

المناجنت العمومي الجديد كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية
-دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية -

The new public management as access for public administrative reform
Case study: some countries of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

سلوى تيشات^{1*}

¹ جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2018/02/10 ؛ تاريخ المراجعة: 2018/03/25 ؛ تاريخ القبول: 2018/05/20

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى إلقاء الضوء على المناجنت العمومي الجديد باعتباره أحد أهم مداخل الإصلاح الإداري التي تبنتها دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية منذ بداية 1980 كمحاولة للتصدي للتحديات الجديدة التي أصبحت تفرضها التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية والبيئية، حيث يتركز هذا المدخل الجديد في إدارة المنظمات العمومية الإدارية على مجالات وجوانب أهملت كلياً في النموذج البيروقراطي، كتقليص النفقات العمومية، الشفافية المالية، اللامركزية الإدارية، الاعتناء بالعملاء، التركيز على آليات السوق، والأخذ بمبدأ الإدارة بالنتائج. وقد خلصت الدراسة إلى أن هذا الأسلوب الجديد في إدارة المنظمات العمومية الإدارية ورغم الصعوبات الكبيرة التي واجهته إلا أنه قد نجح إلى حد كبير في تحسين أداء الإدارات العمومية، وهذا ما أثبتته التجارب الأجنبية في هذا المجال.

تصنيف JEL: H83؛ O15؛ P35

Abstract:

This article aims to shed light on new management public as one of the main entrances to the administrative reform adopted by the Organization for Economic Cooperation and Development since the beginning of 1980 an attempt to to address the new challenges that have become imposed economic changes , technological, environmental , where is based the new portal in the management of public organizations, administrative areas and aspects of neglected entirely in the bureaucratic model, and led to reduced public expenditure , financial transparency , administrative decentralization , to take care of the customers , focus on market mechanisms , and the introduction of the principle of managing for results.

The study concluded that this new method in the management of public organizations, administrative and despite the great difficulties he faced , but he has largely succeeded in improving the performance of public administrations, and this has been demonstrated foreign experiences in this field organization for economic cooperation and development.

Keywords : administrative reform;new management public;Keyword;Keyword;Keyword.

Jel Classification Codes :H83 ;O15 ; P35

* e-mail: salouatichat@yahoo.fr

1- تمهيد :

تعرضت العديد من دول العالم في نهاية السبعينيات من القرن العشرين إلى أزمة اقتصادية ومالية تسببت لها في حدوث مشاكل وخيمة، كارتفاع حجم الدين العام وتراجع دور الدولة وفقدان ثقة المواطنين فيها، مما أدى بهذه الأخيرة إلى إعادة التفكير في السياسات المطبقة في إدارتها العمومية، وكانت نتائج النقاشات التي دارت بين العديد من الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حول سبل الخروج من هذه الأزمة هو تطبيق سياسة تركز على تقليص حجم الدولة، ترشيد نفقات الإدارة العمومية، تخفيض تكاليفها، والسعي إلى البحث عن استجابة أفضل لمتطلبات مواطنيها وتطلعاتهم، ومن أجل الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية وزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها وإرضاء مواطنيها، قامت هذه الدول بتبني نفس تقنيات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص، وهذا في إطار ما يعرف "بالمناجمنت العمومي الجديد" "nouveau management publique"، هذه الفلسفة الجديدة في الإدارة تقوم على قاعدة مفادها أن أساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص تحقق فعالية أكبر ولذا لا بد من نقلها والاستفادة منها في القطاع العمومي، ومن هذا المنطلق شرعت العديد من الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بحملة واسعة من الإصلاحات التي شملت كافة الجوانب المتعلقة بطرق الإدارة المطبقة في إدارتها العمومية، سعت من خلالها إلى التخلص من السلبيات والأفكار البالية التي تمخضت عن تطبيق النظام البيروقراطي الذي تجذر ومنذ زمن طويل في مختلف دول العالم.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية : كيف يمكن أن يساهم المناجمنت العمومي الجديد في إصلاح الإدارة العمومية؟

ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

1. الإصلاح الإداري.

2. الإطار الفكري والنظري للمناجمنت العمومي الجديد.

3. التوجهات الكبرى للإصلاح الإداري وفقا لمدخل المناجمنت العمومي الجديد.

4. إيجابيات تطبيق المناجمنت العمومي الجديد.

1.1- الإصلاح الإداري :

1.1- مفهوم الإصلاح الإداري :

لقد أعطيت للإصلاح الإداري تعاريف كثيرة نذكر من بينها مايلي:

التعريف 01: " الإصلاح الإداري جهد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي، هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، تحقيقا لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه " ¹

التعريف 02: "الإصلاح الإداري هو عملية تكييف دائمة ومستمرة للبنى الإدارية ومهامها، مع مهام الدولة، وهو مواكبة دائمة لروح التجديد والتحديث التي يتطلبها النظام السياسي غير المتحجر وبالتالي المجتمع الديناميكي . وسواء أكان إصلاحا جزئيا أم شاملا، فهو عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها والمتلائمة مع روح التحديث ومع التطور العلمي والتكنولوجي. بما يؤدي إلى استخدام أفضل الطرق والأساليب العقلانية، لتحقيق أهداف الإدارة القائمة على إشباع حاجات المواطنين بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة " ²

التعريف 03 : " الإصلاح الإداري وسيلة تهدف إلى معالجة الحالات المرحلية التي تصيب التنظيم الوظيفي للجهاز الحكومي بغية إعادة مقوماته المادية والبشرية إلى حالتها السليمة لأداء الوظيفة المناطة بها " ³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإصلاح الإداري هو إخضاع الواقع الإداري القائم لعملية تغيير تدريجي في ظل الظروف السياسية، الاجتماعية، والقانونية القائمة، بما يكفل تحسين مستويات أداء العملية الإدارية ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية للأجهزة الإدارية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق ، وإحداث نقلة نوعية في مجال تقديم الخدمات العمومية مع تقليص التكاليف

2.1- أهداف الإصلاح الإداري:

يمكن تلخيص أهداف الإصلاح الإداري في النقاط التالية:

◀ تحسين مستوى الأداء في الأجهزة الإدارية ورفع إنتاجيته؛

◀ ترشيد الإنفاق العمومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من الموظفين؛

◀ تبسيط الأجهزة الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء؛

تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم باعتبار أن تقديم الخدمة هو مرير وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار المزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الاجتماعية؛⁴

تحديث وتجديد الإدارة العمومية على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنوية والوظيفية بما يساهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها؛

التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العمومية باقتراح الحلول الملائمة لها؛

إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية؛

التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الالكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطوير في هذه المجالات بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة؛

تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة الإدارية في سعيها لمسيرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية لاستخدام أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة وقدرة للمستجدات الحالية والمستقبلية؛

تطوير القيادات الإدارية وتعزيز التراكم المعرفي لديها من خلال إشاعة الأساليب الإدارية الحديثة في العمل وخاصة أساليب اتخاذ القرارات والتحفيز من خلال تطوير المهارات الإدارية والفنية عن طريق دورات تأهيلية وتطويرية تم التخطيط لها؛

إشاعة مفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز القناة والولاء لدى العاملين في منظمات الجهاز الإداري وتقليل مقاومة التغيير التي تصاحب عمليات التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية.

