

### إدارة التنمية وبعض المفاهيم المشابهة

يقصد بإدارة التنمية تلك الإدارة المطلوب منها تخطيط و تنفيذ برامج التنمية بكافة جوانبها، على اعتبار أن التنمية هي عملية مجتمعية موجهة، ولن تتحقق دون وجود إدارة تقوم عليها، تتدرج في المستويات الإدارية من الإدارة السياسية على رأس الدولة إلى الإدارة العامة في الوزارات و الدواوين إلى إدارة المشروعات و المؤسسات العامة و الخاصة . و تمتاز إدارة التنمية بقدرتها على ترجمة رغبات المجتمع إلى واقع ملموس عن طريق صياغتها و تنفيذها من خلال برامج و خطط تقوم الإدارة بتنفيذها بكفاءة و فاعلية من خلال ما يتوفر لديها من قدرات و كفاءات.

و على الرغم من الاجتهادات والمحاولات المبذولة لتعريف إدارة التنمية إلا أنه يمكن تعريف إدارة التنمية بأنها: " إدارة و إرادة التغيير والتطوير والتحديث للارتقاء بمستوى الأداء المادي في سبيل تحقيق أهداف التنمية الشاملة".

إن إدارة التنمية تؤدي مهام متعددة وتتضمن وضع الخطط الاقتصادية وتنفيذ الخطط والبرامج و المشاريع، وعلى هذه الإدارة أن تتولى مهام تتعلق بالقدرة على العمل في المجالات الاستثمارية و التنظيمية، و هذه إدارة جديدة تخرج عن الإطار المتعارف عليه في نظريات الإدارة .

و يتضح مما سبق أن إدارة التنمية جمعت بين مفاهيم اقتصادية و مفاهيم إدارية حديثة و مفاهيم السياسات العامة. فالأفراد العاملون في مجال إدارة التنمية عليهم الجمع بين مهارات وتقنيات إعداد الخطط والبرامج والمشروعات ومهارات تنفيذها، بما في ذلك التنظيم الإداري والقوى العاملة والتدريب والبحث العلمي وتحليل السياسات العامة. (1)

### إدارة التغيير:

إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات ، وتصارع وتتكيف ، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة .

(1) موسى اللوزي ، التنمية الإدارية (المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات ) ، ط 1 ، عمان : دار وائل للنشر ، 2000 ، ص 35\_36 .

والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها.<sup>(1)</sup>

### تعريف التغيير التنظيمي:

هو عبارة عن تغير موجه ومقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات .

### عوامل نجاح التغيير:

هناك العديد من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان نجاح الجهود المبذولة في التطبيق:

- \_ خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة ( دور الإدارة العليا )
- \_ إدارة عملية التغيير ( دور المسئول عن إحداث التغيير )
- \_ تحديد العلاقة بين المخططين والمنفذين
- \_ بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين
- \_ التطبيق على مراحل
- \_ التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية
- \_ المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج
- \_ التحفيز والمكافأة

### خطوات التغيير :

- معرفة واجب التغيير الإداري في المنظمة
- درجة مقاومة التغيير داخل المنظمة وخارجها وتحديد أنواعها ومصادرها
- قياس مدى رغبة العاملين في التغيير
- تحديد الوقت لإنهاء عملية التغيير
- تحديد الخبراء والمسؤولين عن عملية إجراء التغيير
- مسح آثار عملية التغيير والعوامل الفنية التي تضمن نجاحه

<sup>1</sup> رحيم حسين ، علاوي عبد الفتاح ، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال (دوافعه ، أهدافه و مداخله) ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة من 12-13 ماي 2010 ، برج بوعريش .

## أهداف التغيير التنظيمي :

- إن أية منظمة تصمم وتبحث عن التغيير وتضع البرامج لذلك فهي تسعى إلى انجاز الأهداف التي رسمتها لنفسها ،ومن أهداف برامج التغيير التنظيمي نجد :
- 1 . زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي للبقاء والارتقاء والنمو.
  - 2 . خلق قيم وأوضاع تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها .
  - 3 . البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة.<sup>1</sup>
  - 4 . الوصول إلى جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن خصوصا وأفراد المجتمع عموما
- إدارة التغيير :

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تهتم أكثر بإدارة التغيير، لمواجهة التأثيرات الداخلية والخارجية ،لإحداث تغيير تتمكن من خلاله مواجهة الصعاب والتكيف مع هذه التأثيرات بطريقة علمية إدارية ومنظمة تعتمد على تشخيص ودراسة المشكلة، ثم وضع التخطيط المناسب والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة، بعيدا عن العشوائية والارتجالية .<sup>(2)</sup>

## أولا : مفهوم إدارة التغيير :

منذ ثلاثينات القرن العشرين اهتم المتخصصون في هذا المجال بمفهوم إدارة التغيير باعتبارها وسيلة تقنين التغييرات العشوائية التي مصدرها رغبات وأهواء فردية ،وقد تعددت مفاهيمها لهذا المصطلح حسب الزاوية التي يراها كل واحد منهم ،التي نذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

- تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لأحداث التغيير، بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال .
- هي خطة عمل مدروسة تتضمن الإجراءات الإدارية النموذجية لإحداث التغيير في الأنشطة البشرية والمادية في اتجاه ومدى محددين .

<sup>1</sup> إدارة التغيير و الموارد البشرية ، ص 5 .

<sup>2</sup> معزي قويدر ، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي ، إدارة التغيير ، مقاومة التغيير ، مداخلة مقدمة لطلبة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة .

➤ إدارة التغيير تعني عملية الانتقال من الوضع الحالي حيث المشكلة قائمة، إلى الوضع الجديد المرغوب فيه حيث يوجد الحل الممكن.

من التعاريف السابقة نستنتج بان إدارة التغيير هي عملية تتبناها قيادة التغيير للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أحسن، باستعمال أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإجراء التغيير وعلى مراحل لبلوغ أهداف المنظمة .

**ثانيا : خصائص إدارة التغيير:**

تتمثل إدارة التغيير بالخصائص التالية:(1)

- 1 . الاستهداف: إن إدارة التغيير تسعى إلى تحقيق أهداف واضحة ومعلومة.
- 2 . الواقعية: ينبغي على إدارة التغيير أن تكون مرتبطة بالواقع الذي تعيش فيه من حيث المشاكل ورصد الإمكانيات المادية والمالية لإيجاد الحلول ببسر وسهولة.
- 3 . التوافقية: على إدارة التغيير أن توافق بين أهداف التغيير وبين رغبات وتطلعات الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة سواء كانوا عمال أو زبائن.
- 4 . الفعالية: يجب على إدارة التغيير أن تكون لها القدرة على نقل الأثر إلى الواقع العملي عندما تعمد إلى الأساليب والطرق المفضلة في التغيير .
- 5 . المشاركة: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بإشراك القوى المرتبطة بالتغيير لحماية عملية التغيير من الانتكاسات والهزات.
- 6 . الشرعية: التغيير ينبغي أن يتم في ظل الشرعية القانونية والأخلاقية حتى لا يقاوم وتكون له المصادقية .
- 7 . الإصلاح : التغيير يجب أن يكون نحو الأحسن بترك الأسوء ومعالجة النقائص .
- 8 . العقلانية: عند اخذ قرار التغيير يجب أن تؤخذ معايير التكلفة والعائد بعين الاعتبار، فالعقلانية تتطلب عند إحداث التغيير تخصيص تكاليف اقل للحصول على عوائد اكبر حتى تسهل عملية تغطية التكاليف بالعوائد.
- 9 . القدرة على التطور نحو الأحسن .
- 10 . القدرة على التكيف مع المستجدات .

### ثالثا : مراحل إدارة التغيير:

تتمثل هذه المراحل في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن

المتميز بالمشاكل إلى الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار، وهذه المراحل هي:<sup>1</sup>

1 . **مرحلة جمع المعلومات والتشخيص:** وتتمثل في المدة التي يتم فيها جمع المعطيات

والمعلومات حتى تسهل عملية تشخيص وتحليل المشكلة ومن ثمة وضع الخطة المناسبة .

2 . **مرحلة الاستجابة :** وهي المدة التي تستغرقها إدارة المنظمة للاستجابة للتغيير مع

ملاحظة أن إدارة المنظمات تختلف في درجة الاستجابة ،حيث نجد الإدارة السريعة وهناك

الإدارة البطيئة .

3 . **مرحلة التخطيط :** وتبدأ عندما يتخذ قرار التغيير من طرف القيادة ،فتبدأ عملية استشارة

الإطارات لتصميم الخطة

4 . **مرحلة التنفيذ:** وتتمثل في مرحلة تطبيق الخطة المصممة وتحويلها إلى تغيير على

ارض الواقع .

5 . **مرحلة التأثير:** وهي الفترة الفاصلة بين تنفيذ القرار وبين ظهور الأثر في شكل هدف

نهائي ،

6 . **مرحلة التقييم:** وهي المرحلة التي تلي مرحلة التأثير، حيث في هذه المرحلة يتم تقييم

النتائج والآثار والحكم عليها.

### المطلب الثاني: إدارة المعرفة

إن الربط بين المعرفة و التنمية كان واضحا في إعلان مبادئ القمة العالمية لمجتمع

المعلومات، وفي كثير من تقارير وبحوث المنظمات العالمية منها على سبيل المثال التقرير

القيم للجنة الأمم المتحدة للعلوم والتكنولوجيا و التنمية.

إن بروز الانترنت كشبكة عامة وتطور ثقافة المعلومات والاتصال مكن من الوصول

إلى المعرفة أينما كانت وفي أي وقت. ولكن لازلنا محتاجين لوسائل تسمح بنفاذ متساو

وشامل للمعرفة حتى تكون المعرفة مصدر لتنمية بشرية إنسانية و مستدامة .<sup>2</sup>

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم و المداخل و النظم الجديدة في

مجال الإدارة العامة مثل إدارة الجودة، و إعادة الهندسة و إعادة الهيكلة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص ، 11 .

<sup>(2)</sup> عوض حاج علي أحمد ، مجتمع المعرفة و الديمقراطية و الحكومة الرشيدة (في إطار المعرفة الإنسانية) جامعة النيلين .

ومع بداية التسعينات من القرن الماضي ، بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماما كبيرا للشركات و المنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة (**know best**)، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، وفي هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة **Knowledge Management** ، وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة ، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال، وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها، وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة، ويتميز مجتمع المعرفة أنه:

- مجتمع ما بعد الرأسمالية : بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة و ليس رأس المال أو الخدمات و غيرها من عناصر الإنتاج ، ولكن على الرغم من كثرة ما كتب حول إدارة المعرفة في الأدبيات الغربية ووجود نماذج متعددة تنطلق من منظورات مختلفة ، إلا أنه لا يوجد حتى الآن نموذج يحظى بقبول جمهور الباحثين يتضمن الأبعاد المتعددة للمفهوم خاصة في المنظمات العامة .

ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل:

أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق ؟ كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة . وإلى جانب ذلك، يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة ، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين ، و أن يكون قدوة لهم .

### مفهوم إدارة المعرفة :

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى **دون مارشاند (Don Marchand)** في بداية الثمانينات من القرن الماضي ، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات .

كما تتبأ **بيتر دروكر (Durcker)** إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة و أن المنظمات ستكون من صناعات معرفة (**Knowledge Workers**) يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم و من الزبائن .

و يرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 عندما قامت شركة (Hewlet Packard) الأمريكية بتطبيقها، و إن كان الكثيرون في ذلك الوقت لم يقتنعوا بإدارة المعرفة و تأثيرها على الأعمال حتى آن وول ستريت " أكبر سوق مال في العالم " تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة ، و إن كان قد اهتم بها بعد ذلك . ومنذ أوائل التسعينات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي و الأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية ، وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة ، بعد تطبيق العديد من المنظمات على المستوى العالمي لها ، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4 % من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة .<sup>1</sup>

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين و الكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكية أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي :

أ\_ عملية إدارية لها مدخلات و مخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها ، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية و متشابكة (مثل خلق و جمع وتخزين و توزيع المعرفة واستخدامها) ، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفا صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة .

ب- ناتج التفاعل بين الفرد و المنظمة من ناحية و التكامل بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية من ناحية أخرى .

ويكن التميز بين نوعين من المعرفة هما :

- **المعرفة الصريحة:** الخبرات و التجارب المحفوظة في الكتب و الوثائق أو أي وسيلة أخرى ، سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية . وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه و التلفظ به بوضوح و نشره .<sup>(2)</sup>

- **المعرفة الضمنية :** هي التي تتعلق بما يكمن في نفس افراد من معرفة فنية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية و التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين وتتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة و التي تتعلق

<sup>1</sup> المرجع نفسه .

<sup>(2)</sup> الحكومة المحلية الالكترونية في الدول العربية مع التركيز على مصر : المتطلبات و التحديات ، بحث مقدم للندوة العلمية الدولية التاسعة لمنظمة العواصم و المدن الاسلامية " تأثير تقنيات الاتصالات و المعلومات على تطوير الخدمات البلدية : نحو الحكومة الالكترونية " تركيا . أفرقة 18\_20 يونيو 2007 ، ص 16\_18 .

بسياسات المنظمة و إجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها ، وأسس ومعايير التقويم و التشغيل و الاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها . (1)

**أهمية و أهداف إدارة المعرفة :** يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية :

1 \_ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة .

2 \_ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

3 \_ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة و المعرفة وتحسينه.

4 \_ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها و المشاركة بها وتطبيقها و تقييمها .

5 \_ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .

6 \_ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة .

7 \_ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة.

**\_ أهداف إدارة المعرفة:** إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات و الجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي :

1. توليد المعرفة اللازمة و الكافية و القيام بعمليات التحويل المعرفية و تحقيق عمليات التعليم و عمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة

2. حفظ المعرفة و تخزينها بالأماكن المخصصة لها.

3. نشر المعرفة و توزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها .

4. تسهيل عملية تقاسم المعرفة.

(1) علي عبد الله ، بوسهوية النذير ، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة . 10\_11 نوفمبر 2009، ج2 ، منشورات مخبر السياسات و الاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر ، ص 691 . 692 .

5. العمل على توفير تجديد و تطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة و الفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للمنظمة .
  6. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء و تطبيق مدخل إدارة المعرفة
  7. تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره و إدامته.
  8. التحكم و السيطرة على العمليات ذات العلاقة بالإدارة المعرفة.
  9. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء و تطبيق مدخل إدارة المعرفة .<sup>1</sup>
- الأساليب الحديثة لتسيير عملية التنمية .**

### إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح الارتقاء بالجودة في الخدمات للمنظمات و إبراز كيفية الاستفادة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية لتحسين ورفع أدائها و فعاليتها في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، من خلال إدماج أساليب هذا المنهج الإداري الحديث في هذا النوع من المنظمات في ظل التطور السريع و الهائل أصبح أمراً ضرورياً يستلزم الأخذ بمفاهيم و نظم إدارة الجودة الشاملة لتحسين فعاليتها و تطوير أدائها ، كما أصبح هذا الموضوع المتمسم بالمنافسة بشكل أحد الضغوط الكبيرة التي تجبر الإدارات العليا للمنظمات على الاهتمام بتوفير الكثير من الصفات و المزايا التي تفي بمتطلبات الجودة لمختلف الزبائن ومن ثم تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تتطلب تضافر جميع المديرين و العاملين في المنظمة من أجل تلبية رغبات و حاجات الزبائن لتحقيق أهداف المنظمة ، فقد أكدت الأدبيات و الدراسات أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت قاعدة الأساس الذي انطلقت منها موجة البحث عن تحسين أداء و فعالية المنظمات .

