

Distr.
LIMITEDE/ESCWA/SDPD/2003/WG.5/6
27 June 2003
ORIGINAL: ARABICالمجلس
الاقتصادي والاجتماعي

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة العامة والمالية العامة،
مع التركيز على الأدوات الإلكترونية المساعدة
واجتماع حول الإبداعات في الإدارة العامة
في المنطقة الأورومتوسطية
بيروت، ١-٣ تموز/يوليو ٢٠٠٣

التقانات الحديثة وأثرها في عملية التطوير الإداري

الجهات المنظمة المشاركة:

قسم القضايا الاجتماعية والاقتصادية، الأمم المتحدة



مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (لبنان)



مؤسسة فريد يرثش أبرت



بالتعاون مع:

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي



جمعية المعلوماتية المهنية (لبنان)



جمعية إنماء المعلوماتية القانونية (لبنان)



ملاحظة: طبعت هذه الوثيقة بالشكل الذي قدمت به ودون تحرير رسمي. والآراء الواردة فيها هي آراء المؤلف وليست، بالضرورة، آراء الإسكوا.

الأمم المتحدة
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
UNITED NATIONS - ESCWA

اجتماع الخبراء الاستشاري حول
"تنمية الإدارة المالية والعامة مع التركيز على الأدوات الإلكترونية المساعدة"

بيروت، ١-٣ تموز/يوليو ٢٠٠٣

عنوان المحاضرة

"التقانات الحديثة وأثرها في عملية التطوير الإداري"

د. ماهر المجتهد

عميد المعهد العالي لإدارة الأعمال - سورية

" سوف تؤثر تقانات المعلومات والاتصالات على أساليب عملنا، ولكن الأهم أنها ستدفعنا لإعادة النظر بشكل عميق في طرائق حياتنا: كيف نتلقى العناية الطبية، كيف يتعلم أبنائنا، كيف يبقى المتقدم سناً على تواصل مع المجتمع، كيف تدير الدول أعمالها، أي الأصوات ستبقى مسموعة، كيف ستدار سياسات الأمم؟..¹

في عصر الثورة الصناعية وبعد ظهور وسائل النقل الحديثة وإتاحتها، لم يعد بالإمكان التفكير بالسفر مشياً على الأقدام؟..... في عصر المعلومات الذي نعيشه اليوم، لماذا يبقى العمل اليدوي قائماً رغم ظهور تقانات الحاسوب وشبكات الاتصال المتطورة وإتاحتها للجميع؟

لقد أثر عصر المعلومات حقاً في طرائق حياتنا اليومية وفي أساليب إدارة الشركات لدرجة لم يعد بالإمكان تجاهل أثره والإبقاء على طرائق العمل اليدوي. وأضحت عملية

1

Michael Dertouzos, What Will Be: How the World of Information will change our Lives, Harper Collins, 1997"

التطوير الإداري مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى استخدام التقانات الحديثة في أعمال الشركات بمختلف أشكالها وطبيعة أنشطتها وأحجامها وأصبحت الخطوات نحو عملية تحديث أساليب العمل بحاجة إلى اتخاذ إجراءات من شأنها تحقيق الهدف المنشود وبالسعة الممكنة.

أصبحت المعلوماتية أداة لا غنى عنها في مجال الأعمال، فحلّ الحاسوب، مع وجود تقانات الشبكات والاتصالات، مكان التلكس والفاكس والهاتف والبريد، وأصبحنا نتكلم عن الثقافة المعلوماتية.

