدخلات والإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.
- تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العمومية وإتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.
- تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

3- تقليص دور الدولة:

ويشمل تقليص دور الدولة وفقا لمفهوم الإدارة العمومية الحديثة الاتجاه نحو التخصيص، برامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري، تخفيض القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

ثالثا- الفرق بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث:

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث في الجدول:

جدول رقم (03): الفرق بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث.

العناصر	التسيير العمومي التقليدي	التسيير العمومي الحديث
الأهداف	- احترام القواعد والإجراءات - التوجه نحو العمليات	- تحقيق النتائج ورضا العملاء - التوجه نحو النتائج والتغيير
التنظيم	- المركزية (هراركية وظيفية، بنية هرمية) - التركيز على اللوائح - الهيمنة الاحتكارية	- اللامركزية (تفويض الصلاحيات، بنية شبكية، حوكمة) - التركيز على الأشخاص - الهيمنة التنافسية
تقاسم المسؤولية بين السياسيين والإداريين	يشوبها الخلط وعدم الوضوح	واضحة
تنفيذ المهام	التقسيم، التجزئ، التخصص	استقلالية
التوظيف	المسابقات	التعاقد
الترقية	عن طريق الأقدمية، دون محسوبية	التقدم على أساس الجدارة، بحسب المسؤولية وبحسب الأداء
الرقابة	مؤشرات المتابعة	مؤشرات الأداء
نموذج الميزانية	- تركيز على الوسائل - الشكل المرتكز على تقسيم الإيرادات - التمسك بضوابط الميزانية	- تركيز على الأهداف - الشكل المرتكز على عدم تقسيم الإيرادات - التمسك بفعاليات الإيرادات
تنظيم الحكومة	للخدمات المقدمة أساس موحد تعمل بوصفها وحدة واحدة مجتمعة	تفكيك الإدارة التقليدية إلى هياكل شبه مستقلة الوحدات
مراقبة التنظيمات العامة	التحكم في المقر الرئيسي من خلال تسلسل هرمي	التدريب العملي على الإدارة المهنية مع بيان واضح للأهداف وقياس الأداء
تدابير مراقبة الإنتاج	السيطرة على المدخلات والإجراءات	مراقبة الإنتاج بدلا من الإجراءات
ممارسات الإدارة	نموذج اجراءات قياسية في كامل أجزاء الإدارة	استخدام أسلوب إدارة القطاع الخاص
الانضباط في استخدام الموارد	عمليات متوقعة ومؤهلات سياسية	التحقق من الموارد المطلوبة وانجاز الكثير بإمكانيات قليلة (تحقيق الكثير بالقليل)

المصدر: عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام - التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 100.

المطلب الثالث: نظريات التسيير العمومي الحديث.

هناك ثلاث نظريات أساسية اشتهر على أساسها التسيير العمومي الحديث، نظرية الخيارات العمومية، نظرية تكاليف المعاملات، ونظرية الوكالة، ويمكن تلخيص محتوى كل نظرية في ما يلي:¹

أولاً- نظرية الخيارات العمومية:

ظهرت هذه النظرية في نهاية الستينات من القرن الماضي خاصة مع أعمال مدرسة فرجينيا، حيث تعبر هذه النظرية عن أحد أهم أفكار الليبراليين الجدد حيث تضع كافتراض لها أن المنظمات العمومية غير فعالة بسبب مجموعات الضغط السياسية. يركز جوهر هذه النظرية على أن كل سلوك إنساني تهيم عليه المصلحة الشخصية، حيث أن كل شخص أناني بطبعه، يجري الاختيارات الإستراتيجية لتعظيم أرباحه مهما كان نوعها مادية أو نفسية، ما يعني أن البيروقراطي يعمل من أجل خدمة نفسه أولاً أو من أجل مجال نشاطه، وفي سياق الإدارات العمومية فإن السلوك الانتهازي للبيروقراطيين يؤدي إلى نوع من التضخم المنظم والمرتب للقطاع العام، وكذلك عدم فعالية التسيير الداخلي للدولة، والتصدي لهذا التضخم يمكن من امتياز عقد الخدمات للوكالات الخارجية التي من أهدافها الحفاظ على هيكل بسيط يسمح بتعظيم الفوائد والمكاسب عن طريق أداء شرعي وممتاز بالنظر للأعباء، وانطلاقاً من هذه الفرضية فإن البرنامج القومي للتسيير العمومي الحديث يؤكد على إدخال مفهوم السوق والحيوية التنافسية وكذلك الإرادة لمنح السلطة للمستعمل، حيث يؤكد أصحاب هذه النظرية على أن هناك تضاد بين الدولة والسوق الذي يمثل الآلية الفاعلة في توزيع الموارد وعليه يرون ضرورة تقليص دور وحجم الدولة قدر المستطاع والإقرار بدور المستهلكين.

وتضع نظرية الخيارات العمومية مجموعة من الأسباب تفسر عدم نجاعة المنظمات العمومية مع المنظمات الخاصة من أهمها:

- 1- عدم اكتراث متخذي القرارات داخل المنظمات العمومية بالمخالفات المالية والنقدية لأعمالهم وقراراتهم.
- 2- المواطن مالك للمرفق العمومي دون أن تكون له القدرة على المبادرة.
- 3- حقوق الملكية في المنظمة لا تخضع للتبادل في السوق فالمالك الخاص ولأن حقوقه تخضع للتبادل فهو حاول دائماً أن يرفع من قيمتها.

ثانياً- نظرية تكاليف المعاملات:

تعود هذه النظرية إلى سنة 1937 من خلال المساهمات النظرية ل(ر.كواس، R.Coas) في كتابه " طبيعة المؤسسة"، فقد بين هذا الباحث مشروعية لجوء المنظمات في بعض الحالات إلى عقد صفقات داخلية دون اللجوء إلى مكانزمات السوق وذلك باللجوء إلى عملية مقارنة تكاليف إجرائها، فالنسبة لـ (كاوس) الحصول على الموارد من السوق يولد تكاليف (تكاليف التفاوض، أبرام العقود...) بينما التنسيق

¹ : خالد حيواني، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري - دراسة على ضوء التجارب الرائدة: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وسنغافورة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص حوكمة وتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015، ص ص: 45-47.

الإداري داخل المؤسسة يسمح بالاقتصاد في التكاليف بسبب التنظيم الهرمي الذي تتميز به المؤسسة، وقد قام (ويليامسون، Williamson) ابتداء من سنوات السبعينيات بتطوير هذه التخمينات النظرية لتصبح نظرية تكاليف المعاملات أحد أهم المواضيع التي يتعرض لها الباحثون في مجال سلوك المنظمات، ولا سيما في علاقتها بمكانزمات السوق، وتختلف نظريته عن نظرية (كاوس) في كونه ينظر إلى المؤسسة كمجموعة من العقود وليس تنظيم هرمي وانطلاقاً من هذه الرؤية يقسم تكاليف التبادل إلى قسمين:

- قسم يأتي أثناء إنشاء العقد والمتمثل في تكاليف البحث والتفاوض.

- قسم آخر أثناء سيرورة النشاط الناتج عن العقد.

ثالثاً- نظرية الوكالة:

ظهرت هذه النظرية لتنظيم العلاقة بين المساهمين في الشركات الكبرى وموكليين (المسيرين)، حسب هذه النظرية فإن الاختلاف في المصالح الموجود بين الفئتين مضاف إليها عدم التأكد يولد تكاليف تسمى بتكاليف الوكالة، ويمكن تعريف الوكالة بأنها " عقد بموجبه يقوم شخص أو عدة أشخاص يدعى موكل بتعيين شخص آخر يدعى موكل من أجل القيام بمهمة باسمه"، تنظر هذه النظرية للمنظمة كمجموعة من العلاقات بين مالك المنظمة ومسيرها الذي في أغلب الحالات تفوض له صلاحيات كبيرة في تسيير المنظمة تسمح له بالتعامل مع العملاء والزبائن بصفة المالك لتلك المنظمة.

في حالة المنظمات العمومية فإن المسيريين يقومون بالدور الموكل إليهم من طرف الدولة التي تعد المالك والمساهم الرئيسي في المرفق العمومي، ولكن بما أن المصالح بين الطرفين غير مترابطة بالضرورة وبما أن المسيرين هم من يقومون باتخاذ القرارات فإنه ينشأ عن ذلك تكاليف مولدة من طرف المسيرين و متحملة من طرف الدولة تسمى هذه التكاليف بتكاليف الوكالة، كتكاليف الرقابة حيث يرى اصطحاب هذه النظرية أن الفصل بين الملكية والتسيير يولد صراع مصالح بين المسيرين والمساهمين، يكون هذا الصراع في الغالب لصالح المسيرين الذين بالإضافة إلى أنهم يفرضون برامجهم الخاصة يستطيعون إخفاء بعض المعلومات عن موكلهم الشيء الذي يدفع بهؤلاء إلى اتخاذ قرارات غير سليمة ومحاولة منهم تفادي هذا يقوم الموكلون (الدولة في حالة المنظمات العمومية) بطرح عقود باهظة من أجل حث المسيرين على منحها كل المعلومات اللازمة.

ان النظريات المذكورة سابقاً ليست هي الوحيدة التي ساهمت في تطور وظهور التسيير العمومي الحديث، فالمنتبع لنظريات الفكر الإداري الحديث خاصة ما تعلق بالتسيير العمومي يجد نظريات كثيرة ساهمت في تطور هذا المفهوم، كالحكم الراشد، الحوكمة، إعادة الهندسة وغيرها من النظريات، والتي تمثل التحليل المعاصر للتسيير العمومي.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة.

تواجه المنظمات العامة في القرن الحالي تحديات كبيرة وجديدة تختلف عن تلك التي كانت تواجهها من قبل، خاصة وكما ذكرنا سابقا التحديات التي فرضها الاقتصاد المعرفي، مما تطلب من المنظمات العامة مهما كان شكلها محاولة التكيف ومتطلباته إذا ما أرادت البقاء والاستمرارية، ولعل من أهم المفاهيم التي تبناها التسيير العمومي الحديث والتي يمكن الاعتماد عليها وتقود المنظمات إلى تحقيق النجاح هي إدارة المعرفة.