**1 - مفهوم الجودة :** يرجع مفهوم الجودة ( Quality ) إلى الكلمة اللاتينية ( Qualitas ) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء و درجة صلاحيته ، وكانت تعني قديماً الدقة و الإتقان، وقد أكد الدين الإسلامي على ضرورة الإتقان و الجودة في العمل و أن يكون صالحاً و نافعا ، وذلك مصداقاً لقوله تعالى :  **" وقل العملوا لعلكم ترحمون " ورسوله و**

المؤمنون<sup>1</sup> وقوله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" أما

فيما يخص تعريف الجودة فقد وردة العديد من التعريفات نذكر منها :

**تعريف بعض المنظمات الدولية :**

-المنظمة الدولية للمعايير (I S O) : الجودة هي الخصائص الكلية لكيان ( نشاط أو عملية ، أو سلعة ، أو خدمة أو منظمة ، أو نظام أو فرد أو مزيج منها ) التي تتعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية .

-الجمعية الأمريكية للجودة (A Q A): الجودة هي الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة و ضمنية .

-الجودة هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الكفاءة المتميزة ، فتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها بالشكل الذي يتفقا مع توقعاتهم و تحقيق الرضا و السعادة لديهم ، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، أو إيجاد صفة التميز فيهما

-الجودة هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة .

. مفهوم إدارة الجودة الشاملة : لقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة فمن خلال استعراض أدبيات الإدارة التي تناولت هذا الموضوع ، تشير إلى بعض التعريفات و أهمها و التي نذكر منها :<sup>2</sup>

عرفها (Tumks) أنها التزام و تعهد الإدارة و العاملين بإنجاز الأعمال بصورة تلبية توقعات المستهلك أو تفوقها .

-إدارة الجودة الشاملة هي : " خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء ، بحيث يكافح المديرون و الموظفون بشكل مستمر و دؤوب من أجل تحقيق توقعات ورغبات الزبون و التأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح و من أول مرة " .

تعرفها الجمعية البريطانية للجودة بأنها " فلسفة المشاركة في إدارة الأعمال، والتي تعترف بأن حاجات المستهلك و أهداف المنظمة ليست منفصلة " .

<sup>1</sup> سورة التوبة الآية 105 .

<sup>22</sup> رافيق بن مرسل ، الأساليب الحديثة للتنمية الدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق ، دراسة حالة الجزائر 2001 - 2011 ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و

وعرفها (Oak land) أنها منهج شامل لتحسين التنافسية و الفاعلية و المرونة و الأداء في المنظمة من خلال التخطيط و التنظيم و الفهم لكل نشاط، و إشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.

عرفها (Heizer and Render) أنها إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات و الخدمات ذات الأهمية للمستهلك.

- مبادئ إدارة الجودة: تركز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ، فقد ذكر كل من الأستاذ نظمي و الطائي عبد الله المبادئ التالية:

- التركيز على العميل (المستهلك) من خلال معرفة حاجياته الحالية و المتوقعة و اتخاذه هدفا أساسيا.

- التحسين المستمر، بحيث يجب أن تشمل عملية التحسين مختلف أوجه عمل المنظمة و نظامها التي لا نهاية لها.

- منع الأخطاء قبل وقوعها بدلا من اكتشافها عند وقوعها ثم علاجها متأخرا.

- ضرورة قياس عائد الجودة و تكلفتها، فلا بد أن يكون للجودة مردود يتم قياسه و أن يتم التطوير بناء على القياس.

- المسؤولية عن الجودة في المنظمة هي مسؤولية شاملة بمعنى أنها مسؤولية كل فرد في المنظمة بغض النظر عن مستواه الوظيفي أو طبيعة عمله .

- تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال العمل الجماعي ومشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة و العمل الجماعي تعد من أهم المرتكزات لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.

- توفير التدريب و التعليم المستمر لكل أفراد المنظمة كل حسب تخصصه للرفع من مهاراتهم التقنية و زيادة الخبرة لديهم.

- توطيد العلاقة مع المورد و اعتباره شريكا و جزءا من فريق العمل، يساعد المنظمة و يوفر لها الدعم (توفير احتياجات المنظمة كما و نوعا في الوقت المناسب ) لتحقيق أهدافها.

- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن للمنظمة أن تحققها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائها نذكر منها:

- تحسين الربحية و القدرة على المنافسة وزيادة الفاعلية التنظيمية .

- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية و الفنية و البشرية في كافة مجالات المنظمة.
- كسب رضا الزبائن و من ثم كسب رضا المجتمع ككل.(1)
- خفض التكاليف
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل
- تحقيق الجودة
- التحسين المستمر
- التدريب و التطوير
- المشاركة و تفويض الصلاحيات.(2)

### -مبررات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة .

أشارت دراسة "أدياني" و "ألكسندري" إلى وجود عدة مبررات تدعم تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الحكومية ، من أبرز هذه المبررات :

أ - المشكلات التي تكتنف الإدارة العامة و التي تأثر بشكل سلبي على وجود المخرجات في الإدارة العامة و التي من أبرزها تفاقم حدة الإجراءات الروتينية المعقدة في أداء و تقديم الخدمة، وكثرة و تنوع المشكلات التي يعاني منها المواطن في تعاملاته مع أجهزة الإدارة العامة .

ب - الاستثمار في الموارد البشرية: تتسم الإدارة العامة الحكومية بتشغيل أعداد هائلة من العمالة، وعلى ذلك فإن تطوير قدرات و إمكانيات تلك العمالة كأحد أسس أسلوب إدارة الجودة الشاملة لهذه الإدارة.

ج - القرن الواحد و العشرين هو قرن تحسين الجودة في كافة المجالات ، فإذا كانت إدارة الأعمال قد جعلت منة تحسين الجودة مبدأ تلتزم به ونهجا تتبعه نحو الاقتراب من عملائها و تلبية احتياجاتهم ، فمن المنطقي أن تكون الإدارة العامة أكثر حرصا على الالتزام بهذا المبدأ ، لأنها تقدم خدمات واسعة ترتبط بكافة شؤون الحياة اليومية للمواطنين ، بالشكل الذي يجعلها مطالبة دائما ببذل كافة الجهود لتطوير أدائها و تحقيق أهداف عملائها .

