تطوير الأداء الحكومي كخيار استراتيجي لترشيد السياسة العامة: بحث في الآليات والأسس

عائشة عباش

أستاذة محاضرة (ب) بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

جامعة الجزائر-3-

ملخص:

تعمل المنظمات الحكومية في ظل متغيرات بيئية داخلية وخارجية متنوعة وشديدة التعقيد، وهو ما يفرض عليها ضرورة التكيف مع متطلبات الحدث بكل أبعاده، للتحول من نظام تقليدي إلى نظام عصري وفق فلسفة إدارية حديثة، وكذا صنع مفاهيم إدارية جديدة لمواكبة التغيرات الحاصلة على شتى المستويات وفي كل المجالات، ومن هذا المنطلق واستعراضا لطبيعة التحولات التي يشهدها العالم، يعتبر تطوير الأداء الحكومي آلية جوهرية من شأنها المساهمة في ترشيد السياسة العامة.

الكلمات الدالة: الفكر الحكومي، ترشيد السياسة العامة، الإدارة الحكومية، الحكومة الرشيدة.

Résumé :

Les organisations gouvernementales tiennent compte dans leurs actions des variables environnementales internes et externes diverses et très complexes. Cela implique pour elles la nécessité de s'adapter aux exigences qu'imposent les événements dans toutes leurs dimensions, afin de passer d'un système traditionnel à un système moderne fondé sur une nouvelle philosophie de gestion et d'aller vers de nouveaux concepts administratifs aptes à accompagner les changements qui se produisent dans différents domaines. Partant de ce constat, et au vu des transformations qui ont lieu dans le monde, le développement de la performance du gouvernement devient une exigence et un

mécanisme essentiel devant contribuer à la rationalisation de la politique publique.

Mots clefs :la pensée gouvernementale, la rationalisation de la politique publique, l'administration publique, la bonne gouvernance

Summary:

Governmental organizations working through various internal and external environmental variables and complex, which imposes the need to adapt to the requirements of the event in all its dimensions, to move from a traditional system to a modern system a modern management philosophy, and to create new administrative concepts to keep abreast of the changes that have occurred in all different levels and fields, and this view we exposed the nature of the transformations taking place in the world, government performance is an essential mechanism that may contribute to the rationalization of public policy.

Key words: governmental thinking, rationalization of public policy, public administration, good governance.

مقدمة:

كثيرا ما تحمل السياسة العامة طموحات كبيرة لكن غياب آليات لتطبيقها يجعل منها مجرد حلم، نظرا لاصطدامها بطرق تقليدية غير قادرة على ترجمتها بنفس الطموح ، بحيث لا تحقق التوقعات المرجوة ، وبالتالي نعتقد بأنه لا يكف ان نصيغ سياسات عامة بمقاييس معاصرة أو بالأحرى عالمية دون أن نهيئ لها إطارا إداريا عصريا لمسايرتها ، بمعنى لابد أن يواكب ذلك فلسفة حكومية جديدة كفيلة بنقل وتنفيذ برامج السياسة العامة على أرض الواقع بأكثر فعالية ورشادة ، ومن ثم فالتغيير يفترض أن يخاطب الحكومة على وجه الخصوص للتحول من نظام تقليدي إلى نظام عصري.

ومن هنا يبرز الدور الحيوي والمحوري للحكومات في ترشيد السياسة العامة بهدف التغلب على التحديات التي يفرضها النظام العالمي من جهة، وللحفاظ على استمراريتها ككيان قانوني وسياسي

بكل أبعاده على المستوى الوطني والدولي من جهة أخرى، وهذا ما يؤكد حاجتنا الماسة إلى ضرورة تجاوز الطرح التقليدي وتبني مفاهيم إدارية جديدة مواكبة للتغيرات العالمية الحاصلة على شتى المستويات وفي كل المجالات.

واستعراضا لطبيعة تلك التحولات والتفاعلات القائمة، نسعى لمعالجة الموضوع من جانب دور الفكر الإداري الحكومي المعاصر في ترشيد السياسة العامة من خلال الإشكالية التالية:

ما هي ملامح الفكر الإداري الحكومي المعاصر ؟و ما هي الأدوار الملائمة للحكومة في ظل التغيرات الحاصلة ؟

بالإضافة إلى إثارة عدة تساؤلات حول أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على الإدارة العامة أو الحكومية ، وكذا التعرف على ما هي الفلسفة الحكومية الجديدة ، وما مدى مساهمتها في ترشيد السياسة العامة؟.

