

المحور الرابع: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الحديث

السياق العالمي لتطور مفهوم المناجمنت العمومي الحديث

إنّ دراسة المكونات الأساسية للمنظمات الإدارية ، تقودنا إلى معرفة العناصر والمكونات التي تسمح لها بتحقيق بقاءها و تحسين قوتها بصفة مستديمة، وهذا في بيئة تتميز بأقل مستوى من التوقع (عنصر المفاجأة)و درجة عالية من التعقيد وهذا البقاء لا يتحقق إلا من خلال منظمة تسيير تسييرا سليما خاصة بما تعلق باستراتيجيات تستجيب لكل المتطلبات والتغيرات المحيطة بها وتتكيف معها بالسرعة اللازمة، كل هذا شهدته تطور التسيير الإداري عبر عدة مراحل متتابعة وصولا لما يسمى بنموذج التسيير الإداري الحديث " المناجمنت العمومي الحديث"، والذي يعد في نظر مؤيديه أنجع طرق التسيير الإداري حاليا.

إن الدارس لتاريخ الفكر السياسي والإداري في تحليله لتاريخ المناجمنت العمومي الجديد ينطلق أساسا من فكرة تحليل الهدف الأساسي من وجوده، حيث جاء هذا النموذج، للإجابة عن الإشكالية التالية: ما هي الآليات و السبل التي يمكن من خلالها جعل المنظمات والخدمات العمومية أكثر فعالية وكفاءة ؟

لقد عرفت فترة الستينيات و السبعينيات بالعديد من الدراسات الأكاديمية التي تناولت تعزيز قدرات الحكومة من خلال سياسة المبادرات، حيث برز تيارين رئيسيين آنذاك ، واحد منها قادة الاقتصاديون بوصف ب الاقتصاد المؤسسي الجديدة، والآخر كان أساسه المعرفة الإدارية التسييرية ، في هذا الشأن قام الاقتصاديون بإدخال المنطق الاقتصادي في عمليات الحكومة، ودعوا إلى تقليص تدخل الحكومة باعتبارها المشكل أو العقبة الاقتصادية التي قيدت نمو وحرية الاقتصاد، وأن وجود الأسواق وآلياتها كفيلا لوحده من تحسين الكفاءة الاقتصادية، كما أشاروا إلى أنّ النموذج التقليدي البيروقراطي لم يحدث توازنا هيكليا في الحوافز والمكافآت كتلك الموجودة في السوق، ونادوا بأنّ الأفراد يجب أن يكون لهم الحد الأقصى من الحرية الفردية مع توفير شروط وأسباب الكفاءة.

من جانب آخر، ترى التسييرية أنّ تطبيقات ومبادئ تسيير القطاع الخاص من شأنه أن يحل الكثير من المشاكل البيروقراطية للقطاع العام. فهم يعتقدون أن التسويق مثلاً، يؤدي إلى التغيير في ثقافة وقيم ومهارات المديرين، بالتالي في تحسين في أداء الوكالات الحكومية. ففلسفة المسيرين تستمد قوتها من أعمال كل من بيتر و وترومان Peters and Waterman في منشورهما " البحث عن الامتياز Search of Excellence والذي أظهر أن أفضل تسيير للشركات الأمريكية كان يعتمد على الهياكل العضوية للإدارة الإنسانية وأساليبها، وكذا إلى بيئة ثقافية داعمة.

و في نفس الوقت ، يرجع معظم طلاب الإصلاح الحكومي الفضل في بدء التسيير العمومي الجديد إلى مارغريت تاتشر 1979 بعدما أدارت حملة انتخابية أصبحت فيها الخدمة المدنية مادة للحوار السياسي ما زال صداها يدوي حتى الآن، و تبع انتخابها سنة 1980 في الولايات المتحدة الأمريكية انتخاب رونالد ريغان و بريان ميلبروني في كندا سنة 1984 ، وكلاهما قادا حملات انتخابية شرسة ضد البيروقراطية إن الحركة العالمية للإصلاح الحكومي كانت وفق مرحلتين ، بدأت الأولى بالنسبة لمعظم دول العالم ، بحسب غراهام سكوت Graham Scott وزير الخزانة السابق في نيوزلاند بإخراج الحكومة من الأعمال ، كشركات الطيران و الهاتف و ما شابه. و بإيجاز يجب أن ينظر إلى المرحلة الأولى من الإصلاح الحكومة في سياق الانتقال إلى اقتصاد السوق الحر الذي بدأ في جميع أنحاء العالم في الثمانينات و تسارع في سنة 1989 مع سقوط جدار برلين.

أما العقد الثاني من حركة الإصلاح الحكومي و التي بدأت في التسعينيات، فقد ركزت و اهتمت بشكل كبير بالإصلاح الإداري وخاصة بجوهر وظائف الدولة ، في هذا العقد أخذت الدولة بتقليص حجم بيروقراطية حكوماتها ، سعيها منها لجعلها أكثر كفاءة و حداثة و أكثر استجابة لحاجيات المواطن بشكل أفضل لتوقعات ومتطلبات المواطنين (الذين هم أيضاً، حسب الحالة، مستخدمون ودافعوا ضرائب ومستفيدون وناخبون) . وبهدف تنظيم التكاليف أو ترشيدها أو حتى خفضها، شرعت الدول المتقدمة في تطبيق سياسة ارتكزت على تقليص حجم الدولة و بصورة أقل على خصوصية القطاع العمومي الاقتصادي، أما على مستوى القطاع العمومي الإداري فعملت هذه الدول على ترشيد نفقات الإدارة العمومية، وتخفيض تكاليفها، والسعي إلى البحث عن استجابة أفضل لمتطلبات المواطنين وتطلعاتهم

ولتحقيق هذا المسعى تم اقتراح تطبيق المناجمنت في القطاع العمومي الإداري من خلال نقل الأدوات والوسائل المطبقة في القطاع الاقتصادي الخاص إلى الإدارة العمومية، فظهر ما يعرف بالمناجمنت العمومي الجديد، عززتها عدة نظريات أخذت على عاتقها البرهان على أن آلية السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية، والكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات.¹

ولما كانت الولايات المتحدة الأمريكية تمتلك تيارا ليبراليا قويا استنكر الوضع الذي أصبحت عليه الولايات المتحدة الأمريكية، ودعت إلى ضرورة تغيير الأوضاع من خلال الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج وتقليص حجم الدولة، كما دعا إلى الخصوصية وإدخال المناجمنت على السياسات العمومية، لتنتقل بعد ذلك موجة الإصلاحات إلى الدول الأخرى التي عانت من نفس المشاكل التي وقعت فيها الولايات المتحدة الأمريكية. هذا مما دفع بالحكومات والمنظمات العمومية إلى البحث عن تغيير جذري في سياساتها العمومية، والبحث عن فعالية أكبر للمورد العمومي الذي سجل مشاكل ونقائص على جميع المستويات، خاصة في مجال تقديم الخدمات العمومية التي تميزت بالضعف في الأداء وغياب الفعالية، وفي سبيل تحقيق ذلك تم التفكير في استخدام نفس أدوات القطاع الخاص وتطبيقها تدريجيا في القطاع العمومي، وذلك في إطار ما يعرف بالتسيير العمومي الحديث.

