

## مقدمة عامة

التسيير العمومي هو مجال دراسي وممارسة مهنية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة وتنظيم المؤسسات والمنظمات الحكومية والمؤسسات العامة. يهدف التسيير العمومي إلى تحقيق الأهداف والمصالح العامة للمجتمع وتقديم الخدمات العامة بشكل فعال وفعالية. إنه يلعب دوراً حاسماً في تحقيق التنمية المستدامة وضمان العدالة الاجتماعية والاقتصادية. التسيير العمومي يتطلب فهماً عميقاً للتحديات والفرص التي تواجه القطاع العام، بالإضافة إلى معرفة بأحدث الأدوات والتقنيات المستخدمة في تحسين أداء الحكومات والمؤسسات العامة. يسعى أستاذ جامعي في هذا المجال إلى توجيه الطلاب والباحثين وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لفهم وتطوير الإدارة العامة بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، التسيير العمومي يلعب دوراً مهماً في تعزيز الشفافية والمساءلة في الحكومات وتعزيز التشاركية بين المواطنين والقطاع العام. يعكس هذا المجال توازناً حاسماً بين السلطة والمسؤولية في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف العامة للدولة.

في حقيقة الأمر لا توجد هناك دول متقدمة وأخرى متخلفة إن صح التعبير، بل في الحقيقة لا توجد هناك سوى بلدان تعرف أو تعاني من سوء التسيير، إذا سلمنا بهذه المقولة الشهيرة لأب المناجنت العمومي الحديث peter drucker فيمكن على هذا الأساس اعتبار أن نظام الإدارة يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على التنمية في جميع دول العالم، ومن هنا أصبحت الإدارة أو المناجنت تحتل مكانة هامة لدى المهتمين أو أصحاب القرار والمسؤولين عن تبني وصياغة أو رسم خارطة الطريق أو المسار السياسي والإقتصادي لأي دولة مهما كانت.

تعتبر الإدارة العمومية بمثابة المرآة العاكسة للتطورات الحاصلة في أي مجتمع وفي أي دولة وفي أي مؤسسة عمومية، لذلك لا يمكن أن تبقى نصوصها جامدة بمنعزل عن تطور المعطيات الحديثة، ففعالية الإدارة العمومية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمختلف التشريعات والقوانين المنظمة لها، وبدون تشريعات متطورة لا يمكن للإدارة العمومية أن تفرض هيمنتها وتفقد عجلة التنمية ولا يمكن بناء دولة قوية دون إدارة متطورة.

نظراً لما يعرفه العالم من تطورات كبيرة في مختلف المجالات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية وحتى الأمنية منها والثقافية أصبح لزاماً على القطاعات العمومية وخاصة الإدارات العمومية أن تتماشى وتتكيف وهذه التطورات الحاصلة، ولهذا وجب التخلي عن التسيير البيروقراطي والتوجه نحو أساليب إدارية تمكنها من التوفيق بين هدفين أساسيين هما:

- الرفع من مستوى وجودة الخدمة العمومية.
- العمل على التحكم أكثر في التكاليف وترشيد القرارات.

سيتم من خلال هذه المطبوعة المختصرة التطرق في جزئها الأول إلى المناجنت العمومي التقليدي بصفة عامة، بحيث سيتم الإشارة أولاً إلى مفهوم الخدمة العمومية، على اعتبار أن الخدمة العمومية تمثل المخرجات الرئيسية للمناجنت العمومي، وبعد ذلك سننتقل إلى مفهوم المناجنت العمومي وأهدافه وكذلك علاقته بالعلوم الأخرى وأهم وظائفه ثم سيتم التطرق إلى الموظف العمومي داخل الإدارة العمومية وأهم واجباته وحقوقه وكذلك التطرق إلى تقييم الموظف العمومي والإشارة إلى أهم المعايير المعتمدة في عملية التقييم والآثار المترتبة عن عملية التقييم. أما الجزء الآخر فسيتم التطرق إلى المناجنت العمومي الجديد كمفهوم جديد ومغاير للمفهوم التقليدي للمناجنت العمومي، بحيث سيتم التطرق إلى مفهومه وكذلك أسباب ظهوره، وخصائصه وكذلك أهم النماذج والنظريات المعتمدة في هذا التوجه الجديد للإدارة أو المناجنت العمومي.

## I . مدخل شامل إلى المناجنت العمومي

### 1, ماهية الخدمة العمومية

#### 1.1. مفهوم الخدمة

قبل التطرق لمفهوم الخدمة العمومية يجب أولاً التطرق لمفهوم الخدمة بصفة عامة، وهناك العديد من التعاريف من مختلف الباحثين من بين هذه التعاريف نذكر:

يعرفها فيليب كوتلر Philip kotler على أنها: نشاط أو إنجاز مرتبط بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون كذلك.

تعرفها جمعية التسويق الأمريكية AMA بأنها: النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع والتي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة.

وبالتالي يمكن الخروج بتعريف شامل للخدمة بصفة عامة على أنها: هي عبارة عن أنشطة غير ملموسة، تحدث من خلال عملية تبادلية للمنافع بين طرفين، وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي أو لا تكون كذلك، مع عدم إمكانية نقل ملكيتها وفنائها السريع، وتزامن إنتاجها واستهلاكها في نفس الوقت.

وعلى أية حال فإن العنصر العام في جودة الخدمة بغض النظر عن نوعها هو أن الخصائص التي قد تشترك فيها جميع الخدمات هي:

- **اللاملموسية:** إن الخدمات التي تتسم بعدم ملموسيتها المرتفعة قد تعتمد على عناصر مفاهيمية وفلسفية، أن هذه الطبيعة المجردة لبعض الخدمات تجعل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها وعلى المستهلك التقييم.
  - **مشاركة العميل:** إن العملاء في كثير من أنواع الخدمات يشاركون بفعالية في عملية إنتاج الخدمة.
  - **تلقي الخدمة:** إن الخدمات هي عادة مركب يتألف من عدة أجزاء وأن مجموع هذه الأجزاء أو التجربة الكلية لتلقي الخدمة هي التي يستعملها العميل لتشكيل أحكامه على الجودة.
  - **التلازم:** إن العديد من الخدمات المتخصصة متلازمة - إن خصائص مقدم الخدمة من حيث الخبرة والمعرفة والمهارة هي جزء من مقومات جودة الخدمة .
- كما ونجد أن هناك اتفاق بين الكتاب حول خصائص الخدمات، وقد حددها كل منهم بأربع خصائص أساسية وهي:

1- عدم إمكانية القدرة على اللمس.