و هو ما نعالجه في العناصر التالية:

- المتغيرات العالمية الجديدة وعمق تأثيرها على الإدارة الحكومية
- الاتجاهات المعاصرة في الفكر الحكومي و أسس الإصلاح فيها
- إصلاح الجهاز الحكومي كآلية لترشيد السياسة العامة
- الحوكمة الرشيدة كمحدد أساسي لفعالية الأداء الحكومي

1-المتغيرات العالمية الجديدة وعمق تأثيرها على الإدارة الحكومية:

وفيه نتطرق إلى جملة المتغيرات الحاصلة على المستوى العالمي في شتى المجالات والتي كان لها تداعيات على الإدارة فكرا وممارسة ، و من أهمها نذكر :

-العوامل السياسية: ازدادت حاجة الدول لتغيير دور الحكومة عقب الحرب الباردة، فكان عليها أن تبتكر مؤسسات أكثر ديمقراطية، وكذا إعادة صياغة علاقاتها بالمواطنين لأجل معالجة انخفاض ثقة المواطنين بالمؤسسات العامة.

كما وجدت الحكومات جميعا نفسها جزءا من نظام اقتصادي وسياسي عالمي بصورة متزايدة يشهد منافسة كبيرة خصوصا في ظل وجود عدد كبير من المنظمات غير الحكومية التي أصبح لها دور هام في صياغة النقاش وتقديم الخدمات[1].فالتغيرات العالمية المعاصرة فرضت على كثير من الإدارات أن تنافس غيرها بقوة ، وفي ذات الوقت تتحد معها في تكتلات عالمية من أجل زيادة قوتها في الحصول على أسواق أكبر ، خصوصا وأن الأرباح أصبحت تتحقق ليس من خلال نظام إنتاج كبير بل من خلال الخدمة والسرعة والابتكار والانتباه للتفاصيل التي يطلبها المستهلك ، كما أن النجاح لم يعد يقتصر على أساس تحريك الموارد بل على أساس الرؤية والرسالة وفرق العمل والتنظيم المدمج واختيار الشركة لموقع في السوق لمعرفة نقط قوتها وضعفها.

- أثر التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات:غيرت التكنلوجيا من طريقة أداء الأعمال تغييرا جوهريا مس كل الجوانب ، كما ارتفعت قيمة المعرفة كعامل هام من عوامل الإنتاج ، وذلك بعدما كان الاعتقاد السائد لفترات طويلة بأن الأرض، والعمل ، ورأس المال هي "عوامل الإنتاج" ، أصبحت اليوم **الأصول العقلية** هي أهم عامل من عوامل الإنتاج على الإطلاق، وليس المقصود هنا توافر المعلومات والمعرفة عند عدد محدود من الناس في المنظمة ، بل أنه لكي تحقق الميزة التنافسية فلابد من وضعها في نظام وقاعدة معلومات تكون متاحة للجميع .

ومن هنا نلاحظ أن الكثير أصبح اليوم يتكلم عن عصر المعرفة أو عصر المعلومات ...حيث نجد في هذا الصدد ظهرت أهمية المنظمة التي تتعلمThe Learning Organization"[2].

---

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

[2]-سيد، الهواري ، **الإدارة :الأصول والأسس العلمية للقرن ال21** ، ط2 ، المملكة العربية السعودية ، قرطبة للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص 21-23

–دور القوى البشرية : صاحب تلك المتغيرات العالمية زيادة الاهتمام بالمورد البشري ، وفي هذا الشأن ظهرت أهمية إطلاق طاقات القوى البشرية للاستفادة القصوى منها وللاستثمار فيها من ناحية أخرى ، وبذلك اختفت بعض الوظائف وتغيرت وظائف أخرى ، حيث أنه بعدما كان ينظر للموظفين على أنهم تكاليف ، أصبح الآن ينظر إليهم على أنهم لهم أهمية أكبر من أهمية الأصول المادية.