المطلب الأول: التعريف بالمعرفة وإدارتها

لقد تطرق الباحثون لموضوع المعرفة من جوانب مختلفة وكل حسب وجهة نظره فمنهم من ركز على التعريف حسب المنهج والآخر ركز على التعريف الاصطلاحي والآخر ركز على عناصرها . وفي ما يلي تفصيل لكل جانب من جوانب تعريف المعرفة.

أولاً- التعريف حسب المنهج: حيث نجد مجموعة مناهج لتعريف المعرفة ومنها ما يلي:¹

1- المنهج الاقتصادي: ينظر للمعرفة وفق هذا المنهج بأنها رأس مال فكري وقيمة مضافة تحقق عند استثمارها الفعلي.

2- المنهج المعلوماتي: الذي يرى في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف.

3- المنهج الإداري: ويرى في المعرفة: موجودا تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات.

4- المنهج التقني: ويرى في المعرفة قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها.

5- المنهج الاجتماعي: وينصرف في تصوره للمعرفة كونها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها.

6- المنهج الشمولي: وتتضمن تصورا يظم كافة المناهج السابقة وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية يمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز .

7- المنهج ثنائي المصطلح: ويشير إلى أن المعرفة تتكون من جزأين، الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، أما الجزء الثاني فهو ذو سمة ضمنية غير ظاهرة مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة.

¹ : زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مدير الإدارات والمشرقات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص:32.

ثانياً - **التعريف الاصطلاحي:** من الصعب جداً أن تجد تعريفاً موحداً للمعرفة لذلك وردت مجموعة من التعريفات ولعل من بينها:

- أشار لها البعض بأنها الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو هي المعلومات والبيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم وتطبيقها في واقع المنظمة لحل المشاكل التي تواجهها.¹

يركز هذا التعريف على العلاقة بين المعرفة والبيانات والمعلومات من حيث كونها عبارة عن بيانات تم معالجتها ومعلومات تم تنظيمها.

- المعرفة هي حصيلة الامتزاج الخطي بين المعلومات والخبرة المتراكمة الحسية والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقله ويبدأ يستنبط ويستقرئ منها فعن طريق الاستنباط يستخلص معرفة ضمنية كامنة والاستقراء لتوليد معرفة جديدة انطلاقاً منها.²

يشير هذا التعريف إلى نوعين من المعرفة معرفة صريحة والتي تتمثل في المعلومات والخبرة المتراكمة، وإلى المعرفة الضمنية الناتجة عملية الاستنباط، كما بين انه يمكن توليد المعرفة الضمنية من الصريحة والعكس.

و الملاحظ من خلال ما سبق أن هناك ضرورة لفهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، فهناك من يقول أن المعلومات هي المعرفة، فالمعرفة ليست بيانات أو معلومات بالرغم من ارتباطهما. فالبيانات ما هي إلا رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة يجدر تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورة بسيطة تكون قليلة الفائدة وان المعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، أما المعرفة تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نسق للوصول الى فهم يمكننا من الاستنتاج.

في حين يرى آخرون أن التميز بين المعرفة والمعلومات بتحديد المشاكل الاقتصادية المتعلقة بهذين المفهومين، بما أن توليد المعلومات يتم بتكلفة شبه منعدمة، فان المشكلة الاقتصادية المتعلقة بها هي مشكلة الكشف عنها وإنتاجها، وبالمقابل فان المشكلة الاقتصادية الأساسية المرتبطة بالمعرفة هي مشكلة توليدها التي تمر بعملية تعلم حتى وان بشكل مرمز.³

¹ : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص:25.

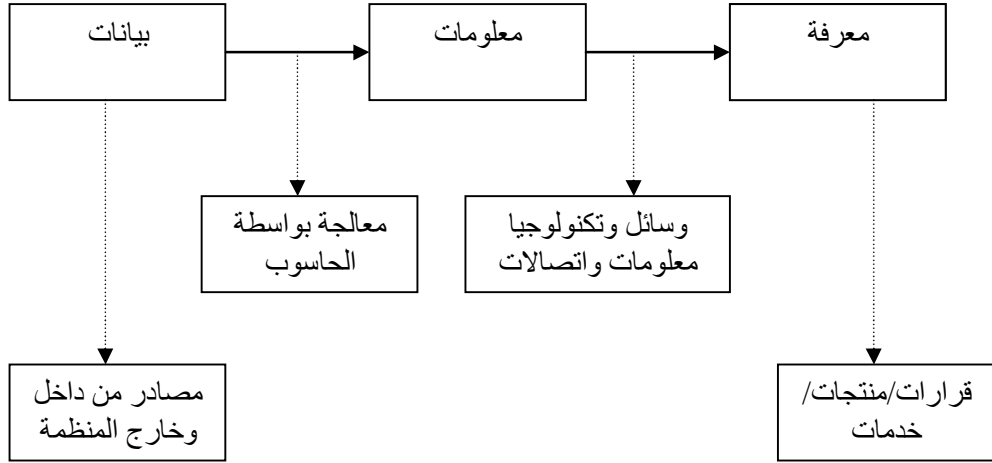
² : إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:23.

³ : عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر،

2010، ص:14.

وفي الشكل التالي نبين العلاقة الموجودة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

الشكل رقم (04): العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة.



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 37.

ثالثاً- أنواع المعرفة:

ولقد قدم للمعرفة تصنيفات متعددة من قبل الباحثين في إدارة المعرفة حيث نجد نانوكا وتاكوشي يصنفانها إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية.

1- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة المنظمة محدودة المحتوى، التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها، ويعبر عنها بالرسم أو الكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

2- **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد، وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، أنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة.¹

وصنف (Awad&Ghaziri) المعرفة إلى معرفة إجرائية، أساسية، دلالية، وتجريبية. وهذا التصنيف يبدأ متدرجا من المعرفة السطحية وصولا لمرحلة المعرفة العميقة.²

1- **المعرفة السطحية:** وهي المعرفة ذات الحد الأدنى من فهم منطقة المشكلة. ومثالها إعطاء قرض مصرفي لا يتطلب من الموظف المختص إدخال متغيرات كثيرة لعملية إعطاء القرض عدا متغير الراتب.

2- **المعرفة العميقة:** هي المعرفة التي يتم اكتسابها من خلال سنوات من الخبرة، وتتطلب فهما واسعا للمشكلة. ومثالها إعطاء قرض كبير ذو متغيرات كثيرة.

3- **المعرفة الإجرائية:** هي فهم كيفية عمل المهمة أو تنفيذ الإجراء. وهي المعرفة الموجودة في تطبيقات الإجراء، وتتضمن تفكير عقلي، على الرغم من أن بعضها لا يتضمن ذلك، وذلك عند تكرار نفس المعرفة فتصبح عملية اعتيادية لا تحتاج إلى تفكير. ويشير إلى أنها تركز على الاعتقادات المتعلقة بخطوات

¹ : باسم غدير غدير، اقتصاد المعرفة، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سورية، 2010، ص: 67.

² : Awad, E.M., & Ghaziri, H.M., Knowledge Management, 1/d, Pearson Prentice-Hall Inc, New jersey, 2004, P:46

وأفعال متتالية من النتائج المرغوبة (وغير المرغوبة)، وأنها توصف بكونها معرفة كيف (know-how) ومثالها الإجراءات التي يجب إتباعها في المنظمات الحكومية في إعطاء العقود.

4- المعرفة الأساسية: هي معلومات يستطيع الخبراء مناقشتها بسهولة، فهي معرفة معروفة أو روتينية، وهي معرفة سطحية يتم استرجاعها بسهولة لكونها معلومات غير معقدة. وتتواجد في الذاكرة لفترة قصيرة، أي الجزء العقلي الذي يبقى المعلومات لفترة وجيزة من الزمن. ومثالها تذكر رقم هاتف معين، أو عند انطفاء مصابيح السيارة يتم ملاحظة البطارية دون الأسباب الأخرى. وأبسط طريقة للحصول عليها هي المقابلات. ويصفها بكونها تدور حول الاعتقادات ذات الصلة بالعلاقات بين المتغيرات، وتكون بصيغة افتراضات، علاقات ارتباط متوقعة، أو معادلات متعلقة بمفاهيم كمتغيرات. وتوصف بكونها معرفة ماذا (know-what).

5- المعرفة الدالية: المعرفة هنا عميقة ومنظمة وموجودة في الذاكرة لفترة طويلة، وتتألف من المفاهيم الأساسية، الحقائق، العلاقات. وعلى أساس هذه المعرفة يمكن بناء قواعد حول العلاقات السببية للأشياء. ومثالها تفكير الخبير لمثال مصابيح السيارة بالأسلاك الكهربائية وغيرها من الأمور، فضلاً عن البطارية، فالخبرة تدخل ضمن هذه المعرفة.

6- المعرفة التجريبية: هي المعرفة المستندة على المعلومات التجريبية.

وتعتمد على الذاكرة طويلة الأمد، وتحتاج هذه المعرفة إلى تقانات وأدوات خاصة لأسرها.

مما سبق يمكن القول أن المعرفة هي تجميع وتفسير وتحليل وتنقيح وترجمة وإدراك (للبيانات والمعلومات) ، وهي أعلى قيمة من كلاهما وتنقسم إلى معرفة (ظاهرة وضمنية) وممكن أن تتحول الثانية إلى الأولى عن طريق المشاركة والانتقال ، وبالتالي توظيف المعرفة لأغراض المنظمة كأن يكون (اكتساب وتعزيز الميزة التنافسية أو تعزيز قوة المنظمة أو أي غرض آخر).

رابعا - مصادر المعرفة وأهميتها:

1- مصادر المعرفة:

قدم الكثير من الباحثين والمختصين مجموعة من مصادر المعرفة إلا أننا سنركز على مصدرين أساسيين لبقيا إجماعا لدى الباحثين وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية. يمكن تصنيف مصادر الحصول على المعرفة أو اكتسابها الى المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.¹

أ- المصادر الداخلية: وتعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، والتي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة وذلك من خلال: خبراتهم ومعتقداتهم، وافتراضاتهم، وفي غالب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه وفي الوقت نفسه قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

¹: Marquardt Michael J, Building the learning, Organization" Mastering the five elements for corporate learning, David – Black, publishing company, USA, 2002, p: 47.

ب- المصادر الخارجية: يوجد الكثير من المصادر الخارجية والتي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها للحصول على المعرفة، ومن هذه المصادر: الاقتداء بالمنظمات الأخرى، والمشاركين بالمؤتمرات، استئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجالات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، بالإضافة إلى جمع المعلومات والبيانات عن الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء التحالفات.