(1) سعدي يحي ، أوصيف لخصر ، أثر إدارة الجودة الشاملة على رفع أداء و فعالية المنظمات أبحاث الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10-

11-نوفمبر 2009 ، ج 2 ، منشورات مجر السياسات و الاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر - المسيلة ، ص 811 ، 812

(2) رافيق بن مرسل ، مرجع سابق.

د - الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا: بلا شك أن كافة الدول على وجه سواء تتطلع حليا إلى توسيع استخدامات التطبيقات التكنولوجية في أداء كافة الأنشطة و العمليات التي تمارسها أجهزتها الإدارية.

هـ - توقعات المستهلكين: إن نمو و تطور توقعات المستهلكين و الذي ارتبط بارتفاع مستوى معيشتهم أدى إلى نمو تطلعاتهم بشأن جودة الخدمات التي يحصلون عليها في تعاملهم مع المنشآت الحكومية .

و - تزايد المنافسة بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة: و تظهر من خلال الخدمات التي يشترك القطاعان في تقديمها، إلا أن التعامل الإيجابي مع هذا النمط التنافسي يتطلب أن تتبنى الإدارة العامة فكرا جديدا يركز على تلبية احتياجات المواطن.

### الهندرة

يقول في هذا الشأن الأستاذ عمار بوحوش: " أن النظرية الجديدة أو التوجه الجديد في علم الإدارة يطلق عليه اسم " (إعادة ابتكار الحكومة)، و الذي هو عبارة عن استخدام وسائل مهنية و تقنية متطورة جدا لأحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة.

بناءا على ذلك فالهندرة الإدارية تعمل على تغيير الإجراءات و القوانين و الأنظمة و التشريعات و أساليب العمل وكل ما يتعلق بعمل المنظمة ، كما تعمل على تعزيز الثقة بين المواطنين و أجهزة الإدارة من خلال شفافية الإجراءات المتبعة بعد إتمام عملية الهندرة و تطبيقها الفعلي ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تحقيق التنمية الإدارية .

وعلى هذا الأساس يترتب على تطبيق مفهوم الهندرة الإدارية على الإدارة الجزائرية (المحلية) مكافحة الفساد الإداري و تحقيق الفعالية و التنمية الإدارية وذلك بالعمل على :  
أ - استقلال الجهاز الإداري عن الضغوطات السياسية و الاجتماعية .

ب - تشجيع الديمقراطية في العمل و تطوير الأنظمة و القوانين بتدعيم المشاركة الجماعية و الحقيقية في صنع القرار.

ج - انفتاح المنظمة على المجتمع و المؤسسات العلمية، الجامعات و مراكز البحث العلمي لتنمية قدرات العاملين.

د - ضرورة العمل على زيادة وعي المواطنين و تقوية إيمانهم بالمصلحة العامة ورفض الضغوط الاجتماعية و محاولة الرقي و التحضر باستخدام المعايير العلمية في كل العمليات الإدارية.(1)

وظهرت كلمة " هندرة " في بداية التسعينات بالتحديد 1992 مع الأمريكيان " مايكل هامر " و " جيمس تشامبي " عندما أطلق كتابها الشهير هندرة المنظمات، ومنذ ذلك أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر و بشكل جذري في كافة الأنشطة و الإجراءات و الاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من الإدارات لحقبة زمنية طويلة .

### مفهوم وعناصر الهندرة :

عرفها كل من " هامر وجايمس تشامبي الهندرة بأنها " البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة و التفكير بصورة جديدة و مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء .

\_ تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها " مجموعة الأدوات و الوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذا الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة، وفي الوفاء باحتياجات المستهلك ."

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الهندرة تركز على أربع نقاط هي :

أن الهندرة عملية أساسية وهي عملية جذرية و هي أيضا عملية هائلة و هندرة العمليات فهي تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل و تنقله بين الإدارات المختلفة و معرفة السلبات الاستثمارية و الإدارية التي تعيق العمل و تطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة و إنهاء العمل .

### عناصر الهندرة :

1) أن يكون التغيير أساسي : أي أنها لا تشمل فقط الطرق و الأساليب الإدارية بل تتعداها إلى الأعمال نفسها .

2) أن يكون التغيير الجذري : أي أن يكون جذري وله معنى و قيمة ، وليس سطحيا .

(1) جهيدة ركاش ، اشكالية العلاقة بين التنمية الإدارية و إدارة التنمية في الجزائر رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2010، ص 190\_191 .

3 ) أن تكون النتائج جوهرية و ضخمة : فهي تتطلع إلى تحقيق نتائج جوهرية و ضخمة .  
4) اعتماد التغيير على تقنية المعلومات : فالهندرة تعتمد الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التق نية بشكل فعال .

5 ) اعتماد التغيير على الأسلوب الاستقرائي و ليس الاستنتاجي : (1)  
**الإدارة الالكترونية.**

يقصد بالإدارة الالكترونية استخدام الوسائل و التقنيات الحديثة بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان و يطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية .  
وتتيح الإدارة الالكترونية مزايا متعددة الأوجه على اقتصاد المنظمة وشكلها المؤسسي و حضارتها الجديدة فهي تساهم إلى حد كبير بتعزيز دور المستهلك أو العميل في تنمية الأداء المنظمي ورفع مستوى كفاءة الأداء و إجراءات العمل من خلال رد الفعل الآني أو الفوري الذي تتيحه خصائص الإدارة الإلكترونية على نقيض الاتجاه التقليدي الذي كان أغلب الاهتمام يذهب إلى دور الإدارة و طاقمها نحو تطوير الأداء المنظمي و مراقبته .

