

## التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر

### *The new public administration as a mechanism for reforming*

### *the public administration in Algeria*

بشير عبد العالي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة الاغواط (الجزائر)

تاريخ النشر: 2022/03/31

تاريخ القبول: 2022/03/25

تاريخ الاستلام: 2022/01/04

#### ملخص:

يهدف هذا المقال إلى إلقاء الضوء على مفاهيم التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في المؤسسات العمومية التي لم تعد تتماشى مع التطورات الجديدة التي يشهدها العالم في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية التي تبنتها دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية كرد فعل لمعالجة الأزمة التي حلت بهذه الدول الأعضاء في نهاية السبعينيات من القرن الماضي كلتقاع حجم الدين العام، وفقدان ثقة المواطن في الدولة... الخ، حيث بات من الضروري إعادة النظر في الأساليب والأدوات التي يُسير بها القطاع العام خاصة المصالح الخدماتية التي لها صلة مباشرة بالمواطن و ذلك تماشياً مع هذه التحولات. ورغم ما تعانيه الجزائر من نقائص واختلالات في سيرورة الإدارة العمومية فإنّ الحلول متوفرة لرفع كفاءتها و ضمان استمراريتها بكفاءات بشرية مؤهلة و محفزة من خلال تطبيق بآليات التسيير العمومي الجديد.

الكلمات المفتاحية: تسيير عمومي، تسيير عمومي جديد، إدرة عمومية، إصلاح الإدرة.

تصنيف JEL: M1 ؛ M4 ؛ H1

#### Abstract:

*This article aims to shed light on the concepts of the new public administration as a mechanism for reforming public administration in public institutions that are no longer in line with the new developments that the world is witnessing in their economic and social dimensions, which were adopted by the OECD countries as a response to the crisis that befell these member states. At the end of the seventies of the last century, such as the rise in the volume of public debt, the loss of citizen's confidence in the state,...etc. Where it has become necessary to reconsider the methods and tools used by the public sector, especially the service interests that are directly related to the citizen, in line with these transformations. Despite what Algeria suffers from deficiencies and imbalances in the process of public solutions are available to raise its efficiency and ensure its continuity with qualified and motivating human competencies and new public management mechanisms.*

**Keywords:** public administration, new public administration, public administration, management reform.

**Jel Classification Codes:** M1 ; M4; H1

بعد الأزمات التي تعرضت لها بعض الدول منها الدول الصناعية في نهاية السبعينيات من القرن الماضي و التي تمثلت في ارتفاع حجم الدين العام، و تراجع دور الدولة و فقدان ثقة المواطنين فيها مما أدى بهذه الدول إلى إعادة النظر في السياسات المطبقة و البحث عن آليات و أدوات جديدة للتسيير، و تحسين جودة الخدمة العمومية استجابة لمتطلبات المواطنين و تطلعاتهم الجديدة، هذا من جهة، و من جهة أخرى السعي إلى تحسين فعالية الحكومات أمام متطلبات المجتمع مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالتسيير العمومي الجديد الذي جاء كرد فعل للانتقادات التي وُجّهت للإدارة العمومية التقليدية. وقد عرف التسيير العمومي الجديد عدة مملسات منها تقليل التكاليف، و لا وكرية سلطة التسيير، و الإدارة المبنية على الأداء، و تطبيق آليات السوق، و تغيير أنظمة التسيير خاصة ما تعلق بتسيير المستخدمين المبني على الكفاءات.

و بناءً على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر من خلال آليات التسيير العمومي الجديد؟

و للإجابة على هذه الإشكالية قسمنا الموضوع إلى ثلاث محاور أساسية:

المحور الأول: أساسيات الإدارة العمومية؛

مبادئ التسيير العمومي الجديد؛

محددات نجاعة الإدارة العمومية في الجزائر.

### أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من كون أن موضوع الإدارة العمومية يتطلب نجاعة في الأداء و أدوات جديدة لتحقيق آمال و متطلبات المواطنين من حيث جودة الخدمة العمومية هذا من جهة، و من جهة أخرى، فعالية و كفاءة الإدارة التي يجب أن تأخذ في الحسبان الاستغلال الأمثل لمولدها المحدودة و الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف و في الوقت المحدد.

### اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- بلورة مفهوم التسيير العمومي الجديد كمقاربة تسييرية في مؤسسات القطاع العام؛
- إبراز خصائص و مبادئ التسيير العمومي الجديد؛
- تحديد محددات نجاعة الإدارة العمومية.

