

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر

الميدان: حقوق وعلوم سياسية

الشعبة: علوم سياسية

تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية

من إعداد الطالبة: فاطمة حمدي

**بغنوان:**

**الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية  
التغيير ومعوقات المشروع في الجزائر  
"دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة"**

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/06/02

أمام اللجنة المكونة من السادة

الدكتور : مصطفى بلعور (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) ..... رئيسا

الدكتورة: غنية شليغم (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) ..... مشرفا

الأستاذة: نعيمة ولد عامر (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) ..... مناقشا

**السنة الجامعية : 2015-2014**

# الإهداء

اهدي ثمرة جهدي هذه  
إلى أعلى ما في الوجود

"الوالدين"

الفاضلين

أطال الله

في عمرهم

وكل أفراد العائلة الكريمة

"حمدي"

# شكر وتقدير

## الشكر أولاً لله

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

اللهم لك الحمد كله والشكر كله

اللهم لك الحمد حتى ترضى

أحمده حمدا كثيرا طيبا مبارك

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

الشكر كل الشكر "لوالدين العزيزين"

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير

إلى الدكتورة المشرفة

غنية شليغم

ما قدمت لي من نصائح

و توجيهات و إرشادات كانت خير

عون و سند في إنجاز هذه المذكرة

كما لا أنسى أن أتوجه بالشكر إلى كل

أستاذة وموظفي قسم العلوم السياسية

الشكر الجزيل إلى كل موظفي مؤسسة

سونلغاز ورقلة

الشكر إلى كل الذين ساهموا

من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

هؤلاء أسمى معاني الشكر و التقدير

يعتبر موضوع التنمية من بين المواضيع الهامة التي لقيت اهتمام الباحثين في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث ظهر هذا المفهوم بعد الحرب العالمية الثانية وبالأخص بعد ظهور الدول المستقلة حديثاً، لذلك اعتبرت المنظمات الدولية كهيئة الأمم المتحدة كحق وحتمية على الدول كغيرها من الحقوق بحيث أصبح مطلباً أساسياً تسعى كل الدول لتحقيقه، نتيجة الانفتاح الذي عرفه الاقتصاد العالمي والسعي إلى رفع الحواجز الحمائية وشروط منظمة التجارة العالمية واتفاقيات الشراكة، أدى ويؤدي إلى احتدام المنافسة في جو من التوازن بين المؤسسات العملاقة ذات البعد والنفوذ العالمي والمؤسسات المحلية هي ليست بعيدة عن هذه الشروط، عامة كانت أو خاصة.

فقد تطور مفهوم التنمية من التنمية الاقتصادية إلى تنمية العنصر البشري، إذ يحظى موضوع التنمية باهتمام كبير لدى الدارسين في شتى المجالات ليمتد إلى الدارسين السياسيين والإداريين، وقد عرف مطلع الألفية الجديدة ظهور أساليب وسبل جديدة في سبيل تفعيل والدفع بعجلة التنمية الإدارية من أجل التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

تقوم التنمية الإدارية على أسس ووظائف مختلفة، من عمليات تطوير وتحديث وإصلاح في الأجهزة الإدارية بواسطة الاعتماد على الأساليب الحديثة المتمثلة في أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وأسلوب الإدارة الإلكترونية، هذه الأساليب جاءت نتيجة للمتغيرات البيئية والمستجدات التي تحتم انتهاجها والهيئات المستحدثة لتطوير الخدمات الإدارية، من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل ومستوى تكنولوجي عالي بما يتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة وتماشياً مع ضرورات العولمة التي حتمت على الإدارة تغيير وسائلها في ظل العراقيل التي تقف دون تطبيقها، ويمكن النظر إلى التنمية الإدارية أنها ذات تأثير مباشر على التنمية الشاملة.

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الجانب العلمي والعملية:

**الجانب العلمي الأكاديمي:** يتمثل في ضبط المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتحديد في الإدارة الجزائرية، كون المصطلح يعتبر من المصطلحات القيمة التي تحمل الكثير من الغموض، وبالتالي يمكن إثراء البحث العلمي وتثمين الخزان المعرفي بالدراسات والمعلومات التي لها علاقة بذلك، مما يساعد على بناء تصورات نظرية علمية تستند إليها الدراسات والبحوث.

**الجانب العملي التطبيقي:** تكمن أهمية هذه الدراسة في كون التنمية الإدارية جزء من التنمية الشاملة التي تسعى من خلالها مختلف الأنظمة والدول إلى تحقيق الكفاءة في تسيير وتقديم الخدمات، فلا يمكن تصور تنمية شاملة في جهاز إداري متخلف غير متطور لا يواكب العولمة، فستساهم الدراسة في التعرف على واقع تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الجزائر بالتحديد بمؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة، وتعتبر هذه الأخيرة من المؤسسات الحساسة التي تجتمع فيها مجموعة من الخصائص، كونها ذات طابع عمومي ومن بين أهم الركائز الاقتصادية .

### أهداف الدراسة

تبعاً للأهداف العلمية والعملية تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إثراء وتدعيم البحث العلمي بهذه الدراسة في مجال التنمية الإدارية.
- إبراز أهمية ودور الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق التنمية.
- الهدف الذي تسعى إليه التنمية الإدارية المتمثل في تحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- الخروج بتوصيات واقتراحات إجرائية.

### أسباب اختيار الموضوع

تنقسم أسباب اختيار الموضوع إلى:

**الأسباب العلمية الموضوعية** تتمثل في:

- البحث عن سبل تطوير وتحسين أداء الإدارة الجزائرية
- معرفة أساليب وآليات التطوير التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء الإداري ومواكبة تطورات البيئة الإدارية واللاحق بركب الدول المتقدمة.

**الأسباب الذاتية:** هي الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع، والميول إلى المواضيع الإدارية.

**إشكالية الدراسة:** تبعا لما تم تقديمه ونظرا لأهمية موضوع التنمية الذي لازال يطرح في جميع الدول التي تعاني الضعف داخل أجهزتها، وزادت أهميته في الآونة الأخيرة الذي يبرز من خلال محاولات تطوير وتنمية الإدارة الجزائرية، وهي المحك الرئيسي لإنجاح عملية التنمية الشاملة، ويكون في قدرة السياسة العامة في تنمية إدارية فعالة للوصول إلى تنمية هادفة وشاملة ومستدامة، وأول معالم رسمتها الجزائر اعتمادها مشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013، حددت فيها إستراتيجية الدولة في سبيل تحسين خدماتها الإدارية وكسب رضا زبائنها والتقليل من ثقل البيروقراطية، محاولة لتبيان مسار التنمية الإدارية المنتهج من طرف الدولة الجزائرية، فإن معالم إشكالية موضوع الدراسة تبرز من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي المتمثل فيما يلي:

### ما مدى مساهمة الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق تنمية إدارية فعالة لاجتياز العراقيل التي تعترضها؟

#### الأسئلة الفرعية:

- ما هي التنمية الإدارية؟ وفيما تتمثل أساليبها الحديثة ؟
- كيف يساهم أسلوب الجودة الشاملة وأسلوب الهندرة إضافة إلى الإدارة الالكترونية في تحسين خدمات الإدارة وتحقيق تنمية إدارية فعالة؟
- ما هي الدوافع إلى استخدام هذه الأساليب في الإدارة الجزائرية؟
- فيما تتمثل العراقيل التي تحول دون تطبيق الأساليب الحديثة في عملية التنمية الإدارية؟

#### الفرضية الرئيسية :

عوامل ومعطيات البيئة الداخلية والخارجية تمثل قيوداً وتحديات لعملية التنمية، مما يدفع الإدارة لبنتي سياسات جديدة لتفعيل تنميتها الإدارية.

#### الفرضيات الفرعية:

- كلما اعتمدت الإدارة الجزائرية على الأساليب الإدارية الحديثة كلما حققت عملية التنمية.
- انتهاج الإدارة الجزائرية الأساليب الحديثة يجعلها تواكب متطلبات العصر.

### مناهج الدراسة:

إن طبيعة الدراسة تفرض علينا استخدام **المنهج الوصفي** وهو من المناهج التقليدية وذلك في تحديد المشكلة وطرح تساؤلات مع وضع فروض واختبار صحتها، والتطرق إلى المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال تعريف التنمية الإدارية والتعريف بالأساليب الإدارية الحديثة.

وتستدعي دراسة هذا الموضوع من استخدام **الاقتراب النظمي** لتحديد طبيعة التفاعلات المتعلقة بالتنمية الإدارية، والتي تبدأ بالمدخلات المتمثلة في مطالب زبائن سونلغاز، وتنتهي بالمرجات المتمثلة في الخدمات المقدمة لهم، وهذا يكون بمتابعة عملية التغذية العكسية المتمثلة في عمليات سير الآراء وانشغالات هؤلاء الزبائن ورضاهم عن هذه الخدمات.

كما تقتضي الدراسة استخدام **منهج دراسة الحالة**: في الجزء التطبيقي (الدراسة الميدانية) للوقوف أمام واقع تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الجزائر ومعوقاتها بغية تحليل وتحديد وضعية المؤسسة من استخدام هذه الأساليب في مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة، وذلك باستخدام إحدى أدوات البحث المتمثلة في المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة مع محاولة تناول هذه الحالة من مختلف الجوانب بالتفصيل والدقة.

وعليه قسمت خطة الدراسة إلى فصلين، فالفصل الأول المعنون بالإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية ويندرج ضمنه مبحثين الأول يتحدث عن ماهية التنمية الإدارية والمبحث الثاني عن طبيعة الأساليب الإدارية الحديثة، أما الفصل الثاني خصص للإطار التنظيمي للأساليب الحديثة وتطبيقها في الإدارة الجزائرية ومعوقاتها، حيث قسم إلى ثلاث مباحث فالأول منه اعتمد لبيئة الإدارة وحتمية التغيير المتمثلة في معطيات وعوامل التغيير والحتمية الدافعة لهذا التغيير مع الإشارة إلى الهيئات المستهدثة لتطوير الخدمات الإدارية والمبحث الثاني تم تخصيصه لتحسين خدمات الإدارة باعتماد الأساليب الحديثة في مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة كدراسة حالة، أما المبحث الثالث خصص للمعوقات التي تقف أمام عملية التنمية الإدارية، وفي الختام الخروج باقتراحات وتوصيات.

**الدراسات السابقة:** لا تخلو دراسة علمية من خبرات ودراسات سابقة لها وتعد لنا بمثابة الأرضية التي يتم تطويرها وإثرائها وتكييف بعض الأفكار الواردة فيها التي ساعدتنا في إعداد خطة بحثنا، ومن بين هذه الدراسات:

دراسة بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ل: عشور عبد الكريم وهي مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة منتوري قسنطينة، 2010، توصل من هذه الدراسة إلى ان هناك معوقات جدية تعرقل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتتمثل في ضعف الوعي الاجتماعي ونقص التمويل ونقص العناصر البشرية والمعلومات وتخلف التشريعات.

دراسة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة ل: ختيم محمد، مقدمة لنيل متطلبات الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم القانونية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009، ونتائج هذه الدراسة تتمثل إمكانية انتهاج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، وتوصل إلى نقائص متعددة في تطبيقها منها:

- الاهتمام بالجودة من باب موضحة جديدة يتم تطبيقها في الشركات الكبيرة.
- نقص كبير في الاتصال واتصال المعلومات وتدققها بشكل سلس.
- بيئة العمل غير مواتية بحيث يشعر العاملين أن لا قيمة لهم.
- عدم الأخذ بعين الاعتبار بيئة المؤسسة وكيفية التجاوب معها.

دراسة بعنوان: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق هي مذكرة ل: رفيق بن مرسل، مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة مولود معمري تيزي وزو سنة 2011، كانت دراسة نموذجية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية والجودة الشاملة في إدارة الأمن الوطني، وتوصل في الأخير إلى أن الإستراتيجية الجديدة للأمن الوطني مبادرة فعلية من القائمين على هذا القطاع لإعادة النظر في هياكل وعمليات العمل الشرطي، بهدف التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يوفرها هذا الجهاز، إستراتيجية بدأت تبرز فعاليتها من خلال مجمل الإجراءات والقرارات التي اتخذت في الإطار وتلك المنتظر تجسيدها في إطار المخطط الخماسي 2010-2014.

### **صعوبات الدراسة:**

وجد صعوبة في الدراسة التطبيقية التي تم اختيارها (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) في عدم الإفصاح بالمعلومات باعتبارها سرية العمل، وكذلك ضيق الوقت في انجاز الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

---

تعد أساليب التنمية الإدارية من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة وتطويرها لغاية زيادة كفاءة أداء الأجهزة والأفراد وبالتالي تمثل القاعدة العملية التي تقف عليها مشروعات إدارة التنمية وخططها وأهدافها، فطبيعة الوظيفة الإدارية تتأثر بالعوامل البيئية، التنمية الإدارية لا تتحقق بقيام الأجهزة الإدارية بوظائفها التقليدية وإنما تتطلب قدرة تكيف هذه الأجهزة مع عملية التغيير فتأخذ التنمية المفهوم الحديث التي تشمل كامل الجهاز الإداري للدولة كما أنها تشمل الأجهزة الإدارية ذات الطابع الخدمي والأجهزة الإدارية ذات الطابع الإنتاجي.

من خلال هذا الفصل الذي قسم إلى مبحثين، المبحث الأول سنتناول بالتفصيل ماهية التنمية الإدارية، والمبحث الثاني خصص لطبيعة الأساليب الحديثة المعتمدة في عملية التنمية، من أسلوب إدارة الجودة الشاملة، أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وأسلوب الإدارة الإلكترونية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

### المبحث الأول: ماهية التنمية الإدارية

قبل التطرق لمفهوم التنمية الإدارية يجب التمييز بينها وبين مفهوم إدارة التنمية، هذه الأخيرة تركز على وضع الأهداف والنظريات وتحديد الأولويات وفقاً لأهميتها بعد دراسات وتحليل لها، وينبغي أن تقتزن الحاجة إلى الإصلاح من قبل الإرادة السياسية لصناع القرار من جهة وتغيير العقليات من أجل التوصل لثقافة إدارية جديدة من جهة أخرى، للوصول إلى هذه المرحلة من المحتمل أن إدارة التنمية تتطلب الكثير من الجهد والتصور لتكييف<sup>1</sup>، بينما تركز التنمية الإدارية على دراسة أساليب العمل وإجراءاته، وتقوم التنمية الإدارية بعدة مهام كتطوير الأنظمة والقوانين والهياكل والتقييم وتحسين عمليات الاتصال واتخاذ القرارات في ظل تطبيق منهجية البحث العلمي.

### المطلب الأول : مفهوم التنمية الإدارية

للتنمية مكانة هامة وكبيرة في العالم المعاصر، الوقت التي تجاوزت الدول المتقدمة لمرحلة التنمية بالمقابل تزايدت أهميتها في الدول النامية حيث ركزت الدراسات الحديثة على معالجة ظاهرة التنمية بأنواعها المختلفة، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية، إذ تعددت مفاهيم التنمية.

### الفرع الأول: مفهوم التنمية

(1) **التنمية لغة:** جاء في لسان العرب التنمية تدل على الزيادة والانتشار والنماء، في اللغة العربية نما، ينمي، ينمو، وأنميت الشيء وتنميته أي جعلته نامياً، التنمية ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر، من قولك نميت الحديث أنميت تنمية بان تبلغ هذا على وجه الإفساد والنميمة.<sup>2</sup>

بينما يختلف مفهوم التنمية اصطلاحاً من مجال لآخر.

(2) **التنمية اصطلاحاً:** هي مفهوم واسع، لقد اختلف حوله المفكرون والمختصون كل حسب ميوله وإيديولوجيته وفيما يأتي سيتم التطرق إلى أهم التعريفات التي وردت حول مفهوم التنمية. يرتبط المصطلح في البداية بالتقدم والتخطيط والإنتاج ليصبح فيما بعد ذو أبعاد مادية ومعنوية، إلا أن المفهوم العام للتنمية هي تحسين ظروف المواطنين وتغيير مستوى معيشتهم عن طريق تحسين دخلهم الفردي والرفع من شروط الرعاية الصحية وتقديم أحسن منتج في مجال التربية والتعليم. وترتبط التنمية أيضاً بالتحديث والتغيير والعصرنة وتحقيق مؤشرات النمو الاقتصادي والرفع من الإنتاجية وتحقيق التقدم العلمي والتكنولوجي والاعتماد على العقلانية من أجل اللحاق بركب الدول المتقدمة والدخول في سراديب العولمة.

<sup>1</sup>Valentin K. DOVONON, " Méthode De La Nouvelle Gestion Publique ". responsabilite Accessibilite , productivite, Resultat et clients, etc, (S.D), P13.

<sup>2</sup> أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ابن منظور، لسان العرب. بيروت: دار لسان العرب، (د.ت)، ص883.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

يعرف روستو والت rostow walt التنمية على أنها تخلي المجتمعات المختلفة عن السمات التقليدية السائدة وتبني الخصائص السائدة في الدول المتقدمة.<sup>1</sup>

تعريف هيئة الأمم المتحدة: التنمية هي عملية الانتقال من مجتمعات من حالة ومستوى أدنى إلى حالة ومستوى أفضل ومن نمط تقليدي إلى نمط آخر متقدم كماً ونوعاً ويعد حلاً لا بد منه في مواجهة المتطلبات الوطنية في ميدان الإنتاج والخدمات.<sup>2</sup>

وتم تبني تعريف للتنمية، تلتزم بموجبه الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة بالعمل الاجتماعي وذلك بالإشارة إلى العمليات التي تتوحد بها جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمعات المحلية وتحقيق تكامل هذه المجتمعات في إطار الحياة العامة.<sup>3</sup> أما فريل هيدي يعرفها في كتابه الإدارة العامة منظور مقارن: التنمية تحدث عموماً عندما تزداد قائمة الأشياء المرغوبة فيها والمفصلة نسبياً في الحجم.<sup>4</sup>

في تعريف آخر لماركس: التنمية عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناءات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية فضلاً عن أساليب الحياة والقيم الثقافية.<sup>5</sup> من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التنمية هي نقلة نوعية وكمية من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية والإدارية والتكنولوجية.

### الفرع الثاني: مفهوم الإدارة

الإدارة علم وفن ترتبط الإدارة دوماً بنوعية النظام السياسي الذي توجد فيه كل بلد، لان مصلحة الحكام اقتضت توظيف الإداريين بقصد تنفيذ قراراتهم السياسية، وتأخذ الإدارة عدة تعاريف منها ما اعتبرها عن مؤسسة تقوم بتنفيذ السياسة العامة والبعض يعتبرها عملية تنظيم والبعض الآخر يعتبرها تحليل الوظائف والهياكل ووضع الاستراتيجيات، ويمكن إيجاز هذه التعاريف فيما يلي:  
الإدارة لغة: القيام بخدمة الآخرين، كلمة إدارة (administration): هي كلمة لاتينية أصلها (ad) بمعنى (to)، minister بمعنى (serve) كلها تعني to serve معناها لكي يخدم.  
الإدارة اصطلاحاً: يعرفها عمار بوحوش في مقال له عن المفهوم الحديث لعلم الإدارة، على أن الإدارة هي الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين في

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص24.

<sup>2</sup> علاوة طارق عبد الحي، إصلاح الوظيفة العمومية كأداة للتنمية الإدارية في الجزائر، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013)، ص28.

<sup>3</sup> خالد حامد، التنمية المستدامة، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2014، ص07.

<sup>4</sup> فريل هيدي، الإدارة العامة منظور مقارن، (ترجمة: القريوتي محمد قاسم)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1979، ص62.

<sup>5</sup> موسى اللوزي، المرجع السابق، ص25.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

إطار القوانين والأهداف المرسومة، وهي عملية تنظيم وتخطيط السياسة العامة للدولة والبحث عن الأساليب الفعالة لوضع تلك الخطط حيز التنفيذ وتحويلها من نظريات على الورق إلى نتائج ملموسة.

الإدارة هي فن أو أساليب وطرق المناولة والمراقبة والتوجيه.<sup>1</sup> وتعرف الإدارة على أنها مجموعة الخطوات المتتالية والمتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق تنسيق الجهود والترتيب الهادف لعناصر الإنتاج.<sup>2</sup>

ويعرفها علي السلمي بأنها عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري والاستعانة بالموارد المادية المتاحة.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: تعريف التنمية الإدارية

بعد تعريف مصطلح التنمية والإدارة كل على حدا فمحصلة دمجهما اختلف رواد الإدارة العامة في تعريفها، وتعكس في الاتجاهات الرئيسية لعلم الإدارة وتتمثل في :

#### الاتجاه الهيكلي الوظيفي

هذا الاتجاه ربط التنمية الإدارية بإصلاح البناء الهيكلي لاستيعاب الوظائف الإدارية، فعند " Fred Riggs" التنوع الهيكلي وعند "اسمان" بناء المؤسسات. يقصد "Fred Riggs" من مصطلح التنوع الهيكلي قيام منشآت وتنظيمات متنوعة ومتعددة لأداء الوظائف الإدارية المختلفة.

أما اسمان عرف التنمية الإدارية وفق مفهوم بناء مؤسسات قادرة على الإبداع عالية الكفاءة في إدارة الوظائف الجديدة وفي إرساء القيم الحضارية والوظيفية ذات مقدرة عالية لأحداث التغيير الاجتماعي المطلوب.<sup>4</sup>

#### الاتجاه الإجرائي

أصحاب هذه المدرسة سلكوا طريق الإصلاح، التنمية الإدارية عندهم هي جهود مرسومة خصيصا لإدخال تغييرات جوهرية في نظم الإدارة العامة من خلال إصلاح شامل للنظام الإداري، ينصب اهتمام المدرسة على الجانب التطبيقي الإجرائي في المستويات القاعدية في المنظمة فتجاهل بذلك القضايا الإدارية الكبيرة مثل اتخاذ القرارات والصراع والقيادة والسلطة والنفوذ.

<sup>1</sup> محمد جاسم شعبان و محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة. الهندرة، الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2013، ص147.

<sup>2</sup> رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، (مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة مولود معمري تيزي وزو سنة 2011)، ص24.

<sup>3</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب للطباعة، (د.ت)، ص09.

<sup>4</sup> علاوة طارق عبد الحي، المرجع السابق، ص29.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

### الاتجاه السلوكي:

التنمية الإدارية وفق هذه المدرسة تركز اهتمامها على مشاكل الاتصال والمشاركة والوضوح والنمو والتغير والعلاقات الإنسانية.

يعرفها "قاسم القريوتي" بأنها الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث إعداد القوى البشرية وحجم الهياكل الإدارية.<sup>1</sup> الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة الحكومية في تحقيق الأهداف.

**التنمية الإدارية:** هي تلك التغيرات الموجبة التي تدخل على البناء الإداري في مؤسسة ما بهدف تطوير وتحسين أحوال الناس (المنتجين والمستهلكين على السواء)، وتوفير المناخ الإداري المناسب لهم.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص التنمية الإدارية

التنمية عملية مستمرة لا تتوقف ولا يمكن تحقيقها لمرة واحدة وبشكل نهائي، فهي عملية تراكمية تحتاج إلى جهود دائمة وإجراءات متواصلة، وتتسم التنمية الجيدة بالخصائص التالية:

(1) الشمولية: هي عملية تشمل جميع الجوانب الإدارية والتنظيمات والقطاعات.  
(2) مساهمة الجميع في عملية التنمية الإدارية: إشراك جميع المستويات والقطاعات في تفعيل التنمية الإدارية.

(3) هي عملية ضرورية في كل الدول المتقدمة والنامية، الغنية والفقيرة وتزداد أهمية في الدول النامية.

(4) ذات اختصاص محلي.

(5) الاستمرارية والتجديد: فالتنمية الإدارية ليست اصطلاحاً مؤقتاً يتعلق بمرحلة معينة كما أن المسائل والظروف الاجتماعية والإدارية جزء منها دائماً التطور والتبديل مع ما هو جديد ومناسب اليوم سيصبح في مرحلة تالية قديماً وغير مناسب، فعلى التنمية الإدارية أن ترافق المستجدات والمتغيرات في المجتمع والعالم.

