

6. الإلتزامات الجديدة للإدارة العمومية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الحديث.

إن انتقال الإدارة أو المؤسسة العمومية من المناجنت التقليدي البيروقراطي إلى المناجنت الحديث سيؤدي بالضرورة إلى التغيير في الإدارة العمومية من خلال إعطائها صبغة جديدة تتضمن:

- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية: من خلال رصد مختلف هاته التغيرات 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، لدى على الإدارة العمومية الإهتمام بالموارد البشري واعتباره حجر الزاوية من خلال اتباع استراتيجية 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 لديه الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل لديها مع ممارسة العمل على أساس قيادي تحفيزي، وليس على أساس استغلال المنصب.
- السعي نحو تحقيق الفعالية والكفاءة: من خلال العمل على تحقيق الأهداف المسطرة على جميع المستويات التنظيمية، كما يجب أن تعمل الإدارة على الاقتصاد في الموارد والعمل على استغلالها استغلال أمثل من أجل تدنية التكلفة قدر الإمكان.
- التقرب من المواطن : وهذا من أجل استجابة أفضل لمتطلباته واحتياجاته، كما يجب إشراكه في عملية إدارة المنظمات أو المؤسسات العمومية.
- السرعة: لأن الوقت عامل مهم في الحكم على أداء الإدارة العمومية، وبالتالي على المنظمات العمل على اتباع الأساليب الكفيلة بتخفيف الإجراءات المتعلقة بالخدمات المقدمة.

7. أبعاد (الوظائف الحديثة) المناجنت العمومي الحديث.

- ✓ بعد استراتيجي: يقوم على التخطيط الاستراتيجي والإدارة بالأهداف والنتائج، وتبسيط الإجراءات الإدارية معتمدا على اللامركزية في التسيير الإداري، وكذلك تكريس مبدأ الفصل بين السياسة

والإدارة وأسلوب الشراكة بين القطاع العام والخاص والدفع نحو خصوصية المؤسسات العمومية، كذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداخلية، وهذا بغرض الوصول إلى أقصى درجات التبسيط في الإجراءات الإدارية التي تشهد تعقيدات كبيرة.

✓ بعد مالي: مبني على الميزانيات متعددة السنوات والشفافية مع تقليص العجز وتخفيض التكاليف واستخدام المحاسبة التحليلية، والوسائل الحديثة في مراقبة التسيير، واستخدام الانحرافات المقارنة بين النتائج المحققة بالفعل وتلك التي تم التوقع بها، وهذا سيسمح بتسيير النتائج من خلال قياس المدخلات والمخرجات.

✓ بعد تسويقي: توظيف التسويق العمومي وتحفيز عناصر التنظيم (أجور و مردودية) من خلال إجراءات تحقيق الرضا، سبر الآراء، التشاور مع المستخدمين وتبني أسلوب القرار الجماعي واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال أو ما يعرف بالتسويق الإلكتروني للخدمات العمومية المقدمة من المؤسسة التي تعتمد أو تنتهج أسلوب التسويق الإلكتروني.

✓ بعد يخص الموارد البشرية: تقليص عدد الموظفين أو المستخدمين في المؤسسات العمومية قدر الإمكان وهذا تجسيدا لمفهوم الكفاءة، تحسيس الموظفين بالمسؤولية وتحفيزهم على العمل من خلال اتباع نظام المكافأة على حسب الأداء والقيادة.

8. نماذج المناجنت العمومي الحديث.

