

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Populaire.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.



Université Alger -3-
Faculté des Sciences Politiques et Relations Internationales

جامعة الجزائر -3-
كلية العلوم السياسية وال العلاقات الدولية
نيابة العمادة لما بعد التدرج و البحث العلمي
و العلاقات الخارجية

الجزائر في : 2021/06/21

شهادة إدارية

يشهد نائب العميد لما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية ، بان :

الأستاذ(ة) : عباس عائشة

الرتبة: أستاذة محاضرة (أ)

تقدمت بمطبوعة حملت عنوان "نظريات الإدارة الحديثة" ، وقد تم اعتمادها من قبل المجلس
العلمي بتاريخ 24/06/2020.

سلمت هذه الشهادة بطلب من المعنى (ة) لاستعمالها فيما يسمح به القانون .

نائب العميد لما بعد التدرج

د/ تغزرة الزهراء

نائب العميد المكلف لما
بعد التدرج و البحث العلمي
و العلاقات الخارجية



PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education And Scientific Research



University of Alger -3-
Faculty of Political Scientific and International Relations

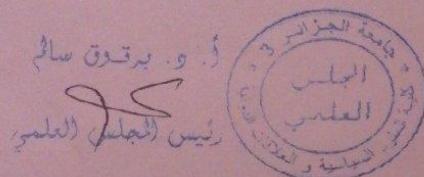
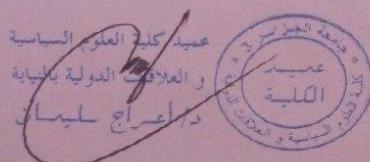
جامعة الجزائر -3-
كلية العلوم السياسية وال العلاقات الدولية

مستخرج من محضر المجلس العلمي

وافق المجلس العلمي لكلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية المنعقد بتاريخ 24/06/2020 على
اعتماد مطبوعة الأستاذة عائشة عباش، بعنوان: "نظريات الإدارة الحديثة".

عميد الكلية /

رئيس المجلس العلمي /



جامعة الجزائر -03-

كلية العلوم السياسية وال العلاقات الدولية

قسم التنظيم السياسي والإداري

تخصص: إدارة الموارد البشرية

د. عاتكة عباش كلية العلوم السياسية وال العلاقات الدولية جامعة الجزائر 2

مطبوعة في محاضرة:

نظريات الإدارة الحديثة

السنة الأولى ماستر

أ. د. برقون سالم
رئيس المجلس العلمي



د/ نفزة الزهرة
لاب المدعي المكلف لما
بعد التدرج و البحث العلمي
و ترقية المدرسية



محافظة كلية العلوم
السياسية و العلاقات الدولية
1 ا/ لعيساوي كريمة



جامعة الخواير -03-

كلية العلوم السياسية وال العلاقات الدولية

قسم التنظيم السياسي والأدري

تخصص : إدراة الموارد البشرية

مطبوعة في محاضرة:

نظريات الإدراة الحديثة

السنة الأولى ماستر

د. عائشة عباش كلية العلوم السياسية وال العلاقات الدولية جامعة الخواير 2

تمهيد :

تعاظم أهمية الإدراة في واقعنا فهي موجودة في حياتنا اليومية، حيث تمرس على المسوى الشخصي من خلال إدراة الفرد لشؤونه المختلفة ، كما نجد الإدراة مطبقة على المسوى الجماعي ، وذلك من خلال مختلف المنظمات أنشطة

طرح الأسئلة التالية : هل يتغير مفهوم الإدراة أو مهمتها بهذه المتغيرات العالمية المعاصرة؟ وهل تتغير عناصر العملية الادارية ؟ وهل تتغير مبادئ الإدراة و نقاط تركيزها نتيجة تلك المتغيرات؟ .

وعلى هذا الأساس يتمحور برنامج نظرية التنظيم والتسيير في العناصر التالية:

المحاور:

محور تمهيدي : لمحنة عن مدرس و اقوابات هواسة الفكر الإداري

1 - مفهوم النظرية

2 - مفهوم الفكر الإداري

3 - أهم مدرس الفكر الإداري

4-الاقوابات المنهجية لهواسة الإدراة:

المحور الأول : المتغيرات العالمية الجديدة وعمق تأثيرها على الإدراة

1-التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات

2-إعادة هيكلة المنظمات (بالتصغير/الاندماج)

3-دور القوى البشرية

4-عامل الغموض والمخاطرة

5- تجديد الفكر الإداري على مستوى مهمة وأهداف الإدراة

المحور الثاني: تجديد الفكر الإداري الاتجاه نحو المنظمة الافتراضية

1- المفاهيم الجديدة لعلم الإدراة

2- تجديد الفكر الإداري على مستوى العملية الإدارية

المحور الثالث: إعادة تشكيل حضرة المنظمة كمدخل للتغيير والاستمرارية

1- مفهوم حضرة المنظمة وعناصرها

2- كيفية تشكيل حضرة المنظمة

3- أنواع حضرات المنظمة

4- أسباب تدهور حضرة المنظمات

5- التحول نحو المنظمة الافتراضية

6- مفهوم المنظمة الافتراضية وخصائصها

7- كيفية ملمسة العمل الافتراضي

8- أشكال المنظمات الافتراضية

المحور الرابع: نماذج من الفكر الإداري الحديث(الفكر الإداري الحكومي نموذجا)

1- الحكومة الحافة / الحكومة التنافسية/حكومة موجهة بالسوق

2- الحكومة الموجهة بالمستهلك/الحكومة الموجهة بالرسالة

3- الحكومة الالكترونية

(-الإدراة الإلكترونية -الإدراة الإستراتيجية-إدراة الجودة الشاملة -الإدراة بالأزمات)

المحور الخامس: آليات تجسيد المقربات الحديثة للتسخير الحكومي ودورها في تحقيق

التنمية

1- الحكومة الشديدة كمحدد أساسي لفعالية الأداء الحكومي:

2- إسواتيجية التحول نحو الحكومة الإلكترونية: مفاهيم ومقلبات نظرية

3- أثر إدراة المعرفة على الأسمال المعوفي وأداء المنظمات:

4 - أثر إدراة الجودة الشاملة على القوة التنافسية للمنظمات الإدارية:

5 - الإعداد الأكاديمي للمورد البشري بالجامعة ومتطلبات تجسيد الفكر الإداري الحديث

محور تمهيدي : لمحّة عن مدرس واقوّابات واسعة الفكر الإداري

لقد كان للإدربيين الأوائل الفضل الكبير في بلورة وتطوير الفكر الإداري المعاصر ونتيجة لأبحاث هؤلاء وتجربتهم وأفكارهم والمناقشات التي نمت عليها وما وضعه من نظريات إدارية ظهرت المدرس المتعددة للفكر الإداري وحددت هذه المدرس والنظريات والأفكار معالم الإدراة من حيث الفلسفة والمبادئ والقواعد والأسس، وسوف نستعرض هذه المدرس ونظرياتها وأثرها في تطور الفكر الإداري بإيجاز وبما يفي بإيضاح الأفكار التي تناولتها هذه النظريات والمدرس الإدارية المختلفة، ولكن قبل البدء نجد أنه من الضروري التعرض لمفهوم النظريّة في علم الإدراة العامة

1- النظرية: Théorie :

النظريّة هي أحد الوسائل المعرفية التي يستخدمها الباحث قصد الفهم والتفسير والتوقع، وتحاول تحديد العلاقة بين المتغيرات لتقسيم الظاهرة محل الدراسة.

ومن خلال استعراضنا لبعض الآراء التي تناولت مفهوم النظرية بشكل عام يمكننا الانتقال إلى النظرية الإدارية والتي حظيت باهتمام كبير من قبل علماء وكتاب الإدراة عموماً والإدراة العامة خصوصاً، حيث نجد أن هناك العديد من التعريف للنظرية الإدارية منها تعريف Grasstest الذي يرى أن نظرية التنظيم "تعنى بدراسة الهياكل والأطر والوظائف والإجراءات وسلوكيات الجماعات والأفراد داخل المنظمة" وهناك تعريف آخر للنظرية الإدارية منها ما ينظر إليها على أنها لا تساعدنا في استيعاب وإبراك الهياكل وسلوكيات المنظمات فقط بل الأهم من ذلك هو التأثير بمعونة آثار التغيير على سلوك العاملين وهياكل وفعالية المنظمة.¹

2-الفكر الإداري : Management Thought

هو عبارة عن مجموعةٍ من الموضوعات التي تهتم بدراسة الأفراد وتنظيم العمل الإداري، وترتبط وجود هذا الفكر مع ظهور مدرس فكرية إدارية اعتمدت على معالجة العلاقات الإنسانية، والاهتمام في الإدراة العلمية عن طريق دراسة أساليب العمل والتنظيم. إن الاهتمام في دراسة الفكر الإداري اعتمد على الفائد التي يحققها لتعلم الإدراة، وتتمثل في متابعة أصول علم الإدراة ضمن المناخ الفكري الذي اهتم بضرورة التطبيق الفعال لها، ومعونة العوامل المؤثرة على الفكر الإداري في مختلف اتجاهاته ومضموناته وأشكاله. وتطور الفكر الإداري مرتبط بعلم الإدراة، واعتمد على مجموعة من النظريات الفكرية الإدارية، مثل النظرية الكلاسيكية، والعلاقات الإنسانية، والنهج السلوكي، إضافةً إلى التطورات اللاحقة في كلٍ من الإدراة العلمية، والوظائف والعمليات الإدارية.

¹ - مجموعة بباحثين ،منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ،ولين : المركز الديمقراطي العربي ، 2019 ص ، 24

وأيضاً اعتمد تطور الفكر الإدري على وجود مجموعة من المدرس الفكرية التي ساهمت في التأثير على علم الإدراة بشكل عام، وأدت إلى ظهور العديد من النماذج المرتبطة بأسسيات ووسائل الإدراة.

3 - أهم مدرس الفكر الإدري :

الثابت علمياً أن الفكر الإدري لم يتكون دفعة واحدة ، وأن الفضل في ظهور الإدراة كعلم يرجع إلى إسهامات العديد من رواد الفكر الإدري الذين استخدموا التحليل ، القيا ، المقلنة ، الوهان ،... كمداخل لعلاج المشكلات الإدارية بالأسلوب العلمي بدل العشوائية .

وتم استخلاص جملة من المبادئ العامة ، ولقد اعتمدت مدرس الإدراة على عدة فرضيات متعددة من أجل بواسة الأفاد والمنظّمات.

وقد بدأ الاهتمام بواسة الإدراة بشكل رسمي في نهاية القرن التاسع عشر للميلاد ، حيث شهد علم الإدراة تطراً من خلال مجموعة من المدرس التي اهتم العلماء والمفكرون بواستها ، ولكنهم لم يتقووا على وضع عدد محدد بسبب اختلاف الاتجاهات الفكرية المرتبطة بالفكر الإدري ، و التي تميزت بتتوّعها وقرارتها على إثواب المجالات المعرفية المتعددة في علم الإدراة ، وتُقسّم إلى نوعين رئيسيين هما:

-**النظريات غير الاقتصادية في الفكر الإدري:** هي النظريات التي صاغها مجموعة من الباحثين وفقاً لأبحاث متعلقة بعلم الاجتماع والنفس ، وتعتمد هذه النظريات على مجالاتٍ واسية متعددة ، ومرتبطة بطبيعة المؤسسات الحكومية والصناعية.

-**النظريات الاقتصادية في الفكر الإدري:** هي النظريات التي اعتمدت على تطبيق علم الاقتصاد ضمن الفكر الإدري ، واعتمدت على البحث من أجل التعبير بطريقة كمية عن العلاقات الإدارية ، وظهرت أفكار هذا الاتجاه في الإدراة منذ مطلع القرن الثاني من القرن العشرين للميلاد. مما أدى إلى ظهور اختلاف واضح في الآراء حول عددها ، وهو ما سُنوضح فيما يلي :

المدرسة الكلاسيكية Classical School

سادت هذه المدرس خلال الفترة 1880-1930 وركت على في نماذجها على البناء الهيكلية للمنظمة ، ثم تطورت لتهتم بوظيفة العامل والرئيس (القيادة) ، واتخاذ عنصري الزمن والنشاط أداة لحل المشاكل الإدارية ومن أهم نظريات هذه المدرسة ذكر:

1-نظريّة الإدراة العلميّة : للمفكّر الأميركي فريديريك وانسلو تايلور 1856-1915 صاحب كتاب " مبادئ الإدراة العلميّة " سنة 1911 principles of scientific management وقد عرفت باسم التيلوريّة نسبة إليه.

ولقد ركّزت هذه النظريّة على واسة الحوكمة والزمن واعتبرتها من أهم أدوات قياس كفاءة العمال بالإضافة إلى واسة فرات الواحة أثناء العمل ، والهدف من ذلك إيجاد أحسن السبل للتغلب على التعب والإهانة النفسي والجسمي وتداعيات ذلك على العمل . كما أعطت النظريّة أولوية للعامل المادي وواسة أثره على أداء العاملين ، حيث ، حيث اعتبرت الأجر والمكافآت مصادر رئيسة لدفع العمال وتحفيزهم في العمل وذلك باعتبار العامل إنسان اقتصادي يهتم فقط بالجوانب المادية حسب اتفاقها.

ولقد وضع تايلور مجموعة من المبادئ والأسس العلميّة يجب أن تتوفر في العمل الإداري وهي :

-تحوير حركات العامل وتوجيهها إلى حركات دقة ، من خلال توسيع حركات العمال والخلص من الحركات العشوائية .

-استعمال الوسائل المتاحة بشكل عقلاني.

-تقسيم العمل وتحديده كميا

- الاهتمام بكفاءة العامل وتكيفها مع مختلف التطورات عن طريق التدريب والتكييف

-المكافأة المالية للعمال كحافر مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر الخاصة بالعمل

-التعاون ما بين الإدراة والعمال

-تخطيط عمل كل عامل من طرف المسيرين

-إحلال العلم محل العشوائية والارتباك

-الموافقة المباشرة للعمال

-وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

-تقدير الزمن وحساب التكلفة¹.

"المبادئ السابقة تمثل جوهر العملية الإدارية في النظرية العلمية من خلال التركيز على الزمن والوسائل لتحقيق الربح في أسرع وقت وبأقل تكلفة".

-المدرسة الوظيفية أو نظرية التنظيم:

تتسب هذه النظرية إلى المفكر الفرنسي هنري فايول Henry Fayol 1841-1925 صاحب كتاب الإدراة العامة الصناعية 1916

حيث درس الإدراة من خلال الوظائف المسندة إليها ، وظهرت أفكاره في كتابه السابق ، حيث اعتبر أن الإدراة علم يعتمد على مبادئ ووظائف وهي كما يلي :

¹ - هيثم حمود ، الشibli و مروان محمد، النسور ، ، الإدراة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 ، ط 2 ، المملكة العربية السعودية ، قوطبة للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص32



كما وضع المفكر هنري فايول 14 مبدأ تقوم عليه الإدارة وهي:

1- تقسيم العمل:

2- السلطة والمسؤولية :

3- النظام والتأديب

4- وحدة مصدر الأوامر:

5- وحدة التوجيه:

6- إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة:

7-مكافآت الموظفين:

8-الموركية:

9-قوىات الاتصال:

10-المسلوقة:

11-الترتيب:

12-استقرار الموظفين:

13-روح المبادرة:

14-إضفاء روح الجماعة¹.

-نظريّة التنظيم البيروقراطي¹:للمفكّر ماكس فيبر Max Weber 1864-1920

هي الإدراة التي تهتم بالتنظيم المثالي، ويعد المفكّر ماكس فيبر من أهم المساهمين فيها؛ إذ أشار إلى أنّ المنشآت كانت تُدار بوسائل غير فعالة بالاعتماد على قُولَاتٍ مُرتَبطةٍ بالعلاقات الشخصيّة، فاقترح فيبر أن يتم تطبيق نوع من أنواع التنظيم المعروف بالبيروقراطية؛ وهو الاهتمام بتقسيم العمل من خلال وجود تسلسل هرمي يعتمد على اختيار العمال والموظفيّن، ومن ثم تقييّتهم بناءً على كفاءتهم بالعمل.

-المدرسة السلوكية /مدرسة العلاقات الإنسانية Behavioral School

¹- المرجع نفسه ، ص66

هي المَرْسَة التي تطَوَّر نتْيَةً ضعْفِ المَرْسَة الكلاسيكية؛ بسبَب اهتمامها بالجانب المادي للتسِير الإداري على حسابِ الجانب الإنساني ، كما تم تواستِ الإدراة كنظام مغلق وأغفلوا جل المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية ... التي تعمل فيها المنظمات الإدارية ، وهو ما يطلق عليه **بايكولوجية الإدراة**، لذلك ركِوت المَرْسَة السلوكيَّة على فهم كافة المؤثرات التي ينْتَجُ عنها تأثير على سلوك الأفراد في بيئة العمل.

ونقطة الانطلاق في هذا الاتجاه الفكري تتلخص في أن العنصر البشري

في أي منظمة يمثل العنصر الأساسي ، وأن قيمته تعلو بكثير على

العناصر المادية ، واعتبرت أن التأثير على كفاءة العمال تكون من

مدخل التأثير على سلوكهم وقوتهم ، حيث انتقد رواد هذه المَرْسَة

أفكار المَرْسَة الكلاسيكية ووصفوها بالجامدة نظراً لعدم تفاعلهما مع

ما يحيطها من متغيرات

ومن رواد هذه المدرسة نذكر : التون مايو ، لوي وينر، شستر بونلر ...
ورغم اختلافات العناصر التي ركز عليها كل مفكر إلا أن هناك خمس أسس تجمعهم
وتتمثل فيما يلي :

- 1-المفاهيم الاجتماعية (القيم والعقائد ، الحوافز المعنوية ..) وليس العامل المادي هي الأكثـر تأثـراً عـلـى الكـفاءـة وـمـسـقـى الإـنـتـاجـ.
 - 2-يتـأثر سـلـوكـ العـمـالـ بشـكـلـ وـاـضـحـ بـالـحـوـافـزـ وـالـعـقـوبـاتـ وـالـمـكـافـاتـ غـيرـ الـاقـتصـادـيـةـ .
 - 3-يمـيلـ العـمـالـ إـلـىـ الـعـمـلـ كـأـعـضـاءـ فـيـ الـمـجـمـوعـاتـ وـلـيـسـ كـأـفـادـ .
 - 4-حـاجـةـ الـمـؤـسـسـةـ إـلـىـ قـائـدـ رـشـيدـ يـخـلـقـ التـقاـهـ وـالـتـعـلـونـ دـاخـلـ الـمـؤـسـسـةـ .
 - 5-الـاتـصـالـ غـيرـ الرـوـسـيـ بـيـنـ مـسـطـوـيـاتـ التـنـظـيمـ .
 - 6-حـاجـةـ الـعـمـالـ إـلـىـ الـمـشـاـورـةـ وـالـمـشـرـكـةـ فـيـ اـتـخـاذـ الـقـرـاراتـ .
- وقد تبلورت تلك الأفكار في كتاب التون مايو المشاكل الصناعية للمدينة الصناعية ، حيث أكد على أن الحاجات الإنسانية والاجتماعية لنجاح الإدارة.

4-الاقوابات المنهجية لدراسة الإدلة:

بناء على اختلاف وجهات نظر الباحثين في دراسة وتحليل موضوع الإدلة، فقد اختلف المداخل المنهجية التي تم الاعتماد عليها في ذلك، ومن هنا يمكن ذكر أهم المداخل المنهجية فيما يلي :

-مفهوم الاقواب :Approche

هو عبارة عن إستراتيجية عامة أو أسلوب تحليلي يؤخذ كأساس في الدراسة وتحليل الظواهر السياسية أو الإعلامية أو الاجتماعية، غالباً ما يستخدم في تحديد نقاط التركيز في الدراسة

وفي كيفية معالجة الموضوعات أو الاقواب منها، وتحديد وحدات التحليل يؤثر بشكل مباشر

في اختيار المفاهيم والاستنتاجات التي يسعى الباحثون إلى التوصل إليها".¹

يعرف الدكتور محمد الشلبي الاقواب بأنه: " يستخدم للإشارة إلى المعايير المستخدمة في انتقاء الأسئلة التي تطرح والضوابط التي تضم اختيار موضوعات ومعلومات معينة أو استبعادها من نطاق البحث ".

إذن هو: " اتجاه أو ميل الباحث إلى اختيار مفاهيمي معين والاهتمام بدراسة مجموعة محددة من الفرضيات من أجل الوصول إلى صياغة نظرية معينة، كما أنه يحدد نوعية المفاهيم، الاستفسار والطرق التي يستعملها الباحث في الدراسة ".²

وينقسم الاقواط إلى العام والخاص وتنقسم المقربات إلى عامة وخاصة:
الاقواب العام يتعاطى مع الدراسات الاجتماعية في عمومها، ويتناول عدد كبيراً من الظواهر مثل الاقواب السلوكي، البنائي الوظيفي واقواب تحليل النظم.
أما الخاص فيتعلق بظواهر خاصة مثل ظاهرة القراءة، حيث يمكن تناول ثلاثة اقواب وهي:
اقواب المناصب، واقواب السمعة واقواب صنع القرار.

الاقواب القانوني :

ويجع البعض بدأبة ظهور هذا المدخل إلى سنة 1887 حيث ظهرت المقالة الشهيرة "وررو ولسون" حيث اعتبرت أصل الاقواب القانوني ومنبعه، وأنها الميدان الواسع الوحيد والتنفيذ المفصل للقانون العام.³

ويؤكد هذا الاقواب في واسته على الأحداث والمواقف والعلاقات والأبنية وعلى الجوانب القانونية، أي على مدى التوام تلك الظواهر بالمعايير والضوابط المتعلّف عليها

¹ عبد الرحمن بوبي، مناهج البحث العلمي، ط3، الكويت: وكالة المطبوعات، 1977، ص: 5.

² المرجع نفسه، ص: 15.

³ أحمد صقر عاشور، الإدراة العامة: مدخل بيئي مقارن، بيروت: دار النهضة العربية، 1979، ص: 36.

والقواعد المدونة وغير المدونة، أي على مدى تطابق الفعل مع القاعدة القانونية أو انفلاته من ضوابطها.

وهو اقتباب وصفي، يصف الظواهر من خلال معيار الشرعية والتطابق أو الخرق والانتهاء، ويستخدم مجموعة مفاهيم مثل الحقوق الواجبات والالتواء المسؤولية، كما يوكز على الاتفاقيات والمعاهدات والعقود من حيث أطرافها وكيفية إعدادها، وتوقيعها والتصديق عليها.¹

ويوكز هذا الاقتباب في واسته على الأحداث والمواقف وال العلاقات والأبنية وعلى الجوانب القانونية، أي على مدى التزام تلك الظواهر بالمعايير والضوابط المتعارف عليها والقواعد المدونة وغير المدونة، أي على مدى تطابق الفعل مع القاعدة القانونية أو انفلاته من ضوابطها.

وهو اقتباب وصفي، يصف الظواهر من خلال معيار الشرعية والتطابق أو الخرق والانتهاء، ويستخدم مجموعة مفاهيم مثل الحقوق الواجبات والالتواء والمسؤولية، كما يوكز على الاتفاقيات والمعاهدات والعقود من حيث أطرافها وكيفية إعدادها، وتوقيعها والتصديق عليها²

- الاقتباب المؤسسي:

من الاقتباب المؤسسي بمحاتين: المرحلة التقليدية التي كان الاهتمام فيها منصبًا على الدولة ومؤسساتها التشريعية والتنفيذية والقضائية، وكانت الواسطة تطبع بالطابع الشكلي الذي يهتم بالمؤسسات الرسمية، وتغلب فيه النظرة الوصفية والتاريخية والدستورية، ويتجاهل هذا الاقتباب عموماً السلوك السياسي في السياق الاقتصادي والاجتماعي والإيديولوجي الذي تتحول فيه المؤسسات، كما يتتجاهل الفاعلين غير الرسميين كالطبقات الاجتماعية، والقوة السياسية، وظلت هذه المرحلة حتى يروز الحركة السلوكية، والمرحلة الثانية التي انبعثت فيها

¹ كما المنوفي، نظريات النظم السياسية، الكويت: وكالة المطبوعات، 1980، ص: 22.

² - كمال ، المنوفي ، نظريات النظم السياسية ، الكويت : وكالة المطبوعات 1980 ، ص: 22

المؤسسة الحديثة أو التراثية، حيث كانت أولى بوارها في السينما على يد العالم السياسي "صمويل هنري" في كتابه الشهير "النظام السياسي في المجتمعات المتغيرة" ،

ولكن المؤسسة الحديثة ظهرت بشكل جلي في الثمانينيات.¹

ويعتمد اقرب المؤسسة الشرح والتوصيل الوصفي للمؤسسة من حيث مجموعة من العناصر

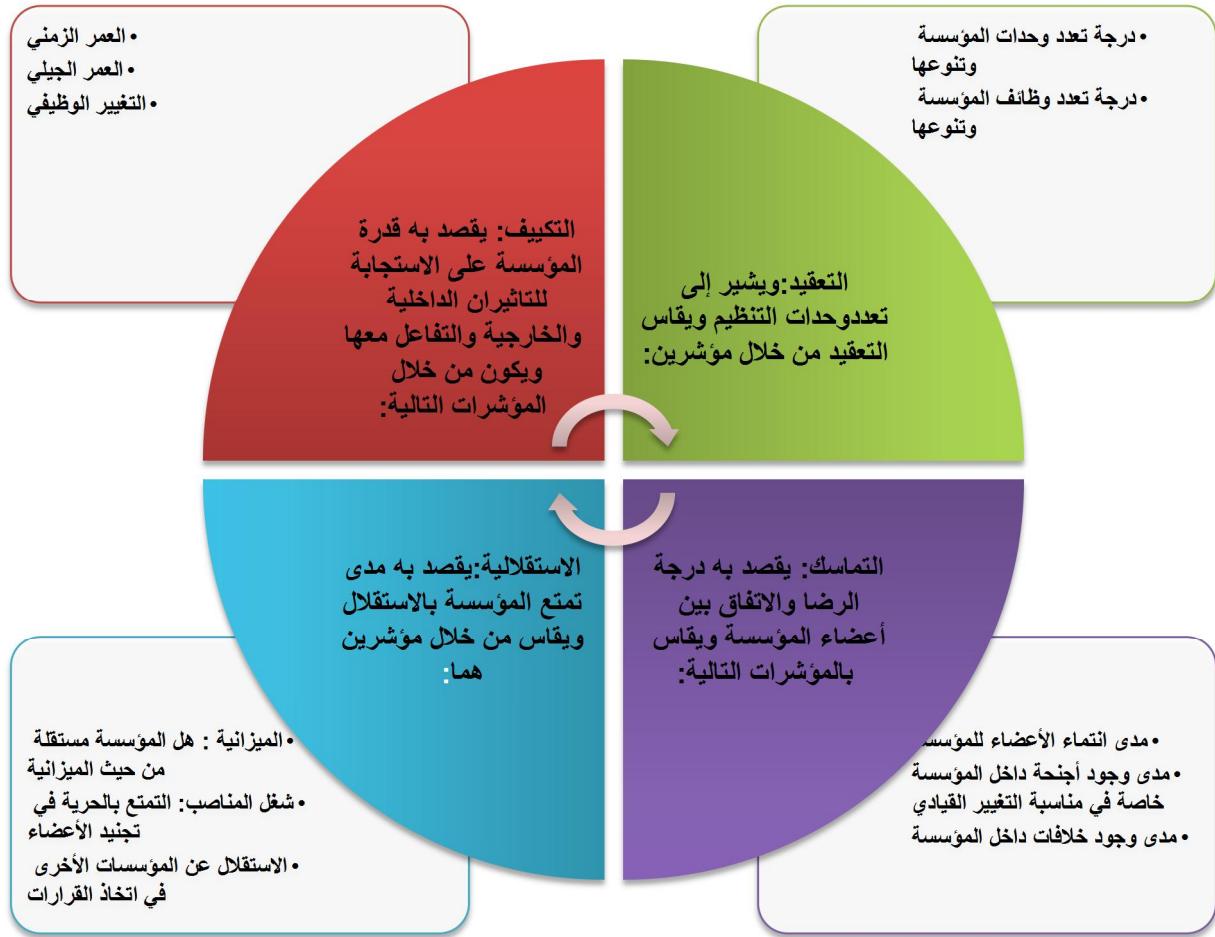
وهي:

- الهدف من تكوينها، هل تأسست من أجل تحقيق غرض عام أم مكاسب خاصة.
- مواعيدها، وما هي العوامل التي كانت لها الأثار الحاسمة والتأثيرات الكبيرة في شكل المؤسسة.
- تجديد الأعضاء في المؤسسة.
- الوسائل التي تستخدمها المؤسسة من أجل المحافظة على بقائها.
- هيكل المؤسسة وأبنيتها أي مما يتكون هيكل المؤسسة.
- علاقة المؤسسة بغيرها من المؤسسات.
- اختصاصات المؤسسة ونقلها / التنظيم الداخلي.
- النقل النسبي للمؤسسات من حيث الأهمية والفاعلية والقوة والتأثير.
- التنظيم الداخلي للمؤسسة وتوزيع الأثار فيها.²

من جهة أخرى نجد الدارسين وعلى رأسهم المفكر "صمويل هنري" اهتموا بدراسة المؤسسة ومستوياتها؛ حيث وفى أن المؤسسات تكون مستقرة وذات قيمة، وتمثل نماذج مقاومة للسلوك، والمؤسسة هي العملية التي تحرز بمقتضاه المنظمة أو الإهانة قيمة واستقرارا، وحسبه أن مسوى المؤسسة ووجهها مختلف من تنظيم آخر ويمكن تحديد ذلك من خلال الشكل الآتي:

¹ محمد شلبي، موقع سابق، ص: 119.

² د. نور الدين القلوي ، محمد المنصوري، "علم السياسة: محاولة في التقرير النظري" ، ألمانيا : المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، بتاريخ 18-02-2018 <https://democraticac.de/?p=47055>



(شكل يوضح معايير قياس مسوى المؤسسية أو البناء المؤسسي)

- ويوضح " هنتتفتون" ذلك بأن مؤسسيه القضاة يفترض عليها الترک على ثلاثة محلور وهي:
- ضمان استقلال القضاة عن السلطتين التشريعية والتنفيذية.
 - الإنصاف وخضوع القضاة للمساءلة.
 - دعم المورد والإصلاح الهيكلي والتبسيط.

وتوقف مؤسسيّة الهيئة القضائية على مدى الاستقلال السياسي وحماية القضاة من التلاعُب أو الترويع وتغْييرِ الزاهة من خلال خضوعهم لمساءلة أمام الوَأْي العام ومن خلال أَنْوَات الاتصال الجماهيري، وتوفير دخل ملائم للقاضي.

فال المؤسسيّة تمكّن المجتمع من تحقيق المصلحة العامة والحفاظ عليها ؛ لأنها تعني وجود مؤسسات سياسية قاورة على تحديد معنى المصلحة العامة وجوهرها، أما في المجتمعات التي لا تتوافر فيها مثل تلك المؤسسات الفعالة فإن كل فرد أو زعيم يسعى لتحقيق أهدافه الضيقه وقصوره الأجل دون اعتبار للمصلحة العامة.¹

وتأسِيساً على ما سبق فإن الاقرابة المؤسسي يهدف إلى تجنب القيود والحدود التي رتبطت بالمنهج القانوني الذي يوكز على الجانب الشكلي في وواسته للظواهر كالدولة والدستير والسلطات، دون إعطاء أهمية لمؤسسات الدولة وتقاعدها مع الأبنية الخرجية، ومن هذا المنطلق أولى الاقرابة المؤسسي أهمية لواسة الدولة وبقي المؤسسات وفق إطار متكامل يتضمن واسة السلوك والأبنية والمؤسسات والقيم ... أي الاعتماد على تحليل متعدد الجوانب والأبعاد نظراً لتعقد الظاهرة الاجتماعية وتشابكها.

-اقرابة الصفة أو القيادة:

تعرف النخبة بأنها فئة من الأفراد محدودي العدد قد لا تتجاوز 2 من المئة، يمكّون بمصادر الثروة والسلطة في المجتمع وهو ما يؤهلهم لاتخاذ القرارات ورسم السياسات وفق ما

.54:¹Samuel Huntington, Political Order in Changing Societies, New haven:Yale Univ, Press, 1968,p

يتماشى مع مصالحهم ويضمن نفوذهم، فهم الحكم الفعليون وإن لم تعرف أو تعلن أسماؤهم.¹

وقد استخدم أنصار هذه النظرية استخداماً إيديولوجياً قادهم إلى توير النظم التمثيلية في القرن التاسع عشر، ودافعوا على الطبقة المتوسطة، واعتبروا النخبة وسيطرتها حتمية اجتماعية، وتختلف اقترب النخبة عن اقترب الطبقة لكونه يفترض وجود منافسة مفتوحة بين الأفراد تنتج من خلال وصول أكثر الناس قوة وموهبة إلى أعلى السلم الاجتماعي. كما يدعو رواد اقترب النخبة إلى التسلیم والقبول بانقسام المجتمع إلى فئتين، نخبة حاكمة قليلة العدد، وفئة حكومة واسعة العدد، وهذا الانقسام ما بين الأقلية والأكثرية هو سمة ملزمة لجميع المجتمعات الإنسانية، حيث أكد كل من "بلريتو" و"موسكا" أن حكم الصفة أمر لابد منه وأن سيطرة القلة المنظمة على الأكثرية غير المنظمة أمر ضروري لا مفر منه.

