

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

قسم العلوم السياسية

مطبوعة: التنمية الإدارية

السداسي الأول طلبة السنة الثالثة تخصص تنظيمات سياسية وإدارية

#### أهداف المقياس:

يهدف هذا المقياس إلى تحقيق التالي:

1. تعريف الطالب بمفاهيم ومبادئ الإدارة العامة.
2. إكساب الطلاب المعرفة والفهم للعلاقة بين السياسة والإدارة فيما يتعلق بموضوع الإدارة العامة.
3. إكساب الطلاب المعرفة والفهم للنظريات الإدارية التي تناولت موضوع الإدارة العامة.

4. إكساب الطلاب المعرفة والفهم لبيئة الإدارة العامة.
5. إكساب الطلاب المعرفة والفهم لكيفية ممارسة الرقابة على المؤسسات العامة.
6. إكساب الطلاب المعرفة والفهم لاتجاهات الإدارة العامة والتحديات المستقبلية.

#### برنامج المحاضرات

عوامل ظهور التنمية الإدارية	المحاضرة الأولى
التنمية الإدارية والمفاهيم المرتبطة بها	المحاضرة الثاني
مكونات التنمية الإدارية والمفاهيم المرتبطة بها: مإعادة الهندسة الإدارية	المحاضرة الثالثة
الإدارة الالكترونية	المحاضرة الرابعة
إدارة الجودة الشاملة	المحاضرة الخامسة
التمكين الإداري	المحاضرة السادسة
إدارة المعرفة	المحاضرة السابعة
إعادة اختراع الحكومة	المحاضرة الثامنة
تقييم نظريات ونشأة الحوكمة العامة الجديدة	المحاضرة التاسعة

#### المحاضرة الأولى: عوامل ظهور التنمية الإدارية

منذ ثمانينيات القرن الماضي كانت حركة الإصلاح عالمية في الإدارة العامة بمعنيين. الأول، لقد انتشرت في جميع أنحاء العالم فوصلت إلى أمم تشمل مغوليا والسويد ونيوزيلندا والولايات المتحدة. والثاني، لقد كانت كاسحة في مجالها. استخدمت الحكومات إصلاح الإدارة العامة لإعادة تشكيل دور الدولة وعلاقتها بالمواطنين. وكانت بعض الدول، كالولايات المتحدة، دولاً ذات إصلاح راسخ تجسدت في ست خصائص<sup>1</sup>:

- الإنتاجية: كيف تتمكن الحكومات من إنتاج خدمات أكثر باموال من الضرائب أقل؟ لقد طالب المواطنون في كل مكان بتقليص الضرائب، لكنهم لم يخفوا من قابليتهم لخدمات الحكومة. وكان على الحكومات أن تجد طرقاً تعصر مزيداً من الخدمات من قاعدة الدخل نفسها أو حتى أقل.

- التحول إلى أسلوب السوق: كيف تستطيع الحكومة استخدام أسلوب حوافز الأسواق للقضاء على البيروقراطية الحكومية؟ قامت بعض الحكومات بخصوصية واسعة وذلك ببيع شركات القطاع العام، بينما اعتمدت حكومات أخرى اعتماداً شديداً على شركاء غير حكوميين لتقديم الخدمات.

- التوجه للخدمات: كيف يمكن أن تتصل الحكومات بالمواطنين بشكل أفضل؟ تظهر استطلاعات الرأي العام أن ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية تتراجع ويعتقد الكثيرون أن برامج الحكومة لا تستجيب لاحتياجاتهم. ولقد حاولت الحكومات في سعي منها لتستجيب برامجها فتقلب أنظمتها لتقديم الخدمات رأساً على عقب. فبدلاً من تصميم البرامج من وجهة نظر مقدمي الخدمات وإدارتها من خلال

بنى البيروقراطية، سعى المصلحون لأن يضعوا المواطنين (الذين يتلقون الخدمات) أولاً. وفي بعض الحالات، تعني هذه الإستراتيجية إعطاء المواطن الاختيار بين أنظمة خدمة بديلة. فالأسواق تقدم للزبائن خيارات، ولقد استخدم مصلحو الحكومة آليات السوق لإعطاء المواطنين الخيارات نفسها، أو على الأقل لتشجيع أسلوب في خدمات الحكومة يهتم بالزبون.

- اللامركزية: كيف تستطيع الحكومة جعل برامجها أكثر تجاوبا وفعالية؟ في دول كثيرة، قامت إستراتيجية الإصلاح بجعل برامج كثيرة لامركزية بنقلها إلى مستوى حكومي منخفض.

- السياسة: كيف تستطيع الحكومة أن تحسن قدرتها على ابتكار سياسة ومتابعتها؟ لقد فصل كثير من الحكومات التي اتبعت أسلوب نيوزيلندا بشكل صريح بين دور الحكومة كمشتتر للخدمات (وظيفةها السياسية) وبين دورها كمقدم لها (وظيفةها بتقديم الخدمات). لقد سعت الحكومات لتحسين كفاءتها بتقديم الخدمات، التي قد تبقى بأيدي الحكومة أو لا تبقى، بينما تقوم بتحسين قدرتها الشرائية.

- المسؤولية عن النتائج: كيف تستطيع الحكومات أن تحسن قدراتها حتى تقدم ما تعد به؟ حاولت الحكومات أن تستبدل أنظمة المسؤولية من الأعلى إلى الأسفل بأنظمة من الأسفل إلى الأعلى مفضية إلى النتائج. لقد سعت لأن تركز على النتائج والمخرجات بدلا من الطرائق والتركيبات.

**العوامل الإصلاح الإداري:** لقد اهتم العديد من الباحثين بمحاولة تفسير وتبرير الأسباب والدوافع المؤدية إلى التطور والتغير الكبير الذي شهدته حركات الإصلاح الإداري، تتمثل في:<sup>2</sup>

- **العوامل السياسية:** مع نهاية الحرب الباردة وجدت الدول كثيرة نفسها وسط نقاشات واسعة الانتشار حول دور الحكومة، وقام المرشحون بإثارة حملات ناجحة حول مواضيع تقليص الحكومة وتخفيض قواها العامة.

- **العوامل الاجتماعية:** واجه بعض دول العالم تحولات اجتماعية عميقة، في جنوب افريقيا، مثلا، تطلبت نهاية عصر التمييز العنصري من الحكومة أن تجد طرقا تجمع فيها المواطنين السود المحرومين من حقوقهم في الحياة السياسية، وعملت دول كثيرة من اوروبا الشرقية على إعادة بناء أنظمتها الاجتماعية والقانونية والاقتصادية والسياسية.

- **العوامل الاقتصادية:** في أواخر التسعينيات سببت الانفلاتات الأسيوية وأزمات أخرى التحديات للبنية المالية في دول شرق آسيا. وبعد سنوات من المعجزات الأسيوية أدت الأزمات الاقتصادية تحديات قاسية للحكومات وإحاحا كبيرا على الإصلاح، وبدأت دول أخرى مثل نيوزيلندا والمملكة المتحدة إصلاحاتها لتتجوز من الركود الاقتصادي ولتدفع بالنمو الاقتصادي، واشتكى القادة المشتركون في دول كثيرة من أن الحكومة، وخاصة سياساتها الضريبية والتنظيمية قد قلصت النمو الاقتصادي وحدثت منافسة شركاتها العالمية. وكانت أفكار مثل عدم التنظيم والخصوصية بالإضافة إلى أساليب أخرى لتشجيع خلق فرص العمل والنمو الاقتصادي، كانت مركزية في النقاش.

- **العوامل المؤسسية:** وجدت الحكومات جميعها جزءا من نظام اقتصادي وسياسي عالمي بصورة متزايدة، مبادرات كبيرة - عسكرية، واقتصادية وسياسية، تحتاج إلى مفاوضات شراكة مدروسة. وفي الاتحاد الأوروبي، تتسابق الدول لجعل سياساتها متجانسة، ولتخلق بنى فوق القومية لتضع برامج للمستقبل، وفي الوقت نفسه، تؤدي المنظمات العالمية مثل الأمم المتحدة، والبنك العالمي، وصندوق النقد الدولي، وبنك التنمية إنتر أمريكا، ومنظمة التجارة العالمية أدوارا هامة في تشكيل المجتمع العالمي. أصبحت المنظمات غير الحكومية كثيرة بشكل واسع، وهامة بصورة في صياغة النقاش السياسي وتقديم

الخدمات، ونقلت الحكومات القومية قوتها إلى المستوى المحلي، وأصبحت القوة السياسية وإدارة البرامج مركزة أكثر في الوقت نفسه في مستوى فوق دولة الأمة، وأقل تركيزاً في الحكومات دون المستوى القومي والمجتمع المدني، فكانت النتيجة مجموعة جديدة من العلاقات غير مفهومة تماماً لكنها هامة جداً.

تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية. وفي أثناءها التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة، ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت على الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

### المحاضرة الثانية: التنمية الإدارية والمفاهيم المرتبطة بها

أولاً- مفهوم التسيير: تعددت تعاريف التسيير باختلاف و جهات النظر للكتاب و الباحثين و الممارسين و يرجع هذا الاهتمام بالتسيير إلى كونه أكثر الأنشطة أهمية و تغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني و من بين تلك تعاريف ما يلي<sup>3</sup>:

- عرفه تايلور على انه: "علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".

- هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من اجل بلوغها من جهة و من أخرى هو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة.

- هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة و احرص التكاليف أو هو الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الوظائف وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.

- التسيير هو عملية تحديد الأهداف و التنسيق بين الموارد المادية و البشرية المتاحة من اجل بلوغ الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة.

- هو النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها من خلال مجموعة الوظائف المتمثلة في، التخطيط، التنظيم التوجيه و الرقابة.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن التسيير عبارة عن نشاط يسعى إلى تحقيق الأهداف المؤسسة وذلك بالاستعمال الأمثل للموارد المالية و المادية و البشرية المتاحة لها و التي تكون في خدمة الوظائف الأساسية من تخطيط، تنظيم، إدارة، رقابة.

**ثانيا- تعريف التسيير العمومي:** إن مصطلح التسيير العمومي أو إدارة عامة لم يظهر ببعده الحالي وكميدان يستحق الدراسة إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر(19) مع أستاذ علم السياسة الأمريكي توماس وودرو ويلسون وودرو ويلسون، أستاذ القانون الدستوري بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي أصبح رئيسا لها سنة 1913، فقد نشر هذا الأخير بحثا بتاريخ 1887 تحت عنوان " دراسة الإدارة العامة " ويعرف Wilson التسيير العمومي بأنه " الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية و الإتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها" كذلك هو الأمر بالنسبة لجيليني Gélinier. الذي يرى أن التسيير العمومي هو " تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية، ويعرف فوزي حبيش التسيير العمومي على أنه: " مجموعة نشاطات وأعمال منظمة تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة، بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية وأقصر وقت و أقل تكلفة". كما نجد أن Mc Namara يعرف التسيير بأنه: "الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية الاجتماعية الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية، حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية".<sup>4</sup>

**ثالثا- وظائف التسيير العمومي:** يقوم التسيير العمومي على مجموعة من الوظائف المتداخلة والمتزامنة ( تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ) التي إختلف علماء الإدارة في تحديدها و يجدر بنا قبل تقديم تعريف موجز لوظائف التسيير أن نشير إلى أن التقسيم السائد لوظائف التسيير و المتمثل في ( تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة ) ما هو إلا حصيلة تراكم المعارف و الممارسات العلمية و أن هذا التقسيم و هذه التجربة و تناولها ضمن تسلسل معين يهدف إلى تسهيل دراستها لأنه كما سبق الذكر فإن هذه الوظائف متداخلة و متزامنة.<sup>5</sup>

**1- وظيفة التخطيط:** يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنها تمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقا الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الأخرى. يعرف هنري فايول التخطيط: "أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل."

ويعرف عثمان غنيم التخطيط: بأنه " علم وفن ومنهج وهو أيضا" نشاط متعدد الابعاد، ويسعى دائما" لتحقيق التكامل بين ابعاده المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، ويقيم

جسورا" بينها وهو عملية جماعية وليست فردية، وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه".<sup>6</sup>

ويعرف التخطيط أيضا" بأنه: عملية ذهنية تختص مقدما" بتحديد الهدف أو الأهداف المنوي تحقيقها من قبل فرد أو جماعة خلال فترة زمنية محددة بالاستعانة بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة. ومن التعريفات أعلاه نستنتج أن التخطيط يقوم على:

أولاً: التخطيط هو جوهر العملية الإدارية.

ثانياً: التخطيط عملية ذهنية تحليلية تتطلب قدرا من العلم والخبرة.

ثالثاً: عملية التخطيط تتطلب توافر السياسات والقواعد والاستراتيجيات الواضحة.

رابعاً: عملية التخطيط تتطلب جدولا زمنيا واضحا ومحدد.

خامساً: عملية التخطيط تحتاج الى معلومات صحيحة موضوعية ومنطقية.

- أهمية التخطيط: إن التخطيط للمستقبل يعد أمرا في غاية الضرورة وتزداد أهميته في الوقت الحاضر من خلال الرجوع إلى الأسباب الآتية:<sup>7</sup>

1- تحقيق التكيف مع التأكيد الناشئ عن تعقيد البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تعيش في ظلها المنظمة.

2- يعكس التقدم التكنولوجي السريع والاختراعات العلمية والتغيرات المستمرة في جوانبها أمرا مهما لتعامل المنظمة الجدي مع بيئة عامة ديناميكية والاستفادة منها لصالح نجاحها وبقائها.

3- يسهم التخطيط في التعامل المناسب مع التأثيرات المستقبلية المتوقعة للقرارات الحالية عبر وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات اللازمة لإنجازها.

4- يمنح التخطيط التوجيه والإرشاد لكل العاملين نحو ما مطلوب منهم ادائه في المنظمة عبر ممارسة التنسيق في أنشطتهم وفعاليتهم ومهامهم، وخلق التعاون مع بعضهم البعض وصولا" لتحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة وفاعلية.

5- يقلل التخطيط من الهدر والتلف والضياع والإسراف في الموارد المتاحة للمنظمة في جميع المجالات البشرية والمادية والمالية.

و تقوم عملية التخطيط على المراحل التالية:<sup>8</sup>

- تحديد الأهداف: إن تحديد الأهداف في القطاع العمومي (التسيير العمومي) من مهام السلطة السياسية عموما، إلا أن هذا لا ينفي مساهمة الإدارة العمومية بمختلف هياكلها حيث يكون لهذه الأخيرة عادة قدر معين من السلطة التقديرية في تحديد الأهداف الجزئية التي بتحقيقها يتم بلوغ الأهداف الكلية.

- تحديد الوسائل و الإمكانيات: و ذلك يتحقق بدراسة القوانين والأنظمة المتعلقة بالهدف المراد تحقيقه، و مدة تنفيذ المشروع، و تحديد قيمة الأموال اللازمة و دراسة كيفية تأمينها و أوجه أنفاقها، ثم

تحديد الجهاز البشري اللازم لتنفيذ الخطة، و يفترض أن يتم وضع عدد من الخطط البديلة، بالإضافة إلى هذا يستلزم التخطيط إعداد جدول زمني للتنفيذ فغالبا ما يكون إختيار خطة معينة راجعا في الأصل إلى رغبة السلطات العمومية من تنفيذ المشروع خلال فترة زمنية معينة كالرغبة مثلا في إنجاز مجمع بيداغوجي بالجامعة قبل الدخول الجامعي.

- توزيع الخطة على الأعوان العموميين و الإدارات الفرعية المطلوب منها تنفيذ ما تم تخطيطه.

- متابعة الخطة و تقويمها: إذ يقع على عاتق السلطات العمومية المختصة في الدولة مسؤولية متابعة و تنفيذ الخطة وفقا للتقديرات المحددة سلفا، و الأساس في ذلك إكتشاف الإختلالات و تعديل الخطة إن تطلب الأمر ذلك.

**2- وظيفة التنظيم:** يعرف سايمون التنظيم بأنه أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني وفي نهاية الأمر نستطيع القول أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة. ويعرف التنظيم توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة. وتتمثل عناصر عملية التنظيم:<sup>9</sup>

1- الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها.

2- الأفراد أو العاملون في المنشأة على مختلف مستوياتهم الإدارية أو الفنية.

3- الإمكانيات أو الموارد المتاحة للمنشأة وتشمل المواد والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا.

4- النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة.

5- الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلف والعلاقات بينهم وخطوط الاتصال.

6- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

**خطوات عملية التنظيم:** الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملئ على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويفيد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة: المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).

2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات: إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات: هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).
- يفهم كل موظف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها من موقعه في التنظيم.
- تحدد علاقات العمل الرسمية وعلاقات السلطة والمسؤولية في التنظيم.
- يوحد جهود العاملين في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية
- يمنح كل موظف السلطة الضرورية للقيام بعمله ويمنع الازدواجية وسوء استخدام السلطة.
- يمثل افضل السبل لمزج وتفاعل عناصر التنظيم.
- يمنح الازدواجية في العمل.

**3- وظيفة التوجيه:** هناك من يعتبر التوجيه عنصر مكمل للعملية التسييرية، و هناك من يعتبره محورها، مفهوم التوجيه: يعرف التوجيه على أنه إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة. و تكون عملية التوجيه من خلال ثلاثة أنشطة أساسية هي:<sup>10</sup>

- التحفيز
- القيادة
- الاتصال

**4- وظيفة الرقابة:** تعتبر الرقابة وظيفة ضرورية في جميع مستويات التسيير، تقوم على أدوات و أساليب كمية و وصفية يتم من خلالها التحقق من مدى تحقيق الأهداف و السياسات العمومية هو مخطط و إذا كان هناك خطأ ما فيجب تصحيحه في الوقت المناسب، لذا لا تعني الرقابة تصحيح الأخطاء و إنما تعني على وجه الدقة تصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة و الفعالية. تتمثل الأهداف الأساسية للرقابة في: <sup>11</sup>

- مراقبة مدى سير الخطة الموضوعية و مستوى تحقيق الإنجاز في كل مرحلة.
  - السعي لتحقيق الجودة في العمل و التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.
  - البحث عن تحقيق أفضل النتائج و مواجهة الصعوبات و المشاكل بأقل خسائر.
  - تقييم مدى رضا المواطن، أو الزبون على مستوى الخدمة / المنتج .
- من هذا المنطلق، فإنه ينظر للرقابة على أنها وظيفة أساسية تتضمن العناصر التالية:
- الهدف.

- المعالجة (كيفية و مدى تنفيذ الخطة).
- مراعاة الأنماط و دراسة مستوى الأداء .

- التقييم العام و معالجة الإنحرافات .

ثالثا- مفهوم التسيير العمومي الجديد: و يعرف المعجم السويسري للسياسة الإجتماعية التسيير العمومي الجديد بأنه:"إتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينيات في الدول الأنجلسكسونية، و إنتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية و على عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية و القانونية فإن أفكار و معالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الإقتصادية و من سياسات التسيير في القطاع الخاص، و من أهم أسباب ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين و معالجة الإختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، و التي من بينها البيروقراطية و كذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة و الفعالية " 12.

ويرى العديد من الباحثين أن مبادئ التسيير العمومي الجديد تتمثل فيما يلي: 13

1- إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام و هو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع و يسمح بالتجديد و تطوير و تأهيل الخدمة العمومية و رضا المرتفقين بها.

2- تدعيم رقابة التسيير.

3- تقييم كفاءة الوكالات أو الهيئات بالتركيز على النتائج بدلا من الإهتمام بالموارد – الرقابة القبلية - ، و يبرر « Osborne et Geabler » هذا المبدأ بإعتماد فكرة أن ( كل ما هو قابل للقياس يجب أن ينجز وفق ما هو مسطر) ، و يعرض الباحثان في هذا الصدد مجموعة من التساؤلات التي تبرر هذا المبدأ :

- إذا لم نستطع قياس النتائج، لن نستطيع تشخيص النجاح أو الفشل.

- إذا لم نتأكد من النجاح، لا نستطيع تقديره.

- إذا لم نقدر النجاح، يجب أن نقدر و لو بصورة إحتتمالية الفشل.

- إذا لم نستطع لمس النجاح لا نستطيع الإستفادة منه.

- إذا لم نستطع تقدير الفشل لا نستطيع تحديد الإنحراف و معالجته.

- إذا لم نبرهن على بلوغ النتائج، لا نستطيع كسب دعم الزبون أو المرتفق .

4- يجب أن تسعى الحكومات أو الهيئات العمومية إلى تحقيق مهمتها و أهدافها من خلال تحقيق رفاهية المواطن أو الزبون بفاعلية و كفاءة بدلا من إرتباطها بصرامة و بيروقراطية الإطار القانوني و اللوائح التنظيمية.

5- ضرورة تغيير نظرة الإدارة أو الهيئة للمرتفق، إذ يجب أن تصبح هذه الأخيرة شبيهة إلى حد ما بفكرة الزبون أولا و أخيرا في التنظيمات الهادفة للربح ، و هو ما يفرض جعل هذا الأخير أساس في عملية تصميم و أداء الخدمة و ذلك بمراعاة إحتياجاته و تطلعاته و خياراته خلافا لعملية التسيير البيروقراطي .

6- أن تكون لهذه الهيئات أو الحكومات إستعدادات سابقة لمواجهة و حل الصعوبات أو المشاكل قبل ظهورها.

- 7- يجب أن تسعى الهيئات الحكومية و العمومية و بصورة فعالة إلى تعظيم أرباحها الإقتصادية و البحث عن موارد جديدة بدلا من الإكتفاء بعملية تسيير إنفاق الموارد
- 8- إعتقاد مبدأ المشاركة في التسيير و التخلي عن المركزية، و هذا نوع من التسيير له العديد من المزايا إذ يتضمن مرونة الإستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط و من ثم للزبائن ( المرتفقين)، ظف إلى ذلك الكفاءة و الفعالية و التجديد في مستوى التسيير.
- 9- إعتقاد ميكانيزم السوق عوضا عن التسيير البيروقراطي .
- 10- يجب أن تهتم و تركز الحكومات في مجال التسيير العمومي الجديد ليس فقط على عرض الخدمات العامة، و إنما على قدراتها و طاقاتها في تقديم الحوافز و المساهمة في جميع القطاعات.

### المحاضرة الثالثة: مكونات التنمية الإدارية

تبلور النسق المعرفي السائد للإدارة العامة، بلامحه الأساسية في مجموعة كبيرة من البرامج و المبادرات و المسميات لحركة الإصلاح الإداري، وتشمل هذه المبادرات و المصطلحات، على سبيل المثال لا الحصر: إعادة اختراع الحكومة، الإدارة المبنية على النتائج، و الحكومة الالكترونية، و المقارنة المرجعية، و إعادة الهندسة الإدارية، تقليص الحجم، و إدارة الجودة الشاملة، و اللامركزية، الحكم الراشد. التوجه نحو السوق، التعاقد الخارجي أو الإسناد إلى الغير، التوجه نحو الزبون، و الأتمتة، و التوجه نحو الهيئات، إستعارة المبادئ التجارية.

### المحاضرة الثالثة: إعادة الهندسة الإدارية

#### أولا- مفهوم إعادة الهندسة و مبادئها:

تشكل الهندرة البدء من جديد أي من نقطة الصفر و ليس إصلاح و ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية و إنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة و التفكير بصورة جديدة لمواجهة التغييرات الجذرية المفاجئة التي طرأت على الأحداث المؤثرة في السوق. و تعرف أيضا بأنها: إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة إلى إعادة دمج المهام الأساسية الكلية ضمن عمليات مترابطة و متماسكة أي أن المنظمة تبدأ من الصفر في إعادة تصميم و ترتيب عملياتها من ضمنها العمليات البشرية أو هي: التغيير الجذري و السريع و إعادة تصميم للعمليات و الإجراءات و العمليات الإستراتيجية و كل ما هو هام و حيوي أو هي: إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاستخدام الأمثل و ذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة و الأداء و الإنتاجية، أما (Kaufmann & Bee Choo) يعرفها إعادة التفكير الكلي و ترتيب عمل الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة و تحسين ما هو موجود بالفعل و المهام ذات العلاقة التي تخلق قيمة للعملاء الداخليين و زيادة كبيرة في إنتاجية العمل و تبسيط العمل لخفض التكلفة و اختصار الوقت و زيادة الدقة و إدارة المعلومات

والحد من الأنشطة غير ذات القيمة المضافة في المنظمة خلق وعي العملاء الداخليين والمستعملين النهائيين؛ وزيادة رضا العملاء الداخلي.

وهناك من عرفها بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء للعمليات سواء كانت بشرية أو تنظيمية أو تكنولوجية أو غيرها من جذورها وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج. ويرى العديد من الباحثين أن مفهوم الهندرة هو مجموعة متكاملة من المعارف العملية المستخدمة في دراسة وترشيد بيئة العمل بهدف المحافظة والاستخدام الأمثل لطاقة الإنسان التي تعكس العلاقة بين الإنسان ومهنته ومعداته وبيئته.<sup>14</sup>

و ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال في عام 1990 على يد الباحث مايكل هامر في مقاله التي نشرت في مجلة Harvard Business Review ثم انتشر بشكل سريع في الأوساط الأكاديمية وفي قطاعي الأعمال والحكومة ، إذ يعرفها هامر بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهريّة فائقة وليست هامشية (تدرجية) في معايير الأداء الحاسمة مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة.<sup>15</sup>

وهناك العديد من جهات النظر في تعريف مصطلح إعادة هندسة الإدارية إذ تعرف:<sup>16</sup>

- إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات و الهياكل التنظيمية المساندة ، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة ونلاحظ في التعريف انه ركز على العمليات ذات القيمة او التي تولد قيمة مضافة في المنظمة الذي تتبع تعظيم التدفقات النقدية وزيادة الإنتاجية.

- تمثل إعادة الهندسة البداية من الصفر وليس إصلاح الوضع الحالي والتخلص من مبادئ التنظيم التقليدية وكذلك من وسائل وإجراءات التشغيل التي تستخدم حالياً وخلق مجموعة جديدة من الوسائل والإجراءات.

يركز هذا التعريف على الإعادة من الصفر أي إعادة بناء المنظمة والعمليات من جديد وصولاً إلى الجودة المطلوبة. وهذا المفهوم ينطبق على المنظمات التي تواجه التغيير التكنولوجي في وسائل العمل بشكل كبير.

- وعرفت أيضا بأنها تمثل التغيير الشامل للنواحي كافة في المنظمة وإعادة التفكير بشموليه تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها تثبت رسوخاً صارماً. ركز هذا التعريف على تغيير التفكير التنظيمي وتغيير الإجراءات والمبادئ التي تقوم عليها المنظمة .

- وعرفت بكونها استعراض متكامل لعمل الوظائف الأساسية وإعادة تصميمها لجعلها أكثر فاعلية وقدرة للوصول إلى أعلى جودة لضمان أن المنافع المتحققة من التفاعلات الجديدة ممكن فهمها وإدراكها.

- ركز هذا العالم على إعادة هندسة العمليات للوظائف الأساسية في المنظمة بغرض إحداث انقلاب في المنظمة ككل. أي إحداث تغيير في الأجزاء لينعكس التأثير على الكل أي إجراء حالة من و إكساب الكل عزم مضاعف.

وتمثل إعادة هندسة عمليات في المنظمات الصناعية بغض النظر عن حجمها أو نوعها إعادة تصميم أو اختراع كيفية عمل الأفراد خلال يوم العمل وتمثل مفهوماً شاملاً، وهذا يجعل جميع الأفراد داخل المنظمة يعملون كوحدة مترابطة مع العمليات أو كمالكين لها. ويرتبط مفهوم إعادة هندسة العمليات مع

مفهوم إدارة الجودة الشاملة وظهر احدهما يؤدي إلى ظهور الآخر في السنوات اللاحقة. نلاحظ من التعاريف أنفة الذكر أنها ركزت:17

1- التغيير الجذري الشامل أما بإحداث تغييرات على مستوى المنظمة ككل أو تغيير جزئي من خلال الأقسام.

2- سعي المنظمات إلى تحقيق هدف الجودة وتقديم أفضل المخرجات المميزة بجودتها للوقت والتكلفة المناسبة

3- إعادة الهندسة تشمل كل من المنظمة والإدارة إذ ليس كافيا أن نقوم بإعادة هندسة العمليات دون إعادة هندسة النظم الإدارية وكسر حالة مقاومة التغيير.

ويرى الدليمي أن إعادة الهندسة كونها انقلاب على الواقع السائد وبناء وتصميم جديد شامل بالاعتماد على كيان قائم أصلا من أجل تقديم أفضل الخدمات وجودة عالية وبأقل وقت وتكلفة مناسبة. وهذا التعريف يركز على التغيير التام للنظام وصولا إلى جودة الخدمة أو المنتج.

تأسيسا على ذلك فإن التعريف الشامل الذي يرى الباحثين انه يعطي صورة واضحة لإعادة الهندسة إعادة تصميم وإحداث تغيير محسوب في أجزاء النظام القائم يؤدي إلى مضاعفة التأثير في جودة المنتج أو الخدمة وينعكس ذلك على المنظمة ككل .

**ثانيا: مبادئ إعادة الهندسة:** تقوم إعادة الهندسة على مجموعة من المبادئ أهمها:18

- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة
  - إعادة التفكير في الوضع الحالي
  - التركيز على العمليات وليس الوظائف
  - شمول المنظمة ككل ( العمليات، النظم، السياسات، والهيكل)
  - حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة
  - الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه.
- نلاحظ ان هذه المبادئ انها تشمل جميع نواحي النظام القائم من مدخلات وعمليات ومخرجات .

**ثالثا-أهداف وأهمية إعادة الهندسة:** يمكن تحديد أهداف إعادة الهندسة في المنظمات القائمة من

خلال:19

- سرعة انجاز الخدمة، تحقيق قيمة مضافة، مواجهة التغييرات الحاصلة بكفاءة وفاعلية.
- إزالة العمليات التي تسبب الهدر بالكلفة وتطوير الخدمات المقدمة للزبون، كفاءة أفضل، إنتاجية عالية.

- المرونة في انجاز الخدمة، القدرة التنافسية، الحصول على تكنولوجيا متطورة لسرعة انجاز الأعمال، تقديم الخدمات بجودة عالية.

- التحسين المستمر للعمليات والمخرجات .

وتأتي الأهمية لإعادة الهندسة من :

1- يمكن تطبيق إعادة الهندسة في كافة المنظمات سواء كانت خدمية ام إنتاجية.

2- تنفذ على منظمات قائمة ولا تزال تعمل.

3- تساعد على انجاز الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة .

4- تمكن المنظمات من الانتقال إلى التكنولوجيا المتطورة.

5- إدخال تقنيات وأساليب عمل جديدة مستحدثة في مجال نشاط المنظمة بما يساعد في جودة المنتج او الخدمة.

### المحاضرة الرابعة: الإدارة الإلكترونية:

أولاً- الإدارة الإلكترونية: نشأ مفهوم الحكومة الإلكترونية في أوائل تسعينيات القرن الماضي وهو يجمع بين كلمتين مختلفتين تماماً. الكلمة الأولى مصطلح شائع الاستعمال عبر التاريخ الطويل لنظام الإدارة والكلمة الثانية مصطلح تقني إلى حد كبير. وعلى الرغم من أن المصطلح الجديد لم يُقبل بسهولة في بداية استعماله، سرعان ما أصبح من الأهداف الملزمة لمعظم البلدان التي تسعى إلى تحويل الحكومة إلى بنية حديثة ومبتكرة. ويتوقع دارسو المستقبل أن يؤدي تحويل الحكومة إلى ظهور ثوري لنظام الإدارة.<sup>20</sup>

- فيما يلي استعراض لبعض التعريفات التي وردت بشأن الإدارة الإلكترونية:<sup>21</sup>
- يعرف عبود نجم الإدارة الإلكترونية بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".
- أما عبد الرزاق السالمي فيعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تكنولوجيا المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات".
- بينما بن معلا العمري فيعرفها بأنها: " هي قدرة المؤسسة (عامة أو خاصة)، على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية – كشبكة الانترنت أو أي شبكة اتصال إلكتروني- فيما بينها وبين المواطنين ومؤسسات الأعمال المتعاملة معها، ببسر ودقة عالية، وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت، مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات في أي وقت وأي مكان".
- أما محمد غنيم فيعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء، من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء".
- وتعرف الإدارة الإلكترونية كذلك بأنها: "منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين وأكثر من الأفراد والمؤسسات، باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل: البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال، والتبادل الإلكتروني للبيانات، والفاكس، والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى".
- يعرف Kalika الإدارة الإلكترونية بأنها: "دمج آثار وفرص تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في العمليات الإدارية".