(6) التكامل والتوازن حيث لا يكون التركيز على نواحي وتقدير في نواحي أخرى وسابقة للتنمية الشاملة زمنياً باعتبارها تمهيداً لها من أجل إدارة رشيدة.

(7) التوسيع والالتزام في تدريب العاملين في الإدارة.

(8) الدمج في الإجراءات وفي التعليم والتدريب بين النظرية والتطبيق بين التعليم والممارسة لتحقيق الاستفادة من الأكاديميين والمتعلمين من جهة ومن الممارسين الواعين من جهة ثانية.

<sup>1</sup> علاوة طارق عبد الحي، المرجع السابق، ص30.

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمات الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص26.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

- 9) تتطلب التنمية الإدارية القناعة والإيمان بها وبأهميتها وضرورتها وفوائدها.
- 10) هادفة: تنطلق من هدف أو مجموعة أهداف تسعى لتحقيقها، تتوقف هذه الأهداف على المدخلات والإمكانات المتاحة للقيام بتلك العملية.
- 11) نظامية: تكون بمثابة منظومة مكونة من المدخلات وتضم كافة متطلبات التنمية من الموارد الطبيعية والبشرية والتمويل... وغيرها، والعمليات تشمل كافة الإجراءات المرتبطة بتنفيذ خطط التنمية والمخرجات تضم النتائج والأهداف الممكن بلوغها وتحقيقها.
- 12) ايجابية: هي بمثابة تحسين وتطوير للشيء ينتقل به من طور اقل إلى طور ارقى.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التنمية الإدارية

تتضمن أي خطة للتنمية الإدارية أهمية وأهداف محددة تتمحور حول العناصر الأساسية التالية:

#### الفرع الأول: الأهمية

- 1- خلق وتطوير قيادات إدارية للمنظمات، هذه المنظمات قادرة على استيعاب رسالة المنظمة الإدارية التي يقودونها وترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف مع استيعاب الأوضاع الحالية للمنظمة واستشراف المستقبل.
- 2- تهتم خطط التنمية الإدارية بتطوير معارف ومهارات العاملين بالمنظمة كل حسب اختصاصه وفقا لاحتياجات العمل المناط بهم.
- 3- كما تهتم أيضا خطط التنمية الإدارية بتطوير واستحداث نظم وأساليب عمل المنظمة بما يتناسب واحتياجاتها التي هي انعكاس لمتطلبات البيئة (تغيير القوانين والتعليمات، التطور العلمي والتقني...) مما يساعد المنظمة على استيعاب كافة المتغيرات الحاصلة بالبيئة الذي يجعل أداؤها ناجحا ومتميزاً
- 4- تحقيق كفاءة في الأداء: حيث اعتماد أساليب عمل مناسبة للظرف والبيئة من جهة وتوفير قيادات إدارية وعاملين يتمتعون بمعارف ومهارات جيدة من جهة ثانية.
- 5- تحقيق كفاءة الأداء تمهد لتحقيق زيادة إنتاجية المنظمة .
- 6- ارتفاع المعنويات: إن نجاح المنظمة يخلق لدى الإدارة والعاملين إحساسا طيبا بلذة الانجاز وهذا يحقق لديهم حالة من الرضا الوظيفي وارتفاع المعنويات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان، التنمية: اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا، بشريا، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2009، ص ص(73-74).

<sup>2</sup> باسم الحميري، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص ص (23-25).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

7- هي مصدر ثقة للسياسي والمخطط الاقتصادي، فالسياسيين عند قطع الوعود للمجتمع يمكن التعويل على الأجهزة الإدارية في الدول التي تعتمد في عملها التخطيط المركزي فإن تمتع المنظمات الإدارية بمستوى عال في الأداء تجعل المخطط المركزي في اطمئنان وثقة في قدرات المنظمات.

8- أن التنمية تمكن المنظمة على أن تتعايش بنجاح مع البيئة التي تمارس فيها نشاطها أو التي تتعامل معها وبغياب التنمية الإدارية يصبح الإداريون كمن يتعاملون مع المشاكل بعقلية عقود زمنية غابرة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الأهداف

1- الارتقاء بمؤشرات التنمية الإدارية إلى مستوى المقاييس والمعايير الدولية، من خلال متابعة التصنيف العالمي للإدارة ودراسته من خلال تقارير المنظمات الدولية ووكالات التقييم العالمية المختصة، إلى جانب اعتماد مبدأ التقييم الدوري لأداء الإدارة وتركيز الآليات الملائمة للمساءلة.

2- دعم مساهمة الإدارة في تحسين مناخ الأعمال، من خلال إعادة هندسة الإجراءات والمسالك الإدارية.

3- تعميم نظام الجودة بالجهاز الإداري للدولة.

4- تعزيز الإدارة الالكترونية.

5- النهوض بالموارد البشرية.

6- التقليل من التكلفة وترشيد النفقات، من خلال تعميم تطبيق نظام التصرف حسب

الأهداف في ميزانية الدولة بما يؤمن التوظيف الأمثل للموارد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> باسم الحميري، المرجع السابق، ص 25.

<sup>2</sup> مجموعة خبراء، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنعقد بطنجة المملكة المغربية ابريل 2009، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2010، ص ص (95-94).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

### المبحث الثاني: طبيعة الأساليب الإدارية الحديثة

تشهد الساحة العالمية العديد من التغيرات في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ومع ازدياد شدة المنافسة والتعدد المتزايد للقطاع الإنتاجي والخدماتي وتنوع الأساليب والتقنيات المستخدمة، مع اكتشاف عدم فعالية الأساليب الجزئية وغير المتكاملة وتسارع حركة التغيير بصورة غير مسبوقه مما يجعل المنظمة في حالة بحث وتغييراً في أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني مفاهيم الإدارة الحديثة، وأصبح الأمر يستدعي إيجاد أسلوب إداري شامل يهتم بالجودة في جميع عناصرها ومراحلها وتتكامل فيما بينها وتم التوصل إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الالكترونية والهندرة.

### المطلب الأول: أسلوب إدارة الجودة الشاملة

ظهرت إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) كمنهج للإدارة في منتصف القرن العشرين، وتعد كأسلوب علمي معاصر ومتطور للإدارة بطريقة تكاملية بين كافة مجالات النشاط الإداري بالمنظمة، تهتم بجودة كل من المنتج والخدمات والعمليات ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية بالمنظمة، حيث تعددت وتباينت مفاهيم الجودة الشاملة كونها ليست مفهوم ينظر إليه كوحدة واحدة، هو متعدد المداخل يرتبط بمفاهيم الجودة ومكوناتها وتختلف باختلاف القائمين بتحديد استخدامه والسياق المطبق فيها، لدى يصعب الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المكونة للجودة الشاملة.

### الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

مداخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ويحمل هذا المفهوم معاني كثيرة بالنسبة للباحثين، لكل باحث مصطلحاته الخاصة.

#### 1) في اللغة:

لغة من أجاد واتى بالجد من قول أو عمل وأجاد الشيء ميزه جدا، والجد نقيض الرديء.

وفي لسان العرب عندما يقال هذا الشيء جيد وصار رائعا يعني انه يوجد جودة.<sup>1</sup>

#### 2) في الاصطلاح:

الجودة للكلمة اللاتينية Qualitas تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، فالدين الإسلامي أعطى اهتماماً في التوكيد على العمل الجاد حيث جاء في الآية الكريمة ((وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون)) سورة التوبة الآية 106.

وجاء في قول الرسول صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)

يعرف قاموس أكسفورد الجودة أنها الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البروراي ولحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم واسس وتطبيقات، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011. ص137

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

وتعرف الجودة بأنها المطابقة أو الموائمة للاستعمال، وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها (أو وضع مواصفاتها وفقاً للمتطلبات العلمية وتوقعاته إذا كان غير قادر عن التعبير عنها) ، ويحقق موائمة السلع للاستعمال الذي يقصده.<sup>1</sup>

**الجودة:** يقصد بها تحقيق رغبات و توقعات المستهلكين والمستفيدين مما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات بأعلى مستوى من تلك التوقعات.

**إدارة:** يقصد بها التركيز على تطبيق العاملين للنشاط بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح التام، فينبغي أن تحسن تلك العمليات عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات الملبية لحاجيات الزبون ورغباته .

**الشاملة:** وتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاء بتقويم رضا عن الخدمات.

**إدارة الجودة:** هي منهج تطبيقي يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات يقوم بها مجموعة من الأفراد والمسؤولين لتسيير شؤون المنظمة، لغرض التغلب على المشكلات وهذا المنهج عملية مستمرة لتحسين قضايا الجودة والمحافظة عليها.<sup>2</sup>

**إدارة الجودة الشاملة:** يحمل هذا المفهوم الكثير من المعاني والباحثين والمختصين، وتعددت آراءهم تبعاً لنظرياتهم وخلفياتهم إلى هذا المدخل الإداري وتبين كالاتي:

(1) **إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري:** يرى Armand Feigenbaum أنها نظام فاعل لتكامل تطوير الجودة وإدامتها وجهود تحسين جودة المجموعات المختلفة في منظمة ما، لأجل تمكين المنتج والخدمة لان يكون في أفضل المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول إلى الرضا الكامل للمستهلك.

(2) **إدارة الجودة الشاملة بوصفها أسلوباً إدارياً:** ينظر إليها أنها مفهوم تكاملي موجه نحو التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمة، والهدف منها هو بناء الجودة من البداية يجعلها مهمة ومسؤولية كل فرد.<sup>3</sup>

(3) **إدارة الجودة الشاملة بوصفها ثقافة تنظيمية:** يعرفها كل من Gregory et Griffin بأنها التغيير الجوهري أو الأساسي في ثقافة المنظمة لحالة تتضمن التركيز على الزبون، ومحيط من

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: جامعة الإسراء الخاصة، 2004/2005، ص 06.

<sup>2</sup> محمد حسن الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2012، ص 28.

<sup>3</sup> نزار عبد المجيد البروراري ولحسن عبد الله باشيرة، المرجع السابق، ص (145-146).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

الثقة والصراحة وتشكيل فرق العمل وانعدام العوائق التنظيمية الداخلية وقيادة وتدريب الفريق والمساهمة في التحسين المستمر.

(4) إدارة الجودة الشاملة بوصفها مدخلا معاصراً: يعرفها مركز التجارة الدولي بأنها مدخل تنظيمي يركز على الجودة مبني على أساس مساهمة أعضاء الفريق لتحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق الرضا والمنافع لكل من الأفراد والمنظمة والمجتمع.<sup>1</sup>

من خلال هذه التعاريف يتضح أن التوجهات العلمية لإدارة الجودة الشاملة تتضمن البدء بوضع معايير ومواصفات محددة للمنتج أو الخدمة والسعي لملائمة التصميم مع مطابقته للتحقق من الأداء باستخدام الأساليب العلمية والإحصائية للتحكم بجودة الخدمة.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة:**

هي أسلوب إداري متكامل يتضمن توظيف الاستراتيجيات التي من شأنها تقوم بعملية التحسين والتطوير المستمر وتقليل الكلفة، وتقديم خدمات ذات نوعية عالية ضمن المواصفات المطلوبة التي ينظر لها المستفيد كقيمة خدمية تؤدي إلى رضاه وتحقيق غايته.

### الفرع الثاني : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتنمية الإدارية

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تخطيط التنمية الإدارية من خلال عدة جوانب، فتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الإمكانيات البيئية المتوفرة داخليا أوخارجيا يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمة مما يحفظ رضا الأفراد وعليه ينظر إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة كوسيلة من وسائل تحقيق التنمية الإدارية عن طريق البحث عن التحسين والتطوير المستمر للخدمات.<sup>3</sup>

أن ضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية إدارية مناسبة لها، فثقافة الإدارة تتأثر بثقافة المجتمع السائدة فيه.

هذه الثقافة التنظيمية التي تحيط بالعاملين تؤثر تأثيرا كبيرا على فعاليتهم وفي أدائهم لوظائفهم بفعالية والدقة المطلوبة، فإن البيئة الداعمة للجودة تمثل جوهر أساسي في فلسفة صيانة الجودة الشاملة، ولكن ابتكار البيئة التي من خلالها تصبح لدى جميع الأشخاص دافعية تلقائية لممارسة الجودة بأنفسهم.

التغيير الثقافي هو السر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن الملتحقين بالإدارة ينتمون إلى ثقافات خاصة ومتنوعة بالرغم أن الأفراد يخضعون للثقافة العامة وبالسلم القيمي العام للمجتمع، لأنهم قد كونوا سلمهم الخاص بهم وما على الإدارة إلا أن تحدد قيمتها ومبادئها الخاصة بها و تحويلها إلى قواعد ونظم ونمط إداري ثم تقوم بتعريف الأفراد المشاركين بها.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البروراي ولحسن عبد الله باشبوة، المرجع السابق، ص ص (147-148).

<sup>2</sup> أحمد الخطيب وفواز التميمي، المرجع السابق، ص23.

<sup>3</sup> رفيع بن مرسل، المرجع سابق، ص 90.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

وعليه فإنه يقع على عاتق الإدارة العليا إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة، الإدارة العليا هي القدرة على إدارة التفاعلات بين الأفراد وإحداث التوازنات بين قدرات المتعلمين على التفكير والتعليم وبين الأهداف والغايات الشخصية الأعضاء والأهداف المرتبطة بالإدارة والمجتمع ككل. إذن الإدارة العليا وحدها الفاعل الأساسي الذي يستطيع ابتكار البيئة المناسبة التي تشعر العاملون فيها بالراحة اتجاه الأفكار المقترحة<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك جملة من الأسس والمبادئ تتركز عليها إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة تقوم بتطبيقها لتحسين الجودة حتما سوف تنجح في تحقيق مستوى متميز من الأداء وتتمثل هذه المبادئ في:

- (1) ثقافة المنظمة Organization cultur: نجاح الجودة الشاملة يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعيم الاستمرارية في العمل وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها.
- (2) المشاركة والتمكين Participation and Empowerment: مشاركة جميع العاملين في المنظمة لتحسين الخدمات من خلال فرق العمل وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، وإيجاد الحلول المناسب، وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول أو عدم مقاومة التغيير.
- (3) التدريب Training: تشمل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة وأدوات لا بد من استخدامها لتمكين المنظمة والعاملين من تطبيق الجودة بنجاح وفعالية، إذن لا بد من التدريب المكثف لجميع الموظفين وتحفيزهم<sup>2</sup>.
- (4) التزام الإدارة العليا بالجودة: دعم ومشاركة الإدارة العليا في الجهود والقضايا ذات العلاقة بها، بتوفير الموارد اللازمة، ويتحقق النجاح المنشود على الإدارة العليا الالتزام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ويكون التطبيق من قمة الهرم الإداري ثم ينحدر للمستويات الدنيا، مع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- (5) التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات المنتجة لها لمواكبة التغيير في احتياجات العمل والتكنولوجيا والظروف الاقتصادية والسوقية.
- (6) التركيز على العملاء Focus on clients: رضاهم هو المحور الأساسي لإدارة الجودة سواء كانوا موظفين أم إدارات أو عملاء من الخارج حتى تضمن المنظمة لنفسها الاستمرارية والبقاء من

<sup>1</sup> رفيق بن مرسل، المرجع السابق، ص ص (90-91).

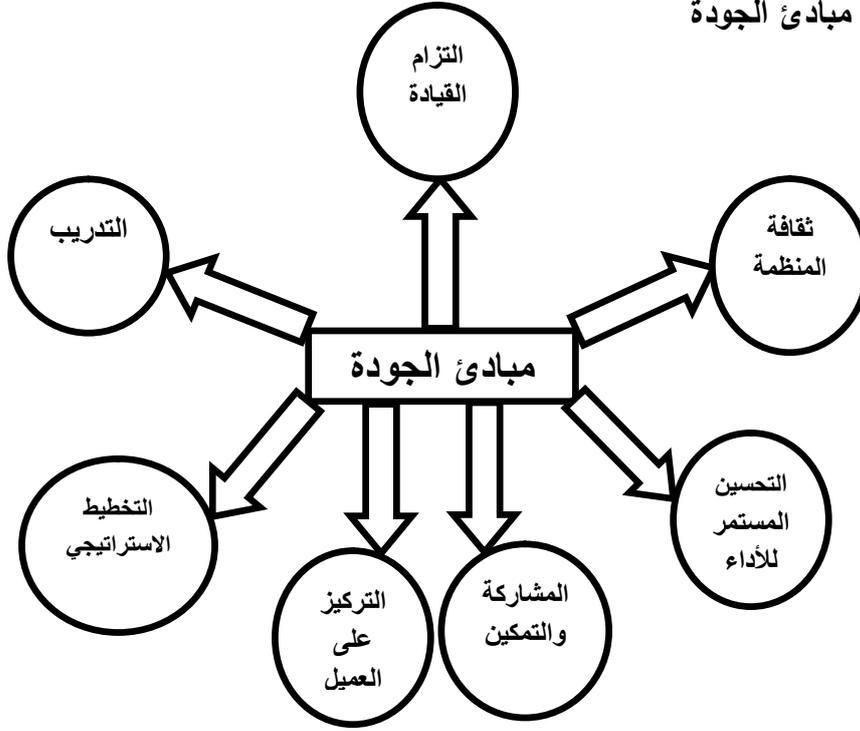
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 28.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

خلال تقديم خدمات تلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم فتكون سريعة وخالية من الأخطاء وسعرها منافس.<sup>1</sup>

(7) التخطيط الاستراتيجي: باعتماد منهجية واضحة ومفهومة لتحسين العملية الإنتاجية والخدمية بهدف تقديم خدمات بسرعة وخالية من العيوب والأخطاء بتكاليف معقولة، ويتحقق ذلك بوجود خطة إستراتيجية التي تكون بمشاركة جميع العاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

شكل رقم (01): يبين مبادئ الجودة



المصدر من إعداد الطالب

### الفرع الرابع: أهداف وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، تعد مفاهيم الجودة الشاملة Total Quality أحد أهم المعايير المعاصرة في ميدان الإدارة، وتهدف معظم برامج إدارة الجودة الشاملة حسب Germain and Spears إلى :

- 1- فهم وتحسين العمليات التنظيمية.
- 2- تركيز المنظمة على احتياجات الزبائن.
- 3- تحفيز وتشجيع العاملين للمساهمة في تحقيق جودة المخرجات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن الحراشنة، المرجع السابق، ص 45.

<sup>2</sup> أحمد الطيب وفواز التميمي، المرجع السابق، ص 30.

<sup>3</sup> محمد حسن الحراشنة، المرجع السابق، ص 77.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

أما الأهمية التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة فهي متعددة من أهمها:

- 1- رفع درجة رضا الزبائن، مما يؤدي إلى ولاء العملاء وإعادة التعامل أو الشراء مرة أخرى.
- 2- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.
- 3- تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.
- 4- انخفاض العيوب والأخطاء في الإنتاج بالإضافة إلى انخفاض نسبة الهدر في الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة العمل.
- 5- زيادة الحصة السوقية، بتعزيز الأسواق الحالية أو فتح أسواق جديدة.
- 6- تعزيز العلاقات مع الموردين.
- 7- الاهتمام بالقضايا التي تحافظ على سلامة وصحة العاملين لديها والمجتمع.
- 8- زيادة الاهتمام والحفاظ على البيئة.<sup>1</sup>
- 9- زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وإعطائهم الحافز ورفع الولاء والالتزام لديهم.
- 10- زيادة الفعالية التنظيمية زيادة الفاعلية، وذلك بتحسين الاتصالات الداخلية وتحسين نوعية العمالة والعمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرار.
- 11- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية والبشرية في كافة مجالات نشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن الحراشنة، المرجع السابق، ص 78.

<sup>2</sup> احمد بن عيشاوي، (إدارة الجودة الشاملة(TQM) في المؤسسات الخدمية)، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد04/2006، ص10.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

### المطلب الثاني: أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن إعادة الهندسة من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر حيث تتبع أهميتها من أنها تعمل بصورة جذرية وقد يصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والجودة والخدمة إلى عشرة أضعاف مثله في بعض برامج التطوير الأخرى، ذلك أنها تتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة وتدفق العمل وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجية.

### الفرع الأول: مفهوم وعناصر هندسة العمليات الإدارية

#### 1) تعريف إعادة هندسة العمليات (الهندرة) (Reengineering):

ظهر مفهوم إعادة الهندسة أو (الهندرة) في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1992، في كتاب بعنوان **هندرة المنظمات** للكاتبان الأمريكيان "Micheal Hammer" و "J.Champy"، كلمة الهندرة قد تبدو غريبة على أسماع الكثير، فالهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما هندسة وإدارة وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي Business Reengineering والذي يعني إعادة هندسة الأعمال الإدارية أو إعادة هندسة نظم العمل<sup>1</sup>. لقد عرف هذان الكاتبان الهندرة بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، منذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في هذا العصر<sup>2</sup>.

والعمليات الإدارية: هي مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة، التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة، بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة تهم العميل وتعتبر العمليات محور إعادة الهندسة ومركز التغيير الجذري وهيكل العمل في هندسة العمليات الإدارية، حيث تنصب الجهود في الهياكل التقليدية على التقسيمات الإدارية القائمة على المهام المتشابهة (إدارات، أقسام، وحدات) بغض النظر عن العملية كوحدة مترابطة.

تعرف إعادة الهندسة بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، جودة المنتج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن تيشوري، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأهميتها بالنسبة لسورية، متوفر على الرابط:

<http://www.hrdiscussion.com/hr5622.html> بتاريخ 2015/04/08 على الساعة 11:00 سا.

<sup>2</sup> راشد محمد الحمالي وسعد مرزوق العتيبي، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الرئيسية، متوفر على الرابط: [http://faculty.ksu.edu.sa/alhamali/Documents pdf](http://faculty.ksu.edu.sa/alhamali/Documents%20pdf) بتاريخ 2015/02/25 على الساعة 19:00 سا.

<sup>3</sup> مسعد رضوان، إعادة هندسة الإجراءات: المفهوم، الأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري، نواكشوط، فبراير 2008، ص 183.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

ويمكن أن نعرف إعادة هندسة العمليات هي دراسة تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمنظمة وذلك بهدف تخفيض زمن دورة التشغيل ومن ثم تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية. 1

(2) عناصر الهندرة: من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تركز على مجموعة نقاط أساسية يمكن تلخيصها بما يلي :

1- إعادة التفكير في الأساسيات Fundamental Rethinking: تعني انه قد حان الأوان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل، أي يكون التغيير أساسيا.

2- إعادة التصميم جذريا Radical Redesign: تتضمن الهندرة حولا جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو ما تميز به أسلوب الهندرة عن غيره من الأساليب الإدارية.

3- تحقيق تحسينات باهرة Dramatic Improvements : تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.

4- العمليات Processes: تتميز بالتركيز على نظم العمل أو بالعمليات الرئيسة للشركات والمؤسسات المختلفة، تتم دراسة و هندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. 2

5- أن يكون التغيير على تقنية المعلومات: استخدام هذه التقنية بشكل فعال حيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل.