قبل الشروع في موضوع التسيير العمومي الجديد لا بد من الإشارة و لو بشكل مقتضب على مفهوم الإدارة العمومية بالمعنى التقليدي و أهم مملساتها و ذلك قصد معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور ما يسمى بالتسيير العمومي الجديد.

### 2 أساسيات الإدارة العمومية

تعرف الإدارة العمومية على أنّها كل هيئة عامة، مركزية أو محلية وأكملت إليها السلطة السياسية وظيفتها تلبية الحاجات العامة على اختلاف صورها و تزويدها بالوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، وكذا أسلوب عملها و علاقاتها فيما بينها و علاقاتها بالأفراد. (عياش، 2012)، ومنه يمكن القول أنّ الإدارة العمومية هي التي تسعى الدولة من خلالها إلى تقديم خدمات عمومية لمواطنيها دون تمييز و بلون استثناء كخدمة الصحة و التعليم و الحماية و غيرها مع توفير المناخ الملائم و الامكانيات المادية و البشرية لتحقيق ذلك.

#### 1.2. تعريف الخدمة العمومية:

تعتبر الخدمة العمومية عن جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلاّ في إطار جماعي، تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة و التي ينص عليها القانون، و يكون من الضروري استغلالها بمعدل قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها و القيام بها من حيث أدائها و مراقبتها. و هناك أنواع للخدمة العمومية مذكور من أهمها:

- الخدمات الإدارية كخدمة الحالة المدنية بالبلديات؛
- الخدمات الاجتماعية و الثقافية كخدمة التمدرس الإلزامي و الصحة؛
- الخدمات الصناعية و التجارية كخدمة تسيير المياه الصالحة للشرب، و مؤسسة الغاز و الكهرباء؛

#### 2.2. المعايير التي تتميز بها الخدمة العمومية:

من خلال الأعمال و الدراسات التي خلص اليها معظم الباحثين في مجال المناجنت العمومي، أكلوا على أنّ كل عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها و صفاتها، و المتمثلة في المعايير التالية (نورالدين، 2014) =

- معيار المساواة؛
- معيار التطور؛
- معيار الشمولية؛
- معيار الفعالية؛
- معيار الاستمرارية؛
- معيار المجانية النسبية؛
- معيار الاحتكار الطبيعي؛
- معيار التضامن.

حيث تعبر هذه المعايير عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الإلتناء الحزبي،... الخ.

يتبين مما سبق أنّ الإدارة العمومية كانت تركز أساسا على مبادئ الإدارة البيروقراطية من خلال احترام قواعد الإدارة و تطبيقها دون النظر إلى النتائج و نجاعتها.

و قد واجه هذا النمط من التسيير عدة مشاكل مما انعكس سلبا على أداء الهيئات و المنظمات العمومية، نذكر أهمها فيما يلي:

- التضخم في التوظيف و التكاليف بلون جلوى؛
- عدم وجود مؤشرات لقياس الأداء؛
- تدني الخدمات العمومية؛
- أنظمة معقدة في عملها و في كثير من الأحيان مغلقة؛
- إنجاز المهام بشكل غير واضح و في غياب المنافسة؛
- عدم كفاءة الموظفين؛
- خضوع الإدارة العمومية للسياسة و عدم فصلها عن العمل الإداري.

### 3. التسيير العمومي الجديد

تعود أفكار التسيير العمومي الجديد إلى الأفكار الليبرالية و ذلك في عز الأزمة الاقتصادية التي حلت بالدول الصناعية، حيث رأى اصحاب الفكر الليبرالي أنه من بين الأسباب الرئيسية للأزمة هو تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية بشكل مفرط. و عليه بدأت بعض الدول خاصة منها الانجلوسكسونية كبريطانيا و نيوزلندا ببعض الإصلاحات الإدارية التي أطلق عليها التسيير العمومي الجديد، حيث أصبح مرجعية لكل الدول و الحكومات التي تسعى إلى تغيير نمط تسيير مرافقها العمومية و إصلاحها.

### 1.3 تعريف التسيير العمومي الجديد

ظهر التسيير العمومي الجديد كأحد نماذج إصلاح الإدارة العمومية التقليدية التي لاقت عدة انتقادات حيث عرفت نجاحا كبيرا خاصة في الدول الانجلوسكسونية لما توفره من مقربات تهدف إلى تبني أدوات جديدة في التسيير تحاكي أساليب التسيير المستعملة في مجال إدارة الأعمال.