2- أهمية المعرفة:

تمثل المعرفة بالنسبة للمنظمة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز الاقتصاد المعاصر باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، وتتلخص أهمية المعرفة في العناصر التالية:¹

- تكمن أهمية المعرفة لدى المنظمة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني من مشكل الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة (قيمة مضافة) بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

- يتوقف قرار إنشاء المنظمة على حجم المعرفة المتاحة عن بيئتها (فرص، تهديدات، استثمارات، منافسين، عملاء جدد...)، كما تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة في ظل الظروف السائدة والتحولات المحتملة.

- إن للمعرفة التقنية والإدارية دورا أساسيا في عمليات التخطيط، ويكون النجاح فيها بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل، واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد.

- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات، أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

- تتوقف مسيرة تطوير المنظمات على المعرفة ومدى تقدمها وتقديمها للجديد حتى تستطيع ملاحقة والتكيف مع التطورات الجارية البيئية وتعديل أوضاعها...

- تؤثر المعرفة المكتسبة من التجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.

¹ : من اعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع في ادارة المعرفة.

- لقد أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها واعتمادها أشكالاً للتنسيق والتصميم تكون أكثر مرونة، وهي تتيح للمنظمة التركيز في المجالات التي تكون أكثر إبداعاً وتحفز الإبداع والابتكار المتواصل مسهمة بذلك في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغير المتسارع في البيئة.

- ولأدل على أهمية المعرفة من قول السلمي " إن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة ، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهاها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتتمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ أو تنهوى كفاءتها وتتهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقدم أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي لها"¹

نستنتج من الطرح السابق الأهمية الكبرى للمعرفة في المنظمة بأنواعها المختلفة سواء كانت صريحة أم ضمنية، هذه الأهمية التي تتجلى في البصمات التي تتركها ممارسة المنظمة لها، والدور الذي تؤديه والنتائج الناجمة عن تفعيلها على كل الأصعدة بالمنظمة، فالمنظمة تواجه مجموعة من التحديات والتي فرضتها البيئة الخارجية.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة.

من خلال ما يلي سنحاول وضع الخطوط العريضة لإدارة المعرفة، محاولين ضبط الإطار المفاهيمي لها، بالإضافة الى تبين عملياتها وأهميتها بالنسبة للمنظمات في العصر الحديث.

أولاً- مفهوم إدارة المعرفة:

لقد تعددت تعريفات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المهتمين بهذا المفهوم، وفي ما يلي أهم التعاريف:

- تعرف إدارة المعرفة بأنها هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي.²

- كما تعرف إدارة المعرفة بأنها المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأية مؤسسة، لكي تحرز النجاح، الأمر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها.³

¹ : علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص ص: 205-206.

² : عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 31.

³ : يورك برس، إدارة المعرفة، الشركة المصرية العالمية للنشر، مصر، 2005، ص: 10.

- وتعرف على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة بالرأس مال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.¹

- كما تعرف بأنها عبارة عن نظام لخلق وخرن واسترجاع وإعادة استعمال المعرفة.²

- لا بد أن نفرق بين مصطلح المعرفة الإدارية والذي يطلق على ذلك الكم والنوع من المعرفة المتخصصة والمتراكمة والتي أفرزتها المدارس الفكرية الإدارية المتعاقبة، وهذه المعرفة صيغت بشكل مبادئ وفرضيات ونماذج ونظريات، كما تتدرج ضمن المعرفة الإدارية حصيلة تلك التجارب والمهارات العملية التي تأكدت فعاليتها في التطبيق العلمي، أما نطاق هذه المعرفة فيشمل وظائف العملية الإدارية المتمثلة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. أما مواضيعها الأساسية فتشمل السياسات، القيادات، القرارات والتشريعات...³ وإدارة المعرفة.

إذن وكما ذكرنا سابقا انه لا يمكن أن نعطي تعريفا شاملا وموحد لإدارة المعرفة يغطي كل أبعادها، ولكن يمكن أن نعرف إدارة المعرفة بأنها القيام بعمليات استقطاب المعرفة، خلق المعرفة وتخزينها وتوزيعها بين أفراد المنظمة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، والاستثمار في المعرفة الموجودة بعقول الموارد البشرية أو ما يعرف بالاستثمار في الرأس مال الفكري.

ثانيا - أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.

1- أهمية إدارة المعرفة.

تكتسي إدارة المعرفة أهمية بالغة في المنظمات وذلك من خلال إسهامها في تحولها إلى الاقتصاد المعرفي، وقد ازدادت أهميتها بالنسبة للمنظمات او العاملين فيها، وذلك بسبب المنافسة الشديدة وزيادة معدلات الابتكار والتجديد. كما تعد ادارة المعرفة الآلية التي تمكن المنظمات من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق قيم المنظمة.

وقد أشار الكبيسي إلى الجوانب التالية لأهمية إدارة المعرفة:⁴

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

¹ : Wiig ,K ، Knowledge Management Foundations :Thinking about Thinking (Arlington: Schema), Press, 2003, p01:.

² : Murray E, Jennex, knowledge management in modern organization, USA, 2007, P: 04.

³ : عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 46.

⁴ : صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص: 42.

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- أما الخطيب فيؤكد أن أهمية إدارة المعرفة تتبع من خلال النقاط التالية:
- قيمة أي منتج اليوم تتحدد بقيمة مكون المعرفة فيه.
- قيمة المعرفة هي المكون الأساسي في عصر اقتصاد لمعرفة.
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.¹
- لقد زاد الاهتمام بإدارة المعرفة لأنها شكلت توجهها نحو الابتكار وتركز على الموجودات الفكرية المتمثلة بالمعرفة وكيفية إدارتها.²

2- أهداف إدارة المعرفة:

- ويرى السلمي أن إدارة المعرفة تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:³
- بناء وتنمية قدرات المنظمة على التعامل مع المتغيرات مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهة التغيير.
- توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة في بناء قوتها التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية.
- تعميق استخدام نتائج التعلم إلى جانب الخبرة المتراكمة.
- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة.
- مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لآزمات ومشكلات.
- كما أن إدارة المعرفة يمكن أن تحقق الأهداف التالية والتي تحقق أربعة عناصر للنجاح وهي:⁴

¹ : أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 82.

² : يسرى محمد، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المنظمات الفندقية (دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، العراق، 2010، ص: 07.

³ : علي السلمي، مرجع سابق، 2002، ص: 12.

⁴ : هناء حابس ضامن الحميدة، إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، قسم الأصول والإدارة التربوية، الأردن، 2011، ص: 13.

- المعرفة والموارد: يجري التركيز على المصادر التي تولد المعرفة اللازمة (المعرفة المهنية، المعرفة الريادية والمعرفة الفنية ...)، والتركيز على ما وراء المعرفة والمعلومات ذات العلاقة والمهارات والاتجاهات التي يتبناها العاملون.

- الفرص: ينبغي الاستفادة من قدرات العاملين وإمكاناتهم في تحقيق الفرص المتاحة، وخصوصا قدراتهم وإمكاناتهم المعرفية، وينبغي توجيه تدفق العمل بما يحقق الفرص.

- التفويض الكافي للعاملين والتصريح لهم بالابتكار والتطوير والتحسين وتوسيع مدى سياسات المنظمة وممارساتها، وعدم التقيد الجامد غير المرن بالسياسات المحددة مسبقا.

ثالثا: عمليات ادارة المعرفة

سيتم تفصيل كل عملية من عمليات ادارة المعرفة كالتالي:¹

1- تشخيص المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، لأن النجاح في مشروع ادارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

2- اكتساب المعرفة:

وفي المرحلة الثانية وبعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة، ويقصد الباحثون باكتساب المعرفة جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها الحصول على المعرفة الموجودة داخل وخارج المنظمة، وليس فقط الحصول على معرفة جديدة وإنما قدرتهم على الإبداع وتطوير الأفكار، ويتم اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية ومهما تعددت أنواعها وأشكالها، وهذه المصادر قد تكون وثائق أو بحوث، مستودعات معرفة، عاملين أو موردين، وتستخدم العديد من الوسائل في اكتساب المعرفة بالمنظمة بحسب حاجة وإمكانيات المنظمة، مثل الاتصال والنقاش والحوار، الرصد عبر الانترنت والمؤتمرات والندوات.

3- توليد المعرفة:

يعني توليد المعرفة إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكاريه ومستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الانجاز والتسريع في حل

¹ : أنظر إلى: نبيل علي، العرب وعصر المعلومات، غسان إبراهيم العمري (أطروحة دكتوراه) ، بروتسي جيلبرت، وآخرون، إدارة المعرفة " بناء لبنات النجاح"، هيثم علي حجازي.

المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.

4- تخزين المعرفة:

تعني عملية خزن المعرفة العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والبحث والوصول والاسترجاع ومكان التخزين.

كما تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، والتي تعني "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية"، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وتعتبر عملية خزن المعرفة عملية مهمة وحساسة بالنسبة للمنظمات وخصوصا التي تسجل معدل دوران كبير للعمال ذلك أن التكوينات والخبرات التي صرفت عليها الكثير من الأموال، لكي تكسبها لعمالها يمكن أن تصبح بلا قيمة في حال مغادرة الأفراد الذين تحصلوا على هذا التكوين داخل المنظمة.

كما أن حفظ المعرفة يجب أن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دورا خاصا لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تتضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة

5- توزيع المعرفة:

وهي تشير إلى عمليات التوزيع، المشاركة، التدفق، النقل. وتتضمن العديد من الطرائق مثل فرق المشروع، شبكة المعلومات الداخلية والتدريب ووكلاء المعرفة. تعد إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها يعد أمرا حيويا للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة، وحيث يعتمد نقل المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك فالمعرفة تؤخذ لكي تعطى.

6- تطبيق المعرفة:

تعتبر آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة، حيث أن امتلاك المنظمات لأفضل معرفة وأحدثها لا يعني أنها حققت الهدف المطلوب، ما لم توضع هذه المعرفة موضع التطبيق وعلى أحسن وجه، ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة.

ولتطبيق المعرفة بالمنظمات توجد عدة أساليب وتقنيات، فالمنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد للمعرفة ويعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، ويؤكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العروض وجلسات التدريب.

فنتطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة، فالحصول على المعرفة وخبزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعتبر تكافة. وان

نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وبعد عرض أهم عمليات إدارة المعرفة لا بد من الإشارة أن هذه العمليات ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل تعمل في شكل متكامل مشكلة بذلك ما يعرف بسلسلة إدارة المعرفة، لذلك لا بد من إعطاء أهمية لكل حلقة من حلقات هذه السلسلة.

رابعا: معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات العمومية.

تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم إدارة المعرفة لعل من أبرزها:¹

- عدم دعم الإدارة العليا في المنظمة والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
 - ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهمية دوره في المنظمة.
 - الافتقار إلى التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة.
 - الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة وعدم اختيارهم من العاملين الذين تتوفر لديهم القدرة والمعرفة والرغبة في العمل في هذا المجال.
 - عدم توفر ميزانية كافية لمشروع إدارة المعرفة.
 - وجود ثقافة تنظيمية غير تعاونية لا تشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة.
 - مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
- وخلاصة لما سبق فإدارة المعرفة تعتبر من أهم الأنشطة لأي منظمة تريد الاستمرار والنجاح وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة للتسيير تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل ، وهذا ما سعت إليه المنظمات العامة من خلال تبنيها هذا المفهوم والذي يندرج ضمن التوجهات الحديثة للتسيير العمومي.

¹ : أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص: 2016.

المبحث الثالث: تمكين العاملين.

يعد موضوع التمكين من المواضيع الحديثة والتي أولتها أدبيات الإدارة اهتماما خاصا، إيماننا منها أن المورد البشري يعتبر الرأس المال الحقيقي للمنظمات ، لذا لا يجب فقط تحفيزه ماديا بل يجب إعطائه الفرصة للترقية والتطور من خلال إتاحة الفرصة له في المشاركة في اتخاذ القرار وتشكيل فرق العمل. وفي ما يلي سيتم التطرق إلى أهم الجوانب النظرية للتمكين.

المطلب الأول: التمكين المفهوم والجذور التاريخية:

أولاً- مفهوم التمكين: يمكن تقديم تعريفات للتمكين من خلال مجموعة من الباحثين كالتالي:

جدول رقم (04): مفهوم التمكين وفق التسلسل الزمني:

ت	الباحث / السنة / الصفحة	التعريف
1	Conger & Kanungo , 1988:474	عملية تعميق مشاعر المقدر الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تأشير الظروف التي قد تؤدي إلى الشعور بالضعف والعمل على إنهاكها من خلال الممارسات المؤسساتية الرسمية والسبل غير الرسمية المتمثلة بالمعلومات التي تتعلق بمقدرتهم الذاتية.
2	Barbee & Bott, 1991:27	تسليم مقاليد المسؤولية إلى من هم أقرب الناس إلى المشكلة.
3	Brown & Lawler, 1992:31	إستراتيجية الإدارة في مشاركة المعلومات مع الأشخاص العاملين في الخط الأول والمعرفة التي تمكن العاملين من فهم الأداء المنظمي والمشاركة بسلطة صنع القرار.
4	Eccles, 1993:17	منح العاملين ما يكفي من القوة والسلطة والموارد وحرية العمل لجعلهم أشخاص قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.
5	Collins, 1994:14	ظاهرة اجتماعية تتعلق بنماذج السلوك والمرونة.
6	pfl, 1994:40 H	هو درجة الانتساب التي تعطي لترجمة الدور بمقاييس معينة.
7	Simon, 1995:80	امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء عملهم مع مسؤوليتهم الكاملة عن النتائج.
8	Moorhead & Griffin, 1995:453	عملية جعل العاملين قادرين على تحديد أهداف عملهم الخاص، واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم وصلاحياتهم.
9	Blanchard, et al.,1996:13	توفير درجة من الحرية للعاملين في التشكيلات المنظمة تسند إليهم المهام التي يؤديونها بدرجة من الاستقلالية عن النتائج معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يهيء تدفقاً سريعاً لها مع التركيز على العاملين في الأقسام الحدودية التي ترتبط عملياتها مباشرة مع زبائن المنظمة.
10	Long,1996:5	بناء المناخ الذي يرغب فيه العاملين عند كل المستويات ليكونوا مندمجين تماماً في وملتزمين كلياً لانجاز الناجح لأهداف الشركة ككل مطورين بذلك الاداءات والإمكانية المنظمة والشخصية معا.
11	Pastor,1996:5	جزء من عملية أو تحول يحدث كلما كان هناك شخصان أو أكثر مرتبطين بعلاقة ما على صعيد العمل أو على الصعيد الشخصي.
12	Ivancevich, et al., 1997: 219	منح العاملين المسؤولين عن نقل نشاطات الإنتاج أو الخدمة السلطة لصنع القرار أو اتخاذ إجراء دون موافقة مسبقة.
13	Schermerhorn, Jr., et al., 1997: 298	العملية التي من خلالها يساعد المديرين الآخرين على اكتساب واستخدام القوة المطلوبة لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى عملهم.
14	Vogt & Murrell, 1990 Honold, 1997:204	بناء وتطوير ورفع النفوذ من خلال العمل مع الآخرين.
15	Smith,1997:120	إعطاء القوة والفرصة والإطلاق العنان لإمكانية الناس
16	Argyris,1998:98	تمكين العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال منحهم حرية التصرف في مجال تقديم الخدمة للزبائن
17	Geroy, et al., 1998:57	عملية تزويد العاملين بالدليل والمهارات الضرورية لمنح اتخاذ وصنع القرار المستقل (متضمنة المسائلة المحاسبية والمسؤولية) لصنع هذه القرارات.
18	Blanchard, et al.,1999:5	التكنولوجيا التي تزود الشركات ذات الأهداف الإستراتيجية بما يتبغى وتزود الناس بالفرص التي يبحثون عنها.
19	Fincham & Rhodes, 1999:308	إعادة ترتيب عناصر إغناء الوظيفة لتمكين العاملين على استخدام مهاراتهم على نحو أكثر فاعلية
20	Ugboro & Beng, 2000:247	تقوية الخط الأول للمنظمة وتشجيع العاملين ومكافأتهم على ممارستهم تقديم المبادرات الإبداعية في العمل.
21	Daft, 2001:501	منح الأشخاص العاملين السلطة والحرية والمعلومات الكافية لصنع القرارات والمشاركة باتخاذها.
22	Senge, et al., 1999 Lashley, 2001:4	حث العاملين على تحمل المسؤولية الكاملة عن الالتزام الوظيفي.
23	Stevenson,2005:399	إعطاء العاملين المسؤولية للتحسينات والسلطة لصنع تغييرات لانجازها بقوة دافعة مجهزة للعاملين.
24	جودة،137:2006	رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة.
25	Goetsch & Davis, 1997:17, 2006:17	اندماج الأشخاص بالطرق التي تمنحهم الصوت الحقيقي وتمكنهم من صنع القرارات المتعلقة بتحسين عمليات العمل ضمن المعايير المحددة بالشكل الدقيق.
26	الموزي وحمود، 2008: 256	البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة.
27	محمد سامر العجمي، 2009، 05.	القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعلاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة.
28	نهاية التלבاني، وآخرون، 2013، 03.	يقوم التمكين على منح العاملين الحرية التامة في التصرف عند أدائهم لمسؤوليتهم الوظيفية

المصدر: يتصرف من الباحث، وبالاعتماد على، غانم ارزقي أنيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي: بحث ميداني لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ص ص: 76-77.

ثانيا - التمكين عبر مدارس الفكر الإداري:

إن المنتبع والمتفحص لتطور الفكر الإداري يجد أن المدرسة الكلاسيكية لم تعنى بمفهوم التمكين وكان هدفها الأساسي زيادة الإنتاجية باستخدام الطرق العلمية و التحفيز المادي، في حين نجد أن نظريات المدرسة السلوكية والحديثة قد أشارت إلى مفهوم التمكين في شكل مجموعة مبادئ تبنتها، وفي ما يلي تلخيص لأهم النظريات التي أشارت إلى التمكين.

جدول رقم (5): التمكين في المدرسة الكلاسيكية.

النظرية	إسهاماتها
الإدارة العلمية	- ركزت هذه النظرية على إيجاد الطريقة المثلى لأداء المهام. - ركزت على كيفية زيادة الإنتاجية. - اعتبرت الإنسان مجرد آلة. - التمكين وهذه النظرية على طرفي نقيض. - لم يكن للتمكين أي حظ في هذه النظرية.
المبادئ الإدارية	- ركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات. - ركزت على ما يعرف بالمبادئ الأربعة عشر للإدارة. - أهملت موضوع مشاركة العاملين وإبداء الرأي وحرية التصرف. - لم تشر هذه النظرية إلى أي شيء يدل على مفهوم التمكين.
البيروقراطية	- ركزت على جعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية. - تقسيم العمل ووضع التسلسل الرئاسي. - تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. - أهملت مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار.
(Mary Parker Follett)	- وضعت مجموعة من الأفكار الإنسانية حول تشجيع العاملين والمدراء على العمل بتوافق وتعاون وانسجام. - التأكيد على أهمية الحرية وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة. - بالرغم أن هذه النظرية قد أشارت إلى بعض مفاهيم التمكين إلا أنها بقيت مجرد أفكار لم تتحول إلى واقع عملي

المصدر: من إعداد الباحث.

جدول رقم (6): التمكين في المدرسة السلوكية.

النظرية	إسهاماتها
حركة العلاقات الانسانية	- ركزت على ظروف العمل المادية وأثرها على إنتاجية العاملين. - أظهرت أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل وأثرها على الإنتاجية. - أعطت أهمية كبيرة للتنظيم غير الرسمي. - أشارت هذه النظرية إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالتمكين.
نظرية ماسلو	- قامت بدراسة وتتبع دوافع وحاجات العاملين. - أكدت على ضرورة دراسة قضايا خاصة تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية. - أشارت إلى بعض المصطلحات المهمة الدالة على مفهوم التمكين كتحمل المسؤولية، تدوير العمل، تفويض الصلاحيات، توسيع وإثراء العمل.
نظرية X، Y	- تنظر نظرية X إلى العامل أنه كسول ويفتقد لروح العمل وروح المبادرة ولا يتحمل المسؤولية وهذا طبعا لا يؤدي إلى التمكين. - نظرية Y ترى أن العامل يحب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية. - المدراء يسعون إلى ممارسة أساليب التمكين بمنح العمال مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يؤدي إلى الإبداع وتحقيق الذات والتفوق. - تعتبر هذه النظرية خطوة مهمة اتجاه التمكين.
(Chris Agyris)	- ترى أن المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه تحمل مسؤولياته كأنسان عاقل مدرك. - تؤكد على التعامل مع العمال على أنهم ناضجون دون وصاية عليهم. - تؤكد على ضرورة توسيع نطاق صلاحية العمال ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل. - تمثل هذه النظرية " الشخصية البالغة" خطوة مهمة اتجاه التمكين منذ 1951.

