

العنوان:	الإدارة العامة الحديثة في الحكم المحلي
المصدر:	التنمية الإدارية
الناشر:	الجهاز المركزي المصري للتنظيم والادارة
المؤلف الرئيسي:	عمر، إبراهيم عباس
المجلد/العدد:	ع 4
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1979
الشهر:	يوليو
الصفحات:	29 - 37
رقم MD:	92285
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	التطوير الاداري، مصر، الادارة العامة، الحكم المحلي، التنظيم الاداري، النظم الادارية، التنمية الادارية، التدريب المهني، التنمية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية، تنمية الموارد البشرية، القيادة الادارية، المهارات الادارية، القرارات الادارية، اتخاذ القرارات، اللوائح الادارية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/92285">http://search.mandumah.com/Record/92285</a>

# الادارة العامة الحديثة في الحكم المحلي

دكتور / ابراهيم عباس عمر  
أستاذ مساعد  
المعهد القومي للتخطيط الإدارية

مقدمة

- احساس المواطنين بالضغوط الاقتصادية يؤدي الى :
  - زيادة الضغوط لاعادة ودراسة الاساليب الادارية الحكومية .
  - تصاعد اعباء القيادات المحلية حيث انه اذا لم يتم ترشيد الموارد المتاحة فان الثقة في القدرة الادارية الحكومية تبدأ في التدهور تدريجيا .
  - تولد شعور بالحاجة الى الاصلاح الادارى وما يستتبع ذلك من استخدام أساليب ادارية حديثة وأدخال التكنولوجيا بهدف تحسين الاداء وزيادة فاعليته الخدمات الحكومية وكسب رضا المواطنين .
- بعض اتجاهات تحسين ادارة خدمات المجالس المحلية وهى :
  - ١ - تخفيض تكاليف الخدمة فى مجالات صيانة المرافق المحلية الميكانيكية .
  - ٢ - تحسين استخدام الموارد المتاحة فى مجالات النظافة العامة والاطفاء .
  - ٣ - إعادة تنظيم الجهاز الادارى وتحسين السبلية الادارية فى مجالات الرقابة على الصرف وتوليد واستخدام المعلومات .
  - ٤ - ادخال التطور التكنولوجى على الخدمات الخاصة بتلوث البيئة ، اختيسارات الموارد الغذائية ، الاختبارات الطبيعية والمواصلات وغيرها من الخدمات .

## أولاً: التحديات والمشاكل التي تواجه الحكم المحلي في مجال الإدارة العامة

- أن تكون المجالس / السلطات المحلية على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والكفاءة الديمقراطية .
- إيجاد الفهم لدى الأجهزة التنفيذية القومية ( المركزية ) والإقليمية بشأن مساهمات المجالس / السلطات المحلية في الخدمات يمكن أن تتزايد إذا كانت علاقات العمل بينهم جيدة ومنسقة .
- تفهم المجالس / السلطات المحلية لدور مسئولية الحكومة القومية وما يتبعها من أجهزة وهذا يتطلب تخصيص في التخفيض الفني والكفاءة الإدارية والقدرة لدى الموظفين المحليين .
- ظهور أنماط جديدة من الإدارة العامة في المناطق الريفية تواكب متطلبات التطور والتنمية . وهذا يتطلب مهارات إدارية متطورة وإعادة التفكير فسي العملية الإدارية ذاتها بحسب عامة وفي توفير موارد جديدة وأدوات محاسبية تقابل هذا الموقف المتطور المعقد .
- تغيير التفكير والاتجاهات نحو الاقتصاد الريفي وما صاحبه ذلك من زيادة الصناعات الزراعية والخدمات العامة وسرورة توظيفها في مراكز زراعية صناعية ( ريفية - حضرية ) وهذا يتطلب إعادة النظر في الفروقات بين المدن الحالية والمدن الزراعية/الصناعية أو المدن الجديدة التي ستنبثق مستقبلاً وتحديد وظائفها وتبين أنواع - التفاعلات والارتباطات بينها .
- ظهور المدن الجديدة وما يصاحبه ذلك من إعادة توزيع مراكز الصناعة والخدمات في داخل الدولة ، مع بروز الحاجة إلى الاستثمارات النسخة اللازمة لحماية نشاطها الاقتصادي - الخدمي وفي نفس الوقت تدعيم وحماية الإدارة بها مع توفير خبرات ومهارات فنية - إدارية على درجة عالية من الكفاءة لمواجهة النمو والتطور السريع المعقد والمتقدم جداً .