–الاهتمام بعامل الوقت : حيث يعتبر الوقت أغلى مورد في منظومة الفكر الإداري الجديد ،وله أهمية بالغة في تحقيق أكبر انجاز بأقل وقت من خلال اتباع نظم عمل على مدار الساعة في كثير من المواقع الإنتاجية ومراكز تقديم الخدمات للعملاء، واتباع نظم العمل المتزامن ، حيث تتم أنشطة متعددة في نفس الوقت والتنسيق بينها من خلال تبادل المعلومات آنيا باستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة ، ومن ثم يمثل الوقت عنصرا مهما من عناصر المنافسة تستثمره الإدارة لتحقيق الوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق والعملاء المرتقبين[1].

–عامل الغموض والمخاطرة: حيث انتهى الزمن الذي كانت فيه الإدارة –أيا كانت طبيعتها– تعمل في استقرار بحيث يمكنها التنبؤ من خلاله بسهولة بوضع الخطط وموازنات قريبة من الواقع ، فمنظمة القرن 21 تعمل في عالم مضطرب وغامض ، وذلك راجع لعدة أسباب أبرزها تقلبات سعر الصرف وأسعار الطاقة والسلع ...وكل ذلك يجعل المنظمة معرضة لمخاطر الغموض ، بحيث لا تعرف اتخاذ قرارات على وجه اليقين ، مثلا هل تندمج مع منظمة أخرى أم لا ؟ كما لا يمكنها معرفة المنافسين القادمين سواء على المستوى المحلي أو العالمي[2].

و عليه فمنظمة القرن21لم تعد ملموسة و مرئية و واضحة المعالم كما كانت في السابق، حيث أصبح المكان والزمان منفصلين عن بعضهما البعض من خلال استخدام البريد الإليكتروني أو الفاكس...، وذلك لكون المعلومات غدت هي المادة الخام وليس هناك داع للتواجد في مكان واحد ومن ثم تصبح المنظمة مجرد مجموعة من الصناديق مليئة بالعقود أحدها مع العاملين، والثاني مع الوكلاء، والثالث مع الموردين والرابع مع الأخصائيين دون وجود مرئي لأي شخص منهم ، أي

[1]–هيثم حمود ، الشبلي و مروان محمد، النسور ، **إدارة المنشأت المعاصرة**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2009، ص28

[2]–سيد، الهواري ، مرجع سابق ، ص35

باختصار تكون منظمة غير مرئية (اعتبارية) افتراضية Virtual ، كما أنها منظمة مرنة ، وهي تعتمد على الثقة أكثر من اعتمادها على الرقابة الهرمية ...[1].

ولقد صاحب تلك التطورات المتلاحقة والتغيرات الجوهرية التي يشهدها العالم ، ظهور مفاهيم ومناهج إدارية عديدة بهدف التغلب على التحديات التي يفرضها النظام العالمي ، وهوما نتناوله في العنصر الموالي.

2- الاتجاهات الحديثة للفكر الحكومي المعاصر وأسس الإصلاح فيه:

وكما هو الحال في كل مرة يتم التطرق إلى أي أزمة تواجه الحكومة ينبغي دائما أن نتذكر أن تلك الأزمة بدأت مع وبسبب غياب أو أزمة في التنظير لفكر حكومي معاصر، إضافة إلى أن الأزمة المالية الراهنة التي تمر بها جل الدول أدت بالتأكيد إلى ضرورة إعادة النظر أو مراجعة واسعة لكثير من الممارسات الإدارية التي اعتبرت لفترة طويلة أنها من المسلمات. مما يعني ضرورة إعادة اكتشاف الحكومة من مدخل الأزمات القائمة أو المحتملة، والتصرف حيالها بمنطق أو روح منظمات الأعمال، وفي هذا الصدد نجد الكثير من الباحثين اهتموا بالموضوع نذكر على سبيل المثال" دونالد ف. كيتل"

في كتابه The Global Public Managemement Revolution "ثورة الإدارة العامة العالمية: تقرير حول تحول الحكم" الذي شرح فيه أسباب الإصلاح الإداري وأهدافه كما عرض أهم تجارب الإصلاح الحكومي التي أقدمت عليها بعض الدول معتبرا أن الحكومات لجأت لذلك الإصلاح لإعادة تشكيل دور الدولة وعلاقاتها بالمواطنين ، معتمدة في ذلك على مجموعة من الأسس والاستراتيجيات الجوهرية التي شملها الإصلاح الإداري الحكومي و التي تتمثل في: الإنتاجية، التحول إلى أسلوب السوق، التوجه لخدمة الزبون، اللامركزية، ابتكار السياسة ومتابعتها، المسؤولية عن النتائج[2].