وبالفعل فإن الجهد التي بذلها سيكولوجيون مثل "كورتلينين" و"لبيوايتا" في واسة ظاهرة القيادة لفتت النظر إلى الجو الاجتماعي الذي تكون عليه مختلف أنماط القيادة الديموقратية والديكتاتورية و الفوضوية².

- الاقترب النظامي - الوظيفي:

توجد علاقة وثيقة وتشابه كبير بين المدخلين، النظامي والبنيوي الوظيفي، في تحليلهما للعملية السياسية، حيث كلاهما اعتمد على واسة النظام السياسي وتحليله.

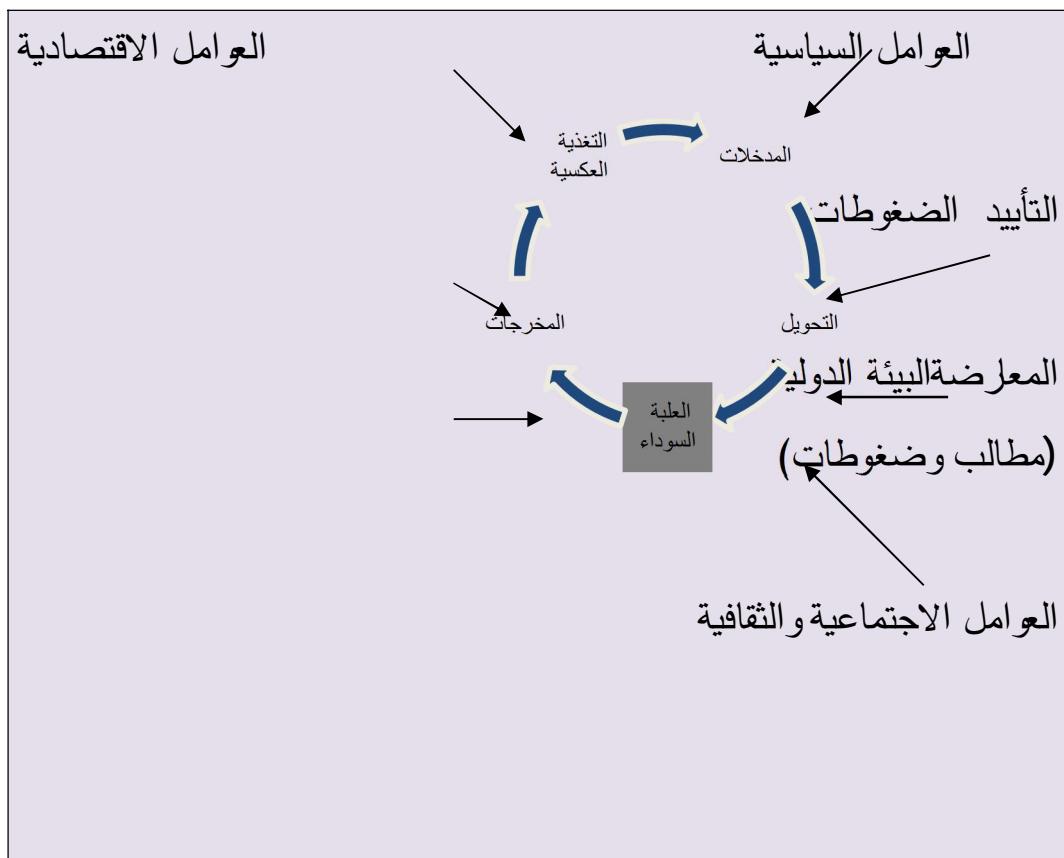
¹ عامر خضير، الكبيسي، مرجع سابق، ص: 125-126.

ومن واده المدخل ذكر: "برسونس تلكت" "ليفي Talcot Parsons" ، "ماريون G.Almond" ، "دافيد استون" D.Easton ، "غاري الاموند" Levy Marion ، "دافيد ابتر" D.Apter .

ولكن الفضل الكبير يعود للمفكر "دافيد استون" الذي عمل على تطوير اقتواب النظم political عبر مراحل وكانت البداية عام 1953 حيث نشر كتابه "النظام السياسي System" ، وأتبع ذلك بمقالة شهرية عام 1956 التي أسهمت في توضيح أفكاره، ثم تلاها كتابه "تحليل النظم السياسية Analysis Of Political Life" عام 1965، وقد كان ذلك الكتاب أكثر توضيحاً للنظام السياسي وطرق عمله ومكوناته والمفاهيم التي استخدمها.¹ ومن بين المفاهيم التي استعان بها "استون" وجل رواد هذا الاقتباس ذكر: المدخلات - التحويل - العلبة السوداء - المخرجات - التغذية العكسية ، والتي من خلالها يتفاعل النظام السياسي مع محطيتها لخراجي أخذ و عطاء، من أجل تحقيق الاستقرار والاستقرار ويتم ذلك من خلال قواطعه ووظائفه².

¹ محمد شلبي، مرجع سابق، ص: 130-131.

² Bertrand ,Badie, le développement Politique, 5 ed, paris (n.p) , 1998, p 43-49.



شكل يوضح عمليات تفاعل النظام الإداري مع بيئته الداخلية والخارجية

وتتجدر الإشارة أن تلك العمليات لا تتم بشكل مغلق، وإنما ضمن نسق مفتوح يتفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية، فانطلاقاً من الشكل الموضح أعلاه والذي يوضح ديناميكية العملية الإدارية، فقد شبه المفكر "ديفيد استون" النسق الإداري بمثابة كائن حي يعيش في بيئه فنزيائة مادية وبiology واجتماعية وسيكولوجية، ويتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية من خلال فتحي المدخلات والمخرجات وما تحمله التغذية العكسية من ردود أفعال مؤيدة أو معرضة لقوى الإدراة.

من ناحية أخرى تبرز أهمية الاقتباب النظمي - الوظيفي في معرفة مدى قوة الأنظمة السياسية على الورد على المطالب والتصدي للضغوطات وحل مختلف المشاكل التي يمكن أن تواجهها سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية وهو ما يعبر عنه بقوات النظام السياسي،

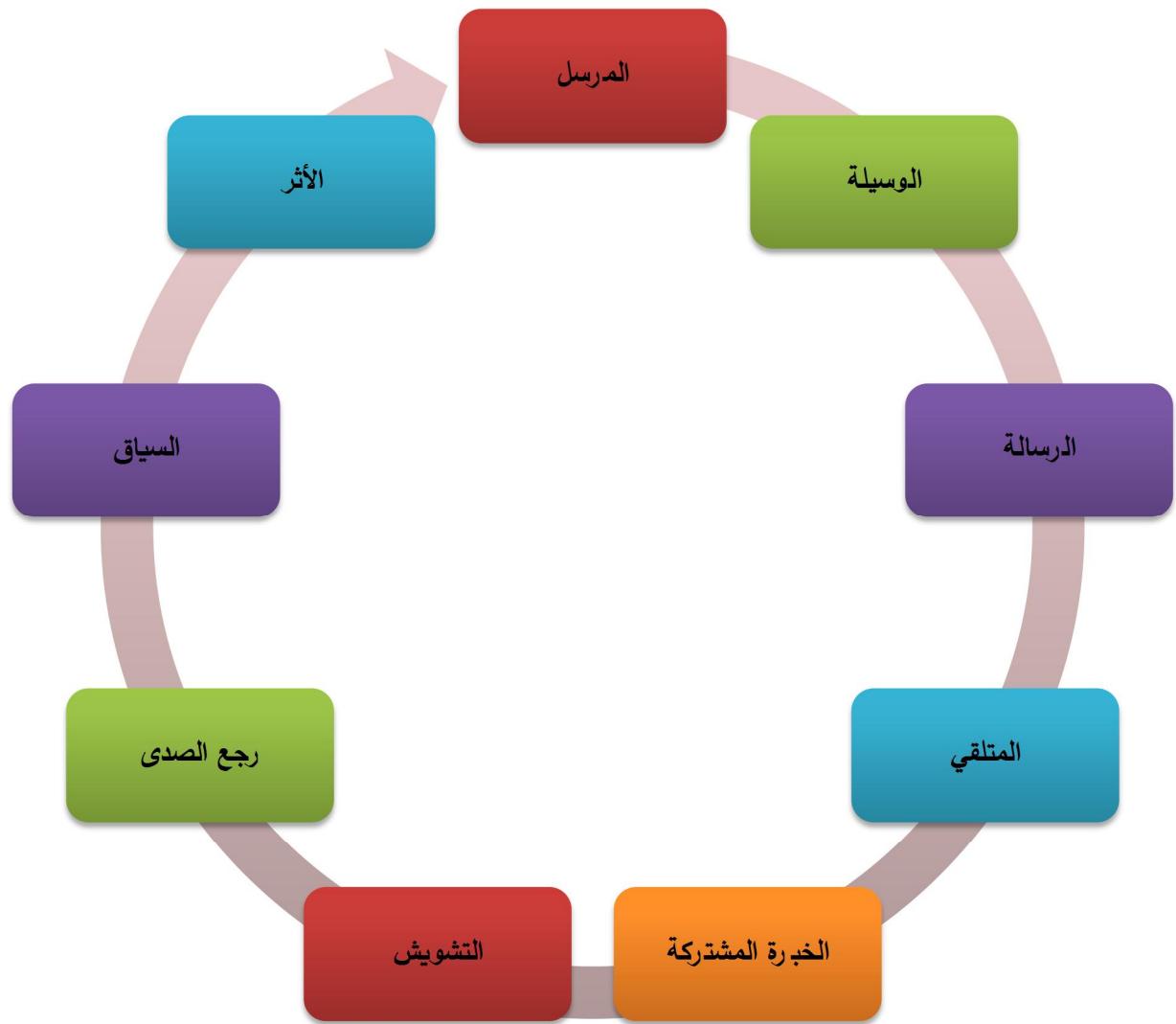
على أساس تلك القواعد ومدى الاستجابة لها يمكن تصنيف الأنظمة السياسية إلى أنظمة مترابطة أو أنظمة مترابطة أو أنظمة ناجحة ومقلنتها.

2-7-اقواب الاتصال: الاتصال بمفهوم عام يشير إلى انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء، كما يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية بين شخصين أو جماعة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي وحتى مجتمع إنساني.¹

فالاتصال عملية يتم بمقتضاه تفاعل بين موصل وموصل إليه أو مستقبل ورسالة وتغذية استرجاعية وفق مضمون اجتماعية معينة، ومن خلاله يتم نقل الأفكار والمعلومات والمنبهات بين الأفراد عن قضية ما أو واقع معين.² ويمكن اختصار العملية الاتصالية وتفاعل عناصرها من خلال النموذج التالي:

¹ منال طلعت محمود، مدخل لعلم الاتصال، مصر: د.د.ن، 2002، ص: 18-19.

² محمد علي فرح، صناعة الواقع: الإعلام وضبط المجتمع، ط1، بيروت: مركز نماء للبحوث والدراسات، 2014، ص: 215.



-الاقوab البيئي المقارن:

تدرك لنقائص الوردة في المداخل السابقة و المتمثلة خاصة في إغفال العامل البيئي حيث يقول المفكر "وليام سيفن" williamsiffin " لقد تم تجاهل الاختلافات الجوهرية بين بيئة الولايات المتحدة(الإدارية) وتلك التي تخص الدول الأخرى.¹ فقد أكد أصحاب هذا الاقرابة ضرورة مواعنة العوامل البيئية الخاصة بكل دولة عند صناعة أي سياسة.

ومن رواده ذكر : "دوايت" "waldo " "dwight" " والاسايير" "wallace sayre " "herbert kaufman " "herbert kaufman " "F.Riggs" رائد المدخل وصاحب عدة كتابات منها إيكولوجية الإدراة " يعد المفكر الأمريكي F.Riggs " 1961 الإدراة في الدولة النامية،نظورية المجتمع المنشورى " و لقد أكد أن بواسة الإيكولوجية الإدارية لا تعني مجرد الاهتمام بذكر العوامل الجغرافية والاجتماعية أو وواستها... بل يجب ربط هذه العوامل بالمؤسسات الإدارية والسياسية و توضيح أثرها فيها ، ولقد استخدم " F.Riggs" خمسة أبعاد لتحليل خصائص كل مجتمع و هي :البنية الاقتصادية ،البنية الاجتماعية، النظام السياسي،النظام العقدي نظام الاتصالات.

وعلى أساس تلك الأبعاد السابقة يمكن التمييز بين المجتمعات التقليدية (الزراعية) و ².

المجتمعات الحديثة(الصناعية)

وعليه فإن فرييرiger f.Riggs من خلال وواسته حاول أن يدمج بين أفكار غابريال ألموند "G.Almond" ودعا إلى ضرورة النظر للإدراة العامة كنظام يتلقى مدخلات من البيئة التي يوجد فيها ثم يحولها إلى نتائج أو مخرجات في صورة خدمات وسلع، وخلال عملية التحويل تكون هناك عمليات وسطية تتدخل أجهزة الحكومة كالخطيط وأخذ عن "

¹ : ترفيهيدى،الإدراة العامة منظور مقارن، (تر: محمد قاسم القويتوى)، الخوارز: ديوان المطبوعات الجامعية 1983، ص: 16.

² المرجع نفسه الآفالمذكر، ص: 23 .

لوسيان H.W.Pye " فكهة المسوأة و القوة و التمايز " حيث وى أن المسوأة تعكس الحد الذي تناح فيه الفوضة لأفاد الوحدة السياسية كي يشكلوا سياستها و ينتقعا بثمار عملهم¹. كما نجد العلامة " عبد الرحمن ابن خلدون (1332-1406) أولى اهتماما كبيراً بتأثير بيئه المنظمة من خلال ووائته لسلوك البشر من أهل البدو و الحضر و أثر المناخ في تصرفاتهم، كما دعا إلى ضرورة مواعاة المحيط البيئي الذي يعمل فيه السياسي حيث قال: "والسياسة يحتاج صاحبها إلى مواعاة ما في الخرج و ما يلحقها من الأحوال و يتبعها فإنها خفية، ولعل أن يكون فيها ما يمنع من إلحاقها بشبه أو مثال². و عليه فإن النظام السياسي يعمل في بيئه داخلية وأخرى خارجية يؤثر و يتاثر بها ، و هذا يفترض مواعاة الظروف المحيطة به.

وفي هذا الإطار فقد دعا المرحوم "أ.د منصور بن لونب" إلى ضرورة تبني الواسات اقتراباً عبر حضري " ، بمعنى الاستقادة من كل الاقترابات على اختلاف حضرتها (إسلامية أو غربية) و توظيفها في تحليل الظاهرة الاجتماعية شوط تقادي الواقع في التوجهات الأيدلوجية التي تحملها بعض الاقترابات الغربية .

^١ : محمد ناصر ، مهنا،**النظرية السياسية و العالم الثالث**، ط3، مصر :المكتب الجامعي الحديث، 2001 ، ص:200 - 201 .

² عبد الرحمن ، ابن خلدون ، "مقدمة ابن خلدون" ، بيروت : دار الفكر ، 2004 ، ص: 614- 615.

المحور الأول : أثر المتغيرات العالمية الجديدة على الإدلة

وفيه نتطرق إلى جملة المتغيرات الحاصلة على المسقى العالمي في شتى المجالات ووكذا إواز تداعياتها على الإدلة فكراً ومملاسة .

١-التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات: فقد غوت التكنولوجيا من طريقة أداء الأعمال تغييراً جوهرياً مس كل الجوانب ، ففي عمليات التصنيع فقد أمكن تخفيض الحجم الأفضل للمصنع تخفيضاً كبيراً ، كما غوت التكنولوجيا من طريقة تصميم المنتجات فأصبحت الابتكارات في التصميم الهندسي باستخدام الكمبيوتر تحقق وفاً كبيراً في الوقت بالإضافة إلى توفير المتعددة والجودة العالمية في التصميم ، علامة على حل مشاكل التوزيع حيث تم تخفيض الوقت اللازم بين طلب البضاعة وتسليمها من خلال الاتصال المباشر بالموزعين والموردين في ثوانٍ معدودة ، وعلى صعيد آخر فقد مكنت التكنولوجيا المستهلكين من المباشر من المنتجين دون الوسطاء .

ومن جهة أخرى فقد أحدث التغيير السريع في التكنولوجيا إلى خلق فرص عمل جديدة ، وغوت من طريقة مزاولة العمل الإداري فلم يعد الموظف مجبراً على الذهاب للمصنع أو مكان العمل وإنما ، حيث أصبح من الممكن المشلحة في المكان دون التواجد الجسmani .

"ونخلص من كل ما سبق إلى رتفاع قيمة المعرفة كعامل هام من عوامل الإنتاج ، وذلك بعدهما كان الاعتقاد السائد لفوات طولية بأن الأرض، والعمل ، ورأس المال ، هي عوامل الإنتاج" .

إذ أصبح من الواضح أن **الأصول العقلية** هي أهم عامل من عوامل الإنتاج على الإطلاق وليس المقصود هنا توافر المعلومات والمعرفة عند عدد محدود من الناس في المنظمة ، بل أنه لكي تتحقق المزة التنافسية فلا بد من وضعها في نظام وقاعدة معلومات

وتكون متاحة للجميع ، ومن هنا نلاحظ أن الكثير أصح اليوم يتكلم عن عصر المعرفة أو عصر المعلومات ... حيث نجد في هذا الصدد ظهرت أهمية المنظمة التي تتعلم The ¹"Learning Organization".

كما أن التغيرات العالمية المعاصرة فرضت على كثير من الشركات أن تتفاوض غواها بقوة ، وفي ذات الوقت تتحد معها في تكتلات عالمية من أجل زيادة قوتها في الحصول على أسواق أكبر ، خصوصا وأن الأرباح أصبحت تتحقق ليس من خلال نظام إنتاج الكبير بل من خلال الخدمة والسرعة والابتكار والانتباه للتفاصيل التي يطلبها المستهلك ، كما أن النجاح لم يعد يقتصر على أساس تحويلي المولد بل على أساس الرؤية والرسالة وفرق العمل والتنظيم المدمج واختيار الشركة لموقع في السوق نقط قوتها وضعفها.

2- إعادة هيكلة المنظمات (بالتصغير أو الاندماج):

لقد حدث تغيير كبير في المنظمات وبعد أن كانت " المنظمة الكبيرة هي الأفضل " أصبح شعار منظمات القرن 21 الآن "المنظمة الصغيرة هي الأجمل" ، وتدعمت الاتجاهات الجديدة مثل : إعادة هندسة العمليات Process Reengineering وتصغير المنظمات .Restructuring، وإعادة هيكلة المنظمات Downsizing وعلى سبيل المثال فقد شهدت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية واليابان حركة اندماج وتحالفات أو تكتلات واسعة ، وذلك ليس لأجل معالجة مشكلات قائمة فحسب ، وإنما أصبح الاندماج ضرورة ملحة لمواجهة المنافسة القوية.

¹دونالد ف، كيتل: ثورة الإدلة العامة العالمية، تقرير حول تحول الحكم، (تر: محمد شريف ، الطرح) ط 1 ، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2003 ، ص 17 -

3-دور القوى البشرية :

صاحب تلك التغيرات العالمية زيادة الاهتمام بالمورد البشري ، وفي هذا الشأن ظهرت أهمية إطلاق طاقات القوى البشرية للاستفادة من القوى منها وللاستثمار فيها مناحية أخرى ، وبذلك اختفت بعض الوظائف وتغيرت وظائف أخرى ، وتغيرت وظائف أخرى ، حيث بعدها كان ينظر للموظفين على أنهم تكاليف ، أصبح الآن ينظر إليهم على أنه لهم أهمية أكبر من أهمية الأصول، أصبح الاهتمام بالعمل في ظل عقد مؤقت وعمل خاص ومستقل كالمحامين ورجال العلاقات العامة ورجال الأمن والاقتصاديين ورجال الصيانة¹ ...

4-عامل الغموض والمخاطرة:

انتهى الزمن الذي كانت فيه الإدراة -أيا كانت طبيعتها- تعمل في استقرار بحيث يمكنها التنبؤ من خلاله بسهولة بوضع الخطط ومولنات قوية من الواقع ، فمنظمة القرن 21 تعمل في عالم مضطرب وغامض ، وذلك راجع لعدة أسباب ، أبرزها تقلبات سعر الصوف وأسعار الطاقة والسلع .. وكل ذلك يجعل المنظمة معرضة لمخاطر الغموض ، بحيث لا تعرف اتخاذ قرارات على وجه اليقين ، مثلا هل تتم جمع منظمة أخرى أم لا؟ ولا يمكنها من معرفة المنافسون القادمون سواء على المستوى المحلي أو العالمي؟...².

أشونا آنفا إلى أن ظهر العديد من المتغيرات العالمية قد أدى إلى تعقد وتوقع عمل الحكومة ، ومن ثم تبلورت فكهة واسعة للإدراة العامة كحقل مستقل عن حقل العلوم السياسية . وتمثل هذه المتغيرات العالمية فيما يلي :

¹ سيد، الهوري ، الإدراة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21 ، ط 2 ، المملكة العربية السعودية ، قوطبة للنشر والتوزيع ، 2011
ص 23-21
²-نفس المرجع ، ص 25-26

- ظهر الأنظمة الاشتراكية في أعقاب الحرب العالمية الثانية و دخول الدولة في أنشطة هادفة للربح " ذات طابع اقتصادي " أو ما أطلق عليها " المؤسسات العامة " ، وهي وحدات من الإدلة العامة ذات استقلال مالي و إداري.
- مواكبة حوكات الاستقلال الوطني للدول النامية و ظهر ما يسمى بإدلة التنمية ، التي تعنى بإدلة عمليات التحديث والتطوير في المجتمعات النامية .
- تفكك النظم الاشتراكية - في موجة لاحقة - وتفاقم مشكلات النظم الإدارية في الدول النامية ذات النظم الأحادية ، وانتصار الفكر الاقتصادي الحر و الوصول إلى الاتفاق على أن اقتصاد السوق هو الذي يكفل أفضل توزيع للمورد ، ومن ثم كان الاتجاه نحو توسيع الأداء الحكومي ودعم القطاع الخاص .
- ضغوط دولية على حكومات الدول النامية نحو رعاية الحقوق المدنية وزيادة الوعي البيئي، الأمر الذي يتطلب إعادة هيكلة أجهزتها الإدارية لمواكبة التغييرات التي طوأت على أهداف سياستها العامة .
- التحولات السياسية نحو المزيد من الديمقراطية ، وظهور مفهوم أسلوب الحكم بالمشتركة Governance ، والذي يعبر عن " نمط جديد من التفاعلات والتشاركات التي تضم عددا من الفاعلين ، تمثل الدولة الفاعل الأول بين فاعلين متساوين أو شبه متساوين ، ويختلفون من قضية إلى أخرى " .
- تأيد مواكزاً القوى الاقتصادية في العالم بظهور النمور الآسيوية وما يستتبعها من استقطاب لflows الأموال للاستفادة من الفرایا التنافسية الموجودة بهذه المواكزاً .
- إلواك أن معدلات النمو المتزايدة تتوقف على ثلاثة : رأس والتكنولوجيا ، والإدلة الفعالة . فعملية تراكم رأس المال أمر لازم ولكنه غير كاف لتحقيق .
- تأيد مستويات عدم الرضا العام عن مستويات الخدمة العامة ، وما استتبعه من نداءات نحو تطوير الخدمة العامة ونحو المزيد من المسألة الفعالة .

- ظهور نماذج جديدة للتنمية - متمثلة في دول جنوب شرق آسيا - اختولت دوره التنمية التي كانت تتم في الماضي عبر 150-200 سنة إلى 25 سنة فقط.
- هذه النماذج لا تعتمد على "الفراء النسبية" (موقع ، مورد) ، وإنما على الفرقاء التنافسية (التركيز على التطوير والإبداع و التشغيل الكامل لطاقات رأس المال البشري).
- تأثير قوى التأثير بأساليب قطاع الأعمال ، مثل وسائل الجو ، ووسائل السوق ، وإدارة الترويج، ونظم قياس العوائد والتكاليف .
- تأثير قوة المجتمع المدني ، نتيجة لثورة الاتصالات و المعلومات التي من شأنها أن تجعل المجتمعات أكثر إرواكا لحقوقها ، تتطلع إليها و تطالب بها .
- ثورات ما عرف بالوبير العربي- في الآونة الحالية - نتيجة تفاقم مشكلات اقتصاد السوق وما ترتب عليها من غياب العدالة في توزيع الثروات بين أطياف المجتمع ، إضافة إلى تفشي كل صور الفساد ، الأمر الذي أدى إلى تأثير الضغوط و المطالب نحو نظم سياسية و إدارية حكومية أكثر مساءلة و شفافية .¹

¹-عالية ، عبد الحميد عارف ، الإصلاح الاداري المرجعية النظرية وقضايا معاصرة :، مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2015، ص59

ثانياً - أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على مهمة وأهداف الإدلة

إن مهمة وأهداف الإدلة في الوقت الحالي مختلفة ومعقدة ، وذلك تبعاً لتعقد المتغيرات والتحديات التي تعمل في ظلها،^٠ وذلك على عكس المهام التقليدية الموكلة للإدلة في السابق ، والتي تتلخص في تغيير النتائج المحددة المطلوب تحقيقها و اختيار أحسن العناصر الواجب استخدامها لتحقيق تلك المهام و عمل الترتيبات لزمرة لاستخدام تلك العنصر أحسن استخدام مع ضمان الاستمرارية بحيث يحدث قولن بين متطلبات الأجل القصير والطويل وان مهمة الإدلة تتلخص في:

- الفعالية:Effectiveness: وهي تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة
- الكفاءة : Efficiency من خلال استخدام العناصر التي تقرر استخدامها أحسن استخدام
- البعد الإنساني والأخلاقي Ethics: من خلال تحقيق ذاتية الإنسان وتطوره
- البعد الزمني : Time أي القولن بين متطلبات الحاضر و المستقبل .

والواضح من خلال تلك المهام من الناحية النظرية - على أنها واحدة ولم تتغير عبر العصور ، غير أن المستجدات العالمية زادت من أهميتها وضرورة تحقيقها وإلا يحكم على الإدلة بالفشل والوداء.

التحديات السابقة تمثل بداية لظهور دور جديد للإدلة ، دور تكون فيه أقل حجماً من الناحية الكمية ، و أكثر حيوية وفعالية من الناحية النوعية . هذا الدور الجديد يتمثل فيما يطلق عليه " إدلة الأعمال الحكومية " . و يستلزم هذا التحول التركيز على النتائج وليس على الوسائل ، وكذا التركيز على تنويد الإنفاق ، وإدلة أعمال الحكومة بكفاءة وفعالية . فنموذج الدولة الاعية أو المساعدة في ظل النسق الفكري الجديد يقوم بدور أخطر و أكثر فعالية من نوذج الدولة المنفذة

- تم الإشارة إلى جل العوامل والتحديات في المحور الأول

أو المسئولة بشكل مباشر عن التنفيذ ، وهو الدور السائد في ظل النسق الفكري القديم .
فالتعييرات المذكورة سابقاً أدت إلى إحداث تعديل في البرادايم السائد
.Paradigm shift

و يقصد بالبرادايم : منظومة المعتقدات المبنية على مجموعة من الافتراضات بشأن ظاهرة ما
والتي تنشأ عنها منظومة تابعة من السلوك المساند والمتافق مع هذه المعتقدات ¹ .

¹- مرجع سابق ، ص 60

المحور الثاني: تجديد الفكر الإداري: الاتجاه نحو المنظمة الافتراضية

لم تعد المنظمات ملموسة ومرئية واضحة كما كانت ، حيث لم يعد من الضروري أن تجد العاملين في مكان واحد لتنفيذ العمل ، ولقد أصبح المكان والآوان منفصلين عن بعضهما البعض من خلال استخدام البريد الإلكتروني أو الفاكس وذلك نظرا لأن المعلومات غدت هي المادة الخام وليس هناك داع للتوارد في مكان واحد.

كما أن منظمة القرن 21 ستصبح مجرد مجموعة من الصناديق مليئة بالعقود أحدهما مع العاملين، والثاني مع الوكلاء، والثالث مع الموردين والرابع مع الأخصائيين دون وجود موئي لأي شخص منهم ، أي باختصار تكون منظمة غير موئية (اعتبرية) افتراضية **Virtual** ، كما أنها منظمة مونة ، وهي تعتمد على الثقة أكثر من اعتمادها على الوقابة الهوarge كية ... وأمام هذه التغوات الجوهرية والجزئية التي يشهدها العالم وأمام هذه الوضعية نطرح الأسئلة التالية : هل يتغير مفهوم الإدراة أو مهمتها بهذه المتغيرات العالمية المعاصرة؟ وهل تتغير عناصر العملية الإدارية؟ هل تتغير مبادئ الإدراة؟ هل تتغير نقط توكيز الإدراة نتيجة تلك المتغيرات؟ .

وفيما يلي نأتي للتفصيل أكثر في تداعيات تلك المتغيرات الحاصلة على المستويين الفكري والواقعي "المملسة" وتجليات ذلك على الإدراة في أهدافها ووظائفها.

أولاً- بعض المفاهيم الجديدة لعلم الإدلة:

-الإصلاح الإداري :

الإصلاح الإداري ، والتنمية الإدارية ، والتطوير الإداري ، كلها مصطلحات تتناول موضوعاً بعينه وهو تنظيم جهاز الدولة ، وحل مشكلاته ، وزيادة كفاءة تحقيقه للسياسة العامة للدولة وتوسيعه الفعال لওامجها. وقد يلجأ إلى محاولة التمييز بين هذه المصطلحات .

- الإصلاح الإداري قد يقتون بالأسلوب التريجي المرحلي لتنظيم جهاز الدولة بطريقة غير صرحة¹.

- التنمية الإدارية :

تقون بتنمية العنصر البشري في الإدلة ، خاصة في المستويات العليا والتنفيذية (مستويات المديرين).

- التطوير الإداري:

يمثل العملية الإدارية المهمة التي تملسها الإدلة فأية منظمة وعلى أي مستوى . أو العمل بأسلوب علمي يؤدي إلى التحسين المستمر في الإدلة.

- تعريف الإصلاح الإداري.

ليس هناك اتفاق تام حول تحديد مفهوم الإصلاح الإداري، حيث اختلف معظم الكتاب والباحثين في تحديد مضمونه، فهناك من يبسط هذا المفهوم ويرى أن الإصلاح الإداري يعني : " علاج عيوب الإدلة، وبما أن الإدلة تمثل طريقة التنفيذ أو الأسلوب التنفيذي لتحقيق هدف ما ، فإن الإصلاح الإداري - وفقاً لهذا الفريق - هو علاج العيوب التنفيذية المعاوقة لتحقيق الهدف المنشود".

¹- المرجع نفسه ، ص34

ويُرى البعض أن التغيير الشامل هو المرادف للإصلاح الإداري ، فلا معنى للإصلاحات الجزئية ، وإنما هناك تحول كامل في الخطط والروح والتفكير و أنماط التنظيم وسلوك العنصر البشري .

ومن ثم يمكن تعريف الإصلاح الإداري على أنه الجهد المنظم - وبشكل مقصود - لإحداث تغييرات جوهرية في بنية البيروقراطية العامة وإهواها ، وفي اتجاهات وسلوك العاملين بها ، ومن أجل زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية¹ .

كما يمكن التفرقة بين مفهومين للإصلاح الإداري :

- مفهوم ذاتي :

يعني أن الإدارة يجب أن تقوم بالإصلاح الإداري ذاتيا ، فهي مطالبة بالتطوير لولا بأول ، عن طريق التقييم والمتابعة و الرقابة .

وهنا ينظر للإصلاح الإداري كنشاط تلقائي ومستمر ، فالإدارة العامة مطالبة أن تصح ذاتها بذاتها بأن تكتشف لولا بأول مصادر الخلل أو الخطأ في عملياتها ، وهذا المفهوم للإصلاح الإداري يعبر عن الوظيفة الإدارية في صورتها المتطرفة بصفة مستمرة . وهذا يتطلب :

1- قوة النظام الإداري على تفعيل عناصر القيادة والمشورة لامتصاص عمليات التغيير المستمرة داخله والتطور تبعا لها .

2- قوة النظام السياسي والاجتماعي القائم على استيعاب التغييرات التي تأتي إليه من خلال وجود نظام فعال للمعلومات المتبادلة والمرتبطة سواء داخل النظام الإداري أو في علاقاته الخارجية . وهذا يستلزم أيضا تفعيل دور عناصر المشورة والتنفيذ داخل الجهاز الإداري .