أثار أصل هذا المصطلح "التسيير العمومي الجديد" (New Public Management) "وظهوره في الأدبيات بعض الجدل، ففي استعراضه للمفهوم، اعترف Barzelay بأن التسيير العمومي الجديد كاتجاه دولي، أثير عن طريق أول مقالتين لـ أوكوين Aucoin 1990 و Hood 1991، حيث اعتبر أن NPM تعبير مختصر يستخدمه العلماء والمتخصصين للإشارة إلى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط إدارة الخدمة العامة، والتي طفت على السطح خلال العقد الماضي، سيما في الملكة المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا". "فلايجاد نموذج للحكومة كي تعمل بشكل أفضل، نهض العلماء بنموذج جديد سموه التسيير العمومي الجديد وقد اعتبر ذلك بمثابة مجموعة من المبادئ لإصلاح الإدارة العامة في العديد من البلدان². وعليه كانت أولى الإصلاحات تهدف إلى تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط وكان لآلية السوق والمنافسة دورا متزايدا في ضبط الاقتصاديات وهو ما أدى إلى مراجعة أشكال تدخل الدولة بما في ذلك طرق تسيير حتى المرافق ذات الطابع الإداري، وبناءا عليه ظهرت عدة نظريات أخذت على عاتقها البرهان على أن آلية السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية، والكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات.

5-1 تعريف التسيير العمومي الجديد:

عرفت الإدارة العامة في العديد من دول العالم إصلاحات إدارية على مستواها من أجل تعزيز كفاءة القطاع العام والرفع من مستوى أدائها وزيادة فاعليتها، وذلك تزامنا مع مختلف التغيرات، وكذا واستجابة للضغوطات التي أصبحت تعاني منها المرافق العمومية مما أدى بالإدارة العامة إلى تبني نموذج جديد في التسيير وهو المناجمنت العمومي الحديث.

يشير هذا المفهوم إلى سلسلة من الأساليب الجديدة للإدارة العامة التي ظهرت في عدد من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في ثمانينيات القرن الماضي. وقد جاء هذا المفهوم كرد فعل على عدم قدرة الإدارة العمومية التقليدية في التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق التنافسي. وإذا كان التحكم في التكاليف هو السبب الرئيسي في تبني هذا المفهوم، فإن مبادئ المنافسة وإدارة القطاع الخاص تشكل جوهر هذا المفهوم. كما عرفت لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنه نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العام وتقليل المركزية³ ويدعو هذا النموذج إلى: 1. منح المسيرين نوع من الحرية في وضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مروية السياسات العامة.

¹ عاشور طارق مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد

2012-2011/01

² نفس المرجع السابق

³ Marcel GUENOUN : **Le Management De La Performance Publique Local** Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations Intercommunales-thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion ·Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion ·UNIVERSITE PAUL CEZANNE·AIX-MARSEILLE III·mars 2009·p61

2. زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة وتبني مفهوم المنافسة.

3. تعزيز القدرة الإستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها

4. تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية والفاعلية وجودة الخدمة.

يعرف المعجم السويسري للسياسات الاجتماعية التسيير العمومي الجديد بأنه: " اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية ويعود ظهوره إلى نهاية السبعينات في الدول الأنجلوسكسونية، وانتشر فيما بعد في دول التعاون والتنمية الاقتصادية، وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يأخذ مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإن أفكار التسيير العمومي الجديد مستوحى من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، بهدف الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفاعلية"⁴، حيث ظهر نموذج التسيير العمومي الجديد كرد فعل على تقييد ات الإدارة العامة في الماضي، حيث يقوم التسيير العمومي الجديد على إدراج مبادئ المنافسة وأساليب تسيير القطاع الخاص في تسيير الإدارة العامة⁵ ويعرف أيضا على أنها عملية توجيه وإشراف وتنسيق الجهود الفردية والجماعية التي يمكن ممارستها بواسطة التخطيط والقيادة والاتصالات لتنفيذ السياسة العامة، كما يعرف على أنها مجموعة نشاطات وأعمال المنظمة، تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العمومية وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها بأكبر كفاءة إنتاجية وأقل تكلفة.

أما بورينس فعرف التسيير العمومي الجديد(NPM) على أنه المفهوم المعياري للإدارة العامة التي تتألف من مكونات مترابطة وهي توفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، وزيادة الاستقلالية لدى المسيرين العموميين ولاسيما من ضوابط رقابة الوكالات المركزية، قياس ومكافأة الأفراد على أساس تلبية الأهداف، إتاحة الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لأداء نشاطاتهم بشكل جيد، وكذا إدراك المزايا التي قد تنجر عن عامل المنافسة التشجيع على المنافسة بشكل جيد، وكذا إدراك المزايا التي قد تنجر عن عامل المنافسة) التشجيع على المنافسة، فتح المجال للقطاع الخاص في تنفيذ الأغراض العامة بدلا من الاقتصار على القطاع العام⁶. أما على حد تعبير بوليت Pollitt، فالتسيير العمومي الجديد تعاريف مختلفة" فهو عبارة عن أيديولوجية، أو مجموعة من المقاربات والتقنيات الإدارية الخاصة (الكثير منها تمّ استقدامها من القطاع الخاص والتي تستهدف الربح). (فينظر بالتالي، للتسيير العمومي الجديد كوعاء فكر إداري أو كنظام فكر أيديولوجي أساسه الأفكار المتولدة في القطاع الخاص، والتي تستهدف إصلاح القطاع العام⁷

يلخص فردريكسون (H.George Frederickson)* المناجمنت العمومي الجديد ويقول " :إن الأساس والمنطق التقليدي للمناجمنت العمومي هو التركيز الدائم والمستمر على الأساليب الإدارية الأكثر فاعلية واقتصاداً، أما المناجمنت العمومي الجديد فإنه يهتم إلى جانب ذلك بالعدالة الاجتماعية."

إجمالاً ومن خلال الأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع تحديث الإدارة العامة على أن المفهوم الجديد للتسيير العمومي الذي كرسه التجارب الميدانية لبعض الدول في بداية الثمانينيات على رأسها الولايات المتحدة و بريطانيا ثم توالى على تطبيقه الدول الانجلوساكسونية الأخرى كنيوزيلندا، وكندا، وسويسرا يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق وإسقاطها على منظمات القطاع العام لتحسين مستوى أدائها من خلال إصلاح أنماط التسيير عبر مبادئ تستند إلى ثقافة جديدة في الإدارة تركز على المواطن باعتباره أساس العملية الإدارية؛ وهذا من خلال زيادة فعاليتها وفاعليتها في ظل التغيرات المستمرة.

⁴ ليلي بن عيسى، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، الجزائر، 2013، ص190.

⁵ Mark Robinson «From Old Public Administration to the New Public Service(Implications for Public Sector Reform in Developing Countries)» UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore, 2015, page7

⁶ عاشور طارق مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد

2012-2011/01

⁷ Joost Monks «La nouvelle gestion publique : boîte à outils ou changement paradigmatique ? la pensée comptable (sous direction de Marc Hufty) éd. PUF·Paris·1998·p 79.