وفي ذات السياق جاء كتاب د.سيد الهواري ،"**الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21**" الذي عرض فيه مجموعة المواصفات والمفاهيم الجديدة التي تتعلق بدور الحكومة في المجتمع ، وذلك

[1]-نفس المرجع ، ص38- 39

[3]-دونالد ف،كيتل، مرجع سابق ، ص13-17

حسبما تناول الكاتبان "دفيد أوزبورن" و"تيد جيبلر" في كتابهما "**إعادة اكتشاف الحكومة**"[1]، وهو ما يجعل حكومة القرن 21 تختلف اختلافا جوهريا عن حكومة القرن 20 فكرا وممارسة ، مثلما يظهر في الأنماط الحكومية المعاصرة التالية:

-حكومة حافزة: وذلك على خلاف الحكومة التقليدية التي يقتصر دورها على جمع الضرائب وتقديم الخدمات بنفسها. فالنظرة الجديدة للفكر الحكومي المعاصر تجعل من الحكومة ليست كمجرد جهاز يقدم الخدمة فحسب ، وإنما وظيفتها أن تتأكد من الخدمات التي يجب أن تقدمها قد قدمت بأعلى مستوى وبأقل تكلفة ، من خلال تحفيز عدة أجهزة خاصة أو عامة لأجل تقديم الخدمة بأعلى جودة وبصيغة تنافسية حفاظا على استمراريتها.

كما أن الحكومات التقليدية لا تفكر في مشاريع استثمارية تحقق لها إيرادات ، لذلك يطلق عليها حكومة إنفاقيه ، فالمديرون في تلك الحكومات لا يفكرون في تحقيق إيرادات بقدر ما يفكرون في إنفاق ما يصل إليهم من الميزانية ، أما الحكومة الحديثة فهي حكومة إيراديه تفكر في مشروع يحقق لها إيرادا ، وإن المطلوب في هذه الرؤية الجديدة أن يحول المديرين إلى رجال أعمال ، كما قد يكون من الضروري تقسيم الأعمال الحكومية إلى قسمين : قسم أعمال حكومية عامة لا يمكن أن تحقق أي إيراد، وأعمال حكومية أخرى يمكن أن تحقق إيرادا ، وربما اكتشاف أعمال أخرى تكون مركز ربحية ، وهو ما تعنى به الحكومة الموجهة بالنتائج التي تهتم بتمويل المخرجات وليس المدخلات .

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

[1]-Osbovne ,David et Ted ,Gaebler, **Reinvrnting Government, How the Enterpreneurial Spirit is Transforming the Public sector** ,New York :plume Penguin Book,1993

والتعريف بعملائها... فهي أكثر شمولا من الرؤية في ذلك كونها تحتوي على الاستراتيجية العامة للمنظمة وللقيم والقناعات الأساسية (شخصية المنظمة)[1]. فهي بذلك :

-حكومة متوقعة للأحداث تفكر تفكيرا استراتيجيا هجوميا وليس دفاعيا ، من خلال التوسع الجغرافي و التغلغل في السوق وقيادته وتحدي المنافسين ، عن طريق البحث في كيفية تخفيض نقاط الضعف وتعظيم نقاط القوة انطلاقا من دراستها للتهديدات والفرص المحتملة ، وذلك وفق التحليل الاستراتيجي الرباعي من خلال تحليل:

الفرص Opportunities، والتهديداتThreats ومعرفة نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses، "S.W.O.T". ومن الضروري المواءمة بين القدرات الذاتية للمنظمة وبين البيئة الخارجية لها.

-حكومة لامركزية : حيث يتجه الفكر الإداري المعاصر إلى نمط الإدارة اللامركزية لعدة اعتبارات ، كمواجهة متطلبات انتشار منظمات الأعمال في مختلف الأسواق ولمواجهة المنافسة واستثمار الفرص الناشئة عن العولمة علاوة على حتمية توفير المرونة في اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء[2].