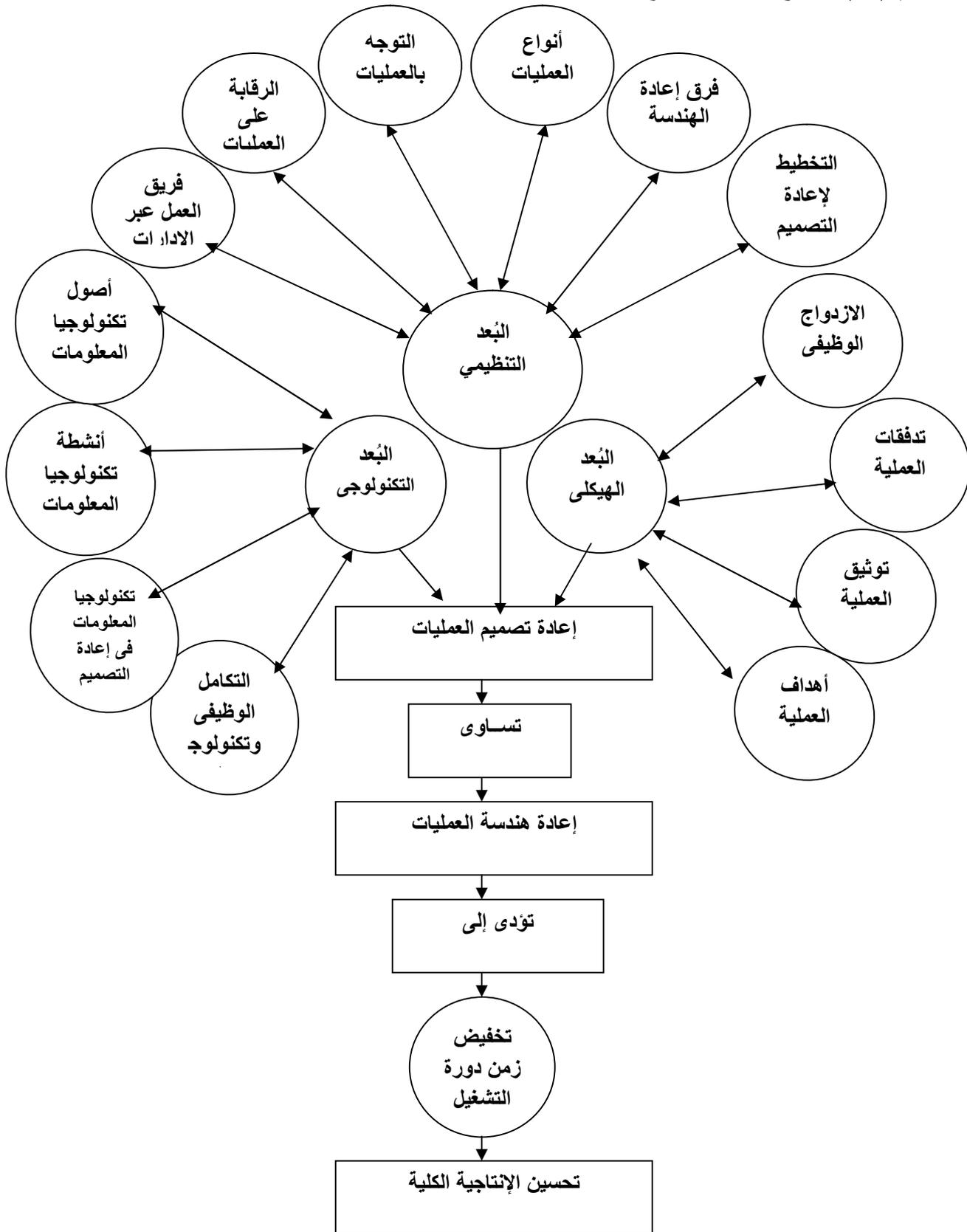
6- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة الهندسة على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير.

<sup>1</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، القاهرة، كلية التجارة جامعة عين شمس عباسية، 2006، ص7.

<sup>2</sup> محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الابعج، المرجع السابق، ص185.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

شكل رقم: (02) يوضح عناصر نموذج إعادة هندسة العمليات<sup>1</sup>



<sup>1</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، المرجع السابق، ص8.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

### الفرع الثاني: خصائص الهندرة

من خلال التعاريف السابقة وعناصر الهندرة يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص أساسية تجعل مفهومها شاملاً ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغيرها جذرياً، فهذه الخصائص هي :

- 1- إعادة الهندسة هي نقطة البداية الصفر، أي تغييراً جذرياً في مجال الإدارة.
- 2- تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات.
- 3- لا تكتفي بالتحسين، هي تسعى إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة.
- 4- نتخلص من كل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة.
- 5- التركيز على العمليات الكلية و الجوهرية لا على العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل.<sup>1</sup>
- 6- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً.
- 7- اتخاذ القرارات بواسطة العاملين.
- 8- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة.
- 9- العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات العميل.
- 10- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة Reengineer بحيث يكون قادراً على تحقيق عائداً سريعاً.
- 11- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- 12- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة .
- 13- تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: مبادئ ومتطلبات الهندرة

(1)المبادئ: تتمثل في:

- تقوم على إعادة تعميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها، من بدايتها إلى نهايتها.
- تقوم الهندرة على أساس تقنية معلومات حديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.
- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد عملية الهندسة الإدارية للعمليات.
- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى المواطن.
- تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي.<sup>3</sup>

1 خان أحلام، (إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد12، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر2012، ص158.

2 ممدوح عبد الحميد الرفاعي، المرجع السابق، ص11.

3 محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الابعج، المرجع السابق، ص200.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

(2) المتطلبات: حددها "وتون Utton" فيما يلي:

\_ الهياكل التنظيمية التي تميز الإدارة.

\_ الثقافة التنظيمية السائدة.

\_ عدم إمكانية تخطي الحدود و تعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات.

\_ التعبير في اتجاه سياسات قد يكون فجائي.

\_ التضارب في أداء الأعمال والمبادرات.

\_ التوقعات غير الواقعية لتعدد الأنشطة.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: أهداف إعادة الهندسة:

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل سليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء: يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
  - التركيز على العملاء: من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بإعادة بناء العمليات.
  - السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
  - الجودة: تهدف إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
  - تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
  - التفوق على المنافسين: أي التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها، يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات.<sup>2</sup>
- وحسب "ميشيل ارمسترونج"، تتمثل أهداف الهندرة في انسياب وربط العمليات معاً وبالتالي تحسين الأداء بشكل محدد وتهدف إلى ضمان:
- التركيز على النتائج وليس المهام.

<sup>1</sup> رفيق بن مرسل، المرجع السابق، ص 72.

<sup>2</sup> محمد خير طيفور، تجربة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة والمطبقة لدى المؤسسة العامة للاتصالات في سوريا، جامعة حلب كلية الاقتصاد، السنة الجامعية 2005/2006، متوفر على الرابط: <http://www.stoob.com/285405.html> بتاريخ 2015/04/08 21:00 سا .

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

- يتم إلغاء الأنشطة والمهام غير الضرورية للتقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام أو دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة في عملية واحدة.
- تتغير الوظائف من المهام البسيطة إلى متعددة الأبعاد، وبالتالي عمل متعدد المهارات.<sup>1</sup>
- تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداء نوعياً وتميزاً في الخدمة المقدمة.
- توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقاً لمنظومة محددة وواضحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ميشيل ارمنسترونج، **المرجع الكامل في تقنيات الإدارة**، الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2003، ص ص (765-766).

<sup>2</sup> إياد علي الدجني، (أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي - الجامعة الإسلامية دراسة حالة)، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 29، العدد الأول 2013، ص 325.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

### المطلب الثالث : أسلوب الإدارة الالكترونية

إن التحول إلى الالكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية بل هي حتمية تفرضها التغيرات العالمية، فالإدارة الالكترونية من المواضيع المطروحة على الساحة الدولية والإقليمية، ونظرا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليا التقنية المتطورة التي تساعدها في انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف، حيث بدأت الكثير من المنظمات تبني مفهوم الإدارة الالكترونية في جميع أنحاء العالم ، سواء المتقدمة أو النامية لمواكبة عجلة التنمية الشاملة وذلك من خلال عرض معلوماتها على شبكات الانترنت التي تتيح للمنظمة وعمالها فرصاً للتواصل بعيداً عن الإجراءات البيروقراطية المعقدة.

ومن ثم فالإدارة الالكترونية تعد وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي وتيسير الحصول على الخدمات وتتيح لأعداد كبيرة من العملاء الحصول على المعلومات مما يجعل المنظمة أكثر فعالية.

### الفرع الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية

يعد مفهوم الإدارة الالكترونية مفهوماً حديثاً ظهر نتيجة للتقدم التقني وتطور في السنوات الأخيرة بتطور ثورة المعلومات والاتصالات في مقابل الإقبال المتزايد على استخدام الحاسب الآلي بتطبيقاته المتعددة، وتتمثل الإدارة الالكترونية في أداء الأعمال وتبادل المعلومات من خلال الوسائل الإلكترونية، وتشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر التي قدمت لهذا المصطلح، وأن كان أغلبها قدم تعريف الحكومة الالكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية، حيث عرفت الإدارة الالكترونية بأنها استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان.<sup>1</sup>

تعني كلمة **الالكترونية**: الاعتماد على تقنيات تحتوي على ما هو رقمي أو مغناطيسي أو لاسلكي أو بصري أو كهرومغناطيسي أو غيرها من الوسائل المشابهة.<sup>2</sup>

تعرف **الإدارة الإلكترونية**: (Electronic Management) بأنها " منظمة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة."<sup>3</sup>

ويذهب بعض الباحثين إلى أن الإدارة الإلكترونية: منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل

<sup>1</sup> محمد محمود الطعمنة وطارق شريف العلوش ، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 10.

<sup>2</sup> داود عبد الرازق الباز ، الحكومة الالكترونية، الإسكندرية: منشأة المعارف، 2007، ص 98 .

<sup>3</sup> سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة)، (د.ت)، ص 19.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

الإلكترونية، مثل: البريد الإلكتروني Email، والتحويلات الإلكترونية للأموال Electronic Funds Transfers، والتبادل الإلكتروني للمستندات (EDI) (Electric Data Interchange) أو الفاكس والنشرات الإلكترونية.

يوضح الواقع أن الإدارة الإلكترونية ليست أعمالاً يتم إنجازها عبر الشبكة العالمية للإنترنت، أو عبر الشبكة الداخلية لمؤسسة ما (الإنترنت)، وأيضاً ليست - فقط - عملية تبادل للملفات والمعلومات داخل منطقة ما أو بينها وبين غيرها من المنظمات (الإكسترانت)، بقدر ما يقودنا المفهوم الواسع لفكرة الإدارة، لذا فالمفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية الشائع في كثير من الدول هو استخدام نتاج القدرة التقنية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.<sup>1</sup>

كما يعرفها "علي السلمي" بأنها عملية ديناميكية جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها بالحكومة الإلكترونية لاحقاً.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية:

هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف وهي إدارة بدون أوراق أوزمان أو متطلبات جامدة، حيث إنها تعتمد على الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، الأدلة والمفكرات الإلكترونية و الرسائل الصوتية هي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد عليها عمال المعرفة.

### الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج إدارة الكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، التي تتسم بجملة من الخصائص، حددها الدكتور رأفت رضوان عند طرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في :

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها .
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة و تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها .
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين .

<sup>1</sup> حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي في القطاع الحكومي، الرياض، نوفمبر 2009، ص7.

<sup>2</sup> عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، الرياض: جامعة الملك سعود، 2008، ص21.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

-التعلم المستمر وبناء المعرفة بتوفير المعلومات للمستخدمين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا المتابعة.<sup>1</sup>

وترى "ساري عوض الحسنات" أن خصائص وسمات الإدارة الإلكترونية تتمثل في:  
- إدارة بلا أوراق: يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

- إدارة عن بعد: الاتصال الإلكتروني والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة.

- إدارة بالزمن المفتوح: فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة متواصلة طيلة أيام الأسبوع.

-إدارة بلا تنظيمات جامدة : العمل يتم من المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: مبادئ ومتطلبات الإدارة الإلكترونية

#### 1)المبادئ

يرى "عمار بوحوش" أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية في مايلي :

1-تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizen oriented) وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهنية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها ، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع.

2-التركيز على النتائج (Results oriented): حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية العامة على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث توفير الجهد، المال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم ، والفواتير المطلوبة.

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع، أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل وأماكن العمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

4- تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5- التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رأفت رضوان، (الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة)، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004 ، ص 4.

<sup>2</sup> محمد فلاق ورضوان أنساعد، (الإدارة الإلكترونية مفهومها متطلبات تطبيقها)، الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب البلدة، (د.ت)، ص3.

<sup>3</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، صص(189-191).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية

### (2) مستلزمات الإدارة الإلكترونية

- بنية شبكية تحتية قوية و سريعة و آمنة.
- بنية معلوماتية قوية ( نظم معلومات قوية و متوافقة في ما بينها) .
- كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة.
- كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر و تطوير النظم المعلوماتية المختلفة<sup>1</sup>.
- المطلب الإداري

الفرع الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية: تتمثل الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية في تحقيق ما يلي:

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
2. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها .
3. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
4. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها .
5. تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
6. توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين .
7. توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية .
8. التعلم المستمر وبناء المعرفة .
9. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد، موارد بشرية تخزين البيانات، بيانات المبيعات، بيانات العميل، بيانات المنتج نظام إدارة موارد المؤسسة<sup>2</sup>.

أما علي السلمي يرى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق التميز والفعالية من خلال:

1. تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الآلي والتنفيذ عن طريق نظم مدمجة في العمليات، تعتمد البرامج الذكية.
2. تطوير جدي في نظم وآليات الاتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازنة، يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة وهم في اتصال دائم في أي واحد.
3. التحول في الهياكل التنظيمية المبنية على أساس التدفقات المعلوماتية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كلثم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، الجامعة الافتراضية الدولية، (ب د ن)، 2008، ص33.

<sup>2</sup> رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، (د.ت)، ص04.

<sup>3</sup> قوي بوحنية، إدارة الموارد البشرية (المداخل النظرية)، محاضرات موجهة لطلبة السنة الرابعة علوم سياسية، تخصص تنظيم إداري وسياسي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (د.ت)، ص146.

### خلاصة الفصل

ما يمكن استخلاصه من الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية، أن مفهوم التنمية الإدارية حظي اهتمام العديد من الباحثين واختلفت اتجاهاتهم، من اتجاه هيكلية وظيفي، إجرائي، سلوكي والتنمية الإدارية هي عملية تشمل جميع الجوانب الإدارية والتنظيمات وهي ضرورية في كل الدول المتقدمة والنامية، ذات اختصاص محلي، وتهتم خطط التنمية الإدارية بتطوير معارف ومهارات العاملين عن طريق استحداث نظم وأساليب عمل المنظمة بما يتناسب واحتياجاتها التي لها انعكاس لمتطلبات البيئة وتمكنها على أن تتعايش بنجاح مع البيئة التي تمارس فيها نشاطها.

تهدف التنمية الإدارية إلى دعم مساهمة الإدارة في تحسين مناخ الأعمال، من خلال إعادة هندسة الإجراءات والمسالك الإدارية وتعزيز الإدارة الالكترونية والنهوض بالموارد البشرية.

إن ارتباط الإدارة بأداء الخدمات العامة الضرورية للمواطن يدفع بالإدارة إلى انتهاج أساليب حديثة لتحقيق جودة الخدمات، وتتمثل في أسلوب الجودة الشاملة، الهندرة والإدارة الالكترونية، باعتماد أسلوب الهندرة تعمل الإدارة على تحقيق ما ترغب به في فترة وجيزة من خلال إحداث تغييرات جذرية، وتعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسينات إضافية، ومن أجل تنمية فعالة باعتماد أسلوب الإدارة الالكترونية الذي يكمل الأسلوبين السابقين، إذن هذه الأساليب من أهم الأساليب الحديثة المساهمة في عملية التنمية الإدارية.

إن التطور الاقتصادي والديمقراطي في الجزائر يرتبط نجاحه أو فشله بحدوث أو عدم حدوث تطور مشابه على مستوى الجهاز الإداري الذي يتحقق بفعالية التنمية الإدارية وصولاً إلى التنمية الشاملة، بواسطة إحداث تغييرات جذرية وإعادة البناء الهندسي لهياكل ووظائف الإدارة من أجل التطور اللازم الذي يتلاءم والمستجدات البيئية، والدراسة الواقية لأوضاع الإدارة في الجزائر من واقع الجهود المبذولة لتطوير الإدارة التي عرفتها الجزائر، وتتسأ حتمية التطوير من كون أن معظم دول العالم تسير باتجاه التنمية المستدامة، وتزداد حتمية التغيير الإداري في الوقت الذي يتسم الجهاز الإداري بالعجز والخلل وضعف الأداء، حيث تتضاعف أهمية التغيير لرفع قدرات هذا الجهاز لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات، لهذا تم تخصيص هذا الفصل لدراسة مدى ضرورة وحتمية التغيير التنظيمي في الإدارة الجزائرية التي تتبنى الأساليب الإدارية الحديثة، وقسم الفصل إلى :

المبحث الأول : بيئة الإدارة وحتمية التغيير

المبحث الثاني: تحسين خدمات الإدارة باعتماد الأساليب الحديثة في مؤسسة سونلغاز

المبحث الثالث : معوقات التنمية الإدارية

### المبحث الأول: بيئة الإدارة وحتمية التغيير

تأثر الإدارة الجزائرية بالعوامل التاريخية خلال مسار تطورها، في الفترة الاستعمارية كان له اثر بالغ على طبيعة الهياكل ووظائف الإدارة وامتد إلى البعد الثقافي وطمس الهوية الوطنية تاركة مجتمع يتخبط في الجهل والفقر، إذ لم تستطع الجزائر الخروج من التقليد والتبعية، إلا أنها حاولت تطوير وتكييف نمط إدارتها وفق متطلبات المجتمع بإحداث التغييرات من أجل القضاء على معوقات الأداء الفعال في الجهاز الإداري.

### المطلب الأول: عوامل ومعطيات التغيير

يعد التغيير من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اليوم، ذلك لأنها لم تعد تتعامل مع بيئة ساكنة، بل أصبحت تواجه محيطا متغيرا يحمل في طياته الكثير من المتطلبات التي لم تعهدها من قبل.

التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال وتطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، من خلال مراحل يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة، أي التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة.<sup>1</sup>

يعرف التغيير التنظيمي على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: إما ملائمة أوضاع التنظيم والظروف التي يعمل بها، إما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة تقدما مسبقا عن غيرها.<sup>2</sup>

أما إدارة التغيير هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعت الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدا وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتضل المنظمة محافظة على حيويتها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ثروة عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإدارية. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص77.  
<sup>2</sup> يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. (رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2013)، ص13.  
<sup>3</sup> سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. الراية منتدى سور الازبكية (WWW.BOOKS4ALL.NET)، 2012، ص15.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

- و لكي يكون التغيير إيجابيا لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية:
- وضوح الهدف من التغيير .
  - أن يفي بتطلعات المنظمة والموظفين .
  - القضاء على أسباب الخلل .
  - أن يكون ضمن خطة مدروسة و متوازنة .
  - أن يكون ضمن الضوابط و التوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة .
  - أن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها و يزيدهم حماسا وتماسكا .
  - أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم .
  - رفع آثار الضعف والاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص والسلبيات القديمة التي ثار التغيير عليها .
  - يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها .
  - اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف التي في مجموعها تعد مؤشرا حقيقياً للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المؤسسة في البقاء.<sup>1</sup>

فرضت حتمية التغيير الإداري في كل الإدارات الجزائرية لعدة عوامل من تحول سياسي واقتصادي منذ 1989 حيث كان لزاما على الدولة إجراء التغيير تماشيا مع النهج الجديد الذي اعتمده، وتتمثل هذه العوامل في:

الحتميات السياسية: تطوير وتحسين الإدارة في الجزائر في سياق التحولات السياسية التي عرفتها البلاد نظرا للانفتاح السياسي على فاعلين جدد لإرساء التعددية، وبعد العشرية السوداء التي أفقدت مؤسسات الدولة هيبتها ومن ثم كان تعزيز مؤسسات الدولة بإعادة البناء الهندسي لها، وتتمثل الحتميات السياسية الدافعة لإعادة النظر في الإدارة التي صرح بها رئيس الجمهورية في بيان مجلس الوزراء المنعقد يوم 21 ماي 2014 وهي:<sup>2</sup>

- ترقية التنمية البشرية لضمان بروز رأسمال بشري يتحكم في العلوم والتكنولوجيات يرافق مسار التجديد الاقتصادي و الاجتماعي .
- تكريس المسار الديمقراطي وتعزيز دور المنظمات وجمعيات المجتمع المدني .
- تعزيز الحريات المدنية وحقوق الإنسان .
- تعزيز مؤسسات الدولة وتحقيق الثقافة في السير الإداري .

<sup>1</sup> بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال (التجربة الماليزية نموذجا)، الاكاديمية العربية بالدنمارك، (دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2010)، ص27.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، بيان مجلس الوزراء ، رئيس الجمهورية، عبد العزيز بوتفليقة، اجتماع مجلس الوزراء يوم الأربعاء 21 رجب 1435 هـ الموافق 21 ماي 2014.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

(1) الحتميات الاقتصادية: كانت في إطار ما يعرف بالتححرر الاقتصادي وانفتاح السوق، وكان من خلال:

- تقليص حجم الجهاز الحكومي وضبط هيكلها الإدارية والوظيفية والإبقاء على الضرورية منها.
  - الاهتمام بتحسين مؤشرات الجودة والفعالية في الإدارة العامة باعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة.
- (2) الحتميات الاجتماعية والثقافية: تفرضها مجموعة التحولات الاجتماعية التي تشمل تطلع المجتمع لمستويات معيشية أفضل، الإحساس المجتمعي بأعراض العجز الذي يعاني منه الجهاز الإداري.

(3) الحتميات الإدارية: تكون عندما يتعلق الأمر بالقيود البيروقراطية والتماطل الإداري واللا عدالة في توزيع الخدمات.<sup>1</sup>

إضافة إلى هذه العوامل هناك معطيات خارجية وما تفرضه من تحولات، في هذا الشأن أكدت لجنة إصلاح هيكل الدولة ان إصلاح الدول يسجل في إطار عالمي يرتبط بالتغيرات الحاصلة ومن السيطرة والتبعية التي تفرضها مراكز القوى العالمية، كما يرتبط بسياق التطورات التكنولوجية الحديثة وثورة الاتصالات والشبكات الرقمية التي يشهدها العالم بشكل تنافسي متسارع ومستمر، والضغوط التي تمارسها المنظمات العالمية عمل المنظمات المحلية وما تفرضه من تحديات وتقره من اتفاقيات، وفي ظل الخطوات التي تقوم بها الجزائر من أجل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة "OMC"، إذ ستفتح هذه الأخيرة على المؤسسات الوطنية، منافسة غير متكافئة وخاصة ما إذا كان الطرف المنافس ينتمي إلى البلدان المصنعة، مع هذا الانفتاح الحتمي سوف لن تكون هناك مؤسسات محتكرة للسوق وحدها، لذلك تقوم معظم المؤسسات بإعداد استراتيجيات تتأقلم مع الوضع الجديد الذي سوف تكون عليه، هذا ما يجعل الدول النامية منها الجزائر تضطر إلى إعادة هندسة هيكلها الإدارية وفق متطلبات البيئة الدولية.<sup>2</sup>

إن نلاحظ أن للتغيير أهمية كبيرة في مسار عملية التنمية الإدارية، وأن البيئة التي تعيش فيها المنظمات هي بيئات مضطربة يكتنفها التحدي والمنافسة، فهي تراوح بين التنافسية والاعتمادية، فالاستراتيجيات الحديثة كثيرا ما تبنى على التحالف والاندماج وترتكز على التقنيات الحديثة، كما تعطي هذه الاستراتيجيات نتائج مثمرة و إيجابية، تحمل في طياتها احتمالات الفشل نظرا لتغيير البيئة أو وجود أجواء غير مناسبة لنجاحها.

