دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	اتجاهات ومفاهيم جديدة في علم الإدارة العامة
المصدر:	مجلة العلوم الإقتصادية والسياسية
الناشر:	جامعة الزيتونة - كلية الإقتصاد والعلوم السياسية - بني وليد
المؤلف الرئيسي:	العجيل، سالم أحمد
المجلد/العدد:	س2, ع3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2014
الشهر:	مارس
الصفحات:	139 - 149
رقم MD:	823169
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	علم الإدارة، الإدارة العامة، الفساد الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الخصخصة
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/823169

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

اتجاهات ومفاهيم جديدة في علم الإدارة العامة

أ. سالم أحمد العجيل

عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس ليبيا

المقدمة :

حقل الإدارة العامة حقل علمي بيني له علاقاته مع حقول العلم كافة ، وهو حقل متطور يشهد دائماً تحولات مهمة على الصعيد المنهجي وكذا على صعيد الأطر التنظيرية والفكرية التي تمد الحقل بحزمة جديدة ومتجددة من المفاهيم والاتجاهات الدراسية الحديثة .

حيث زخر حقل الإدارة العامة – خاصة في العقدين الأخيرين – بجملة من الاتجاهات و المفاهيم الجديدة التي كان لها تأثيرها العميق في توجهات الحقل وصفها البعض بأنها " ثورة الإدارة العامة العالمية "([1]) ، وهي ثورة أعادت من جديد دراسات الإدارة العامة إلى واجهة الأجندة البحثية بهدف تقييم منظوراتها الفكرية وأساليبها التطبيقية وفحص الجوانب المفاهيمية والوقوف على الاتجاهات الجديدة التي بدأت تسيطر على هذا الحقل العلمي .

إشكالية الدراسة :

على خلفية ما سبق ، تسعى هذه الدراسة إلى استعراض أهم المفاهيم والاتجاهات الدراسية المعاصرة في حقل الإدارة العامة و تأثيرها على توجهات هذا الحقل على الصعيد المنهجي والنظري وكذلك على صعيد الممارسة والتطبيق . ويمكن بلورة إشكالية الدراسة في تساؤل بحثي مفاده : ما هي ابرز المفاهيم والاتجاهات الدراسية الجديدة التي شهدها حقل الإدارة العامة ؟ وما أهميتها بالنسبة لحقل الإدارة العامة من الناحية المنهجية والعملية ؟

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات التالية :

– حقل الإدارة العامة من الحقول البينية المهمة التي ترتبط بعلاقات متينة مع حقول العلم الأخرى تؤثر فيها وتتأثر بها .

– المساهمة النظرية في استعراض أهم المفاهيم والاتجاهات الدراسية الجديدة في حقل الإدارة العامة والتعريف بها .

– المتابعة العلمية والعملية للتحولات المهمة التي يشهدها حقل الإدارة العامة وإبراز أهميتها بالنسبة للإدارة العامة كعلم وكمهنة .

أهداف الدراسة :

يمكن بلورة أهداف الدراسة في التالي :

تهدف الدراسة إلى التعريف بأهم المفاهيم والاتجاهات الدراسية الجديدة في حقل الإدارة العامة والوقوف على مدى أهميتها في تزويد هذا الحقل الدراسي بعدة مفاهيمية مهمة من الناحية النظرية والفكرية .

---

[1] - دونالد ف . كيتل ، ثورة الإدارة العامة العالمية : تقرير حول تحول الحكم ، ترجمة : محمد شريف الطرح ، الرياض : مكتبة العبيكان ، ط1 ، 2003 .

منهجية الدراسة :

هذه الدراسة هي دراسة وصفية تحليلية تهتم بوصف واستعراض ابرز المفاهيم والتوجهات الدراسية في حقل الإدارة العامة ، وما مدى أهميتها لحقل الإدارة العامة من الناحية النظرية والتطبيقية ؟.

وتعتمد هذه الدراسة على الأسلوب المكتبي في جمع البيانات والمعلومات وتستعين بمصادر معلومات أولية تتمثل في أهم الإسهامات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، كما تستعين بمصادر معلومات ثانوية من كتب ودوريات وأبحاث علمية لها صلة بالموضوع الدراسي .

ويمكن استعراض أهم هذه المفاهيم والاتجاهات الدراسية في حقل الإدارة العامة ، في التالي :

أولاً / مفهوم الحكم الرشيد

يعتبر البنك الدولي The World Bank أول من استخدم مصطلح Governance عام 1989 في تقرير له حول أساليب الحكم والإدارة في إفريقيا جنوب الصحراء . وعرف البنك الدولي مفهوم الحكم الرشيد باعتباره طريقة تمارس من خلالها السلطة لإدارة الموارد السياسية والاقتصادية والاجتماعية لأغراض التنمية " ([1]) .

ومنذ ذلك الحين ، أي بنهاية الثمانينيات ، اكتسب مصطلح Governance أهمية خاصة على الأصعدة كافة ، وطغى على مختلف الخطابات الأكاديمية والسياسية والإعلامية ، وصار متداولا بشكل كثيف في أدبيات المنظمات الدولية والإقليمية الحكومية منها وغير الحكومية ، واحتل مكانة مهمة في استراتجيات وسياسات الهيئات الدولية خاصة الهيئات المانحة منها ، كما صار القضية المحورية التي تطرح نفسها وبإلحاح على صعيد التنظير والممارسة .