5-2 أسباب ظهور المناجمنت العمومي الجديد

إن فكرة التسيير العمومي الجديد جاءت نتيجة لعدة أزمات عالمية، أولها أزمة النفط البترولية 1973 والأزمة المالية الدولية التي صاحبته، من هنا كانت ميلاد بزوغ نموذج جديد في التسيير العمومي سببه السياسات العمومية التي كانت تعاني من عدة مشاكل. ظهر المناجمنت العمومي الجديد في تسعينيات القرن الماضي، كرد فعل للتحديات التي واجهتها الإدارة العامة التقليدية. وقد ساهمت عدة عوامل في ظهوره، منها:

➤ ضعف الأداء والفعالية :

إن أهم الأشياء التي أدت إلى ظهور التسيير العمومي الجديد هو القصور الذي اكتنف التسيير التقليدي و الأفكار التي كانت جوهره و لم يتم احترامها أو انحرافها عن المعنى الأساسي الذي وضعت من اجله إذ إن التسيير العمومي التقليدي بني على مجموعه من الأسس هي:

- الفصل التام بين الأنشطة السياسية و المهنية.
- عدم التمييز السياسي للخدمة العامة، وحيادها السياسي .
- وجود قوانين محدده تحكم أداء المنظمة العامة لابد من احترامها
- الالتزام بخدمة المصلحة العامة
- التوقع أن يظهر موظفو الخدمة المدنية الاستقامة و النزاهة و الحيادية في خدمة الصالح العام.
- لكن النموذج التقليدي أخفق في الأداء بالشكل المتوقع، والموضوع نظريا، ومن أهم السبلبيات التي عاني منها النموذج التقليدي
- فلسفة عمله الخاطئة في نظر منتقديه التي كانت مبنية انطلاقا من التركيز على الوسائل، وغياب الرقابة وإهمال النتائج، مما تسبب في ارتفاع حجم الدين العام، والذي صاحبه عجز مالي كبير في ميزانيات الدول الأوروبية .
- الحاجة إلى المرونة :لم يستوعب النموذج التقليدي مستوى عال من القدرة على اتخاذ القرارات و استخدام السلطة التقديرية و الاجتهاد للموظفين الممارسين و بالتالي لا يوفر للممارسين التوجيه المناسب للمهام التي ينفذونها.
- التفاعل بين عالم السياسة و السياسات : من المبادئ الرئيسية للنظرية التقليدية إن السياسيين يقررون السياسات التي يقوم موظفو الخدمة العامة بتنفيذها ،مما قد يكون مجال للفساد الإداري و الوساطة و المحسوبية.
- الصيغ الجديدة للمسائلة :إن المسؤولين هم المسؤولون و المسائلون عن ترجمة إرادة الشعب إلى سياسات ،وان لم يكونوا على دراية بكافة جوانب العمل ،وإن كان ذلك بغرض سرعة استجابة الحكومة للمواطنين ،إلا أن النظرية التقليدية لم تؤديها بالشكل المطلوب

➤ إفراط تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية

تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية أحد أهم الأسباب التي أدت لظهور مبادئ فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الجديد، حيث أدى عجز النظرية الكلاسيكية على مواجهة مشكلات الاقتصاديات القوية خاصة الأزمة المالية العالمية الشاملة أو أزمة الكساد العالمي لسنة 1929 ، ظهرت مجموعة من الأفكار الاقتصادية تنتقد أفكار الكلاسيكيين و المناداة بتدخل الدولة لمواجهة الأزمة، و كان على رأس أصحاب تلك الأفكار الاقتصادية " جون مينارد كينز "

إن إسناد دور متعاظم للدولة لتحسين كفاءة السوق و التخفيف من الانحرافات التوزيعية و انعكاساتها الاجتماعية إضافة إلى المهام التقليدية التي ظلت تمارسها ، كل ذلك أدى إلى تنامي الاختلالات الاقتصادية والاجتماعية، وفقدت بذلك الأفكار الاقتصادية الكينزية للدولة فعاليتها التطبيقية و كفاءتها الميدانية، مما ساهم في بروز اتجاهات فكرية في فترة السبعينيات من القرن العشرين يرى بأن الحكومة كانت المشكل أو العقبة الاقتصادية التي قيدت نمو وحرية الاقتصاد، ودعوا إلى تقليص تدخلها ودورها الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط من خلال فتح المجال للخصوصية ولالية السوق والمنافسة ، وأنّ وجود الأسواق وآلياتها من شأنه تحسين الكفاءة الاقتصادية وهو ما أدى إلى مراجعة أشكال تدخل الدولة بما في ذلك طرق تسيير حتى المرافق ذات الطابع الإداري، وبناءا عليه

ظهرت عدة نظريات أخذت على عاتقها التأكيد على أن آلية السوق هي الانسب فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية، والكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات.

➤ التغيرات الاقتصادية والاجتماعية:

- **العولمة:** زيادة المنافسة وتأثيرها على القطاع العام.
- **تطور التكنولوجيا:** الحاجة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية واستخدامها في تقديم الخدمات.
- **تزايد توقعات المواطنين:** ارتفاع مستوى توقعات المواطنين من الخدمات الحكومية

➤ بروز النظريات الحديثة؛

فلقد ظهرت العديد من النظريات التي تنادي إلى ترشيد إنفاق الدولة، مثل تحليل التكلفة والمنفعة، ترشيد اختيارات الميزانية، نظرية الوكالة، بالإضافة إلى نظريات حاولت إسقاط ميكانيزمات السوق على مجالات النشاط العمومي مثل نظرية الاختيارات العمومية وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي، وكل هذه النظريات والأفكار الحديثة ساهمت في إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية.

1. خصائص التسيير العمومي الجديد.

كنمط مبتكر لتسيير الإدارات العمومية ينفرد التسيير العمومي الجديد بجملة من الخصائص التي تميزه عن نمط الإدارة التقليدية، والتي تجعل منه رافداً من روافد تحسين كفاءة وفعالية منظمات القطاع العام وتعزيز المساءلة فيها؛ وفي هذا الصدد تجمع الدراسات المتخصصة على أن خصائص هذا التحول تظهر من خلال ثلاثة مجالات رئيسية وهي: تغيير في آلية الحكومة، وتغيير في نمط وأسلوب الإدارة، بالإضافة إلى تقليص دور الدولة. هذه الخصائص تعكس تحولاً في الفكر الإداري العام، من التركيز على الإجراءات والقواعد إلى التركيز على النتائج والمواطن.

9-1 التغيير في آلية الحكومة:

يشير مصطلح "التغيير في آلية الحكومة" في سياق "التسيير العمومي الجديد إلى تحولات جذرية في كيفية عمل الحكومات وتقديمها للخدمات. يهدف هذا التغيير إلى تحسين الكفاءة والفعالية والاستجابة لاحتياجات المواطنين.