انعكست مبادئ المناجنت العمومي الحديث بصور مختلفة على معظم التجارب الإصلاحية في القطاعات الحكومية حسب اختلاف الدول وكذلك الهدف من هذه الإصلاحات، وقد اتجه بعض الكتاب والمهتمين بمجال المناجنت العمومي إلى تبني فكرة أن مبادئ المناجنت العمومي الحديث صالحة للتطبيق في مختلف المؤسسات الحكومية على اختلاف الزمان والمكان، وهذا ما أدى إلى ظهور الكثير من النماذج في تسيير وإدارة المؤسسات الحكومية، هذه النماذج قد تختلف من حيث طرق تطبيقها، وهذا حسب المناخ العام السائد وكذلك الإمكانيات المتوفرة، بالإضافة إلى مدى استجابة الأطراف الفاعلة في المناجنت العمومي مع محتوى وأبعاد النموذج المطبق، ومن أهم النماذج التي تم تبنيها في تسيير وإدارة المؤسسات العمومية نذكر:

✓ نموذج الكفاءة: يهدف لإصلاح المرافق العمومية الاقتصادية والرفع من كفاءتها باستخدام أدوات القطاع الخاص كي تستطيع المنافسة معه، ويمكن للدولة والهيئات العمومية إبرام عقود تقديم

الخدمات (عقد الامتياز مثلا) على أساس مخطط يرسم أهداف ويحدد نتائج يصبو لبلوغها ما يسمح بقياس أداء هذه الهيئات، وقد ظهرت مفاهيم لم تكن موجودة من قبل (الإنتاجية، المنافسة، الكفاءة...).

✓ نموذج اللامركزية: يهدف إلى تقليص حجم الأجهزة البيروقراطية عن طريق اللامركزية في التسيير والهيكلية، وتدعيم الرقابة لاسيما المالية منها، وهذا النموذج تميز بالصعوبة مقارنة مع بقية النماذج الأخرى من حيث الإجراءات التي يعتمدها أو التي يقوم عليها، والتي قد تتواجد في غيره من النماذج الأخرى.

✓ نموذج البحث عن الامتياز: يعتمد على لامركزية القرار والمسؤولية والاهتمام بالأداء وتطويره واعتماد دورات تكوينية للمستخدمين وتنمية روح الانتماء والمسؤولية لديهم، وفي هذا النموذج تعتبر درجة التأثير هي الأكبر مقارنة مع بقية النماذج الأخرى، إذ يتعلق الأمر بتغيير ثقافة المنظمات أو المؤسسات العمومية بما يسمح لها ببناء مقدر على تطوير نظام التسيير والأداء بصورة مستمرة .

✓ نموذج التوجه للخدمة العمومية: يقوم على استتساخ طرق التسيير المعتمدة في القطاع الخاص وتطبيقها في القطاع العمومي، وتتمثل نقاط التركيز في هذا النموذج في أن جودة الخدمة العمومية هي مبدأ النجاعة بغرض بلوغ الامتياز في القطاع العام مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات المواطنين أو العملاء، ويتم تحقيق كل ذلك في ظل المحافظة على القيم والمهام الخاصة بالقطاع أو بالمؤسسات العمومية.

✓ نموذج المرونة التنظيمية: يقوم على إبرام عقود بين الدولة والهيئات العمومية وكذلك تفويض السلطات بصورة مباشرة إلى المصالح المعنية المتعاقد معها لتقديم الخدمات العمومية، مما يظفي على المنظمات والمرافق الإدارية العمومية مرونة أكثر، إلى جانب التحول إلى لامركزية العمليات التسييرية، مع العمل قدر المستطاع على تقليص درجات السلم الإداري.

✓ نموذج النوعية: يستهدف هذا النموذج تقريب الإدارة العمومية من العملاء من خلال الاهتمام رأيهم حول الخدمات الإدارية العمومية المقدمة، وذلك عبر دراسة وقياس درجات الإشباع ودراسة السوق، أو عن طريق تطوير مقاربات النوعية باعتماد مقاييس عالمية مثل الإيزو، بحيث ينصب الإهتمام على نوعية مخرجات المؤسسة العمومية والتي يجب أن تضعها في أولويات أهدافها المسطرة.

✓ النموذج التساهمي: يهدف إلى الرفع من ديمقراطية الإجراءات الإدارية، من خلال المشاركة الواسعة للمواطنين الذين لهم حق المشاركة حسب هذا النموذج، وبالتالي المساهمة في تحديد نوعية الخدمة المقدمة لهم، فهم يساهمون بصورة أو بأخرى في عمليات اتخاذ القرار.