ويلاحظ أنه لا توجد ترجمة دقيقة وموحدة لهذا المصطلح في الأدبيات العربية وفي اللغات الأخرى أيضا . حيث تمت ترجمة المصطلح إلى عدد كبير من الكلمات المرادفة مثل: المحكومية، والحكامة، والحكمانية، والحوكمة، والحكم الصالح ، وأسلوب الحكم، وأسلوب الحكم الجديد ، والحكم الطيب ، والحكم المتحد ، والحكم الشامل ، والحكم الشراكي ، والحكم الموسع ، وإدارة الحكم، والإدارة المجتمعية، وإدارة شؤون الدولة والمجتمع.. الخ.

ويرى البعض إن مفهوم الحكم الرشيد يتضمن ما يلي : ([2])

- العملية التي يتم من خلالها اختيار الحكومة ، ومتابعة أعمالها ، ووضعها تحت المساءلة ، وتغييرها .
- قدرة الحكومة على إدارة الموارد بكفاءة ووضع وتنفيذ السياسات الملائمة .
- الإقرار بقيمة المواطنين والمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والسياسية بينهم

والتأكيد على أهمية البعد الإداري في أسلوب الحكم – أو كما يطلق عليه البعض – الدعامة الإدارية التي تتعلق بتنفيذ السياسات ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع ([3]) .

ورغم اختلاف بعض الأدبيات بشأن حصر المعايير والأبعاد والقيم التي يتضمنها مفهوم الحكم الرشيد ، والتي ينقص منها ويزيد ، إلا أن أدبيات البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة تعدد تسعة أبعاد للمفهوم ، هي كالتالي : " المشاركة ، حكم القانون ، الشفافية ، حسن الاستجابة ، التوافق ، المساواة في تكافؤ الفرص ، الفعالية ، المساءلة ، الرؤية الإستراتيجية ." ([4])

1- World Bank , Governance,Washington,D.C,1993

[2] - حسن العلواني ، اللامركزية في الدول النامية من منظور أسلوب الحكم المحلي الرشيد ، في ، د. مصطفى كامل السيد " تحرير " الحكم الرشيد والتنمية في مصر ، القاهرة : جامعة القاهرة – مركز دراسات وبحوث الدول النامية 2006 ، ص 79

[3] - انظر ، علا الخواجة ، مفهوم حوكمة الشركات بالإشارة إلى الحالة المصرية ، في مصطفى كامل السيد " تحرير " الحكم الرشيد والتنمية في مصر ، المرجع السابق ، ص 229

[4] Governance for economic- operation and development ,UNDP, 1995,p 14 -2

ويلاحظ أن جل الأدبيات تعتمد هذه الأبعاد والمعايير والقيم عند تناولها لمفهوم الحكم الرشيد وبشيء من التفصيل ، كالتالي : ([1])

1 – المشاركة : قدرة جميع المواطنين على أن يكون لهم صوت في عملية صنع القرار دون أي تمييز بينهم .

2 – الشفافية : حرية تدفق المعلومات وقدرة كل الأفراد على الحصول عليها دون أي تمييز بينهم .

3 – المساءلة : قدرة كل الأفراد ، ودون تمييز ، على مساءلة صناع القرار في كل المستويات .

4 – الإنصاف : قدرة الجميع ، ودون تمييز ، على التمتع بفرص الحصول على الموارد والفوائد والسيطرة .

5 – الفعالية : وجوب تلبية الحكم لاحتياجات الجميع دون تمييز مع الأخذ في الاعتبار الاستخدام الأمثل للموارد لصالح الجميع .

6 – حكم القانون : يجب أن يكون النظام القانوني عادلا وغير متحيز وان يتساوى الجميع أمامه .

7 – الإجماع : يجب أن يعبر الحكم الرشيد عن مختلف المصالح ، دون تمييز ، لكي يصل قدر المستطاع إلى الموافقة بالإجماع على السياسات والإجراءات .

8 – الاستجابة : يجب أن تخدم المؤسسات والعمليات جميع الأطراف دون تمييز .

9 – الرؤية الإستراتيجية : يجب أن يتمتع صناع القرار برؤية إستراتيجية حول الحكم الرشيد وعلاقته بالتنمية البشرية . وكذا بفهم واضح لما تحتاجه هذه التنمية وللتعقيدات الثقافية والاجتماعية والتاريخية التي تقف في طريقها .