المصدر: من إعداد الباحث.

جدول رقم (7): التمكين في المدرسة الحديثة.

النظرية	إسهاماتها
نظرية النظم	- تدعو هذه النظرية إلى الشمولية في نظرة العاملين للمنظمة والأهداف المشتركة. - تدعو إلى الترابط والتعاون في الوظائف من خلال العمل بروح الفريق. - التأكيد على القيمة المضافة التي يقدمها كل عضو من أعضاء الفريق. وأهمية التمكين
النظرية الموقفية	- تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجه المنظمة. - ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير والعصف الذهني قبل البدء بأي عمل. - إتاحة فرص المشاركة والتشاور بين العاملين في الأفكار والمفاهيم عند السعي لتطوير أي عمل إداري.
الجودة الشاملة	- تضمنت فلسفتها في ثلاثة مبادئ: رضا الزبون، أهمية الدور الإنساني، استمرارية التحسين. - ركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح عند الحديث عن الجودة الشاملة. - التمكين يحتاج لانتماء العامل وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة .
نظرية Z	- ركزت على الحركة الأفقية للعاملين أي أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي. - اتخاذ القرار يكون بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق ومشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: أهمية التمكين:

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد ، والمجموعة والمنظمة) حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي ، وتوفير فرص التطوير التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات.

ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي:

أولاً- على مستوى المنظمة:

1- يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة:

حيث أن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشمل على عدة عوائد عديدة لكافة الأطراف فبالنسبة للموظفين فإن السياسة توجد أمامهم فرصاً جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقتهم وتسلط الضوء على مواهب وإبداع الموظفين، بالنسبة للدائرة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو الموظف أكثر نشاطاً وحماساً مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة.

وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المنظمة والعملاء يصبحوا أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحه.¹

¹ : محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص: 139.

2- توفر فرص التطور التنظيمي:

حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطور التنظيمي لتحقيقها، حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة والكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية وهذا يؤدي إلى تنمية المرؤوسين ، وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة.

3- زيادة التنافس في مختلف المستويات التنظيمية المختلفة:

فالأفراد الممكّنين والذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المنظمة.¹

4- تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار:

يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد في المنظمة السلطة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار، وبالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة، والاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة.

5- يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة:

حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات، وعلى ذلك تصير الإدارة قريبة من أن تكون جماعية.

6- تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى:

حيث أن التمكين يعطي الوقت والفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للتفرغ للقيام بمهامه الرئيسية والتي تشمل التخطيط الاستراتيجي.

7- زيادة الإنتاجية:

حيث تتفرغ الإدارة للقيام بالأعمال التي تعمل على زيادة إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها ، كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.

8- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية.**9- إدارة الوقت.²**

¹ : مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية، 2005، ص: 19 .

² : كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-SC SEG- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2008، ص ص: 70-71.

ثانيا: على مستوى المجموعة:

إن تمكين عمل المجموعات تصنف إلى أربعة وهي:¹

1- تطوير فرق العمل:

يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فان هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد، إلى الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل والكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم ولهذا فان فوائد عمل فريق العمل تعددت وقد يكون أهمها:

- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.
- تزيد إحساس العاملين بالهوية.
- تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.
- تخلق بيئة عالية التحفيز و توفر مناخا مناسباً للعمل.
- تؤدي إلى استجابة سريعة إلى التكنولوجيا.
- تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة و دقة المهام.
- تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، و تقدم حولا مبتكرة لها.تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

2- بناء فريق قوامه الثقة:

فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.

3- زيادة قدرة الفريق على الإبداع و المخاطرة:

إن من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة هو عدم الأيمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.

¹ : عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين ، مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات مصر الجديدة ، القاهرة،2003، ص: 43.

4- زيادة قدرة الفريق على التحليل:

وتكمن فوائد تمكين فريق العمل بالطريقة الصحيحة فيما يلي:

- استغلال الوقت، وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.
- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معرفتهم.
- حث الفريق على العمل، حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم بالتالي يقدمون أفضل ما عندهم.
- استخدام الخبراء الذين لديهم معرفة قد لا تتوفر لدى الإدارة.

ثالثاً: على مستوى الأفراد:

يعتبر التمكين من أهم المداخل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية . وتعتبر ممارسات التمكين عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة.

إن للتمكين فوائد كثيرة تعود على الأفراد في التنظيم ويمكن عرضها كالاتي:¹

1- زيادة مسؤوليات الموظفين:

عند زيادة مسؤوليات الموظفين فإن هذا يؤدي إلى زيادة انتماهم لعملهم، وهذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي، والذي يقلل ويوفر تكاليف المنظمة ، أي أن المنظمة لا تحتاج إلى تكاليف توظيف وجذب موظفين جدد نتيجة توسيع مسؤوليات الموظفين ، أيضاً تقلل من تكاليف التدريب.

2- زيادة الرضا الوظيفي:

فعندما يتعلم الموظفون مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فإن هذا سيساعدهم على الإجابة في أعمالهم، وبالتالي شعورهم بالرضا.

3- تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين:

حيث أن تمكين الموظفين يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات وهذا بدوره يؤدي إلى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم، والخروج من منطقة الروتين.

4- زيادة مشاركة الموظفين:

عندما يتم زيادة مشاركة الموظفين والسماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحاً، فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل ، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.

5- التقليل من مقاومة التغيير:

عندما يملك الموظفون كل المعلومات في المنظمة، فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير، لأنهم يعلمون بالظروف المحيطة بالمنظمة وبالتالي يكونون مدركين أهمية التغيير.

¹ : مها مهدي قاسم، مرجع سابق، ص: 22.

المطلب الثالث: أبعاد تمكين العاملين.

من خلال إسهامات مختلف الباحثين الذين تناولوا موضوع التمكين، يمكننا عرض أبرز أبعاده من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

- 1- **المشاركة بالمعلومات:** تؤدي المعلومات دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى، وتوضح أهمية توافر المعلومات على اعتبار أن الإدارة لا تستطيع إجبار العاملين على تحمل المسؤوليات، لأن العاملين دون معلومات لا يستطيعون أن يراقبوا أنشطتهم ، وهذا يبين دور المعلومات في تحمل المسؤولية لأنها إحساس بالملكية طالما أن هذه الملكية تحقق إشباعا لحاجاته وتحقق المشاركة في المعلومات من خلال ثلاثة مجالات هي: الثقة، والمسؤولية، والاتصالات والاتصال هو الخيط الذي يربطهم. ان المنظمات تجمع العاملين معا من اجل العمل باتجاه أهداف مألوفة ومعتادة والاتصال هو الخيط الذي يربطهم بمهامهم اليومية، كما يمكنهم من تحديد أهدافهم ومشاركة المعرفة ويشجع الواحد الآخر، والمنظمات التي تتميز بتنفيذ الاتصالات يتقاسم فيها الأشخاص الأفكار بنشاط وفاعلية ويحثون الآخرين على المساهمة بأفضل جهودهم وقدراتهم.
- إن من أهم الوظائف التي تقوم بها الاتصالات في المنظمات هي مساعدتها على تحقيق التنسيق بين أنشطتها ويتحقق هذا التنسيق عن طريق تقاسم المعلومات بين أقسام المنظمة والعاملين بها.¹
- 2- **الحرية والاستقلالية:**

إن حرية التصرف تعد عاملا مهما في تمكين العاملين، إن لم يكن الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سرعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، ويوجد ثلاثة أنواع من حرية التصرف: الروتينية التي تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين، الخلافة والتي تنصب على ما لا يتكرر أمامهم بشكل روتيني، وأخيرا حرية التصرف المقيدة، والتي تمثل النوع السلبي من أنواع الحرية. إن العامل الذي يتمتع بحرية التصرف في عمله يشعر بسيطرة وسلطة شخصية كبيرة ويمتلك الخيار في تغيير الأمور، فضلا عن القدرات والمصادر وحرية الاختيار في اتخاذ القرار. أما الاستقلالية، فيقصد بها توفير درجة عالية من الحرية والمرونة في أداء المهام، وتحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية، واعتماد الفرد على نفسه في تخطيط العمل وتنفيذه

ويعد التمكين العلاج المناسب لمشكلة مزمنة تعاني منها الكثير من المنظمات ألا وهي عمليات الرقابة واختيار النمط المناسب منها، وما يتعلق بالتمكين فان العنصر الأساسي له هو الحرية التي يتمتع بها من يجري تمكينهم مما يعني تخفيض الرقابة المباشرة وتعزيز إدراك العاملين لقدراتهم على الرقابة الذاتية.²

¹ : أميرة خضير كاظم العنزي، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، جامعة القادسية، العراق، 2014، ص: 72 - 73.

² : محمود حسن جمعة، إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية في شركة ديبالي العامة للصناعات الكهريائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص: 201.

3- التوجه نحو فرق العمل المدارة ذاتيا: وهي مجموعات صغيرة من الأشخاص تعزز وتدعم نفسها بنفسها وتقوم بالأعمال يوميا، أي أن هذه المجموعة من الأشخاص تعمل سوية بشكل مستمر، فهي التي تخطط وتنفذ وتراقب أعمالها لتحقيق إنتاج متميز من خلال تقسيم المهمة الكلية إلى مهام اصغر ومهام فرعية متخصصة، إن فكرة تشكيل فرق عمل متماسكة تؤدي إلى استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين بشرط أن يتوفر درجة ولاء عالية من الشخص للجماعة التي ينتمي إليها، ويعد الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة.¹

المطلب الرابع: مراحل وخطوات وأسباب فشل عملية التمكين.