2- غير قابلة للخرن.

3- التباين.

4- عدم إمكانية الفصل بين الإنتاج والاستهلاك.

5- عدم انتقال الملكية.

## 2.1. مفهوم الخدمات العمومية

### 1.2.1. تعريف الخدمة العمومي:

ارتبط مفهوم الخدمات العمومية بنشأة الدولة كسلطة ذات سيادة وزيادة درجة تدخلها في إشباع الحاجات العامة للمجتمع من خلال ممارسة وظائف وأنشطة في مختلف المجالات الاقتصادية الاجتماعية والسياسية بغرض زيادة درجة رفاهية المجتمعات وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية، وفيما يلي سيتم التطرق إلى مختلف المفاهيم والتعاريف الخاصة بالخدمات العمومية.

لا توجد تعاريف دقيقة ومحددة لمفهوم الخدمة العمومية إذ أن أغلبها تربطها بالصالح العام أو بالسياسة الحكومية، ومن الناحية القانونية يمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها: "نشاط يتم تنفيذه أو القيام به مباشرة من طرف الدولة وتحت رقابتها القانونية ويهدف لخدمة المصلحة العامة أو يمكن تعريفها على أنها: جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون، وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها.

أو يمكن تعريفها على أنها: تلك النشاطات التي تقوم بها مختلف المنظمات (المؤسسات) العمومية أو الخاصة والتي تهدف في مضمونها إلى تحقيق التنمية وفق ما يتمشى والمصلحة العامة للمجتمعات. أو هي كذلك: مجموع الخدمات العامة الموجهة للأفراد من أجل تلبية الحاجيات الشخصية المتجددة وعادة ما تتطلب هذه الخدمات اتصالاً مباشراً مع الأفراد والأشخاص المتلقين أو الطالبين لمختلف الخدمات العمومية.

من خلال ما سبق يمكن الخروج بالتعريف الموسع للخدمة العمومية كما يلي: هي مجموع الأنشطة التي تقوم بها الدولة أو الجهات الرسمية في الدولة لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز بينهم ودون منح أولوية لفئة معينة دون فئة أخرى أو لجهة معينة من الوطن دون الجهات الأخرى، فهي تقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة للمجتمع، وتتولى الدولة باعتبارها صاحبة السلطة ومركز السيادة شؤون تقديمها والرقابة عليها وتحمل المسؤولية عن كل قصور فيها.

### 2.2.1. أنواع الخدمات العمومية

قطاع الخدمات العمومية هو تجمع واسع غير متجانس ومتنوع، ومع ذلك يمكن التمييز بين مختلف الخدمات العمومية كما يلي:

الخدمة الإدارية: كخدمة المحافظة لمواطنيها والخدمات المرتبطة بالمجالس البلدية.  
الخدمات الإلزامية: ومنها الخدمات الاجتماعية والمتعلقة بالمعرفة، وتشمل خدمة التعليم المدرسي، والتطعيم الطبي ضد الأمراض والأوبئة الخطيرة كشلل الأطفال، والحصبة، والفيروسات التي تهاجم البشر من فترة إلى أخرى.

الخدمات المتعلقة بمسئوليات الحياة الضرورية (الخدمات الاجتماعية): وهي الخدمات التي تتعلق بإشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمعات والتي تتميز بالتطور والتجدد، وأهمها خدمة المياه، وخدمة الكهرباء، والصرف الصحي، وتوزيع الوقود والغاز وغيرها.

يمكن التمييز أيضاً بين خدمات مجانية وأخرى مدفوعة: والخدمات المجانية هي تلك الخدمات

التي تقدمها الجهة الرسمية، ولا تتلقى مقابلها المال من المواطنين كإدارة الشوارع، وعمل الشرطة، أما الخدمات المدفوعة التي تقدمها مقابل التزام المواطن بدفع التكاليف كاملة فمثالها خدمة المياه، فيما يوجد نوع يجمع بين النوعين السابقين وهي الخدمات التي يتشارك في دفع تكاليفها المالية كل من الدولة والمواطن كالنقل العام، وتوفير شبكة كهرباء للمنازل.

### 3.2.1. مبادئ وأسس الخدمة العمومية

هناك بعد الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الخدمة العمومية وهي كما يلي:

- المساواة: فلجميع المواطنين الحق في تلقي الخدمة العمومية دون تمييز على أساس الجنس، أو اللون، أو العرق، أو الدين، ويجب تقديمها دون تقصير.

- الديمومة: إنّ ما يميّز الخدمة العمومية أنّها لا تنتهي؛ كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس ومن خصائص الحاجة أنّها تتميز بالتجدد والاستمرارية، ممّا يتطلب من الدولة وضع الخطط التي تحفظ الخدمة العامة عن التوقف؛ بسبب عدم توفر التمويل، أو إضراب الموظفين، أو الأحوال الجوية القاسية، أو غير ذلك من الأسباب التي تحول دون الحصول على الخدمة العمومية عند طلبها من طرف المواطنين.

- التطور: من خصائص الحاجة أنّها تتميز بالتطور وعدم الثبات فمثلا الحاجات التي يطلبها المواطن في الوقت الحالي تختلف عن الحاجات التي كان يطلبها الأفراد في القرن الماضي، ولهذا يجب أن تواكب الخدمات العمومية أشكال التقدم، ولا سيما التكنولوجية منها كتحديث وسائل النقل العام، وطرق تسديد فواتير الكهرباء مثلا.

- المجانية النسبية: طالما ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بالمجانية نظرا لأنها محتكرة من طرف الدولة، لكن هذه المجانية قد تكون نسبية وهذا لإختلاف نوع الخدمة المقدمة، وكذلك طبيعة المرفق العمومي الذي يسهر على تقديم هذه الخدمة.