وترى أدبيات الأمم المتحدة إن " للحكم الرشيد ثلاثة أضلع : الاقتصادي والسياسي والإداري . فالحكم الاقتصادي يشمل عمليات صنع القرار التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية لبلد ما وعلى علاقاته بالاقتصاديات الأخرى . وهو يترك بصورة واضحة أثارا رئيسية على الجوانب المتعلقة بالعدالة والفقر ونوعية الحياة . أما الحكم السياسي ، فهو عملية صنع القرار من اجل صياغة السياسات ، في حين أن الحكم الإداري هو نظام تنفيذ السياسات . والحكم الرشيد الذي يضم الأضلع الثلاثة يحدد العمليات والهياكل التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية – الاقتصادية " ([2])

ثانيا / مفهوم المساءلة

المساءلة من أهم عناصر مفهوم الإدارة الرشيدة " ، وأحد دعامات " الحكم الصالح " أو " الحكم الرشيد " . ويقصد بالمساءلة عموما " التعبير عن مسؤولية الأفراد عما يمارسون من أفعال قياسا على ذلك يتحمل جهاز الخدمة المدنية ما يترتب على الأداء الوظيفي من سلوكيات وتصرفات "([3]) بينما يقصد بمفهوم مساءلة الإدارة العامة " أن تكون الإدارة العامة موضع مساءلة بشكل مستمر ، ليس فقط سياسية – وزارية ، ولكن بشكل عام مجتمعية وبشكل ضروري داخليا ، ويتحقق ذلك من خلال نظم معلومات ومتابعة موضوعية بحيث تصبح المساءلة هنا محورا وأداة إستراتيجية في تطوير الإدارة العامة ([4]) .

---

[1] - انظر ، علا ابوزيد ، النوع والحكم الرشيد ، في مصطفى كامل السيد " تحرير " الحكم الرشيد والتنمية في مصر ، المرجع السابق ، ص 183

[2] - وثيقة بعنوان " إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة " وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ، كانون الثاني / يناير 1997 ، ص 8

[3] - د. عطية أفندي ، اتجاهات جديدة في الإدارة العامة ، القاهرة : جامعة القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 2001 ، ص 140

[4] - انظر ، سامح فوزي حسين ، المساءلة في الإدارة العامة مع إشارة خاصة لمصر "رسالة ماجستير في الإدارة العامة " القاهرة : جامعة القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 1997 ، ص 27

- والمساءلة قد تكون : **مساءلة رأسية** Vertical Accountability تتبع من أسفل لأعلى ، أي من المواطن إلى مؤسسات الحكم وسلطاتها ، وتعني " ذلك النمط من المساءلة الذي يمارسه المواطنون الناخبون في الانتخابات ، سواء بإعادة انتخاب من هم في مواقعهم التنفيذية ، أو انتخاب غيرهم كنوع من العقاب لهم " ([1])
- وقد تكون **مساءلة أفقية** Horizontal Accountability تمارس على مستوى مؤسسات الدولة والمجتمع في علاقاتها المتشابكة بعضها ببعض . في هذا السياق تراقب السلطة التشريعية أعمال السلطة التنفيذية ، وتراقب المحاكم السلطتين التنفيذية والتشريعية " ([2])
- **والمساءلة قد تكون داخلية أو خارجية** ، حيث المساءلة الخارجية تعني "قيام الشعب نفسه بمساءلة حكوماته ، أي على سبيل المثال ، حين يقوم سكان قرية ما بانتخاب أعضاء مجلسهم . كما أنها تتضمن حالات يقوم فيها متلقي الخدمة العامة (كأهالي التلاميذ مثلا) بمساءلة مباشرة لمقدمي الخدمة (كالأساتذة ومديري المدرسة) . والمسائلة الداخلية هي حين تقوم الحكومة بغية حماية المصلحة العامة ، بإرساء أنظمة وحوافز متعددة تحكم سلوك المؤسسات المختلفة ضمن الحكومة ، ومن هذه الإجراءات فصل السلطات وإنشاء أجهزة رقابية مستقلة . ([3])

كما يمكن الحديث عن نوعين من المساءلة ، هما : ([4])

- المساءلة الوظيفية Functional Accountability وتنصب على طبيعة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة ، والآثار المباشرة على البيئة التي تباشر المنظمة عملها بين جنباتها .
- المساءلة الإستراتيجية Strategic Accountability وتنصب على الآثار بعيدة المدى للمنظمة على البيئة وقدرتها على تحسين جودة الحياة لأعضائها Quality of life

ثالثاً / مفهوم الشفافية

- تعتبر الشفافية من أهم ركائز مفهوم الحكم الرشيد والإدارة الرشيدة ، ويشير مفهوم الشفافية إلى " إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لكافة الأطراف في المجتمع المحلي . ومن شأن ذلك توفير الفرصة للحكم على مدى فعالية الأجهزة المحلية وكذلك تعزيز قدرة المواطن على المشاركة ، كما أن مساءلة الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات المتاحة حول القوانين والإجراءات ونتائج الأعمال " ([5]) . وفي العادة يقصد بالشفافية " الانفتاح ، وحرية تداول المعلومات خاصة تلك التي تتعلق بإدارة الموارد العامة ، ويرتبط هذا العنصر بمفهوم مهم هو المساءلة " ([6]) وبمعنى مماثل " تتلازم الشفافية والمساءلة داخل المنظمات ، ويؤدي تعميق أي منهما إلى تعزيز القيمة الأخرى " ([7])
- وقد ربط البعض بين الشفافية وقيمة المساواة ، من منطلق " أن تحقيق الشفافية الحكومية يتأتى من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات الحكومية وذلك لكافة المؤسسات والمواطنين وفي التوقيتات التي تسمح للجميع بفرص متساوية في التعاملات الحكومية " ([8])