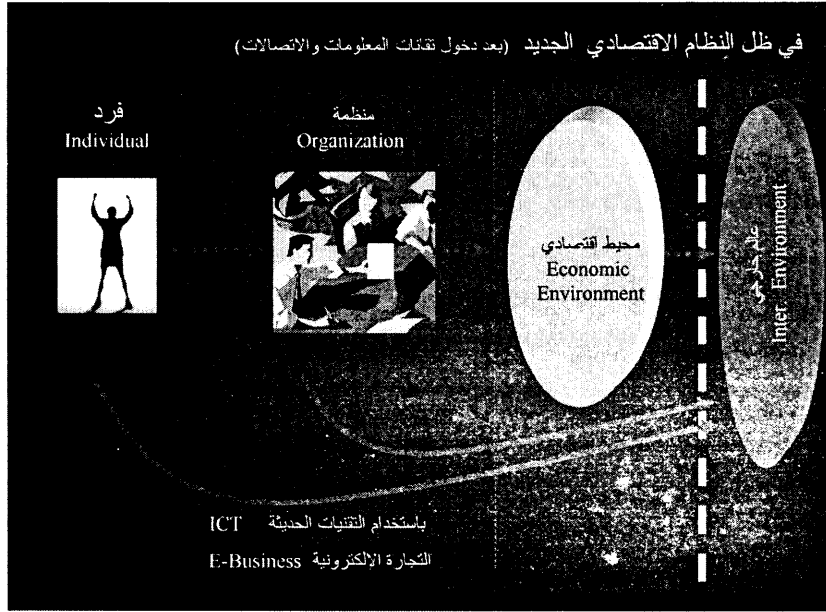
وتوسع مفهوم الأمية ليتدرج من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسات والشركات، حيث أضحى بالإمكان اليوم التحدث عن مفهوم "الأمية المعلوماتية للمؤسسات" والتي تجعلها عاجزة عن التفاعل مع العالم الاقتصادي الحديث (ويمكن اعتبار هذا المفهوم الجديد مؤشراً يساعد على قياس درجة التطور الإداري للدول).

وتحولنا من عالم الأعمال التقليدية إلى عالم الأعمال الإلكترونية (E-Business)، والذي تستخدم فيه تقانات المعلومات والاتصالات لإجراء عمليات التبادل التجاري وتداول المعلومات.

في ظل التطورات العالمية الجديدة أصبحت المنافسة على المستوى الدولي وصار من الصعب التعرف على المنافسين وتحديدهم وأضحى بقاء الشركات في السوق مرهوناً بقدرتها على المنافسة، ولم يعد بالإمكان الاعتماد على قوانين الحماية المحلية أو احتكار السوق ولم يعد للخبرة الدور الأهم، وبات من الصعب جداً النجاح دون اللجوء إلى طرق الإدارة العلمية والاعتماد على القيام بالإنتاج وتقديم الخدمات بأقل تكلفة ممكنة وأفضل زمن وبالجودة المطلوبة.

لقد سمحت تقانات المعلومات والاتصالات بـ:

- تجاوز حلقات الاقتصاد التقليدية
- الانتقال المباشر من مستوى الفرد أو المنظمة إلى مستوى العالم الخارجي
- استبعاد حجم الشركة كعامل أساسي في سياستها التسويقية
- التواجد الافتراضي الدولي أقل تعقيداً من التواجد الفيزيائي المحلي
- إمكانية التطور السريع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



ففي ظل النظام الاقتصادي الجديد لم تعد عناصر المنافسة التقليدية كافية، وأصبح بالإمكان بشكل أو بآخر أن نتحدث عما يمكن أن نطلق عليه "المنافسة غير المرئية" فقد أضيفت عناصر جديدة وحلت في معظم الأحيان مكان عناصر المنافسة التقليدية:

- التواجد السريع على مستوى السوق العالمية
- الذهاب إلى المستهلك وليس العكس
- توفير الخدمات الآنية والمحدثة: ٢٤ ساعة، ٣٦٥ يوم
- إغراء وإقناع المستهلك
- انتشار واسع لأفنية التوزيع الافتراضية
- الاعتماد على طرق التسديد الإلكتروني وتسهيلات الدفع

ولكن قبل البدء بعملية التطوير الإداري لا بد من محاولة الإجابة على بعض الأسئلة:

- ما هو هدف التطوير الإداري؟
- ما هي خطوات التطوير وهل هناك مدة زمنية محددة لتحقيق هذا الهدف؟
- ما هي مستلزمات التطوير؟
- ما هي العقبات والمصاعب في طريق التطوير؟
- كم تبلغ تكلفة التطوير، وما هي الموازنات المخصصة؟
- من هم المعنيون بعملية التطوير، وهل هم مهينون للقيام بالتطوير المنشود؟

- أليس من الضروري تأهيل من يطلب منهم التطوير؟
- هل المطلوب هو التطوير من أجل التطوير؟
- هل ينتهي التطوير يعد تحقيق عملية حوسبة الأعمال؟
- هل تعتبر عملية إدخال التقانات الحديثة أساساً للتطوير؟
- هل تتوفر لدينا عناصر التطوير؟
- كيف يمكن لاستخدام التقانات الحديثة أن تساعد على التطوير الإداري؟

ما هي عملية التطوير الإداري؟

تهدف عملية التطوير الإداري إلى تحقيق أهداف متعددة بدءاً من تبسيط الإجراءات وتحسين طرائق العمل وتأمين المرونة الكافية لتجاوز التعقيدات غير الضرورية والتخفيف من الاختناقات مما من شأنه توفير خدمات متطورة يختصر فيها الزمن وترتفع درجة جودة العمل والخدمات وتوصل إلى وضع أسس قابلة للتماشي مع التطوير المستمر.

ولتحقيق عملية التطوير الإداري لا بد من توافر جميع مكوناتها الأساسية:

١- الإرادة السياسية والتي تتلخص في رغبة الجهات العليا في هذا التطوير حيث تشكل هذه الإرادة المحرك الأساسي لهذه العملية

٢- العنصر البشري وهو العنصر الأهم في عملية التطوير والذي تعود إليه مهام التطبيق والتنفيذ الأمر الذي يتطلب أن تكون الأطر مؤهلة تأهيلاً جيداً يتناسب مع متطلبات عملية التطوير

٣- القوانين والأنظمة والتي تشكل القاعدة الرئيسية التي تركز عليها عملية التطوير ولا بد أن تكون هذه القوانين والأنظمة مناسبة وتسمح بالقيام بتحديث أساليب العمل وتبسيط الإجراءات

٤- التقانات الحديثة وتعني إدخال هذه التقانات واعتمادها في تنفيذ أعمال المؤسسات واستخدامها بشكل يسمح بتأمين تحقيق أمثلية الأنشطة.

٥- المرحلة حيث لا بد من اتباع خطوات مرحلية وذلك بهدف التمكن من تقييم ما تم إنجازه والربط بين المراحل المختلفة وفق خطط زمنية محددة قابلة للتحقيق.



المشكلات التي تعاني منها عملية التطوير الإداري
تعاني عملية التطوير الإداري من مشكلات يمكن تلخيصها على مستويات مختلفة:

على مستوى القوانين والأنظمة

- عدم مواكبة القوانين للتطورات والصعوبة في مواجهة التغييرات
- ضعف التأهيل في مجال هذه القوانين
- تعدد جهات وضع القوانين وازدواجية الجهود

على مستوى المؤسسات

- جمود البنى التنظيمية في المؤسسات
- ضعف في تطوير نظم المعلومات
- نقص الخبرات (الإدارية والفنية) المؤهلة وظيفياً
- تزايد معدل دوران العاملين وفقدان المعارف والخبرات

على مستوى العنصر البشري

- نقص الخبرة الوظيفية، وغياب التأهيل المستمر
- مشكلة تباعد بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسساتية
- تعميم مشكلة عدم الثقة بين العاملين والإدارة
- المساواة بين العاملين، وإضعاف المبادرة!

