

جامعة مـولود معمري - تيزي وزو -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
مدرسة الدكتوراه للقانون الأساسي  
والعلوم السياسية

## الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير

### ومعوقات التطـبيق

دراسة حالة الجزائر: 2001 - 2011.

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية  
فرع : تنظيمات سياسية وعلاقات دولية

إشراف الأستاذ:

د. سرير عبد الله رابح

إعداد الطالب:

رافيق بن مرسلني

أعضاء لجنة المناقشة:

أ. د. كاشير عبد القادر: جامعة تيزي وزو ..... رئيسا

د. سرير عبد الله رابح: جامعة الجزائر ..... مشرفا ومقررا

أ.د. معاشو عمار: جامعة تيزي وزو ..... عضوا مناقشا

ديسمبر 2011

## الإهداء

إنه ليعجز اللسان عن التعبير ولكن سأحاول فممما حاولت لن أفي حق هؤلاء

إلى من قال الله فيهما: " ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً"

إلى التي أهدتني الوصل دون الخطأ....إلى من ربنتني وليدا وسقتني من حنينها شمد المنام..

التي أروضتني حنانا وحباً...إلى فيض العطف و المودة... إلى التي سهرت من أجل راحتي..

أمي العزيزة " جميلة"

إلى رمز النبل و الأخلاق...منبع الجود و الكرم ... إلى الذي رافقتني بإرشاداته و توجيهاته

النيرة طوال مشوار الدراسي...أبي العزيز "رشيد"

إلى رمز المحبة و الوفاء إخوتي و أخواتي و أبنائهم

إلى روح الذي تحادرتنا ذات جمعة..... إلى روح أخي رضا رحمه الله

إلى جدتي العزيزتين فاطمة و يمينة أطال الله في عمرهما

و إلى كل أعمامي و عماتي و إلى أخوالي و خالاتي

إلى كل أصدقاء الدريج وزملاء الدراسة دون إستثناء

وإلى كل ... الأصدقاء المخلصين و الأوفياء

إلى كل الذين أحبهم أهدى لهم هذا العمل المتواضع.

رافيق

## كلمة الشكر

على الأصل نمشي و الأصل يدفعنا أن نردّ الفضل لأصحابه، و أن نسدي الشكر لمستحقه ممن أفادونا و لو بكلمة طيبة.

أولا أتقدم بخالص الشكر للأستاذ الدكتور "رابع عبد الله سرير" على إشرافه و متابعتة لهذا البحث، و على توجيهاته القيمة و نصائحه الهادفة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة، التي سألتزم بكل توجيهاتها و إبتقاداتها العلمية و الموضوعية.

أتقدم بعظيم الإمتنان لكل أعضاء هيئة التدريس في قسم العلوم السياسية لجامعة تيزي وزو خاصة الدكتور رابع لعروسي الذي تفضل بقراءة جزء من الرسالة في مسودتها الأولى الدكتورة نبيلة بن يوسف، الأستاذة ناجية حمدي، الأستاذة زاهية إعباسن، الأستاذة سميرة تبغيلت فراحات، الأستاذ عمر بوكركب، الأستاذ الوناس حمداني و الأستاذ أحمد كاتبه الذين كان لهم الأثر الكبير في تحفيزي للعمل وبذل قصارى جهدي لإنهاء هذا العمل المتواضع.

عرفان و تقدير لكل أساتذتي الذين أناروا لي الطريق خلال مشواري الدراسي و أخص بالذكر الأستاذ عز الدين بلباي، الأستاذ قويدر سبخاوي و أساتذتي حكيمة سيتواح.

الشكر و الإمتنان موصول لأساتذتي مليكة سايل، التي كانت سندي الأول في مشواري الجامعي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال المكتبات الذين زودوني بما أحتاجه من مراجع، خاصة عمال مكتبة قسم العلوم السياسية تيزي وزو، و عمال مكتبة قسم العلوم السياسية جامعة الجزائر.

لكل من كان لي سندا و ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

لكم مني جميعا فائق الإحترام و التقدير.

راضيق

# مقدمة

## مقدمة

يحتل موضوع التنمية الإدارية حيزا هاما لدى الكثير من الدارسين والمختصين إمتد هذا الاهتمام إلى السياسيين والإداريين، ولعلّ ما ولد هذا الإهتمام هو إيمان كل من الدولة والمواطن بأهمية إحداث التنمية وإنعكاساتها على مختلف المجالات المحيطة بالمواطن، على إعتبار أنّ هذا الأخير هو المستفيد الأول والأخير من آثار التنمية.

من ذلك تظهر أهمية الإدارة المنفذة للتنمية، وتزداد أهمية هذه الأخيرة كلما إتجهت نحو الإدارة العامة على إعتبارها إدارة تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة وتتوجه إلى تحقيق الصالح العام.

ظهرت مع مطلع الألفية الجديدة وسائل وسبل حديثة لتفعيل ودفع عجلة التنمية الإدارية، فالحديث اليوم لا يتمحور حول الإصلاح الإداري، وإنما حول الهندرة أو إعادة البناء الهيكلي للإدارة العامة، وهي عملية شاملة تتضمن إعادة هيكلية جميع العناصر المكونة للإدارة العامة في إطار رؤية جديدة للإدارة العامة في العمل الوطني والأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها.

هذا البناء الهيكلي الذي يستهدف تحقيق إدارة ذات جودة شاملة، هذه الأخيرة المرتبطة بإشباع إحتياجات المستهلك فجودة الخدمة هي تقديم شيء غير ملموس بشكل يرضى المستهلك ويضيف له قيمة، إنّ تحليل مفهوم الجودة وأبعادها وأهدافها يعطي تصورا مؤكدا بأنها لا تمثل هدفا ينتهي بنقطة الوصول إليه أو نقطة تسعى لبلوغها، فالسمات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في الإستمرارية في العطاء والسعي المتواصل نحو التطوير، فالجودة تتسم بأنها غير محددة التوقيت، وليس لها حدود التوقيت، وليس لها حدود، كما أنها لا تعترف بنقطة الوصول إلى المستوى المرغوب، فهي جهود مستمرة بإستمرار إحتياجات المستهلك وتطورها.

من نتائج إعادة البناء الهيكلي للإدارة لتحقيق إدارة ذات جودة شاملة، نجد الإدارة الإلكترونية، والتي لا تعني فقط إدارة تقتصر على توفير بعض الخدمات الحكومية للمواطن عبر وسيط الإلكتروني كشبكة الانترنت مثلا، ولكن بهدف تحقيق التناسق والتشابك والترابط الإلكتروني بين مستويات ووحدات الإدارة العامة المختلفة.

إنّ الدفع بعجلة التنمية الإدارية إعتقاداً على الوسائل الحديثة السابق ذكرها (إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإلكترونية) ليست عملية عفوية، وإنما نتيجة لمجموعة من المتغيرات والمستجدات التي تحتم إنتهاجها مجموعة مستجدات على كافة الأصعدة سياسية كانت أو إقتصادية، إجتماعية أو ثقافية في ظل عالم إكتسحته العولمة المتعددة الجوانب، والتي حتمت على الإدارة تغيير وسائل لتطوير خدماتها الموجهة للجمهور تماشياً مع ضرورات العولمة

### أهمية الموضوع:

تكمن أهمية موضوع التنمية الإدارية أساساً في كونها جزءاً من التنمية الشاملة التي تسعى مختلف الدول والأنظمة على إختلافها إلى تحقيقها، ولو أنّ هناك تفاوتاً في درجة الاهتمام وإختلاف في وسائل التنفيذ، فلا يمكن تصور تحقيق تنمية إقتصادية مع وجود جهاز إداري متخلف، إضافة إلى تخلف سياسي، إجتماعي أو ثقافي، ونفس الأمر في حالة تصورنا لوجود تنمية إدارية في ظل تخلف إقتصادي أو سياسي أو إجتماعي، لذلك فالتنمية تتمثل في مجموعة من الروابط أو نسيج من عوامل سياسية وإقتصادية وإدارية و ثقافية وإجتماعية.

### مبررات إختيار الموضوع:

يعود سبب إختياري لموضوع الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية إلى إعتبرات موضوعية علمية وأخرى ذاتية.

#### أ- الإعتبرات العلمية الموضوعية:

- لعلّ أوّل سبب لإختيار هذا الموضوع هو العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لها وتدنى مستوى الخدمات المقدمة، ما يجعل من البحث عن سبل تطور وتحسين أداء هذه الأخيرة ضرورة ملحة.
- البحث عن أساليب وآليات التطوير والتنمية الإدارية التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء في الإدارة الجزائرية، بما يمكنها من مسايرة ومواكبة التحولات والتطورات التي تعرفها الساحة الدولية واللحاق بركب الدول المتقدمة.
- كذلك لأهمية الموضوع والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه التنمية الإدارية، والمتمثل أساساً في تطوير وتحديث الهياكل الإدارية، وتطوير النظم والإجراءات والقدرات

والمهارات، فأصبحت بذلك التنمية الإدارية من المتغيرات الضرورية لأي إدارة تسعى إلى التميز وتحسين جودة الخدمة.

#### ب- الاعتبارات الذاتية:

ترجع الرغبة في دراسة هذا الموضوع بالذات إلى كوني مواطناً يتعامل مع الإدارة العامة الجزائرية وملاحظ لمدى تراجع مستوى الأداء والخدمة، ومن ذلك حرصي الشخصي المتواضع على المساهمة في محاولة فهم موضوع التنمية الإدارية، وطرح البدائل العلمية والموضوعية نحو تنمية إدارية فعّالة، إضافة إلى قناعتي بكون التنمية الإدارية تمثل حجر الأساس في بناء التنمية الشاملة، وأداة فعّالة في النهوض بمستوى الأداء والخدمات في الإدارة العامة.

#### أدبيات الدراسة:

حظي موضوع التنمية الإدارية بإهتمام كبير من قبل الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، فعقدت له الندوات والمؤتمرات، وأصدرت العديد من الدراسات والبحوث. تبرز الجهود الواضحة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية من خلال المؤتمرات والندوات التي أقامتها والمواضيع التي تناولتها، والتي طرحت بحدة منذ سنوات التسعينات من الألفية الماضية، ومن خلال دعوتها المستمرة والمتجددة للنهوض بالتنمية الإدارية، والتأكيد على ضرورة إنفتاح الدول على بعضها وإستفادة كل واحدة من الأخرى في تجربتها الإدارية.

تبرز كذلك الدراسة التي قدمها الدكتور أحمد صقر عاشور حول إصلاح الإدارة الحكومية سنة 1995، والتي حاول من خلالها تقييم تجارب الإصلاح الإداري في الدول العربية مع تركيزه على الربط بين الإصلاح الاقتصادي والتنمية الشاملة والمتكاملة.

الدراسة التي قدمها الدكتور منصور بن لرنب بعنوان "إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر" وذلك في إطار أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في دولة سنة 1988<sup>1</sup> والتي خصص فصلها الثاني لموضوع إعادة البناء التنظيمي للنهوض بوظائف

---

1- منصور، بن لرنب، "إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر"، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، 1988.

الدولة، التي تحدث فيها للإدارة بإعتبارها جهاز قادر على مواجهة التغيير، كما أسهب في تحليل حتميات التغيير الإداري، لكن الدراسة ركزت في مجملها على الحتمية الإدارية كمدخل محوري للتغيير مع إشارة إلى الحتميات السياسية الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية، وذلك مبررّ بكون بؤادر النظام العالمي الجديد لم تكن بارزة كما هي اليوم، وتأثيرات العولمة المتعددة الجوانب لم تكن تطرح بحدّة كما أنّ بؤادر التحول السياسي والإقتصادي لم تكن واضحة.

دراسة الدكتور محمد عبد الوهاب العزاوي، حول إدارة الجودة الشاملة، وفيها تناول مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة من حيث أهميتها في الإدارات، مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

دراسة لنائل عبد الحفيظ العوالمه بعنوان "الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة" سنة 2001<sup>2</sup>، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ هناك معوقات جدية قد تعرقل التحول نحو الحكومة الإلكترونية، وتتمثل هذه المعوقات في ضعف الوعي الإجتماعي ونقص التمويل، نقص العناصر البشرية، نقص المعلومات، نقص التكنولوجيا وتخلف التشريعات، وقد أوصت الدراسة بأن يتم التحول نحو الحكومة الإلكترونية بشكل تدريجي وبخطوات تجريبية متأنية ومدروسة، بحيث تراعي الإمكانيات والمحددات المحيطة بها تجنباً للمخاطر الإحتمالية.

### إشكالية الدراسة:

إنّ موضوع التنمية الإدارية كان ولا يزال يطرح بحدّة في جميع الدول التي تعاني ضعفا وترديا في مستوى الأداء داخل أجهزتها الحكومية، واليوم أكثر من أي وقت مضى تزداد أهمية هذه الأخيرة، وهو ما يبرز جليا من خلال محاولات تطوير وتنمية الإدارة العامة التي تبنتها الجزائر سواء من خلال برامج الحكومات أو من خلال اعتماد مشروع "الجزائر الإلكترونية 2008-2013"، الذي يعدّ أول وثيقة رسمية تحدد الإستراتيجية والمحاور الكبرى التي رسمتها الدولة الجزائرية في سبيل

1- محمد عبد الوهاب، العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن، 2005.

2 - نائل عبد الحفيظ، العوالمه، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة الدراسات، الأردن مجلد 29 العدد الأول، 2001.

تحسين أداء الإدارة العامة وتقريب الإدارة من المواطن، والقضاء على ثقل البيروقراطية الذي أصبح مرادفا للأداء في الجزائر، وفي إطار محاولة تحليلية لمسار التنمية الإدارية المنتهج من طرف الدولة تبرز إشكالية الموضوع التي تطرح على الشكل التالي:

ما مدى اعتماد الإدارة العامة الجزائرية على الأساليب الحديثة من أجل تحقيق تنمية إدارية فعّالة ومحققة للأهداف التي من أجلها وجدت هذه الإدارة؟  
وتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات:

- ما المقصود بالتنمية الإدارية، وما هي دوافع وحتميات تبني تنمية إدارية وفق الأساليب الحديثة؟

- ما هي ماهية أسلوب إعادة البناء الهندسي، وما هي منهجية تطبيقه في الإدارة العامة؟

- ما المقصود بأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وما طبيعة العلاقة بينه وبين الإدارة العامة؟

- فيما يتمثل مفهوم الإدارة الإلكترونية، ما دوافعه، وما هي منهجية تطبيقه؟

- هل هناك خطط وإستراتيجيات في سبيل تفعيل التنمية الإدارية في الجزائر، من أجل المساهمة في تفعيل عمل وسير الإدارة العامة في الجزائر؟

- ما هي مجمل العراقيل والمعوقات التي قد تقف حائلا دون تحقيق تنمية إدارية فعّالة لتقريب الإدارة من المواطن ومشبعة لحاجاته، إدارة مستقلة بذاتها مواكبة للعصر المتميز بالتغيير المستمر في ظل الانتشار الواسع للتكنولوجيا؟

### نطاق الحقل الدراسي:

من أجل التوجه مباشرة إلى الموضوع وإلى الغاية المنشودة منه ستركز الدراسة على الجوانب التي تخدم الموضوع التي لها صلة مباشرة به.

### أ- الحدود المكانية للدراسة:

سيتركز الموضوع إلى تطبيقات الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة الجزائرية بصفة عامة، وإعادة البناء الهندسي لإدارة جهاز الأمن الوطني لتحسين الخدمة

ومشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" تطبيقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية كعينة للدراسة.

### ب الحدود الزمنية للدراسة:

ستركّز الدراسة على الفترة الممتدة من سنة 2000 بإعتبارها سنة بدأ إصلاحات هيكل الدولة كمرحلة جديدة في الإدارة الجزائرية كعصرنة قطاع العدالة وإصلاحات المنظومة التربوية... الخ، ثم إنطلاق مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" كعينة لتبني هذه الإصلاحات وصولاً إلى سنة 2011.

### فرضيات الدراسة:

إنطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات المطروحة حول موضوع البحث، يمكن إجمال فرضيات الدراسة فيما يلي:

- التنمية الإدارية متغير محوري في أي عملية بناء تنمية شاملة في المجتمع، تنمية إدارية محورها: إعادة البناء الهيكلي، إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية.
- العالم المعاصر هو عصر التغيرات وعصر يتميز بهيمنة العولمة بجميع أشكالها والمطلوب هو إيجاد إدارة متألّمة مع هذه التغيرات ومتكيفة مع متطلبات العصر.
- يمثل عجز الإدارة العامة الجزائرية عن تحقيق أهدافها التي من أجلها وجدت السبب الرئيسي في إنتهاج سياسة تنمية إدارية قائمة على الوسائل الحديثة.
- رغم توفر الإرادة السياسية للتغيير وتبني مشاريع التنمية الإدارية، يبقى المشكل الأساسي المطروح في الجزائر يتمحور حول التطبيق، وهو ما يطرح تساؤلاً ملّحاً حول دور وفعالية الرقابة والمتابعة للمشاريع في الجزائر.

### الإطار المنهجي:

لمعالجة الموضوع سيتم توظيف مجموعة من المناهج والمقاربات في محاولة للإلمام الجيد بالموضوع محل الدراسة، وبما يسمح بالحصول على المعلومات الصحيحة والمناسبة.

### 1- المناهج:

- المنهج الوصفي: الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات المققنة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها

للدراستات الدقيقة<sup>1</sup>، وذلك في إطار التعريف بالانتمية الإدارية وتحديد الإطار النظري للموضوع، وكذا من خلال وصف وتحديد مختلف المحاور الكبرى لمشروع "الحكومة الإلكترونية 2013" في الجزائر.

- **منهج دراسة الحالة:** الذي يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة المعنية، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة<sup>2</sup>، وذلك في إطار التطرق إلى مسار المشروع الإداري الجزائري الذي تعرفه الجزائر من خلال تناول مركبات هذه الوحدة ومكوناتها بالدراسة والتحليل لمعرفة أثر مختلف إصلاحات أجهزة الدولة مع مطلع الألفية عموماً على جزئياتها ومركباتها، معتمداً في ذلك على أداة أساسية من أدوات الدراسة الميدانية والمتمثلة في المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، سواء فيما يخص تلك المتعلقة بالمخطط العام لإصلاح هيكل الدولة أو تلك الخاصة بمشروع "الجزائر الإلكترونية 2013".

- **المنهج التاريخي:** والذي يختص " بالبحث في الأحداث التاريخية الماضية وتحليل الحقائق المتعلقة بها، بغرض الوصول إلى معرفة الظروف التي أحاطت بشأن تطور الظاهرة المدروسة عبر تطورها في مختلف المراحل الزمنية"<sup>3</sup> إنه الطريق الذي يتبعه الباحث في جمع معلوماته عن الأحداث والحقائق الماضية في فحصها وتحليلها والتأكد من صحتها، وفي عرضها وتفسيرها وإستخلاص التعميمات والنتائج العامة منها، والتي لا تفقد فائدتها على فهم أحداث الماضي فحسب بل تتعداه إلى المساعدة في تفسير الأحداث والمشاكل الجارية، وفي توجيه التخطيط بالنسبة للمستقبل. وذلك في إطار التعرف على مختلف التطورات التي شهدتها الإدارة العمومية الجزائرية منذ مرحلة الإستعمار الفرنسي، مروراً بمرحلة التسعينات من القرن الماضي وصولاً إلى مطلع الألفية الثالثة.

---

1- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1999، ص 139.

2- المرجع نفسه، ص ص 130 - 131.

3- عبد الباسط محمد، حسنين، **أصول البحث العلمي**، مكتبة الأنجلو مصرية: القاهرة، 1975، ص 276.

## 2- المقاربات:

- الإقتراب التاريخي: يرى هذا الإقتراب أنّ التاريخ تكون دائما إلى الأمام، وما الإنتكابات في مسار التطور وإيقاع الأحداث إلا بمثابة إهتزازات لازمة مصاحبة للحركة ذاتها.

تنظر هذه المقاربة إلى التحولات والتجارب على أنها تراكم للأحداث، وتسعى لفهمها وتحليل دلائلها من خلال تصنيفها إلى مرحلة زمنية أو موضوعية، ثم الكشف عن أهم الخصائص التي تميز كل مرحلة ومحاولة البحث في العلاقة المحتملة بين تلك المراحل سعيا إلى التنبؤ بمسار الأحداث في المستقبل.<sup>1</sup>

من هذا المنظور تصبح التجربة الإدارية الجديدة في الجزائر بمثابة مرحلة جديدة في العمل بالنسبة للإدارة العامة الجزائرية، من حيث تزامنها في التوقيت منذ بداية الألفية الثالثة وتراكم أحداثها (إستحداث اللجنة الوطنية لإصلاح هياكل ومهام الدولة تشكيل هيئات إستشارية لعصرنة وتطوير الأداء الإداري، إطلاق برامج وإستراتيجيات من أجل عصرنة الإدارة العامة).

- الإقتراب القانوني: هذا الإقتراب من أقدم إقترابات التحليل وأكثرها تعبيراً فالمقاربة القانونية ترى أنّ التغيير في مختلف مجالات الحياة يبدأ من الأطر التنظيمية كما ينتهي عندها أيضا، ففعل التغيير في الحياة السياسية يتوج بالتغيير في مجموعة الأطر الحاكمة لها، ولاسيما في القانونية، بداية من الدستور وإنتهاء بامؤسسات التي يتشكل منها النظام السياسي.<sup>2</sup>

وتتجلى تطبيقات هذه المقاربة إداريا في الإدارة العامة الجزائرية عندما تركز على التغيير الذي حصل في القوانين المنظمة لسيرورة العمل الإداري وإستحداث لجنة وطنية لإصلاح هياكل ومهام الدولة، بإعتبار كل هذا علامة للتحويل ومدخلا له في نفس الوقت، كما أنّ تقنين تلك التحولات هو شرط جوهري للتمييز بين كونها تحولات مجتمعية وهيكلية في أداء الإدارة العامة، على أن نكون أمام مؤسسة التحويل ولا يكون متذبذبا.

1- رايح، لعروسي، " المؤسسة البرلمانية في عمليات التحويل الديمقراطي في الجزائر: 1997-2007"

( أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3: قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، 2010، ص 16.

2- رايح، لعروسي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- **الإقتراب الوظيفي:** وهو من أكثر الإقترابات شيوعا في دراسة التحولات المجتمعية والسياسية، ونقطة إنطلاق هذا الإقتراب هي نظرية "إنتشار الأثر" التي تحكم العلاقة بين التحول في قطاع أو مجال معين من مجالات الحياة المجتمعية والتغيير في القطاعات الأخرى<sup>1</sup>، بمعنى أن التغيير في المعطيات الموضوعية الإقتصادية منها والسياسية والإجتماعية يؤثر على البنى والمؤسسات الأخرى ومنها المؤسسة الإدارية، وينعكس بالتالي على مخرجات الإدارة العامة، أي أن هذا الإقتراب لا يكتفي بتفسير التحولات، وإنما يطرح أسلوبا للتنبؤ بها أيضا.

إنّ هذا الإقتراب يتجاوز الأطر القانونية وتعديلات النظام القانوني، ولا يقف كثيرا عند مسار الأحداث التاريخية، وإنما ينظر على نحو نقدي إلى ما أسفرت عنه تلك الأحداث، وما قادت إليه من تغييرات قانونية بالنسبة لأمر أساسي، وهو مستوى أداء عمل الإدارة العامة ومخرجاتها للعملاء، وقدرتها على التكيف مع التحولات الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية والتكنولوجية المحلية والخارجية، وبالتالي يكون أكثر حرصا على تقييم التحولات وأكثر نقديا في إعتبارها مؤشرات على عصرنة الإدارة العامة و مدى تحقيقها للتنمية الإدارية المامول بلوغها.

### **تقسيم الدراسة:**

من أجل معالجة هذا الموضوع سيتم تقسيم الدراسة كما يلي:

بعد المقدمة خُصص الفصل الأول للإحاطة بالإطار النظري للتنمية الإدارية وفيه سيتم التطرق لمفهوم التنمية الإدارية وتمييزه عن المصطلحات المرتبطة به كإصلاح الإداري، التطوير الإداري وإدارة التنمية، ثم تشخيص تحليلي للظاهرة المدروسة، وفيه سيتم التطرق إلى أهم أسباب ودوافع التنمية الإدارية والتي قُسمت إلى عدة محاور فرعية، فمنها الأسباب السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية مع التركيز على عامل العولمة وتأثيراتها، مما يحتم على الإدارة العامة عموما والجزائرية على وجه الخصوص مسيرتها ومواكبتها بإعداد خطة تنموية إدارية فعّالة ومحققة للأهداف التي من أجلها وجدت.

---

1- رابح، لعروسي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفصلين اللاحقين مخصصين لأهم الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية والتي ستدرس من الناحية النظرية، هذه الأساليب مقتصرة أساساً على أسلوب إعادة البناء الهندسي للإدارة، أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأسلوب الإدارة الإلكترونية. مع محاولة تخصيص جانب واقعي لتطبيقات هذه الأساليب في الإدارة الجزائرية إنطلاقاً من إصلاحات هيكل الدولة مطلع سنة 2000، ودراسة نموذجية لتطبيق أسلوبي إعادة البناء الهندسي وإدارة الجودة الشاملة في إدارة الأمن الوطني، وتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" الذي إنطلق سنة 2008، كل ذلك من خلال تحليل أهداف وخطوات المشروع و مناقشة أهم محاوره وهو ما يعتبر إسقاطاً لكل ما تم دراسته نظرياً، لنصل إلى دراسة نقدية تقييمية جزئية للمشروع إلى غاية سنة 2011، مع محاولة الإحاطة بالمعوقات والصعوبات التي قد تحول دون تحقيق تنمية إدارية مرتكزة على الأساليب الحديثة في الجزائر.

وأخيراً فإن أصبت فهذا ما آمله وإن أخطأت أمل النصح والتوجيه، وسأكون شاكراً لمن أهدى لي عيوبي.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للتنمية

## الإدارية

## الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية الإدارية.

التخلف ظاهرة مرضية وبائية أصيب بها معظم الدول النامية إلا ما ندر، فأغلب الدول النامية أو دول العالم الثالث تشهد تخلفا في جميع المجالات مقارنة مع ركب الدول المتقدمة التي قطعت أشواطاً كبيرة في مسار تنميتها الشاملة كميًا ونوعيًا<sup>1</sup>.  
برز الإهتمام بالتخلف كظاهرة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية كمحاولة مستمرة لتوصيفها، وتحليل أسبابها العميقة بهدف تحديد العقبات الأساسية أمام تحرير الإقتصاد المتخلف من آثار التخلف، ولتطبيق إستراتيجيات وسياسات تنموية فعالة. فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية زاد إحساس مختلف الشعوب والحكومات بتزايد إنقسام العالم إلى بلدان متقدمة وأخرى متخلفة، بلدان غنية تضم أقل من خمس سكان العالم وتستحوذ على ثلثي الدخل العالمي، وبلدان فقيرة تضم حوالي ثلثي سكان العالم ويقل نصيبها عن سبع الدخل العالمي، تتوسط هاتين الطائفتين مجموعة من البلدان المتوسطة الدخل تضم أقل من سبع سكان العالم وتختص بما يقل عن خمس الدخل العالمي<sup>2</sup>.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت التخلف كمفهوم، فنجد أن كوزنيس **KUZNETS** يعتبره: "عدم الإستفادة من القدرة الإنتاجية التي يتيحها إستخدام الطرق الفنية و التكنولوجيا الحديثة، كما يعني ضعف الأداء الإقتصادي لهذه البلدان ويعني أيضا عدم قدرتها على ضمان الحد الأدنى من الرفاهية المادية لغالبية السكان<sup>3</sup>".

---

1- عاصم، الأعرجي، أساسيات في التخطيط للتطوير الإداري، مطبعة المعارف: بغداد، 1977، ص 05.  
2- محمد منير، حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة، 2000، ص15.  
3- المرجع نفسه.

بينما يرى إيف لاکوست Yves LACOSTE بأنّ التخلف: "ظاهرة تاريخية نتج عنها وضع إقتصادي وإجتماعي متناقض، أفرز نموا سكانيا سريعا في ذات الوقت الذي عجز فيه عن تلبية حاجات النمو السكاني المتزايد.<sup>1</sup>"

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية.

إنّ فهم عملية التنمية لا يمكن أن يتم إلاّ من خلال منظورها التاريخي الذي يشخص التخلف في ضوء علاقات السيطرة والإستغلال القائمة بين الدول الغنية والدول الفقيرة، إذ لا يمكن تجاهل الدور الذي لعبه الإستعمار والرأسمالية في الإستغلال بكافة صورته في الدول المستعمرة وقد حاول الإستعمار الجديد أن يخلق صورا ملتوية تمكنه من ربط الدول النامية بعجلة التبعية، من خلال محاولة إحداث ثغرة للتدخل عبرها إمّا على مستوى القيادات والتركيب الإجتماعي أو الأنماط الثقافية. إنّ الإختلافات القائمة بين الدول المتقدمة والدول النامية هي إختلافات من حيث الدرجة وليست من حيث النوع وهناك إمكانية للقضاء عليها<sup>2</sup>، وإذا كان للدور الإستعماري أهمية يصعب إغفالها في تفسير التخلف، إلاّ أنّ ذلك لا ينفي دور العوامل الداخلية المتعلقة بالتخلف وبتراكمه، خاصة العوامل الداخلية المتعلقة بطبيعة النظام الإجتماعي والسياسي والإقتصادي، وما يمكن أن تتضمنه العملية التنموية من أخطاء متعلقة أساسا بتطبيق إستراتيجيات أونماذج تنموية مغايرة للواقع، أي فشل السياسات العامة للدول سواءً لعدم إدراكها الصحيح لموضع الخلل أو لسوء تخطيطها ما يؤدي إلى تحقيق نتائج عكسية.

1- محمد منير، حجاب، مرجع سبق ذكره، ص15.

2- أحمد مصطفى، مريم، التنمية بين النظرية وواقع العالم الثالث، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، 1997 ص20.

## المطلب الأول: مفهوم التنمية.

تحتل التنمية مكانة بارزة وأهمية كبيرة في عالمنا المعاصر، ففي الوقت الذي تجاوزت فيه الدول المتقدمة مرحلة التنمية، تزداد أهمية التنمية أكثر في الدول النامية، وقد ركزت الدراسات الحديثة سواءً كانت سياسية، إقتصادية، إجتماعية أو إدارية على معالجة ظاهرة التنمية.

قامت الجامعات بتكوين وإنشاء المعاهد والأقسام العلمية المختصة في دراسة ظاهرة التنمية<sup>1</sup>، وأمام هذا الزخم يجد الباحث نفسه عند دراسته لهذا الموضوع في وضع صعب بسبب تعدّد التعاريف والأطروحات التي تناولت الظاهرة التي تختلف باختلاف الزوايا والمداخل التي ينظر منها للكلمة ذاتها، لكن لا مفرّ أمام الباحث في الإدارة العامة في الدول النامية أن يبدء بمحاولة وضع مفهوم أو تعريف للتنمية.

### أولاً: تعريف التنمية لغة:

يقال نما المال وغيره، ينمي نمياً ونماءً، أي زاد وكثر فالنماء هو الزيادة، وأنميت بالهمزة: أما الله إنماءً ويقال كذلك نماه الله، ويقال: ونماه، وفي اللغة أيضاً نما ينمي وينمو وأنميت الشيء ونميته أي جعلته نامياً<sup>2</sup>، والتنمية لغة أي إرتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر وفي المال بمعنى زاد وكثر<sup>3</sup>.

### ثانياً: تعريف التنمية إصطلاحاً:

حظي موضوع التنمية بإهتمام كبير، خاصة من جانب المهتمين بالدراسات الإنسانية، وكانت نتيجة هذا الإهتمام أن ظهرت العديد من النظريات التي تناولت موضوع التنمية، فمنها من يحاول أن يركز على الجانب الإقتصادي، ومنها من يركز على الجانب الإقتصادي ومنها من يحاول أن يركز على الجانب السياسي.

1- أحمد، رشيد، إدارة التنمية للدول النامية، مكتبة محبوبي: القاهرة، 1985، ص15.

2- مكتب الدراسات والبحوث، القاموس، دار الكتب العلمية: بيروت، 2006، ص 217.

3- محمد منير، حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 33.

إنّ المتمعن في هذه النظريات يتبين له أنّ التركيز في المراحل الأولى كان منصبا على الجانب الإقتصادي في العملية البحثية، وذلك من خلال التركيز على معالجة التخلف الإقتصادي الذي تعاني منه دول العالم الثالث، مرحلة إنصبت كافة التعريفات الخاصة بالتنمية على الجانب الإقتصادي إلى حد إعتبره - أي العنصر الإقتصادي - العنصر الوحيد لعملية التنمية، وكان هناك نوع من الحتمية الإقتصادية أو التكنولوجية مفادها أنّ كل التغيرات التي تطرأ على المجتمع يمكن إرجاعها إلى عوامل إقتصادية أو تكنولوجية في نهاية الأمر.

هذا التصور كان نتيجة لفرض النموذج الغربي للتنمية خاصة بتطبيق مشروع مارشال لمساعدة أوربا في إعادة أعمارها بعد نهاية الحرب العالمية الثانية والذي حقق نجاحا كبيرا، فالكثير من الدول التي إستفادت من المساعدة المالية للمشروع حققت تقدما كبيرا في فترة وجيزة<sup>1</sup>.

تبلور في سبعينيات القرن الماضي مفهوم التنمية البديلة وسيطر كمفهوم بديل لمفهوم التنمية التقليدي الذي ظل سائدا في الأدبيات الغربية أكثر من ثلاثة عقود من الزمن، والذي كان يعني النمو الإقتصادي<sup>2</sup>، فأضحى هناك إتفاق على أنّ التنمية يجب أن تتحقق من أسفل أي من قبل الأفراد أنفسهم، ولم تعد التنمية مجرد أداة تراكم في طاحونة النمو من قبل النخبة أو الحكومات بل أصبح للأفراد دور في تشكيل إختياراتهم التنموية وفي صياغة مفردات لغة الخطاب التنموي لدولتهم بدلاً من تفويض النخب والمسؤولين الرسميين عن ذلك.

أضحى مفهوم التنمية البديلة مفهوما واعداءً بعد إخفاق كثير من الجهود الحكومية ومن القوى الإقتصادية في محو الفقر والتهميش، كما أصبح من الممكن ومن المتوقع

---

1 - محمد منير، حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 34.

2 - صلاح سالم، زرنوقة وعبد العزيز، شادي، تجدد القيادة والتنمية في الوطن العربي، مركز دراسات وبحوث الدول النامية: القاهرة، 2001، ص 20.

أن تشارك كافة قوى المجتمع في عملية التنمية، من خلال مساهمتهم في تنمية قدراتهم الشخصية وتنمية قدرة المجتمع المؤسسية لتعبئة وإدارة موارده، فلم تعد التنمية تهتم فقط بإشباع الحاجات الأساسية للأفراد أوحتى تنوع إختياراتهم المعلوماتية، وإنما أضحت مبنية على الحكمة والعقلانية في سبيل تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.  
إذن فقد أصبح مفهوم التنمية شاملاً، ففي حين إقتصر إهتمام التنمية بمفهومها التقليدي المشتق من منظومة النمو بقضية معاناة الأفراد من قلة المصادر والموارد الإقتصادية، نجد التنمية البديلة الشاملة إضافة إلى إهتمامها بالنمو، إهتمت بضرورة إحداث تغييرات هيكلية مؤسسية لتوفير الموارد للأفراد، فالإهتمام لم يعد لمجرد تكوين رأسمال إقتصادي، ولكن رأسمال قيمي ثقافي إجتماعي ورمزي<sup>2</sup>، وبذلك فالفقراء ليسوا كذلك لأنهم يعانون قلة في الموارد، وإنما لإفتقدهم في بعض الحالات الإطار القيمي والثقافي والإجتماعي والرمزي الذي يمكنهم من أن يكونوا أغنياء وفي بعض الحالات، الفقراء بالمعنى الإقتصادي قد يكونون أغنياء لإمتلاكهم هذا الرأسمال القيمي الخاص بهم والذي سيمكنهم من الحصول على الموارد الإقتصادية لاحقاً وفقاً لهذا المفهوم.

يتضح مما سبق أنّ مفهوم التنمية مفهوم واسع، فقد إختلف حوله المفكرون والمختصون كلٌ حسب ميوله وإيديولوجيته، وفيما يلي أهم التعريفات التي وردت في مفهوم التنمية.

يرى البعض أنّ التنمية ببساطة هي الإنتقال من حال إلى حال أفضل، وإنتقال المجتمع من وضعه الحالي إلى وضع أفضل بكل المقاييس<sup>3</sup>، أو هي عملية تهدف إلى إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والسلوك<sup>4</sup>.

1- صلاح سالم، زرنوقة وعبد العزيز، شادي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

2- المرجع نفسه.

3- سعد طه، علام، التنمية والدولة، ط2، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية: القاهرة، 2004 ص 10.

4- علي، الطراح وغسان، سنو، التنمية البشرية في المجتمعات النامية والمتحولة، دار النهضة العربية: لبنان 2004، ص 179.

التنمية تعني الإنبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقة الكامنة في كيان معين، بشكل كامل وشامل ومتوازن سواءً كان هذا الكيان فرداً أو جماعة أو مجتمعاً.<sup>1</sup>

هناك من يرى أنّ: "التنمية هي التحولات الجادة والمستمرة التي يقوم بها البشر لتحسين ظروف الحياة الجماعية والفردية، بما يتوافق مع الإمكانيات المتاحة وفق نسق القيم السائدة في المجتمع."<sup>2</sup>

كما تعرّف التنمية بأنها: "عملية توفير الإحتياجات الأساسية للإنسان الغذاء، السكن الصحة، التعليم، العمل والجوانب المعنوية التي تتلخص في الحاجة إلى تحقيق الذات بالإنتاج والمشاركة في تقرير المصير وحرية التعبير والأمن والشعور بالكرامة والإعتزاز بروح المواطنة."<sup>3</sup>

في حين يعرفها روستو والت **ROSTOW Walt** بأنها: "تخلي المجتمعات المتخلفة عن السمات التقليدية السائدة، وتبني الخصائص السائدة في الدول المتقدمة."<sup>4</sup>

بناءً على ما سبق ذكره من تعاريف يمكن الإستنتاج أنّ التنمية عبارة عن نقلة نوعية وكمية من وضع لآخر أفضل منه، هذه النقطة غير مقتصرّة على مجال دون آخر، بل هي عملية شاملة لجميع المجالات الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية الثقافية، البيئية والتكنولوجية.

---

1- هشام مصطفى، الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، 2007 ص 90.

2- شعبان الطاهر، الأسود، علم الإجتماع السياسي، الدار المصرية اللبنانية: القاهرة، 2003، ص 189.

3- رشاد أحمد، عبد اللطيف، التنمية الإجتماعية في إطار مهنة الخدمة الإجتماعية، ط2، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر: الإسكندرية، 2007، ص 08.

4- موسى، اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر: عمان، 2000، ص 24.

كما يمكن إستخلاص مجموعة من النتائج هي:

1- التنمية عملية موجهة: أي يقوم بإدارتها فئة واعية تستوعب جيدا الغايات المجتمعية التي ينبغي تحقيقها.

2- التنمية عملية وليست حالة: لذلك فهي تتميز بخاصية الإستمرارية فليس للتنمية نقطة وصول تسعى لبلوغها وتتوقف عند حدودها، بل هي متجددة ودائمة بتجدد إحتياجات المجتمع المختلفة، كما أنها عملية متصاعدة، أي تسعى دائما لإكتشاف وسائل وسبل جديدة غير تلك المتوفرة حاليا، وذلك في سبيل مسايرة التغيير والتطور الحاصل في المجتمع، فإحتياجات المجتمع اليوم ليست تلك التي كانت سائدة أمس ولن تكون نفسها غدا.

3- التنمية عملية مجتمعية: يجب أن يساهم فيها كل قطاعات وفئات المجتمع، ولا يجب أن تعتمد على فئة مجتمعية دون أخرى، أو على مورد واحد، وإنما جميع المكونات المجتمعية مطالبة بالمساهمة كل وفق إختصاصاته في دفع عجلة التنمية ذلك أن التنمية لم تبقى مقتصرة على تحقيق النمو الإقتصادي، وإشباع الحاجات المادية للأفراد، بل تطور مفهومها ليصبح شاملا يتعلق بكل المجالات، وموجها لكل فئات المجتمع على إعتبار أن المواطنة وحقوق الإنسان المختلفة أصبحت محورية في تحقيق الدولة والحكومة لمشروعيتها السياسية.

4- التنمية عملية واعية: فهي ليست عشوائية وإنما هي عملية محددة الغايات والأهداف ولها إستراتيجية طويلة المدى، فالدفع بعجلة التنمية لا يتم بطريقة عفوية بل أن العملية تحتاج تخطيطا دقيقا من أجل تحديد الإحتياجات، وكذا جمع البدائل المتوفرة والمفاضلة بينها وإختيار البديل الأمثل.

5- إيجاد تحولات هيكلية: أي أن يكون هناك تحول في الإطار السياسي والاجتماعي.

6- الإطار الإجتماعي- السياسي: الذي يتمثل في نظام الحوافز القائم على أساس الربط بين الجهود والمكافآت، والتأكيد على إنتماء الفرد لمجتمعه من خلال مبدأ المشاركة والعدالة في توزيع ثروات التنمية.

إنّ إحداث التنمية يتطلب عمومًا عاملين أساسيين<sup>1</sup>: إرتكاز التنمية على زيادة الإنتاج وإستثمار الموارد والتغيير الإجتماعي للأفراد، كما يجب أن تتبثق التنمية من سياسة عامة تسيّر وفقًا لها على مختلف المستويات الجغرافية (قومية - إقليمية - محلية).

### المطلب الثاني: ماهية الإدارة.

الإدارة علم وفن ومؤهلات قيادية ومهنية لا يستطيع أن يمارسها إلا ذوو الإختصاص والخبرة، وبدون الإدارة لا يمكن البدء بأية عملية تنمية. إن علاقة الإدارة بالسياسة حتمية، ورقة نشاطها واسعة وشهرتها الأوسع في مرونتها البالغة وحساسيتها الشديدة للتوجهات السياسية والإقتصادية والنزاعات الإجتماعية والأخلاقية.

بشكل عام لا يوجد نظام ناجح ونظام فاشل بل يوجد إدارة ناجحة وأخرى فاشلة وقد أجمعت كل المدارس الإقتصادية والإدارية على إختلاف مذاهبها على أنّ للإدارة كفعالية تتولى قيادة أي نشاط إنساني تخطيطًا وتنظيمًا وتنفيذًا وتنسيقًا مكانة مركزية وجوهرية في قيادة وتفعيل عناصره ومكوناته وتحديد مساره<sup>2</sup>.

تعتبر الإدارة إستثمارًا للإمكانيات المتاحة، البشرية والطبيعية والمادية والمالية والعلمية والفنية والتكنولوجية لتحقيق مختلف الأهداف المنشودة على أحسن وجه<sup>3</sup>.

---

1- إقبال الأمير، السمالوطي، قراءات معاصرة في التنمية الإجتماعية، مركز توزيع الكتاب: القاهرة، 2002 ص ص 30-31.

2- عبد الرحمن، تيشوري، "التنمية الإدارية و الإصلاح الإداري"، الحوار المتمدن ، العدد 1421 جانفي 2006 ، ص 01.

3- أحمد عبد السلام ، دباس، "الإصلاح الإداري كمدخل للإصلاح الإداري"، ب.ب.ن، ب.د.ن. ب.س.ن، ص 01.

يقصد بالإدارة كذلك: " مجموعة الخطوات المتتالية والمتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك عن طريق تنسيق الجهود والترتيب الهادف لعناصر الإنتاج".<sup>1</sup>

إنّ للإدارة مجموعة من الصفات يمكن إجمالها في<sup>2</sup>:

أ- الإدارة حتمية: باعتبار أنّ الإنسان إجتماعي بطبعه، يعيش وينتظم في جماعات متنوعة.

ب- الإدارة ضرورية: بسبب تقسيم العمل والإختصاصات والأنشطة وتنوعها في الجماعات والتجمعات البشرية، وإختلاف إمكاناتها ومواردها، فلا بد من التنسيق فيما بينها للحصول على أفضل النتائج.

ج- الإدارة موجودة في كل المجتمعات والتجمعات البشرية على إختلاف أهدافها وحجمها ونطاقها: وهي قاسم مشترك يشارك كل نشاط بشري فعّالته ويساعده على بلوغ أهدافه إذا كان مؤهلاً والعكس صحيح، وبهذا يتحقق القول الذي مضمونه: فتش عن الإدارة فإنها وراء النجاح أو الإخفاق.

د- تعتبر الإدارة إختصاص الجميع في كل الأصعدة والقطاعات والنشاطات: ممّا يفرض على الجميع أن يتقن علم الإدارة إلى جانب إتقانه إختصاصاته ليتمكن من ممارسة أعماله بكفاءة ورشد.

هـ- الإدارة مهنة جماعية: إذ يتوقف نجاح التجمع على الجهد الذي يقدمه كل أعضائه كأى كيان متكامل.

و- الإدارة مهنة محلية: تتشط في ظروف بيئتها وخصوصياتها المتنوعة الحضارية والتراثية والثقافية والإجتماعية والعلمية والتقاليد والأعراف وكذلك تعمل لتحقيق أهدافها وطموحاتها في ضوء إمكاناتها ومواردها المتاحة.

---

1- رايس، حدة و لخضر، مرغاد، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك

للنشر والتوزيع: الجزائر، 2006، ص 10.

2- أحمد عبد السلام، دباس، مرجع سبق ذكره، ص 03.

إذا ومن خلال التعاريف السابقة للإدارة وصفاتها يمكن إستخلاص أهمية الإدارة كما يلي<sup>1</sup>:

**1-** الإدارة هي بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج عن طريق أسلوب متفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا يعني إثراء الخطة وتحفيز العمال وإظهار الإستعداد لتغيير الهياكل غير الملائمة، وبعث الفعالية في العمل وتحسين مستوى الأفراد العاملين.

**2-** تُعتبر الإدارة الأداة الفعالة لتنفيذ المشاريع وضمان نجاحها، عن طريق توجيه وتوحيد الجهود والمشاركة في تحقيق الأهداف، فالإدارة تتمثل في كيفية جعل الأفراد يجتهدون لتحقيق أهداف عامة ومشتركة ومحددة.

**3-** إنّ الإدارة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهي المدبرة للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات ومواد وأموال وعناصر بشرية وهي التي تعمل بإستمرار على تحسين وضمان حصة المشروع من خلال تقديمه أفضل المنتجات والخدمات للمجتمع.

**4-** تعتبر الإدارة عين المشروع الخارجية والداخلية، وهي محور النشاطات والأوامر، ومحور دفع الأفراد لإستقبال القرارات وتنفيذها وهي التي تعمل على جمع المعلومات وتحليلها وتصوير أبعادها، توقّع المشاكل وفحصها وإيجاد الحلول الملائمة لها.

### **المبحث الثاني: ماهية التنمية الإدارية.**

بعد التطرق لعنصري التنمية والإدارة كل على حدة، فإنّ محصلة دمج هذين المفهومين يوجد لنا مصطلح التنمية الإدارية التي تُعتبر محور دراستنا.

---

1- رايس، حدة و لخضر، مرغاد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

يمكن اعتبار التنمية الإدارية الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة الحكومية في تحقيق الأهداف، هذا يظهر من خلال مشاركة الأجهزة الإدارية في تحقيق الأهداف السياسية والاجتماعية والإقتصادية<sup>1</sup>، وبالتالي فإنه لا يمكن النظر إلى التنمية الإدارية بشكل مستقل، بل يجب النظر إليها من خلال علاقاتها وتداخلها وترابطها مع التنمية الشاملة.

### المطلب الأول: تعريف التنمية الإدارية.

لقد تصدى العديد من الباحثين والدارسين إلى التنمية الإدارية محاولين الوصول إلى صيغ مرضية لمفهوم التنمية الإدارية، وقد حظيت بمجموعة من التعريفات والمفاهيم شأنها شأن بقية المفاهيم في العلوم الإنسانية والاجتماعية الأخرى . إن التنمية الإدارية هي عملية حركية مستمرة متطورة ومتجددة وشاملة ومتكاملة تقوم على أركان خمسة متوازنة هي<sup>2</sup>:

- فهم العوامل البيئية المؤثرة في المنظمة وإكتشاف تفاعلها معها وإنعكاساتها عليها.
- تنمية الموارد البشرية، أي إيجاد العنصر البشري المؤهل الذي تترجم به أهداف الإدارة إلى أفعال، وهذا يتطلب إيجاد نظام فعال للحواجز الوظيفية يقوم على التوازن في مبدأ الثواب والعقاب، ويهدف إلى تشجيع الموظفين على العمل لبلوغ معدلات الإنتاج المطلوبة بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، كذلك يتطلب الأخذ بالأساليب العلمية في الإختيار والتحسين ووضع النظم المتطورة في الترقية.
- تصميم البناء الإداري القادر على إستيعاب أنشطة الإدارة، حيث لا تنشأ وحدة إدارية دون أن يسبقها في الظهور نشاط يتطلب الرعاية، ومن ثمة إيجاد قنوات الإتصال السليمة والنظم الفعالة للمعلومات لترشيد القرارات الإدارية.

1- موسى، اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 41 - 42 .

2- رياض، بن صوشة، " مفهوم التنمية الإدارية " .

- دراسة أساليب وإجراءات العمل القائمة، والعمل على تبسيطها وكسر حلقات الروتين المعقد.

- دراسة وتحديث الأنظمة التي تحكم العمل، بحيث تناسب البيئة التي تعمل فيها وتواكب متطلبات العصر.

هناك من عرف التنمية الإدارية بأنها: "إستثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه، للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل."<sup>1</sup>

هناك من يرى بأنّ التنمية الإدارية هي: "عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً، وفي كافة المجالات دون تحديد أو حصر لنتناسب مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع."<sup>2</sup> ورد في المعجم الإداري أنّ التنمية الإدارية هي مصطلح يطلق على مهام التنمية الإدارية والتي تتمثل أساساً في تطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية الوطنية وتختص بعمليات تطوير الأداء الإداري للأجهزة الإدارية وتحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية.<sup>3</sup>

إنّ التنمية الإدارية تشمل عدة عمليات، منها تدريب وتنمية المهارات تغيير الهياكل التنظيمية، تحسين أساليب الإدارة والإنتاج وتحسين وتطوير الإجراءات والعمل على تفعيلها.

---

1- فضل الصباح، الفضلي، مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية مجلة الإدارة العامة، مجلد 34، عدد 04، الرياض: 1995، ص 641.

2- مهدي حسن، زويلف و سليمان أحمد، اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي: عمان 1996، ص 09.

3- سمير، الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن، 2006، ص 119.