يقوم المناجمت العمومي الحديث أساساً على تغيير جذري في البناء الهيكلي للحكومة، ويضمن ذلك إعادة الهيكلة للأقسام والإدارة باختصار كثير من الوظائف التقليدية وتخفيض أعداد العاملين حيث تندمج تلك الوظائف والمعاملات من خلال قواعد المعلومات المشتركة وآليات الاتصال وتبادل المعلومات الحديثة ويمس هذا التقليص بالأساس فئة الإدارة الوسطى في اعتماداً على التواصل المباشر بين المنفذين والقيادات الإشرافية دون واسطة بفضل تقنيات المعلومات والاتصالات والتي تحقق أيضاً توسيع وتنويع وتنشيط قنوات الاتصال ، وابتكار أساليب جديدة في الاتصالات الإدارية تتخلص من قيود الزمان والمكان، بالإضافة إلى التأكيد على اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا وإنشاء وحدات لتقديم الخدمات وفصلها عن السياسة. كما ينادى التسيير العمومي الجديد إلى تغيير في الثقافة التنظيمية، وتحسين الجودة، والاستجابة للزبائن والمشاركة الإدارية، والاتجاه نحو آليات السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتسم بالكفاءة والفعالية.

9-2 أبعاد التغيير في آلية الحكومة:

إن فهم أبعاد التغيير في آلية الحكومة أمر بالغ الأهمية لكل من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة العامة. فهو يساعد على فهم التحديات التي تواجه الحكومات في العصر الحديث، وتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الحكومي، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

إن التغيير في آلية الحكومة ليس مجرد تعديلات طفيفة في الهياكل أو الإجراءات، بل هو تحول جذري في كيفية عمل الحكومات وتقديمها للخدمات. إنه يشمل إعادة تعريف دور الدولة، وإعادة هيكلة المؤسسات الحكومية، وتطوير أساليب الإدارة، وتعزيز الشفافية والمساءلة. فيما يلي عرض لأهم أبعاد التغيير في آلية الحكومة :

➤ إعادة تعريف دور الدولة:

- **تقليل التدخل المباشر:** يركز التسيير العمومي الجديد على تقليل تدخل الدولة المباشر في تقديم بعض الخدمات، مع التركيز على دورها كمنظم وموجه.

- **الشراكة مع القطاع الخاص:** تشجيع الشراكة مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات، مما يزيد من الكفاءة ويقلل من الأعباء على الدولة.
- **إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية:**
- **اللامركزية:** تفويض السلطة واتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المؤسسات الحكومية، لزيادة المرونة والاستجابة.
- **إنشاء وحدات متخصصة:** إنشاء وحدات متخصصة لتقديم خدمات محددة، مما يزيد من الكفاءة والتخصص.
- **فصل الوظائف:** فصل الوظائف السياسية عن الوظائف التنفيذية، لضمان استقلالية الإدارة.
- **تطوير أساليب الإدارة:**
- **التركيز على النتائج:** قياس أداء المؤسسات العامة بناءً على النتائج المحققة، وليس فقط على الإجراءات المتخذة.
- **استخدام آليات السوق:** إدخال آليات المنافسة في تقديم الخدمات العامة، لتحسين الجودة وخفض التكاليف.
- **تبني أساليب الإدارة الحديثة:** استخدام أساليب الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأداء.
- **تعزيز الشفافية والمساءلة:**
- **إتاحة المعلومات:** توفير المعلومات للمواطنين وإشراكهم في صنع القرار.
- **المساءلة:** إخضاع المؤسسات العامة للمساءلة عن أداؤها وقراراتها.
- أهداف التغيير في آلية الحكومة:**
- **تحسين جودة الخدمات:** تقديم خدمات عامة عالية الجودة تلبي احتياجات المواطنين.
- **زيادة الكفاءة:** ترشيد استخدام الموارد العامة وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.
- **تعزيز الاستجابة:** الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة واحتياجات المواطنين.
- **زيادة الشفافية والمساءلة:** تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية.
- أمثلة على التغيير في آلية الحكومة:**
- **الحكومة الإلكترونية:** تقديم الخدمات الحكومية عبر الإنترنت، مما يسهل الوصول إليها ويزيد من كفاءتها.
- **الخصخصة:** نقل بعض الخدمات العامة إلى القطاع الخاص، مما يزيد من الكفاءة ويقلل من الأعباء على الدولة.
- **الشراكة بين القطاعين العام والخاص:** التعاون بين القطاعين لتقديم خدمات أفضل للمواطنين.
- التحديات:**
- **مقاومة التغيير:** قد يواجه التغيير في آلية الحكومة مقاومة من بعض الموظفين والمؤسسات.
- **صعوبة التطبيق:** قد يكون من الصعب تطبيق بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد في بعض السياقات.
- **التركيز المفرط على الكفاءة:** قد يؤدي التركيز المفرط على الكفاءة إلى إهمال بعض الجوانب الاجتماعية.
- بشكل عام، يمثل التغيير في آلية الحكومة في سياق التسيير العمومي الجديد تحولاً كبيراً في كيفية عمل الحكومات وتقديمها للخدمات. يهدف هذا التغيير إلى تحقيق إدارة عامة أكثر كفاءة وفعالية واستجابة لاحتياجات المواطنين، ولكنه يواجه بعض التحديات التي يجب التعامل معه.
- إن التغيير في آلية الحكومة ينبغي أن لا يتحرك منفصلاً عن السياسات والبرامج التنموية، وإلا فلن يكون له أي توجه إستراتيجي في ظل برامج الإصلاح الاقتصادي التي تتضمن تفعيلًا وتنشيطًا لآليات السوق ولدور القطاع الخاص، وحينها يؤدي إصلاح الجهاز الحكومي دوراً هاماً في دعم التحول في السياسات الاقتصادية وفي تعزيز قدرة هذا الجهاز.

العلاقة بين المناجمنت العمومي الحديث والتغيير في أسلوب الإدارة علاقة وثيقة ومتكاملة. فالمناجمنت العمومي الحديث، الذي ظهر في تسعينيات القرن الماضي، يمثل تحولاً جذرياً في فلسفة الإدارة العامة، حيث ينتقل من التركيز على الإجراءات والقواعد إلى التركيز على النتائج والمواطن. هذا التحول يتطلب بالضرورة تغييراً في أسلوب الإدارة.

يهدف نمط التسيير العمومي الجديد إلى جعل من منظمات القطاع العام أكثر كفاءة وقدرة على تقديم خدمات عامة ترتقي في كمها وجودتها إلى تطلعات الأفراد ومختلف الأطراف ذات العلاقة، من خلال العمل على نقل بعض الإجراءات والممارسات الإدارية التي أثبتت نجاعتها في منظمات القطاع الخاص وآليات السوق، آخذاً بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الخارجية على منظمات القطاع العام. يشمل التغيير في أساليب الإدارة مجموعة من العناصر تتمثل في ما يأتي:

1. التركيز على النتائج:

- الإدارة التقليدية: تركز على الإجراءات والقواعد.
- المناجمنت العمومي الحديث: يركز على قياس الأداء بناءً على النتائج المحققة، وليس فقط على الإجراءات المتخذة.

2. اللامركزية:

- الإدارة التقليدية: تتميز بالمرركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- المناجمنت العمومي الحديث: يشجع على تفويض السلطة واتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المؤسسات العامة.

3. الشفافية والمساءلة:

- الإدارة التقليدية: تفتقر إلى الشفافية والمساءلة.
- المناجمنت العمومي الحديث: يؤكد على أهمية توفير المعلومات للمواطنين وإشراكهم في صنع القرار، وإخضاع المؤسسات العامة للمساءلة عن أفعالها.

