

العنوان:	إصلاح الإدارة العامة في ماليزيا
المصدر:	التنمية الإدارية
الناشر:	الجهاز المركزي المصري للتنظيم والادارة
المؤلف الرئيسي:	الفقي، عبير
المجلد/العدد:	س 28, ع 128
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	2010
الشهر:	يوليو
الصفحات:	76 - 79
رقم MD:	96700
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الإدارة العامة، التخطيط الإداري، الإصلاح الإداري، التنمية الإدارية، ماليزيا، التدريب الإداري، التطوير الإداري، الخدمة المدنية، النجاح الإداري، الأجور، التنظيم الإداري، المعاشات، المكافآت، تخطيط القوى العاملة
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/96700



بدأت الإصلاحات الإدارية في ماليزيا تأخذ مكانها في الخدمة المدنية منذ مطلع الستينات , بعد سنوات قليلة من الاستقلال (مديكا) بأقل الإصلاحات أهمية مثل ارتداء العاملين لبداج يحمل أسمائهم إلى استخدام نظم ومعايير الجودة وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة لتدعيم خطة الإصلاح الإدارية ومواصلة تطوره على مر السنين، ويجب الاعتراف بالفضل في إحداث هذا التطور والتقدم في عمليات الإصلاح الإداري إلى إتباع الحكومة لنهج مستقل في تنفيذ التغييرات الإدارية بقيادة شخصيات مثل «تون» عبد الرواق والدكتور مهاتير محمد.

إصلاح الإدارة العامة في ماليزيا

تقدم هذه الورقة لمحة عامة عن الإصلاحات الإدارية في ماليزيا في العقود الأربعة الماضية: بدءاً من عام ١٩٩٠ حتى الوقت الحاضر .

الستينات :



بدأ عقد الستينات بداية مباشرة مع إتاحة مزيد من الموارد المالية حينها، بدأت الحكومة برنامجاً منهجياً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ولول مرة، حولت انتباهها إلى التنمية الريفية، واستهدفت رفع المستوى المعيشي والوضع الاقتصادي لسكاني الريف بحيث هدفت إلى أن يكونوا على قدم المساواة مع سكان الحضر فركزت برامج التنمية على توفير البنية التحتية الأساسية مثل الطرق والجسور والمدارس والعيادات الصحية وإمدادات المياه والكهرباء وقنوات الري، وتسهيلات التسويق الزراعي فضلاً عن دعمها لبعض المشاريع الصغيرة كان البرنامج الوطني للتنمية من الضخامة بحيث تطلب الأمر استخدام أسلوباً جديداً في الإدارة، فقدمت الحكومة ما يسمى (بنظام الكتاب الأحمر) لتمكين النظام

الإداري من الاستجابة بسرعة وعالية للمتطلبات المتزايدة للتنمية الريفية تعبئة الموارد البشرية والتنظيمية الأخرى من أجل إنتاج وترجمة الأفكار والمقترحات إلى مشروعات عالية المستوى للموافقة عليها وتنفيذها هذا النهج التصاعدي هدف إلى خلق شراكة متينة بين الحكومة وسكاني المناطق الريفية وهو ما اعتبر تحول جذرياً عن ما كان متبعاً من إجراءات نمطية للإدارة العامة التي اعتاد موظفي الخدمة المدنية استخدامها وعدت الإصلاحات الحكومية الشعب الماليزي بالتطوير والاستقرار وفي سبيل ذلك ركزت الحكومة الماليزية في أول خطة تنمية تطلقها ١٩٦٦ - ١٩٧٠ علي جوانب التنمية المختلفة بهدف خلق دولة ماليزية قوية ولذلك رأت الحكومة الحاجة إلى تطوير الجهاز الإداري أولاً كأداة لتنفيذ برامج التنمية الموسعة ولزيادة المسؤوليات وكخطوة في هذه المنظومة الإصلاحية قدمت عدة تقارير للحكومة متضمنة خططاً إصلاحية فتم قبول إحداها ويسمى بتقرير مونتغمري أيسمان متضمناً اقتراحاً بإنشاء وحدة أو هيئة مستقلة لتنفيذ مشاريع ومقترحات التطوير وافقت الحكومة على التقرير وبالفعل تم إنشاء ، وحدة للتطوير الإداري تتبع ديوان رئيس الوزراء مع اختصاصات محدودة منصوص عليها لاستحداث إصلاحات إدارية وذلك من خلال إدخال برامج للتحديث في أربعة مجالات ذات أولوية هي: التخطيط ضع الميزانية ونظام الإدارة المالية للحكومة الاتحادية: إدارة شؤون الموظفين والخدمات المدنية على المستوى الاتحادي: والهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة في مجال وزارات الحكومة ووكالات التشغيل والأراضي وإدارة الحكم المحلي على مستوى الدولة قامت وحدة التطوير الهياكل الدولة قامت وحدة التطوير الإداري في السنوات القليلة التالية لقبول التقرير بإجراء العديد من الدراسات وأدخلت عدداً من الإصلاحات في إطار مفهوم التنمية الإدارية كما جاء في اختصاصها المنصوص عليه.