تعرف التنمية الإدارية كذلك بأنها: "نشاط مخطّط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنشأة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية."<sup>1</sup>

يربط الدكتور أحمد رشيد التنمية الإدارية بتنمية العنصر البشري في الإدارة خاصة في المستويات العليا والتنفيذية ويعرفها بأنها: "عملية تنمية مهارة الموظفين في كافة المستويات وبصورة منظمة، وذلك وفق إحتياجات العمل في أجهزة الدولة وتحقيقاً للتطور في تلك الأجهزة، وكذلك على ضوء التطورات العلمية الحديثة في علوم الإدارة وفنونها."<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: تمييز التنمية الإدارية عن المصطلحات المرتبطة بها.

نستخلص من مجمل التعارف السابقة وجود تشابك وتداخل التنمية الإدارية مع الفروع الأخرى، كما هناك إشارة إلى استخدام التنمية الإدارية مع مفاهيم إدارية أخرى يجب الإشارة إليها، وضرورة توضيح العلاقة مع هذه المفاهيم.

#### • التنمية الإدارية والإصلاح الإداري:

يُعرف الإصلاح الإداري بأنه: "جهد سياسي وإداري وإقتصادي وإجتماعي وثقافي هادف لإحداث تغييرات إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز الأهداف."<sup>3</sup>

عرف مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية سنة 1971 عملية الإصلاح الإداري على أنه حصيلة

1- أحمد، حبيب، "التنمية الإدارية"

<http://www.ahmedhabib.net/UB/showthread.php? =2>

موقع ويب أطلع عليه يوم: 2010-11-15.

2- نبيل، عبده المولد، "إصلاح الإداري للفترة 1995 - 2004"، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية، 2006)، ص 65 نقلا عن:

Leamans ED, the management of change in gouvernement mortimus. Nijhoff, the Netherlands, 1979, p 127

3- فايز، حسين، سيكولوجية الإدارة العامة، دار أسامة للنشر: عمان، 2008، ص 228.

المجهودات ذات الإعداد الخاص، التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى نظام الجمعية أو على الأقل من خلال معايير لتحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية<sup>1</sup>.

يرى ليمنس **leman** أن مفهوم الإصلاح الإداري يتضمن معنيين مختلفين: الأول: يتمثل في التغيير الإداري، والذي يشتمل على مجموع التعديلات والممارسات التي تحدث ضمن الوحدات الإدارية، وفي العلاقات بين البيروقراطية والمجتمع. الثاني: يتمثل في التحديث الإداري، وهو يتعلق بالبلدان النامية ويعني نقل تكنولوجيا الإدارة الغربية إلى هذه البلدان<sup>2</sup>.

يتضمن تعبير الإصلاح الإداري وجود نقائص معينة في أجزاء من الجهاز الإداري كبعض الأنماط والضوابط السلوكية مثلاً تحتاج إلى إعادة إلى الحالة السابقة، أي العمل على إعادتها إلى الحالة التي كانت عليها قبل حدوث هذه النقائص<sup>3</sup>.

يمكن الإستنتاج أن الإدارة الحكومية عليها أن تقوم بالإصلاح الإداري ذاتياً، فهي مطالبة بتصحيح أخطائها أولاً بأول عن طريق التقييم والمتابعة والرقابة، واتباع الوسائل العلمية لتحسين أساليب العمل وتنظيم خطوات العمل الإدارية.

على الرغم من التشابه والتقارب بين المفهومين، التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، إلا أنهما يختلفان سواءً من حيث الأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها وحتى من حيث التتابع الزمني لهما، فالإصلاح الإداري محدد بفترة زمنية، فبرامج

---

1 - United Nations, enhancing capabilities for administrative reform in developing countries, New York :U.N.Publication, p 04.

2- جيايد، اعثامنه، "الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر 90-92"، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية 1995)، ص 32.

3- عاصم، الأعرجي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الإصلاح الإداري تنتهي بمجرد زوال الخلل، أمّا التنمية الإدارية فتعتبر عملية مستمرة ليس لها نقطة وصول وإنما هي تعبر عن عملية تحسين دائمة.

### ● التنمية الإدارية والتطوير الإداري:

يعبر مفهوم التطوير الإداري على التحسين في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي، وغالبا ما يركز إهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري، من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية<sup>1</sup>.

يعرّف كذلك على أنه: "مجموعة الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، التي تصمّم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها."<sup>2</sup> بينما يعرفه بيكار **Bechard** بأنه: "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها، ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية."<sup>3</sup> ظهر مصطلح التطوير الإداري من خلال البحوث التي أجراها كل من بليك **Blake** 1957 وسبيرد **Sheperd** 1975 وموتون **Mouton** 1961، وكذلك مكروغر **McGregor** 1957 ليستعمله فيما بعد بيكار سنة 1969. نستخلص من هذه التعاريف أنّ التطوير الإداري يهدف بحقيقته إلى إدخال تغييرات على كل أو بعض هذه الأنماط والضوابط السلوكية بقصد تكييف الجهاز الإداري للدولة لتحقيق أهداف معينة.

---

1- باية، صياد، "الإصلاح الإداري في الجزائر 1999 - 2007: دراسة حالة المنظومة التربوية"، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية، 2008)، ص 17.

2- باية، صياد، مرجع سبق ذكره، نقلا عن :

رفعت عبد الحميد، الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، ص 176.

3- صلاح الدين محمد، عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية 2002، ص 362.

إنّ مفهوم التنمية الإدارية والتطوير الإداري لا يمكن إستخدامهما للدلالة على معنى واحد، سواءً من حيث الأهداف أو من حيث التتابع الزمني، لكن ومع هذا الإختلاف لا يمكن الحديث عن التنمية الإدارية دون تطوير النظام الإداري، فهناك تسلسل زمني بين هذه المفاهيم بدءاً بالإصلاح الإداري ثم التطوير الإداري فالتنمية الإدارية وصولاً إلى التنمية الشاملة.

#### • التنمية الإدارية وإدارة التنمية:

من المفاهيم المتداخلة مع مفهوم التنمية الإدارية نجد مفهوم إدارة التنمية، والتي تعرّف في المعجم الإداري بأنها: "تعتبر الأجهزة التي تدير التنمية في المجتمع وبمعنى آخر تتأسس إدارة التنمية على قاعدة دراسة وتحليل ووضع وتنفيذ الحلول لجميع المشكلات، فهي إدارة تهتم بفلسفة الأهداف وإستراتيجية التنمية الوطنية وأيضاً عملية التخطيط والتنفيذ والتنظيم والرقابة التنموية، وهي الجهاز الذي يتولى تنفيذ عمليات التنمية."<sup>1</sup>

كما تعرّف بأنها: "الإدارة التي تتولى تنفيذ خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية وتشمل كافة أجهزة الخدمات والإنتاج والعاملين بها، كما تعني طريقة الإدارة العامة في تنفيذ البرامج الإقتصادية والإجتماعية بغرض تنمية المجتمع المتخلف."<sup>2</sup>، تهتم إدارة التنمية بوضع الأهداف وإختيار النظريات والنماذج، وتحديد نظام الأسبقيات والأولويات وتقييم الإطار العام للتنمية بمختلف مجالاتها.

إنّ تشمل إدارة التنمية مجموعة من العمليات كوضع الفلسفة التنموية وأهدافها إنشاء وتحديد الأجهزة والمؤسسات التنموية، ووضع الأطر التنسيقية العامة لمحتويات عملية التنمية الشاملة.

1- سمير، الشوبكي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

2- باية، صياد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

يتضح أنّ إدارة التنمية هي جهاز يحتاج إلى قدرة على ترجمة رغبات المجتمع إلى واقع ملموس، عن طريق صياغتها وتنفيذها من خلال برامج وخطط تقوم الإدارة بتنفيذها بكفاءة وفعالية، من خلال ما يتوفر لها من قدرات و كفاءات.<sup>1</sup>

لقد جمعت إدارة التنمية بين مفاهيم إقتصادية ومفاهيم إدارية حديثة ومفاهيم السياسات العامة، وهو ما جعل الكثير يخلط بين المفهومين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، هذا الخلط يدعو إلى التمييز بينهما رغم وجود عناصر مشتركة بينهما.

فبينما تركز إدارة التنمية على وضع الأهداف وتحديد الأولويات وفقا لأهميتها إضافة إلى العمل على تحديد نهج ومسار التنمية ومستقبلها، نجد أنّ التنمية الإدارية تركيزها مختلف عن إدارة التنمية، فهي تتمحور حول دراسة أساليب العمل وإجراءاته وطرقه.<sup>2</sup>

رغم هذا الإختلاف لا يمكن نفي العلاقة القائمة بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية فالعلاقة بينهما تكاملية وضرورية، فعمليات وضع أي إستراتيجية لإدارة التنمية تعتبر عملاً ناقصاً إذا لم تتضمن هذه الإستراتيجيات خطاً مماثلاً للتنمية الإدارية.

لقد أثبتت التجارب أنه إذا لم تحدث التنمية الإدارية لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية للجهات ذات العلاقة، فسوف تبرز على أعمالها علامات مرضية وسمات تراجعية ملزمة لضرورة إحداث التنمية اللاّزمة، إنّ الدول النامية لا تواجه لوحدها مشكلة التنمية الإدارية وإنما حتى الدول المتقدمة تسعى إلى تطوير أساليب إدارتها كي تستطيع التكيف مع التطورات اليومية، لكن الفارق الجوهرى بين النوعين من الدول يكمن في أنّ الدول النامية لا تطور إدارتها بشكل ديناميكي، بل يوجد فتور وتراخ في إحداث التنمية، ويعود ذلك إلى تعدد المسائل والقضايا التي تهتم بها الدول في البلدان النامية، إلى جانب المركزية الشديدة التي تتصف بها هذه البلدان.

---

1- موسى، اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

2- مهدي حسن، زويلف و سليمان أحمد، اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

## المطلب الثالث: خصائص وأهداف التنمية الإدارية.

لأشك أن للتنمية الإدارية مجموعة من الخصائص والمميزات التي تميزها عن غيرها من المفاهيم، يمكن إجمال هذه الخصائص والمميزات كما يلي<sup>1</sup>:

**1- الشمولية:** فالتنمية الإدارية شاملة لجميع جوانب المسألة الإدارية وللتنظيمات والقطاعات كافة في المجتمع.

**2- مساهمة الجميع في التنمية الإدارية:** أي إشتراك جميع المستويات والقطاعات في تفعيل التنمية الإدارية، مع تمييز دور السلطات العليا لأثرها السلطوي الإشعاعي على باقي المستويات والقطاعات.

**3- ضرورتها في كل البلدان:** المتقدمة منها والنامية، الغنية والفقيرة على حدٍ سواء وتزداد هذه الضرورة أهمية في البلدان النامية.

**4- التنمية الإدارية ذات خصوصية محلية:** بإعتبار أن الإدارة هي في الأصل مهنة أو إختصاص محلي.

**5- الإستمرارية والتجديد:** فالتنمية الإدارية ليست إصلاحاً ظرفياً مؤقتاً يتعلق بمرحلة معينة، كما أن المسائل والظروف الإجتماعية والإدارية جزء منها، دائمة التطور والتبديل، وما هو جديد ومناسب اليوم سيصبح في مرحلة تالية قديماً وغير مناسب يحتاج إلى إعادة النظر، فعلى التنمية الإدارية أن تترافق أو أن تسبق المستجدات والمتغيرات في المجتمع وفي الخارج.

**6- التكامل والتوازن:** وذلك بأن تشمل التنمية الإدارية محاورها الثلاثة في آن واحد وبشكل مستمر، حيث لا يكون هناك تركيز على نواحي وتقصير في نواحي أخرى.

**7- الإرتباط الوثيق والجدلي مع أنشطة التنمية الشاملة في سائر الأصعدة والمجالات:** بل يجب أن تكون التنمية الإدارية سابقة للتنمية الشاملة زمنياً، بإعتبارها مدخلاً تمهيدياً لها لتوفر لها إدارة رشيدة تساعد على القيام بواجباتها.

1- أحمد عبد السلام، دباس، مرجع سبق ذكره، ص03.

8- وجود مرجع مختص بها و متفرغ و دائم على الصعيد المركزي: إذ لا تنفع فيها اللجان المؤقتة، مع وجود فروع لها في جميع القطاعات والأقاليم أو أهمها.

9- التوسيع والإلتزام في تدريب العاملين في الإدارة: ليشمل الجميع بدءًا من المستويات العليا.

10- إيجاد وسائل التنوير والتثقيف الإداري: كالصحف والدوريات المخصصة.

11- الدمج في الإجراءات وفي التعليم والتدريب والتثقيف: بين النظرية والتطبيق بين التعلم والممارسة، لتحقيق الاستفادة من المتعلمين والأكاديميين من جهة، ومن الممارسين الواعين من جهة ثانية.

12- تتطلب التنمية الإدارية القناعة والإيمان بها وبأهميتها وضرورتها وفوائدها.

أما فيما يتعلق بأهداف التنمية الإدارية فيمكن تصنيفها كما يلي<sup>1</sup>:

أ- تجنب التقادم الإداري: من خلال تجنب الجمود في ذهنيات وسلوك المديرين والتجديد في طرق العمل وإدارته وتكنولوجيا العمل المستخدمة.

ب- تخطيط عملية الإحلال: حيث تسهل عملية التنمية الإدارية عملية الإحلال والترقية للمراكز الوظيفية الأعلى في الهياكل أو الفصل أو الإستقلالية أو بلوغ سن التقاعد، أو غير ذلك من الأسباب.

ج- إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد: حيث تتحقق أهداف المدراء في الوصول للمراكز الأعلى، والشعور بالإنجاز.

**المبحث الثالث: بيئة المنظمات الإدارية وحتمية التغيير.**

مع نهاية القرن العشرين وبداية ألفية جديدة إنفجرت ثورة العلم والمعلوماتية التي تجاوزت الحدود الدولية والجغرافية، وساعدت على ترسيخ أفق التحولات العميقة المفروضة على المعمورة في مختلف المجالات، منها مهام الدولة وإدارتها المعنية

1- أحمد، حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 03.

مباشرة بالتكيف والتكفل أفضل بالتصميم والتوجيه والضبط والتقييم وتنمية أو إستبدال جانب من مهامها التقليدية، وهي مجموعة من التحديات التي تواجه الإدارة في المجتمعات المعاصرة بفعل العوامل البيئية المحيطة بها تتخذ من التكامل والتحول العالمي سبيلا لها.

تحتل الإدارة العامة في المجتمعات خاصة النامية منها مكانة معتبرة بحكم إقحامها في التنمية الشاملة، ولما تملكه من خبرة وتجربة وطنية حقيقية، فهي حسب ماكس فيبر نموذجا للتنظيم الإجتماعي الإداري قابل للتطور في كنف إعتقاد معايير وأسس مكونة للدولة العصرية كالعقلانية والمشاركة الديمقراطية والشفافية<sup>1</sup>، وهي من المقومات المعتبرة في الهرم الإجتماعي للدولة بحكم تمتع الإدارة بصلاحيات القوة العمومية.

### المطلب الأول: العوامل الداخلية للتغيير.

إنّ التغيير أمر حتمي و ضروري ولازم كما أنه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء، فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة، ومن ثمة فإنّ المنطق يفرض علينا التغيير بإعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنها قاعدة طبيعية وليس إستثناءً، لكن من الصعب أن نصف بشمول جميع عناصر البيئة المعقدة، أو حتى الإتفاق على ما يعتبر أو لا يعتبر ضمن نطاق بيئة مؤسسة إدارية أو تحديد العوامل البيئية ذات الأهمية بشكل مطلق، إذ أنّ العامل الفعّال والإيجابي لتحقيق هدف ما لإدارة ما قد لا يكون كذلك لإدارة أخرى<sup>2</sup>. لكن يبقى أن نقول أنّ عالم اليوم سريع التغير في كافة المجالات: سياسية إجتماعية، تكنولوجية وإقتصادية

---

1- سعيد، مقدم، التنمية والإدارة في ظل تحديات العولمة: حالة الجزائر، مجلة إدارة، المجلد 16، العدد 31، 2006، ص 12.

2- ميلان، كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة: محمد قاسم القريوني و إبراهيم، عبد الجبار، المنظمة العربية للعلوم الإدارية: الأردن، 1985، ص 107.

وتتأثر الدول متقدمة كانت أونامية وإدارتها بهذا الواقع السريع التغيير، فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير، وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث التغييرات الحضارية. إن الإدارة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ، لذلك فإنها تتأثر بهذه التغييرات الحضارية والسياسية والتكنولوجية وتؤثر فيها كما يُنظر إلى الإدارة في عصرنا من حيث كونها نظاما مفتوحا يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها ويؤثر فيها، لذلك فإن أي تغيير في هذه البيئة الخارجية لا بد أن يكون له أثر، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على الإدارة<sup>1</sup>، وعلى هذا فإن على الإدارة أن تدرس هذه التغييرات وتستعد لمواجهتها حتى تضمن نجاحها وفعاليتها.

إجمالاً يمكن ذكر أهم الجوانب التي تؤكد على حتمية التغيير وتبني التنمية الإدارية في ظل التحولات الحاصلة في البيئة كما يلي<sup>2</sup>:

أ- الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية هناك تطور هائل في المعلومات، وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال، الأمر الذي جعل ما يحدث في أقصى الشرق متاحاً لمن هم في أقصى الغرب في لحظات فقط.

ب- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة، سواءً من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

ج- زيادة الترابط و التداخل بين مشروعات الأعمال نظراً للترابط والتداخل بين دول العالم، وما يدل على ذلك ما نراه اليوم من تطور مشاريع الأعمال المتعددة الجنسيات، ومشاريع الأعمال الدولية.

---

1- أحمد، ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، ط3، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2008، ص 632.

2- صلاح الدين محمد، عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية 2002، ص ص 341- 342.

د- الإهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والإجتماعية، فسلوكيات الأفراد قد تعرضت لتغيرات سريعة لإتجاهاتهم ومدركاتهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغيرات الظروف البيئية المحيطة.

كما هناك مجموعة من التغيرات البيئية العالمية منها<sup>1</sup>:

1- إنتقال المجتمع في ملامحه الصناعية إلى مجتمع آخر يهتم بالمعلومات والخدمات.

2- الإنتقال من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد الكوني أو العالمي.

3- إنحسار الموجة الإشتراكية أمام المد الرأسمالي.

4- إنهيار سياسي لبعض الدول مثل الإتحاد السوفيتي، وظهور دول جديدة وحدود جديدة لدول قديمة.

5- سيادة أسلوب حياة عالمية، مع بروز نزاعات قومية.

6- تحرير التجارة العالمية وظهور تكتلات إقتصادية بين الدول.

تعيش الإدارة اليوم عالما جديدا غير الذي كانت تعيشه في السابق، بل حتى على مستوى الدول إختفت دول وظهرت دول جديدة والبقاء يكون للدولة الأصلح، وبالمثل تتغير الحكومات ويعاد هيكلتها وفقاً للضغوط الدولية والمحلية، وهكذا يمكن القول أن البقاء للحكومات الأصلح والبقاء للوحدات الإدارية الأصلح.

إنّ سمات العالم المعاصر السابق ذكرها كإنحسار الموجة الإشتراكية أمام المد الرأسمالي، والتطور التكنولوجي والفكري وثورة المعلومات وشبكات الإتصالات في كافة المجالات، إضافة إلى التكتلات الإقتصادية وسيطرتها على الإقتصاد العالمي يفرض ضغوطاً على الإدارة لكي تأخذ شكلا جديدا، مما يجعل المبادئ التقليدية

---

1- أحمد، ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سبق ذكره، ص 633.

للإدارة تفقد بريقها لأنها لا تتماشى مع سمات العالم المعاصر\*، ومع سقوط الإمبراطورية التقليدية للإدارة تظهر قيم جديدة ومعايير حديثة للعمل الإداري، بتوفر هذه القيم تظهر الحاجة إلى فكر إداري متكامل يهتم بتحديث الإدارات وتغييرها نحو الأفضل وهو الفكر الخاص بالتنمية الإدارية.

أدت سمات العالم المعاصر إلى فقدان الثقة في كثير من المبادئ والأسس والنظريات التقليدية للإدارة التي أعتد عليها لعشرات السنوات، وإن كان هذا يمثل نوعاً من التضخم والتهويل لما يحدث، إلا أنه يمثل جزءاً واضحاً من الحقيقة وبالرغم من سيادة بعض النظريات التقليدية للإدارة، إلا أن بعضها قد تغير بالفعل وهناك عدة دلائل توضح إنهاء الإدارة التقليدية وسيادة الشكل الجديد للإدارة\*\*.

يعتبر تطور الإدارة العامة الحديثة خلال العشرين سنة الماضية واحدة من أكثر الاتجاهات الدولية المعاصرة اللافتة للنظر في الإدارة العامة فقد هيمنت الإدارة العامة الحديثة على أجندة التنمية في العديد من دول العالم، وقد أوضح مينينغ **Menning** أن الإدارة العامة الحديثة قد تم تطبيقها بصورة كاملة في كل من الوطن العربي، المملكة المتحدة نيوزلندا، أستراليا، هولندا، السويد، الولايات المتحدة الأمريكية و كندا<sup>1</sup>. وقد ظهر هذا النموذج بعدة أسماء مختلفة، الإدارة العامة الجديدة

---

\* - أهم مبادئ الإدارة التقليدية نجدها خاصة عند رواد المدرسة الكلاسيكية فريدريك تايلور وهنري فايول وكذلك عند ماكس فيبر في نظريته حول البيروقراطية ومنها:  
- إعتبار الإدارة نسق مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة.  
- التركيز الشديد والكلي على العلاقات الرسمية في التعاملات الإدارية، وعدم إيلاء إهتمام للعلاقات الغير رسمية بين الأفراد.

- إعتبار السلطة الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، ومصدر هذه السلطة هو المركز الذي يشغله الفرد وهي السلطة الرسمية، وهنا نلاحظ تجاهل المدرسة الكلاسيكية لمصادر أخرى للسلطة كالعلم و المعرفة الخبرة والتجربة الثروة كمصدر للسلطة.

\*\* أنظر الملحق رقم 01.

1- بلال خلف، السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع: عمان، 2009، ص 102.

نموذج ما بعد البيروقراطية، الإدارة العامة بناءً على نظام السوق، وإعادة إختراع الحكومة.

هذه الإدارة انتهجت بعض الأساليب لضمان تكيفها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وذلك يظهر خاصة من خلال<sup>1</sup>:

أ- تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن إستخدام نموذج التميز، إعادة البناء الهندسي، إدارة الجودة الشاملة، قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء.

ب- الإنتقال من التحكم في المدخلات والإجراءات والأنظمة بإتجاه قياس المخرجات والتركيز على الكفاءة والفعالية.

ج- تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العامة، وإتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

د- تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

إنّ الحديث عن الضغوط الممارسة على الإدارة من طرف البيئة المحيطة لا يقتصر على العوامل الخارجية فقط، وإنما يشمل كذلك العوامل البيئية الداخلية، هذه الأخيرة لها أثر كبير على نجاح وإستمرارية التنظيمات الإدارية، فليس بوسع أي إدارة أن تضع إستراتيجية ما دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية.

تقوم الإدارة بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك لغرض أساسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مما يساعد الإدارة على إتخاذ قرارات إستراتيجية وإختيار البدائل المناسبة لها<sup>2</sup>، وهنا تكمن أهمية هذا التحليل الذي يساهم في تقييم القدرات والإمكانات البشرية والمعنوية

---

1- بلال خلف، السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

2- عبد العزيز صالح، بن جيتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة: عدن، 2007، ص 184.

والتنظيمية المتاحة للإدارة وبواسطته يتم تحديد نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها والبحث عن طرق ووسائل تدعيمها مستقبلاً، بما يساعد في القضاء على المعوقات البيئية وإنتهاز الفرص الموجودة فيها، كما يحدد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها وإحتوائها ببعض نقاط القوة الحالية للإدارة.

يؤكد هذا التحليل على ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي فالفائدة منعدمة في حالة الكشف عن الفرص والمخاطر للبيئة الخارجية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفا لها، فإذا كان الهدف من تحليل البيئة الداخلية يتمثل في الوقوف على نقاط القوة والضعف فإن ذلك يمثل الطريقة التي ترشد لإنتهاز الفرصة وتجنب المخاطر وتحجيمها.

لكل إدارة نواحي قوتها التي تختلف عن نقاط ضعفها، كما أنها تختلف من إدارة لأخرى، ومن بيئة عمل إلى بيئة أخرى<sup>1</sup>، ويُجدر بالمسؤولين الإداريين أو المدراء التعرف على نقاط القوة في إدارتهم حتى يكونوا أقدر على إستخدامها من خلال إنتهاز الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية وكذا التعرف على نواحي الضعف حتى يكونوا أقدر على مواجهة تهديدات البيئة الخارجية، وذلك بإستخدام السياسات والإجراءات الإدارية الملائمة في الناحيتين.

إنّ هذا التحليل يجب أن ينصبّ على دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة، سواءً كانت هذه القدرات مادية كالمنشآت والهيكل الإداري أو البشرية منها والتنظيمية والتنفيذية، وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التطبيقي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب، توفر الأفراد العاملين للمهارات والقدرات الفنية والجهاز الإستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته، إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل الإدارية وحرصها على سمعة الإدارة والصورة المرسّخة لدى الجمهور حول تلك الإدارة<sup>2</sup>.

1- موسى، اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 253.

2- عبد العزيز صالح، بن جبّور، مرجع سبق ذكره، ص 185.

من العوامل الداخلية المحتمة كذلك لتبني التنمية الإدارية نجد عنصرين أساسيين هما: الرغبة في تكامل الإدارة، وظهور مؤشرات أوبوادر ظهور المشاكل الداخلية<sup>1</sup> فقد تعتري الإدارة فترات تبتعد وحداتها وأقسامها عن بعضها البعض، حيث يؤدي تقسيم العمل والتخصص الجديد إلى إبتعاد الإدارات عن بعضها، وإستقلالها بنفسها مما يؤدي إلى فقدان ميزة التكامل والتنسيق، هنا تنشأ الرغبة في توحيد أقسام الإدارة والتنسيق فيما بينها، كما تزداد الرغبة في مزيد من التكامل، وذلك لعدة أسباب أهمها دخول بعض الإدارات والأقسام في مراحل من الصراع والإختلاف الإداري بسبب مشاكل بينها، أوبسبب عدم الإهتمام بجهود التفاوت والتنسيق بين الإدارات.

أوبسبب صراع مستويات الإدارة من أعلاها إلى أدناها حول تفويض السلطة وتمكين العاملين، أي الصراع بين المركزية واللامركزية الإدارية، إضافة للصراع بين رغبة الإدارة في إتباع أنظمة رسمية وبين الرغبة في عدم تحول الأنظمة الرسمية إلى أنظمة بيروقراطية متشددة وفقدان المرونة في العمل.

تظهر حتمية تبني الإدارة كذلك حينما تعاني الإدارة من مشاكل داخلية حادة، ما يستلزم التدخل من خلال وسائل وأدوات التنمية الإدارية لمعالجة هذه المؤشرات التي توحى بحدوث مشاكل إدارية وتنظيمية، أهم هذه المؤشرات تتمحور حول تراجع نسبة الأداء، تعطل العمل بسبب أنظمة بيروقراطية بالية، إرتفاع تكلفة العمل وتسبب العاملين.

إنّ عناصر البيئة الداخلية للإدارة تتشكل من مجموعتين تمثلان عناصر القوة والضعف، ويمكن إجمال هذه العناصر في الإدارة العامة في محورين أساسيين هما: الهيكل التنظيمي للإدارة والثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة<sup>2</sup>.

1- أحمد، ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره ص ص 65 - 67.

2- عبد العزيز صالح، بن جيتور، مرجع سبق ذكره ص ص 192 - 204.

## 1) الهيكل التنظيمي للإدارة:

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف الإدارة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد وإنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في الإدارة.

يشير بعض المختصين إلى أنّ الهيكل التنظيمي ما هو إلاّ الإطار الذي يرشدنا إلى الطرق التي يتم فيها توزيع الواجبات على الأفراد والطرق التي يتجمع فيها الأفراد معاً في أقسام ووظائف الإدارة والهيكل هو الذي يعكس خارطة الإدارة، كما أنه التصميم الرسمي الذي يقرّر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم الإداري.

في الإدارة وكما هو الحال في مسار الحياة لا يوجد ثبات مطلق فالمتغيرات البيئية في ديناميكية دائمة، لذلك على الهيكل التنظيمي للإدارة أن يتغير ويتبدل تبعاً لتبدل الظروف والعوامل والمواقف فليس هناك هيكل إداري ثابت ومستقر، فالهيكل الفعّال هو الذي يهدف إلى تحقيق التنفيذ والتكيف الفعّال مع البيئة المحيطة به.

## 2) الثقافة الإدارية:

وهي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء الإدارة، حيث أنّ لكل إدارة ثقافة خاصة تعبر من خلالها عن شخصيتها، وهي أول ما تظهر تظهر في أفراد الإدارة لأنّ الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه الإدارة، لذلك فإنّ هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير على الإدارة، كما تؤثر في طرق وأساليب عمل هؤلاء الأفراد، كما تؤثر في سلوكهم اليومي، لذلك فإن الثقافة الإدارية كجزء حيوي من البيئة الداخلية، تخضع بصورة دائمة لعملية تغيير مستمر.

إنّ الوعي بثقافة الإدارة وإدارتها بطريقة كفّاءة يساعد في تصميم وتطبيق سياسات إدارية متكاملة، كما أنّ الثقافة الإدارية تؤثر إيجاباً في تكوين أنظمة إتصال فعّالة ومفتوحة، إنها تساهم بصورة مباشرة في عمليات إتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات، لأنّ الثقافة الإدارية توفر مناخ إداري ملائم لإتخاذ القرارات الصعبة، بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرار، كما تعتبر معياراً للسلوك تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على مختلف المستويات.

إنّ الثقافة الإدارية تعد محوراً رئيسياً في تميز الإدارة وتحقيقها لأهدافها، فسيادة ثقافة إدارية مشتركة بين أعضاء الإدارة يؤدي إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين، كما أنها تلعب دوراً هاماً في خلق روح الإلتزام والولاء بين العاملين يسمو على المصالح الشخصية، تساهم كذلك الثقافة الإدارية في تحقيق الإستقرار الإداري كنظام متجانس ومتكامل، وتعمل على تكوين مرجعية لنشاط الإدارة تحدد سلوك العاملين كدليل ومرشد.

غالباً ما يعرف نطاق الإدارة وحدود تطبيقها على أصول الإدارة وقوى العمل بها كما أنّ عملها يتمثل في إدارة أعمالها وتسيير أمورها بطريقة أكثر من الإهتمام بما يدور حولها، بمعنى أنّ الإدارة تركز في عملها على الأمور الداخليّة أكثر من الأمور الخارجيّة وهذا ما تؤكده الممارسات الإداريّة، ويقوم هذا الإفتراض على ضوء مفاهيم العالميّة التقليديّة، إلا أنّ فكرة العالميّة بدأت تأخذ أبعاداً جديدة فأصبحت الحدود السياسيّة بين الدول ليس لها أهميّة<sup>1</sup>.

---

1- زيد منير، عبوي، الإدارة وإتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، منشورات دار دجلة: الأردن، 2007 ص 121.

## المطلب الثاني: العوامل الخارجية للتغيير.

يتضح ممّا سبق أنّ الدور المستقبلي للإدارة في ظل هذه التغييرات يجب أن يركز على النظرة الشمولية الخارجية لإحداث التغيير في الخدمات، بهدف التحسين المستمر لنجاحات الإدارة، نجاح مكرّس من خلال محورية تقديم الخدمات وفق ما يريد صاحب الخدمة أو المستهلك وليس وفق ما تريد الإدارة و الدولة.

إنّ هدف الإدارة اليوم أصبح ليس الحصول على المعلومات فيما يجري داخل الإدارة، وإنّما الحاجة الرئيسية هي الحصول على بيانات عمّا يحدث حولها وخارجها كما أنّ الإدارة في المجتمعات الحديثة وُجدت لتتفاعل وتتوافق معها لتحقيق النتائج التي يرغب المجتمع في الوصول إليها، لأنّ هذه الإدارة هي وسيلة المجتمعات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها.

## الفرع الأول: المعطيات السياسية و الإقتصادية للتغيير.

يحصّر السيد يسين التحديات السياسية المترامية الأبعاد في العصر الحديث في سقوط الأنظمة الشمولية والتسلطية، والنزوع إلى الديمقراطية والتعددية السياسية وإحترام حقوق الإنسان<sup>1</sup>. فالديمقراطية كممارسة وكنظام حكم لم تعد مجرد شعارات زائفة يمكن تطبيقها، بل أصبحت حتمية فرضية من حتميات الحياة الحرة الكريمة في ظل سيادة نظام عالمي جديد تتجاوز مساحته الحدود السياسية التقليدية لدول العالم إلى العالم كله بذاته الكونية الشديدة الإتساع.

كما أنّ للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على الإدارة، وعلى كفاءتها فالعلاقة بين الوحدات الإدارية والظروف الإقتصادية علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الأوضاع الإقتصادية، والعمل على تطوير إستراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف<sup>2</sup>.

1- نور الدين، زمام، القوى السياسية و التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2007، ص 158.

2- منصور، بن لرنب، مرجع سبق ذكره، ص 107.

## 1- التحديات السياسية للتنمية الإدارية:

إنّ الجانب السياسي لمرحلة ما بعد الحرب الباردة قائم على الحرية أي حرية الفكر والعقيدة، وحرية الإختيار، وحرية التمثيل والانتخاب وحرية إتاحة المعلومات والبيانات، وعدم المتاجرة بالقيم والمبادئ وليس إستخدام الشعارات الزائفة.<sup>1</sup> كلّ هذه المعطيات ساهمت في إبرازها أسباب وعوامل كإنتشار التعليم وتطور العمل الحزبي، إتساع قاعدة الطبقة الوسطى التي تتسم بالنضج والتطلع، إضافة إلى فشل التجارب التنموية الموجهة التي كانت تستند إلى نظم شمولية، كلها عوامل جعلت من غير الممكن أن يستمر حكام العصر الحديث ممارسة حكمهم بعقلية خمسينات وستينات القرن الماضي.

إنّ ما يحدث اليوم في بقاع العالم المختلفة من نشر للديمقراطية وممارسة الضغوط على الدول لإحترام حقوق الإنسان وتغيير القوانين والأنظمة السائدة فيها ومحاصرة أوتعويض أنظمة الحكم الغير موالية للنظام العالمي الجديد، هو خير دليل على أنّ التجليات السياسية المعاصرة هي عملية نشر المفاهيم بعيدا عن إحترام الخصوصيات المحلية للأمم والشعوب.<sup>2</sup>

هذا من ناحية التحديات والمستجدات السياسية السائدة في النظام العالمي الجديد أمّا من الناحية التنظيمية فهناك جوانب كثيرة يمكن بها تقدير التحديات السياسية وعلاقتها بالتنمية الإدارية، فلا يمكن إغفال إهتمام العالم السياسي بعمل الإدارة في المجتمع<sup>3</sup>، وهذه السمة يُقصد بها أنّ العملية الإدارية الحكومية موضع إهتمام جميع المواطنين بدون إستثناء في الدولة، تتم كل مراحلها في ظل إهتمام المواطنين، ذلك

---

1- زيد منير، عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، 2006 ص 240.

2- هايل عبد المولى، طشطوش، مبادئ أساسية في العلوم السياسية، دار الكندي للنشر والتوزيع: الأردن 2007، ص 236.

3- أحمد، رشيد، إدارة التنمية للدول النامية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

أنّ نتائج العملية الإدارية الحكومية تترتب أثارها وتوجه إلى جميع أفراد الشعب وذلك عكس العملية الإدارية التي تتم في نطاق أي إدارة أخرى غير حكومية التي لا تهم سوى قطاعات محدودة.

إنّ هذه العلاقة نابعة عن توقع المواطنين للكثير والمزيد من الإدارة وبدون شك فإنّ الإدارة لها صلة وطيدة بالعمل السياسي نظراً لصفة المسؤولية العامة التي تتسم بها قرارات الإدارة، ولأنها تعتبر مصدر هام في تحقيق وتقدير درجة كفاءة السياسية العامة<sup>1</sup>.

إنّ التحديات السياسية هي تحديات تواجه الأجهزة الإدارية، وذلك باعتبار الجهاز الإداري أداة للتغيير يقوم بتنفيذ السياسة العامة التي يقرها النظام السياسي كما أنّ هذا النظام هو الذي يقوم بالتأكد من تنفيذ الجهاز الإداري لسياسته<sup>2</sup>.

إنّ الحركة الديمقراطية وتطلع الأفراد للحرية والتعبير عن الذات وإنتشار الوعي الثقافي بين العاملين، قد ألزم الإدارة تطوير نفسها وسلوك طريق جديد في علاقاتها الخاصة بالعاملين، وإستبدال الإدارة التقليدية بالإدارة الإنسانية التي تؤمن بالجانب الإنساني في العمل الإداري، وكل هذا يمثل تحدياً كبيراً يواجه الإدارة ويُبّرر الكثير من الأساليب الإدارية المعتمدة في الإدارة كإستجابة للمؤشرات السياسية المحيطة\*.

## 2- المتغيرات الإقتصادية الدافعة للتنمية الإدارية:

كانت العلاقة بين الأمم إلى غاية 1980 تتم تحت رعاية الدولة الوطنية، وكانت تتسم بالإنتعاش المتنامي للإقتصاديات نحو التبادل الخارجي للخدمات، مع بداية سيادة النظام العالمي الجديد برزت أشكال جديدة للتعامل بين مختلف الفاعلين الإقتصاديين تستند إلى النفي المستمر لتدخل الدولة في العملية الإقتصادية، وهي المرحلة التي

1- مهدي حسن، زويلف وسليمان أحمد، اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

2- منصور، بن لرنب، مرجع سبق ذكره، ص 108.

\* - أنظر الملحق رقم 02.

تشير إلى بداية الإنتقال إلى اقتصاد "ما بعد الوطنية"، وهي تمثل حالة ينفلت فيها الإقتصاد من يد السلطات العمومية الوطنية لتستقر بيد الشركات العملاقة العابرة للقطاعات<sup>1</sup>.

إنها محاولة جعل العالم كله سوق واحدة ومحاولة الحد من تدخل الجهات الرسمية في النشاط الإقتصادي، وبروز ظاهرة الشركات المتعددة الجنسيات وتحرير رأس المال والتجارة الدولية وإزالة الحواجز والقيود، سواء كانت مادية كالحُدود أو معنوية من خلال صياغة قوانين تسهل عملية تبادل السلع والبضائع وتسمح بمرورها وحركتها وإنسيابها بكل سهولة.

إنّ هذا الإقتصاد الكوني الموحد يفترض عدم وجود التفاعلات ذات الأساس القومي، حيث يكتسب النظام العالمي إستقلالاً ذاتياً، ويتوجب على السياسات المحلية الصادرة عن الإدارة العامة أن تأخذ في الحسبان العوامل العالمية المؤثرة في مجال عملها، وبالتالي تكون المشكلة أمام الإدارة العامة هي كيفية وضع سياسات تهدف إلى التنسيق بين الأطراف المحلية والعالمية، كما ينتج عن نشوء هذا الإقتصاد الكوني مشكلة أخرى تتمثل في صعوبة التحكم فيه<sup>2</sup>، ذلك أنّ التعبئة الإقتصادية المتبادلة بين الأسواق لن تقود بالضرورة إلى تكامل متناغم يسمح للمستهلك في العالم بالإفادة من آليات سوق ذات إستقلالية حقيقية.

إنّ التحديات الإقتصادية هي تحديات للإدارة في نفس الوقت، ففي إطار النظام العالمي الجديد هناك قلة في الموارد وهناك طموحات تتمثل في تبني سياسات تنموية كبرى، هذه الأخيرة تتطلب جهازاً إدارياً قادراً على الإرتقاء بفعاليته التنظيمية والبشرية، والإنتفاخ على مختلف التجارب العالمية لمواجهة هذه التحديات

---

1- نور الدين، زمام، مرجع سبق ذكره، ص156.

2- محمد صفوت، قابل، الدول النامية والعولمة، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2003، ص21.

الإقتصادية، والإستفادة من الخبرات العالمية من الدول ذات الظروف المتشابهة لتنفيذ تلك السياسات التنموية.

من أهم السمات التي تتميز بها الإدارة العامة المعاصرة أنها ذات طابع إقتصادي أكثر ما يكون ظهوراً بالمقارنة مع الإدارة العامة التقليدية ويعود ذلك إلى تعدد وتنوع نشاط الإدارة كوسيلة تحقيق التنمية الشاملة.

إنّ الإشكال المطروح حول علاقة المتغيرات الإقتصادية بالإدارة العامة يتمحور كذلك حول الزيادة الكبرى في عدد العاملين في الجهاز الإداري، وما يستلزم ذلك الإهتمام بإقتصاديات الإدارة العامة وبتأجيرة العمل، فنقص الموارد الإقتصادية للدولة قد يؤدي إلى خلق نظام أجور يتسم بإنخفاض مستوياته، وهنا قد يلجأ رجال الإدارة لزيادة دخلهم والإعتماد على الوسائل الغير المشروعة، والتي يمكن أن تصبح مع مرور الوقت ولكثرة ممارستها عرفاً إدارياً يجد الحماية اللازمة من رجال الإدارة أنفسهم، وهذا يعني فقدان الإدارة لأهم مقومات قيامها وهي نزاهة أعضائها وموضوعيتهم في إتخاذ القرارات.

لا يمكن إنكار أننا أمام واقع جديد وهو أنّ الحكومات الوطنية فقدت الكثير من سيطرتها على إقتصادها، وفقدت سهولة إنتقال رؤوس الأموال والتكنولوجيا عبر دول العالم، إلى بروز تحدي أمام سلطة الدولة القومية، حيث أصبحت الحكومات تجد صعوبات في السيطرة على هذه التحركات، وفي بعض الأحيان أصبحت الشركات العالمية أقوى من الحكومات الوطنية، وأصبح ضعف الحكومات هو السمة الحالية للعالم<sup>1</sup>.

أصبحت الإتفاقيات الدولية لا تسمح بالتدخل الحكومي ووضعت من الإجراءات ما يؤكد حرية التجارة الدولية، بدعوى أنّ سياسات التدخل الحكومي التي تهدف إلى التأثير على عمل السوق لتعزير عائد الإقتصاد المحلي هي ذات أثر على المدى

1 - محمد صفوت، قابل، مرجع سبق ذكره، ص 38.

القصير، ولكن على المدى الطويل فإنّ المكاسب العائدة من حرية التجارة أكبر من نتائج سياسات التدخل.

المتغير الإقتصادي الأخير متعلق بإمكانية إتباع أقصى ما يمكن من الرشد في الإنفاق نظراً لندرة رأس المال<sup>1</sup>، فالإنفاق العام هو سحب مورد نادر، وإن لم يتم السحب على أسس علمية دقيقة فإنّ ذلك يؤدي إلى تبديد المورد النادر، لذا لا بد من قياس كفاءة الإدارة العامة وترشيدها وإتباع مبدأ إقتصاديات الإدارة العامة، فعملية الإنفاق ليست عملية سياسية بحتة بل هي عملية إقتصادية في الأساس، فلا بد إذن من إيجاد السبل العلمية لدراسة عملياتها وتقويمها ووضع وسائل التنفيذ والرقابة المالية حيث يتم الإنفاق العام وفقاً للمعايير المحددة في سياسات التنمية\*.

### الفرع الثاني: التطورات التكنولوجية و السوسيو - ثقافية للتغيير الإداري.

إنّ التميز الإداري في الأداء يتطلب ضرورة القدرة على مواصلة العمل بإستخدام التقنيات الحديثة، فرغبات المستهلكين الجديدة تدعو إلى تقديم أنواع متجددة من الخدمات، وهذا يعني إستعمال تقنيات حديثة في التشغيل. إنّ العصر الذي نعيشه اليوم هو عصر الانفجار العلمي والتكنولوجي، وذلك نتيجة الإكتشافات العلمية والإختراعات وبراءات الإبتكار في كافة المجالات المختلفة.

أمّا العوامل الإجتماعية فيقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، تعتبر هذه المتغيرات من أهم العوامل المؤثرة على عمل الإدارة إن لم تكن أكثرها تأثيراً في نجاح الإدارة من عدمه، فهذه العوامل تمثل الوسط الحي الذي يحتوي الإدارة بكل ما فيها من نمط معيشة الأفراد، ومستوى هذه المعيشة، والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تنتمي إليه الإدارة.

1- أحمد، رشيد، إدارة التنمية للدول النامية، مرجع سبق ذكره، ص 1.59

\* - أنظر الملحق رقم 04.

## 1- التطورات التكنولوجية المعاصرة:

من أبرز ملامح الثورة العلمية والتقنية هي ربط العلم بالإنتاج والأداء مباشرة ولضمان تحقيق زيادات في إنتاجية العمل إلى مستويات غير مسبوقة، لذلك كان إهتمام الشركات دولية النشاط دائماً حول جعل دور وسائل الإنتاج أكبر من دور قوة العمل وتنظيماتها الإدارية النقابية الضاغطة، وهنا تنشأ العلاقة الجدلية بين رأس المال والتكنولوجيا<sup>1</sup>. فرأس المال يتطلب التطور التكنولوجي لزيادته والتطور التكنولوجي يحتاج إلى رأس المال للحصول عليه.

أفضت التطورات العلمية إلى تغيير نمط توزيع المزايا النسبية للعمل في العالم وتغيير مفهومه ومكونات هذه المزايا، فبعد أن كان مضمون المزايا النسبية للعمل في أي بلد يتمثل في توافر عناصر العمل الفنية الرئيسية كرأس المال والموارد الطبيعية واليد العاملة وصعوبة إنتقالها من بلد لآخر، أدت التطورات التكنولوجية وبخاصة المتعلقة بتطور المواصلات والاتصالات، وإمكانية تجزئة عناصر العمل وظهور المنظمات الإقتصادية الدولية التي تقوم بدور كبير في توجيه وتنظيم العلاقات الإقتصادية الدولية، هذه التطورات مجتمعة أفسحت المجال أمام قابلية عناصر العمل العينية وخاصة عنصر رأس المال للإنتقال من بلد لآخر<sup>2</sup>، وهذا يوضح أنّ التطورات التكنولوجية المذكورة كانت سبباً في التقليل من أهمية هذه العناصر كمحددات للمزايا النسبية وإلى إبراز أهمية عناصر الإنتاج غير العينية، وفي مقدمتها أنشطة البحث العلمي.

كما يلاحظ زيادة الأهمية النسبية لعناصر العمل غير العينية مثل أنشطة البحث والتطوير والمهارات الإدارية، ومؤسسات ونظم التوجيه وأجهزة المعلومات والخدمات، وقد إهتمت البلدان والإدارات بتنمية ودعم هذه العناصر، ممّا ساهم في

1- محمد صفوت، قابل، مرجع سبق ذكره، ص 29.

2- المرجع نفسه، ص 32 .

ظهور أعمال إدارية جديدة ذات متطلبات وإمكانات تكنولوجية ضخمة، وهي أعمال تتصف بارتفاع نسبة القيمة المضافة بشكل لم يكن معهودا من قبل في الإدارات التقليدية .

كما أدى التقدم الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات و ثورة الإتصالات إلى ترابط أجزاء العالم مما مكن من سهولة إنتقال المعلومات وتزايد الإعتماد المتبادل ومن هذه الخدمات نجد البرامج الخاصة بالكمبيوتر، خدمة الأترنت، الأفلام على شرائط الفيديو والشبكات الإلكترونية، ومن خلال التقدم في تكنولوجيا المعلومات أصبح ممكناً الإستعانة بالموارد الخارجية لتوفير إحدى الخدمات ومع إستمرار الإنخفاض في نفقات الإتصالات، فإنّ تكلفة الحصول على الخدمات من الخارج تأخذ في الإنخفاض، وبالتالي يمكن توفير خدمة أفضل بتكلفة أقل<sup>1</sup>.

إنّ مسار التطور التكنولوجي في الحياة المعاصرة يجعل من الصعب على الإدارة معرفة وإستيعاب الخطر الحقيقي الذي يمكن أن يسببه التغيير السريع في التكنولوجيا والذي يؤدي إلى ظهور خدمات وإحتياجات متجددة، خاصة مع التحول الحاصل بإعتبار المواطنين لأنفسهم مستهلكين للخدمات التي تقدمها الدولة، وإصرارهم على أن تكون الخدمات المقدمة من الإدارة العامة لا تقل من حيث الجودة وسرعة التلبية عن تلك التي تقدمها إدارة القطاع الخاص<sup>2</sup>.

لقد حظيت التغييرات التكنولوجية بالإهتمام الشديد من قبل دول العالم، إذ تعهدت هذه الدول بتنفيذ خطط تنمية متطورة هي في أشد الحاجة لكل متطلبات التنمية ومنها التنمية التكنولوجية، ومحاولة الإستثمار فيها عن طريق إستيرادها<sup>3</sup>، وبالتبعية يؤدي ذلك إلى ضرورة توفير إدارة متطورة تعين إدارة التكنولوجيا على مواجهة مشاكلها، وتوفير الكوادر الوطنية لتشغيلها، كما أنّ السرعة في الإبداع والإختراعات

1- محمد صفوت، قابل، مرجع سبق ذكره، ص 33.

2- زيد منير، عبوي، الإدارة وإتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، مرجع سبق ذكره ، ص 111.

3- عبد العزيز صالح، بن جبتور، مرجع سبق ذكره ، ص 173.

جعل مسألة التنمية الإدارية مسألة حتمية لتواجه هذا التغيير السريع في التكنولوجيا وفوق كل ذلك فإن إستيراد التكنولوجيا قد يشكل عبئاً على إستقلال الإدارة العامة المستوردة لها<sup>1</sup>، وهذا الإحتمال قد أضاف عبئاً على إستقلال الإدارة العامة للتمييز بين إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا وما يخدمها وما يضرّها، وأن يمنع أن تكون لها مدخلاً جديداً في التدخل والتجسس والإستغلال\*.

#### 4- العوامل السوسيو- ثقافية للتنمية الإدارية:

تتركز هذه التحديات حول إختلاف البنيان الإجتماعي، ومن ثم الثقافة العامة في المجتمعات للبنيان الإجتماعي اللازم لإنجاح عملية تحقيق أهداف التنمية الإدارية، إنّ المفهوم الشائع في علم الإجتماع عن الثقافة من الناحية الإجتماعية هي أنها الأساس الذي يفسر أسلوب تفاعل الفرد مع العوامل الطبيعية والعوامل المادية، ومن خلال معتقداته وقيمه وإتجاهاته<sup>2\*\*</sup>.

يظهر من الشكل أن تصوّر الثقافة العامة يعبر عن نظامين طبيعي وإجتماعي ذلك أنّ الإطار الثقافي يقتضي في الواقع عدّة أبنية متكاملة تؤثر وتتأثر بعضها ببعض، وينتج عن محصلة تلك العلاقات التأثيرية التبادلية ثقافة عامة مميزة للمجتمع في شكل معتقدات وقيم وإتجاهات.