2.1- الإطار الفكري والنظري للمناجنت العمومي الجديد:

1- نشأة المناجنت العمومي الجديد :

لقد تزايدت مشاريع الإصلاح في سنوات السبعينات والثمانينات من القرن العشرين، وذلك بعد الأزمة البترولية والأزمة المالية التي واجهت العديد من دول العالم، وقد كان أول ظهور للمناجنت العمومي الجديد في الولايات المتحدة الأمريكية التي كانت سياستها العمومية تعاني من مشاكل بسبب نمط التسيير فيها والمبني على منطق الوسائل وغياب الرقابة وعدم الاهتمام بالنتائج، مما تسبب لها في عجز مالي كبير، ونظراً لكون الولايات تمتلك تياراً ليبرالياً قوياً استنكر الوضع الذي آلت إليه الولايات المتحدة الأمريكية، ودعا إلى ضرورة التغيير، وذلك من خلال إدخال المناجنت على السياسات العمومية لتنتقل بعد ذلك موجة الإصلاحات إلى الدول الأخرى التي عانت من نفس المشاكل، هذه الإصلاحات سعت إلى البحث عن فعالية أكبر للمورد العمومي الذي سجل مشاكل ونقائص في مجال تقديم الخدمات العمومية التي تميزت التي تميزت بالضعف في الأداء وغياب الفعالية في التقديم كاستجابة أفضل لمتطلبات المواطنين، وفي سبيل تصحيح الأوضاع تم التفكير في استخدام نفس الأدوات المطبقة في القطاع الخاص وتطبيقها بشكل تدريجي في القطاع العمومي، ومن هنا ظهر ما يعرف بالمناجنت العمومي الجديد.

وعليه ومن خلال ما سبق يمكن القول أن البداية النظرية للمناجنت العمومي تعود إلى الأفكار الليبرالية التي تطورت خلال عقد السبعينات عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدد هذا الاتجاه على أن أحد الأسباب الرئيسية للأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط، ويأتي على رأس هذا الاتجاه الاقتصاديين الليبراليين ومن أشهرهم **فون هايك (Von Hayek)**، و**ملتون فريدمان (Milton Friedman)** من مدرسة شيكاغو⁵، أما ميدانياً فقد تجسدت بعض مبادئ المناجنت العمومي على بعض مشاريع الإصلاح المتعلقة بالإدارة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الدول الأنجلوسكسونية كبريطانيا، ونيوزلندا، وذلك في بداية الثمانينات، أما مصطلح **(Nouveau Management Public)** فيعود إلى الباحث **كريستوفر هود (Christopher Hood)**، وابتداءً من تلك الفترة تم تعميم التسمية **(Nouveau Management Public)** على جل المشاريع في الدول الغربية ودول آسيا وأمريكا اللاتينية، وأصبح المناجنت العمومي الجديد هو المرجعية لكل الحكومات المركزية والهيئات المحلية عندما يتعلق الأمر بإدخال تغييرات على مرافق الدولة أو إصلاحها، وفي بداية الألفية الثالثة أصبح من الممكن الحديث عن تجارب يمكن تقييمها والاستفادة منها في إطار القيام بإصلاحات إدارية، وهذا ما جعلنا نستدل بتجارب بعض الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية باعتبارها الرائدة في هذا المجال.

2- مفهوم المناجنت العمومي الجديد :

من التعاريف التي أعطيت للمناجنت العمومي الجديد نذكر مايلي:

التعريف 01: عرفه **Gibert** بقوله: " المناجنت العمومي الجديد هو التوجه بالإدارات العمومية نحو إدارة الأعمال " ⁶

التعريف 02: " المناجنت العمومي الجديد هو مجموع الأساليب والتقنيات الرامية إلى تطوير عملية قيادة القرار العمومي، وتحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية الإدارية، والمساهمة في عصرنتها وإعادة الشرعية لها بعد عشرات السنوات من تراجع فعاليتها"⁷

التعريف 03: يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية المناجنت العمومي الجديد بأنه: "اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية الثمانينات في الدول الأنجلوسكسونية، وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الحديث مستوحاة من العلوم الاقتصادية، ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، ومن أهم أسباب ظهور هذا النوع من التسيير الرغبة في تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، والتي من بينها البيروقراطية، وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الفاعلية والفعالية"⁸

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المناجنت العمومي هو نظام جديد لإدارة المنظمات العمومية الإدارية يقوم على مبدأ أساسه أن تبنى الإدارات العمومية أسلوب وتقنيات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص، وذلك من أجل تحقيق فعالية أكبر في الخدمات العمومية التي تقدمها هذه الأخيرة للمواطنين.

3- مبادئ المناجنت العمومي الجديد :

لقد حدد Christopher Hood سبعة مبادئ للمناجنت العمومي الجديد:⁹

- 1- تقسيم المنظمات العمومية إلى وحدات ؛
 - 2- إدخال آليات السوق في الإدارات العمومية، وبالتالي إضفاء نوع من المنافسة ليس فقط بين المنظمات العمومية، وإنما أيضا بين القطاع العمومي والقطاع الخاص ؛
 - 3- تحويل أدوات وأساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص إلى الإدارات العمومية والاستفادة منها في مجال تقديم الخدمات العمومية؛
 - 4- اعتماد مبدأ المشاركة في الإدارة العمومية هذه المشاركة لها وجهين، يتمثل الوجه الأول في المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات أي اعتماد اللامركزية في المنظمات العمومية لأن هذا النوع من الإدارة له العديد من المزايا إذ يتضمن مرونة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط، كما أن اللامركزية تعتبر عاملا محفزا لموظفي الدولة وتتيح لهم نوعا من الحرية مما يزيد من قدرتهم على المبادرة خلافا على المركزية التي يقوم عليها النظام البيروقراطي، أما الوجه الثاني للمشاركة فيظهر من خلال إشراك المواطنين في عملية تسيير المرافق العمومية ؛
 - 5- يعتمد المناجنت العمومي الجديد على الإدارة الموجهة بالنتائج (المخرجات) ؛
 - 6- السعي إلى تحقيق الفعالية والفاعلية في الأجهزة الإدارية للدولة وتحسين أدائها من خلال ترشيد استعمال الموارد العمومية، والتعشف في النفقات العمومية ؛
 - 7- التوجه نحو المواطن واعتباره زبونا يجب إرضاءه، والعمل على تحسين علاقته بالدولة من خلال انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم، وجعلهم الأساس في عملية تصميم وأداء الخدمة العمومية، من خلال مراعاة احتياجاتهم، وتطلعاتهم، وخياراتهم كما هو الحال في المنظمات الاقتصادية الخاصة أي إدخال الثقافة التسويقية في المنظمات العمومية الإدارية.
- ومن خلال من سبق يمكن توضيح الفرق بين المناجنت العمومي الجديد وبين التسيير البيروقراطي من خلال الجدولين رقم (1) و(2).

II - الطريقة والأدوات :

1- المحاور الكبرى للإصلاح وفقا لمدخل المناجنت العمومي الجديد:

ركزت دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في إصلاحاتها المتعلقة بالإدارة العمومية على ثلاث محاور أساسية وهي: تحسين الأداء العمومي، السهر على تحسين جودة الخدمات العمومية، إصلاح إدارة الموارد البشرية.

