إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

القاهرة
ج.م.ع

السنة الثانية
العدد السادس

مارس (آذار) ١٩٩٤

www.edara.com

تحذير من الناشر: يمنع نقل أي جزء من هذه النشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والأبحاث الجامعية

إدارة عامة

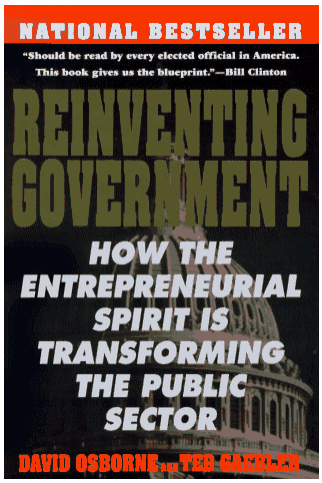
# إعادة اختراع الحكومة

## كيف تعمل روح المبادرة على إحياء القطاع العام؟

**تأليف : ديفيد اسبورن وتد جيبلر**

### اقرأ في هذه الخلاصة:


حكومة المستقبل ..... ١
هل انتهى دور الإدارة الحكومية؟ ..... ٢
الحكومة الشركة: ..... ٢
المجتمع .. مدير!! ..... ٣
حكومات منافسة : ..... ٣
حكومة ذات رسالة : ..... ٤
إدارة حكومية .. بالنتائج : ..... ٥
حكومات يسيرها عملاؤها : ..... ٥
حكومة الأعمال تكسب أكثر مما تنفق : ..... ٦
حكومة بعيدة النظر : ..... ٦
حكومة مسيرة بعوامل السوق : ..... ٧
التخصيص ..... ٧


## حكومة المستقبل

كتب (مارسيل بروست) مرة يقول: "رحلة الاكتشاف الحقيقية ليست هي البحث عن أرض جديدة وعن مصادر جديدة، بل هي النظر إلى الأمور بعيون جديدة". هذا القول موجه إلى أولئك الذين ينظرون إلى الإدارة الحكومية على أنها شئ ثابت لا يتغير. مع أن هذا غير صحيح على الإطلاق. في وقت ما من الأوقات كانت الحكومة الأمريكية، كغيرها من الحكومات، تحتكر صناعة السلاح. أما اليوم فسيكون من المضحك أن تتخلى الشركات الكبرى في أمريكا وفرنسا وبريطانيا عن صناعة السلاح لصالح الحكومة. ولم يكن متوقعا في الماضي أن تتولى الحكومة الاهتمام بالفقراء بل إن مفهوم الرعاية الاجتماعية لم يكن معروفا حتى اخترعه "بسمارك" عام ١٨٧٠م. أما اليوم فإن الحكومات لا تكتفي بالاهتمام بالفقراء، بل إنها تصرف على الرعاية الصحية، وتدفع معاشات التقاعد لكل مواطن. في الماضي لم يفكر أحد - مجرد التفكير – في أن تتولى الحكومة مكافحة الحرائق. واليوم لا توجد دولة متحضرة في العالم بدون إدارة للدفاع المدني والإطفاء. وهذا يعني أن الحكومة تتغير.. وأن واجباتها تتطور.. وأن

الإدارة الحكومية – مثل إدارة القطاع الخاص – قادرة على التكيف مع روح العصر وإعادة اختراع نفسها من حين لأخر.

وإذا كانت الإدارة الحكومية مطالبة بالتطور في كل وقت، فإنها أحوج ما تكون إلى إعادة تشكيل نفسها واختراع حكومة جديدة في هذا الوقت بالذات. فالألف الثاني للميلاد سينتهي بعد أعوام، وأوروبا الشرقية تحررت، والاتحاد السوفيتي أصبح تاريخا، والحرب الباردة قد انتهت، وأوروبا الغربية قد توحدت اقتصاديا، وأصبحت آسيا القلب النابض للاقتصاد العالمي. وتحول محور الصراعات العالمية من السياسة إلى الاقتصاد، وكذلك تحولت التحالفات والتكتلات من عسكرية إلى اقتصادية. واليوم أصبحت الإدارة الحكومية على مفترق طرق، بسبب دخولنا عصر ما بعد الصناعة أي عصر المعلومات.

وتنطلق فكرة إعادة اختراع حكومة جديدة من المبادئ التالية:

أولا: أن الحكومة ليست شرا لابد منه كما يتصور الكثيرون، فهي ضرورية وهامة لكل المجتمعات المتحضرة.