**ثانياً- مفهوم الحكومة الإلكترونية:** وتقدم المنظمات الدولية مثل منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأمم المتحدة تعريف الحكومة الإلكترونية. يعرف البنك الدولي الحكومة الإلكترونية على أنها: "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال من خلال تمكينهم من المعلومات بما يدعم كل النظم الإجرائية للحكومة ويقضي على الفساد.<sup>22</sup>

وتعرّف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي الحكومة الإلكترونية بوصفها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا سيما تكنولوجيا الإنترنت كأداة لتحقيق حكومة أفضل (OECD، 2003). وتعتبرها الأمم المتحدة كحكومة تطبق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل العلاقات الداخلية والخارجية. والهدف النهائي للحكومة الإلكترونية هو إقامة "الحكم الرشيد" أي وضع الحكومة في أكثر المواضع كفاءة ويسراً قدر المستطاع من وجهة نظر الجمهور. وتتمثل رؤيتها في تشكيل إطار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكي تكون عاملاً رئيسياً في نجاح الانتقال إلى حكومة واضحة وشفافة وفعالة. جوهر الحكومة الإلكترونية هو تحويل الإدارات العامة من أجل ابتكار العلاقات الداخلية والخارجية بمساعدة التكنولوجيات الإلكترونية مما يشير إلى أن الحكومة الإلكترونية ينبغي أن تخص "الحكومة" أكثر منها "الوسائل الإلكترونية" كما أشارت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2003). وتبعاً لذلك، تندرج قضايا الحكومة الإلكترونية في سياق مبادرات إصلاح الإدارة العامة الوطنية والحكم الرشيد. ولا تقتصر الحكومة الإلكترونية على الابتكار التقني فحسب، وإنما تشمل إصلاح الحكومة، مع التركيز على احتياجات القطاع العام من جهة والمواطنين والشركات من جهة أخرى، ومن ثم التأكد من أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تُسَخَّر لتحويل العمليات الداخلية مع الهيئات الحكومية وطريقة التفاعل بين القطاعين العام والخاص.<sup>23</sup>

### ثالثاً- مكونات الحكومة الإلكترونية

1- **بوابة، تقاسم معلومات، أمن:** البوابة الحكومية أحد العناصر الأساسية للحكومة الإلكترونية من أجل تيسير نفاذ المواطنين ودوائر الأعمال إلى المعلومات والخدمات العامة. والفكرة الحاسمة وراء بوابة حكومية هي تجميع المعلومات والخدمات عبر الوكالات وإنشاء نقطة واحدة للنفاذ إلى جميع المعلومات والخدمات. ويكون المواطنون وأصحاب الأعمال مطلعين بشكل أفضل على كل مسؤول في كل إدارة وعلى مستوى مسؤوليته بخصوص أي برنامج أو معلومات حكومية. ومن خلال سهولة التفاعل مع الحكومة والوصول إلى الوثائق الرسمية والإجراءات الإدارية، سيكون المواطنون أكثر استعداداً للمشاركة في العملية الحكومية مما يؤدي إلى نماذج أكثر تشاركية للعملية الحكومية حيث ستزداد مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرار ذات الصلة. والبوابة أداة قوية لانتقاء كم هائل من المعلومات التي تملكها الإدارة العامة ودمجها.

ونظراً لتطور الحكومة الإلكترونية إلى التكنولوجيا المتنقلة والاجتماعية، يجري تشكيل البوابة كنقطة حيث تلتصق الحكومة بشكل استباقي استجابة المواطنين وتتشاور مع جميع قطاعات المجتمع، بحيث يتسنى لها اتخاذ قرارات لتحقيق أفضل الفوائد بصورة عامة. وبإمكان الموظفين العموميين الحصول على معلومات بشأن تفكير الناس حول السياسات الحكومية. وتدرك الوكالات الحكومية احتياجات الناس لتلبيةها عوضاً عن الاستجابة بشكل سلبي للطلبات الواردة من الخارج.

تقاسم المعلومات عنصر أساسي في تنفيذ الحكومة الإلكترونية وتمكين إعادة هندسة عمليات سير الأعمال الحكومية وتكاملها. والفكرة الأساسية لتبادل المعلومات تخزين المعلومات مرة واحدة بدلاً من

عدة مرات بحيث لا تطلب مختلف الدوائر من المواطنين والشركات نفس المعلومات. وعند تقديم طلب للحصول على إحدى الخدمات، يمكن أن يقلل المواطنون من التواتر على مكاتب الحكومة ومن عدد شهادات صحة البيانات.

ويُقصد بتقاسم المعلومات أن يشمل مفهوم جمع الحكومة للمعلومات من المواطنين والشركات مرة واحدة بحيث يتسنى لجميع الدوائر الحكومية استخدام تلك المعلومات. والمعلومات مورد حيوي للإدارة الحكومية الفعالة. وغالباً ما تطلب وكالات متعددة معلومات بشأن هوية المواطن لأغراض ضريبية أو لتجديد رخصة القيادة مثلاً. وسيُخفف العبء على المواطنين والشركات إذا اقتصر الأمر على توفير المعلومات الإضافية فقط عند التعامل مع الإدارة الجديدة للحصول على خدمة معينة. وتشمل المسائل المتعلقة بتقاسم المعلومات تمكين الترتيبات التكنولوجية والقانونية والمؤسسية والثقافة التنظيمية التي حظيت باهتمام بالغ، نظراً لأن عدم تقاسم المعلومات ناتج عن أنانية تنظيمية حيث تعتبر المعلومات مصدراً للقوة مما يؤدي إلى استعداد أقل لتبادل المعلومات.

وتكمن إحدى أكثر المسائل حساسية بشأن تقاسم المعلومات في إمكانية انتهاك المعلومات الشخصية وضعف أمن الشبكة. وليس من المغالاة التأكيد على أهمية حماية الخصوصية والأمان في تعزيز الحكومة الإلكترونية. وإذا لم يتم حماية الخصوصية بأمان، سيتعرض النظام، مهما كان ملائماً وفعالاً، لمقاومة المستعمل وسيكون من الصعب استعادة الثقة. ويمكن ضمان المعلومات الشخصية بواسطة تدابير تقنية وقانونية وتنظيمية وثقافية. وعلى الرغم من أن تقاسم المعلومات من العناصر الأساسية للحكومة الإلكترونية والشروط المسبقة لتعزيز تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تعد حماية المعلومات أحد التدابير ضد حوادث تسرب المعلومات الشخصية التي قد تطرأ في إطار تبادل المعلومات.<sup>24</sup>

**2- شبكات، قدرات بشرية:** الشبكات عالية السرعة بنية تحتية أساسية للمسؤولين الحكوميين من أجل النفاذ إلى قواعد البيانات والتطبيقات المختلفة. كما أنها متطلبات أساسية ليس فقط للتواصل بين الهيئات الحكومية أي بين الحكومات المركزية والمحلية والوزارات وإنما أيضاً بين المواطنين والشركات من أجل التفاعل مع الحكومة للحصول على معلومات وخدمات. ويمكن للحكومة الإلكترونية أن تقدم خدمات عامة مثل الصحة والتعليم من خلال شبكات عريضة النطاق. وتوفر أنظمة الصحة الإلكترونية خدمات عن بُعد للناس في المناطق الريفية وتمكّن أنظمة التعلم الإلكتروني الطلاب من الحصول على مواد المناهج الدراسية الإضافية التي لا تكون متاحة في المدارس.

قدرة المستعمل على استخدام الأنظمة المنفذة أمر حاسم لتحقيق أقصى قدر من منافع الحكومة الإلكترونية. وكثيراً ما كان مستوى استخدام النظام منخفضاً للغاية في مرحلة مبكرة من تنفيذ الحكومة الإلكترونية بحيث انتُقد الاستثمار في الحكومة الإلكترونية باعتباره إسرافاً. وهناك أسباب عديدة تؤدي إلى هذا الانتقاد من بينها عدم قدرة المواطنين على استخدام النظام، وأشير إليها في أحيان كثيرة. كما أن تدريب الناس على مهارات الإنترنت الأساسية، وخاصة الذين يعيشون في المناطق النائية، أمر مهم للغاية في مرحلة مبكرة من تنفيذ الحكومة الإلكترونية. وقد جرت معالجة هذه المسألة في مناقشة الفجوة الرقمية. وعلى الرغم من أن الفجوات في استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية ترتبط أحياناً بمرافق تقنية مثل الافتقار إلى معدات وتوصيلات الإنترنت عريضة النطاق بأسعار معقولة، تمثل القدرات البشرية غير المؤهلة حاجزاً رئيسياً يحول دون الاستفادة القصوى من الأنظمة المنفذة. ويوصى بشدة بوضع خطة وطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشمل خدمات الحكومة الإلكترونية من أجل تنظيم برامج

التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لفائدة الموظفين العموميين والمواطنين لا سيما الذين يعيشون في المناطق الريفية.<sup>25</sup>

#### رابعاً- فئات أنشطة الحكومة الإلكترونية

**1- التطبيقات: حكومة إلى حكومة (G2G)، حكومة إلى مواطنين (G2C)، حكومة إلى دوائر أعمال (G2B):** يشير التطبيقان G2G و G2C إلى "حكومة إلى حكومة" و "حكومة إلى مواطنين" على التوالي. ويعني التطبيق G2B "حكومة إلى دوائر أعمال" وهو قريب جداً من التطبيق G2C من حيث خصائص تطبيقات الحكومة الإلكترونية. ويمثل G2G مبادرات الحكومة الإلكترونية التي تتناول العمليات التي تتم في المكاتب الداخلية في حين يتناول G2C و G2B التفاعلات بين الحكومات والمواطنين ودوائر الأعمال وهي عمليات المكتب الأمامية.

تتضمن فئة G2G المبادرات التي يتمثل عرضها الرئيسي في ابتكار عمليات سير الأعمال مثل وضع عمليات سير الأعمال الإلكترونية من أجل توسيع نطاق تقاسم المعلومات الإدارية وإعادة هندسة عملية سير الأعمال القائمة على الخدمات. فعلى سبيل المثال، ينتمي نظام الوثائق الإلكترونية والنظام المالي للحكومات المحلية والمركزية ونظام التدقيق الإلكتروني إلخ. إلى فئة G2G.

وتشمل الفئتان G2C و G2B التطبيقات التي تتناول ابتكارات الخدمة من أجل المواطنين ودوائر الأعمال. وتمثل خدمة G4C (الحكومة من أجل المواطنين) في كوريا هذا النوع من التطبيق G2G. وبالإضافة إلى ذلك، يمثل نظام الرعاية الاجتماعية الوطنية ونظام المعلومات للمواد الغذائية والأدوية ونظام المعلومات للتوظيف والبحث عن عمل أمثلة للفئة G2C. وتشمل فئة G2B، (ابتكارات الخدمة من أجل دوائر الأعمال)، خدمة بوابة دوائر الأعمال التي تتناول الشؤون الإدارية المؤسسية والمعلومات الصناعية وخدمات إضافية أخرى بشأن خدمات مختلفة أثناء دورة حياة الشركة المؤسسية من بداية المشاريع إلى إغلاقها. وعلاوة على ذلك، ينتمي إلى هذه الفئة أيضاً نظام المعلومات لتدفق اللوجستيات والشركات الأجنبية. ويمثل نظام تشجيع مشاركة المواطنين في عملية اتخاذ القرارات العامة الذي له تأثير كبير في موضوع الديمقراطية الإلكترونية نوعاً آخر من التطبيق في الفئة G2C. ويرمي هذا النظام إلى توسيع القنوات للمواطنين من أجل اقتراح آرائهم بشأن سياسة معينة والتفاعل مع مختلف مستويات الحكومة.<sup>26</sup>

**2- التمويل:** إن حجم الموارد المالية التي تتطلبها مبادرات الحكومة الإلكترونية ضخمة للغاية إذ ينبغي وضع خطة جيدة التصميم لتمويلها. وبغية تيسير تعبئة الموارد اللازمة لمشاريع الحكومة الإلكترونية، تعتمد كثير من البلدان النامية على القيادة السياسية التي تدرك الأهمية الحاسمة للحكومة الإلكترونية. وهذا هو الحال بالنسبة إلى التجربة الكورية في مرحلة مبكرة من مشاريع تكنولوجيا المعلومات الوطنية. ونظراً لصعوبة إظهار فوائد الاستثمار بسبب طبيعة تكنولوجيا المعلومات، قررت الحكومة الكورية أن تطرح جانباً قدرأ معيناً من المال للاستخدام الحصري لمشاريع تكنولوجيا المعلومات بناءً على الأوامر التنفيذية التي أصدرها الرئيس.

تشير مسائل التمويل المتعلقة بمشاريع تكنولوجيا المعلومات مناقشات بشأن العرض مقابل الطلب. ومن المفهوم جيداً ضمن الأوساط الأكاديمية أن التدخلات السياسية بشأن الطلب اعتبرت على نطاق واسع أكثر كفاءة من التدخل في العرض لحفز الابتكار وتطبيقات التكنولوجيا الجديدة. ويكون خطر سوء توزيع ميزانية الحكومة مرتفعاً عندما يتعذر فهم جانب الطلب. والسؤال الرئيسي الذي يؤكد جانب الطلب هو

كالآتي: ما هي أنواع الخدمات التي تستحق الاستثمارات الضخمة اللازمة لتنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية، ويُطرح هذا السؤال بسبب احتمال وضع حل مكلف لا توجد مشكلة مقابلة له.

وفي هذه المرحلة، تواجهنا للأسف معضلة. ويبدو أن عدداً من المشاريع المتصلة بتكنولوجيا المعلومات أدت إلى خلق الطلب مما يجعل من المستحيل أساساً التنبؤ بالطلب ما لم يتوفر العرض. ونتيجة لهذه المعضلة، تجري المشاريع الأولى المتعلقة بالحكومة الإلكترونية حسب نظرية العرض. وبرزت إستراتيجية مؤيدي العرض في آلية التمويل في المرحلة المبكرة من الحكومة الإلكترونية كما هو الحال في كوريا. ومع ذلك، فإن التركيز على العرض ينبغي ألا يستبعد أهمية النظر في الطلب المحتمل لخدمة حكومية إلكترونية محددة. فعلى سبيل المثال، عند تحديد الخدمات التي ينبغي أن تدرج في مبادرات الحكومة الإلكترونية، يمكن معالجة الجوانب المتعلقة بالطلب من خلال استعراض المعاملات خارج الخط بين الحكومة والمواطنين.<sup>27</sup>

**3- الترتيبات القانونية والمؤسسية:** إن وضع القوانين واللوائح ذات الصلة في عملية إعداد أنشطة الحكومة الإلكترونية شرط أساسي لنجاح الحكومة الإلكترونية نظراً لأن تنفيذ عملية عمل الإدارة العامة يتم بصرامة استناداً إلى التشريعات. فعلى سبيل المثال، بينما كانت الوثائق الورقية تستخدم لتوفير مبرر قانوني للإدارة الحكومية، بعد إنشاء أنظمة الحكومة الإلكترونية وضعت الوثائق الإلكترونية لتنفيذ الإدارة العامة الأمر الذي تطلب ترتيبات قانونية للوثيقة الإلكترونية. ويتم إنجاز ترتيبات المبرر القانوني بتوحيد وتنسيق المهام الحكومية ذات الصلة التي كانت موزعة سابقاً بين مختلف الوكالات الحكومية.

بغية إرساء أساس مؤسسي للحكومة الإلكترونية، ينبغي تعديل القوانين والأوامر التنفيذية المتصلة بالشؤون المدنية التي أنشئت في بيئة خارج الخط للتعامل مع المعالجة الإلكترونية للشؤون المدنية. وحتى بعد تنفيذ أنظمة الحكومة الإلكترونية تقنياً، لن تتغير طريقة العمل والتفكير لدى الموظفين العموميين والمواطنين ما لم توضع القوانين واللوائح اللازمة لتشغيل أنظمة الحكومة الإلكترونية من أجلهم.

