**بسم الله الرحمن الرحيم**

بسم الله الرحمن الرحيم

**نماذج التسيير العمومي الجديد في الدول المتقدمة .**

**تقديم المطبوعة**

**.التسيير العمومي الجديد**

**N p m**

لطلبة الماستر 1/سياسة عامة وحوكمة

**د.**

**المراجع /**

**أ الكتب باللغة العربية :**

**-** ابتسام القرام، **المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري،** قاموس باللغتين العربية و الفرنسية،

. قصر الكتاب البليدة، 1998

1-أحمد عاشور صقر, **الإدارة العامة ,مدخل بيئي مقارن** ,(بيروت :لبنان ,دار النهضة العربية , 1979),

2-المغربي عبد الفتاح ,**الإدارة الإستراتيجية** ,( القاهرة :مصر , مجموعة النيل , 2001)

3-مشهدي حسن زوليف، **الإدارة** , )عمان : الأردن , دار الفكر للطباعة والنشر , 2001)

4 -فيريل هايدي , تر :محمد قاسم القريوتي ,**الإدارة العامة : منظور مقارن** (بيروت , دار النشر,1998).

5-ناصر دادي عدون , **إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي** ,دار المحمدية العامة , الجزائر -2003.

6-مولود ديدان , **القانون الإداري** , دار بلقيس , الدار البيضاء , الجزائر (ب س ط) .

7**-مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان:" الإدارة العامة- الإطار العام لدراسة الإدارة العامة**

**فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام –العملية الإدارية" ،دار الجامعة الجديدة،، الإسكندرية,**

**2003،**

8 -طارق المجذوب:" **الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري"**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000،

9-فريد النجار , **تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة** , الدار الجامعية ,الإسكندرية , مصر , 2007.

**القواميس :**

-المعجم الوسيط , **مجمع اللغة العربية** ,(القاهرة : مصر)

, **ب-الكتب باللغة الأجنبية :**

p.

**1J.boston , public management :the new zealand model, auckland,oxford university press,1996,p41**

**2. AbdElaziz SEGHIR " LE Management De Services Publics", communication au colloque national sur : " Le Management Et La Formation En Gestion " Institut Sup De Gestion Et De Planification, Alger, 27-29/06/9**

نحو بناء نموذج جديد للإدارة العامة le futur de l administration publique nouvelle  
  
1-ملامح التغيير في إدارة الخدمة العمومية:  
  
  
إن الإصلاح في إدارة الخدمة العمومية في العصر الحديث، جزء من مشروع أوسع وأشمل يخضع بدوره إلى نظرية أخذت في لانتشار منذ الثمانينات، في جميع أنحاء العالم، هذا بعد موجات الإصلاح التي عرفتها دول أمريكا وأوروبا، تحث العديد من المسميات "إدارة عامة جديدة" "إعادة اختراع الحكومة هذه لأخيرة التي ظهرت في بريطانيا العظمى ونيوزلندا، واتسعت إلى دول أخرى شملت الولايات المتحدة الأمريكية في 1993، ثم انتقل المفهوم إلى مسميات جديدة شاملة "إدارة شؤون الدولة والمجتمع" أو "الحكم الراشد" أو "إدارة الحكم الصالح" من جهة وإلى تأثير تحولات ما يسمى بالتأثير العالمي القائمة على مقومات الاقتصاد الحر، فقد تنوعت مجالات التغيير التي تشهدها الدول والحكومات حاليا في القطاع العام إلا أن جميعها تسعى إلى خلق ذلك التوازن بين الفعالية التي يتطلبها الاقتصاد الحر، وبين العدالة الاجتماعية التي تسعى تحقيقها "نظرية الحكم الراشد" لهذا لا يمكننا تصور استمرار تطبيق نمط التسيير الكلاسيكي لمجتمعات في تطور وتغيير مستمرين.  
  