ثانيا: أن حكومات عصر الصناعة بمركزيتها وبيروقراطيتها والتي تعمل بطرق روتينية متشابهة، لا ترقى إلى مستوى التحديات والمتغيرات السريعة التي تواكب عصر المعلومات.

ثالثا: أن العاملين في الحكومة ليسوا هم أساس المشكلة المتمثلة في تراجع الإنتاج والخدمات، ولكن النظام الإداري هو السبب. لأن كثيرين ممن يفشلون في الإدارة الحكومية، ينجحون في القطاع الخاص.

رابعا: أن المشكلات التي يواجهها القطاع العام في العصر الحاضر، ليست بسبب الإدارة الليبرالية ولا بسبب الإدارة المحافظة. بل بسبب افتقاد تلك الإدارة للفعالية.

خامسا: أن نجاح أي حكومة في مسعاها للتطور، لا يتأتى إلا من خلال هدفها الأسمى والمتمثل في العدالة وتكافؤ الفرص.

والحكومة المعنية هنا ليست هي الحكومة المركزية، بل تشمل الحكومة المركزية وحكومات المحافظات والأقاليم والمجالس المحلية. فالحكومة لا يمكن أن تتكون من فرد وأن تتمثل في شخص. فهناك دائما آلاف الإدارات الحكومية في الأقاليم والأحياء والمناطق، وهناك حكومات القطاعات المختلفة التي تدير مرافق المواصلات والمياه والطاقة والصحة والتعليم.

## هل انتهى دور الإدارة الحكومية؟

قبل بضع سنوات طرح غلاف مجلة (تايم) الأمريكية السؤال التالي: هل ماتت الحكومة؟ ويعتقد الناس الآن أن الإجابة يمكن أن تكون في بعض دول العالم: نعم. فما هو سبب الجزم بهذا؟

السبب ليس هو ما تريد أن تعمله الحكومة.. بل هي الطرق التي تعمل بها. فهي تخطط وتنفذ الكثير من الخطط.. ولكن بدون فعالية. فالحكومة تعيد تنظيم التعليم.. وتصرف مليارات الدولارات، ولكن التعليم يزداد سوءا يوما بعد يوم. وتفرض الحكومة قوانين لحماية البيئة، وتكثف برامجها في هذا المجال. ولكن الماء والهواء والغذاء تصبح أكثر تلوثا.

كذلك تصبح نظم الرعاية الصحية بدون رقابة، وترتفع معدلات الجريمة وتكتظ السجون بالنزلاء.. على الرغم من ارتفاع معدلات الإنفاق الحكومي وارتفاع مستوى الدخل وانخفاض نسبة الأمية. وتبقى الحكومات تطرح على نفسها نفس السؤال:

هل نقلل النفقات أم نزيد الضرائب؟

## الحكومة الشركة:

يرى معظم قادة العمل الحكومي أنه لا توجد سوى طريقتين لا ثالث لهما للخلاص: إما فرض ضرائب جديدة أو خفض الإنفاق. ويتجاهلون الخيار الثالث الذي يقول بإمكانية الحصول على خدمات أفضل بنفس مخصصات الإنفاق الحالي. ومثل الحكومة في هذا كمثل الرجل ذي الوزن الزائد، فهو لابد من خفض وزنه بممارسة الرياضة والاقتصاد في الطعام، يلجأ إلى شفط الدهون بطرق صناعية، أو إلى قطع أصابعه وخلع حذائه.

إن خفض الوزن وممارسة الرياضة هما السبيل لرفع لياقة الحكومة وزيادة فعاليتها. وهذا لا يمنع الحكومة من أن تملك المراكب وأن تسيرها أيضا، ولكن عليها أن تترك مهمة التجديف لغيرها.
والحكومات التي تستطيع الفصل بين التحريك

(الإدارة) والتجديف (التشغيل) يمكنها الاستفادة من كفاءة وفعالية القطاع الخاص ومن مشاركة القطاع الثالث (القطاع الخيري والتطوعي).

ويعتبر التخصيص أحد الحلول الفعالة لزيادة إنتاجية القطاعين العام و الخاص. ويعمل القطاعان هنا في تعاون وتنسيق متكاملين ولا يمكن لأحدهما أن يلغي الآخر تماما. إذ يبقى على الإدارة الحكومية رسم السياسات وتحريك المراكب، في حين يقوم القطاع الخاص بتشغيلها وتسريعها.

