

Abstract: The necessity of developing bureaucratic administration become a primarily requirement of a well developed society. In fact, the sine-qua-non condition beyond a strong administration is a well established administrative principles. To speak about some perspectives of the priorities of good governance is concerned, one may assume that the making of a qualified and organized administration is a step further in a long scale of development. Thus, the establishment of an appropriate local administration did not come at random, it needs not only the existence of a list of laws but it requires also a more powerful collaboration of efforts and cohesion between what laws offers and the real circumstances that necessitate a development.

مقدمة:

منذ نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات أولت المؤسسات الدولية في إطار مقارنة الحكم الرشيد إهتماماً رئيسياً لعملية الإصلاح الإداري في الدول النامية من أجل ترشيد بيروقراطية الإدارة من منطلق اعتبار البيروقراطية على أنها الرابط الأساسي بين الدولة والمجتمع، وأن تنفيذ الإستراتيجيات الحكومية وتقديم الخدمات إلى جانب الحد من الفقر وتحقيق الأهداف الإنمائية، كله يتوقف على وظائف الإدارة البيروقراطية الرشيدة التي تتمتع بالكفاءة وسرعة التفاعل في تقديم الخدمات والشفافية والمساءلة في أعمالها الإدارية مع قيام علاقة متكاملة ومتكافئة بين المجتمع المدني والقطاع الخاص والعام في تقديم الخدمات العامة وإدارة شؤون الدولة والمجتمع.

الاتجاهات الحديثة لإصلاح بيروقراطية الإدارة من منظور مقارنة الحكم الرشيد

الأستاذة: نادية بن احمد

أستاذة مساعدة بكلية الحقوق
والعلوم السياسية جامعة "تلمسان"

الأستاذة: ليلى حسيني

أستاذة مساعدة بكلية الحقوق
والعلوم السياسية جامعة "تلمسان"

الملخص: إن حتمية تطوير بيروقراطية الإدارة أصبح حتمية أولى على جدول أولويات المجتمع الإنمائي، فالتطوير الإداري هو الذي يستهدف أولاً خلق إدارة إنمائية قادرة. وإذا تابعنا الحديث عن أولويات الحكم الرشيد فإننا سنجد أن في خلق الإدارة المحلية المؤهلة خطوة أساسية على هذا الطريق. وبالطبع فإن بناء نظام متطور للإدارة المحلية لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك. وإنما لابد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور.

الإداري المعقد إلى التنظيم الإداري الجديد أو ما يصطلح عليه بما بعد البيروقراطية.

ويمثل التنظيم المضاد للبيروقراطية في الإدارة العامة الحديثة كل من المفكرين برزيلاي (Barzelay) بيتر (Peters) وبيار (Pierre)، حيث تدعوا هذه الأدبيات في عملية إصلاح بيروقراطية الإدارة على الانتقال من النموذج البيروقراطي كتتنظيم إداري قائم على الهيراركية في التنظيم وتعدد الإجراءات القانونية في تسيير الأمور الإدارية إلى ما بعد البيروقراطية. أي الانتقال من جهاز بيروقراطي تقليدي قائم على خصائص وأساليب النمط الفيبري في تسيير الشؤون الإدارية إلى بيروقراطية حديثة متضمنة معايير التسيير العمومي الجديد كالمساءلة والشفافية المتمثلة في سهولة الحصول على المعلومات، مع التأكيد على مبدأ اللامركزية والمشاركة في صنع القرارات الإدارية، بالإضافة إلى الإعتماد على مبدأ العدالة في تقديم الخدمات العمومية وتوزيع القيم المادية على المجتمع،⁽¹⁾ إلى جانب الأخذ بتطبيق أساليب القطاع الخاص في التنظيم والتسيير الإداري بدل من التركيز على الأساليب والإجراءات المكتبية الروتينية.⁽²⁾ ومن أهم عناصر التنظيم البيروقراطي الحديث من منظور هذه المقاربة مايلي:

- الانتقال من الإدارة العامة التي مركزها البيروقراطية التقليدية إلى الإدارة العامة الحديثة.

- إدارة الأداء بكفاءة وفعالية من طرف الأجهزة البيروقراطية مع التوجه نحو خدمة المواطن.

