

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

سنة ثالثة تنظيمات إدارية

مقياس: التنمية الإدارية

الأستاذ: عبد الحميد حامدي

ملخص محاضرات مقياس التنمية الادارية

بعض التوجيهات:

- هذه المطبوعة عبارة عن ملخصات موجزة لما تم التطرق إليه في حصص المحاضرات، موجهة لتوسيع الفهم في ميدان التنمية الإدارية.
- يجب أن يستعين الطالب أيضا ببعض المراجع المتخصصة في التنمية الإدارية والإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية.
- هذه المطبوعة بها (6) محاضرات تحتوي على أهم محاور المقياس، وهي دليل طالب التنظيمات الإدارية في معرفة حدود التنمية الإدارية وعلاقتها بقدرات الجهاز الإداري.

تنشأ الحاجة إلى التنمية انطلاقاً من حاجة الإنسان إلى الاستقرار والتطور، وفي سبيل البحث عن ذلك الاستقرار تنشأ لديه ادراكات مختلفة بأهمية وجود الوسائل والميكانزمات التي تحقق له الغايات التنموية، مثل الوسائل المادية والآليات العملية، فضلاً على منهجيات التسيير الفاعلة، لذلك يمكن تعريف التنمية على أنها عملية تطور شامل تهدف إلى الرقي بما يتوافق مع الاحتياجات الإنسانية، بل يمكن أن تتعدى ذلك لتصبح عملية معقدة تضم تحسين ظروف الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

عرفت الأمم المتحدة ظاهرة التنمية سنة 1956 بأنها " العمليات التي بمقتضاها توجه الجهود لكل الأهالي لمساعدتهم على الاندماج".

لا يمكن الحديث عن التنمية الشاملة بمعزل عن أهمية التنمية الإدارية بالنسبة للحياة الإنسانية، ذلك أن تحسين المناخ التنظيمي للمنظمات المختلفة كفيل بخلق استدامة في جودة الخدمات المقدمة للمجتمع، وبالتالي تقريب الإدارة من المواطنين، وجعلهم أكثر رضى عن مستوى أداء الهياكل الإدارية الموجودة. ولهذا تبرز أهمية التنمية الإدارية كمتغير استراتيجي في معادلة التنمية الشاملة، وقد اعتمدت الكثير من الحكومات الوطنية على تجسيد مختلف الرؤى الوطنية، انطلاقاً من الحكامة الإدارية، وانتهاج الأساليب الحديثة في التسيير الإداري والاقتصادي، حتى صارت مقاربة التنمية الإدارية هي المقاربة الأكثر بروزاً في عالم التنظيمات التنافسية.

في بداية الثمانينات اهتمت "الوم أ" بعمليات التنمية الإدارية، حيث تم في جامعة فلوريدا انشاء مجلس فلوريدا للإدارة التعليمية سنة 1981 متخصص في تنمية وتدريب القيادات لتحسين الأداء على جميع المستويات، فانتشرت منهجيات كثيرة في التدريب والتحسين التعليمي، واكتسب المتعلمون مهارات القيادة والإشراف، وبرزت أطروحات الكفاءة والمهارة المتخصصة.

في إنجلترا سنة 1970 تم استخدام أسلوب الابداع والابتكار لتنمية المهارات لكل الإداريين، بواسطة سياسات التمكين والتوطين والنقويض، حيث تم تشجيع المبادرين بالبرامج الاستراتيجية الكفوة، التي تخلق الإضافة للمجتمع الإنجليزي، فكانت من سمات الإدارة العامة في إنجلترا أنها تنطلق من انتاج المهارات والكفاءات، وتبني أساليب التجديد والرسكلة الإدارية، وهو ما يؤثر بالإيجاب على سير العمليات التنموية في المجتمع ككل، ومنه خلق ذلك المخزون الإداري من الموارد البشرية المبتكرة والمتميزة عموماً.

في الوطن العربي تم انشاء المنظمة العربية للتنمية الإدارية في نهاية السبعينات، وهي منظمة متخصصة في الجانب الإداري، منبثقة عن جامعة الدول العربية، تتولى مسؤولية تنمية الإنسان العربي، وتحرير قدراته الإبداعية، واثراء الفكر الإداري، والاسهام في مواجهة التحديات للمنظمات العربية، وقد كان لها الكثير من المساهمات التنظيرية، في سبيل بناء مقاربات تتماشى والبيئة الإدارية العربية.

أ/ تعريف التنمية الإدارية:

- هي الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدول، سعياً وراء رفع مستوى القدرات الإدارية لديها.

- هي عملية واعية ومخططة ومنظمة وهادفة، بحيث تشمل كل الأنشطة اللازمة لتهيئة العاملين، واكسابهم قدرات تؤهلهم لأداء أعمالهم بشكل أفضل.
- هي برامج سد فجوة الأداء، وضمان التحسين المستمر للعمليات الإدارية
- هي نمط من زيادة الفعالية في استعمال الوسائل الإدارية.