كان الاقتراح الرئيسي التالي للتقرير هو تطوير الحكومة لبرامج التعليم والتدريب للعاملين من جميع المستويات الوظيفية ومن ضمن هذا البرامج المقترحة برنامج الدراسات العليا «التعليم ما بعد الجامعي» للتنمية الإدارية بجامعة ماليزيا لشاغلي الوظائف الوسطى وكذلك توفير التعليم الجامعي لشاغلي الكوادر المهنية وعمال الخدمات المعاونة والفنيين وتضمن الاقتراح تصوراً موسعاً لتنظيم دورات تدريبية وتوفير التدريب أثناء الخدمة للفنيين والخدمات المعاونة فضلاً عن تنظيم ندوات دورية للموظفين من مستوى الإدارة العليا.

ولتنفيذ هذا الاقتراح . أنشأت الحكومة «إدارة التدريب والتطوير» الوظيفي في شعبة إدارة الخدمة المدنية ووسعت من الميزانية التدريبية لاقتناعها بأهمية التدريب قامت بتغيير نمط العملية التدريبية كلها واستخدمت أساليب

تدريبية متنوعة للادارات الحكومية ولغالبية موظفي الخدمة المدنية بدلاً من الاعتماد على نوع واحد من أنواع التدريب وهو «التدريب من خلال العمل» كما كان يحدث في الفترة الاستعمارية.

النقطة الأخيرة في تقرير مونتجمري والتي تعتبر آخر التحولات الرئيسية التي اتخذتها الحكومة في هذا الوقت، هي تقليص إصلاحات الممنوحة للجنة الخدمة المدنية لإجراء الترقيات فتم إجراء تعديلات قانونية ومفادها أن سلطة إجراء الترقيات ستكون تحت إشراف الحكومة إلا أن هذا التعديل لم يحقق الغرض منه حيث تأثرت الحيادية ولم تحدث التغييرات المتوقعة من هذا التعديل لذلك أنشأ مجلس مستقلاً مختص فقط بإجراء الترقيات.

أيضاً عدلت الحكومة في هياكل الأجر التي كان يعمل بها في تلك الفترة ووضعت طريقة محددة لإجراء هذه التعديلات بشكل غير مباشر من خلال تعيين مجلس أو لجنة لإعادة النظر في المرتبات ولم يكن تقريره «سفيان» الذي قبلته الحكومة عام ١٩١٧ مختلفاً من هذه الناحية فجاء متضمناً نفس التعديلات إلا أنه بالإضافة لاقتراحه بزيادة المرتبات، ومحاولته أن يكون أكثر اتساقاً و إقلاله من الجداول الحسابية والاستثناءات قدم نوعاً جديداً من الحوافز عبارة عن توفير قروض سكنية لموظفي الحكومة ذلك بمعدل فائدة منخفض الأمر الذي لاقى إقبالاً كبيراً من موظفي الحكومة وقطاعات عديدة المشاركين في بناء المساكن وبدأت ثورة بناء المساكن في البلد تبعته عدد من الإصلاحات في مجالات من بينها إدارة الأراضي وإدارة السلطة المحلية «المحليات»