- مبدأ الشمولية والتضامن ويقصد بالشمولية أن تشمل الخدمة العمومية جميع الأفراد والفئات وبنفس الجودة للخدمة العمومية المقدمة، أما التضامن فتوفير الخدمة في حد ذاتها يعتبر تضامن اجتماعي في المجتمع، حيث تتولى الدولة تجسيده في مساعيها لمحاربة الفقر، مما يحفز الشعور بالمواطنة وتقليص الفوارق بين المواطنين.

- الفعالية في تقديم الخدمة العمومية: نظرا للتطورات الحاصلة في مختلف الجوانب وارتفاع مستوى المعيشة، لم يعد الأمر يقتصر على تقديم الخدمة العمومية فقط وإنما بل يشترط الفعالية في تقديمها ونقصد بالفعالية أن تحقق الخدمة العمومية الحد الأدنى المطلوب علاا الأقل من الجودة.

- الرقابة العامة: يخضع تقديم نشاطات الخدمة العمومية للرقابة العامة من طرف أجهزة خاصة غالبا ما تكون هذه الأجهزة معينة من طرف الدولة.

## 2. ماهية المناجنت العمومي

إن مصطلح المناجنت العمومي يتألف من كلمتين هما المناجنت والتي تعني الإدارة والتسيير، وكلمة مناجنت في الأصل هي كلمة إنجليزية (Management) وتعني الإدارة أو علم الإدارة، أما كلمة عمومي فتشير إلى مكان تطبيق علم الإدارة وهو المؤسسات أو الإدارات العمومية، ومن هنا يجب التنبه أو الإشارة إلى أنه هناك فرق بين المناجنت العمومية أو الإدارة العمومية كعلم، والإدارة العمومية والتي يقصد بها عادة المؤسسات العمومية أو الإدارات العمومية أو المرافق العمومية.

### 1.2. تعريف الإدارة أو المناجنت

**تعريف الإدارة كعلم:** علم الإدارة هو دراسة الأسس والمبادئ والتقنيات التي تتيح للأفراد والمنظمات تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، يركز على فهم وتحليل كيفية تنظيم وتوجيه وتحفيز الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف منظمة بشكل فعال.

**الإدارة كعملية:** الإدارة تُعرّف على أنها عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرصد للموارد بهدف تحقيق أهداف مؤسسة ما، فالإدارة هي عملية مستمرة تشمل الخطوات المتتالية لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد.

**الإدارة كفن:** الإدارة تعتبر فناً يتطلب فهماً عميقاً للأفراد والظواهر الاجتماعية، ومهارات في التواصل واتخاذ القرارات. يؤكد هذا التعريف على الجانب الإبداعي والتفاعلي للإدارة، حيث يعتبر المديرون فنانيون يقومون بتوجيه وتشكيل المؤسسات بشكل متجدد.

**الإدارة كمهنة:** الإدارة تعتبر مهنة تتطلب مهارات محددة ومعرفة تقنية، وتتضمن مسؤوليات وأخلاقيات محددة، يركز هذا التعريف على الجانب المهني للإدارة، حيث يعتبر المديرون محترفون يعملون بناءً على المعرفة والمهارات المكتسبة.

تتفاعل هذه التعاريف المختلفة معاً لتشكل فهماً شاملاً لعلم الإدارة، وتُبرز تعدد الأبعاد التي يمكن من خلالها فهم هذا المجال.

وعلى العموم يمكن إعطاء التعريف الشامل للإدارة (المناجنت) بصفة عامة على أنها: عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل الأهداف والنتائج، بأقصر الطرق وأفضل التكاليف.

## 2.2 مفهوم المناجنت العمومي

يقترن تقديم الخدمات العمومية بصفة عامة وبوجود وتدخل الدولة على اعتبار أن الدولة هي السيادة والسلطة، حيث تحرص على استمراريتها وتكيفها وضمن المساواة عند تقديمها، فأوجدت الدولة هيئات تسهر على تقديمها وتحقيق المصلحة العامة للمجتمع وكل هذا يتم ضمن ظروف بيئية داخلية وخارجية لها الأثر الواسع على أداء هذه المؤسسات أو الهيئات وكذلك على جودة هذه الخدمات المقدمة.

قبل التطرق إلى مفهوم المناجنت العمومي يجب أولاً الإلمام بتركيبة مصطلح "المناجنت العمومي" والذي يتكون من كلمتين: كلمة مناجنت والتي تعني إدارة في الترجمة الحقيقية لكلمة إدارة إلى الإنجليزية Management أما كلمة عمومية أو عامة فهي تعني عكس الخاصة أو الخصوصي، وهي تشمل كل ما هو عمومي أو نشاط تقوم به الحكومة، والمراد بذلك أن نشاط الحكومة في المجال الإداري إنما يعود مردوده أو فائدته على جميع أفراد المجتمع عامة دون استثناء.

فكلمة عمومي (عمومية) يقصد بها في هذه الحالة حكومي (حكومية)، وكلمة مناجنت عمومي يقصد بها المناجنت الحكومي وهذا تمييزاً للمناجنت العمومي عن بقية الإدارات الأخرى كإدارة الأعمال الخاصة أو المنظمات الخاصة وكذلك إدارة المنظمات الدولية.

ولابد من الإشارة إلا أنه في بعض الأحيان يتم استخدام مصطلح التسيير كمرادف لمصطلح الإدارة أو المناجنت، ولهذا سيجد الطالب في بعض المراجع مصطلح "التسيير العمومي" بدلا من مصطلح "الإدارة العمومية أو المناجنت العمومي"، ولهذا لابد من الإشارة أنه سيتم في هذه المطبوعة استخدام مصطلحات الإدارة والتسيير والمناجنت كمرادف لبعضها لبعض.