و حسب المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية فإن التسيير العمومي الجديد هو اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية التي تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الانجلوسكسونية، و انتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية، وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية و القانونية، فإن أفكار و معالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية و هدفه هو تحسين و معالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، التي من بينها البيروقراطية و كذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة و الفعالية. (بوظفة، 2018)

كما يعرف التسيير العمومي الحديث على أنه مجموع مسارات التهيئة و التنظيم و التبسيط و المراقبة للمنظمات العامة و الذي يعمل على تطوير نجاحتها العامة و قيادة نموها و تطورها مع احترام واجباتها، حيث يقوم على مبدأ أساسي للتسيير و هو الموقف. (Annie, 2014)

التسيير العمومي الجديد هو مفهوم يرسم أساسياته في عدة تيارات فكرية (التيار النيوكلاسيكي، و نظرية المنظمات، و نظرية الوكالة، و نظرية الحقوق و الملكية... الخ)، و التي تميل في نواح كثيرة إلى ايدولوجية الخيار العام الذي يعتمد على الفردية الممنهجة (معنى على الفكرة التي على أساسها يكون تحليل مصالح المنظمة العمومية قبل كل شيء عبر الأفراد الذين يشكلونها و الاستراتيجيات التابعة لها)، أين يعتبر اللجوء إلى الخوصصة مرونة بالإضافة إلى لا مركزية الوحدات الإدارية. (AMAR A، 2007)

و هناك تعريف آخر مفاده بأنّ التسيير العمومي الجديد يمكن فهمه من وجهة نظر عامة بأنه يتعلق بتسيير المنظمات العامة، و من جهة نظر أخرى يعتبر بمثابة تسيير للسياسات العامة بالإضافة إلى أنّه تكميلي مع التأكيد على أنّ الغاية الأساسية له هي ضمان تحقيق السياسات العامة لأهدافها. (P., 2004)

و يفهم مما سبق أنّ التسيير العمومي الجديد يدعو إلى تبني نموذج جديد للإدارة العمومية يدعو إلى التحول من شكل المنظمات البيروقراطية إلى منظمات ما بعد البيروقراطية من خلال التركيز على مبادئ التسيير العمومي الجديد. كما عرفته لجنة الإدارة العامة في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية “ OCDE ” على أنّه نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي ويقلل من لوكرية ويدعوا هذا النموذج إلى ما يلي (Guenoun, 2001)=

- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة؛
- منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المتبعة؛
- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية وتبني مفهوم المنافسة؛
- تعزيز القدرات الإستراتيجية للحكومة لوكرية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها وتمكينها من الاستجابة بصورة منهجية وسريعة وبأقل تكلفة للتغيرات التي قد تحدث على مختلف المستويات.

من خلال هذا التعريف لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية نستشف أنّه يركز على النتائج من منظور مقاربة الفعالية التي تعني مدى تحقيق النتائج بالنسبة إلى الأهداف، بالإضافة إلى الكفاءة التي تعني كذلك مدى تحقيق النتائج لكن بالنسبة للموارد للوصول إلى تقديم خدمة تكون في مستوى ما يطلبه الزبون من هذا من جهة، و من جهة أخرى إعطاء نوع من الحرية و الاستقلالية للمسير ليدع في عمله و لا يكون

### 2.3 مبادئ التسيير العمومي الجديد

لما فشلت الإدارات العمومية التقليدية في أداء المهام المنوطة بها، بدأت بعض الدول و في أولها الدول الانجلوسكسونية تفكر في وجود بدائل و طرق لإصلاح الإدارة تهدف إلى: تحسين أساليب التعامل مع الموظفين و تعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم باعتبار أنّ تقديم الخدمة هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية و تعزيز مفهوم المسائلة و المسؤولية الاجتماعية (الصيرفي، 2008).

و عليه جاء التسيير العمومي الجديد بأدوات جديدة كبديل للتسيير العمومي التقليدي للقيام بإصلاح شامل، و من هنا يكون لزاما علينا أن نعرف بالتسيير العمومي الجديد.