يؤكد خبراء الأمم المتحدة في الإدارة العامة على أن مفهوم التنمية الإدارية يركز على عنصرين أساسيين هما: إدارة التنمية وتنمية الإدارة

- يشير **المصطلح الأول** إلى مختلف الأساليب التي تستخدمها الحكومات والمنظمات الكبرى في تنفيذ السياسات، والخطط الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية.
- أما **المصطلح الثاني** فيشير إلى تعزيز القدرات الإدارية المختلفة، لزيادة فرص النجاح الوظيفي، ومنه تنفيذ الأهداف الإدارية المسطرة بالشكل المطلوب.

ب/ محاور التنمية الإدارية:

1/ **المحور القانوني:** يشير هذا الاتجاه إلى أن كل ما يبديه المورد البشري داخل التنظيم هو تصرف قانوني قبل كل شيء، لذلك من الضروري العمل على تغيير التشريعات والنظم واللوائح القانونية، التي تتحكم في العمليات الإدارية، وتقسيم الصلاحيات، حتى تعطي دفعا جديدا للسلوك الإداري.

2/ **المحور التنظيمي:** يجب البدء في بناء أطر تنظيمية جديدة، بما يضمن تنظيم جهاز إداري صلب يزيل الازدواجية في القرارات، وانشاء هيئة للإصلاح، تتولى مسؤولية تقويم السياسات الإدارية.

3/ **المحور البشري:** تنمية الموارد البشرية تعد أول مدخل لتحقيق التنمية الإدارية الفاعلة، وذلك بربط سياسات التوظيف بالتدريب والتحفيز وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات، كاستخدام أسلوب فرق العمل.

ج/ أهداف التنمية الإدارية:

أ/ **على المستوى الكلي:** إن الهدف الرئيسي هو خلق جهاز إداري متطور، قادر على تجاوز الركود الإداري، واطافة معلومات جديدة من خلال توسيع الفهم في حداثة الإدارة، أو زيادة المهارات والقدرات الإدارية، والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة على المدى المتوسط والبعيد

ب/ **على المستوى الجزئي:** عقلنة وترشيد القوانين والامكانيات الموجودة، ووضع سياسات سليمة للأجور والحوافز، ومساعدة الإداريين على التعلم الجيد، والاستفادة من الأخطاء السابقة، وتحويل المشاكل إلى نجاحات، مع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

د/ خصائص التنمية الإدارية:

- **خاصية الرسمية:** لا بد أن تصدر عن الهيئات المختصة في المنظمة.
- **خاصية الشمولية:** أن تشمل كافة الجوانب التنظيمية داخل المنظمة.
- **خاصية الاستمرارية:** هي ليست عملا مؤقتا، إنما عملية تطوير مستمر.
- **خاصية الوضوح:** من خلال وضوح أهدافها والمسؤوليات والمعايير المتخذة.

المحاضرة الثانية..... الأهمية الاستراتيجية للتنظيمية الإدارية

من منطلق أن التنمية الإدارية عملية مخططة وموجهة ومستمرة، غايتها الرفع من جاهزية الجهاز الإداري الذي يؤدي مختلف الأنشطة والوظائف، فإن التنمية الإدارية هنا تعبر دائما على تلك الدافعية الكلية التي تؤسس لإعادة هندسة الأعمال بالطرق المثلى، وتغيير سلوكيات الأداء الوظيفي بالشكل الإيجابي، لذلك يمكن القول أن موقع التنمية الإدارية في المنظومة الوظيفية هو **موقع استراتيجي**، لما له من أثر في تعزيز قدرات الموارد البشرية والإدارة ككل.

1/ الأهمية على المستوى الفردي: إن الفرد العامل داخل التنظيم يحتاج دائما إلى طرق وأساليب جديدة لمباشرة مسؤولياته العملية، ففي ظل تغيير أنماط العمل وحاجة المنظمة إلى تعزيز موقعها في سوق العمل، فإنها تحتاج دوما إلى كفاءات بشرية تؤدي الأعمال بأسرع وقت وبأقل تكلفة، هذا ما يؤدي بالفرد العامل إلى ضرورة الإسراع في مواجهة مختلف العراقيل والتحديات الداخلية، فتأتي التنمية الإدارية هنا لتعطي للمورد البشري آفاقا جديدة للتعلم والتجربة والاكتمال، من خلال عمليات التأهيل والتدريب والتمكين وعمليات الرسكلة، بحيث يتعرف المورد البشري على الأساليب الحديثة في إدارة الأعمال، ويكتسب المعارف المختلفة، المساعدة على تجسيد المهارات بشكل أكثر نجاعة، عما كان يؤديه فيما سبق.

إن التنمية الإدارية مهمة بالنسبة للفرد انطلاقا مما يلي:

- إنها تعد مركز للحفز البشري بغية تنمية المهارات.
- إنها سلاح تؤهل الفرد لمواجهة متطلبات العمل.
- إنها متغير ضروري في المسار المهني الوظيفي للفرد العامل.
- إنها توسع من دوائر إدراك الفرد حول تحديات البيئة الداخلية والخارجية.