1- هيثم حمود ، الشبليو مروان محمد، النسور ، إدراة المنشآت المعاصورة، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص28

- مفهوم فوقي أو جوي:

يعبر عن عجز النظام الإلري عن اكتشاف أو الإحساس بوجه الخلل والقصور لديه ذاتيا ، فيأتي الإصلاح الإلري من أعلى ومن خرج الأجهزة الإلرية أو من خرج المجتمع بأكمله . وهذا يستلزم وجود قيادة سياسية لها القوة على قياس هوجة رضاء المواطنين . وتتضح الحاجة إلى هذا التدخل الخرجي من خلال :

1- عجز الإدلة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعة لها ، وشروع عدم الرضا بشكل يلاحظه الجميع، بدءاً بالمواطن ثم المؤسسات السياسية والاجتماعية .

2- عجز الإدلة العامة عن القيام بواجباتها في الظروف الاستثنائية (كرثة ، وباء ، زوال).

3- عجز الجهاز الإلري عن صياغة خطط طويلة المدى ، وكذلك عجزه عن التعرف على الاستخدام الأمثل للمورد.

أما إذا عجزت القيادة أو النظام السياسي عن إدراك الخلل القائم ، فإننا نكون أمام نظام تجمدت أوصاله من القاع إلى القمة ، وقد ينجح النظام السياسي في هذه الحالة في إخفاء العرض ، لكنه لا يستطيع كبتها إلى الأبد فلابد من انتشار الإحساس بها .

وتتوقف سوعة عجز الإدلة العامة أو الإحساس به على وجود بعض العوامل التي قد تفرض الوعي بعجز جهلها الإلري فرضاً، مهما كانت الأحوال ، ومن هذه العوامل :

1- عوامل سياسية : هائم عسكرية ، تغيير الحكومة أو التعديلات الجنرية في الدستور.

2- عوامل اقتصادية : كالآراء الاقتصادية الحادة ، مثل انخفاض قيمة العملة والتضخم والافلاس والعجز عن المنافسة العالمية .

3- عوامل اجتماعية : انتشار الجرائم وانعدام الأمن وانتشار الرشوة والفساد .

4- عوامل ديمografية : كالانفجار السكاني أو الهجرة من الريف إلى الحضر.

وعلى هذا، وبشكل عام ، يمكن القول : إن الإصلاح الإلري يقصد به :

تحديث ورفع كفاءة الجهاز الحكومي ، وتمكينه من تحقيق أهدافه المحددة له وبهذا المعنى فإن الأمر لا يقتصر على إدخال أساليب إدارية وتقنية حديثة، وإنما يمتد ليشمل المدخلات والأنشطة والمخرجات والأثر من العملية الإدارية¹.

إذن يمكن القول إن الإصلاح الإداري هو:

- تغيير جنوبي وأصيل في الأشخاص والمفاهيم.
- عملية هادفة مخططة وموسومة .
- عملية أستاتيكية (توفر الاستقرار بإقامة نظم إدارية).
- عملية ديناميكية (توفر المرونة بإدخال التعديلات المستمرة على النظم الإدارية).
- عملية شاملة لكل عمليات الإدراة.

-مداخل الإصلاح الإداري:

يدور الإصلاح الإداري حول ستة مداخل:

- 1 - **المدخل الإداري** : يعد من أقدم المداخل ويوكز على العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم.
- 2 - **المدخل السياسي** : لإعادة تشكيل العلاقة بين الجهاز الإداري والسلطة السياسية.
- 3 - **المدخل الاجتماعي** : لإعادة تشكيل العلاقة بين الجهاز الإداري والسلطة السياسية.
- 4 - **المدخل الهيكلي** : يوكز على الهياكل التنظيمية
- 5 - **المدخل السلوكي** : يوكز على العنصر البشري.
- 6 - **مدخل بناء المنظمات** : يدمج وجهتي النظر الهيكличية والسلوكية .

¹ - عالية ، عبد الحميد عارف ، مرجع سابق ، ص 42

- التغيير التنظيمي :

يمكن تعريف التغيير بشكل عام على أنه عبارة عن تحوّلات وتغييرات في الظواهر المحيطة في صبغ الوظائف والهيئات والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو في الجماعات أو في المجتمع أو في التفاعل بينهم جميعاً. فالتغيير علاقة بين سبب ونتيجة، وإنما أن يكون تاكيداً في شكل سلسلة حدثت في الماضي وكانت فعل ، أو يكون مرتبطاً بالحاضر واحتمالات الحدوث في المستقبل¹ (فريد النجار ، 2006 : 22).

ويمكن تعريف التغيير التنظيمي -أيضاً- من منظور نظمي على أنه عملية تبديل أو تعديل في أحد الأنظمة الفرعية في المنظمة والذي يؤثر بدوره على باقي الأنظمة الفرعية ، فتأخذ المنظمة أشكالاً جديدة ويستجيب لها المديرون والعاملون بأشكال وطرق مختلفة.

وهكذا- وبشكل عام- نجد أن التطوير التنظيمي يشمل إحداث تغيير مقصود في سلوك العنصر الإنساني في المنظمة ، إلى جانب إحداث تغيير في السلوك التنظيمي وما يتضمنه من عناصر أساسية كالهيكل وأساليب العمل وغيرها من الأنظمة الفرعية.

التسخير العمومي الحديث

New Public Management -Administration publique moderne

يعوف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية التسخير العمومي الحديث بأنه: «اتجاه عام لتسخير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينيات في الدول الأنجلوسكسونية، وانتشر لاحقاً في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى عكس التسخير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية فإن أفكار ومعالم التسخير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسخير في

¹ سيد ، الهواري ، القائد التحويلي : رؤية عن قائد بأفكار ومهارات جديدة من أجل إنجاز غير عادي في عالم متغير متنافس، ط 2 ، مصر: مكتبة عين الشمس ، 1999 ، ص 22

القطاع الخاص بهدف تحسين ومعالجة الإختلالات التي ميّزت التسيير العمومي التقليدي ، والتي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الارتفاع بالإدارة إلى مستوى الكفاءة والفعالية. ومن هذا المنطلق فقد اتجهت جل الدول إلى تطوير حكوماتها وفق ما يتماشى مع فلسفة التسيير العمومي الجديد NPM، من خلال الإقدام على إصلاحات واسعة النطاق تستهدف القطاع العام فضلاً عن تحسين أداء الحكومات للمزيد من التوجه نحو السوق بهدف تغيير كفاءة ممارساتها، وهكذا ظهر مصطلح إعادة اخراج الحكومة والحد من البيروقراطية فضلاً عن إدماج تطبيقات الحوكمة لزيادة مهارات الهيئات الحكومية ، وتوفير الخوات اللازمة لها لتعامل مع مختلف القضايا الجديدة¹.

وتجدر بالذكر بأن التسيير العمومي الجديد لا يعني وجود مجموعة قواعد أو دروس عامة قابلة للتطبيق والتعدين في كل مكان و zaman ، مما يعني أن الإصلاح الحكومي مدمجاً إلى حد كبير بخصوصية البنية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للدول ويصعب تعديمه ، لكن يمكن الاستفادة منه.

- تصميم الهيكل التنظيمي: *Design of organisationnel structure* : *Conception de la structure organisationnelle*

يعد المرحلة الأولى لدى أي منظمة وهو يعكس طبيعة نشاط المنظمة سواء كانت خدماتية أو اقتصادية .. كما يتحدد بطبيعة البيئة الجغرافية التي سينشئ عنها المشروع أو تؤسس المنظمة ، حيث يحدد مساحة وشكل وعدد الحجوات أو القاعات تبعاً لتلك الاعتبارات السالفة الذكر ، بالإضافة إلى عدد و نوع السلع والخدمات التي تسعى المنظمة إلى تقديمها وأهداف المشروع ومرتكب المالي ، مما يعني أن تصميم المشروع يساهم في انجازه عدد من الخواص كل وفق تخصصه .

¹أحمد صقر ، عاشر ، إصلاح الإدارة الحكومية، مصر: المنظمة العربية للتربية الإدارية ، 1995 ، ص 49-51

هو مجموعة الآليات و الطرق الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات الإدارية لأجل الرفع من جودة أدائها ، وذلك من خلال الاستفادة من نظريات الفكر الإداري الحديث ، كما يستهدف التطوير الإداري تغيير سلوك الموظفين، من خلال التأثير على السلوكيات الإدارية للعاملين وأساليب أدائهم للأعمال والنتائج العملية التي يحققونها وهو ما ينعكس على الفعالية التنظيمية.

Spécialisation de carrière -Career specialization :
يقصد به تقسيم العمل إلى أدنى تقسيم ، حيث يكون كل شخص مسؤولاً على أقل ما يمكن من الأعمال المتباينة من أجل ربط القوات الوظيفية المتخصصة.

الخطيط الإداري planification stratégique - Administrative Planning:
الخطيط الإداري إحدى أهم العمليات الإدارية ، حيث لا يمكن أن ستغنى عنه أي منظمة سواء عامة أو خاصة ، و يقصد به وضع الأهداف والمعايير ورسم السياسات والإهواات والتأثيرات وإعداد المؤشرات ووضع رامح العمل والجدول الزمنية. فالخطيط ليس فقط القيام بتقدوات ولكن إضافة إلى ذلك فهو رادة عمل للاستفادة أكثر من الفرص والإمكانيات التي يقدمها المستقبل .

فالخطيط يعني تصور المستقبل المرغوب فيه مع تحديد الوسائل الحقيقة اللازمة لذلك.

- التخطيط وتحديد المخاطرة Planning and Risk Management:

Planification et déterminer le risque

عند القيام بالخطيط يتم ضمنيا تحديد المخاطرة الممكن مواجهتها لإنجاز الأهداف في حالة اختيار أحد الطرق وترتيب هرجة المخاطرة في كل منها ، وجدير بالذكر أن المنظمات في الوقت الحالي يصعب عليها تحديد المخاطرة نظراً لوجهة الغموض الذي تعمل فيه حيث يصعب التنبؤ بكل ما سيحدث مستقبلاً في البيئة التي تعمل فيها حيث هناك مخاطرة أسعار السعر ، مخاطرة أسعار الطاقة والسلع ، مخاطرة الائتمانية¹ ...

- التفكير الاستراتيجي Pensée stratégique - Strategic thinking:

يعد عنصراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي وهو يعتمد على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوفر لدى الاستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرته الشخصية ، والمصادر الخرجية)، ويطلب التفكير الاستراتيجي أن تتوفر لدى المعينين أبعاداً فكرية غير اعتيادية تتيح لهم إمكانية : التصور - الحدس - التأمل - التبصر - والإلواك ، بهدف اخراق المجهول وتقريب صور المستقبل ... تمهيداً لتهيئة الظروف اللازمة للقرار الاستراتيجي .

أنواع التخطيط: هناك عدة تقسيمات للتخطيط قائمة على عدة اعتبارات منها:

- حسب الزمن : تخطيط بعيد المدى وتخطيط متوسط المدى وتخطيط قصير المدى
- حسب المجال أو النشاط : تخطيط الإنتاج - تخطيط التوزيع . تخطيط التسويق ...
- حسب المسقى : نميز مابين تخطيط شامل يخص المنظمة ككل وأخر جزئي يكون على مستوى الأقسام والمديريات الفرعية.

¹ المرجع نفسه ، ص33-39

الخطيط الاستراتيجي planification stratégique - Strategic Planning:

الخطيط الاستراتيجي وهو أحد الأساليب المستخدمة في الوصول إلى النتائج الصحيحة عند القيام بعمل ما ، و يساهم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الإستراتيجية المناسبة لاختيار الخطة الصحيحة للعمل على تطبيقها، كما أنه يضع تحليلا مناسبا للفرص المتاحة، والمخاطر المتوقعة، والتي تؤدي إلى وضعه على مسلكه الصحيح، ومن ثم الوصول إلى نتائج إيجابية، تؤدي إلى تحقيق النجاح المطلوب .

التغيير التنظيمي - Changement - Organizational change:

organisationnel

هو عملية تبديل أو تعديل في أحد الأنظمة الفرعية في المنظمة والذي يؤثر بدوره على باقي الأنظمة الفرعية الأخرى ، ومن ثم تأخذ المنظمة أشكالا جديدة ويستجيب لها القادة والعاملين بأشكال وطرق مختلفة. وهو ما تعنى به إدلة التغيير ، حيث لإنجاح التغيير التنظيمي ينبغي عليها تبني أسلوبا ديناميكيا يأخذ بعين الاعتبار الصراع والوعايل التي يمكن أن تصاحب أو تواجه عملية التغيير¹ .

¹سيد، الهوري ، الإدلة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 ، مرجع سابق ، ص 210-218

-التغذية العكسية أو الرجعية - Reverse or retrograde feeding:

تمثل ردود أفعال عن قرار إداري أو خدمة ما تأتي من البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة. وتكون ردود الفعال في شكل تأييد أو ضغوطات ، ومن ثم نميز مابين نوعين من التغذية العكسية وهم :

-تغذية عكسية ايجابية - Positive feedback:

يتم بموجبها تأييد التغيير ومساندته والعمل على إنجاحه ويظهر ذلك في النتائج الايجابية التي يتحققها التغيير سواء على مستوى المنظمة أو خارجها من خلال العمل على الرفع من جودة خدماتها وهو ما يؤثر ايجابيا على سمعة المنظمة.

-تغذية عكسية سلبية - Negative feedback:

ويتم فيه الحد من التغيير وعوقلته وعادة ما يكون ذلك من قبل القوى أو الجهات الضاغطة التي ترى في التغيير تهديدا لمصالحها.

التركيز الإداري Orientation administrative - Administrative focus:

ويطلق عليه أيضا اسم المركبة المطلقة أو المكثفة أو الكاملة ، وهو يشير إلى الصورة القديمة والبدائية للممركبة ، حيث كان تدخل الدولة محدودا (الدولة الحرسية) وكانت صلاحيات واسعة للوزراء بالعاصمة ، الأمر الذي يجعل من ممثليهم عبر الأقاليم مجرد منفذين للأوامر والتعليمات الوزارية إذ يجب عليهم الوعود دائمًا إلى السلطة المركبة (الوزراء)، كما يوجد في المقابل مصطلح عدم التركيز والذي يقصد به المركبة المخففة أو النسبية أو البسيطة والتي ظهرت نتيجة اتساع مجالات النشاط الإداري ليمس مختلف القطاعات بتطور وظيفة الدولة (الدولة المتدخلة) ، وهو ما استدعي ضرورة التخفيف من وجة التركيز وتبني فكرة تفويض بعض الصلاحيات للإدارات والأقاليم.

التنظيم الرسمي - Official organization -Organisation officielle:

يستند على الأسس القانونية القائمة في المنظمة ويحتمل إلى التسلسل الهرمي للسلطة ويسود فيه نمط الاتصال الرسمي ، ويقوم على أساس الإهواات التي صمم من أجله، وكذا من خلال تحليل العملية الإدارية وتجميعها في وظائف، ثم تصنيف الوظائف في تقسيمات تنظيمية .

التنظيم غير رسمي - Organisation -Informal organization:

-informelle

يشير للمجموعة القيم والأنمط السلوكية والثقافية التي تتكون من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الموظفين لتحقيق أهداف مشتركة، ويحصل أعضاء هذه التنظيمات غير الرسمية على نوع من الوضا نتيجة مشاركتهم الآخرين في العمل، ولرغبتهم في تنمية وتطوير مصالح مشتركة ، وينشئ التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية ما بين الموظفين نتيجة وجود اتصال غير رسمي .

-التبؤ: -Prédiction-Forecasting:

هو عملية إهواه تقدوات للمستقبل سواء من ناحية الاحتياجات المالية أو المادية أو البشرية فنظرا للتغيرات التي تعمل في ظلها المنظمة فهي مطالبة باستشراف المستقبل من شتى الفواعي وعلى كل الأصعدة ، علاوة على ذلك فالمنظمة تتبعأ أيضا باستراتيجيات المنظمات المنافسة ، وعلى أساسها تختار استراتيجياتها.

التنظيم المدمج : Organisation intégrée -Built-in organization :

يستند على إلغاء مستويات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية وتقليل حجم أجهزة الخدمات الداعمة والأجهزة التكنولوجية، وذلك بدلا عن التنظيم الهولكي ، وهذا بفعل التكنولوجيا

والمعلومات ، فبعدما كانت الاتصالات من الأعلى و إلى أسفل من خلال خطوط السلطة أصبحت سهلة الحصول عليها وبشكل غير رسمي ، فالعاملون هم أصحاب المعرفة وبها أصبحوا يشكلون قوة حقيقية ، ونتيجة لذلك أصبحت منظمة القرن 21 عبارة عن فرق عمل Work Teams تعتمد على بعضها، وتستمد سلطاتها من المعرفة والمهارة وليس من مواكز رئاسية أعلى¹.

-التمكين الإداري - Autonomisation administrative : Empowerment

هو أحدث المداخل الجنوية للتطوير الإداري ، ويهدف إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار والتصرف بحرية وإبداع في حل المشكلات.

-تمكين المورد البشرية - Empowerment humaines

ويقصد بالتمكين مجموعة الممارسات التي يتم من خلالها تحرير العاملين من النمط البيروقراطي للمنظمة التقليدية مما يقترب عليه مستوى أقل من الأداء ، كما يعنى أيضاً بأن يعطى للأفراد مزánيات وأموال وموارد ... كما يتم في ذات الوقت منحهم سلطات في حل المشاكل التي تعترضهم دون الوهع إلى الأعلى ، ويسمح التمكين في ظل هذا التصور بأن يستطع فرق العمل مواجهة التحديات واقتاص الفرص والاستثمار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية . وحتى يتحقق التمكين لابد أن تشجع الإدارات العاملين على " التفكير على طريقة رجال الأعمال وليس على طريقة الموظفين ، وتقوم بتدعمهم عندما يفعلون ذلك².

¹- المرجع نفسه ، ص 222
² المرجع نفسه 225

يتم التمكين وفق منهج متكامل يقوم على الاختيار السليم للأفاد ، وهو يمثل نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة ، وأيضا من خلال اختيار الأعضاء الذين تتسم قيمهم وقناعاتهم مع قيم وقناعات المنظمة، بالإضافة إلى التركيز على المهارات العقلية والاجتماعية والإبداعية ، بالإضافة إلى الاعتماد على التدريب المستمر والتعلم من خلال التكنولوجيا ، حيث يستخدم برنامج مكثف لتدريب الأعضاء بصفة مستمرة لأجل مواكبة رؤية المنظمة وقيمها وقناعاتها. وكذا إعطاء أهمية للتحفيز الفعال ، وتوفير مناخ عمل للإنجاز فوق العادي ، والتقييم السليم لأداء العاملين. ويكون ذلك وفق منهج متكامل لتهيئة المورد البشري وتمكينها .

التنمية الإدارية Administrative Development

هي عملية النهوض بالوضع الراهن في العمل الإداري في المجالات المختلفة، وذلك من خلال توظيف الآليات الإدارية الحديثة التي تهدف بصورة مباشرة إلى تنظيم العمل في الجوانب الإدارية بشكل شامل، من خلال تحديد مجموعة من الأهداف، وحشد الجهود نحو تحديد المشكلات ونقاط الضعف، والعمل على حلّها، لأجل تحقيق الكفاءة والجودة وبالاعتماد على الآليات الحديثة للتسيير الإداري وتوظيف النظريات الإدارية لحديثة لإدارة الجودة ، إدراة المعفة ، الإدراة بالأهداف....¹

¹ عبد الرضا، حسين الطعان ، مفهوم النخبة التكنوقратية : واسة في أحد أنماط رأس المال المعوفي ، ط 1 ، بيروت : دار الروايد الثقافية ناشرون ، 2015 ، ص 72

Délégation de pouvoir administratif: تنفيذ الإصلاح:

يُرتبط باختيار التوقيت الملائم ، سياسيا وإدريا واجتماعيا لتنفيذها ، حيث يتحقق التوقيت الملائم سياسيا عندما تتهيأ التعبئة العامة للمشاعر الوطنية تجاه أهمية الإصلاح ، كما يتحقق التوقيت الملائم إدريا بوعاء استعداد الجهاز الإداري للأخذ بمخطط الإصلاح من حيث توافر الخوات والوسائل.

-La configuration : التكوين - Configuration

هو الجهد الهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمهارات التي من شأنها تكتسبه مهارة في أداء العمل ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة ، وهو تنمية وتطوير مهارات الموظف وخواصه مما يزيد من كفاءاته في أداء عمله الحالي أو المستقبلي.

-Technocracy - - التكنوقратية:-

هي فئة تتميز ب نوع خاص من المعرفة العلمية ، وتكون قادرة على أن تقود الذين يكوسون أنفسهم لها نحو خلاصات متناسقة لا تتأتى عن قناعات تعسفية ولا عن أنفاق أو مصالح ذاتية ، وإنما تأتي عن علاقات موضوعية يتم اكتشافها تدريجيا ، و يستمد التكنوقратي سلطته من سلطة العلوم العملية التي تضفي عليه مشروعيته . حيث أن التكنوقратي يجمع ما بين العلوم النظرية والعملية وهو ما يؤهله لتولي مناصب عليا ويكون محل ثقة من قبل المؤوسسين والمنظمة ككل .

- تفويض السلطة الإدارية : Delegation of administrative authority

Délégation de l'autorité administrative

هي نقل جانب من اختصاصات الرئيس الإداري إلى بعض مرؤوسيه ليملسها دون الروع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات أمام رئيسه الأعلى ، فتفويض السلطة تعبر عن لوجة من مسلك المرؤوسين لاتخاذ بعض القرارات .

وتفويض السلطة لا يتحقق الهدف منه إلا إذا تقبله المرؤوسين ، والتقويض لا يكون مطلقا بل له قيود ، أي يكون جزئيا وصريحا سواء كان ذلك كتابيا أو شفويا وهو ينصب فقط على السلطة دون المسؤولية ، مما يستوجب ضرورة وجود ثقة بفاءة المرؤوسين وقوتهم .

تقييم الأداء : Evaluation de la performance - Performance evaluation:

يعد تقييم الأداء من النشاطات المهمة في كل المنظمات ، فهو وسيلة لصنع القرارات الخاصة بالموظفين من حيث تقييمهم وزيادة أجورهم ، وأيضا آلية من الآليات تحفيز الموظفين لدفعهم لبذل مجهودات أكبر وفي ذات الوقت يكشف تقييم الأداء نقاط القوة والضعف لدى الموظفين .

وتوجد عدة يوجد عدة معايير يتم على أساسها تقييم أداء الموظفين ، ومن أهمها الإنتاجية ، والفعالية ، جودة العمل ، روح المبادرة ، العمل بروح الفريق .

تقييم الاحتياجات : Evaluation des besoins - Needs Assessment

تقييم احتياجات المنظمة يكون على عدة مستويات بشورية ومادية ومالية ، ويأتي ذلك تماشيا وأهداف وخطط المنظمة ، حيث أن تقييم تلك الاحتياجات يكون بصفة دورية حتى لا تعيق المنظمة في عجز وتنقاض العاقيل التي يمكن أن توجهها على شتى الأصعدة .

-Evaluation of Administrative Reform : Évaluation de la réforme administrative

يقصد به قياس النتائج المتحقق فعلا من واج الإصلاح الإداري مقلنة بالنتائج المتوقعة أو المستهدفة ، يتم الحكم على نجاح أو فشل واج الإصلاح الإداري من منطلق الكفاءة الفعالية ، وترتبط عملية التقييم مشكلات عدة تتمثل خاصة في كيفية قياس عائد الإصلاح ، حيث هذا الأخير ليس غاية ، وإنما هو وسيلة لزيادة كفاءة الإدراة ، ووجود سلسلة طويلة من الأهداف مما يجعل التقييم تكون نسبية¹.

-تقييم الوظائف : Evaluation du poste-Job evaluation

يتم تحديد الوظائف الموجودة بالمنظمة على أساس أهميتها لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال تحديد الخصائص والواجبات والمسؤوليات والمهام الوظيفية وظروف العمل والمؤهلات اللازمة و النتائج المرتبطة على ذلك ، ويعد تقييم الوظائف آلية من آليات تقديم الحوافز المادية ، حيث على أساس تقييم الوظيفة التي يقوم بها الموظف والمجهود المبذول فيه يتم منح الحافز لكل موظف وفق عمله ومؤهلاته.

وتتم عملية تقييم الوظائف وفق طرفيتين:

-الأساليب الكمية : من خلال "التقدير بالنقط" ، وتتلخص هذه الطريقة في إعطاء عدد من النقاط لكل عامل من العوامل التي تم اختيارها (عامل المسؤولية مثلا) وبجمع تلك النقاط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة ، فكلما كبر عدد النقاط كلما كانت الوظيفة أكثر أهمية واستحقت أحواً أعلى.

-الأساليب غير الكمية: وتكون وفق طرفيتين :

- طريقة الورتب : حيث يتم ترتيب الوظائف ترتيباً حسب الأهمية وتصلح هذه الطريقة للمنظمات الصغيرة إذ يتم ترتيب الوظائف على مستوى الأقسام ثم الإدارات في المنظمة .

-طريقة التصنيف أو التربيع : حيث يتم تصنیف الوظائف إلى مجموعات تمثل كل منها درجة معينة (درجة أولى ، درجة ثانية ، . . . الخ) أو فئات محددة تشترك في مسؤوليات متقلبة (وظائف فنية ، وظائف إدارية ، وظائف استشرافية) وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مقاييس للأعمال بشكل مُسبق ويمثل هذا المقياس درجات محددة لوظائف .

Évaluation de la performance -Performance evaluation:

تعد أهم موجة لأي منظمة ، حيث يتم من خلالها قياس مدى تطابق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة ، فتقدير الأداء يسمح للمنظمات معرفة نقاط القوة لتشخيصها هذا من جهة آخر الوقوف عند الواقع أو نقاط الضعف والتهديدات التي حالت دون تحقيق كل الأهداف ومعالجة أوجه القصور فيها .

كما يساعد تقييم الأداء في معرفة حاجات المنظمة (المادية ، البشرية ، المالية) من خلال إعداد تقرير تفصيلي عن كل تلك الاحتياجات لأجل توفيرها وأخذها بعين الاعتبار فعملية التخطيط . كما يمكن أن تستفيد المنظمات من التغذية العكسية في عملية التقييم سواء كانت تغذية عكسية سلبية أو إيجابية لأجل مخرجات أجود¹.

تهيئة الموارد البشرية: Human resources development

Développement des ressources humaines -t

يقصد بها إعداد الموارد البشرية اللازمة من ناحية العدد والنوعية لأجل تحقيق أهداف المنظمة ، حيث يتم التركيز على طبيعة الكفاءات التي تحتاجها المنظمة من حيث المواصفات النوعية والكمية وذلك تماشياً والأهداف المسطرة ، كما تعمل على تكيف الموارد البشرية لديها مع المناصب التي يشغلها كل فرد من خلال التدريب والتكوين

وتلجم المنظمات لعملية تهيئة المولد البشري بشكل منظم ومهيكل من خلال توزيع المهام على مختلف المستويات الإدارية¹.

-توصيف الوظائف- Job Description:

يقوم على تحديد واجبات كل وظيفة وتحديد العلاقات ما بين كل وظيفة وبقى الوظائف وفي ذات الوقت تحديد سلطات كل وظيفة ، وكل ذلك بشكل مكتوب ، على أن يحدد في وصف الوظيفة مواصفات شاغلها حتى يتم الاختيار على أساس موضوعية .

التوطين الوظيفي : Localisation d'emploi -Job Localization

يقصد به اقتصار العمل على مواطني الدولة فقط ، من خلال الإحلال التدريجي للعمالة الوطنية وفق عدد من المتغيرات والأبعاد وصولاً في النهاية إلى توطين الوظائف والاستخدام الكامل والأمثل للعمالة الوطنية، كما يشترط في ذلك تأهيل الفرد المواطن للقيام بمهام وظيفية معينة مسندة أعمالها إلى كفاءات غير وطنية شرط أن تكتمل جميع العناصر المطلوبة لأداء العمل في الفرد الوطني.

2 -تجديد الفكر الإداري على مستوى العملية الإدارية

إن وظائف الإدارة طرأ على تغوات جوهيرية ولم تعد مثلاً وردت في الفكر الإداري للقرن 20 ، فلم يعد المنظور الكلاسيكي ولا السلوكي ملائماً للتسخير الإداري للوقت المعاصر، لذلك ظهر منظور آخر لأجل تحويل المنظمات وتجديدها بشكل شامل حتى تصبح قاورة على مواجهة ومجابهة التغوات الحاصلة على كل المستويات وفي شتى الميادين ، وكل هذا استوجب على الإدراة أن تتكيف أو بالأحرى تتغير وفق متطلبات

¹-أحمد صقر ، عاشور ، إصلاح الأدلة الحكومية ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1995 ، ص 36

العصر ، ولن يحصل ذلك من دون إعادة النظر في وظائف الادارة وهو ما نوضحه فيما يلي:

١- تغوات في التخطيط:

في منظمات القرن 20 كان الاهتمام من ناحية نظرية بعده أهداف مع غياب الرؤية المستقبلة الواحدة والمشتركة ، أما في الممارسات العملية فقد كان التركيز على في الغالب على الربحية ، في حين في منظمة القرن 21 تتحل الرؤية والرسالة أولوية خاصة للمنظمات ، فبدون الحلم الذي هو بمثابة القوة التحفيزية الكويا للجميع يفقد التجديد الشامل أهم مقوماته ، فالرؤية أو الرسالة هي بمثابة "الإسمنت الانفعالي" للقيادات و العاملين. علاوة على أن منظمة القرن 21 تهتم ب الأربع محاور أساسية ومتتابعة ، فلقد ظهر أهمية تحقيق رضى العاملين لكونه سيحقق جودة العمليات الداخلية ، وهذه الأخوة ضرورة لتحقيق رضى العملاء ولائهم ، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق عائد عالي من حق الملكية ، كما أصبح من الضروري الاهتمام بالأهداف المالية وغير المالية . مثلاً يوضحه الشكل التالي:



وبعد هذه التوطئة الموجزة عن المنظور المعاصر للتخطيط الإداري ، نأتي فيما يلي للتفصيل في عناصر التخطيط وما يجب أن يتتوفر فيه¹.

١- الرؤية: إن أحد مفاتيح القرن 21 هو وضوح صورة المطلوب إنجله عند الجميع ، فالكل منفعل بما يريد أن يتحقق معًا وهم متقون على ذلك ، فالرؤية تجمع الناس حول "حلم مشترك" ، وهو حلم للمستقبل تتحدى الأحوال الساكنة وتجعل السلوك الهدف أكثر وضوحاً وعلى هذا الأساس فالرؤية ليست استراتيجية ولا خطة تشغيلية ، ولكنها

¹- المرجع نفسه 123

تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها واتجاهها للمستقبل ، ومن الأهمية بمكان توحيد الرؤية بمعنى ربط رؤية كل شخص برؤية الآخرين ، وربط رؤية كل إدراة بالإدارات في الأخرى .

ولصناعة الرؤية لا بدًا من مواعظ ما يلي:

-تحديد قوات المنافسين وأنشطتهم والتعرف على استراتيجياتهم

-التعرف على المؤشرات البيئية سواء كانت في شكل فرص أو تهديدات

-تقييم قوات المنظمة والعقبات المتوقعة

ربط اتجاه المنظمة المرغوب بالاحتياجات والأهداف والخطط

-اتخاذ قرار بما إذا كان من المرغوب تبني أفضل مملسة لمنافسين أو خلق مملسة أفضل.

-تحديد مستوى المخاطرة والتعقيدات المرتبطة بمجهود إعادة هندسة العمليات .

2- صياغة رسالة المنظمة Mission: تعبّر الوسالة عن الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة ، وتهتم بالإجابة على التساؤلات التالية :

- لماذا وجدت المنظمة ؟ أي الغرض ، فهل يذكر بيان الوسالة غرضاً مهماً بعيداً عن أناانية المصالح المالك والموظفين والعملاء ، وهل يثوّح البيان مسؤولية المنظمة نحو أصحاب المصالح فيها ؟

- ما طبيعة عملها وما استراتيجيتها؟ بمعنى هل يحدد البيان الوسالة مجال عمل الشوكة ، وهل يثوّح الموقف التنافي أو المذلة التناافية ؟ ومن هم عملاءها؟

- ما هي القيم التي تحكم عمل المنظمة؟ وهل تربط قيمها مع قناعات الموظفين ؟

-ما هي المعايير السلوكية ؟ هل يشوح بيان الوسالة تلك المعايير السلوكية الهمامة التي تدعم القيم الاستراتيجية ؟ أي السلوك المتوقع من أعضاء المنظمة مثل التوكيل على الأجل الطويل أو الأجل القصير .