يعرف المناجنت العمومي على أنه: تطبيق المنهج العلمي في حل المشاكل العمومية وهي عملية تنفيذ القرارات السياسية، كما يعرف على أنه: تنسيق للمجهودات الفردية والجماعية من أجل تنفيذ السياسة العمومية. أو يمكن تعريفه على أنه مختلف العمليات التي يكون الغرض منها تجسيد السياسة العامة للدولة. نلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن المناجنت العمومي تم ربطه بالسياسة العامة للدولة، وبالتالي يمكن القول أن المناجنت العمومي والسياسة العامة للدولة يمكن اعتبارهما وجهين لعملة واحدة، فأحدها يقرر والآخر ينفذ.

من جهة أخرى يمكن تعريف التسيير العمومي أو المناجنت العمومي: على أنه تسيير وتنفيذ مجموعة كاملة من أنشطة الحكومة، والتي تتناول تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الصادرة عن الحكومة من أجل توفير الخدمة العمومية. أو يمكن تعريفه على أنه توجيه الجهود البشرية من خلال التخطيط

والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه لممارسة الأنشطة الحكومية بما يحقق أهداف المجتمع. فهو ذلك النشاط الإداري الذي تقوم به الدولة لتحقيق المصلحة العامة للمجتمع. نلاحظ أن التعاريف السابقة قد عمدت إلى الربط بين التسيير العمومي أو المناجنت العمومي، وكذلك النشاط الإداري وتحقيق أهداف المجتمع.

وكتعريف شامل وكامل للمناجنت العمومي يمكن القول بأنه: مجموع الأنشطة والأعمال المنظمة والتي تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطة العمومية أو الرسمية، بحيث توفر لها الامكانيات المادية (المالية) وغير المادية (غير المالية) اللازمة، بهدف تنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعة وبالتالي الوصول إلى الأهداف العامة المسطرة بأكبر كفاية إنتاجية، وأقصر مدة زمنية وأقل تكلفة.

### 3.2. مميزات المناجنت العمومي

هناك العديد من الخصائص أو المميزات التي تميز المناجنت العمومي عن بقية الإدارات الأخرى كإدارة الأعمال مثلا، ومن بين هذه المميزات نذكر:

- يضمن المناجنت العمومي وجود الدولة على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، ومختلف الأنشطة أو النشاطات الإجتماعية والاقتصادية والثقافية والتربوية، وقد أكد أغلب الباحثين والمنظرين في مختلف المجالات ذات العلاقة بالمناجنت العمومي على ضرورة وجود الدولة في مثل هذه المهام ذات الطابع العمومي، خاصة بعد الأزمات الاقتصادية والمالية التي عرفتھا المنظومة الاقتصادية العالمية، وهو ما يضيف على مجال المناجنت العمومي الطابع السلطوي الذي يعكس سيادة الدولة، ويجسد برامجها السياسية والتنموية ميدانيا.
- المناجنت العمومي هو علم يطبق ضمن بيئة تتميز بالتعقيد وتعدد الفاعلين والهيئات والمشاركين، كما أنه يتماشى مع إطار تنظيمي وتشريعي جد كثيف، مثل الدستور، القوانين المسيرة للدولة ومؤسساتها، قوانين المالية، وغيرها.
- من الخصائص المميزة للمناجنت العمومي أيضا انه لا يهدف إلى تحقيق الربح، وإنما يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، فأهداف الإدارة العمومية تكون غير واضحة ومتعددة الجوانب إلى درجة التناقض.
- من خصائصها أيضا المركزية في اتخاذ القرارات، وهو ما يعني ربط المرفق العمومي أو المؤسسة أو المنظمة العمومية مع السلطات المركزية، مما يضيف عليها البطئ الشديد في اتخاذ



القرارات المصيرية وتقييد المهارات والقدرات الابداعية والابتكارية لدى الموظفين الخاضعين للسلطة العمومية المركزية.

#### 4.2. أهداف المناجنت العمومي

يسعى المناجنت العمومي إلى تحقيق العديد من الأهداف والغايات من بينها نذكر ما يلي:

- أهداف سيادية: وهي على العموم أهداف تتعلق بتحقيق الأمن القومي، وتطوير الدفاع والعلاقات الخارجية، وحفظ الأمن الداخلي وإقرار العدالة في المجتمع، وفي تطوير إدارة المؤسسات السياسية، والانتخابات، وتنظيم العلاقات مع المؤسسات الدينية وإعلام الرأي العام.
- أهداف اقتصادية: وتتعلق هذه الأهداف بصفة عامة بمعالجة المشكلات الاقتصادية لمختلف قطاعات الدولة كالإنتاج، والقوى العاملة، والضرائب والتجارة، وتحقيق التنسيق العام للسياسات الاقتصادية والمالية المختلفة، وفي تحقيق الأهداف الفرعية في مجالات الطاقة، والمناجم، والنقل، والاتصال، والنقود.
- أهداف اجتماعية: بصفة أساسية هي أهداف ترتبط بتفعيل أنشطة الاسكان والصحة والتخطيط العمراني، وإعادة توزيع الدخل لصالح الفئات ذات الدخل المنخفضة، وفي صيانة وحفظ التركيب الاجتماعي للأسرة.
- أهداف تعليمية وثقافية: وتشمل هذه الأهداف تطوير البحث العلمي، ومهام تعليم الاطفال والشباب مهنيًا وعلميًا، وتطوير الأنشطة التعليمية والفنية.
- أهداف إدارية وتنظيمية: من خلال وضع إطار تنظيمي وإداري للمؤسسات العمومية من أجل القيام بالأنشطة التي يعجز عن القيام بها القطاع الخاص أو لا يرغب في القيام بها، وتحديد مجالات عمل هذا القطاع، من خلال تحديد أسس ومعايير المتابعة وتقييم الأداء للتأكد من فعالية هذا القطاع في استخدام الموارد، ومن فعاليته، كذلك وضع الاطر التنظيمية والأطر الادارية الملائمة للأجهزة الحكومية والإدارية التي تجعلها ميسرة للقطاعات الأخرى، لبلوغ مستويات مقبولة من التنمية، كذلك تهيئة المناخ للمؤسسات المدنية للدولة، ومحاولة الاستفادة من الكفاءات القيادية فيها.