- حكومة موجهة بالمستهلك:حيث يكون اهتمام الحكومة بالمستهلك أكثر من اهتمامها بالأجهزة البيروقراطية، وذلك من خلال الحرص على كفاءة وجودة الخدمات ، وكذا السعي للتعرف على احتياجاته ورأيه وردود أفعاله تجاه الخدمات المقدمة له ، ويأتي ذلك في سياق فلسفة إدارية جديدة تعطي أولوية وأهمية قصوى للمستهلك أو العميل وذلك نظرا لكون هذا الأخير هو الذي يحكم على نجاح أي منظمة وإمكانية استمرارها في السوق ، فهو الذي يحرك دورة حياة المنظمة من خلال الأمر بإنتاج سلعة ما أو بتجهيز خدمة معينة له ، كما أنه هو الذي يمول ميزانية المنظمة ، وهو الذي يحكم على جودة السلع والخدمات...

ولتحليل العملاء ينبغي على الحكومة التمييز بين العملاء الموجودين حاليا والعملاء المحتملين[3].

---

[1]-سيد، الهواري ، مرجع سابق ،ص 68 -75

[2]-هيثم حمود ، الشبلي و مروان محمد، النسور ،مرجع سابق ، ص32

1-مدحت محمد ، أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة ، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، ط1، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2015 ،ص 155

وبالتالي على الحكومة أن تعمل بروح منظمات الأعمال وأن تتصرف بطريقة غير تلك التي تتصرف بها الحكومة البيروقراطية، وذلك من خلال تقديم خدمات ممتازة للمستهلك متماشية مع توقعاته سواء من حيث الكم أو النوعية والمواصفات والجودة ، كما يفترض عليها قياس درجة رضى العملاء لكي تحسن خدماتها، حيث يكون محور اهتمامها بالدرجة الأولى المستهلك والعميل عبر طرح تساؤل عن القيمة المضافة التي تقدمها له ، وعن كيفية وضع المستهلك في مركز القيادة ؟ حيث يصبح هو موجهها الأساسي عن طريق الاستماع للمستهلكين وتلقي تظلماتهم واقتراحاتهم...[1].

ومن هنا يبرز الدور الحيوي والمحوري لدور الحكومات في ترشيد السياسة العامة ، كما أن هذه الفلسفة الجديدة يفترض أن تواكبها إصلاحات هيكلية على مستوى الجهاز الحكومي ، أو بتعبير آخر أن توفر لها متطلبات وآليات لتنفيذها.

3-إصلاح الجهاز الحكومي كآلية لترشيد السياسة العامة:

حسب اعتقاد "د. أحمد صقر عاشور" أن إصلاح الجهاز الحكومي لكي ينجح ينبغي ألا يتحرك في فلك منفصل أو مستقل عن السياسات والبرامج التنموية ، وإلا فلن يكون لهذا الإصلاح توجه استراتيجي،إذ غاية إصلاح الجهاز الحكومي ورسالته ينبغي أن تشتق من أولويات وبرامج الإستراتيجية التنموية ، وهذه الأولويات والبرامج هي التي تحدد قطاعات الجهاز الحكومي الأجدر بالتطوير .

وبالتالي فإن ربط إصلاح الجهاز الحكومي بالسياسات التنموية الرئيسية ينقل تركيز جهود التطوير والإصلاح إلى الآليات والهياكل العليا التي تمثل إدارة السياسيات التنموية ، وذلك بدلا من التركيز على نظم وممارسات عمل المستويات الأدنى،ويكون ذلك من خلال ما يلي:

- إعادة هيكلة الحكومة وتطوير أدوارها: فنظرا للدور الكبير الذي يقوم به القطاع الخاص في مجال التنمية وتقديم الخدمات المختلفة للمواطنين، فقد ترتب عن ذلك تراجع لأدوار الحكومة التي اقتصر دورها على توفير مرافق كفؤة لخدمات البنية التحتية التي تلبي احتياجات مؤسسات الإنتاج ، وإعطاء أهمية كبرى للتنمية البشرية وذلك من خلال إصلاح جذري وشامل في نظم وخدمات التعليم والتدريب والصحة وكل ما يرتقي بجودة حياة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى تنمية دور

[1]- سيد، الهواري،مرجع سابق ص 468-470

الحكومة في دعم البحوث والتطوير التي ترقى بالإنتاجية والجودة ومراقبة المواصفات ، ...وبالموازاة مع إعادة تشكيل أدوار الحكومة ، يستوجب عليها أيضا إعادة تنظيم هياكلها ، وخاصة الهيكل الوزاري العلوي ، من خلال مراجعة عدد ونوعية الوزارات والأجهزة الحكومية المركزية، عن طريق تقليص أو إعادة بناء الهيكل الحكومي وإمكانية الدمج أو التقليص أو الإلغاء لبعض الهياكل الحكومية ، فضلا عن استحداث هياكل أو كيانات جديدة بالقدر الذي يعكس التشكل الجديد للحكومة[1] .