4. المنافسة:

- الإدارة التقليدية: لا يوجد مجال للمنافسة في تقديم الخدمات العامة.
- المناجمنت العمومي الحديث: يدعو إلى إدخال آليات المنافسة في تقديم الخدمات العامة، لتحسين الجودة وخفض التكاليف.

5. التركيز على المواطن:

- الإدارة التقليدية: تعتبر المواطن مجرد متلقي للخدمات.
- المناجمنت العمومي الحديث: يعتبر المواطن محور اهتمام الإدارة العامة، ويتم تصميم الخدمات لتلبية احتياجاته وتوقعاته.

تحديات التغيير في أسلوب الإدارة

- مقاومة التغيير: قد يواجه التغيير في أسلوب الإدارة مقاومة من بعض الموظفين الذين اعتادوا على الأساليب التقليدية.
- صعوبة التطبيق: قد يكون من الصعب تطبيق بعض مبادئ المناجمنت العمومي الحديث في بعض السياقات.
- الحاجة إلى تدريب وتطوير: يتطلب التغيير في أسلوب الإدارة توفير برامج تدريب وتطوير للموظفين، لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة.

9-4 تقليص دور الدولة:

موازاة مع بدأ انهيار جدار برلين و النظام الاشتراكي ككل و إخفاق مسيرة التنمية في الدول التي تبنت ذلك النظام و البرامج المشروطة التي قدمتها المؤسسات الدولية(صندوق النقد والبنك الدوليين) ظهرت مسألة" مراجعة دور الدولة أمام الفواعل المجتمعية الأخرى "كحتمية إضافة إلى ضرورة البحث عن نمط تسيير جديد، لتجاوز قصور البيروقراطية التقليدية على مستوى إدارة الدولة والاقتصاد في نفقاتها لتصحيح الأوضاع السيئة التي شهدتها اقتصاديات الدول النامية وفي مقدمتها الأخذ بنظام اقتصاد السوق وتقليص تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي في هذه الدول، راح الفكر الليبرالي يتجدد عبر تياراته

العديدة، و التي تشترك جميعها في التركيز على تحجيم دور الدولة في الحياة الاقتصادية و حصر تدخلها في أدنى الحدود عن طريق سياسات خوصصة القطاع العام عن طريق نقل ملكية المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص حتى ولو تطلب تعديلات دستورية تسمح بإلغاء ملكية المجتمع كتلك الخاصة بالثروات الجوفية والأماك العامة، اقتناعاً بأن إدارة مشروعاتها تخضع للاعتبارات الإدارية والسياسية، على حساب الكفاءة والتنافسية، كما أنها تنزلق بسهولة وسرعة إلى البيروقراطية والجمود والفساد، وتفقد الشغف بالتفوق والنمو، وروح المبادرة والابتكار التي تقف وراء نجاح النظام الرأسمالي. إضافة إلى إعادة النظر في الحماية الاجتماعية و تخفيض الالتزامات الإجبارية والاقتصاد في النفقات العامة، و إعطاء الدور الحيوي للقطاع الخاص برفع مستوى استقلالية المصالح الإدارية بالجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية.

ومن الجانب المالي يفترض بالمنظمات العمومية الاهتمام أكثر بكيفيات تسيير الميزانية واعتماد نظام مراقبة التسيير ، ولكي يؤدي هذا التقليل غايته يجب التركيز على مجموعة من المتطلبات التي من شأنها التخفيف من الأعباء العمومية أو صرفها في مجالات أفضل، وهذه المتطلبات تتمثل في:

- الاتجاه نحو تخصيص بعض الموارد والمهام الموكلة للإدارات العمومية.
- تخفيض الموازنة العامة.
- تشغيل وتقديم الخدمات بأسلوب تجاري.
- تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية
- تحرير الأسواق النقدية والمالية

وفي مجال طبيعة دور الإدارة العمومية، وعلاقتها بالمواطنين، فقدت تبنت العديد من الدول أشكالاً معينة لميثاق المواطن، كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا، وميثاق مستخدمي الخدمات العامة في فرنسا، وميثاق جودة الخدمة العمومية في البرتغال بالإضافة إلى ميثاق المواطن في المملكة المتحدة بالإضافة إلى الخصائص التي ميزت التسيير العمومي الجديد، عرف النظام الاقتصادي العالمي معالم وخصائص جديدة أسهمت في تطوره ونجاحه، تمثلت في الثورة التكنولوجية الحديثة، التي أعطت سمات جديدة للعالم الاقتصادي، و تجهيزه للدخول في مرحلة التطور الحقيقي كشبكة ، مما أفرز ضغوطات غير مسبوقة لتحقيق التحول الرقمي وذلك ليتمكن من تقديم خدمات أكثر، بجودة أفضل مع خفض التكاليف من خلال تسخير قوة التكنولوجيا .ومع تغير طبيعة السلع والخدمات المقدمة لتصبح أكثر ذكاءً وكفاءة وتوافقاً مع حاجات الفرد، يرتفع سقف توقعات الأفراد من حكوماتهم.

إن تقليص دور القطاع العمومي في الحدود التي تبرر ذلك، لا يعني بالضرورة تقليصاً لدور الدولة، وإنما تعد محاولة لإعادة تمركزها من خلال تخصيصها في أدوارها الأساسية .فمفهوم التدخل بالنسبة للدولة الحديثة يتمثل في وضع الأطر القانونية للسياسات الاقتصادية والاجتماعية⁸

9-5 تغيير في وظائف المنظمة العمومية

شهد عالم الإدارة العامة تحولاً جذرياً في فلسفته وممارساته، مدفوعاً بظهور ما يعرف بـ "المناجمنت العمومي الحديث هذا النموذج الجديد، الذي يبني فلسفته على الكفاءة والفعالية والمساءلة والتركيز على المواطن، مما يستلزم تغييراً جذرياً في وظائف المنظمة العمومية، بما في ذلك الوظائف التنظيمية، ووظيفة التسويق، ووظيفة تسيير الموارد البشرية، والوظيفة المالية، وخلق وظيفة الإستراتيجية

1- الوظائف التنظيمية

• من الهيكل البيروقراطي إلى الهيكل المرن:

- المنظمة التقليدية: تتميز بالتسلسل الهرمي الصارم، والإجراءات المعقدة، والمركزية الشديدة.

⁸ محيي محمد مسعد، الدولة ودورها في ظل تحديات العولمة، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2010 ، ص

- المنظمة الحديثة: تعتمد على هياكل تنظيمية مرنة، تشجع على اللامركزية، والتفويض، والمرونة، والابتكار.

• من التركيز على الامتثال إلى التركيز على الأداء:

- المنظمة التقليدية: تركز على الامتثال للقواعد والإجراءات.

- المنظمة الحديثة: تركز على قياس الأداء بناءً على النتائج المحققة، وليس فقط على الإجراءات المتخذة.

2- وظيفة التسويق

• من التعامل مع المواطن كمتلقي إلى التعامل معه كشريك:

- المنظمة التقليدية: تعتبر المواطن مجرد متلقي للخدمات.

