

## إستراتيجية حوكمة الإدارة العامة: دراسة تحليلية في المرجعيات الفكرية ومتطلبات الإصلاح الإداري

### Governance strategy of Public Administration: an analytical study in intellectual references and administrative reform requirements



د/ عائشة عباس

جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

[abbache.aicha@yahoo.fr](mailto:abbache.aicha@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2022/06/05

تاريخ القبول للنشر: 2022/05/30

تاريخ الاستلام: 2022/02/16

**ملخص:** يعد الإصلاح الإداري بشكل عام عملية شاملة ودينامكية ، ذات حركية مستمرة ومتفاعلة مع متطلبات وضغوطات البيئتين الداخلية والخارجية ، ويزداد الأمر تعقيدا لما يكون الإصلاح موجه وخاص بالإدارة العامة ، حيث يستوجب عليها ضرورة التكيف مع متطلبات الحدث بكل أبعاده، للتحويل من نظام تقليدي إلى نظام عصري وفق فلسفة إدارية حديثة، وتعد حوكمة الإدارة العامة آلية جوهرية من شأنها المساهمة في تطوير الدول حيث يفترض عليها العمل للتغلب على تحديات النظام العالمي من جهة ، وللحفاظ على استمراريته ككيان قانوني وسياسي بكل أبعاده على المستوى الوطني والدولي من جهة أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة ؛ الإدارة العامة؛ الإصلاح الإداري؛ منظمة القرن 21؛ ؛ الخدمة العمومية؛

الحكومة.

**Abstract:** Administrative reform in general is a comprehensive and dynamic process, with continuous mobility and interaction with the requirements and pressures of the internal and external environments, and it becomes more complicated when the reform is directed and specific to the public administration, where it requires the need to adapt to the requirements of the event in all its dimensions, to shift from a traditional other.

**key words:** Governance; Public Administration; administrative reform; 21st century organization ; public service; government.

## 1. مقدمة:

قدم الفكر الحكومي الحديث والمعاصر تصورا واضحا حول مدى أهمية إعادة التفكير في منهجية وأسلوب أداء الحكومات ، حيث تكشف لنا الدراسات العمق الجوهرى لضرورة تغيير ممارسات موروثية ومستقرة داخل الدول (خاصة الدول المتخلفة) من شأنها عرقلة مسار تطورها ، وهو ما يستوجب ضرورة التوجه نحو معايير الحوكمة .

وجدير بالذكر أن دراستنا لحوكمة الإدارة العامة لا يمكن أن يكون خارج نطاق تحليل دور الدولة ، فتاريخيا كان ولازال هذا الأخير (دور الدولة) محل دراسة وجدل لأطروحات نظرية شتى من قبل عدة باحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية و الإيديولوجية هذا من جهة ، كما يعد تصميم رؤية إستراتيجية للإدارة العامة مطلبا هام للاستمرارية أداءها بجودة وفاعلية على المستويين الداخلي والخارجي من جهة أخرى .

وعليه استعراضا لطبيعة تلك التحولات و التفاعلات القائمة، نسعى لمعالجة الموضوع من خلال الإشكالية التالية:

-الإشكالية:

- ما هي المنظومة الإدارية البديلة التي تطرحها الحوكمة مقابل الأطروحات الكلاسيكية لتحديث الإدارة الحكومية من جهة وتحسين أداء الخدمة العمومية من جهة أخرى؟.

بالإضافة إلى طرح تساؤلات فرعية :

ما هي الفلسفة الحكومية الجديدة ؟ وما مدى مساهمتها في ترشيد السياسة العامة؟

وما هي ملامح الفكر الإداري الحكومي المعاصر ؟

و ما هي الأدوار الملائمة للحكومة في ظل التغيرات الحاصلة ؟.

-فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

- تعد حوكمة الإدارة العامة فلسفة إدارية معقدة و متعددة الأبعاد وليست وصفة جاهزة أو

خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها مباشرة .

-تتباين نتائج نجاح أو فشل الحوكمة وفق المؤهلات التقنية القانونية التي تتوفر عليها الدول.

-منهجية الدراسة:

نظرا لتعدد ظاهرة الحوكمة وتعدد أبعاد دراستها قانونيا ، سياسيا ، اجتماعيا ... فإن الموضوع يستلزم توظيف مجموعة من الاقترابات كالاقتراب القانوني والمؤسساتي و الاتصالي و هو ما يسمح بدراسة الظاهرة من شتى جوانبها .

أهداف الدراسة :

يهدف المقال إلى تقديم طرح تحليلي للموضوع من خلال المزاوجة ما بين الجانب المنهجي والنظري لموضوع إستراتيجية حوكمة الإدارة العامة، وهو ما حاولنا توضيحه من خلال محاور وعناصر المقال ، حيث أشرنا

في محور المقاربات المنهجية لدراسة و تحليل الإدارة العامة إلى أهمية توظيف الاقتربات المنهجية لتحليل الظاهرة السياسية بشكل عام و موضوع حوكمة الإدارة العامة بشكل خاص وهو ما يعطي بعد أكاديمي للتحليل ، حيث الدراسة تنطلق وتؤسس على منهجية واضحة.

