



مستخرج من محضر اجتماع اللجنة العلمية لقسم العلوم السياسية رقم: 10  
بتاريخ 2020/02/17

يوم السابع عشر من شهر فيفري عام ألفين وعشرين ، انعقدت اللجنة العلمية لقسم العلوم السياسية في دورتها العادية، ومن بين النقاط التي تم تداولها والمصادقة عليها تعيين الخبرة الخاصة بمطبوعة الدكتور عكنوش نور الصباح حول مقياس التسيير العمومي الجديد الموجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص سياسات عامة وحوكمة للسنة الجامعية 2020/2019 ، وبناءا على الخبرة الايجابية للمطبوعة فقد تم اعتمادها من طرف اللجنة العلمية .

بسكرة في : 2020/11/23



رئيس اللجنة العلمية



رئيس اللجنة العلمية لقسم العلوم السياسية  
دكتور نور الدين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر /بسكرة

كلية الحقوق و العلوم السياسية



قسم العلوم السياسية

# التسيير

مطبوعة إنتاج بيداغوجي :

# العمومي الجديد

لطلبة السنة 1-ماستر /سياسة عامة و حوكمة

إنتاج : د. عنوش نور الصباح

اللجنة العلمية للقسم :

السنة الجامعية : 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقديم المطبوعة

1-العنوان الكامل للمطبوعة :

# التسيير العمومي الجديد.

2-الهدف العام للمطبوعة:

لماذا هذه المطبوعة ؟ وما هي هذه المطبوعة ؟ وما دورها في دعم مخرجات العملية البيداغوجية في مستوى الماستر ؟

يتضمن هذا المنتج البيداغوجي مجموعة قيم و مفاهيم وبنى و دلالات تحيط بالمحتوى العلمي للمطبوعة و تشكل الإطار الموضوعي المفيد للفهم و الإدراك الجيد لطبيعة المقياس في حد ذاته , نظرا لكونه مادة بحثية جديدة تثير الإهتمام وتستحق الدراسة .

تهدف المطبوعة , في هذا السياق لوضع طلبة الماستر في صورة التصورات النظرية والتطورات العملية التي يشهدها حقل الإدارة و الكتابة و ما أنتجته من مفاهيم و سياقات جديدة أثرت على بنية و بيئة الإتصال المعاصر في مجال الخدمة العمومية و التنمية الإدارية و الحكم الراشد بصفة عامة .

من هذا المنطلق , تمثل هذه المطبوعة محاولة جادة لجرد وحصص هذه الحقيقة من خلال مجموعة دروس و بحوث تطبيقية أقيمت على طلبة الماستر 1 في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018-2019 والسنة 2019-2020 تضمنت محاور مفاهيمية و نظرية و تحليلية متنوعة .

في هذا الإطار يعتبر مقياس التسيير العمومي الجديد من المقاييس الهامة التي تقدم في برنامج تكوين طلبة السنة الأولى ماستر على مستوى تخصص : السياسة العامة و أنظمة الحوكمة , كوحدة تعليمية تقدم أسبوعيا في شكل أعمال موجهة لمدة ساعة ونصف لصالح فوجين من الطلبة بحيث تتضمن مادة معرفية تتعلق بمفهوم التحرير و علاقته بالإدارة , منهجيا و أسلوبيا و تقنيا على المستوى النظري و التطبيقي قياسا على دراسة حالات و نماذج ووثائق تساعد على توضيح الأهداف البيداغوجية للمادة .

### المعامل: 3

#### الأهداف التعليم:

(نكرما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة ، في ثلاثة أسطر على الأكثر )  
يمكن المقياس الطالب من التعرف المعمق على آليات تطبيق التسيير العمومي الجديد.

#### المعارف المسبقة المطلوبة :

(تكوين الطالب في المفاهيم والمبادئ العامة التي تحكم الأطر النظرية لدراسة السياسة العامة  
محتوى المادة: التسيير العمومي الجديد



- التسيير العمومي التقليدي: المفهوم والخصائص

- دوافع التوجه نحو التسيير العمومي الجديد

- المفاهيم التسييرية الحديثة

- مفهوم المانجمنت العمومي

- عوامل تطور المانجمنت العمومي

- علاقة المانجمنت العمومي بالإدارة العامة والإدارة الخاصة

- نظريات ومبادئ التسيير العمومي الجديد

- طريقة التقييم: امتحان + عمل متواصل

المراجع: ( كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ)

#### عنوان الماستر: سياسات عامة

السداسي: الثاني

اسم الوحدة: وحدة التعليم المنهجية

اسم المادة: منهجية البحث العلمي 2

الرصيد: 6

المعامل: 2

#### أهداف التعليم:

(نكرما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة ، في ثلاثة أسطر على الأكثر )  
يسمح هذا المقياس من التعرف على أبعاد منهجية البحث العلمي والقواعد والضوابط التي تحكمه

#### المعارف المسبقة المطلوبة :

(تكوين الطالب في المفاهيم والمبادئ العامة التي تحكم الأطر النظرية لدراسة السياسة العامة

#### محتوى المادة: منهجية البحث العلمي 2

نسخة من التكليف البيداغوجي الخاص بالمقياس :

République algérienne démocratique et populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la  
Recherche scientifique

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Mohamed Khider de Biskra



faculté du droit et sciences politiques

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

Département de Sciences politiques



التكليف البيداغوجي - السداسي الثاني -

الأستاذ : عكنوش نور الصباح ----- الحجم الساعي الأسبوعي : 06:00 سا

	14.40/13.10	12.50 /11.20	.11.10/09.40	09.30/08.00	
16.20/14.50					
	الإدارة العامة المقارنة - سنة 1 دكتوراه (ق3)	التسيير العمومي الجديد س 2 دكتوراه (ق03)	التسيير العمومي الجديد -1 ماستر س ع -07		الأحد
					الاثنين
			التسيير العمومي الجديد 1 ماستر س ع (7)		الثلاثاء
					الأربعاء
					الخميس

بسكرة في : 2019/12/15

رئيس القسم

نسخة من محاور التدريس الخاصة بالمقاييس :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد خيضر /بسكرة

كلية الحقوق و العلوم السياسية .

قسم العلوم السياسية .

محاور التدريس للمحاضرات

الأستاذ : نور الصباح عكنوش.

المقاييس : تسيير عمومي جديد (سنة 1 .ماستر-تخصص : سياسة عامة )

<u>عنوان المحور:</u>	<u>عنوان المحاضرة:</u>	<u>تاريخ المحاضرة :</u>
المحور المفاهيمي	الإطار المفاهيمي للتسيير	
	التسيير العمومي والتسيير العمومي الجديد---	
	علاقة مفهوم التسيير بمفاهيم ذات صلة---	
المحور النظري	تطور الفكر الإداري	
	أهم نظريات التسيير الحديثة---	
المحور الإمبريقي	النماذج الانجلوساكسونية	
	النماذج الرومانوجرمانية---	
	النماذج الصاعدة---	
	التسيير العمومي في الدول النامية---	
المحور المستقبلي	أزمة التسيير العمومي الجديد---	
	تحديات و إمكانيات المستقبل---	

إمضاء الأستاذ:

نسخة لإمتحان فى التسيير العمومى الجديـد مع الإجابة النموذجية :



الإمتحان السداسى الثانى فى :

قسم العلوم السياسية

التسيير العمومى الجديـد

(سنة 1-ماستر )

- 
- 1/. الخطاب المناجيرى الجديـد يقوم على تفكيك المسلمات القديمة و إعادة بناء مفهوم ودور الدولة الرأسمالية ,عالج الفكرة مناقشا  
توطين مفهوم التسيير العمومى الجديـد فى البيئة الإدارية اللاغربية ؟ 12 ن  
2 / تتعرض عملية تأصيل مفهوم التسيير العمومى الجديـد الى العديد من المحاولات الساعية لتكثيف المفهوم لغويا و منهجيا مع  
أدبيات التحليل العلمى , حل وناقش المفهوم و المحاولات ؟ 8 ن

د.عكوش نور الصباح

بالتوفيق

الإجابة النموذجية :

الإجابة النموذجية لإمتحان التسيير العمومى الجديـد (سنة 1 /ماستر-سياسة عامة )

---

تتعلق الإجابة بمحتوى سؤالين والذان يمثلان وحدة موضوعية .

-الأول (12 ن) , حول توطين مفهوم التسيير العمومى الجديـد فى البيئة الإدارية اللاغربية إنطلاقا من طبيعةالخطاب  
المناجيرى الجديـد والمفكك للمسلمات القديمة المنتجة للدولة الرأسمالية . وهنا على الطالب الإحاطة بالمضامين المختلفة  
والسياقات المتعددة لتطور مفهوم التسيير العمومى الجديـد كمفهوم غربى يتطلب تأصيل داخل البيئة الإدارية المحلية حتى  
ينمو بشكل طبيعى فى الواقع التنظيمى و الهيكلى المختلف عن قيم ومعايير المركزية الأروبية .

ننطلق تحليلاً من وجود نسق يشكل حركة للتاريخ وللمجتمع وللاقتصاد والفكر في الغرب وذلك من خلال ، خط بياني لتطور الدولة الرأسمالية بالمعنى الكلاسيكي لأدم سميث ثم بمعنى البرمجة لكيّنز بعد أزمة 1929 ، و بمعنى المخصصة على ضوء الفكر النيوليبرالي الذي ساد في الغرب بعد أزمة الطاقة في سبعينيات القرن الماضي من خلال مفاهيم فريدمان وإصلاحات تاتشرالهيكلية على صعيد الضريبة والوكالة في بريطانيا لتحسين أداء المرفق العام والتي أنتجت فيما بعد مسارات الحوكمة من خلال دعم نشاط القطاع الخاص في القرن 21.

في هذا السياق التراكمي نشأ مفهوم الدولة المناجيرية أو التسييرية التي تقوم على العقلانية الإقتصادية (زيون ..سوق .تسيير) و ليس على العقلانية القانونية (مواطن ..خدمة عمومية ..إدارة).

نحن بصدد تحول هام في بنية ووظيفة الدولة تحت تأثير البيئة ( تكنولوجيا ..عولمة ..مخصصة ...حوكمة )وهنا يتمظهر نموذج جديد ما بعد بيروقراطي للدولة أعاد النقاش حول دور الدولة و وجودها وسط خطاب فكري متغير و مجدد .

منطلقات هذا الخطاب تؤسس لمخصصة الدولة من خلال مقترّب التسيير العمومي الجديد حيث تصبح الدولة تعمل وفق منطق تسييري ذا بعد ربحي يعتمد على الجودة و الأداء و المنافسة أي أنها تصبح فاعل كباقي الفواعل غير الرسمية كالمجتمع المدني و القطاع الخاص و بالتالي تتبدل المسلمات التي كانت قائمة عليها و تصبح الدولة شريك في بيئة مفتوحة على مستويات تحليل جديدة تأخذ بعين الإعتبار عناصر الفعالية ، المرونة ، التكيف ، المخاطرة و التنبؤ في تقييم أداء الدولة كمؤسسة إقتصادية و ليس كظاهرة بيروقراطية .

الإشكال يكمن في كيفية تكوين بيئة حاضنة لهذا المفهوم الغربي بأدوات وليات عمل إداري تستجيب لخصائص و شروط البيئة المحلية ،لأنه يبقى أن هذا المفهوم مستورد ومدى فعاليته تتوقف على تكييفه علمياً وعملياً مع النسق الإداري المحلي وهو نسق ثقافي و سلوكي و قيمي يرتبط بالمقترّب البيئي في توظيفه للأسباب الموضوعية للنجاح .

**-الثاني(8ن):**حول عملية التأصيل اللغوي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد وهنا نبني على أدبيات بعينها تستدعي في محاولات تأصيلية مفهوم ذا صلة على غرار التدبير العمومي الجديد لأن التسيير له مدلول تقني بينما التدبير مفهوم أشمل من حيث التصور والبناء و التنبؤ، وهو البعد الإستراتيجي المهم أكثر من التسيير كقيمة إجرائية و فنية فقط . إن إشكالية المفهوم لغوياً ومنهجياً تؤثر على الإطار التحليلي فالقول بالتسيير يختلف عن القول بالتدبير وهنا نحتاج لجهد لغوي في نحت معنى لغوي واضح وعملي في عملية إستبصار مدلولات إدارة المرفق العمومي في ظل تحديات بيئية وقيمة تحيط بالمفهوم بالنسبة لأي باحث يستهدف الحقيقة العلمية بشكل عقلائي .

**ملاحظة :** الإجابة تكون وفق خطة منهجية و عدد أسطر الإجابة لا تتعدى 15 سطراً .

د.عكنوش نور الصباح



### 3-مخطط هندسة المطبوعة :

مقدمة عامة-----



الإطار المفاهيمي

الإطار الإجرائي

الإطار الإمبريقي

الإطار المستقبلي

ملخص باللغات الأجنبية.

خاتمة-----

المراجع

المحتويات .....

الفهرس .....

### 4-الكلمات المفتاحية للمطبوعة:

التسيير , الدولة ، القطاع الخاص ، الفعالية , السوق , الحوكمة .

### 5-إنتاج المطبوعة:

د. نور الصباح عكنوش أستاذ محاضر أ-قسم العلوم السياسية -جامعة محمد خيضر-بسكرة

# المحاور الأساسية لبرنامج المحاضرات:

## المحور 1- الإطار المفاهيمي.

-تعريف التسيير العمومي, لغة و تاريخا وواقعا .

-أهم مصطلحات التسيير العمومي.

-تطور مفهوم التسيير العمومي الجديد في ظل العولمة.



## المحور 2- الإطار الإجرائي.

-ماهية التسيير العمومي الجديد.

-تصنيفات نماذج التسيير العمومي الجديد .

-نظريات التسيير العمومي الجديد .

## المحور 3- الإطار الامبريقي.

النموذج الكندي.

النموذج البريطاني.

النموذج الألماني.

النموذج النيوزيلندي.

النموذج الفرنسي .

النموذج الأسترالي.

## المحور 4- الإطار المستقبلي

التسيير العمومي الجديد في القرن 21

# مقدمة عامة

التسيير العمومي القديم ( الدولة نحو الخاص ) ----- التسيير العمومي الجديد ( الدولة مثل الخاص )

( 'l'Etat vers le privé' ) ----- ( 'l'Etat comme privé' )

aswell as the private ----- the state to the private

يعتبر التسيير العمومي الجديد من بين المواضيع الهامة التي لا تهم الطالب فقط أو الباحث الأكاديمي بل يمتد تأثيرها إلى مستويات أوسع في الإدارة و المنظمات العامة و الخاصة و كل ما يتعلق بمسائل الحوكمة و الدولة .

تقوم هنا فكرة التسيير على فلسفة للحكم تستوعب قيم المجتمع و تحدد منطلقاته الفكرية و التنموية في ضوء معيارية تنظم العلاقات بين الحاكم و المحكوم و آليات تضبط جودة أداء للمنظمات الحكومية و دورها في تنفيذ السياسة العامة.

لهذا تولي العديد من الدول من خلال الجامعات و مدارس الإدارة أولوية كبرى للتكوين و الإعداد و التدريب الجيد في هذا الإطار لضمان عملية إدارية تستوفي الشروط القانونية و الأسلوبية فالتسيير العمومي حقل معرفة هام تقوم على أدبياته و آلياته نماذج جديدة للحكم و التنمية بما ينتج من وضعيات و يضعه من حلول و يضمه من إستقرار و ديمومة و فعالية على صعيد إصلاح الدولة المابعد و ستقالية.

من هذا المنطلق , تمثل هذه المطبوعة , الإطار العام للتحليل و التحصيل و التفعيل , بمعنى تحليل المعطيات المتصلة بالموضوع و من ثمة تحصيل كم هام من المعلومات المفيدة في هذا المجال بالنسبة للباحث الأكاديمي , و بالتالي تفعيل إمكانيات المنظمة و تعزيز قدراتها على التدبير الإداري الصحيح و البعيد المدى نظريا و تطبيقيا وذلك , من خلال دعم محتوى المطبوعة بملاحق توضيحية و مراجع قيمة , تعتبر من مقتضيات المنتج البيداغوجي الذي نقدمه بشكل تقني و بيداغوجي و مهني سلس و واضح.

ننطلق تحليلا من وجود نسق يشكل حركة للتاريخ و للمجتمع و للإقتصاد و الفكر في الغرب وذلك من خلال , خط بياني لتطور الدولة الرأسمالية بالمعنى الكلاسيكي لأدم سميث ثم بمعنى البرمجة لكينز بعد أزمة 1929 , و بمعنى الخصخصة على ضوء الفكر النيوليبرالي الذي ساد في الغرب بعد أزمة الطاقة في سبعينيات القرن الماضي من خلال مفاهيم فريدمان و إصلاحات تاتشر الهيكلية على صعيد الضريبة و الوكالة في بريطانيا لتحسين أداء المرفق العام و التي أنتجت فيما بعد مسارات الحوكمة من خلال دعم نشاط القطاع الخاص في القرن 21.

في هذا السياق التراكمي نشأ مفهوم الدولة المناجيرية أو التسييرية التي تقوم على العقلانية الإقتصادية (زبون ..سوق ..تسيير) و ليس على العقلانية القانونية (مواطن ..خدمة عمومية ...إدارة).

نحن بصدد تحول هام في بنية ووظيفة الدولة تحت تأثير البيئة (تكنولوجيا ..عولمة ..خصخصة ...حوكمة) وهنا يتمظهر نموذج جديد ما بعد بيروقراطي للدولة أعاد النقاش حول دور الدولة و وجودها وسط خطاب فكري متغير و مجدد .

منطلقات هذا الخطاب تؤسس لخصخصة الدولة من خلال مقترب التسيير العمومي الجديد حيث تصبح الدولة تعمل وفق منطق تسييري ذا بعد ربحي يعتمد على الجودة و الأداء و المنافسة أي أنها تصبح فاعل كباقي الفواعل غير الرسمية كالمجتمع المدني و القطاع الخاص و بالتالي تتبدل المسلمات التي كانت قائمة عليها و تصبح الدولة شريك في بيئة مفتوحة على مستويات تحليل جديدة تأخذ بعين الإعتبار عناصر الفعالية , المرونة , التكيف , المخاطرة و التنبؤ في تقييم أداء الدولة كمؤسسة إقتصادية و ليس كظاهرة بيروقراطية .

لقد كان دور الدولة يقوم على تأمين خدمات الأمن والدفاع الخارجي والقضاء وهذا ما يعرف بالدولة الحارسة وازداد دورها في كل المجالات الإقتصادية والاجتماعية، إلى منتصف السبعينات حيث حدثت أزمة إقتصادية حادة، ورغم السياسات المطبقة إلا أنها لم تعطي أي تحسن هذا ما أدى إلى تجديد الفكر الليبرالي الذي كان يقوم على فرضية أن تعاضم دور الدولة هو السبب في زيادة الأزمات الإقتصادية، و لهذا كانت أولى الإصلاحات تهدف الى تقليص دور الدولة الإقتصادي والاجتماعي من أجل إعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط وكانت في هذا الإطار لآلية السوق والمنافسة دورا متزايدا في ضبط الإقتصاديات وتفعيل الأداء والفعالية.

نظرا لتأثير العديد من العوامل كان من الضروري رفع كفاءة أداء المرافق والقطاعات العمومية، لأن التغيير في مستوى تدخل الدولة أصبح غير كاف بالنظر إلى عدم كفاءة القطاع العمومي من حيث مستوى الأداء وكفاءة استخدام الموارد المتاحة، ونجد أن التكنولوجيات الحديثة في ظل العولمة، الأزمة المالية و الهيكلية للدولة مع الأنماط الجديدة في التسيير وتجديد الفكر الليبرالي قد لعبت دورا كبيرا في حث القطاع العمومي على مقارنة الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بالإضافة إلى الرغبة في تحسين جودة الأداء و الدفع نحو الحوكمة .



لقد كانت ومازالت للإدارة العامة علاقة قوية بالعلوم السياسية , فهي وسيلة لوضع السياسات العامة موضع التنفيذ في الميدان من طرف النخب السياسية .

لهذا نقول , أن الأهداف السياسية للإدارة لا تجعلها بمنأى عن النسق السياسي للبيئة و المجتمع و القيم , بل تتداخل على مستوى الخطط و الأهداف , ومن هنا كان ما يعرف بالإعتماد المتبادل بين علم الإدارة العامة و العلوم السياسية منهجيا وموضوعيا , ومع الإنتقال من الإدارة كبعد قانوني للتسيير كبعد إقتصادي أصبحت العلاقة بين الإدارة العامة و العلوم السياسية تتفاعل في إطار الحوكمة والفعالية و السوق وغيرها من المعايير الإمبريقية و ليست الوصفية , مما يعطي صبغة أكثر عملية لدور الإدارة التسييري المرن و ليس الإداري الجامد والمحنط في مومياء التعليمات المركزية .

إن عوامل التوجه نحو التسيير العمومي الجديد كثيرة ومتداخلة ومرتبطة بالإنتقال الإلكتروني و الإقتصادي الذي صمته ظاهرة العولمة لمفهوم و دور الدولة الغربية بتأثير التكنولوجيا و النسق الجديد للشبكات ومعايير السوق , حيث أنتجت قيم جديدة تتحكم في التحليل النظري و في النشاط العملي للفواعل المتدخلة في الواقع المؤسسي و التنموي للمنظمات و الأفراد و المجتمعات و اللوبيات .

# المحور 1- الإطار المفاهيمي:



## تسيير , تدبير أم مناجمنت ؟

بحثا عن تأصيل مفاهيمي نجد أنفسنا داخل لعبة كلمات في سياق البحث عن الحقيقة بين مفاهيم متماهية مع بعضها البعض ومتداخلة بشكل مفاهيمي و منهجي كبير .

التسيير هو الوقوف على شؤون الناس و قيادتهم و توجيههم وتنظيم عملهم و جهودهم لغاية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعة لهم للحفاظ على كيانهم و إستمرار وجودهم .

التدبير يبدو هنا أشمل من التسيير و أكمل على الصعيد الفكري , فهو لغة من : تدبير , أي دبر و إحتاط للأمر و إستعداد بشكل جيد في حين التسيير فهو يتمظهر كفن قيادة المنظمة .

المناجمنت , كلمة دخلت للغة الفرنسية عام 1973 و أصلها لاتينية (managgiare) أي أدار , و المناجمنت مستوى ديناميكي في تحديد الأهداف و بلوغ الفعالية بصورة حية ومرنة .



## 1تعريف التسيير العمومي.

يعود مصطلح التسيير العمومي للباحث : كريستوفر هود , عام 1990 و يعني :  
"إتجاه عام لتسيير المنظمات العامة ,يقوم على قيم مستوحاة من العلوم الإقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص".

### التسيير العمومي / أو بالإنجليزية **Public management**

لم يظهر ببعده الحالي وكميدان يستحق الدراسة إلا في أثر الإدارة العامة كعلم ظهر في القرن التاسع عشر مع استاذ علم السياسة الامريكي وودرو ويلسون ، فقد نشر هذا الأخير بحثا بتاريخ 1887 بعنوان دراسة الإدارة العامة "1 ، و أنتظر العالم أكثر من قرن حتى يتمظهر مفهوم التسيير العمومي بديلا للإدارة العامة ، حيث يرى المفكر ، جيلين ، أن التسيير العمومي هو تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية 2، أما الباحث فوزي حبيش فيقول أن التسيير العمومي عبارة عن مجموعة نشاطات و أعمال بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة و توفر لها الإمكانيات لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط 3. في نفس الإطار المفاهيمي يمكن القول أن التسيير العمومي هو الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغييرات الإنسانية و الإجتماعية و الإقتصادية حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات .

1مصطفى 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، ص20

2طارق المجذوب: "الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص 119

3 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 .p11

يعرف f.x.merrien التسيير العمومي الجديد بأنه إدخال قيم و أنماط تسيير عمل المؤسسة الخاصة في الإدارة العامة , و إدخال تقنيات مستوحاة أساسا من السوق كما يعرف chevalier.التسيير العمومي الجديد أنه يهدف لنقل أساليب التسيير الخاصة للمجال العمومي من أجل تحويل نمط الإدارة , تقوية مسؤولية المسيرين وتحسين العلاقة مع المواطنين , أما D.mc adam فهو يرى أن التسيير العمومي الجديد هو إدخال روح المؤسسة في التسيير العمومي عبر مشاركة و إستقلالية المرتفقين و إدماج المستخدمين وفق أهداف جماعية محددة بدقة ورقابة الأداء على الوسائل المتاحة .

إن اللغة الإدارية في هذا السياق تعبر عن الأداء و الجودة الشاملة والتسيير العقلاني للنخب و الموارد و الفرص ,حيث يرى w.bernath أن التسيير العمومي الجديد مجموعة عوامل مبتدعة في تسيير الإدارات العمومية تتصف أساسا بمقترَب تسييري بعيد عن المقترَب القانوني .

كما يعرف " Jacques Chyiner التسيير العمومي الجديد أنه في عمقه , يهدف إلى نقل أساليب التسيير الخاصة إلى المجال العمومي وتحويل نمط الإدارة وتقوية مسؤولية المسيرين وتحسين العلاقة مع المواطنين, و يعرف Albert damus التسيير العمومي الجديد أنه مجال يتصف عموما بعقلانية من نوع تسييري و التي تكون في علاقة توتر مع العقلانية القانونية التي تتصف بها الإدارة العامة القانونية ,و العقلانية التسييرية هي أساسا مستوحاة من القطاع الخاص .

يركز التسيير العمومي الجديد لدى allili , urio,boston , osborne على :

-الأداء.

-الجودة .

-إعادة تنظيم الهياكل .

"انه مجموعة عناصر جديدة في تسيير الإدارات العمومية والتي تفرض عليها التخلي عن المنطق القانوني وتصبح خاضعة للمنطق الاقتصادي من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجع والجودة وغيرها من مفاهيم إدارة الأعمال الحديثة"<sup>1</sup>

1 . سلوى نيشات، آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014/2015، ص130 .





## 2- أهم مصطلحات التسيير العمومي .

لكل حقل من المعرفة , مجاله التعريفي و أدواته التحليلية و التي لا تقوم إلا على مصطلحات مفتاحية و مفردات محددة , تميزه عن باقي التخصصات و الوحدات التعليمية المقررة في البرامج البيداغوجية للطلبة في الماستر على غرار موضوع التسيير العمومي الجديد.

لقد عرفته لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية , بأنه: "نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العام، وتقليل المركزية"، حيث يدعو هذا النموذج إلى :

- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة .
- منح المسيرين نوع من الحرية وبدائل الإدارة المباشرة للمرفق العام، ووضع أنظمة تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة.

نذكر في هذا المنوال عطا على ماورد سابقا , أن التسيير أو المناجمنت العمومي ( public management ) كمصطلح رئيسي ينقسم الى كلمتين:

- **تسيير** أو مناجمنت وتعني ادارة اعمال و التسيير كلمة مرنة ومفتوحة وتوحي بالحرية و المبادرة أكثر من كلمة إدارة الجامعة .

- **عمومي** وتعني القطاع العام، والترجمة العامة بالعربية هي ادارة الاعمال العمومية هو مفهوم ظهر مؤخرا في علم التسيير، حيث يهدف الى تحسين التسيير العمومي عن طريق تطبيق و ادخال ميكانزمات ادارة الاعمال في الادارة العامة، وهو ما يعرف حاليا بالتسيير العمومي الجديد.

مع العلم أن هناك مصطلحات مرافقة لمصطلح التسيير العمومي كالتدبير العمومي و التدبير له دلالة أعمق من التسيير لكون هذا الأخير تقني بينما التدبير فكري وهو أشمل من التسيير , إضافة لمصطلح الحوكمة الذي تبلور و إنتشر مع التسيير العمومي الجديد على المستوى الإقتصادي, مما يوحي بأن أدبيات التسيير العمومي الجديد كثيرة ومتداخلة ومؤثرة في النشاط الإداري و التقني و الإستراتيجي للمنظمات العامة و الخاصة .