هذان النظامان يعتبران عاملين ومصدرين أساسيين لتكوين شخصية الإنسان وثقافته في ذلك المجتمع الثقافي الشامل، لكن التطورات في النظام الإجتماعي يحدث فيها خلل على مراحل التطور المختلفة، ممّا ينعكس في الحال على الثقافة العامة ونظام القيم والإتجاهات السلوكية لأعضاء الإدارة بإعتبارهم أفراد ينتمون لنفس المجتمع و يتأثرون بتغييراته وتطوراته

---

1 - مهدي حسن، زويلف و سليمان أحمد، اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 59-60.

\* - انظر الملحق رقم 04.

2 - المرجع نفسه، ص 40.

\*\* - أنظر الملحق رقم 05.

يتميز العالم المعاصر بالتطور المستمر نتيجة لكونيه جديدة، كونية تفوق الأنماط الاجتماعية والثقافية السائدة من قبل، تدفع إليها قوى حيوية ذات جوانب متعددة اقتصادية، سياسية وتكنولوجية، هذه التطورات رافقت حدوث تحول فعّال وملمس من الناحية الاجتماعية الثقافية، فقد حدث نوع جديد من الحراك الاجتماعي أوجد تجمعات دولية قومية وإقليمية نشأت نتيجة ذلك مرحلة خلخلة اجتماعية ثقافية ومرحلة إعادة تهيئة وتكييف قواعد دائمة وثابتة<sup>1</sup>.

تمثل العوامل الاجتماعية والثقافية تحديا غير مسبوق للدولة وإدارتها تحدي ذو طابع إرتقائي خاص قائم على الإجتياح<sup>2</sup>، ففي إطار النظام العالمي الجديد قد تفقد الدول الصغيرة خصوصية ثقافتها الاجتماعية تحت ضغط الإجتياح الثقافي الاجتماعي العالمي، ما يُحدث إنقسامًا داخليا وظهور الشروخ والصدع الثقافي الاجتماعي وظهور الثقافة الاجتماعية الوطنية في صورة باهتة، وذلك يستلزم إيجاد روابط ومؤسسات إدارية باعتبارها قائدة العملية الإدارية، مهمتها الأساسية إيجاد معايير وقيم تعمل كمعايير ويتم الإعتماد عليها إلى الثقافة العالمية مع ترسيخ هذه الأخيرة محليا في المجتمع.

إنّ المطلوب هو تحقيق الأمن الثقافي الاجتماعي، الذي يعد عنصرا لا غنى عنه من عناصر النهضة الاجتماعية والإدارية، ومظهرا من مظاهر القدرة على التحرر من المؤثرات الخارجية، فهو أعلى مظاهر إسترداد الهوية التي سعت وتسعى قوى النظام العالمي الجديد إلى إنهاء خطوط الدفاع الفكرية والعقدية كخطوط أولى لعملية الإستعاب والسيطرة وتحقيق مشروعات الكونية أو الكوكبية<sup>3</sup>.

إنّ مقاومة مشروعات الإختراق الثقافي الاجتماعي لا تتحقق عن طريق غلق الأبواب، والإنطواء على النفس وتكثير لوائح الممنوعات والإبتعاد عن وسائل

1- زيد منير، عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 240.

2- المرجع نفسه، ص 241.

3- محمود، محفوظ، العولمة وتحولات العالم، المركز الثقافي العربي: المغرب، 2003، ص 20.

الإتصال والإعلام الحديثة، بل عن طريق توفير الثقافة الإجتماعية الصالحة للناس حتى يتمكنوا من خلالها أن يعيشوا حياتهم المعاصرة بشكل سليم وإيجابي، إنّ المطلوب هو بناء قوة الوجود الثقافي الإجتماعي الذاتية<sup>1</sup>، التي لا تقوى على المقاومة والصمود فحسب، وإنما على الإندفاع والفعل المؤثر أي الإحتكاك بالثقافات الإجتماعية الخارجية والتأثير فيها.

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في أداء الإدارة والتي تأتي جميعها من البيئة الإجتماعية الثقافية ومن أهم هذه المؤثرات<sup>2</sup>.

### 1- المؤثرات السكانية:

إنّ زيادة عدد السكان وزيادة القدرة الشرائية لديهم تؤدي إلى زيادة الطلب على الخدمات الخاصة بالإدارة، فالإدارة وأمام هذه الوضعية عليها أن تكون في غاية الإلتباه والحذر أمام ظاهرة تقلص وزيادة الطلب على الخدمات نتيجة للتغيرات السكانية، وعليها أن تسارع إلى الإنتقال إلى مجال أعمال أخرى يُعوض النقص السابق، حيث يكون الطلب فيه متزايدا بإستخدام نفس القدرات التنظيمية والموارد الفنية والبشرية المتاحة لها، ويطلق على هذه الظاهرة إسم إستراتيجية التنوع، أي تنويع مجالات النشاط بدلا من التركيز على القيام بنشاط واحد موجه إلى قطاع محدود.

هذه المرونة في التعامل الإداري لا تتحقق بدون قدرة ومهارة الإدارة العليا على دراسة وقياس التغيرات السكانية وميولها الثقافية حتى تتأقلم معها، وهو ما يسميه تريجو بالقدرة الفائقة للإدارة العليا على أن تتعرّف بكفاية أكبر على البيئة الخارجية.

---

1- محمود، محفوظ ، مرجع سبق ذكره، ص 21.

2- عبد العزيز صالح، بن جيتور، مرجع سبق ذكره، ص ص 163 - 171.

## 2- العوامل الخاصة بإرتفاع مستوى التعليم:

إنّ ارتفاع مستوى التعليم يؤدي إلى زيادة توقعات الأفراد عن ظروف وشروط العمل الإداري، وتجعلهم يطالبون بضرورة توافر هذه الشروط والتوقعات، كما يؤدي إلى زيادة التوقعات عن السلوك الأفضل والأمتل للإدارة، فالمجتمع الذي يوجد به قدر كبير من الأفراد ذوي التعليم العالي نجده مجتمعاً يحدد الأطر الأخلاقية والسلوكية المرغوبة، والتي يجب أن تعمل الإدارة في ظلها، فمثل هذا المجتمع يمكن أن يحول بين الإدارة وبين ممارستها المظللة للأفراد، أوتلك التي تستغل الأفراد كالإعلانات الكاذبة.

إنّ ارتفاع المستوى التعليمي في المجتمع يؤدي إلى مطالبة الإدارات بتقديم فرص عمل أفضل لأفراد، وإعداد برامج تدريب لهم وإستقرار فرص العمل لديها فالإرتباط بين التعليم وبين الحياة إرتباط طبيعي يحمل في طياته تأثيرات متبادلة فالتعليم يوفر فرص العمل وزيادة الدخل وكثرة الإنفاق لسد حاجات ومتطلبات الرقي الحياتي و الإنساني.

## 3- المؤشرات الخاصة بالمسؤولية الإجتماعية:

تواجه كل إدارة العديد من الأطراف أو الجهات صاحبة المصلحة الحقيقية، هذه الأطراف في الإدارة العامة مقتصرة على المجتمع، فمكانة المجتمع في البيئة الإجتماعية الثقافية مكانة أساسية، لذلك يتوجب على الإدارة أن يكون سلوكها منسجماً ومرتبباً بمسؤوليتها الإجتماعية وبمتطلبات المجتمع، فالإدارة يجب أن تعمل كوسيط بين جماهير الناس ومؤثراتهم ومصالحهم المختلفة، فعلى الإدارة في تخطيطها الإستراتيجي وتحديدها لأهدافها أن تلتزم برؤية إستراتيجية من الزاوية الجماعية بدلا من التركيز على الزاوية الفردية.

إنّ الإدارة والمجتمع يدخلان في علاقة تعاقدية إجتماعية وفي مجموعة من القواعد المكتوبة وغير المكتوبة، علاقة تستند على أرضية تبادل المصالح والمناخ

وفي إطار من القواعد التي يمكن فرضها وإحترامها كقانون، وإذا كانت الإدارة تفكر تفكيراً تعاقدياً فعلى أعضاء الإدارة العليا أن يخضعوا للإلتزاماتهم إتجاه قوى أساسية تضم كل من الأفراد الحكومة، الإدارات والمجتمع.

يدخل الأفراد إلى أي إدارة لضمان مصالحهم وإستغلال طاقاتهم، وهم مقابل ما يقدمونه من عمل يتوقعون الأجر العادل والراحة أثناء العطل وفرص للترقية، مقابل ذلك تتوقع منهم الإدارة الجهد الأكبر بكل قدراتهم ومهاراتهم لصالح الإدارة، فإذا إرتضى الطرفان هذه المسؤولية فهم يدخلون في عقد إجتماعي.

كما أنّ الإدارة تعمل في ظل موافقة وإشراف الحكومة، فهذه الأخيرة هي المرجعية القانونية للترخيص لأداء العمل والحكومة تتوقع من الإدارة مراعاة خدمة المجتمع ومصالحه، بينما تتوقع الإدارة من الحكومة توفير النظام والأمن والإستقرار داخل المجتمع وعلى الإدارة أن تراعي في أداء عملها مصالح الحكومة، فلا يجب أن تكون نشاطاتها على العكس من هذه المصالح.

#### - تطور الأطر الأخلاقية:

يميل الإنسان نحو الأشياء المنسجمة والمتناسقة عن طريق حس طبيعي صحيح هو الحس الأخلاقي، إنّ التصرف الأخلاقي هو ذلك النظام الخاص بالأفراد، والذي يحدد لهم ما هو جيد وما هو سيء وما هو صحيح وما هو غير صحيح، وما هي الإلتزامات الخلقية للفرد<sup>1</sup>.

الواقع أنّ قضية الأخلاق هي قضية كل فرد وكل مجتمع، فهناك قواعد نستند إليها عندما نقرر ما هو صحيح وما هو خاطئ، ويؤدي رسوخ هذه القواعد في العقلية الذهنية الجماعية للناس إلى تكوين إعتقادات راسخة لدى الناس مشتركة بينهم، هي منّ تحدد الفعل الصحيح من الخاطئ، كما أنّ رسوخ هذه الإعتقادات وتحولها إلى قواعد وتقاليد أخلاقية يؤثر على تصرفات الأفراد وعلى مسار سلوكهم.

1- موسى، اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 252.

إنّ المصادر التي يعتمد عليها الفرد في تقرير ما هو صحيح وما هو خاطئ مختلفة، لعلّ أهمها هو المصدر الديني إضافة إلى الضمير والبيئة الأسرية والاجتماعية المحيطة بالإنسان، والتي تنظم مع مجموعة القوانين والقرارات الحكومية التي تنظم السلوك الجماعي للمجتمع، لذلك لا بد من الإنسجام والتطابق بين ما يؤمن به الفرد من قيم أخلاقية وبين ما يعمل بما يؤمن به، فالمدير الذي يؤمن بضرورة محاربة الرشوة في الإدارة كموقف أخلاقي، لكنه يقبل بالتعامل بالرشوة يكون مرتكباً لخطأ يتعارض مع السلوك الأخلاقي المطلوب.

ما ينطبق على الفرد ينطبق على الإدارة، فالقيادة العليا للإدارة لا بد لها أن تدرك وتميز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، وإدراكها هذا وحده يضع لها الإطار الأخلاقي للعمل الإداري الذي تمارسه، وواقع حال المجتمعات يؤكد أنّ هذه التصرفات تتوافق مع مصادر تكوين الأخلاق للأفراد، وهي من التصرفات المقبولة، وإذا تمسكت الإدارة بهذه السلوكيات الأخلاقية، فإنّ ذلك سوف ينعكس على تكوين مجتمعات فاضلة وقوية محققة لتنميتها الإدارية وتنميتها الشاملة\* .

رغم سيادة النظام العالمي الجديد بكل ما أفرزه من تغيرات ومستجدات شملت جميع المجالات، وسعيه لخلق عالم كوني مندمج إقتصادياً ثقافياً وإجتماعياً، إلا أنّ الإدارة العامة تبقى محوراً أساسياً في الدولة لا يمكن الإستعناء عنها حتى في ظل سيادة إدارة الأعمال، القطاع الخاص، المؤسسات الاقتصادية الضخمة والشركات المتعددة الجنسيات، لكن لا يمكن أن ننكر أنّ الإدارة العامة قد تأثرت بفعل سيادة هذا النظام العالمي ويبقى أكبر تأثير على ذلك هو تحول دولة الإدارة من دولة رفاهية إلى دولة مشاركة، أو دولة ظل، دولة حيادية أو دولة تعاقدية<sup>1</sup> .

\* أنظر الملحق رقم 06.

1- علي، فارزماند، العولمة و الإدارة العامة، ترجمة: شحادة يوسف حلمي و ثامر ملوح المطيري، مجلة الإدارة العامة العدد، 02، المجلد 41، معهد الإدارة العامة: الرياض، 2001، ص 295.

يُحتمل أنّ البحث والتطوير في الإدارة العامة قد تأثر سلبيًا بفعل النظام العالمي الجديد إلى حد ما، لكن إستمرارية معرفة التخصص ما زالت متماسكة، فجميع الدول لها وظائف إدارة عامة لا يمكن أن تتجرد منها مع ملاحظة تغييرات في الأبعاد العملية للإدارة العامة الحديثة، فإدارة الرفاهية التي كانت تميل إلى إزالة مصالح السوق الإندماجية مع المصالح الإجماعية والسياسية، أصبح دورها مختلفا في مرحلة إدارة الرفاهية الجديدة التي تتميز بعدة مميزات، تتضمن تقليص ثبات دولة الرفاهية السابقة، تضخم البيروقراطية القهرية كالشرطة، السجون وأنظمة المحاكم والأعمال الإجماعية والإرتباطات السيكلوجية والإستثمارات القانونية.

## خلاصة وإستنتاجات

من خلال كل ما تم عرضه يمكن إستخلاص مجموعة من الإستنتاجات:

فموضوع التنمية يكتسي أهمية بالغة وكبيرة خاصة في العالم المعاصر الذي نعيشه، وهذا الإهتمام مشترك بين الدول النامية وتلك المتقدمة، مع إختلاف الأهداف ففي حين تهدف الدول المتقدمة لتعزيز تنميتها وتقويتها وتطويرها، تسعى الدول النامية لدفع عجلة التنمية للحاق بركب الدول المتقدمة، ومسايرة التغيرات البيئية الحاصلة سواء كانت داخلية أو خارجية.

حظي مفهوم التنمية كغيره من المفاهيم بإهتمام كبير من طرف الدارسين والمهتمين بالدراسات الإنسانية، رغم إختلاف المداخل التي عولج أو دُرس وفقها وهذا تبعا لتخصص كل دارس وإختلاف الأيديولوجية السائدة عند كل باحث.

التنمية بكل بساطة تعني الإنتقال من وضع لآخر أفضل، أو ذلك التغيير الذي يمس المجتمع، وينقله من وضعه الحالي إلى وضع أفضل كما أنّ للتنمية مجالات متعددة، منها التنمية الإقتصادية، التنمية الإجتماعية، التنمية السياسية، وأخيرا التنمية الإدارية، دون إهمال أو تجاهل العلاقة الوثيقة التي تربط بين هذه المجالات.

إنّ التنمية الإدارية هي عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري وتشمل عدة عمليات تتمثل أساسا في التدريب والتطوير ثم تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب الإدارة والإنتاج، وتحسين وتطوير الإجراءات وتفصيلها.

هناك بعض المفاهيم التي تُستخدم إلى جانب مفهوم التنمية الإدارية وهذا رغم أنها لا تؤدي نفس الغرض، منها مصطلح الإصلاح الإداري، مصطلح التطوير الإداري وإدارة التنمية، ولكن ذلك لا ينفي وجود علاقة وثيقة وتكامل بين هذه المفاهيم ومفهوم التنمية الإدارية، كما أنّ للتنمية الإدارية علاقة وطيدة مع التنمية الشاملة فكل فرع من فروع التنمية يكمل الفرع الآخر وبذلك تساهم جميع الفروع في تحقيق التنمية الشاملة.

أنّ الإدارة وفي سبيل تحقيق فعاليتها وضمان إستقرارها وديمومة خدماتها الموجهة لكل أفراد المجتمع، مجبرة على التكيف مع تحديات بيئتها الداخلية التي تواجهها عن طريق الوقوف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها والعمل على تعزيز وتدعيم هذه وإحتواء ومعالجة تلك.

إنّ المتغيرات البيئية الخارجية تمثل مجموعة قوى ضاغطة على الإدارة، وتشكل تهديدات مباشرة لإستقرار الإدارة في ظل النظام العالمي الجديد الذي يتميز بخصائص التغير والتطور السريع وسيادة العولمة في كل المجالات، فالإدارة العامة مجبرة على التعامل مع هذه المستجدات، قصد التكيف معها والإستثمار في الفرص المتوفرة وإجتناّب المخاطر والتهديدات التي تمثلها البيئة الخارجية.

## الفصل الثاني

إعادة هندسة العمليات

الإدارية لتحسين جودة

خدمات الإدارة العامة

## الفصل الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين جودة خدمات

### الإدارة العامة.

لم يعد مصطلح الإصلاح الإداري مناسباً الآن في هذا الوقت الذي هو زمن السرعة والتغيرات البيئية المتجددة، إنما المطلوب إعادة بناء هندسي شاملة للإدارة العامة، كما لم يعد مقبولاً الحديث عن برنامج أو خطة لإعادة هندسة العمليات الإدارية العامة باعتبارها قضية منفصلة أو مستقلة، بل يجب أن تكون خطة إعادة البناء الهيكلي محورا ضمن خطة وطنية لإعادة البناء الهيكلي الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي إستحوذت على الإهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمات في مختلف الإدارات، وقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا الإطار لاسيما في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات فالجودة تعتبر مسؤولية من القرن الماضي من خلال إستحواذها على تقديم سلع خدمات عالية مع تخفيض التكاليف.

### المبحث الأول: أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية و منهجية تطبيقه.

لم يعد مقبولاً إنحصار محاولات هندرة الإدارة العامة في أحد أو بعض عناصرها، مثل تبسيط الإجراءات أو ميكنة تقديم الخدمات في إطار الإدارة الإلكترونية أو تدريب الموارد البشرية، بل يجب أن تشمل جميع العناصر في إطار رؤية جديدة لدور الإدارة العامة في العمل الوطني ورسالة كل وحدة من وحداتها والأهداف الإستراتيجية المنوط بها تحقيقها.

ومن هنا ظهر توجه جديد يدعو إلى توسيع إطار التغيير ليشمل الإدارة بكامل قطاعاتها، يتمثل ذلك في دعوة كل من **جيمس تشامبي** و **مايكل هامر** إلى مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي يعتبر من أحد مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة

في عالم الإدارة الحديثة، حيث تمثل دعوة صريحة و جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت الإدارة القيام به من أعمال وإجراءات ودراساتها وتقييمها وإعادة هيكلتها بشكل جذري، أي بمعنى آخر التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة التغيرات الجذرية التي قد تكون طرأت بشكل مفاجئ على الأحداث المؤثرة في توفير الموارد اللازمة.

### **المطلب الأول: حول ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية.**

لمّا كان التغيير السريع مطلبًا من مطالب الإدارة في هذا القرن، فإنّ تبني أسلوب أو مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يعتبر من الأساليب الحيوية لإدارة وإجراءات التغيير المطلوبة في الإدارات، و قد تبدو كلمة الهندرة غريبة عن أسماع الكثير منا، ولاغرابة في ذلك فهي كلمة جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي **Business Reengineering<sup>1</sup>**، وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات و بالتحديد سنة 1992، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان "مايكل هامر" و "جيمس تشامبي" الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير "هندرة المنظمات"، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من الإدارات لحقبة زمنية طويلة.

### **الفرع الأول: مفهوم وعناصر الهندرة**

عرّف كل من هامر و جايمس تشامبي الهندرة بأنها: " البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح و ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة

1- بلال خلف، السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 148.

جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.<sup>1</sup>

كما تعرّف بأنها: "إعادة النظر في العوامل الأساسية وإعادة تعريف جذري لسير العمليات الإدارية، للحصول على أقصى قدر من النفع في أوقات حاسمة وقياسية في عالم اليوم المتميز بخصائص النوعية، الخدمات، السرعة."<sup>2</sup>

تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: "مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة، وفي الوفاء باحتياجات المستهلك."<sup>3</sup>

كما تعرّف بأنها: "إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الإستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساعد العمليات وكل ذلك للوصول إلى إنسياب العمل بأعلى مستوى وفق معايير الجودة العالمية."<sup>4</sup>

نجد كذلك مجموعة من التعاريف المتعلقة بالهندرة هي كما يلي<sup>5</sup>:

- إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وكذلك النظم والسياسات و الهياكل التنظيمية السائدة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة في العمل بالإدارة بصورة خارقة.

---

1- عبد الرحمن، تيشوري، الهندرة: إعادة هندسة و تصميم نظم العمل وإدارة الأعمال، الحوار المتمدن، العدد 1474 2006، ص1.

2 -virginie MIGNOT, "le Reengineering"

<http://www.decitre.fr/livres/le-Reengining.aspx/9782100079919>

Page web consultée le: 20-01-2011.

3 - سلطان غالب، الديحاني، الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت ورقة عمل مقدمة للمنتدى الثاني للمعلم، جامعة الكويت، أبريل 2009، ص 09.

4- عبد الرحمن، تيشوري، "إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها بالنسبة لسوريا"

موقع ويب أطلع عليه يوم: 2011/01/25. [http:// www.hrdiscussion.com/hr\\_5622html](http://www.hrdiscussion.com/hr_5622html).

5- محمد خير، طيفور، إعادة هندسة الأعمال الإدارية: وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة جامعة حلب: سوريا، 2006، ص 03.

- إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء.

إنّ إعادة التشكيل العمودي للإدارة وفق المميزات الثلاث أي الخدمات، النوعية والسرعة، التي تميز عالم اليوم تسمح للهندرة فعلا بتحقيق نتائج وفوائد إيجابية وتحقيق تنمية إدارية وألوية جديدة تنافسية للإدارة، للوصول إلى هذه النتائج لا يكفي القيام بهذه الإجراءات، بل يجب التعرف وإعادة النظر في الطبيعة الأساسية للعمل وطرح الأسئلة حول القواعد الأساسية والنهائية حول قواعد العمل.

إنّ القراءة المتأنية لمجمل التعاريف السابقة لمفهوم الهندرة، تمكننا من إستنتاج أنّها تركز على أربع نقاط أساسية - أو هكذا نرى - يمكن تلخيصها كما يلي:

1- الهندرة عملية أساسية: وهذا يعني أنّ الوقت قد حان لكي تعيد الإدارة وكل فرد عامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع و مراجعة ما يقومون به من عمل، بطرح مجموعة من الأسئلة: لماذا يقومون بهذا العمل ؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والإدارة ؟ وهل يمكن أدائه بطريقة أفضل ؟ كل هذه الأسئلة يطرحها أسلوب الهندرة بأسلوب ومفهوم علمي يساعد الإدارة في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة.

2- الهندرة عملية جذرية: تتضمن الهندرة حلاً جذرياً لمشاكل العمل الحالية، وهو أمر يتميز به أسلوب الهندرة عن غيره من الأساليب الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى تحقيق حلول عاجلة و سطحية لمشكلات العمل ومعوقاته، وبالتالي فإنّ الهندرة الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية، أو ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والإبتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

3- الهندرة عملية هائلة: فهي لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء وتساهم في مساعدة الإدارة

التي تتبناها في تحقيق نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل و تقديم خدمات أفضل للعملاء.

4- هندرة العمليات: يتميز أسلوب الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للإدارات المختلفة، إذ تتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداءً من إستلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، وعلى ذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السلبات الإستثمارية والإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

إن أسلوب الهندرة وكغيره من الأساليب المنتهجة يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية المشكلة له، لعل أهمها هو عنصر أن يكون التغيير أساسي فالهندرة تطرح أسئلة لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل يتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرصيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، وهذا ما يشكل الفرق الأساسي بين أسلوب إعادة البناء الهندسي للإدارة وأسلوب إعادة البناء الهيكلي للإدارة<sup>1</sup>.

فرغم التداخل الموجود بينهما إلا أنهما غير متطابقين، فرغم أن كليهما هو إعادة تصميم أجزاء في الإدارة وتصحيح جوهري في المسار، إلا أن المستوى التنظيمي لكليهما يختلف، فإعادة البناء الهيكلي تركز على المستوى الأعلى والكلية للإدارة ووظائفها الأساسية، بينما تركز عملية إعادة الهندسة على الجوانب التنفيذية كالعمليات والمهام وإجراءات العمل.

ثاني عنصر من عناصر الهندرة أن يكون التغيير جذري، فيجب أن يكون التغيير المطلوب في الهندرة جذريا وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي)، فالتغيير الجذري يعني إقتلاع ما

1- أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 558.

هو موجود من جذوره وإعادة بناءه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف الإدارة<sup>1</sup>.

من عناصر الهندرة كذلك أن تكون النتائج جوهرية وضخمة، فالهندرة تتطلع إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي غالباً ما يكون تدريجياً<sup>2</sup>.

أن يكون التغيير في العمليات، فالهندرة تركز على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفة التي تدرج ضمن أسلوب إعادة البناء الهيكلي<sup>3</sup>.

العنصر الآخر يتمثل في اعتماد التغيير على تقنية المعلومات، فالهندرة تعتمد على الإستثمار في تقنية المعلومات وإستخدام هذه التقنية بشكل فعّال، حيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل<sup>4</sup>.

آخر عنصر من عناصر الهندرة أن يعتمد التغيير على التفكير الإستقرائي وليس الإستنتاجي<sup>5</sup>، فالهندرة تعتمد على الإستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض الهندرة الإدارية التفكير الإستنتاجي والمتمثل في الإنتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة.

## الفرع الثاني: مبادئ الهندرة

إنّ الهندرة الإدارية ليست عملية عشوائية، بل هي أسلوب علمي منهجي مستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحدد الخطوط الأساسية لمسار عملية

1 - محمد خير، طيفور، مرجع سبق ذكره، ص 05.

2- عبد الرحمن تيشوري، "عوامل نجاح الهندرة"

موقع ويب أطلع عليه يوم: 2011/01/18 / [http:// www.forum.illafrain.co.uk/t15768/](http://www.forum.illafrain.co.uk/t15768/)

3- عبد الرحمن، تيشوري، "إعادة هندسة العمليات الإدارية و أهميتها بالنسبة لسوريا"، مرجع سبق ذكره

4 - Vergine MIGNOT.OP.Cit .P05.

5- بلال خلف، السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

الهندرة، وتشكل حدود بداية تطبيق أو تفعيل العملية وصولاً إلى الأهداف التي سوف تتحقق بفضل تطبيق هذا الأسلوب، مبادئ عامة يمكن ذكر أهمها على سبيل المثال لا الحصر كما يلي<sup>1</sup>:

**1-** أن تتوافق أهداف وتوجهات وأسس الهندرة الإدارية مع الأهداف والتوجهات الإستراتيجية الوطنية للتنمية الشاملة، وضرورة توافق العمليات الجديدة مع الدور الجديد لوحدات الإدارة العامة في عصر التقنية والمعرفة، وإلزامية أن تشمل عملية الهندرة الإدارية جميع قطاعات الإدارة ومستوياتها.

**2-** يجب أن تشمل عملية الهندرة الإدارية تغيير الأساس الفكري المتجذر فيها وتغيير المفاهيم الأساسية المبنية عليها، والتي إرتبطت بها لمدة طويلة كتحويلها من مفهوم المركزية نحو اللامركزية المناسبة والمتوافقة مع متطلبات الأداء في كل وحدة من وحدات الإدارة، وتحويلها من مفهوم السلطة إلى مفهوم الخدمة في علاقتها بعملائها أو تغييرها من منطق التركيز على الإجراءات أو الروتين إلى منطق التركيز على النتائج، وإتخاذ الأهداف أساس في تقويم الأداء الإداري، وليس مجرد إستيفاء الإجراءات أو المتطلبات الورقية.

**3-** التنظيم على أساس النتائج وليس المهام، والتحول إلى مفهوم البرامج عوضاً عن الأجهزة<sup>2</sup>، بمعنى أن تكون الجهود في مجالات التنمية الإدارية متمثلة في شكل برامج يتوجه كل برنامج إلى تحقيق نتائج معينة وينتهي البرنامج بإنتهاء الغرض منه، وذلك عكس الأسلوب التقليدي الذي يقوم على إنشاء الكيانات الإدارية والأجهزة المتعددة والتي يستمر كثير منها من دون أن يكون لها أداء مطلوب، وتظل تمثل عبئاً مالياً ويتضخم عدد العاملين فيها دون أي إضافة.

---

1- علي السليمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 1-3.

2- عبد الرحمن، تيشوري، "إعادة هندسة العمليات الإدارية و أهميتها بالنسبة لسوريا"، مرجع سبق ذكره ص 07.

4 - وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل والسماح بالتمايز والتنوع في الهياكل الإدارية ونظم العمل والسياسات ومعايير إتخاذ القرار حسب إختلاف طبيعة وحدات الإدارة<sup>1</sup> وتحويلها من منطقتي التنميط الجامد إلى منطقتي التنوع الإيجابي، الذي يتيح لكل وحدة رئيسية من وحدات الإدارة تشكيل أوضاعها وأساليبها في الأداء وتحقيق الأهداف، بما يتناسب وطبيعة النشاط الذي تقوم به والمناخ الذي تعمل في إطاره وخصائص العملاء الذين تقوم على خدمتهم.

5- إعادة النظر في كل العناصر مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى المواطن<sup>2</sup>، أي شمولية خطة الهندرة الإدارية لجميع العناصر الشاملة كإعادة النظر في الفلسفة الأساسية للإدارة في إطار رؤية جديدة لدور الدولة وإدارتها في المجتمع، وإعادة النظر في الهيكل العام لوحدة الإدارة المختصة بالتنفيذ في مجالات الوظائف النوعية وقطاعات النشاط المجتمعي المختلفة، وإعادة النظر في نظم التخطيط وإعداد البرامج والموازنات وآليات الربط والتنسيق والمتابعة والتقييم والتحديث والتطوير.

إنّ الإدارة التي تسعى لتطبيق أسلوب الهندرة الإدارية بشكل علمي وسليم يمكنها تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بهذا الأسلوب، لعلّها تتمحور حول الأهداف التالية:

أ- تحقيق تغيير جذري في الأداء: فأسلوب الهندرة الإدارية يهدف إلى إحداث تغيير جذري في الأداء، والذي يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين في الإدارة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة، أي يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي، وهي قاعدة الخروج من الصندوق<sup>3</sup>، والتي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور

1 - زيد منير، عبوي، الإدارة وإتجاهاتها الحديثة: وظائف المدير، مرجع سبق ذكره، ص 248.

2- علي، السليمي، مرجع سبق ذكره، ص 03.

3- عبد الرحمن، تيشوري، "إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها بالنسبة لسوريا"، مرجع سبق ذكره ص08.

المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل منهم<sup>1</sup>.

ب- التركيز على العملاء: فالهندرة الإدارية تهدف إلى توجيه الإدارة للتركيز على متطلبات العملاء من خلال تحديد إحتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.

ج- السرعة في الأداء: فالهندرة الإدارية تهدف لتمكين الإدارة من أداء أعمالها بسرعة عالية، وذلك من خلال توفر المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها<sup>2</sup>.

د- تحقيق جودة الخدمات وتخفيض التكلفة: إنّ الهندرة تسعى إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع رغبات وإحتياجات العملاء، وتخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية ذات القيمة والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة<sup>3</sup>.

### الفرع الثالث: آثار تطبيق أسلوب الهندرة

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

كما يسمح هذا الأسلوب بتحول التنظيم في الإدارة من تنظيم هرمي إلى أفقي فعندما يتم تكوين فريق العمل للقيام بالواجبات والمهام فإنّ عملية إتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلاً من الإدارات التي تحتاج إلى عقد إجتماعات عديدة لإتخاذ القرارات، فالهندرة تقوم بإلغاء المستويات الإدارية

1- محمد خير، طيفور، مرجع سبق ذكره، ص 07.

2- بلال خلف، السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 167.

3- زيد منير، عبوي، الإدارة وإتجاهاتها الحديثة: وظائف المدير، مرجع سبق ذكره، ص 249.

الهرمية والإستعانة بالتنظيم المنبسط الذي يعمل على بقاء البناء الإداري ثابتاً، لأنّ فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وإستقلالية كاملة.

كما يتحول التركيز في معايير الأداء و المكافآت من الأنشطة إلى النتائج، ففي حين يتم تعويض الموظفين في الإدارات التقليدية على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل دون التركيز على النتائج، فإنّ الهندرة تعتمد المكافآت والتعويض على أساس الناتج النهائي للعمل وبشكل جماعي.

بشكل عام يمكن تقسيم الفوائد المترتبة عن تطبيق أسلوب الهندرة إلى أربعة جوانب رئيسية هي<sup>1</sup>:

أ- الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤديها الإدارة لتقديم الخدمة: مثل إتمام عمليات متكاملة وليس جزئيات صغيرة، والتوصل إلى طرق جديدة للأداء، تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل وإستخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة الخدمة.

ب- الجوانب التنظيمية التي تؤديها الإدارة والتي تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع: كإختصار خطوات العمل وتقليل درجة المركزية وتخفيض الإجراءات، توسيع صلاحيات العاملين، تحسين نظم المعلومات وتطوير عملية إتخاذ القرارات وسرعة التنسيق بين الأنشطة .

ج- الجوانب السلوكية والتي تتعلق بمجموع العاملين: كرفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة إشراكهم في التخطيط وإتخاذ القرارات وإحساس الموظف بالإنجاز وإشباع حاجة إثبات الذات لديه، شعور الأفراد بالأهمية نتيجة تنوع المهارات وقدرة الفرد على أداء أعمال متنوعة، الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل وزيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف وإستمرار تطوير الأفراد.

---

1 - محمد خير، طيفور، مرجع سبق ذكره، ص 06.

د- بيئة ومناخ العمل والثقافة التنظيمية التي تجمع أعضاء الإدارة الواحدة على قيم ومبادئ معينة: مثل تشجيع الإبداع وتحسين العمل وتعميق روح الإلتزام بالمسؤولية ونشر روح الفريق والعمل الجماعي ترسيخ قيم وإتجاهات إيجابية للعمل وتفاعل مهارات الرؤساء والمرؤوسين، مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين والتميزين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق، التخلي عن الأسلوب البوليسي للرقابة وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.

رغم كل النتائج الإيجابية التي تترتب عن تطبيق أسلوب الهندرة في الإدارة العامة، إلا أنّ ذلك لا ينفي وجود معوقات وصعوبات قد تعترض هذا التطبيق فنجاح أسلوب الهندرة يعتمد على تشخيص الخطأ وتجنبه، والأخطاء تكون موجودة دائما وبيانتظار من يقع فيها، وأكثر المعوقات التي يواجهها أسلوب الهندرة تبرز خاصة في<sup>1</sup>:

- 1- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها جذريا وإعادة تكوينها.
- 2- عدم التركيز على العمليات، حيث لا يتم إختيار العملية التي سيتم هندرتها وفق الشروط والأسس التي وُضعت لذلك (مثل الأكثر تأثيرا على العملاء، الأكثر تكلفة والأعقد إجراء)، بل يتم إختيارها بطرق عشوائية، ممّا يؤدي إلى الفشل الذريع لمشروع الهندرة.
- 3- تجاهل القيم ومفاهيم العاملين، حيث تتطلب الهندرة إعادة تشكيل مفاهيم وتكوين إتجاهات العاملين.
- 4- تكليف أشخاص لا يعرفون الهندرة ولا يستوعبونها، وغياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق الهندرة وتوجيه جهوده.

---

1- عبد الرحمن، تيشوري، "إعادة هندسة العمليات الإدارية و أهميتها بالنسبة لسوريا"، مرجع سبق ذكره ص 10.

5- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية، حيث أنها من أكثر المعوقات التي تواجه أسلوب الهندرة شيوعاً في الإدارة.

6- سيادة المفاهيم التقليدية للإدارة و سيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة.

7- أكثر ما يعيق أسلوب الهندرة في بلوغ أهدافه وتحقيق الرؤية المستقبلية التي تم تسطيرها، هو إستغراق الكثير من الوقت وضياح الكثير من الجهد في دراسة وتحليل الوضعية الحالية للإدارة، مما يؤدي إلى عدم قدرة فريق العمل على إستنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد.

### **المطلب الثاني: منهجية تطبيق أسلوب الهندرة في الإدارة العامة.**

يشكل أسلوب الهندرة أسلوباً إدارياً جديداً فعّالاً لكل الإدارات على المستويين العام والخاص، وقد ساهم هذا الأسلوب في تحقيق أهداف الإدارة، حتى أصبح أسلوباً محط أنظار كثير من الإدارات التي ترغب في تحقيق أهدافها سواءً كانت إدارات عامة أو خاصة، لكن قد يصطدم هذا الأسلوب الإداري الحديث بالقيم والمفاهيم الإدارية السائدة والقديمة ونظم العمل التقليدية، وطرق التفكير المألوفة، لذلك يجب على الإدارات الراغبة في تبني هذا الأسلوب معرفة مدى توافق هذا الأسلوب وما يحمله من مبادئ وأسس مع قيم ومعتقدات وسلوكيات من سيطبق عليهم هذا الأسلوب ليصبح المشروع واقعاً ملموساً.

### **الفرع الأول: الإدارات التي تحتاج لتطبيق أسلوب الهندرة.**

إنّ كلّ الإدارات على إختلاف مبادئها، أسسها وأهدافها تحتاج إلى تطبيق أسلوب الهندرة في سبيل التكيف مع متغيرات البيئة والإستمرار في عالم تسوده المعلوماتية ونظم الإتصالات المتطورة، وعند تعميم تطبيق هذا الأسلوب على جميع الإدارات فإنّ ذلك يشمل<sup>1</sup>:

1- محمد خير، طيفور، مرجع سبق ذكره، ص 07.

الإدارة ذات الوضع المتدهور وهي التي تواجه إرتفاعا مضطربا في تكاليف العمل، أو تلك التي تددت خدماتها إلى مستوى يدفع عملائها إلى المجاهرة بالشكوى أو الفشل المتكرر لخدماتها المعروضة لنيل رضى العملاء.

الشركات التي لم تصل إلى درجة التدهور ويتوقع أن تصل إليه في المستقبل القريب مع ظهور مؤشرات تؤشر على حدوثه، كالتغير في أذواق العملاء أو التغير في قوانين العمل والبيئة الإقتصادية التي تهدد بقاء الإدارة ونجاحها في المستقبل، فلا بد على الإدارة أن يكون لها النظرة المستقبلية من أجل تجاوز هذه المخاطر، وذلك عن طريق تطبيق الهندرة في الأساليب من أجل المواكبة في المستقبل والتخلص من هذه المخاطر.

نجد كذلك الإدارات التي بلغت قمة التقدم والنجاح تحتاج أسلوب الهندرة، مثل الإدارات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تظهر مؤشرات التدهور ولكنها تتميز بالطموح والإبداع لتحقيق مزيد من التفوق، فإنّ الهندرة في هذا النوع تتمثل في العمل على تحقيق معدلات قياسية في الأداء، وذلك بهدف التطلع إلى المزيد في المستقبل وعدم إقتناعها بمستوى أدائها الحالي، مما يدفعها للتخلي عن الأساليب السابقة وإبتكار أساليب أكثر نجاعة.

إنّ الإختلاف بين الأنواع الثلاثة من الإدارات يكمن في كون الأولى أصيبت بالإحباط جراء إصطدامها بالحواجز والعوائق، أمّا الثانية فهي تسير إلى الطريق بسرعة عالية، ولكن تلوح لها مؤشرات تظهر أمامها وتتوقع أن يكون ذلك حاجزا أمامها في المستقبل، أمّا الأخيرة فهي تسير بطريقة عالية ومبدعة دون وجود حواجز أو عوائق، لكن نلاحظ أنّ هناك فرصا مناسبة أكثر ولديها متسع للوصول إلى هذه الفرص، لذلك تقوم بتطبيق أسلوب الهندرة الإدارية من أجل إغتنام الفرص وتحقيق الأداء بكل فعالية وبكفاية أكثر.

إتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على الإدارة العامة، ومن أهم تلك التحديات إختلاف دور الدولة وإداراتها في المجتمع تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، ولكي تتمكن الإدارة العامة من مواجهة تلك التغيرات التكنولوجية والسياسية والبيئية، ينبغي عليها الإستفادة من التطورات الحديثة في الإدارة في كيفية التعامل مع مثل هذه التغيرات والتطورات.

إنّ العمل مع المتغيرات التي تحدث على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي يتطلب ضرورة إحداث تغييرات جذرية في أسلوب الإدارة العامة وكيفية تقديمها للخدمات، وهذا يستلزم تبني أساليب إدارية حديثة تتلائم والتغيرات التي يمر بها القطاع العام أبرزها أسلوب الهندرة، فالأساليب التقليدية للإدارة لم تعد قادرة على التعامل مع التطورات الحديثة.

### **الفرع الثاني: متطلبات تطبيق أسلوب الهندرة في الإدارة العامة.**

أنّ تطبيق أسلوب الهندرة في إدارة الأعمال يختلف عنه في الإدارة العامة فمعالم الأسلوب تتضح أكثر في منظمات القطاع الخاص مع وجود صعوبة نسبية في تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة العامة، ذلك راجع إلى عدد من الخصائص التي تميز الإدارة العامة والتي يمكن أن تؤثر في تطبيق أسلوب الهندرة، خصائص تشمل كما حددها "اوتون" **UTTON** ما يلي<sup>1</sup>:

- الهياكل التنظيمية الجامدة التي تميز الإدارة العامة.
- الثقافة التنظيمية السائدة.
- عدم إمكانية تخطي الحدود وتعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات.
- إنّ التغيير في إتجاه السياسات قد يكون فجائي.
- التضارب في أداء الأعمال والمبادرات.
- التوقعات الغير واقعية لتعدد الأنشطة.

---

1- سعد مرزوق، العتيبي و راشد محمد، الحمالي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

هذه العناصر لها تأثيرها الخاص على الإدارة العامة، فمثلاً الثقافة التنظيمية والموارد البشرية ستتأثر بشكل أساسي في الإدارة العامة نظراً لتركيز أسلوب الهندرة على مفاهيم كالإبداع والتمكين، وهي مفاهيم تعتبر حديثة نسبياً على ثقافة الإدارة العامة، ولكنها ليست كذلك بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص، من ذلك تبرز الحاجة لإحداث تغييرات جوهرية في ثقافة الإدارة وأسلوب إدارتها لمواردها البشرية، وبناء على ذلك يقترح أوتون الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية كمتطلب أساسي لتطبيق أسلوب الهندرة الإدارية العامة<sup>1</sup>. إن تطبيق أسلوب الهندرة الإدارية في الإدارة العامة يحتاج إلى عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن إعتبارها العناصر الأساسية لنجاح وفعالية الأسلوب، ومن تلك المتطلبات نجد:

1- الإستراتيجية: فلا بد من إضفاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية الهندرة، فهو برنامج يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للإدارة العامة، وقد أرجع شان وشونغ **Chung and Chan** نسبة الإخفاق العالية في برامج الهندرة في الإدارة العامة إلى فشل العديد منها في دمج برنامج الهندرة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية<sup>2</sup>.

2- إلتزام وقناعة الإدارة العليا: يتوقف نجاح أسلوب الهندرة الإدارية على مدى التزم وقناعة الإدارة العليا في الإدارة العامة بضرورة الحاجة لتبني أسلوب الهندرة من أجل تحسين الوضع القائم للإدارة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في ضرورة تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الأسلوب.

3- تكنولوجيا المعلومات: إذ يعتبر إستخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الإعتقاد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات وقد ركز هامر HUMMER على أهمية الحاجة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تطبيق أسلوب الهندرة<sup>3</sup>، يمكن ذلك من خلال إستخدام نموذج سجل

1- سعد مرزوق، العتيبي و راشد محمد، الحمالي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

2- محمد خير، طيفور، مرجع سبق ذكره، ص 10.

3- المرجع نفسه ، ص 12.

العمال، حيث تقوم الإدارة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.

4- الإتصال: يعتبر الإتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتطبيق أسلوب الهندرة وتبني التغييرات المصاحبة له، إذ تحتاج الإدارة لعملية الإتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية الهندرة ولمختلف المستويات الإدارية، وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ خطة الهندرة أساساً لتقبل الموظفين للتغييرات المترتبة على عملية التنفيذ ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة على تبني قنوات الإتصال الفعّال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل الإدارة وخارجها فعملية الإتصال تعتبر عملية ضرورية لتحقيق الإستقرار الإداري عند الشروع في تطبيق خطوات أسلوب الهندرة.

5- تمكين العاملين: لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق أسلوب الهندرة، فقد أظهرت الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ الهندرة<sup>1</sup>، ووفقاً لفلسفة أسلوب الهندرة يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لإتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، ما يؤكد سعي هذا الأسلوب للقضاء على النمط البيروقراطي السائد في الإدارة، كما أنّ الهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة.

6- الإستعداد للتغيير: وهو يعتبر أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات الإدارة العامة عند إنتهاج أسلوب الهندرة، وتعتبر عملية الإستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق أسلوب الهندرة، ويتضمن الإستعداد للتغيير

---

1- عبد الرحمان، تيشوري، "تحسين أداء القطاع العام"

والرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي، وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق أسلوب الهندرة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في الإدارة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق.

إنّ ثقافة الإدارة تشمل مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل الإدارة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة الإدارة على التكيف مع التغيير.

بتوافر هذه العناصر الأساسية في الإدارة العامة وبعد توفير المناخ المناسب، يمكن الشروع في تطبيق أسلوب الهندرة قصد إحداث التغيير المطلوب وبلوغ الأهداف المسطرة، لكن قد يصادفنا تساؤل منطقي يتمثل في: هل أسلوب الهندرة أسلوب يتم تطبيقه بطريقة إعتباطية وإرتجالية أم أنه أسلوب منهجي منظم، وهل هو أسلوب فردي موجه من طرف جهة واحدة تتولى إصدار الأوامر والتوجيهات، أم أنه أسلوب يعتمد على التطبيق الجماعي ومساهمة جميع الأطراف؟

إنّ تطبيق أسلوب الهندرة لا يتوقف على مساهمة طرف واحد حتى وإن كان الإدارة العليا، في شكل إتصال عمودي نازل بموجب مجموعة القرارات والأوامر الصادرة عنها، بل هو أسلوب يكتسب فاعليته من خلال مساهمة كل أطراف الإدارة في تطبيقه، عمل جماعي يضم الفئات التالية:

أ- قائد العملية: وهو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة إنطلاقاً من كونه أحد كبار المسؤولين التنفيذيين ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم بالإدارة وإقناع الأعضاء بقبول هذه التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية الهندرة<sup>1</sup>، وعادة لا يتم تكليف مسؤول تنفيذي معين بمهام قيادة عمليات الهندرة، وإنما هي مبادرة ودور ذاتي يقوم به أي مسؤول تنفيذي لديه الصلاحيات لتنفيذ تلك المهمة، بشرط أن تتوفر

---

1 - Vergine MIGNOT.OP.Cit .P04.

لديه الرغبة والحماس لتطوير وتجديد العمل في الإدارة، وتحسين وضعها الحالي والدور الأساسي له إعتباره كملهم ومحفز للقيام بهذه العملية وإعطاء إشارة البداية.

ب- صاحب العملية: إذ يجب أن يتولى مسؤولية توجيه أسلوب للهندرة أحد المديرين في مستوى عالي وذو مسؤوليات إدارية ميدانية<sup>1</sup>، كما يجب أن يتمتع بشخصية مرموقة ونافذة داخل الإدارة، وإذا كان دور القائد يتمثل في تنفيذ الهندرة على نطاق واسع، فإن دور هذا المدير يتمثل في توجيه الهندرة في نطاق أقل وعلى مستوى محدد.

ج- فريق الهندرة: وهو مجموعة الأفراد المختصين بهندرة عملية معينة والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها<sup>2</sup>، ولا يستطيع أعضاء أي فريق القيام بالهندرة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة، ما يعني أنه عند الرغبة في تطبيق أسلوب الهندرة لأكثر من مجال يجب وجود أكثر من فريق عمل واحد.

د- اللجنة الموجهة: وهي لجنة تتكون من كبار المديرين الذين يختصون بتطوير سياسة وإستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبتها وتطبيقها وتقييم النتائج المتحصل عليها.

هـ- منسق الهندرة<sup>3</sup>: ويتمثل دوره في العمل كمساعد رئيسي لقائد العملية فيما يتعلق بمشروعات الهندرة، ويجب أن يكون مرتبطاً إدارياً من حيث المبدأ بالقائد، وهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة بالإدارة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة.

---

1- Idem.

2- خالد محمد، الثيان، "مفهوم الهندرة"

[http:// www.marefa .org/index.plp%d9%87%d9%86%d8%af%d8%b1%d8%a9](http://www.marefa.org/index.plp%d9%87%d9%86%d8%af%d8%b1%d8%a9)

موقع ويب أطلع عليه يوم: 2011/01/18.

3- Vergine MIGNOT.OP.Cit.P04.

## الفرع الثالث: مراحل تطبيق أسلوب الهندرة.

يؤكد الباحثون أنّ عملية التغيير بصفة عامة يفترض أن تتجزأ من خلال عدة مراحل، من هنا تعد مهمة تحديد مراحل عملية التغيير ومن ثم ترتيب تعاقب هذه المراحل على النحو الذي يحقق التناغم فيما بينها وصولاً إلى أهداف عملية التغيير من أكثر المهام تعقيداً، هذا التعقيد راجع إلى مجموعة أسباب، تأتي في مقدمتها طول فترة التغيير والمستلزمات الضرورية لإجراء عملية التغيير والمشاكل المترتبة على هذه العملية.

أمّا أهميتها فترتبط بأهمية الأهداف التي يتوخى تحقيقها من خلال تطبيق أسلوب الهندرة في الإدارة العامة والتي تفترض أن تكون أهدافاً حاسمة، خاصة في ظل الحديث عن أسلوب الهندرة في إطار العناصر التي سبق الإشارة إليها\*.

يتضح من خلال الشكل أنّ المراحل الأساسية لتطبيق أسلوب الهندرة في الإدارة العامة هي<sup>1</sup>:

### المرحلة الأولى: التحضير

وتعني تعبئة الإدارة والعاملين لما سيبدأ من مجهود ودراسة، وتبدأ بتدخل من المستشارين أو فريق الدراسة، وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة، وهي تحتوي على المهام التالية<sup>2</sup>:

- الإحساس بالمشكلة: وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها كل العاملين والإدارة حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم.
- الحصول على موافقة الإدارة: إنّ دعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد.

\* - انظر الملحق رقم 07.

1- بلال خلف، السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 159 - 160.

2 - أحمد، ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 554.

- تدريب الفريق: إذ يجب تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات أسلوب الهندرة، ويفضل أن يكون الفريق من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين.