✓ نموذج السوق: يحدّد السوق بشكل أساسي نوعية الخدمة وطريقة تسييرها داخل الهيئة العمومية .

على الرغم من الاختلاف الواضح في أسماء النماذج السابقة إلى أنه هناك تقاطع كبير بينها من حيث المبادئ وكذلك من حيث الهدف الرئيسي من تبني كل نموذج وهو الرفع من أداء المؤسسة العمومية وتسييق مصلحة المواطن (الزبون)، مما يؤدي بالضرورة إلى الرفع من جودة الخدمات العمومية المقدمة، وتجدر الإشارة أيضا أن النماذج السابقة الذكر تحتاج إلى بيئة ومناخ ملائم من أجل تطبيقها، وكذلك تحتاج إلى إمكانيات وموارد معينة من أجل صلاحيتها، كما أن النموذج الذي يصلح في مؤسسة أو في دولة معينة قد لا يصلح في الأخرى، كما يمكن المزج بين نموذجين أو أكثر وتطبيقها في مؤسسة أو في قطاع حكومي معين.

9. نظريات المناجنت العمومي الحديث

هناك العديد من النظريات الحديثة التي اشتهر على أساسها المناجنت العمومي الحديث مثل نظرية الخيارات العمومية ونظرية الوكالة وكذلك الحكم الراشد، الحوكمة، إعادة الهندسة وغيرها من النظريات الأخرى، وسيتم في هذه المطبوعة التطرق للبعض من هذه النظريات.

• **نظرية الوكالة:** ظهرت هذه النظرية لتنظيم العلاقة بين المساهمين في الشركات الكبرى والموكلين (المسيرين)، وحسب هذه النظرية فإن الاختلاف في المصالح الموجود بين الفئتين مضاف إليها عدم التأكد يولد تكاليف تسمى بتكاليف الوكالة، ويمكن تعريف الوكالة بأنها: عقد بموجبه يقوم شخص أو عدة أشخاص يدعى موكل، بتعيين شخص آخر يسمى الوكيل من أجل القيام بمهام نيابة عنه. وتتنظر هذه النظرية للمنظمة كمجموعة من العلاقات بين مالك المنظمة ومسيرها والذي في أغلب الحالات تفوض له صلاحيات كبيرة في تسيير المنظمة أو المؤسسة، تسمح له بالتعامل مع العملاء والزبائن بصفة المالك لتلك المنظمة. وفي حالة المنظمات أو المؤسسات العمومية فإن المسيرين يقومون بالدور الموكل إليهم من طرف الدولة التي تعد المالك والمساهم الرئيسي في المرفق العمومي، ولكن بما أن المصالح بين الطرفين غير مترابطة بالضرورة وبما

أن المسيرين هم من يقومون باتخاذ القرارات فإنه ينشأ عن ذلك تكاليف مولدة من طرف المسيرين وومتحملة من طرف الدولة تسمى تكاليف الوكالة، كتكاليف الرقابة حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن الفصل بين الملكية والتسيير يولد صراع المصالح بين المسيرين والمساهمين، ويكون هذا الصراع في الغالب لصالح المسيرين الذين بالإضافة إلى أنهم يفرضون برامجهم الخاصة، يستطيعون إخفاء بعض المعلومات عن موكلهم الشيء الذي يدفع بهؤلاء إلى اتخاذ قرارات غير سليمة، ومحاولة منهم لتفادي هذا يقوم الموكلون (الدولة في حالة المؤسسات العمومية) بطرح عقود باهضة من أجل حث المسيرين على منحها كل المعلومات اللازمة.