## المجتمع .. مدير!!

تعمل هذه الإدارة على مساندة الجهود غير الحكومية لتقديم الخدمات، من خلال منظمات المجتمع لأنها:

- أكثر التزاما تجاه مواطنها.
- أكثر معرفة بمشكلاتها المحلية.
- المؤسسات الحكومية التي تعتمد على المهنيين قد تقدم الخدمات ولكنها لا تقدم الرعاية.
- المنظمات المحلية أكثر مرونة وأكثر فعالية.
- لا تنظر الجمعيات المحلية إلى المشكلات على أنها حالات مرضية. ولذلك فهي تناقش القيم والسلوك.
- كما تعتمد الهيئات المحلية في حل المشكلات وتقديم الخدمات على قدرات ومساهمات مريديها.

## نماذج موجودة :

- أدخل (لي براون) عندما عين قائدا لشرطة (هيوستن) بولاية (تكساس) الأمريكية التي كانت تشتهر بالعنف والعنصرية
- أسلوب بوليس الأحياء فأنشأ ٢٠ مركزا صغيرا لا تقتصر مهامها على معاقبة المجرمين، بل تتقصى أسباب الجريمة والوقاية منها.
- وفي (شيكاغو) تدار كل مدرسة عامة بمجلس إدارة مكون من ستة من الآباء، ولهم مطلق الحرية.
- واستحدثت ولاية (اركانسس) برنامجا لتعليم الأطفال في المنازل خلال فترة ما قبل المدرسة. وتقوم بتدريب الأمهات على تعليم أبنائهم.
- وتتولى ولاية (ماساشوتس) التدريب التحويلي للعمال الذين يتعطلون بسبب تسريحهم أو غلق مصانعهم.
- وفي (سان فرانسيسكو) تتولى مجالس الأحياء الفصل في المنازعات اليومية التي يمكن أن تتحول إلى عنف.
- وهناك العديد من مشروعات التمريض ورعاية الأطفال من أبناء الأمهات العاملات.
- وجميع هذه النماذج لا تعتمد على الجهاز الحكومي إلا بالمساندة والتشجيع.

## حكومات منافسة :

مطلوب حكومات تستطيع المنافسة ليس فقط بينها وبين القطاع الخاص، بل والمنافسة أيضا مع القطاع العام. وليس الهدف من ذلك هو المفاضلة بين القطاع الخاص والعام، بل إن الهدف الأهم هو منافسة الاحتكار أينما وجد.

وللمنافسة مزايا عديدة منها:

- تخفيض التكاليف.
- ترغم المحتكرين على الاستجابة لطلبات العملاء.
- تشجع على التطوير والخلق والإبداع.
- تخلق الغيرة وترفع الروح المعنوية لموظفي الحكومة.

والمنافسة يجب أن تخطط وتدار، لأن الأسواق غير المحكومة وغير المنظمة قد تؤدي إلى الإضرار بالعدالة الاجتماعية.

يحدث هذا بصفة خاص في قطاع الخدمات الصحية، عندما لا تقدم

### العام والخاص والتطوعي

هناك عدد من الخصائص والمميزات التي تؤهل كل قطاع من القطاعات الخدمات للعب دوره بتفوق واضح على القطاعين الآخرين. والقطاعات الثلاثة هي : القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع الخيري (التطوعي)، وهو مزيج من القطاعين الخاص والعام.

من مميزات القطاع العام :
الاستقرار – الموضوعية وعدم المحاباة – القوة والشمول.

ومن مميزات القطاع الخاص :
سرعة الاستجابة للمتغيرات – القدرة على الابتكار – تكرار النجاح ونبذ التجارب الفاشلة – المخاطرة – الخبرة المهنية – القدرة على خلق رأس المال.

ومن مميزات القطاع التطوعي :
القدرة على التعامل مع الأقليات – الالتزام والتعاطف – القدرة على خلق الثقة – الحل الجماعي للمشكلات.

الاستثمارية شيئاً للطبقات الفقيرة أو لا تعني بالإسعافات الأولية وضحايا الحوادث.

## نماذج موجودة :

- يقرر أن ٢٧% من خدمات المحليات في الولايات المتحدة تعرض للمنافسة بين القطاعين العام والخاص، أو المنافسة بين القطاع العام والعام.