2/ الأهمية على المستوى الجماعي: بتطور استراتيجيات الأعمال للتنظيمات المختلفة، لم يعد مواجهة التحديات البيئية المختلفة بالأمر السهل على المورد البشري، فتعاضد الأهداف سيؤدي إلى الضغط في حجم الأنشطة والوظائف، وبالتالي ضرورة الانتقال إلى استراتيجيات عمل جديدة يكون فيها العمل الجماعي هو أساس تجسيد الأهداف.

وعليه يهتم كثير من القادة ورؤساء المنظمات على تنمية فرق العمل ودعمها بالوسائل والآليات المناسبة، وتمكينها من ابداء المشورة ورسم القرارات أو المشاركة فيها، فتتلقى فرق العمل العديد من متغيرات الحفز كالعلاوات والمزايا الاجتماعية، والدورات التكوينية التدريبية، للانفتاح أكثر على عالم

البيئة الإدارية المتغير، وهذا من شأنه أن يقوي روح المبادرة الجماعية، والوصول إلى حلول يكون فيها فريق العمل الواحد هو المسجد للرؤيا النهائية في الأهداف الوظيفية.

التنمية الإدارية مهمة بالنسبة للجماعة انطلاقا من الآتي:

- إنها تعزز مكانة التعاون وروح الفريق الواحد.
- تخلق التنافسية بين أفرقة العمل داخل التنظيم.
- مرتبطة بالحوافز المادية والمعنوية للفرق التي تؤدي أعمالها على أكمل وجه.
- إنها تساعد على سد فجوة الأداء الفردي فيما إذا كان التعاون هو أساس المبادرات.
- من خلالها تدرك الجماعة أن المعارف والتجارب والمحاكاة هي أساسا ثابت لبناء المهارات الجماعية، وبالتالي اختزال الوقت والجهد والتكلفة.

ج/ الأهمية على مستوى الإدارة: تعد منهجية تحقيق الأهداف الشغل الشاغل بالنسبة للإدارة المركزية، إن هذا الأمر مرتبط بقدرات التنظيم على امتلاك الوسائل والآليات لتحقيق الغايات الممكنة، ولا يمكن لأي تنظيم أن يحقق أهدافه بشكل مثالي مالم يتوافر على الأريحية البشرية والمادية والتقنية.

لذلك توافر القدرات الوظيفية بشكل كاف سيسهل من سير استراتيجيات العمل وتجسيدها، بل إن منطق التنمية الإدارية ينبثق من كفاءات تدوير العناصر البشرية المتوافرة لخلق القيم المضافة، وتطويرها شكلا ومضمونا، من خلال توفير مكامنات الأداء الإيجابي للموارد البشرية، وتوفير المعدات التقنية بالشكل المطلوب، والقدرة على الاستفادة من نظم المعلومات والاتصالات.

التنمية الإدارية مهمة بالنسبة للإدارة من خلال مايلي:

- إنها تعطي للإدارة رؤيا واضحة عما تحتاجه مستقبلا من قدرات مختلفة.
- هي معطى بيد الإدارة التي تهتم بمواردها البشرية، وتضمن بها امكانياتها المادية والتقنية.
- هي متغير استراتيجي بالنسبة للإدارة التي تبحث عن زيادة حصتها السوقية، أو دعم مركزها التنافسي.
- هي وسيلة من خلالها تستطيع الإدارة أن تقلل من حجم الأخطاء، وترفع معها نوعية الخدمات المقدمة.

منذ أن ارتقى النشاط الإداري إلى مستوى الدراسة والتنظير وهو في تغيير وتطور مستمر، وقد أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين في إثراء المعرفة الإدارية، بحيث ظهرت مدارس ونماذج إدارية أصبحت تفسر من خلالها الإدارة كظاهرة اجتماعية، واقتصادية، وغيرها من الارتباطات ذات الدلالات العلمية، الشيء الذي يعطي لمتغيرات الإدارة أبعادها النظرية والعملية، وتصبح بذلك متغيرات ذات جدوى، تزيد من تثبيت الفهم حول موضوع الإدارة، ومن هذه المتغيرات نجد ظاهرة التنمية الإدارية.

1/ النظريات الأساسية المفسرة لعملية التنمية الإدارية: لقد تعدد المنظورات العلمية في تفسير

استخدام عملية التنمية الإدارية، ومن ذلك نوجز أهمها فيما يلي:

أ/ نظرية التخطيط الشامل في التنمية الإدارية:

تقوم هذه النظرية على التخطيط الكلي الهادف، بحيث يصبح الجهاز الإداري قادرا على إنتاج الخدمات وفقا للمعايير المحددة، وترتكز هذه النظرية على مايلي:

- شمولية التخطيط بحيث تمس التنمية الإدارية كل القطاعات ووحدات الجهاز الإداري.
- تحديد فترة زمنية للخطط التنموية لحصر النتائج والاستثمار في الوقت.
- دقة ووضوح خطة التنمية الإدارية أمن خلال دقة المعلومات والبيانات الكافية واللازمة لدراسة وتحديد الموارد الكلية المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية.