يمثل نظام إدارة تكنولوجيا المعلومات من أجل قيادة أنشطة الحكومة الإلكترونية بكفاءة جزءاً هاماً من الترتيبات المؤسسية، يؤدي إلى تعزيز الهيكل التنظيمي. ونظراً لأن معظم مشاريع الحكومة الإلكترونية تتخلل عدداً من الوكالات عادة، فإنها معرضة بشكل كبير للقضايا المتعارضة التي تشكل عائقاً أمام العملية العادية لتنفيذ الحكومة الإلكترونية. وبغية التنسيق بين الوكالات المعنية، تشكلت لجنة مخصصة لتسوية الخلافات بينها. ولا يأتي أعضاء اللجنة من المنظمات ذات الصلة فقط وإنما من المهن المستقلة توقعاً لاتخاذ مواقف محايدة لتحقيق التنسيق.<sup>28</sup>

## المحاضرة الخامسة: إدارة الجودة الشاملة

من مفاهيم الإدارة الحديثة وإرهاصات ظهوره تعود إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات الانتاجية اليابانية من جهة و الأورو- أميركية من جهة ثانية حيث تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح السوق العالمية وكسب قلوب الزبائن. كما ولا يخفى التدخل الكبير لادوارد ديمينج الذي يؤمن بأن الجودة الشاملة لا تخرج عن إطار: "تطبيق الطرق الاحصائية في كل مراحل الانتاج قصد تحسين المنتج وتقديمه إلى السوق بأقل تكلفة"، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن كل من تجمعته من قريب أو من بعيد علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات عليه أن يسهم في تحقيق رضا العميل. ولأن الجودة الشاملة هي الورقة الرابحة في ذلك فقد بدأ الاهتمام بتوظيف هذا المبدأ في المؤسسات غير الإنتاجية على غرار الخدماتية منها وخصوصا التي تُعنى بالتعليم والتكوين خصوصا بعد أن تضاعف عدد المؤسسات التربوية التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة كمبدأ لعملها، وفي هذا السياق لا يزال التساؤل الباحث عن موقع مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي والجزائر ضمنه من العالم؟

بالعودة إلى مفهوم الجودة نجد أنه قد واكب ذلك التطور المعرفي والتكنولوجي الهائل إلى أن أصبح يُعنى أكثر بإرضاء العميل في المقام الأول وفق جملة من التعريفات، منها: "القيام بالأمر الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود"<sup>29</sup>. والتعددية التي يعرفها هذا المفهوم لا تنفي عنه وحدة الإطار المفاهيمي الذي صاغه المتخصصون والذي يتميز بين خمسة مداخل ألا وهي:<sup>30</sup>

- مدخل يستند إلى أساس التفوق؛
- مدخل يستند إلى أساس المستفيد؛
- مدخل يستند إلى أساس القيمة؛
- مدخل يستند إلى أساس المنتج؛ و
- مدخل يستند إلى أساس التصنيع.

أما عن الجودة في التعليم فهي تشير إلى: "عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي"<sup>31</sup>. كما ويعرفها البوهي من منطلق أنها: "مجموعة السمات أو الخصائص التي تعبر عن وضعية المدخلات والمخرجات المدرسية ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن"<sup>32</sup>.

تصب التعاريف أعلاه وغيرها في بوتقة شرطين أساسيين لأداء العمل، أولهما هي النوعية والكفاءة سواء تعلق الأمر بمنتج أو خدمة وثانيهما يرتبط بإرضاء المستفيد كمؤشر لقياس الجودة، ويعتبر عنها جوزيف جوران بمصطلح "المواءمة للاستخدام" أي مدى مطابقة المنتج للمواصفات القياسية المحددة مسبقا هذا من جهة ومن جهة ثانية مواكبة احتياجات السوق وفق ثلاث: تخطيط الجودة، الرقابة على الجودة وتحسين الجودة ضمانا للاستدامة.

يلقي منطق الجودة الشاملة بظلاله على العمومية وتوافر الجودة في كل عناصر ومكونات المؤسسة وقد عُرفت على أنها نظام يدمج كل الجهودات لتحسين جودة مختلف مصالح وأقسام المنظمة للوصول بشكل عقلاني إلى أحسن صور الخدمات والمنتجات التي ترضي العميل، ولم تخرج إسهامات ستيفن كوهين ورونالد براند عن هذا السياق، والشمولية تتبين من البحث عن تمضهرات الجودة بدء من التعرف على احتياجات المستفيد وصولا إلى تقييم مدى رضاه عن الخدمة أو المنتج المُقدم له. وفي ذلك إذن إشارة إلى الدينامية التي تصطبغ بها إدارة الجودة الشاملة كونها تحسين مستمر تشهده العمليات الإدارية ومراجعة دورية بحثا عن وسائل وطرق لرفع مستوى الأداء وتقليص وقت الإنجاز وتخفيض التكلفة كل ذلك لصالح كفة الجودة الإنتاجية دونما إغفال لحاجة العميل ورضاه أولا.

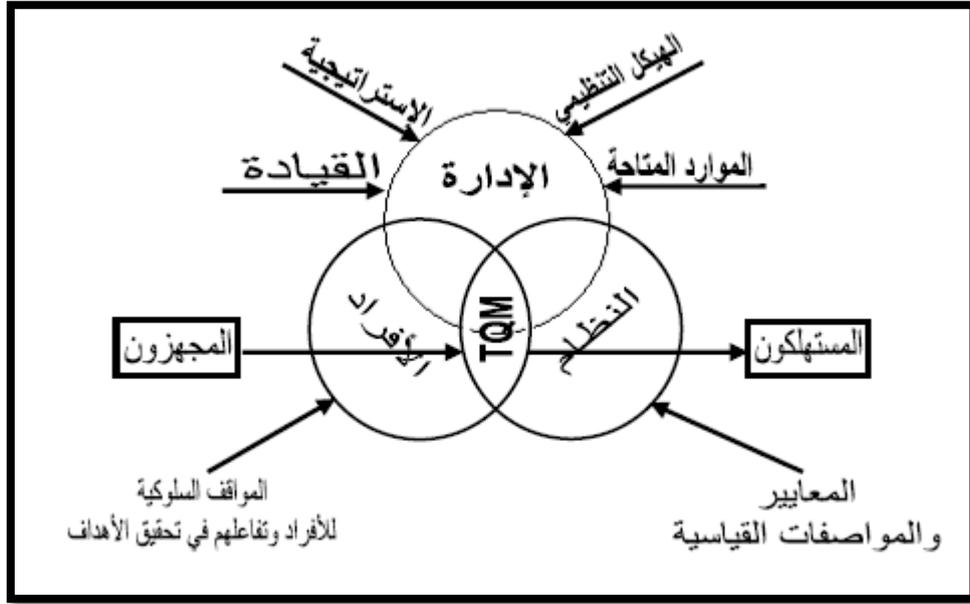
إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية الحديثة التي تتجاوز المعنى القريب للجودة التي يتم ضمانها في المنتج أو الخدمة المُقدّمة للعميل لتشير إلى الإسهام الفعلي للنظام الإداري بكل مكوناته وتحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المُتاحة من مواد أولية، قوة بشرية، نظم ومعلومات واستراتيجيات عمل وكذا وقت، وعليه يمكن إجمال الخطوط العريضة لهذه الفلسفة في نقطتين محوريّتين هما:<sup>33</sup>

- مطابقة المواصفات Conformance to specifications

- إشباع وتحقيق متطلبات السوق Meeting market requirements

والنظرة الشمولية التي تصطبغ بها هذه الفلسفة يمكن التعبير عنها وفق المخطط الآتي:

### مخطط رقم 01 يوضح: الخاصية الشمولية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة



المصدر: راضية بوزيان، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتهما"، مجلة التواصل، العدد32، 2012، ص 25.

انتقلت تطبيقات مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم باقتراح من التربويين وخصوصا المسؤولين عن الإصلاحات التربوية، وكان من رواد هذه الدعوات كل من: ادوارد ديمينغ **W.Edward Deming**: صاحب نظرية الإدارة على مستوى المصنع والتي سماها آنذاك "الرقابة الاحصائية على الجودة"، والتي نال عنها الوسام الامبراطوري نظير مساهماته في حركة إدارة الجودة والتي كانت سببا رئيسا لازدهار الاقتصاد الياباني، فهذه البيئة استتبت فيها ديمينغ "دوائر الجودة" و عرفانا بما قدمه لليابان فقد تأسست جائزة باسمه تضاهي شهرتها جائزة نوبل في العالم.

**جوزيف جوران**: ممن أسهموا في تطوير مفهوم الجودة خلال الحرب العالمية الثانية وعلى ذلك مُنح وساما تقديريا من الامبراطور الياباني حين قام بدورات تدريبية لصالح اليابانيين خصوصا خلال خمسينيات القرن الماضي. تميّز جوران بدعوته للرقابة على الجودة أكثر من تركيزه على إدارة الجودة في حدّ ذاتها ومنطلقه في ذلك هو أنّ الجودة توحى بالنعوية والتي تركز على مواصفات المنتج التي تشبع حاجة المستهلك وترضيه. ويرى جوران أنّ التخطيط للجودة يمر بمراحل هي:

- تحديد المستهلكين الحاليين والمرقبين؛

- تحديد حاجاتهم وتطلعاتهم؛

- تطوير حاجات المنتج لإشباع الحاجات أعلاه المسجلة منها والمرتبقة؛ و

- تطوير العمليات التي من شأنها الوصول إلى المواصفات المعيارية.

**فيليب كروسبي:** على خطى جوران الذي ركز على ضرورة تطوير المنتج لضمان جوهر الإدارة الشاملة فإنّ كروسبي هو الآخر في برنامجه لإدارة الجودة الشاملة ركّز على المخرجات من خلال مفهوم العيوب الصفرية والتي تُعنى أساسا بالحدّ قدر الإمكان من عيوب الأداء والسعي إلى الكمال وهذا عند قياس الخلل والتكلفة الإجمالية للجودة.

**أرموند فيغنباوم ArmodFeigenbaum** عرف غنباوم مفهوم الرقابة الشاملة للجودة: وهي نظام فعال يقوم على تكامل جهود تطور الجودة والمحافظة عليها وتحسينه المجموعات المتنوعة في المنظمة، بحيث تسمح للتسويق والهندسة والإنتاج والخدمة في المستويات الاقتصادية بتحقيق الرضا الكامل للزبون.

وغيرهم من منطلق أنّ اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يحل المشاكل التي يتخبط فيها الفضاء التعليمي حين أجمعوا على ذلك، في حين جزئيات اختلافهم فتتراوح بين استحداث مجلس أعلى للجودة الجامعية وهذا كان من اقتراح جوران وبين جملة نقاط كتلك التي قدمها كروسبي والتي تهدف لتحقيق الجودة في المصنع أو نقلها إلى الجامعة، غير أنّ هذا الاختلاف حول الجزئيات يزول عند اتفاقهم حول ضرورات اعتماد إدارة الجودة الشاملة والتي تنبئ بجملة فوائد منها:<sup>34</sup>

- تحسين نوعية الخدمات والسلع ورفع مستوى أداء العاملين والقائمين عليها؛
- تخفيض تكاليف الخدمة والعمل على تحسين أساليب وطرق العمل بما يضمن زيادة تركيز ولاء العاملين وتنمية انتمائهم ورضاهم؛
- توفير المناخ التنظيمي والتسييري الذي يجعل التنظيم يتكيف وأهدافه التي تدور بالأساس حول رضا جمهوره.

### ثانيا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم يتطلب جملة من الأسس والشروط والتي من خلالها يمكن تطويع مبادئ هذه الفلسفة بما يتماشى وخصوصية التعليم، وهذه الأساسيات التي سيتم التعرض لها في هذه الجزئية إنّما هي تلك المتعارف عليها في الأدبيات العربية والغربية على حد سواء. وضرورة الأخذ بهذه الفلسفة إنّما هي مُستمدّة بالأساس من تزايد الاهتمامين الدولي والإقليمي حول إدماج الجودة في مؤسسات التعليم، فعلى المستوى الدولي نظمت اليونسكو مؤتمرا عالميا حول التعليم والذي عقد في باريس في أكتوبر 1998، وقد تم التركيز فيها على ضمان الجودة، وهذا ما أكدته المادة الحادية عشر من الإعلان الصادر عن هذا المؤتمر والتي تناولت أهمية التقييم لنوعي الذي يتناول كافة وظائف وأنشطة التعليم، واعتبرت المادة المشار إليها جوهر ذلك هو تأسيس هيئات وطنية مستقلة، ووضع معايير ومستويات دولية ضمانا للجودة، كما أكد الإعلان على أهمية مراعاة السياق السوسيو الوطني والإقليمي عند وضع تلك المعايير والمستويات.

أما على المستوى العربي، فقد سبق المؤتمر العالمي المشار إليه عدة أنشطة إقليمية، ففي بيروت على سبيل المثال نظمت اليونسكو المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم، وهذا بدوره أكد على أهمية الجودة في التعليم، ولقد حث هذا المؤتمر الدول العربية على إنشاء آلية لتقييم نوعية التعليم على كافة

المستويات التنظيمية والمؤسسية والبرامج والعاملون والمخرجات وفي الشهر الأخير من عام 2003 فقد أشرفت اليونسكو بالتعاون مع اتحاد جامعات الدول العربية على مؤتمر في دمشق وقد أكد ضمن توصياته على ضرورة إنشاء آليات ضبط الجودة ونشر ثقافة التقييم.

من السياق أعلاه يمكن إجمال ضرورات الأخذ بفلسفة الجودة الشاملة في التعليم في النقاط التالية:

- ارتباط الجودة بمتغيرات مُستحدثة على غرار الشمولية، الإنتاجية وعالمية هذه المعايير؛
- التنافسية كسمة للبقاء؛<sup>35</sup>
- نجاح تطبيق أبجديات الجودة في التعليم يحكمه الايديولوجية والعوامل السوسيوثقافية للبيئة المحيطة، أي أنه لكل بيئة معنية منهجيات وآليات تتناسب وظروفها؛
- ضعف حتى لا نقول فشل الإصلاحات الهيكلية الكبرى التي تم تبنيها<sup>36</sup> بما قاد إلى تفشي ظاهرة العجز التعليمي والمقصود به تحقيق مخرجات لا تواكب الطلب في السوق العمل وبعبارة أخرى الاستثمار في عوائد مفرغة؛ و
- تفعيل البحث العلمي وتبعاته عند التحول من ثقافة الكم إلى ثقافة النوع ومن ثقافة الذاكرة والحفظ إلى ثقافة الفهم الإبداع<sup>37</sup>.

إن استعراض الأدبيات، على اختلاف مشاربها، لمبادئ وأهداف اعتماد الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يختلف في جزئياته لكنه لا يتناقض في منطلقاته، وقد حدّد فيليب كروزبي<sup>38</sup> أربعة معايير تضمن الجودة وهي في الأساس منتقاة من مبادئ هذه الفلسفة وهي:<sup>39</sup>

1. التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدّد، جامع ومانع حول المفهوم لا يختلف فيه إثنان؛
2. توصيف نظام تحقيق الجودة على أنه نظام وقائي من خلال الالتزام بمعايير محددة مسبقاً؛
3. منع الوقوع في الخطأ من أول تطبيق؛
4. تقييم الجودة من خلال عملية المقايسة الكيفية والنوعية بناء على ما ضبط من معايير.

إن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إنما تسعى لضمان الإتقان في العمل بمفهوم بسيط، وعليه فالفرقات بين مؤسسة ذات أداء جيّد وأخرى ضعيفة الأداء إنّما يكون مرده هو أسلوب الإدارة والتسيير الذي تنتهجه هذه الأخيرة. وعليه فقد ارتأت مؤسسات التعليم في العالم المتقدم المسارعة إلى هذا الإصلاح كونه صمام الأمان لخدمة تعليمية غير متذبذبة، انضباط إداري يسمح بالثبات والتوسع، وعليه يمكن تلخيص العوائد المرجوة من تطبيق هذا الإصلاح في المضامين الآتي ذكرها والتي لا تخرج عن جوهر التعريفات المُقدمة أعلاه:<sup>40</sup>

1. تعظيم حجم الإنتاجية الكلية بما تضمه من إنتاجية خريجي الجامعات، إنتاجية البحث العلمي و إنتاجية المؤسسة التعليمية؛
2. تبني منطق العمل الجماعي والعمل وفقه
3. الحرص على استمرارية التحسين والتطوير المستدام لآليات العمل ومنهجياته؛
4. الحدّ من هامش الخطأ عند الأداء وهذا ما يعود بالادخار في التكلفة دون الحلول ومسعى تحقيق رضا العميل.