من جانب آخر تم البحث في مؤشرات حوكمة الإدارة العامة وإستراتيجية تطبيقها بهدف توضيح معايير وأسس تحقيق الحوكمة على أرض الواقع ، كما تقع مسؤولية نجاح الحوكمة على مدى توفر رؤية إستراتيجية للقيادة .

وخلصنا في محور حوكمة الإدارة العامة ورهان جودة الخدمة العمومية : مقارنة تحليلية ، إلى إبراز نماذج الحكومات للقرن 21 ، والتي تعد من الآليات الحديثة للتسيير العمومي ، حيث تقدم الخدمة العمومية بمعايير وجودة عالمية ، وهو جوهر دراستنا ، فبناء إستراتيجية لحكومة الإدارة العامة ينطلق من بعد منهجي وقانوني وفكري في سياق متكامل .

## 2. المقاربات المنهجية لدراسة وتحليل الإدارة العامة

يفترض على الباحث ضرورة فهم وتحديد المقاربات اللازمة التي تساهم في تحليل ظاهرة ما انطلاقا من طبيعة هذه الأخيرة. حيث هناك علاقة ارتباطية بين طبيعة الموضوع واختيار المقاربة النظرية، فليس كل المقاربات مناسبة لكل المواضيع.

و في هذا الشأن إن دراستنا للمقاربات المنهجية لا يتم توظيفها على سبيل ذكر للمعلومات فحسب (رغم أهميتها) ، وإنما نتوخى من ذلك تحليل وتأصيل الإدارة العامة بصفاتها ظاهرة أو كيان سياسي وقانوني متعدد الأبعاد سياسيا اقتصاديا وقانونيا واجتماعيا ، ... وتفاعل مع عدة متغيرات وتحديات .

فالحكومة لا تتحرك ككيان منفصل و إنما وفق أطر قانونية وتوجهات سياسية و عقائد فكرية كما تتأثر بالسياق الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه وتفاعل معه ، حيث نعتقد أن كل إصلاح إداري يجب أن يولي اهتمام بالدرجة الأولى لكل تلك الجوانب ، وإلا سنكون أمام شعارات وبرامج تفتقد للبعد الاستراتيجي . وعلى هذا الأساس سنتطرق فيما يلي إلى أهم الاقتربات المنهجية التي تساعد في فهم وتحليل الإدارة العامة .

### 1.2 الاقتراب القانوني:

يرجع البعض بدابة ظهور هذا الاقتراب إلى سنة 1887 ، حيث ظهرت المقالة الشهيرة ل"ودرو ولسون" والتي اعتبرت أصل الاقتراب القانوني ومنبعه، وأنها الميدان الدراسي الوحيد والتنفيذ المفصل للقانون العام (احمد صقر، 1979).

ويركز هذا الاقتراب في دراسته على الأحداث والمواقف والعلاقات والأبنية وعلى الجوانب القانونية، أي على مدى التزام تلك الظواهر بالمعايير والضوابط المتعارف عليها والقواعد المدونة وغير المدونة، أي على مدى تطابق الفعل مع القاعدة القانونية أو انفلاته من ضوابطها.

وهو اقتراب وصفي، يصف الظواهر من خلال معيار الشرعية والتطابق أو الخرق والانتهاك، ويستخدم مجموعة مفاهيم مثل الحقوق الواجبات والالتزام والمسؤولية، كما يركز على الاتفاقيات والمعاهدات والعقود من حيث أطرافها وكيفية إعدادها، وتوقيعها والتصديق عليها (كمال، 1980).

ويستخدم هذا الاقتراب في مجال العلوم السياسية عامة، وفي مجال دراسة وتحليل الإدارة العامة بصفة خاصة من خلال دراسة مدى التزامها بالقانون، وينحصر بشكل أساسي في قيام دولة القانون وهذا يعني وجود دستور يضبط و يحدد مهام وصلاحيات السلطات الثلاث: التشريعية، التنفيذية، القضائية، ويفصل بينها وكذا ضمان حقوق المواطنين من جهة وتحديد واجباتهم تجاه الدولة من جهة أخرى (بوشعير، 1987).

و بالتالي فإن تحليل الإدارة العامة وفق هذا الاقتراب يرتبط إلى حد كبير بمدى تطبيق القانون والخضوع له.

## 2.2 الاقتراب المؤسسي:

يهدف هذا الاقتراب إلى تجنب القيود والحدود التي ارتبطت بالاقتراب القانوني الذي يركز على الجانب الشكلي في دراسته للظواهر كالدولة والدساتير والسلطات، دون إعطاء أهمية لمؤسسات الدولة وتفاعلاتها مع الأبنية الخارجية، ومن هذا المنطلق أولى الاقتراب المؤسسي أهمية لدراسة الدولة وباقي المؤسسات وفق إطار متكامل يتضمن دراسة السلوك والأبنية والمؤسسات والقيم... أي الاعتماد على تحليل متعدد الجوانب والأبعاد نظرا لتعدد الظاهرة الاجتماعية وتشابكها (مجموعة، 2019).