- نمو عدد المدن يتطلب النظر في المشاكل الحادة المرتبطة بالعلاقات بين المجالس / السلطات المحلية وبرز السوء الالخلي يخلق مناطق حضرية كبيرة يمكنها التخطيط لمساحات أكبر من مساحة أى وحدة محلية حالية .

## ثانياً : أهم مجالات الادارة العامة فى الحكم المحلى

- ١ - المشاركة الشعبية والقيادة .
- ٢ - خلق البناء الادارى الذى يسمح بخلق الاقاليم ، والمراكز الزراعية الصناعية ( المراكز الريفية - الحضرية ) .
- ٣ - العلاقات بين الاجهزة المختلفه بين المجالس / السلطات المحلية والحكومية القومية ، بين الاجهزة الجماعات التطوعية غير الحكومية ومجالات عمل القطاع الخارجى فى تقديم الخدمات الحكومية .
- ٤ - التوظيف والتدريب والتنمية الادارية للاعضاء المنتخبين والموظفين الحكوميين على السواء .
- ٥ - الاساليب الفنية والوسائل اللازمة لعمليات التخطيط والاداره والتنمية الادارية .
- ٦ - مصادر الموارد المالية وخاصة تلك المرتبطة بتمويل الاستثمارات الضخمة فى المناطق الحضرية الكبرى والمدن الكبرى والمدن الجديدة والمراكز الريفية الحضرية ( الزراعية - الصناعية ) .
- ٧ - العناية الكافية بحماية وضع السياسات واتخاذ القرارات واختيار البدائل على المستوى المحلى وهى عملية اهتمت لمدد طويلة .
- ٨ - فهم صحيح للعلاقات الانسانية بالخوافز سواء بالنسبة للمواطنين أو الموظفين أو الأعضاء المنتخبين .
- ٩ - أهمية التخطيط ولا يقصد هنا التخطيط العمرانى أو استخدامات الاراضى أو التخطيط الاقتصادى فقط ولكن التخطيط الشامل الذى يضم كل الخدمات والسلع المحلية ، والبيئة والاقتصاد المحلى والذى يحاول التنبؤ بالمستقبل وتحديد الاهداف وضوء القيم والموارد .
- ١٠ - تدريب القوادات العليا والوسطى ووجوب تعريفهم بالافكار والبادئ والاساليب الادارية الحديثه .

١١ - التجارب مع الاحتياجات الاجتماعية المتفجرة والمتزايدة وما يتطلب ذلك من إعادة التفكير في القيم الادارية التقليدية التي تحكم كفاءة الاداره والمستويات الادارية .

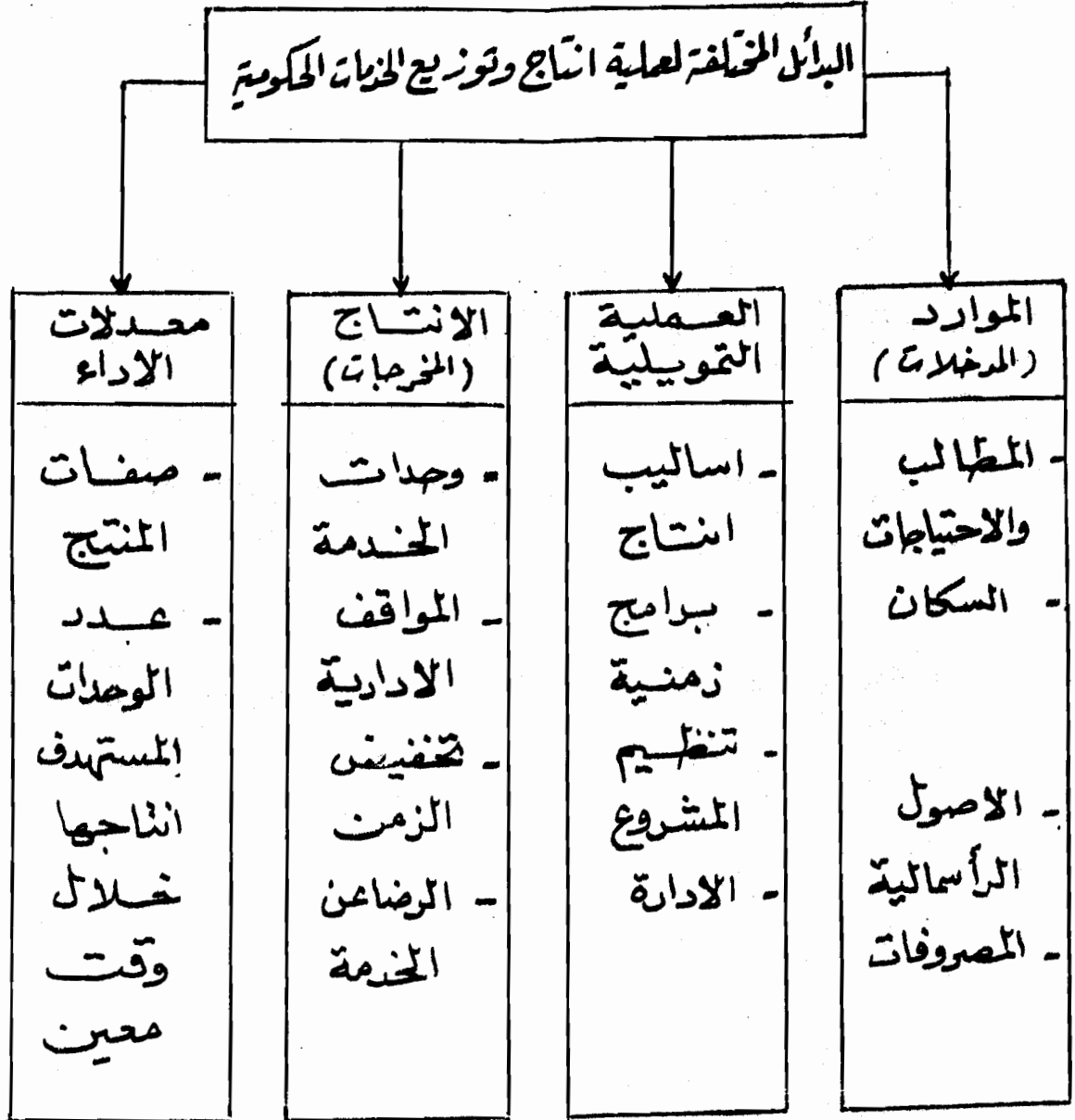
١٢ - الكفاءة الادارية هامة جدا عند تحديد السياسات الحكومية ولكن يلزم إعادة تعريفها بصورة تسمح بأخذ وجهات نظر المواطنين في مدى فاعلية البرامج الحكومية .

١٣ - عوامل القلق الشخصية والقمية التي يترصص لها رجال الادارة والموظفين الحكوميين وبعض المواطنين نتيجة للمشاركة الشعبية النشطة والتي تعتبر تكاليف ضرورية لا بد من دفعها لا يمكن الوصول الى نظم حكم محلي وأدارة فعالة مسئولة متجاوبة .

١٤ - التحدي الكبير للاداره العامة التي تعمل في بيئة تتصف بالمشاركة والذي يتضمن إيجاد التوازن بين احتياجات المواطنين وبين المنازلة المتعارضة لبعض فئات الموظفين والاعضاء المنتخبين وللقيادات الادارية العليا .

١٥ - قيام مدارس الاداره العامة وأكاديميات الاداره والمعاهد القومية للتنمية الادارية بأدخال تغييرات جذرية على برامجها للتأكد من أنها تنتج خريجين يقبلون ويصلحون للعمل في بيئة تسودها المشاركة الشعبية النشطة .

## ثالثاً : عليه إنتاج وتوزيع الخدمات الحكومية :



## رابعاً صفات الادارة العامة الحديثة

تتصف بثلاث صفات أولية وهي :

( أ ) الاهتمام بالخدمة : أى الاهتمام بتوفير الخدمة للمواطن وليس فقط النواحي الاقتصادية - الادارية المتعلقة لعملية النتائج وتوزيع الخدمة .

( ب ) المعرفة والمعلومات : باعتباره أن الاداره العامه هى معرفة وأن المعلومات مصدر قوة وسلطة لمن يمتلكها وأن الاداره العامه هى قمة فى حد ذاتها وهنا يلزم أن تتوافر للمجتمع المعرفة المنظمة والتكنولوجيا اللازمه لاستخدام المعلومات حتى يمكن الوقوف على قيم المجتمع وتصميم البرامج وأدارة عملية التنمية وأحداث التنسيق بين المنظمات الحكومية والبرامج المختلفه الاجتماعيه - الاقتصادية السمرانية .

( ج ) الاختيار : أى تصميم العمليات والبرامج اللازمه للتأثير على العمليات الادارية من جانب كل من المواطنين المستهلكين للخدمة ( والموظفين المؤدبين للخدمة وهنا تكون المفاوضات وتنظيم البرامج من أهم المهارات المستعملة . وسهولة حصول المواطنين ومثليهم على المعلومات الادارية والبحث عن تطابق وتماثل المعلومات بين المواطنين ومثليهم والموظفين كلها جوانب من عنصر الاختيار .

## خامساً النماذج الخمسة للادارة العامة

يمكن حصرها فى خمسة نماذج هى :

- ١ - البيروقراطى الكلاسيك
- ٢ - البيروقراطى المستحدث
- ٣ - المؤسسات
- ٤ - العلاقات الانسانية
- ٥ - الاختيار العام واتخاذ القرارات بمعرفة مثل المواطنين .

## سادساً : الادارة العامة الحديثة فى الحكم المحلى

ثبت أن الطرق التقليدية للادارة العامة غير ذات فائدة لانها لا تحل التحليل وتصميم السياسات فمثلا مبادئ الادارة التقليدية ( التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، التنسيق ، التقارير ، والموازنة ) لا تسمح بالفرقة بين مستويات الادارة العامة المختلفة لان كل المديرين وعلى كافة المستويات يقومون بهذه الاعمال وحتى التمييز بين وضع السياسات وتصميم البرامج وتنفيذها والتقييم يتجه الى اهمال نظم الادارة الاساسية المدعمة ولذلك أصبح من المنفذ تصنيف الاعمال الرئيسية للادارة العامة الحديثة الى ثلاثة أنواع من الانشطة هي :

- ١ - ادارة السياسات
- ٢ - ادارة الموارد
- ٣ - ادارة البرامج

### ادارة السياسات :

- تشير الى القدرة الادارية للاعضاء المنتخبين بالمجالس المحلية على القيام :
- أ - بتحديد الاحتياجات ووضع الاهداف والقيام بأعمال التقييم على أساس متكامل ومترايط يضم كل النواحي الفنية العامة والتي تعود كافة الخدمات المقدمة داخل المجتمع .
  - ب - وضع الأولويات وتحريك وتخصيس الموارد
  - ج - توجيه العلاقات مع المجتمع .
  - د - المبادأة وتوجيه عملية التخطيط وتطوير وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والبرامج المرتبطة بالمحافظة على أو تحسين الظروف العمرانية - الطبيعية - الاجتماعية - الاقتصادية - السياسية - التي لها تأثير على نوع الحياة فى المجتمع .

أى أن ادارة السياسات يمكن النظر اليها على أنها عملية تقييم الانشطة الاستراتيجية الخاصة بالتوجيه والقيادة فى الوحدة المحلية .

وممارسة هذه الاعمال الاستراتيجية يشمل أيضا على القدرة على ربط هذه الاعمال بالهيئات والافراد الاخرين الذين قد تؤثر سياساتهم أو نشاطهم على أداء تلك الاعمال ولذلك فان القدرة على ادارة السياسات تتضمن أيضا :



- ١ - القدرة على بناء أو تقوية المؤسسات الحكومية القومية والاقليمية والمحلية التي تتصدى الى أو تتجاوب مع موضوعات ومشا كل تنمية المجتمع والتي الى نظرة واسعة وعلى أساس نطاق جغرافى - ادارى - اجتماعى معين .
- ٢ - القدرة على تحسين وتقوية العلاقات الحكومية بين مختلف مستويات الحكم والادارة بما فى ذلك عمليات تحديد الاحتياجات ووضع الاهداف والادارة والتقييم .

### ادارة الموارد :

- وتشير ادارة الموارد الى القدرة الادارية العامه اللازمه لتنفيذ الانشطة التنظيمية المدعمة وادارتها وهى تتدخل فى كل الامور ومثلها فى ذلك مثل ادارة السياسات وتشمل على :
- أ - ادارة الموارد وما يتنمونه ذلك من علاقات عمل والمستويات الموضوعة لتعيين الموظفين ومعدلات الاداء ومؤهلات الانتاجية وتنظيم التظلمات وادارة الممتلكات ( الموارد والاصول الثابتة ، التسهيلات ، والادوات ، التأمين المواد والتوريدات ) .
  - ب - ادارة المعلومات ويحتوى ذلك على نظم التسجيل اليدوية والكومبيوتر ونظم ادارة المعلومات .
  - ج - ادارة الاموال ويشمل ذلك على الموازنة الاستثمارية ، ادارة النفدية ، وتوقيع الايرادات .

وبناء على ذلك فلأن ادارة الموارد تهتم بالسياسات والبرامج والاستراتيجيات المسممة للمحافظة على أو تحسين النظم الادارية المدعمة والتي لها تأثير على قدرة المنظمة وأجزائها بالنسبة الى :

- ١ - اداء الاعمال المحددة .
- ٢ - التواءم مع البيئة الادارية المتغيرة سواء داخل المجلس المحلى ( مشمل الاوليات الجديدة للموازنة أو سوء الادارة ) أو خارجه ( مثل الموارد أو صدور لوائح جديدة ) .

## أدارة البرامج :

ويشير الى القدرة العامة على أداء الانشطة الادارية ومقابلة الاحتياجات التكتيكية المرتبطة بتنفيذ متطلبات السياسة الموضوعية ، وتشمل هذه المتطلبات على :

أ - القيام بالبرامج والانشطة والعمليات المطلوبة لتخطيط ومراجعة تنفيذ البرامج والخدمات .

ب - التعرف على الفرص المتوفرة لزيادة الكفاءة الادارية

ج - وضع البرامج الخاصة باستخدام الآلات والمواد الخام بما يتناسب مع فنية وأماكن عمليات التشغيل .

د - تعميم أنظمة تسجيل تمكن من حساب الموارد المستخدمة ( القوى العاملة )  
الاموال ، المواد ، والزمن ) .

هـ - وضع معدلات الاداء والجدول الزمني للإنتاج ، ومعدلات الانتاجية .

و - وضع وتطوير مقاييس فاعلية التكلفة .

وغير ذلك من قواعد التقييم وتطبيقها على البرامج والخدمات حتى يمكن تلبية الاحتياجات الخاصة بالادارة الداخلية للمجلس المحلي / الوحدة المحلية والالتزام بمتطلبات المحاسبة والمسؤولية مثل المستويات الاعلى من الحكم والادارة أو المواطنين واختصار فان توفير القيادة للوحدات الادارية المتخصصة التي تؤدي الخدمات الحكومية مثل المرافق ، البوليس ، الاطفاء ، الصحة ، الصرف الصحي ، التعليم والشئون الاجتماعية وأمراض الحيوان . وهي تهتم بالسياسات والبرامج والاستراتيجيات المصممة للمحافظة على أو تحسين الظروف الادارية التي لها تأثير على قدرة المنظمة على توفير الخدمات أو القيام بالشطة التشغيل .

## سابعاً : تقييم عناصر الادارة العامة

يمكن تقييم مدى كفاءة تطبيق الانشطة الثلاثة للادارة العامة الحديثه على أساس ٨ قواعد ( مقاييس ) تشمل

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| ١ - التحليل الوظيفي      | ٢ - الاهداف              |
| ٣ - الاهتمامات الرئيسيه  | ٤ - قنوات المطاسبه       |
| ٥ - المشتركين والمجالات  | ٦ - قواعد اتخاذ القرار   |
| ٧ - ادور الرئيس للسياسات | ٨ - الدور الرئيسي لاداره |