هذه النظرية أهدافها العامة إيجابية، بحيث تتميز بقدرتها على خلق جهاز اداري كفاء وفعال، بينما ما يعاب عليها عدم قدرتها على تحديد الأهداف بشكل محدد، وصعوبة الحصول على الكفاءة اللازمة لعملية التخطيط والتنفيذ.

ب/ نظرية التخطيط الجزئي للتنمية الإدارية:

تستند هذه النظرية على إحداث التغييرات والتطوير في الأنماط والضوابط السلوكية لقطاع إداري أو وحدة إدارية محددة، بالاستناد على الظروف البيئية الموجودة (موقع المصلحة أو الوظيفة).

ما يميز هذه النظرية هو قصر الفترة والمجال، كما أنها نظرية يكون التخطيط فيها غير مكلف، كما في التخطيط الشامل، وأقل مقاومة للتغيير وسهولة الوصول إلى الأهداف، وتصحيح الاختلالات بشكل مستمر.

ج/ نظرية النظم في التنمية الإدارية:

إن البناء الإداري لأي تنظيم يعمل وفقا لنظام الترابط في انسيابية القرارات، وإنجاز الأهداف، لذلك تفترض هذه النظرية بأن المؤسسات هي نظام مكون من أجزاء مترابطة، لتجسيد الرسالة الوظيفية، بحيث يعد هذا الجهاز نظاما مفتوحا يعمل بتفاعل مستمر، يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، وأن أي إضافة تنموية في جزء من أجزاء التنظيم، سوف ينعكس على بقية الأجزاء الأخرى، إما بشكل مباشر أو غير مباشر.

تتضمن هذه النظرية مايلي:

- تحليل الهياكل التنظيمية
- تحليل العلاقات التنظيمية
- تحليل الأعمال والوظائف
- تحليل الطرق والوسائل والموارد والإمكانات.

د/ النظرية الموقفية في التنمية الإدارية:

تفترض هذه النظرية أن المواقف ومجريات العمل وحدها من تبنى عليها عمليات الرسكلة الإدارية، بحيث تؤكد على أنه ليست هناك طريقة واحدة مثلى يمكن اتباعها في الإدارة لمعالجة المشاكل وتدارك التأخيرات في الممارسات وإنجاز الأعمال، بل إن الممارسات داخل الجهاز الإداري تتطلب من الأفراد مراعاة الموقف الذي تمارس فيه الوظائف، وعلى أساس ذلك الموقف يجب بناء المهارات، التي تتماشى والمشكلات المفاجئة.

تستخدم هذه النظرية لمجريات خاصة وهي:

- محاولة إنتاج قادة وكفاءات جديدة
 - محاولة التعلم من الأخطاء السابقة
 - دراسة المشكلات الإدارية في الظروف المتغيرة.
 - الرغبة في التصدي للمشكلات المستعجلة.
 - الرغبة في عدم الاستسلام للآزمات الإدارية.
- يلاحظ أنه وبالرغم من الاختلاف في المحتوى، والافتراضات المختلفة التي تتأسس عليها كل نظرية، إلا أن هدفها المشترك هو احداث التغيير والتطوير والتقويم، في منظومة الأداء داخل الجهاز الإداري، وجعل المنتظم أكثر قابلية واندماجا مع تحديات ظروف البيئة الإدارية.

المحاضرة الرابعة: الأساليب الحديثة لتفعيل التنمية الإدارية

إن تكيف التنظيم بأشكاله المختلفة مع التحديات المحلية والإقليمية والعالمية يتطلب ضرورة إحداث تغييرات جوهرية في الإدارة العامة بشكل ممنهج، تماشياً والأهداف التي تعمل تلك التنظيمات على تحقيقها، لذلك يعد كل أسلوب يراد من خلاله تفعيل الأعمال وتطوير المهارات هو من صميم التنمية الإدارية، التي تعتبر متغيراً محورياً في أية عملية بناء إداري، بحيث يستلزم هذا الأمر تبني أساليب إدارية حديثة مساعدة على تفعيل التنمية الإدارية، قصد جعل عمليات التغيير عمليات لها أهدافها الموضوعية المحددة، وتطبيقها بالشكل السليم الذي يساعد على رفع جاهزية أجهزة الإدارة المتعددة.

أ/ أسلوب الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية): جوهر الهندسة الإدارية الفاعلة يكمل في إعادة تفصيل مكامن الاعطاب داخل التنظيم، ولأن هذا الأخير لا بد عليه أن يواكب التحولات المتسارعة في بيئة العمل، كان من الضروري أيضاً استخدام أسلوب التقسيم الإداري الجذري، لبث الروح من جديد داخل حركية الأعمال والوظائف.

ظهرت الهندرة كقيمة علمية سنة 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان "مايكل هامر وجيمس تشامبي" مصطلح الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير "هندرة المنظمات" ومنذ ذلك الوقت أحدثت هذه العملية ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة.

- الهندرة هي البدء من جديد وليست الإصلاح والترميم، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء والزبائن.

- هي إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات التي لها قيمة مضافة بهدف تحسين العمل.