ولقد ركزت الإتجاهات الحديثة لعملية الإصلاح الإداري في الإدارة العامة من منظور مقارنة الحكم الصالح على التحول من الإهتمام بالجانب الكمي إلى الجانب الكيفي، أي الإنتقال من مفهوم الإدارة العامة التقليدية القائمة على النمط البيروقراطي التقليدي إلى مفهوم الإدارة العامة الحديثة أو الرشيدة، من خلال إعادة النظر في تحسين مستوى أداء بيروقراطية الإدارة بالإعتماد على مبدأ الكفاءة والجودة في مجال تقديم الخدمات العامة.

ومن خلال هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية: ماهي اهم الإتجاهات الحديثة والمقاربات النظرية في مجال ترشيد بيروقراطية الإدارة التي تتماشى مع المهام الجديدة للدولة خاصة في ظل التحولات الديمقراطية والثورات العلمية؟

أولاً: التنظيم المضاد للبيروقراطية) ما بعد البيروقراطية):

ظهر التنظيم المضاد للبيروقراطية لإصلاح بيروقراطية الإدارة بما يتماشى وبناء الحكم الصالح والتحويلات الجديدة، حيث يركز في مفهوم الإدارة العامة الحديثة على إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للجهاز البيروقراطي لأداء وظائفه بكفاءة وفاعلية، خاصة في ظل صياغة دور الدولة والثورات العلمية حيث أعيد النظر في تغيير طبيعة بيروقراطية الإدارة للتكيف مع التطورات الحاصلة من خلال الانتقال من التنظيم

ومن الناحية الإدارية فقد صنف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) اللامركزية الإدارية في ضوء مشروع الحكمانية اللامركزية (Decentralized Governance) (إلى ثلاثة أنماط وهي كالتالي:

- **عدم التركيز الإداري** Deconcentration: ويتمثل في نقل الصلاحيات والسلطات الخاصة باتخاذ القرارات السياسية وإدارة الموارد الاقتصادية والمالية إلى كافة المستويات، مع الإبقاء على الوصاية للإدارة الحكومية المركزية.

- **التفويض (Delegation):** أو ما يسمى باللامركزية شبه المستقلة، والتي تعني نقل عملية إتخاذ القرارات الحكومية والسلطات الإدارية والمسؤوليات عن مهام محددة بدقة إلى مؤسسات تكون في الغالب تحت رقابة الإدارة الحكومية غير المباشرة، أو تكون شبه مستقلة مثل منظمات المجتمع المدني أو مؤسسات التنمية الإقليمية والحضرية، وكذلك المشروعات التي تملكها الدولة لتسهم في تخفيف الأعباء الإدارية عن بيروقراطية الإدارة من خلال القيام بالعديد من الوظائف.

- **التنازل (Devolution):** حيث تتنازل الحكومة الإدارية المركزية عن سلطاتها إلى وحدات محلية مثل البلدية وتمنحها السلطة القانونية، قصد تقديم الخدمات العامة للمواطنين وإدارة شؤونهم.⁽⁶⁾

- تحقيق اللامركزية في جميع المستويات الإدارية، والإعتماد على أساليب القطاع الخاص في الإدارة.

- التأكيد على مبادئ الحوكمة في بيروقراطية الإدارة، كالشفافية والنزاهة والمساءلة والمشاركة.⁽³⁾

وضمن هذا الإتجاه، تركز أدبيات الإصلاح الإداري لترشيد بيروقراطية الإدارة كذلك على إعادة تغيير العلاقة بين السياسية والإدارة، وذلك من خلال تقليص دور الدولة إلى الحد الأدنى كنمط للحكم ودعم مسار الخصخصة في إدارة الشؤون العامة، مع إعادة ضبط التوازن بين المؤسسات السياسية والمؤسسات البيروقراطية بحيث لا يتعدى هذا الأخير نفوذ مؤسسات الدولة وتلتزم البيروقراطية بتنفيذ السياسة العامة التي تضعها الهيئة التمثيلية والغايات التي وجدت من أجلها.⁽⁴⁾