أولا- مراحل عملية التمكين:

هناك خمس مراحل لعملية التمكين وتتضمن:²

- 1-** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز وغياب الإبداع، وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف غير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.
- 2-** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.
- 3-** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.
- 4-** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بفاعليته الذاتية.
- 5-** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة.

¹ : أميرة خضير كاظم العنزي، مرجع سابق، ص: 73.

² : سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة " الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع المتميز، أيام 27 / 29 نوفمبر، شرم الشيخ، مصر، 2004، ص ص: 94 - 95.

ثانيا - خطوات عملية التمكين:

توجد مجموعة من الخطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين، وهي كالتالي:¹

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، وضع السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. لتبني التمكين أسباب مختلفة: هل السبب: تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، وتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.؟ وأيا كان السبب أو الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.

2- التغيير في سلوك المديرين: فقد تبين أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3- تحديد القرارات يشارك فيها المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين، تشكل أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

4- تكوين فرق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبما أن فريق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

5- المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول إلى للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

6- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

¹ : سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص ص: 107-110.

7- التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8- **الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

9- **وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

10- **عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فأننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

وأخيرا وبعد عرضنا لأهم مراحل وخطوات عملية التمكين لابد أن نشير إلى أن هذه العملية إذا لم يكن لدى الإدارة العليا نية صادقة في تطبيقها فانه لن يكتب لها النجاح وتفشل.
ثالثا - أسباب فشل سياسة التمكين.

وهناك مجموعة من الأسباب قد تؤدي إلى فشل سياسة التمكين منها:¹

- عدم إدراك المدراء لمفهوم التمكين، فلديهم تصور غير جلي دون علمهم أن التمكين فلسفة وإستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم.
- فشل المدراء في بناء حدود التمكين، فالصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها وإلا سيتسبب ذلك في فشل التمكين.
- عدم ثقة المدير بالموظف الممكن وقدرته على اتخاذ القرار السليم.
- عدم تدريب المدراء للموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة وإعطائهم استقلالية في اتخاذ القرار.
- عدم إزالة العقبات التي تواجه الموظفين أثناء عملهم (الوقت، الأدوات، التدريب الفعال، الوصول للمعلومات، تكوين الفرق، الدعم المالي).

¹ : أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 09، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011، ص: 83.

المبحث الرابع: الإبداع.

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تستطيع إيجاد حلول وأفكار جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار والنمو، وتتمكن المنظمة التي تتبنى عمليات الإبداع والابتكار في نشاطاتها من زيادة مبيعاتها و حصتها السوقية، وبالتالي التغلب على منافسيها بالإضافة إلى الفوائد المتمثلة في إشباع حاجات العملاء وتلبية رغباتهم و متطلباتهم.

المطلب الأول: التعريف بالإبداع والتطور التاريخي له.

أولاً- تعريف الإبداع:

لقد وردت مجموعة من التعاريف للإبداع وقد اخترنا منها التعاريف التالية:

عرف الإبداع بأنه " العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنشأة أو الصناعة أو المجتمع."¹

كما تم تعريف الإبداع بأنه أن " يشير إلى أية سلعة أو خدمة أو فكرة التي يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها مفيدة وجديدة."²

ويعرف بأنه " ليس حدثاً فردياً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة."³

ويعرف أيضاً الإبداع بأنه " عملية بحث أو استخدام ارتباطات مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار."⁴

إن الإبداع هو عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من تأثيرات مختلفة و أفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه.⁵

¹ : جيمس هينخر، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، سلسلة يميك، القاهرة، مصر، 2001، ص: 26.

²:Kotler, P, Marketing management, prentice- hall, new jersey, 2000, P: 355.

³ : مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة - مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 10.

⁴ : رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2005، ص ص: 08- 09.

⁵ : حسين حريم، إدارة المنظمات، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 303.

2- التطور التاريخي لمفهوم الإبداع.

شهد مفهوم الإبداع تطورات هامة عبر مراحل مختلفة، يمكن أن نرصد منها ثلاث مراحل رئيسية في الجدول التالي:

جدول رقم (8): التطور التاريخي لمفهوم الإبداع.

العصر	المفهوم
العصر الإغريقي - بداية القرن العشرين	<ul style="list-style-type: none"> - الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء، والموهبة والنبوغ المبكر. - الإبداع والعبقرية تحركها قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان. - انتقال الإبداع عبر الوراثة والطفرة في سلالات معينة عبر الأجيال. - استخدام كلمتي المبدع والعبقري على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة. - اقتصار الاعتراف بالإنجازات الإبداعية على مجالات معينة (الفلسفة، الأدب، الهندسة المعمارية والرسم).
بداية القرن العشرين - منتصف القرن العشرين	<ul style="list-style-type: none"> - ظهور نظريات عديدة تفسر ظاهرة الإبداع (نظرية جشطالت، التحليل النفسي ..). - المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء. - التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق. - انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع. - اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية. - تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليمه، لا سيما في مجالات العمال الصناعية والتجارية.
منتصف القرن العشرين - بداية القرن الحادي والعشرين	<ul style="list-style-type: none"> - التمايز في مفهومي الإبداع والذكاء. - ظهور نظريات جديدة في الإبداع كالنظريات المعرفية في الإبداع. - تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع. - الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى الجميع، كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحني التوزيع السنوي للقدرات العقلية. - اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

المصدر: فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص: 17.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع.

أولاً- أنواع الإبداع حسب (علي الزغبى).

للإبداع ثلاثة أنواع رئيسية وهي:¹

1- الإبداع البنائي: ويتمثل في إيجاد مستخدم جديد لنفس التكنولوجيا القائمة ويتميز بكونه يخلق الكثير من فرص العمل الجديدة وفتح أسواق جديدة ومن ثم خلق قدرات تنافسية جديدة وذلك عن طريق استغلال التقنيات الموجودة داخل المؤسسة وجعلها أكثر فعالية وفائدة وفي بعض الأحيان التوسيع في إمكانيات وقدرات هذه التقنيات.

2- الإبداع الارتقائي (التطويري): يؤدي هذا الإبداع إلى إحداث تغييرات طفيفة نسبياً في المنتج أو الخدمة الموجودة ويقوم على استغلال كل المعلومات الموجودة.

3- الإبداع الجذري: يقوم هذا الإبداع على أسس هندسية وعملية جديدة ومن ثم فهو يقوم على نماذج جديدة ويتطلب عناصر جديدة وتقنيات مختلفة إضافة إلى أنظمة جديدة.

ثانياً: أنواع الإبداع حسب تايلور.

ولقد حدد تايلور (Taylor) خمسة أنواع من الإبداع على النحو التالي:²

1- الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

2- الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات كالمظهر العام للسلعة أو الديكور الذي يتميز به مكان تقديم الخدمة.

3- الاختراع: ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ شكلاً جديداً، وتؤدي مهمة مميزة كاختراع الحاسب الآلي.

4- الإبداع المركب: ويتمثل تجميعاً غير عادي بين الأشياء فمثلاً يتم أخذ أفكار مختلفة حيث توضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.

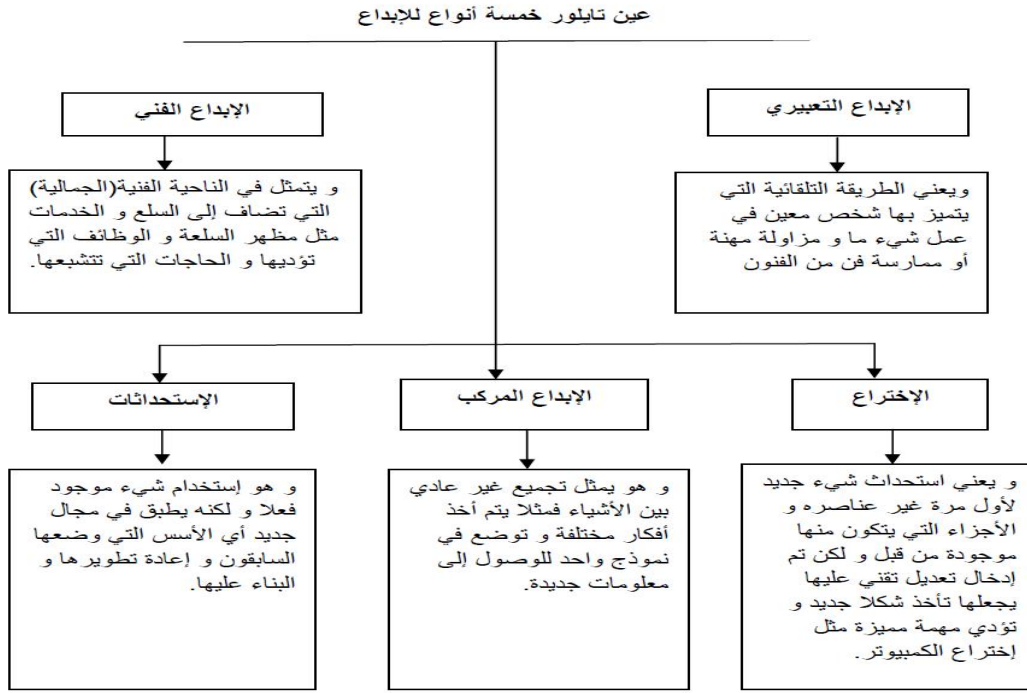
5- الاستحداث: وتتمثل باستخدام شيء موجود فعلاً، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة (أي يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون، وإعادة تطويرها والبناء عليها من جديد).

¹ : علي فلاح الزغبى، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن - مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص: 168-169.

² : إبراهيم احمد عواد، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، أيام 01 / 04 نوفمبر، 2009، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص: 32.

والشكل الموالي يوضح الأنواع السابقة الذكر للإبداع:

الشكل رقم (06): أنواع الإبداع حسب تايلور.



المصدر: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 55.

ثالثا: أنواع أخرى للإبداع .

وهناك أنواع أخرى للإبداع وهي:¹

1- الإبداع التكنولوجي: حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال ، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحدا من أهم أشكال الإبداع ، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي و الجزئي، و من ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع، و من ضمن تعاريفه أنه عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة.

2- الإبداع التنظيمي: المقصود به إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام و تحسين علاقات العمل، و هو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير و الخبرة لدى المسيرين. إن هذا النوع الإبداعي غير مادي، و هو يهدف إلى تنظيم طرائق و أساليب و أنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية.