– مشاركة مختلف منظمات المجتمع في وضع السياسات العامة ، حيث تعاظم دور هذه الأخيرة في صنع السياسات العامة الوطنية والدولية إذ أصبحت تسهم في الضغط على الحكومات من خلال المظاهرات ، و خصوصا في العصر الحالي الذي برز فيه الرأي العام الاليكتروني كشريك غير رسمي فعال في رسم السياسات العامة و تأثير على مجريات الحياة السياسية بشكل عام ، من خلال سلسلة الاحتجاجات الإليكترونية والميدانية ، و ما شهدته دول الربيع العربي خير دليل على ذلك[2].وقد عبر عنها المفكر "كيت ناش" بالحركات الاجتماعية الجديدة ، فهي جديدة بتوجهها وتنظيمها وأسلوبها ، كما تتميز عن غيرها من الحركات بأنها منظمة بطريقة غير رسمية ومرنة ، وتعتمد بشكل كبير على وسائل الإعلام التي عن طريقها تطلق الاحتجاجات ، وتصنع الصور بشكل فعال في جذب الخيال والشعور الشعبيين ، كما أنها معنية أكثر من سواها بأنواع من الثقافة والمشاركة السياسية الرمزية للاحتجاج وليس بالمطالبة بحقوق اجتماعية –اقتصادية فحسب[3].

من جهة أخرى فإن صناع السياسة العامة هم أيضا يحتاجون إلى مشاركة الجمهور وفقا لمستويات نضجهم ومعرفتهم من أجل كسبهم وإقناعهم لدعم السياسات التي يصنعونها، ومن ثم المساهمة في تنفيذها ، أو لاحتواء الأقليات التي قد تفكر في معارضتهم ، ويتم ذلك مثلا من خلال الاعتراف بحق الجمهور في الوصول إلى معلومات وضرورة استماع الحكومة عبر

[1]– أحمد صقر ، عاشور، **إصلاح الإدارة الحكومية**، مصر: المنظمة العربية للتمية الادارية ، 1995 ، ص 49–51

[1]– لمزيد من التفاصيل راجع:

–فتحي حسني، عامر ، **الرأي العام الإليكتروني** ، مصر: دار النشر للجامعات ، 2012 ، ص163–188

[2]– كيت، ناش، **السوسيولوجيا السياسية المعاصرة : العولمة والسياسة والسلطة**، (تر: حيدرحاج ، اسماعيل) بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية ، 2013 ،ص208–209

موظفيها لما يطرح من قبل المواطنين مع تخصيص الوقت المناسب من حيث مدته وتوقيته، بالإضافة إلى مراعاة الموضوعية في تحديد الفئات والشرائح المشاركة ، بحيث لا يكون هناك لفئة على حساب فئة أخرى[1] ، وذلك تماشيا مع فكر الحكومة التي تدار بالمستهلك.

و لكن حتى يتحقق ذلك لابد من وجود إطار أو مرجعية فكرية تؤمن وتعزز مشاركة الجهات غير الرسمية في صنع السياسة العامة ، ومن ثم تخلق لها بيئة قانونية وسياسية لمباشرة عملها دون قيود مسبقة أو ممارسة ضغوطات عليها، لذلك نؤكد على أن إصلاح الجهاز الحكومي لا بدا أن يكون إصلاحا هيكليا وفكريا ، وفق فلسفة إدارية معاصرة شكلا ومضمونا .

–ضبط وتقليص حجم الجهاز الحكومي: حيث يعتبر ذلك مؤشرا هاما لتوازن توزيع الموارد على المجتمع ، وأهم وسيلة لبداية السيطرة على أدائه ، وهو ما يسهم في تحسين أوضاع العاملين فيه، ومن ثم القضاء على الهدر الكبير لموارد المجتمع المتمثل في البطالة المقنعة التي تحتويها أجهزته، وفي ذات الوقت تمكن هذه السياسة القطاعات الاقتصادية من استيعاب عروض العمل وامتصاص فائض العمالة من الجهاز الحكومي[2].