**ثالثاً: نماذج عالمية لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية:** لقد تعددت نماذج إدارة الجودة الشاملة حتى تعدت الـ 100 نموذج، وتعتبر النماذج الأساسية التي قدمها رواد الجودة أنفسهم مثل ديمينغ

سنة 1986، حيث قدم نموذج الذي يتألف من 14 نقطة، وكوران له 10 مبادئ، وكروسبي له نموذج تضمن 14 نقطة، وانبثقت عن هذه النماذج الرئيسية نماذج عديدة تنسب لباحثين وكتاب معروفين في ميدان إدارة الجودة الشاملة، إلا أن لكل نموذج مواصفاته ليكون مناسباً لبيئة مؤسسية معينة، فمن هنا تختار أو تطور المؤسسة نموذجها ليناسب بيئتها ويسهم في تحقيق أهدافها، وفي هذا الجزء من الدراسة نسلط الضوء على نموذجين من أهم النماذج المعتمدة في إدارة الجودة الشاملة. (هذا بالإضافة إلى مواصفات الايزو 9000: مجموعة مواصفات تحدد الخصائص الواجب توافرها في النظم الإدارية المعمول بها، ويتم إصدارها من قبل المنظمة العالمية للمواصفات وتضم مواصفات ISO 9000 في التعليم العالي كل من:

- المواصفة 9000 خريطة عامة لسلسلة المواصفات التي تساعد المستخدم على تطبيق المواصفات 9001، 9002، 9003، 9004 وهذه الأخيرة هي نماذج لتوكيد الجودة الخارجية على النحو التالي:
- ISO 9001: تشمل تصميم التعليم الجامعي وإدراج البرامج والأقسام في ذلك؛
- ISO 9002: تشمل تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية؛
- ISO 9003: تشمل الفحوصات والاختبارات النهائية والخدمات التي يقدمها الغير للمؤسسة التعليمية كالمنح والطباعة؛
- ISO 9004: تضع الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة)

**1- النموذج الأوروبي لقاعدة إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج إدارة التميز يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وفعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة الذي أنشأ في العام 1988. وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في التعليم يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة، إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس مصممة في الشكل التالي:



ويقوم النموذج الأوروبي على العناصر التالية:<sup>41</sup>

1- التركيز على النتائج المستهدفة.

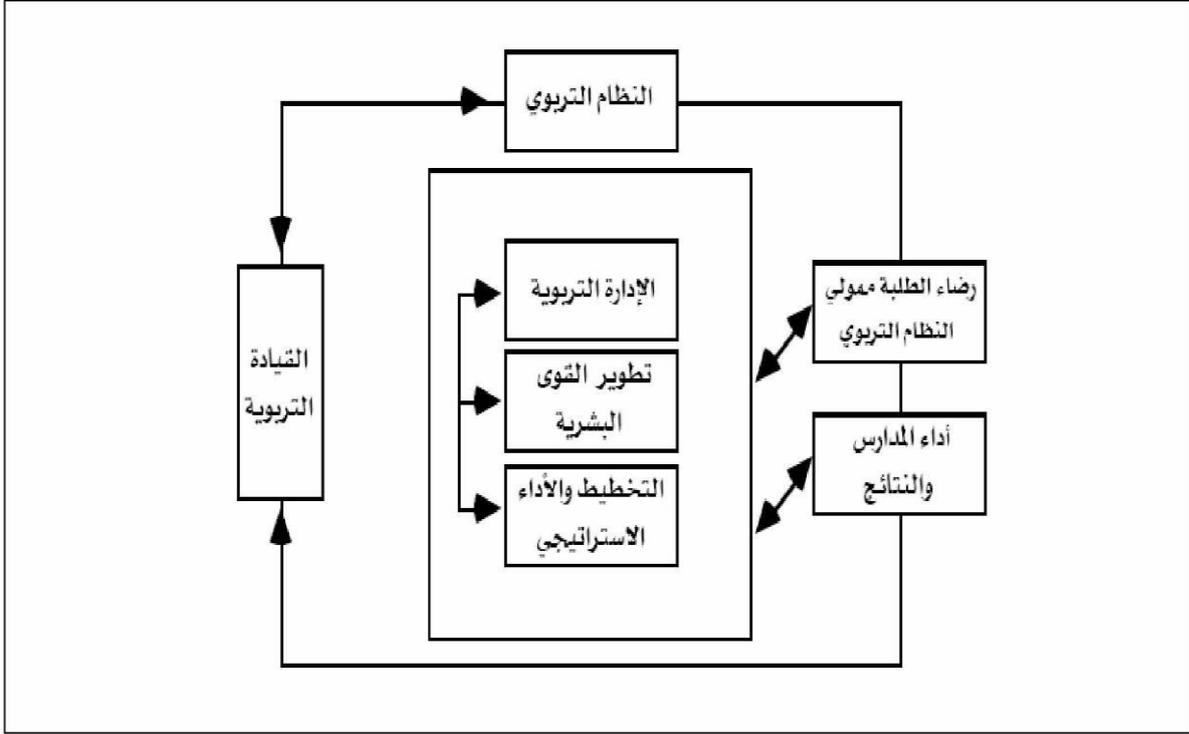
- 2- التركيز على العملاء.
- 3- القيادة والفعالة والأهداف الموضحة.
- 4- الإدارة بالعمليات والحقائق.
- 5- تطوير وإشراك الأفراد.
- 6- التعلم المستمر والإبداع والتحسين.
- 7- تنمية علاقات الشراكة.
- 8- إدراك المسؤولية الإجتماعية للمنظمة.

## 2- النموذج الأمريكي للتميز الأداء (نموذج مالكوم بالدرج): ظهر مالكوم بالدرج M.Baldrige

نظاما لضبط الجودة في التعليم، وذلك حتى تتمكن المدارس من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي ومطالب المستفيدين منه.<sup>42</sup>

ويعتمد نظام بالدرج لضبط جودة التعليم على 11 قيمة أساسية توفر إطارا متكاملا للتطوير التعليمي وتتضمن 28 معيارا ثانويا لجودة التعليم وتندمج في 7 مجموعات، ونظام التنقيط مقسم على 1000 نقطة موضحة وفق مايلي:<sup>43</sup>

- 1- القيادة: 125 نقطة
- 2- التخطيط الاستراتيجي : 85 نقطة
- 3- التركيز على العميل: 85 نقطة
- 4- المعلومات والتحليل: 85 نقطة
- 5- تطوير الموارد البشرية : 85 نقطة
- 6- إدارة العمليات: 85 نقطة
- 7- نتائج العمليات: 450 نقطة



### 3- النموذج الياباني للجودة الشاملة: من أهم المعايير التي يركز عليها النموذج الياباني ما يلي:44

1- جوائز ديمنج: كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت الشركات غير اليابانية تبدي اهتماما بالجائزة وتتقدم بالفوز بها.

2- إدارة العمليات: تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز بدقة على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة.

3- قلادة ديمنج: تحدد المعايير التي يتم من خلالها قياس أداء المنظمات لنيل الجائزة، ومن أهم معاييرها:

- السياسات: يشمل الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها الجامعة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى جودة أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.

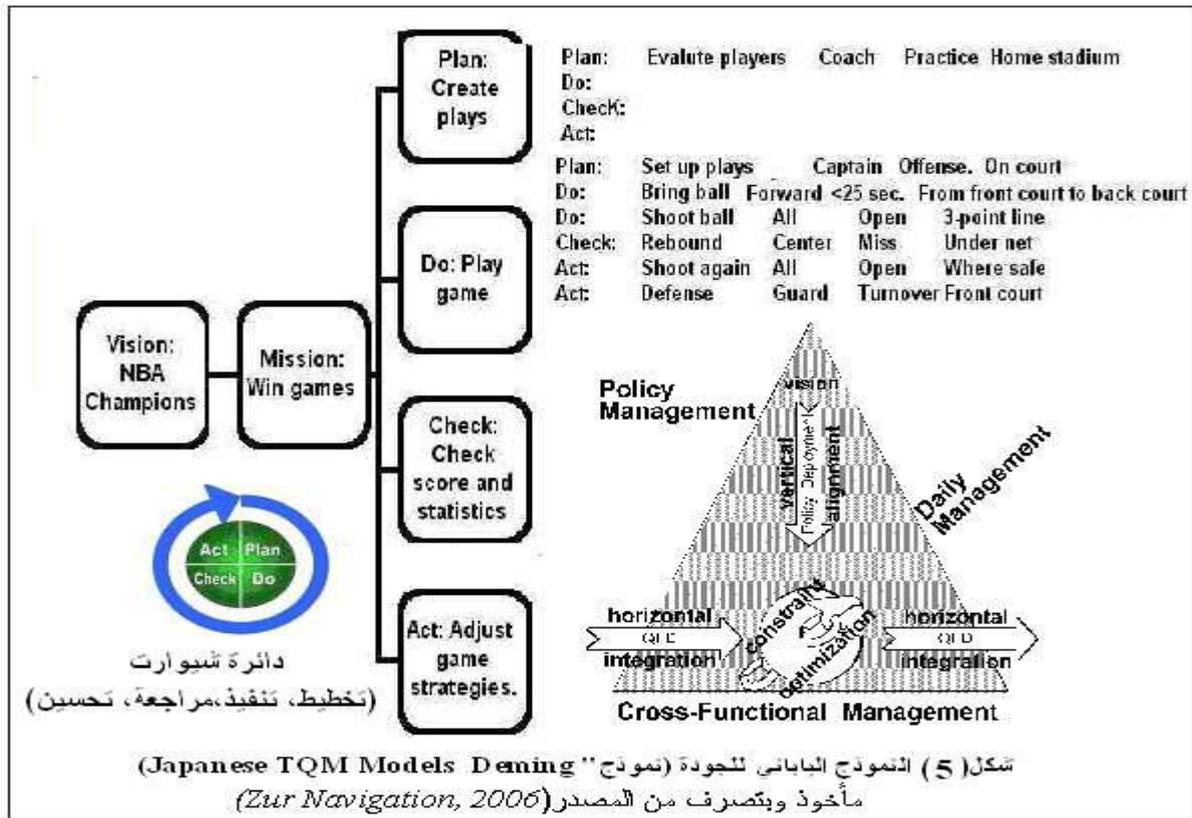
- التنظيم والتنمية: يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل Teams، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

- المعلومات: مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

- التحليل: يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تزاوجها الجودة في التعليم، وأسس تركيب المشكلات من حيث الأولويات التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الإعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

- التخطيط للمستقبل: يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

- التعليم والتدريب: يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في قضايا الجودة.
  - توكيد ضمان الجودة: يتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية ضمان الجودة بدءا من تصميم السلعة أو الخدمة، التفتيش والمتابعة أثناء العملية، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل، معايير رضا العملاء، الأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.
  - تأثيرات الجودة: يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة ككل.
  - التتميط: ويتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
  - الرقابة: يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.
- إن النقاط الأساسية التي تضمنها النموذج الياباني للجودة يمكن من إعادة صياغتها في الهيكل البياني المركب والمعبر عنه في الشكل التالي:



رابعاً: التعليم العالي وإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية: مع نهاية الثمانينيات وبداية التسعينات تأثر قطاع التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية بنجاح تطبيقات الجودة والنوعية في الحقل الصناعي، فانعكس ذلك على توسع تطبيق حركة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي خصوصا في الجامعات الأمريكية، البريطانية، نيوزيلاندا ودول شرق آسيا حيث تجاوز عدد متبنيي هذه الفلسفة 200 جامعة ومعهد فقط مع بدايات التسعينات وتزامن ذلك وظهور أولى المواصفات القياسية المقتنة

للجودة في التكوين على غرار المواصفة البريطانية BS 55750، المواصفة الدولية ISO 9000. في السياق ذاته سُجل تعالي الاهتمام الدولي والعالمي بهذه الفلسفة.

والتعليم العالي كما هو معلوم أحد أهم القطاعات الحساسة والذي يضمّ جملة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والتي تُعرف بالمؤسسات الجامعية، هدفها الأسمى هو نشر المعارف وتعميم نطاقها ومن ثمّ تكوين إطارات البلاد وإعدادها لقيادة مسيرة التنمية. تتألف الشبكة الجامعية عموماً من أربع تكوينات رئيسية هي: الجامعات، المراكز الجامعية، معاهد التعليم والتكوين العالي والمعاهد الوطنية والمعاهد العليا. وقبل توصيف ملامح فلسفة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

الواقع الذي تعايشه الجامعة الجزائرية اليوم مردّه نشأتها الاستعمارية الأولى فمن المعلوم أن أول جامعة أنشأها المستعمر عام 1877 وما هي إلا امتداد لنظيرتها الفرنسية<sup>45</sup>، وحتى بعد الاستقلال لم تسلم الهندسة الجامعية من النكهة الفرنسية حيث أن فكرها، منهجها، نظامها البيداغوجي وأسلوب التكوين فيها كلها مستوحاة من النظام الذي حكم الجزائر خلال عقود طويلة، والأدبيات تعتبر العقد من 1970 إلى 1980 هو الذي شهد ميلاد الجامعة الجزائرية حيث عرف إنشاء أول وزارة مختصة بشؤون التعليم العالي والبحث العلمي وأعقب ذلك مباشرة إصلاح 1971 الهادف بالأساس إلى إعادة النظر في نظم التكوين على ضوء المتطلبات المعيشية الراهنة للدولة المستقلة<sup>46</sup>.

المرحلة الثالثة هي عشرية الثمانينيات التي شهدت الجامعة فيها ما يعرف بمرحلة الخريطة التنظيمية، والتي ظهرت عام 1983، واتضحت ملامح هذه الخريطة أكثر عام 1984 الهادفة إلى تسطير التخطيط الجامعي إلى أفق 2000 معتمدة في تخطيطها على احتياجات السوق الوطنية بمختلف قطاعاته والتي يتم تحديدها مسبقاً وبذلك يكون توجيه تكوين الطلبة نحو ما يخدم هذه الاحتياجات، إضافة إلى بعض الترقّيات التي شهدتها المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية والسهر على تطوير الخدمات الجامعية<sup>47</sup>. ولعل أهم سمة يتم التركيز عليها عند الحديث عن هذه المرحلة هو تعالي النقاشات حول ضرورة استقلالية الجامعة من الناحيتين الإدارية المالية والبيداغوجية البحثية.

آخر مراحل التطور الكلاسيكي التي شهدتها تسعينيات القرن الماضي فجاءت لإصلاح المنظومة الجامعية سواء من ناحية الهياكل، المناهج والبرامج والأهداف سعياً لتكوين قيادات كفوة تنهض بمتطلبات الراهن. هذا من جهة ومن جهة ثانية عمدت هذه الإصلاحات إلى الاهتمام بالتكوين البيداغوجي للأستاذ كونه عصب المنظومة الجامعية من خلال ضمان استفادته من ورشات التكوين ودورات التدريب والملتقيات الوطنية منها والدولية التي أسهمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وباقي هيئاتها وملحقاتها في إيجادها. وكل هذا من شأنه الإسهام في بناء علاقة وطيدة بين الحيزين الجامعي التعليمي والمجتمعي المهني<sup>48</sup>.

وفي ظلال تغيرات العميقة التي عرفتها الجزائر في ظلال قرن الواحد والعشرين على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، أصبحت الجامعة الجزائرية لا تتلاءم مع التغيرات الطارئة، الأمر الذي دفع اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة الجامعية بإصدار توصية لإصلاح التعليم العال، والذي صادق عليه مجلس الوزراء المنعقد في 20 أفريل 2002، ومن المحاور الأساسية التي برمجت في إطار إستراتيجية تطوير قطاع التعليم العالي لفترة ما بين 2002 إلى 2013 من خلال إعداد وتطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي، وتتمثل في نظام LMD<sup>49</sup>.

التعرض إلى واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من خلال توزيعها وهيكلتها يبين جلياً معاناتها من جملة صعوبات منها:

- **المعلوماتية:** تعاني الجامعة الجزائرية منها أكبر المخاطر في ظلال ألفية الثالثة، وخاصة تكنولوجيا الإعلام والاتصال والإعلام والنمو المتسارع للمعارف، هذا ما يفرض إعادة النظر في محتوى التعليم الجامعي كل سنتين على الأقل، كما ستواجه الجامعة الجزائرية هذه التغيرات بإمكانات محدودة حيث أن الأرقام المتوفرة من تشير إلى كون سوق المعلوماتية مقدره بحوالي 10 إلى 12 مليار دينار<sup>50</sup>، بحيث تشكل التجهيزات 99% ويبقى 1% للجانب البحثي، وأن دخول الإنترنت لا يزال جد ضعيف مقارنة بدول العالم.