ويعد المفكر "صامويل هنتنغتون Samuel, Huntington" من أبرز المفكرين الذين اهتموا بدراسة المؤسسة ومستوياتها، حيث يرى أن المؤسسة هي العملية التي تحرز بمقتضاها المنظمة أو الإجراء قيمة واستقرارا، وحسبه أن مستوى المؤسسة ودرجتها تختلف من تنظيم لآخر، من حيث درجة التعقيد، التكيف، الإستقلالية، التماسك.

فالمؤسسية حسب "Samuel, Huntington" تمكن المجتمع من تحقيق المصلحة العامة والحفاظ عليها؛ لأنها تعني وجود مؤسسات سياسية قادرة على تحديد معنى المصلحة العامة وجوهرها، أما في المجتمعات التي لا تتوافر فيها مثل تلك المؤسسات الفعالة فإن كل فرد أو زعيم يسعى لتحقيق أهدافه الضيقة وقصيرة الأجل دون اعتبار للمصلحة العامة (Samuel، 1968).

## 3.2 اقتراب الاتصال:

يعد عالم السياسة الأمريكي "كارل دويتش Karel Deutsch" أول من استخدم اقتراب الاتصال في التحليل السياسي، وقد وردت أفكاره في مجموعة من المقالات والمؤلفات من أبرزها كتابه "العصب الحكومي" وكتابه "السياسة والحكم: كيف يقرر الناس مصيرهم".

ويعتقد "دويتش" أن عملية الاتصال تعد جوهرية بالنسبة لأي نظام سياسي، فهو يستقبل الرسائل باستمرار، التي تستدعيه لقراءتها وتحليلها والاستجابة لها، وتقوم وسائل الاستقبال التي تتلقى المعلومات في صورة رسائل بنقلها إلى مراكز اتخاذ القرار، هذه الأخيرة تحلل الرسائل وتفك الرموز ومن ثم تصدر قرارا

وترسله إلى الأبنية التنفيذية التي تتخذ الإجراءات اللازمة ، وتلك القرارات والأفعال التنفيذية بدورها تثير ردود أفعال مختلفة في شكل تغذية استرجاعية تتلقاها من جديد أجهزة الاستقبال لتحويلها إلى مراكز القرار (شلي، 1997).

فجوهر هذا الاقتراب يتمثل في عملية التفاعل ما بين عناصر الاتصال السياسي وعلى الباحث تفكيك كل عنصر وتحليله على حدى من خلال فك رموز الرسالة وفهم محتواها جيدا ، حيث تساهم الخبرة المشتركة ما بين المرسل (المسؤول الحكومي، الإداري) والمستقبل (المواطن ، الزبون) في زيادة فرص نجاح الاتصال ويحدث العكس في حالة تباعد الخبرة الحياتية ما بين المرسل والمستقبل .

كما قد يتعرض الاتصال إلى التشويش بقصد أو بغير قصد ( حيث أن القائم بعنصر التشويش قد يتمثل يكون من البيئة الداخلية كالمعارضة السياسية أو جماعات الضغط ، المنافسين...، كما قد يكون من بيئة خارجية كضغوطات دول أجنبية أو منظمات دولية....). وهو ما يعرقل وصول الرسالة وبالتالي التأثير في الاتصال ، مما يخلق بؤرا للتوتر والصراع ما بين المرسل والمستقبل .

ويتجلى نجاح الاتصال أو فشله من خلال مرحلة رجع الصدى ، فقد يكون هذا الأخير إيجابيا وبالتالي نجاح الاتصال و وصول الرسالة أو يكون سلبيا مما يفرض على المرسل تعديلا في شكل الرسالة أو محتواها، كما يمكن أن يكون فوريا أو مؤجلا ، بالإضافة إلى أثر السياق العام الذي يكون فيه الاتصال ويتمثل في البيئة الاتصالية والعوامل المحيطة بها .

وعليه فإن عناصر العملية الاتصالية تعتبر مؤشرات لفهم طبيعة السياسات الحكومية ، خصوصا في ظل الثورة التكنولوجية الحالية التي فتحت مجالات واسعة للاتصال ، فلم يعد هذا الأخير محصورا في يد الجهات الرسمية فحسب ، وإنما توسع نطاقه إلى الجماهير الواسعة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة (réseau sociaux) التي برزت تداعياتها وأثرها في الكثير من القضايا الدولية والوطنية ، عبر فضاءات افتراضية (facebook,tewter,instagram...) مشكلة من خلالها ما أطلق عليه بالرأي العام الإلكتروني.