1.1- تحسين الأداء العمومي: لقد عملت العديد من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (باعتبارها السباقة إلى إدخال إصلاحات على إدارتها العمومية) ومنذ بداية 1980 على إدخال إصلاحات على إدارتها العمومية، وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من التدابير الرامية إلى الرفع من مستوى الأداء العمومي، تمثلت هذه التدابير في تبني نفس الأفكار والأساليب المطبقة في القطاع الخاص ونقلها بشكل تدريجي إلى الإدارة العمومية، حيث يعتمد هذا المنطق الجديد في الإدارة على استبدال مفهوم "التسيير" بمفهوم "المناجنت"، ففي حين يعتمد التسيير التقليدي (النظام البيروقراطي) على الالتزام بمجموعة من القواعد الصارمة يعتمد المناجنت على مبدأ قياس النتائج والأداء.¹⁰

إن الهدف الرئيسي من إدخال المناجمنت في الإدارة العمومية هو تحقيق الفاعلية فيها، وذلك من خلال:

أ- إلغاء النظام المركزي واستبداله باللامركزية : وذلك باعتبار أن اللامركزية تحقق مبدأ تقريب الإدارة من المواطن، كما تكفل تبسيط الإجراءات بحكم إمكانية البت في كثير من القرارات على المستوى المحلي، وفي إطار تحقيق اللامركزية قامت فرنسا في سنة 1982 بإصدار قانون اللامركزية، فابتداء من هذا التاريخ أصبح التنظيم الإداري للإقليم في فرنسا ينقسم إلى أربعة مستويات، الدولة المركزية في باريس، المنطقة، المحافظة، والبلدية، كما تم تقسيم الإقليم إلى 26 منطقة، وهو ما مكن باريس من التخلي عن جزء من سلطتها وتحويله إلى باقي المناطق، حيث أن الغاية من تطبيق اللامركزية هي الاعتراف بأن المسؤولين في المستوى العملي في الواقع هم الأقرب إلى المواطنين، وبالتالي هم وحدهم القادرين على تحديد الأهداف العملية، وبذلك تسمح اللامركزية بالانتقال من الاهتمام بالإجراءات إلى الاهتمام بالأهداف، ومن القرارات الأحادية إلى القرارات المشتركة، مما يعنى التخلي عن تطبيق التسيير البيروقراطي أين تقوم الإدارة المركزية بتحديد المعايير، وإصدار التعليمات، ومتابعة مدى الالتزام بالقواعد القانونية، وبذلك فاللامركزية هي تحدي للنموذج الهرمي الذي تكون فيه القمة الإستراتيجية هي صاحبة القرار، كما قامت فرنسا في سنة 1992 بإصدار ميثاق "عدم التركيز"، وهذا في إطار مواصلة الحكومة الفرنسية لسياسة تقليص الإدارة المركزية من خلال إرسال أعضائها لممارسة الوظائف المخصصة لهم في مكان تواجدها، كما قامت بإعادة توزيع الأدوار في كل مستوى من مستويات الدولة، وكذا بالتقليل من تمركز الموظفين في العاصمة باريس وتوجيههم نحو المناطق الأخرى من البلاد ، وبذلك انخفض عدد الإدارات المركزية من 220 إدارة إلى 150 إدارة.

ب- تقليص النفقات العمومية :يعتبر ارتفاع حجم الدين العام من الأسباب الجوهرية التي دفعت الدول إلى التفكير في إصلاح الإدارة العمومية، ولذا شرعت هذه الأخيرة في اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة في سبيل ترشيد نفقات الإدارة العمومية، وفي هذا الصدد قامت بريطانيا بتعداد المنظمات العمومية التي كانت تشكل عبئا ثقيلا على ميزانية الدولة وخصوصتها ، وذلك باعتبار أن خصوصية مثل هذه المنظمات هي أفضل حل للتقليل من حجم النفقات العمومية، وقد أكدت مارغريت تاتشر (Margaret Thatcher) في هذا الإطار أن القطاع الخاص قد تفوق على القطاع العام ، وفي نفس السياق قامت أعربت الحكومة الليبرالية في كندا عن انشغالها الكبير بتقليص النفقات العمومية وتخفيض العجز في الميزانية العامة للدولة، وهو دفعها إلى إلغاء 45000 وظيفة خلال ثلاث سنوات من خلال تسريح الموظفين، كما قامت بوضع برنامج لتقليص النفقات بحوالي 10.4 مليار خلال الفترة الممتدة ما بين 1996-1997، بالإضافة إلى تخفيض التحويلات الاجتماعية، خصوصية بعض الأنشطة، أما فرنسا فقد أصدرت في الفاتح من شهر أوت 2001 القانون العضوي المتعلق بقانون المالية (LA LOLF) بهدف تحسين أداء الإدارات العمومية وتخفيض نفقاتها، من خلال الانتقال بالعمل بمنطق الوسائل إلى منطق النتائج، وتعزيز الشفافية في تقديم المعلومات المتعلقة بالميزانية، كما جاء هذا القانون ليركز على مسؤولية المسيرين العموميين، وكذا على مراقبة الأداء العمومي، وبغرض تقييم برامج الإصلاح التي أقرها القانون العضوي المتعلق بقانون المالية وضعت الحكومة الفرنسية برنامج تدقيق العصرية ، الذي تجسد في سبتمبر 2005 وعزز في جويلية 2006 ب 167 ممدوق لتغطية 150 مليار أورو من الإنفاق، هدف هؤلاء المدققين هو ترشيد الإنفاق العمومي والعمل على تأمين أحسن خدمة وبأقل التكاليف، النتائج الأولى للمدققين بدأت آثارها تظهر في 2007 ، وفي 10 جويلية 2007 وبحضور الوزير أطلقت وزارة الميزانية واحدة من العينات المهمة المتعلقة بالمرافق العمومية ، وهي " المراجعة العامة للسياسات العمومية "، هذه الانطلاقة الجديدة تركز على تخفيض الإنفاق العمومي من خلال الإجابة عن سبعة أسئلة هي: ماذا نعمل؟ ما هي احتياجات المواطنين وتطلعاتهم؟ هل يجب الاستمرار في العمل بنفس الطريقة؟ من يجب عليه أن يعمل؟ من يجب عليه أن يدفع؟ كيف نحقق الأحسن وبأقل تكلفة؟ كيف يجب أن يكون سيناريو التحويلات؟ إن الاقتراحات المقدمة من قبل فرق التدقيق يتم اختبارها من طرف لجنة متابعة ومراجعة السياسات العمومية قبل عرضها على مجلس عصرية السياسات العمومية الذي يجتمع مع رئيس الجمهورية للإطلاع عليها والبت فيها، وبعدها يجب أن يلتزم كل وزير بتطبيق الإصلاحات على مستوى وزارته.¹¹

ت- إدخال آليات السوق (المنافسة) في الإدارة العمومية :إن إدخال مبدأ المنافسة في الإدارة العمومية يساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وبالتالي الرفع من أداء هذه الأخيرة، ومن أجل إضفاء مبدأ المنافسة داخل الإدارة العمومية قامت بريطانيا بإنشاء وكالات مستقلة تقوم كل وكالة بأداء نشاطها بشكل مستقل عن الأخرى، ويتم تعيين مديري الوكالات عن طريق التنافس بين المترشحين قصد ضمان جلب الكفاءات التسييرية. إن الهدف من وراء إنشاء مثل هذه الوكالات هو ضمان توفير خدمات نوعية تستجيب لاحتياجات المواطنين وتطلعاتهم وبأقل التكاليف، وذلك من خلال إدخال مبدأ المنافسة داخل القطاع العام عن طريق تشجيع المنافسة بين الوكالات لإنتاج أحواد خدمة من جهة، وخلق المنافسة بين القطاعين العام والخاص من جهة أخرى، حيث أن هذه الثورة الإدارية غيرت الحدود التقليدية التي كانت تفصل بين

القطاعين العام والخاص، وفي نفس الوقت أعطت أسلوب الإدارة في القطاع العمومي صبغة جديدة تعتمد على نفس أساليب وطرق الإدارة السائدة في عالم الأعمال.