- بالرغم من أن المدارس العامة في أمريكا هي احتكار حكومي لا مجال للمنافسة فيها، فإن هذا الاحتكار آخذ في التلاشي منذ عام ١٩٨٨. إذ قامت ثمانية ولايات مقتدية بولاية (مينسوتا) بإعطاء التلاميذ الخيار في الالتحاق بالمدارس التي يرعبونها بدلا من تحديد أقرب مدرسة إلى البيت.

- وولاية (فيرمونت) تسمح للطلاب بالحصول على أذون دفع لاستخدامها في الالتحاق بالمدارس الخاصة. وقد كونت ولاية (مينسوتا) جماعات من مختلف الفئات وجماعات دراسية لتقصي الحقائق عن المستويات التعليمية للمدارس، وإعطاء الطلاب حرية اختيار المدارس العامة والكليات.

## حكومة ذات رسالة :

الحكومات الموجهة برسالة أكثر كفاءة من الحكومات التي تعمل بموجب اللوائح والنظم الجامدة. وهي أكثر فعالية ومرونة.

ويتطلب تحويل المنظمات الحكومية إلى منظمات ذات رسالة، إزالة الصدأ المتراكم على هيكلها كصدأ العالق بجسم سفينة قديمة. وكثيرا ما يحدث أن تعيد الحكومة طلاء هيكلها مرات عديدة بدون إزالة طبقات الصدأ القديمة. والمطلوب إزالة كل أثار الصدأ والاكتفاء بطلاء واحد على أساس نظيف.

كما يتطلب هذا التحول ميزانية مرنة لا ميزانية جامدة. ميزانية يمكن أن تتجاوب مع الظروف المتغيرة. ومثل هذه الميزانية يمكن أن توفر ملايين من الدولارات التي تضيع في العمليات الروتينية لمراجعة الالتزام بكل بند على حده.

ويعتبر قانون الخدمة المدنية الأمريكي الذي صدر عام ١٨٨٣ حجر عثرة في سبيل تطوير الأداء الحكومي، ويصفه بعضهم أنه (كابوس) لأنه يسلب المديرين حق اختيار أكفأ العناصر وتوفير الحوافز للمجدين. ومن الطريف ما يحدث في (سان فرانسيسكو) عندما يتساوى موظفان عند التعيين في جميع المسوغات، حيث يتم اختيار من يكون رقمه المسلسل في التأمين الاجتماعي أكبر من رقم المرشح الآخر.

- وهناك مثل شائع يقول:" إن موظفي الحكومة مثل كالدبابيس التي ليس لها رءوس، حيث يمكن غرسها ولا يمكن نزعها.

وذلك كناية عن صعوبة فصل الموظف الحكومي. ويقضي معظم الموظفين الفيدراليين في أمريكا أوقاتهم في قراءة الجرائد والمجلات أو التخطيط للقيام برحلات أو بيع وشراء الأسهم. وقد كشف تحقيق صحفي أم ما بين ٢٥% إلى ٥٠% من الموظفين لا يعملون شيئا.

## الرسالة :

تعني التركيز على الغرض الأساسي، وتضع الأهداف للوحدة الحكومية وتربط التطبيق بالقيم. وعندما تكون الرسالة مكتوبة فإنها توجه الوحدة من القمة إلى القاع. ويجب أن تكون الرسالة واضحة وموجزة.

- ومن الأمثلة السيئة للرسالات: تلك التي وضعها الكونجرس الأمريكي لهيئة المعونة الأمريكية الدولية (AID). وحدد فيها للهيئة ٣٣ هدف و ٧٥ أولوية و ٢٨٨ نوعا من التقارير المطلوبة منها.

ومن بين أغراضها الثلاثة والثلاثين: أن تكسب صداقة العالم النامي – وأن تطعم الجائعين – وأن تتخلص من فائض الحاصلات الزراعية الأمريكية.. الخ. ولا عجب في أن هذه الوكالة قد فشلت في تحقيق هدفها الأول وهو تنمية اقتصاديات العالم الثالث.

- لقد انتهى زمن تعدد الأهداف ويجب أن تخدم كل منظمة غرضا أو هدفا واحدا محددا. لأن المنظمات المتعددة الأهداف عادة ما تكون مصابة بالفصام.