- إعداد خطة العمل: يجب أن يكون هناك خطوات ومهام واضحة ومرتبطة زمنياً ومحددة بالتواريخ.

### المرحلة الثانية: دراسة العملاء والعمليات.

يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات وما يرتبط من عاملين وأدوات ومعلومات لمعرفة الوضع الراهن بكل مشاكله، وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية<sup>1</sup>:

- دراسة العملاء: فالعملاء الخارجيين أو الوحدات الإدارية الداخلية التي يتم خدمتها يعتبرون بمثابة عملاء، ويجب دراسة إحتياجاتهم والتوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية وكذا العلاقة المثالية مع العملاء.

- دراسة العمليات: وهنا يتم التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية وعددها وتواليها، والزمن الذي تستغرقه كل واحدة منها.

- دراسة العاملين والأدوات والمعلومات: كتفصيل لدراسة العمليات والأنشطة يتم دراسة ما يرتبط بها من العاملين القائمين بها، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة وعلاقات ومعلومات مرتبطة بها.

- تحليل الأنشطة التابعة للعمليات: وهو تفصيل لخطوة دراسة العمليات ويهدف لمعرفة العمليات والأنشطة الهامة أو ما يطلق عليها العمليات الإستراتيجية أو ذات القيمة المضافة.

- دراسة العوامل المؤثرة: يجب دراسة وجمع معلومات أخرى عن أي عوامل أو عناصر مؤدية لنجاح أو فشل العمليات والأنشطة.

---

1- أحمد، ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 555.

- تحديد التنظيم المناسب: وهنا يتم تحديد السلطات و حدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع حتى يتحدد التنظيم الملائم لها.

### المرحلة الثالثة: إعادة التصميم.

تهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام، حيث يتسم هذا التصميم بأنه مفاجئ وجذري ومؤدي إلى نتائج إيجابية للغاية، تضم هذه المرحلة المهام التالية<sup>1</sup>:

- تحليل وفهم العمليات: وهنا يتم تحليل كافة العمليات وما يتبعها من مهام، ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.

- تحليل وفهم التدفق: ويتم هنا تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتابعة لها ووقت كل خطوة والتعطل في الخطوات وأهمية وأثر كل خطوة على الناتج النهائي لتقديم الخدمة.

- تحديد مشاكل العمليات: وهنا يجب الحصول على معلومات عن مشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل، والسلطات والمسؤوليات والتنسيق والتشابك بين العمليات أو بين الوحدات الإدارية بغرض تعديلها وتحسين الأداء.

- تحديد بدائل التحسين: تقدم المهام السابقة بداية إيجابية لتحديد البدائل والإحتمالات المختلفة للتحسين، وهي فرص طيبة للتحرك ويستمر التحليل هنا لمعرفة مزايا وعيوب وتكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها.

- إعادة التصميم الفني والاجتماعي: حيث يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي، وهو ينقسم إلى تصميم فني يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدفعها وإلى تصميم اجتماعي حينما تؤخذ في الحسبان الأبعاد الإنسانية والنفسية والاجتماعية من خلال قبول الناس وإدراكهم للتصميم الجيد، و المزايا الوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي.

1- أحمد، ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 555.

## المرحلة الرابعة: مرحلة التحول.

وهي المرحلة الأخيرة التي تعني تنفيذ وتطبيق الأسلوب الذي تم التوصل إليه وتنقسم إلى عدة مهام هي<sup>1</sup>:

- وضع الهندرة في شكل مصور: حيث يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات والمهام، والزمن المستغرق وأوقات التعطل.

- تصميم النماذج: إذ تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر أو مستندات، ويجب تصميمها بشكل مبسط ومتكامل مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطابع أو الرسوم المطلوبة.

- تصميم الأدوات والتكنولوجيا: وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات مثل الأدوات المكتبية و الكمبيوتر أو أي أجهزة أخرى ذات علاقة بتسيير تدفق العمليات والمهام.

- وضع النظام على برامج: حيث تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الإتصال والبرامج أساليب جيدة لجعل أسلوب الهندرة ذو تأثير جذري.

- تدريب وتحفيز العاملين: ما لم يكن العاملون على دراية بما يحدث من عمليات ومهام مرتبطين بها، وما لم يكن هؤلاء العاملون محفزين جيدًا على إتباع النظام الجديد، فيمكن أن تؤول الهندرة إلى الفشل.

- تجربة النظام: بتطبيق البرامج والمهارات التي تدرّب عليها العاملون يمكن تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي، حتى يمكن معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها.

- التعديل النهائي للنظام: بمعرفة نقاط الضعف يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيدًا لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي.

---

1- أحمد، ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 557.

## المبحث الثاني: أسلوب إدارة الجودة الشاملة و علاقته بالإدارة العامة.

تزايد الوعي بالجودة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث كانت الأهمية منوطة بعمليات التفتيش والرقابة، فقد كانت أول مراحل الوعي بالجودة هي مرحلة الإهتمام بالتفتيش والفحص الذي كان يتم باستخدام الوسائل الفنية منذ ظهور نظام الإنتاج الكبير، وعادة ما كانت تتم متابعة الجودة أثناء عملية الإنتاج ذاتها، حيث كان التركيز في قياس الجودة محصورا في عملية الفحص، إذ يتم إستبعاد المعيب منها كما لم يتم الإهتمام بمعرفة أسباب العيوب وتتبعها، لقد كان مفهوم الجودة في هذه المرحلة يدور حول مطابقة المواصفات فقط، حيث يتم تصميم السلع والخدمات وفقا لما تريده الإدارة وليس وفقا لما يريده العميل.

ثم تتابعت النظريات والممارسات الإدارية التي تؤكد على الجودة إلى أن قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية<sup>1</sup>، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وإستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفضيل أساليب تأكيد الجودة، ليصبح أسلوبا رقابيا إستراتيجيا قائم على الجودة الإستراتيجية.

يلاحظ أنّ إدارة الجودة الشاملة هي إمتداد لإدارة الجودة الإستراتيجية، ولكنها - أي إدارة الجودة الشاملة - أكثر عمقا وشمولا وصولا إلى تبلورها كفلسفة إدارية عامة وأحد أبرز أساليبها التي تركز على الإستخدم الفعّال للموارد المادية والبشرية للإدارة في إشباع إحتياجات العملاء تحقيق أهداف الإدارة، وذلك في إطار من التوافق مع متطلبات المجتمع.

---

1- محمد علي عبد العزيز، حلواني و عبد الله جاء، فوده، "إدارة الجودة الشاملة"

<http://www.umranyat.blaspot.com/2007/09/blog-post-25.html>

موقع ويب أطلع عليه يوم: 2011/02/07

## المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الجودة الشاملة في العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين نتيجة للمتغيرات العالمية، التي جعلت منه مطلباً ضرورياً في الإدارة، إلا أنه تعددت وتباينت مفاهيم الجودة الشاملة، فيذهب البعض إلى أنّ الجودة الشاملة تعني الكفاءة وأنها تعبر عن الفعالية الإدارية، في حين عرفها البعض الآخر على أنها تحقيق رغبات وتوقعات العميل من خلال تعاون الأفراد في جوانب العمل بالإدارة.

يرجع هذا التعدد والتباين في المفهوم إلى أنّ الجودة الشاملة ليست مفهوماً ينظر إليه كوحدة واحدة، ولكنه متعددة المداخل يرتبط بأحكام تقديرية عن ماهية الجودة ومكوناتها، كما يختلف باختلاف الأفراد الذين يقومون بتحديد استخدامه والسياق المطبق فيها (الصناعة، الخدمات، الإدارة العامة، التعليم...)، لذلك ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المكونة للجودة الشاملة.

## الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

هناك تعاريف عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ويختلف الباحثون في تعريفها<sup>1</sup> ولا غرابة في ذلك فقد سئل رائد الجودة الدكتور إدوارد ديمينغ **Edward Deming** عنها فأجاب بأنه لا يعرف، وذلك دليل على شمول معناها، ولذا فكل واحد من الباحثين له رأيه في فهمها وتعريفها.

تطرقت العديد من أدبيات الجودة المنظومة الإدارية القائمة على الجودة إدارة الجودة الشاملة بمصطلحات مختلفة، حيث يقول سالييس **SALLIS** أنّ برامج إدارة

---

1- سليمان، عارف، "مفهوم إدارة الجودة الشاملة"

<http://www.mmsec.com/m3-filles/jwda1.html>

موقع ويب أطلع عليه يوم : 2010/12/03.

الجودة الشاملة لا تستخدم دائما هذه التسمية<sup>1</sup>، فالعديد من الإدارات تمارس فلسفة إدارة الجودة الشاملة تحت مسميات أخرى مثل برنامج الجودة الشاملة، قيادة الجودة رقابة الجودة الشاملة، خدمة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، في حين يفضل البعض استعمال إدارة الجودة الإستراتيجية، التحسين المنظومي الجودة أولا ومصطلح مبادرات الجودة، هذه المصطلحات تعبر في جوهرها عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإن كانت تختلف في أولوياتها من عناصر هذه الفلسفة.

رغم هذه الاختلافات قد نجد مجموعة من التعاريف التي تشترك في نظرتها للمفهوم من أهمها<sup>2</sup>:

عرّف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنّها: "أداة العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الإعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء."

بينما عرّفتها لجنة توجيهه قيادة الجودة الشاملة الأمريكية سنة 1992 على أنها مدخل لنظام شامل ليس مجالا منفصلا أو برنامجا كلي يتكامل مع المستويات الإستراتيجية العليا بالمنظمة، فهي تعمل أفقيا عبر الوظائف والأقسام المختلفة متضمّنة كل العاملين من القمة إلى القاع وتمتد للخلف والأمام لتضم سلسلة الممول العميل، مؤكدة على التعلم والتكيف للتغيير المستمر كأساس للنجاح التنظيمي.

بينما عرّفها كل من ستيفن كوهين و رونالد براند سنة 1993 من خلال مصطلحاتها على أنّها<sup>3</sup>:

- إدارة: الإدارة علم وفن، حيث تعكس طريقة معالجة الأمور وتوجيه العاملين ومراقبة أدائهم، وهي تعمل من أجل المحافظة على مكانة الإدارة وتحسين الجودة بشكل مستمر.

---

1- السعيد أحمد محمد، أشرف، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة و الرؤية الإسلامية، دار الجامعة الجديدة الجديدة: الأزاريطة، 2008، ص 175.

2- سليمان، عارف، مرجع سبق ذكره.

3- السعيد أحمد، أشرف، مرجع سبق ذكره، ص 176.

- **الجودة:** و تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد، ودرجة التميز التي يوفرها المنتج أو الخدمة.

- **الشاملة:** مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم الإدارية، فهي تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدايةً من التعرف عن إحتياجات المستفيد وإنتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

كما عرّفها **جوزيف جابولونسكي** على أنها: "تشكيل تعاوني لأداء الأعمال، تعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية، وذلك من خلال فرق العمل".<sup>1</sup>

آخر تعريف خاص بقسم الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية الذي عرّف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للإدارة من خلال التطبيق الدقيق للأساليب الكمية والإستخدام الناجح للموارد البشرية لتحسين الخدمات والإجراءات في المنظمة بهدف الوفاء بإحتياجات العميل حالا في المستقبل.<sup>2</sup>

الملاحظ أنّ مجمل التعاريف السابقة متعلقة بمفهوم الجودة في إدارة الأعمال، في حين ما يهم هذه الدراسة هي إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الحكومية، والتي تطور مفهوم الجودة فيها عبر ثلاث مراحل أساسية هي:<sup>3</sup>

1- الجودة بمعنى الإلتزام بالإجراءات والمعايير: ففي أوائل الستينات من القرن العشرين كانت الجودة تعني ضمان الدقة في التعاملات الرسمية، لكن هذا المفهوم لم

---

1- بيتر، إكونومي، "حو تنظيم أفضل - الإدارة بالجودة الشاملة"

<http://www.ibtesama.com/VB/showthread-t6572.html>.

موقع ويب أطلع عليه يوم : 2010/12/03.

2- السعيد أحمد، اشرف، مرجع سبق ذكره، ص 177.

3- محفوظ أحمد، جودة، الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأردن، 2006، ص 04.

يُشير إلى العملاء أو متلقي الخدمة، و ينسجم فهم الجودة بهذا المعنى في الإدارة العامة مع مفهومها في القطاع الصناعي بأنها المطابقة الفنية للمواصفات .

2- الجودة بمعنى الفعّالية: فقد تغير مفهوم الجودة في الإدارة العامة في أواخر الستينات من القرن الماضي، خاصة بعد ظهور أسلوب الإدارة بالأهداف حيث بدأت الأجهزة الحكومية بربط مفهوم الجودة مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الأجهزة. و بذلك فإنها تشير إلى مدى الملائمة للإستخدام .

3- الجودة بمعنى رضا العميل: إنتقل مفهوم الجودة الشاملة في بداية الثمانينات من القرن الماضي من إدارة الأعمال إلى الإدارة العامة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الغربية، حيث ركز هذا المفهوم على رضا العميل لاعتن الخدمات المقدمة له، والعمل على جعل حاجات العميل محور نشاط الإدارة العامة.

يمكن القول أنّ إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري هي النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة إضافة القيمة، وهي التي تتضمنها سلسلة القيمة، وتتضمن الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة التي تمارسها الإدارة<sup>1</sup>، ويحدد الزبون ما إذا كانت هناك قيمة مضافة فعلاً إعتماًداً على رضاه الشخصي، وينبغي على الإدارة أن تخطط لإجراء مراجعات دورية للجودة شاملة وفق خطة محددة لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها تتوافق مع سياسة وأهداف الجودة وأنه قد تم تحقيقها كاملة.

أهمية تكتسيها إدارة الجودة الشاملة وفقاً للأهداف التي تسعى لتحقيقها والتي تتمحور حول تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض التكاليف

---

1- عبد الرحمان، بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008، ص 178.

والتقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم فالهدف الأساسي لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يشمل ثلاث فوائد أساسية - أو هكذا نرى - هي:

أ- خفض التكاليف: فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرّة، وهذا يعني تقليل التكاليف الإضافية أو إعادة إنجاز الأعمال بطريقة أخرى بأقل تكلفة ممكنة.

ب- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر سلباً على العميل.

ج- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، فعدم الإهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء المهام الممكنة وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات\* .

### الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

كغيره من الأساليب فإن أسلوب إدارة الجودة الشاملة قائم على مجموعة من المبادئ العامة، تباينت حولها رؤى الباحثين. إلا أنه وبتصفح كتابات رواد إدارة الجودة الشاملة أمثال **ديمنغ إدوارد Deming Edward** صاحب المبادئ الأربعة عشرة\*، و**جوران جوزيف Juran Joseph** صاحب ثلاثية الجودة المتكونة

---

\*- يمكن الإشارة إلى مجموعة من أهداف و أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما يراها الأستاذ محفوظ أحمد كمايلي:

- السرعة في تقديم الخدمات: فسرعة إنجاز الخدمة عامل مهم بالنسبة لمتلقي الخدمة.
  - الدقة: إنجاز الخدمة بشكل صحيح بدون أخطاء، فالمعاملة التي تنجز بدون أخطاء توفر الوقت على الموظف والعميل.
  - طريقة تعامل الموظف مع متلقي الخدمة: فالإبتسامه على وجه الموظف و طريقة إستقباله لمتلقي الخدمة وعدم معاملته بعصبية لها تأثير في إرضاء الزبون.
  - النمطية في إنجاز المعاملات: الثبات و الإستمرارية في إجراء المعاملات، و تسليم المعاملات بنفس النسق للمستفيد.
  - الإستجابة: مدى تفاعل الموظف مع متلقي الخدمة من حيث حل مشاكله و الإهتمام بمقترحاته.
  - وضوح الإجراءات: فينبغي تحقيق إجراءات واضحة و معروفة لمتلقي الخدمة.
- \*\* - تشمل المبادئ الأربعة عشر لنظرية ديمنغ مايلي

من عناصر ضبط الجودة، خيط الجودة وتحسين الجودة، وكروسي فيليب Grosby Philipe الذي جاء بمبدأ المعيب الصفري كنظام لتحقيق الجودة<sup>1</sup>.

يمكن إستنتاج مجموعة من المبادئ المشتركة بين جميع هؤلاء الرواد كمايلي<sup>2</sup>:

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

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

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

- 
- التركيز على الجودة أولاً، و يكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.
  - يجب أن تمثل هذه الفلسفة قرارا يشترك فيها ويتحمل مسؤوليتها كل أفراد الإدارة.
  - التخلص من الإعتماد على التفقيش الشامل لتحقيق الجودة.
  - إلغاء تقييم العمل على الأساس السعر، فالتكاليف لا يجب أن تكون الإهتمام الأول و الأخير.
  - وجود تطوير مستمر في طرق إختيار جودة الإنتاج و الخدمات.
  - تدريب الموظف تدريبا محددًا، متعلقًا بعمله على أداء الأعمال.
  - وجود قيادة فعالة تتبنى فلسفة النوعية أكثر من الكمية.
  - إزالة الخوف، بأن يشعر الموظف بالأمان داخل الإدارة.
  - إزالة الحواجز بين الإدارة، و ذلك بالقضاء على الحواجز بين الأقسام.
  - التخلص من الشعارات و التركيز على الرغبة في العمل.
  - إستبعاد الحصص العددية للتخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف و القوى العاملة.
  - إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم.
  - الترهيب من أجل إذعان الموظفين، و تشجيعهم على إنجازهم لأعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكاناتهم.
  - إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة.

1 -Theodor, A.Smith , « Zero Defects »

<http://www.Books-google.com/Books?id=uc54v-RZi-Ee8pg=Sa7-pa238log=SA7-PA238F+False>. page web consultée le : 07/02/2011.

2- محمد عبد الوهاب، العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-62.

3- التحسين المستمر: يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد، بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في الإدارة، إنّ التحسين المستمر في ظل أسلوب إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إيداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون.

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

5- المشاركة وتفويض الصلاحيات: يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الإستفادة الفعلية من إمكاناتهم فالمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الفعلية لا الشكلية، أمّا تفويض الصلاحية فهي أن تكون مشاركة الأفراد تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع وإتخاذ القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسام الإدارة المختلفة.

6- إتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يمثل أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الإعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب إن تصل هذه المعلومات للإستفادة منها في تحقيق الجودة، تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوفرها للإدارة العليا سيعكس مدى إمكانية هذه الإدارة على تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إنّ أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للإدارة، فطبيعة العمل الجديد تتطلب توفر المعلومات

الضرورة لمختلف العاملين بما يوسع أفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي أمثلها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم.

7- التركيز على العمليات<sup>1</sup>: فالجودة لا تتمركز في عملية الفحص النهائي للمنتج أو الخدمة، ولكنها أكثر من ذلك يجب أن تصمم في كل خطوة وفي كل عملية من عمليات الإدارة، وفي هذا الصدد يرى لين وشافي Ellen and Chaffee أن قياس الجودة يأتي من خلال التأكد من مدى توافر الجودة في العمليات الموصلة للمنتج أو الخدمة، فأسلوب إدارة الجودة الشاملة أسلوب يسمح بالحصول على منتج خالي من الأخطاء والحصول على أشياء صحيحة من أول مرة تقوم بتأسيس الجودة داخل خطوات العملية، ويعتمد هذا المبدأ على فلسفة المنع و الوقاية من الأخطاء بدلاً من إكتشافها بعد وقوعها، وهذا ما عبر عنه كروسبي بالأخطاء الصفرية أو الحصول على الأشياء صحيحة من أول مرة<sup>2</sup>.

8- الشمولية: وهي تشير إلى تمام الشيء وإكتماله وإحتوائه على كل العناصر المكونة له، وترتبط شمولية أسلوب إدارة الجودة الشاملة من حيث إهتمامه بجميع الجوانب في الإدارة، العمليات المهام والوظائف والأشخاص، فالجودة يجب أن تشمل كافة الأنشطة والعمليات في كافة المستويات وفي جميع المجالات، ويتضمن مفهوم الشمول كذلك كل الأشخاص الذين لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بالإدارة فالإدارة يجب أن تحقق الرضا الشامل للعميل من خلال تلبية كل إحتياجاته الحالية والمستقبلية وأن يتعاون الكل سواء كانوا في داخل الإدارة أو خارجها ولا بد أن تتظافر جهودهم للوصول إلى الجودة الشاملة<sup>3</sup>.

---

1- السعيد أحمد محمد، أشرف، مرجع سبق ذكره، ص 200.

2 - Lyndsay, Suinton "Philip Grosby- Zero Defects and Right First time"  
<http://www.mftron.com/Philip-crosby.html>, page web consultée le : 07/02/2011.

3- السعيد أحمد محمد، أشرف، مرجع سبق ذكره، ص 204.

## الفرع الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتنمية الإدارية.

يمكن ملاحظة دور إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق التنمية الإدارية من خلال عدة جوانب، فطبيعة العلاقة بين التنمية الإدارية وأسلوب إدارة الجودة الشاملة وإستنباطا من المبادئ والأبعاد السابقة الذكر لهذا الأسلوب يمكن قياسها من خلال بعدي الرضا والإنتماء، فتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال الإستفادة من الإمكانيات البيئية المتوفرة سواءً داخلياً أو خارجياً يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمة الأمر الذي يحقق رضا الأفراد، لذلك يمكن النظر إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة كوسيلة من وسائل تحقيق التنمية الإدارية من خلال البحث عن التحسين والتطوير المستمر للخدمات\*.

إنّ ضمان نجاح تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لا تتوقف على إدراك أهميتها بالنسبة للإدارة أو/ وإدراك المبادئ الأساسية لهذا الأسلوب فقط، بل إنّ ذلك يتوجب أيجاد ثقافة تنظيمية إدارية مناسبة لتطبيق هذا الأسلوب وفق ما يضمن نجاحه، والتي تعبر عن مجموعة من القيم والقواعد والمعايير والاتجاهات والأنماط السلوكية بين أعضاء الإدارة والتي تحدد شخصية أعضاء الإدارة وتؤثر في طريقة أدائهم<sup>1</sup>، ولا شك أنّ ثقافة الإدارة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فهي ليست منعزلة عن المجتمع الذي تعيش فيه، بل تتفاعل معه تؤثر فيه وتتأثر به.

إنّ هذه الثقافة التنظيمية والتي تحيط بالعاملين تؤثر تأثيراً كبيراً على فعاليتهم وفي أدائهم لوظائفهم بالفعالية والدقة المطلوبة، لذلك فإنّ صيانة البيئة الداعمة للجودة يمثل جوهر أساسي في فلسفة الجودة الشاملة فتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لا يعني فقط إبتكار البيئة والعملية التي تسهل صناعة الجودة لكل شخص عامل، ولكن إبتكار البيئة التي من خلالها يصبح لدى الأشخاص دافعية تلقائية لممارسة الجودة بأنفسهم<sup>2</sup>.

\* - أنظر الملحق رقم 08.

1- محفوظ أحمد، جودة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

2- السعيد أحمد محمد، أشرف، مرجع سبق ذكره، ص 180.

إنّ التغيير الثقافي هو السر لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ أنّ الملتحقين بالإدارة ينتمون إلى ثقافات خاصة متنوعة، وبالرغم من أنّ الأفراد يخضعون للثقافة العامة وبالسلم القيمي العام للمجتمع<sup>1</sup>، إلاّ أنهم قد كونوا سلمهم الخاص بهم، وما على الإدارة إلاّ أن تحدد قيمها ومبادئها ومعتقداتها الخاصة بها وتحويلها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري ثم تقوم بتعريف الأفراد المشاركين بها.

في الأخير يمكن القول أنّه يقع على عاتق الإدارة العليا إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة، فالإدارة العليا هي القادرة على إدارة التفاعلات بين الأفراد وإحداث التوازنات بين قدرات المتعلمين على التفكير والتعلم، وبين الأهداف والأغراض الشخصية للأعضاء والأهداف المرتبطة بالإدارة والمجتمع ككل، فالإدارة العليا وحدها الفاعل الأساسي الذي يستطيع إبتكار البيئة المناسبة، والتي يشعر العاملون فيها بالراحة إتجاه الأفكار المقترحة.

### **المطلب الثاني: أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة.**

يهدف هذا المبحث إلى وضع تصور حول إمكانيات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الحكومية، والذي قد يضع البعض خاصة بعد الإستعراض السابق للمفاهيم والمبادئ التي يركز عليها هذا الأسلوب علامات الإستفهام إذا ما قارنوا بين بيئة الإدارة المفتوحة في إدارة الأعمال، وبين ما يعرفونه عن طبيعة وسمات البيئة السائدة في الإدارة العامة الحكومية<sup>2</sup>.

---

1- رياض رشاد، إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد و العشرين للتعليم الإعدادي السعودي: 24- 25 جانفي 2007، ص 10.

2- أبو بكر، فاتن، نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، إيتراك للنشر والتوزيع: مصر 2001، ص 137.

## الفرع الأول: مبررات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة.

أنّ الإنطباع الذي يرسخ في الأذهان للوهلة الأولى أنّ البيئة الصحيحة لتطبيق هذا الأسلوب هي بيئة إدارة القطاع الخاص، وذلك لأنها إدارة تسعى للربحية في أسواق المنافسة وتعمل في ظل بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والفجائية، أمّا الإدارة العامة الحكومية فإنها تعمل في ظل بيئة طرفها الأساسي هو الحكومة أكثر الكيانات إستقرارا وسلطة في المجتمع والربح مستبعد كهدف أساسي.

تعيش حاليا الإدارة العامة في ظل عدد من التطورات بعيدة المدى في البيئة الخارجية، فرضت عليها أن تستعد لتحمل أدوار ومسئوليات محورية غير تقليدية في إدارة عمليات التحول المجتمعي وإدارة حركة التنمية الشاملة عموما، فالنظام العالمي الجديد قائم على مفاهيم التهديد بالزوال للإدارات التي لا تسير ولا تتكيف مع المتغيرات. والثورة على جميع المفاهيم التقليدية كالإستقرار والإحتكار والتي تم ذكرها سابقا<sup>1</sup>.

تعد إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية إدارة للجودة في كافة المؤسسات فالمؤسسات الحكومية هي المنوط بها أن تراقب الجودة وأن تضع معايير الخدمات المقدمة، وكذلك تقع عليها مسؤولية إعداد المواصفات لكافة المنتجات والخدمات التي تقدمها كافة أنواع المؤسسات الأخرى، سواء كانت قطاع خاص أو إدارة عامة حكومية أو شكل آخر من المؤسسات<sup>2</sup>، فمهمتها الأساسية تتمثل في تكوين نظام قياسي للأداء يسعى إلى خدمة العملاء والتحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة وعلى ذلك فإذا قامت الإدارة العامة الحكومية بإدارة والرقابة على الجودة في

1- Ali SEDJARI...et Autres, Administration, gouvernance et décision publique, L'HARMATTAN-Gret: Paris. 2004.p27.

2- إسراء، المغازي "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية منهجية"  
<http://www.hrdiscussion.com/hr2342.html>.

خدماتها التي تعد بمثابة القناة الشرعية لجودة الخدمات، فكلما كانت هذه الأخيرة المقدمة للمجتمع مماثلة ومطابقة لمعايير الجودة حظيت برضا العملاء.

تضطلع الإدارة العامة بأداء الخدمات العامة الضرورية للمواطنين مثل الرعاية الصحية والتعليم والبريد والأمن وغيرها، وعلى الرغم من الدعم والتشجيع الذي تتاله هذه الإدارة من كافة حكومات الدول، إلا أنّ المتغيرات البيئية المختلفة تشكل تحديات رئيسية تهدد بقاء وإستمرارية هذه المؤسسات من جهة، وتمثل عوائق أمام تحسين جودة خدماتها وتدعيم قدراتها التنافسية في مواجهة الإدارات العامة الأخرى وإدارات القطاع الخاص.

أشارت دراسة أدريان و الكسندري **Adrienne and Alexandri** إلى وجود عدة مبررات تدعم تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الحكومية من أبرز هذه المبررات<sup>1</sup>:

أ- المشكلات التي تكتنف الإدارة العامة والتي تؤثر بشكل سلبي على وجود المخرجات في الإدارة العامة: والتي من أبرزها تفاقم حدة الإجراءات الروتينية المعقدة في أداء وتقديم الخدمة، وكثرة وتنوع المشكلات التي يعاني منها المواطن في تعاملته مع أجهزة الإدارة العامة، وهذا ما يبرر إنخفاض درجة رضاهم على الخدمات التي تقدمها لهم هذه الأجهزة، كذلك مشاكل عدم وجود قنوات إتصال فعّالة بين الوحدات الإدارية والمواطنين، وإنخفاض درجة الدافعية لدى الموظفين في الدوائر الإدارية العامة، مما ينعكس سلبا على جودة أداء الخدمة المقدمة للمواطن.

ب- الإستثمار في الموارد البشرية: فأحد السمات الأساسية التي تميز الإدارة العامة الحكومية أنها تخدم قطاعات عريضة من فئات المجتمع وبالتالي فإنّها تتسم بتشغيل أعداد هائلة من العمالة، وعلى ذلك فإنّ تطوير قدرات وإمكانيات تلك العمالة كأحد

---

1- صالح سليمان، الرشيد، تحسين جودة الخدمة في المنشآت الحكومية بتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة مجلة الإداري، العدد 114، معهد الإدارة العامة: مسقط، 2008، ص ص 20 - 22.

أسس أسلوب إدارة الجودة الشاملة لهذه الإدارة، يمثل إستثمارا لمواردها البشرية وتعظيم حجم الإستفادة منها في سبيل تقديم مستوى من الخدمة يرضى تطلعات المواطن.

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

د- الإعتداد المتزايد على التكنولوجيا: بلا شك أن كافة الدول على وجه سواء تتطلع حاليا إلى توسيع إستخدامات التطبيقات التكنولوجية في أداء كافة الأنشطة والعمليات التي تمارسها أجهزتها الإدارية.

هـ- توقعات المستهلكين: إن نمو وتطور توقعات المستهلكين والذي إرتبط بإرتفاع مستوى معيشتهم أدى إلى نمو تطلعاتهم بشأن جودة الخدمات التي يحصلون عليها في تعاملهم مع المنشآت الحكومية.

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

كما تتضح ضرورة إيجاد وخلق سياسات لترويج تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الحكومية من حيث أن سياسات الجودة الشاملة تقوي وتطور الإدارة العامة والحكومة نتيجة إنتفاع وتغذية بيئة المجتمع الخارجي.

أنّ تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة العامة يمكن أن يجذب أو يرافق كل من الإدارة العامة، والحكومة المحلية والأفراد الذين تخدمهم معاً، من خلال التركيز على المستهلكين والأفراد، وأساس الخدمة العامة والقيم الديمقراطية.

ساهم تضافر هذه العوامل في ظهور مفهوم الإدارة العامة الجديدة، وهو التعبير العام للإصلاح العالمي المناقش لمداخل عصرنة الإدارة العامة<sup>1</sup>، يركز على فلسفة متطورة تتشكل من العديد من الجوانب، تتمثل هذه الجوانب في المسؤولية الملقاة على عاتق إدارة محترفة، ووجود معايير ومقاييس واضحة للأداء، والتركيز على النتائج أكثر من التركيز على الإجراءات وإستخدام النظم الإدارية المطبقة في إدارة الأعمال، مع المزيد من التركيز على الأداء الموجه بالمكافآت لزيادة فعالية وكفاءة موجهة نحو المواطن ولزيادة القيمة العامة<sup>2</sup>.

يشير بصفة أدق إلى توجه عام ظهر مع بداية التسعينيات من القرن الماضي ينادي بضرورة كفاءة الإدارة العامة عن طريق تبني آليات ووسائل إدارة الأعمال بهدف تحقيق فعالية عالية في تفاعل المواطن مع الإدارة العامة والدولة<sup>3</sup>.

## **الفرع الثاني: منهجية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة.**

إنّ المنهج العلمي السليم لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة يتطلب تحسين كافة مكونات البيئة التي تعمل فيها سواء كانت مكونات بيئية داخلية

---

1- Cristiano CODAGNONE and Maria A.WIMMER, "Roadmapping E. Gouvernement research:Visions and Measures towards innovative gouvernement in 2020" Results from the Ec-Funded project eGOURTD 2020, <http://www.egovrtd2020.org/> Page web consultée le: 18 - 12 - 2010, p 189.

2- صالح سليمان، الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

3- Cristiano CODAGNONE and Maria A.WIMMER, Op.cit, p 19.

أو خارجية، ويشير ذلك إلى ضرورة تحسين وتطوير عناصر ثقافة الإدارة والهيكل التنظيمي والموارد والعمليات كمكونات داخلية لإدارة الخدمة، كما أنه يتضمن السعي لإيجاد الأساليب والوسائل المناسبة لتحسين عناصر البيئة الخارجية، والتي تشمل العلاقة مع العملاء، العلاقات مع الموردين، العلاقات مع الدولة والعلاقة مع المجتمعات المحلية.

إنّ تطور المفهوم التسويقي يعد من العوامل الأساسية الدافعة لإنتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة، فقد تطور المفهوم من مجرد ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه عملية تدفق السلع والخدمات في بداية الستينيات، إلى كونه العملية التي تختص بتخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وتوزيع الأفكار والخدمات لإتمام عمليات التبادل مع منتصف الثمانينات.

تطور المفهوم خلال فترة التسعينات، حيث ظهر مفهوم التسويق الحديث الذي يعد بمثابة عملية تحديد وتعظيم وإرضاء طلب العميل من خدمات الإدارة، تلى هذه الفترة تطور أخير ظهر خلال السنوات القليلة الماضية يركز على مدى دور وأهمية العاملين في الإدارة لنجاحها كمنظور تسويقي جديد و مستحدث<sup>1</sup>.

يعرّف **كوتلر Kotler** المفهوم التسويقي الحديث بأنه عملية إجتماعية وإدارية يحصل من خلالها الأفراد والمجموعات على ما يشبع إحتياجاتهم في ظل عملية تبادل للقيم مع الآخرين<sup>2</sup>، فمفهوم التسويق لا يعني فقط الإعلان والبيع، بل إنه أشمل من ذلك بكثير، إنه يتعلق بالأساليب التي من خلالها يتم تحديد إحتياجات الأفراد أو المجموعات والمنشآت، ومن ثم خلق رغبة لديهم في خدمات أو أفكار تلبي هذه الإحتياجات، وتحديد الطرق الملائمة لحصولهم على ما يشبع إحتياجاتهم ويلبي رغباتهم.

1- صالح سليمان، الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 24

2- المرجع نفسه.

إنّ المفهوم التسويقي الحديث ينبغي أن يعبر عن المهام الرئيسية التي تمارسها الإدارة العامة في تحديد إحتياجات ورغبات أسواقها المستهدفة والعمل على إشباع هذه الإحتياجات والرغبات من خلال تصميم خدمات وإتصالات مؤثرة والتعامل الفعّال مع العوامل التي تؤثر على قدرة الإدارة العامة على تحقيق مستوى الإشباع المستهدف، وذلك عن طريق تطوير العناصر البيئية للإدارة بشكل يسمح لها بالتكيف مع هذه المتغيرات ويسمح لها بتحقيق أهدافها، وبالتالي تحقيق الإستقرار الإداري وديمومة وتطور خدمات الإدارة العامة\*.

**1- توجيه رسالة الإدارة نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة:** وهو ما يسمح بتوجيه وإرشاد العاملين في الإدارة نحو تحقيق المستوى المرغوب من الأداء فالرسالة توضح ثقافة الإدارة وإستراتيجيتها، فعندما يتم توجيه الرسالة نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، فهذا يعني التركيز على شمولية الرسالة في الإدارة العامة على العناصر التالية<sup>1</sup>:

- العميل: النقطة المحورية: إذ ينبغي ذكر المستفيد صراحة في الرسالة بدل إستعمال إسم المواطن، كما ينبغي التركيز في الرسالة أنّ الإدارة تهدف إلى تحقيق إشباع إحتياجات العميل في المجال الذي تخدمه الإدارة.

- فلسفة الإدارة: مدعمة للعميل: فهي إدارة عامة حكومية متوجهة لعملائها وتوظف كافة مواردها نحو تحقيق هذا الهدف، تعمل على تقديم الإحترام، الثقة المصدقية والتحسين المستمر للعمل.

- العاملين: أهم المحاور في تدعيم العاملين: حيث يسير العمل في الإدارة من خلال مجموعة من العاملين مؤهلين ومتعاونين فيما بينهم لتقديم خدمات تشبع إحتياجات المواطنين.

---

1 - صالح سليمان، الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

\* - أنظر الملحق رقم 09.

- الجودة: الهدف النهائي: فالإدارة تسعى نحو تقديم مستوى مرتفع من الجودة تشبع إحتياجات العميل وتظهر في جميع المراحل التي يحصل من خلالها على الخدمة.

**2- توجيه الهيكل التنظيمي نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة:** فعندما تسعى الإدارة إلى توجيه الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة نحو إنتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة، فكأنما تسعى إلى توجيه الإدارة بأكملها نحو تحقيق هذا الهدف<sup>1</sup>.

- وجود العميل في الهيكل التنظيمي: فالإدارة العامة تجعل إحتياجات العملاء في القمة ، وتجعل منهم الفئة الأكثر أهمية، بأن يكون لهذه الفئة مكان في إطار التنظيم الرسمي للإدارة رغم طبيعتها المعقدة المتسمة بوجود تنظيم هرمي يشمل تسلسل السلطات والمسؤوليات واضح ومحدد، وذلك عن طريق تأسيس وحدة جودة الخدمة تكون هذه الوحدة تابعة بشكل مباشر إلى أعلى مستوى إداري، وتكون مسؤولة عن دراسة مشكلات وإحتياجات العملاء الخارجيين والداخليين، وتقديم التوصيات الملائمة لتوفير مناخ مناسب لتقديم خدمة مرتفعة الجودة<sup>2</sup>.

- الإجراءات الإدارية: والتي تمثل الخطوات التي تمر بها المعاملة من البداية للنهاية وتلعب الإجراءات الإدارية دوراً فعالاً في الإدارة العامة نتيجة لتعدد الأنشطة التي تمارسها وكثرة الخدمات التي تقدمها لقطاعات عريضة من المجتمع<sup>3</sup>، إن تأثير الدور الذي تمارسه الإجراءات الإدارية يتعدى أهميته في تحديد كفاءة وفعالية الجهاز الإداري ليمارس دوراً لا يقل أهمية بل يزيد حيث يؤثر سلباً أو ايجاباً على إنطباعات ودرجة رضا العملاء المتعاملين مع الإدارة العامة .

- تفويض الصلاحيات: إن تفويض الصلاحيات يمارس دوراً مباشراً في تحسين جودة خدمة الإدارة العامة<sup>4</sup>، خاصة مع الأخذ بعين الإعتبار حجم التعاملات اليومية

1- صالح سليمان، الرشيد، ص 32.

2- محمد عبد الوهاب، العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

3- صالح سليمان، الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 32.

4- بيتر، إكونومي، مرجع سبق ذكره.

التي تتم في الإدارة العامة. ويمكن إيجاد حل لكثير من المشكلات التي تواجه عميل الإدارة العامة من خلال تفويض الصلاحيات، فهو يشكل أهمية كبيرة لموظفي الإدارة العامة في التعامل مع العملاء وإشباع إحتياجاتهم، بأن يمتلك هؤلاء الموظفين كافة الصلاحيات في الإطار الذي يتيح لهم خدمة العملاء بشكل سريع وفعال .

**3- توجيه ثقافة الإدارة نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة:** إن قوة الثقافة الإدارية ترتبط بشكل إيجابي وقوي بالدرجة التي يتم التمسك فيها بصفة عامة بمجموعة فعلية من القيم من قبل الموظفين، فكلما زاد عدد الأفراد الذين يشتركون في قيم ومعتقدات متشابهة كلما كان لهذه الثقافة تأثيرا أكبر على سلوك الفرد داخل الإدارة.

عندما يتم توجيه ثقافة الإدارة نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة فالمقصود هو تنمية مفاهيم جديدة في معتقدات وقيم العاملين في الإدارة العامة، بهدف نشر ثقافة تشكل أرضية صلبة تنطلق من خلالها الإدارة العامة نحو تحسين جودة الخدمة وهناك العديد من الأدوات التي يمكن إستخدامها في نشر هذه الثقافة من أبرزها<sup>1</sup>:

- عقد إجتماعات في كل الإدارات: يلتقي فيها المديرين بالمرؤوسين تركز على محاور رئيسية للمناقشة والإيضاح، وتقديم إجابات شاملة للعديد من التساؤلات: ما هي طبيعة التوجه الجديد للإدارة؟ من هو العميل الخارجي؟ ما المقصود بتحسين جودة الخدمة؟

- طبع كتيبات توضح رسالة الإدارة وأهدافها: وكافة المفاهيم المتعلقة بتوجه الإدارة نحو تحسين جودة خدمة الإدارة العامة، وتوزيع الكتيبات على جميع العاملين.

- تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

---

1 - صالح سليمان، الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- تدعيم مفهوم العمل الجماعي: من خلال إرساء مفاهيم تتعلق بأن كل إدارة تمثل فريق عمل يقدم مخرجات ذات جودة مرتفعة، سواءً كانت هذه المخرجات موجهة لإدارة أخرى أو موجهة للعملاء.

**4- توجيه الموارد البشرية نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة:** وهو يركز على مجموعة من السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين في الإدارة، بهدف تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين، فالإعتراف بأهمية دور العاملين في تقديم خدمة ذات جودة مرتفعة يتطلب من الإدارة التعامل معهم بصفاتهم عملاء للإدارة، وأنّ وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها، التي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ومن ثمة زيادة درجة رضاهم<sup>1</sup>.

إنّ التسويق الداخلي في الإدارة يمثل نشاط إداري يهدف إلى تحقيق تكامل وظائف الإدارة، من خلال التأكد أنّ كل العاملين في المستويات الإدارية يفهمون النشاط الأساسي للإدارة، وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي، وبناءً على ذلك فإنّ التبادل الداخلي بين الإدارة والعاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق الإدارة أهدافها في التعامل مع العملاء الخارجيين .

**5- توجيه الموارد التكنولوجية نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة:** إنّ توجيه هذا المورد نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة قد يشكل خطوة هامة وأساسية نحو تحسين جودة الخدمة العامة من خلال عدة مكونات<sup>2</sup>:

- تكنولوجيا الخدمات: يقصد بها تلك الخدمات التي تعتمد في معظم مكوناتها على عناصر تكنولوجية، وقليل من مكوناتها يعتمد على عناصر بشرية، ويمكن تحقيق

1- ناصر عبد الله، المعيلي، "إدارة الجودة الشاملة و أثرها على التنمية الإقتصادية "

<http://www.ecoworld.mag.com/Detail.asp?In Neusitem ID=257182>

موقع ويب أطلع عليه يوم : 2011/01/03.

2- صالح سليمان، الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ذلك من خلال إمكانية حصول العملاء على الخدمات إعتماذًا على الطريقة الآلية في الإدارة أو الحصول على النماذج بطريقة آلية في أماكن مختلفة خارج موقع الإدارة.

- تكنولوجيا المعلومات: فقد أصبح التركيز في مجال المعلومات في الوقت الحالي منصبًا على بث المعلومات و البحث عن أفضل السبل لتمكين المستفيد من الوصول إليها في أقل وقت ممكن وبأقل جهد وظهرت فلسفة جديدة مضمونها أن المعلومات هي الهامة وليست الوثائق التي تشكل فقط أوعية لها.

**6- توجيه الموارد المالية نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة:** فهذا الأسلوب يتمحور حول إعتبار الجودة غير مكلفة على المدى الطويل وعلى إعتبار أنها تسعى إلى فعل الشيء الصحيح من أول مرة<sup>1</sup>، والجودة في إدارة الموارد المالية تركز على النتائج والمخرجات أكثر من تركيزها على المدخلات والعمليات، فينبغي توجيه الموارد المالية بشكل مباشر إلى جميع الأنشطة التي تسهم في تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة للعملاء، كما أن العمل الداخلي والدور الحيوي الذي يؤديه في تقديم خدمة ذات جودة مرتفعة، يقتضي توفير المناخ الملائم له لأداء مهامه بكفاءة، وهذا يشير إلى أهمية تخصيص جزء من الميزانية لتحسين بيئة العمل المادية في الإدارة.

**7- توجيه العمليات نحو تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة:** تغطي العمليات جزء لا يستهان به لتحسين جودة الخدمات في الإدارة، ولا يمكن تصور أن يكون تبني الإدارة العامة لعمليات تقليدية في تقديم خدماتها يمكن أن يقود إلى نجاحها أو تطورها، لذلك لابد من السعي لتبني مفاهيم لإعادة تصميم العمليات بشكل تام وشامل لإحراز هدف تحسين جودة الخدمات المقدمة<sup>2</sup>، متمحورة حول صياغة إرشادات ومعايير تمكن الإدارة والقائمين عليها من التعرف على كيفية توصيف وإدارة ومراجعة و تحسين عملياتها.

1- موسى، اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

2- محمد عبد الوهاب، العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

إنّ القيام بتحسين عمليات الخدمة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة قد يستلزم البدء من جديد للقيام بما يعرف بإعادة البناء الهندسي، وفي أحيان أخرى قد يتطلب فقط إعادة بناء العمل أو النشاط والخدمات بشكل أفضل، فحتى يتسنى النجاح للإدارة العامة في ظل المستجدات والمتغيرات البيئية المعاصرة، ينبغي أن تتسم عمليات تقديم خدماتها بالسرعة والمرونة وإنخفاض التكاليف، وأن تمتلك تقدماً وتحكماً عالي الجودة بشكل ثابت.

رغم كل ما ورد عن أسلوب إدارة الجودة الشاملة والإيجابيات المترتبة عن تطبيقه إلا أنه لا يخلو من مجموعة من المعوقات التي قد تحد من فعاليته وتحقيقه للتغيير المطلوب في الإدارة، معوقات تبرز خاصة في<sup>1</sup>:

- 1- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزاماتها بأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وعجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة.
- 2- شعور الإدارة المهدد بأن فلسفة أسلوب إدارة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
- 3- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والإهتمام بها، لأنها مهمة في الأداء الأساسي للجودة، وإغفالها عن حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
- 4- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يضمن نجاحها.
- 5- عدم وضع سياسة سليمة لبرنامج التدريب المتمركز على تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين.
- 6- رفض وعدم قبول بعض الأفراد في الإدارة العامة لمفاهيم ومبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

---

1 - محمد عبد الوهاب، العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 73 - 74.

7- نقص توعية الأفراد و نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء الإدارة.

8- عدم التركيز على العمليات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وكبير على خلق القيمة المضافة للخدمات الموجهة للعملاء.

**المبحث الثالث: تحسين خدمات قطاع الأمن الوطني بإعتماد مدخل إعادة**

### **هندسة العمليات الإدارية.**

يرتبط الحديث عن التنمية الإدارية بالجدل الحاصل حول سياسات التنمية الإقتصادية والمالية، والتحويلات في النظم السياسية نحو تبني الحرية الإقتصادية والتعددية وتكريس ضمان الحقوق المدنية، فلا يمكن التسليم بإمكانية تحقيق تنمية شاملة إقتصادية، مالية، وإجتماعية، أو النجاح في تنفيذ التحويلات السياسية دون أن يرافق ذلك تنمية أو تطوير إداري يجعل من الممكن إدارة هذه التحويلات، من خلال إعادة النظر في تنظيم وهيكله الأجهزة الإدارية وإكتساب العاملين فيها المهارات الجديدة التي تتطلبها برامج التنمية على مستوى الدول<sup>1</sup>.

وفي هذا الإطار يندرج المسار التطويري الذي تبنته الجزائر في العشرية الأخيرة في سياق عام ينم عن جملة التحويلات السياسية والإقتصادية التي عرفتها البلاد وعن الإرادة السياسية لتحقيق تنمية إدارية أكثر كفاءة وفعالية.

### **المطلب الأول: إعادة هندسة عمليات وهيكل قطاع الأمن الوطني.**

يعتبر جهاز الشرطة في الدولة أحد أهم الأجهزة المكلفة بتوفير الأمن الداخلي للمجتمع وحمايته من الجريمة، وبالنظر إلى طبيعة عمل هذا الجهاز، وإمكانية تدخله وتقييده لحقوق الإنسان وحياته الأساسية من جهة، وتعدد الأجهزة والإدارات العاملة على حماية المجتمع من جهة أخرى، كان لابد من وجود التشريعات التي تنظم طبيعة وحدود الصلاحيات المنوطة بهذا الجهاز، وتنظم علاقته مع غيره من الأجهزة.

1- أحمد، رشيد، الإصلاح الإداري: إعادة التفكير، دار النهضة العربية: القاهرة، 1994، ص 25.

بصورة عامة يحكم تنظيم هيكل وعمل جهاز الشرطة نوعين من التشريعات فهناك التشريعات التي تحكم التنظيم الهيكلي لجهاز الشرطة، الإدارة، الحقوق والإلتزامات والإجراءات التأديبية التي يمكن فرضها بحق أفراد جهاز الشرطة وهناك تشريعات أو أحكام تشريعية تحدد طبيعة المهام والصلاحيات المنوطة بهذا الجهاز وكيفية ممارستها<sup>1</sup>.

على المستوى العملي يقوم جهاز الشرطة بنوعين من الأعمال، أولها الأعمال التي تهدف إلى حماية النظام العام للمجتمع بعناصره المختلفة المتمثلة في الأمن العام الآداب والأخلاق العامة، وثانيها الأعمال التي تهدف إلى الكشف عن الجرائم وملاحقة المجرمين الذين أخلوا بالنظام العام للمجتمع .

إنّ وظيفة الشرطة لها عدة جوانب تمارس في كافة المجتمعات الحديثة بدرجات متفاوتة، ففي بعض الدول تكون هناك سلطات أوسع للشرطة من دول أخرى ويرجع هذا التفاوت إلى إختلاف ظروف كل دولة وإجمالاً يمكن القول أنّ وظيفة الشرطة لها بعدين أساسيين<sup>2</sup>:

#### أ- الوظيفة الإدارية للشرطة:

تشمل الوظيفة الإدارية للشرطة المحافظة على الأمن العام بهدف أن يسود المجتمع شعور بالطمأنينة والأمان وإزالة مخاوف المجتمع من أي أخطار تهدده بالقتل والسرقة، كما تشمل المحافظة على النظام، أي تنظيم أمور حياة أفراد المجتمع مثل تنظيم حركة المرور، كما يتصل بالوظيفة الإدارية للشرطة ما تفرضه اللوائح والقوانين على الشرطة من واجبات كالإزام عناصر الشرطة بمعاونة المحضرين في تنفيذ الأحكام وتنفيذ الأحكام التي تصدر في دعاوى الطاعة وغيرها.

---

1- معن، إدعيس، صلاحيات جهاز الشرطة، سلسلة تقارير قانونية، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق الإنسان رام الله، 2004، ص 06.