2.1- تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين: أصبح المواطن أو المستفيد من الخدمات العمومية في قائمة أولويات البرامج الإصلاحية التي شرعت دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في تطبيقها على مستوى إدارتها العمومية، وذلك لأن حكومات هذه الدول أدركت أن الإدارة العمومية وجدت أساسا لخدمة المواطن ولذا يجب أن تبحث عن جسر يجعلها في اتصال دائم معه لمعرفة احتياجاته وتطلعاته، ورأيه بشأن ما يتلقاه من خدمات عمومية ، وهذا كمشاهدة لإشراكه في تحسين جودتها، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم الاهتمام بالعناصر التالية:¹²

أ- محاولة الكشف عن احتياجات المواطنين وقياس مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم : لقد أعادت الإصلاحات الإدارية النظر في العلاقة التي تجمع بين الإدارة العمومية والمواطنين، فبعدما كان المواطن لا يحضى بأي أهمية أصبح هذا الأخير في ضل الإصلاحات الجديدة محور اهتمام الإدارة العمومية وشغلها الشاغل باعتبار أن جودة الخدمات العمومية أصبحت عنصرا هاما في الحكم على أداء الإدارة العمومية ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري أن ينظر للمواطن على أنه زبون يجب إرضاءه ، ومن ثم ركزت الدول المعنية بالإصلاح كل جهودها للكشف عن احتياجات المواطنين والعمل على إشباعها مستخدمة في ذلك أساليب مختلفة ومتنوعة، وفي هذا الإطار استعملت بلجيكا أداة أطلقت عليها اسم البارومتر (Baromètre)، حيث تستعمل هذه الأداة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين المستفيد من الخدمات العمومية والإدارة العمومية من خلال التعرف على: الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية المعنية، كيفية استقبالها المواطنين وكيفية التعامل معهم، طريقة تقديم الخدمة، كيفية التعامل مع الصعوبات التي قد تواجه المستفيدين من الخدمة، كما تعمل هذه الأداة على قياس مدى رضا المستفيدين من الخدمة من خلال أربعة معايير هي: السرعة، الدقة، الكفاءة، وطريقة المعاملة، وفي نفس السياق تستعمل كل من كندا و الولايات المتحدة الأمريكية أسلوب الدراسات الاستقصائية المحلية ففي دراسة كندية تحت عنوان "المواطن أولا" "Citizen First" سلطت كندا الضوء على تحقيق مقاربة التوجه بالزبون، هذه الدراسة سمحت للإدارة العمومية أن تحصل على صورة واضحة ودقيقة عن آراء المواطنين عن مختلف الخدمات العمومية، كما اقترحت العديد من الوسائل التي من شأنها أن تحسن من معدلات رضا المواطنين، ومن أجل تحقيق نفس الغاية قامت الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة تحت عنوان "مؤشر رضا المستهلك الأمريكي" " American customer satisfaction index " ، يقوم هذا المؤشر بقياس مدى رضا المستفيدين من الخدمات العمومية التي تقدمها الحكومة الفدرالية، حيث يأخذ بعين الاعتبار كل من مستوى جودة الخدمات المحققة فعلا، ومستوى جودة الخدمات التي يطمح المستفيدون إليها، من خلال إحصاء عدد الشكاوي ونوعيتها، والعمل على معالجتها في أسرع وقت ممكن بغرض الرفع من جودة الخدمات المقدمة، أما الدائمك فتستخدم أساليب متنوعة لقياس مستوى الرضا لدى المواطنين مثل: استمارة ردود الفعل، الاجتماعات العمومية، التشاور مع المواطنين عبر الأنترنت...

ب- الالتزام بتحسين جودة الخدمات العمومية :لقد حظيت ميثاق الجودة بأهمية كبيرة منذ سنة 1991 خاصة في كل من إنجلترا، فرنسا، إيطاليا، البرتغال، ففي هذا الصدد أصدرت بريطانيا في سنة 1991 وثيقة تحت عنوان "ميثاق المواطنين" الهدف منه هو الرفع من مستوى نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث أن الفلسفة التي تبنتها الحكومة البريطانية مبنية على الإدارة بالتناج لجعل القطاع العمومي أحسن أداء من خلال تعزيز الكفاءة، وتعزيز خدمة العملاء(الزبائن)، وقد أخذ المواطن مكانة خاصة في النموذج البريطاني الذي اعتبر المواطن زبونا يجب إرضاءه، وفي هذا الصدد وبغرض تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين تم تخفيض مواعيد اختبارات السياقة من 13 أسبوع إلى 06 أسابيع، كما أن مكتب الجوازات أصبح يقوم بمعالجة طلب جواز السفر في 07 أيام بدلا من 21 يوم.

الوزير ماجور (Magor) أسس ميثاق المواطنين الذي كان الأساس لولادة العديد من الميثاق في العديد من القطاعات (الصحة، التعليم، الجمارك...)، هذه الميثاق تحدد بدقة أهداف والتزامات الإدارة تجاه المواطنين، التي يتم الحكم على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة من خلال تقييم أداء الإدارة العمومية المعنية، وفي هذا الصدد وللتعرف على احتياجات المواطنين وتطلعاتهم يجب على كل إدارة عمومية أن تقوم وفي كل سنة باستشارة زبائنها للتعرف على احتياجاتهم، ومن ثم تسعى لتلبيتها، ووضع تقارير حول مدى الوفاء بها، ولتحقيق نفس الغرض أصدرت فرنسا في جانفي 2005 "ميثاق ماريان"، حيث يحتوي هذا الميثاق على سلسلة من الالتزامات التي تلقى على عاتق الإدارة العمومية تجاه مستخدمي المرافق العمومية، وتتمثل هذه الالتزامات فيما يلي :

◀ الاستقبال الجيد لهم ؛

◀ تزويد المستخدمين بإجابات مقنعة عن كل استفساراتهم وفي الأوقات المحددة ؛

◀ التجاوب وبشكل آني مع الشكاوي المقدمة من قبل المستخدمين ؛

الإصغاء الجيد للمواطنين من أجل السهر على تقديم خدمات نوعية وبالمواصفات المطلوبة. وفي نفس السياق أصدرت بلجيكا "ميثاق مستخدمي الخدمات"، كما أصدرت البرتغال "ميثاق الخدمة العمومية"، وتهدف كل هذه الوثائق إلى تحسين الخدمات العمومية بالنسبة للمواطنين وتزويدهم بخيارات متعددة وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بالخدمات العمومية.

ت- إعطاء المواطنين حرية اختيار أسلوب الحصول على الخدمة: تعتبر علاقة المواطن بالإدارة العمومية أحد المقومات الأساسية للحكم على جودة الخدمات العمومية، ولهذا قامت العديد من الدول بإعطاء المواطن كامل الحرية في طريقة التي يحصل بها على الخدمة، ففي بريطانيا ووفقا لتقرير أعده مجلس الوزراء سنة 2004 تحت عنوان "وضع الشعب في قلب الخدمات العمومية" **"Putting people at the heart of public services"**، أوضح أن الخدمات العمومية يجب أن تدار حسب طلب المستخدم، والذي له كامل الحرية في اختيار الأسلوب الذي يحصل به على الخدمة، كذلك **الدايموك** كانت كانت من بين الدول التي نادى بجرية اختيار المستهلك- الزبون لأسلوب حصوله على الخدمة، تجسد ذلك من خلال وضع برنامج "المواطن على الرأس" **"Citoyens à la barre"** في سنة 2002، والذي ركز على حق المواطن في اختيار أسلوب تزويده بالخدمة وإلزام الإدارات العمومية على ضمان هذا الحق.