لقد تحدث مثلا، كل من osborne و gaebler عن مصطلح ذا صلة وثيقة بالتسيير العمومي الجديد و هو ، "إعادة إختراع الحكومة" في مقارنة تحسين جودة الحكومة و ممارسات التسيير في الإدارة العامة ، كما يقدم الباحث politt الكلمات الدالة للتسيير العمومي الجديد فيما يلي 1:

- آلية السوق .

-اللامركزية .

-تحسين الجودة و النوعية .

-الإجابة لإحتياجات المستعمل / المستهلك .

تعود تسمية التسيير العمومي الجديد كما قلنا سابقا إلى c .hood في كتابه بالإشتراك مع m.jackson عام 1991 تحت عنوان : administrative argument حيث إعتبر أن التسيير العمومي الجديد تعبير مختصر يستخدمه العلماء و المتخصصون للإشارة لموضوعات متميزة لأسايب و أنماط إدارة الخدمة العمومية و التي طفت على السطح خلال العقدين الماضيين سيما في المملكة المتحدة و أستراليا و نيوزيلندا .

إن المبدأ الاساسي للتسيير العمومي الجديد كما يحدده osborne و gaebler هو تسيير الحكومة كمؤسسة و إدخال روح المؤسسة لجسم الدولة نحو مفهوم الدولة التسييرية كما ورد في كتاب clarke و newman الصادر عام 1997.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن التسيير في القطاع العام هو مزيج من القوانين و اللوائح التنظيمية و العلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة ، كما أن ممارسة هذا النوع من التسيير لا تتم بصورة عشوائية و إنما يجب مراعاة عنصرين أساسيين هما 2:

- الإهتمام بالموارد البشري، إذ أن ترشيد الأداء هو من الأهداف التي تعنى لتحقيقها الإدارة العامة لذا يجب أن تتضمن اللوائح و القواعد التي تحددها هذه الأخيرة ما يعين موظفيها على حسن الأداء على إعتبار أن عملية إختيار الموظفين و تعيينهم، و تفويض الصلاحيات إليهم قياس كفاءاتهم ، تدريبهم و تحفيزهم على العمل تعتبر عناصر تدخل ضمن مفهوم الوظائف الإدارية .

-الإهتمام بالموارد المالي بإعتباره الركيزة الأساسية لتنفيذ المشاريع.

1 طارق المجذوب: نفس المرجع، ص32

2-ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، (دار المحمدية العامة ، الجزائر -2003)، ص54



### 3 تطور مفهوم التسيير العمومي الجديد .

إن التسيير هو وظيفة أساسية في كل مستوى من مستويات المنظمات سواء التجارية منها أو الحكومية ( جامعات، مستشفيات، بنوك... إلخ ).

و جدير بالذكر هنا أن التسيير في المؤسسات العامة له خصوصيات ترتبط بطبيعة هذه الأخيرة و ما لها من مهام و أدوار مشتقة من مهام الدولة لتحديد في الأخير الإطار الذي يسري عليه هذا النوع من التسيير و هي إدارات القطاع العام أو ما يعرف بالإدارة العامة.

يرى بعض المنظرين أن مصطلح التسيير العمومي ( الإدارة العامة) لم يظهر ببعده الحالي و كميدان يستحق الدراسة إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر (19) مع أستاذ علم السياسة الأمريكي توماس وودرو ويلسون Thomas Woodrow Wilson، أستاذ القانون الدستوري بالولايات المتحدة الأمريكية، و الذي أصبح رئيسا لها سنة 1913، فقد نشر هذا الأخير بحثا بتاريخ 1887 تحت عنوان " دراسة الإدارة العامة " .

لقد تطور التسيير العمومي الجديد بناء على هذا التراكم منذ أكثر من قرن ، فهو تمظهر كفلسفة و كأسلوب إدارة المنظمات العامة بروح وتقنيات ومنهجيات تطبق بنجاح في القطاع الخاص و عندما نقول بنجاح نعني بفعالية وجودة وكفاءة ، فالتسيير العمومي الجديد ثقافة تنظيم و إدارة وبرنامج إصلاحات مست معظم الإدارات العامة في العالم ، فهو يعبر عن أغلب التغيرات الإدارية و التنظيمية و الهيكلية التي مست الخدمات العمومية الحكومية منذ عقدين من الزمن ، أي من ويلسون إلى هود.مرورا بتاييلور و فابول حتى وصل إلينا بالشكل و المضمون الحالي .

كما قلنا ، التسيير العمومي الجديد تمظهر في هذا الإطار كروية و ايديولوجية وكمجموعة مقاربات وتقنيات و أيضا كنظام فكري مستند على بنى و افكار مستمدة من القطاع الخاص، وهو بالتالي عملية تراكمية ترتبط بحركة تغير دور الدولة الرأسمالية وتحول مهامها العصرية منذ وستفاليا و إلى العولمة : (الدولة الليبرالية -الدولة التدخلية-دولة الرفاه-الليبرالية الجديدة-التسيير العمومي الجديد).

لقد كان 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 حالياً 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. إن تحويل التنظيم العمومي من تسلسل هرمي بيروقراطي إلى تسلسلات هرمية لها أسواق والتي يسميها البعض بعملية الخصخصة الداخلية يقوم على تحقيق الفعالية الاقتصادية للتنظيم العمومي المرتبط بدرجة المجهود الذي يبذل من طرف الأعوان التابعين للتنظيم المعني وبمدى احترام العقود الداخلية وتوازنها. هنا تظهر أهمية الإدارة العامة الحديثة كونها تهدف إلى إنشاء الكفاءة دون اعتمادها على مبدأ صرامة القوانين بل تعتمد على مشاركة المستخدمين في التسيير، و لا تعتمد على مبدأ الإنسانية بل على "التسويق العام"، المفاهيم التجارية، وتلبية احتياجات المواطنين أو الزبائن .

إن 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 الموازنة، 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 تواجدتها مرتبط بمدى خدمتها للمواطنين - الزبائن - والذين سيصبحون إلى حد أقصى ممكن مشاركين كاملين في هذه الإدارات التنافسية التي تحيط بهم.

يمكن القول تحليلاً أن التسيير العمومي الجديد في تطور ميكانيزماته و إستراتيجيته , يقوم على استخدام الأساليب الإدارية في القطاع الخاص ( والتي أثبتت نجاعتها ) في تسيير القطاع العام لزيادة كفاءته و فعاليته.

بالعودة إلى نقطة أساسية في التعريف الأول والتي قد تثير الجدل لدى البعض في ما يخص قضية التخلي عن المنطق القانوني والخضوع للمنطق الاقتصادي، والتي تتعارض من حيث الشكل مع المبدأ الذي ينص على أن القطاع الحكومي قطاع يهدف إلى تلبية الحاجيات العامة ولا يقوم على مبدأ الربح.

مفهوم الربح في الحقيقة هو جزء من الاقتصاد، بمعنى أن القطاع الخاص يهدف إلى تحقيق الربح وبالتالي فهو عبارة عن هدف لا أكثر، في حين أن المنطق الاقتصادي يقوم على مجموعة من المفاهيم والتي تتمحور حول المنافسة والإستراتيجية والجودة والإبداع وكل الأساليب التي تعمل على الضغط على التكاليف وتحقيق أكبر عائد ممكن وتحقيق رضا العميل، وبالتالي لا يعني التخلي عن المنطق القانوني إلغاء دور القطاع الحكومي إنما تحسين دوره في تقديم الخدمات العمومية.

وفقا لمساهمة مدرسة التسيير، فإن هذا الأخير في معناه العام هو نشاط مركب من مجموعة من الأنشطة تشكل ما يسمى بالوظائف الأساسية للتسيير "Les Fonctions du Management"، و لا يمكن فصل هذه المراحل عن بعضها، بل هي متزامنة في حقيقة الأمر. من هذا المنطلق فإن التسيير يعرف بأنه:

الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية حسب السيرورة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة على العمليات، قصد تحقيق أهداف المنظمة و المجتمع بالتوفيق بين مختلف الموارد.

نعود هنا لنقول :

يعتبر التسيير علم له أصوله و مهاراته، يجسدها المسيرون في الواقع انطلاقا من قدراتهم على الإبداع و التكيف مع محيط منظماتهم، التي و على اختلاف أنواعها خاصة كانت أو عمومية لا تستطيع بلوغ أهدافها و غاياتها إلا باعتماد التسيير.

وقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية، و يرجع ظهوره بالمفهوم العلمي ابتداء من مساهمات فريدريك تايلور و هنري فايول نحو إدخال الأساليب العلمية على مختلف الوظائف بالمنظمة. حيث حاولت المدرسة العلمية ( التقليدية ) إتباع المنهج العلمي لدراسة التسيير وهذا ما أدى إلى وضع بعض الأطر العامة و التي من بينها تقسيم و تحليل العمل و دراسة الحركة و الزمن من أجل البلوغ بالعمل إلى أقصى كفاية إنتاجية و التقليل قدر الإمكان من الإسراف في الجهود و الطاقات و التكاليف. و قد عرف F. Taylor التسيير بأنه : " علم مبني على قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف أوجه النشاط الإنساني " , كما عرف H. Fayol التسيير من خلال تعريفه للمسير ، حيث ذهب إلى أن التسيير هو أن نتنبأ ، نخطط ، ننظم و نصدر الأوامر ثم نراقب 1.

على غرار مساهمات مؤسسي المدرسة العلمية ( تايلور و فايول) لإعطاء مفهوم التسيير، فقد كانت هناك العديد من المحاولات و من ثم العديد من المدارس التي حاولت تقديم تعريف للتسيير كل حسب منهجه و نظريته للعوامل المؤثرة في العملية التسييرية، حيث نجد مساهمات المدرسة السلوكية ( إلتون مايو، ماسلو )، المدرسة الإجتماعية ( ماكس فيبر )، المدرسة الكمية، المدرسة القرارية. وأخيرا المدرسة العملية للتسيير.

هذه الأخيرة اهتمت بوضع إطار تحليلي شامل للتسيير بجميع العوامل المؤثرة فيه ؛ من خلال إعطاء إطار نظري يضم المبادئ و التقنيات التي يقوم عليها التسيير و مختلف النظريات و العلوم التي تساهم و تؤثر في العملية التسييرية.

النتيجة أننا بصدد نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي ويقلل من المركزية ويدعو هذا النموذج إلى:

- منح المسيرين نوع من الحرية في وضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات العامة.
  - زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة وتبني مفهوم المنافسة.
- عندما نتحدث إستيمولوجيا و قبل ذلك إيتيمولوجيا , يمكن إحالة مصطلح النموذج المعرفي إلى أصله الأجنبي لكي نفهمه بشكل أفضل , حيث نجد أن "النموذج" , هو تعريب بتصريف لعدة مفاهيم وكلمات أجنبية هي:

## Paradigm – Mode of Thinking – Mentality

البارادايغم أو الموديل أوالنموذج أو الذهنية أو العقلية ما يعني أن "النموذج المعرفي" , هو نمط التفكير وقد نجد له تشابهات كثيرة أيضا مع ما وصفه د. عابد الجابري بالعقل المكون والمنتج للمعرفة , ويعود اشتهار مصطلح النموذج المعرفي وتداوله في مجال الفكر والفلسفة , إلى "توماس كون" صاحب الكتاب الشهير: "بنية الثورات العلمية" , و لكن في مقارنة التسيير العمومي الجديد ليس هناك نموذج واحد وموحد له.

1- X.GREFFE : "Economie Des Politiques Publiques " 2émé ed, ed Dalloz, Paris , 1997, pp53-107.



## 4/ من الدولة الإدارية للدولة التسييرية .

واجه المفهوم التقليدي للتسيير العمومي عدة تحديات في الواقع , فبدت ضرورة ملحة لإصلاح هذا الأسلوب نحو تسيير عمومي جديد , لأنه كانت فيه حاجة لتجديد التسيير العمومي .

إن ادارة الدولة في الغرب إنتقلت من الإدارة العامة نحو التسيير العمومي لكن هذا لم يكن كافيا لحل كل المشاكل المالية و الهيكلية فكان ضروريا التوجه نحو أسلوب جديد ونمط تسيير عمل المنظمة العامة بما يكفي من تقنيات مستوحاة أساسا من السوق .

هذا التحول الكبير في الدولة الغربية من الإدارة إلى التسيير شكل إطارا تحليليا لحركة تاريخية مست مفهوم , بنى و أدوار الدولة في حد ذاتها تبعا لتحول طبقي و مادي ومؤسستي عميق نتيجة مجموعة عوامل مبتدعة في فكرة و وظيفة الدولة .

لقد كانت التغييرات المتركمة من الإقطاع للرأسمال , في شكل خطي متواصل ومستقيم تتم في السياق الإيديولوجي و السياسي كعوامل قوية للإصلاحات في منظومة الدول الغربية .

يقول Caiden أن إستراتيجيات تقليص حجم القطاع العام تعززت أكثر من خلال حملة إيديولوجية ضد مفهوم الدولة الإدارية وهو المفهوم الذي ورد في الصفحة الرابعة من كتابه عام 1991 : G.E.

**Caiden ; Administrative Reforme Comes of Age ;Walter de Gruyter ;New York .**

في هذا الإطار تم النظر الى التسيير العمومي الجديد كنظام فكري إيديولوجي مستند على أفكار مستمدة من القطاع الخاص و المطبقة في القطاع العام 1.

لقد عمل التسيير العمومي الجديد على نقل الإهتمام من الإدارة العامة التقليدية الى المناجمنت العمومي . وذلك كما يوضحه عنوان كتاب clark & newman الصادر عام 1997 : **"the Managerial"**

**"state"** أي الدولة التسييرية كمفهوم وكمقاربة و كعقيدة و كمذهب إن صح التعبير 2.

1- F. LACASSE et P.E. VERRIER: "30Ans de Reformes de L'Etat", ed Dunod , Paris 2005, pp231-236.

2- Encyclopedia Universalis , ed Encyclopedia Universalis ,France SA ,2002,Tome 7 ,p 816.

إن النموذج التقليدي لتنظيم وتقديم الخدمات الحكومية المعتمد على مبادئ التدرج البيروقراطي ، التخطيط المركزي ، الرقابة المباشرة ، قد تم تعويضه عبر مجموعة آليات بتسيير خدمات عمومية قائمة على السوق بإدارة خدمة حكومية أساسها سوق و ثقافة المؤسسة، وكأني بالتسيير العمومي الجديد يدفع الدولة نحو عقيدة التسيير بكل مفرداتها .

لقد دعم هذا الإنتقال في التصور و الأسلوب تيار فكري يمثل الإتجاه الإقتصادي الليبرالي على غرار فريدريك فون هايك و ملتون فريدمان إنطلاقا من طرح يقول أن أحد أسباب الأزمة الرأسمالية يتمظهر في تدخل الدول المفرط في الحياة الإقتصادية ، لتكون البداية النظرية لما يعرف حاليا بالتسيير العمومي الجديد .

يعرف Albert Damus التسيير العمومي الجديد من هذا المنظور بأنه مجال يتصف عموما بعقلانية من نوع تسييري و التي تكون في علاقة توتر مع العقلانية القانونية التي تتصف بها الإدارة العامة الكلاسيكية منذ وستفاليا و إلى مابعد الحداثة وما بعد الدولة في حد ذاتها في ضوء ما أصبح يصطلح عليه مؤخرا بمفهوم : خصخصة الدولة .

## 5/ خصخصة الدولة :

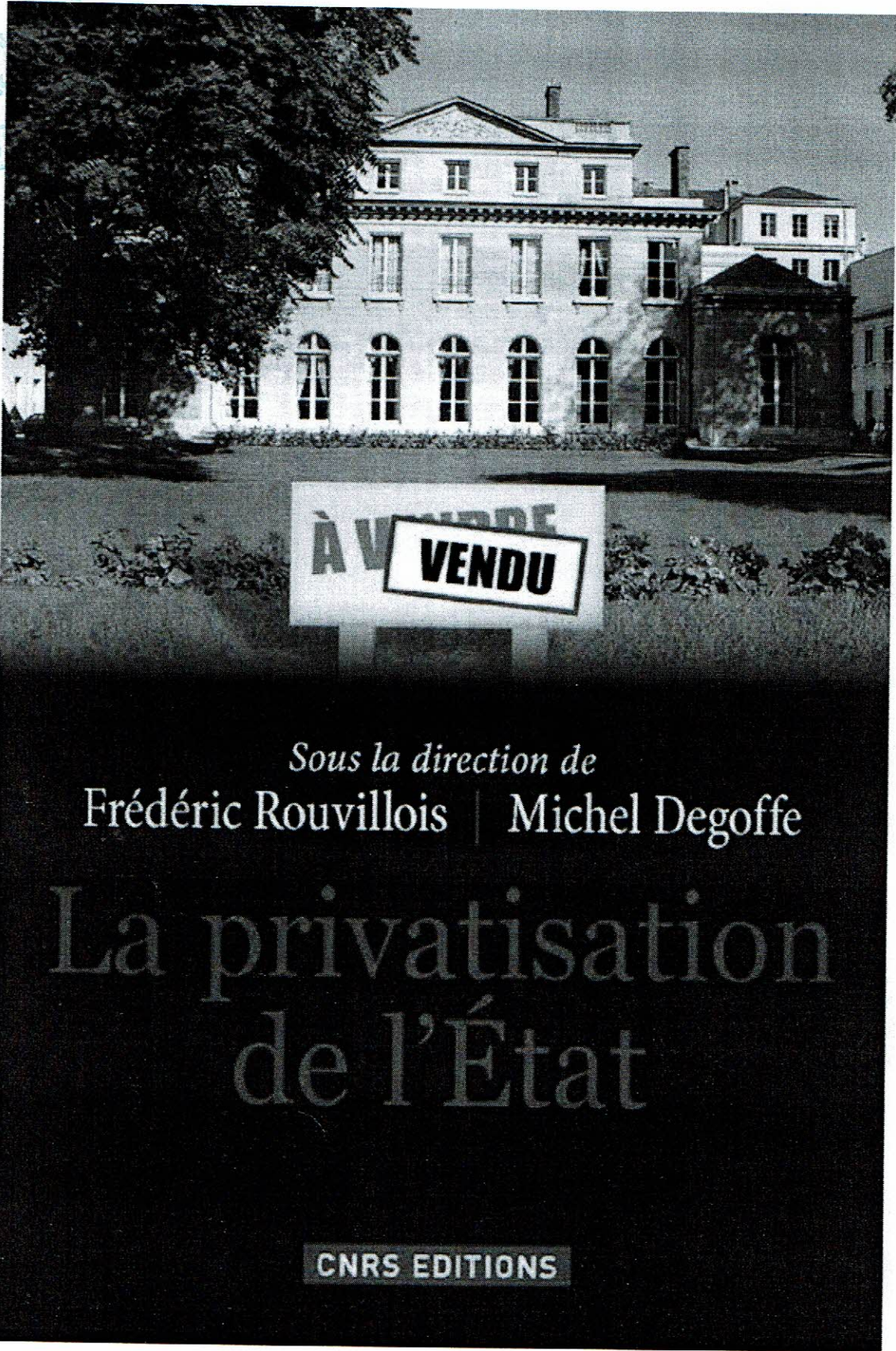
إن الخصخصة عموما تمثل مفاهيميا و إجرائيا نقيض التأميم؛ والذي يعني وضع الدولة يدها على المشاريع الكبيرة، والاستفادة من عائداتها بالكامل، و الخصخصة هي عملية تحويل كلي أو جزئي لملكية رأسمال الشركات العمومية من الدولة إلى القطاع الخاص، عن طريق البيع المباشر أو بوساطة الأسواق المالية ، لكن ماذا لو تصبح الدولة نفسها محل خصخصة على صعيد الهيكل و الوظيفة في آفاق العشريات القادمة من القرن 21 ، كما ورد في كتاب صدر حديثا بفرنسا من تأليف كل من :

Frederic Rouvillois & Michel Degoffe

و بعنوان هام و مثير للإهتمام في الغرب ، وهو :

.la privatisation de l'état





*Sous la direction de*  
Frédéric Rouvillois | Michel Degoffe

# La privatisation de l'État

CNRS EDITIONS



## 6/الدولة المقاول: état entrepreneur

تعتبر المؤسسات العمومية بجميع أشكالها وألوانها وأهدافها عماد الاقتصاد والتنمية في البلدان النامية والتي كانت بعد الاستقلال أساس كل المخططات والبرامج الاقتصادية والاجتماعية في البلاد بحيث كانت في المرتبة الأولى من حيث التشغيل والاستثمار وتقديم الخدمات الأساسية للعموم كما كانت تمول خزينة الدولة من المداخل الهامة .

لكن في الأعوام الأخيرة وبعد تبدل الخيارات الاقتصادية والتوجه نحو اقتصاد السوق تحت ضغط العولمة والليبرالية الجديدة وتدخل الشركات العابرة للقارات والمؤسسات الدولية الفاعلة في الشأن الاقتصادي كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي للإنشاء والتعمير، أصبحت هذه الشركات في ضائقة مالية وعلى حافة الإفلاس.1

يذهب البعض بأن المؤسسات العمومية في ظل هذه الاختيارات التي تشجع القطاع الخاص على حساب القطاع العمومي والتوجه نحو اقتصاد السوق لم تتطور طرق التسيير فيها مع غياب الشفافية والحوكمة الرشيدة داخلها بحيث لم تكن هناك عملية تقييم وهيكلية تتماشى مع المستجدات وبقيت جامدة في مكانها تتبع طرق تسيير تقليدية .

وهكذا تدهورت أحوال معظم المؤسسات العمومية التي كانت قاطرة للاقتصاد ومرجع يحتذى به في القطاع الخاص ولم تعد تواكب التحولات على مستوى التصرف في الموارد والتحكم في التكنولوجيا

والتسويق بحيث تم التفويت في الكثير منها للقطاع الحر والتنافسي والخاص بأثمان زهيدة وسرح العمال لمواجهة مصير غير معلوم مما زاد في معضلة البطالة وشجع في ظهور الاقتصاد الموازي والتهرب الضريبي.

إن الكثير من هذه المؤسسات اندثرت لصالح للقطاع الخاص ، وقد كان من الممكن أن تتطور وتنجح لو كانت مسيرة من أناس أكفاء حسب عقود برامج وليس من طرف موظفين عاديين ليست لهم دراية ومعرفة بالتسيير وكفاءة معتبرة في الميدان نتيجة غلبة منطق الولاء على معيارية الأداء.

هكذا أضحت جل المؤسسات العمومية فاشلة بدون خيال تدييري و إبتكار جديد ، فغابت القرارات الحكيمة بالمؤسسة ، مما نتج عنه تقلص في النشاط وانعدام للرؤيا المستقبلية.

1- X .GREFFE:" Gestion Publique ", ed Dalloz ,Paris ,1999 , pp 32-84.

إن المؤسسة العمومية تتطلب نخباً مبصرة للمتغيرات ومدركة للتحديات المالية و البشرية و البنوية من خلال نوع من القادة أكثر إبداعاً ومعرفة وحنكة في التصرف و التدبير في الموارد والمشاريع .

إن الحوكمة من الحكمة المؤسساتية التي تستدعي الإبداع والابتكار والفكر المستقل والنقد والديمقراطية الإدارية في التسيير .

فالعملية الاقتصادية العمومية لبعض النشاطات الحيوية لا تهمها الربحية ولا تعنيها المزامنة ولا يمكن تقييمها حسب المنطق المحاسبي الضيق لكن تعنيها جودة الخدمات وحسن التصرف والحوكمة الرشيدة ضمن ضوابط منهجية صارمة.1.

إن حوكمة المؤسسات العمومية تتم ضمن برنامج تأهيلي وهيكل مخطط له بعناية بعد التقييم والدراسة والتنبؤ للمستقبل بعقلانية وواقعية .

إن مدلول الدولة المقاول ، مبني على فكرة خصصة الدولة منهجياً وتحليلياً ، حيث يقول الباحث الماليزي RAHMAN , A T R ، أن المشاكل التي تواجه المؤسسات العمومية في تنسيق جهودها نحو بلوغ الأهداف الممكنة و حاجتها للإستقلالية في السياسات و القرارات عن الإدارة يجعلها تتجه نحو المبدأ الإقتصادي و التحلي بروح المقاوالية ، وذلك على مستوى تسيير الموارد البشرية وتجديد النخب وتطوير قوانينها بمنطق عقلائي جديد حتى تصبح لها منظومتها الخاصة في التكوين و الدعم و التسيير ، ونؤكد على مفهوم "الخاصة" كبعد قيمي وتقني وهيكل نحو معيارية الفعالية في الأداء و الجودة في الرؤية ، فتصبح الدولة كمرافق عامة وكمؤسسات تعمل وفق أبعاد المخاطرة و المنافسة والمبادرة بحرية و مردودية نحو الحوكمة .

## 7/الحوكمة والتسيير العمومي الجديد :

لقد حظي مفهوم الحوكمة باهتمام بالغ خلال السنوات الأخيرة، إن على:2

- المستوى الكلي والإقليمي أو المحلي (الإدارة العمومية).

-المستوى الجزئي (إدارة المؤسسات).

1- Jean Luc ARREGLE : "Les Nouvelles Approches De La Gestion Et Des Organisation",ed Economica,Paris 2000,pp 85-129

2- F.X. MERRIEN : " La Nouvelle Gestion Publique. Concepts Mythique . Lien social et Politique" RIAC, N 41, printemps 1999, P 94 -97.



وقد انبثقت عن ذلك عدة آليات وتدابير داعمة لنظام الحوكمة، كما اقترحت في ذلك عدة مؤشرات لقياس الحوكمة الجيدة.

قد يكون مدلول الحوكمة المحلية في ظل الإدارة المركزية غير ذي معنى، أو على الأقل محدود الدلالة، غير أنه مع تنامي اتجاه اللامركزية واتساع استقلالية التسيير العمومي و توسع صلاحيات الأقاليم والجماعات المحلية في أغلب الدول أضحت الحوكمة أكثر اقترانا بالتنمية المحلية و التسيير المحلي للشأن العام ، وأضحى الحكم المحلي الراشد ترجمة لتنمية محلية فعالة، تعلق في ظلها المصلحة العامة، وتتكسر من خلاله شرعية الهيئات التمثيلية المنتخبة، وتراعى فيه شروط التنمية المستدامة.

وهنا نقول أنه عندما تصل الفكرة التسييرية لمستوى الحوكمة ، نكون أمام أبعاد جديدة في التحليل، ونقول أنه تشكل نظريات الحوكمة و التسيير العمومي الجديد روابط لفهم تنفيذ جديد ومبدع حتى لا نقول مبتكر للسياسات العامة على صعيد الأداء و فعالية السلوك السياسي و الإقتصادي للفواعل المتدخلة في إنتاج مفاهيم و آليات الرشادة ،وذلك نحو مزيد من العقلانية في التصور و التنفيذ إنطلاقا من مبادئ السوق و المنافسة و الديناميكية .

إن كل من الحوكمة و التسيير العمومي الجديد يمثلان كتلة متجانسة من القيم والمعايير تتمتع بالترابط والتنسيق نحو بناء نظري جديد لدور الدولة الرأسمالية ما بعد الأزمة أو بالأحرى مابعد الدولة في حد ذاتها.

الحوكمة بشكل عام هي “ مفهوم احتوائي يتضمن عمليات متعددة الأوجه، حيث يتم السعي إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية عن طريق التفاعل بين جميع الأطراف المعنية في حقل معين من حقول التنمية وتتطلب هذه العملية تشجيع الحوارات الهادفة إلى اتخاذ القرار ومشاركة العديد من أصحاب المصلحة كما تأخذ بعين الاعتبار الطرق التي تتفاعل من خلالها الحكومات والمنظمات الاجتماعية وكيف ترتبك مع الرأي العام وكيف يتم اتخاذ القرارات وكيف تتم إدارة مفهوم المساءلة ”<sup>1</sup>.

حسب تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تعرف الحوكمة على أنها ممارسة سلطة سياسية واقتصادية وإدارية في إدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات، وتشمل الحوكمة الآليات والعمليات والمؤسسات المعقدة التي يفصح المواطنون والمجموعات من خلالها عن مصالحهم ويسوّون خلافاتهم ويمارسون حقوقهم و واجباتهم القانونية، أما أبعادها فثنتين في:

<sup>1</sup>- Dictionnaire Suisse de Politique Sociale. (www.socialinfo.ch/cgibin/dicopoddo/show.cfm?d=530) consulté le 07/02/2005.