كما يركز نموذج التنظيم المضاد للبيروقراطية أو ما يصطلح عليه بما بعد البيروقراطية حسب أدبيات الإصلاح الإداري في الإدارة العامة الحديثة، على الأخذ بمبدأ اللامركزية الإدارية في إدارة القطاع العمومي (Administration) التي تعني تحويل الوظائف والمسؤوليات الإدارية الحكومية المتمثلة في شؤون التخطيط، وإدارة الموارد من الإدارة الحكومية أو البيروقراطية الإدارية المركز إلى الوحدات المحلية مع إحتفاظ الإدارة الحكومية المركزية بحق الرقابة والمراجعة والتوجيه.⁽⁵⁾

بشكل جذري داخل المنظمات الإدارية، بهدف رفع مستوى الأداء وخفض التكلفة، وتحسين نوعية الخدمات وسرعة إنجاز الأعمال بدقة⁽⁹⁾. ومن خلال هذه التعاريف، فإن عملية الهندرة في المنظمات الإدارية تتطلب البدء من نقطة البداية، والتغيير الجذري في إجراءات وأساليب العمليات الإدارية، كما تركز الهندرة على سرعة الأداء وجودة الخدمات وتخفيض التكلفة وتقويم النتائج داخل المنظمة، مع الأخذ بمبدأ المراقبة والمساءلة على الأعمال الإدارية⁽¹⁰⁾.

- أهداف الهندرة:

تهدف الهندرة حسب الاتجاهات الحديثة ومفاهيم الحكم الراشد في بيروقراطية الإدارة إلى ما يلي:

- التخلص من الروتين والإجراءات البيروقراطية داخل المنظمات الإدارية، وإشراك القادة الإداريين في اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج الملموسة.

- الشراكة بين القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة للجمهور، والعمل على ترضية الزبائن وتحقيق إحتياجاتهم.

- التركيز على فكرة كيفية إنجاز عمل الحكومة، وليس على ما ينبغي أن تقوم به الحكومة⁽¹¹⁾.

وضمن هذا الإتجاه وحسب مقارنة الحكم الراشد، فإن الإدارة العامة الحديثة تتطلب إعادة تعريف الحكومة لأدوارها لإبتعاد الأجهزة

ثانياً: هندسة إعادة البناء التنظيمي (الهندرة):

تعتبر مقارنة هندسة إعادة البناء التنظيمي في الإدارة العامة من منظور الحكم الصالح أو ما يطلق عليها بإعادة إبتكار الحكومة أو الهندرة (Reengineering) حسب التوجه الجديد في علم الإدارة، أحد المداخل الحديثة لإعادة هيكلة العمليات والأساليب الإدارية من جانب، وتحسين وتطوير فعالية الأداء داخل الإدارات الحكومية في مجال تقديم الخدمات العامة من جانب آخر⁽⁷⁾. وفي الواقع فإن هندسة إعادة البناء التنظيمي أو ما يصطلح عليها بالهندرة هي كلمة عربية مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وقد ظهرت مقارنة الهندرة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1992 مع الباحثان الأمريكيان "مايكل هامر" و"جيمس شامبي" (كعنوان لكتابهما) هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار تدعو إلى إعادة النظر في كافة الأنشطة والإجراءات الإدارية للإدارة العامة طبقاً لمجموعة من المفاهيم⁽⁸⁾.

وفي هذا الإطار، فقد عرفنا كل من مايكل هامر وجيمس شامبي "الهندرة" بأنها عملية البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تترك البني والهيكل الإدارية كما كانت عليه، وإنما الهندرة تعنى التخلي التام عن إجراءات العمل. كما عرفت الهندرة على أنها "إعادة هيكلة أساليب وطرق العمل الإدارية

- **حكومة لا مركزية** (Decentralized Government): لقد أصبحت معايير اللامركزية والمرونة والتمكين تمثل أهم سمات الحكومة الحديثة التي يمكن من خلالها تحرير الطاقات الإبداعية وتدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات بين العملاء داخل التنظيم.

- **حكومة متوقعة للأحداث** (Anticipatory Government): يعني وجود حكومة قائمة على التخطيط، فيما يتوقع من مشاكل مستقبلية للوقاية منها.

- **حكومة تدار بالزبون** (Customer Driven Government): بمعنى الابتعاد عن الإهتمام بالإجراءات البيروقراطية، والسعي إلى الإهتمام بإحتياجات ومتطلبات المستهلك للعمل على تحقيقها، فهو الأساس الذي يجب أن تعمل في ضوءه المؤسسات الحكومية.