يقوم التسيير العمومي الجديد أساسا على مجموعة من الأفكار: واحدة مستمدة من حقل الاقتصاد ويشار إليها باسم الاقتصاد المؤسسي الجديد، والأخرى مستمدة من النظم التسييرية. فالنظريات التي يستند عليها التسيير العمومي الجديد هي: نظرية الاختيار العام، ونظرية لوكالة، ونظرية تكلفة الصفقات. فنظرية الاختيار العام لها تأثير في التصميم المؤسسي في العديد من الاختصاصات القانونية و أدّى تطبيقها إلى إعادة هيكلة وكالات القطاع العام من خلال فصل الوزارات السياسية عن الإدارات التنفيذية، أما نظرية لوكالة فعملت على توضيح العلاقة بين الرؤساء/لوكلاء من خلال تركيزها على علاقات المسائلة. ففي نيوزلندا تمّ تقنين العلاقة بين الرؤساء التنفيذيين

والوزراء في إطار قانون قطاع الدولة لعام 1988. أما المكونات الأخرى للتسيير العمومي الجديد فمثلتها الحركة التسييرية، والمستوردة عموماً من مملسات القطاع الخاص مستهدفة القطاع العام من أجل تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والمساءلة (Whitcombe, 2008) يمكننا الوقوف عند هذه المفاهيم السالفة الذكر التي تقوم عليها فلسفة التسيير العمومي الجديد من خلال ما يلي:

- يقصد بالنظم التسييرية التحول بالهيئات و الإدارات من الأنظمة البيروقراطية إلى العمل بعمل مؤسسات الأعمال من خلال مبادئ وأتوات القطاع الخاص الذي حتما سيؤدي بالإدرات العمومية إلى تغيير بنية و قيم و مهارات المسيرين من خلال الابتكار و الإبلاغ و الشفافية للوصول إلى خدمة عمومية ذات جودة عالية كما يطمح إليها المواطن.
  - أما نظرية الاختيار فجاءت نتيجة للأفكار الجديدة التي تبناها أصحاب الفكر الليبرالي و التي مفادها أن المنظمات العامة أو العمومية غير فعالة بسبب الضغوط السياسية و البيروقراطية المتعددة. و تفترض أن الأشخاص الذين يقومون باتخاذ القرارات العامة سيقومون حتما بتقديم مصالحهم الخاصة عن المصالح العامة. كما يرون أيضاً أن هناك مفارقة بين الدولة و السوق الذي يمثل الآلية الفاعلة في توزيع الموارد، و عليه يرون أنه على الدولة من تقليص حجم نشاطها.
  - و بالنسبة لنظرية لموكالة تقوم على أساس أنه يمكن النظر للمنظمة على أنها تلك العلاقة بين المالك و المسير، حيث تفوض لهذا الأخير صلاحيات واسعة تسمح له بالتعامل مع الرُبائن كأنه هو المالك. و عادة ما تكون هذه الوكالات صغيرة الحجم حيث يركز بالدرجة الأولى على لرضاء المواطن باعتباره زبوناً.
  - و في ما يخص نظرية تكلفة الصفقات حيث تعتبر هذه النظرية أحد أهم التيارات المسيطرة في النظريات الحديثة لاقتصاد المؤسسة و التي مفادها لجوء المنظمات إلى عقد صفقات داخلية بآليات غير آليات السوق و بأقل التكاليف.
- و قد قدم Gruening في هذا الشأن تحليلاً مفصلاً للنظرية الأصلية المشككة للتسيير العمومي الجديد، حيث خلص إلى أنه إذا كان التسيير العمومي الجديد يفترض أنه يعني نظرية الاختيار العام التي أشرنا إليها سابقاً، بالإضافة إلى الأفكار التسييرية هو استنتاج غير مكتمل و كأنه يشير إلى أن تأثيرات التسيير العمومي الجديد تعود إلى كل من:
- نظرية الإدارة العامة الكلاسيكية و النوكلاسيكية؛
  - تحليل السياسات؛
  - نظرية لمكبل الرئيسي؛
  - نظرية حقوق الملكية؛
  - أفكار المدرسة النمساوية الجديدة؛
  - اقتصاديات تكلفة الصفقات؛
  - نظرية الاختيار العام و الأفكار التسييرية؛

حيث يرى من خلال هذا التصور أن أفكار التسيير العمومي الجديد ليست بالجديدة، و ليست لها نظريتها الخاصة بها، و بالتالي هي مزيج من المكونات التي تشكل التسيير العمومي الجديد و هو الأمر الذي سيؤدي بالتأكيد إلى خلق أفكار جديدة و متميزة (Atreya, 2002) كما أن هناك 13 مبدأ للتسيير العمومي الجديد تتمثل فيما يلي: (Giauque, 2003)

