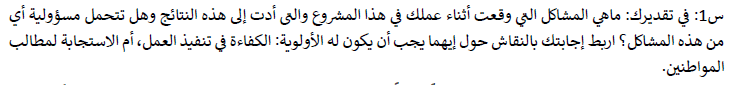
**التكليف النهائي لمادة الإدارة العامة**

**إبراهيم هلال**



في البداية، إذا قرر أي شخص ان يعمل في مشروعات القطاع العام أو الحكومي فعليه أن يعلم من البداية أن كل المؤسسات والشركات والهيئات والمرافق التابعة للقطاع العام هي مملوكة بشكل كامل للدول، والدولة هنا لا تعني النظام السياسي بل تعني الدولة التي يملك كل مواطن حق فيها، وبالتالي فهي أموال وشركات وهيئات ومرافق الناس، ولكن تقوم الحكومة بتعيين الأشخاص ***المناسبين*** للقيام بتلك المشروعات وإدارتها.

لكن قبل نقاش المقصود ب"المناسبين" وهي نقطة تتعلق بالاختيار بين الأكفأ أو الأنسب للناس؛ كان على هذا الشخص أن يفهم قبل الشروع في العمل، كيف ينظر الناس لذلك المشروع داخل بيئتهم وسياقهم الثقافي، إذ ينظر أغلب الناس للمشروعات الحكومية على انها جسر للمرور إلى حياة كريمة، واستكمالا لما ينقصهم واستجابة لاحتياجاتهم الضرورية والاساسية.

وقبل البدء في المشروع يجب أن تخضع كل مراحل المشروع، بداية من دراسة الجدوى مرورا بالتخطيط ثم التنفيذ وحتى الوصول لمرحلة الانتهاء من المشروع لتلك الرؤية، وهي الرؤية التي تفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

فرغم التقارب بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا ان هناك الكثير من أوجه الاختلاف بينهما من حيث:

**الهدف**

إذ تهدف الإدارة العامة لمشروعات القطاع العام إلى تقديم خدمات ومنافع عامة للمواطنين دون أن يكون هدفها تحقيق الربح. وبذلك فهي تقوم بإنتاج وأداء هذه الخدمات والمنافع العامة لتحقيق متطلبات الحياة لأفراد المجتمع واحتياجاتهم ورفاهيتهم حتى لو تحملت خسائر. وبذلك يتم قياس كفاءة الإدارة العامة بقدرتها على أداء الخدمات بأعلى كفاءة وترشيد الإنفاق الحكومي. بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح. وبذلك فهي تسعى إلى إنشاء المشروعات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن. وبذلك يتم قياس كفاءة إدارة الأعمال في ضوء الأرباح السنوية ومعدل العائد على الاستثمار.

**من حيث مجال التطبيق**

يتم تطبيق الإدارة العامة في المنظمات الحكومية ولتحقيق أهداف الصالح العام. ومن ثم يمتد نشاط الإدارة العامة إلى النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية. بينما يتم تطبيق غدارة الأعمال في المنظمات الاقتصادية الخاصة لتحقيق الأهداف المادية. وبالتالي يقتصر نشاط إدارة الأعمال على النواحي الاقتصادية فقط.

**من حيث الإشراف**

تختص الإدارة العامة بتنفيذ السياسة العامة للدولة، ولذلك تخضع لإشراف القيادة السياسية والسلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية. وبالتالي فإن الموظفين العموميين يجب أن يراعوا الجوانب القانونية والسياسية والثقافية والتمثيلية عند أداء واجباتهم وعند اتخاذهم لأية قرارات. أما إدارة الاعمال في المنظمات الخاصة وقطاع الأعمال يعمل فيها الموظفون طبقا للمشروع. وبالتالي فإن تصرفاتهم تتم في ضوء لوائح وإجراءات العمل التي تختلف من مشروع لآخر. ويعتبر المرؤوسين خاضعين لإشراف رئيس مجلس الإدارة. والجميع يخضع لإشراف ومساءلة الجمعية العمومية للشركة والمساهمين.

**من حيث نمط المسؤولية العامة**

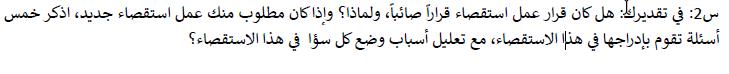
تعتبر المسؤولية في الإدارة العامة مسؤولية عامة. ومن ثم تتعاون الوزارات المختلفة فيما بينها لتحقيق أهداف الدولة. بينما في مجال إدارة الأعمال يسود جو من التنافس بين المنظمات بهدف تحقيق أقصى ربح ممكن والاستمرار والبقاء.