ومن الرسالات الناجحة في تحديد أهدافها: الرسالة المكتوبة لوزارة الدفاع الأمريكية وتطلق عليها " مبادئ المنشآت المتميزة " وجاء

- فيها (أهدافنا – عملاؤنا – الإدارة من أجل التميز
- الإصرار على الاحتفاظ بالتميز – تدعيم الاتجاه نحو المنشآت المتميزة ).

- غير أن الاتجاه نحو الحكومات والهيئات ذات الرسالات تقف دونه الأنماط الحالية في التفكير. فالكثير من المسئولين الحكوميين ولعون بالسيطرة من خلال القيود والبنود والتعليمات التفصيلية. ثم هناك عامل فقدان الثقة بين واضعي الأنظمة والمنفذين.

## إدارة حكومية .. بالنتائج :

بالتركيز على النتائج تقل الحاجة إلى البيروقراطية والروتين. فنظام بنود الصرف الجامدة، علاوة على أنه معوق فإنه لا يشجع الهيئات الحكومية على الاهتمام بأهدافها الأساسية.

وقد نجحت الحكومة الإقليمية في (صن فالي) بكاليفورنيا في إلغاء نظام البنود واستعاضت عنه بتحديد الأهداف، ومن أمثلتها :

- تحويل الطريقة من المرتبة (ب) إلى المرتبة (أ) في مدة محددة.
- تحديد المد اللازمة لرفع مستوى الأداء في بعض الأعمال.
- تقليل عدد حوادث الطرق بالنسبة لكل مليون نسمة من السكان.
- تقليل عدد الأفراد ممن هم تحت خط الفقر.
- زيادة عدد الأطفال الذين يحصلون على معونات.
- ويقوم هذا الأسلوب على عدد من المبادئ :
- إذا لم تدرك النجاح فلن تفوز.
- وإذا لم تكافئ النجاح فلربما تكافئ الفشل.
- ولن ترى النجاح ما لم تتعلم منه.
- وإذا لم تدرك الفشل، لا يمكنك تجنبه.
- إذا أمكنك إثبات النتائج يمكنك الحصول على مؤازرة الجمهور.

يرتبط بهذا المفهوم تطوير العديد من الأساليب الحكومية. كمنح حوافز لتحقيق أهداف أقل مما يجب، واستحداث نظم لمكافأة الفرق بدلا من الأفراد، والتحول إلى إدارة النتائج وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها من أساليب التطوير.

## حكومات يسيرها عملاؤها :

القليل من موظفي الحكومة يستخدمون كلمة عميل أو زبون، والعديد من المصالح الحكومية لا تعرف بالضبط من هم عملاؤها. ويعترف بذلك (بوب ستون) من وزارة الدفاع الأمريكية بقوله:" مشروعات الدفاع المتميزة " كنا نعتقد في بادئ الأمر أن عميلنا هو وزير الدفاع، أو الكونجرس أو دافع الضرائب الأمريكي. ثم اكتشفنا أننا يجب أن نقدم خدماتنا للجنود.

- ولأن العديد من المصالح الحكومية لا تحصل على مواردها مباشرة من عملائها فإنها لا تراهم وأحيانا لا تعرفهم.

- والهيئات الحكومية في حاجة إلى التقرب من عملائها والاستماع لهم من خلال العديد من وسائل الاتصال:( استطلاعات الرأي – المتابعة – الاتصال المباشر – تقارير الاتصال – مجالس العملاء – مجموعات التركيز – المقابلات الاستطلاعية – البريد الإلكتروني – خدمات تدريب العملاء – رجل الاتصال – صناديق الاقتراحات والشكاوي ).

- ولعل أفضل طريقة للوصل إلى هيئات الحكومة يسيرها العملاء هي وضع العميل في المكان السائق، ذلك لأن مقدمي الخدمات عندما يكونون في مكان السائق فهم يسيرون وفق أهوائهم. ولكن على العكس عندما يكون العملاء في مكان القيادة فهم الذين يحددون الهدف وطرق الوصول إليه، ويتم ذلك عندما تتوفر لهم الحرية في اختيار الخدمات الحكومية.

وميزة النظم المسيرة بالعميل أنها تحقق نتائج هامة حيث :

**مهام تناسب القطاع العام :**
- وضع السياسات.
- التشريع وسن القوانين.
- تحقيق المساواة.
- منع التميز العنصري.
- منع الاستغلال والاحتكار.
- توثيق الروابط الاجتماعية.
- الأمن.