- المنظمة الحديثة: تعتبر المواطن محور اهتمام المنظمة، وتسعى إلى فهم احتياجاته وتوقعاته، وإشراكه في تصميم الخدمات وتقديمها.

• من التسويق التقليدي إلى التسويق الرقمي:

- المنظمة التقليدية: تعتمد على أساليب التسويق التقليدية، مثل الإعلانات المطبوعة والتلفزيونية.

- المنظمة الحديثة: تستخدم أساليب التسويق الرقمي، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية، للتواصل مع المواطنين بشكل أكثر فعالية.

3- وظيفة تسيير الموارد البشرية

• من إدارة الموظفين إلى تطوير الموارد البشرية:

- المنظمة التقليدية: تركز على إدارة شؤون الموظفين، مثل الرواتب والإجازات.

- المنظمة الحديثة: تركز على تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم، وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة.

• من التوظيف التقليدي إلى التوظيف الاستراتيجي:

- المنظمة التقليدية: تعتمد على أساليب التوظيف التقليدية، مثل الإعلانات في الصحف.

- المنظمة الحديثة: تعتمد على أساليب التوظيف الاستراتيجي، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية المتخصصة، لجذب أفضل الكفاءات.

4- الوظيفة المالية

• من الميزانية التقليدية إلى الميزانية على أساس الأداء:

- المنظمة التقليدية: تعتمد على الميزانية التقليدية، التي تركز على تخصيص الموارد للإدارات المختلفة.

- المنظمة الحديثة: تعتمد على الميزانية على أساس الأداء، التي تربط تخصيص الموارد بالنتائج المحققة.

• من المحاسبة التقليدية إلى المحاسبة الإدارية:

- المنظمة التقليدية: تعتمد على المحاسبة التقليدية، التي تركز على تسجيل المعاملات المالية.

- المنظمة الحديثة: تعتمد على المحاسبة الإدارية، التي توفر معلومات مفيدة للمديرين لاتخاذ القرارات.

5- الوظيفة الإستراتيجية

المناجمت العمومي الحديث يولي أهمية كبيرة للوظيفة الإستراتيجية، ويمكن توضيح ذلك من خلال

آليات التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأداء و التغيير، فيما يلي عرض بعض الأمثلة على تطبيق الوظيفة

الإستراتيجية في المناجمت العمومي الحديث:

- وضع رؤية واضحة للمنظمة العمومية: يجب على المنظمات العمومية تحديد رؤية واضحة

لمستقبلها، وتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

- تطوير خطط عمل مفصلة: يجب على المنظمات العمومية وضع خطط عمل مفصلة لتنفيذ استراتيجياتها، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها.
 - قياس الأداء بشكل دوري: يجب على المنظمات العمومية قياس أدائها بشكل دوري، ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة: يجب على المنظمات العمومية اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء، إذا لم يتم تحقيق الأهداف المحددة.
 - التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة: يجب على المنظمات العمومية أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، وتطوير استراتيجيات جديدة للاستجابة لهذه التغيرات.
- تعتبر الوظيفة الإستراتيجية عنصراً أساسياً في المناجمنت العمومي الحديث، حيث تساعد المنظمات العمومية على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين. ومع ذلك، يجب أن ندرك أن تطبيق الوظيفة الإستراتيجية ليس سهلاً ويتطلب جهوداً متواصلة وتدريباً مستمراً للموظفين.
- يلخص Berthier التغير في وظائف المنظمات الحكومية في أربعة (04) وظائف أساسية للمنظمات العمومية هي: الوظيفة الإدارية (التنظيم، وظيفة التسويق، وظيفة تسيير الموارد البشرية، والوظيفة المالية). ويمكن تلخيص السياق الجديد للوظائف في الجدول التالي:

الوظائف	ما يطرأ على الوظائف من تغييرات
الوظيفة الإستراتيجية	التسيير الموجه بالأهداف والنتائج الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الفصل بين الوظائف السياسية والإدارية تطبيق النظام اللامركزي استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداخلية (الإنترنت) تبسيط الإجراءات الإدارية
الوظيفة المالية	التخفيض في العجز استخدام الميزانيات التخطيطية استخدام الوسائل الحديثة في مراقبة
الوظيفة التسويقية	استخدام وتطوير التسويق العمومي (إجراءات تحقيق الرضا، سبر الآراء ، التشاور مع المستخدمين) التسويق الإلكتروني (استخدام التكنولوجيات الحديثة في الإعلام والاتصال في تقديم الخدمات العمومية)
وظيفة إدارة الموارد البشرية	تقليص حجم موظفي المنظمات العمومية تحسيس الموظفين بالمسؤولية وتحفيزهم على العمل (المكافأة على حسب الأداء، القيادة)

le nouveau management public :ludovic berthier ،Anne amar
p 4 janyary 2007 revue RECEMAP :avantages et limites

10 الالتزامات الجديدة للإدارة العمومية في ظل تطبيق الاتجاه الحديث:

- إن انتقال الإدارة العمومية من التسيير البيروقراطي إلى التسيير العمومي الجديد سوف يغير من وضعية الإدارة العمومية بإعطائها صبغة جديدة تتضمن:
- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية: من خلال رصد مختلف هاته المتغيرات ومتابعتها (البيئة التكنولوجية ، البيئة الاجتماعية والثقافية...) ومحاولة التأقلم مع هاته المتغيرات ، بدل التمسك بالقواعد الثابتة والجمود.
 - توجيه مهام الإدارة العمومية في اتجاه جديد: من خلال سعيها نحو الفعالية ، وتحقيق رغبات وطموحات المواطن بتقديم خدمات ذات نوعية جيدة ، وهذا بالاعتماد على موظفين أكفاء ، لذا على الإدارة العمومية الاهتمام بالموارد البشري واعتبارها حجرة الوافية من خلال إتباع إستراتيجية واضحة فيما يتعلق بتنمية وتطوير هذا المورد ، والعمل على استقطاب الكفاءات ، والانتقال إلى معاملة الموظف على أساس الأداء وليس على أساس الخبرة فقط.

- تحسيس الموظفين العموميين بالمسؤولية : لأن التحسيس بالمسؤولية يحفز الموظف العمومي ويولد الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل لديها ، مع ممارسة العمل على أساس قيادي تحفيزي ، وليس على أساس استغلال المنصب.
- السعي لتحقيق الفعالية والكفاءة : من خلال العمل على تحقيق الأهداف المسطرة وفي كل المستويات ، كما يجب أن تعمل الإدارة على الاقتصاد في الموارد والعمل على استغلالها استغلالاً أمثلاً.
- التقرب من المواطن : وهذا من أجل استجابة أفضل لمتطلباته و احتياجاته ، كما يجب إشراكه في عملية إدارة المنظمات العمومية.
- السرعة : لأن الوقت عامل مهم في الحكم على أداء الإدارة العمومية ، وبالتالي على المنظمات العمل على إتباع الأساليب الكفيلة بتخفيف الإجراءات المتعلقة بالخدمات المقدمة