2- محفوظ أحمد، جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

## ب - الوظيفة القضائية للشرطة.

هي تلك الوظيفة التي تمارسها الشرطة نيابة عن السلطة القضائية لمصلحتها ويمتثل نطاق الوظيفة القضائية في البحث عن الجرائم وجمع الإستدلالات الضرورية للتحقيق، وما يتبع ذلك من تحويل القانون للشرطة بعض من سلطات عمل التحقيقات اللازمة وإجراءات الضبط والتفتيش.

تبدأ الوظيفة القضائية بعد وقوع الجرائم بينما تتصف الوظيفة الإدارية بأنها مستمرة، سواءً قبل وقوع الجرائم أو بعد وقوعها، حيث أنّ الوظيفة القضائية للشرطة قد تمس الأفراد في حرياتهم الشخصية لما فيها من إجراءات ضبط وتفتيش، فقد وضع المشرع لهذه الوظيفة ضوابط وإجراءات محددة ينبغي إتباعها بدقة.

وفي هذا الإطار تتولى المديرية العامة للأمن الوطني في إطار صلاحياتها السهر على إحترام القوانين والتنظيمات لاسيما ما تعلق ب<sup>1</sup>:

أ- ضمان حماية الأشخاص وممتلكاتهم.

ب- التحري ومعاينة المخالفات الجزائية، وكذا البحث وإلقاء القبض على مرتكبيها.

ج- الحفاظ وإسترجاع الأمن العمومي.

د- البحث عن المعلومات لفائدة السلطات المختصة.

هـ- الوقاية من الجريمة والإنحراف.

و- المساهمة في عمليات أمن الدولة.

ز- مراقبة حركة تدفق الأشخاص على الحدود.

ح- السهر على حماية الموانئ، المطارات، وبعض المؤسسات العمومية أو الممتلكات الأجنبية.

ط- ضمان الشرطة الإدارية.

---

1- موقع الشرطة الجزائرية.

ي - المشاركة في العمليات الكبرى للدولة في إطار المهام المنوطة بها.

## **المطلب الثاني: إستراتيجية تحسين جودة خدمة قطاع الأمن الوطني.**

إنّ أجهزة الشرطة العامة بكافة تنظيماتها وعلى إختلاف أهدافها بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها ونشاطاتها، فحاجات المجتمع ومتلقي الخدمة وتوقعاتهم متغيرة بإستمرار، بالتالي فإنّ على هذه الأجهزة أن تعمل على تحسين وتطوير خدماتها، ففلسفة التحسين المستمر تعتبر إحدى أهم ركائز أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والتي تحتاج إلى دعم من الإدارة العليا بشكل مستمر والتحسين المستمر عملية شاملة تضمن كافة النشاطات سواء المدخلات أو العمليات أو المخرجات.

إنّ إتباع إستراتيجيات الجودة الشاملة في العمل الشرطي لا بد أن يؤدي في النهاية إلى تخفيض عدد البلاغات التي تستقبلها الشرطة عن الجرائم والعنف، وفي نفس الوقت فإنّ ذلك يؤدي إلى مخرجات أعلى جودة لعمل الشرطة سواء من حيث أمن المجتمع وسلامته وتخفيض معدلات الخوف، ومع مرور الوقت فإنّ تطبيق فلسفة الشرطة المبنية على تحسين الجودة، من نتائجها إنخفاض عدد البلاغات وعدد المشكلات، وخاصة في ظل مشاركة المجتمع مع الشرطة.

وكان اللواء عبد الغاني هامل قد أكدّ منذ تنصيبه مديراً عاماً للأمن الوطني في 08 جويلية 2010 عزمه إنتهاج إستراتيجية جديدة لتحسين جودة خدمات قطاع الشرطة، مؤكداً في رسالة وجهها إلى سلك الأمن بمناسبة الذكرى 48 للعيد الوطني للشرطة على ضرورة تحسين خدمات جهاز الشرطة، وبإلزامية تكيف سلك الأمن لمواجهة الأنماط الجديدة للإجرام والانحراف في ظل موجة التغييرات الداخلية التي يعرفها الوطن أو تلك المتغيرات البيئية العالمية التي تفرض ضرورة تغيير أنماط العمل الشرطي والعمل على تحسينه بإستمرار حيث قال اللواء: "إنّ الجريمة تعرف اليوم تطوراً مذهلاً لاسيما في ظل العولمة والانفتاح الإقتصادي وحرية تنقل

الأشخاص والأموال والسلع بين الدول، بحيث إنعكس هذا التطور على تصرفات الأشخاص والمجموعات مما أفرز أنماطاً جديدة من الإجرام والانحراف".

إستراتيجية مبنية على أهم المبادئ العامة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، سواء ما تعلّق بالتكوين والتدريب للموارد البشرية أو المشاركة في تفويض الصلاحيات التحسين المستمر للخدمات والتركيز على العملاء، سواءً الخارجيين من خلال جعل مدخلات المجتمع وإحتياجاته أساساً للعمل الشرطي، أو الداخليين من خلال العمل على تحسين الظروف الإجتماعية لأفراد سلك الأمن الوطني، كضمانة أساسية للرفع من مردوديتهم وتحسين خدماتهم وأدائهم.

فيما يتعلّق بإنشغالات السلك، أكد اللواء دائماً في كلمته بمناسبة الذكرى 48 للعيد الوطني للشرطة: "إن القيادة واعية تماماً بمختلف إنشغالات أعضاء سلك الشرطة وستولي عناية خاصة لها، وتعمل جاهدة على التكفل بها، و ذلك بالسعي إلى تحسين الظروف المهنية والإجتماعية لأفراد الشرطة وترقيتها حتى يتفرغوا لواجباتهم ومهامهم بعيداً عن أي ضغوطات".

يمكن إجمالاً الحديث عن أهم مقاييس الأداء في العمل الشرطي المدعمة لفلسفة الجودة الشاملة كما يلي<sup>1</sup>:

**1- عدد السكان لكل شرطي:** يقيس هذا المعدل نسبة عدد أفراد الشرطة إلى عدد السكان وهذا مؤشر جيد، حيث أنه كلما إنخفض هذا المعدل أدّى ذلك إلى تقديم خدمات أفضل.

ويمكن التوصل إلى نسبة السكان لكل شرطي من خلال المعادلة التالية:

عدد السكان 35 مليون نسمة

عدد أفراد الشرطة = 218.75 شخص لكل شرطي

عدد أفراد الشرطة 160 ألف شرطي

1- محفوظ أحمد، جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 215-217.

بلغ عدد سكان الجزائر 35 مليون نسمة وفق آخر إحصاء، وإذا قسمنا هذا العدد على عدد أفراد الشرطة على المستوى الوطني الذي بلغ عددهم 160 ألف شرطي فسنحصل على نسبة 218.75 شخص لكل شرطي، وهي نسبة مقبولة إلى حد بعيد وهو ما يؤكد النسبة المرتفعة للتغطية الأمنية على المستوى الوطني التي أكد المدير العام للأمن الوطني أنها تجاوزت نسبة 70% مشيراً إلى العمل لبلوغ نسبة 100% عن قريب في إطار الإستراتيجية الجديدة المزمع انتهاجها.

**2- مستوى رضا المجتمع:** إن مستوى رضا المجتمع عن خدمات الشرطة يدل على مدى تحقيق الشرطة لأهدافها في الوصول إلى مجتمع آمن، فمدخلات المجتمع والتغذية العكسية الواردة منه مهمة جداً، وتفيد الإدارة في توجيه أولوياتها نحو متطلبات المجتمع التي يحددها، فقد تسعى الشرطة إلى إيجاد نوع من الشراكة بينها وبين المجتمع الذي تعيش فيه وتعمل من أجله، فإتباع هذه الإستراتيجية يؤدي إلى تخفيض معدلات الجريمة وتخفيض الكثير من معدلات الخوف من الجريمة.

وفي هذا الإطار فقد أكد اللواء عبد الغاني هامل منذ تنصيبه في 08 جويلية 2010 في مختلف خرجاته الميدانية أو من خلال مراسلاته لمختلف قطاعات الشرطة على أهمية تفعيل سياسة الشرطة الجوارية القائمة على تقريب المسافة بين الشرطي والمواطن، حيث كان قد دعا أفراد الشرطة إلى حتمية الإستماع إلى إنشغالات المواطنين، وإنتهاج الأسلوب الوقائي والتحسيبي، مشدداً على أن المهام الرئيسية لهؤلاء تركز أساساً على توفير الطمأنينة والأمن للمواطنين وحماية ممتلكاتهم، مع دعوته للمواطنين إلى المشاركة في جهد الأمن والاندماج أكثر في تسيير أحيائهم.

وفي سبيل تحسين جودة خدمة قطاع الشرطة من خلال مدخل الموارد البشرية فقد أولت الإستراتيجية الجديدة التي أقرها المدير العام للأمن الوطني أهمية بالغة للجمهور الداخلي للقطاع، وهم ضباط وأعوان قطاع الشرطة، من خلال تحسين

الأوضاع الإجتماعية لأفراد الشرطة وتوفير أحسن الظروف للرفع من مردوديتهم وعطاءهم وكذا إقرار دورات تدريبية وتكوينية بشكل دوري للرفع من كفاءة الأفراد وتحسين معلوماتهم.

ففيما يتعلق بالخدمات الإجتماعية، وفي سياق إعادة الثقة لأعوان الأمن الوطني وعائلاتهم، أُعلن مؤخراً عن تخفيضات تشمل تسعيرة النقل عبر الخطوط الجوية الجزائرية تصل إلى 60 % فيما يخص الرحلات الداخلية، مقابل نسبة 50 % من التخفيضات فيما يخص الرحلات الخارجية، بموجب إتفاقية وقعها المدير العام للأمن الوطني والمدير العام للخطوط الجوية الجزائرية\* . وقد كانت هذه التخفيضات تمس فقط أعوان الأمن العاملين بالجنوب الجزائري، غير أنّ اللواء عبد الغاني هامل وفي إطار سعيه لتحسين ظروف مستخدميه، إقترح على الخطوط الجوية الجزائرية تعميم الخدمة على كل العاملين بسلك الشرطة وهو ما تم فعلاً.

إجراء جاء ليدعم ويعزز المزايا العديدة التي يحظى بها مستخدمو الشرطة، في إطار دائماً تحسين ظروفهم الإجتماعية، وتمكينهم من أداء واجباتهم على أحسن وجه بعد إستفادة مستخدمي الشرطة نهاية سنة 2009 من تخفيضات هامة شملت الهاتف الثابت والإنترنت، إضافة إلى تخفيضات في شبكة الهاتف النقال، بموجب الإتفاقية التي تم التوقيع عليها من طرف متعامل الهاتف " موبيليس " ومديرية الأمن الوطني حيث شمل الإتفاق أزيد من 155 ألف شرطي، فضلاً عن موظفي سلك الأمن وعائلاتهم بنسبة 50%.

كما أولت الإستراتيجية الجديدة للأمن الوطني أهمية بالغة للامركزية الإدارية في تنفيذ وإتخاذ القرارات على المستوى المحلي، فقد شرع المدير العام للأمن الوطني في إجراء سلسلة من التغييرات الحاسمة التي تتدرج في إطار إستراتيجيته لتحسين جودة الخدمة المقدمة على المستوى المركزي والجهوي والمحلي، بعدما سجل غياب

---

\* - و هو القرار الذي تم تكيده في مختلف الصحف الوطنية.

التنسيق بين أجهزة الشرطة، فبعد عمليات الجرد والتشخيص سجل اللواء بأن أغلب الصلاحيات متركزة في القمة، ولذلك أمر بلامركزية القرارات داخل هيئة الشرطة لضمان سيرورة منظمة داخل هيئات الشرطة وتوزيع الصلاحيات توزيعاً مدروساً ومن بين التناقضات التي سجلها اللواء هامل تحكم مديرية الإدارة العامة في تسيير ما يزيد عن 160 ألف ملف للموارد البشرية لرجال الأمن وهو أمر غير مقبول ولا معقول<sup>1</sup>.

بالتوازي مع عصرنة قطاع الشرطة، فقد أولت الإستراتيجية إهتماماً خاصاً للتكوين والتدريب، حتى تجعل من الشرطة مؤسسة متفتحة على العالم التقني والعلمي بتزويد مدارس التكوين بالكفاءات البشرية العليا وبالتجهيزات البيداغوجية والفنية المناسبة لضمان تدريب عال ومتخصص مواكب لمختلف التطورات، وإعادة تنظيم الهياكل والوسائل وطرق العمل بإدخال الأنظمة العصرية والتقنيات الحديثة وبتعميم الإعلام الآلي في جميع المصالح، وبتكليف هذه الهياكل مع تطور الإجرام، وإنتهاج سياسة ناجعة في مجال إدارة الموارد البشرية تسمح بإستغلال المهارات وترشيد الكفاءات والخبرات بكل فعالية.

ستتظم إدارة الأمن الوطني وبصفة مستمرة دورات تكوينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لفائدة موظفي الشرطة، بهدف تحسين مهاراتهم، وترقيتهم المهنية وتأهيلهم لمهام جديدة، حيث يتعين على موظفي الشرطة المشاركة بمتابرة في دورات التكوين التي عينوا من أجلها، إذ يتم تكوين موظفي الشرطة إما بمبادرة من الإدارة أو بطلب من موظف الشرطة بعد التأكد من توافق ذلك مع حاجة المصلحة، وتتكفل

---

1- جمال، لعلامي، "تحسين الوضع المعيشي، رفع الأجور، إلغاء مركزية القرار وتشديد آليات الحساب والعقاب"

مؤسسات التكوين التابعة للأمن الوطني أو أي مؤسسة أخرى مؤهلة بدورات التكوين<sup>1</sup>.

كانت هذه أهم ملامح الإستراتيجية الجديدة للأمن الوطني في شقها المتعلق بتحسين جودة خدمة أداء جهاز الشرطة التي ركزت على التحسين المستمر للخدمة التركيز على العملاء الداخليين وإيلاء أهمية قصوى لعاملي التكوين والتدريب، وهي الإستراتيجية التي دخلت حيز التطبيق سواء من خلال الإجراءات التطبيقية المتخذة فعلاً والتي سبق ذكرها، أو تلك الأحكام والإجراءات التي تضمنها القانون الأساسي الجديد للشرطة الذي تطرق بالتفصيل لهذه الإجراءات التفصيلية المدعمة لتحسين جودة خدمة الأداء الشرطي.

### **المطلب الثالث: موقع إعادة هندسة العمليات والهياكل في المخطط الخماسي 2010 - 2014.**

يعد تاريخ 08 جويلية 2010 تاريخ تنصيب اللواء عبد الغاني هامل مديراً عاماً للأمن الوطني، إنطلاقة حقيقية لإحداث ثورة في قطاع الأمن الوطني، من خلال إنتهاج إستراتيجية جديدة لإعادة هندسة عمليات وهياكل كل قطاع الشرطة، ومن أجل ضمان تحسين جودة الخدمات التي يقدمها هذا الأخير، إستراتيجية شاملة لمعظم المبادئ الأساسية لأسلوب الهندرة، فقد ركزت على مصادر أساسية شملت الموارد البشرية، الهياكل القاعدية، التركيز على الزبائن، إعادة النظر في تكوين الموارد البشرية والخدمات الإجتماعية الخاصة بالمستخدمين.

بدأت هذه الإستراتيجية التي تتجسد فعلاً من خلال تعويض القانون الأساسي للشرطة لسنة 1991 بأخر صدر مؤخراً في 26 ديسمبر 2010 شمل في طياته عدة

---

1- منتدى الجلفة، "القانون الأساسي للشرطة"

[http:// www.djelfa.info/vb/showthread.php?p=4481719](http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?p=4481719)

موقع ويب أطلع عليه يوم: 14-04-2011.

إجراءات وقوانين تمثل صراحة ثورة على أغلب الهياكل السابقة التي كان ينظمها القانون الأساسي القديم<sup>1</sup>، إضافة إلى مجمل المبادرات والأوامر الصادرة عن المدير العام للأمن الوطني في نفس الإتجاه، جهود ومبادرات تتضح خاصة في:

1- إصدار قانون أساسي جديد للشرطة: تعتبر إعادة النظر في القانون الأساسي للشرطة أول أولوية حددها اللواء عبد الغاني هامل بعد تنصيبه مديراً عاماً للأمن الوطني، فقد إعتبر أنّ القانون الأساسي الذي كان سارياً والذي يعود تاريخ إعتماده إلى سنة 1991 لم يعد يستجيب لمتطلبات شرطة محترفة، في وقت تشهد فيه البلاد تطورات على مختلف الأصعدة، وقد تضمن القانون الأساسي الجديد إجراءات مجددة أهمها إدراج فروع موحدة لمختلف أسلاك الشرطة، من أجل تحديد سلسلة التسيير وقواعد الإنضباط والمسؤولية على كل المستويات وضبط دقيق للمهام والأدوات وهو ما صرح به اللواء للقناة الثالثة بقوله: "منذ تعييني على رأس الأمن الوطني وضعت إعادة النظر في القانون الأساسي من أولوياتي، والإسراع في تحسين الوضع الإجتماعي المهني للشرطي"<sup>2</sup>.

وكان أول قرار إتخذه اللواء بعد تعيينه مديراً عاماً للأمن الوطني هو تجريد مشروع القانون الأساسي الجديد للشرطة الذي كان قيد التحضير، بعد إكتشافه أنه كان يحضر تحت إشراف 5 أشخاص فقط في حين أنّ معالجة الوضع إستدعت تنصيب لجان تفكير على مستوى المديرية العامة للأمن الوطني، والتي عملت إنطلاقاً من تحليل الوضع على إتخاذ إجراءات تصحيحية شملت الجوانب التنظيمية والوظيفية واللوجستية والموارد البشرية ومجال أخلاقيات المهنة.

---

1- مرسوم تنفيذي رقم 10-322 مؤرخ في 16 محرم عام 1432 الموافق 22 ديسمبر سنة 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني، جريدة رسمية، العدد 78 ص 04.

2- ن، هادف، " هامل يؤكد تسجيل أخطاء خطيرة جدا"

موقع ويب أطلع عليه يوم: 14-04-2011. [http:// www.eldjournhouria.dz/article.php?id=7181](http://www.eldjournhouria.dz/article.php?id=7181)

تم في إطار عمل اللجان إقرار إضفاء مرونة أكبر في عمل الهياكل وضمن التنسيق بينها، أمّا في مجال الموارد البشرية فتم تحسين البرامج التكوينية مع إدماج مواد تعليمية جديدة لها علاقة بأنواع الجريمة الجديدة والمناهج البيداغوجية الحديثة وإعادة النظر في الأوضاع الإجتماعية التي يعمل في إطارها رجال الأمن، وهو ما سيتم تفصيله في قادم المراحل.

**2- تكوين الموارد البشرية:** على خلاف القانون الأساسي السابق للشرطة، فقد تضمن القانون الأساسي الحالي منهجية جديدة لطريقة وشروط ومدة تكوين المنتسبين لسلك الشرطة، إذ يعتبر أول شرط أساسي للإلتحاق بسلك الشرطة هو المستوى الثالث ثانوي كأدنى حد، كما تم رفع مدة تكوين الأفراد المقبولين في سلك الشرطة سواء كانوا أعواناً أو ضباطاً إلى مدة سنتين كاملتين<sup>1</sup>، حيث يعين المترشحون الذين يوظفون في الأسلاك والرتب بصفة متربصين، وهم ملزمون بإستكمال التربص التجريبي الذي تكون مدته سنة واحدة، ويتم اثار فترة التربص إمّا ترسيم المتربصين أو الزامهم بتمديد التربص مرة واحدة للمدة نفسها، وإما تسريحهم دون إشعار مسبق أو تعويض.

فيما يخص الترقيات والتقدم في الرتب، فعلى عكس القانون السابق المعتمد على معيار الأقدمية، فإنّ القانون الجديد يعتمد في عمليات الترقية على معيار الشهادات إضافة إلى الأقدمية، وذلك في إطار تشجيع سلك الأمن لحمله الشهادات والكفاءات الشابة لتقلد المناصب العليا وتحمل المسؤولية.

**3- التركيز على العملاء:** لم تغفل الإستراتيجية الجديدة للأمن الوطني الأهمية المحورية لعملاء سلك الأمن الخارجيين منهم والداخلين، ففيما يخص العملاء الخارجيين أكدّ اللواء هامل في أكثر من مناسبة على ضرورة تقريب جهاز الشرطة من المواطن من خلال تعزيز التعاون بينهما في إطار تفعيل الشرطة الجوية المبنية

1- مرسوم تنفيذي 10-322، مرجع سبق ذكره، ص 08.

على الإصغاء والوقاية، والمساعدة تبقى الهدف الإستراتيجي المسطر من أجل تدعيم دور الأمن الوطني بصفته مرفقاً عاماً هاماً سعيًا لإشراك المواطن أكثر في تحقيق الأمن.

في مجال ضمان حقوق الموقوفين ومعاملتهم باحترام، فقد دعا اللواء هامل جميع مصالح الأمن الوطني إلى تمكين الأشخاص المحجوزين تحت النظر بمراكز الشرطة من جميع حقوقهم المكفولة قانوناً، ومن ذلك توضيح الأمور لهم بدقة، من خلال وضع لوحات إعلامية لهذا الغرض حتى يتسنى للمحجوزين معرفة حقوقهم، وضمن الحريات والواجبات المخولة قانوناً لهذه الفئة.

أمّا عن العملاء الداخليين والذين يمثلهم أفراد سلك الأمن الوطني، فقد أُتخذت مجموعة من التدابير الجديدة في سبيل تحسين الأوضاع الإجتماعية لهذه الفئة، فعلاوة على المزايا المذكورة سابقاً فقد تقرر كأهم إجراء أُتخذ في هذا الإطار رفع راتب جميع موظفي سلك الشرطة بنسبة 50 % والتي دخلت حيز التنفيذ منذ فيفري 2011 وستطبق هذه الزيادة بأثر رجعي منذ جانفي 2008 كما تمت إعادة النظر في المنح والتعويضات التي يستفيد منها موظفي سلك الأمن الوطني.

حرص القانون الأساسي الجديد للشرطة في شق الحقوق على أهمية حماية رجال الشرطة مما قد يتعرضون له من كل أنواع الضغط أو التهديد أو الإهانة أو الشتم والقذف والإعتداء من أي طبيعة كانت، سواءً تعلق الأمر بهم كأشخاص أو بعائلاتهم أو ممتلكاتهم أثناء ممارسة وظائفهم أو بمناسبةها أو بحكم صفتهم، حيث تحل الدولة في هذه الظروف محل الضحية، للحصول على التعويض عن الضرر الذي يتسبب فيه مرتكبه، كما تملك الدولة أيضاً ولنفس الغرض حق القائم برفع دعوى مباشرة عن طريق التأسيس عند الحاجة كطرف مدني أمام الجهات القضائية المختصة، وفي حال وقوع موظفي الشرطة تحت طائلة المتابعة القضائية من قبل الغير لأجل أفعال مرتكبة أثناء الخدمة ولا تكتسي طابع الخطأ المهني، فإنه وحسب القانون الجديد،

يجب على الدولة أن تمنحهم المساعدة وتتكفل بما يترتب من إصلاح للضرر المنطوق به حيالهم من طرف الجهات القضائية<sup>1</sup>.

3- إعادة هندسة توزيع إطارات الأمن الوطني: ففي إطار إعادة النظر في تركيبة إطارات الشرطة وتوزيعها على المستوى الوطني، تبني المدير العام للأمن الوطني خطة جديدة هدفها تشييب جهاز الشرطة، وتدرج الحركة التي أجازها مؤخرًا في سلك رؤساء الأمن للولايات التي شملت 32 رئيس أمن ولاية في إطار تلك الإستراتيجية التي تعتمد أساسا على معايير الأقدمية و الخبرة و الكفاءة و مدة الإقامة في المنصب، مشيرًا إلى أنه يشجع الكفاءات الشابة، فمن غير المعقول أن يكون رئيس أمن الولاية فوق سن الخمسين على حد تعبيره.

أكد اللواء من ناحية أخرى أن إعطاء الفرصة للإطارات الشابة داخل هياكل ومناصب المسؤولية في الأمن الوطني لا يعني بأي حال من الأحوال إحالة القدامى على الهامش أو إهمالهم وإنما الخطة المنتهجة تعتمد على الاستفادة من خبرة وتجربة هؤلاء المخضرمين في عمليات تكوين الكوادر الشابة كما تضمن القانون الأساسي الجديد إعادة ترتيب الرتب وإستحداث أخرى جديدة<sup>2</sup>، وفق ما يتماشى مع الإستراتيجية الجديدة للأمن الوطني حيث حددت السلطات المعنية المراتب المتعلقة بكافة الأعوان من خلال إدخال بعض التعديلات على الرتب وإستحداث أخرى جديدة.

تضمنت هذه التعديلات في القسم "أ" المراقبين العاميين للشرطة في رتبتين: المراقب العام للشرطة يليه عميد أول الشرطة ويتم تعيين المراقب العام للشرطة والعميد الأول للشرطة في هذه المناصب بناءً على مرسوم رئاسي، وبإقتراح من المدير العام لجهاز الأمن الوطني، أما القسم "ب" فيتعلق بعمداء الشرطة المصنفين في رتبتين: عميد

1 - مرسوم تنفيذي 10-322، مرجع سبق ذكره، ص 07.

2 - نفس المرجع، ص ص 09-17.

رئيسي للشرطة، ثم عميد شرطة أما القسم "ج" فيتضمن ضباط الشرطة برتبتين: ضابط شرطة ونائب ضابط شرطة أما في القسم "د" فيوجد مفتشو الشرطة بثلاث رتب: رتبة المفتش الرئيسي للشرطة محافظ أول للشرطة ثم رتبة مفتش شرطة، أما في القسم "و" والمتعلق بالمحققين الرئيسيين للشرطة فيتضمن رتبتين متساويتين تشمل محافظ أمن عمومي والمحقق الرئيسي للشرطة، أما القسم "ه" فيتضمن هو الآخر رتبتين متساويتين تمثل أعوان النظام العمومي ومحققي الشرطة.

4- إعادة هندسة هياكل قطاع الأمن الوطني: حيث أولى جهاز الأمن الوطني أهمية قصوى لإعادة النظر في أجهزته والهياكل المعتمدة في ظل التطورات البيئية المستجدة من أجل تكييف عمل الشرطة وفق هذه المتغيرات، إن إستراتيجية إعادة النظر في هياكل وأجهزة الشرطة كانت منتهجة حتى قبل تنصيب اللواء هامل مديرا عاما للأمن، حيث تم في أواخر سنة 2009 تعزيز مصالح المديرية العامة للأمن الوطني بـ 12 ألف جهاز كمبيوتر جد متطور بالإضافة إلى 8 آلاف جهاز راديو مؤمن وعدد معتبر من كاميرات المراقبة من أجل تغطية أمنية أفضل للتراب الوطني كما تم تزويد مصالح الأمن الوطني بـ 20 سيارة مجهزة بأجهزة كمبيوتر صلبة إضافة إلى أجهزة إتصال جد متطورة، وفي نفس الإطار فقد تم إنشاء نظام البريد الإلكتروني على مستوى جميع مصالح المديرية العامة للأمن الوطني، وكذا على مستوى المديرية الولائية للأمن بهدف الإنتقال إلى إدارة داخلية إلكترونية محضة مع تكوين 22 ألف عنصر في مختلف التخصصات التكنولوجية\*.

شرع اللواء عبد الغاني هامل منذ تنصيبه مديرا عاما للأمن الوطني في تجسيد إستراتيجية إعادة هيكلة المديرية العامة للأمن الوطني، حيث قرر حل خليتي النشاط رقم 3 و 4 اللتان كان يرتكز نشاطهما على برامج الإعلام الآلي الخاصة بموظفي

---

\* - تم ذلك في فترة العقيد علي تونسي كمدير عام للأمن الوطني.

الأمن الوطني بالنسبة لخلية النشاط رقم 3، والسهر على المتحف الوطني ومختلف المعارض التي تقوم بها المديرية العامة للأمن الوطني بالنسبة لخلية النشاط رقم 4 وذلك بهدف الحيلولة دون وقوع تجاوزات في التسيير، وقد تم تحويل الموظفين على مستوى المديرية العامة بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية، ومنح تسيير صلاحيات الخليتين المحلتين لكل من مديرية الموارد البشرية والإدارة العامة وكذا المفتشية العامة لخلية الصحافة والإعلام والمكتب الدولي للمديرية على التوالي.

وهو إجراء أعقب حل نيابة مديرية فرعية للإنتقاء والتوظيف التابعة لمديرية الوحدات الجمهورية للأمن بالحمير، وهي الوحدة التي كانت تتكفل سابقا بإجراء الإختبارات النفسية للإنتقاء للمتحقين الجدد بسلك الأمن الوطني، وقد أصبحت هذه المهمة تحت سلطة مديرية الموارد البشرية.

جاءت هذه القرارات في إطار إعادة هيكلة عدد من وحدات الأمن الوطني وإعادة رسكاتها، وتجسيد الإستراتيجية الأولية الواردة في المخطط الخماسي لتطوير الأمن الوطني\*\*، فعلاوة على حل وإعادة رسكلة بعض هياكل الأمن الوطني، فقد ورد في المخطط عدة مشاريع وهياكل تم برمجتها، من خلال إستحداث عدة هياكل متعددة الجوانب، ففيما يخص تعزيز الأمن والإستقرار في كل ربوع الوطن تم تحديد هدف إنجاز مقرات لأمن الولاية والدائرة والأمن الحضري، إنجاز الوحدة الجمهورية للأمن وإنجاز قطاعات شرطة الحدود.

أمّا الهياكل ذات البعد الإجتماعي فقد تم تسطير إنجاز مراكز حماية الأمومة والطفولة، وكذلك هياكل ذات طابع ثقافي رياضي ترفيهي لصالح موظفي الأمن الوطني ممثلة في إنجاز قاعات للرمية وقاعات للرياضات، ومراكز للنشاطات الثقافية والتسلية، ومن أجل ترقية الخدمات الطبية لموظفي سلك الأمن الوطني فقد تم برمجة إنجاز مراكز طبية إجتماعية ومراكز جهوية للخبرة الطبية والنفسانية

---

\*\* - أنظر الملحق رقم 10 .

للشرطة، وأخيرا فيما يتعلق بترقية الخدمات الإجتماعية فقد تضمن المخطط الخماسي إنجاز مشاريع السكنات الوظيفية والسكنات المحسنة.

ما يمكن قوله حول الإستراتيجية الجديدة للأمن الوطني، وبعد الإطلاع على المحاور الكبرى التي شملتها أنها تمثل فعلا منهجية جديدة في سبيل إعادة هندسة عمليات وهياكل هذا القطاع، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات التي يقدمها قطاع الأمن الوطني، وهي الإستراتيجية التي بدأت أكلها من خلال جملة الإجراءات التي بدأت نتائجها تظهر مجتمعا في إنتظار إستكمال تطبيقها في إطار المخطط الخماسي

.2014-2010

## خلاصة وإستنتاجات

من خلال كل ما تمّ عرضه يمكن إستخلاص مجموعة من الإستنتاجات:

يشير أسلوب الهندرة بكل بساطة إلى إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية وذلك بهدف تحقيق تحسين الأداء، إنّه لا يشير إلى إصلاح وترقيع الوضع الحالي للإدارة، بل إنّه يمثل ثورة على كل العمليات السابقة بإعادة تصميمها جذريا، كما أنّ تبني هذا الأسلوب يترتب عنه فوائد عديدة فنية كانت أو تنظيمية، سلوكية كانت أو فوائد على مستوى بيئة ومناخ العمل.

إنّ الإدارة العامة في أشد الحاجة لتبني وتطبيق أسلوب الهندرة، وذلك راجع للتغيرات الطارئة في البيئة الخارجية، وزيادة حدة وتهديد الخدمات التي تقدمها الإدارات العامة الأخرى أو القطاع الخاص، فعلى الإدارة العامة المبادرة لتبني هذا الأسلوب مراعية في ذلك إحترام التسلسل المرحلي لخطوات تطبيقه.

يشير أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى العمل على التحسين المستمر للخدمات من خلال تطبيق الأساليب الكمية والإستثمار في الموارد البشرية، والعمل على تقليص التكاليف وربح الوقت، مع محاولة تجنب الوقوع الأخطاء والقيام بالأعمال بشكل صحيح من أول مرة، إنّ نجاح هذا الأسلوب لا يتوقف على إدراك أهميته بالنسبة للإدارة، بل إنّ ذلك يوجب إيجاد ثقافة تنظيمية إدارية مناسبة لتطبيقه وفق ما يضمن نجاحه.

إنّ إرتباط الإدارة العامة بأداء الخدمات العامة الضرورية للمواطن إضافة إلى الخصائص التي تميز الإدارة العامة يدفعها لإنتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة في ظل تطور المفهوم التسويقي الحديث، الذي لم يعد يشير إلى حسن تسويق والإشهار للسلع والخدمات، وإنما يعبر عن عملية مركبة تضم عدة عناصر تتظافر جهودها لتحقيق جودة الخدمة.

يمكن إعتبار أسلوبى الهندرة و إدارة الجودة الشاملة وجهان لعملة واحدة، حيث أنّ درجة التطابق والتكامل بينهما هو أنّهما مكملان لبعضهما البعض، فاجودة الشاملة تعتبر مطلباً أساسياً في تحقيق الهندرة بنجاح ولكن مع وجود بعض الفروقات البسيطة، ففي حين تعمل الهندرة على تحقيق ما ترغب الإدارة في فترة وجيزة تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق إهداف الإدارة بصورة بسيطة وغير منتهية فتحسين الجودة عملية مستمرة ليس لها حدود تتوقف عندها، كما تهدف الهندرة إلى إحداث تغييرات جذرية و لكن بصورة تدريجية، في حين تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق تحسينات إضافية جديدة.

إنّ القانون الأساسي لجهاز للأمن الوطني وإجراءات العمل القديمة التي تحكم وتفصل منهجية العمل الشرطي لم تعد ملائمة لوقتنا الحاضر في ظل التغييرات الإقتصادية وما نتج عنها من ضعف للقدرة الشرائية لموظفي سلك الأمن، إضافة إلى المستجدات الإجتماعية والتكنولوجية وما نتج عنها من ظهور أنواع جديدة من الجريمة وخاصة الإلكترونية منها، كل هذه العوامل دفعت لإعادة النظر في هياكل وعمليات القطاع من خلال إعادة تنظيمه وصياغة قانون أساسي متماشي والبيئة الحالية، وإعتماد إستراتيجية جديدة مرتكزة على إعادة هندسة العمليات الإدارية لقطاع الأمن الوطني، بهدف العمل على تحسين جودة مخرجات جهاز الشرطة وخدمة الزبائن بدرجة أولى.

## الفصل الثالث

أسلوب الإدارة الإلكترونية، دوافعه  
و منهجية تطبيقه

## الفصل الثالث: أسلوب الإدارة الإلكترونية، دوافعه ومنهجية تطبيقه.

عرّف العالم في العقود الأخيرة، خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في المجالات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية المعول عليها في إحداث التنمية الشاملة، هذا ما انعكس على الإدارة العامة التي تعتبر الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة، بذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة، والجانب المعلوماتي الحديث ينفرد بخصوصية متميزة عن الثورات التقنية السابقة، إذ أنّ رأس مالها هو العقل البشري والثورة البشرية داخل الدولة.

إنطلاقاً مما سبق لا يمكن أن نتصور تقديم خدمات إلكترونية متاحة عبر الشبكة العالمية للإنترنت دون اللجوء إلى تبسيط المساطر وإدخال بعض الحركة والمرونة في الإجراءات، فمشروع الإدارة الإلكترونية اليوم يعتبر نتيجة حتمية لتفاعلات مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتبسيط الإجراءات وتحسين العلاقة بين المواطن والإدارة فمفهوم الإدارة الإلكترونية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فعّال في الإقتصاد العالمي المتصل ببعضه ببعض عبر شبكة الانترنت، والإدارة الإلكترونية ليست سوى تحول جذري في الطرق التي تتبعها الإدارة العامة لمباشرة أعمالها.

## المبحث الأول: أسلوب الإدارة الإلكترونية: المفهوم الدوافع والأهداف.

يرتبط تعريف الإدارة الإلكترونية بالدور المهم والمتنامي لإستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات من أجل تيسير وتفعيل العمل الإداري أو الخدمات العامة، والقضاء على المشكلات الإدارية الناجمة عن إستخدام الأوراق في التعامل الإداري، وما نتج عنها من بيروقراطية سلبية تعيق تلبية إحتياجات الزبائن.

## المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

قبل تعريف الإدارة الإلكترونية، نشير إلى اللبس الحاصل في أذهان الناس وبعض المفكرين بشأن الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية ويمكن الوقوف على وجهات نظر مختلفة بشأنهما، فهل هما مصطلحان مختلفان أو مترادفان؟

يرى البعض أنّ الإدارة الإلكترونية هي الجزء، وتختص بتحويل جميع المعلومات والوظائف الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية، وتعمل على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة ولا يخرج ذلك عن حدود الإدارة، أمّا الحكومة الإلكترونية فهي تمثل الكل، وتعني العمليات الإلكترونية التي من خلالها يتم الربط بين الإدارات التي تطبق الإدارة الإلكترونية.

لكن في سبيل التوافق بين مفهوم الحكومة الإلكترونية والخدمات التي تقدمها إدارات الدولة، نتبنى الرأي الذي مفاده أنّ تعبير الإدارة الإلكترونية هو المصطلح الأقرب لتحقيق ذلك التوافق على أساس أنّ المراد ليس ممارسة سلطة الحكم بطريقة إلكترونية، وإنّما المقصود إدارة الأمور بطريقة إلكترونية سواء على المستوى الحكومي أو الأهلي<sup>1</sup>، وتعني الإدارة الإلكترونية تحول المصالح الحكومية وجهات القطاع الخاص نحو قضاء وظائفها ومهامها فيما يتصل بتقديم الخدمات للجمهور المتعامل معها، أو فيما بينها بطريقة سهلة من خلال استخدام تقنية المعلومات وتطور الإتصالات في أداء مهام كل منها.

ينطلق تعريف الإدارة الإلكترونية من خلال ما عرضته الأدبيات الحديثة ذات الصلة بتطوير التقنيات الإلكترونية في الإدارة، إذ يعدّ تناول مفهوم الإدارة

---

1- منتدى التمويل الإسلامي، "الإدارة الإلكترونية"

<http://islamfin.go.forum.net/montada-f14/topic-t1630.html>

موقع ويب أطلع عليه يوم: 2010/12/03

الإلكترونية مدخلا مهما لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها كالأعمال الإلكترونية والمكاتب الإلكترونية وغيرها.

إنّ مفهوم الإدارة الإلكترونية أوسع وأشمل من كونه وجود حواسيب وبرمجيات وغيرها من التقنيات، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجيستية والأعمال الإلكترونية وإدارة العلاقات العامة، وعرض التكنولوجيات الخاصة بخدمات الخدمة العامة وضبط طلبات الحصول على الخدمات وتلبية حاجات عميل الإدارة وهو المواطن وتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية.

نشير إلى وجود العديد من التعريفات الخاصة بهذا المفهوم، منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، وسنكتفي بذكر أهم هذه التعريفات كما يلي:

إنّ الإدارة الإلكترونية هي: "إستخدام وسائل الإتصال التكنولوجية المتنوعة ولمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارة الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الإنتفاع مع خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من إستخدام وسائل الإتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة."<sup>1</sup>

فالإدارة الإلكترونية وفق ذلك تشير إلى إستخدام المعلومات ووسائل الإتصال التكنولوجي كالشبكات المتكاملة بعيدة المدى والأنترنيت والكمبيوتر من قبل الإدارة العامة.

الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للإدارة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الإدارة<sup>2</sup>.

---

1- هيم الفلكاوي، الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، السنة الخامسة، نوفمبر 2002 ص 50.

2- محمد سمير، أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، 2009، ص 43.

بتحليل هذا التعريف يتضح أنّ الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية في المقام الأول تشمل: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، كما أنّ ما يميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية هو قيامها على الإمكانيات التكنولوجية التي توفرها شبكة الأنترنت، و لا تقتصر الإدارة الإلكترونية على القيام بالأعمال الداخلية للإدارة، بل تمتد وظائفها لإنجاز الأعمال الخارجية للإدارة أيضاً، تعبر الإدارة الإلكترونية عن القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات والخدمات للزبائن من خلال الحاسب الآلي، والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري<sup>1</sup>.

يتضح من هذا التعريف أنّ الإدارة الإلكترونية تعتمد أساساً على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية، ومزج مجموعة من الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآلية بشكل يضمن تقديم الخدمة الإلكترونية، والعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية وتقديم الخدمات للعملاء بالجودة المطلوبة.

يقصد بالإدارة الإلكترونية تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة، وهي إدارة بلا أوراق لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة تلبّي متطلبات جامدة وتعتمد أساساً على عمال المعرفة<sup>2</sup>.

نجد في تعريف آخر أنّ الإدارة الإلكترونية هي استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات المتطورة لتعزيز دور الإدارة الإستراتيجية للإدارة ورفع مستوى الأداء بها، وتعمل على تصميم وتنفيذ خطة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز الأعمال، بما يساعد

---

1- عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، الإدارة: الأصول العملية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع: المنصورة، 2006، ص 238.

2- محمد، الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، ب.ت.ن، ص 13.

على الوصول إلى تطبيق نموذج الأعمال الإلكترونية ككل في المستقبل، بناء وتدعيم علاقات وثيقة بين كل إدارة وعملياتها تتسم بالفاعلية والإستمرارية.

نجد هذا التعريف أضاف على التعريفات السابقة ذكر دور الإدارة الإستراتيجية وهو ذلك الدور الذي تقوم به الإدارة العليا بإعتبارها المسؤولة عن إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، كما أنّ أهم الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال إستخدامها لأسلوب الإدارة الإلكترونية الحديثة هو بناء ودعم وإستمرارية علاقتها مع زبائنها.

يمكن القول من خلال التعاريف السابقة أنّ الإدارة الإلكترونية تمثل إعادة هندسة جذرية لأعمال الإدارة وذلك بشكل إلكتروني، حيث يمكن القول أنّ برامج ومشروعات الإدارة الإلكترونية عملية نظامية ومنهجية لإعادة هندسة العمليات والأعمال بإستخدام نظم أدوات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

عليه فإنّ عمليات التطوير من خلال ترسيخ مفهوم الإدارة الإلكترونية لا يخرج عن كونها إعادة هندسية إدارية من خلال الإنتقال الإستراتيجي من النظم التقليدية في العمل والتنظيم، ومغادرة أطر التفكير الضيقة وقوالب العمل التي لا تستجيب لإستحقاقات الإدارة والإلكترونية.

تظهر هنا العلاقة بين هذا الأسلوب والأسلوبين السابقين، فالإدارة الإلكترونية تعتبر مدخل ونتيجة من نتائج تبني الأساليب السابقة، من حيث كونها إعادة للبناء الهندسي للعمليات الإدارية إلكترونيا يهدف من خلالها لتسريع العمليات الإدارية والقضاء على البيروقراطية وتخفيض التكاليف ورفع مردودية الخدمات المقدمة إلى أقصى حد.

## **المطلب الثاني: دوافع ومبادئ التحول نحو الإدارة الإلكترونية.**

دفعت موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك نجد عدة تطورات دفعة واحدة بإتجاه إعتقاد الإدارة

الإلكترونية، منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذي يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات، وأحياناً إستجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي. نجد في كل دولة دوافع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الإقتصادي والسياسي، أهم هذه الدوافع ما يلي<sup>1</sup>:

1- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: فتوظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرص للإستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والإستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

2- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث إعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولأرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيار عالمي يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية.

3- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات: وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدّعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات إتخاذ القرار السياسي.

4- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي: من خلال معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.

---

1- عمار، بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، دار الغرب الإسلامي: بيروت 2006، ص ص 183-184.

5- الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل، وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة و تطوير أنفسهم.

6- تقديم خدمات جديدة ومنتطورة: إنّ تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

7- زيادة مساهمة المواطنين: حيث يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعورا بالمشاركة في إتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الإتصال بالمناطق وإرسالها وإستقبال المعلومات.

8- الشفافية: فدعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوي، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطن بالإدارة.

9- إنه من الواضح في وقتنا الحاضر، أنّ كل الحكومات تسعى لدعم أجهزتها الإدارية بوسائل الإتصالات الحديثة، لإنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفه منخفضة، ولو تمعنا في مبادئ الإدارة الإلكترونية لوجدنا أنها تتجه لخدمة الزبون وتلبية طلباته بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، فالهيئات الحكومية تسعى الآن بجميع الوسائل لمتابعة البيانات والمعلومات عن الزبون، ثم تحليلها والتعرف من خلالها على إحتياجات المواطن بقصد توفير خدمات ذات نوعية، وتتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

أ - تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الإهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة ذهنياً لإستخدام التكنولوجيا الحديثة لأنّ الإدارة الإلكترونية تركز دائماً على توظيف المعلومات وإستخلاص النتائج وإقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة وحسن إستغلالها في بيئة الإدارة بشكل يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف والتعرف عليها<sup>1</sup>.

ب - التركيز على النتائج: ويقصد بهذا المبدأ أنّ إهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، لأنّ المواطن لا تهمة كثيراً فلسفة العمل، وإنّما ما يهيمه هو صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها على أرض الميدان<sup>2</sup>، فينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع.

ج - سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع: فتنقيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في العمل والمدارس والمكاتب، وذلك كي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أنّ نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الإستعمال حيث يمكن ربط الإتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة<sup>3</sup>.

د - التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، ذلك أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء قصد إرضاء الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة الإدارية مع غيرها من الإدارات، وفي كل الحالات يبقى العميل أو الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل<sup>4</sup>.

هـ - تخفيض التكاليف: فالإستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفدون من الخدمات بأسعار منخفضة.

1- بشار يزيد، الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 147.

2- عمار، بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 190.

3- عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 239.

4- محمد سمير، أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

## المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية.

يتضح من هذه المبادئ أنّ أهداف الإدارة الإلكترونية يغلب عليها الطابع الإستراتيجي، فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات، وزيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات للمواطنين بسهولة وبتكاليف منخفضة، إنّ الأهداف العامة للإدارة الإلكترونية تتلخص فيما يلي<sup>1</sup>:

1- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز الأعمال وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.

2- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءاتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.

3- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.

4- مناقشة التشريعات والأنظمة القانونية، ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة.

5- الخروج برؤية إستراتيجية واضحة من أجل الإنطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما نجد أهداف أخرى تشمل خاصة<sup>2</sup>:

- تطوير نظام الحكم والشؤون العامة، وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال المكونات الثلاثة التالية:

أ- عملية جمع المعلومات كأساس لتطوير السياسات ونشرها بين المواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.

1- بشار يزيد، الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 148.

2- محمد سمير، أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 73.

- ب- إستخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد وتحديد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية للدولة.
- ج- في مرحلة متقدمة يتم إستخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الإنتخابات والتمثيل السياسي.
- تقديم الخدمات لدى المستفدين بصورة مرضية ومستمرة بدون إنقطاع خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والإبتكار.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.
- خلق الفاعلية في الإدارة، وتحسين مستوى العمليات الإدارية بإستعمال التقنيات الحديثة.
- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي، وتقليص الإزدواجية في الإجراءات المعقدة.
- تخفيض القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة لإنجاز المعاملات الإدارية.
- تبسيط وإختصار الإجراءات الإدارية.
- تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام.
- غرلة المعلومات وانتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعية.

## المبحث الثاني: منهجية تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية.

إنّ الإدارة الإلكترونية تعد أهم مظاهر الحكومة الإلكترونية والتي تربط المواطنين بمختلف المؤسسات الإدارية، إذ تسهل عملية استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة إمكانية إلغاء والتقليل من مراجعة المواطنين لموظفي الحكومة مباشرة للحصول على الخدمات الحكومية، فضلا عن إمكانية ربط المواطن مع أكثر من دائرة ومؤسسة تقدم خدمات مشتركة وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الإتصالات الحديثة، ولا سيما أنّ حاجة المواطن في أغلب الأحيان تتطلب مراجعة العديد من الدوائر لإجراء تنفيذ معاملة واحدة، إذ تقوم أكثر من دائرة مجتمعة بتقديم خدمة من نقطة إتصال واحدة دون الحاجة إلى مراجعة المواطن لهذه الدائرة كل على حدة.

### المطلب الأول: متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

إنّ التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى تنظيم الإتصالات الإلكترونية تعتبر عملية متعددة الجوانب والممارسات، فهي ليست عملية بسيطة وتقنية بحتة يمكن غرسها في أي بيئة ثم إنتظار ثمارها حاليا، بل إنّ عملية استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة المجتمعات يستلزم توفير متطلبات عديدة<sup>1\*</sup>.

**1- لزام القيادة السياسية بتبني المشروع:** فلا بد من وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية، والعمل على إدخال التغيرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة، إنّ هذا الإلتزام من طرف القيادة السياسية بالجهود الهادفة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال توفير الجهد والوقت والمتابعة المستمرة يمثل العنصر الأساسي لنجاح عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، يتطلب الإلتزام القيادات السياسية لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية القيام بعدة إجراءات:

- تفهم القيادات السياسية ودعمها للتغيرات الإدارية والفنية التي يجب إتخاذها للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

1- عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 242 - 245.

\* - أنظر الملحق رقم 11.

- دعم و مشاركة رؤساء الأجهزة ومساعدتهم في عملية التحويل والتأكد من أن موظفيهم والمتعاملين مع الجهاز الإداري يدركون الإلتزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحويل.

- إعتبار الجهاز الحكومي عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية هدفا إستراتيجيا للجهاز.

## 2 - التخطيط الإستراتيجي لعملية التحول<sup>1</sup>: ويمكن تحقيق ذلك بالإهتمام بما يلي:

- تطوير وتوثيق رؤية ورسالة وقيم وأهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- العمل على إعداد خطة إستراتيجية لهذا التحول.

- وضع الأولويات ومراحل تنفيذ عملية التحول، وتوزيع الأدوار على المسؤولين عن التنفيذ وفقا للخطة الإستراتيجية والتنفيذية.

- وضع إجراءات ومعايير محددة لتطوير ومراجعة وإعتماد مقترحات تطوير الخدمات، وأسلوب تقديمها بما في ذلك حساب العائد والتكلفة.

- إعادة هندسة الهيكل التنظيمي لدعم خدمات مميزة للعملاء من خلال قنوات خدمة متعددة.

3- تطوير شبكة الإتصالات<sup>2</sup>: فعلمية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ليست عملية بسيطة، بل هي عملية تحتاج إلى توفر إتصالات مركزة على المستوى الداخلي والخارجي للإدارة، بناء على ذلك يجب العمل على:

- وضع خطة واضحة للإتصالات مستمرة و فعالة شاملة لجميع مستويات الإدارة.