على مستوى إدخال التقانات الحديثة

- تسرع في اتخاذ قرار حوسبة الأعمال قبل جاهزية نظم المعلومات
- نسبة استخدام التجهيزات لأغراض إنتاجية ضئيلة
- ورود التجهيزات قبل جاهزية البرمجيات

على مستوى المرحلية / الزمن

- لا أهمية تعطى لمعيار الزمن
- اللجوء غالباً إلى شمولية الخطط لا لسياسة الخطوات المرحلية

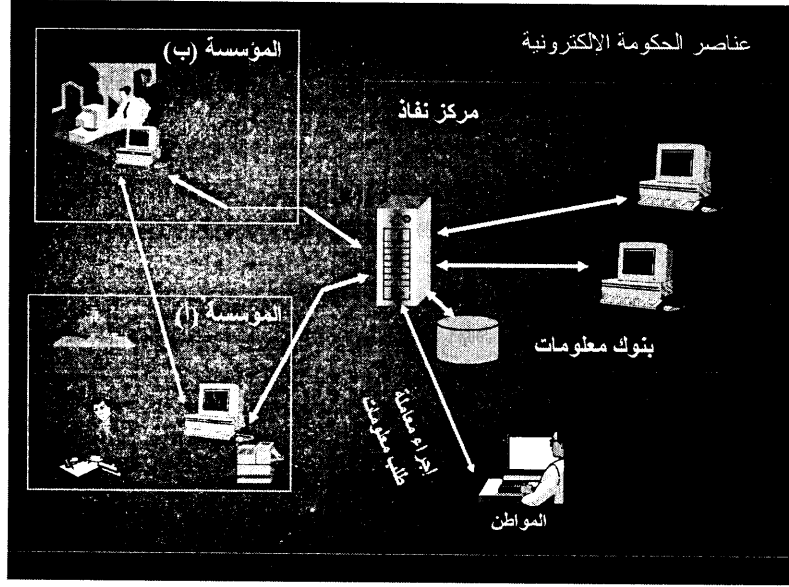
مستلزمات عملية التطوير الإداري

تهدف عملية التطوير والتحديث الإداري إلى النهوض بالواقع الإداري للمؤسسات من خلال تطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات واتباع سياسة الشفافية وتأمين المرونة الكافية لتدفق المعلومات وذلك من خلال إدخال مفاهيم الإدارة الحديثة في صلب العمل الإداري بمستوياته المختلفة وصولاً إلى بناء نظام متطور ومتكامل يربط بين الهيئات الرقابية والوزارات والمؤسسات والشركات المختلفة التابعة لها بما يكفل تأمين خدمات أفضل للمواطن ويؤدي إلى رفع وتيرة العمل في المؤسسات وتحسين مردوديتها وإنتاجيتها، مما يفسح المجال أمامها للدخول إلى ما يطلق عليه: "الحكومة الإلكترونية".

ما هي الحكومة الإلكترونية؟

يعتمد مبدأ الحكومة الإلكترونية على الربط بين المؤسسات فيما بينها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى وذلك من خلال توفير إمكانية تداول المعلومات وإجراء المعاملات ومتابعتها عن بعد عبر مراكز نفاذ عن طريق استخدام التقانات الحديثة للحواسيب ونظم الاتصالات والشبكات.

ويتطلب تطبيق الحكومة الإلكترونية العمل على بناء نظم وبنوك معلومات متطورة على مستوى كل قطاع ومؤسسة تتناسب مع أساليب العمل فيها، وتوفير البنية التحتية المناسبة التي من شأنها تأمين الربط بين الأطراف المختلفة عبر شبكة اتصالات واسعة.



إن لاستخدام القنوات الحديثة للمعلومات والاتصالات وتكنولوجيا العمل على الشبكات دور كبير في عملية التطوير الإداري نظراً للإمكانيات الهامة التي تتيحها، والتي تهدف بشكل أساسي إلى توفير إمكانية تبادل المعلومات بسرعة ومرونة أكبر وتنفيذ المعاملات وتتميط الإجراءات والابتعاد عن ازدواجية الإجراءات وتطبيق مبدأ النافذة الواحدة التي تتيح للمواطن إمكانية التعامل مع الوزارات والمؤسسات التابعة لها بالفاعلية والشفافية والمرونة المناسبة. الأمر الذي سينعكس إيجاباً على رفع وتيرة العمل الإداري ودعم عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا وتطوير العمل وأساليبه وتحديث الأنظمة بشكل مستمر ومتوازن.

إلا أنه من أجل تحقيق هذه الأهداف لا بد من تحديد متطلبات عملية التطوير، وتوفيرها ورصد الموازنات اللازمة وفسح المجال أمام تعديل بعض القوانين والتشريعات التي تتطلبها عملية التحول المنشودة.

المتطلبات على مستوى الأنظمة والقوانين

تتطلب بعض القوانين النافذة والمعمول بها تعديلاً وتطويراً بدرجات مختلفة ترتبط بطبيعة ومستوى التطوير المنشود، وذلك كي تتماشى مع أساليب العمل المتطورة. كما يستلزم الأمر أيضاً استصدار قوانين جديدة تتناسب مع أساليب العمل المعالج آلياً والتي من شأنها ترسيخ قانونية تبادل الوثائق الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني والتسديد الإلكتروني...

أيضاً لا بد من اتباع سياسة التقسيم الاستراتيجي والتي من شأنها وضع أولويات محددة تتناسب مع درجة أهمية كل قطاع من القطاعات من خلال المضي في خطوات مرحلية أخذاً بالاعتبار للترابط بين القطاعات. وهنا لا بد من :

- تقسيم الدولة إلى قطاعات حسب طبيعة أنشطتها
- بناء بنوك معلومات قطاعية
- الربط بين بنوك المعلومات المختلفة من خلال بوابات متعددة
- تحديد قواعد ومستويات الوصول إلى المعلومات بناء على معايير محددة

المتطلبات على مستوى الوزارات والمؤسسات

تستلزم عملية التطوير الإداري القيام بـ:

- ١- (إعادة الهيكلة) تعديل في البنى الهيكلية للوزارات والمؤسسات لنتناسب مع دورة المعلومات الجديدة. وذلك من خلال البحث عن بنى تنظيمية تتناسب مع طبيعة العمل في كل مؤسسة أخذاً بالاعتبار للمعايير التالية:

العوامل الداخلية

- طبيعة الأنشطة والنمط التقني للمؤسسة
- حجم المؤسسة الذي يقاس بعدد العاملين فيها

العوامل الخارجية

- المحيط الاقتصادي
- خصوصية القطاع
- المنافسة

ويستلزم الأمر:

- البحث عن بنى تنظيمية قابلة للتطوير ويجب ألا يتم اعتماد بنى تنظيمية جامدة وفسح المجال لتطورها مع كل مرحلة من مراحل تطور المؤسسة.
- عدم اعتماد شكل بنية تنظيمية موحدة للفعاليات الفرعية مماثل بالضرورة للشكل التنظيمي العام للمؤسسة.
- البحث عن بنى تنظيمية متطورة تتباعد قدر الإمكان عن البنى الهرمية التي تركز مبدأ المركزية الزائدة على مستوى قمة الهرم السلطوي

لتقترب من أشكال البنى التنظيمية الأكثر تطوراً وملائمة لطبيعة أعمال المؤسسة مثل البنى الوظيفية التي تعتمد على الربط بين الكفاءة والمسؤولية أو البنى المزدوجة Staff & Line التي تتيح إمكانية الفصل بين السلطة الإدارية والربط الفني عبر خلق ما يسمى بنوعين من الخطوط الوظيفية: الخطوط السلطوية والخطوط الاستشارية مع تأمين التوازن بينهما أو البنى المصفوفية التي تركز على مبدأ الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة المالية والبشرية والفنية.

- توصيف الوظائف على مختلف المستويات وتكريس مبدأ توثيق الأعمال وتبادل المعارف بين العاملين والارتقاء بمستوى النظم إلى مستوى إدارة المعارف Knowledge Management .