- العمل على إدخال مبدأ التنافس بين الهيئات و الوحدات الإدريّة؛
- انفتاح الهيئات الإدريّة على المتعاملين و التقرب منهم كما هو معمول به لعملاء المنظمات الخاصة؛
- التركيز على مخزجات النظام و الآثار الإيجابية الوردة من محيط النظام دون التركيز على المدخلات؛

## التسيير العمومي الجديد كألية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر

- تسيير الهيئات العمومية على أساس المهام الموكلة إليها و الآفاق التي يتطلع إليها التنظيم و التخلي عن التسيير القائم على تطبيق فقط للقواعد و الإجراءات؛
- تغيير النظرة إلى متلقي الخدمة و اعتباره زبونا؛
- التسيير من منظور التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث و العمل على تجنبها، و ليس التسيير من منظور معالجة المشكلات بعد حلولها؛
- التسيير الذي يعمل على تحسين الإيرادات و التحكم بشكل جيد في النفقات و عدم إهدرها؛
- تفويض السلطة للمستويات اللامركزية و تشجيعها على المساهمة في التسيير؛
- تبني قواعد و ميكانيزمات السوق كبديل للممارسات التقليدية البيروقراطية؛
- الفصل بين السياسة و الإدارة؛
- رفع مستوى الاستقلالية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية؛
- تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة و العقود مع الجهات الوصية، بالإضافة إلى إحداث مؤشرات الأداء بهدف التقييم البعدي؛
- تشجيع ربط علاقة شراكة بشكل مباشر أو غير مباشر.

### 3.3 خصائص التسيير العمومي الجديد

يمكن أن نذكر خصائص التسيير العمومي الجديد في الجدول التالي:

الجدول (1) : خصائص التسيير العمومي الجديد

الخصائص المتفق عليها و التي حددها معظم الملاحظين	الخصائص القابلة للنقاش (حددها بعض الملاحظين و ليس كلهم)
تقليص الميزانية	المسئولية، الميزانية، قيود الإنفاق
المنزلة	ترشيدها الاختصاصات
المسائلة عن الأداء	تحليل و تقييم السياسات
تدقيق الأداء	تحسين اللوائح و التشريعات
الخصوصية	عقلانية و تنظيم الهيئات الإدارية
الريون (الشباك الوحيد؛ إدرة الحالات)	ديمقراطية و مشاركة المواطنين
اللامركزية	
التخطيط الاستراتيجي و المناجمت	
فصل وظيفة التموين عن الإنتاج	
المنافسة	
قياس الأداء	
تغيير نمط التسيير	
التعاقد	
حرية التسيير (المرونة)	
تحسين المحاسبة	
تسيير المستخدمين (التحفيز)	
فصل السياسة عن الإدارة	
تحسين أداء التسيير المالي	
استعمال مكثف لتكنولوجيا المعلومات	

المصدر: (Gruening, 2001)

## التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر

نلاحظ من خلال مبادئ التسيير العمومي الجديد و كذا الخصائص المذكورة في الجلول السابق أن التسيير العمومي الجديد يعتمد أساسا في مقرباته على نظرية السوق التي تعطي حرية و استقلالية للمسير من منظور المنافسة بين المنظمات و العمل على جودة الخدمة المقدمة للزبون.

كما يمكننا الآن إعطاء الفروق الموجودة بين التسيير العمومي التقليدي (ماكس ويبر) و التسيير العمومي الجديد

الجلول (2) : الفروق الموجودة بين التسيير العمومي التقليدي (ماكس ويبر) و التسيير العمومي الجديد

التسيير العمومي الجديد	الإدارة التقليدية	
تحقيق الأهداف، تحقيق متطلبات	احترام القواعد و الإجراءات	الأهداف
اللاوكرية (تفويض الكفاءات) تقسيم	مركزية (السلم الوظيفي، هيئة هرمية)	التنظيم
واضحة	غير واضحة	توزيع المسؤوليات
استقلالية	تقسيم العمل، التخصص	تنفيذ المهام
تعاهد	مسايفة	التوظيف
الترقية على أساس الاستحقاق،	الترقية على أساس الأقدمية	الترقية
مؤشرات الأداء	مؤشرات متابعة	الرقابة
لتركيز على الأهداف	لتركيز على الوسائل	نمط التسيير

Source : Anne Amar, Ludovic Berthier, Le nouveau management public, Avantages et limites, colloque RESER, septembre 2006.