- وضع خطة واضحة للإتصالات مع الجهات الخارجية التي ستتأثر بتفعيل الإدارة الإلكترونية.

---

1- علي محمد، رحومة، الأنترنت والمنظومة التكنو- إجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية: بيروت 2005، ص 93.

2- فاطمة، الدويسان. .. وآخرون، مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الكويت: بيت الزكاة حالة عملية مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، ب،ت،ن ص 255.

- تحديد الأهداف والنشاطات والموارد المتميزة، وأسلوب الإتصال بها بهدف المشاركة في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

4- **التركيز على المتعاملين:** فعلمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية تستوجب تحسين الخدمات للمتعاملين مع الإدارة العامة، كأحد أهم الأهداف التي من أجلها تبادر كثيرة من الدول لتبني أسلوب الإدارة الإلكترونية، لذلك من المهم أخذ هذه العوامل بعين الإعتبار خاصة:

- ضرورة التعرف على إحتياجات المتعاملين الأساسية، خاصة في مرحلة التخطيط والتنفيذ للتحول إلى الإدارة الإلكترونية

- إشراك العاملين مع الجهاز في تخطيط وتطوير الخدمات المقدمة لهم.

- وضع نظام لقياس درجة رضا المتعاملين كجزء أساسي يتيح للمتعاملين مع الإدارة الحصول على الخدمات دون مساعدة من أي موظف.

- إيجاد قنوات متعددة للسماح للمواطن بالدخول إلى النظام الإلكتروني في كل ساعات اليوم، وفي كل أيام الأسبوع.

- وجود إجراءات لتلقي الشكاوي ومعالجتها وفقاً لمعايير تحدّد المدة التي يجب فيها تنفيذ مثل هذه الإجراءات.

5- **التركيز على الموظفين:** فالإدارة الإلكترونية لا تدير نفسها، بل تحتاج إلى كوادر وإطارات مؤهلة في كل مراحلها لذلك يجب التركيز على:

- تحديد القدرات والمهارات الواجب توفرها في الموظفين للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- إعادة توصيف الوظائف حسب المتطلبات والإحتياجات الجديدة التي يفرضها التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- تحليل مهارات وقدرات الموظفين الحاليين لمعرفة المهارات والقدرات التي يحتاجونها ليكونوا قادرين على العمل في بيئة الإدارة الإلكترونية.

- وضع خطة للتدريب وتطوير مهارات وقدرات الموظفين، وتكريس مفهوم الخدمة المتميزة.

- وضع نظام لقياس رضا الموظفين وتطوير ثقافة الإدارة.

- وضع نظام لتشجيع الابتكار والتجديد.

**6- التركيز على نظم الخدمات<sup>1</sup>:** فمن المهم بما كان توفر أقصى الخطوات الممكنة المترابطة لتقديم الخدمة المتميزة للمتعاملين مع الإدارة العامة، وذلك بالعناية بالعناصر التالية:

- وجود إستراتيجية للترابط منبثقة عن الخطط الإستراتيجية الأخرى للإدارة.

- الأخذ بعين الاعتبار حجم الخدمات المقدمة، ومقدار الطلب على كل منها، وذلك نابع عن دراسة تحليلية موثقة لمؤشرات الطلبات من حيث الموقع، الوقت، وإجراء تقييم للمستجدات الأخرى.

- توحيد أسلوب تقديم الخدمة من خلال مختلف قنوات الإتصال ضمن إجراءات موحدة لضمان الفاعلية في تقديم خدمة متميزة.

- العمل على إيجاد منظومة خدمات موحدة ومترابطة لتقديم الخدمات على كافة المستويات التنظيمية للإدارة.

- وضع خطة واضحة للتطوير المستمر للإجراءات، بإجراء مقارنات للتجارب المثيلة الناجحة والاستفادة من خبراتها في التطوير.

**7- التركيز على القدرات الفنية:** فلا يمكن التحول إلى الإدارة الإلكترونية دون إستخدام التقنيات الحديثة للمعلومات والإتصالات، لذلك لا بد من توفير ما يلي:

- وجود إستراتيجية محددة وواضحة لنظم المعلومات الإدارية في الإدارة.

- تخصيص مصادر كافية للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، سواء المصادر البشرية الفنية والمالية.

---

1- رمزي أحمد، عبد الحي، "الإدارة الإلكترونية ... رؤية جماهيرية"

<http://www.lowoflibya.com/forum/shouthread.php?t=13048>

موقع ويب أطلع عليه يوم 2011/02/25.

- وجود برنامج زمني محدد لمراجعة إحتياجات الجهاز من متطلبات إدارية، فنية والتغييرات التي يجب إحداثها.
- وجود قاعدة بيانات متكاملة، وموحدة لكافة نشاطات الجهاز وتوفير معلومات كافية عن المتعاملين معه.
- وجود القدرات الفنية القادرة على التعامل مع المعلومات سواء للنظم أو الأجهزة.
- 8- التركيز على الإجراءات:** بتطوير وتبسيط وميكنة الإجراءات وذلك عن طريق:
  - تحديد وتحليل كافة الخدمات التي تقدمها الإدارة وإجراءات تقديمها وتوثيق الإجراءات الحالية.
  - إعادة هندسة الإجراءات بغية تبسيطها.
  - وضع معدل لأداء العمليات الإدارية، وإعداد خطة لتقييمها وتطويرها دورياً.
- 9- متطلبات إدارية:** عن طريق إحداث التغييرات الجوهرية في الهياكل الإدارية والإدارات الحكومية بقصد التكيف مع الخدمات العامة، فالتنظيم الجديد ينتج عنه الإستغناء عن وظائف روتينية تقليدية وإستحداث وظائف جديدة، وهذا يتطلب تأهيل وتدريب القيادات الإدارية التي تعول عليها الحكومات لإحداث التغيير النوعي، من الخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين<sup>1</sup>.
- 10- المتطلب التشريعي والقانوني<sup>2</sup>:** والذي يعتبر أساس عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الإلكترونية، إنّ ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل، التي تشتغل فيها أنظمة الإدارة الإلكترونية، يترتب عن ذلك توفير تشريعات جديدة لضبط أسلوب التعامل الجديد مع الأوضاع التي نشأت الحاجة إليها من المتطلبات الأساسية للعمل نذكر:
  - تشريعات تنظم نشر المعلومات والمحافظة على سريتها.
  - تشريعات خاصة بتحديد رسوم إستخدام المواقع الإلكترونية.

1- موسى، اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

2- عمار، بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 186.

## المطلب الثاني: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

إنّ الإدارة الإلكترونية في سياقها الصحيح تمثل إستثماراً في التكنولوجيا لتحقيق تنمية إدارية فعّالة ومحققة لأهداف الإدارة، من خلال تعزيز الشفافية وإزالة الفجوات، وللحكومات إستراتيجيات مختلفة لتحقيق مشروع الإدارة الإلكترونية فبعضها ترسم خطط شمولية بعيدة المدى بينما تقوم أخرى بتشخيص وتحديد عدد من المجالات الأساسية والتركيز عليها كمشاريع مبكرة للإدارة الإلكترونية.

ليس من الحكمة أن يتم تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة بل من الأفضل كغيرها من المشاريع وآليات التغييرات أن يتم تنفيذها بشكل مرحلي من ناحية التطبيق، ومن حيث المؤسسات التي سوف تتكفل بعملية التحول، فالتنفيذ المرحلي يساهم في فرص أكبر للنجاح، وتلمس المشاكل ومعالجتها بكفاءة عالية ومنع تكرار الأخطاء.

رغم وجود عدة تصنيفات للمراحل التي تقدم بها المتخصصون في هذا المجال إلاّ أنهم يشتركون في عدد من المراحل لا يمكن الاستغناء عنها وهي:

**1- مرحلة الظهور:** وفيها تقوم الدوائر الحكومية بوضع المعلومات الكاملة عن نفسها في شبكة الانترنت، من أجل أن يطلع عليها المواطنون وتسمى كذلك مرحلة الإتصال الأحادي، وترتبط هذه المرحلة بإتاحة النماذج وإمكانية طباعتها وإعادة إرسالها بالبريد والتسليم المباشر دون الحاجة إلى السفر للوصول إلى المؤسسات الحكومية ويتطلب ذلك بناء قاعدة بيانات صوتية وأتاحتها لأكثر عدد من المشتركين في نفس الوقت، أو إستخدام أكشاك خدمات يتم توصيلها بشبكة الانترنت، أو من خلال إستعمال أسطوانات مسجل عليها نفس البيانات<sup>1</sup>.

---

1- عوجان، عرفات، الحكومة الإلكترونية: شروط النجاح، مجلة الحاسوب، العدد47، 2000، ص 10.

هي مرحلة تصاحبها إجراءات عديدة، كتطوير البنية التحتية التي تشمل البنى الأساسية لنظم الإتصالات، والإستثمار في بنية تحتية توفر تناقلا سريعا للبيانات وتشجيع الأفراد على إستخدام الهواتف بشكل أكبر من خلال تخفيض أسعار الإتصالات الهاتفية، إتخاذ التدابير والإجراءات المساعدة على زيادة المنافسة بين الشركات التي تقدم خدمات الأنترنت فتح مراكز مجتمعة للإتصال خاصة في القرى والأرياف وتشجيع التنافس في تقديم الخدمات بواسطة الأنترنت، والإلتزام بوضع خطة زمنية محددة للتواريخ في نشر المعلومات على شبكة الأنترنت.

**2- مرحلة التعزيز:** وتشمل هذه المرحلة أن تكون هذه المواقع بمثابة وسائل إتصال ثنائية، أي أن الإدارة تقوم بوضع المعلومات عن نفسها وفي نفس الوقت تقوم بإستقبال إستفسارات المواطنين، مما يتيح للأفراد التفاعل مع الأجهزة الإدارية الحكومية عبر التواصل المستمر من خلال معلومات التغذية العكسية **FEED BECK**، والتي تتم من خلال نماذج صممت لهذا الغرض وعبر رسائل البريد الإلكتروني، ولهذا يتم التأكد من أن تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع هي قيد الإستخدام وتلقى قبولا من المواطنين، لأنّ الهدف هو تفاعل المواطنين مع الخدمات التي تقدم لهم عبر الأنترنت، التي تعتبر بمثابة الإداة المشغلة لمفهوم الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

إنها مرحلة تعتمد على توفير المعلومات والبيانات، وإعتبارها ملكية عامة تحميها تشريعات وقوانين تتناسب وتطورات الحياة في عصر المعلوماتية، وتمويل برامج تدريبية لكل المدرسين حول إستخدامات وتكنولوجيات المعلومات، كذلك توفير الإمكانيات المادية المطلوبة لكافة العمليات بدءًا بالتصميم والنشر والصيانة الدائمة للمواقع.

1- حمزة محمد خالد، ناجي، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية"

[http:// www.dr-saud.a.com/VB/showthread.php?p=97383](http://www.dr-saud.a.com/VB/showthread.php?p=97383)

موقع ويب أطلع عليه يوم : 01-03-2011.

**3- مرحلة التفاعل:** بتنفيذ المعاملات الإدارية على الأنترنت والهدف من ذلك هو إنهاء المعاملات أو جزء منها مباشرة من خلال شبكة الأنترنت أو شبكة الهاتف وذلك عن طريق التحول بشكل جذري وجدي من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الإلكتروني<sup>1</sup>، وما يصاحب ذلك من تغيير في الإجراءات والهيكل والتشريعات وكذلك وضع نظم تضمن المحافظة على سرية المعاملات المالية وسلامتها لتلبية إحتياجات الإدارة الإلكترونية بشكل آمن، وإنتهاج برنامج للإصلاح الشامل للإدارة العامة من خلال إعادة النظر في الأساليب والممارسات الإدارية .

**4- مرحلة المعاملات الإجرائية:** حيث تقوم المواقع الإلكترونية للدوائر والإدارات العامة في هذه المرحلة بطريقة رسمية بتبادل المعلومات والإتصال المتبادل بينها وبين المواطنين، حيث يستطيع مثلا المواطنون دفع ما يستحق عليهم من مبالغ مالية للدوائر الحكومية أو تلقي الخدمات الحكومية بطريقة الكترونية، إنها مرحلة التكامل الرأسي، حيث يستطيع طالب الخدمة إنهاء كافة معاملاته مع جهة واحدة بالرغم من تعدد وحداتها<sup>2</sup>.

تتميز هذه المرحلة بتركيز الدولة إهتمامها نحو إنشاء أنظمة فعّالة ضمانا لسرية المعلومات الخاصة بالأفراد والمؤسسات، وسن القوانين والتشريعات الرادعة للمتطفلين على سرية الإدارة الإلكترونية، والعمل على تحسين منظومة إيصال الخدمات وتوزيعها.

**5- مرحلة التكامل:** وفيها يتم تصميم الموقع أو ما يسمى بالواجهة، الذي يعمل على تكامل الخدمات الإدارية الحكومية الإلكترونية معتمداً على حاجة الشخص وإختصاصه، أو وظيفة الدائرة التي تقدم الخدمة، وهي مرحلة التكامل الأفقي، وهي

---

1- دينا، الجيار، "مراحل الإنتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية"

<http://www.aktachef.com/forum/shouthead?1938-y.E3Y.D1% C 7>

موقع ويب أطلع عليه يوم: 2011-02-26

2- فاطمة الدويسان... و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 256

مرحلة معقدة تتطلب قواعد بيانات عملاقة عن كافة الأفراد والمؤسسات، حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول على خدماته من خلال أي وحدة لتقديم الخدمة مهما تعددت الجهات التي يتعامل مع وهو ما يطلق عليه One Stop Shop أو نقطة واحدة للحصول على كافة الخدمات<sup>1</sup>.

الهدف من هذه المرحلة هو تحقيق الربط الإلكتروني الكامل بين قواعد البيانات الحكومية وإتمام جميع المعاملات والخدمات مباشرة من خلال ذلك الربط، وإستكمال بناء النظم وقواعد البيانات في الوزارات والمصالح التي تقدم خدمات جماهيرية. إنَّها مرحلة تتطلب توفير الإمكانيات البشرية المدربة لتقديم الدعم المستمر للمستخدمين، وأن تكون هناك مواقع تقوم بدور البوابات للمواقع الحكومية تسهل على الجميع الوصول إليها بسرعة، وأخيراً إجراء إختبارات شاملة على الأنظمة والتأكد من خلوها من الخطاء المنطقية واللغوية قبل استخدامها.

الأکید إنَّ عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تعتبر عملية حتمية في ظل الضغوط والمتغيرات التي تواجهها الإدارة، لكنها ليست بتلك السهولة أو البساطة التي قد يعتقدها البعض، وإنَّما هي عملية معقدة ومرحلية، ينطلق تنفيذها من أبسط التحولات وصولاً إلى أعقدها مع مراعاة المتطلبات التي تصاحب عملية التحول.

رغم الإيجابيات العديدة للإدارة الإلكترونية، إلا أنَّ هناك معوقات وصعوبات من شأنها أن تحد من قدرتها على تسهيل عملية التغيير وخلق عمليات إدارية وأكثر فعالية، لعلَّ من أبرز هذه المعوقات<sup>2</sup>:

- تلك المرتبطة بسهولة إختراق الأنظمة وعدم وجود ضمانات لسرية المعلومات.

---

1- محمد، دهب، "في الإدارة الإلكترونية"

<http://hrm-group.com/VB/shouphread.php?=35278>

موقع ويب أطلع عليه يوم: 2011-03-01

2- نائل عبد الحفيظ، العوامة، مرجع سبق ذكره، ص95.

- عدم قدرة قطاعات المجتمع على التعامل معها نظرا لإرتفاع نسبة الأمية وخاصة الإلكترونية منها.
- عدم وجود علاقة مباشرة بين موظف الإدارة وطالب الخدمة، ما قد يساهم في إلغاء التنظيم الغير رسمي والعلاقات الإنسانية في التعامل داخل الإدارة العامة.
- التأثير السلبي على معدلات التوظيف في بعض القطاعات والتخصصات وإرتفاع نسبة البطالة بها.
- إقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة ما قد يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات العامة خاصة في الدول النامية.
- لا يوجد حدود للتعامل من خلال شبكة الأنترنت، حيث يفتح المجال أمام الجميع للتعامل بحرية، ومع كل هذه الإحتمالات الإيجابية هناك مجال للخارجين عن القانون للوصول إلى هذه الشبكات وإستخدامها بطريقة غير شرعية.
- التمسك بالمركزية في بعض الإدارات وعدم الرضى بالتغيير الإداري.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.

### **المبحث الثالث: واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية.**

إنّ الدراسة الواقعية لأوضاع الإدارة العامة في الجزائر، ومن ثم واقع الجهود المبذولة لتطوير الإدارة التي عرفتها الجزائر وتطورها ينطلق من الحقائق والموروثات التي كانت نتاجا لتعاقب الأنظمة الحاكمة التي عرفتها بلادنا، خاصة في العهد الإستعماري الفرنسي الذي حكم على الجزائر بإنتاج وإعادة إنتاج التخلف وكرّس ظروفًا إقتصادية وإجتماعية غاية في التخلف، فرضت نفسها على الجهاز الإداري حتى أضحيّ يحمل بذور إنعدام التخطيط منذ البداية.

تزداد حتمية التغيير الإداري أكثر في الوقت الذي يتسم فيه الجهاز الإداري بالعجز والخلل وضعف الأداء، حيث تتضاعف أهمية التغيير ليس فقط بمجرد العمل على رفع قدرات الجهاز الإداري لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات إلى العمل على معالجة نقائص وعيوب الجهاز الإداري ذاته بما يقتضيه ذلك من إحداث تغييرات جذرية، وإعادة البناء الهندسي لهياكل ووظائف الإدارة بشكل يؤهلها لتحمل مسؤوليتها على نحو أفضل وتحسين خدماتها وإحداث التطوير اللازم لمواكبة المستجدات البيئية.

### **المطلب الأول: حتميات التغيير في الإدارة العامة الجزائرية والهيئات الإستشارية المستحدثة لتطوير الخدمات الإدارية.**

ما يمكن قوله عموماً حول الإدارة العامة في الجزائر أنها تأثرت بالعوامل التاريخية التي صاحبت مسار تطورها، فالحقبة الإستعمارية كان لها بالغ الأثر على طبيعة الهياكل ووظائف الإدارة العامة، إضافة إلى تأثيرها الذي إمتد إلى البعد الثقافي وطمس الهوية الوطنية، مخلفة بذلك مجتمعا يتخبط في ظل الجهل والفقر حتى بعد الإستقلال لم تتمكن بلادنا من الخروج من نطاق التقليد والتبعية، وبالرغم من كل محاولات تطوير وتكييف نمط أداء الإدارة العامة وفق المجتمع الجزائري التي شهدتها البلاد والتي لم تخرج عن نطاق الترميم، وهو ما يسمح بإحداث التغييرات الجذرية الفعلية، والقضاء على معوقات الأداء الفعّال في الجهاز الإداري.

### **الفرع الأول: حتميات التغيير في الإدارة العامة الجزائرية.**

إنّ حتمية التغيير الإداري في كل الإدارات بمختلف إتجاهاتها وتياراتها فرضت لعدّة عوامل موضوعية، وبما أنّ الإدارة هي عصب الدولة ووظيفتها الأساسية تمكن في تحقيق النفع العام وفق الرؤية السياسية العامة للنظام السياسي القائم، فإنّ أي تغيير في هياكل أو وظائف هذا الأخير يستدعي بالضرورة تكييفاً للإدارة مع هذا الوضع، ومع ما عرفته الجزائر من تحول سياسي وإقتصادي منذ سنة 1989، كان

لزما على الدولة إجراء التغييرات المنوطة على وظائف الإدارة تماشيا مع النهج الجديد الذي إعمدته.

أ- **الحتميات السياسية:** تتبع هذه الحتمية من كون الإدارة العامة هي الإدارة الفعّالة لتنفيذ السياسة الجديدة للنظام السياسي وبرامجه وأهدافه، وفي هذا الإطار أكدت لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها أنّ تطوير وتحسين أداء الإدارة في الجزائر برز في سياق التحولات السياسية التي عرفتها البلاد نظرا لإنتفاح الحقل السياسي على فاعلين جدد نظرا لإرساء التعددية، كما يندرج ضمن التحولات المؤسسية التي عرفتها البلاد بعد العشرية السوداء التي أفقدت مؤسسات الدولة هيبتها ومشروعيتها، ومن ثم كان البحث عن تعزيز مؤسسات الدولة عن طريق إعادة البناء الهندسي للمؤسسات<sup>1</sup>. إن الحتميات السياسية الدافعة نحو إعادة النظر في الإدارة العامة الجزائرية تمثلت أساسا في:

- تكريس المسار الديمقراطي وتعزيز دور منظمات وجمعيات المجتمع المدني.
- تعزيز الحريات المدنية وحقوق الإنسان.
- تعزيز مؤسسات الدولة وتحقيق الثقافية في التسيير الإداري.

ب- **الحتميات الإقتصادية:** وذلك في نطاق التغييرات الإقتصادية التي شهدتها بلادنا في إطار ما يعرف بالتحريك الإقتصادي وإنتفاح السوق<sup>2</sup>. فمثل هذا التغيير الذي يتم إدخاله على السياسات الإقتصادية يتطلب بالمقابل تغييرا جوهريا في الإدارة العامة في الإتجاه الذي يتوافق مع هذه السياسات، من خلال ما يلي:

- تقليص حجم الجهاز الحكومي، وضبط هياكله الإدارية والوظيفية من خلال الإبقاء على الضرورية منها فقط، واللّازم لأداء أدوار الجهاز الحكومي بعد إعادة تشكيلها.

---

1-République Algérienne démocratique et Populaire, Présidence de la république, Rapport générale du comité de la réforme des structures et des missions de l'état, Juillet 2001, p 62.

2- Ibid, p 63.

- إعادة تشكيل أدوار الجهاز الحكومي وإعادة النظر في وظائفه، وذلك بتتمية أدوار الحكومة في بعض المجالات وتقليصها في مجالات أخرى تتعلق ببعض المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

- الإهتمام بتحسين مؤشرات الجودة والفعالية في الإدارة العامة بالإعتماد على نظم إدارة الجودة الشاملة.

**ج- الحتميات الاجتماعية والثقافية:** التي تفرضها مجموعة التحولات الاجتماعية التي تعرفها البلاد، والتي تشمل تطلع المجتمع لمستويات معيشية أفضل، الإحساس المجتمعي بأعراض العجز الذي يعاني منها الجهاز الإداري، إضافة إلى الضغط الشعبي لتحسين الخدمات وتحقيق العدالة الاجتماعية.

**د- الحتميات الإدارية:** وذلك في إطار تجديد قدرة الجهاز الإداري على تقديم مستويات أفضل من الأداء، سيما وأنّ الجهاز الإداري يعاني من العديد من مظاهر العجز والخلل، وهو ما ولد أزمة ثقة بين المواطن وأجهزة الإدارة العامة والناعبة أساساً من عدم رضا المواطن عن الخدمات التي تقدمها الإدارة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالقيود البيروقراطية واللاعادلة في توزيع الخدمات.

إضافة إلى كل ما سبق ذكره، يبرز دور المعطيات الخارجية وما تفرضه من تحولات، وفي هذا الشأن أكدت لجنة إصلاح هيكل الدولة ومهامها أنّ إصلاح الدولة يسجل في إطار عالمي يرتبط أساساً بالتغيرات الحاصلة من جراء العقائد الجديدة للعولمة بكل أشكالها، وبالمنطق الجديد للسيطرة والتبعية الذي تفرضه مراكز القوى العالمية، والذي يرمي إلى تقليص سيادة الدول، وتحويلها إلى دول حارسة للديمقراطية وحقوق الإنسان على مستوى إقليمها، كما يرتبط بسياق التطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة التي يشهدها العالم، كل هذا يجعل الدول النامية ومنها الجزائر مضطرة لإعادة بناء هيكلها ووظائفها وفق هذه الرؤية الجديدة<sup>1</sup>.

---

1- Ibid, pp 65-63.

## المطلب الثاني: الهيئات الإستشارية المستحدثة لعصرنة الإدارة العامة.

لقد أدركت الجزائر مدى تأثير هذه المتغيرات، كما إقتنع صانعوا القرار بحتمية التغيير لمسايرة هذه المستجدات البيئية، وفي الصدد إعتمدت الجزائر على عدة أجهزة لقيادة عملية تحسين وتطوير الأداء الإداري لتحقيق تنمية فعالة وقائدة للتنمية الشاملة، وهو ما يعبر عن إرادة سياسية فعلية لتجاوز حقبة التخلف الإداري ومحاولة التطلع لتفعيل العمل الإداري لحساسية هذا الجهاز وتأثره وتأثيره على باقي القطاعات المجتمعية الأخرى، تمثلت هذه الأجهزة و الآليات فيما يلي:

1- الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية: التي أنشأت بموجب المرسوم رقم 96- 212 المؤرخ في 15 يونيو 1996 الذي حدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي و ذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

- إقتراح عناصر السياسة الوطنية في ميادين الإصلاح الإداري والوظيف العمومي والسهر على تنفيذها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.

- دراسة وتحضير إقتراح بالتشاور مع الوزراء المعنيين القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم الدولة والجماعات المحلية والهيئات والمؤسسات العمومية وتسييرها من أجل تكييفها مع التطورات الإقتصادية والإجتماعية ولتلبية حاجيات المواطنين، بما في ذلك دراسة سير الإدارة العمومية وتقييمه، وإقتراح كل تدبير يرمي إلى تحسين نجاعة الإدارة العامة.

- ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العامة وعملها، من خلال المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة وعصرنتها بالجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال.

1- مرسوم تنفيذي رقم 96 - 212 مؤرخ في 28 محرم عام 1417 الموافق 15 يونيو 1996، يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة، المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، جريدة رسمية العدد 37، ص 08.

- ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وذلك من خلال تنظيم وتنشيط كل تظاهرة تجاه الموظفين تهدف إلى تعميم الأعمال الإدارية وإجراءاتها، وترقية مشاركة الموظفين وتوجههم.

2- برنامج الحكومة لسنة 2000: الذي يضع أهداف الإصلاح التي تعمل الحكومة على تحقيقها كما يلي<sup>1</sup>:

أ- عصرنة الإدارة العامة، وذلك بهدف:

- تكوين إطارات الإدارات العامة وأعاونها، عن طريق رد الاعتبار للتكوين المتخصص ولمراكز التكوين المهني.

- تعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الأنترنت.

- تخفيف إجراءات وأجال إنجاز المهام الإدارية.

- تطوير الشفافية والإتصال داخل الإدارة.

ب- ترشيد الإدارة العامة عن طريق:

- دعم التناسق بين مختلف الإدارات العامة المركزية والمحلية للإسراع في حركة التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

- اللجوء للخبرات الأجنبية ، ومنح الإمتياز للتحكم في تكاليف مهام الإدارة العامة وتقليصها.

- التضامن والتكامل مع مصالح الرقابة لمكافحة مظاهر الغش والإعتداءات على إطار معيشة المواطنين.

---

1- برنامج الحكومة لسنة 2000، مصالح رئاسة الحكومة، مصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني يوم 27 سبتمبر 2000، و هو يعبر عن الإتجاه العام الذي تسعى إليه سياسات الإصلاح الإداري المنتهجة في الجزائر لتحسين أداء الإدارة العامة عن طريق:

- عصرنة الإدارة العامة.
- ترشيد الإدارة العامة.
- رد الاعتبار للإدارة العامة.

ج- رد الإعتبار للإدارة العامة بواسطة:

- محاربة كل أشكال السلوكيات الريعية والأخلاقية في المرفق العام.
- إستعادة سلطة الدولة في محاربة كل أشكال الغش والمساس بممتلكات المجموعة الوطنية.

3- **المديرية العامة للإصلاح الإداري**: أنشأت هذه الأخيرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في 28 أبريل سنة 2003، والذي حدد مهام المديرية وتنظيمها الداخلي<sup>1</sup>، وتعتبر المديرية بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري على كل المستويات وفي كل القطاعات، وهي هيئة خاضعة لسلطة رئيس الحكومة، وقد أوكلت لها مجموعة من المهام بموجب المادتين 2-3 من المرسوم السالف الذكر هي في مجملها تكرار لتلك التي كانت تتكفل بها الوزارة المنتدبة في مجال الإصلاح الإداري.

هذا من جانب المسؤوليات والمهام، أمّا على مستوى الهيكل التنظيمي، فنجد أنه على عكس التنظيم السابق للوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاح الإداري الذي يأخذ شكل مديريات، فإنّ جهاز المديرية العامة للإصلاح الإداري يأخذ شكل مديريات دراسات\*، هذا ورغم غموض وعدم دقة النص في توزيع الإختصاصات والعلاقات الداخلية في هذا الجهاز، إلاّ أنه يقصر تنظيمه الداخلي على ثلاثة مدارء دراسات يساعدون المدير العام للإصلاح الإداري، ويكلفون على التوالي بما يلي:

- التنظيم والعمل الإداريين.
- العصرية والتطوير الإداريين.
- التقييم والتحليل الإستشراقي.

---

1- مرسوم تنفيذي رقم 03 - 192 مؤرخ في 26 صفر عام 1424 الموافق 28 أبريل سنة 2003، يحدّد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، جريدة رسمية، العدد 30، ص 08.  
\* أنظر الملحق رقم 12.

إنّ تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية لا يوحى بوجود آليات تطبيق أي سياسة تذكر إذ أنّ هذه الأخيرة تتطلب قبل كل شيء ضرورة التخطيط، غير أنّ التنظيم الموجود يقتصر على العمل الإداري، العصرية والتقييم، دون أي دمج لهذه الآليات في إطار رؤية شاملة، إنّ التمعن في السلطات المخولة للمديرية العامة للإصلاح الإداري طبقاً للمرسوم الذي يحدد مهامها، يبين أنّ دور المديرية يقتصر على مجرد إبداء الرأي حول المسائل المتعلقة بالإصلاح الإداري، دون منحها السلطات الكافية لإتخاذ القرارات، ورسم الإستراتيجيات على اعتبارها الهيئة القيادية الأولى لمسار تحسين أداء الإدارة العامة.

4- **الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:** أنشأت هذه الهيئة قصد تنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد، وهي سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية، والإستقلال المالي، توضع لدى رئيس الجمهورية، وهي الهيئة التي نص عليها قانون 06-01 المتعلق بمكافحة الفساد، وتم إنشائها بموجب المرسوم 06-413 الصادر بتاريخ 22 نوفمبر 2006<sup>1</sup>.

لقد تم إدراج الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته ضمن الأجهزة القيادية لعملية تحسين أداء العمل الإداري، على اعتبار جوهر الإصلاح يمكن أولاً في توفير البيئة النظيفة القابلة لزراعة بذور التغيير، وقد كلفت الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته بمجموعة المهام، التي تضمنتها المادة 20 من القانون 06-01 و ذلك على النحو التالي<sup>2</sup>:

- إقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد وتجسيد مبادئ دولة القانون، وتكريس مبدأ الشفافية.

---

1- مرسوم رئاسي رقم 06 - 413 مؤرخ في أول ذي القعدة عام 1427 الموافق 22 نوفمبر سنة 2006 يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته وتنظيمها و كفاءات سيرها، جريدة رسمية، عدد 74 ص ص 17 - 20 .

2- قانون رقم 06 - 01 مؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، جريدة رسمية، العدد 14، ص 08.

- تقديم التوجيهات وإقتراح التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي التي ترمي للوقاية من الفساد، وكذا تتعاون الهيئة مع القطاعات المعنية العمومية والخاصة في إعداد قواعد أخلاقيات المهنة.

- إعداد برامج لتوعية وتحسيس المواطن بأضرار الفساد وجمع وإستغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منها، والبحث عن عوامل الفساد وأسبابه و تقديم تدابير لإزالتها والقضاء عليها.

- تلقي التصريحات بالامتلاكات الخاصة بالموظفين العموميين بصفة دورية ودراسة وإستغلال المعلومات الواردة فيها والسهر على حفظها.

- ضمان تنسيق ومتابعة النشاطات والأعمال المباشرة ميدانيا على أساس التقارير الدورية والمنظمة المدعمة بإحصائيات وتحاليل متصلة بمجال الوقاية من الفساد الواردة من القطاعات المعنية.

- السهر على تعزيز التنسيق ما بين القطاعات، وعلى التعاون مع هيئات مكافحة الفساد على الصعيد الوطني والدولي.

ولضمان فعالية نتائج عمل الهيئة، فقد تم تزويدها ببعض الإمتيازات التي من شأنها تسهيل عملها، ففي مجال ضمانات حصول الهيئة على المعلومات، تخول لها المادة 21 من نفس القانون المذكور سابقا أن تطلب من كل الإدارات والمؤسسات والهيئات التابعة للقطاع العام أو الخاص، أو من شخص طبيعي أو معنوي أية معلومات أو وثائق تراها مفيدة في الكشف عن أفعال الفساد، ويشكل كل رفض عمدي وغير مبرر لتزويد الهيئة بالمعلومات أو الوثائق المطلوبة جريمة إعاقة السير الحسن للعدالة والتي يعاقب عليها القانون<sup>1</sup>.

هذا فيما يتعلق بالآليات التي إعتمدتها الجزائر في سبيل تحسين والرفع من قدرة أداء الإدارة العامة، أمّا على مستوى التطبيق، فقد تبنت الجزائر مشروع "الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013" وهو مشروع يهدف لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية بكل مكوناتها وتفصيل ذلك في سيرد في قادم الأجزاء.

1- قانون رقم 06-01، مرجع سبق ذكره.

## المطلب الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة في الجزائر.

تعد الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث عرضة لضغوطات العولمة التكنولوجية حيث أضحت الإدارة الإلكترونية مطلبا أساسيا ورافدا من روافد التقدم الإقتصادي السياسي والإجتماعي، لكن الملاحظة التي تستحق الذكر أولا هي غياب إستراتيجية وطنية شاملة من أعلى مستوى إلى غاية ديسمبر 2003، وذلك مقارنة ببعض الدول العربية كالأردن، قطر والكويت، وبقيت بعض المبادرات الفردية لبعض المجالات على مستوى مختلف القطاعات لعصرنة الإدارة العامة التي تفتقد لعنصر التنسيق والتعاون بين مختلف القطاعات وغياب البعد الإستراتيجي، حيث يلاحظ تركيز هذه الجهود على قطاعات العدالة البريد والمواصلات، وبدرجة أقل القطاع المصرفي.

دخلت خدمة الأنترنت للجزائر سنة 1993 عن طريق مركز cerist، وهو مركز للأبحاث تابع للدولة، وبعد خمس سنوات من هذه البداية المحدودة، صدر المرسوم الوزاري رقم 256 لسنة 1998، الذي أنهى إحتكار الخدمة من الدولة ويسمح للشركات الخاصة بتقديم خدمة الأنترنت، في نفس السنة ظهرت أولى شركات التزويد الخاصة وإرتفع عدد مقدمي الخدمة إلى 18 شركة بحلول مارس سنة 2000<sup>1</sup>.

يرتبط بصفة عامة ظهور وإنتشار الأنترنت بالوضع العام الذي شهدته الجزائر مع مطلع التسعينات من عدم إستقرار سياسي، والوضع الأمني المتدهور، والذي أثر سلبا على إنتشار الأنترنت، حيث سجلت الجزائر تأخرا ملحوظا نتيجة ما سبق حيث جاء الوضع الأمني في ألوية الإهتمامات الأساسية للحكومات المتعاقبة، وذلك مقارنة بالدول المجاورة كتونس والمغرب، ونتيجة للوضع الأمني المتدهور فقد أرجت الحكومة قرار فتح مجال الأنترنت بشكل واسع أمام كافة فئات المجتمع، وفي المقابل

1- " المبادرة العربية لأنترنت حر: الجزائر"

موقع ويب أطلع عليه يوم: 2011/04/07. <http://www.openarabe.net/ar/mode/94>

فقد تم تصنيف مجال إستعمال الأنترنت والذي كان مقتصرًا في البداية على بعض الوُسات الحكومية.

## الفرع الأول: بؤادر التحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال نموذج عصرنة قطاع العدالة 2003.

تعتبر العدالة من القطاعات التي شهدت تقدما ملموسا وذلك بفضل الحركية التي شهدتها من جراء تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصال، ويدخل ذلك في إطار الخطة الوطنية لإصلاح قطاع العدالة، والتي أقرها الرئيس الجزائري عبد العزيز بوتفليقة سنة 2003 من أجل تعزيز وتيرة العدالة لخدمة المواطنين، وفي هذا الإطار تم الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال لإنجاز هذه الإستراتيجية لتحقيق هدف مواكبة قطاع العدالة لعصر تكنولوجيا الإعلام والإتصال.

إن إدخال هذه التكنولوجيات في قطاع العدالة ليس هدفا في حد ذاته، بل يعد وسيلة للوصول إلى عدالة في متناول المواطن بأكبر فعالية وسرعة، وتمنح للقاضي الوسائل التقنية لإتمام مهامه على أحسن وجه، وذلك يفترض بالضرورة أن تصاحب هذه الإستراتيجية جهود منظمة لمراجعة وإعادة النظر في الهيكلية لهذه التعزيزات التكنولوجية الحديثة، وتشرط على الخصوص بروز عقلية جديدة لتتناسب مع هذا التزاوج بين المعرفة والإعلام الآلي، وذلك في ظل الشفافية وحسن سير المرفق العام وإطلاقا من تصور شامل وعام للقطاع تم التركيز على تطوير القطاع من خلال إعتماد تكنولوجيا المعلومات والإتصال على المحاور الكبرى التالية<sup>1</sup>:

### 1- إنجاز أرضية الأنترنت (ISP):

فمنذ نوفمبر 2003 تم تزويد قطاع العدالة بممول الدخول إلى الأنترنت ذو نوعية رفيعة خاصة بالقطاع، من أجل تلبية الأهداف الخاصة بالإدارة والهيئات القضائية

---

1- موقع وزارة العدل الجزائرية: "عصرنة العدالة"

<http://www.arabic.mjustice.dz/?=reforme4>

موقع ويب أطلع عليه يوم : 2011/04/04.

وكل المؤسسات المعنية، وتسمح له بإنشاء وتسيير ذاتي لإتصالاته الإلكترونية وتعميم الوصول إلى المعلومة لكل موظفي العدالة.

## 2- إستحداث موقع إلكتروني:

والذي تم إنشاؤه في أواخر نوفمبر 2003، يرمي إلى إعطاء معلومات قانونية لعامة الناس، أمّا عن المحتوى الحالي لهذا الموقع فإنه يتضمن معلومات متنوعة حول تنظيم القطاع ومهامه و برامجه ونشاطاته وكذا الخدمات التي يقدمها لعامة الناس، كما يحتوي على معلومات قانونية عامة، وبالأخص من خلال منتدى الحوار بالإضافة إلى تطوير الأنترانيت (Intranet) في قطاع العدالة، والموجه بالخصوص إلى الإتصال الداخلي بين موظفي العدالة ويساعد في العمل المشترك بين مختلف المصالح.

بين سنتي 2005 و2009 تمّ إنجاز مواقع واب المجالس القضائية الـ36 المطع عليها حاليا عبر الأنترانات، تتضمن هذه معلومات حول نشاطات هذه المجالس القضائية كل على حدى، كما تمّ الإنتهاء من وضع الشبكة الداخلية للوزارة Portail Intranet du ministère de la justice سنة 2006، التي تساهم في تبادل المعلومات بين مختلف مصالح الوزارة و المجالس القضائية.

## 3- إنشاء بوابة القانون:

تم إنشاؤها في أواخر نوفمبر 2003، تضع تحت تصرف المتخصصين في القانون كل الوثائق المتعلقة بالتشريع، التنظيم، الإجتهاد القضائي والإتفاقيات والمعاهدات الدولية، ويعمل هذا الموقع على تنمية المجموعة التشريعية والتنظيمية للجريدة الرسمية الصادرة منذ سنة 1962، مزود بمحرك حسب الموضوع وإمكانية النسخ على قرص مضغوط، وقد انطلق العمل الفعلي لهذا الموقع بداية من جوان 2006.

#### 4- إنشاء مركز وطني للسوابق العدلية :

يعتبر من أهم الإنجازات التي تستحق الذكر، تم إستلامه في 06 فيفري 2004 وهو مشروع يمثل مرجعية حقيقية لتطوير وعصرنة الإدارة، هدفه الأساسي أداء خدمة عمومية هامة، وإعداد ومنح البطاقة رقم 03 لصحيفة السوابق العدلية في ظروف تتسم بالسرعة والفعالية، كما يسعى إلى تحقيق عدة أهداف في آن واحد:

- أهداف إتجاه المواطن حيث يسهل عليه عملية الطلب، ويمكّنه من سحب صحيفة السوابق العدلية في بضع ساعات وفي أي نقطة من الوطن.

- أهداف إتجاه الجهات المتعاونة، خاصة المؤسسات المعنية حيث يمكنها الحصول على المعلومة مباشرة من المحكمة.

- أهداف إتجاه الجهات القضائية نفسها، حيث يساعدها على المعالجة السريعة والفعّالة لملفات المساجين من طرف قاضي التحقيق أو وكيل الجمهورية خاصة في الأوضاع الحساسة كحالة إتخاذ قرارات الإفراج المؤقت والحجز تحت النظر.

#### 5- الشبكة القطاعية لوزارة العدل:

تشكل قاعدة تحتية مادية وضرورية بصفة مطلقة للتوسع في التطبيقات المعلوماتية لإعتبرات تأخذ في نفس الوقت جانب النوعية والإتقان، إلى جانب الضمانات الضرورية للأمن.

شرع في وضع شبكات محلية في موقعين رئيسيين (الجهات القضائية للجزائر ووهران )، وقد تم تعميمها في 144 هيئة قضائية في ديسمبر 2004، لتتوسع بعد ذلك إلى المواقع المتبقية (جهات قضائية ومؤسسات عقابية ) خلال الفصل الأول من سنة 2005، تلاها توسيع ربط الشبكات المحلية للمؤسسات القضائية ( المحاكم المجالس القضائية، المحكمة العليا ومجلس الدولة) بالإدارة المركزية منذ بداية 2007 وإنجاز شبكات إتصالات عبر السائل وتثبيتها على مستوى كافة الجهات القضائية والمؤسسات العقابية سنة 2009.

## 6- نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية: والذي يعمل على:

- إيجاد سيولة أكثر في تسيير المنازعات، بفضل التسيير والمتابعة المعلوماتية للملفات القضائية من تاريخ إيداع القضية إلى غاية النطق بالحكم.
- الشفافية والموضوعية في الجدولة وتصفية القضايا، من خلال التمكن بسرعة من معرفة الملفات لكل المتدخلين بما فيهم المواطن المعني ومحاميه، عن طريق الإستشارة الآلية والشباك الإلكتروني .

- إضفاء تنوير أحسن على قرارات السياسة العامة عن طريق تقديم إحصائيات موثوقة ومنتظمة، تمكن من توضيح الإتجاهات الكبرى للمنازعات، وخصوصياتها في مختلف المجالات المدنية، الجنائية والإدارية.

تم إنجاز نظام تسيير و متابعة الملف القضائي، و تعميمه على مستوى 736 مجلس قضائي و193 محكمة، و المحكمة العليا و مجلس الدولة في سنة 2006.

لقد توج هذا النظام- الذي هو في تطور مستمر- بوضع شبك موحد يسمح للمواطن بالحصول أنيا وآليا على معلومات حول مسار القضايا المطروحة على الجهات القضائية، تسجيل الدعاوي، تسجيل الطعون بالنقض عن بعد والإطلاع عن بعد على الملفات المسجلة بالمحكمة العليا.

## 7- تنظيم الخريطة القضائية الجديدة:

هو مشروع يهتم بإنجاز إدارة تساعد على إتخاذ قرار إعداد خريطة قضائية جديدة وتسيير تطوراتها يطمح إلى إضفاء عقلانية أكثر على سياسات إنشاء جهات قضائية جديدة، تكوين وتعيين القضاة، وذلك إعتماذا على التشخيص المقدم من طرف الجدول التحليلي وعند الحاجة إلى المنظومة الإستشارية الدائمة، كما يوفر معايير موضوعية لإتخاذ القرارات بالإعتماد على التكنولوجيات الحديثة SIG (الأنظمة الإعلامية الجغرافية )، وقد انطلق البرنامج في جويلية 2004.

## 8- رقمنة الأرشيف القضائي:

يرمي هذا المشروع إلى تحسين ظروف حفظ الأرشيف القضائي وتسييره من خلال الإستعانة بالأدوات الحديثة التي تضمن في نفس الوقت حماية أكبر ضد التلف وضياع الوثائق، وكذا السرعة في عمليات البحث والإسترجاع، وعلاوة على هذا الطرح الغالب اليوم المتمثل في مسايرة الإلتزامات القانونية في مجال المحافظة على الأرشيف، ستتمكن مصلحة الأرشيف القضائي من أداء خدماتها العمومية على أحسن وجه، بالدرجة الأولى إتجاه المواطن الذي سيساعده في الحصول على وثيقة أو إستكمال ملف قضائي له أهمية بالغة، تم الإنتهاء من إنجاز دفتر الشروط لهذا المشروع وهو مبرمج من سنة 2011 إلى 2013.

خلاصة القول أنّ مبادرة وزارة العدل إلى اعتماد إستراتيجية لعصرنة العدالة وتقريبها من المواطن، وكذا جعل العمل إلكتروني بما يسمح بإقتصاد الجهد والوقت والتكاليف، تستحق التتويه رغم أنها مبادرة فردية ولم تعمم على مختلف الإدارات العامة والقطاعات الوزارية الأخرى، وهو ما يبرز غياب إستراتيجية وطنية نابذة عن إرادة سياسية في سبيل تعميم الإدارة الإلكترونية في جميع القطاعات، إلى غاية سنة 2008 التي تمثل تاريخ اعتماد مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" الذي يمثل الإستراتيجية الشاملة لتعميم تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع الإدارات العامة .

**الفرع الثاني: إطلاق مشروع "الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013" للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية.**

بقى مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى مرحلة متأخرة مفهوم يكتنفه الغموض في أذهان المسؤولين والمختصين والقائمين على قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجزائر، حيث يتضح من خلال النقاشات المختلفة إنحصار المفهوم في ما يقوم به قطاع وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، ويبقى تطبيق الإدارة الإلكترونية مهمة هذا القطاع بشكل إنفرادي، إلى غاية صدور مشروع "الجزائر

الإلكترونية 2013"، وهي الوثيقة التي صدرت في ديسمبر 2008 والتي تمثل حسب ما ورد فيها أول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج إدارة إلكترونية متكاملة في الجزائر.

وحسب ما جاء على لسان وزير البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فإن الوثيقة إن لم تكن هي مشروع الإدارة الإلكترونية، فإنّ الأكد أن الإدارة الإلكترونية هي جزء من هذه الوثيقة، حسب ما جاء على لسان الوزير نقلا عن جريدة صوت الأحرار قائلًا<sup>1</sup>: "إنّ مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 الذي يضم عدة محاور .... يهدف إلى بناء مجتمع المعلومات وتحريك الإقتصاد وجعله رقمي، إضافة إلى تقليص البيروقراطية والوصول إلى السرعة إتخاذ القرارات".

تعد الوثيقة عبارة عن برنامج مسطر إلى غاية سنة 2013، الهدف منها النهوض بالإقتصاد الوطني، وتحسين مكانة المواطن من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتطوير ودعم المؤسسات الإدارية والإقتصادية، وتحسين مستوى معيشة المواطنين عن طريق إستعمالهم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، إضافة إلى تسهيل عملية التسيير عبر توفير المعلومات والسرعة في العمل، وتوفير خدمات نوعية للمؤسسات والمواطنين.

تتضمن إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 13 محورا رئيسيا\*. حيث تحدد الأهداف الرئيسية والخاصة، والمزمع إنجازها إلى غاية سنة 2013، أمّا عن مضمون أو محتوى هذه المحاور فيمكن تلخيصها كما يلي<sup>1</sup>:

---

1- ف. بعبط: "الحكومة الإلكترونية هدفها تقليص البيروقراطية وتحريك الإقتصاد"، جريدة صوت الأحرار. <http://www.saut-ahrar.net/online/mudules/php?name=news file=article8sid=7371>

موقع ويب أطلع عليه يوم: 2011/04/02.

\* - أنظر الملحق رقم 13.

2- موقع وزارة البريد وتكنولوجيات المعلومات والاتصال: "الجزائر الإلكترونية 2013"

موقع ويب أطلع عليه يوم: 2011/03/28 [http:// www.mptic.dz/fr/?E-Algerie-2013](http://www.mptic.dz/fr/?E-Algerie-2013)

**المحور الرئيسي أ: تسريع إستخدام تكنولوجيايات الإعلام والإتصال في الإدارة العمومية:** حيث سيحدث إدخال تكنولوجيايات الإعلام والإتصال وتعزيز إستخدامها في الإدارة العامة تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها، مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها، وتكيف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، وتسمح تكنولوجيا المعلومات والإتصال بإنشاء فضاء إتصال مستقل عن التوقع المادي ويتيح توفر المعلومات من أجل تحسين نوعية عملية صنع القرار.

وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية، وهي تتضمن إستكمال البنى الأساسية المعلوماتية، ووضع نظم إعلام مندمجة، تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال و الإدارات الأخرى وخاصة إستكمال الشبكات والمنظومات على مستوى الشبكات الداخلية **Intrabets** والشبكات المحلية، والتي تخص إقامة دعائم ترسل المعلومات الجغرافية.

**المحور الرئيسي ب: تسريع إستعمال تكنولوجيا الإعلام والإتصال في الشركات:** مثل اليوم وسائل التسيير والإدارة المتطورة حول تكنولوجيايات الإعلام والإتصال الضمان الوحيد لبقاء إدارتنا في ظل العولمة، فبفضل الأنترنت أصبحت السوق عالمية في إقتصاد يعتمد على المعرفة كقيمة أساسية، ولهذا تم تحديد الهدف الأساسي المتمثل في إدماج تكنولوجيايات الإعلام والإتصال في القطاع الإقتصادي، ودعم إمتلاك تكنولوجيايات الإعلام والإتصال من قبل الشركات، وتترتب عن ذلك أهداف ثلاثة، تتمثل في دعم تكنولوجيايات الإعلام والإتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطوير تطبيقات تحسين أداء الشركات، تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

**المحور الرئيسي ج: تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية بتمكين المواطنين من الإستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيايات الإعلام والإتصال:** فمن الضروري مواصلة عملية تعميم النفاذ إلى الأنترنت، إذ يجب أولا توسيع هذا النفاذ من أجل

السماح لكل مواطن، أينما وجد عبر التراب الوطني بالاستفادة من الخدمات العمومية الإلكترونية، من قاعدة المعارف والعلم الهائلة المتمثلة في الأنترنت.

تشكل عملية تعميم النفاذ إلى الأنترنت هدفا رئيسيا يتفرع بدوره إلى ثلاثة أهداف خاصة تشمل إعادة بعث عملية "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات التدفق السريع مع توفير التكوين، ومضامين متميزة لفائدة كل من فئات المجتمع الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الأنترنت والحظائر المعلوماتية، توسيع الخدمة العامة لتشمل النفاذ إلى الأنترنت.