البعد السياسي .

البعد الاجتماعي و الاقتصادي .

البعد التقني .

البعد القيمي .

وهي أبعاد متكاملة في إطار المقتضيات الجديدة للتسيير العمومي حيث تسعى الحوكمة في هذا المقياس إلى:

- 1- تحقيق رفع الكفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف .
  - 2 -وضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات مع وضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات .
  - 3 -تفعيل أنظمة الشفافية و الرشادة في التسيير .
  - 4 -تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساهلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية .
  - 5 -تحقيق مراجعة الأداء لتحقيق رقابة فعالة ومستقل .
- بناء على ماتقدم , نقودنا هذه الأنظمة التسييرية لمجموعة عناصر و مبادئ تتحكم في سلوك المنظمة العامة و عمل المرفق العمومي في إطار ما يعرف بالفعالية و الكفاءة الإقتصادية كمعايير للتقييم و التطوير الإستراتيجي .

## 8/ نظرية E3 : (الإقتصاد , الفعالية , الكفاءة).

كفاءة /efficiency

فعالية /effectiveness

إقتصاد /economy

إرتبطت هذه المفاهيم في إطار نظري واحد و أصبحت تستخدم كثيرا بطريقة تبادلية , فضلا على تداخلها مع مفاهيم أخرى ذات صلة كالإنتاجية و كالأداء , وفق دراسات "إردين رولي " و أدبيات "بيتر دراكر", حيث تعتبر الكفاءة جزء من الفاعلية, و حيث الكفاءة معيار ولكن الفعالية تحقيق هدف مثل النجاح و النمو و الثروة .

إن الكفاءة حسن إستغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة ,و الفعالية هي مدى ملائمة الأهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق الأهداف ,وكلا المفهومين يتمظهران في نسق إقتصاد السوق و المبادرة الحرة كبيئة حاضنة للتسيير العمومي الجيد أو بالأحرى الجديد .

يدخل أيضا في هذا المجال الثلاثي الأبعاد , مفهوم تسيير الجودة كمجموعة اجراءات لمراقبة المنتج و التنظيم الاداري و العلاقتي و التحسين المستمر على جميع المستويات و ذلك من خلال أدوات تسيير الجودة .

تسمح أدوات تسيير الجودة من التعرف على المشاكل التي تظهر أثناء أو بعد الإنتاج، و تتركز هذه الأدوات أساسا على قواعد رياضية أو إحصائية وتظهر أهميتها في أنها تساعد على حل عدد كبير من المشاكل و تقييمها بصورة فعالة وجيدة , وتشمل الجودة ما يتعلق بالتنظيم و الرؤية و البيئة .

تعد الجودة البيئية في الوقت الراهن على سبيل المثال لا الحصر , من بين الأولويات الأساسية التي حظيت باهتمام المؤسسات الاقتصادية لاسيما الصناعية منها ، من أجل تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال دمج نظم تسيير الجودة الشاملة مع نظم التسيير البيئي ، بسن القوانين والتشريعات لتحسين الأداء البيئي للمؤسسات.

للإشارة فإن موضوع الجودة يرتبط بمؤشرات القياس من خلال , مصطلح الإيزو 9000 , و إيزو :

### **.I. s. o**

تمثيل اختصارا لاسم المنظمة العالمية للمواصفات التي تقع في سويسرا وتهم هذه المنطقة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث أن المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي شتى أنواع الصناعة والتجارة والخدمات.



## 9/التسيير العمومي الإلكتروني :

للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة حيث تقوم بتقديم وتبسيط الكثير من الأشياء ، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الاعمال والمعاملات التي تقدم للزبائن ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها ، حيث يمكن توفير واطاحة البيانات والمعلومات امامهم بشفاافية تامة ، كما تمكن الادارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج واجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة افضل وتيسير حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة ، كما لها فرصة فتح قنوات اتصالات جديدة بين القائمين على ادارتها وبين المتعاملين مما ييسر اداء الاعمال والمعاملات ويزيل الكثير من المعوقات المتعلقة بها ، و تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين عملية صنع القرار ، ذلك ان الادارة الإلكترونية تعتمد على وجود قاعدة بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار على التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة ، وبالتالي فان اهمية الادارة الإلكترونية تقاس باهمية المعلومات ، والتي تؤدي دورا فاعلا في عملية صنع القرار على مستوى المنظمات وبالتالي تغيير في إتجاه تطوير صورة المنظمات ، وذلك من الصورة التقليدية التي تستخدم عدد كبير من العاملين وانشاء مباني ضخمة واستخدام هياكل تنظيمية معقدة إلى الصورة الإلكترونية التي تحتاج إلى اعمال قليلة دون تقيد بوجود مواقع جغرافية او مباني ضخمة الحجم ، وذلك لان تقديم الخدمات يتم من خلال عدد محدود من العاملين ذو كفاءة ومهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

من هذا الباب ندخل لمفهوم التسيير العمومي الإلكتروني ، حيث يعتبر أحد الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات العمومية بهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية في مواجهة تحديات و أزمت التسيير العمومي التقليدي .

إن مختلف المؤسسات تسعى للإستفادة من نظم تسيير رقمية متطورة بما تتضمنه من منتجات إفتراضية جديدة تنتمي للقرن 21 ، كآليات تختلف عن النموذج البيروقراطي الكلاسيكي في إدارة الشأن العام ، ولهذا نتحدث عن الفضاء العمومي كحقيقة تكنولوجية جديدة في علاقة المرفق العام بالتسيير العام أو العمومي نحو جيل جديد من الخدمة العمومية الذكية التي تقوم على الشبكة كقيمة مضافة في التنظيم و التدبير عن بعد ، و ليس على المكتب .

1-فريد النجار ، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة ، (الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007) ، ص123

## المحور 2- الإطار الإجرائي:



### ماهية التسيير العمومي من منظور تفكيكي:

#### خصائص التسيير العمومي الجديد (حسب الأستاذ بوليت)

- التحول في الإهتمام في أنظمة التسيير
- التحول نحو القياس و الأساليب الكمية .
- الأولوية لأشكال تنظيمية مرنة ومستقلة ومتخصصة بدلا من التنظيم الهرمي.
- الانتشار الواسع للعقود من خلال العلاقات شبه التعاقدية بدلا من العلاقات الهرمية الرسمية<sup>1</sup>.
- الانتشار الواسع لآليات السوق لتقديم الخدمات الحكومية .
- التأكيد على جودة الخدمة و التوجه نحو الزبون .
- تقليص الحدود بين القطاع العام و قطاع السوق و المجتمع المدني .
- التغيير في أولويات القيم من العالمية , العدالة , نحو الكفاءة و الفردانية

#### أهداف التسيير العمومي الجديد :

- رفع مستوى الأداء
- تدعيم الكفاءة و الإستخدام العقلاني للموارد
- عقلانية الإصلاح الهيكلي لدور و بنية الدولة الرأسمالية.

1- D.GIAUQUE : " La Bureaucratie Libérale : Nouvelle Gestion Publique et Régulation

Organisationnelle" ed ,L'Harmattan , Paris , 2003, pp 65-66





## عناصر التسيير العمومي (حسب الأستاذ برنارث):

- 1- إتجاه نحو الأهداف و النتائج .
  - 2- تحديد كاف للأهداف و تحديد المنتوجات و طلب تعاقدية .
  - 3- مقارنة الأداء كوسيلة فعالة بين الإدارات العمومية المختلفة .
  - 4- مراقبة وتحليل: الإقتصاد, الفعالية . الكفاية للإدارة العمومية .
  - 5- الأخذ بعين الإعتبار للوسائل (المدخلات) و للنتائج (المخرجات)
  - 6- الإستقلالية و المسؤولية .
  - 7- لامركزية تسيير الموارد.
  - 8- تحديد واضح للصلاحيات بين المسؤوليات السياسية و الإدارية .
- مبادئ التسيير العمومي الجديد (حسب الأستاذ فينقر و أبات) :

- 1- حل المشاكل في مستواها .
- 2- المواطن -الزبون .
- 3- ارضاء الحاجات و تحسين الإجراءات .
- 4- دور العوامل السياسية في توجيه وإعداد الشروط الضرورية للأداء.

## علاقة الإدارة بالتسيير العمومي من منظور تراكمي:

أ / تراكم الفكر الإداري المعاصر المنتج لأدبيات و آليات التسيير العمومي الجديد

يتمثل الفكر الإداري المعاصر في مجمل الأفكار و النظريات التي توصل لها المفكرون في موضوع المرفق العام و طرق تنظيمه و تديره خلال القرن الحالي:



### -مدرسة الإدارة الإلكترونية :

ترى في الإدارة الإلكترونية منظومة متكاملة تهدف لتحويل العمل الإداري من عمل مكتبي يدوي وورقي لعمل معلوماتي شبكي يقوم على الإنترنت لتلبية حاجيات الزبون بسرعة و شفافية .

### -مدرسة إدارة الجودة :

يرى العالم إدوارد كمنغ , أن الجودة الكلية للمنتجات و الأفراد يتم تطويرها عبر إللتزام الإدارة العليا بجودة العمل و التركيز على تحسين العمليات و الإجراءات و المنتجات مع تطبيق الأساليب الإحصائية أي الكنية الرياضية في قياس الجودة عبر معايير و مؤشرات متفق عليها دوليا تقوم أساسا على إشراك العاملين و المسييرين في تنفيذ سياسات الجودة .

وعموما فهي , تعتمد على آليات السوق بدل التسيير البيروقراطي من خلال إعتماد مبدأ المشاركة في التسيير و التحلي عن المركزية تبعا لنمط إدارة منظمات القطاع الخاص , وفي نفس السياق تتبلور نماذج عصرية للإدارة في القرن 21, وهي :

-نموذج إعادة إختراع الحكومة , و الذي قدمه الباحثان : أوسبورن و غابلر, بإضفاء طابع المقابلة على القطاع الحكومي من خلال مفاهيم : التنافسية و الجودة .

- نموذج إعادة هندسة أساليب العمل , على يد مايكل هوبز و الذي يقوم على التغيير الجذري في عمليات المنظمة من أجل تطوير الإنتاجية و إرضاء العملاء .

-نموذج خصخصة الخدمة العمومية , لبوستون وهو النموذج المعبر عن من خلال إصلاح الجهاز الحكومي في نيوزيلندا مثلا .

إذا إنطلقنا من المقولات الكلاسيكية التي تعرف الإدارة و التسيير , نقول أن :

1- J.MONKS:"La Nouvelle Gestion Publique":Boite à Outils ou Changement Paradigmatique?"in hufty M, La Pensée Comptable ,Etat ,Néolibéralisme,Nouvelle Gestion Publique ,PUF,Collection Enjeux,Paris,1998,p 50.

## أ- الإدارة :

أولا - الإدارة بالمعنى الإيتمولوجي: أدار العمل أو أدار الألة أي تولى تصريف الأمور فيهما وأدار الرأي والأمر أي أحاط بهما<sup>1</sup> والإدارة هنا تعني : القيام بخدمة الآخرين بما يعني مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة في خدمة الآخرين<sup>2</sup> و مشتقة لفظا من لكي (ad) وخدمة (minister) باللاتينية تأصيلا أي لكي نخدم أو من أجل الخدمة (to serve), ولفظ الإدارة مقرونا دوما بإحدى الصفتين : عام وخاص .

ثانيا - الإدارة بالمعنى الإجرائي:تنسيق وتنظيم وتخطيط الجهود البشرية لبلوغ أهداف معينة ترضي الآخرين وتلبي حاجياتهم بشكل منهجي .

ثالثا- الإدارة أو الإدارات ؟ في الحقيقة توجد تعددية إدارية من حيث الشكل والوظيفة على الأقل ولهذا نتحدث - كما سنوضحه لاحقا - عن الإدارة الاستراتيجية<sup>3</sup> و الإدارة البيئية و الإدارة الإلكترونية والإدارة الدولية وغيرها من أشكال الإدارة الحديثة التي تتوزع على عدة نشاطات وعمليات تلبي أكبر قدر ممكن من الحاجيات البشرية بشكل يضمن شمولية دور الإدارة في عصر العولمة .

في هذا المنظور , يعرف الدكتور مولود ديدان , الإدارة العامة بأنها الهيئات التي تمارس النشاط الإداري في الدولة , ويدخل تحت هذا المعنى السلطة المركزية و السلطات اللامركزية في مختلف المجالات .

ب / التسيير : مجموعة من الميكانيزمات أو الآليات التي يتم إنتاجها لتحديد مسار منظمة ما بما يخدم أهدافها, كما عُرّف بأنه عبارة عن طريقة عقلانية من أجل التنسيق ما بين الموارد البشرية والمالية و المادية, بغرض تحقيق الأهداف المرسومة, و تتم هذه الطريقة حسب التخطيط, والتنظيم, والإدارة, و الرقابة للعمليات .

ج وظائف التسيير العمومي في الإدارة العامة : أو بالأحرى أهم وظائف التسيير العمومي لأن هناك وظائف أخرى ,ونكتفي هنا ب4 وظائف نتصور أنها أساسية على سبيل المثال لا الحصر,وهي الوظيفة الإستراتيجية والوظيفة المالية, والوظيفة التسويقية ووظيفة الموارد البشرية.

1- ابتسام القرام, المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري, قاموس باللغتين العربية و الفرنسية. (البلدية , قصر الكتاب , 1998) ص 28  
2 - المعجم الوسيط , مجمع اللغة العربية. (القاهرة : مصر)ص69

3-مشهدي حسن زوليف, الإدارة , (عمان : الأردن , دار الفكر للطباعة والنشر , 2001)ص64



### -الوظيفة الإستراتيجية:-

- التسيير عن طريق الأهداف.
- التخطيط الإستراتيجي.
- الشراكة ما بين القطاع العام والخاص.
- الفصل ما بين الوظائف.
- اللامركزية.
- تعميم عمليات التقويم.

### -الوظيفة المالية:-

- الاهتمام بالنفقات والميزانية على أساس وضع برامج واضحة ودقيقة.
- الشفافية أكثر في المحاسبة خاصة التحليلية وتوضيح النفقات حيث لا بد من التوضيح بين النفقات المباشرة وغير المباشرة وكذلك الخفية.

### -الوظيفة التسويقية:-

- التسويق العمومي ومحاولة معرفة العلاقة بين الوحدة الإدارية والعالم الخارجي.

### -وظيفة الموارد البشرية:-

- أصبح ينظر إلى التسيير العمومي الجديد على أنه مورد أو طاقة لا بد من استغلالها على أحسن وجهه 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.

### د علم التسيير و الإدارة العامة

نقول عن أي حقل معرفة أنه علم إذا كان له موضوع ومنهج ونظرية وهو ما يصلح للتسيير بناء على ما يلي:

من حيث **المنهج**: لقد أضاف المنهج المقارن -تجريب غير مباشر- على سبيل المثال لا الحصر , اللثام عن هذه الإشكالية وسمح للباحث في العلوم الإدارية الحصول على أداة تحليلية ذات مصداقية يمكن الاعتماد عليها في الدراسات العلمية الجادة ونتج عن هذا المنهج تحديدا علم الإدارة العامة المقارنة.

من حيث **الموضوع**: حيث يدخل في نطاق الدراسات الإدارية الحديثة المواضيع التالية:



- الإنسان عاملاً أو قائداً فالإدارة تنظيم بشري جماعي هادف .

-الدولة من حيث دورها وهيكلتها ووظيفتها في تحقيق الصالح العام عبر أجهزة تنفيذية ومرافق

حكومية .

من حيث النظرية: حيث نجد نظريات تمثل البعد التسييري في الفكر الإداري على غرار نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تاييلور والتقسيم الإداري لهنري فايول و النظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر ونظريات حديثة عديدة كمنظريّة صنع القرار ونظريّة تسيير الموارد البشرية وغيرها .

### ي:/علاقة التسيير بالعلوم الأخرى :

-التسيير والعلوم السياسية : تعتبر الإدارة وسيلة لوضع السياسات العامة موضع التنفيذ في الميدان من طرف النخب السياسية وعليه يصعب الفصل بين ما هو سياسي وما هو إداري.

--التسيير والإقتصاد :يساهم الإقتصاد في زيادة إحساس المدير بأهمية التكلفة في المنظمة أو الدولة وبالرشادة في إتخاذ القرار كما تستعين الإدارة العامة بمصطلحات و أدبيات علم الإقتصاد في إعطاء صبغة علمية للدراسات الإدارية الحديثة.

-التسيير وعلم الإجتماع :حيث يساعد علم الإجتماع المدير على فهم سلوك الجماعات وكيفية إدارتها بنجاح لبلوغ الأهداف المرجوة خاصة و أن مؤسس المدرسة البيروقراطية هو في الأصل عالم إجتماع والمقصود هنا الألماني ماكس فيبر .

-التسيير والرياضيات : تساعد الرياضيات في الإستفادة من تطبيقات المدخل الكمي بنجاح و إتخاذ القرار بعقلانية ودقة بما يستجيب للمعطيات التقنية و الهيكلية لأصول التنظيم العقلاني للموارد والأهداف والقيم .

### و/الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال:

بالنظر إلى تطور المجتمعات، و تطور دور المنظمات، الهياكل و الهيئات الحكومية في تحقيق الرفاهية الإقتصادية و الإجتماعية فيما يخص ضرورة إعتناء أساليب فعالة في تسيير هذه الأخيرة.

و انطلاقاً من أن مبادئ التسيير و أسسه قد تم التوصل إليها أساساً في مجال المشروعات الخاصة من خلال دراسات و تجارب تاييلور و فايول، وتم تطبيق تلك المبادئ بعد ذلك على مجال الإدارة

العامة(بالرغم من أن هذه الأخيرة أقدم من إدارة الأعمال من حيث الظهور، حيث يعود ظهورها- حسب

أحمد مصطفى خاطر و محمد بهجت كشك- إلى القرن 18) .من هذا المنطلق كثر الجدل بين

الممارسين و الدارسين حول مدى الإختلاف و التشابه بين كل من الإدارة العامة و الإدارة الخاصة، و

بهذا الصدد ظهر إتجاهان أحدهما يرى بأن هناك إختلافات مميزة بين الإدارة العامة و إدارة المنظمات الخاصة، و الآخر يدعو بعدم وجود فروق جوهرية أو حدود فاصلة بين النوعين، و سنحاول فيما يلي عرض هذين الإتجاهين:

### • الإتجاه الأول: الإدارة العامة كحقل دراسي متميز.

يرى أنصار هذا المدخل أن هناك عوامل تميز الإدارة العامة عن إدارة الأعمال مما يجعل من الصعب أن يتم التعامل مع كلى النوعين من المنظمات بنفس الأسس و الأساليب العلمية مستثنين في ذلك إلى الفروقات التالية:

1- من حيث الهدف: تختلف الإدارة العامة عن إدارة الأعمال فيم يتصل بالهدف الذي تسعى إلى تحقيقه كل منهما، فبينما تسعى الإدارة العامة إلى تحقيق المنفعة الإجتماعية و المصلحة العامة المترجمة في تقديم خدمات عامة، نجد أن إدارة الأعمال تهدف أساسا إلى تحقيق الربح المادي. رغم أن الدول أو الحكومات قد تقوم أحيانا بمشاريع عامة (مرافق صناعية و تجارية) لمعالجة القصور في النشاط الخاص و التي قد تتضمن الربح في مضمونها إلا أنه حتى في هذه الحالة تظل المصلحة العامة هي الغاية الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها.

2- من حيث قياس الأداء أو الربح و التقييم: فمؤسسات الأعمال عادة ما تسهل عملية قياس الربح فيها و تقييم الأداء، فالأرباح يعبر عنها عادة بالفرق بين الإيرادات و التكاليف أو إستخدام معايير كمية أخرى مثل معدل العائد على الإستثمار .

كما يمكن لمنظمات الأعمال الإعتماد على مداخل أو طرق تسيير حافظة الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة، و تعرف هذه الأخيرة على أنها " مجموعة وحدات النشاط الإستراتيجية بالمنظمة و التي تخدم كل من سوق أو مجموعة منتجات معينة، و يمكن التعبير عن هذه الحافظة في شكل مصفوفة بحيث يتم توزيع وحدات النشاط داخل مربعات المصفوفة وفقا لمحورين هما: مدى جاذبية المنتج/ السوق، الوضع التنافسي" ، فمن خلال التحليل الديناميكي و المالي لهذه الحافظة والذي يسمح بتحديد توازنها من خلال تحديد ما يعرف بـ " دورة النجاح، دورة الفشل " تستطيع المنظمات معرفة وضعها التنافسي في السوق، و من ثم إختيار السياسات أو البدائل التي تسمح لها بالحفاظ أو بلوغ وضعية تنافسية قوية تضمن موارد مالية معتبرة ، و هو ما لا تطبقه المنظمات العمومية على إعتبار أنها بعيدة على مجال التنافس.

كما ينظر للتقييم من جانب آخر على أساس أنه عملية مقارنة بين المخطط و المنجز و من ثم تحديد الإنحراف و العمل على تصحيحه ، وهو ما يؤدي غالبا إلى إضفاء تحسينات على العملية التسييرية . إن هذه المرحلة تم اعتمادها بصفة خاصة في منظمات القطاع الخاص لضمان رقابة فعالة للعملية التسييرية ككل، وبالنظر إلى معطيات القطاع العام فإن ممارسة عملية التقييم و الرقابة في هذا القطاع

يعتبر أمرا صعبا نوعا ما خاصة من حيث تحديد الإنحراف و قياس الكفاءة والفعالية .  
كما تعتبر الكفاءة و الفعالية العاملين الأساسيان اللذان يتم من خلالهما تقييم الأداء حيث تمثل (الفعالية  
(l'efficacité) درجة بلوغ الأهداف المسطرة، و تمثل (الكفاءة l'efficience) النسبة أو العلاقة بين  
النتائج و الوسائل المتاحة لبلوغها 1.

في هذا السياق فإن الإدارات العامة قد يصعب عليها تحديد مدخلاتها بدقة لأنها تستخدم مدخلات مختلفة  
( موارد بشرية، أموال، مهارات و معارف.. إلخ )لتحويلها إلى مخرجات تأخذ الطابع الخدمي و الإجتماعي  
عموما لبلوغ أهداف عامة صعبة التكميم في غالب الأحيان من بينها مثلا الخدمات الإجتماعية ، تحقيق  
العدالة الإجتماعية القضاء على الأمية في المجتمع .  
و من جانب آخر فإن الإدارة الحكومية و على خلاف منظمات الأعمال فإنها لا تتوفر على نفس الفرص  
المباشرة لتقييم كفاءة العمل و مردوديته على اعتبار أنها تقدم خدمات للمواطنين قد لا يغطي ايرادها في  
غالب الأحيان حتى التكاليف.

3- من حيث المرونة : الإدارة العامة لا تتوفر على قدر من المرونة مثلما هو الأمر في إدارة الأعمال،  
فإذا ما تطلبت الإدارة العامة إدخال بعض التعديلات أو التحسينات ، فإن ذلك يتطلب الرجوع إلى السلطة  
التشريعية و انتظار ما تقره في هذا الشأن ، كمثل على ذلك تغيير نظام التعليم في الجامعات أو  
المدارس ، بينما إدارة الأعمال تتوفر لها هذا القدر من المرونة، و ذلك عند الرغبة في التعديل يفصل في  
الأمر بمجرد الرجوع إلى مجلس إدارة المشروع.

و يرى الأمريكي جلادن Gladden أن من بين الفروق التي تميز الإدارة العامة عن الخاصة هو حجم  
الإدارة العامة أو المشروع العام الذي يمتاز بالضخامة ويحتاج إلى تنظيم يتم على نطاق واسع، في حين  
فإن المشروعات الخاصة حسب رأيه و في معظم بلاد العالم مهما كبرت لا يمكن أن تصل من جانب  
ضخامتها إلى حجم مشروعات الإدارة العامة 2.

5- من حيث المسؤولية: تخضع الإدارة العامة لرقابة و مسؤولية قانونية متعددة الأشكال منها المسؤولية  
الإدارية، السياسية، القضائية و قد أشار Gladden إلى ضرورة التزام الإدارة العامة بتزويد المواطنين  
بالمعلومات التي تمكنهم من استخدام حق الرقابة بينما لا تخضع إدارة الأعمال لمثل هذه المسؤولية  
المشددة بصورها المتنوعة.

6- الإحتكار : ظروف الإحتكار هي السمة الغالبة على عمل المنظمات الحكومية في حين تسود روح  
المنافسة منظمات الأعمال.

1 - B.ABATE : " La Nouvelle Gestion Publique ", Ed LGDJ, Paris 2000, pp 13-14.-

2- AbdElaziz SEGHIR " LE Management De Services Publics"op cit . p 95



## • الإتجاه الثاني : تشابه الإدارة العامة مع إدارة الأعمال .

إن هذا الإتجاه سائد في الولايات المتحدة الأمريكية و الدول الأنجلوساكسونية على وجه الخصوص، فالإدارة العامة - حسب رواد هذا الإتجاه ليست سوى مشروع كبير - يشبه أي مشروع ضخم آخر في إدارة الأعمال، وما يسري على الإدارة في المشروع الخاص يمكن أن يطبق في الإدارة العامة. يستند أنصار هذا الإتجاه على فرضية مؤداها أن تحقيق أي منظمة لأهدافها يستلزم عليها تسيير أنشطتها وفقا لسيرورة الوظائف الإدارية أو وظائف التسيير المتمثلة في التخطيط التنظيم ، التوجيه ، الرقابة وتعتبر هذه الوظائف قاسما مشتركا لأي نوع من أنشطة العمل الجماعي بما فيها المنظمات الحكومية و منظمات الأعمال .

بهذا الصدد يقول د/ سيد الهواري : " ليس هناك في رأينا فروق استراتيجية بين إدارة الأعمال الخاصة و العامة بالصورة التي أظهرها المفكر غلادان .

بينما يرى د/ عبد الفتاح حسن أن " الفروق بين نوعي الإدارة ليس مرجعها الإختلاف في الجوهر بل إلى الإختلاف في المحيط الذي تعمل فيه كل منهما ، و هذه الوحدة تؤدي إلى التماثل في مبادئ الإدارة و عناصر العملية الإدارية".<sup>1</sup>

يؤكد أصحاب هذا المدخل أن جل الخصائص التي حددها الإتجاه السابق للإدارة العامة لم تعد قائمة اليوم بالنظر إلى التطور الملحوظ الذي عرفته الإدارة العامة في الوقت المعاصر وقد قدم المدخل الحديث مجموعة من الإستدلالات أبرزها:

1 - الهدف الأساسي للمنظمات على اختلاف أنواعها هو الإستمرارية ، وهذه الأخيرة لا تتحقق إلا بدعم المجتمع لهذه المنظمات و ذلك من خلال رضا الزبائن أو المرتفقين بمستوى جودة السلع و الخدمات المقدمة من طرفها ، و بناء على هذا فإن هدف الربح يصبح غير مضمون فقد يتحقق أو لا يتحقق كنتيجة مباشرة للنجاح أو الفشل في تقديم هذه السلع و الخدمات . و بناء عليه فإن هدف الإدارة العامة و إدارة الأعمال هو إشباع حاجات المجتمع و تقديم خدمات أو سلع تحظى برضا المواطن أو الزبون .

2- من خلال هذه النقطة يبرز عنصر آخر استدل به أنصار هذا الإتجاه و الذي يتمثل في أن منظمات الأعمال في الوقت الحاضر لم تعد تسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية تقليدية - هدف الربح - و إنما أخذت هي الأخرى تهتم بمفهوم المسؤولية الإجتماعية .

1- أحمد عاشور صقر، الإدارة العامة، مدخل بيني مقارن، (بيروت: لبنان دار النهضة العربية ، 1979)، ص43





3 - الكثير من منظمات الأعمال أصبحت تعمل في ظل الحجم الكبير مثلها مثل المنظمات العامة و تتمتع بهيكل إداري و وظيفي ضخم مثل شركة جنرال إلكتريك، الشركات العالمية الصانعة للسيارات. 4 القوة التنافسية لهذه المنظمات و بفضل تمييز منتجاتها جعلتها تحتكر الأسواق العالمية وهو ما يلغي المبدأ الذي اعتمده الإتجاه التقليدي في كون الإحتكار هوصفة تختص بها المشروعات العامة فقط.