-ما شخصية المنظمة ؟ هل يوضح بيان الوسالة بروفيلا للشركة يجسد القيم والقناعات ؟ وهل بيان الوسالة سهل القراءة والتذكر ؟ .
وفيما يلي ذكر نماذج من رسالة المنظمة:

يبقى أن نشير إلى أنه يجب أن يوكز بيان الوسالة على اللغة الإنسانية وليس المالية كون هذه الأخيرة ربحية ، وأن توجهه إلى للموظفين والعملاء من خلال إواز ما يتوقعه العميل بأسلوب واضح ومفهوم مع إواز التفوق والتميز في ذات الوقت ، كما يجب أن تتحلى بالصدقية تحمل غرضاً نبيلاً و تكون بمثابة الاتجاه العام الذي تسير عليه المنظمة وليس شرعاً¹ .

3- وضع الأهداف ومعايير الأداء :

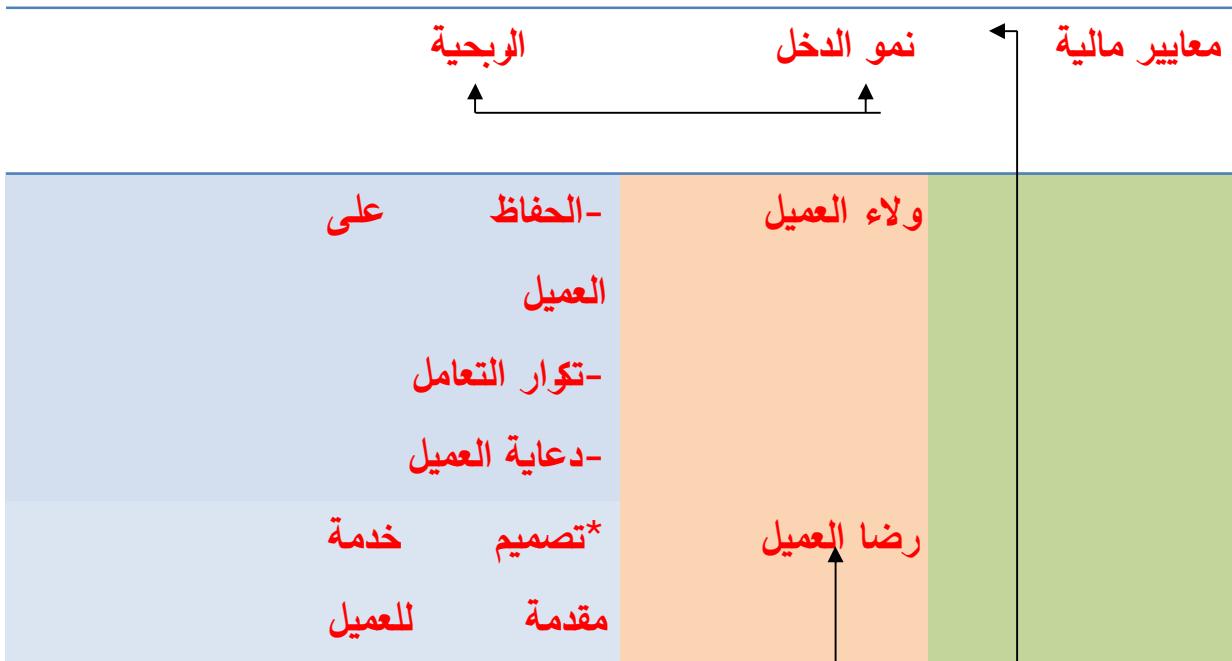
لقد كانت الأحوال في القرن 20 مستقرة إلى حد كبير ولم تكن المنافسة قوية بين الشركات حيث كان يكفي أن تختار السياسات التي تراها ملائمة للأهداف التي وضعتها ، وذلك على عكس ما هو عليه الحال اليوم ، إذ الأمر أصبح يتطلب واسة استراتيجية تتناول : الفوض ، التهديدات المحتملة في السوق ، و واسة نقاط القوة و الضعف الذاتية ، بالإضافة إلى واسة استراتيجيات المنافسين وتحركاتهم ، وفي ضوء كل ذلك يتم وضع استراتيجية المنظمة حتى لو تطلب الأمر جمع معلومات سوية عن المنافسين وتبني "استراتيجيات هجومية" Aggressive محورها التميز التنافسي ، وتحقيق رضى العملاء التام ، و المعروف عن هذا النوع من الاستراتيجيات آلياته جد قوية والتي منها : التوسع

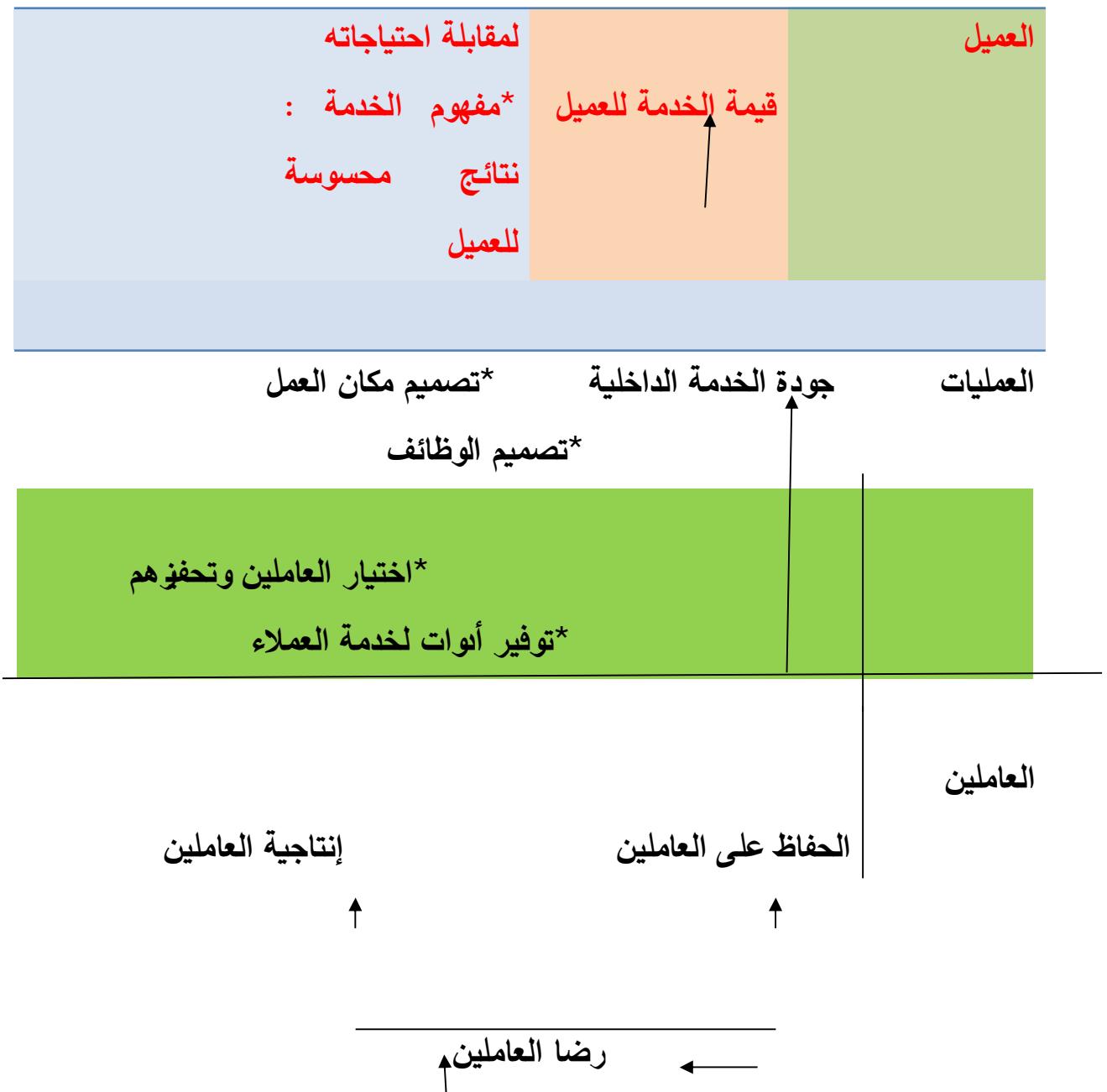
¹- المرجع نفسه 126

الجُوافِي ، التَّغْلُفُ السُّوقِي ، فَتْحُ أَسْوَاقٍ جَدِيدَة ، قِيَادَةُ السُّوق ، تَحْديُ الْمُنَافِسِين .. وَذَلِكَ عَلَى عَكْس "الاستراتيجيات الدَّفاعِيَّة" الَّتِي تَبْحُثُ عَنِ الْاسْتِقْارِ أَوِ التَّبعِيَّةِ فِي السُّوق .

وَتَبْلُورُ الاستراتيجية الهجومية في الأهداف هذه الأُخْرَى يَجِبُ أَنْ تَكُونَ مُحدَّدةً كَمِيًّا وَ زَمْنِيًّا ، أي في شكل رقمي قابل للقياس مع تحديد موعد نهائي للتحقيق النتائج و تجنب العموميات ، وإلا سوف تكون مجرد شعرات أو "فوايا حسنة". كما يجب إشراك المَرْؤُوسِين في وضع الأهداف وهذه الخطوة من شأنها تقوية "الدَّوافع" Motives لديهم بحيث تصبح الأهداف الموضوعة أهدافهم وليس مجرد أهداف مفروضة من الأعلى.

وَمِنْ مُتَطلَّباتِ الاستِرْوَلِيَّةِ يَجِبُ أَنْ يَكُونَ لِلإِدْرَةِ أَهْدَافٌ طَوِيلَةُ الْأَجْلِ Strategic وأُخْرَى محلية أو تكتيكية Tactical، وفي ذات الوقت يَجِبُ أَنْ تَكُونَ أَهْدَافًا أَقْرَبُ إِلَى الْأَحْلَامِ ، أي على مستوى عالٍ من الفكر والآراء ، وهذا استناداً للنتائج المنوط بها تحقيقها، دون أن يعني ذلك أن تكون أهدافاً مستحيلة أو غير قابلة للتحقيق .





ورغم أهمية الأهداف والمعايير المالية التقليدية إلا أنها لا يمكن أن تكون موشدة في التنفيذ في عالم متغير ومتناقض ، لذلك نجد منظمة القرن 21 تعتمد على أهداف غير مالية تساعدها في خلق " القيمة المستقبلية " ، من خلال الاستثمار في العملاء والموردين والعاملين والعمليات ، وهو ما يعرف " بالأهداف الباباعية " مثلما هو واضح في - الشكل السابق - لأنها تحقق قولنا بين الأجل القصير والأجل الطويل ، وبين المعايير المالية والمعايير اللامالية ، وبين الأداء الداخلي والظروف الخارجية للمنظمة ، وكل تلك المعايير مرتبطة ببعضها البعض .

-تكوين الاستراتيجية وتصميم التميز التنافسي :

الاستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختره المنظمة من بين عدة اختيارات لتحقيق أهدافها من خلال مجموعة من القرارات الأساسية التي تتخذه المنظمة لكي تكون إطاراً مرجعياً للقرارات الأخرى ، وهذه الأخيرة تمثل في ست مجموعات وهي :

1-مزيج العملاء Customer Mix من خلال التعريف على من هم العملاء الذين تسعى إليهم؟ ماهي احتياجاتهم ورغباتهم؟ ما هو عدد كل مجموعة منهم؟

2-مزيج المنتجات أو الخدمات : Product Mix ما هي المنتجات أو الخدمات المحددة التي يجب أن تقدمها لعملائها؟ ما هي الصفات المميزة لكل منتج؟ وما هو الوقت الذي يجب أن نقدم فيه المنتجات أو الخدمات الجديدة؟

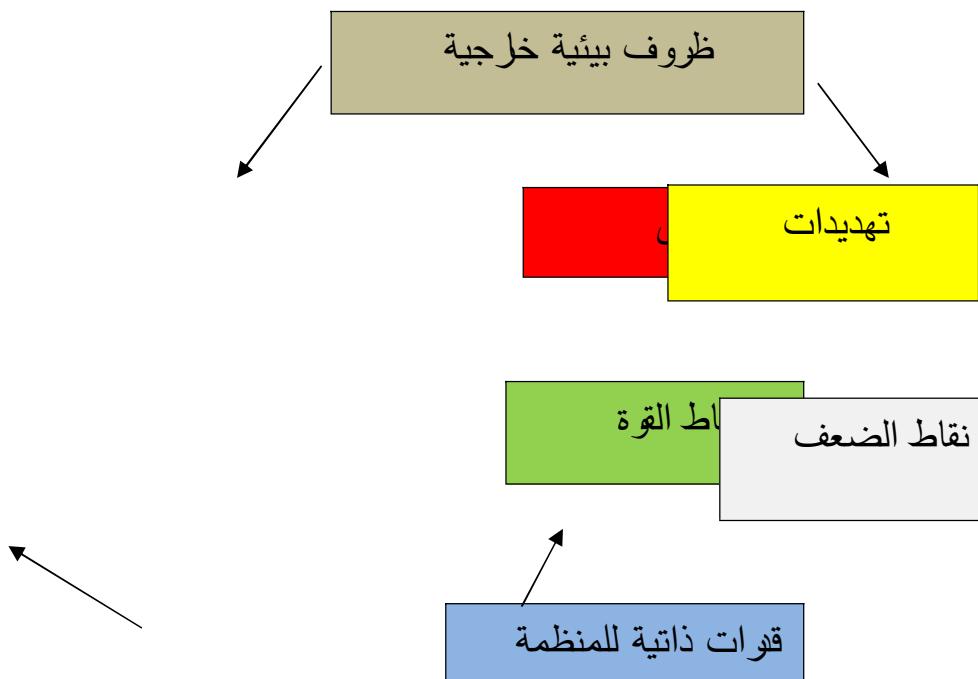
3-الانتشار الجغرافي: ماهي المناطق الواجب الانتشار فيها؟ وما هي أولوياتها وما هي درجة التغلغل في كل منطقة؟

4- حصة المنشأة في السوق : Market Share ،ماهي حصة المنظمة والمنظمات المنافسة في السوق؟

5-التميز التنافسي: Competitive Edge كيغ يمكن تميز خدمات المنظمة عن غيرها ومما هو التميز الموجود والمتوقع لخدمات المنشآت المنافسة؟ و ما ريد فعل المنظمة اتجاههم؟

-7 معايير الأداء : ماهي الأهداف الأساسية الواجب تحقيقها ؟ ما الخدمات الواجب تأديتها بدون ربح مادي ؟ ويتم كل ذلك من خلال ما يعرف ب :

-**التحليل الاستراتيجي الباقي S.W.O.T** : وهو يقوم على ما يلي :
 تحليل الفرص Opportunities، والتهديدات Threats ونقطة القوة Strengths ونقطة الضعف Weaknesses، وذلك من خلال التحليل الاستراتيجي الباقي S.W.O.T. ومن الضروري المواءمة بين القوات الذاتية للمنظمة وبين البيئة الخارجية لها.



*شكل يوضح عناصر التحليل الاستراتيجي الباقي (S.W.O.T)

-**أنواع الاستراتيجيات**: يمكن تصنيف الاستراتيجيات من حيث درجة قوتها إلى ثلاثة مجموعات : هجومية ، نمو مع التأني ، ودفاعية.

1- الاستراتيجية الهجومية:

وتقى من خلال التوسيع الجغرافي بإنشاء فروع جديدة ، بنوك إلكترونية ، أو عن طريق التغلغل السوقى بجذب العملاء جدد في نفس الأسواق الحالية ، أو من خلال استراتيجية فتح أسواق جديدة بتغيير المنتجات القديمة بأخرى جديدة أو إضافة أجزاء جديدة ، أو استراتيجية قيادة السوق من خلال فتح فروع في كل مكان ، الترويج والإعلان ، وأخوها استراتيجية تحدى المنافسين من خلال الابتكار في المنتجات استغلال واسع للفرص في السوق مع قبول أعمال ذات مخاطرة ، مهاجمة صغار المنافسين

2-استراتيجية النمو مع التأني :

من خلال خفض التكلفة وحذف الفروع أو المنتجات ذات التكلفة العالية

3-استراتيجية دفاعية :

من خلال التبعية في السوق و البحث عن الاستقرار .

-استراتيجية التميز ورضا العملاء التام :

تسعى منظمة القرن 21 إلى تحقيق التميز التنافسي باستهوار عن طرق وضع اختلافات في منتجاتها وخدماتها للعملاء سواء في الموصفات أو في الجودة وهي بذلك تحاول زيادة القيمة المضافة المستهدفة من منظور عملائها ، فهي تفكر مثلاً يفكر عملائها من خلال

عدة طرق¹ :

1-استراتيجية التميز لقطاع معين في السوق :

من خلال التفكير في أي قطاع سوف تهاجمه بحيث تبني كفاءتها وقواتها ومعلوماتها للحصول على هذا القطاع الجديد . وهي على قناعة من أن العملاء مختلفون وعلى درجة كبيرة من التوقعات .

¹- المرجع نفسه 126

و هم حسب Jeremy Hope Tony Hope في كتابهما "المنافسة في الموجة الثالثة ، في ثلاث مجموعات :

1- مجموعة تهتم بأخر صيحة في المنتجات : والشريكات التي تتبع هذه المجموعة عليها أن تتبع استراتيجية القيادة الساعية Product Leadership ، من خلال إخراج سلع جديدة باستمرار

2- مجموعة تهتم بالتميز التشغيلي Operational Excellence حيث يكون السعر أو الخدمة هو المحور اهتمام العملاء .

3-مجموعة تهتم بأن تحصل على ماتطلبه بالضبط حتى ولو كان بسعر مرتفع أو بالانتظار وهذا تتبع المنظمة استراتيجية العلاقة العميقة Intimate Relation

ب-استراتيجية التميز في الجودة :

فمنظمة القرن 21 تبني استراتيجية الجودة الموقعة فالعملاء سيدفعون أسعراً مرتفعة في المنتجات ذات الجودة العالية ، مما يعني أن أي تجاهل في جودة المنتج أو الخدمة كاف بتدمير مصداقية المنظمة ، ولذلك معظم واجح الجودة تفشل لأنها واجح من دون روح وبدون تعاطف انساني ، ولذا يستوجب عمل واجح لقياس درجة رضى العملاء عن جودة المنتجات والخدمات ، وتكوين منظمة ظل لمتابعة و تأكيد الجودة والتحسينات المستمرة من منظور العملاء من خلال : طبقة الخدمة الأساسية ، طبقة الخدمة المتوقعة ، طبقة الخدمة الموسعة لتطبعات العميل وطبقة الخدمة القصوى (06 نجوم) .

ج-استراتيجية الابتكار للمنتجات والخدمات :

وذلك للاستجابة لرغبات العميل المتغيرة ، ويتم ذلك عن طريق استراتيجية الابتكارات الصغيرة ، أو عن طريق المنافسين الناجحين.

5 - تصميم نظم العمل الالكترونية:

تبعاً للتغير الحاصل على مسوى الاحتياجات فإن المناهج التي اتبعتها منظمات القرن 20 لم تعد قادرة على الوفاء بتلك الاحتياجات ، فمنظمة القرن 21 منظمة سواعدة ومنضبطة في نظمها من أجل تحقيق التمييز التنافسي من ناحية والقيمة المضافة للعملاء من ناحية أخرى ، وكل ذلك يتم من خلال الابتكار وإعادة الهندسة لمختلف العمليات وهو ما تطلب ضرورة إعادة تصميم نظم عمل متغيرة لمواكبة الحدث المعوفي والعملي وذلك من خلال:

4-1 إعادة الهندسة التنظيمية: Organizational Reengineering

هي عملية إعادة اكتشاف المنشأة من خلال الراسة الانتقادية للنظريات والممارسات والأنشطة المستخدمة وإطلاق طاقات الإبداع للتعامل مع مختلف الإدارات والأقسام من أجل تحقيق إنجاز كبير في الوضع التنافسي ، وقد عرفها "وران بنيس وميشال ميش" بأنها إعادة اكتشاف المنظمة .. فهي بمثابة التحويل الدائم للتجهيز الكلية للعاملين بالمنظمة، إنها تعني تحدي القيم التقليدية وربما التضحية بها ، وهي بمثابة إحلال لمفاهيم وممارسات أخرى جديدة ، وكذا إعادة توجيه العاملين وتربیتهم وفق المفاهيم والممارسات الجديدة . وفي إعادة الهندسة الإدارية العمليات يتم التركيز على تكنولوجيا المعلومات وتبسيط العمليات من أجل تخفيض التكاليف والوقت اللازم في العمليات الروتينية ، كما تجعل من الضروري تخفيض عدد المستويات الإدارية وعدد الموظفين ، وهو ما يؤدي إلى : إحكام عدد وظائف العمليات -إلغاء المستويات والمناصب غير ضرورية -نتائج عالية 50 بالمئة زيادة- زيادة عدد المالك -زيادة الإنتاجية.

-مراحل إعادة هندسة العمليات:

١-الرؤية (الحلم بالأفضل) وتحديد الأهداف (إلى أي فريد أن نذهب) ← المقلنة

الرجعية مع ممارسات المنافسين ٣ - الابتكار في تصميم العمليات التنظيمية والتنفيذ ٤-

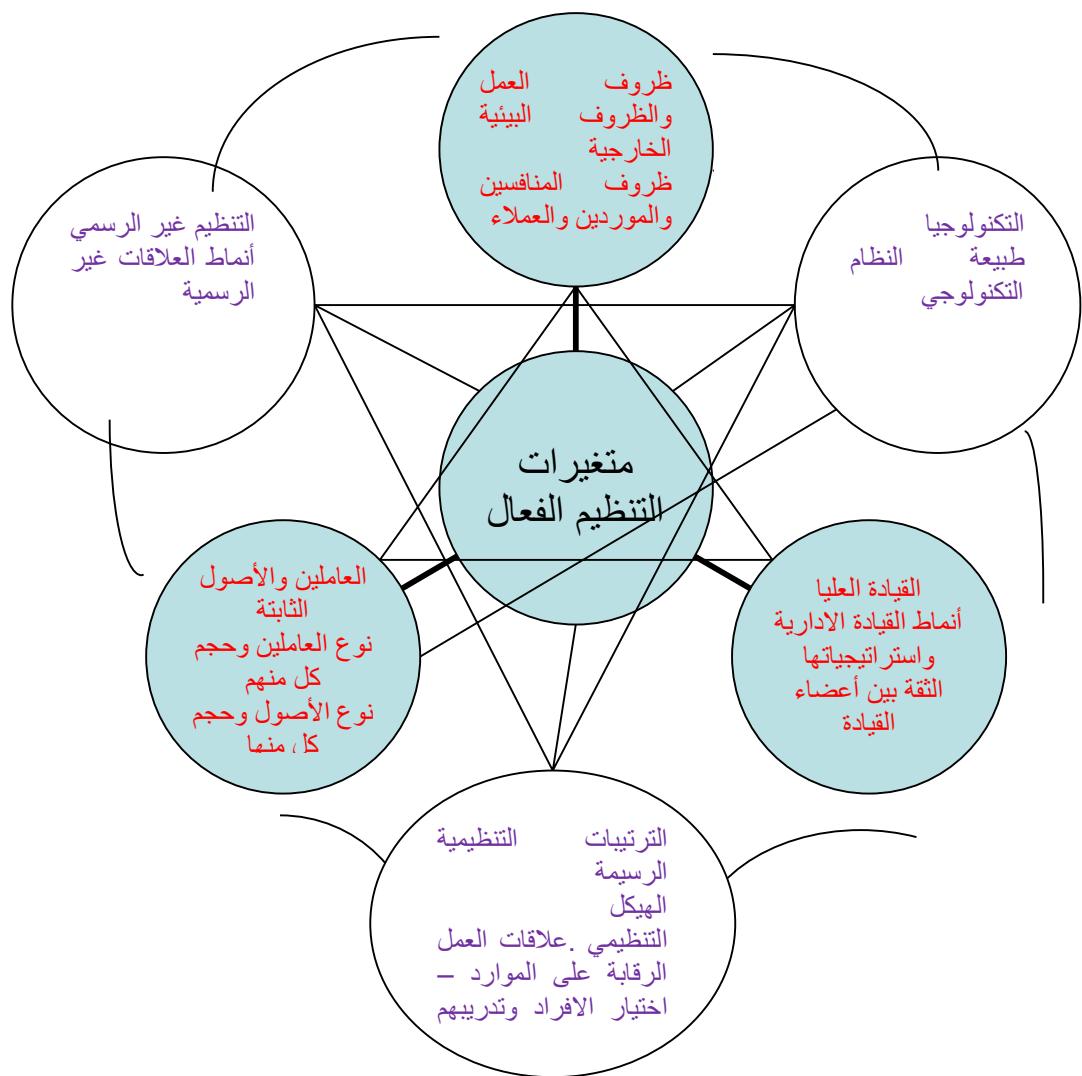
تغيير العمليات والهيكلة وإعادة هندستها ٥-المتابعة العمليات التي تمت .

* إذا لم يشترك أفراد المنظمة في مجهودات التطوير فإن النتائج التي يتم التوصل إليها لا تحوي مشاركة الموظفين في المسؤوليات فإنهم لا يشعرون بملكية أفكارهم للأفكار الجديدة ولا ينفعون بأهمية التطوير وبالتالي فمن المتوقع عدم التزامهم في حالة عدم مشاركتهم *

ثانياً-وظيفة التنظيم الإداري:

في منظمات القرن ٢٠ نجد تعدد المستويات الادارية و الإشرافية ، و غالبا ما توكرز السلطات في الادارة العليا ، كما أن المهرات البشرية غير ماهة في مجموعها ، إما لخلالي اختيارات الموظفين أو خلل في تربيتهم أو في الحفاظ على الممتازين منهم . في حين منظمة القرن ٢١ تسعى للتخلص من تلك السلبيات من خلال التقليل من المستويات الادارية عن طريق وضع هيكل يقلل من عدد الموظفين الداعمين ويزيد فيه عدد الموظفين المنتجين للربح ، كما يسمح ذلك الهيكل التنظيمي بنقل الصلاحيات قرب التنفيذ.

١-متغيرات التنظيم الفعال: هذا الأخير ليس مجرد وضع خواص تنظيمية أو تحديد صلاحيات أو اختيار سليم للقيادات ... فهو كل ذلك إضافة إلى أنه نظام ديناميكي للتعاون منسق إداريا لتحقيق الأهداف المسطرة مع القوة على التكيف ويتركز التنظيم الفعال على ست متغيرات هي كالتالي:



يمثل النموذج الآف الذكر نموذج ديناميكي يأخذ في عين الاعتبار مختلف التأثيرات المتبادلة المتوقعة بين المتغيرات التنظيمية ، مثلافي العلاقة بين التكنولوجيا وبين العاملين والأصول الثابتة نجد أن إدخال التكنولوجيا المعقده يؤثر على عدد و نوع العاملين وحجم و نوع الأصول الثابتة ، كما تؤثر التكنولوجيا على التنظيم الرسمي حيث تنشأ مصالح جديدة

للأفاد وتهدد مصالح البعض الآخر ، وبالتالي تكون مجموعات غير رسمية لمقاومة إدخال التكنولوجيا ...

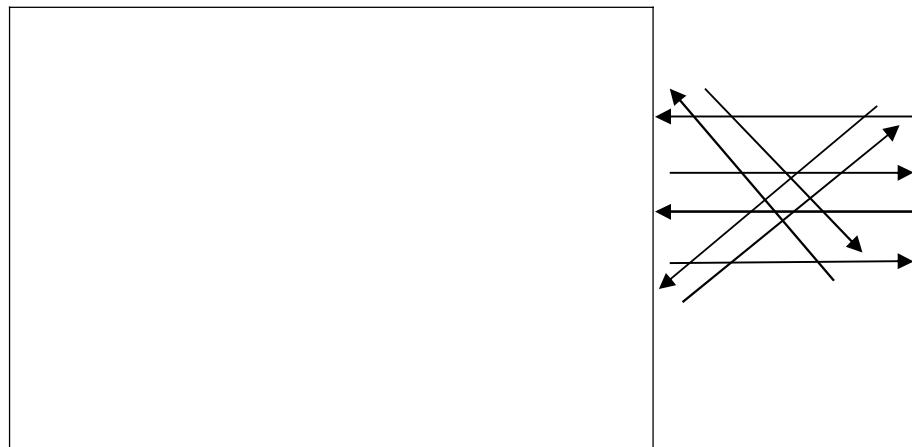
وعلى هذا الأساس فإن الفاعلية التنظيمية ليست نتيجة عنصر واحد ، ولكنها نتيجة كل تلك المتغيرات في تفاعلها مع بعضها البعض .

١-١-الهيكل التنظيمي لمنظمة القرن 21 :التنظيم المدمج

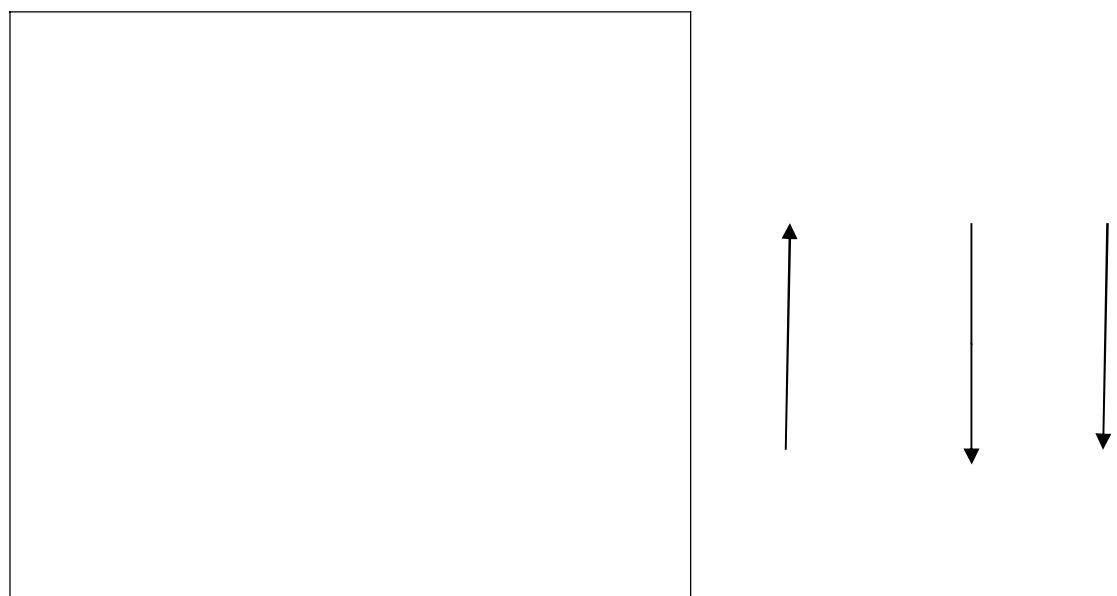
أصبح من الضروري أن يكون حجم الهرم التنظيمي في منظمة القرن 21 مدمجا ، وذلك عن طريق إلغاء مستويات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية وتقليل حجم أجهزة الخدمات الداعمة والأجهزة التكنوقратية*، وذلك بدلا عن التنظيم الهولكي الذي تميزت به منظمة القرن 20 ، وهذا نتيجة التكنولوجيا والمعلومات ، فبعدما كانت الاتصالات من الأعلى و إلى أسفل من خلال خطوط السلطة أصبحت سهلة الحصول عليها وبشكل غير رسمي ، فالعاملون هم أصحاب المعرفة وبها أصبحوا يشكلون قمة حقيقة ، ونتيجة لذلك أصبحت منظمة القرن 21 عبرة عن فرق عمل Work Teams تعتمد على بعضها، وتستمد سلطاتها من المعرفة والمهارة وليس من مواكز رئيسية أعلى. مثلا هو واضح في الشكلين التاليين:

-نموذج الاتصالات التنظيمية في القرن 21

*- الأجهزة التكنوقратية: خبير التنظيم والأساليب. خبير الاختيار والتدريب ، المراقب المالي ..
- أجهزة الخدمات الداعمة: السكرتير العام ، المستشار القانوني ، ضابط الأمن ، خدمات الإدارة ، ...



نماذج الاتصالات التنظيمية في القرن 20



ولذلك فالنموذج البيروقاطي التقليدي لم يعد صالحا في منظمة القرن 21 ، فهذه الأخوة تتميز المرونة في التعامل مع التحديات التافسية المفروضة عليها ، وهو ما يفتقر إليه النموذج البيروقاطي القديم .

وعلى هذا الأساس فمنظمة القرن 21 تعمد على التنظيم الفيدوالى -حسب د.سيد الهولى- القائم على استقلال الأجزاء وهو ما من شأنه أن يطلق الطاقات ، حيث يكون لكل جزء الحق في تنفيذ الأشياء بالطريقة التي تحلو له طالما أنها تكون في المصلحة العامة ، ويكون ذلك بناء على توافر المعرفة والمعلومات ، خصوصا وأن الأفاد وغبون بأن يوجها الرؤية والاقناع بدلا من القهر والواجح. أما بالنسبة للرابط الذي يربط التنظيم الفيدوالى فيتمثل في "تكنولوجيا المعلومات".

