



جامعة وهران - 2 - محمد بن احمد

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

محاضرات في مادة التنمية الإدارية والخدمة العمومية لطلبة السنة الأولى ماستر علوم سياسية تخصص إدارة عامة

الأستاذ: باعلي واسعيد باحمد

## المحاضرة الثالثة

### الخدمة العمومية التقليدية والخدمة العمومية المعاصرة

يمكن عرض ملامح الخدمة العمومية التقليدية في النقاط التالية :

- هيكل تنظيمي هرمي مع تعدد المستويات الإدارية.
- تكس العمالة.
- بيروقراطية الإدارة.
- مركزية السلطة.
- الإدارة الورقية.
- التوجه بالبيروقراطية ونقص التوجه بالعملاء.
- غياب التفويض والتمكين.
- تواضع دوافع التغيير.
- قصور معايير اختيار وتدريب المديرين.
- تواضع التخطيط الاستراتيجي.
- تقادم التكنولوجيا.

أما ملامح الخدمة المعاصرة، فيمكن عرضها كما سيأتي:

يختلف مفهوم خدمات عامة جديدة عن منهجيات الخدمات العامة التقليدية من حيث تركيزها على المواطن وعلى تعزيز الصالح العام من خلال تصميم الخدمات وتوفيرها بصورة شاملة، ويغدو التركيز على كفاءة الخدمات وخدمة المتعاملين

والابتكار معيارا مقبولا في العالم العربي، بهدف توفير الخدمات وخدمة أفضل، وبات المواطن يلقي تقديرا أكبر بصورة متزايدة، باعتباره المتعامل الذي يعد رضاه وملاحظاته أمرا جوهريا لعمل الحكومة، لقد ابتعد مفهوم الخدمات العامة الجديد عن الخدمات المركزة ذات العمليات البيروقراطية البطيئة إلى خدمات مبسطة وسريعة، يمكن بسهولة الوصول إليها، لقد فتحت هذه المنهجيات الجديدة في الإدارة العامة، منذ وقت قريب، الطريق أمام الكثير من أساليب الحكومة في الحقبة الرقمية في توفير الخدمات العامة، وبصورة أولية في استخدام ابتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفير خدمات أكثر كفاءة وأقل تكلفة.

ويمكن أن تتأمل الأجهزة الحكومية وقد تحولت من منطق الروتين والأداء الحكومي التقليدي إلى نظام يدار على أساس أداء تنافسي، وإلى أداء يقتبس نمط إدارة المؤسسات، لاسيما وأن الكثير من الأجهزة الحكومية كالاتصالات والطرق والموانئ، والنقل والتعليم والصحة بات يعمل في ظل منافسة القطاع الخاص.

### ملامح التحول المنشود في الخدمات الحكومية الذي يتوقعه طلاب الخدمة ويكرس جودة الخدمات العامة

أهم التحولات المنشودة تتمثل في ما يلي:

- السعي لاختصار الوقت ضمن مفهوم إداري معاصر هو التنافس بالوقت.
- ترشيد التكاليف ضمن مفهوم إداري معاصر هو " الريادة في إدارة التكاليف " و " فاعلية التكاليف " .
- تحسين الجودة ضمن فكر إداري جديد هو فكر " إدارة الجودة الشاملة" .
- تحسين الأداء دون توقف ضمن مبدأ إداري معاصر هو "التحسين المستمر" .
- الارتقاء بالخدمة الحكومية لمستوى يضاهي المستوى الأفضل بالنظم المماثلة بالخارج ضمن توجه إداري جديد هو مفهوم المقارنة المرجعية أو السعي للارتقاء لمستوى المنافس النموذجي .
- استبدال اللجان التقليدية التي شاع حولها المثل الشائع " إن أردت أن تقتل موضوعا فأحله إلى لجنة " ، بأسلوب فرق العمل المتكاملة التي تتحلى بروح الفريق والأداء الجماعي المتكامل والمتناغم.
- الاتجاه نحو تحويل أداء بعض الأنشطة إلى موردين Outsourcing بما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكلفة.
- استبدال أسلوب الإدارة الورقية التقليدي الذي يحفل بأكداس الملفات والأوراق والأدراج والدوايب، بأسلوب الإدارة الإلكترونية ضمن نسق الحكومة الإلكترونية الرشيق، حيث تؤدي الخدمات لطلابها دون أن ينتقلوا لمقر الأجهزة الحكومية وذلك في خدمات مثل سداد فواتير الهاتف والكهرباء والمياه وتراخيص السيارات والرسوم الجمركية، وحتى بعض الخدمات الطبية، باستخدام بطاقات الائتمان وعبر شبكة الإنترنت.
- استبدال الهيكل الهرمي - تدريجيا - بهيكل مفلطح تقل فيه المستويات الإدارية ويقل الوقت المستغرق في الاتصالات الصاعدة والهابطة، ومن ثم تقل فترات معالجة طلبات وشكاوى طلاب الخدمة.

- استبدال مركزية القرار باللامركزية، وهذا يسهم - مع ما سبق - في تقصير مدة اقتضاء طالب الخدمة للخدمة المرغوبة.
- استبدال نمط الإدارة بالتفاصيل إلى إدارة بالأهداف والنتائج.
- استبدال الإدارة برؤى كبار الموظفين إلى الإدارة برؤى وتوقعات طلاب الخدمة.
- نظرة جديدة للعاملين كموارد بشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد المالية والمادية، وباعتبارهم رأس المال الفكري المخطط والمنفذ والمقيّم والمطور.
- استبدال ما يكون من حوافر لا تحفز بنظام فعال للتحفيز يقوم على تقييم سليم للأداء ونظام معلومات كفاء.
- استبدال التدريب العشوائي الذي يفتقر لتحديد سليم للاحتياجات التدريبية، بالتدريب المخطط.
- استبدال التشريع الحالي للإدارة المحلية بتشريع أحدث يتيح صلاحيات أوسع ويختصر وقت صنع القرار.