مرحلة السبعينات

قامت الحكومة بتخطيط وبدء سياسة اقتصادية جديدة هدفها القضاء على الفقر وحددت لنفسها عشرين عاماً لتحقيق هذا الهدف بنهاية العقد وفي محاولة لتنفيذ هذا الهدف أصبحت السياسة الاقتصادية الجديد هي المحرك الرئيسي للقطاع الحكومي فتم إنشاء هيئات حكومية جديدة كهيئة التنمية الحضرية ، مؤسسة الدولة للتنمية الاقتصادية (لودا) مؤسسة الدولة للتنمية الزراعية (سادك) هيئة بيناج وترينجانون للتنمية (دارا) وغيرها من السلطات الإقليمية والكثير غيرها كما تم إعادة تصميم وتحديد الهيئات الموجودة بالفعل مثل مجلس أمانة راكبات (مارا) والمعهد التكنولوجي (ت م) هيئة تنمية الصناعة الماليزية (وكالة تنمية المشاريع الصغيرة) وصندوق التنمية الصناعية الماليزية (MIDF) ومع تطور هذه السلطات والمؤسسات العامة و كنتيجة لذلك دخل القطاع الخاص المجال الحكومي وأصبحت إدارته في الغالب تحت رئاسة وإدارة موظفوا الخدمة المدنية الذين لم يعتادوا استخدام طرق القطاع الخاص المرنة والتي تحركها الدوافع الربحية المعروفة عن القطاع الخاص الأمر الذي أصبح تحدياً جديداً للحكومة وموظفيها وهو أن تتمكن من إدارة هذه المشروعات لتحقيق أهداف السياسة الاقتصادية الجديدة.

لم تغفل الحكومة عن أهمية الجانب التعليمي والتدريبي في المرحلة الجديدة فبجانب المشروعات العامة، كانت فترة السبعينات أيضاً مكرسة لتنفيذ برامج تعليمية وتدريبية وإسعة النطاق لتشمل موظفي الخدمة المدنية. وأساتذة الجامعات وباحثين هذه البرامج كانت لها هدفين متوازيين هما ، أولاً-زيادة وتطوير القدرة على الأداء في مؤسسات الخدمة المدنية، ثانياً- زيادة عدد المؤهلين أو المديرين لتقديم الخدمة في المؤسسات الحكومية من السكان الأصليين Bumiputeras. وف سبيل تحقيق هذين الهدفين في خطة التنمية للموارد البشرية التي بدأها الدولة شاركت العديد من الأجهزة والمؤسسات في الدولة مثل إدارة الخدمة المدنية، وزارة التربية والتعليم، الحكومات المحلية والمؤسسات التعليمية، وبتروناس والجامعات.

أيضاً قامت الحكومة في أوائل فترة السبعينات بإسناد بعض المهام الإضافية إلى المعهد الوطني للإدارة العامة (إنتان) بالإضافة إلى مهامه الأصلية ليتوسع حجو الدور الذي يلعبه المركز في تنفيذ خطة التنمية وذلك أيضاً بإسناد مسؤوليات أخرى كاستعراض جميع الأنشطة بالدولة ذا الصلة بالتدريب وتحديث محتوى الدورات وتصميم البرامج، وتحديد الفترات التدريبية.

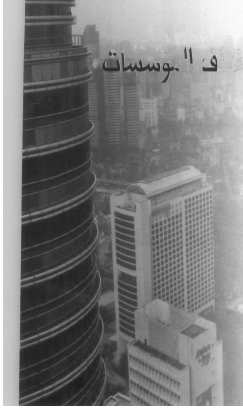
لم يكن الدور الذي يلعبه مركز (انتان) محددًا فقط بوصفه مؤسسة تدريبية وإنما اعتبر دورة من الأهمية أيضاً كعامل تغيير أساسي في سياق منظومة الخصخصة كان هناك اثنتان من السياسات الأخرى التي طبقت في فترة الثمانينات واللتان قدمتا وجهات نظر جديدة للإدارة الماليزية وكانت أول ما بدأ في أوائل عام ١٩٨٠، هي سياسة «النظر إلى الشرق» التي مضمونها أن يحصل الماليزيون على أفضل ما في الغرب وفي نفس الوقت شجعت هذه السياسة على النظر في أخلاقيات العمل والثقافة في الشرق وتمثلت أكثر التجارب نجاحاً في دولتي اليابان وكوريا الجنوبية فأرسلت الحكومة الماليزية بعثات تعليمية وتدريبية من كبار موظفي الدولة في قطاع الخدمة المدنية إلى تلك الدولتين ليحصلوا على الخبرة في تلك المجالات.