وتزداد أهمية اقتراب الاتصال في خضم الأزمات على اختلاف مجالاتها ( اقتصادية ، سياسية ، اجتماعية،...) ، مما يستوجب على الدولة أن تتكيف مع متغيرات العملية الاتصالية من خلال العمل على فهم توجهات الرأي العام وفق وظيفة اتصالية حديثة قائمة على تطور العلاقة النفسية بين الدولة والمواطن في المجتمع المعاصر ، وفهم سياسة العمل الاتصالي في أدوارها الأربعة (التكامل القومي ، الترابط الحضاري ، المساندة في السياسة الخارجية ، التصدي للغزو المعنوي) وكل تلك الأدوار متكاملة ، كما يجب على الدولة أن تدع شخصية الفرد تتكون وتتكامل بحرية ودون قيود شرط أن لا يمس ذلك أمنها واستقرار (فتحي، 2012).

وفي إطار كل تلك التفاعلات القائمة والرهانات المفروضة على الحكومات فقد استحدث الفكر الحكومي "نموذج الحكومة الموجهة بالزبون أو المستهلك" ، فهذه الأخيرة محور اهتمامها دراسة تطلعات الزبون و المجتمع بصفة عامة ، ويأتي ذلك في سياق فلسفة إدارية جديدة تعطي أولوية وأهمية قصوى

للمستهلك أو المواطن الذي يحكم على نجاح أي منظمة عامة أو خاصة وإمكانية استمرارها في السوق ، فهو الذي يحرك دورة حياة المنظمة من خلال الأمر بإنتاج سلعة ما أو بتجهيز خدمة معينة له . وقد أكدت عدة دراسات على أهمية مشاركة المواطنين في القرارات العامة كآلية جديدة يعتمد عليها القادة في إطار صنع السياسات العامة ، مع ضرورة أن يكون المواطنين على درجة عالية من الوعي والتنقيف (جون كلايتون، 2000).

استناداً عم جاء في الطرح المنهجي الخاص بتوظيف الاقتربات في دراسة وتحليل الإدارة العامة ، نخلص إلى أهمية الاقتربات في الدراسات الأكاديمية بشكل عام، فهي التي توجه الباحث وترشد تحليله ضمن نسق فكري منطقي وعقلاني ، حيث يمكنه ذلك من الحصول على نتائج نظرية وتطبيقية عن مخلفات الفعل الاجتماعي ، كما تعبر عن خلاصة تجارب متراكمة لا يمكن تجاوزها وتجاهلها ، فهي تختصر الكثير من الجهد والوقت الذي يمكن استغراقه في فهم الكثير من أشكال الفعل الاجتماعي (قاسيمي، 2017). كما تجدر الإشارة أن الاقتصار في دراستنا على الاقتربات السالفة الذكر لا يعني استبعاد لباقي الاقتربات المنهجية التي من شأنها إعطاء بعد تحليلي آخر عند توظيفها في تحليل ودراسة الإدارة العامة كاقتراب القيادة ، اقتراب التبعية ، اقتراب الجماعة ، و اقتراب الدولة والمجتمع .... حيث قدم رواد تلك الإقتربات دراسات متباينة إلى حد ما حول الحوكمة خاصة والدولة بشكل عام.

### 3- مؤشرات حوكمة الإدارة العامة وإستراتيجية تطبيقها

جوهر فلسفة الحوكمة يتمثل في عمقها الاستراتيجي القائم على التأثير في الحياة العامة للمواطنين ، حيث تعد كمقاربة تشاركية لإدارة شؤون العامة ، استناداً إلى تعبئة الفاعلين السياسيين والاقتصاديين والاجتماعيين المنتمين للقطاع العام والخاص وكذا المجتمع المدني لأجل ضمان رفاه دائم لجميع المواطنين ، ويتم ذلك وفق إقرار الحكم الجيد أو الراشد القائم على محاربة الفساد والمحسوبية.

#### 1.3.1 مؤشرات حوكمة الإدارة العامة

جاءت الحوكمة في سياق فلسفة إدارية إصلاحية متعددة الأبعاد سياسياً واقتصادياً واجتماعياً Worldwide هدفها الرقي بجودة حياة للمواطنين ، من خلال الالتزام بجملة من المعايير المؤشرات العالمية ، وهو ما سنوضحه فيما يلي : (WGI)Gouvernance Indicators

##### 1.1.3 مؤشر السيطرة على الفساد

يقيس مؤشر السيطرة على الفساد بشتى أنواعه (الاقتصادي ، السياسي ، الإداري) المدى الذي يمكن من خلاله للسلطة العامة أن تحجم المكاسب الشخصية الكبيرة والصغيرة ، وكذا الحد من سيطرة النخب وأصحاب المصالح الشخصية على الحكم ، كما يساعد المؤشر في معرفة مدى سلطة المواطنين على محاسبة المسؤولين الحكوميين ومراقبة أداء الحكومة (بسام، 2013) .