### ب/تراكم البناء الدولي للرأسمالية تاريخيا وبنويا :

تمت العملية التراكمية عبر مراحل تاريخية و تحولات مست بنية ووظيفة الدولة الغربية في حركة تطورها وتمظهرها كنسق قيمي و هيكل قانوني و سياسي و إقتصادي إنطلاقا من :

1/الدولة الليبرالية كقطيعة مع النظام الإقطاعي الملكي ,حيث تبنت الدولة فكرة التنظيم و تحديد قواعد الحرية و المساواة بين الأفراد .

2/الدولة التدخلية كدولة للرفاه الإجتماعي حيث أن الأزمة الإقتصادية التي حدثت بين الحربين العالميتين و الحرب العالمية الثانية أعطت قوة دفع للدولة التدخلية حيث أصبحت فاعلا مهيمنا على عملية التنمية في المجتمع , وهو النموذج الذي عرف أزمة كبيرة أنتجت شك وخبية أمل في السبعينيات من القرن الماضي.

3/الدولة الحافزة التشجيعية كخطاب جديد في منظور الليبرالية الجديدة من خلال دعم آليات السوق و دور المجتمع المدني و زيادة إستخدام الفواعل الخاصة لضمان تنفيذ السياسات العامة بفعالية و جودة .

4/التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاحي شامل لمفهوم الفعل الدولاتي و السلوك الإستراتيجي للدولة بالشراكة مع المجتمع المدني و عبر رؤية ديناميكية للخدمة العمومية وفق آليات السوق لمعالجة قضايا الصالح العام .



من الدولة الإدارية: (G .e . Caiden)-----

إلى الدولة التسييرية:-----

(Clarke&Newman)

تصنيفات نماذج التسيير العمومي الجديد .

### تصنيف فارلي - أ

نموذج الكفاءة : في الثمانينات بادرت المنظومة الأنجلوساكسونية من خلال الإصلاح للمرافق العمومية لرفع كفاءتها مقارنة مع القطاع الخاص .

نموذج اللامركزية :نسبة عالية من اللامركزية في هيكله و تسييرالمنظمة العمومية لتقليص البيروقراطية .

نموذج البحث عن الإمتياز : تغيير ثقافة المنظمة بشكل عام و بناء مقدرة على تطوير التسيير و الأداء بشكل مستمر بالإعتماد على التكوين و التعليم .

نموذج التوجه للخدمة العمومية : دمج افكار القطاع العام مع أفكار القطاع الخاص .

### تصنيف مونكس-ب

نموذج الكفاءة :يرفع كفاءة المنظمات العامة مع تقليص حجم الإدارة .

نموذج المرونة التنظيمية :تقليص الهيكل التنظيمي .



نموذج النوعية : يكون من خلال الإهتمام برأي المستعملين حول الخدمات الإدارية.

نموذج تساهمي : من خلال مشاركة المواطنين في تحديد نوعية الخدمات .

## أهم نظريات التسيير العمومي الجديد .

### 1/ *La Théorie des Coûts de Transaction* :-----

نقصد بها نظرية تكاليف عقد الصفقات العمومية و التي تعود لسنة 1937 من خلال مساهمات نظرية ل R.coase , قبل أن يطورها ويليامسون في سبعينيات القرن الماضي لتصبح أحد أهم المواضيع التي تعالج سلوك المنظمات و لا سيما في ميكانيزمات السوق , و التي أصبحت الدول الغربية تعمل بها نحو ضبط العلاقات السوقية في أشكال تعاقدية من خلال نظريات أخرى كنظرية العقود مثلا .

### 2/ *La Théorie de l'Agence* :-----

نقصد بها نظرية الوكالة و التي تهدف لاعادة تنظيم المرفق و المنظمة العامة على مستويين :  
-التحديد الدقيق لصلاحيات المسييرين بما يسمح بممارسة أدق لقياس النتائج والرقابة على الأداء.  
-ضمان الشفافية و الرفع من كفاءة وفعالية الأداء و تحديد التكاليف بدقة .

### -----3/ *théorie du choix public* :

تحدث الأستاذ بوستن عن مدرسة الاختيار العمومي كنظرية للإختيار العقلاني إنطلاقا من فرضية أن الإنسان تهيم عليه المصلحة الشخصية .  
تحاول هذه المدرسة إدماج مفاهيم سياسية في نماذج اقتصادية من خلال جدلية : الدولة -السوق , المصلحة - الربح .

## المحور 3: الإطار الامبريقي

دوافع اصلاحات التسيير العمومي الجديد في الدول المتقدمة :

- التغييرات في السياق السياسي .
- دور المستشاريين الإداريين .
- تطور تكنولوجيا المعلومات .
- الازمات الإقتصادية والمالية .

### تجربة بريطانيا/1979

تعود بوادرها إلى وصول السيدة M.Teatcher ، إلى مكتبها في 10 داون ستريت ، سنة 1979 حيث شهد القطاع العام سياسات تسييرية وتحولات جديدة ، وبغرض معالجة هذه الإختلالات اعتمد على مبدأ إنشاء وكالات في المصالح الإدارية بعد فحص إمكانية خوصصة المصلحة واللجوء إلى المقابلة الباطنية كلما كان ذلك ممكنا .  
تحاسب هذه الوكالات دوريا على عملية تسيير شؤون مصالحها، حيث تقوم بتنفيذ المهام المنوطة .  
بها انطلاقا من ميثاق خاص بها:

#### *(Une Charte Spécifique)*

إن الميثاق الخاص يمثل مرجعية لكل وكالة لتأدية مهامها و إنطلاقا منه ينتظر تحقيق هدفين :  
توضيح كل المهام، الأهداف وكذلك مؤشرات الأداء  
وضع طريقة للحكم على إمكانيات المصالح الإدارية في تقديم الخدمات التي تقع على مسؤوليتها .

لقد نشرت لجنة أنشأت للإهتمام بفعالية المصالح في الإدارة العمومية سنة 1988

: تقريرا عنوانه - Improving Management In Government – The Next

Steps وقد عرفت هذه الإصلاحات بالعبارة الأخيرة من عنوان التقرير أي The Next Steps

لقد انصب موضوع هذا التقرير على كيفية إحلال وحدات(المراحل أو الخطوات القادمة )

كل منها مسؤول عن نشاطه أمام الوزارة الوصية والبرلمان لتفعيل القطاع الإداري العمومي الذي يتسم بوحدة أنماط تسييره وتماتل هياكله .



### Abstract

This article explores the impact of the introduction of the New Public Management (NPM) within the UK Police Service since the mid-1990s. A specific focus upon individual performance management (one of the central features of NPM) is examined from the perspective of the police sergeant who has primary responsibility for managing performance and ultimately the delivery of policing services within one of the UK's 'essential' public services. After a discussion of the literature on individual performance management within the context of the NPM, the article identifies four major research questions relating to: the job role demands of performance management; access to valid and reliable performance management information; the capacity to provide follow-up development and support; and the wider integration of performance management with organization strategy and service objectives. After reporting on interview data collected from role sets in which the sergeant is a focal member, the article concludes with a discussion of the constraints upon effective performance management within the NPM.

### Key words

New Public Management, performance management, police

## THE NEW PUBLIC MANAGEMENT AND THE UK POLICE SERVICE

The role of the police sergeant in the implementation of performance management

Reginald Butterfield,  
Christine Edwards and  
Jean Woodall

**Reginald Butterfield**  
Managing Director,  
Management Resource Centre  
Margaretenstr. 22/12A,  
A-1040 Wien  
Austria

**Christine Edwards**  
Head of School and Professor of HRM,  
Kingston Business School, Kingston University  
Kingston upon Thames KT2 71B, UK

**Jean Woodall**  
Associate Dean and Professor of HRD,  
Oxford Brookes University  
Business School  
Wheatley Campus  
Oxford OX3 3HN, UK

 Routledge  
Taylor & Francis Group

Vol. 6 Issue 3 2004 395-415  
Public Management Review ISSN 1471-9037 print/ISSN 1471-9045 online  
© 2004 Taylor & Francis Ltd  
<http://www.tandf.co.uk/journals>  
DOI: 10.1080/1471903042000162888

التسيير العمومي الجديد و الخدمة العامة في المملكة المتحدة  
(مقدمة مقال علمي حول الموضوع)

إن الهدف من الإصلاح كإطار تديري وهيكلية و قيمي جديد بالنسبة لبريطانيا كمييار انجلوساكسوني للتسيير العمومي الجديد , هو اعتماد مبدأ: الوكالات 1.  
نتطرق بناء عليه, لمستوى آخر في تحليل التجربة البريطانية وهو : ( ميثاق المواطنين ).

وثيقة أسمتها و أصدرتها الحكومة البريطانية سنة:1991

الهدف منها هو دفع القطاع العمومي إلى رفع مستوى نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين أو بلغة جديدة الزبائن .

لقد كانت الدعوة موجهة للمصالح ,وذلك لإختبار المستمر لمستوى نوعية الخدمات المقدمة بالمقارنة مع مستويات النوعية التي يسمح بها ميكانيزم السوق واللجوء إليها كلما كان ذلك ممكنا، من خلال دعم الاعتماد على سياسات نوعية تأخذ بعين الإعتبار النقطتين التاليتين:

إذا كانت البدائل السوقية أحسن من تلك التي يقدمها القطاع العمومي يجب التوجه نحو الخصوصية أو المقابلة الباطنية.

إذا كان ذلك غير ممكن يجب الإبقاء على تقديم الخدمات ضمن المصالح الإدارية العمومية،و يجب العمل على كشف الميكانيزمات التي تسمح بالتعرف على مدى إشباع الحاجات واختيار أفضل البدائل من ميكانيزمات السوق.



لعل أبرز نقطة تميز التجربة البريطانية بخصائص تنفرد بها عن سائر التجارب الإدارية الدولية , هو دور البرلمان البريطاني المركزي في صناعة السياسات العامة طبقا لمعايير النموذج الإداري البريطاني الضارب في أعماق التاريخ الدولي الغربي منذ مبدأ الماغنكارطا و إلى العولمة , حيث يعتبر فاعلا أساسيا في صياغة شكل ومضمون مختلف الخطط و القرارات ذات الصلة بالخدمة العمومية و سلوك الأجهزة الحكومية و علاقة الدولة بالسوق من خلال تشريع قوانين وأحكام تستجيب لمنطق البيئة (مخصصة , تكنولوجيا ,سوق) وتضمن فعالية و ديناميكية في تسيير الشأن العام.

i- Colin TALBOTE : " La Réforme De La Gestion Publique Et Ses Paradoxes : L'expérience Britannique" R.F.A.P, Op.Cit, pp 15-16.

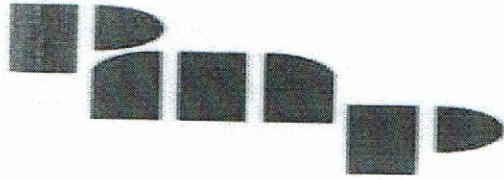


## تجربة فرنسا /1983

كانت الإصلاحات اللامركزية من خلال تحويل مجموعة من صلاحيات الإدارة المركزية إلى إدارة المجموعات المحلية أو الجماعات المحلية وذلك تحت تأثير التيار الإصلاحى الإشتراكي الذي تقلد الحكم لتعطي دفعا جديدا لإصلاح مختلف مصالح القطاع العام المحلية كمقاربة جديدة لتحسين مستوى أداء المصالح الإدارية.

إن المبادرة الفرنسية في مجال الإصلاحات هي أقرب ما يكون من مفهوم الوكالة في الإصلاحات البريطانية، حيث تقوم الإصلاحات على إنشاء ما يسمى بمراكز المسؤولية Les Centre de Responsabilité، وتصفها وثيقة صادرة في سنة 1990 كطريقة جديدة لإشراك الموظفين في تسيير الإدارة والتكفل باحتياجات مرتفقيها .

كانت ثورة في الإدارة الفرنسية نظرا للتقاليد الإدارية التي تتسم بالمركزية الشديدة في فرنسا والتطبيق الدقيق لنفس القواعد في كل أنحاء البلاد، هذه التقاليد المركزية في الإدارة منعت من انتشار آثار هذه الإصلاحات من جهة ومنعت من انتشار المصالح التي تعتمد هذا الشكل التعاقدى .



## POLITIQUE ET MANAGEMENT PUBLIC

TOME 22 JUIN 2004 N° 2

- UNE GÉNÉRATION DE RÉFORMES EN MANAGEMENT PUBLIC : ET APRÈS ? -  
Annuaire du Management Public International  
Éditions 2004, numéro 22 et numéro 23 septembre 2004  
Tome 1

- Maria-Laure GUEBIC**  
- L'évolution du management en France : un retour historique sur les liens entre managérialisme et État -
- Jean-François DELEAUME**  
- Un exemple d'efficacité gestionnaire dans la mise en œuvre d'une réforme : un cas de gestion des interventions des CPDES -
- Lydie GUEBETALON**  
- Management par la Qualité : est le service public devenu une référence sur le marché ? -
- Paul CHOCLET et Céline DESMARIS**  
- Les défis récents de la gestion des ressources humaines dans les villes depuis les lois de décentralisation -
- Max André DELANNOY, Jérôme BIEU et Frédérique PALLET**  
- Intercommunalité : une réforme qui cherche ses objectifs -
- Didier JAFFRE et Maryse GAUREAU**  
- L'arbitrage efficace-équité et la nouvelle politique hospitalière en France -
- Emmanuel SATLE et Christophe DURAND**  
- Vingt ans de réforme entre le mouvement social et l'État : une décentralisation ambivalente vers une régulation managériale ? -
- Steve JACOB et Frédéric VARONE**  
- Changement institutionnel de l'évaluation des politiques publiques en France, en Suisse et aux Pays-Bas (1970-2000) -



### إصلاح التسيير العمومي

الجديد في فرنسا (مقالات علمية في مجلة سياسات وتسيير عمومي)

إن النموذج الإداري الفرنسي ينتمي للفقهاء القانوني الرومانوجرماني ومع إصلاحات نابليون البنيوية لتنظيم

المرفق العمومي بعد الثورة إلا أن الطابع اليعقوبي لتوزيع القيم داخل مستويات الدولة الوطنية تراكم بشكل كبير و تظهر في سلوك مؤسسات الدولة ذات السمة المركزية مما أثر سلبيا على عمليات الإصلاح المتعاقبة التي تبناها الجنرال ديغول من خلال إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة أو إصلاحات ميتران في الثمانينيات ثم مختلف التدابير في مطلع الألفية الثانية و التي لم تغير من هوية و بنية الإدارة الفرنسية , و التي لا يمكن إستيعابها بموضوعية بدون الإحاطة ب:



واحدة من أعرق المدارس العليا الفرنسية، التي أنشئت في عام 1945 من طرف ميشال دوبري، تبقى المدرسة الوطنية للإدارة نموذج فرنسي متميز تسعى لدمقرطة الوصول إلى المناصب المدنية العليا وتقوم باختيار وتدريب كبار المسؤولين الفرنسيين وهي واحدة من المدارس الفرنسية الأكثر نخوية ودورها بيداغوجي وتدبيرى و سوسبيولوجي في إطار إصلاحى للدولة.1

### **Ecole de systeme**

مازال تأثيرها تراكمي في ضوء نقاش حاد حول دورها ومستقبلها بين مطالب بإصلاح وظيفي وهيكل لها و بين مدافع عن عملها كمدرسة نظام حافظت على إنسجام نسق الجمهورية الخامسة مؤسساتيا ومعياريا ,وهذا ما يحسب لها رغم أنها أصلت الظاهرة البيروقراطية في إطار الوحدة اليعقوبية للحكم الموروثة عن الثورة الفرنسية ودعمت ديمومة النظام المكتبي الرسمي وفق عقلانية قانونية مما سيتوجب تكييف مناهجها مع قيم ما بعد البيروقراطية بمستوياتها الشبكية المرنة و المفتوحة على ميكانيزمات الجودة و الأداء وقيم السوق , وهو تحدي نموذج فرنسي ما زال يسير بخطى ثقيلة نحو المستقبل بكثير من الشك نحو 2050؟

1- A.M. LEROY : "Les Réformes Administratives Dans Les Pays De L' OCDE : "Une Tentative De Synthèse" in C.A.E "Etat et Gestion Publique" actes du colloque du 16 Décembre 1999,ed La

Documentation Française ,Paris 2000,pp 28-31



## التجربة الأمريكية :

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من بين الدول التي اتبعت مجموعة من السياسات الإصلاحية في الإدارة العمومية , في إطار : 1

### . :The National Performance Reviser NPR .

حيث تستمد هذه الإصلاحات فلسفتها من مفهوم الإبداع أو الاستكشاف، وتشمل كل الإدارات والغرض منها غرس ثقافة الإبداع في مختلف المنظمات العمومية و المرافق الإدارية.

إن مبدأ الإبداع يفهم على أنه إدخال مبادئ وطرق التسيير السائدة في المنظمات الخاصة على القطاع العام، والإدارة العامة، وبصورة أخرى باعتماد مبدأ محاكاة القطاع الخاص في مجال التسييرالذي ترغب الحكومة الفدرالية في غرسه لدى أعوان الإدارة.

هذه الإصلاحات تسعى بمجملها لبلوغ أربعة أهداف هي .:

القضاء على الشكليات البيروقراطية

جعل المستهلك أهم اهتمامات الإدارة

إعداد مؤشرات الأداء المناسبة.

وضع المقاييس التي تسمح بقياس هذه النتائج ومدى فعاليتها.

لقد تأخرت الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق برنامج إصلاحي قوي على مستوى الإدارة حتى منتصف تسعينيات القرن الماضي مع حكومة بيل كلينتون و التي باشرت تنفيذها و إجراءاتها مجموعة عمليات هيكلية و تقنية شاملة لإصلاح الجسم القانوني و التنظيمي و البيئي للدولة الفيدرالية . البرنامج يعتمد على إدخال التكنولوجيا في إطار مايسمى بالحكومة الإلكترونية وعلى توزيع جديد للقيم و المعايير .

إن النموذج الأمريكي إتجه نحو معيارية إقتصادية على المستوى المؤسساتي و الخدماتي تتمثل في :

-دعم الذكاء .

-تفعيل الأداء.

1- Guy PETERS:"Réforme D'un Etat Sans Etat?:Les Changements Au Sein Du Gouvernement Américain",R.F.A.P ,No105-106, pp 196-197.



-مساهمة غرف التفكير .

-تأثير القطاع الخاص و المبادرة الحرة في السياسة العامة .

*Journal of Service Science – Third Quarter 2008*

*Volume 1, Number 1*

## New Public Management And Service Science: Preparing Students For The 21<sup>st</sup> Century

Michael D. Adams, Texas Southern University, USA  
Linda D. Smith, Texas Southern University, USA

### ABSTRACT

*This effort will seek to discover the foundations of public management and how it relates to information technology, specifically understanding E-government and other technologies in the public domain. Public Management is the development or application of methodical and systematic techniques, often employing comparison, quantification, and measurement, that are designed to make the operations of public organizations more efficient, effective and increasingly responsive. This is a considerably crisper, concise, and narrow definition compared to other definitions of public administration, and its sharper focus is attributable to the larger field's encompassing of values in addition to those of efficiency, effectiveness and responsiveness.*

**Keywords:** New Public Management, E-Government Act 2002, Information Diffusion, Digital Divide

### INTRODUCTION

In the past two decades, the subject of e-government has been given a great deal of attention. Previously, most research sought to define e-government and an overwhelming majority determined the term as being broadly defined as the use of information and communication technologies in the field of government. In order to better understand e-government studies, many researchers have used content analysis of e-government-specific research. Most analytical approaches examined the following aspects: outlooks on the impacts of e-government, research philosophy, methods and techniques, and practical recommendations. The recent trend in e-government studies seeks to assess the development of e-government. Researchers hypothesize that e-government implementation is the result of New Public Management (NPM) and ultimately NPM seeks to make government more efficient. Pressures from public managers attempting to solve problems and from constituents, corporations, and others, attempting to control the actions of public managers have all influenced the promotion of e-government. The aforementioned influences are related to performance and accountability, and have correspondingly promoted change in Public Administration theory, implementation, and use of e-government initiatives. Most importantly, they have ignited continual increases of technology in government initiatives and have also created a push for efficiency in the public sector.

### METHODOLOGY

In compliance with the New Public Management school of thought, e-government initiatives seek to make governmental transactions more consumer friendly, cost effective, and increase inter-organizational communication. Current analysis of e-government effectiveness has overlooked one of the most important components. Financial efficiency, as well as implementation have been greatly assessed while consumer advantage, has not been gauged. Ultimately, in order to better measure the effectiveness of e-government emphasis should not be on the sheer numbers of usage but rather on access and quality of services. Analysis of e-government has a general scope of limitation to federal departments and programs. Since the staunch e-government initiative of 2002, numerous reports on implementation and funding have been conducted. However, quantitative and empirical research on efficiency and effectiveness is lacking.

23

مقدمة مقال علمي (المناجنت العمومي الجديد بالولايات المتحدة في القرن الواحد و العشرين) .

## التجربة الأسترالية :

يقترن إسم أستراليا بالتسيير العمومي مباشرة في مطلع الثمانينيات من القرن العشرين , فهي بيئة حاضنة لبدایات تأسيس الموجة الإصلاحية الأولى لهياكل و بنى وقيم المرفق العمومي بعد أزمة قوية في عمق المؤسسات الحكومية والتي فشلت في تطوير ميكانيزمات حكم فعالة بعد انهيار سعر المحروقات في السوق الطاقوية في سبعينيات القرن الماضي .

تعتبر أستراليا جغرافيا قارة و تنظيميا دولة فيدرالية في إطار منظمة الكومنولث فهي تابعة رمزيا و إداريا للملكة المتحدة ,حيث تمثل الملكة إليزابيت الثانية رأس الهرم التنظيمي في الحكم بينما يمثل الدولة فعليا الوزير الأول -حاكم معين من الملكة - .

تأسست دولة أستراليا عام 1901 وهو تاريخ إعلان قيام النظام البرلماني بحيث تتمتع الحكومة المركزية باختصاصات و صلاحيات محدودة لكن الولايات و الأقاليم لها سلطات ومسؤوليات واسعة جدا في إطار الكومنولث الأسترالي .



عادة ما يشمل النموذج الأسترالي نيوزيلندا في ظل المفهوم الأفيانوسي جغرافيا و سياسيا و إستراتيجيا ,وهو ما تهيكل عبر الأكاديمية الأسترالية و النيوزيلندية للمناجمنت عام 1985 لتطوير بحوث الإدارة و الإصلاح و تحديدا في مجال إدارة الأعمال ,ومن هذا الباب دخلت أستراليا عالم التسيير العمومي الجديد من منظور إصلاحات هيكلية على مستوى بنية ووظيفة الأجهزة الحكومية و التي تدعمت بدور المعهد الأسترالي لتسيير المستقبل الذي دافع عن مقارنة تقوم على :



- تحسين أداء الدولة .

- تطوير تسيير الكفاءات .

- التركيز على النتائج .

### ميثاق الخدمة:

الهدف من ميثاق الخدمة أو مواثيق الخدمة كآلية جديدة لعمل الحكومة كان هو :

- تحسين جودة الخدمة العمومية بشكل فعال .

- إعادة توجيه أهداف الكفاءات بشكل أفضل يضمن تلبية حاجيات السكان .

### قانون 1999 حول الوظيف العمومي:

يعتبر تطور تشريعي و تنظيمي تاريخي في أستراليا , حيث أن هذا القانون سمح لأجهزة جديدة بتبني هياكل مرنة وفعالة لتحسين الخدمة بشكل مستقل عن الوزارة او تحديدا عن البيروقراطية الحكومية بحيث تتمتع بروح المبادرة و الإبداع .

لقد أخذت الحكومة الفيدرالية الأسترالية على عاتقها مهمة تقليص حجم التنظيم وتحقيق مبدأ الجودة كهدف إستراتيجي يشترك في نجاحه المجتمع المدني مع الحكومة بشكل أفقي يضمن حوكمة ذكية وشاملة .

### الراهن :

تعتبر فيدرالية أستراليا في تصنيف معياري للعديد من المنظمات الدولية المتخصصة نموذجا إصلاحيا ناجحا في مجال التسيير العمومي الرشيد, و التغيير الفعال والإيجابي لهياكل و وظائف الدولة ,ومازال هذا النموذج يقدم حلولاً و تصورات و يقدم نفسه كمقاربة قوية في إدارة المستقبل .



## RESEARCH AND EVALUATION

# From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications

Janine O'Flynn

The Australian National University

*Both practitioners and scholars are increasingly interested in the idea of public value as a way of understanding government activity, informing policy-making and constructing service delivery. In part this represents a response to the concerns about 'new public management', but it also provides an interesting way of viewing what public sector organisations and public managers actually do. The purpose of this article is to examine this emerging approach by reviewing new public management and contrasting this with a public value paradigm. This provides the basis for a conceptual discussion of differences in approach, but also for pointing to some practical implications for both public sector management and public sector managers.*

**Key words:** *new public management, public value, role of managers*

Public sector reform has been a common experience across the world despite its different forms and foci (Pollitt and Bouckaert 2004). Commonly as scholars and practitioners we refer to the reforms of the last few decades as 'new public management' (NPM) which, for Hood (1991), represented a paradigmatic break from the traditional model of public administration. During this era several countries became exemplars of NPM, in particular New Zealand and Australia which undertook significant public sector change to break from the bureaucratic paradigm of public administration.<sup>1</sup> More recently, however, cracks have appeared and the search for a new way of thinking about, and enacting public management practice has begun, in part to address the supposed weaknesses of NPM. This is unlikely to underpin a return to the bureaucratic model, but rather spark a paradigmatic change which attempts to redefine how we think about the state, its purpose and thus, ways of functioning, operating and managing.

Within this search for meaning and direction a 'public value' approach is attracting considerable interest, both in practitioner

and academic circles (Alford 2002; Bovaird 2004; Bozeman 2002; Carmeli and Kemmet 2006; Hartley 2005; Hefetz and Warner 2004; Horner and Hazel 2005; Kelly, Mulgan and Muers 2002; Moore 1994, 1995; Moore and Braga 2004; Pinnock 2006; Smith 2004; Smith Anderson and Teicher 2004; Stoker 2006). This approach, first articulated by Moore (1994; 1995) represents a way of thinking which is both post-bureaucratic and post-competitive allowing us to move beyond the narrow market versus government failure approaches which were so dominant in the NPM era (Hefetz and Warner 2004). From here, it is argued, a new paradigm for thinking about government activity, policy-making and service delivery may emerge bringing with it important implications for public managers.

The purpose of this article is to articulate this new paradigm and to consider the implications for public managers in practice. In order to do this the article is organised into three key sections. The first section sets out the principles, practices and premises of NPM and this is followed by a discussion of public value. The



## التجربة الكندية :

البراديم المناجيري الكندي تأسس إنطلاقاً من أبعاد ثقافية في إطار المناجمنت الثقافي و أبعاد تربوية في إطار إصلاح المنظومة التربوية وذلك منهجياً و عملياً , من خلال المقترّب البيئي و المقترّب القيمي لنموذج دولة كندا الفيدرالية و القائمة على التعدد السياسي و الإثني والديني وعلى اللامركزية و البرلمانية ومعايير السوق ,وهي كلها شروط موضوعية لنجاح أي تجربة إقتصادية أو نهضة تنموية .

تجربة التسيير الكندية من هذا الباب قامت على مفهوم المناجمنت الثقافي management culturel من منطلق بيداغوجي يقوم على تفعيل نظام التربية و التعليم بما يخدم الإدارة بشكل إيجابي ,ولهذا فالإصلاح الإداري صاحبه إصلاح تربوي شامل منذ سبعينيات القرن العشرين من خلال خطط طويلة المدى للحكومات الكندية .