<sup>1</sup> République Algérienne Démocratique Et Populaire, Présidence De La République, Rapport Générale Du Comite De La Reforme De Structure et Des Missions De L'Etat, Juillet 2001, p p(62-63)

<sup>2</sup> Ibid, pp(63-65)

## المطلب الثاني: الهيئات المستحدثة لتطوير الخدمات الإدارية

لقد أدركت الجزائر تأثيرها بالمتغيرات السالفة الذكر أنها هي ضرورية للتطوير والتغيير لمواكبة هذه التغيرات، حيث أصبح التغيير من المتطلبات الإدارية الملحة لمؤسساتها، والقصد من عملية التغيير هنا ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة وفي حدود الأهداف العامة للمنظمة، وفي هذا الصدد اعتمدت الجزائر على عدة أجهزة لقيادة عملية تحسين وتطوير الأداء الإداري لتحقيق تنمية فعالة تقود إلى التنمية الشاملة، وتتمثل هذه الأجهزة في:

أ) **مخطط عمل الحكومة:** الذي يضع أهداف الإصلاح في عصرنة الإدارة العامة وذلك بهدف:

- تكوين إطارات الإدارات العامة أعوانها.
  - تعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الانترنت.
  - تخفيف إجراءات وأجال انجاز المهام الإدارية.
- وبهدف ترشيد الإدارة العامة عن طريق:
- دعم التناسق بين مختلف الإدارات العامة المركزية والمحلية لإسراع التنمية.
  - اللجوء إلى الخبرات الأجنبية.
  - التضامن والتكامل مع مصالح الرقابة لمكافحة الغش.<sup>1</sup>

ب) **ملحق بيان السياسة العامة لسنة 2010:** الذي ورد في الباب الثاني منه على أن الجهد المكثف يمكن الجزائر من بلوغ أهداف الألفية التي حددتها المجموعة الدولية لسنة 2015 في مجال التنمية، وتطرق المادة 66 من هذا الملحق أن موقع التنمية البشرية في صميم جهود إعادة البناء الوطني، أما المادة 398 منه تعلقت بتعبئة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في خدمة التنمية والحكامة، من خلال "الحكم الالكتروني" الذي رسده له مبلغ 100 مليار دينار خلال السنوات من 2010 إلى 2014، وتعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لفائدة كل شرائح المجتمع وكذا المؤسسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عرض حول مخطط عمل الحكومة من طرف عبد المالك سلال النص الكامل متوفر على الرابط: <http://www.aps.dz/ar/algerie/> بتاريخ 2015/02/22 على الساعة 23:47 سا.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ملحق بيان السياسة العامة، مصالح الوزير الأول، أكتوبر 2010، المواد (66-68-398).

ج) المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري

المرسوم التنفيذي رقم (14-193)<sup>1</sup> والمرسوم التنفيذي رقم (14-194)<sup>2</sup>، اللذان يلغيان جميع الأحكام المخالفة لهما لاسيما المرسوم التنفيذي رقم 03-190 ورقم 03-192 المؤرخان في 28 أبريل 2003 اللذان يحددان على التوالي صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية ومهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها.

المديرية هي عبارة عن جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري على كل المستويات وكل القطاعات وهي خاضعة لسلطة رئيس الحكومة، ويتفرع منه عدة مديريات من أجل دقة التخصص ويكلف في مجال الإصلاح الإداري :

- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري وضمان تنسيقها ومتابعة تنفيذها بالتشاور مع الإدارات المعنية.

- دراسة القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات الإقليمية والهيئات والمؤسسات العمومية وعملها وإعداد ذلك واقتراحه بالاتصال مع الوزارات المعنية قصد التكيف مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ومع حاجات المواطنين.

- ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية وعملها، والمبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة العمومية وعصرنتها باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.

- المبادرة بكل دراسة تتعلق بمسائل الإصلاح الإداري التي تباشرها مختلف الدوائر الوزارية و/أو المساهمة فيها.

- تصور واقتراح كل تدبير يرمي إلى إدخال تقنيات تقييم العمل الإداري وتطوير مهام التدقيق.

- يبادر بكل عمل في التكوين وتحسين المستوى لصالح مستخدمي المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري.<sup>3</sup>

د) الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته: أنشئت بموجب المرسوم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، الذي يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية سيرها، حيث تم إدراج الهيئة ضمن الأجهزة القيادية لعملية تحسين أداء العمل الإداري، وكلفت الهيئة بمجموعة من المهام التي تتضمنها المادة 20 من القانون 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلقة بالوقاية من الفساد ومكافحته، بمجموعة من المهام تضمنتها المادة 20 من هذا القانون.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 14-193 مؤرخ في 05 رمضان 1435 الموافق 03 يوليو 2014، يحدد صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية عدد 41 المؤرخة في 06 جويلية 2014، ص 09.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص(11-15).

<sup>3</sup> مرسوم تنفيذي رقم 14-194 مؤرخ في 05 رمضان 1435 الموافق 03 يوليو 2014، المرجع السابق، ص 08.

## المبحث الثاني : تحسين خدمات الإدارة باعتماد الأساليب الحديثة في مؤسسة

### سونلغاز

تنتهج الجزائر في الآونة الأخيرة استراتيجيات شاملة لتطوير الإدارة وتحديثها على مختلف القطاعات، وتتصف الأجهزة الإدارية بالديناميكية حيث أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة بها وتتأثر بكل ما يستجد ويحدث فيها، ويكون بإدخال تغييرات أساسية في أنظمتها الإدارية وهياكلها وتطوير العنصر البشري الذي يعد ركيزة أساسية في عملية التنمية، واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: إعادة هندسة عمليات وهياكل مؤسسة سونلغاز

مؤسسة سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر، وهي مؤسسة وطنية مهمتها إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات وتعد سونلغاز الشركة الوحيدة والمحتكرة في هذا المجال و مرت بعدة مراحل واليوم هي ذات قيمة عالية وتعد الثانية بعد شركة سوناطراك، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية الدخول في قطاعات جديدة، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما تسويق الكهرباء والغاز خارج الوطن .

وتعد على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي، حيث تطمح في المستقبل القريب "2016" على أن ترتب ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط في مجالات جودة الخدمات، جودة التسيير، إدارة الأعمال، سياسة تقليص التكاليف، (تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة حسب الايزو 9001/2000 و 9001/ايزو/2008 للسنوات على التوالي 2004 و 2010)<sup>2</sup>، واعتبرت ذلك بمثابة أهداف إستراتيجية تعمل على تحقيقها على المدى القريب والمتوسط من خلال العمل على إقامة ثقافة تسيير تقوم على :

- تجسيد شعار خدمة الزبون ميدانيا.
- ربط مفهوم الجودة في العمل بمنتج سونلغاز.
- الكفاءة في الأداء والفعالية في النتائج لضمان المردودية.
- الإحساس بأهمية مشاركة العامل في تحديد الأهداف وإعداد برامج عمله.
- السهر على الاكتساب الدائم والمستمر للمعرفة التكنولوجية لكل وسائل التحكم.

<sup>1</sup> صبحي منصور، الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011، ص ص(137-138).  
<sup>2</sup> Documents de la Fondation, ETTERKIB(SPA) société de montage industriel, société du groupe SONELGAZ, (S.D).

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

- الاهتمام الدائم بالرضا الوظيفي للعامل من خلال سياسة تقييم موضوعية توازن بين الحافز العائد على العامل ومستوى مشاركته في العملية الإنتاجية، لكسب الولاء التنظيمي للعامل.<sup>1</sup>

إن وجود الشركة الموكلة لها مهمة إنتاج الكهرباء وتوزيع الكهرباء والغاز يعود إلى سنة 1946 حين جمع المستعمر الفرنسي المؤسسات الصغرى (Lebon et Cie et SAE : Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz) وجعل منها مؤسسة واحدة سماها كهرباء وغاز الجزائر "EGA" والتي أنشئت بموجب القانون الصادر في 8 أبريل 1946، وأصبحت سارية المفعول في سنة 1947 بعد صدور المرسوم رقم 47/1002 الصادر في 5 جوان 1947.

- في سنة 1969 تحولت EGA إلى سونلغاز أنشأت "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" بموجب الأمر رقم 59/69، "SONELGAZ" حلت محل شركة كهرباء وغاز الجزائر.<sup>2</sup>

- وفي سنة 1983 تم إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز و خلق المؤسسات التالية:

مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف)، مؤسسة تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية (كهركيب)، مؤسسة إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز (كنغاز)، مؤسسة أشغال الهندسة المدنية (انيرفا)، مؤسسة التركيب الصناعي (التركيب)، مؤسسة صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة (ام س).

- تتمتع سونلغاز بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي وتخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين.<sup>3</sup>

**المهام الأساسية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز:**

إن الأمر رقم 59/69 المذكور أعلاه أسند للشركة الوطنية للكهرباء والغاز مهام أساسية، إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء، نقل الغاز عن طريق القنوات الثانوية، توزيع الكهرباء والغاز، بقيت الشركة تحتكر هذه المهام إلى أن صدر القانون رقم 01/02 المؤرخ في 23 ذو القعدة عام 1422 هـ الموافق لـ 05 فبراير 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، إن التغيرات الاقتصادية الناتجة مكنت سونلغاز من التحول إلى مجمع يتكون من 35 شركة تتخصص في عدة مهن.

يحكم تنظيم المؤسسة نوعين من التشريعات، التشريعات التي تحكم التنظيم الهيكلي للمؤسسة وأحكام تشريعية تحدد طبيعة المهام والصلاحيات المنوطة بها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي، دور العملية التدريجية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة: دراسة حالة سونلغاز فرع الاغواط، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2010/2009)، صص(135-136).

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 59-69 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1389 الموافق 28 يوليو 1969، يتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وإحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. الجريدة الرسمية عدد 65 المؤرخة في 18 جمادى الأولى 1389 الموافق 01 غشت 1969، المادة (02 و 03).

<sup>3</sup> وثائق الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

<sup>4</sup> MED ABDELKADER MAAMRI, guide pratique sur la gestion des ressources humaines – activités développement RH. DD Ouargla. Décembre 2013.P09.

**الهيكلية الوظيفية للمؤسسة:**

لكي تتجز مهمتها الأساسية لها والتي تتمثل في مد المستهلكين بالطاقة بنوعيتها، فإن نشاط الشركة الوطنية للكهرباء والغاز يرتكز على ثلاث وظائف أساسية وهي :

- 1- إيداع وبناء المنشآت المتعلقة بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة.
- 2- تسيير وصيانة المنشآت المتعلقة بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة.
- 3- بيع الطاقة وتسيير الزبائن الموصلة بشبكاتها.

هذه الوظائف الأساسية تفرض وجود وظائف ثانوية تمثل في :

**1- الوظائف الإدارية :**

- تسيير الموارد البشرية - التسيير المالي والمحاسبي - تسيير العقارات
- معالجة المعلومات - تسيير العتاد والسيارات - القضاء والمنازعات.<sup>1</sup>
- 2 - وظائف الدراسات والاستشارة: تقوم بالدراسات الاقتصادية والتخطيط، الدراسات التجارية، والدراسات التنظيمية المتعلقة بنظام مراقبة التسيير، شاملة كل الدراسات التي في إطار السياسة العامة للمؤسسة، هذه الوظائف هي موزعة علي خطين:

**الخط العملي:** وهو الخط الأساس، وتقوم بوظائفه المديريات العملية الآتية والموكلة لها النشاطات المباشرة بالمؤسسة:

**1- مديرية إنتاج ونقل الكهرباء:** وتتكفل بـ:

- تسيير وصيانة وسائل الإنتاج وكذا منشآت نقل الكهرباء (مراكز التحويل والخطوط)
- دراسة وإنجاز الأشغال المتعلقة بالزبائن أصحاب التوتر العالي.
- تسيير الزبائن أصحاب التوتر العالي.
- 1- **مديرية نقل الغاز** وتتكفل بمراقبة وصيانة منشآت نقل الغاز (مراكز التخفيض والشبكات)
- 2- **مديرية توزيع الكهرباء والغاز** وتتكفل بـ:
- تسيير وصيانة وسائل المنشآت ذات التوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض.
- تسيير الزبائن أصحاب التوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض
- التحكم في أعمال دراسة ومراقبة أشغال الكهرباء، التوسعة والتجديد، توصيل الزبائن، التوزيع العمومي للغاز.

- التحكم في جزء من أعمال برنامج المنشآت القاعدية العقارية.

**3- مديرية الهندسة (Direction de Enginéring):** وتتكفل بالتحكم في أعمال الابتكار،

الدراسة، مراقبة أشغال بناءات وسائل الإنتاج، منشآت نقل الكهرباء والغاز وسائل المواصلات السلكية، وجزء من برنامج المنشآت القاعدية العقارية.

<sup>1</sup> وثائق الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

**الخط الوظيفي:** الوظائف الدائمة التي تتعلق بالتسيير العادي تتكفل به كل من المديريات العملية المذكورة آنفا، أما إعداد سياسة المؤسسة، نظريات وقواعد التسيير المباشر لبعض النشاطات المركزية، فهي موكلة للمديريات المركزية التي تنتمي للخط الوظيفي والممثلة في :

- مديرية الموارد البشرية - مديرية المالية والمحاسبة - مديرية العلاقات العمومية
- مديرية الوسائل العامة - مديرية التموين - مديرية التنظيم
- مديرية الإعلام الآلي - مديرية الأمن.

لم تبق هذه الهيكلية ثابتة في مجملها، اقتضت الضرورة إنشاء مديريات أو هيئات تسند إليها مهمات في إطار سياسة تطوير وتنمية الشركة، على سبيل المثال إنشاء مديريات خدمات في سنة 1978 كمديرية للكهرباء الريفية ومديرية أشغال الغاز ومديرية إنجاز الهياكل القاعدية ومصنع العدادات . هذه المديريات لم تدم طويلا حيث في إطار إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، أصبحت هذه المديريات مؤسسات مستقلة لها كل صلاحياتها وسيادتها.<sup>1</sup>

**الهيكلية التنظيمية للمؤسسة:** نتطرق بصفة مفصلة أكثر لمديرية التوزيع التي تنتمي إليها مديرية ورقلة.

قبل التقسيم الإداري لسنة 1975 كانت مديرية التوزيع مقسمة إلى أربع مديريات جهوية، فالمديرية الجهوية للجنوب كانت تضم آنذاك كل من ولايات الواحات والساورة. بعد التقسيم الإداري 1975 الذي أنشأت على إثره 16 ولاية ليصبح العدد الإجمالي للولايات 31 ولاية عبر كامل التراب الوطني.

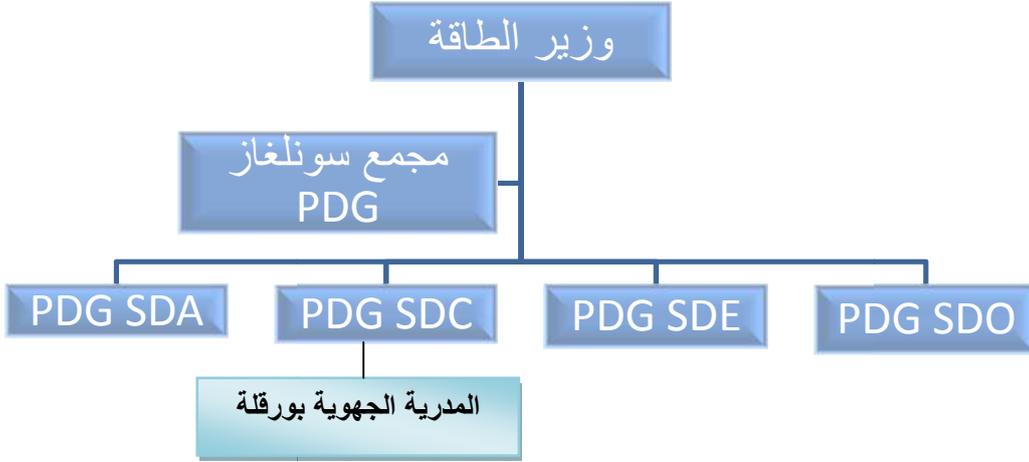
بعد هذا التقسيم الإداري وحرص المؤسسة على تقريب الإدارة من المواطن في إطار اللامركزية، قررت أن يكون في كل مقر ولاية مركز توزيع، وتقسيم المديريات الجهوية للتوزيع إلى تسع مناطق توزيع عبر كامل التراب الوطني.

انتقلت المؤسسة من الطبيعة القانونية "شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري" إلى الصيغة القانونية "شركة ذات أسهم"، بصدور هذا القانون كانت الصيغة هي تأسيس شركات مصغرة تسمى بفروع شركة (filiales) وجعلها داخل مجمع يسمى مجمع سونلغاز، وانتهى بتفريع الجزء الأكبر من المؤسسة والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز، هذا الأخير حولت مناطقه التسعة إلى أربع مديريات عامة تضم كل منها مديريات جهوية تسمى مراكز توزيع، وهذه المديريات العامة هي حسب المخطط التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وثائق الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

<sup>2</sup> نفس المرجع.

شكل رقم(03): يوضح الهيكلية الجديدة لمجمع سونلغاز

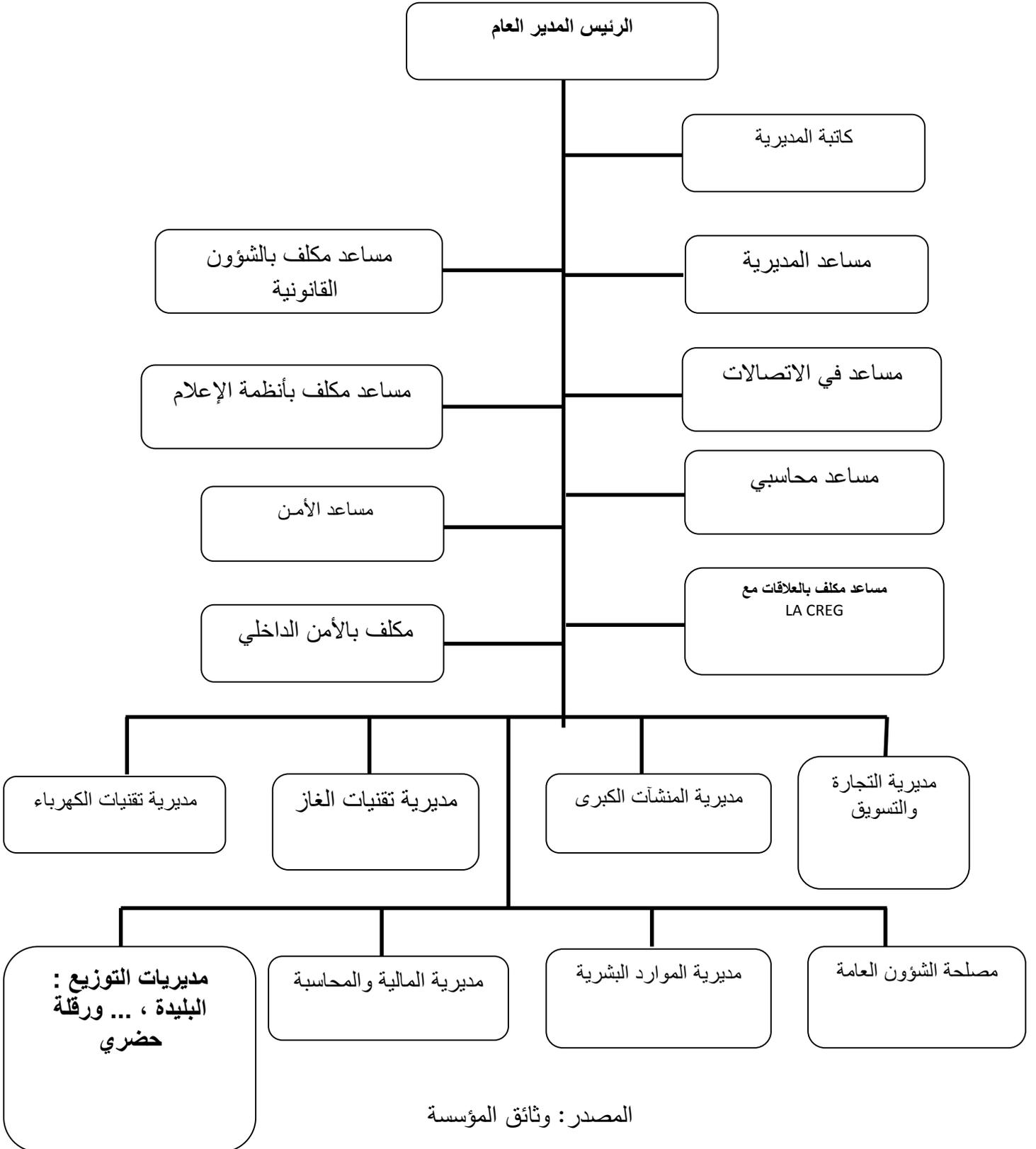


المصدر: وثائق المؤسسة بتصريف

- SDA شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر ومقرها بالجزائر العاصمة.
- SDC شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ومقرها بالبلدية.
- SDE شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق ومقرها بقسنطينة.
- SDO شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب ومقرها بوهران.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

شكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة.<sup>1</sup>



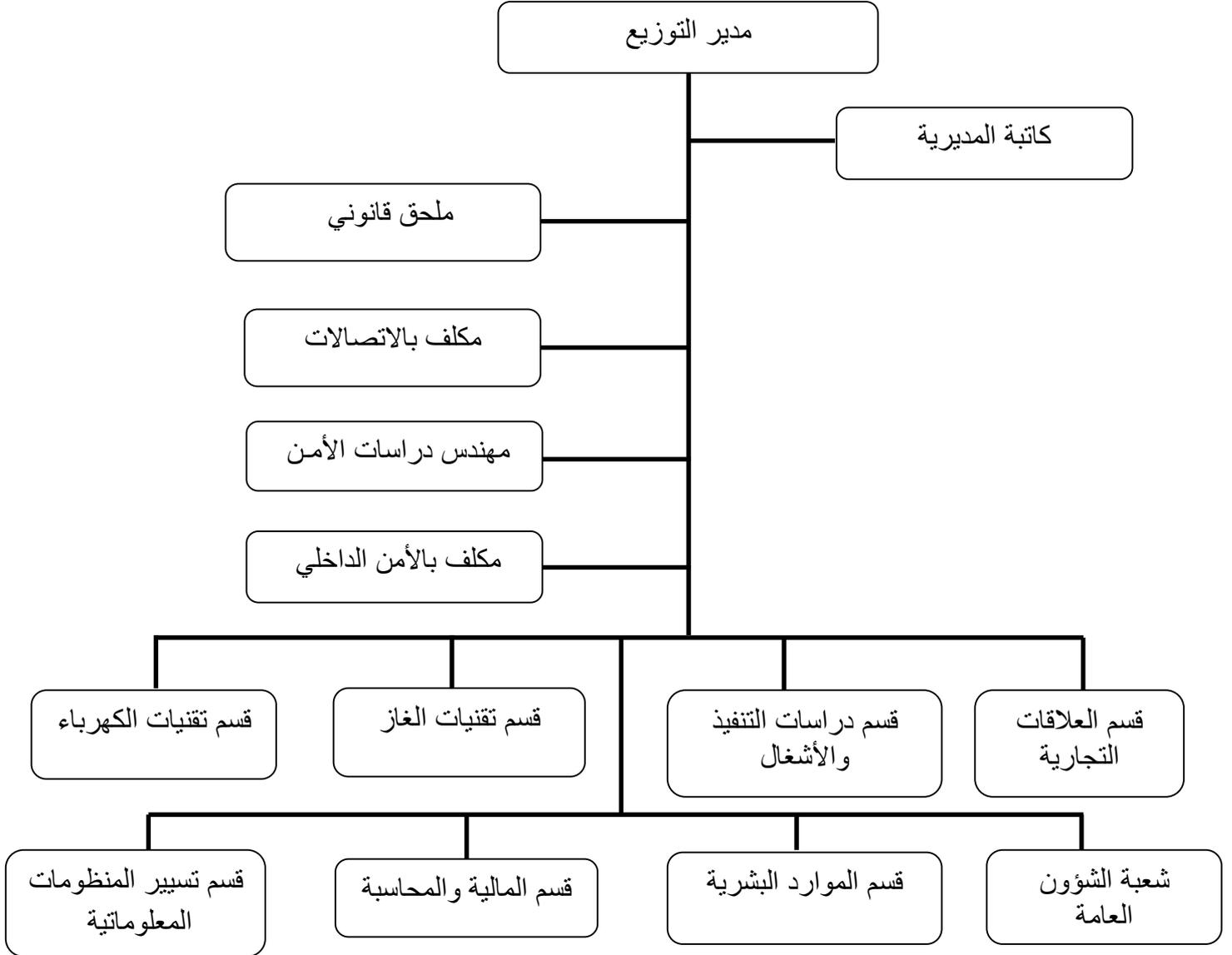
المصدر: وثائق المؤسسة

<sup>1</sup> المصدر : Direction Générale Groupe sonelgaz, Direction des ressources humaines, Organigramme Sonelgaz.2015.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

بالنسبة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، فتحتوي على 13 مديرية جهوية منها المديرية الجهوية للتوزيع ورقلة (حضري وريفي)، والهيكل التنظيمي لهذه المديرية يتضح حسب الشكل الموالي.