**المحور الرئيسي د: دفع تطوير الإقتصادي الرقمي:** فالإقتصاد الرقمي يتمحور حول ثلاث مكونات أساسية: البرمجية، الخدمات والتجهيز، ولذلك وجب العمل على تشجيع إنشاء الشركات في مجال إنتاج المضامين المحلية بصفقتها محركا للإبتكار رغم ما يعانيه هذا المجال من نقائص، فمن الممكن تفعيل خبرات ومهارات المؤسسات الجزائرية العاملة في ميدان تكنولوجيات الإعلام و الإتصال وتصديرها نحو أسواق أخرى.

إنّ الهدف الأساسي المسطر ضمن هذا المحور هو تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيات الإعلام والإتصال تطورا مكثفا عن طريق مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية"، توفير كل الظروف الملائمة لتنمين الكفاءات العلمية والتقنية والوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز وتوجيه النشاط الإقتصادي في مجال تكنولوجيات الإعلام والإتصال نحو التصدير.

**المحور الرئيسي ه: تعزيز البنية الأساسية للإتصالات ذات التدفق السريع:** فيجب أن تكون شبكة الإتصالات ذات التدفق السريع قادرة على توفير القدرات الضرورية عبر أرجاء الوطن بنوعية وأمان يستجيبان للمقاييس الدولية، في هذا الصدد فإنّ الهدف الرئيسي لهذا المحور تتمثل في إنجاز بنية تحتية للإتصالات ذات التدفق

السريع والفايق السرعة، تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة عن طريق تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات، تأمين الشبكات، والتسيير الفعال لإسم نطاق "dz".

**المحور الرئيسي و: تطوير الكفاءات البشرية:** بإرفاق تعزيز البني التحتية وتعميم النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الكفاءات البشرية، وذلك ما يفرض إعادة النظر في مجال التكوين وتطوير الكفاءات الإجتماعية.

وفي هذا الصدد، فقد إقترح بريد الجزائر عملية التكوين عن بعد المسماة "تراينبوست" والتي أشرف عليها الإتحاد البريدي العالمي، وهدفها تحسين معلومات ومعارف أعوان البريد حسب ما ورد في تعليمية الإتحاد، وللتقدم للمشاركة والإستفادة من هذه الدروس يكفي أن يكون لدى العون مجموعة من المعارف الأساسية والقاعدية، إمتلاك جهاز حاسوب، وخط ربط بشبكة الأنترنت وعنوان البريد الإلكتروني، تكوين يضم في المتوسط خمس ساعات أسبوعيا على إمتداد ثمانية أسابيع لإستكمال جميع الوحدات التعليمية وينتهي بتسليم شهادة من الإتحاد البريدي العالمي، وقد شمل التكوين عدة تخصصات منها: الإصلاح و الضبط الإداري، العمل البريدي، الموارد البشرية، والتكنولوجيا البريدية<sup>1</sup>.

**المحور الرئيسي ز: تدعيم البحث التطوير والإبتكار:** فالإقتصاد القائم على المعرفة يستلزم تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الإقتصاد، إذ أن الإبتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا ولهذا الغرض يختص الهدف الرئيسي لهذا المحور بتطوير الخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، عن طريق تعزيز نشاط البحث التطوير والإبتكار، وذلك عن طريق التنظيم والبرمجة وتثمين نتائج البحث وحشد الكفاءات وتنظيم نقل التكنولوجيا والمهارات.

---

1- Revue le Facteur, centre national des imprimés : Alger, Volume 76, février 2010, p 07.

**المحور الرئيسي ح: ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني:** فمع ملاحظة أنّ الترتيبات والتشريعات القائمة لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتشييد مجتمع المعلومات، وعليه لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشياً مع الممارسات الدولية، ومتطلبات مجتمع المعلومات، وبالتالي فإنّ الهدف الأساسي يتمثل في تهيئة مناخ من الثقة يشجع على إقامة الإدارة الإلكترونية، وهو ما يتطلب تحديد إطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

**المحور الرئيسي ط: الإعلام والاتصال:** يضطلع الإعلام والاتصال بدور هام ومنتام في الإقتصاد القائم على المعرفة، حيث يشكل الإعلام قيمة أساسية تتحول عند تحصيلها إلى معرفة يضيف عليها الإتصال ثراء وأهمية أكبر، لذلك يهدف مشروع "الجزائر الإلكترونية" في هذا الشق إلى التحسيس بدور تكنولوجيات والاتصال في تحسين معيشة المواطن والتنمية الإجتماعية والإقتصادية للبلد، وذلك عن طريق إعداد وتنفيذ مخطط إتصال حول مجتمع المعلومات، وإقامة نسيج جموعي كإمتداد للمجهود الحكومي.

**المحور الرئيسي ي: تثمين التعاون الدولي:** يتصّف التعاون الدولي مع البلدان الأخرى في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال بعدد هائل من المشاريع، لا سيما مع الإتحاد الأوروبي في إطار مشروع ميذا 2، ويهدف تعزيز التعاون الدولي إلى تملك التكنولوجيات والمهارات وتحسين صورة البلد خارجياً، وذلك بتفعيل المشاركة في الحوار والمبادرات الدولية وإقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.

**المحور الرئيسي ك: آليات التقييم والتابعة:** وذلك يتطلب تحديد نظام مؤشرات متابعة وتقييم تسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على التنمية الإقتصادية والإجتماعية من جهة، وبإجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الإستراتيجي

" الجزائر الإلكترونية" من جهة أخرى، وذلك اعتمادا على الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية وإعداد مؤشرات ملائمة.

**المحور الرئيسي ل: إجراءات تنظيمية:** يتطلب تنفيذ إستراتيجية تطوير مجتمع المعلومات دعما مؤسساتيا هاما، يأخذ بعين الاعتبار الطابع المتعدد الأبعاد لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وفي إطار تحضير السياسة الموجهة لترقية مجتمع المعلومات والإقتصاد الرقمي، تمّ تشكيل لجنة وزارية تدعى " اللجنة الإلكترونية" برئاسة رئيس الحكومة وتضم الوزراء المعنيين بهذا المجال، كما تمّ تشكيل لجنة تقنية لتوفير الدعم التقني لهذا المجال، وتمّ تشكيل لجنة تقنية لتوفير الدعم التقني لهذه اللجنة الإلكترونية.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في وضع تنظيم التنفيذ الفعلي للمخطط الإستراتيجي "الجزائر الإلكترونية" بفضل تأطير فعال ومتابعة دائمة وتنسيق منسجم بين مختلف الفاعلين المعنيين، وذلك من خلال تدعيم الإنسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات، وتدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئة المتخصصة.

**المحور الرئيسي م: الموارد المالية:** يستلزم تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية" موارد مالية معتبرة يستحيل توفيرها من مصدر واحد وبالتالي لابد من إسغلال جميع مصادر التمويل المتاحة إستغلالا جيدا، كما أنه يجب أن تكون الإجراءات التشريعية أوالمادية مقرونة بتقييم مالي دقيق إلى أبعد حد ممكن، ويستلزم الأمر كذلك ترتيب هذه الإجراءات حسب تأثيرها على التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

إنّ الآليات العملية التفصيلية الخاصة بالمحاور التي تتضمنها إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" تتمثل في إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الإدارة العامة، وتعزيز إستخدامها، ووضع مختلف خدماتها على شبكة الأنترنت وتوفير المعلومات في أي وقت وأي مكان، وتم في هذا الإطار وضع أهداف خاصة وأخرى مشتركة لكل دائرة وزارية لإستكمال البنى الأساسية المعلوماتية ونشر تطبيقات

قطاعية متميزة وتنمية الكفاءات البشرية وتطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والعمال والإدارات الأخرى.

ومن خلال مضمون الوثيقة التي تعتبر متأخرة مقارنة بحجم وأهمية الإدارة الإلكترونية، فهو مشروعاً طموحاً إذا تم تطبيقه بعناية ودقة، عن طريق توفير مقومات النجاح الحقيقية كالقيادة الرائدة والتخطيط الإستراتيجي على المستوى البعيد، وتوفير الكفاءات البشرية والموارد المالية اللازمة مع التسيير العقلاني لها وتزويد المشاريع بآليات المتابعة والتقييم الحقيقي لأهداف المشروع.

### الفرع الثالث: تقييم النتائج الأولية لمشروع "الجزائر الإلكترونية 2013".

بعد مرور ثلاث سنوات على انطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 لم تحقق أهم المحاور الرئيسية الأهداف التي من أجلها وجدت بإعتراف القائمين على المشروع في حد ذاتهم، وذلك بفعل مجموعة المعوقات التي حالت دون تقدم المشروع فعلى مستوى القطاعات الوزارية والهيئات، يلاحظ وجود عدد غير كافي من الكفاءات التقنية المتخصصة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، ورغم الجهود المبذولة من أجل تنمية الكفاءات في هذا المجال، إلا أنها تبقى غير منظمة مقارنة مع تحديد الحاجيات الدقيقة، وغير الكافية بالنظر إلى الحاجيات الإضافية الهائلة الضرورية لتشييد مجتمع المعلومات، والتي تقدر بـ 100 ألف مستخدم<sup>1</sup>.

وهذا ما دفع القائمين على المشروع بالتشاور مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى إعادة تنظيم الإلتحاق بالتكوين العالي في مجال المعلوماتية والاتصالات وتحديد إجراءات ومعايير توجيه جديدة للإلتحاق بشعب تكنولوجيات الإعلام والاتصال، للوصول إلى تخرج 15 ألف مهندس أو شهادة معادلة (ماستر مهني) سنة 2011 و 20 ألف سنة 2013، وإنشاء مؤسسة دولية للتكوين العالي في ميدان

---

1 - مقابلة مع السيدة: رادية بلبركاني، مديرة عامة على مستوى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال مقر الوزارة: الجزائر، يوم: 2011/04/11 على الساعة 10:00 صباحاً.

تكنولوجيا الإعلام والاتصال، تحديد المهن المتعلقة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتكثيف التكوين المهني فيها بصفة ملموسة<sup>1</sup>.

عرف مشروع رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة حاسوب لكل أسرة أو ما يعرف بإسم "أسرتك" والذي إنطلق يوم 22 أكتوبر 2005 من أجل الوصول إلى تسويق مليون حاسوب بنوعيه مكتبي ومحمول، في أجل أقصاه 12 شهرا، فشلاً ذريعاً ولم يعمر طويلاً لعدة أسباب شائكة ومعقدة صعبت من مهمة الكشف عن هوية المتسبب في فشله، حيث يتصل كل مشارك في المشروع عن المسؤولية عنه بخصوص فشل المشروع ويحملها للآخر.

ففيما يحمل المتعاملون الأربعة المساهمون في المشروع وهم: كورتي أنفورماتيك ساكومي ، الفترون ، وكينغ لاين كمبيوتر، البنوك العمومية مسؤولية فشل مشروع الرئيس، ويتهمونها بالتماطل في دراسة ملفات الزبائن الراغبين في الحصول على قروض لإقتناء الحاسوب، تقذف البنوك العمومية المسؤولية إتجاه هؤلاء المتعاملين وتؤكد أنهم ينقصون من قيمة خدماتها، ويفضلون خدمات البنوك الأجنبية مثل سوسيتي جنرال، وسيتيلام، أما شركتنا إنتاج البرامج المعلوماتية إنتال وميكروسوفت فتؤكدان على أنه لا دخل لهما لا من بعيد ولا من قريب في عدم بلوغ الهدف المسطر في المشروع مشددة على أن دورها الوحيد هو ضمان تسويق شرائح الحاسوب.

بعد مرور أربع سنوات وخمسة شهور ولم يتحقق المشروع، وبغض النظر عن الجدل القائم حول مسؤولية فشله بين جميع الأطراف، تمّ إتخاذ قرار بتوقيف القروض الإستهلاكية من طرف الحكومة في قانون المالية التكميلي لسنة 2009 وهنا إتحد جميع المشاركين في المشروع وحملوا الحكومة مسؤولية الفشل؟!!

---

1 - موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، مرجع سبق ذكره.

ولعل هذا ما يبرر إعادة إحياء وإحتواء مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" لمشروع (أسرتك2) مع توسيع الفئات التي ستستفيد منها لتشمل قطاع التربية، الإدارة قطاع الصحة، المهن الحرة، وفئة المعاقين، مع تحديد إستراتيجية متعلقة بخطة التنفيذ لكل فئة<sup>1</sup>.

كما تطفوا على السطح مجموعة من المعوقات التي تؤخر تقدم تنفيذ المشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" تتعلق خاصة بـ<sup>2</sup>:

1- عجز قطاع البريد والتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الأنترنت.

2- تأخير إستكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى ، وتأسيساً على ذلك فإن الفارق كبير لسد الفجوى الرقمية مع دول العالم المتقدمة في هذا المجال، وهو ما يطرح مشكلا كبيرا لاسيما أنّ الجزائر على مقربة من الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة .

3- محدودية إستخدام الأنترنت في الجزائر، فنسبة إستخدام هذه التقنية الواسعة الإنتشار عالمياً لازال ضعيفاً في الجزائر مقارنة بالدول المجاورة، إذ تبلغ في المغرب مثلا نسبة 14% في حين أنها لا تتعدى نسبة 5.5% فقط في الجزائر، وهذا نتيجة الأسباب السابقة الذكر.

4- التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها، رغم مرور ثلاث سنوات على شروع السلطات الجزائرية تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية إلا أنّ هذه التجربة لا تزال متعثرة، فعلى سبيل المثال فإنّ فئات واسعة من المتعاملين الإقتصاديين وكذا المواطنين يتخوفون من إستعمال

---

1- رادية، بلبركاني، مرجع سبق ذكره .

2- أحمد، بن عشاوي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد السابع 2010 ص ص 292 - 293.

البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم، لسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن السحب الإلكتروني والتأخير الكبير في تحيين حساباتهم.

5- محدودية الجانب التشريعي في هذا المجال، فقد ظل قطاع البريد والمواصلات، إلى غاية سنة 2000 خاضعا أساسا لأحكام الامر رقم 75-89 الصادر سنة 1975 حيث كانت وزارة البريد والمواصلات تمارس في ظل نظام الإحتكار وظائف المتعامل البريد ومتعامل المواصلات، إلى غاية إقامة المحيط التنافسي المقرر في القانون رقم 03-2000 عبر مراحل، وفقاً لإعلان السياسة القطاعية الذي سمح بإعادة صياغة الإطار القانوني والتنظيمي أولاً، ثم بوضع آليات ضبط متميزة من أجل إصطحاب ومواكبة تحولات القطاع، لكن الملاحظ رغم ذلك أن الترسانة القانونية لا تغطي إلا جزئياً القضايا القانونية المترتبة عن إستعمال وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وبناء مجتمع المعلومات.

6- المعوقات الإجتماعية والثقافية التي تتصل بالقيم والعادات الإجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع، فالتكوين الثقافي يمثل مجموعة القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، وفي هذا السياق فإن شيوع قيم جودة الحياة تدفع باتجاه تكوين أنماط ثقافية وسلوكية معينة، كالاتجاه نحو مجتمع الإعلام والمعلومات الذي يميز مختلف التجمعات السكانية اليوم<sup>1</sup>. ولا يمكن أن ننكر أن الثقافة السائدة في بلدنا ليست متفتحة على تكنولوجيات الإعلام والاتصال بالقدر الذي يساير تنفيذ محاور مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" بفعالية وسرعة، ولعل نسبة 5.5 % دليل على درجة التخلف التكنولوجي الذي يعانيه المواطن الجزائري، وهنا يتبادر سؤال يطرح للمسؤولين عن المشروع: هل تم تهيئة قاعدة ثقافية بين أوساط المواطنين قبل إطلاق المشروع باعتبارها الضمان الوحيد لنجاح المشروع؟.

1- قاسم، حجاج، التنشئة السياسية في الجزائر في ظل العولمة، مجلة الباحث، العدد الثاني، 2003، ص 89.

7- كما تلعب الحواجز الجغرافية والسكانية عائق كبير في وجه مشروع الجزائر الإلكترونية 2013"، ويتعلق الإشكال بالتركيبة الجغرافية التي تعيق توزيع البنية التحتية التكنولوجية بين القرى والأرياف وما يترتب عن ذلك من جهود مضاعفة وأعباء إضافية، وكذلك عنصر التوزيع السكاني الغير المتوازن بين المناطق من الشرق إلى الغرب، ومن الشمال إلى الجنوب خاصة .

تشكل اللغة تحديا خاصا بالنسبة للجزائر من حيث المحتوى المعلوماتي فلازالت اللغة الإنجليزية هي سيدة الموقف على مستوى الشبكة العنكبوتية، وتطرح إشكالية تتعلق بعدم قدرة الهيئات المختصة في الجزائر على تطوير محتوى معلوماتي عربي طالما أنّ التكنولوجيا ليست محلية الصنع على مستوى الجزائر، وذلك ما يخلق مشكلة تتعلق بالتكيف مع هذه التكنولوجيا التي لا تتوافق مع اللغة العربية خاصة البرامج .

إضافة طبعاً للعوائق التقليدية التي أصبحت عُرْفاً من الأعراف الإدارية في الجزائر، فالبيروقراطية التي عششت في مجمل إدارتنا العامة أصبح لها جذور عميقة في كل مصالح إدارتنا، وهو ما نتج و ينتج عنه الشلل التام لهذه الأخيرة وتردي الخدمة المقدمة وإنخفاض المردودية.

المشكل الآخر الذي ينخر جسد إدارتنا العامة هو شبح الفساد، الرشوة والمحسوبية، وهي مظاهر أصبحت مرادفة للعمل الإداري، وهو ما يبرّر وصف تقرير منظمة شفافية دولية بالجزائر بالدولة الغارقة في الفساد، ففي سلمّ تقرير المنظمة لسنة 2010 إحتلت الجزائر المرتبة 105 عالميا بعد حصولها على 2,9 نقطة من 10، وهي نقطة ضعيفة جدا بالنسبة لمنظمة شفافية دولية، فهي تعتبر أنّ حصول أي دولة على أقل من 3 نقاط هو مرادف لإنتشار الفساد بشكل واسع في دواليب وأجهزة وإدارة تلك الدولة\* .

يبقى أن نقول أنّ تطوير تكنولوجيا المعلومات التي تتوافق مع محتوى اللغة العربية مهماً بالنسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، بالتعامل بفعالية مع هذه

\* - تقرير منظمة شفافية دولية لسنة 2010.

التكنولوجيا، ويتضمن ذلك على الأقل وكحد أدنى من الخدمة مواقع الويب الخاصة بالوزارات الحكومية، ومختلف الإدارات العامة الكبرى في الجزائر.

إن مشروع الجزائر الإلكترونية "2013" يتمحور حول فكرة أساسية مفادها الإستثمار في تقنيات المعلومات والاتصالات والتحضير اللازم للعنصر البشري وربط المواطن والإدارات العمومية بنسق الكتروني موحد يتيح إجراء مختلف المعاملات بين هذه الأطراف جميعاً بالسهولة والسرعة اللازمة ، مما يوفر الجهد والوقت والتكاليف ويحقق مزايا في غاية الأهمية ترفع من مستوى أداء وظائف الإدارة العامة ضمن الإستخدامات المتميزة للإدارة الرقمية مزايا وفوائد ينتظر المواطن تحقيقها بشرط الإستثمار الفعّال في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتوفير البنية التحتية اللازمة لبناء إدارة إلكترونية قوية الأركان، وهذا يتطلب إنتشار الأنترنت، توفير التشريعات الراعية لهذه التكنولوجيا، وتنمية وتأهيل العنصر البشري للتكفل بمجمل القضايا التقنية المتولدة عن الإستخدامات الرقمية ضمن هذا الفضاء الإلكتروني المتميز.

## خلاصة وإستنتاجات .

يرتبط أسلوب الإدارة الإلكترونية بالدور المتنامي لإستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات في الإدارة، وهو يشير إلى إستخدام وسائل الإتصال العامة، رغم التداخل الموجود بين مفهوم الإدارة الإلكترونية ومفهوم الحكومة الإلكترونية، كما يمثل أسلوب الإدارة الإلكترونية مدخلا من مداخل إعادة البناء الهندسي للعمليات الإدارية بشكل إلكتروني بهدف تحقيق سرعة المعاملات الإدارية، والحفاظ على سرية وسلامة المعلومات وتحقيق فعالية إدارية وترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي.

تعد الإدارة الإلكترونية أهم مظاهر الحكومة الإلكترونية والتي تربط المواطنين بمختلف المؤسسات الإدارية، ورغم التحول الكبير الذي سيحصل في سير العمل الإداري بتطبيق هذا الأسلوب، إلا أنّ عملية التحول هذه ليست عملية عشوائية وإعتباطية، وإنما هي عملية معقدة تستلزم توفر عدة معطيات وتمر بسلم مرحلي لعدة خطوات متتابعة في سبيل بلوغ هذا التحول.

حصيلة القول أنّ تحليل مضمون كل من هذه الأساليب يمكننا من الإستنتاج أنّها في نهاية الأمر تمثل جميعا مداخل وأدوات أساسية في سبيل تحقيق التنمية الإدارية من خلال إرتباطها - أي الأساليب - بعنصرين أساسيين من عناصر التنمية الإدارية هما عنصر التحسين المستمر ورضا الزبون، فهي تعمل على التحسين المستمر لخدماتها الإدارية والتي تضطلع بأدائها في سبيل تحقيق رضا المستفيد الأخير من الخدمة وهو المواطن.

عرفت الجزائر منذ مطلع التسعينيات مجموعة من المتغيرات والتطورات، والتي شملت كل أوجه الحياة السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية، فالجزائر وبإعتبارها نسقا فرعيا من النسق الكلي العالمي، لم تكن في منأى عن التغيرات البيئية المصاحبة لقيام النظام العالمي الجديد وهيمنة ظاهرة العولمة على مختلف المجالات، وهو ما يمثل تحدي جديد أمام الإدارة العامة الجزائرية التي وجدت نفسها أمام حتمية التكيف مع المعطيات الجديدة، وذلك بإعادة النظر في الأساليب الإدارية

المنتهجة وحتمية تبني الأساليب الحديثة بهدف تفعيل العمل الإداري وتحقيق الدور المناط بها بإعتبارها وقائدة موجهة لسيرورة التنمية الشاملة في المجتمع الجزائري.

يعتبر مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" الإستراتيجية المتكاملة لإدارة عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وهو تكامل من الناحية النظرية لأنه بالفعل يجسد مشروع ضخم وضامن لإرساء أسس الإدارة الإلكترونية، لكن من الناحية التطبيقية ورغم مرور ثلاث سنوات فإن النتائج غير مشجعة، وهو ما يعزّز الفرضية القائلة بإستمرار عدم التنسيق والموازنة بين الجانب النظري والتخطيط وفرص النجاح أو التطبيق الفعلي على أرض الواقع. هذا دون إغفال الدور المؤثر لعدة معوقات مختلفة تقف حائلًا دون القدم في إنجاز المشاريع.

# الختامة

## الخاتمة

يتضح من خلال فصول البحث أنّ النظام العالمي المعاصر أضحى عالم التغيير وعدم الاستقرار على جميع الأصعدة السياسية، الإقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية وهو ما يعدّ حتمية للتغيير الإقتصادي والسياسي والاجتماعي والإداري خاصة بإعتبار الإدارة العامة هي قائدة التنمية الشاملة للمجتمع، وبإعتبارها كذلك حلقة الوصل بين المجتمع وشرائحه المختلفة والنظام السياسي الحاكم.

إنطلاقاً من ذلك يتأكد يوماً بعد يوم حرص الإدارات العامة في دول العالم على ضرورة مسايرة مختلف التطورات التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي شملت كافة مناحي الحياة الإقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتغيير في قواعد العمل وأساليبه وفي النماذج والإنساق وفقاً لمتطلبات العولمة ولمختلف الآثار التي تنتج عن تلك التفاعلات.

لذا ومن خلال فصول البحث تبرز أهمية تناول بالدراسة والتحليل لمختلف التحولات المصاحبة لظهور النظام العالمي الجديد القائم في إطار هيمنة العولمة المتعددة الجوانب، وقد تمّ التطرق من خلال هذه الدراسات لأهمّ نماذج التحول في أساليب العمل في الإدارة العامة في السنوات الأخيرة، وهي الأساليب التي أصبحت حتمية لتحقيق التنمية الإدارية الفعّالة في ظل ضرورة التغيير في العمل الإداري مسايرة لمتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية خاصة.

وفي هذا الإطار ومحاولة منا للإحاطة بمفهوم ومدلول هذه الأساليب الحديثة ومعطياتها، فقد تطرقنا بالتحليل من خلال طرح الإشكالية العامة ومن خلال ثلاثة فصول للإشارة لمفهوم كل أسلوب وتطبيقاته في الإدارة العامة، حيث تمّ التطرق بداية كفصل أول لماهية التنمية الإدارية وتمييزها عن المصطلحات المرتبطة بها كالإصلاح الإداري، التطوير الإداري وإدارة التنمية، والتي وإن كانت كلها تسعى

لتأكيد القدرة الإدارية المتجددة للجهاز الإداري وتمكينه من مقابلة الإحتياجات المماثلة والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات التنمية الشاملة، إلا أنّ مفكري الإدارة قد حددوا بعض الفروق غير الجوهرية فيما بينها، كما تمّ تناول أهم معطيات وخصائص النظام العالمي الجديد التي تعتبر عوامل فرضت نفسها على الساحة الدولية كحتمية للتغيير الإداري، وهي عوامل شاملة لكل الجوانب سواء كانت سياسية، إقتصادية، إجتماعية أو تكنولوجية.

أمّا في الفصلين الثاني والثالث فقد تمّ التركيز فيهما على دراسة كل أسلوب من الأساليب الحديثة (الهندرة، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإلكترونية)، ومحاولة الإحاطة بجميع معطياتها بالتحليل، من خلال الإحاطة أولاً بالإطار المفاهيمي لكل أسلوب من خلال التطرق لمفهوم، خصائص وأهداف كل أسلوب، ثم دراسة طبيعة العلاقة بين كل أسلوب والإدارة العامة بإعتبار أنّ هذه الأساليب وخاصة الأولى والثاني أساليب متعلقة أصلاً بإدارة الأعمال، ولكن وبإعتبار أنّ الإدارة العامة معنية كذلك بتأثيرات ومتغيرات العولمة وليست في منأى عن آثار تلك العوامل، وفي ظل حتمية التغيير الإداري في أساليب العمل السائدة في الإدارة العامة.

ثم تمّ التطرق إلى منهجية تطبيق كل أسلوب من هذه الأساليب في الإدارة العامة من خلال إبراز المراحل المنهجية والخطوات الأساسية لإدارة عملية التحول من الأساليب الإدارية القديمة نحو تلك الحديثة.

حاولنا الكشف عن واقع تطبيق هذه الأساليب الحديثة في الإدارة العامة الجزائرية وذلك سعياً منا للوصول إلى إجابة لإشكاليتنا من خلال التطرق أولاً للمستجدات التي عرفتها وتعرفها الجزائر، والتي تعتبر عوامل محتمة للتغيير الإداري في الجزائر وتبني أساليب جديدة مسايرة للمستجدات البيئية، وذلك بالتركيز على حالتين، أولاهما تتمحور حول تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة في إدارة قطاع الأمن الوطني الذي تضمنته الإستراتيجية الجديدة للأمن الوطني

لإعادة هندسة عمل الشرطة وتحسين جودة أداء الخدمة، ثم التطرق إلى واقع تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية من خلال تجربتي عصرنه قطاع العدالة لسنة 2003 وما تلاها من إطلاق مشروع "الجزائر الإلكترونية 2008-2013" الذي يمثل الإستراتيجية العامة والوثيقة الرسمية الأولى التي تحدد الملامح والمحاور الكبرى لإدارة عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر وقد تم التوصل إلى مجموعة النتائج سنأتي على ذكر بعضها من خلال ما يلي:

## أ- النتائج

فمن خلال مناقشة عناصر الدراسة بداية من مفهوم التنمية الإدارية والمفاهيم المتصلة بها والتطرق إلى كل أسلوب إداري حديث على حدى ودراسة الحالة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- إنّ مدلول مصطلح التنمية الإدارية لا يشمل فقط محاولة الإصلاح الآني والتحسين المؤقت لخدمات الإدارة العامة، وإنما هي عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر لمخرجات الإدارة العامة، إعتقادا على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطوير الإجراءات الإدارية وتفصيلها.

2- شمولية التنمية الإدارية نابعة من بيئتها ووفقا لإحتياجاتها وفي حدود إطار إمكانياتها، فالتنمية الإدارية المنشودة يجب أن تكون ملمة بكل عناصر العملية الإدارية وتشمل كل مستوياتها، كما لا يمكن التطرق إلى التنمية الإدارية المنشودة إلاّ في إطارها البيئي الداخلي والخارجي، فتحديد نقاط قوة وضعف كل إدارة يلعب دورا محوريا في تحديد إجراءات وتفعيل التنمية الإدارية المقصودة، كما لا يمكن إغفال عوامل البيئة الخارجية المتعددة الجوانب السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية والتكنولوجية المستجدة بفعل تأثيرات العولمة المهيمنة على النظام العالمي الجديد.

عوامل بيئية تمثل قيود وتحديات تحتم على الإدارة العامة تبني سياسة جديدة لتفعيل تنميتها الإدارية، وذلك بالإعتماد على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في ظل عدم مسايرة الأساليب القديمة لمستجدات البيئة الخارجية الجديدة.

3- تمثل الإستراتيجية الجديدة للأمن الوطني المحددة في إطار المخطط الخماسي 2010-2014 مبادرة فعلية من القائمين على هذا القطاع لإعادة النظر في هياكل وعمليات العمل الشرطي، وذلك بهدف التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يوفرها هذا الجهاز، إستراتيجية بدأت تبرز فعاليتها من خلال مجمل الإجراءات والقرارات التي أتخذت في هذا الإطار وتلك المنتظر تجسيدها في إطار المخطط الخماسي.

4- إنّ الإدارة الإلكترونية ليست بديلا للإدارة الجيدة وإنما هي وسيلة لدعم الأداء الإداري للدولة، وهو ما أستوعبه قطاع العدالة الذي كان سباقا لتبني الإدارة الإلكترونية من خلال برنامج عصرنه قطاع العدالة لسنة 2003، وهو البرنامج الذي تجسّد بإجراءات ميدانية شملت إستحداث عدة آليات مدعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز هذه الآليات بإجراءات تكميلية بصفة دورية منذ سنة 2003 إلى يومنا هذا.

5- يمثل مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" أوّل وثيقة رسمية محدّدة لملامح التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وهو مشروع خماسي يمتد من سنة 2008 إلى غاية سنة 2013 وشامل لـ13 محور رئيسي تمثل العناصر الرئيسية لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

6- إلى غاية سنة 2011 لا زالت سيرورة عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية في إطار مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" تسير بطريقة بطيئة مقارنة مع ما كان مبرمجا، في ظل بروز عدّة معوقات تقف حائلا أمام تسريع وتيرة هذه العملية، كتلك المتعلقة بالمعوقات الجغرافية أو التوزيع السكاني، المعوقات الاجتماعية والثقافية المرتبطة بالجهل الإلكتروني، أو عدم إنتشار الثقافة الإلكترونية في المجتمع الجزائري... إلخ

7- مجموعة المعوقات تقودنا إلى طرح التساؤل أساسي: هل سبقت إطلاق المشروع دراسة لنسبة فرص النجاح أو للمعطيات البيئية السائدة في المجتمع الجزائري؟ أم أننا نقع دائما في نفس الخطأ وهو التسرع في تبني سياسات وإستراتيجيات دون تحقيق الإجماع المطلوب والإستئثار بإتخاذ القرار وتهميش الأطراف المعنية مما يؤدي إلى إتساع الهوة بين مضمون المشروع وطموحات المواطنين.

## ب - التوصيات

على أساس النتائج المتوصل إليها، يوصي بما يلي:

- 1- العمل على تعزيز وتشجيع تطبيق الإستراتيجية الجديدة للأمن الوطني من خلال إستكمال برامج المخطط الخماسي 2010-2014، وتدعيمه بإجراءات صارمة في إطار التطبيق الصارم للقانون، بإعتبار جهاز الأمن الوطني جهاز شبه عسكري وبالتالي فإن ذلك يفرض عليه التقيد الصارم بالقوانين وعدم التسامح مع كل محاولة للإخلال بالنظام العام للمجتمع وتهديد إستقراره.
- 2- تدعيم الإستراتيجية الجديدة للأمن الوطني بمؤتمرات وملتقيات علمية، وكذلك إصدارات تستهدف في مجملها الشرح المفصل لإطارات وأعوان جهاز الأمن الوطني لخطة إعادة هندسة عمليات جهاز الشرطة، وهو ما يضمن إستيعاب كل عضو من أعضاء جهاز الأمن الوطني لآليات ومحاور الإستراتيجية الجديدة ودور كل فرد وهو ما من شأنه أن يرفع من مردودية جهاز الشرطة، بإعتبار أفرادهم يعملون وفق إستراتيجية مستوعبة تماما من طرف جميع الموظفين.
- 3- تظافر وتكاتف وتنسيق الجهود بين كافة قطاعات الدولة للتحول نحو إدارة إلكترونية، تحقيقا للمصلحة العامة للمجتمع والدولة بصفة عامة.
- 4- العمل على تأسيس هيئة عليا تتولى مهمة السهر على متابعة وتقييم مشروع " الجزائر الإلكترونية 2013"، ومهمة التنسيق بين الهيئات والوزارات المعنية

ومختلف شركاء القطاع الخاص، وذلك بالعمل على التعاون الجاد من أجل إنجاز عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

5- إرساء ثقافة مؤسساتية داخل الإدارات العامة عن طريق إستحداث برامج تعليمية فيما يخص التكنولوجيات الجديدة في مجال المعلومات والاتصال، وإعداد الكوادر البشرية القادرة على الإيفاء بمتطلبات الإدارة الإلكترونية.

6- أخيرا يجب العمل على ضرورة الابتعاد عن الإرتجالية والمثالية في تحديد الأهداف، وصياغة البرامج والمخططات دون إحداث الآليات الكفيلة بالتنفيذ، لأنّ تطبيق الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية يجب أن نلمس آثارها على أرضية الميدان وليس ما نسمع عنه في مخططات وبرامج الحكومات.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### أ. الكتب

1. أحمد، (محمد سمير)، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان 2009.
2. الأسود، (شعبان الطاهر)، علم الإجتماع السياسي، الدار المصرية اللبنانية القاهرة، 2003.
- 3- الأعرجي، (عاصم)، أساسيات في التخطيط للتطوير الإداري، مطبعة المعارف بغداد، 1977.
4. الجمل، (هشام مصطفى)، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، 2007.
5. الطراح، (علي) و سنو، (غسان)، التنمية البشرية في المجتمعات النامية والمتحولة، دار النهضة العربية: لبنان، 2004.
6. اللوزي، (موسى)، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر: عمان، 2000.
7. المغربي، (عبد الحميد عبد الفتاح)، الإدارة: الأصول العملية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع: المنصورة، 2006.
8. السكارنة، (بلال خلف)، التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2009.
9. السمالوطي، (إقبال الأمير)، قراءات معاصرة في التنمية الإجتماعية، مركز توزيع الكتاب: القاهرة، 2002.
10. العزاوي، (محمد عبد الوهاب)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن، 2005.

11. الصيرفي، (محمد)، الإدارة الإلكترونية، دارالفكر الجامعي: الإسكندرية ب.ت.ن.
12. أشرف، (السعيد أحمد محمد)، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة و الرؤية الإسلامية، دار الجامعة الجديدة الجديدة: الأزاريبية 2008.
13. بوحوش، (عمار)، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، دار الغرب الإسلامي: بيروت، 2006.
14. ——— ( ——— ) و الذنبيات، (محمد محمود) ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1999.
15. بن جبتور، (عبد العزيز صالح)، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة: عدن، 2007.
16. جودة، (محفوظ أحمد)، الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الأردن، 2006.
17. زويلف، (مهدي حسن) و اللوزي، (سليمان أحمد)، التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي: عمان، 1996.
18. زمام، (نور الدين)، القوى السياسية و التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007.
19. زرنوقة، (صلاح سالم) و شادي، (عبد العزيز)، تجدد القيادة والتنمية في الوطن العربي، مركز دراسات وبحوث الدول النامية: القاهرة، 2001.
20. حجاب، (محمد منير)، الإعلام والتنمية الشاملة، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة، 2000.
21. حدة، (رايس) و مرغاد، (لخضر)، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك للنشر والتوزيع: الجزائر، 2006.

22. حسين، (فايز)، سيكولوجية الإدارة العامة، عمان: دار أسامة للنشر، 2008.
23. حسنين، (عبد الباسط محمد)، أصول البحث العلمي، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، 1975.
24. طيفور، (محمد خير)، إعادة هندسة الأعمال الإدارية: وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، جامعة حلب: سوريا، 2006.
25. طشطوش، (هايل عبد المولى)، مبادئ أساسية في العلوم السياسية، دار الكندي للنشر والتوزيع: الأردن، 2007.
26. كوبر، (ميلان)، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة: القريوني، (محمد قاسم) وعبد الجبار، (إبراهيم)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية: الأردن، 1985.
27. ماهر، (أحمد)، الإدارة: المبادئ والمهارات، ط3، الدار الجامعية: الإسكندرية 2008.
28. محفوظ، (محمود)، العولمة وتحولات العالم، المركز الثقافي العربي: المغرب 2003.
29. مريم، (أحمد مصطفى)، التنمية بين النظرية وواقع العالم الثالث، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، 1997.
30. عبد الباقي، (صلاح الدين محمد)، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، 2002.
31. عبد اللطيف، (رشاد أحمد)، التنمية الإجتماعية في إطار مهنة الخدمة الإجتماعية ط2، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر: الإسكندرية، 2007.
32. عبوي، (زيد منير)، الإدارة وإتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، منشورات دار دجلة: الأردن، 2007.
33. ———، (—————)، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، 2006.

34. علام، (سعد طه)، التنمية والدولة، ط2، دار طبية للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية: القاهرة، 2004.

35. فاتن، (أبو بكر)، نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات ايتراك للنشر والتوزيع: مصر، 2001.

36. قابل، (محمد صفوت)، الدول النامية والعولمة، الدار الجامعية: الإسكندرية 2003.

37. رحومة، (علي محمد)، الأنترنت والمنظومة التكنو- إجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية: بيروت، 2005.

38. رشيد، (أحمد)، الإصلاح الإداري: إعادة التفكير، دار النهضة العربية: القاهرة 1994.

39. \_\_\_\_\_، ( \_\_\_\_\_ )، إدارة التنمية للدول النامية، مكتبة محبولى القاهرة، 1985.

## ب. المجالات والمقالات

1. الدويسان، (فاطمة)، .. وآخرون، ((مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الكويت: بيت الزكاة حالة عملية))، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، ب،ت،ن.

2. العوامة، (نائل عبد الحفيظ)، ((الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة))، مجلة الدراسات، مجلد29، العدد الأول، الأردن، 1422هـ.

3. الفلكاوي، (هيم)، ((الحكومة الإلكترونية))، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19 السنة الخامسة، نوفمبر 2002.

4. الفضلي، (فضل الصباح)، ((مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية))، مجلة الإدارة العامة، مجلد 34، عدد 04 الرياض 1995.

5. الرشيد، (صالح سليمان)، ((تحسين جودة الخدمة في المنشآت الحكومية بتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة))، **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة: مسقط، العدد 114 2008.

6. بن عيشاوي، (أحمد)، ((أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال)) **مجلة الباحث**، العدد السابع، 2010.

7. بن عنتر، (عبد الرحمان)، ((إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة))، **مجلة الباحث**، العدد السادس 2008.

8. حجاج، (قاسم)، ((التنشئة السياسية في الجزائر في ظل العولمة))، **مجلة الباحث** العدد الثاني، 2003.

9. مقدم، (سعيد)، ((التنمية والإدارة في ظل تحديات العولمة: حالة الجزائر)) **مجلة إدارة**، المجلد 16، العدد 31، 2006.

11. عرفات، (عوجان)، ((الحكومة الإلكترونية: شروط النجاح))، **مجلة الحاسوب** العدد 47، 2000.

12. فارزماند، (علي)، ((العولمة و الإدارة العامة))، **ترجمة: حلمي**، (شهادة يوسف) والمطيري ثامر، (ملوح)، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة الرياض، العدد الثاني، المجلد 41، 2001.

13. تيشوري، (عبد الرحمن)، ((الهندرة: إعادة هندسة و تصميم نظم العمل وإدارة الأعمال))، **مجلة الحوار المتمدن**، العدد 1474 2006.

14. \_\_\_\_\_، (\_\_\_\_\_ )، ((التنمية الإدارية و الإصلاح الإداري)) **مجلة الحوار المتمدن**، العدد 1421 جانفي 2006.

### ج. التقارير و الملتقيات العلمية

1. إدعيس، (معن)، ((**صلاحيات جهاز الشرطة**))، سلسلة تقارير قانونية، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق الإنسان: رام الله، 2004.

2. الديحاني، (سلطان غالب)، ((الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت))، ورقة عمل مقدمة للمنتدى الثاني للمعلم، جامعة الكويت، أفريل 2009.

3. دباس، (أحمد عبد السلام)، ((الإصلاح الإداري كمدخل للإصلاح الإداري))، ب.ب.ن.ب.د.ن، ب.س.ن.

4. رشاد، (رياض)، ((إدارة الجودة الشاملة))، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد و العشرين للتعليم الإعدادي، السعودية: 24 - 25 جانفي 2007.

#### د. المواد غير منشورة

1. اعثامنه، (جواد)، "الاصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر 90-92" ((رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية))، 1995.

2. بن لرنب، (منصور)، "إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر"، ((أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية))، 1988.

3. لعروسي، (رابح)، " المؤسسة البرلمانية في عمليات التحول الديمقراطي في الجزائر: 1997-2007"، (( أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3: قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية))، 2010.

4. عبده المولد، (نبيل)، "إصلاح الإداري للفترة 1995 - 2004"، ((رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية))، 2006

5. صياد، (باية)، "الإصلاح الإداري في الجزائر 1999 - 2007: دراسة حالة المنظومة التربوية"، (( رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية)) 2008.

## ه. المراجع القانونية

### أولاً: القوانين

1. قانون رقم 06 - 01، مؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، **جريدة رسمية**، العدد 14.

### ثانياً: المراسيم التنظيمية

1. مرسوم رئاسي رقم 06 - 413، مؤرخ في أول ذي القعدة عام 1427 الموافق 22 نوفمبر سنة 2006، يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته وتنظيمها و كفاءات سيرها، **جريدة رسمية**، عدد 74.

2. مرسوم تنفيذي رقم 96 - 212، مؤرخ في 28 محرم عام 1417 الموافق 15 يونيو سنة 1996، يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، **جريدة رسمية**، العدد 37.

3. مرسوم تنفيذي رقم 03 - 192، مؤرخ في 26 صفر عام 1424 الموافق 28 أبريل سنة 2003، يحدد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، **جريدة رسمية**، العدد 30.

4. مرسوم تنفيذي رقم 10-322 مؤرخ في 16 محرم عام 1432 الموافق 22 ديسمبر سنة 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني، **جريدة رسمية**، العدد 78.

### و. القواميس

1. الشوبكي، (سمير)، **المعجم الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن، 2006.
2. (مكتب الدراسات والبحوث)، **القاموس**، دار الكتب العلمية: بيروت، 2006.

## ز . المقابلات

1. مقابلة مع السيدة: بلبركاني، (رادية)، مديرة عامة على مستوى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الجزائر، مقر الوزارة: الجزائر، يوم 2011/04/11.

## ح . المصادر الإلكترونية

1. إكونومي، (بيتر)، "تحو تنظيم أفضل - الإدارة بالجودة الشاملة"  
<http://www.ibtesama.com/VB/showthread-t6572.html>.
2. الجيار، (دينا)، " مراحل الإنتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية "  
<http://www.aktachef.com/forum/shouthread ?1938y.E3Y.D1% C 7>
3. الدبي، (إلى بن عبد الله)، "معوقات و مشكلات تحقيق الجودة في التعليم"  
<http://www.nokhba.kw.com/VB/showthread.php?t =184>
4. " المبادرة العربية لأنترنت حر: الجزائر"  
<http://www.openarabe.net/ar/mode/94>.
5. المعيلي، (ناصر عبد الله)، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على التنمية الإقتصادية"  
["http://www.ecoworld.mag.com/Detail.asp?InNeusitemID=257182](http://www.ecoworld.mag.com/Detail.asp?InNeusitemID=257182)
6. المغازي، (إسراء)، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية منهجية "  
<http://www.hrdiscussion.com/hr2342.html>.
7. الثيان، (خالد محمد)، "مفهوم الهندرة"  
<http://www.marefa.org/index.plp%d9%87%d9%86%d8%af%d8%b1%d8%a9>
8. بن صوشة، (رياض)، " مفهوم التنمية الإدارية ".  
<http://www.dr.al.adakee.com/vb/shouthread.php ?t=864>

9. بعبط، (ف)، "الحكومة الإلكترونية هدفها تقليص البيروقراطية وتحريك الإقتصاد" جريدة صوت الأحرار.

<http://www.sautahrar.net/online/mudules/php?name=newsfile=article8sid=7371>

10. ذهب، (محمد)، " في الإدارة الإلكترونية "

35278=<http://hrm-group.com/VB/shouphread.php?>

11. هادف، (ن)، " هامل يؤكد تسجيل أخطاء خطيرة جدا "

[http:// www.eldjournhouria.dz/article.php?id=7181](http://www.eldjournhouria.dz/article.php?id=7181)

12. حبيب، (أحمد)، "التنمية الإدارية"

<http://www.ahmedhabib.net/UB/showthread.php? =2>

13. حلواني، (محمد علي عبد العزيز) و فوده، (عبد الله جاء)، "إدارة الجودة الشاملة"

25.html <http://www.umranyat.blaspot.com/2007/09/blog-post>

14. لعلامي، (جمال)، " تحسين الوضع المعيشي، رفع الأجور، إلغاء مركزية القرار وتشديد آليات الحساب والعقاب "

<http://www.khbarbladi.com/algeria/themeusport.php?copart=639>

15. (موقع الشرطة الجزائرية)

[http:// www.Algeriepolice.dz/ar/index.php](http://www.Algeriepolice.dz/ar/index.php)

16. (موقع وزارة البريد وتكنولوجيات المعلومات والاتصال)، "الجزائر الإلكترونية 2013"

<http://www.mptic.dz/fr/?E-Algerie-2013>

17. (موقع وزارة العدل الجزائرية): "عصرنة العدالة"

<http://www.arabic.mjustice.dz/?=reforme4>

18. (منتدى التمويل الإسلامي)، "الإدارة الإلكترونية"

<http://islamfin.go.forum.net/montada-f14/topic-t1630.html>

19. (منتدى الجلفة)، "القانون الأساسي للشرطة"

[http:// www.djelfa.info/vb/showthread.php?p=4481719](http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?p=4481719)

20. ناجي، (حمزة محمد خالد)، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية"

[http:// www.drSaudi.a.com/VB/showthread.php?p=97383](http://www.drSaudi.a.com/VB/showthread.php?p=97383)

21. عبد الحي، (رمزي أحمد)، "الإدارة الإلكترونية ... رؤية جماهيرية"

<http://www.lowoflibya.com/forum/shouthread.php?t=13048>

22. عارف، (سليمان)، "مفهوم إدارة الجودة الشاملة"

<http://www.mmsec.com/m3-filles/jwda1.html>

23. تيشوري، (عبد الرحمن)، "إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها بالنسبة

لسوريا"

[http:// www.hrdiscussion.com/hr\\_5622html](http://www.hrdiscussion.com/hr_5622html).

24. \_\_\_\_\_، (\_\_\_\_\_)، "عوامل نجاح الهندرة"

[http:// www.forum.illafrain.co.uk/t15768 /](http://www.forum.illafrain.co.uk/t15768/)

25. \_\_\_\_\_، (\_\_\_\_\_)، "تحسين أداء القطاع العام"

[http:// www.30.dz.Justgoo.com/t1173-topic](http://www.30.dz.Justgoo.com/t1173-topic)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### A- livres

- SEDJARI Ali ...et Autres, Administration, gouvernance et décision publique, (L'HARMATTAN-Gret: Paris .2004).

#### B- revues

1. (Revue le Facteur), Alger : centre national des imprimés, Volume 76, février 2010.

#### C- Rapports

1. République Algérienne démocratique et Populaire, Présidence de la république, Rapport générale du comité de la réforme des structures et des missions de l'état, Juillet 2001.