1-2 تهيئة المورد البشرية وتمكينها:

يعتبر المورد البشري محور اهتمام الفكر الادلري المعاصر ، وقد أشرنا فيما سبق إلى أهمية المورد البشرية كونها أغلى الأصول . حيث اعتبرت الادلة بأنها إدراة المورد البشرية

، Management is Personnel Administration

ولذلك فإن على الادلة أن ينصب اهتمامها على البشر وليس على الأشياء ، أو المورد المالية ، وفي هذا الشأن يقول " بيتر دركر " : بأن إدارة الأفاد وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تتحل الاهتمام الأول والرئيسى للإدارة التنفيذية" وأن أي منشأة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان ".

ويجدر في هذا الصدد الترقق بين إدارة الأفاد كأسلوب فني يشير إلى شيء تابع للمنظمة وبين إدارة المورد البشرية الذي يشوه إلى فلسفة إدارة نابعة عن التحول الفكري الادلري حيث الاهتمام بالفرد كشخص له كيان مستقل وليس تابع ويكون ذلك من خلال :

-الاهتمام بجودة حياة العامل :

من خلال أجر عادل وملائم ، ظروف عمل صحية ، فرص مباشرة لاستخدام الطاقات البشرية الكامنة ، فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان....

2- تمكين الموارد البشرية : Empowerment

ويقصد بالتمكين بأن يعطى للأفراد مزانیات وأموال وموارد ... كما يتم في ذات الوقت منحهم سلطات في حل المشاكل التي تعرّضهم دون الوعي إلى الأعلى ، ويسمح التمكين في ظل هذا التصور بأن يستطيع فوق العمل مواجهة التحدّيات واقتاص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية .

* حتى يتحقق التمكين لابد أن تشجع الادلة العاملين على " التفكير على طريقة رجال الاعمال وليس على طريقة الموظفين ، وتقوم بتدعيهم عندما يفعلون ذلك ، وفي التمكين يعطي الأفراد مزانیات وأموال ومواد كما يتم اعطائهم سلطات في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الحاجة إلى الوعي أعلى . ويتم ذلك (التمكين) وفق منهج متكامل يقوم على الاختيار السليم للأفراد ، وهو يمثل نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة ، ويتم من خلال اختيار الأعضاء الذين تتسم قيمهم وقناعاتهم مع قيم وقناعات المنظمة ، بالإضافة إلى التركيز على المهارات العقلية والاجتماعية والإبداعية .

بالإضافة إلى الاعتماد على التدريب المستمر والتعلم من خلال التكنولوجيا ، إذ منظمة القرن 21 تعتبر معهد تدريب أو جامعة لتدريب أعضائها ، حيث يستخدم برنامج مكثف لتدريب الأعضاء بصفة مستمرة لأجل مواكبة رؤية المنظمة وقيمها وقناعاتها . وكذا إعطاء أهمية للتحفيز الفعال ، و توفير مناخ عمل للإنجاز فرق العادي ، والتقييم السليم لأداء العاملين¹ . ويكون ذلك وفق منهج متكامل لتهيئة الموارد البشرية وتمكينها .

¹--سيد، الهواري ، الإدارة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 ، مرجع سابق ، ص 210-218

ثالثاً - وظيفة القيادة:

إن المتغيرات الحاصلة فرضت ضرورة وجود قادة من نوع جديد يحبون التغيير وقادرون على التكيف وعلى التأثير في التابعين لها والإلهامهم. وقد استخدم الفكر الاداري المعاصر مصطلحاً خاصاً يشير إلى هذا النوع من القادة وهو "القائد التحويلي Transformational Leader" الذي يتميز بأنه يفكر بطريقة مختلفة إلى حد كبير، وهو صاحب رؤية مستقبلية ورسالة، كما يعتبر أن مبرر وجوده هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية. ومن ثم فأهدافه عالية والمعايير التي يطمح إليها متعددة ، وهذا نابع من الثقة الذاتية التي يتمتع بها بالإضافة إلى الحضور динاميكي والجانبية الشخصية الموجهة لأهداف المجموعة ، معتمداً في ذلك على الرموز والشعارات واللهجات الجديدة المعروفة واستثلاة تابعيه عقلياً، وكذا الاهتمام وغبات التابعين له ، وكل ذلك يؤدي إلى خلق دافعية أقوى وأداء أكبر مما كان متوقعاً¹.

3-1 طريقة تفكير القائد التحويلي:

- إن القائد التحويلي يرى في نفسه شخص له رؤية وصاحب رسالة ، وأن مبرر وجوده هو نقل من حوله نقلة حضارية ، كما أن أهدافه عالية والمعايير التي يتطلبها متعددة ، وهو من أجل ذلك يتمتع باحترام الآخرين .

- لديه ثقة عالية وحراً من الصورات الداخلية . أي شخصية كلينيمية له حضور بدني ديناميكي وهو ما يمكنه من جاذبية التابعين له ، وفي ذات ل وقت يؤمن بقيمة الناس فهو ليس ديكاتوري

- كما أنه محب للمخاطرة ، ومحظى بالقيم الأخلاقية المحورية

التغيير في نظر القائد التحويلي رحلة وليس نقطة وصول

- لمزيد من التفاصيل راجع:

17- سيد ، الهواري، القائد التحويلي : رؤية عن قائد بأفكار ومهارات جديدة من أجل انجاز غير عادي في عالم متغير متناقض، ط2 ، مصر: مكتبة عين الشمس ، 1999 .

3-2 مهام القائد التحويلي: نميز بين ست مهام مرتبطة بإدارة التغيير هي:

- إدراك الحاجة للتغيير - صياغة الوسالة أو الرؤية - اختيار نموذج التغيير ومسارته -
- تكوين الاستراتيجية الجديدة - تعبئة الالتزام من خلال حضرة المنظمة - إدارة الفترة الانتقالية¹.

رابعاً - الوقابة الإدارية:

تطور مفهوم الوقابة الإدارية في منظمة القرن 21 بعدها كانت رقابة بيروقراطية تعتمد على القواعد والسياسات وهولكية السلطة والتوثيق الرسمي ، وإنشاء إدارة موكية للوقابة على الجودة وعادة ما يكون وظيفتها التقتيش على الأدارات الأخرى للتأكد من التنفيذ طبقاً للمواصفات المحددة سلفاً، أما في ق 21 أصبح مفهوم الوقابة لا موكياً وفق نظام جديد قائم على قيم اجتماعية جديدة وقناعات مشتركة وثقة متبادلة من أجل الالتزام بأهداف التنظيمية التي تم الاتفاق عليها ، ففي ظل هذا النظام هناك ثقة وقناعة مشتركة بين الأدلة العليا والموظفين على جميع المستويات بالتنفيذ من خلال إرشادات وتجبيهات بسيطة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يجب أن توافق مجموعة من الخصائص حتى تكون الوقابة فعالة.

1- خصائص الوقابة الفعالة : وهي خمسة خصائص:

- الارتباط بالاستراتيجية أي بالمستقبل وليس بالسابق والتقاليد
- استخدام كل خطوات ومحاولات الوقابة وهي وضع معايير الأداء ، قياس الأداء الفعلي ، مقلنة الأداء بالمعايير ، تصحيح الانحرافات
- القبول من أعضاء المنظمة من خلال إشراك الجميع في عملية الوقابة
- الفرق بين البيانات الكمية والقيمية وذلك تفادياً لأي تضليل يكون وراء الأرقام ، وبالتالي ضرورة تحليل ما وراء الأرقام

¹ سيد، الهوري ، الإدارة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 ، مرجع سابق ، 226

-الدقة في عرض التقرير

الرقابة يجب أن تكون على كل المستويات ، حيث لا تقتصر على الأهداف المالية فحسب وإنما علبة على ذلك تهتم بالعملاء وبالعمليات الداخلية وب Rossi العاملين وهو ما يعنى بنظام الرقابة بالمعايير الوباعية المقرونة

المحور الثالث: إعادة تشكيل حضرة المنظمة كمدخل للتغيير والاستمرارية

1-مفهوم حضرة المنظمة وعناصرها

كلمة حضرة تعني مجموعة الصفات التي تتصرف بها أي مجموعة إنسانية انتقلت من جيل لأخر، أو هي مجموعة لأنماط السلوك والفن والقناعات والمواصفات الفكرية لمجتمع ما. كما نميز نوعان من الحضارات حضرة على مستوى الشعب كل ، وحضررة على مستوى المنظمة. ويقصد بهذه الأخوة نمط أو طريقة تفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة ، وعادة ما تكون حضرة المنظمة مستمدة من حضرة المجتمع الذي تعمل فيه.

-طبيعة عناصر المكونة لحضررة المنظمة: يمكن حصرها في العناصر التالية:

-الأولويات التي يعمل بها أعضاء المنظمة) طلبات وأوامر الرؤساء-تنفيذ الواجبات -
مواجهة التحديات...)

-نظرة المنظمة للعاملين فيها(قوة عاملة في خدمة المسؤول الأعلى -موظفين بموجب عقد فيه حقوق وواجبات- أعضاء عائلة وآخرون بعضهم بعض)

-طبيعة صناعة القرارات(توجيهات وأوامر من الأعلى-المشركة من قبل الموظفين -..)

-قويات وآليات توجيه العاملين والتأثير عليهم (من خلال الأوامر-الاتمام شخصي لا نجاز
أهداف المنظمة)

-دفاف العمل في المنظمة) الأمل في الثواب والخوف من العقاب-رغبة قوية للإنجاز
والابتكار -...).

-كيفية تشكل حضررة المنظمة:

يمكن أن تتشكل حضررة أي منظمة جديدة من شخص أو من مجموعة، من أعلى أو من أسفل غير أنه في المنظمات الحديثة غالبا ما نجدها تبدأ من المسؤولين أو القادة ، حيث يكون لهم رؤية معينة أو استراتيجية أو فلسفة معينة أو كل ذلك مع بعضه وعندما تستقر الأمور فإن مجموعة من القيم والقناعات هي الأخرى تستقر في المنظمة وتصبح هي

الأساس ، من جهة أخرى يتعلم الموظفين الجدد من قيم واتجاهات وطريقة التفكير من المجموعة الأقدم ، حيث يتم مكافأتهم عليها ويتم طرد أو عقاب من يخالفها¹.

وتظهر حضرة المنظمة على ثلاثة مستويات وهي:

- خوء ظاهر من أنماط السلوك

- خوء على مستوى الوعي وهو عبرة عن قيم وقناعات في أذهان والناس

- خوء مسلمات وهي عبرة عن افتراضات أساسية مأخوذة على عlatها وبالتالي غير مؤئنة.

وتشير الواسات في مجال الإدراة إلى أنه لكي تتحرر المنظمة الحديثة فلا بد من أن تتماشى مع كل التغيرات التراثية والثورية (المستمرة والغير المستمرة).

ولكي يحدث هذا الاستيعاب الفوري والتلقائي للمتغيرات ، فإن ذلك يتطلب عملية جديدة تترك أن هذين النوعين من المتغيرات لا يتم أحدهما بمعزل عن الآخر.

فالتأثير التراكمي للمتغيرات المستمرة يفضي في النهاية إلى إحداث تغيير ثوري.

ولتحقيق هذا الاستيعاب الفوري للمتغيرات لابد من النظر إلى المنظمة في إطار ديناميكي ، ومن ثم يصبح النمط التقليدي أو الساكن لإدراة التغيير -والذي يعبر عنه الشكل التالي - عديم الصلاحية لإحداث التطوير المنشود في الوقت الحالي



¹سيد، الهوري ، الإدراة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 ، مرجع سابق ، 260

النموذج السابق إدلة التغيير يعد نموذجا ساكنا ينظر إلى عملية التغيير على أنها غاية في ذاتها ، كما أنه يتغافل التغييرات الحادثة في قولن القوى أو الصواعات المصاحبة لعملية التغيير داخل المنظمة ، على اعتبار أن تلك الصواعات تعد ظاهرة سلبية ينبغي تحاشيها. ولإنجاح عملية التغيير ، فلا بد من تبني نموذج بديل يكون ديناميكيا ويأخذ في الاعتبار الصداع و التغيير المصاحب للحدث في موازى القوى وإيضاح فكرة ديناميكية النموذج فإننا نلجأ إلى تقسيم أي تغيير يحدث داخل المنظمة باستخدام أحد نموذجين (Rob Brown , 1994) :

(87)

الأول - نموذج التغذية العكسية السلبية : يتم فيه الحد من التغيير الحادث أو حتى منعه . ويقوم هذا المنظور مقام الثوموستات في الأجهزة الكهربائية.

الثاني - نموذج التغذية العكسية الإيجابية : يتم بموجبه تغذية التغيير الحادث وتقوية مسبباته ، شأنه في ذلك شأن ما يقوم به المكبر في الأجهزة الكهربائية.

وغالبا ما يحدث كلا النموذجين معا ، فعند حدوث أي تغيير يولد النظام الذي يغذيه قوى مستحثة تعزز من التغيير الحادث وتدعمه ، وفي الوقت نفسه تتولد قوى من شأنها إحداث القولن اللارم للوضع الجديد . وعلى هذا لابد من النظر إلى المنظمة في إطار ديناميكي يتكيف مع أي تغيير ويعتبره عادة أكثر منه حدثا طرئا.

ويلاحظ أن أي نموذج للتغيير يكون مليئا بالصواعات وهناك من وى أن الصداع ظاهرة طبيعية في الحياة ذاتها ، ومن ثم لابد من وجوده في نطاق المنظمة باعتبارها جزءا من المجتمع ، ولكن كبت هذا الصداع أو تجاهله كما في النموذج الساكن للتغيير - يعد أكثر خطورة من الصداع في حد ذاته . حيث إنه لابد من الأخذ في الاعتبار دور الإيجابي للصداع كمحفز للتبادرات في وجهات النظر وكمال قولن للوصول إلى أفضل الحلول ولذلك لابد من النظر إلى الصداع كظاهرة إيجابية تؤدي إلى التجديد والتطوير المستمر في المنظمة حيث تؤدي آلية عمل الصداع إلى (Ibid : 62 - 3):

- 1- الوصول إلى إجماع من خلال عرض جميع الآراء.
- 2- تشجيع المنظمة على التعلم المستمر حتى تتمكن من التكيف مع المتغيرات المستمرة ومن تطوير ذاتها.
- 3- تحفيز المنظمة على التحول قديماً إلى الأمام ، وذلك من خلال خلق الصداع لروح التحدي داخل المنظمة .

ويلاحظ اختلاف آخر بين المنهج التقليدي والمنهج динамики ، حيث إن التغيير بصورته التقليدية يستهدف أولاً تطبيق النظام الجديد ، ثم يتم التعامل مع المقاومة في خطوة لاحقة ، ومن ثم تصبح النتيجة كمن يحاول أن يصلح منتج سيء في نهاية عملية التصنيع . أما التغيير بصورته الديناميكية فيأخذ بأسلوب مختلف تماماً لخلق تغيير جوهرى و دائم . ويعتمد الأسلوب الجديد على التعامل مع توجهات العاملين بالمنظمة و تفكير المنظومة الفكرية التي يعملون في إطارها أولاً ، أو على الأقل بشكل متوازن مع إدخال النظام الجديد . ويأتي ذلك من خلال تمكينهم من صياغة رؤية Vision خاصة بالمنظمة والتعرف على مقدراتهم فيما يمكن عمله من أجل تحقيق هذه الرؤية والتغيير المطلوب .

وتختلف المؤلفة -نوعاً ما - مع وجهة النظر الأخيرة التي ترى أن إحداث التغيير لابد أن يتم في المقام الأول من خلال تفكير النسق الفكري القائم ، ومن ثم إدخال التغيير . وتبين هذا الاختلاف يكمن في أن محاولة التأثير على العناصر القيمية والثقافية هو أمر يتعلق بفترة زمنية طويلة الجل نوعاً ما ، الأمر الذي يتعرض مع طبيعة العصر الذي تعيش فيه المنظمة والذي يتسم بالمتغيرات السريعة والمترافق . ومن ثم يكون الأسلوب الأمثل أو البديل هو البدء بإحداث تغيير سلوكي في المقام الأول - وليس قيمياً - الأمر الذي من شأنه أن يؤدي في النهاية ومن خلال عمليات تغيير مترافق إلى تغيير في النسق القيمي وتوجهات الأفراد .

إن إحداث تغيير سلوكي يتم في بادئ الأمر من خلال استخدام مؤشرات خرجية ، مما يؤدي إلى حدوث حالة من عدم التوافق النفسي لدى الأفراد . ومن المعروف أن هذا التوافق يأتي من خلال اتساق ما يحمله الفرد من قيم وتوجهات مع ما يقوم به من سلوك . وغياب هذا التوافق

كنتيجة لإدخال تغيير سلوكي معين يقود إلى سلسلة من الاضطرابات النفسية يسعى الفرد من خلالها إلى إحداث توافق نفسي جديد ينماشى مع وضعه الجديد. وتنتهي هذه المرحلة بتغيير في النسق الفكري والقيمي للفرد حتى يتم التوافق بين هذه القيم وبين ما يقوم به من عمل وبالوصول إلى هذه المرحلة يكون استمرار الأخذ بالأسلوب الجديد نابعاً من وافع ذاتية وليس من وافع خرجية كأول الأمر (A.P.Goldstein M.Sorcher, 1974:41) وأخوا وكمحاولة للتوفيق بين وجهتي النظر السابقتين فلابد للقائمين على التغيير أن يتخلوا بمنهجية إستراتيجية تمكّنهم من التعامل مع المتغيرات في الأجل القصير ، بدون التضحية بالأهداف في الأجل الطويل.

وتشير الواسات في مجال إدارة التغيير إلى أنه لإنجاح التغيير لابد من الاهتمام بالاعتبرات التالية (عبد الرحمن توفيق ، 2002 : 60-2) :

- 1- إن التغيير الجرئ هو ألد أعداء التغيير ، فعندما نريد أن يحدث تغييراً موجباً ومؤثراً يجب تبني برنامج متكامل بإدخال تغيير جذري وملموس يعكس فلسفة القيادة ورؤيتها في تشكيل المستقبل . أما الاكتفاء بإحداث تغييرات جزئية خوفاً من أعداء التغيير ، فمن شأنه أن يبقى الأمور دون تعديل.
- 2- لا تغيير دون قيادة فحتى يمكن إحداث تغيير جذري ، فإن الأمر يستلزم توافر قيادات إدارية فعالة لديها القوة على تبني التغيير والعمل على توفير البيئة اللازمة لنجاحه .
- 3- تصديق دواعي التغيير وفهمها ، فالعادة أو المصلحة أقوى من الدافع لإحداث التغيير، لذلك لابد أن يقنع القائد والعاملون في المنظمة بحتمية التغيير لتجنب وقوع كرثة تجعل من التغيير حينئذ ضرورة حتمية.
- 4- إبعاد معرضي التغيير ، فقد أثبتت الواسات أنه عند حدوث أي تغيير ينقسم الناس داخل المنظمة إلى ثلاثة مجموعات متساوية تقوياً ، مجموعة تبني وتشجع المقترن الجديد ، ومجموعة رافضة ، ومجموعة متربدة ويواد إقناعها وهنا لابد من أن توكلز على الفئة المؤيدة

لتجنب حدوث أية مشكلات لإحداث التغيير المطلوب ، بل من الممكن - أيضاً - لهذه المجموعة أن تؤثر بالإيجاب في المجموعة الواقضة.

أسباب مقاومة التغيير:

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير قد يرجع بعضها إلى مرحلة الطفولة ، وترتبط برأيه الفرد لنفسه ومدى تحقيقه لذاته ، فإذا كان تركيز الفرد منصباً على ما لديه من نواح إيجابية توفر لديه احتراماً كبيراً لذاته ، فإن هذا يعكس فيما يشعر به من تحد عند إنجاز ما يوكل إليه من مهام . أما إذا كان تركيزه على نقاط ضعفه ، فإن نظرته إلى نفسه كإنسان فاشل وعدم ثقته بذاته تجعل منه إنساناً لا يقوى على أداء المهام الصعبة حتى لا ينكشف عدم جواه . ولبيان الفرق بين الفوعين من الأفواه ، نجد أن الفئة الأولى تتظر إلى الأزمة المتمثلة في التغيير الطرئ على أنها فرصة لابد من اغتنامها ، بينما ينظر إليها الفوع الثاني على أنها خطر لابد من تجنبه .

قد يكون أيضاً الرفض نابعاً من المديرين بسبب خوفهم من المهارات الجديدة التي يكتسبها العاملون لديهم وخشيتهم من عدم المقدرة على التطور لمواكبة ما يحدث من لتقاع في المستوى المهني للعاملين ، الأمر الذي قد يعرضهم لفقدان وظائفهم ويتبين من ذلك انتفاء هؤلاء المديرين إلى الفئة الثانية المذكورة سابقاً (Philip Estes , 1999).

قد تعود المقاومة كذلك إلى الخوف من المستقبل ، ومن ثم تمسك أفراد المنظمة بالطائق التقليدية في الأداء ، كالحالة التي يطلق عليها " تفضيل العمل في منطقة الراحة وت تكون منطقة

الراحة) (Comfort Zone) هذه من العادات والمعايير ونمط التفكير والتوقعات والخوات المكتسبة من تجرب سابقة ومن المؤكد أنه متى غرق الأفراد في هذه المنطقة ، أصبح من الصعوبة الخروج منها (Patricia Wilson ; 1996 : 74-8)

المحور الرابع : نماذج من الفكر الإداري الحديث/المعاصر

تشير الإدراة العامة الجديدة إلى تطبيقات إصلاحية واسعة النطاق تستهدف القطاع العام فضلاً عن تحسين أداء الحكومات والإدراة العامة للمزيد من التوجه نحو السوق بهدف تعزيز كفاءة ممارساتها، وهكذا أظهر مصطلح إعادة اختراع الحكومة والحد من البيروقراطية فضلاً عن إدماج تطبيقات الحكومة، ومحور ما تقدم يتجه نحو تقنين التدخل الحكومي وضبط النفقات العامة والاتجاه نحو الخصخصة (دولة الحد الأدنى) إلى جانب حقن أنماط إدراة الأعمال ومفاهيمها وكذلك آليات القطاع الخاص في أعمال الحكومة والإدراة العامة.

ويأتي ذلك في ظل تعدد الحياة الاقتصادية والاجتماعية التي أدت إلى ضرورة زيادة مهرات الهيئات الحكومية ، وتوفير الخوات اللازمة لها لتعامل مع مختلف القضايا الجديدة. من جهة أخرى نلاحظ تراجع دور الحكومات في بعض المجالات، وهذا راجع لظهور فعالين جدد من غير الدول، إذ فقد أشار "ولIAM زرمان" إلى أن بعد الحرب العالمية الثانية زادت توقعات ومطالب المواطنين من الدولة ، ونظرًا لاختلاف الدول في قدرتها على تقديم كل هذه الوظائف فإن الفاعلين من غير الدول قد أخذوا الكثير من تلك الوظائف هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى الفاعلون من غير الدول لا يقدمون الوظائف فحسب، بل يمتلكون بفعالية الأداء وذلك نظراً لتمكنهم (القطاع الخاص) من استخدام شبكة من الأبنية المؤسسية المتكيفة ، التي تتسم بأنها أوسع وأكثر مرونة مقلنة بالقطاع العام الذي يتمثل الهولكية البيروقراطية .

وهو ما أشار إليه " ليستر سالمون " بأن الفاعلين الجدد أثروا حتى على كيفية ممارسة الدول للحكم الشديد ، الذي يتطلب تغيير بعيد المدى في الواقع والسياسات نتيجة

التفكير صوب وسائل وأدوات منهج الفعل ، وبالتالي حسبه هناك حاجة وضرورة تستدعي الجمع بين القطاعي العام والخاص بدلاً من المواجهة بينهم¹.

خصوصا وأن الفاعلون ليسوا أمراً جديداً في المجال الدولي أو الداخلي ، إذ فقد تعاظم دور القطاع الخاص إثر سقوط المعسكر الاشتراكي ، ولكن عددهم وتأثيرهم قد زاد في السنوات الأخيرة مدعماً بانتشار تكنولوجيا المعلومات والأهمية المتزايدة للموضوعات العاورة للحدود والتغيير في توقعات الشعوب ، وكان القطاع الخاص أكثر استيعاباً لكل ذلك.

ومن هذا المنطلق غدت الدولة القومية حسب تعبير بعض المفكرين، مؤسسة متخلفة وأن تأثيرها صار ضعيفاً، وهي مصطمعة ضد الواقع المتغير، وعليها أن تذوب في التيار الاجتماعي والاقتصادي للحداثة².

وهو ما أكدته أيضاً "كنتيشي لوهامي" في ورقة له بعنوان "نهاية الدولة القومية" أن الأنشطة العاورة للحدود أثّرت على مؤسسات الدولة القومية وحدودها وأظهرت عجزها في الاحتفاظ بموردها وأنوارها على مستوى السوق المحلية.

كما يعتقد "دانيل بلرغن" و "جوزيف ستانس لف" في ورقة لهما بعنوان "المعركة بين الدولة والسوق" ، هي التي تعيد تشكيل العالم الحديث، وتخلص ورأسمهما إلى أن تراجع قوّة الدولة على إدارة السوق، وتوفير الرخاء العام، بسبب زيادة تدخلها لعلاج المشكلات ونظرها لعجزها وانخفاضها في حل تلك المشاكل، ومن ثم أصبح إخفاق الدولة هو المشكل ذاته، وهو ما أدى إلى بروز التنمية الكوكبية ، و التي صرّلت موقع القيادة العليا فيها تحت سيطرة منظومات إنتاج وأسواق رؤوس أموال كوكبية شوّسية ، قاهرة على حصر الدول في

¹ - محمد ساعد، أبو عمود، النظم السياسية في ظل العولمة، مصر: دار الفكر الجامعي، 2008، ص 125-128

²- كيت، ناش، السosiولوجيا السياسية المعاصرة : العولمة والسياسة والسلطة، (تر: حيدر حاج ، اسماعيل)بيروت: مركز واسات الوحدة العربية ، 2013 ، ص 36 نقلًا عن (Arthur,P,Young,ForwardfromChaos,London :Nisbet,1933) (19)

موقع دفاعية ومجوّة إياها على تحويل وتقليص وخصخصة خُوهُ كبير من وظائف الإلرة الاجتماعية للدولة ، التي ظلت عاكرة على الاطلاع بها على امتداد القرن الماضي³.

وعلى صعيد آخر فغم المخلفات التي تركتها العولمة على مسقى الدولة ، وتحويلها إلى مجرد جهاز محلي أو إقليمي ، إلا أن نموذج الدولة المركبة لا يزال صامدا في مواجهة تيارات العولمة حيث ظهرت مجالات جديدة لوظائف الدولة ، فاعتبرنا من الحرب الثانية أصبحت الدولة أو الحكومة بمثابة المنفذ وليس المورد .

وابتداء من السنتينيات أخذ يظهر ما أطلق عليه المفكر "بيتر دروكر P.F. Drucker(megaestado)" أو "الدولة الصالحة لكل شيء" ، أي ذلك النمط من الدولة الذي يعتبر نفسه ، المنفذ الملائم لجميع المهام الاجتماعية ، ومن هنا ظهرت الفكرة القائلة لا توجد هناك قيود اقتصادية أمام ما تقوم به الحكومة من فرض الضوابط أو قروض ، وبالتالي لا توجد هناك قيود اقتصادية لما يمكن أن تتفقه الحكومة.⁴

وفي هذا الصدد تنتقد الباحثة "عديلة كورتينا" نمط الدولة الصالحة لكل شيء(mega) بوصفها أنها شكل جديد من السلطة الآبوية ، حيث توفرت بحجة الوصول إلى أقصى قدر من الرفاهية لأكبر عدد من الأفواه ، وأن الآبوية يقبلها الاقتراض لدى المواطنين بأنهم غير مستقلين وإنما هم تابعين ، وبعدين عن أي فكر يتعلق بحرية المبادرة والمسؤولية ، وهي بذلك توسيس لنمط جديد من الاستبداد.⁵

كما يصف "ملتون فريدمان" دولة الرفاهية ، بأنها الدولة الآبوية التي تقوم بوظيفة الأسمالي العملاق وشوكة التأمين العملاق، وقد أثبتت تداعيات أحداث 11 سبتمبر 2001 الدور الذي قامت به الدولة المركبة في مواجهة الكلفة واستيعابها، بالرغم من أن الولايات

³ محمد ساعد، أبو عمود ، مرجع سابق ، ص 140

⁴ عديلة، كورتينا ، مرجع سابق ، ص56 (نقلًا عن : بيتر ، ف، دراكر، مجتمع ما بعد الرأسمالية ، ص 127-129)

⁵ نفس المرجع ، ص 63-64

المتحدة الأمريكية كانت تدعو إلى فتح المجال إلى كبار الأسماليين ورجال الأعمال والحد من دور الدولة.

وعليه فقد زدات حاجة الدول لتعديل دور الحكومة ، فكان عليها أن تتذكر مؤسسات أكثر ديمقراطية، وكذا إعادة صياغة علاقاتها بالمواطنين لأجل معالجة انخفاض ثقة المواطنين بالمؤسسات العامة ، كما وجدت الحكومات جميعا نفسها هرئا من نظام اقتصادي وسياسي عالمي ب بصورة متزايدة يشهد منافسة كبيرة خصوصا في ظل وجود عدد كبير من المنظمات غير الحكومية التي أصبح لها دور هام في صياغة النقاش وتقديم الخدمات⁶.

وهنا يطرح التساؤل :

هل إدراة الدولة في ظل الظروف الراهنة تتطلب إدراة عامة public administration بالمعنى التقليدي أم تتطلب شكلا جديدا أكثر تلبية و إواكا للاعتبارات السابقة ، الأمر الذي يقودنا إلى تفعيل ما يطلق عليه "إدراة أعمال الحكومة" public management ؟

3 - نماذج من حكومات القرن 21:

تسعى النماذج الحكومية في القرن 21 إلى واقعية وجودة الخدمات الحكومية والتواصل مع المواطنين وتفعيل دورهم في ضمان تحسين أداء الخدمات الحكومية. (الحكومة الحافة - الحكومة الموجهة بالمستهلك- الحكومة الاوادية.....)

ففي كل مرة يتم التطرق إلى أي رؤية تواجه الحكومة ينبغي دائما أن نتذكر أن تلك الرؤية بدأت مع وبسبب غياب أو رؤية في التقطير لفكرة حكمي معاصر ، إضافة إلى أن الرؤية المالية الراهنة التي تمر بها جل الدول أدت بالتأكيد إلى ضرورة إعادة النظر أو مراجعة واسعة لكثير من الممارسات الإدارية التي اعتبرت لفترة طويلة أنها من المسلمات.

6 -دونالد ف، كيلل: ثورة الإدارة العامة العالمية- تقرير حول تحول الحكم، (تر: محمد شريف ، الطرح) ط 1 ، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2003 ، ص 20-17

ما يعني صورة إعادة اكتشاف الحكومة من مدخل الأزمات القائمة أو المحتملة، والتصرف حيالها بمنطق أو روح منظمات الأعمال، وفي هذا الصدد نجد الكثير من الباحثين اهتموا بالموضوع نذكر على سبيل المثال "دونالد ف. كيتل" في كتابه The Global Public Management Revolution "ثورة الإدارة العامة العالمية: تقرير حول تحول الحكم الذي شوّح فيه أسباب الإصلاح الإداري وأهدافه كما عرض أهم تجربة إصلاح الحكومي التي أقدمت عليها بعض الدول، معتبراً أن الحكومات لجأت لذلك الإصلاح لإعادة تشكيل دور الدولة وعلاقتها بالمواطنيين ، معتمدة في ذلك على مجموعة من الأسس والاستراتيجيات الجوهرية التي شملها الإصلاح الإداري الحكومي و التي تتمثل في: الانتاجية، التحول إلى أسلوب السوق، التوجه للخدمة الوبون، اللاموكوية، ابتكار السياسة ومتابعتها، المسؤولية عن النتائج⁷.