ث- إشراك المواطن في إنتاج الخدمة العمومية: لقد عملت العديد من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على الأخذ بمبدأ مشاركة المستخدم- الزبون في إنتاج الخدمة، وفي هذا الصدد نذكر التجربة الإيطالية التي قدمت أحسن مثال في الميدان الإستشفائي، ففي ضواحي **"Latium"**، تم إبرام مذكرة اتفاق مع جمعية المواطنة الناشطة، تنص هذه المذكرة على حرية المواطنين في تقييم الخدمات الصحية المقدمة لهم على أساس الحقوق التي تضمنها "الميثاق الأوربي للمرضى"، وفي هذا الإطار وافقت الإدارة على أن تأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من طرف جمعيات المواطنين وأن تدرجها في عملية تقييم مديري المستشفيات، وهذا ما يدل على وجود علاقة بين جودة الخدمة والحضور الفعال لجمعيات المواطنين، هذه المشاركة أقرها الدستور الإيطالي الذي يقر بمفهوم التبعية الأفقية، بمعنى إمكانية مشاركة المواطن في إنتاج الخدمة العمومية وتلقي كل المساعدة والدعم من الإدارة العمومية.

3.1- إصلاح إدارة الموارد البشرية (إصلاح الوظيفة العمومية): تعتبر عملية إصلاح الوظيفة العمومية من المحاور الرئيسية في سيرورة الإصلاح الإداري التي شرعت دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في إدخالها على إدارتها العمومية، وذلك باعتبار أن المورد البشري هو أهم مورد في المنظمة ولذا يجب الاهتمام به ووضع في مقدمة الإصلاحات، وفي مايلي سنتطرق إلى أهم الإصلاحات التي مست إدارة الموارد البشرية أو ما يعرف بالوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد:

أ- توحيد أساليب إدارة الموارد البشرية في القطاعين الخاص والعمومي: ومن خلال العمل على النقل التدريجي لقواعد إدارة الموارد البشرية من القطاع الخاص إلى القطاع العمومي، وفي هذا الصدد نذكر تجربة نيوزلندا التي أصدرت سنة 1988 القانون المتعلق بالقطاع العمومي، والذي حل محل قانون 1977 والمتعلق بشروط العمل في الخدمة العمومية، حيث عمل القانون الجديد على إلغاء النظام المركزي في إدارة الموارد البشرية من خلال منح الرؤساء التنفيذيين مرونة أكبر في استغلال الموارد المتاحة لهم في الميزانية لتحقيق النتائج وقام بتسهيل إجراءات إدارة شؤون الموظفين وتحويل كثير من الصلاحيات ذات الصلة بالتوظيف من الإدارات المركزية إلى الإدارات التنفيذية، كإجراءات تصنيف الوظائف، الترقية، تحديد الرواتب، تقييم الأداء، كما قام بإلغاء نظام السلك الوظيفي واستبدله بنظام التعاقد، وفي إطار تبني النظام اللامركزي في إدارة الموارد البشرية قامت **الولايات المتحدة الأمريكية** بجعل مكتب تسيير شؤون العمال ومنذ سنة 2001 أصبحت هذه الوكالة تضطلع بمهمة مساعدة المنظمات الفدرالية الأخرى على تحسين عملية تسيير مواردهم البشرية وتحقيق الأهداف المسطرة في إطار التسيير الاستراتيجي لرأس المال البشري، حيث تساعدهم هذه الأخيرة في الامتثال للتقييم التي ينص عليها مبدأ الجدارة، القيام بعمليات: تخطيط الاحتياجات المستقبلية في مجال التوظيف، التكوين، التوجيه، تنويع القوى العاملة وجعلها تتمتع بالكفاءة العالية والمطلوبة لتتمكن من تحقيق رضا المواطنين وطموحاتهم، ومن أجل تعزيز المنافسة في الحكومة الفدرالية، قامت الحكومة بتبني "قانون المرونة الإدارية في 2001"، وكذا "قانون حرية إدارة المبادرات في 2001"، واللذان ينصان على إعطاء مرونة أكبر للمنظمات العمومية في إدارة مواردها البشرية، ويشجعان على المبادرات الفردية والجماعية التي من شأنها أن تساهم في التسيير الفعال للموارد البشرية وتحسين الأداء، كما ينصان ويؤكدان على ضرورة إتباع نفس الأسلوب المطبق في القطاع الخاص فيما يتعلق بتوظيف الموظفين وإدارة شؤونهم، كما يركزان على إعطاء المناجر جميع الوسائل اللازمة لإدارة فريقه بفعالية أكبر، وتقييمه على أساس النتائج المحققة وليس على أساس الوسائل المستعملة.

ب- زرع قيم جديدة في أوساط الموظفين: إن من بين أهم النقاط الرئيسية التي اهتمت بها دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية هو إدخال قيم جديدة على الوظيفة العمومية تتماشى والتغيرات التي أصبح يعرفها العالم خاصة بعد الثمانينات، ففي فرنسا صدرت هذه القيم في شكل ميثاق سمي "ميثاق قيم المرافق العمومية والوظيفة العمومية"، هذه القيم هي الحرية، الإنصاف، الأخوة، الاستمرارية، الشرعية، التكيف، الالتزام،

الاحترام، وفي نفس السياق حددت مدونة قواعد السلوك في نيوزلندا مجموع القيم التي يجب أن يتمتع بها الموظفون وهي: الاحتراف، التكامل، النزاهة، الصدق، الفعالية، احترام الزملاء والعملاء، الفصل بين الأنشطة الخاصة والعمومية.

ت- السهر على تحقيق الاحترافية في مجال إدارة الموارد البشرية: في سبيل تحقيق الاحترافية في مجال إدارة الموارد البشرية قام مكتب تسيير شؤون العمال في الولايات العمومية الأمريكية بوضع نظام مطور لتقييم سياسة إدارة الموارد البشرية المطبقة على مستوى الوظيفة العمومية الفدرالية الأمريكية تحت عنوان "تقييم رأس المال البشري في إطار المساءلة"، وتهدف هذه الأداة التقييمية إلى تمكين الوكالات والوزارات من تقييم أداء أعوانهم، وكيفية تخصيص الوسائل وتكريسها للرفع من كفاءة وقدرات الإطارات، وفقا لهذا النظام يتم تقييم الإدارات بناء على مدى قدرتها على جذب الكفاءات البشرية، المحافظة عليها، تطويرها، تعويضها ومكافأتها، ويتم أخذ خمسة عناصر بعين الاعتبار في عمالية التقييم هذه:

- التكيف الاستراتيجي: بمعنى السهر الدائم على تكيف سياسة إدارة الموارد البشرية وجعلها تتماشى مع التطورات التي تعرفها البيئة والمنظمة، وتحقيق القيادة الاستراتيجية للمنظمة؛

- المهارات الاستراتيجية (الموهبة): بمعنى الدراية المستمرة بكيفية تحسين مهارات وقدرات وجودة الأعوان العموميين؛

- فن القيادة (الريادة): إن الدور الرئيسي للإطارات السامية هو القدرة على الإلهام، وتحفيز الأفراد وتوجيه فريق العمل؛

- ثقافة الأداء: المساهمة في نشر ثقافة النتائج؛

- تسيير المعارف: من خلال تعزيز ثقافة تبادل المعارف.

إن هذه الأداة التقييمية تستعمل لتحقيق عدة غايات، فهي تعتبر كوسيلة للتقييم الداخلي لمختلف الممارسات المتعلقة بتسيير رأس المال البشري، كما تعتبر كقاعدة لتقييم الوزارات والوكالات من قبل مكتب الإدارة والميزانية وكعنصر لتقييم أعمال ومجهودات مسؤولي إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى كونها وسيلة للكشف عن نقاط الضعف ومعرفة كيفية استدراكها وتلافيها، وفي الأخير تعتبر كأداة للمقارنة بين الوكالات والوزارات.