- **التدفق الطلابي:** الواقع يشير إلى أنّ الجزائر نجحت في توسيع قاعدة التدريس في الجامعات، فبالرغم من إنعدام كفاية عدد الأساتذة وقلة عدد الجامعات والوسائل والإمكانات ذات العلاقة بالتعليم العالي والبحث العلمي مع بداية الاستقلال، غير أنها قامت بمجهودات من أجل رفع معدلات التسجيل الجامعي. والإحصائيات لخير دليل على ذلك، إذ أنه منذ بداية الاستقلال لم تتجاوز 3718 طالبا، والملاحظ هو أنّ الطلب على التعليم في تزايد مستمر والدليل على ذلك التزايد المتصاعد لأعداد الطلبة نظرا لمجانيته. حيث في عشر سنوات تضاعف العدد إلى ما يقارب الثلاثة أضعاف، فمع افتراض النسبة ثابتة فإن بحلول عام 2017 سيقارب بعدد الطلبة حوالي 2.5 مليون.

- **مشكلة التآطير:** إن ظاهرة نقص التآطير في الجامعات الجزائرية أصبحت هي السمة الرئيسية، بغض النظر على التوزيع غير المتوازن للإطارات العليا، فإن عدد الطلبة بالنسبة لكل أستاذ تعليم عالي أو أستاذ محاضراً على بكثير من المعدل العالمي، بالنظر إلى واقع توزيع التخصصات والشعب نجد أنه يعرف اكتظاظ كبير في بعض الفروع على حساب فروع وتخصصات أخرى خاصة في فروع العلوم الإنسانية، وهذا ينبنا بحالة عدم التوازن في التوجيه البيداغوجي للطاقات البشرية المتوافدة على الجامعة.

- **ميزانية التعليم العالي:** إن الإنفاق على التعليم العالي يعتبر أهم النشاطات الحكومية في جميع الدول دون استثناء، فلقد ازدادت معدلات الإنفاق على التعليم خلال سنوات السبعينات والثمانينات في الجزائر، وبالرغم من هذا الارتفاع فإن معدل الإنفاق من ميزانية الدولة لا يكاد يظهر مقارنة بالقطاعات الأخرى خصوصا العسكرية منها. وعليه هذه المخصصات المالية من الدخل الوطني تجعل الجزائر في مستويات بعيدة جدا عن المعدل الذي حددته الأمم المتحدة للدول النامية وهو 0.7%.

- **مخرجات البحث العلمي:** يعاني البحث العلمي في الجزائر من تدني مستواه كثيرا عما ينبغي أن يكون وتوجد العديد من الدلالات على ذلك، لعل أصدقها حصيلة البحوث ومشاريع البحوث حسب اللجنة الوطنية لتقييم مشاريع البحوث الجامعية.

بعد التعرف على واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر يمكننا الآن التطلع إلى آفاق تطوير هذا الهيكل الحساس وفق إدارة الجودة الشاملة، فمن جانبها تنتهج وزارة التعليم العالي سلسلة من الإصلاحات لهذا القطاع وجملة من تدابير في مسعى الانتقال إلى طور مستجد تتوطد فيه سمات الحكامة والرشادة في التكوين المستنبطة من ثقافة التقويم والبحث عن الجودة والكفاءة. وفي هذا السياق نذكر:

- **الجلسات الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي،** عُقدت في ماي 2008 لتتوج مسارا حافلا بالإصلاحات ولتؤم لقاءات جهوية حول البحث العلمي والتطوير الإلكتروني التي شاركت فيها وحدات البحث ومخابره وقد خرجت هذه الجلسات بالأهداف التالية:

- **تقويم تطبيق نظام LMD؛**
- **توطيد الإصلاح وتوسيع نطاقه وتعميقه؛**
- **تفعيل آليات التقويم وإرساء نظام لإدارة الجودة في التعليم العالي؛**

- ترقية العلاقة بين الجامعة والمؤسسة؛
- وضع منهجية ملائمة لتنفيذ البرامج الوطنية للبحث؛
- ترقية تدابير تحفيزية لنقل منتجات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي نحو الفضاء الاقتصادي؛
- إرساء الحكامة الراشدة للمؤسسات الجامعية وهيئات البحث.

الملتقيات الوطنية والدولية الباحثة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بين المبررات والمتطلبات قصد ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية بين الواقع والآفاق، وقد تعددت هذه الأخيرة ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: ملتقى دولي بجامعة الجزائر- بن عكنون- يومي 1 و2 جوان 2008 في طبعته الثانية بغرض تمكين المؤسسات الجامعية الجزائرية من الاستفادة من الخبرة الدولية في ميدان ضمان الجودة وجمع هذا الملتقى بين خبراء ضمان الجودة في التعليم العالي المنتمين للبنك الدولي واليونيسكو، ومدراء المؤسسات الجامعية الجزائرية وكذا الأساتذة المكلفين ببناء نظام ضمان الجودة في التعليم العالي. وكذا ملتقى وطني بجامعة بسكرة يومي 25 و26 نوفمبر 2008 وقد جاء هذا الملتقى بغرض تمكين المؤسسات الجامعية الجزائرية من الاطلاع على مبررات ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب جدير بالتبني، وقد تناول هذا الملتقى أربع محاور رئيسية هي:

- متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر؛
- معوقات الوصول إلى جودة للتعليم العالي في الجزائر؛
- ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر بين الخصوصية المحلية وعولمة التعليم،
- معايير تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر.

إن استمرار التدهور الذي يلزم المحيط الجامعي من مخرجات طلابية وأداء للأساتذة والإداريين انعكس لا محالة على عدم قدرة هذه المؤسسة على تحقيق متطلبات العملية التنموية، وبذلك أضحى الإصلاح أكثر من ضرورة في الألفية الجديدة واليوم قبل الغد وعليه يشترط في هذا الإصلاح أن يكون شموليا مستمرا حتى يضمن الاستدامة على غرار تبني نقاط الإستراتيجية التالية: إنشاء وحدة جودة لكل جامعة ومركز جامعي جزائري مهمتها منح الاعتماد الجامعي، وهو شهادة تمنح لمؤسسة التعليم العالي نظير تأمينها لمعايير محددة لجودة التعليم العالي، وتختلف هذه المعايير من بيئة إلى أخرى على حسب المتطلبات والخصوصيات الذاتية لكل مؤسسة جامعية وعموما تتراوح بين: المساهمة الفاعلة في تعزيز النوعية في التعليم العالي، السهر على سلامة وصول المعلومة لكل الأطراف والشركاء من طلبة وأهل وأرباب عمل، إيجاد معايير معيارية للتقييم والتقويم الذاتي داخل كل مؤسسة، تدعيم اللامركزية والتي تضمن فاعلية أكثر في العمل على المستويات القاعدية وبذلك تشيع روح الرضا بين التكوينات الأفقية والعمودية، تعديل الهيكل التنظيمي للجامعة بما يُحدّد مسؤوليات جهاز إدارة الجودة الشاملة ونوعية آليات التدريب المطلوب للفريق والمستوحاة أصلا من مبادئ الإبداع والتجديد، التركيز على النوعية أكثر منه على الكمية وبذلك تكون التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي أساسها النوع، الاعتماد على كادر إداري كفؤ يعتمد أساليب مستحدثة للتواصل وأخيرا العمل ضمن إطار تشابكي حوكمي يجمع الأطراف ذات الصلة على اختلاف مشاربها.

في السياق أعلاه ومما جاء في هذه الورقة وغيرها من الدراسات فقد كان مقرب التسيير العمومي من أهم المقترحات التي تُسخر مبادئها لتحقيق أهداف الجامعة<sup>51</sup>، ومنطق التسيير العمومي الجديد القائم على فعالية التسيير خصوصا في جزئتي:

– تخفيض التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من النتائج والأهداف من خلال التركيز على مدخلات النظام الجامعي بمحوريتها المالي أي الميزانية والبشري أي الطلبة، ومخرجاتها المتمثلة أساسا في الطلبة المتخرجين. وبصيغة أدق يُعنى هذا المبدأ بالسعي للوصول إلى مخرجات أفضل بتكلفة أقل؛

– مدى اهتمام الجامعة بالطالب الذي يُعتبر زبونا وفقا للفلسفة التسييرية وبذلك تُراعى رغباته في المقام الأول وهي مؤشر لقياس كفاءة وفعالية الجامعة، وبذلك يمثل تكوين هذا الأخير الهدف الأساسي لنشاط الجامعة.

– الاستجابة الآنية وتغطية الاحتياجات الأساسية تحت الضغط الكمي ومدى تأثيره على نوعية المخرجات وقيمة التكوين، وكمثال على ذلك فإنّ عجز في الموارد المالية سينعكس لا محالة على المقتنيات من كتب ومواد مخابر مقابل لا تأثر سلبي لباب الميزانية المتعلق بالتجهيز والنفقات الإدارية الأخرى.

– طابع المنافسة ودراسة السوق وإقحامهما في نشاط الجامعة بما يربط بين متغيرات مهمة هي: تزايد عدد الطلبة، تكوين الأساتذة وترقية مستوى الدراسات العليا بما يواكب مستجدات العصر نظرا لأن هذه المخرجات (طلبة) ستمثل في الغد القريب مدخلات (أساتذة) جديدة للجامعة.

### المحاضرة السادسة: التمكين الإداري

**أولا- مفهوم التمكين الإداري:** تقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور ايجابي لدى العاملين يمثل دافعا مهما للعمل: 52

التمكين هو إعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل. حيث عرفه Borowicz بأنه تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها الى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي.

في حين ذهب ابو بكر الى أن التمكين هو المشاركة بالمعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة وتقبل المخاطر.

ويرى آخرون بان التمكين الاداري هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤسين ودعوة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار في حين يرى بأنه مدخل فرق العمل الذي يسهم بتحويل مسؤولية اتخاذ القرار الى المستويات الدنيا في المنظمة. ويعتقد أفندي أن التمكين الاداري هو منح العاملين حرية اتخاذ القرار مع المشاركة الفعلية في ادارة المنظمات التي يعملون بها والتكريس الابداعي وتحمل المسؤولية. ويرى الملوك ان التمكين هو تقوية الخط الامامي للمنظمة وتشجيع العاملين على الابداع في العمل.

وبعد استعراض التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف لمفهوم التمكين الإداري وهو ممارسة إدارية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفاعلية.

**ثانيا- أهداف التمكين الإداري وفوائده:** يسهم التمكين الإداري في تحرير الفرد العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة في المنظمة. ويمكن ان يسهم التمكين في: 53

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء الفرد للعمل بشكل كبير.

- الاحساس باطار العمل الكامل.

- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق باداء الوحدة أو الدائرة التي يعمل بها.

- المسائلة والمسؤولية عن سياق أعمال العامل.

وهناك من يرى أن التمكين الإداري يحقق الاهداف الاتية:

- يسهم بانجاز الاعمال بشكل أكثر فاعلية من خلال استثمار الموارد البشرية المتاحة.

- يزيد من دافعية الاداء المراد انجازه من قبل العاملين.

- يسهم بالقضاء على الاحباط والضغط المتتاتية من العمل.

أما Daft فإنه يرى ان التمكين يمثل استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتحقيق متطلبات الزبائن الى جانب تخفيض الكلف وسرعة في الاستجابة، كما ان التمكين يعتبر خطوة مهمة في تحقيق التعلم.

ونعتقد ان الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات من تمكين موظفيها تتضمن سرعة اتخاذ القرار مع ضمان سلامة هذه القرارات خصوصا في المستويات التشغيلية، فضلا عن تفويض الصلاحيات وتقليل أعباء العمل المترتبة على المستويات العليا في المنظمة مع ضمان ممارسة نوع من الرقابة.

**ثالثا- مراحل عملية التمكين الإداري:** يعتقد علماء الإدارة ان التمكين الإداري ليس بالخيار السهل، وبالتالي فان ادارة المنظمة تحتاج الى تنفيذ مجموعة من الخطوات، على النحو الآتي: 54

**المرحلة الأولى:** تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحوٍ محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنيا.

**المرحلة الثانية:** يصار فيها إلى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

**المرحلة الثالثة:** تنص على منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً.

**المرحلة الرابعة:** تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

**المرحلة الخامسة:** وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلاً عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

### المحاضرة السابعة: إدارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة بمراحل عدة. فهي في أشكالها الأولى قد وجدت منذ قرون عدة. فقد وجدت في نظام الطوائف والحرف اليدوية في كل المراحل التاريخية القديمة والحديثة. فأصحاب الحرف مزروا خبراتهم الحرفية إلى أبنائهم، وإن المعلم الحرفي يمثل الشكل الأقدم لصاحب المعرفة الحرفية وهو تعليم تجاريه أو حرفته إلى تلاميذه الممتننين. وقضية إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى الطبيعة لم تكن معروفة إلا قبل سنين. حيث لم تأخذ مداها إلا في السنوات الأخيرة وتحديداً بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادئها الناجحة. أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) هو Don Marchand في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة Drucker إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة، لكن في تلك الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، حيث بدأ التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة عام (1997)، ولا بد من التنويه إلى إن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية.<sup>55</sup>

**أولاً- مفهوم إدارة المعرفة :** وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات:

يشير Wenig (1996) إلى أن إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تركز على كسب المعرفة التنظيمية من خبراتها الخاصة ومن خبرات الآخرين، وتتضمن التطبيق الحكيم للمعرفة من أجل تحقيق رسالة المنظمة، وهذه الأنشطة يجري تنفيذها من خلال التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المنظمة المدعومة بالمعرفة الحالية وإنتاج معرفة جديدة. والعنصر الحرج في إدارة المعرفة هو تحقيق الدعم للنظم المعرفية (فيما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري والحوسبة وغيرها) من أجل اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في عمليات التعلم وحل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات وغيرها. ويرى Malhorta (1998) أن إدارة المعرفة تتعلق بالقضايا المحورية والدرجة ذات العلاقة بالتكيف التنظيمي والبقاء وقدرة وإمكانات المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة بصورة غير منتظمة، وإدارة المعرفة بهذا المفهوم تتضمن العمليات التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق التداونية من خلال الإمكانيات الخلاقة والابتكارية للعنصر البشري. وتعرف مؤسسة KPMG (1999) -وهي مؤسسة استشارات شهيرة- إدارة المعرفة بأنها المحاولة المنظمة والمستمرة لاستخدام المعرفة في المنظمة لتحسين أدائها. ويرى سنودين (2005) أن إدارة المعرفة تسعى لتحقيق المثالية لإدارة الأصول الثقافية لدى المنظمة سواء أكانت تطبيقات أو منتجات لها ملموسية أو كانت ضمنية.<sup>56</sup>

يعرف (Marshal and Others,1997) إدارة المعرفة بأنها محاولة التعرف على القدرات المنغرسه في عقول الأفراد والإرتقاء بها لتكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها

والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً ومن ثم فهي أيضاً الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة . ويعرفها ( Quintans and Others, 1997 ) أنها عملية ضرورية للمعرفة المتاحة لمقابلة الاحتياجات المتاحة واستغلال تلك المعرفة وتطوير الفرص الجديدة.<sup>57</sup>

**ثانيا- عمليات إدارة المعرفة:** إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات هي:<sup>58</sup>

1. **عملية تشخيص المعرفة:** يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. ويشير الكبيسي (2005) إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعدّ عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

2. **عملية تخطيط المعرفة:** تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الإرتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي الى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة. ويشير Teece الى أن اعتماد أي مدخل في إدارة المعرفة يتطلب تحديد أهداف واستراتيجية إدارة المعرفة، وتنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة، واختيار مؤشرات إدارة المعرفة، وقياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.

3. **عملية نشر المعرفة:** عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها ومصطلح نشر المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفة ، ويشير Coakes كما ورد في حجازي أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

4. **عملية توليد واكتساب المعرفة:** إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على أسر، وشراء، وابتكار، واكتشاف، وامتصاص واكتساب والإستحواذ على المعرفة. ويرى حجازي أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد. وتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثات، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة. ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يقترح Coakes تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- استخدام المجازات Metaphor والتناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المدبرون والمستشارون.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
- استخدام البنى أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشبكية.
- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.
- استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل تخزين المعرفة الضمنية.
- وقد قدم Quinn (1996) أربعة مبادئ لتوليد واكتساب المعرفة هي:
  - تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
  - التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
  - التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
  - تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

**5. عملية تخزين المعرفة:** تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات تخزين المعرفة والإحتفاظ بها مهماً جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والإستخدام بصيغة العقود المؤقتة والإستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. ويتم تخزين المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات التخزين.

**6. عملية تنظيم المعرفة:** يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة. وتتسلم المنظمات يومياً كميات كبيرة جداً من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات.