(ماليزيا الموحدة)

أعلن في نهاية عقد الثمانينات هي سياسة «ماليزيا الموحدة» التي قامت على فرضية أن نجاح التنمية الوطنية يتطلب تعاون والتزام بين القطاعين العام والخاص، وإظهار الدولة باعتبارها كيانا مشتركا للشركات والمؤسسات المملوكة لكل من القطاعين تم تنفيذ هذه السياسة بطرق مختلفة من خلال مجموعة مستشارين للعمل بين القطاعين لتبادل

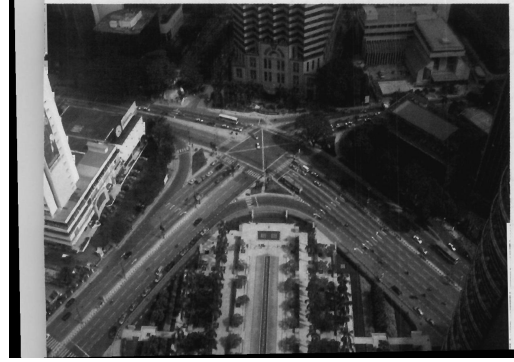
المعلومات وتعزيز التفاهم وكذلك من خلال برامج التدريب في مركز (إنتان)التدريبي ومراكز التدريب ومؤسسات التدريب الأخرى بالدولة، كما سهلت الحكومة الاجراءات الخاصة بالاستثمارات الدولية للقطاع الخاص فكانت هذه الشراكة الذكية بين القطاعين العام والخاص عبارة عن بدء التدريب على عملية التخصصه اختبرت هذه السياسة إلى حد كبير خلال فترة الركود الاقتصادي في القطا الخاص عندما قدم القطاع العام المساعدة لشركات القطاع الخاص المتضررة من فرت الركود الاقتصادي التي عانت منها البلد.

انتهى فترة الثمانينات بشكل ايجابي للقطاع العام في شكله الجديد بالنسبة لزيادة المرتبات قم تعديل المرتبات بواسطة وزارة الخدمة العامة وكان التعديل شاملاً وغير متوقع فسمي رسمياً نظام الأجور الجديد فكان العامل الأساسي في زيادة المرتبات هو مكافأة العاملين الذين يظهرون كفاءة بزيادات سريعة لمرتباتهم وتم عرض مشروع لتقييم لأداء السنوي العاملين بشكل سنوي وبمنح



جوائز الجودة تساعد على ايجاد روح التنافس بين مختلف المؤسسات

الحاصلون منهم على تقديرات عالية بعد تقييم الأداء السنوي مكافأة تقدر بشهر من الراتب أو يتم ترقيتهم نتيجة لأدائهم الممتاز لوظائف أعلى، ومع



ذلك ، فإن النسبة التي تحصل على تقديرات جيد جدا أو امتياز هي نسبة قليلة جدا لا تتعدى الـ ٥% من جميع العاملين في الهيئات، وبالتالي ، لا يزال هناك بعض الجدل والانتقادات الموجهة لهذا النظام، انتهت هذه الفترة نهاية مشرقة حيث بلغ معدل الزيادة في النمو للاقتصاد إلى ٨% في السنوات الأخيرة من هذه الفترة.

يوم الجودة :

بدأت فترة التسعينات مع انتهاء السياسة الاقتصادية الجديدة واستبدالها بسياسة التنمية الوطنية ، مع الاحتفاظ ببعض عناصر السياسة الاقتصادية الجديدة عند تنفيذ سياسة التنمية الوطنية وبرغم من عدم التقاء السياستين في كل الأهداف نجد أن معدل الفقر والتفاوت في مستوى المعيشة انخفض إلى حد كبير.