### 3. علاقة المناجنت العمومي بالعلوم الأخرى

هناك صلة وثيقة بين التسيير العمومي أو المناجنت العمومي وبقية العلوم الأخرى، والتي يمكن أن نبينها في ما يلي:

#### أولاً: العلاقة بين التسيير العمومي والسياسة

يعتبر التسيير العمومي النشاط الذي يتعلق بتنفيذ الأهداف العامة للدولة، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الصلة قوية بين التسيير العمومي وعلم السياسة، فعلى الرغم من الاختلاف المتباين بين علم الإدارة والسياسة، إلا أن علم الإدارة يعتمد على السياسة اعتماداً كبيراً، فالسياسة تحدد وترسم الاتجاه العام للدولة، والتسيير العمومي يشرف على الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

#### ثانياً: العلاقة بين التسيير العمومي وعلم الاجتماع

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الانسانية، ويعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية والمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري، ولرواد علم الاجتماع إسهامات كبيرة في دراسة جوانب من التسيير العمومي كالاهتمام بدراسة البيروقراطية، ومعرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، مما يسهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور ويحكم عمل الجماعة وخاصة ما تعلق بالتنظيمات غير الرسمية، وعلاقتها بالتنظيم الرسمي.

#### ثالثاً: العلاقة بين التسيير العمومي بعلم النفس

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الانساني، فهي تهتم بانطباعات الفرد واهتماماته ومشاعره وسلوكاته، فعلم النفس يساهم في خدمة التسيير العمومي من خلال زيادة الكفاءة الانتاجية والانسجام وإيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات والنزاعات ودراسة الشكاوي، وكذا معرفة النمط الثقافي خاصة القيم والاتجاهات السائدة في داخل التنظيم.

#### رابعاً: العلاقة بين التسيير العمومي والقانون الإداري

ينحدر التسيير العمومي والقانون الإداري من تحت ما يعرف باسم العلوم الادارية، إلا أن لكل منها خاصيته، فالقانون الإداري يعتبر مجموعة من القواعد القانونية الملزمة المتعلقة بتنظيم المصالح العامة، ونشاطها، وبالعلاقات هذه المصالح بالأشخاص، فالقانون الإداري يوضح يوضح الأنظمة والقواعد التي تحكم وتنظم الإدارة العمومية من ناحية تأسيسها وتنظيمها وطريقة نشاطها، إضافة إلى ذلك يحدد القانون الإداري الطرق والوسائل والأساليب والاجراءات التي تمارسها الإدارة العامة في نشاطها.

#### خامسا: العلاقة بين التسيير العمومي والاقتصاد

تتوافق دراسة الاقتصاد مع التسيير العمومي في كثير من الوجوه، إذ أن المالية العامة والميزانية مثلا تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو التسيير العمومي والاقتصاد على حد سواء، فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام وتوكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية.

#### 4. الفرق بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال

جانب التفرقة بين الإدارة العامة (المناجنت العمومي) وإدارة الأعمال (الإدارة الخاصة) يعود بالأساس إلى معيار مجال التطبيق للمناجنت (الإدارة) فإذا تم تطبيقها في مجال القطاع العام فيطلق عليها في هذه الحالة إسم المناجنت العمومي (الإدارة العمومية) أما إذا تم تطبيقها في مجال القطاع الخاص (القطاع الاقتصادي خاصة)، يطلق عليها في هذه الحالة إدارة الأعمال، وعلى العموم يمكن أن نميز بينها من خلال عدة جوانب نلخصها في الجدول الموالي:

مناجنت العمومي (الإدارة العامة)	إدارة الأعمال (الإدارة الخاصة)	معيار التفرقة
تقديم خدمات عمومية	تحقيق الربح	الهدف
عادة تكون كبيرة الحجم ومتشعبة ومتفرعة.	أصغر (عادة تكون صغيرة مقارنة مع المؤسسات العمومية)	الحجم
القطاع العمومي، سواء الإدارات العمومية أو المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي	عموما يتم تطبيقها في المؤسسات والشركات التي تنشط في مختلف القطاعات الاقتصادية	مجال التطبيق
مرفق عمومي، مؤسسات وإدارات، هيئات إدارية	الشكل القانوني: شركات أموال، شركات أشخاص....	شكل التنظيم
الدولة من خلال مختلف الأجهزة الرقابية	المساهمون	الجهة الرقابية
جودة الخدمة العمومية المقدمة	تعظيم الأرباح قدر المستطاع	مقياس الأداء
مهمة برفاهية المواطنين ومنتقلي الخدمة العمومية وتعطي الأولوية للمصلحة العامة على حساب	غير مهمة برفاهية المتعاملين معها والمستفيدين من منتجاتها، إلا بقدر ما يحقق لها من سمعة	نطاق الاهتمام

المصلحة الخاصة.	وربحية.	
على العموم تكون موجهة لجميع المواطنين والأفراد دون استثناء	عملاء عموما محدودين في العدد، ولكل مؤسسة سوق أو أسواق معينة خاصة بها يتم استهدافها.	طبيعة الزبائن

### 5. وظائف المناجنت العمومي (الإدارة العمومية)

يقوم التسيير العمومي على مجموعة من الوظائف المتداخلة والمتزامنة، تتمثل عموما في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بالإضافة إلى وظيفتي التنسيق والقيادة التي يتم إدراجها في بعض الدراسات مع الوظائف السابقة الذكر وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم الوظائف السابقة الذكر مع شيء من التفصيل، مع العلم أن وظائف التسيير هي نفسها سواء في إدارة الأعمال أو التسيير العمومي، غير أنها في التسيير العمومي تتميز ببعض الخصائص والتي تتبع من خصوصية وطبيعة التسيير العمومي، خاصة ما تعلق بخضوعه للقانون وتأثره بالسياسة العامة:

#### 1.5. وظيفة التخطيط

تتعلق هذه الوظيفة بجمع كافة المعلومات عن الأنشطة ذات الصلة بالمؤسسة والتي لها علاقة بالإعداد للمستقبل، من خلال التنبؤ والاستشراف ومحاولة وضع رؤية مستقبلية واضحة المعالم، وتحديد الأهداف واختيار وسائل بلوغها، وتحديد آليات العمل (وضع استراتيجيات وسياسات وخطط زمنية وميزانيات وبرامج....) وكذلك الوقوف على الطرق والأساليب والموارد المالية والبشرية الضرورية لبلوغ أهداف محددة في مدة زمنية معينة.