- **حكومة توجهها المهمة** (Mission-Driven Government): والتي تعنى الانتقال من حكومة إدارية تدار بواسطة القوانين والإجراءات البيروقراطية، إلى حكومة تركز على الوظائف التي يجب أن تؤديها.

- **حكومة تعمل بنهج المشاريع** (Enterprising Government): ويتعلق هذا الجانب بوجود حكومة تركز على تحقيق الإيرادات، والبحث عن مصادر جديدة للتمويل أكثر من إهتمامها بالإنفاق.⁽¹²⁾

وبهذا يمكن القول أن مدخل إعادة إختراع الحكومة في ظل مقارنة الحكم الراشد يسعى إلى إعادة هندسة وظائف الحكومة بشكل جذري، وهذا ما أقره تقرير آل غور (Gore) نائب

الإدارية عن التطبيق الحريفي للقوانين والتقيد بالتعليمات الحكومية، من خلال ما يسمى بإعادة إختراع الحكومة (Reinventing Governments) (حسب الباحثين دافيد أزيورن (David Osborne) وتيد جابلر (Tide Gaebler) (كمدخل للهندرة وزيادة فعالية أداء بيروقراطية الإدارة وجعلها أكثر إستجابة لمتطلبات المواطن في تقديم الخدمات العامة، وقد حدد كل من الأستاذين أزيورن وجابلر أهم المبادئ التي تقوم عليها الحكومة الجديدة لترشيد بيروقراطية الإدارة الحديثة على النحو التالي:

- **حكومة الحافز** (Catalytic Government): إن الرؤية الجديدة للحكومة في إطار مقارنة الحكم الراشد هي أن تكون حكومة محفزة للغير أكثر من كونها منفذة للقرارات، وبالتالي تكون وظيفتها هي التأكد من أن الخدمات المفترض تقديمها قد قدمت بأعلى مستوى وأقل تكلفة.

- **حكومة مجتمعية** (Community Government): وتمثل في تمكين أفراد المجتمع من المشاركة في اتخاذ القرارات.

- **حكومة تنافسية** (Competitive Government): يتعلق هذا الجانب بوجود حكومة تقوم على مبدأ التنافس مع باقي المؤسسات الخاصة في تقديم الخدمات العامة.

- **حكومة تدار بالنتائج** (Result-Oriented Government): إن مقارنة الحكم الراشد تؤكد على وجود حكومة تدار بالنتائج، أي تركز على جانب المخرجات والتحقق من جودة الخدمات إذا أنجزت بفعالية.

البيروقراطية الإلكترونية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتبسيط الشديد للإجراءات الإدارية لإدارة العمليات الحكومية، من أجل إعادة تحسين نوعية الخدمات الإدارية المقدمة للمواطنين وتسهيل الحصول على الطلبات.⁽¹⁴⁾

وتعرف الحكومة الإلكترونية في أبسط معانيها على: " أنها الانتقال من تقديم الخدمة العامة في شكلها الروتيني إلى استخدام الوسائل الإلكترونية، مع التنبيه على أن الحكومة الإلكترونية لا تعني قيام الحكومة بجميع أعمالها عبر استخدام الوسائل التقنية، وإنما الأمر مقتصر على الجانب الإداري للخدمات العامة التي تقدمها الإدارة الحكومية للمواطنين".

ويعرف البنك الدولي الحكومة الإلكترونية: "أنها استخدام تقنية المعلومات من شبكات محلية وأنترنت من قبل الإدارة الحكومية لتقديم الخدمات المناطة بها، بأسلوب أسرع وأدق بعيداً عن التعقيدات البيروقراطية".⁽¹⁵⁾

والعلاقة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة العامة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء، فالحكومة الإلكترونية تمثل جميع الأنشطة والخدمات التي تقوم بها الدولة تجاه مواطنيها من خلال الإدارة العامة الإلكترونية، باستخدام التقنيات الحديثة في القطاع الحكومي لتسهيل تقديم الخدمات العامة.⁽¹⁶⁾

ب- /- مرتكزات إدارة الحكومة الإلكترونية: تركز إدارة الحكومة الإلكترونية حسب الاتجاهات الحديثة في التسيير الإداري