وفي ذات السياق جاء كتاب د. سيد الهرمي ، "الإدلة الأصول والأسس العلمية للقرن 21" ، الذي عرض فيه مجموعة الموصفات والمفاهيم الجديدة التي تتعلق بدور الحكومة في المجتمع ، وذلك حسبما تناول الكاتبان "ديفيد لوزبورن" و"تيدي جيلر" في كتابهما "إعادة اكتشاف الحكومة"⁸ ، وهو ما يجعل حكومة القرن 21 تختلف اختلافاً جوهرياً عن حكومة القرن 20 فكما وملمسة ، مثلما يظهر في الأنماط الحكومية المعاصرة التالية:

-حكومة حافة:

على خلاف الحكومة التقليدية التي يقتصر دورها على جمع الضوائب وتقديم الخدمات بنفسها ، فالنظرة الجديدة للفكر الحكومي المعاصر تجعل من الحكومة ليست ك مجرد جهاز يقدم الخدمة فحسب ، وإنما وظيفتها أن تتأكد من الخدمات التي يجب أن تقدمها قد قدمت

⁷ المرجع نفسه ، ص 13-17
Osbovne ,David et Ted,Gaebler,Reinventing Government,How the Entrepreneurial Spirit -8 is Transforming the Public sector,New York :plume Penguin Book,1993

بأعلى مستوى وبأقل تكلفة ، من خلال تحفيز عدة أجهزة خاصة أو عامة لأجل تقديم الخدمة بأعلى جودة وبصيغة تناضية حفاظا على استمراريتها .
كما أن الحكومات التقليدية لا تقدر في مشروع استثماري تحقق لها إيرادات ، لذلك يطلق عليها **حكومة اتفاقية** :

فالمدبرون في تلك الحكومات لا يفكرون في تحقيق إيرادات بقدر ما يفكرون في إنفاق ما يصل إليهم من الميزانية ، أما الحكومة الحديثة فهي حكومة ائدية تقدر في مشروع يحقق لها إيراد ، وإن المطلوب في هذه الرؤية الجديدة أن يحول المديونين إلى رجال أعمال ، كما قد يكون من الضروري تقسيم الأعمال الحكومية إلى قسمين : قسم أعمال حكومية عامة لا يمكن أن تتحقق أي إيراد، وأعمال حكومية أخرى يمكن تتحقق إيراد ، وربما اكتشاف أعمال أخرى تكون موكز ربحية ، وهو ما تعنى به الحكومة الموجهة بالنتائج التي تهتم بتمويل المخرجات وليس المدخلات .

-حكومة تدار بالرسالة والرؤية بدلا من القوانين:
وغم أهمية القوانين كونها تعمل على التأكيد من أن كل شيء يسير بدقة وانضباط مثلا تم التخطيط له ، وحافظا على المصلحة العمومية ، إلا أن الأمر يختلف اختلافا جوهريا عن فلسفة منظمة القرن 21 التي تعتمد على وضوح الرؤية أو وضوح صورة المطلوب إنجله لدى الجميع ، وهو ما يجعل جميع العمال منفعون لتحقيق حلم مستقبلي مشترك ساهم الجميع في وضعه، وهي بذلك أداة تنسيقية قوية بين مختلف الأفراد في المنظمة في المستويات والمناصب الإدارية المختلفة، وبذلك فالرؤية ليست استراتيجية وإنما هي تصور للصور الذهنية المستقبلية للمنظمة وللقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل. وهو ما يتم توضيحه في رسالة المنظمة التي تعبّر عن الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة، وطبيعة

عملها والتعريف بعمائهما... فهي أكثر شمولاً من الرؤية في ذلك كونها تحوي على الاستراتيجية العامة للمنظمة وللقيم والقناعات الأساسية (شخصية المنظمة)¹⁹.

فهي بذلك :

-حكومة متوقعة للأحداث تفكوا استراتيجي هجومي وليس دفاعي :

من خلال التوسيع الجغرافي والتغلغل في السوق وقيادته وتحدي المنافسين ، عن طريق البحث في كيفية تخفيض نقاط الضعف وتعظيم نقاط القوة انطلاقاً من واستها للتهديدات والفرص المحتملة ، وذلك وفق التحليل الاستراتيجي الباقي من خلال تحليل: الفرص Opportunities، والتهديدات Threats ومعهفة نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses، "S.W.O.T". ومن الضروري المواءمة بين القوات الذاتية للمنظمة وبين البيئة الخارجية لها.

-حكومة لاموكزية :

حيث يتجه الفكر الإدري المعاصر إلى نمط الإدراة اللاموكزية لعدة اعتبارات ، كمواجهة متطلبات انتشار منظمات الأعمال في مختلف الأسواق ولمواجهة المنافسة واستثمار الفرص الناشئة عن العولمة علامة على حتمية توفير المرونة في اتخاذ القرار وسعة الاستجابة لطلبات العملاء²⁰.

- حكومة موجهة بالمستهلك:

حيث يكون اهتمام الحكومة بالمستهلك أكثر من اهتمامها بالأجهزة البيروقراطية، وذلك من خلال الحرص على كفاءة وجودة الخدمات ، وكذلك السعي للتعرف على احتياجاته ورأيه وردود أفعاله تجاه الخدمات المقدمة له ، ويأتي ذلك في سياق فلسفة إدراكية جديدة تعطي

⁹- سيد، الهواري ، ، الإدراة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 ، ط 2 ، المملكة العربية السعودية ، قوطبة للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص 68-75

¹⁰- هيثم حمود ، الشبلي و مروان محمد، النسور ، الإدراة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 ، ط 2 ، المملكة العربية السعودية ، قوطبة للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص 32

أولوية وأهمية قصوى للمستهلك أو العميل وذلك نظراً لكون هذا الأخير هو الذي يحكم على نجاح أي منظمة و إمكانية استمرارها في السوق ، فهو الذي يحوك دورة حياة المنظمة من خلال الأمر بإنتاج سلعة ما أو بتجهيز خدمة معينة له ، كما أنه هو الذي يمول ميزانية المنظمة ، وهو من يحكم على جودة السلع والخدمات... ولتحليل العملاء ينبغي على الحكومة التمييز بين العملاء الموجدين حالياً والعملاء المحتملين¹¹.

وبالتالي على الحكومة أن تعمل بروح منظمات الأعمال وأن تتصرف بطريقة غير تلك التي تتصرف بها الحكومة البيروقراطية، وذلك من خلال تقديم خدمات ممتازة للمستهلك متماشية مع توقعاته سواء من حيث الكم أو النوعية والمواصفات والجودة ، كما يفترض عليها قياس رضا العملاء لكي تحسن خدماتها، حيث يكون محور اهتمامها بالدرجة الأولى المستهلك والعميل عبر طرح تساؤل عن القيمة المضافة التي تقدمها له؟ وعن كيفية وضع المستهلك في مركز القيادة ؟ حيث يصبح هو موجهها الأساسي عن طريق الاستماع للمستهلك وتلقي شكاويمهم واقتراحاتهم...¹¹².

ومن هنا يبرز الدور الحيوى والمحموى للدور الحكومات في توشيد السياسة العامة ، كما أن هذه الفلسفة الجديدة يفترض أن توافقها إصلاحات هيكلية على مستوى الجهاز الحكومى ، أو بتعبير آخر توفير لها متطلبات وآليات لتنفيذها.

¹¹- مدحت محمد ، أبو النصر ، الحكومة الرشيدة ، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة ، ط١ ، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2015 ، ص 155

¹²- سيد، الهواري، مرجع سابق ص 468-470

المحور الخامس: آليات تجسيد المقلبات الحديثة للتسخير الإلدي ودورها في تحقيق التنمية

في دراسة لـ "د. حسنين إبراهيم" يرى أن القرارات السياسية هي قرارات توزيعية تتضمن تكريساً لفوع معين من القيم على حساب قيم أخرى، أما عملية التخصيص فتتضمن معنى حرمان أشخاص أو فئات معينة من قيم يمتلكونها أو حرمانهم من قيم وغبن في امتلاكها، وتمكين فئات أخرى من الحصول عليها¹³. وفي حالة وجود مشكلة العدالة التوزيعية، فإن ذلك ينبيء أن هناك خللاً في المقدمة التوزيعية للنظام السياسي، ويظهر ذلك في صورة فجوة بين المطالب التوزيعية من جانب، وقدرة النظام على الاستجابة لها من جانب آخر، وهو ناتج إما عن نقص في مصادر الثروة والسلع، أي في القيم المتداولة عليها بين أفراد المجتمع، وإما عن غياب العدالة في توزيع الثروة بين مختلف طبقات المجتمع نظراً لعدم كفاءة السياسات التوزيعية واحتياطها لصالح فئات معينة دون أخرى مما يفترض ضرورة إعادة النظر في أسس التوزيع¹⁴.

وبحسب اعتقاد "د.أحمد صقر عاشور" أن إصلاح الجهاز الحكومي لكي ينجح ينبغي ألا يتترك في فالك منفصل أو مستقل عن السياسات والبرامج التنموية، وإلا فلن يكون لهذا الإصلاح توجهها استراتيجياً، إذ فغاية إصلاح الجهاز الحكومي ورسالته ينبغي أن تشقق من أولويات وبرامج الاستراتيجية التنموية، وهذه الأولويات والبرامج هي التي تحدد قطاعات الجهاز الحكومي الأجرد بالتطوير.

¹³-حسنين توفيق ، إبراهيم ، ظاهرة العنف السياسي في النظم العربية، ط2 ، سلسلة أطروحات دكتوراه (17) ، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية ، 1999 ، ص237

¹⁴- ثناء فؤاد ، عبد الله ، الدولة والقوى الاجتماعية في الوطن العربي ، علاقات التفاعل والصراع ، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية ، 2001 ، ص 306-307

وبالتالي فإن ربط إصلاح الجهاز الحكومي بالسياسات التنموية الرئيسية ينطوي توكيز جهود التطوير والإصلاح إلى الآليات والهيئات العليا التي تمثل إدراة السياسيات التنموية ، وذلك بدلا من التوكيز على نظم وممارسات عمل المستويات الأدنى، ويكون من خلال ما يلي:

- إعادة هيكلة الحكومة وتطوير أنوارها:

فنظراً للدور الكبير الذي يقوم به القطاع الخاص في مجال التنمية وتقديم الخدمات المختلفة للمواطنين، فقد قررت عن ذلك تأسيس لأنوار الحكومة التي اقتصر دورها على توفير مروافقات كثيرة لخدمات البنية التحتية التي تلبى احتياجات مؤسسات الإنتاج ، وإعطاء أهمية كبرى للتنمية البشرية وذلك من خلال إصلاح جذري وشامل في نظم وخدمات التعليم والتدريب والصحة وكل ما يرتبط بجودة حياة المورد البشري.

بالإضافة إلى تأمين دور الحكومة في دعم البحث والتطوير التي ترقى بالإنتاجية والجودة ومواصلة المعايير ، ...

وبالموازاة مع إعادة تشكيل أنوار الحكومة ، يستوجب عليها أيضاً إعادة تنظيم هيئاتها ، وخاصة الهيكل الوزاري العلوي ، من خلال مراجعة عدد ونوعية الوزارات والأجهزة الحكومية المركزية، عن طريق تقليل أو إعادة بناء الهيكل الحكومي وإمكانية الدمج أو التقليل أو الإلغاء لبعض الهيئات الحكومية ، فضلاً عن استحداث هيئات أو كيانات جديدة بالقدر الذي يعكس التشكيل الجديد للحكومة¹¹⁵ .

- مشكلة مختلف منظمات المجتمع في وضع السياسات العامة :

حيث تعاظم دور هذه الأخرة في صنع السياسات العامة الوطنية والدولية إذ أصبحت تسهم في الضغط على الحكومات من خلال المظاهرات ، وخصوصاً في العصر الحالي الذي يوز فيه الرأي العام الإلكتروني كشيء غير رسمي فعال في رسم السياسات العامة وتأثير

¹¹⁵ - أحمد صقر ، عاشور ، إصلاح الإدارة الحكومية ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1995 ، ص 49-51

على محويات الحياة السياسية بشكل عام ، من خلال سلسلة الاحتجاجات الإلكترونية ، والميدانية و ما شهدته دول الوبع العربي خير دليل على ذلك¹⁶.

وقد عبر عنها المفكر "كيت ناش" بالحركات الاجتماعية الجديدة ، فهي جديدة بتجهيزها وتنظيمها وأسلوبها ، كما تتميز عن غيرها من الحركات بأنها منظمة بطريقة غير رسمية ومرنة ، وتعتمد بشكل كبير على وسائل الإعلام التي عن طريقها تطلق الاحتجاجات ، وتصنف الصور بشكل فعال في جذب الخيال والشعور الشعبيين ، كما أنها معنية أكثر من سواها بفواح من الثقافة والمشركة السياسية الومزية للاحتجاج وليس بالمطالبة بحقوق اجتماعية -اقتصادية فحسب¹⁷.

من جهة أخرى فإن حتى صناع السياسة العامة يحتاجوا إلى مشركة الجمهور وفقاً لمستويات نضجهم ومعرفتهم من أجل كسبهم وإقناعهم لدعم السياسات التي يصنعونها، ومن ثم المساهمة في تنفيذها ، أو لاحتواء الأقليات التي قد تذكر في معرضتهم ، ويتم ذلك من خلال مثلاً الاعتراف بحق الجمهور في الوصول إلى معلومات وضرورة استماع الحكومة عبر موظفيها لما يطرح من قبل المواطنين ، مع تخصيص الوقت المناسب من حيث مدته وتوقيته، بالإضافة إلى مواعاد الموضوعية في تحديد الفئات والشائعات المشركة ، بحيث لا يكون هناك لفترة على حساب فئة أخرى¹⁸ ، وذلك تماشياً مع فكر الحكومة التي تدار بالمستهلك.

و لكن حتى يتحقق ذلك لابد من وجود إطار أو مرجعية فكرية تؤمن وتعزز مشركة الجهات غير الرسمية في صنع السياسة العامة ، ومن ثم تخلق لها بيئة قانونية وسياسية لمباشرة عملها دون قيود مسبقة أو مملسة ضغوطات عليها، لذلك تؤكد على أن إصلاح

¹⁶- لمزيد من التفاصيل راجع:

فتحي حسني، عامر ، الرأي العام الإلكتروني ، مصر: دار النشر للجامعات ، 2012 ، ص163-188

¹⁷- كيت، ناش، السوسيولوجيا السياسية المعاصرة : العولمة والسياسة والسلطة، (تر: حيدر حاج ، اسماعيل)(بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية ، 2013 ، ص209-208)

¹⁸- عامر خضرير ، الكبيسي، السياسات العامة ، مدخل لتطوير أداء الحكومات، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008 ، ص 108-107

الجهاز الحكومي لا بد أن يكون إصلاحا هيكليا وفكريا ، ويكون ذلك انطلاقا من فلسفة إدراية معاصرة شكلًا ومضمونا .

-ضبط وتقليل حجم الجهاز الحكومي:

حيث يعتبر ذلك مؤشرا هاما لقولن توزيع المورد على المجتمع ، وأهم وسيلة لبداية السيطرة على أدائه ، وهو ما يسهم في تحسين أوضاع العاملين فيه ، ومن ثم القضاء على الهدر الكبير لمورد المجتمع المتمثل في البطالة المقنعة التي تحتويها أجهزته، وفي ذات الوقت تمكن هذه السياسة القطاعات الاقتصادية من استيعاب عروض العمل ، وامتصاص فائض العمالة من الجهاز الحكومي¹¹⁹ .

وتتطلب كل العناصر السالفة الذكر كيان قادر على المبادرة بكل تلك الإصلاحات ومتابعتها، مما يستدعي ضرورة وجود نوع جديد من القيادة تحب التغيير و تؤمن بتلك الفلسفة الإدراية الجديدة و تتكيف معها

١-الحكومة الرشيدة كمحدد أساسي لفعالية الأداء الحكومي:

تعتبر خدمة المواطنين أحد أهم وظيفة للحكومة ، وتطبيق أسلوب الحكومة هو لتطوير ورفع مستوى كفاءة وفعالية الأداء الحكومي لتقديم تلك الخدمات بجودة عالية لمواطنيها ، وهو ما يحول مؤشر فعالية الحكومة قياسه من ناحية مدى جودة الخدمات العامة ، وبوجة استقلالية عمل الحكومة عن الضغوطات السياسية ، وجودة الأنظمة وتطبيقاتها ومصداقية التزام الحكومة بتلك الأنظمة²³.

كما أن الحكومة الرشيدة تمثل خرء من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشتركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع السياسة العامة وللتعبير عن التفاعل أو المشتركة بين المجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة ، و هو ما يجعل

¹⁹- احمد صقر ، عاشور ، مرجع سابق، ص54-

²³--بسام عبد الله ، البسام، "الحكومة الرشيدة ، المملكة العربية السعودية حالة دراسية" ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 11 ، جانفي 2014 ، ص12

الحكومة تقدم بديلاً للأسلوب التقليدي في الإنارة والذي يركز على كون الدولة هي اللاعب الأساسي أو الوحيد في إنارة شؤون الدولة ، من خلال تفاعل الحكومة مع المؤسسات الاجتماعية والسياسية الأخرى ، عن طريق المشاركة في صنع القرارات مع ثلاثة فاعلون رئيسيون وهم الدولة (الحكومة) والمجتمع المدني والقطاع الخاص ، حيث يقتصر دور الدولة على مجالات محدودة كال الأمن والقضاء والقوات المسلحة وتوفير بعض الخدمات العامة ، أي تتخذ دور الدولة "الحرسية" ، بالإضافة إلى التسويق بين تلك الفواعل ، بينما يعمل المجتمع المدني على تحريك المواطنين للمشاركة ، كما يمكنها الإسهام في صنع السياسات العامة وحماية الحقوق ، أما دور القطاع الخاص هو إنتاج وتوفير السلع والخدمات والتوظيف... ويعتبر الاستقرار السياسي وغياب العنف السياسي والإرهاب وقوة الحكومة على البقاء والاحتفاظ بالسلطة دستورياً أهم مؤشرات على وجود المشاركة.

كما تدعى الحكومة إلى مزيداً من العدالة و المسؤولة وذلك بعدم إقصاء أي طرف أو تهميشه ، إذ يفترض على الحكومة الاستجابة لمطالب وحاجات الشعب وخدمة جميع شركاء الحكومة ، والالتزام بالشفافية من خلال تصرف الحكومة بطريقة علنية ونشر معلومات صادقة ومتاحة للجميع، وهو ما يسمح بوجود المساءلة¹²⁴ وبالتالي محاربة الفساد بكافة أشكاله من خلال تطبيق القوانين الوطنية من جهة والاستفادة من الجهود والآليات الدولية الخاصة بمكافحة ظاهرة الفساد، مثلاً يظهر في مبادئ منظمة الشفافية العالمية في مكافحة الفساد التي توفر على مبادئ الديمقراطية واللاموكورية والشفافية والمساءلة...²⁵.

²⁴- مدحت محمد ، أبو النصر ، مرجع سابق، ص47-48

²⁵- محمد صادق ، اسماعيل ، الفساد الاداري في العالم العربي مفهومه وأبعاده المختلفة ، مصر : المجموعة العربية للنشر والتدريب ، 2014 ، ص149-150

ومن ثم يعتبر مؤشر السيطرة على الفساد أحد أهم خصائص الحكومة الشديدة الذي من خلاله يمكن معرفة مدى قوة بلد ما على السيطرة على ظاهرة الفساد ، وكذا معرفة مدى سلطة المواطنين على محاسبة المسؤولين الحكوميين عن أخطائهم بالإضافة إلى مراقبة أداء الحكومة¹²⁶.

يبقى أن نشير في الأخير إلى أن إقدام الدولة على إصلاح الأداء الحكومي ، ليس لمساواة جملة التطورات الإدارية الحاصلة على المسقى الفكري فحسب ، وإنما يعد ذلك مدخلاً أساسياً للحفاظ على شرعيتها من جهة وتأمين واستمراريتها وحماية سيادتها الوطنية من جهة أخرى، خصوصاً في ظل استفحال ظاهرة التدخلات الخرجية في السياسة الداخلية للدول بحجة عجز هذه الأخيرة عن القيام بمهامها ومسؤوليتها تجاه مواطنيها.

2- استراتيجية التحول نحو الحكومة الإلكترونية: مفاهيم ومقربات نظرية

ما هي المنظومة الإدارية البديلة التي تطرحها الحكومة الإلكترونية مقابل الأطروحات الكلاسيكية لتحديث الإدارة الحكومية من جهة وتحسين أداء الخدمة العمومية من جهة أخرى؟.

بالإضافة إلى إثارة عدة تساؤلات حول أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على الإدارة العامة أو الحكومية ، وكذا التعرف على ما هي الفلسفة الحكومية الجديدة ، وما مدى مساهمتها في ترشيد السياسة العامة؟ وما هي ملامح الفكر الإداري الحكومي المعاصر؟ وما هي الأثار الملائمة للحكومة في ظل التغيرات الحاصلة؟.

¹²⁶-بسام عبد الله ، البسام، مرجع سابق ، ص 12

١ - متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية:

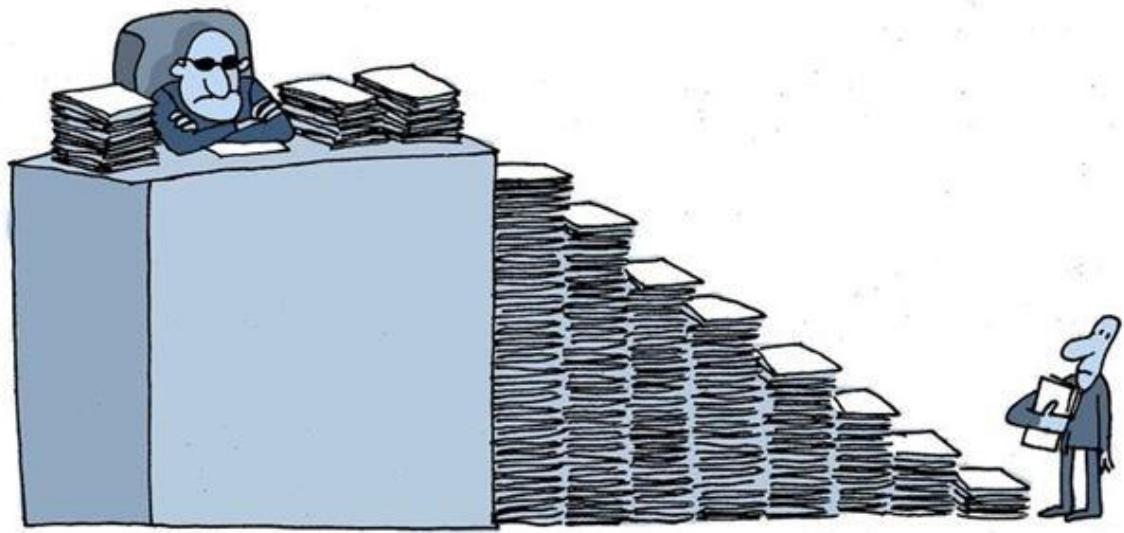
الحكومة الإلكترونية ليست وصفة جاهزة أو خورة مسورة يمكن نقلها وتطبيقها مباشرة ، بل هي عملية معقدة تمثل تحولاً شاملًا في المفاهيم وأدوات التسيير والهيكل والإهارات التي كانت تقوم عليها الإدارة التقليدية ، بحيث تشمل على المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها.

- وضع استراتيجية وخطط التأسيس : يجب تشكيل إدراة أو هيئة أو نظام وطني للمعلومات لوضع استراتيجيات وخطط التأسيس لتنظيم ومتابعة التنفيذ.
- يجب تحديد رؤية استراتيجية واضحة حول مشروع التحول الإلكتروني وذلك بالاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية .
- التعاون مع القطاع الخاص لتنفيذ بعض محاور المشروع الحكومة الإلكترونية ، نظراً لأن هذه الأخيرة تدخل في مجالات وتخصصات علمية متعددة .
- مشركة مختلف منظمات المجتمع ، حيث تعاظم دور هذه الأخيرة في صنع السياسات العامة الوطنية والدولية إذ أصبحت تسهم في الضغط على الحكومات من خلال المظاهرات ، وخصوصاً في العصر الحالي الذي يرسو فيه الـ أولي العام الإلكتروني كثويك غير رسمي فعال في رسم السياسات العامة وتأثير على مجريات الحياة السياسية بشكل عام ، من خلال سلسلة الاحتياجات الإلكترونية.



مستويات تطبيق الحكومة الإلكترونية:

- على مستوى الخدمات الإلكترونية بين القطاعات الحكومية: وتمثل بالخدمات المشتركة بين مختلف القطاعات والوزارات من خلال وضع قاعدة بيانات مشتركة بينهم.
- الخدمات الإلكترونية بين القطاع العام والقطاع الخاص: وتشمل كل الإحاءات والمعاملات التي تتم بين القطاعين كالتصريح الضريبي عبر الأنترنت والشباك الإلكتروني .
- على مستوى الإدارة العمومية وموظفيها: وتتم من خلال رقمنة إحاءات التعويض، تكاليف التوظيف ، تبادل المعلومات بين الموظفين.
- الخدمات الإلكترونية بين الإدارة والمواطن: حيث يتم تقديم مختلف الخدمات للمواطنين عبر شبكة الأنترنت كتحميل الاستمارات الإدارية ، استخراج الشهادات



الشكل التقليدي لتقديم الخدمة والود على الطلبات



الطريقة المعاصرة للتعامل مع الزبون في المنظمات الحديثة

3-أثر إدلة المعرفة على الأسماء المعفي وأداء المنظمات:

نستعين في تواصي هذا العنصر على مقال أكاديمي للباحثة ، أسماء شطبي جاء تحت عنوان **أثر إدلة المعرفة على العنصر البشري** المقال منشور بمجلة العلوم السياسية والقانون العدد 14 المجلد 3¹

إن أهم ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قمة المعرفة، وكيفية استخدامها في المؤسسات ذات القاعدة المعرفية، وأهمية عمال المعرفة في تكوين الثروة والقدرة معا. وبناء على ذلك، تم إيلاء موضوع المورد البشرية، استقطابها، توظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها أهمية كبرى وذلك لاعتبرها عاملاً مهماً في تعزيز القوات الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات. كما تم اعتبار المورد البشرية أحد مداخل حساب الموجودات المعرفية، إضافة إلى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية، وغيرها.

ولعل الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في إدارة المعرفة ستقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين، تماماً كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الأرض بوصفها أحد أصول الإنتاج. ومن هنا، فإن على المؤسسات أن تولي موضوع بناء قاعدة رأس المال البشري الأهمية التي يستحقها، من خلال التركيز على تطوير المهارات والخوات التي تسند الإبداع وتدعنه لأمن خلال تدريب المورد البشرية وتنميتها بعد التحاقها بالعمل، وذلك لضمان حيويتها وفاعليتها والمحافظة عليها لمواجهة المنافسة. ومن جانب آخر تشجع الإبداع والابتكار، وتوسّس وتدعّم البنية التحتية المعلوماتية والتكنولوجية لضمان بقائها واستمرارها.

¹- أسماء شطبي جاء تحت عنوان **أثر إدلة المعرفة على العنصر البشري** المقال منشور بمجلة العلوم السياسية والقانون العدد 14 المجلد 3
<https://democraticac.de/wp-content/uploads/2018/05/%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%B3%D8%B9-%E2%80%9D-%D9%8A%D9%88%D9%86%D9%8A%D9%88-%E2%80%93-%D8%AD%D9%8F%D8%B2%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D9%86%D2%80%9D-%D8%B3%D9%86%D8%A9-%E2%80%9C2018%E2%80%9D.pdf>

فإذا كان الرأس المال البشري هو مجموعة من الخبرات والمعرف والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في العمل، فإنه يجب الاستثمار في رأس المال البشري في العديد من الأنشطة التي تحسن من القوى البشرية. وفي هذا السياق، تقول إدراة المعرفة التوكيل على العقل المؤسسي بمفهومه الشمولي، الذي يضمن توزيع المعرفة من عقل إلى آخر، وتحويل المعلومات إلى معرفة علمية جماعية تؤسس للإبداع الجماعي¹.

ومن المعلوم أن مجتمع المعرفة يتركز علىقوى العاملة المتخصصة القائمة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات. والاتصالات والمعرفة وإدارتها عموماً، وعلى التعلم باستئثار. وعليه، لم يعد الأمر مرتبطاً بما تعلمه الفرد، ولكن بدرجة تفعيل ما تعلمه وتطبيقه، وهل لديه المهارات والكفاءات التي تؤهله للتطوير الذاتي والقدرة على التعلم المستمر مدى الحياة.

ووجع الأهمية في ذلك، إلى أن طبيعة المهن والوظائف أصبحت مرتبطة بالقدرة على إظهار القوى والمهارات والتمكن من التكيف مع متغيرات طبيعة العمل أو المهنة التي يملسها. فمن المعلوم أن العمل الفني الذي يتطلب مهارات عالية، أصبح يجذب إليه الأشخاص المحظوظين والماهرين الذين استطاعوا اكتساب المعرفة من باب الاطلاع الواسع والاعتماد على الذات والمدرسة المستمرة².

ونتيجة لاعتماد إدراة المعرفة بشكل واضح على التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإن المؤسسات ستواجه تحديات حتمية فيما يتعلق بمواصفات العاملين فيها ومؤهلاتهم. الأمر الذي يتطلب تأكيد اكتسابهم كفاءات ومهارات جديدة تتعلق بإدراة المعرفة والتحكم بمحتوياتها، والطرق الحديثة لتنظيمها والوصول إليها عبر الشبكات،

1- أسماء شطبي ، أثر إدراة المعرفة على العنصر شطبي ¹ ، مجلة العلوم السياسية والقانون ، العدد 14 ، المجلد 3 ، ص 174

² سعيد بن حمد الريبي : " التعليم العالي في عصر المعرفة : التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل" ، عمان، دار الشروق، 2008، ص : 107

ومن خلال قاعد البيانات وتقيمها باستمار، ولرشاد المستقيدين إلى استخدام المصادر الإلكترونية، وتقدير حاجاتهم المعلوماتية، والإحاطة الشاملة بموضوعات التداخل الآلي البشري، ونظم المعلومات الذكية. هذه المهارات ستجعلهم يتعاملون مع مستجدات إدراة المعرفة بسلامة كما وتمى عندهم حس الإبداع والابتكار¹.

-علاقة إدراة المعرفة بالإبداع-

توجد علاقة قابطية وسببية بين إدراة المعرفة والإبداع التنظيمي فالمعروفة هي المصدر الأكيد للمزة التنافسية. وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقادم المنتجات بسرعة، تولد المؤسسات الناجحة المعرفة الجديدة باستمار، ثم تتشوها داخل التنظيم وتجسدتها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمار. وبهذا الخصوص، تبقى المزة الرئيسية للمؤسسة المكتسبة معرفياً، هي القوة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية.

لكن الغموض الذي يكتنف العلاقة بين المعرفة وخاصة الضمنية والإبداع، كونها قد لا تكون حاسمة في الإبداع. فبعض الأعمال التي تتطلب التعلم العالي لمدة طويلة، تكون المعرفة الصريحة فيها مفيدة أكثر من الإبداع .

وعلى الرغم من أن العلاقة تشير إلى أن الإبداع شيء مطلوب عندما تكون المعرفة غير كافية ويقل الميل له عندما تتوافق المعرفة، إلا أنه يجب أن لا نتوسع في هذه النظرة لأن المعرفة الصريحة ربما توفر في أغلب الأحيان قاعدة للإبداع². فتح وتنشيط هذا الأخير، يتطلب فضاء رحباً وواسعاً تتكامل فيه مداخل ومناهج عديدة بحيث تصبح العمليات الإبداعية متجلزة وحالة معاشرة باستمار في المؤسسة. وما يفترض العمل عليه، وهو إيجاد

2- أسماء شطبي ، أثر إدراة المعرفة على العنصر شطبي¹ ، مجلة العلوم السياسية والقانون ، العدد 14 ، المجلد 3 ، ص 74

² حسين عجلان حسين: "استراتيجيات إدراة المعرفة في منظمات الأعمال" ، إؤاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 48.

مناخ صحي يساهم في توليد المعرفة على المستوى الفردي والفرقي المؤسسي وأن توضع هذه المعرفة في سياقات مناسبة لإنشاء واستغلال الأفكار الإبداعية¹.

ويمكن أن فى أن انعكاسات المعرفة المباشرة قد تظهر على نوعية الخدمات التي كلما كانت مبدعة كلما كانت قاعدتها المعرفية تمتاز بصفات عديدة، منها أن استخدامها يزيدها إولاً وتطوراً، ويزداد المستهلك لها استخداماً، وتتكيف للظروف بصورة أكبر من سواها. كما أن الأعمال المعتمدة على المعرفة تويد من إمكانية تلبية متطلبات وحاجات الموقّق.

إضافة إلى ذلك، تعرف حالة إبداع الخدمة تكاملاً معرفياً عبر دمج كل من المعرفة الملائمة (المعلومات والخواة) للتأثير على تصميم وتطوير الخدمة، والمعرفة المرتبطة بوظائف مختلفة للمؤسسات مثل البحث والتطوير والمالية، وتتضمن أيضاً مجالات المعرفة الأقل وضوحاً مثل الخواة الإدارية. ويعتبر تسخير المعرفة الجماعية من خلال نشوها في الأقسام المختلفة من الأمور الصعبة، لكنه من جهة أخرى، هو حاسم لإبداع الخدمة. والصعوبة في تكامل المعرفة متأتي في الحقيقة من كون أغلبها ضمنية ومحضية لكنها ضرورية للإبداع².