- هي عملية دمج الوسائل والأدوات التقنية والسلوكيات داخل التنظيم في كل أرجائه.

ترتكز الهندرة على ثلاثة نقاط أساسية وهي:

* **عملية جذرية:** تأتي في إطار قولبة التنظيم العام لمناخ العمل من أساسه الى مركزه.

* **عملية أساسية:** لا يمكن التخلي عليها إذا كانت شرطاً أساسياً يرجى منه الانتقال الإيجابي.

* **عملية هائلة:** من خلال تجميع كل الجهود المختلفة في سبيل التغيير الجذري للتنظيم.

ب/ أسلوب إدارة الجودة الشاملة: لقد كان مفهوم الجودة حتى بداية الثمانينات يتمحور حول مطابقة المواصفات فقط، وكان تصميم السلع والخدمات يكون بناء على تصور رب العمل، ولم تكن معايير الجودة تخرج عن كونها موجودة في النمطية والثبات حول نوعية السلعة المعتادة، ووفرتها بكميات محدودة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة "TQM" أسلوب مهم من أساليب تفعيل التنمية الإدارية، فهي عبارة عن فلسفة إدارية، وامتداد للإدارة الاستراتيجية المتجددة باستمرار، بحيث تعظم استخدامها لدى المنظمات التنافسية لأهميتها في تجميع القوى التنظيمية المختلفة، والانتقال بالجودة إلى أنماط أكثر حركية وتميزاً عن سابقتها، وبالتالي الاستناد إلى تعظيم خصوصيات جودة المنتجات والخدمات، انطلاقاً من نوعية المخرجات النهائية للأعمال المختلفة.

عرفها كل من "ستيفن كوهين ورونالد راند" سنة 1993 من خلال مايلي:

- إدارة: هي فن توجيه العاملين وتدوير أدائهم.
- الجودة: الوفاء لمتطلبات المستفيد بشكل مستمر وفقاً لمعايير التميز.
- الشاملة: مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم الإدارية.
- تعرف كذلك بأنها تشكيل تعاوني لأداء الأعمال، وتعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.
- هي الاستخدام الناجح للموارد البشرية وإجراءات العمل، بهدف الوفاء باحتياجات العملاء من خلال جودة المنتج، والخدمة النوعية المقدمة لكل من يطلبها.

على الإدارات الاستراتيجية وخاصة القيادات فيها أن تسعى إلى تبني هذا الخيار الاستراتيجي، لأن سمعة الإدارة من رضا العملاء، وبالتالي تنمية الموارد البشرية وتعزيز أنماط العمل لا بد أن يكون في أعلى سلم ترتيب الأولويات الإدارية، وهو ما ينعكس على جودة الخدمات وتقديمها بالشكل المطلوب.

ج/ أسلوب الإدارة الإلكترونية: إن مشروع الإدارة الإلكترونية اليوم جاء نتيجة لتبسيط إجراءات العمل داخل التنظيم، وتحسين العلاقة بين المواطن والإدارة، وبالتالي ظهور هذا المشروع نتيجة للتحول الجذري في طرق العمل التي تتبعها الإدارة لمباشرة أعمالها، وكحتمية عملية تتماشى والتحول السريع في بيئة التفاعل التنظيمي بين الإدارة وطالب الخدمة.

- هي الاستخدام المعلوماتي لوسائل الاتصال والأعمال التكنولوجية، كالشبكات المعلوماتية المتكاملة بعيدة المدى من قبل الإدارة العامة.

- هي عملية إدارية من خلالها يتم تحويل الخدمات الورقية اليدوية الى خدمات الكترونية بواسطة عمليات تقنية.

- هي إدارة بلا أوراق، من خلال الأرشفة الالكتروني والرسائل الصوتية، وبالاعتماد على عمال المعرفة.

ان الإدارة الالكترونية في سياقها الصحيح تمثل استثمارا حقيقيا وإيجابيا، في سبيل تحقيق تنمية الإدارة الفاعلة والهادفة، انطلاقا من دعم الشفافية وإزالة الفجوات بين المواطن والإدارة المحلية والمركزية، وتزداد حتمية الحاجة الى الإدارة الالكترونية في الوقت الذي يعجز فيه الجهاز الإداري على إدارة وظائفه بالطرق التقليدية، وهنا تتضاعف أهمية هذا المشروع التكنولوجي، وعليه يمكننا أن نلخص أهم الدوافع الأساسية للتحويل نحو الإدارة الالكترونية في مايلي:

- تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية.
- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات المركزية.
- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي، وتمكينهم من التقريب الفعلي للدارة من المواطن.
- الحاجة الى تسهيل إجراءات العمل اليومي، بما يختزل الوقت والتكلفة والجهد.
- البحث عن رفاهية المجتمعات، وجعله في قلب التحولات الاستراتيجية البيئية.