الشكل رقم (05) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري.



المصدر: وثائق المؤسسة

## المطلب الثاني : تنمية الموارد البشرية وتحسين إمكاناتها

سعت مؤسسة سونلغاز كباقي المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها من الأهداف الأساسية لها، وأصبح العميل هو النواة المهمة في السوق ولا بد من إرضائه لضمان البقاء والاستمرار، فتوجهت سونلغاز إلى إدارة الجودة الشاملة كوسيلة فعالة تمكنها من إحداث تغييرات في أساليب عملها وعملت على تطبيقها في الكثير من الوحدات.

ستركز الدراسة الراهنة على عملية التكوين والتدريب، والتدريب لا بد أن يكون مرتبط بإستراتيجية تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة مثل زمنه ونوعيته ومستوياته، حيث أن فلسفة الجودة الشاملة ترى أن التدريب هو قلب تحسين الجودة.

بدأت مؤسسة سونلغاز في تبني إدارة الجودة الشاملة بمساهمة شريك كندي وهي المؤسسة الكندية للكهرباء (Entreprise d'électricité du Québec, Hydro-Québec)، وذلك من خلال قرار رقم 604 بتاريخ 1999/08/03 لمديرية التنظيم والإعلام الآلي على مستوى المديرية العامة وسمي بمشروع الجودة ومهمته البدء في تطبيق الجودة الشاملة عبر مرحلتين أساسيتين، الأولى خصصت لتدريب القيادة والعاملين هي مرحلة تعلم وإتقان أدوات إدارة الجودة الشاملة من أجل تعميمها والعمل بها عبر وحدات المؤسسة كمرحلة ثانية، وفي بداية هذه العملية تم تعيين فرقة من إدارات المؤسسة على المستوى المركزي انتقلت إلى المؤسسة الكندية للكهرباء من أجل التدريب على منهج خاص بمؤسسة سونلغاز يأخذ بعين الاعتبار ثقافة وقيم المؤسسة، عادات وتقاليد العاملين، أسلوب العمل، وقد تبين جليا أنه لا بد أن يدرك الجميع على مستوى الإدارة العليا وعلى مستوى العاملين أن إدارة الجودة الشاملة ستعود عليهم بالفائدة.<sup>1</sup>

أما فيما يخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد تم بناء منهجه على أربعة مبادئ أساسية:

- التوجه نحو الزبون L'orientation Client : بحثا عن تطلعاته وتلبيتها.
- التحسين المستمر L'amélioration continue : الخدمات حسب حاجة الزبون ومسايرة التكنولوجيا و العلوم و إدخال التقدم لمنح أفضل أداء.
- التسيير بالوقائع La gestion par les faits: بعيدا عن الافتراضات ووجهات النظر السطحية.
- احترام الأشخاص Respect des personnes: مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي سواء كان إطارا أو عاملا مشرفا أو عامل تنفيذ.<sup>2</sup>

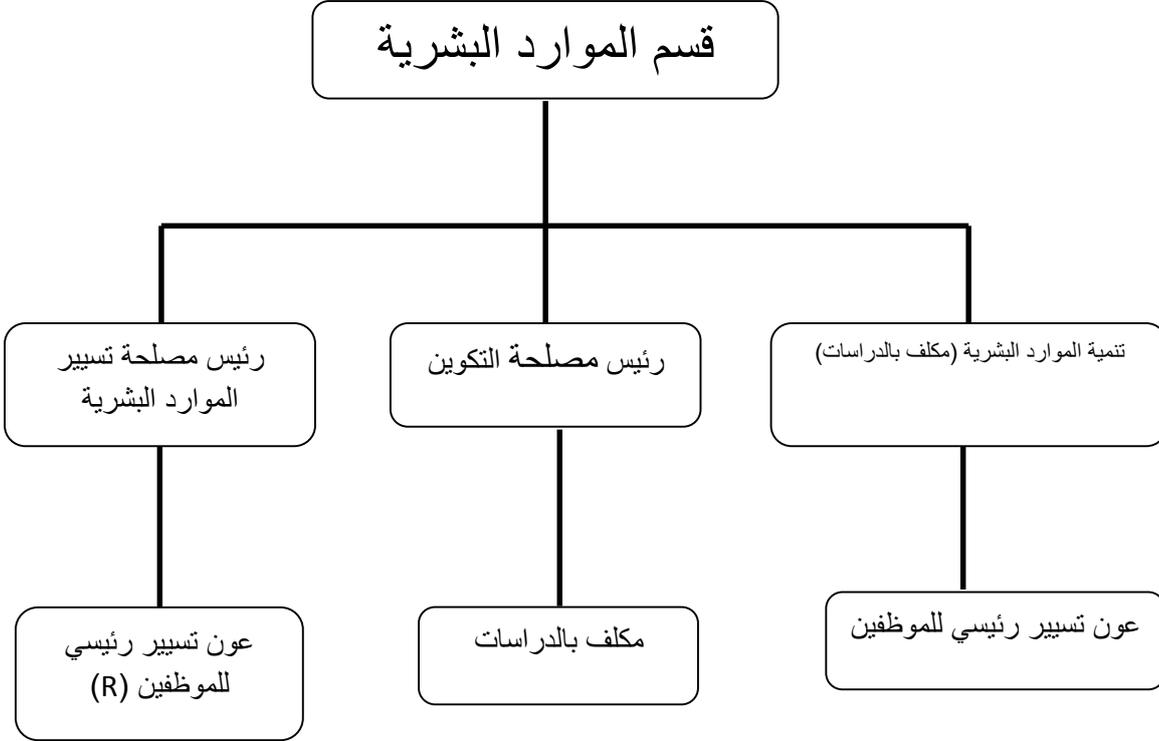
<sup>1</sup> ختيم محمد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز). (مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم القانونية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009)، ص90.

<sup>2</sup> تنوم محمد، اثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز، (رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، 2004)، ص151.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتها

والمصلحة المعنية بمتابعة العملية بسونلغاز، قسم الموارد البشرية وقبل التطرق إليها نعرض هيكلية قسم الموارد البشرية، وتركيبية الفئة العمالية بالمؤسسة:

شكل رقم (06) يمثل هيكلية قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز



المصدر: وثائق المؤسسة

### تركيبية الفئة المهنية للمؤسسة:

- الإطارات: الحاملون للشهادات الجامعية (ليسانس، مهندس).
- أعوان التحكم: الحاملون لشهادة تقني سامي أو شهادة الدراسات التطبيقية.
- أعوان التنفيذ: العمال الحاصلين على شهادة التقني وذو مستوى تعليمي متوسط.<sup>1</sup>

وقد تناولت عملية التدريب ما يلي:

تمكنت الفرقة التي انتقلت إلى الشركة الكندية من استيعاب أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة عملت على تدريب العاملين في بعض الوحدات التي تم اختيارها وسميت بالوحدات القيادية واعتمدت مدارس التكوين الخاصة التابعة لفروع سونلغاز. التكوين عملية يخضع إليها الأعوان لاكتساب مهارات ومعارف جديدة سواء تعلق الأمر بالمناصب التي يشغلونها أو المناصب المراد شغلها أو الانتقال إليها، وتعتمد سونلغاز على أربعة أنواع من التكوين تتمثل في:

<sup>1</sup> Med Abdelkader Maamri, opcit, p19.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

1/ التكوين طويل المدى: عبارة عن تكوين تتراوح مدته ما بين 6 أشهر فما فوق وهو تكوين ذو وجهين:

**الوجه الأول:** للعاملين المزاولين لوظيفتهم يتيح فرص تغيير المناصب بفعل الترقية أو الانتقال من منصب ذو مستوى أدنى إلى منصب أعلى أو مغاير تمام للمنصب المشغول حاليا إذ يتطلب الأمر التهيئة الكلية للعون قبل الالتحاق بمنصبه.

**الوجه الثاني:** للعمال الجدد ينتج عنه شغل مناصب جديدة بحيث يمكن العامل من التأقلم بمناخ العمل ويسمى تكوين مهني خاص، يعتمد في المناصب القاعدية الحساسة، وهو تكوين خاص بـ:

- كهربائي توزيع مدته ستة أو سبعة أشهر
- غازي توزيع مدته ستة أو سبعة أشهر
- ملحق تجاري ثلاثة أشهر تكوين ويتفرع منه (قراءة العداد، الاستقبال، الصندوق)

العون في مرحلة التكوين يعتبر متربص، من شروط العقد الأولي أن نتائج المتحصل عليها بعد نهاية عملية التكوين مقبول أو غير مقبول، هذا الأخير يتم فسخ العقد الأولي، أما المقبولين يستندون لإدماجهم وإمضاء عقد عمل.<sup>1</sup>

2/ التكوين قصير المدى: هو عبارة عن تكوين تتراوح مدته من أسبوع إلى شهر وهو عبارة عن تكوين يخضع له العمال المعنيين ويتم هذا النوع محليا وبوسائل مادية والبشرية الخاصة أو المحلية.

3/ التكوين بالوسائل المحلية: يسمى أيضا التكوين بوسائل المؤسسة يكون على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بوقلة، والإدارة ملزمة بإعداد ثلاثة مواضيع على الأقل في السنة، ويسمح هذا التكوين باكتساب معارف ومهارات جديدة ويكون كلما اقتنتت المؤسسة تجهيزات وإمكانيات ووسائل عمل جديدة سواء أجنبية أو وطنية وتمتد فترة التكوين حسب بساطة أو تعقيد التجهيزات والماكينات.<sup>2</sup>

4/ التكوين في الخارج: يتم خارج الوطن وغالبا ما يكون في إطار تبادل الخبرات والتجهيزات والمعارف التكنولوجية بين الدول وفي كل صنف من أصناف التكوين المذكورة أعلاه فإن المعنيين بالتكوين يخضعون لإجراءات تسييرية وإدارية والمتابعة عن قرب وعن بعد.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد رئيس مصلحة التكوين، مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، بتاريخ 2015/03/ على الساعة 11:00 سا.

<sup>2</sup> Documents de la Fondation, SONELGAZ.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

جدول رقم: 01 يمثل تحديد التكلفة للتكوين

### HYPOTHESES DE VALORISATION

ومراكز التكوين التابعة للمؤسسة

#### Centres de formation de l'entreprise

Type de formation نوع التكوين	Centre المركز	Cout Homme /jour / تكلفة الرجل		
		Cadre إطار	Maitries عون تنسيق	Exécution عون تنفيذ

تكوين طويل المدى FPS Formation Professionnelle Spécialisée	ETB البلدية	6 000 DA	5 000 DA	5 000 DA
	CAM عين مليلة	6 500 DA	7 000 DA	4 000 DA
	CBA بن عكنون	4 000 DA	4 000 DA	4 000 DA

تكوين قصير المدى PP Perfectionnement professionnel	ETB البلدية	6 000 DA	6 000 DA	5 000 DA
	CAM عين مليلة	6 500 DA	6 500 DA	4 000 DA
	CBA بن عكنون	4 000 DA	4 000 DA	4 000 DA

#### المدارس الوطنية للتكوين

نوع التكوين	السعر
تكوين متخصص	500 000 DA
تكوين طويل المدى	200 000 DA
تكوين قصير المدى	30 000 DA

#### المدارس الخارجية للتكوين

نوع التكوين	السعر
تكوين طويل المدى 09 أشهر	1 000 000 DA
ملتقى من 1 إلى 3 أيام	130 000 DA

المصدر وثائق المؤسسة بتصرف

يعبر الجدول أعلاه عن تكلفة التكوين وحسب الفئة المهنية وحسب نوع هذا التكوين ومدته، حيث نلاحظ أن تكلفة موظف لليوم الواحد هي متساوية في التكوين طويل المدى والقصير المدى إلا أنه نجد تكلفة أعوان التنسيق تختلف في مركز عين مليلة، هذا بالنسبة للتكوين داخل المراكز التابعة لسونلغاز، بينما نجد المدارس الوطنية للتكوين غير التابعة للمؤسسة السعر موحد لكل الفئات المهنية، تزداد قيمته حسب نوع التكوين، فالتكوين المتخصص يكلف 500 000 دج لمتربص، والتكوين طويل المدى يكلف مبلغ مالي قدره 200 000 دج للفرد، والتكوين قصير المدى يكلف مبلغ

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

30 000 دج للفرد، أما التكوين في المدارس الخارجية محدد كحد أقصى 9 أشهر بتكلفة 1 000 000 دج لاي شخص يستفيد من التكوين، وكحد ادني من يوم إلى 3 أيام (ملتقى) يكلف مبلغ قدره: 000 130 دج للفرد، هذه المبالغ يستثنى منها مصاريف النقل والإقامة.

إذن المؤسسة تولي اهتمام كبير لعملية التكوين الذي رصدت له مبالغ مالية معتبرة، والأرقام التالية تبين خطة التكوين التي اعتمدها سنة 2014:

- 50 عامل في تكوين طويل المدى، 35 تقني و 15 في التسيير.
- 170 عامل في تكوين قصير المدى، 128 تقني و 42 في التسيير.
- 344 عامل في التكوين بالوسائل المحلية، 182 تقني و 162 في التسيير.<sup>1</sup>

### اختصاصات مدارس التكوين التابعة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز:

1- معهد بالجزائر في بن عكنون: يكون في الشق الإداري وفي التسيير بأنواعه المختلفة تسيير الموارد البشرية، كل سداسي يرسل المعهد برنامج فيه مواضيع التكوين للسداسي الجاري لتعرض على الموظفين ورئيس المصلحة يقترح الموظفين الذي يكون لديه نقص في احد مجال الإدارة على سبل المثال إطار يجد صعوبة في تنظيم وتسيير الاجتماع مع أعوانه فيتم تكوينه في هذا المجال.

2- مدرسة عين مليلة: مختصة في التكوين القاعدي في الميدان التقني وكذا الأمن الصناعي وهي اقل سعة من مدرسة البليدة.

3- مدرسة البليدة: مختصة بالجانب التقني والمدرسة مفتوحة في أي وقت لاستقبال الطلبة. يتم تحديد احتياجات الإدارة التدريبية للمؤسسة من المواضيع، وترسل إلى المديرية العامة SDC، وتحدد الأخيرة الاحتياجات ويتم وضع الأعوان حسب المواضيع المتاحة، والجدول التالي يبين عدد الاحتياجات التدريبية لفئة أعوان التحكم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة سونلغاز.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد رئيس مصلحة التكوين، مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، بتاريخ 2015/04/09 على الساعة 10:00 سا.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

جدول رقم: 02 يبين الاحتياجات التدريبية لأعوان التحكم لسنة 2014.

العدد المؤجل للعام القادم	المدرين على المدى البعيد	المدرين على المدى المتوسط	المدرين على المدى القصير	مكان التدريب		موضوع الدورة
				البلدية	بن عنكون	
			08		08	تسيير الموارد البشرية
			04		04	كيفية تسيير الوقت
			10		10	تنظيم وتسيير الاجتماعات
10						حقوق المؤسسات
			22	22		هياكل خاصة بالتحكم
			12		12	الاتصال بأنواعه

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال هذا الجدول الذي يبين الاحتياجات التدريبية لفئة أعوان التحكم الذين تقلو تكويناً لا يتجاوز 15 يوماً، بعد اقتراح من رؤساء مصالحهم من تدريبهم في التخصصات وتحسين خبراتهم المهنية، منهم 8 أعوان كونوا في تسيير الموارد البشرية و4 منهم في كيفية تسيير الوقت من أجل كسب الوقت في إعداد الملفات بعد ما كانوا يستهلكوا وقت أطول في إعدادها، و10 كونوا في تنظيم وتسيير الاجتماعات مع الموظفين الذين تحت تصرفهم، بينما 10 أعوان في دورة حقوق المؤسسات أجلت الدورة إلى السنة الموالية، و12 عون في دورة الاتصال في الإدارة، كان مركز بن عنكون هو المستقبل لهذه الدورات، أما مركز البلدية كون 22 عون في مجال هياكل خاصة بالتحكم بعد استحداث تقنية جديدة في التسيير الإحصائي (برنامج في تقنية المعلومات). أما الملحق رقم (01) يمثل برنامج تكوين قصير المدى لسداسي الأول من السنة الجارية في مجال برامج الإعلام الآلي.

بعد نهاية عملية التكوين يتم تقييم الدورة تقديراً إلى أي مدى استفاد الأفراد من تطبيق هذا البرنامج وفعالياته، ولا تتم إلا بعد مضي فترة زمنية من انقضاء الدورة، من خلال مراقبة وتقدير التغيرات والتحسينات التي تطرأ على أعمالهم بعد تلقي التكوين، ومعرفة مدى تمكنهم من اكتساب المعارف والحصول على المعلومات التي بهدف الوصول إليها.

### التقييم الدائم

يكون بصورة دائمة يتم من خلال جداول القيادة، وحصيلة النشاط والتقارير الخاصة بالتسيير وعمليات المراقبة، حيث تقوم المؤسسة بفتح دفتر لكل موظف لديها أو بما يسمى بطاقة

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

التقييم (Formulaire D'évaluation) حسب كل فئة مهنية، تحتوي هذه الاستمارة على معلومات الموظف والمسؤول السلمي يضع ملاحظات حول نقاط القوة ونقاط الضعف التي يجب تطويرها، مع اقتراح نوع التكوين، ويكون كل 3 أشهر، كما تجمع نقاط أربعة ثلاثيات ويقسم على 4 فنحصل على معدل التقييم، والملحق الخاص بالعملية بين ذلك.<sup>1</sup>

والملحق رقم (02) يمثل بطاقات التقييم المعتمدة في المؤسسة حسب الفئة المهنية التي تعتمدها مؤسسة سونلغاز.

**التحفيز:** تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز وفق معايير تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.<sup>2</sup>

تستخدم إدارة المؤسسة عدة معايير لمنح الحوافز وهي :

### 1- الترقية

2- المنح وتشمل منحة المردودية، منحة الاقدمية، منحة التشجيع.

3- الميداليات: تستند على معايير تتعلق الاقدمية والجدارة بوصفها ميداليات مميزة وحسب

تعليمية رقم **374/DRH.EX.RS** المؤرخ في 01 اوت 2011 الصادرة عن المديرية العامة

لسونلغاز و التي تتدرج كالتالي:

- ميدالية برونزية: اثنين (02) أضعاف **SNMG** × 02 (بعد 15 سنة خدمة)
- ميدالية فضية: أربعة (04) أضعاف **SNMG** × 02 (بعد 20 سنة خدمة)
- الميدالية الذهبية: ستة (06) أضعاف **SNMG** × 02 (بعد 25 سنة خدمة)
- ميدالية قرمزية: ثمانية (08) أضعاف **SNMG** × 02 (بعد 30 سنة خدمة)
- شهادة شرف: عشرة (10) أضعاف **SNMG** × 02 (بعد 35 سنة خدمة) تمنح مقابل عمل استثنائي قدم للمؤسسة.<sup>3</sup>

تمنح هذه الميداليات للعامل، وترجم في شكل مبلغ مالي يتضاعف بقيمة الأجر الوطني الأدنى المضمون (**SNMG**) *Salaire national minimum garanti*، المحدد بقيمة 16 000 00 دج، ويراعى عند منحها النتائج المحققة وسلوك العامل بالإضافة إلى مدة العمل داخل المؤسسة وهذا بهدف ترقية الانتماء للمؤسسة ودعم الإحساس بإدارة الجودة الشاملة، كما تخلق جو من المنافسة بين أفراد المؤسسة في تقديم أحسن الخدمات.

<sup>1</sup>Med Abdelkader Maamri, opcit, pp(60-63)

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، الدار الجامعية غنيم. 2004. ص236.

<sup>3</sup> Ibid, p53.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

إن يحظى التكوين في مؤسسة سونلغاز باهتمام كبير وهذا راجع إلى كونه يعطي نتائج ملموسة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، حيث يخصص له إمكانات مادية وبشرية معتبرة تساهم وتساعد في هذه العملية، وإدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها، وهو وسيلة تهدف إلى تنمية كفاءة وقدرات الموارد البشرية واستيعاب التقنيات المتطورة المستوردة.

كما يعمل التكوين على تنمية طاقات الأفراد والتطوير من أدائهم وقدراتهم المهنية من جهة ومن جهة أخرى يلعب دورا فعالا في رفع إنتاجية المؤسسة.

### المطلب الثالث : تطبيق الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة، تستحوذ اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأهميتها في تناقص استخدام الأوراق في الإدارة، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة وتحقيق الجودة بشكل أفضل، وتعميم استخدام شبكة الإنترنت ومشروع " الجزائر الإلكترونية 2013 "، هذا المشروع يعتبر حتمية لتفاعلات مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتبسيط الإجراءات وتحسين العلاقة بين المواطن والإدارة، وامتداد لهذا المشروع باشرت مؤسسة سونلغاز في تطبيق عملية الرصد الآلي للعدادات باستعمال تقنيات الاتصال عن بعد وخدمة أعلمني بداية من سنة 2013 .

إضافة إلى إعادة هيكلة المؤسسة، تسعى سونلغاز لتطبيق أسلوب الهندرة من توفير قاعدة معلومات توثيق مضامينها وتوفر لها كل المؤشرات والمعلومات الضرورية لصنع القرارات أولتنتفيذها على وجه الخصوص ما يتصل بتجاوز المؤلف وابتكار الجديد وتحسين الإنتاجية فإذا كانت الهندرة إبداعا فكريا فهي بأمس الحاجة إلى المعلومات.

أولاً: إستراتيجية تحسين جودة خدمات المؤسسة:

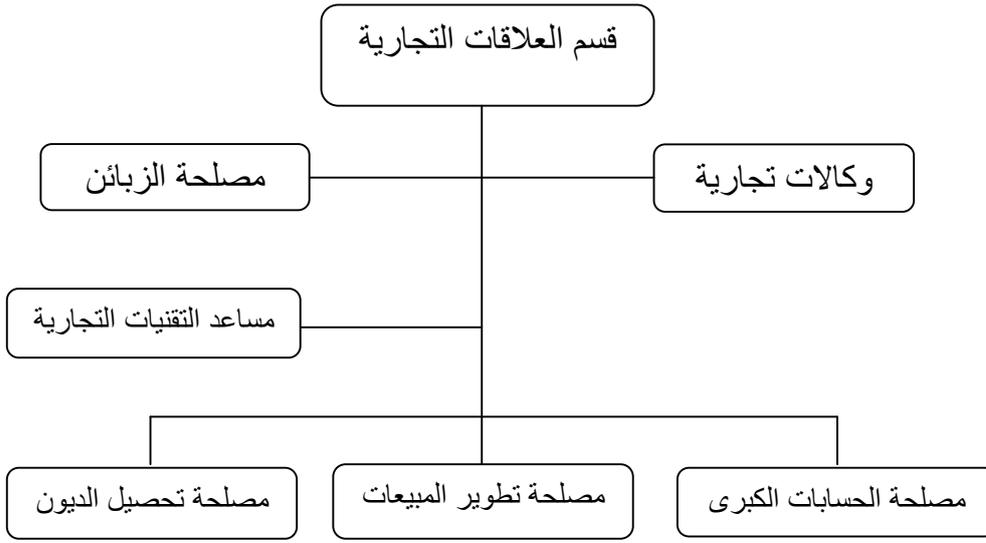
كخطوة أولى وقعت شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" مع المتعامل للهاتف النقال بالجزائر "موبيليس" عقد شراكة من أجل إنشاء نظام لتسجيل استهلاك الكهرباء عن بعد، ويعتبر نظام تسجيل استهلاك الكهرباء عن بعد تقنية تسمح بالحصول على معطيات العداد عن بعد من خلال تزويد هذا الأخير بشريحة من أجل فاتورة الطاقة المستهلكة كما تسمح بتسجيل معطيات أخرى مثل الإنذار ومستويات الاستهلاك الساعية.