كما يمكن تعريفها بكل بساطة " بأنها الانتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد .<sup>2</sup>

وبمعنى آخر " فالإدارة الإلكترونية " هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر العملاء إلى من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات .

فالإدارة الالكترونية تقوم على مفهوم جديد و متطور يتعدى المفهوم الحديث " اتصل و لا تنتقل " وينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح " أدخل على الخط و لا تدخل في الخط ونحن من جهتنا نقول وكتعريف أمثل و أشمل للإدارة الالكترونية أن الإدارة الالكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث

(1) رفيق بن مرسللي ، مرجع سابق ، ص 60 .

<sup>2</sup> بوزيان الرحمان هاجر ، يوسفات علي ، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل دور المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة ، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي : أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10-11-نوفمبر ، ص687 .

من أجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (ادخل على الخط ولا تدخل في الخط) ومن أهدافها :

- 1 . تقليل كلفة الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بها من عمليات .
- 2 . زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات .
- 3 . استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة .
- 4 . إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء .

- 5 . إلغاء نظام الأرشيف الوطني و الرقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان .
- 6 . القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به .
- 7 . إلغاء عامل المكان ، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم و إرسال الأوامر التعليمية و الإشراف على الأداء و إقامة الندوات و المؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" و من خلال الشبكة الالكترونية للإدارة .

- 8 . إلغاء تأثير عامل الزمان ، ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية ثم الحد منها إلى أقصى حد ممكن<sup>1</sup> .

### مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الالكترونية :

بهدف التوصل لأسلم انتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة الكترونية يجب أولاً التعرف على متطلبات إنشاء أي مشروع الكتروني كان ثم ملخص عن أهم المراحل الانتقال .

## متطلبات مشروع الإدارة الالكترونية :

الإدارة عموماً تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع كافة العناصر السياسية و الاقتصادية الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية لذلك فإن مشروع الإدارة الالكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها :

\_ أولاً : البنية التحتية ، من وجود مستوى مناسب ان لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات و البيانات و بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة و بين المؤسسات و المواطن من جهة أخرى .

\_ ثانياً : توافر الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية و المحمولة و الهاتف الشبكي و غيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد و بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها .

\_ ثالثاً : توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت ، ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال الأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية في أقل جهد و أقصر وقت و أقل كلفة ممكنة .

\_ رابعاً : التدريب وبناء القدرات ، ويشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر و إدارة الشبكات و قواعد المعلومات و البيانات و كافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة و توجيه " الإدارة الالكترونية " بشكل سليم و يفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة و تابعة للحكومة ، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام " الإدارة الالكترونية " وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضاً و بنفس الطريقة السابقة .

\_ خامساً : توافر مستوى مناسب من التمويل ، بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية و تدريب الكوادر و الموظفين و الحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و " الإدارة الالكترونية " على مستوى العالم.

\_ سادسا : توفر الإرادة السياسية ، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة و الملازمة للعمل و تتولى الإشراف على التطبيق و تقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ .

\_ سابعا : وجود التشريعات و النصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية و المصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها .

\_ ثامنا : توفير الأمن الالكتروني و السرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية و الشخصية ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث و التركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية و خطورة على الأمن القومي و الشخصي للدولة و الأفراد .

\_ تاسعا : خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية و إبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها و التفاعل معها و يشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة و تلفزيون و صحف و الحرص على الجانب الدعائي و إقامة الندوات و المؤتمرات واستضافة المسؤولين و الوزراء و الموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية . بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية و التقنية التي تساعد على تبسيط و تسهيل استخدام الإدارة الالكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها توحيد أشكال المواقع الحكومية و الإدارية و توحيد طرق استخدامها و إنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد .<sup>1</sup>

**أهم مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية :**

**أ \_ مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة :**

و في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية و العمل على تتميتها و تطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا و بشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخلص معاملات و إجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكواد الاضطلاع على نشرات المؤسسات و الإدارات و الوزارات و أحدث البيانات و الإعلانات

عبر الشبكة الالكترونية مع لإمكانيات طبع أ استخراج الاستثمارات اللازمة و تعبئتها لإنجاز أي معاملة .

### ب \_ مرحلة الفاكس و التلفون الفاعل :

وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى و المرحلة التي ستأتي فيما بعد و في هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس و التلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن و المنازل و خدمة معقولة التكلفة يستفيد منه قي الاستفسار عن الإجراءات و الأوراق و الشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس و سهل ودون أي مشاكل و بحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير ذلك وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع كبار التجار و الإداريين و المتعاملين و القادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الالكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون التعريفية في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف و الفاكس لذلك فان الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا .

### ج \_ مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة :

وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى ( حوالي 25\_30 % من عدد الشعب ) عال وتوفرت الحواسب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية و بالشكل المطلوب بأسرع وقت و أقل جهد و أقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية و نوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها .

### المهارات اللازمة لتفعيل الإدارة الالكترونية :

- **المهارة التحليلية** : تمثل تلك المجموعة من المهارات مهارات التفسير و التحليل وتبدأ هذه المهارات بتحديد المشكلات ووصف أعراضها و الكشف عن السياسات و العمليات و الممارسات المسببة لهذه الأعراض ، وتحليل حاجات و متطلبات المستخدمين ، وسبل تدفق

المعلومات و الأعمال . ويتطلب ذلك إجراء بحوث ودراسات استطلاعية أو تشخيصية ومتعمقة أيضا .

- **مهارات إدارة المعلومات و المعرفة** : تبين هذه المجموعة من المهارات مدى و أسس التعامل مع المعارف و المعلومات كمورد أساسي ذي قيمة عالية ومضافة . وتحتاج هذه المجموعة من المهارات التالي :

\_ التأكد من سلامة محتوى وجودة البيانات و المعلومات ومستويات توافقها مع غيرها من البيانات و المعلومات . ويرتبط بذلك تصنيف وفرز وفهرسة البيانات وانتقاء المحتاج إليه منها .

\_ التمكن من تصميم النظم وقواعد أو مستودعات البيانات وملفات البيانات المستخدمة لتقديم و عرض المعلومات بشكل منظم . ويرتبط بذلك تصميم واجهات التفاعل ونظم الأمن التي تضمن سلامة وسرية المعلومات المتاحة .

\_ القيام بأنشطة البحث عن المعلومات ، و التصنيف ، الفهرسة ، والحفاظ على سلامة البيانات و المعلومات .

\_ تصميم وبناء قواعد ومستودعات البيانات وتحديد البيانات المتضمنة و إقرار عمليات جمع البيانات و معايير و مقاييس الجودة و السيطرة عليها .

\_ تطوير وتنفيذ آليات المشاركة في المعلومات .

- **المهارات الفنية** : ويمكن القيام بهذه المهارات من خلال التالي :

\_ تصميم وتنفيذ نظم معلومات متوافقة مع البنية الأساسية القائمة .

\_ تطوير واجهات التفاعل مع المستخدمين النهائيين بحيث تكون سهلة الاستخدام ومقبولة منهم .

\_ تحويل البيانات من نظام أو شكل ما إلى شكل آخر في إطار نظام معلومات متكامل وإتاحة بياناته و تقاريره للاستخدام بأساليب عديدة .

\_ تصميم إدارة نظم و شبكات المعلومات المختلفة .

\_ تكوين قواعد و مستودعات بيانات قادرة على توحيد المعلومات واستقطابها من مصادر مختلفة لأغراض الاسترجاع و توسيع نطاق الاستخدام .

- **مهارات الاتصال و التقديم :** توظف هذه المجموعة من المهارات في أغراض تسويق المشروع واستقطاب الدعم اللازم في كل الأطراف المعنية به .

انطلاقا من سبق نجد مستقبل الإدارة الالكترونية لا يزال نوعا ما رغم أنه أقصر الحلول لعدد مهم لمشاكل إدارة المنظمة على رأسها التمويل باعتبار الرقمية سنخفض لحد كبير من تكاليف النقل و التسويق و الوصول لأقصى استغلال للمورد البشري فكريا وجسديا لذاك قيام إدارة الكترونية يحتم وعي وصرامة لتطبيقها خاصة من طرف الدولة في مجال التشريع وتوفير البنى التحتية المناسبة ، أيضا مسألة وعي المسؤولين بأهميتها و محاولة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة .<sup>1</sup>

**وظائف إدارة التنمية و أهدافها .**

**وظائف إدارة التنمية :**

يترتب على إدارة التنمية القيام بمجموعة من الوظائف الرامية إلى تحقيق الأهداف التنموية الشاملة من خلال اتخاذ سلسلة من الإجراءات الإدارية القائمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة ، فإدارة التنمية يقع على عاتقها العمل على تحقيق الأهداف و تلبية الحاجات و الطموحات و إيجاد حلول للمشاكل المختلفة . ولتحقيق ذلك فإنه يتوجب على إدارة التنمية القيام بالوظائف التالية :

- 1 \_ القيام بالتخطيط التنموي بكافة أنواعه و مستوياته وذلك من خلال تحديد الأهداف الكلية و الجزئية و تحديد البدائل و الموارد اللازمة لانجازها .
- 2 \_ متابعة و مراقبة تنفيذ الخطط التنموية .
- 3 \_ إجراء التنسيق و التعاون بين مختلف الجهات اللازمة لتحقيق الأهداف .
- 4 \_ بناء نظام متكامل للمعلومات .
- 5 \_ التركيز على التطوير الإداري و التنظيمي من خلال انتهاج سياسات إدارية علمية .
- 6 \_ التركيز على سياسة تنمية الموارد البشرية و تطويرها .<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 689 .

<sup>(2)</sup> موسى اللوزي ، التنمية الإدارية المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات ، ط1 ، عمان : دار وائل للنشر 2000 ، ص 36\_37 .

## أهداف إدارة التنمية: (1)

تتفق جميع إدارات التنمية في مختلف أنحاء المعمورة على تحقق مجموعة من الأهداف ، يتضمنها الهدف العام الرامي إلى ضرورة العمل على تحقيق مستوى رفاه متوازن لكل الأفراد و الجماعات في أي مجتمع ، إضافة إلى العمل إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 \_ تحقيق مستويات عالية من النمو الاقتصادي .
- 2 \_ القضاء على الجهل و الفقر و التخلف .
- 3 \_ العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية و تقليل التفاوت بين فئات المجتمع .
- 4 \_ تحقيق الاستقرار الاقتصادي.
- 5 \_ تعزيز القدرات العامة للمجتمع.