وقد أشار Drucker أيضاً إلى طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين أي المعرفة والإبداع عندما يقول، أن عمل الابداعات عبر التاريخ كان معتمداً على المعرفة الجديدة. وعلى الرغم من أن ليس كل الابداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها. فالإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول وتقوى الأخرى، وعلى الرغم من صعوبتها لكن يمكن ادراكتها وتسويقها أكثر من الأنواع الأخرى من الإبداع. وأشارت دراسة "Drucker" أن هناك

¹ الغالي طاهر محسن، صالح أحمد علي : "التطور التنظيمي، مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، والاستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات" دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص : 156

² ربحي مصطفى علیان : "إدراة المعرفة" الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008، ص : 125

فجوة بين توليد المعرفة وبين عكسها للاستخدام في ابتكار خدمات جديدة، وأكدت الدراسة على أن تلك الابداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة وعلى ضرورة التجانس بين تلك الأنواع المختلفة للمعرفة¹.

فتوليد معرفة ذات جودة عالية ليس هدفا بحد ذاته، بل ضرورة استخدام هذه المعرفة للنهوض بقدرات الإبداع في المؤسسة. وإذا كان الإبداع المؤسسي يمثل جهودا حثيثة تقوم بها المؤسسة لإيجاد منتجات وخدمات ترضي الزبائن والمرتفقين، فإن هذا الإبداع ينطلق من قدرات ابتكارية فردية وفرقية ومؤسسية. وهذا يعني وجود رصيد معرفي صريح وضمني لدى هؤلاء العاملين في المؤسسة كأفاد وجموعات. إن توافر رصيد معرفي حقيقي ومناسب في المؤسسة يتيح لها أن تدمج بشكل فعال هذه المعرفة مع مجلمل عمليات الإبداع².

وعندما تستخدم المعرفة كوسيلة لتعزيز الإبداع في المؤسسة، ينبغي هنا أن نميز بين جانبي العرض والطلب في إدراة المعرفة، فاستراتيجيات العرض تمثل إلى التوكيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوفة. ومن ثم، ينعكس سياق ضعيف لتحسين التعلم والإبداع في المؤسسة. أما جانب الطلب فيركز على تلبية حاجات المؤسسة من المعرفة الجديدة، لذا تمثل إلى التعلم والإبداع. وعلى الرغم من أنه في هذه العملية يؤدي الفرد دورا مهما، إلا أن الابداعات تنبثق من جهود المجموعات وليس الأفراد. وأن المعرفة الجديدة هي التي يكونها الأفراد المتعاونين في مجموعات والذين يبدعون الأفكار الجديدة ويطبقونها، وفي هذا المجال تؤثر على عملية الإبداع التنظيمي العامل التالية :

- السياسة، أن سياسة تكوين المعرفة ونشوها واستخدامها في المؤسسة يكون لها تأثيرا كبيرا في المعدل الاجمالي للإبداع في العمل؛

¹ بيتر دركر : " تحديات الإدراة في القرن الواحد والعشرين" ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشوكة العامة للإعلام العلمي، (شعاع) القاهرة، السنة السابعة، العدد 15 ، غشت 1999.

² طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق، ص : 193

- التّقّع الفكري، وهو الدرجة التي تدعى فيها المؤسسة تعدد الأفكار حتى المختلفة منها والتي سيكون لها تأثير في الإبداع، والمؤسسات المتّوّعة معرفياً وفكرياً تكون أكثر قوّة على الإبداع من غيرها؛

- التّوابط، ذلك أن كثافة الاتصال بين الأفاد والمجموعات تؤثّر في معدل ونوعية الإبداع.

ولتأكيد العلاقة التّابطية بين إدراة المعرفة والإبداع على مستوى المؤسسة، سيكون المفتاح الوئيسي للمنزلة التّابطية للمؤسسات، هو كيف تستطيع المؤسسات الابتكار والمشكلة بمعوقتها. ففي إطار تشخيص المشكلات والحالات التي تواجه الشوكات توفر المعلومات وطريقة التأمل والتحقق من إمكانية توسيع بدائل الحل المناسب لهذه المشكلات وبطرق ابداعية غير مألوفة. وكذلك الأمر بالنسبة إلى مواحل حضانة هذه المعلومات والتبصر فيها، حيث أن وجود عاملين معهديين نوي قروات ومهارات وحواف عالية يسهم بتوسيع إبداع منظمي يعزز قروات المؤسسة التّابطية، فخط سير توليد الحكمة من خلال المعلومات يصبّ حتماً بقوّات إدارية وفنية عالية تجذّر الإبداع في المؤسسة¹. ويمكن ان نظهر العلاقة بين إدراة المعرفة والإبداع بتعزيز الإبداع على أنه عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة، وبما يجعله مصرواً لخلق القيمة وزيادة الإنتاجية ومصرواً لتحويل المخزون المعرفي للمؤسسة إلى سلع وخدمات تلبي حاجة المستفيد².

¹ محمد عاد الزيادات: "اتجاهات معاصرة في إدراة المعرفة" دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن - 2008 ص : 380.

² كلثوم بنثامر، فاختية العيد: "الاستثمار في وأس المال البشري وأثره على إدراة الإبداع في المنظمات المتّعلمة، واسة حالة: مجموعة عنتر تاد لإنتاج الإلكترونيات ولانية وج بوعبريج" منشورات مجلة جامعة الشلف - الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة - 13 و 14 ديسمبر 2011. ص : 12

و عموماً تسهم إدراة المعرفة في تعزيز الإبداع من خلال نشر المعرفة بين مجالات ومستويات المؤسسة لتحسين عمليات الإبداع، إضافة إلى ابتكار معرف جديدة لإبداع خدمات ممزة. بصيغة أخرى، إذا كانت إدراة المعرفة تعمل على تحفيز العملية الإبداعية داخل المؤسسة، فإن عملية ابتكار وإبداع الخدمات تتم من خلال المعرفة، وهذا ما يجعلنا نقول بأن علاقة إدراة المعرفة والإبداع هي علاقة تأثير وتأثير. ولعل الشكل التالي، يعبر بشكل جلي عن هذه العلاقة.

٤- أثر إدراة الجودة الشاملة على القوة التنافسية للمنظمات الإدارية:

- مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام عالمي بالغ منذ نشأتها الأولى على يد مجموعة من الرواد الأوائل مثل سيررات، إلورد ديمنج وكروسيبي وجوران. وأصبح مصطلح إدارة الجودة الشاملة من أكثر المصطلحات الشائعة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وبات يسيطر على فكر وسلوك الإدارات على مختلف مستوياتها التنظيمية، ويحكم قرارات الإدارة في كل المجالات، لذا تسعى معظم المنظمات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية إلى الارتقاء بمسوى الخدمة أو المنتج، بهدف تحقيق رضا العملاء، وزيادة القوة التنافسية، والمحافظة على الحصة السوقية محلياً ودولياً (العتيبى، ٢٠٠٦: ١١).

وتلقى إدارة الجودة الشاملة في وقتنا الحاضر قولاً متوايداً في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، لأنها تشجع على التفاس الإيجابي في استقطاب وجذب الطلبة، وأولئك الأمور (الوبائن أو المستقيدون الأساسيين) إضافة إلى نوي الاهتمام الخرجي (أرباب العمل والتوظيف، والحكومة، ومقيمي الجودة والسلطات الممثلة لها) فهم ينظرون في المقام الأول لوجود أساليب مؤسسية مستدامة، ومنظمة للجودة على الواقع، وليس لمبادرات مؤقتة خاصة بموضع بعينه، أو بقولات تصحيحية تتخذ لتصويب الأخطاء التي حدثت، فالطلبة يبحثون عنمن يؤكد لهم أن ما يرسونه في هذه المؤسسات التعليمية سلبي حاجاتهم وحاجات سوق العمل، وأن شهادات التخرج التي سيحصلون عليها سوف تقدر عالمياً ويعترف بها من قبل الآخرين (الصواوة والعساف، ٢٠٠٨: ٩).

إدراة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي نظام متكامل، يتم من خلاله تفاعل المدخلات المتمثلة في الأنظمة، والمناهج، وأعضاء هيئة التدريس، والمباني، والطلبة، مع العملية التعليمية التي بدورها تحول هذه المدخلات إلى مجموعة من المخرجات التي هي الناتج النهائي للعملية التعليمية وهي الخريجين والبحوث والخدمات

وعرفها بـ "استراتيجية إدارية توتركز على مجموعة من القيم وتسنم حوكتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مواقع التنظيم من تخطيط وتنفيذ ومتابعه وفق نظم محددة وموثقة تعود إلى تحقيق رسالة المؤسسة في بناء الإنسان من خلال الالتزام طويلاً المدى ووحدة الهدف والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد المؤسسة" (بدح).

وتعنى إدراة الجودة الشاملة بأنها أنشطة منسقة لتجيئ المنظمة نحو الجودة على ثلاثة مركبات مجتمعة هي الإدراة والتكنولوجيا والإحصاء فالطريقة الناجحة في تحقيق الجودة تجمع بين الإدراة والإحصاء والتكنولوجيا (القراز وأخرون).

وقد أوردت هيات الناشاش في معرض حديثها عن المفهوم الواسع لإدراة الجودة الشاملة بأنها هي المظلة الرئيسية والشاملة التي تتضمن على مفاهيم البنية التحتية، والأبعاد المختلفة والمكونات الرئيسية لمنهج إداري تطبيقي شامل، يمس العمليات والوظائف الإدارية والاستراتيجيات وخطط العمل المختلفة للمؤسسة سواء كانت اقتصادية أو خدماتية أو تعليمية (النشاش).

وأورد عطية في معرض تعريفه لإدراة الجودة الشاملة، في إطار المؤسسات الاقتصادية أنها: فلسفة إدارية حديثة، ذات نهج ونظام إداري شامل يقوم على إحداث تغيرات إيجابية جذرية داخل المؤسسة، وتشمل هذه التغيرات الفكر والسلوك والقيم، والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية، وإجراءات العمل من أجل تحسين وتطوير المؤسسة نحو أعلى وأفضل جودة، وأورد أيضاً: إن إدراة الجودة الشاملة هي طريقة لإدارة المؤسسة، تهدف إلى

التعاون والمشاركة الفعالة من كل فرد داخل المؤسسة، من أجل تحسين المنتج والخدمة، حتى يتحقق رضا العملاء والمستفيدين من هذا المنتج أو الخدمة، وتحقيق كذلك أهداف المؤسسة بما يتفق مع متطلبات الجميع. (عطيه، 2008).

تعد الجودة ظاهرة متصلة في المؤسسات التعليمية، رغم تفاوت مسوى الأخذ بها في مؤسسة دون أخرى، سواء استخدمت المؤسسة التعليمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة أو انتهت اتجاهات أخرى، فلابد أن يكون هناك ربط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من جهة، والثقافة التنظيمية بالمؤسسة من جهة أخرى. ولا يمكن لهذه الصلة أن تتم وتتوسخ بنجاح وفاعلية إلا بقيادة الجودة الشاملة لدى قائد المؤسسة، ومدى التزامه بها، فإذا أريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، يتبع على رؤساء الجامعات أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذها إعداداً متقدماً، وبلغوا وملائماً للبيئة الأكademie، وليس مجرد تطبيقها اصطلاحياً (بدح، 2003).

وتمثل معرفة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفهمها الخطوة الأهم نحو تحقيق الجودة الشاملة في أية مؤسسة كانت والتزام المؤسسة بهذه المبادئ يؤدي بلا شك إلى تحقيق مسوى مشرف من الجودة والتميز، وقد تعددت رأي الباحثين وتبينت في تحديد هذه مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك اتفاقاً عاماً حول أهمها، والتي لابد من الأخذ بها وتبنيها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واستناداً إلى ما أورده من تعريفات متعددة لإدارة الجودة الشاملة ومن خلال الاطلاع على الأدبيات فإنه يمكننا الآن أن نورد أهم المبادئ التي تتركز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة (التقوري، وجويحان، 2009) و(الحريري، 2010)، و(طعيمه، وآخرون، 2015).

المبدأ الأول: التركيز على العميل

المبدأ الثاني: التزام القيادة العليا بالجودة

المبدأ الثالث: مشركة وتمكين العاملين

المبدأ الرابع: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

المبدأ الخامس: التحسين المستمر

المبدأ السادس: الاستقلالية

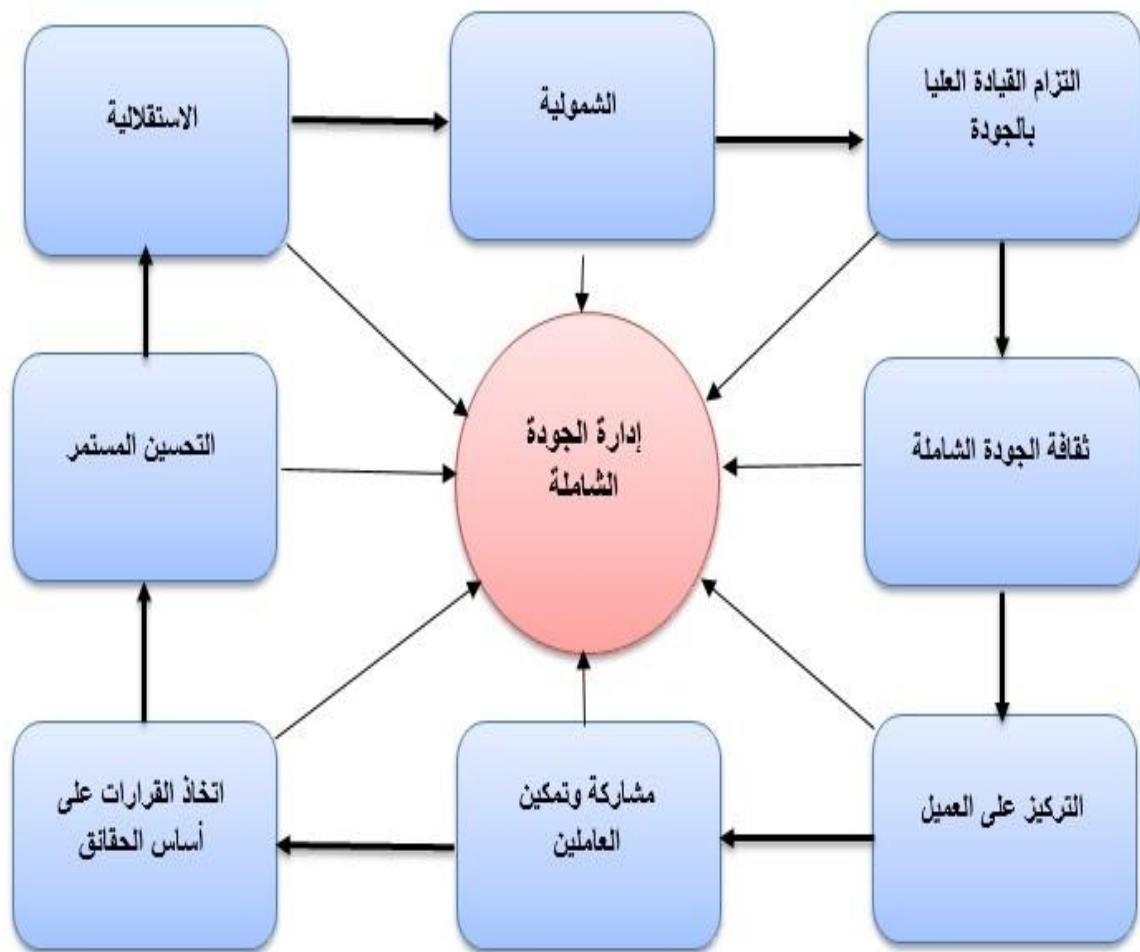
المبدأ السابع: الشمولية

المبدأ الثامن: ثقافة الجودة الشاملة

إن التأسيس لنشر ثقافة الجودة والعمل على تغذير فهمها لدى العاملين يسبق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة المعنية، لذا فإن الجودة الشاملة تتطلب تغييراً ثقافياً، وفهمها دقيقاً، واستيعاباً لمبادئها ومفاهيمها، وفوائد تطبيقها، ولابد لنا ونحن بقصد تطبيق الجودة الشاملة إن نهيب العاملين أولاً لتقبل مبادئ الجودة، والعمل بها، إذ لا يمكننا إطلاقاً تطبيق مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة في بيئة عدائية مقاومة للتغيير (الحاتمي، 2013).

الشكل رقم (1) مبادئ إدراة الجودة الشاملة¹

1- أثر إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العمانية الخاصة على القدرة التنافسية "دراسة حالة جامعتي صحار ونزوى"
مجلة العلوم السياسية والقانون



5- الإعداد الأكاديمي للمورد البشري بالجامعة ومتطلبات تجسيد الفكر الإدري الحديث

إن التنمية الوطنية يفترض أن توأكبها في كل مواطنها مؤهلات علمية قادرة على استيعاب المشرع التنموي ، فهذه الأخوة لكي تتحقق ينبغي أن لا تتحرك في فلك منفصل أو مستقل عن السياسات والوامح التعليمية ، ويأتي ذلك في سياق فلسفة إدراكية معاصرة يشكل المورد البشري محور اهتمامها استجابتها لعدة متغيرات داخلية وخارجية ، حيث يسود في الفكر الإدري المعاصر اقتطاع عميق بأهمية القوات الفكرية والطاقات الذهنية للمورد البشري وقد أطلق عليه تعبير الأسمال الفكري للدلالة على تلك الأهمية.

ومن هنا يبرز الدور الحيواني والمحوري للجامعة في ترشيد السياسة التنموية بهدف التغلب على التحديات التي يفرضها النظام العالمي من جهة وللحفاظ على استمراريتها من جهة أخرى .

واستواعاً لطبيعة تلك التحولات أو التفاعلات القائمة، نسعى لمعالجة الموضوع وفق مقاربة تحليلية لدور الجامعة في إنجاح سياسة التنمية الوطنية من خلال الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الجامعة في خلق رأس مال معرفي قادر على مواجهات التحديات الراهنة والمستقبلية ؟ وكيف يمكن توجيه الوامح والمناهج المعتمدة بالجامعة وفق متطلبات التنمية الوطنية بكل أبعادها وفي شتى مجالاتها؟.

بالإضافة إلى إثارة عدة تساؤلات حول ما هي العوائق والتحديات التي تواجه الجامعة ؟ وكيف يمكن تجاوزها؟.

1- الجامعة والفكر الإدري المعاصر: مدخل لإعادة اخراج الجامعة

2- الجامعة و البحث العلمي : بحث في آليات إنتاج المعرفة

3- ثلاثة الجامعة والتنمية وسوق العمل

١- الجامعة والفكر الإدري المعاصر: مدخل لإعادة اخراج الجامعة

إن المورد البشري هو قوة عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لا بدًا من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي ، فقد لرقت قيمة المعرفة كعامل هام من عامل الإنتاج ، وذلك بعدها كان الاعتقاد السائد لفترات طويلة بأن الأرض و العمل ورأس المال هي "عوامل الإنتاج" ، أصبحت اليوم الأصول العقلية هي أهم عامل من عوامل الإنتاج على الإطلاق^١ ، فالموارد البشرية هو قوة عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لا بدًا من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي^٢ .

إذ كثروا ما تحمل السياسات التنموية طموحات كبيرة لكن غياب المورد البشري الكاف يجعل منها مجرد حلم ، نظراً لاصطدامها بطرق تقليدية غير قادرة على ترجمتها بنفس الطموح ، بحيث لا تتحقق التوقعات المرجوة ، وبالتالي نعتقد بأنه لا يكفي أن نصيغ سياسات تنموية بمقاييس معاصرة أو بالأحرى عالمية دون أن نهيئ لها مورد بشري مؤهل لمسايرتها وكفيل بنقل وتنفيذ الرؤى التنموية على أرض الواقع بأكثر فعالية ورشادة .

ومن ثم فالتحسن يفترض أن يخاطب الجامعة على وجه الخصوص للتحول من نظام تقليدي إلى نظام عصوي، وذلك تماشياً والدور الحيوي للجامعة حيث لم تعد هذه الأخيرة مجرد مكان لتلقي العلوم والمعرفةحسب، وإنما أصبحت فاعل أساسياً في السياسات العامة للدولة فهي منبع التكنوقراط ، كما تمثل مؤشرات تقدم الأمم.

^١- سيد، الهواري ، الإدراة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 ، ط 2 ، المملكة العربية السعودية ، قرطبة للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص 22

²- هيثم محمود ، الشلبي و مروان محمد ، النسور ، إدارة المنشآت المعاصرة ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 30

وعليه نعتقد أن الجامعة هي منظمة كباقي المنظمات الأخرى تعمل في ظل بيئة شديدة التعقيد والتطور، وهو ما يسقّب عليها ضرورة استيعاب وتطبيق نظريات الفكر الإليري المعاصر، من خلال تبني الأطروحات الجديدة في التسيير كالأدلة بالمعرفة الإليرية الإلكترونية إدارة الجودة الشاملة... أو باختصار تأهيل الجامعة أو إعادة اختواعها من ، وهو ما يسمح بتطوير خدمات الجامعة¹ خلال إسقاط عليها نموذج إعادة اختواع الحكومة وتكوين ثقافة مؤسسية معاصرة ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- الانتقال من مرحلة التجديف (تقديم الخدمة) إلى مرحلة القيادة(توجيه الدفة) أي انتقال الجامعة من مرحلة الاضطلاع بالتعليم إلى مهمة الدور الويادي للمجتمع.
- الانتقال من مرحلة خدمة العلماء (الطلبة) إلى مرحلة تمكينهم من خلال المعرف والمهارات التي تتناسب و مواهبهم.
- القيادة بالأهداف بدلا من القيادة بالقوانين واللوائح والمرؤنة في الاستجابة لمتطلبات البيئة الخلجية (سوق العمل، والمجتمع).
- التركيز على مخرجات النظام الجامعي بدلا من التركيز على مدخلاته.
- الانتقال من نسق البيروقراطي في العمل إلى نسق المشاركة من خلال إشراك الفاعل ذات الصلة بالجامعة (الوزارة، المنظمة النقابية، ممثلي الطلبة، وممثلي القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، والخواء والمختصين...)

Osbovne ,David et Ted,Gaebler,Reinventing Government,How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public sector,New 3-- York :plume Penguin Book,1993
4- بول رباح ، عسالي " الدور الحضاري للجامعة ومواكبة تطلعات التنمية المحلية -من هوية الجامعة إلى جامعة الهوية-،الملتقي الوطني الأول حول " تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية ، بجامعة زيان عاشور بالجلفة ، بتاريخ 05-2010.

وتأسيساً عما سلف فـى ضرورة تهيئة الأرضية التي تنطلق منها الجامعة حيث لا يمكن أن ننتظر من هذه الأخوة أن تكون مولد بشوية تحمل قيم الحادثة إذا كانت هي أصلاً لا تتبعها من ذلك ذكر مثلاً:

١-١- الاعتماد على آليات الإدلة الإلكترونية في الجامعة:

حيث هذه الأخوة لم تعد بديلاً وإنما خيلاً أساسياً مادامت الحياة أصبحت إلكترونية على كل المستويات، فالتعليم الإلكتروني يتيح تقديم الرنامج وتكوين الطلبة باستخدام تكنولوجيا ، كما يتميز نمط التعليم فيها^١ بالمعلومات والاتصالات بتكلفة أقل من التعليم التقليدي بالسرعة والمرنة... ويأتي ذلك في سياق اتجاه عالمي يشجع على التعليم الإلكتروني بشكل .^٢ كبير ومتايد ولذلك ظهرت الجامعة الافتراضية

حيث أصبحت هي الحل المناسب والأوفر حظاً لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، وهي الأخرى تسقّب متطلبات تعليمية وتنظيمية لا بدّاً من مواعاتها عند استخدام أي جامعة افتراضية منها:

- المدرس: على عكس دوره في العملية التقليدية الخاص بتلقين المعلومات والمعرفة، يصبح موجه ومصمم التعليم ويعامل مع المتعلم عن طريق التكنولوجيا

- المتعلم: ويمتاز باندفاعه الذاتي للتعلم ، ويكون أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية بالإضافة إلى قدرته على تشخيص جودة التعليم .

- المقررات الواسية: تحدد بناءً على احتياجات الطالب والمجتمع، والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية وسوق العمل.

- الوسائل التعليمية وهي تستند على الحاسوب والاتصالات.

5-أمل ، حسين عبد القادر ، "جودة التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي" ، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، العدد 19 ، 2013 ، ص 125-127

6- قميد ، بودخيل و شلالي بن عشيبة ، "أثار ظاهرة العولمة على قطاع التعليم العالي" ، أشغال الملتقى الدولي الأول حول العولمة والتربية والفرص والتحديات ، 09-10 ديسمبر 2012 ، ص 328

بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية حيث يجب على الجامعة الافتراضية أن تنسق بين كل مكوناتها السالفة الذكر ، بالإضافة إلى ضرورة وجود قيادة مقتنة بأهمية الجامعة الافتراضية ، و تتمتع بدعم فني وسياسي و مالي قوي يجعلها قادرة على تجاذب الصعوبات .¹ حتى تتمكن من تحقيق جميع أهدافها على شتى الأصعدة .

1-2- تطبيق مفاهيم إدارة الجودة في الجامعة:

فقد أدت التطورات الحديثة في العلوم و المجالات الأكademie المختلفة إلى تأثير الاهتمام بالجودة الأكademie في الآونة الأخيرة ، حيث أصبحت محور اهتمام القيادة السياسية والتتنفيذية على جميع المستويات من أجل الوصول بالفرجيين إلى مسوى المعايير المعترف عليها عالميا ، حتى يكونوا قادرين على المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، خصوصا وأن مفهوم الجودة حاليا يتجلز معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة المؤسسة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء والتقليل من التكاليف والتحكم في الوقت .² تحدث التدريس في الجامعات وإعادة النظر في تكوين الجهاز التدريسي وتطويره وذلك عن طريق إحياء الدراسات اللازمة لتحديد نسبة عدد الطلاب للأستاذ في كل الكليات .-إصلاح المناهج ويتم ذلك بعد إحياء دراسات واسعة وعميقة عن الرنامج التي تتبع في الجامعات العالمية والبحث في إمكانية نقل تلك المناهج الجديدة في الكليات بما يتلاءم والظروف الاجتماعية والاقتصادية ومدى قابلية تطبيقها .-خلق المناخ العلمي الملائم من خلال توفير التجهيزات اللازمة لكافة الطلبة بنفس مقاييس الجامعات العالمية³.

7- سناء، عبد الحكيم الخناف ، "المتطلبات التعليمية والتنظيمية لاستحداث الجامعة الافتراضية التجربة الماليزية" ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 03 ، جوان 2008 ، ص32-40 ،

8- أمل ، حسين عبد القادر ، "جودة التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي" ، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، العدد 19 ، 2013 ، ص130

9- شعباني، مالك ، "الجامعة والتنمية تأثير أم تأثر...؟" مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 04 ، جانفي 2009 ، ص12-16

2- الجامعة و البحث العلمي : بحث في آليات إنتاج المعرفة

حتى لا تبقى الجامعة مجرد هيئة تستهلك المعرفة والاختراعات الوردة من دول أخرى عليها أن تخوّع المعرفة وتوظفها، وهو ما يمزّها عن باقي الإدارات أو الهيئات الأخرى كونها منتجة للعلم والمعرفة ويجب تأطير ذلك في سياق أكاديمي وفق متطلبات سوق العمل مع ضرورة توفير البيئة الملائمة للابداع والابتكار.

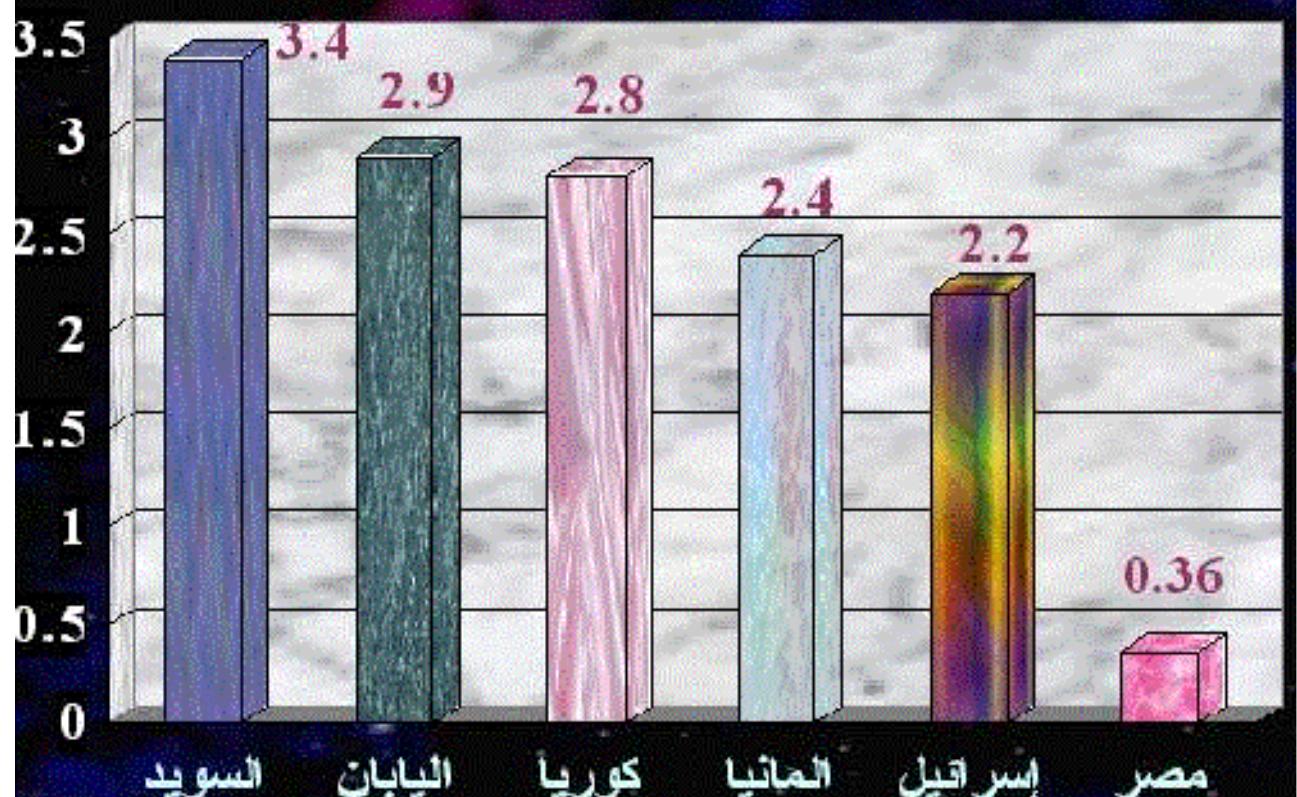
فالبحث العلمي والتكنولوجي هو العنصر الأساسي لنمو الدول ورقّيها، وما شهدته بعض الدول من تقدم في هذا المجال في فترة زمنية قصيرة وجعل إلى إعطاء هذا الجانب الحيوي الكثير من الدعم بكل ما يحتاجه من قروات مالية وفنية حتى يتمكن من النمو والتقدّم. كما تجدر الإشارة أن البحث العلمي والتكنولوجي ليس فقط شأن حكومي، بل إن الشوكات الكبيرة والعملقة تخصص مبالغ ضخمة من فوائدها المالية لهذا الجانب. حيث نجد الدول المتقدّرة تنفق بسخاء على البحث العلمي والتكنولوجي، سواء كان من جانب الحكومة أو من جانب الشوكات الخاصة لتحقيق مستويات من التقدّم، بينما نجد الإنفاق على البحث العلمي في الوطن العربي يكاد لا يذكر، فمن بين قائمة مكونة من 72 دولة ونثقتها موسوعة ويكيبيديا، ظهرت الدول العربية التالية: تونس تنفق على البحث العلمي والتكنولوجي 0.86% من جملة الناتج المحلي الإجمالي، والخوارز 0.7%， والمغرب 0.6%， وال سعودية 0.5%， وجمهورية مصر العربية ...

واللّامس البياني التالي يوضح المفرقة بين بعض الدول المتقدّمة والمتخلفة في نسبة الإنفاق :

¹ على مجال البحث العلمي من إجمالي الناتج المحلي

-10- محمد إبراهيم ، شعير "رؤية مستقبلية لدور الجامعة في البحث العلمي لخدمة المجتمع وتنمية البيئة" بتاريخ 11-08-

نسبة الإنفاق على البحث العلمي من إجمالي الناتج المحلي



فهذا المعيار هو الذي يمكن أن يقاس به نمو البحث والتطور لدى الدول والذي يشكل جانباً مهماً في تقدمها ونموها الصناعي والتكنولوجي ، ولذلك فإن هذا التفاوت في التخصيص المالي للبحث العلمي هو الذي يجعل الدول الصناعية تتقدّم والأخرى دول مستقردة لصناعتها ، لأن البحث ينتج المعرفة وهذا ما أفركته الدول المتقدمة منذ زمن طويل، حيث إن جامعاتها ليست فقط مراكز تعليم أكاديمي كما هو الحال في معظم الدول العربية، بل هي بالمرتبة الأولى مراكز بحث لترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصناعات وتطوير الإنتاج .