الرئيس السابق الأمريكي بيل كلنتون سنة 1993 حول مراجعة الأداء الوطني (National Performance Reivew)، حيث أكد غور بأنه يتعين على الحكومة أن تبحث عن الفعالية وتسند المهام إلى المؤسسات الإدارية التي تلتزم بتقديم الخدمات للمواطنين. وأشار في تقريره إلى ضرورة تخفيض ميزانيات الإدارات التي تسعى لتضخيم الجهاز البيروقراطي وهدر الثروات بدون فائدة وجدوى، كما أكد التقرير على تغيير ثقافة البيروقراطيين من الغرور والانتقال إلى العمل بكفاءة والقيام بالمبادرات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وفي نفس الاتجاه أكد التقرير الذي أعده 200 شخص من خبراء الإدارة العامة الأمريكية في سنة 1993 أن الهندرة تتوقف على القادة الإداريين القادرين على خلق الفعالية وتنمية الشعور بالمسؤولية، والتأثير في العاملين بحيث يحبذون الثقافة والقيم الجديدة الملائمة لبيئة العمل للتحويل من الأسلوب التقليدي في الإدارة إلى أسلوب جديد.⁽¹³⁾

كما تتطلب الهندرة في إطار مقارنة الحكم الصالح إعادة هيكلة الأساليب الحكومية التقليدية، والانتقال إلى حكومة إلكترونية قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتتكيف مع الهمام الجديدة للدولة، والمتمثلة فيما يلي:

أ- /- الحكومة الإلكترونية / الإدارة العامة الإلكترونية: ظهر مفهوم الحكومة الإلكترونية في أدبيات الإدارة العامة منذ نهاية التسعينيات، لتعبر عن الانتقال من الأسلوب البيروقراطي التقليدي للتسيير الإداري إلى

وشركات القطاع الخاص، لتقديم معلومة أو خدمة أو برمجة طلبات عمل.

- **بعد الحكومة:** ويشمل الإتصال بين الموظفين داخل المنظمة الإدارية أو الإتصال بين الإدارة الحكومية وباقي الإدارات الحكومية الأخرى، عن طريق تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق التناسق والتكامل بين الإدارات وتوحيد الإجراءات للمعاملات وتحقيق السرعة في الإنجازات.⁽¹⁸⁾

د- **أهداف الحكومة الإلكترونية من منظور الحكم الراشد:** تسعى الحكومات الإلكترونية إلى تدعيم أجهزتها البيروقراطية بوسائل الاتصالات الحديثة، والانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإلكتروني الحديث، قصد إنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة. وعليه فإن الأهداف العامة للحكومة الإلكترونية حسب المنظورات الحديثة، يمكن حصرها فيما يلي:

- **التخفيف من القيود البيروقراطية** والتعقيدات الروتينية لإنجاز المعاملات وتبسيط واختصار الإجراءات الإدارية، مع خلق الفعالية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.

- **إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية** وتدريبهم على استعمال التقنيات الحديثة، وتطوير استخدام النماذج الإدارية لأجل تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات الإدارية.

على مبادئ إدارة الحكومة الذكية (Smart gouvernement). والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- **البساطة (Simplicity):** وتتمثل في تبسيط الإجراءات الإدارية والإبتعاد عن التعقيد في علاقة الحكومة بمواطنيها.

- **الأخلاقية (Morality):** إلتزام الموظفون الإداريون بالقيم الأخلاقية وإحترام القوانين.

- **المساءلة (Accountability):** وتتمثل في محاسبة المسؤولين الإداريين عن أعمالهم.

- **الإستجابة (Responsiveness):** وتعني سرعة إستجابة بيروقراطية الإدارة لمتطلبات المواطنين.