  
يكمن الإبداع والتحديث في الخدمات العامة في محاولة منح مستهلكي الخدمات العامة القدرة على التصرف بوصفهم زبائن، لهم حق الاختيار عن طريق استخدام الإيصالات، واستعمال التسعير وتقاضي الرسوم داخل الإدارة العامة، وبهذا يتم تحويل التنظيم العمومي من تسلسل هرمي بيروقراطي إلى تسلسلات هرمية لها أسواق والتي يسميها البعض بعملية الخصخصة الداخلية. حيث تحقيق الفعالية الاقتصادية للتنظيم العمومي مرتبط بدرجة المجهود الذي يبذل من طرف الأعوان التابعين للتنظيم المعني وبمدى احترام العقود الداخلية وتوازنها. كما تظهر أهمية الإدارة العامة الحديثة كونها تهدف إلى إنشاء الكفاءة دون اعتمادها على مبدأ صرامة القوانين بل تعتمد على مشاركة المستخدمين في التسيير، لا تعتمد على مبدأ الإنسانية بل على "التسويق العام"، المفاهيم التجارية، وتلبية احتياجات المواطنين.  
  
  
وتختلف أساليب ومناهج الإدارة العامة الجديدة وفق استخدامها لنموذج" "(Economie, Efficacité, efficacité) أي الفعالية، الاقتصاد، الكفاءة، ونموذج 3D(السوق، اللامركزية، النوعية). ومحور التغيير في الإدارة العامة المسيرة بشكل مركزي هو زيادة شفافيتها، من خلال تطوير الصيغة التعاقدية للعلاقة بين مديري الإدارات والوزراء وتحديد الإنتاجية، وزيادة درجة مسائلة المسئولين إلى حد كبير، لأنهم سوف يكونون ملتزمين بأهداف معينة، وسوف يكون الوزراء مجبرين على أن يكونوا أكثر تحديدا لما يريدونه، وبهذا تتطور نظم الإدارة القائمة على الأداء.  
  
  
كما تظهر محاولة إعطاء الأولوية لشفافية من خلال الفصل بين التدخل السياسي والمجال الإداري وفي التشغيل المستعمل لشكل الوكالة، والتي يكون تنفيذ السياسة فيها في أيدي منظمات متباعدة، ذات أهداف واضحة عليها إنجازها، ومن خلال تطوير لا مركزية الرقابة المالية. وقد انعكس هذا في إنشاء الإجارة المالية تعمل على تصميم وتطبيق إجراءات أكثر فعالية في المحاسبة والإدارة المالية. ومن الأسئلة الجوهرية التي تطرح بخصوص الإدارة العامة الجديدة، هي القضايا المتعلقة بإمكانية المحاسبة وفي أوقاتها.  
  
  
2-آليات التغيير في إدارة الخدمات العامة:  
  
  
أحد الآليات المستخدمة في إجراء التغيير في إدارة الخدمات العامة والأكثر أهمية هي تطوير العقود، وتعد أبسط صورة لاستخدام العقود هي شراء الخدمات العامة ممن يوفرونها من القطاع الخاص أي التعامل مع القطاع الخاص بشكل مقاولتي، كما يسمح للمنظمة العامة أن تنافس القطاع الخاص الذي يحتمل قيامه بتوفير معظم الخدمات ضمن السوق ويستخدم العقد مع قياس الأداء من أجل تقييم الإنجاز الفردي في إدارة الخدمات العامة. ويحظى مستخدم الخدمات العامة بمكانة واضحة داخل الإدارة الجديدة، بوصفه عميل أو مستهلكا وأن للمواطنين الأفراد حقوق، ويجب أن يسمح لهم بأقصى مدى للاختيار الخدمات التي يستخدمونها. إذ قيم الإدارة العامة الجديدة هي العلاقات المقاولتية، المرونة، الإبداع وحرية المقاولين، في حين إدارة الخدمات العامة التقليدية كانت تركز على المسؤولية الوزارية، مبدأ الحذر، الإنسانية، الاستقرار..الخ. أما المضمون الفني العام للإدارة العامة الجديدة (NPM) هي تسيير ومراقبة الإدارة العمومية عن طريق مخرجاتها، النتائج في هذه الحالة مهمة، وكذا الموازية، ويتم العمل بمنطق الوكالات والتي يرتبط وجودها بعدد ونوعية المنتجات المقدمة من طرف الإدارة المعنية وفي آجال محددة، وبما أن هذه المنتجات من المفروض أن يكون تواجدها مرتبط بمدى خدمتها للمواطنين – الزبائن – والذين سيصبحون إلى حد أقصى ممكن مشاركين كاملين في هذه الإدارات التنافسية التي تحيط بهم.  
  