من الطبيعي أن يكون التجديد التنظيمي كمتغير انتقالي في الإدارة، عملية تُقابل بمظاهر البطء وسوء الفهم، ومقاومة لهذا التغيير، وهذا تبعا للمكتسبات الموجودة، أو لضعف التقدير أو لشح الموارد المختلفة (البيئية- البيروقراطية – عدم القدر على التنافس)، ولذلك يمكن الحكم على جدية هذا التغيير من قوة مخرجاته وآثاره البعدية فيما إذا كانت ذات نوعية، أو أنها فشلت ولم تحدث أي انتقال يذكر، ويمكن ربط هذا السياق بالكثير من المحددات، التي يطلق عليها بمعوقات التحديث الإداري.

في ذات السياق، تجدر الإشارة إلى أن معوقات تطبيق برامج الرسكلة والإصلاح الإداري بالشكل الأمثل، يجب أن نطرح معها ثلاثة أسئلة رئيسية، وهي كما يلي:

- ماهي أهم الخطوات الواجب توافرها في عملية تطبيق التنمية الإدارية؟
- ماهي أهم العراقيل التي تواجه المنظمة أثناء القيام بعمليات التنمية الإدارية؟
- كيف يستطيع المنتظم الإداري مواجهة مختلف التحديات الداخلية والخارجية؟

لكل عملية إدارية الهدف من وراءها أحداث الانتقال الإداري، يجب أن تكون مبنية على أساس خطوات منهجية، حتى يعتد بها إلى نهايات ذات جودة، ولهذا فعملية التنمية الإدارية داخل التنظيم هي عملية منهجية ومخططة، تتبدى بإجراءات مرحلية، لتنتهي بتنفيذ دقيق وهادف.

أ/ أهم خطوات تطبيق التنمية الإدارية: تركز عملية التنمية الإدارية على الخطوات الآتية:

- 1- **جمع المعلومات الكافية**: تعتبر أهم مرحلة في بناء العملية التنموية، لأنها تستهدف توصيف المشكلة أساسا، ثم جمع أكبر قدر ممكن من المعارف حولها.
- 2- **تحديد الأولويات الانتقالية**: تختلف المشاكل والصعوبات التي تعجز عن حلها المنظمة، وبالتالي من الطبيعي أن يكون هناك أولويات للحل، تبعا لأهمية المجال المراد التدخل فيه.
- 3- **رسم الخطط والبرامج التنموية**: تسعى الإدارة الناجحة دوما إلى إنتاج مجموعة خطط وبدائل متنوعة، لتوسيع الحلول التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة أثناء عملية الرسكلة التنظيمية.
- 4- **تطبيق البرامج ذات الأولوية**: عندما تحدد الإدارة المشكل بشكل دقيق، فإنها في ذات السياق ستحتاج إلى برنامج تنموي يحظى بالأولوية، يتم تحديده سلفا، تبعا لنوعيات المشاكل المطروحة.
- 5- **التنفيذ والتقييم**: إن خطط وبرامج التنمية الإدارية هي في الأساس مبنية لكي تجسد واقعا، ولهذا تبعا لكل مرحلة زمنية يجب تنفيذ برامج التغيير الوظيفي، وتقييمها بشكل موضوعي ودوري، لاكتشاف الأخطاء وتقويم البرامج المنجزة، إذا كانت لا تحقق الغايات المطلوبة.

ب/ أهم العراقيل التي تشوه عملية بناء التنمية الإدارية:

أمام كل المنظمات الإدارية الحديثة مجموعة من العراقيل، التي قد تسبب تأخرا في استكمال الأعمال والأنشطة بشكل نوعي، والأخذ بمبدأ الحركية والتجديد هو مبدأ صحي داخل الإدارة، يدل على أن المنتظم يسعى دوما إلى بناء الطريق الصحيح للتجديد وبث الروح داخل أقسامه الوظيفية.

هذه العراقيل يمكن تصنيفها كما يلي:

- الصعوبات السياسية:

- * وضوح نظام الحكم السائد داخل الدولة، وعلاقة ذلك بالتشكيلات الإدارية ونظامها الإداري.
- * المشاكل والأزمات السياسية، التي تؤثر على المنظمات الإدارية بسبب مركزية القرارات.
- * عدم توفر الجو الديمقراطي المشجع على المشاركة، واستقلالية المؤسسات، وتفعيل اللامركزية.

- الصعوبات الاقتصادية:

- * تبعية الدولة الاقتصادية للخارج، وعلاقة ذلك بالاضطراب الحاصل على مستوى الأسواق الدولية.
- * غياب نموذج اقتصادي نوعي، الذي يؤدي إلى غياب التنوع في موارد الدولة والمؤسسات.
- * عدم وجود استقلالية مالية للمؤسسات في التحصيل والجبائية، يؤدي إلى تحجيم نشاطاتها.

- الصعوبات الإدارية:

- * نقص التعداد البشري الكافي لمباشرة الأعمال وإنجاز الوظائف.
- * غياب الكفاءات والمهارات التي تحقق النتائج ذات النوعية والجودة.
- * انتشار مظاهر البيروقراطية والتسيب الإداري، يؤدي حتما إلى مقاومة أي تغيير تنظيمي فعال.