- **الشفافية (Transparency):** جعل الحكومة الإدارية أكثر شفافية تجاه مواطنيها. وفي هذا الإطار، نجد أن قراءة الحرف الأول لكل مرتكز للحكومة الإلكترونية أو الإدارة العامة الإلكترونية باللغة الإنجليزية من الأعلى إلى الأسفل تشكل كلمة S.M.A.R.T أي الذكية حسب الإتجاهات الحديثة.⁽¹⁷⁾

ج- **أبعاد الحكومة الإلكترونية:** للحكومة الإلكترونية ثلاثة أبعاد رئيسية تركز عليها في أدائها لوظائفها، وهي كالتالي:

- **بعد المواطن:** ويتعلق هذا الجانب بتقديم الخدمات العامة للمواطنين عن طريق الإتصال بين الحكومة والمواطن، من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- **بعد الأعمال:** ويتمثل في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين الحكومة

ولقد عرفت إدارة الجودة الشاملة حسب منظمة الجودة البريطانية على " أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تُدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك وكذا تحقيق أهداف المشروع معا". أما العالم جون أوكلاند John Oakland فقد عرف إدارة الجودة الشاملة "الوسيلة الإدارية التي تداربها المنظمة لتطوير فاعليتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل".⁽²²⁾

ويعرفها جوزيف جابلونسكي: تمثل إدارة الجودة " فلسفة المشاركة لإدارة الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة، لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر".

ومن خلال هذه التعاريف، يمكن تحديد أهم مرتكزات وأسس إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- التحسين المستمر: تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات التسييرية في مؤسسات القطاع العام، وذلك من خلال تنمية الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق تشجيع الإبداع وتنمية المعارف والمهارات وتدريب الكوادر الإدارية.

- التركيز على العميل: وذلك من خلال التعرف الدائم على الحاجيات الحالية والمتوقعة للمستهلك، ومدى رضاه عن جودة السلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

- إعتناء نمط المشاركة: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الأفراد والعمل الجماعي في إدارة النوعية الشاملة،

- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الإداري، وتقليص الإزدواجية في الإجراءات المعقدة.⁽¹⁹⁾

- إخفاض عدد الوثائق الورقية المتبادلة في الإجراءات الإدارية، والتقليل من عدد المستندات، وتدعيم شفافية الأداء الحكومي والعمل في وضوح تام مع التقليص من فرص عمليات الفساد الإداري.

- تحقيق العدالة في تقديم الخدمة للمواطن بذات الدقة والتكلفة والجودة، إلى جانب المساواة في المعاملات الإدارية.

- تحقيق الإتصال الفعال بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة العامة.⁽²⁰⁾

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

إن الإستمرار في إتباع الأسلوب البيروقراطي لتحقيق الأهداف في المؤسسات العمومية بغض النظر عن نوعية الإنجاز، قد أثار إهتمام الكثير من المنظرين الإداريين في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، الذين دعوا إلى التركيز على جودة الأهداف المحققة بدلا من التركيز على تحقيق الأهداف في حد ذاتها داخل الأجهزة البيروقراطية. وذلك من خلال تبني مقارنة إدارة الجودة الشاملة من أجل مساندة التحولات الجديدة وتحسين الأداء البيروقراطي وتبسيط إجراءات العمل الروتيني وخلق الكفاءة والفعالية، وتطوير نوعية الخدمات المقدمة للمصالح العام.⁽²¹⁾

- القدرة على الإتصال والتنسيق بين المستويات الإدارية وتشجيع العمل بأسلوب الفريق.
- القدرة على خلق بيئة ملائمة للإبداع والتطوير وتنمية الشعور بالمسؤولية.
- القدرة على تنفيذ السياسات بكفاءة وجودة عالية، من خلال التركيز على نظام الجودة والتنوع في إدارة المنظمة.
- تركيز النخبة القيادية على تمكين الموظفين، من خلال فتح مجال المشاركة في إتخاذ القرارات، ولا بد على القائد أن يكون كذلك إستباقياً ووقائياً ((Proactive في التعامل مع المشاكل الإدارية.⁽²⁵⁾
- أهداف إدارة الجودة الشاملة: إن إدارة الجودة الشاملة في أجهزة القطاع الحكومي تهدف إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة، وتخفيف العبء عن المواطنين والموظفين من حيث المال والجهد والوقت، وهذا ما يسهم في تقريب الإدارة من المواطن. وتتنحصر أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في إطار التوجهات الحديثة على النحو التالي:
- خفض التكاليف: تركيز إدارة الجودة الشاملة على عامل الجودة والتنوع والدقة في إنجاز الأعمال الإدارية منذ البداية، وهذا ما يعني تقليل التكاليف الإضافية وتجنب إعادة إنجاز الأعمال بتكاليف أخرى.
- سرعة تقديم الخدمات العمومية: تحرص إدارة الجودة الشاملة على تقديم الخدمات للعملاء في أسرع وقت ممكن، وبأحسن نوعية.