  
3-أنماط الإدارة الحديثة:  
  
  
ا- الإدارة بالشفافية:  
  
  
إن الإدارة بالشفافية هي عدم جواز الحد من حرية التفكير داخل الجهاز الإداري لأن الإنسان له الحق في تحكيم عقله دون خوف أو تبعية ولأن المصلحة العامة تقتضي القيام بكل عمل يسهل للزبون من تلقي الخدمة المطلوبة من الإدارة.  
  
  
فالمجتمع الديمقراطي نجده مجتمع مفتوح تعرض فيه الأفكار وتناقش علنا تحت حماية القانون ومع المواطنين المستفيدين من الخدمات هذه هي الشفافية، ومن جهة أخرى يصبح للمواطن الحق في متابعة شؤونه وقضاياه داخل هذه الإدارات وإبداء رأيه بكل حرية، أما السرية وعدم الحوار والانغلاق فكله يؤدي إلى نتائج هزيلة ولا يخدم المواطنين بل فئة منهم فقط.  
  
  
تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة للإدارة الواعية التي تسعى إلى تحقيق التنمية الإدارية الناجحة، الوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، فكانت الشفافية الإدارية أولى المحاولات المطبقة في العمليات الإدارية ومن الواجبات الهامة لدى ممارسي الإدارة في المنظمات العامة، ومن شروط الإدارة بالشفافية ما يلي:  
  
  
أن تكون الشفافية في الوقت المناسب حيث أن الشفافية المتأخرة تكون لا قيمة لها.  
  
أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في نفس الوقت ودون غموض.  
  
لا يجب أن تخل الشفافية بالمباد العامة كالسرية والمنافسة.  
  
أن يعقب الشفافية مساءلة، فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء والمتابعة الفعالة لمرتكبيها.  
  
وهناك عدة طرق لدعم وتحسين الإدارة بالشفافية في أداء الوحدات والمؤسسات الإدارية (السياسية، ولاقتصادية...الخ)، في مجتمع ما طالما توافرت الإرادة الحقيقية لتحقيق ذلك وأهم هذه الطرق ما يلي:  
  
  
دعم وتطوير النظام القانوني والجهاز القضائي بالمجمع وذلك بتفعيل مواد القوانين الموجودة والعمل على القيام بدراسات حول ما يعوق المنظمات ومحاربة الفساد.  
  
الالتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة والنزاهة وتفعيل اللجان المسؤولية بالإجراءات التأديبية والتكفل بالمشاكل التي تحدث بسبب سوء استخدام السلطة والفساد الإداري.  
  
فتح الإدارات على المواطنين ولجان ووكالات محاربة الفساد وأمام الجمعيات الحكومية والأهلية المختصة ومنحها الصلاحيات التي تمكنه من القيام بمهامها.  
  
تنمية القيم الجماعية، والدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في العمل وتهيئة بيئية عمل تقوم على (إرضاء العاملين، الزبناء، المتابعة، المراقبة الموضوعية، روح الجماعة).  
  