**من حيث المساواة**

تعتمد الإدارة العامة في خدماتها على قاعدة المساواة بين المواطنين وعدم التمييز في أداء الخدمة بينهم، وذلك لتحملهم جزء من الأموال التي تعتمد عليها الإدارة العمومية في تمويل هذه الخدمات مهما كان مقدار هذه الأموال. أما في إدارة الأعمال فيهيمن عليها قاعدة المسؤولية الأدبية فرجال الأعمال مسؤولون أمام ضمائرهم بشكل أكبر!

في هذا السياق وفي ضوء ذلك التفريق بين الإدارة العامة وإدارة الاعمال وموقع الناس من مشروعات الحكومة ومسؤولية القائمين على تلك المشروعات امام المواطنين أولا، يأتي النقاش حول مفهوم "الأشخاص المناسبين" الذين تعينهم الحكومة لإدارة تلك المشروعات وتصميم البنية التحتية لهيكلها الإداري. فليس المهم في المشروعات الحكومية أو مشروعات القطاع العام زيادة كفاءة الأداء أو العائد الربحي، بل الأهم هو كيف تستجيب تلك المشروعات لآمال الناس واحتياجاتهم وكيف تتناسب مع بيئتهم وثقافتهم.

فالمشاكل التي وقع فيها هذا الشخص تتعلق أولا برؤيته للمشروع، أو يمكن ان تكون المشكلة في رؤية الحكومة نفسها لمشروعات القطاع العام وبالتالي وظفت شخصا "فنيا/بيروقراطيا" لا يفهم السياق الكلي للمشروع ولا رؤيته ولا هدفه ولا يهتم بالأساس بالصالح العام وأهمية تلك المشروعات للناس. لذلك كان من الطبيعي ان يثير المشروع نقمة الناس وغضبهم.



من وجهة نظري، كانت خطوة الاستقصاء خطوة أساسية وصائبة، وكان عليه توسيع دائرة الاستقصاء وتعميقه لفهم وجهة نظر الناس للمشروع وفهم موقع المشروع من البيئة المحيطة به، ووجهة نظر أصحاب المصالح ووجهة نظر الممولين والاهم وجهة نظر أولياء الأمور وسكان المحافظة.

فكما ذكرت، تهدف الإدارة العامة لمشروعات القطاع العام إلى تقديم خدمات ومنافع عامة للمواطنين دون أن يكون هدفها تحقيق الربح. وبذلك فهي تقوم بإنتاج وأداء هذه الخدمات والمنافع العامة لتحقيق متطلبات الحياة لأفراد المجتمع واحتياجاتهم ورفاهيتهم حتى لو تحملت خسائر.

وتعتمد الإدارة العامة في خدماتها على قاعدة المساواة بين المواطنين وعدم التمييز في أداء الخدمة بينهم، وذلك لتحملهم جزء من الأموال التي تعتمد عليها الإدارة العمومية في تمويل هذه الخدمات مهما كان مقدار هذه الأموال.

فالتمويل الذي ستمد به وزارة التعليم المشروع ومقداره 2 مليون جنيه، هذه الأموال بالأساس أموال الدولة واموال يملكها المواطنون ومن جيوبهم بالأساس.

كما تختص الإدارة العامة للمشروعات الحكومية بتنفيذ السياسة العامة للدولة، ولذلك تخضع لإشراف القيادة السياسية والسلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية. وبالتالي فإن الموظفين العموميين يجب أن يراعوا الجوانب القانونية والسياسية والثقافية والتمثيلية عند أداء واجباتهم وعند اتخاذهم لأية قرارات.

لذلك، ولأن مصالح الناس والصالح العام هو هدف مشروعات الحكومة -من المفترض- فيجب أن يكون هناك استقصاء يفهم منه القائمون على المشروع احتياجات الناس ووجهة نظرهم وأراءهم في المشروع.

والاسئلة المقترحة في الاستقصاء الجديد هي:

* **من وجهة نظرك أي المشاريع يجب أن تبدأ فيها وزارة التعليم؟**

بناء أكاديمي جديد لزيادة السعة الاستيعابية للطلاب

بناء صالة ألعاب رياضية لرفع المستوى الرياضي للمحافظ

بناء نادي رياضي تنافس فرقه بالمسابقات الوطنية والدولية

أخر، أذكره:

هذا السؤال يتيح للمواطنين تقديم أراءهم حول المشروعات الضرورية في بيئتهم مع توضيح فائدة كل مشروع.