تعد كندا دولة ثنائية اللغة حيث أن اللغتان الرسميتان في البلاد هما الإنجليزية والفرنسية. وقد ذكر ذلك في الميثاق الكندي للحقوق والحريات. وتعامل الإنجليزية والفرنسية على قدر المساواة في المحاكم الفدرالية والبرلمان وجميع المؤسسات الاتحادية. و للمواطنين الحق بتلقي خدمات الحكومة بأي اللغتين. ويتركز معظم الناطقين بالفرنسية في مقاطعة كيبك حيث تعد الفرنسية اللغة الرسمية. ولأن كندا تمتلك مزيجاً من جنسيات وثقافات مختلفة فقد تم وصفها بأنها فسيفساء ثقافية تهتم بصناعة الموسيقى والفنون التشكيلية. كما تزرع كندا بالمكتبات العامة والمتاحف ودور العرض التي تساهم في إزدهار الإرث الثقافي الكندي.

لقد كان من الضروري إنتاج نمط تسيير يتكيف مع هذه الحقيقة الثقافية في كندا ويضمن إستقرار و إستمرار النموذج في حد ذاته .

نموذج يقوم على خصائص سوسولوجية و ثقافية و إثنية متعددة ومتنوعة ومتفاعلة في نسق سياسي و قانوني و أخلاقي متميز .

في عام 1990 تدعمت العمليات الإصلاحية وكان هدف مشروع الإصلاح في الأجهزة العامة ، تعزيز إعطاء صلاحيات واسعة لرؤساء الأجهزة التنفيذية من خلال ثلاثة مستويات متكاملة الأهداف على

ضوء 1:

1. إعداد خطط استراتيجية لتوضيح رسالة وأهداف كل جهاز .

2. وضع خطط تشغيلية لترجمة الخطط الاستراتيجية إلى أهداف تفصيلية مرتبطة برسالة وأهداف الجهاز .

3. استخدام مقاييس الأداء من تقدم الجهاز نحو تحقيق الأهداف .

لقد أظهرت التجربة الكندية عموماً أهمية التعامل الجيد مع مقاييس الأداء بغرض التأكد من أنها:

- تنطلق من أهداف البرنامج .

- تعكس قدرة المسؤولين في التأثير المباشر على النتائج المستهدفة وأثرها على المستفيد .

- تعطي دوراً لمديري البرامج والمسؤولين عن تحقيق النتائج في تصميم مقاييس الأداء لبرامجهم .

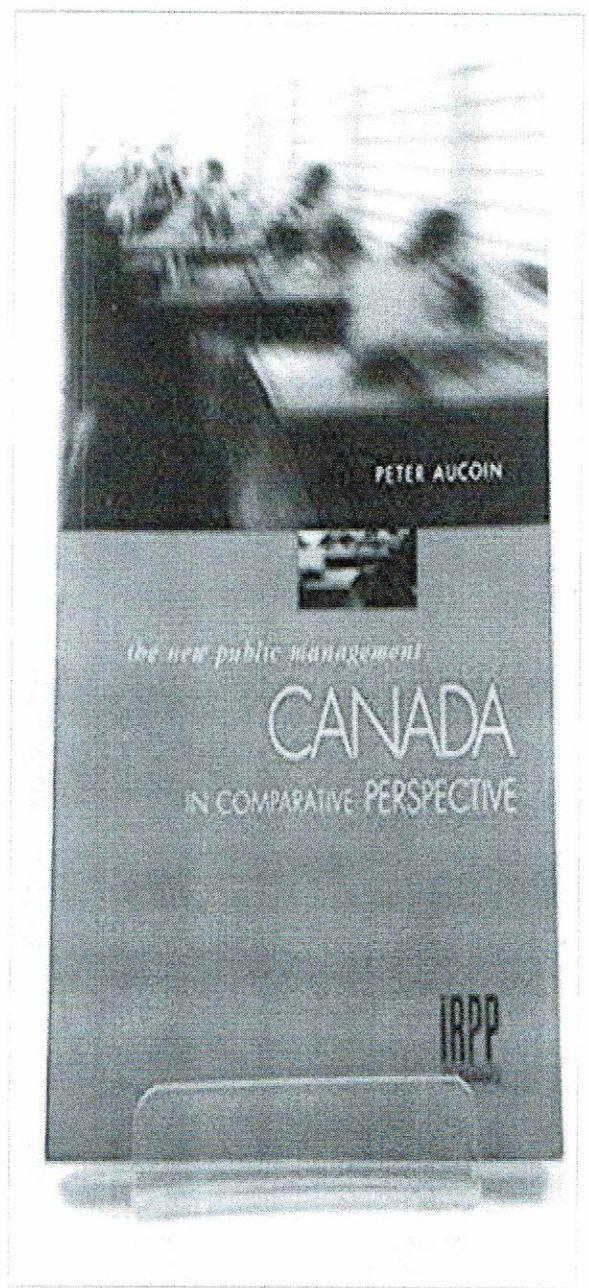
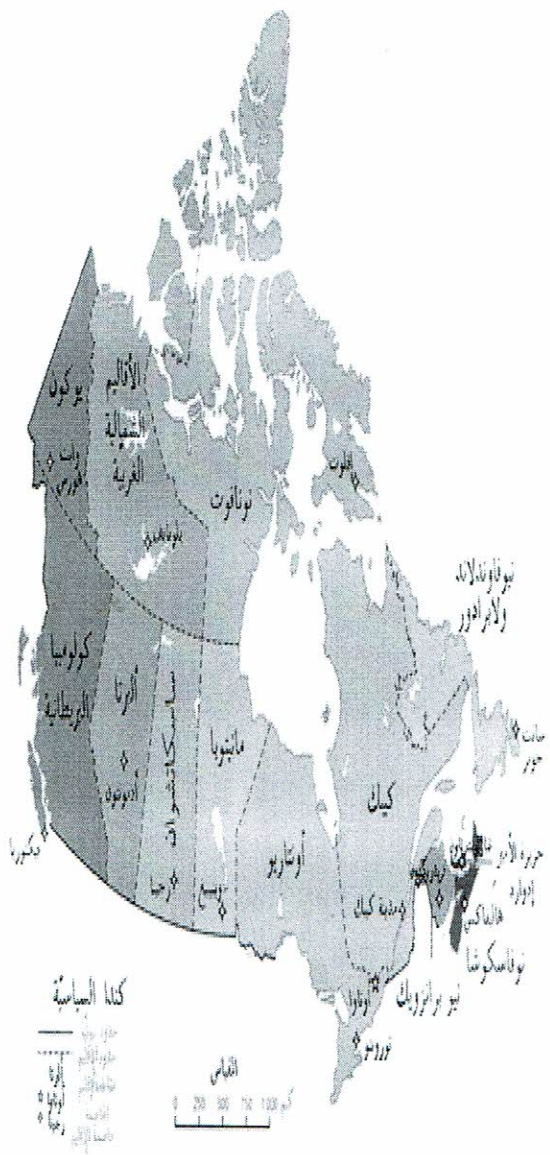
- تشمل النوعية والكمية والكفاءة والفاعلية .

- تتيح جمع المعلومات حول مدى تحقيق الجهاز للأهداف العامة والتفصيلية على السواء .

ما يمكن قوله أن كندا تعمل باستخدام مقاييس الأداء من أجل المساءلة من خلال الاتفاق على مستوى الأداء بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية وتؤخذ النتائج على أساس للمساءلة والمحاسبة، ثم تفعل أجهزة التنفيذ برفع تقارير بنتائج أدائها للأجهزة الرقابية .

واضح أن الاستثمار في نظم المعلومات المختصة بجمع المعلومات وتحليلها ورفع تقارير عن مستويات الأداء شكل أساس التجربة التسييرية الكندية ، و قد خلصت التجربة إلى أهمية تدريب الموظفين كما خلصت إلى ضرورة أن تستثمر المرونة في الجوانب المالية والإدارية ونتيجة لذلك تقرر أن تصبح مهمة الأجهزة الإشرافية المركزية هي القيام بتقديم العون والمساعدة في تطبيق الإصلاح وتدريب مسئولي الأجهزة على عمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وقياس الأداء والمرونة في تنفيذ الميزانية .

لقد تبين أن التوجه نحو التركيز على النتائج يتطلب وجود جهة مركزية تعطي التوجيهات للأجهزة التنفيذية لكي تساعد على التطبيق، وعلى تقييم جوانب التطبيق لتحديد الصعوبات التي تواجه التطبيق والمنافع الناجمة عن الإصلاح من وجهة نظر مسئولي الأجهزة التنفيذية التي تطبق الإصلاح الإداري . وعليه فقد نتج عن الإصلاح في كندا ، أن قامت الدولة بتسهيل إجراءات شئون الموظفين، وتحويل كثير من الصلاحيات ذات العلاقة بالتوظيف من الإدارات المركزية للتوظيف إلى الإدارات التنفيذية مثل: إجراءات الترقية، تصنيف الوظائف، وتحديد الرواتب كما تم مطالبة هذه الأجهزة بإتباع الأساليب الحديثة في الإدارة وانعكست هذه المرونة بشكل كبير على إيجاد حوافز على الجهاز .



كتاب هام حول آفاق التسيير العمومي الكندي الجديد .





تعتبر ألمانيا الفيدرالية أو تاريخياً بروسيا الموطن الأصلي لمنظر البيروقراطية الأول أي ماكس فيبر ، بما تحمله البيروقراطية من دلالات إدارية صلبة تقوم على الهرمية و التسلسل العمودي للسلطة والتوزيع الهريراركي للصلاحيات بين مختلف مستويات الإدارة ، وتنظيم رسمي للمرفق العمومي وهي كلها مبادئ تتناقض التسيير العمومي الجديد بمنطلقاته المعاكسة للبيروقراطية بعناصر كالتشبيكية و اللامركزية و الفواعل غير الرسمية و الحكم الأفقي ، فكيف وفقت ألمانيا في تكييف نسقها المؤسسي و القانوني و الدولي مع الواقع التسييري الجديد ؟

من ماكس فيبر إلى كريستوفر هود كان المسار طويلاً بالنسبة للتجربة الألمانية و التي يمكن تأصيلها بداية من (الإصلاحات البروسية) بالألمانية *Preußische Reformen* : سلسلة من الإصلاحات الدستورية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية في مملكة بروسيا، و تعرف في بعض الأحيان على أنها إصلاحات شتاين هاردنبيرغ نسبة إلى هاينريش فريدرش كارل فون شتاين والأمير كارل أوغست فون هاردنبيرغ المحرضين الرئيسيين له، ويرى بعض المؤرخين في القرن التاسع عشر مثل هاينريش فون ترايتشكه، الإصلاحات كأولى الخطوات نحو توحيد ألمانيا وتأسيس الإمبراطورية الألمانية.

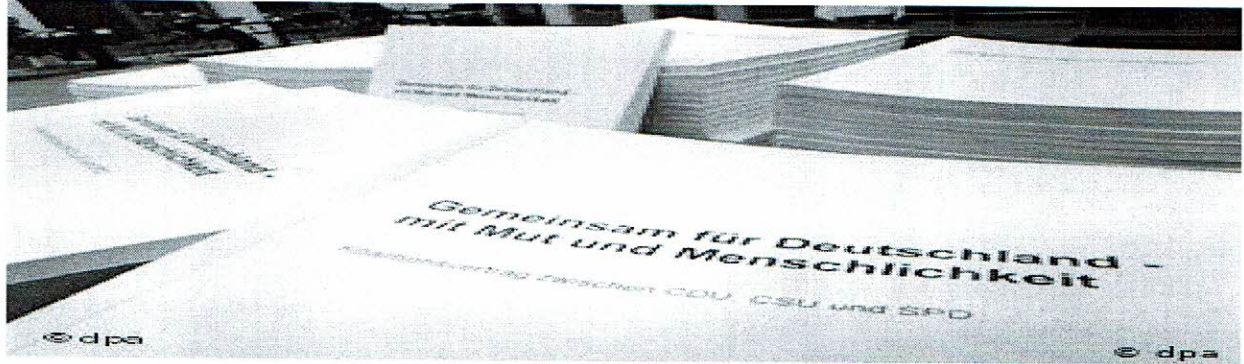
لقد كانت ألمانيا قبل 1800 ريفية بشكل كبير ، مع بعض المراكز التجارية الحضرية ، وفي القرن التاسع عشر بدأت مرحلة النمو الاقتصادي السريع والتحديث ، بقيادة الصناعة الثقيلة.

بحلول عام 1900 ، كان لديها أكبر اقتصاد في أوروبا ، وهو عامل لعب دوراً رئيسياً في دخولها الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية، و بعد الحرب العالمية الثانية أصبحت ألمانيا الغربية "معجزة اقتصادية" في الخمسينات والستينات من القرن العشرين مع "فيرتشافت فاندر" ، الذي أطلقه الاقتصاد الحديث حديثاً تحت توجيهات صارمة من المستشار الألماني كونراد أديناور ووزير الاقتصاد لودفيغ إيرهارد ، وبمساعدة خطة مارشال ، من بين عوامل أخرى. وهو حالياً أكبر اقتصاد فردي في الاتحاد الأوروبي حيث يبلغ الناتج المحلي الإجمالي حوالي 3 تريليون دولار أمريكي.

بهذا المعنى نقول أن ألمانيا كانت دوماً بيئة حاضنة للإصلاح بكل مستوياته حتى الإصلاح الديني من خلال دعوة لوثر إلى إصلاح الكنيسة من الداخل، أي من داخل الكنيسة ذاتها، فتقوم الكنيسة على أيدي رجالها بإزالة مفاستها وتنظيم شئونها وإصلاح نفسها بنفسها، وهو ما أنتج البروتستانتية كمذهب أثر على روح الرأسمالية بقيم ديناميكية ومرنة مثلت نموذج جديد في الإدارة و الاقتصاد وتنظيم شؤون الدولة .

كان ضروريا الإنتقال من البيروقراطية إلى ما بعد البيروقراطية وكما قلنا سابقا من ماكس فيبر إلى هود في سياق إصلاح شامل للإنسان و للنظام و للدولة الألمانية حفاظا على الإرث البروسي من جهة و تكيفا مع واقع تدييري و تكنولوجي وهيكلية جديدة , و النتيجة اليوم , ألمانيا أمام تحدى اكبر إصلاحات في بنية الدولة منذ تأسيسها حيث تعكف لجنة ألمانية على وضع تصورات شامله لتحديث البنية الفيدرالية للجمهورية الاتحادية.

اللجنة التي ترأسها شخصيات على أعلى المستويات، تمكنت من تحقق تقدم في قضايا عالقة كثيرة.



النقاش حول إصلاح النظام الفيدرالي الألماني ليس بالجديد، فقد برز على الساحة السياسية منذ ثلاثة أعوام، واكتسب زخما مع الحكومة الحالية التي جعلت منه أحد المحاور الرئيسية في برنامجها. وقد ظلت مسألة القيام بإصلاحات جوهرية في النظام الفيدرالي الألماني إحدى أهم القضايا السياسية العالقة التي كانت مدار بحث ونقاش بين مختلف الأحزاب والحكومات الألمانية المتعاقبة طيلة العقدين الماضيين. وفي عام 2003 قرر البرلمان الألماني تشكيل لجنة مشتركة أطلق عليها اسم "لجنة الفيدرالية" وتعنى بوضع تصور عام لأسس تحديث بنية الدولة ونظامها السياسي بشكل يتمشى مع تطور المجتمع في عالم العولمة. 1

المسألة بنيوية ترتبط بتجديد أسلوب تسيير دولة مثل ألمانيا الفيدرالية على المستوى الإداري و المعياري لأجهزة الحكم المرتبطة بالشأن العام نحو ثقافة ومؤسسات فعالة وحيوية وشبكية تعطي للسياسات العامة الفيدرالية معيارية جديدة تقوم على الجودة و الذكاء , وهو هدف إستراتيجي لهياكل وفواعل الدولة . لهذا السبب تريد الحكومة الاتحادية، وكما جاء في اتفاق تشكيل الائتلاف "ضمان ما هو جيد، ولكن في ذات الوقت إبراز التحلي بالشجاعة والاستعداد للحوار السياسي الهادف إلى التجديد".

1- Tony J.G. VERHEIJEN: "L'Administration Publique En Europe Centrale : Apparition D'un Nouveau Modele Sui Generis Ou Avatar Des Traditions Européennes ,Revue Française D'Administration Publique, Op.Cit.pp 95-97.



ألمانيا هي "بلد الأفكار"، و نموذج التسيير العمومي الجديد فيها يقوم على التفكير في إبداع مستقبل جديد في بلد يحوز أكثر من 80 جائزة نوبل، كانت من نصيب ألمانيا حتى الآن، حيث الشركات والجامعات ومراكز الأبحاث الألمانية تتشأ يوميا أفكار جديدة من أجل المناجمنت في المستقبل.

نحن بالتالي بصدد شبكة مكثفة من القيم الأصيلة التي تخضع لتطوير مستمر حسب الشروط الموضوعية لإصلاح الجهاز الإداري وفق مبادئ العولمة بالنسبة لدولة تحوز عدة معطيات تاريخية و بيئية ودينية و إقتصادية تسمح لها بالسعي مثلما يحدث منذ منتصف التسعينيات من القرن الماضي نحو تفعيل نموذج ناجح في التسيير العمومي على صعيد تحسين نوعية الخدمات العمومية و إصلاح السياسات العامة ، دون التخلي نهائيا عن الإرث الدولتي البروسي الذي يمتد لقرنان من الزمن ، وهو التحدي الحقيقي ؟

يعد القانون الأساسي (الدستور) أكثر أنظمة الحكم التي تتمتع بالمصادقية واحترام الحقوق الأساسية للمواطنين في تاريخ ألمانيا، وهو يستند على الميثاق الأممي لحقوق الإنسان. كما أنه يضمن للمواطنين الألمان الأمان الاجتماعي، لأن المادة 20 منه تنص على أن "جمهورية ألمانيا الاتحادية (الفيدرالية) دولة ديمقراطية واجتماعية"، وقد تكون هذه هي الإجابة المنهجية عن هذا التحدي بالنسبة للنخب و للمواطنين الألمان .





## New Public Management Reforms in German Police Services

Rolf Ritsert  
and  
Mirjam Pekar

German Police University,  
Münster, Germany

### Abstract

During the last fifteen years NPM reforms affected Germany's federal and state polices facilitated by socio-economic forces and upcoming international new public management ideas in particular. Systematising the NPM process we distinct a pioneer phase (1995-1999), a modification phase (1999-2002), and an integration phase (2002-2005). NPM reforms did not constitute a holistic model for police administration and could therefore not completely replace the traditional bureaucratic model. In contrast there have been considerable adoptions of "NPM-tool-kit" in a pragmatic way. NPM concepts become only partially institutionalized leading to a hybrid type of traditional administrative organisational structure and culture with sedimentations of certain NPM elements.

### 1 Introduction

New Public Management (NPM) has become a standard international model for public administration reform (Schedler and Proeller, 2002: p. 163) during the last two decades. The rise of NPM reforms in Germany had several impacts on the federal and state police services. Against this background, we compare and contrast the development of NPM reforms in the police services to analyze if the NPM concepts of entrepreneurial management are appropriate to reform this special type of executive administration.

At first we depict the competences of Germany's eighteen police services assigned by the German constitution and present policies' responsibilities defined by federal or state police law. Correspondingly we highlight characteristics and derive implications for NPM reforms.

German  
Policy  
Studies

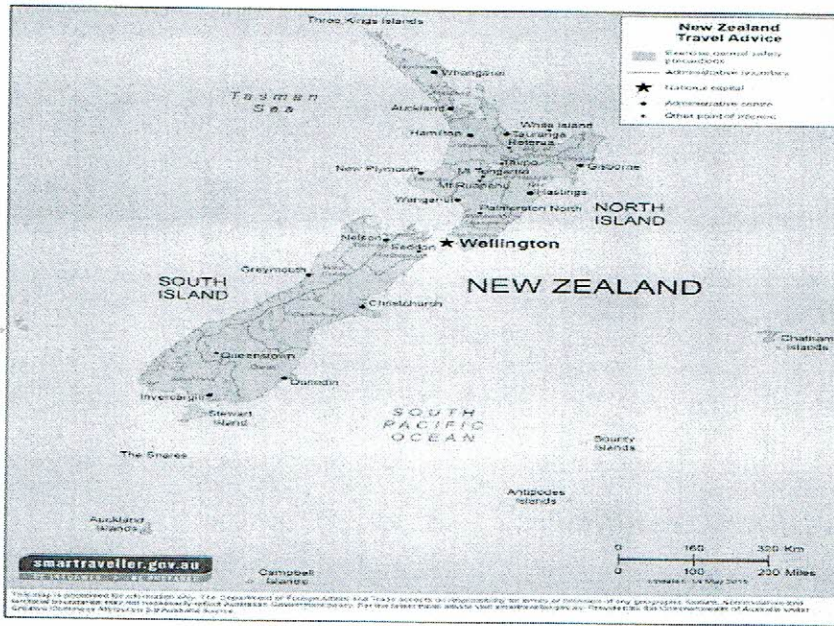
Vol. 5, No. 2, 2009  
pp. 17-47

نسخة من مقال أكاديمي من مجلة الدراسات السياسية الألمانية

## تجربة نيوزيلندا :

يتم تصنيف نموذج نيوزيلندا أوزيلندا الجديدة ضمن المجال الأفيانوسي , والذي يجمعها مع أستراليا في إطار جغرافي وتاريخي و تسييري واحد .

تعتبر نيوزيلندا مثال جيد لتطبيق سياسات التسيير العمومي الجديد لكونها من النماذج الرائدة في هذا الإطار منذ أواخر السبعينيات من القرن الماضي و إلى اليوم حيث توفرت مجموعة عوامل ساعدت على نموذج نموذج نيوزيلندي حقيقي بداية من عمليات ومبادرات الإصلاح الإداري التي مست هيكله الدولة ونظام الإقتصاد من خلال مرافقة سياسية عبر الإنتخابات الديمقراطية على غرار إنتخابات 1996, و التي مثلت إنطلاقة جديدة مع أحزاب جديدة دعمت نجاح التوجه الجديد بفضل برلمان متجانس و محفز للتغيير الشامل ,حيث يمكن للمؤسسات الداخلية و الثقافة والمجتمع المدني و قيم المشاركة و الحريات العامة أن تنتج آليات فعالة لحكامه الإقتصاد و قيادة المجتمع نحو الأفضل .



لقد إعتمدت الحكومة النيوزيلندية بداية من 1986, 1 مقارنة تسييرية وفق معطيات تقنية وقانونية ومالية مرتبطة بطبيعة الأزمة الخطيرة التي مرت بها الجهاز الحكومي و القطاع العام على تخوم الإفلاس نظرا لحجم الضغوطات الهيكلية و المادية التي مرت بها البلاد , وكان يجب إبداع نمط براغماتي كفيل بإنقاذ سريع و فعال للإقتصاد و الدولة معا بعد أن بلغ نموذج دولة الرفاه حدوده القصوى .

-1, J. Boston , public management : the new zealand model, auckland, oxford university press, 1996 p 121



في هذا السياق ظهر البراداييم النيوزيلندي بمبادئه و خصائص وآفاق تعبر عن رؤية معينة للمستقبل بعد صعوبات معقدة.

عملية الإصلاح المؤسساتي طيلة عشرية كاملة من منتصف الثمانينات الى منتصف التسعينات من القرن الماضي تعبر عن وجود إرادة سياسية حقيقية لدى القيادات الإدارية و السياسية لهذا البلد , و الملاحظ أن العملية الإصلاحية رافقت العملية الانتخابية حيث مع ظهور حكومة جديدة أنتجت سياقاً جديداً أنضج النموذج النيوزيلندي في التسيير العمومي الجديد .

كانت النتيجة واضحة بعد ذلك , حيث تصدرت نيوزيلندا بلدان العالم في تقرير ممارسة أنشطة الأعمال:

### "Doing Business 2020"

وقال البنك الدولي، في تقرير مشترك مع مؤسسة التمويل الدولية، صادر الخميس، إن نيوزيلندا حصلت على علامة 86.8% في نسخة هذا العام، مقارنة بـ 87% في تقرير العام الماضي، وحصلت نيوزيلندا على المرتبة الأولى في محورين رئيسيين من أصل 10 يتألف منها التقرير، وهما: بدء النشاط التجاري والحصول على الائتمان، والمحاور أو المعايير العشرة التي يتألف منها التقرير، هي: بدء النشاط التجاري، واستخراج تراخيص البناء، والحصول على الكهرباء، وتسجيل الملكية، وأيضاً الحصول على الائتمان، وحماية مستثمري الأقلية، ودفع الضرائب، والتجارة عبر الحدود، وإنفاذ العقود، وتسوية حالات.

#### ما الذي يقيسه تقرير ممارسة أنشطة الأعمال؟



كما أشار تقرير المنظمة العالمية للصحة الصادر عام 1996 للإصلاحات الناجحة التي قامت بها دولة نيوزيلندا من حيث قوة إستجابتها للتغيرات العالمية خاصة في مجال المستخدمين , والمقال الأكاديمي التالي يلخص أهم مستويات تحليل طبيعة المدرسة النيوزيلندية في التسيير العمومي الجديد :



## RESEARCH AND EVALUATION

# New Millennium, New Public Management and the New Zealand Model

Grant Duncan and Jeff Chapman  
Massey University

*Recently the much-discussed 'New Zealand model' of new public management (NPM) has become significantly revised. It now lacks the theoretical coherence and the market-led focus that it relied on between 1987 and 1996. Labour-led governments since 1999 have undertaken gradual and pragmatic – yet significant – changes in public management structures and principles, refining and sometimes reversing the model implemented in the late 1980s and early 1990s. This article does a 'stock-take' of public management developments in New Zealand from 1999 to 2008, and argues that New Zealand can no longer be viewed as a leading exponent of market-led NPM. Some NPM principles have been refined, but others have been quietly abandoned. The new National-led government appears unwilling to undertake radical reforms, and, while it may seek a greater role for the private sector, looks set to continue with the 'gradual and pragmatic' approach adopted since 1999.*

**Key words:** public management, reforms, New Zealand

In one heady decade beginning in 1986, New Zealand's public sector underwent rapid and thoroughgoing reforms using the precepts of what has become known as the 'new public management' (NPM). The theoretical principles of New Zealand's institutional reforms were clearly set out by the Treasury (1987) in a post-election briefing paper, and these formed the 'blueprint' or model that gave the subsequent organisational re-design processes consistency and coherence, as documented and analysed by Boston et al. (1996). One of the effects of this decade of reform was that New Zealand made a name for itself as an international leader. Pollitt and Bouckaert (2004: 260), for example, in a comparative analysis of the public management changes effected in 13 jurisdictions, described New Zealand's efforts as 'probably the most comprehensive and radical set of public management reforms of any OECD country'.

Some of the outstanding features of the so-called 'New Zealand model' were:

- The appointment of departmental chief executives on a five-year fixed term, with annual performance agreements with the relevant minister, but also with greater managerial authority and discretion;
- The consistent application of accrual accounting practices;
- The disaggregation of former multi-purpose, vertically integrated state bureaucracies into smaller, single-purpose agencies – following the public-choice theoretical principle of splitting policy from operational agencies, and funding from providers, in order to avoid policy capture and to enable contestability;
- A widespread use of competitive contracting out of many public services to private-sector and community-service agencies; and
- A rapid process of corporatisation, frequently followed by full privatisation, of many state-owned assets, resulting in a large number of redundancies.



## تقييم التجارب الناجحة في مجال التسيير العمومي الجديد

قامت عمليات التسيير العمومي على مبادئ و منطلقات نظرية و تحليلية تنتمي لمدرسة أو تيار فكري يمثل نموذج أنجلوساكسوني في تصوره لمفهوم ودور الدولة من جهة وآليات دعم وتطوير هياكل و فواعل التغيير و الإصلاح الإداري و الإقتصادي و التشريعي للنسق و للبيئة المنتجة للتسيير العمومي الجديد كحل بنيوي لأزمة الرأسمالية المعاصرة .