### 4.3 تجربة سويسرا في مجال التسيير العمومي الجديد

ها هو ربع ربع قرن، التسيير العمومي الجديد يسدي ظلاله على سويسرا، ماذا بقي اليوم من هذا الزخم الإصلاحية الذي سيعصرون عمل الحكومة؟

سقوط جدار بولين سنة 1989، صعود الفكر النيوليبرالي و هجومه على القطاع العمومي، عزلة سويسرا بعد فشلها عضويتها في الفضاء الاقتصادي الأوروبي، و مالية عامة متعثرة: كل هذا السياق مهد الأرضية للقيام بإصلاحات على مستوى الإدارات خدمة للدولة أكثر فعالية و نجاعة.

الإصلاحات التي باشرت بها نيوزلندا و قبلها استراليا، ثم في الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا، و التجارب التي باشرت بها بعض المدن مثل تيليرق (Tilburg) في هولندا و سانت دني (Saint-Denis) في فرنسا، و المملسات الإبداعية لعدة مدن أمريكية، ملرجة من قبل Osborne et Gaebler في كتابهما (1992) Reinventing Government و لاقت اهتماما كبيرا في دولتنا أي في سويسرا. و قد ساهم المجال العمومي في سويسرا الناطقة بالفرنسية بنشر عدد خاص بأخذ أطروحات المؤلفين الأوكيين و توضيحهما بأمثلة سويسرية.

كيف يمكن تلخيص المبادئ التوجيهية للتسيير العمومي الجديد؟

في قلب هذه الخطوة يظهر تعزيز وظيفة القيادة المنوطة بالدولة. و عليها أن تحدد الاحتياجات الجماعية، و تحدد الأهداف مع اختيار الوسائل و الإمكانيات المناسبة لتحقيقها - إدرة عمومية، و منظمة بلون أهداف ربحية أو قطاع خاص.

و لتحقيق هذا، يجب أن تمنح للمصالح الإدارية استقلالية كبيرة، و التحرير من القيود التنظيمية و الميزانية الجامدة للإستجابة بشكل سريع و فعال للإحتياجات. و تعمل على أساس التفويض بالخدمة يتم إعدادها من طرف السلطات السياسية و في إطار ميزانية شاملة. و يخضع هذا العمل لتقييم مستمر و الحكم عليه من خلال النتائج المحققة. كما يوصي التسيير العمومي الجديد بمشاركة المستعملين من خلال التعبير عن احتياجاتهم و اختيارهم.

و سويسرا لتجسيد التسيير العمومي الجديد، اخترت أداتين حيث تتمثل الأداة الأولى في التفويض بالخدمة، و الأداة الثانية الميزانية الشاملة. تبين السلطة السياسية للوحدات الإدارية التوجيهات الاستراتيجية و الأهداف المستقبلية و منحها ميزانية شاملة لتحقيق ذلك.



في سنة 1997 بدأت الكنفدرالية مشروعها المسمى التسيير بتفوض الخدمة و غلاف مالي ( Gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire GMEB) مع مشروعين نموذجيين، مكتب الأرصاد الجوية، و الطبوغرافيا. و منذ سنة 2002 بمس هذا المشروع 11 خدمة جديدة. و في سنة 2009، بلغ العدد 23 وحدة تجمع حوالي 15 % من موظفي الفيدراليات. كانت مختلف التقييمات ايجابية، حيث قرّر المجلس الفيدرالي ادخال نموذج جديد للتسيير العمومي الجديد يطبق على جميع الإدارات، ابتداءً من 2017 ييسط نوعا ما GMEB بتخفيف إجراءات التقرير و الرقابة مع إلغاء الفصل الذي كان بين المستوى الاستراتيجي (السياسي) و العملي (الإداري). و قد مسّ هذا الإصلاح الإداري عدد من الفضاءات الألمانية كمدينة بون. من خلال تجربة سويسرا في مجال تطبيق التسيير العمومي الجديد و التي كانت من بين الدول السبّاقة لهذا الإجراء، يمكن القول حقيقة أنّ تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد في سويسرا ساهم بشكل كبير في خلق الشفافية في طبيعة و تكاليف الخدمات و كذا تمتع الإدارة العمومية باستقلالية في التسيير، حيث كانت النتائج ايجابية و تخدم مصالح الزبون بصفة المستعمل الأول لخدمات الإدارة العمومية (Delly, 2017)

#### 4. تحديد محددات نجاعة الإدارة العمومية في الجزائر.

هناك عدة محولات و مبادرات اتخذتها الحكومات المتعاقبة من أجل إصلاح الإدارة العمومية و تحسين جودة الخدمة العمومية مع العمل على اللابؤكرية في اتخاذ القرار، لكن يبقى ما هو ملموس محدود جداً، و يتجلى هذا من خلال القيود الآتية (Belmihoub, 2004) :