---

[1] - سامح فوزي ، الحكم الرشيد ، الموسوعة السياسية للشباب ، القاهرة : دار نهضة مصر ، ط1 ، يونيو 2007 ، ص 56
[2] - المرجع السابق ، ص 58 -59
[3] - انظر ، تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، البنك الدولي ، 2003
[4] - د. عطية حسين أفندي ، دور المنظمات غير الحكومية في إدارة شئون الدولة والمجتمع ، في د. سلوى شعراوي " تحرير " ، إدارة شئون الدولة والمجتمع ، القاهرة ، جامعة القاهرة : مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، 2001 ، ص 58
[5] - حسن العلواني ، مرجع سابق ، ص 82
[6] - سامح فوزي ، الحكم الرشيد ، مرجع سابق ، ص 38
[7] - د. عطية حسين أفندي ، دور المنظمات غير الحكومية في إدارة شئون الدولة والمجتمع ، مرجع سابق ، ص 58
[8] - رأفت رضوان ، عالم التجارة الالكترونية ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1999 ، ص 148

- والمعنى – كما عبر عنه البعض – أن " تكون الحكومة والأجهزة الإدارية العامة في صندوق من زجاج بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال وتباشره من مهام وتديره من برامج وترتبط به من علاقات ، والكيفية التي تمارس فيها كل ذلك " ([1]) . وبما يدعم من عملية مساءلة الإدارة العامة وتحقيق مشاركة المواطن في صنع وتنفيذ وتقويم عمليات الإدارة الحكومية العامة .
- ومن أجل تعزيز الشفافية تأسست " منظمة الشفافية الدولية Transparency International المعروفة اختصارا ب " T I " في العام 1993 في برلين كتعبير عن تحالف دولي مكون من أطياف المجتمع المدني العالمي بهدف تعميق مفهوم الشفافية ونشر كل ما يتصل به من ثقافة جديدة بغية التصدي للفساد الإداري والمالي والاقتصادي والسياسي معتمدة في ذلك على نشر تقارير سنوية ترصد حالة الفساد في دول العالم وتقترح السبل والآليات للحد منها .

رابعاً / مفهوم الفساد الإداري

الفساد مرض إداري ، وهو كما تعرفه وثيقة مكافحة الفساد لتحسين إدارة الحكم الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي " إساءة استعمال القوة العمومية Public Power أو المنصب أو السلطة Authority للمنفعة الخاصة سواء عن طريق الرشوة أو الابتزاز أو استغلال النفوذ أو المحسوبية أو الغش أو تقديم إكراميات للتعجل بالخدمات أو عن طريق الاختلاس " ([2]) .

وتذهب أدبيات البنك الدولي إلى إن الفساد هو مؤشر للإدارة السيئة ، فهو " مظهر من المظاهر المميزة والشائعة لإدارة الحكم الرديئة ، وهو يتبدى في المحسوبيات ومحاباة الأقارب والرشوة ، والفساد ينتهك مبدأ المساواة في المعاملة ، كما أنه نتيجة مباشرة لانعدام المساءلة الداخلية والخارجية " ([3])

و تنظر أدبيات الأمم المتحدة إلى الفساد بمنظور شامل ومن مختلف جوانبه ، بمعنى: ([4])

- الفساد عنصر تقويض اجتماعي يهدد الناس ولاسيما منهم الفقراء كما يهدد حكوماتهم
- الفساد عنصر تقويض اقتصادي يهدر الموارد ويضر بالاقتصاد ويجعل التنمية تتباطأ إن لم يتسبب في انتكاسها .
- الفساد غير مأمون العواقب ، يسهل الإفلات من العقاب ويصعد من جرائم غسيل الأموال والاتجار بالمخدرات ويضر بالبيئة ويجعل الموظفين العموميين فريسة سهلة لبيع ضمائرهم ويعمل على إفشال كل الخطط الإدارية ومستهدفاتها.

خامساً / مفهوم إعادة اختراع الحكومة

يذهب البعض إلى أن مصطلح إعادة اختراع الحكومة مصطلح جديد يعبر عن مفاهيم قديمة ترمي إلى خلق حكومة رشيقة وفعالة ، وإن " مفهوم إعادة الاختراع يشبه ستة مفاهيم معروفة في الإدارة هي : التنمية الإدارية الشاملة ، الإصلاح الإداري الشامل ، دولة الرفاهية welfare State ، إعادة الهيكلة Re– Structuring ، الثورة الإدارية ، الاتفاق أو السياسة الجديدة New Deal وكل هذه المفاهيم ظهرت في مراحل معاصرة مختلفة تعبيرا عن توجهات لإدخال تغييرات جذرية في وظائف الحكومة وأساليب الإدارة " ([5]) .