تعتبر وظيفة التخطيط من أهم الوظائف في الإدارة بصفة عامة، إن لم نقل أهمها على الإطلاق، إذ يتم من خلالها، تحديد الأهداف التنظيمية مع التحديد الوسائل اللازمة وتوزيع الموارد توزيعا يتلائم مع ذلك وفق خطة عمل ملائمة، ويعتبر التخطيط أو وظائف الإدارة من حيث الترتيب المنطقي لعملية الإدارة التي تعرف على أنها مجموعة من القرارات الهادفة إلى التنبؤ بالمستقبل، والتعامل مع تغيراته واختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المدراء، فالتخطيط يعتبر عملية مستمرة متجددة. ولكي يكون التخطيط ناجح لابد من توفر بعض العوامل تتمثل فيما يلي:

- دقة تحديد الأهداف فلا تعارض ولا تناقض بين الأهداف المحددة.

- حصر الإمكانيات الحقيقية، ونقصد بها هنا الامكانيات المادية والبشرية فلا يمكن وضع خطط تفوق الامكانيات المتاحة، وبالتالي لا تبقى الخطط مجرد كلمات تكتب بعيدا عن الواقع ( وهذا ما نجده في العديد من دول العالم الثالث).
- تحديد مدة تنفيذ الخطة: فلا بد من تحديد الوقت اللازم لتنفيذ الخطة لأن الالتزام بالوقت يعد من أهم عناصر عملية التخطيط.
- مرونة التخطيط: أن يتماشى مع المتغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث أثناء القيام بعملية تطبيق الخطة.
- أن توضع الخطط بشكل تشاركي: فلا بد من مشاركة كل الأطراف المعنية بالخطة وتنفيذها.
- متابعة تنفيذ الخطة فلا بد من المتابعة الدائمة لمعرفة مدى الملائمة بين النتائج المحققة والنتائج المأمولة في الخطة.

## 2.5. التنظيم

تتعلق هذه الوظيفة بتقييم العمل وتوزيع المهام وتحديد نطاق العمل والاشراف وتقويض السلطة وتحديد المسؤولية، وضمان التنسيق والتكامل والتعاون بين مختلف الأقسام والوحدات والمستويات الإدارية، وينتج عن وظيفة التنظيم ما يعرف بالهيكل التنظيمي، وهو البطاقة التعريفية لكل مؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة.

ويعتبر التنظيم هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، إذ يتم فيه تحديد المهام واختيار الأفراد المناسبين لإدارة هذه المهام، وتتمثل عناصر الوظيفة التنظيمية على العموم في ستة (06) عناصر كما يلي:

- الأفراد العاملون في المنظمة.
  - الأعمال التي تقوم بها المنظمة.
  - الموارد المتوفرة في المنظمة.
  - الأنشطة والإجراءات وخطوط السلطة.
  - توزيع الموظفين والعلاقة بينهم وخطوط الاتصال.
  - تحديد الاختصاصات والسلطات والأولويات للموظفين.
- تسعى الوظيفة التنظيمية في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة حيث أن كل عضو في المنظمة يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.
2. معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها بشكل محدد.
3. يساعد التنظيم في توحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو أهداف وغايات مشتركة .
4. عدم الازدواج في العمل أثناء القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف محددة .
5. التنظيم يساعد على إنجاز العمل وذلك من خلال إعطاء السلطة للأفراد للقيام بمهام عملهم.
6. التنظيم الجيد يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أو المادية .
7. تحقيق الانسجام بين الأفراد والعاملين في المنظمة بحيث تسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من الاحتكاك ، وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة والذي يمكن أن يحدث بسبب التنازع على السلطة والمسؤولية .
8. تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة.
9. تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية.

### 3.5. وظيفة التوجيه

تصادف هذه الوظيفة مرحلة التنفيذ من خلال توجيه الموظفين لتنفيذ العمليات المبرمجة، وكذلك التنشيط والتحفيز لخلق الديناميكية والحماس لدى كل الموظفين والفاعلين، إلى جانب عمليات الاتصال والتبليغ باعتماد الحوار والتحسيس لتجنيد العاملين وتوعيتهم بدورهم وأهمية مشاركتهم في حياة المؤسسة والسهر على تكوين وتوجيه الشركاء والموظفين لرفع مستواهم المهني الذي يضمن تحقيق أحسن النتائج في المؤسسة.

التوجيه يعتبر الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة إذا يرتبط ارتباطا وثيقا بالطاقات البشرية ومحاولة استغلالها أحسن استغلال، من خلال ترشيدها وتحفيزها من جهة وتفعيل عملية الاتصال فيما بينها من جهة أخرى، فالتوجيه يعتبر هو الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري لأنه ببساطة مكان لتمرکز معظم جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو المرفق العمومي، باعتباره مرحلة الانطلاق في تنفيذ الخطة بعد القيام بوظيفتي التخطيط والتنظيم.

ولوظيفة التوجيه العديد من الخصائص نذكر منها:

- وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة.
- وظيفة التوجيه تعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة.
- تمارس وظيفة التوجيه بفاعلية أكثر في عمليات القيادة والتحفيز الإنساني والاتصالات.

- تكمن أهمية التوجيه أيضا عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة.

تبرز أهمية التوجيه في العملية الإدارية في أنه يحقق فوائد متعددة منها:

- يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
  - يوفر اتصالا مباشرا بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.
  - يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب علي نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات.
  - يستخدم كوسيلة للنهوض سريعا بالمستخدمين في وقت قصير .
  - إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق أهداف المؤسسة.
  - يساعد بشكل غير مباشر في تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم.
- هناك العديد من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها وظيفة التوجيه نذكر منها:
- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المؤسسة، أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها.
  - وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.
  - ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي بالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.
  - العدالة في المعاملة مع المرؤوسين، واتخاذ القرارات المرتبطة بالمكافأة أو العقوبة على أسس موضوعية.
  - تنمية مفهوم الرقابة الذاتية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

مما سبق يلاحظ أن التوجيه يستمد أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها وهو عنصر من عناصر الاداء الاداري والتي هي: التخطيط - التنظيم - الرقابة، بالإضافة إلى التوجيه، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه والأسس التي تقوم عليها.