ث- إصلاح مختلف مراحل المسار المهني للموظف: يقصد بالمسار المهني للموظف مختلف المراحل التي يمر بها هذا الأخير منذ دخوله إلى الوظيفة العمومية وإلى غاية خروجه منها من توظيف، ترقية، تكوين، تقييم للأداء والتعويض وفي هذا الصدد قامت دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بإدخال إصلاحات جذرية على مختلف مراحل المسار المهني للموظف بعدما أدركت أن الأساليب التقليدية والمطبقة في النظام البيروقراطي لم تعد قادرة على مواجهة التحديات التي أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجهها خاصة بعد الثمانينات، ومن أجل إصلاح نظام التوظيف في فرنسا الذي يعتمد أساسا على نظام المسابقات، والذي حسب تقرير أعدته وزارة الوظيفة العمومية حول محتوى مسابقات التوظيف في الوظيفة العمومية أظهر أن محتوى هذه المسابقات غير متكيف لأنها تشبه الاختبارات الأكاديمية، ولا تساهم في جلب الكفاءات، ولذا لا بد من التغيير، من جعل هذه المسابقات قادرة عن الكشف على الكفاءات وعلى مدى اكتساب المترشحين للسلوكيات التي تجعلهم قادرين على التعامل مع الجمهور، وكذا التكيف مع جميع الظروف، ومدى قدرتهم على حسن ممارسة وظائفهم، ومن أجل تحقيق ذلك قامت وزارة الوظيفة العمومية باتخاذ الإجراءات التالية:¹³

◀ التحديد الدقيق وبالنسبة للقوانين الخاصة بكل سلك الكفاءات التي يجب اختيارها بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة العمومية المراد شغلها؛

◀ تنظيم مسابقات تتضمن ثلاث مكونات، الطبيعة المهنية يطلب من المترشح مثلا دراسة حالة، المستوى العام للمترشح (التكوينات التي خضع لها، الشهادات التي يجوزها، الإجابة عن أسئلة تخص الجانب القانوني، ثقافة عامة...)، القدرات الإنسانية (دراسة الجوانب الشخصية والنفسية للمترشح، سلوكياته، مدى صبره وتحمله، مدى قدرته على التعامل مع الجمهور وحل مشاكلهم...).

◀ إخضاع لجنة التوظيف إلى تكوين لتقنينهم أساليب وفنون التعامل مع المترشح، طريقة طرح الأسئلة، نوعية الأسئلة، كيفية مناورة المترشح للتعرف على قدراته الحقيقية لاختيار الأفضل من بينهم؛

◀ اللجوء إلى استشارة أخصائيين ومحترفين في التوظيف.

كما قامت الحكومة الفرنسية بتعزيز دور فترة التمرين أو التجريب بعد النجاح في المسابقة، ذلك لأن فترة التجربة ما هي إلا امتداد لعملية الاختيار، ومن أجل تعزيز فترة التجربة أصبح كل مترشح نجح في المسابقة يخضع إلى دورة تكوينية قبل الالتحاق بالمنصب الذي عين فيه تحت التجربة، بعدها يخضع الموظف إلى عملية تقييم لمعرفة مدى استفادته من التكوين، وكذا من فترة التجربة وبناء على نتائج التقييم تتخذ الإدارة العمومية قرار الاحتفاظ بالموظف الجديد أو الاستغناء عنه، وفيما يتعلق بمدى التكوين وفترة التجربة تحددها السلطة التي لها صلاحية التعيين حسب أهمية المنصب واحتياجاته، أما فيما يتعلق بالتكوين فقد أولته الحكومة الفرنسية أهمية كبيرة، حيث بلغت نفقات التكوين حوالي 3.9 مليار أورو سنة 2005، كما عقدت اتفاقية في 2006/11/21 تتعلق بالتكوين المهني بين الإدارة

العمومية والمنظمات النقابية الذي كان له أثر إيجابي على تحسين أداء الموظفين، حيث أقرت هذه الاتفاقية حق كل موظف في تكوين مهني قدره 20 ساعة في السنة ولمدة 20 سنة، ثم صدر قانون 2007/02/02 والمتعلق بعصرنة الوظيفة العمومية الفرنسية، والذي أكد على حق كل موظف في الاستفادة من تكوين مهني خلال كل مساره المهني، ومن أجل تفعيل عملية التكوين قامت وزارة الوظيفة العمومية بتفعيل دور شبكة المدارس التكوينية للوظائف العمومية الثلاث (الدولة، الإقليمية، الإستشفائية) من خلال إنشاء فرع في مدينة «Strasbourg» خاص بتكوين جميع الإداريين العاملين في الوظائف العمومية الثلاث، يقوم هذا الفرع على مبدأ التكوين المشترك، حيث يخضع هؤلاء الإداريين إلى تكوين من نوع خاص يمكنهم من اكتساب ثقافة مشتركة للمناجنت العمومي يمكن لكل منهم نقلها إلى مكان عمله، أما في مجال تقييم الأداء والتعويض قامت الولايات المتحدة الأمريكية بوضع يحمل إسم "مناجنت الأداء" في سنة 1989، يقوم هذا النظام على مبدأ التأجير حسب الأداء، وقد طبق في جميع الوكالات الفدرالية، ووفق هذا النظام يقوم مديرو الموارد البشرية بتقييم مواردهم البشرية بالنظر إلى خمسة مستويات :

✓ المستوى الأول: خاص بعلامة غير مقبول ؛

✓ المستوى الثالث: خاص بعلامة مرضية ؛

✓ المستوى الخامس: خاص بعلامة ممتاز.

وابتداء من المستوى الخامس يحصل العامل على مكافأة سنوية قد تصل إلى 20% من الراتب السنوي للعامل، وقد تم إلغاء هذا النظام في سنة 1995، حيث أصبح مديرو الموارد البشرية يتمتعون بكامل الحرية في تقييم أداء عمالهم، وهذا في إطار تطبيق النظام اللامركزي في الإدارات العمومية الأمريكية، ولكن رغم الحرية التي كان يتمتع بها مديرو الموارد البشرية إلا أنهم أعربوا عن تعرضهم للعديد من الصعوبات التي واجهتهم عند القيام بعملية تقييم مواردهم البشرية، وهذا ما جعل مكتب تسيير شؤون العمال يتدخل لمساعدة الوكالات الفدرالية في وضع نظام للتعويض حسب الأداء يستجيب لأهدافهم وأهداف الحكومة الفدرالية، حيث قامت هذه الأخيرة في سنة 2004 بوضع نظام لتسيير الأداء يركز على التحفيز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، ويعتمد هذا النظام على العناصر التالية :

تخطيط العمل وتحديد توقعات الأداء الفردي والجماعي، حيث تسمح عملية تحديد أهداف الأداء النتائج المتوقعة بضمان فهم جميع العمال للمهام التي تقوم بها المنظمة، وكذا المسؤوليات الملقاة على كل عامل، وفي هذا الإطار وضع مكتب تسيير شؤون العمال العديد من الوسائل والأدوات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية أمام تصرف الوكالات (مجموعة من الدلائل التوجيهية) ونذك من بينها :

- دليل لقياس أداء الموظف: توافق خطة أداء العامل مع الأهداف التنظيمية؛

- تحسين الأداء يبدأ بالتخطيط ؛

- استخدام تقييم الأداء للربط بين التخطيط الاستراتيجي والتدريب ؛

تقييم الأداء بالنظر للأهداف المحددة في خطة الأداء الفردية أو الجماعية ؛

تقييم الأداء عن طريق ما يسمى بتقييم 360° (تقييم من طرف الرئيس المباشر، تقييم من طرف الزملاء من نفس المستوى والذين يقومون بنفس المسؤوليات، تقييم من طرف مستخدمي المرافق العمومية) ؛

تطوير القدرات الفردية والجماعية عن طريق التكوين، تطوير الكفاءات والمسؤوليات من خلال القيام بالدورات التدريبية خاصة في مجال القيادة ؛

وضع نظام للتعويض والمكافأة يخص الأداء الجيدة (العرفان بالجهود؛ تقديم علاوات ومساعدات مالية...).