إن تحقيق الكفاءة و الفعالية في إدارة التنمية و تأمين استمراريتها ، لا تتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقية و بناء نظام مؤسسي فعال من أجل تجاوز كل تلك العراقيل التي تقف أمام انجاز أهداف إدارة التنمية ، فالإدارة الفعالة لم تصبح الآن إدارة الحاضر فحسب بل هي بالقدر الأكبر إدارة للمستقبل .

كما أن الوصول إلى كفاءة إدارة التنمية يستوجب منها بالضرورة الخروج عن الأطر الإدارية التقليدية التي قيدت حركتها و فاعليتها، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات و المحددات البيئية المحلية و القومية و العالمية، بالإضافة إلى ضرورة الاستفادة من معطيات التقنية الحديثة و الاهتمام ببناء وتنمية النظم والمفاهيم الإدارية، وتأسيس التفكير التجديدي الابتكاري الإبداعي تحقيقا لاستشراف النظم و الأساليب الجديدة التي تؤمن الكفاءة و الفعالية في الأداء .

ويكون ذلك من خلال اتخاذ مجموعة من التدابير المتمثلة في:

1) تعزيز وضوح المسار التنموي: فأى مسار تنموي يقتضي وضوحا في الرؤيا و تحكما في الإمكانيات المتاحة.

2) إعادة بناء التنمية الوطنية على أسس صحيحة : فالتنمية الحقيقية تقتضي إعادة بنائها على أسس علمية تؤدي إلى تصفية مظاهر التخلف الاقتصادي و تصحيح الاختلالات الهيكلية واستعادة التوازنات الاقتصادية .

3) التعجيل بإصلاح البنيات الاقتصادية و التخلي عن أسلوب الإدارة بالأزمات : حيث أن الوضع التنموي الذي تعيشه البلاد يقتضي تصحيح الاختلالات التي تعاني منها التنمية الوطنية .

4) التخفيف من التبعية الاقتصادية : بالاعتماد على الذات و النهوض بالإنتاج الوطني ورفض الاقتصاد الريعي الاستغلالي .

5) تصفية نظام التخلف و مظاهره في مختلف نواحي الحياة الاقتصادية : وذلك بإحداث التغيير و التطوير في البنى و الهياكل القديمة المختلفة التي تظهر في مختلف جوانب الحياة فيعكس ضعف الكفاءة الاقتصادية في تخصيص واستخدام عوامل التنمية و تعميق جهود التغيير.<sup>1</sup>

6) تعزيز الإطار العام لسير الاقتصاد الوطني : وهو إضفاء الوضوح و التماسك على أهداف الإصلاحات الهيكلية و التنظيمية وجعلها أكثر انسجاما و إنجازها بعزم مع التزود بالوسائل التي تتيح التحكم في تنفيذها تحكما أكبر .

7) وضع إستراتيجية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية : من أجل مواجهة التحديات و التحولات التي تميز عالم اليوم ، و تتلاءم مع وضع و طبيعة المجتمع الجزائري تضع ضمن أولوياتها تحريك عجلة التنمية.<sup>2</sup>

### مصادر تفعيل إدارة التنمية:

تحتاج عملية تفعيل ادارة التنمية إلى التركيز على محورين جوهريين قصد تحقيق المساعي التنموية، وذلك بالتركيز على تقييم وتقويم حجم الموارد باختلاف أنواعها المادية والبشرية و البرمجية، لأنه الركن الأساسي الأول الذي من خلاله يمكن الاعتماد على الادارة التنموية و محاسبتها على تسييرها، ثم في المرحلة الثانية تكون انتاجية تلك الموارد العنصر الحاسم في تحريك دواليب التنمية، و ذلك من خلال التركيز على كفاءة الادارة التي تقوم بدورها على ركنين أساسيين: السمات المؤسسية و التي تدور حول مجموعة من الركائز المتمثلة في العملية التخطيطية و هيكله الميزانيات و الاشراف عليها المتابعة و التدقيق المستمر بما يواكب الظروف و المستجدات، و كذا سياسات و قواعد تنظيم

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 38 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 39 .

**الوظائف** عبر مختلف الهيئات و المؤسسات مما يستدعي الاهتمام بركيزة جوهرية في سبيل تحقيق ذلك ألا و هي **التنظيم** و الذي يعد شريان المؤسسة و سمة التطور فيها.

كذلك من أهم السمات المؤسسية التي يجب الاهتمام بها في ذات السبيل الأساليب و تقنيات الادارة و التي يمكن الحديث فيها عن وجود **رغبة حقيقية في استعمال أساليب و تقنيات الادارة الحديثة**، و السعي للحصول على المعرفة التي تحقق القدرة على استغلال و توظيف تلك الأساليب و التقنيات، من خلال العديد من الطرق التي تؤهل المؤسسات لذلك، كالتدريب و الشراكة مع الجامعات و المعاهد البحثية.

أما ما تعلق بالسمات الانسانية فيمكن التركيز نقطتين أساسيتين: **الرغبة في العمل** و التي من ثمة يتولد عنها **المقدرة على العمل**، وذلك من خلال الاهتمام بمناخ العمل **المادي و الاجتماعي** و ما له من تأثير على الأداء الوظيفي و الذي بدوره يعتمد على مؤشر جوهرى هو: **التعليم و الاعداد والتدريب و الخبرة**. و الشكل التالي يوضح ذلك:

نسيج روابط مصادر توليد قدرات إدارة التنمية<sup>1</sup>