دراسة وتطبيق آليات المكاشفة والمصارحة من خلال التأكد على التزام موظفي القطاع الحكومي بمسؤولياتهم عن نشر المعلومات للمواطنين عبر آليات منظمة قانونا والرد على استفساراتهم.  
  
تنمية وعي موظف القطاع العام والمتعاملين معه بمختلف مخاطر الفساد وأشكاله ومعرفة الأدوات والأساليب اللازمة لمكافحة وأهمية بناء الشفافية في الأنظمة الإدارية والمالية.  
  
دعم أجهزة الرقابة العليا والأجهزة الرقابية على مستوى المنظمات الإدارية وضمان حسن استخدام الموارد والارتقاء بالأداء في المؤسسات.  
  
من خلال توضيح مهام هذه الأجهزة بدقة خلال وضع الميزانيات ومراقبة إنفاقها والضبط الداخلي، غير أن هذا النوع من الإدارة يتطلب إرادة قوية وظروف مواتية للعمل الإداري الشفاف ومن الصعب تحقيقه في نظم الإدارة في العالم الثالث.  
  
  
ب- الإدارة بالأهداف:  
  
  
الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يهدف إلى تركيز جهود المنظمة إلى بلوغ أهدافها، والفلسفة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف هي الإدارة التشاركية، بمعنى أن تحدد كل مؤسسة أهدافها بمعية العاملين فيها ثم توضع مخطط العمل اللازم لبلوغ هذه الأهداف، ومن بين أهم مبادئ الإدارة بالأهداف زيادة التزام الموظفين في إنجاز العمل ومشاركتهم فيه.  
  
  
ب.1-تعريف الإدارة بالأهداف:  
  
  
يعرفها بيتر داركر: "أنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت، إدارة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.  
  
  
أما جون هميل فيعرفها: "بأنها النظام الديناميكي الذي يوجد بين حاجات المؤسسة لبلوغ أهدافها في الإنتاج والنمو وحاجات الإداري وتطويره".  
  
  
أما شيروود (Cher wood) فيعرف الإدارة بالأهداف "نظام إداري يهدف إلى زيادة فعالية كل من المنظمة الإدارية والإداري عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها بحيث تكون هذه الأهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس".  
  
  
إن نمط الإدارة بالأهداف يقوم على العمل الإستراتيجي، أي وضع مخطط إستراتيجي ديمقراطي يحمل بدائل لأي خلل قد يواجه أو يعطل بلوغ هذه الأهداف.  
  
  
ب.2.مبادئ الإدارة بالأهداف فهي:  
  
  
- مبدأ المشاركة:  
  
  
يتصل هذا المبدأ بضرورة المشاركة في تحديد أهداف المنظمة بين الرئيس والمرؤوسين والعمل على استغلال أفضل السبل وطرق التقويم المناسبة والحث على (الالتزام، تحمل المسؤولية ورفع معنويات العمال).  
  
  
- مبدأ تحديد الأهداف:  
  
  
بمعنى وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل نتائج عامة مبدئية والمرجو تحقيقها من طرف الرؤساء والمرؤوسين حيث يحددون مسؤولياتهم في بلوغ تلك الأهداف مع مراجعة دورية من لدنهم للتقويم.  
  
  
تحليل المشكلات والفعالية والكفاية للفريق أو الجهاز الإداري.  
  
خطة العمل ووضوحها: ماذا؟ ومتى؟ ومن؟ وكم؟ إذن مع التعديل والتقويم المستمرين.  
  
الإدارة الذاتية اللامركزية مع الرقابة الذاتية (العامل بنفسه)، والإدارة الجماعية من خلال جهد تعاوني وعمل جماعي تعاوني بينهم.  
  
النظرة الإدارية المتكاملة بمعنى التكامل بين الأهداف عن طريق إسهام العاملين في مختلف المستويات وإبداعاتهم لتحقيق أهداف التنظيم.  
  
مساندة المسؤولين لهذا النوع من الإدارة في سائر مراحل العمل.  
  