ونظراً لما يمثله البحث العلمي من أهمية في تطوير الإنتاج، واحتزاع منتجات حديثة خصصت الحكومات وكذلك القطاع الخاص مولداً كافياً للقيام بهذه المهام، ولهذا فـى نسبة ما تم تخصيصه للبحث العلمي والتكنولوجي، كبرى جداً مقارنة بجملة ناتجها المحلي الإجمالي، كما تنبهت بعض الدول النامية في شرق آسيا وجنوب شرق آسيا لأهمية هذا الجانب، وزادت ما تتفقة على منظومة العلم والتكنولوجيا والابتكار مما أُوجد معدلات نمو مرتفعة بها، فالصين مثلاً تتفق 1.4% من ناتجها المحلي الإجمالي الضخم، أما في الوطن العربي، فقد نشأت أنشطة البحث العلمي وتوسعت تحت ضغط الطلب الاجتماعي، كما كان لرباطها بالاحتياجات الاقتصادية الفعلية للدول ضعيفاً¹.

ولا شك أن هناك العديد من الأسباب التي أدت لضعف وهشاشة مكانة البحث العلمي في مجتمعاتنا العربية، وبالتالي فنحن أمام إشكالية متعددة الجوانب، فمزال العرب يتذكرون أمجادهم ويحيوا على أطلالها، ولم يعد لديهم رغبة في التعلم أو البحث أو التطوير، بل صار جل اهتمامهم منصباً على امتلاك أحدث ما توصلت إليه البحوث الغربية من

- سيف بن سليمان ، المعنى ، "البحث والتطوير العلمي السبيل إلى التقدم الحقيقي" ، جريدة عمان ، بتاريخ جويلية 2016 ، 11

تكنولوجيًا وتقنيات حديثة للتقاخير بالامتلاك وليس الابتكار... وهذا الوضع يدعو إلى بعث¹. بعض الهمة في الجسد العربي المتشائل.

-كما يجب توفير حرية للبحث العلمي: فالحرية ضرورية لما تحقق من إنجازات علمية ، سواء على مستوى الأستاذ من خلال توفير له مناخ ملائم للكتابة والحديث عن الحقيقة بدون قيود ، علامة على توفير له الحماية من أي ضغوطات داخلية أو خارجية، أو على مستوى الجامعة في مملسة دورها باستقلالية دون تدخل أو كبح من جهة كانت ، حيث لا تكون تحت وصاية أو توجيه أي قطاع أو جهة معينة.

-ضرورة استقطاب الكفاءات المهاجرة: فالغرب بنى تطوره على الخروات والعقول المهاجرة ، نظراً لتوفير لها كل متطلبات البحث والعمل أي وفر بيئه جاذبة، للباحثين ، ولقد سعت بعض الدول إلى استقطاب مفكريها مثلما نلاحظ في تجربة دولة السنغافورة ، حيث تمكنت من جذب 600 عالم وباحث من أكثر من 50 دولة، بما فيها الولايات المتحدة، والبرازيل، والمملكة المتحدة، وروسيا، ومصر، والسودان، وأستراليا، إضافة إلى العلماء المحليين الذين حوصلت سنغافورة على رسالاتهم إلى رؤساء الجامعات ليعودوا إلى وطنهم لشغل وظائف في² مواكب الأبحاث العلمية

12- محمد صادق إسماعيل، "البحث العلمي في إسرائيل والعالم العربي.. مقارنة صادمة، 2014 ، بتاريخ 08-10-2016
<http://acpss.net/2016>
- سيف بن سليمان ، المعنى ، مرجع سابق ، 23

3- ثلاثة الجامعة والتنمية وسوق العمل :

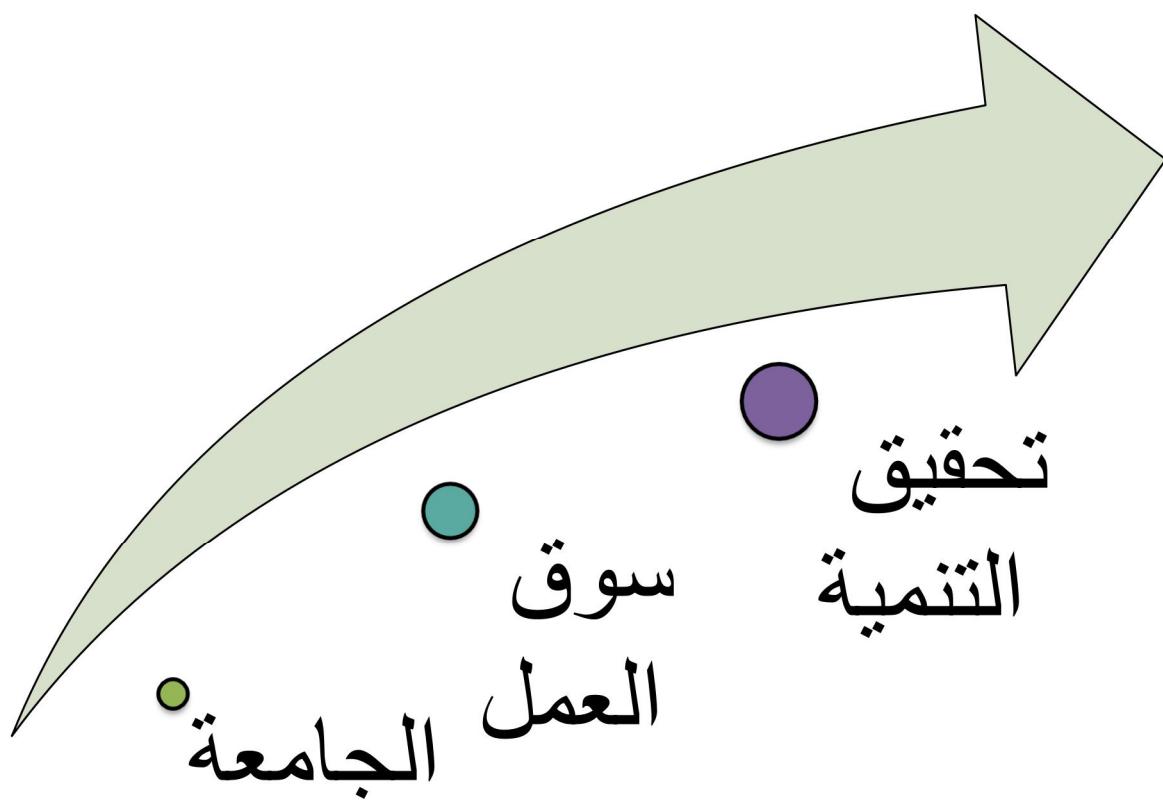
إن دور التعليم في التنمية الاقتصادية قد حضي منذ القدم باهتمام المفكرين فقد أكد المفكر "أدام سميث" على أهمية التعليم في إكساب الأفواه المهارات والقوات اللازمة للإنتاج واستثمار المولد الطبيعية التي تتحول إلى رأس مال يصبح سلعاً وخدمات بواسطة الجهد البشري ، حيث كتب في مؤلفه ثروة الأمم يقول : "...فاكتساب مثل هذه القوats عن طريق رعاية صاحبها في أثناء تعليمه و بواسطته و تربيته يكلف دائماً نفقات حقيقة تعتبر رأس مال ثابت و متحققٍ في الواقع في شخصيته ، وكما أن الموهاب تعتبر خزناً من ثروة الشخص، فإنها تشكل خزناً من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه.

كما وفى مالتوس صاحب النظيرية المعروفة في العلاقة بين المولد الطبيعية والسكان، أن التعليم عامل من عوامل تحديد النسل ، كما وفى فيه طريقاً لتنمية الحرص والتدبیر والادخار وكذا وسيلة فعالة للقضاء على الفقر، حيث يقول : " لقد خصصنا أموالاً طائلة للفقراء التي نستطيع القول أنها زادت من فقرهم، لكننا كنا مقصرين جداً فيما يخص تعليمهم والذي يعتبر الوسيلة الوحيدة بحوزتنا كي نحسن من مسكن هؤلاء الفقراء و يصبحوا أنساناً ومواطينين سعداء ذوي أهمية لمجتمعهم أما المفكر "لفرد ملشال" فقد أوضح أن التعليم له أثر غير ظاهر (مباشر) في العادة ، لأنه لا يظهر بسوعة ، لكن يعترف و يؤكّد أن للتعليم آثاراً في معظم الجوانب ، وكان ملشال من الأوائل الذين أبزوا قيمة الاقتصادية للتعليم، حيث أكد أن أكثر أنواع الاستثمارات الأسمالية قيمة ما يستثمر في البشر¹.

وفي وراستنا هذه نرى أن ثلاثة الجامعة والتنمية وسوق العمل لا تتحقق نتائجها إلا في تكاملها بحيث تمثل الجامعة مصدر إنتاج المعرفة الرأس مال المعرفي ، بينما تحمل التنمية المشاريع والمخططات والوامح ، في حين يمثل سوق العمل حلقة الوسط بين الثنائيتين ،

13- سمير عبدالصمد ، "الاستثمار في أساليم اليسري بدور هفيتخفيض بالبطالة: مدخل موسعة التعليم الجامعي مع متطلبات التنمية المحلية" ملتقى دولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، 15-06-2016، المنديبالعربي للعلوم الاجتماعية الإنسانية لنشر الأبحاث الدراسات بتاريخ 06-08-2016 الساعة 19:00

حيث يكون بمثابة مخبر لاستثمار الأسمال المعوفي في مشروع التنمية وفق خطة متكاملة ومتدخلة فيما بين المتغيرات الثلاثة مثمناً يوضحه الشكل التالي:



حيث تعمل الجامعة على إثراء المعرف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي في مختلف المجالات العلمية والتقنية والإدارية فهي تمثل روح العصر وتعكس ما توصلت إليه البشرية من فكر عبر تاريخ طويل من الإبداع والتراكمات الحضارية .

ومن ثم لكي نتجاوز مقوله الطالب مشروع بطال -لابد من توطيد العلاقة بين الجامعة وعالم الشغل ، هذا الأخير بمثابة مكافأة يتوقع من يسعى إلى التعليم الحصول عليه. خصوصا في ظل تطور دور الجامعة بهذه الأداة لم تعد تقتصر على المعرفة ، مثلاً روج لها البعض أمثال "نيومان" مؤسس جامعة "دبليون" حيث اعتبر أن للجامعة وظيفة واحدة هي المعرفة فقط تقدمها إلى نخبة ممتازة من الطلاب ، ولكن الظروف السياسية والاجتماعية لم تبقى الجامعة مجرد نسق مغلق على نفسه فحسب ، وإنما أصبح لها أهداف وأبعاد تقنية واجتماعية واقتصادية تقدمها للمجتمع¹.

وقد أكد علماء المستقبليات أن القرن ال 21 سيكون العنصر الحاكم والفعال فيه هو الإنسان المتعلّم وال قادر أن يستمر متعلما و متعددا المهارات، فالآلة التي ستختلف عن استثمار موردها البشرية فستبقى في خطر خصوصا إذا علمنا أن السوسيّة التي تتغير بها التكنولوجيا تكاد تكون تقريبا يومية. إذن أساس الاستثمار في التعليم هو أن هذا القطاع يعتبر نقطة تقاطع القطاعات الأخرى، لأن فعاليته ستؤدي إلى زيادة فعاليات القطاعات الأخرى، حيث أكدت عشوّات الواسات والبحوث على الوظيفة الاقتصادية للتعليم ودوره في التنمية الشاملة والنمو الاقتصادي ، وأن حجم الاستثمار في هذا القطاع الحيوي يؤثر بصفة مباشرة وغير مباشرة على فعالية الاستثمارات في القطاعات الأخرى، ومن هنا يجب اعتبار الاستثمارات التعليمية استثمارات إنتاجية وليس استهلاكية.

- دفع وتشجيع الحكومات لمؤسسات القطاع الخاص للتوعّب بخزء من الأرباح السنوية لدعم البحث العلمية والاهتمام والتنسيق و التكامل مع مخابر البحث العلمي.

14- عبد المجيد بوقرة، " الجامعات الجزائرية والنظام الجديد: م.د بين السبق في تطبيقه وضرورة مواكبة سوق العمل"، الملتقى الوطني الأول حول " تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية" ، مرجع سابق ، ص 60-62

-فتح باب المنافسة بين القطاع الخاص والحكومي لإنشاء جامعات ومواكيز البحث العلمي.

-توجيه مؤسسات القطاع الخاص لاستقطاب وتمويل الأنشطة والمناسبات العلمية الكوى

.¹ مقابل الإعلان عن منتجات وأنشطة القطاع الخاص

-تمثيل القطاعات الاقتصادية المستفيدة من خريجي الكليات والمعاهد في مجالس الإدارات

الكليات لتمتين الصلة بين هذه القطاعات والكليات مما يجعل هذه الأخيرة على اطلاع

مستمر على مشاكل القطاعات الاقتصادية والبحث في طرق معالجتها ، كما يستحسن أن

تمثل بعض الكليات ذات الاختصاص الاقتصادي في مجالس إدارة المؤسسات الصناعية

حتى تكون الصلة ثنائية ومتبادلة.

-كما ينبغي هنا أن تؤكد على دور القطاع الخاص في دعم البحث العلمي وأنه سيكون أول

المستفيدين من نتائجه على المدى الطويل، إذ أغلب جامعات العالم نجد فيها المراكز البحثية

تمويلها وتدعيمها الشريكـات الكوى أو القطاع الخاص.

لقد ظلت مؤسسات البحث العلمي في العالم العربي في نظر معظم أصحاب القرار
والسياسيـين، كغيرـها من مؤسسات الدولة الخدمـانية، وذلك من حيث النـظر في دعم تطـورـها،
فبدلاً من أن تأخذ هذه المؤسسـات بـفـكرة تـخصـيص مـكافـآت مـعـقـولة تـجـذـب أـفـضلـ الخـواـتـ

وـالمـؤـهـلاتـ فـهيـ أـصـبـحـتـ معـ الأـسـفـ مـؤـسـسـاتـ تـكـظـنـ بالـمـوـظـفـينـ الـذـينـ تـشكـلـ رـوـاتـبـهـمـ وـحدـهـاـ

أـكـثـرـ مـنـ 90%ـ مـنـ مـجـمـلـ المـزاـنيـاتـ المـخـصـصـةـ لـالـبـحـوثـ.

-بالإضافة إلى مجموعة من المظاهر التي السلبية التي تؤشر على سلبية وضع الجامعة في

الخـواـئـرـ وبـعـضـ الدـوـلـ العـربـيـةـ مـنـ ذـلـكـ ذـكـرـ :

-اختلال العلاقة بين الطالب ولأستاذ وتوابع هيبة هذا الأخير، حيث عبر عن تلك العلاقة

القديـىـ "ـبـآـدـابـ الـعـالـمـ وـالـمـتـلـعـمـ"ـ وـيـعـبـرـ عـنـهـاـ الـمـحـدـثـونـ بـالـلـوـرـةـ الـاتـصـالـيـةـ²ـ.

16- عمار ، معمر ، " تقويم حجم الاستثمار الحكومي على مجال البحث العلمي وأهمية فتح باب الاستثمار للقطاع الخاص في البحث العلمي" ، نفس المرجع ، ص50

²- بولرباح ، عسالي ، مرجع سابق ، ص26

-طغيان التخصصات النظرية على حساب التخصصات التطبيقية، وعدم ملائمة مخرجات الجامعة مع متطلبات سوق العمل، حيث هذا الأخير يحتاج إلى بعض المهن والوظائف لا تتوفرها الجامعة، بمعنى هناك اختلال بين المخرجات والمتطلبات.

يبقى أن نشير في الأخير إلى ضرورة وأهمية التكامل بين المتغيرات الثلاث الجامعة وسوق العمل ومخططات التنمية فهذه الأخيرة حتى تتحقق لا تتطلب أن تكون الدولة ثانية في الأساس أو عبقرية ولا لها تاريخ طويل، أو حجم كبير في المساحة ولا حتى المولد، ... ولكن كل ما تتطلبه هو تنمية العقل البشري، والذي هو أفضل الاستثمارات على الإطلاق، مثلما فعلت الكثير من الدول كالصين وكوريا ومالطا وسنغافورة....

كما أن وظيفة الإعداد الأكاديمي حتى وأن كانت توكل بشكل مباشر و رسمي للجامعة لكن هذا لا يعني استبعاد باقي الأطراف من العملية ، بصفتهم ميدانا لممارسات مخرجات الجامعة ومن الأجرد مساهمتهم في تحديد مواصفات تلك المخرجات وفق متطلبات سوق العمل والتنمية وتماشيا مع الظروف البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل في ظلها الدول وما تحمله من ضغوطات وطموحات.

قائمة المراجع والتهميش:

- رجاء وحيد نوبيدي، **البحث العلمي سياساته النظرية و ممارساته العلمية**، دمشق: دار الفكر، 2000، ص: 18.
- عامر مصباح، **موجع سابق**، ص 18.
- معنی خليل عمر، **نظريات في علم الاجتماع**، عمان:دار الشروق للنشر والتوزيع، 1997، ص: 19.
- عامر مصباح، **المراجع السابق**، ص: 19.
- جوفر روبيت وأليستار إلورد، **المعجم الحديث للتحليل السياسي**، (ترجمة: سمير عبد الرحيم الحيلي)، بيروت: الدار العربية للموسوعات، 1999، ص 453.
- هيثم حمود ، الشبلي و مروان محمد، **الن سور ، ، الإدلة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21 ، ط2 ، المملكة العربية السعودية ، قطبة للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص32**
- المرجع نفسه ، ص66
-
- عبد الرحمن بوبي، **مناهج البحث العلمي**، ط3، الكويت: وكالة المطبوعات، 1977، ص: 5.
- المرجع نفسه، ص: 15.
- أحمد صقر عاشور، **الإدلة العامة: مدخل بيئي مقارن**، بيروت: دار النهضة العربية، 1979، ص: 36.
- كمال المنوفي، **نظريات النظم السياسية**، الكويت: وكالة المطبوعات، 1980، ص: 22.
- كمال ، المنوفي ، **نظريات النظم السياسية ، الكويت : وكالة المطبوعات 1980 ،** ص: 22
- محمد شلبي، **موجع سابق**، ص: 119.

د. نور الدين التلوي ، محمد المنصوري، "علم السياسة: محاولة في التقريب النظري " ، ألمانيا : المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، بتاريخ

<https://democraticac.de/?p=47055> 2018-02-18

Samuel Huntington, Political Order in Changing Societies, New
haven:Yale Univ, Press,1968,p
.54: عامر خضير، الكبيسي، مرجع سابق، ص: 125-126.

محمد شلبي، مرجع سابق، ص: 130-131.

Bertrand Badie, le développement Politique, 5 ed, paris (n.p) ,
43-49.:1998, p

السيد عبد الحليم الزيات، المراجع السابق الذكر، ص: 206.

منال طلعت محمود، مدخل لعلم الاتصال، مصر: د.د.ن، 2002، ص: 18-19.

محمد علي فح، صناعة الواقع: الإعلام وضبط المجتمع، ط1، بيروت: مركز نماء للبحوث
والدراسات، 2014، ص: 215.

: تلفيقيدي، الإدلة العامة منظور مقارن، (الخائر :
ديوان المطبوعات الجامعية
محمدقاسم القويتي)، تر

1983، ص: 16.

المراجع نفسه الأنفالذكر، ص: 23 .

: محمد ناصر ، منها، النظرية السياسية والعالم الثالث، ط3 ، مصر : المكتبة الجامعية الحديث ، 2001، ص: 200- 201 .

: عبد الرحمن ، ابن خلدون، " مقدمة ابن خلدون "، بيروت : دار الفكر ، 2004 ، ص:
615-614

دونالد ف، كيتل: ثورة الإدلة العامة العالمية. تقرير حول تحول الحكم، (تر: محمد شويف ،
الطبع) ط 1 ، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2003 ، ص 17 -

سيد، الهوري ، الإدلة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21 ، ط 2 ، المملكة العربية السعودية ، قوطبة للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص 21-23

-نفس المرجع ، ص 25-26

- عالية ، عبد الحميد عرف ، الإصلاح الادري المرجعية النظرية وقضايا معاصرة :، مصر : المنظمة العربية للتنمية الادلية ، 2015 ، ص 59

• - تم الإشارة إلى جل العوامل والتحديات في المحور الأول

- موجع سابق ، ص 60

- المرجع نفسه ، ص 34

- هيثم حمود ، الشبليو مروان محمد، النسور ، إدلة المنشآت المعاصرة، ط 1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 28

- عالية ، عبد الحميد عرف ، مرجع سابق ، ص 42

سيد ، الهوري، القائد التحويلي : رؤية عن قائد بأفكار ومهارات جديدة من أجل إنجاز غير عادي في عالم متغير متنافس، ط 2 ، مصر: مكتبة عين الشمس ، 1999 ، ص 22

أحمد صقر ، عاشور، إصلاح الادلة الحكومية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادلية ، 1995 ، ص 49-51

الرجوع نفسه ، ص 33-39

سيد، الهوري ، الإدلة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21 ، مرجع سابق ، ص 210-218

-المرجع نفسه ، ص 222

الرجوع نفسه 225

عبد الوضا، حسين الطعان ، مفهوم النخبة التكنوقراطية : واسة في أحد أنماط رأس المال المعفي ، ط 1 ، بيروت : دار الروايد الثقافية ناشرون ، 2015 ، ص 72

-

-أحمد صقر ، عاشور ، إصلاح الادلة الحكومية ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،
36 ، ص 1995

سيد، الهوري ، الإدلة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21 ، مرجع سابق ، 255
المرجع نفسه

- المرجع نفسه 123

-المرجع نفسه 126

- المرجع نفسه 126

* - الأجهزة التكنوقاطية : خبير التنظيم والأساليب. خبير الاختيار والتدريب ، العارق
المالي ..

- أجهزة الخدمات الداعمة : السكرتير العام ، المستشار القانوني ، ضابط الأمن ، خدمات
الادلة ، ...

--سيد، الهوري ، الإدلة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21 ، مرجع سابق ،
ص 218-210

- لمزيد من التفاصيل راجع:

17- سيد ، الهوري، القائد التحويلي : رؤية عن قائد بأفكار ومهارات جديدة من أجل انجاز
غير عادي في عالم متغير متناقض، ط2 ، مصر: مكتبة عين الشمس ، 1999 .

سيد، الهوري ، الإدلة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21 ، مرجع سابق ، 226

سيد، الهوري ، الإدلة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21 ، مرجع سابق ، 260

¹ - محمد ساعد، أبو عمود، النظم السياسية في ظل العولمة، مصر: دار الفكر الجامعي،
125-128، ص 2008

²- كيت، ناش، **السوسيولوجيا السياسية المعاصرة : العولمة والسياسة والسلطة**، (تر: حيرو حاج ، اسماعيل)بيروت: مركز هواسات الوحدة العربية ، 2013 ، ص 36 نقلًا عن (Arthur,P,Young,ForwardfromChaos,London :Nisbet,1933 ,p16-19

³- محمد ساعد، أبو عامود ،**موجع سابق** ، ص 140

⁴- عديلة، كورتيانا ، موجع سابق ، ص56 (نقلًا عن : بيتر، ف، هراكر، مجتمع ما بعد الأسمالية ، ص 127-129)

⁵- نفس الموجع ، ص 63-64

⁶- دونالد ف، كيتل: **ثورة الإدلة العامة العالمية. تقرير حول تحول الحكم**، (تر: ⁶- محمد شريف ، الطرح) ط 1 ، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2003 ، ص 20-17

⁷-المرجع نفسه ، ص13-17

Osbovne ,David et ⁸
Ted,Gaebler,Reinventing Government,How the Entrepreneurial
Spirit is Transforming the Public sector,New York :plume Penguin
Book,1993

⁹- سيد، الهوري ، ، **الإدلة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21** ، ط 2 ، المملكة العربية السعودية ، قطبة للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص 68 - 75

¹⁰- هيثم حمود ، الشبلي و مروان محمد، النسور ، ، **الإدلة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21** ، ط 2 ، المملكة العربية السعودية ، قطبة للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص32

¹¹- مدحت محمد ، أبو النصر ، **الحكومة الوشيدة ، فن إدلة المؤسسات عالية الجودة**، ط1، مصر: المجموعة العربية للتربية والنشر ، 2015 ، ص 155

¹²- سيد، الهوري،موجع سابق ص 468-470

- ¹³- حسنين توفيق ، إواهيم ، ظاهرة العنف السياسي في النظم العربية، ط 2 ، سلسلة أطروحتات دكتوراه (17) ، بيروت : مركز واسات الوحدة العربية ، 1999 ، ص 237
- ¹⁴- ثناء هناد ، عبد الله ، الدولة والقوى الاجتماعية في الوطن العربي ، علاقات التفاعل والصواع ، بيروت : مركز واسات الوحدة العربية ، 2001 ، ص 306-307
- ¹⁵- أحمد صقر ، عاشور ، إصلاح الادارة الحكومية ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1995 ، ص 49-51
- ¹⁶- لمزيد من التفاصيل راجع:
- فتحي حسني، عامر ، الـأـيـ الـعـامـ الـإـلـيـكـتـرـونـيـ ، مصر: دار النشر للجامعات ، 2012 ، ص 163-188
- ¹⁷- كيت، ناش، السوسيولوجيا السياسية المعاصرة : العولمة والسياسة والسلطة، (تر: حيو حاج ، اسماعيل)بيروت: مركز واسات الوحدة العربية ، 2013 ، ص 208-209
- ¹⁸- عامر خضرير ، الكبيسي ، السياسات العامة ، مدخل لتطوير أداء الحكومات ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008 ، ص 107-108
- ¹⁹- احمد صقر ، عاشور ، مرجع سابق، ص 54-
- ²³- بسام عبد الله ، البسام، "الحكومة الوشيدة ، المملكة العربية السعودية حالة واسية" ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 11 ، جانفي 2014 ، ص 12
- ²⁴- مدحت محمد ، أبو النصر ، مرجع سابق، ص 47-48
- ²⁵- محمد صادق ، اسماعيل، الفساد الاداري في العالم العربي مفهومه وأبعاده المختلفة، مصر : المجموعة العربية للنشر والتوزيع ، 2014 ، ص 149-150
- ²⁶- بسام عبد الله ، البسام، مرجع سابق ، ص 12
- سعيد بن حمد الربيعي : " التعليم العالي في عصر المعرفة : التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل" ، عمان ، دار الشروق ، 2008 ، ص 107

: ، مجلة العلوم السياسية والقانون ، العدد 14 ، المجلد 3 ، ص 74 "أثر إدراة المعرفة على العنصر البشري 2- أسماء شطبيي

طاهر محسن منصور الغالبي : "دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي" مجلة
 بواسات إدراية، المجلد 4، العدد 7، إدراة الأعمال في كلية الإدراة والاقتصاد، جامعة البصرة،
 الواقع، يوليو 2011، ص : 189

تقرير مجموعة عمل المؤهلات المهنية الوطنية : المجلس القومي للمؤهلات الوطنية
(بريطانيا)، 1986 ، ص : 3

فتحي صالح خليل : "التربية المبنية على القدرات : المفهوم والغايات" ندوة استراتيجيات
الإحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية، ورشة عمل، ربط المسار الوظيفي
بالمسار التربوي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 9 - 12 ماي 2004، ص : 5

L. Norman : « Five Levels of Competency », This article first
sales.org/docs/.appeared in HR Reporter Canadian, www
FiveLevelsCompetency.pdf. p : 1

رشا مصطفى عوض : "فواسة إدارة كبار موظفي الخدمة المدنية في البلدان العربية في
عالم متغير في ظل الممارسات الدولية الرائدة"، المركز العربي للأبحاث وواسة السياسات،
فوایر 2012، الدوحة، ص : 74

Richard Mansfeild : « Practical Questions Fir Building
Competency, Models » Paper presented at Competency-Based
Management, Cinference , Ottawa, Novembre 2000, P : 5

حسين عجلان حسين: "إستراتيجيات الإدراة المعرفية في منظمات الأعمال" ، إثناء للنشر
والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 48

الغالي طاهر محسن، صالح أحمد علي : "التطور التنظيمي، مدخل تحليلي للمفاهيم وال العلاقات، والاستراتيجيات والمناهج والتقنيات" دار وائل للنشر ، عمان، الأردن،

156 : ص 2010

رحي مصطفى عليان : "إدلة المعوفة" الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008، ص 125.

بيتر دلكر : " تحديات الإدلة في القرن الواحد والعشرين "، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشوكة العامة للإعلام العلمي، (شعاع) القاهرة، السنة السابعة، العدد 15 ، غشت 1999.

طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق، ص : 193
محمد عواد الزيدات: "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" دار الصفاء للنشر والتوزيع،
الطبعة الأولى، الأردن - 2008 ص : 380

Section 1.0 - 1.0

^١ - محمد ساعد، أيو عاصمود، **النظم السياسية في ظل العولمة**، مصر : دار الفكر الجامعي،

128-125 , 2008

²- كيت، ناش، **السوسيولوجيا السياسية المعاصرة : العولمة والسياسة والسلطة**، (تر: حيرو حاج ، اسماعيل)بيروت: مركز هواسات الوحدة العربية ، 2013 ، ص 36 نقلًا عن - Arthur,P,Young,ForwardfromChaos,London :Nisbet,1933 ,p16-)

(19)

³-محمد ساعد، أبو عامود ،**موجع سابق** ، ص 140
⁴- عديلة، كورتينا ، موجع سابق ، ص 56 (نقلًا عن : بيتر، ف، واكر، مجتمع ما بعد الأسمالية ، ص 127-129)

⁵- نفس المرجع ، ص 63-64
⁶-دونالد ف، كيتل: **ثورة الإدلة العامة العالمية**. تقرير حول تحول الحكم، (تر: محمد شويف ، الطرح) ط 1 ، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2003 ، ص 20-17

⁷—المراجع نفسه ، ص 13-17
⁸ Osbovne ,David et —
Ted,Gaebler,ReinventingGovernment,HowtheEntrepreneurial Spirit is Transforming the Public sector,New York :plume Penguin Book,1993

⁹ - سيد، الهولي ، **الإدلة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21** ، ط 2 ، المملكة العربية السعودية ، قطعة للنشر والتوزيع ، 2011،ص 68 - 75-

¹⁰ - هيثم حمود ، الشبلي و مروان محمد، النسور ، ، **الإدلة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21** ، ط 2 ، المملكة العربية السعودية ، قطعة للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص 32

¹¹ - مدحت محمد ، أبو النصر، **الحكومة الرشيدة ، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، ط 1، مصر: المجموعة العربية للتربية والنشر ، 2015 ، ص 155

- ¹² - سيد، الهوري، مرجع سابق ص 468-470
- ¹³ - حسنين توفيق ، إبراهيم ، ظاهرة العنف السياسي في النظم العربية ، ط 2 ، سلسلة أطروحت دكتوراه (17) ، بيروت : مركز واسات الوحدة العربية ، 1999 ، ص 237
- ¹⁴ - ثناء هؤاد ، عبد الله ، الدولة والقوى الاجتماعية في الوطن العربي ، علاقات التفاعل والصواع ، بيروت : مركز واسات الوحدة العربية ، 2001 ، ص 306-307
- ¹⁵ - أحمد صقر ، عاشور، إصلاح الأدلة الحكومية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1995 ، ص 49-51
- ¹⁶ - لمزيد من التفاصيل راجع:
- فتحي حسني، عامر ، الـأـيـعـامـ إـلـيـكـتـرـونـيـ ، مصر: دار النشر للجامعات ، 2012 ، ص 163-188
- ¹⁷ - كيت، ناش، مرجع سابق ص 208-209
- ¹⁸ - عامر خضير ، الكبيسي، السياسات العامة ، مدخل لتطوير أداء الحكومات، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008 ، ص 107-108
- ¹⁹ - احمد صقر ، عاشور ، مرجع سابق، ص 54-
- ²⁰ - لمزيد من التفاصيل راجع:
- سيد ، الهوري، القائد التحويلي : رؤية عن قائد بأفكار ومهارات جديدة من أجل إنجاز غير عادي في عالم متغير متنافس، ط 2 ، مصر: مكتبة عين الشمس ، 1999 .
- ²¹ - سيد، الهوري ، الإدراة:الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21 ، مرجع سابق ، ص 210-218
- ²² 19- عبد الرضا، حسين الطعان ، مفهوم النخبة التكنوقратية : هواة في أحد أنماط رأس المال المعفي ، ط 1 ، بيروت : دار الرواـفـدـ الثقـافيةـ نـاـشـرـوـنـ ، 2015 ، ص 72
- ²³ - بسام عبد الله ، البسام، "الحكومة الرشيدة ، المملكة العربية السعودية حالة واسية" ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 11 ، جانفي 2014 ، ص 12

²⁴- مدحت محمد ، أبو النصر ، مرجع سابق، ص 47-48

²⁵- محمد صادق ، اسماعيل، الفساد الادلي في العالم العربي مفهومه وأبعاده المختلفة، مصر : المجموعة العربية للنشر والتربية ، 2014 ، ص 149-150

²⁶- بسام عبد الله ، البسام، مرجع سابق ، ص 12