11 انتقادات نموذج المناجمنت العمومي الكلاسيكي

- يعتبر نموذج الإدارة العامة التقليدي الأساس الذي قامت عليه الإدارة العامة لسنوات طويلة. وقد تميز هذا النموذج بالعديد من الخصائص، مثل المركزية الشديدة، والتسلسل الهرمي الصارم، والتركيز على الإجراءات والقواعد. ومع ذلك، فقد أظهر هذا النموذج بعض أوجه القصور التي أدت إلى ظهور نموذج جديد، هو نموذج الإدارة العامة الحديثة. مع ذلك، فإن النموذج التقليدي للإدارة العامة لا يزال موجوداً في العديد من المؤسسات الحكومية، ولا يزال يواجه بعض الانتقادات والتحديات.
- اعتمد التسيير العمومي القديم في تطبيقاته على مبادئ استمدتها من العلوم القانونية والإدارية، ورغم الجهودات و الأفكار التي جاء بها هذا النموذج إلا أنه فشل بسبب احتكار الدولة للوظائف و تهميش الأفراد وعدم دمجهم في الحياة العملية للمؤسسات العمومية، هذا ما أدى إلى ظهور أفكار جديدة ومحاولة المجمع بنموذج من شأنه إدماج الفرد في الحياة العملية.
 - يرى الاقتصاديون أن النموذج التقليدي و البيروقراطي لم يحدث توازناً هيكلياً سواء من حيث الكفاءة والفعالية والحوافز التي توجد في السوق، ويرجع ذلك لتدخلات الحكومة غير المجدية والتي شكلت مع الوقت عقبة قيدت نمو و حرية الاقتصاد، لذلك دعوا للتخلص من تدخل الحكومة والاستناد للآليات السوق لتحسين الكفاءة.
 - فقدان شرعية التنظيم البيروقراطي :بالنظر للعوامل السابقة عرف التنظيم الإداري البيروقراطي كما تصوره ماكس ويبر صعوبات جمة لم يتم وضعها في الحسبان، أفقدت الإدارة البيروقراطية شرعيتها من خلال انغلاقها و انفصالها عن التطورات المحيطة بها مما أدى لانفصالها عن طموحات المواطنين وخلق فراغ كبير بين الإدارة والمواطن، و هو ما يعرف بأزمة الشرعية، من جهة أخرى يرى الباحثون أن كثرة النصوص و القانونية والتنظيمية التي تحكم قواعد العمل و تعقد الإجراءات و توحيدها في كل الإدارات العمومية و إهمال العنصر البشري في أخذ المبادرة لم تعد صالحة مع متطلبات الحداثة
 - الحاجة إلى المرونة :لم يستوعب النموذج التقليدي مستوى عال من القدرة على اتخاذ القرارات و استخدام السلطة التقديرية و الاجتهاد للموظفين الممارسين، بالتالي لا يوفر للممارسين التوجيه المناسب للمهام التي ينفذونها
 - التفاعل بين عالم السياسة و السياسات : من المبادئ الرئيسية للنظرية التقليدية إن السياسيين- يقررون السياسات التي يقوم موظفو الخدمة العامة بتنفيذها ،مما قد يكون مجالاً للفساد الإداري و الواسطة و المحسوبية.
 - ومن بين الانتقادات الأخرى الموجهة للنماذج التقليدية للمناجمنت العمومي والتي كان لها الفضل في ظهور المبادئ الأولى للمناجمنت العمومي الحديث، نذكر ما يلي:
 - تدخل عمل الحكومة على نطاق واسع مما أدى إلى الإفراط في استهلاك الموارد.
 - مشاركة الحكومة في العديد من الأنشطة
 - بيروقراطية واسعة الانتشار ومعدلات تضخم عالية.
 - عدم وجود فصل بين السياسة والإدارة.

- غياب اتخاذ القرار العقلاني الذي من شأنه تقديم أفضل الخدمات.
- تجاهل رضا المواطنين.

وبالرغم من سلبيات النظرية التقليدية إلا أنها شكلت الأساس الذي قامت عليه نظرية التسيير العمومي الجديد، وهناك من يسميها الإدارة العامة الحديثة، أو إعادة اختراع الحكومة، أو نموذج ما بعد الديمقراطية، أو الإدارة العامة بناء على نظام السوق، وإن اختلفت المسميات، اتفقت جميعها على مفهوم واحد حدده الدكتور سعد العتيبي بأنه " حركة شاملة لتنظيم الإدارة العامة لتغيير تحديد العلاقة القائمة بين الحكومة و المجتمع."

12 انتقادات نموذج المناجمنت العمومي الحديث

على ضوء الانتقادات والعيوب والمشاكل التي عرفت الإدارة العمومية في ظل التسيير البيروقراطي الفبيري والذي كان من نتائجه إضعاف أداء القطاع العمومي خاصة المنظمات العمومية الإدارية والتي أضحت نموذجاً لسوء التسيير وضعف الفعالية والرقابة وغياب النتائج نتيجة للأزمات العديدة التي عرفت مؤسسات القطاع العام في الدول المتقدمة، وخصوصاً منها أزمة عدم قدرة نموذج التسيير العمومي التقليدي الذي كانت تنتهجه هذه المؤسسات في التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق التنافسي.

نشأ مفهوم التسيير العمومي الجديد، وكان ذلك في بداية التسعينيات من القرن الماضي في بعض الدول الانجلوساكسونية كتصور جديد لكيفية تسيير هذه المنظمات من أجل عصرنتها والرفع من مستوى أدائها وبالتالي زيادة فعاليتها، محاكياً قواعد تسيير القطاع الاقتصادي الخاص وفق آليات السوق. لقد جلب نموذج المناجمنت العمومي الحديث في طياته أبعاد ومضامين وتوجهات فريدة، مثل بعضها تحدياً واضحاً للنموذج البيروقراطي الكلاسيكي السائد في الإدارة العامة، وللدور السياسي والاجتماعي للدولة؛ مما أثار حوله حالة واسعة من الجدل والنقاش والنقد الحاد، وبالتالي انقسم الكتاب والباحثون والمفكرون حوله إلى فرق ما بين مؤيد بصورة قوية من منطلق أنها موجة جديدة للتغيير في مجال الإدارة العامة، وفريق آخر معارض له بشدة باعتبار أنه موضحة عابرة تستهدف تقويض القيم السياسية والاجتماعية للدولة، وتحول الحكومة إلى ما يشبه مجال أعمال (شركة)، ويصبح المواطنون أشبه بالعملاء (الزبائن) لديها.