- الصعوبات الخارجية:

- * غياب الإرادة التنافسية، واقتحام السوق بكل جدية.
- * التقيد بالنماذج التنموية المستوردة، وخطر ذلك على بيئة العمل الداخلية.
- * غياب رؤيا واضحة حول السوق الخارجية، وعلاقة ذلك بالمرجات الحقيقية للتنظيم.

ج/ الفلسفة التي تواجه بها المنظمة لمختلف التحديات:

تبنى المنتظمات الإدارية الحديثة انتقالها الإداري من خلال ضبط مجموعة أساليب ومنهجيات عملية، وادراكات تنموية تركز على عناصر الفعل والجذب بالأساس، فضلا على تحديد الأولويات الانتقالية، مع توافر الوسائل والإمكانات المخصصة لذلك، ولهذا وفي سبيل تحقيق الوثبة الإنتاجية، وأمام وجود الكثير من العراقيل التي تجد المنظمة نفسها في مواجهتها، لتحويلها إلى بدائل وفرص إنتاجية، تعند المنظمة إلى **منهاج عملي** انتقالي ونوعي، بوصفه تلك الفلسفة التنموية التي تطرحها في بيئتها الكلية، لتتعاش مع مختلف التحديات، ونحو بناء وإنتاج كفاءات نوعية، وتحسين وسائلها وإمكاناتها التي تتصرف بها.

في سبيل تدليل الصعوبات، والبحث عن دعم المواقع التنافسية للمنتظمات، على التنظيم الواحد إذا ما أراد البقاء والاستمرارية، أن يعمل على مايلي:

- من خلال المساهمة في احداث الاستقرار السياسي، وجودة القرارات الإدارية، فحوكمة الأنشطة الإدارية داخل التنظيمات المرتبطة بالدوائر السلطوية، هو فعل نوعي يؤثر بشكل إيجابي على إدارة العملية السياسية، ومنه استقرار منظومة العمل الكلية.
- من خلال التخطيط الاستراتيجي لكل الأعمال والأنشطة ذات الأولوية والعوائد العملية، وهو أساس تسعى إليه التنظيمات الحداثية التي تدرك حقيقة التنافسية البيئية، وحرب المواقع السوقية، فاشتغال المنتظم الواحد على خارطة تنافسية حقيقية، سيعطي له جدوى قيمية في بث نشاطه والتحرك وفقها.
- من خلال دعم ومرافقة القيادات والكفاءات، والسعي دائما لإنتاج كفاءات بشرية وازنة، إن هذه المقاربة التي تعتمد على دعم الكفاءات هي مقاربة ناجحة بامتياز، ذلك أن تنافس التنظيمات سيبقى محصورا في امتلاك المهارات النوعية وبالقدر المناسب، ومنه ضمان استقرار المخرجات التي تلبي الطلب الكلي عليها.
- من خلال البحث عن مصادر تمويل مختلفة، تحقق معها التنوع في الأداء والإنتاج، فالتنظيم الذكي هو التنظيم الذي يتصرف وفقا لشرطيات التنوع والابداع والابتكار، وتحويل التهديد إلى فرصة ونجاح، وخاصة فيما يتعلق بدعم مصادر الثروة والتمويل.
- من خلال عمليات التمكين الإداري، وتشجيع الكفاءات على تحمل المسؤوليات الكلية، وهو فعل يراد من خلال بناء مهارات نوعية، وإنتاج قادة يمكن التعويل عليهم في كل المراحل التنظيمية، وعلى أساس ذلك يمكن المفاضلة بين المنتظمات ذات الفعل التنافسي، من المنتظمات التي بقيت رهينة زوال مواردها البشرية والمادية معا.

من الملاحظ أن التطور في مستويات التنمية حول العالم، يقاس بمدى تكيف المجتمعات مع تحديات العولمة، الشيء الذي يؤدي إلى الارتكاز على أهم العمليات التي تنتهي إلى تفعيل وإنجاح التنمية الشاملة، وهنا تختلف الدول من حيث الرؤيا الاستراتيجية للحياة، وارتباطاتها الكلية بالوفرة في الخدمات العمومية، والامكانيات المادية والتقنية، فضلا على إدراك متطلبات البيئة من حيث كونها بيئة متغير، يتم تذليلها بوجود معرفة إدراكية للتحديات، وخلق النماذج التنموية التي تساهم في بناء المناخ السياسي السلس، والاقتصاد النموذجي، والإدارة العامة الكفؤة.

في خضم البحث عن التنمية الشاملة للدول، يتم طرح إشكالية الاختلاف بين الدول في نجاح أو فشل عملية البناء التنموي، فيكون كل التركيز في فهم متغيرات تلك الإشكالية حول وجود إدارة عامة للتسيير، مركزها وقوتها في تجسيد كل الرؤى والاولويات الحكومية في خلق جودة الحياة للساكنة، وعليه يمكن التعرّيج على بعض النماذج الوطنية الناجحة، والتي حققت نتائج باهرة من خلال وجود منظومة للتسيير والتجسيد الحكيم لمخرجات التنمية الإدارية.