- وتشخيص المشاكل لإيجاد الحلول المثلى من خلال الإتصال المباشرين شاغلي الوظائف.
- إتخاذ القرارات الإدارية بناء على الحقائق: إن تميز الأداء الوظيفي هو نتيجة للقرارات الفعالة المبنية على دقة البيانات والمعلومات التي يتم تجميعها لرفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق الجودة.
- التركيز على الرقابة: يعتمد نظام إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الإدارية على آلية الرقابة لمراقبة الإنحرافات داخل المنظمة، وللتأكد من مدى مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية والمحددة مسبقاً.⁽²³⁾
- وبالإضافة إلى هذه المرتكزات، فإن علماء إدارة الجودة الشاملة من بينهم جوزيف جابلونسكي Jablonski Joseph إدوارد ديمينج Edward Deming يؤكدون على العناصر التالية لنظم إدارة الجودة الشاملة كمدخل لترشيد بيروقراطية الإدارة:
- قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات، وإستيعاب التكنولوجيا الجديدة والحرص على الإستثمار العقلاني لكل الموارد المتاحة في المنظمة الإدارية.
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة، وكذا أهمية التخطيط الإستراتيجي في الإدارة، بحيث يمكن من خلاله تحديد الأهداف بوضوح.⁽²⁴⁾
- ويضيف كل من بسترفيلد وشميدت Schmidt Besterfield ضمن الإتجاهات الحديثة عنصر القيادة لتحقيق الجودة الشاملة داخل بيروقراطية الإدارة، والتي تتميز بالخصائص التالية:

- الانتقال إلى التركيز على تكييف السلوكيات والإجراءات الإدارية داخل الخدمة العامة لصالح المواطن.

- تحديد المبادئ العامة لخدمة المواطن، والتركيز على جودة الخدمات العامة المقدمة له.

- العمل على الإستجابة لطلبات الزبون وإرضائه.

- فسح المجال من طرف مؤسسات الخدمة العامة أمام المواطنين، للتعرف على المعلومات الضرورية المرتبطة بمصالحهم.⁽²⁷⁾

وعليه، فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار الاتجاهات الحديثة من منظور الحكم الراشد تهدف لإصلاح بيروقراطية الإدارة من أجل تقديم الخدمات للمصالح العام، وإدارة شؤون الدولة والمجتمع طبقاً لمعايير الجودة والتنوعية، وهذا ما يحقق مبدأ تقريب الإدارة من المواطن والحد من السلوكيات المنحرفة للموظفين الإداريين.

الخاتمة:

في الأخير ومن كل ماسبق، يتضح أن الاتجاهات أو المقاربات الحديثة في عمليات الإصلاح الإداري لترشيد بيروقراطية الإدارة في إطار مقارنة الحكم الراشد، تركز في مضمونها على الانتقال من الإدارة التقليدية البيروقراطية بما تحمله من قيم ومفاهيم وتعقيدات إدارية إلى إدارة حديثة قائمة على التبسيط في الإجراءات والمعاملات الإدارية، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في

- تحقيق الجودة: تسعى إدارة الجودة لتحسين وتطوير نوعية الخدمات والمنتجات حسب رغبة العملاء.

- وضوح الإجراءات: تهدف إدارة الجودة إلى تبسيط إجراءات العمل، والإبتعاد عن التعقيد البيروقراطي لتلقى الخدمة.