##### 2.1.3 مؤشر فعالية الحكومة:



يقاس مؤشر فعالية الحكومة من خلال مدى جودة الخدمات العامة ودرجة استقلالية عمل الحكومة عن الضغوط السياسية ، وجودة الأنظمة وتطبيقاتها ومدى التزام الحكومة بها. تعد خدمة المواطن هدف أساسي ومحوري لدى الحكومة حيث تسعى إلى توظيف عدة آليات للتكفل بانشغالات المواطنين ، ويأتي تطبيق أسلوب الحوكمة لرفع كفاءة وفعالية الأداء الحكومي .

### 3.1.3. مؤشر الاستقرار السياسي

يعد الاستقرار السياسي أحد أبرز مؤشرات حوكمة الإدارة العامة ، لما له من تداعيات واضحة على الدولة ككل من حيث استمرارية الحكومة واستمرارية خدماتها ، وكذا تأثير ذلك على القطاعات الاقتصادية والأمنية والاجتماعية ...

### 4.1.3 مؤشر جودة الخدمات التشريعية وتطبيقها

يقاس هذا المؤشر من حيث مدى قدرة الحكومة صياغة وتنفيذ سياسات ولوائح فعالة من شأنها المساهمة في خلق بيئة جاذبة للمستثمرين من الداخل والخارج ، وهذا يعد إقرارا بالدور الحيوي للقطاع الخاص كفاعل جديد في تقديم الخدمة العمومية..

### 5.1.3-مؤشر سيادة القانون

يقاس بمدى ثقة المتعاملين بتطبيق القوانين بشكل متساوي على الأفراد والمنظمات ، فمؤشر سيادة القانون له أبعاد تتعدى تأثيرها على الفرد لتشمل المجتمع وقطاع الأعمال ، من خلال خلق بيئة استثمارية جاذبة من خلال حماية حقوق الملكية الفكرية و المساعدة على الإبداع والابتكار .

### 6.1.3مؤشر المشاركة والمسألة :

يقاس بمدى قدرة مواطني بلد ما على المشاركة في انتخاب حكوماتهم ، حيث يكون لهم دور في عملية اتخاذ القرارات وحرية التعبير تجاه قضايا معينة ، وكذا قدرة المواطنين على محاسبة المسؤولين عن نتائج قراراتهم ، كنوع من الرقابة المجتمعية عليهم وهذا من شأنه أن يقلل الفساد و يدعم حقوق و الإنسان ويؤثر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فالحوكمة الرشيدة نظام لا يمكن الاستغناء عنها من أجل بناء مجتمعات تنعم بالسلام و الرفاه الاقتصادي والاجتماعي ، تركز على تأسيس القانون وتكوين مؤسسات وطنية فاعلة ، وهي عناصر ضرورية لكل حكومة تطمح للرفق بالخدمة المقدمة لمواطنيها ، ومستعدة للمسألة على أفعالها وقراراتها أمامهم .

### 2.3 الرؤية الإستراتيجية لحوكمة الإدارة العامة

إن جهود الإصلاح الإداري تختلف باختلاف الظروف الخاصة بكل دولة وحجم التغيير المطلوب وأهدافه العامة، فقد يكون الإصلاح الإداري شاملا لجميع عناصر النظام الإداري أو مقتصرًا على عنصر أو أكثر من عناصره الأساسية. إلا أن جهود الإصلاح الإداري قد تتعرض للفشل إذا لم تكن هناك قيادة تؤمن بالإصلاح الإداري ولها رؤية إستراتيجية مناسبة لظروف كل دولة.

### 2.3 التفكير الإستراتيجي للقيادة التحولية

إن التعقيدات التي تعمل في ظلها الحكومات فرضت ضرورة وجود قادة من نوع جديد يحبون التغيير وقادرون على التكيف وعلى التأثير في التابعين لهم وإلهامهم، يمثل هذا النوع " القائد التحويلي Transfformational Leader"، الذي يتميز 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، معتمداً في ذلك على الرموز والشعارات واللهجات الجديدة المعبرة واستثارة تابعيه عقلياً، وكذا الاهتمام برغبات التابعين له، وكل ذلك يؤدي إلى خلق دافعية أقوى وأداء أكبر مما كان متوقعا (الهوراري، 1999):

فأسلوب القائد التحويلي قائم على خلق الابتكار وتنميته لدى مرؤوسيه، وهو بحاجة لفهم حاجاتهم ودوافعهم من جهة، ودراسة نقاط ضعفهم لتطويرها من خلال التدريب والتكوين من جهة أخرى، وفق متطلبات إدارة التغيير والتحديات القائمة والمحتملة التي تعمل في ظلها المنظمة.

وإن أهم خاصية تميز القائد التحويلي عن باقي أنماط القادة هو امتلاكه لرؤية إستراتيجية لمجمل الظروف والتحديات القائمة أو المحتملة التي من الممكن أن تواجهه، فالقائد التحويلي لا يملك عصى سحرية أو ما شابه ذلك و إنما رؤيته تلك مبنية على استعانتته باستشاريين ومتخصصين في شتى المجالات (سياسية -اقتصادية -اجتماعية - مالية - تقنية-ثقافية -... وغيرها من المجالات) حسب طبيعة المنظمة، كما يحرص القائد التحويلي على شرح وتوضيح رؤية المنظمة لدى عامة الموظفين و هو ما يساهم في عملية تحقيق الأهداف.