**مهام تناسب القطاع الخاص :**
- المهام الاقتصادية.
- المهام الاستثمارية.
- تحقيق الربح.
- تحقيق الاكتفاء الذاتي.

**مهام تناسب القطاع التطوعي :**
- المهام الاجتماعية.
- المهام ذات الربحية القليلة.
- خدمة المجتمع المحلي.
- تعزيز روح المسئولية لدى الأفراد.
- العمل على إسعاد الآخرين.

- ترغم مقدمي الخدمات على تقديم مزيداً من الاهتمام للعملاء.
- تحصن الخدمات من الاختيار السياسي.
- تؤدي إلى الابتكار والتطوير.
- توسع في مجال الاختيار.
- تؤدي إلى خفض التكاليف، وإلى المزيد من العدالة والمساواة.
- يجب أن يعامل العميل كصديق ولا تحجب عنه الحقائق.

## حكومة الأعمال تكسب أكثر مما تنفق :

يمكن للهيئات الحكومية التي تعمل بعقلية رجال الأعمال أن تحقق إيرادات تفوق نفقاتها إذا أمكنها استثمار ما لديها من موارد.

فعلي سبيل المثال: كلف أولمبياد مونتريال "كندا" عام ١٩٨٥ مليار دولار. ولكن لجنة أولمبياد لوس أنجلوس نجحت في عدم تحميل الخزانة الأمريكية دولارا واحدا، بل حققت أرباحا بلغت ٢٢٥ مليون دولارا.

- تقوم بلدية مدينة ميلووكي بتحويل ٦٠ ألف طن من مخلفات الصرف الصحي إلى أسمدة تحقق دخلا يزيد على ٧,٥ مليون دولار سنويا.
- وتبيع مدينة شيكاغو السيارات الخردة إلى متعهد مقابل ٢ مليون دولار سنويا.
- واستحدثت (سانت لويس) نظاما لتسجيل تقارير البوليس صوتيا بدلا من التقارير الكتابية، وتتولى هذه العملية شركة خاصة تحقق ربحا من بيع التسجيلات.

ويتطلب التحول إلى حكومة الأعمال ما يلي :

- جعل الموظف الحكومي يفكر بطريقة رجل الأعمال.
- استحداث حوافز مالية، ومخصصات متغيرة لمواجهة فرص الاستثمار وإقامة مراكز ربح وتحديد التكاليف الحقيقية للخدمات.

وتصبح الديون الحكومية في كثير من الأحيان مصدر تكاليف باهظة للشعوب. فالحكومة التي تستدين تشبه الشركة التي تستدين. تبدأ بالعمل لصالح غيرها وتركز تفكيرها على طريقة سداد الديون وليس على التخطيط وعدم التورط في ديون جديدة.

## حكومة بعيدة النظر :

وهي حكومة تطلع إلى المستقبل بوعي وبعيون مفتوحة. وهذه عملية صعبة في ظل المناخ السياسي المتغير والسائد في عالم اليوم. لأن سرعة المتغيرات من حولنا لا تفسح مجالا للتغيير ولا تحفز القادة على التعامل مع المستقبل.

وهناك دائما ثلاثة أنواع من الناس :

- من يصنعون الأشياء.
- ومن يراقبون صنع الأشياء.
- ومن لا يعرفون ما يصنع وما يجري لهذه الأشياء.

لذلك فإن لجان المستقبل من الوسائل الهامة التي بدأت تنتهجها بعض الحكومات المركزية وبعض المحليات.

وتتطلب النظرة البعيدة ما يلي :

- التخطيط الإستراتيجي.
- الميزانيات طويلة المدى.
- مخصصات الطوارئ.

## حكومة غير مركزية :

منذ خمسين سنة لم تكن الهيئات المركزية موجودة. وكانت وسائل الاتصال أولية وبطيئة والقوى العاملة جاهلة، ولم يكن هناك بد من تجميع خدمات كل قطاع في مكان واحد لتيسير الحصول على المعلومات وتوصيل الأوامر، وكان الوقت يسمح بذلك.

أما الآن فالمعلومات لا حدود لها، وطرق الاتصال سريعة والقوى العاملة متعلمة، ولم يعد هناك وقت لتمرير المعلومات بين مستويات متعددة. ولذلك صارت اللامركزية ضرورة عصرية. لذلك يمكن اعتبار الإدارة الحكومية الوسطى نوعا من الإسفنج

الذي يمتص الأفكار المتجهة من أسفل إلى أعلى والأفكار المتجهة من أعلى إلى أسفل. ولهذا تعمل بعض المؤسسات على تقليص حجم ونفوذ هذه الإدارة.