- سرعة الإستجابة: ينحصر هذا الجانب في مدى تفاعل الموظف الإداري مع متلقى الخدمة من حيث حل مشاكله، والإهتمام بمقترحاته.⁽²⁶⁾

وبذلك، فإن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تقليل التكاليف وتحقيق رضا المواطن وزيادة جودة الخدمات المقدمة من طرف بيروقراطية الإدارة. ولتحقيق هذه الأهداف تؤكد الاتجاهات المعاصرة لإدارة الجودة الشاملة على التركيز بما يسمى بميثاق المواطنين في الأدبيات الحديثة Citizen's Charter أو ميثاق تقديم الخدمات من أجل تقريب المواطن من الإدارة. وهي مبادرة تم تصميمها من طرف رئيس الوزراء البريطاني جون مايجور John Major في التسعينيات بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق أهداف المنظمة الإدارية، حيث يتم وضع المواطن في المقام الأول في إدارة القطاع العام وينظر إليه على أنه مستهلك يستحق مستوى رفيع من الخدمات من خلال التوجه نحو:

- التخلي عن النموذج البيروقراطي القائم على التعقيدات الإجرائية في تقديم الخدمات العامة.

- (6) - سمير محمد، عبد الوهاب، محمد محمود، الطعامة، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص- ص 16- 18.
- (7) - عمار، بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 156.
- (8) - مأمون، سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006، ص 230.
- (9) - أمين، ساعاتي، إعادة إختراع الحكومة: الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي، 1999، ص 36.
- (10) - زاهر، عبد الرحمان، عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1، الأردن: دار الرياءة للنشر والتوزيع، 2009، ص- ص 34- 36.
- (11) - عمار، بوحوش، المرجع السابق الذكر، ص 160.
- (12) - علي، أحمد ثاني بن عبود، " دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2009، ص- ص 8- 10.
- (13) - عمار، بوحوش، المرجع السابق الذكر، ص- ص 160- 162.
- (14) - رأفت، رضوان، "الحكومة الإلكترونية"، مصر: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، مجلة مفاهيم، العدد 05، 2005، ص- ص 21- 23.
- (15) - محمد، الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، الإسكندرية: دار الكتاب القانوني، 2007، ص 638.
- (16) - محمود، القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص- ص 22- 23.

التسيير والتركيز على مفاهيم الحكم الصالح كالمساءلة عن الأداء، والشفافية في الأعمال الإدارية، إلى جانب تحقيق الديمقراطية التشاركية بين القطاع العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني في إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مع التركيز على مبدأ الكفاءة والفاعلية في المهام المخولة والأخذ بإدارة الجودة الشاملة والنوعية كقيمة أساسية في تقديم خدماتها للمواطنين.

قائمة الهوامش:

(1)-Joann Ewalt, " Theories of Governance and New Public Management: Links to Understanding Welfare Policy Implementation", conference of the American Society for Public Administration, University of Kentucky, March 12, 2001, Pp 14 -17.

(2) -Jan-Erik Lane, New Public Management, London: Routledge, 2000, p 59

(3) - صفوت، النحاس، "تطوير أداء المنظمات الحكومية ومتطلبات تغيير فلسفة الجهاز الإداري للدولة"، في: السيد يسين، وآخرون، مستقبل الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الجديدة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص- ص 200- 201.

(4) -Christian de Visscher , "Frédéric Varone , LA Nouvelle Gestion Publique En Action", Revue Internationale de Politique Comparée , France, Vol. 11, N°2, 2004 ,pp 178-180.

(5)- Marie Demante, Isabelle Tyminisky, " Décentralisation Et Gouvernance Local En Afrique L'institut De Recherches Et d'applications Des Méthodes Développement , Paris, 2008, p4.

- (17) - عمار، بوحوش، المرجع السابق الذكر، ص 182.
- (18) - زيد منير، عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، ط1، عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع، 2007، ص 208.
- (19) - عمار، بوحوش، المرجع السابق الذكر، ص- ص 188 - 189.
- (20) - عبد الفتاح، بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية: بين الواقع والطموح، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008، ص 111.
- (21) - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006 ص 118.
- (22) - خضير، كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 74.
- (23) - أحمد، بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2008، ص- ص 10 - 13.
- (24) - عمار، بوحوش، المرجع السابق الذكر، ص- ص 115 - 116.
- (25) - رضا، صاحب أبو محمد آل علي، سنان كاظم، الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الأردن مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006 ص- ص 132 - 133.
- (26) - رافيق، بن مرسل، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتميات التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر 2001- 2011"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2011، ص 86.
- (27) - علي، أحمد ثاني بن عبود، " دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، المرجع السابق الذكر ص- ص 23 - 24.