يعتبر هذا المشروع الأول من نوعه في الجزائر في تزويد عدادات كهرباء الزبائن الصناعيين بأكثر من 50000 شريحة باستعمال تكنولوجيا "GSM" معطيات ونظام تحديد المواقع "GPRS" بهدف تحسين نوعية الخدمات التي توفرها شركات توزيع الكهرباء والغاز فروع مجمع سونلغاز.<sup>1</sup>

وعلى مستوى قسم العلاقات التجارية تم خلق خلية للرصد الآلي عن بعد : هذا القسم يلعب دورا هاما في مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز، تعتمد عليه بنسبة 60%، ويعتبر همزة الوصل بين الزبون والمؤسسة، ومقسمة إلى فروع حسب الشكل التالي:

<sup>1</sup> وكالة الأنباء الجزائرية متوفر على الرابط: <http://www.aps.dz/ar/economie> بتاريخ 2015/04/30 على الساعة 18:19

شكل رقم (07): يوضح هيكله قسم العلاقات التجارية



المصدر: وثائق المؤسسة بتصرف

ويهتم هذا القسم بـ:

- استقبال الزبائن والاستماع لمختلف طلباتهم وانشغالاتهم و تلبيةها.
- حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة.
- متابعة مختلف ديون الزبائن.
- مراقبة قواعد وإجراءات التسيير.
- جعل العملاء تحت الخدمة وتقديم النصائح حول استهلاك واستعمال الكهرباء والغاز.<sup>1</sup>

استجابة لاستراتيجيات مجمع سونلغاز استحدثت شركة ذات أسهم تحمل اسم "الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام ELIT" سنة 2012، بعد ما كان نشاط نظم المعلومات مستند إلى المديرية العامة لمجمع سونلغاز، والهدف منها تطوير نظام المعلومات وامتلاك مركز كفاءات تكنولوجيا في خدمة شركات المجمع.

طاقم مركز المعالجة المعلوماتية DGSi: يتكون من

- رئيس قسم تسيير نظم الإعلام الآلي .
- ثلاثة مهندسين مختصين في الإعلام الآلي.
- 3 تقنيين في الإعلام الآلي لمتابعة الشبكة وصيانة الأجهزة ومتابعة طباعة الفواتير.

<sup>1</sup> وثائق الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

مركز الكشف الآلي **TELE-RELEVE**: أو القراءة عن بعد (Télé relève) يحل محل العون الذي ينتقل إلى الميدان ويسجل من العداد حجم استهلاك الطاقة، هو تابع إلى مصلحة الزبائن، ويتكون من:

- رئيس مصلحة الزبائن.
- خلية الفوترة لزبائن التوتر المتوسط.
- مهندس في إلكترونيك
- 02 تقنيين في تسيير الزبائن والفوترة.<sup>1</sup>

تم إجراء تكوين لرئيس مركز (Télé relève) وهو مهندس مختص في الإعلام الآلي على استخدام هذه التقنية لمدة 15 يوما بفرنسا، بعدها اقتنت المؤسسة من فرنسا عدادات جديدة تركيب بها شرائح، هذه الشرائح تعمل كالخادم (المودام).

بداية تطبيق العملية سنة 2013 مع الضغط ألتوتر المتوسط MT، حيث غيرت العدادات القديمة واستبدالها بالعدادات الجديدة.

يتكون النظام إضافة إلى العدادات الجديدة جهاز La Baie الذي يسجل المعلومات من العدادات عن طريق اللاسلكي، La Baie فيه ثلاثة موزعين وكل موزع فيه:

- 1- موزع للاتصال: وهو وسيط بين La Baie والعداد .
- 2- موزع لقاعدة معطيات: يتم تخزين المعلومات عن كل مشترك.
- 3- موزع التطبيق: هو الذي فيه برنامج الاتصال.<sup>2</sup>

العداد الجديد تركيب شريحة موبيليس داخل العداد  
La baie تركيب شريحة في الخادم



المصدر من إعداد الطالب

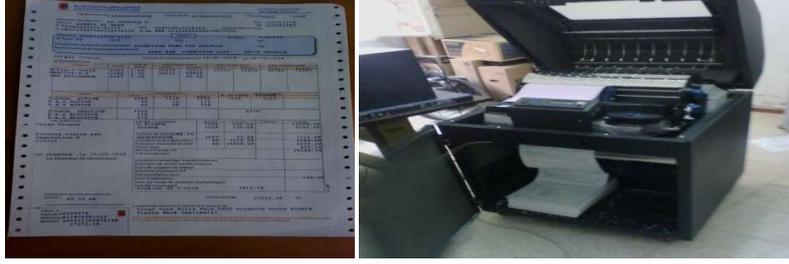
نلاحظ أن هناك شريحتان الأولى تخص العداد تحتوي على كل معلومات المشترك والنسخة الثانية تركيب في الخادم، وهذا الأخير متعدد المهام كوسيط بين العداد وجهاز الكمبيوتر المبرمج فيه النظام لتخزين المعلومات عن كل زبون في قاعدة المعطيات، ومتصل لاسلكيا مع خادم مركز الجزائر لتكنولوجيا الإعلام، يسمح بتدفق البيانات من الوكالات نحو مديرية التوزيع إلى هذا المركز

<sup>1</sup> Système de télé relève, Documentation-Contrat-E11-023E AMC-ITRON,(CD),2012.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد رئيس خلية (télé relève)، مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري، بتاريخ 2015/03/05 على الساعة 09:20 سا.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

لتزويدها بالمعلومات، وفي نفس الوقت يقوم مهندس مركز (Télérelève) بتحويل المعلومات (مدخلات آلية) إلى خلية الفوترة لزبائن التوتر المتوسط التي على مستوى مهندس في إلكترونيك ينكفل باستخراج الفواتير كما هو مبين في الصورة.



المصدر من إعداد الطالب

بعدها تحول معلومات الفاتورة آليا لكل مشترك إلى خلية خدمة اعلمي التي تتولى بإعلام زبائنهم عن تسديد مستحقاتهم.

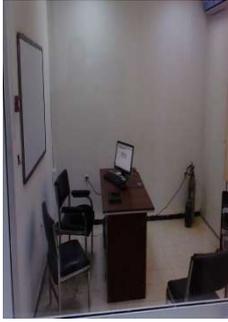
### السياسات الأمنية المتبعة:

كلمة مرور خاص بالمستخدم

العاكس

الكاميرا

باب فولاذي آلي



المصدر من إعداد الطالب

- وجود الخادم في قاعة يمنع الدخول لها من طرف الأشخاص غير المرخص لهم وفي درجة حرارة 25°، وبوابة القاعة فولاذية.
- توفير شروط السلامة و الوقاية للخادم (التكييف، النظافة، العاكس).<sup>1</sup>
- الصيانة الدورية للعتاد: إبرام عقد مع شركة مختصة بالصيانة بصفة دورية لتأمين المستمر للعتاد.
- منع إيصال الكمبيوتر المحمول الشخصي بشبكة الاتصال الداخلي للمؤسسة.
- وضعت كاميرات مراقبة على مستوى الوكالات التجارية ومدخل المديرية وغرفة تواجد الخادم.
- حفظ المؤسسة لمخرجات نظام المعلومات وذلك بنسخ الالكترونية احتياطية بالإضافة إلى أرشفة الوثائق.

<sup>1</sup> Système de télé relève, Ibid.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

- برمجة أيام تحسيسية للأمن (ضد الحرائق والأمن الصناعي) بإشراف المهندس المكلف بالأمن على مختلف الأقسام و الفروع.
  - منع استعمال القرص القابل للإزالة (FLASH) و تعويضه بقرص (CD) .
  - إرساء ثقافة المؤسسة وحفظ السر المهني.
  - دورات تدريبية خاصة بالاستخدام الجيد بالنظام.<sup>1</sup>
- إيجابيات تطبيق الخدمة:**

- أخذ كشف العداد في الوقت الحقيقي ودون تكبد عناء التنقل إلى مكان تواجد العداد.
- تقليل تكاليف رصد العداد و المتمثلة في (المستخدمين ، وسائل النقل .. )
- الدقة في صحة المعلومات التي تم رصدها من العداد.
- القضاء على نسبة الضياع في الطاقة المستهلكة.
- السرعة في عملية إعداد الفواتير.
- تتبع السلوك الاستهلاكي للزبون.<sup>2</sup>

### السلبات:

- انقطاع التيار الكهربائي يسبب عدم أخذ الكشف في الوقت اللازم.
- ضعف شبكة الاتصال لموبليس مما يؤدي بالمؤسسة إلى القيام بالرصد اليدوي.
- إمكانية تحريف محتوى الملف المتولد عن عملية الرصد الآلي.
- تسيير تقنية الرصد الآلي من طرف مهندس واحد له كل الصلاحيات من شأنه أن يتسبب في تعطيل سير النظام في حالة غيابه.
- إستبدال الرصد اليدوي بالآلي نتج عنه بقاء أعوان الرصد دون عمل(خلق بطالة).
- عدم تعميم هذه التقنية على كل القطاعات نظرا لحساسية هذه القطاعات.<sup>3</sup>

**ثانياً: إستراتيجية تطبيق خدمة اعلمي:** نتيجة للتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية، خطت سونلغاز خطوة عملاقة لتسجل قبولها على مستوى خدمة "اعلمي" هذه الخدمة تكون بإرسال رسائل عن طريق الهاتف النقال لإخبار الزبائن المستهلكين للطاقة الكهربائية والغاز ومواضيع أخرى مستخدمة (مدة الدفع للفاتورة المستهلكة، تدخلات لحوادث الكهرباء والغاز ومعلومات عن استعمال للطاقة بعقلانية وأمان، خدمات جديدة ومنشآت الاستقبال وأشياء أخرى).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Système de télé relève, Ibid.

<sup>2</sup> وثائق الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

<sup>3</sup> نفس المرجع بتصرف.

<sup>4</sup> Les nouvelles de la SDC, Revue semestrielle de la société de distribution de l'Electricité et du Gaz du centre, N°10septembre 2014,p 29.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

أمضت سونلغاز اتفاقية شراكة مع المتعامل للهاتف (Djezzy) بشراء مودام وتم توصيل هذا الأخير ببرنامج خدمة أعلمني، والمكلف بتسيير ومتابعة الخدمة في قسم العلاقات التجارية بمصلحة الزبائن.

قامت المؤسسة سنة 2013 بالإعلان عبر وكالاتها الأربعة (وكالة الأمير عبد القادر، وكالة الرويسات، وكالة الشرفة، وكالة حاسي مسعود)، وإرفاق استمارة الإعلان عن خدمة أعلمني مع فاتورة الكهرباء والغاز كما هو مبين في الملحق رقم (03)، وكذلك تقسيم مطويات، بعدها تجميع أرقام الهواتف من الزبائن أو المشتركين وإدخالها في البرنامج الذي فيه (رقم التسجيل للمشارك، اسمه، رقم الهاتف، العنوان، رقم العداد والفاتورة) من أجل التفعيل وإرسال الرسائل عند وقت التسديد، حيث يتم تخزين المعلومات عن كل زبون في قاعدة بيانات، وتأمين الخدمة ولا يمكن الولوج إليها الا بكلمة مرور وضعت على الجهاز يعرفها المستخدم فقط.

- دخلت العملية حيز التطبيق مع المؤسسات العمومية والخاصة والفلاحين الذين يستخدموا العدادات متوسطة التوتر MT، والشركات الكبيرة التي تستخدم العدادات المرتفعة التوتر HT، مثل سوناطراك، حوض الحمراء، والترمواي، (MT و HT) ترسل لهم الرسائل عن موعد تسديد الفاتورة كل شهر، أما المنازل التي تستخدم عداد منخفض التوتر BT الإرسال يكون كل 3 اشهر. الإرسال الأول: ترسل بعد خروج الفاتورة، تحتوي الرسالة على رقم العداد، المبلغ المستحق، تاريخ التسديد، تعلم المشترك بالفاتورة.

الإرسال الثاني: يكون 15 يوما من الإرسال الأول لتعلم الزبون انه في حالة عدم التسديد سيتم قطع الكهرباء بعد يومين من الإرسال، غالبا المؤسسات تسدد في الأجل المحددة. بعد ذلك يقوم رئيس مصلحة الزبائن بإعداد تقرير كل شهر يرسل إلى المديرية بالبلدية، يفصل فيه عدد أرقام الهواتف المجمعة، عدد الرسائل المرسله لكل مشترك (الإرسال 1 والإرسال 2) التي تم تلقيها من الزبون.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الزبائن، مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري، بتاريخ 2015/03/05 على الساعة 10:45 سا.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

مراحل خدمة أعلمني:

(1) إدخال معلومات عن الزبون في البرنامج

Ajout d'un client

Référéncé: 3090266321271161

Nom: 0661

N° Téléphone:

EMail:

Type: BTBP

agence: 811

Ajouter Annuler

(2) الدخول إلى البرنامج بكلمة مرور (mot de passe)

Notification par SMS

Interface SGC-NPS :: Extraction des Créances Clients

Authentification

Mardi 05 mai 2015 - 11:31:33

S'identifier

Identifiant (NPS):

Mot de Passe (NPS):

Connecter Quitter

(3) اختيار نوع التوتّر BT المنخفض وتحديد وكالة ورقلة ومقاطعة Ville de Ouargla.

Notification par SMS

Interface SGC-NPS :: Extraction des Créances Clients

Extraction des créances clients

Mardi 05 mai 2015 - 11:37:45

Utilisateur: bekhdidja [ROLE: ADMIN] Paramètres Déconnexion

Structure: DRD

Abonnés:  BT/BP  MT  MP Agence: OUARGLA Tournée: <Tous>

Nombre des Clients Collectés (NPS): 969

Notifications pour:  Nouvelle facture: {1er Notification}: (Date Présentation Facture <= Date d'Aujou...  Coupure: {2eme Notification}: (Total des Créances)

30901-02 (BENI BRAHIM EL)

30901-03 (BEN BRAHIM)

30901-04 (BENI SISSINE EL)

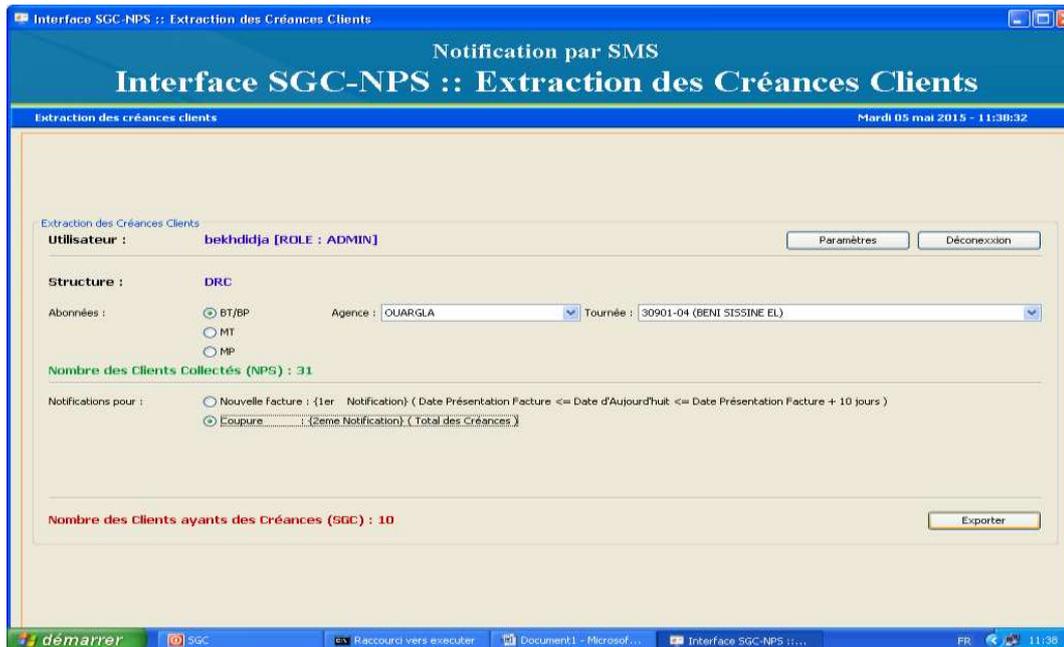
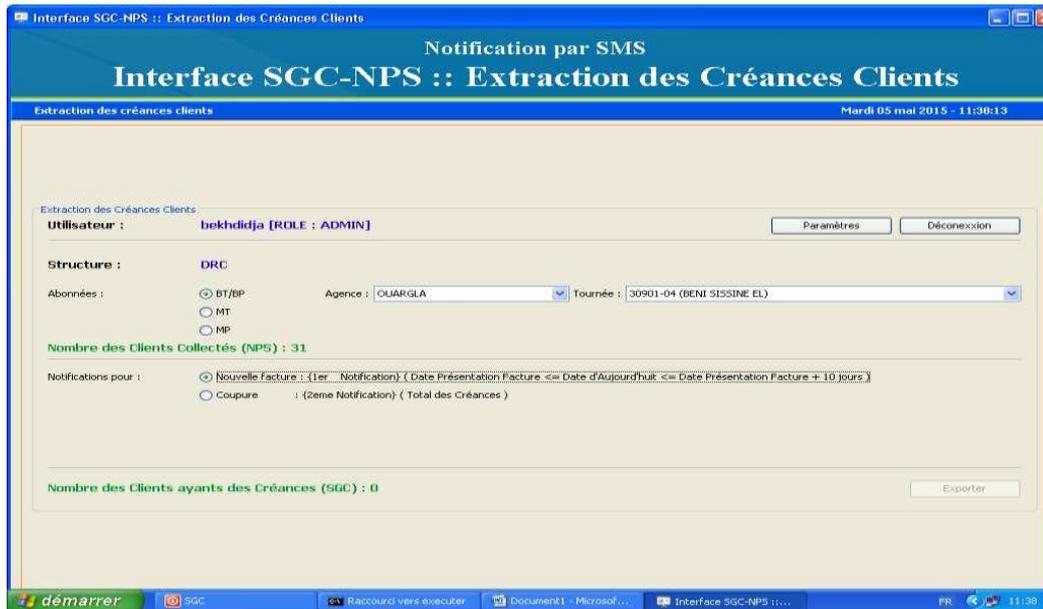
30901-06 (TAZEGRERT QUERB)

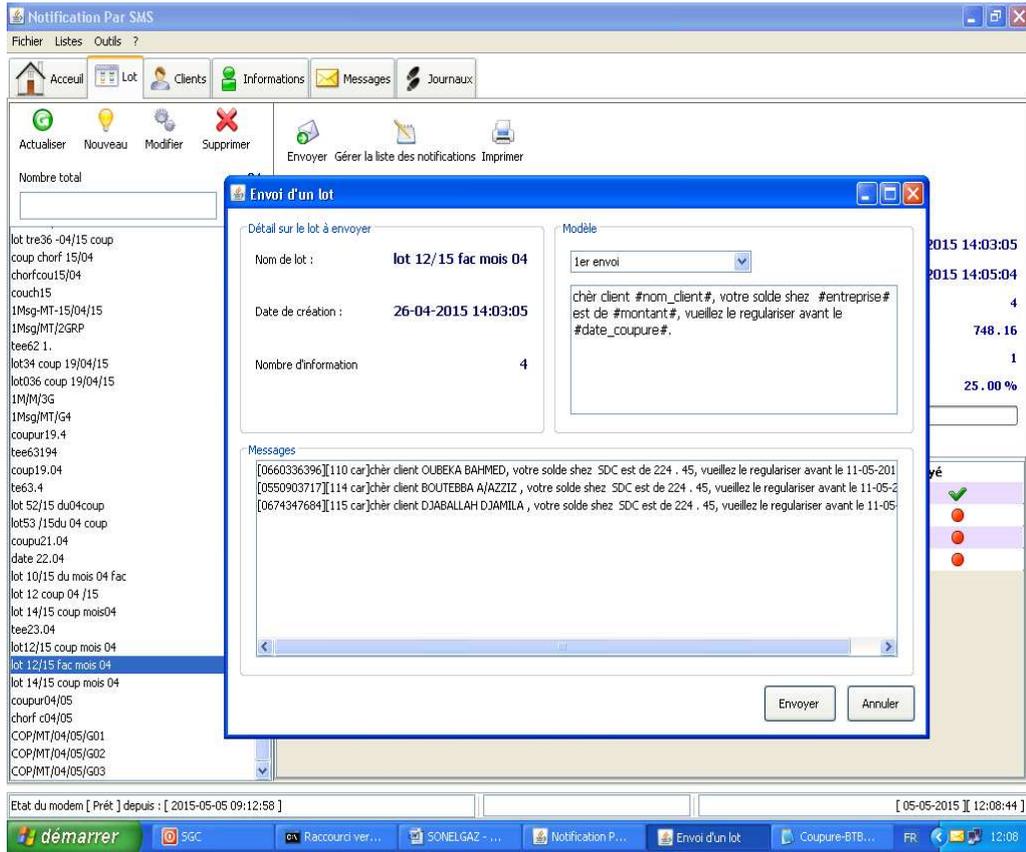
30901-09 (VILLE OUARGLA)

30901-10 (BENI THOUR)

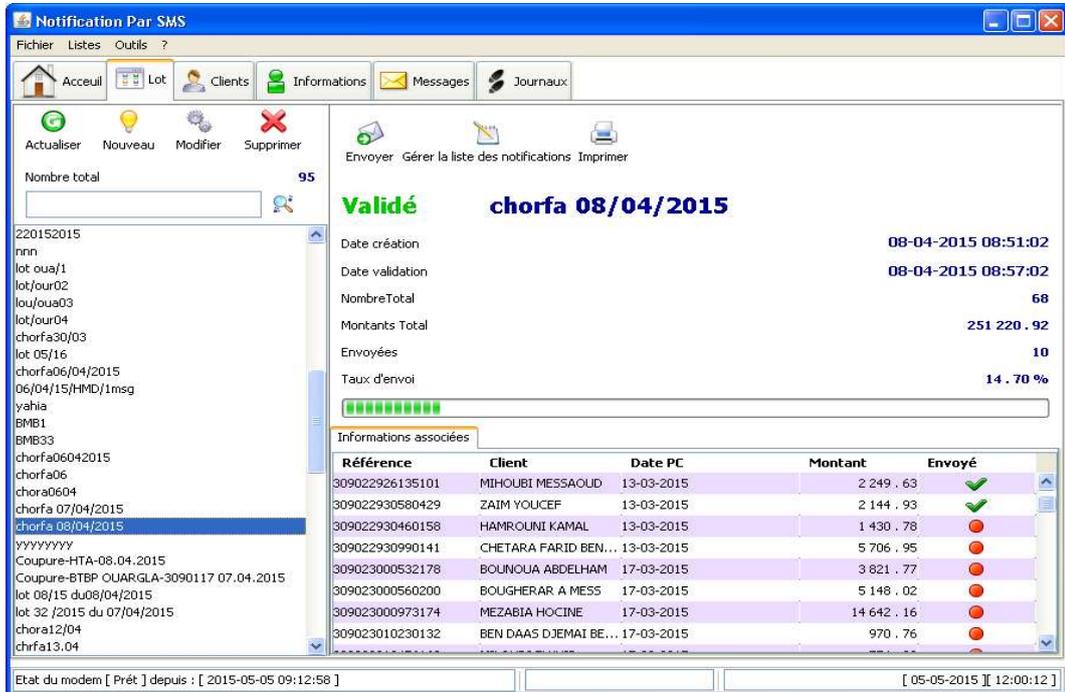
30901-12 (BENI THOUR)

Nombre des Clients ayants des Créances (SGC): 0 Exporter





7) التأكد من إرسال الرسائل والملاحظ انه تم إرسال 10 من 68 رسالة



- في سنة 2014 قصد تحسين الخدمة بعد الاشتراك مع شركة موبيليس طبقت المؤسسة برنامج جديد في كل وكالة أصبح لديها مودام و موي كونيكت، أصبحت ترسل هي الرسائل لمشتركي و كالتها ذو BT بنفس الطريقة ولكن التقرير ترسله إلى مصلحة الزبائن، بعد ما كانت الوكالة تقوم بتجميع أرقام الهواتف وإرسالها لمصلحة الزبائن، وبالتالي تم تخفيف العبء على مصلحة الزبائن،

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

بعد ذلك تجمع تقارير الوكالات وتقرير MT التابع إلى مصلحة الزبائن ويرسل إلى المديرية بالبلدية لمعرفة مدى تحسين وتطوير الخدمة والعراقيل التي تواجهها.<sup>1</sup>

### المشاكل المصادفة أثناء تطبيق الخدمة:

- مشكلة ضعف شبكة موبيليس 2G، الرسائل لا تصل لكل المشتركين وان وصلت تكون متأخرة.
- العون لم يتخلى على مودام Djezzy لان شبكتها جيدة، حيث نسقه مع برنامج موبى كونيك من اجل تسهيل العملية.
- بعض الزبائن يستغنون عن الخدمة وعدم ترك أرقام هواتفهم.
- بعض المشتركين لا يقرأ الرسالة يحذفها مباشرة.