---

[1] - د. عطية حسين أفندي ، اتجاهات جديدة في الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص 173

[2] - انظر ، وثيقة مكافحة الفساد لتحسين إدارة الحكم الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي Undp نوفمبر 1998 ، ص 9

[3] - انظر ، تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، البنك الدولي ، 2003

[4] - انظر ، وثيقة مكافحة الفساد لتحسين إدارة الحكم ، مرجع سابق

[5] - د. احمد رشيد ، إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، 1996، ص 7

وينسب إلى ديفيد اوسبورن David Osborn وزميله تيد جيلبر Ted Gaebler صك مصطلح " إعادة اختراع الحكومة " في كتابهما بعنوان " إعادة اختراع الحكومة Re-inventing Government الصادر في عام . و" في هذا السياق تعد تقارير آل جور نائب الرئيس الأمريكي بيل كلينتون عن إصلاح الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية بمثابة الصورة التطبيقية للمقولات النظرية التي جاء بها Osborn و Gaebler . وتنطلق فكرة إعادة اختراع الحكومة عندهما من عدة مبادئ : ([1])

1 – أن الحكومة ليست شرا لا بد منه – كما يظن الكثيرون – فهي ضرورية وهامة وأساسية لكل المجتمعات المتحضرة ، وهم يؤمنون بها .

2 – أن العاملين في الحكومة ليسوا هم أساس المشكلة المتمثلة في تراجع الإنتاج والخدمات ، ولكن النظام الإداري هو السبب ، والدليل أن كثيرين ممن يفشلون في عملهم في الإدارات الحكومية ينجحون في العمل بالقطاع الخاص .

3 – أن حكومات عصر الصناعة بمركزيتها وبيروقراطيتها والتي تعمل بطريقة متشابهة ، لا ترقى إلى مستوى التحديات والمتغيرات السريعة التي تواكب عصر المعلومات .

4 – أن المشكلة التي تواجهها الحكومة ليست بسبب الفكر الليبرالي التقليدي ولا الفكر المحافظ التقليدي ، وهي ليست متعلقة بالإنفاق أكثر أو تقليل الإنفاق ، علينا أن نجعل الحكومات فعالة مرة أخرى وذلك بتجديدها .

5 – أن نجاح أي حكومة في مسعاها للتطور ، لا يتأتى إلا من خلال هدفها الأسمى الذي تؤمن به تماما والمتمثل في العدالة وتكافؤ الفرص .

ويقوم اتجاه إعادة اختراع الحكومة على عدة أسس يمكن تلخيصها في التالي : ([2])

- العمل على خلق حكومة فعالة ورشيقة .
- تخفيف أعباء الحكومة والإدارة العامة بإعطاء مزيد من الدور للقطاع الخاص " الحكومة الشركة " .
- رفع كفاءة إيصال الخدمات العامة وتحسينها " حكومة تتوجه بالعميل الزبون " أو حكومة يسيرها عملاؤها بهدف الاستجابة لحاجات العميل .
- تمكين المواطن " حكومة المجتمع مديرا "
- مشاركة رجال الأعمال في رسم السياسات والوزارات والهيئات الحكومية المختلفة أو ما اسماه البعض " حكومة الأعمال تكسب أكثر مما تنفق " .
- مشاركة القطاع الثالث " التطوعي " في الحكومة " حكومة مثلثة الأضلاع " .أي حكومة توجه ولا تجدف . حكومة تحرك المراكب " الإدارة العامة " ولا تشغلها ، إذ أن مهمة التشغيل والتجديف تترك للقطاع الخاص والقطاع الثالث التطوعي الأهلي
- حكومة ذات رسالة .تتوجه بها ولا تتوجه بموجب اللوائح والنظم الجامدة .
- حكومة السوق أي حكومة مسيرة بعوامل وقوانين السوق ، بمعنى حكومة تنافسية وليست ذات طابع احتكاري .

---

[1] - انظر ، د. عطية حسين أفندي ، اتجاهات جديدة في الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص 7 وكذلك ص 28

[2] - للمزيد حول أسس وخصائص مفهوم إعادة اختراع الحكومة ، يمكن الرجوع إلى احمد رشيد ، مرجع سابق .كذلك انظر د. عطية أفندي ، مرجع سابق .

سادساً / مفهوم الحكومة الالكترونية

مفهوم الحكومة الالكترونية بدأ في الظهور ، على المستوى العالمي ، أواخر سنة 1995 حين بدأت هيئة البريد المركزي في ولاية فلوريدا الأمريكية تطبيقه على إدارتها . لكن شهادة الميلاد الرسمية لهذا المفهوم حررت في مؤتمر نابولي بايطاليا في شهر آذار / مارس 2001

وتتعدد تعريفات الحكومة الالكترونية ، لكنها تتفق في جوهرها ، ولعل من أهم وأبرز هذه التعريفات هو التعريف الذي أطلقه البنك الدولي ، والذي يذهب إلى أن " الحكومة الالكترونية E- Government هي عملية استخدام المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات ، (مثل شبكات المعلومات العريضة ، وشبكة الانترنت ، وأساليب الاتصال عبر الهاتف المحمول) والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات بين المواطنين ورجال الأعمال ومختلف المؤسسات الحكومية .