#### 4.5. وظيفة الرقابة

تعتبر وظيفة الرقابة بمثابة صمام الأمان الذي يضمن ويحمي العملية الإدارية من الانحرافات، حتى تستمر المؤسسة في متابعة مسارها الصحيح، لمنع حدوث الفشل والوقوف على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة بنجاح، كما تتعلق هذه الوظيفة بعمليات تحصيل المعلومات التي يستند عليها المدير في اتخاذ القرارات كونها مرتبطة بالوظائف والأنشطة المختلفة بالمؤسسة، ومسايرة لعملية ارتداد المعلومات التصحيحية وتحديد مدى بلوغ الأهداف المخطط لها، وتمكّن من القيام بعملية التشخيص والمراجعة والتقييم التي تسمح بتنمين مستوى أداء المؤسسة، ومتابعة العمليات وتقديم نتائجها قصد تعزيز مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف.

وتعد وظيفة الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة ويتم من خلالها القيام بعملية المقارنة بين الأهداف المسطرة في البداية والأهداف المحققة أو التي تم بلوغها، ليتم بعدها تصحيح الانحرافات والقيام بالإصلاح الإداري الملائم في ذلك.

وتتسم عملية الرقابة الفعالة بالعديد من الخصائص نذكر من بينها:

- تعكس العملية الرقابية تفاعلا مستمرا مع الظروف البيئية المحيطة بأبعادها وجوانبها المختلفة، فعملية الرقابة الجيدة هي انعكاس صادق للظروف البيئية المتغيرة التي لا يمكن تجاهلها من قبل أي نظام سياسي وإداري يحرص على تحقيق الكفاية والفعالية.
- تتسم عملية الرقابة بمبدأ العقلانية الذي يأخذ في الاعتبار، مبدأ المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أفضل البدائل التي تحقق أكبر قدر ممكن من المنفعة وتتجنب أقل قدر ممكن من الخسارة، فموارد النظام الرقابي مهما كانت متوفرة يجب أن تحقق عائدا ملموسا يتماشى وحجم الموارد المستخدمة في عملية الرقابة.
- اتسام عملية الرقابة بوضوح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لكي يسهل على أجهزة الرقابة العامة القيام بمسؤوليتها على أكمل وأفضل وجه ممكن.

وتتم العملية الرقابية في المناجنت العمومي بسبع (07) مراحل أساسية كما يلي:

- **تحديد الهدف من العملية الرقابية:** يعتبر تحديد الهدف أو الأهداف من العملية الرقابية من أول وأهم متطلبات وجود عملية رقابية فعالة، على الرغم من أن تركيز نظام الإدارة العامة هو تحقيق المصلحة العامة أو الأهداف المنشودة في السياسة العامة للدولة، فإذا كان الغموض يكتنف مفهوم المصلحة العامة والأهداف المنشودة للمصلحة العامة، فمن الملاحظ أن الهدف الذي تعمل من أجله أجهزة الرقابة العامة قد يكون بدوره غير محدد وغير واضح المعالم،



وبالرغم من الغموض الذي يكتنف مفهوم المصلحة العامة فإنه يمكن ملاحظة أن هدف الرقابة قد يكون إما هدفا عاما يتمثل في قيام أجهزة الرقابة العامة بإشراف دائم على مستوى نظام الادارة العامة ككل، وهدفا خاصا ومحددا ويتمثل في مراقبة قطاع معين على مستوى نظام الادارة العامة، أو على مستوى منظمة عامة واحدة.

- **وجود معايير محددة وواضحة:** وتتمثل في مجموع القوانين واللوائح المكتوبة وغير المكتوبة، ويمكن استخدام المعايير لتحديد مدى نجاعة وفعالية المنظمات العامة، من خلال استخدامها كمقياس يمكن الحكم بموجبه على تماشي أداء منظمات أو مؤسسات الإدارة العامة مع المعايير المحددة والواضحة المعمول بها في إطار نظام الإدارة العامة. وقد تكون هذه المعايير كمية مثل ساعات العمل الرسمية، وحجم المصاريف والايرادات، وقد تكون كيفية وتتمثل في حسن أو سوء معاملة أعضاء المنظمة العامة للمواطنين، طبيعة العلاقة بين أعضاء التنظيم وخاصة أعضاء التنظيم في مستويات مختلفة، والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة في وقتها المحدد.

- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:** إن مرحلة مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسات العمومية بالمعايير الموضوعية تعكس في واقع الأمر مرحلة متقدمة ومعقدة من مراحل الإدارة العمومية وعملية الرقابة، نظرا لزيادة عدد المتغيرات من ناحية ونظرا لصعوبة الجانب التطبيقي وما يرتبط به من مشاكل تتعلق بضرورة القيام بعملية مقارنة موضوعية في إطار وجود علاقات إنسانية بالمنظمات العامة لا يمكن تجاهلها بأي حال من الأحوال من ناحية أخرى. ومن المسائل المثارة في عملية قياس الأداء الفعلي للمنظمات العامة ومقارنته بمعايير الرقابة ما يتعلق بعامل الزمن، وتحديد ما إذا كان قياس الأداء الفعلي يجب أن يسبق أو يواكب أو يلي مرحلة تنفيذ السياسة العامة، كما أنه هناك نشاطات يصعب وضع معايير واضحة وقابلة للقياس والتقييم مثال على ذلك ما تعلق بالأنشطة غير التقنية كتقييم أداء المديرين أو رؤساء الأقسام في المؤسسة العمومية.