● **نظرية الخيارات العمومية:** ظهرت هذه النظرية في نهاية الستينات من القرن الماضي خاصة مع أعمال مدرسة فرجينيا، حيث تعبر هذه النظرية عن أحد أهم أفكار الليبيراليين الجدد حيث تضع كافتراض لها أن المنظمات العمومية غير فعالة بسبب مجموعات الضغط السياسية. يرتكز جوهر هذه النظرية على أن كل سلوك إنساني تهيمن عليه المصلحة الشخصية، حيث أن كل شخص أناني بطبعه، حيث يجري الاختيارات الاستراتيجية لتعظيم أرباحه مهما كان نوعها مادية أو نفسية، ما يعني أن البيروقراطي يعمل من أجل خدمة نفسه أولاً أو من أجل مجال نشاطه، وفي سياق الإدارات العمومية فإن السلوك الانتهازي للبيروقراطيين يؤدي إلى نوع من التضخم المنظم والمرتب للقطاع العمومي، وكذلك عدم فعالية التسيير الداخلي للدولة، والتصدي لهذا التضخم يمكن من عقد امتياز الخدمات للوكالات الخارجية التي من أهدافها الحفاظ على هيكل بسيط يسمح بتعظيم الفوائد والمكاسب عن طريق أداء شرعي وممتاز بالنظر للأعباء، وانطلاقاً من هذه الفرضية فإن البرنامج القومي للمناجنت العمومي الحديث يؤكد على إدخال مفهوم السوق الحيوية والتنافسية وكذلك الإرادة لمنح السلطة للمستعمل، حيث يؤكد أصحاب هذه النظرية على أن هناك تضاد بين الدولة والسوق الذي يمنح الآلية الفاعلة في توزيع الموارد وعليه يرون بضرورة تقليص دور وحجم الدولة قدر المستطاع والإقرار بدور المستهلكين.

وتضع نظرية الخيارات العمومية مجموعة من الأسباب التي تفسر عدم نجاعة المنظمات العمومية مع المنظمات الخاصة من أهمها:

✓ عدم اكتراث متخذي القرارات داخل المؤسسات العمومية بالمخالفات المالية والنقدية لأعمالهم وقراراتهم.

✓ المواطن مالك للمرفق العمومي دون أن تكون له القدرة على المبادرة.

✓ حقوق الملكية في المؤسسات العمومية لا تخضع للتبادل في السوق، فالمالك الخاص ولأن حقوقه تخضع للتبادل في السوق فهو يسعى دائما لمحاولة الرفع من قيمتها.

• **الحكم الراشد:** عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الحكم الراشد بأنه: استعمال السلطة السياسية وتطبيق الرقابة على تسيير الموارد في المجتمع من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية. إن الحديث عن مفهوم الحكم بصفة عامة والحكم الراشد بصورة خاصة يمثل نموذج للتكامل بين مختلف الأنشطة الاستراتيجية للعديد من الجماعات والفاعلين، فهو يتعلق بنظام يركز على أهمية نتائج الجهود المختلفة للقطاعين العام والخاص، وكذلك المجتمع المدني، ومدى تأثيرها على توجهات المنظمات في إطار ما يخدم مصالح جميع الفاعلين المذكورين، فحسب هذا المفهوم فإن الحكم الراشد يتضمن: نشاطات الحكومة وممارساتها لوظائفها والمشاركين في عملية صنع السياسات ومجالات انعكاسها في المجتمع، وبصورة أكثر دقة وحسب ما جاء به برنامج الأمم المتحدة الائتماني فإن الحكم الراشد يتضمن ثلاث قواعد رئيسية تتمثل في: الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني، يجمعها جميعا إطار قانوني خاص. ويعرف المشرع الجزائري الحكم الراشد في القانون رقم 06/06 الصادر سنة 2006، والمتضمن القانون التوجيهي للمدينة في المادة 2 من الفصل المتعلق بالمبادئ العامة للسياسة المدنية: على أنه المنهج أو الآلية التي بموجبها تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن، وتعمل على تحقيق المصلحة العامة في إطار الشفافية. وللحكم الراشد مجموعة من المبادئ نذكر من بينها:

✓ **الشفافية:** ونعني بها سهولة الحصول على المعلومات، والانفتاح في العلاقة بين الحكومة والمواطنين.

✓ **المساءلة:** تحمل الالتزامات وتبعات المسؤوليات، وإيجاد جهات وسبل متعددة وفعالة للرقابة على النشاطات.

