

## II. المناجنت العمومي الحديث (New public management)

لقد أصبح لزاما على المنظمات (المؤسسات) العمومية اليوم التعامل مع المستجدات الجديدة للعصر وظروفه كالعولمة، التوجه نحو اقتصاد المعرفة وزيادة المنافسة، وغيرها من التحديات الكثيرة التي لا تعد ولا تحصى، ولمواجهة هذه التحديات وجب على المؤسسات العمومية البحث عن أساليب إدارية جديدة أو حديثة، وإعادة النظر في الكثير من المفاهيم الإدارية التقليدية لضمان البقاء والاستمرارية وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية، وفي هذا الصدد ظهرت العديد من المفاهيم، النظريات وكذلك النماذج المفسرة للمفهوم الجديد أو الحديث للمناجنت (التسيير) العمومي.

### 1. مفهوم المناجنت (التسيير) العمومي الحديث.

يهدف التسيير العمومي الحديث إلى الرقي بأعمال الحكومة ونشاط الإدارة لجعلها أكثر كفاءة وفعالية، تقدم خدمات ذات جودة من خلال إدخال المنطق الاقتصادي واستتساخ تقنيات التسيير المتبعة في القطاع الخاص للتخفيف من حدة البيروقراطية التي يعاني منها القطاع العمومي.

وقد بدأت أفكار التسيير العمومي الحديث مع ظهور الأزمة الاقتصادية في أوروبا منتصف السبعينات بسبب التدخل المفرط للدولة في الحياة الاقتصادية، ودعوة علماء الاقتصاد إلى ضرورة انسحاب تدريجي للدولة منه كشرط أساسي لمعالجة الاختلالات التي يمر بها (خاصة علماء مدرسة شيكاغو مثل ميلتون فريدمان وظهر مفهوم الدولة الضابطة)، وبداية إصلاح الإدارة العمومية بتبني أسلوب تسيير عمومي حديث بدأ يظهر في دول كبريطانيا سنة 1979 مع رئيسة الوزراء مارغريت تاتشر، ثم في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1980 مع الرئيس رونالد ريغان ثم في كندا سنة 1984 مع رئيس الوزراء ميريه روني وانتقادهم للنموذج الإداري البيروقراطي الذي أصبح لا يتماشى والتطورات الاقتصادية الحاصلة، ودعوتهم إلى ضرورة مباشرة إصلاح إداري يواكب التحول نحو اقتصاد السوق الحر الذي بدأ ينتشر في العالم سنوات الثمانينات، وتسارع في بداية التسعينات بعد انهيار الاتحاد السوفياتي وسقوط حائط برلين.

هناك الكثير من التعريفات التي أعطيت للمناجنت العمومي الحديث من بينها: "هو مجموعة عناصر حديثة أو جديدة في تسيير وإدارة المؤسسات أو المنظمات العمومية، والتي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق والبعد القانوني وتصبح تخضع للمنطق الاقتصادي من خلال إدراج مفهوم الأداء

الناجح والجودة العالية". كما يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية التسيير العمومي الحديث على أنه: اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية الثمانينات في الدول الأنجلوساكسونية، وانتشر لاحقاً في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وعلى عكس التسيير أو المناجنت العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإن أفكار ومعالج 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 بالادارة العمومية إلى مستوى الفعالية والكفاءة المطلوبة.

كما يعرف المناجنت أو التسيير العمومي على أنه مجموعة الأساليب والتقنيات الرامية إلى تطوير عملية اتخاذ القرار وتحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية الإدارية، والمساهمة في عصرتها وإعادة الشرعية لها بعد عشرات السنوات من تراجع فعاليتها. كما عرفت لجنة الإدارة العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي (OCDE) بأنه: نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي ويقلل من المركزية ويدعو هذا النموذج إلى:

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

## 2. أسباب ظهور المناجنت (التسيير) العمومي الحديث

تعود أسباب ظهور المناجنت العمومي الحديث إلى تعثر القطاع العام وعدم قدرته على تلبية حاجات الأفراد، ومواكبته للتطورات الحاصلة في البيئة الاجتماعية والثقافية، ومن بين الأسباب كذلك نذكر:

- اتساع القطاع العام وامتداده ليشمل مشروعات كان من الأفضل تركها للقطاع الخاص، بسبب الصعوبات التي كان يواجهها في تنفيذها مثل أنشطة التوريد والتوزيع والخدمات.
- البيروقراطية في الإدارة وما تسببه من بطئ في تنفيذ الإجراءات وتعقيد سبلها، واتخاذ القرارات في غير أوقاتها، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وعدم الابداع.
- ضعف الرقابة وعدم مسائلة المخطئين مما كان يفتح مجال للفساد.
- تفضيل الاعتبارات السياسية والاجتماعية على الاعتبارات الادارية والاقتصادية، وما يترتب على ذلك من فيض في العمالة وكذلك القيام بمشروعات خاسرة مما يضعف قدرتها وكفاءتها.
- أسلوب تعيين المديرين المسؤولين في القطاع العام والأخذ في بالاعتبارات السياسية والتغاضي أحيانا عن الكفاءة الإدارية والعلمية، وعدم النظر إلى حاجة المؤسسة للتخصص الفني أو لاعتبارات غير موضوعية مما يتسبب في الوقوع في الأخطاء وتحمل الأعباء والخسارة.
- قلة الأجور والحوافز وعدم ارتباطها بجهود الانتاج مما يضعف روح المبادرة والابتكار ويؤثر سلبا على مستوى الأداء.
- انعدام المنافسة الفعالة وإعطاء القطاع العام أحيانا صفة الاحتكارية لبعض المنتجات التي تؤدي بالضرورة إلى رداءة نوعية المنتج.
- نظام تسعير المنتجات الذي يتم وفقا لمعايير سياسية واجتماعية بعيدا عن سياسات السوق، مما يؤثر سلبا على كفاءة المؤسسات واستمراريتها وتطورها وقدرتها على تحقيق الأرباح.

### 3. خصائص المناجنت (التسيير) العمومي الحديث

لا شك وأن هناك الكثير من الخصائص والمميزات التي تميز المناجنت أو التسيير العمومي الحديث (NPM) عن المناجنت العمومي التقليدي، حيث كانت هناك الكثير من الاسهامات والدراسات التي حاولت تحديد هذه الخصائص، وقد اتفقت أغلب الدراسات على ثلاثة (03) خصائص أساسية للمناجنت العمومي الحديث تتمثل في:

1. تغيير آلية الحكومة.

2. تغيير في أسلوب الإدارة.

3. تقليص دور الدولة.

وسيتم فيما يلي التطرق إلى هذه الخصائص بشيء من الشرح.

1. تغيير آلية الحكومة: فالإدارة (المناجنت) العمومية الحديثة تشمل تغيير في البناء الهيكلي للحكومة، وتتضمن إعادة الهيكلة للأقسام والإدارات، إنشاء وحدات لتقديم الخدمات، اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، وكذلك الفصل بين السياسة وتقديم الخدمات، وينادي المناجنت العمومي الجديد كذلك إلى تغيير الثقافة التنظيمية، تحسين الجودة، الاستجابة للزبائن وممارسة المشاركة الإدارية، الاتجاه نحو آلية السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة.

2. التغيير في أسلوب الإدارة: ويتم هذا من خلال العناصر التالية:

- تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص، والتي تتضمن استخدام نموذج التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، تقليل العمالة.
- التركيز على الكفاءة والفعالية.
- الانتقال من التحكم في المدخلات والإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.
- تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العمومية واتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات العمومية.
- تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

3. تقليص دور الدولة: ويشمل تقليص دور الدولة وفق للمفهوم الجديد للمناجنت العمومي التوجه نحو ما يعرف بالخصوصية، برامج تخفيض الميزانية، وكذلك العمل على تشغيل الخدمات المقدمات بأسلوب تجاري، وكذلك تخفيض القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

بالإضافة إلى الخصائص الثلاث الأساسية المذكورة سابقا هناك بعض الخصائص الأخرى مثل:

- التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة.

- استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة ببيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية بحيث تكون عملية اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وتقديم الخدمات أقرب إلى نقطة التسليم أو تقديم الخدمة والتي توفر نطاق ردود الفعل من العملاء ومجموعة المصالح الأخرى.
- المرونة لاستكشاف البدائل المتاحة ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة.
- زيادة التركيز على الكفاءة في الخدمات العمومية المقدمة من قبل القطاع العام والتي تتطوي على وضع أهداف انتاجية، وخلق بيئة تنافسية داخل وبين مؤسسات القطاع العام.
- تعزيز القدرات الاستراتيجية في المركز لتوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية تلقائيا بمرونة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.
- تفعيل الرقابة الذاتية أو الداخلية قدر الإمكان ومحاولة التقليل من الرقابة الخارجية، لأن هذه الأخيرة تساهم في الرفع من التكلفة.

#### 4. مبادئ المناجنت (التسيير) العمومي الحديث.

- يعتمد المناجنت العمومي الجديد على مجموعة من المبادئ التي تساعده في تغيير أسلوب عمل الإدارات العمومية ومن بين هذه المبادئ نذكر ما يلي:
- التركيز على مراعاة مبادئ الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة العمومية، من أجل الوصول إلى أحسن النتائج بأقل التكاليف.
  - الابتعاد عن الهرمية الكبيرة ومركزية الخدمة العمومية، وهذا يتم من خلال استبدال الهياكل التقليدية بأنظمة حكومية غير مركزية.
  - العمل على جعل المنظمات أو المؤسسات العمومية في وضعية تنافسية من خلال إدراج مبدأ المنافسة.
  - اعتماد التدابير والمعايير المعتمدة في القطاع الخاص من أجل قياس أداء الموظفين والمؤسسة بصفة عامة.
  - العمل على ترشيد النفقات والموارد في المرفق العام، سواء الموارد المالية أو الموارد البشرية وهذا من شأنه أن يقلل من التكاليف.

- اعتماد مبدأ التمايز، نظرا لاختلاف البيئات التي تنشط فيها المؤسسة العمومية حتى ولو كانت تمارس نفس النشاط.
- يدعو التنظيم العمومي إلى اعتماد مرونة تنظيمية واسعة، تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات أو المؤسسات العمومية عملية تشاركية لا أحادية الجانب، عكس ما هو موجود في النموذج التقليدي.
- التوجه نحو المواطن واعتباره زبون يجب العمل على تحقيق رضاه، وكذلك العمل على تحسين علاقته بالدولة من خلال انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منها.

### 5. الفرق بين المناجمت العمومي الحديث والعمومي التقليدي

إن المناجمت العمومي الجديد أشبه ما يكون إلى إدارة الأعمال أو الإدارة (المناجمت) المطبق في المؤسسات الخاصة، ولهذا هناك اختلافات جوهرية بينه وبين المناجمت العمومي التقليدي (البيروقراطي)، يلخص الجدول الموالي أهم الاختلافات الجوهرية مصنفة حسب مجموعة من المعايير.

المعيار	الإدارة التقليدية	التسيير العمومي الحديث
الأهداف	ضرورة احترام القواعد والاجراءات	تحقيق النتائج ورضا المواطن(الزبون)
التنظيم	المركزية	اللامركزية
تقاسم المسؤولية	غامض	واضح
تنفيذ المهام	تقسيم وتجزئة	الكفاءة والاستقلالية
التوظيف	المسابقات	التعاقد
الترقية	الأقدمية	الكفاءة والاداء
الرقابة	المتابعة والتقويم	الآداء
الميزانية	ترتكز على الوسائل	ترتكز على الأهداف