من خلال ما سبق يمكن تلخيص التغييرات التي ستتمس مختلف وظائف المنظمات العمومية الإدارية بعد تطبيق وسائل المناجنت الخاص في الجدول رقم (3).

III- النتائج ومناقشتها :

من خلال ما سبق نتوصل إلى أن المناجنت العمومي الجديد حقق العديد من النتائج الإيجابية في الكثير من البلدان التي طبقت، ومن هذه الإيجابيات نذكر مايلي :

سمح المناجنت العمومي الجديد بعصرنة القطاع العمومي الإداري و تحسين أدائه وعمل على معالجة النتائج السلبية التي أفرزها التسيير البيروقراطي من خلال إدخال العقلانية الإدارية (Rationalité Managériale) في القطاع العمومي، وذلك لان القطاع العمومي

لا يختلف عن القطاع الخاص فكلاهما ينتج سلعا وخدمات (رغم اختلاف طبيعة منتجات كل منها)، وكلاهما يسير ميزانية وخزينة ويدير شؤون الموظفين ويعمل على متابعة الأهداف...، على الرغم من اختلافها (تعظيم الأرباح في القطاع الخاص، تحقيق المنفعة العامة في القطاع العمومي)، كما أن هناك اختلاف في وسائل وأساليب تحقيق هذه الأهداف، فبينما يستند القطاع العمومي في المقام الأول على العقلانية القانونية (Rationalité)(juridique)، يستند القطاع الخاص على العقلانية الإدارية، ومن هنا جاء المناجمت العمومي ليستبدل المنطق القانوني بالمنطق الإداري والسعي لتحسين صورة الأجهزة الإدارية العمومية وإضفاء نوع من المنافسة بين منظمات القطاع العام من جهة، وبين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص من جهة أخرى، وهذا لأن المنافسة تساهم في تحسين الأداء و زيادة فعالية الأجهزة الإدارية، وبالتالي تقديم خدمات ذات نوعية للمواطنين مما يساهم في كسب رضاهم و زيادة ولائهم وثقتهم في دولتهم ؛

نجح تطبيق المناجمت العمومي الجديد في التقليل من التبذير في العديد من الدول كأستراليا، نيوزلندا، بريطانيا، فرنسا... وفي هذا الصدد صرح رئيس الصناعة السابق لنيوزلندا (Mac Tighe) سنة 2005 أن عدد موظفي الدولة انخفض ب 66%، حصة الدولة من الناتج المحلي الإجمالي (PNB) انتقلت من 44% إلى 27، كل هذا ساهم في رفع الإنتاجية كما انخفض الدين العام من 63% إلى 17% من الناتج المحلي الإجمالي، مما سمح بخفض معدلات الضرائب على الدخل في الحصول على إيرادات إضافية قدرها 20% ؛

في بريطانيا وحسب (Burnham) فيسنة 2001 سمح تطبيق المناجمت العمومي في بريطانيا من تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، انخفاض كبير في عدد الموظفين العموميين (من 750000 موظف سنة 1979 إلى 493000 موظف سنة 2001).

تجدر الإشارة إلى أنه من الخطأ أن نعتقد أن تطبيق المناجمت الإداري العمومي قد لقي معارضة من جميع الموظفين بل على العكس هناك الكثير منهم من رحب بالفكرة ودعمها، ففي فرنسا على سبيل المثال 59% من موظفي القطاع العمومي كانوا يدعون إلى ضرورة إدخال إصلاحات سريعة على الأجهزة الإدارية وخاصة عند فئة الشباب (خاصة الذين لا يتجاوزون أقدمية قدرها 03 سنوات)، مطالبتهم بالتغيير كانت بهدف :

- تحقيق استجابة أفضل لمتطلبات مستخدمي المرافق العمومية ؛
- إسناد العمل للموظفين الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة ؛
- التكيف مع التطورات التكنولوجية ؛
- تحسين وضعية الموظفين.

وعلاوة على ذلك فإن غالبية كبيرة منهم دعم فكرة التنقل بين الوظائف، زيادة ساعات العمل لضمان حد أدنى من الخدمة، المكافأة حسب الأداء وتشجيع ثقافة الأداء.

في الأخير يمكن القول تطبيق المناجمت في القطاع العمومي قد لقي استقبالا حسنا من قبل الرأي العام خاصة عندما كانت العديد من الدول تمر بمرحلة حرجة، غير أن هذا لا يعني عدم وجود معارضة أو مقاومة، بل أنه في البدايات الأولى من تطبيقه لقي معارضا كبيرة، حيث عرفت القطاعات العمومية في العديد من الدول إضرابات واسعة رافضة للتغيير، (وهذا لأن الإنسان بطبيعته يرفض التغيير)، خاصة وأن الاعتقاد الذي كان سائدا هو أن المناجمت العمومي الجديد هو مرادف للخصوصية، في حين أن الحقيقة تختلف تماما عن ذلك.

IV- الخلاصة :

لقد تناولت هذه الدراسة المناجمت العمومي الجديد باعتباره أحد المداخل الحديثة للإصلاح الإداري التي تبنتها العديد من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في سبيل تحسين أداء أجهزتها الإدارية، نتيجة لوعيها أن الإدارة البيروقراطية لم تعد قادرة على التعامل مع المتطلبات المتسارعة للدولة الحديثة، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

لقد تسببت البيروقراطية في ضعف أداء الإدارة العمومية وسوء تقديمها للخدمات، وارتباطها بالممارسات الإحتكارية، وارتفاع الديون العمومية، وهو ما أدى إلى تزايد مشاريع الإصلاح الإداري في العديد من الدول، والتي يعتبر المناجمت العمومي الجديد أحد أهم مداخلها ؛

كيعتبر المناهجت العمومي الجديد من أبرز المساهمات النظرية والتجريبية الرامية إلى إصلاح نمط التسيير في الإدارة العمومية، طبق لأول مرة في الدول الأنجلوسكسونية يستمد مبادئه من من العلوم الإقتصادية، ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص لاسيما اعتماد ميكانيزم السوق والإهتمام برأي المواطن- الزبون، وذلك من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة له، وكذلك تبني لامركزية التسيير في الوحدات والهيئات الإدارية واعتماد مبدأ المنافسة بين القطاع الخاص والمنظمات العمومية لضمان فعالية أكبر في القطاع العمومي الإداري ؛

كيقوم المناهجت العمومي على تبني نفس وسائل القطاع الخاص، هذه الوسائل منها ما هي نوعية كالاتصال الذي يمثل حلقة الربط بين الإدارة العليا وموظفيها في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي وهذا يصب في إطار الاتصال الداخلي، وبين المنظمة الإدارية ككل وزبائنها في إطار ما يعرف بالاتصال الخارجي الذي يعتمد أساسا على التسويق العمومي، هذا بالإضافة إلى الوسائل الكمية والتي من بينها المحاسبة التحليلية التي دخلت حيز التطبيق في المنظمات العمومية الإدارية بعد سنوات الثمانينات نظرا لما تحققه من شفافية في التسيير، كما نجد الميزانية التي كانت تطبق في المنظمات العمومية الإدارية منذ زمن طويل لكن بمنطق مختلف (منطق الوسائل)، عن المنطق الذي أصبحت تطبق به في إطار المناهجت العمومي الجديد (منطق النتائج) ؛

كقد حقق المناهجت العمومي الجديد نتائج إيجابية في الدول الذي طبقته، وهذا ما أثبتته التجارب الدولية في هذا المجال ؛
 كفي النهاية نشير إلى أن الإصلاحات الإدارية في الدول المذكورة في الدراسة تمثل تجارب يمكن الاستفادة من إيجابياتها وتجنب سلبياتها، وليس تطبيقها بصورة كاملة نتيجة لاختلاف نظام الإدارة العمومية من دولة إلى أخرى وفق عوامل عديدة أهمها : البعد الاجتماعي، الثقافي، التاريخي، الجغرافي... ولذلك فإن الاستفادة من هذه التجارب قد تتفاوت من دولة إلى أخرى، إلا أنها في النهاية تبقى تجارب تستحق الاهتمام لمق الإصلاحات التي أوجدتها.