1/ واقع الإدارة التنظيمية في العالم العربي: يمكن اختزال هذا الواقع من خلال سِمَتَي الجمود

والتجديد، وبالتالي الإشكالية الرئيسية تكمن في جدية الإصلاح من جهة، ومسببات الفساد الإداري من جهة ثانية، ولهذا يتميز الواقع الإداري العربي بالميزات التالية:

- بيئة الإدارة المغاربية هي بيئة مضطربة غير ثابتة في الأداء ونوعية المخرجات، بسبب المشاكل السياسية الداخلية، بينما مثيلاتها في الخليج العربي تمتاز بأنها إدارة منمذجة، من خلال استرداد التقنيات والبرامج الجاهزة.
- البيئة الإدارية العربية هي بيئة غير تنافسية بالأساس، تمتاز بالاحتكار السلطوي للقرارات المركزية، مع فارق السياسات الاستثمارية، والوضوح الإداري لصالح بيئة الدول الخليجية.
- الكفاءات البشرية العربية غالبا ما يتم التضييق عليها، بوصف هذا الحال بأنه مسيطر عليه من قبل الحكومات الوطنية، ولهذا نجد غياب لعمليات التمكين والتفويض الإداري، الذي لا يخلق موارد بشرية على قدر كاف من المسؤوليات، أو الكفاءات ذات الولاء الوظيفي.
- البيئة الإدارية العربية لا تعاني من شح في الموارد المالية، ولكن المشكلة في متغير التسيير وتدوير كل الموارد بشكل جدي، بما في ذلك التخصيصات المالية المرصودة لتجسيد الخطط والبرامج التنموية، مع فارق الجودة لصالح دول الخليج التي تحقق شيء من الاستثناء التنموي.

2/ بعض النماذج الإدارية الناجحة: يمكن طرح عديد الاستفهامات حول اخفاق النماذج العربية في

تجسيد انتقال اداري، يحقق الوثبة للاقتصاد والسياسية وبقية المجالات الأخرى، ومرتكز هذه الاستفهامات يدور حول مسببات الإخفاق في البيئة العربية، والنجاح في البيئات المجاورة، ولهذا يجب التعرّيج على النماذج التي وجدت البديل، وأضحت اقتصاداتها وازنة، وتنافس أعتى الاقتصاديات حول العالم.

أ/ النموذج الماليزي في التنمية الإدارية:

قبل أربعة عقود كانت ماليزيا مجتمعا زراعيًا بالأساس، لتنتقل بعدها إلى واحدة من أهم الدول المصدرة للسلع والصناعات، واستطاعت تجاوز الأزمات الاقتصادية الخانقة، التي عصفت بشرق آسيا خاصة الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1997، حيث لم تخضع لسياسات الضغط من قبل صندوق النقد الدولي، وواجهت الأزمة ببرنامج إصلاح اقتصادي وإداري ثري، قائم على تأهيل الموارد البشرية، والاهتمام بالمجال التعليمي، الذي يجعل منه قطاع انتاجي وابداعي، حيث حققت نهضة فكرية انعكست على الممارسات الإدارية في كل مؤسساتها المدنية، وكان نهج الإصلاح الإداري مبني على تحسين نظام إجراءات الأنشطة الوظيفية، وتعزيز الجودة في الخدمات المقدمة لمواطنيها، وأخلقة الممارسات في الحياة الإدارية، بما يضمن الحوكمة في الإدارة العامة، ويؤدي إلى ترشيد النفقات المالية، وهو ما نجحت فيه، وأدى إلى تطور منظومتها الإدارية، وأسس لنهضة البلاد بكل مميز.

ب/ سنغافورة والتنمية الإدارية:

ورث سنغافورا بعد خروج الاستعمار البريطاني بلدا منهكا من الفوضى والفساد الإداري والمالي، وغياب الأمن وشح الموارد الطبيعية، لكن بفضل النهضة التنموية التي قادها رئيس الوزراء "لي كوان يو" تحولت سنغافورة من بلد القرصنة إلى بلد التنمية المستدامة، حتى أنها أضحت تحتل المرتبة الأولى عالميا في محاربة الفساد المالي والإداري.

اعتمدت سنغافورة على تدوير الإمكانيات المتاحة للبلد بالشكل العقلاني، وانتهاج سياسة الاستثمار في المورد البشري، مع تكثيف البعثات العلمية، تماشيا والتحديات التي تواجهها في جميع المجالات، فتم ادخال الإصلاحات في القطاعات الخدمية، مع بناء منظومة قانونية تحمي كل الأنشطة والعمليات التنموية، وبذلك تحولت إلى رابع أكبر مركز مالي لوجستي في العالم، ناهيك عن تميزه في الصناعات التكنولوجية المتنوعة، التي حظيت باهتمام حكومي كبير، بفضل تشجيع سياسات الاستثمار، بما يضمن الاستدامة في المبادرات الوطنية، وبالشراكة مع القطاع الاقتصادي الذي يعطي دفعا قويا لجدوى المجهودات المطروحة من قبل الحكومة السنغافورية.