فعالية عمليات الاتصالات والتغذية الراجعة.  
  
ب.3.إيجابيات الإدارة بالأهداف:  
  
  
هي كفيلة برفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة لأن الفرد رقيب على نفسه في تحقيق أهداف محددة.  
  
وسيلة نافعة لتوفير أساس لقياس الإنجاز وإسهام كل عامل وأعماله لتحقيق الأهداف.  
  
وسيلة مناسبة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال.  
  
تساعد الإدارة بالأهداف على أن تكون أهداف المؤسسة واقعية إذا يضعها الرؤساء والمرؤوسين في ضوء معرفتهم لطبيعة عملهم الذي يمارسونه.  
  
ب.4.سلبيات الإدارة بالأهداف:  
  
  
تركز الإدارة بالأهداف على النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.  
  
تركيزها يكون على الأهداف قصيرة المدى إذا كانت الموارد محدودة.  
  
صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل محدد وواضح.  
  
صعوبة تطبيق أسلوب إداري فيه تحدي لبعض الموظفين.  
  
تتطلب الإدارة بالأهداف قدرة على تحقيق أهداف واقعية مناسبة لإمكانيات وقدرات المؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائما.

ج-جديد التسيير العمومي الجديد::  
  
لقد تم وضع تعاريف عديدة للتسيير العمومي الجديد في عديد الكتابات الخاصة بأنماط الإدارة الحديثة، ومن هذه التعاريف نجد تعريف الأستاذ Fran9ois Xevier Merrien "حيث يعرف التسيير العمومي الجديد بأنه "إدخال قيم وأنماط على الإدارة العامة من عمل المؤسسة الخاصة وأساليب وتقنيات مستوحاة أساسا من السوق".  
ويعرف Jacques Chyiner "التسيير العمومي الجديد يهدف إلى نقل أساليب التسيير الخاصة إلى المجال العمومي وتحويل نمط الإدارة وتقوية مسؤولية المسيرين وتحسين العلاقة مع المواطنين.".  
  
  
أما W.Bernrath يعرف التسيير العمومي الجديد على أنه "مجموعة من العوامل المبتدعة في تسيير الإدارات العمومية تتصف أساسا بمقترب تسييري بعيد عن المقترب القانوني، وإرادة حول تركيز التسيير حول النتائج وإدخال عوامل تنافسية والأداء وتخفي النفقات والجودة. ويحدد الاتجاه W.Bernrath عناصر التسيير العمومي الجديد في:  
  
  
اتجاه نحو الأهداف والنتائج.  
  
تحديد كاف للأهداف وتحديد المنتوجات وطلب تعاقدي.  
  
مقارنة الأداء Banchaming وسيلة فعالة للأداء ومقارنة الأداء بين الإدارات العمومية.  
  
مراقبة وتحليل (الاقتصاد – الفعالية – الكفاية) للإدارة العامة.  
  
الأخذ بعين الاعتبار للوسائل (المدخلات Input) والنتائج (المخرجات Out put).  
  
مسؤولية ميزانية قطاعية، استقلالية ورقابة داخلية.  
  
لا مركزية تسيير المواد.  
  
تحديد واضح للصلاحيات بين المسؤوليات السياسية والمسؤوليات الإدارية.  
  
ج.2.عوامل ظهوره:  
  
  
تعود تسمية العمومي الجديد New public Management إلى الأستاذ chrestopherhood وذلك في كتابه بالاشتراك مع الأستاذ Jackom.M عام 1991، تحت عنوان Administrative argument ويمكن القول أن بريطانيا تحت إدارة السيدة مارغريت تاتشر margarette tatcher في الثمانينات، كانت لها دور أساسيا في إعداد وصياغة، بطريقة إمبريقية القواعد الأساسية للتسيير العمومي الجديد. ومن أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور السير العمومي الجديد نذكر:  
  
  
ü تراجع دور الدولة:  
  