التوصيات:

إن خصوصية الأجهزة الإدارية في كل دولة يجعل تطبيق المناهجت العمومي الجديد ليس بالأمر الهين، ولكن ومن خلال الدراسة التي قمنا بها نوصي المسيرين العموميين الذين يرغبون في إنجاحه بإتباع الخطوات التالية :

للربط بين الإستراتيجية للإدارة العليا والمستويات التنفيذية ؛

للتحقيق مقارنة المواطن- الزبون ؛

للقيادة البرامج الإصلاحية وفقا لمنطق النتائج ؛

لتعزيز ثقافة الأداء في الأجهزة الإدارية ؛

لتعزيز ثقافة الحوار والمشاركة ؛

للاستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة ووضعها تحت تصرف الموظفين والمواطنين.

الآفاق :

من أجل إثراء البحث في هذا المجال الخصب نقترح المواضيع التالية :

- تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ؛

- عصنة الوظيفة العمومية من خلال تبني التسيير العمومي الجديد ؛

- الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية.

- ملاحق:

الجدول (1) : مقارنة بين التسيير البيروقراطي والمناهجت العمومي الجديد.

عوامل المقارنة	التسيير البيروقراطي	المناهجت العمومي
الهدف	احترام القواعد والإجراءات القانونية (المراسيم، المناشير، التعليمات...).	التركيز على النتائج، إرضاء الزبائن، البحث عن الفعالية والفاعلية، وتحسين الأداء.
التنظيم	مركزي (مركزية القرارات)، هيكل تنظيمي هرمي.	لا مركزي، تفويض الصلاحيات، هيكل تنظيمي شبكي.

واضحة	غامضة	الفصل بين المسؤوليات السياسية والإدارية.
مستقلة	تقسيم العمل، التخصص.	تنفيذ المهام
التعاقد	عن طريق المسابقة	التوظيف
الترقية حسب الاستحقاق والأداء.	الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة	الترقية
مؤشر الأداء	مؤشر المتابعة	المراقبة
تركز على النتائج	تركز على الوسائل	نوع الميزانية

Anne Amar, Ludvic Berthier, **le nouveau management public (avantages : المصدر etlimites)**, sur le site : [http://www.umice-fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_recemap13_Amar_Berthier .pdf](http://www.umice-fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_recemap13_Amar_Berthier.pdf), vue le 22/12/2016

الجدول (2) : مقارنة بين مهام المناجير في ظل التسيير البيروقراطي ومهامه في ظل المناجنت العمومي الجديد

مهام المناجير في ظل المناجنت العمومي الجديد	مهام المناجير البيروقراطي
<ul style="list-style-type: none"> ◀ إعطاء معنى للعمل مع تجسيد السلوكات المنتظرة ؛ ◀ تحديد المهام، توزيع المسؤوليات، توزيع الموارد؛ ◀ التنشيط والتحفيز بواسطة الأهداف والقيم؛ ◀ مراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة، تشجيع المبادرة والتجديد؛ ◀ تفويض المسؤوليات، التعويض يتم على أسس تقييم الأداء والجهد المبذول؛ ◀ قيادة التغيير في المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط العمل (برمجة) السلوكات المنتظرة؛ - تقسيم العمل، توزيع المهام، تنظيم الموارد؛ - القيادة من خلال احترام القواعد، واحترام سلطة السلم الإداري؛ - مراقبة مدى احترام القواعد، تشجيع الطاعة والامتثال للأوامر؛ - التركيز والتخصص، التعويض على أساس مدى الاستقامة؛ ◀ تأمين استقرار المنظمة.

Hervé Chomienne, **le management dans les organisations publiques**, ESEN-: المصدر Séminaire national APAENES, 07 octobre 2008.

الجدول (3) : التغييرات التي ستطرأ على وظائف المنظمات العمومية الإدارية بعد تطبيق وسائل المناجمنت الخاص.

الوظائف	ما يطرأ على الوظائف من تغييرات
الوظيفة الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> - التسيير الموجه بالنتائج؛ - الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي؛ - الفصل بين الوظائف السياسية والوظائف الإدارية؛ - تطبيق النظام اللامركزي؛ - استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداخلية (الأنترنيت التي تسمح ب décloisonner الخدمات)؛ - تعميم عمليات التقييم (ثقافة الأداء)؛ - تبسيط الإجراءات الإدارية.
الوظيفة المالية	<ul style="list-style-type: none"> - التخفيض من العجز؛ - الموازنات التخطيطية (Budgetisation par programme)؛ - تحقيق شفافية أكبر في النظام المحاسبي (استعمال المحاسبة التحليلية يسمح بالمقارنة بين النتائج المتحققة والتوقعات).
الوظيفة التسويقية	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير التسويق العمومي (إجراء تحقيقات الرضا، صبر الآراء، التشاور مع المستخدمين)؛ - استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخارجية من أجل تفعيل الاتصال مع المواطنين.
وظيفة إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - تقليص حجم موظفي المنظمات العمومية الإدارية؛ - تحسيس الموظفين بالمسؤولية وتحفيزهم على العمل (المكافأة حسب الأداء، مكافأة المردودية).

المصدر : . Anne Amar, Ludvic Berthier, **le nouveau management public (avantages et limites)**, op cit .

- الإحالات والمراجع :

- ¹ الطيب حسن أبشر(1984)، مؤسسات التنمية الإدارية (أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ص.21.
- ² الشامي علي حسن (1995)، الإدارة العامة والتحديث الإداري (مقارنة نظرية تطبيقية)، شركة رشاد برس، بيروت، ص 215.
- ³ حبيش فوزي(1986)، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، المطبعة البوليسية، بيروت، ص 262.
- ⁴ محمد الصيرفي (2008)، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مؤسسة حورس الدولية، مصر، ص.ص.93-94.
- ⁵F. X. Merrien (1999), **la nouvelle gestion publique (concept mythique lien social et politique)**, riac, n°41, Prientemps, pp 94-97.
- ⁶ Alguazil Thomas et autres, **le new management en question**, sur le site : accthinkthank.files.wordpress.com/2010/10/npm.pdf,vue le 02/01/2016.
- ⁷ Dictionnaire suisse de politique sociale, sur le site : www.socialinf.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?d=530,vue le 07/12/2010.
- ⁸الإصلاح الإداري في المغرب، مجلة القانون والعلوم الإدارية، على الخط : http://droit-maroc.blogspot.com/2012/02/blog-post_23.html ، اطلع عليه يوم 2012/04/21
- ⁹ Alguazil Thomas et autres, **le new management en question**, op cit.
- ¹⁰Annie Chemla(2006), Lafay céline Chol, **25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE(convergence et systématique)**, institut de la gestion publique et de développement économique, France,p10.
- ¹¹ Hayat Ben Said (2000), **gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation (étude de cas Canadiens et leçon pour le Maroc)**, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître, sciences de la gestion, école des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal, , pp 27-28.
- ¹²Annie Chemla, Lafay céline Chol, **25 ans de réforme de la gestion publique dans les apys de l'OCDE(convergence et systématique)**, op cit, pp 17-19
- ¹³Le ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique (2008), **livre blanc sur la venir de la fonction publique**,Paris, France, PP,58-67.