٢- تطوير نظم المعلومات المعمول بها وإعادة تصميمها لتتوافق مع عملية تحديث أساليب العمل ونقلها إلى مرحلة المعالجة الآلية، وذلك باتباع منهجيات الطرق العلمية لتصميم النظم مثل Merise أو Axial وإعادة هندسة الإجراءات، وبناء بنوك معلومات قطاعية تعتمد على طبيعة المعلومات والتي يمكن تقسيمها إلى:

- معلومات ينتجها القطاع لصالح قطاعات أخرى
- معلومات ينتجها القطاع لصالحه
- معلومات يحتاجها القطاع من القطاعات الأخرى

٣- وضع برامج تأهيل وتدريب مستمر للأطر والكوادر تمكنها من التعامل مع النظم الجديدة ومواكبة تطورها، ورفع سوية العاملين في مجال استخدام تقانات الحاسوب والشبكات والثقافة الإدارية وأساليب الاتصال. والابتعاد عن دفع العاملين لاتباع دورات تدريبية نمطية وإنما لدورات تتناسب مع طبيعة أعمالهم ومستويات تعاملهم مع التقانات الحديثة، وربط الدورات التدريبية بالترقية الوظيفية وإسناد المسؤوليات الوظيفية الإدارية والفنية.

٤- فسح المجال أمام الإبداع والمبادرة لدى العاملين من خلال إشراكهم في مراحل اتخاذ القرار وتكريس مفهوم حلقات الجودة التي من شأنها السماح لطرح أفكار جديدة لتحسين أساليب العمل وخطوات الإنتاج بالاعتماد على الخبرة المكتسبة من ممارسة العمل وتطور الأداء الوظيفي.

خطوات على طريق التطوير الإداري في سورية:

تم خلال الأعوام الأخيرة اتخاذ إجراءات واتباع خطوات هامة في طريق التطوير الإداري والتي ما زالت متواضعة نسبة للهدف المنشود ولكنها تساعد على دفع هذه العملية نحو الأمام. ويستلزم الأمر وضع برامج تنفيذية ومتابعتها بالشكل المناسب.

على مستوى التعليم

- إحداث كليات الهندسة المعلوماتية
- إحداث المعهد العالي لإدارة الأعمال
- إحداث المعهد الوطني للإدارة العامة
- إحداث الجامعة الافتراضية
- إصدار قانون يسمح بإحداث الجامعات الخاصة

على مستوى القوانين والبنى التحتية

- تعديل العديد من القوانين والتشريعات وإصدار قوانين جديدة
- إعداد مشاريع إعادة هيكلة الوزارات والمؤسسات التابعة لها وتوصيف الأعمال
- إصدار قانون يسمح بإحداث المصارف الخاصة

على مستوى التأهيل والتدريب

- تنظيم ملتقيات القيادات العليا ودورات تدريبية على مستوى الإدارة المتوسطة والوحدات التنفيذية

إن لاستخدام التقانات الحديثة للمعلومات والاتصالات وتكنولوجيا العمل على الشبكات دور كبير في عملية التطوير الإداري ولكن يجب أن يكون مبني على أسس صحيحة وأن تكون عملية حوسبة الأعمال من أجل التطوير وليس من أجل الحوسبة.

لا بد من توجيه الجهود في التأهيل والتدريب نحو خلق جيل جديد قادر على رفع كفاءته الإدارية ليسهم بشكل فعال في عملية تطوير المؤسسات وتحسين قدراتها الإنتاجية بما يؤدي إلى الإصلاح الإداري والإقتصادي المنشود.

إن اتخاذ الخطوات الصحيحة سينعكس إيجاباً على رفع وتيرة العمل الإداري ودعم عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا وتقديم الخدمات إلى المواطن الذي يشكل أساس المجتمع ونواة تطوره.

لقد أدى دخول تقانات المعلومات والاتصالات إلى عالم الأعمال إلى التأكيد على أهمية علم الإدارة (أساليب، طرق، منهجيات) كسلاح أساسي وفعال لمواجهة التحديات الاقتصادية التي يواجهها عالمنا اليوم.