بينما هناك فريق ثالث جمع بين النقيضين، مبدئياً مبرراته وحججه حيال ذلك، ومن هم ما يلي :

- المعارضون لمقاربة التسيير العمومي الجديد

يعتبر معارضو نموذج التسيير العمومي الجديد أن هذا النموذج، على الرغم من بعض المزايا التي قد يحققها، إلا أنه يحمل العديد من النقاط السلبية التي يجب أخذها في الاعتبار. وهم يرون أن هناك حاجة إلى تطوير نماذج جديدة للإدارة العامة تكون أكثر شمولية واستجابة لاحتياجات المجتمع مبرراتهم وحججهم حيال ذلك ما يلي:

- **التركيز المفرط على الكفاءة وإهمال القيم الاجتماعية:** يركز النموذج الحديث بشكل كبير على الكفاءة والفعالية، وقد يؤدي ذلك إلى إهمال القيم الاجتماعية والإنسانية، مثل العدالة والمساواة.
- **صعوبة تطبيق مبادئ القطاع الخاص على القطاع العام:** يعتمد النموذج الحديث على استعارة مبادئ الإدارة من القطاع الخاص، وهذا قد لا يكون مناسباً للقطاع العام الذي يختلف في أهدافه وطبيعته.
- **إهمال دور الدولة في تحقيق العدالة الاجتماعية:** يركز النموذج الحديث على تقليل دور الدولة في الاقتصاد، وهذا قد يؤدي إلى تفاقم المشاكل الاجتماعية.
- **صعوبة قياس أداء بعض الخدمات العامة:** يعتمد النموذج الحديث على قياس الأداء بناءً على النتائج، ولكن قد يكون من الصعب قياس أداء بعض الخدمات العامة، مثل الخدمات التعليمية أو الصحية.

- التركيز على المدى القصير وإهمال المدى الطويل: يركز النموذج الحديث على تحقيق نتائج ملموسة في المدى القصير، وهذا قد يؤدي إلى إهمال التخطيط الاستراتيجي للمدى الطويل.
- مشاكل في المساءلة والشفافية: على الرغم من أن النموذج الحديث يؤكد على أهمية المساءلة والشفافية، إلا أن تطبيقه قد يواجه بعض المشاكل، مثل صعوبة تحديد المسؤوليات وتضارب المصالح.
- هناك من اعتبرها بدعة أو موضة عابرة تستهدف تفويض الدور التقليدي والقيم السياسية والاجتماعية للدولة، وتحول الحكومة إلى ما يشبه مجال أعمال (شركة) المواطنين إلى عملاء وزبائن لديها
- كما يرى البعض أنها جلبت معه مفردات ومفاهيم جديدة لم تألفها الإدارة العامة من قبل ويصعب تبنيها، مثل مفاهيم: المنافسة، والمواطن كزبون، والإسناد الخارجي، علاوة على الدعوة لقطع الشريط الأحمر (القيود الإجرائية والتنظيمية والقانونية)، وهو ما قد يؤدي إلى عدم الإنصاف وشيوع الفساد
- بينما هناك من رأى أنه نادى ضمن أدواته بما يعرف بالخصخصة، وهي برغم مزاياه المختلفة، قد تخرج عن السيطرة والتحكم، وتضر بالمجتمع والعدالة الاجتماعية
- وقد لاحظ البعض أنها يعاني بعض الإشكالات، ومنها صعوبة قياس النتائج والآثار في بعض الأجهزة الحكومية، علاوة على التعارض الواضح بين بعض مبادئ وافتراسات النموذج ذاته، ومنه مثالا لمبدأ الذي ينص على أن تعمل الحكومة بشكل أفضل وتكلفة أقل، وذلك قد لا يكون قابل للتحقيق في الوقت نفسه في بعض البرامج الحكومية؛ لأن خفض التكاليف قد يكون على حساب الفعالية وجودة الخدمات المقدمة
- طرح فكرة الإدارة الريادية بمعنى أن يتصرف المديرون في القطاع العام كرواد أعمال ومبادرين يحملون المخاطرة، كما هو في القطاع الخاص، وذلك غير ممكن لأن الإدارة العامة محكومة بجملة من الاعتبارات والتنظيمات التي لا تمنح المديرين حرية كافية للتصرف واتخاذ القرارات الجريئة
- إن نموذج المناجمنت العمومي الحديث يبتعد عن السياسة لصالح تطبيق نموذج وقيم السوق في الحكومة، وأن ذلك قد يحقق زيادة ملاحظة في الكفاءة على المدى القريب، ولكن قد يضعف القدرة الإدارية والعدالة الاجتماعية على المدى البعيد.
- بشكل عام، يمكن القول أن نموذج المناجمنت العمومي الحديث، على الرغم من مساهمته في تحسين أداء بعض المؤسسات العامة، إلا أنه يواجه العديد من الانتقادات والتحديات. هذه الانتقادات تدعو إلى التفكير النقدي في هذا النموذج وتطوير نماذج بديلة تكون أكثر شمولية واستجابة لاحتياجات المجتمع.

13 التوجهات المستقبلية في المناجمنت العمومي الحديث في الجزائر

لعل من بين التوجهات المستقبلية التي يمكن أن نركز عليها في دراسة إسهامات المناجمنت العمومي الحديث هي التعمق بالتحليل والقياس لكيفية إضفاء هذه المبادئ للوصول إلى تحسين أداء الإدارة العمومية في الجزائر، من خلال اعتماد على أبعاد موجودة في تجارب عالمية رائدة في مجال تطبيق المناجمنت العمومي الحديث ونقلها و تكييفها مع الثقافة التنظيمية للإدارات العمومية في الجزائر. هذه الأبعاد تتمثل في ما يلي:

- النظرة الإستراتيجية: لكل مؤسسة إدارية أهداف تريد تحقيقها؛ لذا فإنه ينبغي أن يكون لها خطة مستقبلية تعمل وفقها من أجل تحقيق تلك الأهداف على المدى القصير والمتوسط و الطويل ، وتختلف هذه الخطط حسب ما تملكه كل مؤسسة من إمكانيات، لكن القاسم المشترك الذي يجب توافره في تلك الخطط هو وضوح الرؤية المستقبلية لتطوير ممارسات المناجمنت الحديث؛ وذلك من خلال تحديد الأهداف بدقة، ورسم الخطط الإستراتيجية التي تتميز بالوضوح والمرونة التي تمكنها من التكيف مع المواقف والظروف المختلفة.
- التغيير في أسلوب الإدارة من خلال الاهتمام بعنصرين وتطبيقهما على الإدارة العمومية وهما؛ تبني الأساليب الحديثة في الإدارة من أجل تجاوز الفكر البيروقراطي في التسيير، وهذا يكون

بتركيز معظم البرامج الحكومية على الإصلاح الإداري، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وجعل الخدمة العمومية أكثر جاذبية، وجعل المسيرين أكثر مسؤولية، بالإضافة إلى تبني أساليب الإدارة الخاصة بقطاع الأعمال من أجل تغيير الثقافة الإدارية التقليدية السائدة لدى المسيرين العموميين، وهذا بالتركيز على مقاربات قطاع الأعمال، على غرار مقاربة الجودة ، ابتداء من تحسين طرق استقبال المواطن إلى غاية تقديم الخدمات التي يطلبها وبالنوعية التي تليق به.

- الإدارة التشاركية حيث تتم من خلال الاعتماد على كل من (التسيير التشاركي، المشاركة في اتخاذ القرار، والتسيير اللامركزي) ؛حيث إن الإدارة في المنظمات الحديثة تؤكد على ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتوسيع دائرة المشاركين فيها كلما أمكن ذلك، وتبني لامركزية القرار، كأن تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيعا ودعما من طرف القيادة العليا، بالإضافة إلى تدعيم سياسة المشاركة الفاعلة بين الموظفين
- تبني مرتكزات الحوكمة؛ من خلال التعامل مع الموظفين بعدالة وشفافية كافيتين، والالتزام بالمساءلة والمحاسبة عند وجود أي قصور في مختلف العمليات الإدارية.