### 2.3 بناء رؤية إستراتيجية:

الرؤية الإستراتيجية تمثل الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمات الإدارية، كما تعبر الرؤية على قدرة القائد الاستراتيجي في إحداث التغيير المطلوب والتأثير في اتجاه الآخرين وتبني ما يخطط لإنجازه، فهي لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة ما أو أوضاع قادمة، و إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا (النعيبي، 2012).

و من أفضل الأمثلة المعبرة عن وضوح الرؤية حينما قال الرئيس الأمريكي جون كيندي عام 1960 (إنني أعتقد أن هذه الأمة يجب أن تلزم نفسها بتحقيق هدف قبل إنتهاء هذا العقد بإنزال رجل على القمر وإعادته سالماً إلى الأرض)، فتلك الرؤية والإعلان كان بمثابة قوة تحفيزية التي أعطت معنى واتجاه ليس فقط لبرنامج الفضاء بل أيضاً لحياة المهنيين المبدعين في الحكومة.

ويقول روبين سبكيولاند: (لقد حاول أحد الصحفيين أن يعرف مدى تأثير رؤية الرئيس على العاملين في وكالة ناسا، فقام بزيارة مقر الوكالة، فلاحظ أن المهندسين والعلماء يعملون بسرعة محمومة، ولكن أكثر شيء أثار دهشة الصحفي هو عامل النظافة الذي كان يمسح الأرض، توقف الصحفي وسأل



عامل النظافة: ماذا تفعل هنا؟ عندها رفع عامل النظافة هامته ونظر إلى عين الصحفي مباشرة، وقال: (أنا أساعد في إرسال أول رجل فضاء إلى القمر)

وفي ذلك دلالة على أن رؤية الرئيس جون كينيدي قوية للغاية وألهمت العاملين في كل مكان، ورغم أن جون كينيدي قد تعرض للاغتيال في عام 1963، فإن رؤيته لم تمت معه، ففي عام 1969م، حقق الشعب الأمريكي حلمه، لقد ألهمت رؤية كينيدي كل فرد في أمته، بما فيها عمال النظافة (كردي). وعليه تستدعي الرؤية الاستشرافية ضرورة وجود قيادة تحويلية قادرة على استيعاب مفاهيم الإصلاح الإداري وآلياته ومتطلبات نجاحه .

كما تجدر الإشارة إلى التفرقة ما بين استراتيجيات المنظمات الإدارية والتي على أساسها تتحدد طبيعة المنظمة وقوتها، حيث منها من تتبنى إستراتيجية دفاعية تبحث على الاستقرار ومنتهى أهدافها هو ضمان البقاء ، حيث تتبنى نمط تسيير إداري تقليدي غير متطور لا يبحث عن التغيير ولا يحب المخاطرة ، وهو ما ينعكس سلبا في غالب الأحيان على نشاطاتها وقيمها و موظفيها .

على صعيد آخر نجد المنظمات الإدارية الحديثة التي تتبنى الإستراتيجية الهجومية دائمة البحث عن التغيير والبحث عن الفرص كما تلجأ إلى المخاطرة والتوسع والتغلغل... ، وهذا يتطلب قيادة إدارية تؤمن بمفاهيم التسيير الإداري الحديث وتتبع الإستراتيجية الهجومية ، لكن ذلك يتم استناد على دراسات وتحليلات للبيئة التي تعمل فيها المنظمة في أدق تفاصيلها ومجالاتها .

#### 4. حوكمة الإدارة العامة ورهان جودة الخدمة العمومية : مقارنة تحليلية

تشير الإدارة العامة الجديدة إلى تطبيقات إصلاحية واسعة النطاق تستهدف تحسين أداء الحكومات و تعزيز كفاءة ممارساتها، وهو ما عبر عنه بمصطلح إعادة اختراع الحكومة القائم على الحد من البيروقراطية و إدماج تطبيقات الحوكمة ، فضلا عن تقنين التدخل الحكومي وضبط النفقات العامة والاتجاه نحو الخصخصة (دولة الحد الأدنى) إلى جانب تبني أنماط تسيير إدارة الأعمال ومفاهيمها .

##### 1.4 ملامح وأسس إدارة القرن 21

في دراسة تحت عنوان البعد الثالث لإدارة القرن الواحد والعشرين ، قدمها "الدكتور سعيد يس عامر" رفقة 24 خبير ، تم رصد مجموعة من المؤشرات لإدارة القرن الحادي والعشرين، منها:

- عدم وجود نظرية ثابتة أو مدخل إداري جامد يصلح لإدارة القرن الحادي والعشرين، بسبب تعاقب أحداث التغيير بمعدلات لم تعد تطاق بسهولة.
- إن العنصر البشري مديراً ومداراً يعتبر حجر الزاوية لما تنطوي عليه إدارة الموارد البشرية، وأن عملية تدريب العناصر البشرية تتطلب الجدية والانضباط والإصرار على رفع المستويات واكتساب المهارات .