إن الطرح النيوليبرالي كإطار مرجعي للتسيير العمومي الجديد ساهم في تشكل بناء نظري و قيمي و منهجي يحاول تفسير و شرح و فهم حركة الدول و المجتمعات الغربية عبر تراكم الأزمات وتغيير الحاجيات و تطور النظريات , وفي هذا السياق فإن العلاقة الجدلية بين البيئة و النسق إنعكس إيجابا على الإطار المضاميني لنماذج التسيير العمومي الجديد بحكم طبيعة النسق الفيدرالي و اللامركزي و التعددي ثقافة و لسانا و معايير و الذي يميز البيئات التنظيمية و السياسية و المجتمعية التي نجحت فيها هذه الآلية , و التي ترتبط فعاليتها بمدى تكيفها مع النظام السياسي و الإقتصادي و الإجتماعي الذي تنمو فيه , بحيث لا تجد مقاومة بل قابلية نفسية و سوسولوجية وحتى بنيوية لتطبيق نجاح للتسيير العمومي الجديد كحل واقعي لأزمة الدولة الغربية وفق فلسفة قادتها و رؤية نخبها للمستقبل بمنظور عقلاني يعبر عن homo-economicus كإقتصاد سياسي جديد في المنظومة الرأسمالية المتأزمة و التي نجحت في التكيف مع تحدي ما بعد دولة الرفاه بشكل إيجابي يصعب توطينه في مجتمعات و بيئات لا غربية كالجزائر , و ذلك لعوامل تاريخية وفكرية وهيكلية تعيق إعادة إنتاج نفس النموذج التسييري خارج معايير الإنسان الأبيض الذي نجح في تسيير أزمته حسب أسلوبه و معايير و إطاره الأنثروبولوجي والقيمي حسب منطق المركزية الغربية و التي لا تتجح موضوعيا في أنساق أخرى , مما يتطلب وعيا تدبيريا مستقل نسبيا في هذه الأنساق عن الحقيقة المناجيرية الغربية 2حتى لا تصبح جزء من الحل و ليس جزء من المشكل ,وهو الرهان الذي يجب أن ترفعه الدول المستقلة حديثا في إطار مقتضيات الهوية و شروط التنمية .

1- Michel ST- GERMAIN : " Une conséquence de la nouvelle gestion publique : L'émergence d'une pensée comptable en éducation " , Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la

gestion de l'éducation Education et francophonie , Vol XXIX, Canada 2001, p 15

3- M .MEKIDECHE:"L'Algérie Entre Economie de Rente et Economie Emergente " ,ed Dahleb,Alger

,2000, p 17





## المحور 4: الإطار المستقبلي

لقد تم الأخذ بمفهوم التدبير العمومي الجديد أو التسيير العمومي الجديد بصفة واضحة من أجل تحديث الدولة بكونه يتوفر على فعالية لإيجاد حلول داخل المرفق العام، و هذا الاختيار هو استراتيجية من أجل تحديث القطاع العام والذي يركز بالأساس على الخصصة عكس التسيير البيروقراطي التقليدي.

### المستقبل و العقل .

هذه الدلالة هي مجموعة من التساؤلات تطرح حول مقتررب التدبير العمومي، من هنا إذن يمكن القول بأن سؤال الفعالية ونشاط الدولة كان يشكل مركز انشغال الحكام ومنظري التدبير العام الجديد، فالمشكل الذي يطرحه تدبير الجماعات ( دولة، تنظيم...) هي مشاكل قديمة لكن الجديد فيها اليوم هو الجانب المتعلق بضعف وعجز موارد هذه الجماعات العامة والناجح أساسا عن انعدام التوازن بين الإيرادات والنفقات، وسر هذا الخلل يرجع بشكل مباشر إلى الزيادة في النفقات الاجتماعية الناتج عن ظواهر مجتمعية، كالزيادة في تكاليف الصحة، البطالة، بروز ظاهرة الفقر، زيادة على ارتفاع تكاليف الإصلاح والمحافظة على البيئة، ثم عولمة الاقتصاد وإعادة تجديد الفكر الليبرالي، بحيث أن الأمر لم يعد يقتصر فقط على كيفية التدبير بل إن المفهوم لا يخلو من مرجعية إيديولوجية في خضم هذا الحراك الفكري الذي تعرفه مناهج ومبادئ التدبير العام، وهو ما يفيد ضرورة نقل مناهج ومبادئ التدبير في المؤسسات الخاصة إلى مستوى القطاع العام .

إن مناهج التدبير لا تخلو قط من التواجد الإنساني ذو الحمولة الفكرية لنظم وقيم و معيارية أخلاقية إضافة لمضامين ومعتقدات إيديولوجية .

إذن لبلوغ هذه الغاية على مستوى التدبير العمومي في مفهومه الاقتصادي لا بد من الإتفاق حول ما يلي:

إنه خيار جديد ومختلف قابل لتعويض النظام الإداري القائم وليس إصلاحه فقط. وهذه الفكرة تعطي ملمحا مهما في أحد أهم آليات التمكين الإداري والوظيفي، التي يمكنها أن تسهم في تطوير وتفعيل عمل الإدارة ومختلف أجهزة الدولة في المستقبل. وهو ما يمكن من تحقيق المبادرة والابتكار والإبداع الذي تبحث عنه الحكومة.

كما يتطلب هذا النظام أن يتحقق التسيير المحترف في القطاع العام، ومعنى ذلك أن يتم التوجه نحو . النتائج والتغيير، بدلا عن احترام القواعد والإجراءات والعمليات بصورة جامدة. وهي الآلية التي يمكنها أن تؤدي إلى تفكيك الإدارة التقليدية إلى هياكل شبه مستقلة، فالتسيير العمومي الجديد يعمل على تقليص من البيروقراطية وتحجيم دورها، مقابل زيادة في الاعتماد على فلسفة إدارة الأعمال . ولتحسين المناجمنت يجب تقليص بعض الأساليب التقليدية التي تؤثر سلبا على الأداء و الإعتقاد على مدراء و قيادات بكفاءة كبيرة جدا حيث يعمل على توزيع سلطوي شفاف وواضح و فعال للقيم و المعايير دخل المنظمة . يمكن القول أن الإتجاه المستقبلي للتسيير العمومي الجديد مايزال يتصف بخصوصية عالية ذلك أنه لا يمثل بناء نظريا متفقا عليه و لم ينعكس في واقع الممارسة بأشكال موحدة ,وهو ما يؤكد الباحث مونكس ,والذي يرى أن غياب أوندرة النموذج الأوحده للتسيير العمومي الجديد يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار عند مقارنة هذا المفهوم , إلا أن هذا لم يمنع من أن يؤخذ هذا الإتجاه بعدا واسعا في التطبيق عند العديد من الدول الغربية , ولكن ماذا عن التطبيق في البلدان السائرة في طريق النمو ؟

Caractéristiques du système	Secteur public traditionnel (bureaucratie wébérienne)	Secteur public de type NPM
Mécanismes de coordination	Mécanisme bureaucratique	Mécanisme de marché
Focus principal du contrôle	Inputs et procédures	Résultats
Moments principaux du contrôle	<i>Ex ante</i>	<i>Ex post</i>
Principaux critères	Légalité, équité, intégrité, économie, conformité des procédures	Efficiency, effectivité, coût, efficacité, qualité
Acteurs principaux du gouvernement central	Ministres horizontaux avec leurs agents de contrôle respectifs	Ministres de tutelle avec leurs agents de contrôle respectifs

#### جدول معياري حول الانتقال الإداري من قيم البيروقراطية لقيم التسيير .

تعاني الإدارة العمومية الجزائرية من مشكل البيروقراطية ومن سوء التسيير ، لذلك يجب التفكير في مسألة التدبير بشكل منهجي و اجرائي جدي و جديد خاصة على مستوى عملية تفعيل الأداء وتحديثه خاصة في

وقتنا الحالي أين يعرف العالم تغيرات وتطورات عديدة وكثيرة ، ونقصد بذلك إدخال أو تطبيق تقنيات المناجنت .

### البيئة و القيم .

إن هذه العملية معقدة إمبيريقيا نظرا للمشاكل العديدة والصعوبات التي تعاني منها الإدارة العمومية الجزائرية ، وهذا ما يدفعنا إلى إتخاذ إجراءات أساسية وتمهيدية كفيلة بتحسين وضعية الإدارة وتحسين تسييرها في إنتظار التمكن من تطبيق مبادئ وتقنيات المناجنت العلمي في مجال الكفاءة و الجودة وفق معيارية السوق و الحوكمة الرشيدة للموارد و الإمكانيات من جهة والذكاء من جهة ثانية تحت تأثير متغير التكنولوجيا الذي يطرح عدة آليات لدعم سياسات التسيير الجديدة .

في هذا الإطار ، يتحدث ميشال كروزيه عن عملية تكيف التسيير العمومي الجديد مع البيئة و ذهب الباحث "رالف بريبانتي" في بحثه المكثف إلى الفجوة بين المكونات القانونية للنماذج الغربية وطريقة تطبيقها على أرض الواقع في الدول النامية ، حيث اعتمد التعميم في الذهاب إلى أن النماذج الغربية كانت معقدة وليس من السهل تطبيقها و لهذا تفشل أنماط التسيير الغربية عند توطينها في البيئات

#### 1. اللاغربية

كما ذهب " فرد رجز " بأن هذا الفشل قد جاء نتيجة عوامل بيئية واجتماعية وسياسية واقتصادية استطاعت أن تحول دون تطبيقها الفعال، كما أن هذه العوامل تحول دون التغيير أو التكيف لكل جديد بصرف النظر من أين كان مصدره وحتى لو كان من داخل الدولة نفسها. 2.

يتحدث البعض بهذا الخصوص عن أزمة التسيير العمومي الجديد حيث أصبحت الحكومات والمؤسسات تتجه إلى استغلال الشبكات الإلكترونية - خاصة الانترنت- والاستفادة من الثورة التكنولوجية للمعلوماتية، بافتراض أن ذلك سوف يسهم في تحسين طرق وأساليب إدارة العمل وتحقيق الأهداف. وفي هذا الإطار يعتبر التسيير العمومي الإلكتروني احد الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات العمومية التي تعاني من ضعف الكفاءة والفعالية نتيجة أزمة التسيير العمومي. 3.

1-فخيريل هايدي ، تر :محمد قاسم القويوتي، الإدارة العامة : منظور مقارن (بيروت ، دار النشر، 1998) ص657.

2-مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان: " الإدارة العامة- الإطار العام لدراسة الإدارة العامة - فن الحكم والإدارة في المياسة والإسلام -العملية الإدارية" ،(دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-2003)،ص43

المغربي عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية، ( القاهرة :مصر ، مجموعة النيل ، 2001) ص76



في هذا الشأن تطرح محليا قضية توطين التسيير العمومي الجديد في البيئة الإدارية و التنظيمية و  
الدولية في الجزائر على المستوى المركزي و اللامركزي.

تحرص جميع الأدبيات التي أصلت وأست وناقشت مفهوم التسيير العمومي الجديد أن هذا الأسلوب من  
الإدارة الجديدة ينبنى على فكرة أساسية ، وهي أنه خيار جديد ومختلف قابل لتعويض النظام الإداري القائم  
وليس إصلاحه فقط.

هذه الفكرة تعطي ملمحا مهما في أحد أهم آليات التمكين الإداري والوظيفي، التي يمكنها أن تسهم في  
تطوير وتفعيل عمل الجماعات المحلية. فحقيقة التعثر الذي تعيشه هذه الأخيرة مرجعه يعود إلى تقليدية  
الأنظمة والوظائف، في مرحلة يراد لها أن تكون نهضوية وانبعث جديد لدورها الاستراتيجي في مسار  
التنمية الوطنية.

مما يستند إليه هذا النظام الإداري الجديد أن يعطي مجموعة من المؤشرات والمقاييس، تسمح بمعرفة  
مسار التحول وحدوده والإمكانيات التي يتطلبها، والتي بفحصها تستطيع الجهود التنظيمية على المستوى  
المركزي أن تفعّلها على المستوى في تجارب جزئية حتى تثبت سلامتها، بمعنى أن تعطي الوصاية بتوافق  
مع مؤسسات النظام هامشا من التجربة والتراكم.

إن الهدف هو بلوغ نمط تصبح فيه الأجهزة تستعمل أسلوب إدارة القطاع الخاص، حتى تستطيع أن تكون  
متحررة وقادرة على التفاوض والتعاون والشراكة بصورة أكثر أريحية لها، ومن دون "الهيمنة الاحتكارية"  
التي تتبناها الأنظمة الإدارية التقليدية، و بالتالي الوصول إلى مرحلة يصبح الخط الفاصل بين إدارة  
القطاعين العام والخاص متلاشيا، وهو ما يمكن من تحقيق المبادرة والابتكار والإبداع الذي تبحث عنه  
الحكومة.

كما يتطلب هذا النظام أن يتحقق التسيير المحترف في القطاع العام، ومعنى ذلك أن يتم التوجه نحو  
النتائج والتغيير، بدلا عن احترام القواعد والإجراءات والعمليات بصورة جامدة. وهي الآلية التي يمكنها أن  
تؤدي إلى تفكيك الإدارة التقليدية إلى هياكل شبه مستقلة، فالتسيير العمومي الجديد يعمل على التقليل  
من البيروقراطية وتحجيم دورها، مقابل زيادة في الاعتماد على فلسفة إدارة الأعمال.

وبالتالي تسهم هذه الآليات في دفع هذا الدور الاستثنائي للوحدات الإقليمية، الذي تطالبها به الحكومة من  
قيام بتحويلات سريعة ومنتجة في فترة وجيزة ودقيقة. وهو ما قد يسهم أيضا بأن يسيطر ويهيمن على عمل  
هذه الوحدات وأن تشتغل وفق مبدأ التنافسية وهو ما يعني التحوّل إلى منافسة أكبر في القطاع العام.

إن إصلاح البيروقراطيات الدولتية الناجمة عن نموذج الحكم اليعقوبي في بلد كالجزائر يمثل أحد التحديات الكبرى للتسيير العمومي الجديد الذي يحتاج لبيئة حاضنة له ليس على صعيد الأدبيات بل الآليات أيضا و التي يعتبر دمجها في الفضاء العمومي عملية صعبة إن لم نقل معقدة وتحتاج لمزيد من الوقت و الكثير من الإرادة السياسية لضمان نجاحها في واقع تنظيمي و قانوني وفكري ومؤسستي مقاوم للتغيير و لقيم الإصلاح الهيكلي و المعياري الحقيقي.

إن المؤسسات العمومية ورغم الإصلاحات التي عرفتها هيكليا وتديريا إلا أنها مازالت تخضع للوضع المركزي التسلسلي، حيث أن الوضع منع المؤسسة العامة من البروز ككيان اقتصادي متميز ومستقل بذاته بمعايير الجودة و الفعالية نتيجة هيمنة الظاهرة البيروقراطية على جسدها المادي وروحها المعنوية . هل يجب مثلا , دعم إنشاء مدرسة وطنية للتسيير بنفس قوة و هيمنة ومكانة المدرسة الوطنية للإدارة ؟ يبدو الجواب واضحا أنه لا بد من التفكير علميا و عمليا في قطيعة حقيقية مع نموذج معين نحو تحقيق نموذج نمو جديد يسمح بتنمية آليات التسيير العمومي الجديد بما ينسجم مع إقتصاد السوق .

#### ما بعد الأسئلة ؟

لنجعل المسيرين يسرون ! ..... Make managers manage.

شعار للتسيير العمومي الجديد في المستقبل , و لتحقيقه يجب إقحام المسيرين في عالم المنافسة و إقتصاد السوق .

- هنا يجب الإجابة عن السؤال التالي:

ماهي الآليات التي يمكن من خلالها أن نجعل المنظمات و الخدمات العمومية أكثر فعالية وكفاءة ؟  
لعل أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العامة في الجزائر مثلا هام جدا في منظور 2030 و أبعد , فيما يتعلق بهندسة آفاق إصلاح الدولة بصفة عامة على ضوء مقاربات الحوكمة و الجودة وهو التحدي القادم من منطلق بناء الثقافة التسييرية في الفضاء العمومي .

- هنا يجب أيضا , الإجابة على التساؤل البنوي التالي :

**كيف يمكن للثقافة التسييرية أن تواكب التغير الاجتماعي داخل و خارج المؤسسة العمومي؟**

إن الثقافة و بالأساس الثقافة التنظيمية , لا تتغير بصياغة المراسيم و القرارات و توزيعها للتطبيق و التنفيذ. و لا شك في أن التغيير الذي عرفته المؤسسات العمومية يندرج في إطار سياسة الانفتاح و الاندماج في الاقتصاد العالمي، ومسايرة تحديات التطور التكنولوجي و العولمة الاقتصادية، و إشراك المؤسسات العمومية مع القطاع الخاص في مخططات التنمية المستدامة.

في هذا السياق يمكن أن نشير إلى ضرورة تحضير و توضيب المؤسسات، و إرفاق المشروع بترسانة من القوانين لتنظيم الساحة الاقتصادية، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المحيط الداخلي و الخارجي، أي ثقافة المؤسسة و الثقافة العامة للمجتمع التي لا يمكن إقصاؤها من ثقافة العامل و الإطار المسير. و ذلك في خضم التطورات و الرهانات التي تمليها الصراعات السياسية و الاقتصادية و الثقافية التي نتجت عن انتشار و توسع نطاق العولمة منذ سنوات قبل أن ن فكر نحن في اقتصاد السوق.1

إن الانتقال من نمط تنظيمي إلى آخر، يتجسد على مستوى المؤسسة بمرحلة انتقالية يتم خلالها التعرف على المشاكل الجديدة المطروحة و ابتكار الحلول المناسبة التي تصبح بمرور الزمن نظام مرجعيات لتطوير التماسك الداخلي و تمنح التنظيم المرونة في التعامل مع مقتضيات التعايش مع المحيط الخارجي، المتميز في السياق الجديد بالديناميكية و التغيير المستمر أو التقلب و التموج (changements et fluctuations)، ترتفع فيه درجات المنافسة الحرة - و غير النزيهة أحيانا- و هو ما يفرض على التنظيم تطوير قدرات التكيف و رد الفعل.

إن مسؤولية الإطارات في السلم الإداري تضعهم محل مسؤولية جزائية و مدنية أمام العدالة في حالات الإفلاس، و هو ما يتطلب منهم الاستراتيجية و الحذر في التعامل مع المشاكل، و تنشيط و تنظيم الجماعات على اختلاف منطلقاتها، بممارسة السلطة، و ربط قنوات الاتصال، و خلق التميز و الاختلاف و ترميز هوية و ثقافة المؤسسة (ce sont les hommes qui font la différence) .

### نحو ما بعد البيروقراطية

تطلق وصف «دولة ما بعد البيروقراطية» على كل الاجتهادات العلمية التي تصبو إلى إعادة الشكل المؤسسي للحكومة وقطاعاتها المختلفة وعلاقتها (Reengineering Process):هندسة بالمجتمع وبالمواطن، وتؤكد أن العوامل التي ستشكل مثل هذه الدولة تتلخص في :

1- الترابط الوثيق بين السلطتين التنفيذية والتشريعية في الاتفاق على ما يجب عمله ثم دراسة كيفية الوصول إليه.

2- استبدال نظام المسؤولية القائم على اتباع اللوائح والقوانين بنظام آخر قائم على (تقييم الأداء). في إدارة الدول - لا سيما وقت الأزمات - لا مكان لتشاؤم أو تفاؤل، لا حديث عن أمنيات أو أحلام. دولة ما بعد البيروقراطية، هي الوريث الشرعي للحكومات التقليدية، حيث تعيد ابتكار نظم حكومية وبيروقراطية بصورة حديثة، وتعيد هيكلة المؤسسات الحكومية بما في ذلك إعادة ترتيب الأدوار والمسئوليات بل قد تبتكر مستويات جديدة من الإدارة. اليوم يتحول الخطاب الإداري من التنظيم البيروقراطي للتنظيم الشبكي للدولة في إطار نموذج جديد لتدبير الشأن العام<sup>1</sup>.

هذا النموذج ربما هو الأكثر انتشارا في الوقت الحالي مع تزايد الاعتماد على مفهوم "المصادر الخارجية" (Outsourcing) أو إيكال المهام إلى جهات خارج المؤسسة لتنفيذها لصالح المؤسسة، وأيضا بما يشتمل عليه من مفاهيم العمل الحر وتنفيذ المهام بشكل خارجي بعيدا عن هيكل المؤسسات التقليدية القائم على الموظفين والإدارات العادية. في نموذج الإدارة الشبكية بدلا من أن تقوم الشركة بتوظيف عدد كبير من الموظفين تقرر العمل بصيغة التعاقدات الفرعية، بينما يكون عدد الموظفين الأساسيين العاملين في الشركة محدودا، ويكون دورهم الرئيس هو تحديد الاتجاهات الإستراتيجية وتوفير الدعم التشغيلي اللازم للإبقاء على شبكة المتعاقدين الفرعيين<sup>2</sup>.

مثلا، تكون المؤسسة تعمل في مجال صناعة الأزياء، ولها علامة تجارية شهيرة في السوق، ولكن كافة أنشطتها في الواقع تتم بالاعتماد على عقود خارجية مع مؤسسات أخرى، إحداها تقوم بعمل دراسات السوق، ومؤسسة أخرى تتولى تصميم المنتج، ومؤسسة ثالثة تتولى تصنيعه وإنتاجه، ومؤسسة رابعة تتولى توزيعه. بشكل عام تبدو المؤسسة في عين الجمهور ذات هوية واضحة، بينما هي في الواقع شبكة من الشركات المختلفة تقوم بأنشطة مختلفة تؤدي إلى المنتج النهائي.

1-gt . gov ; c dufour « le nouveau management public » r i s a ; n 4 ; 2000. P 678

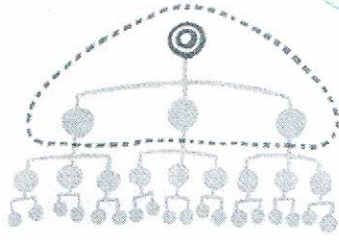
2-ernst ; young ; « total quality » homewood ,illinois .1990.p543

في هذا النموذج الشركة عبارة عن "شبكة من الشركات أو المستقلين" غير ثابتة، حيث تتغير هذه الشبكة بمرور الوقت مع ظهور أفكار ومنتجات جديدة تجعل الشركة المركزية تتعاقد فرعياً مع شركات مختلفة طوال الوقت، ليتحول نظام تشغيلها إلى نظام مفتوح لا يتوقف من الأفكار والأنشطة، وليست كياناً ذا هيكل وحدود يمكن تعريفها.

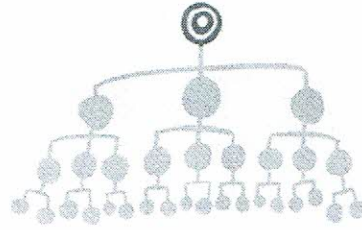
إن البعد ما بعد البيروقراطي يعتبر مستوى جديد من البيروقراطية، وذلك لوصف وظيفة بيروقراطية تحمل مجموعة من الأفكار وضعت في عام 1980، واحتفظت أيضاً بالتسلسل الهرمي والسلطة، ثم قام تشارلز بوضع مجموعة لتطوير عدة أساسيات، والتي تستند في قراراتها على الحوار والتوافق بدلاً من السلطة البحتة والقيادة، وهي تكون مفتوحة الحدود دون وجود تسلسل هرمي، ويتم اتخاذ القرار فيها بشكل أفقي وذلك حسب نموذج التوافق، وهذا النوع يُستخدم في المنظمات غير الربحية أو منظمات المجتمع؛ بحيث تستخدم من أجل تشجيع المشاركة، والمساعدة خاصة للأشخاص الذين يعانون من الاضطهاد.



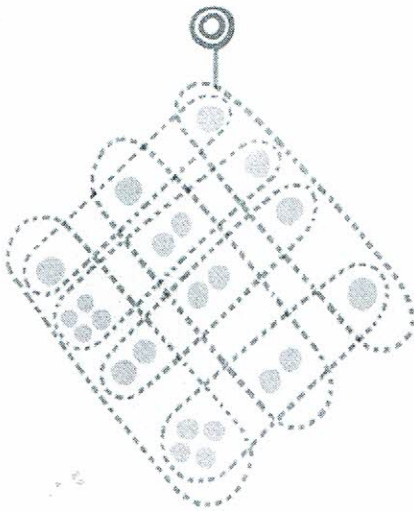




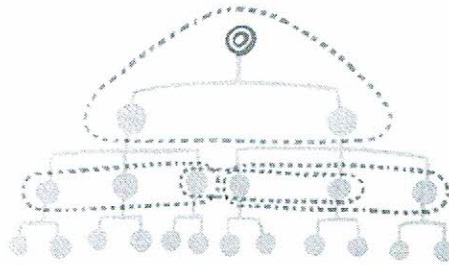
**النموذج الثاني:** بيروقراطية فريق الإدارة  
لاحظ الغلاف الذي يشمل رأس المنظمة بمدراته



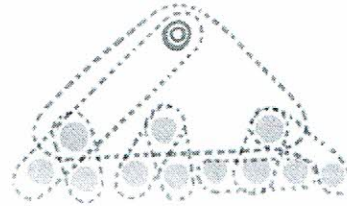
**النموذج الأول:** البيروقراطية الكلاسيكية المتصلبة  
قبضة مركزية مطلقة لرأس المنظمة



**النموذج الرابع:**  
يتحلل الشكل الهرمي ويحل محله المصفوفة  
وتتجمع بين هذه المصفوفة ترابطات مختلفة

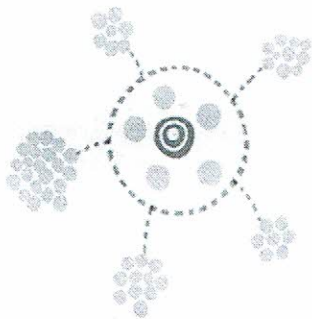


**النموذج الثالث:** بيروقراطية الفرق  
تنقسم المنظمة إلى مجموعة فرق مترابطة



**النموذج الخامس:**

تتداخل الصلات جميعاً، كونها مؤسسة قائمة على المشاريع  
حيث يرتبط كل من له علاقة بمشروع معين بعلاقات مرنة  
تلقائية مباشرة ومتغيرة



**النموذج السادس:** الشبكة

حيث كتلة مركزية في المنتصف تمثل "الشركة"  
يتفرع منها صلات مع كتل فرعية مختلفة، تمثل شركات  
ومستقلين، من خارج الشركة

## في اتجاه الحكم الأفقي .

يعتبر الحكم الأفقي ميكانيزم للحكم يقوم على التعاون و التنسيق في خط واحد لصياغة نموذج تسيير السياسات العامة القطاعية المختلفة كأسلوب بديل للنمط العمودي القائم على تسلسل القيم و الصلاحيات من أعلى لأسفل دون تفاعل بين المؤسسات و الوكالات المعنية بتنفيذ السياسات العامة , فالحكم الأفقي يدمج المجتمع المدني و الفواعل غير الرسمية مع وزارات الحكومة في هندسة رؤية واضحة وواحدة للمستقبل , ولنا في النموذج الأسترالي تطبيق حقيقي للحكم الأفقي على مستوى :

تنظيم الخدمة العمومية , صناعة القرار , تبادل المعلومات , صياغة الحلول .



## إلى الحوكمة الإلكترونية

من خلال تركيب مفاهيم الحوكمة، التسيير العمومي الجديد والمترابطة والمتناسقة نظريا نفهم كيف يمكن تطبيق هذا الإطار النظري على تنفيذ سياسات العامة بفعالية و كفاءة و الحاجة إلى إثراء ميدان تنفيذ السياسات العامة .

إن الحقل معقد وليس فيه الكثير من التراكم أو التقارب، وهناك القليل من التوصيات المتطورة جيدا مما قدمه الباحثون، وعدد من المقترحات متناقض فيما بينها، وهناك سببان لفقر التطور تم تحليلهما: الخلافات المعيارية، وحالة نظرية الحقل الإمبريقية؛ مع ذلك هنالك العديد من الإمكانيات لرفع جودة أداء المنظمات العامة .

عموما لا يوجد اجماع في الادبيات على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة ، فتعرف الحوكمة بأنها : “ النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في اعمالها” . كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي بأنها : “ مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الادارة وغيرهم من اصحاب المصالح “ .

كما يوجد تعريف آخر للحوكمة يدور حول الطريقة التي تدار بها الشركة والية التعامل مع جميع اصحاب المصالح فيها ، بدءاً من عملاء الشركة والمساهمين والموظفين (بما فيهم الادارة التنفيذية واعضاء مجلس الادارة ) وانتهاء بالية تعامل الشركة مع المجتمع ككل.