وتتطلب كل العناصر السالفة الذكر كيانا قادرا على المبادرة بكل تلك الإصلاحات ومتابعتها، مما يستدعي ضرورة وجود نوع جديد من القيادة تحب التغيير و تؤمن بتلك الفلسفة الإدارية الجديدة وتتكيف معها وتتمثل في:

–دور القيادة التحويلية: يتميز القائد التحويلي بأنه يفكر بطريقة مختلفة إلى حد كبير، وهو صاحب رؤية مستقبلية ورسالة، كما يعتبر أن مبرر وجوده هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ومن ثم فأهدافه عالية والمعايير التي يطمح إليها مرتفعة. وهذا نابع من الثقة الذاتية التي يتمتع بها بالإضافة إلى الحضور الديناميكي والجاذبية الشخصية الموجهة لأهداف المجموعة ، معتمدا في ذلك على الرموز والشعارات واللهجات الجديدة المعبرة واستثارة تابعيه عقليا، وكذا الاهتمام برغبات التابعين له ، وكل ذلك يؤدي إلى خلق دافعية أقوى وأداء أكبر مما كان متوقعا[3].

[1] –عامر خضير ، الكبيسي، **السياسات العامة ، مدخل لتطوير أداء الحكومات**، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008 ، ص 107–108

[2]– احمد صقر ، عاشور ، مرجع سابق، ص54–

[2]– لمزيد من التفاصيل راجع: سيد ، الهواري، القائد التحويلي : رؤية عن قائد بأفكار ومهرات جديدة من أجل انجاز غير عادي في عالم متغير متنافس،ط2 ، مصر: مكتبة عين الشمس ، 1999 .

كما يؤمن القائد التحويلي بأهمية الموارد البشرية وتمكينها، من خلال تشجيع الإدارة للعاملين على التفكير بطريقة رجال الأعمال وليس بطريقة الموظفين ، وتقوم بتدعيمهم عندما يفعلون ذلك .فالتمكين يعطي الأفراد ميزانيات وأموالا ومواد كما يتم إعطاؤهم سلطة حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الحاجة إلى الرجوع القيادة.

ويتم ذلك (التمكين) وفق منهج متكامل يقوم على الاختيار السليم للأفراد، وهو يمثل نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة ، من خلال اختيار الأعضاء الذين تتسق قيمهم وقناعاتهم مع قيم وقناعات المنظمة، وكذا التركيز على المهارات العقلية والاجتماعية والإبداعية ، بالإضافة إلى الاعتماد على التدريب المستمر والتعلم من خلال التكنولوجيا، إذ أن منظمة القرن21 تعتبر معهد تدريب أو جامعة لتدريب أعضائها ، حيث يستخدم برنامج مكثف لتدريب الأعضاء بصفة مستمرة لأجل مواكبة رؤية المنظمة وقيمها وقناعاتها ، وكذا إعطاء أهمية للتحفيز الفعال وتوفير مناخ عمل للإنجاز فوق العادي والتقييم السليم لأداء العاملين[1].

من جهة أخرى وضمن الفلسفة الإدارية الجديدة يركز الفكر الإداري الحكومي على أهمية الرأسمال المعرفي أو النخبة التكنوقراطية كمحدد فعال في ترشيد السياسة العامة ، فالتكنوقراطي بحكم المعرفة العلمية والمهنية التي يتمتع بها[2] ، تجعل منه على دراية أكثر من غيره بالآليات الكفيلة بترشيد السياسة العامة.

ويمكن القول إن كل تلك الآليات تصب في إطار ما تعنى به الحوكمة الرشيدة التي جاءت في سياق مراجعة دور الدولة سواء من الناحية الفكرية أو العملية في ظل معطيات وطنية وعالمية جديدة.

4- الحوكمة الرشيدة كمحدد أساسي لفعالية الأداء الحكومي:

تعتبر خدمة المواطنين أحد أهم وظيفة للحكومة ، وتطبيق أسلوب الحوكمة هو لتطوير ورفع مستوى كفاءة وفعالية الأداء الحكومي لتقديم تلك الخدمات بجودة عالية لمواطنيها ، وهو ما يحاول مؤشر فعالية الحكومة قياسه من ناحية مدى جودة الخدمات العامة ، ودرجة استقلالية عمل

[1]--سيد، الهواري ، **الإدارة :الأصول والأسس العلمية للقرن ال21** ، مرجع سابق ، ص 210-218

[2]-عبد الرضا، حسين الطعان ، **مفهوم النخبة التكنوقراطية : دراسة في أحد أنماط رأس المال المعرفي** ، ط1 ، بيروت : دار الروافد الثقافية ناشرون ، 2015 ،ص 72

الحكومة عن الضغوطات السياسية ، وجودة الأنظمة وتطبيقاتها ومصداقية التزام الحكومة بتلك الأنظمة[1].