- تعتبر المؤسسات الكبيرة والقوية أهم ضمانات للشفافية واستقرار للسياسات ، وهي العامل الحاسم في عملية النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي.

- يتوقف بناء المؤسسات القوية على مدى استيعابها للتكنولوجيا الحديثة، وانتشار ثقافة تكنولوجيا المعلومات في المجالات المختلفة.

- يعتبر تحديث الدولة من أهم متطلبات التنمية الشاملة، وأن الإبداع والتغيير الفعال يعتبران وجهين لعملة واحدة ويلزمان إدارة القرن الحادي والعشرين على كافة المستويات (يس عامر، 2000).

تلك المؤشرات توحى أن مسألة التغيير والإصلاح الإداري في شتى مستوياته ومجالاته ، أصبح أكثر من ضرورة للمنظمات العامة والخاصة التي تبحث عن الاستمرارية بجدارة وفعالية ، وفق إستراتيجية هجومية بدلا من الإستراتيجية الدفاعية التي لم تعد تجدي نفعا في عالم يتعامل بمنطق السيطرة والتوسع ، وهو ما تتبناه جل المنظمات المتطورة . ويأتي ذلك في ظل تعقد الحياة الاقتصادية والاجتماعية التي أدت إلى ضرورة زيادة مهارات الهيئات الحكومية وتوفير الخبرات اللازمة لها لتتعامل مع مختلف القضايا الجديدة.

#### 2.4 نماذج من حكومات القرن 21:

تسعى النماذج الحكومية في القرن 21 إلى ترقية جودة الخدمات الحكومية والتواصل مع المواطنين وتفعيل دورهم في ضمان تحسين أداء الخدمات الحكومية. (الحكومة الحافزة – الحكومة الموجهة بالمستهلك- الحكومة الايرادية.....)

ففي كل مرة يتم التطرق إلى أي أزمة تواجه الحكومة ينبغي دائما أن نتذكر أن تلك الأزمة بدأت بسبب غياب 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 Management Revolution" ثورة الإدارة العامة العالمية: تقرير حول تحول الحكم الذي شرح فيه أسباب الإصلاح الإداري و أهدافه ، كما عرض أهم تجارب الإصلاح الحكومي التي أقدمت عليها بعض الدول، معتبرا أن الحكومات لجأت لذلك الإصلاح لإعادة تشكيل دور الدولة وعلاقتها بالمواطنين ، معتمدتا في ذلك على مجموعة من الأسس والاستراتيجيات الجوهرية التي شملها الإصلاح الإداري الحكومي و التي تتمثل في: الإنتاجية ، التحول إلى أسلوب السوق، التوجه للخدمة الزبون، اللامركزية، ابتكار السياسة ومتابعتها، المسؤولية عن النتائج (كيتل، 2003).

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 حسبما تناولها الكاتبان "دفيد أوزبورن" و"تيد جيبلر" في كتابهما "إعادة اكتشاف الحكومة" (Osbovne و Ted ، 1993).

وهو ما يجعل حكومة القرن 21 تختلف اختلافا جوهريا عن حكومة القرن 20 فكرا وممارسة ، مثلما يظهر في الأنماط الحكومية المعاصرة التالية:

#### 1.2.4 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 و بما يحفظ المصلحة العمومية ، إلا أن الأمر يختلف اختلافا جوهريا عن فلسفة منظمة القرن 21 التي تعتمد على وضوح الرؤية أو وضوح صورة المطلوب إنجازه لدى الجميع ، 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 والتعريف بعملائها... فهي أكثر شمولاً من الرؤية في ذلك كونها تحتوي على الاستراتيجية العامة للمنظمة وللقيم والقناعات الأساسية (شخصية المنظمة) (سيد ، 2011).

#### 2.2.4 حكومة متوقعة للأحداث تفكر تفكيراً استراتيجياً هجوماً وليس دفاعياً :

من خلال التوسع الجغرافي و التغلغل في السوق وقيادته وتحدي المنافسين ، عن طريق البحث في كيفية تخفيض نقاط الضعف وتعظيم نقاط القوة انطلاقاً من دراستها للتهديدات والفرص المحتملة ، وذلك وفق التحليل الاستراتيجي الرباعي من خلال تحليل:

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

#### 3.2.4-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 (، الشبلي و النسور ، 2011).

#### 4.2.4 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 و إمكانية 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 من يحكم على جودة السلع والخدمات...

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 للمستهلك وتلقي شكاويهم واقتراحاتهم... (سيد، 2011).