بشكل عام فان الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الاطراف الاساسية في الشركة (اعضاء مجلس الادارة ، الادارة التنفيذية ، المساهمين ، الخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة ادارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من ان الشركة تعمل على تحقيق اهدافها واستراتيجياتها الطويلة الامد .

لقد ظهرت الحاجة الى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في اعقاب الانهيارات الاقتصادية والازمات المالية التي شهدها عدد من دول شرقي اسيا وامريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين وكذلك ما شهدته الاقتصاد العالمي في الاونة الاخيرة من ازمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الامريكية واوربا .

كانت اولى هذه الازمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي اسيا ومنها ماليزيا وكوريا واليابان عام 1997 فقد نجم عن هذه الازمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت ان تطيح بها

مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع اصحاب العلاقة في الشركة وتزايدت اهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم الى التحول الى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي ، فاتجهت الى اسواق المال وساعد على ذلك ما شهدته العالم من تحرير للاسواق المالية فتزايدت انتقالات رؤوس الاموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الادارة الى ضعف اليات الرقابة على تصرفات المديرين والى وقوع كثير من الشركات في ازمات مالية.

غالباً ما يشمل إطار الحوكمة مجموعة العلاقات التنظيمية في المؤسسة وقوانين التدقيق والمحاسبة .بالاضافة إلى ضرورة توفير منظومة متكاملة من معايير قياس الاداء , وتسعى المؤسسات من خلال

حوكمة عملياتها الداخلية والخارجية إلى توفير التجانس بين مختلف وحداتها الادارية بحيث تكون أعمال تلك الوحدات مكملة لبعضها البعض ، وعلى سبيل المثال تعتنى الحوكمة الإلكترونية بحوكمة تكنولوجيا

المعلومات بتشكيل استراتيجية معلوماتية للمؤسسة تتطابق أهدافها مع الاستراتيجية العامة لتلك المؤسسة وتوفير الاجراءات الخاصة والقوانين والسياسات الكفيلة بأن لا تخرج فرق العمل التقنية عن تلك

الاستراتيجية، كما تعتنى الحوكمة المعلوماتية بتهيئة وتنظيم العلاقات بين منتج الخدمات التكنولوجية ومستهلكيها الداخليين والخارجيين . وبينما تركز إدارة المعلوماتية على الاعمال والاجراءات الداخلية



للمؤسسة من قبيل تجهيز الانظمة وتركيبها وتشغيلها، تعنى حوكمة المعلوماتية أكثر بتحقيق التجانس بين (Business IT alignment) الانظمة المعلوماتية المطلوبة وأهداف المؤسسة التجارية.

عندما نتحدث عن أهمية الحوكمة الإلكترونية، بالنسبة للمؤسسات فلا بد من الحديث عن المؤسسة الأكبر في المجتمع ألا وهي الحكومة وخاصة بعد أن بدأت معظم الحكومات بالانتقال إلى الفضاء الإلكتروني من أجل تقديم خدماتها على الانترنت وبمختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة.

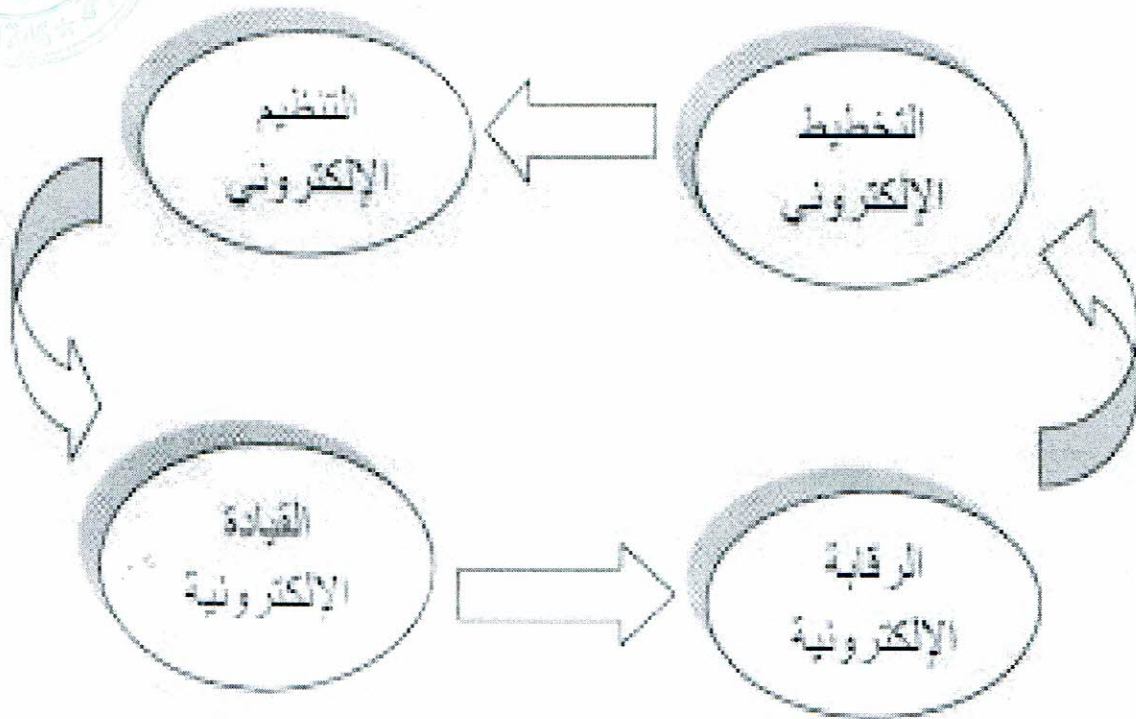
تعتبر الحكومة الإلكترونية بيئة حاضنة لتفعيل مبادئ الحوكمة الإلكترونية نظراً لتعدد الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الحكومة من جهة ولتنوع وتشتت الدوائر الحكومية التي تقدم تلك الخدمات من جهة أخرى.

لقد عانت العديد من تجارب الحكومات الإلكترونية من التجارب الفاشلة والتي كانت في معظم الأحيان باهظة الكلفة ولم يكن هناك من يحاسب لأنه بالاساس لم توجد أية مقاييس لقياس النجاح والفشل، وحتى إن وجدت فقد غاب عن معظم تلك الحكومات أهمية وجود رؤية واحدة متكاملة للجسم الإلكتروني الحكومي بحيث تلتزم بمعاييره كافة الوزارات والادارات العامة.

أضف إلى ذلك أن الإنتقال الإلكتروني ، على المستوى التقني لم يوازيها نقلة متناسبة على المستوى الإداري والتنظيمي. من هنا تبرز أهمية الحوكمة في الحكومة الإلكترونية والتي تعالج مواضيع جديدة لم تتطرق إليها التكنولوجيا من قبيل:

- وجود إطار وقوانين تحكم تصميم وإطلاق الخدمات الإلكترونية •
- إلتزام الادارات والوزارات بالمخطط التوجيهي العام الصادر عن السلطة المنوطة بإدارة الحكومة الإلكترونية
- المعايير والمقاييس التي يجب أن تعتمد عليها الدوائر الحكومية في حال قررت بناء أنظمة إلكترونية
  - جودة الخدمة وكيفية قياس مدى استخدامها من قبل الجمهور المستهدف •
  - الادوار التنظيمية والمسؤوليات في إطار إطلاق مشاريع الحكومة الإلكترونية •

يؤدي إنتشار الخدمات الالكترونية الحكومية بطريقة عشوائية إلى المزيد من الازهاق الاداري في جسم الحكومة بدلاً من أن يضيفي عليها رونق الفعالية والشفافية. ومن أجل الرد على هذا التحدي تأتي حوكمة الحكومة الالكترونية كأداة فعالة من أجل التأكد من أن الخدمات الحكومية الالكترونية المستهدفة سوف تدور في فلك التكامل والتجانس وترفع بأداء الحكومة إلى مستويات أفضل من المستوى الحالي.



### مستويات الحوكمة الإلكترونية

في هذا الإطار نقول ان للحوكمة الالكترونية اهداف عدة هي:

- 1- تقديم الخدمات للمواطنين المحليين وحصولهم على الخدمة السريعة وغير المكلفة ، وتمكين المواطنين من ممارسة الديمقراطية ومشاركتهم في جميع القضايا كما تعمل على زيادة كفاءة الوحدات المحلية مما يترتب عليها توفير الوقت وخفض الزمن اللازم لانجاز المعاملات .



- 2 - تحقيق الاتصال الفعال والتقليل من التعقيدات الادارية
- 3 - خلق بيئة عمل افضل أي باستخدام تقنيات المعلومات والاتصال في المؤسسات وتأسيس بنية تحتية للحكومة الالكترونية تساعد على العمل بكل يسر وسهولة من خلال تحقيق الانسيابية والتفاعل وتحسين تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة ادارة واجهة التواصل بين الحكومة وجهات العمل الاخرى
- 4 - تحقيق فرصة مراجعة الاداء من خارج اعضاء الادارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.
- أما أهم فوائد الحوكمة الالكترونية هي:

## 1.

### الفوائد الاقتصادية

- توفير المال والوقت والجهد على جميع الاطراف المتعاملة بالحوكمة الالكترونية .
- توحيد الجهود بدلاً من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الاجراءات في الحكومة التقليدية يتم جمع الجهود وتوحيدها بوابة الكترونية واحدة.
- فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية وذلك عن طريق استخدام التطبيقات و التقنيات والتبادل الداخلي للبيانات نفسها.

## 2.

### الفوائد الادارية

- تفعيل مفهوم الادارة الالكترونية وتنظيم العمليات الانتاجية وتحسين الاداء الوظيفي ، والعمل بروح الفريق الواحد.
- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية
- تختصر الهرم الاداري التسلسلي الطويل ، والاسراع في تنفيذ الاجراءات الادارية واختصارها
- تسهل عملية الرقابة والاشراف على اداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والافصاح.

## 3.

### الفوائد الاجتماعية

- تحفيز المواطنين لاستخدام الحوكمة الالكترونية وبالتالي ايجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.
- تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الالكترونية كالبريد الالكتروني وغيره
- تفعيل الانشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الالكترونية الكثيرة



لقد تزايدت أهمية الحوكمة الإلكترونية خصوصا و الحوكمة عموما , في الآونة الأخيرة بشكل كبير لتحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية للشعوب ، اذ برزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الآسيوية 1997-1998 ، والانهيارات والفضائح التي حصلت في كبرى ، وبذلك للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات اذ تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الاداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل و التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة حيث ان الحوكمة تقف في مواجهة احد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي الى استنزاف موارد المؤسسة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

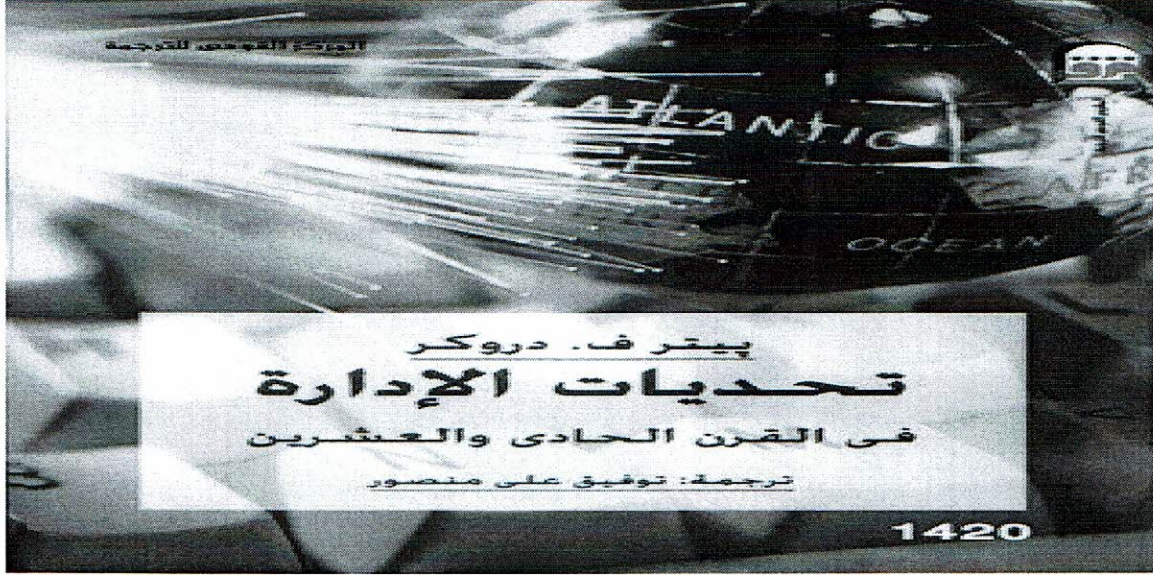
- إن اجراءات حوكمة المؤسسات تؤدي الى تحسين ادارة المؤسسة مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة اداء المؤسسة وتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين.
- ان تطبيق حوكمة المؤسسات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لافضل عائد على استثماراتها وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة, وهذا هو التحدي الذي يربط الحوكمة بالتسيير العمومي الجديد في إطار مفهوم حوكمة التسيير العمومي الجديد بالمعنى الإقتصادي و التدبيري و التنموي الشامل .
  - إذن التسيير العمومي الجديد هو آلية لتحسين حوكمة الدولة وفق معايير و قيم الشفافية و المساواة و المشاركة و المراقبة في مختلف القطاعات المرتبطة بحاجيات المواطن , فالعلاقة بين التسيير العمومي الجديد و الحوكمة تضمن إصلاح البيروقراطيات الحكومية المركزية و الإنتقال تحت تأثير التكنولوجيا و الخصخصة و العولمة نحو فعالية الفضاء العمومي ,مزيد من الفعالية في الرؤية و الأداء و التنبؤ على صعيد المرونة و البراغماتية .

### تحديات القرن الواحد و العشرين ؟

يعتبر هذا القرن في مستهله وبعد عشرون سنة على حلوله , اسرع و أخطر مرحلة تاريخية حبلت بالتحولات و التهديدات وحتى التحديات التي تجعل من الصعب البناء عليه نظريا في صياغة نماذج تحليلية وتفسيرية تساعد على صياغة تنبؤ منهجي لمستقبل الدولة و الإقتصاد و الحكم و التنمية في ظل كثرة الأسئلة و ندرة الأجوبة العقلانية للغد , أي دولة وأي نموذج وأي تسيير بل و أي تدبير للقدام من الحاجيات و الإمكانيات و التحديات التي تطرحها العولمة على العقل الإداري في إبتكار الآليات و الحلول للمجتمعات و الدول .



في هذا الكتاب :



العالم بيتر دروكر , يوضح بجلاء التحديات التي تواجه العالم في القرن الحادى والعشرين وأساليب مواجهتها. وتتخلص فى خمسة مبادئ:

- تحديد الأهداف .
- تنظيم الدوافع.
- الاتصالات.
- وضع معايير للأداء.
- تنمية الموارد البشرية بما فيها الذات.

وهو كتاب لا يخص رجال الأعمال التجارية فحسب، بل يخص جميع القادة والمديرين والعاملين فى جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاستراتيجية والاجتماعية وغيرها فى منظور قرن لا يعطى للدول والمجتمعات الوقت الكافي و الموضوعي للتحليل و التنبؤ ,وهوما يجعل المستقبل مفتوح على أسئلة جديدة ,من لماذا إلى كيف ,إلى ....؟





## ما بعد New Public Management؟

تحرص جميع الأدبيات التي أحاطت و أثرت مفهوم التسيير العمومي الجديد في مختلف أبعاده و مستويات تحليله عموما على أن هذا الأسلوب من الإدارة الجديدة ينبني على فكرة أساسية وهي أنه خيار جديد ومختلف قابل لتعويض النظام الإداري القائم وليس إصلاحه فقط.

هذه الفكرة تعطي بعدا مهما في أحد أهم آليات التمكين الإداري والوظيفي، التي يمكنها أن تسهم في تطوير وتفعيل عمل المرفق العمومي لدوره الاستراتيجي في مسار التنمية الوطنية.

مما يستند إليه هذا النظام الإداري الجديد أن يعطي مجموعة من المؤشرات والمقاييس، تسمح بمعرفة مسار التحول وحدوده والإمكانيات التي يتطلبها الإصلاح نحو نموذج نمو جديد وفعال .

يرتبط بنمط القطاع الخاص في الممارسات الإدارية، بمعنى نمط تصبح فيه هذه الأجهزة تستعمل أسلوب إدارة القطاع الخاص، حتى تستطيع أن تكون متحررة وقادرة على التفاوض والتعاون والشراكة بصورة أكثر أريحية لها، ومن دون "الهيمنة الاحتكارية" التي تتبناها الأنظمة الإدارية التقليدية، والوصول إلى مرحلة يصبح الخط الفاصل بين إدارة القطاعين العام والخاص متلاشيا، وهو ما يمكن من تحقيق المبادرة والابتكار والإبداع الذي تبحث عنه الحكومة.

كما يتطلب هذا النظام أن يتحقق التسيير المحترف في القطاع العام، ومعنى ذلك أن يتم التوجه نحو النتائج والتغيير، بدلا عن احترام القواعد والإجراءات والعمليات بصورة جامدة.

وهي الآلية التي يمكنها أن تؤدي إلى تفكيك الإدارة التقليدية إلى هياكل شبه مستقلة، فالتسيير العمومي الجديد يعمل على التقليل من البيروقراطية وتحجيم دورها، مقابل زيادة في الاعتماد على فلسفة إدارة الأعمال, لكن ماذا بعد التسيير العمومي الجديد ؟

في مقال بعنوان :

## The New Public Management and Democracy in Canada

التسيير العمومي الجديد والديموقراطية في كندا , أشار الباحث :



Matthew s Mingus



عضو هيئة التدريس بجامعة واست ميشيغان الأمريكية .

وذلك على هامش فعاليات ملتقى هام حول :

**Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue**

**University of Delaware, Newark, Delaware, USAMay 31–June 2, 2007**

إلى أن نظام الحوكمة في آفاق إصلاح القطاع العام , يعاني من أزمة في ظل الصراع بين قيم التسيير العمومي الجديد من جهة و قيم التمثيل الديموقراطي من جهة ثانية .

إن قيم الديموقراطية تشير للقانون و الحقوق و العدالة الإجتماعية , أما قيم التسيير العمومي الجديد تشير إلى قيم السوق و الإستقلالية في التسيير , و التحدي هو كيف نربط بينهما في نموذج فعال , حتى لا يصبح التسيير العمومي الجديد مشكل بدل أن يكون حلا , لأن الموضوع أصبح مطروح بهذا الشكل في الغرب في إطار فكرة : **مابعد التسيير العمومي الجديد** أو فكرة : **أزمة التسيير العمومي الجديد** .

هناك نقاش علمي حقيقي (الحوار العبر أطلسي الثالث) في سياق تدافع فكري حول هذه القضايا على مستوى معياري و هيكلية وإستراتيجي مما أعاد إنتاج خطابات جديدة ما بعدية حول التسيير العمومي

الجديد و حول الحداثة و حول الدولة في حد ذاتها كفلسفة تشكلت في مدارس غربية تطرح إشكاليات المواطنة و المنظمة و التسيير في القرن الواحد و العشرين .

التسيير العمومي الجديد في حد ذاته فلسفة عمل تتضمن تصور و مبادئ عامة تشكل ثقافة المنظمة ولهذا فالحديث عن التسيير العمومي الجديد هو حديث ما بعدي بالنظر لعلاقته بما بعد البيروقراطية كمنط تدبيري يقوم على منطق تعددي , شبكي و لا مركزي مفتوح, وعندما نتحدث عن ما بعد التسيير العمومي الجديد فنحن بصدد بناء مقاربة تسييرية أخرى بآليات جديدة لتلبية حاجيات جديدة أيضا لمجتمعات بمشاكل و مطالب جديدة .

يبدو أنه يجب تجديد التسيير العمومي الجديد على عدة أصعدة :

- 1- الإلكترونية، نحو ما يعرف بالتسيير العمومي الإلكتروني بالإعتماد على انظمة المعلومات .
- 2-الهندسية , نحو تصميم ذكي للمستقبل الإداري و التنظيمي .
- 3-الإستراتيجية , نحو التطوير المستدام للموارد البشرية والدعم العلمي للقرار .

### تسيير المستقبل

إن المستقبل ليس بعدا زمنيا أو قيمة فيزيائية بل هو بعد تسييري أو لنقل بعد تدبيري بأكثر دقة , وذلك من خلال دعم سياسة ابتكار مفتوحة , مرنة و ديناميكية تضمن إستقرار و إستمرار الخدمة العمومية , و تقوم على التفاعل المستمر مع الباحثين الأكاديميين و شركاء الإبداع في المجتمع المدني وغرف التفكير المنتجة للغد , من خلال آليات تسهم بالانفتاح والمشاركة في المحافظة على بيئة تنظيمية وثقافة تسييرية داعمة للابتكار و تتفرد بمستويات عالية من الإبداع ونتائج بكفاءة عالية تحقق نموذج جودة راق من جهة كما تحوز رضا الأفراد و تلبى حاجياتهم نحو مزيد من التقدم و الحرية و النمو من جهة ثانية .

يجب تطبيق استراتيجية التشجيع على التغيير نحو التركيز على العمليات الفعالة لتحفيز التوجه صوب اشراك العلم بفعالية أي التركيز على التكنولوجيا كآلية تسيير علمي للمستقبل حسب قاعدة بيانات موضوعية تحوي حجما هائلا من المعلومات ونحو دعم الموارد الذكية للتنبؤ و المفاوضة و بناء الفرص إنطلاقا من أن المستقبل فرصة ورهان حقيقي للدولة وللمجتمع .

إن الإستثمار في العقل الذي يخطط و يتصور و يبني الأفكار والبدايل يجب أن يصمم في إتجاه بناء

نظم المعلومات و إجراء الدراسات الكمية عن الإمكانيات و الإحتياجات المتوقعة للقادم من السنون ، لتحقيق التوازن بين الأهمية و الفعالية من جهة و التقييم الشامل للماضي لهندسة المستقبل من جهة ثانية. و الأمر لا يتعلق بإكتشاف كوكب جديد بل تحقيق إندماج عضوي بين المادة الرمادية في الدماغ و المادة الطبيعية في البيئة وصولا لهدف التنمية الشاملة .

أليس التسيير في معناه الحقيقي هو القدرة على الإبداع و التكيف و الخيال العلمي في إنتاج المخرجات الممكنة التي تضمن حياة أطول للمنظمة في نطاق المستقبل ، وعليه يجب دعم هذه الحقيقة من خلال مخابر البحث ومراكز التطوير ومؤسسات صناعة المستقبل كرهان إستراتيجي .

إن علم المستقبل جواب منهجي على حاجة البشر لإبتكار أسلوب حياة مؤسساتية وتنموية جيدة ومستدامة (la futurology) تقوم على تسيير حكيم وبعيد المدى لموارد الأرض وحاجيات سكان هذا الكوكب .



# ملخص باللغات الأجنبية .



## A/Français :

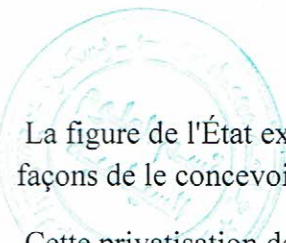
### Introduction générale

**Le management, issu du français « ménagement », correspond à l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion d'une entité afin qu'elle atteigne ses objectifs. Le management n'est pas à proprement parler une théorie mais plutôt une pratique regroupant un ensemble de savoir-faire techniques et relationnels.**

En 1900, il semblait inenvisageable que l'État devienne propriétaire d'entreprises, qu'il se transforme en industriel, en marchand ou en banquier. N'était-ce pas risquer d'aboutir un jour au collectivisme ?

Un siècle plus tard, c'est l'amorce d'une privatisation de l'État, oxymore que certains jugent scandaleux et inadmissible, qui est à l'ordre du jour – y compris lorsqu'un ministre brandit contre un groupe industriel la menace d'une nationalisation. Selon une approche héritée de la Révolution, l'État ne saurait être que *res publica*, la chose de tous, échappant radicalement à toute privatisation.

Pourtant, certaines structures étatiques ont, ou ont pu avoir, des rapports beaucoup plus complexes et plus nuancés avec la sphère privée : et en particulier l'État français sous l'Ancien régime, moderne, structuré et décentralisé, qui n'hésite pas à déléguer à l'initiative privée une large part de ses missions régaliennes.



La figure de l'État exclusif et monopolisateur n'est donc pas une fatalité, et il est d'autres façons de le concevoir.

Cette privatisation de l'État constitue du reste une tendance lourde dans la plupart des pays développés, où cette évolution se réalise selon deux modalités : la première (" l'État vers le privé ") correspondant à un transfert graduel de compétences, la seconde, plus novatrice (" l'État comme privé "), tendant à assimiler l'État à une personne privée, sans qu'il soit tenu compte de la singularité irréductible qui résulte de son objet et de sa nature.

Pour le juriste, pour l'économiste et le financier, pour le politique, et plus largement, pour le citoyen, l'État et son devenir sont plus que jamais au centre du débat.

### **L évolution.**

De l'état vers le privé , à l'état comme le privé , jaillit une problématique dans la structure et dans la fonction de l'état ou plutôt du modèle d'état postmoderne.

Un modèle véhiculé par la pensée néolibérale depuis la fin des années 70 pour réformer ou plutôt refonder le rôle de l'état face à la grande crise du capitalisme, un système qui faisait face aux questions délicates de la société civile et du marché après le déclin de l'état-nation ou ( the end of the nation – state ) comme intitulait , Jean marie guehennou son livre, ainsi Pierre bordieu , en 1998 posait la question suivante :

### **Qu' est ce que le néolibéralisme ?**

Et répondait que c'est un programme de destruction des structures collectives capables de faire obstacle à la logique du marché pur , alors que ce courant ou plutôt ce mouvement fédérait plusieurs idées autour d'une notion – clé :

### **La réforme.**

-La réforme des méthodes de gestion dans le secteur public.

-La réforme des ressources humaines et matérielles.

-la réforme des politiques ,des structures et des valeurs , à l'image des réformes de Thatcher en grande Bretagne ou les réformes aux états-unis aux début des années 80 .

Dans ce sens D.osborne parlait de la réinvention de l'état , lorsque l'état ou le public (organisation publique) se comporte comme le privé dans une sorte de simulation .



## Le new public management.

Dans ce contexte émerge la NPM (new public management), basait sur les normes du marché , de la gouvernance , de la décentralisation ,et la société civile (partis politiques , syndicats ,organisations non gouvernementales ,groupes d'intérêts, individus...) dans le sphère ou l'espace publique (jurgen habermas).

Alors l'histoire fait qu'on passe de la rationalité bureaucratique (état...citoyen...service public...hiérarchie) à la rationalité économique ou post-bureaucratique : (marché ...client...choix public...réseaux) ; et du 'pourquoi' ? ,vers le 'comment' ?

Le marché offre à l'état plusieurs solutions pour répondre aux besoins de la société et trouver des solutions aux problèmes de l'opinion publique , en matière de mécanismes pour l'amélioration des produits , des services et des idées si importantes pour le survie de l'organisation publique dans son existence et dans son futur très complexes avec les défis financiers , organisationnels , environnementales , technologiques et humains .

On peut parler ainsi du fameux , (new public management)avec les idées de von hayek et milton friedman de l'école de chicago ,et christopher hood comme alternative à la formule classique de ( l'administration publique ) .

Une nouvelle logique est née d'un long processus historique , économique , politique et multidimensionnelle qui a pris une forme accumulative depuis le 18 siècle et qui continue à évoluer dans un sens horizontale regroupant plusieurs acteurs autonomes et actifs.

Ce grand changement s'articule autour de plusieurs principes :

- la performance de l'organisme public et l'amélioration de la gestion du secteur public.
- la qualité des outputs.
- l'approche participative .
- la gouvernance sur le plan organisationnel , financier ;stratégique.
- la privatisation.
- la rationalisation des ressources.
- l'efficacité du service public.
- la logique du marché libre.
- délégation des compétences.
- négociation des intérêts et des rôles.