- **تحديد الانحرافات والتبليغ عنها:** تقوم أجهزة الرقابة العمومية في حالة عدم التطابق بين الأداء الفعلي للمنظمة والمعايير الموضوعية سلفا بتحديد أو تقييم حجم الانحرافات والتبليغ عنها، عبر قنوات الاتصال المتاحة، فنظام الرقابة العامة يقوم بمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية وتحديد حجم الانحرافات واتجاهاتها السلبية والايجابية، وحالما يحدد

نظام الرقابة العام حجم الانحرافات ويتم التأكد منها، تقوم أجهزة الرقابة العامة بتبليغ الجهات المختصة عبر قنوات اتصال متعارف عليها في نظام الادارة العامة.

- **تقصي أسباب وقوع الانحرافات:** تقوم أجهزة الرقابة العامة بتقصي الأسباب المباشرة وغير المباشرة لوقوع الانحرافات، ويمكن إرجاع أسباب الانحرافات في نظام الادارة العامة إلى الأهداف الموضوعية، أو عدم استيعاب أعضاء المنظمات العامة للمعايير الموضوعية من قبل نظام الرقابة العامة، أو نتيجة لتغير الظروف البيئية المحيطة، فالأهداف الموضوعية التي يغلب عليها الطابع المثالي الذي يصعب تحقيقه على أرض الواقع ينتج عنه في العادة وجود انحرافات سلبية لوجود فجوة بين النظرية والتطبيق، كما أن سبب الانحرافات قد يرجع إلى قلة المهارات والخبرات أو إلى إهمال وانخفاض الروح المعنوية للجهات القائمة على تنفيذ السياسة العامة.

- **تصحيح الانحرافات:** يقوم نظام الرقابة العامة والأجهزة التابعة له بتصحيح الانحرافات بعد مرحلتي تحديد الانحرافات وتقصي أسباب وقوعها، وتقوم أجهزة الرقابة العامة بتصحيح الانحرافات عن طريق إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لنظام الإدارة العامة، إعادة النظر في أسلوب تعيين أو اختيار أو ترقية أعضاء المنظمات العامة على مستوى القيادة والوظيفة العامة ككل، أو إلغاء أقسام أو إضافة أقسام جديدة، أو إصدار لوائح وقوانين جديدة تتماشى والظروف البيئية.

- **متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية:** لا تقف إجراءات ومراحل العملية الرقابية العامة على مجرد القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة فقط، بل يجب القيام بعملية التقييم والمتابعة لهذه المرحلة أيضا، والتي قد تتطلب هي الأخرى إمكانيات وموارد إضافية يجب على النظام الرقابي توفيرها لكي يضمن فعالية عملية الرقابة العامة.

وقد تندرج عن المبالغة في العملية الرقابية العديد من المخاطر من بينها:

- التداخل والازدواجية: قد نستعمل عدد من العاملين، وعدد من الاجتماعات والتقارير والأجهزة لنفس الموضوع، بينما يمكن انجاز العملية الرقابية بإحدى هذه الوسائل بدلا من جمعها.
- إعاقة ظاهرة الابتكار: فالتركيز على اللوائح والتعليمات وتطبيقها حرفيا يحبط عملية الابتكار عند الموظفين من أجل الالتزام حرفيا بالنظام، وينتج عن ذلك انخفاض في الروح المعنوية.

- عدم تشجيع عملية التفويض: يعتبر التفويض أحد أهم الوسائل التي يستخدمها المدير لتوفير الوقت ولكنها لا تستخدم بسبب التأكيد على الرقابة.
- ارتفاع التكلفة: الرقابة الزائدة تحتاج إلى أفراد وأموال.
- تحول الرقابة من وسيلة إلى غاية: فبدلاً من أن يقوم المدراء باستخدام الوسائل الرقابية للتأكد من التقدم الحاصل في تطبيق الخطط، يميل المراقبون المتشددون إلى استخدام الوسائل الرقابية لخدمة مصالحهم مما ينتج عنه تكاثر الطرق والأدوات الرقابية.

## 6. الأطراف الفاعلة في المناجنت العمومي

إن عمليات المناجنت العمومي تتداخل فيها خمسة أطراف أساسية يمكن توضيحها كالتالي:

**1.6. فئة المشرفين على الخدمة العمومية:** تنصدر هذه الفئة أو المجموعة القيادات الادارية، التي تعد العقل المدبر والمفكر في تسيير الادارات والمؤسسات العمومية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تدفع بالمؤسسات والادارات العمومية نحو التنمية المستدامة.

**2.6. فئة القائمين على الخدمة العمومية:** تنصدر هذه الفئة الموارد البشرية من موظفين وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ، وهذه الفئة هي التي يتوقف عليها بالدرجة الأولى مهمة تنفيذ استراتيجية المؤسسات والادارات العمومية، ولهذا يجب التخطيط والتصرف في الموارد البشرية بشفافية، تماشياً مع الاستراتيجية المرسومة والأهداف المسطرة، باعتبارهم من الفاعلين الأساسيين في المناجنت العمومي.

**3.6. فئة الداعمين للخدمات العمومية:** تنصدر هذه المجموعة كل من المتعاونين والمتعاملين مع المؤسسات والادارات العمومية من هيئات تمويل وخبراء وتقنيين ومستشارين وغيرهم من المؤسسات والأشخاص التي تكون على علاقة مباشرة ومصالحة متبادلة مع المؤسسات العمومية.

**4.6. فئة المستفيدين من الخدمة العمومية:** تنصدر هذه الفئة كل المواطنين والمقيمين والمستفيدين من الخدمات العمومية الصادرة عن المؤسسات والادارات العمومية، وتعتبر هذه الفئة من المجتمع عن الحاجات العمومية للمجتمع والتي تتطلع إلى إشباعها من الخدمات العمومية الصادرة عن الادارات العمومية.

**5.6. فئة الراعين للخدمة العمومية:** تنصدر هذه المجموعة السلطة العمومية من إدارة مركزية وجهوية ومحلية، والتي يعود إليها حق الملكية والتصرف في المرفق العمومي، وبالتالي تمتلك سلطة اتخاذ القرار في رسم السياسة العامة للمؤسسات العمومية، أو الحق في تفويضها للفئة المشرفة على الخدمة.