* **من وجهة نظرك، أي المشاريع يمكن ان ترفع المستوى المادي للمحافظة؟**

بناء أكاديمي جديد لزيادة السعة الاستيعابية للطلاب

بناء صالة ألعاب رياضية تزيد الاستثمارات وتفتح فرص عمل جديدة

بناء نادي رياضي تنافس فرقه بالمسابقات الوطنية والدولية تجلب النفع على أبناء المحافظة

أخر، أذكره:

يعيد هذا السؤال استفهام اراء الناس وتقبلهم للمشروع من زاوية مختلفة مما يوسع زاوية التفكير والنقاش حوله

* **من وجهة نظرك، الأهم في المشروعات الحكومية ....**

العائد الربحي وزيادة الاستثمارات وبالتالي توفير فرص عمل

تلبية الحقوق الأساسية للمواطنين في التعليم والصحة والسكن وغيرهم

يقيس هذا السؤال أولويات الناس ونظرتهم للمشروعات الحكومية ومستوى توقعاتهم منه.

* **إذا علمت ان الحكومة قد قررت عمل مشروع صالة ألعاب رياضية بها ملاعب لكرة القدم وكرة السلة وكرة الطائرة بجانب السباحة وألعاب القوى، فماذا سيكون موقفك...**

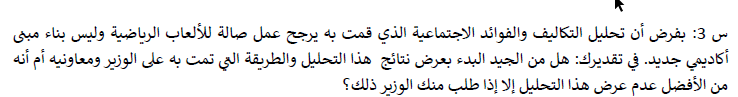
ستكون سعيد بالمشروع لأنه يقدم الجزء الترفيهي والرياضي الذي كان غائب عن المحافظة

ستكون سعيد رغم اقتناعك ان الأولوية يجب ان تذهب لمشروعات توسعة المدارس

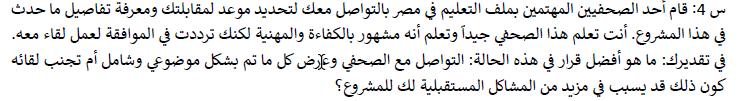
المشروع غير مناسب للمحافظة

مشروع مناسب جدا وخطوة لوضع أبناء المحافظة على طريق النجومية والثراء.

هذا السؤال يقيس مدى تقبل ثقافة البيئة للمشروع.



من وجهة نظري، على هذا الشخص أن يعرض نتائج الاستقصاء أولا والتي تذهب إلى أهمية بناء منشأة اكاديمية كما ذهب كثير من الممولين، ثم يعرض تحليل التكاليف والعوائد المادية والاجتماعية، وفي ظل افتراض معرفة الوزير بمجريات الاحداث الأخيرة وتفاقم المشكلة بالمدرسة، سيقوم باتخاذ القرار، وهنا سيتضح ما إذا كانت رؤية الحكومة تعمل في اتجاه الصالح العام أم في اتجاه إدارة الاعمال والبحث عن أعلى عوائد مادية.



يمكن اعتبار الإجابة على هذا السؤال هو نوع من أنواع تحديد الاخلاقيات عند هذا الشخص، والاخلاقيات بصفة عامة هي محاولة متعمدة ومنتظمة لإضفاء الطابع الأخلاقي على السلوكيات المختلفة، بطريقة تحدد القيم التي يتعين أن تحكم هذه السلوكيات، فالأخلاقيات تعني بالعملية التي يتم عن طريقها تأكيد الالتزام بقيم أخلاقية معينة وتحديد الصواب والخطأ.

وهكذا، فالأخلاقيات هي عملية البحث عن المعايير الأخلاقية، ولذلك فيمكن اعتبار الاخلاقيات بأنها مجموعة المعايير أو قواعد السلوك التي تم تنميتها من خلال الممارسة او الخبرة الإنسانية، والتي يمكن في ضوئها الحكم على السلوك باعتباره صوابا أو خطأ، خيرا أو شرا من الوجهة الإنسانية.

وبالتالي، يجب أن يكون لهذه الاخلاقيات والقيم دورا فعالا في وجهة القرارات التي يتخذها الشخص، وينطبق هذا على القرار الذي يجب أن يتخذه هذا الشخص هنا، فإذا كان هذا الشخص يؤمن بحق الناس في المعرفة ويؤمن بضرورة الإصلاح وإنقاذ الأرواح من الهلاك ويؤمن بحقوق الناس وبتحقيق العدل، فيجب ان يوافق على التواصل مع الصحفي وعرض كل ما تم بشكل موضوعي وشامل، كي يكون لدى الجميع صورة واضحة عن سياق المشكلة، فربما ينقذ ذلك نفسا بريئة من الموت.

أما إذا كان هذا الشخص مجرد بيروقراطي، ذو عقل أداتي لا يؤمن إلا بالأخلاق العملية، فسيتجنب التواصل وبالتالي سيسمح بمساحة تتضاعف فيها الظنون والتخمينات وينمو فيها الخيال والكذب انقاذا لنفسه على حساب الناس.