إلا أن ما أشعل مخيلة الشعب وطموحاته كان هو إعلان رئي الوزراء لرؤية تحويل ماليزيا إلى دولة متقدمة بحلول عام ٢٠٢٠ واشترك كل من القطاعين العام والخاص في تحقيق هذه الرؤية المستقبلية وذلك بتنظيم الندوات والحوارات لتوعية الأفراد بالدور الذي يجب عليهم القيام به نحو تنفيذ هذه الرؤية التنموية المستقبلية للبلد أيضا بدأت التنمية في التسعينات مع إعلان الحكومة الماليزية ليوم ٣١ أكتوبر (يوم الجودة) واعتباره يوم العاملين بالخدمة المدنية يحتفل به على جميع المستويات من خلال إجراء محادثات ومناقشات بشأن أنشطة ادارة الجودة وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالإنتاجية ونوعية العمل في المنظمات وذلك من خلال «يوم مفتوح» للعاملين بجانب هذا الاحتفال قامت الحكومة بإصدار أكثر من ١٨ كتيب في شأن التنمية الادارية شاملة لمختلف جوانب الجودة والإنتاجية بما في ذلك استراتيجيات إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة بهدف تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسات بالتزامن مع إعلان «يوم الجودة للمؤسسات الحكومية»، بدأت الحكومة في الإعلان عن قائمة من الجوائز والشهادات في مجال تطوير الجهاز الإداري بالدولة تمنح للهيئات والمنظمات المتنافسة مثل: أ- جائزة رئيس الوزراء للجودة «القطاع العام» (ب) جائزة سكرتير أول الحكومة للجودة ج- جائزة مدير عام الخدمة المدنية للجودة د- جائزة مدير عام وحدة التطوير والتخطيط الاقتصادية للجودة - - جائزة مكتب المقاطعة للجودة و- جائزة السلطة المحلية للجودة ز- جائزة إدارة الموارد البشرية للجودة.

أدى منح الحكومة لجوائز الجودة المختلفة إلى خلق الروح التنافسية بين مؤسسات القطاع العام الأمر الذي أدى في النهاية إلى تحسن أداء الخدمة المقدمة من خلال لجنة للتفتيش على هذه المؤسسات وفقا لمعايير معدة مسبقا الأمر الذي أدى إلى ازدياد عدد المتناسين من جميع المستويات الوظيفية حتى على أقل الجوائز المقدمة من إدارة الموارد البشرية مما أعطى انطباعا بجدية عملية تطوير الأداء الإداري.

وإن هذه العملية مستمرة وليست شيئا مؤقت.

سنت أيضا الحكومة جائزة الابتكار في الخدمة المدنية في الفترة من ١٩٩١ تليها جائزة القطاعين العام والخاص للابتكارات البحثية عام ١٩٩٣ والابتكار بمفهوم الخدمة المدنية هو «وضع وتطبيق أفكار جديدة لحالة معينة أو لنظام

يحسن من جودة الخدمات والمنتجات للمنظمة، وأن يسفر عن تنفيذها نتائج إيجابية تشمل خفض تكاليف التشغيل وتوفير الوقت وزيادة الإنتاج في العمل نتج منها زيادة في رضا العملاء استناداً إلى التقارير المقدمة من الوكالات الحكومية. على الرغم من الاهتمام الذي أبدته الحكومة كان مشجعاً للغاية إلا أنه كانت هناك بعض السلبيات التي ظهرت للإدارة العامة في مجال التخطيط والتطوير والتنفيذ متمثلة في تأخير تنفيذ المشاريع والقصور في التمويل المالي الأمر الذي أدى توجيه انتقادات حادو إلى الكفاء المهنية لدور القطاع العام في عملية التنمية.

استمرت الحكومة في إدخال المزيد من التدابير والإصلاحات الإدارية، أحد هذه التدابير هو ميثاق كتابي بين المؤسسة والعملاء تم تنفيذه عام ١٩٩٣ بهدف إيجاد عقة ودية بين المؤسسة وعملائها وتم استخدامه في كل الاتفاقيات التي تجريها المؤسسات كان الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ أكثر من طموح مع وجود هدف أساسي وهو توصيل الخدمة الحكومية بمستوى أداء عالمي وقد كان يحصل بعض الإدارات بالفعل على شهادة ليزو ٩٠٠٠ بما في ذلك إدارة الخدمة المدنية ومازالت الإدارات الأخرى تسعى للحصول لتحقيق هذا الهدف في الموعد المحدد.