¹ : شريف غياض، أسماء زوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، أيام 12 / 13 ماي 2010، الجزائر، ص: 05.

المطلب الثالث: مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمات وهي:¹

أولاً- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ولقد أشارت الدراسات إلى بعض الصفات التي يتمتع بها الأفراد كي يصبحوا مبدعين، ومعظم هذه الدراسات ركزت على ثلاث خصائص وهي:

1- خلفية التجارب: تؤثر هذه الأخيرة على إبداع الأفراد مباشرة، بعد أن ينشأ هؤلاء ضمن محيط يثمن الإبداع، فالأفراد منذ الصغر وخلال مراحل شبابهم يتأثرون بأهليهم أو ذويهم.

2- الشخصية: كتب الكثير من الكتاب والباحثين عن الإبداع على مستوى الفرد، سعياً منهم لتحديد السمات الشخصية التي تميز الشخص المبدع عن غيره، ومن ابرز هذه الصفات ما يأتي:

أ- النزعة إلى الاستقلالية: ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة ولا تتصف بالشراكة، خاصة عندما تتوفر الموارد المالية الكافية، كما يمتلك المبدع المبررات الذاتية للبحث عن الفرص التي يتمكن من خلالها التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكاره وطموحاته، وهذا ينطلق أساساً من ثقة المبدع غير المحدودة بقدراته على العمل بشكل مستقل.

ب- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، إلا أنه يتمتع بقدرات تفكيرية تسمح له بتكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

ج- الثقة بالنفس: يمتلك المبدع مقومات ذاتية وقدرات فكرية تمكنه من إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على نفسه وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان إلى قدراته وثقته بها.

د- الرؤيا المستقبلية: أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة.

هـ- **التضحية والمثابرة:** فتحقيق النجاحات وضمان استمرارية المنظمة، إنما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات حالية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية.

¹ : سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة- دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص ص: 79 - 81.

3- مقدرات المعرفة: فالفرد الذي يملك قوة التفكير والتحليل معا هو الأقدر معرفيا على ابتداع الأشياء، فكما يتفاوت الأفراد في القدرة على تحويل أفكارهم إلى نتائج ملموسة، فإن المنظمات أيضا تتفاوت في تحويل مواهب الأفراد إلى منتجات وخدمات أو عمليات.

ثانيا- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة، ويتأثر هذا النوع من الإبداع كما ونوعا بالعوامل التالية:

1- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع عندما يشاطر أفراد الجماعة مجموعة قيم وأفكار تتعلق بأهداف الجماعة.

2- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.

3- دعم وموازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع يجب توفر المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من أعضاء الجماعة.

4- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

5- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

ثالثا- الإبداع على مستوى المنظمة: لم يعد الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها مجرد فعلا كماليا، بل بات أمرا حتميا وملحيا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية:

1- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولديهم رغبة الاستطلاع، لذا يجب على المنظمة توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

2- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.

3- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات: ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، أو العمليات وأساليب العمل أو غيرها.

المطلب الرابع: مقومات العملية الإبداعية مراحلها وأهم معوقاتها.

أولا- مقومات العملية الإبداعية:

يجب توفر مجموعة من المقومات والعوامل من أجل أن يحقق الإبداع أهدافه منها:

1- البناء التنظيمي:

فلكل منظمة بناء تنظيمي خاص بها، يوضح النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساعلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود

مناخ العمل الملائم، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد. وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، ومن هنا فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشجيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس.¹

2- الثقافة والقيم:

تعمل المنظمات المبدعة على خلق ثقافة تنظيمية تقيم الإبداع، من خلال غرس قيم واتجاهات وسلوك وعلاقات اجتماعية، تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة، وهذا نلمسه أكثر لدى منتجي الأعمال الفنية، حيث أنهم يتمنون الجديد حتى ولو لم يكن عملياً أو جذاباً، المهم عندهم هو القدرة على الإتيان بالجديد.²

3- نمط القيادة:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائما عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة، ويرفض أن يكون سجيناً للروتين، كما أن الأداء الإبداعي للعاملين يحتاج إلى توفير المناخ التنظيمي الصحي وهو أحد أهم المهام الرئيسية للقياديين. وتؤثر القيادة تأثيراً حيوياً على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد، الذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإتباع الأسلوب القيادي الملائم مع مواقف الأفراد المختلفة. ومن الضروري وجود القيادة حتى للجماعات الإبداعية كحاضنة لإبداعاتهم وابتكاراتهم وتوجيهها لتصب في الأداء الإبداعي العام للمنظمة.³

¹ : حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 174-175.

² : سعاد نائف برونوطي، الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 398.

³ : توفيق عطية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص: 34-35.

4- الاتصالات:

للإتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين على الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومديرهم، إلى أن معظم الجوانب تدور حول الإتصال الجيد مثل استماع المديرين لما يريد العاملون قوله، وتشجيعهم على الإبداع بمقترحاتهم وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم، والهدف هنا هو توفير المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية، فالمعلومات التي تتدفق يوميا لها أثر مهم على تنمية الإتجاهات الإبداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين¹، فالإبداع إذن يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة داخل المنظمة، تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة، فمعظم المبادرات الإبداعية تفشل نتيجة ضعف الإتصال وقلة الوقت.

5- الحوافز:

تعتبر الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة، بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي فقط بوضع الحوافز بل لا بد من ربطها بالأداء والإبداع، بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة، ويجب ألا يغيب على البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج ايجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلا من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا انه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استئثارها ودفعها من خلال الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفا أو معدوما.²

6- التدريب:

تكمُن الأهمية الأساسية للتدريب بتوفير برامج لتنمية الموارد البشرية، إلى جانب توفير الأنشطة والخدمات لرفع كفاءة وفعالية المنظمة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، فإذا كانت البرامج التدريبية تهدف إلى

¹ :سمية بروبي، مرجع سابق، ص: 82.

² : عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد 62، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، 1995، ص: 42.

التخلص من السلبيات الحالية وتحقيق الاستمرارية في العمل، فإن البرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية تهدف بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية من خلال وضع تصورات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة، والتغيير في ظروف العمل.¹

ثانياً - مراحل العملية الإبداعية.

تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل يمكن إيجازها كما يلي:²

1- مرحلة التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

2- مرحلة تكوين الفكرة: هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم المطلوب، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد العوامل المطلوب اعتمادها كلها، كما أنها تمثل عملية تقييم تصاحب عملية إدارة الإبداع في مراحلها المطلوبة كلها، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

3- مرحلة معالجة المشكلة: ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فعالية الإبداع، فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجة الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

4- مرحلة الحل: إذا ما نجحت أنشطة حل المشكلة، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد، وتحقق نجاح المشروع المستهدف، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

5- مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجية المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلاً للسوق.

¹ : سمية بروبي، مرجع سابق، ص: 85.

² : ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص ص، 383-384.

6- مرحلة الاستعمال والانتشار: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المحققة منها.

ثالثا- معوقات العملية الإبداعية بالمنظمة العمومية:

هناك مجموعة من المعوقات التي تقف أمام تشجيع العملية الإبداعية بالمنظمة منها:¹

1- الإستراتيجية: ينبغي على المنظمة أن تعين وان تبني بوضوح عملية البحث والتطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة وزيادة احتمالات النجاح، ولذلك فإن اختيار المشروع الناجح هو ذا أهمية كبرى ولا يجب أن يترك لعامل المصادفة.

2- الإجراءات: يجب أن تركز المنظمات على عمليات البحث والتطوير التي تدعم ابتكار المنتجات المنشودة، فالاهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمنظمة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بأسلوب صحيح والحد من استهلاك الوقت.

3- الطرق: ينبغي على الإدارة أن توقف العمل في مشروعات البحث والتطوير بمجرد إدراكها أن ذلك المشروع لا يحقق تطلعات المنظمة، لان إيقاف الأنشطة غير القياسية، يتيح إعادة توجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر نفعاً، وغالبا ما ترى المنظمات الأساليب غير القياسية معطلة بسبب الافتقار إلى المعايير الواضحة والى المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ القرار، أما المشروعات التي تصمد فيما أنها يمكن فحصها أو لا يمكن لأنه يصعب إلغاؤها رسمياً، بالإضافة إلى ذلك فان المشروعات التي يتم إلغاؤها في وقت متأخر بحيث أنها تكون قد استهلكت تكلفة مالية ونفسية عالية تشكل عقبات كبيرة ومعروفة إزاء البحث والتطوير.

4- الأدوات (الوسائل): تدرك المنظمة الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساسي للنجاح، فهي تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة وتتعلم من خبراتها بالمشروعات وتتعلم بوجه خاص من أخطائها، كما أنها تقوم بتعديل بنائها ونظامها لتجنب تلك الأخطاء، أما المنظمات الأقل نجاحا فهي لا تجيد استخدام الوسائل الضرورية لممارسة إدارة المعرفة المهنية.

5- الوقت: هناك العديد من الأمثلة التي تظهر كيف يتم تحفيز الإبداع تحت ضغوط الوقت والكثير من الأشخاص يعتقدون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط، أما الأبحاث لا تثبت ذلك تماما رغم ثبوت بعض الحالات.

¹ : برفاين جويتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص:

بالإضافة إلى المعوقات المذكورة سابقا فان هناك معوقات أخرى ذات أهمية قد تعيق بدورها عمليات الإبداع باعتبارها تشكل المحيط المباشر للفرد المبدع وهي الأكثر تأثيرا في شخصيته وسلوكه، وتدعى هذه المعوقات بالمعوقات التنظيمية.

ومن بين أهم المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع بالمنظمة نذكر ما يلي:¹

- غياب إستراتيجية واضحة للمنظمة للكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم ومتابعتهم وتخصيصهم برامج تدريب وتكوين خاصة.

- غياب البيئة الإبداعية التي يراها الفرد ضرورية لاستثمار معرفه وأفكاره، كالاستقلالية والمرونة في تحقيق النتائج، والإشراف القيادي.

- ذوبان الفرد في الجماعة قد يؤدي إلى إهمال المواهب الفردية المنتجة للعملية الإبداعية.

- عدم القدرة على خلق تناغم وتداوب بين الكفاءات الفردية التي تسمح بتكوين أصول ذكية تنتج حلولاً غير مألوفة نتيجة العمل الجماعي (2+2 = 5).