## فرق العمل

في نطاق الإدارة المشتركة وإدارة الجودة الشاملة هناك العديد من الأساليب الإدارية التي يمكن استخدامها لتطوير الأجهزة الحكومية، ومنها :

- دوائر الجودة.
- لجان الإدارة والعاملين.
- برامج تنمية الموظفين.
- بحوث تحديد الاتجاهات والرغبات والميول.
- وسائل تقييم الموظفين للمديرين.
- تنمية أبطال التجديد والتطوير من مجموعات العاملين.
- برامج المكافآت السنوية.
- فرق العمل التي من مزاياها إلغاء الحواجز بين الأقسام وتوسيع نطاق التعاون فيما بينها ورفع معنويات الموظفين.
- زيادة حجم الاستثمار في الموظفين بالتدريب المستمر.

## حكومة مسيرة بعوامل السوق :

منذ انهيار النظام الشيوعي بدأ الاتجاه نحو الاهتمام بعوامل السوق، لما لها من مزايا تفوق مزايا الآلية الإدارية، فهي تؤدي إلى اللامركزية والمنافسة. وتتيح للناس حرية الاختيار واتخاذ القرارات، وتربط الأداء بالنتائج.

وفي مقدمة مهام الحكومات الموجهة بآليات السوق إعادة هيكلة السوق، بتحريك المؤسسات التي تعمل فيها. وإعمال الحوافز في توجيهها، والعمل على خلق مؤسسات تملأ الفراغات الشاغرة، واستخدام الاستثمار الحكومي في هيكلة السوق، والتحكم في الطلب باستخدام الضرائب ورسوم الاستخدام والاستهلاك. وإقامة البنية الأساسية، وسن القوانين التي تتلاءم مع احتياجات السوق.

والحقيقة أنه لا توجد سوق حرة تماما، إذ كنا نقصد بذلك سوق خالية من التدخل الحكومي. لأن جميع الأسواق المشروعة، تشكل هياكلها بواسطة التشريعات والنظم. والسوق الوحيدة الحرة هي السوق السوداء. والحرية المطلقة تعني الفوضى.

## الحاجة إلى أسواق ذكية :

وهي أسواق يعتمد فيها البائعون والمشترون على توفر المعلومات التي تساعد على ترشيد إنفاق المستهلكين والمستثمرين معا. وآلية السوق مع أهميتها تشكل نصف المعادلة، ونصفها الثاني هو المجتمعات التي تكمل فعالية هذه الآلية. وعندما تتحرك الحكومات في اتجاه نظام السوق فإن كلا من الأسواق والمجتمعات تحتاج إلى تهنئة. لأنه اتجاه نحو اليمين واليسار في وقت واحد.

وتصف وسائل الإعلام من يعانقون الأسواق (بالمحافظين) والذين يساندون المجتمعات (الليبراليين). مع أن هذه الأفكار لا تمت إلى الليبرالية ولا إلى المحافظة بصلة، وكلها توجه أفكار الحكومة وطرق عملها.

## التخصيص :

لكي تتم عملية إعادة اختراع الحكومة بنجاح، نحتاج إلى منهجية علمية وإطار تحليلي. وقد صدر في عام ١٩٨٧م كتاب بعنوان : (التخصيص : نحو حكومة أفضل) لمؤلفه إي.إس.سافاس. وعلى الرغم من حماس (سافاس) للقطاع الخاص، إلا أنه يفرق بين وظيفة الحكومة الأساسية، وهي توفير المنتجات والخدمات للناس، وبين تحديد القطاع الأكفأ في إنتاج المواد وتقديم الخدمات. وبذلك يعتبر (سافاس) من أنصار التخصيص البراجماتيين.

ويقسم (سافاس) المنتجات إلى أربع فئات : منتجات خاصة / منتجات خاضعة للرسوم / منتجات عامة / منتجات مشتركة. ثم يناقش عشر بدائل لتقديم الخدمات وهي : ١) خدمات حكومية صرفة ٢) خدمات تقدمها الحكومة بمقابل ٣) خدمات الإدارات الحكومية ببعضها ٤) والعقود ٥) والتراخيص ٦) والمنح ٧) والضمانات ٨) ونظم السوق ٩) والخدمات التطوعية ١٠) والخدمات الذاتية.