اتسمت فترة التسعينات أيضاً بالزيادة المتسارعة في استخدام تكنولوجيا المعلومات فكان مشروع إنشاء مم متوازن للوسائط المتعددة «المدينة التكنولوجية» خطوة كبيرة اتخذتها لتضع ماليزيا في مصاف الدول المتقدمة صناعياً ولتطبق أسلوب حياة مستقبلي يعتمد على التكنولوجيا في جميع معاملاته، وكان دور القطاع العام كبيراً في هذه المنظومة التنموية بمساهمته في إنشاء الحكومة الإلكترونية.

وبالفعل أنشئت شبكة للخدمة المدنية باستخدام تكنولوجيا المعلومات من الكمبيوتر والانترنت وإنشاء بريد وموقع الكتروني وغيرها على نطاق واسع لتبادل المعلومات.

الركود الاقتصادي خلال السنة:

استطاعت الحكومة من المداولات التي أجراها المجلس أن تحدد الأسباب الجذرية للأزمة فرض رقابة انتقائية على الصرف. كأن من شأنها أن قضت على تميز العملة الأجنبية، وثبتت سعر الصرف بـ ٣,٨٠ رنجت مقابل الدولار الأمريكي وحظرت إعادة الأموال من الخارج لمدة ١٢ شهراً كما عينت الحكومة هيئتين منفصلتين للتصدي للمشكلات الرئيسية التي تعاني منها الشركات في هذه الأزمة بالأخص مشكلة القروض ورأس مال البنوك غير المستغلة ووضعت البرامج والمعايير اللازمة لتحرير الاقتصاد من جديد في إطار خطة الإنعاش الوطني وفي خلال سنتين.

خفت حدة الأزمة وأصبحت ماليزيا على طريق إلى الانتعاش الاقتصادي كل ذلك كان يتم دون مساعدة خارجية، سواء كانت مالية أو في شكل مؤسسات والخبرة.

لم يكن تنفيذ خطة التطوير الإداري بدولة ماليزيا بالمستحيل رغم وجود أصوات مناهضة للتغيير في كل خطوة تمت إلا أن التعاون الذي تم بين القطاعين العام والخاص، والمخططين والمنظمين له من ناحية، والممارسين من ناحية أخرى وبوجود قيادة جريئة لرئيس الوزراء كان من العوامل التي ساعدت على تحقيقه أيضاً اختيار فريق التنفيذ لخطة التطوير من قيادات سياسية وإدارية على دراية كاملة بأساليب القيادة الإدارية والسياسية ولديها من الجراءة ما يكفي لاتخاذ قرارات سياسية معينة كل ذلك ساهم في التغلب على الأزمة وإتمام عملية التنمية.

شارف العقد على الانتهاء بنظرة إيجابية نجد أنه كانت هناك ثلاثة عقود من الإصلاحات الإدارية في القطاع العام في دولة ماليزيا وبتحليل جهود وبرامج الإصلاح الإداري التي تمت خلال السنتين الماضيتين في ماليزيا، نخلص إلى نجاح تلك البرامج أو إن كان هناك الكثير الذي كان يمكن القيام به في المساهمة نحو تغيير البيروقراطية الماليزية واستخدامها بشكل إيجابي وجعلها من الكفاءة والفاعلية والإنتاجية لإعادة تنظيم أهداف التنمية الوطنية.

ماليزيا دولة عدد سكانها ٢٥ مليون نسمة وبها اختلافات عرقية كان يمكن أن تؤدي إلى تفتت الدولة إلا أن حكماؤها السياسيين استطاعوا أن يوحدوا هذه الاختلافات واستغلوا على الوجه الأمثل لتحقيق مجموعة من الأهداف التنموية على رأسها الهدف الأساسي وهو جعل الدولة الماليزيا في صدارة الدول المتقدمة.