في إطار تحسين الخدمات الإدارية نظمت مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري عملية سبر الآراء عبر كل وكالاتها التجارية لمدة أسبوع من تاريخ 26 افريل 2015 إلى غاية 03 ماي 2015، وذلك بالشراكة مع مركز أبحاث الاقتصاد التطبيقي والتطوير، والهدف من العملية تقييم أداء الخدمات المقدمة للزبائن داخل المديرية، والتطلع على انشغالاتهم ومعرفة آرائهم اتجاه المؤسسة، وقياس مدى جودة الخدمات الإدارية المقدمة لهم، حيث وضعت استمارة فيها معلومات عن الزبون ومجموعة من الأسئلة كما هي مبينة في الملحق رقم(04).

نلاحظ أن المؤسسة تسعى دوما إلى زيادة وتحسين قدرتها على تشخيص المشاكل نتيجة تحصيل المعلومات، وزيادة قدرتها على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الالكترونية، إذ عرفت ارتفاع عدد زبائنها للكهرباء والغاز من الفترة الممتدة من 1962 إلى غاية 2013 حيث عرفت ارتفاع طول الشبكة الكهربائية حسب مستوى التوتر سنة 2013، التوتر العالي 385 25 كم، التوتر لمتوسط 315 125 كم، التوتر الضعيف 547 153 كم، وكان عدد الزبائن بعد الاستقلال للكهرباء 708 064 كم والغاز 199 003 ليرتفع سنة 2013 إلى 532 7748 بالنسبة للكهرباء والغاز 3967 275 ما يقارب 8 مليون زبون للكهرباء و4 مليون زبون للغاز على المستوى الوطني، هذا يدل على أن سونلغاز تتولى مهمة نقل الرفاهية للمواطنين، والرفاهية مرهونة بتوفير الطاقة فيما بعد أصبحت مرهونة بنوعية الطاقة وتوزيعها واستقرار شبكاتها، وبلغت نسبة التزويد بالكهرباء 99% في 2013 والغاز 51.5% من نفس السنة.<sup>2</sup>

في المستقبل تود شركة توزيع الكهرباء والغاز أن تخطط مشروعا آخر يخص عدادات غاز الزبائن الصناعيين في طور الإعداد مع المتعامل للهاتف النقال بالجزائر " موبيليس".

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الزبائن، مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري، بتاريخ 2015/03/05 على الساعة 10:45 سا.  
<sup>2</sup> وثائق المؤسسة، تطور المؤشرات الرئيسية (1962-2013). الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز. 2014. صص (3-7).

### المبحث الثالث : معوقات التنمية الإدارية

تواجه التنمية الشاملة معوقات تحد من كفاءتها وفعاليتها ومن قدرتها على الوصول إلى أهدافها، وبالتالي هذه المعوقات تحد أيضا من كفاءة وقدرة التنمية الإدارية إلا أنها تختلف درجتها من مجتمع إلى آخر، والتنمية الإدارية في الإدارة الجزائرية لاتخلو من معوقات ومن خلال هذا المبحث يمكن إيجازها.

#### المطلب الأول : معوقات متعلقة بالبيئة الإدارية

تتعرض التنمية الإدارية إلى مجموعة من المعوقات التي تؤدي إلى عرقلتها أو إحباطها وأهمها:

(1) الاستخفاف باختصاص الإدارة: إن معالجة معوق عدم إعطاء الاختصاصات الإدارية وزنها الحقيقي يرتبط بنشر الوعي في المجتمع<sup>1</sup>.

(2) بعض السياسات الإدارية: وأهم السياسات التي اعتمدت وترسخت وعملت على خلق معوقات لخدمة الزبون وللتنمية الإدارية هي السياسات الآتية :

- دمج الشركات ذات النشاط المتشابه في القطاع العام
- ضعف القدرات التخطيطية
- ضعف القدرة على مخاطبة وإقناع الجمهور
- عدم الاهتمام بالمراجعين
- عدم الاهتمام بالسلعة والخدمة.

(3) نقشي البيروقراطية: وعلى شكلها الجامد، الذي لا يتفق مع متطلبات الإدارة الحديثة التي من مستلزماتها اتساع مجال المشاركة الإدارية، وكذلك الميل للمركزية الإدارية غير المبررة، حصر سلطة اتخاذ القرار بالإدارة المركزية بصورة مطلقة، واستحواد الإدارة العليا على حق اتخاذ القرار، مما يؤثر على مضمون القرار المتخذ، ويضعف من قدرة تلك الإدارات بالقيام بمهمة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

(4) التداخل الإداري لمراكز الاختصاص المختلفة: هناك تداخلا غير مسؤول في عملية اتخاذ القرارات من الجماعات الإدارية والسياسية والفنية، والمؤثرة في عمليات التنمية الإدارية، مما يؤثر على مستوى قدرة الجهاز الإداري، وبالتالي الجهاز الحكومي، حيث تتخذ بعض القرارات لاعتبارات سياسية دون أن تكتمل مستلزماتها الإدارية والفنية، لذا قد يجد الإداريون صعوبة في تبرير تلك القرارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> باسم الحميري، المرجع السابق، ص135.

<sup>2</sup> بوكعباش نوال، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، تخصص رسم السياسات العامة، 2011)، ص40.

(5) مشكل القيادات الإدارية:

- إن فاعلية الجهاز الإداري وقدرته على تحقيق الأهداف المناطة به تعتمد كلياً على فاعلية القيادة المبدعة القادرة على بث الحياة في الهياكل التنظيمية، لذا تنمية القيادات تصبح ضرورة ملحة والجزائر تعاني بدرجات متفاوتة ندرة في القيادات الإدارية التي تساهم في إنجاح أنشطة التنمية الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى تعيين أشخاص لوظائف قيادية دون أن يمتلكوا الحد الأدنى من المؤهلات العلمية أو الخبرة التدريبية التي تتطلبها مسؤوليات ووظائفهم.
- والتنمية الإدارية تتطلب بالضرورة إيجاد قيادات إدارية جديدة تختلف عن القيادات التقليدية، قيادات تتميز بالقدرة على تفهم الظروف الجديدة، وتتميز بالمرونة واتخاذ القرار السريع وهي قيادات تفنقر إليها الجزائر، رغم الجهود المبذولة في ذلك.
- شيوع ظاهرة التغييرات المستمرة في القيادات الإدارية لأسباب مختلفة مما يفقد الاستمرار في العمل الإداري.<sup>1</sup>

(6) التعصب بأنواعه: تعمل على تبيد الكفاءات البشرية ويستهان بها، مما يعوق عملية التنمية الإدارية، التي تعتمد على أساليب من شأنها تعميق الشعور الوطني و الولاء لدى الأفراد للوطن بالدرجة الأولى وليس لشيء آخر.<sup>2</sup>

(7) الجمود الهيكلي: يتم انتخاب العناصر التي يمكن ان تساهم مساهمة ايجابية في التغيير، وبالتالي قد تنقسم الإدارة إلى جماعات تمثل كل منها تياراً يحميها ويؤدها ويعرقل عمل التيار الآخر.<sup>3</sup> بالإضافة إلى عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة بشكل كافي، وفقدان الخطط الشمولية التي تعمل كل إدارة بشكل منفرد وليس في إطار تنظيمي متكامل، كذلك النمو العشوائي للأجهزة الإدارية وزيادة عدد الموظفين.<sup>4</sup>

**المطلب الثاني : ضعف إمكانيات مراكز التطوير الإداري**

يقصد بمراكز التطوير الإداري هي الجهات المعنية بتقديم الخدمات التي من شأنها تحقيق تنمية إدارية على مستوى المنظمة المؤدية إلى التنمية الشاملة، كالبحوث والاستشارات والتدريب، نجد ان المراكز التدريبية لا تتمتع بالإمكانيات التي تتناسب مع حجم المسؤولية الملقاة على عاتقها والعجز المالي في تغطية كل نشاطاتها.

كما يمكن النظر إلى أدوات التنمية معوق مرتبطة بمراكز التطوير من زاوية إمكانيات مراكز التطوير الإداري ، فالباحث عند إعدادة لبحوث قد يواجه عدة صعوبات في استقاء المعلومات،

1- بوكعباش نوال، المرجع السابق، ص39.

2 نفس المرجع. ص ص (139-153-157).

3 خضر مصباح الطيبي، المرجع السابق. ص76.

4 عبد الرحمن تيشوري، معوقات التنمية الإدارية في سورية، الحوار المتمدن، العدد 1561، 2006، متوفر على الرابط:

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid> بتاريخ 2015/03/22 على الساعة 18:00 سا.

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

بسبب عدم التعاون في تيسير إجراءات المقابلات، وتناقص البيانات المطلوبة، مما يولد ضعف القناعة بجدوى التدريب، كما قد يتم إشراك موظفين بدورة لا تمد بصلة لعمله الحالي، إشراكهم يكون عشوائياً.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : الفساد الإداري ومقاومة التغيير

ترتبط مظاهر الفساد الإداري وفي مقدمتها الرشوة بالأوضاع اللا طبيعية التي تسود المجتمع كحالات شحة البضاعة في السوق أو التدهور الحاد في المستوى المعيشي للعائلات والأفراد مع نقشي البطالة، فتخلق حينئذ أوضاع مناسبة لتعاطي الرشوة واستغلال مواقع النفوذ.

### الفرع الأول: الفساد الإداري

إن انتشار الفساد و تعاطي الرشوة من شأنه يقضي على كل جهد يبذل في مجال التنمية الإدارية، إذ ما قيمة الجهد الذي يبذل في تحسين الإجراءات من أجل خدمة المراجع ان كان المواطن تحت ابتزاز الموظف.

إن معالجة معوق الفساد الإداري و الرشوة يرتبط ارتباطا وثيقا بتحسين الوضع الاقتصادي للناس، فكلما تحسن الوضع المعيشي تتحسر ظاهرة الفساد الإداري و الرشوة تدريجيا كما ينبغي تعزيز ذلك بإجراءات رادعة لمن يفسد و يتعاطها، و لكي تكون رادعة حقا يجب أن تتال أولا المفسدين ممن يتبوؤن مواقع قيادية سياسية أو إدارية و أن تكون صارمة للغاية بحقهم.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مقاومة التغيير

تسود وراء كل نظرة تغيير رغبة في مقاومته، وقد عرفت مقاومة التغيير على استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي لامناص منه فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن، إن عملية التغيير تتوقف بدرجة أولى على قابلية وتعاون الأفراد لإحداثه، لان الفرد هو العنصر الأساسي في عملية التغيير، لذا فهم قد يقاومون التغيير المراد إحداثه، سواء من حيث نوعه، حجمه، توقيته، أو طريقة إدخاله، وقد تكون هذه المقاومة عننية مباشرة كتشكيل نقابات معارضة، أو كإحجامهم عن العمل، وقد تكون المقاومة غير مباشرة وبطرق عديدة كالتغيبات وخلق الأعداء والتماطل في الأداء الوظيفي وارتكاب الأخطاء.<sup>3</sup>

وقد تكون تلك المقاومة نتيجة للأسباب التالية:

- عدم التأكد: عندما تتولد مخاوف من فقدان مناصبهم، أو تغيير أماكن عملهم نتيجة شعورهم بعدم القدرة على تنفيذ المهام الجديدة والسبب في ذلك راجع إلى الاتصال الضعيف الذي يؤدي إلى عدم فهم أسباب هذا التغيير والهدف منه، وانعدام الثقة فيمن يقومون بالتغيير.

<sup>1</sup> باسم الحميري، المرجع السابق، صص (159-161).

<sup>2</sup> نفس المرجع، صص 158.

<sup>3</sup> سعيد يس عمر، استراتيجيات التغيير، مصر، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، 1994، صص (217-218).

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتها

- عندما تكون التجارب السابقة عن التغيير سيئة، وتكون تكاليف التغيير جد عالية وأكبر من العائد منه.
- ومن اجل معالجة هذه المعوقات يمكن إلقاء الضوء على بعض الحلول التي يمكن أن تساهم في تحقيق تنمية إدارية فعالة، تمتاز بالوضوح والشفافية والنزاهة في القوانين والمعاملات الإدارية بين المدراء والعاملين دون أن يكتنفها أي غموض وتتمثل في :  
إن المعالجة المناسبة للمعوقات المتعلقة بالبيئة الإدارية يمكن أن تكون بالإجراءات التالية:
- إلغاء الاحتكارات التي تميز القطاع العام بالجزائر كما هو الحال بالنسبة لقطاع الطاقة، والهدف من العملية هو التخفيف عن جمهور المستهلكين والزبائن بطريقة تسمح بديمومة القطاع العام.<sup>1</sup>
- الارتقاء بمستوى العملية التخطيطية بما يمكنها على استشراف المستقبل واستحداث وحدات إدارية تأخذ على عاتقها عبء جمع وتحليل المعلومات التي تخدم عملية التخطيط.
- تطوير القدرة على مخاطبة الجمهور وإناطة هذه الوظيفة إلى وحدة إدارية تسمى بالعلاقات العامة.
- معالجة التعصب اعتماد أساليب من شأنها تعميق الشعور بالولاء الوطني من خلال الممارسة العملية على إعطاء فرص متساوية للأفراد عند التعيين والترقية واعتماد معايير الكفاءة في الاختيار.
- يجب أن تتوفر في القادة عنصر النمط القيادي السليم والعدل والاستقامة.
- التخفيف من المركزية الإدارية، وذلك بتوسيع نطاق التفويض في الاختصاص، مع تقرير مبدأ القيادة الجماعية لمنع فرض سلطة الرؤساء الإداريين.
- أما معالجة معوقات التي تواجه مراكز التطوير الإداري يمكن اعتماد الوسائل التالية:
- زيادة القدرات المالية لهذه المراكز بما يمكنها من توسيع وتكثيف أنشطتها في مجال البحوث الإدارية.
- العمل على الارتقاء بالمستوى التقني للعاملين بهذه المراكز من خلال إتاحة الفرص لهم بالحصول على الدراسات العليا في اختصاصات المراكز وإبرام اتفاقيات تعاون مع مراكز أجنبية، والعمل على التطوير المستمر لوسائل التدريب.<sup>2</sup>
- إن معالجة معوق الفساد الإداري وتعاطي الرشوة يرتبط بتحسين الوضع الاقتصادي للعمال بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى تعزيز دور الإدارة بالشفافية حيث تجعل الإدارة بمختلف أجهزتها تعمل في بيوت من زجاج مكشوف للعاملين والجمهور لا تخفي شيئاً وهي بذلك تحقق الجودة الإدارية من

<sup>1</sup> باسم الحميري، المرجع السابق، ص148.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص(158-160).

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية ومعوقاتهما

خلال إعادة تنظيم الجهاز الإداري بتطبيق مفهوم الهندرة، وكذلك تشجيع وتوفير البيئة الملائمة لوسائل الإعلام على مختلف أشكالها والتي تمكنها من التعامل والتطرق لقضايا الفساد دون أية قيود أو شعور بالخوف من تدخل أي سلطات.<sup>1</sup>

أما مقاومة التغيير بتبديد حالة رفض التغيير لدى الأفراد من مدراء وعاملين، وإقناع الجميع بأن التغيير سيكون نحو الأحسن وحث إدارة المنظمة لتحفيز العاملين على اعتماد وتطبيق الصيغ الجيدة في العمل.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> بوضياف مليكة ، الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، جامعة الشلف، قسم العلوم السياسية متوفر على الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts> بتاريخ 2015/02/22 على الساعة 22:15 سا.

<sup>2</sup> باسم الحميري، المرجع السابق، ص ص(165-166).

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، أن أساليب التسيير الحديثة للتنمية الإدارية أصبحت حتمية لتحقيق التنمية الإدارية الفعالة في ظل ضرورة التغيير في العمل الإداري الذي تفرضه العوامل الداخلية من الهيئات المستحدثة لذلك والعوامل الخارجية خاصة وما تفرضه من قيود، مما اجبر الإدارة الجزائرية إلى اعتماد الأساليب الحديثة وعلى إعادة ترتيب أمورها ومهامها من أجل صياغة استراتيجيات تمكنها من الارتقاء إلى المستوى العالمي وإشباع رغبات عملائها، نجد واقع تطبيق هذه الأساليب في دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وحدة ورقلة هي من المؤسسات الإستراتيجية التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية العالمية، تعمل على تجسيد شعار خدمة الزبون وعلى ربط مفهوم الجودة في العمل بمنتج سونلغاز، من خلال إعادة هندسة هيكلها الإدارية وتنمية المورد البشري بإدخال التقنيات التكنولوجية الحديثة والسهر الدائم على اكتساب المعرفة التكنولوجية، وتم اتخاذ عدة إجراءات لتسهيل مواكبة تلك التحولات على أساس التنافسية والمنافسة، وعملت كذلك على تحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات من أجل تحسين ورفع جودة الخدمات المقدمة.

تعرض عملية التنمية الإدارية مجموعة من المعوقات تؤدي إلى عرقلتها نذكر منها معوقات متعلقة بالبيئة الإدارية، الاستخفاف باختصاص الإدارة، التعصب بأنواعه، بالإضافة إلى عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة بشكل كافي، ومعوق ضعف إمكانيات مراكز التطوير الإداري، مع انتشار الفساد وتعاطي الرشوة الذي يقضي على كل جهد يبذل في مجال التنمية الإدارية، إذ تسود وراء كل نظرة تغيير رغبة في مقاومته وقد تكون المقاومة نتيجة الشعور بعدم القدرة على تنفيذ المهام الجديدة وانعدام الثقة فيمن يقومون بالتغيير.

من الدراسة التي تم عرضها، والمعنونة بالأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات المشروع في الجزائر متخذين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء الغاز وحدة ورقلة، فإنه يمكن القول أن التنمية الإدارية لها علاقة وطيدة بالتنمية الشاملة، فكل فرع من فروع التنمية يكمل الفرع الآخر وبذلك تساهم جميع الفروع في تحقيق التنمية الشاملة، وتشمل التنمية الإدارية عدة عمليات تتمثل أساسا في التدريب والتطوير وتغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب الإدارة، أي هي عملية تغيير باستخدام الطرق الإدارية العلمية لتمكين الجهاز الإداري من تحديث أنماطه التنظيمية والعلمية والسلوكية وإتباع أساليب حديثة وتكيفها في ضوء المتغيرات البيئية، بتدعيمها بمهارات بشرية مع فتح مجالات للتدريب العاملين بما ينمي قدرات القوى العاملة وتحديث القوانين المعمول بها وتحسين بيئة العمل الإداري من أجل تحقيق إستراتيجية التنمية الشاملة في أعلى درجات من الكفاءة والفاعلية .

إن الجزائر هي مجبرة على التكيف مع تحديات البيئة المحيطة في ظل النظام العالمي الذي يتميز بالتغيير والتطور السريع وسيادة العولمة في شتى المجالات، وعليه يتحتم على الإدارة التعامل مع هذه المستجدات ومواكبتها، وهي في أمس الحاجة إلى تبني وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة من أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأسلوب الإدارة الالكترونية، نظرا للتغيرات الطارئة في البيئة الخارجية، و تكريسا للمسار الديمقراطي وتعزيز دور المنظمات الوطنية.

من خلال هذه الدراسة تم الإجابة على الإشكالية التي طرحت وتم التوصل إلى مجموعة من نتائج واقتراحات.

### نتائج الدراسة:

- الإدارة الجزائرية هي في اشد الحاجة لتبني تطبيق أساليب حديثة نظرا للتغيرات الطارئة في البيئة الإدارية مراعية في ذلك احترام التسلسل المرحلي لخطوات تطبيقها.
- يمكن اعتبار أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة مكملان لبعضهما فالجودة مطلب أساسي في تحقيق الهندرة بنجاح.
- إعادة هيكلة المؤسسة لتحسين الأداء الإداري سيؤدي إلى كسب للوقت وتقليل التكلفة اللازمين لانجاز الأعمال وفق مفهوم الإدارة الالكترونية.
- تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى اعتماد أسلوب الهندرة من تكامل عدة وظائف في واحدة من إلغاء المهام غير الضرورية كالاستغناء عن عمال الرصد اليدوي للعدادات واستبدالهم بتقنية الرصد الآلي عن بعد، نتج عنه بقاء هؤلاء الأعوان دون عمل وبالتالي خلق بطالة.
- تقديم الخدمات للزبائن بصورة مرضية ومستمرة وتمكنهم من تفقد فواتيرهم وتذكرهم بفترة تسديدها.

- بتطبيق الخدمة الجديدة من طرف المؤسسة بالتعاون مع اتصالات الجزائر ستجعل المواطن يتواصل عبر الرسائل القصيرة من هاتفه النقال التي تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية والعمل في وضوح وشفافية تامة.
- التخلص من القيود البيروقراطية وتسريع المعاملات الإدارية.
- العوامل البيئية تمثل قيود وتحديات تحتم على الإدارة تبني سياسة جديدة لتفعيل تنميتها الإدارية لمسايرة التطورات التكنولوجية.
- الإدارة الالكترونية ليست بديلا للإدارة الجيدة بل هي وسيلة لدعم الأداء الإداري للدولة.
- لازالت صيرورة عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية في إطار مشروع الجزائر الالكترونية 2013، تسير بوتيرة بطيئة مقارنة مع ما كان مبرمجاً، بسبب المعوقات التي تقف حائلاً أمام تسريع العملية.
- وجود محاولات لتبسيط العمليات في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات إلا أنها لا ترقى إلى درجة الممارسة الفعلية.
- عدم وجود ثقافة تنظيمية تتسجم ومتطلبات نجاح تطبيق الأساليب الحديثة.
- تعمل المؤسسة على إشهار خدمة فواتيركم على الموقع الالكتروني لنقدها وطباعتها بصورة 24 ساعة على 24 ساعة طيلة أيام الأسبوع، إلا أن هذه الخدمة ليست مجسدة على أرض الواقع.
- عملية سبر الآراء تمكن من إيصال انشغالات الزبائن ومعرفة آرائهم اتجاه المؤسسة، وقياس مدى جودة الخدمات الإدارية المقدمة لهم.