في هذه الحالة على الشخص أن يحدد بشكل نهائي وحاسم موقعه من رؤية الحكومة لمشروعات القطاع العام بعد فهمها واستيعابها بالطبع، وبالتالي عليه ان يعلم انه يجب ان يكون جزءا من سياسات الحكومة وبالتالي من السياسة وينسى أحلامه بالابتعاد عن السياسة، فيقرر أما ان يتبع الرؤية السياسية للحكومة بحذافيرها ويكون مجرد آلة بترس الحكومة أو أن يشق لنفسه طريقا خاصا لابد وان يحمل اتجاها سياسيا سواء موافق لسياسة الحكومة او معارض لها.

إذ يوجد ارتباط وثيق بين الإدارة العامة والسياسة، فالإدارة العامة والسياسة يربط بينهما الأصل المشترك، فعلم السياسة يبحث في وضع السياسات العامة للدولة وبشكل الحكم والمعتقدات الفكرية السائدة، والإدارة تتأثر بالأيدولوجية السياسية التي تسير عليها الدولة، ففي ظل النظام الديموقراطي يأخذ النظام الرأسمالي مجالا أوسع منه في ظل الأنظمة الاشتراكية أو الأنظمة التي تعتمد على الاقتصاد المختلط. ويسود في ظل الفكر الديموقراطي التخطيط اللامركزي أو التخطيط المركزي. بينما يسود في ظل النظام الاشتراكي التخطيط المركزي في أجهزة الدولة وفي المشروعات العامة.

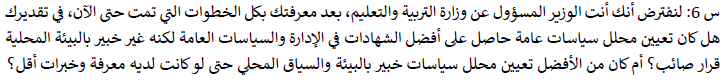
أما في الأنظمة الاستبدادية العسكرية فتتميز المشروعات العامة بها بالتخبط والفساد وإهدار المال العام بجانب الغموض السياسي الذي يغلف السياسات العامة وبالتالي مشروعات القطاع العام.

ومن ناحية أخرى، هناك نوع من التكامل بين السياسة والإدارة العامة، فالإدارة العامة يقع على عاتقها مسؤولية تحقيق الأهداف والغايات التي سبق وأن حددتها السياسة العامة.

ورغم هذا الارتباط الوثيق بين الإدارة العامة والسياسة إلا أن هناك الكثير من أوجه الاختلاف بينهما والتي تتمثل فيما يلي:

يقوم العمل السياسي على تحقيق المصلحة، وتلعب الصراعات الحزبية والنزاعات الشخصية دورا كبيرا في إصدار القرارات السياسية. بينما تقوم الإدارة العمومية على أسس ومبادئ علمية لتحقيق الأهداف المنوطة بها بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد والمال.

كما تتميز السياسة بالتغير وعدم الثبات، (طبعا هذا في النظم الديموقراطية التي يتغير فيها الحاكم وحكومته بالانتخاب)، بينما تتميز الإدارة العامة بالثبات والاستقرار. لان طبيعة العمل الإداري تتطلب ذلك حيث لابد من دوام رجال الإدارة العامة في مناصبهم حتى يمكنهم تحقيق الصالح العام وأداء الخدمة. وهذا هو الفرق بين النظام الحاكم المتغير وبين الدولة الثابتة المستقرة في البلاد الديموقراطية أما البلاد ذات الحكم العسكري الاستبدادي فالنظام هو الدولة والدولة هي النظام وبالتالي تكون دول ذات أنظمة مغلقة وفاشلة.



هذا السؤال يعود بنا مرة أخرى للنقاش حول الأشخاص المناسبين الذين تعينهم الحكومة لإدارة المشروعات العامة، لكن هذه المرة يمكننا توسيع النقاش ليشمل ليس فقط الفرق بين الإدارة العامة وبين إدارة الأعمال بين أيضا بين الإدارة العامة وإدارة المنشآت المتخصصة، فكلا منهما يقدم خدمات لا يكون الربح هو الهدف الأساسي منها، غير أن الإدارة العامة تختلف عن إدارة المنشآت المتخصصة بأن الإدارة العامة تهدف لتقديم خدمة عامة تراعي الصالح العام للمجتمع، إنما المنشآت المتخصصة تقدم خدمة لفئة معينة من الناس.

لذلك، فمازلت أرى أن القرار الأفضل ليس فقط تعيين محلل سياسات خبير بالبيئة والسياق المحلي حتى لو كانت لديه معرفه وخبرات أقل، بل أيضا تعديل الهدف من المشروع ليكون مراعاة الصالح العام لبيئة المشروع في قلب الهدف منه، وفي هذه الحالة، فنجاح أي محلل سياسات في تنفيذ المشروع غير مرتبط بالشهادات التي حصل عليها، بل بمدى قدرته على تحويل متطلبات الناس واحتياجاتهم والصلح العام لبيئتهم لإجراءات تنفيذية وهيكل إداري ومشروع تنموي.