**7. عملية توزيع المعرفة:** ان توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة.

وهناك عدة شروط لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً، وقد تكون شيئاً آخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً

على نقلها (توزيعها)، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة الى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ويشير Heisig & Vorbeck (2000) إلى أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة منها:

– فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.

– شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).

– التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.

– وكلاء المعرفة.

– مجتمعات داخلية عبر الوثائق.

– فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

– التدريب والحوار.

– الوثائق والنشرات الداخلية.

**8. عملية تطبيق المعرفة:** ان تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة الى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:

– العمليات الموجهة (المباشرة): تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

– المعرفة الروتينية: تعني الإنتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2004) إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المنظمات تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة سلبية للمنظمة فإنه يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة.

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

**9. عملية استرجاع المعرفة:** يشير استرجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال.

إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعها في القواعد المعرفية.

وتتحقق عملية الإسترجاع عبر اساليب مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي.

**10. تقاسم وتشارك المعرفة:** يشير تقاسم وتشارك المعرفة الى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الإتصالات. ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

وتشير اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا (2004) إلى أن من الأمور المشجعة في إدارة المعرفة هو تقييم ومكافأة عاملها الذين يتقاسمون ويستعملون المعرفة، ومن الأمثلة على المنظمات التي تقوم بتحفيز عاملها شركة IBM، إذ أن قسم لوتس في هذه الشركة يعطي لتقاسم المعرفة أهمية تبلغ 25% من مجموع نقاط تقييم الأداء لدى موظفيها العاملين في خدمة الزبائن.

ويشير الروسان (2004) الى أن تقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال استخدام الشبكات الداخلية والإنترنت التي تمثل حلقة وصل بين جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمة. ويرى عطية (2005) أن تقاسم وتشارك المعرفة الصريحة يتم من خلال تشارك في الوثائق والبيانات، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الإجتماعي المباشر. ويشير قطر (2005) الى أن تقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال الجماعات ذات المصالح والإهتمامات المشتركة والتي تبرز بوضوح في جماعات الاهتمام الإلكترونية والمنتديات التي تجمعهم لتبادل الأفكار والبحث عن حلول مبتكرة.

**11. عملية تحديث وإدامة المعرفة:** تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويركز التنقيح على ما يجري على المعرفة من لجعلها جاهزة للإستخدام، وقد أشار King (2000) إلى أن المعرفة المجردة من القيمة تحتاج إلى إعادة إغنائها لتصبح قابلة للتطبيق في مجالات أخرى، كما أن الإحتفاظ بالمعرفة مهم جدا، لا سيما في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل.

وتحتاج المعرفة إلى تحديث، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد. ولا بدّ من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جدا، خصوصا في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الإستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الإستشارات الخارجية.

**12. عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها:** تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالإتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملا في إدارة المعرفة.

ويرى Malhorta (1998) أن هذا المدخل ينبغي أن يكون:

– قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين.

– قادرا على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات الجديدة.

– قادرا على التحقق من قدرة الأصول المعرفية ، ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع التنظيمي.

– قادرا على تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.

– قادرا على التجكّم في العمليات المعرفية والعلاقات المعرفية .

– قادرا على تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها.

– قادرا على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.

**ثالثا- معوقات إدارة المعرفة:** أشار Coakes إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل: 59

– سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.

– عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.

– الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.

– الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.

– الإفتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.

– الإفتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.

– الإفتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.

– الإفتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الإتصال غير الفعال وغير الكفؤ.

– ويرى Thierauf أن معوقات إدارة المعرفة هي:

– قد يعمل منظمو نظام ادارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.

– قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

ويعتقد Sveiby & Lioyd أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها. و أن تبني إدارة المعرفة في منظمة ما تصاحبه في الأغلب مجموعة من المصاعب والمعوقات أهمها:

– التغيير المطلوب في الثقافة قد يكون مؤذيا وبطيئا.

– الإستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة قد يكون ضعيفا.

– إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.

من جانب آخر، يحدد Rastogi (2000) مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة وأهمها:

- وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الإهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

### المحاضرة الثامنة: إعادة اختراع الحكومة

**إعادة اختراع الحكومة:** ظهر مفهوم إعادة اختراع الحكومة لأول مرة في الولايات المتحدة من خلال عدة كتابات وأعمال فكرية قدمها ديفيد أوسبورن وزملاؤه، وكان أبرزها الكتاب الذي أصدره عام 1992 مع زميله جيبيلر. وقبل ذلك لم يكن هذا المصطلح معروفاً، ولا يرد ضمن أدبيات الإدارة العامة، وقد استعار أوسبورن وزميله هذا المصطلح من كتاب ألفه John Naisbitt بعنوان ابتكار الشركة سنة 1955، لقد كان الموضوع الأساسي لكتاب أوسبورن وزميله كيف يمكن إعادة هيكلة الحكومة لتصبح حكومة مستجيبة وموثوق بها، وتنافسية في إطار السوق العالمية، وتكنولوجيا المعلومات، وبذلك أدى الكتاب ثورة إدارية جديدة انتشرت في بقية دول العالم.

لقد استمدت نظرية إعادة اختراع الحكومة جذورها الفكرية والفلسفية من عدة مصادر من أبرزها: جهود الإصلاح الحكومي السابقة على مستوى الحكومة الأمريكية، مثل قانون بندلتون الذي أسس نظام الخدمة المدنية القائم على الجدارة، وبرنامج الصفقة الكبرى، في عهد الرئيس روزفلت، ولجان الإصلاح الإداري السابقة، مثل لجنة تافت، ولجنة هوفر، ولجنة براونلو، وكذلك الأنموذج البيروقراطي، ونظرية الإدارة العامة الجديدة التي برزت خلال الستينيات القرن الماضي، ونظرية الإدارة العامة التنفيذية الجديدة، التي ظهرت في الثمانينيات القرن الماضي، ونظرية الخيار العام، لقد جادل أوسبورن وزميله في كتابهما الشهير إعادة اختراع الحكومة أن النموذج الريادي يسعى لإدخال مبادئ السوق إلى كيان الخدمة العامة، وهو ما لا بد أن يحل في البيروقراطية حاضراً ومستقبلاً، وطرح الكاتبان عشرة مبادئ وقضايا شكلت جوهر النظرية ومرتكزاتها الفلسفية الأساسية، وهي كالتالي: حكومة تحفيز، حكومة تمكين المجتمع، حكومة منافسة، وحكومة ذات رسالة، حكومة موجهة بالنتائج، حكومة موجهة بالعملاء، حكومة إدارة أعمال، حكومة تعمل بمنظور استراتيجي، حكومة لا مركزية، حكومة موجهة بالسوق.<sup>60</sup>

وفيما يلي شرح موجز لكل قضية منها وعلى النحو التالي:61

1- حكومة تحفيز: أي حكومة مساندة وتوجيه، وليس حكومة تجديف بمعنى أن يقتصر دور الحكومة وفقا لهذا المبدأ على قيادة دفة العمل وتحفيز مختلف المنظمات والقطاعات في المجتمع، من خلال عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأن تترك عملية التجديف وتحريك القوارب (التنفيذ وتقديم الخدمات) لمنظمات القطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية، من منطلق أن الحكومة التي توجه القوارب هي أقوى من تلك التي تجدف وتمارس العمل بنفسها، ومن الأمور التي يجب أن تضطلع بها الحكومة أيضا وفقا لهذا المبدأ على سبيل المثال لا الحصر: تطوير الخطط والسياسات، وسن الأنظمة، وتهيئة البيئة الاستثمارية الجاذبة، وتقديم الحوافز والمساعدات والامتيازات المناسبة، وإبرام العقود، وتقديم الإعفاءات الضريبية أو خفضها، وإيجاد أجهزة فاعلة للرقابة والحماية والعدالة.

2- حكومة تمكين: أي تمكين المجتمع، ونقل الثقل والسيطرة من الأجهزة البيروقراطية إلى المجتمع، وتشجيع المواطنين في المجتمعات المحلية على حل مشكلاتهم بأنفسهم، وهو ما يعني أن الشعب هو من يقرر طبيعة الخدمات العامة وكيفية تقديمها، وكيفية إدارة القضايا العامة كالصحة والتعليم والإسكان بدلا من سيطرة وتحكم الموظفين البيروقراطيين عليها، وذلك عن طريق جمعيات أو هيئات شعبية يتم انتخابها بطريقة ديمقراطية.

3- حكومة منافسة: تشجع التنافس بين مقدمي الخدمات سواء بين منظمات القطاع العام، أو من بين منظمات القطاع الخاص، أو من بين القطاع العام والقطاع الخاص معا، مما يقي المجتمع بشكل عام من ظاهرة الإحتكار إلى أبعد حد ممكن، ليس ذلك فحسب، بل إن عنصر المنافسة في العمل الحكومي يكسر الهيمنة، ويعزز القيم الأخلاقية، ويرفع الروح المعنوية لدى موظفي الحكومة، ويحقق ميزة الكفاءة والفاعلية، ويشجع الإبداع بين أطراف المنافسة لتقديم الخدمات بتكلفة أقل وجودة أفضل.

4- حكومة ذات رسالة: أي حكومة موجهة بخطة إستراتيجية تشتمل على رؤية واضحة، وغايات وأهداف، يشتق منها هدف واضح لكل مؤسسة أو وحدة إدارية، مما يجعل الموظفين يشعرون بإحساس والتزام قوي نحو تلك الرسالة والأهداف، ويحفز على الإبداع وابتكار الحلول التي تؤدي إلى تحقيق تلك الغايات والأهداف، بدلا من إدارة الحكومة بالأنظمة والقواعد. ذلك أن القوانين والقواعد المكثفة تشكل قيادا على الموظفين والمديرين في الحكومة، وتحول دون قدرتهم على الإبداع وحل المشكلات، واستقطاب أكفاء الكوادر البشرية وتحفيزها ومكافأتها وتطويرها لتحقيق أهداف الجهاز الإداري بصورة ذات كفاءة وفعالة.

5- حكومة موجهة بالنتائج: أي حكومة لا تعمل كالحكومات البيروقراطية التي مهمتها الحصول على أكبر قدر من المدخلات سواء المالية أو البشرية دون الاهتمام بالمخرجات والنتائج، ففي ظل الحكومة الريادية يتم التركيز في المقام الأول على مؤشرات الأداء، والمخرجات، والانجازات المتحققة، في ضوء الغايات والأهداف المرسومة. لأن من العبث تغذية المؤسسة الحكومية بالمدخلات المالية والبشرية والتكنولوجية الهائلة دون الاهتمام بما ينتج عن ذلك من إنجازات وعوائد ذات قيمة اقتصادية واجتماعية يلمسها المواطن، كما عن قياس النتائج في العمل الحكومي يتيح التعرف على جوانب النجاح والفشل في المشروع الحكومي، وكذلك التعرف على الأفراد الفاعلين ومكافأتهم، والأفراد المتقاعسين والتخلص منهم.

6- حكومة موجهة بالعملاء: في إطار الحكومة الريادية يتم النظر للمواطنين كعملاء لديها، وتعمل بشتى الطرائق على تلبية احتياجاتهم بشكل مرض، لا احتياجات البيروقراطيين، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم بعناية، ويؤكد أسبورن أنه لا بد من وضع العميل (المواطن) في مقعد القيادة ليقرر اتجاه ونوعية مسار الخدمات العامة، وفي سبيل ذلك تستخدم الحكومات الريادية مجموعة من التطبيقات والمسوحات ومجموعات التركيز، لاستطلاع رأي المواطن بوصفه عميلاً لديها، واستقصاء رضاه عن الخدمة المقدمة. غير أن ما يؤسف له في الحكومات البيروقراطية أن كثيراً من الموظفين لا يعرفون عملائهم جيداً، ولا يعاملون على أنهم عملاء لدى الأجهزة الحكومية، بل يعتبرونهم مجرد مراجعين وعالة عليها، يتعاملون معهم بتعال شديد ومن وراء شبك النافذة عند طلب أي خدمة.

7- حكومة إدارة أعمال: أشار أسبورن وزميله إلى أن الحكومات البيروقراطية تعمل وفقاً لنظام محاسبي وميزانية تقليدية يفرضان على المديرين الإنفاق دون التفكير في الدخل، بينما في ظل الحكومة الريادية لا بد أن يعمل المديرين على التفكير في كيفية مضاعفة الدخل وتحقيق إيرادات مالية أكثر من الإنفاق ومن الصرف من المال العام، وفي ظل الحكومة الريادية لا بد أن يصبح المديرين في القطاع العام أشبه برجال ورواد أعمال يمارسون أسلوب المخاطرة، ويعملون على ثقافة ريادية، كذلك الحكومات التي تسعى إلى تنظيم المشروعات وممارسة النشاط الريادي لا بد أن تعد فئة من المديرين بمهارات معينة، ومنها: التفكير المنفتح، والمثابرة، وانتهاز الفرص، وأخذ المخاطرة، وتطويع القواعد والأنظمة، وذلك لغدارة المشروعات الاستثمارية لكونها مهمة صعبة، أي يجب على الحكومة أن تتحول من العمل بطريقة بيروقراطية معتمدة على ما يخصص لها في الميزانية العامة، أن تثور على الطرائق التقليدية الرتيبة، ليفكرو ويعمل الموظف بطريق لاجل الأعمال (التاجر)، وذلك من حيث استشعار الفرص الاستثمارية ودراستها وتقييمها واقتناصها، والعمل وفقاً لمنهجية دراسات الجدوى وتحديد التكاليف، وحساب البرح والخسارة، والمبادرة وسرعة الاستجابة، والبحث عن عملاء وتأسيس شبكة علاقات معهم، واستخدام أنظمة الحوافز المالية، وصنع القرار في حالة عدم اليقين.

8- حكومة تعمل بمنظور استراتيجي: أي تعمل بنظرة بعيدة المدى للأمر، وذلك من خلال التنبؤ ورسم صورة للمستقبل وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة، وبما يساعد على توقع المشكلات ومنعها بشكل استباقي، واتخاذ القرارات سليمة بشأنها، بدلاً من الاستجابة لها بردة الفعل، والنهوض لعلاجها بعد وقوعها، وما يترتب على ذلك من آثار سلبية مختلفة.

9- حكومة لامركزية: أي حكومة مشاركة تعمل على تفويض الصلاحيات والسلطات للموظفين والمديرين في مختلف المستويات الإدارية، وبما يمكنهم من اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقديم الخدمات للمواطنين بأفضل صورة ممكنة. وتعد المشاركة من أهم المبادئ التي يقوم عليها مفهوم إعادة إخراج الحكومة، حيث أن المواطن أو الموظف العام يجب ألا يكون محايداً في المنظمة التي يعمل بها، بل يجب أن يؤثر في القرارات التي تصدر عنها، وأن يتجه بسلوكه الوظيفي باتجاه الأهداف التنظيمية المحددة.

10- حكومة موجهة بالسوق: في الحكومة البيروقراطية تكون هي المصدر الرئيس لتقديم الخدمات العامة، مما يضعف الإبداع والابتكار والمرونة، بينما في ظل نموذج الحكومة الريادية يتاح للعملاء توسيع خياراتهم وتفضيلاتهم عند شراء السلع والخدمات، لكونها تستعين بقوى السوق ومؤسسات القطاع الخاص لتدبير ما يحتاجه المواطنون وما تحتاجه الحكومة نفسها من سلع وخدمات

بدلاً من تأسيس منظمات أو برامج حكومية لتتولى تقديمها، والحكومة الموجهة بالسوق لا بد أن تستفيد من التجارب والممارسات والأساليب العلمية الموجودة في القطاع الخاص، كما لا بد لها من استلهاً من قيم العمل التجاري، مثل: قيم المنافسة وروح المبادرة، وأسلوب التكلفة والعائد، وتمكين العملاء، وسرعة الاستجابة للظروف المتغيرة والبيئة والمحيط.

### المحاضرة التاسعة : تقييم نظريات ونشأة الحوكمة العامة الجديدة

**أولاً- تقييم نظريات التسيير العمومي الجديد:** بالرغم مما نالته نظرية الحديثة في التسيير ومفهومها وحركاتها من اهتمام بلغ من الكتاب والباحثين والسياسيين، لكنها لم تتج من سهام نقدهم، ففريق منهم أيدها وأشاد بها بقوة، فلقد وصفها روجز بأنها مفهوم سياسي جذاب للتغيير التنظيمي البيروقراطي، وإعادة تنظيم وتقليص حجم الحكومة، وهناك من عدها حركة إصلاحية لإيجاد حكومة ذات أداء عال وموجهة من قبل العملاء، وقد اعتبرها البعض أنها محاولة هادفة لكبح جماح البيروقراطية وجعلها تستجيب للمواطنين، وبوجهة النظر نفسها، اعتبرها رشيد خطوة مهمة لإختراق قوى البيروقراطية التي تعد وحشا يحيط نفسه بتحصينات قوية من اللوائح والإجراءات والمكاتب المغلقة والروتين وغياب المساءلة الحقيقية. مثل: المنافسة، والمساءلة، والربحية، والمرونة. ومن المنظور نفسه أنها تحث على تبني قيمة المنافسة في القطاع العام، ومن مزايا المنافسة أنها تحسن الأداء وترفع كفاءة المديرين العموم استجابة لضغوط قوى السوق.