✓ **سيادة القانون:** وتلزم خضوع جميع المواطنين والمؤسسات في الدولة لقوة القانون.

✓ **الاستجابة:** وتعني التفاعل مع احتياجات ومتطلبات المواطنين (الزيائن) المتجددة والمستمرة.

✓ **المشاركة:** أي الاشتراك في العملية السياسية والتنموية، من خلال إبداء الرأي والاشتراك في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

✓ **الكفاءة والفعالية:** من خلال تحقيق الأهداف المسطرة، مع مراعاة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

✓ **الرؤية الاستراتيجية:** وتتطلب امتلاك صناع القرار آفاقا بعيدة لتحقيق الحكم الراشد والتنمية البشرية.

من خلال المبادئ ما سبق فإن أهم مبادئ الحكم الراشد تساهم بشكل مباشر في تفعيل المناجنت العمومي الجديد في المؤسسات العمومية من خلال:

1. ضرورة المحاكمة والمسائلة: إن هذا المبدأ يمثل أحد أهم دعائم الحكم الراشد والمناجنت العمومي الجدي في نفس الوقت، فالمسائلة تعتبر من أهم متطلبات تحسين أداء الأجهزة الحكومية، وبالتالي فإن المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن تكون قادرة وواعية بأنه من واجبها إثبات أن ما تقوم به من أعمال وما تتخذه من قرارات يتطابق وأهداف محددة مسبقا من خلال التقارير الدورية التي يجب أن تقدمها.

2. الشفافية: إن تطبيق الحكم الراشد في المؤسسات العمومية يتطلب أن تكون أعمال وقرارات المؤسسات العمومية شفافة بدرجة يمكن مراجعتها والإطلاع عليها من قبل مختلف الهيئات العمومية الأخرى كالرقابية مثلا، أو المواطن ومختلف الهيئات الخاصة، وهو ما يدعم مبدأ تحسين العلاقة بين المؤسسات العمومية والمواطنين أو المرتفقين، وهذا في إطار تقريب الإدارة من المواطن.

3. الكفاءة والفعالية: على المؤسسات العمومية الاهتمام بتقديم الأعمال أو الخدمات على قدر من الجودة، لاسيما فيما يتعلق بالخدمات العمومية المقدمة للمواطن (الزبون)، دون أن تختلف هذه الخدمات عن أهداف القائمين على القطاع العمومي فالفعالية هي تحقيق جودة الخدمة وبالتالي رضى المواطن، والكفاءة هي تدنية التكلفة أو الاستغلال الأحسن للموارد وبالتالي تحقيق أهداف القائمين على الخدمة العمومية، وهذا المبدأ في الحكم الراشد يدعم مفهوم اعتبار المواطن كزبون كما هو الحال في القطاع الخاص، مما يستدعي تأهيل الخدمة العمومية وتلبية حاجيات المواطن بصورة أحسن وهذا يتوافق مع ما جاء به المفهوم الجديد للمناجنت العمومي.

4. الرؤية الاستراتيجية: أو ما يعرف بالاستشراف أو التخطيط طويل المدى، بحيث لا يمكن للمؤسسة أن تحقق الأداء المطلوب دون أن ترسم استراتيجياتها وتحاول استباق الأحداث من

حيث النقائص التي قد تكتنف مستوى تقديم الخدمات للمواطن، فالمناجنت هو التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها، وليس الخوض في المشاكل والبحث عن حلول لها.

بالإضافة إلى النظريات الثلاث السابقة الذكر هناك نظريات أخرى لم يتم التطرق إليها، ومهما اختلفت مسميات هذه النظريات فإن الهدف منها واحد ووحيد، وهو محاولة الرفع من أداء المؤسسات العمومية مما يسمح بالرفع من جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن، وهذا سيؤدي بالضرورة إلى خلق نوع من الرضى عن المؤسسات العمومية بالنسبة، وبالتالي تغيير الصورة النمطية التي يحملها في ذهنه عن الإدارات العمومية، والتي في غالب الأحيان تكون سلبية.