- مراقبة دولة الرفاه: عمل الإدارات العمومية بطبيء جداً و تقنيات الإعلام و الاتصال غير مجسدة؛
- تعاني الوظيفة العمومية من عجز حقيقي في التكوين بالنسبة للكفاءات الإدارية كالتسيير الاستراتيجي، و التسيير بالمشروع أو مقلبات الجودة؛
- منطق إداري للعلقنة دون أي مرجعية لتطور المجتمع، و التكنولوجيا، و العولمة أو معرفة الخدمة العمومية من طرف الموظفين والمستعملين؛
- غياب لإادة سياسية من حيث الإصلاح الإداري؛
- غياب أدوات التسيير؛
- تخصيص ميزانيات معتبرة باسم عصرة الخدمة العمومية لكن النتائج ضعيفة جداً؛
- المقاولون الخواص لا يشكلون أي قوة اقتصادية منظمة و مستقلة للعب الدور الهام في القرارات الكبرى، و لا أي مشريع واضحة. من خلال هذا التقرير و التشخيص و رغم مرور أكثر من عقد من الزمن عليه، مزلت الجزائر تتخبط في نفس المشاكل. و رغم توفر الجانب المادي من أجهزة الإعلام و الاتصال لعصرة الإدارة مزال يطغى عليها غياب الكفاءات التي لها نظرة استشرافية و لها دراية بمفهوم الخدمة العمومية و مدى جودتها.

و في هذا الصدد من الضروري التعجيل بإصلاح الإدارة العمومية الجزائرية من خلال (El-Hadi Makboul Expert international, 2021) =

- وضوح الأهداف المراد تحقيقها في الإدارة العمومية على المديين المتوسط و الطويل مع برامج متعددة السنوات فعالة مع تقييم دوري منتظم لسياسات التسيير المطبقة؛

- عصرة نط العمل و تنظيم الهيئات العمومية مع إصلاح شامل للسياسات العمومية و الحكمة العمومية؛
  - وضع برامج تكوين تتناسب مع طبيعة الرتب و الأسلاك و خاصة بكل قطاع و اللجوء إلى المدارس و المعاهد المتخصصة مع إنشاء هيئات داخلية للمتابعة و التقييم، و في هذا الإطار تكييف برامج جامعية و مدارس عليا على أساس شراكة حقيقية في المستقبل؛
  - محاربة البيروقراطية و الرشوة في الإدارات العمومية و إدخال التدقيق الخارجي مع وضع نظام تقييم دائم بالإضافة إلى إدخال تقنيات الإعلام و الاتصال على جميع المستويات؛
  - إصلاح شامل للقانون الأساسي للوظيفة العمومية و تكييفه مع السياق الوطني و الدولي مع الأخذ بعين الاعتبار كل قطاع، و وضع نظام لاستقطاب الكفاءات الوطنية و الخبراء؛
  - مراجعة سلم الأجور و المنح؛
  - ادخال نظام تقييم و تحفيز لأعوان الدولة مربوطة بالنتائج و الأداء؛
  - حماية الإطارات العليا التي تملك كفاءات و خبرات معتبرة؛
  - مراقبة إطارات الإدارة العمومية في إطار المهام الموكلة لهم مع برامج تحسين مكيفة و مجددة؛
  - مهنية تأطير أعوان الدولة قصد تحسين أدائهم و خبرتهم في مجال تخصصهم؛
  - تطوير مراكز الدراسات و التحليل؛
  - إنشاء وركز وطني ملاحظ للإدارة العمومية؛
  - مراجعة الميزانيات المخصصة للإدارات العمومية و إدخال قواعد جديدة للميزانية مربوطة بالنتائج و الأداء؛
  - الخصوصية و البحث عن مردودية الأنشطة و المهام لبعض المصالح العمومية؛
  - ادخال نظام تجديد و إبلاغ دائم في التسيير و خلق هيئات نموذجية في التسيير.
- هذه بعض النقاط التي تدخل ضمن أدوات التسيير العمومي الجديد و التي يمكن من خلالها أن نضمن نجاح الإدارات و الهيئات العمومية في المهام الموكلة لها حتى نستطيع أن تقدم خدمة عمومية تكون في مستوى متطلبات الزبون.