كما أن الحوكمة الرشيدة تمثل جزءا من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع السياسة العامة وللتعبير عن التفاعل أو المشاركة بين المجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستديمة ، و هو ما يجعل الحكومة تقدم بديلا للأسلوب التقليدي في الإدارة والذي يركز على كون الدولة هي اللاعب الأساسي أو الوحيد في إدارة شؤون الدولة ، من خلال تفاعل الحكومة مع المؤسسات الاجتماعية والسياسية الأخرى ،عن طريق المشاركة في صنع القرارات مع ثلاثة فواعل رئيسية وهم ، الدولة (الحكومة) والمجتمع المدني والقطاع الخاص، حيث يقتصر دور الدولة على مجالات محدودة كالأمن والقضاء والقوات المسلحة وتوفير بعض الخدمات العامة ، أي تتخذ دور الدولة "الحارسة" ،بالإضافة إلى التنسيق بين تلك الفواعل، بينما يعمل المجتمع المدني على تحريك المواطنين للمشاركة ، كما يمكنها الإسهام في صنع السياسات العامة وحماية الحقوق. و أما دور القطاع الخاص فهو إنتاج وتوفير السلع والخدمات والتوظيف...ويعتبر الاستقرار السياسي وغياب العنف السياسي والإرهاب وقدرة الحكومة على البقاء والاحتفاظ بالسلطة دستوريا أهم المؤشرات على وجود المشاركة.

كما تدعو الحوكمة إلى مزيد من العدالة والمساواة وذلك بعدم إقصاء أي طرف أو تهميشه ، إذ يفترض على الحكومة الاستجابة لمطالب وحاجات الشعب وخدمة جميع شركاء الحوكمة، والالتزام بالشفافية من خلال تصرف الحكومة بطريقة علنية ونشر معلومات صادقة ومتاحة للجميع، وهو ما يسمح بوجود المساءلة[2]، وبالتالي محاربة الفساد بكافة أشكالهمن خلال تطبيق القوانين الوطنية من جهة ، والاستفادة من الجهود والآليات الدولية الخاصة بمكافحة ظاهرة الفساد، مثلما يظهر في مبادئ منظمة الشفافية العالمية في مكافحة الفساد التي تركز على مبادئ الديمقراطية واللامركزية والشفافية والمساءلة...من جهة أخرى [3].

---

[3]–بسام عبد الله ، البسام، " الحوكمة الرشيدة ، المملكة العربية السعودية حالة دراسية" ، **الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية** ، العدد 11 ، جانفي 2014 ، ص12

[2]–مدحت محمد ، أبو النصر ، مرجع سابق، ص47–48

[2]– محمد صادق ، اسماعيل، **الفساد الإداري في العالم العربي مفهومه وأبعاده المختلفة**، مصر: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2014 ، ص149–150

ومن ثم يعتبر مؤشر السيطرة على الفساد أحد أهم خصائص الحوكمة الرشيدة الذي من خلاله يمكن معرفة مدى قدرة بلد ما على السيطرة على ظاهرة الفساد ، وكذا معرفة مدى سلطة المواطنين على محاسبة المسؤولين الحكوميين عن أخطائهم بالإضافة إلى مراقبة أداء الحكومة[1].

يبقى أن نشير في الأخير إلى أن إقدام الدولة على إصلاح الأداء الحكومي ليس لمسايرة جملة التطورات الإدارية الحاصلة على المستوى الفكري فحسب ، وإنما يعد ذلك مدخلا أساسيا للحفاظ على شرعيتها من جهة وتأمين استمراريتها وحماية سيادتها الوطنية من جهة أخرى، خصوصا في ظل استفحال ظاهرة التدخلات الخارجية في السياسة الداخلية للدول بحجة عجز هذه الأخيرة عن القيام بمهامها ومسؤوليتها تجاه مواطنيها.

[1]–بسام عبد الله ، البسام، مرجع سابق ، ص 12