- ترسيخ حالة من القلق والتوتر والإحباط والتردد والخوف من المستقبل على مستوى الفرد والجماعات بصورة تحول دون المخاطرة وإطلاق الطاقات الإبداعية، ولا تشجع على تطوير علاقات ودية منتجة بينهم وبين أعمالهم من جهة، وبينهم وبين الآخرين من جهة ثانية.

- تشجيع البيئة التنظيمية للمنافسة الشرسة العدوانية بين الأفراد وصولاً إلى نتائج محددة سلفاً، بما لا يسمح من تشجيع منافسة تعاونية من شأنها خلق أفكار جديدة وإبداعية والتي هي في الأصل محور المنافسة.

- الهياكل التنظيمية الجامدة المبنية على التقسيم العمودي والتخصص في العمل وفق توزيع زمني محدود واتصالات بيروقراطية، واللوائح والتعليمات الملزمة.

- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية والتي قد تمارس دوراً يثبط كل عمل يؤدي إلى فرصة لتقديم حلول أو آراء أو مقترحات جديدة.

وختاماً لهذا الفصل والذي من خلاله تم التطرق إلى بعض الأساليب الحديثة في التسيير العمومي، والتي أثبتت نجاعتها وقدرتها على تحقيق أهداف منظمات القطاع الخاص واستطاعت تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، لذلك فان القطاع العام أخذ بعين الاعتبار هذه الأساليب ونقلها لتسيير المنظمات العمومية، ولكن ولكي تحقق هذه الأساليب أهدافها لابد من توفر الإرادة الجادة في تبني هذه الأساليب، بالإضافة إلى توفير الإمكانيات المادية والمؤهلات البشرية القادرة على تطبيقها في المنظمات العمومية

¹ : عثمان بوزيان، مرجع سابق، ص ص: 216-217.

أسئلة للمراجعة والنقاش

- 1- عرف التسيير العمومي الحديث.
- 2- ما هي أم أسباب ظهور التسيير العمومي الحديث؟
- 3- بين أهم ركائز التسيير العمومي الجديد.
- 4- اشرح نظرية الخيارات العمومية.
- 5- عرف المعرفة و اشرح أنواعها.
- 6- ما هو محور اهتمام إدارة المعرفة؟
- 7- ما هي أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات العمومية؟
- 8- ماذا نقصد بتمكين العاملين؟
- 9- ما هي أهم إسهامات المدرسة السلوكية في تطور مفهوم التمكين؟
- 10- بين أهم فوائد التمكين للمنظمات العمومية.
- 11- ناقش موضوع الإبداع في المنظمات العمومية.
- 12- من خلال دراستك لأهم نظريات إدارة الأعمال بين كيف يمكن للإدارة العامة الاستفادة منها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1- الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- 2- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2015.
- 3- باسم غدير غدير، اقتصاد المعرفة، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سورية، 2010.
- 4- حسين حريم، إدارة المنظمات، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 5- حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 6- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة " النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 7- ربيع أبو فتح الباب، العلاقة بين السياسة والإدارة " دراسة تحليلية في النظم الوضعية والإسلام"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2004.
- 8- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2005.
- 9- رواق المجذوب، الإدارة العامة " العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2000.
- 10- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
- 11- سعاد نائف برنوطي، الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001.
- 12- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 13- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، جامعة المنصورة، مصر، 2002.

- 15- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 16- عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين ، مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات مصر الجديدة ، القاهرة، 2003.
- 17- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2000.
- 18- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 04، 2009.
- 19- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
- 20- مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة، ط2، ليبيا، 2002.
- 21- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 22- موفق حديد محمد، الإدارة العامة " هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 23- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة " المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 24- هاني خلف الطروانة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 25- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة - مدخل نظري- الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 26- يورك يرس، إدارة المعرفة، الشركة المصرية العالمية للنشر، مصر، 2005.
- 27- إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم " سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، السعودية، 2008.
- 28- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 29- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 30- أمين ساعتني، أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996.
- 31- برفاين جوبتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

- 32- بشير العلاق، الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 33- جيمس هينخر، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، سلسلة يميك، القاهرة، مصر، 2001.
- 34- طلق عوض الله السواط، وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم- الوظائف- الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007.
- 35- عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصر " الفكر التنظيمي"، درار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004.
- 36- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 37- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 38- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013.
- 39- غيف حيدر، صالح هاشم، الإدارة العامة، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- 40- علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- 41- فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 42- ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- 43- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة - مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 44- محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006 .
- 45- محمد قاسم القريوتي، مقدمة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2012.
- 46- موفق حديد محمد، إدارة الأعمال الحكومية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، أردن، 2002.
- 47- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات- الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008.

48- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة " المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2.

2- المجالات:

1- أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 09، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011.

2- أميرة خضير كاظم العنزي، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، جامعة القادسية، العراق، 2014.

3- عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد 62، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، 1995.

4- علي فلاح الزغبى، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن - مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

5- محمود حسن جمعة، استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية في شركة دىالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71، جامعة بغداد، العراق، 2013.

6- يسرى محمد، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المنظمات الفندقية (دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، العراق، 2010.

3- الملتقيات العلمية:

1- إبراهيم احمد عواد، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، أيام 01 / 04 نوفمبر، 2009، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص: 32.

2- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة " الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع المتميز، أيام 27 / 29 نوفمبر، شرم الشيخ، مصر، 2004.

4- الأطروحات والمذكرات:

- 1- توفيق عطية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- 2- خالد حيواني، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري - دراسة على ضوء التجارب الرائدة: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وسنغافورة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص حوكمة وتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015.
- 3- زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مدير الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 4- سلوى تيشات، أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
- 5- سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة- دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.
- 6- شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية " نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 7- عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص:14.
- 8- عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام - التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
- 9- كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-SC SEG- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، ، جامعة الجزائر، 2008.

- 10- مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية، 2005.
- 11- هناء حابس ضامن الحمائدة، إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، قسم الأصول والإدارة التربوية، الأردن، 2011.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1-Awad, E.M., & Ghaziri, H.M., Knowledge Management, 1/d, Pearson Prentice-Hall Inc, New jersey, 2004, P:46
- 2- Marquardt Michael J, Building the learning, Organization" Mastering the five elements for corporate learning, David – Black, publishing company, USA, 2002, p: 47.
- 3- Murray E, Jennex, knowledge management in modern organization, USA, 2007, P: 04.
- 4-Wiig ,K , Knowledge Management Foundations :Thinking about Thinking (Arlington: Schema), Press, 2003, p01:.
- 5- Kotler, P, Marketing management, prentice- hall, new jersey, 2000, P: 355-
- 6- Laudon Kenneth and laudon jane, management information systems, seventh edition, india, 2002, p:09

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
02	مقدمة
03	الفصل الأول : الاطار المفاهيمي والتطور التاريخي للتسيير العمومي
03	تمهيد
04	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي
04	المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي.
06	المطلب الثاني: علاقة التسيير العمومي بإدارة الأعمال.
10	المطلب الثالث: علاقة التسيير العمومي بالعلوم الأخرى.
11	المبحث الثاني: التطور التاريخي للتسيير العمومي وأهم الرواد.
11	المطلب الأول: التطور التاريخي للتسيير العمومي
13	المطلب الثاني: أهم الرواد وإسهاماتهم.
19	أسئلة للمراجعة والنقاش
20	الفصل الثاني : وظائف التسيير العمومي.
20	تمهيد
20	المبحث الأول: وظيفة التخطيط.
20	المطلب الأول: تعريف التخطيط وأنواعه.
23	المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط ومقوماته.
25	المبحث الثاني: وظيفة التنظيم.
25	المطلب الأول: تعريف التنظيم وأهميته.
26	المطلب الثاني: مبادئ التنظيم.
30	المطلب الثالث : المركزية واللامركزية، تفويض السلطة.
34	المطلب الرابع: مؤشرات التراجع التنظيمي في المنظمات العمومية
35	المبحث الثالث: وظيفة التوجيه.
35	المطلب الأول: الاتصال.
37	المطلب الثاني: القيادة.
39	المطلب الثالث: عملية اتخاذ القرار .
44	المبحث الرابع: وظيفة الرقابة.
44	المطلب الأول: مفهوم الرقابة وأنواعها.

45	المطلب الثاني: خصائص ومراحل الرقابة الفعالة في التسيير العمومي.
48	أسئلة للنقاش والمراجعة
49	الفصل الثالث:: التوجهات الحديثة في التسيير العمومي..
49	المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي الحديث.
49	المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي الحديث وأسباب ظهوره:
51	المطلب الثاني: ملامح التسيير العمومي الحديث وأهم خصائصه.
54	المطلب الثالث: نظريات التسيير العمومي الحديث.
56	المبحث الثاني: إدارة المعرفة.
56	المطلب الأول: التعريف بالمعرفة
60	المطلب الثاني: إدارة المعرفة.
67	المبحث الثالث: تمكين العاملين.
67	المطلب الأول: التمكين المفهوم والجذور التاريخية:
69	المطلب الثاني: أهمية التمكين:
73	المطلب الثالث: أبعاد تمكين العاملين.
74	المطلب الرابع: مراحل وخطوات عملية التمكين.
77	المبحث الرابع: الإبداع.
77	المطلب الأول: التعريف بالإبداع ، والتطور التاريخي له.
79	المطلب الثاني: أنواع الإبداع.
81	المطلب الثالث: مستويات الإبداع.
82	المطلب الرابع: مقومات العملية الإبداعية مراحلها وأهم معوقاتها.
88	أسئلة للنقاش والمراجعة
87	قائمة المراجع

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين التسيير العمومي وإدارة الأعمال	10
02	أهم رواد الإدارة العامة وإسهاماتهم	13
03	الفرق بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث	52
04	مفهوم التمكين وفق التسلسل الزمني	67
05	التمكين في المدرسة الكلاسيكية	68
06	التمكين في المدرسة السلوكية	68
07	التمكين في المدرسة الحديثة	69
08	التطور التاريخي لمفهوم الإبداع.	78

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	صور التنظيم الإداري المركزي واللامركزي	32
02	مكونات ومراحل عملية الاتصال	35
03	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة.	58
04	أنواع الإبداع حسب تايلور.	81