### 5. الخلاصة:

رغم ما تعانيه الإدارة الجزائرية من قيود و اختلالات، فإنّ الحلول موجودة، و حان الوقت للعمل على إصلاح الإدارة العمومية التي تعتبر إحدى الأعمدة الأساسية لمؤسسات الدولة و إعطاء أهمية إلى تأهيل المورد البشري و تحفيزه و تمكينه من الإبلاغ كعامل استقرار، و هذا لا يتأتى إلاّ من خلال الشروع في تطبيق تجارب و مقلبات التسيير العمومي الجديد من أجل استمرارية و نجاعة الإدارة العمومية، كما يمكن الخروج بمجموعة من النتائج تتمثل في:

- لقد أظهرت نتائج التسيير العمومي الجديد أنّها فعالة في الدول التي طبقتها؛
- تطبيق أدوات و مبادئ التسيير العمومي الجديد ضرورة حتمية لا مفر منها لإصلاح الإدارة؛

- يمكن الاستفادة بتجارب الدول التي نجحت في تطبيق التسيير العمومي الجديد مع مراعاة خصوصيات البعد الاجتماعي-الثقافي- والاقتصادي؛

### التوصيات

- ضرورة العمل بالتجرب و النتائج المحققة في مجال تطبيق التسيير العمومي الجديد لبعض الدول التي لها نفس خصوصيات الجزائر؛
- التوظيف على أساس معايير الكفاءة؛
- تحليل و توصيف الوظائف لجمع الأعوان و الوظائف بالشكل الذي يسمح بشغلها بوضوح و بكفاءة؛
- على الدولة أن تولي أهمية لأعوان الإدارة بجميع مستوياتهم و في مختلف المصالح بصفتهم مقدمي خدمة عمومية على اعتبار أنهم يمثلون الوجهة الأولى المستهدفة، من خلال تأهيلهم و تكوينهم و تحفيزهم حتى يكونوا في مستوى الخدمة المقدمة؛
- ضرور تحقيق مقاربة اعتبار المواطن كربون.

### 6. الإحالات والمراجع :

- عياش، فادي، 2012، مدخل إلى الإدارة العامة، الجزائر، المدرسة الوطنية للإدارة؛
- نورالدين، شنوي، 2014، المناجنت العمومي، الجزائر، المدرسة الوطنية للإدارة؛
- محمد الصيرفي، 2008، الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مصر، مؤسسة حورص الدولية، ص ص 93-94؛
- Judy Whitcombe, "Contributions and Challenges of 'New Public Management': New Zealand since 1984". Policy Quarterly, Volume 4, Issue 3, September 2008. pp. 7-8
- Binod Atreya, 2002, The applicability of new public management to developing countries: A case from Nepal thesis of Doctorate in Philosophy, School of Management, Faculty of Business and Law, Victoria University of Technology, Melbourne, Australia, p.38
- بوطرفة، صورية، 2018، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر؛
  - Annie Bartouli, 2014, Management dans les organisations publiques, Paris, France, Dunod ;
  - Anne Amar, septembre 2006, Ludovie Berthier, Le nouveau management public, Avantages et limites, colloque, Reser,
  - Jean-Daniel, 2017, 25 ans de New public management en Suisse, URL :<https://www.domainepublic.ch/articles/32427>, consulté le 03 janvier 2018.
  - Guenoun Marcel, 2001, Le management de la performance publique locale, Etude des outils de gestion de deux organisations intercommunales, Marseille, France, Centre d'Etudes et de recherche en gestion d'Aix Marseille ;
  - Giauque David, 2003, La bureaucratie libérale : Nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle, Paris, France, l'Harmattan ;
  - Gruening Gernod, 2001, Original theoretical basis of new public management, International public, management journal ;
  - Amar A., Berthier L., 2007, Le nouveau management public –Avantages et limites-, [http://www.airmap.fr/wp-content/uploads/2018/06/GMP2007\\_5.4\\_AmarBerthier.pdf](http://www.airmap.fr/wp-content/uploads/2018/06/GMP2007_5.4_AmarBerthier.pdf);
  - Gibert P. ? 2004, Le management public, Comprendre le management, les formes du management, Cahier français, n° 321, Juillet-Août 2004, p.58
  - Belmihoub, Mohamed Cherif, 2004, Rapport sur les innovations dans les administrations et la gouvernance dans les pays méditerranéens : Cas de l'Algérie, p.10-11
  - El-Hadi Makhoul, Décembre 2021, L'Urgence d'une réforme en profondeur du management de l'administration publique algériennes, [www.liberté-algérie.com](http://www.liberté-algérie.com) consulté le 21 Décembre 2021.