بينما هناك فريق آخر وقف على النقيض، وانتقد هذه النظرية بشدة، مبدياً وحججه حيال ذلك، ومنهم ما يلي: هناك من اعتبرها بدعة أو موضوعة عابرة تستهدف تقويض الدور التقليدي والقيم السياسية والاجتماعية للدولة، وتحول الحكومة إلى ما يشبه مجال أعمال (شركة) المواطنين إلى عملاء وزبائن لديها. بينما ثمة من رأى أنها عادت إلى الأذهان قضية جدلية قديمة، وهي الفصل بين السياسة والإدارة من حيث إنها تنزع نحو نموذج القطاع الخاص بعيداً عن نموذج السياسة، مع انه من الصعب تخليص الإدارة من الأنشطة السياسية، وأن للحكومة سيادتها وخصوصيتها ورسالتها السياسية والاجتماعية السامية في المجتمع بشكل عام. كما يرى البعض أنها جلبت معها مفردات ومفاهيم جديدة لم تألفها الإدارة العامة من قبل ويصعب تبنيها، مثل مفاهيم: المنافسة، والمواطن كزبون، والإسناد الخارجي، علاوة على الدعوة لقطع الشريط الأحمر، وهو ما قد يؤدي إلى عدم الإنصاف وشيوع الفساد، بينما هناك من رأى أنها نادى ضمن أدواتها بما يعرف بالخصخصة، وهي برغم مزاياها المختلفة، قد تخرج عن السيطرة والتحكم، وتضر بالمجتمع والعدالة الاجتماعية.

وقد لاحظ البعض أنها تعاني بعض الإشكالات، منها صعوبة قياس النتائج والآثار في بعض الأجهزة الحكومية، علاوة على التعارض الواضح بين بعض مبادئ وافتراضات النظرية ذاتها، ومنها مثلاً المبدأ الذي ينص على أن تعمل الحكومة بشكل أفضل وتكلفة أقل، وذلك قد لا يكون قابلاً للتحقيق في الوقت نفسه في بعض البرامج الحكومية، لأن خفض التكاليف قد يكون على حساب الفعالية وجودة الخدمات المقدمة، علاوة على ذلك أنها افترضت أن الحكومة يمكن أن تدار بالطريقة نفسها التي تدار بها الشركات الخاصة، وذلك غير ممكن، لان الإدارة العامة نموذجاً فكرياً ونظرياً خاصاً، يؤكد على الدستور، والضوابط القانونية، والمسؤولية، وأنها طرحت فكرة الإدارة الريادية بمعنى أن يتصرف المديرين في القطاع العام

كرواد أعمال ومبشرين يحملون المخاطرة، كما هو في القطاع الخاص، وذلك غير ممكن لأن الإدارة العامة محكومة بجملة من الاعتبارات والتنظيمات التي لا تمنح المديرين حرية كافية للتصرف واتخاذ القرارات الجريئة.<sup>62</sup>

**ثانيا- الحوكمة العامة الجديدة:** تتبنى مقاربة NPG التي اقترحها أوزبورن 2006-2010 نقطة انطلاق مختلفة عن تقاليد نموذجي الإدارة العامة السابقين، وعلى النقيض من التركيز على الهيراركية البيروقراطية والمصلحة الإدارية باعتبارهما السمتين المميزتين للإدارة العامة التقليدية، وحرية التصرف التسييرية والآليات التعاقدية المرتبطة بـ NPM تضع مقاربة NPG المواطنين بدلا من الحكومة في مركز إطارها المرجعي. في سياق مماثل، يدعو بورغون إلى نظرية جديدة للإدارة العامة تستند إلى مفاهيم المواطنة والمصلحة العامة، بدلا من إقترح شكل جديد من أشكال الإدارة العامة، معبرا عنها على أنها المصالح المشتركة للمواطنين بدلا من اعتبارها تجميع للمصالح الفردية التي يحددها المسؤولون المنتخبون أو تفضيلات السوق. إن مركزية المواطنين كمنتجين مشتركين للسياسات وتقديم الخدمات تميز أساسا مقاربة NPG عن كل من المقاربة الإحصائية المرتبطة بالإدارة العامة التقليدية، والمقاربة القائمة على السوق للـ NPM.<sup>63</sup>

ومن أجل زيادة تطوير مفهوم NPG، يأخذ كل من يعقوب تورفنج وبيتر تريانتافيلو بإقترح أوزبورن ويعتمدان نسخة معدلة قليلا من نموذج ديفيد إيستون للنظام السياسي كجهاز تحليلي لوصف وقياس تحول الحوكمة العامة، فبدلا من عرض النظام السياسي كصندوق أسود يتلقى مدخلات ويتيح مخرجات، يتم استخدام مفهوم المدخل Withinput لإيستون لفتح الصندوق الأسود، مما يؤدي إلى الكشف عن العناصر الأربعة المكونة للنظام السياسي- إداري Political - Administrative System، كما سيتم توضيحه أدناه:<sup>64</sup>

- يمكن فهم المدخلات في ظل NPG على أنها توسيع المشاركة التي تجمع بين الفواعل العامة والخاصة في حوار مستمر، من أجل تعبئة الموارد الخاصة، والطاقة و الأفكار في مجال الإنتاج المشترك للحكومة العامة من أجل تعزيز شرعية مدخلاتها ومخرجاتها. في أسفل هذا الاتجاه التشاركي الجديد لدينا مفهوم المواطنة الفاعلة، الذي يؤكد على توافق الحقوق والإلتزامات التي يمنحها المواطنون للمجتمع الذي ينتمون إليه.

ثانيا- في إطار NPG، تتميز عملية الحكم الإداري بالتعاون وليس المنافسة، من أجل معالجة مشاكل السياسة المعقدة والمتشعبة والتغلب على الجمود السياسي، ففي هدف NPM لخلق صوامع الفعالية والتنافس، تسعى NPG إلى حفر ثغرات في تلك الصوامع، وتحسين المفاوضات بين السلطات العامة على المستويات المتعددة، وتعزيز التفاعل بين أصحاب المصلحة في القطاعين العامة والخاص من خلال تشكيل شبكات وشراكات وعقود علائقية.

- لا تتضمن المخرجات في إطار NPG توفير الخدمات العامة والممنوعات/ المحضورات والرخص/ الإجازات، و الإحكام الرسمية فحسب، بل وتشمل أيضا نشر أدوات جديدة للحكومة تهدف إلى تعزيز القدرة على حل المشكلات لدى أصحاب المصلحة في القطاع الخاص الذين ينخرطون إما في نوع من التنظيم والتنظيم الذاتي، أو من خلال الإنتاج المشترك للحلول العامة.

- لا تتضمن آلية التغذية العكسية للـ NPG المساءلة الدستورية والسياسية فحسب، بل أيضا مجموعة متنوعة من إجراءات المساءلة التي تسمح بمعايير وأشكال متعددة لتقديم المحاسبة صعودا ونزولا وأفقيا.

إن التحول من NPM إلى NPG ينطوي على تغيير في طريقة النظر للمواطنين من مستهلكين سلبيين ومجهولين إلى منتجين مشاركين، وأكثر نشاطاً وانخراطاً في صناعة القرار وتقديم الخدمات، وتلك التي تتطلب خدمات منسقة من وكالات متعددة، يتم ربط هذه التغييرات بإصلاحات تكشف عن خيارات تشريعية أقوى لتعزيز توجه المواطن ودعم أكبر لجوانب النوعية في تقديم الخدمات بدلاً من التركيز من جانب واحد على تحسين الكفاءة والأداء الاقتصادي. وقد صاحب ذلك نقد متزايد للترتيبات الشبيهة بالسوق ونشر أشكال قائمة على الشبكات للتنظيم تركز بشكل أقوى على التعاون بين منظمتي بدلاً من المنافسة لتلبية حاجيات العملاء. كما تبرز الاختلافات في فكرة استهلاكية Consumerism القطاع المرتبطة بالتحول من NPM إلى NPG على النحو التالي: حيث ينطوي منطق NPM على تركيز ضيق نسبياً على خيار العملاء في ظل ظروف السوق التنافسية كوسيلة لتعزيز كفاءة الوكالات بشكل فردي، في المقابل يمثل منطق NPG الانتقال نحو الاعتراف بالمتنامي بالمشاركة الأوسع والأكثر إيجابية للمواطنين كمنتجين مشتركين ضمن أنظمة أكثر تعاونية لتقديم الخدمات العامة.

- 1 - دونالد ف. كيتل، تر: محمد شريف الطرح، ثورة الإدارة العامة العالمية: تقرير حول تحول الحكم، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2003، ص ص 13-16.
- 2- المرجع نفسه، ص ص 17-19.
- 3- سخري محمد، المسير والتسيير: المبادئ، الخصائص، الأهداف والوظائف، الموسوعة الدراسات السياسية والاستراتيجية، <https://bit.ly/2ZyM4Wh>
- 4- ويكيبيديا، التسيير العمومي <https://bit.ly/39I9Ocr>
- 5 - بن عيسى ليلى، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي دراسة حالة: جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير: تخصص تسيير عمومي، 2005-2006، ص 20.
- 6 - ثناء عبدالكريم عبدالرحيم، وظائف الإدارة/وظيفة التخطيط، جامعة بابل/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة البيئة، <https://bit.ly/3ETqrA7>
- 7 - المرجع نفسه.
- 8 - بن عيسى ليلى، المرجع السابق، ص 21.
- 9 - ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، وظائف الإدارة/وظيفة التنظيم، جامعة بابل/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة البيئة، <https://bit.ly/2XOQ3NF>
- 10 - محاضرات تسيير المؤسسات: الفصل السادس الوظائف الإدارية ووظيفة التوجيه، جامعة باجي مختار عنابة، <https://bit.ly/3IYFb85>
- 11 جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005، ص ص 212-213.
- 12 - بن عيسى ليلى، المرجع السابق، ص 50
- 13 - المرجع نفسه، ص ص 51-52.
- 14 - ياسر لطيف خلف، احمد عباس حمادي، وسام علي حسين، هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين : دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد.مجلة الدنانير، 1، العدد 17، 2019، ص 396
- 15- محمد القصيمي، مدخل تكاملي، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية أفريل 2009. ص 916-917.

- 16 -حسان عثمان محمد توفيق انتصار فاضل مال الله النعمي، إعادة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 21، العدد3، 2013، ص916-917.
- 17 - المرجع نفسه، ص917.
- 18 - المرجع نفسه، ص917.
- 19 - المرجع نفسه، ص 917.
- 20 - الاتحاد الدولي للاتصالات، المسألة 17-3/2: التقدّم المحرز في أنشطة الحكومة الإلكترونية وتحديد مجالات تطبيق الحكومة الإلكترونية لفائدة البلدان النامية، جنيف: الاتحاد الدولي للاتصالات، 2014، ص2.
- 21 - ياسين حجاب، سناء رحمانى، أثر الإدارة الإلكترونية على الأساسية التي تحكم المرفق العام، ورقة بحثية قدمت إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني (واقع- تحديات- آفاق)، 26- 27 نوفمبر 2018، ص2-3.
- 22- عبد اللطيف باري، عبد الكريم عشور، الحكومة الإلكترونية بين فرص النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد29، فيفري 2013، ص173.
- 23 - الاتحاد الدولي للاتصالات، المرجع السابق، ص3.
- 24 - المرجع نفسه، ص6.
- 25 - المرجع نفسه، ص6.
- 26 - المرجع نفسه، ص7.
- 27 - المرجع نفسه، ص8.
- 28 - المرجع نفسه، ص8.
- 29- محمد عادل الشعار، مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد السياسي، العدد 2001، 243، ص38.
- 30- راضية بوزيان، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتهما مقارنة سوسيولوجية، التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد32، 2012، ص25.
- 31- أحمد إبراهيم، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2003، ص17.
- 32- فاروق البوهي، الإدارة التعليمية والمدرسية، مصر: داء قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص24.
- 33- راضية بوزيان، المرجع السابق، ص25.
- 34- رولاند راست وآخرون، عائد الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، 1996.
- 35- فرانسيس ماهوني وكارل جي ثور، تر: عبد الحكيم أحمد الحزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000، ص 24.
- 36- محمود عباس عابدين، علم اقتصاديات التعليم الحديث، الدار المصرية اللبنانية، 2000، ص320.
- 37- أمين فاروق فهمي، المدخل المنظومي والجودة الشاملة في منظومة التعليم- المقاربة المنظومية في مقارنة التعليم والتكوين-، مجلة المبرز، عدد خاص بالملتقى العربي الأول، الجزائر، 2004، ص 88.
- 38- أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي، لمزيد من المعلومات انظر:
- Crosby, ph. B, Qualityis free: the Art of MakingQuality certain, Mc Graw-Hill Book Co.New York: 1979, p 19.
- 39- مأمون الدراكة وطارق آل الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الأردن: دار صفاء للنشر، 2002، ص50.
- 40- راضية بوزيان، المرجع السابق، ص28.

- 41- لحسن عبد الله باشيوية و نزار البروراري، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان الجودة الشاملة، العدد 03، 2009، ص 114.
- 42- بربري محمد أمين، بكحيل عبد القادر، أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ورقة بحثية قدمت الى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة 13/ 14 ديسمبر 2011 والذي نظّمته: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي شلف – الجزائر، ص 4.
- 43- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء النظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص 43.
- 44 - لحسن عبد الله باشيوية و نزار البروراري، المرجع السابق، ص ص 117-117.
- 45- لحسن بوعبد الله و محمد مقداد، تقييم العملية التكوينية: دراسة ميدانية لجامعات الشرق الجزائري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص 02.
- 46-Mahfoud Bennoune, *Education Culture et Développement en Algerie Marinier*, Algeria: ENAG, 2000, p 365.
- 47- بوفلجة غياث، التربية والتكوين في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 64-65.
- 48- لحسن بوعبد الله و محمد مقداد، مرجع سابق، ص 5.
- 49 For more informations look at : [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)
- 50- إسماعيل بوخاوة و فوزي عبد الرزاق، "أفاق التعليم العالي في ظل الألفية الثالثة – اشكالية التعليم والتكوين في افريقيا والعالم العربي"، سلسلة إصدارات مخبر الموارد البشرية، جامعة سطيف، الجزائر، 2004، ص 126.
- 51- ليلي بن عيسى، "التسيير العمومي الجديد"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية (16، 2007)، ص 18-23.
- 52 - كامل شكير الوطيفي، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية، المجلد 14، العدد 12، سبتمبر 2014، ص 109-111.
- 53 - المرجع نفسه، ص 110.
- 54 - المرجع نفسه، ص 118.
- 55 - فهد بن عبد الله الضويحي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق، مجلة سبيراني، العدد 20، سبتمبر 2002، <https://bit.ly/3ALtrMo>
- 56 - يوسف ابوفارة، حمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 18، جانفي 2010، ص 55.
- 57 - ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، مصر: جامعة عين شمس، 2007، ص 9.
- 58 - يوسف ابوفارة، حمد خليل عليان، المرجع السابق، ص 57-62.
- 59 - المرجع نفسه، ص 6.
- 60 - عبد الملك بن طاهر الحاج، إعادة ابتكار الحكومة: دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية (2030)، المجلة العربية للإدارة، مج 40، ع 1، مارس 2020، ص ص 117-118.
- 61- للمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع: ديفيد أوزبورن، تيد غايلر، إعادة إختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة القطاع العام: من مبنى المدرسة إلى مقر الولاية ومن قاعة البلدية إلى البنّتاغون، السعودية: دار العبيكان، 2011.
- 62 - عبد الملك بن طاهر الحاج، المرجع السابق، ص 174.
- 63 - طارق عشور، الموجة الثالثة لإصلاحات الإدارة العامة: من التسيير العمومي الجديد إلى الحوكمة العامة الجديدة، مجلة أفاق علمية، المجلد 12، العدد 02، 2020، ص 421.