  
كان دور الدولة يقوم على تأمين خدمات الأمن والدفاع الخارجي والقضاء وهذا ما يعرف بالدولة الحارسة وازداد دورها في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية، فمثر في منتصف السبعينات حدثت أزمة اقتصادية حادة، ورغم السياسات المطبقة إلا أنها لم تعطي أي تحسن هذا ما أدى إلى تجديد الفكر الليبرالي الذي كان يقوم على تعاظم دور الدولة هو السبب في زيادة الأزمات الاقتصادية، كانت أولى الإصلاحات هو تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي، لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط وكان لآلية السوق والمنافسة دورا متزايدا في ضبط الاقتصاديات وبهذا أصبحت الدولة تعرف بالدولة الحامية.  
  
  
- ضعف الأداء والفعالية:  
  
  
نظرا لتأثير العديد من العوامل كان من الضروري رفع كفاءة أداء المرافق والقطاعات العمومية، لأن التغيير في مستوى تدخل الدولة أصبح غير كافي بالنظر إلى عدم كفاءة القطاع العمومي من حيث مستوى الأداء وكفاءة استخدام الموارد المتاحة، ونجد أن التكنولوجيات الحديثة العولمة، أزمة المالية للدولة والأنماط الجديدة في التسيير وتجديد الفكر الليبرالي، فقد لعبت دورا كبيرا في حث القطاع العمومي على كفاءة استخدام الموارد المتاحة بالإضافة إلى الرغبة في تحسين ومعالجة التي ميزت التسيير العمومي التقليدي والتي من أهمها البيروقراطية.  
  
  
ج.3.مبادئه ووظائفه:  
  
  
يتركز التسيير العمومي الجديد على أربعة مبادئ أساسية هي:  
  
  
حل المشاكل في مستواها.  
  
المواطن الزبون.  
  
إرضاء الحاجات وتحسين الإجراءات.  
  
دور العوامل السياسية في توجيه وإعداد الشروط الضرورية للأداء.  
  
ونجد للتسيير العمومي الجديد له عديد من الوظائف أهمها الوظيفة الإستراتيجية والوظيفة المالية، والوظيفة التسويقية ووظيفة الموارد البشرية.  
  
  
- الوظيفة الإستراتيجية: تتمثل في:  
  
  
التسيير عن طريق الأهداف.  
  
التخطيط الإستراتيجي.  
  
الشراكة ما بين القطاع العام والخاص.  
  
الفصل ما بين الوظائف.  
  
اللامركزية.  
  
تعميم عمليات التقويم.  
  
- الوظيفة المالية: تتمثل في الاهتمام بالنفقات والميزانية على أساس وضع برامج واضحة ودقيقة.  
  
  
كذلك نجد أن هناك شفافية أكثر في المحاسبة خاصة التحليلية وتوضيح النفقات حيث لابد من التوضيح بين النفقات المباشرة وغير المباشرة وكذلك الخفية.  
  
  
- الوظيفة التسويقية: عن طريق التسويق العمومي ومحاولة معرفة العلاقة بين الوحدة الإدارية والعالم الخارجي.  
  
  
-وظيفة الموارد البشرية:  
  
  
أصبح ينظر إلى التسيير العمومي الجديد على أنه مورد أو طاقة لابد من استغلالها على أحسن وجهة مثلا الاهتمام بالعاملين عن طريق تحفيزهم.  
  
  
من خلال هذه الوظائف نجد أن التسيير العمومي الجديد لا يبحث عن ما هو كائن، وإنما يبحث عن إعطاء معنى محدد لهذا العامل

المستقبل لن يكون للتنظير في هذا المجال بل للتدبير في ظل المقاربات المابعدية للتحليل و التي لا تقدم اجوبة منهجية بل تؤدي لاعادة انتاج سياقات جديدة لتفسير النسق القيمي و البيئي للادارة العامة في مستوياتها الجديدة وابعادها المستقبلية..