وهذه التكنولوجيا يمكنها أن تخدم عددا كبيرا من الأهداف مثل : تقديم خدمات أفضل للمواطنين ، وتحسين التعامل والتفاعل مع رجال الأعمال ومجتمع الصناعة ، وتمكين المواطنين من الوصول للمعلومات مما يوفر مزيدا من الشفافية ، أو إدارة أكثر كفاءة للمؤسسات الحكومية ، كما أن نتائج التطبيقات يمكن أن تؤدي إلى تحجيم الفساد ، وزيادة الشفافية ، وتعظيم العائد ككل أو تخفيض النفقات وزيادة قناعة المواطن بدور المؤسسة الحكومية في حياته " ([1]) .

وبهذا المعنى ، نجد أن الحكومة الالكترونية تتضمن ثلاثة أنواع من التفاعلات هي ما بين :

- الحكومة – الحكومة Government to Government
- الحكومة – قطاع الأعمال Government to Business G2B
- الحكومة – المواطنين / المستهلكين للخدمات الحكومية Government to Citizens Consumers G2c . ([2]) .

وهكذا يفيد مصطلح الحكومة لالكترونية : استغلال وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير وتحسين وتدبير الخدمات العامة " الإدارة الالكترونية " ، و ذلك عن طريق انجاز الخدمات الحكومية سواء بين الجهات العامة أو بين هذه الجهات والمتعاملين معها ، بالوسائل والوسائط الاليكترونية وفق ضمانات أمنية محددة ومعينة تحمي كل الأطراف " مقدم الخدمة – طالب الخدمة " .

أهداف الحكومة الاليكترونية :

يمكن تلخيص أهداف الحكومة الاليكترونية في التالي : ([3])

1- تقديم الخدمات الحكومية لمجتمع المواطنين ومجتمع رجال الأعمال بكافة أشكالها وبمستويات قياسية عالية الجودة والدقة .
2- تبسيط الإجراءات في المؤسسات الحكومية بشكل يسمح بتقديمها الكترونيا .
3- شفافية المعلومات وعرضها أمام المواطنين بحيث يمكن التعرف باستمرار على الاتجاهات الحكومية سواء في مجال تقديم الخدمات الحكومية أو في الأخبار الحكومية المتعلقة بخدمة المواطنين .
4- تحسين الأداء في مرافق الخدمات الحكومية بشكل عام .

---

[1] - انظر ، *E – Government , The World Bank Group In: www.world Bank .org*

[2] - علا الخواجة ، الفرص والتحديات أمام تطبيق نموذج الحكومة الالكترونية في مصر ، القاهرة : جامعة القاهرة – مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية " سلسلة أوراق اقتصادية العدد 35 ديسمبر 2007 ، ص9.

[3] - د. محمد بن إبراهيم التويجري وآخرون " إعداد " ، التقرير السنوي " الحكومة الاليكترونية في الوطن العربي ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 ، ص 13

5- الوصول بالخدمات الحكومية إلى أقصى المواقع الجغرافية داخل الدولة .

ويقسم البعض الأهداف التي تقف وراء الاهتمام بإنشاء الحكومة الالكترونية إلى : ([1])

- **هدف استراتيجي** " استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات في زيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات للمواطنين ورجال الأعمال بسهولة ويسر .

- **أهداف أخرى فرعية** هي :

- تقليل التزاحم وعدد مرات التردد للمواطن على الأجهزة الحكومية .
- تحقيق مبادئ العدالة والشفافية الكاملة للحصول على الخدمات من خلال النشر الالكتروني .
- التركيز على عامل الجودة في تقديم الخدمات .
- تقليل زمن الحصول على الخدمة .
- نشر استخدام شبكة الانترنت بين المواطنين .
- تطوير نمط الحكومة في إنهاء المعاملات .
- إمكانية تقديم الخدمات الحكومية والمعلومات لمدة 24 ساعة في سبعة أيام / الأسبوع .
- تقديم خدمات حكومية متميزة لرجال الأعمال .

سابعاً / مفهوم الخوصصة:

الخوصصة أو الخصخصة أو التخاصية أو التخصيص ، مصطلح ظهر لأول مرة في بريطانيا عام 1979 . وهو توجه إداري واقتصادي يتم بموجبه " نقل الملكية العامة أو إدارتها إلى القطاع الخاص الوطني أو الأجنبي " ([2]) . وقد بدأ هذا التوجه في الانتشار عالميا منذ أواخر سبعينات القرن الماضي بهدف " ترشيد حجم ودور القطاع العام من خلال سياسة التحول للقطاع الخاص والتي تعني بمفهومها الضيق تحويل الملكية والإدارة من قبل الدولة على المشروعات العامة إلى القطاع الخاص " ([3]) .

وتكمن الأهداف الرئيسة في انتهاج أسلوب الخوصصة في التالي :

- رفع كفاءة ومستوى أداء القطاع العام وتحسين مستوى ونوعية الخدمات العامة وسرعة الاستجابة لها .
- التقليل من ظواهر البيرواقراطية الحكومية والحد من الفساد الإداري في القطاع العام
- تخفيف العبء عن ميزانية الدولة وتخفيض تكاليف إنتاج الخدمات العامة .
- الدفع نحو مشاركة القطاع الخاص ونقل أسلوبه وتجاربه في إنتاج وتسويق وتوزيع السلع والخدمات إلى القطاع العام . وكذا تحمل مسؤولياته الاجتماعية والخدمية وتعزيز فكرة الشراكة المجتمعية .

وتتمثل أكثر الأساليب شيوعا في التحول إلى القطاع الخاص ، في التالي : ([4])

- تحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص ، عن طريق البيع الكلي أو الجزئي لأسهم وأصول الدولة التي تملكها في المشروعات العامة إلى القطاع الخاص
- عقود التأجير والإدارة ، عن طريق اتفاق محدد لتقديم مهارات القطاه الخاص الإدارية والتكنولوجية إلى المشروعات العامة ، مع المحافظة على حق الدولة في هذه المشروعات ، وذلك لمدة محددة ، وبالتالي لا يوجد من هذا الأسلوب أي تحول للملكية أو تصرف في أصول الدولة .

---

[1] - محمود أبوسديرة ، الحكومة الالكترونية ، مؤتمر الحكومة الالكترونية ، الدوحة – قطر 26- 27 مايو 2001

[2] - د. محمد قاسم القريوتي ، مقدمة في الإدارة العامة ، عمان : دار وائل للنشر ، ط 2 ، 2012 ، ص 295

[3] - د. نجوى عبد الله سمك ، محاضرات في إعادة هيكلة المنظمات العامة ، القاهرة : الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، 2002 ، ص 9

[4] - المرجع السابق ، ص 29

- عقود التشغيل " عقود الامتياز وحق الاستخدام " ، وهو نوع من التعاقد يشتمل على : منح المنتج الخاص حق الإنتاج والتوزيع للسلع والخدمات تحت إشرافه الفني أو التسويقي ، أو كليهما معا ، وذلك خلال مدة محددة .

وينبغي الإشارة هنا إلى " إن التوجه نحو التخاصية لا يعني بحال من الأحوال الفوضى وغياب السلطة الحكومية والنظر إلى الإدارة العامة بأنها غير ضرورية ، ولكن الحقيقة الراسخة هي أن القطاع العام سيبقى يضبط عمل القطاع الخاص بشكل كبير ويقدم تشكيلة واسعة من السلع والخدمات " ([1])

ثامناً / إدارة الوقت :

يقصد بإدارة الوقت " تلك الجهود الخاصة بتخطيط وتنظيم استخدام وقت العمل بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية ، وبالأسلوب الذي يمكن المدير من استخدامه في تحقيق الانجاز الأفضل " ([2]) .

وتنطلق فلسفة إدارة الوقت من عدة اعتبارات إدارية مهمة هي :

- الوقت مورد ، مثل رأس المال ، ومثل الموارد البشرية ، وهو مورد نادر ، ففي الوقت الذي يمكن السيطرة على الموارد المادية والبشرية يصعب السيطرة على مورد الوقت ، ف " الوقت مورد فريد ، متناه ويتناقص ، ولا يوجد منه سوى قدر محدود ، ومهما فعلنا ، فلن نستطيع أن نحصل على المزيد منه "([3]) . وبمعنى آخر ، الوقت " لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره أو استعارته أو مضاعفته أو تصنيعه ، ولكن يمكن استثماره وتعظيمه " ([4])
- نجاح أي عمل إداري والحكم على مدى فاعليته Effectiveness يقاس بعامل الزمن . ف " العمل الإداري نشاط يهدف إلى السعي إلى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة ، وتلك الأهداف تكون مرتبطة بجدول زمني وخطة محددة ، والنجاح أو حتى الإبداع في تحقيق النتائج لا يمكن الاعتراف به وتقديره إلا إذا كان في حدود الوقت المطلوب " ([5])
- إدارة الوقت تهدف إلى استثمار الوقت وتعظيمه ، وهو أمر ممكن في ظل القيام بعملية تحليل وقت العمل عن طريق " إعداد جدول أعمال محدد ، وتحديد الأولويات وترتيبها وجدولتها " . وهذا يعني القيام بالمهام التالية : ([6])
- تسجيل الوقت اللازم لانجاز المهام .
- مراعاة عامل الضرورة من خلال مراجعة كل مهمة للتأكد من ضرورتها ، حيث غالبا ما يتم انجاز أعمال لا فائدة مستقبلية منها .
- مراعاة عامل الملاءمة ، أي " من الذي يجب أن يؤدي المهمة ؟ بمعنى مدى ملاءمة المهمة للإدارة أو ملاءمتها لمستوى المهارة ؟ وإعادة توزيع المهام التي تقل عن مستوى المهارة ؟ "
- مراعاة عامل الفاعلية ، هل هناك وسيلة أفضل وأسرع للقيام بالمهام وبأكثر فاعلية ؟

---

[1] - أيمن عودة المعاني ، الإدارة العامة الحديثة ، عمان : دار وائل للنشر ، ط 2 ، 2012 ، ص 122

[2] - د. هشام كيلاني ، إدارة وقت العمل ، القاهرة : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ط1 ، 2006 ، ص 22

[3] - انظر ، مشروع دعم العدالة : الشهادة المهنية في الإدارة العامة ، القاهرة : الجامعة الأمريكية American University in The Cairo، 2009

