

الإتجاهات الحديثة لإصلاح بيروقراطية الإدارة

أ. ليلي حسيني⁽¹⁾

المخلص:

في ظل ظهور مفاهيم إدارة الحكم الجيد والثورات العلمية، وتحقيق أهداف التنمية الشاملة أصبح إصلاح الإدارة الحكومية والانتقال من النمط البيروقراطي التقليدي إلى بيروقراطية إدارية لامركزية قائمة على الرقابة والشفافية والجودة في نوعية الأداء، حتمية من حتميات تحقيق أهداف التنمية الشاملة بإعتبار الإدارة المركزية المنفذة للسياسات العامة للدولة ومشاريع العملية التنموية والمسؤولة عن إدارة شؤون الدولة والمجتمع.

Abstract:

With the emergence of the management of good governance and scientific revolutions concepts, and achieve overall development goals Public Administration Reform and the transition from the traditional bureaucratic style to the bureaucratic administrative decentralization has become based on control and transparency and quality in the quality of performance, the inevitability of the imperatives of achieving comprehensive development goals as executing public policy of the State Central Administration projects, and the development process and responsible for managing the affairs of the state and society.

المقدمة:

في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات أولت المؤسسات الدولية في إطار مقارنة الحكم الراشد إهتماما رئيسيا لعمليات الإصلاح الإداري في الدول النامية من أجل ترشيد بيروقراطية الإدارة، من منطلق إعتبار البيروقراطية على أنها الرابط الأساسي بين الدولة والمجتمع وأن تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات، إلى جانب الحد من الفقر وتحقيق الأهداف الإنمائية كله يتوقف على أداء الإدارة المركزية الرشيدة، التي تتمتع بالكفاءة وسرعة التفاعل في تقديم الخدمات والشفافية والمساءلة في أعمالها الإدارية إضافة إلى وجود علاقة متكاملة ومتكافئة بين المجتمع المدني والقطاع الخاص والعام في تقديم الخدمات العامة وإدارة شؤون الدولة والمجتمع.

وفي هذا الإطار، ركزت الإتجاهات الحديثة لعملية الإصلاح الإداري في الإدارة العامة من منظور مقارنة الحكم الصالح على الانتقال من الإهتمام بالجانب الكمي إلى الجانب الكيفي، أي الانتقال من مفهوم الإدارة العامة التقليدية القائمة على النمط البيروقراطي

¹ أستاذة مساعدة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة معسكر.

التقليدي إلى مفهوم الإدارة العامة الحديثة أو الرشيدة. من خلال إعادة النظر في تحسين مستوى أداء بيروقراطية الإدارة بالاعتماد على مبدأ الكفاءة والجدوة في مجال تقديم الخدمات العامة. وفي إطار هذا السياق ظهرت عدة اتجاهات ومقاربات في عملية إصلاح بيروقراطية الإدارة وإعادة بناء قدرات الإدارة المركزية.

ومن هذا المنطلق، سنحاول من خلال هذه الدراسة التطرق إلى أهم الاتجاهات الحديثة والمقاربات النظرية من منظور الحكم الرشيد في مجال ترشيد بيروقراطية الإدارة لتتماشى مع المهام الجديدة للدولة. خاصة في ظل التحولات الديمقراطية والثورات العلمية. وظهور مفاهيم الجودة والنوعية في تقديم الخدمات العامة للمواطنين.

أولاً : التنظيم المضاد للبيروقراطية (ما بعد البيروقراطية):

لإصلاح بيروقراطية الإدارة بما يتماشى ومفاهيم إدارة الحكم الصالح والتكيف مع التطورات الحاصلة خاصة في ظل صياغة دور الدولة ظهر التنظيم المضاد للبيروقراطية. حيث يركز هذا الإتجاه في مفهومه على إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للجهاز البيروقراطي والانتقال من التنظيم الإداري المعقد إلى تنظيم إداري جديد قائم على الكفاءة والفاعلية في الأداء.

ويمثل هذا الاتجاه في الإدارة العامة الحديثة كل من المفكرين برزيلي (Barze-lay) وبيتر (Peters) (و بيار Pierre)، حيث تركز هذه الأدبيات في عملية إصلاح بيروقراطية الإدارة على الانتقال من النموذج البيروقراطي كتنظيم إداري قائم على الهيراركية في التنظيم وتعقد الإجراءات القانونية في تسير الأمور الإدارية إلى ما يصطلح عليه بما بعد البيروقراطية. أي الانتقال من جهاز بيروقراطية تقليدي قائم على خصائص وأساليب النمط الفيري في تسير الشؤون الإدارية إلى بيروقراطية حديثة متضمنة معايير التسير العمومي الجديد كالمساءلة والرقابة، والشفافية المتمثلة في سهولة الحصول على المعلومات مع التأكيد على مبدأ اللامركزية والمشاركة في صنع القرارات الإدارية، بالإضافة إلى الاعتماد 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 ما يلي:

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

الحديثة .

إدارة الأداء بكفاءة وفاعلية من طرف الأجهزة البيروقراطية مع التوجه نحو خدمة

المواطن .

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

كما يركز نموذج التنظيم المضاد للبيروقراطية أوما يصطلح عليه بما بعد البيروقراطية حسب أدبيات الإصلاح الإداري في الإدارة العامة الحديثة، على الأخذ بمبدأ اللامركزية الإدارية في إدارة القطاع العمومي (Decentralization) (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 احتفاظ الإدارة الحكومية المركزية بحق الرقابة والمراجعة والتوجيه.⁽⁵⁾

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): أوما يسمى باللامركزية شبه المستقلة، والتي تعنى 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⁾

ومما سبق، يتضح أن مقارنة التنظيم المضاد للبيروقراطية لإصلاح الإدارة العامة تركز على إعادة بناء قدرات الإدارة المركزية من خلال التركيز على مفاهيم الحكم الرشيد كالمساءلة على الأداء والشفافية في الأعمال، إلى جانب الأخذ بمفاهيم اللامركزية الإدارية وضبط التوازن بين المؤسسات السياسية والمؤسسات البيروقراطية لإدارة شؤون الدولة والمجتمع .

ثانيا: هندسة إعادة البناء التنظيمي (الهندرة):

تعتبر مقارنة هندسة إعادة البناء التنظيمي في الإدارة العامة من منظور الحكم الصالح، أو ما يطلق عليها بإعادة ابتكار الحكومة أو الهندرة (Reengineering) حسب التوجه الجديد في علم الإدارة أحد المداخل الحديثة لإعادة هيكلة العمليات والأساليب الإدارية من جانب وتحسين وتطوير فاعلية 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 وجيمس شامبي كعنوان لكتابها (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 طبقا لمجموعة من المفاهيم.⁽⁸⁾

وفي هذا الإطار، فقد عرفا كل من مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة « بأنها عملية البدئ 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 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 الإتجاهات الحديثة ومفاهيم الحكم الراشد في بيروقراطية الإدارة إلى ما يلي:

- التخلص من الروتين والإجراءات البيروقراطية داخل المنظمات الإدارية، وإشراك القادة الإداريين في إتخاذ 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 مقاربة الحكم الراشد، فإن الإدارة العامة الحديثة تتطلب إعادة تعريف الحكومة لأدوارها لإبتعاد الأجهزة الإدارية عن التطبيق الحرفي للقوانين والتقييد بالتعليمات الحكومية، من خلال ما يسمى بإعادة إختراع الحكومة (Reinven- ting Gouvernements) حسب الباحثين دافيد أوزبورن (David Osborne) و تيد جابلر (Tide Gaebler) (كمدخل للهندرة وزيادة فعالية أداء بيروقراطية الإدارة وجعلها أكثر إستجابة لمتطلبات المواطن في تقديم الخدمات العامة، وقد حدد كل من الأستاذين أوزبورن و جابلر أهم المبادئ التي تقوم عليها الحكومة الجديدة لترشيد بيروقراطية الإدارة الحديثة على النحو التالي :

- حكومة الحافز (Catalytic Government): إن الرؤية الجديدة للحكومة في إطار مقاربة 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 بالفعل بمستوى وأقل تكلفة.

- حكومة مجتمعية (Community Government): وتتمثل 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 بفاعلية أم العكس.

- 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): يعنى وجود حكومة قائمة على التخطيط، فيما يتوقع من مشاكل مستقبلية للوقاية منها.

- حكومة تدار بالزبون (Customer Driven Government): بمعنى الإبتعاد 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 الإنتقال من حكومة إدارية تدار بواسطة القوانين والإجراءات البيروقراطية، إلى حكومة تركز على الوظائف التي يجب أن تؤديها.

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

وفي إطار هذا السياق، يمكن القول أن مدخل إعادة إختراع الحكومة في إطار مقارنة الحكم الراشد يسعى إلى إعادة هندسة وظائف الحكومة بشكل جذري، وهذا ما أقره تقرير آل غور (Gore) نائب الرئيس السابق الأمريكي بيل كلنتون سنة 1993 حول

مراجعة الأداء الوطني) National Performance Reiview (، حيث أكد غور بأنه ينبغي على الحكومة أن تبحث عن الفعالية وتسنذ المهام إلى المؤسسات الإدارية التي تلزم 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 إتخاذ القرارات.

وفي نفس الإتجاه أكد التقرير الذي أعده 200 من خبراء الإدارة العامة الأمريكية في سنة 1993 أن الهندرة تتوقف على القادة الإداريين القادرين على خلق الشغالية وتنمية الشعور بالمسؤولية، والتأثير في العاملين بحيث يجذبون 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 في نهاية التسعينيات، ليعبر عن الانتقال من الأسلوب البيروقراطي التقليدي للتسيير الإداري إلى البيروقراطية الإلكترونية القائمة على إستخدام 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 إستخدام الوسائل الإلكترونية، مع التنبيه على أن الحكومة الإلكترونية لا تعنى قيام الحكومة بجميع أعمالها عبر إستخدام الوسائل التقنية، وإنما الأمر مقتصر على الجانب الإداري للخدمات العامة التي تقدمها الإدارة الحكومية للمواطنين».

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

والعلاقة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة العامة الإلكترونية هي علاقة الكل بالكل، 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 على مبادئ إدارة الحكومة الذكية (Smart gou- vernement). والتي يمكن حصرها فيما يلي:

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

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

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

- الإستجابة (Responsiveness): وتعنى 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 M.A.R.T S أي الذكية حسب الاتجاهات 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 والإتصالات.

- بعد الأعمال: ويتمثل في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بين الحكومة 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 إستعمال التقنيات الحديثة لأجل تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات الإدارية.

- 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 التقليل 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 بنى مقارنة إدارة الجودة الشاملة من أجل مسايرة التحولات الجديدة وتحسين الأداء

البيروقراطي وتبسيط إجراءات العمل الروتيني وخلق الكفاءة والفعالية، إلى جانب تطوير نوعية الخدمات المقدمة للصالح العام⁽²¹⁾.

وفي هذا الإطار، 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 تدار بها 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.

- إعتداد غمط المشاركة: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الأفراد والعمل الجماعي في إدارة النوعية الشاملة، وتشخيص المشاكل لإيجاد الحلول المثلى من خلال الإتصال المباشر بين شاغلي الوظائف .

- إتخاذ القرارات الإدارية بناءا 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 الانحرافات داخل المنظمة، وللتأكد من مدى مطابقة السلع المنتجة مع

المواصفات المعيارية والمحددة مسبقا. (23)

وبالإضافة إلى هذه المرتكزات، فإن علماء إدارة الجودة الشاملة من بينهم جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablonski (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 بسترفيدل (Besterfield) وشميدت (Schmidt) ضمن الإتجاهات الحديثة عنصر القيادة لتحقيق الجودة الشاملة داخل بيروقراطية الإدارة ، والتي تتميز بالخصائص التالية :

- 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 والنوعية في إدارة المنظمة.

- تركيز النخبة القيادية على تمكين الموظفين من خلال فتح مجال المشاركة في إتخاذ القرارات، ولابد على القائد أن يكون كذلك إستباقيا ووقائيا (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. وتنحصر أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في إطار التوجهات الحديثة على النحو التالي :

- خفض التكاليف: تركز إدارة الجودة الشاملة على عامل الجودة والنوعية 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 .

- 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 ملتلقي الخدمة .

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

وفي هذا الإطار، فإن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تقليل التكاليف وتحقيق رضا المواطن وزيادة جودة الخدمات المقدمة من طرف بيروقراطية الإدارة. ولتحقيق هذه الأهداف تؤكد الإتجاهات 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 .

- الإنتقال 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 .

- فسخ 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 الرشيد تهدف لإصلاح بيروقراطية الإدارة من أجل تقديم الخدمات للصالح العام، وإدارة شؤون الدولة والمجتمع طبقاً لمعايير الجودة والنوعية وهذا ما يحقق مبدأ تقريب الإدارة من المواطن والحد من السلوكيات المنحرفة للموظفين الإداريين.

الخاتمة:

نتيجة لما سبق، يتضح أن الاتجاهات أو المقاربات الحديثة في عمليات الإصلاح الإداري لترشيد بيروقراطية الإدارة في إطار مقارنة الحكم الرشيد، تركز في مضمونها على إعادة بناء قدرات الإدارة المركزية من خلال 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 التسيير والتركيز على مفاهيم الحكم الصالح كالرقابة الإدارية والمساءلة 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 بمدخل إدارة الجودة الشاملة والنوعية كقيمة أساسية في تقديم خدماتها للمواطنين.

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 Développent , Paris,2008,p4.
- (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، ساعدي، 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 الراية 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 الادارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، معبد الادارة العامة، 2009، ص- ص 108.
- (13)- عمار، بوحوش، المرجع السابق الذكر، ص- ص 160-162.
- (14)- رأفت، رضوان، «الحكومة الإلكترونية»، مصر: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، مجلة مفاهيم، العدد 2005، 50، 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.
- (17) - عمار، بوحوش، المرجع السابق الذكر، ص 182.
- (18)- زيد منير، عبوي، الإدارة وإتجاهاتها 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 عشاوي، «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.