#### اقتراحات: لإجراء مزيد من التحسينات نقترح ما يلي:

- نشر وتعزيز ثقافة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في الإدارات.
- تكثيف برامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة والعمل على صقل الموظف بالمعرفة الكاملة بمهام عمله، ليتمكن من أداء الأعمال بكفاءة.
- إعداد برامج تدريبية رفيعة المستوى ومركزة للإطارات العليا، خاصة منها الإطارات المسيرة مع ندوات تقدم من طرف مختصين وشرح الإطار الفكري ومتطلبات وشروط نجاح إدارة الجودة الشاملة، لكي تتمكن الإطارات العليا من اكتساب الثقة والمضي قدماً في الأسلوب دون خوف وبرغبة قوية.
- مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية للبعد عن الازدواجية والروتين الزائد والرقابة المتكررة، وتفعيل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أولاً: المراجع باللغة العربية

القران الكريم

ا. الكتب:

- (1) أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ابن منصور، لسان العرب. بيروت: دار لسان العرب، (د.ت).
- (2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، الدار الجامعية غنيم. 2004
- (3) إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- (4) باسم الحميري، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- (5) داود عبد الرازق الباز، الحكومة الالكترونية. الإسكندرية: منشأة المعارف، 2007 .
- (6) حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، نوفمبر 2009.
- (7) حسين عبد الحميد احمد رشوان، التنمية: اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا، بشريا. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2009.
- (8) كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر. الجامعة الافتراضية الدولية، (ب د ن)، 2008.
- (9) مجموعة خبراء، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري. بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنعقد بطنجة المملكة المغربية ابريل 2009، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2010.
- (10) محمد جاسم شعبان و محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة. الهندرة. الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2013.
- (11) محمد حسن الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2012.
- (12) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة. الأردن: جامعة الإسراء الخاصة، 2004/2005.
- (13) محمد محمود الطعمانة وطارق شريف العلوش ، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
- (14) مسعد رضوان، إعادة هندسة الإجراءات: المفهوم، الأهمية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري، نواكشوط، فبراير 2008.

- 15) ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات. القاهرة: كلية التجارة جامعة عين شمس عباسية، 2006.
- 16) موسى اللوزي، التنمية الإدارية. عمان: دار وائل للنشر، 2000.
- 17) ميشيل ارمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة. الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2003.
- 18) نزار عبد المجيد البرواري ولحسن عبد الله باشوية، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
- 19) سعيد يس عمر، استراتيجيات التغيير. مصر: مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، 1994.
- 20) سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية. الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة)، (د.ت).
- 21) عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية. الرياض: جامعة الملك سعود، 2008.
- 22) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة: مكتبة غريب للطباعة، (د.ت).
- 23) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.
- 24) فريل هيدي، الإدارة العامة منظور مقارن. (ترجمة: القريوتي محمد قاسم)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1979.
- 25) فواز التميمي واحمد الخطيب، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو (9001). عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008.
- 26) صبحي منصور، الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011.
- 27) رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، (د.ت).
- 28) ثروة عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإدارية. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- 29) خالد حامد، التنمية المستدامة. الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2014.
- 30) خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمات الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع). الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.

## II. المقالات والدوريات:

- احمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 04/2006، ص ص (7-16).
- إباد علي الدجني، " نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي - الجامعة الإسلامية دراسة حالة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، 2013، ص ص (317-355).
- خان أحلام، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2012، ص ص (154-179).
- تطور المؤشرات الرئيسية (1962-2013)، الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، 2014، ص ص (2-7).

## III. الوثائق الرسمية:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 69-59 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1389 الموافق 28 يوليو 1969، يتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وإحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الجريدة الرسمية عدد 65 المؤرخة في 18 جمادى الأولى 1389 الموافق 01 غشت 1969.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 95 - 280 مؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1416 الموافق 17 سبتمبر 1995، يتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري "سونلغاز".
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 14-193 مؤرخ في 05 رمضان 1435 الموافق 03 يوليو 2014، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 41 المؤرخة في 06 جويلية 2014.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 14-194 مؤرخ في 05 رمضان 1435 الموافق 03 يوليو 2014، يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية عدد 41 المؤرخة في 06 جويلية 2014.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ملحق بيان السياسة العامة، مصالح الوزير الأول، أكتوبر 2010.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، بيان مجلس الوزراء ، رئيس الجمهورية، عبد العزيز بوتفليقة، اجتماع مجلس الوزراء يوم الأربعاء 21 رجب 1435 هـ الموافق 21 ماي 2014.

## IV. الدراسات غير المنشورة:

## أ- المذكرات:

1. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة: دراسة حالة سونلغاز فرع الاغواط، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2010/2009).
2. بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال (التجربة الماليزية نموذجاً)، الأكاديمية العربية بالدنمارك، (دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2010).
3. بوكعباش نوال، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، تخصص رسم السياسات العامة، 2011).
4. يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. (رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2013).
5. علاوة طارق عبد الحي، إصلاح الوظيفة العمومية كأداة للتنمية الإدارية في الجزائر، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013).
6. رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، (مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة مولود معمري تيزي وزو سنة 2011).
7. تتوم محمد، اثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز. (رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، 2004).
8. ختيم محمد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز). (مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم القانونية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009).

## ب- الملتقيات

- محمد فلاق ورضوان أنساعد، الإدارة الالكترونية (مفهومها متطلبات تطبيقها)، الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر -دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب البليدة، (د.ت).
- رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004.

ج- المحاضرات

- قوي بوحنية، إدارة الموارد البشرية (المداخل النظرية)، محاضرات موجهة لطلبة السنة الرابعة علوم سياسية، تخصص تنظيم إداري وسياسي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (د.ت).

.V. المقابلات

- مقابلة مع السيد رئيس خلية (télé relève)، مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري، بتاريخ 2015/03/05 على الساعة 09:20 سا.
- مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الزبائن، مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري، بتاريخ 2015/03/05 على الساعة 10:45 سا.
- مقابلة مع السيد رئيس مصلحة التكوين، مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، بتاريخ 2015/04/09 على الساعة 10:00 سا.

.VI. الوثائق الإلكترونية

- 1) محمد فلاق ورضوان أنساعد، الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلباتها، تطبيقاتها)، الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول - جامعة سعد دحلب البليدة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2008. متوفر على الرابط: <http://www.univ-chlef.dz/drupub/?q=node/708>.
- 2) محمد خير طيفور، تجربة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة والمطبقة لدى المؤسسة العامة للاتصالات في سوريا، جامعة حلب كلية الاقتصاد، السنة الجامعية 2005/2006، متوفر بشكل Pdf على الرابط: <http://www.stooob.com/285405.html> بتاريخ 2015/04/08 21:00 سا .
- 3) بوضياف مليكة ، الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، جامعة الشلف، قسم العلوم السياسية متوفر على الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts> بتاريخ 2015/02/22 على الساعة 22:15 سا.
- 4) سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الرأية منتدى سور الازيكية (WWW.BOOKS4ALL.NET)، 2012.
- 5) عبد الرحمن تيشوري، معوقات التنمية الإدارية في سورية، الحوار المتمدن، العدد 1561، 2006، متوفر على الرابط: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid> بتاريخ 2015/03/22 على الساعة 18:00 سا.

(6) عبد الرحمن تيشوري، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأهميتها بالنسبة لسورية، متوفر بشكل Pdf على الرابط: <http://www.hrdiscussion.com/hr5622.html> بتاريخ 2015/04/08 على الساعة 11:00 سا.

(7) راشد محمد الحمالي وسعد مرزوق العتيبي، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الرئيسية، متوفر على الرابط: <http://faculty.ksu.edu.sa/alhamali/Documents> pdf بتاريخ 2015/02/25 على الساعة 19:00 سا.

(8) عرض حول مخطط عمل الحكومة من طرف عبد المالك سلال النص الكامل متوفر على الرابط: <http://www.aps.dz/ar/algerie/>

(9) موقع المنظمة العربية للتنمية الإدارية متوفر على الرابط: <http://www.arado.org.eg/homepage/PublicationDetail.aspx?bID>

(10) وكالة الأنباء الجزائرية متوفر على الرابط: <http://www.aps.dz/ar/economie>

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

#### الدوريات:

- Valentin K.DOVONON, " Méthode De La Nouvelle Gestion Publique". responsabilité Accessibilité, productivité, Résultat et clients, etc, (S.D).
- Les nouvelles de la SDC, revue semestrielle de la société de distribution de l'Electricité et du Gaz du centre, N°10septembre 2014.
- ECHOS Groupe Sonelgaz, bulletin d'information édité par la direction de la communication et des médias, sonelgaz, septembre 2014.

#### الوثائق الرسمية

- République algérienne démocratique et populaire, présidence d la république, rapport générale du comité de la réforme de structure et des missions de l'état, juillet 2001.

#### الدراسات غير المنشورة:

- MED ABDELKADER MAAMRI, guide pratique sur la gestion des ressources humaines – activités développement RH. DD Ouargla, Décembre 2013.
- Documents de la Fondation, ETTERKIB(SPA) société de montage industriel, société du groupe SONELGAZ, (S.D).
- Direction Générale Groupe sonelgaz, Direction des ressources humaines, Organigramme Sonelgaz, 2015.
- Système de télé relève, Documentation-Contrat-E11-023E AMC-ITRON,(CD),2012



ملحق رقم (02) بطاقة التقييم لأعوان التحكم

S O N E L G A Z

**FORMULAIRE D'EVALUATION**

**MAITRISE**

ANNEE :

NOM	<input style="width: 80%;" type="text"/>
PRENOMS	<input style="width: 80%;" type="text"/>

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 1	/ 10

TRIMESTRE 2

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 2	/ 10

TRIMESTRE 3

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 3	/ 10

TRIMESTRE 4

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE  $(T1+T2+T3+T4) \times 2$  / 20

2

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (G)

NOM	<input style="width: 40%;" type="text"/>
PRENOMS	<input style="width: 40%;" type="text"/>
DATE DE RECRUTEMENT	AGE
POSTE OCCUPE	
ANCIENNETE DANS LE POSTE	CLASSEMENT
DIRECTION	UNITE
CODE SERVICE	CODE BG

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	<input style="width: 40%;" type="text"/>
FONCTION	<input style="width: 40%;" type="text"/>

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée "résumé de l'évaluation annuelle".
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

1

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Nbre de points (1)				Total (2)
	1	2	3	4	
1. ASSIMILATION ET ADAPTATION, i.e. : Comprend facilement les orientations données par sa hiérarchie. Applique correctement les instructions de travail (si qu'elles sont ambiguës. S'adapte aux nouvelles techniques et procédures de travail. Maintient un rendement de qualité malgré les changements de méthodes, de matériels et de procédures.					
2. RESPECT DES CONSIGNES, i.e. : Observe strictement les normes de travail ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité en rapport avec son activité. Applique les instructions de sa hiérarchie. Signe à sa hiérarchie toute anomalie ou irrégularité constatée. Utilise les moyens mis sous sa responsabilité selon les règles d'usage en vigueur.					
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE, i.e. : Respecte les horaires de travail et ne s'absente pas souvent. Ne déserte pas son lieu de travail. Contribue à l'atteinte des objectifs du groupe. Entretient des rapports courtois avec son entourage ( hiérarchie, collègues, clientèle).					
4. DYNAMISME, i.e. : Fait preuve de beaucoup d'efforts. Se concentre sur les tâches à accomplir. Effectue rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Manifeste un intérêt soutenu pour son activité.					

TOTAL (3) 40

NOTE FINALE (4) 20

(1) Pour chaque habileté, mettez une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des cotes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après).

Cotes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traquer ces cotes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Cotes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Somme le nombre de points sur 40

(4) Diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,8)	NOTE PONDEREE (N X 0,2)	NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION .

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS : .....

FONCTION : .....

AVIS : .....

SIGNATURE ET DATE :

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

## ملحق رقم (03) استمارة الاستفادة من خدمة إعلام الزبائن بالرسائل القصيرة SMS



شركة توزيع الكهرباء والغاز لوسط  
Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz du Centre

Autorisation N° : ..... /DD de Ouargla Urbain Agence.....  
Pour bénéficier du service d'information à la clientèle par SMS

Je soussigné :  
Nom et prénoms :  
Adresse :  
Référence :  
Téléphone mobile GSM.....

Email : .....  
Autorise la Direction de Distribution d'Ouargla urbain à me transmettre des SMS pour m'informer des événements qui me concerne ;

- 1- Me prévenir des éventuelles coupures d'électricité et/ou de gaz pour travaux.
- 2- Me rappeler le non paiement de ma facture, avant la date limite.
- 3- Me communiquer d'autres informations utiles.

**\* Nota :**

En cas de changement de numéro téléphonique, le client est prié de signaler son nouveau numéro au N° 029 76 00 87 ou à l'agence dont il dépend.

**\* Important :**

Le client peut à tout moment, par une simple lettre signée, résilier cette autorisation.

Signature du client

رخصة رقم: ..... مديرية التوزيع ..... وكالة.....

للاستفادة من خدمة إعلام الزبائن بالرسائل القصيرة SMS

أنا الممضي أسفله

الاسم: .....  
العنوان: .....  
الرقم المرجعي: .....  
رقم الهاتف النقاب GSM: .....  
البريد الإلكتروني (Email): .....

أرخص لمديرية التوزيع بأن ترسلني من خلال رقم الهاتف المذكور أعلاه بواسطة الرسائل القصيرة SMS  
تسد :

- 1- إعلامي بانقطاع الكهرباء أو الغاز في حالة أشغال.
- 2- تذكيري بتسديد فاتورة الكهرباء أو الغاز قبل انتهاء المدة القانونية.
- 3- إبلاغي بمعلومات قيمة أخرى.

ملاحظة: في حالة تغيير رقم الهاتف يرجى من الزبون إعلام الوكالة على الرقم 029760087.....

بأنه يستطيع الزبون في أي وقت إلغاء هذه الخدمة عن طريق طلب خطي.

إمضاء الزبون

## ملحق رقم (04) استمارة سبر الآراء



1. CREAD



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط  
Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz du Centre

### Evaluation des prestations de service Offertes au sein des Directions de Distribution (DD) SDC Questionnaire client

*Les clients sont interrogés à la sortie de la DD, après avoir accompli leurs démarches commerciales, en respectant les exigences méthodologiques (le rang 10<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>, ...).*

Nom de la DD: Duvalgha Urban

Renseignements

*Les questions 01 à 12 doivent être posées à tous les clients qui se sont présentés à la DD.*

1. Date de l'enquête: 22/04/2015
2. Sexe: M  F
3. Age: 1...
4. Lieu de résidence (adresse): Sidi Khamil
5. Rang: 1... (rang par rapport aux clients qui sont venus à la DD)
6. Heure d'arrivée: 14h41
7. Heure de Départ: 15h30

8. Service consulté<sup>1</sup> (réponses multiples):

---

<sup>1</sup> Indiquer tous les services annoncés par le client

1. Paiement facture

2. Réclamation

3. Signature d'un contrat (suite à invitation)

4. Directeur

Centre de Recherche en Economie Appliquée des postes : D.R.C.N° 1

**Développement**

Volet réception et orientation au sein de la DD

9. Estimez-vous que le service de réception de la DD vous a bien orienté vers le bon service  
Oui  Non
10. Les agents de réception ont-ils été Courtois avec vous ?  
Oui  Non
11. Estimez-vous que les agents de réception vous aient traité avec respect ?  
Oui  Non
12. Avez-vous le sentiment que les agents de réception font la distinction entre les clients (équité) ?  
Oui  Non
13. Que reprochez-vous le plus aux services offerts au sein de la DD (réponse multiples)
  - DD difficilement joignable par téléphone.....
  - Journées de réceptions inadaptées.....
  - Mauvais traitement au niveau de la réception..
  - Lourdeur bureaucratique (les services mettent beaucoup de temps pour traiter les affaires du client).
  - On est obligé de se déplacer à la DD pour régler nos affaires.....
  - Je ne lui reproche rien.....
  - Autres.....

DD : volet réclamation

14. Avez-vous formulé une réclamation ou une demande d'informations oralement  
Oui  Non

<sup>2</sup> Dans la rubrique réclamation sont intégrées les dimensions suivantes : demande de travaux, branchement, erreurs de facturation, traitement client, qualité de l'énergie, ...

(Si la réponse est non à la question 14, fin du questionnaire)

15. Si oui, quel a été le motif de votre réclamation :

- 1. Les agents commerciaux ne vous ont pas bien accueilli
- 2. des erreurs dans la relève (contestation de facture)
- 3. Ma demande de prestations (branchement, pannes,...) n'a pas été prise en charge.
- 4. On m'a coupé l'énergie à tort
- 5. Les coupures et les chutes de tension fréquentes que n'ont pas trouvé de solutions

Autres .....

16. Avez-vous accompagné cette réclamation ou cette demande d'informations par une lettre écrite?

Oui  Non

17. Si oui, combien de temps s'est écoulé avant d'obtenir une réponse à votre réclamation (les durées indiquées sont exprimées en jours)

- Je viens de déposer ma réclamation écrite
- 1 jour .....
  - (2-4 jours).....
  - (5-10 jours).....
  - (10-15 jours).....
  - (15-20 jours).....
  - (20-30 jours).....
  - (+ 30 jours).....

18. Estimez-vous que la décision (la solution proposée), qui est prise par les agents commerciaux concernant votre affaire, vous a convaincu et satisfait.

Oui  Non

19. Si la décision prise ne vous a pas satisfait, est-ce que vous avez demandé à rencontrer le DD

Oui  Non

20. Est-ce que la décision prise par le DD a été favorable par rapport à vos attentes

Oui  Non

21. Quel a été le motif qui vous a poussé à demander de rencontrer le DD :

- 1. Les agents commerciaux m'ont pas convaincu par la décision prise
- 2. Ma demande de réclamation n'a pas été prise en charge

3. Ma demande de prestations (branchement, travaux) n'a pas été traitée

4. Autres .....

## الفهرس

رقم الصفحة

الموضوع

الإهداء

شكر و تقدير

أ	.....	مقدمة
02	.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الحديثة للتنمية الإدارية.
03	.....	المبحث الأول : ماهية التنمية الإدارية .....
03	.....	المطلب الأول : مفهوم التنمية الإدارية .....
06	.....	المطلب الثاني : خصائص التنمية الإدارية.....
07	.....	المطلب الثالث : أهمية أهداف التنمية الإدارية.....
09	.....	المبحث الثاني : طبيعة الأساليب الإدارية الحديثة.....
09	.....	المطلب الأول : أسلوب إدارة الجودة الشاملة .....
15	.....	المطلب الثاني : أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
21	.....	المطلب الثالث : أسلوب الإدارة الالكترونية.....
25	.....	خلاصة الفصل .....
26	.....	الفصل الثاني: الإطار التنظيمي للأساليب الحديثة وتطبيقها في الإدارة الجزائرية ومعوقاتها.....
27	.....	المبحث الأول : بيئة الإدارة وحتمية التغيير.....
27	.....	المطلب الأول : عوامل ومعطيات التغيير.....
30	.....	المطلب الثاني : الهيئات المستحدثة لتطوير الخدمات الإدارية .....
32	.....	المبحث الثاني: تحسين خدمات الإدارة باعتماد الأساليب الحديثة في مؤسسة سونلغاز.....
32	.....	المطلب الأول : إعادة هندسة عمليات وهيكل مؤسسة سونلغاز.....
39	.....	المطلب الثاني : تنمية الموارد البشرية وتحسين إمكاناتها.....
47	.....	المطلب الثالث : تطبيق الإدارة الالكترونية.....
57	.....	المبحث الثالث : معوقات التنمية الإدارية.....
57	.....	المطلب الأول : معوقات متعلقة بالبيئة الإدارية .....
58	.....	المطلب الثاني : ضعف إمكانيات مراكز التطوير الإداري.....
59	.....	المطلب الثالث : الفساد الإداري ومقاومة التغيير.....
62	.....	خلاصة الفصل .....
63	.....	الخاتمة.....
65	.....	قائمة المراجع.....
71	.....	الملاحق.....
77	.....	الفهرس.....
78	.....	قائمة الجداول والأشكال والملاحق .....

## الفهرس

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول
42	جدول رقم: (01) يمثل تحديد التكلفة للتكوين
44	جدول رقم: (02) يبين الاحتياجات التدريبية لأعوان التحكم

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	رقم الشكل
13	شكل رقم: (01) يبين مبادئ الجودة
17	شكل رقم: (02) يوضح عناصر نموذج إعادة هندسة العمليات
36	شكل رقم: (03) يوضح الهيكل الجديدة لمجمع سونلغاز
37	شكل رقم: (04) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة
38	شكل رقم: (05) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري
40	شكل رقم: (06) يمثل هيكله قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز
48	شكل رقم: (07) يوضح هيكله قسم العلاقات التجارية

### قائمة الملاحق

الصفحة	رقم الملحق
71	الملحق رقم: (01) برنامج تكوين قصير المدى لسداسي الأول لسنة 2015 في مجال برامج الإعلام الآلي
72	الملحق رقم: (02) بطاقات التقييم المعتمدة في سونلغاز
74	الملحق رقم: (03) استمارة الاستفاداة من خدمة إعلام الزبائن بالرسائل القصيرة SMS
75	الملحق رقم: (04) استمارة سبر الآراء

## ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة بالبحث الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات المشروع من خلال دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، حيث تقوم التنمية الإدارية على أسس ووظائف مختلفة من عمليات تطوير وتحديث وإصلاح في الأجهزة الإدارية بواسطة الاعتماد على مجموعة من الأساليب منها: إدارة الجودة الشاملة، الهندرة والإدارة الالكترونية، وهي مداخل وأدوات أساسية لتحقيق التنمية الإدارية بحكم ارتباطها بعنصري التحسين المستمر ورضا الزبون، وتهدف الدراسة إلى إبراز دور وأهمية هذه الأساليب في تحقيق التنمية الإدارية ومدى اعتماد الإدارة الجزائرية عليها في ظل العراقيل التي تعترضها من أجل مواكبة معطيات البيئة والمستجدات التي تحتم انتاجها، لقد حاولت "سونلغاز" السعي لتحقيق الأساليب المذكورة للتكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية العالمية، حيث اتخذت عدة إجراءات وصياغة استراتيجيات تمكنها من الارتقاء إلى المستوى العالمي وإشباع رغبات عملائها، وتوصلت الدراسة إلى وجود محاولات لتبسيط العمليات في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات إلا أنها لا ترقى إلى درجة الممارسة الفعلية، بسبب غياب ثقافة تنظيمية تتسجم ومتطلبات نجاح تطبيق الأساليب الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** التنمية، التنمية الإدارية، الجودة، إدارة الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الالكترونية، إعادة هندسة العمليات الإدارية.

### Résumé de l'étude:

Notre recherche vise l'étude des méthodes modernes pour le développement administratif entre l'inévitabilité du changement et les obstacles du projet à travers le cas de la Société nationale de l'électricité et du gaz, où le développement de l'administration sur la base des différentes fonctions de développement et de modernisation et de réforme dans les opérations et les organes administratifs en se fondant sur une variété de méthodes et approches, comme: Total Quality Management, Reengineering et la gestion électronique, qui sont des outils de base pour parvenir à un développement administratif en vertu d'association avec deux éléments de l'amélioration continue et la satisfaction du client, et vise aussi à mettre en évidence le rôle et l'importance de ces méthodes pour parvenir à un développement administratif efficace, mais ces mesures sont confrontées à des obstacles.

Pour faire face à ces obstacles, "SONELGAZ" a essayé de poursuivre des méthodes énumérées adapter dans le développements économique mondial, qui a pris plusieurs mesures et formuler des stratégies pour permettre une vie meilleure et satisfaire les désirs de ses clients. l'étude a révélé que les tentatives de rationalisation dans l'application de la méthode de réingénierie des opérations, en raison de l'absence d'une culture organisationnelle compatible avec les exigences de la réussite de l'application de méthodes modernes.

**Mots clés:** Développement, Les Développements Administrative, Qualité, Gestion De La Qualité, Total Qualité Management, Gestion Electronique, La Réingénierie Des Processus Administrative.

### Summary of the study:

Our research aims to study modern methods for Administrative Development between the inevitability of change and the impediments to the project through the case of the National Society of electricity and gas, where the development of the administration on the basis of various development functions modernization and reform in operations and administrative bodies on the basis of a variety of methods and approaches, such as: Total Quality Management, Reengineering and electronic management, which are the basic tools to achieve administrative development under association with two elements of continuous improvement and customer satisfaction, and also aims to highlight the role and importance of these methods to achieve effective administrative development, but these measures face obstacles.

To face these challenges, "SONELGAZ" tried to continue adapting the methods listed in the global economic developments, which took several measures and formulate strategies for a better life and fulfill the desires of its customers. the study found that attempts at rationalization in the implementation of reengineering method of operations, due to the absence of an organizational culture compatible with the requirements of the successful application of modern methods.

**Keywords:** Development, The Administrative Developments, Quality, Quality Of Management, Total Quality Management, Electronics Management, Process Reengineering Of Administrative.