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 توفير لها متطلبات وآليات لتنفيذها. فحسب 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 توجهها استراتيجيا ، إذ فغاية إصلاح الجهاز الحكومي ورسالته ينبغي أن تشتق من أولويات وبرامج الإستراتيجية التنموية ، وهذه الأولويات والبرامج هي التي تحدد قطاعات الجهاز الحكومي الأجدر بالتطوير

## الخاتمة:

نصل في الأخير إلى التأكيد على أن الحوكمة كأسلوب تسيير حديث جاء في إطار التغير الشامل الذي مس كل جوانب الدول و في أدق تفاصيلها ، كما أن الحوكمة ليست مقتصرة على الحكومات كفاعل رسمي في صنع السياسات العامة ، فحسب وإنما امتدت لتشمل فواعل أخرى غير رسمية كالقطاع الخاص والمجتمع المدني ، والمواطنين بالدرجة الأولى ، فمواطن القرن 21 لم يعد يدرك نفسه كمستهلك سلبي لخدمات الحكومة ، بل يعد كجزء من الحل لعدة قضايا .

لكن تبقى المسؤولية العظمى تقع على الدول والحكومات ، من حيث تهيئة المناخ المناسب لتطبيق وإرساء مؤشرات الحوكمة على أرض الواقع ، والاستعداد لأي طارئ محلي أو دولي وفق رؤية إستراتيجية واضحة ودقيقة ، حيث تظل الحكومة في حركية دائمة ترصد الفرص والتهديدات الآتية من البيئتين الداخلية والخارجية للاستثمار فيها أو تجنبها .

وبالتالي على الحكومة أن تعمل بروح منظمات الأعمال وأن تتصرف بطريقة غير تلك التي تتصرف بها الحكومة البيروقراطية، وذلك من خلال اعتماد مؤشرات الحوكمة العالمية ، لأجل الرقي بجودة حياة المواطنين و تتماشى مع توقعاتهم سواء من حيث الكم أو النوعية والمواصفات .

## قائمة المراجع:

## -مراجع باللغة العربية:

- -المنوفي كمال. (1980). نظريات النظم السياسية . الكويت: وكالة المطبوعات.
- الهواري سيد. (2011). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 (الإصدار ط2). السعودية: قرطبة للنشر والتوزيع.
- بن عبد الله البسام بسام. (2013). الحوكمة الرشيدة والنمو الاقتصادي : المملكة العربية السعودية حالة دراسية ، في حالة الحوكمة والإدارة العامة في الوطن العربي. المنظمة العربية للتنمية افدارية أعمال مؤتمرات: عمان.
- توماس جون كلايتون. (2000). مشاركة الجمهور في القرارات العامة. (فايزة حكيم، و احمد منيب، المحررون) مصر: الدار الجامعية.
- دونالد كيتل. (2003). ثورة الإدارة العامة العالمية. تقرير حول تحول الحكم، (الإصدار ط1). (محمد شريف الطرح، المحرر) السعودية: مكتبة العبيكان.
- سعيد بوشعير. (1987). القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة (الإصدار ط6). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- سعيد وآخرون يس عامر. (2000). البعد الثالث لإدارة القرن الواحد والعشرين . مصر: مركز وايدسيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري .
- سيد الهواري. (1999). القائد التحويلي: رؤية عن قائد بأفكار ومهراث جديدة من أجل انجاز غير عادي في عالم متغير متنافس (الإصدار ط2). مصر: مكتبة عين الشمس.
- صلاح عبد القادر النعيمي. (2012). "مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة"، في الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة. مصر: المنظمة العربية للتنمية.
- عاشور احمد صقر. (1979). الإدارة العامة : مدخل بيئي مقارن. بيروت: دار النهضة العربية.
- عامر فتحي. (2012). الرأي العام الإلكتروني . مصر: دار النشر للجامعات.
- محمد شلي. (1997). المنهجية في التحليل السياسي ، المناهج ، الاقترابات ، الأدوات. الجزائر: دار قرطبة.
- مؤلفين مجموعة. (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. برلين : المركز الديمقراطي العربي.
- ناصر قاسيمي. (2017). التحليل السوسيوولوجي نماذج تطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .

- هيثم حمود ، الشبلي، و مروان محمد، النسور. (2011). - الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21. السعودية: قرطبة للنشر والتوزيع.

## مراجع باللغة الأجنبية

.(1993). Gaebler Ted، و David Osbovne

*ReinvrntingGovernment,HowtheEnterpreneurial Spirit isTransforming the Public ,*

.New York: plume Penguin Book .sector

Yale: YaleUniv .Political Order in Changing Soceities .(1968) .Huntington Samuel

..Press

## مواقع اليكترونية:

-أحمد سيد كردي،. (بلا تاريخ). خصائص ورؤية منظمة القرن الـ21. تاريخ الاسترداد 10 02 ,2021،

من <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts>

-شرح معنى " القيادة التحويلية دليل مصطلحات هارفارد بزريفيو. (14 09 ,2021). تم الاسترداد من

<tps://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D>

9%8: