5 الدرس الخامس	معايير الحكم الراشد في الإدارة العمومية - معايير مرتبطة بالتنظيم الإداري - معايير مرتبطة التسيير الإداري - معايير مرتبطة بسلوك الموظفين
سلسة محاضرات الحكم الراشد في الإدارة . من إعداد الأستاذ: بن زحاف فيصل	

المبحث الأول: معايير مرتبطة بالتنظيم الإداري

تنظيم الإدارة العمومية هي أحد مقومات الحكم الراشد، فلا يمكن تحقيق حكامة إدارية جيدة بدون تنظيم إداري، ويكون هذا التنظيم على مستويين:

- تنظيم هيكلي يتم في شكل مخطط هرمي إدارة مركزية وإدارة لامركزية تتشكل من أجهزة ومديريات ومجالس منتخبة تصنع القرار الإداري.
- تنظيم مرتبط بعصرنة الإدارة وتحديثها بإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على الخدمات التي تقدمها الإدارة للمواطنين لرفع البيروقراطية وتذليل كل الصعوبات التي تعرقل الإدارة في أداء مهامها.

المطلب الأول: التنظيم الهيكلي

الإدارة العمومية هي عبارة عن هيكل يتشكل من أجهزة، مديريات ومكاتب يشرف عليها موظفين عموميين، وهذا الهيكل مرسوم على شكل هرمي توزع فيه السلطات إلى مركزية على رأسها رئيس الدولة الوزراء و المديريات المركزية وسلطات محلية اللامركزية يمثلها الولاة أو

المحافظين ورؤساء البلديات ورؤساء الدوائر المحلية، وهذا الهيكل التنظيمي يتم إعادة النظر في تنظيمه وترتيبه كلما استدعت الحاجة إلى إرساء حكامة إدارية جيدة تتكيف مع المستجدات والمجالات المستحدثة بهدف تحديث الإدارة وعصرنتها.

تهدف الإدارة العمومية الحديثة إلى حكامة جيدة تصبو لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، الاستجابة لطلبات ورغبات المواطنين والعملاء، الانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي والتوجه نحو آلية السوق كبديل لآلية البيروقراطية التي تعرقل الاستثمارات والتنمية الاقتصادية واعتماد الكفاءة والفعالية.

ومن متطلبات الحكم الراشد في الإدارة العمومية إعمالا للمؤشرات التي أشرنا لها سابقا أن تكون هذه الإدارة لها القدرة على التنبؤ بالمشاكل والصعوبات التي تعرقلها والنتائج المتوقعة وهذا يكون من خلال الدراسات الاستشرافية التي يقوم بها الخبراء التي تستعين بهم، كما يجب على الإدارة أن تركز على الحوافز لخلق تنافس بين مختلف الفاعلين سواء في القطاع العمومي أو القطاع الخاص أو المجتمع المدني الذين هم شركاء في رسم الإستراتيجية التي أشرنا إليها في الدرس السابق، ويعد أسلوب قياس الأداء والحوافز من الأساليب الحديثة للإدارة العمومية ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة[1].

ومن المعايير المرتبطة بالتنظيم الإداري في الإدارة الحديثة هو تقليص دور الدولة في توجيه الإدارة عن طريق التخفيف من القيود الحكومية في الميدان الإقتصادي والاتجاه نحو الخوصصة، وإعطاء لها الحرية في إبرام العقود لخلق منافسة بين المتعاملين لتقديم خدمات نوعية ذات جودة عالية.

[1]– أسلوب الجودة الشاملة total quality management هو من ضمن أساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص وتعني إدارة الجودة الشاملة مجموع الجهود التي يبذلها العاملون، والمدراء؛ بهدف ضمان رضا العملاء على المدى الطويل.

المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية

من المعايير المرتبطة بالتنظيم الإداري للاستجابة لمتطلبات الحكم الراشد في الإدارة العمومية هي اعتماد هذه الأخيرة في ممارسة وظائفها على تكنولوجيات الإعلام والاتصال من اجل تسيير وفاعلية العمل الإداري أو الخدمات الحكومية والقضاء على المشكلات الإدارية المتبقية والناجمة عن استخدام الأوراق في التعامل الإداري ، وبذلك تحولت هذه الإدارة من الإدارة الورقية إلى الإدارة الالكترونية.

يدل مصطلح الإدارة الالكترونية على مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا، وفي الغالب يكون مرتبطا باستخدام أو تسيير تكنولوجيا الانترنت .فمفهوم الإدارة الالكترونية أوسع من كون وجود حواسب وبرمجيات وانترنت وغيرها من التقنيات، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية والأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية وإدارة الإمداد وإدارة العلاقات العامة، وعرض التكنولوجيات الخاصة بخدمات الخدمة العامة وضبط طلبات الحصول على الخدمات وتلبية حاجيات المواطنين،

وتهدف الإدارة الالكترونية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تكامل أفراد التنظيم الإداري وتوحيده كنظام مترابط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة أهداف الإدارة العمومية.
- تطوير عمليات تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات .
- -ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم و جاهزية مستمرة .
- تقليل كلفة التشغيل و تحسين متواصل لمعدلات الإنتاجية.
- - .إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم لبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.

المبحث الثاني: معايير مرتبطة بالتسيير الإداري:

إعمال مؤشرات الحكم الراشد في الإدارة العمومية تفرض على هذه الأخيرة الالتزام بمعايير التسيير الإداري العمومي الحديث الذي يعتمد على مرونة تنظيمية واسعة تجعل من عملية صناعة القرار عملية تشاركية بين الإدارة وباقي الشركاء من القطاع الخاص، المواطنين والمجتمع المدني، وبالتالي فإن الإدارة الحديثة تجاوزت ذلك المسؤول الإداري الذي يتخذ قرارا انفراديا ولا يشاركه في صناعته إلا السلطة السلمية[1].

التسيير الإداري الحديث الذي يهدف إلى تحقيق الحكامة الإدارية يقوم على معايير جعلت من الإدارة أكثر انفتاحا على محيطها، وقلصت من دور الدولة في تسييرها، وإدخال آلية السوق، وأسلوب التعاقد مع المتعاملين في تقديم الخدمات العمومية على عكس الإدارة العمومية التقليدية التي تسير على أساس مركزي هرمي عن طريق اللوائح والتعليمات.

وقدم بعض الباحثين في مجال القانون الإداري والمناجمنت والاقتصاد معايير التي يجب على الإدارة العمل بها لإرساء الحكم الراشد ومن هؤلاء الباحثين T.Geabler، D.Osborne وd.Giaque ونذكر من بين هذه المعايير على سبيل المثال لا الحصر[2]:

- خلق مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن وتحقيق التنمية المستدامة.
- انفتاح المصالح الإدارية على المرتفقين والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة لعملاء القطاع الخاص، ومعاملة متلقي الخدمات الإدارية من المواطنين والمؤسسات الخاصة كزبون، وهذا ما يجعل الإدارة ترسم سياساتها وتصنع قراراتها بما يتطلع له الزبون ويرضيه خلافا لعملية التسيير البيروقراطي في الإدارة التقليدية.

[1]– بن عيسى ليلى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد14 ديسمبر 2013، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص.194.

[2] M.ST.GERMAIN : **:" Une Conséquence de La Nouvelle Gestion Publique : L'émergence d'une pensé comptable en éducation"** , Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation Education et francophonie , Vol XXIX, Canada 2001, pp10-11.et D.GIAUQUE **:" La Bureaucratie Libérale : Nouvelle Gestion Publique et Régulation Organisationnelle"** ed ,L'Harmattan , Paris , 2003, pp 65-66.

- التسيير عن طريق التنبؤ بالمشاكل والنتائج المتوقعة والصعوبات التي يمكن مواجهتها ورسم إستراتيجية لمواجهة هذه الصعوبات وحللتها.
- سعي الإدارة العمومية لتحقيق الأرباح لتحسين إراداتها ، والبحث عن موارد جديدة لخلق الثروة بدل من الاكتفاء بإنفاق الموارد والاعتماد على الخزينة العمومية، واعتماد آلية السوق كبديل للتسيير البيروقراطي.
- تفويض السلطة للإدارة المحلية ورفع مستوى الاستقلالية عن طريق اعتماد أسلوب التعاقد بين المصالح الإدارية والجهات الوصية.
- الاعتماد على نظام المشاركة في التسيير والابتعاد عن القرارات أحادية الجانب والتخلي عن مركزية القرار، وهذا النوع من التسيير يستجيب لمواجهة التغيرات الطارئة وزيادة الفعالية والكفاءة في التسيير.

وتجدر الملاحظة من خلال هذه المعايير التي حددها مجموعة من الباحثين أن الإدارة العمومية التي بإمكانها تحقيق حكامة إدارية جيدة هي تلك الإدارة التي تنفتح على مواطنيها وتعاملهم كزبائن تقدم لهم خدمات لإرضائهم ، وتعتمد آلية السوق لتحقيق الأرباح وخلق الثروة بدل الإنفاق العام واستنزاف الخزينة العمومية، وتوزيع السلطة عن طريق تفويضها للإدارة المحلية واتخاذ القرار بعد إشراك جميع الفاعلين في الحكم الراشد ، كما أنها تتنبأ بالصعوبات التي يمكن مواجهتها مستقبلا والنتائج السلبية التي قد تؤثر على نشاطها، وترسم خطط تنموية لمواجهة هذه التحديات وتذليل كل الصعوبات التي تعرقل نشاطها.

المبحث الثالث: معايير مرتبطة بالموظفين

نجاح الإدارة العمومية في إرساء الحكم الراشد مرهون بمدى تكيف سلوك الموظفين مع معايير الحكامة الإدارية، لذا وجب على الموظفين أن يبدون سلوكات وأخلاق يتحلون بها أثناء القيم بوظائفهم، وهذه السلوكيات بمثابة معايير لقياس مهارة وكفاءة الموظفين وفعاليتهم في تحقيق أهداف الحكامة الإدارية التي تصبو لها الإدارة العمومية و من بين هذه المعايير نذكر ما يلي:

- احترام مواعيد العمل المحددة في القانون والنظام الداخلي للمؤسسة.
- الانضباط في العمل، ويشكل هذا الانضباط سلوكا مهما يجب أن يتحلى به الموظف ، وذلك باحترام القوانين والنظام الداخلي، وتنفيذ تعليمات وتوصيات السلطة الرئاسية أو السلمية.
- العلاقة مع المواطنين، حيث يجب على الموظف أن يعامل المواطن كزبون وشريك له في صناعة القرار، ويبذل ما في وسعه لارضاء المواطن وتقديم له خدمات نوعية ذات جودة عالية.
- على الموظف أن يتمتع بروح المبادرة، واقتراح خطط لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، كما يجب أن تكون له روح المثابرة والتحلي بإرادة قوية لمواجهة كل الصعوبات التي تعرقل نشاطه.
- يجب على الموظف أن يتحلى بالأخلاق المهنية وذلك بقيام الواجبات التي يحددها قانون الموظف العمومي أو النظام الداخلي، ومن بين هذه الأخلاق المهنية نذكر منها: الالتزام بالحياد، الالتزام بالنزاهة، الالتزام بالمحافظة على السر المهني، تجنب كل السلوكيات التي تمس بشرف الوظيفة .

إن هذه المعايير إذا طبقها الموظف في مكان عمله سيجعل الإدارة العمومية تستجيب لمتطلبات الحكم الراشد وقادرة على أداء باقي المعايير المرتبطة بالتنظيم الإداري و التسيير التي سبق الإشارة إليها، لأن الموظف يعد حجر الأساس في بناء الإدارة العمومية التي تحقق الحكامة، وكل هذه المعايير لا يمكن تحقيقها إلا إذا وجد موظف تتوافر فيه المعايير المرتبطة بالموظفين يتحلى بالشعور الجماعي داخل المؤسسة الذي سيرفع من مردودية العمل الإداري.