[4] - د. هشام كيلاني ، مرجع سابق ، ص 10

[5] - المرجع السابق ، ص 14

[6] - بتصرف عن مشروع دعم العدالة : الشهادة المهنية في الإدارة العامة ، مرجع سابق

تاسعاً / إدارة الجودة الشاملة :

الجودة الشاملة ، مفهوم شاع تداوله ، على نطاق واسع ، منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين ، و يعود الفضل في صك هذا المفهوم وتطويره إلى الرواد الأوائل في هذا المجال من أمثال : الياباني ديمنج Deming و الأمريكي جوران Juran ورجل الأعمال الأمريكي كروسبي Crosby وكذا الياباني ايشكاوا Ishikawa " وغيرهم من الذين ساهموا في إرساء وإثراء هذا المفهوم .

وقد استخدم مفهوم الجودة الشاملة ليعني بالدرجة الأولي إحداث تطويرات جذرية في جميع مقومات النموذج الإداري الذي يحكم المنظمات المختلفة ، سواء تلك التي تنتج سلعا أم خدمات وعلى المستويين الحكومي والخاص " ([1])

وينظر إلى الجودة الشاملة ، من زاويتين هما :

- الزاوية الفلسفية (الفكري) ، بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة هي " فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بتكلفة اقل ونوعية أفضل "([2])
- الزاوية الإدارية (الجانب التطبيقي) ، حيث مفهوم الجودة الشاملة ينصرف إلى كونه " نهج إداري حديث متكامل يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف داخلية مواتية ، فسمي الجودة الشاملة " ([3]) .

وهناك فرق بين تعبير الجودة وإدارة الجودة الشاملة ، إذ إن " الأول ينصرف إلى جودة المنتج أما الثاني فينصرف إلى فلسفة إدارية ومعاصرة تستهدف أن يسري هم الجودة في كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل في المؤسسة بشكل كامل . وأن تكون الجودة تضامنية بين كافة المستويات والتخصصات ويكون التحسين المستمر هو عماد هذه الفلسفة الإدارية " ([4]) .

وهكذا ، تعني الجودة الشاملة ، بصفة عامة ، التجويد المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للمواطن " طالب الخدمة " أو لتلبية حاجاته أو للعملية ذاتها وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة .

إدارة الجودة الشاملة تتطلب الإجابة عن أسئلة ثلاثة : ([5])

- **كم** : وتنصرف إلى الطلب من حيث الكمية .
- **كيف** : وتنصرف إلى الطلب من حيث النوعية والأداء .
- **متى** : وتنصرف إلى التوقيت .

ويسعى مدخل الجودة الشاملة إلى إيجاد إجابة عليها من خلال اعتماد فلسفة حلقات الجودة والتحول إلى نظم الجودة الشاملة التي تنهض على قاعدتين ذهبيتين([6]) :

---

[1] - د. عبد المعطي محمد عساف وآخرون ، التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي ، عمان : دار وائل للنشر ، ط1 ، 2002 ، ص 25 – 26

[2] - د. محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 348

[3] - أيمن عودة المعاني ، مرجع سابق ، ص 153

[4] - انظر ، مشروع دعم العدالة : الشهادة المهنية في الإدارة العامة ، مرجع سابق .

[5] - احمد رشيد ، مرجع سابق ، ص 30

[6] - – انظر ، المرجع السابق ، ص 30 – 32

القاعدة الأولى : الزبون دائما على حق .

القاعدة الثانية : إذا اخطأ الزبون المتعامل راجع القاعدة الأولى .

ويمكن تلخيص الرؤية التي تحكم مدخل الجودة الشاملة في التالي :

- يرى مدخل الجودة أن رضاء العميل هو محور عمل كل الإدارات .
- يرى مدخل الجودة أن المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات هو أساس الجودة .
- أن الجودة نتيجة نهائية لجهد كل الإدارات وليس بعضها .
- الجودة تحكمها معايير تطبق داخل كل منظمة وليس هناك وصفة جاهزة للجودة تناسب كل المنظمات .
- الجودة عملية مستندية Documented تقوم على التوثيق الكامل لكل عمل أو نشاط من أعمال المنظمة .

الخلاصة :

نخلص في هذه الدراسة إلى أن جملة المفاهيم والاتجاهات الجديدة التي زخر بها حقل الإدارة العامة أدت إلى ما يلي :

- تحولات كيفية في حقل الإدارة العامة شملت المنظومة المفاهيمية والأسس الفكرية التي ينهض عليها هذا الحقل ، وهي تحولات قادت نحو مراجعات فكرية ونوعية عميقة لجملة المفاهيم والنظريات التي سادت الحقل لعقود طويلة .
- تحولات كمية أدت إلى تنوع وتعدد فواعل الإدارة العامة بحيث لم تعد الحكومة هي الفاعل الوحيد الذي يحتكر نشاط الإدارة العامة ، بل أن ثمة فواعل أخرى تتشارك الحكومة في عمل الإدارة العامة وهي منظمات المجتمع المدني والتطوعي او ما يسمى ب " القطاع الثالث " وكذا مؤسسات القطاع الخاص.