Tableau 4 - Comparaison des administrations wébérienne, fayolienne et NPM

	Administration wébérienne	Administration fayolienne	Administration NPM
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Remplir son devoir envers les contribuables	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Centralisée (le chef doit exercer son autorité) Mais la structure doit permettre une communication latérale avec « les passerelles ».	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	Confus	Clair	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Coordination	Autonomie
Recrutement	Concours	Concours/contrats	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de rendement	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs	Axé sur les objectifs



A cet effet , la politique publique (environnemental ,culturel , sanitaire , militaire, sécuritaire, alimentaire , économique, touristique, sportive) doit obéir aux nouveau débat de la mondialisation , la démocratie et au règles du jeux du nouveau libéralisme dans sa version pragmatique anglo-saxon qui développe de nouveaux cadres d analyses :

-clientélisme.

-profit.

-temps.

-concurrence.

-pluralité.



en rupture épistémologique avec le modèle keynésien des années 30 du 20 ème siècle.

A vrai dire , la politique publique n est plus publique que par le mot , et la même chose pour le service publique qui devient choix publique , ainsi dans un cadre théorique on trouve :

### la théorie de l agence .

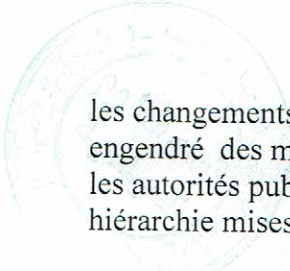
elle présente un modèle transparent de gestion moins bureaucratique à travers des agents exécutifs de la politique publique qui ont des prérogatives larges dans l exécution et le contrôle de la performance et du cout , par rapport aux autorités politiques (ministères) .

on peut expliquer cette mutation par l étude de la politique publique , on analyser ses thèmes à travers la méthode descriptive fidèle aux sciences juridiques et administratives (En France, des années 50 jusqu'aux années 60-70, les politiques publiques étaient généralement étudiées comme des interventions ne pouvant émaner que de l'État.

Ce dernier était alors perçu comme incontournable, que ce soit en tant qu'État-gendarme ou en tant qu'État-providence.

L'étude des politiques publiques était alors focalisée sur l'**analyse stratégique et la rationalité de l'action publique**, en fonction d'approches qualifiées de volontaristes ou de décisionnistes.) avant de faire appel à des analyses quantitatives et empiriques de la politique publique dans un sens plus proche des sciences économiques et fidèle au courant néo-libérale qui croit que le capitalisme s auto régularise et s adapte avec les crises a condition de respecter la liberté du marché et minimiser le rôle de l état selon les idées d Adam Smith (perte de capacité de l'État à diriger l'économie, fragmentation des sociétés nationales et structuration d'espaces politiques supra-nationaux).

dans ce sens bernard carayon défendait en 2004 ce qu il appelle désormais ,Une approche pragmatique de l'intelligence économique, faisant appel à des compétences croisées entre le secteur public et le secteur privé, pour faire face à la concurrence nationale et internationale.



les changements de politique publique introduits en Grande Bretagne sous l'ère Thatcher, on engendré des modes de coordination et de partenariats alternatifs au marché mis en œuvre par les autorités publiques et d'autres formes intermédiaires de coordination entre le marché et la hiérarchie mises en évidence par l'analyse néo-institutionnelle des firmes.

Cette nouvelle forme de gouvernance se fonde sur une dénonciation du modèle de gouvernement traditionnel qui confie aux seules autorités politiques la capacité de prendre des décisions et de pouvoir les appliquer en vertu d'un pouvoir coercitif légitime dont les institutions de gouvernement ont le monopole.

Désormais, les politiques reposent sur « des nouvelles formes interactives de gouvernement dans lesquelles les acteurs privés, les différentes organisations publiques, les groupes ou communautés de citoyens, ou d'autres types d'acteurs, prennent part à la formulation de la politique .

Cette vision de l'action publique est promue par l'ONU dans le cadre de l'agenda 21 qui préconise l'implication et la participation des populations et collectivités locales aux différents projets s'inscrivant dans une perspective de développement durable.

A ce propos .on comprend pourquoi Frédéric Rouvillois et Michel Degoffe intitulaient leur œuvre :

### **la privatisation de l'état .**

Ils réfléchissaient sur le rapport de l'État et de la société civile et autour de problèmes classiques, encore non parfaitement résolus : l'évaluation des politiques publiques, la délégation de Service public, le partenariat public-privé, le rôle possible du lobbying pour une meilleure adaptation de la loi .

Un nouveau discours est né , donc sur :

- 1- les missions de l'Etat et la sphère privée.
- 2- le transfert graduel de compétences de l'Etat vers le privé.

Un discours conjugué au pluriel avec le livre de Béatrice Hibou.



# B/English

## What is new public management ?

A appeal for government to reduce bureaucracy and adopt private sector management practices .

Neo-liberally oriented public management doctrine based on a market-oriented view stating that, instead of direct political control and hierarchies, public organizations should rely on indirect control—that is, market-based coordination—in the interaction between public organizations and their environments. It emphasizes the efficiency and effectiveness of public organizations, customer focus in provision of public services, and market-based conditioning frameworks, such as privatization.

	<b>New Public Management</b>	<b>Public Value Management</b>
<i>Characterisation</i>	Post-Bureaucratic, Competitive Government	Post-Competitive
<i>Dominant focus</i>	Results	Relationships
<i>Managerial Goals</i>	Achieve agreed performance targets	Multiple goals including responding to citizen/user preferences, renewing mandate and trust through quality services, steering network
<i>Definition of the Public Interest</i>	Individual preference are aggregated	Collective preferences are expressed
<i>Performance Objective</i>	Management of inputs and outputs to ensure economy and responsiveness to consumers	Multiple objectives are pursued including service outputs, satisfaction, outcomes, trust and legitimacy
<i>Dominant Model of Accountability</i>	Upward accountability via performance contracts; outwards to customers via market mechanisms	Multiple accountability systems including citizens as overseers of government, customers as users and taxpayers as funders
<i>Preferred System of Delivery</i>	Private sector or tightly defined arm-length public agency	Menu of alternatives selected pragmatically

Refers to new mode of thinking in public management that includes organizational changes within the state with privatization, corporate management, decentralization, regulation and political control

In NPM, citizens are viewed as "customers" and public servants are viewed as public managers. NPM tries to realign the relationship between public service managers and their political superiors by making a parallel relationship between the two.

Under NPM, public managers have incentive-based motivation such as pay-for-performance, and clear performance targets are often set, which are assessed by using performance evaluations.

As well, managers in an NPM paradigm may have greater discretion and freedom as to how they go about achieving the goals set for them.

This NPM approach is contrasted with the traditional public administration model, in which institutional decision-making, policy-making and public service delivery is guided by regulations, legislation and administrative procedures.





أ/ قائمة أبرز منظري التسيير العمومي الجديد

- كريستوفر هود (صاحب تسمية التسيير العمومي الجديد).
- برنارث ويليام (صاحب عناصر التسيير العمومي الجديد).
- اباث و فينقر (صاحباً مبادئ التسيير العمومي الجديد).
- كريستوفر بوليت (محدد خصائص التسيير العمومي الجديد).
- بوستن (صاحب نظرية الإختيار العمومي).

ب/ قائمة أهم الكتب في التسيير العمومي الجديد.



Stratégie et logiques d'actions

1<sup>er</sup> édition



Stéphane Lambert  
Éditor et Auteur

Guide de référence en  
**management**  
public et associatif

Comment agir dans le secteur public et associatif  
pour répondre aux besoins des citoyens

FAVRE

أد. مريمزة حسان

# التسيير العمومي

بين الاتجاهات الكلاسيكية  
والاتجاهات الحديثة



مكتبة  
جسور  
للطباعة والنشر

مكتبة جامعة القاهرة - كلية العلوم السياسية - جامعة القاهرة

21

Catherine Fallon  
et Joël Ficat (dir.)

SCIENCE POLITIQUE

CRISE DE LA DÉMOCRATIE  
ET NOUVEAU MANAGEMENT  
PUBLIC

Précédé par les auteurs

ABSP

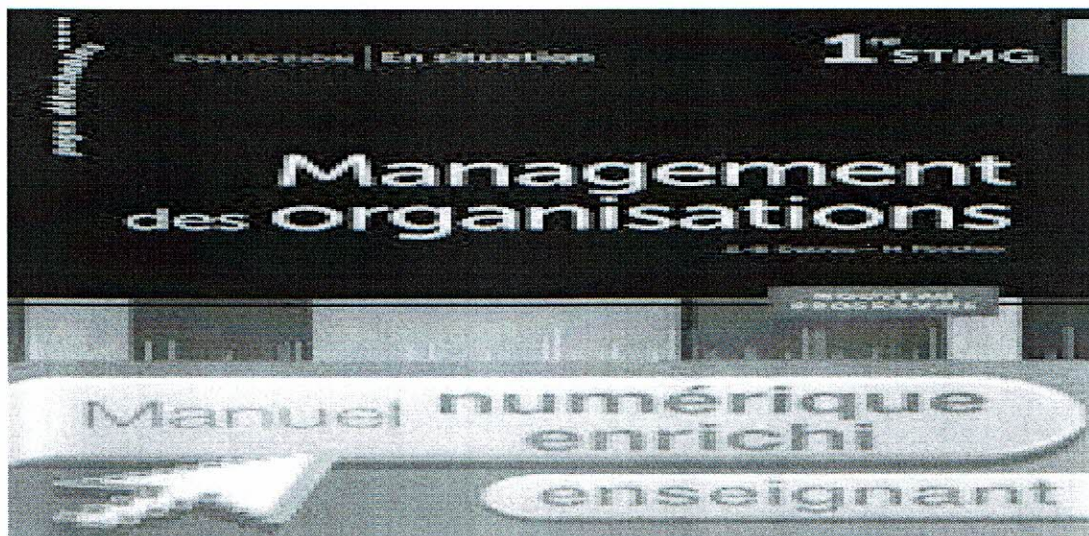
21

**Mohamed Bouri**

## Le nouveau management public

Mémoire de Maîtrise

GRIN



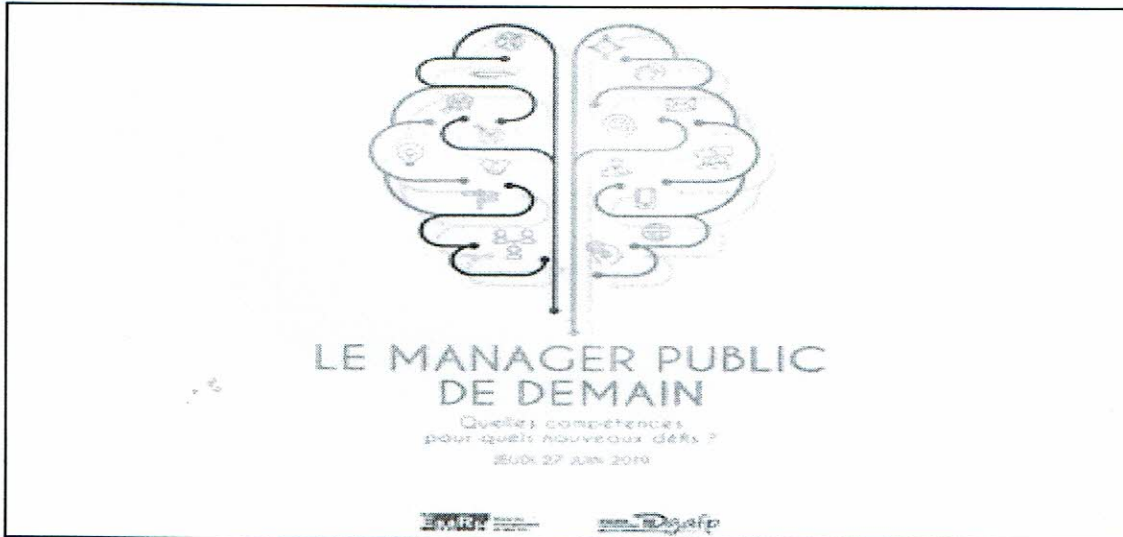




## ج/ تحديات المسير العمومي للغد ؟

(مقدمة يوم دراسي حول الموضوع في فرنسا)

## **Le manager public de demain, quelles compétences pour quels nouveaux défis ?**



L'École du management et des ressources humaines a organisé le 27 juin 2019 une journée de travail sur le thème du manager public de demain, quelles compétences pour quels nouveaux défis ?

Dans la dynamique de transformation de l'action publique, les pratiques managériales constituent un levier majeur de modernisation des organisations. Les managers doivent avant tout posséder des capacités d'adaptation qui leur permettent de préparer le futur tout en gérant le quotidien. Le manager de demain est donc invité à développer des savoir-être spécifiques comme accepter de prendre des risques, apprendre à mieux se connaître et maîtriser ses émotions, organiser un collectif de travail qui permette aux collaborateurs d'exprimer leurs talents et de coopérer dans un climat de confiance. La formation des managers passe donc par le repérage et la pratique de ces compétences.

Afin de relever ces nouveaux défis, la matinée a été consacrée aux nouvelles pratiques managériales à l'heure de la transformation de la fonction RH. L'après-midi, une palette d'ateliers d'intelligence collective a incarné ces évolutions.



## تقييم :

من الضروري على التسيير العمومي الجديد كمقاربة لتفعيل الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري أن يتمظهر وفق منظور حوكمة المؤسسات وتكييف الهياكل الإدارية مع المهام و الآليات الجديدة لتدبير الشأن العام , فتسيير الموارد البشرية و الإمكانيات التنموية و الفرص الإيجابية يجب أن يخضع لمعايير الجودة و الشفافية و الفعالية .

إن الموضوع في بلد كالجزائر يحتاج لإستراتيجية شاملة تعبر عن إرادة حقيقية في تحسين ومعالجة الإختلالات الهيكلية و التنظيمية و المالية التي تعاني منها الإدارة العامة في ظل غياب رؤية لإصلاح الدولة (refonte d'état), من جهة وعدم وجود جاهزية مؤسسية وتبديرية وحتى بيئية للتغيير الإيجابي .

يجب في هذا السياق نشر ثقافة جديدة تقوم على المشاركة و اللامركزية و الحرية و المبادرة بإدخال روح المقالة داخل الفضاء العمومي بما يؤسس لتصور براغماتي في عقل المسير العمومي للقدرات و الإمكانيات و الحاجيات و المتغيرات و حتى التهديدات في المنظمة العامة .

إن قواعد اللعبة الجديدة تقوم على مبدأ , التنافسية المفتوحة وعلى الذكاء و التنبؤ للمشاكل من أجل تفاديها و ضمان تسيير المستقبل بوضوح و منطق إقتصادي بعيد المدى , وهو التحدي الذي ينبغي على صانع القرار التديبيري في الإدارة العامة الجزائرية رفعه بواقعية و فعالية و بإستقلالية عن عوامل التدخل الإداري السلبية التأثير و ذلك لضمان البقاء في السوق أطول مدة ممكنة بالإعتماد على التسيير الجيد و الشفاف و الحكيم للمرفق العمومي وفق دفتر شروط القرن الواحد و العشرين .

في الأخير نقول :

1/ أن تأصيل التسيير العمومي كما جاء على يد العديد من الفقهاء , يجعل منه: "مجموعة نشاطات و أعمال منظمة تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة و توفر لها الإمكانيات المالية اللازمة، بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها و بالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية و أقصر وقت و أقل تكلفة" , فهو الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية الإجتماعية , الإقتصادية، التكنولوجية و السياسية، حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية.

2/ أن تفعيل التسيير العمومي كما يجب أن يكون في الواقع الإداري الجزائري بمشاكله و آفاقه , يتطلب إعادة إنتاج قيم ومعايير سلوكية و فكرية و تدبيرية جديدة لتشكيل بيئة حاضنة للتسيير العمومي الجديد من خلال دعم نموذج نمو جديد وفق معيارية الجودة و الذكاء و العقل الإقتصادي .

### النتيجة الأساسية :

بين التأصيل و التفعيل , يجب البحث عن نمذجة للتسيير العمومي الجديد في البيئة الجزائرية وفق رؤية إستراتيجية للغد بالمعنى الثقافي و الإقتصادي و التتموي من جهة , و إرادة سياسية قوية للإبداع بمعنى الذكاء و إعادة اكتشاف الحلول من جهة أخرى , كما يقول المثل : لنترك المسييرين يسيرون !



# الخاتمة :

يطرح المستقبل على التسيير العمومي الجديد , صياغة جديدة لدوره ووظيفته على 3 مستويات هامة :

- المستوى المنهجي كمقاربة .
- المستوى المعرفي كعلم .
- المستوى المؤسساتي كنموذج , وذلك في ضوء متغيرات العولمة بأبعادها التفكيكية و البنائية في اتجاه :

## أي تسيير نريد , وكيف و , متى , وقبل ذلك ... لماذا أيضا ؟

لقد كان المطلوب من التسيير العمومي الجديد تلبية حاجيات إمبريقية لمرحلة ما بعد دولة الرفاه و التكيف مع نسق قيمي و هيكلي للرأسمالية .

إن فهم عملية التحول التي حصلت دولتيا و تدبيريا يضعنا في سياق وعي موضوعي بما يمكن تحقيقه في الجزائر على هذا الصعيد .

في هذا المستوى , يبدو التسيير العمومي الجديد أمام تحدي إستراتيجي و منهجي وبيئي حقيقي قد يعيد طرح العديد من الأسئلة حول ماذا يمكن القيام به إزاء حقيقة إقتصادية , تقنية وبنوية تبدو ضرورية لإصلاح الدولة المتأزمة تنظيميا و تصورا للحاجيات و المخرجات .

لقد حاول التسيير العمومي الجديد البقاء جديدا رغم وجود أفكار تبحث بل تناقض ما بعد التسيير العمومي الجديد بسبب أنه في أزمة من حيث إنتاج أدوات التحليل و آليات الضبط و إدارة الفضاء العمومي و التنبؤ للغد .

أزمة أيضا في نمذجة التسيير العمومي الجديد بشكل أكثر مرونة و فعالية وفق معيارية الجودة و الأداء وهو ما يتطلب خيال إداري كبير , خاصة في البيئات اللاغربية تتضمن ثقافة و نسق و إنسان يحاول إعادة إبتكار مفاهيم و بني جديدة للدولة و المجتمع .

يجب إستخلاص الدروس من تجارب التسيير العمومي الجديد في الدول المتقدمة و التي تمت وفق مقتربات بنوية و قيمية معينة , فمع زيادة المطالب و تقلص الموارد المادية و الفكرية و الطبيعية ينبغي توظيف ميكانيزمات التسيير العمومي الجديد بصورة علمية رشيدة حسب مؤشرات حكم محلية و أصيلة تستجيب لطبيعة المكان و الزمان و الإنسان .

إن الموضوع يجب أن يبقى في إطار التطوير المستمر لمختلف النمقاربات التسييرية الجديدة بحيث ندعم و نتدخل علميا وعمليا لتفعيل آليات التدبير الغربية للمنظمات و الهياكل و الأهداف الوطنية بعد إعادة تقييم مختلف السياسات و البرامج والبدائل .

قد يبدو هنا أن التسيير العمومي الجديد تم تصميمه لأنساق وفي سياقات مختلفة و منافسة لكن العقل التنظيمي يجب أن يعي حقيقة الموضوع في الجزائر مثلا من منظور التمكين أو التوطين للتسيير العمومي الجديد في ظل هيمنة الظاهرة البيروقراطية .

إن الموضوع يتطلب جهد نظري بالنظر لطبيعة النظريات التي يحملها التسيير العمومي الجديد كما يحتاج للبحث التطبيقي أو الإمبريقي من خلال مراكز بحث حتى نصل لإطار عام واضح و شامل لفهم و تطبيق ناجح للتسيير العمومي الجديد ليس من باب التقليد و لكن من باب التجديد .

لقد ساهم قصور السياسات العامة مع سوء تسيير الإقتصاد و الفساد المأسس على نطاق واسع جدا مع ضعف الخدمات العامة , كلها عوامل ساهمت في تفاقم حدة الأزمات و إنتاج حالة عجز تدبيري مزمنفي الميزانية و في أداء الهياكل و في وظيفة النظام ككل .

إن إصلاح الإدارة العامة في بلد بحجم الجزائر يجب دمجها في ميكانيزم التسيير العمومي الجديد لكن حسب مقتضيات الحالة و حركة جهاز الدولة نحو الإصلاح و النمو في تنفيذ السياسات العامة .

لقد أظهرت القطاعات العامة الكبرى عدم قدرة في صياغة السياسات الجديدة و المبتكرة و تطبيقها بذكاء خارج المهام الإدارية الروتينية و لهذا يجب :

- إستعادة المبادرة بسرعة و إستقلالية في القرار .
- إسترجاع مهمة الجودة كإستراتيجية للمنظمات العامة , بعد أن إتضح أن الفضاء العمومي كان يدار بأسلوب رديء للغاية نتيجة العديد من العيوب و التشوهات "الخلقية" في جسد العديد من مرافق الخدمة العمومية التي مازالت تحمل خلايا سلبية مقاومة للتغيير و التطور مما يعيق عمليات الشفاء و يفشل برامج النقاهاة للمؤسسات التي مازالت تبحث عن العلاج التدبيري الجيد و المفيد للمستقبل وفق وصفة منهجية تتضمن مبادئ و عناصر الحوكمة وبتعبير أعمق الحكمة في إدارة الصالح العام للأمة .

في هذا السياق تعتبر الجزائر في منتصف الطريق بين أسلوبين في الإدارة , بين ماضي إداري بإرث بيروقراطي موروث عن المدرسة الكولونيالية و مستقبل إداري يتيح العديد من الإمكانيات و الفرص للانتقال نحو معيارية الفعالية و الكفاءة .



### الخلاصة :

الجزائر اليوم و الحال كذلك في حالة إنتظار stand by مزمنة,و يجب على ضوء ذلك الربط الموضوعي بين الإنتظارات و الإمكانيات و الآفاق في مجالات حساسة كالصحة و التعليم و النقل و السكن لبناء مشروع مجتمع فعال و إيجابي بما ينعكس على الدولة الجزائرية خيرا في منظور 2030 و 2050, كهدف إستراتيجي يحقق الإستقرار الهيكلي و الإستمرار التنموي بأقل التكاليف على مستوى المال و الزمن و الوطن .



## المراجع /

### أ الكتب باللغة العربية :

- 1-إبتسام القرام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، قاموس باللغتين العربية و الفرنسية، - (البليدة، قصر الكتاب 1998).
- 2-أحمد عاشور صقر، الإدارة العامة، مدخل بيئي مقارنة، (بيروت: لبنان، دار النهضة العربية، 1979).
- 3-المغربي عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية، (القاهرة: مصر، مجموعة النيل، 2001)
- 4-مشهدي حسن زوليف، الإدارة، (عمان: الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر، 2001)
- 5-فيريل هايدي، تر: محمد قاسم القريوتي، الإدارة العامة: منظور مقارنة (بيروت، دار النشر، 1998).
- 7-ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، (دار المحمدية العامة، الجزائر -2003).
- 8-مولود ديدان، القانون الإداري، دار بلقيس، الدار البيضاء، الجزائر (ب س ط) .
- 9-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)،
- 10-طارق المجذوب: "الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري"، (الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000)،
- 11-فريد النجار، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007).
- 12-جمال الدين عويسات، إدارة الجودة الشاملة، (دار هومة، الجزائر 2005، )
- 13-محمد قاسم القريوتي، مقدمة في الإدارة العامة، دار وائل، الأردن، ط 2، 2012)

### القواميس :

-المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، (القاهرة: مصر)

### المجلات :

. سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014/2015



- 1- Jean Yves CAPUL et Olivier GARNIER : "Dictionnaire D'Economie et de Sciences Sociales", Edition Hatier ,Paris,2002.,pp 181-182.
- 2- X.GREFFE : "Economie Des Politiques Publiques " 2émé ed ,ed Dalloz, Paris , 1997, pp53-107.
- 3- M.MEKIDECHE:"L'Algérie Entre Economie de Rente et Economie Emergente ",ed Dahleb,Alger ,2000, p 17.
- 4- F. LACASSE et P.E.VERRIER:"30Ans de Reformes de L'Etat",ed Dunod , Paris 2005, pp231-236.
- 5- Encyclopedia Universalis , ed Encyclopedia Universalis ,France SA ,2002,Tome 7 ,p 816.
- 6- X .GREFFE:" Gestion Publique ", ed Dalloz ,Paris ,1999 , pp 32-84.
- 7- Jean Luc ARREGLE : "Les Nouvelles Approches De La Gestion Et Des Organisation",ed Economica,Paris 2000,pp 85-129.
- 8- Michel ST- GERMAIN : " Une conséquence de la nouvelle gestion publique : L'émergence d'une pensée comptable en éducation" , Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation Education et francophonie , Vol XXIX, Canada 2001, p 15.
- 9- F.X. MERRIEN : " La Nouvelle Gestion Publique, Concepts Mythique , Lien social et Politique" ,RIAC, N 41, printemps 1999, P 94 -97.
- 10- Dictionnaire Suisse de Politique Sociale, ([www.sociallinfo.ch/egibin/dicopoddo/show.cfm?d=530](http://www.sociallinfo.ch/egibin/dicopoddo/show.cfm?d=530)) consulté le 07/02/2005.
- 11- J-acques CHEVALIER, Luc ROUBAN : " La Réforme de L'état et La Nouvelle Gestion Publique":Mythes et Réalités",Revue Française d'administration publique, N105, 106 ,2003 ,p 9.
- 12- D.GIAUQUE : " La Bureaucratie Libérale : Nouvelle Gestion Publique et Régulation Organisationnelle" ed ,L'Harmattan , Paris , 2003, pp 65-66.
- 13- J.MONKS:"La Nouvelle Gestion Publique":Boîte à Outils ou Changement Paradigmatique?"in hufty M, La Pensée Comptable ,Etat ,Néolibéralisme,Nouvelle Gestion Publique ,PUF,Collection Enjeux,Paris,1998,p 50.
- 14- Tony J.G.VERHEIJEN: "L'Administration Publique En Europe Centrale : Apparition D'un Nouveau Modele Sui Generis Ou Avatar Des Traditions Européennes ,Revue Française D'Administration Publique, Op.Cit,pp 95-97.
- 15- Guy PETERS:"Réforme D'un Etat Sans Etat?:Les Changements Au Sein Du Gouvernement Américain",R.F.A.P ,N0105-106, pp 196-197.
- 16- Société Québécoise D'évaluationDe Programme : "Une Gestion Davantage Axée Sur Les Résultats D'impact et Appuyée Par L'évaluation De Programme", Québec, Septembre 1999, pp4-6.
- 17- Colin TALBOTE : " La Réforme De La Gestion Publique Et Ses Paradoxes : L'expérience Britannique" R.F.A.P, Op.Cit, pp 15-16.
- 18- A.M. LEROY : "Les Réformes Administratives Dans Les Pays De L' OCDE : "Une Tentative De Synthèse" in C.A.E "Etat et Gestion Publique" actes du colloque du 16 Décembre 1999,ed La Documentation Française ,Paris 2000,pp 28-31.
- 19- B.ABATE : : " La Nouvelle Gestion Publique ", Ed LGDJ, Paris 2000, pp 13-14.
- 20 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
- 21.J.boston , public management :the new zealand model, auckland,oxford university press,1996
- 22-jean marie gogue, « management de qualite « .edit/economica.1997 ; p 123
- 23-gt . gow ; c dufour « le nouveau management public » r i s a ; n 4 ; 2000. P 678
- 24-ernst : young ; « total quality » homewood ,illinois .1990.p543





# الفهرس العام

- تقديم المطبوعة .... 1-6  
هندسة المطبوعة ... 7  
المحاور الأساسية ... 8  
مقدمة ... 9-11  
الإطار المفاهيمي ... 12-29  
الإطار الإجرائي... 30-41  
الإطار الإمبريقي ... 42-62  
الإطار المستقبلي ... 63-82  
ملخص باللغات الأجنبية ... 83-90  
معطيات إضافية ..... 91-95  
تقييم ... 96-97  
خاتمة ... 98-100  
المراجع ... 101-102  
الفهرس العام ..... 103