2. Uniteds Nations, enhancing capabilities for administrative reform in developing countries, New York :U.N.Publication,

#### D- Site internet

1. A.Smith , Theodor, « Zero Defects »

<http://www.Books-google.com/Books?id=uc54v-RZiEe8pg=Sa7-pa238log=SA7-PA238F+False>

2. CODAGNONE, Cristiano and A.WIMMER, Maria "Roadmapping

E. Gouvernment research:Visions and Measures towards innovative gouvernment in 2020" Results from the Ec-Funded project eGOURTD 2020, <http://www.egovrtd2020.org/>

3. MIGNOT, virginie, "le Reengineeing"

<http://www.decitre.fr/livres/leReengineering.aspx/9782100079919>

4. Suinton ,Lyndsay, "Philip Grosby- Zero Defects and Right First time" <http://www.mftron.com/Philip-crosby.html>

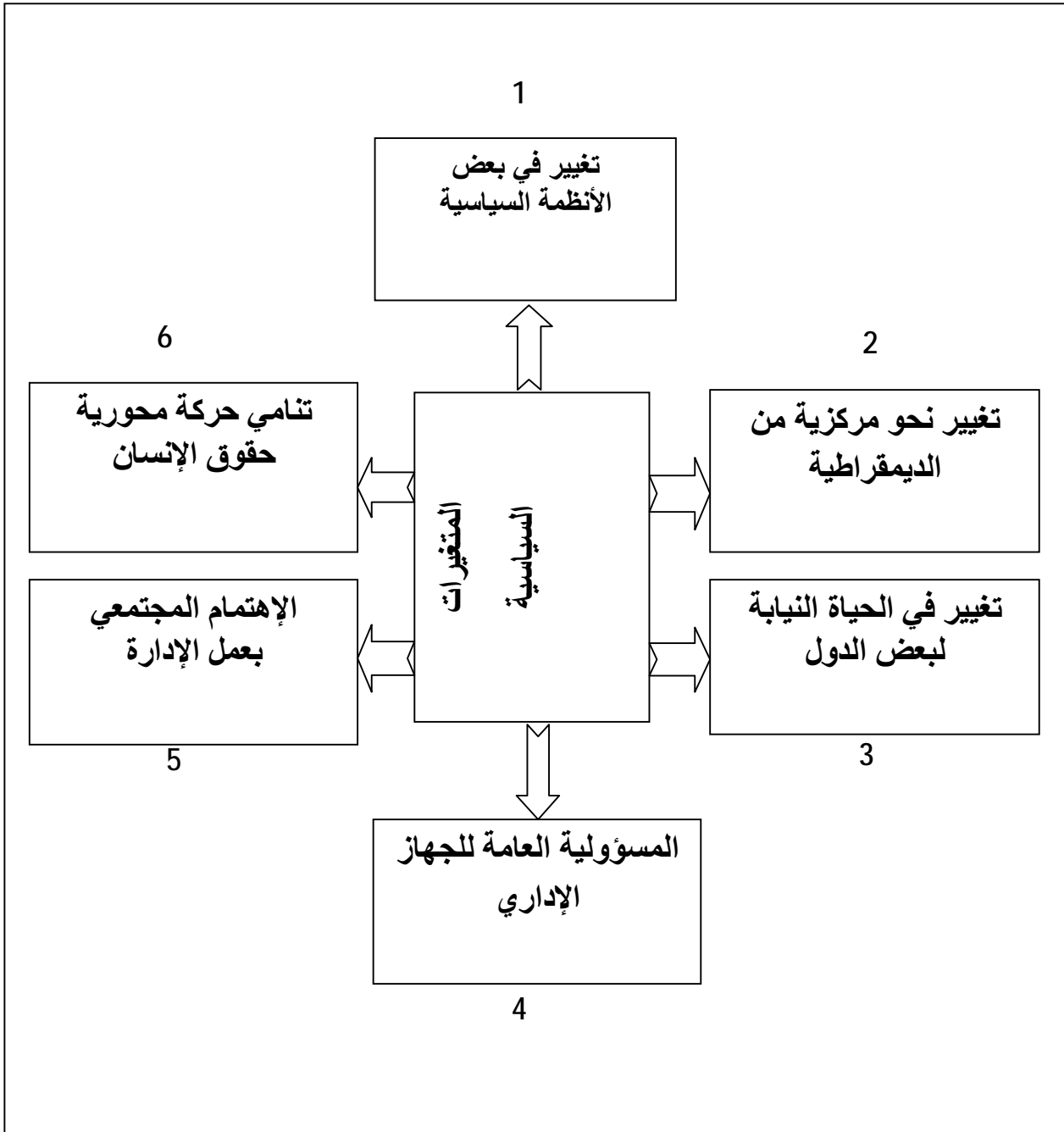
# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: شكل يبين الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة<sup>1</sup> (بتصرف)

| الإدارة الحديثة<br>سيادة          | الإدارة التقليدية<br>إنهيار                |
|-----------------------------------|--|
| سيادة السوق المتقلب               | 1- إنهيار السوق المستقرة..... ←            |
| سيادة المنافسة و التحالفات        | 2- إنهيار حماية الدولة للاقتصاد..... ←     |
| سيادة المستهلك و العمل            | 3- إنهيار غلبة المنتج..... ←               |
| سيادة الإدارة المرنة و المتغيرة   | 4- إنهيار الإدارة البيروقراطية..... ←      |
| سيادة التطور المستمر لسياسات مرنة | 5- إنهيار السياسات الثابتة..... ←          |
| سيادة الرؤية للمستقبل             | 6- إنهيار غلبة الماضي و الحاضر..... ←      |
| سيادة التفوق الذهني               | 7- إنهيار التفوق المادي..... ←             |
| سيادة الجودة من وجهة نظر العميل   | 8- إنهيار الجودة من وجهة نظر المنتج..... ← |
| سيادة كونية الأعمال و الإدارة     | 9- إنهيار إقليمية الإدارة..... ←           |
| سيادة المزايا التنافسية           | 10- إنهيار المزايا النسبية..... ←          |
| سيادة الجيد من الأشياء            | 11- إنهيار تنفيذ الأشياء بشكل جيد..... ←   |
| سيادة الأنظمة المفتوحة            | 12- أنهيار الأنظمة المغلقة..... ←          |
| سيادة التغيير                     | 13- إنهيار الإستقرار..... ←                |

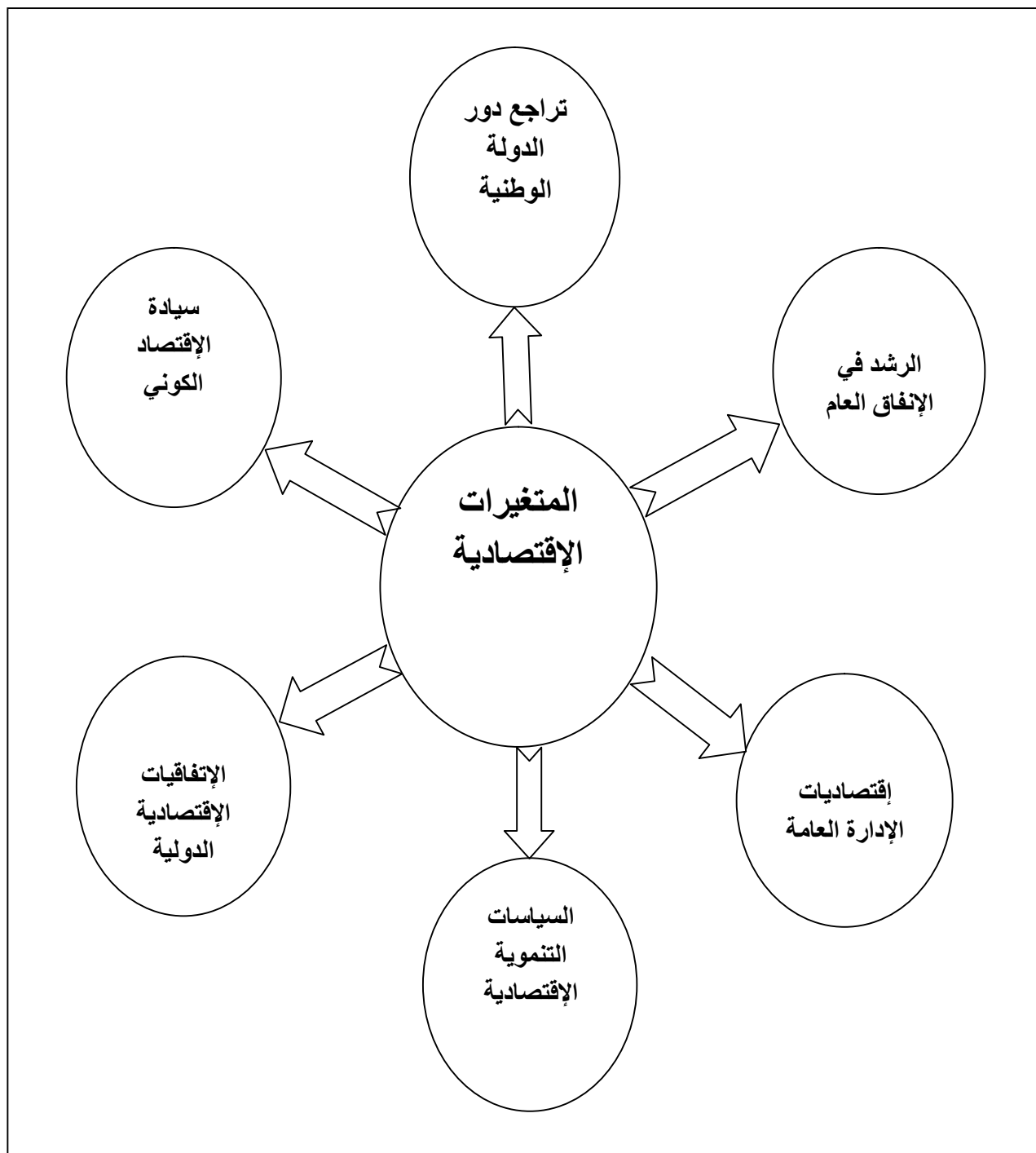
1- أحمد، ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2007، ص 31.

الملحق رقم 02: شكل يمثل أهم التحديات السياسية للتنمية الإدارية<sup>1</sup>.



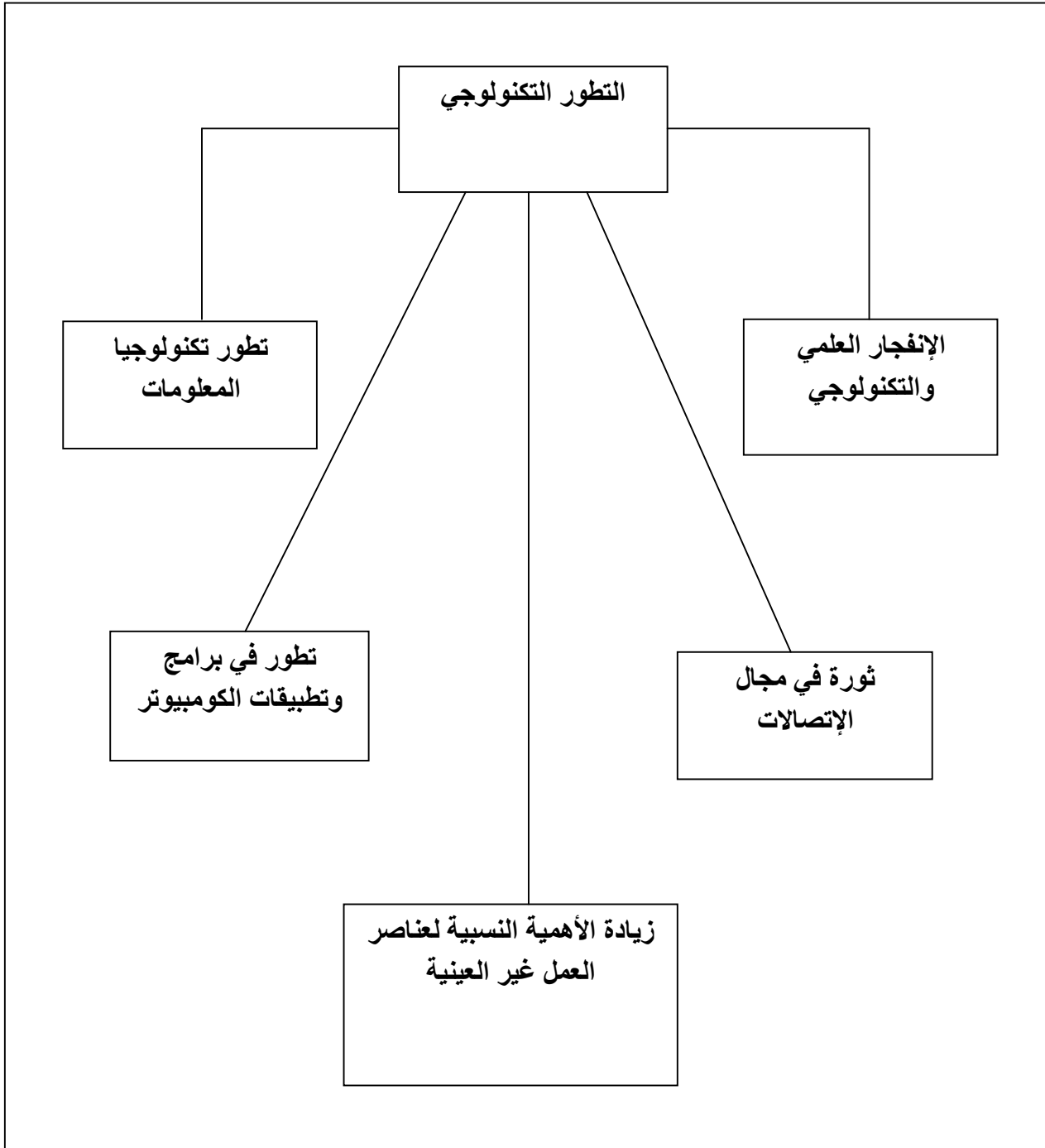
1- إعداد الطالب وفق ما توفر من معطيات.

الملحق رقم 03: شكل يوضح أهم المتغيرات الاقتصادية الدافعة للتنمية الإدارية<sup>1</sup>.



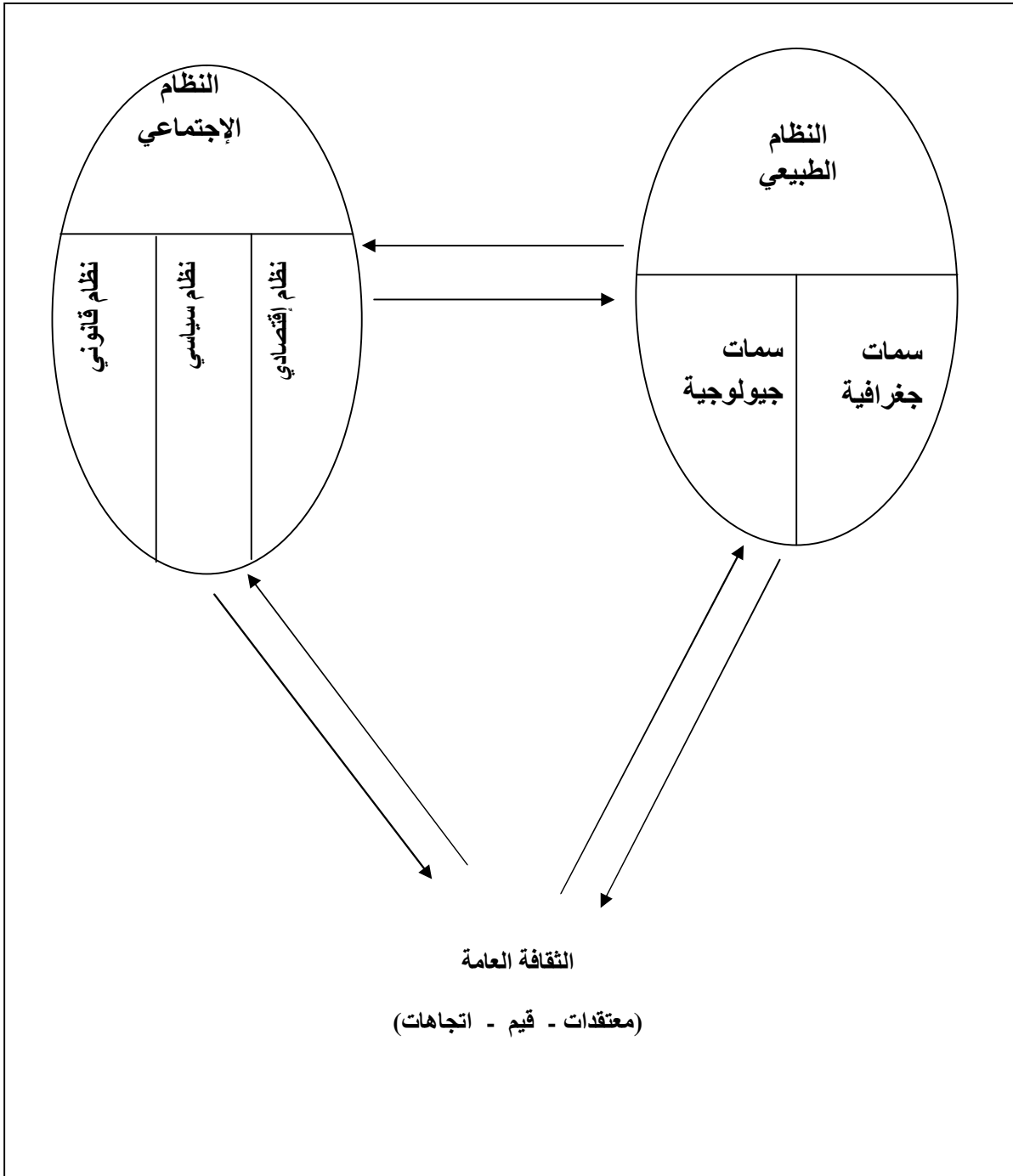
1- إعداد الطالب وفق ما توفر من معطيات.

الملحق رقم 04: شكل لأهم التطورات التكنولوجية الدافعة للتنمية الإدارية<sup>1</sup>.



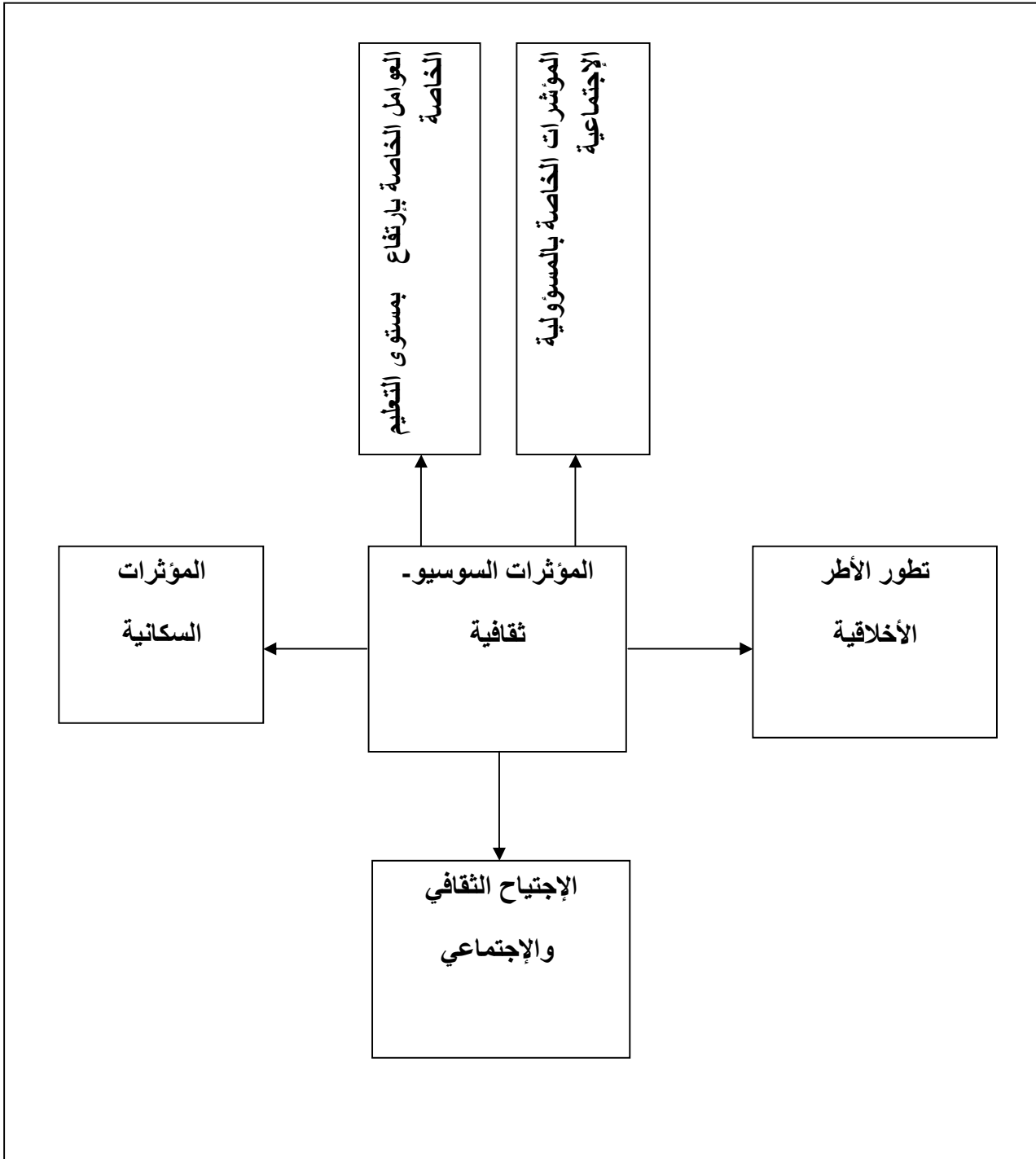
1- إعداد الطالب وفق ما توفر من معطيات.

الملحق رقم 05: شكل يبرز البنيان الإجتماعي والثقافة العامة<sup>1</sup>.



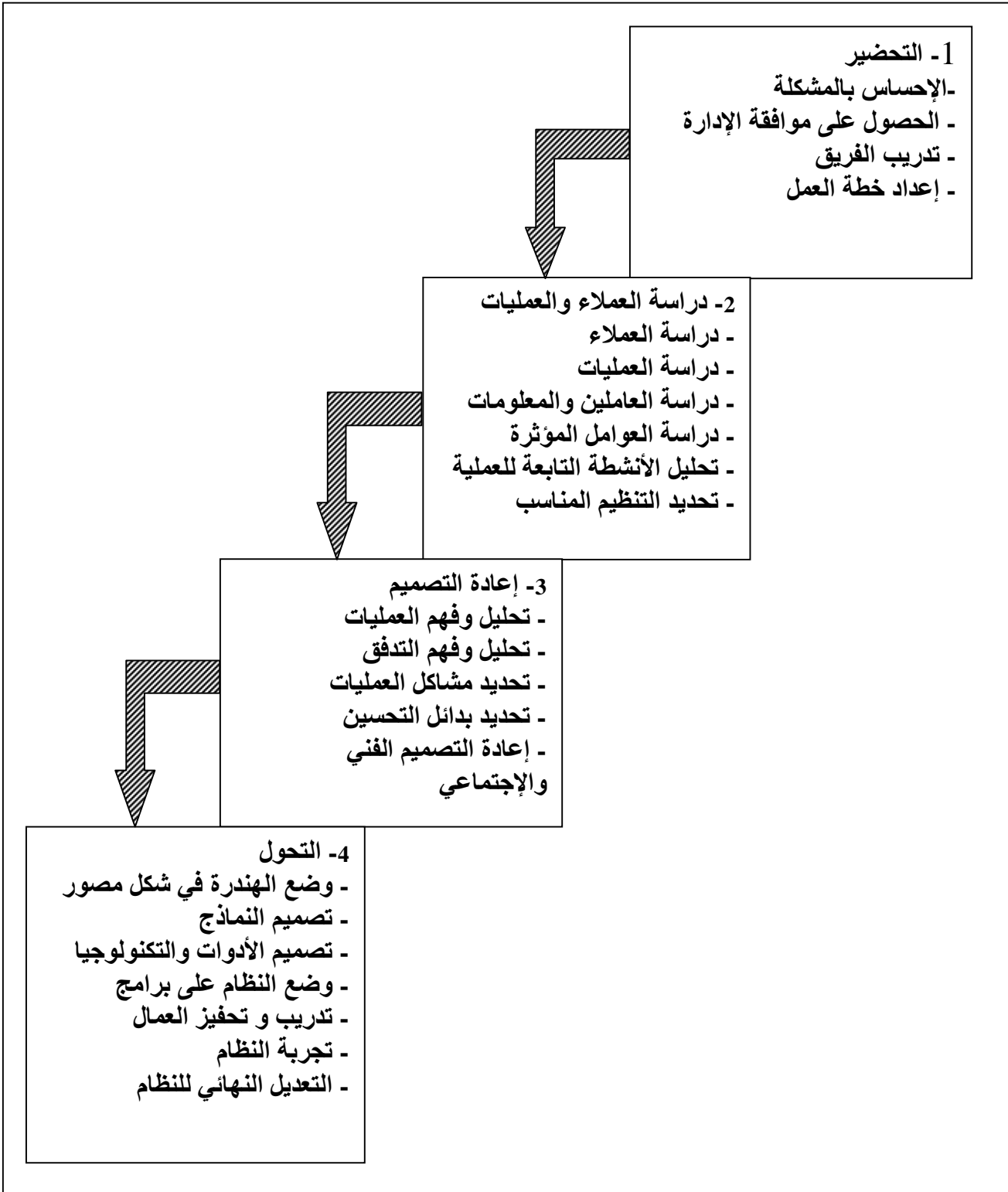
1- أحمد، رشيد، إدارة التنمية للدول النامية، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الملحق رقم 06: شكل يوضح العوامل السوسيوثقافية الدافعة للتنمية الإدارية<sup>1</sup>.



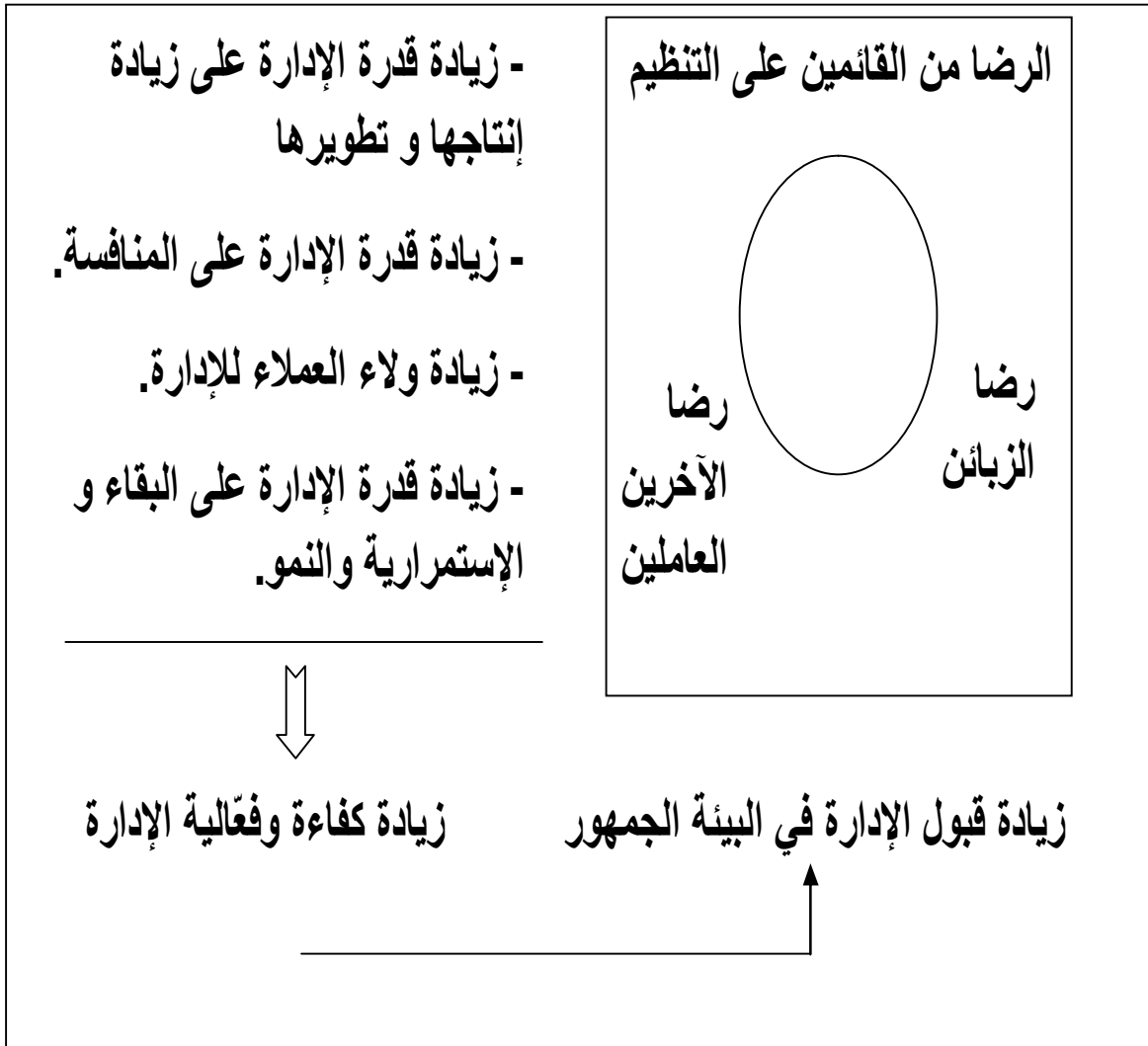
1- إعداد الطالب وفق ما توفر من معطيات.

الملحق رقم 07: شكل لأهم مراحل تطبيق أسلوب الهندرة<sup>1</sup>.



1- أحمد، ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 553.

الملحق رقم 08: شكل يوضح طبيعة العلاقة بين التنمية الإدارية و إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.



1- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

الملحق رقم 09: توجيه مكونات بيئة الإدارة العامة نحو تحقيق تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | <p>1- عقد إجتماعات دورية بين المديرين و المرؤوسين</p> <p>2- طبع كتيبات توضح رسالة الإدارة و أهدافها</p> <p>3- تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة</p> <p>4- تدعيم مفهوم العمل الجماعي</p> | <p>1- وجود العميل في الهيكل التنظيمي</p> <p>2- الإجراءات الإدارية</p> <p>3- تفويض الصلاحيات</p>                                | <p>1- العميل</p> <p>2- فلسفة الإدارة</p> <p>3- العاملون</p> <p>4- الجودة</p>      |
|  | ↑  | ↑  | ↑   |
|  | <p>3- ثقافة الإدارة</p>  | <p>2- الهيكل التنظيمي</p>  | <p>1- رسالة الإدارة</p>   |
| 7- العمليات  | <p>موارد الإدارة</p>   |  |   |
|  | <p>6- الموارد المالية</p>  | <p>5- الموارد التكنولوجية</p>  | <p>4- الموارد البشرية</p>   |
|  | ↓  | ↓  | ↓   |
| <p>1- التركيز على الأساسيات</p> <p>2- إعادة تصميم العمليات جذريا</p> <p>3- إمكانية تحقيق نتائج ملموسة</p> <p>4- الإهتمام بالعمليات نفسها</p> | <p>1- الأخذ بمفهوم أن الجودة غير مكلفة</p> <p>2- التركيز على النتائج بشكل أكبر من العمليات</p> <p>3- تحسين بيئة العمل في الإدارة</p>   | <p>1- تنمية و تطوير تكنولوجيا الخدمات</p> <p>2- تنمية وتطوير تكنولوجيا المعلومات</p> <p>3- التوجه بنظم المعلومات التسويقية</p> | <p>1- وضوح الأدوار</p> <p>2- التدريب</p> <p>3- خلق الدافعية</p> <p>4- التحضير</p> |

1- صالح سليمان، الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## الملحق رقم 10: المخطط الخماسي لتطوير الأمن الوطني 2010-2014<sup>1</sup>

| الرقم | تحديد الأهداف   | عدد الإنجازات |
|-------|---|---------------|
| 01    | إنجاز مقرات لأمن الولاية                                  | 10            |
| 02    | إنجاز مقرات لأمن الدائرة                                  | 60            |
| 03    | دراسة و إنجاز مقرات لأمن الحضري                           | 150           |
| 04    | إنجاز الوحدة الجمهورية للأمن                              | 12            |
| 05    | إنجاز قطاعات شرطة الحدود                                  | 16            |
| 06    | إنجاز مراكز حدودية (فرقة شرطة الحدود البرية و قاعدة حياة) | 12            |
| 07    | إنجاز فرقة متنقلة للشرطة القضائية                         | 80            |
| 08    | إنجاز فرق البحث و التحري                                  | 10            |
| 09    | إنجاز مراكز مرورية  | 05            |
| 10    | إنجاز مراكز الشرطة  | 05            |
| 11    | منشآت إدارية  | 58            |
| 12    | إنجاز مرآد  | 150           |
| 13    | إنجاز قاعدة حياة  | 20            |
| 14    | مراكز حماية الأمومة و الطفولة                             | 05            |
| 15    | إنجاز مراكز طبية اجتماعية                                 | 15            |
| 16    | إنجاز قاعة الرماية + و قاعة للرياضات                      | 10            |
| 17    | مركز النشاطات الثقافية ، الرياضية و الترفيهية             | 06            |
| 18    | قاعة جهوية متعددة الرياضات                                | 05            |
| 19    | إنجاز فنادق الشرطة  | 05            |

<sup>1</sup> - موقع الشرطة الجزائرية، مرجع سبق ذكره.

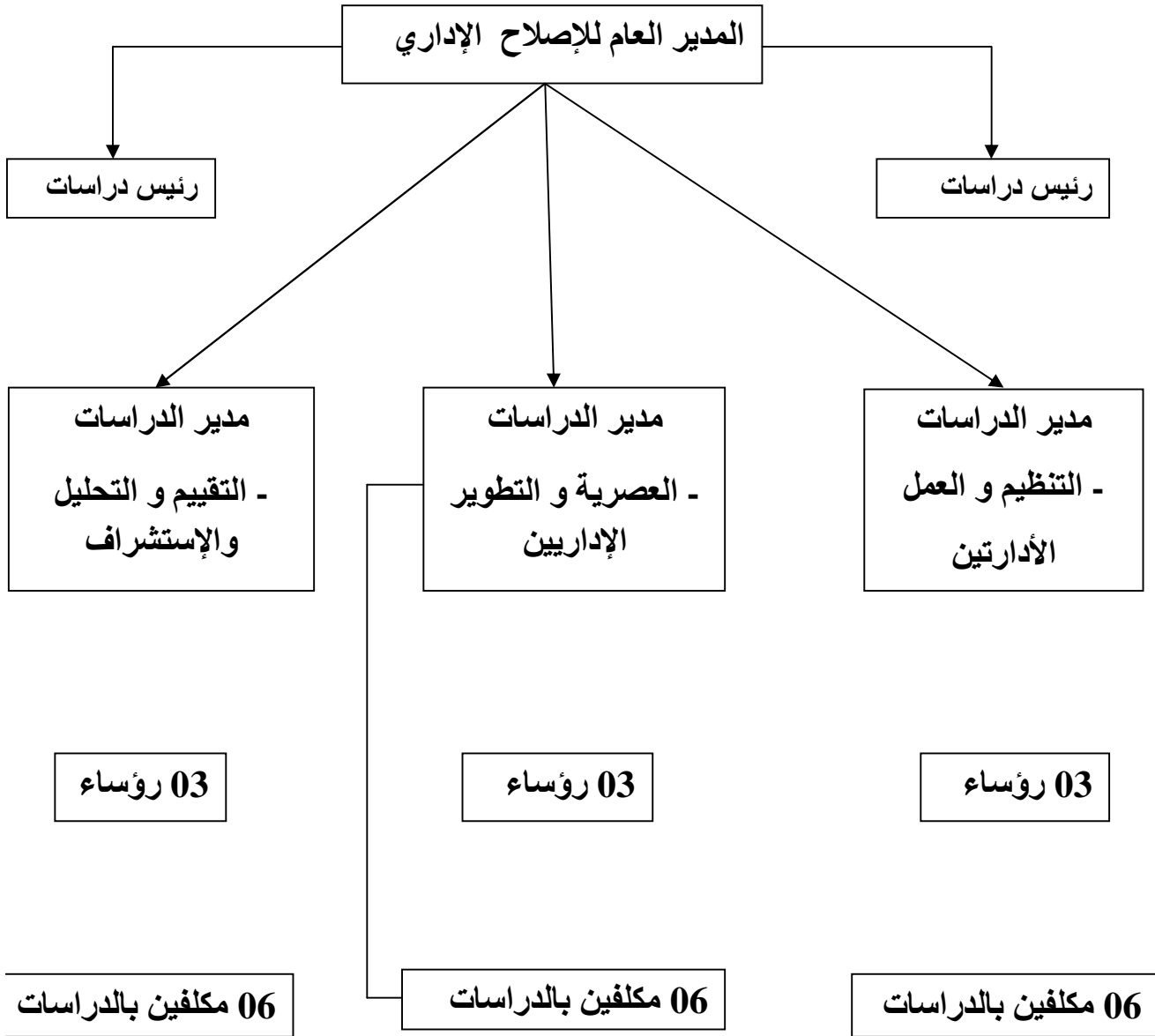
|         |  |    |
|---------|--|----|
| 07      | إنجاز ملاعب رياضية تحوي على ميدان للألعاب القوى.   | 20 |
| 06      | قاعدة حياة لاستقبال و الاسترجاع  | 21 |
| 06      | مركز جهوي للخبرة الطبية و النفسانية للأمن الوطني   | 22 |
| 03      | إنجاز مستشفيات جهوية للأمن الوطني  | 23 |
| 03      | مركز جهوي لتصفية الدم للأمن الوطني .   | 24 |
| 03      | إنجاز مراكز جهوية لإعادة التأهيل و التكيف الوظيفي و مراكز الراحة لفائدة المعاقين،<br>ضحايا المصالح النشطة للأمن الوطني . | 25 |
| 03      | انجاز ميادين الرماية داخل الوحدات الجمهورية للأمن  | 26 |
| 06      | إنجاز ميادين جهوية للرماية   | 27 |
| 600مسكن | مشاريع السكنات الوظيفية  | 28 |
| 300مسكن | مشاريع السكنات المحسنة   | 29 |

الملحق رقم 11: شكل لمتطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup> (بتصرف)

|  |                  |  |                       |                                  |                        |
|--|------------------|--|-----------------------|----------------------------------|------------------------|
| <b>التخطيط الإستراتيجي لعملية التحول</b> |                  |  |                       |                                  |                        |
| إعادة هندسة                              | إجراءات و معايير | مراجعة و متابعة                              | أولويات               | خطة إستراتيجية                   | رؤية، رسالة قيم، أهداف |
| <b>الاتصالات</b>                         |                  |  |                       |                                  |                        |
| الأهداف و النشاطات المتميزة              |                  | خطة على الأجهزة الأخرى                       |                       | تفهم خطة على كافة مستويات الجهاز |                        |
| <b>إلتزام القيادة بتبني المشروع</b>      |                  |  |                       |                                  |                        |
| تبني التحول كهدف أساسي للجهاز            |                  | تفهم و دعم و مشاركة رؤساء الأجهزة و مساعدتهم |                       | تفهم و دعم القيادة السياسية      |                        |
| <b>التركيز على المتعاملين</b>            |                  |  |                       |                                  |                        |
| تقديم الخدمة المتميزة                    |                  | قياس رضا المتعاملين                          |                       | ربطها بعملية التخطيط و التنفيذ   |                        |
|  |                  | وجود قنوات متعددة للدخول                     |                       | وجود قنوات الوقت                 |                        |
| <b>التركيز على نظم الموظفين</b>          |                  |  |                       |                                  |                        |
| حوافز الإبتكار                           | ثقافة التقييم    | تقييم الأداء                                 | خطة التدريب           | تحليل المهارات                   | وصف الوظائف            |
| <b>التركيز على نظم الخدمات</b>           |                  |  |                       |                                  |                        |
| المطالبة مع التجارب الناجحة              |                  | الترباط بين الأجهزة                          |                       | حجم و قدرات الطلب                |                        |
| <b>التركيز على الإجراءات</b>             |                  |  |                       |                                  |                        |
| معدلات الأداء                            |                  | إعادة الهندسة                                |                       | تحديد إجراءات تحديد الخدمة       |                        |
| <b>التركيز على القدرات الفنية</b>        |                  |  |                       |                                  |                        |
| المطابقة مع التجارب الناجحة              |                  | قدرات فنية                                   |                       | قواعد بيانات متكاملة و مترابطة   |                        |
|  |                  | خطة التطبيق                                  |                       | مصادر كافية                      |                        |
| <b>متطلبات أخرى</b>                      |                  |  |                       |                                  |                        |
| <b>المتطلب التشريعي</b>                  |                  |  | <b>متطلبات إدارية</b> |                                  |                        |

1 - عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 243.

الملحق رقم 12: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للإصلاح الإداري<sup>1</sup>



1- باية، صياد، مرجع سبق ذكره، ص 174.

الملحق رقم 13: الجدول الزمني لتنفيذ مشروع "الجزائر الإلكترونية"<sup>1</sup>

| 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |                                 |
|------|------|------|------|------|---------------------------------|
|      |      |      |      |      | المحور الرئيسي "أ"              |
|      |      |      |      |      | الهدف الرئيسي أ 1               |
|      |      |      |      |      | التجهيزات المعلوماتية           |
|      |      |      |      |      | - التجديد و الصيانة             |
|      |      |      |      |      | - الإستكمال                     |
|      |      |      |      |      | شبكات WAN                       |
|      |      |      |      |      | - تأهيل المستوى                 |
|      |      |      |      |      | - الإستكمال                     |
|      |      |      |      |      | - إنشاء بوابة إلكترونية         |
|      |      |      |      |      | مركز معطيات                     |
|      |      |      |      |      | - الإستكمال                     |
|      |      |      |      |      | تطوير التطبيقات حسب المهن       |
|      |      |      |      |      | نظم معلومات قاعدية              |
|      |      |      |      |      | البرمجيات المعيارية(المكتباتية) |
|      |      |      |      |      | تطوير الموارد البشرية           |
|      |      |      |      |      | التكوين                         |
|      |      |      |      |      | أرضيات التعليم الإلكتروني       |
|      |      |      |      |      | الهدف الرئيسي أ2                |
|      |      |      |      |      | المخطط التوجيهي للمعلوماتية     |
|      |      |      |      |      | المواءمة                        |
|      |      |      |      |      | النظام المرجعي للأمن            |
|      |      |      |      |      | بوابة الحكومة الإلكترونية       |
|      |      |      |      |      | تأهيل مستوى الأنترنت            |
|      |      |      |      |      | الحكومية "RIG"                  |
|      |      |      |      |      | حماية شبكة الأنترنت الحكومية    |
|      |      |      |      |      | تطوير الخدمات الإلكترونية G2C   |
|      |      |      |      |      | G2B ,G2E                        |
|      |      |      |      |      | المشاريع الكبرى                 |

1- موقع وزارة البريد و تكنولوجيايات المعلومات و الإتصال، مرجع سبق ذكره.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  | التعليم الإلكتروني   |
|  |  |  |  |  |  |  | الصحة الإلكترونية  |
|  |  |  |  |  |  |  | البلدية الإلكترونية  |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>المحور الرئيسي "ب"</b>                                      |
|  |  |  |  |  |  |  | العملة الإلكترونية (المصرفية الإلكترونية)                      |
|  |  |  |  |  |  |  | الإستثمار الإلكتروني   |
|  |  |  |  |  |  |  | الأعمال الإلكترونية  |
|  |  |  |  |  |  |  | التمويل الإلكتروني   |
|  |  |  |  |  |  |  | السجل التجاري الإلكتروني                                       |
|  |  |  |  |  |  |  | الإمداد الإلكتروني   |
|  |  |  |  |  |  |  | التصنيع الإلكتروني   |
|  |  |  |  |  |  |  | التجارة الإلكترونية  |
|  |  |  |  |  |  |  | ترحيل النشاطات إلكترونيا<br>(Outsourcing)                      |
|  |  |  |  |  |  |  | تأهيل مستوى 55 بالمائة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (220 ألف) |
|  |  |  |  |  |  |  | دراسة إحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                      |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>المحور الرئيسي "ج"</b>                                      |
|  |  |  |  |  |  |  | عملية أسرتك 2  |
|  |  |  |  |  |  |  | فضاءات أنترنت عمومية   |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>المحور الرئيسي "د"</b>                                      |
|  |  |  |  |  |  |  | الحظيرة المعلوماتية لسيدي عبد الله                             |
|  |  |  |  |  |  |  | الحظيرة التكنولوجية بعنابة                                     |
|  |  |  |  |  |  |  | الحظيرة التكنولوجية بوهران                                     |
|  |  |  |  |  |  |  | المشاركة في التظاهرات  |
|  |  |  |  |  |  |  | إعانات للبحث العلمي  |
|  |  |  |  |  |  |  | <b>المحور الرئيسي "هـ"</b>                                     |
|  |  |  |  |  |  |  | تأهيل مستوى البنى التحتية                                      |
|  |  |  |  |  |  |  | الحماية  |

|  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  |  | وكالة تسيير نطاق « dz »                                 |
|  |  |  |  |  |  | المحور الرئيسي "و"                                      |
|  |  |  |  |  |  | معهد دولي   |
|  |  |  |  |  |  | تكوين الموظفين  |
|  |  |  |  |  |  | المحور الرئيسي "ز"                                      |
|  |  |  |  |  |  | مركز الدراسات والبحوث في<br>تكنولوجيات الإعلام والاتصال |
|  |  |  |  |  |  | الجائزة الوطنية لتكنولوجيات<br>الإعلام والاتصال         |
|  |  |  |  |  |  | تحسين مستوى الباحثين                                    |
|  |  |  |  |  |  | التوصيل ذو الدفق العاليفي مخابر<br>البحث                |
|  |  |  |  |  |  | المحور الرئيسي "ح"                                      |
|  |  |  |  |  |  | دراسات  |
|  |  |  |  |  |  | المحور الرئيسي "ط"                                      |
|  |  |  |  |  |  | حصص إذاعية وتلفزيونية                                   |
|  |  |  |  |  |  | ترقية الجمعيات  |
|  |  |  |  |  |  | المحور الرئيسي "ي"                                      |
|  |  |  |  |  |  | العمليات من ي1 إلى ي3                                   |
|  |  |  |  |  |  | المحور الرئيسي "ك"                                      |
|  |  |  |  |  |  | آليات التقييم والمتابعة                                 |
|  |  |  |  |  |  | المحور الرئيسي "ل"                                      |
|  |  |  |  |  |  | الوكالة التقنية لدعم                                    |
|  |  |  |  |  |  | وكالة التصديق وحماية المعطيات                           |

# فهرس المواضيع

## الفهرس

| رقم الصفحة | الموضوع   |
|------------|---|
|            | الإهداء   |
|            | كلمة الشكر  |
| 01.....    | مقدمة   |
| 13.....    | الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية الإدارية                     |
| 14.....    | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية                          |
| 15.....    | المطلب الأول: مفهوم التنمية                                     |
| 20.....    | المطلب الثاني: ماهية الإدارة                                    |
| 22.....    | المبحث الثاني: ماهية التنمية الإدارية                           |
| 23.....    | المطلب الأول: تعريف التنمية الإدارية                            |
| 25.....    | المطلب الثاني: تمييز التنمية الإدارية عن المصطلحات المرتبطة بها |
| 30.....    | المطلب الثالث: خصائص وأهداف التنمية الإدارية                    |
| 32.....    | المبحث الثالث: بيئة المنظمات الإدارية وحتمية التغيير            |
| 32.....    | المطلب الأول: العوامل الداخلية للتغيير                          |
| 33.....    | الفرع الأول: المتغيرات البيئية العامة                           |
| 36.....    | الفرع الثاني: معطيات التغيير الداخلية                           |

- 41.....المطلب الثاني: العوامل الخارجية للتغيير.
- 41.....الفرع الأول: المعطيات السياسية و الإقتصادية للتغيير.
- 46.....الفرع الثاني: التطورات التكنولوجية و السوسيو - ثقافية للتغيير الإداري.
- 55.....خلاصة وإستنتاجات.
- الفصل الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين جودة خدمات الإدارة العامة.....58
- 59.....المبحث الأول: أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية و منهجية تطبيقه.
- 60.....المطلب الأول: حول ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- 60.....الفرع الأول: مفهوم وعناصر الهندرة.
- 64.....الفرع الثاني: مبادئ الهندرة.
- 67.....الفرع الثالث: آثار تطبيق أسلوب الهندرة.
- 70.....المطلب الثاني: منهجية تطبيق أسلوب الهندرة في الإدارة العامة.
- 70.....الفرع الأول: الإدارات التي تحتاج لتطبيق أسلوب الهندرة.
- 72.....الفرع الثاني: متطلبات تطبيق أسلوب الهندرة في الإدارة العامة.
- 77.....الفرع الثالث: مراحل تطبيق أسلوب الهندرة.
- 81.....المبحث الثاني: أسلوب إدارة الجودة الشاملة و علاقته بالإدارة العامة.
- 82.....المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.
- 82.....الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

- 86.....الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 90.....الفرع الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتنمية الإدارية.
- 91.....المطلب الثاني: أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة.
- 92.....الفرع الأول: مبررات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة.
- 95.....الفرع الثاني: منهجية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة.
- المبحث الثالث: تحسين خدمات قطاع الأمن الوطني بإعتماد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.....103
- المطلب الأول: إعادة هندسة عمليات وهيكل قطاع الأمن الوطني.....103
- المطلب الثاني: إستراتيجية تحسين جودة خدمة قطاع الأمن الوطني.....106
- المطلب الثالث: موقع إعادة هندسة العمليات والهياكل في المخطط الخماسي 2010 - 2014.....111
- 119.....خلاصة وإستنتاجات.
- 122.....الفصل الثالث: أسلوب الإدارة الإلكترونية، دوافعه ومنهجية تطبيقه.
- 122.....المبحث الأول: أسلوب الإدارة الإلكترونية: المفهوم الدوافع والأهداف.
- 123.....المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- 126.....المطلب الثاني: دوافع ومبادئ التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- 130.....المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية.
- 132.....المبحث الثاني: منهجية تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية.

|  |     |
|--|-----|
| المطلب الأول: متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....  | 132 |
| المطلب الثاني: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....   | 137 |
| المبحث الثالث: واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية..  | 141 |
| المطلب الأول: حتميات التغيير في الإدارة العامة الجزائرية والهيئات الإستشارية<br>المستحدثة لتطوير الخدمات الإدارية..... | 142 |
| الفرع الأول: حتميات التغيير في الإدارة العامة الجزائرية.....   | 142 |
| المطلب الثاني: الهيئات الإستشارية المستحدثة لعصرنة الإدارة العامة.....   | 145 |
| المطلب الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة في الجزائر.....   | 150 |
| الفرع الأول: بؤادر التحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال نموذج عصرنة قطاع<br>العدالة 2003.....                        | 151 |
| الفرع الثاني: إطلاق مشروع "الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013" للتحول نحو<br>الإدارة الإلكترونية.....                     | 155 |
| الفرع الثالث: تقييم النتائج الأولية لمشروع "الجزائر الإلكترونية 2013".....   | 162 |
| خلاصة وإستنتاجات.....  | 168 |
| الخاتمة.....   | 170 |
| قائمة المراجع.....   | 177 |
| قائمة الملاحق.....   | 189 |
| فهرس المواضيع.....   | 206 |

## **Abstract**

Management progress represents the operational changes of its acts in all aspects of life without exception, nowadays under the appearance of new world system that characterized by the domination of globalization, which has a great impact on all fields, such as environment, politics, economy, society and technology. This urges to find a new techniques to develop the administration, these methods are: Reengineering, Total Quality Management and Electronic management. These new ways are interrelated to each other; firstly reengineering and total quality management focus on the establishment of general management, and recognize its basis in order to create a good production, secondly; the Electronic management concerns with many tasks, such as; logistic operations, electronic works, organization of general relations and reveal the technology that concerns with the general services.

The case of Algerian application of these new techniques on the management is one of the most important steps that we must shed light on it. By the beginning of the year 2000 Algeria passed through many political and economical reformations, in addition to this the instauration of national security and the stability of political and social life. These features led the Algerian government to start a new management project which stands on the methods that we have mentioned above, and the renovation of consultants associations which concerns with this project.

Even though this project is a theoretical one but it is important to be studied and encouraged. Government has to follow the evaluation of this initiation in order to realize it in real world.

**University of Mouloud MAMMERRI -Tizi Ouzou-**  
**Faculty of Judicial and political sciences**  
**Political sciences department**  
**Doctoral school of fundamental right**  
**and political sciences**

**The new processes of management progress between**  
**imperatives of change and the limits of practice**  
**The case of Algeria: 2001 - 2011**

Dissertation submitted to the degree of master in political sciences  
Option: political organization and international relations

**Presented by :**

Benmorsli Rafik

**supervised by :**

Dr. Serrier Abdellah Rabah

**Members of the jury:**

Dr. Kacher Abdelkader ..... President

Dr. Serrier Abdellah Rabah ..... Reporter and director

Dr. Maachou Ammar ..... Member

**December 2011**